

عنوان جزوه: رفتار سازمانی (رویکرد کاربردی)

عنوان درس: مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

رشته: مدیریت دولتی (کلیه گرایشها)

مولفان: دکتر سیدعلی اکبر احمدی

دکتر مینو سلسله

# رفتار سازمانی

رویکردی کاربردی

تالیف:

دکتر سیدعلی اکبر احمدی

دکتر مینو سلسله

# رفتار سازمانی رویکردی کاربردی

تألیف: دکتر سیدعلی اکبر احمدی و دکتر مینو سلسله

واژه‌نگار و صفحه‌آرا: .....

طراح روی جلد: .....

امور اجرایی چاپ: .....

بازاریابی و فروش: .

چاپ: ..... چاپ: .....

تیراژ: ..... جلد ..... قیمت: ..... ریال

دکتر علی اکبر احمدی و دکتر مینو سلسله

رفتار سازمانی رویکردی کاربردی - تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۰.

ح، ..... ص: جدول، نمودار.

ISBN: ..... ریال:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی:

کتابنامه: .

## فهرست مطالب

- فصل اول - رفتار سازمانی چیست؟
- فصل دوم - عقلانی گرایی و عقلانیت
- فصل سوم - کار برای افراد مختلف چه معنایی دارد؟
- فصل چهارم - انگیزش
- فصل پنجم - فرهنگ سازمانی و کنترل
- فصل ششم - پویایی گروهی و کار تیمی
- فصل هفتم - مفهوم رهبری سازمانی
- فصل هشتم - قدرت، نظارت و مقاومت
- فصل نهم - تفویض کردن (اختیار دادن)
- فصل دهم - تعارض در سازمانها
- فصل یازدهم - مدیران میانی چه کاری انجام می دهند؟
- فصل دوازدهم - رفتار سازمانی و تنوع نیروی کار
- فصل سیزدهم - استرس
- فصل چهاردهم - انحرافات سازمانی
- فصل پانزدهم - بیکاری و تغییر مفهوم و زمان کار
- فصل شانزدهم - اشتغال و ارتقای زنان
- فصل هفدهم - تاثیر شکلهای جایگزین سازمانی بر رفتار سازمانی
- فصل هجدهم - سازمانهای دانش بنیان



# فصل اول

## رفتار سازمانی چیست؟

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم رفتار سازمانی چیست؟
- مبانی علمی رفتار سازمانی چیست؟
- تاریخچه ظهور مطالعات رفتار سازمانی چیست؟
- چالشهای عمده رفتار سازمانی کدامند؟

رفتار سازمانی در واقع مجموعه‌ای از دانسته‌های مهم علمی است که به بررسی رفتار فردی و گروهی در سازمانها می‌پردازد، این رشته علمی مجموعه‌ای از مفاهیم و اصطلاحات را برای توضیح و تبیین رفتار انسان در سازمانها، فراهم می‌کند.

رفتار سازمانی، به رضایت شغلی، طرز تلقی افراد از کار و محل کارشان توجه بسیار دارد؛ و از این طریق تئوریها و چارچوبهایی فراهم می‌آورد که به توضیح و پیش‌بینی رفتار کمک می‌کند. به عنوان نمونه، رفتار سازمانی تئوریهایی را درباره تأثیر طراحی شغل بر رضایت شغلی و عملکرد عرضه می‌دارد و بینشی را راجع به فنون و کاربرد آنها فراهم می‌آورد که می‌تواند برای تحرک رفتار انسان در سازمانها در جهت خاص مفید باشد. به دیگر سخن، رفتار سازمانی طرق طراحی مشاغل به منظور دستیابی به سطح عملکرد و رضایت بالاتر برای افراد را فراهم می‌آورد؛ رفتار سازمانی به عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه ویژه دارد و موضوعاتی چون رفتار اخلاقی، بهبود بهره‌وری، استفاده از تکنولوژی، کیفیت محصولات و خدمات، تنوع نیروی کار، توازن بین کار و زندگی، و مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی را در برمی‌گیرد. همچنین، رفتار سازمانی بررسی محیط پیچیده که انسان‌ها و سازمان‌ها را برای تحول به چالش می‌طلبد، شامل می‌شود. یادگیری درباره رفتار سازمانی باید مستمر باشد و یکی از بهترین منابع، یادگیری تجربی یعنی یادگیری در محل کار و شغل است.

### رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان، این مطالعه کمک می‌کند تا درک بهتری از خود و سایر انسان‌ها در محیط کار حاصل شود. رفتار سازمانی، همچنین می‌تواند ظرفیت بالقوه را برای موفقیت در محیط کاری امروزی، که چالشی، پیچیده، و دائما در حال تغییر، و پویاست توسعه دهد. اما رفتار سازمانی از منظر اندیشمندان مختلف عبارت است از:

- رفتار سازمانی به عنوان بررسی رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان تعریف می‌شود.
- رفتار سازمانی در علوم رفتاری ریشه دارد و یک رشته علمی کاربردی است که نگرشی اقتضایی در مورد افراد و سازمانها دارد.
- رفتار سازمانی یک رشته علمی دانشگاهی است و بر پایه‌های علمی بنا شده است و به سازمانها و اعضایش کمک می‌کند تا به سطح بالای عملکرد همراه با رضایت دست یابند.

### مبانی علمی رفتار سازمانی

از حدود یک قرن قبل، مشاوران و اندیشمندان به بررسی نظام مند مدیریت توجه روزافزونی داشته‌اند. با وجود اینکه در اوایل، کانون اصلی توجه بر شرایط فیزیکی کار، اصول اداره، و اصول مهندسی صنایع، متمرکز بود، علائق در دهه ۱۹۴۰ برای بررسی در این رابطه افزایش یافت تا عامل ضروری انسانی را در برگیرد. این امر زمینه‌انگیزی لازم را به وجود آورد تا در رابطه با طرز تلقی افراد، پویایی گروهی، و رابطه بین

مدیران و کارکنان، تحقیقاتی صورت گیرد. سرانجام، نظام علمی رفتار سازمانی به عنوان یک نگرش فراگیر به منصفه ظهور رسید. امروزه، رشته رفتار سازمانی به عنوان یک نظام علمی، توجه خود را به درک علمی رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها معطوف نموده است.

### میان رشته‌ای بودن رفتار سازمانی

رفتار سازمانی یک دانش میان رشته‌ای است و با علوم رفتاری (روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، و انسان‌شناسی، همچنین علوم اجتماعی چون اقتصاد و علوم سیاسی) ارتباط ناگسستنی دارد. هدف نهایی رفتار سازمانی عبارت است از بهبود عملکرد سازمان‌ها و تجارب کاری اعضای آنها. رشته رفتار سازمانی بر کاربردی تمرکز می‌کند که بتواند به تفاوت واقعی سازمان‌ها و انسانهایی که در آنها کار می‌کنند پی ببرد. به عنوان مثال، نتایج یا متغیرهای وابسته، عملکرد کاری، رضایت شغلی، درگیری ذهنی و عاطفی در کار، غیبت، و نرخ چرخش کادر را در بر می‌گیرد. می‌توان چنین سئوالاتی را در نظام علمی رفتار سازمانی مطرح نمود: چگونه پاداش‌ها مانند پرداخت بر مبنای شایستگی باید تخصیص یابند؟ مشاغل چگونه باید برای عملکرد برتر طراحی شوند؟ اجزای تیم کاری موفقیت‌آمیز کدامند؟ فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند تغییر یابد؟ آیا تصمیمات باید به وسیله افراد، از طریق مشاوره، یا گروه اتخاذ شوند؟ در یک مذاکره، بهترین راه دستیابی به نتیجه برد-برد چیست؟

### تفکر اقتضایی در رفتار سازمانی

به جای اینکه تصور شود که یک بهترین راه یا راه حل جهان شمول برای اداره کردن افراد و سازمان‌ها وجود دارد، رفتار سازمانی تشخیص می‌دهد که اقدامات مدیریت باید با ماهیت هر وضعیت خاص متناسب باشند. با استفاده از نگرش اقتضایی، محققان رفتار سازمانی سعی می‌کنند تا مشخص نمایند چگونه وضعیتهای متفاوت باید به بهترین وجه درک و حل و فصل شوند. آنچه که در یک فرهنگ به خوبی کار می‌کند، ممکن است در فرهنگ دیگر چندان مؤثر نباشد.

### سازمان‌ها به عنوان محیط کار

مطالعه رفتار سازمانی باید با درک سازمان به عنوان محل کار آغاز شود. سازمان عبارت است از تشکیل گروهی از مردم که برای یک هدف مشترک در واحدی با هم کار می‌کنند. این تعریف تعداد متنوعی از باشگاه‌ها، سازمانهای داوطلبانه، و مؤسسات مذهبی و همچنین دستگاه‌هایی نظیر کسب و کارهای کوچک و بزرگ، مدارس، بیمارستان‌ها، و سازمانهای دولتی را توصیف می‌کند. رفتار سازمانی می‌تواند در همه این سازمان‌ها به عنوان نهادهای اجتماعی به کار رود تا در حد مورد انتظار عملکرد داشته باشند (شرمرهورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

---

<sup>۱</sup> - Schermerhorn



## هدف، رسالت و استراتژی‌ها

هدف اصلی<sup>۲</sup> هر سازمانی ممکن است به عنوان تولید کالاها یا خدمات برای مشتریان تبیین شود. سازمانهای غیر انتفاعی برای استفاده عامه مردم، خدماتی مانند بهداشت عمومی، آموزش و پرورش، دادرسی، و نگهداری از راه‌ها ارائه می‌دهند. کسب و کارهای کوچک و بزرگی که برای انتفاع فعالیت می‌کنند، کالاها و خدمات مصرفی مانند اتومبیل، بانکداری، تسهیلات سازمانی، البسه، و مسکن را عرضه می‌کنند.

رسالت و بیانیه‌های رسالت<sup>۳</sup> بر توجه اعضای سازمان و مردم به هدف اصلی تمرکز می‌کند. بیانیه‌های مأموریت مکتوب، به طور روز افزون، برای انتقال چشم‌انداز روشن در رابطه با هدفهای بلندمدت و خواسته‌های آینده به کار می‌روند.

به منظور دستیابی به مقاصد تعیین شده، هر سازمانی به تلاش انسان‌ها متکی است. برای استفاده از همه انسان‌ها در سازمان، کار باید به وظایفی که توسط افراد یا گروه‌ها قابل انجام باشد، تقسیم شود. اگر سازمانی به نحو مطلوب فعالیت کند، هدف‌های روشن باشد، و تقسیم وظایف به نحو مناسب صورت گیرد، هم افزایی<sup>۴</sup> رخ می‌دهد. هم افزایی عبارت است از ایجاد مجموعه‌ای که بزرگ‌تر از جمع تک تک اجزا است. این امر زمانی محقق می‌شود که انسان‌ها در سازمان با هم خوب کار کنند و از منابع فیزیکی و مالی موجود در سازمان برای دستیابی به هدف مشترک به خوبی استفاده نمایند.

با توجه به هدف و چشم‌انداز (یا تصویر آرمانی)، سازمان‌ها استراتژیهای عملیاتی را برای تحقق آنها دنبال می‌کنند. استراتژی، ابزاری برای دستیابی به هدف است و باید به خوبی تدوین و اجرا شود. طراحی خوب به تنهایی برای نیل به هدف‌ها کافی نیست. برای اینکه سازمانی جلوتر از رقبایش در عرضه کالاها و خدمات قرار گیرد و بتواند این وضعیت را حفظ نماید، باید در فرمول‌بندی استراتژی و اجرای آن تلاش کند. در همین سطح اجرای استراتژی است که رفتار سازمانی حائز اهمیت می‌شود. دانش رفتار سازمانی برای اجرای کارآمد استراتژی ضروری است. چراکه آنچه در سازمان حادث می‌شود، به سبب تلاش‌های انسانی است. اینکه افراد چگونه کار می‌کنند و در کنار هم در سازمان فعالیت می‌نمایند، آن چیزی است که رفتار سازمانی به آن می‌پردازد.

## انسان‌ها و سیستمهای کاری

رهبران سازمانهای امروزی، همچنان که با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شوند، به طور روز افزون، به اهمیت اینکه انسان در صدر همه منابع در سازمان قرار دارد، واقف شده‌اند. بهترین رهبران به اهمیت جدید مفهوم قدیمی "انسان‌ها مهمترین سرمایه‌های سازمان هستند"، آگاهی حاصل کرده‌اند.

---

<sup>2</sup> - Core purpose

<sup>3</sup> - Mission statement

<sup>4</sup> - Synergy

امروزه یکی از جهات مهم رفتار سازمانی، تأکید بر اهمیت انسان است که نشان‌دهندهٔ مجموع دانش، تخصص، و تعهد نیروی کار سازمان می‌باشد. رفتار سازمانی تشخیص می‌دهد که حتی در عصر تکنولوژی پیشرفته، منابع انسانی<sup>5</sup> غیر قابل جایگزین هستند که دانش و عملکردشان، هدف، رسالت و استراتژیهای سازمانی را به پیش می‌برد. فقط از طریق تلاشهای انسانی است که این مزیت بزرگ می‌تواند از منابع مادی چون تکنولوژی، اطلاعات، مواد خام، و پول متمایز گردد.

تأکید استراتژیک امروزی بر سازمانهای مشتری مدار و بازار محور، اهمیت بیشتری را به درک رابطهٔ بین یک سازمان و محیط پیرامون آن قایل است.

### رفتار سازمانی و مدیریت

در تمام سازمان‌ها، مدیران کارهایی را انجام می‌دهند که مستقیماً تلاشهای کاری دیگران را حمایت می‌کند. مدیران به دیگران کمک می‌کنند تا کارها را به موقع، با کیفیت بالا، و با روشهای مناسب انجام دهند. در محیط کار جدید، این عمل از طریق "کمک" و "حمایت" صورت می‌گیرد تا با روش مفاهیم سنتی "دستور" و "کنترل".

### چالشهای مدیریت و رفتار سازمانی در دنیای امروز

عصر کنونی که عصر "مدیریت دانش" نام گرفته از ویژگی‌هایی چون محیط پیرامون مرتبا در حال تغییر، نیازهای متنوع مشتری، کمبود شدید منابع مادی، و پیشرفت مستمر علم و فناوری برخوردار است. خصایصی که رفتار سازمانی را با چالشهای تازه‌ای رو به رو ساخته است که موارد زیر از آن جمله اند:

- در یک محیط در حال تغییر، روش سنتی اداره کردن دیگر مطلوب نیست. کسانی که می‌خواهند سازمانهای کنونی را هدایت کنند باید اندیشه‌های نو داشته باشند.
- نیروی کار، انتظارات مشتری، و سازمانها در حال تغییرند، لذا مدیریت نیز باید تغییر کند.
- مدیران قرن بیست و یکم صرفاً با هوشیاری و گوش به زنگ بودن، حساس بودن، سختکوشی، و علاقه به یادگیری مستمر، موفق می‌شوند.
- سازمانهای امروزی به رهبرانی توانمند و برخوردار از هوش عاطفی بالا نیازمندند.

### ابعاد جهانی رفتار سازمانی

---

<sup>5</sup> - Human resources

امروزه، اکثر سازمان‌ها باید در محیط پیچیده جهانی و رقابتی به عملکرد بالایی دست یابند. محیطی که شبکه‌های اقتصادی پیچیده‌ای از رقابت، عرضه‌کنندگان منابع، و بازارهای محصولی که از مرزهای ملی عبور می‌کنند و کره زمین را در می‌نوردند، از عناصر جدانشدنی آن محسوب می‌شوند. هیچ کس نمی‌تواند تأثیر جهانی شدن را بر سازمان‌ها، افرادی که در آنها کار می‌کنند، و زندگی روزانه، انکار کند. جهانی شدن را بر حسب زندگی و کارراهه شغلی در نظر آورید: (۱) اکنون بسیاری از محصولات به وسیله مؤسسات خارجی ساخته شده‌اند؛ (۲) بسیاری شرکتها به صورت چند ملیتی اداره می‌شوند و (۳) ظهور و فراگیری تکنولوژی و رسانه‌های بین‌المللی مرز میان کشورها را بیش از پیش از میان برداشته است. رشته رفتار سازمانی این واقعیت‌ها را تشخیص می‌دهد و درصدد است که در درک مفهوم عملکرد در اقتصاد جهانی کمک کند.

## فرهنگ و تنوع فرهنگی

واژه فرهنگ غالباً در رفتار سازمانی، در رابطه با مفهوم فرهنگ صنفی (سازمانی)، افزایش توجه به نیروی کار متنوع (ناهمگون)، و تفاوت‌های زیاد در میان مردم سراسر دنیا به کار می‌رود. متخصصان گرایش به توافق دارند که فرهنگ شیوه انجام امور در یک جامعه خاص است که همه در آن سهیم هستند و یاد گرفته‌اند. به عنوان مثال، روشی است که اعضای آن فرهنگ غذا می‌خورند، لباس می‌پوشند، احترام می‌گذارند به کودکان‌شان می‌آموزند، مسائل روزانه‌شان را حل می‌کنند و با یکدیگر رفتار می‌کنند. هافستد مشاور و دانشمند هلندی، فرهنگ را به عنوان نرم افزار مغز می‌داند و به این تشبیه می‌کند که "سخت افزار" مغز در میان همه انسان‌ها عمومیت دارد. اما نرم افزار فرهنگ، شکل‌های متفاوتی به خود می‌گیرد. در واقع ما با فرهنگ متولد نمی‌شویم، بلکه فرهنگ به ما آموخته می‌شود. به سبب اینکه مردم در فرهنگ مشارکت دارند، لذا فرهنگ بر اینکه اعضاء چگونه با یکدیگر ارتباط دارند، تأثیر می‌گذارد و کمک می‌کند تا مرز بین گروه‌های مختلف مشخص شود (کریتنر و کینیکی<sup>۶</sup>، صص ۱۰۸-۱۰۹ و دفت<sup>۷</sup>).

## ابعاد معروف فرهنگ

ابعاد معروف فرهنگ آنهایی هستند که برای افرادی که به خارج از کشور سفر می‌کنند، آشکارند، مانند زبان، آشنایی با زمان، استفاده از فضا، مذهب (شمرهورن، ۲۰۰۵ و گیبسون، ایوانسویچ و دانلی<sup>۸</sup>).

زبان: زبان شاید آشکارترین جنبه فرهنگ باشد و مطمئناً آنچه که یک مسافر در وهله اول مورد توجه قرار می‌دهد، زبان است. تعداد زبان‌های دنیا به هزار بالغ می‌شود. بعضی از کشورها مانند ایران، مالزی و فرانسه یک زبان رسمی دارند. در سایر کشورها نظیر کانادا، سوئیس و هند بیشتر از یک زبان رسمی معمول است و برخی چون ایالات متحده آمریکا زبان رسمی ندارند.

<sup>6</sup> - Kreitner and Kinicki

<sup>7</sup> - Daft

<sup>8</sup> - Gibson, Ivancevich and Donnelly

اینکه زبان محور فرهنگ به شمار می‌رود، از این فرضیه نشأت می‌گیرد که زبان به عنوان عامل تعیین کننده مهم تفکر است. مجموعه لغات و ساختار یک زبان منعکس کننده تاریخ یک جامعه است و می‌تواند روشن کند که چگونه اعضاء با محیط ارتباط دارند. به عنوان مثال اعراب برای شتر، اجزای آن و تجهیزات وابسته به آن، واژه‌های متعدد دارند. در حالی که زبان انگلیسی در توصیف شتر بسیار ناتوان است.

حقیقت دیگر اینکه باید در تفسیر فرهنگ مردمی که به یک زبان صحبت می‌کنند، احتیاط کرد. چون این بدان معنی نیست که فرهنگ آنها یکسان است و یا کلمات برای همه آنها مفهوم یکسانی دارند.

یکی از مردم شناسان به نام *ادوارد تی هال*<sup>9</sup> تفاوت‌های مهم در فرهنگ‌های گوناگون را از نظر استفاده از زبان، خاطر نشان می‌سازد. اعضای فرهنگ‌های با زمینه پایین<sup>11</sup> برای محاوره یا مکاتبه، کلمات را به صورت روشن و واضح بیان می‌کنند. مانند استرالیا، کانادا و ایالات متحده. در این فرهنگ‌ها، پیام تا حد زیادی به وسیله کسانی که آنها را به کار می‌برند، منتقل می‌شود و نه توسط "زمینه‌ای" که درباره آن صحبت می‌کنند. برعکس، اعضای فرهنگ‌های با زمینه بالا<sup>11</sup> کلماتی را به کار می‌برند که فقط قسمتی از پیام را منتقل کند. بقیه می‌بایستی با تفسیر از زمینه استنباط شود، که زبان بدن، محل فیزیکی، و روابط گذشته (که تمام آنها به آنچه گفته شده مفهومی را اضافه می‌کنند) را شامل می‌شود. بنابر اظهار *هال*، بسیاری از فرهنگ‌های کشورهای آسیایی و شرق میانه با زمینه بالا ملحوظ می‌شوند. در حالی که اکثر فرهنگ‌های غربی دارای زمینه پایین هستند.

توجه به زمان: توجه به زمان در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. به عنوان مثال، مکزیکی‌ها اگر بخواهند مهمانان سر موقع حاضر شوند، در دعوتنامه قید می‌کنند: "وقت آمریکایی". در غیر این صورت چنانچه ورود سر وقت باشد، ممکن است بی‌ادبی تلقی شود. *ادوارد هال*، مردم شناس، دو نوع فرهنگ را از هم متمایز کرده است که عبارتند از فرهنگ‌های تک زمانی<sup>11</sup> که در آن مردم تمایل دارند یک کار را در یک زمان انجام دهند (مانند تعیین وقت یک جلسه و اینکه افراد باید در زمان تعیین شده به یک موضوع بپردازند). این رویه استاندارد در کسب و کارهای کشورهای غربی است.

فرهنگ‌های تک‌زمانی، زمان را چون "خط مستقیم" می‌نگرند. در این دیدگاه "خطی"، گذشته سپری شده، زمان حال هم اکنون با ما است و آینده در کمین ما است. در این فرهنگ‌ها زمان دقیقاً اندازه گیری می‌شود و برای اقدام و عملکرد فشار وارد می‌کند. مردم به برنامه زمانی و وقت ملاقات اهمیت می‌دهند و درباره "صرفه جویی" و "اتلاف" وقت صحبت می‌کنند. هدف‌های بلندمدت، مهم می‌شود و برنامه‌ریزی روشی برای مدیریت آینده است.

---

<sup>9</sup> - Edward T. Hall

<sup>10</sup> - Low- context culture

□ در فرهنگ‌های با زمینه پایین پیام‌ها اساساً با کلماتی که در محاوره یا مکاتبه به کار می‌روند، بیان می‌شوند.

<sup>11</sup> - High context cultures

□ در فرهنگ‌های با زمینه بالا کلمات فقط قسمتی از پیام را انتقال می‌دهند، در حالی که بقیه پیام باید از طریق زبان بدن و سایر زمینه‌های اضافی استنباط شود.

<sup>12</sup> - Monochronic cultures

در فرهنگ چند زمانی<sup>۱۳</sup>، زمان برای انجام چند کار در نظر گرفته شده است. به عنوان مثال یک ارباب رجوع آمریکایی در مصر ممکن است با قطع صحبت توسط کسانی که به دفتر شخصی طرف مذاکره می‌آیند و می‌روند و مکالمات مختلفی انجام می‌دهند، ناراحت و سرخورده شود. در فرهنگ‌های چند زمانی، زمان "دایره‌ای" است که بر تکرار و پدید آمدن فرصت دیگر برای تکرار مجدد وضع موجود دلالت می‌کند. در این نگرش، زمان برای اقدام فوری یا عملکرد، فشاری وارد نمی‌کند. و در هر صورت اگر فرصتی امروز از دست برود، نگرانی ندارد و ممکن است دوباره فرصت بازآید. اعضای فرهنگ‌های چند زمانی، گرایش به زمان حال دارند تا آینده و همچنین با زمان ممکن است حوادث طبیعی مانند حالات ماه اندازه‌گیری شود. برای مسلمانان، معمولاً هر ماه مشخص کننده عملی است که باید که در آن ماه صورت گیرد. مثلاً ماه مبارک رمضان، نشان دهنده روزه گرفتن است. برای چینی‌ها سال نو با ماه آغاز می‌شود. یک صاحب منصب بخش دولتی در کشورهای مدیترانه‌ای محل مخصوص ملاقات خارج از دفتر کار خود دارد که مردم در این محل منتظر می‌مانند. مقام مزبور ممکن است در اتاق دور بزند، با نفر اول صحبت کند و بعد با نفر دوم و سپس به نفر اول برگردد. این نحوه برخورد در رفتار، در فرهنگ‌های چند زمانی رایج است.

نحوه استفاده از فضا: در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. فضای شخصی چون حبای اطراف ما را می‌پوشاند و اندازه مطلوب این حباب در فرهنگ‌های گوناگون متفاوت است. وقتی دیگران به فضای شخصی ما هجوم می‌آورند یا آن را تنگ می‌کنند، ناراحت می‌شویم. اما وقتی که مردم از ما خیلی دور هستند و ارتباط با آنها مشکل است، باز هم احساس ناراحتی می‌کنیم. یک عرب سعودی در ملاقات با یک مدیر کانادایی وقتی راحت است که به او نزدیک شود، در حالی که کانادایی سعی می‌کند فاصله خود را بیشتر کند.

در برخی از فرهنگ‌ها فضا به نحوی سازمان‌دهی می‌شود که خیلی کارها را می‌توان هم‌زمان بیش برد، یعنی درست همسو با نگرش چند زمانی فرهنگی از لحاظ زمان. شهرهای اسپانیا و ایتالیا در اطراف میدین مرکزی سامان یافته‌اند، در حالی که در آمریکا شهرها به طور خطی در امتداد یک خیابان اصلی ساخته شده‌اند. نفوذ فرهنگی، حتی در شکل سازمان‌دهی فضای محیط کار نیز قابل رؤیت است. به عنوان مثال، آمریکایی‌ها دفاتر مستقل شخصی در بسته و ژاپنی‌ها سالن‌های باز را ترجیح می‌دهند.

مذهب: مذهب نیز عنصر عمده فرهنگ است. مذهب نحوه پوشش لباس، ادای احترام، تشریفات و مراسم، روزهای مقدس و غذاهایی را که می‌توان یا نمی‌توان مصرف کرد، تجویز می‌کند. اخلاقیات و رفتار عمومی، ریشه در اعتقادات مذهبی دارد. نفوذ فرهنگ در امور اقتصادی نیز می‌تواند بسیار مهم باشد. بانک‌ها در ایران بر اساس اصول اسلامی که در قرآن کریم بیان شده است، عمل می‌کنند و در مالزی برنامه شام کاری معمولاً بعد از ساعت ۸ بعد از ظهر تعیین می‌شود تا میهمانان بتوانند قبلاً نماز مغرب و عشا را به جای آورند.

## ارزش‌ها و فرهنگ‌های ملی

فرهنگ‌ها با توجه به الگوهای ارزشی و طرز تلقی‌های اصولی‌شان، با هم متفاوتند. شیوه‌ای که مردم درباره اموری چون دستاورد، ثروت و دستیابی به منابع مادی، ریسک و تحول می‌اندیشند، ممکن است روی کار و روابطشان با سازمان‌ها تأثیر داشته باشد. گرت هافستد<sup>۱۴</sup>، دانشمند

<sup>13</sup> - Polychronic cultures

<sup>14</sup> - Greert Hofstede

هلندی، روش مفیدی برای درک ارزش‌های متفاوت در فرهنگ‌های ملل که می‌توانند بر رفتار در محیط کار تأثیر بگذارند، ارائه می‌دهد (لوتانز<sup>۱۵</sup>، رفتار سازمانی). پنج بعد فرهنگ ملی در چارچوب پیشنهادی وی را می‌توان به شرح ذیل تبیین نمود:

۱. **فاصله قدرت**<sup>۱۶</sup> عبارت است از تمایل یک فرهنگ به پذیرش تفاوت مقام و قدرت در میان اعضای آن فرهنگ. این بعد درجه‌ای را که احتمال دارد مردم به سلسله مراتب و مقام در سازمان احترام بگذارند، منعکس می‌نماید. به عنوان مثال، اندونزی دارای یک فرهنگ با فاصله قدرت زیاد است، در صورتی که در سوئد فاصله قدرت نسبتاً کمتر است.
۲. **گریز از ناامنی**<sup>۱۷</sup> فرهنگ تمایل به ناراحتی در برابر با ریسک و ابهام است. این فرهنگ درجه‌ای را که مردم ترجیح می‌دهند وضعیت سازمانی دارای ساختار رسمی باشند به جای اینکه ساختار نیافته باشد، منعکس می‌سازد. فرانسه دارای فرهنگی است که در آن گریز از ناامنی زیاد، اما در هنگ کنگ گریز از ناامنی کم است.
۳. **فردگرایی-جمع‌گرایی** در فرهنگ فردگرا، فرد در اولویت است. لذا تأکید بر علایق شخصی و تصمیمات فردی است. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، تأکید بر گروه و تمایل به تفکر و رفتار جمعی است. فرهنگ ایالات متحده بسیار فردگراست، در صورتی که مکزیک بیشتر جمع‌گرا است.
۴. **مردانگی-زنانگی** در فرهنگ‌های مردانه استقلال عمل با ارزش است. لذا تأکید بر قاطعیت، رقابت و موفقیت در بازار است. در فرهنگ زنانه تأکید بر وابستگی، برابری جنسیت، کیفیت زندگی، ارتباطات پرسنلی، و زیبایی اشیاء است. فرهنگ ژاپن بسیار مردانه، لکن فرهنگ تایلند بیشتر زنانه است.
۵. **بلندمدت-کوتاه مدت گرایی**<sup>۱۸</sup> - فرهنگ بلند مدت‌گرا بر عملکرد ارزش‌های مربوط به آینده تأکید می‌نماید. سنت، سن، برقراری ارتباط، صرفه جویی و پایداری در این فرهنگ محترم است. فرهنگ‌هایی که به کوتاه مدت نظر دارند، احترام به سن چندان مورد توجه نیست و انتقاد به صورت آشکار صورت می‌گیرد و قراردادهای رسمی و مکتوب مورد تأکید است. فرهنگ کره جنوبی بیشتر بلندمدت را در نظر می‌گیرد، در صورتی که ایالات متحده بیشتر به کوتاه مدت گرایش دارد. چهار بعد اول *هافستد* در یک بررسی بسیار وسیع که هزاران کارمند یک شرکت چند ملیتی که مقر اصلی آن در آمریکا بود و در بیش از ۴۰ کشور شعبه داشتند، مشخص شدند. بعد نیمی از تحقیقی که درباره ارزش‌ها در چین توسط *مایکل باند*<sup>۱۹</sup> و همکارانش به عمل آمد، استخراج شد. وقتی که از چارچوب *هافستد* استفاده می‌کنیم، مهم است که به خاطر داشته باشیم که ابعاد مورد بحث با هم ارتباط دارند و مستقل نیستند. فرهنگ‌های ملی بر حسب ترکیبی از ابعاد ممکن است بهتر درک شوند. به عنوان مثال، شکل (۱) یک نمونه از گروه‌بندی کشورها بر مبنای فردگرایی-جمع‌گرایی و فاصله قدرت را نشان می‌دهد.

<sup>15</sup> - Luthans

<sup>16</sup> - Power distance

<sup>17</sup> - Uncertainty avoidance

<sup>19</sup> - Michel Bond

- فاصله قدرت، عبارت است از تمایل کسب فرهنگ برای پذیرش تفاوت مقام و قدرت در میان اعضایش
- گریز از ناامنی، یعنی تمایل یک فرهنگ به ناراحت بودن مردم از عدم اطمینان و ریسک در زندگی روزانه
- فردگرایی-جمع‌گرایی، عبارت است از تمایل اعضای یک فرهنگ به تأکید بر منافع فردی یا روابط گروهی
- مردانگی-زنانگی، درجه‌ای است که یک جامعه به قاطعیت یا روابط ارزش قائل است.
- بلندمدت-کوتاه مدت گرایی درجه‌ای است که یک فرهنگ بر تفکر بلندمدت یا کوتاه مدت تأکید می‌ورزد.

کلمبیا، پرو، تایلند، سنگاپور، یونان، مکزیک، ترکیه، ژاپن، اندونزی	جمع گرایی
اسپانیا، آفریقای جنوبی، فرانسه، ایتالیا، بلژیک	فردگرایی

فاصله قدرت زیاد

فاصله قدرت کم

شکل (۱): فرهنگ نمونه‌ای از کشورها بر مبنای ابعاد فردگرایی- به جمع گرایی، و فاصله قدرت هافستد مأخذ: رفتار سازمانی، شرمهورن، هانت وازبورن، ۲۰۰۳، ص ۴۷.

ملاحظه می‌شود که فاصله قدرت بالا و جمع گرایی بعضاً با هم وجود دارند. فاصله قدرت پایین در پاره‌ای از موارد با فرد گرایی همراه است. در صورتی که جمع گرایی بالا موجب می‌شود که ما انتظار کار تیمی در اندونزی داشته باشیم که بر مبنای رضایت و توافق عمل می‌کند، فاصله قدرت زیاد سبب می‌گردد که تمایلات یک رهبر رسمی شدیداً همه چیز را تحت تأثیر قرار دهد. یک تیم مشابه در بریتانیا یا آمریکا که بر مبنای فردگرایی و فاصله قدرت کم عمل می‌کند، ممکن است بیشتر با بحث آزاد و باز تصمیم‌گیری کند.

#### خلاصه

در این فصل پس از ارایه تعاریفی از رفتار سازمانی، مروری شد بر منابع علمی رفتاری سازمانی. این واقعیت که رفتار سازمانی علمی میان رشته‌ای است از مباحث مورد طرح بعدی بود. دانش رفتار سازمانی میان رشته‌ای، با علوم رفتاری از قبیل روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، و انسان‌شناسی، همچنین علوم اجتماعی چون اقتصاد و علوم سیاسی ارتباط ناگسستنی دارد. در واقع هدف نهایی رفتار سازمانی عبارت از بهبود عملکرد سازمان‌ها و تجارب کاری اعضای آنهاست و در راستای این هدف است که بین رشته‌های مختلف علوم رفتاری پیوندی حاصل می‌شود، تا با آگاهی از زوایای پنهان علم انسان‌شناسی، روان‌شناسی و از قبیل، بتوان عملکرد بهتری را در سازمانها شاهد بود.

رفتار سازمانی مبتنی بر تفکر اقتضایی است؛ یعنی به جای اینکه تصور شود که یک بهترین راه یا راه حل جهان‌شمول برای اداره افراد و سازمان‌ها وجود دارد، این اعتقاد وجود دارد که اقدامات مدیریت باید با ماهیت هر وضعیت خاص متناسب باشد. با استفاده از نگرش اقتضایی، محققان رفتار سازمانی، سعی می‌کنند مشخص نمایند چگونه وضعیتهای متفاوت به بهترین وجه درک و حل و فصل شوند.

آنچه در سازمان حادث می‌شود، به سبب تلاشهای انسانی است. چگونه افراد کار می‌کنند و در کنار هم در سازمان فعالیت می‌نمایند، آن چیزی است که رفتار سازمانی به آن می‌پردازد.

یکی از جهات مهم رفتار سازمانی، امروزه تأکید بر اهمیت انسان است که نشان‌دهندهٔ مجموع دانش، تخصص، و تعهد نیروی کار سازمان است. رفتار سازمانی تشخیص می‌دهد که حتی در عصر تکنولوژی پیشرفته، منابع انسانی غیرقابل جایگزین هستند که دانش و عملکردشان، هدف، رسالت و استراتژیهای سازمانی را به پیش می‌برد. فقط از طریق تلاشهای انسانی است که این مزیت بزرگ می‌تواند از منابع مادی چون تکنولوژی، اطلاعات، مواد خام، و پول متمایز گردد. تأکید استراتژیک امروزی بر سازمانهای مشتری مدار و بازار محور، اهمیت بیشتری را به درک رابطهٔ بین یک سازمان و محیط اش قائل است.



۱ - کدامیک از تعاریف زیر در مورد رفتار سازمانی صحیح است؟

الف - رفتار سازمانی در واقع مجموعه‌ای از دانستیهای مهم علمی است که به بررسی رفتار فردی و گروهی در سازمانها می پردازد.

ب - رفتار سازمانی، به رضایت شغلی، طرز تلقی افراد از کار و محل کارشان توجه بسیار دارد؛ و از این طریق تئوریه‌ها و چارچوبهایی فراهم می آورد که به توضیح و پیش‌بینی رفتار کمک می‌کند

ج - رفتار سازمانی، ظرفیت بالقوه را برای موفقیت در محیط کاری امروزی، که چالشی، پیچیده، و دائماً در حال تغییر، و پویاست توسعه دهد

د - تمام موارد

۲ - هدف نهایی رفتار سازمانی عبارت است از:

الف - تناسب اقدامات مدیریت با ماهیت وضعیتهای خاص در سازمان

ب - حل و فصل وضعیتهای متفاوت

ج - بهبود عملکرد سازمانها و تجارب کاری اعضای

د - درک علمی رفتار افراد و گروهها در سازمانها

۳ - دستیابی به مقاصد تعییت شده هر سازمانی متکی به ..... می باشد؟

الف - مدیریت

ب - بیانیه ها و رسالت

ج - نحوه ارائه کالا یا خدمت برای مشتریان

د - تلاش انسانها

۴ - مدیران به دیگران کمک می کنند تا کارها را ..... انجام دهند. و این عمل از طریق ..... صورت می گیرد.

الف - با توجه به نیازهای مشتریان - کمک و حمایت

ب - به موقع، با کیفیت بالا و روشهای مناسب - کمک و حمایت

ج - با توجه به کمبود منابع مادی - دستور و کنترل

د - هیچکدام

۵ - کدامیک از موارد زیر جز ابعاد فرهنگ محسوب می شوند؟

الف - تکنولوژی و فرهنگ درون سازمانی

ب - زبان و توجه به زمان

ج - مذهب و نحوه استفاده از فضا

د- مورد ب و ج

۶ - کدامیک از موارد زیر، ابعاد فرهنگ ملی از نظر گرت هافستد هستند؟

الف - فاصله قدرت، گریز از ناامنی و زنانگی و مردانگی

ب - فرهنگ چند زمانی و زبان

ج - نحوه استفاده از فضا و جمع‌گریزی و فرد‌گرایی

د- مذهب و بلند مدت و کوتاه مدت‌گرایی

۷- رفتار سازمانی مبتنی بر ..... است؛ یعنی به جای اینکه تصور شود که یک بهترین راه یا راه حل جهان‌شمول برای اداره افراد و سازمان‌ها وجود دارد، این اعتقاد وجود دارد که اقدامات مدیریت باید با ماهیت هر وضعیت خاص متناسب باشد.

الف - فرهنگ ملی

ب - تفکر اقتصادی

ج - علوم رفتاری

د - هیچکدام

۸- کدامیک از موارد ذیل تعریف هم‌افزایی است؟

الف - ایجاد مجموعه‌ای که بزرگ‌تر از جمع تک تک آنها است

ب - تلاش در فرمول‌بندی استراتژی و اجرای آن در سازمان

ج - هیچکدام

د - مورد الف و ب

۹ - کدامیک از جملات زیر نادرست است؟

الف - فاصله قدرت عبارت است از تمایل یک فرهنگ به پذیرش تفاوت مقام و قدرت در میان اعضای آن فرهنگ.

ب - فرهنگ بلند مدت‌گرا بر احترام به سن چندان مورد توجه نیست و انتقاد به صورت آشکار صورت می‌گیرد و

قراردادهای رسمی و مکتوب مورد تأکید است

ج - در فرهنگ فردگرا، فرد در اولویت است. لذا تأکید بر علائق شخصی و تصمیمات فردی است

د - گزیر از ناامنی فرهنگ تمایل به ناراحتی در برابر با ریسک و ابهام است.

۱۰ - خصایصی که رفتار سازمانی امروز را با چالش روبرو ساخته اند، کدامند؟

الف - رهبران توانمند، برخوردار از هوش عاطفی بالا

ب - تغییر نیروی کار، انتظارات مشتریان و بالطبع تغییر مدیریت

ج - مطلوب نبودن مدیریت سنتی و تغییر رهبری سازمان

د - همه موارد

## فصل دوم

### عقلانی گرایی و عقلانیت

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم سازمان به عنوان ماشین در تفکر عقلایی گرایی و تاثیر آن بر رفتار سازمانی چیست؟
- مدیریت علمی در تجربه و آزمون چگونه ظاهر شد و چه تجلیاتی به لحاظ در رفتار نیروی انسانی داشت؟
- ظهور نهضت روابط انسانی در پاسخ به عقلانیت گرایی صرف مکتب مدیریت علمی چگونه بود و چه تغییری را از بعد رفتاری به دنبال داشت؟
- صنعت روان سنجی به چه معناست؟
- مفهوم عقلانیت گرایی و عقلانیت از دیدگاه وبر و مک دونالد چیست و ارتباط آن با رفتار مورد انتظار سازمانی به چه ترتیب است؟
- اشکال تطبیق زنان و مردان با مختصات سازمانهای بروکراتیک کدام است؟
- ظهور عقلانیت گرایی در رفتار نیروی انسانی بخش خدمات چگونه است؟
- مفهوم مک دونالدیسم چیست؟

نظریه‌های اولیه مدیریت (بایج ۱۹۸۹، تیلور ۱۹۱۱، اور ۱۸۳۵) همگی سعی بر به کارگیری فعالیت‌های علمی عقلانی در حوزه سازمان به منظور بهبود عملکرد سازمان داشته و سازمان نیز از دید ایشان در حکم یک ماشین و انسانها نیز بعنوان عواملی متغیر و غیر قابل اعتماد تلقی می شدند. به عنوان مثال از دید "اور" (۱۸۳۵) علم نجات بخش مدیریت، موجب تغییر کسب و کار از صنایع دستی به مکانیزم های خودکار گردید. از دید وی این امر موجب شد تا مکانیزم های مناسبی در اختیار مدیریت قرار گیرد به گونه ایکه مشاغلی که نیازمند مهارت‌های فیزیکی کارگر بودند به سادگی توسط مکانیزم هایی جدید جایگزین شدند، مکانیزم هایی که حتی توسط یک کودک قابل نظارت بودند. موارد مشابهی در نوشته‌های "بایج" و "تیلور" یافت می شود. فردریک وینسلو تیلور (۱۹۱۱) معتقد بود علم حقیقی مبتنی بر قوانین و اصول کاملاً تعریف شده بهترین نوع مدیریت است. اصول مدیریت علمی، از دید تیلور، توانایی حل بسیاری از مشکلات مدیریتی را دارا می باشد، مشکلاتی از قبیل مشکلات تولید ناشی از فقدان توان مدیریت در حداکثرسازی تولید و یا استیلای منطق کارگران در محدودسازی خروجی سازمان (ناشی از ترس از پرداخت کم و یا دوباره کاری). تیلور، مدیران را مسئول کسب دانشی می‌دانست که به طور سنتی و از گذشته در دست کارگران بود. از دید وی مدیران باید این نوع دانش را پس از طبقه بندی و مرتب کردن به شکلی از قوانین و فرمول ها در می آوردند و تبدیل به علم می کردند. نظریه های اولیه مدیریت، رفتار نیروی انسانی را همانند رفتار ماشین کاملاً قابل پیش بینی تعریف کرده و بر همین مبنا رویکرد ماشینی نسبت به انسان و رفتار نیروی انسانی در فضای کسب و کار در پیش گرفت.

### تجربه و آزمون در مدیریت علمی

جنگ سال ۱۸۹۸ آمریکا و اسپانیا فرصت لازم جهت اجرای اولین آزمایش در مدیریت دولتی و در شرکت فولاد "بث لم" را برای تیلور فراهم ساخت. با آغاز جنگ، قیمت سنگ آهن شدیداً افزایش یافت. سنگ آهن در فضائی نزدیک محل کار قرار داشت و تنها می بایست به داخل کوره ها حمل می شد. به همین منظور یک قطعه راه آهن به همراه یک واگن و یک تکه الوار فراهم گردید. هر یک از کارگران می بایست ۹۲ پوند سنگ آهن را از روی الوار (سطح شیبدار) به داخل واگن حمل می کردند. حدوداً یک کارگر متوسط قادر بود ۱۲/۵ تن سنگ آهن را روزانه بارگیری کند ولی مشخص شد که یک کارگر ممتاز و درجه یک قادر است این میزان را تا ۴۷ و ۴۸ تن افزایش دهد. از یک گروه ۷۵ نفری، چهار نفر از بهترین ها انتخاب شدند. سپس یکی از آنان که تیلور وی را "اشمیت" می نامید و از لحاظ روانی کمی کند ذهن بود انتخاب شد تا کار را آغاز کند. به وی پیشنهاد شد که به جای حقوق ۱/۲۵ دلار در ساعت، به وی مبلغ ۱/۸۵ دلار پرداخت خواهد شد اگر گوش به فرمان شخص دیگری در خصوص اعلان زمان برداشت سنگ آهن، قدم برداشتن و استراحت باشد. وی توانست در این شرایط ۴۷/۵ تن سنگ آهن را روزانه بارگیری کند. وی در طول سه سالی که تیلور در "بث لم" بود، هرگز از این سرعت کاری نکاست. نتیجه ای که تیلور گرفت از این قرار بود: افرادی که با سنگ آهن سرو کار دارند نه تنها قادر به درک علم نیستند بلکه حتی نمی توانند بدون کمک فردی که مافوق آنان است طبق قوانین این علم، عمل و رفتار نمایند. از دید تیلور، کارگر متناسب صنعت سنگ آهن آدمی بود نسبتاً کودن و بی

تفاوت که از لحاظ ساختار ذهنی بسیار به یک گاو نر می مانست . او به آن اندازه کودن بود که حتی مفهوم واژه درصد نیز برای وی بی معنا بود. بر همین اساس اشمیت انتخاب گردید و تحت آموزش و نظارت قرار گرفت . ۷ نفر از میان ۸ نفر کارگران از کار خود اخراج شدند.

رفتار مشابهی در آزمایش دوم تیلور در تدوین علم بیل زنی مشاهده می شود. فرض شد که یک بیل زن ماهر قادر است در بهترین شرایط ، روزانه ۲۱ پوند ذغال را با بیل بار زند. هر روز دستورات لازم برای کارهای جدید به بیل زنان ارائه و بازخور عملکرد روز قبل نیز ارائه میگردد. کارکنان دفتری نیز عملیات بیل زنی را برنامه ریزی می کردند.

چهار وظیفه برای مدیر در راستای نگرش علمی ظهور یافت. نخست آنکه بجای قانون سرانگشتی قدیمی، برای هر عنصر از کار یک روش علمی ایجاد گردید. دوم آنکه کارگران بصورت علمی انتخاب و آموزش داده شدند. سوم آنکه کارگران در جهت اطمینان از انجام کار مطابق با اصول طراحی شده با یکدیگر همکاری میکردند و چهارم آنکه تقسیم کار و مسئولیت میان کارگران و مدیران تقریباً برابر گردید . مدیران، آن دسته از کار را که بیشتر با آنان مطابقت داشت انجام می دادند و کار را حداقل یکروز جلوتر برنامه ریزی می کردند و برنامه ها نیز طی دستورالعملهایی بطور کتبی به کارگران ابلاغ می شد. این دستورالعملها شامل توصیف جزء به جزء کار، زمان مورد نیاز و هم چنین ابزار انجام کار بود. اگر کار بصورت صحیح و در زمان تعیین شده صورت می گرفت مبلغی برابر با ۳۰ تا ۱۰۰٪ حقوقشان علاوه بر حقوق معمول به آنان پرداخت می شد. در صورتیکه مطالعه علمی بر روی فعالیتی صورت می گرفت دیگر از گروه کارگری درخواست نمی شد تا با سرعتی متفاوت و حتی مضر برای سلامتی فعالیت نمایند (همان سرعت می بایستی رعایت میگردد). مشخص شد که این برنامه هم به مدیران و هم به کارگران سود درخور توجهی عاید می کرد. هدف از طراحی سیستم، انجام رضایتبخش کار نبود بلکه به حداکثر رسانیدن پاداش و خروجی کار هدف اصلی بود.

"فرانک گیلبرت"<sup>۲۱</sup> در اقدامی مشابه به مطالعه حرفه آجرچینی پرداخت و حرکات، سرعت و میزان خستگی آجرچینان را مورد مطالعه قرار داد. وی وضعیت دقیق پای آجرچینان را نسبت به دیوار، ظرف ملاط و توده آجر تعیین نمود و بهترین ارتفاع برای جا دادن ظرف ملاط و کوره آجر را طراحی و به همین منظور داربست و سکوبندی مربوط را نیز تعبیه کرد. وی درخواست نمود آجرها قبل از آنکه به دیوار چین داده شوند در وضعیت مناسب و منظمی بر روی یک سطح چوبی نگهداری و دسته بندی شوند به گونه ای که لبه مناسب هر آجر به سمت بالا باشد. در این حالت می توان اطمینان داشت که آجرها با سرعت مناسب و به بهترین وجه برداشته می شوند. با این عمل، گیلبرت توانست تعداد حرکات آجرچین را از ۱۸ به ۵ حرکت تقلیل دهد. وی به آجرچینان آموخت که با دست چپ آجرها را برداشته و با دست راست ماله و ملاط را مورد استفاده قرار دهند. بدین طریق به جای ۱۲۰ آجر قبلی در ساعت، این تعداد به ۳۵۰ آجر به ازای یک نفر ساعت افزایش یافت و به همین دلیل استانداردها و همکاری میان کارگران ترغیب گردید. وظیفه اعمال استاندارد بر عهده مدیر بود. در صورتیکه کارکنان با این نوع اجرای کار موافقت می کردند، قطعاً پول بیشتری دریافت می کردند.

در حالیکه مردان در نگرش تیلور بصورت علمی انتخاب و آموزش می دیدند، زنان نیز در کارخانه دیگری روزانه به میزان ۱۰/۵ ساعت جهت بازرسی بلبرینگهای دوچرخه مشغول کار بودند. کم کم ساعت کار روزانه به ۱۰ ، ۹/۵ ، ۹ و سپس ۸/۵ ساعت، در قبال همان دریافت قبلی، کاهش یافت. بهترین کارگران انتخاب شدند و برخی از ماهرترین، سخت کارترین و مورد اعتمادترین کارگران زن نیز به دلیل

عدم درک شان در شناخت عیوب و یا عدم دقت کافی و دور انداختن سریع بلبرینگ ها از کار بر کنار شدند. صداقت و دقت مابقی کارگران زن مورد بازبینی قرار گرفت. سپس سربازان به طور تصادفی برخی از بازرسین را مورد بازبینی مجدد قرار دادند. متقابلاً کار بازرسین ارشد نیز مورد بازبینی قرار گرفت. حتی از طریق روش دیگری این بازبینی استمرار یافت. هر ۲ یا ۳ روز در میان، سرپرست کارگاه تعداد محدودی بلبرینگ معیوب و سالم را تهیه و جهت بررسی دقت بازرسین و ثبت اطلاعات به آنان ارائه می نمود. کمیت و کیفیت تمامی کارها بصورت روزانه و با دقت بالا ثبت می شد. بنابر ادعای تیلور، دیگر اثری از سهل انگاری مشهود نبود. حقوق آن دسته از بازرسین که خروجی شان چه از لحاظ کمی و چه به لحاظ کیفی بالا بود افزایش یافت که این امر خود موجب انگیزش آنان گردید. حقوق بازرسین بی تفاوت به کار نیز کاهش یافت. افراد بی دقت و کند نیز اخراج شدند.

میز کار بازرسین با چنان فاصله‌ای از یکدیگر قرار گرفت که امکان صحبت آزادانه حین کار کاملاً غیر ممکن گردید؛ ولی در عوض به ازای هر ۱/۵ ساعت کار حدوداً ۱۰ دقیقه تنفس اعلان گردید. در خلال زمان تنفس بازرسین می توانستند میز کار خود را ترک کرده، قدم بزنند و با یکدیگر نیز صحبت کنند. به نظر می رسید این بهترین روش برای تداوم کار بدون اعمال فشار باشد. تیلور نیز مانند رفتارگرایان معتقد بود که بازخور از عملکرد طی دوره های منظمی مثلاً هر ۱ ساعت ضروری باشد. سهمین شدن در سود تا اندازه کمی مؤثر بود (۱۹۱۱). متعاقب این تغییرات، ۳۵ کارگر زن جدید توانستند حجم کار ۱۲۰ نفر قبلی را انجام دهند. بعلاوه، دقت کار نیز همزمان با افزایش سرعت به میزان دو سوم قبلی افزایش یافت. حقوق میانگین کارگران زن نیز به میزان ۸۰ تا ۱۰۰ درصد قبلی افزایش یافت، ساعات کار روزانه به هشت ساعت و نیم تقلیل یافت و یک روز تعطیل در روزهای یکشنبه نیز به جمع تعطیلات اضافه شد.

از دید روانشناسی، ریشه‌های تفکر تیلور باید در زمان تربیت کودکی وی جستجو شود. دوران جوانی تیلور سرشار بود از نظم، نظارت، و حساسیت که ریشه در ساختار خشک مقدسی خانواده‌اش داشت. تحلیل دقیقی از فعالیتهای ورزشی، راهپیمایی های حول شهر، و وضعیت خواب تیلور به عمل آمد (کاینمن<sup>۲۲</sup>، ۱۹۹۶). نباید فراموش کرد که تیلور در فضای خاصی ظهور یافت که تفکر به‌کارگیری عمل عقلانی در سازمان جهت ارتقاء عملکرد بعنوان تفکر غالب مطرح بود.

از نقطه نظر طراحی شغل، برنامه تیلور بر اصول تقسیم کارهای ذهنی و دستی و همچنین موارد ذیل متمرکز بود: (۱) اصول کلی در تجزیه حداکثر وظایف (۲) تفکیک کارهای مستقیم و غیرمستقیم (نصب، آماده سازی، تعمیر و نگهداری) و (۳) به حداقل رساندن مهارتهای مورد نیاز و در نتیجه تقلیل زمان مورد نیاز جهت آموزش. این اصول در آمریکا و سپس به آرامی در انگلیس بعنوان اصول طراحی شغل پذیرفته شد. البته ایده تیلور از سوی همه شرکت ها مورد استقبال قرار نگرفت. در ژاپن، جائیکه کارخانجات بر اساس سنت کارگروهی در کارکردهای مدیریتی و تعمیر و نگهداری به‌مراه تعداد کمی پرسنل ستادی فعالیت می کردند به لحاظ وجود انعطاف قابل توجه در مشاغل، الگوی متفاوتی در جریان بود.

"هنری فورد"، علیرغم مشکلات ذاتی طراحی کار تیلور و به لحاظ رویت سیستم کشتار انبوه دام در کارخانجات بسته بندی گوشت "شیکاگو" در دوران قبل از جنگ جهانی اول (کرودی<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۰، بورل<sup>۲۴</sup>، ۱۹۹۷)، اصول تیلوریسم را پذیرفت. فورد با زیرکی در صدد

---

<sup>۱</sup> - Kineman

<sup>۲۳</sup> - Craudi



به‌کارگیری اصول فرآیند کشتار دام و بسته بندی گوشت " بصورت معکوس " در تولید محصولات پیچیده ای مثل اتومبیل بود. در این جا مثالی از کاربرد اصول فرآیند کشتار دام در تولید ماشین ارائه میگردد. او با کارهای کوچک آغاز نمود و متوجه شد که حدوداً ۲۰ دقیقه طول می کشد تا یک نفر یک آلترناتور برقی را تولید کند، لذا وی با تقسیم کار به فرآیندی شامل ۲۹ عملیات توانست زمان مونتاژ را به ۱۳ دقیقه کاهش دهد. با افزایش ۱۸ اینچی ارتفاع خط مونتاژ، این زمان به ۷ دقیقه تقلیل یافت. با عقلانی تر کردن موضوع، این زمان به ۵ دقیقه رسید (سیمز و همکاران<sup>۲۵</sup> ۱۹۹۳). وی با برقراری یک ساختار خودکامه، وظایف را به سمت ویژگیهایی نظیر نظارت نزدیک، ماشین‌وارگی، کوتاهی چرخه کاری و به گونه ای سختی در کار سوق داد.

ایده اصلی این بود که چرا وقتی می‌توان یک شغل را به اجزاء تفکیک کرد و هر بخش را به کارگری با حداقل مهارت سپرد و در عین حال هزینه ها را کاهش و خروجی را افزایش داد اینگونه عمل نکرد و بجای آن کار را از ابتدا تا انتها به کارگر ماهری سپرد که حقوق بالایی را نیز طلب کند. طراحی مشاغل به گونه ایکه یکسری وظایف محدود بصورت تکراری به سرکارگر واگذار شود و وی بر اساس دستورالعمل های صادره از سوی مدیران انجام وظیفه نماید قطعاً موجب افزایش راندمان شده و محصولات یک دست تری را تولید کرده و امکان نظارت بیشتر از سوی مدیران را نیز فراهم خواهد آورد. دیگر نیازی به تکیه بر همکاری کارگران در تعیین زمان مورد نیاز جهت تکمیل کار و تعیین تعداد افراد مورد نیاز جهت اجرای کار و یا تعیین اینکه چه مقدار کار در یک نوبت کاری انجام می شود نخواهد بود. در صورت حضور کارکنان غیر ماهر این امکان برای مدیران فراهم می شود که به راحتی در تعیین میزان حقوق، ساعات و شرایط کاری و جابجائی بیشتر کارگران اعمال قدرت نمایند. لیدنر<sup>۲۶</sup> (۱۹۹۳) منطبق روزه ساختن کار را بسیار ساده، جالب و وسوسه انگیز می داند. روزه کردن کار و تقسیم جزء به جزء کار این امکان را فراهم می سازد تا عده ای قلیل بتوانند کل فرآیند تولید را تحت تأثیر قرار دهند.

روزمرگی کار در صنایع ساخت و تولید آغاز گردید. پس از ایجاد بخش‌های اداری، کم کم کار فکری نیز جدا شده و شاغلین از تنوع و فرصت های لازم جهت تصمیم گیری محروم شدند (براورمن<sup>۲۷</sup> ۱۹۷۴). از دید براورمن در تیلورسیم سه اصل وجود دارد :

۱- عدم وابستگی کار به مهارت کارگران

۲- جدایی "تفکر در مورد چگونگی کار" از "انجام کار"

۳- بهره برداری از این دانش انحصاری توسط مدیران به گونه ای که هر مرحله از فرآیند کار و نحوه اجرای کار، تحت نظارت باشد.

"براورمن" می افزاید، پس از مارکس، کار در نظام کاپیتالیسم به سودآوری بجای ارضای نیازهای انسانی پیوند خورد. لذا بین کاپیتالیسم و کار، تضاد علائق ظاهر شد. در چنین شرایط خصومت آمیزی، ضروری بود که مدیران حداکثر نظارت را بر فرآیند کار اعمال

---

<sup>۲۵</sup> Burrell

<sup>۲۶</sup> Siems et al

<sup>۲۶</sup> Leadner

<sup>۲۷</sup> Browerman

نمایند. "براورمن" معتقد بود بهره‌گیری مبسوط از مدیریت علمی به تنزل فرآیند کار انجامید که منجر به تخصصی شدن و روزمره شدن کار گردید (ادوارد<sup>۲۸</sup> ۱۹۷۸).

اثرات روزمره سازی کار بر کارگران عبارت بود از: کاهش تنوع و گوناگونی کار به همراه کاهش رضایت شغلی، که البته همگی بطور کامل مستندسازی گردید. این فرآیند با ورود فناوری در فرآیند کار پیچیده‌تر شد. بعنوان مثال، گروهی از محققان ژاپنی (۱۹۹۰) چگونگی تنزل کار در بانکداری ژاپن را با تشدید نظارت و تحلیل رفتن شرایط کاری توصیف نمود. کار مدیران میانی نیز، بدلیل آنکه نیاز به عناصری همچون قضاوت و آزادی عمل در تصمیم‌گیری تقریباً حذف شده بود، ساده‌تر گردید. به علت وجود کامپیوتر، کار مدیران بخش‌ها نیز یک دست‌تر و نظارت متمرکز دفتر مرکزی نیز افزایش یافت که البته منجر به کاهش اختیار و افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران بخش‌ها شد. قطب بندی کار، یعنی جدائی کار فکری از فیزیکی، افزایش یافت. کار فکری تنها به عده‌ای محدود از کارکنان مثل مدیران ارشد و تحلیلگران سیستمی محدود گردید.

بر اساس نقطه نظرات هاکن<sup>۲۹</sup> (۱۹۷۱) مشاغل غیرچالشی اغلب موجب عدم رضایت کارکنان، افزایش غیبت، جابجائی کارکنان و مشکلات نسبی در مدیریت اثر بخش کارکنانی که در مشاغل ساده کار می‌کنند می‌شد. پژوهشگران از طریق توسعه شغلی و طراحی مجدد مشاغل در صدد معنا بخشی و چالشی نمودن مشاغل گردیدند.

علی‌رغم محدودیت‌های فراوان طراحی شغل بر اساس دیدگاه تیلور و اثرات منفی، کارفرمایان حداکثر منافع را از این دیدگاه کسب می‌نمایند. مدیریت علمی تیلور در بسیاری سازمانها در حال اجراست. گرچه شرکت خدماتی حمل بسته‌های پستی دارای مشاغل تمیز و مرتبی بود ولی اصول تیلور تنها محدود به مشاغل تمیز و مرتب نبود و در دیگر مشاغل نیز دیده می‌شد؛ مثل مرغداری، که در این شغل نیز کار به عملیات ساده و تکراری تفکیک گردید. بعنوان مثال بخش بسته بندی جوجه شامل ۴ نفر بود که هر کدام یکی از چهار وظیفه زیر را انجام می‌دادند یعنی: توزدن سنگدان و گردن و ران‌ها، در کیسه کردن مرغ‌ها، وزن کردن و بستن درب کیسه‌ها. مشخص گردید که یک نفر قادر است به تنهایی ۲۰۰۰ جوجه را در ساعت و ۱۴۰۰۰ جوجه را در عرض یکروز چک کند. این چک کردن شامل بررسی وضعیت جوجه‌ها و عدم باقی ماندن جگر، قلب یا اجزا مشابه در درون جوجه‌ها بود. به قول کارکنان، دست خود را بر پشت جوجه گذاشته و با حسی قوی همه چیز را بیرون کشیده و در قفسه‌ها قرار دهید و سپس به جوجه بعدی بپردازید. از دید کارکنان، کار بسیار سخت و مشکل بود.

گرچه مدیریت علمی به مدت مدیدی با مشکلات رفتاری در کار گریبانگیر بود ولی اخیراً به دلیل عدم انعطاف با عدم کارایی نیز مواجه شده است. شاید تولید مستمر یک کالای استاندارد شده در طی یک زمان مستمر برای یک بازار انبوه از دید طراحان سازمان موثرترین روش سازماندهی باشد، ولی آیا هرگز چنین بازار انبوهی وجود خارجی دارد و یا اساساً ظرفیت پذیرش کالا، مستمر، همگن و قابل پیش‌بینی است (به دلیل نیازهای متنوع مشتریان و یا نوآوری در محصول). آنچه که اساساً مورد نیاز است، وجود یک شرایط کاری منعطف‌تر است به گونه‌ای که با آزادی عمل بتوان با عدم قطعیت و تغییر در نیاز مشتریان و تکنولوژی مقابله نمود. نگرش مکانیکی به افراد می‌بایستی با رویکرد دیگری از منابع انسانی جایگزین گردد.

---

Edward<sup>۲۸</sup>

Hockman<sup>۲۹</sup>

## نهیضت روابط انسانی

ریشه های نهیضت روابط انسانی به قرن ۱۹ و مطالعات امیل دورکهایم<sup>۳۰</sup> (۱۹۱۷-۱۸۵۸) بر می‌گردد. این مطالعه در خصوص انسجام و وحدت اجتماعی صورت گرفت. نهیضت روابط انسانی در خلال جنگ جهانی اول ظهور یافت که بیشتر به موضوعاتی همچون انتخاب، آزمون و طبقه بندی متقاضیان استخدام در ارتش که البته با یک آزمون روانشناسی نیز همراه بود مرتبط می‌شد. لاپ تون (۱۹۷۱) هدف از نهیضت روابط انسانی را افزایش بهره‌وری کارکنان و رضایت شخصی آنان از طریق زدودن مشکلات و تحریم های منابع انسانی می‌داند. نقطه آغازین نهیضت روابط انسانی به یکسری آزمایشات در کارخانه وسترن الکتریک هائورن در شیکاگو و در سال ۱۹۲۴ بر می‌گردد. ابتدا رابطه میان روشنایی، حرارت، رطوبت، میزان استراحت بین کاری با بهره‌وری منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت (دیکسون<sup>۳۱</sup> ۱۹۳۹). دو گروه از کارکنان انتخاب و هر یک در بخش مجزایی در کارخانه مشغول به کار شدند. در یکی از گروه‌ها تغییرات در شرایط کاری اعمال گردید؛ در حالی که در گروه دیگر شرایط کاری ثابت باقی ماند. بهره‌وری هر یک از گروه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که خروجی گروه آزمایشی بدون توجه به میزان روشنایی افزایش یافت، حتی زمانیکه میزان روشنایی در حد یک شمع کاهش یافت، باز هم خروجی گروه افزایش یافت. خروجی گروه کنترل نیز به طور مستمر افزایش یافت.

