



دانشگاه پیام نور

مدیریت رفتار سازمانی

دکتر مرتضی رضائی صوفی دکتر لقمان کشاورز

«امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.»^۱

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چند هزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	پانزده
فصل اول. مبانی رفتار سازمانی در ورزش	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
مقدمه	۱
۱-۱ رفتار سازمانی	۲
۲-۱ رفتار سازمانی در ورزش	۳
۳-۱ اهمیت مدیریت رفتار سازمانی در ورزش	۵
۴-۱ اساس رفتار سازمانی در ورزش	۸
۵-۱ ماهیت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۱۰
۶-۱ مفهوم مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی	۱۱
۷-۱ منابع انسانی به‌عنوان منبعی برای کسب مزیت رقابتی	۱۲
۸-۱ استعدادهای بالقوه برای کسب مزیت رقابتی	۱۳
۹-۱ مدیریت تلاشگر در سازمان‌های ورزشی	۱۵
۱۰-۱ ویژگی‌های مدیریت تلاشگر در سازمان‌های ورزشی	۱۵
۱-۱۰-۱ استخدام انتخابی (گزینشی)	۱۵
۲-۱۰-۱ آموزش جامع	۱۶
۳-۱۰-۱ قدرت تصمیم‌گیری	۱۷
۴-۱۰-۱ اطلاعات مشترک	۱۷
۵-۱۰-۱ پرداخت پاداش	۱۸
خلاصه فصل اول	۱۸
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول	۱۹

فصل دوم. مفاهیم اصلی انگیزش و نقش آن در عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ورزشی.....	۲۱
هدف کلی.....	۲۱
هدف‌های یادگیری.....	۲۱
مقدمه.....	۲۱
۱-۲ مفهوم انگیزش.....	۲۲
۲-۲ نظریه‌های انگیزش.....	۲۳
۱-۲-۲ نخستین نظرات انگیزش.....	۲۳
۲-۲-۲ نظریه‌های معاصر انگیزش.....	۲۴
۱-۲-۲-۲ نظریه‌های محتوایی.....	۲۴
۲-۲-۲-۲ نظریه‌های فرایندی.....	۴۲
۳-۲-۲-۲ نظریه‌های تقویت یا شرطی کردن عامل.....	۵۱
۳-۲-۲ به‌کارگیری نظریات انگیزش.....	۵۳
۴-۲-۲ فنون انگیزش و کاربرد آن‌ها در سازمان‌های ورزشی.....	۵۳
خلاصه فصل دوم.....	۵۷
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....	۵۸
فصل سوم. مبانی رفتار فردی در سازمان‌های ورزشی.....	۶۱
هدف کلی.....	۶۱
هدف‌های یادگیری.....	۶۱
مقدمه.....	۶۱
۱-۳ نگرش.....	۶۲
۱-۱-۳ اهمیت نگرش.....	۶۳
۲-۳ رضایت شغلی.....	۶۴
۱-۲-۳ تاریخچه رضایت شغلی.....	۶۵
۲-۲-۳ عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی.....	۶۶
۳-۲-۳ ساختار رضایت شغلی.....	۶۸
۴-۲-۳ نظریه‌های رضایت شغلی.....	۶۸
۵-۲-۳ آثار وجود رضایت شغلی.....	۷۰
۶-۲-۳ اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان.....	۷۰
۳-۳ ادراک.....	۷۲
۱-۳-۳ تعریف ادراک.....	۷۲
۲-۳-۳ تفاوت احساس و ادراک.....	۷۳
۳-۳-۳ فواید ادراک.....	۷۴
۴-۳-۳ سیستم ادراکی.....	۷۴
۴-۳ یادگیری.....	۷۵
۱-۴-۳ آموزش یا یادگیری.....	۷۶

۸۰	۵-۳ انواع یادگیری.....
۸۰	۳-۵-۱ یادگیری انطباقی.....
۸۰	۳-۵-۲ یادگیری آینده‌نگر.....
۸۰	۳-۵-۳ یادگیری از راه عمل.....
۸۲	۳-۶ دیدگاه‌های یادگیری.....
۸۲	۳-۶-۱ «کریس آرگریس».....
۸۴	۳-۶-۲ پیتر سنگه.....
۸۴	۳-۷ مهارت‌های یادگیری.....
۸۵	۳-۷-۱ تفکر سیستمی.....
۸۵	۳-۷-۲ مدل‌های ذهنی یادگیری.....
۸۶	۳-۷-۳ تسلط (قابلیت‌های) فردی.....
۸۶	۳-۷-۴ خود یادگیری.....
۸۶	۳-۷-۵ گفتگو.....
۸۷	۳-۸ سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی.....
۸۷	۳-۸-۱ عوامل مؤثر در سازمان یادگیرنده.....
۸۷	۳-۸-۱-۱ توانمندسازها.....
۸۹	۳-۸-۲ استفاده از فناوری اطلاعات.....
۸۹	۳-۹ فرهنگ و فضای حامی یادگیری.....
۹۰	خلاصه فصل سوم.....
۹۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۹۳	فصل چهارم. مبانی رفتار گروه و تیم در سازمان‌های ورزشی.....
۹۳	هدف کلی.....
۹۳	هدف‌های یادگیری.....
۹۳	مقدمه.....
۹۴	۴-۱ مفهوم و تعریف گروه.....
۹۵	۴-۲ ضرورت تشکیل گروه در سازمان‌های ورزشی.....
۹۵	۴-۳ انواع گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی.....
۹۶	۴-۳-۱ گروه‌های رسمی و غیررسمی.....
۹۸	۴-۳-۲ تقسیم‌بندی گروه‌ها از لحاظ ترکیب و عملکرد.....
۹۹	۴-۴ ویژگی‌های گروه.....
۱۰۰	۴-۴-۱ ویژگی‌های رسمی.....
۱۰۰	۴-۴-۲ ویژگی‌های غیررسمی.....
۱۰۱	۴-۵ علل شکل‌گیری گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی.....
۱۰۱	۴-۵-۱ نظریه مجاورت.....
۱۰۱	۴-۵-۲ نظریه فعالیت، تأثیر و تأثر، احساسات.....

