

## فهرست مطالب

پیشگفتار.....نوزده

### فصل اول: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| رشته رفتار سازمانی.....                          | ۲  |
| ارائه تعریفی از رفتار سازمانی.....               | ۲  |
| نقش رشته‌های علمی.....                           | ۴  |
| هدفهای رفتار سازمانی.....                        | ۷  |
| توجیه.....                                       | ۷  |
| پیش‌بینی.....                                    | ۷  |
| بهبود کیفیت و بازدهی.....                        | ۸  |
| بهبود مهارت افراد.....                           | ۱۰ |
| نیروی کار گوناگون.....                           | ۱۰ |
| واکنش در برابر جهانی شدن سازمان.....             | ۱۲ |
| تفویض اختیار.....                                | ۱۳ |
| نوآوری و ایجاد تغییر.....                        | ۱۴ |
| سازش با پدیده‌ای به نام «تغییرات سرسام‌آور»..... | ۱۴ |
| کم شدن وفاداری کارکنان.....                      | ۱۶ |
| نیروی کار دوگانه.....                            | ۱۸ |
| بهبود رفتار، از نظر اخلاقی.....                  | ۱۹ |
| طرح کتاب.....                                    | ۲۰ |

### فصل دوم: رفتار سازمانی در سطح جهانی

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| به دهکده جهانی خوش آمدید..... | ۲۵ |
| کشورهای چند ملیتی.....        | ۲۵ |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ۲۶ | قراردادهای همکاری منطقه‌ای                                |
| ۲۸ | رویارویی با مسائل بین‌المللی                              |
| ۲۹ | کوته نظری                                                 |
| ۳۰ | خارجیها در آمریکا                                         |
| ۳۱ | پرسش معقول: آیا فرهنگهای ملی همگرایی بیشتری پیدا می‌کنند؟ |
| ۳۲ | ارزیابی تفاوت بین کشورها                                  |
| ۳۳ | تحقیق کلاکهان و استرادیک                                  |
| ۳۸ | تحقیق هافاستد                                             |
| ۴۳ | رفتار سازمانی در سطح جهانی                                |
| ۴۴ | نکات کاربردی برای مدیران                                  |

### فصل سوم: مبانی رفتار فرد

|    |                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------|
| ۴۵ | نگرش                                                            |
| ۴۶ | رضایت شغلی                                                      |
| ۴۸ | افراد می‌کوشند تا ناهمسانی بین رفتار و نگرش خود را از بین ببرند |
| ۵۰ | رابطه بین نگرش و رفتار                                          |
| ۵۲ | شخصیت                                                           |
| ۵۳ | شاخص مایرز-بریگز                                                |
| ۵۴ | الگوی مبتنی بر پنج ویژگی شخصیتی                                 |
| ۵۵ | سایر ویژگیهای شخصیتی                                            |
| ۵۸ | تناسب شخصیت با شغل                                              |
| ۶۰ | ادراک                                                           |
| ۶۰ | عواملی که بر ادراک اثر می‌گذارند                                |
| ۶۱ | تئوری اسنادی                                                    |
| ۶۳ | جمع‌بندیهای مکرر به هنگام قضاوت درباره دیگران                   |
| ۶۵ | یادگیری                                                         |
| ۶۸ | نکات کاربردی برای مدیران                                        |
| ۶۹ | نگرش                                                            |
| ۶۹ | شخصیت                                                           |
| ۷۰ | ادراک                                                           |
| ۷۰ | یادگیری                                                         |

## فصل چهارم: مفاهیم اصلی انگیزش

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ۷۲ | ..... انگیزش چیست؟                                               |
| ۷۳ | ..... نخستین نظریه‌های انگیزش                                    |
| ۷۳ | ..... نظریه سلسله مراتب نیازها                                   |
| ۷۵ | ..... تئوری X و تئوری Y                                          |
| ۷۶ | ..... تئوری بهداشت - انگیزش                                      |
| ۷۹ | ..... تئوری‌های نوین انگیزش                                      |
| ۸۰ | ..... تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه                             |
| ۸۲ | ..... نظریه تعیین هدف                                            |
| ۸۴ | ..... تئوری تقویت رفتار                                          |
| ۸۵ | ..... نظریه برابری                                               |
| ۸۹ | ..... نظریه انتظار                                               |
| ۹۲ | ..... فراموش نکنید: تئوری‌های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند |
| ۹۴ | ..... نکات کاربردی برای مدیران                                   |

