



# نظرية المنظمة

## Organization Theory

الأستاذ الدكتور

خضير كاظم حمود

الأستاذ الدكتور

خليل محمد حسن الشماع



رقم التصنيف : 354.1  
المؤلف ومن هو في حكمه : خليل محمد الشماع/ خضير كاظم حمود  
عنوان الكتاب : نظرية المنظمة  
رقم الإيداع : 1999/12/2266  
الواصفات : المنظمات / النظريات  
بيانات الناشر : 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 2000م - 1420هـ      الطبعة الثانية 2005م - 1425هـ  
الطبعة الثالثة 2007م - 1430هـ      الطبعة الرابعة 2009م - 1430هـ  
الطبعة الخامسة 2014م - 1435هـ      الطبعة السادسة 2024م - 1445هـ



دار  
المسيرة  
للنشر والتوزيع

شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

[www.massira.jo](http://www.massira.jo)

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](mailto:Info@massira.jo) . Website: [www.massira.jo](http://www.massira.jo)

التصميم والاضراج : دائرة الانتاج

WWW.Massira.jo

# نظرية المنظمة

Organization Theory

الأستاذ الدكتور

خضير كاظم حمود

الأستاذ الدكتور

خليل محمد حسن الشماع



## الفهرس

المقدمة.....25

### الباب الأول

#### تطور نظرية المنظمة

الفصل الأول: طبيعة المنظمة.....29

المبحث الأول: تعريف المنظمة ومفهومها.....29

المبحث الثاني: أنواع المنظمات .....33

أولاً: طبيعة تكوين المنظمة .....34

ثانياً: دوافع الانتماء للمنظمة .....34

ثالثاً: نوع الملكية .....35

رابعاً: حجم المنظمة .....36

خامساً: مستوى استخدام التكنولوجيا .....36

سادساً: طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه.....38

سابعاً: الموطن أو الإقليم في إطار العلاقات القانونية أو السياسية .....38

ثامناً: درجة الاعتماد.....39

الفصل الثاني: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة.....41

المبحث الأول: نظرية البيروقراطية.....43

أولاً: ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية .....43

ثانياً: خصائص المنظمة البيروقراطية .....44

ثالثاً: الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية .....46

54	المبحث الثاني: نظرية الإدارة العلمية
54	أولاً: المقدمة
56	ثانياً: رواد حركة الإدارة العلمية
61	ثالثاً: خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية
62	المبحث الثالث: نظرية التقسيمات الإدارية
62	أولاً: المقدمة
69	ثانياً: خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية
71	<b>الفصل الثالث: النظريات السلوكية (أو الإنسانية) للمنظمة</b>
71	المبحث الأول: التطورات الفكرية للمدرسة السلوكية (أو الإنسانية)
73	المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
77	المبحث الثالث: مدرسة الفلسفة الإدارية
81	المبحث الرابع: نظرية التفاعل
82	أولاً: الأنشطة
82	ثانياً: التفاعل
82	ثالثاً: المشاعر
83	المبحث الخامس: نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة
84	المبحث السادس: نظرية التنظيم الاجتماعي
87	<b>الفصل الرابع: النظريات الحديثة للمنظمة</b>
87	المبحث الأول: التطورات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة
88	المبحث الثاني: المدخل النظمي أو مدرسة النظم
88	أولاً: مفهوم النظام
89	ثانياً: خصائص أو سمات النظام
93	ثالثاً: أنواع النظم

96	المبحث الثالث: نظرية النظام التعاوني
96	أولا: التنظيم غير الرسمي
97	ثانيا: التخصص المنظمي
98	ثالثا: اقتصاديات الحوافز
98	المبحث الرابع: نظرية اتخاذ القرارات، والتوازن التنظيمي
100	أولا: اتخاذ القرارات
100	ثانيا: البيئة
100	ثالثا: الجماعة
100	رابعا: التخصص
101	خامسا: الالتزام بالقرارات
101	سادسا: التوازن بين المغريات والإسهامات
101	المبحث الخامس: المدخل الظرفي (أو الشرطي أو الموقف)
104	المبحث السادس: المدخل التكاملي
106	المبحث السابع: مدخل التطوير المنظمي
110	المبحث الثامن: نظرية (Z) اليابانية في الإدارة
111	أولا: التوظيف الدائم (مدى الحياة)
113	ثانيا: البطء في التقويم
113	ثالثا: عدم التخصص في المنظمة اليابانية
113	رابعا: وسائل الرقابة الضمنية
114	خامسا: اتخاذ القرارات جماعيا
114	سادسا: المسؤولية الجماعية
115	سابعا: النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين
116	ثامنا: الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها

## الباب الثاني

## مكونات المنظمة

121	الفصل الخامس: الفرد
121	المبحث الأول: الفرد وأهميته في المنظمة
123	المبحث الثاني: الإدراك
123	أولا: طبيعة الإدراك
125	ثانيا: أنماط السلوك
126	ثالثا: مراحل الإدراك
127	المبحث الثالث: الدوافع
128	أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية
128	ثانيا: نظريات التعلم
129	ثالثا: المداخل المعرفية أو الإدراكية في علم النفس
132	رابعا: نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج
133	خامسا: الإدارة بالتجوال
133	المبحث الرابع: التعلم
133	أولا: طبيعة التعلم
134	ثانيا: نظرية التعلم
138	المبحث الخامس: الحاجات
138	الحاجات الفسيولوجية
138	حاجات الأمان والطمأنينة
139	الحاجات الاجتماعية
139	الحاجات للتقدير
139	حاجة تحقيق الذات

140	المبحث السادس: الشخصية
141	أولا: أركان الشخصية
141	ثانيا: النظريات الرئيسة للشخصية
145	الفصل السادس: الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي)
145	المبحث الأول: طبيعة الجماعة وأنواعها
145	أولا: طبيعة الجماعة
147	ثانيا: أنواع الجماعات
151	المبحث الثاني: نظريات تكوين الجماعات
152	أولا: نظرية القرب
152	ثانيا: نظرية هومانس لتكوين الجماعة
153	ثالثا: نظرية الاتزان
153	رابعا: نظرية التبادل
153	المبحث الثالث: حركية الجماعة
155	المبحث الرابع: تماسك الجماعة
155	أولا: طبيعة التماسك
156	ثانيا: العوامل المؤثرة في التماسك
157	المبحث الخامس: الفرد والجماعة والتأثير المتبادل بينهما
158	أولا: التعاون
159	ثانيا: المنافسة
159	ثالثا: الصراع
160	رابعا: المهادنة
160	خامسا: التقليد أو المحاكاة

161	الفصل السابع: الهيكل التنظيمي
161	المبحث الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
162	المبحث الثاني: تصميم الهيكل التنظيمي
162	أولا: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي
163	ثانيا: سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب)
164	المبحث الثالث: أنواع الهياكل التنظيمية
164	أولا: الهيكل التنظيمي الرسمي
171	ثانيا: الهيكل التنظيمي غير الرسمي
175	المبحث الرابع: قواعد تقسيم وتجميع الأنشطة التنظيمية
175	أولا: تفاوت المنظمات، وتعدد قواعد التقسيم والتجميع
176	ثانيا: أنواع قواعد التقسيم والتجميع
183	الفصل الثامن: البيئة الخارجية للمنظمة
183	المبحث الأول: مفهوم وأهمية البيئة
184	المبحث الثاني: أسلوب تصنيف البيئة
184	أولا: البيئة الخارجية والداخلية
185	ثانيا: البيئة العامة والخاصة
185	ثالثا: البيئة المستقرة وغير المستقرة
185	المبحث الثالث: عناصر البيئة
186	أولا: المتغيرات الاقتصادية
186	ثانيا: المتغيرات الاجتماعية
187	ثالثا: المتغيرات السياسية
188	رابعا: المتغيرات الثقافية
188	خامسا: المتغيرات التكنولوجية

المبحث الرابع: الآثار المتبادلة بين المنظمة والبيئة ..... 189

### الباب الثالث

#### أوجه نشاط (عمليات) المنظمة

193	..... الفصل التاسع: الاتصالات
193	..... المبحث الأول: مفهوم وطبيعة الاتصالات
193	..... أولا: مفهوم الاتصال
196	..... ثانياً: أهمية الاتصالات
197	..... المبحث الثاني: مراحل عملية الاتصال
197	..... أولا: المرسل
198	..... ثانيا: صياغة الرسالة
198	..... ثالثا: الرسالة
198	..... رابعا: قناة أو واسطة الاتصال
199	..... خامسا: المرسل إليه أو المستلم
199	..... سادسا: ترجمة الرسالة واستيعابها
199	..... سابعا: التغذية العكسية
199	..... ثامنا: الضوضاء أو التشويش
200	..... المبحث الثالث: أنواع الاتصالات
200	..... أولا: الاتصالات الرسمية
201	..... ثانيا: الاتصالات غير الرسمية
202	..... المبحث الرابع: شبكات الاتصال
203	..... أولا: الاتصال على شكل عجلة
203	..... ثانيا: الاتصال على شكل سلسلة

