

إدارة سلوك المجاميع وأثره في نمو المنظمة السياحية

اعداد. أ. د. فلاح تايه النعيمي و م. د. آمال كمل حسن البرزنجي

المستخلص:

تُعد إدارة سلوك المجاميع من الموضوعات المهمة في حقل إدارة السلوك التي لها دور كبير وفاعل في تحديد سلوكيات التعامل مع نمو المنظمة السياحية، ولذلك تفاعل المتغيران لتشكيل الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة، ويشمل السلوك كافة العمليات العقلية التي تدور في ذهن الفرد وتفاعلاته مع الآخرين والبيئة المحيطة به، ويكون إما إيجابيا مقبولا أو سلبيا مذموما حسب ما يسلكه من تصرفات وما هو سائد في كل مجتمع من المجتمعات وما لها من عادات وتقاليد وأعراف وديانات، وتحكمه العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات وردود الأفعال حيث يوفر للمنظمات نمواً ومزيداً من القوة داخل بيئتها، ومزايا ومنافع إقتصادية وفوائد عديدة لمتخذي القرارات فيها فتساهم في تشجيع قياداتها وعاملها على النمو والتطور بشكل مستمر وإثبات وجودها في الأسواق المستهدفة.

Abstract

Management of group behavior is considered one of the important subjects in the field of behavior management for its big and effective role in identifying the behavior of dealing with the development of the tourist organization. So the two variables interact to form the mental and philosophical framework of the study. The behavior includes all the mental processes that take place in the mind of the individual and his interactions with the surrounding environment. It is either accepted and positive or despised negative according to the individual's behavior and what is common in any society with all its traditions, costumes, and religions, and which is governed by the relationships among the individuals and the groups and their reactions. It provides the

organizations with growth and increasing power within its environment, and economic merits and benefits for the decision makers, and contributes to encouraging its leaders and employees to constantly develop the organization and prove its existence in the target markets.

المقدمة

تهتم المنظمات وتركز على دراسة وتحليل جوانب السلوك الإنساني، وبالإمكان التعرف على الفرد وفق السلوك الذي ينتهجه إزاء أي منتج، إذ أن التغييرات المتسارعة تجعل المنظمات بحاجة لبناء سلوكيات مجموعة أفراد وتميزها من خلال السلوك الاجتماعي وتفاعلهم المشترك باعتبارهم أفراد يتصفون بالدينامية وتؤدي إلى التكامل وبناء العلاقات الإنسانية والتغيير وتتوقف على شخصية الفرد ودوره الاجتماعي، وعليه فإن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة تتسم بالتفوق والامتياز والمشاركة مع الآخرين وإشعارهم بالارتياح من خلال تحقيق النتائج والأهداف لتحقيق تطور ونمو وزيادة في الأرباح لخلق منظمات ذات درجة عالية من التنظيم ويتولى أعمالها قادة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية آخذين على عاتقهم مسؤولية خلق أجواء مناسبة لإفراد متنوعين ثقافياً ومسؤولية تحديد الاتجاهات لخلق منظمة ناجحة قادرة على النمو والاستمرار.

المبحث الأول: إدارة سلوك المجاميع

أولاً - مفهوم السلوك

يهتم العلماء والباحثون في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية بمصطلح السلوك، ويشير (عبدالوهاب، 1974:10)، إلى انه مجموعة النشاطات التي يؤديها الإنسان في حياته اليومية منفرداً أو مع الآخرين أو من الأفعال وردود الأفعال التي تتضمنها علاقاته مع غيره من الناس. ويرى (Gangadhar,1997:71)، ان السلوك طريقة تصرف البشر وإدارتها طرائق عملهم، ردة فعلهم تجاه بيئتهم، إنجاز وظائفهم ومسؤولياتهم، إشباع حاجاتهم في حياتهم اليومية بمراقبة الجوانب المهمة في سلوكهم والعوامل التي تؤثر في هذا السلوك. وكذلك انه التصرف الذي يقوم به الفرد نتيجة تعرضه لمنبه داخلي أو خارجي أو كليهما اتجاه سلعة أو خدمة يتم عرضها في الأسواق أو الأماكن التي يرتادها هذا الفرد، (الطائي، 2000:17). أما (جلاب، 2011:60) فيُعرّف السلوك بأنه: كل ما يقوله الأفراد ويفعلونه وهو دالة المتغيرين: الفرد

متمثلاً بالمهارات، القدرات الشخصية، الإدراك، الاتجاهات، القيم، الأخلاق والبيئة المتمثلة بالمنظمة ومجموعة العمل والحياة الشخصية.

ثانياً - أنواع السلوك

لغرض دراسة السلوك وتفصيل أنواعه باعتباره يتميز بالتعقيد والتشابك حيث تتفاعل عدة عوامل في عليه تم انتقاء مجموعة محددة من تلك الأنواع تتماشى مع طبيعة سلوك الجماعة لتعبر عن الخصوصية التي يتمتع بها مجتمع الدراسة وهي: (الجماعي، الجماهيري، المحفز، المتجاوب، المتوازن والسياحي) المبينة في الأنموذج المقترح الآتي:



شكل الأنموذج الافتراضي لأنواع السلوك

المصدر: إعداد الباحثة

1- **الجماعي Collective**: وهو سلوك أفراد يربطهم الموقف الاجتماعي ومشاركون في الانفعال به بطريقة مشتركة ويتميز بأنه تلقائي وغير منظم وتنشأ أنماط جديدة من التنظيمات الاجتماعية. وفي إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة تطرق الباحثون إلى أهمية مشاركة الأهداف من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي وحل المشكلات والمسؤولية الجماعية وتؤكد على مشاركة الفرد بصورة فعّالة، (حريم، 2009:166). فالعلماء يرون ان الجماعة تتعرض لحالات من التضعف والتمزق

بين الحين والآخر فإذا كان ضعيفاً فإنه ينقل الجماعة إلى حالة من الهياج والتوتر،
(عباس، 2013:78).

