

مدیریت اقتضائی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی

انواع و تغییر فرهنگ

تألیف

دیانا سی. فیزی

ترجمه

دکتر ناصر میرسپاسی

فیزی، دایانا، ۱۹۲۸ - م. Physey, Diana C.

مدیریت اقتصادی، متناسب با فرهنگ‌های سازمانی انواع و تغییر فرهنگ /
نویسنده دیاناسی. فیزی؛ ترجمه ناصر میرسپاسی. - تهران: میر، ۱۳۸۴.
۲۸۰ ص

ISBN: 964-95506-2-3

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

۱ - رفتار سازمانی ۲. فرهنگ سازمانی ۳. تحول سازمانی الف میرسپاسی.
ناصر، ۱۳۱۳ - مترجم الف عنوان

۳۰۲/۳۵

م ۴ ف ۷ / HD۵۸

۱۳۸۴

کتابخانه ملی ایران

-
- | | |
|---------------------------------------|--|
| □ نام کتاب: | مدیریت اقتصادی متناسب با فرهنگ‌های سازمانی انواع و تغییر فرهنگ |
| □ تألیف: | دیاناسی، فیزی |
| □ ترجمه: | ناصر میرسپاسی |
| □ ناشر: | انتشارات میر |
| □ لویت و تاریخ چاپ: | اول ۱۳۸۴ |
| □ طراح جلد: | علیرضا مرادی |
| □ حروف‌نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه‌دانش): | هما مرادی |
| □ شمارگان: | ۲۰۰۰ نسخه |
| □ چاپ و صحافی: | رسام |
| □ شابک: | ۹۶۴-۹۵۵۰۶۲-۳ |
-

مرکزپخش (سینا): تهران، شهرستانها - خ انقلاب - خ ۱۲ فروردین خ شهید وحید نظری پلاک ۲۵۸

تلفن: ۶۴۰۱۷۸۳ - تلفکس: ۶۴۸۱۵۱۴

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

پیگفتار مترجم

در مورد اندیشه‌ها و مکاتب مدیریت پروژه در سده بیست و یکم چالش‌ها و تناقض‌های چشمگیر در فضای گفتمان‌های نظری و تدابیر کاربردی پروژه جهانی شدن اقتصاد که سرآب کم‌رنگ مرزها و توسعه جهانی شرکت‌های فراملینی و چند ملیتی را نیز می‌نمایند مطرح گردیده است.

بنظر نگارنده با اینکه روند جهانی شدن و جهانی سازی اقتصاد و بکار بستن اندیشه‌های نظیر مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، مدیریت مشارکتی (PM)، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) توانمندسازی (Empowerment)، سازمان یادگیرنده (Learning Organization)، تفکر، سازمان و تولید ناب (Lean thinking, Organization and Production) و بالاخره جستجوی تعالی و سازمان در کلاس جهانی که تقریباً همراه با توصیه‌های جهان شمول می‌باشند؛ مورد استفاده و تأکید همه جهانیان قرار گرفته است، مهبدا و بزرگی‌های اقلیمی و فرهنگی در جوامع مختلف و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مختلف حتی در یک منطقه جغرافیایی، تا حد زیادی شیوه‌های مدیریتی مقتضی و متناسب با فرهنگ یعنی: باورها، ارزش‌ها، هنجارها و عادات‌های غالب در فضای سازمان را طلب می‌کند.

رونه لبسم در کتاب خود تحت عنوان اصول مدیریت جهانی (Global Management Principles) ادعا می‌کند که مدیریت بازرگانی از لحاظ منشاء تفکر و حدود فعالیت در حال جهانی شدن است. او می‌گوید نه تنها IBM، GM یا ICI با همه جهان در تماس تجاری هستند بلکه رقیبانی نظیر هیوندائی از کره جنوبی، الوینی از ایتالیا یا میتسوبیسی از ژاپن با آنها در رقابت شدید هستند. در عین حال او به درستی اشاره دارد که مدیران کره‌ای، ایتالیایی، ژاپنی و بقیه کشورهای صنعتی یا مدیران آمریکائی در بعضی اصول مدیریت وجه مشترک دارند ولی از جهانی نیز بنیادی به هم تفاوت دارند. او می‌گوید

«فرهنگ این کشورها در خاکی ریشه دوانده است که با خاک لوس آنجلس، بوسطن یا پاریس تفاوت دارد»
و اضافه می‌کند:

«این عقیده که یک دسته اصول مدیریت می‌تواند در هر جای جهان و برای هر دسته از مردم جوامع مختلف بکار گرفته شود دیگر قابل قبول نیست»^۱

