

۱۴۱۲/۲/۱۴

# مدیریت رفتار سازمانی

(مفاهیم ، نظریه ها و کاربردها)

رابرت کریتنر

آجاو کینیک

ترجمه:

دکتر حسین صفرزاده

دکتر علی اکبر فرهنگی

www.ketab.ir

سرشناسه: کینکی - آنجلو - Kiniki angeio

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم نظریه ها و کاربرد ها) / آنجلو کینکی ، علی اکبر فرهنگي . حسین صفرزاده.

مشخصات نشر: تهران: برآیند پویش، ۱۳۸۹.

مشخصات ظاهری: ۶۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: 978-600-609-09-2

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: پشت جلد به انگلیسی: Robert kreitner. A ngeio kinicki management of  
organizational behavior

یادداشت: چاپ سوم.

یادداشت: کتابنامه: ص. ۵۹۷، ۶۰۰.

موضوع: رفتار سازمانی.

موضوع: مدیریت

شناسه افزوده: کریتر رابرت.

رده بندی کنگره: ۹۷ ک ۱۳۸۹ م ۴ ۷۷ HD۵۸۸

رده بندی دیویی: ۶۵۸ / ۳

شماره کتابشناسی ملی: ۲۱۳۸۴۹۹

## مؤسسه انتشارات برآیند پویش

نام کتاب: مدیریت رفتار سازمانی

مؤلفین: علی اکبر فرهنگي . حسین صفرزاده.

سر: برآیند پویش

طراحی جلد: انتشارات پویش

مدیر تولید: حمید یعقوبی

مدیر اجرایی: فائزه علیا

لینوگرافی: چاووش

چاپ و صحافی: طرح افق

نوبت چاپ: بیست و دوم - بار ۹۹

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹-۰۰۹-۲

مرکز پخش: پویش: میدان انقلاب - خیابان اردبیل - پست توحید - پلاک ۲ تلفن: ۶۶۴۸۵۴۱۴ - ۶۶۹۸۴۶۳

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع می باشد.



