



مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

دکتر محمد مهدی پرهیزگار دکتر سید محمد باقری

«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 چندهزارساله 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
مقدمه	بیست و یک
فصل اول: مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
۱-۱ تعاریف و ویژگی‌های رفتار سازمانی	۱
۲-۱ حوزه‌های علمی مرتبط با OB	۴
۱-۲-۱ روان‌شناسی	۴
۲-۲-۱ روان‌شناسی اجتماعی	۵
۳-۲-۱ جامعه‌شناسی	۵
۴-۲-۱ انسان‌شناسی	۶
۳-۱ اهمیت مهارت‌های فردی	۶
۴-۱ تعریف مدیریت	۶
۵-۱ تعریف سازمان	۷
۶-۱ حوزه‌های فعالیت مدیران	۸
۷-۱ وظایف مدیریتی	۱۰
۸-۱ نقش‌های مدیریتی	۱۱
۱-۸-۱ نقش‌های متقابل شخصی (روابط بین افراد)	۱۳
۲-۸-۱ نقش‌های اطلاعاتی	۱۳
۳-۸-۱ نقش‌های تصمیم‌گیری	۱۳
۹-۱ مهارت‌های مدیران	۱۴
۱-۹-۱ مهارت‌های فنی	۱۴
۲-۹-۱ مهارت‌های ادراکی	۱۵

۱۵	۳-۹-۱ مهارت‌های انسانی
۱۶	۱۰-۱ تحقیقات جدید در حوزه مهارت در سازمان
۱۸	۱۱-۱ توسعه مدل رفتار سازمانی
۱۹	۱-۱۱-۱ ورودی‌ها
۲۰	۲-۱۱-۱ فرایندها
۲۰	۳-۱۱-۱ خروجی‌ها
۲۰	۱۲-۱ تنوع در سازمان
۲۱	۱۳-۱ سطوح تنوع و راهبردهای مدیریت تنوع
۲۳	۱۴-۱ جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان متنوع
۲۵	۱۵-۱ برنامه‌های تنوع موثر
۲۶	خلاصه فصل اول
۲۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۳۰	خودآزمایی تشریحی فصل اول
۳۱	فصل دوم: ادراک و نگرش و کاربرد آن در تصمیم‌گیری در سازمان
۳۱	هدف کلی
۳۱	هدف‌های یادگیری
۳۱	۱-۲ تعریف ادراک
۳۲	۲-۲ انتخاب ادراکی
۳۴	۳-۲ سازماندهی ادراکی
۳۵	۴-۲ تفسیر ادراکی
۳۷	۵-۲ خطاهای ادراکی
۳۸	۶-۲ تئوری اسناد
۴۰	۷-۲ ارتباط میان ادراک و تصمیم‌گیری فردی
۴۱	۸-۲ تصمیم‌گیری در سازمان‌ها
۴۱	۹-۲ مدل منطقی، عقلانیت و بصیرت محدود
۴۲	۱-۹-۲ مدل تصمیم‌گیری منطقی
۴۳	۲-۹-۲ عقلانیت محدود
۴۳	۳-۹-۲ تصمیم‌گیری حسی
۴۴	۱۰-۲ عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری
۴۵	۱۱-۲ اخلاق در تصمیم‌گیری‌های سازمان
۴۵	۱-۱۱-۲ سه معیار تصمیم‌گیری اخلاقی
۴۶	۱۲-۲ نگرش
۴۸	۱۳-۲ ارتباط میان نگرش و رفتار
۴۸	۱۴-۲ نگرش‌های اصلی شغل
۴۸	۱-۱۴-۲ رضایت شغلی
۵۰	۲-۱۴-۲ مشارکت شغلی