## فصل پنجم: انگیزش : از مفاهیم تا کاربرد

|     |                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------|
| ۹۵  | ..... مدیریت مبتنی بر هدف                                |
| ۹۶  | ..... مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟                          |
| ۹۸  | ..... رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف    |
| ۹۹  | ..... مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل                   |
| ۹۹  | ..... تعدیل رفتار                                        |
| ۱۰۰ | ..... تعدیل رفتار در رفتار سازمانی چیست؟                 |
| ۱۰۲ | ..... رابطه بین تعدیل رفتار و تئوری تقویت رفتار          |
| ۱۰۲ | ..... تعدیل رفتار در مرحله عمل                           |
| ۱۰۳ | ..... مشارکت کارکنان                                     |
| ۱۰۴ | ..... مشارکت کارکنان چیست؟                               |
| ۱۰۴ | ..... نمونه‌هایی از برنامه‌های مشارکت کارکنان            |
| ۱۰۹ | ..... شرکت کارکنان در مرحله عمل                          |
| ۱۰۹ | ..... برنامه‌هایی در زمینه پرداخت متغیر                  |
| ۱۱۰ | ..... برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر چیست؟               |
| ۱۱۲ | ..... تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر |

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| ۱۱۳ | برنامه‌های مبتنی بر دستمزد متغیر، در مرحله عمل |
| ۱۱۳ | پرداخت براساس مهارت                            |
| ۱۱۴ | برنامه پرداخت براساس مهارت چیست؟               |
| ۱۱۵ | پرداخت براساس مهارت و تئوری‌های انگیزش         |
| ۱۱۶ | برنامه پرداخت براساس مهارت، در مرحله عمل       |
| ۱۱۸ | نکات کاربردی برای مدیران                       |

### فصل ششم: تصمیم‌گیری فردی

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۱۲۰ | چگونه باید تصمیم گرفت؟                       |
| ۱۲۰ | تصمیم معقول (بخردانه)                        |
| ۱۲۳ | خلاقیت در تصمیم‌گیری                         |
| ۱۲۴ | در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می‌شوند؟ |
| ۱۲۵ | روش بخردانه محدود                            |
| ۱۲۷ | قضاوت شهودی                                  |
| ۱۲۸ | شناسایی مسأله                                |
| ۱۲۹ | ارائه راه‌حلها                               |
| ۱۳۰ | انتخاب راه‌حل                                |
| ۱۳۳ | تفاوتهای فردی                                |
| ۱۳۷ | محدودیت‌های سازمانی                          |
| ۱۳۹ | اختلاف فرهنگی                                |
| ۱۴۱ | نکات کاربردی برای مدیران                     |

### فصل هفتم: مبانی رفتار گروه

|     |                      |
|-----|----------------------|
| ۱۴۳ | ارائه تعریفی از گروه |
| ۱۴۵ | مفاهیم اصلی گروه     |
| ۱۴۵ | نقش                  |
| ۱۴۷ | هنجارها              |
| ۱۵۲ | انسجام               |
| ۱۵۴ | اندازه یا بزرگی گروه |
| ۱۵۵ | ترکیب گروه           |
| ۱۵۶ | مقام فردی            |

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| ۱۵۹ | تصمیم‌گیری گروه                  |
| ۱۶۱ | هم‌رنگ جماعت شدن و از گروه بریدن |
| ۱۶۴ | بهترین روش در تصمیم‌گیری گروهی   |
| ۱۶۶ | نکات کاربردی برای مدیران         |

