

۱۱۶۵۲۴۵

جنت ازینج

مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی

دکتر محمد متل داری

تألیف

دکتر محمد محمود نژاد

سرشناسه	محمودنژاد، محمد، ۱۳۲۹ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی در هتل / تألیف محمد محمودنژاد.
مشخصات نشر	تهران: مهکامه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	۲۷۹ ص.
شابک	978-600-7127-84-1
وضعیت فهرست‌نویسی	فیپا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۵۳.
موضوع	هتل‌ها و مسافرخانه‌ها -- مدیریت
موضوع	Hotel management :
موضوع	رفتار سازمانی
موضوع	Organizational behavior :
موضوع	هتل‌ها و مسافرخانه‌ها -- کارکنان -- مدیریت
موضوع	Hotels -- Employees -- Management :
رده‌بندی کنگ	TX۹۱۱/۳/م۴م۳ ۱۳۹۵ :
رده‌بندی یوبی	۶۴۷/۹۴۰۶۸ :
شماره کنش‌شناس ملی	۴۳۶۵۰۵۰ :

نام کتاب: مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی در هتل

تألیف: محمد محمودنژاد

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: حسین مبینی‌پور

صفحه‌آرا: الوهاب

لیتوگرافی: نقش

چاپ و صحافی: اصلانی

نوبت چاپ: چاپ اول / ۱۳۹۵

تیراژ: ۵۰۰

قیمت: ۱۷۵۰۰۰ ریال

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۸۴-۱

مراکز پخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی‌نژاد، کوی انوری، پلاک ۸، طبقه دوم، نشر و پخش مهکامه

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰

فکس: ۰۹۱۱۰۰۴۰۲۱-۶۶۹۶۱۵۰۹

پست الکترونیکی:

en_mahkame@Yahoo.com

www.mahkameh.com

نمایندگی‌های شهرستان:

۱- مشهد: مؤسسه چشم‌انداز طوس پژوه، تلفن: ۳۸۴۳۴۶۶۶ (۰۵۱)

۲- شیراز: مؤسسه سازمان مدیریتی صنعتی، ۲۲۸۵۰۴۵ (۰۷۱۱)

۳- اصفهان: کتابفروشی چهارباغ، تلفن: ۳۲۳۳۸۸۵۶ (۰۳۱)

۴- یزد: مؤسسه پردیس اقلیم گردشگری یزد، تلفن: ۳۶۳۰۵۳۴۸ (۰۳۵)

۵- کرمان: مؤسسه هفتواد کویر کرمان، تلفن: ۳۲۵۱۳۶۶۶ (۰۳۴)

۱۳.....	پیش‌نویس
۱۵.....	سرازم
۱۷.....	بخش اول: کلیات
۱۹.....	فصل اول: طرح و موضوع
۱۹.....	طرح مسئله
۲۱.....	چالش‌ها و فرصت‌های امری: رفتار سازمانی
۲۵.....	سؤال اصلی
۲۶.....	اهداف مطالعه رفتار سازمانی
۲۶.....	متغیرهای مطالعات رفتار سازمانی
۲۸.....	ضرورت و اهمیت مطالعه رفتار سازمانی
۳۰.....	الگوی مطالعه رفتار سازمانی
۳۲.....	مدل مفهومی مطالعه رفتار سازمانی
۳۳.....	فصل دوم / نگاهی اجمالی به مفاهیم نظری
۳۳.....	اهمیت نقش و آگاهی مدیران از فرآیندهای رفتار سازمانی و مدیریت
۳۳.....	منابع انسانی سازمان
۳۵.....	انواع مکاتب روان‌شناسی
۴۰.....	رابطه فرد با مسائل محیطی در جامعه
۴۲.....	عوامل مؤثر در اختلالات رفتاری
۴۴.....	مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

۴۶.....مدیران در سازمان چه کارهایی انجام می دهند؟

۴۷.....الف) وظایف مدیران

۴۸.....ب) نقش های مدیران از دیدگاه مینتزبرگ

۵۰.....ج) مهارت های مدیران

۵۴.....تعریف رفتار سازمانی

۵۵.....اهدافی که از مطالعه رفتار سازمانی حاصل خواهد شد

۵۶.....پردازش مفهوم رفتار سازمانی

۵۹.....بخش دوم: مطالعات رفتار سازمانی در سطح فرد

۶۱.....فصل اول / هی رفتار فرد

۶۲.....بررسی برخی تغییرهای مستقل و وابسته در رفتار سازمانی در سطح فرد

۶۳.....ویژگی های شخصی با زندگی نامه ای فرد

۶۹.....فصل دوم / توانایی

۶۹.....الف) توانایی های هوش

۷۰.....هوش هیجانی

۷۱.....هوش و عواطف

۷۲.....انواع هوش از دیدگاه روان شناسی

۷۲.....هوش چندگانه

۷۶.....سرقت هیجانی (یا سرایت هیجانی)