| عنوان                                                                           | صفحه |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| اصطلاحات کلیدی فصل دوم.....                                                     | ۸۳   |
| <b>فصل سوم: پرورش مدیران جهانی</b>                                              |      |
| توسعه طرز تفکر جهانی .....                                                      | ۸۸   |
| الگوی فرهنگهای اجتماعی و سازمانی .....                                          | ۸۸   |
| تشریح فرهنگ .....                                                               | ۸۹   |
| تلفیق فرهنگهای سازمانی و اجتماعی .....                                          | ۹۰   |
| نسبیت گرایی فرهنگی در مقابل امپریالیسم فرهنگی: توازن افراط و تفریط اخلاقی ..... | ۹۱   |
| جلوگیری از نژادگرایی (نیروی محرک موجود در پی امپریالیسم فرهنگی) .....           | ۹۴   |
| مدیر جهانی .....                                                                | ۹۶   |
| کاربرد تئوری مدیریت در سایر کشورها .....                                        | ۹۶   |
| رقابت سازمانی از شاخص فرهنگهای متعدد .....                                      | ۹۷   |
| فردگرایی در برابر گروه گرایی .....                                              | ۹۸   |
| رسم موفقیت یک حرفه .....                                                        | ۹۹   |
| فرهنگ دارای بافت و فرهنگ دارای بافت ضعیف .....                                  | ۱۰۱  |
| پرهیز از مقایسه های فرهنگی .....                                                | ۱۰۱  |
| برداشتهای فرهنگی از زمان .....                                                  | ۱۰۲  |
| الگوی اقتضایی جهت رهبری فرهنگی .....                                            | ۱۰۳  |
| آمادگی جهت احراز شغلها در کشورهای خارج .....                                    | ۱۰۵  |
| جلوگیری از بروز مشکلات رفتار سازمان در کشورهای خارجی .....                      | ۱۰۹  |
| اجتناب از انتظارات غیرواقعی از طریق آموزش فرهنگ .....                           | ۱۰۹  |
| مختلف .....                                                                     | ۱۰۹  |
| اجتناب از بروز شوک فرهنگی .....                                                 | ۱۱۰  |
| پرهیز از بروز مجدد شوک فرهنگی .....                                             | ۱۱۲  |
| خلاصه مطالب فصل سوم .....                                                       | ۱۱۴  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۱) .....                                                | ۱۱۶  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۲) .....                                                | ۱۱۷  |
| ارزشیابی در زمینه نژادگرایی .....                                               | ۱۱۸  |
| تمرین اینترنتی .....                                                            | ۱۱۹  |
| اصطلاحات کلیدی فصل سوم .....                                                    | ۱۲۰  |
| <b>بخش دوم: مدیریت کارکنان سازمان</b>                                           |      |
| <b>فصل چهارم: ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع</b>                                   |      |
| مدل ادراکی پردازش اطلاعات اجتماعی .....                                         | ۱۲۶  |
| مرحله ۱: ادراک گزینشی .....                                                     | ۱۲۷  |
| مرحله ۲: کدگذاری و ساده سازی .....                                              | ۱۲۹  |
| مرحله ۳: ذخیره و ضبط .....                                                      | ۱۳۲  |
| مرحله ۴: بازیافت و پاسخ .....                                                   | ۱۳۳  |
| نظریه اسنادهای علی و معمولی .....                                               | ۱۳۶  |
| عنوان                                                                           | صفحه |
| مدل استادی کلی .....                                                            | ۱۳۶  |
| گرایشهای استادی .....                                                           | ۱۳۹  |
| تعریف تنوع (ناهمگونی نیروی کار) .....                                           | ۱۴۱  |
| سطوح ناهمگونی نیروی کار .....                                                   | ۱۴۳  |
| رابطه اقدام مثبت و مدیریت ناهمگونی .....                                        | ۱۴۵  |
| مدیریت ناهمگون نیروی کار .....                                                  | ۱۴۶  |
| افزایش ناهمگونی در نیروی کار .....                                              | ۱۵۰  |
| کاربردهای مدیریتی در زمینه روند رو به رشد ناهمگونی نیروی کار .....              | ۱۵۳  |
| اقدامات سازمانی در راستای مدیریت مؤثر ناهمگونی نیروی کار .....                  | ۱۵۳  |
| موانع موجود در مدیریت مؤثر ناهمگون نیروی کار .....                              | ۱۵۳  |
| ابتکارات آن موریسون در زمینه ناهمگونی نیروی کار .....                           | ۱۵۴  |
| خلاصه مطالب فصل چهارم .....                                                     | ۱۵۸  |
| تقویت مهارتهای کاربردی .....                                                    | ۱۶۰  |
| تمرین اینترنتی .....                                                            | ۱۶۱  |
| اصطلاحات کلیدی فصل چهارم .....                                                  | ۱۶۲  |
| <b>فصل پنجم: تفاوت های فردی و شخصیت، عواطف و خودپنداری</b>                      |      |
| از خودپنداری تا مدیریت بر خویش .....                                            | ۱۶۶  |
| ۱- عزت نفس .....                                                                | ۱۶۷  |
| ۲- خودآثر بخشی (من می توانم این کار را انجام دهم) .....                         | ۱۶۹  |
| خودکنترلی .....                                                                 | ۱۷۴  |
| خود مدیریت: الگوی یادگیری اجتماعی .....                                         | ۱۷۶  |
| پویایی های شخصیتی .....                                                         | ۱۸۳  |
| پنج جنبه دلبستگی .....                                                          | ۱۸۳  |
| کانون کنترل یا محیط .....                                                       | ۱۸۵  |
| نگرشها .....                                                                    | ۱۸۷  |
| نگرشها در برابر ارزشها .....                                                    | ۱۸۸  |
| هوشمندی و توانایی های ادراکی .....                                              | ۱۸۸  |
| انواع توانایی .....                                                             | ۱۸۹  |
| رفتار سازمانی در راستای احساسات .....                                           | ۱۹۰  |
| احساسات مثبت و منفی .....                                                       | ۱۹۱  |
| هوش عاطفی .....                                                                 | ۱۹۳  |
| خلاصه مطالب فصل پنجم .....                                                      | ۱۹۵  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۱) .....                                                | ۱۹۷  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۲) .....                                                | ۱۹۸  |
| ارزشیابی در زمینه خودکنترلی .....                                               | ۱۹۹  |
| تمرین اینترنتی .....                                                            | ۲۰۰  |

