



www.massira.jo

مقيم ومحكم علميا

# السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

الأستاذ الدكتور  
ماجد عبد المهدي مساعده



رقم التصنيف : 658.4  
المؤلف ومن هو في حكمه : ماجد عبد المهدي مساعده  
عنوان الكتاب : السلوك التنظيمي  
رقم الإيداع : 2015/9/4340  
الوصفات : السلوك التنظيمي / إدارة الأعمال  
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

#### حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base  
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2016م - 1437هـ الطبعة الثانية 2018م - 1439هـ  
الطبعة الثالثة 2021م - 1442هـ الطبعة الرابعة 2022م - 1443هـ  
الطبعة الخامسة 2025م - 1446هـ



#### عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

# السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

الدكتور  
ماجد عبد المهدي مساعده



## الفهرس

- التمهيد ..... 19

### الفصل الأول

#### السلوك الإنساني

- تمهيد ..... 25
- مفهوم السلوك الإنساني ..... 26
- خصائص السلوك الإنساني ..... 27
- أنواع السلوك الإنساني ..... 28
- مقومات السلوك الإنساني ..... 29
- مبادئ السلوك الإنساني ..... 30
- قياس السلوك الإنساني ..... 30
- تعديل السلوك الإنساني ..... 31
- تحليل السلوك الإنساني ..... 34
- محددات السلوك الإنساني ..... 36
- أسئلة الفصل الأول ..... 39
- مراجع الفصل الأول ..... 40

### الفصل الثاني

#### السلوك التنظيمي

- تمهيد ..... 45
- مفهوم السلوك التنظيمي ..... 46
- أهداف دراسة السلوك التنظيمي ..... 47
- مراحل دراسة السلوك التنظيمي ..... 48
- الاتجاهات النظرية للسلوك التنظيمي ..... 49

- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى ..... 52
- التحديات التي تواجه السلوك التنظيمي ..... 55
- أسئلة الفصل الثاني ..... 57
- مراجع الفصل الثاني ..... 58

### الفصل الثالث

#### النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

- تمهيد ..... 63
- أولاً: المدرسة الكلاسيكية ..... 65
- نظرية الإدارة العلمية ..... 65
- نظرية البيروقراطية ..... 72
- ثانياً: المدرسة السلوكية ..... 76
- نظرية العلاقات الإنسانية ..... 77
- ثالثاً: المدارس الإدارية الحديثة ..... 79
- مدرسة علم الإدارة ..... 79
- مدرسة النظم الإدارية ..... 80
- المدرسة الظرفية (الموقفية) في الإدارة ..... 81
- الإدارة بالأهداف ..... 82
- نظرية الإدارة اليابانية ..... 83
- أسئلة الفصل الثالث ..... 85
- مراجع الفصل الثالث ..... 86

### الفصل الرابع

#### الشخصية

- تمهيد ..... 91
- مفهوم الشخصية ..... 92
- صفات الشخصية ..... 93
- أبعاد الشخصية ..... 94

- 95 ..... خصائص الشخصية المؤثرة في السلوك التنظيمي
- 97 ..... المحددات الرئيسة للشخصية
- 98 ..... نظريات الشخصية
- 99 ..... أولاً: نظرية التحليل النفسي
- 100 ..... ثانياً: نظرية الأنماط
- 102 ..... ثالثاً: نظرية السمات
- 102 ..... رابعاً: نظرية الذات
- 104 ..... خامساً: نظرية النضج
- 104 ..... سادساً: النظرية العضوية
- 105 ..... أسئلة الفصل الرابع
- 106 ..... مراجع الفصل الرابع

## الفصل الخامس

### الإدراك

- 111 ..... تمهيد
- 112 ..... مفهوم الإدراك
- 114 ..... أهمية الإدراك في السلوك الإنساني
- 114 ..... خصائص الإدراك
- 115 ..... مراحل عملية الإدراك
- 116 ..... مبادئ الإدراك
- 117 ..... العوامل المؤثرة في الإدراك
- 120 ..... أثر الإدراك على السلوك التنظيمي
- 121 ..... مشكلات الإدراك ومعوقاته
- 123 ..... أسئلة الفصل الخامس
- 124 ..... مراجع الفصل الخامس

## الفصل السادس

### الاتجاهات

- تمهيد ..... 129
- مفهوم الاتجاهات ..... 130
- عناصر الاتجاهات ..... 131
- خصائص الاتجاهات ..... 132
- تكوين الاتجاهات ..... 133
- أنواع الاتجاهات ..... 134
- وظائف الاتجاهات ..... 135
- تعديل الاتجاهات وقياسها ..... 136
- الاتجاهات كنظام فرعي ..... 137
- قيود تغيير الاتجاهات ..... 138
- أسئلة الفصل السادس ..... 140
- مراجع الفصل السادس ..... 141