البته می‌توان ادعا نمود که حتی از زمانی که کتاب اصول مدیریت جهانی توسط رونه لبسم نوشته شده، حرکت جهانی شدن و روند نگرش به مقوله مدیریت، جهانی‌تر شده است ولی بنظر نگارنده نیز هنوز با همان قوت می‌توان نظر رونه لبسم را پذیرفت. از جمله این تفاوت‌ها تأثیر نقش فرهنگ در شیوه‌های مقتضی مدیریت در هر جامعه و هر سازمان

۱- به مقدمه منبع مراجعه شود

می‌باشد که مورد توجه و تأکید نویسندگان زیادی قرار گرفته است. هاف ایستاده که کتاب حاضر عمدتاً منکی به تقسیم‌بندی‌های او از فرهنگ‌های مختلف سازمان هاست و همچنین دنیسون، که در کتاب ارزنده خود "تحت عنوان فرهنگ شرکت و اثربخشی سازمانی" (Corporate Culture and Organizational Effectiveness) با ارائه قضایائی از شرکت‌های مختلف نقش فرهنگ سازمانی را در سازمان‌ها بنحوی پر رنگ نشان داده‌اند.^۱

کتاب سازمان در بحران، (Organization In Crisis) مطالعه‌ای ارزنده در تحلیل اینکه آثار توصیه‌های جهانی شدن نظیر خصوصی سازی، کوچک سازی و یا لاخر سازی سازمان‌ها و نظیر اینها، بدون توجه به شرایط ویژه جوامع و سازمان‌ها، بحران زاست؛ نمونه چشمگیری از این شواهد می‌باشد^۲ بالاخره نگرش‌های چند دهه اخیر نظیر پست مدرن که اصولاً حفظ تنوع و تکثر فرهنگی را ضروری می‌داند^۳ و سایر انگاره‌های نوین اندیشه‌ای، در این زمینه، لزوم توجه اقتضائی به فرهنگ سازمانی در مدیریت را پشتیبانی می‌کند؛ مورد تأکید کتاب حاضر می‌باشد.

دیانا فیزی، متأثر از مطالعاتی که در زمینه فرهنگ عمومی و فرهنگ سازمانی توسط صاحب نظران شده است مبادرت به تألیف این کتاب تحت عنوان فرهنگ‌های سازمانی (Organizational Cultures) نموده و در این راستا تدابیر مدیریتی متفاوتی را متناسب با فرهنگ‌های متفاوت سازمانی توصیه کرده است. فیزی تدابیر مدیریتی نظیر: تغییر (Change)، کنترل (Control)، ساختار سازمانی (Organizational Structure)، طراحی مشاغل (Jobs Design)، انگیزش (Motivation)، تصمیم‌گیری (Decision Making)، رفتار گروهی (Group Behavior)، رهبری و مدیریت (Leadership and Management)، بالندگی سازمانی (Organization Development) و بالاخره رفتار سازمانی (Organization Behavior) را در هر نوع فرهنگ سازمانی، ویژه آن فرهنگ توصیه می‌کند و عمدتاً نگرش اقتضائی او بر چهار نوع فرهنگی که هاف استند و هریسون مطرح ساخته‌اند منکی است.

بعلمت اینکه در این کتاب علاوه بر ارائه دیدگاه‌های مختلف در زمینه فرهنگ سازمانی و تقسیم‌بندی‌های فرهنگی، مدل‌های اقتضائی مدیریتی متناسب هر یک از فرهنگ‌های مختلف سازمانی مطرح شده، بر مبنای محتوای کتاب، عنوان

۱- به کتاب دنیسون مراجعه شود

Doniel R. Denison, Corporate Culture and Organizational Effectiveness AVIAT 1990

۲- به کتاب زیر مراجعه شود

Ronald J. Burke and Gary L. Couper, The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Ivitization
BLACK WEL, 2000

۳- به منبع زیر مراجعه شود

David M. Bje, Robert P. Gephart jr. Tojo Joseph Tha Tehenkery, Sage Publications, 1996.

مدیریت مقتضی با فرهنگ سازمانی برای انتخاب شده است.

توصیه می‌شود مدیران محترم سازمان‌ها بویژه مدیران ارشد، قبل از اینکه مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی نمایند، فرهنگ سازمان خود را شناسایی و نوع فرهنگ سازمان تحت مدیریت خود را مشخص نمایند.

