

مدیریت رفتار سازمانی

(مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)

آنجلو کینیکی رابرت کریتنر

ترجمه:

دکتر حسین صفرزاده

دکتر علی اکبر فرهنگی

سرشناسه: کینیکی - آنجلو - Kiniki angeio
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم نظریه ها و کاربردها) / آنجلو کینیکی، علی اکبر فرهنگي، حسين صفرزاده.
 مشخصات نشر: تهران: برآیند پویش، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهري: ۶۰۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
 شابک: 978-600-609-09-2
 وضعیت فهرست نویسی: فیبا
 یادداشت: پشت جلد به انگلیسی: Robert kreitner. A ngeio kinicki management of
 organizational behavior
 یادداشت: چاپ سوم.
 یادداشت: کتابنامه: ص. ۵۹۷، ۶۰۰
 موضوع: رفتار سازمانی.
 موضوع: مدیریت
 شناسه افزودن: کرینتر و کربت.
 رده بندی کنگره: ۱۳۸۹ م ۴۹۷ ک HD۵۸۷
 رده بندی دبویی: ۶۵۸/۲۰
 شماره کتابشناسی ملی: ۱۳۸۴۹۹

مؤسسه انتشارات برآیند پویش

نام کتاب: مدیریت رفتار سازمانی
 مؤلفین: علی اکبر فرهنگي، حسين صفرزاده.
 ناشر: برآیند پویش
 طراحی جلد: مؤسسه انتشارات پویش
 مدیر تولید: حمید یعقوبی
 مدیر اجرایی: فائزه جلیلی
 لیتوگرافی: چاووش
 چاپ و صحافی: جباری
 نو چاپ اول ز ۱۳۹۰
 تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۱۲۵۰۰ تومان
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹-۰۹-۲

مرکز پخش:

پویش: میدان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بن بست نوحد - پلاک ۲ تلفن: ۶۶۴۸۵۴۱۴ - ۶۶۹۶۸۴۶۳

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع می باشد.

