



مدیریت رفتار سازمانی

دکتر رضا نجاری دکتر محمدرضا دارائی

دکتر امیر لعلی سرابی

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

مقام معظم رهبری

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 عرصه 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 شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه 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 مجموعه 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 سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد

1. <https://farsi.khamenei.ir/message-content?id=2696>

شده است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده اند.

دانشگاه پیام نور با گستره جغرافیایی ایران شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه جا و همه وقت، به عنوان دانشگاهی کتاب محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه سازی 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 بهره گیری از تجربه های گرانقدر استادان و صاحب نظران برجسته کشورمان، کتاب ها 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 پیام نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می رسانند، سپاسگزاری می نمایم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام نور را منزلگاه اندیشه سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام نور

فهرست مطالب

پیشگفتار پانزده

فصل اول. مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی ۱

هدف کلی ۱

هدف‌های یادگیری ۱

مقدمه ۱

۱-۱ تعاریف رفتار سازمانی ۴

۱-۲ ضرورت و اهمیت مطالعه رفتار سازمانی ۵

۱-۳ حیطه رفتار سازمانی ۶

۱-۴ موضوع رفتار سازمانی ۷

۱-۵ فواید رفتار سازمانی ۷

۱-۶ گرایش رفتار سازمانی ۸

۱-۷ سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی ۹

۱-۸ سطوح تغییر در مدیریت رفتار سازمانی ۱۰

۱-۹ مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان ۱۰

۱-۱۰ نگرش‌های علوم رفتاری ۱۲

۱-۱۱ کاربردهای یافته‌های تحقیق در زمینه رفتار سازمانی ۱۴

۱-۱۳ رابطه رفتار سازمانی با سایر رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی ۱۵

۱-۱۲ آینده‌پژوهی مطالعات رفتار سازمانی ۱۷

خلاصه فصل اول ۱۸

خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول ۱۹

فصل دوم. نگرش، ارزش و رضایت شغلی.....	۲۱
هدف کلی.....	۲۱
هدف‌های یادگیری.....	۲۱
مقدمه.....	۲۱
۱-۲ ارزش.....	۲۲
۲-۲ اهمیت ارزش.....	۲۳
۳-۲ انواع ارزش از نظر آل پرت.....	۲۳
۴-۲ انواع ارزش از نظر راکیچ.....	۲۴
۵-۲ منابع سیستم ارزشی.....	۲۵
۶-۲ نگرش.....	۲۵
۷-۲ تأثیر نگرش بر رفتار.....	۲۷
۸-۲ ویژگی‌های نگرش.....	۲۹
۹-۲ نگرش و عقیده.....	۲۹
۱۰-۲ ارتباط بین باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها.....	۳۱
۱۱-۲ متغیرهای تعدیل‌کننده نگرش‌ها.....	۳۱
۱۲-۲ نگرش و ارزش.....	۳۱
۱-۱۲-۲ انواع نگرش.....	۳۳
۱۳-۲ تعارض و همسازی نگرش‌ها.....	۳۳
۱۴-۲ نگرش‌ها در جامعه و نیروی کار ناهمگون.....	۳۵
۱۵-۲ نظریه ناهمسانی شناختی.....	۳۵
۱-۱۵-۲ عوامل تعیین‌کننده در کاهش ناهمسانی‌ها.....	۳۵
۲-۱۵-۲ نقد نظریه ناهمسانی شناختی.....	۳۵
۱۶-۲ نظریه ادراک خویشتن.....	۳۶
۱۷-۲ مهندسی مجدد یا بازمهندسی.....	۳۶
۱۸-۲ نگرش‌های کاری.....	۳۶
۱۹-۲ نگرش‌های اصلی در اسلام و رفتارهای به‌هنجار و نابه‌هنجار.....	۳۶
۲۰-۲ تأثیر نگرش بر رفتار به‌هنجار و نابه‌هنجار در آموزه‌های اسلامی.....	۳۹
۲۱-۲ رضایت شغلی.....	۴۰
۲۲-۲ تعهد سازمانی.....	۴۰
۲۳-۲ رفتارهای شهروندی سازمانی.....	۴۰
۲۴-۲ کارکردهای نگرش.....	۴۱
۱-۲۴-۲ کارکرد ارزشی.....	۴۱
۲-۲۴-۲ کارکرد انتفاعی (نفع شخصی).....	۴۲
۳-۲۴-۲ کارکرد تدافعی (دفاع از خود).....	۴۲
۲۵-۲ پیمایش ارزش‌ها و نگرش‌ها.....	۴۲
۲۶-۲ رضایت شغلی.....	۴۳

