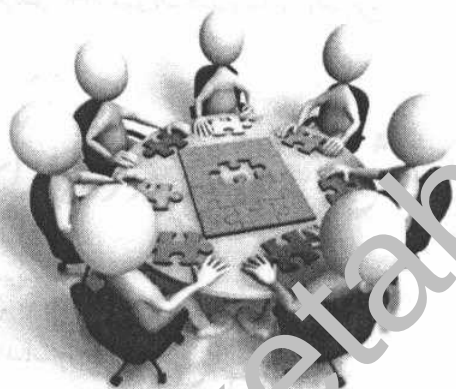


هوش سازمانی (کسب و کار)



مرتضی فرهادی سرمیکی، عضو بنیت علمی دانشگاه علامه

مصطفی فرهادی سرمیکی

مرتضی فرامرز

عضو دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، دانشکده پژوهشگران جوان و نخبگان

سرشناسه: فرهادی سرتنگی، مرتضی، ۱۳۶۶، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور
عنوان و نام پدیدآوران: هوش سازمانی (کسب و کار)، مرتضی فرهادی سرتنگی، مصطفی فرهادی سرتنگی،
مرتضی فرامرز

مشخصات نشر: البرز کرج، انتشارات ملرد، ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۳۲۶ ص.

شناسه افزوده: فرهادی سرتنگی، مصطفی، ۱۳۶۵

شناسه افزوده: فرامرز، مرتضی، ۱۳۶۳، عضو دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج باشگاه پژوهشگران جوان و
نخبگان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۹-۴۸-۲

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

موضوع: هوش تجاری

موضوع: هوش تجاری -- مدیریت

موضوع: یادگیری ماشین

موضوع: کارکنان -- مدیریت

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۷

رده‌بندی کنگره: ۹۱۳۹۵-۹۸/۷-۲۸ HD

شماره کتابشناسی ملی: ۴۲۹۷۳۱۱

نام انتشارات: ملرد (ناشر دانشگاهی)

نام کتاب: هوش سازمانی (کسب و کار)

نویسندگان: مرتضی فرهادی سرتنگی، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مصطفی فرهادی
سرتنگی، مرتضی فرامرز، عضو دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان

صفحه آرا: سعیده محسنی

طراح جلد: مرتضی فرامرز

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۶۹-۴۸-۲

چاپ: موسسه فرهنگی هنری روزنه روجیم

دفترپخش مرکزی: تهران، ایرانشهر شمالی، کوچه مهاجر، پلاک ۱۶

Nashr.melerd@gmail.com

۰۹۱۲۵۶۴۸۸۰۲



فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۱۵
پیش گفتار	۱۸
فصل اول	۲۱
هوش سازمانی	۲۲
هوش سازمانی از دیدگاه آلبرشت	۲۴
هوش، معنی یا مافقت جمعی	۲۶
هفت ویژگی سازمان‌ها هوشمند	۲۸
بیش استراتژیک	۲۹
اشتیاق برای تغییر	۳۱
همسویی ساختارها و سیستم‌ها	۳۳
بکارگیری دانش	۳۴
پذیرش بار مسئولیت (عملکرد)	۳۵
فصل دوم	۳۷
هوش سازمانی OI	۳۸
گام اول: آغاز اندیشیدن مدیران	۴۴
گام دوم: دادن قدرت و اختیار فکر کردن به کارکنان	۴۵
گام سوم: نهادن بی‌وقفه و سیستماتیک به سمت علل جهالت و ندانی نه‌جمعی	۴۵
هوش سازمانی چیست؟	۴۶
چرا هوش سازمانی؟	۴۹
کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها	۵۲
فرایند OI در سازمان‌ها و شرکت‌ها	۵۴
برنامه‌ریزی و هدایت	۵۴

۵۵	مرحله اخذ اطلاعات از پایگاه اطلاعاتی
۵۵	پردازش اطلاعات
۵۶	آنالیز و تولید اطلاعات
۵۹	فصل سوم
۶۰	خلاصه رفتار سازمانی پیشرفته
۶۰	پیش درآمدی بر رفتار سازمانی
۶۰	تعریف رفتار سازمانی
۶۱	نقش رشته های علمی
۶۴	رفتار سازمانی
۶۵	بهبود کیفیت و بهره‌وری
۶۶	مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟
۶۸	بهبود مهارت افراد
۶۸	نیروی کار گوناگون
۷۰	تفویض اختیار
۷۱	نوآوری و ایجاد تغییر
۷۱	سازش با پدیده ای به نام تغییرات سرسام آور
۷۲	کم شدن وفاداری کارکنان
۷۳	نیروی کار دوگانه (مضاعف)
۷۳	بهبود رفتار ، از نظر اخلاقی
۷۴	رفتار سازمانی در سطح جهانی
۷۶	شرکت های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای
۷۸	رویارویی با مسائلی بین المللی
۷۹	ارزیابی تفاوت بین کشورها
۸۶	نکات کاربردی برای مدیران
۸۷	مبانی رفتار فرد
۸۸	۱-نگرش: Attitude

- ۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction..... ۸۹
- ۱-۱-۱-عوامل تعیین کننده رضایت شغلی..... ۸۹
- ۱-۱-۱-۱-گیرایی کار..... ۸۹
- ۱-۱-۱-۲-پاداش براساس عدل و مساوات..... ۹۰
- ۱-۱-۱-۳-حمایت فرد..... ۹۰
- ۱-۱-۱-۴-همکاران..... ۹۰
- ۲-۱-رضایت شغلی و تولید (بهره وری)..... ۹۱
- ۳-۱-تئوری ناهمسانی شناختی: Cognitive dissonance..... ۹۱
- ۴-۱-رابطه ارزش و رفتار..... ۹۲
- ۲-شخصیت: Personality..... ۹۲
- ۱-۲-شاخص مایر-جریس..... ۹۳
- ۱-۲-۱-برونر..... ۹۴
- ۲-۱-۲-سازشکار..... ۹۴
- ۳-۱-۲-با وجدان..... ۹۴
- ۴-۱-۲-از نظر احساسات با ثبات..... ۹۴
- ۵-۱-۲-با اغوش باز تجربه می آموزند..... ۹۵
- ۲-۲-سایر ویژگیهای شخصیتی..... ۹۵
- ۱-۲-۲-کانون کنترل (Locus of Control)..... ۹۶
- ۲-۲-۲-خودکامی: (Authoritarianism)..... ۹۶
- ۳-۲-۲-ماکیا ولی گری: Machiavellianism..... ۹۷
- ۴-۲-۲-سازش با عوامل محیطی..... ۹۸
- ۵-۲-۲-خطر پذیری: Risk propensity..... ۹۹
- ۳-۲-تحقیقات جدید..... ۹۹
- ۳-ادارک..... ۱۰۱
- ۲-۳-تئوری اسنادی..... ۱۰۲

۱-۲-۳..... فرق قائل شدن ۱۰۳

۲-۲-۳..... همانند سازی ۱۰۳

۳-۲-۳..... تداوم رویه رفتار ۱۰۴

۴- یادگیری ۱۰۴

انگیزش ۱۰۶

نخستین نظریه های انگیزش ۱۰۶

نظریه سلسله مراتب نیاز ها ۱۰۶

تئوری نو تنوری Y ۱۰۸

تئوری بهداشت - انگیزش ۱۱۰

تنوری های انگیزش ۱۱۰

تنوری مبتنی بر نیاز های سه گانه ۱۱۱

نظریه تعیین هدف ۱۱۱

تنوری تقویت رفتار ۱۱۲

نظریه برابری ۱۱۲

نظریه انتظار ۱۱۳

انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد ۱۱۴

چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف ۱۱۶

مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل ۱۱۹

تعدیل رفتار ۱۱۹

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی ۱۲۰

تعدیل رفتار در مرحله عمل ۱۲۴

مشارکت کارکنان ۱۲۴

تنوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان ۱۲۹

پرداخت براساس مهارت و تنوری های انگیزش ۱۳۲

فصل چهارم ۱۳۵

تصمیم گیری فردی ۱۳۶

۱۳۶	چگونه باید تصمیم گرفت؟
۱۴۱	در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟
۱۴۵	شیوه تصمیم گیری
۱۴۶	شیوه ارشادی
۱۴۷	شیوه تحلیلی
۱۴۷	شیوه نظری (تئوریک)
۱۴۷	شیوه رفتاری
۱۵۱	حالت کاربردی برای مدیران
۱۵۲	موانع کار در تیم
۱۵۷	تصمیم گیری در گروه
۱۶۱	روشهای تصمیم گیری
۱۶۳	شناخت تیم
۱۶۵	انواع تیم
۱۶۵	تیم حل کننده مسأله
۱۶۶	تیم های خود گردان
۱۶۸	تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)
۱۷۰	رابطه تیم و گروه : خلق تیم هایی با عملکرد عالی
۱۷۲	نقش تیم
۱۷۳	تعهد به هدف مشترک
۱۷۳	تعیین هدف های خاص
۱۷۳	رهبری و ساختار
۱۷۴	نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی
۱۷۴	ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش
۱۷۵	اعتماد متقابل
۱۷۵	ایجاد اعتماد

