

# مورد کاوی‌های مدیریت رفتار سازمانی

تألیف

دکتر علی پیران نژاد

عضو هیأت علمی دانشگاه تهران



شماره مسلسل ۹۱۷۷

شماره انتشار ۳۸۵۲

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه  
عنوان و نام پدیدآور  
مشخصات نشر  
مشخصات ظاهری  
فروست  
شابک  
وضعیت فهرست‌نویسی  
یادداشت  
موضوع  
موضوع  
موضوع  
موضوع  
موضوع  
شناسه افزوده  
رده‌بندی کنگره  
رده‌بندی دیویی  
شماره کتابشناسی ملی

: پیران‌نژاد، علی، ۱۳۶۲-  
: موردکاوی‌های مدیریت رفتار سازمانی / تألیف علی پیران‌نژاد.  
: تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.  
: ۲۶۶ ص.  
: انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۸۵۲  
: 978-964-03-7053-7  
: فیبا  
: کتابنامه: ص. ۲۶۷-۲۶۸.  
: رفتار سازمانی--ایران--مدیریت--نمونه‌پژوهی  
: نیروی انسانی--ایران--مدیریت--نمونه‌پژوهی  
: رفتار سازمانی--مدیریت--نمونه‌پژوهی  
: مدیریت--ایران--نمونه‌پژوهی  
: روش موردی  
: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات  
: HD ۵۸/۷/پ۹۳م۸ ۱۳۹۶  
: ۶۵۸/۳۰۰۹۵۵  
: ۴۷۳۵۲۱۹

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

ISBN:978-964-03-7053-7



9 789640 370537

عنوان: موردکاوی‌های مدیریت رفتار سازمانی  
تألیف: دکتر علی پیران‌نژاد  
ویرایش ادبی: علیرضا استواری  
نوبت چاپ: اول  
تاریخ انتشار: ۱۳۹۶  
شمارگان: ۵۰۰ نسخه  
ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

بها: ۲۰۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران  
پست الکترونیک: [press@ut.ac.ir](mailto:press@ut.ac.ir) - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>  
پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

حضرت علی (ع) می فرماید:

خَالِطُوا النَّاسَ مُخَالَطَةً إِنْ مِتُّمُ مَعَهَا بَكَوْا عَلَيْكُمْ وَإِنْ عِشْتُمْ حَنُّوا إِلَيْكُمْ

با مردم آن چنان معاشرت کنید که اگر بمیرید بر مرگ شما اشک ریزند و  
اگر زنده بمانید به شما عشق ورزند.

(نهج البلاغه، حکمت ۱۰)

## تقدیم به:

استاد ارجمند آقای دکتر آرین قلی‌پور به پاس تلاش‌های ارزشمند ایشان در تحول‌آفرینی و  
اعتلا بخشی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در کشور



## فهرست مطالب

پیشگفتار ..... ط

بخش اول: آشنایی بیشتر با موردکاوی ..... ۱  
ضرورت کاربرد موردکاوی در رشته مدیریت ..... ۳  
مزایای استفاده از موردکاوی ..... ۷  
معایب استفاده از موردکاوی ..... ۱۰  
نکاتی مهم در استفاده از موردکاوی ها ..... ۱۲  
دستورالعمل تحلیل موردکاوی ..... ۱۳  
نمونه برگه تحلیل موردکاوی ..... ۱۵

بخش دوم: دسته‌بندی موردکاوی ها ..... ۱۷  
ضرورت مطالعه رفتار سازمانی ..... ۱۷  
موردکاوی شماره ۱: چگونگی حضور در جلسه ارائه یک طرح پژوهشی پیشنهادی ..... ۱۹  
موردکاوی شماره ۲: افزایش نرخ خروج کارکنان ..... ۲۵  
موردکاوی شماره ۳: تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت داروسازی مشکلات ..... ۲۹

### انگیزش

موردکاوی شماره ۳: تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت داروسازی مشکلات ..... ۲۹  
موردکاوی شماره ۴: نیروی انسانی همگن در شرکت کاشی سازی فاخر ..... ۳۳  
موردکاوی شماره ۵: اعمال تحریم‌های بین‌المللی و تأثیرات آن بر عملکرد کارکنان بانک ..... ۳۷  
موردکاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا ..... ۴۱  
موردکاوی شماره ۷: پنج روز مرخصی اضافی در شرکت رجحان پلاستیک ..... ۴۷  
موردکاوی شماره ۹: طراحی سازوکار پاداش در شرکت ایران موتور ..... ۵۹  
موردکاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت ..... ۶۳  
موردکاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان ..... ۶۹

