

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مدیریت

«ویرایش یازدهم»

تالیف:

استفان پی. رایینز

ماری کالتر

ترجمه:

حسین محبی



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۶

سرشناسه	: رابینز، استیون پی، ۱۹۴۳ - م. Robbins, Stephen P.
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت/ تالیف استفان پی. رابینز، ماری کالتر؛ ترجمه حسین محبی.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات آثار فکر، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	: ۷۶۸ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-94081-4-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: ed. Management , 2012, 11th
یادداشت	: کتاب حاضر نخستین بار در سال ۱۳۹۱ با عنوان "مدیریت(مبانی و تئوری‌های مدیریت)" توسط انتشارات گنجینه علوم انسانی با ترجمه شمس‌اله جعفری‌نیا، محمدمهدی پرهیزگار منتشر شده است.
عنوان دیگر	: مدیریت(مبانی و تئوری‌های مدیریت).
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: کولتر، مری کی. Coulter, Mary K.
شناسه افزوده	: محبی، حسین، ۱۳۴۴ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۲ ۴م۲/۳۱HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۳۴۷۱۲۱



### مدیریت «ویرایش یازدهم»

تالیف: استفان پی. رابینز- ماری کالتر

ترجمه: حسین محبی

ناشر: انتشارات آثار فکر

صفحه آرا: منیر السادات حسینی

چاپ دوم ۱۳۹۶

تیراژ: ۲۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۰۸۱-۴-۶

تهران: خیابان انقلاب- خیابان ۱۲ فروردین- خیابان وحید نظری- پلاک ۹۹

تلفن: ۶- ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۵۵۰۰۰ تومان

## ◆ فهرست مطالب

دیدگاه نمادین .....	۶۶
محیط بیرونی: حدودها و چالش‌ها .....	۶۷
محیط اقتصادی .....	۶۹
محیط جمعیتی .....	۷۰
محیط بیرونی چگونه بر مدیران تأثیر می‌گذارد؟ .....	۷۱
فرهنگ سازمانی: حدودها و چالش‌ها .....	۷۴
فرهنگ سازمانی چیست؟ .....	۷۵
فرهنگ‌های قوی .....	۷۶
فرهنگ از کجا می‌آید و چگونه تداوم می‌یابد؟ .....	۷۸
کارکنان فرهنگ را چگونه یاد می‌گیرند؟ .....	۷۹
فرهنگ چگونه بر مدیران تأثیر می‌گذارد؟ .....	۸۲
بحث‌های جاری در فرهنگ سازمانی .....	۸۴
ایجاد یک فرهنگ نوآور .....	۸۴
ایجاد یک فرهنگ پاسخ‌گو به مشتری .....	۸۵
روحیه و فرهنگ سازمانی .....	۸۶
خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....	۸۸
سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....	۸۹
آماده شدن برای: شغل من .....	۹۰

### بخش دوم: موضوع مدیریت واحد

فصل ۳ مدیریت در یک محیط جهانی .....	۹۵
چه کسی صاحب چه چیزی هست؟ .....	۹۸
چشم‌انداز جهانی شما چیست؟ .....	۹۹
شناخت محیط جهانی .....	۱۰۰
اتحادیه‌های تجاری منطقه‌ای .....	۱۰۰
مکانیسم‌های تجارت جهانی .....	۱۰۵
انجام فعالیت کسبی به صورت جهانی .....	۱۰۷
انواع مختلف سازمان‌های جهانی .....	۱۰۸
سازمان‌ها چگونه جهانی می‌شوند؟ .....	۱۰۹
مدیریت در یک محیط جهانی .....	۱۱۰
محیط سیاسی / قانونی .....	۱۱۰

### بخش اول: زمینه مدیریت

فصل ۱ مدیریت و سازمان‌ها .....	۱۹
چرا مدیران مهم هستند؟ .....	۲۱
مدیران چه کسانی هستند و کجا کار می‌کنند؟ .....	۲۳
مدیر چه کسی است؟ .....	۲۳
مدیران کجا کار می‌کنند؟ .....	۲۴
مدیران چه کاری انجام می‌دهند؟ .....	۲۶
کارکردهای مدیریت .....	۲۷
نقش‌های مدیریتی مینتزرگ و ... ..	۲۹
مهارت‌های مدیریت .....	۳۱
کار مدیران چگونه تغییر می‌یابد؟ .....	۳۳
اهمیت مشتریان در کار مدیران .....	۳۵
اهمیت نوآوری در کار مدیران .....	۳۶
اهمیت حمایت از کار مدیران .....	۳۷
چرا مدیریت را مطالعه می‌کنیم؟ .....	۳۷
جهانی بودن مدیریت .....	۳۷
واقعیت کار .....	۳۸
پاداش‌ها و چالش‌های مدیر بودن .....	۳۹
خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....	۴۰
سؤالاتی برای بحث و مرور .....	۴۲
آماده شدن برای: شغل من .....	۴۳
قسمت تاریخ مدیریت .....	۴۶
مدیریت اولیه .....	۴۶
رویکرد کلاسیک .....	۴۸
رویکرد رفتاری .....	۵۲
رویکرد کمی .....	۵۵
رویکردهای معاصر .....	۵۷
فصل ۲ شناخت بافتار مدیریتی و .....	۶۳
مدیر: قادر توانمند یا نمادین؟ .....	۶۵
دیدگاه قادر توانمند .....	۶۶