2- **الجماهيري Mass**: هو السلوك الذي يسلكه الأفراد متبايني الأعمار والطبقات الاجتماعية والاقتصادية ومختلف المراكز والمهن والمستويات الثقافية، ولا يتم تفاعل أو تبادل الخبرة بين أعضائه، فتميز طبيعته عن طريق بناءه وتقاليد وقواعده واتجاهاته الجماعية، (مليكة، 1969:140). فإنه نموذجاً أساسياً للسلوك الجماعي، وإن الجمهور أفراد كثيرون مجهولي الاسم أو الهوية وتكون عضويتهم من مسالك الحياة المختلفة ومن طبقات اجتماعية يمكن تمييزها وتضم أفراداً مختلفين في المكانة الاجتماعية، المهنة، التحصيل الثقافي، وفي الثروة.. ولا يملكون القدرة على التصرف الموحد أي تفكك من حيث التنظيم لأنهم خليط متزاحم، يصطحب ذلك سلوكاً اتصالياً جماهيرياً فيما بينهم، (رايت، 1983:70).

3- **المحفز Catalyst**: تهدف الإدارة من خلال منحها للحوافز أن تحصل على تجاوبهم لأداء المهمات وتشجيع هذا السلوك المقبول باتجاه التطور والإبداع في العمل، والحوافز منها مادية ملموسة مثل المكافآت، العلاوات وأخرى معنوية مثل كتب الشكر والتقدير، واحترام الرأي والمشاركة في صنع القرار وغيرها كلها تهتم بتعزيز الرضا لدى الأفراد وتساهم في زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز والعمل الأفضل، (McClelland, 1962:99). ويحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهّم العالم الخارجي، ويركز على أهداف يريد تحقيقها، ويقوم على ذلك الأساس بتحديد الطرق والوسائل التي يحصل منها على معلومات تساعد في نجاحه أو فشله فيمارس بعض النشاطات التي تؤدي إلى النجاح حتى ولو حاول عدة مرات مستخدماً نفس الطرق أو تغييرها أو تعديل الأهداف ذاتها، (الغمري، 1983:226).

4- **المتجاوب Responsive**: يواجه الفرد حقيقة الموقف وينشأ نتيجة لوجود مثيرات محددة في الموقف وتحدث الاستجابة بمجرد ظهور النية مباشرة، ويتكون من الارتباطات المحددة بين مثيرات الاستجابة والتي يطلق عليها الانعكاسات، حيث يولد الفرد وهو يمتلك تلك الارتباطات، ثم يكتسب البعض الآخر خلال العمليات الشرطية التي تحدث في المواقف السلوكية أثناء مراحل نموه المختلفة، (الشرقاوي، 1988:86). وأنه السلوك الذي يبدو به الفرد مسبباً بالعاطفة نحو الآخرين أي المشاعر المتمثلة بالسعادة، الفرح الحزن، الخوف، الكراهية وأي شيء آخر، وتكون ردود الأفعال واضحة ونابعة من مشاعرهم أو تفاعلهم مع مشاعر الآخرين، (المدهون، 1995:123).

5- **المتوازن Balanced**: تتولد لدى القيادات الإدارية مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ لرسم خارطة للمسار الشمولي لمنظماتهم لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة من

المقاييس تساهم في وضع استراتيجيات أعمال واتصال تساعد في التنسيق بين إدارة الجماعة المستهدفة والأخرى التنظيمية، (Loning,et.al.,2003:159). ومن خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور الداخلي للعمليات والتعلم ونمو العاملين، والآخر خارجي بما يخص الجماعة المستقطبة، (عوض،2007:77). وفق معلومات صحيحة وتامة تنتقيها تلك الجماعة بدقة من بين المثيرات الموجودة أمامهم، وغالباً ما يؤدي هذا السلوك إلى قرارات موضوعية حسب الاحتياجات الحقيقية مع توافر معلومات كاملة حول خدمات متنوعة، (أبوجليل وآخرون،2013:25).

6-السياحي Tourism: يفضل الفرد ان يقوم برحلة سياحية يؤديها منفرداً أو مع الآخرين لكي يشبع حاجاته ورغباته وان الدافع هو القوة الحقيقية التي تجعله يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام به، (Day,1989:31). وهو أيضا السلوك الذي يقوم به السائح المحلي أو الأجنبي نتيجة تعرضه لمنبه داخلي أو خارجي أو كليهما تجاه الخدمات السياحية أو مقومات الجذب السياحي مثل المصادر الطبيعية أو الآثار الشاخصة في البلد والموجودة بالسوق السياحية أو المناطق التي يرتادها السياح والتي يتوقع ان تشبع حاجاته ورغباته وحسب إمكانياته الشرائية، والمنبهات التي تؤثر في سلوكه هي أما خارجية مثل الثقافة، طراز الحياة، أدوات التسويق، الصفات الديمغرافية، الحالة الاجتماعية، الجماعة المرجعية وغيرها، وأما الداخلية فهي التعلم، الإدراك، الدافعية، الشخصية، المواقف، الاتجاهات والتجارب السابقة، (الطائي،2000:17).