۵۰	۲-۱۴-۳ تعهد سازمانی
۵۲	۲-۱۵ رضایت شغلی و اندازه‌گیری آن
۵۴	خلاصه فصل دوم
۵۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۵۸	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۵۹	فصل سوم: شخصیت، هیجانات و حالات روانی
۵۹	هدف کلی
۵۹	هدف‌های یادگیری
۵۹	۳-۱ تعریف شخصیت
۶۰	۳-۲ عوامل مؤثر بر شخصیت
۶۱	۳-۳ مدل پنج عامل بزرگ
۶۳	۳-۴ کاربرد صفات پنج‌گانه شخصیت در محیط کار
۶۵	۳-۵ شخصیت و موقعیت‌ها
۶۵	۳-۵-۱ تنوری قدرت وضعیت
۶۵	۳-۵-۲ تنوری فعال‌سازی صفت
۶۶	۳-۶ ارزش‌ها
۶۷	۳-۷ احساسات، هیجان‌ها و حالات‌ها
۶۸	۳-۸ مقایسه حالات و هیجان‌ها
۶۹	۳-۹ هیجان واگیردار
۷۰	۳-۱۰ هیجان‌های اصلی
۷۱	۳-۱۱ کاربرد هیجانات و حالات‌ها در رفتارهای کارکنان
۷۱	۳-۱۱-۱ تصمیم‌گیری
۷۲	۳-۱۱-۲ خلاقیت
۷۴	۳-۱۱-۳ انگیزه
۷۴	۳-۱۱-۴ رهبری
۷۵	۳-۱۱-۵ مذاکره
۷۵	۳-۱۱-۶ خدمات مشتری
۷۵	۳-۱۲ نگرش‌های شغلی
۷۶	۳-۱۳ رفتار انحراف از محیط کاری
۷۶	۳-۱۴ تأثیر مدیران بر حالت‌های کارکنان
۷۷	خلاصه فصل سوم
۷۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۸۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم
۸۱	فصل چهارم: انگیزش: مفاهیم و کاربرد
۸۱	هدف کلی

۸۱	هدف‌های یادگیری
۸۱	۱-۴ اهمیت و تعاریف انگیزش
۸۴	۲-۴ نظریه‌های اولیه انگیزش
۸۴	۱-۲-۴ تئوری سلسله‌مراتب نیازها
۸۶	۲-۲-۴ تئوری X و Y
۸۶	۳-۲-۴ تئوری دو عاملی هرزبرگ
۸۷	۴-۲-۴ تئوری نیازهای مک کلند
۸۸	۳-۴ نظریه‌های معاصر انگیزش
۸۸	۱-۳-۴ تئوری تعیین خود
۸۹	۲-۳-۴ تئوری تعیین هدف
۹۰	۳-۳-۴ تئوری خود بهره‌وری
۹۰	۴-۳-۴ تئوری تقویت
۹۱	۵-۳-۴ تئوری برابری/ عدالت سازمانی
۹۵	۶-۳-۴ نظریه انتظار
۹۶	۴-۴ انگیزش در عمل
۹۷	۵-۴ طراحی شغل به‌عنوان عامل انگیزش
۹۸	۱-۵-۴ اصول طراحی شغل
۹۸	۲-۵-۴ تکنیک‌های طراحی شغل
۱۰۰	۶-۴ ابعاد شغل به‌عنوان عامل انگیزش کارکنان
۱۰۱	۷-۴ تنظیمات کاری جایگزین
۱۰۳	۸-۴ برنامه‌های مشارکت کارکنان
۱۰۴	۹-۴ پرداخت‌ها به‌عنوان عامل انگیزش کارکنان
۱۰۵	۱۰-۴ برنامه‌های پرداخت متغیر به‌عنوان عامل انگیزش
۱۰۷	۱۱-۴ مشاغل انعطاف‌پذیر و دورکاری
۱۰۸	۱۲-۴ جداول کاری منعطف
۱۰۹	۱۳-۴ سایر روش‌های انگیزش کارکنان در محیط کار
۱۱۰	۱۴-۴ مدل انگیزشی سازمانی گروه Hay
۱۱۱	خلاصه فصل چهارم
۱۱۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۱۶	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۱۷	فصل پنجم: پویایی‌های گروه و تیم در سازمان
۱۱۷	هدف کلی
۱۱۷	هدف‌های یادگیری
۱۱۷	۱-۵ تعریف گروه
۱۱۸	۲-۵ مزایا و دلایل شکل‌گیری گروه و هویت اجتماعی
۱۲۰	۳-۵ مزایای پیوستن به گروه