مجموعه دیگری از آزمایشات در خط مونتاژ رله صورت گرفت و در این سری از آزمایشات اثرات شرایط کاری با جزئیات بیشتری بررسی شد. مجدداً، بدون در نظر گرفتن آنچه پژوهشگران انجام دادند مثلاً طولانی کردن زمان کاری و کاهش زمان استراحت، باز هم بهره‌وری افزایش یافت. محققین علت این امر را ایجاد احساس خاصی در کارکنان دانسته و بیان نمودند که کارکنان خود را کانون توجه دیگران یافتند. این امر منجر به افزایش روحیه کارکنان و در نهایت بهره‌وری آنان گردید.

آزمایشات بعدی در اوایل دهه ۳۰ بر روی یک گروه ۱۴ نفره صورت گرفت. این گروه در یک اتاق، به مدت ۷ ماه از نزدیک مورد مشاهده دقیق قرار گرفتند. شرایط کاری به صورت طبیعی حفظ شد ولی یک برنامه تشویقی مالی جهت ارائه پاداش در قبال خروجی گروه منظور گردید. کارکنان کم کم خروجی خود را کنترل کرده و آن را بر اساس آنچه که خود عادلانه تشخیص می‌دادند محدود کردند. سپس گروه توانست حداقل و حداکثر خروجی بهنجار را تشخیص دهد. هر گونه تخطی از این هنجار به صورت شفاهی تذکر داده می‌شد و حتی تهدید به برخورد فیزیکی می‌شد.

امروزه این مطالعات در جهت تشخیص اهمیت نیازهای اجتماعی محیط کاری و روشی که گروه از این لحاظ نیازها تامین می‌شود بین همگان شناخته شده است. مطالعاتی که طی آن، کارکنان خروجی را محدود ساخته و در تمامی فعالیتهای غیر برنامه ریزی شده هم مشارکت فعال دارند. با تشخیص سازمانهای غیر رسمی مبتنی بر دوستی و تعامل برنامه ریزی نشده میان اعضای گروه در کنار سازمان رسمی که توسط مدیریت طراحی می‌شد، تئوریهای کلاسیک مدیریت دچار شوک شدند. سازمان غیررسمی شامل جنبه های احساسی و غیر

---

Emile Durkheim <sup>۳۰</sup>

Dickson <sup>۳۱</sup>

عقلانی رفتار انسان در سازمان بود و در ضمن شامل پیوندها و وفاداری های میان کارکنان نیز می شد، روابط اجتماعی که هرگز در جدول سازمانی منعکس نمی شد. ماری پارکر فالت از تئوری پردازانی است که در توسعه این دیدگاه مؤثر بود (کانتر ۱۹۷۷).

مایو (۱۹۴۹) در مطالعات هائورن، توسعه مهارت های اجتماعی مدیریتی را برای ارتقای همکاری میان کارگران و مدیران لازم دانست تا بدین طریق پاسخی به مشکل محدود کردن خروجی و مقاومت از سوی کارکنان بیابد. وی معتقد بود در صورتیکه مدیران بتوانند نسبت به نیازهای اجتماعی کارگران از خود حساسیت بیشتری نشان دهند، روحیه و انگیزش کارکنان افزایش خواهد یافت. مدیریت باید به دخالت در سازمانهای غیر رسمی تشویق می شد تا بتواند ساخت یک نظام اخلاقی جدید مبتنی بر رضایت را ایجاد و حفظ کند (تامسون و مک هیو، ۱۹۹۰).

بعدها مطالعات هائورن توسط محققین بدقت مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً ناکافی به نظر رسید. کاری (۱۹۶۷) روشن نمود که این مطالعات مملو از تفاسیر اشتباه و غلط بوده و وضعیت واقعی را به تصویر نکشیده است. وی به عنوان مثال نتیجه گیری کرد که نظارت دوستانه و توأم با آرامش الزاماً منجر به بهره وری بالاتر نمی شود. وی معتقد بود به دلیل افزایش بهره وری است که مدیران با آرامش بیشتری رفتار نمودند.

به علاوه افزایش بهره وری به دلیل یک تغییر ساده در ترکیب نفرات گروه کاری بود. به عنوان مثال، دو کارگر مرد بدقلق در اواسط آزمایش از گروه کنار زده و به جای آنها دو زن نیازمند به کار و دارای مشکلات مالی به گروه اضافه شدند. دقیقاً به دلیل تلاش و برانگیختگی این دو زن بود که خروجی گروه افزایش یافت و دقیقاً پس از این مرحله مدیریت نیز از سبک زورگویانه نظارتی خویش دست کشید (ویک ۱۹۴۹). آرابراون (۱۹۷۶) و آکرو ون هاتون (۱۹۹۲) متوجه شدند که مطالعات هائورن دارای تفاسیر ناکافی و سؤال برانگیزی از نتایج حاصله است زیرا این مطالعه بعد جنسیت را در فرآیند های سازمانی نادیده گرفته است. نظر کانتر (۱۹۹۷) نیز جالب توجه است. وی معتقد است در حالی که اولین بررسی ها در تئوری مدیریت یعنی برنامه ریزی و تصمیم گیری موجب ورود عنصر انسان عقلانی در مدیریت گردید ولی دومین سری از بررسی ها درخصوص انگیزش و روحیه کارکنان (اعتراف به جنبه انسانی ورای ماشین) در این تصویر مدیریتی تغییرات قابل توجهی را وارد نمود. به عبارت دیگر تغییری در نظام اخلاقی مردانه در مدیریت کارآمد سازمان ایجاد نگردید.

اگرچه تئوری های روابط انسانی توانستند عنصر زنانه را به نظام قدیمی مردانه وارد کنند، ولی نظام اخلاقی مردانه و عقلانی بر مدیریت کاملاً مستولی بود و حتی نقش مدیریت مورد تأکید قرار گرفت. این نهضت به مردان آموخت تا چگونه به عنوان مرد در دنیای سازمانی جدید موفق تر باشند. این تصویر مبنای عقلانی را برای تعیین جایگاه زنان در مدیریت فراهم کرد. اگر جایگاهی برای زنان تصویر می شد این جایگاه چیزی جز بخشهای اداری و پرسنلی و یا بخش های عاطفی مدیریت نبود، زنان کماکان از مراکز قدرت دور بودند (کانتر ۱۹۷۷).

**عقلانیت: متناسب سازی کارکنان با مشاغل در جهت کنترل رفتار سازمانی مورد انتظار**

فردریک تیلور بر هماهنگی میان شغل و شاغل اعتقاد داشت. همانگونه که کارکنان از لحاظ کارآئی به شکل جهانشمولی شبیه به یکدیگرند، شاغل و شغل نیز باید از لحاظ مهارتها و استانداردهای مورد نیاز هماهنگ شوند. عمدتاً کارفرمایان بر متناسب سازی کارگران با مشاغل علاقمند بودند ولی جنگ جهانی اول تغییراتی در این رویه ایجاد کرد.

داروینیسیم اجتماعی (یا به کارگیری زیست شناسی داروین در جامعه) چارچوبی برای روان شناسی نوین در تفاوت‌های فردی ایجاد نمود. در اواخر قرن، نقش اصلی داروینیسیم اجتماعی بهبود و متناسب سازی نژاد، وراثت ژنتیکی و حداکثرسازی راندمان ملی بود.

### اصلاح نژاد

اصلاح نژاد علم بهبود اصل و نسب با در نظر گرفتن تمام قابلیت هایی است که به یک نژاد مناسب یا یک تبار خونی، فرصت بهتری جهت برتری بر نژاد دون پایه تر را فراهم می سازد، که البته غیر از این میسر نبود (هالوی<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۱). بر اساس علم اصلاح نژاد، منشأ اصلی بسیاری از اختلافات فردی وراثت ژنتیکی است. در صورتیکه عملکرد شخص از لحاظ ژنتیکی تعیین می گردید، دیگر تلاشی در تغییر آن صورت نمی گرفت بلکه در عوض سعی می شد تا افراد گروه بندی، جایابی و قاعده مند گردند.

### آزمون های هوش

برت نمرات ضریب هوشی دو قلوهای همسانی که از نظر نژادی تشابه زیادی با یکدیگر نداشتند را با یکدیگر مقایسه کرد. وی داده های زیادی در خصوص دو قلوهای که جدا از هم رشد یافتند جمع آوری کرد. پس از مرگش، کارهای برت با دقت مورد موشکافی قرار گرفت و عدم دقت و حتی نوعی فریبکاری در کارهای وی تشخیص داده شد. آخر مشخص نشد وی از چه آزمونهای هوشی استفاده می کرد. هیچیک از مؤسساتی که به عنوان محل خدمت این دسته از همکاران معرفی شدند قادر به شناسائی همکاران وی نشدند، و حتی این دسته از افراد در جوامع علمی وقت نیز ناشناخته بودند. یافته های وی ضریب همبستگی مشابهی را برای نمونه های دو قلو نشان می داد. از آنجائیکه آزمون های هوش ابزار دقیقی نیستند لذا امکان دستیابی به ضریب هوشی برابر حین آزمون یک نفر در دوره های زمانی متفاوت بعید بنظر می رسد. این حقایق همگی دال بر عدد سازی برت جهت تأیید باورش در خصوص اینکه هوش وراثتی است می باشد. بهر حال قبل از آنکه این حقیقت فاش شود، برت تأثیر زیادی در خط مشی های اجتماعی بریتانیا به ویژه در مدرسه و محیط کار وارد نمود.

برت اساساً یک روانشناس تعلیم و تربیت بود، ولی با روان شناسان صنعتی نیز همکاری می نمود. در مشاوره های حرفه ای، هوش عمومی کودکان و علائق کارفرمایان به هم پیوند می خورد تا شاغل به شغل متناسب گردد. برت مدعی است که می بایست سطح ذهنی هر

کودک مورد اندازه گیری قرار گیرد و سپس تعلیم و تربیت مناسب همان سطح به گونه ای ارائه گردد که کودک جهت تصدی یک موقعیت شغلی در آینده آمادگی کامل یافته و به آن سمت رهنمون گردد ( برت<sup>۳۴</sup>، ۱۹۲۴).

"برت" در کمیته های دولتی بریتانیا اینگونه اقرار نمود که سطوح هوشی در کودکان در سن یازده سالگی تثبیت می گردد و توسط آزمون های استاندارد قابل سنجش و اندازه گیری است.

عامه مردم بر این باورند که آزمون های هوش عاری از هر نقص بوده و بدین ترتیب نتایجی بسیار منفی در خصوص گروه هائی که از لحاظ ژنتیکی پائین تر تشخیص داده شدند به بار آورده اند. آزمون های هوش در تعیین کلاس بندی کودکان تنها بر روی تعداد محدودی از مهارتها و وظایف تمرکز دارند. آنها قادر به آزمون خلاقیت یا هوش اجتماعی کودکان نیستند (بعنوان مثال توانائی شناخت خود یا درک احساسات یا رفتارهای اجتماعی دیگران). بسیاری هوش را وراثتی دانسته که از طریق ژن ها قابل انتقال بوده و در طی زندگی نیز ثابت می ماند.

آزمونهای هوش آنچنان غیر قابل اعتماد هستند که حتی آندسته از افرادی که نابغه تلقی می شوند در این دسته از آزمونها نمرات پائین کسب می کنند.

همگی فکر می کنیم ضریب هوشی بالا نشان دهنده زیرکی، خوب فکر کردن و توانائی در حل مسائل انتزاعی است. طبق نظر بیلاف<sup>۳۵</sup> (۱۹۹۲) حتی فکر می کنیم این توان تنها در مردان وجود دارد. در سه مطالعه جداگانه در خصوص اینکه چرا زنان ضریب هوشی خود را دست کم می گیرند بررسی هائی صورت گرفت و نتایج با نظرات آقایان از خودشان مقایسه شد. زنان ضریب هوشی بالای خود را بیشتر به پدرانشان نسبت می دهند تا مادران ( بیلاف ۱۹۹۲ ، هوگان<sup>۳۶</sup> ۱۹۷۳). زنان جوان نیز خود را از لحاظ هوشی پائین تر از مردان جوان می دانند، زنان خود را از لحاظ هوش پائین تر از پدران و مردان خود را بالاتر از مادران می دانند. شاید دلیل اصلی در قدرت، خود آگاهی، یا جنسیت نهفته باشد.

## مشاوره حرفه ای

"سریل برت" مدعی است که آزمونهای هوش با فرم های فعلی طبقه بندی جمعیتی مدارس همخوانی داشته و توجیه کننده انواع مشاغلی است که افراد بالغ دارای ضریب هوشی پائین تر می توانند انتخاب کنند. ایده اصلی این است که با متناسب سازی شاغل و شغل می توانیم به دنیای صنعتی یکپارچه ای دست یابیم که در آن بهره وری نیز در حد مورد انتظار است. عدم تناسب یعنی آنکه افراد نامناسب را در جای

---

Barret ۳۴

Biloff ۳۵

Hogan ۳۶

نامناسب به کار گیریم، افرادی که با روش ها و سرعت تولید مطابقت ندارند و در نتیجه رفتار نامتناسب با شغل را از خود بروز می دهند (هالوی، ۱۹۹۱).

روان شناسان صنعتی علاقه زیادی به مشاوره های حرفه ای، البته قبل از ترک مدرسه، دارند زیرا این دسته از مشاوره ها قادرند سطوح توانایی و شایستگی افراد برای مشاغل را تشخیص داده و از انتصاب افراد در مشاغل غیر مرتبط و هدر رفتن نیروها ممانعت نمایند. آزمونهای حرفه ای برای بسیاری از مشاغل ماشینی مورد استفاده قرار می گیرند و عمدتاً بر مهارت انگشتان و هماهنگی دست و چشم متمرکز هستند. بسیاری از تولیدکنندگان از جمله جی اس رونتری، تولید کننده شکلات، از نوع انتخاب حرفه ای استقبال کرده و اعتقاد دارد چنین گزینشی امکان روزمره تلقی کردن کار در شرکتش را منتفی خواهد ساخت. کار با ماشینهای خودکار نیز نیازمند کارگران معمولی است. البته، مدیریت علمی و عقلانی نیز در امکان انتخاب کارگران مناسب برای مشاغل نیز نقش آفرین است. آزمونهای روان سنجی نیز بر همین مبنا توسعه یافتند. علم، تولید کننده توان و قدرت لازم جهت روش ها و فنون انتخاب افراد مناسب جهت مشاغل است.

### صنعت روان سنجی

اخیراً، اسمیت و جورج<sup>۳۷</sup> (۱۹۹۴) در مروری بر روان شناسی مدیریتی دریافتند که آزمونهای شخصیتی مرتبط با کار، ابزار مناسبی جهت انتخاب کارکنان نبوده و باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرند. آزمونهای شخصیت، علیرغم اعتبار پائین، باز هم از استقبال خوبی برخوردارند. هنوز هم مشاوران مدیریت از این دست آزمونها استفاده کرده و موکلین خود را فریب داده و سعی در ارضاء نیاز آنان در ارزیابی شخصیت می نمایند. اسمیت و جورج معتقدند از آزمونهای شخصیت به طور گسترده ای سوء استفاده می شود.

تامسون<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۵) متوجه این امر شدند که آزمونهای شخصیت و فهرست موجودیها همان کارکردی را برای سازمان دارد که کلیشه ها برای افراد و گروه ها دارند. یعنی دسته بندی اطلاعات متنوع افراد در طبقه هایی که بهتر درک شده و ارزیابی شوند. این ابزارها بر خصوصیات متمرکزند که برای سازمان مفید و مورد نیاز است.

صنعت آزمون و روان سنجی برای زدودن برخی ادعاها و ارائه دلیل و مدرک برای رد ادعای عدم توان زنان بعنوان کارمند بسیار مناسب است. گلن ویلسون می گوید بدلیل خصوصیات شخصیتی حاصل از هورمونهای مردانه و حس رقابت در مردان است که ۹۵ درصد مدیران بانک ها، مدیران شرکت ها، قضات و اساتید دانشگاهها در بریتانیا از مردان تشکیل شده اند (۱۹۹۴)، ممکن است زنانیکه به مشاغل بالای مدیریتی نائل می شوند دارای ذهنی مردانه باشند (۱۹۹۴). روان شناسی عمیقاً به موضوع کنترل موضوع مردسالاری زنانه علاقمند است. محدودیت انجام کار در زنان به دلیل تفاوتهای بیولوژیکی است که تقریباً غیر قابل تغییر است. البته در خصوص مهارتهای اجتماعی،

---

Smith & George<sup>۳۷</sup>

Tompson<sup>۳۸</sup>

انجام آموزشهای مستمر و قوی می تواند چاره ای برای حل مشکل باشد. این دیدگاه زنان را کانون مشکل دانسته و در خصوص بسترهای اجتماعی، ساختارهای سازمانی، خط مشی ها یا رویه هایی که منجر به تبعیض میان مردان و زنان شده حرفی به میان نمی آورد.

فرض نهفته در آزمونهای شخصیت این است که توانائی مدیریتی به فاکتورهای شخصیتی بستگی دارد. این فاکتورها عواملی همچون توانائی حفظ یک شغل، مدیریت خانواده و پرورش کودکان را نادیده می گیرند. این آزمونها فقط انتظارات مدیران موجود (یعنی مدیران سفید پوست میانسال مرد) که از جامعه متوسط هستند را برآورده می نماید. یعنی به آنها می گوید که چه چیزی سازنده یک مدیر خوب است (هاولی ۱۹۸۴). در این آزمونها علیرغم توان مدیریتی تنها ملاک، سرعت پاسخگویی صحیح به سئوالات است. کاربرد آزمونهای روان سنجی بدلیل هزینه پائین و تشخیص نسبتا مناسب تمایل افراد است. روان شناسی عملگرایانه تیلور هنوز نیز مورد استفاده است. تا مادامیکه شخص، شخصیت مناسبی جهت انجام کار داشته باشد، کارمند مناسبی است.

### تیلور و وبر و پیش بینی پذیر نمودن رفتار

فردریک تیلور بر هماهنگی میان شغل و شاغل اعتقاد داشت. ولی جنگ جهانی اول تغییراتی در این رویه ایجاد کرد. داروینیسیم اجتماعی چارچوبی برای روان شناسی نوین در تفاوتهای فردی ایجاد نمود. در اواخر قرن، نقش اصلی داروینیسیم اجتماعی بهبود و متناسب سازی نژاد، وراثت ژنتیکی و حداکثرسازی راندمان ملی بود.

در حالیکه تیلور نظریه پردازی عملگرا بود، از ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) به عنوان یک نویسنده در زمینه جامعه شناسی و سیاست نام برده می شود. او در واقع همان کسی است که فرایند عقلانیت گرایی که زیربنای تاریخ غرب به شمار می آید را وصف کرده است. وبر در مطالعات سال ۱۹۳۰ خود، در زمینه طلوع سرمایه داری به این موضوع می پردازد که روح سرمایه داری به مقدار زیادی به فعالیتها و افکار کلیسا مدیون است. کلیسای مذکور نیز به نوبه خود در آن زمان درگیر منطق، افکار محاسبه گرانه و عقلایی شده بود که از دریچه علوم و از طریق سیاست، به کلیسای پروتستان جدید پای نهاده بود.

عقلانیت گرایی فرایندی است که به موجب آن، ابزاری که برای پیگیری نتایج انتخاب می شود را می توان از طریق محاسبات منطقی و عقلایی تعیین نمود. به عقیده وبر، پیشروی مستمر به سمت عقلانیت گرایی بیشتر و کارایی، خود را در تمامی جوانب زندگی، اعم از اجتماعی، اقتصادی و سیاسی متجلی ساخته است.

همه سازمانها جهت حصول اطمینان دائم از اینکه می توانند از عهده اهداف از پیش تعیین شده خود برآیند، تمهیداتی را لحاظ می دارند و بوروکراسی در واقع کمکی است به آنها در دستیابی به این هدف. بوروکراسیها، شرکتها، احزاب سیاسی و یا سازمانهایی نظیر کلیساها هستند که طبق آن، کارکنان اموری را که از قبل برایشان بر پایه مقررات تعیین شده است به انجام رسانده و افراد زیربط، وظایف اختصاص یافته، هماهنگ گردیده و نظارت شده را دنبال می کنند. نکته آغازینی که وبر مطرح می سازد، موضوع «اختیار» است. ادعای مشروعیت اختیار از سه منبع مختلف نشأت می گیرد:



- ۱- مبنایی عقلایی مبتنی بر اعتقاد به قوانین و حقوق افرادی که در مسند قدرت هستند و می‌توانند ریاست کنند: اختیار قانونی.
- ۲- مبنایی سنتی مبتنی بر اعتقاد به تقدس سنت و مشروعیت: اختیار سنتی
- ۳- مبنایی کاریزماتیک مبتنی بر اعتقاد به قداست، قهرمان بودن و یا شخصیت یک فرد: اختیار کاریزماتیک

طبق اختیار قانونی یاد شده، اطاعت مدیون دفتری است که در آن هرکسی می‌تواند حضور داشته باشد. در واقع، فرد حق دارد دستور دهد. اختیار قانونی را می‌توان در بوروکراسی یافت. این به مثابه اختیاری است پویا که برای یک پادشاه و یا یک لرد فئودال به صورت سنتی محفوظ است.

ویژگی‌های بوروکراسی از دیدگاه وبر چه می‌باشند و مسئولین به چه شیوه‌ای عمل می‌نمایند:

- ۱- یک زیربنای ثابت و حوزه‌های رسمی اداری وجود دارد که معمولاً از طریق قوانین و مقررات، دستور العمل‌های مربوط را دریافت می‌دارند. فعالیت‌ها تحت عنوان وظایف رسمی تعریف می‌گردند. اختیار اداره نمودن این وظایف به طور ثابتی درآمده و حد و مرز آن از طریق قوانین مرتبط با ابزارهای اعمال قدرت اکیداً توسط روسا تعیین می‌گردد و در این رابطه، صرفاً افراد واجد شرایط استخدام می‌شوند.
- ۲- سلسله مراتب به معنی آن است که یک سیستم بسیار منظم وجود دارد که در آن افراد زیردست تحت فرمان افراد بالاتر فعالیت می‌کنند.
- ۳- مدیریت بر اساس رجوع به مستندات مکتوب صورت می‌پذیرد. مسئولان، مطالب اداری، فایل‌ها و اداره امور (دفتر) را در دست می‌گیرند.
- ۴- مدیریت اداری آموزش کامل و تخصصی را در نظر می‌گیرد.
- ۵- وقتی که اداره به طور کامل توسعه می‌یابد، انجام فعالیت‌های اداری، تمامی ظرفیت کاری مسئولان را می‌طلبد.
- ۶- مدیریت از یکسری قوانین عمومی پیروی می‌کند که می‌توان آنها را آموزش داد.

مسئولان در سمت‌هایی قرار می‌گیرند که لازم است برای مدت طولانی در آن انجام وظیفه کنند و به همین خاطر نیاز است تا واجد صلاحیت لازم باشند. نگهداری اداره، دیگر طبق آنچه در گذشته مرسوم بوده، صورت نخواهد پذیرفت. مسئولان در ازای امنیت شغلی اعطا شده به آنها، با وفاداری کار می‌کنند. مشاغل همانگونه که وبر در این باره می‌گوید، حداقل در زمینه مسوولیت‌های عمومی مادام‌العمر می‌باشند.

وبر همیشه مشتاق بود تا بر مزایای فنی سازمان بوروکراسی تاکید نماید. دلیلی مبرهن برای پیشرفت سازمان بوروکراتیک، مزیت کامل فنی آن نسبت به دیگر اشکال گرداندن سازمانهاست. سرعت، شفافیت، اختیار، یکپارچگی، همسانی، اطاعت جدی و کاهش اختلافات (عدم

اصطکاک)، در سازمان‌های به شدت بوروکراتیک مطرح می‌باشند. قوانین و معیارهای قابل محاسبه‌ای وجود دارد؛ بنابراین، نتایج نیز قابل محاسبه و ارزیابی می‌گردند. مدیریت علمی نقشی موثر در اجرای این فرایند دارد، چون مدیریت از ابزارهای مناسبی برای اعمال قدرت (مشابه دیسیپلین نظامی) و برقراری نظم برخوردار می‌باشد. تکنیک‌هایی نظیر کارت‌های اداری تیلور که میزان و نوع کارکرد روزانه کارکنان را مشخص می‌نمود، برای فرایند بوروکراسی سازی ایده‌آل بود.

تقسیم کار در اداره، طبق معیارهای صرفاً عینی صورت می‌پذیرد. عشق، نفرت، عقاید احساسی غیرمنطقی و کاملاً شخصی حذف می‌شوند؛ در مغایرت با جوامع قدیمی‌تر که حاکم آن این قدرت را داشت که بخواهد با توسل به احساسات، مهربانی، علاقه و قدردانی شخصی رفتار نماید. از طریق عقلانیت‌گرایی، استفاده از ابزارها و تکنیک‌های محاسباتی، ابزارهای منطقی و رسمی، تحصیل و کار، مجموعه‌ای از قوانین، شیوه‌های حسابرسی، پول، فناوری و نظیر آن در حرکت به سمت افزایش درجه عقلانیت به دست می‌آید. به هر حال، همیشه نتایج ناخواسته‌ای نیز به بار می‌آیند. وبر تشخیص داده بود که بوروکراسی ممکن است به یک قفس آهنین تبدیل گردد (۱۹۳۰) و از این رو پیش‌بینی کرد که درجه سلطه مقامات بوروکراتیک در جوامع مدرن می‌تواند حتی قوی‌تر از سلطه برده‌داران دوران قدیم شود. هرچند که وبر در بسیاری از زمینه‌ها و موضوعات شامل تاریخ پیاپی و فرویدیسم - آثاری از خود به‌جای گذاشته است (رانسیمن ۱۹۷۸)، اما احتمالاً بیش از هر چیز دیگری شهرتش را مدیون اثر ماندگارش درباره بوروکراسی است.

همانطور که وبر درباره بوروکراسی ایده‌آل ذکر نموده، تمرکز بسیاری بر اختلال در عملکرد ساختار بوروکراتیک صورت پذیرفته است. برای مثال، به خطر بوروکراسی در آثار مرتون<sup>۳۹</sup> (۱۹۳۶)، گلدنر<sup>۴۰</sup> (۱۹۵۴) و سلزنیک<sup>۴۱</sup> (۱۹۴۹) اشاره شده است. افراد مذکور علاوه بر اینکه ادعای کامل بودن و وجود ایده‌آلیستی بوروکراسی را مورد سوال قرار می‌دهند، در مورد تضاد بین کارایی سازمانی و آزادی شخصی نیز بحث‌هایی را عنوان می‌کنند؛ مثلاً اینکه آیا این امکان وجود دارد که جنبه‌های یکنواخت و ظالمانه بوروکراسی برجسته شود تا جوانب ظالمانه آن - چرخه‌ای بی‌رحم - خود را متجلی سازد؟ به نظر می‌رسد که این نوع برداشت از بوروکراسی از مقاومت جوامع انسانی در قبال به کارگیری مکتب عقلایی مکانیکی رفتار که بر آن تحمیل گشته نشات گرفته است. این مقاومت تمایل به تقویت استفاده از بوروکراسی دارد. برای مثال از نظر گلدنر، قوانین غیرشخصی بوروکراتیک تکامل پیدا خواهد کرد زیرا این قوانین فشار وارده بر زیردستان را کاهش و تحت کنترل قرار خواهد داد. اما به موازات آن، این کار باعث خواهد شد که فشار منسوب به آن تداوم یابد. این قوانین، به‌ویژه انگیزه کم نیروی کار که لزوم نظارت از نزدیک بر آن را طلب می‌کند، تقویت می‌نماید. همچنانکه تاکنون مشاهده کردیم، نوع ایده‌آل بوروکراسی از طریق اتکا بر طیفی از قوانین و روش‌ها به اجرا در می‌آید و نویدبخش اطمینانی است به تعریف و اعمال فعالیت‌های یکنواخت قابل پیش‌بینی و شیوه‌های غیر شخصی انجام کار. از این رو، روابط شخصی از زندگی سازمانی حذف خواهد شد.

آیا بوروکراسی می‌تواند عاری از احساس باشد؟ ما بوروکراسی، نظم و ترتیب سازمانی و کارایی را به‌عنوان فعالیت‌های منطقی و غیر احساسی تصور می‌کنیم. افکار استراتژیک شفاف نباید با احساسات در هم ریخته و آلوده شوند. سازمان‌های خوب مکان‌هایی هستند که در

Merton ۳۹

Goldner ۴۰

Selznick ۴۱

آنها احساسات کنترل، طراحی و حتی حذف می شوند. این تفکر وجود دارد که احساسات با عقلانیت تداخل پیدا کند (فاین من<sup>۴۲</sup>، ۱۹۹۶)، اما آیا سازمان و به ویژه بوروکراسی، می تواند عاری از احساس باشد؟ زمانی که مدل عقلایی- قانونی خودش را به عنوان جنس خنثی نشان می دهد، واقعاً شکل جدیدی از ساختار مردسالارانه را به خود می گیرد. فرگوسن<sup>۴۳</sup> (۱۹۸۴) نیز بحث می کند که بوروکراسی ترکیبی از قدرت مردانه است. بوروکرات ها، کارکنان و مشتریان (زن گرا) هستند. زیرا که آنها راه های اداره کردن ناتوانی شان را بهبود داده و در همان زمان به وابستگی شان تداوم می بخشند.

پرینگل<sup>۴۴</sup> (۱۹۸۹)، از بحث منشی ها استفاده کرده و نشان می دهد که چگونه رابطه بین رئیس و منشی مشهودترین جنبه الگوی سلطه بر اساس جنسیت است که در ساختار بوروکراسی مدرن پیدا می شود. به نظر می رسد که منشی ها معیار بوروکراسی ایده آل را نقض می کنند. برای مثال، آنها از تخصص خیلی دورند، آنچنان که برای انجام هر کاری آنها را صدا می زنند. ممکن است به طور قابل ملاحظه ای بین کار آنها و کار رئیسشان همپوشایی وجود داشته باشد، در تحمل موضوعات احساسی، شخصی و جنسیتی، آنها غیر عقلایی عمل می کنند.

### جنسیت و شغل

پرینگل و دیگران (برای مثال، بورل<sup>۴۵</sup> و ۱۹۸۷ و ۱۹۸۴، هاگر ۱۹۸۷) پرسیده اند که آیا شغل های بوروکراتیک ویژگی های جنسیتی را از زندگی سازمانی بیرون رانده اند؟ در حالی که ریشه کنی کامل ویژگی های جنسیتی از ساختارهای بوروکراتیک هدفی بوده است که تعداد کثیری از مقامات ارشد تصمیم گیر پیگیر آن بوده اند، بسیاری از مدیریت ها خودشان را با وفق دادن و کنترل بیشتر بر روی روابط جنسیتی در حوزه های غیر شغلی ارضا می کنند. ویژگی های انسانی، نظیر عشق، آسایش و جنسیت، به تدریج از ساختارهای بوروکراتیک خارج شده و به خانواده ها منتقل شده است. تعداد قابل ملاحظه ای از مردان و زنانی که با محدودیت مواجه شده اند، از خود مقاومت نشان دادند، بنابراین، برقراری روابط نزدیک همچنانکه در گذشته وجود داشته است، در آینده نیز اتفاق خواهد افتاد. پس مردان با احتمال بیشتری خود را با ملزومات سازمانهای بوروکراتیک تطبیق می دهند، تا زنان.

### عقلانیت گرایی و بخش خدمات

اخیراً تعداد مشاغل در بخش خدمات گسترش یافته و این امر باعث شده تا کارفرمایان با چالشی در خصوص عقلایی ساختن احساسات، خودنمایی و رفتار کارکنانشان مواجه شوند؛ کارفرمایان ممکن است سعی نمایند تا تعیین کنند کارکنانی نظیر مهمانداران پرواز چگونه به نظر رسند. آنها همچنین ممکن است مشخص کنند که کارکنان چه بگویند، رفتارشان چگونه باشد، حالت کلی ظاهری و حتی افکارشان چه باشد. برای تحقق این امر، کارفرمایان از سناریوهای از پیش تعیین شده، لباس های هم شکل (اونیفرم)، استاندارد پوشش، مقررات و رهنمودهایی

Fineman ۴۲

Ferguson ۴۳

Pringul ۴۴

Burrell & Hocker ۴۵

برای کارکنان در رویارویی با مشتریان و دیگر همکاران استفاده نموده و دستورالعمل‌هایی مبنی بر اینکه چگونه به بهترین وجه در مورد شغل خود و مشتریان فکر کنند، صادر می‌نمایند.

یکنواخت‌سازی تعامل انسان‌ها ناراحت کننده است، اما وجود قوانین روشن و شفاف به یک ویژگی مهم در قراردادهای استخدامی در بسیاری از صنایع بزرگ خدماتی تبدیل شده است. برای مثال، دستورالعمل‌هایی در شرکت والت دیسنی در مورد شکل ظاهری پرسنل وجود دارد که به موجب آن، ناخن انگشتان نباید بیشتر از ۶ میلیمتر از نوک انگشتان بیرون بزند (لیدنر، ۱۹۹۳). این قوانین روشن شامل قوانین احساسی هم می‌شوند (فاین من، ۱۹۹۵): در ابتدا ما یک لبخند دوستانه بر لب داشتن را در خلال تمامی اوقات بین خودمان و مهمانان تمرین می‌کنیم. بعد از آن، از عبارات مودبانه‌ای استفاده می‌کنیم: «می‌توانم کمکتان کنم»، «ممنونم...»، «روز خوبی را داشته باشید»، «امیدوارم از بقیه اوقات لذت ببرید» و بسیاری از این نوع جملات که بخشی از خزانه لغتی حرفه‌ای ما می‌باشند. (تولیدات والت دیسنی، ۱۹۸۲:۶). مجیک کینگدم نیز که به عنوان یک کارخانه لبخند شناخته شده است از هر یک از کارمندانش که به عنوان هنرپیشه از آنها نام برده می‌شود، می‌خواهد که یک لبخند دائمی به همه بزند؛ حتی به روی کسانی که پرتوقع، بدقلق و آزار دهنده اند. آنها همچنین یک سیستم نظارت بر عملکرد کارکنان دارند، اما آنان از نقاط کور استفاده می‌کنند (مثلاً مخفی شدن پشت یک ستون یا یک سنگ بزرگ) تا استراحت کرده، صحبت کنند و یا اینکه سیگار بکشند. استراحت غیر موجه کارکنان نشانگر مقاومت آنها در برابر قوانین وضع گردیده است (ونمانن، ۱۹۹۱).

### آیا داشتن یک کارمند منظم بهتر است؟

ارزشها و نگرش‌ها می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی و فرهنگ سازمانی ایجاد شود. هاش چایلد (۱۹۸۳) نشان می‌دهد که چگونه آموزش متناوب برای مهمانداران پرواز لبخندزدن غیرطبیعی (عمدی) را تقویت می‌کند. او این را مدون کرده است که چگونه باید به مهمانداران آموزش داده شود تا جمله «من می‌دانم که شما چه احساسی دارید»، را تکرار نمایند تا مسافرانی را که به خاطر نواقصی در حین پرواز عصبانی شده‌اند، آرام نمایند. او همچنین در مورد مهمانداران پرواز نشان داده است که نتایج این مقررات - آنچه که او آن را «کار احساسی» نامیده (کاری در خصوص ایجاد یک وضعیت احساسی خاص در دیگران، اغلب با کنترل کردن احساسات خود) این بود که مهمانداران از احساسشان، چهره شان و روحیاتشان دور نگاه داشته شوند. بعضی‌ها نشانه‌هایی از مقاومت را از خود نشان می‌دادند. برای مثال، یکی از مهمانداران نوشیدنی را روی پای مسافری که اذیت می‌کرد ریخت؛ ماجرای دیگری هم قابل ذکر است در مورد یک بازرگان جوان که از مهمانداری پرسید: «چرا شما لبخند نمی‌زنی؟» و آن خانم در واکنش سینی در دستش را روی چرخ دستی حمل غذا گذاشت و پاسخ داد: "اول شما لبخند بزنید، بعد من". آن آقا لبخندی زد و سپس مهماندار به او گفت: «خوب، حالا این حالت را منجمد کرده و آن را به مدت ۱۵ ساعت به همین صورت نگه دارید» (هاش چایلد ۱۹۸۳).

اما تأثیر بر روی نیروی کار همیشه منفی نیست، بعضی‌ها عادت دارند که از دستورالعمل‌های سخت اطاعت کنند چون به آنها کمک می‌کند تا لغات مناسبی را به کار ببرند، به شیوه مناسب عمل کند و استانداردهای مناسب کاری برایشان روشن و شفاف شود. انجام کارهای روتین و یکنواخت برای آنها مانند سپر و محافظتی عمل می‌کند در برابر توهین‌ها و بی‌احترامی‌هایی که کارکنان احتمالاً از جانب عامه مردم با

آن مواجه می‌شوند (لیدنر، ۱۹۹۳). دیگران از لبخند زدن امتناع می‌ورزند (هاش چایلد، ۱۹۸۳) و یا اینکه بر حقوقشان نسبت به تداوم سبک رفتاری خودشان، پافشاری می‌کنند.

اکثر ما می‌دانیم که به منظور تطبیق با رویه‌های مرسوم سازمانی چگونه با کارکنان بخش خدمات رفتار نماییم. وقتی که ما خودمان در پمپ بنزین، اقدام به بنزین زدن می‌کنیم، در سوپر مارکت، خواربارمان را جمع کرده، می‌بریم و از چرخ دستی مان بیرون می‌گذاریم، و یا در رستوران‌های فست فود، آشغال‌هایمان را تمیز می‌کنیم، در واقع داریم خود را به عنوان یک فرد غیر داوطلبی که پول هم به او نمی‌دهند، به انجام کارهای یکنواخت وفق می‌دهیم (کلینرز ۱۹۸۴). ما می‌دانیم که در رستوران‌های غذای سریع نمی‌توانیم غذایی را که در لیست رستوران نیست سفارش بدهیم و می‌دانیم که برای گرفتن غذا باید در صف بمانیم. رنگ‌های تند و زرق و برق دار و صندلی‌های پلاستیکی همگی طوری طراحی شده‌اند که به ما این اطمینان بدهند که خیلی معطل نخواهیم شد.

مک‌دونالدسازی: تجلی رویکرد مدیریت علمی برای بروز رفتار مشابه در سازمانهای زنجیره ای

یکنواخت‌سازی که در مک‌دونالد یافت می‌شود، ارتباط نزدیکی را با منطق تیلوریسم نشان می‌دهد؛ کنترل مدیریتی بیش از اندازه در کار و تجزیه کار به وظایف فرعی که از قبل می‌توان آنها را طراحی نمود. کلید موفقیت مک‌دونالد هم‌شکلی و قابل پیش‌بینی بودن خدمات آن است. مشتریان کاملاً می‌دانند که چه انتظاری باید داشته باشند. مک‌دونالد تعهد می‌دهد که هر وعده غذایی به سرعت، مودبانه و با لبخند سرو خواهد شد. این قول (تعهد یاد شده) شامل خدمات سریع، غذای داغ و رستوران‌های تمیز نیز می‌شود. انجام چنین تعهداتی، به رعایت اصول مدیریت علمی نیاز است که با برنامه‌ریزی متمرکز، طرح‌های آموزشی از پیش طراحی شده توسط واحد، ماشین‌آلات خودکار، دستورالعمل‌های بسیار دقیق و بازرسی منظم همراه است. در نتیجه چنین رویکردی، آنها ادعا می‌کنند که «همبرگر ۱۱۰ گرمی ما کاملاً در ۱۰۷ ثانیه پخته می‌شود و مدت زمان لازم برای آماده شدن سیب‌زمینی سرخ کرده هرگز بیش از ۷ دقیقه نیست». هدفی که هر رستوران دنبال می‌کند ارائه خدمات در ۶۰ ثانیه است (بینان، ۱۹۹۲).

مالکیت در حدود سه‌چهارم فروشگاه‌ها (رستوران‌ها) از طریق اخذ فرانسیز (اعطای امتیاز نمایندگی) متعلق به خریداران مستقل است. بنابراین، این مالکان هستند که کنترل میزان پرداخت را در دست می‌گیرند. اما برای شرکت لازم است که هرگونه محصولات تولیدی

فروشگاه‌هایش مطابق مشخصات بسیار دقیق مک دونالد باشد. این سختگیری‌ها اساساً همه جوانب کسب و کار - شامل آماده‌سازی غذا، دفترداری، خرید، ارتباط با کارکنان و مشتریان را پوشش می‌دهد. تولید غذا، قابل مشاهده‌ترین بخش کار برای مشتریان است. یک «کتاب دستورالعمل مرجع» وجود دارد که شامل نحوه اجرا، دفترچه آموزشی، استقرار صحیح هرچیز در جای خود، اندازه سس گوجه‌فرنگی، خردل و ورقه‌های خیارشور را بر روی هر نوع از همبرگرها مشخص می‌سازد. نورها و زنگ‌ها به خدمه می‌گویند که چه زمانی سیب‌زمینی سرخ کرده را از روغن درآورند. دستگاه پخش سس به طور خاصی طراحی شده تا میزان معینی کچاپ را بیرون بریزد. همچنین، به خدمه آموزش داده شده که به چه ترتیبی، سفارش غذای مشتریان را گردآوری کرده، از چه حرکت دستی برای نمک زدن به سیب‌زمینی سرخ کرده استفاده کنند و چگونه قبل از اینکه هر پاکت به مشتری تحویل داده شود، دو بار آن را بیچکانند. تنها اعمال تغییرات بسیار جزئی در اجرای این کارهای یکنواخت و تکراری مجاز است. مشتریان به‌عنوان «میهمانان» در نظر گرفته می‌شوند و به همین دلیل با آنها به صورت بالقوه، با احترام و ادب رفتار می‌شود.

مقرراتی در مورد امنیت، بهداشت و لباس فرم وجود دارد. تمام کارکنان باید یک لباس تمیز همشکل به همراه کلاه و برچسب اسمشان پوشیده باشند. لاک ناخن رنگی درخشان نزنند، بیش از دو انگشتر به دست نکنند. لیدنر (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که چگونه و تا چه حد این نوع مقررات در مورد نوع پوشش به اجرا در می‌آید.

عملکرد کارکنان ارزشیابی شده و به هر کارگر ستاره‌هایی داده می‌شود (روی پلاکهایی می‌زنند) که به حقوق و ارتقای شغلی آینده‌شان ارتباط دارد. این ارزیابی عملکرد بر اساس تعریف معیارهای خاصی تعیین می‌شود؛ نظیر: «خوشامدگویی به مشتری» از منظر: ۱- وجود لبخند در صورت، ۲- اینکه خوشامدگویی دلپذیر، قابل شنیدن و صادقانه باشد و ۳- نگاه متوجه چشمان مشتری (استخراج شده از فهرست قابل مشاهده در پیشخوان مک‌دونالد به نقل از فاین من ۱۹۹۵). مرکز آموزشی مک‌دونالد واقع در نزدیکی شیکاگو را «دانشگاه همبرگر» می‌نامند. این دانشگاه در محوطه بزرگی واقع است. مدیر آن «رئیس دانشکده» نامیده می‌شود و مدرسان، «پروفسور». آموزش‌دهندگان (مدرسان) طبق مستنداتی که از قبل برایشان آماده شده، آموزش می‌دهند و سعی می‌کنند تا مدیرانی بسازند که «در رگه‌ایشان به جای خون کچاپ جاری باشد» (منظور مدیرانی است که در کارشان واقعاً خبره باشند). کارکنان، مدیران و صاحبان نمایندگی‌ها می‌آموزند که برای پیشبرد کسب و کار یک راهکار خاص مک‌دونالد وجود دارد و هر انحرافی از آن اشتباه خواهد بود. برنامه آموزش کامل بین ۶۰۰ الی ۱۰۰۰ ساعت کار خواهد بود و برای همه کسانی که مایل به کسب نمایندگی مک‌دونالد هستند، ضروری است.

در حالی که در حرکت به سوی یکنواخت‌سازی و استاندارد نمودن امور تردیدی وجود ندارد، به هر حال، مک‌دونالد ترجیح می‌دهد که پیش از آن چند آزمایش را به انجام برساند. وقتی که یک کارمند ایده جدیدی دارد، آن ایده می‌تواند مورد پذیرش قرار گیرد. در هر صورت، شرکت ایده‌های مطرح شده را قبل از اینکه طبق یک شیوه همسان به اجرا درآید آزمایش کرده، از آن آزمون گرفته و اصلاح می‌سازد. متوجه خواهید شد که بعضی از محصولات مک‌دونالدی به‌رغم همسانی رویکردهایشان، براساس وابستگی آنها به شرایط ملی و محلی، بسیار متفاوت از یکدیگرند. برای مثال، در کشور اسپانیا هیچ نوع گزینه غذایی برای گیاه‌خواران وجود نداشت.

ریتزر (۱۹۹۳) به این بحث می‌پردازد که رستوران‌هایی نظیر مک‌دونالد مدل جدیدی از عقلانیت‌گرایی هستند که جایگزین ساختار بوروکراتیک شده‌اند. او درباره مک‌دونالدسازی صحبت می‌کند و آن را به‌عنوان فرایندی معرفی می‌کند که در آن اصول رستوران‌داری غذای

سریع به صورت فزاینده‌ای بر بخش‌های مختلف جامعه آمریکایی و به همان نسبت، بقیه جهان مسلط می‌شود. او همچنین معتقد است که مک‌دونالدسازی بر آموزش، مسافرت‌های خانوادگی و دیگر بخش‌های جامعه تاثیرگذار است. مدل مک‌دونالد ثابت کرده است که مقاومت‌ناپذیر است. چهار بعد اساسی که در کانون موفقیت مک‌دونالد قرار دارد عبارتند از:

۱- کارآیی: بهینه‌ترین شیوه‌گذر از حالت گرسنگی به سمت حالت سیری را ارائه می‌دهد.

۲- غذا و خدماتی ارابه می‌دهد که به آسانی طبق معیارهای کمی قابل محاسبه و ارزیابی است. به عبارت دیگر، به ما این احساس را می‌دهد که در ازای پرداخت مبلغ کمی، غذای زیادی را بدست می‌آوریم. همچنین، مردم فکر می‌کنند که زمان کمتری صرف می‌شود تا به مک‌دونالد رفته، در آنجا غذا خورده و به خانه مراجعت کنند تا اینکه غذا را در خانه آماده کنند.

۳ - توانایی پیش‌بینی کردن (حدس زدن) را تقویت می‌کند. برای مثال، می‌دانیم که همبرگری که در فلان شهر خورده‌ایم همانی خواهد بود که در شهر دیگری خواهیم خورد و چیزی را که هفته آینده سفارش بدهیم کاملاً شبیه به همانی خواهد بود که امروز می‌خوریم.

۴ - بر روی انسانها کنترل اعمال می‌شود، مخصوصاً از طریق جایگزینی فناوری غیرانسانی بر انسان. منوی غذای محدود، چند انتخاب کم و صندلی‌های غیر راحت مشتریان را هدایت می‌کند تا چیزی را انجام دهند که مدیریت می‌خواهد - سریع بخورند و سپس فوراً آنجا را ترک کنند. فناوری جایگزین نیروی انسانی می‌شود و در جایی که دستگاه ماشین نوشابه با پرشدن لیوان به صورت خودکار قطع می‌شود، دیگر لازم نیست که صندوقدار قیمت آن را محاسبه کند، چون دستگاه خودش قیمت را حساب می‌کند.

ریتزر می‌گوید یک جنبه منفی دیگری نیز در صنعت غذای سریع وجود دارد. برای مثال، رستوران غذای سریع می‌تواند برای هر قشری که در آن کار می‌کنند و یا غذا می‌خورند انسانیت‌زدا باشد. در آنجا احساس غذا خوردن یا کارکردن در یک خط تولید به آدم دست می‌دهد، زیرا که تماس میان افراد به حداقل رسانده می‌شود. آنجا غذاهایی سرو می‌کنند که پرکالری، چاق‌کننده و محتوایی شیرین یا شور دارد. این عمل رستوران غذای سریع از نقطه نظر طرفداران حفظ محیط زیست و نیز متخصصان تغذیه خطا محسوب می‌شود. این امر در ترویج یکنواخت‌سازی در جهان ایفای نقش می‌کند. به عبارتی دیگر، تنوع انتخاب غذا کاهش داده شده و یا حذف می‌شود.

آنچنانکه ریتزر می‌افزاید، مک‌دونالد در یک خلا تاریخی گسترش نیافته، بلکه پیش‌زمینه مهمی داشته که ریشه آن را می‌توان در اصول حاکم بر خط تولید، مدیریت علمی و بوروکراسی جستجو نمود. اگرچه ردپای عناصری از این نوع در رستوران‌های غذای سریع قابل مشاهده است، اما این امر جهش ناچیزی را در فرایند عقلانیت‌گرایی تشکیل می‌دهد. ابعاد اساسی مک‌دونالدسازی - کارایی، کمی‌سازی آسان خدمات، قابلیت پیش‌بینی، افزایش کنترل از طریق فناوری - نه تنها در رستوران‌های غذای سریع بلکه در مجموعه‌ای گسترده و فزاینده از موقعیت‌های اجتماعی در سراسر جهان - نظیر مراکز بزرگ خرید، خرید خانگی، غذای از قبل آماده شده - آشکار می‌شوند.

ریتزر (۱۹۹۸) در کتاب «تر مک‌دونالدسازی» (۱۹۹۸) و کتاب دیگری در زمینه کارت‌های اعتباری (۱۹۹۵)، تداوم فرایند عقلانیت‌گرایی را مستند کرده است. او این بحث را مطرح می‌سازد که ما در رستوران‌های غذای سریع، کارت‌های اعتباری، صنعت توریسم، مراکز خرید بزرگ، سوپرمارکت‌های بزرگ، شبکه‌های تلویزیونی خرید خانگی، و بسیاری از دیگر مکان‌ها «ابزارهای مصرف‌جدیدی» در اختیار داریم.

ریترز با استفاده از تفکر منهایم در مورد عقلانیت‌گرایی، معتقد است که سیستم‌هایی که به صورت مک دونالد ساخته می‌شوند، از طریق قوانین و مقرراتشان، دستورالعمل‌ها و چیزهای دیگری از این قبیل، توانایی تفکر هوشمندانه مردم برای کار کردن با این سیستم‌ها را مورد تعرض قرار داده و سرانجام آن را با خطری جدی مواجه می‌سازند. برنامه‌ریزی‌های مرکزی و کنترل قابل ملاحظه‌ای که بر روی نمایندگی‌ها، کارمندان و مشتریان اعمال می‌شود، ما را به دوران قبل کشانیده و تصویر وبری از قفس آهنین عقلانیت‌گرایی را برایمان زنده می‌سازد.

نشانه‌هایی از مک دونالد سازی در حیطه‌های زندگی نیز وجود دارد. هرچند دنیای آکادمیک ممکن است قلمروی باشد که نسبت به آن مصون مانده است، اما ریترز معتقد است که این فضا و حتی رشته‌های پزشکی و حقوق نیز تحت تاثیر مک دونالد سازی قرار گرفته‌اند. برای مثال، در مورد دانشگاه‌ها، والدین و دانشجویان به طور فزاینده‌ای با خدمات آموزشی دانشگاه به عنوان مشتری سایر موارد مصرفی برخورد می‌کنند. آنها در جستجوی قیمت کمتر، آسایش، کارآیی و عدم جر و بحث می‌باشند. دانشگاه‌ها با ایجاد شعب در مناطق حومه یا شهرهای کوچکی که دانشگاه مرکزی آن خوب سرویس نمی‌دهند، نسبت به این مساله عکس‌العمل نشان داده‌اند. در این صورت امکان گذرانیدن واحدهای درسی به وسیله تلویزیون، ویدیو یا کنفرانس ویدیویی وجود دارد. ما با آینده‌ای مواجه هستیم که در آن فرآیند مک دونالد سازی شتابان به پیش می‌رود. مک دونالد قدرتمند باقی می‌ماند تا اینکه جامعه آنچنان به طور اساسی تغییر کند که مک دونالد دیگر قادر به تطبیق با آن نباشد. مشابه مدیریت علمی، خط تولید و بوروکراسی، فرآیند مک دونالد سازی نیز سبب عقلایی تر شدن هر چه بیشتر جهان گردیده است.

در حالیکه تیلور نظریه‌پرداز عملگرا بود، از ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) به عنوان یک نویسنده در زمینه جامعه‌شناسی و سیاست نام برده می‌شود. وبر در مطالعات سال ۱۹۳۰، در زمینه طلوع سرمایه‌داری به این موضوع می‌پردازد که روح سرمایه‌داری به مقدار زیادی به فعالیت‌ها و افکار کلیسا مدیون است.

به عقیده وبر، پیشروی مستمر به سمت عقلانیت‌گرایی بیشتر و کارایی، در تمامی جوانب زندگی، اعم از اجتماعی، اقتصادی و سیاسی متجلی شده است. نکته آغازینی که وبر مطرح می‌سازد، موضوع «اختیار» است. ادعای مشروعیت اختیار از سه منبع مختلف نشأت می‌گیرد: ۱. اختیار قانونی، ۲. اختیار سنتی، ۳. اختیار کاریزماتیک

ویژگی‌های بوروکراسی از دیدگاه وبر عبارتند از:

۱. یک زیربنای ثابت و حوزة رسمی اداری وجود دارد که معمولاً از طریق قوانین و مقررات، دستورالعمل‌های مربوط را تعیین می‌کنند. فعالیت‌ها تحت عنوان وظایف رسمی تعریف می‌گردند.

۲. در قالب سلسله مراتب افراد زیردست تحت فرمان افراد بالاتر فعالیت می‌کنند.

۳. مدیریت بر اساس مراجعه به مستندات مکتوب صورت می‌پذیرد.

۴. مدیریت، آموزش کامل و تخصصی را در نظر می‌گیرد.

۵. انجام فعالیت‌های اداری، تمامی ظرفیت کاری مسئولان را می‌طلبد.



۶. اداره از یکسری قوانین عمومی پیروی می‌کند.

و بر تشخیص داده بود که بوروکراسی ممکن است به یک قفس آهنین تبدیل گردد و درجه سلطه مقامات بوروکراتیک در جوامع مدرن می‌تواند حتی قوی‌تر از سلطه برده‌داران در دوران قدیم شود.

اخیراً تعداد مشاغل در بخش خدمات گسترش یافته و این امر باعث شده تا کارفرمایان با چالشی در خصوص عقلایی ساختن احساسات و رفتار کارکنانشان مواجه شوند. کارفرمایان از لباس‌های هم‌شکل (اونیفرم)، استاندارد پوشش، مقررات و رهنمودهایی برای کارکنان در رویارویی با مشتریان و دیگر همکاران استفاده نموده و دستورالعمل‌هایی مبنی بر اینکه چگونه به بهترین وجه در مورد شغل خود و مشتریان فکر کنند، صادر می‌نمایند. یکنواخت‌سازی تعامل انسان‌ها ناراحت‌کننده است، اما وجود قوانین روشن و شفاف، مبدل به یک ویژگی مهم در قراردادهای استخدامی در صنایع بزرگ خدماتی شده است.

ارزشها و نگرش‌ها می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی و فرهنگ سازمانی ایجاد شود. هاش چایلد نشان می‌دهد که چگونه آموزش متناوب برای مهمانداران پرواز، لبخندزدن غیرطبیعی (عمدی) را تقویت می‌کند. او در مورد مهمانداران پرواز نشان داد که نتایج این مقررات - آنچه که او آن را «کار احساسی» نامید، این بود که مهمانداران از احساسشان، چهره‌شان و روحیات‌شان دور نگاه داشته شوند. بعضی‌ها نشانه‌هایی از مقاومت را از خود نشان می‌دادند.

اما تأثیر بر روی نیروی کار همیشه منفی نیست. انجام کارهای روتین و یکنواخت برای افراد مانند سپر و محافظی عمل می‌کند در برابر توهین‌ها و بی‌احترامی‌هایی که از جانب عامه مردم با آن مواجه می‌شوند.

## خلاصه

نظریه‌های اولیه مدیریت به منظور بهبود عملکرد سازمان بر به کارگیری فعالیتهای علمی عقلانی در حوزه سازمان تاکید داشتند و سازمان از دید ایشان در حکم ماشین و انسانها نیز عواملی متغیر و غیر قابل اعتماد تلقی می‌شدند. تیلور معتقد بود علم مبتنی بر قوانین و اصول، بهترین نوع مدیریت است. اصول مدیریت علمی، از دید تیلور، توانایی حل بسیاری از مشکلات مدیریتی را دارا بود. تیلور، مدیران را مسئول کسب دانشی می‌دانست که به طور سنتی در دست کارگران بود.

طبق آزمایش اول تیلور و به زعم او افرادی که با سنگ آهن سر و کار دارند نه تنها قادر به درک علم نیستند بلکه حتی نمی‌توانند بدون کمک فردی که مافوق آنان است طبق قوانین این علم، عمل و رفتار نمایند.

تیلور در آزمایش دوم در تدوین علم بیل زنی چهار وظیفه برای مدیر در راستای نگرش علمی در نظر گرفت. نخست آنکه به جای قانون سرانگشتی قدیمی، برای هر عنصر از کار یک روش علمی ایجاد گردید. دوم آنکه کارگران به صورت علمی انتخاب و آموزش داده شدند. سوم آنکه کارگران در جهت اطمینان از انجام کار مطابق با اصول طراحی شده با یکدیگر همکاری می‌کردند و چهارم آنکه تقسیم کار و مسئولیت میان کارگران و مدیران تقریباً برابر گردید. هدف از طراحی سیستم، انجام رضایت بخش کار نبود بلکه به حداکثر رسانیدن پاداش

و خروجی کار اهداف اصلی بودند. کمیت و کیفیت تمامی کارها به صورت روزانه و با دقت بالا ثبت می شدند. بنابر ادعای تیلور، دیگر اثری از سهل انگاری مشهود نبود. حقوق آن دسته از بازرسان که خروجی شان چه از لحاظ کمی و چه به لحاظ کیفی بالا بود افزایش یافت که این امر خود موجب انگیزش آنان گردید.

فرانک گیلبرت در اقدامی مشابه، به مطالعه حرفه آجرچینی پرداخت و حرکات، سرعت و میزان خستگی آجرچینان را مورد مطالعه قرار داد.

به هر حال نباید فراموش کرد که تیلور در فضای خاصی ظهور یافت که تفکر به کارگیری عمل عقلانی در سازمان جهت ارتقای عملکرد، به عنوان تفکر غالب مطرح بود.

از نقطه نظر طراحی شغل، برنامه تیلور بر اصول تقسیم کارهای ذهنی و دستی و همچنین موارد ذیل متمرکز بود: (۱) اصول کلی در تجزیه حداکثر وظایف (۲) تفکیک کارهای مستقیم و غیرمستقیم (نصب، آماده سازی، تعمیر و نگهداری) و (۳) به حداقل رسانیدن مهارتهای مورد نیاز در نتیجه تقلیل زمان مورد نیاز جهت آموزش.

هنری فورد، علیرغم مشکلات ذاتی طراحی کار تیلور و به لحاظ رویت سیستم کشتار انبوه دام در کارخانجات بسته بندی گوشت شیکاگو در دوران قبل از جنگ جهانی اول اصول تیلوریسم را پذیرفت. فورد با زیرکی در صدد به کارگیری اصول فرآیند کشتار دام و بسته بندی گوشت "به صورت معکوس" در تولید محصولات پیچیده ای مثل اتومبیل بود.

روزمرگی کار در صنایع ساخت و تولید آغاز گردید. پس از ایجاد بخش های اداری، کم کم کار فکری نیز جدا شد و شاغلین از تنوع و فرصت های لازم جهت تصمیم گیری محروم شدند. از دید براورمن در تیلوریسم سه اصل وجود دارد:

۱- عدم وابستگی کار به مهارت کارگران

۲- جدایی "تفکر در مورد چگونگی کار" از "انجام کار"

۳- بهره برداری از این دانش به طور انحصاری در اختیار مدیران باشد.

براورمن معتقد است بهره گیری از مدیریت علمی به تنزل فرآیند کار انجامید. اثرات روزمره سازی کار بر کارگران عبارت بود از: کاهش تنوع و گوناگونی کار به همراه کاهش رضایت شغلی، که البته همگی بطور کامل مستند سازی گردید. این فرآیند با ورود فناوری در فرآیند کار پیچیده تر شد. با وجود کامپیوتر، کار مدیران بخش ها نیز یک دست تر و نظارت متمرکز دفتر مرکزی نیز افزایش یافت. کار فکری تنها به عده ای محدود از کارکنان مثل مدیران ارشد و تحلیلگران سیستمی محدود گردید.

بر اساس نقطه نظرات هاکمن و لاولر، مشاغل غیر چالشی اغلب موجب عدم رضایت کارکنان، افزایش غیبت، جابجایی کارکنان و در نتیجه ایجاد مشکلاتی در مدیریت اثربخش این نوع کارکنان می شود. پژوهشگران از طریق توسعه شغلی و طراحی مجدد مشاغل در صدد معنا بخشی و چالشی نمودن مشاغل هستند.

علیرغم محدودیت های فراوان طراحی شغل بر اساس دیدگاه تیلور و اثرات منفی آن، مدیریت علمی تیلور در بسیاری سازمانها در حال اجراست.

آنچه که اساسا مورد نیاز است وجود شرایط کاری منعطف تر به گونه ای است که بتوان با عدم قطعیت و تغییر در نیاز مشتریان و تکنولوژی مقابله نمود. نگرش مکانیکی به افراد، بایستی با رویکرد دیگری از منابع انسانی جایگزین گردد. ریشه های نهضت روابط انسانی به قرن ۱۹ و مطالعات امیل دورکهایم باز می گردد. نهضت روابط انسانی در خلال جنگ جهانی اول ظهور یافت.

لاپ تون (۱۹۷۱) هدف از نهضت روابط انسانی را افزایش بهره وری کارکنان و رضایت آنان می داند. نقطه آغازین نهضت روابط انسانی به آزمایشاتی در کارخانه وسترن الکتریک در هاثورن در شیکاگو و در سال ۱۹۲۴ بر می گردد. مجموعه دیگری از آزمایشات در خط مونتاژ رله صورت گرفت. امروزه این مطالعات در جهت تشخیص اهمیت نیازهای اجتماعی محیط کاری و روشی که گروه از لحاظ این نیازها ارضا می شود بین همگان شناخته شده است. تئوریهای کلاسیک پس از این یافته ها دچار شوک شدند. سازمان غیررسمی شامل جنبه های احساسی و غیر عقلانی رفتار انسان در سازمان بود و در ضمن شامل پیوندها و وفاداری های میان کارکنان نیز می شد. ماری پارکر فالست از تئوری پردازانی است که در توسعه این دیدگاه مؤثر بود. مایو نیز معتقد بود در صورتیکه مدیران بتوانند نسبت به نیازهای اجتماعی کارگران از خود حساسیت بیشتری نشان دهند، روحیه و انگیزش کارکنان افزایش خواهد یافت. مدیریت باید به دخالت در سازمانهای غیر رسمی تشویق می شد تا بتواند ساخت یک نظام اخلاقی جدید مبتنی بر رضایت را ایجاد و حفظ کند.

در این فصل تبیین گردید که نگاه علمی و غربی به مدیریت در طول زمان فراز و نشیب های زیادی را پشت سر گذارده و در این مسیر هر دوره، دوره ما قبل خود را به انتقاد گرفته است.

۱ - وظایف مدیر در راستایی نگرش علمی کدام است؟

الف - روش علمی برای هر عنصر، انتخاب علمی و آموزش کارگران و تقسیم کار و مسئولیت

ب - مکانیزه کردن فعالیتها، بررسی حرکات، سرعت و میزان خستگی کارگران در خط تولید

ج - تقسیم کارهای ذهنی و دستی، تفکیک کارهای دستی و غیر دستی

د - هیچکدام

۲ - از نظر تیلولور طراحی شغل بر کدامیک از موارد ذیل متمرکز بود؟

الف - اصول کلی در تجزیه حداکثر وظایف

ب - تفکیک کارهای مستقیم و غیرمستقیم

ج - به حداقل رساندن مهارتهای مورد نیاز و در نتیجه تقلیل زمان مورد نیاز جهت آموزش

د - همه موارد

۳ - اصول تیلولورسم از نظر براورمن چیست؟

الف - عدم وابستگی کار به مهارت کارگران

ب - جدایی "تفکر در مورد چگونگی کار" از "انجام کار"

ج - مورد الف و ب

د - روزمره کردن کار توسط کارفرمایان

۴ - ایده اصلی هنری فورد بر چه اساسی بود؟

الف - افزایش ساعات کار برای تولید بیشتر

ب - تفکیک اجزا شغل و سپردن هر بخش به کارگری به حداقل مهارت

ج - اخراج کارگرانی که قادر به تشخیص عیوب قطعات نبودند

د - تقلیل تعداد کارگران

۵ - در صورت حضور کارگران غیرماهر چه شرایطی برای کارفرما به وجود می آید؟

الف - تعیین میزان حقوق، ساعات و شرایط کاری و جابجایی بیشتر کارگران از طرف کارفرما

ب - تولید با کیفیت پایین و سودآوری کمتر

ج - بالاتر رفتن سطح دستمزد کارگران

د - عدم امکان تجزیه وظایف کارگران

۶ - از نظر مایو در صورتیکه مدیر بتواند نسبت به نیازهای اجتماعی کارگران از خود حساسیت بیشتری نشان دهد،

.....