ثالثا - مفهوم الجماعة

الجماعات موجودة في كل المجتمعات ومن اجل هذا كانت احد الدعائم الهامة وجزء أساسياً من مكونات أي نسق اجتماعي ولا بد من فحص طبيعتها وتنوعها. فيعرفها هانت على أنها مجموعة من الأفراد القادرين على التفاعل مع بعضهم البعض ويكونوا واعين ومدركين بأنهم أعضاء في جماعة أو فريق (Hunt,1992:85). وينكر (داغر،2000:366) بأن الجماعة عدد قليل من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويستطيع كل منهم الاتصال بالآخر. وكذلك أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقة واضحة يتحدد فيها لكل فرد دوره الاجتماعي ومتطلباته ولها معايير وقيم تحدد سلوكهم في الأمور التي تخصها من اجل إشباع بعض حاجاتهم، (الغزوي،2006:91). أما (علي،2009:104) فقد بين في تعريفه للجماعة أنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يربطهم قاسم مشترك يتجسد في نفس القيم والأدوار المتخصصة نفسها واتباع قواعد سلوكية معينة في تصرفاتهم.

رابعا - خصائص الجماعة

1- التماسك **Cohesion**: هو درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها، (سليمان، 1978:325). في التماسك الوحدة بين الهدف أو الغاية أو الفعل أو العمل، انه تعبير عن الدرجة التي يتعهد بها الأعضاء نحو تحقيق غاية مشتركة وضمن معايير معينة تقبل بها الجماعة كدليل للسلوك الجمعي وللتفاعل المتبادل بين الأعضاء، وعلى ذلك فإن زيادة التماسك يعني ضمناً بتبنيهم لمسؤولية أكبر باتجاه تحقيق النتائج أو الأغراض المتفق عليها، وهذا يعني ان هناك علاقة طردية ما بين تماسك الجماعة وإنتاجيتها، (السالم، 1988:260). وهو درجة انجذاب والتصاق الجماعة بعضهم ببعض ودرجة اشتراكهم في أهداف الجماعة وهو أكثر قدرة على العمل لبلوغ أهدافها، (داغر، 2000:380). ويمكن الاستدلال على تماسك الجماعة من خلال:

- أ- وقوف أعضاء الجماعة مع بعضهم في الظروف العصيبة ومساعدتهم لبعضهم.
- ب- تحمل المسؤولية تجاه الجماعة وإشباع حاجات الأفراد وتحقيقها.
- ت- قيام كل عضو فيها بدوره وعدم التصارع بين الأدوار (أبو النيل، 1985:305).

2- التديم **Consolidation**: تنتبه القيادات إلى خلق فرصة لتحديد خبرة مبدئية قبل إقامة تلك العلاقات المشروطة فإذا أحسنت في استخدامه فإن ذلك يكون داعماً قوياً لإدارة سلوك تلك الجماعة، (مليكة، 1990:75-76). وان نجاح تدعيم الجماعة وفعاليتها وتحقيق أيضاً وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية الأعلى لكثير من المنظمات وتعمل على زيادة تماسك الجماعة ويساهم في ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين للجماعة من اجل الامتثال إلى معايير الجماعة (حريم، 2009:166). حيث أشارت الدراسات إلى انه في حالة التدعيم القوي فان أفراد الجماعة يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة، بينما في حالة الترابط والتدعيم الضعيف يميل الأفراد إلى ترك الجماعة، (العميان، 2013:191). أما العوامل التي تؤثر على تدعيم أفراد الجماعة فهي:

- أ- المنزلة أو المكانة، فكلما تمتعت بمكانة أو مركز اعلى زادت درجة تماسكها.
- ب- نجاح الجماعة في قيام أدوار للمحافظة على الجماعة.
- ت- حجم الجماعة.
- ث- التماثل، فكلما زاد تماثل الأفراد بالخصائص والقيم والاتجاهات زادت درجة التماسك بينهم.
- ج- وجود التهديدات والمخاطر الخارجية يزيد من تماسكها.
- ح- إيجاد مناخ يساعد الجماعة على التعاون لإنجاز الأعمال بدلاً من التنافس يزيد التماسك.
- خ- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد من درجة التماسك.

د- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد في زيادة تماسكهم.

(عبدالباقي، 2002:160)

3- التجانس Homogeneity: يعتمد على درجة التشابه الموجودة بين الصفات الشخصية

للأفراد ورغباتهم واهتماماتهم من خلال تحليل الجماعة والتي تعطي بدورها الخلفية الفكرية الموحدة ذات البعد الاجتماعي والاقتصادي المتشابه، فتتكون خصائص مشتركة للأعضاء ومناسبة لأغراض الجماعة أو أهدافهم، لتساهم وحدة التجانس في تأثيرات التشابه بمجالات الجنس أو القومية أو المعتقد.. الخ، وتمتلك تلك الصفات درجة عالية من التماسك ويكونوا أكثر رضاً، ويساعد ذلك لتقليص الصراعات الموجودة، ويمكن التركيز على عامل السرعة بالإيجاز وضمن زمن قياسي فإن الجماعة المتجانسة هي التي تكون أكثر إنتاجية بمثل تلك الحالات، كما وتشكل درجة سهولة أو تعقيد المهمة المراد تحقيقها نقطة جديدة لتحديد معدل تفضيل التجانس أو عدمه ضمن الجماعة الواحدة، (السالم، 1988:261-263). ويتطلب ذلك تبادلاً مستمراً للأراء بشأن الخروج بحل مناسب لتحقيق درجة التفضيل بهذا الشأن، ويتأثر بذلك النواحي الإبداعية والابتكارية المطلوب تحقيقها لإنجاز الأعمال المناطة، ويحدث ذلك لعدم التمكن من الوصول إلى المثالية في إدارة سلوك الجماعة ما يساعد ذلك على مساندة التغيير بالسلوك والاتجاهات للمستهدفين من قبل المنظمة، (دافيدوف، 2000:100).