| صفحه | عنوان                                                      | صفحه | عنوان                                                     |
|------|------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------|
|      | <b>فصل هشتم: بهبود عملکرد کارکنان</b>                      | ۲۰۱  | اصطلاحات کلیدی فصل پنجم                                   |
| ۲۸۰  | ایجاد بازخورد مؤثر                                         |      | <b>فصل ششم: انگیزش I (نیازها، رضایت شغلی و طراحی شغل)</b> |
| ۲۸۱  | کاربردهای بازخورد                                          | ۲۰۵  | اساس انگیزش کارکنان                                       |
| ۲۸۲  | منابع بازخورد: دیگران، وظیفه، فرد                          | ۲۰۵  | الگوی عملکرد شغلی انگیزش                                  |
| ۲۸۲  | دیدگاه دریافت کنندگان بازخورد                              | ۲۰۷  | تنویری های انگیزشی                                        |
| ۲۸۳  | پیامدهای رفتار بازخورد                                     | ۲۰۷  | انگیزش از طریق طراحی شغل                                  |
|      | انواع بازخورد: بازخورد صعودی، باز پایین به بالا، و بازخورد | ۲۱۱  | ۱- رویکرد مکانیکی                                         |
| ۲۸۳  | درجه                                                       | ۲۱۲  | ۲- رویکرد انگیزشی                                         |
| ۲۸۷  | سیستمهای پاداش سازمانی                                     | ۲۲۰  | ۳- رویکرد ای زیستی و ادراکی - انگیزشی                     |
| ۲۸۹  | ۱- انواع پاداش                                             | ۲۲۱  | رضایت شغلی و روابط کار - خانواده                          |
| ۲۸۹  | ۲- اصول پاداش دهی                                          | ۲۲۲  | دلائل اثبات شغل                                           |
| ۲۹۱  | ۳- معیارهای توزیع                                          | ۲۲۵  | پیامدهای اثبات شغلی                                       |
| ۲۹۲  | ۴- پیامدهای مورد نظر                                       | ۲۲۸  | روابط کار - خانواده                                       |
| ۲۹۳  | تقویت مثبت                                                 | ۲۳۱  | خلاصه مطالب فصل ششم                                       |
| ۲۹۴  | الف - قانون اثر نرندایک (قانون علی و معلولی)               | ۲۳۳  | تقویت مهارتهای کاربردی (۱)                                |
| ۲۹۴  | ب - الگوی شرطی سازی عامل اسکینر                            | ۲۳۴  | تقویت مهارتهای کاربردی (۲)                                |
| ۲۹۷  | برنامه های زمانی تقویت                                     | ۲۳۵  | ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی                              |
| ۲۹۸  | اهمیت برنامه ریزی مناسب                                    | ۲۳۶  | تمرین ایترنتی                                             |
| ۳۰۰  | شکل دهی رفتار از طریق تقویت مثبت                           | ۲۳۷  | اصطلاحات کلیدی فصل ششم                                    |
| ۳۰۲  | خلاصه مطالب فصل هشتم                                       |      | <b>فصل هفتم: انگیزش II (نظریه ها و کاربردها)</b>          |
| ۳۰۴  | تقویت مهارتهای کاربردی                                     | ۲۴۱  | تنویری برابری آدامز                                       |
| ۳۰۵  | ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی                               | ۲۴۱  | گسترش مفهوم برابری                                        |
| ۳۰۶  | تمرین ایترنتی                                              | ۲۴۶  | درس های کاربردی، تنویری، برابری                           |
| ۳۰۷  | اصطلاحات کلیدی فصل هشتم                                    | ۲۴۸  | تنویری انگیزشی انتظار                                     |
|      | <b>فصل نهم: مدیریت فرآیندهای اجتماعی</b>                   | ۲۴۸  | نظریه انتظار و روم                                        |
|      | <b>فصل نهم: تصمیم گیری</b>                                 | ۲۵۱  | تنویری انتظار و روم در عمل                                |
| ۳۱۳  | تصمیم گیری                                                 | ۲۵۲  | تحقیق در زمینه نظریه انتظار و کاربردهای مدیریتی           |
| ۳۱۳  | ۱- الگوهای تصمیم گیری                                      | ۲۵۴  | انگیزش از طریق هدفگذاری                                   |
| ۳۱۳  | ۱-۱- الگوی عقلایی                                          | ۲۵۵  | اهداف: تعریف و مقدمه                                      |
| ۳۱۶  | ۱-۲- الگوی هنجاری سایمون                                   | ۲۵۵  | مدیریت بر مبنای هدف (MBO)                                 |
| ۳۱۸  | ۲- بویایی های تصمیم گیری                                   | ۲۵۶  | کارکردهای هدفگذاری                                        |
| ۳۲۲  | سبکهای عمومی تصمیم گیری                                    | ۲۵۸  | پیشنهادی حاصل از تحقیقات هدفگذاری                         |
| ۳۲۵  | اصرار بر تعهد                                              | ۲۶۳  | کاربرد عملی فرآیند هدفگذاری                               |
| ۳۲۷  | خلاصه مطالب فصل نهم                                        | ۲۶۶  | اجرای نظریه های انگیزشی در کار                            |
| ۳۲۹  | ۳- تصمیم گیری گروهی                                        | ۲۶۹  | خلاصه مطالب فصل هفتم                                      |
| ۳۳۴  | سبکهای پنج گانه تصمیم گیری                                 | ۲۷۲  | تقویت مهارتهای کاربردی                                    |
| ۳۴۴  | خلاصه مطالب فصل نهم                                        | ۲۷۳  | ارزشیابی در زمینه رفتار عادلانه میان فردی                 |
| ۳۴۹  | تقویت مهارتهای کاربردی                                     | ۲۷۴  | تمرین ایترنتی                                             |
| ۳۴۷  | ارزشیابی در زمینه تصمیم گیری                               | ۲۷۵  | اصطلاحات کلیدی فصل هفتم                                   |

