



تعداد صفحات
۱۷۳



آخرین بروزرسانی
۱۷ آبان ۱۴۰۴

جزوه خلاصه

مبانی رفتار سازمانی

ویژه آزمون کادر اداری قوه قضاییه ✓

با قابلیت مطالعه در کمترین زمان ممکن ✓

پوشش دهی مباحث مهم و پرکاربرد به زبان ساده و روان ✓



لینک های مفید آزمون استخدامی قوه قضاییه

خرید سوالات قوه قضاییه	سوالات رایگان قوه قضاییه با پاسخنامه
خرید سوالات متصدی امور دفتری	سوالات رایگان متصدی امور دفتری با پاسخنامه
خرید جزوات عمومی آزمون	خرید جزوه تخصصی آزمون
منابع عمومی آزمون	منابع تخصصی آزمون
جزوات خلاصه آزمون قوه قضاییه	خرید سوالات جامعه شناسی
اخبار آزمون	شبکه های اجتماعی ایران عرضه (فایل های رایگان + تخفیفات هفتگی + اخبار)
(برای مشاهده هر بخش روی آن بزنید )	

فهرست مطالب

❖ فصل اول: خلاصه مبانی رفتار سازمانی تالیف ایران عرضه - صفحه ۴

❖ فصل دوم: خلاصه مبانی رفتار سازمانی به کوشش میثم عاقلی و محمدحسن میرزائی - صفحه ۵۶



❖ فصل اول: خلاصه مبانی رفتار سازمانی تالیف ایران عرضه

گفتار اول: کلیات

مقدمه

یکی از مهمترین مسائل سازمان های امروزی این است که آیا می توانند در بازار جهانی رقابت کنند یا خیر. در دنیای امروز، رقابت های جهانی به شدت فشرده و پیچیده شده اند و این چالش ها بزرگترین دغدغه مدیران سازمان ها هستند. از سوی دیگر، اقتصاد جهانی در حال یکپارچه شدن است و کشورهایی مانند ایالات متحده، کانادا، مکزیک، کشورهای آسیای شرقی و اروپای غربی به طور فزاینده ای به رقابت در این بازار جهانی پرداخته اند.

تحولات روزافزون در زمینه تکنولوژی، ارتباطات، و پیشرفت های علمی به تغییرات گسترده در سازمان ها و مدیریت آن ها منجر شده است. این تغییرات نشان دهنده آن است که مشکلات عمده ای که سازمان ها با آن ها روبه رو هستند، اغلب ماهیتی انسانی دارند. به همین دلیل، توجه بیشتر به منابع انسانی و رفتار سازمانی امری ضروری به نظر می رسد.

موضوع رفتار سازمانی

پرسش های کلیدی که در زمینه رفتار سازمانی مطرح می شود عبارتند از:

- چرا افراد در موقعیت های مشابه رفتارهای متفاوتی از خود نشان می دهند؟
- چرا برخی سازمان ها با وجود تشکیلات مشابه موفق تر عمل می کنند؟
- چرا برخی مدیران وقت بیشتری را به کارکنان خود اختصاص می دهند؟

پاسخ به این سوال ها و درک رفتار افراد در سازمان ها، از جمله وظایف اساسی در رشته رفتار سازمانی است. درک رفتار صحیح افراد نه تنها برای مدیران بلکه برای هر فردی که در یک سازمان فعالیت می کند، امری ضروری است. شناخت رفتار کارکنان و تعامل صحیح با آن ها می تواند به افزایش بهره وری و موفقیت سازمان کمک کند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی تشکیل می شود:

۱. **بعد فنی:** شامل مهارت های مدیریتی در کاربرد فنون، روش ها و دانش های تخصصی است. این بعد عمدتاً بر تخصص های خاص مدیران مانند حسابداری، بازاریابی و مهندسی تأکید دارد.
۲. **بعد ادراکی:** مربوط به درک پیچیدگی های سازمان و انجام کارها در راستای اهداف کلان سازمان است. مدیران نیاز دارند که پیچیدگی های سازمان خود را درک کنند و بتوانند اهداف سازمان را در میان این پیچیدگی ها به خوبی مدیریت کنند.
۳. **بعد انسانی:** به توانایی های مدیر در تعامل با کارکنان و استفاده از پتانسیل های انسانی اشاره دارد. این بُعد، کلید موفقیت مدیریت است و رفتار سازمانی به طور مستقیم به این بعد مرتبط است.

در گذشته، بیشتر مدیران توجه کمی به ابعاد انسانی و ادراکی داشتند و بیشتر بر مهارت های فنی تمرکز می کردند. اما امروز به ویژه در دنیای پیچیده و جهانی شده، مدیران باید علاوه بر تخصص فنی، توانایی کار با افراد و درک روابط پیچیده انسانی را نیز داشته باشند.

گرایش رفتار سازمانی

در گذشته، مدیران به ویژه بر این باور بودند که کارکنان تنها با انگیزه های مادی، مانند پاداش های مالی، می توانند بهره وری بالاتری داشته باشند. این دیدگاه که کارکنان تنبل اند و تنها با پول انگیزه می شوند، از دیدگاه های سنتی و ساده انگارانه ای بود که در آن زمان رایج بود. اگرچه این مفروضات در ابتدا نتایج مثبتی به همراه داشت، اما امروزه این دیدگاه برای حل مشکلات پیچیده سازمانی کافی نیست.

امروزه رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی، بر اساس پژوهش های تجربی و علمی و نه مفروضات ساده، پی ریزی شده است. بر اساس این نگرش نوین، رفتار انسان ها در محیط های کاری بسیار پیچیده تر از آن است که تنها با انگیزه های مادی توضیح داده شود.

مشخصه های رفتار سازمانی

لاری کامینگز ویژگی های اصلی رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می کند:

۱. **مطالعه علت-و معلول:** درک رفتار سازمانی باید در قالب روابط علت و معلولی صورت گیرد. بدین معنا که باید بررسی کرد که چه عواملی منجر به تغییرات خاص در رفتار کارکنان می شود.
۲. **گرایش به تغییر:** رفتار سازمانی برای ایجاد تغییرات مثبت در سازمان و برای کارکنان آن طراحی شده است.
۳. **ماهیت انسانی:** این رشته بر رشد فردی، بهبود شخصی و خودیابی انسان ها تأکید دارد.
۴. **کاربردی بودن:** رفتار سازمانی به عنوان یک دانش کاربردی است که می تواند به حل مشکلات سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کند.
۵. **مبتنی بر واقعیت ها:** این رشته بر اساس شواهد علمی و واقعیات موجود در سازمان ها توسعه یافته است.

مکتب مدیریت علمی

مدیریت علمی که در اوایل قرن بیستم توسط فردریک وینسلو تیلور پایه گذاری شد، با هدف بهبود بهره وری از طریق مطالعه زمان و حرکت در محیط های کاری، آغاز شد. تیلور به این نتیجه رسید که با تجزیه و تحلیل دقیق روش های انجام کار و ارائه دستورالعمل های مشخص، می توان بهره وری را افزایش داد. وی معتقد بود که افراد تنها زمانی به بهترین عملکرد خود دست می یابند که با شیوه های علمی آموزش داده شوند و از پاداش های اقتصادی برای انگیزش آن ها استفاده شود. گرچه نظریات تیلور در ابتدا باعث بهبود بهره وری در بسیاری از سازمان ها شد، اما به دلیل بی توجهی به نیازهای انسانی کارکنان و برخورد با آنان مانند ماشین، از سوی بسیاری از کارگران و اتحادیه ها مورد انتقاد قرار گرفت.

جنبش روابط انسانی

جنبش روابط انسانی که در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ شروع شد، به ویژه به تأثیر روابط انسانی بر بهره وری و روحیه کارکنان تأکید داشت. این جنبش با پژوهش های التون مایو در کارخانه هائورن در شرکت "وسترن الکتریک" پیشرفت چشمگیری پیدا کرد. مطالعات هائورن به ویژه بر اهمیت عوامل اجتماعی در بهره وری تأکید می کرد و نشان داد که محیط کاری دوستانه و مشارکت در تصمیم گیری ها می تواند تأثیر زیادی بر روحیه و بهره وری کارکنان داشته باشد.

گفتار دوم: تاریخچه طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی (OB) به رشته ای از مطالعات اطلاق می شود که تأثیر افراد، گروه ها و ساختارهای سازمانی بر رفتار کارکنان در سازمان ها را مورد بررسی قرار می دهد. هدف این رشته، استفاده از دانش رفتار برای بهبود عملکرد سازمان ها است. این حوزه تخصصی، کاربردی بوده و سه عنصر اصلی که تأثیر مستقیم بر رفتار سازمانی دارند: افراد، گروه ها و ساختار سازمانی را بررسی می کند. به بیان ساده تر، رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمان ها را به طور علمی مطالعه می کند. این رشته تاریخی دیرینه دارد، زیرا انسان ها از دیرباز کوشیده اند تا واکنش ها و رفتارهای افراد را در موقعیت های مختلف درک و پیش بینی کنند. نیاز به درک رفتار در سازمان ها از زمان انقلاب صنعتی و تشکیل سازمان های بزرگ و پیچیده به شدت احساس شد. پیش از این، سازمان ها اغلب نظامی و فرماندهی بودند که اعضای آن داوطلبانه به آن پیوسته بودند و اجرای دستورات به طور مستقیم و بی چون و چرا انجام می شد. اما با گسترش سازمان ها و پیچیدگی های بیشتر، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها به شدت احساس شد.

طبیعت رفتار سازمانی

برخی معتقدند که رفتار سازمانی به عنوان یک رشته علمی مجزا نیست و در حقیقت یک علم میان رشته ای است که از روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و دیگر علوم انسانی برای مطالعه رفتار انسان در سازمان ها استفاده می کند. این گروه بر این باورند که هرچند رفتار سازمانی از ابزارهای دقیقی مانند آمار و ریاضیات برای روش های تحقیقی خود استفاده می کند، اما در زمره علوم دقیق نمی تواند قرار گیرد و به عنوان یک رشته جوان در پژوهش ها شناخته می شود. از آنجا که بسیاری از مشکلات سازمان ها پیچیده هستند، نتایج دقیقی در برخی از مسائل رفتار سازمانی به دست نیامده است. با این حال، نیاز به درک رفتار انسانی در سازمان ها و پیش بینی آن ها همچنان مهم است. همچنین، یکی از دلایل عدم موفقیت جنبش "مدیریت علمی" این بود که پیروان آن اعتقاد داشتند رفتار انسان به راحتی قابل پیش بینی است، اما واقعیت آن است که رفتار انسان پیچیده تر از آن است که به سادگی قابل پیش بینی باشد.

فرد، گروه و سازمان: سه پایه اصلی رفتار سازمانی

برای درک رفتار سازمانی، ضروری است که اطلاعاتی درباره افراد، گروه ها و سازمان ها به دست آوریم. افراد در سازمان ها دارای انگیزه ها، طرز تلقی ها و ارزش های خاص خود هستند که در رفتار آن ها تأثیر دارد. علاوه بر این، گروه هایی که افراد

در آن ها حضور دارند، شامل رهبران، هنجارها و فرهنگ های خاص خود هستند که می توانند بر رفتار افراد تأثیر بگذارند. همچنین، ساختار کل سازمان و فرهنگ آن می تواند رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهد. در واقع، سازمان ها از افراد تشکیل شده اند و این افراد با انگیزه ها و طرز تلقی های خود در درون سازمان زندگی می کنند. سازمان ها زندگی مستقلی از افراد خود دارند و تأثیرات خود را از طریق سیاست ها، فرهنگ و ساختار رسمی نشان می دهند. لذا رفتار سازمانی از بررسی هر سه این مؤلفه ها (فرد، گروه و سازمان) بهره می برد.

مدل های مطالعه رفتار در سازمان

مدل های مختلفی برای مطالعه رفتار در سازمان ها وجود دارد که عبارتند از:

۱. **مدل های توصیفی:** در این مدل ها، مشاهده کننده رفتار متغیرهای مختلف را توصیف می کند، بدون آنکه درباره درست یا غلط بودن آن ها قضاوت کند. این مدل ها می توانند به صورت کیفی (مطالعات موردی) یا کمی (تحلیل آماری) باشند.
۲. **مدل های پیش بینی:** این مدل ها روابط علت و معلول را در سازمان ها بررسی می کنند. این مدل ها از روش های آماری و ریاضی برای بررسی روابط استفاده می کنند و سعی دارند پیش بینی کنند که چه عواملی موجب بروز رفتار خاصی در سازمان می شوند.
۳. **مدل های تجویزی:** این مدل ها پیشنهاد می دهند که در موقعیت های خاص، چه اقداماتی باید انجام شود تا به نتیجه مطلوب دست یابیم. این مدل ها بر اساس مدل های توصیفی و پیش بینی عمل کرده و تصمیمات خاصی را برای حل مشکلات سازمانی پیشنهاد می دهند.

حیطه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی به طور علمی چرایی رفتار افراد در سازمان ها را با تمرکز بر رفتار فرد و گروه در بستر سازمانی مطالعه می کند. این تعریف طیف وسیعی از مطالعات را دربر می گیرد. علاوه بر تفاوت های میان رفتار سازمانی و مدیریت، در برخی موارد این دو واژه می توانند به جای یکدیگر به کار روند. رفتار سازمانی به مطالعه رفتار افراد در داخل سازمان ها پرداخته و به تحلیل دقیق تر جنبه های انسانی و اجتماعی سازمان ها می پردازد. در حالی که مدیریت به فرایندهای کلان تری از جمله برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل می پردازد.

در دهه های اخیر، مطالعات رفتار سازمانی بیشتر به مواردی مانند انگیزش، طرز تلقی های شغلی، رهبری، طراحی شغل و تحلیل مسائل مربوط به غیبت و چرخش کارکنان توجه داشته است. با این حال، در سال های اخیر، توجه به جنبه های کلان تری از رفتار سازمانی مانند فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی افزایش یافته است.

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته ها

رفتار سازمانی، علیرغم تمرکز بر مطالعه رفتار فرد و گروه در سازمان ها، به طور عمده از رشته های مختلف علوم انسانی، مانند روان شناسی، جامعه شناسی و مردم شناسی، تأثیر گرفته است. در کنار این، علوم مدیریت و تئوری های سازمانی نیز بخش هایی از رفتار سازمانی را پوشش می دهند. این تعامل بین رشته ها باعث می شود که رفتار سازمانی یک علم میان

رشته ای باشد که در آن به کارگیری روش های علمی برای درک رفتارهای انسانی در سازمان ها، به ویژه در سطوح فردی و گروهی، حیاتی باشد.

گفتار سوم: گرایشهای رفتار سازمانی

مقدمه

رفتار سازمانی با نگرش پیچیده ای همراه است که در آن مفاهیم مختلفی مانند چارچوب های شناختی، رفتاری، و یادگیری اجتماعی به تبیین رفتار انسان ها در سازمان ها می پردازد. در این گفتار، به بررسی این چارچوب ها پرداخته می شود تا پایه ای برای فهم رفتار سازمانی و نحوه استفاده از آن در بهبود عملکرد سازمانی فراهم گردد.

چارچوب شناختی

نگرش شناختی بر جنبه های مثبت رفتار انسان و آزادی اراده وی تأکید دارد. این نگرش به مفاهیمی چون انتظار، تقاضا و مشوق ها پرداخته و اطلاعات را رکن اصلی شناخت انسان ها می داند. در این چارچوب، تفکر، ادراک، حل مشکل و فرایند کسب اطلاعات مهم است. "ادوارد تولمن" با معرفی مفهوم «انتظار» به عنوان شناخت پیش بینی کننده رفتار، نشان داد که رفتار انسان ها هدفمند است و تحت تأثیر شناخت ها و انتظارات آن ها قرار دارد. این نگرش بر این باور است که رفتار از طریق تفکر و ادراک انسان ها شکل می گیرد، نه فقط از طریق محرک های خارجی.

چارچوب رفتارگرایی

برخلاف نگرش شناختی، رفتارگرایان به ویژه "ایوان پاولوف" و "جان واتسون" بیشتر بر رفتارهای قابل مشاهده و تأثیر محرک ها بر رفتار تأکید دارند. رفتار در این دیدگاه به عنوان یک رابطه محرک-پاسخ تعریف می شود. رفتارگرایان اولیه بر این باور بودند که یادگیری تنها از طریق ارتباط محرک ها و پاسخ ها اتفاق می افتد. "اسکینر"، روان شناس معروف، این نظریه را تکمیل کرد و تأکید کرد که پی آمدهای یک پاسخ، به جای محرک ها، بهتر می توانند رفتار را توضیح دهند. طبق این دیدگاه، محیط تأثیر زیادی بر رفتار انسان ها دارد و رفتار از پی آمدهای آن شکل می گیرد.

چارچوب یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به عنوان ترکیبی از دو نگرش شناختی و رفتارگرایی مطرح شده است. "آلبرت باندورا" معتقد است که رفتار انسان ها از تعاملات مداوم میان محیط، رفتار و فرایندهای شناختی ناشی می شود. در این نگرش، نه تنها محیط بلکه شناخت فردی نیز بر رفتار تأثیر دارد. بر اساس این نظریه، فرد و محیط به طور متقابل بر رفتار تأثیر می گذارند و این تعامل ها باعث شکل گیری رفتارهای انسان ها می شود.

چارچوب رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، که به عنوان یک رشته میان رشته ای در حال رشد شناخته می شود، بر درک، پیش بینی و کنترل رفتار انسان ها در سازمان ها تمرکز دارد. این چارچوب تلاش دارد تا با استفاده از مفاهیم شناختی و رفتاری، ابعاد مختلف رفتار انسان

ها را شبیه سازی کرده و درک بهتری از عملکرد فردی و گروهی در سازمان ها به دست آورد. هدف نهایی این است که رفتار انسان ها را بهتر درک کرده، آن را پیش بینی کنیم و بتوانیم آن را در جهت منافع سازمانی کنترل کنیم.

فصل دوم: رهبری

گفتار اول: زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

رهبری چیست؟

در طول تاریخ، ثابت شده است که موفقیت یا شکست در جنگ ها، امور تجاری، مسابقات ورزشی و گروه های معترض سیاسی به شدت به رهبری آنها بستگی دارد. علی رغم این اهمیت، هنوز ابعاد و کارکرد دقیق رهبری برای بسیاری از افراد مبهم است. پدیده رهبری تأثیر شگرفی بر عملکرد انسان ها دارد، اما درک و تشخیص دقیق نحوه عمل آن همچنان در هاله ای از ابهام قرار دارد.

در دوران اخیر، برخی از نظریه پردازان به تفاوت میان «مدیران» و «رهبران» تأکید کرده اند. برای مثال، بنیس معتقد است که برای بقا در قرن بیست و یکم، سازمان ها نیازمند رهبران جدید هستند نه مدیران، زیرا رهبران می توانند بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه کنند و آن را نظم دهند، در حالی که مدیران اغلب تسلیم این شرایط می شوند. در حقیقت، این تفاوت ها به شکلی مهم در مطالعات رهبری قابل بررسی است. اساساً رهبری را به عنوان هنر نفوذ در دیگران می شناسند که باعث می شود پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار، از رهبر پیروی کنند.

تعریف رهبری

رهبری به معنای تأثیر گذاشتن بر افراد به گونه ای است که آنها را به سوی اهداف گروهی با اشتیاق و کوشش دلخواه هدایت کند. به عبارت دیگر، رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است تا آنان با میل خود برای تحقق اهداف گروهی تلاش نمایند. این تعریف به طور کلی بر تأثیرات رهبر بر رفتار و تلاش پیروان تأکید دارد و به نوع سازمان خاصی اشاره نمی کند. در هر موقعیتی اگر فردی بتواند بر رفتار افراد یا گروه ها تأثیر بگذارد، به عنوان رهبر شناخته می شود.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

مطالعات رهبری همواره در حال رشد بوده و تاکنون تحقیقات بسیاری در این زمینه انجام شده است. مروری بر تحقیقات کلاسیک می تواند کمک شایانی به درک و رشد نظریه های رهبری کند. در ادامه، به برخی از مطالعات کلاسیک رهبری پرداخته می شود:

۱. مطالعات رهبری آیوا:

در اواخر دهه ۱۹۳۰، دانشگاه آیوا به عنوان نخستین مرکز تحقیقاتی در زمینه رهبری شناخته شد. این مطالعات تحت نظر «کرت لوین» (پدر پویایی گروهی) انجام شد و سه سبک رهبری مختلف را مورد بررسی قرار داد:

- **رهبری استبدادی:** رهبر دستور می داد و هیچ مشارکتی نمی پذیرفت.
- **رهبری دموکراتیک:** رهبر به مشارکت گروهی و تصمیم گیری مشترک تأکید می کرد.

- **رهبری بی قید و بند:** رهبر هیچگونه نظارت و رهبری مشخصی نداشت.

نتایج این مطالعات نشان داد که گروه‌ها تحت رهبری دموکراتیک بیشتر رضایت داشتند و این سبک رهبری موجب افزایش کارایی و همکاری در گروه‌ها می‌شود. در حالی که گروه‌های تحت رهبری استبدادی یا بی قید و بند بیشتر دچار مشکلاتی نظیر پرخاشگری یا بی تفاوتی بودند.

۲. مطالعات رهبری اوهایو

در سال ۱۹۴۵، دانشگاه ایالتی اوهایو با استفاده از پرسشنامه «تشریح رفتار رهبر» (LBDQ)، به بررسی رهبری در گروه‌ها و سازمان‌های مختلف پرداخت. این تحقیقات منجر به شناسایی دو عامل کلیدی در رهبری شد:

- **مراعات:** که به نیازهای افراد و روابط میان آنها توجه دارد.
 - **ساخت دهی:** که به تعیین اهداف، وظایف و ارزیابی عملکرد می‌پردازد.
- این دو بعد از یکدیگر جدا بوده و تأکید بر هرکدام می‌تواند در سبک رهبری تأثیرگذار باشد.

۳. مطالعات میشیگان:

همزمان با تحقیقات دانشگاه اوهایو، گروهی از پژوهشگران دانشگاه میشیگان نیز مطالعاتی در مورد رهبری آغاز کردند. این مطالعات نشان داد که سرپرستان با بهره‌وری بالا، معمولاً بیشتر به نظارت کلی و همکاری نزدیک با کارمندان تأکید می‌کنند، در حالی که سرپرستان با بهره‌وری پایین بیشتر به نظارت مستقیم و کنترل نزدیک می‌پرداختند. جالب اینجاست که رضایت کارکنان ارتباط مستقیمی با بهره‌وری نداشت، بلکه نوع رهبری و تعاملات رهبر با کارکنان بود که بر عملکرد تأثیر می‌گذاشت.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

تئوریهای رهبری

۱. نگرش خصوصیات فردی

یکی از اولین رویکردهای علمی به رهبری، نگرش خصوصیات فردی بود که تمرکز آن بر خود رهبران قرار داشت. این نگرش به این سوال پاسخ می‌داد که چه خصوصیات فردی باعث می‌شود فردی رهبر شود؟ تئوری‌های اولیه به یونان باستان و روم قدیم باز می‌گردند. تئوری "ابر مرد" که از ایده‌های قدیمی تر منشأ گرفته، بر این باور است که افراد یا با خصوصیات رهبری به دنیا می‌آیند، یا بدون آن. به عنوان مثال، ناپلئون به عنوان یک رهبر زاده شده، بدون اینکه خصوصیات رهبری را از طریق آموزش کسب کرده باشد، توانست به رهبری دست یابد.

با گذر زمان، تئوری "ابر مرد" جای خود را به نگرش‌های واقع بینانه تری داد که تأکید بر این داشتند که خصوصیات رهبری نه کاملاً ذاتی، بلکه می‌توان آنها را آموخت. تحقیقات مختلف نشان دادند که رهبران ممکن است نسبت به پیروان خود از هوش بیشتری برخوردار باشند یا بدنی قوی تر داشته باشند. در حالی که این تحقیقات اولیه در مورد رهبری بر خصوصیات فردی تأکید می‌کردند، هیچ رابطه‌ی قطعی میان ویژگی‌های فردی و رهبری موفق وجود نداشت. به عبارت دیگر، ویژگی‌های فردی می‌توانند در انتخاب رهبران و بهبود عملکرد آنان مؤثر باشند، اما به طور کلی این نگرش کمتر جنبه پیش بینی کننده

دارد. در حال حاضر، این نگرش به سمت توجه به مهارت های شغلی رهبران تغییر یافته است. مهارت هایی نظیر مهارت های فنی، ادراکی و انسانی که از سوی کاتز (۱۹۷۴) و یوکل (۱۹۸۱) معرفی شدند، به عنوان مهارت های ضروری برای رهبری مؤثر شناخته می شوند.

۲. تئوری های گروه و مبادله رهبری

تئوری های گروه رهبری به ویژه تئوری مبادله اجتماعی رهبری از روان شناسی اجتماعی نشأت می گیرند و تأکید دارند که رهبری یک فرایند مبادله است. در این تئوری، رهبر بیشتر مزایا و پاداش ها را برای پیروان خود فراهم می کند تا ناراحتی ها و هزینه ها. هدف، ایجاد یک مبادله مثبت و سودمند میان رهبر و پیروان است که می تواند به تحقق اهداف گروه منجر شود.

تأثیر پیروان بر رهبران: یکی از ویژگی های جالب در این تئوری این است که تأکید می کند پیروان نیز می توانند بر رفتار رهبران تأثیر بگذارند. برای مثال، زمانی که عملکرد پیروان خوب نباشد، رهبران ممکن است بر "ساخت دهی" بیشتر تأکید کنند، اما وقتی پیروان عملکرد خوبی داشته باشند، رهبران بیشتر بر "مراعات" تأکید می کنند. این تحقیق نشان می دهد که بهره وری گروه، تأثیر بیشتری بر سبک رهبری دارد تا بالعکس. به طور کلی، این مطالعات بر اهمیت ارتباط دو طرفه رهبر و پیروان تأکید دارند و نشان می دهند که فرودستان نیز می توانند بر رهبران تأثیرگذار باشند.

مدل پیوند زوجی عمودی (LMX): این مدل به تحلیل روابط رهبر و پیروان می پردازد و معتقد است که رهبران با فرودستان خود روابط متفاوتی دارند. این مدل به ویژه بر تقسیم فرودستان به دو گروه "خودی" و "بیگانه" تأکید دارد و بیان می کند که رهبران بیشتر وقت خود را صرف گروه "خودی" می کنند، زیرا آنها از منابع بیشتری مانند اعتماد، اطلاعات و توجه بهره مند می شوند. مطالعات مختلف نشان داده اند که فرودستانی که روابط مطلوب تری با رهبران دارند، مسئولیت شغلی بیشتری به عهده می گیرند و عملکرد بهتری دارند.

۳. تئوری اقتضایی رهبری

پس از اینکه مشخص شد که نگرش خصوصیات فردی نمی تواند به طور کامل تئوری مناسبی برای رهبری باشد، توجه به جنبه های وضعیتی رهبری جلب شد. در این چارچوب، فیدلر (۱۹۶۷) تئوری اقتضایی رهبری را معرفی کرد. این تئوری بر اساس این فرض بنا شده است که سبک رهبری باید با وضعیت سازمان و ویژگی های آن هماهنگ باشد. مدل اقتضایی فیدلر: فیدلر در مدل خود سه عامل اساسی را برای تعیین مطلوبیت وضعیت رهبری معرفی کرد:

- **رابطه رهبر-عضو:** که تأثیر زیادی بر موفقیت رهبری دارد.

- **ساختار وظیفه:** میزان ساختار یافتگی و وضوح وظایف و اهداف.

- **قدرت مقام رهبر:** میزان اختیار رسمی رهبر در سازمان.

طبق این مدل، در وضعیت هایی که روابط رهبر با اعضای گروه، ساختار وظیفه و قدرت مقام رهبر در سطح بالایی باشد، وضعیت برای رهبر مطلوب است. در این وضعیت ها، رهبر وظیفه مدار (سخت گیر) بیشتر اثر بخش است. در وضعیت های

با ساختار کمتر و وضعیت های نسبتاً نامطلوب، رهبران باید بر روابط انسانی تأکید کنند و رهبر رابطه مدار (سهل گیر) بهتر عمل می کند. تحقیقات گسترده ای توسط فیدلر در سازمان های مختلف نشان داده است که تئوری او در پیش بینی سبک های رهبری مؤثر در وضعیت های مختلف به طور نسبی درست است.

۴. تئوری مسیر - هدف رهبری

تئوری مسیر-هدف رهبری که توسط "رابرت هاوس" و "مارتین ایوانز" معرفی شد، بر اساس نظریه انگیزش انتظار استوار است. در این تئوری، رهبر به عنوان منبع پاداش عمل می کند و وظیفه اش هدایت کارکنان به سوی اهداف سازمانی است. این مدل بر اساس دو بعد اصلی رهبری استوار است:

- **ساخت دهی:** تأکید بر تعیین وظایف و هدف ها.

- **مراعات:** تأکید بر حمایت و توجه به نیازهای فردی پیروان.

هدف این تئوری پیش بینی این است که رهبران با انتخاب سبک مناسب، می توانند انگیزه و رضایت کارکنان را افزایش دهند. به عنوان مثال، در مشاغل غیرساختاری که نیاز به راهنمایی بیشتر دارند، رهبر باید بیشتر بر رفتار حمایتی تمرکز کند، در حالی که در مشاغل ساختاری که وظایف واضح هستند، رفتار وظیفه مدار مؤثرتر است.

۵. نگرش یادگیری اجتماعی

در این نگرش، تعامل مستمر و دو سویه میان رهبر، پیروان و محیط مورد توجه قرار می گیرد. این مدل به ویژه از تأثیرات متقابل رفتار رهبر و پیروان در یک محیط اجتماعی می گوید. نگرش یادگیری اجتماعی به این مفهوم اشاره دارد که رهبر و پیروان با یکدیگر تعامل دارند تا رفتار یکدیگر را تغییر دهند و بهبود بخشند. این مدل، رفتار رهبری را به عنوان فرآیند مستمر و قابل تغییر می بیند که در آن رهبر و پیروان هر دو نقش دارند و از طریق تعامل می توانند به موفقیت های مشترک دست یابند.

۶. جانشین های رهبری

تئوری جانشین های رهبری به این فرض می پردازد که ممکن است در برخی موقعیت ها، رفتار رهبر کمتر اثرگذار یا غیر ضروری باشد و عواملی چون تجربه و توانایی کارکنان به عنوان جانشین رهبری عمل کنند. این تئوری به ویژه بر این نکته تأکید دارد که برخی ویژگی های کارکنان یا شرایط خاص ممکن است نیاز به رهبری را از بین ببرند یا اثر آن را کاهش دهند.

فصل سوم: کاربرد رهبری

گفتار اول: سبکها و عملکردهای رهبری

مقدمه

در دنیای مدیریت و رهبری، «سبک» به روشی گفته می شود که رهبران برای تأثیرگذاری بر پیروان خود از آن استفاده می کنند. این سبک می تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله فرهنگ، ساختار سازمانی و حتی شرایط محیطی قرار گیرد. به

عنوان مثال، در بررسی تفاوت های سبک های رهبری در کشورهای مختلف، تفاوت هایی در شیوه مدیریت و رهبری مشاهده می شود که به خوبی در مقایسه های بین کشورهایی مانند ژاپن و کره جنوبی با آمریکا مشهود است.

تفاوت سبک های رهبری ژاپنی و کره ای

وقتی بهره وری شرکت های آمریکایی شروع به کاهش نسبت به ژاپن کرد، محققان مدیریت در آمریکا به دقت به مطالعه و بررسی سبک های مدیریتی ژاپن پرداختند تا بتوانند دلایل این موفقیت ها را پیدا کنند. یکی از نتایج مهم این بررسی ها این بود که در ژاپن، توجه فوق العاده ای به مدیریت منابع انسانی می شود. بسیاری از مدیران آمریکایی به طور جدی از روش های مدیریتی ژاپنی پیروی کردند و این روند باعث شد که کیفیت تولید، خدمات، و حتی استخدام های مادام العمر در شرکت ها در آمریکا به شدت رشد کند.

اما در حال حاضر، کره جنوبی نیز به یکی از مدل های موفق در عرصه مدیریت و رهبری تبدیل شده است. بسیاری از ویژگی های مشابهی در سبک های مدیریتی کره ای ها با ژاپنی ها وجود دارد، از جمله تأکید بر کار گروهی، مشارکت کارکنان، سلسله مراتب کم، و توجه به نیازهای شخصی کارکنان. در عین حال، سبک های مدیریتی کره ای ها انعطاف پذیرتر از ژاپنی هاست و به همین دلیل توانسته اند در محیط های آمریکایی بهتر از مدیران ژاپنی ها سازگار شوند.

مدیران کره ای در کارخانه های ایالات متحده، به طور متوسط تولید بیشتری نسبت به مدیران آمریکایی دارند، و همین موضوع، به ویژه در محیط های صنعتی، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است. از آنجا که مدیران کره ای با جدیت بیشتری در ساعات کاری فعالیت می کنند، برخی پیش بینی می کنند که رهبری کره ای ممکن است به مدل غالب مدیریتی در آینده تبدیل شود.

در کنار این موفقیت ها، سؤالی به ذهن می آید که چرا ایران با وجود استعداد های بی نظیر و فرهنگ غنی، در برخی حوزه ها از موفقیت های جهانی فاصله دارد. با توجه به این که در فرهنگ اسلامی کار "فریضه" محسوب می شود، باید مدیرانی پرورش یابند که در سطح جهانی متمایز باشند. باید تلاش کنیم که با بهره گیری از استعدادهای بالقوه خود و آموزش های صحیح، از این فاصله عبور کنیم.

مطالعات کلاسیک و نوین در سبک های رهبری

مطالعات رفتار سازمانی و نتایج آن به طور مستقیم بر سبک های رهبری تأثیر گذاشته است. یکی از اولین و مهم ترین مطالعات در این زمینه، «مطالعات هائورن» بود که اثرات مختلف سبک های رهبری را بررسی کرد. همچنین، کار کلاسیک دوگلاس مک گرگور در معرفی تئوری X و تئوری Y به عنوان سبک های رهبری آمرانه و حمایتی، در این حوزه تأثیرگذار بوده است. در این مطالعات، همچنین سبک های رهبری دموکراتیک، آمرانه، و بی بند و بار تحلیل شد.

مطالعات «آیوا» به ویژه بر روی سبک های رهبری «آمرانه»، «دموکراتیک»، و «بی بند و بار» تمرکز داشت و نتیجه گیری هایی در مورد نحوه تأثیر این سبک ها بر رفتار گروه ها به دست آورد. علاوه بر این، مطالعات گروه میشیگان نشان داد که سرپرستانی که به روابط انسانی توجه دارند، تأثیر بیشتری بر بهره وری و رضایت کارکنان دارند.

سبک های شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

یکی از معروف ترین مدل ها در تحلیل سبک های رهبری، مدل شبکه مدیریت است که توسط «رابرت بلیک» و «جین موتون» توسعه داده شد. این مدل بر دو محور اصلی تأکید دارد: توجه به افراد (مراعات) و توجه به تولید (ساخت دهی). این دو محور معادل با ابعاد «مراعات» و «ساخت دهی» در مطالعات اوهایو و سبک های کارمند محور و تولید محور در مطالعات میشیگان هستند.

مدیرانی که سبک (۹ و ۹) را در شبکه مدیریت اتخاذ می کنند، به عنوان مدیران تیمی و دموکراتیک شناخته می شوند. این سبک رهبری به دلیل توجه برابر به تولید و بهبود روابط انسانی به عنوان مؤثرترین سبک شناخته می شود. در مقابل، سبک های (۱ و ۱) که به «مدیریت بی ثمر» معروف است، به دلیل توجه کم به تولید و افراد، ناکارآمدتر از دیگر سبک ها هستند. در همین راستا، «رنسیس لیکرت» سیستم های مدیریت خود را بر اساس چهار سطح عمده دسته بندی کرده است. این سیستم ها شامل:

سیستم (۱): مدیران اقتدارگرا که همه تصمیم ها را به طور مستقیم اتخاذ می کنند و از کارکنان هیچ مشورتی نمی گیرند.

سیستم (۲): مدیران که به کارکنان آزادی مختصری می دهند، ولی هنوز تصمیم ها بیشتر از سوی مدیر اتخاذ می شود.

سیستم (۳): مدیرانی که از مشاوره و بحث با کارکنان استفاده می کنند و به آنها اجازه تصمیم گیری در برخی امور را می دهند.

سیستم (۴): مدیرانی که به طور کامل به کارکنان اعتماد دارند و تصمیم ها به طور مشترک گرفته می شود.

بر اساس این دسته بندی ها، سبک های سیستم (۳) و (۴) معمولاً با بهره وری و رضایت بالاتری از سوی کارکنان همراه هستند.

انتخاب سبک رهبری

رابرت تانن بام و وارن اشمیت از اولین نظریه پردازانی بودند که عوامل مختلفی را که در انتخاب سبک رهبری تأثیر دارند، توصیف کردند. آن ها پیشنهاد کردند که یک مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبری به سه نیروی اصلی توجه کند:

۱. نیروهایی که در مدیران وجود دارند.

۲. نیروهایی که در فرودستان وجود دارند.

۳. نیروهایی که در وضعیت موجود تأثیر دارند.

این نگرش می گوید که مدیران مؤثر باید قادر به انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط باشند. به عبارت دیگر، مدیرانی که انعطاف پذیر هستند و قادرند سبک های مختلف رهبری را بسته به نیاز هر موقعیت به کار گیرند، از مؤثرترین مدیران به شمار می آیند. همچنین، ویژگی های فرودستان نیز باید قبل از انتخاب سبک رهبری مورد توجه قرار گیرد. اگر فرودستان تجربه کافی و تمایل به مشارکت داشته باشند، مدیر می تواند سبک های دموکراتیک تری را برگزینند.

گفتار دوم: عوامل اثر بخشی رهبری

نتایج تحقیقات در زمینه رهبری نشان داده است که هیچ خصوصیت فردی یا سبکی از رهبری وجود ندارد که در تمامی شرایط اثر بخش باشد. پژوهشگران، به ویژه پس از مطالعات اولیه، به این نتیجه رسیدند که عوامل متعددی از جمله فرهنگ سازمانی، طبیعت وظایف، تجربیات مدیریتی و انتظارات کارکنان می توانند بر اثر بخشی رهبری تأثیرگذار باشند. همچنین، برای انتخاب سبک مناسب رهبری، لازم است مدیران به عوامل وضعیتی و برداشت های خود از وضعیت توجه کنند. این امر به مدیران کمک می کند تا در مواجهه با شرایط مختلف، سبک رهبری خود را به طور مؤثر انتخاب کنند.

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

نگرش «دور زندگی» که توسط هرسی و بلانچارد توسعه یافت، از نگرش شبکه مدیریت الهام گرفته است. این نگرش تأکید دارد که سبک رهبری باید با سطح آمادگی پیروان تطابق داشته باشد. این مدل بر اساس بلوغ پیروان شکل گرفته است که شامل سه معیار می باشد:

۱. میزان انگیزه برای پیشرفت

۲. اشتیاق به پذیرش مسئولیت

۳. میزان تحصیلات و تجربه

بر اساس این مدل، رهبران باید بر اساس سطح بلوغ پیروان، سبک رهبری خود را تنظیم کنند. این چهار سبک رهبری عبارتند از:

۱. **سبک دستوری:** در این سبک، رهبر وظیفه مدار است و وقتی پیروان سطح پایینی دارند، مؤثرتر است.

۲. **سبک توجیهی:** در این سبک، رهبر هم وظیفه مدار است و هم رابطه مدار، و برای پیروان با بلوغ پایین مؤثر است.

۳. **سبک مشارکتی:** در این سبک، رابطه مداری بیشتر است و برای پیروان با بلوغ بالا مؤثر است.

۴. **سبک تفویضی:** در این سبک، رهبر کمتر دخالت می کند و برای پیروان با بلوغ بسیار بالا مؤثر است.

اگرچه این مدل ساده و کاربردی به نظر می رسد، انتقادهایی به آن وارد شده است. یکی از اصلی ترین انتقادات این است که این مدل بیش از حد وضعیت ها را ساده می کند و همچنین ارتباطی منطقی بین سطح بلوغ پیروان و سبک رهبری ارائه شده وجود ندارد.

مدل رهبری وروم - ایتون

مدل وروم و ایتون به تصمیم گیری رهبر و میزان مشارکت پیروان در این فرایند توجه دارد. بر اساس این مدل، رهبران باید تصمیمات خود را با توجه به وضعیت های مختلف اتخاذ کنند و به پیروان این امکان را بدهند که در فرآیند تصمیم گیری مشارکت کنند. این مدل تأکید دارد که انتخاب روش مناسب تصمیم گیری می تواند منافع بالقوه را به حداکثر رسانده و هزینه ها را کاهش دهد.

این مدل پنج سبک تصمیم گیری را معرفی می کند، از جمله:

۱. تصمیم گیری فردی

۲. تصمیم گیری مشارکتی

۳. تصمیم گیری گروهی

نتایج تحقیقات نشان می دهند که مدل وروم و ایتون برای تصمیم گیری در موقعیت های مختلف مناسب است و رهبرانی که از این مدل استفاده می کنند، معمولاً حمایت بیشتری از پیروان خود کسب می کنند و تصمیمات اثربخش تری اتخاذ می کنند. مطالعات متعدد نشان داده اند که تصمیمات گرفته شده بر اساس این مدل اغلب موفق تر هستند.

گفتار سوم: جایگاه زنان و رهبری - رهبری معلولان

مقدمه

یکی از وظایف اصلی مدیر، رهبری است. مدیران اثر بخش باید بتوانند در زیر دستان خود نفوذ کرده و به آنها انگیزه دهند. در این بخش، به جایگاه زنان و معلولان در رهبری و مدیریت سازمان ها پرداخته می شود. زنان در جوامع مختلف به دلیل تبعیض های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، در دستیابی به موقعیت های رهبری و مدیریتی با موانع زیادی مواجه هستند. همچنین، رهبری معلولان و ایجاد محیط کاری مناسب برای آنها نیز موضوع مهمی است که می تواند به بهبود کارایی و بهره وری سازمان ها کمک کند.

جایگاه زنان و رهبری

در دو دهه گذشته، توجه به نقش زنان در رهبری افزایش یافته است. در حالی که زنان در بسیاری از کشورهای جهان، از جمله کشورهای غربی و شرقی، از حقوق برابر در موقعیت های رهبری برخوردار نیستند، در برخی کشورها، پیشرفت هایی در این زمینه مشاهده می شود. برای مثال، زنان در آمریکا حدود ۴۰ درصد از مدیران را تشکیل می دهند، اما تنها درصد کمی از آنها به سطوح بالای مدیریتی دست یافته اند.

یکی از دلایل اصلی این محدودیت ها، باورهای قالبی فرهنگی است که نقش های رهبری را به مردان اختصاص می دهد. پژوهش ها نشان می دهند که بسیاری از افراد هنوز بر این باورند که مردان رهبران بهتری هستند و به همین دلیل، موفقیت ها و عملکردهای زنان را به عوامل خارجی مانند شانس نسبت می دهند، در حالی که عملکرد مردان به توانایی و قابلیت درونی آنان نسبت داده می شود. این باورها، که عمدتاً از تصورات نادرست درباره ویژگی های جنسیتی ناشی می شوند، به طور قابل توجهی مانع از پیشرفت زنان در موقعیت های رهبری می شود.

علاوه بر این، زنان اغلب انتظارات کمتری از خود در مسیر شغلی خود دارند. مطالعات نشان داده اند که زنان در مقایسه با مردان، حقوق کمتری را برای شروع کار و پیشرفت های بعدی درخواست می کنند. این امر باعث می شود که زنان کمتر به موفقیت های شغلی خود اعتماد داشته باشند و در نتیجه از پیشرفت های بیشتر در سازمان ها باز بمانند.

با وجود این محدودیت ها، شواهد نشان می دهند که زنان و مردان در ویژگی های فردی و عملکرد شغلی تفاوت چندانی ندارند. بسیاری از مطالعات نشان داده اند که زنان در ویژگی هایی همچون اعتماد به نفس و قاطعیت حتی از مردان پیشی می گیرند و در عملکرد شغلی نیز تفاوتی با مردان ندارند.

رهبری معلولان

رهبری معلولان موضوع دیگری است که در بسیاری از سازمان ها به طور جدی نادیده گرفته می شود. معلولان افرادی هستند که به دلایل جسمی یا روانی با محدودیت هایی در انجام فعالیت های روزمره مواجه هستند، اما می توانند نقش های مدیریتی و رهبری را به خوبی ایفا کنند. با پیشرفت تکنولوژی، اکنون بسیاری از افراد معلول قادرند وظایف شغلی خود را به طور مؤثر انجام دهند و در سازمان ها مشارکت داشته باشند.

مهمترین چالش در به کارگیری معلولان در سازمان ها، نحوه برخورد با آنهاست. بسیاری از این افراد دارای توانایی های ذهنی و شغلی بالا هستند و می توانند به عنوان منابع ارزشمند در سازمان ها عمل کنند. مدیریت سازمان ها باید به حساسیت های نیازهای معلولان توجه کرده و محیطی فراهم کند که این افراد بتوانند به طور مؤثر کار کنند. این شامل فراهم آوردن امکانات ویژه برای کارکنان معلول و ایجاد آگاهی در بین سایر کارکنان در مورد نیازهای خاص آنها است.

مطالعات نشان داده اند که معلولان می توانند در برخی موارد عملکرد بهتری نسبت به کارکنان عادی داشته باشند. برای مثال، تحقیقی که در شرکت دوپونت انجام شد، نشان داد که کارکنان معلول از نظر امنیت، دقت، و عملکرد شغلی نسبت به کارکنان عادی عملکرد بهتری دارند. بنابراین، به کارگیری معلولان نه تنها باعث ارتقای عملکرد سازمان می شود بلکه می تواند به افزایش وفاداری و انگیزش در سایر کارکنان نیز منجر شود.

فصل چهارم: انگیزش

گفتار اول: تئوری انگیزش نیازها و فرایندها

مقدمه

درک رفتار انسان و انگیزه های فردی، به ویژه در محیط های سازمانی، یکی از پیچیده ترین و ظریف ترین مباحث در روان شناسی و رفتار سازمانی است. افراد به دلایل مختلفی رفتار می کنند که به راحتی نمی توان آن را کنترل یا پیش بینی کرد. برخلاف عناصر فیزیکی و شیمیایی که به طور پیش بینی شده و قابل دستکاری هستند، انسان ها پیچیدگی های خاص خود را دارند که موجب می شود تغییرات در رفتار آنان با دشواری همراه باشد. انگیزش یکی از این عوامل پیچیده است که در شکل دهی به رفتار انسان ها در محیط های کاری نقش عمده ای دارد.

انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

یکی از اصلی ترین وظایف مدیران، انگیزش کارکنان است. مشکلات اقتصادی، شرایط بد شغلی و عدم تطابق بین میزان حقوق و تلاش های کارکنان اغلب باعث نارضایتی در سازمان ها می شود. این نارضایتی ها گاهی به دلیل اختلاف های مالی است، اما مشکل اصلی این است که چرا بعضی کارکنان از کار خود رضایت دارند و برخی دیگر بی علاقه هستند؟ مدیران باید

به این سؤالات پاسخ دهند و تلاش کنند تا احساسات منفی کارکنان را به مثبت تبدیل کنند. سوال این است که آیا مدیران نیازها و خواسته های کارکنان خود را درک می کنند؟ و آیا می توانند آنها را به کار کردن با انگیزه و دلگرمی وادارند؟

طبیعت انگیزش انسان در کار

انگیزش یکی از ارکان اصلی رفتار انسان ها در محیط کار است. انگیزش به فرآیندی اطلاق می شود که رفتار فرد را تقویت کرده و آن را به سمت اهداف خاص هدایت می کند. بنابراین، افراد برای رسیدن به اهداف مشخص، تحت تأثیر انگیزه ها و مشوق ها قرار می گیرند. در واقع، انگیزش فرآیندی است که از نیازهای فرد شروع می شود، این نیازها باعث به وجود آمدن سائق ها می شوند که جهت گیری فرد را به سمت اهداف و مشوق ها هدایت می کند.