۷۷.....مؤلفه های هوش هیجانی

۷۷.....EI در مقابل IQ، یک بررسی علمی

۸۰.....ب) توانایی های جسمی

۸۱.....فصل سوم / شخصیت

۸۲.....نظریه روان کاوی فروید

۸۶.....پردازش مفهوم شخصیت

۸۷.....عوامل تعیین کننده شخصیت (ریشه های شخصیت)

۸۸		سنخ‌شناسی شخصیت
۸۹		سبک‌شناسی (کارل یونگ)
۹۰		۱. نوع شخصیتی حسی - منطقی
۹۰		۲. نوع شخصیتی شهودی - منطقی
۹۰		۳. نوع شخصیتی حسی - عاطفی
۹۰		۴. نوع شخصیتی شهودی - عاطفی
۹۲		الگوی دوگانه شخصیت
۹۲		شخصیت تیپ A
۹۳		شخصیت تیپ B
۹۴		شاخص (مادرز - بریگز)
۹۵		ویژگی‌های شخصیتی مؤثر بر رفتار سازمانی
۱۰۰		رابطه شخصیت و عملکرد
۱۰۰		تمریناتی برای سنجش ابعاد شخصیتی و رفتاری
۱۰۱		پرسش‌نامه «کانون کارل»
۱۰۴		امتیازدهی و تفسیر نتایج
۱۰۴		سنجش ماکیاولیسم
۱۰۷		فصل چهارم / یادگیری
۱۰۹		پردازش مفهوم یادگیری
۱۰۹		تعریف یادگیری
۱۰۹		نظریه‌های یادگیری
۱۱۰		الف) نظریه شرطی‌سازی کلاسیک (روش رفتارگرایی)
۱۱۰		ب) شرطی‌سازی عامل (ابزاری)
۱۱۱		ج) تئوری یادگیری اجتماعی
۱۱۲		د) سبک‌های یادگیری
۱۱۳		مثالی در حوزه یادگیری سازمانی و تغییر رفتار
۱۱۷		فصل پنجم / ادراک
۱۱۷		پردازش مفهوم ادراک

۱۱۸	فرآیند شکل‌گیری ادراک
۱۲۲	خطاها و تعصبات ادراکی
۱۲۵	رابطه بین ادراک و تصمیم‌گیری فرد
۱۲۶	الگوی بهینه‌سازی تصمیم‌گیری
۱۲۶	الگوهای مختلف تصمیم‌گیری فردی
۱۲۷	مثالی برای یک فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی
۱۲۸	مثالی برای تصمیم‌گیری عقلایی در صنعت هتل‌داری
۱۳۳	فصل ششم / ارزش‌ها و نگرش‌ها
۱۳۳	ارزش‌ها
۱۳۴	پردازش مفهوم نگرش
۱۳۵	رابطه بین نگرش و رفتار
۱۳۵	نگرش‌ها، مابین رفتار سازمانی
۱۴۰	نمونه‌ی پرسشنامه‌ای برای تعیین رضایت شغلی
۱۴۳	فصل هفتم / انگیزش
۱۴۴	نظریه‌های انگیزش
۱۵۳	بخش سوم: مطالعات رفتار سازمانی «سطح گروه»
۱۵۵	فصل اول / مطالعات رفتار گروه
۱۵۶	پردازش مفهوم گروه
۱۵۶	طبقه‌بندی انواع گروه‌ها
۱۵۹	دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها
۱۶۰	مراحل شکل‌گیری و توسعه گروه
۱۶۱	عوامل مؤثر بر عملکرد گروه
۱۶۵	پردازش مفهوم تیم
۱۶۷	فصل دوم / روش‌های تصمیم‌گیری گروهی
۱۶۷	الف) طوفان مغزی