## الفصل السابع

### القيم

- تمهيد ..... 145
- مفهوم القيم ..... 146
- خصائص القيم ..... 147
- تصنيف القيم ..... 148
- وظائف القيم ..... 149
- تشكل القيم ..... 150
- مصادر القيم ..... 150
- تطور القيم التنظيمية ..... 151
- أسئلة الفصل السابع ..... 155
- مراجع الفصل السابع ..... 156

## الفصل الثامن

### التعلم

- 161 ..... تمهيد •
- 162 ..... مفهوم التعلم •
- 163 ..... أنواع التعلم •
- 164 ..... مبادئ التعلم •
- 165 ..... العوامل المؤثرة في التعلم •
- 166 ..... المنظمات المتعلمة •
- 168 ..... أسباب بناء المنظمات المتعلمة •
- 168 ..... نظريات التعلم •
- 196 ..... نظرية الإشراف الكلاسيكي •
- 172 ..... نظرية الإشراف الإجرائي •
- 173 ..... نظرية التعلم المعرفي •
- 174 ..... نظرية الجشطالت •
- 176 ..... نظرية التعلم الاجتماعي •
- 178 ..... أسئلة الفصل الثامن •
- 179 ..... مراجع الفصل الثامن •

## الفصل التاسع

### ضغوط العمل

- 183 ..... تمهيد •
- 184 ..... مفهوم ضغوط العمل •
- 185 ..... عناصر ضغوط العمل •
- 186 ..... مراحل ضغوط العمل •
- 186 ..... نتائج ضغوط العمل •
- 188 ..... مصادر ضغوط العمل •
- 190 ..... قياس معدلات ضغوط العمل •



- إدارة ضغوط العمل ..... 191
- أسئلة الفصل التاسع ..... 194
- مراجع الفصل التاسع ..... 195

## الفصل العاشر

### الدافعية والحفز الإنساني

- تمهيد ..... 199
- مفهوم التحفيز ..... 200
- أهمية الدافعية ..... 201
- عملية الدافعية ..... 202
- أنواع الحوافز ..... 203
- نظريات الدافعية ..... 204
- المجموعة الأولى: نظريات الحاجات ..... 204
- المجموعة الثانية: النظريات المعرفية ..... 209
- المجموعة الثالثة: نظرية التعزيز ..... 212
- الاتجاهات الحديثة في الحفز ..... 213
- أسئلة الفصل العاشر ..... 216
- مراجع الفصل العاشر ..... 217

## الفصل الحادي عشر

### جماعات العمل

- تمهيد ..... 221
- مفهوم جماعات العمل ..... 222
- أنواع الجماعات ..... 223
- خصائص الجماعة ..... 225
- أسباب تكوين الجماعات ..... 225
- تماسك الجماعة ..... 227
- هيكل الجماعة ..... 229

- النظريات المختلفة في تفسير نشوء الجماعات ..... 230
- محددات سلوك الجماعة ..... 231
- مراحل تطوير الجماعة ..... 232
- فاعلية الجماعة ..... 233
- أسئلة الفصل الحادي عشر ..... 235
- مراجع الفصل الحادي عشر ..... 236

## الفصل الثاني عشر

### الهيكل التنظيمي

- تمهيد ..... 241
- مفهوم الهيكل التنظيمي ..... 242
- العوامل المؤثرة على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي ..... 243
- أنواع الهياكل التنظيمية ..... 246
- أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية ..... 246
- نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي ..... 247
- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي ..... 254
- ميزات الهيكل التنظيمي المناسب ..... 255
- أسئلة الفصل الثاني عشر ..... 256
- مراجع الفصل الثاني عشر ..... 257

## الفصل الثالث عشر

### القيادة

- تمهيد ..... 261
- مفهوم القيادة ..... 262
- أهمية القيادة ..... 263
- مصادر قوة وتأثير القائد ..... 264
- أساليب القيادة ..... 265
- العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة ..... 266

- نظريات القيادة..... 267
- الاتجاهات الحديثة في القيادة..... 276
- صفات القائد الناجح..... 277
- أسئلة الفصل الثالث عشر..... 279
- مراجع الفصل الثالث عشر..... 280

### الفصل الرابع عشر الاتصال

- تمهيد..... 285
- مفهوم الاتصال..... 286
- عملية الاتصال..... 287
- أهداف عملية الاتصال..... 289
- أنماط شبكات الاتصال..... 290
- طرق الاتصال..... 291
- أنواع الاتصال..... 292
- معوقات الاتصال..... 294
- تحسين فاعلية الاتصال..... 296
- أسئلة الفصل الرابع عشر..... 297
- مراجع الفصل الرابع عشر..... 298