۱۶۴	سازمان‌ها چگونه سبز می‌شوند؟
۱۶۶	ارزشیابی کنش‌های مدیریت سبز
۱۶۷	مدیران و رفتار اخلاقی
۱۶۸	عواملی که رفتار اخلاقی و غیر اخلاقی را تعیین می‌کند
۱۷۳	اخلاقیات در بافتار جهانی
۱۷۵	تشویق رفتار اخلاقی
۱۷۵	انتخاب کارمند
۱۷۵	مقررات اخلاقی و قواعد تصمیم
۱۷۸	رهبری
۱۷۸	اهداف شغلی و ارزیابی عملکرد
۱۷۹	آموزش اخلاقی
۱۸۰	حساب‌رسان مستقل اجتماعی
۱۸۰	سازوکارهای حمایتی
۱۸۰	مسئولیت اجتماعی و مسایل اخلاقی در جهان امروز
۱۸۰	مدیریت لغزش‌های اخلاقی و بی‌مسئولیتی اجتماعی
۱۸۲	کارآفرینی اجتماعی
۱۸۴	فعالیت کسبی تغییر اجتماعی مثبت را تقویت می‌کند
۱۸۵	دشواری‌های مدیران
۱۸۵	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری
۱۸۷	سؤال‌هایی برای مرور و بحث

#### فصل ۶ مدیریت تغییر و نوآوری

۱۹۳	فرآیند تغییر
۱۹۵	دو دیدگاه فرایند تغییر
۱۹۶	انواع تغییرات سازمانی
۱۹۹	تغییر سازمانی چیست؟
۱۹۹	انواع تغییر
۲۰۲	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
۲۰۳	چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟
۲۰۴	فناوری برای کاهش مقاومت در برابر تغییر
۲۰۵	مسایل معاصر در مدیریت تغییر
۲۰۵	تغییر در فرهنگ سازمانی
۲۰۷	استرس کارکنان
۲۱۴	برانگیختن نوآوری
۲۱۵	خلاصیت در برابر نوآوری
۲۱۵	تحریک و تغذیه کردن به نوآوری
۲۱۹	دشواری‌های مدیران
۲۱۹	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری

۱۱۱	محیط اقتصادی
۱۱۲	محیط فرهنگی
۱۱۵	مدیریت جهانی در دنیای امروز
۱۲۰	سؤال‌هایی برای مرور و بحث
۱۲۱	آماده شدن برای: شغل من

#### فصل ۴ مدیریت تنوع

۱۲۷	تنوع
۱۲۷	تنوع محیط کار چیست؟
۱۲۹	چرا مدیریت محیط کار متنوع مهم است؟
۱۳۲	محیط کار در حال تغییر
۱۳۳	ویژگی‌های جمعیتی امریکا
۱۳۶	انواع تنوع در محیط کاری
۱۳۶	سن
۱۳۸	جنسیت
۱۳۹	نژاد و قومیت
۱۴۰	نا توانی / توانایی
۱۴۲	مذهب
۱۴۴	انواع دیگر تنوع‌ها
۱۴۴	چالش‌ها در مدیریت تنوع‌ها
۱۴۴	سوگیری شخصی
۱۴۷	سقف شیشه‌ای
۱۴۷	آغاز تنوع در محیط کاری
۱۴۸	جنبه قانونی تنوع محیط کاری
۱۴۹	تعهد مدیریت عالی نسبت به تنوع
۱۴۹	مشاوره
۱۵۰	آموزش مهارت‌های تنوع
۱۵۱	گروه‌های ابتکاری کارکنان
۱۵۱	دشواری‌های مدیران
۱۵۲	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری
۱۵۳	سؤال‌هایی برای مرور و بحث
۱۵۳	آماده شدن برای: شغل من

#### فصل ۵ مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی

۱۵۹	مسئولیت اجتماعی چیست؟
۱۶۰	از الزام تا پاسخ‌گویی به مسئولیت
۱۶۲	ایا سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی دارند؟
۱۶۳	مدیریت سبز و تدوام آن