4- الدينامية The Dynamic: تعني لغوياً الحركة نحو تحقيق هدف معين، فهي مجموعة من

المتغيرات والاستجابات التي تحدث داخل الجماعة وتفاعلها مع بعضها في المواقف المختلفة وتأثيرها في سلوك الأفراد، وان ما يميز دينامية الجماعة هي التكامل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية والتغير والتعامل الاجتماعي والمظاهر الاجتماعية الأخرى من السلوك وبذلك يتكون النمو والتغير الاجتماعي، (العبيدي، 2009:67). تشير مجموعة من متغيرات وعوامل بيئية خارجية تساعد على تكوين الجماعة (ثقافية، اقتصادية واجتماعية) إضافة إلى العوامل الداخلية المتمثلة في درجة التكنولوجيا المستخدمة والعوامل الديمغرافي المتعلقة بالفرد للقيام بالتنبؤ بسلوك الفرد وكلها من أسباب تكوين الجماعة، (الفريجات وأخرون، 2009:224).

5- التفاعل Interaction: يتأثر الأفراد بالأفكار شرط وجود ثبات نسبي واستمرارية في

العلاقات والتفاعل الاجتماعي لفترة طويلة، (عبدالباقي، 2002:152). ان تميز الجماعة يأتي من خلال السلوك الاجتماعي أثناء تفاعلهم المشترك حيث يختلف عن كونهم أفراد، وان سر نشاط الجماعات وحركتها الدائمة حيث تتميز هذه الحركة النشطة المتفاعلة وتؤدي إلى التغير في حالة جزء من أجزائها فهو يؤدي إلى تغيير أجزاء أخرى وكلما حصل التفاعل بين أكثر من اثنين ينتج عنها حركة (ديناميكية) نحو الأفضل وتتغير الحالة إلى افضل أو أسوأ، ان ما يميز ديناميكية الجماعة هو التكامل الاجتماعي، العلاقات الإنسانية والتغير والتفاعل

الاجتماعي والمظاهر الأخرى للسلوك الاجتماعي وبذلك يتكون التغيير والنمو الاجتماعي، (ولي، 2004:67).

خامسا - معايير الجماعة

للجماعة معايير تتحدد معالمها وفق أنماطهم المتشكلة، فالأعمال الموجهة لغرض إنجاز متطلباتهم لا تتم إلا بوجودهم، فتقوم المنظمة بتوجيه مجموعة الوظائف المتعلقة بتوفير تلك الاحتياجات باتجاه تحقيق ذلك. المعايير قواعد انضباطية للسلوك الجماعي وان الرضا المتحقق للفرد يتسم بدرجة الالتزام لهذه المعايير واحترامه لها (القريوتي، 2000:83). وتتميز معايير الجماعة بالمزايا الآتية:

- 1- تحديد ما يجب على الفرد عمله وما لا يجب ان يعمله في مختلف المواقف.
- 2- الثبات، حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.
- 3- يتم تطويرها والتوصل إليها بالأجماع ما يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.
- 4- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لان ذلك يبعد الحرج.
- 5- يعتبر الالتزام مصدر للرضا وان ذلك له أهميته بين أعضاء الجماعة.
- 6- تؤدي العلاقات المتداخلة بين الفعاليات والتفاعلات والمشاعر عبر الوقت إلى نشوء المعايير، والمعيار هو نمط سلوكي مقبول بحيث ان كل عضو في الجماعة يلتزم به، وتساعد المعايير في ممارسة الرقابة في الجوانب المهمة من سلوك الأعضاء مما يزيد القدرة على التنبؤ ويخلق نوع من الانتظام في العمل ويعتمد نجاح الجماعة واستمرارها على الالتزام بالمعايير، (الشماخ، 2007:291).
- 7- ان لكل مجموعة عدة معايير تحدد سلوك أفرادها وعليهم الالتزام بها منها معايير تتعلق بالعمل وسرعته والنشاطات التي يقوم بها الأفراد والتعامل فيما بينهم وأخرى بخصوص أوقات الفراغ ومزاولة الفعاليات المختلفة... الخ.
- 8- تعزز من قوة تماسك الجماعة وتمنع التنافس والصراع بينهم وتنتهي استخدام القوة الشخصية فتجعلهم يسلكون أو يتصرفون بشكل معين تقلل من الوقت المطلوب لبلوغ قرار ما، (داغر وصالح، 2000:376).

المبحث الثاني: نمو المنظمة السياحية

أولاً - مفهوم نمو المنظمة السياحية

يتحدد مفهوم النمو مع طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بمحيطها فيعكس ذلك قدرتها على التخلص من المعوقات أثناء نموها ضمن أسواقها المستهدفة.

حيث يعرفه (Mainiero&Tromly,1994:322) بأنه التمكن من إيجاد الحلول عن طريق مجموعة ممارسات لمعالجة اضطرابات جوهرية في حياة المنظمة وصولاً إلى مراحل التقييم. وهو مقياس الكفاءة وتطور أعضاء المنظمة والقوة المتزايدة والأرباح المتعاظمة والقابلية لدعم التغيير البيئي، (Willmott,2001:35). فيما يبين (Rasht,2011:89) انه عملية تقييم منظمي والنضج اللامتناهي لتأكيد ما تم إنتاجه وما تحتاج إليه المنظمة من عمليات لتحقيق أهدافها. ويعبر عنه (عقيلي والمؤمنى،2013:173) بأنها تلاحم وتكامل جميع العناصر المحققة للقوة في مواجهة قوى الضغط في المجتمع، فتحصل الزيادة في الأرباح والتوسيع في النشاطات والبرامج ليتم الحصول على حصة أكبر في السوق والسمعة الجيدة وبناء الصورة الاجتماعية الفاعلة.