۱۷۶		منبر و رهبر می توانند به روش های زیر عمل کنند
۱۷۷		تبدیل افراد به عضو تیم
۱۷۸		پروراندن افراد برای عضویت در تیم
۱۸۰		ارتباطات
۱۸۱		نقش ارتباطات
۱۸۲		فرایند ارتباطات
۱۹۱		رهبری
۱۹۹		الف) رهبری مبتدلر
۲۰۳		انتمای مسیر هدف
۲۰۸		ج) نبوری الگو - رهبری مشارکتی
۲۰۹		رهبری زن با مردان متفاوت است
۲۱۳		نکات کاربردی برای مدیران
۲۱۴		دستاوردهای این فصل
۲۱۶		قدرت و سیاست
۲۱۶		مقایسه رهبری با قدرت
۲۱۷		پایگاههای قدرت
۲۱۹		عواملی که موجب وابستگی می شوند؟
۲۲۰		ائتلاف : قدرت در گروه
۲۲۱		سیاست : قدرت در عمل
۲۲۲		تعریف رفتار سیاسی
۲۲۲		اهمیت دیدگاه سیاسی
۲۲۳		عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند
۲۲۴		شیوه های تسخیر احساسات
۲۲۷		نکات کاربردی برای مدیران
۲۲۹		فصل پنجم
۲۳۰		تعارض

۲۳۱	مسیر تکاملی اندیشه تعارض
۲۳۲	۱- مخالفت‌های بلقوه
۲۳۶	۲- بروز تعارض
۲۳۶	۳- رفتار
۲۳۸	مذاکره یا چانه زدن
۲۳۹	مسایل مطرح در مذاکرات
۲۴۲	ساختار سازمانی
۲۴۶	مزایای زیاد بودن حیطه کنترل
۲۴۹	انواع ساختارهای سازمانی
۲۴۹	۱- ساختارهای ساده
۲۵۰	۲- بروکراسی
۲۵۱	۳- ساختار ماتریسی
۲۵۲	ساختارهای جدید
۲۵۲	ساختار تیمی
۲۵۴	عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی
۲۵۵	تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان
۲۵۶	تکنولوژی و طرح ریزی شغل
۲۵۷	تکنولوژی در سازمان
۲۵۸	مدیریت کیفیت کامل
۲۶۰	بازسازی فرایند کار
۲۶۲	مقایسه مدیریت کیفیت کامل و بازسازی فرایند
۲۶۳	سیستم تولید انعطاف پذیر
۲۶۳	منسوخ شدن مهارت‌ها
۲۶۵	طرح ریزی شغل
۲۶۵	تئوری اسنادی کار

۲۶۸	الگوی ویژگیهای شغلی.....
۲۶۹	الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی.....
۲۷۰	طرح ریزی مجدد شغل.....
۲۷۲	ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش.....
۲۷۳	هدف از ارزیابی عملکرد.....
۲۷۴	ارزیابی عملکرد و انگیزش.....
۲۷۵	سه دسته شاخص های ارزیابی.....
۲۷۹	مسئله بالقوه ارزیابی عملکرد.....
۲۸۳	ر خ ر نمودن نتیجه عملکرد.....
۲۸۴	ارزیابی عملکرد سطح جهانی.....
۲۸۷	انواع پاداش.....
۲۸۹	فرهنگ سازمانی.....
۲۹۳	تفاوت فرهنگ های ملی با صنعت.....
۲۹۵	نقش فرهنگ.....
۲۹۶	فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی.....
۲۹۷	ایجاد و حفظ فرهنگ.....
۳۰۲	شیوه های آشنا شدن با فرهنگ سازمانی.....
۳۰۵	شیوه فراگیری فرهنگ.....
۳۰۸	فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی.....
۳۰۹	نکات کاربردی برای مدیران.....
۳۱۱	تغییر و بهبود سازمانی.....
۳۱۲	انتهای کف آلود.....
۳۱۵	ادغام دو دیدگاه در یکدیگر.....
۳۱۵	مقاومت در برابر پدیده تغییر.....
۳۱۷	غلبه بر عوامل مقاوم.....
۳۱۷	پدیده تغییر و بهبود سازمانی.....

