

مناقشات السلوك التنظيمي

1-

يحرص المدراء ذوي الخبرة بقضايا السلوك التنظيمي الى ملاحظة سلوك العاملين اثناء العمل. حسب رأيك:

- 1- ما هو الهدف من قيام المدراء بملاحظة سلوك العاملين اثناء العمل؟
- 2- قدم ٦ امثلة عن مواقف يمكن ان يلاحظها المدراء على العاملين اثناء العمل.
- 3- لماذا يدرك بعض المدراء سلوكات العاملين معهم بشكل سيئ؟
- 4- ما هي الحلول التي تقترحها على المدراء حتى يتمكنوا من معرفة شخصيات العاملين معهم بشكل ممتاز؟
- 5- بالمقابل لماذا ينظر احيانا بعض المرووسين الى مدراءهم بصورة سيئة؟

الإمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرووسين يؤدي الى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة اما من ناحية الامثلة على بعض سلوكات الموظفين اعطاء الاوامر بشكل صارم للعاملين ومع ذلك العاملون لا يودون بالشكل المطلوب ومن الامثلة تم تعيين مجموعة موظفين بعد مدة قصيرة وجد ان بعضهم لديه الحماس للعمل والبعض الاخر لا يهتم بالعمل ومن الامثلة ارتفاع عدد ايام الغياب ومن الامثلة : غياب ايام معينه مثل السبت والاحد ومن السلوكيات المتأخر في الحضور الى العمل

بشكل دائم ومن الامثلة طلب الموظفين الانتقال من الادارة الحالية الى ادارة اخرى لا يدرك المدراء سلوكات العاملين بشكل سيئ لعدم امتلاك المدير مقومات اكتشاف قدرات العاملين لديه الملاحظة الجيدة والتنبؤ بسلوك الافراد ثم التحكم به وتوجيهه توجيهاً جيداً وينظر بعض العاملون لمدائهم بشكل سيئ لأنهم ينظرون الى المدير كجانب تسلطي يلقي الاوامر والتعليمات دون الاهتمام بالجوانب النفسية للعامل او دون تحفيزه بشكل لائق....

2-

تشير الدراسات الى ان القدرة على التكيف تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه بما يتوافق مع المؤثرات الخارجية واستشعارها، وايضا تعني قدرة الفصل بين الحياة الشخصية والحياة العملية، كما بينت الدراسات ان هناك علاقة بين القدرة على التكيف وبين النجاح الوظيفي والاداري.

- 1- لماذا يعاني الكثير من الموظفين الجدد صعوبة التكيف مع بيئة منظماتهم؟
- 2- ما هي مواصفات الافراد ذو القدرات العالية على التكيف في البيئة الجديدة؟
- 3- ما هي اهم الخصائص الشخصية التي تمكن المديرين من التنبؤ بسلوك الافراد الجدد في العمل؟
- 4- لماذا يختلف الافراد في درجة تحمل المخاطرة اثناء ادائهم للعمل بالمنظمة؟
- 5- حسب رأيك أي من نظريات الشخصية الاقرب الى تفسير سلوك الموظف الجديد الذي لم يتمكن من التكيف مع بيئة العمل الجديدة؟

بسبب عدم معرفتهم بمناخ العمل الجديد وهذا طبيعي في البداية وإذا استمر عدم التكيف فيدل على انطوائية كثير من الموظفين وعدم المامهم بمهام عملهم بشكل جيد مما يقلل احتكاكهم بظروف العمل المختلفة وهناك افراد لهم مواصفات عالية في التكيف في بيئة العمل الجديد منها إدراك العمل بشكل ممتاز كذلك التعاون مع زملائهم وفهم مهام العمل بشكل جيد ومن خصائص المدير القادر على التنبؤ خبرة جيدة في مجال علم النفس حتى يستطيع معرفة خبايا النفس ويختبرها بالإضافة الى خبرته الواسعة في مجال العمل ومقارنة الشخصيات ببعضها حيث يتبين الفروق بين الأشخاص في تحمل العمل نتيجة الثقة بالنفس وفهم ابعاد العمل الجيد بشكل جيد ووعي الشخص بخطورة العمل ونظرية السمات تعد الاقرب

3-

تشير الدلائل الميدانية الى ان السلوك الانساني هو دالة للخبرة والممارسة، وانه مرتبط بالتعلم بشكل كبير.

