



مقيم ومحكم علميا

www.Massira.jo

# السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

الدكتور

زاهد محمد ديري



رقم التصنيف : 658.49

المؤلف ومن هو في حكمه : زاهد محمد ديري

عنوان الكتاب : السلوك التنظيمي

رقم الإيداع : 2010/6/2102

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 للنشر

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 2011م - 1432هـ

الطبعة الثانية 2019م - 1440هـ

الطبعة الثالثة 2026م - 1447هـ



## عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 6 5627049 فاكس : 6 5627059

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 6 4640950 فاكس : 6 4617640

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

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

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

WWW.Massira.jo

مقيم ومحكم علميا

# السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

الدكتور

زاهد محمد ديري



## فهرس المحتويات

- المقدمة ..... 19

### الفصل الأول

#### مقدمة في السلوك التنظيمي

- أولاً: ماهية السلوك التنظيمي ..... 24
- ثانياً: الهدف من دراسة السلوك التنظيمي ..... 27
- ثالثاً: التطور التاريخي للسلوك التنظيمي ..... 31
- النموذج الميكافيلي ..... 31
- النظرية الكلاسيكية ..... 32
- نموذج الإدارة العلمية ..... 32
- نموذج العملية الإدارية ..... 34
- النموذج البيروقراطي ..... 36
- نظريات العلاقات الإنسانية ..... 37
- نظرية العلوم السلوكية (النظرية الحديثة للسلوك) ..... 38
- رابعاً: هل يحتاج المدير إلى مهارات سلوكية؟ ..... 40
- المهارات الفنية ..... 40
- المهارات السلوكية ..... 40
- المهارات العقلية ..... 40
- نحو فهم السلوك التنظيمي ..... 41
- عناصر أو متغيرات السلوك الإنساني ..... 41

- 41 ..... عناصر السلوك الفردي
- 43 ..... عناصر السلوك الجماعي
- 44 ..... ● خامساً: نواتج السلوك التنظيمي
- 44 ..... الأداء والإنتاجية
- 45 ..... الرضا عن العمل
- 46 ..... ● أسئلة الفصل الأول

## الفصل الثاني

### السلوك المحفز والسلوك المحبط

- 49 ..... ● أولاً: مفهوم السلوك المحفز
- 50 ..... ● ثانياً: مفهوم السلوك المحبط
- 51 ..... ● ثالثاً: مقارنة بين خصائص السلوك المحفز وخصائص السلوك المحبط
- 53 ..... ● رابعاً: آثار ونتائج العوائق الداخلية والخارجية
- 54 ..... ● خامساً: نتائج السلوك المحبط
- 57 ..... ● سادساً: طرق علاج الإحباط
- 59 ..... ● أسئلة الفصل الثاني

## الفصل الثالث

### الإدراك

- 63 ..... ● أولاً: التنظيم الفكري
- 66 ..... ● ثانياً: التنظيم الفكري ومفهوم الإدراك
- 67 ..... ● ثالثاً: ميكانيكية الإدراك
- 67 ..... الدافعية
- 68 ..... عوامل لاشعورية

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| عوامل عاطفية .....                                                     | 68 |
| عوامل عقلانية .....                                                    | 68 |
| مؤثرات خارجية .....                                                    | 68 |
| ● رابعاً: الإدراك الاجتماعي .....                                      | 71 |
| ازدواجية الإدراك .....                                                 | 71 |
| دوافع واتجاهات الشخص موضوع الإدراك .....                               | 71 |
| الخصائص المستقرة للشخص موضوع الإدراك .....                             | 72 |
| إرجاع كل ما سبق من الشخص موضوع الإدراك للشخص المدرك .....              | 72 |
| ● خامساً: العمليات السيكلولوجية للإدراك الاجتماعي (مراحل عملية الإدراك |    |
| الاجتماعي) .....                                                       | 73 |
| مشكلة المدرك .....                                                     | 73 |
| خصائص المثير .....                                                     | 74 |
| خصائص المدرك .....                                                     | 75 |
| كيفية تنظيم المؤشرات .....                                             | 76 |
| ● سادساً: الدقة في الإدراك الاجتماعي .....                             | 77 |
| مستوى الذكاء .....                                                     | 78 |
| التفتح الذهني .....                                                    | 78 |
| الانفصالية .....                                                       | 79 |
| الشعور بالذات .....                                                    | 79 |
| الخبرة الاجتماعية السابقة .....                                        | 79 |
| ● أسئلة الفصل الثالث .....                                             | 80 |