ثانياً - مؤشرات نمو المنظمة السياحية

- 1- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure**: تمر جميع المنظمات بدورات حياة وهذا يعني وجود الانتقال والتحول من مرحلة لأخرى، فهو نظام يقوم بتهيئة وتجميع وإعداد التقارير لتحديد علاقات السلطة باتجاه المهمات التي تجري داخل المنظمة، (Moorhead&Griffin,1995:380). لتبلي التغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية، حيث تقوم المنظمة بتبني هياكل تنظيمية مرنة داخل بيئات غير مستقرة أو مضطربة وأقل مرونة بمحيط مستقر أو أقل اضطراباً فيساعد ذلك على نمو المنظمة في جميع الظروف، وإمكانية استخدام التقنيات الحديثة بظروف إبداعية متجددة لهيكلية تلك المنظمات بحثاً عن المواقع التي تساعد على النمو، (عطا،2010:64). وهناك عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي منها:
 - أ- **حجم المنظمة**: عندما يزداد حجم المنظمة تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير أو بالعكس حسب طبيعة التخصص، فتظهر علاقة قوية بين الحجم والتعقيد كأبعاد تنظيمية بحيث يصبح الحجم عامل حتمي لإحداث تغيير في هيكل المنظمة. (يوسف،2014:16).
 - ب- **التكنولوجيا المستخدمة**: لها دور مهم في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب لأن التكنولوجيا تُغيّر من عدد ونوع الوظائف كما تفرض نوع مختلف من علاقات العمل وإذا زاد تعقيدهما زاد تعقيد الهيكل لكي يستجيب للأنماط في الإنتاج والتنظيم.
 - ت- **مكان عمل المنظمة**: يتوزع نشاطها في مناطق جغرافية معينة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أوسع لتظهر عليه أماكن العمل.

- ث- **تأثير البيئة:** تعمل المنظمات في بيئة مستقرة ومنها ما يعمل في بيئة غير مستقرة.
(الشواورة، 2013: 141-142).
- 2- **الرضا الوظيفي Job Satisfaction:** يمثل المورد البشري الدعامية الأساسية لما تؤديه المنظمة وما تحققه من أداء، فهو يضع السياسات ويرسم الأهداف وينفذ الاستراتيجيات. إذن هو ذلك الشعور الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه العاملين نتيجة لتأثرهم بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية المحيطة بهم ضمن بيئة العمل، (النمر، 1993: 75).
ليشعر العاملين بأن نجاح منظماتهم في أعمالها هو نتيجة للأفكار المتجمعة عنهم، ويظهر عدم الرضا عندما لا تتم تلبية إحدى تطلعات الفرد العامل، (ماشز و جاكسون، 2007: 100).
- 3- **عمر المنظمة Organizational Age:** يتوجه نحو قياس الفترات الزمنية التي تعيشها المنظمات لأداء أعمالها بتمائل وثبات يكون ان لكل عمل (محدد ومقياس)، ينعكس ذلك على المدة الزمنية إذ يحتاج المنتج مدة زمنية محددة لعملية إنتاجه وتجهيزه وهو العمر الذي تقضيه المنظمة بإثبات وجودها من وقت الحصول على المواد الأولية وصولاً للمخرجات لتتحرك ضمن مسار محدد عبر الزمن فيترتب عمرها لتصنع تاريخها وحاضرها ومستقبلها، (Greiner, 1972: 4).
- 4- **الفاعلية Effectiveness:** تسعى المنظمات دائماً إلى إحداث تغيير في استراتيجياتها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى ما تكون عليه مستقبلاً وهذا الانتقال يتطلب إجراءات إدارية معينة، لتجدد درجة نجاح المنظمة بالاستفادة من جراء استخدام الموارد القيمة والنادرة الموجودة داخلها أو خارجها، مع التركيز على مقدار تأقلمها مع ظروفها المؤثرة بدرجة تحقق فاعليتها في محيطها، (بدر، 1982: 372). فهي الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضٍ يكون ذلك يعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عنها فيتمثل حكماً شخصياً لمدى ارتباط الأداء بالفاعلية، (Narayanan V. & Nath 1993: 157). لتعبر عن قدرة التنظيمات الإدارية على تقديم خدماتها مستخدمة في ذلك الوسائل المتاحة له من إمكانيات فنية وبشرية أو مادية لتحقيق أهدافها، (العنزي، 2004: 34). فتتجمع ضمن نطاق إمكاناتها بصفاتها نظاماً اجتماعياً من الحصول على الموارد والوسائل المؤكدة من أجل تحقيق الأهداف لتصبح علمية معقدة لتعظيم العائد لها وبجميع الوسائل ما يعكس الاعتمادية بين المنظمة والبيئة، (ابراهيم، 2009: 9).

ثالثاً - عناصر نمو المنظمة السياحية

- 1- **الإنتاجية Productivity:** تُعد من العناصر المهمة لنمو المنظمات سواء كانت تلك المنظمات كبيرة أم أصغر حجماً، بكونها تعطي صورة واضحة عن جميع النشاطات التي

تحتاجها في مجال البحوث والتطوير وحجم الإنتاج وفترات الاحتفاظ به وخلق وفوراته وتكاليف التخزين وحجم العمالة وغيرها، (النجار والعلي، 2010: 87). لتؤثر الإنتاجية على كل من الربحية والقدرة التنافسية في منظمات تبغي الربح، وأخرى غير ربحية تتأثر تكاليفها الإجمالية.

2- **الكفاءة Efficiency**: يعتبر اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات قاطبة في تحديد أواصر ومعالم ومقاييس الكفاءة بأنواعها داخل تنظيماتها. فالكفاءة هي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة، بحيث لا تقتصر على مخرجات التنظيم وحدها لتصبح دورة النظام الإداري متكاملة (مدخلات، تحويلات، مخرجات)، وهذا ما يجعل قدرة المنظمة في الحفاظ على التوازن الداخلي بشكل كفوء لكافة النشاطات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات، (العثري، 2004: 47). والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد (مواد، آلات، تكنولوجيا..) مجتمعة، بالإضافة إلى المورد البشري الذي يستخدمها ليتوقف ذلك على مستوى أدائه وكفاءته في حسن الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل كلفة، (عبدالرحمن، 2010: 25-26).

