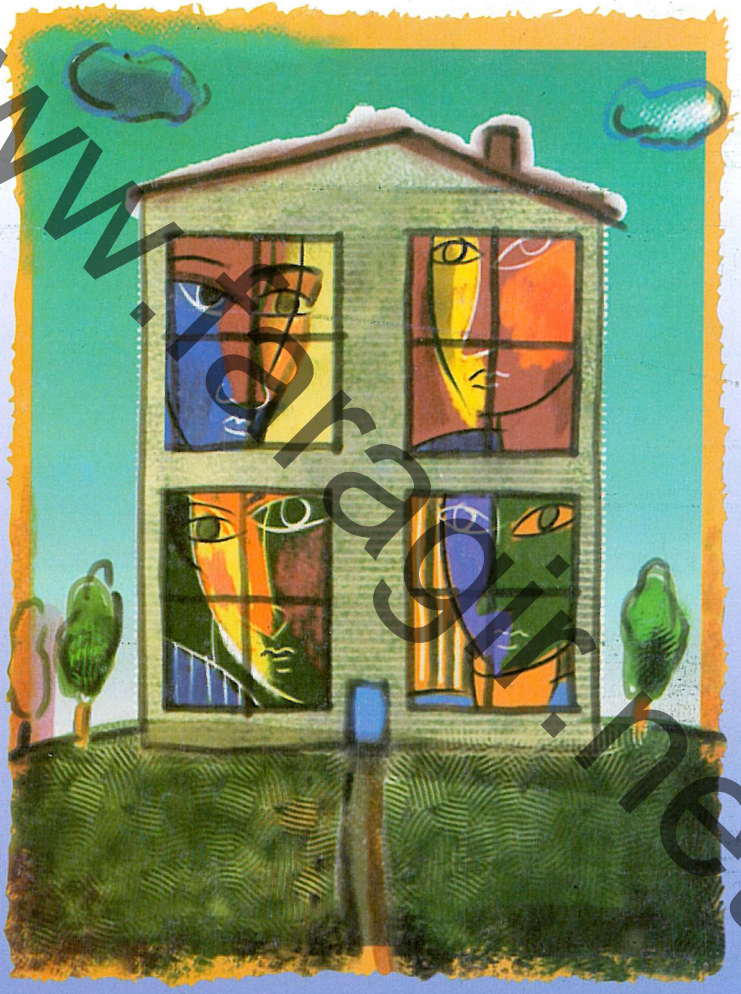
فرهنگ و مدیریت /۳

چاپ سی و دوم

مبانی رفتار سازمانی



استیفن پی. رابینز

مترجمان: دکتر علی پارسائیان، دکتر سید محمد اعرابی

دفتر پژوهشهای فرهنگی

www.tarbiat.net

بسم الله الرحمن الرحیم

مبانی
رفتار سازمانی

www.faragir.net

چاپ سی و دوم

دفتر پژوهشهای فرهنگی

فرهنگ و مدیریت /۳

www.faragir.net

مبانی

رفتار سازمانی

استیفن پی. رابینز

ترجمهٔ

دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی

www.faragir.net

دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچهٔ یگانه، شمارهٔ ۲۲۹
کُدپستی: ۱۵۸۴۷۳۶۹۱۳ صندوق‌پستی: ۴۶۹۱ - ۱۵۸۷۵
تلفن: ۸۸۸۲۱۳۶۴ ، ۸۸۳۰۲۴۸۲ ، ۸۸۳۱۵۲۳۷
دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵ پست الکترونیک: crb@iranculturestudies.com
تلفن واحد بازاریابی: ۸۸۳۱۵۲۴۰ فروش الکترونیک: www.iranculturestudies.com
wwww.lahzeh-ketab.com

● تلفن‌های پخش مرکزی: ۲-۸۸۸۴۹۴۶۱ ، ۰۹۱۲-۲۱۷۷۶۴۷
مراکز اصلی پخش و فروش:
● فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم‌خان‌زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچهٔ یگانه، شمارهٔ ۲۲۹
تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱
● پخش مرکزی: تهران، میدان‌انقلاب ، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحیدنظری، شمارهٔ ۲۵۵
تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲ ؛ دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶

* مبانی رفتار سازمانی

* استیفن پی. رابینز * ترجمهٔ دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی

*** Essentials of Organizational Behavior**

*** Stephen P. Robbins** * Prentice Hall International, Inc.
Translated into Persian by A. Parsayan (Ph.D.) & S. M. A'arabi (Ph.D.)

