

محددات سلوك الفرد في المنظمة

Determinants of individual behavior in the organization

شهرزاد محمودي¹، كمال محمودي²

¹. جامعة تيزي وزو (الجزائر)، chahramahmoudi2017@gmail.com

². جامعة الجزائر 2 (الجزائر)

تاريخ الارسال: 2020/03/30 تاريخ القبول: 2020/09/17 تاريخ النشر: 2021/01/15

ملخص:

إن أول ما تسعى إليه أي منظمة هو الحصول على أداء جيّد لعمالها وهذا الشيء لا يكون إلا بدراسة سلوك أفرادها وفهمه والتنبؤ به، ومن ثمّ ضبطه والتحكم فيه فيما يحقّق أهدافها، فلذلك لا بد من التركيز على مجموعة من المحددات لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بمعرفة دوافع الفرد والحرص على تلبيتها بالإضافة إلى الحوافز والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك طبيعة الأفراد وإدراكهم للأمور، وتعلّمهم للاتجاهات، وكيفية تفاعله واتصاله مع جماعة العمل وتأثير قيمها ومعاييرها عليه.

الكلمات المفتاحية: السلوك. التنظيم. الفرد. المنظمة.

Abstract:

The first thing that any organization seeks is to obtain a good performance for its workers and this thing is only by studying the behavior, understanding and forecasting of its personnel, and then controlling and controlling it in achieving its goals, therefore it is necessary to focus on a set of determinants to achieve the desired goals, This is by knowing the individual's motives and ensuring that they are met in addition to the incentives and factors affecting them, as well as the nature of individuals and their awareness of things, their learning of trends, how they interact and communicate with the working group and the impact of their values and standards on it.

Keywords: the behavior. Organizing - the individual - the organization.

1- مقدمة: يعتبر مفهوم السلوك التنظيمي من بين المفاهيم التي نالت قدراً كبيراً من الدراسة، ذلك لما يتمتع به من أهمية كبيرة داخل المنظمات خاصة باهتمامه بالموارد البشرية وذلك بمرصه على الاستثمار فيه لزيادة ثقافته وتحسين مهاراته، لأنّ الفهم الصحيح لسلوك الفرد يمكّن المنظمة من فهم سلوكه فهما صحيحا داخلها وهنا يُطرح السؤال: ما هي محددات سلوك الفرد في المنظمة؟

2 - الدوافع والخوافز:

1.2 - مفهوم الدوافع والخوافز:

الدوافع: هي عبارة عن مجموعة من الرغبات والحاجات الفطرية والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. (1) فالدافع هو إحساس داخلي يحسّ به الفرد ويدفعه لسدّ حاجة معينة، وذلك من خلال القيام بسلوكات معينة. أما الخوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفّز الفرد وتشجّعه للقيام بأداء أفضل. (2) وبهذا المعنى فإنّ الخوافز هي تلك المثيرات الخارجية والتي تدفع الفرد وتحفّزه للمزيد من العطاء وترفع من أداءه داخل المنظمة.

2.2 - أهمية الدوافع والخوافز:

- تكمن أهمية الدوافع والخوافز في تأثيرها المباشر على سلوك الفرد داخل المنظمة حيث " تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل." (3) لأنّ من بين الأسباب المهمة في اختلاف أداء الفرد داخل المنظمة يرجع إلى قوة الفرد اتجاه العمل المنوط به.

- تحفيز العاملين ودفعهم إلى المزيد من العطاء داخل المنظمة.

- من خلال معرفة نوعية سلوك العاملين تسعى المنظمة إلى توجيه هذه السلوكيات بغية تحقيق أهدافها.

- الحرص على تعزيز كل السلوكيات الإيجابية والابتعاد عن كل ما هو سلبي.