- مورد کاوی شماره ۱۲: مهارت هدفگذاری متوازن میان کار و خانواده..... ۷۵
- مورد کاوی شماره ۱۳: کار دفتری در پاسگاه‌های نیروی انتظامی..... ۷۹
- مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳
- مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱
- مورد کاوی شماره ۱۷: بی‌عدالتی در توزیع تجهیزات اداری..... ۹۵
- مورد کاوی شماره ۱۸: نارضایتی شغلی در بانک عدالت..... ۹۹
- مورد کاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت..... ۱۰۳
- مورد کاوی شماره ۲۰: جذب نیرو از داخل یا خارج..... ۱۰۷
- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱
- مورد کاوی شماره ۲۲: قدرت جادویی کلام مدیران..... ۱۱۷
- مورد کاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن..... ۱۲۳
- مورد کاوی شماره ۲۴: ارتقای پست در رستوران زنجیره‌ای در پرشین برگ..... ۱۲۸
- مورد کاوی شماره ۲۵: قهرمان شطرنج و عضویت در شورای شهر..... ۱۳۵
- مورد کاوی شماره ۲۶: پیشنهاد وسوسه‌انگیز..... ۱۴۱
- مورد کاوی شماره ۲۹: لبه‌های تاریک توانمندسازی کارکنان..... ۱۵۳
- مورد کاوی شماره ۳۰: موانع ارتباطات مؤثر در شرکت پاسارگاد..... ۱۵۷
- مورد کاوی شماره ۳۶: سکتة قلبی و موفقیت در کار..... ۱۸۳
- مورد کاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی با سابقه..... ۱۹۵
- مورد کاوی شماره ۴۵: شرکت آمازون و طرح افزایش عملکرد سازمانی..... ۲۱۹
- مورد کاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری..... ۲۲۳
- مورد کاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول..... ۲۳۵

### ادراک و تصمیم‌گیری

- مورد کاوی شماره ۱: چگونگی حضور در جلسه ارائه یک طرح پژوهشی پیشنهادی..... ۱۹
- مورد کاوی شماره ۴: نیروی انسانی همگن در شرکت کاشی سازی فاخر..... ۳۳
- مورد کاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت..... ۶۳
- مورد کاوی شماره ۱۲: مهارت هدفگذاری متوازن میان کار و خانواده..... ۷۵
- مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳
- مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱

فهرست مطالب □ خ

موردکاوی شماره ۱۸: نارضایتی شغلی در بانک عدالت.....	۹۹
موردکاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت.....	۱۰۳
موردکاوی شماره ۲۰: جذب نیرو از داخل یا خارج.....	۱۰۷
موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۲۲: قدرت جادویی کلام مدیران.....	۱۱۷
موردکاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن.....	۱۲۳
موردکاوی شماره ۲۸: تصمیم‌گیری بر سر دوراهی.....	۱۴۹
موردکاوی شماره ۳۲: مسئولیت اجتماعی شرکت لوله‌سازی احسان.....	۱۶۷
موردکاوی شماره ۳۳: شغل استرس‌زا و مدیر حمایتگر.....	۱۷۱
موردکاوی شماره ۳۴: مذاکرات استرس‌زا.....	۱۷۵
موردکاوی شماره ۴۲: جامعه‌پذیری نیروی انسانی در بیمارستان آفتاب.....	۲۰۶
موردکاوی شماره ۴۳: دسترسی به اینترنت داشتن یا نداشتن؛ مسئله این است.....	۲۰۹
موردکاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول.....	۲۳۵

**مدیریت ارزش‌ها**

موردکاوی شماره ۲: افزایش نرخ خروج کارکنان.....	۲۵
موردکاوی شماره ۴: نیروی انسانی همگن در شرکت کاشی سازی فاخر.....	۳۳
موردکاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا.....	۴۱
موردکاوی شماره ۷: پنج روز مرخصی اضافی در شرکت رجحان پلاستیک.....	۴۷
موردکاوی شماره ۸: منشور ارزشی شرکت لوله‌سازی فرداد.....	۵۳
موردکاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان.....	۶۹
موردکاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی.....	۸۳
موردکاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت.....	۱۰۳
موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۲۷: مدیر عصبانی و مدیر آرام.....	۱۴۵
موردکاوی شماره ۳۰: موانع ارتباطات مؤثر در شرکت پاسارگاد.....	۱۵۷
موردکاوی شماره ۳۱: ادغام شرکت‌ها؛ فرصت یا تهدید.....	۱۶۳
موردکاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا.....	۱۷۹
موردکاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته.....	۱۸۷

