

إدارة السلوك التنظيمي

الأستاذ الدكتور
محفوظ أحمد جودة



إدارة السلوك التنظيمي

الأستاذ الدكتور

محفوظ أحمد جودة

رئيس جامعة العلوم التطبيقية سابقاً



الطبعة الأولى

2025

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2024 / 11 / 6309)
إدارة السلوك التنظيمي، جودة، محفوظ أحمد عبد الكريم. - عمان: دار وائل للنشر
والتوزيع ، 2024 .

(403) ص

ر.إ. : (2024 / 11 / 6309)

الواصفات: / السلوك التنظيمي // إدارة الأفراد // تدريب الموظفين // الإتصال الإداري // القيادة // التغيير التنظيمي //
* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.3
(ردمك) 1 - 196 - 51-9923-978-ISBN

جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

دار وائل للنشر - عمان - الأردن - الجبيهة - شارع الجمعية العلمية الملكية
مقابل الباب الشمالي للجامعة الأردنية

E-Mail : sales@darwael.com - wael@darwael.com

TEL +962 6 533583 7

FAX: +962 6 5331661

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا
كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ (٢٦٩)

صدق الله العظيم

البقرة - الآية 269

إهداء

إلى روح والدي ووالدتي

... رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى زوجتي العزيزة

... وبناتي العزيزات

إلى كل من طلب العلم

... وكان متعطشاً للمعرفة والاستفادة

أهدي هذا الكتاب

المؤلف

المقدمة

أنه ليسعدني أن أقدم هذا الكتاب الذي يبحث في السلوك التنظيمي ليتلاءم مع التطورات الجديدة والتغيرات العالمية في التكنولوجيا وثورة المعلومات والانترنت. وبما أن العنصر الانساني يلعب دوراً أساسياً في عناصر الانتاج فإنه لا بد ان نمناه الاهتمام الكافي فيما يتعلق باتجاهاته ودفاعيته وقيمه وممارساته وسلوكه، كما لا بد من ان نعطي الأولوية لحل مشكلاته والاستماع إلى افكاره وإيجاد بيئة عمل صحية. ان تطوير العنصر البشري في المنظمة وتدريبه وتوجيهه وتنميته تدل على مدى أهمية العنصر البشري في العمل، وبالتالي اهتمت الكثير من الدراسات والابحاث بالسلوك التنظيمي.

يهدف هذا الكتاب المرجعي إلى تعريف القارئ بمفهوم السلوك التنظيمي وطبيعته، وقد قسم الكتاب إلى خمسة عشر فصلاً تضمنت:

الفصل الأول: تناول مفهوم السلوك التنظيمي من حيث أهدافه ونظرياته الإدارية، وكذلك علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الاخرى .

أما الفصل الثاني: فقد تناول بالشرح الشخصية بأبعادها ومحدداتها ونظرياتها. أما الفصل الثالث فتناول مفهوم الإدراك والعوامل المؤثرة في عملية الإدراك ومراحلها ومعوقاتها والإدراك الانتقائي.

واستعرض الفصل الرابع مفهوم التعلم ونظرياته بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في التعلم واساليب التعزيز .

وفي الفصل الخامس استعرض الكتاب القيم والاتجاهات: القيم من حيث مفهومها وأهميتها وأنواعها ومصادرها، والاتجاهات من حيث مفهومها ووظائفها وتكوين الاتجاهات وتغييرها وكذلك العلاقة بين الاتجاهات والسلوك التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك فقد تناول الفصل السادس الدوافع من حيث ماهيتها وآلية الدافعية ونظريات الدافعية والحوافز وأساليب الحفز الحديثة.

وفي الفصل السابع تناول الكتاب جماعات العمل من ناحية مفهومها وخصائصها وأنواعها والجماعات الرسمية وغير الرسمية.

وفي الفصل الثامن استعرض الكتاب مفهوم القيادة ومصادر قوتها وصفات ومهارات القائد وأساليب القيادة ونظرياتها.

كما استعرض الكتاب في الفصل التاسع منه مفهوم الاتصال وخصائصه ومهارات الاتصال الفعال والاتصالات الرسمية وغير الرسمية وكذلك مقومات الاتصال.

وفي الفصل العاشر تناول الكتاب موضوعين أساسيين مرتبطان ببعضهما هما المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، حيث بحث في مفهوم المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده، كما تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومصادرها وأنواعها وكيفية تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها.

أما في الفصل الحادي عشر فقد تناول موضوعي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي حيث عرج على موضوع التغيير التنظيمي من حيث مفهومه وأنواعه وإدارته ومجالاته وعوامل نجاح التغيير، كما عرج على التطوير التنظيمي من حيث أهميته ومبرراته وخصائصه ومراحله ومقوماته وكيفية التغلب عليها.

وفيما يتعلق بالفصل الثاني عشر فقد تناول الكتاب مفهوم الصراع التنظيمي ومصادره وأنواعه وآثاره ومراحله وكيفية إدارته.

