



# پرورش مدیران جهانی

مؤلفین:

علی اکبر فرهنگی

حسین صفری زاده

|                     |                                                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشنامه             | فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۲۱ -                                                                                 |
| عنوان و نام پدیدآور | پرویش مدیران جهانی                                                                                       |
| مشخصات نشر          | تهران: برانداز، پویش، ۱۳۹۴.                                                                              |
| مشخصات ظاهری        | ۵۶ ص.                                                                                                    |
| شابک                | ۲۱۰۰۰۰ ویا: 978-600-4090-74-0                                                                            |
| مهرت نویسی          | فیلای مختصر                                                                                              |
| یادداشت             | فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.ntli.ir">http://opac.ntli.ir</a> قابل دسترسی است |
| شماره افزوده        | صفرزاده، حسین، ۱۳۲۱                                                                                      |
| کتابشناسی ملی       | ۳۷۹۶۴۳۳                                                                                                  |

#### مؤسسه انتشارات برآیند پویش

مأم کتاب: پرویش مدیران جهانی  
مؤلفه: علی اکبر فرهنگی-حسین صفرزاده  
ناشر: برآیند پویش  
نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۹۴  
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه  
لغو کرافت: چاووش  
چاپ: چپاری  
قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان  
شابک: ۷۴-۰۰۰-۶۰۰-۶۰۰-۹۷۸

مرکز پخش:

پویش: میدان انقلاب - خیابان اردیبهشت - پ.ست. ترحید - پلاک ۲ تلفن: ۶۶۴۸۵۴۱۴ - ۶۶۴۸۸۶۳۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

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

## فهرست مطالب

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

## 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  |
| نسبت‌گرایی 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 گروه‌گرایی .....                                             | ۹۸  |
| رمز موفقیت یک فرهنگ .....                                                      | ۹۹  |
| فرهنگ دارای بافت قوی و فرهنگ دارای بافت ضعیف ۱۰۰                               |     |
| پرهیز از معایبهای فرهنگی .....                                                 | ۱۰۱ |
| برداشتهای فرهنگی از زمان .....                                                 | ۱۰۲ |
| الگوی اقتصادی 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 فرهنگی‌های 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 اینترنتی .....                                                           | ۱۱۹ |
| اصطلاحات کلیدی فصل سوم .....                                                   | ۱۲۰ |
| <b>بخش دوم: مدیریت کارکنان سازمان</b>                                          |     |
| <b>فصل چهارم: ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع</b>                                  |     |
| مدل ادراکی پردازش اطلاعات اجتماعی .....                                        | ۱۲۶ |
| مرحله ۱: ادراک گزینشی .....                                                    | ۱۲۷ |
| مرحله ۲: کلاگذاری و ساده‌سازی .....                                            | ۱۲۹ |
| مرحله ۳: ذخیره و ضبط .....                                                     | ۱۳۲ |
| مرحله ۴: بازیافت و پاسخ .....                                                  | ۱۳۳ |
| نظریه اسادهای علی و معمولی .....                                               | ۱۳۶ |