الف - انعطاف و کارایی بیشتر در کار

ب - کاهش غیبت و جابجایی بیشتر کارکنان

ج - جدایی "تفکر در مورد چگونگی کار" از "انجام کار"

د - روحیه و انگیزش کارکنان افزایش می یابد

۷- از نظر گلن ویلسون چه عاملی باعث شده، ۹۵ درصد مدیران بانکها، و شرکتهای و ... از مدیران تشکیل شده است؟

الف - ضریب هوشی بالاتر مردان

ب - مهارتهای ادراکی و انسانی و فنی

ج - خصوصیات شخصیتی حاصل از هرمونهای مردانه و حس رقابت در مردان

د - هیچکدام

۸- ..... فرایندی است که به موجب آن، ابزاری که برای پیگیری نتایج انتخاب می شود را می توان از طریق محاسبات منطقی و عقلایی تعیین نمود.

الف - صنعت روان سنجی

ب - عقلانیت گرایی

ج - مشاوره حرفه ای

د- اصلاح نژاد

۹- کدامیک از تعاریف زیر در مورد اختیار قانونی است؟

الف - مبنایی سنتی مبتنی بر اعتقاد به تقدس سنت و مشروعیت

ب - مبنایی کارزماتیک مبتنی بر اعتقاد به قداست، قهرمان بودن و یا شخصیت یک فرد

ج - مبنایی عقلایی مبتنی بر اعتقاد به قوانین و حقوق افرادی که در مسند قدرت هستند و می توانند ریاست کنند

د- هیچکدام

۱۰- کدامیک از ویژگی های ذیل مربوط به بوروکراسی از دیدگاه وبر می باشند؟

الف - سلسله مراتب به معنی آن است که یک سیستم بسیار منظم وجود دارد که در آن افراد زیردست تحت فرمان افراد بالاتر فعالیت می کنند.

ب - مدیریت بر اساس رجوع به مستندات مکتوب صورت می پذیرد. مسئولان، مطالب اداری، فایل ها و اداره امور (دفتر) را در دست می گیرند.

ج - پیروی از یکسری قوانین و آموزش آنها

د - هر سه مورد

۱۱ - هدف از طراحی سیستم تیلور ..... می باشد.

الف - به حداکثر رسانیدن پاداش و خروجی

ب - انجام رضایت بخش کار

ج - کاهش سهل انگاری در کار

د - مورد ب و ج

۱۲ - هنری فورد با مشاهده سیستم بسته بندی گوشت در صدد به کارگیری کدام اصول جهت تولید ماشین شد؟

الف - مدیریت علمی

ب - تفکیک کارها

ج - به صورت معکوس

د - مورد الف و ج

۱۳ - از نظر براورمن بهره گیری مبسوط از مدیریت عملی به چه چیزی منجر شد؟

الف - تخصصی شدن و روزمره شدن کار

ب - تنزل فرایند کار

ج - بوروکراسی

د - مورد الف و ب

۱۴ - در آزمایش دوم تیلور (بیل زنی) وظایف مدیر چه بود؟

الف - آموزش کارگران

ب - ایجاد روش علمی به جای محاسبه سرانگشتی

ج - تقسیم مسئولیت میان کارگر و مدیر

د - همه موارد

۱۵ - ارزشها و نگرش ها می تواند از طریق ..... ایجاد شود.

الف - تقسیم کار بین کارگر و مدیر

ب - برنامه های آموزشی و فرهنگ سازمانی

ج - مدیریت علمی

د - بوروکراسی

۱۶ - ابعاد اساسی که در کانون موفقیت مک دونالد قرار دارند، کدامند؟

الف - ارتباط مستقیم مشتری با فروشنده، مکانیزه شدن تولید



ب - برنامه های آموزشی و فرهنگ سازمانی

ج - کارایی، توانایی پیش بینی کردن، کنترل روی اعمال انسانها

د - عدم محاسبه غذا و خدمات قابل ارائه

۱۷ - انسان در تفکر عقلایی گرایی ..... تلقی می شود؟

الف - عاملی متغیر و غیر قابل اعتماد

ب - پویا و قابلیت یادگیری و آموزش

ج - سرمایه سازمان

د - مورد ب و ج

۱۸ - به چه علت تیلور کارگران زن بلبرینگ سازی را از کار برکنار کرد؟

الف - کارایی پایین و غیر قابل اعتماد

ب - عدم درک در شناخت عیوب و یا عدم دقت کافی و دور انداختن بلبرینگ ها

ج - عدم داشتن سرعت لازم و کافی برای انجام کارها

د - همه موارد

۱۹ - نهضت روابط انسانی در خصوص ..... صورت گرفت.

الف - شناخت روابط انسانی

ب - شناخت مدیریت علمی

ج - عدم انعطاف کارایی نیروی انسانی با کار

۲۰ - از دید لاپ تون هدف از نهضت روابط انسانی چیست؟

الف - افزایش بهره وری کارمنان

ب - رضایت شخصی آنان از طریق زدودن مشکلات و تحریم ها

ج - مورد الف و ب

د - شناخت روابط بین مدیران و کارگران

## فصل سوم

کار برای افراد مختلف چه معنایی دارد؟

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- فلسفه و مفهوم کار از دید افراد مختلف چیست؟
- از نتیجه پژوهش هایی که در این ارتباط انجام شده، چه برمی آید؟
- در قالب سلسله مراتب نیازهای مازلو، تحلیل نیازهای همزمان انسان که در مشاغل تامین و ارضا می شوند، چگونه است؟
- تلاش محققان رفتار سازمانی برای بازگرداندن مفهوم ارزشی به کار، منتهی به چه یافته هایی شده است؟

همه انسانها باطنا از این موضوع آگاهی دارند که یکی از نخستین دلایل افراد برای کار کردن، کسب پول و درآمد است. و اگر از کسانی که کار می کنند علت اشتغال شان به کار سؤال شود، اغلب خواهند گفت که برای به دست آوردن پول کار می کنند. بررسی که در انگلستان توسط رز<sup>۴۶</sup> در سال ۱۹۹۴ در این مورد به انجام رسید، حاکی از آن بود که ۶۸ درصد پاسخگویان به این دلیل به خاطر پول کار می کنند که بتوانند نیازهای اولیه زندگی شان را تامین کنند و از طریق افزایش قدرت خرید، ضمن لذت از حس استقلال مالی، توان اداره خود و خانواده را داشته باشند. نیاز اقتصادی بستگی به ترکیب خانواده دارد. به زعم فیژاکلی و ولکویتز<sup>۴۷</sup> (۱۹۹۳) درآمد زنانی که متعلق به اقلیت های نژادی هستند، نسبت به زنان خانواده های سفید پوست در خانواده نقش مهمتری دارد. در بررسی رز،<sup>۴۶</sup> درصد اذعان داشتند که برای پول کار نمی کنند، بلکه برای معنای نهفته در کار فعالیت می کنند یعنی برای پاداش های معنوی کار از جمله احساس خشنودی، رضایت و موفقیت. بنابراین دلایل اقتصادی نمی توانند دلیل موجهی را برای انجام فعالیت های اقتصادی توجیه کنند. بر طبق بررسی بلکبرن<sup>۴۸</sup> و همکاران در سال ۱۹۹۷، علی رغم آنکه زنان پاکستان و بنگلادش در محروم ترین شرایط زندگی قرار دارند، از پایین ترین رکورد فعالیت های اقتصادی برخوردارند.

بدین ترتیب کار، چیزی بیش از وسیله ای برای تامین معاش است و افراد برای کسب چیزی بیش از پول، کار می کنند. اگر کار صرفاً ابزاری برای کسب منافع اقتصادی بود، علت احساس جدافتادگی و محرومیت افرادی که بازنشسته می شوند، قابل توضیح نبود. کاملاً روشن است که پاداش های درونی کار هم بسیار مهم هستند، شاید هم مهم تر از پول. تحقیق های کیفی همانند مصاحبه با افراد، یافته های مشابهی را نشان می دهد. بررسی شارپه<sup>۴۹</sup> در سال ۱۹۸۸ نشانگر آن بود که افراد بیش از آنچه کسب درآمد برایشان حائز اهمیت باشد، خواهان این هستند که "به خاطر توانمندی هایشان" در محیط کار مقبول باشند.

افراد صاحب سرمایه ای هم که از سود پولشان بهره مند می شوند یا کسانی که در مسابقه قرعه کشی برنده مقادیر قابل توجهی پول می شوند نیز، باز به شغل قبلی شان ادامه می دهند حتی اگر هم شغلی کسالت بار، روزمره یا تکراری داشته باشند (بروان<sup>۵۰</sup>، ۱۹۵۴). اگر از افراد سؤال شود که آیا در صورت برخورداری از مبلغ قابل توجهی پول آیا باز هم به کارشان ادامه می دهند، اکثریت پاسخشان مثبت خواهد بود (گالیه و وایت<sup>۵۱</sup>، ۱۹۹۳). افرادی که در مشاغل طبقه متوسط کار می کنند، به فقدان علاقه و احساس موفقیت اشاره می کنند و آن دسته که در طبقات کارگری مشغول اند به نبود فعالیت هایی اشاره می کنند که تمایل دارند در کارشان تجربه کنند (مورس و ویس<sup>۵۲</sup>، ۱۹۵۵). زمانی که شغل در موقعیت پست و پایینی قرار دارد، پول به عنوان پاداش اصلی تلقی می شود (فریدمن و هوی گارست<sup>۵۳</sup>، ۱۹۵۴). در مشاغل سطوح بالاتر، به اجزای ذاتی و درونی شغل همانند فرصت ابراز عقیده و علاقه به خود کار، ارزش بیشتری داده می شود. در مشاغل سطح پایین تر،

1- Rose

2-Phizacklea &amp; Wolkowitz

3- Blackburn et al

4 - Sharpe

5- Brown

6- Gallie &amp; White

7- Morse &amp; Weiss

53- Friedmann &amp; Havighurst

اجزای بیرونی شغل، همانند پرداخت و احساس امنیت ارزش بیشتری دارد (ستترز و بوگمنتال<sup>۴</sup>، ۱۹۶۶). شاید توضیحی که بر این امر مترتب باشد، سلسله مراتب نیازهای مازلو باشد که در سال ۱۹۴۳ مطرح شد و در آن برای انسانها پنج دسته نیاز در نظر گرفته شد. هنگامی که نیازهای یک سطح مرتفع می شود، فرد درصدد ارضای نیازهای سطوح بعدی بر می آید. نیازهای روانی برای غذا، نوشیدنی و غیره متعاقب نیاز به ایمنی، عشق، خودباوری و در نهایت خودشکوفایی یعنی آرزوی تحقق پتانسیل و ظرفیت مطرح می شوند. افراد در مشاغل سطوح پایین تر بیشتر احتمال دارد توسط نیازهای لایه های پایین تر برانگیخته شوند. چون اینگونه مشاغل به حدی افتخاربرانگیز نیستند که اجازه دهند نیازهای لایه های بالاتر (خودباوری و خودشکوفایی) غالب آیند. برخی نیز معتقدند، صاحبان مشاغل سطوح بالاتر (که شغلشان دارای اجزای ذاتی انگیزه آور می باشد) مبادرت به طراحی مشاغل سطوح پایین تر می کنند؛ آنان علاقه ای ندارند که در اینگونه مشاغل اجزایی با همین ویژگی طراحی کنند.

تحقیقاتی که در ایالات متحده امریکا انجام شد، نشان می دهد مشاغل در اقتصاد جدید با آنچه که معناآفرین است، ترکیب شده است. ریچ<sup>۵۵</sup> (۱۹۹۱) دریافت که تنها ۲۰ درصد از مشاغل در اقتصاد ذاتا رضایت بخش و از نظر اقتصادی پاداش دهنده هستند. این مشاغل عبارت بودند از روزنامه نگاری، طراحی، و سخنرانی که به طور ماهوی از عنصر خلاقیت برخوردار هستند و عقاید پیچیده را منتقل می کنند. این مشاغل در تقابل با ۴۰ درصد مشاغلی قرار دارند که به طور مرتب وظایف روتین و تکراری را انجام می دهند و ۴۰ درصدی که خدمات ارایه می دهند. رشدی که اخیرا در مشاغل بریتانیا رخ داده است، طوری که آنها را رضایت بخش نموده است، حیرت آور است.

وچیو<sup>۵۶</sup> (۱۹۸۰) هم به یافته های مورس و ویس رسید. هر چند او هم دریافت که اکثریت کارگران تمایل به ادامه کار داشتند و همچنین متوجه ۳۹ درصد افزایش در تعداد کارگران مردی شد که در صورت یافتن فرصت های دیگر، تمایل به ترک شغل خود داشتند. یک علت شاید سقوط ارزش و مفهوم واقعی کار در نزد افراد باشد. شاید هم جایگزینی ارزش فراغت طلبی با ارزش سنتی کار کردن دلیل دیگر آن باشد.

بررسی های کلاسیکی که درباره کارگران مرد انجام شد، اثبات کرد که مفهوم کار محدود به محیط کار نیست. بررسی دنیس و همکاران<sup>۵۷</sup> (۱۹۶۹) نشان داد که چگونه شرایط مشکل و خطرناک در معدن می تواند سبب وابستگی متقابل بین کارگران شود که حتی در بیرون از محیط کار و اوقات فراغت هم وجود داشت. کارگران به شکلی منحصر به فرد خود را در قالب کارشان تعریف می کردند.

دوبین<sup>۵۸</sup> (۱۹۵۶) علاقه مند به مفهوم "علائق محوری کارگران" بود. کار به عنوان علاقه محوری بزرگسالان در اغلب جوامع و سیستم های سرمایه داری تلقی می شد. هر چند دوبین دریافت که تقریبا برای سه چهارم از کارگران صنعتی، کار و محیط کار به عنوان علایق محوری تلقی نمی شدند. تاریخچه زندگی بشر نشان می دهد که انسان جوینای احساس لذت، شادی و ارزش در مراکز خارجی از محیط کار

---

9- Centers & Bugental

10- Reich

11 - Vecchio

12 - Dennis et al.

13 - Dubin

14 - weber

بوده است. با این وجود، دوین متذکر می‌شود که اغلب فعالیت‌های مدیریت در راستای بازگرداندن کار به جایگاه ارزشی محوری در زندگی از طریق روابط انسانی بوده است؛ امری که به نظر می‌رسد مغایر با واقعیت باشد.

بر خلاف دوین، مدیران و محققان بیشتر در جستجوی معنای کار در نزد افراد و آنچه می‌توان برای افزایش بهره‌وری انجام داد، هستند. محققان خود را متعهد به تلاش برای درک آنچه کارکنان را بر می‌انگیزاند هستند (به عنوان مثال هرزبرگ<sup>۱۵</sup>، ۱۹۶۸ و ۱۹۶۶). هرزبرگ برای انجام این کار در امریکا اتفاقاتی که در زندگی مهندسان و حسابداران رخ می‌داد، و همچنین نگرش آنان در کار را مورد بررسی قرار داد. بهره‌وری و احساس از خود بیگانگی و خستگی را کاهش و بهره‌وری را افزایش دهد. غنی‌سازی شغلی و طراحی مجدد شغل به عنوان راه‌حلهایی تلقی می‌شدند. در امریکا ترنر<sup>۱۶</sup> و لورانس<sup>۱۷</sup> (۱۹۶۵) به منظور اندازه‌گیری و درک آنچه پس از ایجاد تغییر در طراحی شغل رخ می‌دهد، به اندازه‌گیری ادراک کارکنان از ویژگی‌های شغل مبادرت نمودند. بر اساس این کار هکمن و الدهام<sup>۱۸</sup> (۱۹۷۵) بررسی تشخیصی کار را انجام دادند. تئوری زیربنایی ابزار مزبور این بود که تجربه احساس معناداری در کار، به وسیله تنوع مهارت (یعنی مهارتها و استعداد های مختلف)، هویت وظیفه (انجام کار از آغاز تا پایان همراه با خروجی قابل مشاهده)، اهمیت شغل (میزانی که شغل بر کار و زندگی سایر افراد تأثیری قابل توجه دارد) افزایش می‌یابد. هکمن و همکاران (۱۹۷۵) ادعا کردند که این روش، ویژگی‌های عینی کار را می‌سنجد. بررسی تشخیصی کار و موجودی ویژگی‌های شغل مشاغل موجود را به عنوان ورودی طراحی مجدد مشاغل شناسایی می‌کنند.

طراحی مجدد شغل، به معنای هر کوششی است که در راستای تغییر مشاغل و هدف افزایش کیفیت تجربه کار و بهره‌وری انجام می‌شود؛ همانند چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، طراحی سیستمهای اجتماعی و فنی. نوعاً تغییرات سبب اعطای مسئولیت بیشتر به کارکنان می‌شود؛ برای برنامه‌ریزی، تنظیم، کنترل کار خود، تصمیم‌گیری درباره روشها و رویه‌ها، تصمیم‌گیری برای سرعت انجام کار (با توجه با محدودیتها)، و برخی اوقات شامل ارتباط مستقیم با مشتری که به طور مستقیم از نتایج کار بهره‌مند می‌شود، نیز می‌گردد (هکمن، ۱۹۷۷). به عنوان مثال، اگر در شغلی که در برگیرنده مونتاژ یک پمپ کوچک در ماشین لباسشویی است و کارگر خط مونتاژ، بخشی خاص از این وظیفه را همراه با پنج کارگر دیگر در خط مونتاژ انجام می‌دهد، شغل به طریقی طراحی مجدد شود که هر کارگر یک پمپ کامل را مونتاژ و آن را بازرسی کند و قطعه‌ای را که تشخیص می‌دهد شخصاً روی آن قرار دهد، به این ترتیب آزادی و قدرت کنترل بیشتری به کارگر داده می‌شود. در نتیجه کل زمان مونتاژ و هزینه‌ها تقلیل می‌یابند (هکمن، ۱۹۷۷). با رواج طراحی شغل در دهه ۱۹۷۰، ابتکار عمل‌های جدیدی تحت عنوان "طراحی عملکرد بالای کار" ظهور یافت (بوخانن<sup>۱۹</sup>، ۱۹۳۷).

مشکلات جدی بسیاری درباره معیارهای ویژگی‌های شغل وجود داشت (الداگ و همکاران، ۱۹۸۱، سالانیک و ففر، ۱۹۷۷، استون و گوتال، ۱۹۸۵). مطالعه ویژگی‌های شغل، از بررسی ادبیات، تفکر عمیق، و آزمون و خطا مشتق شده بود. اندازه‌گیری ویژگی‌های شغل ممکن است همزمان با شناسایی ویژگی‌های شاغل باشد که از طریق مشاهده تفاوت‌های شغلی به دست می‌آیند.

15- Herzberg

16 -Hackman

17 -Oldham

18 -Turner

19 -Lawrence

21- Buchanan

سئوالاتی که اکنون مطرح است این است که آیا ممکن است ایده طراحی مجدد شغل بدون آنکه کارایی و بهره‌وری موعود را فراهم آورده باشد، به کارکنان تحمیل شده باشد؟ و اینکه آیا کارکنان واقعا به معنا و مفهومی که کارشان برای دیگران داشته، علاقه‌مند و به دنبال افزایش پاداش‌های ماهوی آن هستند؟ آیا کارفرمایان اهداف نوع دوستانه داشته‌اند و به کیفیت زندگی کاری کارکنان علاقه‌ای داشته‌اند؟

بسیاری اکنون از آنچه ایده آل طراحی شغل تلقی می‌شد، ناامید و دلسرد گشته‌اند. برای اغلب اساتید رفتار سازمانی، بحث طراحی مجدد شغل به دهه ۱۹۷۰ باز می‌گردد. مثال‌های متعددی را می‌توان در ادبیات طراحی‌های نوین یافت که به علل گوناگون شکست خورده‌اند: هزینه (کلین، ۱۹۸۲، کِلگ، ۱۹۸۴)، تضعیف نقش سرپرستان (کامینز، ۱۹۷۸، لاولر و همکاران، ۱۹۷۳)، مخالفت با سایر گروه‌ها (کِلگ، ۱۹۸۲). اجرای طراحی پیچیده شغل به دلایل مرکب تاریخی، اقتصادی و روانی بسیار مشکل است، بنابراین بعید به نظر می‌رسد هنوز هم برخی از ابتکار عملها در این رابطه باقی مانده باشد.

### مساله گمنامی

هکمن و اولدهام (۱۹۷۵) توصیه می‌کنند که بررسی تشخیصی کار تحت شرایط گمنامی انجام گیرد تا امکان انجام بررسی بدون دغدغه ذهنی افراد میسر باشد. در حالیکه دانشمندان علوم اجتماعی در باب نحوه انجام طراحی مجدد شغل مطالب بسیاری را مطرح نموده‌اند، جنبش کیفیت زندگی کاری با کنفرانسی در سال ۱۹۷۲ آغاز به کار کرد. سایر دانشمندان علوم اجتماعی به ویژه جامعه‌شناسان و دانشمندان علوم سیاسی نسبت به جنبش طراحی مجدد شغل انتقادی بودند (بلکر و براون<sup>۵۰</sup>، ۱۹۷۸). یکی از انتقادات این بود که کوشش‌های مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری به چیزی بیش از مدیریت "روابط انسانی" صعود کرد: یعنی به توجه نشان دادن به نیازهای اجتماعی و مشکلات کارکنان و همچنین انتقال احساس مهم بودن. در نتیجه به فعالیتی تزئینی مبدل شد که به مدیران کمک می‌کرد تا تلاش جمعی را افزایش دهند (بلکر و براون، ۱۹۸۰). جان چایلد (۱۹۷۳) متوجه شده بود که طراحی مجدد شغل سبب می‌گردد تا کارکنان بیشتر موقعیت شان را در کار بپذیرند، در عین حال، آلن فاکس (۱۹۷۳) بر این باور بود که این کار، اصل پاداش سلسله مراتب یا احتمال افزایش پاداش ذاتی کار را به قیمت تنزل کارایی مورد غفلت قرار داده است. برخی بر این باورند که طراحی شغل ابزار کنترل مدیریت است. طراحی مجدد شغل با آنکه تغییرات بنیادی به وجود می‌آورد، تنها مسائل حاشیه‌ای را مد نظر قرار می‌دهد، در حالیکه مشروعیت ساختار قدرت غالب و چارچوب کسب و کار جاری همچنان باقی می‌ماند. ادعا بر این بود که دانش بی طرف مورد استفاده قرار می‌گرفت، اما واقعیت این بود که طرح‌های ضعیفی برای تحقیق استفاده می‌شد. معیارهایی که استفاده می‌شد، به طور معمول بیشتر مدیریت محور بودند تا روانشناختی محور؛ چون تاکیدشان بر کارایی سازمانی بود تا بر رشد روان شناختی فردی (بلکر و براون، ۱۹۷۸). هر چند مدیریت، برای تلقی کارگران به عنوان موجودات اجتماعی متفکر که ظرفیت انجام بهره‌ورتر جمعی دارند، علاقه بی حد و حصری داشت، در همان حال به محدود کردن این ظرفیتها نیز علاقه داشت. فاینمن (۱۹۹۶) معتقد است که انسانها به لحاظ احساسی گرایش خاصی ندارند. آنان ممکن است راضی یا ناراضی باشند، آزرده خاطر باشند یا تحت فشار، اولویت‌ها، نگرشها و علایقی داشته باشند، اما اینها ابزاری هستند برای کنترل مدیریتی. مدیران تمایلی به از دست دادن کنترل ندارند (نیکولز، ۱۹۷۶).

## تجربه از خود بیگانگی

توضیحات اولیه درباره تجارب عینی و ملموس درباره کار در کارخانه را می توان در کارهای سیمون ویل<sup>۶۶</sup> یافت که در سالهای ۵-۱۹۳۴ در یک کارخانه برق و یک کارخانه آهن آلات در پاریس کار می کرد. کار بسیار مکانیزه کارخانه، برای افراد، حقارت بار، تحقیرآمیز و خجالت آور بود. به عنوان مثال، او توصیف می کند که چگونه روی یک دستگاه پرس کار می کرد. در این کار کنار هم قرار دادن قطعات دشوار بود و کارگران مجبور بودند قبل از اینکه ماشین ها را به مدت نیم ساعت برای آماده سازی خاموش کنند در کمتر از سه ساعت ۶۰۰ قطعه تولید کنند. او مجبور بود خود را با "حس بردگی" سازگار کند و از اینکه مجبور بود خود را محدود یا بسیار خسته کند و یا با این حس که به خاطر "این ۵۶ سانتیم<sup>۶۷</sup> پول" به دلیل کند یا تند کار کردن ممکن است مواخذه و اخراج شود، احساس انزجار می کرد. کارگران تحت ظلم قرار داشتند و با آنها مانند یک وسیله و نه هدف رفتار می شد. او معتقد بود که آشکارترین نمود ظلم، نه در نظام طبقاتی بلکه در سازمان تولید یافت می شد. تولید یکدست، کاغذبازی و مدیریت همه در تولید و توسعه این اشکال ظلم به طور ضمنی دست دارند.

مثال جدیدتری از تجربه خط مونتاژ توسط مایکل مور توصیف شده است. مور در مقدمه خود بر کتاب "ماشین پرچ" نوشته بن هامپر می نویسد: "این نظام دیوانه که به نام خط مونتاژ شناخته می شود برای انکار فردیت افراد و نابودی ارزش شخصی آنها طراحی شده است." این کتاب توسط یک روزنامه نگار نوشته شده و بازگوکننده داستان اشتغال او در بخش اتوبوس و کامیون کارخانه جنرال موتورز در میشیگان است. اوایل، کار او در خط مونتاژ جاگذاری پیچ ها در محورچرخ عقب بود. بعدها او آموخت چگونه فوت و فن ها را بیاموزد تا بتواند کار همسایه خود در خط مونتاژ را نیز انجام دهد و یا به اصطلاح با او جفت شود تا بتوانند دو کار را در عرض یک یا دو ساعت انجام دهند و سپس یک استراحت یک یا دو ساعته داشته باشند. هر چند او می توانست هر روز عصر استراحتهای طولانی داشته باشد و دو روزنامه، یک مجله، و بخش قابل توجهی از یک رمان را بخواند، اما از یکنواختی کار شکایت می کرد (اینکه مجبور بودند هر دو یا سه دقیقه همان کار را انجام دهند). در این جهان، "کارگران رنج می کشند و به مدد الکل یا دیوانگی با آن کنار می آیند."

واقعیات بیشتر درباره کار در خطوط مونتاژ انگلستان و فرانسه در توضیحاتی که در آثار پژوهشی روث کاوندیش و رابرت لینهارت آمده است، قابل مطالعه است. توصیفات روث کاوندیش از تجربیات هفت ماهه اش در یک کارخانه ساخت قطعات موتور چنان تاثیرگذار و پایدار بود که او مجبور شد برای پنهان نگاه داشتن هویت خود، در این شرکت زحمت زیادی به خود دهد. روث یک مونتاژ کار بود و کار را با نشستن در کنار یک خانم بر روی یک نیمکت آغاز کرد. نیمکتهای در هر یک از طرفین یک تسمه نقاله قرار داشتند. هر خط مونتاژ دارای پانزده اپراتور بود از جمله دو اپراتوری که در انتهای خط می نشستند و قطعاتی را که مونتاژ آنها با اشتباه همراه بود و یا تولیدات نقص داری بودند درست می کردند. هر خط ۵۰۰ یا هزار "دست" از قطعات مونتاژ شده را هر دو یا سه روز تولید می کرد و این بدان معنی بود که هر اپراتور یک عمل خاص را بین ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ دفعه بارها و بارها تکرار می کرد. گاهی اوقات روث حتی تا پنج وظیفه مختلف را در هر روز انجام می داد و کاملاً از پا می افتاد. او می گفت که در گردن و پشت خود درد وحشتناکی احساس می کند و ادامه کار در این خط برایش

<sup>66</sup> Simone Weil

<sup>67</sup> واحد پول فرانسوی معادل ریال



بسیار دشوار بود. اما چون کار بی وقفه می آمد او هم مجبور بود ادامه دهد. بسیاری از روزها، به قدری زیاد کار می کرد که وقت نداشت حتی سرش را بلند کند یا مجبور می شد کار را با سرعت بیشتری انجام دهد تا در فاصله کار، وقت پیدا کند که یک بسته آدامس برای خودش باز کند یا یک جرعه چای بنوشد. تحمل تکراری بودن کار و اینکه خط مونتاژ سرعت کار را تعیین می کرد برای او دشوار بود.

کار و سرعت خط از سوی مدیریت تعیین می شد و قابل تغییر و مذاکره نبود. اما انجام کامل برخی کارها نسبت به کارهای دیگر، بیشتر طول می کشید و بنابراین کار بر روی هم انباشته می شد. هفته ها طول کشید تا او در هر یک از این کارها مهارت لازم را به دست آورد و بهترین راه برای یاد گرفتن، آن بود که از یک اپراتور با تجربه بخواهد به او نشان دهد که این کار را چگونه انجام دهد و با چه ترتیبی کارهای مختلف را انجام دهد تا از انجام حرکات غیرضروری جلوگیری کند. اگر شخص نمی توانست با سرعتی که از وی انتظار می رفت کار کند اخراج می شد. از آن نیمکت، شما می توانستید تمام ۲۰۰ نفر کارکنان خط اصلی مونتاژ را ببینید، می توانستید ببینید که چه کسی با آنها صحبت می کند، چه کسی به سوی ماشین قهوه یا دستشویی می رود و چند بار در روز می رود و چه کسی دیر آمده است.

لینهارت در خط مونتاژ کارخانه اتومبیل سازی سیتروئن کار می کرد. این بار به نظر می رسید که خط آهسته حرکت می کند و کارگران مجبورند با یک سرعت یکنواخت تنبل وار کار کنند. صدای برخورد بدنه یک اتومبیل جدید که هر سه یا چهار دقیقه یکبار به سوی آنها می آمد سرعت کار را تعیین می کرد. از آنجا که کار حرکت می کرد، کارگران نیز مجبور بودند حرکت کنند تا بتوانند در کنار اتومبیل باقی بمانند. هر یک از آنان یک حوزه کاملا تعریف شده برای عملیاتی که مجبور بود انجام دهد داشت، هر چند مرزهای این حوزه قابل رویت نبودند. اگر فردی سریع کار می کرد، می توانست چند لحظه ای را برای خود داشته باشد (یا حتی استراحت کوتاهی کند) او می توانست کار خود را با شدت بیشتری انجام دهد و یا با سرعت بیشتر همراه با همکار خود که در طول خط مونتاژ محدوده قبل از او قرار داشت کار کند تا به اول خط رسیده و وقت بیشتری برای استراحت پیدا کند. اگر می توانست یک یا دو ثانیه صرفه جویی کند به این معنا بود که می تواند سیگاری روشن کند. از طرف دیگر اگر سرعتش کم بود، کار دوباره به عقب بر می گشت. در پایان اولین روز لینهارت حس می کرد تمام ماهیچه هایش دردناک اند، بسیار خسته و نیز دچار اضطراب بود زیرا که تمام روز یک حرکت را بارها و بارها تکرار کرده بود. اینکه یک کارگر جدید پس از پایان اولین روز، به دلیل صدای زیاد، جرقه، فشار غیرانسانی سرعت، سختی کاری که به شکل بی پایانی تکراری بود، قدرت نمایی روسا و شدت سختی دستورهایی که می دادند و نیز فضای هراس آلود زندان مانند، دیوانه شده و استعفا بدهد امری غیرمعمول نبود. پس از پنج ماه کار در کارخانه، مدیریت اعلام کرد که به شیفیت کاری، ۴۵ دقیقه اضافه خواهد شد تا به ده ساعت برسد. این باعث وقوع اعتصابی شد که یکی از سازمان دهندگان آن لینهارت بود. پس از اعتصاب، یک "تعقیب نظام مند" انجام شد؛ مدیریت می دانست چگونه هریک از "تندروها" را وادار کند تا علم خود را بر زمین بگذارد و در این کار موفق هم شدند.

این نویسندگان به وضوح کامل، فشار بی پایان و ترس دائمی از عقب افتادن کار را توصیف می کنند. نظام کنترل، کارگران را با قلاب نگرانی دیوانه کننده به تور می کشید. جنبه های معدودی از کار حاوی حس رضایت درونی بود، اما افراد در مقابل فاجعه روزانه مقاوم می شدند.

یک اپراتور ماشینی و انجام خوب کار

چهل و اندی سال پیش (بین ۱۹۴۴ تا ۱۹۴۵) دونالد روی به عنوان یک اپراتور دریل رادیال در یک کارخانه کار می‌کرد. او یک "شرکت کننده مشاهده کننده" مخفی بود که علاقه خاصی داشت به محدودیتهای میزان تولید و اینکه چرا کارگران بیشتر و سخت تر کار نمی‌کردند. روی به طور خلاصه دلایل عمده ای را بیان می‌کند که از طریق آنها کارگرانی که در معرض وظایف یکنواخت بودند با اضافه کردن معنی به زندگی روزمره خود، کار را برای خود تحمل پذیر می‌ساختند. کار در کارخانه (بر روی ماشین های ساده) به مدت دوازده ساعت و شش روز در هفته خسته کننده بود. گروهی که روی در آن کار می‌کرد، مجموعه ای از وقایع را برای ساختار بخشیدن به روز خود ترتیب داده بودند. در هر زمان کارهای کوچکی پیش بینی شده بود. دیتون نیز ساخت اجتماعی زمان را توصیف می‌کرد و می‌گفت که چگونه کارگران یک نانوايي، روز را به "تکه های قابل هضم" تبدیل کرده بودند تا آن را از نظر روانشناسی قابل مدیریت کنند.

پس از مارکس، برخی نویسندگان این بحث را مطرح کردند که کارگرانی مانند اینها تحت استثمار و از خود بیگانگی قرار دارند. در اقتصادهای سرمایه داری، تنش بنیادینی بین نیازهای سرمایه و نیازهای کار وجود دارد. بخشی از ارزش کار از کارگر دزدیده می‌شود. "در واقع به آنها تنها معادل پولی ارزش چیزی که آنها در بخشی از روز کاری خود مثلا در طول پنج ساعت از هشت ساعت کار تولید می‌کردند، پرداخت می‌شد." همانطور که از نظر اقتصادی استثمار می‌شدند، از تولیدات کار خودشان نیز بیگانه می‌شدند. از آنجا که مالک تولیدات کار خودشان نبودند، نیازها و ظرفیت‌هایشان تحت الشعاع نیازهای جمع آوری سرمایه قرار می‌گرفت. پیامد روانشناختی این عمل آن بود که کارگر نسبت به کار خود احساس بیگانگی می‌کرد.

بوراوای به عنوان اپراتور ماشین در دایره موتوری الید کورپوریشن که به تولید تجهیزات کشاورزی و چیزهای دیگر فعالیت داشت، کار می‌کرد. این همان کارخانه ای بود که دونالد روی سی سال قبل در آن کار و تحقیق کرده بود. سوال اصلی برای بوراوای آن بود که "چرا کارگران به این شدت کار می‌کنند؟ چرا چنین فعالانه در شدت بخشیدن به استثمار خود شرکت می‌کنند و حتی زمانی که نمی‌توانند اینکار را بکنند عصبانی می‌شوند؟" او مجموعه ای از بازیهایی را که اپراتورها انجام می‌دادند تا بتوانند به سطوحی از تولید که شایسته دریافت اضافه کار بودند برسند را توصیف می‌کرد. آنها قوانین بازی را به عنوان یک سری روابط تحمیل شده از خارج تجربه می‌کردند، مانند ائتلافهای غیررسمی. هنر "کسب درآمد" (به نهایت رساندن اضافه کاریهایی که بر اساس یک نظام تعداد قطعات تولید شده پرداخت می‌شدند) در ایجاد ائتلافهای نادیده از طریق برقراری ارتباط با با مثلا سرکارگر، سرشیفت، مسئول نوشتن شیفتها، دیگر اپراتورها یا رانندگان تریلی ها به بهترین شکل و به نفع خود نهفته بود.

رانندگان کامیون مسئول آوردن مواد از انبارهایی بودند که در آنها نگهداری می‌شدند. اگر نمی‌توانستی با رانندگان کامیون دوستی به هم بزنی آنها می‌توانستند وضعیت تو را در خطر بیاندازند، بخصوص در آغاز شیفت که به شدت به مواد اولیه نیاز بود. سرکارگر در بازی کسب درآمد مانند یک داور و دلال عمل می‌کرد. سرکارگر می‌توانست از مجموعه های کارآمدتر نام ببرد، به ساختن ابزارهای خاص کمک کند، بازرسان را متقاعد کند که از خیر یک کار بگذرند و به این ترتیب کار می‌توانست سریعتر انجام شود و شما بتوانید پول بیشتری به دست آورید.

فرهنگ مغازه‌داری حول محور پول درآوردن می‌چرخید و انرژی هر کارگر را به داخل مجموعه ای از فعالیتها می‌مکید. فشار بیشتر برای پول درآوردن حتی ممکن بود به تضاد بین کارگران بیانجامد. همه به خاطر "رضایت نسبی" وارد این بازی می‌شدند.

توضیحات بوراوی با جزییات زیاد مورد نقد قرار گرفته اند. او به خاطر عدم انجام تحقیقات ملموس درباره محل کار مثلا نادیده گرفتن جنسیت و هویت جنسی مورد انتقاد قرار گرفته است.

## بازی ها

بوراوی بازیهایی را کارگران به عنوان روشی برای "تلافی" و ایجاد فضایی بیرون از نظارت مدیریتی انجام می دهند توصیف می کند. استوارت کلگ مثال جالبی از "تلافی" در "حکومت شرایط نامساعد" ارائه می کند. کلگ در یک سایت ساخت و ساز کار می کرد. در سایتهای ساخت و ساز انگلیس، کارگران بر مبنای یک توافق در هوای "نامساعد" کار نمی کنند. با اینحال، هیچ تعریف عملیاتی از اینکه هوا چقدر باید بد باشد تا "نامساعد" شناخته شود وجود ندارد. یک روز رییس واحد کارگران تصمیم گرفت که هوا "نامساعد" است؛ بنابراین کارگران ابزار خود را بر زمین گذاشتند، به کلبه خود رفتند و برای خود چایی دم کردند. هوا کمی بارانی بود. اولین باری که این اتفاق افتاد کلگ با خود فکر کرد "خوب حالا من می دانم که کارگران دوست ندارند خیس شوند و وقتی باران می آید کار نمی کنند." اما وقتی چند روز بعد دوباره در اتفاقی مشابه کارگران کار را تعطیل کردند، تقریبا اصلا باران نمی آمد. این کار در عرض دو یا سه هفته چندین بار اتفاق افتاد. کلگ اینچنین نتیجه گیری کرد که کارگران از "نامساعد بودن هوا" به عنوان ابزاری برای فشار آوردن بر مدیران نالایق برای سازماندهی کار به شیوه ای موثرتر استفاده می کنند تا آنها را وادار کنند مواد و تجهیزاتی را که کارگران برای کار خود نیاز داشتند، سر وقت تامین کنند (یعنی فشار مدیریت را تلافی کنند). از آنجا که تجهیزات و مواد به دست آنها نمی رسید، کارگران وقت بلا استفاده خود را به عنوان هوای "نامساعد" در نظر می گرفتند. آنها بر مدیریت فشار وارد می کردند تا کنترل را افزایش دهند و به این ترتیب به شکلی موثرتر آنها را استثمار کنند.

## طبقه و جنسیت

آنا پولرت با تمرکز بر موضوع طبقه و جنسیت، موقعیتهای متفاوت و هویت های مردان و زنان در یک کارخانه سیگارسازی در بریستول را توصیف می کند. او درباره اینکه چگونه زنان در معرض فشار دوبرابر و استثمار نظام سرمایه داری قرار دارند صحبت می کند. زنان را به پایین می کشند، نسبت به آنها تبعیض اعمال می کنند و مانند بسیاری از سیاه پوستان، مهاجران و دیگر گروههای مورد ستم، آنها نیز آزاد نیستند. او جزییات تجربه زندگی و کار در کارخانه را که خود تجربه کرده بود توصیف می کند. کارگران زن، کارگرانی در جهانی مردانه بودند که به عنوان بخشی جدا باقی می ماندند، آنها جهان خود را به محیط کار وارد می کردند و یک موجودیت دوگانه را حفظ می کردند.

به همین ترتیب، وست وود توصیف می کند که چگونه خانه و کار بخشی از یک جهان برای زنانی است که در کارخانه ای که او استیجکو می نامد کار می کنند. وست وود یک انسان شناس بود و به عنوان ناظر به مدت بیش از یکسال با زنانی کار می کرد که روی تنوع وسیعی از ماشینهایی که جوراب، شلوارکهای تنگ، پلوور و کلاه تولید می کردند کار می کرد. او با تکیه بر یک چهارچوب مارکسیستی، با این نکته آغاز می کند که این زنان، که رسما کارگران آزاد شناخته می شوند، در مقابل حقوق، نیروی کار خود را به کارفرمایان می فروشند و به

این ترتیب وارد جهان تولید اجتماعی و روابط استثماری محیط کار که به آنها یک "موقعیت طبقاتی" می دهد می شوند. اما این زنان در خانه نیز کارگرند چراکه از طریق انجام کارهایی برای مردانی که شوهران و پدران آنها هستند اما در قبال آن دستمزدی دریافت نمی کنند مورد استثمار قرار می گیرند. او و سیتیا کاکبرن این بحث را مطرح می کنند که نظام جنسیتی و ساختار طبقاتی دو نظام در هم تنیده هستند که در آنها زیردستی و تبعیت زنان تولید و باز تولید می شود. کتاب وست وود این مسایل را از دو جنبه مورد توجه قرار می دهد: اینکه چگونه زنان به جهان کار با دستمزد وارد می شوند و به موجودات طبقاتی تبدیل می شوند و اینکه چگونه کار کردن آنها را به "یک کارگر و یک زن" تبدیل می کند. فرهنگ کار برای زنان کارگر، یک تعبیر خاص ارائه می کند. زنان در بازار کار تحت تاثیر زنانگی خود هستند؛ زن بودن در این بازار در نظر گرفته می شود. زنان رنگین پوست با موانع ایدئولوژیک بیشتری به خاطر نژادپرستی مواجه هستند.

کارخانه بیش از دوهزار کارگر در استخدام دارد، زنان حدود دو سوم این کارگران را تشکیل می دهند. تقریباً نصف کارگران اهل آفریقا و حوزه کارائیب و آسیا بودند. تقسیم جنسیتی کار کاملاً مشخص بود. در حالیکه مردان بافنده، مکانیک، رنگ کننده الیاف و مدیران سطح بالا بودند، زنان در مراحل نهایی تولید، بخش اداری و دفتری مشغول بودند. کارهایی که زنان در مراحل آخر کار انجام می دادند دستمزد کمی داشتند، تکراری بودند، و بر مهارت دست تکیه داشت که یک صفت ذاتی و نه یک مهارت در نظر گرفته می شد؛ آنها پارچه ها را به هم وصل می کردند، کمر لباس را درست می کردند و روی ماشینهای دوخت دگمه کار می کردند. ممکن بود که یک زن تمام روز، هر روز و به مدت چندین هفته خط کناری لباس را بدوزد. برعکس خط تولید که جریان کار را کنترل می کرد، کسی که روی ماشین کار می کرد، چشمش به ناظر بود تا برایش کار بیاورد. این می توانست به منبع بی پایان عصبیت و ناامیدی مبدل شود. هر یک از کارگران هیچ کنترلی روی کاری که انجام می دادند، نداشتند اما سعی می کردند سرعت خود را در هر یک از عملیاتی که انجام می دادند بالا ببرند تا بالاترین سرعت انجام کار را از آن خود کنند. زنان دوست نداشتند مدام بین مشاغل مختلف جابجا شوند، اما مدیریت در استفاده از نیروی کار خود به دنبال انعطاف پذیری بود.

کار از نظر فیزیکی خسته کننده، همراه با سروصدای بسیار و یکنواخت بود. بیماری یک پیامد عادی در قبال انجام چنین کاری بود. از زنان انتظار می رفت هر روز به اهداف تولید برسند و مجبور بودند زیر فشار عظیمی کار کنند تا بتوانند به پادشاهای اضافی دست پیدا کنند. یکنواختی کار از طریق صحبت کردن، لطیفه گفتن، دعواهای سخت و پخش شیرینی تسهیل می شد. زنان به کار خود حالت زندگی خانوادگی می دادند. به عنوان مثال، از عباراتی مانند "ماشین من" و "صندلی من" استفاده می کردند، ماشین های خود را با عکسهای خانوادگی تزئین می کردند. یک عادت معمول در بین آنها این بود که در محیط کار صندل بپوشند. آنها از پارچه های کارخانه برای خود پیش بند می دوختند تا از لباس خود محافظت کنند. این پیش بندها را گلدوزی و خوش دوخت درست می کردند. تمام این اعمال تعریفی از زن را که با امنیت تمام به کار در خانه گره خورده بود در اذهان تقویت می کرد. نامزدی ها و عروسی ها وقایع عمده ای بودند که از سوی همه جشن گرفته می شدند. مانند زنانی که در پژوهش آنها پولرت بودند، این زنان دنیای خانه را به محیط کار خود می آوردند.

کار در خانه: چرا؟ - تجربه کار خانگی

واقعیت انجام کار در خانه برای افراد چیست؟ آلن و وولکوویتز نشان داده اند که مشخصه اصلی کار در خانه که در برگزیده ساعتهای طولانی است، زمانهای مقرر سفت و سختی است که از سوی کارفرمایان، افراد پرتوقع خانواده اعمال می شود و برای ایجاد یک درآمد مستمر برای خانواده بر روی آن تکیه می شود. یک عامل کلیدی در تولید کار خانگی مسوولیت زنان در قبال کار بدون دستمزد از طریق مراقبت از کودکان کم سن و افراد مسن خانواده همراه با محدودیتهای ایدئولوژیک موثر بر زنان مانند این بود که تنها مکانی که زن به آن تعلق دارد خانه است. نژادپرستی در بازار کار و تبعیض علیه معلولین از دیگر عوامل تولید کار خانگی بوده است.

"کار از راه دور" در مطبوعات توجه قابل توجهی را به سوی خود جلب کرده است. دغدغه مطبوعات عموماً به سوی مشاغل حرفه ای است و کارمندی که اطلاعات را وارد رایانه می کند یا زنی که صورتحساب های شما را تنظیم می کند معمولاً در این داستنها ظاهر نمی شوند. هوس نشان داد که کار از راه دور تنها از سوی مدیرانی انجام می شود که به آن به عنوان یک روش آنی و ملموس برای حل مشکلاتی مانند استراحت دادن به کارکنان با ارزش خود و یا کاهش هزینه ها می نگرند. کارگران از راه دور نیز به همان دلایل عملی مانند نداشتن هیچ راه چاره ای دیگر یا به علت مراقبت از کودکان این کار را انجام می دهند. نیاز به ترکیب کار و مراقبت از کودکان انگیزه اصلی گروهی از کارگران مونثی بود که غالباً اروپایی بودند و در تحقیق هوس شرکت کردند. به همین ترتیب کریستنسن نیز در یک نمونه هفت هزار نفری از زنان آمریکایی دریافت که ارزشهایی که به خانواده، کار و پول مربوط هستند، انگیزه اصلی بودند برای گرفتن اولین تصمیم برای کار در خانه.

کریستنسن به طور مستقیم تصویر ارائه شده در رسانه ها از کار در خانه به عنوان کاری که با رایانه انجام می شود و آزادی و استقلال به همراه دارد را به چالش می کشد. به عنوان مثال، او دریافت که رایانه ها عامل مرکزی در ازدیاد کار در خانه نیستند، تنها یک نفر از هر چهار نفر از کسانی که در خانه کار دفتری می کردند و تنها یک نفر از سه نفر از کسانی که در خانه کار حرفه ای انجام می دادند از رایانه استفاده می کردند. تعداد زیادی از کسانی که کار دفتری انجام می دادند از نظر قانونی پیمانکاران مستقلی بودند که تنها برای یک کارفرما کار می کردند و کنترل کمی روی تعداد ساعتها و زمانهایی که کار می کردند داشتند. در برخی موارد، زنان در دفاتر همان شرکتها کار کرده بودند، در حالیکه تصمیم به انتقال محل کار از دفتر به خانه باعث شده بود که آنها موقعیت، حقوق و منافع کارمندی خود را از دست بدهند. او همچنین نشان داد که کار در خانه هرگز بین نیاز به پول درآوردن و نیاز یا تمایل به مراقبت از کودکان مصالحه ای ایجاد نمی کند. اکثریت زنانی که در این تحقیق شرکت کرده بودند قادر نبودند زمانی که بچه هایشان در اطرافشان بودند یا بیدار بودند کار کنند. کار در خانه پر از استرس و منزوی کننده بود. کلیشه فرهنگی آن است که زنان آسیایی در خانه کار می کنند چون شوهرانشان از آنها می خواهند این کار را بکنند بنابراین دریافتن این نکته که تنها ده درصد از زنان آسیایی گفتند کار در خانه را ترجیح می دهند جالب بود.

اما مبحث دورکاری در زمان کنونی که اغلب سازمانها ماهیتی خدمت دهنده دارند تا تولید کننده، جایگاه تازه ای یافته است. در سازمانهای خدمت دهنده حضور فیزیکی کارکنان سازمان، ضامن ارایه خدمات نیست؛ بلکه وجود افرادی که از کیفیت زندگی کاری خوبی برخوردار هستند، می تواند چنین امری را محقق کند. محققانی که در مبحث کیفیت زندگی کاری و تعادل کار و زندگی شخصی، فعالیت دارند به این حقیقت دست یافته اند که در صورتی که برای ظهور دورکاری ساختارهای لازم پیش بینی گردد، کارکنان می توانند با فراغ بال و بهره وری بیشتری به ارایه خدمت مبادرت ورزند.

## خلاصه

این فصل به مکاشفه درباره معانی کار برای افراد مختلف و منطقی که در ورای سازماندهی کار و محول کردن مشاغل به افراد نهفته است، اختصاص دارد. اینکه احساس "کارمندان" درباره کار چیست؟ و آنها چگونه به مشاغل خود نگاه می کنند؟ نویسنده با ذکر مطالعات و اقدامات انجام گرفته در سازمانها به منظور بازگرداندن جایگاه فعلی کار به جایگاه ارزش محوری در زندگی انسانها، از طراحی مجددشغل و غنی سازی شغل به عنوان راه حل هایی جهت نیل به این هدف را مورد بحث قرار داده است. در خاتمه نویسنده این موضوع را که واقعاً طراحی مجدد شغل (شامل چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، طراحی سیستم های اجتماعی و فنی) در عمل توانسته باشند چنین شرایطی را فراهم نموده باشد را مورد تردید قرار داده است. چرا که از نظر نویسنده بیشتر اقدامات انجام گرفته در این زمینه بیشتر مدیریت محور بوده است تا روانشناختی محور. و عموماً در این فرآیندها تأکید بر کارآیی سازمانی بوده است تا رشد روان شناختی فردی.

یکی از نخستین دلایل افراد برای کار کردن، کسب پول و درآمد است. تحقیقات رز در سال ۱۹۹۴ حاکی از آن بود که ۶۸ درصد افراد کار می کنند که بتوانند نیازهای اولیه زندگی شان را تامین کنند. نیاز اقتصادی بستگی به ترکیب خانواده دارد. در بررسی رز، ۲۶ درصد اذعان داشتند که برای پول کار نمی کنند، بلکه برای معنای نهفته در کار فعالیت می کنند یعنی برای پاداش های معنوی کار از جمله احساس خشنودی، رضایت و موفقیت.

بدین ترتیب کار چیزی بیش از وسیله ای برای تامین معاش است و افراد برای کسب چیزی بیش از پول، کار می کنند. اگر کار صرفاً ابزاری برای کسب منافع اقتصادی بود، علت احساس جدافتادگی و محرومیت افرادی که بازنشسته می شوند، قابل توضیح نبود. کاملاً روشن است که پاداش های درونی کار بسیار مهم هستند، شاید هم مهم تر از پول. تحقیق های کیفی یافته های مشابهی را نشان می دهد و افراد خواهان این هستند که "به خاطر توانمندی هایشان" در محیط کار مقبول باشند.

در مشاغل سطوح بالاتر، به اجزای ذاتی و درونی شغل همانند فرصت ابراز عقیده و علاقه به خود کار، ارزش بیشتری داده می شود. در مشاغل سطح پایین تر، اجزای بیرونی شغل، همانند پرداخت و احساس امنیت ارزش بیشتری دارد بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو برای انسانها پنج دسته نیاز در نظر گرفته شده است. هنگامی که نیازهای یک سطح مرتفع می شد، فرد درصدد ارضای نیازهای سطوح بعدی بر می آمد. افراد در مشاغل سطوح پایین تر بیشتر توسط نیازهای لایه های پایین تر برانگیخته شوند. صاحبان مشاغل سطوح بالاتر که به طراحی مشاغل سطوح پایین ترمی پردازند، علاقه ای ندارند که در اینگونه مشاغل اجزایی با ویژگی خود شکوفایی طراحی کنند.

به زعم ریچ (۱۹۹۱) تنها ۲۰ درصد از مشاغل در اقتصاد ذاتاً رضایت بخش و از نظر اقتصادی پاداش دهنده هستند. این مشاغل عبارتند از روزنامه نگاری، طراحی، آرشیتکتی و سخنرانی که به طور ماهوی از عنصر خلاقیت برخوردار هستند.

وچو (۱۹۸۰) متوجه ۳۹ درصد افزایش در تعداد کارگران مردی شد که در صورت یافتن فرصت های دیگر، تمایل به ترک شغل خود داشتند. بررسی های کلاسیکی که درباره کارگران مرد انجام شد، اثبات کرد که مفهوم کار محدود به محیط کار نیست. دنیس نشان داد که

چگونه شرایط مشکل و خطرناک در معدن می تواند سبب وابستگی متقابل بین کارگران شود که حتی در بیرون از محیط کار و اوقات فراغت هم وجود داشت.

دوبین دریافت که تقریباً برای سه چهارم از کارگران صنعتی، کار و محیط کار به عنوان علایق محوری تلقی نمی شدند. دوبین متذکر می شود که فعالیت های مدیریت در راستای بازگرداندن کار به جایگاه ارزشی محوری از طریق روابط انسانی بوده است.

محققان در جستجوی درک آنچه کارکنان را بر می انگیزاند هستند و غنی سازی شغلی و طراحی مجدد شغل راه کارهایی خاص تلقی می شوند. ترنر و لورانس به منظور اندازه گیری و درک آنچه پس از ایجاد تغییر در شغل رخ می دهد، به اندازه گیری ادراک کارکنان از ویژگی های شغل مبادرت نمودند. تئوری زیربنایی این بود که تجربه احساس معناداری در کار، به وسیله تنوع مهارت (یعنی مهارتها و استعدادهای مختلف)، هویت وظیفه (انجام کار از آغاز تا پایان همراه با خروجی قابل مشاهده)، اهمیت شغل (میزانی که شغل بر کار و زندگی سایر افراد تأثیری قابل توجه دارد) افزایش می یابد.

طراحی مجدد شغل، به معنای هر کوششی است که در راستای تغییر مشاغل و با هدف افزایش کیفیت تجربه کار و بهره وری انجام می شود همانند چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، طراحی سیستمهای اجتماعی و فنی.

سئوالاتی که اکنون مطرح است این است که آیا ممکن است ایده طراحی مجدد شغل به کارکنان تحمیل شده باشد؟ آیا کارفرمایان اهداف نوع دوستانه داشته اند و به کیفیت زندگی کارکنان علاقه ای داشته اند؟ در هر حال اجرای طراحی پیچیده شغل به دلایل مرکب تاریخی، اقتصادی و روانی بسیار مشکل است.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - کدامیک از جملات زیر درست می باشد؟

الف - دلایل اقتصادی دلیل موجهی را برای انجام فعالیتهای اقتصادی توجیه می کند

ب - اغلب افراد صاحب سرمایه یا برندگان جایزه های قرعه کشی که صاحب مقادیر قابل توجهی پول می شوند، دیگر به شغل قبلی شان ادامه نمی دهند.

ج - طراحی مجدد شغل، به معنای هر کوششی است که در راستای تغییر مشاغل و هدف افزایش کیفیت تجربه کار و بهره وری انجام می شود

د - تمام موارد

۲ - یکی از نخستین دلایل افراد برای کار کردن..... است.

الف - کسب پول و درآمد

ب - کسب تشخیص اجتماعی

ج - کسب احترام

د - ارضای خودشکوفایی

۳ - کوشش های مربوط به بهبود کیفیت زندگی کاری به چه چیزی انجامید؟

الف - بهبود کیفیت زندگی کاری

ب - توجه نشان دادن به نیازهای اجتماعی

ج - انتقال احساس مهم بودن



د - ب و ج

۴ - بزرگترین انتقاد وارده بر طراحی مجدد شغل این بود که

الف - ابزار کنترل مدیریت را بر هم می زند

ب - طرح ها روانشناختی محور بودند

ج - حرفه ای انجام نمی شدند

د - تنها مسائل حاشیه ای را مد نظر قرار می دهد، در حالیکه مشروعیت ساختار قدرت غالب همچنان باقی می ماند.

۵ - بررسی شارپه نشانگر آن بود که افراد بیش از آنچه کسب درآمد برایشان حائز اهمیت باشد، خواهان این هستند که در

محیط کار ... .

الف - به خاطر توانمندی هایشان مقبول باشند

ب - نیازهای مادی تامین شود

ج - احترام ناشی از شغل را دریافت کنند

د - هیچکدام

۶ - افرادی که در مشاغل طبقه متوسط کار می کنند، عمدتاً به فقدان چه عواملی اشاره می کنند؟

الف - دریافت احترام

ب - تامین نیازهای مادی و رفاهی

ج - به فقدان علاقه و احساس موفقیت اشاره می کنند

د - ب و ج

۷ - به زعم فریدمن زمانی که شغل در موقعیت پست و پایینی قرار دارد، چه عاملی به عنوان پاداش اصلی تلقی می شود؟

الف - پول

ب - احترام

ج - نیاز تعلق به گروه

د - خودشکوفایی

۸ - در مشاغل سطوح بالاتر، به چه اجزایی اهمیت بیشتری داده می شود؟

الف - خودشکوفایی

ب - احساس موفقیت

ج - عوامل بیرونی شغل

د- عوامل ذاتی و درونی شغل همانند فرصت ابراز عقیده و علاقه به خود کار

۹ - در مشاغل سطح پایین تر، چه اجزایی ارزش بیشتری دارد؟

الف - اجزای بیرونی شغل، همانند پرداخت و احساس امنیت

ب - عوامل ذاتی و درونی شغل همانند فرصت ابراز عقیده و علاقه به خود کار

ج - خودشکوفایی

د- عوامل بیرونی شغل

۱۰ - چرا افراد در مشاغل سطوح پایین تر بیشتر احتمال دارد که توسط نیازهای لایه های پایین تر برانگیخته شوند؟

الف - چون شاغلان این مشاغل به دنبال آن نیستند

ب - مدیریت از آنها چنین می طلبد

ج - چون اینگونه مشاغل به حدی افتخاربرانگیز نیستند که اجازه دهند نیازهای لایه های بالاتر (خودباوری و خودشکوفایی) غالب آیند.

د - هیچکدام

۱۱ - طراحی مجدد شغل، به معنای هر کوششی است که در راستای ..... مشاغل انجام می شود؛

الف - حذف

ب - تغییر

ج - بهبود کیفی

د - بهبود کارایی

۱۲ - هدف طراحی مجدد شغل عبارت است از:

الف - افزایش کیفیت تجربه کار و بهره وری

ب - افزایش بهره وری

ج - افزایش کارایی

د - هیچکدام

۱۳ - کدام گزینه از دلایل شکست طراحی مجدد شغل محسوب نمی شود؟

الف - هزینه

ب - تضعیف نقش سرپرستان

ج - مخالفت با سایر گروه ها

د - عدم توجه به عوامل بهره وری

•

## فصل چهارم

### انگیزش

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفاهیم انگیزش و پاداش آشنا چیستند؟
- تمایز پاداشهای درونی و بیرونی کدام است؟
- تئوری محتوایی انگیزش چیست؟

- سلسله مراتب نیازهای مازلو کدام است؟
- تئوری وجود، وابستگی و رشد چیست؟
- تئوری فرایندی انگیزش چیست؟
- چگونه انگیزش بر عملکرد تأثیر می گذارد؟
- تئوری‌های محتوایی انگیزش چگونه نیازها را تبیین می کنند؟
- تئوری‌های فرایندی انگیزش چه نگرشی را نشان می دهند؟
- تقویت رفتار چه نقشی را در انگیزش ایفا می کند؟
- پاداش برای جبران خدمات چگونه در انگیزش تأثیر می گذارد؟
- چگونه انگیزش بر عملکرد تأثیر می گذارد؟
- انواع مختلف نیازهای فردی کدامند؟
- تئوریهای فرایندی انگیزش چه نگرشی را نشان می دهند؟
- تقویت رفتار چه نقشی را در انگیزش ایفا می کند؟
- پاداش برای جبران خدمات چگونه در انگیزش تأثیر می گذارد؟

اصطلاح انگیزش در تئوری مدیریت، تبیین کننده نیروهای درونی فرد است که در میزان، جهت و پیگیری تلاش در کار صرف می‌شود. به عبارت ساده‌تر، یک شخص با انگیزش زیاد، در کار سختکوش است، و کسی که انگیزش ندارد، تلاش اندکی می‌کند. مدیری که از طریق انگیزش هدایت می‌کند، شرایطی به وجود می‌آورد که با آنها سر و کار دارد، مشتاق و سختکوش باشند. واضح است که اگر نتایج عملکرد بالا به طور مستمر در سازمان مد نظر باشد، یک نیروی کار با انگیزه بالا اجتناب ناپذیر است.

پاداش بر حسب تعریف رسمی، عبارت است از ارزش نتایج کار برای فرد. یک محیط کاری با انگیزه برخوردار از غنای پاداش برای انسانهایی است که تحقق عملکرد آنها به حصول هدفهای سازمانی کمک می‌کند. اساساً دو نوع پاداش برای افرادی که کار می‌کنند وجود دارد که عبارتند از: پاداشهای برونی و درونی. پاداشهای برونی از بیرون اعمال می‌شوند؛ اینها نتایجی هستند دارای ارزش که به وسیله یک شخص به دیگری داده می‌شود (نوعاً سرپرست یا مدیر سطح بالاتر).

نمونه های معمول پادشهای برونی موجود در محل کاری عبارتند از پرداخت تشویقی، ترفیع، مرخصی، مأموریت‌های ویژه، لوازم اداری، مزایا، جوایز، تشویق کلامی، و نظایر آن. در تمامی موارد، منشاء پادشهای بیرونی انگیزش، در بیرون خود فرد قرار دارند.

پادشهای درونی، یا پادشهای طبیعی خود به خود اعمال می‌شوند. این پادشها همچنان که شخص کاری را انجام می‌دهد به طور «طبیعی» حادث می‌شوند. آنها در این مفهوم، مستقیماً با خود شغل عجین شده اند. منابع عمده پادشهای درونی عبارتند از احساس قابلیت و شایستگی، بالندگی فردی، و خودکنترلی که افراد در کارشان تجربه می‌کنند. بنابراین، محرک‌های انگیزشی پادشهای درونی، داخلی هستند و به عمل شخص دیگری بستگی ندارند. مدیران آگاه به ارزش پادشهای درونی واقفند و تمام سعی خود را به کارمی‌برند تا انگیزش از درون را تشویق کنند.

هر دو پاداش درونی و برونی اگر خوب به کار روند، می‌توانند به مدیران کمک کنند تا از طریق انگیزش کارکنان را به طور مؤثر هدایت کنند. اما برای انجام این کار، مدیران باید: (۱) به تفاوت‌های فردی و تنوع نیروی کاری احترام بگذارند، (۲) به وضوح بدانند که افراد از کار چه می‌خواهند، و (۳) پادشها را به وجود آورند و توزیع کنند تا این نیازها را ارضاء نمایند، و در عین حال منافع سازمان را نیز ملحوظ بدارند. تئوریهای انگیزش با توجه به این هدف‌ها در سه طبقه اصلی قرار می‌گیرند که هر یک آثار اندک متفاوتی برای مدیریت عملکرد افراد دارند:

۱- **تئوریهای محتوایی** - سعی دارند به مدیران در درک نیازهای انسانی و اینکه چگونه آدم‌هایی با نیازهای متفاوت ممکن است به وضعیت‌های کاری متفاوت پاسخ دهند، کمک کنند.