3.2 - أنواع الخوافز:

توجد أنواع كثيرة من الخوافز المتاحة للمنظمة لتشجيع عمّالها وتقديم لهم الخوافز الأنسب لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم ومن بين هذه الأنواع نذكر:

أ- الخوافز المعنوية: تشمل هذه الخوافز كل أنواع الشكر والمدح والثناء، والتي يتلقاها العامل سواء من رئيسه أو زملائه داخل المنظمة، بالإضافة إلى شهادات التقدير والعرفان بمجهودات العمل داخل المنظمة.

- تقليده مهام ومسؤوليات جديدة عرفانا وتقديرا لمجهوداته، وتهدف الخوافز المعنوية إلى " التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل وتشجيع التنافس بينهم في المؤسسة." (4) ممّا يرفع من مستوى فاعلية الأشخاص الذين لهم أداء متوسط وتشجيعهم لتحسين أدائهم.

ب - الخوافز المادية والمالية: ومن بين هذه الخوافز الرّاتب الذي يناله عامل مقابل العمل المنوط به بالإضافة إلى تعويض عن أجر الوقت الإضافي زيادة عن العلاوات، سواء كانت علاوة كفاءة أو أقدمية وتهدف هذه الخوافز المالية إلى ضمان مستوى معيشي مناسب يحفظ عيشة كريمة بالإضافة إلى تقدير مجهوداته التي بذلها. (5) فالخوافز

المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية الفردية منها والأسرية كالمأكل والمشرب والبيت الذي يعيش فيه أو كمالية كقضاء عطلة سنوية.

ج - الحوافز الإيجابية: وهي حوافز تصرف للعاملين داخل المنظمة سواء كانوا فرادى أو جماعات وذلك لتعزيز سلوك إيجابي ومن أمثلة الحوافز الإيجابية نذكر إعطاء الفرصة للمشاركة في صنع قرارات المنظمة مما يبعث في نفس العامل إحساس الانتماء للمنظمة، بمعنى أنّ هذه الحوافز في جوهرها مبدأ الثواب للعاملين مما تقابل بإحداث سلوكيات مرغوب فيها.

د- الحوافز السلبية: وتشمل هذه الحوافز بعض الإجراءات التي تقوم بها المنظمة كالتحذير والتوبيخ والإنذار وإجراءات الخصم من الراتب وذلك لمنع سلوك سلبي، ومما يميز هذه الحوافز أنّها أساليب للتعزيز السلبي للانتماء لدى الفرد.

هـ- حوافز فردية: وتكون هذه الحوافز للعاملين فرادى، سواء كانت هذه الحوافز معنوية أو مادية، إيجابية أو سلبية فهي تمنح خصيصاً لفرد ما ويحرم منها أفراد آخرون، ومثال ذلك العلاوات خاصة علاوة الأقدمية التي يختلف فيها فرد عن فرد آخر داخل المنظمة على حسب مدة عضوية الفرد داخل المنظمة، ومن بين مميزات هذه الحوافز أنّها تعزز التنافس الفردي.

و- حوافز جماعية: " هي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد لاشتراكهم في أداء عمل معين بحيث أنجز كل عامل قسم أو جزء من هذا العمل، ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً." (6) من بين أمثلة هذه الحوافز الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في إدارة واحد. (7) فالحوافز الجماعية عكس الفردية فهي تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

3- الشخصية:

1.3 - تعريفها: هي كل "الخصائص والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أنّ كل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدّد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين." (8) ومن خلال التعريف فالشخصية هي مجموعة خصائص يتّصف بها الفرد ومن خلالها "تحدّد طريقة فهم ونظرة الشخص لنفسه وكيف يؤثر على الآخرين." (9) فمثلاً المظهر الخارجي لسلوك الفرد داخل المنظمة له تأثير بالغ على الآخرين.

2.3- محددات الشخصية:

أ - الوراثة: هي قدرات شخصية تورث من الوالدين خارجة عن نطاق قدرة الفرد، فيوجد بعض من سمات الشخصية مصدرها وراثي لاسيّما بعض الصفات المرتبطة بالمزاج كالانبساط والعصابية ولكن للبيئة تأثير عليها حين يمكن لها أن تعدّلها. (10) فالشخصية هي نتاج الوراثة التي تعطي الفرد إمكانيات واستعدادات تقبل بعض من التغييرات أو التعديلات فمثلاً تجد شخصية الطفل من سيرة أبيه.