## الفصل الرابع

### الاتجاهات

- أولاً: تعريف الاتجاهات ..... 83
- ثانياً: مكونات الاتجاهات ..... 85
- المكون الفكري ..... 85
- المكون الشعوري او العاطفي ..... 85
- مكون الميل السلوكي ..... 86
- ثالثاً: وظائف الاتجاهات ..... 87
- وظيفة المنفعة ..... 88
- وظيفة الدفاع عن الذات ..... 88
- وظيفة التعبير عن الذات ..... 89
- وظيفة المعرفة ..... 90
- رابعاً: نشأة الاتجاهات ..... 90
- نشأة المكون الفكري ..... 90
- التعميم ..... 92
- نشأة المكون الشعوري ..... 95
- نموذج نشأة الاتجاهات ..... 96
- نشأة مكون الميل السلوكي ..... 97
- خامساً: الشخصية والاتجاهات ..... 99
- سادساً: قياس الاتجاهات ..... 104
- قياس المكون الفكري ..... 104
- سابعاً: الرجل والمرأة وعلاقة الإشراف ..... 111
- ثامناً: المهنة وعلاقتها بالنوع ..... 116

- تاسعاً: أهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي ..... 118
- أهمية اتجاهات العاملين بالنسبة للمدير ..... 118
- مفهوم الاتجاهات وخصائصها ..... 119
- الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات ..... 120
- أسئلة الفصل الرابع ..... 122

## الفصل الخامس

### القيم

- أولاً: مفهوم وتعريف القيم ..... 125
- ثانياً: تصنيف القيم ..... 125
- ثالثاً: مصادر القيم ..... 126
- رابعاً: هل يمكن تغيير القيم ..... 127
- أسئلة الفصل الخامس ..... 128

## الفصل السادس

### التعلم

- مقدمة ..... 131
- أولاً: تعريف ومفهوم التعلم ..... 131
- ثانياً: خصائص التعلم ..... 132
- ثالثاً: شروط التعلم ..... 133
- رابعاً: نظريات التعلم ..... 133
- نظرية التكيف التقليدي ..... 134
- النظرية السلوكية للتعلم ..... 135
- نظرية التعلم الاجتماعي ..... 137



- أسئلة الفصل السادس ..... 138

## الفصل السابع

### ضغوط العمل

- أولاً: مفهوم الضغط (التوتر) العصبي ..... 141
- ثانياً: ضغوط العمل وأسبابه ..... 141
- ثالثاً: التوتر وآثاره ..... 144
- تأثير التوتر على أداء المهام ..... 144
- التوتر وتأثيره على الصحة النفسية ..... 145
- التوتر والصحة العامة (القاتل الصامت) ..... 146
- اختلاف طرق مواجهة التوتر ..... 146
- رابعاً: طرق إدارة التوتر وضغوط العمل ..... 147
- أسئلة الفصل السابع ..... 148

## الفصل الثامن

### المهارات السلوكية في مجال تحفيز العاملين

- مقدمة ..... 151
- أولاً: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقة هذه الأسباب بتحفيز العاملين ..... 151
- ثانياً: الاحتياجات كأساس لتحفيز العاملين ..... 152
- ثالثاً: التوقع كأساس لتحفيز العاملين ..... 154
- نموذج نظرية التوقع ..... 155
- مبادئ النظرية ..... 155
- دروس للمدير من واقع نظرية التوقع ..... 156
- رابعاً: تعزيز السلوك كأساس لتحفيز العاملين ..... 157

- 158 ..... نموذج نظرية تعزيز السلوك
- 158 ..... مبادئ نظرية تعزيز السلوك
- 159 ..... دروس للمدير من واقع نظرية تعزيز السلوك
- 160 ..... خامساً: كلمة أخيرة للمدير العربي بخصوص الحوافز
- 161 ..... أسئلة الفصل الثامن

## الفصل التاسع

### المهارات السلوكية في مجال القيادة الإدارية

- 165 ..... أولاً: مفهوم ومصادر القيادة الإدارية
- 166 ..... ثانياً: نظريات القيادة
- 166 ..... مدخل الصفات الشخصية الموروثة
- 167 ..... مدخل الأنماط السلوكية
- 168 ..... دراسات جامعتي اوهايو وميتشجان الأمريكيتين
- 169 ..... بليك وموتون وشبكة أنماط القيادة الإدارية
- 172 ..... رنيسيس ليكرت والنظم الإدارية الأربعة
- 174 ..... مدخل المواقف أو الطوارئ الإدارية
- 181 ..... مدخل الصفات المكتسبة
- 182 ..... ثالثاً: بدائل القيادة الإدارية
- 183 ..... رابعاً: صفات القائد الناجح
- 185 ..... أسئلة الفصل التاسع