۱۲۱	۴-۵ ویژگی های گروه
۱۲۱	۴-۵-۱ نقش ها
۱۲۲	۴-۵-۲ هنجارها
۱۲۴	۴-۵-۳ جایگاه
۱۲۴	۴-۵-۴ اندازه
۱۲۵	۴-۵-۵ انسجام
۱۲۶	۴-۵-۶ تنوع
۱۲۶	۵-۵ تصمیم گیری گروهی
۱۲۸	۵-۶ تفکر گروهی و تغییر گروهی
۱۲۹	۵-۷ تکنیک های تصمیم گیری گروهی
۱۲۹	۵-۸ تفاوت میان تیم و گروه
۱۳۱	۵-۹ انواع تیم ها
۱۳۲	۵-۹-۱ تیم های کاری خودگردان
۱۳۲	۵-۹-۲ تیم های میان بخشی
۱۳۳	۵-۹-۳ تیم های مجازی
۱۳۳	۵-۹-۴ سامانه های تیم های متداخل
۱۳۴	۵-۹-۵ تیم های توسعه یا تیم های پروژه ای
۱۳۴	۵-۱۰ عوامل مؤثر بر عملکرد تیم
۱۳۴	۵-۱۰-۱ عوامل مربوط به زمینه
۱۳۶	۵-۱۰-۲ عوامل مربوط به ترکیب تیم
۱۳۸	۵-۱۰-۳ عوامل مؤثر بر عملکردها و فرایندهای تیم
۱۴۰	۵-۱۱ مدل ASPIRe
۱۴۲	خلاصه فصل پنجم
۱۴۳	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل پنجم
۱۴۶	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۴۷	فصل ششم: ارتباطات در سازمان
۱۴۷	هدف کلی
۱۴۷	هدف های یادگیری
۱۴۷	۶-۱ تعریف ارتباطات
۱۴۸	۶-۲ کارکردهای ارتباطات
۱۵۰	۶-۳ ارتباطات سازمانی شفاف
۱۵۱	۶-۴ فرایند ارتباطات
۱۵۴	۶-۵ ارتباطات رهبری
۱۵۴	۶-۶ سمت و سوی ارتباطات
۱۵۵	۶-۶-۱ ارتباطات رو به پایین
۱۵۶	۶-۶-۲ ارتباطات رو به بالا

۱۵۶	۳-۶-۶ ارتباطات افقی
۱۵۷	۷-۶ شبکه‌های ارتباطاتی کوچک رسمی
۱۵۸	۸-۶ شبکه‌های ارتباطاتی کوچک غیر رسمی
۱۶۰	۹-۶ روش‌های برقراری ارتباطات
۱۶۰	۱-۹-۶ ارتباطات شفاهی
۱۶۰	۲-۹-۶ ارتباطات مکتوب
۱۶۱	۳-۹-۶ اینترنت
۱۶۱	۱۰-۶ راهکارهای افزایش اثربخشی ارتباطات فردی و سازمانی
۱۶۲	خلاصه فصل ششم
۱۶۳	خودآزمایی چهار گزینه‌ای فصل ششم
۱۶۵	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۶۷	فصل هفتم: رهبری در سازمان
۱۶۷	هدف کلی
۱۶۷	هدف‌های یادگیری
۱۶۷	۱-۷ تعاریف و ضرورت رهبری
۱۶۹	۲-۷ سطوح تحلیل رهبری
۱۶۹	۱-۲-۷ سطح تحلیل فرد
۱۷۰	۲-۲-۷ سطح تحلیل گروهی
۱۷۰	۳-۲-۷ سطح تحلیل سازمانی
۱۷۱	۳-۷ تئوری‌های شخصیتی
۱۷۳	۴-۷ تئوری‌های رفتاری
۱۷۴	۵-۷ تئوری‌های اقتضایی
۱۷۵	۱-۵-۷ مدل فیدلر
۱۷۹	۲-۵-۷ تئوری موقعیت رهبری
۱۸۰	۳-۵-۷ تئوری مسیر-هدف
۱۸۲	۴-۵-۷ مدل رهبری-مشارکتی
۱۸۲	۶-۷ تئوری مبادله رهبر-عضو
۱۸۳	۷-۷ تئوری رهبری دستوری
۱۸۴	۸-۷ رهبری فرهمند و رهبری تحول‌گرا
۱۸۴	۱-۸-۷ رهبری فرهمند
۱۸۶	۲-۸-۷ رهبری تحول‌گرا
۱۸۷	۳-۸-۷ رویکرد رهبری معتبر
۱۸۸	۹-۷ جایگزین‌های رهبری
۱۸۹	۱۰-۷ رهبری موثق: اخلاقیات و اعتماد
۱۸۹	۱-۱۰-۷ اخلاقیات و رهبری
۱۸۹	۲-۱۰-۷ اعتماد و رهبری