۳-۵-۴	نظریه تعادل.....	۱۰۲
۴-۵-۴	نظریه مبادله.....	۱۰۲
۵-۵-۴	نظریه نیازهای عضویت، کنترل و محبت.....	۱۰۲
۶-۴	وظایف گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی.....	۱۰۲
۷-۴	اختیارات گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی.....	۱۰۳
۸-۴	رهبری گروه‌های رسمی در سازمان ورزشی.....	۱۰۳
۹-۴	محل گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی.....	۱۰۳
۱-۹-۴	گروه‌های ستادی یا کمیته‌ها.....	۱۰۳
۲-۹-۴	کمیسیون‌ها.....	۱۰۴
۱۰-۴	گروه‌های غیررسمی.....	۱۰۴
۱-۱۰-۴	انواع گروه‌های غیررسمی.....	۱۰۴
۱۱-۴	تعریف تیم.....	۱۰۴
۱۲-۴	تیم از دیدگاه صاحب‌نظران.....	۱۰۵
۱۳-۴	اهمیت تشکیل تیم در سازمان‌ها.....	۱۰۷
۱۴-۴	مراحل شکل‌گیری تیم.....	۱۰۸
۱۵-۴	خصوصیات کلیدی تیم‌ها.....	۱۰۹
۱۶-۴	تفاوت تیم با گروه.....	۱۱۰
۱۷-۴	عوامل مؤثر در اثربخشی تیم‌ها.....	۱۱۱
۱-۱۷-۴	اندازه یا بزرگی تیم.....	۱۱۱
۲-۱۷-۴	توانایی اعضا.....	۱۱۱
۳-۱۷-۴	تخصیص نقش و بهبود عملکردها.....	۱۱۱
۴-۱۷-۴	تعهد به هدف مشترک.....	۱۱۱
۵-۱۷-۴	رهبری و ساختار.....	۱۱۲
۶-۱۷-۴	ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش.....	۱۱۲
۷-۱۷-۴	اعتماد متقابل.....	۱۱۲
۱۸-۴	انواع تیم‌های کاری.....	۱۱۳
۱-۱۸-۴	تیم حل‌کننده مسئله.....	۱۱۳
۲-۱۸-۴	تیم‌های خودگردان.....	۱۱۳
۳-۱۸-۴	تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای).....	۱۱۴
۱۹-۴	پروراندن افراد برای عضویت در تیم.....	۱۱۴
۱۱۵	خلاصه فصل چهارم.....	
۱۱۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	
فصل پنجم. ارتباطات در سازمان‌های ورزشی.....		۱۱۹
هدف کلی.....		۱۱۹
هدف‌های یادگیری.....		۱۱۹