- مورد کاوی شماره ۳۸: استخدام از برون یا درون سازمان؛ چالشی جدی برای شرکت رایان..... ۱۹۱
- مورد کاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی با سابقه..... ۱۹۵
- مورد کاوی شماره ۴۰: مدیریت دانش در پژوهشگاه شیخ بهایی..... ۱۹۹
- مورد کاوی شماره ۴۱: از دست دادن فرصت طلایی..... ۲۰۳
- مورد کاوی شماره ۴۳: دسترسی به اینترنت داشتن یا نداشتن؛ مسئله این است..... ۲۰۹
- مورد کاوی شماره ۴۴: فرصت‌ها و تهدیدهای کار گروهی ساختار ماتریسی..... ۲۱۳
- مورد کاوی شماره ۴۹: مهارت‌های ارتباطی در شرکت کرایسلر..... ۲۳۹

### مدیریت نگرش‌ها

- مورد کاوی شماره ۲: افزایش نرخ خروج کارکنان..... ۲۵
- مورد کاوی شماره ۵: اعمال تحریم‌های بین‌المللی و تأثیرات آن بر عملکرد کارکنان بانک..... ۳۷
- مورد کاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا..... ۴۱
- مورد کاوی شماره ۸: منشور ارزشی شرکت لوله‌سازی فرداد..... ۵۳
- مورد کاوی شماره ۹: طراحی سازوکار پاداش در شرکت ایران موتور..... ۵۹
- مورد کاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت..... ۶۳
- مورد کاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان..... ۶۹
- مورد کاوی شماره ۱۳: کار دفتری در پاسگاه‌های نیروی انتظامی..... ۷۹
- مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳
- مورد کاوی شماره ۱۵: اقدامات رقیب به‌عنوان چالش بزرگ برای بانک تیر..... ۸۷
- مورد کاوی شماره ۱۷: بی‌عدالتی در توزیع تجهیزات اداری..... ۹۵
- مورد کاوی شماره ۱۸: نارضایتی شغلی در بانک عدالت..... ۹۹
- مورد کاوی شماره ۲۰: جذب نیرو از داخل یا خارج..... ۱۰۷
- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱
- مورد کاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن..... ۱۲۳
- مورد کاوی شماره ۲۴: ارتقای پست در رستوران زنجیره‌ای در پرشین برگ..... ۱۲۸
- مورد کاوی شماره ۲۸: تصمیم‌گیری بر سر دوراهی..... ۱۴۹
- مورد کاوی شماره ۲۹: لبه‌های تاریک توانمندسازی کارکنان..... ۱۵۳
- مورد کاوی شماره ۳۰: موانع ارتباطات مؤثر در شرکت پاسارگاد..... ۱۵۷
- مورد کاوی شماره ۳۳: شغل استرس‌زا و مدیر حمایتگر..... ۱۷۱



موردکاوی شماره ۳۴: مذاکرات استرس‌زا.....	۱۷۵
موردکاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا.....	۱۷۹
موردکاوی شماره ۴۱: از دست دادن فرصت طلایی.....	۲۰۳
موردکاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول.....	۲۳۵

### شخصیت

موردکاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت.....	۶۳
موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن.....	۱۲۳
موردکاوی شماره ۲۴: ارتقای پست در رستوران زنجیره‌ای در پرشین برگر.....	۱۲۸
موردکاوی شماره ۲۵: قهرمان شطرنج و عضویت در شورای شهر.....	۱۳۵
موردکاوی شماره ۲۷: مدیر عصبانی و مدیر آرام.....	۱۴۵
موردکاوی شماره ۲۸: تصمیم‌گیری بر سر دوراهی.....	۱۴۹
موردکاوی شماره ۲۹: لبه‌های تاریک توانمندسازی کارکنان.....	۱۵۳
موردکاوی شماره ۳۱: ادغام شرکت‌ها؛ فرصت یا تهدید.....	۱۶۳
موردکاوی شماره ۳۳: شغل استرس‌زا و مدیر حمایتگر.....	۱۷۱
موردکاوی شماره ۳۴: مذاکرات استرس‌زا.....	۱۷۵
موردکاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا.....	۱۷۹
موردکاوی شماره ۳۶: سگته قلبی و موفقیت در کار.....	۱۸۳
موردکاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته.....	۱۸۷
موردکاوی شماره ۳۸: استخدام از برون یا درون سازمان؛ چالشی جدی برای شرکت رایان.....	۱۹۱
موردکاوی شماره ۴۴: فرصت‌ها و تهدیدهای کار گروهی ساختار ماتریسی.....	۲۱۳
موردکاوی شماره ۴۹: مهارت‌های ارتباطی در شرکت کرایسلر.....	۲۳۹
موردکاوی شماره ۵۰: طراحی مجدد ساختار شرکت کینکو.....	۲۴۳