۱۹۰	خلاصه فصل هفتم
۱۹۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۱۹۳	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۱۹۵	فصل هشتم: قدرت و سیاست در سازمان
۱۹۵	هدف کلی
۱۹۵	هدف‌های یادگیری
۱۹۶	۸-۱ تعاریف و ابعاد قدرت در سازمان
۱۹۸	۸-۲ بازیگران عرصه قدرت در سازمان
۱۹۹	۸-۳ مقایسه رهبری و قدرت
۲۰۰	۸-۴ پایگاه‌های قدرت
۲۰۰	۸-۴-۱ قدرت رسمی
۲۰۲	۸-۵ روش‌های اعمال قدرت
۲۰۴	۸-۶ سیاست‌های سازمانی
۲۰۵	۸-۷ اهمیت و مصادیق و رفتار سیاسی در سازمان
۲۰۷	۸-۸ عوامل و نتایج رفتار سیاسی
۲۰۷	۸-۸-۱ عوامل فردی
۲۰۸	۸-۸-۲ عوامل سازمانی
۲۱۰	۸-۹ واکنش به رفتار سیاسی در سازمان
۲۱۱	خلاصه فصل هشتم
۲۱۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۱۴	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۱۵	فصل نهم: فرهنگ سازمانی
۲۱۵	هدف کلی
۲۱۵	هدف‌های یادگیری
۲۱۵	۹-۱ تعریف فرهنگ
۲۱۸	۹-۲ اهمیت و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی
۲۱۹	۹-۳ ابعاد و انواع فرهنگ در سازمان
۲۲۲	۹-۴ فرهنگ‌های قوی در مقابل فرهنگ‌های ضعیف
۲۲۳	۹-۵ عملکرد فرهنگ
۲۲۳	۹-۶ ایجاد و نگهداری فرهنگ
۲۲۴	۹-۷ شکل‌گیری فرهنگ
۲۲۴	۹-۸ زنده و فعال نگهداشتن فرهنگ
۲۲۷	۹-۹ چگونگی شکل‌گیری فرهنگ‌ها
۲۲۸	۹-۱۰ انتقال فرهنگ
۲۲۹	۹-۱۱ ایجاد فرهنگ اخلاقی سازمانی

۲۳۰	۹-۱۲ ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی
۲۳۱	۹-۱۲-۱ ایجاد قوت در کارکنان
۲۳۱	۹-۱۲-۲ پاداش دهی بیشتر از تنبیه
۲۳۲	۹-۱۲-۳ تأکید بر قدرت و پیشرفت
۲۳۲	خلاصه فصل نهم
۲۳۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم
۲۳۶	خودآزمایی تشریحی فصل نهم
۲۳۷	فصل دهم: مدیریت تغییر و استرس
۲۳۷	هدف کلی
۲۳۷	هدف‌های یادگیری
۲۳۷	۱۰-۱ تعریف تغییر
۲۳۸	۱۰-۲ ابعاد تغییر
۲۳۹	۱۰-۳ رویکردهای تغییر
۲۴۱	۱۰-۴ مقاومت در برابر تغییر
۲۴۲	۱۰-۵ تاکتیک‌های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۲۴۴	۱۰-۶ رویکردهای رهبری و مدیریت تغییر
۲۴۵	۱۰-۶-۱ مدل فرایند تغییر لوین
۲۴۶	۱۰-۶-۲ مدل تغییر کاتر
۲۴۷	۱۰-۶-۳ مدل اقدام در عمل
۲۴۸	۱۰-۷ توسعه سازمانی
۲۴۹	۱۰-۷-۱ پیمایش
۲۴۹	۱۰-۷-۲ مشاوره فرایند
۲۵۰	۱۰-۷-۳ تیم‌سازی
۲۵۰	۱۰-۷-۴ توسعه بین‌گروهی
۲۵۱	۱۰-۷-۵ فهرست قوت‌ها
۲۵۲	۱۰-۷-۶ آموزش حساسیت
۲۵۲	۱۰-۸ طراحی فرهنگ مناسب جهت تغییر
۲۵۲	۱۰-۸-۱ توسعه فرهنگ نوآوری
۲۵۴	۱۰-۸-۲ خلق سازمان یادگیرنده
۲۵۷	۱۰-۸-۳ یادگیری سازمانی
۲۶۰	۱۰-۹ مدیریت استرس در سازمان
۲۶۱	۱۰-۱۰ عوامل ایجاد استرس
۲۶۱	۱۰-۱۰-۱ عوامل محیطی
۲۶۲	۱۰-۱۰-۲ عوامل سازمانی
۲۶۳	۱۰-۱۰-۳ عوامل فردی
۲۶۳	۱۰-۱۱ مدیریت استرس