## عنوان

## صفحه

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| مدل اسنادی کلی .....                                               | ۱۳۶ |
| گرایشهای اسنادی .....                                              | ۱۳۹ |
| تعریف تنوع (ناهمگونی نیروی کار) .....                              | ۱۴۱ |
| سطوح ناهمگونی نیروی کار .....                                      | ۱۴۳ |
| وابسته 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 اینترنتی .....                                               | ۱۶۱ |
| اصطلاحات کلیدی فصل چهارم .....                                     | ۱۶۲ |
| <b>فصل پنجم: تفاوت‌های فردی و شخصیت، عواطف و خودپنداری</b>         |     |
| از خودپنداری تا مدیریت بر خویشتن .....                             | ۱۶۶ |
| عزت نفس .....                                                      | ۱۶۷ |
| ۲- خودناظر بخشی (من می‌توانم این کار را انجام دهم) ۱۶۹             |     |
| خودکنترلی .....                                                    | ۱۷۴ |
| خودمدیریتی: الگوی یادگیری اجتماعی .....                            | ۱۷۶ |
| یوایی‌های شخصیتی .....                                             | ۱۸۳ |
| پنج جنبه کلی شخصیت .....                                           | ۱۸۳ |
| کانون کنترل: خود یا محیط .....                                     | ۱۸۵ |
| نگرشها .....                                                       | ۱۸۷ |
| نگرشها در برابر ارزشها .....                                       | ۱۸۸ |
| هوشمندی و توانایی‌های ادراکی .....                                 | ۱۸۸ |
| انواع 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 اینترنتی .....                                               | ۲۰۱ |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| فصل هشتم: بهبود عملکرد کارکنان                           | ۲۸۰ |
| ایجاد بازخورد مؤثر                                       | ۲۸۱ |
| کاربردهای بازخورد                                        | ۲۸۲ |
| منابع بازخورد: دیگران، وظیفه، فرد                        | ۲۸۲ |
| دیدگاه دریافت کنندگان بازخورد                            | ۲۸۳ |
| پیامدهای رفتار بازخورد                                   | ۲۸۳ |
| انواع بازخورد: بازخورد صعودی فاز پایین به بالا و بازخورد | ۲۸۳ |
| ۳۶۰ درجه                                                 | ۲۸۷ |
| سیستمهای پاداش سازمانی                                   | ۲۸۹ |
| ۱- انواع پاداش                                           | ۲۸۹ |
| ۲- اصول پاداش دهی                                        | ۲۹۱ |
| ۳- معیارهای توزیع                                        | ۲۹۲ |
| ۴- پیامدهای مورد نظر                                     | ۲۹۳ |
| تقویت مثبت                                               | ۲۹۴ |
| الف - قانون اثر ثن‌دایک (قانون علی و معلولی)             | ۲۹۴ |
| ب - الگوی شرطی سازی عامل اسکینر                          | ۲۹۷ |
| برنامه‌های زمانی تقویت                                   | ۲۹۸ |
| اهمیت برنامه‌ریزی مناسب                                  | ۳۰۰ |
| شکل دهی رفتار از طریق تقویت مثبت                         | ۳۰۲ |
| خلاصه مطالب فصل هشتم                                     | ۳۰۴ |
| تقویت مهارتهای کاربردی                                   | ۳۰۵ |
| ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی                             | ۳۰۶ |
| تمرین اینترنتی                                           | ۳۰۷ |
| اصطلاحات کلیدی فصل هشتم                                  |     |
| بخش سوم: تصمیم‌گیری و مدیریت فرآیندهای                   |     |
| اجتماعی                                                  |     |
| فصل نهم: تصمیم‌گیری                                      |     |
| تصمیم‌گیری                                               | ۳۱۳ |
| ۱- الگوهای تصمیم‌گیری                                    | ۳۱۳ |
| ۱-۱- الگوی عقلایی                                        | ۳۱۳ |
| ۲-۱- الگوی هنجاری سازمان                                 | ۳۱۶ |
| ۲- پویایی‌های تصمیم‌گیری                                 | ۳۱۸ |
| سیکهای عمومی تصمیم‌گیری                                  | ۳۲۲ |
| اصرار بر تمهید                                           | ۳۲۵ |
| خلاصه                                                    | ۳۲۷ |
| ۳- تصمیم‌گیری گروهی                                      | ۳۲۹ |
| سیکهای پنج‌گانه تصمیم‌گیری                               | ۳۳۴ |
| خلاصه مطالب فصل نهم                                      | ۳۴۴ |
| تقویت مهارتهای کاربردی                                   | ۳۴۶ |