ب - البيئة: تلعب البيئة التي يعيش فيها الإنسان دورا كبيرا في بناء شخصيته، حيث تنمّيها لكن في حدود قدراتها الوراثية، فالفرد حتى يصبح شخصا يمر بمجموعة من المراحل الزمنية، وخبرات وثقافة يكتسبها من الوسط الذي يعيش فيه وهذا الأخير له تأثير بالغ على شخصيته.

ج - الموقف: توجد بعض من المواقف التي تعيّر من طبيعة الشخصية، فقد يصطدم الإنسان بعض الظروف التي من شأنها أن تعيّر في شخصيته حتى يتكيّف ويتماشى مع مثل هذه الظروف. (11)

3.3- مفهوم الذات:

" يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد وتصورات حول ذاته، والتي تحدّد خصائص الذات وتؤثر في إدراكه للخبرات وتحدّد سلوكه". (12) ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الذات معناه كيف يرى الفرد نفسه لذا لا بدّ لكل شخص أن ينظر لنفسه نظرة إيجابية ويجعل الآخرين يتقبلونه بسماته.

- وقد عرّفها محمد هاني محمد في كتابه السلوك التنظيمي الحديث " إنّ مفهوم الذات يحد الهوية الشخصية التي يراها الفرد في ذاته و يتكون هذا المفهوم من مجموعة من الاعتقادات و المبادئ و القيم و التوجهات الشخصية، ويعتبر مفهوم الذات بمثابة آلية ديناميكية حيوية و مستمرة قابلة للتطور و التعديل كما هي آلي الاتصال". (13)

4- الإدراك:

1.4 - طبيعة الإدراك: " هو ما يقوم به الفرد من تنظيم و ترتيب للخبرات و التجارب التي يمرّ بها، و كذلك تفسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات و خبرات مخزونة في ذاكرته". (14) فالإدراك هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به و الذي يعيش في كنفه و يتم ذلك من خلال استقبال المعلومات و ترتيبها و تنظيمها و من تم تفسيرها بناء على مخزونه من الخبرات و التجارب السابقة و المخزنة في ذاكرة الفرد". (15) تتم عملية الإدراك وفق مجموعة من الخطوات:

أ - تبدأ عملية الإدراك بشعور يحس به الفرد نتيجة مؤثر خارجي موجود في بيئته التي يعيش في محيطها وقد يكون هذا المؤثر ضوءا أو صوتا، تستقبل هذه الحواس المؤثر من خلال السمع والبصر أو اللمس، التذوق الشم ومن ثمّ تترجم هذه المؤثرات إلى سيالة عصبية تنتقل إلى مختلف المراكز العصبية الموجودة في مخ الإنسان.

ب - يتم تحويل هذه المشاعر والأحاسيس وتترجم إلى مجموعة معاني ومفاهيم معينة وذلك من خلال اختيار وتنظيم المعلومات ومن ثمّ تفسيرها اعتمادا على مجموعة الخبرات المخزونة، ومنه نستنتج بأنّ هذه الخبرات لها تأثير كبير في تغيير ما يستقبله ومن ثمّ يغيّر وجهة نظرة اتجاهه. (16)

2.4- العوامل المؤثرة في الإدراك: تقسم العوامل التي تؤثر في الإدراك إلى عوامل داخلية وخارجية.

أ - العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تتعلق بالشخص نفسه.

- الخبرات السابقة: تتأثر عملية الإدراك بالخبرات التي يكتسبها الفرد خلال أيام حياته و تجاربه، فكلّما زادت هذه الخبرات فهي تساهم في توسيع عملياته الإدراكية و تشمل هذه الخبرات المعارف و المعلومات، و من خلال

هذه الأخيرة تمكنه من تصنيف المعلومات المختلفة و تبيان العلاقة فيما بينها. (17) من خلال التعريف يتبين لنا أنه يصعب على الفرد إدراك الأشياء و تميزها دون خبرات سابقة فهي تمثل بالنسبة له إطار مرجعي يرجع إليه الفرد.