## الفصل العاشر

### المهارات السلوكية في مجال التغيير والتطوير التنظيمي

- 189 ..... مقدمة

- أولاً: العوامل التي تدعو إلى التغيير التنظيمي ..... 189
- ثانياً: مصادر مقاومة التغيير التنظيمي ..... 191
- ثالثاً: خطوات عملية التغيير المخطط ..... 192
- رابعاً: مداخل او استراتيجيات التغيير المخطط ..... 194
- المدخل التنظيمي ..... 194
- المدخل التكنولوجي ..... 195
- مدخل العاملين ..... 196
- خامساً: مدخل التطوير التنظيمي كأحد مداخل التغيير الشاملة ..... 197
- سادساً: خطوات عملية التطوير التنظيمي ..... 198
- سابعاً: أساليب التطوير التنظيمي ..... 199
- أسلوب الدراسة الميدانية ..... 199
- أسلوب الاستشارات ..... 199
- أسلوب بناء الجماعات ..... 200
- أسلوب الشبكة الإدارية ..... 200
- ثامناً: إرشادات للمدير العربي بخصوص عمليات التغيير والتطوير التنظيمي ... 200
- أسئلة الفصل العاشر ..... 202

## الفصل الحادي عشر

### المهارات السلوكية في مجال إدارة جماعات العمل

- أولاً: تعريف ومفهوم الجماعة ..... 205
- ثانياً: أهمية جماعات العمل ..... 205
- ثالثاً: أنواع جماعات العمل ..... 207
- رابعاً: مراحل تكوين جماعات العمل ..... 208

- خامساً: خصائص الجماعات الفعالة ..... 210
- سادساً: محددات فعالية جماعات العمل ..... 210
- المحددات الفردية ..... 210
- المحددات الموقفية ..... 212
- المحددات الهيكلية ..... 213
- سابعاً: محددات الأداء بين جماعات العمل ..... 215
- ثامناً: استراتيجيات إدارة السلوك والأداء بين الجماعات ..... 217
- تاسعاً: مرض التفكير الجماعي كأحد عيوب اتخاذ القرارات الجماعية ..... 217
- أسئلة الفصل الحادي عشر ..... 219

## الفصل الثاني عشر

### الاتصالات الإدارية

- أولاً: ماهية وأهمية الاتصالات ..... 224
- ماهية الاتصال ..... 224
- أهمية الاتصالات للإدارة والمدير ..... 228
- ثانياً: معوقات الاتصال ..... 230
- معوقات في المرسل ..... 231
- معوقات في الرسالة ..... 232
- معوقات في وسيلة الاتصال ..... 232
- معوقات في المستقبل ..... 233
- معوقات في بيئة الاتصال ..... 233
- ثالثاً: كفاءة الاتصال ..... 234
- رابعاً: الاتصالات ووظيفة المدير ..... 236

- خامساً: الاتصالات التنظيمية والإدارية ..... 238
- سادساً: أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية ..... 238
- اتصالات من المنظمة إلى العاملين ..... 239
- اتصالات من العاملين إلى المنظمة ..... 240
- اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها ..... 241
- سابعاً: نماذج من أهم أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية ..... 242
- أنظمة الشكاوى ..... 242
- أنظمة المقابلات ..... 243
- لوحة الإعلانات ..... 244
- رفوف القراءة ..... 244
- المجلة ..... 244
- مرفق الشيك الشهري ..... 245
- ثامناً: المهارات الشخصية في الاتصال ..... 245
- تاسعاً: تحليل علاقات الاتصال ..... 245
- أسئلة الفصل الثاني عشر ..... 257

### الفصل الثالث عشر

#### التدريب والتنمية

- أولاً: طرق التدريب والتنمية ..... 261
- طريق تحليل الإدارة ..... 261
- طريقة الخبرة الإرشادية ..... 261
- طريقة الاجتماعات ..... 262
- التمرير على العمل ..... 262