۲۷-۲	پیامدهای رضایت شغلی	۴۴
۲۸-۲	نظریه‌های رضایت شغلی	۴۵
۲۹-۲	نقش مدیریت در رضایت شغلی	۴۵
۳۰-۲	پیامد رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی	۴۶
۳۱-۲	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی	۴۷
۳۲-۲	رضایت شغلی و عملکرد	۴۹
۳۳-۲	اندازه‌گیری رضایت شغلی	۵۰
۳۴-۲	عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی	۵۰
۳۵-۲	اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان	۵۲
۳۶-۲	نظریه‌های ارائه شده در مورد رضایت شغلی	۵۴
۳۷-۲	رفتارهای مخرب	۵۵
۳۸-۲	مبانی نظری رضایت شغلی	۵۶
۳۹-۲	رفتار شهروندی سازمانی خدمت محور	۵۶
۴۰-۲	رفتار وظیفه‌ای (وظیفه مدار)	۶۰
۶۱	خلاصه فصل دوم	۶۱
۶۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم	۶۱

۶۳	فصل سوم. انگیزش در رفتار سازمانی	۶۳
۶۳	هدف کلی	۶۳
۶۳	هدف‌های یادگیری	۶۳
۶۳	مقدمه	۶۳
۱-۳	اهمیت انگیزش در کارکنان	۶۶
۲-۳	راه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان	۶۷
۳-۳	نتایج مثبت با انگیزه بودن کارکنان	۶۸
۴-۳	تعریف انگیزش	۶۹
۵-۳	مفهوم انگیزش	۶۹
۶-۳	انگیزش در سازمان	۷۲
۷-۳	انگیزش در رفتار سازمانی	۷۳
۸-۳	چارچوب انتظار انگیزش در رفتار سازمانی	۷۴
۹-۳	محرک‌های درونی و بیرونی انگیزش در رفتار سازمانی	۷۵
۱۰-۳	انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران	۷۶
۱۱-۳	منبع کنترل و عزت نفس	۷۷
۱۲-۳	نیازهای کارکنان برای ایجاد انگیزش در رفتار سازمانی	۷۸
۱۳-۳	تفاوت‌های فرهنگی برای ایجاد انگیزش در رفتار سازمانی	۷۸
۱۴-۳	نظریه‌پردازی در مورد انگیزش	۷۹
۱۵-۳	نظریه‌های انگیزش	۸۰

۸۰	 ۱-۱۵-۳ نخستین نظرات انگیزش
۸۰	 ۱-۱-۱۵-۳ مدل سنتی
۸۰	 ۲-۱-۱۵-۳ مدل روابط انسانی
۸۱	 ۳-۱-۱۵-۳ مدل منابع انسانی
۸۱	 ۲-۱۵-۳ نظریه‌های معاصر انگیزش
۸۱	 ۱-۲-۱۵-۳ نظریه‌های محتوایی
۸۵	 ۲-۲-۱۵-۳ نظریه‌های فرایندی
۸۸	 ۱۶-۳ به‌کارگیری نظریات انگیزش
۸۹	 ۱۷-۳ فنون انگیزش و کاربرد آن‌ها در سازمان
۸۹	 ۱-۱۷-۳ پاداش مالی و پولی
۸۹	 ۲-۱۷-۳ انگیزش از طریق طراحی شغل
۹۱	 ۱۸-۳ اثرات انگیزش در رفتار سازمانی
۹۲	 ۱۹-۳ مفهوم و جایگاه انگیزش در آموزه‌های اسلامی
۹۳	 ۲۰-۳ انگیزه‌های معنوی
۹۴	 ۲۱-۳ مراتب انگیزه‌های معنوی
۹۵	 خلاصه فصل سوم
۹۶	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۹۹	 فصل چهارم. رهبری در سازمان
۹۹	 هدف کلی
۹۹	 هدف‌های یادگیری
۹۹	 مقدمه
۱۰۰	 ۱-۴ تفاوت‌های مدیریت و رهبری
۱۰۰	 ۲-۴ نقش رهبری در مدیریت تعارضات و مذاکرات سازمانی
۱۰۱	 ۳-۴ تاریخچه رهبری سازمانی
۱۰۳	 ۴-۴ زمینه‌های اجتماعی رهبری سازمانی
۱۰۵	 ۵-۴ زمینه‌های علمی رهبری در سازمان
۱۰۶	 ۶-۴ زمینه‌های فکری رهبری سازمانی
۱۰۷	 ۷-۴ مفهوم رهبری سازمانی
۱۰۸	 ۸-۴ تعاریف رهبری در سازمان
۱۱۱	 ۹-۴ تمرکز بر روابط انسانی و تمرکز بر وظایف
۱۱۱	 ۱۰-۴ جایگاه رهبری در سازمان
۱۱۲	 ۱۱-۴ وظایف و نقش رهبری در سازمان
۱۱۲	 ۱۲-۴ ویژگی‌های یک رهبر موفق
۱۱۳	 ۱۳-۴ اهمیت رهبری در سازمان
۱۱۴	 ۱۴-۴ کاربردهای عملی رهبری در سازمان