وفي الفصل الثالث عشر عرج الكتاب على مفهوم الابداع التنظيمي وأنواعه وطرق توليد الافكار والعملية الابداعية والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

وفي الفصل الرابع عشر تناول الكتاب ضغوط العمل من حيث مصادرها وآثارها واستراتيجيات التعامل معها بالإضافة إلى مضيعات الوقت وتقنيات إدارة الوقت.

وفي الفصل الاخير وهو الفصل الخامس عشر فقد تناول الكتاب أهم مشاكل العاملين كالصمت التنظيمي والاعتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل بالإضافة إلى جودة الحياة الوظيفية من حيث مفهومها وأبعادها وأهدافها. يأمل المؤلف ان يجد القارئ الاستفادة من هذا الكتاب، ويسعدني ان اتلقى أية ملاحظات أو مقترحات لإثراء هذا الكتاب.

والله ولي التوفيق

المؤلف

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	المقدمة.....
11	فهرس المحتويات.....
20	قائمة الاشكال.....
الفصل الأول	
23	مفهوم السلوك التنظيمي.....
25	المقدمة.....
26	- تعريف السلوك التنظيمي.....
29	- اهداف السلوك التنظيمي.....
30	- النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي.....
40	- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.....
44	- أسئلة للمناقشة.....
الفصل الثاني	
45	الشخصية.....
48	- مفهوم الشخصية.....
50	- أبعاد الشخصية.....
52	- محددات الشخصية.....
54	- نظريات الشخصية.....
57	- مفهوم الذات ووسائل حمايتها.....
61	- أسئلة للمناقشة.....

الفصل الثالث

الإدراك.....	63
- مفهوم الإدراك.....	63
- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.....	67
- مراحل عملية الادراك.....	70
- الادراك الانتقائي.....	72
- معوقات الادراك.....	76
- العلاقة بين الادراك والسلوك التنظيمي.....	77
- أسئلة للمناقشة.....	79

الفصل الرابع

التعلم.....	81
- مفهوم التعلم.....	83
- عناصر التعلم.....	85
- نظريات التعلم.....	86
- العوامل المؤثرة في التعلم.....	92
- أساليب التعزيز.....	93
- التعلم والسلوك التنظيمي.....	95
- اسئلة للمناقشة.....	97

الفصل الخامس

القيم والاتجاهات.....	99
أولاً: القيم.....	101
- مفهوم القيم وأهميتها.....	101
- أنواع القيم.....	104

106	- مصادر القيم.....
107	- القيم وأخلاقيات العمل.....
110	ثانياً: الاتجاهات.....
110	- مفهوم الاتجاهات وتعريفها.....
111	- وظائف الاتجاهات.....
112	- تكوين الاتجاهات وتغييرها.....
116	- أنواع الاتجاهات.....
118	- العلاقة بين الاتجاهات والسلوك التنظيمي.....
118	• الرضى الوظيفي.....
125	• الالتزام المؤسسي.....
129	- اسئلة للمناقشة.....

الفصل السادس

131	الدوافع والحوافز.....
133	- ماهية الدوافع.....
135	- آلية الدافعية.....
136	- نظريات الدافعية.....
136	• مجموعة نظريات المحتوى.....
142	• مجموعة نظريات عمليات الدافعية.....
146	• نظريات التعزيز.....
147	- الحوافز وأنواعها.....
149	- أساليب الحفز الحديثة.....
154	- اسئلة للمناقشة.....

الفصل السابع

155	جماعات العمل
157	- مفهوم جماعات العمل
159	- خصائص الجماعات
161	- أنواع الجماعات
163	- الجماعات الرسمية وغير الرسمية
167	- مراحل تطور فريق العمل
168	- فعالية الفريق
169	- تماسك الفريق
172	- تأثير الجماعات على الافراد
173	- اسئلة للمناقشة

الفصل الثامن

175	القيادة
177	- مفهوم القيادة
180	- مصادر قوة القيادة
181	- صفات ومهارات القائد
183	- أساليب القيادة
184	- نظريات القيادة
197	- القيادة الفعالة ومحدداتها
201	- اسئلة للمناقشة

الفصل التاسع

203	الاتصال
205	- مفهوم الاتصال وأهميته

207	- عناصر عملية الاتصال
209	- خصائص الاتصال
210	- مهارات الاتصال الفعال
214	- الاتصالات الرسمية
225	- الاتصالات غير الرسمية
227	- معوقات الاتصال
230	- اسئلة للمناقشة

الفصل العاشر

231	المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
233	أولاً: المناخ التنظيمي
233	- مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته
237	- خصائص المناخ التنظيمي وأنواعه
241	- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
243	- أبعاد المناخ التنظيمي
245	ثانياً: الثقافة التنظيمية
245	- مفهوم الثقافة التنظيمية
246	- أهمية الثقافة التنظيمية
248	- مصادر الثقافة المجتمعية والتنظيمية
251	- أنواع الثقافة التنظيمية
252	- تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
254	- تغيير ثقافة المنظمة
256	- اسئلة للمناقشة