سؤال‌هایی برای مرور و بحث ..... ۲۲۰

## بخش سوم: برنامه‌ریزی

فصل ۷ مدیران به عنوان تصمیم‌گیران ..... ۲۲۵

فرایند تصمیم‌گیری ..... ۲۲۷

مرحله ۱: تشخیص مسئله ..... ۲۲۹

مرحله ۲: مشخص نمودن معیارهای تصمیم‌گیری ..... ۲۲۹

مرحله ۳: سبک سنگین کردن معیارها ..... ۲۳۰

مرحله ۴: ایجاد راه حل‌ها ..... ۲۳۰

مرحله ۵: تحلیل راه حل‌ها ..... ۲۳۱

مرحله ۶: انتخاب یک راه حل ..... ۲۳۱

مرحله ۷: اجرای راه حل ..... ۲۳۱

مرحله ۸: ارزیابی اثربخشی تصمیم ..... ۲۳۲

مدیران تصمیم می‌گیرند ..... ۲۳۲

تصمیم‌گیری: عقلانیت ..... ۲۳۳

تصمیم‌گیری: عقلانیت محدود ..... ۲۳۴

تصمیم‌گیری: نقش بصیرت ..... ۲۳۵

تصمیم‌گیری: نقش مدیریت مبتنی بر شواهد ..... ۲۳۶

انواع تصمیم‌ها و شرایط تصمیم‌گیری ..... ۲۳۶

انواع تصمیم‌ها ..... ۲۳۶

شرایط تصمیم‌گیری ..... ۲۳۹

سبک‌های تصمیم‌گیری ..... ۲۴۲

نیم‌رخ سبک فکری خطی - غیرخطی ..... ۲۴۲

سوء‌گیری و خطاهای تصمیم‌گیری ..... ۲۴۳

مروری بر تصمیم‌گیری مدیریتی ..... ۲۴۵

تصمیم‌گیری اثربخش در جهان امروز ..... ۲۴۶

پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر ..... ۲۴۸

خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری ..... ۲۴۸

سؤال‌هایی برای مرور و بحث ..... ۲۵۰

آماده شدن برای: شغل من ..... ۲۵۱

فصل ۸ اساس برنامه‌ریزی ..... ۲۵۵

چرایی و چگونگی برنامه‌ریزی ..... ۲۵۷

برنامه‌ریزی چیست؟ ..... ۲۵۸

چرا مدیران برنامه می‌ریزند؟ ..... ۲۵۸

برنامه‌ریزی و اجرا ..... ۲۵۸

اهداف و برنامه‌ها ..... ۲۵۹

انواع هدف‌ها ..... ۲۶۰

انواع برنامه‌ها ..... ۲۶۱

هدف‌گذاری و ایجاد برنامه ..... ۲۶۳

رویکردهای هدف‌گذاری ..... ۲۶۳

ایجاد برنامه‌ها ..... ۲۶۷

رویکردهای برنامه‌ریزی ..... ۲۶۷

مسائل جدید در برنامه‌ریزی ..... ۲۷۰

مدیران چگونه می‌توانند در یک محیط پویا برنامه اثر -

بخش بریزند؟ ..... ۲۷۰

پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر ..... ۲۷۳

خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری ..... ۲۷۳

سؤال‌هایی برای مرور و بحث ..... ۲۷۵

آماده شدن برای: شغل من ..... ۲۷۵

فصل ۹ مدیریت راهبردی ..... ۲۷۹

مدیریت راهبردی ..... ۲۸۱

مدیریت راهبردی چیست؟ ..... ۲۸۲

چرا مدیریت راهبردی مهم است؟ ..... ۲۸۲

فرایند مدیریت راهبردی ..... ۲۸۴

مرحله ۱: مشخص نمودن رسالت، اهداف و راهبردهای

جاری سازمان ..... ۲۸۴

مرحله ۲: انجام تحلیل بیرونی ..... ۲۸۵

مرحله ۳: انجام تحلیل درونی ..... ۲۸۶

مرحله ۴: ارائه راهبردها ..... ۲۸۶

مرحله ۵: اجرای راهبردها ..... ۲۸۷

مرحله ۶: ارزیابی نتایج ..... ۲۸۷

راهبردهای مشارکتی ..... ۲۸۷

راهبردهای مشارکتی چیست؟ ..... ۲۸۷

انواع راهبردهای مشارکتی چیست؟ ..... ۲۸۷

راهبردهای مشارکتی چگونه مدیریت می‌شوند؟ ..... ۲۹۰

راهبردهای رقابتی ..... ۲۹۱

نقش مزیت‌های رقابتی ..... ۲۹۱

انتخاب یک راهبرد رقابتی ..... ۲۹۳

مسائل مدیریت راهبردی جدید ..... ۲۹۵

خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری ..... ۳۰۲

سؤال‌هایی برای مرور و بحث ..... ۳۰۳

آماده شدن برای: شغل من ..... ۳۰۴

فنون و ابزارهای برنامه‌ریزی ..... ۳۰۹

۳۵۸.....	ساختارهای تیمی	۳۰۹.....	فنونی برای سنجش محیط
۳۵۹.....	ماتریکس و ساختارهای پروژه‌های	۳۰۹.....	تنکاش محیطی
۳۶۰.....	سازمان بدون مرز	۳۱۱.....	پیش‌بینی
۳۶۲.....	سازمان‌های یادگیرنده	۳۱۴.....	محک زدن
۳۶۳.....	سازمان‌دهی برای مشارکت	۳۱۵.....	فنونی برای تخصیص منابع
۳۶۴.....	مشارکت درونی	۳۱۵.....	بودجه‌ریزی
۳۶۷.....	مشارکت بیرونی	۳۱۷.....	برنامه زمانی
۳۶۸.....	چیدمان منعطف‌کاری	۳۲۱.....	تحلیل سر بسر
۳۶۹.....	ارتباط از راه دور	۳۲۲.....	برنامه‌ریزی خطی
۳۷۲.....	هفته کاری فشرده، زمان سیال و تسهیم کاری	۳۲۴.....	فنون برنامه‌ریزی جدید
۳۷۲.....	نیروی کار اقتضایی	۳۲۵.....	مدیریت پروژه
۳۷۳.....	چالش‌های امروز در طراحی سازمانی	۳۲۶.....	برنامه‌ریزی سناریو
۳۷۳.....	مرتبط نگه داشتن کارکنان		
۳۷۵.....	مدیریت مسایل ساختاری جهانی		
۳۷۵.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر		
۳۷۶.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری		
۳۷۸.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث		
<b>فصل ۱۲ مدیریت منابع انسانی</b> .....	<b>۳۸۱</b>		
۳۸۴.....	فرایند مدیریت منابع انسانی	۳۲۹.....	<b>فصل ۱۰ طرح سازمانی اصلی</b>
۳۸۴.....	چرا مدیریت منابع انسانی مهم است؟	۳۳۱.....	طراحی ساختار سازمانی
۳۸۵.....	عوامل بیرونی که بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند	۳۳۲.....	تخصص کاری
۳۹۲.....	تشخیص و انتخاب کارکنان توانمند	۳۳۴.....	بخش‌بندی کردن
۳۹۲.....	برنامه‌ریزی منابع انسانی	۳۳۶.....	سلسله مراتب
۳۹۳.....	استخدام و عدم استخدام	۳۴۰.....	حیطه کنترل
۳۹۵.....	گزینش	۳۴۱.....	تمرکز و عدم تمرکز
	آماده ساختن کارکنان با دانش و مهارت‌های مورد نیاز...	۳۴۳.....	ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی
۳۹۸.....	آشنایی	۳۴۵.....	عوامل اقتضایی بر انتخاب ساختار تأثیر می‌گذارند
۴۰۰.....	آموزش کارکنان	۳۴۵.....	راهبرد و ساختار
۴۰۲.....	حفظ کارکنانی با توانایی و عملکرد بالا	۳۴۶.....	اندازه و ساختار
۴۰۲.....	مدیریت عملکرد کارکنان	۳۴۶.....	فناوری و ساختار
	پرداخت‌ها و مزایا	۳۴۷.....	عدم قطعیت محیطی و ساختار
۴۰۶.....	مسایل جدید در مدیریت منابع انسانی	۳۴۸.....	طرح‌های سازمانی سنتی
۴۰۶.....	مدیریت کاهش اندازه	۳۴۸.....	ساختار ساده
۴۰۷.....	مدیریت تهاجم جنسی	۳۴۸.....	ساختار کارکردی
۴۰۹.....	مدیریت تعادل زندگی کاری	۳۴۹.....	ساختار تقسیم‌بندی‌شده
۴۱۱.....	کنترل هزینه‌های منابع انسانی	۳۴۹.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر
۴۱۲.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر	۳۴۹.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری
		۳۵۱.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث
		<b>۳۵۵</b>	<b>فصل ۱۱ طرح سازمانی سازگارانه</b>
		۳۵۷.....	طرح‌های سازمانی جدید