۱۱۵	۴-۱۵ مثال‌های عینی رهبری در سازمان
۱۱۶	خلاصه فصل چهارم
۱۱۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۲۱	فصل پنجم. ارتباطات سازمانی
۱۲۱	هدف کلی
۱۲۱	هدف‌های یادگیری
۱۲۱	مقدمه
۱۲۲	۵-۱ تعریف ارتباطات
۱۲۳	۵-۲ نقش ارتباطات سنتی
۱۲۴	۵-۳ اهمیت ارتباطات سازمانی و مشروعیت سازمانی
۱۲۵	۵-۴ ویژگی‌های ارتباطات
۱۲۶	۵-۵ فرایند ارتباطات
۱۲۷	۵-۶ نقش ارتباطات در مدیریت
۱۲۷	۵-۶-۱ ارتباطات به‌عنوان وظیفه
۱۲۸	۵-۶-۲ ارتباطات به‌عنوان نقش
۱۲۸	۵-۶-۳ نقش‌های میان فردی یا ارتباطی
۱۲۸	۵-۶-۴ نقش‌های اطلاعاتی
۱۲۹	۵-۶-۵ نقش‌های تصمیم‌گیری
۱۲۹	۵-۶-۳ ارتباطات به‌عنوان مهارت
۱۳۱	۵-۶-۳-۱ ارزش نسبی مهارت‌ها
۱۳۲	۵-۶-۴ ارتباطات به‌عنوان فعالیت
۱۳۳	۵-۶-۵ ارتباطات به‌عنوان نوعی شایستگی
۱۳۵	۵-۷ الگوی ارتباطات سازمانی
۱۳۵	۵-۷-۱ از حیث ارائه بازخور
۱۳۷	۵-۷-۲ از حیث مسیر جریان ارتباطات
۱۳۸	۵-۷-۳ ارتباطات در سطح سازمان
۱۳۹	۵-۷-۳-۱ شبکه ارتباطات رسمی
۱۴۰	۵-۷-۳-۲ شبکه‌های غیررسمی
۱۴۲	۵-۸ روش‌های بهبود ارتباطات سازمانی از طریق تغییر نگرش
۱۴۲	۵-۸-۱ مدل OK - OK
۱۴۳	۵-۸-۲ مدل پنجره جوهری
۱۴۴	۵-۹ نقش افراد در شبکه‌های ارتباطات
۱۴۴	۵-۱۰ سطوح ارتباطات
۱۴۸	۵-۱۱ ارتباطات در مکاتب مختلف مدیریت
۱۴۹	۵-۱۱-۱ ارتباطات مثبت

۱۵۰	۲-۱۱-۵ ایجاد ارتباطات مثبت
۱۵۰	۳-۱۱-۵ بهترین خود بازخور
۱۵۳	۴-۱۱-۵ ارتباطات حمایتی
۱۵۶	۱۲-۵ ارتباط با خدا
۱۵۷	خلاصه فصل پنجم
۱۵۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۶۱	فصل ششم. ادراک، شخصیت و یادگیری
۱۶۱	هدف کلی
۱۶۱	هدف‌های یادگیری
۱۶۱	مقدمه
۱۶۲	۱-۶ ادراک و رفتار سازمانی
۱۶۳	۲-۶ رابطه بین ادراک و تصمیم‌گیری فردی
۱۶۴	۳-۶ فراگرد ادراک
۱۶۵	۴-۶ عوامل مؤثر بر ادراک
۱۶۶	۵-۶ خطاهای ادراکی
۱۶۷	۶-۶ جایگاه ادراک و معرفت در آموزه‌های اسلامی
۱۶۸	۷-۶ تعصبات و خطاهای رایج در تصمیم‌گیری
۱۶۹	۸-۶ عوامل اثرگذار بر تصمیم‌گیری
۱۶۹	۱-۸-۶ تفاوت‌های فردی
۱۷۰	۲-۸-۶ ارزیابی عملکرد
۱۷۰	۳-۸-۶ سیستم پاداش
۱۷۰	۴-۸-۶ مقررات رسمی
۱۷۰	۵-۸-۶ قیود سازمانی تحمیلی از سیستم
۱۷۰	۶-۸-۶ اخلاق در تصمیم‌گیری
۱۷۱	۹-۶ افزایش خلاقیت در تصمیم‌گیری
۱۷۲	۱۰-۶ عوامل الگوی تصمیم‌گیری اسلامی
۱۷۲	۱۱-۶ نظریه اسناد
۱۷۴	۱۲-۶ کامیابی فراخور یا اثر پیگمالیون
۱۷۶	۱۳-۶ نحوه‌ی به‌کارگیری اثر پیگمالیون
۱۷۹	۱۴-۶ میانبرهای رایج برای قضاوت در مورد افراد
۱۷۹	۱-۱۴-۶ ادراک انتخابی
۱۸۰	۲-۱۴-۶ اثر هاله‌ای
۱۸۰	۳-۱۴-۶ اثر مقایسه‌ای
۱۸۰	۴-۱۴-۶ تصور قالبی (کلیشه‌ای)
۱۸۱	۵-۱۴-۶ معایب قالبی اندیشیدن در سازمان