### احساسات

موردکاوی شماره ۵: اعمال تحریم‌های بین‌المللی و تأثیرات آن بر عملکرد کارکنان بانک.....	۳۷
موردکاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان.....	۶۹
موردکاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی.....	۸۳

- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱  
مورد کاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن..... ۱۲۳  
مورد کاوی شماره ۲۷: مدیر عصبانی و مدیر آرام..... ۱۴۵

### استرس

- مورد کاوی شماره ۱۲: مهارت هدفگذاری متوازن میان کار و خانواده..... ۷۵  
مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱  
مورد کاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت..... ۱۰۳  
مورد کاوی شماره ۲۰: جذب نیرو از داخل یا خارج..... ۱۰۷  
مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱  
مورد کاوی شماره ۲۷: مدیر عصبانی و مدیر آرام..... ۱۴۵  
مورد کاوی شماره ۳۳: شغل استرس‌زا و مدیر حمایتگر..... ۱۷۱  
مورد کاوی شماره ۳۴: مذاکرات استرس‌زا..... ۱۷۵  
مورد کاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا..... ۱۷۹  
مورد کاوی شماره ۳۶: سگته قلبی و موفقیت در کار..... ۱۸۳  
مورد کاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته..... ۱۸۷  
مورد کاوی شماره ۳۸: استخدام از برون یا درون سازمان؛ چالشی جدی برای شرکت رایان..... ۱۹۱

### ارتباطات

- مورد کاوی شماره ۱: چگونگی حضور در جلسه ارائه یک طرح پژوهشی پیشنهادی..... ۱۹  
مورد کاوی شماره ۲: افزایش نرخ خروج کارکنان..... ۲۵  
مورد کاوی شماره ۵: اعمال تحریم‌های بین‌المللی و تأثیرات آن بر عملکرد کارکنان بانک..... ۳۷  
مورد کاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا..... ۴۱  
مورد کاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت..... ۶۳  
مورد کاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان..... ۶۹  
مورد کاوی شماره ۱۳: کار دفتری در پاسگاه‌های نیروی انتظامی..... ۷۹  
مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳  
مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱  
مورد کاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت..... ۱۰۳

## ز □ فهرست مطالب

موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۲۲: قدرت جادویی کلام مدیران.....	۱۱۷
موردکاوی شماره ۲۵: قهرمان شطرنج و عضویت در شورای شهر.....	۱۳۵
موردکاوی شماره ۳۰: موانع ارتباطات مؤثر در شرکت پاسارگاد.....	۱۵۷
موردکاوی شماره ۳۲: مسئولیت اجتماعی شرکت لوله‌سازی احسان.....	۱۶۷
موردکاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی باسابقه.....	۱۹۵
موردکاوی شماره ۴۰: مدیریت دانش در پژوهشگاه شیخ بهایی.....	۱۹۹
موردکاوی شماره ۴۱: از دست دادن فرصت طلایی.....	۲۰۳
موردکاوی شماره ۴۲: جامعه‌پذیری نیروی انسانی در بیمارستان آفتاب.....	۲۰۶
موردکاوی شماره ۴۳: دسترسی به اینترنت داشتن یا نداشتن؛ مسئله این است.....	۲۰۹
موردکاوی شماره ۴۴: فرصت‌ها و تهدیدهای کار گروهی ساختار ماتریسی.....	۲۱۳
موردکاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری.....	۲۲۳
موردکاوی شماره ۴۷: عملکرد فردی در مقابل عملکرد گروهی در شرکت مایکروسافت.....	۲۲۹
موردکاوی شماره ۵۰: طراحی مجدد ساختار شرکت کینکو.....	۲۴۳

### رفتارهای گروهی (تیم و گروه)

موردکاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا.....	۴۱
موردکاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی.....	۸۳
موردکاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما.....	۹۱
موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته.....	۱۸۷
موردکاوی شماره ۴۵: شرکت آمازون و طرح افزایش عملکرد سازمانی.....	۲۱۹
موردکاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری.....	۲۲۳
موردکاوی شماره ۴۷: عملکرد فردی در مقابل عملکرد گروهی در شرکت مایکروسافت.....	۲۲۹
موردکاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول.....	۲۳۵

### قدرت و سیاست

موردکاوی شماره ۳: تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت داروسازی مشکات.....	۲۹
موردکاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا.....	۴۱