مقدمه.....	۱۱۹
۱-۵ اهمیت ارتباطات در سازمان‌های ورزشی.....	۱۲۰
۲-۵ فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن.....	۱۲۱
۳-۵ ارتباط.....	۱۲۱
۴-۵ ارکان اصلی فرایند ارتباطات.....	۱۲۲
۵-۵ انواع ارتباطات در سازمان‌های ورزشی.....	۱۲۴
۶-۵ مزایا و معایب ارتباطات یک‌جانبه و دوجانبه.....	۱۲۴
۷-۵ ارتباطات افقی، عمودی و مورب.....	۱۲۵
۱-۷-۵ ارتباطات افقی.....	۱۲۵
۲-۷-۵ ارتباطات عمودی.....	۱۲۶
۳-۷-۵ ارتباطات مورب.....	۱۲۶
۸-۵ ارتباط میان افراد.....	۱۲۷
۹-۵ موانع ارتباطات میان افراد.....	۱۲۷
۱۰-۵ روش‌های بهبود پیام و غلبه بر موانع ارتباطی.....	۱۲۸
۱۱-۵ شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی.....	۱۲۹
۱-۱۱-۵ سیستم‌های غیررسمی.....	۱۲۹
۱-۱۱-۵ شبکه رشته‌ای.....	۱۲۹
۲-۱۱-۵ شبکه انشعابی.....	۱۲۹
۳-۱۱-۵ شبکه تصادفی.....	۱۳۰
۴-۱۱-۵ شبکه خوشه‌ای.....	۱۳۱
۲-۱۱-۵ سیستم‌های رسمی.....	۱۳۲
۱۲-۵ روش‌های حذف موانع ارتباطی در سازمان.....	۱۳۵
خلاصه فصل پنجم.....	۱۳۶
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....	۱۳۶
 فصل ششم. رهبری در ورزش.....	۱۳۹
هدف کلی.....	۱۳۹
هدف‌های یادگیری.....	۱۳۹
مقدمه.....	۱۳۹
۱-۶ اهمیت رهبری.....	۱۴۰
۲-۶ تاریخچه رهبری.....	۱۴۲
۳-۶ تعاریف رهبری.....	۱۴۳
۴-۶ رهبری در بینش اسلامی.....	۱۴۷
۵-۶ تفاوت رهبری با مدیریت.....	۱۵۷
۶-۶ مهارت‌های رهبری.....	۱۵۹
۷-۶ عناصر کلیدی در رهبری.....	۱۶۲

۱۶۳	۶-۷-۱ انگیزش.....
۱۶۳	۶-۷-۲ نفوذ.....
۱۶۴	۶-۷-۳ قدرت.....
۱۶۴	۶-۷-۴ ارتباطات.....
۱۶۵	۶-۷-۱ روابط فردی.....
۱۶۶	۶-۷-۲ اطلاعاتی.....
۱۶۶	۶-۷-۳ تصمیم‌گیری.....
۱۶۶	۶-۷-۴ تغییر.....
۱۶۶	۶-۸-۱ تئوری‌های رهبری.....
۱۶۶	۶-۸-۱-۱ تئوری‌های شخصیتی رهبری.....
۱۶۷	۶-۸-۲ نظریه سنتی رهبری.....
۱۶۷	۶-۸-۳ نظریه صفات شخصی رهبر.....
۱۶۸	۶-۸-۴ تئوری‌های رفتاری رهبری.....
۱۶۸	۶-۸-۵ مطالعات «دانشگاه آیووا».....
۱۶۹	۶-۸-۶ مطالعات «دانشگاه اوهایو».....
۱۷۰	۶-۸-۷ مطالعات «دانشگاه میشیگان».....
۱۷۰	۶-۸-۸ تحقیقات اسکاندیناوی.....
۱۷۱	۶-۸-۹ تئوری‌های اقتضایی.....
۱۷۲	۶-۸-۱۰ الگوی فیدلر.....
۱۷۳	۶-۸-۱۱ تئوری موقعیتی هرسی و بلانچارد.....
۱۷۵	۶-۸-۱۲ تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا.....
۱۷۶	۶-۸-۱۳ تئوری مسیر - هدف.....
۱۷۸	۶-۸-۱۴ الگوی رهبری مشارکتی.....
۱۷۹	۶-۸-۱۵ پنج شیوه رهبری در الگوی رهبری مشارکتی.....
۱۸۱	۶-۸-۱۶ سبک رهبری لیکرت.....
۱۸۴	۶-۹-۱ تئوری‌های جدید رهبری.....
۱۸۴	۶-۹-۱ رهبری کاریزما.....
۱۸۶	۶-۹-۲ جایگزینی رهبری.....
۱۸۸	۶-۹-۳ رهبر عمل‌گرا و رهبر ایجادکننده تحول.....
۱۸۹	۶-۹-۳-۱ رهبران عمل‌گرا.....
۱۸۹	۶-۹-۳-۲ رهبران تحول‌گرا.....
۱۹۰	۶-۹-۴ رهبری معنوی.....
۱۹۱	۶-۹-۴-۱ ابعاد رهبری معنوی.....
۱۹۳	۶-۱۰ رهبری و مربیگری در تیم‌های ورزشی.....
۱۹۸	خلاصه فصل ششم.....
۲۰۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم.....