- 204..... ثالثا: الاتصال على شكل دائرة
- 204..... رابعا: الاتصال على شكل الحرف الإنجليزي (Y)
- 205..... المبحث الخامس: المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال
- 206..... أولا: صعوبات التكيف
- 206..... ثانيا: المعوقات النفسية (السيكولوجية)
- 207..... ثالثا: صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات
- 207..... رابعا: المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية
- 208..... خامسا: تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة
- 208..... سادسا: تقييم مصدر الاتصال
- 209..... سابعا: تأثير المستلم بحالاته الانفعالية
- 211..... الفصل العاشر: القيادة**
- 211..... المبحث الأول: طبيعة ومفهوم القيادة
- 213..... المبحث الثاني: أنواع القيادة
- 213..... أولا: سلطة القيادة
- 214..... ثانيا: أجواء العمل
- 217..... المبحث الثالث: نظريات القيادة
- 217..... أولا: نظرية السمات (أو نظرية الرجل العظيم)
- 218..... ثانيا: نظرية الموقف
- 219..... ثالثا: النظرية الوظيفية
- 219..... رابعا: نظرية التفاعل
- 220..... المبحث الرابع: وسائل التأثير القيادي
- 221..... أولا: المطلب المشروع
- 221..... ثانيا: إذعان المنفعة

221	ثالثا: إذعان القهر
222	رابعا: الاستمالة القائمة على الرشد
222	خامسا: النفوذ القائم على الخبرة
222	سادسا: الإلهام وإلهاب الحماس
223	سابعا: تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات
223	ثامنا: تطويع القائد للمعلومات
223	تاسعا: تطويع ظروف البيئة
224	عاشرا: الإعجاب والانتماء الشخصي
224	حادي عشر: المشاركة في اتخاذ القرار
<b>225</b>	<b>الفصل الحادي عشر: اتخاذ القرار</b>
225	المبحث الأول: أهمية ومفهوم اتخاذ القرار
229	المبحث الثاني: أنواع القرارات
230	أولا: القرارات حسب أهميتها
	ثانيا: القرارات التعبوية أو المرحلية (التكتيكية) والقرارات السوقية
231	(الاستراتيجية)
231	ثالثا: القرارات المبرجة والقرارات غير المبرجة
232	رابعا: القرارات الفردية والقرارات الجماعية
233	خامسا: القرارات المنظمية والقرارات الشخصية
233	سادسا: القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها
234	المبحث الثالث: المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
234	أولا: الحاجة للمعلومات
235	ثانيا: نظم المعلومات الإدارية
235	ثالثا: الحاسوب والمدير

- 236..... رابعا: محددات نظم المعلومات الإدارية
- 237..... المبحث الرابع: نظريات اتخاذ القرار
- 237..... أولا: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) والمعدلة
- 242..... ثانيا: النظريات السلوكية (الإنسانية)
- 243..... المبحث الخامس: شجرة القرارات
- 244..... أولا: الشجرة المبسطة للقرارات
- 247..... ثانيا: الشجرة الأعقد للقرارات
- 251..... الفصل الثاني عشر: التحفيز (المدافعية)
- 251..... المبحث الأول: الدوافع والحوافز
- 251..... أولا: مفهوم الدوافع وأنواعها
- 253..... ثانيا: طبيعة التحفيز والعلاقة بين الدوافع والحوافز
- 256..... المبحث الثاني: نظريات التحفيز وعلاقتها بالدوافع
- 257..... أولا: النظريات التقليدية (الكلاسيكية)
- 257..... ثانيا: نظرية ماسلو وتعديلاتها اللاحقة
- 259..... ثالثا: نظرية العاملين (أو العنصرين الاثنين)
- 260..... رابعا: نظرية التوقيع
- 265..... المبحث الثالث: أساليب التحفيز
- 265..... أولا: المقارنة بين الحوافز الإيجابية والسلبية
- 266..... ثانيا: تحديد أنواع الحوافز من قبل باتون
- 267..... ثالثا: الحوافز المالية
- 268..... رابعا: التدعيم (التقوية) الإيجابي
- 268..... خامسا: المشاركة
- 269..... سادسا: اغناء (إثراء) الوظيفة وتوسيعها