- مورد کاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت..... ۶۳
- مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳
- مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱
- مورد کاوی شماره ۱۷: بی‌عدالتی در توزیع تجهیزات اداری..... ۹۵
- مورد کاوی شماره ۱۸: نارضایتی شغلی در بانک عدالت..... ۹۹
- مورد کاوی شماره ۲۰: جذب نیرو از داخل یا خارج..... ۱۰۷
- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱
- مورد کاوی شماره ۲۵: قهرمان شطرنج و عضویت در شورای شهر..... ۱۳۵
- مورد کاوی شماره ۳۱: ادغام شرکت‌ها؛ فرصت یا تهدید..... ۱۶۳
- مورد کاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی باسابقه..... ۱۹۵
- مورد کاوی شماره ۴۰: مدیریت دانش در پژوهشگاه شیخ بهایی..... ۱۹۹
- مورد کاوی شماره ۴۱: از دست دادن فرصت طلایی..... ۲۰۳
- مورد کاوی شماره ۴۲: جامعه‌پذیری نیروی انسانی در بیمارستان آفتاب..... ۲۰۶
- مورد کاوی شماره ۴۷: عملکرد فردی در مقابل عملکرد گروهی در شرکت میکروسافت..... ۲۲۹
- مورد کاوی شماره ۴۹: مهارت‌های ارتباطی در شرکت کرایسلر..... ۲۳۹

### تعارض و مذاکره

- مورد کاوی شماره ۱: چگونگی حضور در جلسه ارائه یک طرح پژوهشی پیشنهادی..... ۱۹
- مورد کاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکلا..... ۴۱
- مورد کاوی شماره ۱۰: بحران انگیزش در صنایع غذایی فتوت..... ۶۳
- مورد کاوی شماره ۱۲: مهارت هدفگذاری متوازن میان کار و خانواده..... ۷۵
- مورد کاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی..... ۸۳
- مورد کاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما..... ۹۱
- مورد کاوی شماره ۳۲: مسئولیت اجتماعی شرکت لوله‌سازی احسان..... ۱۶۷
- مورد کاوی شماره ۳۴: مذاکرات استرس‌زا..... ۱۷۵
- مورد کاوی شماره ۴۲: جامعه‌پذیری نیروی انسانی در بیمارستان آفتاب..... ۲۰۶

### رهبری

- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱

فهرست مطالب □ ش

موردکاوی شماره ۲۲: قدرت جادویی کلام مدیران.....	۱۱۷
موردکاوی شماره ۲۵: قهرمان شطرنج و عضویت در شورای شهر.....	۱۳۵
موردکاوی شماره ۳۱: ادغام شرکت‌ها؛ فرصت یا تهدید.....	۱۶۳
موردکاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا.....	۱۷۹
موردکاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته.....	۱۸۷
موردکاوی شماره ۳۸: استخدام از برون یا درون سازمان؛ چالشی جدی برای شرکت رایان.....	۱۹۱
موردکاوی شماره ۴۵: شرکت آمازون و طرح افزایش عملکرد سازمانی.....	۲۱۹
موردکاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری.....	۲۲۳
موردکاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول.....	۲۳۵
موردکاوی شماره ۴۹: مهارت‌های ارتباطی در شرکت کرایسلر.....	۲۳۹
موردکاوی شماره ۵۰: طراحی مجدد ساختار شرکت کینکو.....	۲۴۳

**فرهنگ سازمانی**

موردکاوی شماره ۲: افزایش نرخ خروج کارکنان.....	۲۵
موردکاوی شماره ۴: نیروی انسانی همگن در شرکت کاشی سازی فاخر.....	۳۳
موردکاوی شماره ۶: چالش مدیریت کیفیت در شرکت لبنیاتی نیکا.....	۴۱
موردکاوی شماره ۷: پنج روز مرخصی اضافی در شرکت رجحان پلاستیک.....	۴۷
موردکاوی شماره ۸: منشور ارزشی شرکت لوله‌سازی فرداد.....	۵۳
موردکاوی شماره ۱۱: خانواده به‌عنوان اهرمی برای وفادار کردن کارکنان.....	۶۹
موردکاوی شماره ۱۴: سطوح سازمانی عاملی بالقوه برای بروز نارضایتی شغلی.....	۸۳
موردکاوی شماره ۱۶: تقسیم‌بندی جدید مشاغل در کارخانه بهسرما.....	۹۱
موردکاوی شماره ۱۹: جو سازمانی خشک و سازوکار تنبیه در شرکت آریا صنعت.....	۱۰۳
موردکاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار.....	۱۱۱
موردکاوی شماره ۳۰: موانع ارتباطات مؤثر در شرکت پاسارگاد.....	۱۵۷
موردکاوی شماره ۳۱: ادغام شرکت‌ها؛ فرصت یا تهدید.....	۱۶۳
موردکاوی شماره ۳۷: ۲۴ ساعت شبانه‌روز و هفت روز هفته.....	۱۸۷
موردکاوی شماره ۳۸: استخدام از برون یا درون سازمان؛ چالشی جدی برای شرکت رایان.....	۱۹۱
موردکاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی باسابقه.....	۱۹۵
موردکاوی شماره ۴۰: مدیریت دانش در پژوهشگاه شیخ بهایی.....	۱۹۹