فصل هفتم. قدرت در سازمان‌های ورزشی.....	۲۰۱
هدف کلی.....	۲۰۱
هدف‌های یادگیری.....	۲۰۱
مقدمه.....	۲۰۱
۱-۷ تعاریف قدرت.....	۲۰۲
۲-۷ تأثیر قدرت.....	۲۰۶
۳-۷ دیدگاه‌های مربوط به قدرت.....	۲۰۸
۱-۳-۷ قدرت منشأ شر.....	۲۰۸
۲-۳-۷ قدرت پدیده‌ای مبهم و پیچیده.....	۲۰۹
۳-۳-۷ قدرت پدیده‌ای طبیعی.....	۲۱۰
۴-۷ انگیزه قدرت.....	۲۱۱
۵-۷ قدرت و نفوذ.....	۲۱۱
۶-۷ قدرت و اختیار.....	۲۱۳
۷-۷ قدرت و رهبری.....	۲۱۵
۸-۷ قدرت در گروه.....	۲۱۷
۹-۷ انواع قدرت.....	۲۱۷
۱۰-۷ پایگاه‌های قدرت و منابع قدرت.....	۲۲۱
۱-۱۰-۷ پایگاه قدرت.....	۲۲۱
۲-۱۰-۷ منابع قدرت.....	۲۲۱
۱۱-۷ منابع قدرت مدیران.....	۲۲۳
۱-۱۱-۷ منابع قدرت مدیران رده‌عالی سازمان.....	۲۲۳
۲-۱۱-۷ منابع قدرت مدیران رده‌میانی سازمان.....	۲۲۴
۳-۱۱-۷ منابع قدرت مدیران رده‌پایین سازمان.....	۲۲۴
۱۲-۷ قدرت در سطوح مختلف سازمان.....	۲۲۵
۱-۱۲-۷ قدرت در سطح عمودی.....	۲۲۵
۲-۱۲-۷ قدرت در سطح افقی.....	۲۲۵
۱۳-۷ تاکتیک‌های قدرت.....	۲۲۶
خلاصه فصل هفتم.....	۲۲۷
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....	۲۲۹
فصل هشتم. فرهنگ و جو سازمانی.....	۲۳۱
هدف کلی.....	۲۳۱
هدف‌های یادگیری.....	۲۳۱
مقدمه.....	۲۳۱
۱-۸ تعریف فرهنگ و فرهنگ سازمانی.....	۲۳۲
۲-۸ مفهوم فرهنگ سازمانی.....	۲۳۵

۳-۸	اهمیت فرهنگ سازمانی.....	۲۳۶
۴-۸	هفت ویژگی اصلی تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی.....	۲۳۷
۵-۸	عوامل و اجزای فرهنگ سازمان.....	۲۳۷
۶-۸	چگونگی شکل گیری فرهنگ سازمانی.....	۲۳۹
۷-۸	فرهنگ حاکم و خرده فرهنگ های سازمانی.....	۲۴۱
۸-۸	انواع فرهنگ سازمانی.....	۲۴۲
۹-۸	ابعاد فرهنگ سازمانی.....	۲۴۵
۱۰-۸	الگوهای فرهنگ سازمانی.....	۲۴۷
۱-۱۰-۸	الگوی پارسونز.....	۲۴۸
۲-۱۰-۸	الگوی اوچی.....	۲۴۹
۳-۱۰-۸	الگوی پیترز و واترمن.....	۲۴۹
۴-۱۰-۸	الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی دیویس.....	۲۵۰
۵-۱۰-۸	مدل دنیسون.....	۲۵۱
۶-۱۰-۸	الگوی فرهنگ سازمانی مارشال ساشکین.....	۲۵۲
۷-۱۰-۸	الگوی کرت لوین.....	۲۵۴
۱۱-۸	مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی.....	۲۵۴
۱۲-۸	جوسازمانی.....	۲۵۵
۱۳-۸	ابعاد جو سازمانی.....	۲۵۸
	خلاصه فصل هشتم.....	۲۵۹
	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل هشتم.....	۲۶۱
فصل نهم. تغییر و تحول سازمانی.....		
۲۶۳	هدف کلی.....	۲۶۳
۲۶۳	هدف های یادگیری.....	۲۶۳
۲۶۳	مقدمه.....	۲۶۳
۱-۹	تغییر و تحول در سازمان.....	۲۶۴
۲-۹	اهمیت تغییر و تحول سازمانی.....	۲۶۶
۳-۹	انواع تغییر.....	۲۶۷
۴-۹	تغییرات فردی.....	۲۷۱
۵-۹	مهارت های مدیریت تغییر.....	۲۷۲
۶-۹	مدل های تغییر.....	۲۷۵
۱-۶-۹	مدل کرت لوین.....	۲۷۵
۲-۶-۹	مدل اندرسون و اندرسون.....	۲۷۶
۳-۶-۹	مدل هفت مرحله ای تغییر کالب و فرومن.....	۲۷۷
۴-۶-۹	مدل دو مرحله ای زالتمن.....	۲۷۸
۵-۶-۹	مدل مراحل تغییر لیپت، جین، واتسن، بروس وستلی.....	۲۷۸