271	الفصل الثالث عشر: الصراع في المنظمة
271	المبحث الأول: مفهوم الصراع وأهميته
273	المبحث الثاني: أسباب الصراع
273	أولاً: درجة الاستقلال الوظيفي
274	ثانياً: الاختلاف أو التباين في الأهداف
274	ثالثاً: التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي
274	رابعاً: الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية
275	المبحث الثالث: مراحل الصراع
276	أولاً: مرحلة الصراع الضمني
276	ثانياً: مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ
276	ثالثاً: مرحلة الشعور بالصراع
276	رابعاً: مرحلة الصراع العلني
276	خامساً: مرحلة ما بعد الصراع العلني
277	المبحث الرابع: أنواع الصراع
277	أولاً: الصراع الفردي
279	ثانياً: الصراع في المنظمة
283	ثالثاً: الصراع بين المنظمات
284	المبحث الخامس: إدارة الصراع
284	أولاً: دراسة فوليت
285	ثانياً: دراسة مارج وسايمون
285	ثالثاً: دراسة بليك وموتون
287	رابعاً: دراسة ليدر
287	خامساً: دراسة كاتز وكان

287	سادسا: دراسة ليكرت
288	سابعا: دراسة هودج وأنتوني
<b>289</b>	<b>الفصل الرابع عشر: الرقابة</b>
289	المبحث الأول: مفهوم الرقابة وأهميتها
289	أولا: مفهوم الرقابة
290	ثانيا: أهمية الرقابة
291	المبحث الثاني: عناصر الرقابة وأنواعها
291	أولا: عناصر الرقابة
294	ثانيا: أنواع الرقابة
296	المبحث الثالث: خصائص نظام الرقابة الناجح
296	أولا: الملاءمة
296	ثانيا: المرونة
296	ثالثا: الوضوح
297	رابعا: السرعة في اكتشاف الانحراف
297	خامسا: الاقتصاد في الكلفة
297	سادسا: إمكانية تصحيح الانحرافات
297	سابعا: التغذية العكسية
299	<b>الفصل الخامس عشر: نجاح فاعلية المنظمة وقياسها</b>
299	المبحث الأول: مفهوم فاعلية المنظمة وقياسها
299	أولا: مفهوم الفاعلية
300	ثانيا: قياس الفاعلية
302	المبحث الثاني: مفهوم كفاءة المنظمة وقياسها
302	أولا: مفهوم الكفاءة

303	ثانيا: قياس الكفاءة.....
305	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة) .....
305	أولا: العوامل الفنية والتكنولوجية .....
305	ثانيا: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية .....
306	ثالثا: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة.....

## الباب الرابع

### نمو وتغيير المنظمة

309	الفصل السادس عشر: المنظمة والتكنولوجيا.....
309	المبحث الأول: مفهوم وأهمية التكنولوجيا .....
310	المبحث الثاني: مراحل تطور التكنولوجيا وأثرها في سلوك المنظمة .....
310	أولا: مراحل تطور التكنولوجيا .....
311	ثانيا: أثر التكنولوجيا في سلوك المنظمة .....
312	المبحث الثالث: قياس التكنولوجيا في المنظمة.....
312	أولا: دراسة وودورد .....
312	ثانيا: دراسة هيج واكن .....
313	ثالثا: دراسة بيل .....
314	رابعا: دراسة هكسون وزملائه .....
314	خامسا: دراسة موهر .....
314	سادسا: دراسة جايلد ومانسفيلد .....
315	سابعا: دراسة الدريج .....
316	ثامنا: دراسة فريمان.....
317	تاسعا: دراسة هربنيك.....

- 317.....عاشرا: دراسة كومستوك وسكوت
- 318.....حادي عشر: دراسة اوفرتون وزملائه
- 319.....الفصل السابع عشر: نمو المنظمة وتطورها
- 319.....المبحث الأول: مفهوم وأهمية النمو والتطور
- 320.....أولا: عدد الأفراد العاملين في المنظمة
- 320.....ثانيا: المدخلات والمخرجات
- 320.....ثالثا: المؤشرات المالية
- 320.....رابعا: الهيكل التنظيمي
- 321.....المبحث الثاني: دوافع ومحددات نمو المنظمة وتطورها
- 322.....أولا: الكلف
- 322.....ثانيا: الإيرادات
- 323.....ثالثا: الربح
- 324.....رابعا: الطلب
- 325.....خامسا: استخدام الموارد البشرية (القوى العاملة)
- 325.....سادسا: زيادة حصيلة المنظمة من النقد الأجنبي (العملات الصعبة)
- 326.....سابعا: مقدار الخدمات الإدارية والفنية الفائضة
- 327.....ثامنا: الاستقرار
- 327.....تاسعا: عدم إمكانية التجزئة وتوازن العمليات
- 328.....عاشرا: البقاء
- 328.....المبحث الثالث: اتجاهات النمو والتطور
- 329.....أولا: التغلغل السوقي
- 329.....ثانيا: التطوير السوقي
- 329.....ثالثا: التطوير السلعي