- مورد کاوی شماره ۴۱: از دست دادن فرصت طلایی..... ۲۰۳
- مورد کاوی شماره ۴۳: دسترسی به اینترنت داشتن یا نداشتن؛ مسئله این است..... ۲۰۹
- مورد کاوی شماره ۴۴: فرصت‌ها و تهدیدهای کار گروهی ساختار ماتریسی..... ۲۱۳
- مورد کاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری..... ۲۲۳
- مورد کاوی شماره ۴۷: عملکرد فردی در مقابل عملکرد گروهی در شرکت مایکروسافت..... ۲۲۹
- مورد کاوی شماره ۴۸: گروه‌های فراوظیفه‌ای در شرکت ویرپول..... ۲۳۵
- مورد کاوی شماره ۴۹: مهارت‌های ارتباطی در شرکت کرایسلر..... ۲۳۹
- مورد کاوی شماره ۵۰: طراحی مجدد ساختار شرکت کینکو..... ۲۴۳

### مدیریت تنوع

- مورد کاوی شماره ۳: تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت داروسازی مشکلات..... ۲۹
- مورد کاوی شماره ۴: نیروی انسانی همگن در شرکت کاشی سازی فاخر..... ۳۳
- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱
- مورد کاوی شماره ۲۳: استخدام مدیر منابع انسانی و چالش‌های ادراکی پیش‌روی آن..... ۱۲۳

### مدیریت شایعات

- مورد کاوی شماره ۹: طراحی سازوکار پاداش در شرکت ایران موتور..... ۵۹
- مورد کاوی شماره ۳۲: مسئولیت اجتماعی شرکت لوله‌سازی احسان..... ۱۶۷
- مورد کاوی شماره ۳۹: استخدام نیروی انسانی کم‌تجربه در مقابل نیروی انسانی باسابقه..... ۱۹۵

### تضاد کار - خانواده

- مورد کاوی شماره ۷: پنج روز مرخصی اضافی در شرکت رجحان پلاستیک..... ۴۷
- مورد کاوی شماره ۱۲: مهارت هدفگذاری متوازن میان کار و خانواده..... ۷۵
- مورد کاوی شماره ۲۶: پیشنهاد وسوسه‌انگیز..... ۱۴۱
- مورد کاوی شماره ۳۵: شرایط خانوادگی پرتنش و شغل استرس‌زا..... ۱۷۹

### هوش هیجانی

- مورد کاوی شماره ۱: چگونگی حضور در جلسه ارائه یک طرح پژوهشی پیشنهادی..... ۱۹
- مورد کاوی شماره ۲۱: سختی‌های زندگی به‌منزله بهترین آموزگار..... ۱۱۱

فهرست مطالب □ ض

موردکاوی شماره ۲۴: ارتقای پست در رستوران زنجیره‌ای در پرشین برگ..... ۱۲۸  
موردکاوی شماره ۲۹: لبه‌های تاریک توانمندسازی کارکنان..... ۱۵۳

**اصول اخلاقی در رفتار سازمانی**

موردکاوی شماره ۲۶: پیشنهاد وسوسه‌انگیز..... ۱۴۱  
موردکاوی شماره ۳۲: مسئولیت اجتماعی شرکت لوله‌سازی احسان..... ۱۶۷  
موردکاوی شماره ۴۶: مایکروسافت به‌عنوان الگویی برای گروه‌های کاری..... ۲۲۳

منابع..... ۲۴۷

## پیشگفتار

رشته مدیریت در گرایش‌های مختلف چند سالی است که در ایران، با اقبال عمومی روبه‌رو شده و در طی دو دهه اخیر، هرساله بر شمار دانشجویان و پژوهشگران آن افزوده شده است. این در حالی است که علی‌رغم این استقبال در جامعه علمی کشور، متأسفانه حرکت روش‌های آموزشی این رشته تحصیلی به سمت کاربردی شدن، چندان مناسب و مطلوب نیست. شیوه‌های آموزشی در این رشته تحصیلی، به دلایلی چند نیازمند تغییراتی اساسی، به‌منظور کاربردی شدن هرچه بیشتر دانشی است که در محافل علمی به دانشجویان و دانش‌پذیران در حال تدریس است.

