

سلوك الفرد ومحدداته في المنظمة

The behavior of the individual and its determinants in the organization

أ.كمال محمودي

جامعة الجزائر2، الجزائر

chahramahmoudi2017@gmail.com

أ. شهرزاد محمودي

جامعة تيزي وزو، الجزائر

mah.chah91@gmail.com

تاريخ النشر: 2020-09-15

تاريخ القبول: 2020-08-17

تاريخ الاستلام: 2020-08-07

ملخص:

إن أول ما تسعى إليه أي منظمة هو الحصول على أداء جيّد لعمالها و هذا الشيء لا يكون إلا بدراسة سلوك أفرادها و فهمه و التنبؤ به ، ومن ثمّ ضبطه و التحكم فيه فيما يحقق أهدافها، فلذلك لابد من التركيز على مجموعة من المحددات لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بمعرفة دوافع الفرد و الحرص على تلبيةها بالإضافة إلى الخوافز و العوامل المؤثرة فيها، و كذلك طبيعة الأفراد و إدراكهم للأمور، و تعلّمهم للاتجاهات، و كيفية تفاعله و اتصاله مع جماعة العمل و تأثير قيمها و معاييرها عليه.

الكلمات المفتاح:

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 بحرصه على الاستثمار فيه لزيادة ثقافته وتحسين مهاراته، لأنّ الفهم الصحيح لسلوك الفرد يمكن المنظمة من فهم سلوكه فهما صحيحا داخلها وهنا يُطرح السؤال: ما هي محددات سلوك الفرد في المنظمة؟

2 - الدوافع و الخوافز:**1.2 - مفهوم الدوافع و الخوافز:**

الدوافع: هي عبارة عن مجموعة من الرغبات و الحاجات الفطرية و القوى الداخلية المحركة و الموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة.⁽¹⁾ فالدافع هو إحساس داخلي يحسّ به الفرد و يدفعه لسدّ حاجة معينة، و ذلك من خلال القيام بسلوكات معينة. أمّا الخوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفّز الفرد و تشجّعه للقيام بأداء أفضل.⁽²⁾ و بهذا المعنى فإنّ الخوافز هي تلك المثبرات الخارجية و التي تدفع الفرد و تحفّزه للمزيد من العطاء وترفع من أدائه داخل المنظمة.

2.2 - أهمية الدوافع و الخوافز:

- تكمن أهمية الدوافع و الخوافز 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 و دفعهم 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 و الابتعاد عن كل ما هو سلبيا.

3.2 - أنواع الخوافز:

توجد أنواع كثيرة من الخوافز المتاحة للمنظمة لتشجيع عمّالها و تقديم لهم الخوافز الأنسب لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم و من بين هذه الأنواع نذكر:

أ- الخوافز المعنوية: تشمل هذه الخوافز كل أنواع الشكر و المدح و الثناء، و التي يتلقاها العامل سواء من رئيسه أو زملائه داخل المنظمة، بالإضافة إلى شهادات التقدير و العرفان بمجهودات العمّال داخل المنظمة.

- تقليده مهام و مسؤوليات جديدة عرفانا و تقديرا لمجهوداته، و تهدف الخوافز المعنوية إلى " التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل و تشجيع التنافس بينهم في المؤسسة."⁽⁴⁾ ممّا يرفع من مستوى فاعلية الأشخاص الذين لهم أداء متوسط و تشجيعهم لتحسين أدائهم.

ب - الخوافز المادية و المالية:

و من بين هذه الحوافز الراتب الذي يناله لعامل مقابل العمل المنوط به بالإضافة إلى تعويض عن أجر الوقت الإضافي زيادة عن العلاوات، سواء كانت علاوة كفاءة أو أقدمية وتهدف هذه الحوافز المادية إلى ضمان مستوى معيشي مناسب يحفظ عيشة كريمة بالإضافة إلى تقدير مجهوداته التي بذلها. (5) فالحوافز 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:

و هي حوافز تصرف للعاملين داخل المنظمة سواء كانوا فرادى أو جماعات وذلك لتعزيز سلوك ايجابي 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 :

و تشمل هذه الحوافز بعض الإجراءات التي تقوم بها المنظمة كالتحذير والتوبيخ والإنذار و إجراءات الخصم من الراتب و ذلك لمنع سلوك سلبي، و مما يميز هذه الحوافز أنّها أساليب لتعزيز السلبي للانتماء لدى الفرد .

هـ - حوافز فردية: و تكون هذه الحوافز للعاملين فرادى، سواء كانت هذه الحوافز معنوية أو مادية، إيجابية أو سلبية فهي تمنح خصيصاً لفرد ما و يحرم منها أفراد آخرون، و مثال ذلك العلاوات خاصة علاوة الأقدمية التي يختلف فيها فرد عن فرد آخر داخل المنظمة على حسب مدّة عضوية الفرد داخل المنظمة، و من بين مميّزات هذه الحوافز أنّها تعزّز التنافس الفردي.