۲۶۴	۱-۱۱-۱۰ رویکردهای فردی مدیریت استرس
۲۶۵	۲-۱۱-۱۰ رویکردهای سازمانی مدیریت استرس
۲۶۵	۱۲-۱۰ نتایج استرس
۲۶۵	۱-۱۲-۱۰ علائم فیزیولوژیکی
۲۶۶	۲-۱۲-۱۰ علائم روانی
۲۶۷	۳-۱۲-۱۰ علائم رفتاری
۲۶۸	خلاصه فصل دهم
۲۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دهم
۲۷۲	خودآزمایی تشریحی فصل دهم
۲۷۳	پاسخنامه
۲۷۵	منابع

پیشگفتار

اگرچه نمی‌توان مرز دقیقی جهت بیان مفاهیم حوزه رفتار سازمانی تعیین نمود، اما باید عنوان نمود که این حوزه از علم مدیریت، به بیان پویایی‌های سازمان و محیط درونی آن می‌پردازد. مسئله اصلی این حوزه از علم مدیریت، بیان پیشایندها و پسامدهای رفتار افراد در درون سازمان بوده و در اولویت بعدی، شناخت ماهیت و پویایی‌های رفتار سازمان‌ها نسبت به کلیه محیط‌هایی که آن‌ها را احاطه کرده‌اند می‌باشد. مکاتب بسیار زیادی وجود دارند که هریک، رفتار سازمانی را در چارچوب نحله‌های مختلف و همچنین با رویکردهای مختلف فکری مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند. در این رابطه باید یادآور شویم که باوجود گستردگی مطالعات نظری صورت‌گرفته در این حوزه، اما رفتار سازمانی، مصادیق کاربردی بسیار گسترده‌ای داشته و اغلب آموزه‌ها و نظریه‌های مربوط به این حوزه، کاملاً برخاسته از عملکرد و رفتار واقعی افراد و سازمان‌هاست. گستردگی مصادیق کاربردی و خاستگاه نظری این شاخه از علم تا بدان حد است که برخی از صاحب‌نظران، بخش غالب تحقیقات خود را در خارج از محیط آکادمیک و در محیط واقعی انجام داده‌اند.

تمرکز اصلی این کتاب بر معرفی نظریات مختلفی که در حوزه رفتار سازمانی توسعه یافته‌اند و همچنین ترسیم چارچوب مناسبی است که در آن، رفتارهای مناسب افراد در محیط سازمان شناخته شود و الگوهای شکل‌گیری و بهبود این رفتارها را موجب می‌شوند. بدین ترتیب، رفتارهای اثربخش از رفتارهای نامناسب و ناکارا تمیز داده می‌شود و زیرساخت‌های مناسبی جهت تحقق اهداف سازمان فراهم می‌شود.