یک قدم فراتر از شناخت فرهنگ سازمان، شناخت خرده فرهنگ‌های سازمان است. مثلاً شناخت تفاوت فرهنگ بخش تحقیق و توسعه، بخش تولید، بخش بازاریابی و فروش و در حوزه‌های ستادی بخش مالی، بخش اداری، بخش تدارکات و لجستیک، به منظور اعمال شیوه‌های رهبری و مدیریت متناسب، ضروری است.

ادعا شده است که سازمانهای آینده از این پس سه نوع فعالیت‌های ساخت، بازاریابی و فروش را به دلیل اینکه هر یک از این فعالیت‌ها، فرهنگ خاص خود را می‌طلبند، نباید در زیر یک سقف قرار دهند.^۱

و خلاصه اینکه آنقدر فرهنگ در نگرش‌های مدیریتی حائز اهمیت شناخته شده است که اصطلاحی بنام هوش فرهنگی برای درک تنوع فرهنگی مطرح گردیده (CI) و آیین هوش، در کنار هوش عاطفی و هوش عقلانی برای موفقیت در امر مدیریت سازمانها حائز اهمیت معرفی شده است.^۲

با عنایت به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی و اعمال مدیریت متناسب با آن و یا تغییر آن، در صورت ضرورت و همسو نمودن آن با استراتژی‌های کلان سازمان که اصطلاحاً مدیریت فرهنگ سازمان نامیده می‌شود.^۳ مطالعه این کتاب به دانشجویان رشته‌های مدیریت و مدیران محترم سازمانها توصیه می‌گردد.

ناصر میر سپاسی

۱- در کنفرانس بین المللی مدیریت که در تاریخ‌های ۹۸، ۱۰، ۸۲ دیماه توسط دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شریف برگزار گردید این مطلب توسط آقای دکتر البدوسی بعنوان سخنران کنفرانس مطرح گردید.

۲- این مطلب در کنفرانس ملی نظام پیشنهادات بصورت یک کارگاه آموزشی مطرح گردید.

۳- استانی دیویس مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میر سپاسی و بریچهر گرجی، انتشارات مروارید.

موضوع کتاب

هدف از تألیف این کتاب، تنظیم یک کتاب درسی در حوزه رفتار سازمانی است که بتواند توجه و تفکر را به سوی ارزش‌ها سوق دهد. ارزش‌های مشترک فرهنگ یک سازمان را شکلی می‌دهد که عنوان کتاب انتخاب شده است.

رفتار سازمانی یک دیسپلین (نظم) علمی وسیعی است که کلیه فعالیت‌های انسانی در حوزه یک سازمان بزرگ را پوشش می‌دهد. بنابر این یک کتاب درسی در این زمینه به سختی می‌تواند به همه این مطالب پوشش دهد و لذا باید بخشی از این حوزه وسیع را انتخاب نماید. علت اینکه در این کتاب فرهنگ مورد توجه قرار گرفته، این است که فرهنگ بر همه ابعاد سازمان سایه می‌افکند. یک فرهنگ سازمانی عمدتاً شامل ارزش‌های مشترک است ولی باورها و طرز تلقی را نیز در بر می‌گیرد. فرهنگ برای هر کاری که در سازمان انجام می‌شود نظرانی دارد. البته، این امکان وجود دارد که این نظرات تغییر یابند بنابر همین توجیه عنوان فرعی کتاب انواع فرهنگ و تغییر آن انتخاب شده است.

برای اینکه انسان، بتواند به بقاء خود ادامه دهد باید به خوراک و پوشاک دسترسی داشته باشد. باید بتواند در مقابل خطرات از خود دفاع کند و دانش و مهارت‌های خود را به نسل بعد منتقل نماید. از زمانی که بشر به شکار، کشاورزی و به تدریج به تجارت روی آورده است در هر دوره دارای نظام اقتصادی - حکومتی و فرهنگ‌های خاص خود بوده است. دنیای مدرن امروز، تجارت جهانی و ارتباطات از راه دور، نفوذ سازمان‌های بزرگ چند ملیتی را توسعه داده است. ارزش‌های افرادی که چنین سازمان‌های قدرتمندی را اداره می‌کنند ممکن است برای رفاه تعداد زیادی از انسانها بسیار حائز اهمیت باشد زیرا شرکت‌های چند ملیتی دارای فرهنگ‌های خاص خود هستند و ممکن است با فرهنگ جوامع دیگری که در آنجا فعالیت می‌کنند رقابت و تعارض داشته باشند.