۲۷۸	۶-۶-۹ مدل تغییر ادگار شاین.....
۲۷۸	۷-۶-۹ مدل هفت مرحله‌ای ادگار هیوز.....
۲۷۹	۸-۶-۹ مدل سیستمی تغییر.....
۲۷۹	۹-۶-۹ مدل مراوده‌ای تغییر.....
۲۸۰	۷-۹ مقاومت در برابر تغییر.....
۲۸۳	۸-۹ دلایل مقاومت در برابر تغییر.....
۲۸۳	۱-۸-۹ علل فردی.....
۲۸۴	۲-۸-۹ علل گروهی.....
۲۸۴	۳-۸-۹ علل سازمانی.....
۲۸۴	۴-۸-۹ علل اجتماعی.....
۲۸۵	۹-۹ تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر.....
۲۸۸	خلاصه فصل نهم.....
۲۸۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم.....
۲۹۱	فصل دهم. تعارض و مذاکره در سازمان‌های ورزشی.....
۲۹۱	هدف کلی.....
۲۹۱	هدف‌های یادگیری.....
۲۹۱	مقدمه.....
۲۹۲	۱-۱۰ تعریف تعارض و مذاکره.....
۲۹۴	۲-۱۰ تعارض خوب یا بد.....
۲۹۶	۳-۱۰ سیر تکاملی اندیشه تعارض.....
۲۹۷	۴-۱۰ اشکال و فرایند تعارض.....
۲۹۷	۱-۴-۱۰ تعارض سازنده یا کارکردی.....
۲۹۸	۲-۴-۱۰ تعارض مخرب یا غیر کارکردی.....
۲۹۸	۵-۱۰ فرایند تعارض.....
۲۹۹	۶-۱۰ انواع تعارض.....
۲۹۹	۱-۶-۱۰ تعارض وظیفه‌ای.....
۳۰۰	۲-۶-۱۰ تعارض رابطه‌ای.....
۳۰۰	۳-۶-۱۰ عارض فرایندی.....
۳۰۱	۷-۱۰ عوامل بروز تعارض.....
۳۰۱	۱-۷-۱۰ عوامل فردی.....
۳۰۲	۲-۷-۱۰ عوامل سازمانی.....
۳۰۳	۳-۷-۱۰ مباحث ارتباطی.....
۳۰۴	۸-۱۰ مدیریت تعارض.....
۳۰۶	۱-۸-۱۰ رقابت یا اجبار یا تسلط.....
۳۰۶	۲-۸-۱۰ گذشت یا اینثار یا نرمش یا مداراگرایی.....

۳۰۷	 ۱۰-۸-۳ اجتناب
۳۰۸	 ۱۰-۸-۴ مصالحه
۳۰۸	 ۱۰-۸-۵ همکاری یا اشتراک مساعی
۳۱۱	 ۱۰-۹ راه‌های حل تعارض
۳۱۳	 ۱۰-۱۰ مذاکره
۳۱۴	 ۱۰-۱۱ روش‌های مذاکره
۳۱۵	 ۱۰-۱۲ اصول مذاکره
۳۱۸	 خلاصه فصل دهم
۳۱۹	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دهم
۳۲۱	 پاسخنامه
۳۲۳	 منابع

پیشگفتار

مدیریت رفتار سازمانی را شاید بتوان یکی از کلیدی‌ترین و زیربنایی‌ترین درس‌ها در دوره‌های مدیریتی دانست. لازم نیست مدیر باشیم یا دانشجوی مدیریت، تا به مباحث درس رفتار سازمانی نیازمند باشیم. هرکسی در هر مجموعه‌ای فعالیت می‌کند، لازم است با مبانی رفتار سازمانی آشنا باشد. بیرون آمدن از انزوای فردی و شروع زندگی اجتماعی، به معنی این است که نیاز به دانش رفتار سازمانی آغاز شده است. دنیای ورزش نیز چه در عرصه مدیریت سازمان‌های ورزشی و چه در عرصه اجرای ورزشی نیز نیاز به آگاهی در خصوص رفتار فردی و جمعی است.

کتاب حاضر حاصل بهره‌گیری از دانش مدیریت رفتار سازمانی و تجارب ورزشی است که بر این اساس فصل اول به مبانی رفتار سازمانی در ورزش پرداخته و با بررسی رفتار سازمانی در ورزش ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را تشریح کرده و مزیت‌های رقابتی منابع انسانی در حوزه ورزش را مورد بحث قرار می‌دهد و در نهایت به ارائه ویژگی‌های مدیران ورزشی اشاره می‌کند.

در فصل دوم مفاهیم اصلی انگیزش و نقش آن در عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ورزشی مورد بحث قرار گرفته و مفاهیم انگیزش و نظریه‌های موجود را تشریح کرده و در نهایت فنون نظریات انگیزش را در سازمان‌های ورزشی ترسیم کرده است. در فصل سوم با تشریح رضایت شغلی، ادراک و سیستم ادراکی و مفهوم یادگیری سازمانی، مبانی رفتار فردی در سازمان‌های ورزشی را تبیین کرده است. فصل چهارم

مبانی رفتار گروه و تیم در سازمان‌های ورزشی مفهوم گروه را تبیین کرده و گروه‌های رسمی و غیررسمی را معرفی کرده است و در ادامه با بیان علل شکل‌گیری گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی و تشریح وظایف گروه‌ها، تیم و گروه را معرفی و تفاوت تیم و گروه را مشخص کرده است.