- **الدوافع:** تؤثر بعض خصائص الأفراد النفسية مثل الدوافع في عملية إدراك الإنسان لما حوله من مؤثرات، هذه الدوافع هي التي تقود الإنسان لأداء سلوك معين كرد فعل لمؤثر.

- **الشخصية:** إنّ شخصية الفرد تؤثر في إدراكه، حيث أنّ الأفراد يختلفون في درجة إدراكهم لمؤثرات متشابهة تبعاً للميزات الشخصية التي يتمتعوا بها.

- **الضغوط النفسية:** يتأثر الإدراك بالضغوط النفسية مثلاً الأفراد الذين يعملون حيث " يلعب العامل الإدراكي في التوقف مع الضغوط الخارجية دوراً هاماً فيؤكد علاء كفاي هنا على الجانب الإدراكي لموضوع ما أنه خطر وبالتالي فإنه مثير للتوتر أو الانتصاب الكدر، وإذا ما أدرك الفرد لموضوع على هذا النحو فإنه يدركه كموضوع يبعث على التمديد من ثم تنشأ توبة الخلق. " (18) فقد تقل شدة الإحساس بالمدركات في حالات الاكتئاب فالشخص المكتئب يحتاج إلى مثيرات أكثر شدة ليستطيع إدراكها.

- **القدرات الجسمانية والذهنية:** الفرد الذي يملك من القدرات الذهنية والجسمانية المنخفضة يكون مستوى إدراكه للمواقف التي تواجهه أقل من الذي يملك قدرات ذهنية مرتفعة. (19)

- **عوامل خارجية:** هي العوامل المثيرة للانتباه أو الأشياء التي هي محل الإدراك وقد أطلقت عليها مدرسة باسم عوامل تنظيم المجال الإدراكي. (20)

- **شدة القوة الأشياء المدركة:** المثيرات ذات الشدة أو القوة تجذب الانتباه أكثر من المثيرات الأقل شدة أو الضعيفة فمثلاً الأضواء اللامعة الضوضاء الشديدة الألوان الزاهية تجذب الانتباه عند الإنسان أكثر من الألوان الفاتحة والروائح غير النفاذة والأصوات الضعيفة. (21)

- **حجم الأشياء المدركة:** كلما كان حجم الشيء المدركة كبير الحجم كانت فرصة إدراكه أكبر فمثلاً الأخبار المفروضة في الصفحة الأمامية الأولى للجريدة تكون أكبر إدراكاً من الأخبار المندرجة في الصفحات الأخرى.

- **التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة:** يقضي مبدأ التناقض بأنّ المثيرات الخارجية التي تكون ضد الأشياء المألوفة في حياتنا تكون فرصة إدراكها أكبر.

- **تكرار المثير الخارجي:** تكرار المثير هو إعادة عرضه لأكثر من مرة ينجذب الانتباه فمثلاً تكرار الإشهارات التجارية لعدة مرات في اليوم يؤدي إلى انتباه الناس إليه.

- **حركة المثيرات:** المثيرات المتحركة قادرة على لفت الانتباه أكثر من المثيرات الثابتة في مكانها وهذا ما نجده في واجهات المحلات التجارية المعروضة إعلاناتها بواسطة الإعلانات الكهربائية المتحركة.

5. الاتجاهات:

1.5- تعريفها: للاتجاه مجموعة من التعريفات نذكر منها:

يعرفها البورت هي " حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الاستجابة. " (22) ويعرفها ثيرستون: " درجة الميل الإيجابي أو السلبي المرتبط ببعض الموضوعات السيكلوجية. " (23) فمن خلال هذا التعريف نستنتج أنّ الاتجاهات هي عبارة عن مجموعة من المشاعر والعواطف موجهة لأهداف معينة فعندما نسأل فرد عن اتجاهه ناحية وظيفته فأول ما يتبادر إلى ذهنه هو مدى تفضيله وحبّه لهذه الوظيفة، فالاتجاهات ليس لها نفس القوة فهناك بعض الاتجاهات الأقل قوة ومن ثمّ فهي قابلة للتغيير.