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

3- الشخصية:

1.3 - تعريفها: هي كل "الخصائص و المميّزات السلوكية التي تميّز الفرد عن الآخرين، بحيث أنّ كل فرد خصائص و صفات معينة يمتلكها دون غيره و هي التي تحدّد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين". (8) و من خلال التعريف فالشخصية هي مجموعة خصائص يتّصف بها الفرد و من خلالها "تحدّد طريقة فهم و نظرة الشخص لنفسه و كيف 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 لاسيما بعض الصفات المرتبطة بالمزاج كالانبساط و العصائية ولكن للبيئة تأثير عليها حين يمكن لها أن تعدلها.⁽¹⁰⁾ فالشخصية هي نتاج الوراثة التي تعطي الفرد إمكانات و استعدادات تقبل بعض من التغييرات أو التعديلات فمثلا 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 الوراثة، فالفرد حتى يصبح شخصا يمر بمجموعة من المراحل الزمنية، و خبرات و ثقافة يكتسبها من الوسط الذي يعيش فيه و هذا الأخير له تأثير بالغ على شخصيته .

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

3.3- مفهوم الذات :

" يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد وتصوراته حول ذاته، والتي تحدّد خصائص الذات و تؤثر 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 مجّد هاني مجّد في كتابه السلوك التنظيمي الحديث " إنّ مفهوم الذات يجد الهوية الشخصية التي يراها الفرد في ذاته و يتكون هذا المفهوم من مجموعة من الاعتقادات، والمبادئ 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 ثم 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 و قد يكون هذا المؤثر ضوءا أو صوتا، تستقبل هذه الحواس المؤثر من خلال السمع و البصر أو اللمس، التذوق الشم و من ثمّ تترجم هذه المؤثرات إلى سيالة عصبية تنتقل إلى مختلف المراكز العصبية الموجودة في مخ الإنسان.

ب - يتم تحويل هذه المشاعر و الأحاسيس و تترجم إلى مجموعة معاني و مفاهيم معينة و ذلك من خلال اختيار و تنظيم المعلومات و من ثمّ تفسيرها اعتمادا على مجموعة الخبرات المخزونة، و منه نستنتج بأنّ هذه الخبرات لها تأثير كبير في تغيير ما يستقبله و من ثمّ يغيّر وجهة نظرة اتجاهه.⁽¹⁶⁾

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

أ - العوامل الداخلية: و هي العوامل التي تتعلق بالشخص نفسه.

- الخبرات السابقة: تتأثر عملية الإدراك بالخبرات التي يكتسبها الفرد خلال أيام حياته و تجاربه، فكلما 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 تمييزها 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 تبعا 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 بالمدرجات في حالات الاكتئاب فالشخص المكتئب يحتاج إلى مثيرات أكثر شدة ليستطيع إدراكها.

- القدرات الجسمانية و الذهنية:

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 الأصواء اللامعة الضوضاء الشديدة الألوان الزاهية تجذب الانتباه عند الإنسان أكثر من الألوان الفاتحة و الروائح غير النفاذة و الأصوات 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 و الاختلاف 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 وينجذب الانتباه فمثلا 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:

يعرّفها 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 و العواطف موجّهة لأهداف معينة فعندما نسأل فرد عن اتجاهه ناحية وظيفته، فأول ما يتبادر إلى ذهنه هو مدى تفضيله وحبّه لهذه الوظيفة فالالاتجاهات 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 و الأحكام التي تستند إلى معلومات أو وقائع، حيث يكون لدى الفرد شعوراً إيجابياً أو سلبياً اتجاه موضوع معين .

ب - **المكون الوجداني**: " ويتصل هذا الجانب بمشاعر الشخص وانفعالاته المرتبطة لأحد الموضوعات بيدوا 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 معيّن 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 و الوجدانات بموضوع الاتجاه من جهة و الطريقة 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، أما إذا كان اتجاهه سالبا فإنه يقوم ببعض السلوكيات 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)

أما العوامل التي تجعل من تغيير الاتجاه أمراً سهلاً فهذا ناجم عن ضعف هذه الاتجاهات مما 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 و الموضوعات وبالتالي تكون الفرصة مهيأة للتغيير، كما أنّ قلة الخبرة المتصلة بموضوع الاتجاه وعدم وجود اتجاهات مضادة وعدم وجود اتجاهات مضادة تجعل الاتجاهات سطحية و هامشية و أكثر 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 " يميز الفرد أو الجماعة من خلال ما هو مرغوب فيه ويؤثر في عملية الاختيار مما 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 .
- تحدد القيم المعايير و الأنماط السلوكية و المقبول و المرفوض منها .
- معرفة نظام القيم تزودنا برؤية واضحة عن اتجاهاته ذلك أنّ القيم تضع الأساس لفهم الاتجاهات و الحفز 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 و أحكامهم واتجاهاتهم خاصة فيما يتصل بما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه من أشكال السلوك وقد يتأثر هذا الأخير " بمجموعة من القيم و القواعد 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 بأن الخروج عن هذه القيم يعتبر انحرافاً يشعر الفرد بالذنب و الخجل.

- القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين خاصة الذي تجمعهم منظمة واحدة مما يسهل على المنظمة معرفتها ومن ثم 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 و أساليب 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 و النجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الموارد البشرية في المنظمات بما ينعكس على عناصر المنظمة ومخرجاتها. "(35) فالتعلم التنظيمي عملية مستمرة مستمدة من رؤية أفراد المنظمة لخلق أفكار جديدة وتعزيزها وتعميمها و تخزينها 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 يمتلكونها 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 و العاملين فيها عبر طرق مختلفة بأساليب رسمية وغير رسمية. " (37) فبعد عملية اكتساب المعرفة يأتي دور توزيعها بين العاملين داخل المنظمة وكلما اتسعت عملية توزيع المعلومات بالعمومية زاد تعلمها ومن بين طرق التوزيع البرامج التنظيمية الجماعية وحلقات التعلم.

ج - تفسير المعلومات:

يجب أن "ترجم المعلومات إلى أساليب محددة ومشاركة لكي يتسنى على كل العاملين مشاركة هذه المعلومات. " (38) حيث يزداد حجم التعلم كلما زاد تفسير وتوضيح المنظمة للمعلومات .

د - الذاكرة التنظيمية :

هي ذلك المستودع " الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكل ما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع فأنت ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي. " (39) فلا يمكن تصور تعلم تنظيمي بدون ذاكرة حيث تحتوي هذه الذاكرة على كافة النجاحات (أفضل الممارسات) و فشل (الدروس المتعلمة) على حد سواء بالإضافة إلى أنها تضم 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 و تجاوز كل ما من شأنه تعطيل العملية الإنتاجية، فاطلاع المنظمة على مستوى شخصيات كل من العاملين بها أو إدراكهم و السعي إلى توجيهي الوجهة الصحيحة فيما يخدم أهداف الفرد و أهداف المنظمة. و من بين محددات سلوك الفرد في المنظمة نذكر: الدوافع و الخوافز - الشخصية - الإدراك - الاتجاهات - القيم - التعلم التنظيمي.

9- الهوامش::

- (1) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية و الأحلاف الإدارية للموارد البشرية، دار الكتب المصرية، الأردن، ط1، 2003، ص71.
- (2) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص65.
- (3) عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، دط، د ت، ص139.
- (4) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوجز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012، ص154.
- (5) ينظر: المرجع نفسه، ص156.
- (6) عربيات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا، دار الجنادرية، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص212.
- (7) ينظر: حمزة ألبالي، تنمية و إدارة الموارد البشرية، د ط، د ت، 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 و التوزيع،الأردن، دط، دت، ص 230.
- (13) مُجّد هاني مُجّد ، السلوك التنظيمي ، دار المعترز، الأردن ، د ط، د ت ، ص 121.
- (14) مُجّد هاني مُجّد ، السلوك التنظيمي الحديث ،دار المعترز للنشر والتوزيع ، الأردن، دط، دت، ص39.
- (15) ينظر، مُجّد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية ، الأكاديميون في إدارة الشركات العالمية، للنشر و التوزيع ،ط1، عمان ، الأردن ، 2016، ص92.
- (16) ينظر ، مُجّد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص71.
- (17) ينظر:رائد يوسف ، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، دار غيداء ، عمان ، دط ، 2008، ص123.
- (18) مُجّد عطية،ضغوط المراهقين و الشباب و كيفية مواجهتها،مكتبة الأنجلو المصرية، دت، دط، ص85.
- (19) مُجّد عطية ،ضغوط المراهقين الشباب المعاصر وكيفية مواجهتها ، مكتبة لأنجلو مصرية ، القاهرة ، د ط ، د ت، ص85.
- (20) ينظر: مُجّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص76.
- (21) ينظر:أساسيات علم النفس ، دار الحامد ، عمان ، الأردن، ط 1 ، 2011، ص389.
- (22) ينظر ، هناء حسين ، علم النفس التربوي ، دار كنوز المعرفة ، عمان ،(د ط)، 2012.
- (23) سوسن شاکر مجيد ،أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية و التربوية ، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان ، ط 1، 2013، ص339.
- (24) سوسن شاکر مجيد، أسس بناء الاختبارات و المقاييس النفسية و التربوية، مرجع سابق، ص 339.
- (25) مُجّد محمود بن يوسف ، الأشخاص ذوي الهمم في إطار السياق الثقافي الاجتماعي واقع و طموحات ، مركز الكتاب الأكاديمي، د، دت، ص 81.
- (26) كامل مُجّد عُويضة ، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي و العلوم الأخرى ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان، د ط ، د ت، ص 164.
- (27) كامل مُجّد عُويضة، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي و العلوم الأخرى ،مصدر سابق ، ص166.
- (28) علي حجازي إبراهيم ، التكامل بين الإعلام التقليدي و الجديد، دار المعترز، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2017، ص63.
- (29) علي حجازي إبراهيم ، التكامل بين الإعلام التقليدي و الجديد ، مرجع سابق ، ص63.
- (30) مُجّد عبد الله حسن حميد ، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم ، جامعة جمة ، ط1، 2016، ص45.
- (31) مُجّد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم ، مرجع سابق ، ص45.
- (32) فارس راتب الأشقر ، ازدواجية القيم لدى الطلبة ، دار زهران ، عمان ، ط 1 ، 2011، ص30.
- (33) عبد الله عقله مجلي عقله الخزاولة ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ،دون دار نشر دط،دت، ص 40.
- (34) ثروت عبد الحميد عيسى ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، عمان ، د ط ، د ت ، ص24.
- (35) هاشم فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم سلطان الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار البيازوري، دار الأردن ، د ط ، د ت ، ص103.
- (36) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة ، عمان ، ط 2013، ص97.
- (37) مدحت مُجّد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1، 2012، ص140.

