

## الفصل الخامس

### الثقافة التنظيمية

أولاً : الثقافة التنظيمية :

مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة قديماً قدم المجتمعات، ذلك لاحتلالها مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجي، فالثقافة كلمة عربية أصلية مشتقة من تثقيب الرمح أى تسويته، ثم أتسع معنى الثقافة ليعنى المهارة فى صناعة بعينها ثم تجاوز هذا المعنى إلى معنى متصل بحياة العقل والذوق.

وتعود جذور كلمة (Culture) إلى الأصل اللاتيني (Coler) الذى يعنى حرث الأرض ويزراعتها وقد أقتصرت مفهوم (Culture) فى عصر النهضة على مدلوله الفنى والأدبى والذى تمثل فى تناول دراسات التربية والإبداع، ومن ثم عمده فلاسفة القرن السابع عشر إلى تطبيق المناهج العلمية فى دراسة المسائل الإنسانية، أما فولتير وأقرانه من مفكرى فرنسا فقد كانت كلمة (Culture) تعنى لديهم تنمية العقل وغرسه بالذوق والفهم وتزيينه بالمعرفة، وأستعملها توماس هوبز بمعنى العمل الذى يبذله الإنسان لغاية تطويرية سواء أكانت مادية أم معنوية.

واستمرت الكلمة محافظة على جذورها اللغوى والدلالات المشتقة منه إلى أن جاء استخدام على لمصطلح الثقافة على يد الإنجليزى " E. Taylor" فى كتابه (الثقافة البدائية) والذى عرف الثقافة على أنها "الكل المركب الذى يشمل المعرفة

والعقائد والفنون والتقاليد والأخلاق وكل القدرات والعادات التي أكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع.

كما يرى فريق آخر أن الثقافة هي مزيج من عنصرين هما :

- o العنصر العقلي: الذي يحوى القيم والمعتقدات والأفكار والمفاهيم.
- o العنصر المادي: ويمثل للمنظمة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

ويرى " ناصر محمد العديلى " (١٩٩٥) ان الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتبها الأفراد والجماعات في المجتمعات، وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة اليومية بطريقة شعورية أو لاشعورية.

كما يشير "أوبكر محمد يوسف" (٢٠٠٢) إلى أن الثقافة هي "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة الواحدة.

مفهوم الثقافة التنظيمية: -

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات والمفاهيم الشائعة الاستخدام. حيث تناول تعريفه العديد من الباحثين والكتاب في الثمانينات والتسعينات. إلا أنهم لم يقفوا على تعريف محدد لهذا المفهوم، وقدموا تعريفات متعددة وفيما يلي عرض بعض المفاهيم التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها " Peter & Waterman " (١٩٨٠) على أنها "نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافى لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة".

وقد عرفها " Armstrong " (١٩٩٥) بأنها " نمط من المعتقدات التنظيمية والاتجاهات والعادات والقيم التي تشكل الطريقة أو الوسيلة التي يتصرف بها الناس ويؤثرون من خلالها بقوة على الطرق التي تُنجز بها الأشياء.

بينما يذكر " ناصر محمد العديلى " (١٩٩٥) أن الثقافة التنظيمية تعنى " الأنماط والتكوينات والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها".

ويرى " Guthen " (٢٠٠٠) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والأفراضات المشتركة للعاملين فى المنظمة.

وتشير " عابدة سيد خطاب " (٢٠٠١) إلى أن الثقافة التنظيمية هي "نسيج من اللغة التي تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.

ويعرف " محمود سلمان العميان " (٢٠٠٢) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها العاملون فى المنظمة. ويرى " محمد عبدالفتاح الصيرفى " (٢٠٠٣) الثقافة التنظيمية هي إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نعمة التنظيم وإنشاء ثقافة على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون.

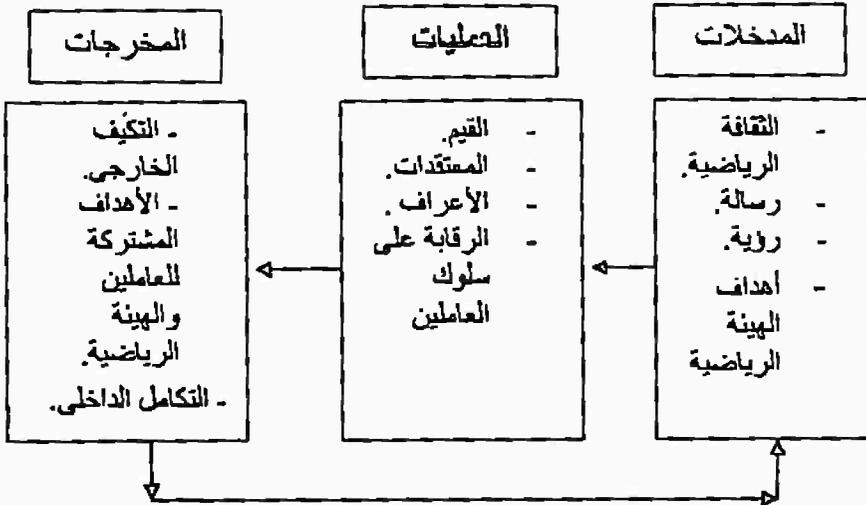
كما يوضح " سيد محمد جاد الرب " (٢٠٠٥) أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نموذج أو نمط تنقسمه المعتقدات والقيم، حيث يكون للأفراد فى أى

منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات الأساسية للمنظمة.

كما ترى "إيمان صابر عبدالرحمن" (٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات وأنماط السلوك وأسلوب الحياة، التي يمارسها الأفراد وتنعكس بشكل واضح على تصرفاتهم وردود أفعالهم، وطريقة عملهم، فهي تشكل هوية المنظمة وتعطى للمنظمة صبغة مميزة تميزها عن باقي المنظمات.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك قاسماً مشتركاً بين جميع التعريفات تتمثل في عنصر مميز وهو القيم، حيث تشير القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات.

### نموذج الثقافة التنظيمية



## عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية:

أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هي :

الطقوس، والأعراف التنظيمية، والرموز، والقيم التنظيمية، والمعتقدات

والمناخ التنظيمي، وجماعية العمل، والابتكار.

### ١- الطقوس :-

مجموعة من الأحداث والأنشطة المتمثلة في الأساطير، والرموز والمثل العليا وتوضع ثقافة المنظمة ويقوم بها العاملون فيها. وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة. وتمكن الطقوس أيضا في الأحداث المتكررة والمستمرة التي تدعم العادات والقيم الثقافية.

### ٢- الأعراف التنظيمية :-

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة.

### ٣- الرموز :-

وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة لكي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد.

### ٤- القيم التنظيمية :-

القيم هي عبارة اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم .....إلخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ..... إلخ.

#### ٥- المعتقدات التنظيمية :-

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ٦- المناخ التنظيمي :-

يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي، الذي يشكل العضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، وأن حودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس.

#### ٧- جماعية العمل :-

وهي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها. وتمكن أهمية جماعية العمل في أنها :

- تسهم في إشباع حاجات كثيرة لأعضائها.
- تساعد في تحسين الابتكار والتطوير في المهام التي تضطلع بها.
- تقوم بدور رقابي على أعضائها من خلال التزامهم بمعايير المجموعة.

◦ تلعب دوراً جوهرياً فى رفع مستويات أداء أعضائها من خلال حل بعض مشكلات العمل.

## ٨- الابتكار :-

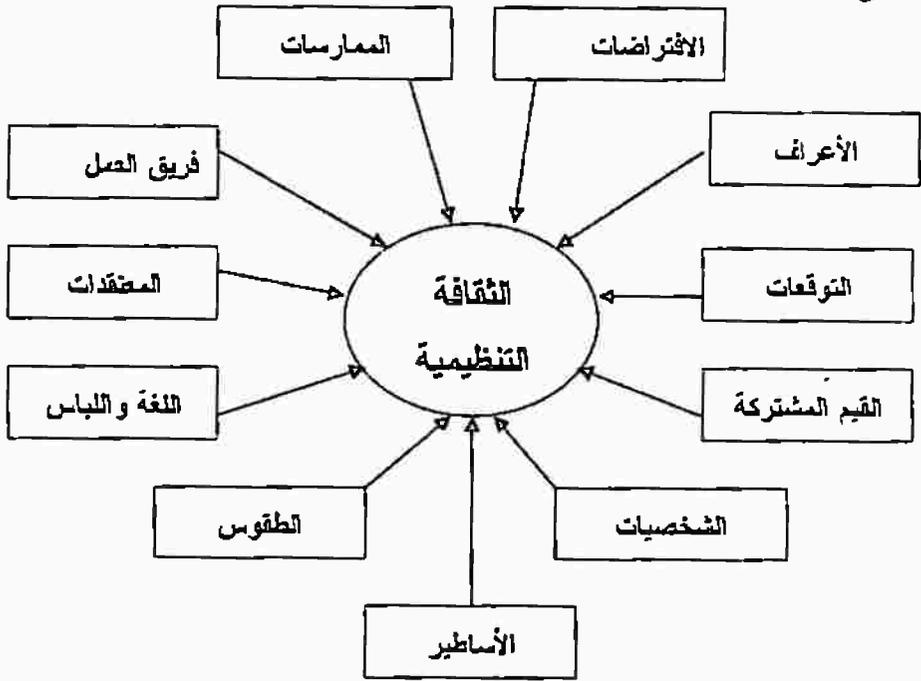
إن الابتكار والإبداع ظاهرة معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة، تمثل أحد المتطلبات الأساسية فى الإدارة الحديثة، حيث لا يعتبر الابتكار مصطلحاً فنياً، بل إنه اصطلاح اقتصادي واجتماعي، فهو لا يتم قياسه بالعلم أو بالتكنولوجيا، وإنما يقاس بالتغيير الذى يحدث فى البيئة الاجتماعية أو الاقتصادية، والتغيير الذى يحدث فى سلوك الناس مستهلكين أو منتجين، وبذلك لا يقتصر على الأمور التقنية فقط وإنما يتعداها إلى الأمور التنظيمية والإدارية.