- 1- اشرح كيف يتعلم المدراء من خلال القرارات التي يتخذونها في منظماتهم؟
- 2- وضح متى يمكن للمرووسين توظيف التعلم الاجتماعي كاداة للتطوير وتنمية المهارات داخل المنظمات؟
- 3- ناقش الشروط والدوافع التي يمكن ان تجعل من المنظمات السعودية منظمات متعلمة.
- 4- ما هي حسب رأيك خصائص الافراد المتعلمين ذاتي؟

دراسة القرارات قبل اصدارها ومن ثم متابعتها بعد اصدارها وملاحظة الجوانب السلبية الناتجة عن القرار ومحاولة اصلاحها وعدم العودة للخطأ مرة اخرى والقرارات الايجابية يتم تطويرها و الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم في إطار اجتماعي معين واذا وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية بملاحظة سلوك الآخرين واكتسابه

وتجريبه فإذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف عن تكرار السلوك لا يتعلم الإنسان شيئا ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمه فالمكافأة المادية والمعنوية: تعزز وتدعم وتشجع عملية التعلم والتعلم الموزع بين الفترات: أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة وضرورة المشاركة الايجابية من المتعلم في عملية التعلم لأنها تنشيط الدافع للتعلم وتزيد من حماسه المتعلم...

4-

السلوك = الدافعية x القدرة x الظروف ناقش أهم الاستنتاجات التي يمكنك استخراجها من المعادلة السابقة ؟
السلوك = الدافعية x القدرة x الظروف اي ان سلوك الانسان

دالة في الدافعية والقدرة والظروف حيث يتغير احد هذه المتغيرات الثلاث بتغير سلوك الانسان وينحرف نحو سلوك غير السلوك المتوقع منه يقوم الانسان في حياته اليومية بأنماط عديدة من السلوك حيث يسعى جاهداً نحو تحقيق هذه الرغبة حتى يحققها فالسلوك قد يكشف عن اهداف يسعى صاحبها الى تحقيقها، وهي نتائج عادة ماتكون كامنة في قوى تحركها وتنشطها السلوك التنظيمي بين الدافعية وبين الحوافز فالدوافع كما تم في السلوك الانساني وعلاقته بالفرد بزملائه ورؤسائه وتحسين ظروف يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه الى اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن ان يعطيها انتباهه فالحاجات والدوافع تلعب في حاجات الفرد غير المشبعة دورا هاما في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف او احداث صاحب الحاجة الاقتصادية...

5-

ناقش المقولة التالية : تؤثر اتجاهات المديرين وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم في اتجاهات مع الرؤوسين و ادائهم في العمل ؟
تؤثر اتجاهات المديرين وطريقته تعاملهم مع رؤوسهم في اتجاهات الرؤوسين وادائهم في العمل يؤثر التغيير في السلوك الحالي والمستقبلي كما يؤثر على ميول وتصرفات الأفراد. مثلا الفرد الذي تعلم من رئيسه احترام مواعيد العمل يكون تعلم سلوكا جيدا و جديدا غير في سلوكه السابق تعد خبره عنصرا ضروريا في عملية التعلم والتي يمكن اكتسابها مباشرة مع الممارسه او الملاحظه او بشكل غير مباشر من القراءه والتغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالممارسه والخبره وليس متعلق بنضج الافراد مثلا نمو ونضج الطفل جسديا وعقلييا او بعوامل اخري اصبح تقييم الاداء في هذه الايام وسيله اساسيه يعتمد عليها جميع المنظمات الخاصه والعامه والمختلطة للحكم على دقه السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحيه وعلى فعاليه واداء العاملين من جهه اخرى...

6-

هناك اتجاه متزايد يحث على ضرورة تبني قيم ايجابية داخل منظمات الاعمال حسب وجهة نظرك ماهي أهم القيم الايجابية التي يجب تبنيها في بيئه الاعمال السعودية .؟

ان أهم القيم الايجابية التي يجب تبنيها في بيئه الأعمال السعودية:

1- التعامل مع الرؤوسين والعاملين حسب مبادئ الدين الاسلامي (آتي الأجير حقه قبل أن يجف عرقه)

2- التعامل بإنسانية مع الرؤوسين...

3- التطوير المستمر لطاقتهم والعمل والتدريب والتعليم المستمر...

4- اعتماد مبدأ الحوار وتقديم المقترحات...