تعریف انگیزش: انگیزش به فرآیندهایی گفته می شود که رفتار فرد را نیرو می بخشد و آن را به سمت دستیابی به اهداف خاص هدایت می کند [Baron, 1986:73]. این فرآیند از نیازهای فیزیولوژیکی یا روانی ناشی می شود که باعث به وجود آمدن سائق ها و هدایت رفتار فرد به سمت دستیابی به اهداف می شود.

فرایند انگیزش

فرایند انگیزش شامل سه مرحله اساسی است:

۱. **نیازها:** زمانی که یک عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند، نیاز به وجود می آید. به عنوان مثال، هنگامی که فرد از گرسنگی یا تشنگی رنج می برد یا زمانی که از تعامل با دیگران محروم می شود، نیاز به وجود می آید.
 ۲. **سائق ها:** سائق ها به عنوان نیروهای انگیزشی برای رسیدن به اهداف، به فرد کمک می کنند تا نیازهای خود را کاهش دهد. این سائق ها در واقع راه هایی برای تأمین نیازهای اساسی هستند.
 ۳. **مشوق ها:** در نهایت، هنگامی که فرد به اهداف خود دست می یابد، این دستاوردها به عنوان مشوق ها یا اهداف تلقی می شوند که باعث ارضای نیازها و کاهش سائق ها می شوند.
- در این فرآیند، نیازها و سائق ها به عنوان محرک های اصلی رفتار فرد عمل می کنند که او را به سمت هدف هدایت می کنند. برای مثال، غذا و آب به عنوان مشوق ها و اهداف هستند که پس از ارضای نیازهای فرد، باعث برقراری تعادل می شوند.

انگیزه های ابتدایی

برخی از انگیزه ها که ریشه بیولوژیکی و فیزیولوژیکی دارند و از زمان تولد با فرد همراه هستند، به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند. این انگیزه ها معمولاً غیر اکتسابی هستند و برای بقا و بقای فرد اهمیت دارند. به عنوان مثال، انگیزه هایی همچون گرسنگی، تشنگی، خواب، و اجتناب از درد به عنوان انگیزه های ابتدایی شناخته می شوند.

در محیط های سازمانی، انگیزه های ابتدایی بر تأمین نیازهای فیزیکی کارکنان تأثیر دارند. برای مثال، در سازمان های کم درآمد، انگیزه های ابتدایی همچون تأمین نیازهای غذایی و فیزیکی از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

انگیزه های عمومی

انگیزه های عمومی، نیازهایی هستند که نه فیزیولوژیکی و نه ابتدایی هستند، بلکه از طریق تجربه و آموختن به وجود می آیند. این نیازها معمولاً به افزایش تحریک و تنش در فرد مربوط می شوند و به عنوان انگیزه های محرک شناخته می شوند. انگیزه هایی همچون کنجکاوی، فعالیت، و شایستگی از جمله انگیزه های عمومی هستند که در رفتار سازمانی و محیط های کاری اهمیت دارند.

۱. **انگیزه های کنجکاوی:** این انگیزه ها در انسان ها به ویژه در کودکان بسیار قوی هستند و فرد را به سوی کشف دنیای اطراف خود سوق می دهند. در سازمان ها نیز، عدم تحریک انگیزه های کنجکاوی می تواند به رکود و بی توجهی منجر شود. به همین دلیل، فراهم کردن شرایطی برای کارکنان که بتوانند به اکتشاف و نوآوری بپردازند، ضروری است.
۲. **انگیزه های دلبستگی:** این انگیزه ها از تمایل به پیوستگی و تعلق به گروه ها یا افراد ناشی می شوند. نیاز به تعلق و پذیرش در محیط های کاری بسیار مهم است، زیرا کارکنان به دنبال احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان هستند.

انگیزه های ثانوی

انگیزه های ثانوی در دنیای پیچیده تر امروز از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. این انگیزه ها از طریق یادگیری و تجربه کسب می شوند و شامل انگیزه هایی هستند که فرد برای تحقق آن ها نیاز به تلاش و آموزش دارد. انگیزه های قدرت، پیشرفت، و پیوستگی از مهم ترین انگیزه های ثانوی هستند که در محیط های سازمانی می توانند نقش تعیین کننده ای در رفتار کارکنان ایفا کنند.

۱. **انگیزه قدرت:** انگیزه قدرت به نیاز فرد برای تأثیرگذاری و تسلط بر دیگران اشاره دارد. افرادی که انگیزه قدرت دارند، تمایل دارند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و در موقعیت های رهبری قرار گیرند.
۲. **انگیزه پیشرفت:** این انگیزه به تمایل فرد برای دستیابی به استانداردهای عالی در انجام وظایف و رقابت با دیگران مربوط می شود. افراد با انگیزه پیشرفت به دنبال چالش ها و فرصت های رشد هستند.
۳. **انگیزه پیوستگی:** این انگیزه به نیاز فرد برای تعلق به گروه ها و احساس ارزشمندی در جمع دیگران مرتبط است. در محیط های کاری، کارکنانی که انگیزه پیوستگی قوی دارند، تمایل دارند روابط مثبت با همکاران و مدیران خود برقرار کنند. درک انگیزش و عوامل مؤثر بر آن در محیط های سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان ضروری است. مدیران باید با شناسایی نیازها و انگیزه های مختلف کارکنان، اقدامات مناسبی برای افزایش انگیزش و کارایی آنها انجام دهند. برای این منظور، شناسایی انگیزه های ابتدایی، عمومی، و ثانوی و تأمین شرایط مناسب برای برآورده کردن آنها می تواند منجر به بهبود بهره وری و کاهش تعارض ها در سازمان شود.

گفتار دوم: گرایشهای انگیزش کار

برای درک رفتار سازمانی، انگیزش کارکنان به عنوان یکی از مهم ترین عوامل تاثیرگذار شناخته می شود. انگیزش کار می تواند به عنوان فرایندی پیچیده و چند وجهی در نظر گرفته شود که در آن انگیزه ها و نیازهای اساسی کارکنان شناسایی و مورد

توجه قرار می گیرند. این نیازها می توانند به عنوان زمینه و اساس انگیزش در محیط کار عمل کنند. در این گفتار به بررسی نظریه های انگیزش می پردازیم که به طور کلی به دو گروه تقسیم می شوند: **نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی**

نظریه های محتوایی انگیزش کار: نظریه های محتوایی انگیزش در تلاش اند تا عواملی را شناسایی کنند که موجب انگیزش در انسان ها می شوند. این نظریه ها به ویژه به نیازها و سائق هایی توجه دارند که باعث می شوند انسان ها به تلاش برای دستیابی به اهداف خاص بپردازند. به عبارت دیگر، نظریه های محتوایی به دنبال شناسایی نیازهایی هستند که عملکرد افراد را بهبود می بخشند.

در اینجا، به بررسی یکی از مهم ترین نظریه های محتوایی انگیزش یعنی نظریه سلسله مراتب نیازها پرداخته می شود.

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو: آبراهام مازلو، روان شناس مشهور آمریکایی، در نظریه سلسله مراتب نیازها به این نتیجه رسید که انسان ها نیازهای خود را در سطوح مختلفی تجربه می کنند. مازلو به پنج دسته نیاز اشاره کرده است که به ترتیب باید برآورده شوند تا افراد بتوانند به سطوح بالاتر انگیزشی دست یابند. این نیازها به صورت سلسله مراتبی مرتب شده اند، به طوری که ارضای نیازهای پایین تر مقدم بر ارضای نیازهای بالاتر است. مازلو معتقد بود که ارضای نیازهای سطح پایین مانند نیازهای فیزیولوژیکی و امنیتی، به عنوان پیش نیاز برای برآورده شدن نیازهای بالاتر عمل می کند. این پنج دسته نیاز عبارت اند از:

۱. **نیازهای فیزیولوژیکی:** این نیازها شامل نیاز به غذا، آب، مسکن و سایر نیازهای پایه ای بقا هستند. این نیازها اساسی ترین نیازهای انسان اند و تا زمانی که برآورده نشوند، انسان قادر به تمرکز بر سایر نیازها نخواهد بود.
۲. **نیازهای ایمنی:** پس از برآورده شدن نیازهای فیزیولوژیکی، انسان ها به امنیت و ایمنی نیاز دارند. این امنیت شامل امنیت فیزیکی، عاطفی و اقتصادی می شود.
۳. **نیاز به عشق و تعلق:** این نیازها شامل نیاز به روابط اجتماعی، محبت و پذیرش در گروه ها می شود. انسان ها نیاز دارند که در جوامع اجتماعی پذیرفته شوند و روابط مثبت برقرار کنند.
۴. **نیازهای احترام:** این نیازها شامل نیاز به احترام از طرف دیگران، ارزشمندی، اعتبار اجتماعی و عزت نفس هستند.
۵. **نیازهای خود شکوفایی:** در نهایت، بالاترین نیاز انسان ها به خود شکوفایی تعلق دارد. این نیاز به معنای استفاده از تمامی پتانسیل ها و توانایی های فردی است.

مازلو در ادامه تأکید می کند که انسان ها به طور طبیعی به سمت ارضای این نیازها حرکت می کنند و هنگامی که نیازهای پایین تر برآورده شوند، به طور خودکار به سمت نیازهای بالاتر حرکت می کنند. به این ترتیب، انسان ها ابتدا نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خود را برآورده می کنند و سپس به تدریج به نیازهای اجتماعی و احترام پرداخته و در نهایت به خود شکوفایی می رسند.

تئوری Y مک گریگور

دوگلاس مک گریگور، در نظریه خود به بررسی دو نوع نگرش متفاوت نسبت به کارکنان پرداخت. وی نظریه X و Y را به عنوان دو دیدگاه متفاوت در رابطه با انگیزش کارمندان مطرح کرد.

- **نظریه X:** این نظریه فرض می کند که کارکنان به طور طبیعی از کار کردن امتناع می کنند و تنها از طریق نظارت و کنترل دقیق می توان آن ها را وادار به انجام وظایف خود کرد. در این دیدگاه، مدیران فرض می کنند که کارکنان به کمترین میزان انگیزه برای انجام کار نیاز دارند و باید تحت نظارت شدید قرار گیرند.
 - **نظریه Y:** این نظریه بر اساس دیدگاه مثبت تری نسبت به کارکنان استوار است. مک گریگور معتقد بود که افراد ذاتاً تمایل به انجام کار دارند و می توانند به طور خودجوش مسئولیت پذیر و خلاق باشند. طبق این نظریه، مدیریت باید فضایی فراهم کند که کارکنان بتوانند به رشد فردی و حرفه ای دست یابند و مسئولیت ها را به عهده بگیرند.
- مک گریگور معتقد بود که مدیریت می تواند از طریق فراهم کردن شرایط مناسب و اعتماد به کارکنان، آن ها را به سمت انگیزش و عملکرد بهتر سوق دهد.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

فردریک هرزبرگ یکی از روان شناسان مطرح در زمینه انگیزش است که نظریه دو عاملی خود را مطرح کرد. هرزبرگ بر این باور بود که عوامل مختلفی در رضایت یا نارضایتی شغلی تأثیرگذار هستند. وی این عوامل را به دو دسته تقسیم کرد:

۱. **عوامل بهداشتی (Hygiene factors):** این عوامل به شرایط محیطی و سازمانی مربوط هستند و معمولاً باعث جلوگیری از نارضایتی می شوند، اما به طور مستقیم موجب انگیزش نمی شوند. به عنوان مثال، حقوق و دستمزد، شرایط کاری، امنیت شغلی و روابط میان کارکنان از این دست عوامل بهداشتی هستند. اگر این عوامل به طور مناسب تأمین نشوند، باعث نارضایتی کارکنان می شوند، اما حتی اگر این عوامل به خوبی برآورده شوند، لزوماً انگیزه بیشتری برای کارکنان ایجاد نخواهد کرد.

۲. **عوامل انگیزشی (Motivators):** این عوامل به جنبه های مثبت تر شغل مربوط می شوند و باعث افزایش رضایت و انگیزش کارکنان می شوند. عواملی مانند موفقیت در انجام کار، پیشرفت و ارتقاء شغلی، مسئولیت پذیری و فرصت های یادگیری از جمله عوامل انگیزشی هستند. این عوامل به طور مستقیم به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان کمک می کنند. به طور کلی، طبق نظریه هرزبرگ، مدیریت باید به این نکته توجه داشته باشد که فراهم کردن شرایط مناسب و کاهش عوامل بهداشتی، به خودی خود رضایت کارکنان را افزایش نمی دهد بلکه باید عواملی که موجب انگیزش و رشد فردی آن ها می شود را نیز در نظر گرفت.

تئوری ERG آلدرفر

کلایتون آلدرفر، در نظریه ERG خود، نیازهای انسان را به سه دسته تقسیم کرد که به ترتیب اهمیت عبارت اند از:

۱. **نیازهای زیستی (Existence needs):** این نیازها شامل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می شوند که به طور مستقیم به بقا و امنیت انسان مربوط هستند.

۲. **نیازهای تعلق (Relatedness needs):** این نیازها به ارتباطات انسانی و روابط اجتماعی مربوط هستند. افراد نیاز دارند که در گروه‌ها پذیرفته شوند و روابط اجتماعی برقرار کنند.

۳. **نیازهای رشد (Growth needs):** این نیازها به رشد فردی، بهبود و شکوفایی استعدادهای انسان‌ها مربوط می‌شود. آلدرفر معتقد است که افراد ممکن است به طور هم‌زمان به این سه نوع نیاز توجه کنند و نیازها به طور سلسله‌مراتبی نیستند. به عبارت دیگر، نیازهای بالاتر ممکن است هم‌زمان با نیازهای پایین‌تر فعال شوند.

خواسته‌های کارکنان

در نهایت، نیازهای مختلف کارکنان به خواسته‌هایی تبدیل می‌شود که آن‌ها از سازمان انتظار دارند. این خواسته‌ها می‌توانند شامل مواردی نظیر پرداخت مناسب، امنیت شغلی، فرصت‌های پیشرفت، شرایط کار مناسب، و رهبری خوب باشند. با توجه به این نیازها، مدیران می‌توانند برنامه‌های انگیزشی مناسب را طراحی کرده و محیط کاری موثری برای کارکنان ایجاد کنند.

گفتار سوم: تئوریهای فرایندی انگیزش کار

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

در این گفتار، به بررسی نظریه‌های فرایندی انگیزش پرداخته می‌شود. در حالی که نظریه‌های محتوایی به شناسایی عوامل انگیزش‌زا می‌پردازند، نظریه‌های فرایندی بیشتر بر نحوه و چگونگی وقوع فرایند انگیزش و ادراک افراد از این فرایند تمرکز دارند. این تئوری‌ها به بیان مراحل و مسیرهای ذهنی افراد برای ایجاد انگیزش می‌پردازند و با آنچه افراد در واقع در ذهن خود هنگام تلاش برای رسیدن به هدف‌ها تجربه می‌کنند، ارتباط دارند.

تئوری انگیزش انتظار و روم

یکی از مشهورترین تئوری‌های فرایندی در زمینه انگیزش، تئوری انتظار است که توسط ویکتور و روم مطرح شد. و روم در این تئوری تلاش کرد به پیچیدگی‌های فرایند انگیزش پاسخ دهد و این‌گونه نتیجه گرفت که انگیزش افراد به عوامل متعددی بستگی دارد که درک آن‌ها برای رسیدن به اهداف ضروری است.

وروم بیان می‌کند که انگیزش افراد بستگی به ارزیابی آن‌ها از احتمال دستیابی به هدف و ارزش پاداش دارد. به عبارت دیگر، انگیزش یک فرد در انجام کار به اندازه‌ای است که او باور دارد که می‌تواند هدف خود را به دست آورد و ارزشی که برای دستیابی به آن هدف قائل است.

تئوری و روم را می‌توان به این فرمول ریاضی بیان کرد:

$$\text{انگیزش} = \sum (\text{والانس} \times \text{انتظار})$$

در این فرمول، والانس به معنای ارزش یا ترجیح فرد برای دستیابی به یک نتیجه خاص است. به عبارت ساده‌تر، والانس بیانگر میزان تمایل فرد به رسیدن به یک هدف خاص است. انتظار هم به احتمال فرد برای رسیدن به آن هدف اشاره دارد.

در صورتی که فرد به هدف خاصی علاقه داشته باشد، والانس مثبت خواهد بود و در صورتی که نسبت به دستیابی به هدف بی تفاوت باشد، والانس صفر می شود.

و روم تأکید می کند که برای ایجاد انگیزش مؤثر، افراد باید هم به ارزش پاداش مورد نظر خود آگاه باشند و هم این که احساس کنند به آن پاداش دست خواهند یافت. در غیر این صورت، انگیزش برای انجام وظایف و رسیدن به هدف ها ضعیف خواهد بود.

مدل پورتر - لاولر

مدل پورتر-لاولر که به نوعی گسترش و تکمیل تئوری و روم است، به بررسی رابطه پیچیده تر بین انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی می پردازد. این مدل به ویژه بر اساس نظریه انتظار و روم طراحی شده و به نوعی به دنبال بررسی و توصیف فرایندهایی است که در سازمان ها منجر به انگیزش، عملکرد و رضایت می شود.

بر اساس مدل پورتر-لاولر، انگیزش و رضایت شغلی به طور مستقیم به یکدیگر مرتبط نیستند و به طور جداگانه باید بررسی شوند. این مدل نشان می دهد که انگیزش یا تلاش فرد به طور مستقیم به عملکرد نهایی منتهی نمی شود؛ بلکه توانایی های فردی، ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد نقش اساسی دارند. در حقیقت، عملکرد منجر به رضایت می شود، نه برعکس. به عبارت دیگر، عملکرد بالا تنها در صورتی رضایت آور است که کارکنان پاداش ها و قدردانی های مورد نظر را دریافت کنند.

این مدل همچنین به نقش پاداش ها اشاره می کند. برای مثال، اگر پاداش ها با عملکرد فرد مرتبط باشند، این پاداش ها تأثیر بهتری بر رضایت و انگیزش فرد خواهند داشت. در این راستا، پورتر و لاولر توصیه می کنند که مدیران باید متغیرهایی مانند ارزش پاداش ها و انتظار دستیابی به پاداش ها را در نظر بگیرند تا از ایجاد انگیزش در کارکنان اطمینان حاصل کنند.

تئوری برابری

تئوری برابری در زمینه انگیزش کار به دنبال توضیح این است که چگونه احساس نابرابری می تواند انگیزه افراد را تحت تأثیر قرار دهد. این تئوری بیان می کند که افراد تمایل دارند نتایج حاصل از تلاش های خود را با تلاش های دیگران مقایسه کنند و بر اساس این مقایسه ها احساس برابری یا نابرابری ایجاد می شود.

بر اساس این تئوری، افراد همیشه تلاش می کنند که به برابری دست یابند، حتی اگر احساس نابرابری مثبت داشته باشند. به طور مثال، اگر فردی احساس کند که بیشتر از دیگران کار کرده است اما دستمزد کمتری دریافت می کند، ممکن است از طریق کاهش کیفیت کار یا کاهش تلاش خود، به وضعیت برابر دست یابد. در این فرایند، افراد می توانند نتایج حاصل از کارشان را با آنچه که در این راه داده اند، مقایسه کنند. این مقایسه شامل عواملی نظیر سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات، موقعیت اجتماعی و سازمانی و ... است.

اگر فرد احساس کند که نتایج کار او برابر با تلاش ها و سرمایه گذاری هایی که کرده است نیست، به طور طبیعی انگیزش وی کاهش می یابد و ممکن است سعی کند برای رسیدن به برابری اقدامات مختلفی انجام دهد.

تئوری اسناد یکی از نظریه های شناختی در زمینه انگیزش است که در آن، ادراک افراد از نتایج کار خود و دیگران به عوامل داخلی یا خارجی نسبت داده می شود. به عبارت دیگر، تئوری اسناد به این پرداخته است که افراد چگونه موفقیت ها و شکست های خود را تفسیر می کنند و این تفسیرها چطور بر رفتار و انگیزش آن ها تأثیر می گذارد.

بر اساس تئوری اسناد، افراد معمولاً برای موفقیت ها و شکست های خود دلایل خاصی پیدا می کنند. این دلایل می تواند به عوامل داخلی (مانند توانایی ها، انگیزه ها و تلاش فردی) یا خارجی (مانند شرایط محیطی و شانس) نسبت داده شود. به عنوان مثال، اگر فردی در یک پروژه موفق باشد، ممکن است موفقیت را به توانایی های خود یا تیم نسبت دهد (عوامل داخلی) یا ممکن است آن را به شانس خوب و شرایط محیطی مناسب نسبت دهد (عوامل خارجی).

تئوری اسناد نقش مهمی در انگیزش افراد ایفا می کند، زیرا ادراک فرد از علت موفقیت یا شکست می تواند تأثیر زیادی بر انگیزه های بعدی وی داشته باشد. در صورتی که فرد موفقیت ها را به عوامل داخلی نسبت دهد، احتمالاً انگیزه بیشتری برای تکرار آن موفقیت خواهد داشت.

خطاهای اسنادی

در فرایند اسناد، دو نوع خطای اسنادی وجود دارد که می تواند بر ادراک و انگیزش افراد تأثیرگذار باشد:

۱. **خطای اسناد اساسی:** این خطا زمانی رخ می دهد که افراد تمایل دارند رفتار دیگران را به ویژگی های شخصی و داخلی آنها نسبت دهند، حتی وقتی که عوامل محیطی یا موقعیتی نقش بیشتری در آن رفتار داشته اند.

۲. **خطای خودخدمتی:** در این نوع خطا، افراد تمایل دارند موفقیت های خود را به دلایل داخلی (مانند توانایی و تلاش) نسبت دهند و شکست ها را به عوامل خارجی (مانند شانس بد یا شرایط نامساعد) نسبت دهند.

در سازمان ها، این خطاها می تواند منجر به سوءتفاهم ها و مشکلات در مدیریت و تعاملات بین کارکنان و مدیران شود.

فصل پنجم: کاربرد تئوریهای انگیزش

گفتار اول: طراحی شغل

مقدمه

در فصل های پیشین، تئوری های مختلف انگیزش معرفی شدند که به طور عمده به بررسی عوامل و فرایندهای ایجاد انگیزش در افراد پرداخته اند. اگرچه این تئوری ها اطلاعات مفیدی ارائه می دهند، اما به دلیل ماهیت نظری، ممکن است در عمل به طور مستقیم قابل کاربرد نباشند. این موضوع باعث انتقادهایی نسبت به این تئوری ها شده است. با این حال، بسیاری از این تئوری ها در عرصه های مختلف سازمانی به ویژه در انگیزش کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته اند و در محیط های کار قابل استفاده اند. هدف این گفتار این است که به کاربرد عملی این تئوری ها در زمینه طراحی شغل و هدف گذاری پرداخته شود و روش هایی برای بهبود انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مطرح گردد.

تکوین طراحی شغل

طراحی شغل یکی از زمینه های مهم انگیزش در کار است که تأثیر زیادی بر رضایت شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان دارد. در گذشته، تمرکز طراحی شغل بیشتر بر روی تکالیف و وظایف یکنواخت و تخصصی بود، اما امروزه طراحی شغل به عنوان یک مسئله گسترده اجتماعی و انسانی مورد توجه قرار گرفته است. این تغییرات به ویژه در دهه های اخیر با توجه به پیشرفت های تکنولوژیکی و تغییرات در محیط های کاری و نیازهای جدید کارکنان به وجود آمده است. به طور خاص، توجه به کیفیت زندگی کاری (QWL) به عنوان بخشی از طراحی شغل، اهمیت پیدا کرده است. هدف از این رویکرد، ایجاد محیط کاری است که هم برای کارکنان انگیزش فراهم آورد و هم به تولید مؤثر کمک کند.

پیشینه طراحی شغل

طراحی شغل از زمان های اولیه با جنبش مدیریت علمی آغاز شد. پیشگامان این جنبش مانند فردریک تیلور و هنری گانت تلاش کردند تا مشاغل را به صورت تخصصی و با استفاده از روش های زمان سنجی و تجزیه و تحلیل حرکت طراحی کنند. هدف اصلی این رویکرد افزایش کارایی و بهره وری کارکنان بود. در این سیستم، هر فرد یک یا چند وظیفه خاص را انجام می داد و تمام توجه به بهبود عملکرد از طریق تخصصی کردن کارها متمرکز بود.

در دهه ۱۹۵۰، پس از پذیرش این رویکرد در مشاغل تولیدی، تغییراتی در نظر گرفته شد. مدیران نظیر توماس واتسون از شرکت آی بی ام به دنبال بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت کارکنان بودند. آنها دریافتند که محیط های کاری یکنواخت و تخصصی، باعث کاهش انگیزش کارکنان می شود و نیاز به تغییرات اساسی در طراحی شغل احساس می شود.

در سال های ۱۹۸۰، سازمان ها شروع به کاهش اندازه خود و افزایش استفاده از تکنولوژی کردند. این تغییرات نیاز به طراحی شغلی منعطف تر و با توجه به تغییرات سریع بازار داشت. برای مثال، در کارخانه های تولیدی، روش های خط مونتاژ تولید انبوه جای خود را به روش های تولید انعطاف پذیر داد که نیازمند کارکنانی با مهارت های چندگانه و توانایی انطباق با تغییرات مختلف بود.

کیفیت زندگی کاری (QWL)

یکی از رویکردهای جدید در طراحی شغل، توجه به کیفیت زندگی کاری است که بیشتر بر جو و محیط کار تأکید دارد. این رویکرد، که ریشه در سیستم های فنی - اجتماعی دارد، هدف اصلی آن ارتقای شرایط کار برای کارکنان است. کیفیت زندگی کاری به طور خاص به سه جنبه مهم توجه دارد:

۱. تأثیر محیط کار بر رفاه و رضایت کارکنان.

۲. مشارکت کارکنان در حل مشکلات سازمانی و تصمیم گیری های مربوط به فرآیندهای کاری.

۳. ارتقای رفاه اجتماعی و شخصی کارکنان از طریق ایجاد محیطی کارآمد و انسانی.

برخلاف روش های سنتی طراحی شغل که بیشتر بر کارایی عملکرد متمرکز بودند، کیفیت زندگی کاری به دنبال ایجاد تعادل میان نیازهای انسانی کارکنان و نیازهای سازمان است. در این راستا، گرایش فنی- اجتماعی به طراحی شغل با تمرکز بر تعامل بین انسان ها، تکنولوژی و سازمان به عنوان یک سیستم جامع در نظر گرفته می شود.

یکی از نمونه های برجسته استفاده از رویکرد فنی-اجتماعی در طراحی شغل، کارخانه ولوو در سوئد است. در این کارخانه، پس از آنکه گیلن هامر به عنوان مدیر عامل منصوب شد، وی به مشکلاتی نظیر جابه جایی زیاد نیروی انسانی و غیبت کارکنان پی برد. این مشکلات عمدتاً ناشی از جو منفی و عدم مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری بود. برای حل این مشکل، او تصمیم گرفت که کارکنان را در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت دهد و از مدل فنی-اجتماعی استفاده کند.

در نتیجه، گروه های کار خودگردان تشکیل شد که مسئولیت های خود را انتخاب می کردند و برای اجرای وظایفشان تصمیمات لازم را اتخاذ می کردند. این گروه ها مستقل از سرپرستان، برنامه ریزی می کردند، مسئولیت کار خود را به عهده می گرفتند و حتی بازخورد عملکرد خود را از طریق سیستم های تلویزیونی مدار بسته دریافت می کردند.

این تغییرات به ویژه در نحوه طراحی خط تولید سنتی تأثیر گذاشت. با ایجاد گروه های خودگردان، کارکنان حس مسئولیت بیشتری داشتند و مشارکت فعال تری در انجام وظایف خود می کردند. پس از اعمال این تغییرات، میزان غیبت کارکنان کاهش یافت و کیفیت کار بهبود یافت. این نمونه موفق از طراحی شغل نشان داد که ایجاد فضای کاری انسانی تر و دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان می تواند به افزایش انگیزش و کاهش مشکلات نیروی انسانی کمک کند.

غنی سازی شغل

غنی سازی شغل روشی است که به طور خاص برای افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان توسعه یافته است. این روش بر اساس تئوری هرزبرگ و مفاهیم تئوری دو عاملی طراحی شده است. هدف از غنی سازی شغل این است که به کارکنان فرصت های بیشتری برای پیشرفت، شناخت مسئولیت ها، رشد و بلوغ فراهم آورده شود.

غنی سازی شغل به طور خاص بر روی افزایش تنوع وظایف، افزایش سطح مسئولیت و بهبود استقلال کارکنان در انجام وظایف خود تمرکز دارد. این روش به طور عمودی شغل را غنی می کند و فرصتی برای رشد شخصی و تجربه شغلی معنادار به وجود می آورد.

تفاوت عمده غنی سازی شغل با توسعه شغل این است که در توسعه شغل، به کارکنان وظایف بیشتری به طور افقی داده می شود، در حالی که غنی سازی شغل با افزودن مسئولیت های بیشتر به شغل، ابعاد عمودی آن را گسترش می دهد. به عنوان مثال، به جای اینکه یک کارمند وظایف بیشتری انجام دهد، او مسئولیت های بیشتری در انجام کار خود خواهد داشت.

مدل خصوصیات شغل

یکی از مدل هایی که به طور ویژه برای غنی سازی شغل طراحی شده است، مدل خصوصیات شغل است که توسط Hackman و Oldham در سال ۱۹۸۰ ارائه شد. این مدل پنج ویژگی اصلی شغل را شناسایی می کند که می توانند به غنی سازی شغل کمک کنند:

۱. **تنوع مهارت:** به معنای گنجایش شغل برای استفاده از مهارت های مختلف فرد است.

۲. **هویت کار:** به مقیاس و دامنه ای که یک شغل برای انجام کامل خود از ابتدا تا انتها نیاز دارد.

۳. مفهوم کار: به اهمیت و تأثیر شغل برای دیگران مرتبط است.

۴. استقلال: میزان خودمختاری کارکنان برای تصمیم گیری در مورد نحوه انجام کار.

۵. بازخورد: دریافت اطلاعات و بازخورد در مورد نتایج کاری که انجام می دهند.

این پنج ویژگی به ایجاد سه حالت روان شناختی بحرانی منتهی می شود که عبارتند از: مفهوم تجربه شده کار، مسئولیت نتایج کار و شناسایی نتایج کار. این حالات روان شناختی باعث افزایش انگیزش، رضایت شغلی و کاهش میزان غیبت و گردش کادر می شود.

گفتار دوم: هدف گذاری

هدف گذاری: تئوری و کاربرد

هدف گذاری یکی از ابزارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی است که از تئوری های انگیزش به ویژه تئوری ادوین لاک و همکارانش نشأت گرفته است. این تئوری نه تنها در ادبیات مدیریت شناخته شده، بلکه در عمل نیز به عنوان ابزاری مهم برای ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد. هدف گذاری به طور عمده به عنوان یک فرایند انگیزشی کاربردی مطرح است که می تواند رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت کرده و در نتیجه منجر به بهبود نتایج عملکردی شود.

پیشینه تئوریک هدف گذاری

تئوری هدف گذاری در ابتدا توسط ادوین لاک در سال ۱۹۶۸ مطرح شد. او هدف گذاری را یک ابزار روان شناختی می دانست که رفتار افراد را به سوی اهداف خاص هدایت می کند. لاک همچنین اشاره کرد که مفهوم هدف یکی از مهم ترین عوامل در انگیزش افراد است، زیرا هدف ها نه تنها جهت گیری به رفتار می دهند بلکه می توانند انگیزه های درونی فرد را فعال کنند. او بر این باور بود که افراد برای دستیابی به اهداف خود، به طور فعال تلاش می کنند و این تلاش در نهایت منجر به ارتقاء عملکرد می شود.

لاک و همکارانش همچنین تأکید کردند که اهداف باید مشخص، چالشی و قابل دست یابی باشند. در پژوهش های متعددی که در این زمینه انجام شده، مشخص شده است که اهداف خاص و واضح، کاراتر از اهداف مبهم هستند. به عبارت دیگر، به جای اینکه از کارکنان خواسته شود "بهترین تلاش خود را بکنند"، بهتر است اهداف دقیق و قابل اندازه گیری مانند تولید یک تعداد مشخص از واحدها یا دست یابی به درصد خاصی از هدف، تعیین شود.

نقش تعهد در هدف گذاری

لاک به طور مداوم تئوری هدف گذاری خود را بهبود بخشید و به نقش تعهد نسبت به اهداف تأکید کرد. او معتقد بود که حتی اگر اهداف مشخص و چالش برانگیز باشند، بدون تعهد فرد به آن اهداف، هیچ گونه انگیزش واقعی برای دستیابی به آن ها وجود ندارد. در واقع، تعهد به هدف، یکی از عواملی است که باعث می شود فرد به تلاش بیشتری دست بزند تا به هدف خود برسد.

تئوری هدف گذاری و تئوری های انگیزش دیگر

تئوری هدف گذاری لاک به طور قابل توجهی شبیه به برخی تئوری های انگیزش دیگر، به ویژه تئوری انتظار و مدل پورتر - لاولر است. هرچند که تئوری هدف گذاری در بسیاری از جنبه ها مشابه این مدل هاست، با این حال ویژگی برجسته اش این است که به طور خاص بر "هدف گذاری" به عنوان فرایند اصلی انگیزش تمرکز می کند. لاک معتقد است که برای دستیابی به اهداف تعیین شده، افراد باید به آن ها متعهد باشند و همچنین از بازخورد برای اصلاح عملکرد خود استفاده کنند.

خوداتکایی و تأثیر آن بر هدف گذاری

مفهوم خوداتکایی یا self-efficacy نیز در تئوری هدف گذاری اهمیت دارد. افراد با خوداتکایی بالا تمایل دارند که اهداف دشوارتر و چالش برانگیزتری را برای خود تعیین کنند و در مسیر دستیابی به آن ها تلاش بیشتری به خرج دهند. از سوی دیگر، افرادی که احساس می کنند توانایی لازم برای رسیدن به اهداف را ندارند، احتمالاً اهداف ساده تر و کم چالش تر را برای خود تعیین می کنند.

تحقیقات نشان می دهند که خوداتکایی نقش مهمی در تنظیم اهداف و دستیابی به آن ها ایفا می کند. افرادی که خوداتکایی بالایی دارند، به طور طبیعی در برابر مشکلات مقاومت بیشتری دارند و از فشارهای عصبی کمتری رنج می برند. این افراد تمایل دارند که موفقیت های خود را به عوامل درونی نسبت دهند و در صورت شکست، خود را مقصر نمی دانند بلکه به دنبال عوامل بیرونی برای شکست می گردند.

کاربرد هدف گذاری در سازمان ها

تئوری هدف گذاری علاوه بر تحقیقات علمی، در عمل نیز در سازمان ها به ویژه در فرآیندهای مدیریت بر مبنای هدف (MBO) به کار می رود. MBO یک رویکرد سیستماتیک برای تعیین و ارزیابی اهداف فردی و سازمانی است که پیتر دراگر آن را معرفی کرد. این رویکرد، بر تعاملات هدف گذاری بین مدیران و کارکنان تأکید دارد و اهداف را به طور مشترک تعیین می کند. یکی از مزایای MBO این است که اهداف مشخص شده به طور مستقیم با نتایج عملکرد و ارزیابی آن ها ارتباط دارند. در این فرآیند، نه تنها اهداف فردی بلکه اهداف کلی سازمان نیز باید با یکدیگر هم راستا باشند تا کارکنان به طور مؤثر در راستای دستیابی به اهداف کلان سازمان تلاش کنند.

اثرات هدف گذاری بر عملکرد و رضایت شغلی

تحقیقات نشان داده اند که اهداف مشخص و چالش برانگیز می توانند تأثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان داشته باشند. برای مثال، تحقیقاتی که توسط لاک و همکارانش انجام شده است نشان می دهند که هدف های دقیق و سخت به طور معناداری موجب افزایش عملکرد می شوند. این نوع اهداف نه تنها انگیزش را تقویت می کنند بلکه به کارکنان کمک می کنند تا تمرکز بیشتری بر روی فعالیت های خود داشته باشند و در نتیجه به موفقیت های بیشتری دست یابند.

در مقابل، اهداف مبهم و غیرقابل دست یابی می توانند منجر به نارضایتی و کاهش انگیزش شوند. علاوه بر این، بازخورد مداوم در مورد پیشرفت اهداف برای موفقیت در این فرایند ضروری است. اگر کارکنان از پیشرفت خود آگاهی داشته باشند، احتمال موفقیت بیشتری در دستیابی به اهداف خواهند داشت.

فصل ششم: ارتباطات

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

مقدمه

ارتباطات یکی از ارکان اصلی در هر سازمان است که تأثیر مستقیم و عمده ای بر عملکرد و اثربخشی آن دارد. در حالی که ارتباطات می تواند به عنوان راه حلی برای بسیاری از مشکلات سازمانی و فردی عمل کند، همانطور که بسیاری از مشکلات مانند نزاع های خانوادگی، تعصبات اجتماعی، جنگ ها، و تعارض های سازمانی نیز به سوء تفاهات و مشکلات ارتباطی برمی گردد. از این رو، ارتباطات نه تنها عامل ایجاد مشکل است، بلکه ابزار مهمی برای حل این مشکلات نیز محسوب می شود. مشکلات سازمانی، از جمله تعارض های میان افراد، اغلب از درک نادرست پیام ها و اطلاعات ناشی می شود، به همین دلیل این فرایند ارتباطی در همه فعالیت های سازمانی اهمیت زیادی دارد.

نقش ارتباطات سنتی

در دوران مدیریت سنتی، ارتباطات معمولاً جایگاه محدودی داشت و بیشتر بر دستوردهای ها و سلسله مراتب تمرکز داشت. به طور خاص، مدیریت سنتی به کانال های ارتباطی رسمی و سلسله مراتبی توجه می کرد و کمتر به ارتباطات غیررسمی توجه داشت. در این رویکرد، نظریه پردازانی مانند هنری فایول و چستر بارنارد تحلیل هایی دقیق تر از سیستم های ارتباطی در سازمان ها ارائه دادند. فایول معتقد بود که کانال های رسمی ارتباطی در سازمان ها ممکن است بسیار پیچیده و زمان بر باشند و ارتباطات غیررسمی می تواند به تسهیل این فرآیندها کمک کند. همچنین، بارنارد ارتباطات را عامل اصلی هماهنگی و دستیابی به اهداف سازمانی می دانست و تأکید داشت که بدون تکنیک های ارتباطی مؤثر، دستیابی به اهداف سازمانی ممکن نیست.

تعریف ارتباطات

در دنیای امروز، واژه "ارتباطات" به طور گسترده ای در محافل مختلف مورد استفاده قرار می گیرد، اما هنوز هیچ گونه توافق عمومی بر سر تعریف دقیق آن وجود ندارد. برخی از متخصصان ارتباطات آن را فرآیندی می دانند که طی آن اطلاعات و مفاهیم از طریق سمبل ها و نشانه ها منتقل می شوند. به عبارت دیگر، ارتباطات یک فرآیند شخصی است که در آن افراد برای تبادل رفتار و اطلاعات از نمادها و سیگنال های مختلف استفاده می کنند. در این زمینه، "ایوانکوویچ" و "ماتسون" ارتباطات را فرآیندی می دانند که میان افراد انجام می شود و بر نیروهایی که در انسان ها و محیط آن ها وجود دارد، تأکید می کنند.

هدف ارتباطات

هدف اصلی ارتباطات در سازمان ها انتقال اطلاعات ضروری به کارکنان و افزایش هماهنگی میان افراد است. با استفاده از این فرآیند، مدیران می توانند اهداف سازمانی را به کارکنان منتقل کرده و انگیزه و رضایت شغلی آن ها را افزایش دهند. در واقع، می توان گفت که اطلاعات، قلب هر فرآیند مدیریتی است و شریان حیاتی سازمان ها محسوب می شود. به همین دلیل، جریان اطلاعات منظم و مؤثر در سازمان ها بسیار ضروری است.

ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

ارتباطات در سازمان ها می تواند به دو صورت یک طرفه و دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار بازخورد از گیرنده پیام ارسال می کند. نمونه ای از ارتباطات یک طرفه، بیانیه ها و دستورالعمل های صادره از سوی مدیران عالی رتبه به کارکنان است. اما در ارتباطات دو طرفه، گیرنده پیام فرصت می یابد تا بازخورد خود را به فرستنده ارسال کند، که این نوع ارتباطات می تواند دقت و صحت بیشتری داشته باشد. مطالعات نشان می دهند که ارتباطات دو طرفه می تواند به اصلاح و پالایش پیام ها کمک کند و به فرستنده فرصت می دهد تا پیام های ابهام دار را تصحیح کند.

موانع ارتباطات اثر بخش

هر عاملی که از تبادل صحیح اطلاعات میان فرستنده و گیرنده جلوگیری کند، موانع ارتباطی نامیده می شود. این موانع می توانند شامل اختلافات در درک و ادراک پیام، مشکلات زبانی، اختلالات صوتی، عواطف منفی یا حتی ناسازگاری های میان پیام های کلامی و غیرکلامی باشند. موانع ارتباطی ممکن است آشکار یا پنهان باشند. موانع آشکار به راحتی قابل تشخیص و رفع هستند، مانند صداهای مزاحم در محیط کار. اما موانع پنهان معمولاً پیچیده تر هستند و به شکل های مختلفی مانند سوءتفاهم های غیررسمی و اختلافات ادراکی در سازمان ها ظاهر می شوند.

یکی از موانع مهم ارتباطات، اختلاف در ادراک است. افراد با زمینه های دانش و تجربی مختلف ممکن است پیام ها را به طور متفاوتی درک کنند. برای غلبه بر این موانع، پیام ها باید به گونه ای ساده و قابل درک برای همه افراد انتقال یابند. در مواردی که زبان تخصصی یا فنی مورد استفاده قرار می گیرد، باید تلاش شود تا معانی دقیق واژه ها برای گیرندگان روشن شود.

همچنین، اختلاف زبان یکی دیگر از موانع عمده ارتباطات است. در صورتی که زبان مورد استفاده برای انتقال پیام برای طرفین قابل فهم نباشد، پیام به درستی منتقل نمی شود و احتمال ایجاد سوءتفاهم افزایش می یابد. برای مقابله با این مشکل، باید از زبان ساده و روشن استفاده کرد و از اصطلاحات فنی فقط در صورتی که گیرنده پیام آن ها را درک کند، استفاده نمود.

غلبه بر موانع ارتباطات

برای غلبه بر موانع ارتباطات، باید به شش استراتژی اصلی توجه کرد:

۱. **غلبه بر اختلاف ادراک:** پیام ها باید طوری بیان شوند که برای کسانی که تجربه یا دیدگاه های متفاوتی دارند، قابل درک باشد. از این رو، نیاز است که درک های مختلف از پیام ها بررسی شده و زمینه های فکری افراد در نظر گرفته شوند.

۲. **غلبه بر تفاوت های زبان:** معانی واژه ها باید به طور کامل توضیح داده شوند تا هیچ گونه ابهامی باقی نماند. همچنین

باید از واژه های ساده و ملموس استفاده کرد.

۳. **غلبه بر صدا:** در محیط های شلوغ و پر سر و صدا، باید توجه بیشتری به وضوح پیام ها و کاهش موانع خارجی داشت. در صورت لزوم، باید از روش های مختلف برای جلب توجه گیرندگان استفاده کرد.
۴. **غلبه بر عواطف:** افراد باید از تأثیرات منفی عواطف خود آگاه باشند. در شرایطی که احساسات بالا می روند، بهتر است پیام ها با دقت بیشتری منتقل شوند و واکنش های عاطفی دیگران نیز در نظر گرفته شوند.
۵. **غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیرکلامی:** برای جلوگیری از تناقض های احتمالی، پیام های کلامی و غیرکلامی باید هماهنگ باشند. هرگونه رفتار غیرکلامی که با پیام گفته شده در تضاد باشد، می تواند به سوءتفاهم ها دامن بزند.
۶. **غلبه بر عدم اعتماد:** برقراری اعتماد میان فرستنده و گیرنده ضروری است. برای افزایش اعتماد، باید با رفتار صادقانه و شفاف پیام ها را منتقل کرد.

ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی، که به آن زبان سکوت نیز گفته می شود، به رفتارهایی اشاره دارد که بدون استفاده از کلمات و با استفاده از اشاره ها، حالات چهره، حرکت بدن، و سایر نشانه های غیرکلامی صورت می گیرد. این نوع از ارتباطات به طور گسترده ای می تواند معانی مختلفی را منتقل کند و در بسیاری از مواقع، حتی از کلمات خود بیان کننده پیام های بیشتری است. به ویژه، در محیط های سازمانی، توجه به پیام های غیرکلامی کارکنان می تواند به شفاف تر شدن فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

سیستم های ارتباطی ترجیحی

هر فرد به طور خاص از سیستم های ارتباطی متفاوتی برای درک و انتقال اطلاعات استفاده می کند. این سیستم های ارتباطی شامل تصاویر، احساسات، یا صداها هستند که هر کدام از این روش ها می تواند در فرآیند ارتباطات تأثیرات متفاوتی بگذارد. آگاهی از اینکه افراد چگونه اطلاعات را از طریق حواس مختلف دریافت می کنند، می تواند به بهبود فرآیندهای ارتباطی کمک کند.

افراد تصویری، عاطفی و سامعی دارای شیوه های خاص خود در ارتباطات هستند که درک آن ها برای مدیران و همکاران می تواند به تسهیل ارتباطات مؤثر کمک کند. افراد تصویری، به طور مثال، در موقعیت های مختلف علاقه دارند که محیط خود را از دید خود تماشا کنند، در حالی که افراد عاطفی بیشتر به روابط نزدیک و صمیمانه توجه دارند.

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

مقدمه

در هر سازمان، کنش های متقابل اجتماعی به شکل ارتباطات بین افراد و گروه ها تجلی می یابد. بدون ارتباطات سازمانی، اساساً وجود سازمان به خطر می افتد. در سازمان های بزرگ، حجم ارتباطات به قدری وسیع است که شامل ارتباطات مدیران با فرادستان، کارکنان، سهامداران و ارباب رجوع می شود. در این میان، سیستم های ارتباطات رسمی و غیررسمی در تعامل و در برخی موارد تضاد با یکدیگر عمل می کنند. در این بخش، به بررسی این دو سیستم و ویژگی های هرکدام پرداخته می شود.

سیستم ارتباطات رسمی

ارتباطات رسمی یا اداری به کانال هایی اطلاق می شود که طبق خطوط سلسله مراتب سازمانی طراحی شده اند و به صورت مشخص وظایف، مسئولیت ها و اختیارات افراد را معین می کنند. این سیستم به انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان اختصاص دارد و برای هماهنگی، تصمیم گیری و اثربخشی دیگر وظایف مدیریتی حیاتی است. در واقع، می توان گفت که این سیستم شبیه به «سلسله اعصاب» سازمان است که وظیفه انتقال اطلاعات و هماهنگی بین اعضای سازمان را بر عهده دارد.

یکی از مهم ترین ویژگی های این سیستم این است که ارتباطات از طریق نوشتار، گزارش ها، دستورالعمل ها و جلسات رسمی صورت می گیرد. در این نوع ارتباطات، معمولاً هر فرد یا گروه در سازمان وظیفه دریافت و ارسال اطلاعات خاصی را بر عهده دارد.