۱۵-۶	برخی کاربردهای میانبرها در سازمان‌ها	۱۸۱
۱-۱۵-۶	مصاحبه استخدامی	۱۸۱
۲-۱۵-۶	انتظار عملکردی	۱۸۲
۳-۱۵-۶	ارزیابی عملکرد	۱۸۲
۱۶-۶	شخصیت	۱۸۲
۱۷-۶	عوامل به وجود آورنده شخصیت	۱۸۴
۱۸-۶	مکاتب شخصیت	۱۸۵
۱۹-۶	رویکردهای شخصیت	۱۸۶
۱-۱۹-۶	رویکرد زیستی	۱۸۶
۲-۱۹-۶	رویکرد یادگیری اجتماعی	۱۸۷
۳-۱۹-۶	رویکرد روان تحلیل‌گری	۱۸۷
۴-۱۹-۶	رویکرد پدیدار شناختی	۱۸۸
۵-۱۹-۶	رویکرد صفاتی	۱۸۸
۶-۱۹-۶	نظریه پنج عاملی شخصیت	۱۹۱
۲۰-۶	شاکله (شخصیت) در فرهنگ اسلامی	۱۹۳
۱-۲۰-۶	تیپ‌های شخصیتی از منظر اندیشمندان اسلامی	۱۹۵
۲۱-۶	یادگیری	۱۹۷
۲۲-۶	یادگیری فردی	۱۹۷
۲۳-۶	عوامل مؤثر در یادگیری	۱۹۸
۱-۲۳-۶	هدف	۱۹۹
۲-۲۳-۶	انگیزش	۱۹۹
۳-۲۳-۶	رشد طبیعی و آمادگی	۱۹۹
۴-۲۳-۶	هوش	۲۰۰
۵-۲۳-۶	حافظه	۲۰۰
۶-۲۳-۶	اهمیت توجه	۲۰۰
۷-۲۳-۶	پاداش و تقویت	۲۰۰
۸-۲۳-۶	تنبيه و اضطراب	۲۰۱
۹-۲۳-۶	تمرین و پرآموزی	۲۰۱
۱۰-۲۳-۶	تجربیات قبلی	۲۰۱
۲۴-۶	فرایند یادگیری	۲۰۲
۲۵-۶	یادگیری اجتماعی	۲۰۶
۲۶-۶	انواع یادگیری	۲۱۱
	خلاصه فصل ششم	۲۱۵
	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم	۲۱۶
	فصل هفتم. گروه و تیم در سازمان‌ها	۲۱۹
	هدف کلی	۲۱۹

۲۱۹	هدف‌های یادگیری.....
۲۱۹	مقدمه.....
۲۲۲	۱-۷ تعریف گروه.....
۲۲۲	۲-۷ طبیعت گروه‌ها.....
۲۲۲	۳-۷ انواع گروه‌ها.....
۲۲۳	۴-۷ پویایی‌شناسی گروه.....
۲۲۳	۵-۷ اهمیت گروه‌ها.....
۲۲۳	۶-۷ نقش‌ها در گروه‌ها.....
۲۲۵	۷-۷ مزایای و معایب تصمیم‌گیری گروهی.....
۲۲۶	۸-۷ تحول گروهی.....
۲۲۶	۹-۷ کار تیمی.....
۲۳۱	۱۰-۷ مراحل تیم کاری اثربخش.....
۲۳۲	۱۱-۷ توانمندسازی تیم.....
۲۳۷	۱۲-۷ رفتارهای تیم‌سازی موفق و نوآوری سازمانی.....
۲۳۹	۱۳-۷ کارکردها و رفتارهای تیم‌سازی موفق.....
۲۴۲	۱۴-۷ تیم‌سازی پویا.....
۲۴۴	۱۵-۷ تیم‌های نوآور.....
۲۴۵	خلاصه فصل هفتم.....
۲۴۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....
۲۴۹	فصل هشتم. تعارض سازمانی.....
۲۴۹	هدف کلی.....
۲۴۹	هدف‌های یادگیری.....
۲۵۰	مقدمه.....
۲۵۰	۱-۸ تعاریف و عناصر تعارض سازمانی.....
۲۵۲	۲-۸ اختلاف بین مدیران.....
۲۵۲	۳-۸ تعارض بین اعضای سازمان.....
۲۵۲	۴-۸ سبک کاری متفاوت کارمندان.....
۲۵۲	۵-۸ شخصیت منحصر به فرد اعضا.....
۲۵۳	۶-۸ مراحل تضاد.....
۲۵۴	۷-۸ دلایل ایجاد تعارض.....
۲۵۴	۸-۸ عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی.....
۲۵۵	۹-۸ مزایای تعارض سازمانی.....
۲۵۶	۱۰-۸ چه تفاوت‌هایی باعث تعارض سازمانی می‌شوند.....
۲۵۶	۱۱-۸ شش نوع اصلی تعارض سازمانی.....
۲۵۸	۱۲-۸ رابطه تعارض و عملکرد.....