5- اعتماد الاتصالات اللامركزية وتفعيل الاتصال الفعال بين أفراد المنظمة...

6- التعامل مع العاملين كأنهم زبائن للمنظمة وأنهم جزء من الأرباح مع المحافظة على الموظفين الأكفاء من التسرب خارج المنظمة..

7- توفير بيئة عمل صحية ومبهجة ومريحة للموظفين...

8- تلمس احتياجات الموظفين...

9- وضع خطة تطوير مهني واضحة لجميع الوظائف ومساعدتهم ودعمهم في تحقيق ذلك...

7-

ناقش المعادلة التالية : انجاز الفرد = الدافعية x قدرات الفرد .؟

توسع ألبرت بندورا (١٩٧٧) في فكرة روتر وأفكار من سبقوه، فنظريته تشمل التعلم السلوكي والإدراكي.

يفترض التعلم السلوكي أن بيئة الشخص المحيطة تدفعه للتصرف بطريقة معينة...

أما نظرية التعلم الإدراكي فتقول بأن العوامل النفسية مهمة في التأثير على سلوك المرء.

أما نظرية التعلم الاجتماعي فتجمع بين العوامل البيئية والعوامل النفسية. يتطلب تعلم وتقليد سلوك معين ثلاثة أمور:

1- التذكر (تذكر ما لاحظته الشخص...)

2- الإنتاج (القدرة على القيام بسلوك معين...)

3- والدافع (السبب الكافي الذي يرغبك في تبني سلوك معين...)

فإن توقع المرء أن يعود سلوك معين بنتائج إيجابية، أو رأى احتمالية كبيرة في ذلك، تزداد قابلية مشاركتهم الآخرين في هذا السلوك. إن تعزيز السلوك

بالنتائج الإيجابية يقود المرء إلى تكرار انتهاجه. ولذلك ترى نظرية التعلم الاجتماعي أن التأثير على السلوك لا ينحصر فقط بالعوامل النفسية، وإنما تلعب المحفزات والعوامل البيئية دوراً في ذلك...

نظرية التعلم الاجتماعي بالإنجليزية: (Social Learning Theory) :

هي نظرية تقول بأن الناس يتعلمون سلوكيات جديدة عن طريق التعزيز أو العقاب الصريحين، أو عن طريق التعلم بملاحظة المجتمع من حولهم. فحين يرى الناس نتائج إيجابية ومرغوبة للسلوك الذي يلاحظونه (من قبل غيرهم)، تزداد احتمالية تقليدهم، ومحاكاتهم، وتبنيهم لهذا السلوك... اقترح جوليان روتر، فقد في كتابه التعلم الاجتماعي وعلم النفس السريري (١٩٥٤) أن تأثير السلوك يلعب دوراً في دفع المرء إلى اتخاذ إجراء

تجاه هذا السلوك، فالناس تنفر من النتائج السلبية، بينما ترغب الإيجابية... أول من تحدث عن نظرية التعلم الاجتماعي هو جابريل تارد (١٨٤٣-١٩٠٤). رأى تارد أن التعلم الاجتماعي يحصل على أربعة مراحل:

1. الاحتكاك الشديد
2. تقليد المشرفين
3. فهم المبادئ
4. سلوك المثل الأسمى...

8-

كيف تؤثر الجماعة على أداء الفرد العامل؟

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من ... وعلى هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية نجاح الجماعة - تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد.. تحتوي على مستويات مختلفة من سلوك (الأفراد + الجماعة + المنظمة) يختلف بعضها ببعض (المنظمة تتأثر بسلوك ... يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أداءه الأسلوب القيادي...)

العامل المشترك بين النظريات الثلاثة هو:

(الاعتقاد بان الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل ... في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء " .. يقصد بالبيئة جميع المؤثرات، التي يتعرض لها الأفراد أو الجماعة، سواء أكانت ... منبهات تؤثر في استجابات هؤلاء الأعضاء وفي الخصائص الإجرائية للجماعة؛ وهذا يشكل...

وثمة عامل آخر يرتبط بالبيئة الفيزيقية للجماعة، هو ما يُعرف بالحيز الشخصي... الجماعة العلاقة بين خصائص شخصيات الأعضاء، وأثار هذه العلاقات على أداء الجماعة لوظائفها.. فهي تركز على الأفراد كأشخاص كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي... أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابياً في زيادة الإنتاجية؟ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه... و من الجوانب الإيجابية للمدرسة السلوكية تركيزها على العامل الإنساني و الجماعة فهي تؤثر الجماعة على أداء الفرد العامل بشكل واضح و تغير مفاهيم الفرد الأفضل او الاسواء...