329	رابعاً: التنوع.....
330	خامساً: التنوع الجاني أو القطاعي.....
331	المبحث الرابع: مواقف الأفراد تجاه النمو والتطور في إطار توازن المنظمة.....
335	الفصل الثامن عشر: المنظمة والتغيير.....
335	المبحث الأول: طبيعة وأنواع التغيير.....
335	أولاً: طبيعة التغيير.....
336	ثانياً: أنواع وأنماط التغيير.....
337	المبحث الثاني: أسس (أو مبادئ) التغيير.....
339	المبحث الثالث: المصادر الرئيسة للتغيير.....
339	أولاً: تبويب كاست ورونزويك.....
340	ثانياً: تبويب لوثانز.....
341	المبحث الرابع: نماذج التغيير.....
342	أولاً: نموذج بيتر.....
342	ثانياً: نموذج هلريكال وسلوكوم.....
343	ثالثاً: نموذج لورنس ولورش.....
344	رابعاً: نموذج كاست ورونزويك.....
345	خامساً: نموذج كرينر.....
346	سادساً: مجموعة أخرى من نماذج التغيير.....
348	المبحث الخامس: مقاومة التغيير.....
348	أولاً: طبيعة المقاومة للتغيير.....
349	ثانياً: أسباب المقاومة.....
351	الفصل التاسع عشر: اندماج المنظمة.....
351	المبحث الأول: مفهوم الاندماج وأهميته.....

- 352..... أولًا: المرحلة الأولى (1902-1898)
- 352..... ثانيًا: المرحلة الثانية (1930-1926)
- 352..... ثالثًا: المرحلة الثالثة (1964) وحتى الآن
- 352..... المبحث الثاني: أهداف الاندماج
- 354..... المبحث الثالث: أسباب الاندماج
- 355..... أولًا: العوامل الداخلية
- 355..... ثانيًا: العوامل الخارجية
- 355..... المبحث الرابع: أنواع الاندماج
- 355..... أولًا: التكامل الاقتصادي والفني في العمليات
- 356..... ثانيًا: طبيعة التغيير في الشخصية القانونية وفي الاستقلال الإداري والمالي
- 357..... ثالثًا: الرغبة (أو الإدارة) في الاندماج
- 358..... المبحث الخامس: مقاومة الاندماج
- 358..... أولًا: مفهوم المقاومة
- 359..... ثانيًا: مراحل الاندماج باعتباره أحد أنماط التغيير
- 360..... ثالثًا: معالجة المشكلات الناشئة عن الاندماج
- 363..... الفصل العشرون: التخطيط والإبداع
- 363..... المبحث الأول: مفهوم وأهمية التخطيط
- 365..... أولًا: مواجهة حالات عدم التأكد والتغيير
- 365..... ثانيًا: توجيه الاهتمام نحو الأهداف
- 366..... ثالثًا: تحقيق التشغيل الاقتصادي
- 366..... رابعًا: تسهيل ممارسة وظيفة الرقابة
- 366..... المبحث الثاني: مبادئ التخطيط ومعوقاته
- 366..... أولًا: مبادئ التخطيط

370	ثانيا: معوقات التخطيط
371	المبحث الثالث: أنواع الخطط، والتخطيط الاستراتيجي
371	أولا: أنواع الخطط
374	ثانيا: التخطيط الاستراتيجي
376	المبحث الرابع: الإبداع
376	أولا: مفهوم الإبداع وأنواعه
377	ثانيا: مراحل عملية الإبداع
379	ثالثا: اتخاذ القرارات الجماعية الإبداعية
385	المراجع