به‌عنوان دلیل نخست می‌توان به تغییر فلسفه زندگی بشر در طی سده‌های اخیر اشاره کرد که به تمایل فزاینده انسان به مادیات و زندگی دنیوی و فاصله گرفتن از مباحث فلسفی و معنوی منجر شده است که این امر روند جهانی توسعه علم را نیز دگرگون کرده و در سالیان اخیر سبب رشد فزاینده علوم کاربردی در مقایسه با علوم نظری شده است. در این خصوص مباحث و نظرهای متعدد و متفاوتی وجود دارد که پرداختن به آنها در این نوشتار میسر نیست.

دلیل دوم به ارتباط صنعت با دانشگاه‌ها مربوط می‌شود. صنعت خواهان همکاری با دانشکده‌ها/دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی است تا برای مشکلات مبتلابه، راهکاری عملی و علمی ارائه دهند و به‌عبارت دیگر نظریه‌های علمی را در صنعت جامه عمل بپوشانند. همان‌طوری که در مباحث بازاریابی، مطلوبیت کالا و خدمات ارائه شده، یکی از مهم‌ترین عوامل، خرید آن کالا توسط مشتری به حساب می‌آید، خدمات و دانش ارائه‌شده توسط دانشگاه‌ها زمانی برای صنعت مطلوبیت دارد که این دانش در رفع مشکلات صنعت و توسعه و بهره‌وری آن گام‌های عملی چشمگیری بردارد. این موضوع یکی از دلایل مهمی است که اغلب دانشکده‌های علوم انسانی به‌ویژه دانشکده‌های مدیریت در جلب نظر صنعت برای همکاری با استادان و پژوهشگران دچار مشکل‌اند و متأسفانه تاکنون چاره مناسبی برای آن اندیشیده نشده است. به‌زعم نویسندگان یکی از مهم‌ترین راه‌های آشتی دادن دانشکده‌های مدیریت و صنعت، تحولی است که باید در شیوه‌های تدریس، تربیت مدرسان و تعلیم دانشجویان اتفاق افتد تا در نهایت بخشی از فارغ‌التحصیلان این مؤسسات آموزشی به‌عنوان پزشکان سازمانی به رفع مشکلات و بیماری‌های سازمان‌های فعال در عرصه ملی و بین‌المللی بپردازند.

دلیل سوم رویدادی است که سرعت تحولات در رشته مدیریت را برای کاربردی‌تر شدن دوچندان کرده است و آن ظهور رشته‌های تحصیلی در مقاطع تحصیلات تکمیلی تحت عناوین <sup>1</sup>MBA و <sup>2</sup>DBA

---

1. Master of Business Administration  
2. Doctorate of Business Administration



است که توجه مخاطبان خاص خود را که اغلب فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی در گرایش‌های گوناگون هستند به خود جلب کرده است. ورود دانشجویان و دانش‌پذیرانی با این سابقه تحصیلی (تحصیل در رشته‌های مهندسی و پزشکی) نیازمند بازتعریف متدهای آموزشی رشته مدیریت است؛ چراکه ایشان در مقطع/ مقاطع تحصیلی گذشته خود اغلب دروس را با رویکردی کاربردی مطالعه کرده‌اند و حتی پیچیده‌ترین نظریه‌های علمی مربوط به رشته‌های تحصیلی خود را در آزمایشگاه به بوتۀ آزمایش گذاشته و به‌عینه تجربه کرده و به‌عبارتی گویاتر لمس کرده‌اند. این در حالی است که رشته مدیریت با اینکه تمامی افراد به‌نوعی در آزمایشگاهی به نام جامعه و سازمان، به‌صورت روزمره با ابعاد و جنبه‌های گوناگون آن در ارتباط هستند، در قالب یک رشته علمی و به‌عنوان مجموعه‌ای از نظریه‌های علمی، کمتر به‌صورت کاربردی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی تدریس می‌شود و همین امر سبب شده مطالب تدریس‌شده، در حد نظریه باقی بماند و اصطلاح معروف "از نظریه تا عمل در رشته مدیریت، فاصله بسیار است" به‌شکلی پررنگ‌تر مصداق یابد.

کتاب حاضر شامل مجموعه‌ای از موردکاوی‌های مربوط به درس مدیریت رفتار سازمانی است که در دروس مدیریت رفتار سازمانی، رهبری و رفتار سازمانی، و مدیریت منابع انسانی در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری حرفه‌ای کاربرد دارد. مجموعه پیش رو با هدف برداشتن گامی کوچک در کاربردی کردن هرچه بیشتر مباحث رفتار سازمانی برای دانشجویان و علاقه‌مندان به درس مدیریت رفتار سازمانی تهیه و تدوین شده است.