كما يشير " سيد محمد جاد الرب " (٢٠٠٥) أن هذه المكونات تتوقف على عدة اعتبارات منها :

- عمر المنظمة : أى الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- ثقافة المجتمع : هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التى تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسى من النظام البيئى الذى تعمل فيه.
- ثقافة الأفراد : يظهر هذا جلياً فى المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- التميز والنفوق : سواء فى الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- التطور التاريخي : أى رأس المال، والمساهمين الأصليين، أو بعض المديرين القادة.

◦ **النوع والانتشار** : كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً، كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

ويمكن توضيح العناصر التي تكون منها الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:



### عناصر الثقافة التنظيمية

خصائص الثقافة التنظيمية :-

وتقترح " ماجدة العطية " (٢٠٠٢) نقلاً عن " إيمان صابر عبد الرحمن "

سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي :

◦ **الإبداع والمخاطرة** : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

○ الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين للتفاصيل.

○ الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

○ التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

○ التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

○ الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يتفق عليها كثير من الباحثين ما يلي :

○ إنسانية واجتماعية النشأة والتكوين.

○ مكتسبة ومتغيرة ومتطورة.

○ لها خاصية التكيف.

○ الالتزام بالسلوك المنتظم.

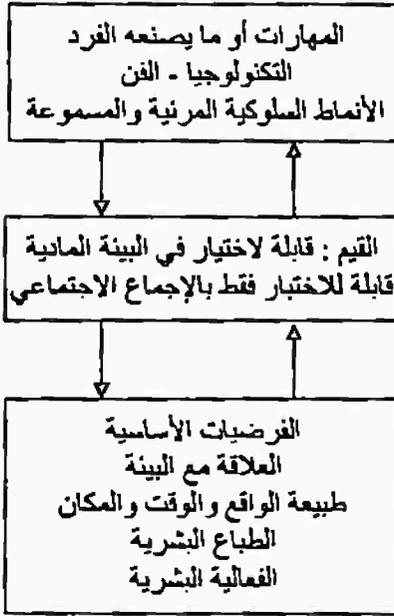
○ القيم المتحكمة.

○ الفلسفة.

○ القواعد.

○ المناخ التنظيمي.

## مستويات الثقافة التنظيمية:



(٥٩: ١٤)

- مرئي .
- لا تقم تفسيراً يساعد على فهمها
- المستوى الأعلى من الوعي والإدراك
- تؤخذ كمسلمات .
- غير مرئية .
- وعي صيق

وفيما يلي شرح لهذه المستويات الثلاثة :

### المستوى الأول: الماديات أو المهارات المصنعة بواسطة الأفراد :-

وهو يمثل المستويات المرئية من مستويات الثقافة والإبداع، ويعتبر من أكثر المستويات الثقافية ظهوراً ورؤية، بحيث يمكن ملاحظته بطريقة سهلة من خلال البيئة المادية والاجتماعية للمنظمة، ويستطيع الفرد عند هذا المستوى التعرف على الترتيبات المادية والمخرجات التكنولوجية للمجموعة واللغة المستخدمة والإنتاجات الفنية والسلوك العلني لأعضاء المنظمة، ويشير هذا المستوى إلى وجود مشكلة في التصنيف فيما يصنعه الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى وجود أوصاف متداينة، ونتيجة لذلك توصل علماء الأنثروبولوجي إلى نظم للتصنيف إلا

أن هذه النظم شديدة الاتساع والتفصيل للحد الذي يجعل الجوهر الثقافى صعب التمييز، وإذا أراد الفرد تحقيق هذا المستوى من الفهم بسرعة أكبر فالأسهل محاولة تحليل القيم الأساسية إلى المبادئ اليومية التي يستطيع بواسطتها أعضاء ثقافة م توجيه سلوكياتهم، وتشكل المنتجات، الإنسانية أكثر الأجزاء المرئية فى ثقافة المنظمة التي يمكن رصدها، وهى تشمل السمات الواضحة من المنظمة التي يلحظها الموظف الجديد لدى التحاقه بالمنظمة.

### المستوى الثانى: القيم: -

تأتى القيم فى المستوى التالى من مستويات الثقافة والتي يمكن ملاحظتها بالعين المجردة ولا يمكن استخلاصها منطقياً، وهو المستوى الذى يتصف بدرجة كبيرة من الوعى والإدراك لدى العاملين فى المنظمة ويشكل ثقافتهم، وتوجه القيم أعضاء المنظمات فيما ينبغى القيام به فى المواقف المختلفة وما لاينبغى القيام به وماهو مفضل وماهو غير مفضل وهناك بعض القيم التى أصلها ورسوخها إلى الحد الذى يجعل أعضاء التنظيم لايدرون بها لأنها تحولت إلى معتقدات أصلية.

### المستوى الثالث: الإفتراضات الأساسية:-

تمثل الإفتراضات الأساسية قلب الثقافة وأساسها، فهي تعبر عن مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر المستوى الثالث من الثقافة التنظيمية غير مرئى لأي موظف جديد بالمنظمة وحتى قدامى الموظفين ليسوا على دراية واعية بالفرضيات الأساسية لثقافة المنظمة، فهى شأنها شأن القيم تعمل على توجيه السلوكيات التي تصدر داخل المنظمة وكلما نضجت الثقافة تحولت معظم القيم إلى فرضيات راسخة وتتناول

الفرضيات الأساسية العديد من جوانب السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة والعلاقات مع العناصر الموجودة بالبيئة الخارجية للمنظمة. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً وأساسياً أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم ومنها :-

- تقدم الثقافة التنظيمية إطاراً فعالاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
  - تمثل القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة.
  - تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما أنها تشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية.
- كما يوضح " سيد محمد جاد الرب " ( ٢٠٠٥ ) أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، كما يلي:
- الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

• يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.

تؤدي الثقافة التنظيمية داخل المنظمة عدداً من الوظائف أهمها:

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
  - تنمي الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها.
  - تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية.
  - تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
  - تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام عال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
  - تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها.
  - تولد الثقافة التنظيمية بيئة فعالة قادرة على الابتكار.
- ومن جهة أخرى يرى الكاتبان " Keirnter and Hinick " (١٩٩٢) أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها في أنها تؤدي أربع وظائف كما يلي:
- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
  - تسهل الالتزام الجماعي.
  - تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
  - تشكل السلوك.

بينما يرى " عبد المعطى محمد عساف " ( ١٩٩٤ ) أن أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن فيما يلي :

٥ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

٥ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

٥ تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

كما ترى " خولة خميس عبيد " ( ٢٠٠٢ ) أن هناك العديد من الأسباب التي

أدت لتزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية وهي :

١ - التغييرات السريعة في البيئة التنظيمية:

نتيجة للتطور العلمي الهائل الذي حول العالم لقرية صغيرة، وانتشار ثورة الاتصالات وعلوم الكمبيوتر أدى ذلك إلى سهولة تنقل العمالة بين الدول، وامتلاك العامل المؤهل المهارات والكفاءات التي مكنته من التعامل مع الأجهزة الحديثة.

كما أدى إلى ندرة فى العمالة الماهرة ووجود ما يسمى بعامل العالمى والمدير العالمى، ومنه أصبح انسياب العمالة النادرة بين الدول أمراً شائعاً ومرغوباً.  
٢ - الاتجاه نحو العولمة:

لقد أدى ظهور الثورات التكنولوجية إلى نشأة شركات متعددة الجنسية تعمل فى ظل ثقافات مختلفة وقوانين ونظم وسياسات مختلفة، كما ترتب على وجود اتفاقية التجارة العالمية طهوراً أهمية الثقافات القومية وأثرها فى نجاح الشركات اليابانية وتحقيقها لمعدلات إنتاجية أعلى من الشركات الأمريكية، وتحقيق العامل اليابانى لمعدلات إنتاجية مرتفعة مقارنة بنظيره الأمريكى.

### ٣ - حركات الاندماج:

تميزت فترة الثمانينات بوجود زيادة ملحوظة فى:

• حركات الاندماج التى امتازت بها الشركات فى الولايات المتحدة وأوروبا واليابان.

• حدوث اندماج بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية.