2.5- المكونات الأساسية للاتجاهات:

أ- **المكون المعرفي:** يمثل المكوّن المعرفي "المرحلة الأولى لتكوين الاتجاه، وهو يتضمن مجموعة المعارف والمعتقدات المرتبطة لموضوع الاتجاه. " (24) من خلال التعريف يتبين لنا أن هذا المكوّن يحتوي على مجموعة الآراء والأحكام التي تستند إلى معلومات أو وقائع، حيث يكون لدى الفرد شعوراً ايجابياً أو سلبياً اتجاه موضوع معين.

ب - **المكون الوجداني:** " ويتصل هذا الجانب بمشاعر الشخص وانفعالاته المرتبطة لأحد الموضوعات يبدوا الموضوع سارا أو مكدرًا، محبوباً أو مكروهاً " (25) ويتشكل هذا الجانب من حاجات الشخص ودوافعه فمثلاً قد يعتقد الفرد أنّ زميله يحصل على أجر شهري أكثر منه، ويؤكد بعض الباحثين بأنّ الجانب الوجداني يعتبر لبّ الاتجاه لأنّ الشخص يميل في البداية إلى موضوع معين أو يحبه ثم يبدأ في جمع المعلومات التي تتوافق وهذا الميل.

ج- **المكوّن السلوكي:**

يمثل المرحلة الثانية من مكونات الاتجاه ويتضمن "مجموعة الأنماط السلوكية أو الاستعدادات السلوكية التي تتسق مع المعارف والوجدانات بموضوع الاتجاه من جهة والطريقة التي يجب أن يسلكها اتجاه موضوع الاتجاه من جهة أخرى " (26) فإذا كان لدى الأفراد اتجاهها موجبا نحو موضوع معين، فسوف يقوم ببعض السلوكيات التي تؤيد هذا الموضوع، أمّا إذا كان اتجاهه سالبا فإنّه يقوم ببعض السلوكات العدوانية.

3.5- العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه:

قسّمت العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه إلى نوعين من عوامل تجعل تغيير الاتجاهات أمراً سهلاً وعوامل تجعل تغيير الاتجاه أمراً صعباً. فأما العوامل التي تجعل تغيير الاتجاهات أمراً صعباً هي العوامل التي تتضمن في محتواها قوة الاتجاه وثباته واستقراره، ومدى درجة وضوح هذا الاتجاه لدى الفرد واتسام هذا الاتجاه بالجمود الفكري. " (27) أمّا العوامل التي تجعل من تغيير الاتجاه أمراً سهلاً فهذا ناجم عن ضعف هذه الاتجاهات ممّا يسهل في تغييرها، كما أنّ الاتجاهات التي هي في حالة عدم توازن تجعلها أيضاً عرضة للتغيير بالإضافة إلى " التباين في الآراء بين بعض هذه الاتجاهات تشير إلى عدم وضوح الاتجاه نحو الأشياء والموضوعات وبالتالي تكون الفرصة مهيأة للتغيير، كما أنّ قلة الخبرة المتصلة بموضوع الاتجاه وعدم وجود اتجاهات مضادة وعدم وجود اتجاهات مضادة تجعل الاتجاهات سطحية وهامشية وأكثر عرضة للتغيير في الوقت نفسه. " (28)

6- القيم:**1.6- تعريف القيم:** للقيم التنظيمية تعريفات عديدة منها:

يعرفها بيكو Buchko بأنها " مجموعة معينة من الاعتقادات أو المفاهيم المنصوصة عموماً والتي يتوقع أن يلتزم بها كل فرد داخل المنظمة من خلال المديرين و الإداريين المشرفين العاملين في المنظمة أو من في حكمهم."⁽²⁹⁾ ويعرفها كارلي karli وزميله بأنها " تفضيلات واسعة تهتم بطرق العمل المناسبة أو النتائج فهي تعكس إحساس الشخص بالخطأ و الصواب أو بما يجب أن يكون."⁽³⁰⁾ فالقيم هي المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف وأحكام حيث " يميّز الفرد أو الجماعة من خلال ما هو مرغوب فيه ويؤثر في عملية الاختيار ممّا هو متاح من أشكال ووسائل وغايات."⁽³¹⁾ فمن خلال القيم نحدد الصواب والخطأ وما هو مقبول أو غير مقبول في مكان العمل.