در واقع منطقی به نظر می‌رسد که هر اندازه، درک ما از سازمان‌ها و نحوه عملکرد آن‌ها افزایش یابد، آنگاه بهتر می‌توانیم خود را با عناصر و پویایی‌های آن تطبیق دهیم و به اهداف اجتماعی و تجاری خود در قالب شاکله سازمان جامعه عمل ببوشانیم. این کتاب در ۱۰ فصل تهیه و تنظیم شده است که در این قسمت، مطالب هر فصل به اختصار توضیح داده می‌شود:

در فصل اول تحت عنوان «مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی»، کلیات و مبانی رفتار سازمانی بیان شده است. در ابتدا انواع تعاریف درباره سازمان و همچنین ویژگی‌های آن ارائه می‌شود. در قسمت بعدی با تعریف مدیریت، انواع نقش‌ها و مهارت‌هایی که مدیران در سازمان برعهده دارند و در جهت تحقق اهداف سازمان، وجود این مهارت‌ها الزامی می‌باشد تشریح می‌شود. سپس مدل یکپارچه مدیریت که شامل ابعاد سازمان، استراتژی‌ها و زمینه‌های محیطی حاکم بر عملکرد سازمان است ارائه می‌شود. در انتهای فصل نیز به بیان مفهوم تنوع سازمان و تأثیری که این عامل بر عملکرد مدیران و سازمان دارد پرداخته‌ایم و با شناخت کلیه عوامل مؤثر بر تنوع در سازمان، کلیه استراتژی‌های مدیریت تنوع بیان شده است.

عنوان فصل دوم، «ادراک و نگرش و کاربرد آن در تصمیم‌گیری در سازمان» است. در این فصل مفاهیم کاربردی مرتبط با ادراک همچون انتخاب ادراکی، سازماندهی ادراکی و تفسیر ادراکی تشریح شد. در گام بعدی انواع خطاهای ادراکی که بر نحوه تفکر و تصمیم‌گیری افراد سازمان مؤثرند مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه فصل، انواع مدل‌های تصمیم‌گیری بیان شد. در بخش دوم فصل نیز ابتدا ابعاد و اجزای نگرش و نحوه ارتباط میان این اجزا بیان شده است. در قسمت بعدی به بیان کاربرد اجزای نگرش در سازمان که شامل نگرش‌های اصلی شغل است و از رضایت شغلی، مشارکت شغلی و تعهد سازمانی تشکیل شده است و تأثیری که بر عملکرد کارکنان و کل سازمان می‌گذارد بیان شده است.

عنوان فصل سوم، «شخصیت، هیجانات و حالات روانی» است. هدف اصلی این فصل بررسی و شناخت ابعاد شخصیتی و تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و احساسی افراد بر عملکرد کاری کارکنان است. در ابتدای فصل شخصیت و اجزای آن تشریح شد. سپس انواع مدل‌های شخصیتی و چگونگی کاربرد ابعاد و صفات شخصیتی در محیط

کاری افراد تشریح شد. همچنین در ادامه فصل، مفاهیم روانی ویژه‌ای همچون حالات، هیجان‌ها و احساسات و کاربرد این مفاهیم در حوزه رفتار سازمانی شرح داده شد و مورد مقایسه قرار گرفت. در انتهای فصل نیز رفتارهای انحرافی از محیط کار و ساز و کارهای کاهش تبعات منفی این رفتارها که باید توسط مدیران اجرا شود بیان گردید.

عنوان فصل چهارم، «انگیزش؛ مفاهیم و کاربردها» است. هدف اصلی در این فصل، بیان اجزا و مفاهیم اصلی انگیزش در قالب نظریات مختلف انگیزش و همچنین کاربرد این نظریات در سازمان‌هاست. در ابتدا تعاریف و نظریه‌های معروف انگیزش و همچنین چندین نظریه معاصر در رابطه با انگیزش تشریح گردید. سپس به بررسی ابعاد شغل به عنوان عامل اصلی انگیزش کارکنان پراخته شد و انواع روش‌های پرداخت که موجب بهبود انگیزش کارکنان می‌شوند مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه سایر روش‌های ایجاد انگیزش همچون مشاغل انعطاف‌پذیر و دورکاری به عنوان انگیزاننده‌های درونی توضیح داده شد.