- ب) روش اسمی ۱۶۸
- ج) روش دلفی ۱۶۹
- د) فن میزگرد از راه دور ۱۶۹
- مزایای تصمیم‌گیری‌های گروهی ۱۷۰
- مشکلات تصمیم‌گیری‌های گروهی ۱۷۰
- بخش چهارم: مطالعات رفتار سازمانی در سطح سازمان ۱۷۱
- فصل اول / فرهنگ سازمانی ۱۷۳
- فرهنگ چیست؟ ۱۷۳
- تعریف فرهنگ سازمانی ۱۷۴
- شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ۱۷۹
- انواع فرهنگ سازمانی ۱۸۲
۱. فرهنگ کار فرین ۱۸۳
۲. فرهنگ مأموریت ۱۸۳
۳. فرهنگ قبیله‌ای ۱۸۳
۴. فرهنگ بوروکراتیک ۱۸۴
- فرهنگ و سبک مدیریت ۱۸۴
۱. فرهنگ باشگاهی ۱۸۴
۲. فرهنگ نقش ۱۸۵
۳. فرهنگ وظیفه‌ای ۱۸۵
۴. فرهنگ شخصی ۱۸۵
- عوامل تعیین‌کننده جوانب و سطوح فرهنگ ۱۸۵
- کارکردهای مهم فرهنگ سازمانی ۱۸۶
۱. جامعه‌پذیری ۱۸۶
۲. خلاقیت و خطرپذیری ۱۸۶
۳. وحدت رویه و تصمیم‌گیری اثربخش ۱۸۶
۴. رقابت‌پذیری، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی ۱۸۷

۵. نهادینه شدن ارزش‌ها ۱۸۷
۶. مدیریت تغییر و تحول ۱۸۷
۷. اثرات فردی بر کارکنان ۱۸۷
۸. تعیین‌کننده مرز سازمان ۱۸۸
۹. مسائل کنترلی در سازمان ۱۸۸

فصل دوم / رهبری سازمان ۱۸۹

- رهبری ۱۹۲
- پردازش مفهوم رهبری ۱۹۲
- خصائا رهبری ۱۹۳
- تول در رهبری ۲۰۰
- نشر رهبری ۲۰۲
- قواعد رهبری (کد رهبری) ۲۰۳
- رهبری منابع انسانی ۲۰۵

فصل سوم / ارتباطات انسانی ۲۰۷

- تعریف ارتباطات ۲۰۸
- ارتباطات سازمانی ۲۰۸
- انواع مسیرهای ارتباطی ۲۰۹
- شیوه‌های ارتباط میان فردی ۲۱۰
- موانع ارتباطاتی در سطح افراد ۲۱۱
- روش‌های بهبود ارتباطات ۲۱۲
- انواع سبک‌های ارتباطی ۲۱۲
- سبک‌های شنود ۲۱۳
- پنج‌ج‌ه جو- هری ۲۱۴
- نکات کاربردی برای مدیران ۲۱۶

فصل چهارم / مدیریت بهره‌وری ۲۱۹

- کلیات ۲۱۹

۲۲۱	تاریخچه بهره‌وری
۲۲۲	تعریف بهره‌وری
۲۲۴	بهره‌وری نیروی انسانی
۲۲۵	عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی
۲۲۶	ویژگی‌های یک برنامه بهره‌ور
۲۲۷	توانمندسازی کارکنان گامی به سوی افزایش بهره‌وری
۲۲۹	چالش‌ها و موانع توانمندسازی کارکنان
۲۳۲	عوامل مؤثر در فرآیند توانمندسازی کارکنان
۲۳۴	استاوردهای اجرایی توانمندسازی در سازمان
۲۳۴	فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها
۲۳۵	کامبرد فراواند توانمندسازی کارکنان در بهره‌وری سازمانی صنعت هتل‌داری
۲۴۴	بررسی موردی رابطه بین توانمندسازی شناختی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی
۲۴۹	فصل پنجم / مدیریت بحران و ریسک
۲۴۹	مدیریت بحران و ریسک در صنعت هتل‌داری
۲۵۰	ریسک و مدیریت ریسک
۲۵۴	استراتژی‌هایی برای مدیریت ریسک
۲۵۴	مبانی نظری بحران و مدیریت بحران‌ها
۲۶۱	کاربرد روش سیستمیک در مدیریت بحران‌ها
۲۶۲	کاربرد روش تصمیم‌گیری در مدیریت بحران‌ها
۲۶۴	نظریاتی چند درباره مدیریت بحران در سازمان‌ها
۲۶۴	الف) نظریه مدیریت بحران و سیستم‌های کنترل راهبردی
۲۶۸	ب) نظریه راه کارهای تدبیر بحران‌ها
۲۶۹	ج) نظریه تدبیر و تحدید بحران
۲۷۷	فهرست منابع

عنوان «مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی در حوزه هتل‌داری» حامل دو پیام مهم است، اول اینکه مدیریت رفتار سازمانی چیست و چه مباحثی را در بر می‌گیرد، و دوم اینکه منابع انسانی در هتل چگونه باید مدیریت شوند.