ساختار ارتباطات رسمی

اعضای یک سازمان به اطلاعات دیگری که توسط سایر اعضا تهیه می شود وابسته اند. این وابستگی باعث می شود که تصمیم گیری، حل مسائل و تبادل اطلاعات بین اعضای مختلف ضروری باشد. برای مثال، در برخی از سازمان ها، اطلاعات از طریق یک زنجیره از افراد عبور می کند، مانند انتقال دستور یک مشتری از آشپز به پیشخدمت، که می تواند منجر به انحراف پیام شود. این نوع ساختار ارتباطی، که در آن اطلاعات از یک فرد به فرد دیگر منتقل می شود، ممکن است باعث گم شدن جزئیات یا اشتباه در فهم پیام ها شود.

الگوهای مختلف ساختار ارتباطات به عملکرد گروه ها و سازمان ها بستگی دارد. به طور مثال، در شبکه های ارتباطی حلقه ای، هر فرد می تواند اطلاعات را از هر طرف انتقال دهد و ارتباط ها از یک فرد به دیگری به صورت آزاد انجام می شود. در حالی که در شبکه های ارتباطی چرخشی، یک رهبر مرکزی وجود دارد که با دیگر اعضای گروه ارتباط دارد، اما اعضای دیگر قادر به ارتباط مستقیم با یکدیگر نیستند.

با بررسی این شبکه ها و الگوهای ارتباطی، می توان متوجه شد که بسته به ماهیت وظایف گروه ها، یکی از این الگوها ممکن است به عملکرد بهتر سازمان کمک کند. اگر وظایف ساده و نیاز به تصمیم گیری سریع باشد، شبکه های متمرکز بیشتر کارآمد هستند، اما در وظایفی که پیچیدگی بیشتری دارند، شبکه های غیرمتمرکز می توانند مؤثرتر باشند.

ارتباطات غیررسمی

در حالی که ارتباطات رسمی چارچوب هایی خاص دارد و به طور معین اطلاعات را از یک فرد به فرد دیگر منتقل می کند، ارتباطات غیررسمی به شکلی از تبادل اطلاعات اطلاق می شود که خارج از ساختار رسمی سازمانی انجام می گیرد. این نوع ارتباطات به طور طبیعی در سازمان ها به وجود می آید و به صورت غیرارادی و بدون مرزهای سازمانی در جریان است.

شبکه های ارتباطات غیررسمی اغلب شامل شایعات، اطلاعات غیررسمی و تبادل اطلاعات اجتماعی میان اعضای سازمان می شوند. این شبکه ها به طور عمده در محیط های غیررسمی مانند کنار آب سردکن یا در هنگام استراحت کارکنان شکل می

گیرند. گرچه ممکن است این نوع ارتباطات به نظر غیررسمی و حتی بی ربط به نظر بیایند، اما در حقیقت می توانند نقش مهمی در تسهیل انتقال اطلاعات سریع تر و مؤثرتر ایفا کنند.

ارتباطات جانبی

ارتباطات جانبی در سازمان ها به تبادل اطلاعات میان همکاران و گروه های مختلف اطلاق می شود. این نوع ارتباطات از طریق ارتباط مستقیم میان اعضای مختلف گروه ها و بخش ها بدون واسطه مدیران انجام می گیرد. هدف اصلی از این ارتباطات هماهنگی و حل مشکلات سازمانی است و می تواند از ارتباطات رسمی با مدیران جلوگیری کند. ارتباطات جانبی اغلب با موافقت و تشویق سرپرستان انجام می شود، زیرا این نوع ارتباطات می تواند بار مسئولیت های ارتباطی مدیران را کاهش دهد. همچنین، ارتباطات جانبی به افزایش رضایت شغلی کمک می کند زیرا اعضای سازمان قادر خواهند بود با همکاران خود بدون نیاز به سلسله مراتب ارتباط برقرار کنند. این نوع ارتباطات همچنین باعث می شود که افراد در حل مسائل و تصمیم گیری ها مشارکت فعال تری داشته باشند.

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات فرادست-فرودست به فرآیند انتقال اطلاعات از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین تر اطلاق می شود. در این نوع ارتباطات، مدیران از بالا به پایین دستورات، اطلاعات و سیاست ها را به کارکنان منتقل می کنند. این نوع ارتباطات بیشتر شامل شرح وظایف، خط مشی ها و اهداف سازمانی است. بسیاری از این ارتباطات به صورت کتبی انجام می شود. یکی از مشکلات اصلی ارتباطات فرادست-فرودست این است که ممکن است کارکنان نتوانند به طور مؤثر از پیام های ارسال شده مطلع شوند یا اینکه پیام ها به اشتباه تفسیر شوند. یکی دیگر از چالش ها این است که اطلاعاتی که از طرف مدیران بالا به پایین منتقل می شود، به صورت کامل و دقیق دریافت نمی شود و کارکنان نمی توانند بازخورد دقیقی ارائه دهند.

ارتباطات فرو دست - فرادست

ارتباطات از پایین به بالا، که در آن اطلاعات از کارکنان به مدیران منتقل می شود، نقش مهمی در کمک به فرآیند تصمیم گیری دارد. این نوع ارتباطات به مدیران کمک می کند تا از نیازها، مشکلات و واکنش های کارکنان آگاه شوند. همچنین، این ارتباطات به ایجاد شرایط مناسب برای تغییر و بهبود در سازمان کمک می کند. یکی از مشکلات اصلی این نوع ارتباطات این است که کارکنان ممکن است از ابزار مشکلات و نظرات خود به مقامات بالاتر ترس داشته باشند. برای غلبه بر این مشکلات، مدیران باید فضایی امن ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات خود را بدون ترس از عواقب بیان کنند.

مشکلات ارتباط فرادست - فرودست

یکی از چالش های اصلی در این نوع ارتباطات، کندی حرکت اطلاعات است. همچنین، اطلاعاتی که از طریق این نوع ارتباطات عبور می کنند، ممکن است تحت تأثیر تعبیر و تفسیر قرار گیرند و دچار تغییرات و انحرافات شوند. برای حل این مشکل، مدیران باید از سیستم های ارتباطی مؤثر و سریع تری برای ارتباط با کارکنان استفاده کنند.

فصل هفتم: مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

گفتار اول: تعارض درون فردی

تعارض، رقابت و همکاری

تعارض سازمانی به معنای عدم توافق میان دو یا چند عضو یا گروه سازمان است. این عدم توافق می تواند ناشی از اشتراک در منابع محدود، فعالیت های مشترک یا تفاوت در اهداف، ارزش ها و ادراکات باشد. اعضای سازمان در این شرایط تلاش می کنند تا نظرات خود را به دیگران بقبولانند و دیدگاه های خود را به اثبات برسانند. این موضوع از جنبه های مختلفی مورد بررسی قرار می گیرد و در برخی موارد می تواند به ایجاد رقابت و همکاری منجر شود.

رقابت زمانی اتفاق می افتد که گروه ها نمی توانند از دستیابی به اهداف خود جلوگیری کنند و اهداف آنها ناسازگار است. به عنوان مثال، دو گروه تولید ممکن است در تلاش باشند تا مقام اول را در یک مسابقه داخلی به دست آورند، ولی نمی توانند هر دو اول شوند. در این حالت، رقابت وجود دارد. از طرف دیگر، همکاری زمانی رخ می دهد که دو گروه برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری کنند. در برخی موارد، تعارض و همکاری ممکن است در کنار هم وجود داشته باشند. به این معنا که در حالی که گروه ها در اهداف مشترک موافق هستند، در روش های دستیابی به این اهداف ممکن است اختلاف نظر داشته باشند.

تغییر دیدگاه های تعارض

در ۴۰ سال گذشته، نگرش ها نسبت به تعارض در سازمان ها تغییرات قابل توجهی کرده است. این تحول به وضوح از دیدگاه سنتی به دیدگاه تعامل گرا درک شده است. در دیدگاه سنتی، تعارض به عنوان پدیده ای زیان آور و غیر ضروری شناخته می شد. طبق این دیدگاه، زمانی که تعارض در سازمان ایجاد می شد، نشان دهنده نقص در مدیریت و فرآیندهای سازمانی بود. در این تفکر، تعارض فقط زمانی ظاهر می شود که مدیریت به وظایف خود به درستی عمل نکرده باشد.

با این حال، در دیدگاه کنونی، تعارض اجتناب ناپذیر و حتی ضروری است. به این معنا که تعارض می تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند و به کشف راه حل های جدید و خلاقانه منجر شود. در این دیدگاه، مدیران باید تلاش کنند تا تعارض ها را به شیوه ای مدیریت کنند که اثرات منفی آنها را کاهش دهند و از جنبه های سازنده آن بهره برداری کنند. به عبارت دیگر، تعارض می تواند به عنوان ابزاری برای ابتکار و تغییر در سازمان عمل کند.

زمینه تعارض

تعارض نه به خودی خود خوب است و نه بد، بلکه باید در چارچوب نحوه انجام وظایف و عملکردهای فردی و سازمانی ارزیابی شود. در حالی که برخی از انواع تعارض ممکن است برای عملکرد گروهی مفید باشد، در بسیاری از فرهنگ ها، تعارض به عنوان یک پدیده منفی تلقی می شود. در جوامع سنتی و حتی برخی از کشورهای صنعتی پیشرفته نیز، پذیرش تعارض و مدیریت آن دشوار است. به ویژه در خانواده ها و مدارس، تعارض ها اغلب سرکوب می شوند و در نتیجه افراد یاد می گیرند که از مواجهه با تعارض اجتناب کنند.

تعارض درون فردی

تعارض درون فردی زمانی رخ می دهد که فرد با مسائلی مانند محرومیت از اهداف یا تعارض در نقش های خود مواجه می شود. این نوع تعارض در واقع به نوعی سرخوردگی و احساس ناکامی ناشی از عدم دسترسی به اهداف مورد نظر اشاره دارد. در تعارض های درون فردی، فرد با تعدادی از نقش ها و اهداف مختلف مواجه می شود که ممکن است در تضاد با یکدیگر باشند، و این تضاد می تواند به فشارهای روانی و تعارض درونی منجر شود.

تعارض ناشی از سرخوردگی

سرخوردگی یا ناکامی زمانی رخ می دهد که فرد با مانعی روبه رو می شود که مانع دستیابی به هدف مطلوب او می شود. این مانع می تواند به صورت فیزیکی و بیرونی باشد (مثل دسترسی نداشتن به منابع) یا به صورت درونی و روانی (مثل ناتوانی فرد در تطبیق با انتظارات خود). زمانی که سرخوردگی پیش می آید، افراد اغلب به مکانیزم های دفاعی مختلفی روی می آورند. این مکانیزم ها می توانند شامل تهاجم، عقب نشینی، پافشاری یا سازش باشند.

به طور مثال، اگر فردی با مشکل عدم دسترسی به منابع مواجه شود، ممکن است واکنش هایی همچون تهاجم به مشکل، عقب نشینی و انصراف از تلاش برای رسیدن به هدف، یا حتی جایگزینی هدفی جدید به جای هدف قبلی از خود نشان دهد. این واکنش ها بستگی به فرد و شرایط او دارد. در بسیاری از موارد، سرخوردگی باعث می شود که فرد به جای تهاجم، اقدام به سازش کند و راه حل هایی پیدا کند که با شرایط جدید سازگارتر باشد.

تعارض هدف

تعارض هدف به وضعیت هایی اطلاق می شود که در آن فرد با چندین هدف رقابتی روبه رو است که نمی تواند همه آنها را به طور همزمان محقق سازد. در این حالت، تعارض هدف به سه نوع اصلی تقسیم می شود:

۱. **تعارض خواست-خواست:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که فرد دو هدف مطلوب دارد که نمی تواند به هر دوی آنها دست یابد. برای مثال، فردی که بین دو شغل عالی دچار تردید است. این نوع تعارض معمولاً فشار عصبی کمتری ایجاد می کند و به طور نسبی آسان تر قابل حل است.

۲. **تعارض خواست-ناخواست:** این نوع تعارض زمانی ایجاد می شود که فرد به طور همزمان می خواهد به یک هدف دست یابد و در عین حال از آن هدف فرار کند. این تعارض بیشتر فشار عصبی ایجاد می کند و فرد ممکن است دچار سردرگمی و بلاتکلیفی شود.

۳. **تعارض ناخواست-ناخواست:** در این نوع تعارض، فرد از دو هدف منفی می خواهد اجتناب کند اما قادر به دوری از هیچکدام نیست. این نوع تعارض معمولاً فشار روانی زیادی به فرد وارد می کند و ممکن است منجر به نارضایتی و اختلال در عملکرد سازمانی شود.

گفتار دوم: فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

مفهوم فشار عصبی

فشار عصبی به طور معمول با بار منفی در ذهن افراد مرتبط است؛ اما این طور نیست که همیشه فشار عصبی بد باشد. فشار عصبی می تواند به دو شکل مثبت یا منفی خود را نشان دهد. فشار عصبی منفی یا دیسترس زمانی بروز می کند که فرد در شرایط ناگوار یا ناراحت کننده قرار می گیرد؛ مثل مرگ یک عزیز، توبیخ از جانب رئیس، یا اضطراب در هنگام امتحانات. از طرف دیگر، فشار عصبی مثبت که به آن یوسترس گفته می شود، می تواند در موقعیت های خوب به وجود آید. به طور مثال، زمانی که فردی به عنوان دانشجوی برتر معرفی می شود یا پیشنهادی برای شغل بالاتر دریافت می کند، ممکن است احساس فشار کند، اما این فشار به هیچ عنوان منفی نیست و احساس موفقیت و رضایت را در پی دارد.

ایوانکوویچ و مانسون فشار عصبی را به عنوان واکنشی فیزیولوژیک و روانی به محرک های بیرونی تعریف کرده اند که به منظور سازگاری با شرایط جدید به وجود می آید. همچنین، فشار عصبی تنها با اضطراب و تنش عصبی ارتباط ندارد. فشار می تواند با عوارض فیزیکی، روانی و رفتاری همراه باشد و در نهایت عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار دهد.

زمینه فشار عصبی

پدر علم فشار عصبی، هانس سلیه، تحقیقات بسیاری در مورد فشار عصبی انجام داده و آن را به عنوان یک فرایند سازگاری عمومی معرفی کرده است. به گفته او، فشار عصبی در سه مرحله ایجاد می شود:

۱. **اعلام خطر:** در این مرحله، محرک تنش زای خارجی وارد بدن می شود و سیستم عصبی را فعال می کند. این مرحله باعث بروز واکنش های فیزیولوژیک از قبیل افزایش ضربان قلب، تنفس سریع تر، ترشح آدرنالین و بالا رفتن فشار خون می شود.

۲. **مقاومت:** اگر محرک ادامه پیدا کند، بدن به وضعیت مقاومتی می رسد که در آن اعضای بدن برای مقابله با تهدید آماده می شوند. در این مرحله، بدن به طور موقتی برای مقابله با فشار آماده می شود، اما همچنان در معرض خطرات دیگر است.

۳. **تحلیل رفتن:** اگر فشار ادامه یابد و فرد نتواند با آن مقابله کند، مرحله تحلیل رفتن آغاز می شود. در این مرحله، بدن دچار خستگی شدید می شود و ممکن است به بیماری های جدی دچار گردد.

این فرایند فشار، بر جسم، روان و رفتار فرد تأثیرگذار است و بسیاری از مشکلات جسمی و روانی که افراد با آن مواجه می شوند، ناشی از فشار شغلی یا اجتماعی است.

عوامل فشار عصبی شغلی

عوامل فشار عصبی در محیط کار به طور کلی از چهار منبع اصلی نشأت می گیرند:

۱. **عوامل فشار عصبی فراسازمانی:** این عوامل مربوط به شرایط و تغییرات خارج از محیط کار هستند که تأثیر زیادی بر فشار شغلی دارند. تغییرات اجتماعی، اقتصادی، یا خانوادگی می توانند باعث افزایش فشار عصبی فرد شوند. برای مثال، مشکلات خانوادگی یا تغییرات اجتماعی می تواند باعث نگرانی و استرس شغلی شود.

۲. **عوامل فشار عصبی سازمانی:** درون سازمان، برخی شرایط مانند ساختارهای پیچیده، سیاست های غیرشفاف، یا تناقض در وظایف و انتظارات، می توانند فشار زیادی را بر کارکنان وارد کنند. سازمان هایی که تصمیمات به صورت متمرکز گرفته می شود یا کارکنان فاقد قدرت تصمیم گیری هستند، باعث ایجاد فشار عصبی در کارکنان می شوند.

۳. **عوامل فشار عصبی گروهی:** روابط درون گروه ها، همکاران یا هم تیمی ها نیز می توانند منبعی از فشار عصبی باشند. نبود حمایت اجتماعی، همدلی و همکاری در گروه ها می تواند موجب افزایش استرس شود. به خصوص زمانی که افراد احساس کنند که از سوی همکاران خود پذیرفته نمی شوند یا فرصت تعامل کافی با تیم خود ندارند.

۴. **عوامل فشار عصبی فردی:** ویژگی های شخصیتی و تجربیات فردی نیز در ایجاد فشار شغلی تأثیرگذار هستند. به طور مثال، افرادی که نقش های مختلفی در زندگی دارند، ممکن است دچار تعارض نقش یا ابهام در نقش شوند، که این امر به طور مستقیم به فشار عصبی منجر می شود.

استراتژی های غلبه بر فشار عصبی

برای مقابله با فشار عصبی، هم تدابیر فردی و هم استراتژی های سازمانی وجود دارند که می توانند به کاهش اثرات فشار عصبی کمک کنند:

تدابیر فردی

۱. **ورزش و فعالیت های بدنی:** فعالیت های ورزشی و بدنی می توانند به طور مؤثری فشار عصبی را کاهش دهند. ورزش باعث ترشح هورمون های شادابی می شود که به طور طبیعی استرس را کاهش می دهند و به فرد احساس آرامش می دهند.

۲. **آسودگی و استراحت:** فرد باید به طور منظم به استراحت و تجدید قوا بپردازد تا از آسیب های طولانی مدت فشار عصبی جلوگیری کند. استفاده از تکنیک های خاص برای آرامش ذهن و بدن، مانند تنفس عمیق یا مدیتیشن، می تواند بسیار مفید باشد.

۳. **کنترل رفتار فردی:** افراد باید تلاش کنند تا محیط و شرایط خود را کنترل کنند، به ویژه در موقعیت هایی که تحت فشار هستند. به جای اینکه اجازه دهند محیط، آنها را تحت تأثیر قرار دهد، باید راهکارهایی برای کنترل خود و شرایط کاری پیدا کنند.

۴. **شبکه های حمایتی:** یکی از مؤثرترین راه ها برای کاهش فشار عصبی، ایجاد یک شبکه حمایتی از همکاران و دوستان است. این شبکه می تواند به فرد کمک کند تا استرس های خود را کاهش داده و از حمایت عاطفی برخوردار شود.

استراتژی های سازمانی

۱. **ایجاد جو سازمانی حمایتی:** در سازمان های امروزی، به ویژه در محیط های رسمی و دیوان سالارانه، فشار عصبی ممکن است افزایش یابد. ایجاد ساختارهایی با انعطاف بیشتر و تمرکز زدایی می تواند به کارکنان این فرصت را بدهد که در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت کنند و از احساس کنترل بیشتری در شغل خود برخوردار شوند.

۲. **غنی سازی شغل:** غنی سازی شغل، که به معنی افزایش مسئولیت ها، تنوع وظایف، و فراهم آوردن فرصت های رشد و توسعه است، می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. این کار می تواند به افراد احساس رضایت و انگیزه بیشتری بدهد و همچنین فشار شغلی را کاهش دهد.

۳. **کاهش تضادها و روشن سازی نقش ها:** تعارض و ابهام نقش یکی از عوامل عمده فشار شغلی هستند. مدیران باید برای کاهش این تعارض ها و روشن سازی انتظارات شغلی، به کارکنان اطلاعات واضحی ارائه دهند و حمایت لازم را در این زمینه به عمل آورند.

۴. **طرح و بهبود مسیر شغلی:** ایجاد فرصت های روشن برای پیشرفت شغلی و برنامه ریزی مسیر شغلی می تواند به کاهش فشار عصبی کمک کند. کارکنانی که از آینده شغلی خود مطمئن هستند و برنامه ریزی دقیقی برای پیشرفت دارند، فشار کمتری را تجربه می کنند.

اثرات فشار عصبی

فشار عصبی می تواند اثرات زیادی بر جسم، روان و رفتار افراد داشته باشد. این اثرات می تواند به شکل مشکلات جسمی، روانی و رفتاری نمایان شود.

۱. **مشکلات جسمی:** فشار عصبی می تواند به افزایش فشار خون، سطح کلسترول و ابتلا به بیماری های قلبی و گوارشی منجر شود. همچنین، مشکلاتی مانند درد مفاصل و مشکلات مربوط به دستگاه ایمنی بدن نیز می تواند از عوارض فشار عصبی باشد.

۲. **مشکلات روانی:** فشار شغلی زیاد می تواند به بروز اختلالات روانی نظیر افسردگی، اضطراب، و خشم منجر شود. این مشکلات می توانند به کاهش رضایت شغلی و اعتماد به نفس افراد منجر شوند.

۳. **مشکلات رفتاری:** افراد تحت فشار عصبی ممکن است رفتارهایی مانند پرخوری، کم خوابی، مصرف سیگار و مواد مخدر را تجربه کنند. همچنین، غیبت های مکرر و ترک شغل نیز از جمله مشکلات رفتاری ناشی از فشار عصبی هستند.

گفتار سوم: تعارض بین افراد

تعارض بین افراد

تعارض نه تنها در سطح فردی بلکه در روابط میان افراد نیز وجود دارد. این نوع تعارض زمانی شکل می گیرد که تعاملات دو یا چند نفر باعث بروز اختلافات و تضادها شود. این تعارضات می توانند میان افراد مختلف، گروه ها و حتی در سطح سازمانی پدید آیند. برای تحلیل و درک بهتر تعارضات بین افراد، دو مدل شناخته شده وجود دارد: تجزیه و تحلیل مراوده ای (TA) و پنجره جوهری

تجزیه و تحلیل مراوده ای (TA)

یکی از روش های مشهور برای تحلیل تعاملات میان افراد، تجزیه و تحلیل مراوده ای است که توسط اریک برن معرفی شد. این تئوری از تحلیل روانکاوی به عنوان پایه استفاده می کند و به بررسی الگوهای رفتاری و ارتباطی افراد می پردازد. مهم ترین بخش این تئوری، شناسایی سه حالت «من» است که افراد در تعاملات خود به نمایش می گذارند:

۱. **حالت من کودکی:** در این حالت، فرد رفتارهایی شبیه به یک کودک غریزی و بدون تفکر منطقی از خود بروز می دهد. این رفتارها می توانند شامل نافرمانی یا بی پروایی باشند. به طور مثال، کارمندی که به طور نابالغ به سرزنش های رئیس خود واکنش نشان می دهد، در واقع در حالت من کودکی قرار دارد.

۲. **حالت من بزرگسالی:** این حالت زمانی بروز می کند که فرد با تفکر منطقی و عقلانی به مسائل برخورد می کند. در این حالت، فرد اطلاعات را جمع آوری، تحلیل کرده و بهترین راه حل را انتخاب می کند. این حالت به عنوان بهترین نوع تعامل در نظر گرفته می شود.

۳. **حالت من والدینی:** در این حالت، فرد مانند یک والدیت تحکمی رفتار می کند و تصمیمات خود را با اقتدار و سلطه بر دیگران تحمیل می کند. این رفتار ممکن است شامل انتقاد، کنترل یا دیکته کردن باشد. به طور مثال، یک سرپرست که به کارکنان خود به طور افراطی دستور می دهد و از آنها انتقاد می کند، در حالت من والدینی قرار دارد.

مراوده های بین حالات من

افراد معمولاً در تعاملات خود یکی از این سه حالت «من» را بیشتر از بقیه به نمایش می گذارند. اما تعاملات میان این حالات می تواند منجر به تفاوت های عمده در روابط میان افراد شود. مراوده های مختلف بین این حالات عبارتند از:

۱. **مراوده های مکمل:** زمانی که دو نفر در یک حالت «من» مشابه به طور مؤثر با هم ارتباط برقرار می کنند. برای مثال، یک کارمند که در حالت بزرگسالی از رئیس خود درخواست می کند نظرش را درباره یک گزارش بیان کند و رئیس نیز با رفتار مشابهی پاسخ می دهد.

۲. **مراوده های متقاطع:** این نوع تعامل زمانی رخ می دهد که پاسخ فرد از یک حالت «من» متفاوت با انتظاری که طرف مقابل داشته است. برای مثال، کارمندی که از رئیس خود در حالت بزرگسالی سؤالی می پرسد، اما رئیس در حالت من والدینی پاسخ می دهد و او را تحقیر می کند. این نوع مراوده معمولاً باعث تعارض و سرخوردگی می شود.

۳. **مراوده های ضمنی:** این نوع مراوده ها پیچیده ترین نوع تعاملات هستند، زیرا فرد ممکن است چیزی بگوید ولی معنای پنهانی از آن منظور داشته باشد. به طور مثال، فردی که از رئیس خود می پرسد "آیا من کاری ندارم؟" اما در واقع می خواهد بگوید که اضافه کاری هایش چطور انجام می شود. این نوع رفتار باعث سردرگمی و تعارض های پنهان می شود.

بازی ها در TA

بازی های بین فردی یکی دیگر از مفاهیم کلیدی در تجزیه و تحلیل مراوده ای هستند. بازی ها به عنوان الگوهای رفتاری که در تعاملات بین افراد رخ می دهند، شناخته می شوند. این بازی ها به طور معمول الگوهای به ظاهر ساده دارند، اما در واقع

مفاهیم عمیق تری را پنهان می کنند که اغلب با هدف جذب یا کنترل دیگران انجام می شوند. نتیجه این بازی ها معمولاً وضعیت برد-باخت است که می تواند منجر به سوء عملکرد در سازمان ها شود.

پنجره جوهری

پنجره جوهری که توسط ژوزف لوکت و هری اینگهام توسعه یافته است، یکی دیگر از مدل های تحلیل تعارض بین افراد است. این مدل به شناسایی و تجزیه و تحلیل پویایی های رفتاری کمک می کند. پنجره جوهری شامل چهار بخش است که هرکدام به نوعی بر ارتباطات و تعارض بین افراد تأثیر می گذارد:

۱. **خود آشکار:** در این بخش، فرد نسبت به خود و دیگران آگاهی کامل دارد. تعاملات در این بخش شفاف و سازگار است و معمولاً تعارض کمتری وجود دارد.

۲. **خود نهان:** فرد در این بخش نسبت به خود آگاه است اما نسبت به دیگران چیزی نمی داند. این نوع رفتار معمولاً به دلیل ترس از واکنش دیگران است و می تواند منجر به تعارض بالقوه شود.

۳. **خود کور:** فرد در این بخش از خود آگاهی ندارد، اما دیگران او را به خوبی می شناسند. این وضعیت ممکن است باعث شود فرد رفتارهایی ناخودآگاه انجام دهد که احساسات دیگران را جریحه دار کند.

۴. **خود نامکشوف:** در این بخش، فرد و دیگران هیچ کدام از یکدیگر چیزی نمی دانند. این وضعیت معمولاً باعث سوء تفاهم ها و تعارضات شدید می شود.

یکی از راه های کاهش تعارض های ناشی از خود نهانی و افزایش خود آشکاری، فرایندهای افشاگری و بازخورد است. این امر می تواند به افراد کمک کند تا شناخت بهتری از خود و دیگران پیدا کنند و از بروز سوء تفاهم ها جلوگیری کنند.

استراتژی های حل تعارض بین افراد

برای حل تعارضات میان افراد، روش های مختلفی وجود دارد. سه استراتژی اصلی در این زمینه عبارتند از:

- **باخت-باخت:** در این استراتژی، هر دو طرف تعارض بازنده هستند. روش هایی مانند سازش یا پرداخت به یکی از طرفین، از جمله این استراتژی ها هستند.
 - **برد-باخت:** در این استراتژی، یکی از طرفین برنده و طرف دیگر بازنده است. این استراتژی معمولاً در فرهنگ های رقابتی مانند فرهنگ آمریکایی رایج است.
 - **برد-برد:** این استراتژی، به عنوان بهترین روش حل تعارض شناخته می شود، زیرا هر دو طرف از تعارض بهره مند می شوند. این استراتژی باعث افزایش همکاری و مشارکت میان افراد می شود و نتایج مثبت تری در پی دارد.
- در نهایت، بهترین راهکار برای حل تعارض ها در سازمان ها استفاده از استراتژی برد-برد است که منافع هر دو طرف را تأمین کرده و محیطی سازنده و هماهنگ را به وجود می آورد.

گفتار چهارم: تعارض بین گروهها تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

رفتار و تعارض بین گروهها

تعارض بین گروه ها مشابه تعارض بین افراد است، اما در اینجا تعامل میان گروه ها به عنوان یک عامل کلیدی در پویایی های سازمانی شناخته می شود. سازمان ها به عنوان مجموعه ای از نقش ها و تعاملات مختلف عمل می کنند. این نقش ها می توانند در تعاملات میان گروه ها و اعضای آن ها تداخل کرده و منجر به بروز تعارضات شوند. سازمان ها به عنوان سیستمی از نقش ها عمل می کنند که معمولاً به دلیل تعارضات در داخل گروه ها و میان گروه ها، به چالش کشیده می شود.

پیشایندهای تعارض بین گروه ها

چند عامل اصلی که می تواند منجر به تعارض بین گروه ها شود، عبارتند از:

۱. **رقابت برای منابع:** در سازمان های امروزی، گروه ها برای منابع محدودی مانند بودجه، فضا، تجهیزات و خدمات حمایتی با یکدیگر رقابت می کنند.

۲. **وابستگی متقابل وظایف:** زمانی که گروه ها به طور متقابل به یکدیگر وابسته هستند، تعارض بین آنها افزایش می یابد. این امر به ویژه زمانی محسوس است که اهداف و اولویت های گروه ها با هم تفاوت داشته باشد.

۳. **ابهام در اختیار قانونی:** مشکلات مربوط به مسئولیت ها و اختیارات قانونی در سازمان ها می تواند موجب تعارض شود، به ویژه هنگامی که گروه ها به دنبال افزایش قدرت و اعتبار خود باشند.

۴. **کشمکش های مقام:** وقتی گروه ها به دنبال ارتقای مقام خود هستند و گروه های دیگر آن را تهدیدی برای موقعیت خود می بینند، تعارض ایجاد می شود.

اثرات و استراتژی های تعارض بین گروه ها

تعارض بین گروه ها اثرات قابل توجهی بر رفتار و روابط گروه ها دارد. این تغییرات معمولاً ماندگار هستند و باعث افزایش تنش و تغییرات در روابط گروه ها می شود. شواهد نشان می دهند که گروه های در حال تعارض به طور مؤثری از گروه های غیر متخاصم متمایز می شوند. برخی ویژگی های گروه های در حال تعارض عبارتند از:

۱. **تقویت همبستگی داخلی:** اعضای گروه ها در پاسخ به تعارض، به یکدیگر نزدیک تر می شوند.

۲. **منفی بودن ارتباطات بین گروه ها:** ارتباطات میان گروه های در حال تعارض کاهش می یابد و در صورت برقراری ارتباط، اغلب خصمانه است.

۳. **احساس تهدید از طرف گروه مقابل:** گروه ها معمولاً احساس می کنند که گروه های مخالف تهدیدی برای موقعیت شان هستند و این امر موجب افزایش خصومت ها می شود.

۴. **کاهش همبستگی در گروه های بازنده:** گروه هایی که در تعارض شکست می خورند، با کاهش همبستگی و افزایش تنش های داخلی روبه رو می شوند.

تعارض سازمانی

تعارض سازمانی معمولاً به دلیل فشارهایی است که اعضای سازمان بر یکدیگر وارد می کنند. چهار نوع تعارض ساختاری در سازمان ها وجود دارد:

۱. **تعارض سلسله مراتبی:** این نوع تعارض بین سطوح مختلف سازمانی مانند هیئت مدیره و مدیرعامل یا مدیران میانی و کارکنان رخ می دهد.
۲. **تعارض عملی:** در این نوع تعارض، قسمت های مختلف سازمان مانند تولید و بازاریابی درگیر می شوند.
۳. **تعارض صف-ستاد:** تعارض بین واحدهای صف و ستاد که به ویژه در مواقعی که کارکنان ستادی اختیار رسمی ندارند، رایج است.
۴. **تعارض رسمی-غیررسمی:** این نوع تعارض زمانی رخ می دهد که هنجارهای سازمانی رسمی و غیررسمی با یکدیگر تطابق نداشته باشند.

نقش تعارض در سازمان های امروزی

تعارض در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است و در برخی مواقع می تواند مفید باشد. برخلاف دیدگاه های سنتی که تعارض را به عنوان یک مشکل می دیدند، اکنون درک شده است که تعارض به طور طبیعی در سازمان ها وجود دارد و می تواند نتیجه تغییرات ساختاری و نیازهای سازمانی باشد. برخی پیش فرض های جدید درباره تعارض سازمانی به شرح زیر است:

۱. تعارض غیرقابل اجتناب است.

۲. تعارض ناشی از عوامل ساختاری مانند ساختار فیزیکی، سلسله مراتب و سیستم های طبقاتی است.

۳. تعارض به عنوان یک عامل طبیعی تغییرات در سازمان ها است.

۴. تعارض در سطح حداقلی می تواند مفید باشد و به پیشرفت سازمان کمک کند.

مدیریت تعارض در سازمان های مدرن به دنبال این است که به جای نادیده گرفتن یا سرکوب تعارض، از آن به عنوان ابزاری برای ایجاد تغییرات و بهبود فرآیندها استفاده کند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

مقدمه

خلاقیت بخش کلیدی زندگی سازمانی است. اگر تعارضات کارکردی به درستی هدایت شوند، سازمان ها قادر خواهند بود روش های جدید و کاراتر برای انجام وظایف پیدا کنند. در دنیای امروز با رقابت های فشرده و منابع محدود، خلاقیت به یکی از مولفه های اساسی برای بقا و موفقیت سازمان ها تبدیل شده است. همچنین، سازمان ها برای ایجاد تغییر و نوآوری به خلاقیت نیاز دارند تا بتوانند از تنگناهای بازارهای رقابتی و تغییرات تکنولوژیکی عبور کنند. مدیران باید فرایند خلاقیت را درک کرده و با فراهم کردن محیطی مناسب، رفتار خلاق را تحریک کنند.

خلاقیت و نوآوری

برخی نویسندگان بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل می شوند. آن ها خلاقیت را به عنوان تولید ایده های جدید و نوآوری را به عنوان کاربرد این ایده ها در قالب تولید کالا، خدمات یا روش های جدید تعریف می کنند. در واقع، خلاقیت فرایندی است که ایده ها را خلق می کند، در حالی که نوآوری به عملی کردن این ایده ها و به نتیجه رساندن آن ها می پردازد. برای موفقیت یک سازمان، هم خلاقیت و هم نوآوری ضروری است؛ زیرا اگر ایده های جدید تنها خلق شوند اما قابلیت اجرا نداشته باشند، هیچ تأثیری در اثر بخشی سازمان نخواهند داشت.

مراحل فرایند خلاق در افراد

فرایند خلاقیت در افراد معمولاً شامل پنج مرحله است:

۱. **دریافت مشکل:** فرد ابتدا مشکلی را شناسایی کرده یا از وجود آن آگاه می شود و درصدد پیدا کردن راه حل می رود.
۲. **تدارک اطلاعات:** فرد روی مشکل تمرکز کرده و اطلاعات مرتبط را جمع آوری می کند، فرضیه هایی می سازد و بدون ارزیابی آن ها به آن ها توجه می کند.
۳. **تولید مثل یا بارداری:** پس از جمع آوری اطلاعات، فرد آن ها را به نیمه هوشیار خود می سپارد تا در هم آمیزد و ساختاری جدید از آن ها به وجود آورد.
۴. **بینش یا تنویر فکر:** پس از تفکر زیاد، فرد به یک راه حل یا ایده جدید دست می یابد.
۵. **رسیدگی و کاربرد:** فرد شروع به بررسی و اثبات این ایده می کند که چگونه می تواند مشکل را حل کرده و ایده خود را عملی کند.

خلاقیت فردی

افراد از نظر توانایی خلاقیت تفاوت های زیادی دارند. افرادی که خلاقیت بالاتری دارند، معمولاً مبتکر اولیه هستند و تمایل دارند که به طور مستقل نگرش ها و روش های جدیدی پیدا کنند. این افراد انعطاف پذیرترند و هنگام بروز مشکلات، از تغییر نگرش خود هیچ هراسی ندارند. آن ها در برابر دستوراتی که برایشان غیرمنطقی است مقاومت می کنند و معمولاً بیشتر از پاداش های مالی، به دنبال حل مشکلات جالب و پیچیده هستند.

آزمون های مختلفی برای سنجش خلاقیت وجود دارد، اما پیش بینی اینکه کدام افراد در موقعیت های خاص خلاق خواهند بود دشوار است. در عمل، مدیران باید توانایی افراد را در زمینه خلاقیت مدیریت کنند تا آن ها را در موقعیت هایی که نیاز به خلاقیت دارند، مانند تحقیق و توسعه، تولید کالا یا تبلیغات، به کار گیرند.

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روش های مختلفی برای ایجاد خلاقیت در افراد و گروه ها وجود دارد که عبارتند از:

- **تحرك ذهنی:** این روش به ویژه در حل مشکلات پیچیده و در تولید ایده های جدید بسیار مفید است. در این فرایند، یک گروه از افراد برای تولید ایده های متعدد در پاسخ به یک مسئله خاص گرد هم می آیند. مهم ترین اصول این روش شامل کمیت بیشتر ایده ها، جلوگیری از نقد در ابتدا و تشویق به تفکر زنجیره ای است.

• **فرایند گروهی فرضی:** این روش شبیه به تحرک ذهنی است، اما ایده ها ابتدا به طور فردی تولید می شوند و سپس در گروه با یکدیگر به اشتراک گذاشته می شوند. این فرایند به ویژه زمانی که به دنبال ایده های جدید و ابتکاری برای مسائل خاص هستید مفید است.

• **همتاسازی:** این روش از قیاس و استعاره برای برانگیختن تفکر خلاق استفاده می کند. اعضای گروه با استفاده از تصورات غیرمعمول به حل مسائل و ایجاد ایده های نو می پردازند.

شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

گروه های تصمیم گیری خلاق معمولاً در شرایطی مناسب هستند که روش مشخصی برای حل مشکل وجود ندارد. این گروه ها باید از افرادی با توانایی های مختلف تشکیل شوند و تحت رهبری مدیرانی باشند که بتوانند رفتار خلاق را در گروه ها تحریک کنند. در این روش، ابتدا اعضای گروه برای تبادل نظرات خود از ایده های مختلف استفاده می کنند و سپس تصمیمات مشترک و خلاقانه اتخاذ می شود.

خلاقیت و نوآوری سازمانی

همانطور که افراد در به کارگیری استعدادهای خلاقیت خود در رسیدن به نتایج متفاوت عمل می کنند، سازمان ها نیز در بهره گیری از استعدادهای اعضای خود برای تولید محصولات، فرایندها یا خدمات جدید تفاوت دارند. مدیران باید از فرایند نوآوری آگاه باشند و آن را تشویق کنند تا سازمان ها بتوانند با استفاده از خلاقیت، به روش های کارا تر و اثر بخش تر دست یابند.

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

برای پرورش خلاقیت در سازمان ها، باید یک جو مناسب و مستعد فراهم شود. در چنین جوی، اعضای سازمان باید باور داشته باشند که تغییرات برای آن ها و سازمان مفید است. برای ایجاد این جو، مدیران می توانند اقدامات زیر را انجام دهند:

۱. **پذیرش تغییر:** اعضای سازمان باید مطمئن شوند که تغییرات برای آن ها و سازمان سودمند است. این موضوع زمانی تحقق می یابد که همه در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند و تغییرات به طور مشترک طرح ریزی و اجرا شوند.
۲. **تشویق نظریه های جدید:** مدیران باید به طور فعالانه از پیشنهادات و ایده های جدید استقبال کنند و این نگرش را در تمامی سطوح سازمان نهادینه کنند.

۳. **اجازه تعامل بیشتر:** فراهم کردن فرصت های بیشتر برای تعامل میان گروه ها و افراد مختلف در سازمان می تواند موجب تبادل اطلاعات مفید و پیدایش دیدگاه های جدید در مورد مسائل شود.

۴. **تحمل شکست:** برای خلاقیت، مدیران باید این را بپذیرند که بسیاری از ایده های جدید ممکن است عملی نشوند و مدیران باید اجازه دهند تا افراد به آزمایش ایده ها بپردازند.

۵. **ایجاد هدف های روشن و آزادی برای تحقق آن ها:** برای تشویق خلاقیت، سازمان باید اهداف واضح و روشن داشته باشد و به افراد اجازه دهد تا به طور مستقل و با استفاده از تفکر خلاق به دنبال تحقق آن ها باشند.

۶. **تشخیص و پاداش دادن به خلاقیت:** به افراد خلاق باید پاداش داده شود تا تلاش های آن ها برای حل مشکلات و انجام کارها به نحو احسن ارزش گذاری شود.

در نهایت، مدیران سازمان ها باید به طور مستمر به شناسایی و تقویت محیط هایی که خلاقیت در آن ها رشد می کند پرداخته و از طریق فرآیندهای نوآوری، سازمان خود را در مسیر موفقیت و رشد پایدار قرار دهند.

فصل هشتم: گروهها

گفتار اول: پویایی گروهی

پویایی گروهی: درک گروههای کار

گروه چیست؟

آیا هنگامی که افراد در صف خرید مایحتاج خود در یک فروشگاه به انتظار نوبت می ایستند، آن ها را یک گروه می دانید؟ یا اعضای هیئت علمی دانشکده شما؟ آیا این دو مجموعه یکسان هستند؟ واضح است که گروه چیزی بیشتر از صرفاً یک مجموعه از افراد است. اما چه عواملی باعث می شود که یک مجموعه از افراد به عنوان گروه شناخته شود؟

برای درک این مفهوم ابتدا ویژگی های گروه ها را بررسی می کنیم. یکی از ویژگی های گروه این است که حداقل دو نفر درگیر تعامل اجتماعی هستند. این تعامل می تواند به صورت کلامی یا غیرکلامی باشد، مانند ارتباطات بین دو کارگر که هر روز در راهرو کارخانه از کنار یکدیگر عبور کرده و به هم لبخند می زنند. برای اینکه مجموعه ای از افراد به عنوان گروه شناخته شود، افراد باید بر یکدیگر تأثیر بگذارند. بنابراین، تنها افرادی که تأثیرات متقابل دارند و قادر به برقراری روابط پایدار هستند، به عنوان یک گروه شناخته می شوند.

ویژگی های گروه ها

تعامل اجتماعی: گروه ها از تعامل افراد با یکدیگر تشکیل می شوند. این تعامل می تواند به صورت فیزیکی، کلامی یا غیرکلامی باشد.

ساختار پایدار: گروه ها باید ساختاری پایدار داشته باشند، مانند یک اسکلت که اعضای گروه بر اساس آن با هم تعامل دارند. **اهداف مشترک:** گروه ها برای رسیدن به اهداف مشترک شکل می گیرند. اعضای گروه معمولاً به دنبال اهدافی هستند که ممکن است به تنهایی قادر به دستیابی به آن ها نباشند.

شناخت اعضا به عنوان یک گروه: اعضای یک گروه باید خود را به عنوان بخشی از یک مجموعه شناسایی کنند و از نظر روانی خود را متعلق به آن گروه بدانند.

براساس این ویژگی ها، گروه را می توان به این شکل تعریف کرد: مجموعه ای متشکل از دو نفر یا بیشتر که در حال تعامل با یکدیگر هستند، روابط پایداری دارند، به دنبال اهداف مشترک هستند و خود را به عنوان اعضای یک گروه می شناسند.

طبیعت گروه ها

انسان ها موجودات اجتماعی هستند و نیاز به تعامل با دیگران دارند. این نیازها می توانند به دو دسته تقسیم شوند: نیاز به برآورده کردن نیازهای اجتماعی و نیاز به همکاری برای استفاده بهتر از منابع. به همین دلیل، افراد در گروه ها به مشارکت می پردازند. گروه ها در پی برآوردن این نیازها شکل می گیرند و اعضای آن ها باورهای مشترک دارند. این باورهای مشترک باعث می شود که افراد خود را به عنوان اعضای یک گروه بشناسند. به مرور زمان، اعضای گروه ممکن است اهداف مشترک جدیدی پیدا کنند که باعث استحکام بیشتر گروه شود.

انواع گروه ها

در سازمان ها، گروه ها به دو دسته اصلی تقسیم می شوند: گروه های رسمی و گروه های غیررسمی.

۱. **گروه های رسمی:** این گروه ها در پاسخ به نیازهای سازمانی ایجاد می شوند و شامل گروه های فرماندهی و گروه های کار هستند.

- **گروه فرماندهی:** این گروه ها معمولاً در نمودار سازمانی مشخص می شوند و شامل افرادی هستند که به طور مستقیم به یک سرپرست گزارش می دهند. این نوع گروه ها در سازمان های سلسله مراتبی بسیار رایج هستند.

- **گروه کار:** این گروه ها از کارکنان تشکیل می شوند که برای انجام یک وظیفه خاص یا پروژه ای با یکدیگر همکاری می کنند. به عنوان مثال، تیم های پروژه در شرکت ها نمونه ای از گروه های کار هستند.

۲. **گروه های غیررسمی:** این گروه ها به طور طبیعی از همکاری های غیررسمی بین افراد شکل می گیرند و اهداف آنها ممکن است به طور رسمی با اهداف سازمان هم راستا نباشد.

- **گروه های مشترک المنافع:** این گروه ها افرادی را که در یک سازمان همکاری دارند، برای دستیابی به اهداف غیررسمی یا خصوصی خود گرد هم می آورند. این گروه ها معمولاً برای رسیدن به منافع خاصی مانند بهبود شرایط کاری یا افزایش مزایا ایجاد می شوند.

- **گروه های دوستی:** این گروه ها بر اساس روابط شخصی و اجتماعی ایجاد می شوند. اعضای این گروه ها معمولاً به دلیل داشتن علایق و خواسته های مشترک در کنار یکدیگر قرار می گیرند

پویایی شناسی گروه

پویایی گروهی به فرایند اجتماعی اطلاق می شود که افراد از طریق آن در یک گروه کوچک با یکدیگر تعامل دارند. پویایی گروهی به بررسی نیروهایی می پردازد که در درون یک گروه عمل می کنند. این پویایی ها می توانند تأثیرات عمیقی بر رفتار اعضای گروه و تعاملات آنان داشته باشند.

یکی از اولین پژوهش ها در زمینه پویایی گروهی توسط التون مایو و همکارانش در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ انجام شد. مایو نشان داد که گروه های غیررسمی می توانند بر افزایش رضایت و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند. بر اساس این تحقیقات، کارگران تمایل دارند که گروه هایی غیررسمی تشکیل دهند تا بتوانند در محیط کاری خود احساس راحتی و حمایت بیشتری

داشته باشند. همچنین کورت لوین، بنیان گذار جنبش پویایی شناسی گروه، نشان داد که سبک های مختلف رهبری می توانند واکنش های متفاوتی در گروه ها ایجاد کنند.

گفتار دوم: تئوریهای شکل گروهی

تئوریهای تشکیل گروه

تشکیل گروه ها می تواند به دلایل مختلفی صورت گیرد. یکی از تئوری ها که به این مسئله پرداخته، تئوری مجاورت است. طبق این تئوری، افراد به دلیل نزدیکی جغرافیایی به یکدیگر می پیوندند. به عنوان مثال، دانشجویانی که در یک کلاس نزدیک هم می نشینند، احتمال تشکیل گروهشان بیشتر از کسانی است که در ردیف های دورتر می نشینند. این مسئله در سازمان ها نیز صادق است؛ کارمندان یک سازمان که در یک اتاق کار می کنند یا کارگرانی که نزدیک به یکدیگر در کنار یک ماشین مشغول به کارند، به دلیل نزدیکی فیزیکی بیشتر احتمال تشکیل گروه دارند.