2.6- أهمية القيم:

القيم هي أساس أي ثقافة تنظيمية حيث أنّ " القيم شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعدّ مؤشرات لتصرفاتهم اليومية."⁽³²⁾ ومن خلال هذه القيم يشعر العاملون بأهميتهم في المنظمة وذلك بتنمية الشعور بالهوية لديهم.

- للقيم التنظيمية أهمية كبيرة للمديرين بصورة خاصة حيث تؤثر على قراراته لحل المشاكل.

- تحدّد القيم المعايير والأنماط السلوكية والمقبول والمرفوض منها.

- معرفة نظام القيم تزودنا برؤية واضحة عن اتجاهاته ذلك أنّ القيم تضع الأساس لفهم الاتجاهات والحفز بالإضافة إلى أنّها تؤثر في الإدراك.

- تمثل قيم الشخص الأساس الذي يبني عليه قراره حيث تعمل على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.

- رفع معدلات الأداء.

- تخفيف حدة الصراع بين العاملين.

3.6- القيم وسلوك الفرد:

تلعب القيم دوراً كبيراً في توجيه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم خاصة فيما يتصل بما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه من أشكال السلوك وقد يتأثر هذا الأخير " بمجموعة من القيم والقواعد السلوكية التي تدفعه إلى الأداء بطريقة ما، أو تفضيل مسلك معين على مسلك آخر."⁽³³⁾ ومعنى هذا أن القيم توجه سلوك الفرد في ضوء ما يضعه المجتمع فأحياناً يفضل الفرد أن يسلك سلوكاً يتفق مع قيم مجتمعه لأنه يدرك جيداً بأنّ الخروج عن هذه القيم يعتبر انحرافاً يشعر الفرد بالذنب والحجل.

- القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين خاصة الذي تجمعهم منظمة واحدة ممّا يسهل على المنظمة معرفتها ومن ثمّ التنبؤ بسلوكهم.

- الشخص عندما يتخذ قرار ما فهو يميل إلى القرار الذي يتفق وقيمه ولا يخرج عنها.
- التزام الجماعة بالقيم يسهم في توحيد نظرة الأفراد إلى الحياة وأساليب معيشتهم فيها مما يربط بين الأفراد المختلفين، ويجعل منهم وحدة متماسكة متفاوتة.

7- التعلم التنظيمي:

1.7- مفهوم التعلم التنظيمي:

- يعرفه أكستون Aggeston بأنه " بأنه القدرة على تعلم النشاطات و العمليات و القدرة على اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة نامية. " (34)

- ويرى سيمون Simon بأنه " الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الموارد البشرية في المنظمات بما يعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها. " (35) فالتعلم التنظيمي عملية مستمرة مستمدة من رؤية أفراد المنظمة لخلق أفكار جديدة وتعزيزها وتعميمها وتخزينها للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

2.7- مراحل التعلم التنظيمي: حدّد ج هوبر أربع مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي

أ- **اكتساب المعرفة:** إنّ أول مرحلة يمرُّ بها التعلم التنظيمي هي مرحلة اكتساب المعرفة حيث إنّ زيادة المعرفة لدى الأفراد " ينمي المعارف ويثري القدرات لدى جميع العاملين عن طريق التعلم التعاوني أو التدريب و التواصل في الميدان، وقد تشكل هذه نظرية العلم وقد تترجم إلى سلوك وقرارات. " (36) فعملية اكتساب المعرفة هي مجموعة العوامل التي تسهم في اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة، وهي تعتمد على التعلم الفردي و التعلم الجماعي، وذلك من خلال التواصل مع من يمتلكون خبرتها من أهل الخبرة و ، وكذلك من الشبكة العالمية التي جعلت الحصول على المعلومات في غاية السهولة.