عنوان فصل پنجم، «پویایی‌های گروه و تیم در سازمان» است. هدف اصلی این فصل، شناخت ساختار و تفاوت تیم‌ها و گروه‌ها و تأثیر آن‌ها بر نتایج عملکرد فردی و جمعی در سازمان است. ابتدا ساختار گروه و مراحل شکل‌گیری گروه تشریح گردید. سپس، ویژگی‌های گروه‌های سازمانی به گونه‌ای که نحوه تأثیر ساز و کارها و پویایی‌های درون گروه‌ها بر عملکرد اعضای آن تحلیل شود، مورد بررسی قرار گرفت. همچنین تفاوت بین تیم‌ها و گروه‌ها بیان شد. انواع تیم‌ها و عوامل مؤثر بر عملکرد تیم‌ها نیز مورد بررسی و مذاقه قرار گرفت.

فصل ششم در قالب «ارتباطات در سازمان» تنظیم شد. در این فصل، ابتدا به تعریف ارتباطات و کارکردهای آن پرداخته شد. سپس فرایند ارتباطات و اجزای آن مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه فصل، انواع جهت‌های ارتباطات در سطوح افقی و عمودی و در قالب ساختار و یا چارت سازمانی تشریح شد. در ادامه نیز کلیه روش‌های برقراری ارتباط به صورت شفاهی و مکتوب بیان شد. در انتهای فصل نیز راهکارهای بهبود اثربخشی ارتباطات فردی و سازمانی به طور کامل تشریح شد.

عنوان فصل هفتم، «رهبری در سازمان» است. در ابتدای فصل انواع تعاریف رهبری عنوان شد. مدل‌هایی که به بررسی سبک‌های رهبری می‌پردازند نیز در ادامه فصل ارائه و تشریح شدند. نظریه جایگزین رهبری که در حقیقت، قائل به حذف جایگاه و موقعیت رهبران در سازمان‌ها هستند و معتقدند می‌توان با تدوین رویه‌ها و ساز و کارهای درونی، می‌توان رهبران را از سازمان حذف نمود نیز تشریح شد. در انتهای فصل نیز ارتباط میان اخلاقیات و رهبری در سازمان و به‌ویژه نقشی که اعتماد پیروان در پیشبرد اهداف رهبران در سازمان‌ها دارد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

فصل هشتم به بررسی «قدرت و سیاست در سازمان» پرداخته است. ابتدا انواع تعاریف و ابعاد قدرت در سازمان بیان شد. در ادامه، انواع افراد تأثیرگذار یا بازیگر در صحنه قدرت سازمان معرفی شدند. سپس رهبری و قدرت در چارچوب انواع پایگاه‌های کسب قدرت مشروع در سازمان تشریح و تبیین شدند. روش‌های اعمال قدرت در سازمان نیز در گام بعدی معرفی شد. سیاست و اهمیت به‌کارگیری این پدیده و نقشی که در شکل‌دهی به الگوی تخصیص منابع در سازمان دارد به‌طور مشروح مورد بررسی قرار گرفت. همچنین عوامل و نتایج رفتار سیاسی در سازمان تحلیل شد. در انتها، انواع واکنش‌های کارکنان به رفتارهای سیاسی مقامات مافوق و مدیران سازمان شرح داده شد.

عنوان فصل نهم، «فرهنگ سازمانی» است. در این فصل، ابتدا تعاریف و شبکه فرهنگ سازمان معرفی شد. سپس ساز و کار شکل‌گیری فرهنگ و نحوه حفظ فرهنگ قوی و اثربخش در سازمان مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، نحوه انتقال فرهنگ به کارکنان در چارچوب ابزارهای مختلف و متنوع نهادینه سازی فرهنگ تبیین شد. همچنین ساز و کار ایجاد فرهنگ اخلاقی و مثبت که موجب افزایش انگیزه و عملکرد کارکنان شود و ارتباط میان زیردستان و مقامات مافوق را تقویت کند مورد بررسی قرار گرفت.

فصل دهم نیز با عنوان «مدیریت تغییر و استرس» تنظیم شد. در ابتدای این فصل، ابعاد تغییر و رویکردهای آن از لحاظ میزان برنامه‌ریزی‌بودن و یا ناگهانی‌بودن آن بیان شد. سپس به بررسی انواع دلایل مقاومت در برابر تغییر و همچنین تاکتیک‌ها و روش‌های مقابله با این مقاومت‌ها اقدام شد. سپس انواع رویکردهای مدیریت تغییر از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف معرفی شدند. عوامل موجد استرس نیز بیان شدند و

رویکردهای فردی و سازمانی مدیریت استرس نیز تشریح شد. در انتهای فصل نیز کلیه پیامدهای استرس در قالب نتایج فردی، گروهی و سازمانی و تأثیری که بر عملکرد سازمان می‌گذارند به‌طور کامل تشریح شد.