* طرح جلد: مینا کسرایی * حروفنگار و صفحه‌آرا: هاشم اکبری * نمونه‌خوان: مهناز خسروی
* لیتوگرافی: تندیس * چاپ: رنگ پنجم * شمارگان: ۲۵۰۰ نسخه * چاپ اول: ۱۳۷۶، چاپ سی و دوم: ۱۳۹۰
بها: ۹۸۰۰ تومان

همهٔ حقوق محفوظ است هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.

شابک: ۵-۲۶-۶۲۶۹-۹۶۴ ISBN: 964-6269-26-5

رابینز، استیفن پی. ۱۹۴۳- Robbins, Stephen P.
مبانی رفتار سازمانی / استیفن پی. رابینز؛ ترجمهٔ علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی.
ـ [ویرایش ۲]. ـ تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۸.
[بیست]، ۴۶۰ ص.: جدول، نمودار. ـ (فرهنگ و مدیریت؛ ۳)
ISBN: 964-6269-26-5
فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا.
عنوان اصلی: ***Esswntials of Organizational Behavior.***
واژه‌نامه.
کتابنامه. ص. [۴۴۹] - ۴۵۸.
چاپ سی و دوم: ۱۳۹۰.
۱. رفتار سازمانی. ۲. مدیریت. الف. پارسائیان، علی، ۱۳۲۲ - ، مترجم.
ب. اعرابی، سیدمحمد، ۱۳۳۰ - مترجم. ج. عنوان.
۲ م ۲ ر /۷ / HD ۵۸ ۳۰۲/۳۵
کتابخانه ملی ایران ۴۹۲۶ - ۷۸ م

www.farsigir.net

یادداشت

سازمان‌ها ــ در معنای وسیع کلمه ــ از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به‌گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی *آینده* در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه *امروز* می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آیندهٔ جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملّی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعهٔ مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهشهای فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقولهٔ مهم پرداخته و دیری است که شاخهٔ دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ ومدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصهٔ علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزهٔ مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائهٔ بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهشهای فرهنگی

www.farabi.net

www.faragir.net

فهرست مطالب

پیشگفتار ..... **نوزده**

فصل اول: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

رشتهٔ رفتار سازمانی **۲**
ارائهٔ تعریفی از رفتار سازمانی **۲**
نقش رشته‌های علمی **۴**
هدفهای رفتارسازمانی **۷**
توجیه **۷**
پیش‌بینی **۷**
بهبود کیفیت و بازدهی **۸**
بهبود مهارت افراد **۱۰**
نیروی کار گوناگون **۱۰**
واکنش در برابر جهانی شدن سازمان **۱۲**
تفویض اختیار **۱۳**
نوآوری و ایجاد تغییر **۱۴**
سازش با پدیده‌ای به نام «تغییرات سرسام‌آور» **۱۴**
کم شدن وفاداری کارکنان **۱۶**
نیروی کار دوگانه **۱۸**
بهبود رفتار، از نظر اخلاقی **۱۹**
طرح کتاب **۲۰**

فصل دوم: رفتار سازمانی در سطح جهانی

به دهکده جهانی خوش آمدید **۲۵**
کشورهای چند ملیتی **۲۵**

www.faragir.net

قراردادهای همکاری منطقه‌ای ۲۶
رویارویی با مسایل بین‌المللی ۲۸
کوته نظری ۲۹
خارجیها در آمریکا ۳۰
پرسش معقول: آیا فرهنگهای ملی همگرایی بیشتری پیدا می‌کنند؟ ۳۱
ارزیابی تفاوت بین کشورها ۳۲
تحقیق کلاکهان و استرادبک ۳۳
تحقیق هاف‌استد ۳۸
رفتار سازمانی در سطح جهانی ۴۳
نکات کاربردی برای مدیران ۴۴