| عنوان                                                          | صفحه |
|----------------------------------------------------------------|------|
| تمرین اینترنتی .....                                           | ۳۵۰  |
| اصطلاحات کلیدی فصل نهم .....                                   | ۳۵۱  |
| <b>فصل دهم: گروه‌ها و تیم‌های کاری اثربخش</b>                  |      |
| اصول رفتار گروهی .....                                         | ۳۵۶  |
| گروه‌های رسمی و غیر رسمی .....                                 | ۳۵۶  |
| وظایف گروه‌های رسمی .....                                      | ۳۵۷  |
| فرآیند تکامل گروه .....                                        | ۳۵۸  |
| نقش‌های اعضای گروه .....                                       | ۳۶۲  |
| هنجارها .....                                                  | ۳۵۶  |
| تیم، اعتماد و کار گروهی .....                                  | ۳۶۶  |
| تیم گسترده‌تر از گروه است .....                                | ۳۶۷  |
| اعتماد عامل اصلی کار گروهی .....                               | ۳۶۸  |
| تیم‌های غیررسمی .....                                          | ۳۷۰  |
| تیم‌های مجازی .....                                            | ۳۷۳  |
| تهدیدات در مدل اثربشی م و گروه .....                           | ۳۷۴  |
| گروه اندیشی .....                                              | ۳۷۴  |
| کاهش توان اجتماعی .....                                        | ۳۷۶  |
| خلاصه مطالب فصل دهم .....                                      | ۳۷۸  |
| تقویت مهارت‌های کاربردی .....                                  | ۳۸۰  |
| ارزشیابی در زمینه گروه کاری .....                              | ۳۸۱  |
| تمرین اینترنتی .....                                           | ۳۸۲  |
| اصطلاحات کلیدی فصل دهم .....                                   | ۳۸۳  |
| <b>فصل یازدهم: مدیریت تعارض و مذاکره</b>                       |      |
| دیدگاه نوین تعارض .....                                        | ۳۸۸  |
| تسلسل تعارض .....                                              | ۳۸۸  |
| تعارض کارکردی (سازنده) در برابر تعارض غیر کارکردی (مخرب) ..... | ۳۸۹  |
| پیامدهای مطلوب تعارض .....                                     | ۳۹۱  |
| الگوهای اصلی تعارض .....                                       | ۳۹۲  |
| الف - تعارض شخصیتی .....                                       | ۳۹۲  |
| ب - تعارض میان گروهی .....                                     | ۳۹۴  |
| ج - تعارض میان فرهنگی .....                                    | ۳۹۷  |
| مدیریت تعارض .....                                             | ۳۹۹  |
| برنامه‌ریزی تعارض کارکردی (سازنده) .....                       | ۳۹۹  |
| سیکهای پیشنهادی جهت مدیریت تعارض غیر کارکردی یا مخرب .....     | ۳۹۹  |
| مداخله گروه سوم: راه حل پیشنهادی تعارض (ADR) .....             | ۴۰۲  |
| مذاکره .....                                                   | ۴۰۴  |
| دو نوع اصلی مذاکره .....                                       | ۴۰۴  |
| مذاکره ارزش افزوده .....                                       | ۴۰۵  |
| عنوان                                                          | صفحه |