| ارزشیابی در زمینه تصمیم‌گیری                             | ۳۴۷ |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| اصطلاحات کلیدی فصل پنجم                            | ۲۰۱ |
| فصل ششم: انگیزش I (نیازها، رضایت شغلی و طراحی شغل) |     |
| اساس انگیزش کارکنان                                | ۲۰۵ |
| الگوی عملکرد شغلی انگیزش                           | ۲۰۵ |
| تئوری‌های انگیزشی                                  | ۲۰۷ |
| انگیزش از طریق طراحی شغل                           | ۲۰۷ |
| ۱- رویکرد مکانیکی                                  | ۲۱۱ |
| ۲- رویکرد انگیزشی                                  | ۲۱۲ |
| ۳- رویکردهای زیستی و ادراکی - انگیزشی              | ۲۲۰ |
| رضایت شغلی و روابط کار - خانواده                   | ۲۲۱ |
| دلایل رضایت شغل                                    | ۲۲۲ |
| پیامدهای رضایت شغلی                                | ۲۲۵ |
| روابط کار - خانواده                                | ۲۲۸ |
| خلاصه مطالب فصل ششم                                | ۲۳۱ |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۱)                         | ۲۳۳ |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۲)                         | ۲۳۴ |
| ارزشیابی در زمینه رضایت شغلی                       | ۲۳۵ |
| تمرین اینترنتی                                     | ۲۳۶ |
| اصطلاحات کلیدی فصل ششم                             | ۲۳۷ |
| فصل هفتم: انگیزش II (نظریه‌ها و کاربردها)          |     |
| تئوری برابری آدامز                                 | ۲۴۱ |
| گسترش مفهوم برابری                                 | ۲۴۵ |
| درس‌های کاربردی، تئوری، برابری                     | ۲۴۸ |
| تئوری انگیزشی انتظار                               | ۲۴۸ |
| نظریه انتظار و روم                                 | ۲۴۸ |
| تئوری انتظار و روم در عمل                          | ۲۵۱ |
| تحقیق در زمینه نظریه انتظار و کاربردهای مدیریتی    | ۲۵۲ |
| انگیزش از طریق هدفگذاری                            | ۲۵۴ |
| اهداف: تعریف و مقدمه                               | ۲۵۵ |
| مدیریت بر مبنای هدف (MBO)                          | ۲۵۵ |
| کارکردهای هدفگذاری                                 | ۲۵۶ |
| پیشنهادهای حاصل از تحقیقات هدفگذاری                | ۲۵۸ |
| کاربرد عملی فرآیند هدفگذاری                        | ۲۶۳ |
| اجرای نظریه‌های انگیزشی در کار                     | ۲۶۶ |
| خلاصه مطالب فصل هفتم                               | ۲۶۹ |
| تقویت مهارتهای کاربردی                             | ۲۷۲ |
| ارزشیابی در زمینه رفتار عادلانه میان فردی          | ۲۷۳ |
| تمرین اینترنتی                                     | ۲۷۴ |
| 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  | <b>بخش چهارم: مدیریت فرایندهای سازمانی</b>     |      |
| تتشاهای 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  | تحریف ارتباط میان مدیران و کارکنان             | ۴۲۴  |
| اعتماد عامل اصلی کار گروهی                               | ۳۶۸  | ارتباطات میان فردی                             | ۴۲۶  |
| تیمهای خودگردان                                          | ۳۷۰  | سیکهای قاطعانه، نه‌اجمی 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، اکسپانانت                    | 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  |
| تسلل تعارض                                               | ۳۸۸  | ۲- موانع شخصی                                  | ۴۵۱  |
| تعارض کارکردی (سازنده) در برابر تعارض غیر کارکردی (مخرب) | ۳۸۹  | ۳- موانع فرهنگی                                | 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 شنیداری            | ۴۵۹  |
| مدیریت تعارض                                             | ۳۹۹  | تمرین اینترنتی                                 | ۴۶۱  |
| برنامه‌ریزی تعارض کارکردی (سازنده)                       | ۳۹۹  | اصطلاحات کلیدی فصلی دوازدهم                    | ۴۶۲  |
| سیکهای 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  | ناکنیکهای اصلی نفوذ                            | ۴۶۶  |
| دو نوع اصلی مذاکره                                       | ۴۰۴  | پیامدهای نفوذ                                  | ۴۶۷  |
| مذاکره ارزش افزوده                                       | ۴۰۵  | توافقه‌های استراتژیک و سیاست مقابله به مثل     | ۴۶۹  |
|                                                          |      | قدرت اجتماعی و توانمندسازی                     | ۴۷۰  |
|                                                          |      | پایگاه‌های قدرت                                | ۴۷۲  |