## بخش چهارم: سازمان‌دهی



نگرش‌ها و عملکرد شغلی.....	۴۶۲	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری.....	۴۱۳
رضایت شغلی .....	۴۶۳	سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....	۴۱۵
درگیری شغلی و تعهد سازمانی .....	۴۶۶	قسمت مدیریت شغل شما .....	۴۱۹
اشتغال کارکنان .....	۴۶۶	فرصت‌های شغلی در مدیریت .....	۴۱۹
نگرش‌ها و سازگاری .....	۴۶۷	پیدا کردن یک فرهنگ مناسب .....	۴۲۰
تئوری ناسازگاری شناختی .....	۴۶۸	خطر پذیری .....	۴۲۰
پیمایش‌های نگرشی .....	۴۶۹	یادگیری برای سازگاری با افراد مشکل .....	۴۲۲
کاربردهایی برای مدیران .....	۴۷۰	از شغل خودم چه می‌خواهم؟ .....	۴۲۳
شخصیت .....	۴۷۰	چگونه می‌توانم یک شغل موفق داشته باشم؟ .....	۴۲۳
شاخص مایر بریگز .....	۴۷۱	<b>فصل ۱۳ مدیریت تیم‌ها.....</b>	۴۲۵
مدل پنج عاملی .....	۴۷۳	گروه‌ها و ایجاد گروه‌ها .....	۴۲۷
دیدگاه‌های شخصیتی بیشتر .....	۴۷۴	گروه چیست؟ .....	۴۲۸
انواع شخصیت در فرهنگ‌های مختلف .....	۴۷۷	مراحل ایجاد گروه .....	۴۲۸
هیجان و هوش هیجانی .....	۴۷۷	عملکرد کار گروه و رضامندی .....	۴۳۰
کاربردهایی برای مدیران .....	۴۷۹	شرایط بیرونی که بر گروه تحمیل می‌شود .....	۴۳۰
ادراک .....	۴۸۰	منابع عضویت گروهی .....	۴۳۱
عوامل تأثیرگذار در ادراک .....	۴۸۱	ساختار گروه .....	۴۳۱
تئوری اسنادی .....	۴۸۲	وظایف گروه .....	۴۴۰
میان‌برهای به کار رفته در قضاوت نسبت به دیگران .....	۴۸۴	تبدیل گروه‌ها به تیم‌های اثربخش .....	۴۴۱
کاربردهایی برای مدیران .....	۴۸۵	تیم کاری چیست؟ .....	۴۴۱
یادگیری .....	۴۸۵	انواع تیم‌های کاری .....	۴۴۳
شرطی عاملی .....	۴۸۵	ایجاد تیم‌های کاری اثربخش .....	۴۴۵
یادگیری اجتماعی .....	۴۸۶	چالش‌های معاصر در مدیریت تیم‌ها .....	۴۴۶
شکل‌گیری: یک ابزار مدیریتی .....	۴۸۷	مدیریت تیم‌های جهانی .....	۴۴۷
مسایل معاصر در رفتار سازمانی .....	۴۸۸	ایجاد مهارت‌های تیمی .....	۴۴۹
مدیریت تفاوت‌های نسلی .....	۴۸۸	شناخت شبکه‌های اجتماعی .....	۴۵۰
مدیریت رفتار منفی در محیط کار .....	۴۹۱	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر .....	۴۵۱
پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر .....	۴۹۱	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....	۴۵۱
خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....	۴۹۲	سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....	۴۵۳
سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....	۴۹۴	آماده شدن برای: شغل من .....	۴۵۴
آماده شدن برای: شغل من .....	۴۹۵		

<b>فصل ۱۵ مدیران و ارتباطات.....</b>	۴۹۹
ماهیت و کارکرد ارتباطات .....	۵۰۱
ارتباطات چیست؟ .....	۵۰۲
کارکردهای ارتباطات .....	۵۰۲
روش‌های ارتباط بین شخصی .....	۵۰۴
ارتباط بین شخصی اثربخش .....	۵۰۷

## **بخش پنجم: رهبری**

<b>فصل ۱۴ شناخت رفتار فردی.....</b>	۴۵۷
کانون و اهداف رفتار سازمانی .....	۴۵۹
کانون رفتار سازمانی .....	۴۶۰
اهداف رفتار سازمانی .....	۴۶۱