صفحه	عنوان	صفحه	عنوان
۲۸۰	فصل هشتم: بهبود عملکرد کارکنان	۲۰۱	اصطلاحات کلیدی فصل پنجم
۲۸۱	ایجاد بازخورد مؤثر	فصل ششم: انگیزش I (نیازها، رضایت شغلی و طراحی شغل)	
۲۸۲	کاربردهای بازخورد	۲۰۵	اساس انگیزش کارکنان
۲۸۲	منابع بازخورد: دیگران، وظیفه، فرد	۲۰۵	الگوی عملکرد شغلی انگیزش
۲۸۲	دیدگاه دریافت کنندگان بازخورد	۲۰۷	تنوری های انگیزشی
۲۸۳	پیامدهای رفتار بازخورد	۲۰۷	انگیزش از طریق طراحی شغل
۲۸۳	انواع بازخورد: بازخورد صمودی از پایین به بالا و بازخورد	۲۱۱	۱- رویکرد مکانیکی
۲۸۳	۳۶۰ درجه	۲۱۲	۲- رویکرد انگیزشی
۲۸۷	سیستمهای پاداش سازمانی	۲۲۰	۳- رویکردهای زیستی و ادراکی - انگیزشی
۲۸۹	۱- انواع پاداش	۲۲۱	رضایت شغلی و روابط کار - خانواده
۲۸۹	۲- اصول پاداش دهی	۲۲۲	دلایل رضایت شغل
۲۹۱	۳- معیارهای توزیع	۲۲۵	پیامدهای رضایت شغلی
۲۹۲	۴- پیامدهای مورد نظر	۲۲۸	روابط کار - خانواده
۲۹۳	تقویت مثبت	۲۳۱	خلاصه مطالب فصل ششم
۲۹۴	الف - قانون اثر شرندایک (قانون علی و معلولی)	۲۳۳	تقویت مهارتهای کاربردی (۱)
۲۹۴	ب - الگوی شرطی سازی عامل اسکینر	۲۳۴	تقویت مهارتهای کاربردی (۲)
۲۹۷	برنامه های زمانی تقویت	۲۳۵	ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی
۲۹۸	اهمیت برنامه ریزی مناسب	۲۳۶	تمرین ایسترنی
۳۰۰	شکل دهی رفتار از طریق تقویت مثبت	۲۳۷	اصطلاحات کلیدی فصل ششم
۳۰۲	خلاصه مطالب فصل هشتم	فصل هفتم: انگیزش II (نظریه ها و کاربردها)	
۳۰۴	تقویت مهارتهای کاربردی	۲۴۱	تنوری برابری آدامز
۳۰۵	ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی	۲۴۵	گسترش مفهوم برابری
۳۰۶	تمرین ایسترنی	۲۴۶	درس های کاربردی، تنوری، برابری
۳۰۷	اصطلاحات کلیدی فصل هشتم	۲۴۸	تنوری انگیزشی انتظار
بخش سوم: تصمیم گیری و مدیریت فرآیندهای اجتماعی		۲۴۸	نظریه انتظار و روم
فصل نهم: تصمیم گیری		۲۵۱	تنوری انتظار و روم در عمل
۳۱۳	تصمیم گیری	تحقیق در زمینه نظریه انتظار و کاربردهای مدیریتی	۲۵۲
۳۱۳	۱- الگوهای تصمیم گیری	انگیزش از طریق هدفگذاری	۲۵۴
۳۱۳	۱-۱- الگوی عقلایی	اهداف: تعریف و مقدمه	۲۵۵
۳۱۶	۱-۲- الگوی هنجاری سایمون	مدیریت بر مبنای هدف (MBO)	۲۵۵
۳۱۸	۲- پویایی های تصمیم گیری	کارکردهای هدفگذاری	۲۵۶
۳۲۲	سبکهای عمومی تصمیم گیری	پیشنهادهای حاصل از تحقیقات هدفگذاری	۲۵۸
۳۲۵	اصرار بر تعهد	کاربرد عملی فرآیند هدفگذاری	۲۶۳
۳۲۷	خلاصه	اجرای نظریه های انگیزشی در کار	۲۶۶
۳۲۹	۳- تصمیم گیری گروهی	خلاصه مطالب فصل هفتم	۲۶۹
۳۳۴	سبکهای پنج گانه تصمیم گیری	تقویت مهارتهای کاربردی	۲۷۲
۳۴۴	خلاصه مطالب فصل نهم	ارزشیابی در زمینه رفتار عادلانه میان فردی	۲۷۳
۳۴۶	تقویت مهارتهای کاربردی	تمرین ایسترنی	۲۷۴
۳۴۷	ارزشیابی در زمینه تصمیم گیری	اصطلاحات کلیدی فصل هفتم	۲۷۵