فصل پنجم به یکی از مهم‌ترین مباحث یعنی ارتباطات در سازمان‌های ورزشی پرداخته و با تشریح مفاهیم ارتباطات در سازمان‌های ورزشی به انواع ارتباطات و موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آن‌ها در سازمان‌های ورزشی اشاره کرده و با توضیح روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی در سازمان‌های ورزشی را بیان کرده است. فصل ششم به موضوع مهم دیگر در رفتار سازمانی یعنی رهبری پرداخته است و در ابتدا با تبیین جایگاه رهبری در بینش اسلامی به رهبری در سازمان‌های ورزشی اشاره کرده و با ذکر عناصر و مهارت‌های رهبری تئوری‌های رهبری و الگوهای آن را نیز مورد بحث و بررسی قرار داده است. فصل هفتم موضوع قدرت در سازمان‌های ورزشی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و با ذکر مفاهیم و مبانی نظری قدرت در ورزش و تاکتیک‌ها و انگیزه‌های آن، انواع قدرت را ترسیم کرده و پایگاه‌های قدرت و قدرت در سطوح سازمانی را تشریح کرده است.

در فصل هشتم موضوع فرهنگ و جو سازمانی مورد بحث قرار گرفته و در ابتدا مفاهیم فرهنگ و جو سازمانی و عوامل و اجزای آن تشریح شده و با بیان چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی، انواع و ابعاد فرهنگ سازمانی مشخص شده است و در ادامه موضوع مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی که یکی از مباحث مهم فرهنگ سازمانی به حساب می‌آید مطرح شده است. فصل نهم به موضوع تغییر و تحول سازمانی اشاره دارد و با ذکر مفاهیم تغییر و تحول و ارائه مدل‌ها و مهارت‌های مدیریت تغییر، مقاومت و دلایل آن برای تغییر را توضیح داده و در نهایت تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر را تشریح کرده است. آخرین فصل به موضوع تعارض و مذاکره در سازمان‌های ورزشی اشاره کرده و با ذکر سیر تکامل اندیشه‌های تعارض، اشکال و فرایندها و انواع تعارض را توضیح داده و با بررسی علل بروز تعارض، مدیریت تعارض و راه‌حل‌های آن را بیان کرده و در انتها اصول مذاکره و روش‌های آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است.

عصر کنونی که عصر مدیریت دانش نام گرفته از ویژگی‌هایی چون محیط پیرامون به شکل مرتب در حال تغییر، نیازهای متنوع مشتری، کمبود شدید منابع مادی، و پیشرفت مستمر علم و فناوری برخوردار است. خصایصی که رفتار سازمانی را با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو ساخته است.

در یک محیط در حال تغییر، روش سنتی اداره کردن دیگر مطلوب نیست. افرادی که می‌خواهند سازمان‌های کنونی را هدایت کنند باید اندیشه‌های نو داشته باشند. نیروی کار، انتظارات مشتری، و سازمان‌ها در حال تغییرند و مدیریت نیز باید تغییر کند لذا مدیران قرن بیست و یکم صرفاً با هوشیاری و گوش‌به‌زنگ بودن، حساس بودن، سخت‌کوشی، و علاقه به یادگیری مستمر، موفق می‌شوند. سازمان‌های امروزی به رهبرانی توانمند و برخوردار از هوش عاطفی بالا نیازمندند. مواجهه مدیران امروز با چالش‌های متعدد در محیط‌های کاری، اهمیت رفتار سازمانی را بیشتر کرده است.

رفتار سازمانی مبتنی بر یافته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، مردم‌شناسی و روان‌پزشکی در محیط کار به ما کمک می‌کند تا برای بهره‌وری بهینه از نیروی شگرف انسانی که سازمان را به پیشرفت و ترقی یا شکست و ناکامی سوق می‌دهد استفاده کنیم. در حال حاضر سازمان‌ها سعی دارند تا به نوع نیازها، شیوه‌های زندگی و خواسته‌های افراد توجه بیشتری کنند و متوجه تفاوت‌های ارزشی آن‌ها بشوند. مدیران هم اکنون می‌خواهند با توجه به خصوصیات فردی کارکنان با آن‌ها برخورد کنند تا نرخ جابه‌جایی و غیبت آن‌ها را کاهش دهند و تولید و بهره‌وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند. با برخورد صحیح با مسائل گوناگونی می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم‌گیری را بهبود بخشید. در اهمیت مطالعه رفتار سازمانی می‌توان گفت رفتار سازمانی در مواجهه با محیط پیچیده انسانی با توجه به هزاران متغیری که در مراودات بین افراد و گروه‌ها صورت می‌گیرد باید آن محیط را توصیف، درک، پیش‌بینی و تا حدودی کنترل کند.

اگر بخواهیم پی به شخصیت مدیر خود ببریم، باید جنبه فردی رفتار سازمانی را مورد بررسی قرار دهیم و اگر هم بخواهیم ببینیم که شخصیت یک مدیر چگونه تیم تحت رهبری‌اش را متاثر می‌کند، باید جنبه گروهی رفتار سازمانی را مد نظر قرار دهیم و در نهایت هم اگر بخواهیم ببینیم که فرهنگ سازمانی به چه شکل رفتار یک مدیر را دستخوش تغییر می‌سازد، باید تحلیلی سازمانی از این موضوع داشته باشیم.