۲- **تئوریهای فرایندی** - سعی دارند در درک مفهوم پادشها و فرصتهای کاری برای افراد در سازمان، به مدیران یاری رسانند.

۳- **تئوری تقویت رفتار** - سعی دارد به مدیران در درک اینکه چگونه رفتار افراد به وسیله عواقب و آثار محیطی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، کمک کند.

## تئوریهای محتوایی انگیزش

تئوریهای محتوایی انگیزش، رفتار و طرز تلقی در مورد کار را بر مبنای نیازهای فردی توضیح می دهند. اینها نارساییهای زیست شناختی و روان شناختی هستند که افراد برای حذف آنها تا حدودی احساس اجبار و الزام می کنند. با وجود اینکه هر یک از تئوریهای ذیل درباره مجموعه ای از نیازهایی بحث می کند که تفاوت های جزئی با یکدیگر دارند، همه اینها متفق القول هستند که نیازها موجب تنشهایی می شوند که بر طرز تلقی و رفتار اثر می گذارند. مدیران خوب، شرایطی به وجود می آورند که تحت آن افراد بتوانند این نیازهای عمده را از طریق کارشان ارضاء کنند. آنها همچنین چیزهایی که مانع ارضای نیازها هستند را از محیط کاری حذف می کنند.

## تئوری سلسله مراتب نیازها

ابراهام مازلو<sup>۶</sup>، مدل خود را درباره انگیزش انسانی بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی سه پیش فرض را در مورد انسانها به شرح ذیل بیان کرده است:

۱. انسانها موجوداتی هستند که دائماً خواهند، همیشه می خواهند و بیشتر می خواهند اما آنچه می خواهند به آنچه فعلاً دارند بستگی دارد. به محض اینکه نیازی برآورده شد، یکی دیگر جای آن را می گیرد، این فرایند پایان پذیر نیست و از تولد تا مرگ ادامه دارد. بنابراین، با وجود اینکه یک نیاز خاص ارضاء می شود، نیازها به طور کلی نمی توانند ارضاء شوند.
۲. نیاز ارضاء شده محرک رفتار نیست و فقط نیازهای ارضاء نشده محرک رفتارند. برای مثال، نیاز خود را به هوا در نظر بگیرید. این نیاز، رفتار شما را فقط وقتی که از هوا محروم شوید یا تهدید به محرومیت شوید، تغییر می دهد. به این ترتیب، فقط نیازهای ارضاء نشده در رفتار آدمی تأثیر دارند.
۳. نیازهای انسان به ترتیب سلسله مراتب ظاهر می شوند و به محض اینکه نیاز سطح پایین تر ارضاء شود، نیاز مرتبه بالاتر بیدار می شود.

این نیازها را می توان به شرح ذیل بیان کرد:

۱. **نیازهای فیزیولوژیکی** - اینها نیازهای اساسی برای ادامه زندگی انسان هستند مانند غذا، آب، سرپناه و خواب، مازلو می گوید مادام که این نیازها ارضاء نشده اند، سایر نیازها موجب انگیزش انسان نمی شوند.
۲. **نیازهای ایمنی یا امنیت** - این نیازها به این معنی هستند که انسان می خواهد از خطر فیزیکی و ترس از دادن شغل، دارایی، غذا و سرپناه مصون بماند. نیازهای ایمنی یا امنیت واقعاً تأمیناتی در برابر وقوع محرومیت در آینده هستند، یعنی ایمن ماندن از خطر و ترس. در جوامع امروزی، دولتها از جان و مال اشخاص حمایت می کنند و خطر تجاوز و تعدی به میزان زیادی تقلیل یافته

است. قوانین استخدامی، قوانین کار و تأمین اجتماعی، حقوق بازنشستگی، بیمه بهداشتی و درمانی، بیمه از کارافتادگی، حوادث و فوت و نظایر آن همه و همه به منظور تأمین نیازهای ایمنی به وجود آمده‌اند.

۳. **نیازهای اجتماعی، تعلق و دوستی** - بعد از اینکه نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی ارضاء شدند، نیاز اجتماعی مورد قبول قرار گرفتن به وسیله دیگران، موجب برانگیخته شدن رفتار می‌شود. ما محیطی را جستجو می‌کنیم که در آن ما را درک کنند، احترام بگذارند و بخواهند. در سازمانها، رفتار دوستانه در گروه های غیر رسمی یک منبع عمده تأمین نیاز اجتماعی است.

۴. **نیازهای قدر و منزلت** - این نیاز شناخت از طرف دیگران است که موجب احساس خود ارزشی و اعتماد به نفس در فرد می‌شود. نیاز مزبور شامل تمایل به احترام به خود و جلب احترام از طرف دیگران است. احترام به خود در واقع شناخت درونی و احترام از سوی دیگران، شناخت برونی است. این امر موجب اعتماد به نفس، استقلال، اعتبار و حیثیت می‌شود.

۵. **نیاز خودیابی** - خودیابی (یا خود شکوفایی) بالاترین نیاز در سلسله مراتب نیازهای مازلو است. نیاز به خودیابی یعنی پیشرفت کامل و درک ظرفیتهای و تواناییهای بالقوه انسان تا بالاترین حد ممکن. به عقیده مازلو، این نیاز هنگامی فعال می‌شود و به صورت انگیزش عمل می‌کند که تمام نیازها به طور معقول ارضاء شده باشند. در این سطح، انسان در جستجوی کار معارضه‌جویانه‌ای برمی‌آید که خلاقیت و فرصت برای رشد و پیشرفت به وجود آورد. به عبارت دیگر نیازی است برای خودکامی و درون نگری. انسان موجودی خودیاب، خلاق، مستقل، با محتوا و خودانگیز است، برداشت درستی از واقعیت دارد و موجودی است که دائماً تلاش می‌کند تا تواناییهای بالقوه خود را درک کند.

مدل سلسله مراتب نیازهای مازلو یک مدل کلی است که در آن تمام نیازها تا حدودی با هم در تعامل هستند. نیازها لزوماً خطی نیستند و ترتیب آنها نیز غیر قابل انعطاف نیست، بلکه اهمیت نسبی بسیاری از نیازها به طور مداوم تغییر می‌کند. یک انسان خودیاب اگر به طور ناگهانی خلائی ناشی از مهر و محبت و دوستی برایش حادث شود، ممکن است اولویت نیازهای خود را تغییر دهد یعنی جای خودیابی را با نیازهای اجتماعی عوض کند. همین طور، ممکن است انسان حتی وقتی که نیازهای مراتب پایین را ارضاء کرده است به نیاز بالاتر توجهی نداشته باشد.

نیازهای مراتب بالاتر را چه چیزی ارضاء می‌کند؟



نیاز خودیابی (یا خودشکوفایی)

- کار چالش دار
- مشارکت در تصمیم گیری
- انعطاف پذیری شغلی و داشتن استقلال





نیاز به قدر و منزلت

- مسئولیت شغل مهم داشتن
- ارتقاء به سمت بالاتر
- تشویق و قدردانی از سوی رئیس

نیازهای مراتب پایین تر  
را چه چیزی ارضاء می کند؟



نیازهای اجتماعی

- محیط کار دوستانه
- داشتن تعامل با دیگران
- سرپرست خوب داشتن



نیازهای ایمنی یا امنیت

- ایمن بودن کار
- امنیت شغلی
- حقوق و مزایای مناسب



نیازهای فیزیولوژیکی

- غذا، آب، سرپناه و خواب
- زمان تنفس و راحتی فیزیکی در محل کار
- ساعات کاری معقول و عادلانه

شکل ۱: فرصتهایی برای کسب رضایت در سلسله مراتب نیازهای مازلو

تئوری مازلو بر مبنای دو اصل بنا شده است. اول اصل کمبود<sup>۶۹</sup>، یعنی همان طور که ذکر شد، نیاز ارضاء شده محرک رفتار نیست. انسانها برای نیازهای «ارضاء نشده» اقدام می کنند، یعنی نیازهایی که از حیث ارضاء دچار «کمبود» هستند. دوم، اصل تصاعدی، است بدین معنی که یک نیاز در هر طبقه ای که باشد، موقعی فعال می شود که رده پایین تر از آن ارضاء شده باشد. طبق نظر مازلو، انسانها سعی می کنند که این پنج نیاز را به ترتیب توالی ارضاء کنند.

انسانها در جستجو برای ارضای نیازها انتظار دارند که قدم به قدم به بالاترین سطح سلسله مراتب دست یابند. در طی این مسیر، یک نیاز ارضاء نشده بر ذهن انسان غلبه می کند و تا زمانی که ارضاء نشود، تعیین کننده رفتار است. سپس نیاز سطح بالاتر فعال می شود و این تصاعد تا سطح بالای سلسله مراتب ادامه می یابد. در سطح خودشکوفایی، اصول کمبود و تصاعد متوقف می شوند و دیگر عمل نمی کنند. هر چه این نیاز بیشتر ارضاء شود، بیشتر رشد می کند. بنا به گفته مازلو همچنان که سایر نیازها ارضاء می شوند، شخص باید پیوسته به وسیله فرصتها برای خودشکوفایی برانگیخته شود.

## تئوری وجود، وابستگی و رشد

یکی از اقدامات بسیار شناخته شده ای که برای توسعه تئوری مازلو صورت گرفته است، وضع تئوری وجود، وابستگی و رشد به وسیله کلیتن الדרفر<sup>۲</sup> است (۱۹۷۲). تئوری او، پنج نیاز طبقه بندی شده مازلو را در قالب سه نیاز خلاصه می کند که عبارتند از:

- نیازهای وجود - امیال مربوط به رفاه زیست شناختی و مادی
- نیازهای وابستگی - تمایل به ارضای روابط میان فردی
- نیازهای رشد - تمایل به رشد و توسعه روان شناختی مستمر

الدرفر تصور نمی کند که نیازهای مراتب پایین باید قبل از فعال شدن نیازهای مراتب بالا، ارضاء شوند. بر اساس این تئوری، هر یک یا هر سه نوع نیاز یاد شده می توانند رفتار فرد را در هر زمان تحت تأثیر قرار دهند. آلدرفر همچنین معتقد است که نیازهای ارضاء شده، تأثیر انگیزشی خود را از دست نمی دهند. تئوری ای آر جی شامل اصل منحصر به فردی به نام اصل «بازگشت - سرخوردگی» است؛ بدین معنی که وقتی یک نیاز مرتبه بالاتر را نتوان ارضاء کرد، یک نیاز ارضاء شده سطح پایین تر می تواند دوباره فعال شود و روی رفتار تأثیر بگذارد. این نگرش وسیله دیگری برای درک و پاسخ دادن به نیازهای افراد در کارشان به دست می دهد.

## تئوری دو عاملی (هرزبرگ)

تئوری دو عاملی فردریک هرزبرگ<sup>۱</sup> بر اساس یک الگوی به دست آمده از پاسخهای حدود چهار هزار نفر به سئوالاتی درباره کارشان، بنا شده است (۱۹۵۹). وقتی که از افراد سؤال شد چه چیز «آنها را به شوق می آورد» از چیزهایی نام بردند که به ماهیت خود شغل مربوط می شد. هرزبرگ اینها را عوامل ارضاء کننده می نامد. زمانی که سؤال شد «چه چیز آنها را از شوق می اندازد» به چیزهایی اشاره کردند که به محیط کار مربوط می شد. هرزبرگ اینها را عوامل بهداشتی نامیده است.

تئوری دو عاملی، عوامل بهداشتی را منشاء نارضایتی شغلی می داند که از وجوه مربوط به زمینه شغلی ناشی می شوند، به این معنی که نارضایتی کننده ها به اغلب احتمال بخشی از محیط کار هستند تا ماهیت خود کار. اینها شامل عواملی هستند از قبیل: شرایط کار، زندگی شخصی، روابط بین افراد (زیردستان، هم قطاران و سرپرستان)، خط مشی های سازمانی، کیفیت سرپرستی، حقوق و دستمزد. علاوه بر این، هرزبرگ خاطر نشان می سازد که بهبود این عوامل بهداشتی، نظیر پخش موسیقی در کارگاه ها یا سرپرستی و ارتباطات بهتر، و حقوق و دستمزد بیشتر، می تواند نارضایتی کارکنان را از چیزهای مربوط به زمینه کار تقلیل دهد، اما مستقیماً موجب بهبود رضایت شغلی

نمی‌شود (۱۹۶۸). او ادعا می‌کند که نارضایتی شغلی به وسیله مجموعه‌ای از عوامل کاملاً متفاوت کنترل می‌شود و باید به وسیله نوآوری‌های گوناگون مدیریتی به آنها پرداخته شود.

هرزبرگ توصیه می‌کند که برای بهبود واقعی رضایت شغلی، باید توجه مدیر از عوامل بهداشتی به عوامل ارضاء کننده، تغییر جهت یابد. اینها بخشی از محتوای شغل هستند (آنچه انسانها در کارشان انجام می‌دهند) و مستقیماً بر رضایت شغلی شان اثر می‌گذارد. او اظهار نظر می‌کند که با بهبود در آنچه از انسانها می‌خواهیم انجام دهند، رضایت شغلی و عملکرد افزایش می‌یابد. از نظر او، عوامل ارضاء کننده مهم چیزهایی هستند از قبیل ماهیت خود کار، موفقیت، شناخت و قدردانی، مسئولیت، فرصت برای پیشرفت، و رشد شخصی.

تئوری دو عاملی هرزبرگ یک تذکر سودمند، در این خصوص است که تمام مشاغل دارای دو عنصر هستند: (۱) آنچه انسانها بر حسب وظایف شغلی خودشان انجام می‌دهند (محتوای شغل)، و (۲) محیط کاری که در آن اشتغال دارند (زمینه شغلی). توصیه او به مدیران، دو جنبه دارد: عوامل بهداشتی ضعیف را همیشه اصلاح کنید تا منشاء نارضایتی شغلی را از میان بردارید، و عوامل ارضاء کننده در محتوای شغلی را تقویت کنید تا فرصتهای رضایت شغلی را به حداکثر برسانید. تئوری دو عاملی به مدیران هشدار می‌دهد که صرفاً از سرمایه‌گذاری در چیزهایی مانند اسباب و وسایل مخصوص دفتر کار، ایجاد سالن‌های جذاب برای اوقات استراحت کارکنان، و حتی حقوق بالا، انتظار زیادی نداشته باشند که عملکرد و رضایت را بهبود دهند. بلکه، این تئوری به مدیران گوشزد می‌کند که رضایت شغلی واقعی، از ماهیت خود شغل آغاز می‌شود. این تئوری توجه را به چیزهایی نظیر مسئولیت، فرصت برای رشد و پیشرفت شخصی، معطوف می‌دارد که با مفاهیم غنای شغلی و تیمهای خودگردان ارتباط دارد.

## تئوری نیازهای اکتسابی

دیوید مک کله لند و همکارانش<sup>۷۲</sup> در اواخر دهه ۱۹۴۰ برای بررسی نیازهای انسانی، کار را با آزمون درک موضوع آغاز کردند. در این آزمون از افراد می‌خواستند که تصاویری را ببینند و مطالبی درباره آنچه ملاحظه می‌کنند، بنویسند. از این تحقیق، مک کله لند به سه نیاز پی برد که مبنای نظریه او درباره انگیزش هستند (۱۹۶۱). نیاز به دست‌آورد که عبارت است از: انجام کاری به نحو بهتر یا با کارایی بیشتر، تمایل به حل مشکلات، یا تمایل به تسلط یافتن بر انجام وظایف پیچیده. نیاز به قدرت که عبارت است از تمایل به کنترل دیگران یا نفوذ بر رفتار آنها یا مسئولیت داشتن در قبال آنها. نیاز به وابستگی که گرایش به استقرار و حفظ روابط گرم و دوستانه با سایر انسانها است.

بنا به گفته مک کله لند، انسانها در طول زمان و در نتیجه تجارب زندگی فردی این نیازها را کسب می‌کنند یا توسعه می‌دهند. علاوه بر این، او هر نیاز را با مجموعه‌ای از ترجیحات کاری مشخص وابسته می‌داند. مدیران بایستی تشویق شوند تا درجه قوت هر نیاز را در خودشان و دیگران تشخیص دهند. سپس برای ایجاد محیط کاری که پاسخگو به آن نیازها باشد، باید تلاش کرد. به عنوان مثال انسان‌هایی که در آنها نیاز به دست‌آورد قوی است، به نشان دادن لیاقت در کارهایشان علاقه مندند، در وضعیتهای رقابتی ریسک متوسط می‌پذیرند، تمایل

---

<sup>۷۲</sup> - David McClelland et al

دارند به تنهایی کار کنند، باور دارند که موفقیت در شغل، خود به عنوان پاداش برایشان تلقی می‌شود. در نتیجه، شخصی که دارای نیاز به دست‌آورد بالا است، به طور کلی این ترجیحات کاری را دارد: کاری که همراه با مسئولیت فردی در قبال نتایج باشد، کاری که دارای هدف چالش‌انگیز، اما دست‌یافتنی باشد، و کاری که بازخورد عملکرد را تأمین کند.

● از مدیران کارآمد قاعدتاً می‌توان انتظار داشت که نیاز به دست‌آورد بالا داشته باشند. اما در حالی که گرایش به دست‌آورد، بی‌گمان مهم است، این مسأله پیچیدگی بیشتری دارد. به عنوان مثال، در یک بررسی در مورد مسیرهای شغلی مدیران عالی اجرایی، مک‌کله‌لند دریافت که انسانهای دارای نیاز به دست‌آورد بالا، به سرعت در زمینه‌های فنی پیشرفت می‌کنند، یعنی زمینه‌ای که در آن مهارتها و خلاقیت فردی ضرورت دارد. اما مسیر شغلی‌شان نسبتاً زود به نقطه اوج می‌رسد (یعنی زود بالا می‌روند و بعد از آن پیشرفتی نمی‌کنند). آنهایی که تا سطح مدیریت ارشد پیشرفت کرده‌اند، سیمایی از نیازهای وسیع‌تری را نشان داده‌اند که به نظر می‌رسد با مسئولیتهای رده‌های بالاتر همخوانی دارد. مک‌کله‌لند نتیجه می‌گیرد که موفقیت در رده مدیریت عالی فقط مبتنی بر علاقه مندی به توفیق فردی نیست، بلکه مستلزم علائق وسیع‌تری است که با نیازهای قدرت و وابستگی نیز مرتبط است.

## تئوریهای فرآیندی انگیزش

با وجود اینکه جزئیات تئوریهای محتوایی متفاوت است، هر یک از این تئوری‌ها، مدیران را مسئول تخصیص پادشها می‌داند، به نحوی که افراد فرصت یابند، نیازهای مهم‌شان را از شغلی که دارند، برآورده کنند. مجموعه دیگری از تئوریهای انگیزش به آن فرآیندهای فکری می‌پردازد که واکنش‌های فرد نسبت به موقعیت کاری از آنها مایه می‌گیرد.

## تئوری برابری

تئوری برابری یک تئوری فرآیندی انگیزش است که بیشتر به واسطه اثر جی. استیسی آدامز<sup>۷۳</sup> شناخته شده است (۱۹۶۵). اساس این تئوری این است که درک نابرابری یک حالت انگیزشی است، به این معنی که وقتی آدم‌ها باور کنند که در مقایسه با دیگران به طور نابرابر با آنها رفتار می‌شود، آنها سعی خواهند کرد تا ناراحتی را حذف کنند و مساوات را در آن وضعیت برقرار سازند. علاوه بر این، این احساس نابرابری، بر اساس مقایسه برابری، مبتنی بر معادله ذیل است:

پادشهای دیگران

پادشهای فرد

تلاش‌های دیگران

مقایسه می‌شود با

تلاش‌های فرد

مقایسه‌های برابری مانند آنچه در فوق ذکر شد، نوعاً وقتی پدید می‌آید که مدیران به تخصیص پادشهای برونی (مخصوصاً مشوق‌های مالی یا افزایش حقوق) می‌پردازند. ادراک نابرابری زمانی به وجود می‌آید که افراد باور کنند که پادشهای دریافت شده برای تلاش‌های کاریشان (در مقایسه با پادشهایی که سایر افراد دریافت می‌کنند)، عادلانه نیست. گروه مورد مقایسه ممکن است همکاران، کارکنان در جاهای مختلف سازمان، و حتی کارکنان سایر سازمان‌ها باشند. آدامز پیش‌بینی می‌کند که آدم‌ها با درک نابرابری به یک یا چند طریق ذیل پاسخ می‌دهند: داده‌های کاری خود را تغییر می‌دهند، سعی می‌کنند ارزش پادشهای دریافتی را تغییر دهند، مبنای دیگری برای مقایسه پیدا کنند، نابرابری را توجیه کنند، یا خود را از آن وضعیت بیرون بکشند.

تحقیقات آدامز و دیگران که بیشتر در آزمایشگاه صورت گرفته است، پیش‌بینی‌های او را تا حدودی تأیید می‌کند. افرادی که احساس می‌کنند بیش از حد دریافت کرده‌اند، یعنی ادراک نابرابری مثبت دارند، دیده شده است که بر کمیت یا کیفیت کار خود افزوده‌اند. آنهایی که احساس می‌کنند که کمتر از حد دریافت کرده‌اند، یعنی ادراک نابرابری منفی دارند، به کاهش تلاش‌های کاری برای تلافی پاداش دریافت نشده، اقدام می‌کنند، به این معنی که در آینده، انگیزش کمتری برای سخت‌کوشی دارند. این تحقیقات در خصوص احساس نابرابری منفی، به نتایج بسیار قطعی‌تری رسیده است. این امر به وضوح شرایطی را نشان می‌دهد که اکثر مدیران بایستی از آن اجتناب کنند.

تئوری برابری به ما تذکر می‌دهد که نحوه درک پادشها به وسیله دریافت کنندگان، تا حد زیادی چگونگی تأثیر آنها را بر رضایت شغلی و عملکرد تعیین می‌کند. به سبب اینکه احساس نابرابری بر اساس ادراک فردی است، بنابراین، آنچه اهمیت دارد ارزش مطلق پاداش یا آنچه که مدیر فکر می‌کند، نیست، بلکه طرز فکر دریافت‌کننده است که نتایج انگیزشی را تعیین می‌کند. پادشهایی که عادلانه درک می‌شوند، بایستی نتیجه مثبت داشته باشند و آنهایی که ناعادلانه تصور می‌شوند، ممکن است نارضایتی ایجاد کنند و عملکرد را کاهش دهند.

## تئوری انتظار

تئوری انتظار ویکتور وروم<sup>۷۴</sup> یک سؤال اساسی را مطرح می‌کند: چه چیزی تمایل یک شخص را برای سخت‌کوشی در کارهای مهم تعیین می‌کند؟ البته این سؤال، اصل و اساس توجه و علاقه یک مدیر را در هر تئوری انگیزشی تشکیل می‌دهد. در پاسخ به این سؤال، تئوری انتظار این منطق را عرضه می‌کند: «آدم‌ها وقتی که بخواهند کاری را انجام دهند، تا آنجا که بتوانند در انجام آن تلاش می‌کنند.» به طور مشخص‌تر، وروم توصیه می‌کند (۱۹۶۴) که یک مدیر باید اهمیت این سه عامل انتظار را درک کند:

- **انتظار** - یعنی باور شخص به اینکه سخت‌کوشی به سطح مطلوب عملکرد کاری منتج می‌شود (این امر بعضی اوقات انتظار عملکرد - تلاش نامیده می‌شود).
- **وسيله** - باور شخص به اینکه عملکرد موفقیت‌آمیز منجر به دریافت پاداش و سایر نتایج بالقوه می‌شود (این امر گاهی انتظار نتیجه عملکرد خوانده می‌شود).
- **درجه مطلوبیت** - ارزشی که یک شخص برای پادشهای ممکن و سایر نتایج مربوط به کار قائل است.

---

<sup>۷۴</sup> - Victor Vroom

## تئوری تعیین هدف

هدف‌های کار به صورت هدف‌های مطلوب و روشن عملکرد، مبنای تئوری تعیین هدف ادوین لاک را تشکیل می‌دهند. اساس تئوری این است که هدف‌های کاری می‌توانند در سطح بالا بر انگیزاننده باشند، به شرط آنکه به نحو مطلوب تعیین شوند و به شرط آنکه به خوبی اداره شوند. هدف‌ها می‌توانند جهت کاری افراد را تعیین کنند. هدف‌ها می‌توانند انتظارات عملکرد را بین سرپرست و زیردست، بین همکاران، و بین سطوح اختیار در سازمان، روشن کنند. هدف‌ها می‌توانند قالب سنجشی را برای بازخور مربوط به کار تعیین کنند. لاک اعتقاد دارد که بر این اساس و سایر روش‌های مربوط، تعیین هدف می‌تواند عملکرد فرد و رضایت شغلی را افزایش دهد.

اما تحقیقات لاک و همکارانش نشان می‌دهد که این امتیازها، فقط وقتی به دست می‌آید که مدیر با زیردستانش برای تعیین هدف‌های صحیح به نحو صحیح کار کند. مفهوم مدیریت بر مبنای هدف، نمونه خوبی از رویکرد مشارکتی در تعیین هدف است. این نوع مدیریت، به عنوان یک فرآیند تعیین هدف با اشتراک سرپرست و زیردستان، کمک می‌کند تا قدرت انگیزشی تئوری تعیین هدف نمایان شود.

## تئوری تقویت رفتار درباره انگیزش

مبنای اصلی تئوری، بر اساس قانون تأثیر تورندیک<sup>۷۵</sup> استوارست که بر این باور است که: رفتاری که به نتیجه خوشایند منجر شود، ممکن است تکرار شود و رفتاری که پیامد آن ناخوشایند باشد، احتمالاً تکرار نخواهد شد.

## استراتژی‌های تقویت رفتار

بی.اف. اسکینر<sup>۷۶</sup> روان‌شناس مشهور، مفهوم شرطی شدن عامل یعنی فرآیند کاربرد قانون تأثیر برای کنترل رفتار با دستکاری نتایجش را مطرح کرد. شما ممکن است شرطی شدن عامل را یادگیری تصور کنید، مانند راه رفتن با تقویت رفتار یا تشویق به وسیله والدین برای هر قدم. اصلاح رفتار سازمانی اصطلاحی است که کاربرد فنون شرطی شدن عامل را برای اثرگذاری بر رفتار انسان در محیط کار، توضیح می‌دهد. هدف این است که رفتار کاری مطلوب را تقویت کند و از رفتار کاری نامطلوب جلوگیری نماید. چهار استراتژی اساسی اصلاح رفتار سازمانی عبارتند از:

- **تقویت مثبت** - این روش با ایجاد نتایج اقتضائی مطلوب، به محض حادث شدن رفتار، آن را تقویت، یا تکرار آن را افزایش می‌دهد.

---

8- Thorndike law of effect

<sup>۷۶</sup> - B.F.Skinner

- **تقویت منفی** - تقویت منفی با اجتناب از نتایج اقتضائی به محض شدن رفتار، رفتار مطلوب را تقویت یا تکرار آن را افزایش می دهد.
- **تنبیه** - تنبیه با نامطلوب کردن نتایج اقتضایی رفتار به محض بروز آن، تکرار رفتار نامطلوب را کاهش می دهد یا حذف می کند.
- **خاموش سازی** - خاموش سازی با دورکردن نتایج اقتضائی رفتار بعد از وقوع آن، تکرار رفتار نامطلوب را کاهش می دهد یا حذف می کند.

## سیستم های پاداش تشویقی

یک رویکرد دیگر به انگیزش و پاداش تشویقی، انگیزه های پولی را با سهم مهمی که افراد در عملکرد دارند، به هم پیوند می دهد. این طریقه ممکن است پاداشها، سهم شدن در سود و سایر طرح های مربوط را شامل شود که در مورد افراد، گروه ها یا هر دو اعمال می شوند.

طرح های پرداخت پاداش شامل پادشهایی است که به کارکنان بر مبنای تحقق هدف های عملکرد یا سایر فعالیت های فوق العاده، مانند نظر دادن در مورد بهبود کار تعلق می گیرد. پاداشها به طور سنتی در سطح مدیران عالی اجرائی بسیار معمول بوده اند، اما اکنون به طور وسیع در بسیاری از رده ها مورد استفاده قرار می گیرند و آنها را می توان در مورد افراد یا گروه ها به کاربرد.

طرح های سهم شدن در سود، نسبتی از سود خالص حاصله به وسیله سازمان را در طول یک دوره عملکرد معین، میان همه یا بعضی از کارکنان توزیع می کند. مبلغ قطعی بر اساس میزان سود و سطح حقوق پایه فرد متغیر است.

طرح های سهم شدن در منافع، مفهوم سهم شدن در سود را گسترش داده است و به گروه هایی از کارکنان اجازه می دهد که با کاهش هزینه ها یا افزایش بهره وری، در منافع حاصل از تلاش هایشان سهم شوند. فرمول های خاصی برای محاسبه کمک افراد به بهره وری و پاداش سهم شدن در منافع به کار می رود. یک مثال کلاسیک طرح اسکانلون است<sup>۷۷</sup> که معمولاً به توزیع ۷۵ درصد منافع بین کارکنان و نگهداری ۲۵ درصد توسط شرکت منتج می شود.

طرح های واگذاری مالکیت سهام به کارکنان، آنان را از طریق خرید سهام شرکت متبوع، در مالکیت سهم می کند. در حالی که طرح های رسمی واگذاری مالکیت سهام به کارکنان اساساً می تواند به عنوان تمهیداتی برای تأمین مالی در عرصه کسب و کار به کار رود، واگذاری مالکیت سهام به کارکنان در شکل عمومی تر آن می تواند یک مشوق مهم برای عملکرد باشد.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - چند نوع پاداش وجود دارد؟

الف - پاداش برونی و درونی

ب - پاداش کوتاه مدت و بلند مدت

ج - پاداش نقدی و غیر نقدی

د - هر سه مورد

۲ - پاداش طبیعی چگونه به وجود می آید؟

الف - خود به خود اعمال می شوند

ب - همچنانکه شخص کاری را انجام می دهد، حادث می شود

ج - مورد الف و ب

د - هیچکدام

۳ - برای اینکه مدیران بتوانند از طریق انگیزش کارکنان را هدایت کنند، چه اقداماتی باید انجام دهند؟

الف - به تفاوت‌های فردی و تنوع نیروی کاری احترام بگذارند

ب - به وضوح بدانند که افراد از کار چه می خواهند

ج - پاداشها را به وجود آورند و توزیع کنند، و در عین حال منافع سازمان را نیز ملحوظ بدارند

د - هر سه مورد



۴ - تئوریهای فرایندی .....

الف - سعی دارند در درک مفهوم پادشها و فرصتهای کاری برای افراد در سازمان، به مدیران یاری رسانند

ب - سعی دارند به مدیران در درک نیازهای انسانی و اینکه چگونه آدمهایی با نیازهای متفاوت ممکن است به وضعیتهای کاری متفاوت پاسخ دهند، کمک کنند.

ج - سعی دارد به مدیران در درک اینکه چگونه رفتار افراد به وسیله عواقب و آثار محیطی تحت تأثیر قرار می گیرد، کمک کند.

د - مورد الف و ج

۵ - پیش فرضهای مازلو در مورد انسانها چیست؟

الف - نیاز ارضا شده محرک رفتار انسان است

ب - انسانها موجوداتی هستند که دائماً خواهند

ج - نیازهای انسانی می تواند بدون رفع نیاز سطوح پایین تر به مرتبه بالا برسد

د - نیازهای انسان محدود به شرایط و موقعیت او در زندگی است

۶ - سلسله مراتب مازلو به ترتیب کدام است؟

الف - خودشکوفایی - فیزیولوژیکی - ایمنی - اجتماعی - قدر و منزلت

ب - فیزیولوژیکی - اجتماعی - قدر و منزلت - ایمنی - خودشکوفایی

ج - فیزیولوژیکی - ایمنی - اجتماعی - قدر و منزلت - خودشکوفایی

د - اجتماعی - ایمنی - قدر و منزلت - خودشکوفایی - فیزیولوژیکی

۷ - کدام تعریف نادرست است؟

الف - نیازهای قدر و منزلت - این نیاز شناخت از طرف دیگران است که موجب احساس خود ارزشی و اعتماد به نفس در فرد می شود

ب - نیازهای ایمنی یا امنیت - این نیازها به این معنی هستند که انسان می خواهد از خطر فیزیکی و ترس از دست دادن شغل، دارایی، غذا و سرپناه مصون بماند

ج - نیاز خودیابی - خودیابی (یا خود شکوفایی) - پیشرفت کامل و درک ظرفیتهای تواناییهای بالقوه انسان تا بالاترین حد ممکن

د - نیازهای اجتماعی، تعلق و دوستی - نیازهای اساسی برای ادامه زندگی انسان

۸ - نیاز خودیابی و خود شکوفایی را چگونه ارضا می کنند؟

الف - کار چالش دار و مشارکت در تصمیم گیری

ب - مسئولیت شغل مهم داشتن

ج - محیط کار دوستانه

د - ساعات کاری معقول و عادلانه

۹ - تئوری مازلو بر کدام اصول بنا شده است؟

الف - اصل تصادی و سلسله مراتب

ب - اصل کمبود و تصاعدی

ج - اصل کمبود و خودیابی

د - اصل خودیابی و سلسه مراتب

۱۰ - تئوری وابستگی و رشد کلیتن الدر فر ، نیازهای مازلو را به چه صورت خلاصه کرد؟

الف - نیازهای وجود

ب - نیازهای وابستگی

ج - نیازهای رشد

د - هر سه مورد

۱۱ - نتایج تحقیق هرزبرگ نارضایتی در کار را ناشی از چه عاملی می داند؟

الف - ساعت کار طولانی و خسته کننده

ب - نداشتن امنیت شغلی

ج - عوامل بهداشتی

د - انگیزش

۱۲ - عناصر شغل از نظر هرزبرگ کدامند؟

الف - محتوای شغل، زمینه شغلی

ب - زمینه شغلی و پاداش های درونی و بیرونی

ج - رضایت شغلی، عوامل بهداشتی

د - عوامل بهداشتی و محتوای شغل

۱۳ - از نظر آدامز انسان ها با درک نابرابر چگونه پاسخ می دهند؟

الف - عملکرد خود را پائین می آورند و سعی می کنند پاداش دریافتی را تغییر دهند

ب - داده های کاری خود را تغییر می دهند

ج - مبنای دیگری برای مقایسه پیدا می کنند و نابرابر را توجیه می کنند

د - مورد ب و ج

۱۴ - تئوری برابری به ما تذکر می دهد که نحوه درک پادشها به وسیله دریافت کنندگان، تا حد زیادی چگونگی تأثیر آنها را بر ..... تعیین می کند.

الف - انتظار کارمندان از مدیران

ب - عملکرد تک تک کارکنان

ج - رضایت شغلی و عملکرد

د - رضایت و امنیت شغلی

۱۵ - تئوری ..... بیان می کند، چه چیزی تمایل یک شخص را برای سخت کوشی در کارهای مهم تعیین می کند.

الف - فرایندی انگیزش

ب - انتظار

ج - تقویت رفتار

د - نیازهای اکتسابی

۱۶ - کدام عبارت نادرست است؟

الف - تئوری تقویت رفتار درباره انگیزش: رفتاری که به نتیجه خوشایند منجر شود، ممکن است تکرار شود و رفتاری که پیامد آن ناخوشایند باشد، احتمالاً تکرار نخواهد شد

ب - تئوری تعیین هدف: هدف‌های کاری می‌توانند در سطح بالا برانگیزاننده باشند، به شرط آنکه به نحو مطلوب تعیین شوند و به شرط آنکه به خوبی اداره شوند.

ج - تئوری انتظار: رفتار یک شخص که منجر به نتیجه خوشایند و پاداش می‌گردد

د - تئوری برابری: اساس این تئوری این است که درکِ نابرابری یک حالت انگیزشی است.

۱۷ - استراتژی‌های اساسی اصلاح رفتار سازمانی کدامند؟

الف - تقویت مثبت

ب - انگیزش

ج - امنیت شغلی

د - همه موارد

۱۸ - طرح پرداخت پاداش چیست؟

الف - بر اساس رضایت مدیران از کارکنان

ب - بر اساس رفتار و عملکرد گروه‌ها

ج - برداشت مدیران از کارکنان

د - پاداشهایی که به کارکنان بر مبنای تحقق اهداف سازمان تعلق می‌گیرد

۱۹ - اصل ..... بدین معنی است که وقتی یک نیاز مرتبه بالاتر را نتوان ارضاء کرد، یک نیاز ارضاء شده سطح پایین تر می تواند دوباره فعال شود و روی رفتار تأثیر بگذارد. این نگرش وسیله دیگری برای درک و پاسخ دادن به نیازهای افراد در کارشان به دست می دهد.

الف - سلسله مراتب مازلو

ب - سرخوردگی

ج - برابری

د - انگیزش

۲۰ - بنا به گفته مازلو همچنان که سایر نیازها ارضاء می شوند، شخص باید پیوسته به وسیله فرصتها برای ..... برانگیخته شود.

الف - رسیدن به قدر و منزلت اجتماعی

ب - نیازهای امینی و اجتماعی

ج - خودشکوفایی

د - رفع نیازهای فیزیولوژی

## فصل پنجم

### فرهنگ سازمانی و کنترل

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم تعدی به زمان شخصی کارکنان چیست؟
- تأثیر مردگرایی بر فرهنگ کدام است؟
- فرهنگ و تغییر چه تاثیرات متقابلی بر هم دارند؟
- تأثیر متقابل فرهنگ بر کامپیوتر چیست؟
- پاداش برای جبران خدمات چگونه در انگیزش تأثیر می گذارد؟

صنعت ژاپن طی دهه هفتاد توانست شهرت مناسبی در ارایه کیفیت، اطمینان، ارزش آفرینی و خدمات رسانی به دست بیاورد، ویژگی هایی که به نظر می رسد در فرهنگ شرکت های ژاپنی رایج باشد و سایر شرکتها در رویای تقلید آن باشند. از اواخر همین دهه بود که منابع زیادی بر اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در پیامدهای سازمانی معطوف شدند و بدین ترتیب مفهوم فرهنگ سازمانی و نقشی که در خروجی سازمان داشت، مورد توجه پژوهشگران سازمانی قرار گرفت. بخش عظیم و سودمندی از منابع تحقیق نیز بر این ایده استوار است که فرهنگ قابل تشخیص و شناسایی است و می توان آن را برای بهبود کارایی سازمانی تغییر داد. در واقع، علاقه به فرهنگ به علت موفقیت کسب و کار ژاپن صورت گرفت که تصور می شود به علت مزیت رقابتی ناشی از فرهنگ سازمانی و ملی آنها باشد.

بیشتر رهبران سازمانی متوجه شده اند که وقتی فرهنگ یک سازمان متناسب با استراتژی و نیازهای محیط بیرونی باشد، کارکنان می توانند شرکتی را به وجود آورند که شکست دادن آن مشکل است. در بسیاری از موارد، زمانی که مدیران سعی کردند برنامه ها و استراتژی های جدیدی را که مغایر با ارزش های فرهنگی بوده اند به وجود آورند، با قدرت فرهنگ مواجه شده اند. در نظر گرفتن تمام جنبه های فوق در مبحث فرهنگ، ضرورت توجه جدی به اجزای تشکیل دهنده آن را دو چندان می سازد.

## تعاریف و اجزای فرهنگ

فرهنگ مفهومی متداول است که از آن به کرات برای توصیف یک سازمان، علت رفتار افراد، راهنمای انجام یک عمل، دلیل توبیخ یا تحسین و یا آنچه که موجب شده یک شرکت به "آن چیزی که هست" تبدیل شود، استفاده شده است (کاندا<sup>78</sup>، ۱۹۹۲). فرهنگ سازمانی طبق تعریف هافستد<sup>79</sup> (۱۹۹۱) عبارت است از: برنامه ریزی جمعی ذهن افراد یک سازمان که آنها را از سازمانی دیگر متمایز می کند.

فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، درک و هنجارها و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود. به عنوان اساسی ترین چیز، فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است درباره اینکه امور چگونه در سازمان انجام می شوند. این الگو همچنان که اعضای سازمان با مسائل بیرونی و داخلی انطباق می یابند، آموخته یا ابداع شده و سپس به عنوان شیوه صحیح درک، تفکر و احساس در رابطه با آن مسائل به اعضای جدید آموخته شده است.

دیل و کندی (۱۹۸۲) اظهار داشته اند که فرهنگ یکی از رابطان اصلی در رده اجتماعی است و با داشتن یک فرهنگ قوی، شرکت می تواند به اندازه یک یا دو ساعت کاری به ازای هر کارمند در روز سود به دست آورد. این نگرش تجویزی، حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی را می توان از قلب و ذهن کارکنان طراحی و مدیریت کرد. کارکنان ایده آل، آن دسته از افرادی هستند که اهداف و ارزشهای سازمان

<sup>78</sup>Kanda  
2 Hofstede



را درونی<sup>۸۰</sup> کرده‌اند و دیگر نیاز به کنترل سخت‌گیرانه آنان نیست. کارکنان با آموزش، رشد شخصی و بلوغ می‌توانند تبدیل به افراد بهتر و سالم‌تری شوند و بدین طریق از تناقض و بیگانه شدن در امان بمانند.

همان‌طور که جانسون و گیل<sup>۸۱</sup> (۱۹۹۳) ذکر کرده‌اند، مشخص نیست که سازمانهای مشاهده شده توسط دیل و کندی و همچنین پیترز و واترمن به‌واسطه شانس و خود به‌خود (کنترل اجتماعی) و یا از طریق یک نیت آگاهانه (کنترل نظارتی - مدیریتی) به آن سطح رسیده باشند. باید اذعان نمود که کارکنان در مقابل کنترل، اشیایی منفعل نیستند و می‌توانند قبول کنند، مخالفت کنند، واکنش نشان دهند، تغییر دهند، دوباره فکر کنند، گردن نهند، تمرد کنند و یا با پیروی و متابعت، خود را در چارچوب محدودیتهای القاء شده قرار دهند. برای مثال تحقیق روی ارزش‌ها و هنجارهای کارکنان که در کارکردهای همه روزه منعکس می‌شود، نشان می‌دهد که در آنها تناقضهایی مستقیم با اهداف مدیریت وجود دارد.

سرنخ‌های یک فرهنگ سازمانی را می‌توان در هنجارها، ارزش‌ها و مراسم آن پیدا کرد. همچنین می‌توان در زبان یک سازمان، استعاره‌های آن، اسطوره‌ها و داستانهای مرتبط متوجه آن شد و یا جشن‌ها، نمادها، دست‌ساختهای فیزیکی، تابوها و آداب و رسوم را مد نظر قرار داد. باید در نظر داشت که فرهنگ یکی از مشخصه‌های سازمان و نه افراد است، اما در افراد تجسم پیدا می‌کند و می‌توان آن را از رفتار زبانی یا غیر زبانی افراد مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار داد. به‌طور سنتی، فرهنگ سازمانی با مطالعات موردی و مشارکت مشاهده‌گر مورد مطالعه قرار گرفته است. با اینکه چنین مطالعاتی موجب ارایه بینشهای جالب توجهی می‌شوند، اما مشکل اینجاست که محققان متفاوت ممکن است به نتیجه‌گیری‌ها و برداشت‌های متفاوتی برسند. بررسی فرهنگهای شغلی در این ارتباط می‌تواند گویاتر باشد. فرهنگهای شغلی مشتمل بر عقاید (دارای بار احساسی و باورهای پذیرفته شده) و اشکال فرهنگی (مکانیسمهای بیان این عقاید) می‌باشند.

البته در مطالعه فرهنگهای شغلی، باید به این نکته توجه نمود که خرده فرهنگها بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگهای سازمانی هستند که می‌توانند سبب پیوند احساسی افراد شوند یا سبب ناسازگاری آنها باشند. در واقع این خرده فرهنگها، به صورت آشکار و پنهان با هم در رقابت اند، زیرا گروه‌های متفاوت اعضای سازمان، خواهان ایجاد یا تحمیل نظامهای معنایی خود و تعریف خود از واقعیت هستند.

فرهنگ می‌تواند از سه سطح که هر سطح کمتر مشهود و مرئی است، مطالعه شود. همان‌طور که شکل ۱ مشاهده می‌شود، در سطح بالایی پدیده‌های وجود دارند که شامل شیوه رفتار افراد، نوع لباس پوشیدن، نشانه‌ها و علائم، طرح دفتر کار، جشن‌ها و داستان‌هایی می‌گردد که اعضای سازمان آنها را رعایت می‌نمایند. اینها شامل تمام چیزهایی است که یک عضو می‌تواند ببیند، بشنود، و با مشاهده اعضای سازمان، ملاحظه کند. به عنوان مثال، در یک مؤسسه تبلیغاتی در لندن فضای بازی وجود دارد که هیچ میز یا محل کار شخصی پیش‌بینی نشده است. این امر نشان‌دهنده فرهنگ سازمانی است که ارزش‌های برابری، کار تیمی، و همکاری را منعکس می‌نماید. در سطح بعدی ارزش‌های عمیقی هستند که قابل مشاهده نیستند، اما از شیوه کار و نحوه رفتار افراد قابل درک هستند. به عنوان مثال، در شرکت تری ام<sup>۸۲</sup>. همه کارکنان می‌دانند که نوآوری بسیار ارزشمند است و در فرهنگ شرکت به آن پاداش داده می‌شود.

بعضی از ارزش‌ها در فرهنگ ریشه دارند که اعضای سازمان ممکن است از آنها آگاه نباشند. این مفروضات جوهره فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. در شرکت تری ام مفروضات مزبور ممکن است شامل موارد ذیل باشند: (۱) کارکنان منشاء تمام نوآوری‌ها هستند (۲) هر فرد باید استقلال فکر و عمل داشته باشد، حتی چنانچه با مخالفت سرپرست مواجه شود، و (۳) اینکه اعضای سازمان قسمتی از یک خانواده هستند و از یکدیگر مراقبت، مواظبت و حمایت می‌کنند. به طور کلی مفروضات، پایه و اساس ارزش‌ها را تشکیل می‌دهند، اما عمیقاً در فرهنگ سازمان نهادینه شده‌اند و کمتر قابل سؤال هستند، یعنی اعضای سازمان آنها را قطعی و مسلم می‌دانند و حتی از این مفروضات که رفتار، زبان، و الگوهای تعامل اجتماعی‌شان را تشکیل می‌دهند، آگاه نیستند.



شکل (۱): سه سطح فرهنگ سازمانی

مأخذ: دفت ونو، ص ۵۸۸.

رایبیز و کولتر فرهنگ سازمانی را به صورت سیستمی از استنباط مشترک در درون یک سازمان که تا حد زیادی نحوه عمل کارکنان را تعیین می‌کند، تعریف می‌نماید. همان طور که فرهنگ‌های قبیله‌ای دارای قواعدی هستند که چگونه اعضاء با یکدیگر و در برابر افراد بیرون عمل کنند، سازمان‌ها نیز فرهنگ‌هایی دارند که می‌گوید اعضایش چگونه باید رفتار کنند. در هر سازمانی سیستم‌ها یا الگوهایی از ارزش‌ها، نمادها، مراسم، اسطوره‌ها، و اقدامات که در طول زمان بروز کرده‌اند، وجود دارد. این ارزش‌های مشترک تا حد زیادی تعیین می‌کنند که کارکنان چگونه به دنیای اطرافشان پاسخ می‌دهند. زمانی که کارکنان با مسائل عمومی یا کاری مواجه شوند، فرهنگ سازمانی بر آنچه آنها می‌توانند انجام دهند و چگونه مسائل را مفهوم‌سازی، تعریف، تجزیه و تحلیل، و حل می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. تعریف رایبیز و کولتر از فرهنگ سازمانی بر چند چیز دلالت دارد. اولاً، فرهنگ یک ادراک است. افراد، فرهنگ سازمانی را به عنوان مبنای آنچه در سازمان می‌بینند، می‌شنوند، یا تجربه می‌کنند، درک می‌نمایند. ثانیاً، حتی با وجود اینکه افراد ممکن است سوابق و پیشینه گوناگون داشته باشند یا در سطوح سازمانی مختلفی اشتغال ورزند. آنها گرایش دارند که فرهنگ سازمان را به طور مشابه تعیین کنند. آن جنبه‌های مشترک، فرهنگ سازمانی است. و سرانجام، فرهنگ سازمانی، یک اصطلاح توصیفی است. آن با چگونه اعضاء فرهنگ را درک می‌کنند (نه اینکه دوست دارند یا ندارند) در رابطه است. یعنی فرهنگ سازمانی توصیف می‌شود به جای اینکه مورد ارزیابی قرار گیرد.

## پیدایش و اهداف فرهنگ

فرهنگ در میان هر گروهی از افراد که با یکدیگر تعامل داشته باشند، در طول زمان شکل می‌گیرد. وقتی که افراد در آنچه به عهده می‌گیرند، توفیق یابند، ایده‌ها و ارزش‌ها که منجر به موفقیت‌شان شده است، به عنوان قسمتی از فرهنگ سازمان نهادینه می‌شود. با وجود اینکه ایده‌ها و ارزش‌ها که قسمتی از فرهنگ می‌شوند، می‌توانند از هر نقطه‌ای از سازمان سرچشمه یا نشأت گیرند، لکن معمولاً بنیانگذاران سازمان تأثیر عمده‌ای بر فرهنگ اولیه دارند. یک بنیانگذار ممکن است ایده‌ها و باورهایی را به عنوان چشم‌انداز، فلسفه، یا استراتژی کسب و کار اِعمال کند. هنگامی که این ایده‌ها و عقاید به موفقیت منجر شود، فرهنگ سازمانی آغاز به توسعه می‌کند که چشم‌انداز بنیانگذار یا رهبر اولیه را منعکس می‌سازد. به عنوان مثال، فرهنگ در شرکت آلفا تا حد زیادی ارزش‌های رئیس بنیانگذار شرکت را که اعتقاد داشت با کارکنان باید به عنوان "آدم‌های بالغ" رفتار شود و اینکه به روابط انسانی باید بیش از سود نهایی شرکت ارزش قائل شد، منعکس می‌سازد. در دنیای رقابت‌افزا و سرسام‌آور کنونی، شرکت آلفا به عنوان مکانی آرام و راحت تلقی می‌شود که در آن به کارکنان آزادی داده می‌شود تا کار خود را با سرعت مورد نظر خود انجام دهند و از مزایای فوق‌العاده‌ای نظیر خوراک مختصر (ته‌بندی) رایگان، مهد کودک، و هفت ساعت کار روزانه بهره‌مند شوند. علی‌رغم این مکان آرام و راحت و داشتن آزادی فوق‌العاده، کارکنان شرکت آلفا بهره‌وری بالایی دارند.

فرهنگ به کارکنان هویت سازمانی می‌دهد و به ارزش‌های خاص و شیوه‌های انجام امور، تعهد ایجاد می‌کند. فرهنگ سازمانی دو نقش عمده دارد: (۱) ایجاد انسجام و اتحاد و یکپارچه کردن اعضاء به طوری که شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند، و (۲) به سازمان کمک کند تا خود را با عوامل محیطی انطباق دهد.

**انسجام داخلی**<sup>۸۳</sup> - فرهنگ به اعضاء کمک می‌کند تا هویت جمعی را به وجود آورند و بدانند چگونه به نحوی مؤثر با یکدیگر کار کنند. فرهنگ سازمانی روابط کاری روزانه را مشخص می‌کند، و شیوه ارتباطات افراد، نوع رفتار قابل قبول، و شیوه اعمال قدرت و اعتبار سازمانی را تعیین می‌نماید.

فرهنگ، مجموعه‌ای از قواعد نانوشته را در ذهن کارکنان جایگزین می‌کند که می‌توانند در تعیین رفتار و تأثیر بر عملکرد سازمانی بسیار قوی و تعیین کننده باشند. بررسی‌های تطبیقی مربوط به اقدامات سنتی مدیریت امریکایی و روش‌های مدیریت ژاپنی، نشان می‌دهند که موفقیت نسبی مؤسسات ژاپنی در دهه ۱۹۸۰ تا حدی با فرهنگ قوی سازمان‌هایشان و انسجام داخلی بر مبنای مشارکت کارکنان، امنیت و برابری ارتباط داشته است.

**انطباق خارجی**<sup>۸۴</sup> - دومین هدف اساسی فرهنگ این است که تعیین کند چگونه سازمان به هدف‌هایش دست یابد و با عوامل خارج از سازمان رفتار کند. ارزش‌های صحیح فرهنگی می‌تواند در پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان یا واکنش در برابر شرایط رقابتی، به سازمان کمک کند. فرهنگ می‌تواند تعهد کارکنان را در برابر مقاصد اصلی سازمان، هدف‌های مشخص آن، و استفاده از وسایل و ابزارها برای تحقق اهداف، ترغیب کند. جیمز کالینز و جری پورس<sup>۸۵</sup>، در یک بررسی، ۱۸ شرکت را که در بلند مدت موفق شدند با ۱۸ شرکت مشابه که چندان توفیق نداشتند، مقایسه کردند. این دو دریافتند که شرکت‌های موفق دارای فرهنگ قوی بودند که در آنها کارکنان قلباً می‌دانستند، چه چیزی برای سازمان درست است (دفت<sup>۸۶</sup>، ۱۹۹۹).

بنابراین فرهنگ باید ارزش‌ها و مفروضات لازم برای سازمان را برای کسب موفقیت در محیط در آورد. به عنوان مثال، اگر محیط خارجی مستلزم ارائه خدمات فوق‌العاده به مشتریان باشد، فرهنگ باید خدمات خوب را تشویق کند. شرکت نورداستروم<sup>۸۷</sup> یکی از قوی‌ترین فرهنگ‌های خدمت به مشتری را به وجود آورده است. به یک معنا، کل کتابچه راهنمای کارکنان یک کارت ۸ × ۵ اینچ است که قانون شماره ۱ آن چنین است: در تمام موقعیت‌ها از قضاوت خوب خودتان استفاده کنید. به این ترتیب کارکنان می‌دانند که از آنها چه انتظاری می‌رود. شرکت به آنها مسئولیت و اختیار فوق‌العاده‌ای اعطاء کرده است، به نحوی که می‌تواند آنچه را که برای خدمت به مشتری لازم است انجام دهند.

فرهنگ‌های قوی بسیار حائز اهمیت هستند، زیرا آنها کارکنان را به هم پیوند می‌زنند، سازمان را به صورت یک جامعه در می‌آورند (به جای اینکه مجموعه‌ای از افراد باشند که ارزش‌ها و شیوه‌های تفکر و عمل مشترک ندارند). اما همان طور که بعداً در این فصل بحث خواهیم کرد یک ذهنیت قوی می‌تواند نتایج مثبت یا منفی داشته باشد.

## فرهنگ و تغییر

83 - Internal integration

84 - External integration

85 - James Collins and Jerry Porras

86 - Daft

87 - Nordstrom

فرهنگ یک سازمان تا حدی به واسطه قوانین آن سازمان تعیین می‌شوند. در صورتی که نیاز به ایجاد تغییر باشد، برخی از این قوانین هم باید دستخوش تغییر شوند. تغییری که در شش سوپر مارکت بزرگ در بریتانیا لحاظ شد، ایجاد مهارت‌های ظاهری بود، کارکنان طوری تربیت شدند که پاسخهایشان دقیقاً در جهت رضایت مشتری باشد. مثلاً صندوق‌داران تشویق به لبخند زدن در تمامی اوقات شدند و نیز اینکه همیشه حق با مشتری است. مشتری یک "فرمانروا" است نه یک "پول دهنده".

صندوقدار این ارزش‌ها را به دلایل سودمندی (خلع سلاح شدن مشتری) و یا تحت تأثیر تهدید (من لبخند می‌زنم زیرا اینطور به من دیکته شده است) قبول می‌کند. بازدهیها و نظارت‌های تصادفی توسط مشتریان بدلی و یا مدیران اداره مرکزی، سبب ضمانت اجرایی این تهدیدها می‌شد. طبق استدلال اوگانا و ویلکینسون چنین وضعیتی تغییر در ارزش‌ها محسوب نمی‌شود، بلکه تغییر در رفتار است. سایر سوپرمارکت‌ها روشی متفاوت در پیش گرفته و تصمیم گرفتند رفتار مطلوب مثلاً یک لبخند دوستانه را مورد تشویق قرار دهند. در صورتی که یکی از کارکنان در حال رفتار دوستانه یا یک مشتری ناآشنا دیده شود، به وی جایزه ای از ۲۵ دلار گرفته تا حتی یک اتومبیل نو اعطا می‌شد.

در رستورانهای زنجیره ای مک دونالد در بریتانیا نوع رفتارهای ظاهری در کل کارکنان رده‌بندی می‌شود. در صورت لبخند زدن، رفتار کارکنان مطبوع، رسا و صمیمی برآورد می‌شود. اعضای شرکت در چشمان مشتری نگاه می‌کنند و همیشه واژه متشکر را بر زبان رانده و هنگام بدرقه الفاظ مناسب بر زبان می‌آورند. چنین رفتار دو طرفه ای بیشتر متکی به بداهه گویی می‌باشد. رفتار تأثیرگذار، الفاظ دقیق و گاهی حالت ایستادن همگی در راستای ابعاد یک تصویر مناسب به کار گرفته می‌شوند. از آنجا که مشتریان از رفتار عادی مثل "روز خوبی داشته باشید" آزرده خاطر می‌شوند و حس می‌کنند که با آنها مثل ماشین برخورد می‌شود، سازمان‌ها سعی در طراحی روشهایی داشته‌اند که دارای کیفیتی بیش از یک رفتار خود جوش باشد. هنگامی که سازمان‌ها از طریق دستورالعمل، تمرین و کارآموزی و نقش دهی، به تغییر فرهنگ خود دست می‌زنند، نمی‌توانند همیشه پیامدهایی را که مایل هستند تضمین کنند.

## فرهنگ و جنسیت

افراد طبقه نمادین جنسیت مربوط به خود را در یک فرهنگ سازمانی به تن می‌کنند که هنگام درک آنها از یک جهات مشترک یا متفاوت است. تمامی فرهنگها، حاوی سیستمهایی هستند که تفاوت‌های جنسیتی در آنها معنا پیدا می‌کند. فرهنگ به نمادها، عقاید و الگوهای رفتاری یاد گرفته شده، ایجاد شده و آفریده شده توسط افراد در یک سازمان اشاره دارد. این شامل هر چیز بسیار عادی و پیام نمادینی که انتقال می‌دهد نیز می‌باشد.

به نظر می‌رسد که تفکیک شغلی دارای دلیلی منطقی باشد. زنان کارهای زنان را انجام می‌دهند، آنها شغل‌های زنانه را اشغال می‌کنند و باعث تداوم سیستم نمادین فرمانبرداری می‌شوند. تفکیک شغلی باعث حفظ زنان از رقابت مردان و مردان از رقابت با زنان می‌شود. گاهی قاعده فرق می‌کند. برای مثال زمانی بود که هیچ پستی زن به صورت تمام وقت نبود، پستچیهای زن در مناطق شهری به کار گمارده نشدند، زیرا تصور می‌شد که توانایی حمل بار عادی را نداشته باشند. اما هنگامی که هیچ مردی برای انجام این کار در مناطق روستایی یافت نشد، زنان در این سمت استخدام شدند، امری که سبب بر هم زدن تفکیک سنتی جنسیتی مشاغل گردید.

در واقع، صفات زنانگی در رابطه فرمان‌برداری تلفیق شده‌اند: غمخواری، دلسوزی، تمایل به خشنود کردن دیگران، سخاوت و گشاده دستی. اینها صفاتی هستند که تصور می‌شود سایر گروه‌های به حاشیه رانده شده و وابسته مردم نیز از خود نشان می‌دهند. برای وفق دادن خود با گروه مسلط و حکمفرما، برخی گروه‌های زنان از سیاست‌های زیر استفاده کرده‌اند: آنها صدای خود را کلفت تر کرده، از کلمات نامناسب و ناسزا استفاده کرده، دارای برش و قاطعیت بیشتر در گروه شده و در مورد مباحث مردانه مثل کسب و کار، سیاست و اقتصاد در ملاء عام سخنرانی می‌کنند.

زیمرمن و وست (۱۹۷۵) طی یک مطالعه بر روی ۳۱ مکالمه دو طرفه بین زنان و مردان دریافته‌اند که تقریباً تمامی قطع کلام‌ها و همپوشانی‌ها از طرف سخنگوی مرد انجام شده است. این امر بنا به گفته آنها باعث سکوت نامتناسب زنان در تبادلات زن و مردی شده که در مکالمات بین یک جنس مشاهده نمی‌شود. لذا مردان از اختیار کردن یک وضعیت مساوی هنگام گفتگو با زنان امتناع می‌ورزند. وودز<sup>۸۸</sup> (۱۹۹۳) این ایده را با بررسی جنیست، و وضعیت شغلی و تأثیر نسبی هر یک از الگوهای صحبت در شرایط کار، محک زده است، وی دریافته است که جنسیت دارای بیشترین تأثیر در زمان صحبت است. البته سخنرانان با پستهای شغلی ارشد، زمان زیادتری را پشت تریبون به خود اختصاص می‌دهند تا زیردستانشان؛ حتی در مواردی که زنان دارای سمتهای شغلی بالا مرتبه هستند نیز زیردستان مرد باز هم بیشتر در میان سخنانشان پریده و کمتر با زنان موافقت می‌کنند.

## فرهنگ و مردگرایی

با استفاده از منابع سازمان برای بررسی فرهنگ سازمانی، میلز<sup>۸۹</sup> (۱۹۹۵) به تصاویر ارائه شده در بریتیش ایرویز طی خبرنگارها در گذر زمان پرداخته است. وی از محوریت قرار گرفتن مردان در تصاویر بهت زده شده بود. در ابتدا از تصویر یک "خلبان قهرمان" به‌طور آگاهانه استفاده شده بود. حدود سالهای ۲۹-۱۹۱۹ مسافرت هوایی همراه با خطر بود. برای مقابله با این تصور و جذب مسافران جدید خطوط هوایی از تصاویر خلبان قهرمان جنگ جهانی اول استفاده کردند. با گذشت زمان و عادی شدن پرواز با هواپیما، تأکید بیشتر بر ارائه خدمات قرار گرفت تا امنیت در پرواز و تصویر به سمت یک خلبان سرد و میهمان دار مرد (بعدها میهمان دار زن) معطوف شد. سفید پوست بودن و مرد بودن این خلبان طی گذشت زمان تغییر نکرد. این وضعیت نشان دهنده روال استخدامی بود و باعث حذف خلبانان تجاری زن می‌شد. بریتیش ایرویز تا سال ۱۹۸۷ خلبانان زن را استخدام نکرد و تنها پس از تصویب قانون عدم تبعیض جنسیتی دست به این کار زد.

میلز با استناد به تحقیقات خود نشان داده است که تصاویر سازمانی می‌توانند برخی انواع خاص از رفتارهای زنانه یا مردانه را تشویق و اشاعه داده و برخی دیگر را حذف کنند تصاویر سازمانی می‌توانند باعث حذف زنان از جایگاه‌های قدرت، اختیار و با اهمیت شوند.

این وضعیت از چه منشأ گرفته است؟ پسرها در سنین جوانی حس می‌کنند که باید مرد شوند و لذا هرگونه شباهت زنانه را پس زده و به مفهوم مردانگی چنگ می‌زنند. همان‌طور که به موفقیت‌های مردان و فعالیت‌های آنها بیشتر در جامعه ارزش و بها داده می‌شود، قوانین عضویت در باشگاه مردان و یا حتی درک مردم از مردانگی بیشتر رو به کلیشه ای شدن رفته است تا موارد مربوط به زنانگی.

البته مدارس نیز سبب شکل‌گیری هویت جنسی می‌شوند و به عنوان دستگاه‌های مذکرساز عمل می‌کنند. رفتار معلمان در مدرسه موجب تشدید مردانه‌گرایی می‌شود. داشتن قدرت و اختیار به عنوان یک معلم نشانگر یک انسان شایسته است. معلمان خوب "مردان حقیقی" بودند. عدم شایستگی به صورت یک نقص دیده می‌شد و "زن بودن" تفسیر می‌شد. ساکت نگه داشتن کلاس اغلب نیازمند انضباط و تحکم مثل چک زدن، سر جا نشاندن و غیره بوده است.

مردانگی‌های متفاوت دارای دسترس‌یهای متفاوتی به قدرت، رویه‌های قدرتی و اثرات متفاوت خواهند بود. برخی سبک‌های خاص از مردانگی در برخی شرایط غالب خواهد شد، افراد رده بالا و قدرتمند می‌توانند آنچه را که رفتار مردانه عادی و طبیعی تلقی می‌شود، تعریف کنند

در مطالعه هایوود<sup>۹۰</sup> (۱۹۹۳) به گروهی از افراد راه یافته به دانشگاه بر حسب عدم بلوغ زده شده و به آنها "بی مصرف" گفته می‌شد. خود این افراد راه یافته به دانشگاه سایر شاگردان را با عبارتی مثل "چلاق"، "کلم" و "پیه" برای توصیف عدم شایستگی آنها مورد خطاب قرار می‌دادند.