فرهنگ یک جامعه همچنان که در هنر آن جامعه نهفته است در چگونگی حل مشکلات زندگی و تلاش برای بقاء نیز ظهور می‌یابد. در این کتاب ادعا شده است که ویژگی فرهنگی جوامع می‌تواند تا حدی به ویژگی‌های فرهنگ سازمان‌ها تعمیم داده شود. حتی می‌تواند در گروه‌های کوچک و در شیوه‌های رهبری نیز قابل طرح باشد. نهایتاً در سطح فردی نیز تأکید بر نوع شخصیت مناسب با فرهنگ حاکم بر گروه‌های سازمان‌های مختلف مورد توجه است. بدین معنی که هویت شخصی افراد در گروه‌های کوچک به هویت فرهنگی سازمانی که در آن انجام وظیفه می‌نمایند مرتبط است. به منظور سادگی تنها چهار مثال انتخاب و در طول مطالعه کتاب مورد توجه قرار گرفته شده است که اختلافات و فرآیندهای متناسب با هر رده را نشان می‌دهد. برخی از تغییرات از اقتصاد، سیاست و شرایط اجتماعی در سطح بین‌المللی یا ملی نشأت می‌گیرند. بعضی از تلاش‌های افراد و گروه‌ها در تشخیص اهداف و بعضی دیگر در حالت غیر آگاهانه اتفاق می‌افتد. تئوری‌های تغییر زیادی مطرح شده‌اند بعضی آن را دوره‌ای می‌دانند و برخی دیگر آن را همچون پاندولی که نوسان می‌کند دانسته‌اند. موضعی که در کتاب انتخاب شده است این است که شانس و مهارت در تغییر دخالت دارد. هیچیک از فرهنگ‌های مطرح شده در این کتاب غیر قابل تغییر نیستند. چیزی که حائز اهمیت است ارزش‌های افرادی است که در مشاغل کلیدی قرار می‌گیرند و آمادگی آنها را برای آزمودن موانع سیاسی اقتصادی و اجتماعی فراهم می‌سازد.

ویژگی‌های کتاب

به منظور بهم پیوستن موضوعات متفاوت، و معنی بخشیدن به آنها؛ فرهنگ در یک مفهوم پایه‌ای در این کتاب بکار رفته است. این کتاب با ارائه نمودارهایی به خوانندگان کمک می‌کند تا پیشرفت خود را در بکارگیری موضوعات مطرح شده ارزیابی کنند. همچنین در کتاب فهرست‌هایی خواندنی برای کسانی که می‌خواهند موضوعات بیشتری را مطالعه کنند وجود دارد.

کتابهای رفتار سازمانی معمولاً خود را به مطالعات آکادمیک غرب و دانشی که از غرب دنیا دریافت کرده است محدود می‌کند. در این کتاب سازمان‌هایی عمومی و خصوصی مورد توجه هستند و اطلاعات مورد تحلیل کتاب از اروپا، آسیا و آفریقا نیز گرفته شده است.

رفتار سازمانی از جدا نگاه کردن روان‌شناسی و جامعه‌شناسی که اولی به رفتار و دومی به ساختار می‌پردازد، رنج می‌برد. در این کتاب سعی شده است شکاف بین این دو نگرش با تاکید بر هر دو حوزه علمی کاهش داده شود.

طرح‌ریزی کتاب

در فصل ۱، چهار نمونه از فرهنگ‌های اجتماعی و چهار نمونه از فرهنگ‌های سازمانی توضیح داده شده است و دو تئوری در مورد تغییر دوره‌ای در سطوح اجتماعی عنوان شده است سپس به تبیین این موضوع پرداخته شده که تغییرات فرهنگی متأثر از اولویت‌های اقتصادی، ایدئولوژیکی و دستوری در سطح ملی و سازمانی است.

در فصل ۲، این موضوع عنوان شده است که چگونه سازمان‌ها با فرهنگ‌های مختلف برای کنترل مشکلات داخلی و خارجی تلاش می‌نمایند و چگونه خود را در حالتی ثابت بین بی‌نهایت‌ها ننگ می‌دارند. در این فصل ارزش‌هایی همچون نوآوری، شریک‌مسابی، رهبری قوی و بهره‌وری به عنوان ابزار طلایی یاد شده است. و همین‌طور نظریه‌های تغییر دوره‌ای که در فصل یک عنوان شده را مورد تحلیل قرار داده و این موضوع را مطرح می‌کند که چگونه این نظریه‌ها با تأثیر گذاری بر کنترل این تغییرات نقش خود را هویت می‌بخشند.