## قائمة الأشكال

- شكل رقم (1-2): نموذج مرتون للبيروقراطية..... 49
- شكل رقم (2-2): نموذج سلزنك للبيروقراطية ..... 52
- شكل رقم (3-2): نموذج كولدر للبيروقراطية ..... 54
- شكل رقم (1-4): نموذج النظام المفتوح ..... 91
- الشكل رقم (1-5): التنظيم النفسي للفرد ..... 122
- شكل رقم (2-5): العوامل المؤثرة في إدراك الفرد..... 126
- شكل رقم (3-5): نظرية مستوى الطموح ..... 131
- شكل رقم (4-5): نظرية تكوين الهدف ..... 132
- شكل رقم (5-5): سلم ماسلو للحاجات..... 139
- شكل رقم (1-6): مفاهيم (مكونات) الجماعة الصغيرة..... 147
- شكل رقم (1-7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)..... 165
- شكل رقم (2-7): نموذج التنظيم الوظيفي ..... 167
- شكل رقم (3-7): نموذج التنظيم الرأسي -الاستشاري..... 168
- شكل رقم (4-7): نموذج التنظيم المصفوفي (في شركة مقاولات)..... 170
- شكل رقم (5-7): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي..... 172
- شكل رقم (6-7): النموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي ..... 173
- شكل رقم (7-7): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي ..... 174
- شكل رقم (8-7): نموذج القوة (التأثير) في التنظيم الرسمي ..... 175
- شكل رقم (9-7): التقسيم على أساس التخصص الوظيفي (النوعي)..... 177
- شكل رقم (10-7): نموذج التقسيم على أساس المنتج ..... 178
- شكل رقم (11-7): نموذج التجميع على أساس المنطقة الجغرافية..... 178

- شكل رقم (7-12): نموذج التجميع على أساس الزبائن ..... 179
- شكل رقم (7-13): نموذج التجميع على أساس العمليات ..... 180
- شكل رقم (7-14): توزيع التقسيم على أساس الوقت (الزمن) ..... 181
- شكل رقم (7-15): نموذج التقسيم المختلط ..... 182
- شكل رقم (9-1): عناصر الاتصال في المنظمة ..... 195
- شكل رقم (9-2): مراحل عملية الاتصال ..... 197
- شكل رقم (9-3): أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة ..... 202
- شكل رقم (9-4): نموذج الاتصال على شكل عجلة ..... 203
- شكل رقم (9-5): نموذج الاتصال على شكل سلسلة ..... 204
- شكل رقم (9-6): نموذج الاتصال على شكل دائرة ..... 204
- شكل رقم (9-7): نموذج الاتصال على شكل الحرف الإنجليزي (Y) ..... 205
- شكل رقم (10-1): نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل ..... 220
- شكل رقم (11-1): نموذج التنظيم النفسي للفرد ..... 228
- شكل رقم (11-2): مقارنة بين القرارات المبرجة وغير المبرجة ..... 232
- شكل رقم (11-3): النموذج التقليدي الكلاسيكي المعدل في اتخاذ القرار ..... 238
- شكل رقم (11-4): نموذج مارج وسامون في اتخاذ القرار ..... 242
- شكل رقم (11-5): شجرة قرارات مبسطة ..... 246
- شكل رقم (11-7): شجرة قرارات أكثر تعقيداً ..... 249
- شكل رقم (12-1): مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة حسب  
نظرية هرزبرج ..... 260
- شكل رقم (12-2): المفاهيم الأساسية في نظرية التوقع ..... 261
- شكل رقم (12-3): توقعات الجهد- الأداء، والأداء- العائد ..... 262
- شكل رقم (12-4): نموذج بورترولولر في التحفيز ..... 264

- شكل رقم (1-13): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد  
للصراع ..... 279
- شكل رقم (2-13): العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة ..... 281
- شكل رقم (3-13): العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المنظمة ..... 383
- شكل رقم (4-13): أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون ..... 285
- شكل رقم (1-14): خطوات الرقابة في المنظمة ..... 294
- شكل رقم (1-18): نموذج هلريكال وسلوكوم للتغيير المخطط ..... 343
- شكل رقم (2-18): نموذج لورنس ولورش للتغيير المخطط ..... 344
- شكل رقم (3-18): نموذج كاست وروزنويك للتغيير المخطط ..... 345
- شكل رقم (4-18): نموذج كرينز، حلول ديناميكية التغيير الناجح في المنظمة... 346
- شكل رقم (5-18): نماذج التغيير كعملية ..... 347
- شكل رقم (1-20): العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطط التكتيكية ..... 373

### قائمة الجداول

- جدول رقم (1-4): مقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية ..... 111
- جدول رقم (1-11): كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات مبسطة .... 247
- جدول رقم (2-11): كيفية حساب نتائج البدائل في شجرة قرارات العقد ..... 250