تئوری فعالیت، تعامل و عواطف نیز برای توضیح شکل گروه ها مطرح شده است. در این تئوری، سه عنصر اصلی فعالیت ها، تعامل ها و عواطف وجود دارند که بر یکدیگر تأثیر می گذارند. هرچه فعالیت های فرد بیشتر باشد، ارتباطات و تعاملات بیشتری شکل می گیرد و در نتیجه، عواطف افراد نیز قوی تر می شود. این فرآیند باعث می شود که افراد در گروه ها بیشتر به یکدیگر علاقه مند شوند و تعاملات بیشتری برقرار کنند. به عبارت دیگر، افزایش تعاملات اجتماعی منجر به افزایش همکاری ها و تقویت احساسات مشترک در گروه ها می شود.

تئوری تعادل (Newcomb, 1961) یکی دیگر از تئوری های توضیح دهنده شکل گروه ها است. بر اساس این تئوری، افراد به سمت کسانی جذب می شوند که عواطف و نگرش های مشابهی نسبت به اشیاء و اهداف مشترک دارند. به عبارت دیگر، زمانی که دو فرد (الف و ب) در تعامل هستند و نگرش های مشابهی دارند، احتمال تشکیل گروه آن ها بیشتر می شود. هنگامی که این رابطه ایجاد شود، اعضای گروه تلاش می کنند تعادلی میان جاذبه های فردی و نگرش های مشترک برقرار کنند.

دلایل عملی تشکیل گروه ها

علاوه بر توضیحات تئوریک، دلایل عملی متعددی نیز برای پیوستن افراد به گروه ها وجود دارد. برای مثال، دلایل اقتصادی، ایمنی و اجتماعی از دلایل مهم پیوستن افراد به گروه ها هستند. از جنبه اقتصادی، اعضای گروه می توانند از مزایای مالی حاصل از گروه بهره مند شوند. از نظر ایمنی، پیوستن به گروه می تواند فرد را از تبعیض ها محافظت کرده و جبهه ای متحد در برابر مشکلات ایجاد کند. به عبارت دیگر، قدرت در تعداد نهفته است و افراد می دانند که در یک گروه متحد می توانند راحت تر از پس مشکلات بآیند.

نیازهای اجتماعی یکی دیگر از دلایل تشکیل گروه ها است. افراد معمولاً برای رفع نیازهای اجتماعی خود به گروه ها می پیوندند. این نیازها به ویژه در میان کارگران مشهود است؛ آن ها نیاز شدیدی به همبستگی و تعلق به یک گروه دارند و این

نیاز از طریق پیوستن به گروه های اجتماعی برآورده می شود. تحقیقات هاتورن نشان داده است که انگیزه پیوستگی به گروه ها تأثیر زیادی بر رفتار کارکنان در سازمان ها دارد.

پیوستگی (روح گروهی)

یکی از شاخص های اصلی هر ساختار گروهی، پیوستگی گروه است. پیوستگی به فشارهایی اطلاق می شود که اعضای گروه برای باقی ماندن در گروه و تعامل با یکدیگر تجربه می کنند. گروه هایی که پیوستگی بالایی دارند، اعضای آن برای یکدیگر جذابیت دارند و اهداف گروهی را پذیرفته و در جهت تحقق آن ها همکاری می کنند. در این گروه ها، اعضا نسبت به یکدیگر احساس تعهد بیشتری دارند و به طور فعال در فعالیت های گروه شرکت می کنند.

اما پیوستگی همیشه نتیجه مثبتی ندارد. گاهی اوقات، گروه های با پیوستگی بالا می توانند در درازمدت منجر به مشکلاتی شوند که به عملکرد گروه آسیب می زند. یکی از پدیده های منفی که در گروه های با پیوستگی بالا مشاهده می شود، تفکر گروهی است. این پدیده زمانی رخ می دهد که اعضای گروه آنقدر در رسیدن به توافق متفق القول هستند که از ارزیابی های واقع بینانه و انتقادهای منطقی غافل می شوند. در این حالت، گروه تصمیمات نادرستی می گیرد و به دلیل عدم تنوع در دیدگاه ها، از ارزیابی واقعی خودداری می کند.

آسیب شناسی تفکر گروهی

تفکر گروهی یک آسیب شناخته شده در گروه های با پیوستگی بالا است که به طور منفی بر تصمیم گیری های گروهی تأثیر می گذارد. ایروینگ جنیس این پدیده را ضایعه کارایی ذهنی، آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی می داند که ناشی از فشارهای درون گروهی است. گروه هایی که دچار تفکر گروهی می شوند، تمایل دارند تصمیمات خود را بدون ارزیابی کامل و منطقی اتخاذ کنند، زیرا اعضای گروه تحت فشار گروهی از مخالفت با دیدگاه های غالب خودداری می کنند.

برخی از ویژگی های تفکر گروهی عبارتند از:

۱. **توهم آسیب ناپذیری:** گروه ها تصمیمات خود را بی خطر و بدون ریسک می دانند.
۲. **گریز از انتقاد منطقی:** اعضای گروه تمایلی به ارزیابی دقیق و انتقاد از ایده های گروه ندارند.
۳. **کلیشه سازی:** گروه ها تصمیمات خود را بر اساس ویژگی های ساده سازی شده می گیرند.
۴. **فشار برای هم راستایی:** اعضای گروه تحت فشار قرار می گیرند تا با نظر گروه موافقت کنند.
۵. **سانسور اطلاعات:** اطلاعات ناخوشایند از گروه حذف می شود یا تحریف می شود.

این پدیده ها می توانند به نتایج فاجعه آمیز منجر شوند، مانند شکست های تاریخی که به دلیل تفکر گروهی در گروه های تصمیم گیرنده رخ داده است، از جمله تصمیمات نادرست در برابر هیتلر و بحران های دیگر در تاریخ.

هنجارها: قوانین بحث نشده گروه

یکی دیگر از عوامل مهم در ساختار گروهی، هنجارهای گروهی هستند. هنجارها، قواعد غیررسمی هستند که رفتار اعضای گروه را هدایت می کنند. این هنجارها ممکن است تجویزی یا بازدارنده باشند و برای کنترل رفتارهای اعضای گروه طراحی می

شوند. به طور کلی، هنجارهای گروهی برای حفظ انسجام گروه و برقراری روابط سالم در گروه ضروری هستند، اما ممکن است گاهی اوقات به رفتارهای نامطلوب منجر شوند.

در نهایت، هنجارهای گروه به نحوه رفتار اعضا کمک می کنند و تعیین می کنند که کدام رفتارها قابل قبول است. این هنجارها معمولاً از تعاملات اولیه گروه شکل می گیرند و به طور مداوم در طول زمان تکامل می یابند.

گفتار سوم: نقشها در گروهها

نقشها

در پویایی های گروهی، نقش ها و هنجارها کوچک ترین واحدهای تجزیه و تحلیل به شمار می روند. اگرچه برخی دانشمندان علوم رفتاری بین این دو تمایز قائل هستند، اما از نظر مفهومی، این دو به هم نزدیک اند. در حقیقت، زمانی که اعضای گروه به ایفای نقش های خاصی در گروه پرداخته و ساختار گروه شکل می گیرد، مفهوم «نقش» به وجود می آید. بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی، واژه «نقش» را شبیه به عملکردی تعبیر کرده اند که یک فرد در یک نمایش نامه یا داستان ایفا می کند. به طور ساده، نقش به مجموعه ای از رفتارهای اجتماعی اطلاق می شود که فرد به واسطه آن ها در یک گروه شناخته می شود.

تفاوت نقش ها

هر گروهی بسته به نوع آن، اعضای خود را به ایفای نقش های متفاوت دعوت می کند. در گروه های کار و گروه های اجتماعی، اعضا نقش های مختلفی ایفا می کنند که این تنوع در رفتارها باعث تکامل ساختار گروه می شود. به عنوان مثال، در یک جلسه گروهی، فردی که سعی دارد همه را خوشحال کند یا فردی که نقش های هیجانی و اجتماعی را در گروه ایفا می کند، تفاوت نقش هایی دارند که در سازمان ها و گروه های مختلف به وضوح دیده می شود. نقش های هیجانی-اجتماعی به کمک اعضای گروه در ایجاد روابط پایدار و توسعه انسجام گروه کمک می کند، در حالی که نقش های کاری بیشتر به تأمین اهداف و پیشبرد کارها اختصاص دارند.

تعارض نقش

یکی از پدیده های رایج در گروه ها، تعارض نقش است. تعارض نقش زمانی رخ می دهد که فرد در موقعیت هایی قرار می گیرد که باید چندین نقش مختلف را هم زمان ایفا کند، و این نقش ها تقاضاهای متناقض از فرد دارند. این تعارض به دو شکل اصلی قابل مشاهده است: تعارض دو نقش و تعارض درون نقش. تعارض دو نقش زمانی ایجاد می شود که تقاضاهای مختلف از دو نقش مختلف که فرد در حال ایفا کردن آن ها است، با یکدیگر مغایرت دارند. به عنوان مثال، اگر یک سرپرست در موقعیتی قرار گیرد که نقش های «رئیس» و «دوست» را ایفا کند، ممکن است از او خواسته شود که تصمیمات سختی اتخاذ کند که از نظر دوستی با کارکنانش در تعارض است.

تعارض درون نقش زمانی رخ می دهد که یک فرد مجبور می شود نقش خاصی را ایفا کند که انتظارات مختلف از سوی افراد یا گروه های مختلف دارد. مثلاً سرپرست یک گروه کاری که به طور هم زمان باید به نیازهای گروه وفادار باشد و در عین حال

از منافع سازمان نیز دفاع کند، با تعارض درون نقش روبه رو می شود. این نوع تعارض باعث می شود که فرد نتواند انتظارات هر دو گروه را برآورده کند، که در نتیجه ممکن است احساس سردرگمی یا فشار روانی پیدا کند.

پیآمدهای منفی تعارض نقش

تعارض نقش می تواند پیامدهای منفی زیادی برای فرد و گروه به همراه داشته باشد. این پیامدها شامل نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروهی و حتی طرد اعضای گروه از سوی دیگر اعضا است. تحقیقات نشان داده اند که زمانی که مدیران و کارکنان در خصوص انتظارات نقش های مختلف از یکدیگر اختلاف نظر دارند، فشار روانی افزایش یافته و احتمالاً فرد احساس عدم قطعیت و عدم رضایت شغلی می کند. همچنین، این تعارض ها ممکن است به افت عملکرد گروه منجر شود، زیرا اعضا توانایی لازم برای همکاری مؤثر را از دست می دهند.

نقش های مدیران

در مطالعه ای که هنری مینتزبرگ در خصوص نقش های مدیران انجام داد، او به سه نوع نقش اساسی اشاره کرد که مدیران ایفا می کنند:

۱. **نقش های بین افراد:** این نقش ها ناشی از اختیارات رسمی مدیر هستند و شامل روابط مدیر با دیگران می شوند. مهم ترین نقش ها در این دسته شامل «نماد سازمانی»، «رهبر» و «رابط» است. به عنوان مثال، مدیر در نقش نماد سازمانی بخش عمده ای از وقت خود را صرف انجام تشریفات می کند و در نقش رهبری، از نفوذ خود برای برانگیختن کارکنان استفاده می کند.

۲. **نقش های اطلاعاتی:** مدیران به عنوان دریافت کنندگان اطلاعات، محیط را بررسی می کنند و اطلاعات مهم را از زیردستان، رؤسا و حتی منابع بیرونی دریافت می کنند. سپس به عنوان انتشاردهنده، اطلاعات را در داخل سازمان منتشر می کنند و به عنوان سخنگو، اطلاعات سازمان را به افراد بیرون از سازمان می رسانند.

۳. **نقش های تصمیم گیری:** این نقش ها شامل «پیشتاز»، «رفع بحران»، «تخصیص منابع» و «مذاکره کننده» هستند. مدیران در این نقش ها بر اساس اطلاعات دریافتی، تصمیمات مهمی را در مورد تخصیص منابع، حل بحران ها و سایر مسائل کلیدی سازمان می گیرند.

مشارکت و تصمیم گروهی

مشارکت گروهی به معنای درگیر شدن اعضای گروه در فرآیند تصمیم گیری است که به آن ها اجازه می دهد در دستیابی به اهداف گروهی سهمی داشته باشند. این فرآیند شامل درگیری ذهنی-عاطفی افراد است، جایی که آن ها خود را مسئول و شریک در تصمیمات می دانند. مشارکت به افراد کمک می کند تا قابلیت های خلاقانه و ابتکاری خود را به کار بگیرند و از این طریق به موفقیت های گروهی برسند.

یکی از مزایای عمده تصمیم گیری گروهی این است که اطلاعات جامع تر و دقیق تری در اختیار اعضای گروه قرار می دهد و پذیرش راه حل ها افزایش می یابد، زیرا افرادی که در تصمیم گیری مشارکت دارند، آن را بیشتر می پذیرند. همچنین، تصمیمات گروهی مشروعیت بیشتری پیدا می کند و دیدگاه های متنوع تری وارد فرآیند تصمیم گیری می شود.

مضار تصمیم گیری گروهی

با اینکه تصمیم گیری گروهی مزایای زیادی دارد، اما معایبی نیز دارد. وقت گیر بودن یکی از مشکلات بزرگ تصمیم گیری گروهی است، زیرا گروه برای رسیدن به یک توافق نیاز به زمان بیشتری دارد. فشار برای تطابق نیز می تواند منجر به کاهش کیفیت تصمیم ها شود، زیرا اعضا تمایل دارند به اجماع برسند و از مخالفت های آشکار خودداری کنند. علاوه بر این، در برخی از گروه ها، تسلط یک یا چند نفر ممکن است منجر به کاهش اثربخشی گروه شود و به ابهام در مسئولیت منتهی می شود، زیرا در تصمیم گیری گروهی هیچ کس به طور واضح مسئولیت نهایی را نمی پذیرد.

فصل نهم: مدیریت تغییر و بهبود سازمان

گفتار اول: تغییر

۱. محیط متغیر و نیاز به تغییر:

در گذشته، سازمان ها محیط های سربسته ای داشتند که نسبتاً بی خطر و امن بودند. اما در دنیای امروز، این محیط ها دیگر امنیت لازم را ندارند و برای بقا و رقابت در دنیای متغیر، سازمان ها باید خود را با تغییرات سریع و پیوسته تطبیق دهند. این تغییرات تنها در زمینه های تکنولوژی نیستند، بلکه در علوم اجتماعی، انتظارات کارکنان و حتی فرهنگ سازمانی نیز به سرعت تغییر می کنند. سازمان ها باید انعطاف پذیر باشند و قادر به تغییرات سریع و مؤثر در راستای تحولات روز باشند.

۲. چهار حوزه تغییر: به طور کلی، تغییرات در سازمان ها به چهار حوزه اصلی تقسیم می شوند:

- **تغییر تکنولوژیکی:** سرعت پیشرفت های تکنولوژیکی به حدی است که شتاب به گونه ای است که سازمان ها باید به طور مداوم خود را به روز کنند تا عقب نمانند.
- **انفجار دانش:** علم و دانش نیز به سرعت در حال افزایش است. تعداد مجلات علمی و مقاله ها به طور فزاینده ای در حال رشد است.
- **تولید و خدمت:** دوره تولید کالاها کوتاه تر شده و نوآوری های جدید به سرعت جایگزین محصولات قدیمی می شوند.
- **تغییر اجتماعی:** در حال حاضر، نیروی کار بسیار متنوع تر از گذشته است، شامل جوانان، زنان، معلولان و کارکنانی که از نظر تحصیلی و اجتماعی آگاه تر هستند.

۳. **چشم انداز تغییر:** برای رقابت و بقا، سازمان ها باید خود را با شرایط متغیر و دنیای شتابان تغییر وفق دهند. سازمان ها و کارخانجات بزرگی در سراسر جهان به علت عدم تطبیق با تغییرات محیطی و ناکارآمدی مدیریت از بازار خارج شده اند. در این راستا، مدیران باید قادر به ایجاد تغییرات در راستای زمان و نیازهای متغیر باشند تا سازمان ها در عرصه رقابت باقی بمانند.

۴. سطوح تغییر: تغییرات سازمانی می تواند در چهار سطح مختلف انجام شود:

- **تغییر در دانش:** ساده ترین نوع تغییر که از طریق آموزش و یادگیری به دست می آید.
- **تغییر در نگرش ها:** پس از تغییر در دانش، تغییر نگرش ها صورت می گیرد، هرچند که این تغییر پیچیده تر از تغییر در دانش است.
- **تغییر در رفتار فردی:** تغییرات رفتاری پیچیده تر از تغییرات در دانش و نگرش هستند و زمان بیشتری می برند.
- **تغییر در رفتار گروهی:** این سطح از تغییر، پیچیده ترین و زمان برترین نوع تغییر است.

۵. انواع تغییرات:

تغییرات می توانند به دو نوع مشارکتی یا آمرانه تقسیم شوند:

۱. **تغییر مشارکتی:** در این نوع تغییر، افراد یا گروه ها خود را در فرآیند تصمیم گیری دخیل می کنند و با پذیرش اطلاعات جدید و فرآیندهای تصمیم گیری، تغییرات ایجاد می شود. این روش برای سازمان هایی که کارکنان با مهارت و مسئولیت پذیر دارند، مناسب است.
۲. **تغییر آمرانه:** در این نوع تغییر، تغییرات به طور مستقیم و بدون مشارکت کارکنان اعمال می شود. این روش با فشار از سوی مقامات بالاتر اعمال می شود و ممکن است تعهد و پذیرش زیادی از طرف کارکنان نداشته باشد.
۶. **نیروهای تغییر:** نیروهای تغییر در سازمان ها می توانند از درون یا بیرون سازمان نشأت بگیرند:
 - **نیروهای داخلی:** شامل فشارهایی از جمله تغییر در سیاست ها، تکنولوژی، نگرش ها و رفتارهای کارکنان است.
 - **نیروهای خارجی:** شامل عواملی نظیر تغییرات در بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی، افزایش هزینه ها، تحریم ها و رقابت های جهانی می باشد.
۷. **پاسخ های مدیران به فشارهای تغییر:** مدیران می توانند در پاسخ به فشارهای تغییر دو روش مختلف اتخاذ کنند:
 - پاسخ تدریجی و اصلاحی:** تغییرات به صورت تدریجی و با اصلاح مشکلات خاص و کوچک انجام می شود. این نوع تغییر به طور معمول برای سازمان های کوچک و روزانه ای که نیاز به تصمیم گیری سریع دارند، مناسب است.
 - تغییر برنامه ریزی شده:** تغییرات بزرگتر و وسیع تری که نیاز به زمان، منابع و مهارت های بیشتری دارند. این نوع تغییر به طور معمول زمانی اجرا می شود که تغییرات اساسی و گسترده در سازمان ضروری است.
۸. **مدل های تغییر:** مدل لوین در تغییر سازمانی بر اساس سه مرحله شامل ذوب شدن، تغییر، و دوباره بستن است:
 - **ذوب شدن:** این مرحله به معنای آماده سازی افراد برای پذیرش تغییر است.
 - **تغییر کردن:** در این مرحله افراد تغییرات جدید را می پذیرند و آن را انطباق و درونی می کنند.
 - **دوباره بستن:** این مرحله شامل تقویت و تثبیت رفتارهای جدید است تا تغییرات به طور پایدار در سازمان جا بیفتند.
۹. **مقاومت در مقابل تغییر:** مقاومت در برابر تغییر می تواند از عواملی چون عدم قطعیت، عدم علاقه به از دست دادن منافع موجود و آگاهی از مشکلات تغییرات پیشنهادی ناشی شود. برای غلبه بر این مقاومت، مدیران باید دلایل مقاومت را

شناسایی کرده و روش های مختلفی نظیر آموزش و ارتباطات، مشارکت و درگیری، تسهیل و حمایت، مذاکره و موافقت یا حتی اجبار را به کار گیرند.

۱۰. مرگ دیوان سالاری و تولد ویژه سالاری: در دنیای امروز، سازمان ها باید به سمت ساختارهای انعطاف پذیر و تطبیق پذیر حرکت کنند. این نوع سازمان ها که با تیم های موقتی و تخصصی اداره می شوند، بر مبنای توانایی ها و مهارت های افراد عمل می کنند و به جای سیستم های سلسله مراتبی و دیوان سالارانه، تصمیم گیری غیرمتمرکز و انعطاف پذیری در کار را تشویق می کنند.

این روند نشان دهنده تغییرات اساسی در سازمان ها است که نیاز به تفکر و ساختار جدید دارند تا در مواجهه با تحولات سریع و مستمر دنیای کسب و کار و جامعه موفق باقی بمانند.

گفتار دوم: بهبود سازمان

بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر

بهبود سازمان یا OD (Organizational Development) به مجموعه ای از فرآیندها و برنامه ها اطلاق می شود که هدف اصلی آن ها ارتقاء عملکرد سازمانی از طریق بهبود روابط انسانی، ساختارهای اجتماعی و فرهنگی سازمان است. این تغییرات برنامه ریزی شده، به گونه ای طراحی می شوند که بر فرآیندهای کاری، گروه های کاری، و نحوه تعاملات کارکنان و مدیران تأثیر بگذارند.

بر اساس تعریفی که «فرنچ» و «بل» ارائه داده اند، بهبود سازمان یک کوششی طولانی مدت برای حل مشکلات و بازسازی سازمان است که بر پایه همکاری گروهی و بهبود فرآیندهای مدیریتی متمرکز است. به طور خاص، بهبود سازمان به تغییرات ساختاری و اجتماعی سازمان پرداخته و هم زمان با آن، تأثیرات فردی و گروهی را نیز در نظر می گیرد.

خصوصیات بهبود سازمان (OD)

۱. **تغییر برنامه ریزی شده:** این ویژگی اصلی بهبود سازمان است که آن را از تغییرات تصادفی جدا می کند. تغییر در این روش بر اساس برنامه ریزی دقیق و آگاهانه صورت می گیرد و هدف آن رسیدن به بهبودهای پایدار است.

۲. **تغییر جامع:** بهبود سازمان به جای تمرکز بر یک بخش خاص از سازمان، بر سیستم کلی یا واحدهای قابل تفکیک آن تمرکز می کند و به طور کلی به ساختار و فرهنگ سازمانی می پردازد.

۳. **تأکید بر گروه های کاری:** در OD، به ویژه بر گروه های کاری تأکید می شود. این رویکرد بهبود سازمانی بر بهبود روابط میان اعضای تیم ها و گروه های کاری به عنوان پایه ای برای ارتقاء عملکرد سازمان تأکید دارد.

۴. **تغییر دوربرد:** OD به طور طبیعی فرایندی طولانی مدت است که ممکن است ماه ها یا حتی سال ها طول بکشد. برخلاف تغییرات سریع و موقت، این روش به دنبال تحول پایدار است.

۵. **مشارکت عامل تغییر:** در این فرآیند، یک عامل تغییر یا تسهیل کننده، که می تواند مشاور داخلی یا خارجی باشد، نقش کلیدی در هدایت فرآیند تغییر ایفا می کند.

۶. **تأکید بر مداخله و پژوهش عملی:** این رویکرد نیازمند مداخله فعالانه در سازمان است تا به مشکلات آن پرداخته و در نهایت به ارتقاء عملکرد سازمان منجر شود.

پیشینه تاریخی بهبود سازمان

روند شکل گیری بهبود سازمان به نظریه های رفتاری و روان شناسی اجتماعی برمی گردد. پیشگامان این حوزه شامل کرت لوین، که نقش مهمی در توسعه این مبحث داشت، بودند. همچنین «فرنچ» و «بل» بر این باور بودند که OD از تلاش های مربوط به آموزش آزمایشگاهی و بررسی بازخورد در سیستم های مختلف شکل گرفته است.

فنون بهبود سازمان

در طول زمان، روش های مختلفی برای بهبود سازمان و اجرای برنامه های OD توسعه یافته اند. از جمله مهم ترین این فنون می توان به آموزش شبکه، بررسی بازخورد، و تیم سازی اشاره کرد.

۱. **آموزش شبکه:** آموزش شبکه در OD بر پایه افزایش ارتباطات درون سازمان و ارتقای سبک های مدیریتی به ویژه در زمینه مدیریت منابع انسانی طراحی شده است. این فرآیند در شش مرحله اصلی اجرا می شود که از آموزش اولیه مدیران در مورد مفاهیم شبکه آغاز می شود و تا تثبیت تغییرات مثبت در سازمان ادامه می یابد. نتایج تحقیقات نشان داده اند که آموزش شبکه اثرات مثبتی بر متغیرهای عملکردی سازمان از جمله بهره وری و روابط گروهی دارد.

۲. **بررسی بازخورد:** در این روش، از ابزارهایی مانند پرسشنامه برای جمع آوری داده ها در مورد وضعیت عملکرد گروه ها یا واحدهای سازمانی استفاده می شود. این اطلاعات پس از تجزیه و تحلیل، به گروه ها بازخورد داده می شود تا آن ها بتوانند مشکلات خود را شناسایی و برطرف کنند. بررسی بازخورد همچنین به عنوان یکی از موثرترین روش ها در OD شناخته می شود که برای حل مشکلات عملکردی سازمان ها کاربرد فراوان دارد.

۳. **تیم سازی:** تیم سازی یکی از مهم ترین فنون بهبود سازمانی است که به طور خاص بر ارتقای عملکرد گروه ها و افزایش مشارکت اعضا تأکید دارد. در این فرآیند، گروه های کاری یا گروه های موقتی تشکیل شده و از طریق تمرکز بر بهبود عملکرد و حل مشکلات مشترک، به ارتقاء همکاری و هماهنگی میان اعضا پرداخته می شود. تیم سازی می تواند شامل جلسات آموزشی، جمع آوری داده ها، و اجرای تغییرات عملی برای بهبود عملکرد گروهی باشد.

تکنیک های ترکیبی

برخی از تحقیقات نشان داده اند که ترکیب روش های مختلف OD مانند آموزش شبکه و بررسی بازخورد می تواند اثرات بسیار مثبت تری بر عملکرد سازمانی داشته باشد. این رویکرد ترکیبی باعث می شود که تغییرات به طور مؤثرتری در سازمان پیاده سازی شوند.

احتمال تغییرات در فنون OD

با توجه به تغییرات سریع در محیط های رقابتی و پیشرفت های فناوری، احتمالاً در آینده شاهد تغییراتی در الگوهای مدیریت تغییر خواهیم بود. برخی از تغییرات پیش بینی شده عبارتند از:

- سازمان های سلسله مراتبی به شبکه های انعطاف پذیر تبدیل می شوند.
- کارکنان قدرت تصمیم گیری بیشتری پیدا می کنند.
- سازمان ها توان یادگیری گروهی را تقویت می کنند.
- افق های تفکر از ملی به جهانی گسترش می یابند.
- توجه به خلاقیت و شهودگرایی در کنار تحلیل های عددی.
- اولویت به انگیزه های غیرمادی و رشد فردی کارکنان داده می شود.

آینده رفتار سازمانی

نظریه های رفتار سازمانی همچنان در حال گسترش هستند. این رشته به طور فزاینده ای به عنوان یک حوزه مستقل و کاربردی در مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. تمرکز بیشتر بر فرهنگ سازمانی، مدیریت بین المللی، پرسش های شغلی، خود مدیریتی، و تصمیم گیری از مهم ترین جوانب این تغییرات است.



خلاصه کامل کتاب مبانی رفتار سازمانی

تالیف : استیفن پی . رابینز

مترجمان : دکتر علی پارسیان . دکتر سید محمد اعرابی

تهیه و تنظیم:

مهندس میثم عاقلی _ محمد حسن میرزائی

دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت

فروردین : ۱۳۹۵

کرج

من کارم را انجام داده ام پس ماندن دیگر لزومی ندارد.

توجه " "توجه"

متن خلاصه شده کتاب به هیچ وجه جایگزین کتاب درسی نخواهد بود و فقط جهت یادگیری سریع تر توسط دانشجویان است.

لازم به ذکر است هر یک از متون خلاصه شده بنا به نگرش نویسنده تهیه گردیده است لذا به هیچ وجه نمی تواند جایگزین کامل کتاب درسی باشد.

چنانچه از این فایل استفاده کردید ثواب یک صلوات را به ما هدیه کنید.

عنوان فصل ها

فصل ۱ : پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

فصل ۲ : رفتار سازمانی در سطح جهانی

فصل ۳ : مبانی رفتار فرد

فصل ۴ : مفاهیم اصلی انگیزش

فصل ۵ : انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

فصل ۶ : تصمیم گیری فردی

فصل ۷ : مبانی رفتار گروه

فصل ۸ : شناخت تیم

فصل ۹ : ارتباطات

فصل ۱۰ : رهبری

فصل ۱۱ : قدرت و سیاست

فصل ۱۲ : تعارض و مذاکره

فصل ۱۳ : ساختار سازمانی

فصل ۱۴ : تکنولوژی و طرح ریزی شغل

فصل ۱۵ : ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

فصل ۱۶ : فرهنگ سازمانی

فصل ۱۷ : تغییر و بهبود سازمانی

فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

تعریف رفتار سازمانی :

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند .

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات ، اقدامات ، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند . در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می شود ، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود ، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید .

در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند : تولید (بهره وری) ، غیبت و جابجایی کارکنان . مدیران به کیفیت و کمیت تولید کارکنان توجه دارند ، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر بازده و تولید آنان اثر معکوس دارد . جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می کند .

مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند :

- ۱- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد .
- ۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد .
- ۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند و از سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی ، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد .

نقش رشته های علمی :

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است و بر پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد که عبارتند از : روان شناسی ، جامعه شناسی اجتماعی ، مردم شناسی و علوم سیاسی ، روان شناسی در سطح خرد و بقیه در سطح کلان نقش ایفا می کنند .

- ۱- **روان شناسی** : علمی است که در پی سنجش ، توجیه ، برشمردن علت و گاه درصدد تغییر رفتار افراد انسانی برمی آید . در این علم رفتار فردی مطالعه می شود . پس این علم در سطح خرد ، در مطالعه رفتار سازمانی ایفای نقش می کند . روان شناسان به موضوعاتی چون پنداشت ، ادراک ، شخصیت ، یادگیری ، آموزش ، رهبری موثر ، نیازها و نیروهای انگیزشی ، رضایت شغلی ، فرآیندهای تصمیم گیری ، ارزیابی

عملکرد ، سنجش نوع نگرش افراد ، شیوه های گزینش کارکنان ، طرح ریزی شغل و تنش های کار می پردازند.

۲- **جامعه شناسی** : جامعه شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش هایی ایفا می نماید ، مورد توجه قرار می دهند . جامعه شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان در ارائه رفتار سازمانی نقش دارند و زمینه های مورد

توجه آنان پویایی گروه ، طرح ریزی تیم ها ، فرهنگ سازمانی ، ساختار و تئوری سازمان ، بوروکراسی (دیوانسالاری) ، ارتباطات ، مقاومت فرد ، قدرت و تضاد یا تعارض است .

۳- **روان شناسی اجتماعی** : یکی از زیرمجموعه های روان شناسی است که در آن دو رشته روان شناسی و جامعه شناسی ترکیب شده اند . در این رشته به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه می شود. یکی از موارد مورد توجه این رشته پدیده تغییر است (یعنی چگونه می توان موانعی را که بر سر راه تغییر است ، از میان برداشت) . روان شناسان اجتماعی به سنجش نگرش های در حال تغییر ، الگوهای ارتباطی ، راه هایی که فعالیت های گروه می تواند نیازهای فردی را تامین کند و فرآیند تصمیم گیری گروه توجه دارند .

۴- **مردم شناسی** : عبارت است از مطالعه درباره علومی که می توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیت های آنان مطالبی آموخت . متخصصان مردم شناسی توانسته اند در درک فرهنگ سازمانی ، محیط های سازمانی و تفاوت بین فرهنگ های ملی ما را یاری کنند .

۵- **علوم سیاسی** : عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی . دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری ، تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند ، پرداخته اند

توجه : واحد مورد تجزیه و تحلیل روان شناسی ، فرد - جامعه شناسی ، گروه و سازمان - روان شناسی اجتماعی ، گروه - مردم شناسی ، گروه و سازمان - علوم سیاسی ، سازمان است.

هدف های رفتار سازمانی :

توجیه ، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است .

توجیه : هنگامی که می خواهیم متوجه شویم که چرا فرد یا گروه کاری را انجام دادند ، در واقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم و می خواهیم علت را بدانیم .

پیش بینی : هدف از پیش بینی توجه به رویدادهای آینده است . مدیریت می خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس زده و در حقیقت می خواهد برخی از واکنش های رفتاری را نسبت به پدیده های تغییر پیش بینی کند و راه هایی را برای کمترین مقاومت بیابد و تصمیم گیری کند .

بهبود کیفیت و بازدهی :

برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره وری باید برنامه هایی را مثل کنترل کیفیت کامل و بازسازی اجرا کرد تا به موجب آنان افراد و کارکنان تشویق شوند که در امور مشارکت فعال نمایند .

مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟

۱- **توجه زیاد به مشتری :** مشتری تنها کسانی نیستند که از محصولات و خدمات استفاده می کنند بلکه شامل افراد درون سازمان که با سایر افراد سازمان روابط متقابل دارند هم می شود. (مانند کارکنان دایره اعتبارات ، حسابداری و حمل و نقل)

۲- **توجه به بهبود مستمر :** بهبود دائمی و پیوسته در محصولات و خدمات .

۳- **بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد .** این مورد تنها برای محصول نهایی نیست و شامل شیوه هایی که سازمان کالا را تحویل می دهد ، سرعتی که در رسیدگی به شکایات دارد و نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخ گویی به مشتری نیز می شود .

۴- **سنجش یا اندازه گیری های دقیق :** کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روشهای آماری استفاده می کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می کند . ۵- تفویض اختیار : در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند . در اجرای این برنامه از تیم ها استفاده می شود .

کاربرد TQM در رفتار سازمانی مورد توجه است زیرا اجرای این برنامه باعث می شود که کارمند در آنچه می خواهد انجام دهد دوباره بیندیشد و در فرآیند تصمیم گیری های سازمان مشارکت کند . زمانی که تغییرات بسیار شدید و سریع است ، توجه به این موضوع که اگر قرار باشد کار را از اول آغاز کنیم چگونه باید آن را انجام داد ، اساس و مبنای بازسازی را تشکیل می دهد . اجرای این روش مدیران را وادار می کند تا یک بار دیگر شیوه انجام امور را مورد توجه قرار دهند و ببینند که اگر قرار بود کار را از نو آغاز کنند چگونه ساختار سازمان را تعیین می کردند .

بهبود مهارت افراد :

مدیریت می کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد زیرا این امر در اثر بخشی اهمیت زیادی دارد . همچنین می کوشد تا ارتباطات بهتری با آنها برقرار کرده و تیم های اثر بخش تر به وجود آورد .

نیروی کار گوناگون :

یکی از مسائلی که سازمان ها با آن مواجه هستند ، مسئله سازش و کنار آمدن با افراد و کارکنان است که تفاوت ها زیادی با هم دارند . گوناگونی نیروی کار بدین معنا است که سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس ، نژاد و قومیت تفاوت های زیادی دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می کنند با هنجارهای رایج کشور متفاوتند . علاوه بر وجود گروه های مختلف ، افراد معلول و مسن را نیز می توان به عنوان نیروی کار گوناگون نام برد .

در حال حاضر سازمان ها سعی دارند تا به نوع نیازها ، شیوه های زندگی و خواسته های افراد توجه بیشتری نمایند و متوجه تفاوت های ارزشی آنها بشوند . مدیران هم اکنون می خواهند با توجه به خصوصیات فردی کارکنان با آنها برخورد نمایند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها را کاهش دهند و تولید و بهره وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به

تبعیض هم متهم نشوند . با برخورد صحیح با مسئله گوناگونی می توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم گیری را بهبود بخشید .

واکنش در برابر جهانی شدن سازمان :

در زمان کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی گیرد و مدیران باید بتوانند با افراد متعلق به فرهنگ های مختلف کار کنند . مدیر باید بتواند فرهنگ کارکنان را درک کند (چه کارکنان در کشورهای دیگر باشند و چه در کشور او باشند) ، با آنان وجوه مشترک پیدا کند و آنان را وادار کند که شیوه های گوناگون مدیریت را درک کنند و خود را با آنان سازگار نماید .

تفویض اختیار :

هم اکنون مدیران را با عنوان های مختلف مانند مشاور ، سرپرست و ناظر معرفی می کند . تصمیمات به سطوح پایین تر سازمان (سطوح عملیاتی) ارجاع شده است و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده اند تا بتوانند مسائل کاری خود را حل کنند و تصمیماتی بگیرند. گروه های متخصص و خود گردان تشکیل شده اند که می توانند بدون وجود رئیس و سرپرست کار کنند . سازمان ها در وضعیتی هستند که باید به کارکنان

تفویض اختیار کنند . مدیران باید بیاموزند که چگونه کنترل را به دیگران واگذار کنند و در عین حال تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند .

نوآوری و ایجاد تغییر :

سازمان ها باید در پی نوآوری باشند و پدیده تغییر را پذیرفته و انعطاف پذیری بالایی نشان دهند تا از بین نروند . همچنین باید کیفیت محصول و خدمات را بهبود بخشند تا بتوانند در برابر رقبا مقاومت نمایند . چالش و مشکل مدیریت این است که باید کارکنان را وادار به خلاقیت نمایند و در برابر تغییر بردباری بیشتری به خرج دهد .

سازش با پدیده ای به نام تغییرات سرسام آور :

مدیران همواره با تغییر سرو کار داشته اند ، اما امروز مسئله زمان اجرای تغییر مطرح است در زمان کنونی تغییر به صورت فعالیت دائمی و مستمر درآمده است . کارکنان باید نوآوری های روزمره داشته باشند و پیوسته باز آموزی شوند . در گذشته کارکنان احساس امنیت شغلی می کردند ، ولی هم اکنون افراد برای مدت نسبتاً کوتاهی می توانند در کار خود انجام وظیفه نمایند . مدیران باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر شوند و در امور پیش بینی نشده چگونه واکنش مناسب نشان دهند و چگونه در برابر پدیده تغییر مقاومت کنند و به بهترین شکل با آن سازش نمایند .

کم شدن وفاداری کارکنان :

سازمان ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه چون بلعیده شدن سازمان های ضعیف توسط سازمان های قدرتمند دست از سیاست های گذشته برداشته و امنیت شغلی ، سابقه خدمت و پاداش های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند ، کاهش دادند . این مسئله باعث کاهش وفاداری کارکنان شده است .

مدیران باید بیاموزند که چگونه موجب افزایش انگیزه کارکنان شوند تا آنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان نیز در صحنه رقابت جهانی باقی بماند .

نیروی کار دوگانه (مضاعف) :

امروزه نیروی کار با الگوی دوگانه وجود دارد که در آن کارکنان باید کارهایی با مهارت پایین انجام دهند و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند یا کارهای با مهارت بالا انجام دهند و حقوق متوسط دریافت کنند. در گذشته بیشتر سازمان ها در بخش تولید کارکنانی با مهارت بالا داشتند. ولی هم اکنون به نظر می رسد که افراد با مهارت پایین و حقوق اندک باید استخدام شوند. مسئله اینجاست که مدیر چگونه می تواند موجب انگیزش افرادی شود که حقوق پایینی دارند و فرصتی نیز برای ارتقای مقام و رسیدن به دستمزد بیشتر ندارند. آیا می توان مشاغل این کارکنان را طرح ریزی مجدد نمود یا حتی آنها را حذف کرد؟

بهبود رفتار، از نظر اخلاقی:

در سازمان هایی که پیوسته شاهد کاهش نیروی کار و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان و رقابت شدید در بازار هستیم، عجیب نیست که برخی کارکنان قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی بزنند. مدیران باید از نظر اخلاقی جو یا محیطی سالم برای کارکنان به وجود آورند تا آنها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و بهره وری خود بیفزایند و از نظر رفتار خوب و بد دچار مشکل و معما نشوند.

فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

مقدمه :

در یک سیستم اقتصاد جهانی مدیران باید تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند و شیوه مدیریت سازمان های خود را بر اساس آن تعدیل نمایند. برای مثال اختلاف فرهنگ و شیوه زندگی باعث تفاوت‌هایی بین کارگران آمریکایی و ژاپنی شده است :

کارگران آمریکایی تنها کار می کنند، به میزان زیادی جابجا می شوند، طبق دستورالعمل، مسائل را بصورت سیستماتیک حل می کنند، به مسئولیت فردی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز می کنند، اختیارات و مسئولیت واحد را می پذیرند، به سلسله مراتب اختیارات توجه دارند، محتاط هستند و از خطر اجتناب می کنند.

کارگران ژاپنی بصورت گروهی کار می کنند، به میزان بسیار کمی جابجا می شوند، برای حل مسائل ابتکار عمل به خرج می دهند، گروه را معرف خود می دانند، به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز نمی کنند، غیر رسمی و رو راست هستند، علاقه ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند، خطرپذیر هستند.

در این فصل چارچوبی ارائه می کنیم که از طریق آن می توان تفاوت‌های ملی را مشخص کرد و نشان داد مدیری که در کشور دیگر مشغول به کار است، باید در شیوه رفتار و مدیریت خود چه تغییراتی بدهد.

شرکت های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای :

پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا بصورت یک دهکده جهانی درآمدہ است. واقعیت دهکده جهانی را می توان از دیدگاه اثراتی که شرکتهای چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای بر سیستم اقتصاد جهانی دارند، مشاهده کرد.

شرکت های چند ملیتی به شرکت هایی گفته می شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می نمایند. مدیران این شرکت ها با سیستم های سیاسی،

اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می آورد.

همچنین، با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از :

- **اتحادیه اروپا** : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده اند.

- **قرارداد نفتا** : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.

- **اروپای شرقی** : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی و در نتیجه موجب افزایش ارتباطات چند جانبه بین سازمانها و کشورها شده است.

رویارویی با مسائل بین المللی :

سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی بوجود آورده است که آنها در کشور خود با آن مواجه نبودند. مدیران با سیستم های سیاسی، حقوقی و قانونی و همچنین محیط اقتصادی و فرهنگهای ملی متفاوتی روبرو شدند. به عنوان نمونه، آمریکایی ها مردمی قوم پرستند که عادات و رسوم و ارزشهای فرهنگی خود را برتر از دیگران می دانند. مدیران آمریکایی نسبت به درک فرهنگ سایر کشورها ناتوان هستند و همین امر موجب بروز مسائل و مشکلات زیادی شده است. بطور مثال مدیر آمریکایی که در یک شرکت ژاپنی کار می کرد، به دلیل اینکه دفتر کار مدیر ارشد شرکت کوچک بوده و تجهیزات زیادی نداشت، احترام زیادی نسبت به وی قائل نشده بود که این موضوع باعث دلخوری مدیر ارشد شده بود. پیدایش دهکده جهانی باعث می شود که تفاوتهای فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره ای در می آید که همه فرهنگ های مختلف در آن ذوب شده و از بین می روند.

ارزیابی تفاوت بین کشورها

حال جهت مشخص نمودن تفاوت بین فرهنگ های مختلف به بررسی دو تحقیق در این زمینه می پردازیم.
الف (تحقیق کلاکهان و استرادیبک : این تحقیق شش بعد فرهنگی را مورد توجه قرار داده است:

- ۱- **رابطه با محیط** : آیا فرد تابع محیط است، یا فرد می تواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟ به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین

جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندان زیادی ندارد. برعکس، آمریکایی ها بر این باورند که می توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می گردند.

۲- **توجه به زمان** : آیا فرهنگ کشور به زمان گذشته، حال و یا آینده توجه دارد؟ آگاهی از دیدگاه فرهنگ و جامعه به زمان باعث می شود که ما به اهمیت مقطع زمانی توجه کنیم، مبنی بر اینکه برنامه ریزی کوتاه مدت باشد یا بلند مدت، و یا ...

۳- **ماهیت فرد** : آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد و یا آمیزه ای از این دو می داند؟ دیدگاه فرهنگ نسبت به ماهیت فرد می تواند در شیوه رهبری مدیران اثر بگذارد. بطور مثال شیوه رهبری خودکامه در کشورهایی که نسبت به انسان دید منفی دارند به کار گرفته می شود، و برعکس در کشورهایی که برای انسانها ارزش قائل می شوند، شیوه رهبری مشارکتی بکار گرفته می شود.

۴- **توجه به فعالیت** : در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه می شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذت های زودگذر توجه می شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می کنند.

۵- **توجه به مسئولیت** : با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، می توان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد. برخی فرهنگها مانند آمریکایی ها فردگرا هستند و برخی دیگر مانند کشور مالزی به گروه اهمیت زیادی می دهند. این بعد از فرهنگ به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارد.

۶- **مفهوم فضا** : آخرین بعدی که در چارچوب معروف کلاکهان و استرادیگ ارائه می شود به مالکیت فضا مربوط می شود. در برخی از فرهنگ ها کارها در محیط باز و عمومی انجام می شود (مانند ژاپنی ها که مدیران و کارکنان در یک اتاق، بدون داشتن دیوار و یا میز جداگانه کار می کنند)، در برخی دیگر وضع به گونه ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند (مانند شرکت های آمریکایی که دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است)، و در برخی دیگر شیوه عمل به گونه ای است که در وسط این طیف قرار می گیرند. این تفاوتها در سازمانها، به هنگام طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی اهمیت زیادی دارند.

ب) تحقیق هاف استند : به نظر هاف استند مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند که عبارتند از :

۱- **فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی** : مقصود از فرد گرایی وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود و افراد نزدیک خانوادگی توجه می کنند، این افراد به

میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به معنی یک چارچوب اجتماعی محکم است که افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند به آنان توجه کنند و هر گاه با مساله یا مشکلی روبه رو شدند به حمایت از آنان برخیزند، آنها نیز به گروه وفاداری زیادی دارند. در کشورهای ثروتمند، فرد گرایی وجود دارد و کشورهای فقیر جمع گرا می باشند.

۲- **اختلاف قدرت** : جامعه ای که در آن اختلاف قدرت و ثروت زیاد است (مانند هند)، کارکنان تفاوت قدرت در سازمان را می پذیرند و در این سازمان ها کارکنان برای مقامات بالای شرکت احترام زیادی قائل هستند. در کشورهایی که اختلاف قدرت اندک است افراد نابرابریهای زیادی در سازمان مشاهده نمی کنند. مقامات ارشد دارای قدرت هستند ولی زیردستان از آنها واهمه ای ندارند (مانند اتریش).

۳- **اجتناب از پدیده عدم اطمینان** : ما در دنیایی نامطمئن، توام با آینده ای مبهم زندگی می کنیم. جوامع مختلف در برابر پدیده عدم اطمینان به روشهای گوناگون از خود واکنش نشان می دهند. برخی کشورها پدیده عدم اطمینان را می پذیرند که این جوامع از خطر روی گردان نیستند، آنان در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، این جوامع از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند، یعنی افراد بصورت نسبی احساس امنیت می کنند (مانند سوئیس). برعکس، افراد جامعه ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد، دچار اضطراب و وحشت شدید می شوند که به موجب آن متوسل به راه هایی می شوند که بتوانند خطر و عدم اطمینان را به پایین ترین سطح ممکن برسانند، که در نتیجه قوانین و مقررات رسمی در سازمان ها ایجاد می شود (مانند ژاپن).

۴- **مردسالاری در مقایسه با زن سالاری** : هنگامی که بین نوع کاری که مرد یا زن باید انجام دهد تفکیک قائل می شویم، هاف استد مدعی است که توزیع فعالیت به گونه ای است که مردان عهده دار مشاغلی می گردند که بتوانند بهتر ابراز وجود نمایند و به زنان پست هایی داده می شود که جنبه خدماتی دارد و مراقبت و نگهداری را بر عهده می گیرند. در نتیجه، مرد سالاری به جوامعی اطلاق می شود که بر مساله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می شود و به مساله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی نمی دهند (مانند ژاپن). بر عکس در جوامع به اصطلاح زن سالار به مساله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می شود (مانند هلند).

