



ماریت رفتار سازمانی

مؤلف:

سرهنک ستاد داریوش رحیمی

معاونت تربیت و آموزش ناجا

۱۳۹۳



معاونت تربیت و آموزش ناجا - اداره کل منابع و متون درسی

عنوان: مدیریت رفتار سازمانی

مؤلف: سرهنگ ستاد داریوش رحمتی

تدوین و ویرایش: اداره کل منابع و متون درسی

طرح جلد: سید محبتی حسینی دولت‌آبادی

صفحه آرای: علی فلاح

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۲

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۰۸۳۰-۴

شماره ثبت: ۸۰۷۸-۵۴-۱۱۰

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: غیرقابل فروش

چاپ: معاونت تربیت و آموزش ناجا

نشانی: تهران - میدان ونک - مجتمع انتشارات ۱۲ - ورودی معاونت تربیت و آموزش ناجا - تلفن ۸۱۸۲۱۲۵۶

سرشناسه	: رمشتی داریوش، ۱۳۴۶
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت رفتار سازمانی / مؤلف داریوش رحمتی؛ [به سفارش] معاونت تربیت و آموزش ناجا، اداره کل منابع و متون درسی
مشخصات نشر	: تهران: علمت، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	: ۱۷۲ ص
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۰۸۳۰-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۶۷-۱۷۰
موضوع	: رفتار سازمانی - مدیریت
شناسه افزوده	: ناجا - معاونت تربیت و آموزش - اداره کل منابع و متون درسی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳/۳۴۰۷/۵۸/HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۸۵۹۳۲

فهرست

صفحه	عنوان
۶	پیش گفتار
۸	مقدمه مؤلف
۱۱	فصل اول: کلیات
۱۳	مهارت های مدیر
۱۵	تاریخچه نظایه های مدیریت و رفتار سازمانی
۲۱	علوم رفتاری
۲۳	فصل دوم: تصمیم گیری
۲۴	انواع تصمیمات در سطوح مدیریت
۲۷	خلاقیت در تصمیم گیری
۲۸	تصمیمات در سازمان
۳۱	فصل سوم: عوامل مؤثر در رفتار فردی
۳۲	ویژگی شخصی
۳۳	ارزش ها در فرهنگ های متفاوت
۳۵	عوامل تعیین کننده شخصیت
۳۹	راهبرد انتخاب نیرو با تناسب شغل با گونه های شخصیت
۴۲	مفهوم یادگیری
۴۵	روش های یادگیری
۴۶	شکل دادن به رفتار
۵۰	فصل چهارم: انگیزش
۵۱	نظریه های انگیزش
۶۰	انواع پاداش
۶۴	ویژگی های سیستم پاداش

۶۷	فصل پنجم: گروه‌ها و تیم‌ها
۶۸	ویژگی‌های اساسی گروه‌ها
۷۲	ایجاد و تکامل تیم
۷۷	فصل ششم: ارتباطات
۷۹	انواع ارتباطات
۸۰	موانع ارتباطی
۸۳	فصل هفتم: رهبری، قدرت، سیاست
۸۵	نظریه‌های رفتاری رهبری
۹۲	قدرت
۹۵	مقایسه رهبری با قدرت
۹۶	سیاست
۹۹	فصل هشتم: تعارض و مذاکره
۱۰۰	علل بروز تعارض
۱۰۱	تحولات در اندیشه تعارض
۱۰۳	تعارض سازنده در مقابل تعارض مخرب
۱۰۴	فرایند تعارض
۱۰۵	مذاکره
۱۰۹	فصل نهم: سطح سازمان
۱۱۰	ساختار سازمانی
۱۱۱	زنجیره فرماندهی
۱۱۲	حیطه کنترل
۱۱۵	فصل دهم: ارزیابی عملکرد در سیستم پاداش
۱۱۶	هدف از ارزیابی عملکرد
۱۱۷	شیوه‌های ارزیابی عملکرد
۱۱۹	اندازه‌گیری عملکرد
۱۲۱	خطای هاله‌ای

فصل یازدهم: فرهنگ سازمانی.....	۱۲۳
انواع فرهنگ سازمانی.....	۱۲۵
تفاوت فرهنگ‌های قوی با ضعیف.....	۱۳۰
نقش فرهنگ.....	۱۳۰
فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های فردی.....	۱۳۲
فصل دوازدهم: میر، توسعه و بهبود سازمانی.....	۱۳۷
تجربیات سازمان برنامه‌ریزی شده.....	۱۳۸
حوزه‌های تغییر سازمان.....	۱۳۸
سطوح تغییر.....	۱۳۹
تعریف توسعه.....	۱۵۱
ویژگی‌های سازمان‌ها ساخته شده.....	۱۵۳
منابع.....	۱۶۷

پیش گفتار

معاونت تربیت و آموزش نامی ناچاراً حسب وظایف ذاتی خود، متولی سیاست گذاری، برنامه ریزی و هماهنگی امر آموزش و تدریس در ناجا است. علاوه بر آن، عهده دار تأمین منابع آموزشی دوره های «تخصصی - تکمیلی»، «تخصصی کوتاه مدت» و «ضمن خدمت» می باشد.

تمامی همکاران - پایور و پیمانی - بر روی دست ترفیع و نیل به درجه بالاتر، نیازمند گذراندن آموزش های لازم هستند که این امر، ضرورت تهیه تدوین منابع و متون را دوچندان می کند. از این رو در سال های اخیر تلاش گسترده ای صورت گرفت تا ضمن تجدید نظر در نیازسنجی های آموزشی، کارشناسان اهل قلم در حوزه های مورد نیاز شناسایی شوند و متون آموزشی مورد نیاز را تألیف و تدوین کنند که این مهم تا حد زیادی عملی شده است.