۲۵۸	۸-۱۳ تعارض و مدیریت تعارض
۲۵۹	۸-۱۴ روش‌های مدیریت تعارض
۲۶۱	۸-۱۵ انواع تعارض
۲۶۲	۸-۱۶ فرایند تعارض
۲۶۵	۸-۱۷ چگونگی ایجاد تعارض سازنده
۲۶۶	۸-۱۸ نتایج تعارض سازنده: فرصتی در تهدید اختلاف
۲۶۶	۸-۱۹ تعارض سازمانی چه کمکی می‌تواند به سازمان بکند؟
۲۶۷	۸-۲۰ نتیجه‌های ویرانگر تعارض مخرب
۲۶۸	۸-۲۱ میانه‌ی طلایی: چقدر تعارض بهینه است؟
۲۶۸	۸-۲۲ با حفظ تعادل در تعارض، بهره‌وری سازمان را افزایش دهید!
۲۶۹	۸-۲۳ راهبردهای مدیریت تعارض در موقعیت‌های مختلف
۲۷۱	۸-۲۴ فشار عصبی در سازمان‌ها
۲۷۲	۸-۲۵ مفهوم فشار عصبی
۲۷۳	۸-۲۶ زمینه فشار عصبی
۲۷۴	۸-۲۷ عوامل فشار عصبی فرا سازمانی
۲۷۴	۸-۲۸ عوامل فشار عصبی سازمانی
۲۷۵	۸-۲۹ عوامل فشار عصبی گروهی
۲۷۵	۸-۳۰ عوامل فشارهای عصبی فردی
۲۷۵	۸-۳۱ اثرات فشار شغلی
۲۷۶	۸-۳۲ مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی
۲۷۶	۸-۳۳ مشکلات روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی
۲۷۶	۸-۳۴ مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی
۲۷۷	۸-۳۵ راهبردهای غلبه بر فشار شغلی
۲۷۸	۸-۳۶ اقدامات الزام جهت پیشگیری
۲۷۹	خلاصه فصل هشتم
۲۸۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۸۳	فصل نهم. فرهنگ سازمانی
۲۸۳	هدف کلی
۲۸۳	هدف‌های یادگیری
۲۸۳	مقدمه
۲۸۴	۹-۱ مفهوم فرهنگ
۲۸۵	۹-۲ تعریف فرهنگ
۲۸۷	۹-۳ انواع فرهنگ
۲۸۸	۹-۴ فرهنگ از دیدگاه اسلام
۲۸۹	۹-۵ ویژگی‌های فرهنگ اسلامی
۲۸۹	۹-۶ مفهوم فرهنگ سازمانی
۲۹۳	۹-۷ رویکرد نهادی به رفتار و فرهنگ سازمانی

۲۹۴	۸-۹ انواع فرهنگ سازمانی
۳۰۱	۹-۹ مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
۳۱۱	خلاصه فصل نهم
۳۱۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم
۳۱۵	فصل دهم. مدیریت رفتار سیاسی
۳۱۵	هدف کلی
۳۱۵	هدف‌های یادگیری
۳۱۶	مقدمه
۳۱۹	۱-۱۰ نفوذ
۳۱۹	۱-۱-۱۰ تعریف نفوذ
۳۲۰	۲-۱-۱۰ تعریف نفوذ اجتماعی
۳۲۰	۳-۱-۱۰ تاکتیک‌های هشتگانه نفوذ
۳۲۲	۴-۱-۱۰ نتایج سه‌گانه احتمالی نفوذ
۳۲۲	۵-۱-۱۰ اصول شش‌گانه نفوذ و ترغیب
۳۲۳	۶-۱-۱۰ گسترش نفوذ با شکل‌دهی هم‌پیمانان راهبردی
۳۲۴	۲-۱۰ قدرت
۳۲۴	۱-۲-۱۰ ابعاد قدرت
۳۲۴	۲-۲-۱۰ تعریف قدرت
۳۲۵	۳-۲-۱۰ قدرت و اختیار
۳۲۶	۴-۲-۱۰ نمودهای قدرت
۳۲۷	۵-۲-۱۰ پایه‌های قدرت و منابع قدرت
۳۲۸	۶-۲-۱۰ منابع قدرت در سازمان
۳۲۸	۷-۲-۱۰ نکات کاربردی
۳۲۹	۳-۱۰ رفتار سیاسی
۳۲۹	۱-۳-۱۰ رابطه قدرت و رفتار سیاسی
۳۲۹	۲-۳-۱۰ عوامل مؤثر بر رفتار سیاسی
۳۳۲	۳-۳-۱۰ سطوح عمل سیاسی
۳۳۳	۴-۳-۱۰ ظرفیت سیاسی
۳۳۴	۵-۳-۱۰ انواع حسن / سوءاستفاده سیاسی
۳۳۴	۶-۳-۱۰ تاکتیک‌های سیاسی
۳۳۶	۷-۳-۱۰ مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان
۳۳۸	خلاصه فصل دهم
۳۳۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دهم
۳۴۳	پاسخنامه
۳۴۵	منابع