در این دو حوزه معمولاً، نویسندگان در بازار کتاب و نشر در دسترس می‌باشد، از تألیفات فاخرترجمه متون خارجی، اما متوجهی که بتواند هر دو مقوله را یکجا و در تعامل با هم مورد بررسی قرار دهد ظاهراً در هیچ‌یک از این مراکز دیده نشده است. با اندکی تأمل در چگونگی و چراغ انتخاب این عنوان می‌توان به کاربردی بودن هدف این کتاب پی برد، به‌ویژه آنکه این حوزه، در محدوده هتل و هتل‌داری محصور شده است و این یعنی نگاه تخصصی به مدیریت خاص در این صنعت.

شاید بتوان گفت یکی از ضعف‌های اساسی در کاربردی نشدن علوم در حرفه‌های گوناگون، همان نگاه صرف به مباحث علمی و عدم تطبیق آنها با واقعیت‌هاست. اینکه مدیری بتواند عملاً مقولات علمی را در عرصه عمل نیز به‌کار ببرد، یادگیری سازمانی را جایگزین تکیه صرف بر تجارب سنتی کارکنان نماید، رایج‌ترین چالش‌های عالم مدیریت است.

به راستی چگونه می‌توان علم و هنر مدیریت را توأمأ در عرصه کسب و کار جایگزین روزمرگی حاکم بر عرصه‌های مختلف تولید و خدمات کرد؟ چرا عموماً موفقیت شرکت‌های بزرگ در اقصی نقاط دنیا را مرتباً در کتاب‌ها نوشته و آن را به رخ مدیران داخلی می‌کشیم و چنین وانمود می‌کنیم که آنان از ویژگی‌های منحصر به فردی برخوردارند که ما نیستیم؟ آیا بهتر نیست پیش از آنکه بر روش‌های

مدیریتی آنان - که عموماً با فرهنگ ملی و سازمانی خودشان طراحی و اجرا می‌شود - تکیه کنیم و منفعلانه سعی در تقلید از آنان برآییم، به خود باوری مدیران خویش تکیه کنیم و علم و هنر مدیریت را با اندوخته‌های فرهنگی خویش تلفیق و سپس طرحی نو دراندازیم؟

با این اوصاف، می‌توان دو حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را متناسب با اهداف سازمانی خود به نحوی تلفیق و پیاده کنیم که بیشترین اثربخشی و کارایی را در عملکرد سازمان به دست آوریم. در این مجموعه، ضمن پرداختن به مباحث علمی به شکل ترکیبی از هر دو جنبه، سعی شده است با نگاهی به صنعت هتل‌داری، مدیران را برای بهره‌گیری علمی مدیران و سرپرستان فراهم آوریم. این مجموعه در چهار بخش عمده تهیه شده است. بخش اول به کلیاتی در حوزه رفتار سازمانی، مسائل مدیریتی مرتبط با موضوع می‌پردازد. در بخش دوم به موضوع رفتار سازمانی در سطح فردی و تمام جزئیات آن پرداخته شده و در بخش سوم به مباحث رفتار سازمانی در سطح گروه و سرانجام در بخش چهارم نگاهی محدود به برخی مطالب عمده نظیر فرهنگ سازمانی، رهبری و ارتباطات، مدیریت بهره‌وری و سرانجام مدیریت بحران و ریسک پرداخته شده است.

بدیهی است فراهم شدن این مجموعه در مدت زمان تعیین شده و بدون حمایت و پشتیبانی خانواده میسر نمی‌شد، جا دارد مراتب تشکر ویژه و قدردانی خودم را تقدیم صبر و متانت آنان نمایم. همچنین لازم است از حمایت‌های دروغ مسئولین محترم انتشارات مه‌کامه، سرکار خانم قنبری، جناب آقای ربیعی و سرکاران عزیز و همچنین صفحه‌آرای دقیق و علاقمند، سرکار خانم رهنما صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم. نگارنده بسیار مسرور خواهد شد اگر فرهیختگان و مطالعه‌کنندگان محترم این مجموعه، نقطه نظرات سازنده خویش را به اطلاع رسانده و در رفع اشکالات احتمالی این کتاب - که سهواً ممکن است اتفاق افتاده باشد - ما را یاری فرمایند.