الفصل الحادي عشر

- 257 التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي
- 260 أولاً: التغيير التنظيمي
- 260 - مفهوم التغيير التنظيمي
- 262 - أنواع التغيير التنظيمي
- 264 - إدارة التغيير التنظيمي
- 272 - مجالات التغيير التنظيمي
- 275 - عوامل نجاح التغيير
- 277 ثانياً: التطوير التنظيمي
- 277 - مفهوم التطوير التنظيمي
- 278 - أهمية التطوير التنظيمي ومبرراته
- 280 - خصائص التطوير التنظيمي واستراتيجياته
- 284 - مراحل التطوير التنظيمي
- 286 - معوقات التطوير التنظيمي وكيفية التغلب عليها
- 288 - اسئلة للمناقشة

الفصل الثاني عشر

- 289 إدارة الصراع التنظيمي
- 291 - مفهوم الصراعات التنظيمية
- 293 - مصادر الصراع التنظيمي
- 296 - أنواع الصراع التنظيمي
- 300 - آثار الصراع التنظيمي
- 302 - مراحل حل الصراع التنظيمي
- 303 - إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياتها

- استراتيجيات إثارة الصراع التنظيمي 306
- أسئلة للمناقشة..... 308

الفصل الثالث عشر

- 309 إدارة الابداع التنظيمي.....
- مفهوم الابداع التنظيمي وأهميته..... 311
- أنواع الابداع التنظيمي 313
- طرق توليد الافكار 316
- العملية الابداعية 319
- مستويات الابداع التنظيمي..... 321
- مصادر الابداع التنظيمي..... 324
- العوامل المؤثرة في الابداع التنظيمي 325
- مقومات الابداع التنظيمي..... 329
- أسئلة للمناقشة..... 333

الفصل الرابع عشر

- 335 ضغوط العمل وإدارة الوقت.....
- مفهوم ضغوط العمل 337
- مصادر ضغوط العمل..... 339
- آثار ضغوط العمل الايجابية والسلبية..... 342
- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل..... 345
- إدارة الوقت..... 347
- مضيعات الوقت..... 348
- تقنيات إدارة الوقت..... 351
- أسئلة للمناقشة..... 353

الفصل الخامس عشر

- 355 مشاكل العاملين وجودة الحياة التنظيمية.
- 357 - الصمت التنظيمي
- 358 • أنواع الصمت التنظيمي
- 360 • آثار الصمت التنظيمي وكيفية علاجها
- 361 - الاغتراب الوظيفي
- 361 • مفهوم الاغتراب الوظيفي
- 363 • ابعاد الاغتراب الوظيفي
- 363 • وسائل التغلب على الاغتراب الوظيفي
- 364 - الاحتراق الوظيفي
- 364 • مفهوم الاحتراق الوظيفي وأبعاده
- 366 • مراحل الاحتراق الوظيفي وأسبابه
- 368 - نية ترك العمل
- 368 • مفهوم نية ترك العمل
- 369 • مراحل نية ترك العمل
- 370 • نتائج نية ترك العمل
- 371 - انعدام الثقة التنظيمية
- 371 • مفهوم الثقة التنظيمية وأنواعها
- 374 • أهمية الثقة التنظيمية وأبعادها
- 380 • بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها
- 384 • معوقات الثقة التنظيمية
- 385 - جودة الحياة الوظيفية
- 385 • مفهوم جودة الحياة الوظيفية

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية..... 387
- أهداف جودة الحياة الوظيفية..... 387
- اسئلة للمناقشة..... 389
- قائمة المراجع 391

قائمة الاشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
71	مراحل العملية الإدراكية	1
94	أساليب التعزيز	2
105	أنواع القيم	3
121	العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي	4
135	إطار آلية الدافعية	5
137	سلم الحاجات لماسلو	6
145	التوقعات الثلاثة حسب نظرية التوقع	7
178	القادة والمدراء	8
188	أساليب القيادة وفقاً لانظمة ليكرت	9
190	الشبكة الإدارية	10
207	نموذج الاتصال	11
216	الهيكل المبسط والهيكل الطويل	12
222	نمط العجلة في الاتصال	13
223	نمط الدائرة في الاتصال	14
224	نمط السلسلة في الاتصال	15
225	نمط النجمة في الاتصال	16
270	نموذج Kurt lewin للتغيير	17
271	العناصر الخمسة لنموذج ADKAR للتغيير	18
292	درجات الصراع وتأثيراته	19

الصفحة	المحتوى	الرقم
295	مصادر الصراع التنظيمي	20
297	نافذة جو هاري	21
321	المراحل الاربعة للعملية الابداعية	22
338	العلاقة بين ضغوط العمل والاداء	23
378	أبعاد الثقة التنظيمية	24