ب- **توزيع المعلومات:** يقصد بتوزيع المعلومات " العملية التي تتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة بأساليب رسمية وغير رسمية. " (37) فبعد عملية اكتساب المعرفة يأتي دور توزيعها بين العاملين داخل المنظمة وكلّما اتسمت عملية توزيع المعلومات بالعمومية زاد تعلّمها ومن بين طرق التوزيع البرامج التنظيمية الجماعية وحلقات التعلم.

ج - **تفسير المعلومات:** يجب أن " تترجم المعلومات إلى أساليب محددة ومشاركة لكي يتسنى على كل العاملين مشاركة هذه المعلومات. " (38) حيث يزداد حجم التعلم كلّما زاد تفسير وتوضيح المنظمة للمعلومات.

د - **الذاكرة التنظيمية:** هي ذلك المستودع " الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلّ ما كانت الشركة فعّالة في استخدام هذا المستودع فإنّ ذلك مؤشّر دال على التعلم التنظيمي. " (39) فلا يمكن تصور تعلّم تنظيمي بدون ذاكرة حيث تحتوي هذه الذاكرة على كافة النجاحات (أفضل الممارسات) وفشل (الدروس المتعلمة) على حدّ سواء بالإضافة إلى أنّها تضمّ كافة خبرات وتجارب العاملين بها.

8- خاتمة:

يعتمد السلوك التنظيمي على مجموعة من المحددات، وتختلف هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة، حيث تهدف معرفة هذه المحددات إلى الوصول إلى النجاح الذي تسعى إليه أي منظمة وتجاوز كل ما من شأنه تعطيل العملية الإنتاجية، فاطلاع المنظمة على مستوى شخصيات كل من العاملين بها أو إدراكهم والسعي إلى توجيهي الوجهة الصحيحة فيما يخدم أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ومن بين محددات سلوك الفرد في المنظمة نذكر: الدوافع والخواف - الشخصية - الإدراك - الاتجاهات - القيم - التعلم التنظيمي.

9- الإحالات والهوامش:

- (1) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأحلاف الإدارية للموارد البشرية، دار الكتب المصرية، الأردن، ط1، 2003، ص71.
- (2) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص65.
- (3) عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، دط، دت، ص139.
- (4) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحواجز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص154.
- (5) ينظر: المرجع نفسه، ص156.
- (6) عريبات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا، دار الجنادرية، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص212.
- (7) ينظر: حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، د ط، دت، ص224.
- (8) محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط1، 2018، ص19.
- (9) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص77.
- (10) ينظر: أحمد محمد عبد الخالق، علم النفس الشخصية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط2، 2016، ص381.
- (11) ينظر: محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص72.
- (12) عبد الله أبو زعيزع، مفاهيم معاصرة في الصحة النفسية، الأكاديميون، للنشر والتوزيع، الأردن، دط، دت، ص230.
- (13) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي، دار المعتز، الأردن، د ط، دت، ص121.
- (14) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، دط، دت، ص39.
- (15) ينظر، محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية، الأكاديميون في إدارة الشركات العالمية، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص92.
- (16) ينظر، محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص71.
- (17) ينظر: رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، عمان، دط، 2008، ص123.
- (18) محمد عطية، ضغوط المراهقين والشباب وكيفية مواجهتها، مكتبة الأنجلو المصرية، دت، دط، ص85.
- (19) محمد عطية، ضغوط المراهقين الشباب المعاصر وكيفية مواجهتها، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، د ط، دت، ص85.
- (20) ينظر: محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص76.
- (21) ينظر: أساسيات علم النفس، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص389.
- (22) ينظر، هناء حسين، علم النفس التربوي، دار كنوز المعرفة، عمان، (د ط)، 2012.
- (23) سوسن شاكر مجيد، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، ط1، 2013، ص339.
- (24) سوسن شاكر مجيد، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مرجع سابق، ص339.
- (25) محمد محمود بن يوسف، الأشخاص ذوي الهمم في إطار السياق الثقافي الاجتماعي واقع وطموحات، مركز الكتاب الأكاديمي، دت، ص81.