9-

ناقش المقولة التالية : تمثل المجموعات غير الرسمية تجمعات طبيعية في بيئة العمل ؟

هي التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية، الاجتماعية و الذاتية.

أهم نظريات التحفيز: نظرية ماسلو للحاجات: (MASLOW)

تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات الإنسانية

في شكل سلم حاجات ضمن مستويات:

-الحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالأكل والطعام...

-حاجات الأمن أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة...

-حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان مدني اجتماعي بطبعه...

-حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة وهنا تبدأ مرحلة إثبات الوجود، والتطلع إلى المستوى

الأرقى...

-حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة...

10-

ما هي حسب اعتقادك الاسباب التي تؤدي الى زيادة حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية المختلفة ضمن المنظمة ؟
قد تكون الخلافات بين فرد وفرد او جماعه وجماعه فمن اهم مسببات المشكلة مشكلة الاتصالات الإدارية بين الرئيس والمروؤس سواء كان الاتصال عامودي او افقي...
عدم فهم سلوك وانماط الشخصية المتعامل معها...
ايضا التعامل بأسلوب واحد مع كل الافراد والشخصيات وهذا اكبر خطأ...
اختلاف الفكر والبيئة والعادات واللغة وغيرها من المسببات ان لم نحسن التعامل معها وفهمها...

11-

ناقش المقولة التالية :

لكل منظمة ثقافة خاصة بها ؟

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والقواعد التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، حيث ان لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في افراد التنظيم ولأن الافراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الافراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الافراد بالأشياء...

12-

ناقش المقولة التالية :

يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها ؟

يجب استغلال هذا الفرد وابداعاته في ما يناسبها داخل المنظمة من اجل تطوير العمل وزيادة الانتاج ولهذا يجب الحفاظ عليه واعطائه الدورات التدريبية وتحفيزه من اجل ابقائه في المنظمة ويمثل الابداع عنصراً مهماً في تقدم وتطور المؤسسات والمنظمات الأعمال كما يجب الاهتمام بالمبدعين باعتبارهم ثروة قومية يجب ان توظف في خدمة المجتمع وتقدمه سرعان ما وجهت الجهود حول الظاهرة الابداعية من قبل العلماء والباحثين والمعلمين...

13-

ناقش المقولة التالية:

حسب رأيك ماهي أهم القيم التنظيمية المساعدة على تشجيع الابداع و الابتكار بمنظمة الاعمال السعودية ؟

الثقافة التنظيمية هي القوة العاملة وهي اساس طرق تقييم الاشياء كما إنها توفر الثبات للمنظمة والمنظمات مثل الأم لها ثقافة مختلفة توفر الفروض الأساسية والمعيارية...

هذا بشكل عام وفي المملكة تنقصها المؤسسات التي تدعم المواهب سواء مؤسسات خاصة او عامة ودعم الأبحاث التطويرية والتشجيع والاستكشاف بشتى الوسائل...

14-

ناقش المقولة التالية

: تساعد الدراسة العملية للسلوك الانساني على تطوير المهارات القيادية لدى مدراء المنظمات ؟

بالطبع لأن العلم والإلمام بسلوكيات الآخرين من شأنها أن تصقل موهبة المدراء أكثر فأكثر وتجعل تنبؤاتهم ذات نسبة عالية بتصرفات الآخرين مما يؤدي ذلك إلى الارتقاء بالمنظمة وذلك بخفض تكاليفها وزيادة انتاجيتها وحصولها على حصة لا بأس بها في السوق والسبب يعود بالأساس إلى فهم السلوك التنظيمي في داخل تلك المنظمة مما يقلل المشاكل داخلها ويحفز موظفيها ويخلق جواً من المنافسة الشريفة فيما بينهم ويوحد أهدافهم بما تتناسب مع أهداف المنظمة فالكل يعمل في المنظمة لتحقيق أهدافها وفي المقابل هو يحقق أهدافه الشخصية فالقائد المثالي هو من يملك الفن في إدارة هذه الأمور كلها والتوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وبالتالي أهدافه...