| خلاصه مطالب فصل یازدهم .....                                   | ۴۰۶  |
| تقویت مهارت‌های کاربردی (۱) .....                              | ۴۰۸  |
| تقویت مهارت‌های کاربردی (۲) .....                              | ۴۰۹  |
| ارزشیابی در زمینه سبک مدیریت تعارض .....                       | ۴۱۰  |
| تمرین اینترنتی .....                                           | ۴۱۲  |
| اصطلاحات کلیدی فصل یازدهم .....                                | ۴۱۳  |
| <b>بخش چهارم: مدیریت فرایندهای سازمانی</b>                     |      |
| <b>فصل دوازدهم: ارتباطات در عصر اینترنت</b>                    |      |
| ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات .....                               | ۴۲۰  |
| الگوی فرایند ادراکی ارتباطات .....                             | ۴۲۰  |
| تحریف ارتباط میان مدیران و کارکنان .....                       | ۴۲۴  |
| ارتباطات میان فردی .....                                       | ۴۲۶  |
| سبکهای قاطعانه، تهاجمی و غیر قاطعانه .....                     | ۴۲۶  |
| منابع ارتباطات غیر کلامی .....                                 | ۴۲۷  |
| شنود فعالانه .....                                             | ۴۳۱  |
| تفاوت در نحوه برقراری ارتباط میان زنان و مردان .....           | ۴۳۲  |
| ارتباطات در عصر اطلاعات کامپیوتری .....                        | ۴۳۷  |
| اینترنت/اینترنت/اکسپرات .....                                  | ۴۳۹  |
| پست الکترونیکی .....                                           | ۴۴۲  |
| کنفرانس ویدیویی .....                                          | ۴۴۶  |
| مشارکت کامپیوتری .....                                         | ۴۴۷  |
| اثرات از راه دور .....                                         | ۴۴۸  |
| موانع برقراری ارتباط مؤثر .....                                | ۴۴۹  |
| ۱- موانع فرآیندی .....                                         | ۴۵۰  |
| ۲- موانع شخصی .....                                            | ۴۵۱  |
| ۳- موانع ادراکی .....                                          | ۴۵۲  |
| موانع مدیریتی .....                                            | ۴۵۳  |
| خلاصه مطالب فصل دوازدهم .....                                  | ۴۵۴  |
| تقویت مهارت‌های کاربردی (۱) .....                              | ۴۵۷  |
| تقویت مهارت‌های کاربردی (۲) .....                              | ۴۵۸  |
| ارزشیابی در زمینه مهارت‌های شنود .....                         | ۴۵۹  |
| تمرین اینترنتی .....                                           | ۴۶۱  |
| اصطلاحات کلیدی فصل دوازدهم .....                               | ۴۶۲  |
| <b>فصل سیزدهم: نفوذ، قدرت و سیاست</b>                          |      |
| نفوذ در دیگران .....                                           | ۴۶۵  |
| تاکتیکهای اصلی نفوذ .....                                      | ۴۶۶  |
| پیامدهای نفوذ .....                                            | ۴۶۷  |
| توافقی استراتژیک و سیاست مقابله به مثل .....                   | ۴۶۹  |
| قدرت اجتماعی و توانمندسازی .....                               | ۴۷۰  |
| پایگاه‌های قدرت .....                                          | ۴۷۲  |