- (26) كامل محمد محمد عويضة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، د ط، د ت، ص 164.
- (27) كامل محمد محمد عنيقة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي و العلوم الأخرى، مصدر سابق، ص 166.
- (28) علي حجازي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعتز، عمان، الأردن، ط 1، 2017، ص 63.
- (29) علي حجازي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، مرجع سابق، ص 63.
- (30) محمد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، جامعة حجة، ط 1، 2016، ص 45.
- (31) محمد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، مرجع سابق، ص 45.
- (32) فارس راتب الأشقر، ازدواجية القيم لدى الطلبة، دار زهران، عمان، ط 1، 2011، ص 30.
- (33) عبد الله عقلة مجلي عقلة الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دون دار نشر، د ط، د ت، ص 40.
- (34) ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، د ط، د ت، ص 24.
- (35) هاشم فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم سلطان الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، دار الأردن، د ط، د ت، ص 103.
- (36) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط 2013، ص 1، ص 97.
- (37) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2012، ص 140.
- (38) ينظر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، مرجع سابق، ص 141.
- (39) المرعي أبو عساف، مؤيد موسى علي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية، دار أمجد، عمان، ط 1، 2019، ص 197.

10- قائمة المصادر والمراجع:

- 1) أحمد محمد عبد الخالق، علم النفس الشخصية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 2016، ص 2.
- 2) ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، د ط، د ت.
- 3) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط 1، 2013.
- 4) حمزة لجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دون دار نشر، د ط، د ت.
- 5) رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء، عمان، د ط، 2008.
- 6) سوسن شاکر مجيد، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، ط 1، 2013.
- 7) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأحلاف الإدارية للموارد البشرية، دار الكتب المصرية، الأردن، ط 1، 2003.
- 8) صالح حسن أحمد الداهري، أساسيات علم النفس الجنائي ونظرياته، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
- 9) عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، د ت.
- 10) عبد الله أبو زعيزع، مفاهيم معاصرة في الصحة النفسية، الأكاديميون، للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، د ت.
- 11) عبد الله عقلة مجلي عقلة الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دون دار نشر، د ط، د ت.
- 12) عربيات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا، دار الجنادرية، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 13) علي حجازي إبراهيم، التكامل بين الإعلام التقليدي والجديد، دار المعتز، عمان، الأردن، ط 1، 2017.
- 14) فارس راتب الأشقر، ازدواجية القيم لدى الطلبة، دار زهران، عمان، ط 1، 2011.
- 15) كامل محمد محمد عويضة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، د ط، د ت.
- 16) محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ط 1، 2018.
- 17) محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية، الأكاديميون في إدارة الشركات العالمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2016.
- 18) محمد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، جامعة حجة، ط 1، 2016.

- 19) محمد عطية، ضغوط المراهقين الشباب المعاصر وكيفية مواجهتها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، د ط، د ت.
- 20) محمد محمود بن يوسف، الأشخاص ذوي الهمم في إطار السياق الثقافي الاجتماعي واقع و طموحات، مركز الكتاب الأكاديمي، د ت.
- 21) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي، دار المعتز، الأردن، د ط، د ت.
- 22) محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، د ت.
- 23) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 24) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2012.
- 25) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحواس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2012.
- 26) المرعي أبو عساف، مؤيد موسى علي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية، دار أجد، عمان، ط 1، 2019.
- 27) هاشم فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم سلطان الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، دار الأردن، د ط، د ت.
- 28) هناء حسين، علم النفس التربوي، دار كنوز المعرفة، عمان، (د ط)، 2012.