## کامپیوتر و فرهنگ

فرهنگ استفاده از کامپیوتر توسط عده زیادی قلمرو مردان برشمرده می‌شود. در خود کامپیوتر هیچ تعصب جنسیتی وجود ندارد اما فرهنگ کامپیوتر بی طرف نیست. برخی تصاویر و پندارها از رقابت، ورزش و خشونت در فرهنگ کامپیوتر به ارث رسیده‌اند، هنوز هم سیستم‌های عاملی وجود دارند که از عباراتی نظیر "کشتن" و "حذف" در برنامه‌ها استفاده می‌کنند.

برخی افراد مثل ترکل<sup>۹۱</sup> (۱۹۸۸) استدلال کرده‌اند که زنان در مورد کامپیوتر سکوت اختیار کرده‌اند و می‌خواهند از دنیای کامپیوتر فاصله خود را حفظ کنند، زیرا نمادی فرهنگی و شخصی از آنچیزی است که یک زن نیست. مطالعات اولیه بر روی این فرهنگ حاکی از آنست که دنیای بالغ کامپیوتر به شدت توسط مردان احاطه شده است و به کودکان هم توسط مردان انتقال داده می‌شود. این فرهنگ مهارت‌های فنی را بر روابط بین فردی، سخت‌افزار را به نرم‌افزار و مهندسی را بر کسب و کار ترجیح می‌دهد. هم زنان و هم مردان دارای تصوراتی کلیشه‌وار از متخصصان کامپیوتر هستند. کار با کامپیوتر به عنوان یک "شغل مردانه" دیده شده که هم در کلاس‌های کامپیوتر و هم در مجلات کامپیوتری و در نظر دانش‌آموزان است. تصور می‌شود که این کار مخصوص افراد ضد اجتماعی و گوشه‌گیر باشد که در ارتباط با دیگران مشکل دارند. به همین دلایل مطالعات در این زمینه موفق نبوده است.

---

<sup>۹۰</sup> - Haywud

<sup>۹۱</sup> - Turkle

## کنترل به عنوان یک وظیفه مدیریت

کنترل بر حسب تعریف رسمی عبارت است از فرآیند نظارت بر عملکرد و اقدام برای تأمین نتایج مطلوب. کنترل به عنوان چهارمین وظیفه مدیریت، هدف صریح و سر راستی دارد و آن عبارت است از حصول اطمینان از اینکه عملکرد واقعی هدفها را تأمین کند یا از آنها فراتر رود. برنامه ریزی جهت را تعیین می کند و منابع را تخصیص می دهد، سازماندهی انسانها و منابع مادی را برای انجام کار گرد هم می آورد؛ رهبری انسانها را بر می انگیزد که از این منابع به بهترین وجه استفاده کنند و کنترل مراقب آن است که کارهای درست، با روش درست، در زمان درست انجام شود.

## فرآیند کنترل

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله است. مرحله اول برنامه ریزی است، یعنی استقرار استانداردها و هدفهای عملکرد. هدفهای عملکرد باید تعریف و مبتنی بر استانداردهای اندازه گیری مشخص باشند تا معلوم شود که در حد مطلوب تأمین شده اند یا نه. استانداردهای تولید (ستاده ها) نتایج را بر حسب کمیت، کیفیت، هزینه، یا زمان، اندازه گیری می کنند. مثالها عبارتند از درصد میزان اشتباه، انحراف عملکرد از هزینه های بودجه، و تعداد واحدهای تولید شده یا ارائه خدمت به مشتریان در زمان معین. استانداردهای داده ها تلاشهای کاری را که صرف انجام فعالیت شده اند می سنجد و وقتی مورد استفاده قرار می گیرند که اندازه گیری نتایج عملکرد واقعی مشکل یا پر هزینه باشد. مثالها عبارتند از انطباق با قوانین ومقررات، کارایی در استفاده از منابع، حضور به موقع یا وقت شناسی.

دومین مرحله در فرآیند کنترل، اقدام بسیار مهم اندازه گیری عملکرد واقعی را در بر می گیرد. در این مرحله، نتایج حاصله عملکرد باید با توجه به استانداردهای ستاده ها و یا داده های به کار رفته در عملکرد دقیقاً اندازه گیری شوند. این اندازه گیری باید به حد کافی دقیق باشد تا تفاوتهای مهم بین آنچه که عملاً انجام شده و آنچه را که طبق برنامه مورد نظر بوده است، نشان دهد. یکی از کوتاهی های متداول مدیریت، عدم تمایل یا ناتوانی در اندازه گیری دقیق عملکرد انسانها است.

سومین مرحله، مقایسه عملکرد واقعی با هدفها و استانداردها است. این مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب، نیاز به اقدام را مشخص می کند:

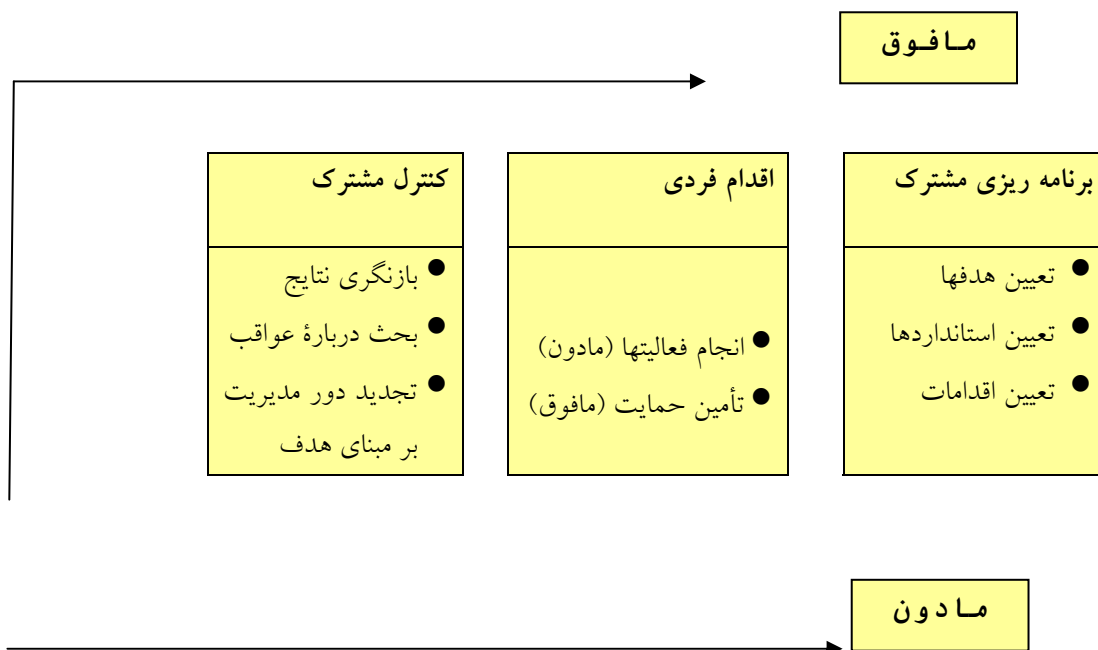
نیاز به اقدام = عملکرد مطلوب - عملکرد واقعی



چهارمین مرحله در فرآیند کنترل به اقدام لازم برای تصحیح یا بهبود وضعیت مربوط می شود. تشخیص دو نوع اقدام درباره وضعیت حائز اهمیت است. یکی از اینها وضعیت مسأله دار<sup>۹۲</sup> است که در آن عملکرد واقعی کمتر از حد مطلوب است. این حالت نشان می دهد که نیاز به اقدام اصلاحی برای رساندن عملکرد واقعی به سطح مطلوب وجود دارد. مورد دیگری که به همین اندازه اهمیت دارد، آن است که عملکرد واقعی بالاتر از استاندارد باشد. این حالت را موقعیت فرصت<sup>۹۳</sup> می نامند و در این خصوص نیاز به اقدام عبارت از این است که کشف شود چرا عملکرد از حد مطلوب بالاتر رفته است و چه می توان کرد که این سطح بالای عملکرد در آینده ادامه یابد. در این حالت همچنین فرصت آن وجود دارد که اهداف و استانداردهای تعیین شده مورد بازنگری قرار گیرند تا معلوم شود که آیا باید بهبود یابند یا نه.

### مدیریت بر مبنای هدف

یک اصل اساسی فرایند کنترل این است که برنامه ریزی و کنترل باید با هم کار کنند. یکی از طرق انجام این کار در رابطه مستقیم سرپرست- مرئوس، روشی است که به عنوان مدیریت بر مبنای هدف شناخته شده است. مدیریت بر مبنای هدف<sup>۹۴</sup> بنابر تعریف رسمی عبارت است از فرآیند تعیین هدف به طور مشترک بین یک مافوق و مادون. این فرآیند در شکل ۲ نشان داده شده است. با تأکید مهم بر این نکته که مافوق و مادون برنامه ها را به طور مشترک تعیین و نتایج را به طور مشترک کنترل می کنند.



- 1- Problem Situation
- 2- Opportunity Situation
- 3- Management by Objective (MBO)

## شکل (۲): مدیریت بر مبنای هدف: فرآیند یک سیستم برنامه ریزی و کنترل منسجم #

مدیریت بر مبنای هدف، مشارکت ذهنی و عاطفی کارمند است که به توافق رسمی با سرپرست درباره این نکات منتج می شود: (۱) هدفهای عملکرد کارمند در مدت زمان مشخص، (۲) برنامه هایی که این هدفها از طریق آنها محقق می شوند، (۳) استانداردهایی برای اندازه گیری اینکه آیا آن هدفها به دست آمده اند یا خیر، و (۴) روشهای مربوط به بازنگری نتایج. مدیریت بر مبنای هدف مزایایی به دست می دهد که عبارتند از: تأکید واضح برای تلاشهای کاری مادون، مشخص کردن جدول زمانی برای انجام آنها، و تأمین چارچوبی برای سرپرست به منظور تأمین حمایتهای کاری لازم. از آنجایی که این فرآیند با ارتباطات رو در روی مستقیم سر و کار دارد، مدیریت بر مبنای هدف به تفاهم بهتر بین مافوق و مادون درباره هدفها و استانداردهای عملکرد، کمک می کند.

ماهیت هدفهای عملکرد و روش استقرار آنها می تواند تأثیر عمده ای بر چگونگی اجرای مدیریت بر مبنای هدف داشته باشد. هدفهای بهبود، تمایلطرفین را به بهبود عملکرد به طریق معین در خصوص یک عامل مشخص شده، مستند می کند. فی المثل، «توافق در مورد تقلیل تولیدات برگشتنی به علت کیفیت نامرغوب، به میزان ۱۰ درصد بهبود هدفهای شخصی مربوط به رشد فعالیتهای فردی است و اغلب آنها به توسعه دانش شغلی یا مهارتها منتج می شود. یک مثال در این مورد فراگیری آخرین «اسپردشیت»<sup>۹۵</sup> مربوط کامپیوترهای شخصی است. بعضی از

موافقتنامه های مدیریت بر مبنای هدف، همچنین شامل هدفهای نگهداری<sup>۹۶</sup> است که مقاصد حفظ عملکرد را در سطح موجود، رسماً بیان می کند. در تمام موارد، هدفهای عملکرد روی کاغذ آورده می شوند و رسماً به وسیله مافوق و مادون با رعایت معیارهای ذیل، موارد توافق قرار می گیرند:

- هدف قرار دادن یک نتیجه کلیدی که باید به دست آید.
- تعیین تاریخ برای دستیابی به نتایج
- ارائه یک چالش واقع بینانه قابل حصول
- مشخص کردن نتایج روشن و قابل اندازه گیری

یکی از جنبه های مشکلتر مدیریت بر مبنای هدف، به آخرین نکته مربوط می شود، یعنی تمایل به اینکه هدفهای عملکرد تا آنجا که ممکن است به گونه ای مشخص و کمی بیان شوند. کمال مطلوب آن است که این امر به صورت توافق در مورد یک محصول نهایی قابل اندازه گیری، تحقق یابد، فی المثل: «کاهش هزینه تمام شده وسایل منزل به میزان ۵ درصد تا پایان سال مالی.» اما بعضی از مشاغل، مخصوصاً مشاغل مدیریتی، با عملکردهایی سر و کار دارند که کمی کردن آنها دشوار است. به جای صرف نظر کردن از مدیریت بر مبنای هدف در چنین مواردی غالباً امکان پذیر است که توافق درباره هدفهای عملکرد به صورت فعالیتهای کاری قابل ممیزی بیان شوند. انجام فعالیتهای

پیشرفت در جهت هدفهای عملکرد را نشان می دهد. یک مثال در این مورد چنین است: «بهبود ارتباطات با افراد مادون ظرف سه ماه آینده با برقراری جلسات هفتگی با گروه.» در حالی که اندازه‌گیری بهبود ارتباطات مشکل است، برقراری جلسات گروهی هفتگی را می توان به سهولت ثبت کرد.

## خلاصه

فرهنگ مفهومی متداول است که از آن به کرات برای توصیف یک سازمان، علت رفتار افراد، راهنمای انجام یک عمل، دلیل توبیخ یا تحسین و یا آنچه که موجب شده یک شرکت به "آن چیزی که هست" تبدیل شود، استفاده شده است. فرهنگ سازمانی طبق تعریف هافستد عبارت است از "برنامه‌ریزی جمعی ذهن افراد یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می کند". از اواخر دهه ۷۰ منابع زیادی بر اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در پیامدهای سازمانی معطوف شده‌اند. برخی بر بهبود کارایی، رشد و موفقیت بیشتر تأکید داشته‌اند.

علاقه به فرهنگ به علت موفقیت کسب و کار ژاپن صورت گرفت که تصور می‌شود به علت مزیت رقابتی ناشی از فرهنگ سازمانی و ملی آنها باشد. این نگرش تجویزی حاکی از آن است که می‌توان فرهنگ سازمانی را از قلب و ذهن کارکنان طراحی و مدیریت کرد. کارکنان ایده‌آل، افرادی هستند که اهداف و ارزشهای سازمان را درونی کرده‌اند و دیگر نیاز به کنترل سخت‌گیرانه ندارند. کارکنان با آموزش، رشد شخصی و بلوغ می‌توانند تبدیل به افراد بهتر و سالم‌تری شوند.

تمامی فرهنگ‌ها حاوی سیستمهایی هستند که تفاوت‌های جنسیتی در آنها معنا پیدا می‌کند. فرهنگ به نمادها، عقاید و الگوهای رفتاری یاد گرفته شده، ایجاد شده و آفریده شده توسط افراد در یک سازمان اشاره دارد. تفکیک شغلی دارای دلیلی منطقی است: زنان کارهای زنان را انجام می‌دهند، آنها شغل‌های زنانه را اشغال می‌کنند و باعث تداوم سیستم نمادین فرمانبرداری می‌شوند. تفکیک شغلی باعث حفظ زنان از رقابت مردان و مردان از رقابت با زنان می‌شود. صفات زنانگی در فرمان‌برداری تلفیق شده‌اند: غمخواری، دلسوزی، تمایل به خشنود کردن دیگران، سخاوت و گشاده دستی. اینها صفاتی هستند که سایر گروه‌های به حاشیه رانده شده و وابسته مردم، از خود نشان می‌دهند.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - ... سبب می شود شرکت به "آن چیزی که هست" تبدیل شود

الف - فرهنگ

ب - مقاومت

ج - فرسودگی یا از توان افتادگی

د - هر سه مورد

۲ - کدام تعریف به فرهنگ اشاره دارد؟

الف - برنامه‌ریزی جمعی ذهن افراد یک سازمان که آنها را از سازمانی دیگر متمایز می‌کند

ب - آن چه در شرکت مشهود نیست

ج - مجموعه ای از عوامل سخت افزاری

د - مجموعه ای از نبایدها

۳ - سرنخ‌های یک فرهنگ سازمانی را می توان در ... پیدا کرد

الف - گفتار

ب - کردار

ج - باورها

د - هنجارها، ارزش‌ها و مراسم

۴ - کدامیک جزو بخش قابل رویت فرهنگ است؟

الف - محیط فیزیکی، مرئی و قابل مشاهده، رفتارها، نوع لباس

ب - جشنها، داستانها، ارزشها

ج - شعارها، طرح دفتر کار و باورها

د - شعارها، طرح دفتر کار و احساسات

۵ - کدامیک جزو بخش غیر قابل رویت فرهنگ است؟

الف - ارزشها و جشنها

ب - باورها و طرح دفاتر کار

ج - داستانها و مفروضات مشترک

د - ارزشها و باورهای مشترک، مفروضات و اعتقادات، اصول، نگرشها، و احساسات

۶ - اینکه فرهنگ به اعضاء کمک می کند تا هویت جمعی را به وجود آورند و بدانند چگونه به نحوی مؤثر با یکدیگر کار

کنند، اشاره به چه مفهومی دارد؟

الف - انسجام درونی

ب - انطباق بیرونی

ج - الف و ب

د - هیچکدام

۷ - استقرار استانداردها و هدفهای عملکرد در کدام مرحله از فرایند کنترل انجام می شود؟

الف - برنامه ریزی

ب - اقدام

ج - مقایسه

د - هیچ کدام

۸ - در "مدیریت بر مبنای هدف" چه وظایفی با هم کار می کنند؟

الف - برنامه ریزی

ب - کنترل

ج - الف و ب

د - برنامه ریزی و انگیزش

۹ - برنامه ریزی و کنترل در کدام فرایند زیر با هم رخ می دهند؟

الف - مدیریت بر مبنای هدف

ب - انگیزش کارکنان

ج - مدیریت تغییر

د - هیچکدام

۱۰ - مدیریت بر مبنای هدف، مشارکت ذهنی و عاطفی کارمند است که به چه ختم می شود؟

الف - به توافق رسمی کارمند با سرپرست

ب - هدفگذاری خوب

ج - هدفگذاری مخرب

د - مورد الف و ب

## فصل ششم

### پویایی گروهی و کار تیمی

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم پویایی گروهی و کار تیمی را درک کنید.
- از تفاوت گروه و تیم آگاهی یابید.
- فرق بین گروه رسمی و غیر رسمی را دریابید.
- تیمهای خودگردان را بیاموزید.
- با تیمهای مجازی آشنا شوید.

- با شیوه های اثربخشی گروه آشنا شوید.
- با مضمون گروه اندیشی آشنا پیدا کنید.
- نقش گروهها در سازمانها چیست؟
- روندهای جاری در استفاده از گروهها کدامند؟
- چه چیزی گروه را کارآمد می سازد؟
- مدیران درباره کار تیمی و پویایی گروهی چه باید بدانند؟
- چگونه تیم سازی اثربخشی گروه را افزایش می دهد؟
- پاداش برای جبران خدمات چگونه در انگیزش تأثیر می گذارد؟



امروزه از مدیران انتظار می رود محیط کاری خلق کنند که در آن افراد، نه تنها به صورت فردی بلکه به عنوان اعضای یک گروه کاری به عملکرد بالا دست یابند. در واقع، یک هدف عمده در محیط کار جدید این است که از گروه ها به عنوان یکی از موثرترین منابع، به بهترین وجه استفاده شود. هدایت از طریق کار تیمی از مسئولیتهای عمده مدیریت است که اهمیت فزاینده ای برخوردار اما دستیابی به آن آسان نیست. هر دو مفهوم گروه و تیم، واکنشهای مثبت و منفی در ذهن بسیاری از افراد به وجود می آورد. با وجود اینکه گفته می شود که «دو فکر بهتر از یک فکر است»، این ایده را نیز خاطر نشان می سازد که «آشپز که دو تا شد آش یا شور می شود یا بی نمک». ضرب المثل دیگری چنین می گوید که «شتر اسبی است که کمیته ای آن را به وجود آورده است». البته نکته مهمی در آن مستتر است: بسیاری از فعالیتهای در ورای ظرفیتهای فردی هستند. موفقیت واقعی مدیریت مستلزم بسیج کردن و استفاده از گروه ها به عنوان منابع انسانی سازمان است.

## گروه ها در سازمانها

گروه بنابر تعریف رسمی، عبارت از مجموعه ای از دو و یا بیشتر از افرادی است که برای دستیابی به اهداف مشترک به طور منظم با یکدیگر تعامل دارند. به عبارت ساده تر، گروه ها می توانند هم برای اعضا و هم برای سازمانهایشان بسیار مفید باشند؛ آنها می توانند برای مشکل گشایی، منابع را افزایش دهند، خلاقیت و نوآوری پدید آورند، کیفیت تصمیم گیری را بهبود بخشند، تعهد اعضا را بالا ببرند، به کنترل و انضباط کمک کنند، و همراه با گسترش سازمان، نیازهای فردی را ارضاء کنند.

کار تیمی فرایندی است که طی آن افراد در گروه ها با یکدیگر کار می کنند تا به هدفهای مشترک دستیابند. وقتی که کار تیمی وجود داشته باشد، سازمانها ممکن است از مزایای عملکرد هم افزایی<sup>۹۷</sup> گروه (یعنی ایجاد یک کل که بزرگتر از جمع اجزاء است) بهره مند شوند. وجود هم افزایی بدان معنی است که یک گروه از منابع اعضایش حداکثر استفاده را به عمل می آورد و از طریق عملکرد جمعی بسیار بیشتر از آنچه در غیر این صورت ممکن می شد، به هدفها دست می یابد. وقتی کار تیمی وجود داشته باشد، افراد از مزایای شخصی ارضای نیازهای مهم از طریق کار کردن و عضو گروه بودن بهره مند می شوند، و اینها نیازهایی است که ممکن است ارضای آنها در محیط های کار معمولی مشکلتر باشد.

گروه هایی که به وسیله سازمان طرح ریزی می شوند یعنی آنهایی که در نمودار سازمانی درج شده اند، گروه های رسمی نام دارند. آنها مشخصاً ایجاد شده اند تا فعالیتهایی را انجام دهند که برای تحقق هدفهای عملیاتی کلیدی ضرورت دارند. واحد کار رسمی شامل یک مدیر و زیردستانش، یک گروه وظیفه ای<sup>۹۸</sup> است که از پایه های اساسی سازمان به شمار می آید. چنین گروه هایی اغلب تیم (مانند تیم مونتاز محصول)، یا قسمت (نظیر قسمت لوازم دفتری) نامیده می شوند. در واقع، یک روش برای ملاحظه سازمان، شبکه های متصل به هم گروه های وظیفه ای است. رنسیس لیکرت<sup>۹۹</sup> محقق برجسته مدیریت، خاطر نشان می سازد که مدیران به عنوان «سنجاقهای اتصال» مهم، در چنین

<sup>1</sup> -Synergy

<sup>2</sup> -Functional group

<sup>3</sup> -Rensis Likert

شبکه‌هایی خدمت می‌کنند. هر مدیری به عنوان سرپرست در یک گروه کاری عمل می‌کند و زیردست دیگری در سطح بالاتر است. در گروه اخیر، مدیر نه فقط با یک "رئیس" بلکه با "همقطاران" که خود مسئول واحدهای کاری دیگر هستند نیز تعامل دارد. نتیجه این اتصالات افقی و عمودی اگر به درستی برقرار شود، کمک به انسجام و تحقق اهداف گروهی در سراسر سازمان است.

گروه‌های غیر رسمی قسمتی از ساختار غیررسمی سازمان هستند که از روابط طبیعی یا ناگهانی و همزمان افراد شکل می‌گیرند. برخی از آنها به عنوان گروه‌های ذینفع<sup>100</sup> شکل می‌گیرند که در آن کارکنان دور هم جمع می‌شوند تا یک دعوای یا موضع‌گیری مشترک را دنبال کنند (مانند درخواست برای برطرف ساختن شرایط کاری نامساعد). بعضی دیگر، گروه‌های دوستانه‌ای هستند که به دلایل شخصی گوناگون (نظیر سهم شدن در علایق غیر کاری) به وجود می‌آیند. گروه‌های پشتیبانی نوعی دیگر از گروه‌های غیررسمی هستند که در آن افراد در انجام کار به یکدیگر کمک می‌کنند.

مدیران باید ماهیت گروه‌های غیررسمی را درک کنند و بکوشند تا به بهترین نحو ممکن از آنها استفاده کنند؛ به ویژه، ارتباطات به وجود آمده به وسیله گروه‌های غیررسمی ممکن است عملاً به سرعت جریان کار یا گماردن افراد به انجام کارهایی که در چارچوب ساختار رسمی امکان‌پذیر نیست، یاری رساند. گروه‌های غیررسمی می‌توانند به ارضای نیازهای شخصی اعضا کمک کنند، منظور آن دسته نیازهایی است که در غیر این صورت ممکن بود در محیط کار رسمی ارضاء نشوند. از جمله فواید دیگر گروه‌های غیررسمی، ایجاد احساس رضایت، امنیت، حمایت اجتماعی، و احساس تعلق در اعضا است.

### شیوه‌های استفاده از گروه‌ها در سازمان

روندها در جهت تواناسازی بیشتر و تأکید بیشتر بر روابط جانبی در نحوه استفاده از گروه‌ها در سازمان تأثیرگذارند. امروزه شیوه‌های ذیل دارای بیشترین اهمیت هستند:

### تیمهای کاری خودگردان

گروه وظیفه‌ای شامل یک سرپرست رده اول و زیردستان بلافصل او در بعضی از سازمانها در حال از بین رفتن اند. جای این گروه وظیفه‌ای را نوعی از تیم خودگردان می‌گیرد که اعضایش توانمند شده‌اند تا بسیاری از وظایفی را که سابقاً مربوط به سرپرست بودند، انجام دهند. این مسئولیتهای خودمدیریتی، برنامه ریزی و تنظیم برنامه زمانی کار، آموزش اعضا در فعالیتهای مختلف، سهم شدن در فعالیتهای دستیابی به هدفهای عملکردی، اطمینان از کیفیت بالا، و حل مسائل روزمره کاری را در بر می‌گیرند. در برخی از محیط‌های کاری، اختیارات تیم ممکن است در صورت لزوم حتی به استخدام و اخراج اعضا نیز تعمیم یابد. اما در داخل یک تیم خودگردان همیشه تأکید بر مشارکت است. از رهبر و اعضای تیم انتظار می‌رود تا نه تنها برای انجام کار لازم با هم کار کنند، بلکه چگونگی انجام کار را نیز تعیین کنند. یک تیم خودمدیریتی واقعی، روی تصمیم‌گیری گروهی، سهم شدن در فعالیتهای، و مسئولیت جمعی تأکید می‌ورزد. مزایای قابل انتظار، عملکرد بهتر، کاهش هزینه‌ها، و روحیه بالاتر را در بر دارد.

<sup>100</sup> - Interest groups

## کمیته ها و نیروهای کار

دو نوع گروه متداول و مهم در سازمانها به کار می روند که عبارتند از کمیته ها و نیروی کار<sup>1</sup>. هر یک از اینها، در حالی که وظایف مختلفی را انجام می دهند، افراد را خارج از وظایف روزانه شان گردهم می آورند تا برای هدفی مشخص در گروه های کوچک با هم کار کنند. این نوع گروه ها نوعاً با برنامه کار می کنند و به وسیله یک رهبر مشخص هدایت می شوند که به نوبه خود مسئول نتایج کمیته یا نیروی کار است.

یک کمیته معمولاً با توجه به یک هدف جاری فعالیت می کند و ممکن است اعضای آن در طول زمان حتی وقتی که خود کمیته باقی است تغییر کنند. سازمانها معمولاً تعدادی کمیته های پایدار دائمی دارند که به امور مختلفی می پردازند. بسیاری از سازمانها هم اکنون کمیته های وظیفه ای متداخل<sup>۱۲</sup> دارند تا هماهنگی جانبی را بهبود بخشند. علاوه بر این، هنگامی که در سازمان خط مشیهای مهم در جریان تدوین هستند، کمیته ها غالباً به عنوان مکانیزمهای رسمی به نمایندگی از جانب حوزه های مختلف، عمل می کنند.

یک نیروی کار معمولاً به طور موقت کار می کند، وظایف رسمی آن معمولاً بسیار مشخص و زمان بندی شده است. نوآوری و خلاقیت در این حالت خیلی مهم است، زیرا نیروهای کار اغلب باید مشکلات خاصی را حل کنند یا جهات معینی را برای بهره گیری از فرصتها، مشخص سازند. نیروهای کار می توانند کاری را به سرعت انجام دهند، و در عین حال نظرات وسیعی را ملحوظ دارند. نیروهای کار مانند کمیته ها، به طور روزافزون مورد استفاده قرار می گیرند تا افراد دارای وظایف مختلف را گردهم آورند به منظور آنکه روی مسائل مشترک کار کنند (مانند نیروی کار پدید آوردن محصول جدید). اما برای دستیابی به نتایج مطلوب، هر نیروی کاری باید دقیقاً استقرار یابد و اداره شود. وقتی که هدفهای تعیین شده تحقق یافت، ممکن است نیروی کار منحل شود.

## گروه های مشارکت کارکنان

یکی دیگر از تحولات در زمینه استفاده از گروه ها در سازمانهای امروزی، تشکیل انواع مختلف گروه های مشارکت کارکنان<sup>۱۳</sup> است. اینها گروه هایی از کارکنان هستند که به طور منظم در خارج از گروه های وظیفه ای شان با هدف به کارگیری تخصصشان برای پرداختن به جنبه های مهم محل کار، گردهم می آیند. هدف کلی همه گروه های مشارکت کارکنان، بهبود مستمر است، اما به این مسأله از دیدگاه های مختلف ممکن است نگریسته شود. این گروه ها با استفاده از چارچوب مشکل گشایی سعی می کنند تا با استفاده از مزایای مشارکت کارکنان، به انواع مختلف مسائل مربوط به عملکرد و موضوعات دیگر بپردازند. در شرکت فیلیپس<sup>۱۴</sup>، تولید کننده لوازم و تجهیزات ساختمانی در اوهایو، گروه های مشارکت کارکنان در برنامه "چگونه می توان پول پس انداز نمود"، به کارگرفته شدند. این روش به گروه های کوچک کارکنان اجازه می دهد تا برای یک هفته با هم کار کنند و محصولات فیلیپس را بهبود داده، به پایین آوردن هزینه ها کمک کنند. بیش از ۱۵۰ گروه در سال انتخاب می شوند تا این کار را انجام دهند.

<sup>101</sup> -Task Force

<sup>102</sup> -Cross – Functional Committees

<sup>1</sup> -Employee Involvement groups

<sup>2</sup> -Phillipps Corporation

یک شکل متداول گروه مشارکت کارکنان، دواير کیفیت<sup>۱۵</sup> است. این گروه متشکل از تعدادی از کارکنانی است که به طور منظم گرد هم می آیند تا دربارهٔ یافتن روشهایی خاص برای بهبود کیفیت برنامه ریزی و بحث کنند. این گروه به طور معمول شامل شش تا دوازده عضو از قسمت کاری است. بعد از آموزشهای خاص درباره مشکل گشایی، فرایندهای گروهی، و مسائل کیفیت، اعضای دواير کیفیت سعی می کنند برای افزایش بهره وری پیشنهادهایی بدهند که از طریق بهبود کیفیت، قابل اجرا باشد. دواير کیفیت به همراه انواع دیگر گروه های مشارکت کارکنان، هم اکنون در سازمانهایی یافت می شوند که برای توانا سازی و مشارکت به عنوان کلیدهای عملکرد بالا، ارزش قائلند.

## تیمهای مجازی

شکل دیگر گروه که به طور فزاینده ای در سازمانهای امروزی متداول می شوند، تیمهای مجازی<sup>۱۶</sup> هستند که برخی اوقات گروه به واسطه کامپیوتر<sup>۱۷</sup> یا شبکه گروه الکترونیکی<sup>۱۸</sup> نیز خوانده می شوند. این گروه مجموعه ای از افرادی است که از طریق پایگاه کامپیوتری به جای تعاملهای رودررو، برای مشکل گشایی با هم کار می کنند. همچنان که سازمانها هم از حیث عملیات و هم از حیث نگرش، جهانی می شوند، گروه ها به واسطه کامپیوتر می توانند مزایای مهمی با فراهم آوردن زمینه همکاری افراد از محلهای مختلف برای مشکل گشایی، به وجود آورند.

بعضی از سازمانها از اتاقهای جلسات الکترونیکی استفاده می کنند که در آنها اعضای گروه در ترمینالهای کامپیوتر می نشینند. این افراد از طریق نرم افزارها و به وسیله تسهیل کننده های گروه که آموزشهای خاص دیده اند، هدایت می شوند. شرکت کنندگان مسائل را مطرح می کنند و می کوشند تا دربارهٔ بهترین راه حل مشکلات، به اتفاق نظر برسند. چنین جلسات گروهی الکترونیکی ممکن است مسائلی نیز داشته باشند، به ویژه وقتی که روابط کاری اعضای غیرشخصی می شود و مزایای تعامل مستقیم را از دست می دهد. اما این روش مزایای بالقوه خاص خود را دارد؛ اعضای گروه ها به واسطه کامپیوتر با صرفه جویی در وقت و به طور جمعی می توانند (بدون مشکلات مرسوم بین اشخاص که هنگام مسائل بحث انگیز پدید می آیند) به حل و فصل مسایل بپردازند.

## اثر بخشی گروه

گروه اثر بخش به گروهی اطلاق می شود که به سطح بالای عملکرد وظیفه و رضایت اعضای هر دو دست یابد و آن را حفظ کند. در طرف عملکرد، از هر گروه رسمی انتظار می رود که داده های عملکرد را (مانند ایده ها، مواد، و اشیاء) به ستادهای محصول (مانند گزارش، تصمیم، خدمت، یا کالایی) تبدیل کند که برای سازمان ارزش داشته باشد. در طرف رضایت، هر گروه باید همچنین امکان حفظ روابط منابع انسانی را در حد کافی فراهم آورد. این موضوع عبارت است از توانایی گروه در حفظ روابط میان اشخاص و تمایل اعضای به نحوی که بتوانند با هم به کرات و پیوسته خوب کار کنند.

---

<sup>3</sup> -Quality Circles

<sup>1</sup> -Virtual Team

<sup>2</sup> -Computer mediated group

<sup>3</sup> -Electronic group network

## چه مشکلاتی می تواند در گروه ها به وجود آید؟

با وجود اینکه گروه ها اغلب در حل مسایل و انجام وظایف پیچیده، برتری خود را نسبت به افراد عملاً نشان می دهند، هیچ تضمینی وجود ندارد که هر گروه به اثر بخشی دست یابد. مدیران یا اعضای گروه باید آماده باشند که با چهار مسأله مواجه شوند:

- ۱- **تفاوت در اعضا** - تفاوت افراد از حیث شخصیت و سبک کار می تواند فعالیت گروه را مختل سازد.
- ۲- **فعالتهای درست تعریف نشده** - برنامه های غیرمشخص و یا تعریف نارسای مشکلات می تواند سبب شود که کار گروه بر روی مشکلات بیش از حد طولانی شود.
- ۳- **نداشتن آمادگی کامل برای کار** - به سبب جلسات فاقد هدف و ساختار و به علت حضور بدون آمادگی اعضا ممکن است زمان هدر رود.
- ۴- **فرایند گروهی ضعیف** - نقص در ارتباطات، تعارض و برخورد، و تصمیم گیری ممکن است عملکرد را محدود کند و یا به روحیه افراد صدمه وارد سازد.

علاوه بر این، چه کسی با مسأله متداول دیگری در گروه یعنی بیکارگی اجتماعی<sup>۱۰۹</sup> مواجه نشده است؟ این مسأله در واقع حضور آدمهایی است که به اصطلاح «سربار دیگران»<sup>۱۱۰</sup> اند و از زیر کار در می روند، زیرا مسئولیت در گروه لوٹ می شود و افراد دیگری هستند که کار را انجام دهند. و چه کسی شکوه هایی از افرادی نشنیده است که به جلسه می روند تا به قول خودشان "وقت تلف کنند".

اوضاع لزوماً نباید این چنین باشد. در حقیقت اگر قرار باشد که انواع گروه هایی که مورد بحث قرار گرفت، به بهترین وجه به سازمان کمک کنند، نباید این مسائل وجود داشته باشد. وقت صرف شده افراد در گروه ها می تواند ثمر بخش و ارضاء کننده باشد، اما دست یافتن به این امر، مستلزم درک درست از ماهیت پیچیده گروه ها و پویایی داخلی شان است. اولین وظیفه مدیریت در سر و کار داشتن با گروه ها، دانستن این است که چه وقت بهترین انتخاب برای به کار گرفتن منابع انسانی در انجام یک فعالیت، یک گروه است. دومین وظیفه این است که بدانند چگونه گروه را اداره کند تا آن فعالیت را به بهترین وجه انجام دهد.

## اهمیت داده های گروه

محیط سازمانی<sup>۱۱۱</sup> می تواند بر اینکه چگونه اعضای گروه با یکدیگر ارتباط پیدا می کنند و مهارت هایشان را برای انجام فعالیت به کار می گیرند، تأثیر داشته باشد. یک مسأله کلیدی، میزان حمایت تأمین شده بر حسب منابع مادی، تکنولوژی، تقسیم فضای محیط کار میان آدمها، ساختار سازمانی، و پاداشهای موجود است. ماهیت فعالیت نیز حائز اهمیت است. این عامل بر اینکه چگونه یک گروه می تواند بر تلاشهایش تمرکز کند و تا چه حد لازم است فرایند گروه پر قدرت باشد تا کار انجام شود تأثیر دارد. تعریف فعالیتها به طور وضوح (در مقایسه با وقتی که به خوبی تعریف نشده باشند)، تمرکز بر تلاش را برای اعضا آسانتر می سازد. فعالتهای پیچیده در مقایسه با فعالتهای ساده تر، مستلزم مبادله اطلاعات بیشتر و تعامل فشرده تر است.

<sup>1</sup> - Social Loafing

<sup>2</sup> - Free- rider (s)

<sup>111</sup> -Organizational Setting

اندازه گروه بر اینکه چگونه اعضا با هم کار می کنند، اختلافها را حل و فصل می کنند، و به توافق می رسند، تأثیر دارد. تعداد تعاملهای بالقوه، همراه با افزایش اندازه گروه به صورت تصاعد هندسی است. اداره گروه های بیشتر از شش یا هفت نفر برای مشکل گشایی خلاق دشوار است. و هنگام رأی گیری، گروه های دارای اعضای فرد، به منظور جلوگیری از به تساوی رسیدن آرای طرفین مرجح هستند.

در تمام گروه ها، ویژگیهای اعضا مهم هستند. توانایی اعضا برای خوب کار کردن با یکدیگر به منظور تحقق فعالیتها، به ترکیب قابلیتها در میان اعضا بستگی دارد. با وجود اینکه غیر متجانس بودن ترکیب مهارتهای فردی، ارزشها، و شخصیتها، پایه منابع گروه را گسترش می دهد، ولی این امر بر پیچیدگی های روابط میان فردی اعضا می افزاید. به عنوان مثال، تحقیقات اخیر نشان می دهد که گروه های کاری با فرهنگهای متنوع در مقایسه با گروه هایی که از نظر فرهنگی متجانس هستند، در یادگیری خوب کار کردن با یکدیگر، بیشتر مشکل دارند. با این حال، در عمل دیده می شود که گروه های غیرمتجانس در مقایسه با گروه های متجانس، از خلاقیت بیشتری برخوردارند.

## درک کار تیمی و پویایی گروهی

توانایی گروه برای اثر بخش بودن، همواره تا حدی، به فرایند داخلی گروه بستگی دارد. به این طریق است که اعضا با هم کار می کنند تا داده ها را به ستاده ها تبدیل کنند. این فرآیند، چگونگی ارتباطات، تصمیم گیری، و حل و فصل تعارضها را همچنان که اعضا باهم تعامل برقرار می کنند، شامل می شود.

در این مفهوم، گروه های اثربخش در کار تیمی که قبلاً به عنوان فرآیند کار کردن افراد با یکدیگر در گروه ها برای تحقق هدفهای مشترک تعریف شد، به درجات عالی می رسند. آنها همچنین پویایی گروهی<sup>۱۱۲</sup> مثبت دارند که عبارتند از نیروهایی که به شکل گروهی کار می کنند و بر عملکرد و رضایت اعضا تأثیر دارند. وقتی که کار گروهی مختل شود و پویایی گروهی به هر دلیلی نقصان گیرد، اثربخشی گروهی فدا می شود.

## مراحل رشد گروه

به سبب اینکه گروه های تازه شکل گرفته ممکن است به گونه ای کاملاً متفاوت از گروه های رشد یافته عمل کنند، شناخت مراحل رشد گروه ها، مفید خواهد بود. نتیجه به دست آمده از تحقیقات درباره گروه های کوچک، پنج مرحله مشخص در رشد گروه را نشان می دهد که در دوره عمر هر گروه اهمیت دارند. اینها عبارتند از:

- شکل گیری<sup>۱۱۳</sup> - مرحله توجیه شدن مقدماتی و آزمون روابط اشخاص
- برآشفتنگی<sup>۱۱۴</sup> - مرحله تعارض در مورد فعالیتها و روش انجام آنها به صورت گروهی
- هنجاری<sup>۱۱۵</sup> - مرحله تحکیم وحدت و توافق درباره فعالیتها و دستور کار آنها

<sup>1</sup> - Group dynamic

<sup>2</sup> -Forming

<sup>3</sup> -Storming

<sup>4</sup> -Norming

- اجرا<sup>۱۱۴</sup> - مرحله کار تیمی و تمرکز یافتن روی عملکرد وظایف
- انحلال<sup>۱۱۷</sup> - مرحله تحقق فعالیتها و در نهایت دست کشیدن از کار

مرحله شکل گیری، آغاز ورود اعضا به گروه را شامل می شود. این مرحله آشنایی و توجیه مقدماتی با فعالیتها و آزمون ارتباط بین اشخاص است. همچنان که افراد برای بار اول یا دوم دور هم جمع می شوند، سئوالات متعددی از این قبیل مطرح می کنند: «گروه چه چیزی به من می تواند بدهد؟» «از من چه مساعدتی خواسته می شود؟» «در حالی که من در خدمت تأمین نیازهای گروه قرار می گیرم، آیا نیازهای من هم تأمین می شود؟». کم کم آدمها با دیگر اعضا و خود گروه آغاز همدلی می کنند. آنها به آشنا شدن، استقرار روابط میان فردی، کشف رفتار قابل قبول، و یادگیری اینکه چگونه دیگران کار گروه را درک می کنند، علاقمند می شوند. همچنین در همین زمان است که بعضی از اعضا ممکن است به طور موقت به دیگران که به نظر می رسد «قدرتمند» یا به گونه ای خاص «با اطلاع» باشند، متکی و وابسته می شوند. چیزهایی مانند آشنایی قبلی با اعضای گروه در سایر زمینه ها و برداشت فردی از فلسفه ها، هدفها، و خط مشیهای سازمانی نیز در چگونگی «شکل» گردهمایی اعضا در گروه کاری جدید، ممکن است تأثیر داشته باشد. مشکلات مرحله شکل گیری در گروه هایی که تفاوت های فرهنگیشان بیشتر است، معمولاً بیشتر است.

مرحله برآشفتنگی در رشد گروه یک دوره درگیریهایی شدید عاطفی را تشکیل می دهد. غالباً در میان اعضا درباره فعالیت و روابط میان فردی تنش بروز می کند. ممکن است در پاره ای اوقات، خصومت و مبارزات آشکار درون گروهی پدید آید. ائتلاف یا دسته بندی ممکن است در اطراف شخصیتها یا منافع ظاهر شود. گروه های فرعی، حول محور زمینه های توافق یا عدم توافق درباره فعالیتها گروه یا روش عملیات، شکل می گیرند. تعارض ممکن است به واسطه رقابت فردی برای تحمیل ارجحیتها بر دیگران و تحت تأثیر قرار دادن ساختار گروه، گسترش یابد. هنگامی که دستور کار برای انجام فعالیتها روشن می شود و اعضا روشهای ارتباط شخصی خود را برای یکدیگر مشخص می کنند، تغییرات مهمی روی می دهد. در این مرحله، توجه به موانعی معطوف می شود که ممکن است در راه انجام فعالیت وجود داشته باشد. تلاش برای یافتن راههایی در تأمین هدفهای گروه و در عین حال ارضای نیازهای فردی صورت می گیرد. شکست در مرحله برآشفتنگی می تواند یک نقیصه دیر پای باشد، در صورتی که موفقیت در این مرحله می تواند بنیادی قوی برای اثربخشی بعدی گروه به وجود آورد.

همکاری، موضوع مهم گروه ها در مرحله هنجاری است. در این مرحله، اعضای گروه به عنوان یک واحد کاری شروع به هماهنگی می کنند و گرایش دارند که با رعایت قواعد کار کنند. در گروه، احساس رهبری به وجود می آید و هر عضو ایفای نقش مفیدی را به عهده می گیرد. همچنان که ضابطه مندی، انسجام اولیه را ایجاد می کند، اکثر خصومتها میان افراد جای خود را به توازن میان نیروها می دهد که چندان استوار نیست. روی هماهنگی تأکید می شود، اما نظرات اقلیت ممکن است مورد توجه قرار نگیرد. احتمال دارد که میان اعضا احساس نزدیکی اولیه، تقسیم کار، و انتظارات مشترک پدید آید. این امر به مصون داشتن گروه در برابر از هم پاشیدگی کمک می کند. در این مرحله حفظ همبستگی گروه ممکن است حتی از انجام موفقیت آمیز فعالیت مهمتر باشد.

<sup>5</sup> -Performing

<sup>6</sup> -Adjourning

گروه ها در مرحله اجراء، از پختگی، سازمان یافتگی و کارآیی بیشتری برخوردار می شوند. این یک مرحله انسجام فراگیر است که در آن اعضا قادرند با روشهای خلاقانه، هم با فعالیتهای پیچیده و هم تعارضهای میان اشخاص، برخورد کنند. گروه با ساختاری با ثبات و روشن عمل می کند، و اعضا به وسیله هدفهای گروه برانگیخته می شوند. چالشهای اصلی گروه ها در این مرحله عبارتند از ادامه هر چه بهتر کردن عملیات و روابط لازم برای کار کردن با یکدیگر به عنوان یک واحد منسجم. چنین گروه هایی بایستی با سازمان بزرگتر هماهنگ باشند و برای تغییر شرایط در طول زمان به طور موفقیت آمیز خود را تطبیق دهند. یک گروه که به یکپارچگی کامل دست یافته باشد، بر اساس معیارهای رشد گروهی که قبلاً ذکر شد، امتیازات بالا می گیرد.

مرحله انحلال مرحله ای است که اعضای گروه در نهایت برای انحلال آماده می شوند. این مرحله خصوصاً برای گروه های موقت که به شکل کمیته ها، نیروهای کار، و پروژه ها عمل می کنند، متداول است. در شرایط ایده آل، گروه با این احساس که هدفهای مهم محقق شده اند، منحل می شود. از اعضا به خاطر همکاری و اشتراک مساعی و موفقیت، قدردانی می شود. مسایل عاطفی نیز ممکن است به وجود آید و انحلال باید با در نظر داشتن این احتمال صورت گیرد. برای اعضای که در یک دوره زمانی به شدت با هم کار کرده اند، بر هم زدن روابط نزدیک ممکن است دردناک باشد. حالت مطلوب آن است که گروه با این احساس که اعضای آن (در آینده در صورتی که نیاز یا فرصت دیگری پدید آید)، مجدداً با یکدیگر کار خواهند کرد، منحل می شود.

## هنجارهای گروه

هنجار گروه عبارت است از رفتار قابل انتظار از اعضای گروه. این امر قاعده یا ضابطه ای است که رفتار اعضای گروه را هدایت می کند. در صورت تخلف ضابطه ممکن است با اخطار و تنبیهات دیگر اعمال شود. در موارد حاد، تخلف از یک ضابطه، ممکن است به اخراج یک عضو از گروه یا طرد شدن او از جانب سایر اعضا منجر شود. ضوابط عملکرد، فوق العاده حائز اهمیت است. این ضوابط، سطح تلاشهای کاری و عملکردی را تعیین می کند که از اعضای گروه انتظار می رود در آن مشارکت داشته باشند. این امر می تواند آثار مثبت یا منفی برای عملکرد گروه و بهره وری سازمانی داشته باشد. به طور کلی، تیمها و گروه های کار دارای ضوابط عملکرد مثبت، بیشترگرایش دارند به اینکه در انجام فعالیتهای کاری، موفق باشند تا گروه هایی که ضوابط منفی عملکردی بیشتری دارند. سایر ضوابط مهم گروهی به چیزهایی نظیر کمک کردن به دیگران، مشارکت، آمادگی، و نوآوری مربوط می شود.

به سبب اینکه هنجارهای گروه تا حد زیاد با خواست جمعی اعضا تعیین می شود، برای یک مدیر یا رهبر مشکل است تا به سهولت دیکته کند که کدام هنجار پیاده خواهد شد. به جای این کار مدیر یا رهبر گروه باید کمک کند و اعضا را تشویق کند تا هنجارهایی را اختیار کنند که هدفهای مهم سازمانی را حمایت می کنند. البته، نیاز به هنجارسازی از مرحله ای تا مرحله دیگر متفاوت است. در مراحل شکل گیری و برآشتگی، هنجارهای مربوط به مسایل عضویت مانند انتظار حضور و سطح تعهد مهم است. وقتی که مرحله اجرا فرا رسد، هنجارهای مربوط به قابلیت تطبیق و تغییر بیشترین اهمیت را دارند. کارهایی که مدیر می تواند برای کمک به ایجاد و حفظ هنجارهای گروه انجام دهد، عبارتند از:

- عمل کردن به عنوان الگوی نقش مثبت



- تقویت رفتار مطلوب با اعطای پاداش
- کنترل نتایج با بازنگری عملکرد و بازخور منظم
- آموزش دادن و توجه اعضای جدید برای پذیرفتن رفتار مطلوب
- یافتن و انتخاب اعضای جدیدی که رفتار مطلوب نشان می دهند
- برگزاری جلسات منظم برای بحث درباره پیشرفت‌ها و طرق بهبود اثر بخشی
- استفاده از روش تصمیم‌گیری گروهی برای حصول توافق درباره رفتارهای مطلوب

## انسجام گروهی

هنجارها از این حیث که تا چه حد از جانب اعضای گروه مورد قبول قرار می‌گیرند و به آنها عمل می‌شود، متفاوتند. انطباق با هنجارها تا حد زیاد به وسیله قدرت انسجام گروهی<sup>۱۱۸</sup> تعیین می‌شود، یعنی درجه‌ای که اعضای به یکدیگر وابسته هستند و به باقی ماندن به عنوان عضو گروه علاقمندند. افراد در یک گروه دارای همبستگی زیاد برای عضویتشان ارزش قائلند و می‌کوشند که روابط مثبت خود را با سایر اعضای گروه حفظ کنند. بدین سبب، آنها مایلند که از هنجارهای گروه پیروی کنند.

گروه‌های بسیار همبسته (منسجم) برای افرادی که از همدلی با گروه و روابط شخصی رضایت حاصل می‌کنند، مفید هستند. اما گروه‌های بسیار هم بسته ممکن است برای سازمان، خوب باشند یا نباشند. این امر به هنجار عملکرد بستگی دارد. یک قاعده اساسی پویایی گروهی این است که هر قدر گروه بیشتر همبسته باشد، انطباق اعضای با هنجارهای گروهی بیشتر خواهد بود. وقتی که هنجار عملکرد یک گروه مثبت باشد، همبستگی بالا و در نتیجه انطباق با هنجارها تأثیر مفیدی بر بهره‌وری دارد. این «بهترین حالت» برای سازمان است. اعضای شایسته گروه سخت می‌کوشند و انجام وظایف یکدیگر را تقویت می‌کنند، و در عین حال از بودن در گروه رضایت به دست می‌آورند. اما وقتی که هنجار عملکرد یک گروه همبسته منفی باشد، انطباق بالا با هنجارها ممکن است نتایج نامطلوب داشته باشد. این بدترین وضعیت است که در آن بهره‌وری از محدود بودن تلاشهای کاری لطمه می‌بیند.

برای دستیابی و حفظ سناریوی بهترین حالت، مدیران باید برای نفوذ روی هر دو عامل هنجارهای گروه و همبستگی، مهارت داشته باشند. آنها می‌خواهند که همبستگی را در گروه‌هایی که هنجارهای عملکردشان مثبت است، به وجود آورند و حفظ کنند. به منظور افزایش همبستگی مدیر می‌تواند:

- توافق درباره هدفهای گروهی را تشویق کند،
- بر تجانس اعضای بیافزاید،
- تعامل میان اعضای را افزایش دهد،
- اندازه گروه را کاهش دهد،
- رقابت با سایر گروه‌ها را تشویق کند،

- به نتایج گروهی به جای نتایج فردی پاداش دهد،
- و بین گروه خود و سایر گروه ها جدایی فیزیکی به وجود آورد.

## گروه اندیشی

همبستگی گروهی وجه ظریف دیگری دارد که ممکن است بعضی اوقات آثار نامساعدی برای گروه داشته باشد. اعضای گروه های بسیار همبسته ممکن است ظاهراً با اقداماتی که صورت می گیرد یا پیشنهاد می شود موافقت کنند، در حالی که باطناً درباره آنها به طور جدی تردید دارند. احساس قوی وفاداری به گروه، می تواند تفکر انتقادی و ارزیابی اندیشه ها و پیشنهادها را دشوار سازد. تمایل به انسجام گروه و اجتناب از عدم توافق، ممکن است به تصمیم گیری ضعیف منجر شود. ایروینگ جنیس<sup>119</sup>، این پدیده را گروه اندیشی<sup>120</sup> خوانده است که به معنای تمایل گروه های بسیار همبسته به موافقت با هم تا حدی است که قابلیت انتقاد و ارزیابی از دست می رود. نشانه های احتمالی گروه اندیشی عبارتند از:

- خیال واهی آسب ناپذیر بودن گروه<sup>121</sup> - احساس اینکه گروه بالاتر از آن است که به آن حمله یا از آن انتقاد شود.
  - توجیه کردن اطلاعات ناخوشایند و غیر تأیید کننده<sup>122</sup> - خودداری از پذیرفتن اطلاعات مغایر یا بررسی کامل راه حل های دیگر.
  - اعتقاد به قوت اخلاقی ذاتی گروه<sup>123</sup> - احساس اینکه گروه ذاتاً «درست» عمل می کند و از هر گونه عیب مصون است.
  - کلیشه سازی رقبا به عنوان ضعیف، بی ارزش و نادان<sup>124</sup> - خودداری از در نظر گرفتن گروه های دیگر به طور واقع بینانه.
  - اعمال فشار مستقیم علیه عضو یا اعضای مخالف برای انطباق با خواسته های گروه<sup>125</sup> - خودداری از تحمل عضوی که اظهار نظر می کند که گروه ممکن است در اشتباه باشد.
  - خودسانسوری به وسیله اعضا<sup>126</sup> - خودداری از انتقال دل مشغولیهای شخصی به گروه به طور کلی.
  - پندار واهی در خصوص وحدت<sup>127</sup> - قبول پیش از وقت اتفاق نظر اعضا بدون آزمون کامل بودن آن.
  - ایجاد حصار ذهنی<sup>128</sup> - مصون نگاه داشتن گروه از شنیدن ایده ها یا نقطه نظرات افراد بیرونی که باعث آشفتگی افکار گروه شود.
- گروه اندیشی ممکن است در هر جایی رخ دهد. جنیس در واقع تعداد قابل ملاحظه ای از اشتباهات بزرگ و بسیار معروف تاریخی را به گروه اندیشی نسبت می دهد.

<sup>1</sup> -Irving Janis

<sup>2</sup> -Groupthink

<sup>1</sup> -Illusions of group Invulnerability

<sup>2</sup> -Rationalizing unpleasant and disconfirming data

<sup>3</sup> -Belief in inherent group morality

<sup>4</sup> -Stereotyping competitors as weak, evil, and stupid

<sup>5</sup> -Applying direct pressure to deviants to conform to group wishes

<sup>6</sup> -Self – censorship by members

<sup>7</sup> -Illusions of unanimity

<sup>8</sup> -Mind guarding

## فعالیت‌های وظیفه‌ای و ابقای گروه‌ها

تحقیقات روانشناختی اجتماعی دربارهٔ گروه‌ها، دو نوع فعالیت را مشخص کرده است که اگر قرار باشد اعضای گروه در طول زمان به خوبی با هم کار کنند، ضرورت دارد که فعالیت‌های وظیفه‌ای<sup>۱۲۹</sup> به طور مستقیم به هدف عملکرد گروه کمک کند، در حالی که فعالیت‌های ابقاء از زندگی عاطفی گروه به عنوان یک سیستم اجتماعی فعال، حمایت می‌کنند.

با وجود اینکه یک فرد با اختیار رسمی، مانند رهبر یا سرپرست، اغلب فعالیتها را حل و فصل می‌کند، اما در مسئولیت فعالیت‌های وظیفه‌ای و ابقاء باید همه سهم باشند و بین همهٔ اعضای گروه توزیع شود. هر عضو می‌تواند با اقدامی که در جهت کمک به تأمین نیازهای وظیفه‌ای یا ابقاء داشته باشد، به گروه مساعدت کند. این مفهوم توزیع مسئولیت رهبری در پویایی گروه، به هر عضو گروه مسئولیت می‌دهد که: (۱) درست تشخیص دهد که چه وقت فعالیت‌های وظیفه‌ای یا ابقاء مورد نیاز است، و (۲) با تأمین این نیاز یا کمک به دیگران برای تأمین آن به طور مناسب پاسخ بدهد.

گروه‌ها بدون فعالیت‌های وظیفه‌ای مربوط، در تحقق هدفهایشان با مشکل مواجه می‌شوند. در مقایسه هدایت فعالیت‌های ابقاء، به تقویت گروه و تداوم کار آن به عنوان یک سیستم اجتماعی کمک می‌کند. وقتی که فعالیت‌های ابقاء، به نحو مطلوب انجام گیرند، روابط میان اشخاص به خوبی انجام می‌شود و توانایی گروه در حفظ همبستگی خود در بلند مدت تأمین می‌شود. فعالیت‌های ابقاء مذکور در شکل ۱ می‌تواند به وسیله هر عضو گروه انجام شود. همچنین این فعالیتها سهم مهمی در رشد و اثربخشی گروه خواهند داشت.

هر دو فعالیت وظیفه‌ای و ابقاء گروه به طور مشخص با فعالیت‌های غیر عملکردی که در امور روزمره گروهی عمومیت دارند، مغایرند. همان طور که در این شکل مشخص است، این فعالیت‌های خودخواهانه، به جای افزایش باعث کاهش اثربخشی می‌شوند. متأسفانه، تعداد گروه‌هایی که از این قبیل رفتارهای غیرعملکردی مصون باشند، زیاد نیست.

### توزیع نقش رهبری در گروه

رهبران گروه فعالیت‌های وظیفه‌ای را تأمین می‌کنند

- تلاش کردن
- نوآوری
- اظهار عقیده
- سهمیم شدن در اطلاعات

رهبران گروه فعالیت‌های ابقاء را تأمین می‌کنند

- پیگیری
- هماهنگی
- کاهش تنش
- محافظت
- تشویق

رهبران گروه از فعالیتهای مخرب اجتناب می کنند

- متجاوز بودن
- رقابت کردن
- مانع ایجاد کردن
- بیکارگی
- طلب همدردی
- خارج شدن [از گروه]
- خودستایی
- طلب قدردانی

شکل ۱: واگذاری مسئولیت رهبری به گروه، در تأمین نیازهای وظیفه ای و ابقاء کمک می کند

### تیم سازی برای اثربخشی گروه

وقتی که ما به واژه تیم فکر می کنیم، تیمهای ورزشی اغلب به ذهنمان خطور می کند و می دانیم که این تیمها هم مطمئناً مشکلات خودشان را دارند. افراد تیم دچار کم کاری یا نارضایی، بعضاً کنار گذاشته می شوند یا به تیم دیگری فروخته می شوند. حتی تیمهای قهرمان دنیا دوران باختهای پی در پی داشته اند. همچنین، مستعدترین بازیکنان، بعضی اوقات انگیزش خود را از دست می دهند، با سایر اعضای تیم بگو مگو می کنند، و عملکردشان دچار افت می شود. وقتی که چنین اتفاقاتی روی می دهد، مالکان تیم، مدیران و بازیکنان باید برای «بازسازی تیم» اقدام اصلاحی به عمل آورند، و آنچه را ما اثربخشی گروه خوانده ایم، به آن بازگردانند.

گروه های کاری در مفهوم، مشابه تیم هستند. تیمها در سازمانها مسئول انجام امور(مثلاً تیم تولید)، ارایه مشاوره و رهنمود (مانند تیم بهبود کیفیت)، و اداره کردن امور (مانند تیم مدیریت) هستند. اما، حتی رشد یافته ترین تیمهای کاری، احتمالاً مشکلاتی را در طول زمان تجربه می کنند. وقتی چنین مسایلی حادث شود، فعالیت تیم سازی می تواند کمک کند. تیم سازی عبارت است از توانایی فعالیتهای برنامه ریزی شده ای که برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره عملکرد گروه و اعمال تغییرات سازنده به منظور افزایش اثربخشی عملیات، به کار گرفته می شود.

## فرایند تیم سازی

اکثر روشهای سیستماتیک برای تیم سازی با این حساسیت آغاز می شود که در گروه ممکن است مسأله ای وجود داشته باشد یا احتمالاً پدید آید. اعضاء سپس با هم کار می کنند تا اطلاعات را جمع آوری و تجزیه و تحلیل کنند، به طوری که مسأله در نهایت حل شود. برنامه های عملیاتی به وسیله اعضای گروه ساخته می شوند و به طور جمعی به مرحله اجرا در می آیند. نتایج به دست آمده به همین نحو به شیوه کارگروهی ارزشیابی می شود.

تیم سازی به عنوان یک روش ارزیابی کار گروهی و انجام اقدامات اصلاحی برای بهبود اثربخشی گروه است. این امر می تواند و باید قسمت منظمی از کار مستمر و روزمره یک گروه باشد. روشهای بسیاری برای جمع آوری اطلاعات درباره عملکرد گروه وجود دارد که از آن جمله است، مصاحبه های منظم و نامنظم، پرسشنامه ها، گردهمایی گروه، و سوابق مکتوب. صرفنظر از روش مورد استفاده، اصل تیم سازی مستلزم آن است که یک ارزیابی دقیق هماهنگ شده از کار گروه به عمل آید. همه اعضاء باید در فرایند جمع آوری اطلاعات مشارکت داشته باشند، در تجزیه و تحلیل اطلاعات کمک کنند و در مورد حل مسائل یا جلوگیری از بروز مشکلاتی که در اثر بخشی گروه دخالت دارد، جمعاً تصمیم بگیرند. بعضی اوقات، تیم سازی مستلزم فرستادن اعضای گروه به دوره های آموزشی خاص است که به وسیله مشاوران مجرب در مورد کار گروهی برگزار می شوند. در همه این موارد، هدف نهایی تیم سازی، ایجاد کار تیمی بیشتر و بهتر در میان اعضای گروه است.

## ویژگیهای تیمهای دارای عملکرد بالا

تیمهای دارای عملکرد بالا، عموماً از هدفهای برانگیزاننده و روشن، ساختار نتیجه گرا، اعضای شایسته، متعهد و سختکوش، استانداردهای بالا، محیط توأم با همکاری، و رهبری قوی مبتنی بر اصول برخوردارند. آخرین نکته در این فهرست ممکن است کلید همه آنها باشد. کارل لارسون<sup>۱۳۰</sup>، و فرانک لافاستو<sup>۱۳۱</sup> در کتاب خود تحت عنوان "کار تیمی: چه می تواند صحیح و چه می تواند غلط باشد"<sup>۱۳۲</sup> می گویند: "شخص مناسب در نقش رهبری می تواند ارزشهای فوق العاده ای را به تلاش جمعی اضافه کند و کار را به نتیجه برساند."

براساس نظر لارسون و لافاستو، رهبران کارآمد تیم، تصویر روشنی از آینده به دست می دهند. این تصویر که سختکوشی را ترغیب و عملکرد عالی را طلب می کند، به صورت یک هدف در می آید و احساس اشتراک در هدف را به وجود می آورد. رهبران کارآمد تیم، به ایجاد تغییر کمک می کنند. آنها از وضع موجود راضی نیستند و همین نارضایتی را به اعضای تیم انتقال می دهند و انگیزه تغییر را به منظور بهتر شدن وضعیت القاء می کنند. سرانجام این که رهبران کارآمد تیم، استعدادها را شکوفا می سازند. آنها اطمینان پیدا می کنند که تیم دارای اعضای با تواناییها و مهارتهای مناسب باشد و نیز باید اطمینان حاصل کنند که این افراد انگیزش بالا داشته باشند تا استعدادهایشان را برای دستیابی به هدفهای عملکرد به کار گیرند.