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
تمرین اینترنتی	۳۵۰	خلاصه مطالب فصل یازدهم	۴۰۶
اصطلاحات کلیدی فصل نهم	۳۵۱	تقویت مهارت‌های کاربردی (۱)	۴۰۸
فصل دهم: گروه‌ها و تیم‌های کاری اثربخش		تقویت مهارت‌های کاربردی (۲)	۴۰۹
اصول رفتار گروهی	۳۵۶	ارزشیابی در زمینه سبک مدیریت تعارض	۴۱۰
گروه‌های رسمی و غیر رسمی	۳۵۶	تمرین اینترنتی	۴۱۲
وظایف گروه‌های رسمی	۳۵۷	اصطلاحات کلیدی فصل یازدهم	۴۱۳
فرآیند تکامل گروه	۳۵۸	بخش چهارم: مدیریت فرایندهای سازمانی	
تقسیم‌بندی اعضای گروه	۳۶۲	فصل دوازدهم: ارتباطات در عصر اینترنت	
هنجارها	۳۵۶	ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات	۴۲۰
تیم، اعتماد و کار گروهی	۳۶۶	الگوی فرآیند ادراکی ارتباطات	۴۲۰
تیم گسترده‌تر از گروه است	۳۶۷	تعریف ارتباط میان مدیران و کارکنان	۴۲۴
اعتماد عامل اصلی کار گروهی	۳۶۸	ارتباطات میان فردی	۴۲۶
تیم‌های خودگردان	۳۷۰	سبک‌های قاطعانه، تهاجمی و غیر قاطعانه	۴۲۶
تیم‌های مجازی	۳۷۳	منابع ارتباطات غیر کلامی	۴۲۷
تهدیدات در مورد اثربخشی تیم و گروه	۳۷۴	شنود فعالانه	۴۳۱
گروه اندیشی	۳۷۴	تفاوت در نحوه برقراری ارتباط میان زنان و مردان	۴۳۲
کاهش توان اجتماعی	۳۷۶	ارتباطات در عصر اطلاعات کامپیوتری	۴۳۷
خلاصه مطالب فصل دهم	۳۷۸	اینترنت، اینترنت، اکسترانت	۴۳۹
تقویت مهارت‌های کاربردی	۳۸۰	پست الکترونیکی	۴۴۲
ارزشیابی در زمینه گروه کاری	۳۸۱	کنفرانس ویدیویی	۴۴۶
تمرین اینترنتی	۳۸۱	مشارکت کامپیوتری	۴۴۷
اصطلاحات کلیدی فصل دهم	۳۸۳	ارتباط از راه دور	۴۴۸
فصل یازدهم: مدیریت تعارض و مذاکره		موانع برقراری ارتباط مؤثر	۴۴۹
دیدگاه نوین تعارض	۳۸۸	۱- موانع فرآیندی	۴۵۰
تسلسل تعارض	۳۸۸	۲- موانع شخصی	۴۵۱
تعارض کارکردی (سازنده) در برابر تعارض غیر کارکردی (مخرب)	۳۸۹	۳- موانع هیجانی	۴۵۲
پیامدهای مطلوب تعارض	۳۹۱	موانع معنایی	۴۵۳
الگوهای اصلی تعارض	۳۹۲	خلاصه مطالب فصل دوازدهم	۴۵۴
الف - تعارض شخصیتی	۳۹۲	تقویت مهارت‌های کاربردی (۱)	۴۵۷
ب - تعارض میان گروهی	۳۹۴	تقویت مهارت‌های کاربردی (۲)	۴۵۸
ج - تعارض میان فرهنگی	۳۹۷	ارزشیابی در زمینه مهارت‌های شیداری	۴۵۹
مدیریت تعارض	۳۹۹	تمرین اینترنتی	۴۶۱
برنامه‌ریزی تعارض کارکردی (سازنده)	۳۹۹	اصطلاحات کلیدی فصل دوازدهم	۴۶۲
سبک‌های پیشنهادی جهت مدیریت تعارض غیر کارکردی یا مخرب	۳۹۹	فصل سیزدهم: نفوذ، قدرت و سیاست	
مداخله گروه سوم: راه حل پیشنهادی تعارض (ADR)	۴۰۲	نفوذ در دیگران	۴۶۵
مذاکره	۴۰۴	تاکتیک‌های اصلی نفوذ	۴۶۶
دو نوع اصلی مذاکره	۴۰۴	پیامدهای نفوذ	۴۶۷
مذاکره ارزش افزوده	۴۰۵	توافقی استراتژیک و سیاست مقابله به مثل	۴۶۹
		قدرت اجتماعی و توانمندسازی	۴۷۰
		پایگاه‌های قدرت	۴۷۲

فهرست مطالب

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
بخش اول: دنیای رفتار سازمانی		۱- اعطای هویت و شخصیت به اعضای سازمان ۵۴	
فصل اول: بهبود و توسعه سازمانهای کارمندمدار		۲- ایجاد تعهد گروهی ۵۴	
دستیابی مدیران به اهداف سازمان از طریق همکاری با		۳- افزایش ثبات سیستم اجتماعی ۵۵	
کارکنان سطوح مختلف ۱۹		۴- کمک به تثبیت رفتار کارکنان از طریق درک محیط در	
محیطه رفتار سازمانی: زمان گذشته و حال ۲۳		سازمان ۵۶	
۱- جنبش روابط انسانی ۲۴		۱-۱- فرهنگ سازمانی ۵۶	
۲- جنبش مدیریت کیفیت جامع ۲۸		پیامدهای مرتبط با فرهنگ سازمانی ۵۷	
۳- انقلاب اینترنت ۳۱		نحوه تثبیت فرهنگها در سازمانها ۶۱	
رویکرد اقتضایی: کاربرد استدللهای حاصل از تحقیق و		الگوی جامعه پذیری سازمانی ۶۴	
تجربیات ۳۷		مرحله ۱: پیش بینی جامعه پذیری ۶۵	
یادگیری بر اساس تحقیق ۳۸		مرحله ۲: رویارویی ۶۵	
روشهای تحقیقی در زمینه رفتار سازمانی ۳۸		مرحله ۳: تغییر و فراگیری ۶۶	
خلاصه مطالب فصل اول ۴۱		مشاوره یک مزیت مدیریتی ۶۹	
تقویت مهارتهای کاربردی ۴۳		ترویج رفتار اخلاقی سازمانی ۷۲	
ارزشیابی در زمینه جایگاه کارمندان، مشتریان و سهامداران ۴۴		الگوی رفتار اخلاقی ۷۳	
نمرین اینترنتی ۴۵		رابطه بین جنسیت و اصول اخلاقی ۷۵	
اصطلاحات کلیدی فصل اول ۴۶		بهبود شرایط اخلاقی در سازمان ۷۵	
فصل دوم: اخلاق و فرهنگ سازمانی		خلاصه مطالب فصل دوم ۷۷	
اساس فرهنگ سازمانی ۴۹		تقویت مهارتهای کاربردی (۱) ۷۹	
سطوح فرهنگ سازمانی ۵۰		تقویت مهارتهای کاربردی (۲) ۷۹	
کارکردهای فرهنگ سازمانی ۵۳		ارزشیابی در زمینه جامعه پذیری سازمانی ۸۰	
		نمرین اینترنتی ۸۲	