پیشگفتار

سازمان‌ها پدیده‌های اجتماعی هستند که برای رسیدن به هدف‌های مشخصی ایجاد می‌شوند همان‌طور که گفته شده مدیریت کار کردن با دیگران و از طریق دیگران است و مدیران از طریق منابع انسانی به هدف‌های سازمان دست می‌یابند. و موفقیت در مدیریت به روابط درست انسانی و اجتماعی مدیر و شناخت درست رفتار و دلایل بروز رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان بستگی دارد. این مهم در رشته رفتار سازمانی در دانش مدیریت و مطالعات سازمانی بحث می‌شود بنابراین، مدیریت رفتار سازمانی به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌رود.

از آنجا که رفتار سازمانی در سه سطح رفتار فردی، گروهی و سازمانی است و عوامل بروز رفتار هم در این سه سطح بررسی می‌شود، در این کتاب در ده فصل مباحث مهم مربوط به مدیریت رفتار سازمانی مطرح شده است. فصول اول تا هفتم به عوامل و رفتار در سطح فردی می‌پردازد. فصول هفتم تا نهم به عوامل و رفتار در سطح گروهی می‌پردازد فصول نهم و دهم به عوامل و سطح رفتار در سازمان می‌پردازد.

بدین ترتیب در فصل اول مباحث کلی و مقدماتی مطرح شده است. در فصل دوم ادراک، شخصیت و یادگیری بحث شده است. در فصل سوم نگرش، ارزش و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل چهارم انگیزش در رفتار سازمانی معرفی شده است. فصل پنجم به ارتباطات سازمانی اختصاص داده شده است.

در فصل ششم رهبری در سازمان معرفی شده است. در فصل هفتم گروه و تیم در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در فصل هشتم تعارض سازمانی مطرح شده است. فصل نهم به فرهنگ سازمانی اختصاص داده شده است. در پایان در فصل دهم مدیریت رفتار سیاسی مورد بررسی قرار گرفته است.

مؤلفان

فصل اول

مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

هدف کلی

شناخت مفهوم، اهمیت، ضرورت و گرایش‌های رفتار سازمانی.

هدف‌های یادگیری

- پس از مطالعه این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود:
۱. ضرورت و اهمیت مطالعه رفتار سازمانی را تشریح کنند.
 ۲. حیطه رفتار سازمانی را تبیین نمایند.
 ۳. هدف‌های رفتار سازمانی را توضیح دهند.
 ۴. فواید رفتار سازمانی را بیان کنند.
 ۵. گرایش رفتار سازمانی را توضیح دهند.
 ۶. سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی را تشریح کنند.
 ۷. سطوح تغییر در مدیریت رفتار سازمانی را توضیح دهند.
 ۸. مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان را تشریح کنند.
 ۹. نگرش‌های علوم رفتاری را توضیح دهند.

مقدمه

دنایای امروز، دنایای سازمان‌هاست. در حقیقت سازمان‌ها هستند که رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می‌دهند. در این سازمان‌ها دو عامل بسیار مهم و حیاتی وجود دارند: یکی مدیریت؛ که مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی و یا مرگ سازمانی محسوب

می‌شود، و دیگری انسان‌ها؛ که گردانندگان اصلی هر نوع سازمانی می‌باشند. آنانند که به کالبد سازمان‌ها جان می‌بخشند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. در واقع تنها توفیق سازمان‌ها، مستقیماً به استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی دارد، که البته بدون انسان بی‌معنی و مدیریت امری موهوم است (حقیقی و منوریان، ۱۳۸۸).

سازمان‌ها در جهت کارایی و اثربخشی 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 صورت پذیرفته است. منابع انسانی و مسائل مربوط به آن‌ها اساسی‌ترین چالش مدیران بوده و آنان را کاملاً به خود مشغول داشته است. مدیریت، سبک‌های رهبری، و شیوه‌های کنترل زمینه‌ای مساعد را برای ایجاد مدیریت مشارکتی و تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان فراهم آورده است. مطالعه انسان‌ها و رفتار آن‌ها، در این شرایط پدید آمده، از اعتبار بیشتری بهره می‌گیرد و حوزه‌ای در معاوضه گسترده بشری را دربر می‌گیرد. آن بخشی از این مطالعات که به رفتار انسان‌ها در سازمان مرتبط 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 (کریتز و کینیکی، ۱۳۹۳).

مباحث رفتار سازمانی، آمیخته‌ای از موضوعات «تجربی- عینی» و «نظری- ذهنی» است. ضمن توجه به واقعیت‌های عینی، برداشت‌های ذهنی نیز از ارکان رفتار است. مطالعات اولیه رفتار سازمانی بیشتر تجربی بودند ولی در روندهای بعدی به جنبه نظری رفتار نیز توجه شد. در حال حاضر رفتار سازمانی از دو بال «نظریه و عمل» برخوردار است که مکمل یکدیگرند (قلی‌پور، ۱۳۸۶: ۵).