به طور خلاصه، هاف استد فرهنگ حاکم بر ایالات متحده آمریکا را به شرح زیر بیان می کند: آمریکایی ها بسیار فردگرا هستند، اختلاف قدرت از حد میانگین کمتر است، از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان اندکی زیر متوسط قرار می گیرند، و به مردسالاری گرایش دارند.

نکات کاربردی برای مدیران

نتایجی که در این کتاب ارائه می شود بر مبنای تحقیقاتی است که در ایالات متحده آمریکا انجام شده است. اگر مدیران در پی درک رفتار کارکنانی هستند که در ایالات متحده آمریکا تولد یافته و بزرگ شده اند یا در

کشورهایی که دارای ارزشهای فرهنگی مشابه هستند، در می یابند که نباید فرهنگ ملی را به عنوان عامل یا متغیر اصلی به حساب آورد. درک یا پی بردن به اختلاف بین فرهنگ ها به ویژه برای مدیرانی ارزشمند است که در کشورهای آمریکایی و انگلیسی زبان به دنیا آمده اند یعنی کسانی که می خواهند در کشور دیگری به کار مشغول شوند، یا کسانی که می خواهند مدیریت سازمان هایی را بر عهده گیرند که اعضا و افراد آنها دارای فرهنگی متفاوت از فرهنگ خودشان هستند.

فصل ۳: مبانی رفتار فرد

در این کتاب ، رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد که این موضوع جهت کمک به مدیران برای پرورش و توسعه مهارت های لازم در زمینه ارتباط با کارکنان است.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات ، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمائیم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم .

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش ، شخصیت ، ادراک و یادگیری می باشد.

۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی ، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد.

یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی ، کار را معرف خود دانستن(میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی(شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction

منظور از رضایت شغلی ، نگرش کارکنان در مورد کار می باشد که نگرش مثبت بمعنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی بمعنای رضایت شغلی پائین می باشد و بطور کلی منظور از نگرش کارکنان همان رضایت شغلی می باشد.

۱-۱-۱- عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

جهت بررسی رضایت شغلی، بهتر است عواملی که منجر به رضایت شغلی بالا می گردد را بشناسم : ۱-
گیرایی کار ۲-پاداش بر اساس عدل و مساوات ۳-در شرایط کاری حمایت از فرد ۴-همکاران

۱-۱-۱-۱- گیرایی کار:

شغلهایی که فرصت ارتقا به کارمندان بدهد و کارمندان در نحوه انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند و در برابر کارهای درست ، پاداش مناسبی دریافت کنند شغل برایشان گیرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد.

۱-۱-۱-۲- پاداش براساس عدل و مساوات:

اگر سیستم پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد کارکنان احساس رضایت خواهند نمود.

۱-۱-۱-۳- حمایت فرد:

اگر محیط کار سالم ، بی خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت.

۱-۱-۱-۴- همکاران:

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می گردد.

۱-۲- رضایت شغلی و تولید (بهره وری):

در گذشته بر این باور بودند که کارمندان راضی از شغل ، تولید بالاتری خواهند داشت که امروزه چنین بیان می شود که رضایت شغلی می تواند بر میزان تولید و بهره وری اثر مثبت داشته باشد. اما این اثر چندان زیاد نیست؟

ثابت شده است که بهره وری موجب رضایت شغلی می گردد اما عکس قضیه نمی تواند چندان درست باشد.

۱-۳- تئوری ناهمسانی شناختی: **Cognitive dissonance**

تئوری ناهمسانی شناختی ، هنگامی مطرح می شود که بین نگرش و رفتار یک فرد نوعی بی ثباتی مشاهده گردد و مقصود از تئوری ناهمسانی شناختی این هست که افراد می کوشند این ناهمسانی را به حداقل برسانند که بطور کامل امکان پذیر نمی باشد.

سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد که این عوامل می تواند

- دستور مقام بالاتر - میزان پاداش -... باشد

۴-۱- رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می دهد. اما در سالهای اخیر این رابطه که به اسم

A-B نامیده می شود چنین بیان می کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست . چون فشارهای اجتماعی افراد را واردا می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

۲-شخصیت: Personality

شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می کنیم.

خوددار	متجاوز
کم هوش	باهوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

که با این ویژگیها می توان رفتار فرد را در موقعیتهای خاص پیش بینی کرد اما این ویژگیها برای درک رفتار فرد در سازمان چندان روشن نیست. بدین منظور شاخصهایی برای شناخت تهیه شده است.

۱-۲- شاخص مایرز-بریگز:

از هر فرد ۱۰۰ سوال شخصیتی پرسیده می شود که فرد درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص قرار می گیرد به سوالات پاسخ داده و با بررسی پاسخها ، ویژگیهای فرد مشخص می گردد(در صفحه ۵۲ کل ۱۶ ویژگی آورده شده است)

با ترکیب این ویژگیها ، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را بقرار ذیل معرفی می کنند.

۱-۱-۲-برونگرا: افرادی هستند که پیوسته ابراز نظر می کنند.

۱-۲-۲-سازشکار: این افراد دارای روح همکاری، قابل اعتماد و از نظر فطرت خوب هستند.

۱-۲-۳-با وجدان: این افراد مسئولیت پذیر ، وابسته و هدفگرا می باشند.

۴-۱-۲-از نظر احساسات با ثبات: این افراد آرام و علاقه مند ، در برابر تنش احساس امنیت می کنند.

۵-۱-۲-با آغوش باز تجربه می آموزند: این افراد خیال پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و اهل تعقل و تفکر می باشند.

• کسانی که برونگرا ، احساساتی ، اهل تفکر و اندیشیدن باشند در گروهی قرار می گیرند که ما آنها را اصول گرا می نامیم.

۲-۲-سایر ویژگیهای شخصیتی:

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشمرده اند که می توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش بینی و توجیه کرد که عبارتند از:

کانون کنترل - خودکامگی - ماکیاولی گری-

سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

۱-۲-۲-کانون کنترل (Locus of Control)

یک حالت درونی است و کسانی که دارای این ویژگی باشند بر این باورند که می توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند و کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می دانند برونگرا هستند و افراد برونگرا کمتر به کار و شغل علاقه نشان داشته و شغلشان آنها را ارضا نمی کند.

۲-۲-۲-خودکامگی: (Authoritarianism)

افراد خودکامه بر این باورند که باید در سازمان اختلاف طبقاتی و قدرت وجود داشته باشد که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد.

۱-۲-۲-۲-بسیار دقیق هستند ۲-۲-۲-۲-در مورد دیگران قضاوت می کنند

۳-۲-۲-نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند

۴-۲-۲-۲- زیر دستان را استثمار می کنند ۲-۲-۵- به چیزی اعتماد ندارند ۲-۲-۶- در برابر پدیده تغییر شدت مقاومت می کنند.

این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می آیند.

۳-۲-۲- ماکیا ولی گری: Machiavellianism

این افراد تمایل شدیدی دارند که از طریق هدف وسیله را توجیه کنند. برای پرسش ، آیا کارکنان دارای شخصیت ماکیا ولی گری ، کارکنان خوبی بحساب می آیند؟ چنین بایستی پاسخ داد که بنوع کار بستگی دارد. و در شغلهایی که به مذاکره و چانه زنی در سطح بالا نیاز باشد افراد ماکیا ولی گری بهتر خواهند بود.

۴-۲-۲- سازش با عوامل محیطی:

افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهند ثبات رفتاری نداشته و می توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند و این گروه به علائم و اشاره های خارجی توجهی دقیق می نمایند.

در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند.

افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

۵-۲-۲- خطر پذیری: Risk propensity

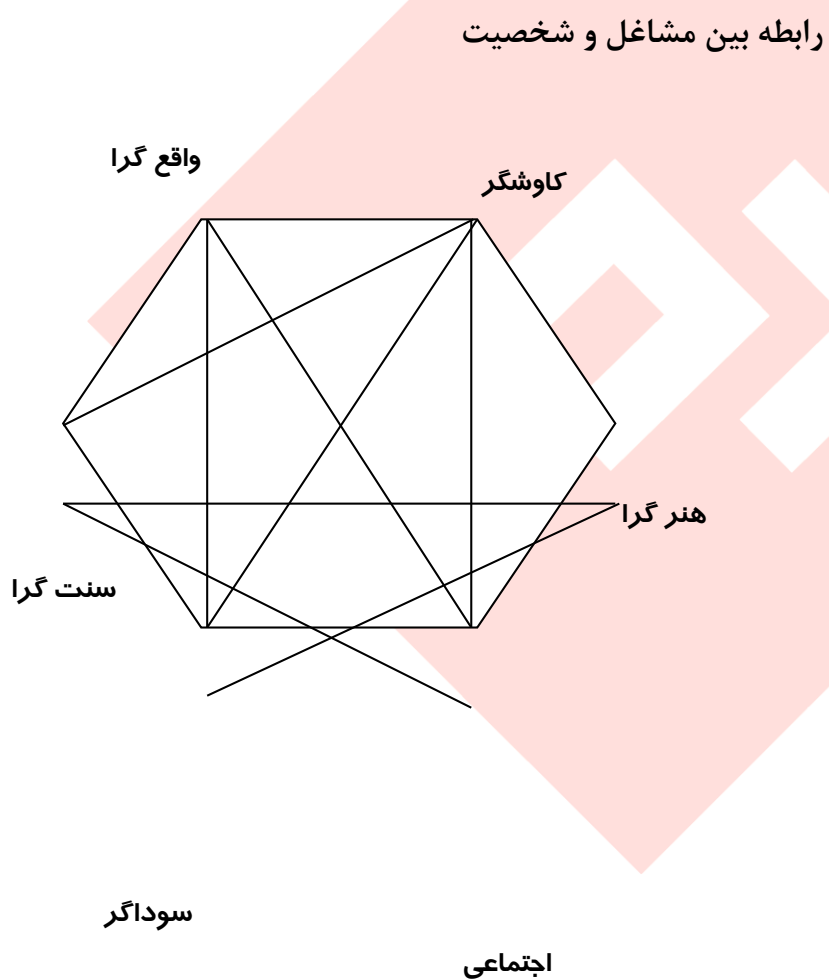
افراد خطر پذیر سرعت تصمیم می گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس ،مناسب این افراد هست.

۳-۲- تحقیقات جدید

با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیتهای گوناگون را می توان در شغلهای متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین

بیان می کند که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد رضایت شغلی بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان بسیار کم خواهد شد.

که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد



ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند	مقاوم ، باثبات، کم رو	کشاورز، مکانیک
کاوشگر	کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد	مستقل، کنجکاو، تحلیل گر	اقتصاددان، ریاضی دان ،
اجتماعی	کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می دهند	صمیمی ، گرم ، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار ، عمل گرا ، رک و راست	حسابدار،مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک
سوداگر	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	دارای اعتماد بنفس، جاه طلب	وکیل حقوقی ،مسئول روابط عمومی
هنرگرا	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی ، پرعاطفه،احساساتی	نقاش،موسیقی دان،نویسنده،نوازنده

۳-ادارک:

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط ، احساس خود را بیان می کند.

هر یک از ما، از دیدگاه‌های مختلفی به محیط نگاه میکنیم و واقعیت را آن گونه که هست نمی بینیم بلکه چیزی را که می بینیم تفسیر کرده و آنرا بعنوان واقعیت می پذیریم.

۳-۱-عواملی که بر ادراک ما تاثیر می گذارند

۳-۱-۱-عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت،علاقه،تجربیات گذشته و انتظارات می باشد.

۳-۱-۲-موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می گیرد.

۳-۱-۳-زمان دیدن موضوع

۳-۱-۴-موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و ...

۳-۲-تئوری اسنادی

در درس رفتار سازمانی ما بحث ادراک را روی افراد بایستی مطالعه کنیم که ادراک ما روی انسان از اشیای بی جان مثل میز تحریر متفاوت خواهد بود چون اشیای بی جان تابع قوانین محیط بوده اما انسان دارای اعتقاد، باور و انگیزش می باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می گیرد که ما درباره وضع شخص قائل می شویم.

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده می کنیم درصدد بر می آئیم تا علت یا علتهای درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می باشد.

۳-۲-۱-فرق قائل شدن

۳-۲-۲-همانند سازی

۳-۲-۳-تداوم رویه رفتار

منظور از علت درونی، عللی هست که شخص اعتقاد دارد می تواند آنها را کنترل کند و علت برونی به سبب عوامل خارجی بوجود می آید که ما بعنوان فرد شاهد، تمایل داریم که علت رفتار افراد را بحساب عوامل درونی و رفتار خود را بحساب عواملی خارجی بگذاریم.

۳-۲-۱-فرق قائل شدن:

منظور این است که آیا نوع رفتار غیر عادی است یا خیر؟

اگر غیرعادی باشد بحساب عوامل خارجی می گذاریم ولی اگر مربوط به یک فرد خاصی باشد بحساب عوامل درونی قرار می دهیم.

۲-۲-۳- همانند سازی

همانند سازی یا قالبی اندیشیدن این است که ما فرد را شبیه یا همانند سایر افرادی که به گروه وی تعلق دارد قرار دهیم. بعنوان مثال قضاوت در مورد افراد متاهل که نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند یک نوع قالبی اندیشیدن می باشد.

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار:

هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه بیک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر) بدست می آوریم نوع قضاوت را اثر هاله ای می نامند. Halo effect. بعنوان مثال باظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

۴- یادگیری:

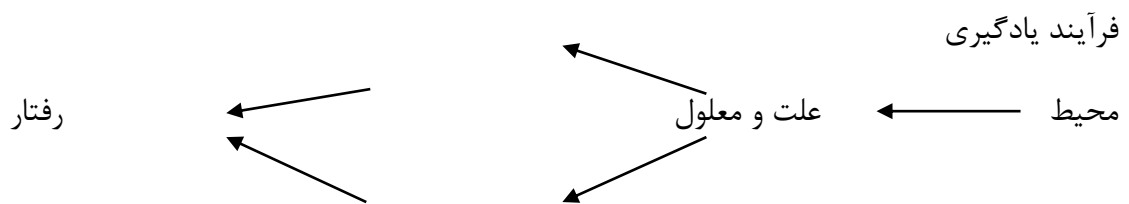
تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. اگر ما بخواهیم رفتار فرد را توجیه ، پیش بینی یا کنترل نمائیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته هست.

یادگیری چنین تعریف می شود که ، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی (Law of effect) گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود. که منظور از نتیجه مطلوب (پول ، ستایش، ارتقای مقام یا حتی یک لبخند) می باشد.

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی می باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود. این نوع یادگیری آهنگ کندی دارد.

الگو سازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.

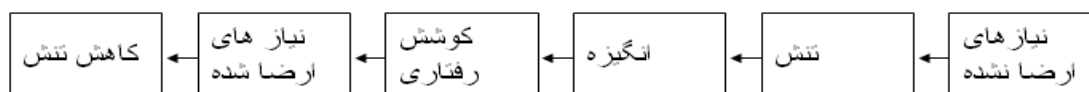
شکل دادن



فصل ۴: انگیزش

انگیزش چیست ؟

- انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد ، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد .
- فرآیند اصلی انگیزش :



نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی جذاب نماید

نخستین نظریه های انگیزش :

■ نظریه سلسله مراتب نیازها

- تئوری X و تئوری Y
- تئوری بهداشت انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها :

- نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است .
- مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.
- اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد
- برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه در جهت ارضای همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود

نظریه سلسله مراتب نیازها



- ۱- فیزیولوژیکی : شامل گرسنگی تشنگی پناهگاه و غیره
- ۲- ایمنی : امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی .
- ۳- احترام : که این نیاز به دو بخش تقسیم می شود : درونی شامل حرمت نفس ، خود مختاری و پیشرفت _ برونی شامل پایگاه ، مقام ، شهرت و جلب توجه می شود
- ۴- خودشکوفایی : فرد می کوشد به همان چیزی دست بیابد که بالقوه استعداد آن را دارد .

مزلو این نیازها را به دو دسته رده بالا و رده پایین تقسیم کرد .



- نیازهای رده بالا در درون فرد ارضا می شدند در حالی که نیازهای رده پایین اصولاً به وسیله عوامل بیرونی ارضا می شوند
- این نظریه با استقبال زیادی مواجه شد ولی متأسفانه تحقیقات نتوانست قابل اعتماد بودن این نظریه را اثبات کند

تئوری X و تئوری Y

- داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید
 - تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیازهای رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند
- تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:**

۱. کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می کنند از انجام آن اجتناب نمایند.
۲. از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدفهای مورد نظر دست یافت.
۳. کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، لذا باید به صورت رسمی آنها را هدایت و رهبری کرد.
۴. بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار، قرار می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلند پروازی ندارند.

تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

۱. کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند
۲. کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد .
۳. بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند .
۴. خلاقیت ، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند ؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست .

تئوری بهداشت - انگیزش

- تئوری بهداشت انگیزش به وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد .
- از نظر هرزبرگ رضایت عکس نارضایتی نیست
- هرزبرگ عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشتی نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید .

تئوری های نوین انگیزش

- تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه
- نظریه تعیین هدف
- تئوری تقویت رفتار
- نظریه برابری
- نظریه انتظار

تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه

دیوید مک کلند و تعدادی دیگر از پژوهشگران سه عامل انگیزشی ذی ربط یا نیاز را پیشنهاد نمودند که عبارتند از :

۱. نیاز به کسب موفقیت
۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
۳. نیاز به ایجاد دوستی

نظریه تعیین هدف

- تئوری مزبور تیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد .
- پذیرفتن هدف های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد . در واقع هدف های چالشگر و هموارد طلب باعث انگیزش می شوند .
- اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب می شوند

تئوری تقویت رفتار

- تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است
- در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می شود
- در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد

نظریه برابری

- کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند
- سه مرجع برای برای مقایسه همواره مورد توجه است : دیگران ، سیستم و خود
- هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد در پی چیزی بر می آید که عدالت و انصاف است.

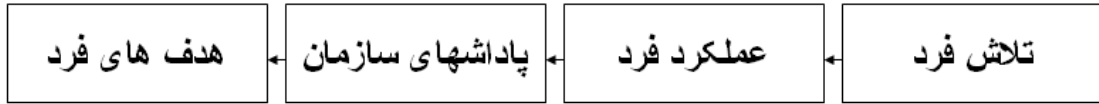
نظریه برابری

دستمزد بر حسب میزان تولید	دستمزد بر مبنای ساعت کار	
این افراد کمتر تولید خواهند کرد ولی کیفیت بالاتر خواهد رفت	این افراد بیشتر از کسانی که دستمزد برابر می گیرند تولید خواهند کرد	کسانی که دستمزد بالاتری می گیرند
افزایش تولید و کاهش کیفیت	کاهش تولیدات یا کیفیت	کسانی که احساس می کنند دستمزد کمتری می گیرند

نظریه انتظار

- نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که در باره انگیزش می شود .
- این نظریه شامل سه متغیر می گردد :
- ۱ - اهمیت
- ۲- رابطه بین عملکرد و پاداش
- ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد
- استدلال نظریه انتظار : گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد

الگوی ساده انتظار



■ راز اصلی نظریه انتظار در درک هدف های فردی و تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد ، بین عملکرد و پاداش ، و سرانجام بین پاداش و تامین هدف فرد نهفته است

تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند

■ بیشتر تئوری های انگیزش به وسیله آمریکایی ها ، درباره آمریکایی ها و در ایالات متحده آمریکا ارائه شده است

فصل ۵: انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

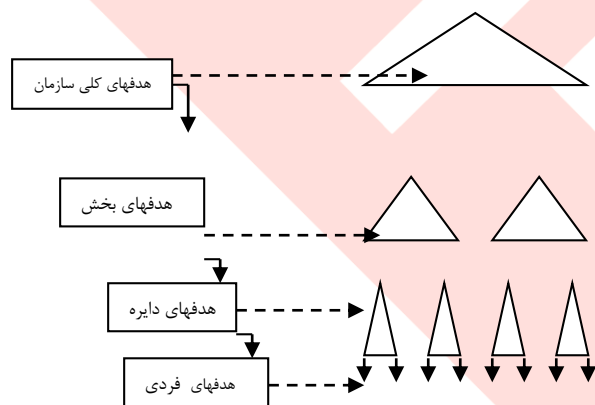
در این فصل بر جنبه های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می شود. (یعنی رابطه بین تئوری و عملی)

مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می شود. این هدفها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه گیری باشند، و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می توان هدفهای کوچک سازمانی را به صورت هدفهای خاص، برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. مدیریت مبتنی بر هدف ایجاب می کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچکتر درآورد. این سلسله مراتب هدفها باعث می شود که بین هدفهای یک سطح سازمان با هدفهای سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود.

از آنجا که مدیران واحدهای پائین تر سازمان در تعیین هدفهای مربوطه مشارکت می کنند، می توان گفت که مدیریت مبتنی بر هدف، در سازمان، مسیر پائین به بالا را می پیماید و نه مسیر بالا به پائین.

نمودار ۵-۱ تفکیک هدفها



چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

۱- **تعیین هدف یا هدفهای مشخص** - هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت، بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند مثلاً کاهش هزینه ها به میزان ۱۰ درصد

۲- **تصمیم گیری مشارکتی** - در مدیریت مبتنی بر هدف، هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی شود، افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می کنند.

۳- تعیین زمان مشخص - هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تامین شود. دوره های زمانی اصولاً سه ماهه، شش ماهه یا یک ساله اند.

۴- بازخور نمودن نتیجه - تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات، سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری پائین به بالا و بالا به پائین را (در سازمان) می پیماید.

رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف

نظریه تعیین هدف دارای ویژگیهای زیر است: اگر هدفها مشکل باشند (در مقایسه با هدفهای آسان و یا هدفی وجود نداشته باشد) عملکرد فرد در سطح بالاتری خواهد بود. همچنین بازخور نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی تر می گردد.

تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف، مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود، در حالیکه در نظریه تعیین هدف، هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین تر ارجاع می گردد)

بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد، در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود. برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل، افراد به اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل

روش مزبور شهرت به سزایی دارد و در بسیاری از سازمانهای تجاری، بهداشتی، آموزشی، دولتی و غیرانتفاعی شاهد این نوع برنامه ها هستیم. مدیریت مبتنی بر هدف در همه جا و در هر شرایطی کارساز نیست. مشکلات و مسائلی بدینگونه داشته است: انتظارات غیر واقعی در رابطه با مسائل، نبودن تعهد لازم از طرف مدیریت ارشد سازمان و ناتوانی یا بی میلی مدیریت در دادن پاداش (در مقایسه با هدفهای تعیین شده)

تعدیل رفتار

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولاً ۲۵

درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

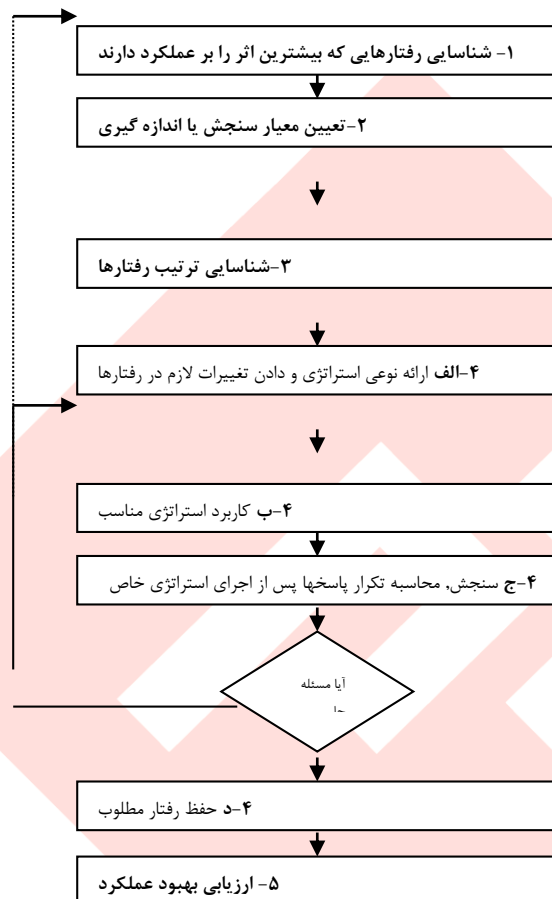
برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام تعدیل رفتار معرفی گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (درمحل کار) است.

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید مسئله را طی ۵ مرحله حل نمود که عبارتند از :

- ۱) **شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند** – از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. مثلاً استفاده از کانتینر در شرکت هوایی مربوطه ۲) **تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری رفتارها** – باید یک پایگاه توسط مدیریت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آید یعنی اندازه یا تعداد دفعاتی که نوعی رفتار تحت شرایطی خاص تکرار می شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می شد.
- ۳) **شناسایی ترتیب رفتارها** – باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که چه رفتاری شایسته تر است. مثلاً در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.
- ۴) **ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها** – پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود
- ۵) **ارزیابی بهبود عملکرد** – مثلاً در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.

نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



تعدیل رفتار در مرحله عمل

مدیران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تاخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می کنند. برای مثال چندی پیش مدیر ارشد شرکت زیراکس که از دست شکایتهای مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلند مدت رضایت مشتریان را جلب نمایند. امروز شرکت صددرصد به هدفهای خود رسیده است.

مشارکت کارکنان

سازمانها و شرکت برنامه هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می آورند بطور مثال تشکیل تیم هایی که کارهایی را انجام می دهند که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می کنند، فروشندگانی که اجازه دارند بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و معامله را قطعی نمایند، نمایندگان گروههای کارگری و کارکنان که در هیئت مدیره قرار می گیرند

مشارکت کارکنان چیست ؟

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری ، دادن سهام به کارگران

مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است .

پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سر نوشت آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند ، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد ، تعهد افراده سازمان بیشتر شده ، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.

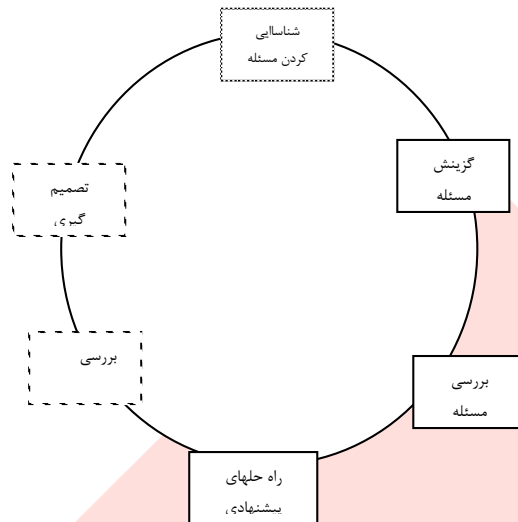
نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

۱- **مدیریت مشارکتی** - زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. در بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.

۲- **مشارکت نمایندگان کارکنان** - به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است .

۳-دایره کیفیت -



این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند. در مورد اجرای راه حل‌های نهایی توصیه شده نمونه از

نمودار ۵-۳ شیوه عملکرد یک

دایره کیفیت

مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد.

مدیریت

بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان

اعضای گروه دایره کیفیت

و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت

مدیریت و اعضای دایره کیفیت

خود بیافزایند، با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت

آشنا شوند و شیوه های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند

۴-سهمی کردن کارکنان در شرکت - در این روش کارکنان ، مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهمی شوند. کارکنان تا زمانیکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنین سهامی را ندارند. اجرای این برنامه موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می شود.

تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

برای مثال تئوری Y با برنامه مشارکت مدیریت سازگار است و تئوری X با شیوه خودکامگی مدیران (که به صورت سنتی وجود داشته است). با توجه به تئوری بهداشت-انگیزش برنامه مشارکت کارکنان می تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود و آنها فرصتهایی را برای رشد، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا کنند.

برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست ؟

نمونه هایی از برنامه های دستمزد و حقوق متغیر عبارت است از اجرای برنامه هایی به هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه و از این قبیل. در این روش شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می کند بلکه مقداری از دریافت های او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت می شود. در این مورد **چهار برنامه متفاوت به اجرا درآمده است که عبارتند از :**

۱- پرداخت دستمزد براساس قطعه، به کارکنان براساس هر قطعه که تولید کنند یا کاری را انجام دهند میزان مشخصی دستمزد پرداخت می شود، در این برنامه پایه حقوق وجود ندارد مانند فروش آجیل در خیابان و دریافت درصد مشخصی از صاحب جنس

۲- دادن جایزه، معمولاً به مدیران اجرایی چیزی به عنوان جایزه یا پاداش پرداخت می شود.

۳- مشارکت در سود

۴- طرح دادن پاداش به گروه

تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر- پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. افراد می توانند بین عملکرد و پاداش های دریافتی رابطه ای برقرار کنند.

برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

پرداخت براساس مهارت شیوه دیگری از پرداخت دستمزد براساس نوع کار است. به جای اینکه عنوان شغلی بتواند میزان حقوق فرد را تعیین نماید، در اجرای برنامه براساس مهارت (شایستگی) میزان پرداخت بر مبنای مهارت فرد یا شیوه ای که او می تواند کاری را انجام دهد، تعیین می گردد.

نقاط ضعف برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست؟ فراگیری همه مهارتها زمانی موجب استیصال می گردد که رشد، ترقی و افزایش پرداخت براساس مهارتهای جدیدی باشد که باید فراگیرند. در مواردی هم مهارتهای آموخته شده منسوخ می گردد. برخی از مهارتها مثل کنترل کیفیت یا رهبری تیم به گونه ای نیست که بتواند موجب افزایش مهارت گردد.

پرداخت براساس مهارت و تئوری های انگیزش

برنامه های پرداخت براساس مهارت با تئوری های انگیزش سازگاری دارد زیرا اجرای چنین برنامه ای کارکنان را وادار می کند تا مطالبی جدید بیاموزند، بر میزان مهارتهای خود بیافزایند و رشد کنند، ضمن آنکه اجرای چنین برنامه هایی با سلسله مراتب نیازها که بوسیله مزو ارائه شد منافات ندارد. کسانی که نیازهایشان در رده پائین قرار دارد، به میزان زیادی ارضا می شوند. داشتن فرصت تجربه آموزی و رشد می تواند به عنوان یک محرک یا عامل انگیزش به حساب آید.

برنامه پرداخت بر اساس مهارت ، در مرحله عمل

براساس یک تحقیق ۷۰ تا ۸۰ درصد شرکتهایی که پرداخت را بر اساس آموزشهای جدید و مهارتهای تازه کارکنان پرداخت می نمودند اعتراف کردند که رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته ، کیفیت محصول بهتر شده و بر میزان تولید و بازدهی کارکنان افزوده شده است. همچنین در ۷۰ تا ۷۵ درصد شرکتهای هزینه های عملیاتی و میزان جابجایی کارکنان کاهش یافته است.

فصل ۶: تصمیم گیری فردی

در سازمان فرد تصمیم می گیرد. تصمیم گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می گیرند که به کار و سازمان اثر می گذارد. هر کس به گونه ای با مسئله تصمیم گیری سروکار دارد. باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاههای موافق و مخالف را ارزیابی نماید.

چگونه باید تصمیم گرفت؟

تصمیم معقول (بخردانه): اگر شخصی نتیجه حاصل از تصمیم گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است. گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم طی شش مرحله است که بر اساس مفروضات خاصی قرار دارد:

۱. تعریف مساله. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.
۲. مشخص کردن شاخص های تصمیم گیری. تصمیم گیرنده باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.
۳. به شاخص ها وزن لازم بدهید. به ندرت امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص ها وزن یا بار مناسب بدهد.
۴. ارائه کردن راههای گوناگون. تصمیم گیرنده راه حلها را ارائه می نماید.
۵. هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید. تصمیم گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظر می گیرد.

۶. انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام می گیرد.

مفروضات الگو.

الگوی بخردانه بر اساس مفروضات مشخصی قرار گرفته است:

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.
 ۲. شناخت راه حلها. شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذی ربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
 ۳. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
 ۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.
 ۵. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه. شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.
 ۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.
- خلاقیت در تصمیم گیری: کسی که تصمیم بخردانه می گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.
- خلاقیت های بالقوه. بسیاری از افراد دارای خلاقیت های بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.
- راههایی برای تقویت خلاقیت. اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید. روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود. همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت.
- سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

بیشتر تصمیمات واقعی بر اساس الگوی بخردانه نیست و معمولاً افراد به یک راه حل معقول و قابل قبول بسنده می کنند.

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حلهایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنهابه راه حلهای شناخته شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب خواهد بود.

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

شناسایی مساله: به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می گردند: نخست اگر مساله ای چشمگیر باشد راحتتر می توان متوجه آن شد. دوم باید به یادآورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. باید توجه کرد مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است. معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.

ارائه راه حلها: از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه حل مطلوب ارائه نماید بنابراین ما انتظار داریم فرد از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده نماید. معمولاً کسی که بخواهد راه حلی ارائه نماید در پی فرآیند ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حلهای جاری محدود خواهد کرد.

انتخاب راه حل: مدیر (تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راههای عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است:

وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه های پیشین. تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه ای تعصب و یکسونگری می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد.

قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود. اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.

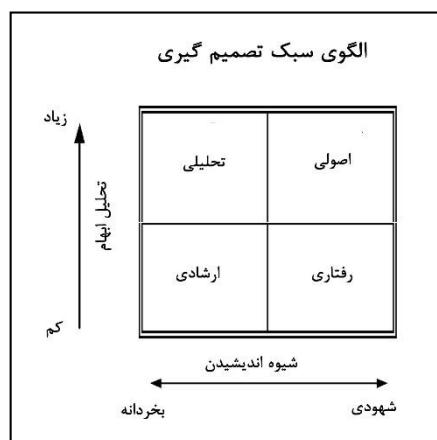
قیاس به نفس. نوع قضاوتشان براساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است.

پافشاری در تعهد. یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. تردیدی نیست که پافشاری در تعهد از جمله ویژگی هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد. در واقع مدیر اثر بخش کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بیراهه می کشاند فرق قائل شود.

تفاوت های فردی: افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.

شیوه تصمیم گیری. چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ابهام توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.

شیوه ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.



شیوه تحلیلی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می آیند در تصمیم گیری دقت فراوان می کنند و می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

شیوه نظری (تئوریک): دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

بیشتر مدیران به گونه ای عمل می کنند که می توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.

اصول اخلاقی. بسیاری از تصمیمات در بستر اصول اخلاقی گرفته می شود. به هنگام رعایت اصول اخلاقی مدیران به سه گونه عمل می کنند که هر یک از دو مرحله تشکیل می گردد. چون فرد از هر مرحله ای به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نیروی های خارجی توجه کرده و بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید.

۱. **بندگی یا پیروی محض.** فرد با توجه به نتایجی که نصیب شخص او خواهد شد در برابر مفاهیم درست یا غلط از خودش واکنش نشان می دهد.

۲. **عرف.** ارزشهای اخلاقی در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.

۳. **اجتهاد.** فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می کند و اختیاراتی که دیگران دارند فرق قائل می شود.

تحقیقات نشان داده افراد در یک محدوده بسته این شش مرحله را طی می کنند. هیچ یک از مراحل را حذف نمی کنند. دوم تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند. سوم بیشتر افراد بالغ در مرحله ۴ قرار می گیرند. سرانجام در مراحل بالا، مدیر بیشتر پای بند اصول اخلاقی می شود.

محدودیت های سازمانی: سازمان هم بر مدیران (تصمیم گیرندگان) محدودیت هایی را اعمال می کند:

ارزیابی عملکرد. مدیران به هنگام تصمیم گیری به شدت تحت تاثیر شاخص ها و معیارهایی قرار می گیرند که بدان وسیله مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

سطوح	مراحل رشد اخلاقی
شرح مراحل	
اجتهاد	۶. اصولی را که خود ارائه کرده است، رعایت می کند، حتی اگر مخالف قانون باشد. ۵. برای حقوق دیگران احترام قائل است و بدون توجه به نظراکثریت افراد جامعه به ارزشهای دیگران ارج می نهد.
عرف	۴. قوانین ومقرراتی که مورد تایید فرد بوده است، رعایت می شود. ۳. در سطحی که مورد توقع و انتظار اطرافیان و نزدیکان است زندگی می کند.
بندگی یا پیروی محض	۲. تنها زمانی که منافع شخص و فرد ایجاب می کند قوانین ومقررات را رعایت می کند. ۱. از ترس تنبیه و توبیخ، شخص قوانین و مقررات را رعایت می کند.

سیستم پاداش. مدیر همواره باید به یاد داشته باشد که تصمیماتی ارجعت دارند که از نظر بازده شخصی در سطح بالایی باشند. مثلاً اگر شیوه پرداخت پاداش سازمان بر اساس خطرگریزی باشد، احتمالاً مدیر به هنگام تصمیم گیری، محافظه کارانه عمل می کند.

محدودیت های زمانی. سازمانها در رابطه با تصمیمات، ضرب الاجل تعیین می کنند. چنین شرایطی باعث می شود که تصمیم گیرنده از نظر بعد زمانی تحت فشار قرارگیرد.

تصمیمات پیشین. تصمیم درخلاء گرفته نمی شود. تصمیم دارای یک محتواست. در واقع تصمیم فردی به گونه ای است که به جریان تصمیمات وابسته است. تصمیماتی که در گذشته گرفته شده است همانند یک شبیح بر تصمیمات جاری سایه می افکند.

اختلاف فرهنگی: درالگوی بخردانه به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. بایده زمینه فرهنگی مدیرتوجه کنیم وبدانیم راه حلی که ارائه می کند به شدت تحت تاثیر فرهنگ، منطق وشیوه استدلال او قراردارد ونیز ببینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه(یک مدیر) گرفته می شود یا به صورت گروهی؟

نکات کاربردی برای مدیران

۱. وضع یا شرایط موجود را تجزیه وتحلیل کنید، به شاخص ها و معیارهای سازمان توجه نمایید.
۲. به یک سونگری ها توجه کنید.
۳. به هنگام تصمیم گیری روش بخردانه و شهودی را درهم بیامیزید.
۴. فرض خودرا براین نگذارید که برای هر کارخاص باید یک شیوه ی تصمیم گیری خاص داشته باشید.
۵. استفاده از روشی که فرد را تحریک می کند تا خلاقیت داشته باشد.

فصل ۷: مبانی رفتار گروه

گروه : دو یا چند نفر که رابطه متقابل بایگدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف خاصی دست یابند و رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمیدهد و گروه دارای ویژگیهای دیگری است

گروه را می توان به دو گروه تقسیم کرد

۱- رسمی

۲- غیر رسمی

گروه رسمی : همان ساختار سازمانی که در آن گروههای کاری و کاری که باید انجام گیرد مشخص شده است

گروه غیر رسمی: مجموعه های بدون ساختار سازماندهی نشده است که در محیط کاری تشکیل شده است و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی اعضا بوجود آمده است تا آن نیازها را رفع کند.

همچنین میتوان گروههای مختلفی که در سازمانها وجود دارند را در دو گروه بالا قرار داد که در اینجا ۴ گروه را بررسی میکنیم.

گروه رسمی

۱- گروه حاکم: نمودار سازمانی این گروه را تعریف میکند و بر زیر دستان تحمیل میشود

۲- گروه تخصصی: از افرادی تشکیل شده است که جهت انجام کاری بر می آیند.

گروه غیر رسمی

۱- گروه ذینفع: کسانی که با گروه حاکم یا تخصصی نزدیک یا دور میشوند تا به هدف خاصی برسند.

۲- گروه دوستی: که تقریباً دارای وجوه و ویژگیهای مشترکی هستند.

چند دلیل برای پیوستن فرد به گروه بیان شده است که شامل

- ۱- امنیت ۲- پایگاه یا مقام ۳- احساس ارزش شخصی ۴- وابستگی ۵- قدرت ۶- تامین هدف

یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل:

۱- نقش ۲- هنجارها ۳- انسجام ۴- اندازه یا بزرگی گروه ۵- ترکیب (تجانس یا عدم تجانس) ۶- مقام فردی

نقش: هر فرد با توجه به موقعیت نقشهای متفاوتی را ایفا نموده در نتیجه رفتارهای متفاوتی نیز دارد.

هنجارها: استانداردهای رفتاری قابل قبول در هر گروه که افراد در آن سهیم و اجرا می کنند.

در مورد هنجار دو تحقیق مرتبط با آن صورت گرفته است:

۱- تحقیقات هاتورن توسط التون میو: نقش مهمی که هنجار گروه در تعیین رفتار کارگر و کارمند دارد.

۲- تحقیقات اش توسط سولمان اش: که اعمال نفوذ و فشار گروه بر اعضا به اثبات رسید.

انسجام: یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب شده و تحریک میشوند در گروه بمانند.

اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد ۷ اقدام وجود دارد که در صفحه ۱۵۴ نوشته شده است.

اندازه یا بزرگی گروه

۱- کوچک

۲- بزرگ

که با توجه به کارهایی که انجام میدهند اثربخشی و کارایی متفاوت دارند.

یک دستاورد تحقیق اندازه گروه پدیده ای بنام نقصان پذیری گروه که درست مخالف نظریه هم افزایی است که

توسط یک روانشناس المانی بنام رینگلمن بدست آمده است.

طبق پدیده نقصان پذیری تولید و بازدهی گروه از مجموع بازدهی تک تک اعضا کمتر است.

همچنین افزایش اندازه گروه بر عملکرد گروه اثر معکوس دارد.

ترکیب گروه

۱- متجانس

۲- نامتجانس

طبق تحقیقات گروههای نامتجانس کارها را به صورت موثرتری انجام میدهند.

مقام فردی: که شاید بتوان اینطور تعریف کرد درجه و رتبه ای که به فرد در گروه بصورت رسمی و غیررسمی داده میشود.

تصمیم گیری در گروه

تصمیم گیری

۱- فردی

۲- گروهی

مزایای تصمیم گیری فردی

۱- سرعت

۲- مشخص بودن مسئول تصمیم گیری

۳- ثبات رویه و ارزش بدور از کشمکش و رقابت

مزایای تصمیم گیری گروهی

۱- وجود اطلاعات و دانش بیشتر

۲- تصمیم گیری در سطح ناهمگن و ناهمجان

۳- بالا تر بودن کیفیت تصمیمات

۴- توافق بیشتر در مورد راه حلها

اینکه فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر به میزان اثربخشی و کارایی بستگی دارد:

تصمیم گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند.

تصمیمات گروه اثربخش ترند چون با ارائه راه حلهای بیشتر خلاقیت بالاتری وجود دارد.

در تصمیم گیری گروهی دوما موضوع یا زیرمجموعه مطرح میشوند که باید آنها را حتما در نظر بگیریم

۱- هم رنگ جماعت شدن

۲- بریدن از گروه

هم رنگ جماعت شدن

۴ ویژگی دارد که میتوان آن را تشخیص داد از جمله کاستیهای تصمیم گیری است:

۱- تأیید دیدگاه اکثریت توسط فرد بر اثر فشار گروه

۲- فردی که به گروه تردید دارد مهر سکوت بر لب زده اظهار نظر نمیکند

۳- گروه سکوت اعضا را به عنوان تائید اکثریت تلقی میکند

۴- استدلال اعضا گروه مبنی بر اینکه در برابر اصول ارائه شده با مقاومت روبرو میشوند

هر گروه با ۵ مولفه میتواند در برابر پدیده همرنگ شدن صدمه پذیر باشد یا نباشد

۱- انسجام گروه

۲- رفتار رهبر

۳- نفوذ ناپذیری در برابر عوامل خارجی

۴- فشار زمانی

۵- ناتوانی در بکارگیری روشهای گوناگون

بریدن از گروه: همان تغییر موضع اعضای گروه است یعنی

۱- روی آوردن به خطرپذیری

۲- دور اندیشی و احتیاط راپیشه کنند.

روشهای تصمیم گیری :

۱- تصمیم گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل ورودرروی اعضا (متداولترین روش)

۲- طوفان مغزی یا فکری

۳- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی

۴- تشکیل جلسه راه دور

در روش طوفان فکری افراد می توانند ابراز نظر کنند درعین حال از نقد وانتقاد دیگران مصون بمانند وتنها

فرایندی است برای ابراز نظر ارائه دیدگاههای جدید.

دو روش ۳و ۴ از جمله روشهایی که میتوان به راههای برتر رسید.

در روش گروه اسمی افراد گرد هم آمده ولی هرفردی باید مستقل بیندیشدو تفاوت ان با شیوه های دیگر

تصمیم

گیری که در اینجا مسئله ایجاد رابه متقابل یا تعامل مطرح نیست
میزگرد از راه دور جدید روش در تصمیم گیری که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر
درامیخته

است که مزیت عمده آن سرعت و صداقت آن است

فصل ۸ : شناخت تیم

کار تیمی می تواند تولیدات شرکت را بهتر کرده ، کار ها را سرعت داده و هزینه ها را کاهش دهد.
چرا تیم شهرت زیادی یافته است ؟
مدارک و شواهد گویای این است که اگر نوع کار به مهارتها ، تجربه و دیدگاههای گوناگون نیاز داشته باشد ،
تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می کند.

سازمانها می توانند با تشکیل تیمهایی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به صورتی مؤثر و با کارایی
عمل کنند و از تمام توانایی ها و استعدادهای افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند ، تیم انعطاف پذیری بیشتری
دارد و در مقایسه با دواير سنتی یا گروه های دیگر در برابر پدیده تغییر واکنشی مناسب تر نشان می دهد

توجیه دیگر در رابطه با شهرت تیم این است که تیم به صورت آزاد یا وسیله ی مؤثر در دست مدیریت قرار
می گیرد و او می تواند در سازمان دموکراسی را مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان
در امور گردد

تفاوت تیم با گروه در چیست ؟

گروه: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند.

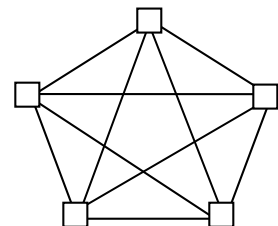
گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل ، اعضاء اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک می کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود ، یکدیگر را یاری می دهند. در گروه کاری هم افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود .

در تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می شود. تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضاء بیشتر است .

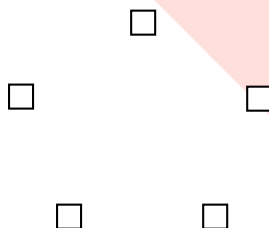
اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید .

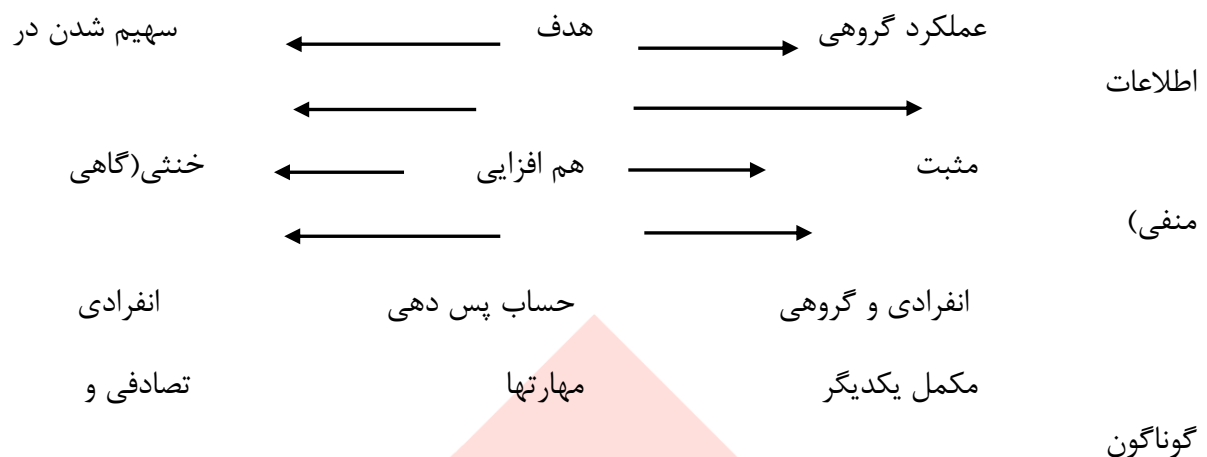
مقایسه تیم و گروه

تیم



گروه





انواع تیم

تیم ها عبارتند از: تیم حل کننده مسأله، تیم خودگردان و تیم متخصص.