اشکال مختلفی از سازمان‌ها برای تشخیص ارزش‌های یاد شده در فصل ۲ عنوان گردیده است و انتخاب ساختار درست برای یک سازمان موضوع فصل ۳ می‌باشد. در این فصل نمونه‌هایی از ساختارهایی که مناسب چهار فرهنگ سازمانی ذکر شده، ارائه گردیده. موضوعات دیگری نیز در این کتاب مطرح شده‌اند بیانگر تأثیر فرهنگ بر ساختار سازمانی از طریق ترجیح اشکال سلسله‌مراتبی یا غیر سلسله‌مراتبی است. نحوه تأمین نیازهای بشر توسط سازمان‌های فرا ملی که تعداد آنها در حال افزایش است نیز مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

در فصل ۴، موضوع طراحی مشاغل در فرهنگ‌های مختلف عنوان گردیده و نشان داده شده است که برداشت‌های متفاوتی از این موضوع وجود دارد که مانع استاندارد نمودن کار و یا غنی‌سازی آن می‌شود. روشهای سیستماتیک

جامعه‌شناسی؛ و چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ بر طرح شغلی از طریق اولویت بندی ساده نمودن کار یا توسعه شغلی توضیح داده شده است.

طراحی شغل می‌تواند بر انگیزه افراد تأثیرگذار باشد. در فصل ۵ چگونگی تأثیرگذاری تناسب یا عدم تناسب شغلی در شکل دهی طرز تلقی افراد توضیح داده شده همچنین در این فصل نگرش مدیران در هر یک از چهار فرهنگ مورد بحث در مورد انگیزش کارکنان و چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ در انگیزه‌های درون‌زا و برون‌زا مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل ۶، چگونه مشکلات و قدرت علائق شخصی بر تصمیمات فردی تأثیر می‌گذارند مطرح گردیده و همین‌طور عنوان گردیده است که چگونه فرهنگ بر تصمیم‌گیری از طریق ترجیح مدل‌های تحلیلی یا شهودی و دیدگاه‌های متضاد یا همگون تأثیر می‌گذارد. در این جا باید خاطر نشان نمود که تصمیمات به صورت علنی گرفته نمی‌شوند مخصوصاً در جایی که برنامه کاری روشنی وجود نداشته باشد. و معمولاً، در جلساتی که کارگروهی وجود دارد این تصمیمات آشکار می‌گردند.

در فصل ۷، تفاوت‌های شخصیتی که بر پیشرفت گروه‌ها تأثیر می‌گذارد بیان گردیده و اینکه چگونه گروه پویا می‌تواند به عنوان یک فرهنگ جهانی دیده شود. همین‌طور عنوان می‌شود که فرهنگ می‌تواند با در نظر گرفتن اینکه کار در محیطی جداگانه، رقابتی و یا مشارکتی انجام شود بر گروه‌ها تأثیر گذارد.

در فصل ۸، چگونه رهبران پدیدار می‌شوند و به این سمت منصوب می‌گردند و منابع در اختیار آنها می‌گیرد عنوان شده است؛ ضمن اینکه سبک‌های رهبری در چهار فرهنگ یاد شده بررسی می‌شود؛ در این فصل، عنوان شده است که فرهنگ می‌تواند بر نحوه‌گزینش در انتخاب سبک‌های هدایتی یا مشارکتی تأثیر گذارد.

در فصل ۹، موضوع توسعه سازمانی مطرح می‌گردد و عنوان می‌شود که فرهنگ می‌تواند بر تصمیمات تأثیر گذاشته و به توسعه سازمانی معنا دهد.

در فصل آخر (۱۰) آنچه که در مورد فرهنگ و آثار آن گفته شده بطور خلاصه توضیح داده شده است. در حقیقت فرهنگ‌های آکادمیک اصول رفتار سازمانی را مد نظر قرار داده یا بطور کامل از آن اجتناب می‌کنند. در هر فصل نظریه‌هایی که ارائه شده با اصولی که این نظریه‌ها با آن عجین شده است به نمایش گذارده و به وضوح نشان می‌دهد که در حقیقت نسخه‌ای ساده برای سازماندهی وجود ندارد اما خواننده کتاب باید عقاید و ارزش‌هایی که به آن معتقد است را مورد توجه قرار دهد.