عنوان	صفحه
اصطلاحات کلیدی فصل دوم.....	۸۳
فصل سوم: پرورش مدیران جهانی	
توسعه طرز تفکر جهانی	۸۸
الگوی فرهنگهای اجتماعی و سازمانی	۸۸
تشریح فرهنگ	۸۹
تلفیق فرهنگهای سازمانی و اجتماعی	۹۰
نسبت گرایی فرهنگی در مقابل امپریالیسم فرهنگی: توازن افراط و تفریط اخلاقی	۹۱
جلوگیری از نژادگرایی (نیروی محرک موجود در پی امپریالیسم فرهنگی)	۹۴
مدیر جهانی	۹۶
کاربرد تئوریهای مدیریت در سایر کشورها	۹۶
رقابت شایسته از لحاظ فرهنگهای متعدد	۹۷
فردگرایی در برابر گروه گرایی	۹۸
رمز موفقیت یک حرفه	۹۹
فرهنگ دارای بافت قوی و فرهنگ دارای بافت ضعیف	۱۰۰
پرهیز از مغایرتهای فرهنگی	۱۰۱
برداشتهای فرهنگی از زمان	۱۰۲
الگوی اقتضایی جهت رهبری فرهنگهای مختلف	۱۰۳
آمادگی جهت احراز شغلها در کشورهای خارجی	۱۰۵
جلوگیری از بروز مشکلات رفتار سازمان در کشورهای خارجی	۱۰۹
اجتناب از انتظارات غیرواقعی از طریق آموزش فرهنگی های مختلف	۱۰۹
اجتناب از بروز شوک فرهنگی	۱۱۰
پرهیز از بروز مجدد شوک فرهنگی	۱۱۲
خلاصه مطالب فصل سوم	۱۱۴
تقویت مهارتهای کاربردی (۱)	۱۱۶
تقویت مهارتهای کاربردی (۲)	۱۱۷
ارزشیابی در زمینه نژادگرایی	۱۱۸
تمرین ایسترنی	۱۱۹
اصطلاحات کلیدی فصل سوم	۱۲۰
بخش دوم: مدیریت کارکنان سازمان	
فصل چهارم: ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع	
مدل ادراکی پردازش اطلاعات اجتماعی	۱۲۶
مرحله ۱: ادراک گزینشی	۱۲۷
مرحله ۲: کاغذکاری و ساده سازی	۱۲۹
مرحله ۳: ذخیره و ضبط	۱۳۲
مرحله ۴: بازبافت و پاسخ	۱۳۳
نظریه اسندهای علی و معمولی	۱۳۶
عنوان	صفحه
مدل اسنادی کلی	۱۳۶
گرایشهای اسنادی	۱۳۹
تعریف تنوع (ناهمگونی نیروی کار)	۱۴۱
سطوح ناهمگونی نیروی کار	۱۴۳
رابطه اقدام مثبت و مدیریت ناهمگونی	۱۴۵
مدیریت ناهمگون نیروی کار	۱۴۶
افزایش ناهمگونی در نیروی کار	۱۵۰
کاربردهای مدیریتی در زمینه روند رو به رشد ناهمگونی نیروی کار	۱۵۳
اقدامات سازمانی در راستای مدیریت مؤثر ناهمگون نیروی کار	۱۵۳
موانع موجود در مدیریت مؤثر ناهمگون نیروی کار	۱۵۳
ابتکارات آن موریسون در زمینه ناهمگونی نیروی کار	۱۵۴
خلاصه مطالب فصل چهارم	۱۵۸
تقویت مهارتهای کاربردی	۱۶۰
تمرین ایسترنی	۱۶۱
اصطلاحات کلیدی فصل چهارم	۱۶۲
فصل پنجم: تفاوت های فردی و شخصیت، عواطف و خودپنداری	
از خودپنداری تا مدیریت بر خویشتن	۱۶۶
عزت نفس	۱۶۷
خوددائر بخشی (من می توانم این کار را انجام دهم)	۱۶۹
خودکنترلی	۱۷۴
خود مدیریت الگویی یادگیری اجتماعی	۱۷۶
بویایی های شخصیتی	۱۸۳
پنج جنبه کلی شخصیت	۱۸۳
کانون کنترل بخود یا محیط	۱۸۵
نگرشها	۱۸۷
نگرشها در برابر ارزشها	۱۸۸
هوشمندی و توانایی های ادراکی	۱۸۸
انوع توانایی	۱۸۹
رفتار سازمانی در راستای احساسات	۱۹۰
احساسات مثبت و منفی	۱۹۱
هوش عاطفی	۱۹۳
خلاصه مطالب فصل پنجم	۱۹۵
تقویت مهارتهای کاربردی (۱)	۱۹۷
تقویت مهارتهای کاربردی (۲)	۱۹۸
ارزشیابی در زمینه خودکنترلی	۱۹۹
تمرین ایسترنی	۲۰۰