تیم حل کننده مسأله

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت ، کارایی و محیط کار صحبت می کنند ، ما این تیم ها را تیم حل کننده مسأله می نامیم .

اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می شوند تبادل نظر می کنند ، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می نمایند و باعث می گردند که روش انجام امور بهبود یابد . ولی به ندرت ، به این تیم ها اختیارات زیادی داده شود و آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند .

یکی از بیشترین کاربردهای تیم های حل کننده مسائل ((دوایر کیفیت)) بود . این تیم ها از ۸ تا ۱۰ نفر کارگر ، کارمند و سرپرست تشکیل می شوند و دارای مسئولیت های مشترک می باشند.

تیم های خود گردان

تیم های مستقل که نه تنها مسائل را حل کنند ، بلکه جنبه اجرایی را نیز به عهده گیرند و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار گردند.

معمولاً تیم های خودگردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می گردند و مسئولیتهای سرپرستان پیشین را بر عهده می گیرند . اصولاً این مسئولیت ها عبارتند از:

نظارت بر سرعت کار ، تعیین وظایف ، تعیین زمان صرف صبحانه و ناهار ، نظارت و کنترل بر شیوه عملیات ، و از این کارها . تیم خود مدار می تواند اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد.

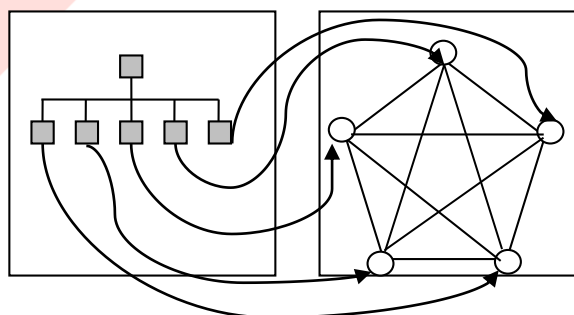
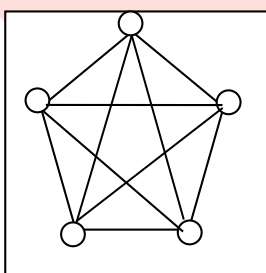
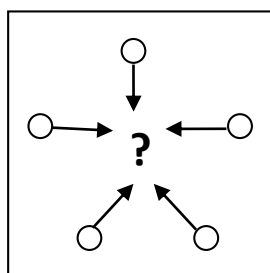
در شرکت هایی چون زیراکس ، جنرال موتورز ، پپسی کولا ، برخی دیگر از شرکت های بزرگ ما شاهد تیم های خودگردان متعدد هستیم. تقریباً ۲۰ درصد شرکتهای آمریکایی به گونه ای از این تیمها استفاده می کنند .

شرکت بزرگ تگزاس ((اینسترومنت)) تیم های خودگردان تشکیل داده است و توانسته است به سبب افزایش فروش به میزان ۵ درصد با وجود کارکنان کمتر به جایزه ارزشمند ((جایزه ملی کیفیت ، مالکام بالدريج)) دست یابد. یکی دیگر از شرکت های بزرگ بیمه و خدمات مالی به نام ((انجمن کمک برای لوترانز)) است .

تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)

افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصصهای گوناگونند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند . بسیاری از سازمان ها ، گروه هایی را در سطوح افقی و گروه های ویژه ای به نام ((مرزگستر)) یا رابط با سازمان ها ، و نهاد های خارج تشکیل داده اند .

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت های عمده تولید خودرو ، مثل تویوتا ، هوندا ، نیسان ، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم ها استفاده می کنند . به طور خلاصه ، تیم تخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند ، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدیهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند . آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است ، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند .



تیم های متخصص تیم های خودگردان تیم های حل کننده مسائل

تیم سه نوع تیم

رابطه تیم و گروه : خلق تیم هایی با عملکرد عالی

اندازه یا بزرگی تیم کاری

معمولاً بهترین تیم ها آنهایی هستند که کوچک باشند. اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می توان تیم را منسجم نمود ، اگر قرار است تیم اثربخش باشد ، مدیر نباید اجازه دهد که تعداد اعضا به بیش از ۱۲ نفر برسد .

توانایی اعضا

یک تیم برای این که به صورتی اثربخش کار کند باید دارای سه مهارت باشد:

۱-بکارگیری افراد متخصص فنی.

۲-افرادی که در امر حل مسأله و تصمیم گیری دارای مهارت لازم باشند.

۳-برخی از آنها توان بالایی برای شنوایی داشته باشند و در زمینه روابط انسانی دارای مهارت های خوبی باشند.اگر یکی از این مهارت ها بیش از حد باشد بدان معنی است که تیم در مورد دو مهارت دیگر ضعف دارد و عملکرد در سطح پایینی خواهد بود .

تخصیص نقش و بهبود مهارتها

مدیر باید نقاط ضعف و قوت افراد را شناسایی کند و بر همان اساس جایگاه وی را در تیم تعیین نماید و افراد را در پست هایی بگمارد که از نظر سلیقه و مهارت شایسته آن کارها هستند .

نه نقش تیم

خلاق-نوآور: عقاید و نظریه های جدید ارائه می کند

کاشف-مؤسس: پس از اینکه نظرات جدید بوسیله دیگران ارائه شد می تواند به این عقاید جامه عمل بپوشاند

تحلیلگر: راههای ارائه شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد.

سازنده-سازمان دهنده: ساختارسازمانی برای طرح پیشنهادی ارائه می کند.

نتیجه گیر-تولید کننده: رهنمودهای لازم را ارائه می کند.

کنترل-بازرس: امور را به صورتی دقیق کنترل و بررسی می کند

نگهدارنده: در مبارزه هی تیم با گروههای خارجی با اعتقادی راسخ از تیم دفاع می کند

گزارشگر-مشاور: در پی کسب اطلاعات کامل و اضافی برمی آید.

هماهنگ کننده: کارها را هماهنگ، منسجم و یکپارچه می کند.

تعهد به هدف مشترک

تیم های اثر بخش دارای هدف مشترکی هستند و می توان بدان وسیله افراد را هدایت نمود به گونه ای که آنان در این باره تعهدات لازم را بنمایند .

تعیین هدف های خاص

تیم موفق می کوشد تا هدف مشترک را به صورت هدف های مشخص، کوچک، قابل سنجش و واقعی درآورد. هدف های ویژه به اعضای تیم و کل تیم انرژی می دهد. وجود هدف های خاص به تیم کمک می کند که همواره بر روی نتایج تأکید و توجه خود را به آن معطوف نماید .

رهبری و ساختار

تیم برای این که در مورد ویژگی های کار و شیوه ای که باید امور را هماهنگ کند و مهارتهای افراد را متناسب با کارها نماید، به رهبر و ساختار نیاز دارد. این کار می تواند به وسیله مدیریت یا به وسیله اعضای تیم انجام شود .

نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی

تیم های موفق اعضای خود را وادار می کنند که هر کس، مسئولیت تأمین هدف ها یا رهیافت های تیم را به عهده بگیرد. در بسیاری از موارد مسئولیت های فردی و مشترک افراد تعیین می شود.

ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

ارزیابی عملکرد فرد، تعیین دستمزد ساعتی، انگیزه ها و مشوق های فردی و از این قبیل اقدامات می توانند اعضای تیم را وادار کنند که عملکردی عالی ارائه نمایند. بنابراین علاوه بر ارزیابی عملیات و دادن پاداش به کارکنان مدیریت باید به گونه ای کار گروه را مورد ارزیابی قرار دهد .

اعتماد متقابل

اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است. برای به وجود آمدن آن زمان زیادی طول می کشد ولی به راحتی می توان آن را از بین برد و دستیابی مجدد به آن کار چندان ساده ای نیست. بنابراین مدیریت باید دقتی زیاد بکند تا اعتماد بین اعضا حفظ گردد.

ابعاد اعتماد

صداقت: درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن

شایستگی: داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی.

ثبات یا پایداری: قابلیت اعتماد، توان پیش بینی و قضاوت خوب به هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف.

وفاداری: حفظ آبرو و حیثیت.

روراستی: تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد.

اهمیت آنها بدین قرار است:

صداقت < شایستگی < وفاداری < ثبات و پایداری < روراستی

چگونه می توان اعتماد به وجود آورد ؟

مدیر و رهبر می توانند به روش های زیر عمل کنند:

ثابت کنند که برای منافع دیگران کار می کنند. در تیم ایفاگر نقش باشند و با گفتار و کردار، کارهای تیم را تأیید کنند. نباید پنهان کاری کند. معمولاً بی اعتمادی مردم از آنچه نمی دانند سرچشمه می گیرد. عادل و منصف باشند. دارای احساس و عاطفه انسانی باشند، خشک و تند نباشند. به هنگام تصمیم گیری و ارج نهادن به ارزشهای اصولی باید دارای ثبات رویه باشد. محرم اسرار دیگران باشند. شایستگی و کفایت خود را به اثبات برسانند و از نظر فنی، حرفه ای و داد و ستد مورد احترام و ستایش دیگران قرار گیرند.

تبدیل افراد به عضو تیم

تیم شایسته کشوری است که به شدت جمع گراست.

چالش

در سازمان های آمریکایی ، به سبب فرد گرایی ، مقاومت هایی در برابر تشکیل تیم وجود دارد . موانع تشکیل تیم عبارتند از:

۱_ فرهنگ ملی آمریکا به شدت فردگراست .

۲_ تیم باید در سازمانی به وجود آید که از نظر تاریخی سابقه ای طولانی در جهت ارزش گذاردن به مقاومت ها و دستاوردهای فردی دارد.

از سویی دیگر در کشور هایی چون ژاپن یا مکزیک که ارزش های جمع گرایی به کارکنان تلقین شده است و ساختار براساس کارهای تیمی گذاشته شده، مدیریت کمتر دچار این گونه مسائل و چالش ها می شود.

پروراندن افراد برای عضویت در تیم :

مدیران می توانند به شیوه های زیرافراد رابه شکلی درآورند که آنها درصحنه تیم ایفاگر نقش گردند:

گزینش: مدیر به هنگام استخدام اعضای تیم، باید دقت نماید که از نظر فنی نیز دارای مهارتهای لازم و برای شغل یا کار مورد نظر واجد شرایط باشند. هنگامی که مدیر با افراد فردگرا روبه رو می شود، اصولاً باید به یکی از سه روش زیر اقدام کند:

۱_ داوطلب باید آموزش لازم را ببیند تا شرایط لازم در تیم را به دست آورد.

۲_ باید داوطلب را در واحدی به کار گرفت که تیم نداشته باشد.

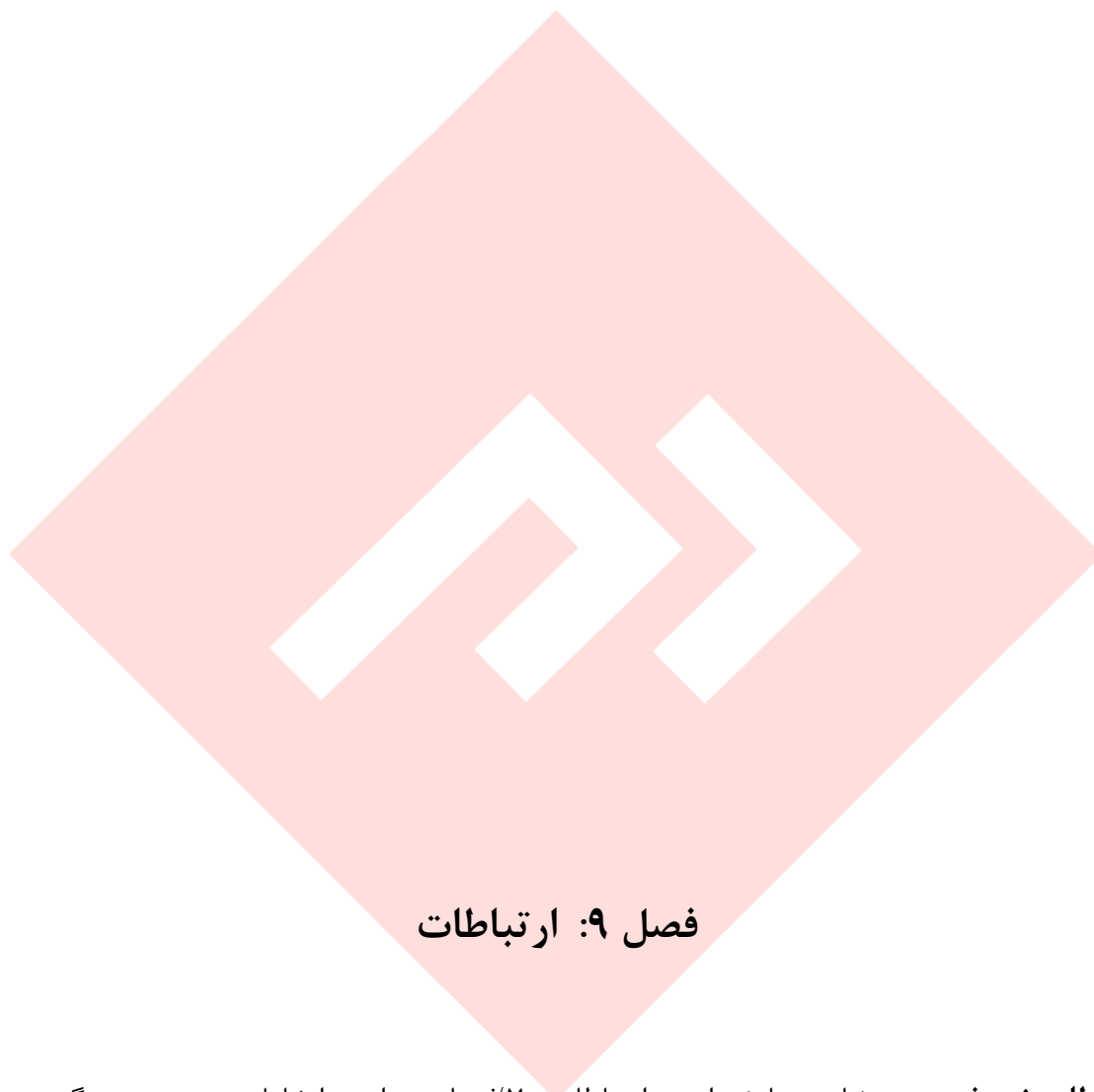
۳_ نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد.

آموزش : متخصصان آموزش تمرین هایی را به اجرا درمی آورند که کارکنان می توانند در اثر تجربه و آموزش ، شیوه کار با تیم را بیاموزند. معمولاً کارگاه هایی تشکیل می شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مسأله اقدام کنند. مثلاً شرکت امرسون الکتریک با آموزش افراد تیم های موفق تشکیل داد.

پاداش : سازمان باید در سیستم پاداش تجدیدنظر کند و آن را به گونه ای در آورد که مشارکت و همکاری اعضا و (نه رقابت) را تقویت نماید.

ارتقای مقام : افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی به اعضای تیمی تعلق می گیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد.

نباید پاداش های باطنی را فراموش کرد زیرا یافتن فرصت جهت رشد و توسعه شخصی به اعضا تیم کمک می کند تا احساس کنند که از نظر باطنی به پاداش نیکو رسیده و احساس رضایت شغلی نماید.



فصل ۹: ارتباطات

ارتباطات ضعیف منبع تضاد و تعارض است. ارتباطات ۷۰٪ زمان بیداری را شامل میشود. وجود گروه وابسته به ارتباطات است یعنی انتقال مقصود بین اعضاء و درک آن.

ارتباطات کامل: باعث ایجاد تصویری در ذهن گیرنده می شود مانند تصویر فرستنده که این مفهوم در دوران شیرخوارگی بسر میبرد و در عمل وجود ندارد.

نقش ارتباطات

چهار نقش عمده : کنترل، ایجاد انگیزه، ابراز احساسات، اطلاعات را در سازمان و گروه ایفا میکند.

- **کنترل:** بوسیله دستورالعملها، مراتب اختیارات یا رهنمودهای رسمی و یا رفتارهای غیررسمی (مسخره کردن) میتوان رفتار اعضا را کنترل کرد.
 - **انگیزش:** پاداش، تعیین هدفهای ویژه، بازخورد نتیجه، تقویت رفتارهای مطلوب موجب تقویت انگیزش میشود.
 - **احساسات:** ارتباطاتی که درون گروه صورت میگیرد یکی از ابزار اصلی است که افراد بدان وسیله انواع احساسات خود را ابریز می کنند.
 - **تصمیم گیری (اطلاعات):** از طریق سیستم ارتباطات اطلاعات برای تصمیم گیری در اختیار افراد قرار میگیرد.
- تمام این بخشها از نظر اهمیت یکسال میباشند.
- در نتیجه برای عملکرد اثر بخش گروه باید اعضا را بگونه ای کنترل نمود به عملکرد بهتر تشویق کرد وسیله ابراز احساسات بوجود آورد و سرانجام راه را انتخاب نمایند.

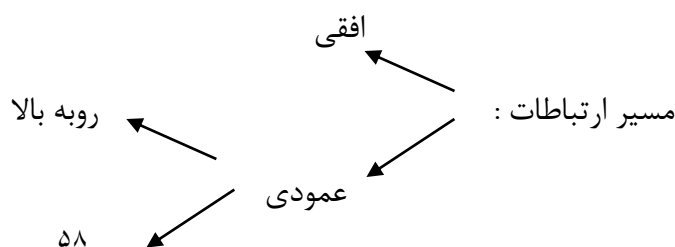
فرآیند ارتباطات

قبل از هر ارتباطی پیام باید ارسال گردد باید از منبع پیام ارسال شود بعد به رمز درآید بوسیله کانال ارتباطی به گیرنده رسیده و آن را از رمز خارج کند الگوی فرآیند ارتباطات دارای ۷ بخش میباشد.

- ۱- منبع ارتباطات
- ۲- به رمز درآمدن پیام
- ۳- پیام
- ۴- کانال
- ۵- از رمز خارج کردن پیام
- ۶- گیرنده پیام
- ۷- بازخورد نمودن نتیجه :

منبع پیام از طریق به رمز درآوردن یک فکر یا اندیشه بوجود می آید. پیام یک محصول فیزیکی واقعی است که در سایه به رمز درآمدن منبع پیام بوجود می آید. پیام مانند حرف زدن، نوشتن، کانال وسیله ای است که پیام از آن عبور میکند و باید رسمی بودن یا غیر رسمی بودن آن را تعیین کنیم.

سازمان کانالهای رسمی را تعیین میکند (زنجیره ارتباطات و سلسله مراتب اداری) پیامهای شخصی یا اجتماعی از کانالهای غیررسمی میگذرد باید پیام به شکل قابل فهم برای گیرنده شود و بعد به گیرنده انتقال یابد. بازخورد یعنی کنترل میزان موفقیت در ارسال پیام (آیا درک شده است یا خیر)



رو به پایین

مسیر عمومی رو به پایین :

ارتباطات از یک سطح به سطح پائین تر مدیر بازپرستان باید شفاهی و رو در رو باشد.

مسیر رو به بالا :

بازخور عملیات، آگاهی مدیر از نتیجه باعث آگاهی مدیر از نوع احساسات کارکنان و نظرات آنها نیز میشود. مانند شکایتها، نشستهای غیر رسمی

- **ارتباطات در سطح افقی :** ارتباطات بین اعضاء گروهی که در یک سطح هستند جهت صرفه جویی در وقت و تسهیل ارتباطات لازم است، غالباً غیررسمی است، از نظر مدیر میتواند خوب یا بد باشد اگر کانالهای ارتباطات رسمی نقض شود ارتباطات افقی زیان بار است.



گفتاری و نوشتاری : گفتاری مانند بحثها و شایعات، هوچی گری، دارای سرعت در انتقال و ارائه بازخور سریع هستند اما عیب اصلی آن است که از هر چند نفر بیشتر که عبور کنند احتمال تحریفشان بیشتر است.

نوشتاری : نامه ها، بخشنامه ها و ... مدرکی از پیام نزد دهنده و گیرنده وجود دارد و قابل استناد است در مورد پیامهای بلند و پیچیده این موضوع اهمیت بیشتری دارد و نیز دقت در این پیامها بیشتر است در نتیجه منطقی تر و رساتر میباشند.

اما وقت گیر و کندتر میباشند و عیب دیگر عدم بازخورد میباشند و نیز باعث عدم اطمینان از تفسیر مشابه آنچه مدنظر فرستنده بوده میشود.

- **پیامهای نه چندان روشن :** ارتباطات غیرگفتاری، بخش مهمی از ارتباطات میباشد میتوان همراه گفتار باشد یا میتواند جدا از آن باشد مانند اشاره، اخم، لبخند، حرکات اعضاء و اندام بدن.

- **ایجاد اشاره :** هنگامی که با گفتار در آمیخته می‌گردد پیام کاملتری می‌گردد. زبان عمل بسی گویا تر از گفتار است.

شبکه های ارتباطی : گروه های چند نفره باعث ایجاد کانالهای ارتباطی با مسیر بحرانی میشوند.

- گروههای کوچک و رسمی : بیشتر در آزمایشگاهها امتحان شده است عبارتند از :

- **زنجیره ای :** یک زنجیره فرماندهی رسمی

- **چرخي :** رهبر کانون ارتباطات است - موجب ظهور رهبر می‌گردد.

- **فراگیر (شبکه ای)** : اعضای همه درگیر هستند بصورت آزادانه (گروههای ضربت، گروههای خاص) اثربخشی به هدف گروه بستگی دارد. مثلاً سرعت بیشتر استفاده از شبکه ای و یا چرخي

صحت پیام زنجیره ای یا چرخي - رضایت شغلی : شبکه ای بهترین و چرخي برترین

- **شبکه ارتباطی در گروههای غیر رسمی :** شایعه پراکنی - اگر اطلاعات منافع عمومی در برداشته باشد تنها بین گروههای وظیفه ای مبادله میشود - همیشه یک گروه خاص نقش اطلاع دهنده را ایفا نمیکند.

حدود ۷۵٪ شایعات درست است. در زمانی که افراد میخواهند نسبت به موقعیت مهمی واکنش نشان دهند شایعه ایجاد میشود و تا زمانی دوام می یابد که انتظارات موجب ایجاد آن تامین گردد.

- برای مدیران: ابهامات و مسائل مهم کارکنان را مشخص میکند و در نتیجه یک نوع صافی و یا بازخور نتیجه است میتوان شایعه را تجزیه و تحلیل کرد رفتار آینده سازمان را پیش بینی نمود.

مواعی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش قرار دارد:

- **از صافی گذراندن اطلاعات :** دستکاری دهنده پیام جهت مطلوب تر شدن برای گیرنده و نیز تعداد سطوح سازمانی.

- **ویژگیهای شخصی :** گیرنده همان چیزی را که علاقه دارد می بیند یا می شنود و علایق و انتظارات خود را القا میکند و بر همان اساس رمزگشایی پیام را انجام میدهد.

- **جنسیت:** مانعی بر سر راه ارتباطات اثربخش زن و مردان است. مردان بر مقام خود تاکید میکنند مردان با زبان استقلال و مقام سازمانی سخن می گویند و می شنوند و زنان با زبان صمیمیت و ارتباطات اجتماعی. مردان بدنبال کنترل و اعمال نظر هستند زنان بدنبال کسب حمایت.

- **عواطف :** نوع احساس گیرنده بر تفسیری که او از محتوای پیام میکند تاثیر دارد. عاقلانه نیست.

- **زبان :** کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارند. سن، تحصیلات و زمینه فرهنگی متغیری هستند که معنی و مفهوم کلمات را تحت تاثیر قرار میدهند برداشتهای مشابه و یکسانی از کلمات در سطوح مختلف نمیشود و عوامل زیادی بر روی آنها تاثیر دارند.
- **ارتباطات غیرگفتاری :** همیشه ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است و اگر ارتباطات غیرگفتاری با پیام سازگار نباشد سر در گمی می آورد.
- ارتباطات بین فرهنگها : فرآیند به رمز در آوردن و از رمز خارج کردن پیام به زمینه های فرهنگی فرد بستگی دارد و اختلافات فرهنگی باعث تفاوت در معانی و رفتارها میشود در نتیجه رعایت نکات زیر ضروری است.

۱- اساس را بر اختلافات فرهنگی بگذارید مگر خلاف آن اثبات شود.

۲- قضاوت خود را به تاخیر بیندازید.

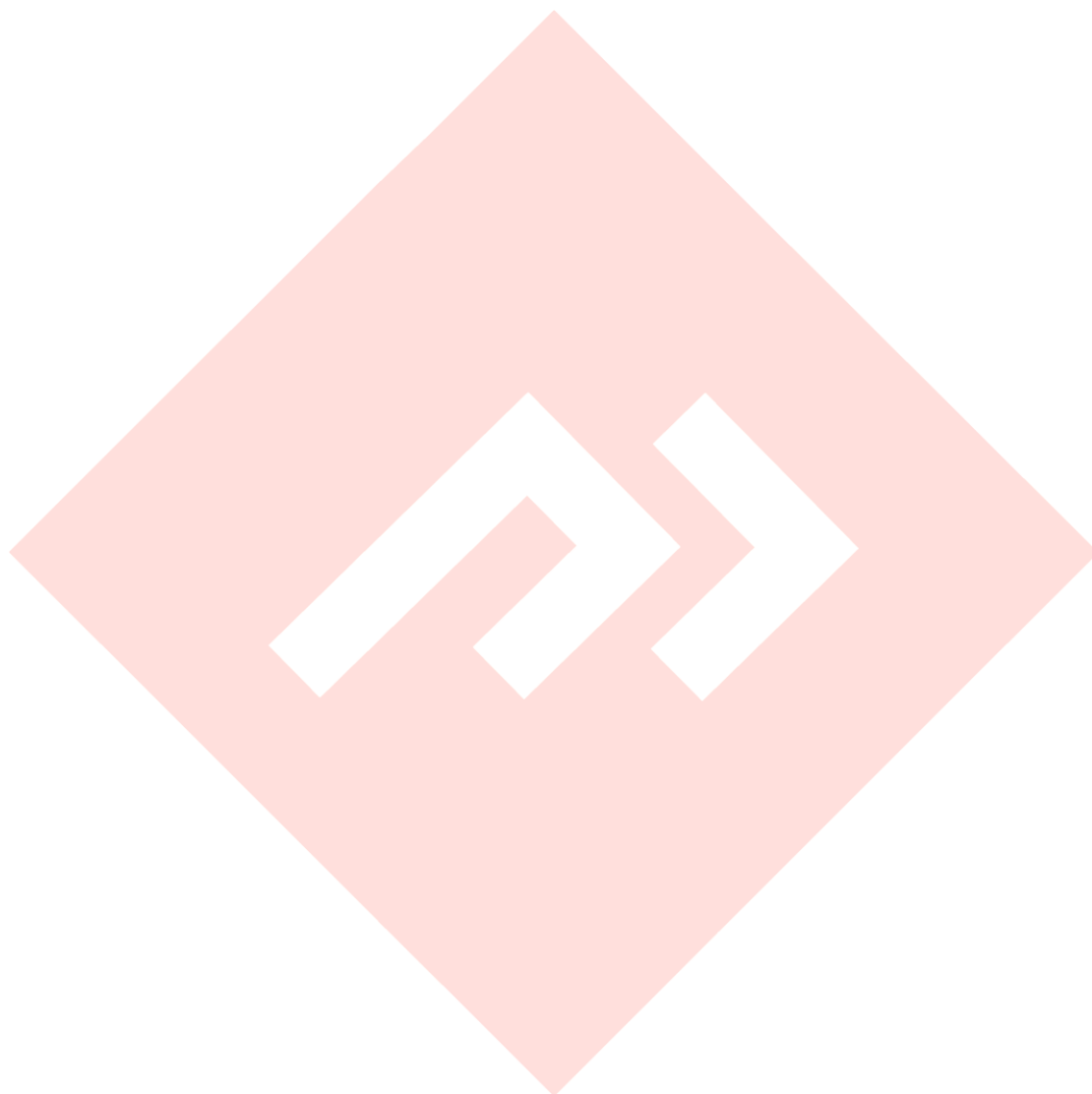
۳- خود را بجای دیگران قرار دهیم (دیگری را بدان گونه که هست مشاهده کنیم)

۴- رای قطعی صادر نکنیم تا به مدارک و شواهد بیشتری دست پیدا کنیم.

نکات کاربردی برای مدیران (موانع بر سر راه ارتباطات کدامند)

- **استفاده از نتیجه بازخورد شده.** بسیاری از مشکلات از سوء تفاهم و بد فهمی است مدیر باید از نتیجه شبکه ارتباطات استفاده کند ببیند آنچه بازخور میشود مورد نظرش بوده یا خیر از بازخور عملی نیز استفاده کرده که بسیار گویاتر است.
- **زبان ساده :** ساختار پیام روشن و قابل درک باشد و نیز کلمات به دقت انتخاب گردند.
- **گوش دادن :** ما می شنویم ولی به ندرت گوش می دهیم (بصورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن) شنیدن یک اقدام غیرفعالانه است. گوش دادن کار مشکلی است. انسان در دقیقه میتواند ۱۵۰ کلمه حرف بزند در حالی که ظرفیت شنیدنش حدود ۱۰۰۰ لغت است. گیرنده باید خود را بجای دهنده پیام بگذارد.
- **کنترل احساسات :** در زمان احساسی شدن صبر کرده تا به شرایط عادی باز گردیم.
- **به ارتباطات غیرگفتاری توجه کنید :** عمل گویاتر از حرف است.

- استفاده از شایعات : مدیر از شایعات به روش معقول استفاده نماید، پیامها را سریعتر برساند و واکنشها را دریافت کند.



فصل ۱۰: رهبری

رهبری چیست؟ رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن برمسند مدیریت. از آنجاکه به مدیر حق و حقوق خاصی داده می شود، این نمی تواند بدان معنی باشد یا تصمیم کند که وی بتواند سازمان را به طور اثر بخش هدایت و رهبری کند یعنی همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران هم رهبر نمی باشند.

رهبری غیر سازمانی یا غیر ارادی: یعنی فرد قدرت اعمال نفوذی را که به دست می آورد از منابع خارج از ساختار رسمی سازمان است. یعنی رهبر می تواند از درون گروه بوجود آید و از قدرت و اعمال نفوذ رسمی اهمیت بیشتری داشته باشد.

تئوریهای رهبری: در این تئوریهها بررسی می شود که چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش درآورد.

۱- تئوری شخصیتی: در این تئوری به ویژگی های شخصیتی فرد توجه شده است. پس از بررسی های بسیار ۶ ویژگی را به عنوان ویژگی رهبران موفق برشمردند:

- ۱- پویایی و جاه طلبی ۲ - علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران ۳ - صداقت و دوستی
- ۴ - اعتماد به نفس ۵ - هوش ۶ - داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسئولیت

ولی برای توجیه رهبری این ویژگی ها کافی نیست. بزرگترین ضعف این تئوری آن است که عوامل موقعیتی نادیده گرفته شده است. یعنی رهبر باید علاوه ویژگی ها، اقدامات مناسب انجام دهد و اقدامات مناسب در یک موقعیت الزاماً نمی تواند در موقعیت دیگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.

۲- تئوری رفتاری: در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در اینجا مطرح می شود که آیا رهبران موفق از نظر رفتار چیز منحصر به فردی داشته اند. در این تئوری آنچه جالب توجه و هیجان انگیز است آن که شاید بتوان رهبران را تربیت کرد. به این منظور تحقیقات زیادی صورت گرفت که دومورد آن عبارتند از:

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو: در این تحقیقات پژوهشگران می کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند

کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: ۱- وظیفه ای (ابتکار عمل) ۲- مراعات حال دیگران

۱- **وظیفه ای (ابتکار عمل):** حدود یا میزانی است که یک رهبر ساختار نقش خود وزیر دستان را برای تامین هدف مشخص می سازد و در بر گیرنده اقداماتی است که جهت سازماندهی، روابط کاری و هدفها صورت می گیرد. رهبری که نمره ابتکار بالایی دارد رهبری است که را کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می کند. و انتظار دارد در هنگام کار استانداردهای مشخصی استفاده کنند.

۲- **مراعات حال دیگران:** شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می دهد برای عقاید زیر دستان ارزش قائل است احساسات و راحتی زیر دستان را مورد توجه قرار می دهد کسی که در این مورد نمره بالایی بگیرد کسی است که به زیر دستان کمک می کند تا مسائل شخصی خود را حل کنند.

--- اگر رهبری فقط از نظر مراعات حال دیگران نمره بالایی بگیرد از نظر عملکرد نمی تواند چندان موفق باشد.

-- اگر رهبر از نظر ابتکار عمل نمره بالایی بگیرد همواره موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایتها، غیبتها، جابه جایی و کاهش رضایت شغلی به جهت افزایش کارهای تکراری و روزمره می شود.

--- اگر در هر دو مورد نمره مثبتی بگیرد نتیجه کار وی در گروه و سازمان مثبت است البته موارد استثناء هم دیده می شود.

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان: در این تحقیق هم می خواستند ویژگی رهبری رهبران تعیین کنند به گونه ای که بتوان اثربخشی عملکرد را اندازه گیری کرد. کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: الف) رهبران کارمند گرا ب) تولید گرا

۱- **رهبران کارمندگرا:** به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می کردند. افراد باهم تفاوت شخصی و فردی دارند

۲- **رهبران تولید گرا:** به جنبه تخصصی و فنی کار توجه داشته به کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف توجه می کردند.

--- رهبران کارمند گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را افزایش می دهند

--- رهبران تولید گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را کاهش می دهند

شبکه مدیریت **Managerial Grid**: شیوه رهبری بر دو محور رسم می شود از آنجا که مدیران به افراد و تولید توجه می کنند. این نمودار براساس دو بعد رفتاری (ابتکار عمل و رعایت حال دیگران و یا کارمندگرا و تولید گرا)

می باشد از نظر بلیک و موتون مدیرانی که از نظر شیوه رهبری زیر عنوان ۹/۹ قرار دارند بهترین عملکرد را

مدیریت باشگاهی

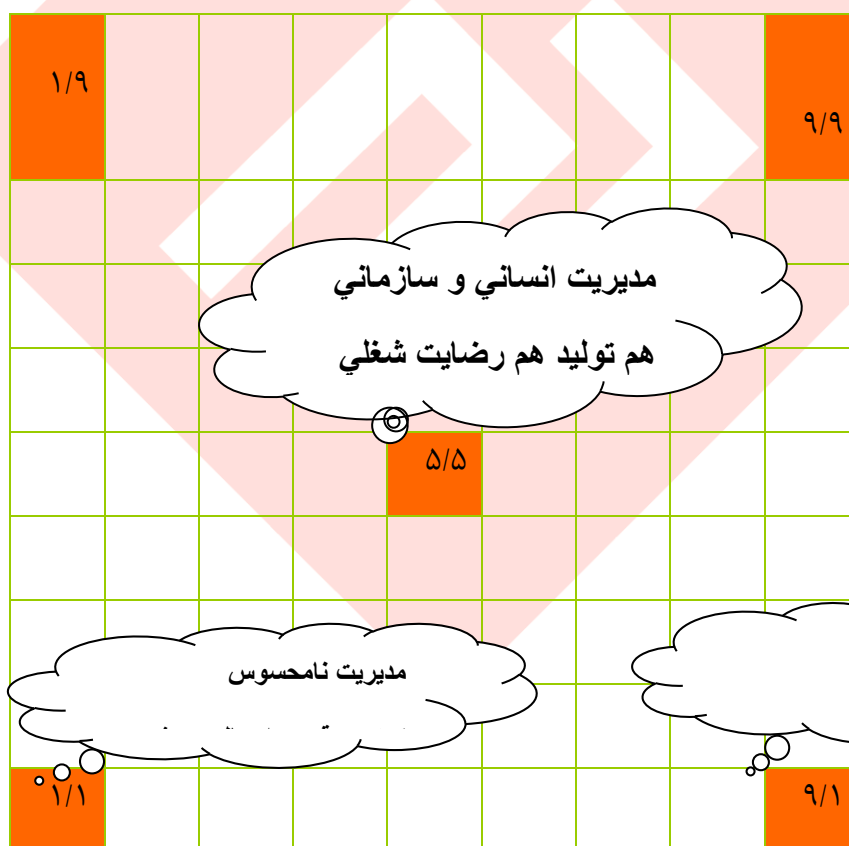
توجه عمیق و

دقیقه به نایاهام

مدیریت تیمی

کارها بوسیله افراد بسیار

متعهد انجام می شود



۳-تئوری اقتضایی: در این تئوری به موقعیت و اثرات آن توجه شده است تحقیقات زیادی انجام شده تا بدان وسیله عوامل عمده موقعیتی که بر اثر بخشی رهبری اثر می گذارند تفکیک شوند. متغیرهای بررسی شده در این تئوری عبارتند از: نوع کاری که انجام می شود، شیوه رهبری، رئیس مستقیم آن کار، هنجارهای گروه، بعد زمانی (تقاضا و خواست زمان) و فرهنگ سازمانی

سه دسته از تئوری های اقتضایی عبارتند از:

الف- تئوری فیدلر

ب- تئوری مسیر هدف

ج- رهبری مشارکتی

الف) تئوری فیدلر: فیدلر توانست جامع ترین و گسترده ترین تئوری اقتضایی را در مورد رهبری ارائه کند. تئوری او بیانگر اینست که عملکرد موفقیت آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری باید متناسب با موقعیت و شرایطی باشد که فرد در آن قرار دارد. او پرسشنامه ناخوشایندترین همکار را تهیه کرد و هدف از طرح این پرسشنامه آن بود که مشخص شود آیا رهبر به انسان توجه می کند یا به تولید کار و سه شاخص موقعیتی را معرفی کرد.

(رابطه رئیس مرئوسی: یعنی میزان اعتماد، اطمینان و احترامی که زیر دستان برای رهبر خود قائل هستند ساختار یا نوع کاریا وظیفه که باید انجام شود: یعنی حدود یا میزانی که وظایف یا کارها یی که باید انجام شود

میزان قدرت رهبر: یعنی قدرت یا نفوذی که یک رهبر می تواند بر متغیرهایی چون استخدام و اخراج کارکنان، مقررات انضباطی، ارتقاء و افزایش حقوق کارکنان اعمال کند).

این پرسشنامه نتیجه تئوری شخصیتی است ولی پا کمی فراتر گذاشته شده و مسائل موقعیتی نیز به آن اضافه شد و فرد را در رابطه با وضع یا موقعیت مورد نظر مورد توجه قرار دارد و سپس درصد برآمد تا اثر بخشی رهبر را به عنوان تابعی از این دو عامل (شخصیت-موقعیت) درآورد.

فیدلر اعتقاد داشت سبک یا شیوه رهبری عامل اصلی در موقعیت است. در پرسشنامه فیدلر ۱۶ هدف گنجانده شد و از افراد می خواست در مورد همکاران خود بیندیشند و بر این باور بود که با پرس کردن پرسشنامه نوع رهبری فرد مشخص می شود. این پرسشنامه جنبه مثبت داشت چرا که اگر کسی از این پرسشنامه نمره بالایی می گرفت یعنی

توانسته شخصی را که به هیچ وجه نمی توان با آن همکاری کرد با جملات مطلوب معرفی کرده پس در زمره افراد مردمی قرار می گیرد و اگر نمره پایین می گرفت طرفدار تولید و محصول بوده و فیدلر او را تولید گرا می نامید.

فیدلر فرض خود را بر این گذاشت که شیوه رهبری ثابت است یعنی فرد کارگرا یا کارمند گرا .

☞ حال پس از مشخص شدن نوع رهبری باید رهبر با موقعیت متناسب شود . گام بعدی آن است که وضع یا موقعیت

را در چارچوب این سه متغیر اقتضایی بررسی کنیم ، مثلاً اگر در جایی قرار است کارها بسیار دقیق انجام شود

مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادی عمل داشته می تواند به افراد پاداش دهد یا آنها را توبیخ نماید باید فردی در رأس قرار گیرد که از نظر میزان قدرت در سطح بالایی است

☛ با استفاده از پرسشنامه فیدلر و سه متغیر اقتضایی می توان افراد را در رأس کارهایی گماشت که از نظر رهبری دارای بالاترین اثر بخشی باشند

☛ نتیجه کلی رهبرانی که به تولید توجه می کنند در شرایط بسیار مطلوب در مقایسه با مدیرانی که به روابط انسانی توجه می کنند بهتر عمل می کنند.

نتیجه بدست آمده این است که فیدلر در زمینه درک رهبری اثر بخش ، گامهای بلند و مهمی برداشت . تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده نتوانست به مدرکی دست یابد که الگوی مذکور را تأیید نماید. اگر متغیرهای دیگر به الگو اضافه شود مفید واقع خواهد شد ولی همچنان کارهای فیدلر در توجیه اثربخشی مدیر کاربردهای زیادی دارد.

ب) تئوری مسیر هدف: یکی از ارزشمندترین تئوریهاست که توسط رابرت هوس ارائه شده است اساس این تئوری چنین است کار رهبران این است که به پیروان خود کمک کند تا بتوانند به هدفها دست یابند آنها را هدایت و رهبری کند تا مطمئن شود که هدفهای آنان با هدفهای کلی گروه ، سازمان سازگار است . با توجه به این تئوری رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زیر دستان قرار می گیرد که بتواند موجبات رضایت آنها را در زمان کنونی و آینده برآورد. در شرایط زیر رفتار رهبر موجب تحریک و انگیزش کارکنان می شود

۱) اگر عملکرد رضایتبخش بتواند کارکنان را راضی نگه دارد این نیاز را تأمین کند .

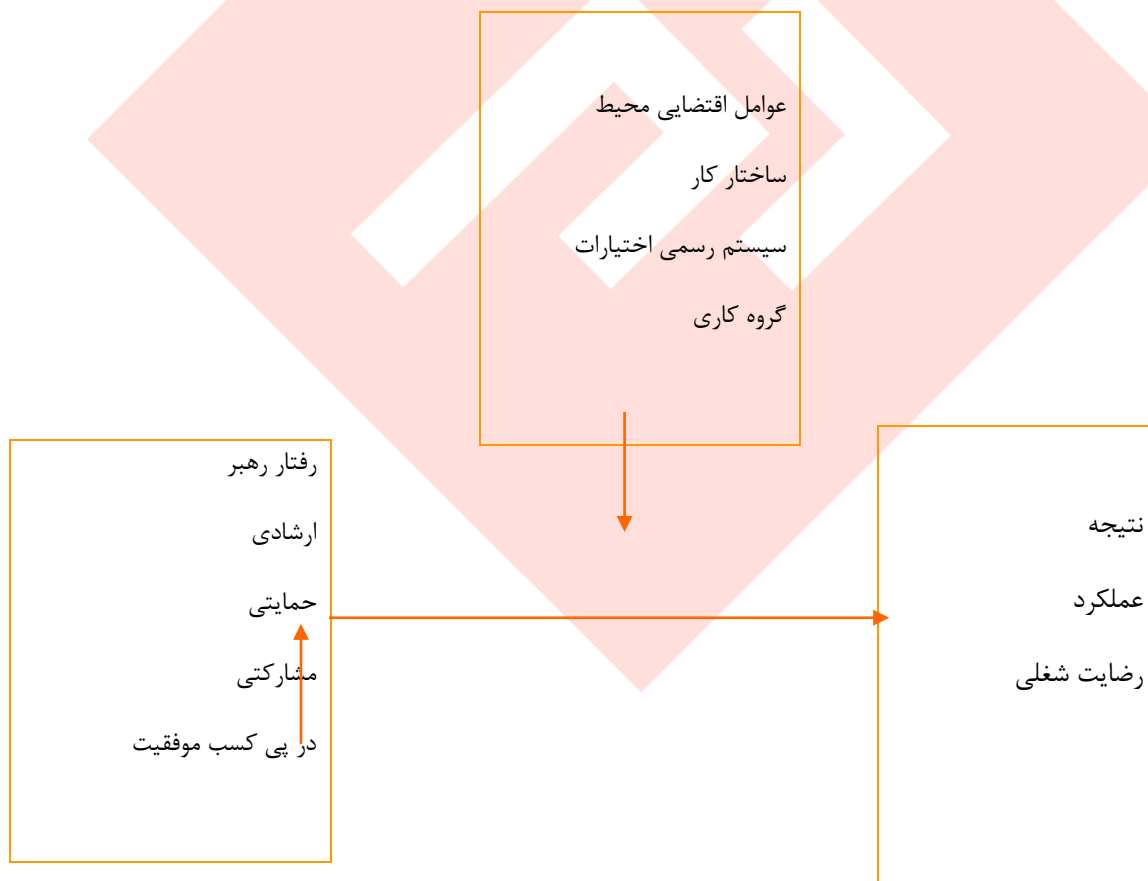
۲) کارکنان را هدایت ، ارشاد و رهبری کند و نیز این که کارکنان را به پاداشهایی برساند که در خور عملکرد اثر بخش باشد.

پژوهشگر مذکور دربارهٔ این گفتار، ۴ نوع رفتار رهبری را شناسایی کرد :

- ۱- رهبری که دستور صادر می کند (ارشادی)
- ۲- رهبر حمایتی
- ۳- رهبر مشاورتی که با زیر دستان مشورت می کند
- ۴- رهبری که در صدد کسب موفقیت است هدفهای چالشگر یا همآورد طلب را در نظر می گیرد و انتظار دارد که زیر دستان به بهترین وجه ممکن کار کنند.

❖ برعکس عقیده فیدلر رابرت هوس اعتقاد دارد که رهبر انعطاف پذیر است.

رابرت هوس اعتقاد دارد که رهبر باید به عوامل اقتضایی محیط و عوامل اقتضایی زیر دستان توجه نماید مطابق شکل صفحه بعد



عوامل اقتضایی زیر دستان

کانون کنترل

تجربه

توانایی

بنابراین هنگامی که او به این عوامل توجه ننماید هیچ موفقیتی نخواهد داشت.

نمونه ای از مفروضات زیر در تئوری مسیر-هدف ارائه شده است:

اثر بخشی

رهبری مبتنی بر فرماندهی ↔ نوع کار مبهم و پر تنش

رهبری حمایتی ↔ نوع کار دارای ساختار مشخص، نوع اختیارات رسمی و دیوانسالاری

رهبری مبتنی بر فرماندهی ↔ در جایی که کارکنان تجربه زیاد دارند اثربخش نیست. در جایی که تعارض

و تضاد زیاد است مفید می باشد

رهبری مشارکتی ↔ کارکنان کانون کنترل درونی داشته باشند

رهبری در پی کسب موفقیت ↔ ساختار کار مبهم

آینده تئوری مسیر هدف: می توان انتظار داشت که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و در آن تغییراتی اعمال شود و متغیر های واسطه ای به آن اضافه گردد

(ج) تئوری الگوی رهبری مشارکتی:

ویکتورم وفلیپ یتان الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند. در این الگو رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم گیری مورد توجه قرار می گرفت. آنان معتقد بودند که رفتار رهبر بنا به ساختار کاری (یکنواخت یا غیر یکنواخت)

باید تغییر کند. یعنی میزان مشارکت در تصمیم گیری با توجه به شرایط مختلف تغییر می کند. الگوی ابتدایی دارای تعدادی متغیر اقتضایی و ۵ شیوه رهبری می باشد و در الگوی تجدید نظر شده متغیرهای اقتضایی به ۱۲ مورد می رسد که در نمودار صفحه ۲۳۴ این متغیرها معرفی شده اند. نتیجه آنکه هم الگوی اصلی هم الگوی تجدید نظر شده نوید بخش بود به دلیل پیچیدگی کار این دو محقق برنامه کامپیوتری بر مبنای الگوی تجدید نظر شده طراحی کردند دیدگاه قابل تامل این دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات است.