| عنوان                                                         | صفحه |
|---------------------------------------------------------------|------|
| توانمندسازی کارکنان .....                                     | ۴۷۴  |
| سیاستهای سازمانی و مدیریت عقاید .....                         | ۴۷۷  |
| ۱- تعریف و قلمرو سیاستهای سازمانی .....                       | ۴۷۷  |
| ۲- سطوح اقدامات سیاسی .....                                   | ۴۷۹  |
| ۳- تاکتیکهای سیاسی .....                                      | ۴۸۰  |
| ۴- مدیریت عقاید (مدیریت اثر) .....                            | ۴۸۱  |
| ۵- کنترل سیاستهای سازمانی .....                               | ۴۸۴  |
| خلاصه مطالب فصل سیزدهم .....                                  | ۴۸۶  |
| تقویت مهارتهای کاربردی .....                                  | ۴۸۸  |
| ارزشیابی در زمینه قدرت .....                                  | ۴۸۹  |
| تمرین اینترنتی .....                                          | ۴۹۰  |
| اصطلاحات کلیدی فصل سیزدهم .....                               | ۴۹۱  |
| <b>فصل چهارم: رهبری</b>                                       |      |
| نظریه‌های خصوصی و عمومی رهبری .....                           | ۴۹۶  |
| تئوری خصوصیات فردی رهبری .....                                | ۴۹۶  |
| تئوری سبکهای رفتاری .....                                     | ۴۹۸  |
| نظریه‌های موقعیتی .....                                       | ۵۰۰  |
| ۱- الگوی اقتضایی فیدلر .....                                  | ۵۰۱  |
| ۲- نظریه مسیر-هدف .....                                       | ۵۰۳  |
| ۳- تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و لانچر (۱۹۷۰) .....      | ۵۰۸  |
| از رهبری تعاملی تا رهبری فرهمند .....                         | ۵۰۸  |
| تغییر رفتار پیروان به واسطه رهبری فرهمند .....                | ۵۱۰  |
| سایر دیدگاهها در زمینه رهبری .....                            | ۵۱۳  |
| الف) نظریه تبادل رهبر-اعضا .....                              | ۵۱۳  |
| ب) نظریه جانشینهای رهبری .....                                | ۵۱۵  |
| ج) رهبری خدمتگزار .....                                       | ۵۱۸  |
| د- رهبری ممتاز .....                                          | ۵۱۸  |
| خلاصه مطالب فصل چهاردهم .....                                 | ۵۲۰  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۱) .....                              | ۵۲۲  |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۲) .....                              | ۵۲۳  |
| ارزشیابی در زمینه تبادل رهبر-اعضا .....                       | ۵۲۴  |
| تمرین اینترنتی .....                                          | ۵۲۶  |
| اصطلاحات کلیدی فصل چهاردهم .....                              | ۵۲۷  |
| <b>بخش پنجم: مدیریت تحول سازمانی</b>                          |      |
| <b>فصل پانزدهم: طراحی سازمانهای اثربخش</b>                    |      |
| سازمانها: تعریف و ابعاد .....                                 | ۵۳۳  |
| تعریف سازمان .....                                            | ۵۳۳  |
| نمودارهای سازمانی .....                                       | ۵۳۴  |
| استعاره‌های مدرن سازمانی .....                                | ۵۳۷  |
| تلاش در راستای اثربخشی سازمانی .....                          | ۵۴۲  |
| عنوان                                                         | صفحه |
| معیارهای کلی اثربخشی .....                                    | ۵۴۲  |
| اذغام معیارهای اثربخشی: رهنمودهای عملی .....                  | ۵۴۶  |
| رویکرد اقتضایی در طراحی سازمانها .....                        | ۵۴۶  |
| مقایسه سازمانهای مکانیک و ارگانیک .....                       | ۵۴۷  |
| رویکردهای متفاوت در مورد تصمیم‌گیری .....                     | ۵۴۸  |
| مقایسه‌ای بین سازمانهای سبک قدیم و سبک جدید .....             | ۵۵۰  |
| سازمانهای مجازی .....                                         | ۵۵۰  |
| نیازها: بازیکنان خود آغازگر تیم .....                         | ۵۵۳  |
| خلاصه مطالب فصل پانزدهم .....                                 | ۵۵۴  |
| تقویت مهارتهای کاربردی .....                                  | ۵۵۶  |
| ارزشیابی در زمینه ارگانیکی یا مکانیکی بودن .....              | ۵۵۷  |
| تمرین اینترنتی .....                                          | ۵۵۸  |
| اصطلاحات کلیدی فصل پانزدهم .....                              | ۵۵۹  |
| <b>فصل شانزدهم: مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی</b>            |      |
| نیروهای تغییر .....                                           | ۵۶۳  |
| الف) نیروهای بیرونی .....                                     | ۵۶۴  |
| ب) نیروهای درونی .....                                        | ۵۶۶  |
| الگوهای تغییر برنامه‌ریزی شده .....                           | ۵۶۶  |
| ۱- الگوی تغییر لوین .....                                     | ۵۶۷  |
| ۲- الگوی سیستمهای تغییر .....                                 | ۵۶۹  |
| ۳- الگوی هشت مرحله‌ای کاتر در زمینه هدایت تغییر سازمانی ..... | ۵۷۲  |
| توسعه و بهبود سازمانی (OD) .....                              | ۵۷۲  |
| مدیریت مقاومت در برابر تغییر .....                            | ۵۷۶  |
| عوامل مؤثر در برابر تغییر .....                               | ۵۷۹  |
| استراتژیهای مقابله با مقاومت .....                            | ۵۸۰  |
| ایجاد سازمان یادگیرنده .....                                  | ۵۸۰  |
| تعریف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده .....                | ۵۸۰  |
| ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی .....                            | ۵۸۳  |
| رهبری: اساس یک سازمان یادگیرنده .....                         | ۵۸۷  |
| فراموشی آموخته‌های سازمانی .....                              | ۵۸۹  |
| خلاصه مطالب فصل شانزدهم .....                                 | ۵۹۰  |
| تقویت مهارتهای کاربردی .....                                  | ۵۹۲  |
| ارزشیابی در زمینه آمادگی برای تغییر .....                     | ۵۹۳  |
| تمرین اینترنتی .....                                          | ۵۹۵  |
| اصطلاحات کلیدی فصل شانزدهم .....                              | ۵۹۶  |
| منابع و مآخذ .....                                            | ۵۹۷  |