فصل سوم: مبانی رفتار فرد

نگرش ۴۵
رضایت شغلی ۴۶
افراد می‌کوشند تا ناهمسانی بین رفتار و نگرش خود را از بین ببرند ۴۸
رابطهٔ بین نگرش و رفتار ۵۰
شخصیت ۵۲
شاخص مایرز- بریگز ۵۳
الگوی مبتنی بر پنج ویژگی شخصیتی ۵۴
سایر ویژگیهای شخصیتی ۵۵
تناسب شخصیت با شغل ۵۸
ادراک ۶۰
عواملی که بر ادراک اثر می‌گذارند ۶۰
تئوری اسنادی ۶۱
جمع‌بندیهای مکرر به هنگام قضاوت دربارهٔ دیگران ۶۳
یادگیری ۶۵
نکات کاربردی برای مدیران ۶۸
نگرش ۶۹
شخصیت ۶۹
ادراک ۷۰
یادگیری ۷۰

www.faragir.net

فصل چهارم: مفاهیم اصلی انگیزش

انگیزش چیست؟ ۷۲
نخستین نظریه‌های انگیزش ۷۳
نظریهٔ سلسله مراتب نیازها ۷۳
تئوری X و تئوری Y ۷۵
تئوری بهداشت ـ انگیزش ۷۶
تئوری‌های نوین انگیزش ۷۹
تئوری مبتنی بر نیازهای سه‌گانه ۸۰
نظریه تعیین هدف ۸۲
تئوری تقویت رفتار ۸۴
نظریهٔ برابری ۸۵
نظریه انتظار ۸۹
فراموش نکنید: تئوری‌های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند! ۹۲
نکات کاربردی برای مدیران ۹۴

فصل پنجم: انگیزش : از مفاهیم تا کاربرد

مدیریت مبتنی بر هدف ۹۵
مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟ ۹۶
رابطهٔ بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریهٔ تعیین هدف ۹۸
مدیریت مبتنی بر هدف در مرحلهٔ عمل ۹۹
تعدیل رفتار ۹۹
تعدیل رفتار در رفتار سازمانی چیست؟ ۱۰۰
رابطهٔ بین تعدیل رفتار و تئوری تقویت رفتار ۱۰۲
تعدیل رفتار در مرحلهٔ عمل ۱۰۲
مشارکت کارکنان ۱۰۳
مشارکت کارکنان چیست؟ ۱۰۴
نمونه‌هایی از برنامه‌های مشارکت کارکنان ۱۰۴
شرکت کارکنان در مرحلهٔ عمل ۱۰۹
برنامه‌هایی در زمینهٔ پرداخت متغیر ۱۰۹
برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر چیست؟ ۱۱۰
تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر ۱۱۲

www.faragir.net

برنامه‌های مبتنی بر دستمزد متغیر، در مرحلهٔ عمل ۱۱۳
پرداخت براساس مهارت ۱۱۳
برنامه پرداخت براساس مهارت چیست؟ ۱۱۴
پرداخت براساس مهارت و تئوری‌های انگیزش ۱۱۵
برنامه پرداخت براساس مهارت، در مرحلهٔ عمل ۱۱۶
نکات کاربردی برای مدیران ۱۱۸

فصل ششم: تصمیم‌گیری فردی

چگونه باید تصمیم گرفت؟ ۱۲۰
تصمیم معقول (بخردانه) ۱۲۰
خلاقیت در تصمیم‌گیری ۱۲۳
در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می‌شوند؟ ۱۲۴
روش بخردانهٔ محدود ۱۲۵
قضاوت شهودی ۱۲۷
شناسایی مسأله ۱۲۸
ارائهٔ راه‌حلها ۱۲۹
انتخاب راه‌حل ۱۳۰
تفاوتهای فردی ۱۳۳
محدودیتهای سازمانی ۱۳۷
اختلاف فرهنگی ۱۳۹
نکات کاربردی برای مدیران ۱۴۱