وقد أتضح من خلال ذلك أن هذا الاندماج لم يحقق الغرض منه، مما دعا الباحثين لدراسة الأسباب التى أدت إلى الفشل، كانت نتيجة الدراسة ظهور ما يسمى بصدام الثقافات، كما علمت حركات الإندماج على حذب الانتباه بحبر مفهوم تغيير الثقافة.

وبذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فى المنظمات فى الأوجه التالية.

١. هى بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل السلوك والعلاقات التى يجب إتباعها والاسترشاد بها.

٢. هى إطار فكرى يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

٣. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، وإنما فى إطار تنظيمى واحد. لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفى المتوقع منهم وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التى يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم فى حل المشكلات.
٤. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
٥. الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومساعداً للإدارة فى تحقيق أهدافها وطموحتها.
٦. الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
٧. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفانى فى العمل وخدمة العميل.
٨. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً فى جذب العاملين الطموحين حيث تنبنى هذه المنظمات قيم الابتكار والتفوق والتطوير.
٩. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
١٠. تحتاج الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر فى حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها.

## أهداف ووظائف الثقافة التنظيمية:

يشير كلاً من " *Bartvictor & Cullent*" (١٩٨٨)، " *Sandra Dawson*"

" (١٩٩٢)، " *J.Heifetz*" (١٩٩٨) نقلاً عن " خليفة محمد حاتم " إلى أن الثقافة

التنظيمية تؤدي مجموعة من الأعداد منها ما يلي:

• تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية

الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية.

• تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم

بأسلوب وسرعة الاستجابة للاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة

الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

• تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه

الفكر والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

• تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين

واحتياجات العمل بما يحقق للمنظمة تواجدتها.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في حياة المنظمات، حيث تؤدي

عدة وظائف حيوية أساسية داخل المنظمة لضمان استمرارها وبقائها، كما تلعب

دوراً هاماً في تماسك الأعضاء وذلك للحفاظ على هوية الجماعة، وبدون حد

الوظائف يحدث خلل يؤدي إلى تهديد حياتها وبقائها.

كما يرى " أحمد سيد مصطفى " (١٩٩٢) أن للثقافة التنظيمية مجموعة

من الوظائف التنظيمية من أهمها ما يلي :

• تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كمنظومة اجتماعية.
  - تهيئة إطار مرجعي للعاملين، يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.
- كما يوضح " Jon miner " ( ١٩٨٨ ) أن المهمة الرئيسة للثقافة التنظيمية هي المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وذلك من خلال النقاء والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل في العمليات الداخلية للمنظمة لتأكيد القدرة على الاستمرار.
- وبالنسبة للتكيف مع البيئة الخارجية فإن الثقافة التنظيمية تعمل على تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة بالنسبة لرسالة المنظمة وهي المهمة الأساسية لها، وكذلك الوظائف المعلنة للمنظمة وتكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة والوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف والمعايير المستخدمة لقياسها.
- أما بالنسبة لتكامل العمليات الداخلية بالمنظمة فهي تمثل العمليات التي تمكن الجماعة من إنجاز الأشياء معاً، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم وذلك من خلال اللغة المشتركة التي تسهل الاتصال بين الأفراد، ومعايير العضوية وشروطها، وتوزيع النفوذ والقوة والسلطة، وتحقيق العلاقات بين الجماعات المتناظرة داخل المنظمة بالإضافة إلى تحديد أساليب الثواب والعقاب.
- كما ترى " نجوى عبدالله الطبلأوى " ( ١٩٩٦ ) أنه على الرغم من عدم اتفاق الباحثين والدارسين نحو الجوانب الوظيفية للثقافة التنظيمية إلا أن هناك أربع استخدامات لها تمثل فيما يلي:

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة
  - استخدامها كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية.
  - تستخدم كأداة للتغيير. ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي.
  - تستخدم كأداة لخلق الإحساس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية الغير ثابتة والمتغيرة باستمرار.
- دور الثقافة التنظيمية على المنظمات :**
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يساهم على تحسين وتطوير الأداء، كما يمنع عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتيه.
- فالثقافة تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وكذلك على العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي :**
- أ- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:-**
- ١ . تؤثر على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المدبرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات حيث إن القيم والمعايير والاعتقادات التي تُؤد في المنظمة - ثقافة المنظمة - تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المدبرون في تحقيق الأهداف.

٢. تؤثر على أداء المنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تؤثر على إجراءات العمل وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة وحتى يتسنى لنا ذلك لابد أن تكون هذه الثقافة قوية.

٣. تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً فعالاً على قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير.

٤. تساعد على تكوين هوية للمنظمة وتزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.

٥. تدعم استقرار المنظمة كمنظومة اجتماعي وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ومروها.

٦. تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث إنها تحفز وتنشط أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة.

ب- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين :-

١. تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.

٢. تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

٣. مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة

٤. تمّد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك.

٥. توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

٦. تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

## الفصل السادس

### السلوك التنظيمي والنسق الاجتماعي

مقدمة:

يعنى السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في التنظيم أو المنظمة ويشير تعبير السلوك التنظيمي إلى مؤثرات متداخلة متعددة على أساط سلوك الناس في المنظمات وعلى ذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي فيما للعناصر التالية :

١: سلوك الناس

٢: عملية الإدارة

٣: المحيط التنظيمي

٤: العمليات التنظيمية

٥: التفاعل مع البيئة الخارجية التي بعد التنظيم .

يطلق البعض على عصرنا الحاضر ( عصر المنظمات ) لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاهية ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات ، وعندما أصبح أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العملية وبعد ازدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات بغض

النظر من نوعها سواء كان عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا جاءت أهمية السلوك التنظيمي .

فالسلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على أنها كيان اجتماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان .  
ما هو السلوك التنظيمي :

أصبحت مادة (( السلوك الإنساني في المنظمات )) أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد .

حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال .

ومن بعض التعريفات التي أطلقت على المنظمات والسلوك التنظيمي ما يلي :  
١- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك أداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم .

٢- ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل : التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي ، والبيئة التنظيمية ، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة .

٣- ويعرف أيضاً بأنه : ( فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة ) .

٤- ويعرف أيضا : ( بان السلوك التنظيمي يشمل على مسيدات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة وعلاقة ذلك برضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ) .

٥- ويعرف أيضا : ( تطبيق حوار المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العناصر في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك لهدف زيادة إتاحة العاملين ) ٦ وصف جيبسون Gibson وزملائه المنظمات بأنها : كيانات معينة تكن المجتمع من تحقيق الإبحازات والتي لا يمكن تحقيقها من خلال التصرفات الفردية .

٦- ويشير هولت Holt إلى أن المنظمة هي هيكل من العلاقات يتواجد عندها يعمل فردين أو أكثر بشكل متعاون وجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف .

أما GARY فيشير إلى انه يمكن النظر إلى أي منظمة على أنها ابتكار أو اختراع اجتماعي لإنجاز أهداف محددة من خلال جهود جماعية ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على الجوانب الثلاثة التالية في تعريف المنظمة :

١- اختراع اجتماعي لأنها تقوم أساساً على العنصر البشري أو الأفراد الذي يمثلون الفرص والتحديات ، لذلك فإن السلوك التنظيمي يهتم أساساً بهم العنصر البشري وكيفية إدارته ليعمل في المنظمات بفعالية .

٢- إنجاز الأهداف : مثل تحقيق الأرباح أو تحقيق أهداف سياسية أو اجتماعية .

إن علم السلوك التنظيمي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها على تحقيق أهدافها والبقاء والنمو والتكيف مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه .

٢- الجهد الجماعي : يمثل الجهد الجماعي وليس الفردي العمود الفقري للمنظمة ، ويهتم علم السلوك التنظيمي بكيفية ممارسة الأفراد في المنظمات للعمل الجماعي و فرق العمل بفعالية .

وينصرف مفهوم السلوك التنظيمي من وجهة نظر GARY إلى الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد والجماعات في المنظمات وعلم السلوك التنظيمي يقدم بالدراسة المنهجية لمثل هذه الاتجاهات والسلوكيات للوصول إلى نتائج علمية وعملية تتعلق بكيفية إدارتها بفعالية.

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة اتجاهات الأفراد والتي من أمثلها ما يلي :

١- اتجاهات الأفراد نحو نمط الإدارة السائد .

٢- الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

٣- اتجاهات العاملين نحو سياسات الترقية الحالية.

كما أن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات والتي من أمثلتها الأداء واتخاذ القرارات والتعاون والتنسيق والالتزام بأهداف العمل والصراعات التنظيمية والغياب والابتكار وغيرها .