## عنوان

## صفحه

## عنوان

## صفحه

|                                                      |     |                                                   |     |
|------------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------|-----|
| توانمندسازی کارکنان .....                            | ۴۷۴ | معیارهای کلی اثربخشی .....                        | ۴۴۲ |
| سیاستهای سازمانی و مدیریت عقاید .....                | ۴۷۷ | ادغام معیارهای اثربخشی: رهنمودهای عملی .....      | ۴۴۶ |
| ۱- تعریف و قلمرو سیاستهای سازمانی .....              | ۴۷۷ | رویکرد اقتضایی در طراحی سازمانها .....            | ۴۴۶ |
| ۲- سطوح اقدامات سیاسی .....                          | ۴۷۹ | مقایسه سازمانهای مکانیک و ارگانیک .....           | ۴۴۷ |
| ۳- تاکتیکهای سیاسی .....                             | ۴۸۰ | رویکردهای متفاوت در مورد تصمیم گیری .....         | ۴۴۸ |
| ۴- مدیریت عقاید (مدیریت اثر) .....                   | ۴۸۱ | مقایسه‌ای بین سازمانهای سبک قدیم و سبک جدید ..... | ۴۵۰ |
| ۵- کنترل سیاستهای سازمانی .....                      | ۴۸۴ | سازمانهای مجازی .....                             | ۴۵۰ |
| خلاصه مطالب فصل سیزدهم .....                         | ۴۸۶ | نیازها: بازیکنان خود آغازگر تیم .....             | ۴۵۳ |
| تقویت مهارتهای کاربردی .....                         | ۴۸۸ | خلاصه مطالب فصل پانزدهم .....                     | ۴۵۴ |
| ارزشیابی در زمینه قدرت .....                         | ۴۸۹ | تقویت مهارتهای کاربردی .....                      | ۴۵۶ |
| تمرین اینترنتی .....                                 | ۴۹۰ | ارزشیابی در زمینه ارگانیک یا مکانیکی بودن .....   | ۴۵۷ |
| اصطلاحات کلیدی فصل سیزدهم .....                      | ۴۹۱ | تمرین اینترنتی .....                              | ۴۵۸ |
| فصل چهاردهم: رهبری .....                             |     | اصطلاحات کلیدی فصل پانزدهم .....                  | ۴۵۹ |
| نظریه‌های خصوصیتی و رفتاری رهبری .....               | ۴۹۶ |                                                   |     |
| تئوری خصوصیات فردی رهبر .....                        | ۴۹۶ |                                                   |     |
| تئوری سبکهای رفتاری .....                            | ۴۹۸ |                                                   |     |
| نظریه‌های موقعیتی .....                              | ۵۰۱ |                                                   |     |
| ۱- الگوی اقتضایی فیدلر .....                         | ۵۰۱ |                                                   |     |
| ۲- نظریه مسیر-هدف .....                              | ۵۰۲ |                                                   |     |
| ۳- تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد ..... | ۵۰۲ |                                                   |     |
| از رهبری تعاملی تا رهبری فرهمند .....                | ۵۰۸ |                                                   |     |
| تغییر رفتار پیروان به واسطه رهبری فرهمند .....       | ۵۰۹ |                                                   |     |
| سایر دیدگاهها در زمینه رهبری .....                   | ۵۱۳ |                                                   |     |
| الف) نظریه تبادل رهبر-اعضا .....                     | ۵۱۳ |                                                   |     |
| ب) نظریه جانشینهای رهبری .....                       | ۵۱۵ |                                                   |     |
| ج) رهبری خدمتگزار .....                              | ۵۱۸ |                                                   |     |
| د- رهبری ممتاز .....                                 | ۵۱۸ |                                                   |     |
| خلاصه مطالب فصل چهاردهم .....                        | ۵۲۰ |                                                   |     |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۱) .....                     | ۵۲۲ |                                                   |     |
| تقویت مهارتهای کاربردی (۲) .....                     | ۵۲۳ |                                                   |     |
| ارزشیابی در زمینه تبادل رهبر-اعضا .....              | ۵۲۴ |                                                   |     |
| تمرین اینترنتی .....                                 | ۵۲۶ |                                                   |     |
| اصطلاحات کلیدی فصل چهاردهم .....                     | ۵۲۷ |                                                   |     |
| بخش پنجم: مدیریت تحول سازمانی .....                  |     |                                                   |     |
| فصل پانزدهم: طراحی سازمانهای اثربخش .....            |     |                                                   |     |
| سازمانها: تعریف و ابعاد .....                        | ۵۳۳ |                                                   |     |
| تعریف سازمان .....                                   | ۵۳۳ |                                                   |     |
| نمودارهای سازمانی .....                              | ۵۳۴ |                                                   |     |
| استعاره‌های مدرن سازمانی .....                       | ۵۳۷ |                                                   |     |
| تلاش در راستای اثربخشی سازمانی .....                 | ۵۴۲ |                                                   |     |