«رفتار سازمانی»^۱، علت رفتار افراد در سازمان‌ها را به طرق علمی مطالعه می‌کند. این رشته قدمتی دیرینه دارد؛ زیرا مردم همواره کوشیده‌اند تا واکنش‌های افراد را در وضعیت‌های مختلف درک و پیش‌بینی کنند (کیاکجوری و آقاجانی، ۱۳۸۳).

رفتار سازمانی، یکی از دانش‌های میان‌رشته‌ای است که مطالعه رفتار فرد، گروه و سازمان را برعهده دارد و در سال‌های نخستین دهه ۱۹۶۰ میلادی ظهور کرد. این دانش

میان‌رشته‌ای از یافته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، مردم‌شناسی، روانشناسی بالینی، مهندسی صنعتی، علم سیاست، اقتصاد و تاریخ بهره می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۳).

علم رفتار سازمانی، سعی در تشخیص راه‌هایی دارد که از طریق اعمال آن راه‌ها کارکنان به نحو مؤثرتری عمل کنند. رفتار سازمانی، براین نکته تکیه دارد که چرا افراد در سازمان شیوه‌های رفتاری خاصی به کار می‌برند که با روش زندگی معمولی آن‌ها تفاوت دارد و با توجه به این نکته سعی در فراهم آوردن روش‌های علمی برای کمک به مدیران جهت توجیه و متعادل نمودن رفتار کارکنان را دارد. علم رفتار سازمانی به درک پیچیدگی‌های روابط افراد کمک شایان توجهی می‌نماید و از این طریق به مدیران که وظیفه سنگین مدیریت رفتار سازمانی را برعهده دارند کمک فراوان می‌کند.

هدف رفتار سازمانی، بالا بردن مهارت‌های مدیران برای شناخت علل رفتار، پیش‌بینی رفتار، تغییر رفتار، و اثر شیوه‌ای است که افراد بر عملکرد سازمان می‌گذارد. در سازمان‌ها نیاز به شناخت رفتار، به‌اندازه و نوع سازمان بستگی دارد. منظور از اندازه سازمان، تعداد افرادی است که در کنار یکدیگر برای تحقق هدف‌های مشخص می‌کوشند؛ و منظور از نوع سازمان، عضویت داوطلبانه یا غیرداوطلبانه افراد در سازمان است (حقیقی و منوریان، ۱۳۸۸).

قبل از انقلاب صنعتی سازمان‌های بزرگ اغلب نظامی بودند و عضویت در آن‌ها داوطلبانه نبوده است بلکه در این سازمان‌ها هر فرمانی که صادر می‌شد بی‌چون‌وچرا باید اجرا می‌شد و رسیدگی به مشکلات رفتاری در چنین شرایطی آسان بود؛ اما از اواخر قرن نوزدهم یعنی ظهور انقلاب صنعتی، به‌تدریج سازمان‌ها گسترده‌تر شدند و گروه‌های بسیاری از افراد به‌صورت «فرداست-فرو دست» در آن‌ها با هم کار می‌کردند و ارتباط داشتند و چون امکان اداره کردن سازمان‌ها به شیوه گذشته وجود نداشت به دانش رفتار سازمانی نیاز شدیدی احساس شد. علاوه بر اختلاف در وسعت و نوع سازمان‌ها با مؤسسه‌های قبلی، تفاوت‌هایی نیز در شیوه رهبری سازمان‌ها به وجود آمد که عامل دیگری در احساس نیاز به شناخت رفتار افراد محسوب می‌شود (کیاکجوری و آقاجانی، ۱۳۸۳).

تاریخچه پیدایش رفتار سازمانی: تاریخچه پیدایش رفتار سازمانی به جامعه‌شناس معروفی به نام ماکس وبر و بررسی‌های اولیه مطالعات سازمانی برمی‌گردد.

انقلاب صنعتی دوره‌ای بود که فناوری‌های جدید منجر به اتخاذ تکنیک‌های جدید تولید از جمله افزایش مکانیزه شدن شد. در این دوره دگرگونی‌های مختلفی در زمینه صنعت، کشاورزی، تولید و ترابری رخ داد و تغییرات اجتماعی و فرهنگی (از جمله اشکال جدید سازمانی) نیز از این قاعده مستثنا نبود. ماکس وبر با تجزیه و تحلیل این اشکال سازمانی، بوروکراسی را نوع ایده‌آل رفتار سازمانی توصیف کرد. چرا که بوروکراسی بر اصول قانونی و منطقی استوار بود و حداکثر بهره‌وری فنی را داشت.