ويعرف JOHN NEWSTROM ,DAVIS KEITH

السلوك التنظيمي بأنه ( دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف  
وسلوك الأفراد في المنظمة ) كذلك يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن  
السلوك التنظيمي ( يعنى مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المطمار -  
والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أحر تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية )

عما سبق يمكن استخدام التعريف التالي للسلوك التنظيمي : -  
" هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك :- أسلوب تفكير  
وإدراك العاملين بشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم  
وقيمهم وكذلك ممارساتهم كفراد او مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة  
المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل الناس من العاملين والمنظمة في نفس الوقت " -  
مراحل تطور السلوك التنظيمي :-

المرحلة الأولى بدأت بعلم النفس الصناعي والذي يدرس الفرد العامل من  
حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التي يتميز بها مثل : الذكاء والقدرات والخبرون  
الفردية بين العاملين ثم تأتي المرحلة الثانية مرحلة العلاقات الإنسانية التي تهتم  
بالأفراد كجماعات لمعرفة العلاقات فيما بينهم وأثر ذلك على إنتاجية العمل وفى  
رضاهم الوظيفي وأخيرا تأتي المرحلة الأخيرة مرحلة السلوك الإنساني والتنظيمي  
التي تهتم بدراسة الفرد والجماعة وتفاعلها أفرادا وجماعات مع منظمات العمل  
والبيئة المحيطة والبيئة الداخلية ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التي يعمل

بها .

## عناصر السلوك التنظيمي:-

### ١- الأفراد :-

يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات رسمية أو غير رسمية ولهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهـ محتلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم .

### ٢- الهيكل التنظيمي :-

فهو يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها .

### ٣- التكنولوجيا :-

وتشمل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجيا معينة في العمل فهي لها تأثير على الإنتاجية وعلى العاملين وسلوكهم .

### ٤- البيئة :-

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع مشتملة الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية لما لها تأثير كبير على العاملين في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل .

وهناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي :

١. التعرف على مسببات السلوك.

٢. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

٣. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

ونلاحظ أن مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا .

وهكذا نرى أن السلوك التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس الإدارة ككل وفي هذا الصدد يقول Charles perrow ( لا يستطيع أحد أن يفسر ويفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة) .

وللسلوك التنظيمي ثلاث مجالات سنتعرف عليها على النحو التالي :

#### ١ - السلوك التنظيمي الجزئي :

يهتم السلوك التنظيمي الجزئي بصفة أساسية بالسلوك الخاص بالأفراد الذين يعملون بطريقة فردية وفي الواقع هناك ثلاث فروع علمية تابعة لعلم النفس ساهمت بشكل رئيسي في تأسيس السلوك التنظيمي وهي :

#### ١ : علم النفس التجريبي :

زود السلوك التنظيمي بالنظريات الخاصة بالتعلم والدافعية والإدارات والضغط .

١ - علم النفس العلاجي : زود السلوك التنظيمي بالنماذج الخاصة بالشخصية والتنمية الإنسانية .

٢ - علم النفس الصناعي : قدم للسلوك التنظيمي العديد من الذريات الخاصة باختبار العاملين وأماكن العمل واتجاهات العاملين وتقييم الأداء .

٢- السلوك التنظيمي الوسيط : يحتل هذا المجال مكاناً وسطحاً بين السلوك الجزئي والسلوك الكلي ويركز على تفهم سلوكيات الأفراد الذين يعملون معاً على شكل جماعات أو فرق عمل .

٤- السلوك التنظيمي الكلي : يركز السلوك التنظيمي الكلي على تفسير وتفهم

سلوك المنظمات ككل وتعود جذوره ثلاثة نظم علمية أساسية هي :

١- علم الاجتماع قدم نظريات مختلفة تفسر القوة والنفوذ والنزاعات التنظيمية والمساومة والرقابة .

٢- علم الأنثروبولوجيا : ساهم بنظريات الرمزية والتأثير الثقافي على السلوك والتحليل المقارن للسلوك

٣- علم الاقتصاد : والذي قدم نظريات عديدة خاصة بالمنافسة والكفاءة الإنتاجية .

**أهداف السلوك التنظيمي :**

مثل أي علم من علوم المعرفة الأخرى فإن علم السلوك التنظيمي له عدد من

الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والتمقق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات .

ويجب أن تتصرف على المبادئ والمفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي:

إن السلوك التنظيمي يركز على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية

التي تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة :

**طبيعة الإنسان :**

١. الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت مع أن الناس أساساً متشابهون

فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب

الفيزيولوجية والعملية باختصار فإن كل فرد يختلف عن الآخر.

٢. سلوك الفرد هو ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة .

٣. إن أي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم وإنما يكون نتيجة

لسبب ما .

٤. يرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية : أي أنه لكل سلوك أو تصرف

يوجد دافع أو أكثر من دافع يوجهه والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص ، عدم

توازن يشعر به الفرد وهو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده .

٥. مبدأ الهدف : أي النتيجة التي يسعى الإنسان للوصول إليها حين إقدامه على

سلوك أو تصرف معين .

٦. الشخص ، الإنسان الكلي : نسق أو نظام يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة

( قيم واتجاهات وقدرات ومهارات ) .

٧. تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على

سلوكه .

٨. الكرامة الإنسانية . هذا المبدأ فلسفي أكثر ما هو علمي ويشير إلى انه يجب أن يعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى لأن الله سبحانه وتعالى كرمه على كل شيء في الكون .

### طبيعة المنظمة :

١ المنظمة نسق ، نظام اجتماعي وبالتالي يخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الأنظمة الاجتماعية رسمية وغير رسمية .

٢ مصالح المتبادلة : لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها وتنشأ المنظمات ويقى على أساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية والعاملين بها من ناحية أخرى .

### نماذج دراسة السلوك التنظيمي :

إن تفهم سلوك العاملين في المنظمات والتنشؤ به والتحكم به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد وتنوعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف مجالات اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها ويمكن القول أنه من بين النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثنانز *Luthans* وقد اعتمد لوثنانز في تطوير نموذجيه على مدخل التعليم الاجتماعي الذي بدوره اعتمد على المنهجين التاليين :

١. المدخل المعرفي ، العقلي.

٢. المدخل السلوكي.

يعترف المدخل العقلي بإدارة الفرد وحرية وبأن سلوكه هادف وهدي ويعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قدره داخلية في الإنسان ذاته.

أما المدخل السلوكي فهو يبي بأن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات (المثيرات) البيئية المحيطة بالفرد وأن الفرد لا يملك أي سلطة.

ونرى أن لوثانز قد طور نموذجاً انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهي ثلاثة:

١. تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.

٢. التنبؤ بسلوك الفرد.

٣. توجيه وضبط سلوك الفرد.

وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع الإدارة والمنظمات تحقيق أهدافها وحل المشكلات والمعضلات التي تواجهها.

-البعد الثقافي والسلوك التنظيمي:

إن حصيلة المعرفة المتراكمة لدينا فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي هي نتائج دراسات وتجارب وأبحاث السلوك التنظيمي وهي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث أجريت غالباً في العظمى في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أي أن النظريات والنماذج المبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المنظمات الأمريكية وبما أن هذه النتائج والأبحاث ناتجة عن المجتمع الأوربي فيجب علينا توخي الحرص والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية

التي توصلوا إليها أي أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة ما توصلوا إليه أي  
يجب أن نستفيد مما توصلوا إليه ونأخذه بشكل يناسب ثقافتنا ومجتمعنا  
العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات :

١: الفرد :-

فبنواة المنظمة أي أنه تنظيم يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك  
التنظيمي عنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة  
أو المؤثرات البيئية فيعمل أو يسلك بفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل  
٢: الجماعة :

فهي تتواجد في كافة المنظمات كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها  
فالمنظمة تتألف من جماعات من الناس كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم  
هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر فالجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم  
أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل شكل بقرار رسمي أو تكون جماعة  
غير رسمية حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية  
لحاجات اجتماعية يرغبون إشباعها كعاملين في التنظيم .

٣: التنظيم :

يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي وهذا الهيكل تنشئه  
الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد والجماعات وتهيئ نظاماً لتوجيه جهود المنظمة  
في نشاط لتحقيق الأهداف ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون  
أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخطط لها .

#### ٤: البيئة :

تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تفسها وتؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية كما تؤثر المنظمة في بيئة الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تتيحه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات.

كما يمكننا أن نستعرض نماذج السلوك التنظيمي الأربعة وهي:

١. استبدادي (اتوقراطي): يعتمد هذا النموذج على الاستبداد الكامل من قنل الإدارة كما أنه ليس هناك أي مشاركة للعاملين ونتيجة الأداء في هذا النموذج هي أقل ما يمكن لأن حاجة الموظف تقابل عيشه فقط.

٢. الوصائي : يقوم هذا النموذج بالاعتماد على إصدار الاقتصادية مع التوجيه الإداري من صاحب المشروع أو المنظمة أي أن الموظفين موجهون نحو تحقيق المنافع والاستقرار للمنظمة والاعتماد عليها. وفي هذا النموذج حاجة الموظف للراتب هي التي تدفعه لتحقيق الاستقرار للمنظمة أي أن الاستقرار مقابل الراتب فإن نتيجة هذا الأداء تعاون سلبي.

٣. المساعد: يركز هذا النموذج على وجود القيادة مع التوجيه الإداري فهذه هي عناصر الدعم. إن الموظفين في هذا النموذج موجهين نحو أداء أعمالهم والإشراك في العمل ووضع الخطط فنلاحظ أن حاجة الموظف للاعتراف بمنزلته وأهميته هي التي تدفعه للعمل وأن نتيجة الأداء هي سير نحو النهضة.