## مقدمه

انفجار اطلاعات و گسترش وسیع دانش که تاریخ نظیر آن را تاکنون سراغ نداشته است با پیشرفتهای فن آوری همراه شده و بشریت را در برهه‌ای از تمدن خود قرار داده است که در گذشته‌ای نه چندان دور حتی تصور آن برای بسیاری از انسانها، حتی دانشمندان، غیر ممکن می‌نمود. این توانمندی به دگرگون سازی همه جانبه نهادهای اجتماعی و انسانی منجر شده و رفتارهای آنها را با یکدیگر در موقعیتی کاملاً متفاوت با گذشته قرار داده است. سازمانها در جهت کارائی و اثر بخشی بیشتر دائماً خود را با تحولات همساز کرده و سعی در سازگاری و سازواری بیشتر با محیطهای پیرامونی خود داشته تا بتوانند به دگرگونیهای مطلوب و راهبردی خود دسترسی یابند. طراحی مجدد سازمانها در ابعاد گوناگون، از جمله در عرصه منابع انسانی ضرورت یافته است. منابع انسانی و مسایل مربوط به آنها اساسی‌ترین چالش مدیران بوده و آنان را دائماً به خود مشغول داشته است. مدیریت، سبکهای رهبری، و شیوه‌های کنترل زمینه‌ای است که برای ایجاد مدیریت مشارکتی و تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان فراهم آورده است. مساله مسایل و رفتار آنها، در این شرایط پدید آمده، از اعتبار بیشتری بهره می‌گیرد و حوزه‌ای در مطالعه سترده بشری را در بر می‌گیرد. آن بخش از این مطالعات که به رفتار انسانها در سازمان مربوط است، رفتار سازمانی نامیده می‌شود. در سالهای اخیر این حوزه در دیدگاههای مدیریتی بسیار مورد توجه بوده و از مناظر مختلف به آن نگرسته شده است. کتابهای فراوانی در این زمینه تهیه شده است و برخی از آنها به زبان فارسی برگردانده شده‌اند.

هر یک از این کتابها ویژگی خاص خود را داشته و بخش قابل ملاحظه‌ای از سئوالات و چالش‌های پیش روی مدیران را پاسخ می‌دهند، اما هیچ کدام به تنهایی نتوانسته‌اند تمام سئوالات مطرح شده را پاسخ بدهند، و همین جای فعالیت و تلاش بیشتر را باز می‌گذارد. با تدریس بیش از سی و پنج سال از درس رفتار سازمانی در دانشگاههای داخلی و خارج کشور و گفتگوی با دانشجویان در سطوح مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در مورد کتابهای رفتار سازمانی و قدرتها و ضعفهای آنها، همواره در ذهن مترجمان استفاده از کتابی با قوتهای بیشتر و ضعفهای کمتر در کلاسهای رفتار سازمانی، به ویژه در سالهای اخیر، وجود داشته و آنان را به جستجو در این مورد واداشته بود. خوشبختانه با دسترسی به متن اصلی کتاب حاضر آنان دریافته‌اند که به میزان قابل ملاحظه‌ای این مهم حاصل شده است و می‌توان دل به کتابی نسبتاً جامع و حاوی آخرین مطالعات و مورد کاویهای مرتبط با هزاره سوم میلادی بسته. به سرعت دست به ترجمه و انتشار آن زده شد و سعی وافر به عمل آمد که



جانب امانت در ترجمه کتاب از هر جهت رعایت شده چیزی به آن افزوده و یا از آن کاسته نگردد تا خواننده دچار سردرگمی های جامعه دانشگاهی مشتبه نگردد. مترجمان نهایت سعی خود را در ساده نویسی و استفاده از واژگان جا افتاده و علم در حوزه مدیریت داشته و از استعمال واژه های نامأنوس پرهیز داشته اند، مگر در جاهایی که اجتناب ناپذیر بوده و واژه سازی جدید اجتناب ناپذیر بوده است. اما این تلاش بوده است، که ساده نویسی و واژه گزینی لطمه ای به ساختار علمی کتاب نزده و آنرا از چارچوب آکادمیک آن خارج نسازد. این کتاب تنها کتابی است که در قلمرو مدیریت فارسی تمین های اینترنتی داده و خوانندگان را با این وسیله کاملاً مجهز می سازد.