رهبری زنان با مردان متفاوت است:

تحقیقها به دو نتیجه در این زمینه رسیدند: از نظر شیوه رهبری تشابه بین زن و مرد بیش از نقاط اختلاف آنان است دوم تفاوت زن و مرد در این است که زنان شیوه مردم سالاری را بر می گزینند و مردان شیوه فرماندهی و دستور دهی.

با توجه به تحقیقات انجام شده شیوه رهبری زنان با مردان متفاوت است. زنان مشارکت اعضا را تشویق و تقویت می نمایند و قدرت و اطلاعاتی که دارند با یکدیگر در میان می گذارند و همواره زیر دستان را تقویت می کنند. مدیران زن ترجیح می دهند که در مقام رهبری از شیوه هایی نظیر تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت فره مند و مهارتهای انسانی استفاده کنند. مردان شیوه دستور دهی و کنترل را اعمال می کنند مردان به قدرت خود تکیه می کنند.

در حال حاضر از آنجا که بهترین مدیر کسی است که به حرف دیگران گوش دهد موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و آنان را حمایت و پشتیبانی کند چنین به نظر می رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می کنند.

❖ مدیران موفق یا اثر بخش در زمینه مذاکره و چانه زنی از مهارت بالایی برخوردار باشند که زنان در این زمینه نیز موفق هستند.

۴- **تئوری شخصیتی رهبر فره مند** : در تئوریهای پیشین افراد پیروان خود را در مسیری هدایت می کنند که هدفهای سازمان مشخص کرده در رهبری فرهمند در این نوع رهبری به پیروان خود الهام می بخشد که منافع خویش را فدای منافع سازمان کنند و این فرد می تواند اثراتی عمیق روی پیروان خود داشته باشد و تحول در آنان ایجاد کنند مانند مادر ترزا - گاندی و....

ویژگی رهبر فره مند

- ۱- اعتماد به نفس
 - ۲- دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه
 - ۳- رفتار خارق العاده
 - ۴- عاملان تغییر
- تحقیق در زمینه رهبران فرهمند نشان می دهد که پیروان رهبران فرهمند به خود اعتماد داشته ،در کارهای خود تجربه های ارزشمند کسب کرده و اعتراف می نمودند که همواره مورد حمایت رهبران خود هستند، ساعت های زیاد کار می کنند و عموماً بهتری دارند احساس رضایتمندی بیشتری نیز دارند البته باید در این زمینه تحقیقات بیشتری انجام شود .

آیا رهبری مؤثر است !

برخی از شیوه های رهبری (صرفه نظر از شرایط و موقعیت ها) اثر بخش خواهد بود تحقیقات نشان می دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی تواند اهمیت داشته باشد. گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین هایی وارد صحنه می شوند و اثرات رهبری را بی اثر می سازند مانند (تجربه -آموزش-تخصص حرفه ایی) رهبر برای اثر بخش بودن باید بتواند نظم یا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کند و ابهام کاری را کاهش دهد. در کارهای تکراری یعنی کارهایی که به صورت فطری روشن و تکراری و بطور باطنی کارگر را راضی نگه می دارند نیاز به رهبر نیست.

رهبری یک متغیر مستقل است پس می تواند بر رضایت شغلی اثر بگذارد.

رهبری فرهمند نیز مدینه فاضله نیست بلکه این نوع رهبری در یک بحران می تواند مفید باشد ولی پس از بحران و برگشت اوضاع به حالت عادی نمی تواند اثر بخش باشد.

نکات کاربردی برای مدیران

همانطور که در کل فصل دیده شد اگر به صورتی دقیق به دو واژه کار و مردم توجه کنیم در بیشتر تحقیقات به نوعی از این دو واژه استفاده شده است

در تحقیقات فیدلر: بعد کار- در تحقیقات اوهایو: ابتکار عمل - در تئوری مسیر

-هدف: فرماندهی - در پژوهش دانشگاه میشیگان : تولیدگراو بلیک و موتون آنرا توجه به تولید نامیدند
بعد انسانی این تئوری ها هم نامهای متفاوت به خود گرفت:مراعات حال دیگران-حمایتی-کارمندگرا
آنچه مهم است آنکه رفتار رهبر از همین دو بعد مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران درمورد اینکه آیا این
دو بعد

می تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند

دستاوردهای این فصل

ویژگی شخصیتی نمی تواند تضمین کند که کارکنان وزیر دستان عملکرد بهتری داشته باشند.یعنی بعد
شخصیت به تنهایی نمی تواند موفقیت رهبری را پیش بینی کند.
در تحقیقات دانشگاه میشیگان ،اوهایو و شبکه مدیریت نمی توان بازدهی یا تولید کارمند را پیش بینی کردو
نمی توان
گفت که اگر رهبر یا مدیری طرفدار کار باشد تا چه اندازه می تواند موجب رضایت شغلی ،تولیدو بازدهی
کارکنان شود.
الگوی فیدلر در محیط محدود وکنترل شده انجام شد می تواند این تئوری را تأیید کندولی تحقیقات میدانی
نمی تواند
این دیدگاه را تأیید کند.

الگوی مسیر- هدف چارچوبی را ارائه می کند که می توان بدان وسیله اثر بخشی رهبری را پیش بینی
کردموفقیت رهبر به این بستگی دارد که با توجه به محیط و شرایط زیر دستان سبک خود را تغییر دهد
در الگوی مشارکتی ابهامات زیادی وجود داردولی بزرگترین نقش آن این بوده که توانسته متغیرهای
اقتضایی را معرفی کند به گونه ای که قبل از انتخاب شیوه رهبری باید به آنها توجه کرد

فصل ۱۱ : قدرت و سیاست

تعریف قدرت:

عبارتست از توان بالقوه ای که الف دارد تا بر رفتار ب اثر گذاشته و او را وادار به انجام کاری کند بطوریکه اگر غیر از این (وادار کردن) بود ب چنین کاری را لزوماً انجام نمی داد.

سه نکته از تعریف قدرت:

- ۱- توان بالقوه ایست که الزاما نباید بالفعل شود.
- ۲- نوعی وابستگی است.
- ۳- ب در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد.

مقایسه رهبری با قدرت:

مهمترین وجه مشترک: از نظر رهبر قدرت وسیله ای برای تامین هدفهاست.

تفاوتهای عمده:

- ۱- در مفهوم واژه رهبری، بین رهبر و هدف رهبری باید سازگاری و تجانس وجود داشته باشد ولی مفهوم واژه قدرت تنها دارای عامل وابستگی است و سازگاری با هدف الزامی نیست.

۲- در رهبری اعمال قدرت از بالا به سمت پایین متمایل بوده و بر زیردستان اعمال نفوذ می شود و رهبران نمی توانند در جهت بالا و در سطح افقی اعمال نفوذ نمایند ولی در رابطه با قدرت این وضع صادق نیست.

۳- دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیکهای سازگاری تاکید می شود که دامنه آن به ورای فرد کشیده می شود.

پایگاههای قدرت:

دو پژوهشگر به نامهای فرنچ و ریون برای نخستین بار پنج پایگاه قدرت را به شرح ذیل تعیین کردند:

۱- **قدرت مبتنی بر زور:** این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه ندیدن مطابق خواسته فرد الف رفتار می کند.

۲- **قدرت مبتنی بر پاداش:** نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و فرد ب به علت مزایا و منافع مطابق خواست فرد الف رفتار می کند.

۳- **قدرت قانونی:** قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می باشد و از آنجا که قدرت قانونی دربرگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده تر است.

۴- **قدرت مبتنی بر تخصص:** با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته تر می شوند.

۵- **قدرت مرجع:** پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می شود که منابع آرمان گرایانه و یا ویژگیهای شخصی منحصر به فرد دارد. در این نوع قدرت که قدرت الگویی نیز نامیده می شود قدرت الف از آنجا ناشی می شود که ب او را می ستاید و آرزویش این است که مانند او شود. (توجیه هزینه های زیاد تبلیغات با استفاده از شخصیتهای خاص)

وابستگی : کلید درک قدرت:

مهمترین جنبه قدرت این است که قدرت تابعی از وابستگی است و برای درک قدرت وابستگی نقش اساسی دارد.

اصل کلی: هر قدر وابستگی ب به الف بیشتر باشد الف قدرت بیشتری بر ب دارد. با توجه به این اصل می توان ادعا کرد که وابستگی با منابع مختلف عرضه رابطه معکوس دارد.

عواملی که موجب وابستگی می شوند؟

اگر منابعی را که فرد کنترل می کند مهم و کمیاب باشند وابستگی افزایش می یابد.

(مهم: یعنی چیزهایی را که فرد بر آنها کنترل دارد مهم باشند مثل توانایی بازاریابی مناسب در جهت حل عدم اطمینان یک شرکت تولیدی برای فروش محصولاتش.

منابع کمیاب: مثل داشتن اطلاعات مهم در یک سازمان و ...)

ائتلاف : قدرت در گروه

هنگامیکه فرد در بدست آوردن پایگاه قدرت شخصی با مشکل مواجه می شود ائتلاف با دو یا چند نفر از افراد خارج باعث ادغام منابع این افراد با یکدیگر و در نتیجه افزایش قدرت آنها می شود. در این خصوص می توان از اتحادیه های مختلف در زمینه های گوناگون نام برد.

نکات: در سازمانها ائتلاف، باعث بزرگی سازمان می شود و در صورت لزوم ائتلاف، سازمان در پی جلب حمایتهای قانونی بر می آید تا هدفهایش تامین شود. در یک سازمان اگر وابستگی بین واحدها افزایش یابد، فعالیت های بیشتری برای تشکیل ائتلافها صورت می گیرد. همچنین اگر وضع به گونه ای باشد که کارها در یک سازمان به حالت استاندارد یا تکراری درآید و عرضه نیروی کارآمد بیش از تقاضا باشد می توان انتظار داشت که این شرایط موجب رونق اتحادیه ها (نوعی از ائتلاف) شود.

سیاست : قدرت در عمل

داشتن منبع قدرت باعث افزایش اعمال نفوذ و تحصیل مزایای بیشتر و یا ارتقاء به مقامات بالاتر می شود. زمانیکه اعضای سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته می شود سیاستمدار شده اند و آنانکه از مهارتهای سیاسی خوبی برخوردار باشند از پایگاههای قدرت خود به شیوه ای موثر استفاده می کنند.

تعریف رفتار سیاسی:

رفتار سیاسی در سازمان آن دسته از فعالیتهایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در یک سازمان ضرورت ندارند. ولی در امر توزیع مزایا و کاستیهای درون سازمانی اعمال نفوذ کرده یا درصدد اعمال نفوذ بر می آیند.

این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتاری مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم گیرندگان، شایعه پراکنی، لابیگری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محرمانه و ... می شود.

اهمیت دیدگاه سیاسی:

اکثر سازمانها دارای منابع محدود هستند و تخصیص منابع محدود نیز نیاز به تفسیر و تعبیر دارد و همین موضوع موجب پیدایش سیاست در سازمان می شود چرا که بیشتر تصمیمات در جوی از ابهام صورت می گیرد. بنابراین کسی که از دیدگاه سیاسی به سازمان نگاه کند می تواند بسیاری از رفتارهای غیر منطقی را درک نماید. مثلا چرا سازمانها پیروزیهای خود را بزرگ کرده و ناکامیهای خود را پنهان نگه می دارند و یا در اعداد و ارقام دست برده تا وجهه بهتری از خود نمایش دهند.

عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

- ۱- **ویژگیهای فردی:** در سطح فردی پژوهشگران ویژگیهایی نظیر خودکامگی، سرمایه گذاری سازمانی، امید زیاد به موفقیت و ... را با رفتار سیاسی در ارتباط می دانند و در کل اگر فرد نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت یا مقام اداری داشته باشد کوشش زیادی می کند تا رفتار سیاسی در پیش بگیرد.
 - ۲- **عوامل سازمانی:** شواهد و مدارک نشان می دهد که برخی از شرایط و فرهنگهای مشخص سازمانی موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاص می شوند. بطور مثال کاهش منابع سازمان، نبودن اعتماد، ابهام در نقش، نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم گیریهای دموکراتیک فرصتهایی را فراهم می آورند تا افراد رفتارهای سیاسی بروز دهند.
- تسخیر احساسات:**
- تعریف: فرایندی که فرد می کوشد به وسیله آن احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند.
- شیوه های تسخیر احساسات:

بیشتر این شیوه ها حول رفتارهایی است که شخص به صورت گفتاری ابراز می کند:

- ۱- **وصف خویش:** کوشش در برشمردن ویژگیهای شخصی مثل توانایی ها، عقاید و ...
- ۲- **تایید نظر:** جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگاه و نظر او
- ۳- **توجیه:** موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالا موجب نگرانی شده است.
- ۴- **عذرخواهی:** پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب و در همان زمان تقاضای بخشش نمودن
- ۵- **ادعا کردن یا خود را ستودن:** تحسین صفات دیگران با هدف واکنش متقابل و مثبت آنها
- ۶- **مورد لطف و عنایت قرار دادن:** جلب نظر موافق دیگری با انجام یک کار خوب یا جالب برای او

اثر بخشی شیوه های تسخیر احساسات:

در این خصوص تحقیقات زیادی صورت نگرفته و معمولاً کاربرد شیوه های مزبور محدود به فرایند مصاحبه و استخدام می باشد و مشخص شده است که به کار بردن این شیوه ها از طرف داوطلبان باعث جلب نظر مصاحبه کنندگان می شود.

اصول اخلاقی و رفتار سیاسی:

اگر چه در رفتارهای سیاسی نمی توان به صورت دقیق مشخص کرد چه نوع کاری اخلاقی و کدام یک غیر اخلاقی است ولی نکاتی در این زمینه وجود دارد که می تواند تا حدودی نوع آن را مشخص کند، از جمله درخت تصمیم گیری ذیل با سه پرسش در رابطه با منافع شخصی و هدفهای سازمانی که براساس آن می توان اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن یک رفتار یا اقدام سیاسی را تعیین کرد.

اخلاقی است

نکات کاربردی برای مدیران:

یک مدیر برای آنکه کارها مطابق خواسته او انجام شود باید صاحب قدرت باشد و برای افزایش قدرت خود باید وابستگی افراد به خودش را زیاد کند. ضمناً باید بداند که قدرت مسیر دو طرفه است و دیگران به ویژه زبردستان نیز می کوشند تا مقامات بالاتر را به خود وابسته نمایند. در نتیجه همواره یک مبارزه دائمی وجود خواهد داشت. همچنین یک مدیر اثر بخش، ماهیت سیاسی سازمان را پذیرفته و با ارزیابی رفتار دیگران در یک چارچوب سیاسی نوع رفتار آنان را پیش بینی کرده و با استفاده از این اطلاعات استراتژیهای سیاسی که منافع شخصی و واحد مربوطه را تامین خواهد کرد تدوین و تنظیم می نماید.



فصل ۱۲: تعارض

وجود یا عدم وجود تعارض به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ کس از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد در این صورت در این مورد اتفاق نظر است که پدیده ای به نام تعارض وجود ندارد.

وجوه مشترک همه تعاریف واژه تعارض عبارتند از: مخالفت، تضاد، سد یا مانع، و دیگر وجود دو یا چند گروه که دارای تضاد هدف یا منابع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد)

اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می آید می چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می دهد. و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه هایی از کشمکش یا زد و خرد علنی به چشم بخورد..

تعریف تعارض: فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام می گیرد تا تلاشهای ب را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می شود، یا این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید.

ما فرض را بر آگاهانه بودن (عملی همراه با قصد و نیت) تعارض و پنهان و یا آشکار بودن تعارض گذاشتیم

سیر تکاملی اندیشه تعارض:

سه دیدگاه درباره تعارض وجود دارد: دیدگاه سنتی، دیدگاه روابط انسانی، دیدگاه عملی

- **دیدگاه سنتی:** فرض بر بد بودن تعارض است، زیرا بار منفی دارد و مترادف واژه هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب و بی منطقی است. طبق این تعریف تعارض زیانبار و موجب تخریب گروه است و باید از آن اجتناب کرد. این دیدگاه علت تعارض را نبود ارتباطات مناسب و اعتماد بین افراد و نیز کوتاهی کردن مدیران از خواسته های کارکنان می داند. و تنها راه مقابله با تعارض اصلاح عوامل بوجود آورنده تعارض است.
- **دیدگاه روابط انسانی:** این گروه وجود تعارض در گروه را یک امر طبیعی می دانند. عقیده دارند از بین بردن تعارض غیر ممکن است و مواردی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و موجب بهبود عملکرد می گردد.
- **دیدگاه تعامل:** این گروه به این علت پدیده تعارض را مورد تایید قرار می دهند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد بازگشت به فطرت انسانی و تنبلی، سستی و از دست دادن احساس است و در برابر پدیده های تغییر، تحول و نوآوری بدون واکنش می گردد. به نظر آنها وجود حفظ سطحی از تعارض ضروری است.

تعارض سازنده و مخرب:

تعارض سازنده: تعارضی که هدف گروه را تقویت می کند و عملکرد آن را بهبود می بخشد.

تعارض ویرانگر: تعارضهایی که مانع از عملکرد خوب گروه می شود

وجه تمایز این دو به روشنی مشخص نیست. ممکن است یک تعارض برای دو گروه (یا در یک گروه در زمان دیگری) اثرات مختلفی به بار آورد. ملاک یا شاخص اصلی همانا عملکرد گروه است. واژه سازندگی با توجه به اثری که بر گروه دارد (نه بر یک شخص خاص) تعریف می شود.

فرایند تعارض: تعارض از چهار مرحله تشکیل شده: مخالفت های بلقوه، بروز، رفتار، نتایج

۱. **مخالفت‌های بلقوه :** نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می آورد این شرایط نباید الزاما به تعارض منجر گردد ولی وجود آنها برای تعارض لازم است این شرایط به سه گروه عمده تقسیم می شوند: ارتباطات، ساختار، متغیرهای شخصی

- **ارتباطات:** تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار (اختلاف آموزش، متفاوت بودن برداشتهای فردی)، مبادله اطلاعات نارسا، وجود سروصدا در کانال ارتباطی هریک به صورت سدی بر سر راه ارتباطات قرار می گیرد. در صورتی که ارتباطات به مقدار کم یا زیاد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشدید تعارض می گردد
- **ساختار:** در اینجا ساختار در برگیرنده متغیرهای زیر است: اندازه و بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضا محول می شود، مرز وظایف، سازگاری هدف عضو با گروه، سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش، میزان وابستگی گروه ها به هم.

نتایج تحقیقات:

- هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصی تر احتمال بروز تعارض بیشتر
- تحقیقات حاکی از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد یعنی هر چه کارمندان جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر احتمال تعارض بیشتر
- هر چه ابهام در تهیین مرز وظایف بیشتر تعارض بیشتر
- گوناگونی هدفهای گروه (مثلا بخش فروش و خرید) یکی از منابع اصلی تعارض معرفی شد
- اگر بیش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشدید می گردد
- اگر سود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود سیستم پاداش منجر به تعارض می گردد
- **متغیرهای شخصی:** بعضی از شخصیتها باعث بروز تعارضند. متفاوت بودن سیستمهای ارزشی افراد نیز گاهی باعث بروز تعارض هستند (آقای الف از سیاه پوستان متنفر است و ...)

۲. بروز تعارض :

اگر شرایطی که در مرحله اول برشمردیم موجب استیصال گردند، در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض باشند. تنها هنگام بروز احساسات است که افراد به صورت عاطفی درگیر مساله میشوند و طرفین نوعی اضطراب، تنش، دشمنی، استیصال را تجربه می کنند.

۳. رفتار:

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود مه موجب استیصال عضو دیگر شود و یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری برسد در این صورت ما در مرحله سوم هستیم. در چنین مقطعی است که تعارض آشکار می گردد. آشکار شدن تعارض همراه با رفتارهای گوناگون است از شکلهای ظریف گرفته تا برخوردهای خشن. پس از آشکار شدن تعارض دو طرف در پی حل مسئله برمی آیند این راحل حلها عبارتند از:

✓ **رقابت:** اگر یک نفر درصدد تامین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید بدون توجه به طرف مقابل، او در حال رقابت است.

✓ **همکاری:** اگر گروههای معارض بکوشند تا خواسته های گروه مقابل را تامین کنند در این صورت شاهد همکاری هستیم.

✓ **اجتناب:** ممکن است یک نفر متوجه شود که تعارض وجود دارد ولی واکنش وی کنار کشیدم یا سرکوب تعارض باشد شاهد عمل اجتناب هستیم

✓ **گذشت (ایثار):** هنگامی رخ می دهد که یک طرف درصدد برمی آید تا طرف دیگر را تسکین دهد و منافع دیگری را بر منافع خود ترجیح می دهد.

✓ **سازش یا مصالحه:** اگر دو طرف اختلاف داشته باشند اما یکی مجبور به کوتاه آمدن باشد یا مقداری از عاقبت کار را بپذیرد می گوییم سازش انجام شده.

۴. نتایج:

نتیجه می تواند ویرانگر و یا سازنده باشد. اگر کیفیت تصمیمات بهبود یابد، موجب ابتکار و نوآوری شود مایه کنجکاوی و علاقه اعضا بیکدیگر شود تعارض سازنده است و در صورتی که اعضا را به ضد و خورد بکشاند گروه را از اهداف خود دور کند تعارض ویرانگر خواهد بود

مذاکره یا چانه زدن:

فرایندی است که در آن دو گروه یا دو طرف کالا یا خدماتی را مبادله می کنند و هر یک می کوشد تا منافع خود را تامین کند

❖ مذاکره مبتنی بر برد و باخت: روح این مذاکره بر مبنای برد و باخت است که باید هر کس

سهم مشخصی از یک مقدار ثابت یا مشخص بدست بیاورد پس منفعت یکی به ضرر دیگری تمام می شود. در این مذاکره هر یک از طرفین فقط تا میزان مشخصی کوتاه می آید. فاصله بین مرزهایی که دو طرف برای خود قائلند را دامنه یا حدود سازگاری می نامند. این نوع مذاکره

کوتاه مدت است چون یکی خود را بازنده می یابد و نوعی کینه و دشمنی بوجود می آید و فرد حاضر به انجام مذاکرات دیگری در آینده نخواهد بود.

❖ **استراتژی بدون باخت:** در این مذاکره هیچ یک از طرفین بازنده نخواهد بود در این مذاکره نوعی رابطه بلند مدت بین طرفهای مذاکره بوجود می آید.

مسائل مطرح در مذاکرات:

سه مساله در این زمینه وجود دارد: یک یو نگرینها در تصمیم گیری، نقش ویژگیهای شخصیتی، اثر اختلافهای فرهنگی در مذاکره

❖ **یک سونگریها در تصمیم:** چرا ما در مذاکرات به نتایج مورد نظر نرسیده ایم در این زمینه ۷ عامل وجود دارند که عبارتند از:

۱. **اصرار ورزیدن و لجاجت:** افراد می کوشند راهی که از پیش برگزیده اند را ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابردانه دست می زنند.

۲. **مجموع برد و باخت:** اگر در مذاکره فرض خود را روی برد و باخت بگذاریم در این صورت قادر به کسب پیروزیهای متعدد نیستیم.

۳. **پای بندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن:** براساس اطلاعات نادرست نخستین قضاوت کردن افراد ماهر در مذاکره اجازه نمی دهند دیدگاه نخستین و قضاوتی که بر آن اساس کرده اند همیشه بر او غالب آید و مانع کسب اطلاعات بیشتر شود.

۴. **تعیین چارچوب:** به فرض در هنگام عقد قرار داد اگر کارفرما ۱۵ دلار به کارمندان می پردازد و اتحادیه درخواست ۱۹ دلار نماید در صورتی که کارفرما ۱۷ دلار را بپذیرد. اگر اتحادیه چارچوب فکری خود را براساس دو دلار منفعت یا دو دلار ضرر بگذارد نوع واکنش اتحادیه متفاوت خواهد بود.

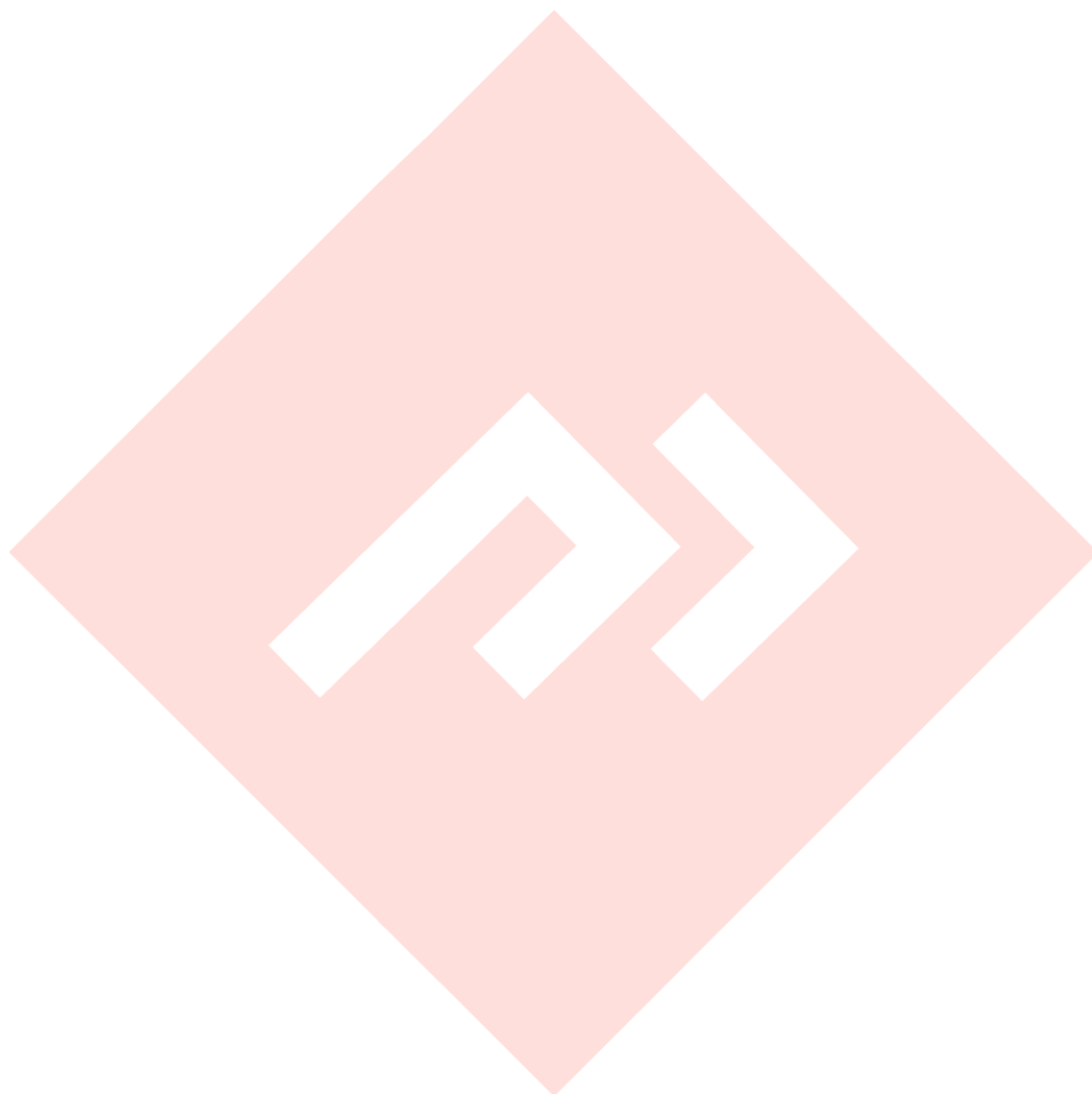
۵. **وجود اطلاعات:** طرفهای مذاکره تا حد زیادی به اطلاعات تکیه می کنند و در بسیاری موارد به داده های ذیربط توجه نمی کنند.

۶. **پشمانی بعد از قرار داد:** اگر یکی از طرفین مذاکره فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می توان از طریق اندیشیدن و کوشش به دست آورد بی تفاوت بماند، پس از معامله دچار پریشانی می گردد.

۷. **اعتماد بیش از حد:** فرد بیش از حد بر نوع قضاوت و مسیر انتخابی تکیه می کند راه حل: استفاده از مشاوران و قضاوت یک گروه بی طرف

❖ ویژگیهای شخصیتی: برای چنین ادعایی مدرکی در دست نیست باید عوامل موقعیتی دقت شود و نباید به ویژگیهای شخصیتی اکتفا کرد.

❖ تفاوت‌های فرهنگی مطالعه شود



فصل ۱۳: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چیست ؟

چینش واحد های مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی

هدف این فصل :

تاثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان

شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می باشند

۱- تقسیم کار ۲- گروه بندی ۳- زنجیره فرماندهی ۴- حوره کنترل ۵- تمرکز ۶- رسمیت

۱- تقسیم کار : خورد کردن یک واحد کاری به اجزاء متعدد و سپردن هر کدام از آنها به یک نفر که دارای مزایای زیر می باشد:

افزایش مهارت کارکنان در همان کار خاص (افزایش سرعت و بهره وری)
استفاده بهینه از منابع سازمانی (کارکنان کم مهارت ← کارهای ساده ← حقوق کم)
کم شدن دوره های آموزشی ← کاهش هزینه های سازمان
افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر می باشد

خستگی
کسالت و کاهش تولید
تنش
جابجایی

راه حل : گسترش دامنه شغلی و تمرکز به ویژگی های شغل به وسیله استفاده از افراد در تیمهای مختلف کاری

۲- گروه بندی : انواع تقسیم بندی دواير سازمانی

۱-۲ **وظیفه ای :** گروهبندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می دهد

مانند: دایره حیابرداری ، دایره مهندسی ، دایره R&d و غیره

۲-۲ **نوع محصول :** گروهبندی دوایر سازمانی برحسب نوع محصولی که در هر دایره تولید می شود

مانند گروه تولید خودروی سبک ، نیمه سبک و سنگین در یک شرکت تولید خودرو

۲-۳ **منطقه جغرافیایی:**

مخصوص سازمانهای بزرگ : هرواحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده سازمان اصلی است

۳-۲ **فرایندهای تولید** هر دایره به یک فرایند از کل فرایندی که توسط سازمان انجام می شود

اختصاص دارد مانند واحد مواد اولیه ،تولید و فروش در یک شرکت تولیدی

۵-۲ **نوع مشتری :** گاهی برخی از شرکتها دوایر سازمانی خود را برحسب نوع مشتری تقسیم بندی می

کنند مانند دایره عمده فروشی ، خرده فروشی ،مشتریان دولتی ، مشتریان ویژه و غیره

ممکن است یک سازمان از چند روش گروهبندی بطور همزمان استفاده کند مثل تقسیم بندی براساس

مناطق جغرافیایی و در هر منطقه تقسیم بندی وظیفه ای

در دهه اخیر(از دهه ۱۹۹۰) دو روش زیر مورد توجه قرار گرفته است :

۱- **انواع مشتری ها :** جهت شناخت بهتر نیازها و تغییر سلايق

۲- **گروهبندی برحسب وظیفه و تشکیل تیم ها** با ساختارهای ماتریسی که کارها به صورت پروژه ای

انجام شده و کلیه مراحل تکمیل پروژه در یک تیم با گروههای مختلف انجام می شود

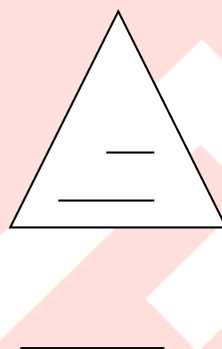
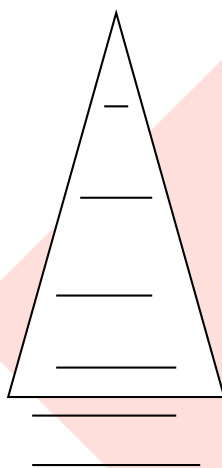
زنجیره فرماندهی : به ساختار سلسله مراتب سازمانی و میزان اختیارات آنها اشاره دارد

۱- **اختیارات سازمانی:** حقوق و اختیاراتی که به یک فرد هنگام احراز یک پست سازمانی داده میشود
مباحث مهم

۲- **وحدت فرماندهی:** هر فرد یک رئیس دارد و تنها به یک رئیس گزارش می دهد

در سازمانهای نوین به علت وجود ساختارهای تیمی و پروژه ای و گسترش IT در سطح سازمان مباحث مربوط به وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی اهمیت کمتری پیدا می کنند

حوزه کنترل: تعداد افرادی که هر سطح مدیریت کنترل می کند



مزایای زیاد بودن حیطه کنترل

۱- کاهش تعداد مدیران کاهش هزینه

۲- افزایش آزادی عمل کارکنان

۳- ارتباطات آسان انجام سریعتر کارها

۴- افزایش انعطاف پذیری سازمان

کاربرد IT: در سازمانهای امروزی با رشد IT در سازمان می توان

ساختار آن را هرچه بیشتر تخت کرد

تاثیرات کاربرد IT در سازمان

۱- اطلاع رسانی به وسیله IT

۲- کنترل عملکرد کاربران به وسیله IT و برنامه ریزی آنها

۳- ارتباطات و هماهنگی راحت تر و آسان تر

تمرکز : میزان یا درجه ای که تصمیمات در نقطه ای خاص گرفته می شوند

در بعضی سازمانها همه تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته می شوند ← تمرکز زیاد

در بعضی سازمانها تصمیمات کاری مربوط به کارکنان توسط خودشان گرفته میشود ← تمرکز کم

بسته به نوع فعالیت سازمان میزان تمرکز متفاوت است

کارها تکراری و منظم اند ← تمرکز زیاد

کارها غیر تکراری و ساخت نیافته اند ← تمرکز کم

IT : استفاده از IT می تواند هم تمرکز و هم عدم تمرکز را به همراه داشته باشد به طوری که تصمیمات توسط سطوح پایین گرفته می شود (عدم تمرکز) ولی توسط گروه بالاتر کنترل می گردد (تمرکز)

رسمیت: میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل

هرچه کار استاندارد، تکراری و شیوه انجام و رویه های آن مشخص تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است

همه شش عنصر بالا شالوده انواع ساختارهای سازمانی را مشخص میکنند و ترکیبهای متفاوت از آنها ساختارهای متفاوتی را به وجود می آورد .

انواع ساختارهای سازمانی

۱- ساده : کاملاً تخت است : حیطة کنترل زیاد ، رسمیت کم ، تمرکز زیاد، پیچیدگی روابط کم

این ساختار در سازمانهایی که تعداد نفرات کمی دارند و یا کار خاصی انجام میدهند کاربرد دارد . در ضمن سازمانهای بزرگ تر نیز هنگامی که با بحران مواجه میشوند برای مقابله با بحران و هدایت اثربخش تر آن شکل ساده را به خود می گیرند

۲- بروکراسی :استاندارد سازی همه امور : و جود واحدهای تخصصی و حرفه ای با تمرکز بالا ، رسمیت زیاد، سطح کنترل کم، و روابط پیچیده

مزایا:

انجام کارهای استاندارد با راندمان بالا، روابط تعریف شده و معین ، قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در رده های میانی و پایین

معایب: بهینه سازی بخشی (اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می گیرد) سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف نشده و ارجاع کار به رده بالاتر

امروزه سازمانها به بروکراسی حرفه ای یا ساختار بخشی روی آورده اند (ساختارهایی با بروکراسی های کوچک و محول کردن ماموریتهای مورد نظر به آنها و نتیجه خواستن از آنها)

۳- ساختار ماتریسی :

دارای دو گونه گروه بندی هستند:

۱- گروه بندی وظیفه ای : تجميع متخصصان در یک گروه (مانند بروکراسی)

۲- گروه بندی پروژه ای : جمع شدن افراد با تخصصهای گوناگون برای انجام دادن یک پروژه تحت مدیریت مدیر پروژه

مزایا: هنگام انجام یک پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگی در دسترس مدیر پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل اند.

و نیز به علت ایجاد کانالهای افقی بین بخشها معایب بروکراسی تعدیل شده است .

معایب: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش می شود : هر فرد باید به دو نفر گزارش دهد که گاهی دچار سردرگمی میشود

ساختارهای جدید

ساختار تیمی:

ویژگی اصلی: سدهای بین دواير فرو ميريزد و تصميمات غير متمرکز است

در سازمانهای بزرگ ساختار تیمی مکمل ساختار ربروکراسی است و فرق آن با ساختار ماتریسی دائمی بودن آن است

سازمانهای مجازی :

یک هسته مدیریتی تشکیل می شود و همه امور سازمان را برونسپاری کرده و آنها را مدیریت و هماهنگ می کند

سازمانهای بدون مرز:

ایده اصلی آنها برداشتن تمام مرزهای افقی ، عمودی و پیرامونی سازمان است .

برداشتن مرزهای عمودی: با حذف سلسله مراتب و تشکیل تیمهای متشکل از تمام رده های سازمانی مرزهای عمودی

از بین می روند.

برداشتن مرزهای افقی: با جابجا کردن افراد در سطح سازمان ایجاد میتوان مرزهای افقی سازمان را برداشت

برداشتن مرزهای پیرامونی: بستن قرارداد با شرکتهای دیگر و یا در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز شرکتهای عرضه کننده مواد اولیه و یا خریدار به صورت Online (مثل در اختیار گذاشتن اطلاعات موجودی انبار مواد اولیه به شرکت تامین کننده آن مواد)

عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی:

۱- استراتژی سازمان: نوع استراتژی سازمان و نگاه آن به اهداف سازمانی ساختار آن سازمان را شکل می دهد

سازمانهای آینده نگر: سازمانهای پویا و نوآور

ساختارهای ارگانیک

سازمانهای تدافعی: سازمانهای محافظه کار

ساختارهای مکانیکی

سازمانهای تقلیدگر: دنباله رو سازمانهای پویا با حفظ حاشیه سود هستند و هردو نوع ساختار ارگانیک و مکانیک را دارا می باشند

اندازه سازمان: اندازه سازمان با نرخ کاهنده سبب مکانیکی شدن ساختار سازمان میگردد

۲- تکنولوژی: نحوه تبدیل داده هابه ستاده هادر سازمان

نوع تکنولوژی از نظر تکراری بودن یا غیر تکراری بودن بر ساختار سازمان موثر است . به طوری که تکنولوژی تکراری باعث افزایش ارتفاع سازمان می شود (سازمان مکانیکی می شود) هرچه تکنولوژی تکراری تر شود رسمیت سازمان بیشتر میشود.

۴- عدم اطمینان محیطی:

هرچه محیط سازمان پویاتر ← ساختار ارگانیک تر

هرچه محیط سازمان باثبات تر ← ساختار مکانیکی تر

البته هنگام مواجه سازمان با یک محیط پویا آن قسمتی از سازمان که وابستگی موضوعی بیشتری با محیط دارد بیش از سایر قسمت ها حالت ارگانیک به خود می گیرد.

تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان

تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان بسته به نوع شخصیت آنها و نوع نگاه آنها به آن ساختار مشخص، متفاوت است ممکن است شخصی نوع خاصی از ساختار را به دلیل آزادی عمل بیشتر بپسندد و بهروری او در آن ساختار زیاد باشد ولی کسی دیگری به علت نبودن روش خاص برای انجام وظایفش از آن بیزار باشد . جدول زیر به طور خلاصه علت محبوبیت انواع اجزاء ساختاری را بیان میکند

فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل

این فصل از دو بخش اصلی تشکیل شده است :

• ۱- تکنولوژی در سازمان شامل چهار مبحث زیر:

۱. مدیریت کیفیت کامل
۲. بازسازی فرآیند کار
۳. سیستم تولید انعطاف پذیر
۴. منسوخ شدن مهارتها

• ۲- طرح ریزی شغل شامل دو مبحث زیر:

۱. تئوری هایی در زمینه ویژگیهای شغل ، شامل سه تئوری زیر:
 - تئوری اسنادی - (ترنز و لارنس)
 - الگوی ویژگیهای شغلی (ریچارد هک من و گرگ الدهام)
 - الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی
۲. طرح ریزی مجدد شغل ، به سه روش زیر :
 - گردش کار
 - توسعه شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت افقی)
 - غنی سازی شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت عمودی)

تکنولوژی در سازمان:

تعریف تکنولوژی : تکنولوژی عبارت است از شیوه ای که داده ها (اقلام مصرفی) به ستاده ها (محصول) تبدیل می شود و هدف اصلی از کاربرد تکنولوژی نوین در محل کار ، جایگزینی ماشین آلات به جای نیروی انسانی و تولید با کیفیت و کمیت بالاتر با هزینه کمتر است.

در این بخش ما در رابطه با تکنولوژی به چهار موضوع ویژه می پردازیم . آنها عبارت اند از : مدیریت کیفیت کامل ، بازسازی فرآیند کار ، سیستم تولید انعطاف پذیر و منسوخ شدن مهارتها.

مدیریت کیفیت کامل

در بحث از مدیریت کیفیت کامل استدلال می شود که « خوب بودن » به اندازه کافی خوب نیست! برای روشن تر شدن این مطلب ، فرض کنید که ۹۹/۹٪ کار که عالی باشد قابل قبول است و این بالاترین استاندارد است که می تواند کار را عالی معرفی کند ولی اگر در سازمان پست آمریکا از چنین استاندارد استفاده شود هر ساعت ۲۰۰ نامه یا مراسله پستی گم می شود ، و یا در بیمارستانها هر هفته ۵۰۰ عمل جراحی به صورت ناقص انجام می گردد و در هر روز ۲ هواپیمای مسافربری که وارد فرودگاه شیکاگو می شود یا از آنجا به پرواز در می آید سقوط خواهند کرد.

در اجرای برنامه های مدیریت کیفیت کامل سعی می شود تا فرآیندها به صورت مستمر بهبود یابد تا دامنه تغییرات پیوسته کاهش پیدا کند.

در این میان اجرای چنین برنامه هایی چه اثراتی بر کارکنان دارد؟ کارکنان نمی توانند چون گذشته به کارهای خود تکیه و اعتماد نمایند و به سبب دست یابی به موفقیت هایی برخود ببالند . بنابراین امکان دارد تنش یا فشار روحی افراد (به سبب جو حاکم بر سازمان) افزایش یابد ، زیرا سازمان هیچ گاه اجازه نمی دهد وضع موجود به صورت سابق بماند. ورود به مسابقه ای که پایانی ندارد ، نمی تواند برنده داشته باشد. و چنین وضعی موجب افزایش تنش و فشار روانی دائمی می شود.

شاید مهمترین کاربرد این پدیده برای کارکنان این باشد که مدیریت آنها را به عنوان منابع همیشگی ای بداند که می توانند پیوسته عقاید و نظریات سازنده ارائه کنند.

تفویض اختیار به تیم هایی که در فرایند بهبود امور مشارکت می کنند در سازمانهایی به اجرا در می آید که می کوشند برنامه های مربوط به کیفیت کنترل کامل را به اجرا درآورند.

بازسازی فرآیند کار

ارکان اصلی بازسازی فرآیند کار (مهندسی مجدد)

برای بازسازی فرایند (مهندسی مجدد) سازمان سه رکن اصلی مورد توجه قرار می گیرد . آنها عبارت اند از :

- شایستگی های ویژه (شایستگی های ممتاز)

- فرایندهای هسته ای

- تجدید سازمان در سطح افقی

مقصود از شایستگی های ممتاز کارهایی است که سازمان در مقایسه با سازمانهای رقیب بهتر می تواند انجام دهد ، همانند : کالاهایی با کیفیت بالاتر ، قیمت کمتر ، خدمات پس از فروش بهتر و...

همچنین باید فرایندهای هسته ای را مورد ارزیابی قرار دهد یعنی همان فرایندها یا فراگردهایی که ارزش شایستگی های ویژه یا ممتاز شرکت را بالا می برد و موجب افزودن ارزش به محصولات و خدمات شرکت می شود.

بازسازی فرایند ایجاد می کند که سازمان در سطح افقی بازسازی یا تجدید سازمان گردد و این به معنای تشکیل تیم های خود مدار است و وجود تیم باعث می شود که فرایندها در سازمان (و نه نوع وظیفه) مورد توجه قرار گیرد.

مقایسه مدیریت کیفیت کامل و بازسازی فرایند

- در اجرای مدیریت کیفیت کامل کارها به صورت تدریجی بهبود می یابد، ولی در بازسازی عملکرد به صورت جهشی بهبود پیدا می کند ، یعنی در اجرای روش اول کاری که دارای نقص چندان زیادی نیست اصلاح می شود ولی در روش دوم ، به آنچه نقص اساسی دارد توجه می شود که آن را به دور می اندازند و کار را از نو شروع می کنند.
- در روش مدیریت کیفیت کامل کارها از پایین شروع می شود و مسیری رو به بالا می پیماید ، و در امر برنامه ریزی برای یک برنامه ، مدیریت کیفیت کامل و جنبه های اجرایی آن ، از افراد خواسته می شود که در تصمیم گیری مشارکت نمایند ولی بازسازی اصولاً به وسیله مقامات عالی شرکت مشخص می شود و در سازمان اعمال می گردد. هنگامی که عمل بازسازی تکمیل شود کار و کارگاه به صورتی در می آید که تیم ، اداره کننده آن است و تیم ها هم خودمدار خواهند بود.

سیستم تولید انعطاف پذیر

ویژگی منحصر به فرد سیستم تولید انعطاف پذیر این است که می توان بدان وسیله طرحهای کامپیوتری و یکپارچه ، سیستم مهندسی و ساخت را در هم آمیخت و محصولاتی را با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد. گذشته از این کسانی که با سیستم تولید انعطاف پذیر کار می کنند اصولاً به صورت تیمی عمل می کنند ، در تصمیم گیریها از اختیارات نسبی زیادی برخوردارند و باید در این زمینه مهارتهای لازم را داشته باشند ، ساختار این تیم ها بیشتر ارگانیک است زیرا پدیده انعطاف پذیری نیاز به چنین ساختاری دارد.

منسوخ شدن مهارتها

تغییر در تکنولوژی باعث شده که بسیاری از مهارتها منسوخ شود.

تکنولوژی های نوین که به وسیله کامپیوتر ، بازسازی ، کنترل کیفیت کامل و سیستم تولید انعطاف پذیر ارائه می شود باعث شده است که تقاضای کار و مهارتها به سرعت تغییر کند.

کارهای تکراری که به وسیله کارگران نیمه ماهر و بدون مهارت انجام می شد به صورت تمام خودکار در آمده است.

منسوخ شدن مهارتها ، مقامات مدیریتی را هم در بر می گیرد تکنولوژی های جدید موجب حذف مدیریت های میانی گشته است و تکنولوژی های اطلاعاتی جایگزین آنها گردیده است. بر این اساس نسل جدید مدیریت باید بر مسأله گوش فرادادن ، آموزش ، ایجاد انگیزش و تشکیل تیم های ماهر تأکید نماید.

طرح ریزی شغل

تعریف : راه یا شیوه ای که کارها در هم آمیخته می شود تا مشاغل فردی به وجود آید که بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان نیز اثر می گذارد.