مدیریت رفتار سازمانی ورزشی بر روی کسب، توسعه و کاربرد دانش و مهارت افراد فعال و حاضر در سازمان‌های ورزشی تمرکز دارد. از این‌رو رفتار سازمانی در حوزه ورزش و تربیت بدنی بر این مبنا استوار است که منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به‌عنوان منابع اصلی کسب مزیت رقابتی هر سازمانی ورزشی به‌شمار می‌روند. همچنین هر سازمان ورزشی برای این‌که بتواند رضایت مشتریان خود را جلب کند، باید علاوه بر ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، ضروری است مناسب‌ترین ساختار سازمانی و سایر مزایا را نیز فراهم کند. لذا برای انجام این مأموریت، هر سازمان ورزشی باید منابع انسانی توانمند داشته باشد. از سویی دیگر چنانچه هر سازمان ورزشی به‌طور مطلوب سازماندهی و مدیریت شود، می‌توان انتظار داشت که دانش و مهارت‌های منابع انسانی منجر به کسب مزیت رقابتی توأم با موفقیت سازمان در بلند مدت شود.

دکتر مرتضی رضائی صوفی - دکتر لقمان کشاورز

فصل اول

مبانی رفتار سازمانی در ورزش

هدف کلی

آشنایی با مبانی رفتار سازمانی در ورزش.

هدف‌های یادگیری

انتظار می‌رود پس از مطالعه فصل بتوانید:

۱. مفهوم رفتار سازمانی را درک کنید.
۲. رفتار سازمانی در ورزش تشریح کنید.
۳. ویژگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را شرح دهید.
۴. مزیت‌های رقابتی منابع انسانی در حوزه ورزش بنویسید.
۵. ویژگی‌های مدیران ورزشی تلاشگر توضیح دهید.

مقدمه

سازمان‌های ورزشی از دو دیدگاه مدیریتی و رفتار سازمانی قابل بررسی است. در دیدگاه مدیریتی به مواردی مانند اصول مدیریت، تئوری‌های مدیریت، سازمان‌دهی و سایر موارد مرتبط با مدیریت پرداخته می‌شود؛ اما دیدگاه دیگری مرتبط با نوع رفتار، هدایت و رهبری در سازمان‌های ورزشی است که بیشتر به عوامل نامحسوس سازمانی مرتبط شده و ضروری است از زوایای مختلف بررسی شوند. این موارد در حوزه رفتار سازمانی قرار دارد. در این راستا در فصل حاضر در خصوص کلیات و مفهوم رفتار سازمانی و رفتار سازمانی در ورزش مطالب مورد نیاز ارائه می‌شود.

۱-۱ رفتار سازمانی

علم رفتار سازمانی به مطالعه چگونگی رفتار و تعامل افراد در گروه، تیم و سازمان مربوط می‌شود. به‌طور معمول این مطالعات برای ایجاد سازمان‌هایی که قصد دارند، بیشترین کارایی را داشته باشند، اعمال می‌شوند. ایده اصلی برای مطالعه رفتار سازمانی استفاده از یک رویکرد علمی برای مدیریت کارکنان است. در این راستا رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می‌شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع‌آوری می‌شود، به شیوه‌ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت برمی‌آید.

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است و بر پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد که عبارت‌اند از: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی و علوم سیاسی، روان‌شناسی در سطح خرد و بقیه در سطح کلان نقش ایفا می‌کنند.

روان‌شناسی. علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاه درصدد تغییر رفتار افراد انسانی برمی‌آید. در این علم رفتار فردی مطالعه می‌شود. پس این علم در سطح خرد، در مطالعه رفتار سازمانی ایفای نقش می‌کند. روان‌شناسان به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، رهبری مؤثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرایندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه‌های گزینش کارکنان، طرح‌ریزی شغل و تنش‌های کار می‌پردازند.

جامعه‌شناسی. جامعه‌شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش‌هایی ایفا می‌کند، مورد توجه قرار می‌دهند. جامعه‌شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان، در ارائه رفتار سازمانی نقش دارند و زمینه‌های مورد توجه آنان پویایی گروه، طرح‌ریزی تیم‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمان، بوروکراسی (دیوانسالاری)، ارتباطات، مقاوم فرد، قدرت و تضاد یا تعارض است.

روان‌شناسی اجتماعی. یکی از زیرمجموعه‌های روان‌شناسی است که در آن دو رشته روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ترکیب شده‌اند. در این رشته به اعمال نفوذ افراد بر

یکدیگر توجه می‌شود. یکی از موارد مورد توجه این رشته پدیده تغییر است (یعنی چگونه می‌توان موانعی را که بر سر راه تغییر است، از میان برداشت). روان‌شناسان اجتماعی به سنجش نگرش‌های در حال تغییر، الگوهای ارتباطی، راه‌هایی که فعالیت‌های گروه می‌تواند نیازهای فردی را تأمین کند و فرایند تصمیم‌گیری گروه توجه دارند.