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 گذشته ای 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 کارآیی 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 مرتبط 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 بخش 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 نشهرند نگردد. 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 آرایه 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 هویت های 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 تفاوت های فردی کارکنان در سازمان را طرح می کند و پاسخی است به این سوال 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

است. مفهومی که تازگی آن بر همگان روشن است و جا دارد که به گونه‌ای علمی تعقیب گردد. فصل سیزدهم مفاهیم نفوذ، قدرت و سیاست را در سازمان مورد عنایت خود دارد. مفاهیمی که تبول گارت مورگان سازمان را به عنوان موجودی سیاسی در نظر دارد و باید در آن چارچوب به آن نگاه کرد. فصل چهاردهم رهبری در سازمان را مطرح و انواع رهبری‌های اثر بخش را تحلیل و تعلیل می‌کند. بخش پایانی یعنی بخش پنجم به مدیریت تحول سازمانی پرداخته و این مهم را که سازمانها در جریانی گذرا در حرکتند را استادانه تعقیب می‌نماید که فصل پانزدهم آن به طراحی سازمانهای اثر بخش توجه می‌کند و قواعد حاکم بر آن را به داوری می‌نشیند. فصل آخر یعنی فصل شانزدهم به مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی توجه دارد. سازمانها موجوداتی یادگیرنده بوده و در عرصه دگرگونه‌های اساسی باید خود را هماهنگ کرده و با فراگیری شرایط جدید خود را در مسیری تکاملی قرار دهند.

استادان فرزانه‌ای که کتاب را به عنوان منبع درسی انتخاب می‌فرمایند به خوبی می‌دانند که شانزده فصل کتاب تمام موفصلهای ته‌وین شده در درس رفتار سازمانی را پوشانده و ضمن آشنایی دانشجویان با آخرین مطالعات و یافته‌های حوزه رفتار سازمانی و تمرینهای گوناگون در این زمینه می‌توانند توانائیهای نظری و عملی آنها را تقویت نمایند.

چون کتاب در شانزده فصل تدوین شده است، هر فصل می‌تواند یک جلسه از کلاس را هدف قرار دهد و کارهای نظری و عملی آن جلسه را به خوبی جواب دهد.

با ارایه اصطلاحات کلیدی و معادلهای انگلیسی آنها دانشجویان با واژه‌های تخصصی رشته آشنا شده و توانمندی آنها را در مطالعات بعدی، به ویژه مطالعه کتابهای انگلیسی، افزایش می‌دهد.

همچنین لازم است تا از زحمات و کوششهای فراوان سرکار خانم مرجان بابایی نیز تشکر کنیم.

از مدیریت محترم نشر پویش، جناب آقای یعقوبی که در تهیه و آماده سازی بموقع این کتاب اقدام نموده قدردانی می‌شود.

دکتر علی اکبر فرهنگی - استاد دانشگاه تهران

دکتر حسین صفر زاده استادیار دانشگاه

تهران - اسفند ۱۳۸۴