3- **الإبداع Innovation**: تتغلغل المنظمات داخل بيئة ديناميكية متسارعة التغيير ومستمرة لتقديم أعمالها والمحافظة على ميزتها التنافسية. فالإبداع هو تطبيق فكرة طوّرت بأقسام المنظمة أو تمت استعادتها من الخارج سواء كانت تتعلق ب(المنتج، الوسيلة، النظام، العملية، السياسة والبرامج)، (Evan, 1993: 120). وهو إدارة كافة النشاطات الإنسانية والتقنية بما في ذلك خطوات ولادة الفكرة الجديدة وتطوير التقنيات، (Trott, 2005: 15). فالإبداع صفة من الصفات الإنسانية يؤتيها الله سبحانه وتعالى لمن يشاء من بين البشر وان التراكم المعرفي هو أول خطوة على طريق الإبداع، وهو ظاهرة لم تُخلق من جهد فردي بل عن حصيلة جهود متميزة ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، ولا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لمنتج محدد ووظيفة معينة بل هو حصيلة كل هذه المعطيات، (الفضل، 2009: 13).

رابعا - المراحل التطورية لنمو المنظمة السياحية

1- **التكوين Formatting Stage**: تتجمع مجموعة الأجزاء المَعْدَة لتكوين منظمة ما بشتى أنواعها ومنها السياحية لتظهر مرحلتها الطفولية (النواة) لتتبلور بشكلها متحركة ما بين

المنظمات الأخرى المتواجدة في نفس الموقع، بالوقت الذي تكون معالمها وخصائصها غير واضحة أو قد تكون غامضة للمستفيدين عن نفسها وتأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي لذلك فإن عملية تقبلها من قبل الآخرين يعني تمكنها من الظهور والنمو، (مساعدة، 2013: 217-218).

2- **النضج Maturity Stage**: تستمر المنظمة في النمو لتدخل هذه المرحلة بنجاح واسع الطيف متعاملة مع الزمن لتتسابق مع أخريات قد تكون متشابهة في نواتجها أو غير مترابطة لتحيل الوقت لصالحها بميزتها التنافسية عن طريق تثبيت جذورها في مواقعها بشكل يُظهر أواصر نضوجها يتفوق عن مثيلاتها، (Mainiero&Tromley, 1994:3).

3- **التدهور Decline Stage**: وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب الضعف الداخلي المتحقق في بعض أو جميع العمليات الإنتاجية، وكبر حجم التهديدات الخارجية بما فيها شدة المنافسة، ما يساعد على تدهور حصتها السوقية وانكماشها، حيث تقوم بتخفيض أسعار التبادل لأقصى معدل يمكن وتتوجه ترويجياً بشكل محدود من أجل انقاد علامتها التجارية لأبعد فترة ممكنة (قريبة)، فيتوقف النمو وتظهر معالم الخروج وانتهاء حياة المنظمة بموقعها المستهدف، (ستانتون، 2006: 255-256).

4- **الانتعاش**: تشهد المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد بالتقسيم على أساس السوق، (الرقب، 2011: 52). لما سبق يتضح انسجام الخاصية الحركية والتطويرية للمنظمة مع نموها وصولاً إلى مرحلة الانتعاش.

خامساً - أنواع نمو المنظمة السياحية

1- **المتناوب**: تتطلب بعض النشاطات أو العمليات أو الوظائف لموسمية الأعمال في عملية استهلاك المنتوجات لمنظمات أيضا مبنية على أساس التناوب الموسمي، أما بسبب طبيعتها أو مواعيد إنتاجها أو تسويقها، وهنا يتأثر نشاطها بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعليه يأخذ حجم الأعمال مستواً تناوبياً خلال دورة أعماله، فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات ومنخفضاً أو منعدماً في أوقات أخرى، (Gamsi, 1998:25).

2- **المتوازن**: يمثل الحالة المثلى للنمو يكون فيها توازناً بالأوضاع المالية والمادية توازناً تاماً، ويتوافق نمو حجم الأعمال مع مستوى الاحتياجات لرأس المال العامل من جهة والقيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى حيث تكون الخزينة بحالة توازن وتتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الأنفاق المتزايد ويتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاحتياجات المالية، (leduff, 1999:23).

3- **المتسارع**: ان المنظمات الكبيرة تنشط في سوق أو أكثر ولها قدرة أكبر على التحكم في النمو المتسارع وسببه الطلب المتزايد على منتجاتها وهذا ما يعكسه التغيير السريع في حجم أعمالها نحو الأعلى ويضعها في تحدٍ لمجاراة تسارع النمو لغرض الاستجابة للتغيرات الناجمة عن القرارات المنظمة باتجاه مستوى الأعمال إيجاباً، (Montmorillon,1997:874).

سادسا - مديات نمو المنظمة السياحية

1- **التكيف (التأقلم) Adaptation**: ويقصد به درجة استجابة المنظمة للتغيرات والتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية، (بدر، 1982:375). فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها عضوية أي إنها جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية بالوقت المناسب تكون أكثر قدرة على التكيف، كما يتوجب عليها التأكد من صدق وثبات تلك المعلومات، لان وجود وحدات فعالة داخل هيكلها التنظيمي لان وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخلها يساعد على تحقيق هذا الهدف وبشكل استراتيجي لا يتعامل الهيكلان الصناعي والتنظيمي للمنظمة مع المستقبل وتطوره كتغيرات مسلّم بها ينبغي الاستجابة والتكيف لها عن طريق متابعة الفرص التي يتيحها السوق، لذا يتوجب عليها ان تكون سريعة الحركة في ادراك تلك الفرص المتاحة داخل السوق واستثمارها والتأقلم معها، (داغر وصالح، 2000:191).