مقدمه

انفجار اطلاعات و گسترش وسیع دانش که تاریخ نظیر آن را تاکنون سراغ نداشته است با پیشرفتهای فن آوری همراه شده و بشریت را در برهه‌ای از تمدن خود قرار داده است که در گذشته‌ای نه چندان دور حتی تصور آن برای بسیاری از انسانها، حتی دانشمندان، غیر ممکن می‌نمود. این توانمندی به دگرگون سازی همه جانبه نهادهای اجتماعی و انسانی منجر شده و رفتارهای آنها را با یکدیگر در موقعیتی کاملاً متفاوت با گذشته قرار داده است. سازمانها در جهت کارایی و اثر بخشی 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 مسایل 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 معارضه گسترده بشری را در بر می‌گیرد. آن بخش از این مطالعات که به رفتار انسانها در سازمان مربوط است، رفتار سازمانی نامیده می‌شود. در سالهای اخیر این حوزه در دیدگاههای مدیریتی بسیار مورد توجه بوده و از مناظر مختلف به آن نگریسته شده است. کتابهای فراوانی در این زمینه نوشته شده است و برخی از آنها به زبان فارسی برگردانده شده‌اند.

هر یک از این کتابها ویژگی خاص خود را داشته و بخشی قابل ملاحظه‌ای از سئوالات و چالش‌های پیش روی مدیران را پاسخ می‌دهند، اما هیچ کدام به تنهایی نتوانسته‌اند تمام سئوالات مطرح شده را پاسخ بدهند، و همین جای فعالیت و تلاش مضاعف را باز می‌گذارد. با تدریس بیش از سی و پنج سال از درس رفتار سازمانی در دانشگاههای داخل و خارج کشور و گفتگوی با دانشجویان در سطوح مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در مورد کتابهای رفتار سازمانی و قدرتها و ضعفهای آنها، همواره در ذهن مترجمان استفاده از کتابی با قوتهای بیشتر و ضعفهای کمتر در کلاسهای رفتار سازمانی، به ویژه در سالهای اخیر، وجود داشته و آنان را به جستجو در این مورد واداشته بود. خوشبختانه با دسترسی به متن اصلی کتاب حاضر آنان دریافتند که به میزان قابل ملاحظه‌ای این مهم حاصل شده است و می‌توان دل به کتابی نسبتاً جامع و حاوی آخرین مطالعات و مورد کاویهای مرتبط با هزاره سوم میلادی بسته. به سرعت دست به ترجمه و انتشار آن زده شد و سعی وافر به عمل آمد که