کتاب حاضر، در اجرای دستورالعمل تدوین و تجدید نظر در برنامه های متون آموزشی به ۱۳۸۸/۱۱/۲۹ - ۱۳۸۸/۱۱/۲۴/۴۷۲ جهت تدریس در دروس عمومی دوره های تخصصی تکمیلی (توفیعی) و تخصصی کوتاه مدت رشته های گوناگون ناجا؛ توسط جناب سرهنگ ستاد دکتر داریوش رحمتی تألیف شده و زیر نظر اداره کل منابع و متون درسی آماده سازی و به چاپ رسیده است.

امید است محققان، صاحب‌نظران و مسئولان ذی‌ربط، دیدگاه‌ها و پیشنهاد‌های خود را برای برطرف کردن نقایص و کاستی‌های احتمالی و کامل‌تر شدن محتوای این اثر به مؤلف، گروه‌های مربوط و اداره کل مزبور منعکس نمایند تا پس از اصلاح نهایی در اختیار رده‌های استفاده‌کننده قرار گیرد.

معاون تربیت و آموزش ناجا
سرتیپ دوم پاسدار محمدرفعی رفیعی‌نیا

www.ketab.ir

مقدمه مؤلف

رفتار سازمانی^۱ در جست‌وجوی دانش همه‌جانبه رفتار در محیط‌های سازمانی از طریق مطالعه منظم فرد، گروه و فرایندهاست. هدف اصلی این دانش نوین، دستیابی به ترکیبی سازمان، رشد و رفاه فرد در آن است. منظور از مطالعه منظم، مشاهده روابط میان پدیده‌هاست و پس از درک روابط علی، نتیجه‌گیری‌ها را باید بر پایه شواهد علمی متقن و منطقی قرار داد.

علوم رفتار و علوم کاربردی است که تلاش می‌کند ترکیب علوم مختلف علمی و منطقی را به کار گیرد؛ به گونه‌ای که مدیر هر سازمان بتواند به درک و پیش‌بینی بهتر و تأثیرگذار و مفیدتر بر افراد و گروه‌ها برسد.

هر سازمانی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به چهار عامل اساسی نیازمند است:

(الف) سرمایه انسانی یا نیروی کار

(ب) مدیریت

(ج) سرمایه و بودجه

(د) منابع طبیعی

از میان این عوامل، سرمایه انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که می‌توان از آن تحت عنوان روح سازمانی نام برد که از تمایلات، انگیزات، انگیزه‌ها، شخصیت، صفات و ویژگی‌های متمایزی نسبت به یکدیگر برخوردار است. حذف این عامل اساسی، موجب معطل ماندن عوامل و امکانات دیگر می‌شود. مدیریت عامل مهم دیگر است که نقش هماهنگ‌کنندگی را برعهده دارد.

اگرچه در یک نگاه، مدیریت در سازمان‌ها حرف اول را می‌زند؛ اما مدیریت منابع انسانی در واقع جنبه انسانی مدیریت است و مهم‌ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت دستاوردهای سازمان و ارائه خدمات مناسب در آن به‌شمار می‌رود. اگر منابع انسانی به‌خوبی رهبری نشوند و انگیزه‌بخشی لازم به آنان مورد توجه نباشد، از دیگر منابع، کاری بر نمی‌آید.

در یک بررسی ساده، مدیر منابع انسانی، برنامه‌ریزی^۱ و پیش‌نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده، سازماندهی^۲ و ترکیب و تخصیص افراد و منابع برای انجام کارها، نظارت^۳ یا هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کارها، هماهنگی^۴ و وحدت بخشی همه کوشش‌ها و فعالیت‌ها، رهبری^۵ و نظارت و کنترل^۶ بر تمامی عملیات سازمان و استخدامی؛ همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباط، ایستادن انگیزه‌های کاری؛ به‌ویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌دهد. کارهایی که هر کدام از آنها، به تنهایی توان تخصصی بالایی دارند.

تمامی مکاتب فکری به‌ویژه دین اسلام اهمیت ویژه‌ای به انسان و شخصیت معنوی او داده‌اند؛ بنابراین در بیان علوم مدیریتی، رفتار سازمانی نیز از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا هر قدر راهبرد و فناوری سازمان پیچیده باشد یا علوم جدیدی کشف شود، باز هم رمز موفقیت و در خدمت‌گویی مناسب آن به عامل مهم انسانی بستگی دارد و مدیریت بر آن بیش از هر زمان دیگر استوار می‌یابد.

برای شناخت رفتار در محیط‌های سازمانی، مطالعه در سه سطح رفتار فردی، گروهی و سازمانی الزامی است؛ چرا که برای شناخت دقیق چرایی رفتارها و رفتارهای افراد در محیط‌های سازمانی باید درباره واکنش‌های آنان به عنوان افراد،

- 1- Planning
- 2- Organizing
- 3- Commanding
- 4- Coordinating
- 5- Leading
- 6- Control

گروه‌هایی که به آنها تعلق دارند و سازمانی که در آن کار می‌کنند، اطلاعاتی به دست آورد؛ بنابراین، تجزیه و تحلیل هر سه سطح نیز لازم است. در سطح افراد، ادراک‌ها، انگیزه‌ها و ...، در سطح گروه، هنجارهای رسمی، غیررسمی و ... و در سطح سازمان، فرهنگ، ارزش‌ها و ... بررسی می‌شود.

هدف اصلی این رشته، دستیابی به اثربخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان از طریق شناخت اصول و مفاهیم رفتار فردی از جنبه‌های گوناگون ادراک، گیری، انگیزش، هدف‌گذاری و ... است.

مؤلف - تابستان ۱۳۹۳