۵۵۵.....	برانگیختن گروه‌های بی‌همتای کارگران .....
۵۵۸.....	طراحی برنامه پاداش‌های مناسب .....
۵۶۲.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر .....
۵۶۲.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....
۵۶۴.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....
<b>۵۶۹.....</b>	<b>فصل ۱۷ مدیران به مثابه رهبران.....</b>
۵۷۱.....	چه کسانی رهبر هستند و رهبری چیست؟.....
۵۷۲.....	تئوری‌های اولیه رهبری .....
۵۷۲.....	تئوری‌های خصلت‌های رهبری .....
۵۷۳.....	تئوری‌های رفتار رهبری .....
۵۷۶.....	تئوری‌های اقتضایی رهبری .....
۵۷۶.....	مدل فیدلر .....
۵۷۸.....	تئوری رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد .....
۵۸۰.....	مدل مسیر - هدف .....
۵۸۲.....	دیدگاه‌های معاصر رهبری .....
۵۸۲.....	تئوری مبادله رهبر - پیرو (LMX) .....
۵۸۳.....	تئوری انتقالی - مبادله‌ای .....
۵۸۴.....	رهبری فرهمندی - شهودی .....
۵۸۷.....	مسائل رهبری در قرن بیست و یکم .....
۵۸۷.....	مدیریت قدرت .....
۵۸۸.....	اعتمادسازی .....
۵۹۰.....	توانمندسازی کارکنان .....
۵۹۱.....	رهبری در بین فرهنگ‌ها .....
۵۹۲.....	رهبر اثربخش شدن .....
۵۹۳.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر .....
۵۹۴.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....
۵۹۶.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....

## بخش ششم: کنترل

<b>۶۰۱.....</b>	<b>فصل ۱۸ کنترل کردن چیست و چرا مهم است؟ ..</b>
۶۰۳.....	فرآیند کنترل .....
۶۰۵.....	مرحله ۱: سنجش عملکرد واقعی .....
۶۰۷.....	مرحله ۲: مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد استاندارد .....
۶۰۸.....	مرحله ۳: انجام کنش مدیریتی .....
۶۰۹.....	تصمیم‌های مدیریتی در کنترل نمودن .....
۶۱۰.....	کنترل کردن در عملکردهای سازمانی .....

۵۰۸.....	موانع ارتباطات .....
۵۰۹.....	غلبه بر موانع .....
۵۱۱.....	ارتباطات سازمانی .....
۵۱۲.....	ارتباطات رسمی در برابر ارتباطات غیر رسمی .....
۵۱۲.....	جهت جریان ارتباطات .....
۵۱۳.....	شبکه‌های ارتباطات سازمانی .....
۵۱۵.....	طراحی محیط کار و ارتباطات .....
۵۱۶.....	فناوری اطلاعات و ارتباطات .....
۵۱۶.....	فناوری ارتباطات چگونه بر ارتباطات مدیریتی تأثیر می‌گذارد؟ .....
۵۱۷.....	.....
۵۱۸.....	فناوری ارتباطات چگونه بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد؟ .....
۵۱۹.....	مسائل ارتباطات در سازمان‌های امروزی .....
۵۱۹.....	مدیریت ارتباطات در جهان اینترنت .....
۵۲۱.....	مدیریت منابع دانشی سازمان‌ها .....
۵۲۲.....	نقش ارتباطات در خدمات مشتریان .....
۵۲۳.....	وارد نمودن درون‌داد کارکنان .....
۵۲۴.....	ارتباطات اخلاقی .....
۵۲۴.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر .....
۵۲۵.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری .....
۵۲۷.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث .....
<b>۵۳۱.....</b>	<b>فصل ۱۶ برانگیختن کارکنان.....</b>
۵۳۳.....	انگیزش چیست؟ .....
۵۳۴.....	تئوری‌های اولیه انگیزش .....
۵۳۵.....	تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو .....
۵۳۶.....	تئوری X و Y مک گریگور .....
۵۳۷.....	تئوری دو عاملی هرزبرگ .....
۵۳۹.....	تئوری نیازهای سه‌گانه .....
۵۴۰.....	تئوری‌های معاصر انگیزش .....
۵۴۰.....	تئوری هدف‌گذاری .....
۵۴۳.....	تئوری تقویت .....
۵۴۳.....	طراحی شغل‌های برانگیزاننده .....
۵۴۷.....	تئوری برابری .....
۵۴۹.....	تئوری انتظار .....
۵۵۰.....	یکپارچه‌سازی تئوری معاصر انگیزش .....
۵۵۲.....	مسائل موجود در انگیزش .....
۵۵۲.....	برانگیختن در شرایط اقتصادی .....
۵۵۳.....	برانگیختن در چالش‌های انگیزشی چند فرهنگی .....