هتل‌داران از آن دست فعالیت‌هایی است که مستقیم و غیرمستقیم با مشتری سروکار دارد، یعنی کسانی که مطالبات خاصی از چنین محیط‌هایی دارند. آنچه که موجب احساس تفاوت بین این‌گونه محیط‌ها با سایر مشاغل شده است، ویژگی‌های خدمت‌رسانی کارکنان این صنعت است که بار سنگین آن در بخش خدمات غیرملموس و نامشهود انسان می‌باشد.

نحوه عملکرد کارکنان این چنین مجموعه‌هایی در میزان رضایت مشتریان و استقبال آنان از شیوه مدیریت سرمان مهم ترین بخش از ایجاد ارزش برای مشتری است و این عملکرد است که مشتری را برای مراجعه مجدد به این محیط راغب می‌سازد.

چه چیزی باعث بهبود عملکرد کارکنان در چنین خدمات می‌گردد؟ آیا روش خاصی در اداره مشاغلی چون هتل‌داری باید لحاظ نمود تا مشتریان ارزش را نصیب مشتری نماید؟ مشتریان یا به عبارت بهتر، مهمانان هتل‌ها چه انتظاری از رفتار کارکنان دارند و چگونه به این رفتار امتیاز می‌دهند و یا ارزش‌نداری می‌کنند؟

صنعت هتل‌داری که در زمره کسب و کارهای خدماتی است تفاوت فاحشی با سایر زیرمجموعه‌های بخش خدمات دارد. این صنعت با فرهنگ جامعه و هنجارهای تعریف شده آن رابطه مستقیم دارد، با علوم چون مردم‌شناسی، جامعه‌شناسی، رفتارشناسی و امثال آن دست به گریبان است و به واقع نمی‌توان تصور کرد که مدیران این قبیل محیط‌ها، بدون داشتن آگاهی از این علوم و فقدان مهارت‌های مدیریتی گوناگون - اعم از مهارت فنی، ادراکی و انسانی - قادر به اجرای مأموریت

سازمان خود باشند.

اما این یک سوی ماجراست، سوی دیگر موضوع، در درون سازمان مطرح است و آن شیوه‌های مدیریتی و رفتاری کارکنان - اعم از رئیس یا مرئوس - است که از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

مسئولیت‌های مدیریتی در این گونه سازمان‌ها، عمدتاً بر ارتباطات درون‌سازمانی متمرکز است هر چند ارتباطات برون‌سازمانی در مقوله مدیریت‌های استراتژیک بسیار توصیه می‌شود اما در درون سازمان نیز بحث ارتباطات بین پرسنلی بسیار مهم است. آثار این پارادایم مستقیماً بر عملکرد کارکنان و به دنبال آن بر تحقق اهداف سازمانی تأثیر دارد.

مدیران در این نهادها چگونه بایستی با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند تا بیشترین اثربخشی را در هدایت آنان به دست آورند؛ کارکنان را چگونه باید شناخت و از این رهگذر چه دست‌آورد‌هایی می‌توان کسب کرد؟

آیا می‌توان انتظار داشت رفتار یک کارمند، یک مدیر یا یک مسئول همیشه در یک مسیر قابل پیش‌بینی باشد؟ آیا با بررسی‌های سازمانی در محیط‌های مختلف و متحول کنونی اجازه این را به مدیران می‌دهد که همه را به یک چشم نگاه کنند و انتظار مشابهی از عملکرد همه کارکنان داشته باشند؟

در محیط‌هایی که انسان نقش تعیین‌کننده‌ای در آینده برنامه‌های سازمان دارد همواره انتظار تعارض و تضاد در میان آنان متصور است. تشکیل گروه‌های غیرسازمانی، دسته‌بندی‌ها و جناح‌بندی‌ها و زدوبندهای مختلف برای اعمال قدرت و نفوذ در سلسله مراتب سازمانی، همواره از دغدغه‌های مدیران محسوب شده است. به راستی چگونه می‌توان از رفتارهای گوناگون انسان‌ها در چنین محیط‌هایی سر در آورد و ویژگی‌های شخصیتی آنان را حدس زد تا بتوان در آینده سازمان آنها را کنترل و هدایت کرد.

حل این قبیل مسائل با مطالعات رفتار فردی، گروهی و سازمانی میسر می‌شود. مدیران در هر سطحی از سازمان که باشند می‌بایستی بر این مهارت‌ها مجهز شوند در غیر این صورت امکان کنترل کنش‌ها و واکنش‌های گوناگون افراد میسر نخواهد شد.