### الفصل الخامس عشر البيئة التنظيمية

- تمهيد..... 303
- مفهوم البيئة..... 304
- البيئة الخارجية للمنظمة..... 306
- مفهوم البيئة الخارجية..... 306
- مستويات البيئة الخارجية..... 307
- البيئة الخارجية العامة (الكلية)..... 307

- 309 ..... البيئة الخارجية الخاصة (الصناعة)
- 312 ..... تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة
- 314 ..... البيئة الداخلية للمنظمة
- 317 ..... العلاقة بين المنظمة وبيئتها
- 318 ..... أسئلة الفصل الخامس عشر
- 319 ..... مراجع الفصل الخامس عشر

## الفصل السادس عشر

### الثقافة التنظيمية

- 323 ..... تمهيد
- 324 ..... مفهوم الثقافة التنظيمية
- 325 ..... أهمية الثقافة التنظيمية
- 326 ..... خصائص الثقافة التنظيمية
- 327 ..... وظيفة الثقافة التنظيمية
- 328 ..... أنواع الثقافة التنظيمية
- 329 ..... عناصر نسيج ثقافة المنظمة
- 331 ..... تكوين ثقافة المنظمة
- 333 ..... تغيير ثقافة المنظمة
- 335 ..... أسئلة الفصل السادس عشر
- 336 ..... مراجع الفصل السادس عشر

## الفصل السابع عشر

### التغيير والتطوير التنظيمي

- 341 ..... تمهيد
- 342 ..... مفهوم التغيير التنظيمي
- 343 ..... أنواع التغيير والتطوير التنظيمي
- 344 ..... قوى التغيير والتطوير التنظيمي ومبرراته
- 347 ..... عملية التغيير والتطوير التنظيمي

- معوقات التغيير والتطوير التنظيمي ..... 349
- أساليب التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي ..... 351
- فوائد مقاومة التغيير التنظيمي ..... 352
- أسئلة الفصل السابع عشر ..... 353
- مراجع الفصل السابع عشر ..... 354

## الفصل الثامن عشر

### الصراع التنظيمي

- تمهيد ..... 359
- مفهوم الصراع التنظيمي ..... 360
- خصائص الصراع التنظيمي ..... 361
- أنواع الصراع التنظيمي ..... 362
- أسباب الصراع التنظيمي ..... 366
- مراحل الصراع التنظيمي ..... 367
- آثار الصراع التنظيمي ..... 368
- إدارة الصراع التنظيمي ..... 370
- أسئلة الفصل الثامن عشر ..... 374
- مراجع الفصل الثامن عشر ..... 375

## الفصل التاسع عشر

### الإبداع التنظيمي

- تمهيد ..... 379
- مفهوم الإبداع ..... 380
- خصائص الإبداع ..... 381
- أنواع الإبداع ..... 382
- مستويات التفكير الإبداعي ..... 383
- مراحل وخطوات عملية الإبداع ..... 384
- حاجة المنظمات للإبداع ..... 385

- 386 ..... العلامات الدالة على الإبداع في المنظمات
- 387 ..... سمات الشخصية الإبداعية
- 388 ..... إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
- 389 ..... معوقات الإبداع التنظيمي
- 392 ..... أسئلة الفصل التاسع عشر
- 393 ..... مراجع الفصل التاسع عشر

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
94	القوى الرئيسة المؤثرة على شخصية الفرد	(4-1)
118	امتزاج الصورة مع الخلفية	(5-1)
132	مكونات الاتجاهات	(6-1)
170	خطوات التعلم الشرطي الكلاسيكي	(8-1)
202	عملية الحفز عند الأفراد	(10-1)
205	سلم الحاجات لماسلو	(10-2)
210	نموذج التوقعات	(10-3)
248	الهيكل التنظيمي التنفيذي / خط السلطة التنفيذية	(12-1)
249	الهيكل التنظيمي الوظيفي / خط السلطة الوظيفية	(12-2)
250	التنظيم التنفيذي الاستشاري / خط السلطة الاستشارية	(12-3)
251	المصفوفة التنظيمية	(12-4)
253	التنظيم الشبكي	(12-5)
269	خط سلوك القيادة	(13-1)
271	نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون	(13-2)
275	أساليب القيادة تبعاً لنظرية هيرسي / بلانشارد	(13-3)
288	عناصر عملية الاتصال	(14-1)
291	أنماط شبكات الاتصال الرسمية	(14-2)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
294	قنوات الاتصال في المنظمة	(14-3)
306	متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة	(15-1)
314	أنموذج القوى الخمسة للتنافس في البيئة الصناعية	(15-2)
326	أهمية ثقافة المنظمة	(16-1)
349	مراحل التغيير التنظيمي	(17-1)