٤. الجماعي (الكلبي): يقوم هذا النموذج على إشراك العاملين بالتوجيه الإداري ويوجد في هذا النموذج فريق عمل مسئول عن الموظفين كما أن الموظفين مسئولون عن سلوكهم

وانضباطهم هنا ذاتي كما أن حاجة الموظف تقابل تحقيق ذاته أي أن هناك حماس جيد في الأداء. وكما نلاحظ أن النموذج الأول يعتمد على نظرية X أما

النماذج الثلاثة الباقية تعتمد على نظرية Y

### النسق الاجتماعي :

النسق الاجتماعي هو مفهوم أو تصور أصح الاستخدام في السيكولوجيا الحديثة ، وهو يشير إلى مجموعة من الأفراد يتباينون ويتفاضون وطبيعا وهم معنيون بحل مشاكل جماعية أو بتحقيق هدف جماعي وقد يتكون النسق الاجتماعي موضوع التحليل في عملية الانتشار من جميع القرودين في القرية أو المزارعين في منطقة أو الأطباء في المجتمع المحلي أو أبناء قبيلة من القبائل ويمكن أن يتميز كل فرد عن الأخر ويتفاضل في الدور والمركز الاجتماعي والمكانة ولكن جميع الأعضاء متعاونون على الأقل في المسائل العامة أو في المشكلات المشتركة وهناك نقطة متوسطة بين الاختيار أو القرار الفردي وقرار الجماعة ومنها -

### عنصر الزمن :

حينما يتلقى الشخص معلومات حول تجديد معين من مصادر جماعية أو من مصادر شخصية فانه وفقا للظروف قد يقرر استخدام هذه الفكرة الجديدة وينديها إلا أن هذه العملية تأخذ وقتا يفكر فيه ويتردد ثم يحسم ويقرر سواء بالقبول أو الرفض ومن الواضح أن جميع الناس لا يتبنون الفكرة المستحدثة في الوقت نفسه حيث أن الناس في العادة يتبنون الفكرة على مدى الزمن الطويل ويختلف من فرد لآخر ولتوضيح ذلك نتعرض للنقاط التالية :-

## ١- فترة التبني :

وهي الفترة الزمنية التي يحتاجها الإنسان لكي يمر في عملية التبني من مرحلة الإدراك إلى التبني الكامل ويقاس الزمن المنقضي من الإدراك إلى التبني الكامل ويقاس الزمن المنقضي من الإدراك للفكرة الجديدة إلى التبني بالأيام أو الشهور أو الأعوام والأفكار المستحدثة ذات السمات المميزة تكون في العادة أسرع من التبني من غيرها من الأفكار التي لا سمات لها ولقد نجح الباحثون في هذا المجال في عزل فترتين زمنيتين متميزتين وهما :-

- فترة الانتقال من مرحلة الإدراك إلى مرحلة التجريب وهي الفترة المطلوبة للفرد لكي يمر من مرحلة إدراك الفكرة المستحدثة إلى مرحلة تحريبها
- فترة الانتقال من مرحلة التجريب إلى مرحلة التبني وهي الفترة المطلوبة للفرد لكي يمر من مرحلة التبني للفكرة المستحدثة .

## ٢- عملية تبني الأفكار المستحدثة واتخاذ القرارات :-

وهي نوع من أنواع اتخاذ القرارات وتبني الفكرة الجديدة يتطلب قرارا يصدره الفرد المتبني للفكرة وهذا الفرد لا بد له من أن يشرع في استخدام الفكرة الجديدة .

### مراحل عملية التبني :-

- ١- مرحلة الشعور بالفكرة أو الإدراك :  
وهي المرحلة التي يتعرف فيها الفرد لأول مرة على الفكرة المستخدمة .
- ٢- مرحلة الاهتمام :-  
وهي المرحلة التي يبدأ فيها الفرد بالاهتمام بالفكرة الجديدة .

٣- مرحلة التقييم :-

وهي المرحلة التي يقوم فيها الفرد بتقييم الفكرة المستحدثة .

٤- مرحلة التجريب المحدد :-

وهي المرحلة التي يقوم فيها الفرد بتجربة الفكرة أو الممارسة الجديدة على

نطاق محدد

٥- مرحلة تبني الفكرة :-

وهي المرحلة التي تبدأ عندما يعتنق الفرد الفكرة المستحدثة أو يبدأ في

الممارسات التجديدية على المدى الطويل وعلى نطاق واسع .

**الشخصية:**

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية (المتعلقة بالفرد ذاته) الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته لذا كان موضوع الشخصية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة وعلماء النفس خاصة.

وأن فهم الشخصية الإنسانية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد والمساعدة

على التنبؤ به.

**معنى الشخصية:**

بما أن كل شخص ينظر إلى الشخصية بوجهة نظر معينة فمن الطبيعي أن توجد اختلافات بين العلماء على تعريف الشخصية فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام حول معنى واحد للشخصية لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها.

وفي الحياة اليومية نجد أن معظم الناس يميلون إلى ربط مفهوم الشخصية ومعادلتها بمدى النجاح الذي يحققه الفرد اجتماعياً أو وصف الشخصية بسنة معينة متحركة في الفرد فنسمع أن فلاناً ذو شخصية قوية وطموح وجيد ومتوازن وغيرها.

أما على المستوى الأكاديمي فالاهتمام يتركز على الفرد ذاته وليس على الدور الذي يقوم به اجتماعياً.

وسأستعرض بعض التعريفات التي تقودنا إلى تكوين فهم واضح للشخصية.

١- يعرف *AllPort* الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظام الجسمية- النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة.

٢- ويعرف *Cattell* الشخصية بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين.

٣- أما *Sybil Burt* فيقول عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.

٤- ويعرف *Kreither و Kinicki* الشخصية فيقولان عنها أنها ( اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة المستقرة التي تعطي الفرد هويته. وهذه الخصائص أو الصفات التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتائج مؤثرات وراثية وبيئية.

ونلاحظ أنه من بين التعريفات الأكثر تفصيلاً ووضوحاً هو (( ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تدور في العلاقات الاجتماعية للفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزاً واضحاً ويعني هذا أن مفهوم الشخصية يشمل دوافع الفرد وعواطفه وميوله واهتماماته وسماته الخلقية وإرادته ومعتقداته كما تشمل عاداته الاجتماعية وذكاءه ومواهبه الخاصة ومعلوماته وما يتخذه من أهداف ومثل وقيم وتنظيم هذه الجوانب في كل متكامل يتسم بالاتساق والانتظام.

ومن التعريفات الخاصة بالشخصية نجد التركيز على الخصائص أو المفاهيم التالية:

١. الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
٢. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
٣. تتفاعل المكونات أو العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكّل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملاً أكبر بكثير من مجموع المكونات وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
٤. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
٥. تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي ومع ذلك فالشخصية ديناميكية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفًا متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.

٦. حيث أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي فهذا سيساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

هيكلية (بناء الشخصية):

يشير كرتيز وكينيكي إلى أن الشخصية تتكون من المظهر الجسماني وأسلوب الإدراك (التفكير) والأفعال والمشاعر والعواطف والقيم.

أما *Allen Cohen* وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية ونظام فرعي مشتق الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية والتي هي:

١. الأهداف الشخصية.

٢. القدرات.

٣. المعتقدات.

٤. القيم.

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض ويعمل النظام الفرعي مفهوم الذات على توحيدها في كل متكامل:

أما د. أحمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي كما يلي:

القيم والانفعالات والحاجات والقدرات والاتجاهات النفسية والميول والاهتمامات.

محددات الشخصية:

إن كثير من الكتاب يرون أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة تسهم في تكوين وتشكيل مكونات الشخصية ويمكن تصنيف هذه العوامل والمؤثرات في خمس مجموعات رئيسية وهي:

١. العوامل البيولوجية: ركزت الدراسات التي تناولت تأثير العوامل البيولوجية على تطوير الشخصية على عدة مجالات أهمها: الوراثة، هندسة الجينات، الذكاء، دور المخ وتكوينه وعلى الخصائص الجسمانية وتأثير كل منها على تطوير الشخصية.

٢. تأثر الثقافة \ الحضارة: تحتل الثقافة المكانة الأولى بين العوامل البيئية التي تؤثر على تطوير الشخصية ويعتقد الكثيرون بأن للثقافة تأثير على الشخصية أكبر من تأثير العوامل البيولوجية.

٣. دور الأسرة: تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين وتطوير شخصية الطفل وما يكتسبه الطفل وما يتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تغييره. أي أنه يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل.

٤. العوامل الاجتماعية \ التطبع الاجتماعي: تستمر هذه المرحلة طيلة حياة الفرد فبعض الأشخاص يمكن أن يكون لهم تأثير مباشر على شخصية الفرد مثل الأقارب ومعارف الأسرة والجيران والأقران والمدرسون والزملاء في النادي أو العمل وغيرهم.