### فصل هشتم: شناخت تیم

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ۱۷۱ | چرا تیم شهرت زیادی یافته است؟                 |
| ۱۷۲ | تفاوت تیم با گروه: تفاوت در چیست؟             |
| ۱۷۳ | انواع تیم                                     |
| ۱۷۳ | تیم حل‌کننده مسئله                            |
| ۱۷۴ | تیم‌های خودگردان                              |
| ۱۷۶ | تیم‌های متخصص (تیم‌های چند وظیفه‌ای)          |
| ۱۷۷ | رابطه تیم و گروه: خلق تیم‌هایی با عملکرد عالی |
| ۱۷۷ | اندازه یا بزرگی تیم کاری                      |
| ۱۷۸ | توانایی اعضا                                  |
| ۱۷۸ | تخصیص نقش و بهبود مهارت‌ها                    |
| ۱۸۱ | تعهد به هدف مشترک                             |
| ۱۸۲ | تعیین هدفهای خاص                              |
| ۱۸۳ | رهبری و ساختار                                |
| ۱۸۳ | نقصان‌پذیری تیم و حساب‌پس‌دهی                 |
| ۱۸۴ | ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش                  |
| ۱۸۴ | اعتماد متقابل                                 |
| ۱۸۷ | تبدیل افراد به «عضو» تیم                      |
| ۱۸۸ | چالش                                          |
| ۱۸۹ | پروراندن افراد برای عضویت در تیم              |
| ۱۹۱ | نکات کاربردی برای مدیران                      |

### فصل نهم: ارتباطات

|     |                 |
|-----|-----------------|
| ۱۹۴ | نقش ارتباطات    |
| ۱۹۵ | فرایند ارتباطات |
| ۱۹۶ | مسیر ارتباطات   |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۱۹۷ | مسیر رو به پایین                             |
| ۱۹۷ | ارتباطات روبه بالا                           |
| ۱۹۸ | ارتباطات در سطح افقی                         |
| ۱۹۸ | راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط            |
| ۱۹۸ | ارتباطات گفتاری و نوشتاری                    |
| ۲۰۰ | پیامهای نه چندان روشن: ارتباطات غیر گفتاری   |
| ۲۰۲ | شبکه‌های ارتباطاتی                           |
| ۲۰۳ | گروههای کوچک و رسمی                          |
| ۲۰۴ | شبکه ارتباطی در گروههای غیررسمی              |
| ۲۰۶ | موانعی که برسر راه ارتباطات اثربخش قرار دارد |
| ۲۰۶ | از صافی گذراندن اطلاعات                      |
| ۲۰۶ | ویژگیهای شخصی                                |
| ۲۰۷ | جنسیت                                        |
| ۲۰۷ | عواطف                                        |
| ۲۰۸ | زبان                                         |
| ۲۰۸ | ارتباطات غیر گفتاری                          |
| ۲۰۹ | ارتباطات بین فرهنگها                         |
| ۲۱۱ | نکات کاربردی برای مدیران                     |
| ۲۱۱ | از نتیجه‌های بازخور شده استفاده کنید         |
| ۲۱۳ | زبان ساده                                    |
| ۲۱۳ | گوش دادن                                     |
| ۲۱۵ | کنترل احساسات                                |
| ۲۲۵ | به ارتباطات غیر گفتاری توجه کنید             |
| ۲۱۵ | استفاده از شایعات                            |

## فصل دهم: رهبری

|     |                        |
|-----|------------------------|
| ۲۱۷ | رهبری چیست؟            |
| ۲۱۸ | تنوری‌های رهبری        |
| ۲۱۹ | تنوری‌های شخصیتی       |
| ۲۲۰ | تنوری‌های رفتاری       |
| ۲۲۱ | تحقیقات دانشگاه اوهایو |

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۲۲۲ | تحقیقات دانشگاه میسینگان                |
| ۲۲۳ | شبکه مدیریت                             |
| ۲۲۳ | خلاصه‌ای از تئوری‌های رهبری             |
| ۲۲۵ | تئوری‌های اقتضایی                       |
| ۲۲۵ | الگوی فیدلر                             |
| ۲۳۰ | تئوری مسیر - هدف                        |
| ۲۳۲ | الگوی رهبری مشارکتی                     |
| ۲۳۵ | آیا رهبران زن با رهبران مرد متفاوت‌اند؟ |
| ۲۳۶ | تئوری‌های شخصیتی: رهبر فرومند           |
| ۲۳۸ | آخرین دیدگاه: آیا رهبری مؤثر است!       |
| ۲۴۰ | نکات کاربردی برای مدیران                |