<sup>1</sup> -Carl Larson

<sup>2</sup> -Frank Lafasto

<sup>1</sup> -Teamwork: What Can Go Right / What Can Go Wrong

به طور کلی، رهبران تیمهای دارای عملکرد بالا، جوّ حمایتی به وجود می آورند که در آن اعضاء می دانند از رهبر و یکدیگر چه انتظاراتی داشته باشند و از انتظارات رهبر اطلاع حاصل می کنند. آنها اعضای تیم را توانمند می سازند. با نمونه ساختن خویش، اهمیت چشم پوشی از منافع فردی برای حمایت از هدفهای تیم را نشان می دهند. تیم سازی می تواند و باید برای کمک به همه این جهات به کار رود. در حقیقت، رهبران تیمهای دارای عملکرد بالا، به اغلب احتمال براساس روال نسبتاً مستمر در تیم سازی درگیر می شوند. به جای اینکه به فرایند تیم سازی به عنوان چیزی که فقط در یک زمان به طور ثابت به کار می رود، بنگرند آنها نوعاً با حضور تسهیل کننده بیرونی، چنین کاری را به عنوان مسئولیت مستمر و همیشگی رهبری در نظر می گیرند.

## خلاصه

در این فصل مروری شد بر نقش گروه ها در سازمانها که عبارت است از

- گروه عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق هدف مشترک با هم کار می کنند.
- سازمانها به صورت شبکه هایی از گروه های به هم پیوسته کار می کنند که مزایای زیادی را به سازمان و اعضای گروه ها ارائه می دهند.
- گروه ها از طریق هم نیروزایی و عملکرد وظیفه به سازمانها کمک می کنند. آنها همچنین به اعضاء در ارضای نیازهای مهمشان یاری می رسانند.

بررسی روندهای جاری در استفاده از گروه ها، از مباحث دیگر این فصل بودند:

- سازمانها همچنان که علایقشان در جهت استفاده بهتر از گروه ها و تیمهای کار، به عنوان منابع سازمانی، افزایش می یابد، بیشتر به «گروهی بودن» گرایش پیدا می کنند.
- گروه ها مکانیزمهای مهم تواناسازی و مشارکت در محل کاری هستند.
- تیمهای خودگردان با مجاز ساختن اعضای گروه برای انجام بسیاری از کارهای خودشان که قبلاً ویژه سرپرستان بود، سطوح پایین سازمان را تغییر می دهند.
- کمیته ها و نیروهای کار به طور فزاینده ای به کار می روند تا روابط بین وظایف<sup>۱۳۳</sup> (متداخل) را تسهیل کنند و به پروژه های خاص امکان دهند که با خلاقیت تکمیل شوند.
- گروه های کارمندی درگیر ذهنی و عاطفی در سازمان، مانند دوایر کیفی، فرصتهایی را برای کارکنان به وجود می آورند، تا نگرشهای مهمی را برای حل مسائل روزمره تأمین کنند.
- تحولات جدید در تکنولوژی اطلاعات، تیمهای مجازی یا گروه هایی به واسطه کامپیوتر را به صورت یک امر بسیار متداول و معمول درآورده است.

---

<sup>1</sup>-Cross-functional

اما چه چیزی گروه را کارآمد می سازد؟

- یک گروه کارآمد گروهی است که هم به سطوح عملکرد وظیفه و هم رضایت اعضاء دست یابد.
- یک گروه کارآمد نه تنها عملکرد خوبی دارد، بلکه خصوصیت ایجاد روابط میان اعضای گروه را نیز دارد که استمرار این عملکرد را خوب در طول زمان امکان پذیر می سازد.
- گروه ها را می توان به صورت سیستم باز در نظر گرفت که به داده ها و فرایندهای مختلف برای دستیابی به اثر بخشی ستاده متکی هستند.
- عوامل مهم داده گروه عبارتند از محل سازمان، ماهیت وظیفه، و ویژگیهای اعضاء.

مدیران درباره کار تیمی و پویایی گروهی چه باید بدانند؟

- در هر گروهی، عوامل داده و فرایندهای عملیاتی باید به خوبی اداره شوند.
- همچنان که گروه از طریق مراحل مختلف (از شکل گیری تا انحلال) رشد می یابد، در هر مرحله به حمایت های گوناگون نیاز دارد.
- هنجارهای گروه، ضوابط یا قواعد رفتاری هستند که در رفتار اعضای گروه تأثیر دارند.
- همبستگی گروه عبارت است از جاذبه گروه برای اعضایش.
- در گروه های بسیار همبسته، اعضاء گرایش دارند تا خود را با هنجارهای گروه تطبیق دهند.
- بهترین موقعیت برای هر مدیری این است که گروه هنجار عملکرد مثبت داشته و بسیار همبسته باشد.
- یک توازن متناسب بین فعالیتهای وظیفه و ابقاء به گروه کمک می کند تا به طور اثربخش عمل کند.

چگونه تیم سازی اثر بخشی گروه را افزایش می دهد؟

- تیم سازی عبارت است از توالی فعالیتهای طرح ریزی شده به منظور کمک به گروه به نحوی که عملیات و عملکردش را تجزیه و تحلیل کند و برنامه های عملیاتی را برای بهبود آنها پدید آورد.
- تیمهای کار دارای عملکرد بالا درک مشترک و روشنی از هدفها و همچنین تعهد داخلی قوی برای تحقق آنها دارند.
- فرایند تیم سازی باید مبتنی بر اطلاعات و همکاری باشد و مشارکت وسیع همه اعضای گروه را لازم دارد.

## سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

### ۱ - کدام عبارت در مورد گروه‌ها صحیح است؟

- الف - مجموعه‌ای از دو و یا بیشتر از افرادی است که برای دستیابی به اهداف مشترک به طور منظم با یکدیگر تعامل دارند
- ب - گروه‌ها می‌توانند تعهد اعضا را بالا ببرند، به کنترل و انضباط کمک کنند، و همراه با گسترش سازمان، نیازهای فردی را ارضاء کنند
- ج - گروه‌ها می‌توانند برای مشکل‌گشایی، منابع را افزایش دهند، خلاقیت و نوآوری پدید آورند، کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشند.
- د - همه موارد

### ۲ - کدام تعریف در مورد هم‌افزایی مصداق دارد؟

- الف - یک گروه از منابع اعضایش حداکثر استفاده را به عمل می‌آورد
- ب - مجموعه‌ای از دو یا بیشتر افرادی که برای دستیابی به هدف مشترک با هم تعامل دارند
- ج - انجام کار به صورت گروهی و بهره‌وری و خلاقیت
- د - هر سه مورد

### ۳ - تعریف گروه‌های رسمی کدام است؟

- الف - گروه‌هایی که به وسیله سازمان طرح ریزی نشده‌اند ولی در نمودار سازمانی درج می‌شوند
- ب - گروه‌هایی که به وسیله سازمان طرح ریزی می‌شوند و در نمودار سازمانی درج شده‌اند
- ج - یعنی ایجاد یک کل که بزرگتر از جمع اجزاء است
- د - مجموعه‌ای از دو و یا بیشتر از افرادی است که برای دستیابی به اهداف مشترک به طور منظم با یکدیگر تعامل دارند



۴ - کدام عبارت نادرست است؟

الف - گروه های غیر رسمی قسمتی از ساختار غیررسمی سازمان هستند که از روابط طبیعی یا ناگهانی و همزمان افراد شکل می گیرند

ب - گروه های رسمی به وسیله سازمان طرح ریزی نشده اند ولی در نمودار سازمانی درج می شوند

ج - واحد کار غیر رسمی شامل یک مدیر و زیردستانش، یک گروه وظیفه ای<sup>۱۳۴</sup> است که از پایه های اساسی سازمان به شمار می آید

د - هر سه مورد

۵ - کدام عامل به سرعت جریان کار یا گماردن افراد به انجام کارهایی که در ساختار رسمی امکان پذیر نیست یاری می رساند.

الف - سلسله مراتب سازمانی

ب - ارتباطات گروه های غیر رسمی

ج - ارتباطات گروه های رسمی

د - تعهد و مسئولیت کارکنان و مدیران

۶ - کدام عبارت در مورد گروه اثربخش مصداق دارد؟

الف - دستیابی به سطح بالای عملکرد وظیفه و رضایت اعضا

ب - عدم دستیابی به رضایت اعضا

ج - عدم دستیابی به سطح بالای عملکرد وظیفه افراد

د - عدم امکان حفظ روابط منابع انسانی

۷ - کدامیک از موارد زیر می تواند فعالیتهای گروه را دچار مشکل می کند؟

الف - تعریف درست فعالیت

---

<sup>2</sup> -Funcational group

ب - عدم تفاوت در اعضا

ج - فرایند کار گروهی

د - عدم آمادگی کامل برای کار

۸ - کدامیک از تعاریف زیر در مورد مراحل رشد گروه نادرست است؟

الف - شکل گیری: مرحله کار تیمی و تمرکز یافتن روی عملکرد وظایف

ب - انحلال: مرحله تحقق فعالیتها و در نهایت دست کشیدن از کار

ج - هنجاری: مرحله تحکیم وحدت و توافق درباره فعالیتها و دستور کار آنها

د - برآشفتنگی: مرحله تعارض در مورد فعالیتها و روش انجام آنها به صورت گروهی

۹ - برای افزایش همبستگی مدیر چه اقداماتی می تواند انجام دهد؟

الف - اندازه گروه را افزایش دهد

ب - فاصله فیزیکی بین گروه خود و سایر گروه ها

ج - به نتایج فردی افراد پاداش دهد

د - فاصله فیزیکی بین گروه و سایر گروه ها را کاهش دهد

۱۰ - رهبران کارآمد تیم چه اقداماتی انجام می دهند؟

الف - ایجاد تصویر روشنی از آینده

ب - کمک به ایجاد تغییر

ج - ایجاد جو حمایتی

د - هر سه مورد

۱۱ - عبارت "مصون نگاه داشتن گروه از شنیدن ایده ها یا نقطه نظرات افراد بیرونی که باعث آشفته‌گی افکار گروه می شود" تعریف کدام مورد است؟

الف - پندار واهی در خصوص وحدت

ب - ایجاد حصار ذهنی

ج - خودسانسوری به وسیله اعضا

د - اعتقاد به قوت اخلاقی ذاتی گروه

۱۲ - کدامیک از کارهای زیر به عدم ایجاد و حفظ هنجارهای گروه منجر می شود؟

الف - عمل کردن به عنوان الگوی نقش مثبت

ب - استفاده از روش تصمیم گیری توسط رهبر

ج - آموزش دادن و توجیه اعضا

د - کنترل نتایج با بازنگری عملکرد

۱۳ - صفات تیم خودگرا کدام است؟

الف - تصمیم گیری به صورت گروهی

ب - مسئولیت انفرادی

ج - سهیم شدن در فعالیتهای

د - مورد الف و ج

۱۴ - گروه های متداول در سازمانها کدامند؟

الف - کمیته ها و نیروی کار

ب - گروه های رسمی و غیر رسمی

ج - تیم های خودگردان و کاری

د - هر سه مورد

۱۵ - کدامیک از موارد زیر در مورد نیروی کار مصداق ندارد؟

الف - وظایف رسمی مشخص

ب - به طور دائم فعالیت دارند

ج - نوآوری و خلاقیت در کار

د - وظایف رسمی از نظر زمان مشخص

۱۶ - تعریف گروه های مشارکت کارکنان:

الف - گروه هایی از کارکنان به صورت دائمی در زمینه ای خاص گرد هم می آیند

ب - افراد را خارج از وظایف روزانه شان گرد هم می آورند تا برای هدفی مشخص در گروه های کوچک با هم کار کنند.

ج - به طور موقت کار فعالیت می کنند، وظایف رسمی آن معمولاً بسیار مشخص و زمان بندی شده است. در کارشان نوآوری و خلاقیت دارند

د - گروه هایی از کارکنان که به طور منظم در خارج از گروه های وظیفه ای شان با هدف به کارگیری تخصصشان برای پرداختن به جنبه های مهم محل کار، گرد هم می آیند

۱۷ - یک شکل متداول گروه مشارکت کارکنان، ..... است. این گروه متشکل از تعدادی کارکنان است که به طور منظم گرد هم می آیند تا درباره یافتن روشهایی خاص برای بهبود کیفیت برنامه ریزی و بحص کنند.

الف - دوایر کیفیت

ب - کمیته ها

ج - تیم های خود گردان

د - گروه های غیر رسمی

۱۸ - ..... به معنای تمایل گروه های بسیار همبسته به موافقت با هم تا حدی است که قابلیت انتقاد و ارزیابی از دست می

رود

الف - گروه های همبسته

ب - گروه های منسجم

ج - گروه اندیشی

د - هنجاری گروه

۱۹ - فعالیتهای ضروری که برای گروه ها لازم است کدامند؟

الف - ایجاد گروه های غیر رسمی

ب - فعالتهای وظیفه ای و ابقا

ج - شکستن حصار ذهنی و خودسانسوری

د - عدم خیال واهی آسیب پذیر بودن گروه

۲۰ - با کدامیک از اقدامات زیر رهبر فعالیتهای گروه را ابقا می کند؟

الف - خلاصه کردن

ب - اظهار عقیده کردن

ج - نوآوری

د - هیچکدام



## فصل هفتم

### مفهوم رهبری سازمانی

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم رهبری سازمانی چیست؟
- خصیصه‌هایی که مبانی موفقیت رهبری سازمانی هستند، کدامند؟
- رهبری اقتضایی چیست؟
- جنبه‌های اخلاقی رهبری کدام است؟

رهبری یعنی فرایند برانگیختن دیگران به تلاش برای انجام کارهای مهم، یکی از پرخواننده ترین مقولات مدیریت است. رهبری همچنین یکی از چهار وظیفه ای است که فرایند مدیریت را تشکیل می دهد. برنامه ریزی جهت و هدفها را تعیین می کند، سازماندهی منابع را گرد هم می آورد تا برنامه ها را به مرحله عمل درآورد، رهبری تعهد و اشتیاق لازم را برای انسانها ایجاد می کند تا استعدادهایشان را به طور کامل به کار گیرند و به انجام برنامه ها کمک کنند؛ و کنترل اطمینان می دهد که امور به طریق صحیح ادامه دارند.

### رهبری و مدیریت

در سالهای اخیر درباره تفاوت مدیریت و رهبری مطالب بسیاری نوشته شده است. مدیریت و رهبری هر دو برای سازمان مهم هستند. به سبب اینکه قدرت مدیریت از ساختار نشأت می گیرد، ثبات، نظم، و مشکل گشایی درون ساختار را بهبود می دهد. از طرف دیگر قدرت رهبری، از منابع شخصی ناشی می شود که در درون سازمان قرار ندارد، مانند علائق شخصی، هدفها، و ارزشها. قدرت رهبری، چشم انداز، خلاقیت، و تحول در سازمان را به پیش می برد. یکی از تفاوت های عمده بین رهبر و مدیر به منبع قدرت و سطح اجابتی که در پیروان به وجود می آورد، مربوط می شود. قدرت<sup>۳۵</sup>، توانایی بالقوه برای نفوذ در رفتار دیگران است. قدرت دامنه ای از منابع را که یک رهبر می تواند تغییراتی را در رفتار کارکنان ایجاد کند، نشان می دهد. در داخل سازمانها نوعاً پنج قدرت قابل تمیز از یکدیگر وجود دارد: (۱) مشروعیت، (۲) پاداش، (۳) اجبار، (۴) تخصص، و (۵) مرجعیت. همچنین، قدرت می تواند از مقام شخص در سازمان، حیثیت و اعتبار واقعی یا ادراک شده، و ویژگی های شخصیتی ناشی شود.

ذکر یک نکته اساسی دیگر برای شناخت تفاوت بین رهبر و مدیر ضروری است به زعم جان کاتر، استاد دانشگاه هاروارد، مدیریت مجموعه ای از فرایندهای پیچیده ای است که می تواند نیروی انسانی و فناوری را به آسانی در کنار یکدیگر اداره کند. مهم ترین جنبه های مدیریت، شامل برنامه ریزی، بودجه بندی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، کنترل، تصمیم گیری و حل مسأله است. رهبری، مجموعه فرایندهایی است که سازمان را در موقعیت برتر قرار می دهد یا آن را به نوعی با تغییر شرایط سازگار می کند. رهبری، آینده را برای افراد تعریف می کند، با چشم انداز آینده، افراد را با یکدیگر متحد می سازد و انگیزه ای را در آنها به وجود می آورد که علی رغم موانع، به آن دست یابند. اصولاً تحول موفقیت آمیز، ۷۰ تا ۹۰ درصد رهبری است و فقط ۱۰ تا ۳۰ درصد مدیریت است. ولی امروزه بسیاری از سازمانها به دلایل تاریخی، کمتر از رهبری برخوردارند و اغلب همه تصور می کنند که مسأله آنها مدیریت تغییر است (جان کاتر<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۹).

آخرین مطلب تفاوت بین مدیر و رهبری را به خوبی نشان می دهد. فرض کنید گروهی در جنگل راه خود را گم کرده اند. فعالیت هایی نظیر راه رفتن، غذا خوردن، استراحت کردن، حمل بار و اثاثه و همه اینها کار مدیریتی است، اینکه راه به کجا ختم می شود، از وظایف رهبری

<sup>۱۳۵</sup> - Power

<sup>۱۳۶</sup> - Kotter



است. سازمانی ممکن است همه کارهای مدیریتی (که ایستا هستند) را خوب انجام دهد لکن در دنیای رقابت نتواند توفیق حاصل کند. در محیط متلاطم و رقابت افزای کنونی به رهبرانی نیاز است که بتوانند سازمان‌ها را به آینده هدایت نمایند.

## رهبری و چشم انداز<sup>۱۳۷</sup>

چشم انداز به عنوان یکی از اجزای اساسی رهبری کارآمد شناخته شده است. این اصطلاح به طور کلی برای توصیف کسی به کار می رود که درک روشنی از آینده و اقدامات لازم برای رسیدن موفقیت آمیز به آنجا را دارد. رهبری با استفاده از چشم انداز به معنی انجام همه این کارها و بیشتر از اینها است. رهبری به معنی آغاز کردن با یک چشم انداز روشن، منتقل کردن آن به همه افراد ذریبط، و انگیزش و تهییج افراد برای دنبال کردن این چشم انداز در کار روزانه است. انجام این کار، به طور صریح ممکن است آزمون نهایی برای مدیران در محیط‌های رهبری پویا در جهان باشد.

## صفات رهبری

تحقیقات اولیه مربوط به رهبری، روی صفات رهبری یا ویژگیهای با دوام و نسبتاً ثابت، به عنوان کلید موفقیت رهبری تأکید داشتند. هدف تحقیقات این بود تا مجموعه‌ای از صفات کلی را بیابد که رهبران کارآمد را از غیر کارآمد متمایز می سازد. با در دست داشتن چنین فهرستی، انتخاب برای مشاغل رهبری ساده می شد و فقط افرادی که ویژگیهایشان با آن فهرست تطبیق می کرد و مطمئناً توفیق حاصل می کردند، برگزیده می شدند.

به طور کلی، محققان نتوانسته‌اند مجموعه مشخصی از صفاتی را به دست دهند که رهبران را از غیر رهبران تفکیک می کند. نتایج تحقیقات سالهای متمادی را می توان به شرح ذیل خلاصه کرد: صفات فیزیکی مانند قد، وزن، وضعیت جسمانی، و ظاهر در تعیین موفقیت رهبری تفاوتی به وجود نمی آورند. از سوی دیگر به نظر می رسد که پیروان چیزهای مشخصی را در مورد رهبران ستایش می کنند. در یک بررسی بیش از ۳۴۰۰ مدیر، مورد احترام ترین رهبران به عنوان آدمهای صادق، دارای قابلیت، آینده نگر، الهام بخش، و قابل اعتماد توصیف شدند. چنین عوامل ملموس مثبتی، ممکن است کارآمدی رهبر را افزایش دهد، لکن اکنون از جمله صفات شخصی که به عنوان مبانی موفقیت رهبری مهم تلقی می شوند، اینها هستند:

- کشش مبتکرانه - انرژی زیاد و تمایل به دستاورد
- انگیزش - تمایل به هدایت و نفوذ در دیگران برای دستیابی به هدفهای مشترک
- صداقت و درستی - راستی در برخورد با دیگران، ثبات در گفتار و کردار
- اعتماد به نفس - مصمم و مطمئن نسبت به خود و در برخورد با دیگران
- هوش - توانایی جمع آوری، تلفیق، و تفسیر اطلاعات پیچیده

- دانش - داشتن درک خوبی از سازمان، صنعت آن و کار فنی مربوط
- انعطاف پذیری - تمایل و توانایی تطبیق با لازمه های در حال تغییر

## رهبری اقتضائی

با وجود اینکه روشهای تعیین صفات و رفتار رهبری مفیدند، بسیاری از نظریه پردازان رهبری، دیگر در جستجوی فهرستی از صفات یا بهترین سبک رهبری نیستند، بلکه روی پرسش وسیعتری تأکید می کنند به این معنی که «چه وقت و تحت چه شرایطی یک سبک رهبری خاص بر سایر سبکها، مرجح است؟» این سؤال، اساس رویکرد اقتضایی به رهبری یعنی تلاشی است به منظور درک شرایط لازم برای توفیق رهبری در موقعیتهای مختلف.

## رفتارهای رهبری

اگرچه صفات خاصی ممکن است در اقدام مؤثر یا توسعه مهارت های مفید به رهبران کمک کند، اما صرف دارا بودن این صفات، موفقیت رهبری را تضمین نمی کند. علاوه بر صفات شخصی، چیزهای دیگری هم لازم است: موفقیت رهبری در نهایت به اقدامات انجام شده و نتایج به دست آمده بستگی دارد. بر این اساس، دومین رشته تاریخی تحقیقات رهبری روی رفتار رهبری در برابر زیردستان، به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت رهبری، تأکید می کند. محور اصلی جهت گیری این تحقیقات، مفهوم سبک رهبری است (یعنی الگوی مستمر رفتار که به وسیله رهبر نشان داده می شود). با وجود اینکه همه رهبران برای نفوذ در دیگران از قدرت استفاده می کنند، آنها ممکن است در سبک استفاده از قدرت برای تحقق نتایج مطلوب، متفاوت باشند. تحقیقات مربوط به رفتار رهبری، شقوق سبک های رهبری را تعیین می کند و سعی دارد مشخص کند کدام به بهترین نحو ممکن، کار می کنند. این هدف جاذبه عملی قوی دارد. اگر بهترین سبک را بتوان تعیین کرد، آنگاه باید امکان پذیر باشد که افراد را آموزش داد که آن سبک را چگونه برای دستیابی به توفیق در رهبری به کار ببرند.

در آغاز دهه ۱۹۴۰، کار پژوهشگران در دانشگاه ایالتی اوهایو و دانشگاه میشیگان در بررسی رفتار رهبری مهم بود. با وجود اینکه اصطلاحات به کار برده شده متفاوت بودند، رهبران بر روی دو بعد: وظیفه مدار<sup>۱۳۸</sup> و کارمند مدار<sup>۱۳۹</sup>، توصیف شدند. رهبری وظیفه مدار، وظیفه مدار، بعضی اوقات به ابداع ساختار، تمرکز بر شغل و گرایش به وظیفه، و رهبری کارمند مدار بعضی اوقات به مراعات، تمرکز بر کارمند، و گرایش به رابطه اطلاق می شود. صرف نظر از اصطلاحات به کار برده شده، در هر حال رفتاری که به وسیله رهبران با این دو ملاحظه نشان داده می شود، کاملاً روشن هستند. رهبری که به وظیفه مداری بالا و ابداع ساختار توجه دارد، معمولاً رفتاری به شرح ذیل خواهد داشت:

- برنامه ریزی می کند و کاری را که باید انجام گیرد، مشخص می نماید،
- مسئولیت های کاری را تعیین می کند،
- استانداردهای کاری روشن برقرار می سازد،

<sup>138</sup> - Concern for task

<sup>139</sup> - Concern for People

شبکه مدیریتی، یک شبکه دو بعدی از دو رفتار رهبری است: کارمندمداری و تولیدمداری که سبک های مختلف رهبری را نشان می دهد.

- روی تکمیل کار تأکید می‌ورزد،
- و بر نتایج عملکرد نظارت دارد.

برعکس، یک رهبر کارمند مدار (با مراعات کننده حال دیگران) گرایش به چنین رفتارهایی دارد:

- با پیروان به گرمی رو به رو می‌شود و از آنان حمایت می‌کند،
- مناسبات اجتماعی را با پیروان توسعه می‌دهد،
- به احساسات پیروان، احترام می‌گذارد،
- به نیازهای پیروان، حساسیت دارد،
- و اعتماد خود را به پیروان، نشان می‌دهد.

نتایج تحقیق درباره رفتار رهبری، نخست نشان می‌داد که پیروان رهبران کارمندمدار، بیشتر تولید می‌کنند و از آنهایی که برای رهبرانِ وظیفه مدار کار می‌کنند، راضی‌ترند. اما، نتایج تحقیقات بعدی نشان داد که رهبرانِ واقعاً کارآمد، هم از نظر کارمندمداری و هم از لحاظ وظیفه مداری در سطح بالا بوده‌اند. یکی از روایت‌های پرطرفدار این نتیجه‌گیری، شبکه مدیریتی بلیک و مونتین<sup>۱۴۰</sup> است. شبکه به فردی اشاره دارد که به عنوان رهبر «تیم» روی هر دو بعد در سطح بالا است، یعنی تا حدودی شبیه سبک رهبری مشارکتی است. این شخص، مدیری است که زیردستان را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد، مشارکت را ترغیب می‌نماید، و کار تیمی لازم برای سطوح بالای انجام وظایف را حمایت می‌کند. در اصطلاح امروزی، این شخص می‌تواند همچنین مدیری باشد که دیگران را توانا می‌سازد.

## رهبری اقتضایی

با وجود اینکه روش‌های تعیین صفات و رفتار رهبری مفیدند، بسیاری از نظریه‌پردازان رهبری، دیگر در جستجوی فهرستی از صفات یا بهترین سبک رهبری نیستند، بلکه روی پرسش وسیع‌تری تأکید می‌کنند که «چه وقت و تحت چه شرایطی یک سبک رهبری خاص بر سایر سبک‌ها، مرجح است؟» این سؤال، اساس رویکرد اقتضایی به رهبری یعنی تلاشی است به منظور درک شرایط لازم برای توفیق رهبری در موقعیت‌های مختلف.

## مدل اقتضایی فیدلر

یکی از تئوریهای مهم رهبری اقتضایی، به وسیله فرد فیدلر<sup>۱۴۱</sup> وضع شده و بر این اساس است که رهبری خوب به همخوانی بین سبک رهبری و تقاضاهای موقعیت بستگی دارد. سبک رهبری بر مبنای آنچه فیدلر مقیاس حداقل مطلوبیت همکار<sup>۱۴۲</sup> می‌نامد، سنجیده می‌شود که گرایش شخص را به رهبری متمایل به وظیفه یا علاقه‌مند به رابطه توصیف می‌کند. این مفهوم «یا این یا آن» حائز اهمیت است. فیدلر اعتقاد دارد که

<sup>140</sup> - Blake and Mouton

1- Fred Fiedler

2- Least- preferred coworker scale (LPC)

سبک رهبری، جزئی از شخصیت فرد است و بنابراین نسبتاً پایدار و تغییر آن مشکل است. به جای تلاش در جهت آموزش دادن یک رهبرِ وظیفه‌گرا به نحوی که به رهبری رابطه‌مدار علاقه‌مند بشود، یا بالعکس، فیدلر پیشنهاد می‌کند کلید موفقیت رهبری را باید در اجرای سبکهای موجود در موقعیتهایی دانست که این سبکها در آنها به خوبی «جای افتد».

## جنسیت و رهبری

یکی از موضوعات رهبری که همواره مورد توجه بوده است با این سؤال سر و کار دارد که آیا جنسیت در اثربخشی رهبری تا چه حد مؤثر است. شواهد به طور وضوح این نکته را تایید می‌کند که زن و مرد هر دو به طور کلی می‌توانند رهبران کارآمدی باشند. جالب اینجاست که بعضی از نتایج حاصله نشان می‌دهد که زنان و مردان به طور کلی ممکن است سبکهای مختلفی در کارشان اعمال کنند. زنان ممکن است آمادگی بیشتری برای رفتار دموکراتیک و مشارکتی داشته باشند، مانند احترام به دیگران، توجه به افراد، و سهم شدن در اطلاعات و اختیارات با سایرین. این سبک که گاهی به عنوان رهبری تعاملی<sup>۱۲۳</sup> به آن اشاره شده است، بر به وجود آوردن رضایت و توافق و روابط خوب میان اشخاص از طریق ارتباطات و درگیری ذهنی و عاطفی، تأکید دارد. برعکس، مردان ممکن است در تمایلات رهبریشان بیشتر مرادده ای باشند. یعنی آمادگی داشته باشند تا بیشتر دستوری و با رفتار قاطع عمل کنند که از اختیارات موقعیت رهبری در مفهوم سنتی (فرماندهی و کنترل) می‌باشد.

با توجه به تأکید بر مشارکت در اختیارات، درگیری ذهنی و عاطفی، ارتباطات، همکاری، و مشارکت در شکل جدید سازمانهای امروزی، این نتایج قابل تامل است. به نظر می‌رسد که سبک رهبری تعاملی به نحو عالی با توقع نیروی کار متنوع و محیط پیرامون جدید تناسب داشته باشد. صرف نظر از اینکه رفتارهای مربوط به وسیله زنان یا مردان نشان داده شود یا نشود، واضح به نظر می‌رسد که موفقیت رهبری آینده بیشتر در قابلیت یک فرد برای هدایت از طریق روابط مثبت و تواناسازی نهفته است تا از طریق اختیارات و دستور دادن صرف.

## جنبه های اخلاقی رهبری

آنچه که در تطبیق مفهوم رهبری دگرگونی و سبک خوب قدیمی نهفته است، پایبندی به اصول<sup>۱۲۴</sup> است به معنای صداقت، قابل اعتماد بودن و ثبات عزم رهبر در پیاده کردن ارزشها در عمل. رهبران یک مسؤولیت غیر قابل انکار دارند و آن این است که ضابطه ای اخلاقی در سطح بالا برای هدایت رفتار پیروان تعیین کنند. برای مدیران امروز، جنبه‌های اخلاقی رهبری مهم و دغدغه روزمره آنهاست.

جان گاردنر<sup>۱۲۵</sup> با دغدغه ای که از بابت چیزی دارد که خودش آن را فقدان پویندگی در زندگی سازمانی می‌داند، درباره جنبه های اخلاقی رهبری صحبت می‌کند. او می‌گوید: «اکثر افراد در اغلب سازمانها در اکثر اوقات، بیشتر از آنچه خودشان آگاه باشند در حال خمودگی

و کهنگی هستند و آن قدر کسل و ملول اند که حوصله اقرار کردنش را ندارند.» بنابه گفته گاردنر، رهبران تعهد اخلاقی دارند تا جرعه لازم را بزنند به گونه ای که تواناییهای بالقوه هر فردی را بیدار کنند و هر کس را ترغیب کنند «تا ابتکار عمل به خرج دهد و دست به کارهایی بزند.» او خاطرنشان می سازد که انتظارات بالا، عملکرد بالا می آفریند. این وظیفه رهبر است تا موانع را در انجام وظایف به نحوی کارآمد برطرف سازد، یعنی به افراد کمک کند تا مقاصد مشترک را ببینند و دنبال کنند. نظریه رهبری/اخلاقی<sup>۱۴۶</sup> گاردنر بر مبنای این اصل استوار است که افرادی که شغلشان را متعلق به خودشان می دانند، بیشتر از افرادی کار انجام می دهند که تصور می کنند بیگانه و نامحرم هستند. بر این اساس، مدیران خوب باید احساس مالکیت را به زیردستان القاء کنند و از نوع رهبرانی باشند که کاملاً تمایل دارند به دیگران اجازه دهند تا به بهترین نحو کار خود را انجام دهند. باز هم به گفته ماکس دیپری در شرکت هرمن میلر بر می گردیم که تذکار پایانی خوبی درباره مسئولیتها و چالشهای رهبری است: «هیچ کس آدم معمولی نیست و هر فردی حق دارد که خود باشد.»

### رهبری دگرگونی چیست؟

اصطلاح رهبری دگرگونی<sup>۱۴۷</sup> کسی را توصیف می کند که از کریزما (فرهمندی) و خصال شخصی مربوط به آن استفاده می کند تا آرمانها را بالا ببرد و انسانها و سیستمها را به سطح بالاتر الگوهای جدید عملکردی برساند. رهبری دگرگونی، رهبری الهامی<sup>۱۴۸</sup> است که بر دیگران اثر می گذارد تا به عملکرد فوق العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دستیابند. رهبران دگرگونی به پیروان کمک می کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه که در آغاز تصور می کردند مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند. خصایص ویژه رهبران دگرگونی عبارتند از:

- بصیرت- داشتن اندیشه های روشن و شم جهت یابی و انتقال اینها به دیگران و ایجاد اشتیاق به سختکوشی برای تحقق «رؤیاهای» مشترک
- کریزما (فرهمندی)- ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداری، افتخار، و اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسل به عاطفه
- استفاده از نمادها<sup>۱۴۹</sup>- مشخص کردن قهرمانان، ارائه پادشاهای خاص، و برگزاری مراسم برنامه ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا
- تواناسازی- کمک به دیگران برای رشد و انجام وظایف، رفع موانع عملکرد، سهم کردن در مسئولیت، و واگذاری کارهای واقعاً چالش انگیز
- تهییج ذهنی<sup>۱۵۰</sup>- به وجود آوردن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و برانگیختن قوه تخیل دیگران برای ارائه راه حلهای مطلوب

---

2- John Gardner  
3- Moral leadership

1- Transformational Leadership  
2- Inspirational Leadership  
3- Symbolism

● **پایبندی به اصول** - درستکار و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به طور یکدست بر اساس اعتقادات خویش و بالاتر از همه، ایفای تعهدات با پیگیری کامل

مفهوم رهبری دگرگونی، مدیران را با یک چالش مشخصی روبرو می کند. این چالش می گوید که داشتن صفات رهبری، دانستن رفتارهای متفاوت رهبری و درک مقتضیات رهبری کافی نیست. علاوه بر داشتن این ویژگیهای اساسی رهبری تعاملی، مدیر همچنین باید پیروان خود را با الهام بخشیدن و شخصیت بسیار اثرگذار خود، هدایت کند. رهبران فرهمند و دگرگونی در پیروان خود فضایی از روشن بینی و شور و اشتیاق به وجود می آورند که به طور قابل ملاحظه ای اعتماد، آرمان خواهی و تعهد را در پیروان برمی انگیزد. چنین رهبری پیروان خود را برمی انگیزد تا بیشتر دل به کار بدهند، از کارشان بیشتر راضی باشند، تمایل زیادتری به تلاش فوق العاده برای دستیابی به موفقیت در زمانهای چالش خیز نشان دهند.

### خلاصه

در این فصل، پس از مروری بر صفات رهبری یا ویژگیهای با دوام و نسبتاً ثابت، به عنوان کلید موفقیت رهبری بر این موضوع تاکید شد که محققان تاکنون موفق نشده اند مجموعه مشخصی از صفاتی را به دست دهند که رهبران را از غیر رهبران تفکیک کند. نتایج تحقیقات سالهای متمادی را می توان به شرح ذیل خلاصه کرد: صفات فیزیکی مانند قد، وزن، وضعیت جسمانی، و ظاهر در تعیین موفقیت رهبری تفاوتی به وجود نمی آورند. از سوی دیگر به نظر می رسد که «پیروان» چیزهای مشخصی را در مورد رهبران ستایش می کنند.

آنچه تحت عنوان " مبانی موفقیت رهبری " تلقی می شوند، به قرار زیر خلاصه شد:

- **کشش مبتکرانه** - انرژی زیاد و تمایل به دستاورد
- **انگیزش** - تمایل به هدایت و نفوذ در دیگران برای دستیابی به هدفهای مشترک
- **صداقت و درستی** - راستی در برخورد با دیگران، ثبات در گفتار و کردار
- **اعتماد به نفس** - مصمم و مطمئن نسبت به خود و در برخورد با دیگران

- هوش - توانایی جمع آوری، تلفیق، و تفسیر اطلاعات پیچیده
- دانش - داشتن درک خوبی از سازمان، صنعت آن و کار فنی مربوط
- انعطاف پذیری - تمایل و توانایی تطبیق با لازمه های در حال تغییر

در ادامه مفهوم رهبری اقتضایی و مدل اقتضایی فیدلر مطرح شدند که بر اساس آن رهبری خوب به همخوانی بین سبک رهبری و تقاضاهای موقعیت بستگی دارد. سبک رهبری بر مبنای آنچه فیدلر مقیاس حداقل مطلوبیت همکار می نامد، سنجیده می شود که گرایش شخص را به رهبری متمایل به وظیفه یا علاقه مند به رابطه توصیف می کند. این مفهوم «یا این یا آن» حایز اهمیت است. فیدلر اعتقاد دارد که سبک رهبری، جزئی از شخصیت فرد است و بنابراین نسبتاً پایدار بوده و تغییر آن مشکل است. به جای تلاش در جهت آموزش دادن یک رهبر وظیفه گرا به نحوی که به رهبری رابطه مدار علاقه مند بشود، یا بالعکس، فیدلر پیشنهاد می کند کلید موفقیت رهبری را باید در اجرای سبکهای موجود در موقعیتهایی دانست که این سبکها در آنها به خوبی «جای افتد».

#### سوالات چهار گزینه ای فصل:

۱ - رهبری یعنی .....

الف - انجام کار توسط دیگران

ب - فرایند برانگیختن دیگران به تلاش برای انجام کارهای مهم

ج - بسیج منابع و امکانات برای اهداف از پیش تعیین شده

د - برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل و تخصیص آن

۲ - کدامیک از این موارد فرایند مدیریت را تشکیل می دهد؟

الف - کنترل

ب - سازماندهی

ج - رهبری

د - همه موارد

۳ - چرا رهبری و مدیریت برای سازمان ها مهم هستند؟

الف - قدرت مدیریت از ساختار نشأت می گیرد، ثبات، نظم، و مشکل گشایی درون ساختار را بهبود می دهد

ب - قدرت رهبری از منابع غیر شخصی ناشی می شود که درون سازمان قرار دارند

ج - قدرتی هستند برای نفوذ در سازمان و نیروی کار

د - مورد الف و ب

۴ - قدرتهای قابل تمییز در سازمان کدامند؟

الف - مدیریت، رهبری، تقسیم کار و مسئولیت

ب - قدرت، کاریزما، ثبات و نظم

ج - مشروعیت، پاداش، اجبار، تخصص و مرجعیت

د - تمام موارد

۵ - به زعم جان کاتر، رهبری .....



الف - مجموعه فرایندهایی است که سازمان را در موقعیت برتر قرار می دهد

ب - مجموعه فرایندهایی است که سازمان را برای تغییر شرایط سازگار می کند

ج - آینده را برای افراد تعریف می کند

د - تمام موارد

۶ - ..... درک روشنی از آینده و اقدامات لازم برای به انجام دادن موفقیت آمیز

الف - برنامه ریزی بلند مدت

ب - چشم انداز

ج - رهبری

د - سازماندهی

۷ - کدامیک از صفات زیر برای رهبر تعیین شده است؟

الف - انگیزش، صداقت و درستی، دانش، هوش

ب - انعطاف پذیری

ج - اعتماد به نفس، کشش مبتکرانه

د - همه موارد

۸ - صفات یک رهبر وظیفه مدار کدام است؟

الف - استانداردهای کاری روشن برقرار می سازد

ب - به نیازهای پیروان حساسیت دارد

ج - به احساسات پیروان احترام می گذارد

د- مناسبات اجتماعی را با پیروان توسعه می دهد

۹ - کدامیک از صفات زیر شامل رهبر کارمند مدار نمی گردد؟

الف - اعتماد خود را به پیروان نشان می دهد

ب - به نیازهای پیروان حساسیت دارد

ج - مسئولیت های کاری را تعیین می کند

د- هیچکدام

۱۰ - کدامیک از صفات زیر برای رهبران زن مصداق دارد؟

الف - رفتار دموکراتیک

ب - رهبری با تمایلات مراوده ای

ج - مدیریت مشارکتی

د - مورد الف و ج

## فصل هشتم

### قدرت، نظارت و مقاومت

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- تعریف قدرت چیست؟
- قدرت مدیریتی به چه معنا است؟
- منابع گوناگون قدرت کدامند؟
- مهندسی فرایند شغلی به چه معناست؟
- فرایند دستیابی به نفوذ مثبت چیست؟

در ساختار صنفی قرون وسطی، کارفرمایان نیروی خود را بر افرادی اعمال می نمودند که زیر نظر آنها فعالیت می کردند. قدرت به روشنی از مالکیت و نیز نظارت بر ابزار تولید ناشی می شد و با توان مراقبت و کنترل پشتیبانی می گردید. سلسله مراتب جایگاه سازمان و دانش بر یکدیگر منطبق گردید (اوفه<sup>۱۵۱</sup>، ۱۹۷۶). افزایش پیچیدگی سازمانها در اثر تمرکز سرمایه درون واحدهای بزرگتر پدید آمد، و با فرآیندهای مختلف تولید همگام گردید، به این مفهوم که واحد و شئون و سلسله مراتب دانش از هم گسیخته گردید. هاردی و کلگ<sup>۱۵۲</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که در سازمانهای سنتی، مهارتها به شکلی فزاینده گروه‌بندی و تخصصی شده و مناصب اداری به شکلی فعال اشتقاق یافتند، اما سازمانهای نوین همچون یک اندام واحد برای فعالیت طراحی شده اند. اما هنوز هم فرمانبرداری نسبت به صاحبان قدرت یک موضوع اصلی و حساس می باشد. اما چگونه می توان قدرت را تعریف نموده و درک کرد؟

### قدرت مدیریت

واژه قدرت توسط وبر<sup>۱۵۳</sup> (۱۹۷۸) به عنوان توانایی افراد به وادار ساختن دیگران به منظور انجام خواسته ها (منویات) خود تعریف شده است، حتی اگر این امر با تمایلات آنها مغایر باشد، یا آن که آنها را به انجام اموری وادار سازند که آنها انجام ندهند (داهل<sup>۱۵۴</sup>، ۱۹۵۷). وبر همچون مارکس (۱۹۷۶) معتقد بود که قدرت از مالکیت و کنترل ابزار تولید ناشی می شود، اما در ادامه گفته بود که قدرت از دانش عملیات به همان میزان مالکیت نیز حاصل می گردد. اعضای سازمانی از خلاقیت، بصیرت (صلاحدید)، و ارتباط و ابزار قانونی بیش از سایر وسایل استفاده می کنند. از دیدگاه کارفرما، کارمند ظرفیت و توانایی خود را برای انجام کار نشان می دهد که باید حتی الامکان به شکل موثر توسط مدیریت تشخیص داده شود. نظارت مدیریتی را می توان از طریق سلسله مراتب و صلاحدید مدیر و نیز بر اساس قوانین و بوروکراسی افزایش داد یا محدود ساخت.

اعمال قدرت به چه میزان کارکنان را به مقاومت در برابر آن قدرت و نظارت مدیریتی وادار می نماید؟ یکی از تحقیقات اخیر در این مورد توسط کروزییر (۱۹۶۴) انجام گرفته که به بررسی بوروکراسی و روابط قدرت در شرکت ملی تنباکوی فرانسه پرداخته است. شغل تعمیرکاران مرد، مرمت خرابیهای ماشین آلاتی بود که عمدتاً توسط کارکنان زن در بخش تولید گزارش می گردید. کارگران بخش تولید بر مبنای نظام نرخ پرداخت به ازای میزان تولید، حقوق دریافت می کردند و فاقد مهارتهای لازم بودند. مشاغل آنها و جریان کار به شدت برنامه‌ریزی و کنترل می گردید. مسأله اصلی و غیرقابل پیش بینی در این شرکت، متوقف شدن کار ماشین آلات بود. توقف ماشین آلات معمولاً در اثر ایرادات موجود در شرایط و وضعیت مواد خام بود و به کاهش میزان پاداشی منجر می گردید که کارگران می توانستند دریافت نمایند، از این رو کارگران تولیدی باید ماشین آلات را فعال نگاه می داشتند و این به عملکرد کارآمد تعمیرکاران آن ماشین آلات بستگی داشت. از

<sup>151</sup> -Oufe

3- Hardy & Clegg

3- Weber

3- Duhel

این جهت، تعمیرکاران قدرت فراوانی نسبت به کارگران بخش تولید داشتند، زیرا سرچشمه عدم قطعیت یا اطمینان را در فعالیت سایر کارگران تحت کنترل خود قرار می دادند. مشکلات قابل مقایسه ظاهراً به نحوی بهتر در سایر کارخانه ها حل و فصل می شد. کارگران بخش تعمیر شیوه تعمیر و حل مسایل را به عنوان یک راز نزد خود نگاه می داشتند. پس تعمیرکاران می توانستند یک نوع خودمختاری، امتیاز و قدرت نسبی را بر اساس مهارتها و دانش خود داشته باشند.

عدم قطعیت، نظارت و قدرت به عنوان مفاهیمی به یکدیگر مربوط می گردند. نظریه راهبرد اقتضایی که از کتاب هیکسون و دیگران<sup>۱۵۵</sup> (۱۹۷۱) اقتباس شده، در بخش اصلی خود شامل چهار واحد فرعی می باشد که عنصر اصلی وظیفه سازمان را به هم متصل می نماید تا بر عدم قطعیت غلبه نماید. توازن قوا بین این واحدهای فرعی به چگونگی غلبه این واحدها بر عدم قطعیت بستگی دارد. توانمندترین واحدها آنهایی هستند که دست کم به واحدهای فرعی مربوط بوده و بر بالاترین میزان عدم قطعیت سیستماتیک غلبه می کنند.

چگونه مدیران و سایر نخبگان ثبات سیاسی را ایجاد نموده و آن را در وضعیت موجود تثبیت می کنند؟ باراتز<sup>۱۵۶</sup> (۱۹۶۳) بیان نموده که آنها در این وضعیت با اتخاذ تصمیم پیرامون مسایلی که باعث تضاد منافع شده از اختلال ممانعت می کنند.

### قدرت مدیریتی چیست؟

اساس رهبری مؤثر عبارت است از نحوه استفاده مدیران از قدرت برای انجام کار به شیوه ای که آنها می خواهند انجام شود. قدرت بنا بر تعریف ساده، عبارت است از توانایی وادار ساختن فرد دیگر به انجام دادن کاری که مدیر می خواهد. در مدیریت رفتار سازمانی، منابع قدرت از معادله ذیل شناخته می شود:

$$\text{قدرت مدیریتی} = \text{قدرت شغلی} + \text{قدرت شخصی}$$

### منابع قدرت شغلی

یک منبع مهم قدرت، شغل رسمی مدیر یا سیمت او در سلسله مراتب اختیارات سازمانی است. اگر چه هر کس که سیمت مدیریتی را داشته باشد از حیث تئوری این قدرت را دارد، اما نحوه به کار بردن این قدرت نزد افراد مختلف، متفاوت است. سه منبع عمده قدرت شغلی عبارتند از: قدرت پاداش<sup>۱۵۷</sup>، قدرت اجبار<sup>۱۵۸</sup>، و قدرت مشروع<sup>۱۵۹</sup>.

---

۱۵۵ Hickson et al

<sup>156</sup> Bachrach

<sup>1</sup>- Reward power

<sup>2</sup>-Coercive power

<sup>3</sup>-Legitimate power

قدرت پاداش بر مبنای توانایی کنترل پاداشها یا منابع استوار است. این قدرت عبارت است از توانایی اعطای چیزی ارزشمند (یک ستاده مثبت) به عنوان وسیله‌ای برای اینکه سایر افراد آنچه را شما می‌خواهید، انجام دهند. نمونه‌های آن عبارتند از افزایش حقوق، پاداشها، ترفیعات، واگذاری مأموریت خاص، و تشویقهای شفاهی و کتبی. برای اعمال قدرت شغلی، مدیر تلویحاً می‌گوید «اگر آنچه من می‌خواهم انجام بدهید، به شما پاداش می‌دهم.»

قدرت اجبار بر توانایی کنترل تنبیهات مبتنی است. این قدرت عبارت است از توانایی تنبیه یا خودداری از اعطای ستاده‌های مثبت به عنوان وسیله‌ای برای اینکه دیگران آنچه را مدیر می‌خواهد، انجام بدهند. یک مدیر ممکن است با تهدید به توبیخ‌های شفاهی، کسر کردن حقوق یا خاتمه دادن به خدمت، فردی را به انجام کاری مجبور سازد: برای اعمال قدرت اجبار، مدیر تلویحاً می‌گوید «اگر آنچه من می‌خواهم انجام ندهید تنبیه تان می‌کنم.»

قدرت مشروع بر مبنای کنترل اختیار رسمی متکی است به این معنی که چون مدیر پست سازمانی یا مقامی را احراز کرده است، حق دارد فعالیتهای افراد زیردست را رهبری کند. این قدرت عبارت است از توانایی صدور دستور به عنوان وسیله‌ای برای اینکه سایر افراد آنچه را که مدیر می‌خواهد، انجام دهند. برای اعمال قدرت مشروع، مدیر تلویحاً می‌گوید «من رئیس هستم و بنابراین شما باید آنچه من می‌خواهم انجام دهید.»

## منابع قدرت شخصی

دومین منبع عمده قدرتی که مدیران می‌توانند به وجود آورند، قدرت شخصی است. این قدرت نه از مقام بلکه از خصایص فردی ناشی می‌شود. چنین قدرتی در شخص مدیر و خصوصیت‌های منحصر به فردی قرار دارد که او در موقعیت رهبری بروز می‌دهد. این یک منبع مهم قدرت است، قدرتی که موفقیت واقعی مدیر یا رهبر نمی‌تواند بدون آن تحقق یابد.

یک پایگاه قدرت شخصی، قدرت تخصصی<sup>۱۶۰</sup> است، یعنی توانایی کنترل از طریق کارشناسی و دانش. این قدرت، توانایی وادار کردن دیگران است تا آنچه را مدیر می‌خواهد به سبب تجربه، درک و مهارت‌های شناخته شده زیردستان، انجام دهند. تخصص از دارا بودن دانش فنی یا اطلاعاتی ناشی می‌شود که به مسأله مورد بحث مربوط است و دیگران فاقد آن هستند. این قدرت از راه کسب مهارت‌های مربوط یا قابلیت‌ها یا به دست آوردن مقام کلیدی در شبکه‌های اطلاعاتی مربوط حاصل می‌شود. قدرت تخصص با محفوظ نگاه‌داشتن خوشنامی و آبرو و عدول نکردن از مرزهای کارشناسی یا اطلاعات واقعی، حفظ می‌شود. وقتی که یک مدیر از قدرت تخصص استفاده می‌کند، پیام تلویحی او این است که «شما باید آنچه را من می‌خواهم به سبب تخصص یا اطلاعاتی که من دارم انجام دهید.»

دومین مبنای قدرت شخصی، قدرت مرجعیت<sup>۱۶۱</sup> است، یعنی توانایی کنترل از طریق ستایش و همدلی. این قدرت عبارت است از قابلیت وادار کردن دیگران به انجام کاری که مدیر از آنها می‌خواهد، زیرا آنها او را ستایش می‌کنند و می‌خواهند واقعاً با وی همدلی کنند.

---

<sup>1</sup> – Expert power

<sup>1</sup> - Referent power

مرجعیت قدرتی است ناشی از کاریزما<sup>۱۶۲</sup> (فرهمندی) یا جاذبه شخصی. این قدرت از طریق روابط مطلوب میان اشخاص که ستایش و احترام به یکدیگر را تشویق می‌کند، پدید می‌آید و حفظ می‌شود. وقتی که یک مدیر از قدرت مرجعیت استفاده می‌کند، پیام تلویحی این است که «شما باید به منظور رابطه مثبت با من، آنچه را که می‌خواهم انجام دهید.»

### نگاه انضباطی<sup>۱۶۳</sup>

از کارکنان دانشگاه سن آندروز درخواست شد جهت مکالمات خصوصی خود از پیش شماره داخلی ۷۷ استفاده کنند. نتیجتاً، با ثبت مکالمات تلفنی شخصی، ریز اقلام مکالمات به افراد مختلف ارائه شد تا بهای آن را بپردازند. این صورتحساب شامل فهرستی از شماره های تلفن و اسامی افراد یا سازمانها و هزینه مکالمه با آنها می‌شد.

در سایه این گونه اقدامات انضباطی می‌توان نظامهای قانونی که بوروکراسی و بر را تشکیل داده اند، مجدداً تفسیر نمود. نکته مهم برای اقدامات انضباطی، عبارتست از مراقبت فردی، فنی، بوروکراتیک، و قانونی برای کنترل فزاینده رفتار و برخوردهای کارکنان. انضباط اداری در مفهوم نوین آن، نظامی مرکب از اصلاح و دانش است. در این صورت قدرت بیش از منفی بافی و سرکوب اقدامات دیگران عمل می‌کند.

### نظارت و مراقبت

هر زمان که اثر بخشی، کارایی، و هماهنگی لازم باشد، باید به دنبال ساختارهای نظارتی بود. کنترل سلسله مراتب، اغلب به عنوان امری نکوئیده و زشت تلقی می‌شود (ژرمیه، ۱۹۹۸). اما فرآیندهای نظارت نسبت به شیوه عملیات سازمانها یکپارچه و هماهنگ هستند. ما در مورد افراط‌گریهای مربوط به کنترل و نظارت از طریق آثار نویسندگانی همچون ژرژ اورول و آلدوس هاکسلی<sup>۱۶۴</sup> اطلاعات کسب کرده ایم. آثار آنها به منظور ایجاد هراس، شوک و برانگیختن افکار و بحث طراحی شده اند.

اگرچه همه سازمانها از راهکارهای مرکب نظارتی استفاده می‌کنند، اما برخی از فرهیختگان، راهکارهای خاصی را مطرح نموده اند که در دوره های تاریخی خاص متداول بوده است. مثلاً، ادواردز<sup>۱۶۵</sup> (۱۹۷۹) معتقد است که اقدامات مدیریتی از کاربرد گسترده از نظارت اجباری در اواخر قرن نوزدهم به سمت کنترل فناوری (همچون خط مونتاژ حرکت کرده و سپس به نظارتی دیوان سالارانه در اواسط قرن بیستم منتهی شده است). اخیراً این بحث مطرح است که ما از کنترل‌های فرابوروکراتیک با فناوری پیشرفته و تزریق احساسات، ارزشها و رویکردهای جهانی منطبق با منافع طرفهای قدرتمندتر بیشتر استفاده کرده ایم. کارگروهی و مراقبت دو روشی هستند که می‌توان پیاده ساخت. فناوریهای جدید اطلاعات، دامنه و وسعت نظارت را در مکان کار افزایش می‌دهد در حالی که بیشتر کارمندان هرگز در معرض یک

---

<sup>2</sup> - charisma

<sup>163</sup> Disciplinary Gaze

<sup>164</sup> George Orwell & Aldous Huxley

<sup>165</sup> Edwards

چنین دقت و نظارت شدیدی قرار نداشته اند. به عنوان مثال، فناوری جدید برای نظارت دقیق بر فعالیتهای کاربران کنترل سوپرمارکتها، کارکنان فروشنده تلفنی، و رانندگان کامیون در مسافتهای طولانی به کار می رود (ویلکینسون<sup>۱۶۶</sup>، ۱۹۹۵).

در حالی که کار گروهی می تواند در جهت توانمندسازی کارکنان، واگذاری مسئولیت، و تغییر ساختارهای کنترلی مهار کننده در محل کار باشد، می توان از آن به عنوان ابزاری جهت افزایش توجه نیز یاد نمود. به جای اعمال قدرت و نفوذ فردی بر فعالیت کاری، آنها هم اکنون می توانند از طریق اظهار نظر، استدلال و راهنمایی بر کار سایر افراد گروه خود نیز تاثیر بگذارند. زندگی گروهی می تواند برای افرادی استرس زا باشد که در معرض فشار شدید از سوی همکاران جهت انطباق با معیارهای گروهی قرار دارند (بارکر<sup>۱۶۷</sup>، ۱۹۹۳). آنهایی که به عنوان کارکنان خوب یا بد این معیارها را نمی پذیرند زیر نظر دقیق همکاران خود قرار گرفته و سپس در معرض تنبیه یا تشویق و یا نیروهای دیگری قرار می گیرند که توسط گروه مورد نظر تعیین می گردند.

### امتیاز ویژه مدیریتی

مدیران حق دارند مدیریت کنند آنها، دارای امتیاز ویژه هستند. از امتیازات ویژه مدیریتی یا حقوق اعطایی به مدیریت و تمایز آن به شدت دفاع می شود. توجیه این مسئله از این واقعیت ناشی می شود که مالکین و مدیران بر دارایی های سرمایه ای نظارت دارند، و توسط قانون حمایت می گردند. پس مدیرانی را باید برای مدیریت منصوب کرد که مناسب هستند. کسب مشروعیت موجب افزایش تمایل و رضایت نسبت به قوانین، سیاستها و تصمیمات آنها می گردد. گلدینگ<sup>۱۶۸</sup> (۱۹۸۰) بر این باور است که حفظ امتیاز ویژه بستگی به این مسئله دارد که عمدتاً به رسمیت شناخته شده یا به چالش کشیده نشود؛ یعنی اعتقاد به این قانون که کنترل که یک موضوع واضح و مطلوب است حق مدیریت است (۱۹۸۰). به نظر می رسد این موضوع کمتر به چالش کشیده شود زیرا کارکنان نسبت به اجتماعی شدن و پذیرش بیشتر جنبه های موجود تمایل دارند. نظارت مدیریتی بدون یک امتیاز ویژه مقدور نیست که تا حدودی به حق نظارت آن مشروعیت می دهد (جانسون و گیل، ۱۹۹۳).

### فناوری

فناوری، صرفاً به ماشین آلات، رایانه ها، تلفن و غیره محدود نبوده بلکه روابط اجتماعی را نیز شامل می گردد. این گونه فناوریها برخی از اشکال تعاملی را ترویج می کنند. یک نکته کوچک در تعریف فناوری به عنوان وسایل و ماشین آلات وجود دارد. همانگونه که کرامارا<sup>۱۶۹</sup>

---

<sup>166</sup> Wilkinson

17 Barker

18 Golding

<sup>169</sup> Kramara



(۱۹۸۸) اشاره کرده است، تعریف فناوری به این شیوه شبیه به تشریح امور خانه از نظر گردگیری با پارچه و سیالات پاک کننده بدون اشاره به نظامهای اجتماعی می باشد که تعیین می نماید چه کسی به گردگیری و نظافت بپردازد. فناوری را می توان به عنوان کاربرد دانش علمی برای وظایف عملی، بر اساس نظامهای سازمان یافته تشریح کرد که افراد و سازمانها و موجودات زنده و ماشینها یا دانش را به ابزار تجمع سرمایه تبدیل می کند (نوبل<sup>۱۷۰</sup>، ۱۹۸۴) از این رو، فناوری یک فعالیت سیاسی و اجتماعی برای بشر است.

معمولا فناوری به عنوان یک فعالیت جسمانی و مردانه فرض می گردد. اغلب تصور می شود که زنان در ابداع فناوری نقشی ندارند. مثلا، هیچ زنی در بین کادر حرفه ای مهندسان زنده مسئول فرآوری مواد غذایی یا ساخت ماشین لباسشویی وجود ندارد. ما، بسیاری از اختراعات توسط بانوان انجام گرفته است (ترسکات<sup>۱۷۱</sup>، ۱۹۷۹). فناوریهای خانگی همچون یخچال و ماشینهای لباسشویی اساسا برای سیستمهای خشکشویی بازرگانی، هتلها و بیمارستانها طراحی و تولید می گردند، اما در مقیاسهای کوچکتر در خانواده نیز مورد استفاده قرار می گیرند. هر چند این فناوریها، به عنوان ابزار پس انداز و صرفه جویی در کار برای مصارف خانگی ساخته نشده اند، اما کار را برای فراغت بال زنان جهت فعالیتهای دیگر تسهیل می نمایند.

فناوری و قدرت به همراه هم در تحقیق عملیاتی توسط بریورمن<sup>۱۷۲</sup> (۱۹۷۴) در مورد فرآیند کار مورد توجه قرار گرفته اند. در اینجا قدرت و فناوری از طریق مفهوم واسطه ای کنترل ترکیب می شوند. اصولا قدرت به عنوان دخیل در بازی قدرت با برآیند صفر عمل می کند که در آن، یک طرف به قیمت مشارکت طرف دیگر سود می برد. موارد کلاسیک توسط مارگلین<sup>۱۷۳</sup> (۱۹۷۴) و گورتز (۱۹۷۲) مستندسازی شده اند. مارگلین موضوع تجار پنبه (کتان) و پشم را ذکر کرده که نقش خود را با استفاده از فناوری جهت کنترل بر فعالیتهای کارکنان خود علاوه بر ارتقای بهره وری ایفا می کنند. فناوری بسیار متفاوت در صورتی توسعه خواهد یافت که نظارت به عنوان هدف اصلی تلقی نشده باشد (گورتز، ۱۹۷۲). فناوری می تواند با کاربرد قضاوت، احتیاط و اتخاذ تصمیم صحیح تاثیر عمده ای بر وظایف شغلی داشته باشد تا فرصتهای مقاومت افراد را در برابر آن کاهش داده یا از بین ببرد.

اما، این باور خطا است که تصور کنیم فناوری همواره از مشاغل مهارت زدایی می کند. زایتلین (۱۹۸۳) نشان می دهد چگونه عرضه فناوری جدید در صنعت مهندسی بریتانیا طی دوره ۱۹۲۰-۱۸۹۰ حاشیه کنترل کارکنان را افزایش داده است. کارکنان برای استفاده از رایانه نیاز به بهبود دانش و مهارتهای خاصی دارند، امری که لزوم کسب مهارت را همگام با استفاده از تکنولوژی بیشتر می سازد (ویلسون<sup>۱۷۴</sup>، ۱۹۹۱).

---

19 Nobel

20 Tescout

18 Braverman

19 Marglin

18 Wilson

مهندسی فرآیند شغلی، جدیدترین سری از نسخه دستورالعمل‌های مدیریتی است که از اعمال تغییرات فنی-سازمانی حمایت می‌کند. مهندسی فرآیند شغلی به عنوان بازاندیشی بنیادی و افراطی فرآیندهای شغلی برای دستیابی به اصلاحات اساسی در مقیاسهای بحرانی، و معاصر عملکرد تشریح می‌گردد. مقیاسهایی همچون هزینه، کیفیت، خدمات، و سرعت که در حکم نوعی انقلاب در این فرآیند می‌باشند (همر و کمپی<sup>۱۷۶</sup>، ۱۹۹۳).

بر اساس نظر مک کابه<sup>۱۷۷</sup> (۱۹۹۸) نقطه تمایز مهندسی فرآیند شغلی در آن است که این مهندسی بر تغییری افراطی تاکید داشته و یک رویکرد فرآیند مدار نسبت به سازماندهی کار دارد. این فرآیند از طریق کاربرد فزاینده فناوری اطلاعات تسهیل می‌گردد. پیاده سازی فناوری جدید اطلاعات معمولاً عامل محرک اصلی برای تبدیل یک سازمان بوده و تا حد زیادی به مهندسی فرآیند شغلی مربوط می‌گردد. این نوع مهندسی می‌تواند شامل کار گروهی، توانمندسازی، سلسله مراتب‌های صوری، و جهت دهی به مشتری گردد؛ این نوآوری سبب یکپارچه سازی این موارد در سازمانها می‌گردد (گرینت و دیگران<sup>۱۷۸</sup>، ۱۹۹۶)

### فناوری و مراقبت

کارفرمایان همواره عملکرد کارمندان خود را کنترل می‌کنند اما در بیست سال اخیر فعالیت نظارتی با عرضه فناوری اطلاعات افزایش یافته است. این مسئله خصوصاً در عملیات خدماتی با حجم زیاد مثل مراکز ارتباطی که به طور مستقیم در بانکداری و فروش بیمه نامه مورد استفاده قرار گرفته اند یافت می‌گردد، و در این اماکن این سیستم برای تضمین کیفیت کار انجام شده به کار می‌رود. این سیستم به عنوان تازیه فنی عصر الکترونیک توصیف می‌شود (فودنس و کینسلا، ۱۹۹۰). درخواستها برای این گونه خدمات به گوش افرادی می‌رسد که بر سطوح کیفی خدمات و داده های گردآوری شده بر اساس ترازهای عملکرد، نظارت دارند همچون شماری از این تقاضاها که دریافت و رسیدگی می‌شوند. کسانی که تحت نظارت قرار دارند می‌دانند که فعالیت آنها ملاحظه می‌گردد، اما اغلب نمی‌دانند چه اطلاعاتی در مورد آنها و عملکردشان تولید می‌شود.