۶۳۵.....	<b>فصل ۱۹ مدیریت عملیات‌ها.....</b>	۶۱۰.....	عملکرد سازمانی چیست؟.....
۶۳۷.....	نقش مدیریت عملیات‌ها.....	۶۱۰.....	مقیاس‌های عملکردهای سازمانی.....
۶۳۸.....	خدمات و تولید کردن.....	۶۱۲.....	ابزارهایی برای سنجش عملکرد سازمانی.....
۶۳۹.....	مدیریت بهره‌وری.....	۶۱۲.....	کنترل‌های قبل از عمل / هم‌زمان / بازخورد.....
۶۴۱.....	نقش‌های راهبردی مدیریت عملیات.....	۶۱۴.....	کنترل‌های مالی.....
۶۴۱.....	مدیریت زنجیره ارزش چیست و چرا مهم است؟.....	۶۱۶.....	کارت امتیازی متوازن.....
۶۴۲.....	مدیریت زنجیره ارزش چیست؟.....	۶۱۶.....	کنترل‌های اطلاعاتی.....
۶۴۳.....	هدف مدیریت زنجیره ارزش.....	۶۱۸.....	محک زدن بهترین کارها.....
۶۴۳.....	مزایای مدیریت زنجیره ارزش.....	۶۱۹.....	مسائل معاصر در کنترل.....
۶۴۴.....	مدیریت عملیات با استفاده از مدیریت زنجیره ارزش.....	۶۱۹.....	سازگاری کنترل در تفاوت‌های بین فرهنگ‌ها.....
۶۴۴.....	راهبرد زنجیره ارزش.....	۶۲۰.....	نگرانی‌های محیط کاری.....
۶۴۸.....	موانع مدیریت زنجیره ارزش.....	۶۲۳.....	خشونت در محیط کار.....
۶۵۰.....	مسائل موجود در مدیریت عملیات.....	۶۲۶.....	کنترل نمودن تعامل مشتری.....
۶۵۰.....	نقش فناوری در مدیریت عملیات.....	۶۲۷.....	مدیریت مشارکتی.....
۶۵۲.....	مسائل کیفیت.....	۶۲۸.....	پاسخ من به دشواری‌های یک مدیر.....
۶۵۳.....	اهداف کیفیت.....	۶۲۸.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری.....
۶۵۵.....	سلیقه جمعی و سازمان هوشمند.....	۶۳۰.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث.....
۶۵۷.....	خلاصه فصل با توجه به نتایج یادگیری.....		
۶۵۸.....	سؤال‌هایی برای مرور و بحث.....		
۶۶۳.....	<b>منابع.....</b>		



## درباره نویسندگان

استفان پی. رایبیز (دکترای Ph.D در دانشگاه آریزونا) استاد بازنشسته مدیریت در دانشگاه ایالتی سان دیاگو، نویسنده‌ای است که کتابش هم در حوزه مدیریت و هم در حوزه رفتار سازمانی، بیشترین فروش را در جهان داشته است. کتاب وی در بیش از هزار آموزشکده و دانشگاه مورد استفاده قرار گرفته است، به نوزده زبان ترجمه شده و در کانادا، استرالیا، آفریقای جنوبی و هندوستان پذیرفته شده است. دکتر رایبیز همچنین نویسنده کتاب حقیقت درباره مدیریت انسان‌ها، ویرایش دوم (چاپ ۲۰۰۸، فاینانسیال تایمز و پرینتیک‌هال) و کتاب تصمیم بگیر و فتح کن (چاپ ۲۰۰۴، فاینانسیال تایمز و پرینتیک‌هال) می‌باشد.



دکتر رایبیز فعالیت‌های دیگری هم مثل دو و میدانی دارد به طوری که در سال ۱۹۹۳ در پنجاه سالگی‌اش، ۲۱ عنوان قهرمانی ملی و ۱۲ عنوان جهانی را برده بود. نام وی در فهرست قهرمانان ۲۰۰۵ رشته دو و میدانی ثبت شده است. هم اکنون رکورد دارد و ۱۰۰ متر (۳۷.۰۱۲) و دو ۲۰۰ متر (۲۰.۲۵) در مردان بالای ۶۵ ساله است.

ماری کالتر (دکترای Ph.D در دانشگاه آرکانزاس) استاد بازنشسته دانشگاه ایالتی میسوری است. دکتر کالتر کتاب‌های دیگری را توسط پرینتیک‌هال به چاپ رسانده است مثل مدیریت راهبردی در عمل، که اکنون در پنجمین ویرایش خودش است و کارآفرینی در عمل که در ویرایش دوم می‌باشد. دکتر کالتر در باغ گل خودش گلف بازی هم می‌کند و برای اعضای خانواده خود غذاهای خوشمزه درست می‌کند و از انجام فعالیت‌های مختلف با اعضای خانواده خود ران، سارا، جیمز،



کتی و مت و اولین نوه دختری‌اش بروکلین، لذت می‌برد.

## سخن مترجم

درباره مدیریت کتاب‌های زیادی تألیف و ترجمه شده است و این دومین کتاب مدیریت است که این‌جانب ترجمه کرده‌ام. کتاب اول، مدیریت پیتر دراگر بود که در واقع کتابی کلاسیک در این موضوع می‌باشد. مدیریت رایبیز و کالتر کتابی آکادمیک و دانشگاهی است و چنان‌چه در ابتدای کتاب آمده در بیش از ۱۰۰۰ دانشکده و کالج پذیرفته شده و به ۱۹ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. همچنین کتاب‌های رایبیز در مدیریت و رفتار سازمانی پرفروش‌ترین کتاب‌ها بوده‌اند. این همه‌گیر بودن کتاب‌ها تخصص و در عین حال زبان ساده و گویای نویسندگان را نشان می‌دهد؛ همچنین تمام مسایل جدید و روز را مطرح کرده است که به‌ندرت می‌توان آنها را در کتاب‌های دیگر یافت. هم مباحث مقدماتی و پایه‌ای را دارد، هم مفاهیم را به‌خوبی تعریف کرده است و هم این‌که آمارها و اطلاعات میدانی وسیعی را عرضه نموده است. کتاب حاضر ویرایش یازدهم می‌باشد و کتابی جامع در زمینه مدیریت هست که دانشجویان و فرهیختگان کلیه رشته‌های مدیریت می‌توانند خوشه‌ای از این خرمین بچینند. نویسندگان به کلیه مسایل و مباحث، بدون سوگیری نگاه کرده‌اند و سعی نموده‌اند واقعیت‌ها را آن‌چنان‌که هست، نشان دهند. بیشتر مطالعات ذکرشده در متن کتاب به صورت نظرسنجی انجام شده و نویسندگان از واژه (survey) استفاده کرده‌اند که برای آن در بیشتر موارد معادل پیمایش به کار رفته است، مگر این‌که جهت جلوگیری از تکرار مکرر کلمه پیمایش، از واژه تحقیق استفاده شده باشد. حداقل سعی کرده‌ام از واژه‌سازی‌های جدید پرهیز کنم. بیشتر از این در مورد کتاب یا نویسندگان آن سخن نمی‌گویم، زیرا معتقدم قضاوت در مورد سودمندی هر کتاب با خوانندگان می‌باشد و استفاده‌ای که از این کتاب می‌شود. کتاب خوبی که خواننده نداشته باشد یا بهره‌ای به خوانندگان و جامعه خود نرساند، در قفسه‌ها خواهد ماند!