### فصل یازدهم: قدرت و سیاست

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| ۲۴۴ | تعریفی از قدرت                     |
| ۲۴۵ | مقایسه رهبری با قدرت               |
| ۲۴۶ | پایگاههای قدرت                     |
| ۲۴۶ | قدرت مبتنی بر زور                  |
| ۲۴۷ | قدرت مبتنی بر پاداش                |
| ۲۴۸ | قدرت قانونی                        |
| ۲۴۹ | قدرت مبتنی بر تخصص                 |
| ۲۴۹ | قدرت مرجع                          |
| ۲۵۰ | وابستگی: کلید درک قدرت             |
| ۲۵۰ | اصل کلی                            |
| ۲۵۰ | عواملی که موجب وابستگی می‌شوند     |
| ۲۵۲ | قدرت در گروه: ائتلاف               |
| ۲۵۴ | سیاست: قدرت در عمل                 |
| ۲۵۴ | تعریف «رفتار سیاسی»                |
| ۲۵۵ | اهمیت دیدگاه سیاسی                 |
| ۲۵۶ | عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند |
| ۲۵۸ | تسخیر احساسات                      |
| ۲۶۱ | اصول اخلاقی و رفتار سیاسی          |

۲۶۴ ..... نکات کاربردی برای مدیران

### فصل دوازدهم: تعارض و مذاکره

۲۶۵ ..... ارائه تعریفی از تعارض

۲۶۷ ..... سیر تکاملی اندیشه تعارض

۲۶۷ ..... دیدگاه سنتی

۲۶۸ ..... دیدگاه روابط انسانی

۲۶۸ ..... دیدگاه تعامل

۲۶۹ ..... تعارض: سازنده و مخرب

۲۷۰ ..... فرایند تعارض

۲۷۰ ..... مرحله یک: مخالفت‌های بالقوه

۲۷۳ ..... مرحله دو: بروز تعارض

۲۷۴ ..... مرحله سه: رفتار

۲۷۷ ..... مرحله چهار: نتایج

۲۷۹ ..... مذاکره یا چانه‌زدن

۲۸۰ ..... استراتژی مذاکره

۲۸۳ ..... مسأله‌هایی که در فرایند مذاکره مطرح است

۲۸۸ ..... نکات کاربردی برای مدیران

۲۸۸ ..... حل مسأله تعارض

### فصل سیزدهم: ساختار سازمانی

۲۹۲ ..... ساختار سازمانی چیست؟

۲۹۳ ..... تقسیم کار

۲۹۵ ..... گروه‌بندی کارها (تشکیل دوایر سازمانی)

۲۹۷ ..... زنجیره فرماندهی

۲۹۹ ..... حوزه کنترل

۳۰۰ ..... تمرکز و عدم تمرکز

۳۰۱ ..... رسمی بودن

۳۰۲ ..... طرح‌های سازمانی

۳۰۲ ..... ساختار ساده

۳۰۳ ..... دیوانسالاری (بوروکراسی)

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۳۰۵ | ..... ساختار ماتریسی                    |
| ۳۰۸ | ..... راههای جدید                       |
| ۳۰۸ | ..... ساختار تیمی                       |
| ۳۰۸ | ..... سازمانهای مجازی                   |
| ۳۱۰ | ..... سازمانهای بدون مرز                |
| ۳۱۲ | ..... چرا ساختارهای سازمانی متفاوت اند؟ |
| ۳۱۳ | ..... استراتژی                          |
| ۳۱۵ | ..... اندازه سازمان                     |
| ۳۱۵ | ..... تکنولوژی                          |
| ۳۱۶ | ..... نامطمئن بودن محیط                 |
| ۳۱۷ | ..... ساختار سازمانی و رفتار کارکنان    |
| ۳۱۹ | ..... نکات کاربردی برای مدیران          |

### فصل چهاردهم: تکنولوژی و طرح ریزی شغل

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| ۳۲۱ | ..... تکنولوژی در سازمان                             |
| ۳۲۲ | ..... مدیریت کیفیت کامل                              |
| ۳۲۴ | ..... بازسازی فرایند کار                             |
| ۳۲۷ | ..... سیستم تولید انعطاف پذیر                        |
| ۳۲۹ | ..... منسوخ شدن مهارتها                              |
| ۳۳۰ | ..... طرح ریزی شغل                                   |
| ۳۳۰ | ..... تئوری هایی در زمینه ویژگیهای کار               |
| ۳۳۶ | ..... طرح ریزی مجدد شغل                              |
| ۳۴۱ | ..... تغییر دادن دیدگاهی که ما به کارها نگاه می کنیم |
| ۳۴۳ | ..... نکات کاربردی برای مدیران                       |