### دستیابی به نفوذ مثبت

در حالی که قدرت عبارت است از توانایی وادار کردن دیگران به انجام کاری که مدیر می‌خواهد انجام شود، نفوذ نتیجه واقعی یا پاسخ رفتاری به کاربرد قدرت است. وقتی مدیران به نفوذ دست یابند، تحقق آن به یک یا چند شکل ذیل صورت می‌پذیرد: اجابت پاسخ موقتی

<sup>175</sup> BPR

19 Hammer & Campy

19 Mac Cabue

19- Grint et al

است که متضمن عمل کردن به شکل مطلوب است فقط تا زمانی که منبع قدرت مرئی باشد. این امر به استفاده از قدرت پاداش، اجبار و مشروعیت ارتباط دارد. همدلی پاسخ پایدارتری است که متضمن عمل کردن به روش مطلوب تا زمانی است که منبع قدرت به طور مثبت ملحوظ شود. این نوع نفوذ با قدرت مرجعیت همراه است. درونی شدن، پاسخ پایداری است که متضمن عمل به شیوه مطلوب است به سبب اینکه باورهای شخصی آن را ارزشمند و مناسب می داند. این شکل نفوذ با کاربرد قدرت تخصص ارتباط دارد. با وجود اینکه هر سه نوع نفوذگذاری در سازمانها متداول است، نوع همدلی و درونی شدن آن نتایج مطلوبتری هستند که از خصایص نفوذ «مثبت» و کیفیت بالای زندگی کاری به شمار می روند.

### جهت نفوذ مدیریتی

بخش قابل ملاحظه‌ای از وقت هر مدیر در کار با دیگران در شبکه های رسمی و غیر رسمی صرف می شود. علاوه بر این، چنین شبکه هایی مدیر را در انواع روابط عمودی و افقی درگیر می کند که در آن استفاده از قدرت برای دستیابی به نفوذ ضروری است.

### خلاصه

در ساختار صنفی قرون وسطی، کارفرمایان نیروی خود را بر افرادی اعمال می نمودند که زیر نظر آنها فعالیت می کردند. قدرت به روشنی از مالکیت و نیز نظارت بر ابزار تولید ناشی شده و با توان مراقبت و کنترل پشتیبانی می گردید. واژه قدرت توسط وبر (۱۹۷۸) به عنوان توانایی افراد به وادار ساختن دیگران به منظور انجام خواسته ها (منویات) خود تعریف شده است، حتی اگر این امر با تمایلات آنها مغایر باشد، یا آن که آنها را به انجام اموری وادار سازند که آنها انجام ندهند. وبر همچون مارکس (۱۹۷۶) معتقد بود که قدرت از مالکیت و کنترل ابزار تولید ناشی می شود، اما در ادامه گفته بود که قدرت از دانش عملیات به همان میزان مالکیت نیز حاصل می گردد. نظارت مدیریتی را می توان از طرف دیگر، از طریق سلسله مراتب و صلاحدید مدیر و نیز در سایه اقدامات انضباطی تفسیر نمود. نکته مهم برای اقدامات انتظامی، عبارتست از مراقبت فردی، فنی، بوروکراتیک و قانونی، برای کنترل فزاینده رفتار و برخوردهای کارکنان.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - وبر همچون مارکس (۱۹۷۶) معتقد بود که قدرت از ... ناشی می شود

الف - مالکیت و کنترل ابزار تولید

ب - رفتار کارزماتیک

ج - جایگاه در سلسله مراتب سازمانی

د - ب و ج

۲ - قدرت مدیریتی چیست؟

الف - قدرت کارزماتیک

ب - قدرت شخصی

ج - قدرت شغلی

د - ب و ج

۳ - منابع قدرت شخصی کدامند؟

الف. قدرت پاداش

ب. قدرت اجبار

ج. قدرت مشروع

د. هر سه مورد فوق

۴ - قدرت پاداش بر مبنای... است.

الف - توانایی کنترل پاداشها یا منابع استوار

ب - توانایی کنترل پاداشها

ج - توانایی کنترل منابع

د - هیچکدام

۵ - قدرت اجبار بر توانایی... مبتنی است

الف - وادار ساختن افراد

ب - ایجاد انگیزه اجباری در افراد

ج - کنترل تنبیهات

د - الف و ب

۶ - قدرت اجبار، بر مبنای خودداری از اعطای ستاده های... به عنوان وسیله ای برای اینکه دیگران آنچه را مدیر

می خواهد، انجام بدهند

الف - مثبت

ب - مطلوب

ج - انگیزاننده

د - خشتی

۷ - با اعمال این قدرت، مدیر تلویحاً می گوید «اگر آنچه می خواهم انجام ندهید تنبیه تان می کنم.»

الف - مثبت

ب - مطلوب

ج - انگیزاننده

د - اجبار

۷ - قدرت اجبار، بر مبنای خودداری از اعطای ستاده های ... به عنوان وسیله ای برای اینکه دیگران آنچه را مدیر می خواهد، انجام بدهند

الف - مثبت

ب - مطلوب

ج - انگیزاننده

د - خشی

۸ - قدرت... بر مبنای کنترل اختیار رسمی متکی است

الف - مثبت

ب - مطلوب

ج - مشروع

د - خشی

۹ - منبع این قدرت، خصائص شخصی می باشد.

الف - شخصی

ب - اجبار

ج - مشروع

د - ختشی

۱۰ - اینکه مدیران حق دارند مدیریت کنند، به اصطلاحی در مدیریت اشاره دارد؟

الف - امتیاز ویژه مدیریتی

ب - قدرت مشروع

ج - قدرت کاریزما

د - قدرت اجبار

## فصل نهم

### تفویض کردن (اختیار دادن)

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم تفویض اختیار یا اختیار دادن چیست؟
- شکل های جدید سازمانی کدامند؟
- دواير كیفی چیستند؟
- مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر چیست؟



بوروکراسی موضوعی بود که بر مطالعات سازمانی سراسر دهه ۱۹۵۰ حکمفرما بود و اغلب طرح‌های سازمانی این دهه، از آن تاثیر پذیرفته است. امروزه نیز بوروکراسی مناسب است اما عده‌ای تمایل دارند که شکل‌های جدید سازمانی پدیدار گردند. این باور وجود دارد که ساختارهای جدید که تخت‌تر و مسطح‌تر هستند، انعطاف پذیری بیشتری دارند و علت اصلی آن در این حقیقت نهفته است که در کارکنان در این حالت احساس می‌کنند که صاحب اختیار هستند. این شکل‌های جدید ساختاری، پست مدرن و پست بوروکراتیک نامیده می‌شوند. اما، این ساختارها و ترتیبات جدید چه هستند؟

### شکل‌های سازمانی جدید

شبکه‌ها از اشکال جدید سازمانی هستند که می‌توانند برای مبادله اطلاعات، کاهش ریسک یا اجتناب از دوباره کاری موثر هستند. ادغام استراتژیک نیز مکانیزمی است که به شرکتها کمک می‌کند تا وارد بازارهای جدید شوند، از جمله سهیم شدن در هزینه‌های توسعه تکنولوژی‌های جدید. سازمانهای پست مدرن، نامتمرکز و شبکه‌ای هستند و رهبری در آنها تیم مدار است و قدرت تشخیص تعارض و حل مسئله از مهارتهای مورد نیاز رهبری می‌باشد. این سازمانها دارای صفات ویژه‌ای مانند گشودگی، اعتماد، اختیار دادن و تعهد هستند.

### تغییر یا تداوم وضع موجود

تعدادی از نویسندگان بر این باورند که محققان و تئوری پردازان توجه خود را بیشتر به تغییر معطوف داشته‌اند تا تداوم شرایط قبلی. اما به نظر می‌رسد که مدرنیته از دل تغییر بنیادی به بار آمده باشد. برخی محققان نیز بر این باورند که هم تداوم و هم تغییر باید در یک مارپیچ طولانی مدنظر قرار گیرند. لیگه<sup>۱۷۹</sup> (۱۹۹۵) معتقد است که همه دوره‌ها دارای هر دو خصیصه و ویژگی تغییر و تداوم هستند. اما آنچه که درباره انتقال بنیادی در سازمان و وقوع تغییر می‌باشد، شواهدی به شرح ذیل را شامل می‌شود: کار تیمی، انعطاف پذیری، تولید ناب، تولید به موقع یا حذف انبار، دوایر کیفیت، مدیریت کیفیت جامع و مدل ژاپنی مدیریت صنعتی.

### کار تیمی

کارکنان درون تیمها باید چند مهارت، دارای وظایف گردشی تکراری، خود سازمان دهنده و متعهد برای مسئولیت‌پذیری به منظور تولید ستاده با کیفیت بالا باشد. کار تیمی می‌تواند روشهای کاری انعطاف‌ناپذیر و غیر انسانی را با روشهایی که اکثراً بشردوستانه هستند، جایگزین نماید. کار تیمی توسط اندیشمندان معروف و مشهور مدیریت از قبیل دراگر و پیترز<sup>۱۸۰</sup> مطرح شده است.

در مدل ژاپنی کار سازمانی، کار تیمی محملی است که در آن اصل حذف اتلاف وقت و اهمیت فائل شدن برای تولید ناب محقق می‌شود. در گروه‌های کاری مستقل، تیمی از کارکنان وجود دارد که نیروی کار و چگونگی استقرارشان را سازماندهی می‌کنند. آنها از اختیار زیاد، زمان و روشهای کار منعطف لذت می‌برند. چنین سیستمی این امکان را فراهم می‌آورد تا کنترل گروهی بر مراحل انجام کار از طریق حذف نظارت مستقیم وجود داشته باشد.

کار تیمی ژاپنی بر مبنای مدل تویوتا است که اختلاف اندکی با مدیریت علمی کلاسیک دارد و در آن حداقل نیروی ستادی، چند وظیفه‌ای بودن، چرخه کاری کوتاه، و سرپرست صف اول مقتدر وجود دارد. البته چنین نیست که همه کارهای تیمی منجر به توانمند سازی کارکنان شود. کار تیمی ممکن است در برخی موارد به عدم تفویض اختیار، فقدان مهارت در رابطه با خصیصه‌های تولید ناب و وظایف تکراری جاری منجر شود.

## دوایر کیفی

دوایر کیفی یا گروه‌های حل مسئله به طور طبیعی شامل گروه‌های کوچک کارکنان از یک حوزه کاری مشابه هستند که به طور منظم با همدیگر در ارتباط هستند. رئیس دوایر کیفی ممکن است یک سرپرست یا یک تسهیلگر باشد. این فرد ممکن است آموزشهایی در تجزیه و تحلیل آماری و پویایی‌های گروهی طی کند. گروه‌ها علاوه بر مباحث کیفی، می‌توانند گردش کار، بهره‌وری، ایمنی و دیگر مسائل را رسیدگی نمایند. دوایر کیفی می‌توانند فرایند نوآوری سازمان را از طریق تیمهای حل مسئله رسمی نموده و همچنین نوآوری را در کارکنان تشویق کنند.

با اینکه مفهوم دوایر کیفی در اصل از آمریکا نشأت گرفته، ولی برای نخستین بار به طور وسیع در ژاپن پذیرفته شد. اکنون دوایر کیفی در ژاپن بیش از آمریکا و در آمریکا بیشتر از انگلیس رایج هستند.

## مدیریت کیفیت جامع

مدیریت کیفیت جامع آن سوی دوایر کیفی قرار می گیرد که در خلال آن معمولاً در یک سازمان تلاش وسیعی برای درگیر نمودن همه کارکنان در تیمها صورت می گیرد. تیمهای مدیریت کیفیت جامع نوعاً از یک رویه پیروی می کنند که بر اساس آن، ردیابی، دسته بندی و زمانبندی بر برطرف ساختن مشکلات انجام می شود. در ادامه، تجزیه و تحلیل منبع اشتباه، خلق راه حلها، ارزیابی، اجرا و کنترل آن صورت می گیرد. بنابراین مدیریت کیفیت جامع می تواند به گرایش بیشتر سازمان به سمت مشارکت همه جانبه کمک نماید.

### ژاپن : آینده پست فوردیست

پس از ژاپن فورد<sup>۱۸۱</sup> در اروپا، در سال ۱۹۸۰ برای استقرار نظم و انضباط در نیروی کار، افزایش خروجی و بالا بردن انعطاف پذیری در کارخانه فورد آغاز به کار کرد. در همین هنگام بود که توجه به نقش شرکتهای ژاپنی در اروپا و آمریکای شمالی رخ داده بود. نوآوری و رقابتی بودن صنعت خودرو ژاپن سبب شکل گیری نوع متمایزی از تولید ناب شده بود؛ از طریق تولید ناب، حداقل سازی انبارها و افزایش به کارگیری تولید به موقع و تحویل کالا درست در زمان مورد نظر محقق گردید.

ایده مدیریت کیفیت جامع در آمریکا خلق، اما در ژاپن اجرا گردید. دستور العملهای مدیریت ژاپنی عبارتند از: استخدام مادام العمر، سیستم دستمزد بر مبنای ارشدیت و ارتقاء و تصمیم گیری جمعی. در این حالت همه مهندسان و کارکنان سازمان از با هم کار کردن لذت می برند. گزینش دقیق، مطمئن می سازد کارکنانی که احتمالاً بر ارزشها و فلسفه شرکت صحه می گذارند انتخاب می شوند. پیشینه یک داوطلب، آشنایان، همسایه ها و دوستان او توسط ماموران به طور خصوصی کنترل می شود.

مطالعات مقایسه ای آشکار کرده است که کار برای کارکنان ژاپنی، در مقایسه با کارکنان در ده کشور دیگر از محوریت و مرکزیت بیشتری در زندگی برخوردار است. آنها همچنین زمان قابل توجهی را صرف خوردن و نوشیدن با دوست همکار خود بعد از کار صرف می کنند. همچنین کارکنان، در ورزشهای سازماندهی شده شرکت، تعطیلات و گردشها حضور می یابند. شرکتهای ژاپنی دو برابر بیش از شرکتهای آمریکایی بر روی امکانات تفریحی و سرگرمی کارکنان وقت صرف می کنند. حامیان مدیریت ژاپنی ادعا می کنند که سبک ژاپنی کار در سازمان بشر دوستانه است، در حالیکه منتقدان، آن را همانند وجود دستی از روی اجبار تصور می کنند.

### خلاصه

بوروکراسی بر مطالعات سازمانی دهه ۱۹۵۰ حکمفرما بوده است. البته امروزه نیز بوروکراسی مناسب است اما عده ای تمایل دارند که شکلهای جدید سازمانی پدیدار گردند. این باور وجود دارد که ساختارهای جدید کار که تخت تر و مسطح تر هستند، انعطاف پذیری بیشتری داشته باشند. این شکلهای جدید ساختاری، پست مدرن و پست بوروکراتیک نامیده می شوند.

شبکه ها که از اشکال رایج جدید سازمانی هستند، می توانند برای مبادله اطلاعات، کاهش ریسک یا اجتناب از دوباره کاری موثر باشند. سازمانهای پست مدرن، نامتمرکز و شبکه ای هستند. رهبری در اینگونه سازمانها تیم مدار است و قدرت تشخیص تعارض و حل مسئله از مهارتهای مورد نیاز رهبری می باشد. این سازمانها دارای صفات ویژه ای مانند گشودگی، اعتماد، اختیار دادن و تعهد می باشند. کار تیمی می تواند کار تکراری تیلوری را از طریق فرایند غنی سازی شغل و خود مدیریتی تغییر دهد. کار تیمی روشهای کاری انعطاف ناپذیر و غیر انسانی را با روشهایی که اکثراً بشردوستانه هستند، جایگزین می نماید.

در مدل ژاپنی کار سازمانی، کار تیمی محملی بوده است که در آن اصل حذف اتلاف زمان سازمان و اهمیت قائل شدن برای تولید ناب به تصویر کشیده می شود. در گروه های کاری مستقل، تیمی از کارکنان به وجود می آید که نیروی کار و چگونگی استقرارشان را سازماندهی می کند. آنها از اختیار زیاد، زمان و روشهای کار منعطف لذت می برند. چنین سیستمی این امکان را فراهم می آورد تا کنترل گروهی بر مراحل انجام کار از طریق ذف نظارت مستقیم وجود داشته باشد. البته چنین نیست که همه کارهای تیمی منجر به توانمند سازی کارکنان شود. ممکن است کار تیمی به عدم تفویض اختیار، فقدان مهارت در رابطه با خصیصه های تولید ناب و وظایف تکراری جاری منجر شود.

به زعم محققان، موفقیت در محیط مرتبا در حال تغییرکنونی درگروی تبادل نظر جدی تجارب و مهارتهای متفاوت بین کارکنان و مدیران است که افزایش توانایی شناختی پرسنل در زمینه مشکلات، چالشها، ارائه راهکارها و تصمیم گیریهای مناسب و موثر را به دنبال خواهد داشت. مدیران به این جا رسیده اند است که چگونه کار را طراحی و سازماندهی نمایند تا ضمن احترام به دیدگاه های منحصر به فرد افراد، حس اعتماد و درک مشتری از چشم انداز سازمانی ترویج شود.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - در مدل ژاپنی کار سازمانی، کار تیمی محملی است که در آن ..... محقق می شود.

الف - اصل حذف اتلاف وقت

ب - تولید و بهبود مستمر

ج - اهمیت قائل شدن برای تولید ناب

د - مورد الف و ج

۲ - دواير كیفی به چه معنی است؟

الف - گروه هایی هستند که گروه های کوچک کارکنان را مورد ارزیابی کیفی قرار می دهند

ب - گروه های حل مسئله که به طور طبیعی شامل گروه های بزرگ کارکنان هستند که به طور منظم با همدیگر در ارتباط هستند.

ج - گروه های حل مسئله که به طور طبیعی شامل گروه های کوچک کارکنان از یک حوزه کاری مشابه هستند که به طور منظم با همدیگر در ارتباط هستند.

د - گروه هایی نوآوری که در سازمان در مورد مباحث ارزیابی کارکنان فعالیت می کنند.

۳ - کدامیک از موارد زیر در مورد تیم های مدیریت کیفیت جامع مصداق دارد؟

الف - محملی است که در آن اصل حذف اتلاف وقت و اهمیت قائل شدن برای تولید ناب محقق می شود

ب - تیمهای مدیریت کیفیت جامع نوعاً از یک رویه پیروی می کنند که بر اساس آن، ردیابی، دسته بندی و زمانبندی بر برطرف ساختن مشکلات انجام می شود

ج - گروه های که به طور طبیعی شامل گروه های کوچک کارکنان از یک حوزه کاری مشابه هستند که به طور منظم با همدیگر در ارتباط هستند

د - فرایند نوآوری سازمان را از طریق تیمهای حل مسئله رسمی نموده و همچنین نوآوری را در کارکنان تشویق کنند.

۴ - از طریق تولید ناب چه نتایجی به دست آمد؟

الف - حداقل سازی انبارها، افزایش به کارگیری تولید به موقع و تحول کالا درست در زمان مورد نظر

ب - تولید بیشتر و هزینه کمتر

ج - نوآوری و خلاقیت بیشتر در انجام کار کارگران، کاهش هزینه های تولید

د - افزایش رضایت شغلی کارکنان، بالاترین سود تولید کنندگان

۵ - کدامیک از موارد زیر از دستورالعملهای مدیریت ژاپنی است؟

الف - استخدام مادام العمر

ب - سیستم دستمزد بر مبنای کارکرد

ج - تصمیم گیری توسط مدیران ارشد

د - همه موارد

۶ - شرکتهای ژاپنی چند برابر از شرکتهای آمریکایی برای امکانات تفریحی وقت صرف می کنند؟

الف - یک دوم

ب - ۳ برابر

ج - ۲ برابر

د - مساوی

۷ - چرا کارکنان در ساختارهایی که تخت تر و مسطح تر هستند، احساس بهتری دارند؟

الف - محیط دوستانه تر

ب - احساس می کنند صاحب اختیار هستند

ج - کنترل کمتری از سوی مدیران روی خود احساس می کنند

د - هیچکدام

۸ - شبکه های جدید سازمانی چه تاثیری در کار دارند؟

الف - مبادله اطلاعات

ب - کاهش ریسک

ج - اجتناب از دوباره کاری

د - همه موارد

۹ - سازمانی پست مدرن ..... و ..... هستند.

الف - متمرکز و بدون تعهد تیمی

ب - نامتمرکز و رهبری غیر تیمی

ج - نامتمرکز و شبکه ای

د - متمرکز و شبکه ای

۱۰ - صفات کارکنان درون تیم کدامند؟

الف - چند مهارت ، داری وظایف ثابت

ب - خود سازمان دهنده و با تخصص خاص

ج - مسئولیت پذیر و خود محور

د - وظایف گردشی و مسئولیت پذیر

۱۱ - کار تیمی می تواند .....

الف - روشهای انعطاف ناپذیر و غیر انسانی را با روشهای بشردوستانه جایگزین نماید

ب - تعارض بین کارکنان را افزایش دهد

ج - درکارها همپوشانی ایجاد کند

د - کنترل مدیریت روی افراد را پایین بیاورد

۱۲ - ساختارهای جدید که به صورت تخت تر و مسطح تر هستند و انعطاف پذیری بیشتری دارند، .....

نامیده می شود.

الف - مدیریت علمی

ب - تولید ناب

ج - پست مدرن

د - مدیریت کلاسیک





## فصل دهم

### تعارض در سازمانها

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم تعارض چیست؟
- تفاوت تعارض مخرب و سازنده چیست؟
- منشاء تعارض چیست؟
- سبکهای گوناگون مدیریت تعارض کدامند؟

همه جنبه‌های روابط میان اشخاص در سازمانها، بعضاً تعارض یا عدم توافقهایی بین افراد به وجود می‌آورد. مدیران وقت زیادی را در برخورد با وضعیتهای مختلف تعارض صرف می‌کنند. تعارضهای ماهوی با عدم توافقهایی درباره چیزهایی مانند هدفها، تخصیص منابع، توزیع پاداشها، خط مشیها و روشهای اجرایی، و تکالیف شغل ارتباط دارد. تعارضهای عاطفی از احساس خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، ناخرسندی و همچنین برخوردهای شخصیتی ناشی می‌شوند. هر دو شکل تعارض می‌توانند مخرب باشند و مسائلی را در محل کار به وجود آورند؛ اما وقتی به خوبی اداره شوند، می‌توانند به بهبود عملکرد، خلاقیت، و نوآوری کمک کنند.

## تعارض مخرب و سازنده

نظریه تعامل درباره تعارض تبیین نمی‌کند که همه تعارضها خوب یا بد هستند. بلکه بعضی از تعارضها از هدفهای گروه و سازمان حمایت می‌کنند و عملکردش را بهبود می‌دهند. اینها تعارضهای عملکردی یا سازنده هستند (رابینز، رفتار سازمانی، ۲۰۰۳، ص ۳۹۷).

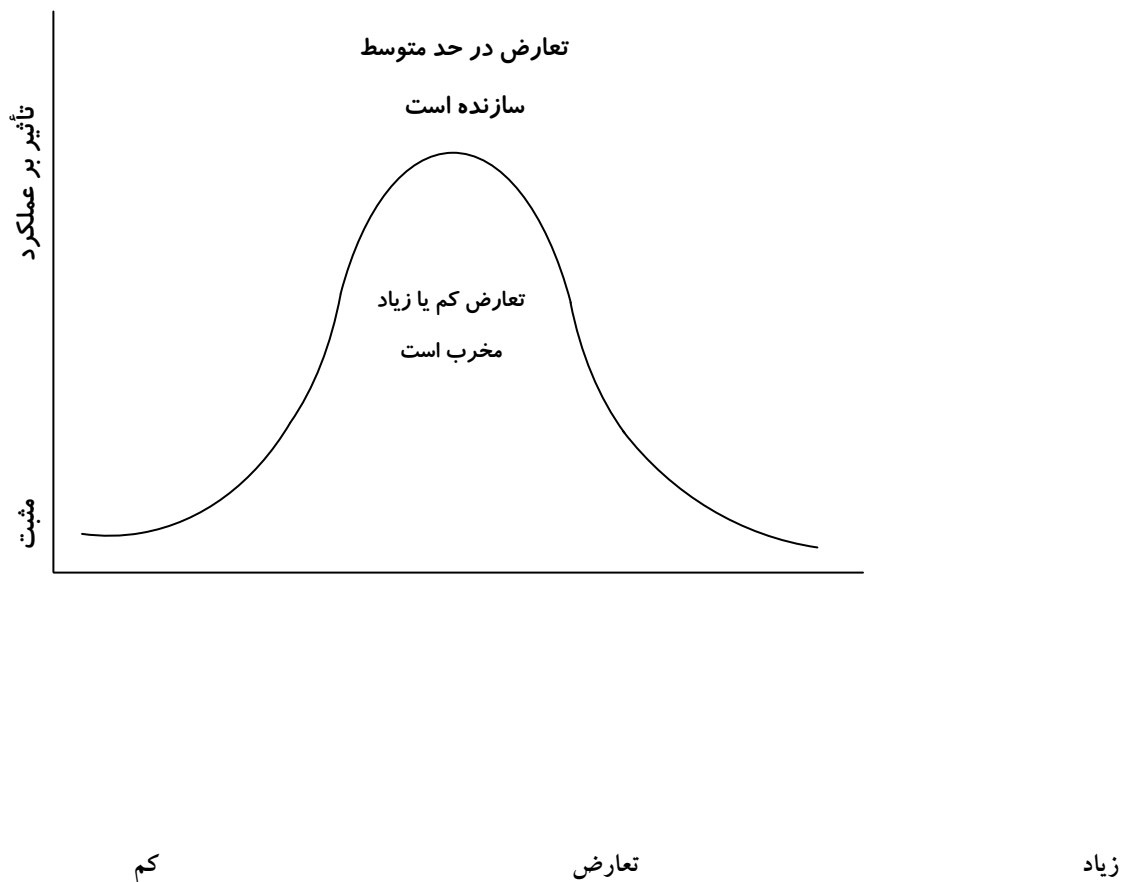
اینکه تعارض به نفع سازمان است یا خیر، به دو عامل بستگی دارد: (۱) شدت تعارض و (۲) چگونگی اداره تعارض. تعارض با شدت متوسط می‌تواند برای سازمان خوب باشد، در صورتی که تعارض با شدت پایین یا بالا ممکن است بد باشد. تعارض خیلی زیاد قدرت سازمان و کارکنانش را تحلیل می‌برد، باعث اختلال می‌شود، در فعالیتهای کاری مداخله ایجاد می‌کند، و اصطلاحاً غیر عملکردی تلقی می‌شود. تعارض خیلی کم، سازمان و کارکنانش را از دستیابی به برتری در عملکرد خلاق باز می‌دارد، و چالش یا انگیزش چندانی برای تغییر به وجود نمی‌آورد.

تعارض مخرب غیر عملکردی است و به زیان افراد و سازمان تمام می‌شود. به عنوان مثال، این تعارض وقتی حادث می‌شود که دو نفر کارمند نمی‌توانند با هم کار کنند؛ زیرا خصومت بین آنها وجود دارد (تعارض عاطفی مخرب) یا وقتی که تعدادی از اعضای یک کمیته نمی‌توانند روی هدفهای گروهی توافق داشته باشند (تعارض ماهوی مخرب). هر تعارض مخربی می‌تواند از اثر بخشی فردی، گروهی و سازمانی بکاهد. معایب آن عبارت است از: نقصان بهره‌وری، پایین آمدن رضایت شغلی، فشار عصبی بی‌مورد و پایین آمدن علاقه به هدف مشترک. بر عکس، همان طور که اشاره شد، تعارض سازنده، عملکردی است و به جای زیان، به سود افراد و سازمان ذی ربط، تمام می‌شود. مزایای بالقوه تعارض سازنده، افزایش خلاقیت و نوآوری، تلاش بیشتر، وابستگی زیادتر، و کاهش تنش را در بر می‌گیرد.

## وضعیتهای تعارض

مدیران باید برای برخورد با انواع وضعیتهای تعارض که به طور معمول در محیط کار رخ می‌دهند، آماده باشند. تعارضهای شخصی مانند آدمی که به دست خویش نقش یا کارش را زیاد دشوار می‌کند، فقط به خود او مربوط می‌شود. همچنین، این گونه تعارضها ممکن است بین اخلاقیات شخصی و انتظارات سازمانی بروز کند. تعارض میان فردی در میان دو نفر یا بیشتر حادث می‌شود. همه تعارض بین اشخاص را تجربه کرده‌اند و مدیران معمولاً با آن مواجه هستند. به سبب اینکه چنین تعارضی به رویارویی با یک یا چند فرد مربوط می‌شود، چیزی است

که باید از آن اجتناب کرد. یاد گرفتن اینکه چگونه باید با تعارض میان اشخاص برخورد شود، بدون اینکه به صورت مخرب درآمد و بتوان به دیگران کمک نمود تا چنین کنند، یک مهارت مهم مدیریتی است (شرمرهورن، ۱۹۹۹).



شکل ۱: دو رویه تعارض: تعارض سازنده و مخرب

تعارض میان گروهی اغلب به دو صورت به وجود می‌آید. اول، تعارض عمودی که میان گروه‌های نماینده صف و ستاد ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، در یک مؤسسه تولیدی، ستاد مرکزی ممکن است روی نیاز به دریافت گزارشهای مشروح هفتگی در مورد عملکرد تأکید کند، و ممکن است وقتی که گزارشها دیر تسلیم شوند و اطلاعات آنها ناقص باشد شکایت کند. پرسنل صف در کارخانه ممکن است از این شکایت کنند که تهیه چنین گزارشهایی وقت گیر است و شاید نتواند تصویر واقعی از عملکرد را در بلند مدت ارائه کند. دوم، تعارض افقی نوعاً وقتی که اعضای ادارات و وظیفه‌ای مختلف در کارکردن با یکدیگر مشکل دارند، بروز می‌کند. ممکن است هدف بازاریابی در جلب رضایت مشتری به شکایاتی منجر شود مبنی بر اینکه برنامه‌های تولید را باید به همراه تغییراتی در طراحی که نظر مشتری را تأمین کند، با سرعت بیشتری انجام داد. هدف تولید از بازدهی عملیاتی ممکن است به تقاضاهایی برای پیش‌بینی‌های بهتر وضع بازار و اجتناب از تغییرات غیر لازم در طرح، به طوری که برنامه‌های بهتری برای تولید بتوان پیاده کرد، منجر شود.

تعارض میان سازمانی شامل اختلافاتی است بین واحدهای صف و ستاد یا میان ادارات نظارت کننده دولتی و سازمانهای تحت نظارت آنها، و به نحو عمومی تر، میان سازمانها و سایر مؤسساتی که مواد خام، به آنها عرضه می کنند. تعارضهای میان سازمانی، مانند دیگر انواع تعارضها، باید به نحوی اداره شوند که به سود سازمان و افراد تمام شود و نه به زیان آنها.

## منشاء تعارض

تعارض از هر نوعی که باشد، ممکن است به دلایل مختلف بروز کند. در اکثر سازمانها پاره‌ای شرایط قبلی وجود دارد که به احتمال زیاد مآلاً به بروز این تعارضها منجر می شود. مذاکرات خصمانه<sup>۱۸۲</sup> زمینه ای برای تعارض ایجاد می کنند. وقتی که مذاکرات روی نتایج برد-باخت متمرکز شوند یا با روابط نامساعد پایان یابد، احتمالاً تعارض در آینده ظاهر می شود.

ابهامات نقش می تواند تعارض ایجاد کند. انتظارات شغلی غیر روشن و سایر بی اطمینانی های مربوط به وظایف، این احتمال را که بعضی از افراد گاهی اوقات با هدفهای متعارض کار کنند، افزایش می دهد. کمیابی منابع احتمالاً موجب تعارض می شود. سهم شدن با دیگران در منابع، یا رقابت مستقیم با دیگران در مورد تخصیص منابع، موقعیت را مستعد تعارض می سازد، به ویژه زمانی که منابع کمیاب باشند. وابستگی های وظیفه‌ای منشاء تعارض است. وقتی که افراد یا گروهها باید برای انجام وظیفه شان وابسته به دیگران باشند، تعارض ایجاد می شود. هدفهای رقابت انگیز<sup>۱۸۳</sup> تعارض را به دنبال دارد. وقتی هدفها به طور ضعیف تعیین شده یا نظام پاداشها ضعیف طراحی شده باشند، افراد و گروهها ممکن است به تعارض کشانیده شوند، چون در خلاف جهت منافع یکدیگر کار می کنند. تعارضهای قبلی حل نشده<sup>۱۸۴</sup>، در آینده منجر به تعارض خواهد شد. اگر یک تعارض کاملاً حل نشده باشد، به شکل پنهان به صورت ریشه‌ای برای تعارضهای آینده بر سر همان موضوع یا موارد مربوط به آن باقی می ماند.

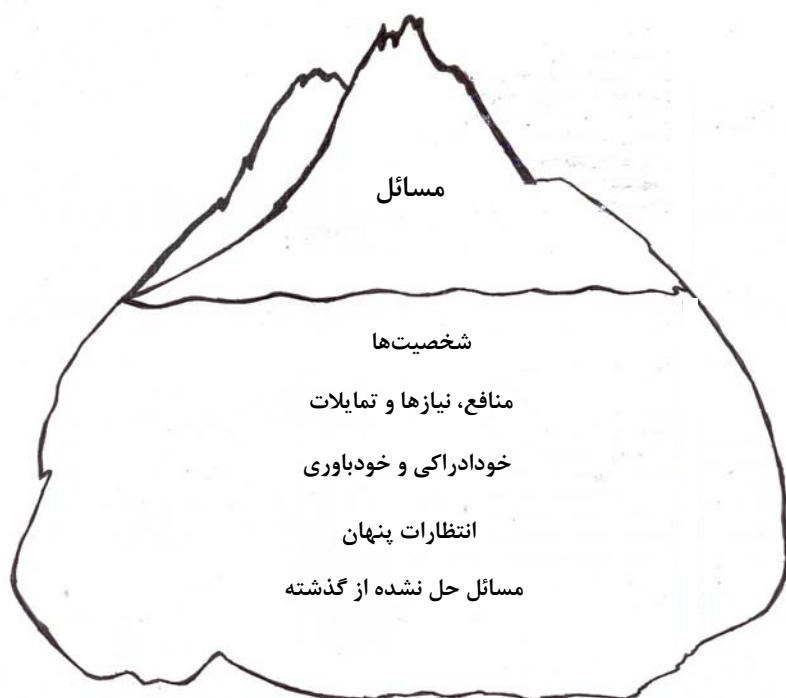
علاوه بر تعارضهای فوق که به سبب گوناگون حادث می شوند، تعارض به لحاظ وجود عوامل دیگری نیز بروز می کند. تفاوت در ارزشها که از فرهنگ یا تفاوتهای فردی ریشه می گیرند، ممکن است موجب تعارض شود. همانطور که شکل ۲ تحت عنوان کوه یخ شناور تعارض، نشان می دهد، تفاوت در نیازها، شخصیتها، احساسات، منافع، تمایلات، و انتظارات پنهان نیز ممکن است منشاء تعارض باشد و سرانجام تفاوت در ادراک و خود باوری هم احتمالاً سبب ایجاد تعارض خواهد شد (شرمرهورن، هانت و ازبورن، ۲۰۰۵).

کوه یخ شناور تعارض بدین مفهوم است که مسائل (رأس شکل) بروز می کنند و علت آنها پدیده‌هایی است که دیده نمی شوند و در ذیل آن قرار دارند (حجم عظیمی از کوه یخ شناور در داخل آب است که مرئی نیست).

<sup>182</sup> - Hostile negotiation

<sup>183</sup> - Competing objectives

<sup>184</sup> - Unresolved prior conflicts



شکل ۲: کوه یخ شناور در تعارض

مأخذ: کلاک و گلد اسمیت<sup>۱۸۵</sup>، حل تعارض در محیط کار در کریتنر و کینیکی

### مدیریت تعارض

هرگاه یک یا چند مورد از شرایط مربوط به سابقه تعارض وجود داشته باشد، یک مدیر آگاه انتظار دارد که تعارض بروز کند. تعارضهای ناشی از این وضعیت را یا می توان حل و فصل کرد (بدین معنی که عوامل سرچشمه تعارض را اصلاح کرد) یا فرونشاند. فرونشاندن به این معنی

است که سرچشمه‌های تعارض باقی می‌مانند، اما رفتار تعارض‌آمیز کنترل می‌شود. تعارض فرونشاندن شده معمولاً مانند زخم کهنه می‌ماند و بعداً دوباره بروز می‌کند. همچنین این تعارضها می‌توانند در مورد همان موضوع یا موضوعات مرتبط دیگر تعارض‌های جدید پدید آورند. حل واقعی تعارض علل و ریشه‌های تعارض را از بین می‌برد و امکان بروز تعارض‌های مشابه در آینده را از میان بر می‌دارد.

## سبکهای مدیریت تعارض بین اشخاص

انسانها به تعارض به طرق مختلف پاسخ می‌دهند. سبک ارتباطات فردی یک شخص را در وضعیت تعارض می‌توان با دو بعد رفتار توصیف کرد. گرایش به همکاری، یعنی تمایل به ارضای نیازها و علائق طرف دیگر، و ادعا گری، یعنی تمایل به ارضای نیازها و علائق خویشتن. پنج سبک ارتباطات میان اشخاص شامل رفتارهای ذیل است:

- **اجتناب** - همکاری نکردن و نیز بی ادعا بودن، اختلاف را کوچک جلوه دادن، کنار کشیدن از وضعیت و یا بی طرف ماندن به هر قیمت (من خوب نیستم، شما خوب نیستید).
- **گذشت یا ملایمت** - همکاری کردن اما بی ادعا بودن، اجازه دادن به حاکم شدن خواسته‌های طرف دیگر، کاستن از شدت اختلافات برای دست یافتن به هماهنگی سطحی (من خوب نیستم، شما خوب هستید).
- **رقابت یا تحمیل اقتدار** - همکاری نکردن اما ادعا داشتن، تلاش کردن در جهت خلاف خواسته‌های طرف دیگر، درگیر شدن در رقابت برد- باخت، یا تحمیل از طریق اعمال اقتدار (من خوب هستم، شما خوب نیستید).
- **مصالحه** - در حد اعتدال همکاری کردن و ادعا داشتن، اما در هیچ یک از دو سو تا حد افراط نرفتن، برای راه حل «قابل قبولی» چانه زدن که در آن، هر طرف کمی می‌برد و کمی می‌بازد.
- **همکاری و مشکل‌گشایی** - گرایش به همکاری و ادعا، سعی کردن برای اینکه علائق هر طرف را با کار کردن روی اختلافات، ارضا کردن، یا یافتن راه حل به طوری که همه برنده شوند در نظر گرفت (من خوب هستم، شما خوب هستید).

## مذاکره مؤثر چیست؟

در مذاکره دو هدف وجود دارد. **هدفهای محتوایی**<sup>186</sup> با نتایج مربوط به «محتوای» مسائل مورد مذاکره سر و کار دارند. هدفهای ارتباطی<sup>187</sup> با فرایندها ارتباط دارند، یعنی مرتبط با روشی هستند که آدمها در هنگام مذاکره با هم کار می‌کنند و نیز اینکه چگونه خودشان (یا هر حوزه ای که نمایندگی آن را به عهده دارند) قادر خواهند بود که در آینده با هم همکاری کنند. متأسفانه، شرکت کنندگان در مذاکره بعضی اوقات، در حالی که هدفهای محتوایی را از دیدگاه محدود منافع فردی تعقیب می‌کنند، هدفهای ارتباطی را فدا می‌کنند. بر عکس، مذاکره مؤثر<sup>188</sup> وقتی حادث می‌شود که هم مسأله مربوط به هدفهای محتوایی حل شود و هم روابط کاری در میان طرفهای مذاکره حفظ شود یا حتی در فرایند کار بهبود یابد. مذاکره مؤثر با سه معیار به محک زده می‌شود. به این ترتیب که معیار کیفیت را که به توافق "خردمندانه" می‌انجامد و برای

1- Substance goals

2 - Relationship goals

3 -Effective negotiation



طرفهای درگیر مذاکره کاملاً رضایتبخش است، تأمین می کند. معیار هزینه را با به کار گرفتن حداقل منابع و زمان متضمن است. و نیز معیار هماهنگی با تحکیم (به جای تضعیف) روابط خوب در میان طرفهای مذاکره، تأمین می شود.

روشی که هر طرف مذاکره در پیش می گیرد می تواند تأثیر عمده‌ای در چگونگی تأمین این معیارهای مربوط به مذاکره مؤثر داشته باشد. دو روش در این باره وجود دارد. اول مذاکره توزیعی<sup>۱۸۹</sup> است. این روش بر «ادعای» هر طرف برای کسب نتایج مطلوب تأکید دارد. این طریقه می تواند شکل رقابتی به خود بگیرد که در آن یک طرف مذاکره در صورت باخت طرف مقابل می تواند برنده شود. در این شرایط بُرد و باخت، در حالی که هر یک از طرفهای مذاکره صرفاً روی منافع خودش تأکید می ورزد، اغلب، روابط فدا می شود. در این روش ممکن است مصالحه هم انجام بگیرد و آن صورتی است که دو طرف فقط برای اینکه کار را تمام کنند، به خواسته های دیگر اعتنا می کنند. روش دوم مذاکره منطقی<sup>۱۹۰</sup> است که اغلب، مذاکره اصولی<sup>۱۹۱</sup> نامیده می شود. این گونه مذاکره بر مبنای گرایش بدون بازنده است. تأکید روی محتوای اصلی مذاکره باز هم مهم است، اما منافع هر دو طرف ملحوظ می شود. هدف این است که نتیجه نهایی بر اساس ماهیت ادعای هر طرف تعیین شود و اهتمام لازم به عمل آید تا راهی برای تأمین تمام دعاوی (اگر امکان پذیر باشد) جستجو شود. هیچ کس نباید «ببازد» و روابط باید در این فرایند حفظ شود. واضح است که مذاکره منطقی روش مطلوب مذاکره است.

### کسب موافقتنامه های منطقی

راجر فیشر<sup>۱۹۲</sup> و ویلیام یوری<sup>۱۹۳</sup> در کتابشان تحت عنوان «رسیدن به آری»<sup>۱۹۴</sup> می نویسند که توافق منطقی واقعی با رعایت چهار قاعده مذاکره به دست می آید.

طرز تلقیهای مناسب و اطلاعات خوب برای چنین توافقهایی منطقی پایه های مهمی هستند. مبانی طرز تلقی<sup>۱۹۵</sup> توافق منطقی، مستلزم تمایل هر طرف مذاکره است به اعتماد، سهیم شدن در اطلاعات، و پرسش سئوالات معقول از طرف دیگر. مبانی اطلاعات<sup>۱۹۶</sup> توافق منطقی، عبارتند از اینکه هر طرف مذاکره بدانند چه چیز برای او در مورد موضوع مذاکره واقعاً اهمیت دارد و دریابند چه چیزی برای طرف دیگر مهم است. علاوه براین، هر طرف باید بدانند که بهترین راه حل دیگر غیر از توافق از طریق مذاکره در چیست. «به عبارت دیگر، اگر توافق حاصل نشود، چه خواهیم کرد؟»

---

4 - Distributive negotiation

1- Integrative negotiation

2- Principled negotiation

3- Roger Fisher

4- William Ury

5 - Getting to Yes

6- Attitudinal Foundations

7- Information Foundations

## اجتناب از تله های مذاکره

باید قبول کرد که فرایند مذاکره پیچیده است و مذاکره کنندگان باید مراقب اشتباهات متداول باشند. از اشتباهات مذاکره کننده که ذیلاً آمده اند باداشتن انضباط و توجه شخصی می توان اجتناب کرد. تله اول، افتادن در دام اسطوره «حصه ثابت»<sup>۱۹۷</sup> است. بر اساس فرض توزیعی عمل نکنید که برای اینکه شما برنده شوید، طرف دیگر باید چیزی از دست بدهد. این فرض منطقی را بپذیرید که «کیک» را بعضی اوقات می توان بزرگتر کرد و یا به نفع همه مورد استفاده قرار داد. تله دوم، پایبندی غیر عقلانی به تعارض<sup>۱۹۸</sup> است. روی مطالبات قبلی تان بیش از حد تأکید نکنید و اجازه ندهید که ملاحظات مربوط به غرور و حفظ آبرو، اهمیت تأمین آن خواسته ها را بیش از حد بزرگ جلوه دهد. تله سوم، اطمینان بیش از حد به خود و نادیده گرفتن نیازهای دیگران است<sup>۱۹۹</sup>. بیش از حد مطمئن نباشید که موضع گیری شما تنها موضع درست است. به نیازها و ماهیت موضع گیری طرف دیگر نیز توجه کنید. تله چهارم، بیش از حد گفتن و کمتر شنیدن<sup>۲۰۰</sup> است. وقتی که دو طرف مذاکره حرف یکدیگر را درک نمی کنند، در دام حرف زدن زیاد نیفتید. وقتی که دو طرف گوش نمی دهند تا درک کنند که طرف دیگر چه می گوید، در دام مسأله شنیدن نیفتید.

همیشه دستیابی به توافق منطقی امکان پذیر نیست. وقتی که اختلاف نظرها به بن بست می رسد، میانجی گری یا داوری می تواند مفید باشد. میانجی گری<sup>۲۰۱</sup> عبارت است از طرف سوم بیطرف که سعی دارد ارتباطات را در میان طرفهای درگیر مذاکره بهبود بخشد و توجه آنها را روی مسائل مربوط متمرکز کند. این میانجی قاعده ای وضع نمی کند یا تصمیمی نمی گیرد، اما می تواند نقش فعالی در مباحثات ایفا کند. این نقش ممکن است شامل دادن پیشنهاد هایی باشد به منظور سوق دادن دو طرف مذاکره به سوی توافق. *داوری*<sup>۲۰۲</sup> (به عنوان مثال، داوری در مورد حقوق و مزایا در ورزشهای حرفه ای) یک شکل قویتر حل و فصل مناقشات است. این امر به وسیله یک فرد سوم بیطرف (داور) صورت می گیرد که به عنوان قاضی، حکم لازم الاجرا صادر می کند. این روش معمولاً با یک شور رسمی دادرسی همراه است که در آن داور قبل از صدور حکم، به حرفهای دو طرف گوش می دهد و تمام جنبه های دعوی را بررسی می کند.

بعضی از سازمانها یک فرایند رسمی دارند که راه حل دیگر حل اختلاف نامیده می شود. این روش بعد از اینکه تلاشهای مستقیم برای توافق در میان طرفهای متعارض به نتیجه نرسید، از میانجی گری و/یا داوری استفاده می کند. اغلب یک «امبادزپرسن<sup>۲۰۳</sup>» یا شخص سوم بیطرف تعیین شده برای این کار که به شکوائیه ها و مشاجرات گوش می دهد، نقش کلیدی را در این فرایند ایفا می کند.

<sup>1</sup> - Falling prey to the myth of "fixed pie"

<sup>2</sup> - Nonrational escalation of conflict

<sup>3</sup> - Overconfidence and ignoring other's needs

<sup>4</sup> - Too much "Telling" and too little "hearing" . "

<sup>1</sup> - Meditation

<sup>2</sup> - Arbitration

<sup>3</sup> - Ombudsperson

«امبادزمن» پدیده ای است که ریشه در کشورهای سوئد و نروژ داشته است. سپس در بعضی از کشورهای پیشرفته صنعتی نظیر آمریکا (در پاره ای از ایالات) به وجود آمده است. این نهاد خارج از سه قوه، از طریق کدخدامنشی مسائل بین مردم و دولت یا بین مردم را (که از طریق دیگر به نتیجه نرسیده است) حل و فصل می کند. ضمانت اجرایی ندارد. اما

## جنبه های اخلاقی مذاکره

مدیران و هر فرد دیگر درگیر در مذاکره باید ضوابط اخلاقی را در حد اعلی حفظ کنند (حتی وقتی که شخصاً در یک وضعیت چالش آور و پویا درگیر باشند). انگیزش برای رفتار غیر اخلاقی، بعضی اوقات ناشی از تأکید بی مورد بر نفع پرستی است. این ممکن است تمایلی باشد در جهت به دست آوردن «اندکی بیشتر» یا «هر قدر که ممکن است بیشتر» از جریان مذاکرات. انگیزش برای رفتار غیر اخلاقی ممکن است همچنین از احساس رقابت ناشی شود. یا ممکن است از تمایل به بُردن در مذاکره برای نفس بُردن یا این باور نادرست که دیگری باید ببازد تا شما برنده شوید، پدید آید.

هنگامی که رفتار غیر اخلاقی در مذاکره حادث شود، افراد ذی ربط سعی می کنند آن را عقلانی جلوه دهند یا برای آن دلیل بیاورند. در وضعیت مذاکره، اظهار نظرهای ذیل احتمالاً باید نشان دهنده عقلانی کردن رفتاری باشد که عملاً ناشایست بوده است: «واقعاً چاره ای نبود»، «اوه، ضرری نداشت»، «هدف، وسیله را توجیه می کند»، یا «واقعاً منصفانه و شایسته بوده است». گذشته از مسائل اخلاقی، گرایش به استفاده یا قبول چنین توجیهاتی در سطح عملکرد، می تواند موجب شود که در برابر هر سود کوتاه مدت یک زیان بلند مدت پدید آید. طرفهای غیر اخلاقی، همچنین باید توجه کنند که آنها ممکن است در آینده از طرف کسانی که به واسطه شیوه های آنها زیان دیده اند، هدف انتقام جویی قرار گیرند. علاوه بر این، همین که افراد در یک موقعیت به گونه ای غیر اخلاقی رفتار کنند، گرایش پیدا می کنند که چنین رفتاری را در وضعیتهای مشابه در آینده نیز قابل قبول به شمار آورند.

## خلاصه

اینکه تعارض به نفع سازمان است یا خیر، به دو عامل بستگی دارد: شدت تعارض و چگونگی اداره تعارض. تعارض با شدت متوسط می تواند برای سازمان خوب، در صورتی که تعارض با شدت پایین یا بالا ممکن است بد باشد. تعارض خیلی زیاد قدرت سازمان و کارکنانش را تحلیل می برد، باعث اختلال می شود، در سایر فعالیتهای کاری مربوط مداخله می کند، و غیر عملکردی می شود. تعارض خیلی کم، سازمان و کارکنانش را از دست یابی به برتری در عملکرد خلاق باز می دارد، و چالش یا انگیزش چندانی برای تغییر به وجود نمی آورد.

تعارض مخرب غیر عملکردی است و به زیان افراد و سازمان تمام می شود. به عنوان مثال، این تعارض وقتی حادث می شود که دو نفر کارمند نمی توانند با هم کار کنند؛ زیرا خصومت بین آنها وجود دارد (تعارض عاطفی مخرب) یا وقتی که تعدادی از اعضای یک کمیته نمی توانند روی هدفهای گروهی توافق داشته باشند (تعارض ماهوی مخرب). هر تعارض مخربی می تواند از اثر بخشی فردی، گروهی و سازمانی بکاهد. معایب آن ممکن است نقصان بهره وری، پایین آمدن رضایت شغلی، فشار عصبی بی مورد و کاهنده و پایین آمدن علاقه به هدف مشترک را شامل شود. بر عکس، همان طور که اشاره شد، تعارض سازنده، عملکردی است و به جای زیان، به سود افراد و سازمان ذی

---

سازمانها معمولاً از بیم اینکه در گزارش پایان سال «امبادزمن» بد جلوه کنند به داوری آن گردن می نهند.

ربط، تمام می‌شود. مزایای بالقوهٔ تعارض سازنده، افزایش خلاقیت و نوآوری، تلاش بیشتر، وابستگی زیادتر، و کاهش تنش را در بر می‌گیرد. در واقع، انسانها به تعارض به طرق مختلف پاسخ می‌دهند. سبک ارتباطات فردی یک شخص را در وضعیت تعارض می‌توان با دو بعد رفتار توصیف کرد. گرایش به همکاری، یعنی تمایل به ارضای نیازها و علائق طرف دیگر، ادعا گری، یعنی تمایل به ارضای نیازها و علائق خویشتن.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل

۱ - تعارضهای درون سازمان اگر خوب اداره شوند، منجر به چه چیزی می شود؟

الف - بهبود عملکرد

ب - اعتماد به نفس

ج - خلاقیت و نوآوری

د - مورد الف و ج

۲ - تعارضهایی که از هدفهای گروه و سازمان حمایت می کنند ..... نامیده می شود.

الف - تعارضهای عملکردی

ب - تعارضهای سازنده

ج - تعارضهای عاطفی

د - مورد الف و ب

۳ - چطور می توان بررسی کرد که تعارض به نفع سازمان است یا خیر؟

الف - تعارض متوسط

ب - شدت تعارض

ج - چگونگی اداره تعارض

د - همه موارد

۴ - تعارض میان گروهی به چه صورتی به وجود می آید؟

الف - تعارض عمودی میان گروه های نماینده صف و ستاد

ب - تعارض افقی میان گروه ها

ج - میان دو نفر یا بیشتر حادث می شود

د - همه موارد

۵ - تعارض ..... شامل اختلافاتی است که بین واحدهای صف و ستاد یا میان ادارات نظارت کننده دولتی و سازمانهای تحت نظارت آنها و به نحو عمومی تر، میان سازمانها و سایر موسساتی که مواد خام به آنها عرضه می کنند.

الف - میان فردی

ب - میان گروهی

ج - میان سازمانی

د - سازنده و عملکردی

۶ - سبکهای مدیریت تعارض بین اشخاص کدام است؟

الف - همکاری و مشکل گشایی، بی طرفی، ارتباطات

ب - اجتناب، گذشت، رقابت، مصالحه

ج - رعایت سلسله مراتب سازمانی، رقابت، مصالحه

د - همه موارد

۷ - ..... به معنای : همکاری نکردن اما ادعا داشتن، تلاش کردن در جهت خلافِ خواسته های طرف دیگر،

درگیر شدن در رقابت برد- باخت، یا تحمیل از طریق اعمال اقتدار

الف - همکاری

ب - رقابت یا تحمیل اقتدار

ج - اجتناب

د - مصالحه

۸ - اهداف مذاکره کدام است؟

الف - هدفهای محتوایی

ب - هدفهای ارتباطی

ج - فرایندها

د - همه موارد

۹ - در چه صورتی مذاکره موثر حادث می شود؟

الف - تعقیب منافع فردی و حذف هدفهای ارتباطی

ب - وقتی یکی از طرفین به خواسته های خود برسد

ج - حل هدفهای محتوایی و حفظ روابط کاری میان طرفین مذاکره

د - روش برد - باخت

۱۰ - ..... بر «ادعای» هر طرف برای کسب نتایج مطلوب تأکید دارد. این طریقه می تواند شکل رقابتی به

خود بگیرد که در آن یک طرف مذاکره در صورت باخت طرف مقابل می تواند برنده شود.

الف - مذاکره توزیعی

ب - مذاکره منطقی

ج - مذاکره اصولی

د - مورد ب و ج

۱۱ - قواعد مذاکره از نظر راجر فیشر و ویلیام یوری که منجر به توافق منطقی می شود، چیست؟

الف - طرز تلقی های مناسب و اطلاعات خوب

ب - مبانی اطلاعات

ج - موضوع مذاکره

د - همه موارد

۱۲ - کدامیک از موارد زیر از تله های می باشد؟

الف - کمتر گفتن و بیشتر شنیدن

ب - حصه ثابت

ج - کمبود اعتماد به نفس

د - همه موارد



## فصل یازدهم

مدیران میانی چه کاری انجام می دهند؟

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- وظایف مدیر از دید محققان مختلف چیست؟
- نقشهای میان فردی یا ارتباطی، نقشهای اطلاعاتی و نقشهای تصمیم گیری چیستند؟
- نتیجه بررسی پژوهشی که در خصوص کار مدیران کل انجام شد، چه بود؟
- پژوهشی که در مورد مدیریت و جنسیت انجام شد، حاکی از چه بود؟

مردم در همه جوامع به کار پیچیده و پر زحمت سازماندهی، سر و سامان دادن به امور روزمره، انجام کارهای روزانه و اداره امور اشتغال دارند. اما از دید عمومی تر همه انسانها مدیریت می کنند. آنها منابع، زمان و گاهی دیگران را مدیریت می کنند. اما مدیر نامیده نمی شوند. آنهایی که مدیر نامیده می شوند افراد متخصصی هستند که آموزش می بینند و استخدام می شوند تا سازماندهی کنند، نظم ببخشند یا کنترل نمایند. آنها سازمانهای تولیدی و خدماتی بزرگ، متوسط و کوچک، فروشگاه ها بیمارستان ها، هتل ها، کارخانه ها و سازمان های خیریه و شرکت های تعاونی را مدیریت می کنند. بنابراین کار مدیر از سازمانی به سازمان دیگر فرق می کند. بسیاری از افراد مدیرند بدون آنکه عنوان مدیر را داشته باشند؛ مانند سرپرستار، سرپرست معلمان، رئیس زندان و از این قبیل. همگی آنها افراد و منابع را مدیریت می کنند، و از اختیارات رسمی در درون سازمانهای خود برخوردار هستند. از این منظر مدیریت یعنی داشتن قدرت و کنترل بر روی دیگران و در عین حال به دست آوردن اندازه ای از اطاعت یا حرف شنوی داوطلبانه از آنها.

### مدیریت را چگونه می توان تعریف کرد؟

مدیریت را می توان بعنوان کاری ذهنی (فکری، شهودی، احساسی) که توسط افراد در محیط سازمانی انجام می شود، تعریف کرد (کست ورنزبرگ<sup>۲۰۴</sup>، ۱۹۸۵). استوارت مدیریت را به عنوان یک سطح یا جایگاه سرپرستی بر سرکارگران و اولین سطح نظارت می داند (استوارت<sup>۲۰۵</sup> ۱۹۹۴ ص ۲). آنچه باعث تمایز میان مدیران و غیرمدیران می شود، قدرت و محیط اجتماعی است. همانطور که گرنیت<sup>۲۰۶</sup> (۱۹۹۵) ذکر می کند آنچه که مدیران انجام می دهند تفاوت اندکی با کار دیگران دارد، اما محیطی که عمل مدیریت در آن صورت می گیرد موجب تمایز میان مدیر و غیرمدیر می شود.

هنری فایول جزء اولین مدیرانی بود که از تجربیاتش برای نظریه پردازی درباره کار مدیر و تعمیم بخشیدن به همه کارهای مدیریتی استفاده کرد. او این کار را به وسیله توصیف وظایفی که همه مدیران انجام می دهند، صورت بخشید. این وظایف شامل برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، کنترل و هماهنگی می باشد. چنین شرح مرتبی از وظایف مدیران را هنوز در متون مدیریتی فعلی می توان مشاهده نمود.

استوارت (۱۹۹۴) معتقد است که تحقیق جهت کشف آنچه مدیران واقعا انجام می دهند در اوایل دهه ۱۹۵۰ با مطالعات کارلسون<sup>۲۰۷</sup> (۱۹۵۱) درباره کار هفت مدیر سوئدی و دو مدیر فرانسوی طی یک دوره چهار هفته ای آغاز شد. مدیران به عنوان

---

<sup>۲۰۴</sup> - Kurtz Werznborg

<sup>۲۰۵</sup> - Stuart

<sup>۲۰۶</sup> - Gernot

<sup>۲۰۷</sup> - Schermerhorn

<sup>5</sup> - Carlson

مربیانی کنش پذیر و نه تصمیم گیرانی شبیه ماشین که به گفته گرینت (۱۹۹۵ص ۴۸) " با گفتار و شبکه هائی از همکاران و افراد زیرمجموعه شان آب برآتش می ریزند " توصیف می شوند.

هنری مینتزرگ (۱۹۷۵) با استفاده از مشاهده کار پنج مدیرعامل به مدت یک هفته تئوری خود را ارائه داد. او در کتاب مدیریت مینتزرگ<sup>۲۰۸</sup> (۱۹۸۹) توصیف می کند که چگونه از یک زمان سنج ( همانند آنچه که تیلور قبلا انجام داده بود) برای مشاهده فعالیت های پنج مدیرعامل شامل یک شرکت مهم مشاوره ای، یک بیمارستان مشهور آموزشی، یک مدرسه، یک شرکت فن آوری عالی و یک کارخانه کالاهای مصرفی، طی یک هفته فشرده کاری استفاده کرده است. او می گوید اگر از یک مدیر بپرسید که چه می کند اکثرا پاسخ می دهد که برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل سازمان را بر عهده دارد که همان شرح اصطلاحات فایول می باشد. اما اگر آنها را مشاهده کنید تعجب آور نیست اگر نتوانید بین آنچه می بینید و چهار اصطلاح فوق رابطه ای برقرار کنید. برای مثال اهدای ساعت طلائی به یک کارمند بازنشسته متناسب با کدام یک از مقولات چهارگانه فایول می باشد؟

مینتزرگ می گوید چهار افسانه درباره کارهای مدیران وجود دارد که البته کاملا دقیق به نظر نمی رسند:

۱- مدیر یک برنامه ریز متفکر و سیستماتیک است.

۲- یک مدیر کارآمد وظایف کاملا ثابت و دائمی که مرتب انجام دهد بر عهده ندارد.

۳- مدیر ارشد احتیاج به اطلاعات طبقه بندی شده ای دارد که یک سیستم اطلاعات مدیریت آن را به خوبی فراهم می نماید.

۴- مدیریت به یک علم و حرفه تبدیل شده است.

شواهد حاکی از آنست که مدیران با سرعت پرشتابی در حال کار و تلاشند. اختصار ویژگی کار آنهاست. برای مثال نیمی از فعالیت هایی که پنج مدیرعامل مورد مطالعه مینتزرگ درگیران بودند، کمتر از ۹ دقیقه انجام می شد. فقط ۱۰٪ آن یک ساعت به طول می انجامید. تنوع و گستردگی از دیگر ویژگی کار مدیران است. مدیران ارشد به شدت عمل گرا هستند و فعالیت های فکری را دوست ندارند. کارهای مشخص و منظم زیادی انجام می دهند، همچون مذاکره کردن، شرکت در جلسات، و تجزیه و تحلیل اطلاعات که سازمان را با محیط مرتبط می سازد. مدیران صحبت های تلفنی و شرکت در جلسات را بر سیستم های رسمی دریافت اطلاعات ترجیح می دهند. برای مثال بر اساس دو مطالعه در انگلیس مدیران به طور متوسط ۶۶ تا ۸۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات گفتاری می کنند. این موضوع تا حدودی تشریح می کند که چرا مدیران نسبت به تفویض مسئولیت هایی میل هستند و بیشتر اطلاعاتی که دارند را در حافظه خود نگاه می دارند و آن را ثبت و ضبط نمی کنند. طبق نظر مینتزرگ مدیران به طور مشخص بر اساس نظرات علمی کار نمی کنند. آنها اطلاعات را در صحبت های دیگران جستجو می کنند و بر آنچه قدرت تمییز و کشف و شهود (یا به تعبیر مینتزرگ) نادانی نامیده می شود متکی هستند. در نتیجه کار یک مدیر بسیار مشکل و پیچیده است. آنها چنین بار سنگینی را بر

دوش می کشند اما نمی توانند آن را تفویض کنند. بنابر این مجبورند وظایفشان را به طور سطحی انجام دهند. پس تلاش های علمی جهت بهبود کارهای مدیریتی غیرممکن است.

میتزبرگ مدیر را فردی می داند که مسئولیت یک سازمان یا بخشی از آن را برعهده دارد همانند نخست وزیران و معاونین. آنچه به طور مشترک در این افراد دیده می شود این است که همه آنها از اختیارات رسمی در واحد خود برخوردارند. از ناحیه چنین اختیارات رسمی جایگاه و منزلتی بدست می آید که به ارتباطات گوناگون بین اشخاص منجر می شود. در نتیجه دستیابی به اطلاعات حاصل می شود. از این اطلاعات در تصمیم گیری های کوتاه مدت و استراتژیک استفاده می شود. میتزبرگ با دقت نظر در کار مدیریتی و توصیف آن در پایان بین سه نقش اصلی که مدیر بازی می کند تمایز قایل می شود: نقشهای میان فردی یا ارتباطی، دریافت و انتشار اطلاعات (همانند مرکز عصبی پیام) و به عنوان تصمیم گیرنده. این نقش های سه گانه به ده نقش فرعی تقسیم می شود:

<u>نقشهای میان فردی یا ارتباطی</u>	<u>نقشهای اطلاعاتی</u>	<u>نقشهای تصمیم گیری</u>
تشریفاتی	کنترل	سوداگری
رهبری	ناشر	کنترل اغتشاشات
رابط	سخنگو	تخصیص دهنده منابع
		مذاکره کننده

شرکت در مراسمی مانند جلسه مقامات عالی محلی جزو وظایف تشریفاتی یک مدیر محسوب می شود. به عنوان رهبر، مدیران مسئول کارهای افراد زیر مجموعه شان می باشند. به عنوان رابط، مدیران با افراد خارج از سلسله مراتب فرماندهی خود معاشرت می نمایند و بیشتر وقت خود را با افراد هم طراز و سایر اشخاص خارج از سازمان نظیر مشتریان، عرضه کنندگان و مقامات دولتی و نیز زیردستان می گذرانند.