جانب امانت در ترجمه کتاب از هر جهت رعایت شده چیزی به آن افزوده و یا از آن کاسته نگردد تا خواننده دچار سردرگمی های جامعه دانشگاهی مشتبه نشود. مترجمان نهایت سعی خود را در ساده نویسی و استفاده از واژگان جا افتاده و علم در حوزه مدیریت داشته و از استعمال واژه های نامأنوس پرهیز داشته اند، مگر در جاهایی که اجتناب ناپذیر بوده و واژه سازی جدید اجتناب ناپذیر بوده است. اما این تلاش بوده است، که ساده نویسی و واژه گزینی لطمه ای به ساختار علمی کتاب نزده و آنرا از چارچوب آکادمیک آن خارج نسازد. این کتاب تنها کتابی است که در قلمرو مدیریت فارسی تمین های اینترنتی داده و خوانندگان را با این وسیله کارساز مجهز می سازد.

کتاب از پنج بخش اساسی و شانزده فصل تشکیل شده است. بخش اول دنیای رفتار سازمانی است که دنیایی پیچیده و از زیبایی خاص خود بهره می گیرد که خود در فصل اول با بهبود و توسعه سازمانهای کارمند مدار آغاز می شود. فصل دوم اخلاق و فرهنگ سازمانی را در بر می گیرد. توجه به اخلاق در سالهای اخیر در سازمانهای تولیدی و بازرگانی و ارایه دهنده خدمات بسیار جدی بوده و از هر نظر ذهن مدیران را به خود معطوف می دارد. فصل سوم به مقوله پرورش مدیران جهانی پرداخته و بر آن است که این مهم را در عصر ارتباطات و اطلاعات در قلمرو مدیریت تبیین و مدیریتی را پایه گذاری کند که مدیران آن جهانی اندیشیده و جهانی عمل نمایند در عین اینکه هویتهای ملی و فرهنگی خود را از دست نداده اند. بخش دوم کتاب، به مدیریت کارکنان سازمان توجه دارد که فصل چهارم آن ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع را در سازمانها هدف خود قرار داده است. فصل پنجم تفاوتهای فردی کارکنان در سازمان را طرح می کند و پاسخی است به این سؤال اساسی که از سالها پیش در حوزه مدیریت مطرح بوده که چگونه می توان وحدتی در کثرت پدید آورد. این مفهوم فلسفی پیچیده به سادگی در لابلای مطالب فصل تبیین می شود. فصلهای ششم و هفتم، مفهوم پیچیده و اثر گذار انگیزش را از ابعاد متفاوت نیازها، رضایت شغلی، طراحی مشاغل و کاربردهای آن مورد توجه قرار داده است. فصل هشتم بهبود عملکرد کارکنان در سازمان را مطرح و تحلیل می کند و بر آن است که بالا بردن توانمندیهای کارکنان سازمان را به بهره وری بیشتر نزدیک سازد. بخش سوم، تصمیم گیری مدیران را در فرایندهای اجتماعی مورد عنایت دارد که فصل نهم آن به فرایند تصمیم گیری در ابعاد گوناگون پرداخته و فصل دهم به گروه ها و تیم های کاری اثر بخش می پردازد و خواننده را با این توانمندی کارساز در مدیریت آشنا می سازد. فصل یازدهم مدیریت تعارض و مذاکره را هدف خود قرار داده است که با توجه به ماهیت سازمان که وحدتی در کثرت است و وجود آن اجتناب ناپذیر بوده تدوین گردیده است. بخش چهارم فرایندهای سازمانی را در نظر دارد، که فصل دوازدهم آن به ارتباطات در عصر اینترنت پرداخته