فهرست مندرجات

عنوان

صفحه

فصل ۱ - فرهنگ و تغییر

۳	۱ - مقدمه
۴	۲ - فرهنگ‌ها
۵	۱ - ۲ - تفاوت‌های فرهنگی غرب - شرق
۶	۲ - ۲ - فرهنگ‌های ملی
۷	۲ - ۳ - ارزش‌ها، اهداف و رفتار
۹	۳ - چرخه تغییر
۹	۱ - ۳ - تغییر و ابزار آن
۱۰	۲ - ۳ - تغییر در جمهوری خلق چین
۱۴	۳ - ۳ - تغییر در روابط صنعتی
۱۷	۴ - فرهنگ‌های سازمانی
۱۷	۱ - ۴ - فرهنگ نقش مدار (وظیفه مدار)
۱۸	۲ - ۴ - فرهنگ توفیق مدار
۱۸	۳ - ۴ - فرهنگ قدرت مدار
۱۹	۴ - ۴ - فرهنگ حمایت مدار
۲۰	۵ - تفاسیر (انتقادات)
۲۰	۶ - خلاصه
۲۲	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING

فصل ۲ - فرهنگ و کنترل

۲۷	۱ - مقدمه
۲۸	۲ - انواع کنترل در رابطه با فرهنگ‌های مختلف سازمانی
۲۸	۱ - ۲ - کنترل از طریق ایجاد مقررات
۳۰	۲ - ۲ - کنترل از طریق قهردانی
۳۱	۳ - چارچوب تئوری سیستم برای انتخاب روش‌های کنترل
۳۴	۴ - چارچوب تئوری مبادله برای انتخاب روش‌های کنترل
۳۵	۵ - دوره‌های کنترل
۳۵	۱ - ۵ - مدل گرینر در مورد مقتضیات زمانی
۳۸	۲ - ۵ - مدل تناقض چرخه‌ای تورین
۳۹	۳ - ۵ - روش‌های معرفی تغییر

۴۱	اختیار متقابل در میان همکاران
۴۱	اختیارات سلسله مراتبی، برای مثال اختیارات «رئیس»
۴۲	اختیار افقی، برای مثال از متخصصین به گروه مشتریان
۴۲	اختیار قانونی، برای مثال رأی دهندگان
۴۳	۶ - خلاصه
۵۴	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING

فصل ۳ - فرمها و طراحی سازمانی

۴۹	۱. مدل‌های طراحی سازمان
۵۱	۱ - ۱. اشکال مختلف کارآفرینی و خود مدیریتی
۵۵	۲ - ۱. ساختارهای متمرکز
۵۷	۳ - ۱. ساختارهای غیر متمرکز
۵۷	مراکز سود غیر متمرکز
۵۸	ساختار از پائین به بالا
۵۹	ساختار ماتریسی
۶۰	بوروکراسی انعطاف پذیر
۶۱	۴ - ۱. بوروکراسی سنتی
۶۵	۵ - ۱. سازمان‌های ترکیبی (Hybrids)
۶۵	ساختارهای ترکیبی ملی
۶۶	ساختارهای فراملیتی
۶۹	۲ - بحث و بررسی: ترتیب و توالی طرح‌ها
۷۱	۳ - خلاصه
۳۷	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING

فصل ۴ - فرمها و طراحی مشاغل

۷۷	۱ - مقدمه‌ای بر طراحی مشاغل
۸۰	۲ - انواع فرهنگ و اهداف طراحی شغل
۸۰	۱ - ۲ - به منظور کنترل نیروی کار، فرهنگ قدرت‌مدار
۸۲	۲ - ۲ - غنی‌سازی کیفیت زندگی کاری - فرهنگ حمایت‌مدار
۸۳	گردش شغلی
۸۳	گسترش شغلی افقی (مشاغل هم‌ردیف)
۸۴	گسترش شغلی عمودی (سلسله‌مراتبی)

۸۴	گروه‌های کاری خود مختار (مستقل).....
۸۴	۳- ۲- به منظور هماهنگی سازی محیط و انسان - فرهنگ توفیق مدار.....
۸۴	اکولوژی انسانی.....
۸۵	ارگونومی.....
۸۶	۴- ۲- ایجاد یک سیستم اجتماعی فنی - فرهنگ وظیفه مدار.....
۸۸	۳- استخدام و طراحی شغل.....
۸۹	۱- ۳- استخدام و کنترل.....
۸۹	۲- ۳- استخدام و غنی سازی مشاغل.....
۹۱	۳- ۳- استخدام و منطبق کردن مشاغل با منابع انسانی.....
۹۱	۴- ۳- استخدام و سیستم‌های اجتماعی فنی.....
۹۳	۴- خلاصه.....
۴۹	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING.....