٥. تأثر الموقف \ المآل: إن جميع العوامل السابقة تسهم كثيراً في تطوير شخصية الفرد ولكن هذا لا يعني أنه يمكننا التنبؤ بدقة بسلوك الفرد إذا ما واجه حادثة أو حالة معينة أو موقفاً معيناً ذلك لأن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد وهذه العوامل والمتغيرات تتفاعل مع الفرد بما في ذلك شخصيته.

## نظريات الشخصية:

١. نظرية التحليل النفسي: تستند هذه النظرية للعالم فرويد وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال مع أنها تعرضت لانتقادات شديدة و تيارات عديدة.

٢. نظرية فرويد اطعول: استجابة للنقد المتزايد سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية ومن بين هؤلاء إريك إريكسون الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية.

٣. النظرية النفسية الاجتماعية: ومن أهم رواد هذه النظرية *Alfred. Erick* و *Fromm*.

٤. نظرية الصمات: تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر.

٥. نظرية مراحل النضج.

٦. نظرية أرجيريس في النضج.

إضافة إلى النظريات الإنسانية وهكذا نجد أن اهتمام العلماء السلوكيين وعلماء النفس كان كبيراً في مجال دراسة الشخصية.  
الإدراك :

كثيراً ما نسمع أو نردد مثل هذه العبارات (( ليس هذا ما قصدته )) أو (( ليس هذا المعنى الذي فهمته )) مثل هذه العبارات تشير إلى أن الناس يرون ويفسرون الأمور والأحداث والمواقف بطرق مختلفة وهذا مرتبط بالإدراك عند

الأشخاص. مما يدل ذلك على أن دراسة وتعمق الإدراك الإنساني يعتبر أمراً ضرورياً لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة.

**معرفة الإدراك:** يعرف السلمي الإدراك (( بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك )).

ويعرف جيبسون *Gibson* وزملاؤه الإدراك بأنه (( عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى والإدراك عملية معرفية )).

**الإحساس والإدراك:** الإحساس والإدراك شيان مختلفان على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما.

**فالإحساس:** هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة. فالإحساس هو مادة خام للمعلومات وهو عملية عصبية فيزيولوجية أساساً.

**أما الإدراك:** فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس وهو أساساً عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ.

كيف تتم عملية الإدراك؟ تتم عملية الإدراك بصورة عامة وفق المراحل والخطوات التالية:

١. تعرض الإنسان لمثير.
٢. تسجيل المعلومات وتبسيطها.
٣. تنظيم المعلومات.
٤. تحليل وتفسير المعلومات.

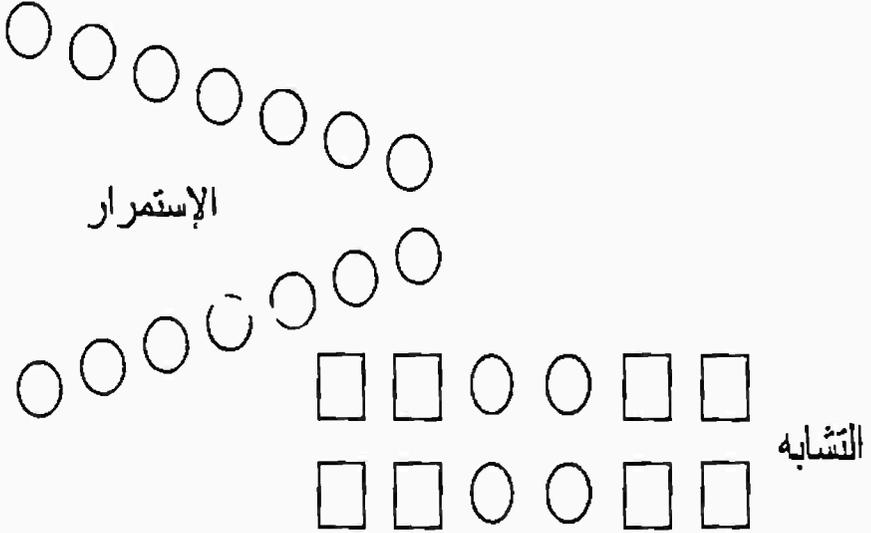
٥. الاستجابة السلوكية.

٦. النتيجة.

تنظيم الإدراك:

إن من المبادئ الخاصة بتنظيم الإدراك مبدأ التجميع والذي يستخدم الفرد

على أساس التماثل أو التشابه أو الاستمرار كما هو مبين في الشكل التالي:



وأخيراً: الإدراك كنظام فرعي من النظام السلوكي: يمكن النظر إلى الإدراك

على أنه يتكون من نظام سلوكي مفتوح ويتكون هو الآخر من عدة نظم فرعية

مفتوحة ويشتمل النظام الإدراكي كنظام مفتوح على العناصر الآتية:

١. المدخلات الإدراكية.

٢. العمليات والأنشطة الإدراكية.

٣. المخرجات الإدراكية.

## الاتجاهات:

إن كل إنسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء  
والمواضيع والأشخاص من حوله.

### تعريف الاتجاه:

١- يعرف *Gibson* الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية  
مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محدداً في  
استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف.

٢- ويعرف لوثنانز الاتجاه بأنه (( ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة  
نحو شيء ما)).

٣- أما *Kinicki* و *Kreitner* فيشيران إلى أن الاتجاه هو (( ميل مكتسب  
(تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محبة أو غير محبة وبصورة ثابتة تجاه  
شيء ما)).

وإلى عهد قريب كان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف  
للإتجاهات قدمه *Gordon* والذي يقر أن الإتجاهات: هي عبارة عن استعداد  
أو ميل مكتسب للاستجابة بطريقة مواتية أو غير مواتية وبشكل منسق حول شيء  
معين.

وبالرغم من أن هذا التعريف الشائع للإتجاهات قد حظي على اتفاق عام  
من جانب الكثير من الكتاب والباحثين فإن هذا لم يمنع وجود اختلاف في آراء  
البعض الآخر منهم وعدم قبولهم بهذا التعريف لعدم واقعيته في وصف مفهوم  
الاتجاهات.

كما أوضح كل من *Fishbein and Ajzen* أن النظرية التحليلية لنل هذا التعريف تكشف عن بعض المجالات التي تثير الغموض وعدم الوضوح وأهم هذه المجالات:

١. مفهوم الاستجابة بطريقة ، تسقة.

٢. مفهوم الاتجاهات بأنها مكتسبة نتيجة التعلم.

٣. الاتجاهات هي استعداد أو نزعة للسلوك.

وعلى الرغم من ذلك نستج من التعاريف السابقة وغيرها للاتجاه ما يلي

١. الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة.

٢. الاتجاه هو نزوع أو ميل مكتسب تحاه شيء أو شخص... لدى الإنسان مشاعر ومعتقدات خاصة به.

٣. هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً أو غير محبب وسلبي.

٤. وهذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تحاه الشيء الذي يحمل عنه المشاعر والمعتقدات.

٥. النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.

المعتقدات:

يميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات والآراء: فالاعتقاد: هو قول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث أما *Kreither* و *Kinicki* فيعتقدان أن نظام الاعتقادات لدى الفرد هو تمثيل ذهني لما حوله، كامل بالعلاقات السببية النتحة المحتملة والاعتقادات هي نتيجة مباشرة للملاحظة والاستنتاجات من العلاقات المكتسبة السابقة أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات فالرأي السائد هو أن

الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

أما الرأي: (( فهو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه النوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجه الفرد)).

### مكونات الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب \ أجزاء:

١. عاطفي / انفعالي.
- ٢: معرف / معلوماتي.
٣. سلوكي.
٤. يشير الجانب العاطفي إلى ما نريد أو ما لا نريد ، ما نحب وما نكره.
٥. أما الجانب المعرفي فهو ما يتعلق بمعتقدات الفرد ومدركاته وأرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث.
٦. وأخيراً الجانب الثالث وهو السلوك والبعض يطلق عليه (النوايا السلوكية) وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصدقة أو ود أو عدوانية أو مساندة أو غيرها).

### وظيفة الاتجاهات:

تخدم الاتجاهات عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

١. تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد.

٢. وظيفة التأقلم والتكيف.

٣. وظيفة الدفاع عن الذات.

٤. التعبير عن القيم والمثل.

٥. وظيفة معرفية.

**التعلم:**

للتعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان الذي يعتبر أكثر المخلوقات قدرة ورعة واستعداداً للتعلم.

**تعريف التعلم:**

في رأي *Gibson* وزملائه فإن التعلم (( هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة )) .

نستنتج من هذا التعريف وتعريف أخرى أن التعلم:

١. هو تغيير في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.

٢. يتصف بالتغير الذي نصفه بالتعلم بالدوام النسبي.

٣. يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة.

٤. التغير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطناً لا يمكن مشاهدته

(تغيير الميول والاتجاهات).

٥. التغيرات الناشئة نتيجة لنمو الفرد ونضجه جسمانياً وعقلياً.

٦. التغيرات السلوكية المؤقتة الناشئة نتيجة حالات مؤقتة :احبها

الإنسان.

**أهم نظريات التعلم هي:**

١. نظرية التعلم الشرطي التقليدي.

٢. التعلم الشرطي الوسيلى.

٣. نظريات التعلم الاجتماعى.