لازم به ذکر است که در انتهای هر فصل نیز تعدادی از سؤالات در چارچوب خودآزمایی‌های چندگزینه‌ای و تشریحی جهت آشنایی دانشجویان با ترکیب و نحوه طراحی سؤال از مطالب هر فصل تنظیم شده است.

دکتر محمد مهدی پرهیزگار

دکتر سید محمد باقری

مقدمه

رفتار سازمانی از مجموعه‌ای از روش‌های علمی جهت شناسایی رفتارها و تدوین نظریاتی جهت ساختاربندی و تأمین روش‌های مقابله و مواجهه با رفتارهای انسانی و همچنین طراحی ساختارها و فرایندهای سازمانی جهت بهره‌گیری از این نظریات با هدف کسب حداکثری اهداف سازمان سود می‌برد. این انسان‌ها هستند که سازمان‌ها را طراحی می‌کنند و در درون آن کار می‌کنند و بنابراین نوع فعالیت‌ها و نحوه انجام کارها را تعیین می‌کنند. هدف اصلی این کتاب آن است که درک جامعی را از مهم‌ترین ابعاد این جنبه از تجربیات انسانی که اتفاقاً بخش اعظمی از وقت زندگی انسان را به خود اختصاص می‌دهد فراهم آورد.

در حقیقت در این کتاب مبانی و الگوهای رفتار افراد در سازمان، ماهیت رفتار سازمانی، اهداف اصلی رفتار سازمانی، ساز و کارهای شناخت و مواجهه با رفتارهای اثربخش و مخرب که در حقیقت بخش اعظمی از وقت مدیران را به خود اختصاص می‌دهند تشریح خواهد شد. با توجه به اینکه اغلب نظریاتی که در حوزه رفتار سازمانی توسعه یافتند در سه سطح فرد، گروه و سازمان دسته‌بندی شده‌اند و صاحب‌نظران حوزه رفتاری، در هریک از این سطوح سه‌گانه به تحقیق و بررسی و همچنین نظریه‌پردازی اقدام نموده‌اند، بنابراین رویکرد اصلی این کتاب نیز ارائه الگوها و نظریه‌ها در این سه سطح و ارائه ساز و کارهای مناسب رفتاری و مدیریتی در هریک از سطوح ذکر شده است. در حقیقت، در بخش اول (فصول اول، دوم، سوم و چهارم) به بیان و تشریح مفاهیمی همچون نگرش، ادراک، انگیزش، و شخصیت پرداخت شده است که ریشه در

احساسات و ذهنیات افراد و کارکنان داشته و مبنای استنباط و شکل‌گیری رفتارهای افراد در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند. در بخش دوم کتاب (فصول پنجم و ششم) که نظریات و الزامات مرتبط با سازمان و پویایی‌های درون سازمان پرداخته شده است، مفاهیمی همچون تیم، گروه و ارتباطات که زمینه‌ساز تعامل افراد در جهت تحقق اهداف سازمان به‌عنوان یک پدیده اجتماعی تبدیل شده‌اند. در بخش سوم مفاهیم ارائه‌شده در این کتاب (فصول هفتم، هشتم، نهم و دهم) نیز به تشریح و تبیین و بررسی کاربرد نظریات مرتبط با رهبری، سازوکار قدرت و سیاست، فرهنگ و تغییر پرداخته شده است تا بدین ترتیب درک جامع و کاملی از نتیجه تعامل افراد در بستر ساختاری و محتوای سازمان حاصل شود. در نهایت اینکه، نویسندگان این کتاب برآنند تا با ارائه بهترین نظریاتی که در حوزه رفتار سازمانی توسعه یافته‌اند، به خوانندگان کمک کنند تا درک درستی از رفتار افراد در سازمان‌ها و دلایل این رفتار حاصل کنند و همچنین بتوانند راهبردهای مناسبی جهت مواجهه با محیط‌های پویا طراحی کنند.