فصل ۵ - فرهنگها و انگیزش

۹۷	۱- مقدمه.....
۹۷	۲- تناسب شغلی و انگیزش.....
۹۸	۱- ۲- انواع عدم تطابق.....
۱۰۰	۳- باورهای مدیران و عملکرد آنان.....
۱۰۱	۱- ۳- باورهای مدیران در فرهنگ‌های وظیفه مدار و قدرت مدار.....
۱۰۳	۲- ۳- باورهای مدیران در فرهنگ‌های حمایت مدار و توفیق مدار.....
۱۰۳	۴- تئوری‌های انگیزش.....
۱۰۳	۱- ۴- رفتارگرایی.....
۱۰۵	۲- ۴- تئوری انتظار.....
۱۰۵	۳- ۴- تئوری مقایسه اجتماعی.....
۱۰۷	۴- ۴- نظریه‌های انسان مدار.....
۱۰۹	۵- ۴- تئوری شخصیت.....
۱۱۰	۶- ۴- تجزیه و تحلیل رفتار متقابل.....
۱۱۳	۵- خلاصه.....
۴۱۱	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING.....

فصل ۶ - فرهنگ و تصمیم‌گیری

۱۱۹	۱ - مقدمه
۱۱۹	۲ - پیچیدگی مسأله و استراتژی‌های تصمیم‌گیری
۱۲۱	۱ - ۲ - استراتژی‌های فردی
۱۲۲	حداکثر رساندن
۱۲۳	عقلانیت محدود
۱۲۴	انتخاب ضمنی
۱۲۵	شهودی / الهامی
۱۲۶	۲ - ۲ - استراتژی‌های سازمانی
۱۲۷	مصالحه (برنامه‌های بکنواخت)
۱۲۷	روش دیالکتیک
۱۲۸	پیشرفت گرابی تدریجی
۱۲۹	روش دلفی
۱۲۹	روش سطل زباله
۱۳۱	بازی‌های سیاسی
۱۳۱	۳ - سلسله مراتب تصمیم‌گیری و حیطه زمانی تصمیمات
۱۳۳	۴ - علایق مشارکت کنندگان و تصمیم‌گیری در فرهنگ‌های متفاوت
۱۳۴	۱ - ۴ - رقابت
۱۳۵	۲ - ۴ - تصمیم‌گیری گروهی
۱۳۷	۵ - خلاصه
۸۳۱	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING

فصل ۷ - فرهنگ‌ها و رفتار گروهی

۱۴۳	۱ - مقدمه
۱۴۳	۲ - شخصیت و رفتار گروهی
۱۴۵	۳ - پویایی گروه و تحولات فرهنگی
۱۴۹	۴ - مزایا و معایب گروه‌های منسجم
۱۴۹	۱ - ۴ - مزایا
۱۴۹	۲ - ۴ - معایب
۱۵۱	۳ - ۴ - راه حل‌ها
۱۵۱	۵ - مزایا و معایب گروه‌های غیرمنسجم
۱۵۱	۱ - ۵ - مزایا

۱۵۱	۲- ۵- معایب.....
۱۵۳	۳- ۵- راه حل ها.....
۱۵۴	۶- بکارگیری گروه ها برای تصمیم گیری منطقی.....
۱۵۴	۱- ۶- آماده سازی.....
۱۵۵	۲- ۶- چگونگی مواجه شدن با موضوع ها.....
۱۵۶	انجام کار.....
۱۵۷	۷- کاربرد گروه ها در تصمیم گیری ادراکی / شهودی.....
۱۵۸	۸- انواع دیگر گروه های اولیه.....
۱۵۸	۱- ۸- استفاده از گروه ها در کارهای یدی.....
۱۶۰	۲- ۸- گروه ها و کارائی صنعتی.....
۱۶۰	۳- ۸- گروه ها و روابط صنعتی.....
۱۶۲	۹- خلاصه: اهمیت گروه های کوچک.....
۱۶۴	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING.....

فصل ۸ - فرهنگ ها، رهبری و مدیریت

۱۶۷	۱- مقدمه.....
۱۶۸	۲- چگونه اشخاص رهبر می شوند.....
۱۶۸	۱- ۲- رهبران فره مند (Charismatic).....
۱۷۱	۲- ۲- رهبران رسمی.....
۱۷۴	۳- رهبران چه می کنند و چگونه آن را انجام می دهند.....
۱۷۴	۱- ۳- رهبران چه می کنند.....
۱۷۸	۲- ۳- چگونه رهبران در فرهنگ های مختلف رهبری می کنند.....
۱۸۳	۴- اهمیت رهبری در رفتار سازمانی.....
۱۸۴	۱- ۴- اطاعت از مقام صاحب اختیار.....
۱۸۵	۲- ۴- دلایل عدم پیروی.....
۱۸۶	۵- خلاصه.....
۸۸۱	برای مطالعه بیشتر FURTHER READING.....