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| الإدارة المتعددة .....                                       | 263 |
| تمثيل الأدوار .....                                          | 263 |
| دراسة الحالات .....                                          | 263 |
| تدريب الحساسية.....                                          | 264 |
| ● ثانياً: أنواع التدريب والتنمية .....                       | 264 |
| برامج التنمية الإدارية .....                                 | 264 |
| برامج الإدارة الإشرافية .....                                | 265 |
| برامج المتدربين الإداريين .....                              | 265 |
| برامج التثقيف العام.....                                     | 265 |
| برامج التكيف .....                                           | 265 |
| برامج تنمية المهارات .....                                   | 266 |
| البرامج التخصصية .....                                       | 266 |
| برامج المهارات السلوكية .....                                | 266 |
| ● ثالثاً: الإجراءات التنظيمية الخاصة بالتدريب والتنمية ..... | 267 |
| التنظيم الخاص بعملية التدريب والتنمية .....                  | 267 |
| حصر احتياجات التدريب .....                                   | 267 |
| الشكل التنظيمي لجهاز التدريب والتنمية .....                  | 268 |
| إعداد أفراد هيئة التدريب.....                                | 269 |
| الاستعانة بالممارسين في عملية التدريب والتنمية .....         | 269 |
| جدولة عملية التدريب والتنمية.....                            | 270 |
| تقييم فاعلية التدريب والتنمية .....                          | 270 |
| ● رابعاً: كلمة أخيرة .....                                   | 270 |
| ● أسئلة الفصل الثالث عشر .....                               | 271 |

## الفصل الرابع عشر

### الشخصية

- أولاً: لماذا يتعين على المدير الاهتمام بالشخصية ..... 275
- ثانياً: مفهوم وتعريف الشخصية ..... 276
- ثالثاً: خصائص الشخصية ..... 276
- رابعاً: مقومات الشخصية (أبعاد الشخصية) ..... 277
- خامساً: نظريات الشخصية ..... 278
- سادساً: محددات الشخصية ..... 280
- سابعاً: نموذج مكونات لسلوك الفرد ..... 281
- أسئلة الفصل الرابع عشر ..... 282

## الفصل الخامس عشر

### الصراع التنظيمي

- أولاً: مفهوم الصراع وأهميته وتطوره ..... 285
- ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي ..... 287
- ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي ..... 288
- رابعاً: إدارة الصراع التنظيمي ..... 290
- خامساً: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي ..... 291
- سادساً: آثار الصراع بين الجماعات ..... 292
- أسئلة الفصل الخامس عشر ..... 294

## الفصل السادس عشر

### الإبداع التنظيمي

- أولاً: مفهوم وتعريف الإبداع ..... 297

- ثانياً: أنواع الإبداع ..... 298
- ثالثاً: أهمية حاجة المنظمات إلى الإبداع ..... 299
- رابعاً: مستويات الإبداع ..... 300
- خامساً: معوقات الإبداع في المنظمات ..... 302
- سادساً: خصائص الإبداع ..... 303
- سابعاً: مراحل عملية الإبداع ..... 303
- أسئلة الفصل السادس عشر ..... 305

## الفصل السابع عشر

### المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

- أولاً: المناخ التنظيمي ..... 309
- مفهوم المناخ التنظيمي ..... 309
- عناصر المناخ التنظيمي ..... 310
- أبعاد المناخ التنظيمي ..... 311
- أهمية خلق مناخ تنظيمي جيد في التنظيم ..... 311
- ثانياً: الثقافة التنظيمية ..... 312
- مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية ..... 312
- خصائص ثقافة المنظمة ..... 313
- عالم الأعمال والثقافة المنظمة ..... 313
- وظائف ثقافة المنظمة ..... 314
- تغيير ثقافة المنظمة ..... 314
- أسئلة الفصل السابع عشر ..... 316



## الفصل الثامن عشر

### النفوذ والقوة في المنظمات

- أولاً: النفوذ والقوة والمناورات السياسية كآليات للتحكم في المنظمات ..... 319
- ثانياً: النفوذ الاجتماعي: التأثير في الآخرين ..... 322
- ثالثاً: وسائل (تكتيكات) التأثير الاجتماعي ..... 322
- رابعاً: الاستخدام العلمي لوسائل التأثير ..... 323
- خامساً: القوة الفردية أساس التأثير ..... 326
- سادساً: قوة الجماعة أو الوحدة الفردي: المحددات الهيكلية ..... 334
- سابعاً: نموذج تبعية الموارد: التحكم في موارد حرجة ..... 335
- ثامناً: نموذج الخيارات الموقفية الإستراتيجية: التحكم من خلال التبعية ..... 337
- أسئلة الفصل الثامن عشر ..... 340
- المراجع ..... 341