تردیدی ندارم که کتاب حاضر مثل سایر کتاب‌هایی که تاکنون توسط این‌جانب ترجمه و چاپ شده‌اند بدون ایراد نیست و قبلاً از انتقادها و پیشنهادهای خوانندگان، دوستان، دانشجویان و اساتید دانشگاه، تشکر و قدردانی می‌کنم و چشم به راه رهنمودهای علمی و ادبی شما هستم.

حسین محبی (hosein\_mohebbi@yahoo.com)

## پیشگفتار

تصمیم خوبی گرفته‌اید! در دانشگاه تحصیل می‌کنید . . . و شاید بهتر از آن. شاید گاهی احساس کنید وقت‌تان را به هدر می‌دهید و شاید هم چنین احساسی ندارید. آری، گاهی سخت‌تر از این هم می‌شود. اما کاری که شما اکنون انجام می‌دهید، نتایج طولانی‌تری دارد. در تحقیقات جدیدی از جویندگان کار، ۹۲ درصد آن‌ها گفته‌اند که ناتوانی در رقابت‌های شغلی ناشی از این بوده که تحصیلات دانشگاهی دارند. ولی شما با چنین چیزی روبه‌رو نخواهید شد چون در دانشگاه ثبت نام کرده‌اید – رشته‌ای که این کتاب را برای آن خریده‌اید.

## تغییرات کلیدی در ویرایش یازدهم

برخی از تغییرات زیر را در ویرایش یازدهم انجام داده‌ایم:

- دو فصل جدید: مدیریت تنوع و طراحی سازمانی سازگارانه
- دو کاربرد موردی در هر فصل<sup>۱</sup>
- قسمت جدیدی به نام رهبری که/ایجاد تفاوت می‌کند، در هر فصل کتاب
- شماره‌ها که در هر فصل هستند
- دیدگاه‌اینده: جهان کار در سال ۲۰۲۰ که در نه فصل وجود دارد
- دشواری‌های یک مدیر که در همه فصول گنجانده شده است
- ۴۳ درصد پانویس‌ها از منابع ۲۰۰۹ و ۲۰۱۰ روزآمد شده است
- فیلم‌های جدیدی که نشان‌دهنده موضوع‌های مدیریتی هستند و از طریق سایت [www.mymanagementlab.com](http://www.mymanagementlab.com) جهت یادگیری بیشتر قابل دسترسی‌اند.

## این رشته چیست و چرا مهم است؟

این رشته و این کتاب دربارهٔ مدیریت و مدیران است. مدیران تنها موردی‌ست که همهٔ سازمان‌ها – بدون نظر به اندازه، نوع و محل – بدان‌ها نیاز دارند و شکی نیست جهانی که مدیران با آن روبه‌رو هستند، تغییر یافته است، در حال تغییر است، و به تغییر ادامه خواهد داد. ماهیت پویای سازمان‌های امروزی، هم به معنای پاداش‌ها و هم به معنای چالش‌ها برای افرادی است که این سازمان‌ها را مدیریت می‌کنند. مدیریت موضوع پویایی است و کتابی که در این مورد نوشته شده بایستی این تغییرات را منعکس نماید تا شما بتوانید تحت این شرایط جدید آمادهٔ

---

<sup>۱</sup>. به خاطر حجیم‌تر شدن کتاب از آوردن آن‌ها خودداری شد.

مدیریت شوید. ما ویرایش یازدهم این کتاب را برای تان ارائه می‌کنیم تا بهترین شناخت را در برخورد با تغییرات به دست آورید.

## رویکرد ما

رویکرد ما در مدیریت ساده است: مدیریت دربارهٔ افراد است. مدیران، افراد را مدیریت می‌کنند. بنابراین ما مدیران واقعی را به شما معرفی می‌کنیم، افراد واقعی که افراد را مدیریت می‌کنند. ما با این مدیران واقعی صحبت کرده‌ایم و از آن‌ها خواسته‌ایم تجربیات‌شان را در اختیار شما گذارند. شما درخواهید یافت که یک مدیر چه نوع آدمی است – مسایلی که این مدیران واقعی با آن‌ها برخورد داشتند و این که چگونه توانستند این مسایل را حل کنند. شما نه تنها از عقل و دانش اساتید خود بهره‌مند خواهید شد، بلکه به مشاوران و مربیان ما هم دسترسی خواهید داشت.

## در این رشته از شما چه انتظاراتی می‌رود؟

ساده است. به کلاس بروید. کتاب بخوانید. تکالیف خود را انجام دهید. و برای امتحان مطالعه کنید. از شما انتظار می‌رود که بتوانید بیشتر یادگیری خود را به این رشته و کتاب اختصاص دهید به علاوه ما برای نوشتن این کتاب، کلاس‌های مدیریت را فرا گرفته‌ایم و این چیزی است که از دانشجویان خود انتظار داریم.