مردم‌شناسی. عبارت است از مطالعه درباره علوم که می‌توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیت‌های آنان مطالبی آموخت. متخصصان مردم‌شناسی توانسته‌اند در درک فرهنگ‌سازمانی، محیط‌های سازمانی و تفاوت بین فرهنگ‌های ملی ما را یاری کنند.

علوم سیاسی. عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی. دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری، تخصیص قدرت و شیوه‌ای که افراد از قدرت برای تأمین منافع خود استفاده می‌کنند، پرداخته‌اند (علیدوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۲).

۱-۲ رفتار سازمانی در ورزش

در هر کسب‌وکار و سازمانی از جمله سازمان‌های ورزشی منابع بسیاری از جمله فناوری، سیستم‌های توزیع، دارائی‌های مالی، حق انحصار، دانش و مهارت‌های افراد وجود دارند که با همکاری و هماهنگی این عوامل سازمان‌ها برای پیشبرد هدف‌های و خط‌مشی‌های خود اقدام می‌کنند. هر سازمانی از رفتار افراد و گروه‌های خود در محیط سازمانی‌اش تشکیل شده است. سازمان‌های ورزشی نیز از این امر مستثنا نبوده و مدیران و منابع انسانی با بهره‌مندی از سایر منابع برای تحقق هدف‌های سازمان خود در تلاش هستند. از این‌رو برای توفیق سازمان‌های ورزشی علاوه بر توجه به تئوری‌های مدیریت که شامل قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها، وظایف مدیریت و اصول علمی حاکم بر آن است، نیاز به علم دیگری به نام مدیریت رفتار سازمانی است. در این راستا مدیریت رفتار سازمانی بر روی کسب، توسعه و کاربرد دانش و مهارت افراد فعال و حاضر در سازمان‌های ورزشی تمرکز دارد. از این‌رو رفتار سازمانی در حوزه ورزش و تربیت‌بدنی بر این مبنا استوار است که منابع انسانی سازمان‌های ورزشی به‌عنوان منابع اصلی کسب مزیت رقابتی هر سازمانی ورزشی به‌شمار می‌روند. همچنین هر سازمان ورزشی برای

این که بتواند رضایت مشتریان خود را جلب کند، باید علاوه بر ارائه محصولات و خدمات باکیفیت، ضروری است مناسب‌ترین ساختار سازمانی و سایر مزایا را نیز فراهم کند. لذا برای انجام این مأموریت، هر سازمان ورزشی باید منابع انسانی توانمند داشته باشد. از سویی دیگر چنانچه هر سازمان ورزشی به‌طور مطلوب سازمان‌دهی و مدیریت شود، می‌توان انتظار داشت که دانش و مهارت‌های منابع انسانی منجر به کسب مزیت رقابتی توأم با موفقیت سازمان در بلندمدت شود. بنابراین رفتار سازمانی در ورزش را چنین می‌توان تعریف کرد: رفتار سازمانی در حوزه ورزش عبارت است از سازمان‌دهی و مدیریت مطلوب دانش و مهارت‌های منابع انسانی فعال در حوزه ورزش، به‌منظور اجرای مأموریت، چشم‌انداز و راهبردها و همچنین کسب مزیت رقابتی سازمان ورزشی در بین سازمان‌های ورزشی هم‌سطح و رقیب.

افراد، روابط بین افراد و منابع و دارایی‌های نامحسوس هر سازمان ورزشی، اساس رفتار و ارزش افراد را در سازمان‌های ورزشی را تعیین می‌کنند. برخی عوامل محسوس و نامحسوس مهم و مرتبط با منابع انسانی و افراد در سازمان‌های ورزشی عبارت‌اند از توانایی یادگیری، توانایی خود مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌ها و ارزش‌های شخصی. در سطح روابط بین فردی برخی از عواملی مهمی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد عبارت‌اند از کیفیت رهبری، ایجاد ارتباط در درون گروه و چالش در درون گروه‌ها. این‌گونه عوامل در میزان استفاده از توانایی افراد در درون سازمان ورزشی می‌توانند تأثیرگذار باشند. در سطح سازمانی، فرهنگ و سیاست‌های سازمان در بین عوامل دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. به‌طوری‌که این عوامل در استعداد و تمایلات مثبت افراد برای کسب نتایج مثبت در سازمان ورزشی به‌طور چشمگیری تأثیرگذار هستند.

عوامل نامحسوس مرتبط با فرد و روابط بین فردی می‌توانند در میزان بهره‌وری، رضایت و موفقیت سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار باشند. بهره‌وری در سازمان ورزشی به برون داد افراد و گروه‌ها اشاره می‌کند. درحالی‌که رضایت به احساسات افراد و گروه‌های مختلف سازمان ورزشی درباره کار و نتایج کارشان دلالت دارد که آن را موفقیت نیز می‌گویند. از این‌رو دیدگاه رفتار سازمانی در سازمان‌های ورزشی، نیازمند شناخت از میزان تأثیر و نفوذ افراد، روابط بین فردی و عوامل سازمانی به رفتار و ارزش افراد در سازمان ورزشی است، که این ارزش‌ها نیز بر میزان بهره‌وری و نهایتاً