در دهه ۱۸۹۰ و با ورود مدیریت علمی، مطالعات رفتار سازمانی به عنوان یک رشته دانشگاهی در حال شکل‌گیری بود. عدم موفقیت مدیریت علمی منجر به ظهور جنبش روابط انسانی شد که مشخصه اصلی آن تأکید بر همکاری و تقویت روحیه کارکنان بود. جنبش روابط انسانی از دهه ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ به شکل‌گیری مبانی رفتار سازمانی کمک کرد. آثار دانشمندانی مانند التون مایو، چستر بارنارد، هنری فایول و... به رشد رفتار سازمانی به عنوان یک رشته مجزا کمک کردند (قلی‌پور، ۱۴۰۲)، در این بین مطالعات هاثورن توسط التون مایو در کارخانجات وسترن الکتریک در شهر هاثورن بیشترین تأثیر در شکل‌گیری رفتار سازمانی داشت. مایو با آزمایش‌های سه‌گانه اتاق نور، اتاق رله و اتاق سیم‌پیچی به دو دستاورد مهم رسید: اول تأثیر عامل توجه به انسان و دوم تأثیر گروه و هنجاری‌های آن به عنوان دو عامل تأثیرگذار بر رفتار کارکنان در سازمان.

۱-۱ تعاریف رفتار سازمانی

۱. رفتار سازمانی، که به اختصار به آن (OB) گفته می‌شود، رشته‌ای از مطالعات است که تأثیر سه تعیین‌کننده رفتار در سازمان که شامل؛ «افراد»، «گروه‌ها»، و «ساختار سازمانی» را بر رفتار کارکنان در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار می‌دهد (شیرازی و رمزی، ۱۳۸۸).

۲. رفتار سازمانی، یک رشته پژوهشی و علمی است که در آن اثراتی بررسی می‌شود که افراد، گروه‌ها و سیستم‌های سازمان بر رفتار فرد در درون سازمان دارد، با این هدف که چنین دانشی در راه بهبود و اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار گیرد (راینز، ۱۳۸۵).

۳. رفتار سازمانی، عبارت می‌باشد از کاربرد دانش و تجربه جهت درک چگونگی رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان (فخیمی، ۱۳۸۵).

۴. رفتار سازمانی، یک رشته مطالعاتی، پژوهشی و کاربردی است که در آن رفتار افراد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و اثر آن بر روی عملکرد سازمانی، به منظور افزایش بهره‌وری سازمانی، شناسایی، پیش‌بینی و رهبری می‌شود (زارعی متین، ۱۳۸۸).

۵. رفتار سازمانی، مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان، رویارویی رفتار فردی و سازمان و بالاخره مطالعه سازمان می‌باشد (گریفین و مورهد، ۱۴۰۱).

۶. رفتار سازمانی، عبارت است از اداره افراد، گروه‌ها و تیم‌ها به گونه‌ای که به‌طور مؤثر بتوان آن‌ها را ایجاد و رهبری کرد و تغییرات آن‌ها را اداره نمود (سیدجوادین، ۱۳۸۶).
همچنان که ملاحظه شد صاحب‌نظران مختلف تعاریف گوناگونی از رفتار سازمانی ارائه کردند که صرف‌نظر از پاره‌ای اختلافات، همسانی‌های بسیاری دارند. با توجه به این تعاریف می‌توان رفتار سازمانی را به‌طور خلاصه به‌صورت زیر تعریف نمود:

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه سیستماتیک و منظم عملکرد کارکنان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی که این فعالیت‌ها سبب ارتقای سطح رفتاری مدیران در تعامل با کارکنان می‌شود. به‌کارگیری دانش رفتار سازمانی باعث افزایش سطح بهره‌وری، انگیزش کارکنان، توسعه مهارت‌های انسانی، پیش‌بینی و کنترل سازمانی و بهبود کارایی سازمانی می‌شود.

۱-۲ ضرورت و اهمیت مطالعه رفتار سازمانی

بسیاری از مردم در داخل یک سازمان متولد شده، در سازمانی دیگر تحصیل کرده و بسیاری از دارایی خود را از سازمان کسب کرده‌اند و در درون یک سازمان از دنیا رفته‌اند. بسیاری از فعالیت‌های آن‌ها توسط سازمانی به نام دولت تنظیم می‌شود؛ و اکثر افراد بالغ بهترین ایام عمرشان را به کار برای سازمان‌ها و داخل آن می‌گذارند. اکنون که سازمان‌ها چنین تأثیری بر زندگی ما دارند توجه به علل و چگونگی اقدامات سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. ممکن است ما از میان چندین نقش و هویت، یکی را در ارتباط با سازمان‌ها بپذیریم. به عنوان مثال؛ می‌توانیم نقش مشتری، مستخدم، و یا رقیب را به عهده داشته باشیم (گریفین و مورهد، ۱۴۰۱).

رفتار سازمانی می‌تواند عوامل مؤثر بر چگونگی مدیریت مدیران را آشکار سازد. از جمله وظایف این رشته علمی آن است که محیط پیچیده انسانی را که مدیران در آن