فصل ۹ - فرهنگ و توسعه (بالندگی) سازمانی

۱۹۳	۱- مقدمه: توسعه چیست؟.....
۱۹۴	۲- توسعه سازمانی چیست؟.....
۱۹۶	۱- ۲- شناسایی مقدماتی (اولیه).....

۱۹۷	۲-۲ - چرا توسعه سازمانی
۱۹۸	۳- اصول انتخاب فرآیندهای توسعه سازمانی
۱۹۹	۱-۳ - اصل هماهنگی
۲۰۰	۲-۳ - اصل آمادگی
۲۰۰	۳-۳ - اصل توالی
۲۰۰	۴-۳ - اصل مقاومت
۲۰۱	۵-۳ - اصل یادگیری مؤثر
۲۰۱	۶-۳ - اصل تصویری کلی از آینده
۲۰۱	۴- فرآیندهای توسعه سازمانی
۲۰۱	۱-۴ - فرآیندهای توسعه سازمانی در فرهنگ‌های وظیفه‌مدار
۲۰۳	تجزیه تحلیل سیستم‌ها
۲۰۳	۲-۴ - فرآیندهای توسعه سازمانی در فرهنگ توفیق‌مدار
۲۰۴	تفکیک با جداسازی
۲۰۵	یکپارچگی
۲۰۵	یکپارچگی به کمک ابزارهای بوروکراتیک
۲۰۶	یکپارچگی از طریق خاندان (قوم‌ها)
۲۰۷	یکپارچگی از طریق «بازارها»
۲۰۷	اصلاح رفتار و طرح‌ریزی اقدام
۲۰۷	اصلاح رفتار
۲۰۷	طرح‌ریزی اقدام
۲۰۸	بررسی بازخور و مدیریت بر مبنای هدف
۲۰۸	بررسی بازخور
۲۰۹	مدیریت بر مبنای هدف
۲۱۰	۲-۴ - فرآیندهای توسعه سازمانی در فرهنگ‌های قدرت‌مدار
۲۱۱	مربی و فراگیرنده
۲۱۲	مذاکره نقش
۲۱۲	تفسیر مجدد تاریخ
۲۱۳	۴-۴ - فرآیندهای توسعه سازمانی در فرهنگ حمایت‌مدار
۲۱۳	مشاوره نقش
۲۱۵	کارگاه‌های روابط تیمی و بین فردی
۲۱۵	برنامه ریزی مسیر شغلی و مشاوره
۲۱۷	۵- توسعه سازمانی در بریتانیا

۲۱۹	۶ - توسعه سازمانی در کشورهای دیگر
۲۲۰	۷ - خلاصه
۱۲۲	FURTHER READING برای مطالعه بیشتر

فصل ۱۰ - رفتار سازمانی و انضباط

۲۲۵	۱ - مقدمه و جمع‌بندی
۲۲۵	۱ - ۱ - مقدمه: مقاصد و اهداف این فصل
۲۲۵	۱ - ۲ - ترکیب
۲۲۸	۲ - گروه‌های محققین رفتار سازمانی
۲۲۸	۱ - ۲ - متفکر انتزاعی
۲۳۰	۲ - ۲ - تجربه‌گرا
۲۳۲	۲ - ۳ - ترکیب‌کننده شهودی
۲۳۴	۲ - ۴ - محقق کیفی
۲۳۴	علم تاریخی - تفسیری
۲۳۵	علوم اجتماعی انتقادی
۲۳۶	۵ - ۲ - دانشمندان رفتار سازمانی؟
۲۳۷	۳ - تئوری‌های تغییر
۲۳۷	۱ - ۳ - تئوری سیستم‌ها، تغییر و تنوع
۲۳۸	۲ - ۳ - تغییر و ایده‌آل‌گرایی
۲۳۹	۳ - ۳ - تغییر و منطق مادی
۲۴۰	۴ - از اینجا حرکت کنید
۲۴۰	۱ - ۴ - بررسی عمیق‌تر
۲۴۱	اندازه‌گیری فرهنگ
۲۴۱	تئوری‌های تغییر
۲۴۲	ابزارهای طلایی
۲۴۲	۲ - ۴ - موضوعات مربوط به رفتار سازمانی
۲۴۴	۵ - خلاصه
۲۴۶	FURTHER READING برای مطالعه بیشتر
۲۴۷	کتابنامه