### فصل پانزدهم: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ۳۴۶ | ..... ارزیابی عملکرد                   |
| ۳۴۶ | ..... هدف از ارزیابی عملکرد            |
| ۳۴۷ | ..... ارزیابی عملکرد و انگیزش          |
| ۳۴۸ | ..... چه چیزی را ارزیابی می کنند؟      |
| ۳۴۹ | ..... چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟ |

|          |                                                |
|----------|------------------------------------------------|
| ۳۵۱..... | شیوه‌های ارزیابی عملکرد.....                   |
| ۳۵۴..... | مسائل بالقوه.....                              |
| ۳۵۸..... | راه حل.....                                    |
| ۳۶۰..... | بازخور نمودن نتیجه عملکرد را فراموش نکنید..... |
| ۳۶۱..... | ارزیابی عملکرد تیم.....                        |
| ۳۶۲..... | ارزیابی عملکرد در سطح جهانی.....               |
| ۳۶۳..... | سیستم پاداش.....                               |
| ۳۶۳..... | عوامل تعیین کننده پاداش.....                   |
| ۳۶۶..... | نوع پاداش.....                                 |
| ۳۷۰..... | نکات کاربردی برای مدیران.....                  |

### فصل شانزدهم: فرهنگ سازمانی

|          |                                                                   |
|----------|-------------------------------------------------------------------|
| ۳۷۲..... | تعریف فرهنگ سازمانی.....                                          |
| ۳۷۳..... | فرهنگ یک واژه توصیفی است.....                                     |
| ۳۷۳..... | آیا سازمانها فرهنگهای همانندی دارند؟.....                         |
| ۳۷۵..... | تفاوت فرهنگهای قوی با ضعیف.....                                   |
| ۳۷۷..... | فرهنگ چه می‌کند؟.....                                             |
| ۳۷۷..... | نقش فرهنگ.....                                                    |
| ۳۷۸..... | فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی.....                                   |
| ۳۷۹..... | ایجاد و حفظ فرهنگ.....                                            |
| ۳۷۹..... | شیوه پیدایش یک فرهنگ.....                                         |
| ۳۸۰..... | زنده نگه داشتن یک فرهنگ.....                                      |
| ۳۸۸..... | خلاصه: شیوه شکل گیری فرهنگها.....                                 |
| ۳۸۹..... | شیوه فراگیری فرهنگ.....                                           |
| ۳۸۹..... | داستان.....                                                       |
| ۳۹۰..... | آداب و رسوم.....                                                  |
| ۳۹۱..... | امتیازات ویژه.....                                                |
| ۳۹۲..... | زبان رمز.....                                                     |
| ۳۹۳..... | آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند فرهنگ ملی را تحت‌الشعاع قرار دهد؟..... |
| ۳۹۳..... | فرهنگ سازمانی و تفاوتهای فردی.....                                |
| ۳۹۵..... | نکات کاربردی برای مدیران.....                                     |

## فصل هفدهم: تغییر و بهبود سازمانی

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۳۹۷ | نیروهایی که باعث تغییر می‌شوند       |
| ۴۰۱ | تغییرات برنامه‌ریزی شده              |
| ۴۰۳ | دو دیدگاه                            |
| ۴۰۴ | آبهای آرام                           |
| ۴۰۵ | آبهای کف آلود                        |
| ۴۰۶ | ادغام دو دیدگاه در یکدیگر            |
| ۴۰۶ | مقاومت در برابر پدیده تغییر          |
| ۴۰۸ | مقاومتهای فردی                       |
| ۴۱۰ | مقاومت سازمانی                       |
| ۴۱۱ | غلبه بر عوامل مقاوم                  |
| ۴۱۴ | پدیده تغییر و بهبود سازمانی          |
| ۴۱۴ | روشهای ساختاری                       |
| ۴۱۷ | برنامه‌های مبتنی بر کار و تکنولوژی   |
| ۴۲۰ | برنامه‌های مبتنی بر رفتارها و نگرشها |
| ۴۲۵ | مسائل جدید در تغییر سازمانی          |
| ۴۲۵ | تنش یا فشار روانی                    |
| ۴۲۸ | تشویق به نوآوری                      |
| ۴۳۱ | نکات کاربردی برای مدیران             |
| ۴۳۲ | گفتار پایانی                         |
| ۴۳۴ | یادداشتها                            |
| ۴۴۵ | واژه‌نامه فارسی - انگلیسی            |
| ۴۴۷ | واژه‌نامه انگلیسی - فارسی            |
| ۴۴۹ | نمایه                                |