فصل هفتم: مبنای رفتار گروه

ارائهٔ تعریفی از گروه ۱۴۳
مفاهیم اصلی گروه ۱۴۵
نقش ۱۴۵
هنجارها ۱۴۷
انسجام ۱۵۲
اندازه یا بزرگی گروه ۱۵۴
ترکیب گروه ۱۵۵
مقام فردی ۱۵۶

www.faragir.net

تصمیم‌گیری گروه ۱۵۹
همرنگ جماعت شدن و از گروه بریدن ۱۶۱
بهترین روش در تصمیم‌گیری گروهی ۱۶۴
نکات کاربردی برای مدیران ۱۶۶

فصل هشتم: شناخت تیم

چرا تیم شهرت زیادی یافته است؟ ۱۷۱
تفاوت تیم با گروه: تفاوت در چیست؟ ۱۷۲
انواع تیم ۱۷۳
تیم حل کنندهٔ مسأله ۱۷۳
تیم‌های خودگردان ۱۷۴
تیم‌های متخصص (تیم‌های چند وظیفه‌ای) ۱۷۶
رابطهٔ تیم و گروه: خلق تیم‌هایی با عملکرد عالی ۱۷۷
اندازه یا بزرگی تیم کاری ۱۷۷
توانایی اعضا ۱۷۸
تخصیص نقش و بهبود مهارتها ۱۷۸
تعهد به هدف مشترک ۱۸۱
تعیین هدفهای خاص ۱۸۲
رهبری و ساختار ۱۸۳
نقصان پذیری تیم و حساب‌پس‌دهی ۱۸۳
ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش ۱۸۴
اعتماد متقابل ۱۸۴
تبدیل افراد به «عضو» تیم ۱۸۷
چالش ۱۸۸
پرورانیدن افراد برای عضویت در تیم ۱۸۹
نکات کاربردی برای مدیران ۱۹۱

فصل نهم: ارتباطات

نقش ارتباطات ۱۹۴
فرایند ارتباطات ۱۹۵
مسیر ارتباطات ۱۹۶

www.faragir.net

مسیر رو به پایین ۱۹۷
ارتباطات روبه بالا ۱۹۷
ارتباطات در سطح افقی ۱۹۸
راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط ۱۹۸
ارتباطات گفتاری و نوشتاری ۱۹۸
پیامهای نه چندان روشن : ارتباطات غیر گفتاری ۲۰۰
شبکه‌های ارتباطاتی ۲۰۲
گروههای کوچک و رسمی ۲۰۳
شبکه ارتباطی در گروههای غیررسمی ۲۰۴
موانعی که برسر راه ارتباطات اثربخش قرار دارد ۲۰۶
از صافی گذرانیدن اطلاعات ۲۰۶
ویژگیهای شخصی ۲۰۶
جنسیت ۲۰۷
عواطف ۲۰۷
زبان ۲۰۸
ارتباطات غیر گفتاری ۲۰۸
ارتباطات بین فرهنگها ۲۰۹
نکات کاربردی برای مدیران ۲۱۱
از نتیجه‌های بازخور شده استفاده کنید ۲۱۱
زبان ساده ۲۱۳
گوش دادن ۲۱۳
کنترل احساسات ۲۱۵
به ارتباطات غیر گفتاری توجه کنید ۲۲۵
استفاده از شایعات ۲۱۵