در این کتاب تلاش شده است تا مسائل، مشکلات و موضوعات سازمانی سازمان‌های فعال در کشور به‌واسطه تجربیات نگارنده به مدد همکاری با آنها در قالب مشاور مدیریتی یا از طریق جمع‌آوری اطلاعات از منابع گوناگون، از منظر رفتار سازمانی در قالب موردکاوی‌های مدیریتی گردآوری شده و براساس نظریه‌های رفتار سازمانی و موضوعات مطرح در مدیریت رفتار سازمانی دسته‌بندی و ارائه شود. در تدوین موردکاوی‌ها تلاش شده است با ارائه اطلاعاتی، خواننده در فضای واقعی سازمان مورد مطالعه قرار گیرد تا تحلیلی مناسب بر مسائل و مشکلات پیش‌آمده داشته باشد. ولی باید به این نکته اشاره کرد که علی‌رغم این تلاش، به‌دلیل تعدد عوامل موجود در یک سازمان، ذکر تمامی آنها غیرممکن بود یا در صورت امکان ذکر، به حجیم شدن کتاب منجر می‌شد. بر همین اساس و با توجه به تجربه نگارنده در طی سالیان متمادی در زمینه تدریس دروس مدیریت رفتار سازمانی، رهبری و رفتار سازمانی، و مدیریت منابع انسانی، به خوانندگان کتاب توصیه می‌شود به‌منظور تحلیل جامع‌تر موردکاوی‌های مطرح‌شده، شرایط و مقتضیات متعدد را برای سازمان مورد مطالعه، در ذهن خود تصور کنند و برای آن شرایط به یاری استادان محترم و باتجربه، و با بهره‌مندی از نظریه‌های موجود در رشته مدیریت رفتار سازمانی به تحلیل هرچه عمیق‌تر موردکاوی‌ها پردازند.

در انتهای هر موردکاوی نیز پرسش‌هایی برای بحث و تبادل نظر ارائه شده است؛ این کار صرفاً فتح بایی برای مباحثه بوده و الزاماً پرسش‌های مطرح‌شده، همه جنبه‌های موجود در یک موردکاوی را پوشش نمی‌دهند و توصیه می‌شود با خلاقیت، به‌منظور عمیق‌تر شدن تحلیل‌ها بر تعداد سؤالات افزوده شود.

شایان ذکر است که اسامی افراد و شرکت‌های اشاره‌شده در موردکاوی‌ها، به‌دلیل رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، غیرواقعی بوده و هر گونه تشابه یا فعالیت در صنعتی مشترک غیرعمدی و تصادفی است.

ذکر این نکته ضروری است که همان‌طور که در علوم انسانی به‌ویژه در رشته مدیریت، رویکرد اقتضایی در اغلب موارد حکم‌فرماست، تحلیل موردکاوی‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیست و نمی‌توان یک تحلیل از یک موردکاوی را برای تمامی شرایط و اقتضانات صحیح پنداشت. بر همین اساس به خوانندگان گرامی توصیه می‌شود نخست به مدد بررسی موردکاوی‌ها بر قدرت تحلیل خود، وسعت نظر داشتن، کلان‌نگر بودن، به ژرفای موضوع رفتن و از زوایای مختلف به موضوع نگریستن توجه کنند و در مراحل بعد در پی بهترین راه حل باشند.

در این بخش شایسته است از همسر محترم که ایده اولیه این کتاب توسط ایشان ارائه گردید و خانواده گرامی‌ام که این اثر در زمان‌های که به ایشان اختصاص داشت نگارش شده و همچنین دوستان و همکاران گرامی که در تهیه برخی از منابع و همچنین مطالعه موردکاوی‌ها به این‌جانب کمک کرده‌اند، به‌ویژه جناب آقای وحید فرجی تقدیر و تشکر کنم. بی‌تردید نکات اصلاحی و ارزنده این بزرگواران بر غنای مجموعه افزوده و نیز موجب روان شدن متن موردکاوی‌ها شده است.

در انتها باید به این نکته اشاره کرد که با توجه به اینکه کتاب حاضر، از نخستین کتاب‌های تألیفی در رشته مدیریت رفتار سازمانی با رویکرد موردکاوی است، خالی از نقص و اشکال نیست و بی‌گمان نقدهای سازنده مخاطبان، بر غنای این کتاب خواهد افزود. از این‌رو پیشاپیش از همه عزیزانی که با نظرهای ارزشمند و بازخوردهای صادقانه خود، زمینه اصلاح مجموعه حاضر را در ویرایش‌های آتی فراهم می‌آورند، قدردانی می‌شود.

**علی پیران‌نژاد**

**عضو هیأت علمی دانشگاه تهران**