- (38) ينظر: مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، مرجع سابق، ص141.
- (39) المرعي أبو عساف ، مؤيد موسى علي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية ، دار أمجد ، عمان ، ط1 ، 2019 ، ص197.

10- قائمة المراجع:

- 1) أحمد مُجَّد عبد الخالق ، علم النفس الشخصية، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، ط2016، ص2.
- 2) ثروت عبد الحميد عيسى ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، عمان ، د ط ، د ت .
- 3) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة ، عمان ، ط1 ، 2013.
- 4) حمزة لجبالي، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دون دار نشر، د ط، د ت .
- 5) رائد يوسف ، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي ، دار غيداء ، عمان ، دط ، 2008.
- 6) سوسن شاكر مجيد ،أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية و التربوية ، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان ، ط1 ، 2013.
- 7) السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية و الأحلاف الإدارية للموارد البشرية، دار الكتب المصرية،الأردن، ط1، 2003.
- 8) صالح حسن أحمد الداھري، أساسيات علم النفس الجنائي و نظرياته ، دار الحامد ، عمان ، الأردن، ط1 ، 2011.
- 9) عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، دط، د ت.
- 10) عبد الله أبو زعيزع، مفاهيم معاصرة في الصحة النفسية ، الأكاديميون، للنشر و التوزيع، الأردن، دط، د ت.
- 11) عبد الله عقله مجلي عقله الخزاغلة ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية ، دون دار نشر، دط، د ت.
- 12) عريبات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا، دار الجنادرية، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 13) علي حجازي إبراهيم ، التكامل بين الإعلام التقليدي و الجديد، دار المعتز ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2017.
- 14) فارس راتب الأشقر ، ازدواجية القِيم لدى الطلبة ، دار زهران ، عمان ، ط1 ، 2011.
- 15) كامل مُجَّد مُجَّد عوبضة ، دراسة علمية بين علم النفس الاجتماعي و العلوم الأخرى، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان، د ط ، د ت.
- 16) مُجَّد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مص، ط1، 2018.
- 17) مُجَّد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية ، الأكاديميون في إدارة الشركات العالمية، للنشر و التوزيع، ط1، عمان ، الأردن ، 2016.
- 18) مُجَّد عبد الله حسن حميد ، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم ، جامعة حجة ، ط1، 2016.
- 19) مُجَّد عطية ،ضغوط المراهقين الشباب المعاصر وكيفية مواجهتها ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، د ط ، د ت.
- 20) مُجَّد محمود بن يوسف ، الأشخاص ذوي الهمم في إطار السياق الثقافي الاجتماعي واقع و طموحات ، مركز الكتاب الأكاديمي، د ، د ت.
- 21) مُجَّد هاني مُجَّد ، السلوك التنظيمي ، دار المعتز، الأردن ، د ط، د ت .
- 22) مُجَّد هاني مُجَّد ، السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن، دط، د ت.
- 23) مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- 24) مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1 ، 2012.

- 25) مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحواجز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 26) المرعي أبو عساف ، مؤيد موسى علي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية ، دار أمجد ، عمّان ، 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.