صفحه	عنوان
۵۴۲	معیارهای کلی اثربخشی
۵۴۶	ادغام معیارهای اثربخشی: رهنمودهای عملی
۵۴۶	رویکرد اقتضایی در طراحی سازمانها
۵۴۷	مقایسه سازمانهای مکانیک و ارگانیک
۵۴۸	رویکردهای متفاوت در مورد تصمیم گیری
۵۵۰	مقایسه‌ای بین سازمانهای سبک قدیم و سبک جدید
۵۵۰	سازمانهای مجازی
۵۵۳	نیازها: بازیکنان خود آغازگر تیم
۵۵۴	خلاصه مطالب فصل پانزدهم
۵۵۶	تقویت مهارتهای کاربردی
۵۵۷	ارزشیابی در زمینه ارگانیک یا مکانیکی بودن
۵۵۸	تمرین اینترنتی
۵۵۹	اصطلاحات کلیدی فصل پانزدهم
	فصل شانزدهم: مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی
۵۶۳	نیروهای تغییر
۵۶۴	الف) نیروهای بیرونی
۵۶۶	ب) نیروهای درونی
۵۶۶	الگوهای تغییر برنامه‌ریزی شده
۵۶۷	۱- الگوی تغییر لوین
۵۶۹	۲- الگوی سیستمهای تغییر
۵۶۹	۳- الگوی هشت مرحله‌ای کاتر در زمینه هدایت تغییر
۵۷۲	سازمانی
۵۷۲	توسعه و بهبود سازمانی (OD)
۵۷۶	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۵۷۹	علل مقاومت در برابر تغییر
۵۸۰	استراتژیهای غلبه بر مقاومت
۵۸۰	ایجاد سازمان یادگیرنده
۵۸۰	تعریف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۵۸۳	ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی
۵۸۷	رهبری: اساس یک سازمان یادگیرنده
۵۸۹	فراموشی آموخته‌های سازمانی
۵۹۰	خلاصه مطالب فصل شانزدهم
۵۹۲	تقویت مهارتهای کاربردی
۵۹۳	ارزشیابی در زمینه آمادگی برای تغییر
۵۹۵	تمرین اینترنتی
۵۹۶	اصطلاحات کلیدی فصل شانزدهم
۵۹۷	منابع و مآخذ

صفحه	عنوان
۴۷۴	توانمندسازی کارکنان
۴۷۷	سیاستهای سازمانی و مدیریت عقاید
۴۷۷	۱- تعریف و قلمرو سیاستهای سازمانی
۴۷۹	۲- سطوح اقدامات سیاسی
۴۸۰	۳- تاکتیکهای سیاسی
۴۸۱	۴- مدیریت عقاید (مدیریت اثر)
۴۸۴	۵- کنترل سیاستهای سازمانی
۴۸۶	خلاصه مطالب فصل سیزدهم
۴۸۸	تقویت مهارتهای کاربردی
۴۸۹	ارزشیابی در زمینه قدرت
۴۹۰	تمرین اینترنتی
۴۹۱	اصطلاحات کلیدی فصل سیزدهم
	فصل چهاردهم: رهبری
۴۹۶	نظریه‌های خصوصی و رفتاری رهبری
۴۹۶	تئوری خصوصیات فردی رهبر
۴۹۸	تئوری سبکهای رفتاری
۵۰۰	نظریه‌های موقعیتی
۵۰۱	۱- الگوی اقتضایی فیدلر
۵۰۳	۲- نظریه مسیر-هدف
۵۰۷	۳- تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد
۵۰۸	از رهبری تعاملی تا رهبری فرهمند
۵۰۹	تغییر رفتار پیروان به واسطه رهبری فرهمند
۵۱۳	سایر دیدگاهها در زمینه رهبری
۵۱۳	الف) نظریه تبادل رهبر-اعضا
۵۱۵	ب) نظریه جانشینهای رهبری
۵۱۸	ج) رهبری خدمتگزار
۵۱۸	د- رهبری ممتاز
۵۲۰	خلاصه مطالب فصل چهاردهم
۵۲۲	تقویت مهارتهای کاربردی (۱)
۵۲۳	تقویت مهارتهای کاربردی (۲)
۵۲۴	ارزشیابی در زمینه تبادل رهبر-اعضا
۵۲۶	تمرین اینترنتی
۵۲۷	اصطلاحات کلیدی فصل چهاردهم
	بخش پنجم: مدیریت تحول سازمانی
	فصل پانزدهم: طراحی سازمانهای اثربخش
۵۳۳	سازمانها: تعریف و ابعاد
۵۳۳	تعریف سازمان
۵۳۴	نمودارهای سازمانی
۵۳۷	استعاره‌های مدرن سازمانی
۵۴۲	تلاش در راستای اثربخشی سازمانی