## راهنمای خواننده

بیشتر موضوع‌هایی که در این کتاب بدان پرداخته شده است، عمقی نبوده و بارها به این موضوع اشاره شده است! استاد کلاس تان، منبع اصلی اطلاعات شماست و مواردی را که لازم است در این رشته یاد بگیرید و طی کلاس به شما ارائه خواهد نمود. کسی که کارتان را ارزیابی خواهد نمود و به شما نمره خواهد داد. بنابراین توجه داشته باشید که چه انتظاری از شما دارد! این کتاب به عنوان مکمل استاد شماست. ما به عنوان شریک تان در این کار بهترین اطلاعات ممکن را هم در خود کتاب و هم در [mymanagementlab.com](http://mymanagementlab.com) برای تان ارائه کرده‌ایم تا به شما کمک کنند در این رشته موفق شوید. اکنون وقت آن رسیده که از این کتاب استفاده کنید.

## هرچه از منابع بیشتری خارج از این کتاب استفاده کنید

### نمرهٔ بهتری را در این درس خواهید گرفت

استادها از یک کتاب استفاده می‌کنند، زیرا کتاب منبع فشرده‌ای از اطلاعات مورد نیازتان را دربارهٔ مطالب مواد درسی فراهم می‌کند. اساتید، این کتاب خاص را دوست دارند، چون مدیریت را از چشم‌انداز افرادی معرفی می‌کند که واقعاً کارشان مدیریت است – مدیران واقعی. در نتیجه از این کتاب استفاده کنید و آنچه را که مدیران واقعی می‌گویند، بخوانید. ببینید این‌ها چگونه مسایل مدیریتی را حل می‌کنند. در مورد سبک‌های مدیریتی‌شان یاد بگیرید و فکر کنید که چگونه می‌توانند مدیریت نمایند.



علاوه بر مواردی که شما می‌توانید از این مدیران واقعی یاد بگیرید ما چندین روش به شما ارائه کرده‌ایم که بتوانید در این رشته نمره خوبی بگیرید. از قسمت سؤال‌هایی برای مرور و بحث در انتهای کتاب استفاده کنید. این روش خوبی است تا مطمئن شوید موضوعاتی را که خوانده‌اید، فهمیده‌اید. از سایت آزمایشگاه مدیریت من (mymanagementlab) هم استفاده نمایید.

سایت [www. mymanagementlab. com](http://www.mymanagementlab.com) یک ابزار قدرتمند آن‌لاین است که ارزیابی‌ها، گزارش‌ها و مطالعات شخصی را با همدیگر ترکیب می‌کند تا به موفقیت شما کمک نمایند. این سایت فرصتی می‌دهد تا خودتان را در مورد مهارت‌ها و مفاهیم کلیدی بیازمایید، پیشرفت‌تان را در این رشته دنبال کنید و از برنامه‌های شخصی مطالعاتی استفاده نمایید - همه این‌ها کمک می‌کنند که در کلاس موفق شوید. در نهایت، ما انواع گسترده تجارب یادگیری سودمند را، هم در متن کتاب و هم در آزمایشگاه مدیریت ارائه کرده‌ایم. از دشواری‌های اخلاقی و تمرین‌های ایجاد مهارت تا تحلیل‌های موردی و وظایف دم‌دستی مدیریتی، به این ترتیب، تا رشته مدیریت برای‌تان جالب و با ارزش شود. استادان به شما خواهد گفت که چه انتظاراتی از شما دارد که باید انجام دهید. اما شما نباید تجارب یادگیری خود را به آن‌ها محدود کنید. سعی کنید فعالیت‌های دیگر هم انجام دهید، فعالیت‌هایی که حتی به شما تکلیف نکرده‌اند. می‌دانیم که ناکام نخواهید شد.

#### کتاب‌های اینترنتی، مکمل دانشجویان هستند

برای دانشجویانی که می‌خواهند صرفه‌جویی نمایند، کتاب‌های اینترنتی گزینه بسیار جالبی هستند. همان‌گونه که می‌توانید کتابی را از بیرون بخرید، می‌توانید آن را از اینترنت هم تهیه کنید. با این کتاب‌ها می‌توانید متون را جست‌وجو نمایید، به صورت آن‌لاین یادداشت‌برداری کنید، از یادداشت‌ها و سخنرانی‌ها چاپ بگیرید و پاراگراف‌های مهم را برای مرور بعدی خود علامت‌بزنید. برای گرفتن اطلاعات بیشتر به سایت [www. mymanagementlab. com](http://www.mymanagementlab.com) مراجعه کنید.

این سایت ابزار ساده‌ای است که دارای مطالب مربوط به رشته شماست و سنجش و گزارش خوبی را از اندازه‌گیری فردی و عملکرد کلاسی شما ارائه می‌نماید. همه منابعی که دانشجویان در این رشته نیاز دارند در یک جا قرار دارد - و با توجه به تجارب درسی‌تان به راحتی و به‌سادگی روزآمد می‌گردد. برخی از این منابع نسخه اینترنتی همه فصول را دارند همچنین دارای امتحانات کوچک، فیلم‌ها، شبیه‌سازی‌ها، سنجش‌ها و ارائه مطالب هستند که به دانشجویان کمک می‌کند به طور مستقل مطالعه نمایند.

#### کتابخانه خود ارزیابی (S. A. L)

اگر علاقه‌ای به خودارزیابی دارید، این ابزار ارزشمند دارای ۶۷ تمرین خودارزیابی فردی است که به شما اجازه می‌دهد دانش، باورها، احساس‌ها و کنش‌های خود را در ارتباط با طیف گسترده مهارت‌ها، توانایی‌ها و علایق‌تان، بسنجید. کلید این آزمون‌ها هم ارائه شده‌اند تا ارزیابی فوری و فردی از خودتان به عمل بیاورید. همچنین کتابخانه خودارزیابی همچنین به صورت چاپی و لوح فشرده نیز منتشر شده تا شما در مورد نحوه ارزیابی‌تان تصمیم بگیرید.