### خلاصة التعلم:

يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية ولكنه لم ينل اهتماماً كافياً مثل باقي العمليات الأخرى من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ويعتبر تغيير وتعديل سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التعديم واستناداً لمبدأ قانون الأثر فإن التعديم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التعديم ويزيد احتمالات تكراره والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع .

### الاتصال :

معنى الاتصال : لفهم معنى الاتصال يمكننا أن نتصور وجود ثلاثة من المديرين يعملون في أحد المكاتب يعمل الأول بمفرده ولكنه مع ذلك يصرخ بأعلى صوته على أحد مساعديه لمعاونته والذي لا يسمع هذا النداء .

أما الثاني فيتحدث على الهاتف إلى أحد المرؤوسين طالباً منه أن يرسل ٥٠ كرتونة من البيض إلى سوبر ماركت ( هيبتون ) في شارع التحرير فأرسل بدلاً من ذلك ١٥٠ كرتونة إلى فندق ( هيلتون ) في ميدان التحرير أما الثالث فإنه يتحدث إلى معاونيه مباشرة في مكتبه بصوت مسموع وكلمات مفهومة الحقيقة أن الثلاثة يمارسون الاتصال ولكن النتيجة متفاوتة من حيث الفاعلية .

(( ومن هنا يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومة من طرف لآخر ))  
وفي ضوء هذا المعنى فإن المدير الأول لم يمارس الاتصال بينما يمارسه المدير الثالث  
أما المدير الثاني في الحقيقة مارس الاتصال فالمعلومات تم نقلها وتم استقبالتها !  
أن المشكلة في أن الرسالة لم تنقل كما هي وبالتالي جاء السلوك الفعلي معايير  
للسلوك المتوقع .

والنتيجة أنه ما يهمنا ليس الاتصال فقط وإنما الاتصال الفعال وعليه فإن  
الاتصال الفعال : (( هو عملية نقل رسالة بالطريقة التي تساعد على استقبالها  
بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسل هذه الرسالة )) .  
فالمدير الثاني على الرغم من أنه قد مارس الاتصال فإنه ليس اتصالاً فعالاً  
فقد ترتبت عليه نتائج سلبية

١. أهمية الاتصالات : تعتبر الاتصالات بمثابة الدم الذي يجري في عروق  
التنظيم فينبعث فيه الحياة والحيوية والنشاط فالإتصال يساعد أعضاء التنظيم  
على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية

كما أنه الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها  
فيدون الإتصال لا يعرف المطلقون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم  
المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات  
والتعليمات والإرشادات اللازمة وبدونه يصعب التنسيق بين أعمال وحدات  
والأفراد مستحيلاً.

١. اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة :

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

١. اتصالات نازلة من أعلى إلى أسفل :

أي الاتصالات النازلة في مستوى أعلى في المنظمة مثلاً المدير إلى مستوى أدنى في المنظمة ( الموظفين )

٢. اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى :

وهي انسياب المعلومات من الرؤوسين إلى رئيسهم وهي هامة لكل من

الرئيس والرؤوس

٣. الاتصالات الأفقية :

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري ( الهرمي ) في

المنظمة وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة فهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل.

٤. وهناك اتصالات قطرية متقاطعة :

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من

أجل إنجاز العمل فالمديرون وغير المديرين على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية

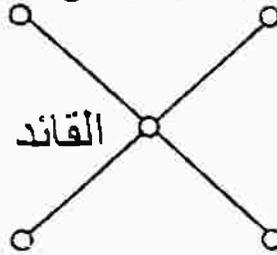
٢. أنماط الاتصال أو نظم الاتصال :

يصنف الكتاب أنماط شبكات الاتصال في المنظمات إلى أربعة أنماط

رئيسية هي :

١. نظام السلسلة : حيث تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع بطيء وغير كفؤ وغير شائع

٢. شبكة ( بمط ) العجلة . وهذا النمط شائع لنشر ونقل الكلام وفي هذا النمط من الاتصال هناك شخص محوري ( القائد أو الرئيس ) هو مفتاح الاتصالات . وتتم اتصالات الأفراد من خلاله وبوسعه الاتصال بأي منهم وهذا النمط يكثر أن يتسبب في الإرباك وعدم الرضى لأولئك الأفراد المعزولين والواقعين على محيط النشاط

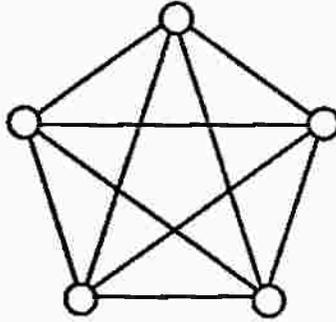


٣. شبكة الاتصال الدائرية : وفي هذا النمط يسمح للفرد بالاتصال بأي من حايه



٤. شبكة النجمة / جميع القنوات : وهنا يمكن لأي فرد الاتصال مع أي فرد آخر بدون قيد باستخدام جميع قنوات الاتصال وهذا النمط يتسه البناء التنظيمي اللامركزي ( المفتوح ):

## الشبكة النجمية



أي الأنماط ( الشبكات ) أفضل :

لقد أجرى عدد من الباحثين بعض الدراسات والتجارب على الأنماط المختلفة لتعرف الحالات والظروف التي يصلح لها ويناسبها كل نمط ووجدت الدراسات أن لكل نمط / شبكة مزاياها وسلبياتها وقد دلت الدراسات على ما يلي:

١. إن الاتصال ذا المستويين ( العجلة ) هو الأكثر فاعلية ( الأسرع والأكثر كفاءة ) لانجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة والروتينية التي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار
٢. أما بالنسبة للمشكلات والمهام الصعبة والمعقدة وجد أن الاتصال المفتوح في جميع القنوات هذا الأفضل . فهذه المشكلات تقتضي مزيداً من المعلومات والأفكار والتحليل ولا يستطيع الشخص المحوري في نمط العجلة التعامل مع هذه المعلومات الغزيرة فعلى المدير أن يتذكر أن لكل نمط مزاياه وسلبياته والمدير الحكيم لا يعتمد على واحد منها في جميع

الأحوال كما أنه لا يستخدمها جميعها في وقت واحد وأن بحسار النمت  
وفق ما تتطلبه طبيعة القضايا والمشكلات والمهام

5. الاتصالات غير الرسمية :

تتواجد في أي منظمة حنأ إلى حنن مع التنظيم الرسمي ولدا حد كتير  
من الانصالات تتم خارج التنظيم الرسمي مر خلال التخطيحات وانجتماعات  
غير الرسمية واستخدمت لأول مرة في الحرب الأهلية الأمريكية حتى تم توصل  
خطوط التلغراف عبر الأشجار من شجرة لأخرى

الخاتمة :

ويمكنني أن أختن هذه الحلقة بالإجابة على هذا السؤال .



# قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية :

- إبراهيم محمود عبد المقصد، وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط ١، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.
- إبراهيم نبيل عبد العزيز: "الأسس الفنية للممارسة"، دار الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩م.
- أبو بكر محمد يوسف: "إطار مقترح لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الأساليب لخفض التكلفة بحث منشور، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٢م.
- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون: "أصول التنظيم والإدارة" كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠١م.
- أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، دراسة في التمثيل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة، مكتبة الجامعة، بنها، ١٩٩١م.
- أحمد سيد مصطفى: "الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير" المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، ١٩٩٢م.

- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة، القاهرة، دت.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٥م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط٧، معدلة و.. كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٨م.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣م.
- أسامة عبد الرؤوف أحمد: العلاقة بين السلوك التربوي ومستوى الانجاز للاعبين كرة القدم تحت ٢٠ سنة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ٢٠٠٤م.
- أسامة محمود فريد: "التفكير الابتكاري والمدير المعاصر" مكتبات جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧م.
- أسامة محمود فريد: "كيف تنمي مهارات الابداعية" مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥م.
- أماني محمد توفيق: "نموذج مقترح لتفعيل الابتكار في المنظمات الإنتاجية في ظل منهجية النظم بالتطبيق على شركات إنتاج البترول" رسالو دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م.

- أمل فكرى إبراهيم : "تقويم رياضة المبارزة فى جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ٢٠٠٨م.
- إيمان صابر عبد الرحمن : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمى لإدارة النشاط الرياضى بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- بلال عبد العزيز سيد : "دراسة تقويمية للعمل الإدارى للاتحاد المصرى للسلاح"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ١٩٩١م.
- جاسم بن فيحان الدوسرى: "الثقافة التنظيمية فى المنظمات الأمنية ودورها فى تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٧م.
- جمال محمد على : "الحديث فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة" مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- حامد أحمد رمضان: "السلوك التنظيمى" دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.

- حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف البخاري : " المداخل المعاصرة فى إدارة الأفراد والتطوير التنظيمى فى التربية البدنية والرياضية" الطلعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- حسين القراز: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- حسين عبدالله حريم : "السلوك التنظيمى وسلوك الأفراد فى المنظمات" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧م.
- حسين محمد حسين : " أثر ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين دراسة مقارنة بين كلية تجارة عين شمس وأكاديمية البحث العلمى " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م.
- حمد بن فرحان الشلوى : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمى دراسة ميدانية على منسوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٥م.
- خليفة محمد حاتم : "أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على ديوان اللاط السلطانى بسلطنة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

- خولة خميس عبيد : "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية فى دولة الإمارات العربية المتحدة" رسالة ماجستير غير منشورة. كلب التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- دعاء عبد الله عباد: فعالية سياسة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، مكتبة أكاديمية السادات، طنطا، ٢٠٠٥م.
- راشا إيهاب مصطفى : "تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لتحسين الإنتاجية فى شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص" رسالة ماجستير غير مشررة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٤م.
- رفعت عبد الحلیم الضاعورى : " إدارة الإبداع التنظيمى " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- سامية فريد محمد : "أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين بالاتحاد المصرى للكرة الطائرة" بحث منشور، المجلة العلمية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.
- سعيد محمد الشيمى : " الثقافة الإدارية وعملية التطوير الإدارى والنهضة " مجلة جامعة القاهرة، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- السعيد محمد لبد، محمود عبد المقصود، محمود عبد العزيز  
إدارة السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا،  
١٩٩٩م - ٢٠٠٠م
- سيد الهواري: التنظيم "النظريات والنماذج التعليمية والسلوكيات  
والممارسات"، ط٧، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.
- سيد محمد جاد الرب: "السلوك التنظيمي" كلية التجارة بالأسماعلية  
لدراسات العليا والبحوث، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٥م.
- صالح بن سعد المريخ: "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة  
التنظيمية في الأجهزة الأمنية" رسالة دكتوراه غير منشورة،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠١م.
- صباح على محمد: "معوقات انتشار رياضة المارزة في جمهورية مصر  
العربية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية  
بالإسكندرية، جامعة حلوان، ١٩٨٦م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار  
الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- عادل ريان محمد: "ثقافة المنظمة والإحباط الوظيفي (دراسة ميدانية)"  
مجلة البحوث التجارية المعاصرة سوهاج، كلية التجارة،  
جامعة أسيوط، ١٩٩٤م.
- عادل ريان محمد ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى  
المؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز

- الإداري، جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم، المجلد ٧ العدد ٢ سبتمبر ٢٠٠٠م.
- عادل محمد أمين : "الثقافة التنظيمية فى المنظمات متداينة الأداء دراسة ميدانية" رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٧م.
  - عابدة سيد خطاب : "العولة ومشكلات إدارة الموارد البشرية" دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠م.
  - عبد الحميد شرف: الإدارة فى التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط ٢، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩م.
  - عبد الرحمن توفيق محمد : "١٠٠ طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية" مركز الخبرات المهنية بميك، القاهرة، ٢٠٠٤م.
  - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦م.
  - عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية، اللواء، القاهرة، ١٩٩٥م.
  - عبد الله عبد الحى: المدخل إلى علم النفس، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨م.
  - عبد المعطى محمد عساف : "السلوك الإداري(التنظيمي) فى 'لنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، ٢٠٠٢م.
  - عرفه متولي سند: مقدم فى العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى مجال الإدارة، غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر.

- علاء الدين عبد العزيز، محادثات التبر وأنماط السلوك التنظيمي للمرء المصرية في مجال الإدارة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٣م.
- على أحمد على، الأسس العلمية للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- فهد جابر العلى "أثر تنمية القدرات الابتكارية للعاملين على كفاءة أداء شركات النفط الكويتية" رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧م.
- كمال درويش، محمد محمد المحامى، سهير المهندس : الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات، القاهرة، ١٩٩٣م.
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، أحمد جلال سليم : "إدارة الأزمات فى رياضة المارزة للاتحاد المصرى للسلاح" بحث منشور بمجلة المؤتمر الأقليمى الرابع للمجلس الدولى للصحة والتربية البدنية والترويج والرياضة والتعبير الحركى لمنطقة الشرق الأوسط، الجزء الأول، ٢٠٠٨م.
- منولى السيد متولى : "السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- المجلس الأعلى للرياضة : "لائحة النظام الأساسى للاتحادات الرياضية" قرار رقم (١٢٢)، ٢٠٠٨م.

- المجلس الأعلى للشباب والرياضة : "قطاع البحوث، دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب والرياضة فى ج.م.ع"، الجزء الثانى، من عام ١٩٥٢م حتى عام ١٩٩٦م، القاهرة.
- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٩٠م
- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، الجزء الأول، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- محمد الطعمانة : "مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة فى منظمات القطاع العام فى الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١.
- محمد سمير فرج : " الابتكار والتجديد فى إدارة العربية وتحديات القرن العشرين" مؤتمر الإبداع والتجديد فى الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.
- محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد على : "منظور حديث فى الإدارة الرياضية " الطبعة الأولى، ماهى للنشر والتوزيع وخدمات الكمبيوتر، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي : "الإدارة الرائدة " الطبعة الأولى، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢م.
- محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني فى الفردي والجماعي فى المنظمات المختلفة، ط٣، كلية التربية الرياضية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

- محمد نجيب صبرى : " أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق " بحث علمي منشور كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٥م.
- محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي فى منظمات الأعمال " الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٢م.
- مراد محمد وهبه: " المعجم الفلسفى " دار الثقافة الجديدة، الطبعة الثالثة، القاهرة، ١٩٩١م.
- مرفت مصطفى الكلاوى: " نموذج مقترح للابتكار فى إدارات التصميم بالمنظمات الصناعية: دراسة تحليلية لشركات الصناعات الهندسية بقطاع الأعمال العام " رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩م.
- مصطفى هاشم أحمد : " الأنشطة الطلابية وعلاقتها بكل من التفكير الأبتكارى وسمات الشخصية والتحصيل الدراسي لدى طلاب جامعة أسيوط " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٣م.
- المعجم الوجيز: " مجمع اللغة العربية " طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٧م.

- منال إسماعيل محمد : "العلاقة بين القدرة الابتكارية للمدير وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة، أسيوط، ٢٠٠٧م.
- منصور بن ماجد بن سعود : "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي فى الإدار المحلية بالمملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٤م.
- ناصر محمد العديلى : " السلوك الإنسانى والتنظيمى . منظور كلى مقارن" مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ١٩٩٥م.
- ناصر محمد العديلى: السلوك الإنسانى والتنظيمى منظور كلى مقارن. جامعة طنطا، ١٩٩٥م.
- نبيل محمد المرسى : "المهارات والوظائف الإدارية" المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م.
- نبيل محمد مرسى: المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- نجوى عبدالله الطيبلاوى : "تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء فى مصر" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦م.

- محمد عبد الحميد ثابت : "تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الأستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، ٢٠٠٠م.
- نصر محمد عارف : "الحضارة . الثقافة . المدنية" المعهد العالمى للفكر الإسلامى، القاهرة، ١٩٩٤م.
- نور محمد الحسينى : "العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء فى الشركات المصرية فى ظل وجود بعض العوامل الموقفية" رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.

- *Armstrong Michal: "A hand book of personal management practice. London .Kogan . 1995.*
- *Choi-Yun-Seok:" Analysis of organizational culture in professional baseball organizations based organization based on the competing values framework" A cross-cultural study, the University-of-New-Mexico (0142)2005.*
- *Cunningham-Michael-R:" Organization culture and mergers Management's reflective perceptions of the relationship between organizational culture and a merged firm's ability to accomplish its pre-merger objectives" New-York-University (0146)2005.*
- *Edgar shein:"organizational culture and leader ship, San Francisco: Jassey- Bass Inc, 1991.*
- *Gary B.palmer and willian R. Jankowaik: "performance and imagination toward a culture view" cultural Anthropology.vol. 1996*
- *Guthen.H.Going: "Against the National culture Grain. A longitudinal case study of organizational culture in Turkish, higher Education, total Quality managment.vol.II.LSSUE1 Jan. 2000.*

- *Hannah.K.Watson: "Effects of organization culture on innovation decision: does university culture affect the ad optional of classroom technology "Peabody .college for teachers of Vanderbilt University. 2003.*
- *Jaskyte.Kristina:"organization culture and innovation in Nonprofit human service organization" university of Alabama. 2005.*
- *John B.Miner:"organizational Behavior. N.Y. Random House.1988.*
- *Johnson Deborah A:" The development and role of organization culture in voluntary associations: A stud of the National Association of Student personal Administrators" the University-of-Toledo (0232) 2005.*
- *Robert Kreinter and Angelo Kinicki:"organizational Behavior. Homewood, Lrwin, 1992.*
- *Valadares-Kevin-Joseph: "Mission, margin, and organizational ethics: The contribution of a service-based organizational culture towards enhancing the operational the operational success of health care institutions and its affect on charity care" Saint. Louis.University (0193)2005.*

ثالثاً: توثيق شبكة المعلومات:

- <http://mnzoor.blogspot.com>.
- <http://www.fencingegypt.com>
- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Slook-Edary/2007/02/07/32050.html>
- [www.IBTESAMA.com](http://www.IBTESAMA.com)
- [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com)
- [www.nwlink.com/~donclark/leader.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader.html)
- <http://vteam-sy.com/root/files/%20حلقة%20بحث.doc>