کتاب در پنج بخش اساسی و شانزده فصل تشکیل شده است. بخش اول دنیای رفتار سازمانی است که دنیایی پیچیده و از زیبایی خاص خود بهره می گیرد که خود در فصل اول با بهبود و توسعه سازمانی کارمند مدار آغاز می شود. فصل دوم اخلاق و فرهنگ سازمانی را در بر می گیرد. توجه به اخلاق در سالهای اخیر در سازمانهای تولیدی و بازرگانی و ارایه دهنده خدمات بسیار جدی بوده از هر نظر ذهن مدیران را به خود معطوف می دارد. فصل سوم به مقوله پرورش مدیران جوان پرداخته و بر آن است که این مهم را در عصر ارتباطات و اطلاعات در قلمرو مدیریت تبیین و مدیریت را پایه گذاری کند که مدیران آن جهانی اندیشیده و جهانی عمل نمایند در عین اینکه هویت ملی و فرهنگی خود را از دست نداده اند. بخش دوم کتاب، به مدیریت کارکنان سازمان توجه دارد که فصل چهار آن ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع را در سازمانها هدف خود قرار داد است. فصل پنجم تفاوت های فردی کارکنان در سازمان را طرح می کند و پاسخی است به این سوال اساسی که از سالها پیش در حوزه مدیریت مطرح بوده که چگونه می توان وحدتی در کثرت ایجاد کرد. این مفهوم فلسفی پیچیده به سادگی در لابلای مطالب فصل تبیین می شود. فصلهای ششم، هفتم، مفهوم پیچیده و اثر گذار انگیزش را از ابعاد متفاوت نیازها، رضایت شغلی، طراحی مشاغل و کاربردهای آن مورد توجه قرار داده است. فصل هشتم بهبود عملکرد کارکنان در سازمان را طرح و تحلیل می کند و بر آن است که بالا بردن توانمندیهای کارکنان سازمان را به بهره وری بیشتر نزدیک سازد. بخش سوم، تصمیم گیری مدیران را در فرایندهای اجتماعی مورد عنایت دارد که فصل نهم آن به فرایند تصمیم گیری در ابعاد گوناگون پرداخته و فصل دهم به گروه ها و تیم های کاری اثر بخش می پردازد و خواننده را با این توانمندی کارساز در مدیریت آشنا می سازد. فصل یازدهم مدیریت تعارض و مذاکره را هدف خود قرار داده است که با توجه به ماهیت سازمان که وحدتی در کثرت است و وجود آن اجتناب ناپذیر بوده تدوین گردیده است. بخش چهارم فرایندهای سازمانی را در نظر دارد، که فصل دوازدهم آن به ارتباطات در عصر اینترنت پرداخته

است. مفهومی که تازگی آن بر همگان روشن است و جا دارد که به گونه‌ای علمی تعقیب گردد. فصل سیزدهم مفاهیم نفوذ، قدرت و سیاست را در سازمان مورد عنایت خود دارد. مفاهیمی که تیول گارت مورگان سازمان را به عنوان موجودی سیاسی در نظر دارد و باید در آن چارچوب به آن نگاه کرد. فصل چهاردهم رهبری در سازمان را مطرح و انواع رهبری‌های اثر بخش را تحلیل و تعلیل می‌کند. بخش پایانی یعنی بخش پنجم به مدیریت تحول سازمانی پرداخته و این مهم را که سازمانها در جریانی گذرا در حرکتند را استادانه تعقیب می‌نماید که فصل پانزدهم آن به طراحی سازمانهای اثر بخش توجه می‌کند و قواعد حاکم بر آن را به داوری می‌شناسد. فصل آخر یعنی فصل شانزدهم به مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی توجه دارد. سازمانها موجهات یادگیرنده بوده و در عرصه دگرگونه‌های اساسی باید خود را هماهنگ کرده و با نراگیری شرایط جدید خود را در مسیری تکاملی قرار دهند.

استادان فرزانه‌ای که کتاب را به عنوان منبع درسی انتخاب می‌فرمایند به خوبی می‌دانند که شانزده فصل کتاب تمام سرفصلهای وین شده در درس رفتار سازمانی را پوشانده و ضمن آشنایی دانشجویان با آخرین حالت و یافته‌های حوزه رفتار سازمانی و تمرینهای گوناگون در این زمینه می‌توانند تواناییهای نظری و عملی آنها را تقویت نمایند.

چون کتاب در شانزده فصل تدوین شده است، هر فصل می‌تواند یک جلسه از کلاس را هدف قرار دهد و کارهای نظری و عملی آن جلسه را به خوبی جواب دهد.

با ارایه اصطلاحات کلیدی و معادلهای انگلیسی آنها، دانشجویان با واژه‌های تخصصی رشته آشنا شده و توانمندی آنها را در مطالعات بعدی و در مطالعه کتابهای انگلیسی، افزایش می‌دهد.

همچنین لازم است تا از زحمات و کوششهای فراوان سرکار خانم مریم بابایی نیز تشکر کنیم.

از مدیریت محترم نشر پویش، جناب آقای یعقوبی که در تهیه و آماده سازی بموقع این کتاب اقدام نموده قدردانی می‌شود.

دکتر علی اکبر فرهنگي - استاد دانشگاه تهران

دکتر حسین صفر زاده استادیار دانشگاه

تهران - اسفند ۱۳۸۴