تئوری هایی در زمینه ویژگیهای کاردر مورد ویژگیهای شغل تئوری های متفاوتی ارائه شده است ، ما به سه تئوری که از مهم ترین آنها هستند می پردازیم . آنها عبارت اند از :

- تئوری اسنادی کار
- الگوی ویژگیهای شغل
- الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی

تئوری اسنادی کار:

روش مبتنی بر ویژگیهای شغلی به وسیله دو پژوهشگر به نام ترنز و لارنس در سالهای میانی ۱۹۶۰ ارائه شد . برای ارزیابی اثر انواع مختلف شغل بر میزان رضایت و غیبت کارکنان یک روش تحقیق ارائه نمودند. آنها پیش بینی کردند که کارکنان مشاغلی را ترجیح می دهند که پیچیده ، چالگشر یا هماوردطلب باشد؛ یعنی این شغلها موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ یا میزان غیبت آنان خواهد شد.

این دو پژوهشگر پیچیدگی کار را بر اساس ۶ ویژگی تعریف کردند:

(۱) گوناگونی یا متنوع بودن کار

(۲) استقلال یا آزادی عمل در کار

(۳) مسئولیت

(۴) دانش و مهارت

(۵) روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز کار است

(۶) روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

هر قدر شغل از نظر این ویژگیها نمره بالاتری می گرفت از نظر این دو پژوهشگر پیچیده تر بود.

ارائه تئوری اسنادی کار این دو پژوهشگر به سه دلیل از اهمیت زیادی برخوردار بود.

- نخست آنها توانستند ثابت کنند که کارکنان سازمانها نسبت به مشاغل گوناگون واکنشهای متفاوت نشان می دهند.
- دوم آنها توانستند مجموعه ای از ویژگیهای شغلی را برشمارند که می تواند کارها را بر آن اساس مورد ارزیابی قرار داد
- سوم اینکه آنها به نیازهای فردی توجه کردند تا ببینند اختلافات فردی چگونه باعث می شود که آنان در برابر شغلهای متفاوت واکنشهای گوناگون از خود نشان دهند.

الگوی ویژگیهای شغلی:

ریچارد هک من و گرگ الدهام توانستند الگوی ویژگیهای شغلی را مبتنی بر پیش نیازهای شغلی ارائه نمایند.

با توجه به الگوی ویژگیهای شغلی هر نوع کار یا شغل را می توان بر حسب ۵ بعد اصلی کار به شرح زیر بیان کرد:

۱- گوناگونی در مهارت

۲- هویت کار

۳- اهمیت کار

۴- آزادی عمل

۵- بازخور نمودن نتیجه

توجه کنید که با ترکیب سه بعد نخستین (گوناگونی در مهارت ، هویت کار و اهمیت کار) در هم کار معنی داری بوجود آورد. یعنی اگر این سه ویژگی در یک نوع کار وجود داشته باشند، می توان پیش بینی کرد که کارگر یا کارمند کار مزبور را مهم و ارزشمند و مفید بداند.

الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی:

واکنش افراد در برابر شغل یا کار به نوع پنداشت یا برداشت آنان از کار بستگی دارد (و نه به جنبه های عینی شغل کار) . این موضوع پایه و اساس سومین تئوری ویژگیهای کار را تشکیل می دهد. این تئوری را الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی می نامند. در الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی چنین استدلال می شود که کارکنان و اعضای سازمان نگرشها و رفتارهایی را می پذیرند که بتواند نسبت به آثار اجتماعی واکنش مناسب نشان دهد.

طرح ریزی مجدد شغل:

اگر مدیر بخواهد شغل کارکنان را تغییر دهد یا مجدداً طرح ریزی کند چه راههایی در پیش رو دارد؟ با توجه به بحثی که ارائه می شود ، چنین مدیری می تواند به سه طریق عمل کند . آنها عبارت اند از :

- گردش کار
- توسعه شغلی
- غنی سازی شغل

گردش کار . اگر کارهای تکراری موجب کسالت کارکنان شود می توان با استفاده از پدیده ای به نام گردش کار ، محل کار یا شغل او را تغییر داد.

مزیت عمده برنامه گردش کار در این است که می توان با تنوع بخشیدن فعالیت کارگر یا کارمند ، از میزان خستگی وی کاست.

توسعه شغل . حدود سی سال پیش موضوع بسط و گسترش وظایف به صورت افقی ، یا آنچه را که ما - امروزه توسعه شغلی می نامیم شهرت بسزایی یافت. افزایش تعداد و گوناگونی کارها یا وظایفی که یک نفر

انجام می داد ، باعث شد که کارها و وظایف کارکنان تنوع بیشتری پیدا کند که می تواند همراه با آموزش و یادگیری تخصصی موجب افزایش کارایی گردد.

غنی سازی شغل . غنی سازی شغل به موردی اطلاق می شود که کارها یا وظایف افراد در سازمان از نظر عمودی بسط و گسترش یابد. غنی سازی شغل باعث می شود که فرد در فرایند برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی کارهایش نقش بیشتری ایفا کند.

این پرسش مطرح است که چگونه مدیریت سازمان کار یا وظیفه افراد را غنی می سازد؟ به روشهای زیر:

- ۱- ترکیب کارها : ترکیب کارهای جزئی و کلی
- ۲- ایجاد واحدهای کار طبیعی : مشخص نمودن کارها و یا وظایف یک شخص
- ۳- ایجاد رابطه با مشتری: ایجاد رابطه میان کارمند و مشتری
- ۴- بسط یا گسترش در سطح عمودی: واگذاری مسئولیت ها و خود مختاری و استقلال به کارمندان
- ۵- ایجاد کانال برای بازخور نمودن نتایج : ارایه نتایج عملکرد سازمان به کارکنان

فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

شیوه ارزیابی و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر می گذارد. شیوه مطالعه و نوع رفتار در کلاس در گروه شاخصی است که استاد بدان وسیله افراد را ارزیابی می کند (نمره بالا می دهد).

هدف از ارزیابی عملکرد :

- ۱-تصمیم گیری درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه خدمت
- ۲-کشف نارسائی های مهارتی و تعیین برنامه های آموزشی
- ۳-تعیین شایستگی ها و مهارت های کارکنان اهداف ارزیابی عملکرد در سازمانها
- ۴- مشخص نمودن برنامه های آموزشی و کارگاهها
- ۵- شناسایی کارکنان جدیدالاستخدام دارای عملکرد ضعیف
- ۶- تعیین مبنای افزایش حقوق
- ۷- اعلام بازخور به کارکنان در مورد عملکردشان

ارزیابی عملکرد و انگیزش:

در صورتی ارزیابی عملکرد ایجاد انگیزش می نماید که رابطه بین عملکرد -تلاش و عملکرد - پاداش برای فرد قابل مشاهده باشد بدین منظور فرد باید ۱-انتظارات از خود را بداند ۲- بداند چگونه عملکردش مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد ۳- اطمینان حاصل کند که اگر آنچه در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد.

چه چیز را ارزیابی می کنند؟

شاخص یا شاخص هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کند روی آنچه آنها انجام می دهند اثر بسیار شدیدی دارد مثلاً" در یک سازمان کاریابی چنانچه معیار ارزیابی تعداد مصاحبه باشد تاکید مصاحبه کنندگان بر تعداد مصاحبه است به جای تعداد استخدام هایی که بر آن اساس صورت می گیرد.

اگر افسران نیروی انتظامی بر اساس کیلو متر شمار وسیله نقلیه مورد ارزیابی قرار گیرند باعث میشود آنها سرعت در آزاد راهها رفت و آمد کنند . بدیهی است داشتن چنین سرعتی با کار خوب نیروی انتظامی هیچ تناسبی ندارد.

سه دسته شاخص های ارزیابی

- **نتایج کار فردی :** یک مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزایش فروش بر حسب دلار یا تعداد مشتریان و یک مدیر بر پایه میزان تولید، ضایعات، بهای تمام شده یک محصول .
 - **رفتارها :** درمواقعی که نتایج قابل بررسی نباشد . یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن هایی که به مشتریان می زند، قابل ارزیابی هستند .
 - **ویژگی ها:** گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد ولی از همه ضعیف تر است چون نسبت به نتایج و رفتارها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.
- چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟

- ۱- **رئیس/سرپرست مستقیم :** طبق سنت اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان هم می شود زیرا همواره مدیر مسئول عملکرد زیردستان بوده است . ۹۵ درصد عملکرد ها بوسیله مدیران سطوح پائین سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد .
- ۲- **همکاران:** یکی از منابع قابل اعتبار در ارزیابی هستند زیرا از نزدیک شاهد کار همدیگر می باشند و روابط متقابل روزانه دیدگاهی جامع و فراگیر بوجود می آورد .
- ۳- **خود ارزیابی :** این روش محملی بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک شخصی برای مشارکت در بحث ها می شود ولی ممکن است فرد در مورد عملکرد خود گزافه گویی کند .
- ۴- **زیردست:** این روش می تواند اطلاعات دقیق و مفصل از رفتار مدیر ارائه کند لیکن ترس کارمند یا کارگر از انتقام مدیر به لحاظ نمره پائینی که به او داده است می تواند نتیجه را دستخوش تغییر کند .

۵- **روش فراگیر (۳۶۰ درجه ای):** در این روش تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می گیرد تعداد ارزیاب ها معمولا " بین ۵ تا ۱۰ نفر هستند . این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده است.

شیوه های ارزیابی عملکرد :

- ۱- **نوشتن شرح حال :** ساده ترین روش است نقاط قوت و ضعف را می نویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.
- ۲- **رویدادهای سرنوشت:** آندسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می شوند.
- ۳- **مقیاس فزاینده سنجش:** از قدیمی ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه می شود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام می شود.
- ۴- **مقیاس سنجش طیف رفتاری:** در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاینده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد . به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده می شود. عبارت دیگر جنبه های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار می گیرد .
- ۵- **مقایسه افراد با یکدیگر :** عملکرد افراد باهم مقایسه می شود. متداولترین روشهای مقایسه ای عبارتند از :

الف- تعیین اولویت گروهی: به گروههای مختلف یا مثلا " ۵ درصد ۵ درصد تقسیم می کنند.

ب- تعیین اولویت فردی: به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست می شوند.

ج - مقایسه دو تایی: دو به دو مقایسه می شوند.

مسائل بالقوه ارزیابی عملکرد :

گرچه سازمانها همواره می کوشند تا بدون هیچ نوع تبعیض، تعصب یا پیش داوری عملکرد کارکنان و اعضای خود را ارزیابی می کنند ولی در این فرآیند مسائل و مشکلات بالقوه ای دامنگیرشان می شود .

عمده ترین عواملی که موجب مخدوش شدن فرآیند ارزیابی عملکرد می شود عبارتند از:

- ۱- **شاخص منحصر به فرد :** کار هر کارمند تعدادی وظیفه معین است . مثلا " وظیفه مهماندار هواپیما - خوش آمدگویی - راهنمایی مسافران به صندلی و محل - دادن غذا و نوشیدنی و

راهنمایی های امنیتی است. اگر ارزیابی کارش بر اساس مدت زمان دادن غذا و نوشیدنی به صد مسافر انجام شود نوعی ارزیابی محدود از عملکرد انجام شده و موجب کم توجهی به سایر وظایف می گردد

۲- **اشتباهات مربوط به سخت گیری یا آسان گیری:** معمولاً ارزیاب از سیستم ارزشی خود به عنوان استاندارد استفاده می کند با توجه به عملکرد حقیقی یا واقعی فرد برخی به آن نمره بالا (سهل گیری = خطای مثبت) و برخی نمره پایین (سخت گیری = خطای منفی) می دهند. تعداد ارزیابان و تفاوت نگرش آنها موجب ایجاد مشکل می شود.

۳- **خطای هاله ای:** عبارتست از اینکه ارزیاب تحت تاثیر یکی از ویژگی های خاص کارمند یا کارگر قرار گیرد. مثلاً "تاخیر کارمند سبب می شود تا سایر جنبه های مثبت کاری او نادیده گرفته شود و یا انضباط کارمند جنبه های منفی کارش را بپوشاند."

۴- **خطای شبیه سازی:** ارزیاب از دیدگاه خود کارهای دیگران را بررسی می کند به کسانیکه ویژگی های خود را دارند نمره بالا می دهند یا به افراد جناح و گروه خود نمره بالا می دهد.

۵- **شاخص محدود:** بعضی از ارزیابان از کل مقیاس استفاده می کنند و برخی از تعداد محدودی. گروه دوم تفاوت ها را نادیده می انگارند و جامعه را یکدست و همگن فرض می کنند. نظر گروه دوم از قطعیت کمتری برخوردار است.

۶- **شاخص غیر عملکردی:** ارزیابی عملکرد بر پایه نوعی پیش داوری و قضاوت ذهنی است. گرچه غیر منطقی است ولی واقعیت این است که غالباً "تصمیمات رسمی پیش از جمع آوری اطلاعات عینی براساس داوریهای ذهنی صورت می گیرد. مثلاً" ارزیابی بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت به جای عملکرد.

راههای جلوگیری از خطاهای ارزیابی

۱- **استفاده از شاخص های مختلف:** اقدامات مهم و یا به اصطلاح سرنوشت سازی را که

موجب عملکرد بسیار عالی یا بسیار ضعیف می شود باید مورد ارزیابی قرارگیرد

۲- **بی توجهی به ویژگی ها:** از دیدگاه شهودی ویژگی هایی چون وفاداری - خلاقیت - جرات و قابل اعتماد بودن بسیار پسندیده و مطلوب است ولی قطعاً کسانیکه در این ویژگی ها نمره بالا دارند عملکرد بهتری نخواهند داشت. نکته دیگر اینکه خود این ویژگی ها نیز از دیدگاه افراد مختلف متفاوت است عبارت دیگر مصادیق این ویژگی ها به قضاوت فردی بستگی دارد.

۳- **چندین نفر ارزیابی کنند:** با افزایش ارزیابان احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق افزایش می یابد. در این روش بالاترین و پائین ترین نمرات حذف و میانگین بقیه نمره ها تعیین کننده است.

- ۴- **گزینش داور:** داورها در زمینه هایی که تخصص دارند ارزیابی می کنند . توصیه می شود داور از نظر سطح سازمانی با ارزیابی شونده نزدیک باشد (سرپرست مستقیم یا همکاران).
- ۵- **آموزش دادن به داوران :** از طریق آموزش می توان داورهای شایسته ای تربیت کرد لیکن چون اثر آموزش بتدریج از بین می رود لازمست به صورت مرتب تکرار شود.

باز خور نمودن نتیجه عملکرد:

کارکنان و اعضای سازمان می خواهند درباره عملکرد خود اطلاعاتی داشته باشند . معمولاً" در پایان سال نتیجه عملکرد سازمان ارائه می گردد ، لیکن بهتر است در فواصل کوتاه تر نتیجه عملکرد به کارکنان داده شود، تا از انباشته شدن همه مسائل جلوگیری گردد.

ارزیابی عملکرد یکی از حساس ترین مسئولیت های مدیریت است .

ارزیابی عملکرد تیم

برای ارزیابی عملکرد تیم ۴ روش ارائه شده است :

- ✓ هدفهای سازمان را با نتیجه های عملکرد تیم گره بزنید.
- ✓ ارزیابی محصول نهایی توسط مشتری/ زمان تحویل محصول یا کیفیت محصول.
- ✓ نقشی که فرد در عملکرد کلی تیم دارد . شخص و مورد ارزیابی قرار گیرد .
- ✓ تیم شاخص ها و معیارها را ارائه کند و هریک از اعضا بدانند چه نقشی در تیم باید ایفا کنند

ارزیابی عملکرد در سطح جهانی :

ارزیابی عملکرد در سطح جهانی تابع ابعاد فرهنگی (چارچوب هاف استد) است . رابطه فرد با محیط، توجه به زمان و توجه به مسئولیت در چگونگی ارزیابی عملکرد موثر است . سازمانهای آمریکائی و کانادایی فرد را مسئول کارهایش می دانند زیرا در این کشورها باور براین است که فرد حاکم بر عوامل محیطی است ولی در کشورهای خاورمیانه عملکرد و ارزیابی چندان جدی گرفته نمی شود زیرا مدیران سازمانها براین باورند که فرد تابع عوامل محیطی است برخی از کشورها به فعالیت های گروهی توجه می کنند ولی در آمریکای شمالی به عملکرد فردی توجه می شود.

سیستم یاداش .

عوامل تعیین کننده یاداش :

مردم کارهایی را انجام می دهند تا نیازهای خود را تامین نمایند . فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه می کند پاداش عامل مهمی است که بر رفتار کارکنان اثر می گذارد

۱- **عملکرد** : عملکرد یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها، عملکرد می تواند مبنایی برای دادن پاداش باشد. اگر بین عملکرد و پاداش رابطه ای دقیق برقرار شود انگیزش افزایش می یابد .عملکرد یکی از شاخص هایی است که سازمان پرداخت پاداش را بر آن قرار داده است .

۲- **میزان تلاش** : در بسیاری از سازمان ها میزان پاداش بر اساس مقدار کار یا تلاش پرداخت می شود .اگر اعتقاد براین باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار گیرند، در آن صورت میزان کار یا تلاش تعیین کننده عملکرد واقعی خواهد بود و تلاش کسانی که موفقیت آمیز نبوده است نیز مشمول دریافت پاداش می گردد.

۳- **سابقه کار**: در مقایسه با شاخص های دیگر سابقه کار از اهمیت وارزش بیشتری برخوردار است و در بسیاری از موارد میزان پاداش و حقوق فرد را براین اساس تعیین می کنند زیرا در مورد کیفیت کار ممکن است اختلاف نظر وجود داشته باشد ولی در مورد سابقه کار چنین نیست

۴- **مهارت کارکنان** : یکی دیگر از روشهایی که سازمان ها براساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است، صرف نظر از اینکه از این مهارت ها استفاده می شود یا خیر .فرد یا افرادی که دارای مهارت ها خاصی هستند پاداش بیشتری دریافت می کنند.

۵- **سختی کار**: پیچیدگی کار می تواند به عنوان یک شاخص برای تعیین پاداش به حساب آید.

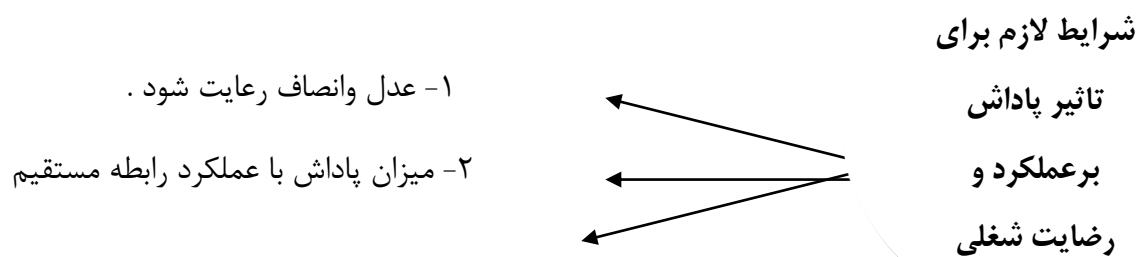
انواع پاداش

پاداش هایی که سازمان ها پرداخت می کنند بسیار پیچیده و متنوع است بطور کلی پاداش ها بر دو دسته اند:

- **پاداش های درونی(باطنی)** :آنهايي هستند که فرد به خودش می هد. این نوع پاداش ها تا حد زیادی نتیجه رضایتی است که فرد از کار و شغل خود بدست می آورد .
- **پاداش های ظاهری** : پاداش های مستقیم و غیر مستقیمی است که سازمان در قبال خدمات به کارکنان می دهد .

پاداش های باطنی (درونی)	پاداش های ظاهری
<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت در تصمیم گیری • پذیرفتن مسئولیت بیشتر • یافتن فرصت برای رشد شخصی • آزادی عمل بیشتر در کار • داشتن کار جالب تر • داشتن کارهای گوناگون و متنوع 	<p>پاداش مستقیم :</p> <ul style="list-style-type: none"> • پایه حقوق یا دستمزد • حقوق اضافه کاری یا بیکاری • جایزه از بابت عملکرد خوب • سهمیم شدن در سود • گرفتن حق تقدم در خرید سهام • پاداش غیرمستقیم: • برنامه های حمایتی • دریافت حقوق بابت زمانی که کار نکرده اند • استفاده از امکانات سازمان (به نفع شخص) <p>پاداش های غیر مالی:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اتاق مفروش • پارکینگ اختصاصی • عنوان جذاب • محدود نبودن زمان صرف نهار • منشی خصوصی

اگر تلاش با پاداش رابطه مستقیم داشته باشد، می تواند ایجاد انگیزه نماید .



۳- پاداش بتواند نیازهای فردی را تامین

کند .

وجود چنین شرایطی می تواند موجب کاهش نارضایتی و افزایش تعهد اعضای سازمان شود و بلعکس.

فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی

تعریف :

مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود .

هفت ویژگی اصلی که در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند :

(یعنی برای شناخت یک فرهنگ سازمانی باید این هفت مورد را در آن سازمان مورد بررسی قرار دهیم تا با فرهنگ آن سازمان آشنا شویم)

۱. **خلاقیت و خطرپذیری :** میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند.
۲. **توجه به جزئیات:** میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.
۳. **توجه به نتیجه:** میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.

۴. **توجه به افراد:** میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.
۵. **تشکیل تیم:** میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
۶. **تحول:** میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده اندیش و احتمالا بی تفاوت).
۷. **ثبات یا پایداری:** میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکید و توجه می کند .

فرهنگ یک واژه توصیفی است

فرهنگ سازمانی به شیوه ای اطلاق می شود که اعضای سازمان درباره ویژگی های آن می اندیشند (و نه این که آیا آنها دوست دارند یا دوست ندارند)، یعنی یک واژه توصیفی است. این موضوع اهمیت زیادی دارد ، زیرا با "رضایت شغلی" متفاوت است.

هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می شود تا واکنش فرد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود و به نوع احساساتی مربوط می شود که افراد نسبت به انتظارات سازمان، شیوه های پرداخت پاداش، روش های دست یازیدن به پدیده تعارض و از این قبیل چیزها دارند.

عبارت فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است، در حالی که در مورد رضایت شغلی مسأله ارزیابی مطرح است.

آیا سازمان ها فرهنگ های همانندی دارند ؟

آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی های عمومی است، بدان معنی است که سازمان دارای فرهنگ های فرعی می باشد. بیشتر سازمان های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ های فرعی (یا زیرمجموعه فرهنگی) هستند.

فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن ها مشترک یا سهیم هستند.

فرهنگ های فرعی (یا زیرمجموعه های فرهنگی) در سازمان های بزرگ به وجود می آیند و بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آن ها رو به رو می شوند. می توان این زیرمجموعه های فرهنگی را بر حسب دوایر و مناطق جغرافیایی تعریف کرد.

تفاوت فرهنگ های قوی با ضعیف

فرهنگ های قوی بر رفتار افراد اثراتی شدیدتر دارند و موجب می شوند، جابجایی کارکنان به شدت کاهش یابد.

ارزش های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزش های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت با آن ها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی تری خواهد بود.

چند نمونه از سازمان هایی که دارای فرهنگ های بسیار قوی هستند :

سازمان های مذهبی

مکتب های اندیشه

شرکت های ژاپنی

فرهنگ قوی موجب می شود اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. یک چنین اتفاق نظر کاملی باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می شود. این پدیده ها به نوبه خود، موجب می شوند تا افراد میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند.

◀ یک فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد.

قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان بتواند نظم برقرار کند، به رفتارها تداوم رویه بدهد و امور را پیش بینی نماید. مقصود ما این است که فرهنگ قوی می تواند بدون این که اسناد مکتوب نیاز داشته باشد، به این هدف ها برسد.

فرهنگ چه می کند ؟

فرهنگ قوی با کاهش جابجایی کارکنان رابطه مستقیم دارد.

نقش فرهنگ

۱. فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می نماید.
 ۲. نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.
 ۳. فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که (آن چیز) بسی بیش از منافع شخصی فرد است.
 ۴. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می گردد.
 ۵. فرهنگ از نظر اجتماعی نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.
 ۶. سرانجام ، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.
- "شایستگی" یا تناسب فرد در سازمان (یعنی این که نگرش ها و رفتار فرد باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد) به عنوان عاملی به حساب می آید که برآن اساس فرد می تواند به سازمان بپیوندد، به عنوان عضوی از سازمان درآید، عملکرد وی مورد ارزیابی قرار گیرد یا ارتقای مقام یابد.

فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی

- اگر ارزش های مشترک اعضای سازمان با ارزش هایی که موجب افزایش اثر بخشی سازمان می شوند مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می آید که سازمان در محیطی پویا قرار گرفته باشد.
- هنگامی که سازمان در محیط ثابت و پایدار قرار گیرد، تداوم رویه در رفتار به صورت یک قلم دارایی در ترازنامه سازمان نمایان می گردد.

ایجاد و حفظ فرهنگ

شیوه پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می کنند.

معمولا هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تاسیس می شود و مؤسسان یا بنیانگذاران آن می توانند دیدگاه یا نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند.

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین (۱) تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران، و (۲) آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می آموزند و نیز آنچه بعدا خواهند آموخت، برقرار می گردد.

زنده نگه داشتن یک فرهنگ

برای حفظ و نگهداری یک فرهنگ سه عامل نقش اساسی ایفا می کنند:

۱- شیوه گزینش

۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان

۳- شیوه هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می دهند

گزینش: هدف مشخص و بسیار روشن فرایند گزینش این است تا افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی های لازم را داشته باشند. در فرایند گزینش به داوطلبان اطلاعاتی درباره سازمان داده می شود.

در فرایند گزینش با حذف کسانی که به ارزش های اصولی سازمان اهمیت ندهند یا آنها را مورد حمله قرار دهند، سعی می شود تا فرهنگ سازمانی حفظ گردد.

مدیریت عالی سازمان: اقدامات مدیریت عالی سازمان بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی می گذارد. مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کند که دست به دست می شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد؛ مبنی بر اینکه آیا سازمان مزبور خطرپذیر است، مدیران چه مقدار آزادی عمل دارند، آنان باید چه مقدار استقلال به زیر دستان خود بدهند، نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد، چه اقداماتی موجب ارتقای مقام و افزایش حقوق می شود و از این قبیل چیزها.

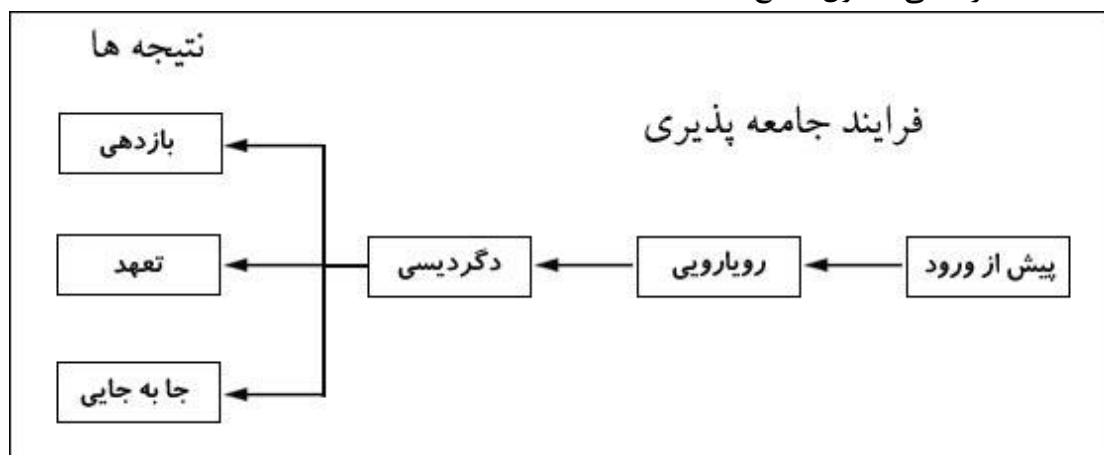
جامعه پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند و اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شوند که در سازمان رایج است. از این رو سازمان باید بکوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد. "این کار یعنی خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان نامیده اند".

فرایند جامعه پذیری را به سه مرحله تقسیم کرده اند :

۱. پیش از ورود

۲. رویارویی

۳. دگردیسی (تحول جامع)



مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش ها و یادگیری هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می گیرد. همچنین به داوطلب تفهیم می شود که طرفین چه انتظاراتی از یکدیگر دارند و این که خواست دست اندارکاران گزینش چیست.

مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می شود و احتمالاً در می یابد که باید در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

مرحله دگردیسی (تحول جامع): در این مرحله تغییرات نسبتاً دائمی رخ می دهد. این فرد تازه استخدام شده مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کارها و ایفای نقش های جدید را می آموزد، در آن ها تبحر پیدا می کند، به ارزش ها، هنجارها و معیارهای گروهی ارج می نهد و در این رابطه با آن ها همسان و همنوا می گردد. « اگر مرحله تحول جامع (دگردیسی) به صورت موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان بازدهی و تعهد فرد به سازمان اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می دهد ».

◀ این سه مرحله بر بازدهی، تولید و تعهد فرد در تأمین هدف های سازمان و سرانجام در تصمیم نهایی وی مبنی بر ماندن در سازمان اثرات شدیدی می گذارد.

شیوه های آشنا شدن با فرهنگ سازمانی

رسمی یا غیر رسمی؟ امکان دارد افراد تازه استخدام شده را مستقیماً در مشاغل خود بگمارند، بدون این که هیچ کوششی در راه تفکیک نمودن آنان از کسانی که سابقه خدمت چند ساله در آن کار داشته اند به

عمل آید. و برعکس ، گاهی امکان دارد که فرایند آشنا ساختن فرد یا به اصطلاح جلسهٔ معارفه به صورت رسمی انجام شود.

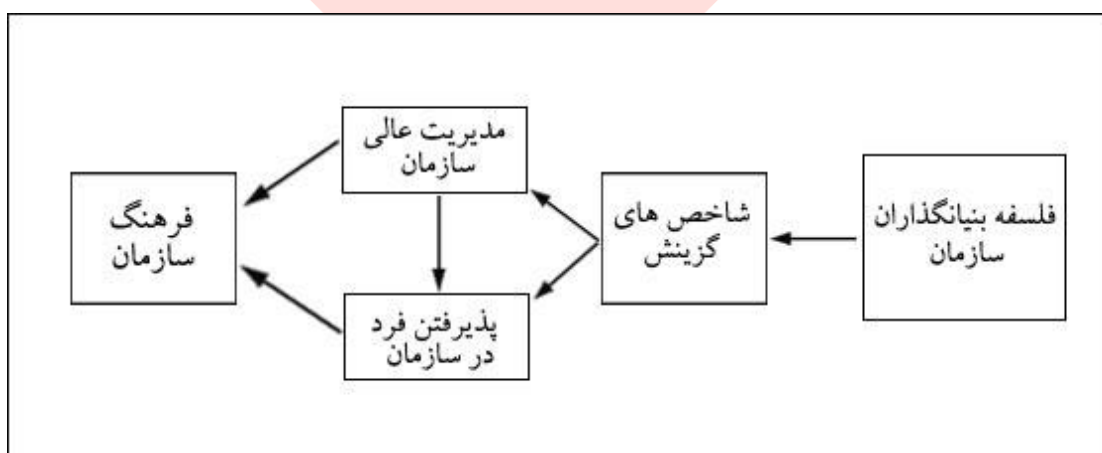
فردی یا دسته جمعی؟ راه دیگری که مدیریت می تواند افراد تازه استخدام را با فرهنگ سازمان آشنا سازد، این است که برنامهٔ مزبور را به صورت انفرادی یا به صورت گروهی به اجرا درآورد.

دوره زمانی ثابت یا متغیر؟ نوع دیگری که فرد را با فرهنگ سازمان آشنا می کنند این است که به فرد یک سری مراحل استاندارد و مشخص را طی می کند تا با فرهنگ سازمان آشنا شود . و یا برعکس بر اساس یک سری فعالیت های متغیر و در زمان های غیر ثابت این فرایند انجام می شود. بیشتر مدیران و متخصصان این گونه جذب سازمان ها می شوند و به عضویت آن ها در می آیند.

با راهنما یا بدون راهنما؟ اگر یک عضو سازمان که با نوع کار فرد تازه وارد آشنایی دارد او را هدایت و راهنمایی کند، فرد تازه استخدام شده با راهنمایی کسی که به عنوان مربی و الگو عمل می کند، به عضویت سازمان در خواهد آمد. ولی اگر در آن سازمان کسی وجود نداشته باشد که وی را هدایت و راهنمایی کند، او باید بدون مربی و الگو در آنجا پذیرفته شود.

تأیید یا تکذیب؟ آیا مدیریت سازمان در پی این است که هویت یک تازه وارد را تأیید کند یا هویت وی را از او بگیرد ؟ بیشتر سازمان ها در پی این هستند که نخست افراد تازه وارد را خرد کنند، هویت آن ها را از آنان بگیرند و سپس آن ها را به گونه ای که باب طبعشان است، بسازند.

خلاصه: شیوهٔ شکل گیری فرهنگ ها



منشأ فرهنگ سازمانی نمی تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذار آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص هایی که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می گیرند، اثرات شدید می گذارد. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می شود تا جو کلی (از نوع رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. این که تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مسأله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تا چا اندازه بتواند ارزش هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد.

شیوه فراگیری فرهنگ

یک فرهنگ به شکل های گوناگون به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می شود که مهمترین آن ها عبارت اند از:

- داستان
- آداب و رسوم
- امتیازات ویژه
- زبان رمز

داستان

داستان های نقل شده از گذشته سازمان برای کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و خو گرفتن با سازمان است. داستان ها می توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

آداب و رسوم

آداب و رسوم یعنی کارهایی که مرتب تکرار می شوند، ارزش های اصولی سازمان را تقویت و تأیید و مهم ترین هدف ها را مشخص می کنند و سرانجام این که معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال: برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان.

امتیازات ویژه

امتیازات ویژه می توانند معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند و همچنین این امتیازات می توانند چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتاری است (یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فرد گراست). به عنوان مثال: در اختیار قرار گذاشتن هواپیماهای اختصاصی یا اتومبیل های بسیار مجلل با رانند برای مدیران عامل ارشد سازمان.

زبان رمز

در بسیاری از شرکت ها و واحدهای سازمانی، زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور می توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تأیید بزنند. در بیشتر موارد زبان رمز یا کاربرد اصطلاحات خاص موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می شود.

آیا فرهنگ سازمانی می تواند فرهنگ ملی را تحت الشعاع قرار دهد؟

فرهنگ ملی (درمقایسه با فرهنگ سازمانی) اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی نمی تواند اثرات زیادی بر رفتار افراد به هنگام کار داشته باشد ولی فرهنگ ملی از این بابت اثرات بیشتری دارد.

فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی

یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان های با آن روبرو هستند: جمعه پذیری یا توجیه کارکنان تازه استخدام که دارای نژادها، گروه های قومی یا جنسیت های مختلف هستند و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان می باشد، و این مشکل مسأله ای را به وجود می آورد که ما آن را معمای گوناگونی کارکنان می نامیم.

مشکل یا معمایی که مدیریت از این نظر با آن رو به روست این است که باید بین هدف های متضاد نوعی توازن و تعادل برقرار کند. از سوی دیگر تأکید بر استخدام افراد از قومیت ها، نژادها و توانایی های گوناگون باعث می شود که سازمان نتواند به صورت یک قدرت واحد درآید، چون در آن صورت هر عضوی به اصطلاح ساز خود را می زند.

نکات کاربردی برای مدیران

تحت شرایط زیر امکان دارد فرهنگ سازمانی تغییر کند :

۱. **بحران شدید:** وجود چنین ضربه ای می تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه های آن وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است که شرکت رقیب به آن دست یافته است.
۲. **جابجای رهبر:** هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند می تواند مجموعه ای از ارزش های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می آید.

۳. **سازمان تازه تأسیس و کوچک:** اگر سازمان تازه تأسیس و کوچک باشد دارای فرهنگ پابرجا نخواهد بود. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد مدیریت می تواند به صورتی راحت تر ارزش های جدید ارائه کند.

۴. **فرهنگ ضعیف:** اگر فرهنگ فراگیر باشد همه اعضا در مورد ارزش های آن توافق نظر داشته باشند ایجاد تغییر با مشکلات زیادی رو به رو می شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت تر تغییر می کند.

لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط وجود داشته باشد، بازهم نمی توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره های زمانی بلند مدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت، و به ندرت امکان دارد مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.

فصل ۱۷- تغییر و بهبود سازمانی

عوامل محیطی باعث می شوند که مدیران ، برنامه هایی را در جهت ایجاد تغییرات جامع یا فراگیر در سازمان به اجرا در آورند .

عواملی که موجب ایجاد تغییر سازمانی می شوند عبارتند از :

۱- ماهیت نیروی کار

۲- تکنولوژی

۳- ضربه های اقتصادی

۴- رقابت

۵- روند اجتماعی

۶- سیاستهای جهانی

تغییراتی که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده باشد و نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب می آید ، تغییرات برنامه ریزی شده می باشند . این تغییرات توانایی سازمان را با لا می برند و در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند .

تغییرات برنامه ریزی شده در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروههای مشغول در سازمان رخ می دهد . عوامل تغییر می تواند مدیر ، کارگر ، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشد که به عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می کند .

دو دیدگاه :

دیدگاه اول : سازمان مانند یک کشتی بزرگ است که بر روی آبهای آرام دریای مدیترانه به سوی بندری مشخص به پیش می رود و رویارویی با پدیده تغییر بصورت نوعی واکنش است که با بر هم خوردن وضع موجود سازمان باید از خود دهد و تنها موردی است و گاه گاهی رخ می دهد .

دیدگاه دوم : سازمان بیشتر به یک قایق بزرگ شباهت دارد تا یک کشتی . این قایق به جای اینکه در آبهای آرام شناور باشد باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب همواره طوفانی است . تغییر یک امر طبیعی است و مدیریت باید به صورت دائم با این پدیده دست و پنجه نرم کند .

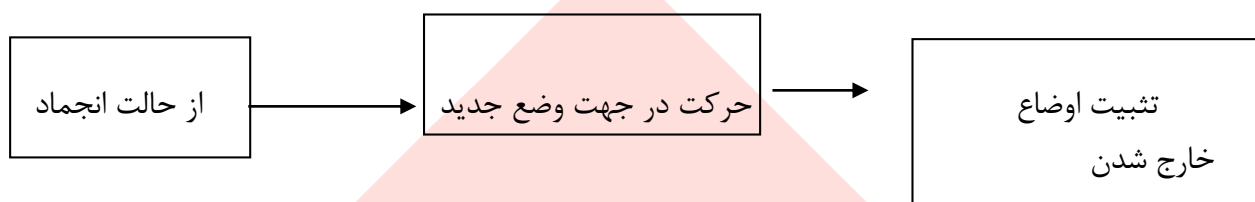
آبهای آرام : کورت لوین برای دست یازیدن به یک پدیده تغییر ، یک فرایند سه مرحله ای ارائه کرد . (خروج از انجماد)

- ۱- نیروهای محرک که رفتار را از مسیر و وضع عادی خارج کنند و این نیروها افزایش یابند
- ۲- نیروهای بازدارنده که موجب کندی حرکت می شوند و تعادل موجود را بر هم می زنند .

۳- این دو روش را می توان در هم ادغام کرد .

هدف از انجماد مجدد ، تثبیت وضع جدید است تا بتوان نیروهای محرک یا بازدارنده را در حالت تعادلی قرار داد . این دیدگاه مناسب حالتی است که محیط نسبتاً آرام باشد

الگوی تغییر سه مرحله ای لوین



آبهای کف آلود :

آبهای کف آلود یا رودخانه ناآرام درباره محیط نا مطمئن و پویا می باشد . و با وضعی شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتی خارج می شود و به دنیایی پا می گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقاید جدید است .

تعداد زیادی از مدیران این واقعیت را پذیرفته اند که ثبات و پایداری وجود ندارد و نمی توان چیزی را پیش بینی کرد و وضع موجود در هر لحظه به هم می خورد و مجدداً اوضاع آرام می شود . بسیاری از مدیران کنونی هیچ گاه از آبهای کف آلود و طوفانی خارج نمی شوند آنها همیشه با پدیده تغییر رو در رو هستند و بر امواج متلاطم پیش می روند .

ادغام دو دیدگاه در یکدیگر :

آیا همه مدیران در دنیایی زندگی می کنند که پیوسته دستخوش تغییرات و تحولات شدید است ؟؟؟ خیر ، ولی برخی از آنها با شرایطی روبه رو هستند که پیوسته و به سرعت تغییر می کند . در زمان کنونی تعداد بسیار اندکی از سازمانها می توانند پدیده تغییر را به عنوان حالتی در نظر آورند که در دنیایی آرام و به صورت موقتی است . حتی اگر چنین سازمانهایی وجود داشته باشد باید با پذیرفتن خطرهای سنگین بدین

گونه عمل کنند سرعت تغییرات بسیار سریع است و سازمانها یا مدیران نمی توانند وضعی آرام به تصویر در آورند .

مقاومت در برابر پدیده تغییر :

سازمانها و اعضای آنها (از نظر رفتاری) در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند . از یک دیدگاه این کار مثبت است زیرا موجب به وجود آمدن ثبات و پایداری در سازمان می شود . و می توان رفتار های آینده را پیش بینی کرد . اگر هیچ نوع ایستادگی یا مقاومت در برابر پدیده تغییر وجود نداشت رفتار سازمانی بصورت رخدادهای تشنج زا در می آمد که در مواردی جنبه انفجار به خود می گرفت . مقاومت در برابر تغییر می تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل شود . بدترین نوع مقاومت آن است که بصورت غیر مستقیم باشد یا اینکه اعضای سازمان بکوشند آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند .

منشا مقاومت در برابر تغییر ؟ ۲ دلیل

مقاومت های فردی : پنج دلیل برای مقاومت فردی وجود دارند که عبارتند از : عادت ، امنیت ، عوامل اقتصادی ، وحشت از پدیده مجهول ، چشم خود را در برابر واقعیتها بستن

مقاومت سازمانی : سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند . شش منبع اصلی مقاومت سازمانی عبارتند از : مکانیسم ساختاری ، تغییرات اندک ، هنجارهای گروه ، تهدید متخصصان ، تهدید کردن قدرت مدیران ، تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع

غلبه بر عوامل مقاوم :

۶ روش برای از بین بردن منابع یا عوامل که در برابر تغییر مقاومت می کنند عبارتند از : ارتباطات ، مشارکت ، در نظر گرفتن تسهیلات ، معامله ، افراد را دستاویز خود قرار دادن ، استفاده از زور

پدیده تغییر و بهبود سازمانی :

مقصود از بهبود سازمانی ، تغییرات برنامه ریزی شده است که بصورت منظم (سیستماتیک) به اجرا در می آید . بهبود سازمانی بر پایه ارزشهای مردم سالاری و مردمی گذارده شده است .

تفاوت بهبود سازمانی با شیوه ایجاد تغییر به روش سنتی از این قرار است :

تاکید بر تشکیل تیم

تاکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت

تاکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی

استفاده از متخصصان علوم رفتاری به‌عنوان عامل تغییر

انواع روشهای تغییر سازمانی :

روشهای ساختاری :

در روش ساختاری (در فرایند بهبود سازمانی) عامل تغییر می‌کوشد تا سازمان را به صورت ارگانیک ، پویا و انسانی در آورد . در آن دسته از برنامه‌هایی که سازمانها برای ایجاد تغییر به اجرا در می‌آورند می‌توان تغییرات عمده ساختاری یا تجدید سازمان را مشاهده کرد .

تجدید ساختار :

بازسازی یا تجدید ساختار یک امر ضروری است . عامل تغییر طرفدار ساختارهایی است که از نظر افقی گسترده‌تر باشند چون این ساختارها به سه دلیل مفیدند . اول اینکه چنین ساختاری منافع اقتصادی دارد . دوم کاهش سطوح مدیریت از نظر عمودی موجب بهبود ارتباطات می‌شود . سوم گسترش حیطه کنترل (نظارت) منجر به این خواهد شد که کارکنان از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند .

سیستم مبتنی بر پاداشهای جدید :

برنامه‌های مبتنی بر کار و تکنولوژی : عامل تغییر می‌کوشد تا کارهای واقعی را که افراد باید انجام دهند تغییر دهد یا در شیوه انجام آن تغییراتی بدهد . برنامه‌هایی که چنین مواردی به اجرا در می‌آیند عبارتند از :

طراحی شغل مجدد ، سیستم‌های فنی - اجتماعی ، بهبود کیفیت کار

انواع برنامه‌های بهبود کیفیت کاری :

دادن پاداشهای معقول و مناسب - ایجاد محیط امن و سالم - ایجاد مشاغلی که تواناییها یا ظرفیت‌های انسانی را بالا ببرند - ایجاد امنیت و فرصت‌های کافی برای رشد شخص - بوجود آوردن یک محیط اجتماعی که عاری از تعصب باشد - حفظ حریم شخصی افراد - منافع نداشتن نقش فرد در محیط کار و

نیازهای خانوادگی و آزارهای فردی - اقدامات و فعالیتهایی که در سازمان انجام می شود دارای مسئولیتهای اجتماعی باشد .

برنامه های مبتنی بر رفتارها و نگرش ها : شامل

- آموزش حساسیت
- بازخور نمودن نتیجه تحقیق
- مشورت در فراگردها
- تشکیل تیم
- بهبود روابط متقابل گروهها

مسایل جدید در تغییر سازمانی :

تنش یا فشار روانی : تغییر باعث شده است که بسیاری از کارکنان دچار تنش یا فشار روانی شوند . تنش یا فشار روانی یک وضع پویاست و به خودی خود چیز بدی نیست و می تواند دارای ارزشهای مثبت هم باشد .

نشانههای تنش ؟

بیماریهای ناشی از خون - زخم معده تشنج - ناتوانی در تصمیم گیری - از دست دادن اشتها
این نشانهها را می توان به سه گروه عمومی تقسیم کرد که عبارتند از :

- فیزیولوژیکی
- روانی
- رفتاری

رویارویی با پدیده تنش :

هر نوع تنشی ویرانگر نیست . هدف کاهش دادن تنش ویرانگر است . ابتدا با مساله گزینش فرد شروع می شود و مدیریت باید اطمینان پیدا کند که شخص مورد نظر دارای تواناییهای لازم برای کار مربوطه را دارد .

راه دیگر برای کاهش طرح ریزی مجدد شغل است . راه دیگر اجرای برنامه هایی برای مدیریت زمان مانند برنامه های ورزشی و راه حل چهارم مراجعه کارمند به متخصص مشاوره می باشد .

تشویق به نو آوری :

عواملی که موجب نو آوری می شوند عبارتند از : متغیر های ساختاری متغیرهای فرهنگی-متغیرهای انسانی

ساختاری : از کارآمد ترین منابع خلاقیت هستند . در این سازمانها سطوح عمودی زیادی وجود ندارد و کارها چندان رسمی و متمرکز نیست و انطاف پذیری زیادی دارند و مستعد نو آوری و خلاقیت هستند سابقه چندین ساله مدیریت نیز باعث نوآوری می شود . نوآوری در جایی بوجود می آید که با افزایش منابع روبه رو باشد . ارتباطات بین واحدها نیز موجب نوآوری و خلاقیت در سازمان می شود

انسانی : سازمانهای نوآور همواره افرادی را آموزش می دهند و مهارت آنان را به روز می کنند تا احساس امنیت شغلی کنند

فرهنگی : سازمانهای نوآور دارای فرهنگهای مشابه اند . آنها آزمودن و تجربه آموزی را تقویت می کنند و به کارهای موفقیت آمیز و غیر موفق پاداش می دهند . اشتباهات خود را جشن می گیرند

چنانچه از این فایل استفاده کردید ثواب یک صلوات را به ما هدیه کنید .

Meysam_agheli@yahoo.com