فصل دهم: رهبـــری

رهبری چیست؟ ۲۱۷
تئوری‌های رهبری ۲۱۸
تئوری‌های شخصیتی ۲۱۹
تئوری‌های رفتاری ۲۲۰
تحقیقات دانشگاه اوهایو ۲۲۱

www.faragir.net

تحقیقات دانشگاه میشیگان ۲۲۲
شبکه مدیریت ۲۲۳
خلاصه‌ای از تئوری‌های رهبری ۲۲۳
تئوری‌های اقتضایی ۲۲۵
الگوی فیدلر ۲۲۵
تئوری مسیر ـ هدف ۲۳۰
الگوی رهبری مشارکتی ۲۳۲
آیا رهبران زن با رهبران مرد متفاوت‌اند؟ ۲۳۵
تئوری‌های شخصیتی: رهبرفره‌مند ۲۳۶
آخرین دیدگاه : آیا رهبری مؤثر است! ۲۳۸
نکات کاربردی برای مدیران ۲۴۰

فصل یازدهم: قدرت و سیاست

تعریفی از قدرت ۲۴۴
مقایسهٔ رهبری با قدرت ۲۴۵
پایگاههای قدرت ۲۴۶
قدرت مبتنی بر زور ۲۴۶
قدرت مبتنی بر پاداش ۲۴۷
قدرت قانونی ۲۴۸
قدرت مبتنی بر تخصص ۲۴۹
قدرت مرجع ۲۴۹
وابستگی : کلید درک قدرت ۲۵۰
اصل کلی ۲۵۰
عواملی که موجب وابستگی می‌شوند ۲۵۰
قدرت در گروه : ائتلاف ۲۵۲
سیاست: قدرت در عمل ۲۵۴
تعریف «رفتارسیاسی» ۲۵۴
اهمیت دیدگاه سیاسی ۲۵۵
عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند ۲۵۶
تسخیر احساسات ۲۵۸
اصول اخلاقی و رفتار سیاسی ۲۶۱

www.faragir.net

نکات کاربردی برای مدیران ۲۶۴

فصل دوازدهم : تعارض و مذاکره

ارائه تعریفی از تعارض ۲۶۵
سیر تکاملی اندیشهٔ تعارض ۲۶۷
دیدگاه سنتی ۲۶۷
دیدگاه روابط انسانی ۲۶۸
دیدگاه تعامل ۲۶۸
تعارض: سازنده و مخرب ۲۶۹
فرایند تعارض ۲۷۰
مرحله یک: مخالفتهای بالقوه ۲۷۰
مرحلهٔ دو: بروز تعارض ۲۷۳
مرحلهٔ سه: رفتار ۲۷۴
مرحله چهار: نتایج ۲۷۷
مذاکره یا چانه‌زدن ۲۷۹
استراتژی مذاکره ۲۸۰
مسأله‌هایی که در فرایند مذاکره مطرح است ۲۸۳
نکات کاربردی برای مدیران ۲۸۸
حل مسأله تعارض ۲۸۸

فصل سیزدهم: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چیست؟ ۲۹۲
تقسیم کار ۲۹۳
گروه‌بندی کارها (تشکیل دوایر سازمانی) ۲۹۵
زنجیره فرماندهی ۲۹۷
حوزهٔ کنترل ۲۹۹
تمرکز و عدم تمرکز ۳۰۰
رسمی بودن ۳۰۱
طرحهای سازمانی ۳۰۲
ساختار ساده ۳۰۲
دیوانسالاری (بوروکراسی) ۳۰۳

www.faragir.net

ساختار ماتریسی ۳۰۵
راههای جدید ۳۰۸
ساختار تیمی ۳۰۸
سازمانهای مجازی ۳۰۸
سازمانهای بدون مرز ۳۱۰
چرا ساختارهای سازمانی متفاوت‌اند؟ ۳۱۲
استراتژی ۳۱۳
اندازه سازمان ۳۱۵
تکنولوژی ۳۱۵
نامطمئن بودن محیط ۳۱۶
ساختار سازمانی و رفتار کارکنان ۳۱۷
نکات کاربردی برای مدیران ۳۱۹