2- **الريادة Entrepreneurship**: وصفت الريادة بانها مجمل الخصائص والسلوكيات المرتبطة بقدرات إبداعية وتجديدية سواءً تعلقت بالابتداء بعمل معين والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة وإدارته وتطويره أو ممارسة نشاطات إبداعية تتصف بالقدرة العالية على تغيير الوضع إلى وضع أفضل وباستمرار، وتعرف الريادة في معجم الرائد وهي رواداً ورياداً وتعين راد الشيء وطلبه، (مسعود، 1995:379). فالريادة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة مع تحديد الوقت وتخصيص الجهد والمال اللازمة للمشروع فأنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الأرباح التي تقدم عن طريق الأفراد من خلال الالتزام بالتطبيق ليضيفوا قيمة لبعض المنتجات والتي قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، واستقبال المكافأة الناتجة عن ذلك مع تحمل المخاطر المصاحبة فيحقق الريادي تلك القيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية، (Danilieis,2001:4).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً - المنهجية

- مشكلة البحث: يمكن تلخيص أبعاد المشكلة بالأسئلة الآتية:

- ما هو تأثير إدارة سلوك الجامعات في نمو المنظمة السياحية؟
- لا توجد دراسة أو بحث يتناول إدارة سلوك الجامعات في مجال صناعة السياحة والفنادق؟
- أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في دراسة وتحليل أهمية إدارة سلوك الجامعات ومدى تأثيره في نمو المنظمة السياحية بالطرق العلمية.
- هدف البحث:
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين في مجال إدارة سلوك الجامعات ونمو المنظمة السياحية.
- للتعرف على واقع إدارة سلوك الجامعات ومدى تأثيره في نمو المنظمات السياحية في العراق.
- فرضية البحث: نرفض ان إدارة سلوك الجامعات له تأثير قوي في نمو المنظمات السياحية.
- حدود البحث: اقتصر مجتمع البحث على المنظمات السياحية (فندق الرشيد، فندق المنصور، فندق بغداد، فندق بابل، فندق كراند كريستال، فندق فلسطين) ببغداد معتمدة على نتائج الإطار النظري ونتائج الأسئلة الموزعة على أفراد عينة البحث.
- عينة البحث: تتكون عينة البحث من مدراء ورؤساء أقسام الفنادق المبحوثة والذين يمثلون الإدارة العليا والوسطى فيها والبالغ عددهم (60) مدير.
- إختبار عينة البحث: شملت عينة البحث التي تم إختيارها في الفنادق (الرشيد، المنصور، بغداد، بابل، كراند كريستال، فلسطين)، حيث تم توزيع (60) إستمارة إستبانة بواقع (10) إستمارات لكل فندق، وتم تأشيرها من قبل العينة.
- أساليب جمع وتحليل البيانات: صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته من خلال الإعتماد على الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع الإدارة العليا والوسطى.
- الأساليب الإحصائية: لقد تم إتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم إحتساب النتائج وإستخراجها ومعالجتها إلكترونياً بإستخدام برنامج (SPSS).

ثانياً - عرض وتحليل البيانات

يشير الجدول إلى تحليل بيانات وإجابات عينة البحث:

جدول التحليل الإحصائي لعينة البحث

ت	اسئلة	النسب المئوية للإجابات عينة الدراسة					الوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		1	2	$\frac{14}{3}$	4	5				
1	تتبعس مجموعة من المؤشرات وتحدد مسار العمل المنظمي (الهيكل التنظيمي، الرضا الوظيفي، الفاعلية..).	9.0	10.0	13.0	38.5	29.5	3.70	1.24	33.51	74

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا - الاستنتاجات

1- أوضحت النتائج ان المنظمات الفندقية عينة البحث تتكيف مع ضيوفها لبناء أُطر قياسية لإدارة سلوك المجاميع تنتج عنها شبكة من الأهداف التي ترمي إليها المنجزات الفردية والجماعية لأجل التقدم والتطور والوصول إلى أعلى حالات النمو.

- 2- تحاول القيادات الإدارية في المنظمات الفندقية على إذابة الفوارق والاختلافات التي يحملها الضيوف من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم وتسهيل كافة الاحتياجات للوصول لرضا وقناعة الضيوف.
- 3- ترسم الإدارات في الفنادق عينة البحث المسارات لإدارة سلوك المجاميع بشكل يزدحم بالمعرفة ومزجها مع تجاربهم وخبراتهم لفهم سلوكيات الضيوف وصولاً إلى حالة من الاستقرار المنظمي في السوق.
- 4- المنظمة السياحية المتمكنة والمستندة لقدرات ذهنية وفكرية تتشكل لديها تقانة بالمعلومات فتصبح رائدة في الأسواق وتتمكن من مواكبة التغييرات السريعة والمفاجئة وتحدث حالة من التفاعل الديناميكي بعمق العلاقات الإنسانية بداخلها فتؤدي إلى التكامل الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والنمو المتسارع.

ثانياً - التوصيات

- 1- على المنظمات الفندقية التكيف والتأقلم مع ضيوفها لبناء أواصر العمل المشترك ومحاولة كسبهم بشكل دائم ومستمر من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها تلك المنظمات.
- 2- عمل القيادات الإدارية على تلبية حاجات ورغبات ضيوفها لإدارة سلوكياتهم من خلال تقديم خدمات أفضل وجديدة لاستهداف أكبر عدد منهم.
- 3- استهداف إدارات الفنادق عينة البحث لأسواق وضيوف جدد لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم واتخاذ قرارات صائبة باتجاه تطور ونمو منظماتهم.
- 4- الحصول على معلومات وفيرة من الأسواق تجعل المنظمة تتواكب مع معطياتها للحفاظ على ضيوفها وتحقيق متطلباتهم وتطلعاتهم.