- ۳۱۸..... انواع روشهای تغییر سازمانی
- ۳۲۰..... انواع برنامه های بهبود کیفیت کاری
- ۳۲۲..... رویارویی با پدیده تنشر
- ۳۲۴..... منابع و مراجع

www.ketab.ir

مقدمه

اکثر مردم عضو سازمانهایی^۱ با ساختار رسمی و ساختار غیر رسمی هستند. رابینز^۲ سازمان را اینگونه تعریف می کند:

«سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده، دارای حدود مرزها و نه با مشخصی بوده و برای هدف یا مجموعه ای از اهداف بر اساس یک سلسله مبنای دائمی فعالیت می کند.» (رابینز، ۱۹۸۷ ص ۳). در سازمانها به جز عامل حیاتی «انسان»، عناصر اساسی دیگری به نام «انسان ها» وجود دارند.

¹ Organization

² ROBBINS



هوش سازمانی (کسب و کار)

در واقع توفیق سازمانها مستقیماً به استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی دارد. (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۰). «رهبری» به عنوان یک کارکرد اجتماعی مهم، میانجی بین این دو یعنی «مدیریت» و «منابع انسانی» است.

«رهبری»^۱ در مدیریت است (دوینتری،^۲ ۱۹۸۴) به نحوی که رهبری اثر بخش می‌راند افراد که به منظور تعیین و تحقق هدفها نفوذ کنند و حس وفاداری و همکاری را با احترام در آنها به وجود آورد. (دوینتری، ۱۹۸۴ ترجمه میرسپاسی ص ۳۳۷). از سوی دیگر توانایی نفوذ در دیگران به وسیله قدرت بوجود می‌آید. (رسل و بلانچارد،^۳ ترجمه کیسری ص ۲۲۸).

¹ Leadership

² daughtrey

³ hersy: BLanchard

پس قدرت به عنوان پدیده اجتناب ناپذیر ویژگی اساسی نقش مدیر است که اثر بخشی^۱ او را در سازمان فراهم می سازد. قدرت در سازمان خود به خود پدید نمی آید، بلکه سرچشمه هایی دارد که هر یک در نوع رهبری مدیر اثر می گذارد. (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۰ ص ۴۰۲) اهمیت منابع قدرت^۲ برای یک مدیر، آنجا است که حتی از حیث روابط انسانی نیز به آن پرداخته شده است و ضرورت آن در جامعه امروزی ما به اثبات رسیده است. (گریفیث^۳، ترجمه بخشی ص ۱۲۰).

^۱ Effectiveness

^۲ power resource

^۳ Griffiths

پیش گفتار

در عین حال همیشه باید در سازمانهای آموزشی و غیر آموزشی این نکته را مدنظر قرار دهیم که آشنایی با شیوه و نوع کاربرد قدرت و استفاده صحیح از آن را در تحقق و تأمین هدفهای سازمان کمک می کند، نه خود قدرت. به اعتقاد ابراهام زلznیک^۱ (۱۹۹۷) قدرت در دست افراد خطا و ریسک انسانی به دنبال دارد و گاهی کاربرد نامناسب منابع قدرت از جانب مدیران موجب فشارهای روحی و روانی در سازمان می شود که باعث به خطر انداختن بهداشت روانی معلمان می شود. در نتیجه ناگزیر به استفاده از علم روانشناسی به منظور حل مسائل روحی و روانی در محیط سازمانی خود هستیم. (ساعتچی، ۱۳۸۱).

^۱ Zaleznik

یکی از مؤلفه های روانشناسی که از دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد در ادبیات مدیریت به کار رفته است هوش هیجانی^۱ است. (گلمن^۲ و همکاران، ۱۹۹۸). که ارتباط مستقیمی با اثر بخشی سازمان دارد (چرنیس^۳، ۲۰۰۱، ص ۸) و به بهبود عملکرد سازمان کمک می کند. (Clophil, Dunstuble, 2004).

هوش هیجانی سعی در تشریح جایگاه و تفسیر هیجانات و عواطف در توانمندیهای اساسی دارد^۴ (گلمن و دیگران (۲۰۰۲)، گلمن معتقد است هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ داریم و درباره استراتژی و بینش قوی صحبت می کنیم یک چیز مهمتر وجود دارد که: «رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می کنند» (گلمن، ۲۰۰۱).

¹ Emotional intelligence

² George

³ cherniss

⁴ caruso

هوش سازمانی (کسب و کار)

در مجموع باید گفت که رهبری و ریاست به معنای تسلط نیست بلکه هنر

متقاعد کردن اشخاص برای کار در جهت یک هدف مشترک است. زیرا

لایمن و همکارانش (۲۰۰۲) معتقدند رهبران که از هوش هیجانی بهره می

گیرند و از رهبری هیجانی استفاده می کنند الگوی سلامتی و روابط کاری

مؤثر را قوی کنند

www.ketabonline.ir