فصل چهاردهم: تکنولوژی و طرح‌ریزی شغل

تکنولوژی در سازمان ۳۲۱
مدیریت کیفیت کامل ۳۲۲
بازسازی فرایند کار ۳۲۴
سیستم تولید انعطاف‌پذیر ۳۲۷
منسوخ شدن مهارتها ۳۲۹
طرح‌ریزی شغل ۳۳۰
تئوری‌هایی در زمینهٔ ویژگیهای کار ۳۳۰
طرح‌ریزی مجدد شغل ۳۳۶
تغییر دادن دیدگاهی که ما به کارها نگاه می‌کنیم ۳۴۱
نکات کاربردی برای مدیران ۳۴۳

فصل پانزدهم: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

ارزیابی عملکرد ۳۴۶
هدف از ارزیابی عملکرد ۳۴۶
ارزیابی عملکرد و انگیزش ۳۴۷
چه چیزی را ارزیابی می‌کنند؟ ۳۴۸
چه کسی عملکرد را ارزیابی می‌کند؟ ۳۴۹

www.faragir.net

شیوه‌های ارزیابی عملکرد ۳۵۱
مسائل بالقوه ۳۵۴
راه حل ۳۵۸
بازخورنمودن نتیجهٔ عملکرد را فراموش نکنید ۳۶۰
ارزیابی عملکرد تیم ۳۶۱
ارزیابی عملکرد در سطح جهانی ۳۶۲
سیستم پاداش ۳۶۳
عوامل تعیین کنندهٔ پاداش ۳۶۳
نوع پاداش ۳۶۶
نکات کاربردی برای مدیران ۳۷۰

فصل شانزدهم: فرهنگ سازمانی

تعریف فرهنگ سازمانی ۳۷۲
فرهنگ یک واژهٔ توصیفی است ۳۷۳
آیا سازمانها فرهنگهای همانندی دارند؟ ۳۷۳
تفاوت فرهنگهای قوی با ضعیف ۳۷۵
فرهنگ چه می‌کند؟ ۳۷۷
نقش فرهنگ ۳۷۷
فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی ۳۷۸
ایجاد و حفظ فرهنگ ۳۷۹
شیوهٔ پیدایش یک فرهنگ ۳۷۹
زنده نگه داشتن یک فرهنگ ۳۸۰
خلاصه: شیوهٔ شکل گیری فرهنگها ۳۸۸
شیوهٔ فراگیری فرهنگ ۳۸۹
داستان ۳۸۹
آداب و رسوم ۳۹۰
امتیازات ویژه ۳۹۱
زبان رمز ۳۹۲
آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند فرهنگ ملی را تحت‌الشعاع قرار دهد؟ ۳۹۳
فرهنگ سازمانی و تفاوتهای فردی ۳۹۳
نکات کاربردی برای مدیران ۳۹۵

www.faragir.net

فصل هفدهم: تغییر و بهبود سازمانی

نیروهایی که باعث تغییر می‌شوند ۳۹۷
تغییرات برنامه‌ریزی شده ۴۰۱
دو دیدگاه ۴۰۳
آبهای آرام ۴۰۴
آبهای کف آلود ۴۰۵
ادغام دو دیدگاه در یکدیگر ۴۰۶
مقاومت در برابر پدیدهٔ تغییر ۴۰۶
مقاومتهای فردی ۴۰۸
مقاومت سازمانی ۴۱۰
غلبه بر عوامل مقاوم ۴۱۱
پدیدهٔ تغییر و بهبود سازمانی ۴۱۴
روشهای ساختاری ۴۱۴
برنامه‌های مبتنی بر کار و تکنولوژی ۴۱۷
برنامه‌های مبتنی بر رفتارها و نگرشها ۴۲۰
مسائل جدید در تغییر سازمانی ۴۲۵
تنش یا فشار روانی ۴۲۵
تشویق به نوآوری ۴۲۸
نکات کاربردی برای مدیران ۴۳۱
گفتار پایانی ۴۳۲
یادداشتها ۴۳۴
واژه‌نامهٔ فارسی - انگلیسی ۴۴۵
واژه‌نامهٔ انگلیسی - فارسی ۴۴۷
نمایه ۴۴۹

www.faragir.net

www.faragir.net