المصادر

- 1- إبراهيم، سندس، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (75)، 2009.
- 2- أبو النيل، محمود السيد، علم النفس الاجتماعي (دراسات عربية وعالمية)، الجزء الثاني، مركز الكتب الثقافية، 1985.
- 3- أبو جليل، محمد منصور وهيكل، إيهاب كمال وعقل، إبراهيم سعيد والطراونة، خالد عطاالله، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية- مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 4- بدر، حامد احمد رمضان، إدارة المنظمات - اتجاه شرطي، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، 1982.
- 5- جلاب، إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- حريم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- داغر، منقذ محمد صالح، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، 2000.
- 8- داغر، منقذ محمد صالح، عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، 2000.
- 9- دافيدوف، لندا، ترجمة، خزام، نجيب الفونس والطواب، سيد، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000.
- 10- رايت، تشارلز، ترجمة، فتحى، محمد، المنظور الاجتماعي للاتصال الجماهيري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1983.
- 11- الرقب، أياد إسماعيل، مدونة العلوم الإدارية، ورقة بحثية في مفهوم منظمة الأعمال، 2011.
- 12- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.
- 13- ستانتون، وليام وإيدزل، مايكل و ووكر، بروس، التسويق، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، شركة أبو الهول للنشر، 2006.
- 14- سليمان، حنفي محمود، السلوك الإداري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.
- 15- الشرقاوي، أنور محمد، التعلم (نظريات وتطبيقات)، الطبعة الثالثة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1988.
- 16- الشرقاوي، أنور محمد، التعلم (نظريات وتطبيقات)، الطبعة الثالثة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1988.
- 17- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 18- الشواورة، فيصل محمود، مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19- الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير، سلوكيات السائح والطلب السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 20- عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، الطبعة السابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 21- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 22- عبد الرحمن، بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس - الأبعاد - الاستراتيجية)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 23- عبدالوهاب، علي محمد، إدارة الأفراد - منهج تحليلي - المنظمة والإدارة والناس، مكتبة عين شمس، 1974.

- 24- العبيدي، محمد جاسم و ولي، باسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 25- العتري، فائزة بنت الحميدي، قياس فاعلية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات التطبيقية- جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- 26- عطا، خالدية مصطفى، الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه مقدمة مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010.
- 27- عقيلي، عمر وصفي والمؤمني، قيس عبد علي، نظرية المنظمة (المنظمة ونظرية التنظيم)، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- 28- علي، كريم ناصر والدليمي، احمد محمد مخلف، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 29- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- 30- عوض، فاطمة رشدي وسويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء والمتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 31- الغزوي، فهيمي سليم وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2006.
- 32- الغمري، إبراهيم، السوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983.
- 33- الفريجات، خضير كاظم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 34- الفضل، مؤيد عبد الحسين، الأبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمّان، 2009.
- 35- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، 2000.
- 36- ماشز، روبرت وجاكسون، جون، ترجمة، محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، عمّان، 2007.
- 37- المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمّان، 1995.
- 38- مساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، 2013.
- 39- مسعود، جبران، الرائد - معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، 1995.
- 40- مليكة، لويس كامل، العلاج السلوكي وتعديل السلوك، الطبعة الأولى، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1990.
- 41- مليكة، لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الطبعة الثالثة، مكتبة النهضة المصرية، 1969.

- 42- النجار، فايز جمعة صالح والعلي، عبدالستار محمد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 43- النمر، سعود محمد، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام والخاص، مجلة كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة ملك سعود، المجلد الخامس، العدد الأول، 1993.
- 44- ولي، باسم محمد ومحمد، محمد جاسم، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 45- يوسف، جابر يوسف محمد، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ملخص كتاب، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2014.
- 46- Danilieis, John D. & Radeebaugh, Lee H., International Business, Environment and Operation, 11th edition, Upper Saddle River, Prentice-Hall. Inc., New Jersey, 2001.
- 47- Day, Dave, New supervisors and the informal groups, Supervisory management, 1989.
- 48- Evan, William, Organization Theory, Mcmiliam Publishing, New York, 1993.
- 49- Gangadhar, Rao M., Organizational behavior, Delhi, Kinark Publishers, 1997.
- 50- Gasmi N., Déterminants De La Croissance Externe Horizontale, Thèse De Doctorate en Sciences de gestion, Universitéde Bourgogne, 1998.
- 51- Greiner, Larry E., Evolution and Revolution Organizations Grow, reprinted by permission of Harvard business Review, Vol.50, 1972.
- 52- Hunt, John W., Managing People at Work, A Manger Guide to Behavior in Organization, 3rd edition, U.K., Mcgraw hill book company, 1992.
- 53- Leduff R. Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, 1999.
- 54- Loning, Hélène et.al., Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouver, 2^{ème} edition, Dunod, Paris, 2003.
- 55- Mainiero, L. & Tromly, C., Developing Managerial skills in Organizational Behavior, Englewood cliffs, Nj., Prentice Hall, Second edition, 1994.
- 56- Mcclelland, David C. Business drive & National Achievement, Harvard business review, vol.40, 1962.
- 57- Montmorillon B., Croissance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} edition, Paris, 1997.
- 58- Moorhead, Gregory & Griffin Ricky W., Organizational behavior (Managing people of organizations), Boston, Houghton Mifflin, 1995.
- 59- Narayanan V. And Nath R., Organizational Theory, A Strategic Approach, 1st, Boston Richard D., Jrwin Inc, 1993.
- 60- Rasht, Branch, Empowerment and Organizational Effectiveness in the Executive Organizations, Master Degree of Human Resource, Islamic Azad university, Iran, 2011.
- 61- Trott, Paul, Innovation Management & new Product Development, Prentice-Hall, New York, 2005.
- 62- Willmott, Hugh C., The Structuring of Organizational Structures (Administrative Science Quarterly), 2001.