به منظور ایجاد ارتباط با افراد زیر مجموعه و نیز ایجاد یک شبکه ارتباطی، مدیر در مرکز عصبی سازمان قرار دارد. او همه چیز را نمی داند اما عمدتاً بیشتر از کارکنانشان اطلاعات دارد. این اطلاعات نیاز به پردازش دارند و به عنوان یک کنترل کننده، مدیر محیط را به منظور دستیابی به اطلاعات (چه شایعات و چه حدس و گمانها) مرور می کنند. به عنوان ناشر به توزیع و نشر این اطلاعات می پردازند. و در نقش سخنگو مدیر بخشی از اطلاعات خود را به افراد خارج از سازمان نظیر گروه های مصرف کننده منتقل می کند.

همچنین مدیران نقش اساسی در فرایند تصمیم گیری ایفاء می کنند. به عنوان سوداگر می کوشند مجموعه خود را توسعه داده و با تغییرات محیط سازگار نمایند و در جستجو و خلق ایده های جدید هستند. برخی از مدیران ارشدی را که میتزبرگ مورد مطالعه قرار داد بالغ بر ۵۰ پروژه در حال توسعه را در یک زمان اجرا می کردند. به عنوان آرام کننده اغتشاشات مدیران نسبت به فشارهای زیادی واکنش نشان

می‌دهند. مثلاً هنگامی که به طور ناگهانی اعتصابی رخ می‌داد و یا یک مشتری اعلام ورشکستگی می‌نمود. به عنوان تخصیص دهنده منابع تصمیم می‌گیرد که چه منابعی در کجا تخصیص یابد و بعنوان مذاکره کننده مذاکره را راه ادامه حیات سازمان می‌یابد.

این نقشها به آسانی قابل تفکیک نیستند و هرنقشی از آن جدا شود، شغل مدیریت آسیب خواهد دید.

بررسی و شناخت کارمدیران به طور چشمگیری اثربخشی آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. موفقیت آنها به چگونگی درک و پاسخ صحیح به فشارها و مشکلات کارهایی که انجام می‌دهند بستگی دارد. مدیران به طور نظام مند با چالشهایی نظیر تسهیم اطلاعات محرمانه بین زیردستان، بازنگری و مشاهده تصویر واضحتر و استفاده از داده های تحلیلی روبرو هستند. آنها لازم است با دقت از وقت خود استفاده کنند.

کاتر<sup>۲۰۹</sup> (۱۹۸۲) نوع کارهایی که تعداد بیست مدیرکل انجام می‌دادند و زمانی که صرف می‌کردند را مورد مطالعه دقیق قرار داد. او این یافته ها را با یافته های میتزبرگ در آمریکا و استوارت در انگلستان مقایسه کرد. هر سه تایید می‌کنند که کار مدیر بیشتر واکنشی است تا کنشی و گوناگون پراکنده و منقطع می‌باشد. این تحقیق تصویری متفاوت از یک روز پر کار مدیر را نشان می‌دهد که با دیدگاه نظریه پردازانه از مدیری که برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل می‌کند مغایرت دارد. این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تا چه اندازه مهارتهای میان فردی برای مدیران حائز اهمیت است. مدیران موفق جهت ایجاد شبکه های ارتباطی غیررسمی و برگزاری یا شرکت در ارتباطات جمعی با دیگران وقت صرف می‌کنند. بیشتر مدیران سه چهارم و یا بیشتر از وقت خود را با دیگران می‌گذرانند (استوارت، ۱۹۹۷). این تحقیق به فعالیتهای پرجنب و جوش و مجزا، استفاده از روشهای غیررسمی جمع آوری و انتشار اطلاعات و نیز درک اهمیت فوق العاده مهارتهای انسانی تاکید نموده است. همچنان که الیمو و متکالف<sup>۲۱۰</sup> (۱۹۹۲) متذکر می‌شوند اگر مدیری چنین مهارتهایی را دارا باشد اندازه گیری و آشکار نمودن آنها در جایی که قرار است مورد قضاوت قرار گیرند، کار بسیار مشکلی خواهد بود. همچنین اندازه گیری مهارتهای سیاسی مورد نیاز به همان اندازه مشکل است. مطالعه مدیران انگلیسی و آمریکایی نشان می‌دهد که آنها اغلب وقت خود را با دیگران می‌گذرانند تا سعی کنند بفهمند چه چیزی رخ می‌دهد و دیگران را وادار به مشارکت در کارها کنند و اغلب کمتر تصمیم می‌گیرند که چه کاری باید انجام شود. برای آنها ضروری است که بدانند چگونه خرید و فروش کنند، معامله کنند و به توافق برسند. هرچه مقام آنها بالاتر باشد، در جهان سیاسی تری زندگی می‌کنند (استوارت، ۱۹۹۷).

مطالعات به کرات ثابت کرده است که فعالیتهای مدیریتی بیشتر بر ارتباطات شفاهی متکی است (کتتز<sup>۲۱۱</sup>، ۱۹۹۷) گولر و لیگ<sup>۲۱۲</sup> (۱۹۹۶) از این ادعا فراتر رفته اظهار داشتند که اینگونه فعالیتهای کلامی شامل استفاده از فن بیان می‌باشد یعنی کاربرد شکلی از بیان واژه ها که از نظر نمادها و علائم غنی بوده و شامل چندین لایه و معانی باشد. استفاده از چنین فنی بیانی را می‌توان نوعی کار سیاسی دانست. مدیران نه تنها بیشتر وقتشان را صرف گفتگو می‌کنند بلکه نوعی فرهنگ هم خلق می‌نمایند که در مفهوم انسان شناختی از نسلی به نسل

---

۲۰۹ - Kotter

۲۱۰ - Elimo & Metcalf

۲۱۱ - Kantz

۲۱۲ - Guler & Leage

دیگر حفظ و انتقال می یابد. انسان شناسان مفاهیم را از میان آداب و رسوم، اساطیر، و تابو به همان صورت که در فرهنگ های ناشناس مستند شده است بیرون می کشند. این نوع استفاده از گفتار را می توان به عنوان راه نیل به کنترل اجتماعی در نظر گرفت.

پال<sup>۲۱۳</sup> (۱۹۹۵) الگوهای دائمی از ساعات طولانی کار و تعطیلی کوتاه مدت را که مشخصه کار مدیریتی است ذکر می کند. تحقیق مشاهده مشارکتی واتسون<sup>۲۱۴</sup> (۱۹۹۴) درباره مدیران نشان می دهد که چگونه ساعات طولانی کار مخصوصا عصرهنگام، به عنوان معیار تعهد به سازمان در نظر گرفته می شود. ترس از بیکار شدن موجب شده است افراد به منظور افزایش فرصتهای محدود ارتقا تظاهر به داشتن تعهد شغلی نمایند (سیمپسون<sup>۲۱۵</sup>، ۱۹۹۸).

در حالیکه در مشاغل مدیریتی شباهت های زیادی را می توان یافت تفاوت هایی نیز مشهود است. کاتر (۱۹۸۲) همچنین دریافت که کارهای عموم مدیران مورد مطالعه اش با هم فرق می کنند. همچنین دریافت که مدیران کارهای مشابه را هم به روشهای متفاوت انجام می دهند. استوارت (۱۹۸۲) هم به همین شکل نشان می دهد که چگونه هر مدیر بر سبک و سیاق خود عمل می کند. برای مثال ممکن است مدیری با تمرکز بر امور بیرونی سازمان وقت بیشتری را با افراد خارج از ساختمان تجاری سازمان بگذراند و یا دیگری از منظر درونی بیشتر وقتش را به توسعه روابط با کارکنان و اداره آنها بگذراند. جانسون و گیل<sup>۲۱۶</sup> (۱۹۹۳) معتقدند که توجه کمی به فعالیتهای روزمره مدیران معطوف شده است و این کار را بدتر می کند چرا که مدیریت مجموعه ای از مشاغل یک شکل و مشابه نیست و نیاز به دقت نظر بیشتری دارد. گرنیت (۱۹۹۵) نتیجه می گیرد که حداقل در بریتانیا به نظر می رسد مدیریت جهت فرونشاندن بحرانهای مختلف بیشتر بر گفتار متمرکز شده است.

دراکر (۱۹۸۹) آنچه مدیران انجام می دهند را توصیف نمی کند بلکه به آنچه باید انجام دهند می پردازد. برای مثال او می گوید مدیران باید ترجیحات اقتصادی را در اولویت قرار دهند زیرا ادامه حیات و قدرت آنها را نتایج اقتصادی توجیه می کند. دومین وظیفه هر مدیر ایجاد سازمانی خلاق با استفاده از منابع مادی و انسانی است به عبارت دیگر هرگونه تغییر منابع نیازمند مدیریت است. سومین و آخرین وظیفه مدیریت، اداره نمودن کارکنان است.

دیدگاه دراکر نسبت به مدیریت برای کسانی که با مدیریت سر و کار دارند کاملاً عمل گرا می باشد. وینکنز (۱۹۸۷) هم از چنین رهیافتی به مطالعه شرایطی پرداخت که از نوآوری و تغییر به همراه تجربه و فعالیتهای افراد خلاق حمایت می کند. او به بررسی چگونگی کسب و استفاده از قدرت در توانمندسازی سازمانها و تاثیر آن در نوآوری و ایجاد تغییر پرداخت. همچنین با استفاده از ده شرکت تحقیقاتی دریافت که به منظور مدیریت موثر و کارآمد، سازمانها نیاز به انجام کارها از طریق تیمهای فعال دارند که تغییرات کوچک را شروع و نهایتاً موجب تحولات بزرگ شوند. مدیر به منظور متقاعد کردن دیگران به سرمایه گذاری اطلاعاتی، حمایتی و همچنین منابع دارد و کسب مهارتهای قدرت نیز

---

۲۱۳ - Paul

۲۱۴ - Watson

۲۱۵ - Simpson

۲۱۶ - Johnson & Gil

برای او از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدیر به توانایی مدیریت نمودن مسایل و مشکلاتی نیازمند است که همواره به هنگام به کارگیری تیمهای بزرگتر پدید می آید و نیز به فهم این نکته که چگونه تغییر در یک سازمان طراحی و شکل می گیرد.

رهیافت قدرت درباره مدیر و مدیریت بیان می کند که ویژگی متمایزکننده حرفه ها قدرت آنها در به رسمیت شناخته شدن به عنوان یک حرفه در جامعه است. این رهیافت از نظریه تعامل نمادین مکتب شیکاگو بدست می آید که ادعا می کند همه حرفه ها ضرورتاً مانند بقیه مشاغل هستند. هیچ تعریف دقیق و منحصر به فردی از حرفه ها وجود ندارد. فقط برخی حرفه ها درباره نکات خاص ادعاهایی دارند. پاداش های حرفه ای برای افرادی که به دنبال جایگاه حرفه ای هستند و برای آن تلاش می کنند کافی می باشد.

آیا در حوزه مدیریت و علائق مدیران، انقلابی در حال وقوع است؟ برخی افراد نظیر برن هام (۱۹۴۵) استدلال می کنند که انقلاب مدیریتی صورت گرفته است. به منظور عبور موفقیت آمیز از بوروکراسیها و کسب و کارهای در حال رشد و پیچیدگی روزافزون، استفاده از دانش و مهارتهای تخصصی مدیریتی امری لازم و ضروری است. نفوذ و تسلط صاحبان سرمایه به صورت تلویحی درآمده و طبقه جدیدی از مدیران حرفه ای حقوق بگیر کنترل سازمانها را در دست دارند. معیار موفقیت این مدیران، میزان نیل به ارزشهای سودمحور و ترجیحات مالکان است. سودآوری شرکت شرط لازم برای کسب حقوق و جایگاه بالای مدیریتی است (زیتلین<sup>۲۱۷</sup>، ۱۹۸۹). صاحبان ثروت و کنترل کنندگان کارها (مدیران) ارتباط تنگاتنگی با هم دارند. هر دو در حلقه های مشابهی از منافع نقش خود را بازی می کنند (اسکات، ۱۹۷۹ و واتسون ۱۹۹۷).

آیا مدیریت یک حرفه است؟ طی دهه ۱۹۸۰، آموزش تعلیم مدیریت در انگلستان در کانون توجه و بحث عمومی قرار گرفت. گزارشات متعدد (کنستابل و مک کورمیک، ۱۹۸۷؛ هندی، ۱۹۸۷؛ منگ هام و سیلور، ۱۹۸۶) نشان می دهد که گستره و کیفیت بخش آموزش و تعلیم مدیریت نسبت به آمریکا، اروپا و ژاپن بسیار کاهش یافته است. در برخی حوزه ها مدیریت انگلیسی بصورت جعلی و ساختگی ممتاز بود (هندی و دیگران، ۱۹۸۸ ص ۱۶۸). مدیریت انگلیسی ریشه در تکنیکهای بسیار قدیمی فرهنگ، قوانین و مقرراتی دارد که بر ثبات نسبت به هزینه های نوآوری و مسامحه در هزینه های اختلاف پا فشاری می کند. مدیریت انگلیسی به جای حرفه ای گرای شغلی بر مدل شان و مقام مبتنی است. در حالیکه دوره کارآموزی و مطالعات بیشتر در سایر حرفه ها نظیر حقوق، پزشکی، حسابداری و معماری تا هفت سال به طول می انجامد، مدیران انگلیسی جهت استفاده از آیین نامه های حرفه ای شدن در مدیریت کاری انجام نمی دهند. بدلیل اینکه عمل مدیریت بسیار متنوع و فاقد کنترل و سازمان شغلی می باشد، مدیران نمی توانند نفوذ و توافق حرفه ای موثری را ایجاد نمایند.

## مدیریت و مردان

جالب است همانند کولینسون و هارن (۱۹۹۶) توجه کنیم که چگونه مینتزبرگ واژه های مدیر و صفت فاعلی او (در زبان انگلیسی مذکر<sup>۲۱۸</sup>) را به کار می برد. او پیرامون مفروضات تفکیک ناپذیر جنسیتی که درباره مدیریت مطرح کرده است سکوت می کند. دراکر هم همین کار را می

کند. او در مقدمه کتاب تمرین مدیریت (۱۹۸۹) هدف خود را این طور بیان میکند: "این کتاب راهنمایی است برای مردانی که در جایگاه مدیریت عالی قرار دارند .... و برای مدیران مرد جوان و برای مردانی که می خواهند مشاغل خود را مدیریت نمایند، آموزنده است. این موضوع چه چیزی را می خواهد درباره کسانی که باید در مدیریت موفق شوند بیان کند؟"

بیشتر مدیران مرد هستند و مردان با قدرت سازمانی عجیب شده اند. بنابر این استیلای جنسیت مردانه بر مدیریت موضوعی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است (کولینسون و هارن، ۱۹۹۶). مدیریت به عنوان مفهومی مردانه درباره کنترل و هدایت دیگران توصیف شده است. مدیران اغلب به عنوان مرد، خشن و محکم و بسیار مستبد تصور می شوند که بر حق آسمانی خود برای مدیریت نمودن اصرار دارند (پرسل ۱۹۸۲<sup>۲۱۹</sup>).

کنت (۱۹۷۷) مردان و زنان را در پست مدیریت مورد مطالعه قرار داده است. او متذکر می شود که چگونه اصول اخلاقی مردانه را می توان به عنوان بخشی از تصورات اولیه درباره مدیریت در نوشته های تیلور، ویر و چستر بارنارد مشاهده نمود. اصول اخلاقی مردانه، نظیر داشتن رویکرد جدی و مصمم در حل مسائل، تواناییهای تحلیلی در تلخیص و برنامه ریزی، قدرت به کارگیری افراد، توجهات عاطفی نسبت به انجام وظیفه و برتری ذهنی در حل مسائل و تصمیم گیری، خصلتهایی را ارتقا می بخشد که تصور می شد به مردان تعلق داشته باشد و لازمه مدیریت موثر می باشد. تصور می شود که این ویژگی ها، به مردان اختصاص داشته باشد و در عمل هم همه مدیران مرد بودند. اما از زمانیکه زنان کوشیدند وارد مشاغل مدیریتی شوند، اخلاق مردانه به عنوان اصولی مطرود کنار گذاشته شد.

### مدیریت میانی

دیدگاه های مبهمی درباره مدیریت میانی وجود دارد. طبق نظر داپسون و استوارت (۱۹۹۰) به دلایل زیر اغلب مدیران میانی را افرادی مایوس و سرخورده تصور می کنند:

- ۱- آنها در سلسله مراتب طولانی سازمانها در وسط قرار دارند و ممکن است مدیران ارشد به منظور افزایش مشارکت کارکنان آنها را نادیده بگیرند.
- ۲- در این سلسله مراتب مدیران میانی باید از عهده انتظارات متناقض افراد بالا دست و پایین دست خود برآیند. آنها در محاصره درگیری های میان واحدها و مشتریان یا تامین کنندگان گیر افتاده اند.
- ۳- آنها تخصص های فنی خود را در راه انجام وظایف مدیریتی از دست داده اند.
- ۴- سرخوردگی شغلی در بین مدیران میانی شایع است. آنها نمی توانند بیش از این منتظر مشاغل مادام العمر باشند، آنها احساس یأس، نارضایتی و فقدان قدرت می کنند. در پاسخ به رقابت فزاینده و نیاز به داشتن سلسله مراتبی تخت تر، تعداد آنها در سازمانهای بزرگ کم و کمتر می شود. برخی از گزارشگران از پایان یافتن شغل مدیریت میانی سخن گفته اند (هنری ۱۹۹۸ و استرمن<sup>۲۲۰</sup> ۱۹۹۶).

---

۲۱۹ - Purcell

۲۲۰ - Henry & Sterman



برخی از نویسندگان با چنین دیدگاهی مخالفت نموده و نشان داده اند که فن آوری اطلاعات منجر به شکل گیری مجدد نقش مدیران میانی در سازمانها شده است. برای مثال داپسون و استوارت (۱۹۹۰) دریافتند که اغلب مدیران میانی در قبال وظایف متعددی که بر عهده آنهاست، احساس مسئولیت بیشتری می کنند. آنها نسبت به گذشته مهمتر بنظر می آیند، چون در این سازمانهای نسبتاً تحت مسئولیت بیشتری داشته و از نظر مدیران ارشد آنها نقش اساسیتری در فرآیند اجرای تغییر ایفاء می کنند. نظر بیشتر مدیران درباره تغییر و چگونگی تغییر مشاغل مثبت است. مدیران میانی خود را به مدیریت ارشد و تصمیمات راهبردی نزدیکتر می یابند. آنها حوزه مسئولیت مشخصی داشته و بر منابع دارای کنترل هستند و در حوزه خود با مسئولیت بیشتری تصمیم گیری می کنند. مدل سنتی مشاغل مدیران باید اصلاح شود (مک گاورن و دیگران، ۱۹۹۶)

### حقیقتی برای مدیران زن

مدیران زن در ارتباط با جایگاه خود استرس منحصر به فردی را تجربه می کنند. چنین فشارهایی در مقایسه با مدیران هم طراز مرد باعث درک سطوح بالاتری از استرس شغلی می شود (دیویدسون ۱۹۹۶، دیویدسون و کوپر<sup>۲۲۱</sup> ۱۹۹۲). مدیران زن فشارهای ناشی از تبعیض، پیش داوری و تحجر جنسیتی را تحمل می کنند. کمبود مدل های کاری نیز احساس می شود و همین امر سبب احساس تنهایی در آنان می گردد. آنها باید به خوبی از عهده "زن نمونه" شدن و نیز از عهده درگیریها و تعارضات بسیار محل کار و خانه برآیند.

از دهه ۱۹۸۰ تاکنون صحبت از وجود سقفی شیشه ای که از پیشرفت مدیران زن جلوگیری می کند، بوده است. فقدان سیاستهای استخدامی، وجود مسئولیت خانوادگی، توجه اندک به آموزش، فقدان الگوهای پیشرفت شغلی و موانع غیررسمی بر این سقف شیشه ای تاثیر می گذارند. مک کین<sup>۲۲۲</sup> (۱۹۹۳) ذکر می کند که فقط هشت درصد از مدیران عالی اجرائی در انگلستان را زنان تشکیل می دهند و در حرکت به سمت بالای سلسله مراتب تعداد زنان بطور چشمگیری کاهش می یابد.

تحقیق صورت گرفته بر روی حقوق مدیران انگلیسی توسط انستیتوی مدیریت (۱۹۹۴) نشان می دهد که تعداد مدیران زن از ۱۰/۲ درصد در سال ۱۹۹۳ به ۹/۸ درصد در سال ۱۹۹۴ کاهش یافته است. تمایل به کاهش تعداد مدیران زن در آمریکا، سایر کشورهای اروپایی و در استرالیا هم گزارش شده است (فاگنسون<sup>۲۲۳</sup> ۱۹۹۳). زنان مدیر نسبت به مردان در مشاغل مشابه درآمد کمتری کسب می کنند و بزرگترین شکاف پرداختها در بالاترین سطح سلسله مراتب دیده می شود.

---

۲۲۱ - Davidson & Kupper

۲۲۲ - Mackin

۲۲۳ - Fagneson

واکمن<sup>۲۲۴</sup>(۱۹۹۶) نگرش و تجربیات مدیران مرد و زن را مطالعه نموده است و نشان می دهد که چگونه زنانی که به پستهای بالاتر دست یافته اند از بسیاری جهات از مردان در همان جایگاه از موقعیت و توجه پایینی برخوردار بوده اند؛ آنها پیشینه و نگرش های مشابهی داشته و همانند هم تا دیر هنگام کار می کردند، اما از قدرت و موقعیتهای کاملا متضادی برخوردار بودند.

### خطر دوگانه: حقیقتی برای مدیران زن سیاهپوست و اقلیتهای نژادی

ادبیات آمریکا درباره مدیران زن متهم شده است که مدیران زن دورگه افریقایی/آمریکایی را نامرئی نموده است(کومر ۱۹۸۸). خطر دوگانه ای که این مدیران زن دورگه با آن مواجهند، سبب کمک به حفظ جایگاه آنها در پایین ترین سطح سلسله مراتب مدیریت شده است. در آمریکا، زنان سفیدپوست ۳۸ درصد از پستهای مدیریتی اجرایی را به خود اختصاص داده اند، حال آنکه زنان رنگین پوست فقط ۵ درصد را در اختیار دارند(هایت ۱۹۹۶).

اگر شما در انگلستان جوان، زن و سیاهپوست باشید، شانس اینکه بتوانید شغلی را پیدا کنید که ظرفیتهای توانایی های دانشگاهی شما را منعکس نماید، بسیار پایین است. زنان متعلق به اقلیتهای نژادی در مقایسه با زنان سفیدپوست در رشته های تخصصی دیده نمی شوند(باوانی ۱۹۹۴). هنوز هم تحقیقات کمی به اوضاع اسفناک مدیران زن سیاهپوست و متعلق به اقلیتهای نژادی در انگلیس اختصاص داده می شود(دیویدسون ۱۹۹۷). دیویدسون در مطالعه ای که بر روی ۳۰ مدیر زن سیاهپوست و متعلق به اقلیتهای نژادی انجام داد، نشان می دهد که چگونه این زنان با اثرات منفی دوگانه جنسی و نژادی مواجه می شوند. این زنان با کمبود مدلهای کاری مواجهند و در معرض احساس تنهایی قرار دارند. آنها با تصورات متحجرانه مبتنی بر جنسیت و نژاد دست و پنجه نرم می کنند و در معرض تجربه فشارهای کاری قرار دارند. همچنان که شخصی خاطر نشان ساخته است که "من تحت فشارهای مختلف کارها را درست انجام می دهم. سفیدپوستان همیشه طوری به من نگاه می کنند که گویا شکست می خورم. اگر شکست بخورم در این صورت باعث سرافکندگی همه زنان سیاه پوست شده ام. (۱۹۹۷)" آنها نزاع های کاری، اجتماعی و خانوادگی بیشتری دارند مخصوصا در رابطه با خانواده و جامعه سیاهان. در نتیجه ۸۰ درصد نتایج روانی، اجتماعی و بهداشتی منفی که مرتبط با جنسیت و نژادپرستی در محیط کار است در بین این طبقه گزارش شده است.

باوانی<sup>۲۲۵</sup> (۱۹۹۴) ذکر می کند که شواهدی در دولت محلی وجود دارد که نشان می دهد چگونه برخی از حوزه های تخصصی مربوط به زنان سیاهپوست راه ورود به جایگاه های عالی مدیریت را واقعا سد کرده است. برای مثال زنان سیاهپوست در امر آموزش می توانند از تجربه گذشته خود استفاده نمایند، اما وقتی آنها می کوشند از این جایگاه فراتر روند همین تجربیات کاری مانع دستیابی آنها به موقعیت های عالی می شود. همچنین شواهد دیگر حاکی از آن است که کارکنان سیاهپوست در سطوح مدیریتی دولت محلی ابتدا به منظور ارائه خدمت به سیاهان استخدام شده اند. بنابراین ممکن است اشکال جدیدی از تفکیک مجدد نژادی ظاهر شود. به همین شکل مدیران مرد سیاهپوست

---

۲۲۴ - Wakman

۲۲۵ - Bawani

مساله نژادپرستی را تجربه می کنند. هر چند شواهد پژوهشی کمی در این ارتباط موجود است. اخیراً حمله هایی به ارتش و مراکز خدماتی زندانها بعلت تبعیض نژادی صورت گرفته است.

## خلاصه

در این فصل سطوح مختلف مدیریت و تعاملات و تعارضات آنها و همچنین وضعیت و نقش زنان در این شرایط به تصویر کشیده شده است. سیر تطور تاریخی مطرح شده حاکی از رشد روز افزون حضور زنان در مشاغل سازمانی و البته صعود به رده های بالای سازمانی است. البته پیشرفت آنها در مشاغل مدیریتی محسوس نبوده است. این درحالی است که تحقیقات انجام شده برای شناخت برتری مردان در مدیریت وجه تمایزی را برای مدیر بودن انحصاری مردان قائل نیست. پژوهشها نشان می دهد مدیریت آینده نیازمند استفاده بیشتر و کارآمد از نیروی بالقوه زنان در مدیریت است.

سازمانها و مدیران باید رفتارها و نگرشهایشان را تغییر دهند و دست از تعصب و جنسیت پرستی و نژاد پرستی بر دارند.

به دلیل تعداد روبه رشد زنان در نیروی کار، سازمانها مجبورند با مشکلات کاری برخورد مناسب کنند. برای سازمانها مهم است رفتارها و نگرشها را تغییر دهند. برای انجام این کار، باید خط مشی ها و برنامه هایی را در سطح سازمان اجرا کرد.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل :

۱ - کدام گزینه به نقش تصمیم‌گیری مدیران مربوط می‌شود؟

الف - کنترل بر بی‌نظمی‌ها

ب - رهبری

ج - سخن‌گویی

د - ب و ج

۲ - کدام گزینه به نقش میان‌فردی مدیران مربوط می‌شود؟

الف - سخن‌گویی

ب - کنترل بر بی‌نظمی‌ها

ج - الف و ب

د - رهبری

۳ - کدام گزینه به نقش میان‌فردی مدیران مربوط می‌شود؟

الف. تشریفاتی

ب. رهبری

ج. رابط

د. هر سه مورد فوق

۴- کدام گزینه به نقش تصمیم گیری مدیران مربوط می شود؟

الف - تشریفاتی

ب - کنترل بی نظمی ها

ج - تخصیص دهنده منابع

د - ب و ج

۵ - اینکه مدیر در مرکز عصبی سازمان قرار دارد، اشاره به کدام نقش مدیر دارد؟

الف - تشریفاتی

ب - میانفردی

ج - اطلاعاتی

د - تصمیم گیری

۶ - اینکه مدیر به عنوان سوداگر می کوشد مجموعه خود را توسعه داده و با تغییرات محیط سازگار نماید، اشاره به نقش .... دارد.

الف - تصمیم گیری

ب - تشریفاتی

ج - میانفردی

د - هر سه مورد بالا

۷ - مطالعات ثابت کرده است که فعالیتهای مدیریتی بیشتر بر ... متکی است.

الف - ارتباطات کتبی

ب - ارتباطات شفاهی

ج - الف و ب

د - هیچکدام

۸- مدیریت جهت فرونشاندن بحرانهای مختلف بیشتر بر ... متمرکز شده است.

الف - گفتار

ب - نوشتار

ج - تحکم

د - قدرت اجبار

۹- علت سرخوردگی مدیران میانی چیست؟

الف - دارای تخصص فنی بسیار هستند

ب - برای هماهنگی نیاز به وقت زیادی دارند

ج - آنها در سلسله مراتب طولانی سازمانها در وسط قرار دارند و ممکن است مدیران ارشد به منظور افزایش مشارکت

کارکنان آنها را نادیده بگیرند

د - هیچکدام

۱۰- نیاز به داشتن سلسله مراتبی تخت تر، برای مدیران میانی به مفهوم .... است.

الف - از دست دادن امنیت شغلی به دلیل حذف مشاغل شان

ب - امنیت شغلی بالاتر

ج - نیاز به هماهنگی بیشتر با مافوق

د - نیاز به تخصص فنی بیشتر

## فصل دوازدهم

### رفتار سازمانی و تنوع نیروی کار

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- تنوع نیروی کار چیست؟
- تفاوت‌های فردی کدامند؟
- تفاوت‌های استعداد و توانایی میان افراد چه هستند؟
- ویژگی‌های شخصیتی افراد کدامند؟
- تفاوت‌های ارزشی و طرز تلقی در میان افراد کدامند؟
- فرایند ادراک چیست و تحریف‌های آن کدامند؟
- نظریه اسناد چیست؟



با حضور نیروی کاری که سابق بر این در دسته اقلیتها بودند، ظهور تنوع نیرو امری قابل پیش بینی بود. در این میان آمادگی مدیران برای ارج نهادن به تنوع و احترام به تفاوت‌های فردی در محیط‌های پیچیده کاری امروز، از ضروریات است. بهترین مدیران، محیط کاری مثبت به وجود می‌آورند که در آن تنوع، موجب افزایش بهره‌وری و مزیت رقابتی می‌شود.

## رفتار سازمانی و تنوع نیروی کار

در گذشته چنین بود که اکثر مدیران با نیروی کاری یکدست سر و کار داشتند اما امروزه زمان دستخوش تغییر شده است. بیش از نیمی از نیروی کار کشورهای غربی اکنون از زنان، اقلیت‌ها، و مهاجران تشکیل شده است. در این زمینه، اصطلاح تنوع نیروی کار<sup>۲۲۶</sup> اساساً بیانگر این تفاوت‌های جمعیتی از حیث سن، جنسیت، نژاد، قومیت، ملیت اصلی، و خصوصیات جسمانی است که هر یک از اعضای نیروی کار را از دیگری متمایز می‌کند. امروزه، در هر محیط کاری از مدیران خواسته می‌شود که به بهره‌وری بالا دست یابند و محیط زندگی کاری با کیفیت مطلوب برای نیروی کاری به وجود آورند که به طور روزافزون متنوع می‌شود.

## ارج نهادن به تنوع نیروی کار

در جهان امروزی به سبب افزایش توقع کارکنان به منظور تأمین نیازهایشان، کارفرمایان تحت فشار هستند محیطی خلق کنند که افراد احساس کنند در محیط خانواده هستند. بسیاری از کارفرمایان پیشرو، حمایت خود را برای ارضای نیاز کارکنان، بیشتر می‌کنند و به ارایه خدماتی مانند مهد کودک و نگهداری از بزرگسالان دست می‌زنند. ساعات کار نیز انعطاف‌پذیر شده و برنامه‌های بهتری برای استفاده کارمندان از مرخصی طراحی و تنظیم شده است.

افزایش تنوع در نیروی کار، اهمیت رویه‌های استخدامی عادلانه را تقویت می‌کند. این امر همچنین برای بهبود عملکرد آن کارفرمایانی که می‌توانند به طور موفقیت‌آمیز از استعدادهای نیروی کار متنوع بهره‌برداری کنند، امکاناتی ارائه می‌دهد. خانمی که یکی از معاونان شرکت آون است در تعریف مدیریت تنوع نیروی کار، اهداف را چنین تعیین می‌کند: «ایجاد آگاهانه محیطی که هر فرد برای سهم شدن، مشارکت و بالاتر از همه برای پیشرفت، فرصت برابر داشته باشد.» اما با وجود اینکه هدف ارزش قائل شدن برای تنوع نیروی کار ممکن است روشن باشد، جهت‌گیری و سوءتفاهم، عوامل محدود کننده‌ای در بسیاری از مؤسسات هستند. این عوامل ممکن است به صورت تعصب‌ورزی<sup>۲۲۷</sup> درآید. یعنی، نشان دادن رفتار و تلقی منفی غیرعقلانی نسبت به افراد به سبب هویت‌شان که در اقلیت هستند. این عوامل همچنین ممکن است به صورت تبعیض<sup>۲۲۸</sup> درآید یعنی اینکه اقلیت‌ها به سبب تعصب‌ورزی از مزایای کامل عضویت سازمانی محروم شوند (شرمرهورن<sup>۲۲۹</sup>، ۲۰۰۵).

<sup>۲۲۶</sup> - Workforce diversity

<sup>۲۲۷</sup> - Prejudice

<sup>۲۲۸</sup> - Discremination

<sup>۲۲۹</sup> - Schermerhorn

عاملی را که عارضهٔ سقف شیشه‌ای<sup>۲۳۰</sup> نامیده می‌شود، در نظر بگیرید. یعنی در آن جایی که یک مانع نامرئی ممکن است کارکنان زن و اقلیت را از ارتقاء به بالاتر از سطح معینی از مسئولیت سازمانی، باز دارد. در گذشتهٔ نه چندان دور، سقف شیشه‌ای فرهنگی و سایر موانع محدود کنندهٔ پیشرفتِ زنان و اقلیت‌ها در مدیریت، هدف بررسی وزارت کار ایالات متحده قرار گرفت. در بررسی نمود و چهار کارفرمای بزرگ مشخص شد که با وجود آنکه ۳۷ درصد نیروی کار را زنان تشکیل می‌دادند، ۱۶ درصد آن گروه‌های اقلیت بودند، فقط ۷ درصد مدیران اجرایی زن و ۳ درصد اقلیت‌ها را تشکیل می‌دادند. وقتی که کارفرمایان با این اطلاعات روبه رو شدند، نه شرکت توافقنامه‌های اقدام مثبت<sup>۲۳۱</sup> را برای بهبود فرصت‌های پیشرفت اقلیت‌ها و خاتمه دادن به اقدامات تبعیض‌آمیز امضا کردند. این حمله به سقف شیشه‌ای در بسیاری از زمینه‌ها و در تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها ادامه دارد. اما با وجود اینکه نیروی کار کشورهای غربی به ویژه ایالات متحده پیوسته متنوع‌تر می‌شود، یک واقعیت همچنان به وضوح باقی است و آن اینکه سیستم‌های مدیریت رده‌های بالا هنوز هم به طور نامتناسب به وسیله مردان سفید پوست اشغال شده است. در واقع فقدان فرصت پیشرفت در مؤسسات بزرگ، یکی از عللی است که برای رشد کسب و کارهای کوچک با مالکیت زنان و اقلیت‌ها ذکر شده است (لوتانز، ۱۹۹۸).

## تفاوت‌های فردی

به سبب اینکه تنوع نیروی کار اکنون یک واقعیت زندگی سازمانی است، مدیران باید بر چالش‌های مربوط به درک کامل آنچه که محققان تفاوت‌های فردی می‌نامند، فائق آیند، یعنی درک کامل ویژگی‌های جمعیتی، قابلیت، و شخصیتی که هر فردی را یک انسان متمایز می‌سازد. در این خصوص، مفهوم تفاوت‌های فردی مستلزم آن است که مدیران بر چیزی تأکید کنند که یکی از مشاوران، تنوع نیروی کار را به عنوان «قادر ساختن هر عضو نیروی کار به کار کردن تا حداکثر توانایی‌اش» تعریف می‌کند. اگرچه این سخن به گفتن آسان است، اما انجام آن ممکن است برای بعضی آسان نباشد، به‌ویژه آن نسل از مدیرانی که به سر و کار داشتن با گروه‌های کاری یکدست در محیط‌های کاری سنتی عادت کرده‌اند. مدیران امروزی باید بیشتر از پیش آگاه شوند و قابلیت تشخیص و سر و کار داشتن با تفاوت‌های فردی بر مبنای توانایی‌ها؛ مهارت‌ها و استعدادها، ویژگی‌های جمعیتی، عوامل شخصیتی، و ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها را داشته باشند (نیواسترم و دیویس، ۱۹۹۵).

## تفاوت‌های شایستگی بین افراد

شایستگی هسته اصلی توانایی‌ها و استعدادهای افراد در کار است. توانایی<sup>۲۳۲</sup> یعنی داشتن ظرفیت انجام کار خاص به نحو احسن، مبنای اصلی عملکرد در هر شغلی است و نقش کلیدی را در فرایند مدیریت ایفا می‌کند. یک مسئولیت غیرقابل اجتناب همهٔ مدیران این است که مشاغل حوزه سرپرستی خود را به افرادی بسپارند که دارای قابلیت‌های لازم برای انجام امور در بالاترین سطح دستاورد ممکن باشند. در رابطهٔ نزدیک با این امر، حمایت از متصدیان مشاغل با آموزش و فرصت‌های رشد لازم برای حفظ توانایی‌شان در طول زمان است. در محیط متغیر

۲۳۰ - Glass-ceiling effect

۲۳۱ - Affirmative action

۲۳۲ - Ability

□ **توانایی**، ظرفیت موجود فرد را برای انجام فعالیت‌های گوناگون که برای انجام شغل لازم‌اند، منعکس می‌سازد.

و تکنولوژی در سطح بالای امروزی، تعهد به آموزش و رشد کارکنان برای موفقیت سازمانی ضروری است. یکی از نقصان‌های عمومی بهره‌وری در سازمان‌ها عدم استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان باکفایتی است که فرصت برای رشد توانایی‌هایشان به طور کامل به آنها داده نمی‌شود.

استعداد<sup>۲۳۳</sup>، نشان‌دهنده قابلیت شخص برای یادگیری است. استعداد و توانایی‌ها وقتی که مدیران افرادی را برای مشاغل مختلف در نظر می‌گیرند، ملاحظات مهمی هستند. ما باید با آزمون‌های مختلفی که برای اندازه‌گیری استعدادها و توانایی‌های ذهنی به کار می‌روند آشنا باشیم بعضی از این آزمون‌ها نمرات بهره‌هوشی را به طور کلی نشان می‌دهند (به عنوان مثال، آزمون بهره‌هوشی عمومی استنفورد-بینه<sup>۲۳۴</sup>). مهارت‌ها، قابلیت‌های شغلی کاملاً رشد یافته است. به عنوان مثال در جدول ۱ قابلیت‌های منتخبی که مدیر قرن بیست و یکم باید داشته باشد، مورد بررسی قرار گرفته است. این فهرست فرصت‌هایی به دست می‌دهد تا شما مهارت‌ها و توانایی‌های خودتان را از حیث رشد شخصیتی و حرفه‌ای، بررسی کنید (دفت<sup>۲۳۵</sup>، ۱۹۹۷).

---

۲۳۳ - Aptitude

□ **استعداد** نشان‌دهنده قابلیت شخص برای یادگیری است.

۲۳۴ - Stanford-Bient IQ test

۲۳۵ - Daft

## جدول ۱: توانایی‌ها و مهارت‌ها برای مدیران قرن بیست و یکم

- واقع‌بینی اجتماعی - توانایی اقدام بدون در نظر گرفتن نژاد، قومیت، جنسیت و سایر جهت‌گیری‌ها
- استانداردهای کاری - توانایی تنظیم و دستیابی به هدف‌های کاری در سطح بالا
- درون‌نگری - توانایی آموختن از تجارب و بررسی خویشتن
- قابلیت تطبیق - توانایی اصلاح رفتار شخصی برای دستیابی به هدف
- کارفرمایی - توانایی تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها
- استقامت - توانایی تحمل ساعات کار طولانی
- اعتماد به نفس - توانایی داشتن قاطعیت پایدار

## □ ویژگی‌های جمعیتی

سن، جنسیت، نژاد و قومیت از متداول‌ترین ویژگی‌های جمعیتی<sup>۲۳۶</sup> در تنوع نیروی کار به شمار می‌روند. هر یک از اینها، همان طور که قبلاً بحث شد، منشاء بالقوه تعصب یا تبعیض است و ممکن است سبب تحریف ادراکی شود که در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت. در اینجا باید متوجه باشیم که به هیچ وجه شواهد یکدستی وجود ندارد که قابلیت شغلی بر اساس معیارهای جمعیتی، متفاوت باشد (شرمهورن، هانت و ازبورن، ۲۰۰۵).

**جنسیت** - نتیجه تحقیقات درباره زنان شاغل به طور کلی به این امر اشاره دارد که تفاوت‌های اندکی بین زنان و مردان که بر عملکرد مؤثر باشد ممکن است وجود داشته باشد. بنابراین در توانایی مشکل‌گشایی، مهارت‌های تحلیلی، روحیه رقابتی، انگیزش، توانایی یادگیری، یا اجتماعی شدن زنان و مردان تفاوت‌های اساسی وجود ندارد. اما تحقیقات نشان می‌دهند که زنان در مقایسه با مردان گرایش بیشتری به انعطاف‌پذیری دارند و انتظارات موفقیت‌شان کمتر است. همچنین میزان غیبت در زنان بیشتر از مردان است. لکن با تغییراتی که در سال‌های اخیر در محل‌های کار جدید حادث شده است، از قبیل انجام کار از راه دور<sup>۲۳۷</sup>، ساعات کاری انعطاف‌پذیر<sup>۲۳۸</sup> و مشابه آنها، این یافته اخیر (یعنی غیبت) ممکن است تغییر کند.

**سن** - یافته‌های تحقیقاتی درباره سن از اهمیت قابل توجهی برخوردارند. کارکنان مسن‌تر، بیشتر در معرض کلیشه‌سازی<sup>۲۳۹</sup> از لحاظ انعطاف‌پذیری و عدم مطلوبیت قرار می‌گیرند. در برخی از کشورها و در پاره‌ای از موارد، پیری را با بی‌حالی و بی‌حوصلگی مرتبط می‌دانند. در حالی که بی‌حالی به خود شخص بستگی دارد. شواهد همچنین نشان داده است که سن و بازده ارتباطی با هم ندارند. تبعیض سنی در کشورهای پیشرفته صنعتی از جمله در ایالات

۲۳۶ - Demographic characteristics

□ ویژگی‌های جمعیتی، متغیرهای زمینه‌ای (مثلاً سن، جنسیت) هستند که به شکل دادن آنچه که شخص در طول زمان می‌شود، کمک می‌کند.

۲۳۷ - Telecommuting

۲۳۸ - Flexible working hours

۲۳۹ - Stereotyping



#### جدول ۲: شیوه رفتار با مدیران زن و مرد

- تصور نکنید که مدیران زن و مرد در خصوصیات فردی تفاوت دارند.
- اطمینان حاصل کنید که خط‌مشی‌ها، اقدامات، و برنامه‌های عملیاتی، تفاوت جنسیت را در تجارب شغلی مدیران کاهش دهد.
- تصور نکنید که احتمال موفقیت مدیریت با زن یا مرد بودن ارتباط دارد.
- توجه داشته باشید که در هر دو جنسیت، مدیران ضعیف، خوب و عالی وجود دارد.
- بدانید که موفقیت، صرف نظر از جنسیت، مستلزم استفاده بهتر از استعدادهای انسانی است.

متحده و بریتانیا وجود دارد و در بریتانیا ۴۴ درصد مدیران مسن‌تر می‌گویند که تبعیض سنی را تجربه کرده‌اند. از سوی دیگر، به ویژه کسب و کارهای کوچک، کارکنان مسن‌تر از لحاظ تجارب، ثبات، و نرخ ترک شغل<sup>۲۴۰</sup> کمتر، ارجحیت بیشتری دارند. نتایج تحقیقات با این ارجحیت همخوانی دارند و همچنین غیبت اجتناب‌پذیر کمتر کارکنان مسن‌تر را نشان می‌دهند. هر چند افراد پیرتر غیبت‌های اجتناب‌پذیر بیشتری نسبت به کارکنان جوان‌تر دارند. سرانجام تا آنجایی که سن با تجربه و امنیت شغلی<sup>۲۴۱</sup> مرتبط است، بین ارشدیت و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد. کارکنان مجرب‌تر به میزان غیبت کمتر و نسبتاً ترک شغل پایین‌تر گرایش دارند. به طور کلی و بر خلاف بسیاری از کلیشه‌سازی‌ها، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اغلب کارکنان پیرتر پرسنل خوبی هستند و عملکرد مناسبی دارند.

**قومیت و نژاد** - نژاد و قومیت طیف وسیعی از کارکنان با قومیت و نژادهای گوناگون را منعکس می‌سازد که نسبت قابل توجهی از نیروی کار جدید را تشکیل می‌دهند. کلیشه‌سازی بالقوه و تبعیض که تأثیر نامطلوب بر فرصت‌های شغلی و پیشرفت اعضای این گروه‌های اقلیت دارند، باید مورد توجه قرار گیرد.

با وجود اینکه تصمیمات استخدامی بر مبنای تفاوت‌های جمعیتی (اگر در عملیات عادی و روزمره کسب و کار بدون غرض‌ورزی برای کیفیت شرایط احراز شغل قابل توجهیه و معقول باشد) بر اساس بعضی از قوانین در پاره‌ای از کشورها مجاز است، لکن نژاد نمی‌تواند جزء آنها باشد. بررسی‌های موردی از لحاظ حقوقی نشان می‌دهند که همیشه اثبات کیفیت شرایط احراز شغل مشکل است. در هر حال شغل مهماندار هواپیما در این مورد مثال خوبی است. وقتی که خطوط هواپیمایی در ایالات متحده نتوانستند ثابت کنند که چرا مردان نمی‌توانند وظایف مهماندار هواپیما را به خوبی زنان انجام دهند، محدودیت‌های جنسیت در استخدام از میان برداشته شد.

#### وضع قانون برای رفع تبعیض

در بعضی از کشورها مبنای قانونی از افراد در برابر تبعیض در استخدام بر اساس عوامل جمعیتی، حمایت می‌کند. به عنوان مثال در ایالات متحده، قانون حقوق مدنی<sup>۲۴۲</sup> مصوب سال ۱۹۶۴، اصلاحیه قانون مدنی مصوب ۱۹۹۱، و قانون فرصت استخدامی برابر مصوب ۱۹۷۲ از نظر

۲۴۰ - Turnover

۲۴۱ - Job Tenure

1 - Civil rights act

تضمین آزادی‌های فردی به صورت فرصت استخدامی برابر<sup>۲۴۳</sup> (یعنی حق استخدام بدون توجه به نژاد، رنگ پوست، ملیت اصلی، مذهب، یا جنسیت)، وضوح چشم‌گیر دارند. قانون فرصت استخدامی برابر به وسیله حکومت فدرال آمریکا در سراسر کشور از طریق کمیسیون فرصت استخدامی برابر اجرا می‌شود و تمام سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی را که پانزده نفر و بیشتر در استخدام داشته باشند در بر می‌گیرد. هر فردی بالقوه از این حمایت قانونی برخوردار است. قانون تبعیض بر اساس سن مصوب ۱۹۸۱ این حمایت را شامل افرادی می‌کند که از ۴۰ تا ۷۰ سال سن دارند. قانون معلولین آمریکایی مصوب ۱۹۹۰ همین حمایت را به معلولین هم تسری می‌دهد (شرمرهورن، مدیریت و رفتار سازمانی، ص ۱۳۲).

قانون‌های مختلف مربوط به تبعیض در استخدام علی‌القاعده حق کارفرمایان را در تعیین شرایط احراز شغلی به طور واقعی محدود نمی‌کند. اینها معیارهایی برای استخدام هستند که به وضوح قابل توجه‌اند زیرا به توانایی شخص برای انجام شغل مربوط می‌شوند. در هر حال، به منظور جلوگیری از استخدام یک زن به عنوان خلبان، متصدی استخدام هوایی باید ثابت کند که شخصی با آن جنسیت نمی‌تواند شغل مورد نظر را انجام دهد.

در ایالات متحده آمریکا قانون فرصت استخدامی برابر، کمک می‌کند به اینکه حقوق افراد به عنوان کارکنان در خصوص برخوردار شدن از رفتار عادلانه در تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی و استخدامی، تضمین شود. این قانون مدیران را ملزم می‌کند که طبق اصول فرصت برابر رفتار کنند. تصور در انجام این کار ممکن است اشتباهی بسیار گران تمام شود. در صورت رو به رو شدن با تبعیض می‌توان اقامه دعوی کرد و دادگاه در مورد شکوائیه تصمیم خواهد گرفت.

قبل از پایان بخشیدن به بحث تفاوت‌های جمعیتی و ضرورت رفع تبعیض، لازم است به نکات ذیل توجه شود:

- در نظر گرفتن متغیرهای جمعیتی به منظور احترام و سر و کار داشتن به بهترین وجه با نیازها یا علائق افراد از جنسیت‌ها، زمینه‌های اخلاقی، سن و ..... حائز اهمیت است.
- این تفاوت‌ها به سهولت با کلیشه‌سازی ارتباط می‌یابند که باید از آن اجتناب شود.
- مسأله جمعیتی شاخص خوبی برای جستجوی تناسب فرد با شغل نیست، بلکه استعداد، توانایی، شخصیت، ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها هستند که باید در این باره به حساب آیند.

## شخصیت

اصطلاح شخصیت<sup>۲۴۴</sup> یک چهره کلی یا مجموعه‌ای از ویژگی‌ها است که ماهیت منحصر به فرد شخص را از جنبه‌های واکنش و تعامل با دیگران نشان می‌دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که شخصیت مجموعه‌ای از خصوصیات پایدار و نسبتاً ثابتی را شامل می‌شود که هر شخص را در نظر دیگران منحصر به فرد می‌سازد. شخصیت یک سری از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی را تلفیق می‌کند و نشان می‌دهد که یک

---

### 2 - Equal employment opportunity

#### ۲۴۴ - Personality

□ شخصیت یک چهره کلی یا مجموعه‌ای از ویژگی‌ها است که ماهیت منحصر به فرد شخص را از لحاظ کنش‌ها و تعامل با دیگران نشان می‌دهد.

انسان چگونه به نظر می‌رسد، می‌اندیشد، عمل می‌کند و احساس می‌نماید. شخصیت برای مدیران یکی از ویژگی‌های فردی مهم است و برای فهم رفتار سازمانی کمک می‌کند. یعنی انتظار داریم بین شخصیت فرد و گرایش وی به رفتار در جهت معین رابطه وجود داشته باشد.

## □ عوامل تعیین‌کننده رشد شخصیت

چه عواملی شخصیت را تعیین می‌کنند؟ آیا شخصیت موروثی است یا در محیط شکل می‌گیرد؟ ممکن است شنیده باشید که فردی می‌گوید: "او مانند مادرش رفتار می‌کند." همچنین، دیگری ممکن است بحث کند که "او همین است زیرا این چنین رشد کرده است." این دو بحث، مجادله لفظی طبیعت<sup>۲۴۵</sup> در برابر تربیت<sup>۲۴۶</sup> را نشان می‌دهند: آیا شخصیت از طریق وراثت شکل می‌گیرد، یعنی ژنتیکی است یا ناشی از محیط است؟ این دو عامل به صورت تلفیقی عمل می‌کنند. وراثت آن عواملی را در بر می‌گیرد که در زمان رشد جنین تعیین می‌شوند، مانند ویژگی‌های فیزیکی، جنسیت، و عوامل هویتی. محیط، عوامل فرهنگی، اجتماعی، و موقعیت را شامل می‌شود.

درباره اثرات وراثت بر شخصیت بحث‌های دامنه‌داری وجود دارد: شاید نتیجه کلی این است که عوامل بیرونی برای چگونگی رشد شخصیت، محدودیت ایجاد می‌کنند. محیط در حیطه این محدودیت‌ها در رشد شخصیت اثر می‌گذارد. به عنوان مثال، یک شخص ممکن است با تمایل به اقتدارگرایی<sup>۲۴۷</sup> متولد شود و این گرایش می‌تواند در یک محیط کاری خودکامه تقویت گردد. به نظر می‌رسد که این محدودیت‌ها در مورد هر خصیصه متفاوت‌اند، لکن در خصوص تمام ویژگی‌ها، سهم متوسط هر یک از این عوامل (توارث یا محیط) در رشد شخصیت ۵۰ درصد است.

## □ ویژگی‌ها و طبقه‌بندی شخصیت

تحقیقات اولیه که در زمینه شناخت ساختار شخصیت صورت گرفته، مبتنی بر اقداماتی در جهت تشخیص خصیصه‌های پایدار است که رفتار فرد را منعکس می‌کند. این عوامل عبارتند از کم‌رویی، پرخاشگری، حجب و حیا، تنبلی، جاه‌طلبی، وفاداری، و ترسویی. وقتی که این خصایص در وضعیت‌های متعددی ابراز شود، آنها را ویژگی‌های شخصیت<sup>۲۴۸</sup> می‌نامند. هر قدر که این ویژگی‌ها بادوام‌تر و در موارد متعددی بروز یابند، آن ویژگی در تبیین رفتار مهم‌تر است.

**تحقیقات اولیه برای شناخت ویژگی‌ها** - نخستین پژوهش‌ها که در جهت شناخت و تفکیک این ویژگی‌ها صورت گرفته، به سبب زیاد بودن تعداد آنها، بی‌نتیجه مانده است. در یک بررسی حدود ۱۸۰۰۰ خصیصه فردی مشخص شد. روشن است که وقتی تعداد زیادی از ویژگی‌ها باید به حساب آید، پیش‌بینی رفتار فرد غیر ممکن می‌شود. در نتیجه، برای اینکه تعداد ویژگی‌ها قابل مدیریت کردن باشد، توجه به کاهش آنها معطوف

۲۴۵ - Nature

۲۴۶ - Nurture

۲۴۷ - Authoritarianism

۲۴۸ - Personality traits

□ ویژگی‌های شخصیت، عبارتند از خصایص پایدار که رفتار فرد را توصیف می‌کنند.



شد (لوتانز<sup>۲۴۹</sup>).

یکی از محققان تعداد خصیصه‌های فردی را به ۱۷۱ تقلیل داد، لکن نتیجه گرفت که همه آنها قابل تعریف مشخص نیستند. مجدداً تعداد عوامل فردی را کاهش داد تا به الگوی رفتاری دست یابد. در نهایت ۱۶ ویژگی شخصیت شناسایی شد که خصیصه‌های اصلی نام گرفتند (جدول ۳). تحقیقات نشان داده است که این ۱۶ ویژگی شخصیت به طور کلی ثابت و پایدار هستند و به عنوان مبنای رفتار می‌توان با استناد به آنها در وضعیت‌های خاص رفتار فرد را پیش‌بینی کرد (رابینز، ۲۰۰۳).

علاوه بر فهرست ۱۶ ویژگی اصلی شخصیت، فهرست دیگری که از لحاظ رفتار سازمانی حائز اهمیت است، مدل پنج ویژگی مهم<sup>۲۵۰</sup> شخصیت، نام دارد که به طور اجمال درباره آن به بحث می‌پردازیم.

جدول ۳: شانزده ویژگی اصلی شخصیت			
۱	خود دار	در برابر	متجاوز
۲	کم هوش تر	در برابر	باهوش تر
۳	تحت تأثیر احساسات	در برابر	از نظر احساسی با ثبات
۴	سلطه‌پذیر (تسلیم)	در برابر	سلطه‌گر
۵	جدی	در برابر	تن آسا
۶	در بند نفع شخصی	در برابر	با وجدان
۷	ترسو	در برابر	متهور
۸	یک دنده	در برابر	حساس (نفوذپذیر)
۹	قابل اعتماد	در برابر	بدگمان (مظنون)
۱۰	اهل عمل	در برابر	اندیشه‌پرداز
۱۱	ساده	در برابر	زیرک

<sup>۲۴۹</sup> - Luthans

<sup>۲۵۰</sup> - The big five

۱۲	متکی به نفس	در برابر	مشوش (نگران)
۱۳	محافظه‌کار	در برابر	(ریسک‌پذیر
۱۴	متکی به گروه	در برابر	متکی به خود
۱۵	بی‌اراده	در برابر	با اراده
۱۶	مسلط بر اعصاب	در برابر	مضطرب (دارای فشار روانی)

مأخذ: رابینز<sup>۲۵۱</sup>، ۲۰۰۳

مدل پنج ویژگی مهم شخصیت- در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی از مدل پنج ویژگی مهم حمایت کرده است. این عوامل پنج‌گانه عبارتند از:

- برون‌گرا<sup>۲۵۲</sup>: صمیمی، گرم و اجتماعی که پیوسته ابراز وجود می‌کند.
  - توافقی<sup>۲۵۳</sup>: خوش طینت، دارای روح همکاری و اعتماد
  - با وجدان<sup>۲۵۴</sup>: مسئولیت‌پذیر، قابل اتکاء، مؤثر و پیوسته در پی کسب موفقیت
  - ثبات عاطفی<sup>۲۵۵</sup>: آرام، پُرشور، در برابر تنش احساس امنیت می‌کند.
  - تجربه‌اندوز<sup>۲۵۶</sup>: خلاق، کنجکاو، و از نظر هنر با احساس (دیگمن<sup>۲۵۷</sup> در دفت و نو، ص ۹۹)
- تحقیقاتی که درباره این پنج بُعد اصلی شخصیت صورت گرفت، به این نتیجه منجر شد که بین ابعاد شخصیتی و عملکرد شغلی رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. بدین ترتیب، پنج نوع شغل یا کار مورد توجه قرار گرفت: (۱) کارهای حرفه‌ای یا تخصصی (مهندسی، معماری، حسابداری، وکالت)، (۲) پلیس، (۳) مدیریت، (۴) فروشنده‌گی، (۵) کارهایی که نیاز به مهارت کامل یا مهارت اندک دارند. عملکرد را هم بر حسب مقیاس سنجش، میزان آموزش و داده‌های متعلق به فرد (مثل میزان حقوق) تعیین کردند. نتیجه تحقیق نشان داد افرادی که در گروه با وجدان قرار بگیرند در هر پنج شغل موصوف دارای عملکرد خوبی هستند. در مورد سایر ابعاد شخصیتی، پیش‌بینی به معیار سنجش عملکرد و گروه کاری مربوط بستگی دارد. به عنوان مثال، می‌توان گفت افراد برون‌گرا برای انجام مشاغل مدیریتی مناسب‌اند و این شیوه استدلال معقول به نظر می‌رسد، زیرا کسی که به چنین کارهایی مشغول شود باید از نظر ایجاد روابط اجتماعی در سطح بالایی باشد. به همین نحو کسانی که با آغوش باز پذیرای تجربه باشند، می‌توانند در حین انجام وظیفه آموزش‌های لازم را بیینند و این نیز معقول به نظر می‌رسد. لکن نتیجه تحقیق،

۲۵۱ - Robbins

۲۵۲ - Extraversion

۲۵۳ - Agreeableness

۲۵۴ - Conscientiousness

۲۵۵ - Emotional stability

۲۵۶ - Openness to experience

۲۵۷ - J. M Digman

رابطه ثبات عاطفی را با عملکرد نشان نمی‌دهد. از دیدگاه شهودی چنین به نظر می‌رسد، کسانی که احساس آرامش و امنیت می‌کنند، نسبت به افرادی که اکثراً مضطرب‌اند و احساس نا امنی می‌نمایند، عملکرد بهتری خواهند داشت. محققان تنها به همین مقدار اکتفا کردند که بگویند اگر فردی از نظر داشتن ثبات عاطفی در سطح بالایی باشد، به ندرت شغل خود را ترک خواهد کرد.

**خصیصه‌های اجتماعی - خصیصه‌های اجتماعی، ویژگی‌های ظاهری هستند که روش تعامل یک شخص را در محیط‌های اجتماعی مختلف منعکس می‌سازد (شرمرهورن، هانت وازبورن، رفتار سازمانی، ۲۰۰۵، ص ۷۸).**

سبک مشکل-گشایی<sup>۲۵۸</sup> بر مبنای تحقیقات کارل یونگ<sup>۲۵۹</sup>، روان‌شناس معروف، مقیاسی است که خصیصه‌های اجتماعی را نشان می‌دهد. این سبک، نحوه جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی آنها را در حل مسائل و اتخاذ تصمیمات منعکس می‌کند.

جمع‌آوری اطلاعات با گردآوری و پردازش داده‌ها برای استفاده سر و کار دارد. از نظر سبک‌های جمع‌آوری اطلاعات افراد به دو گروه حسی<sup>۲۶۰</sup> و شهودی<sup>۲۶۱</sup> تقسیم می‌شوند. افراد حسی بر نظم و روال عادی و به جزئیات تعریف شده در جمع‌آوری اطلاعات تأکید می‌کنند. این افراد همچنین، بیشتر با حقایق شناخته شده سر و کار دارند تا چیزهای محتمل. بر عکس، گروه شهودی یک "تصویر بزرگ" را ترجیح می‌دهند. اینها به حل مسائل جدید علاقمندند، مشکلات روزمره را دوست ندارند و بیشتر به چیزهای محتمل توجه دارند تا واقعیات.

دومین عنصر مشکل-گشایی، ارزیابی است که پس از آنکه اطلاعات جمع‌آوری شد با قضاوت درباره چگونگی آنها سر و کار دارد. در این رابطه افراد به دو گروه احساسی<sup>۲۶۲</sup> و تفکری<sup>۲۶۳</sup> تقسیم می‌شوند. افراد احساسی به همسانی و هماهنگی با دیگران گرایش دارند و سعی می‌کنند که با دیگران به توافق برسند. افراد تفکری با استدلال سر و کار دارند و برای حل مسائل و مشکلات از دانش و عقل و خرد استفاده می‌نمایند و به جنبه‌های احساسی کمتر اهمیت می‌دهند.

وقتی دو بُعد جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی تلفیق شوند، ماتریس چهار سبک مشکل-گشایی به دست می‌آید: حسی-احساسی، شهودی-احساسی، حسی-تفکری، شهودی-تفکری (شکل ۱-۵).

تحقیقات نشان داده است که بین سبک‌های مشکل-گشایی افراد و انواع تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، رابطه وجود دارد. به عنوان مثال، حسی-تفکری استراتژی تحلیلی را ترجیح می‌دهد (آنهایی که بر جزئیات و روش تأکید می‌کنند). شهودی-احساسی استراتژی شهودی را ترجیح می‌دهد (آنهایی که روی الگوی کلی تأکید می‌ورزند).

شگفت‌آور نیست که افراد دارای سبک‌های ترکیبی (حسی-احساسی یا شهودی-تفکری) هر دو استراتژی‌های تحلیلی و شهودی را انتخاب می‌کنند. سایر یافته‌ها مشخص می‌کنند که افراد متفکر گرایش به انگیزش بالاتر دارند تا افراد احساسی. همچنین افرادی که بر حسی

---

۲۵۸ - Problem-solving style

۲۵۹ - Carl Jung

۲۶۰ - Sensitive

۲۶۱ - Intuitive

۲۶۲ - Feeling

۲۶۳ - Thinking

تأکید می‌ورزند، گرایش به رضایت شغلی بالاتر دارند تا افراد شهودی. اینها و سایر یافته‌ها تعدادی از تفاوت‌های اساسی را میان سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌نمایند و بر اهمیت تناسب چنین سبک‌هایی با تناسب پردازش اطلاعات و لازمه‌های ارزیابی تأکید می‌ورزند.

سبک‌های مشکل-کشایی در اکثر مواقع به وسیله پرسشنامه ۱۰۰ سئوالی مایرز-بریگز<sup>۲۶۴</sup> (جدول ۴) اندازه‌گیری می‌شوند. بر اساس این پرسشنامه از افراد سؤال می‌شود که آنها معمولاً در موقعیت‌های مشخصی چه احساسی دارند. مؤسسات گوناگونی مانند بیمارستان‌ها، مؤسسات آموزشی، شرکت‌های تلفن، شرکت‌های نفتی، مخابراتی و کامپیوتری برای جنبه‌های مختلف توسعه مدیریت از شاخص مایرز-بریگز استفاده کرده‌اند.

جدول ۴: ابعاد شخصیت روی شاخص مایرز و بریگز

انواع شهودی- تفکری- به استقلال گرایش دارند. آنها اهل تحلیل- اهل بینش- خلاق، خودانگیزه و در حل مسائل پر از ایده هستند.	انواع حسی- تفکری- گرایش دارند که به طور کامل منطقی و نسبت به جزئیات حساس باشند. اهل عمل، قابل اتکاء و در حل و فصل مشکلات کاربردی هستند
انواع شهودی- احساسی- گرایش دارند که اجتماعی و کریزماتیک (فرهمند) باشند. آنها به مردم گرایش دارند، کمک‌کننده‌اند و در حل مشکلات مشارکت می‌کنند.	انواع حسی- احساسی- گرایش دارند که خودشان را وقف کار کنند، با وجدان و مسئولیت پذیرند. آنها در سر و کار داشتن با مشکلات، روشمند و اهل عمل هستند.

**طرز تفکر شخصی - طرز تفکر شخصی<sup>۲۶۵</sup>** نشان‌دهنده روشی هستند که افراد تمایل دارند درباره محیط فیزیکی و اجتماعی و همچنین باورهای اساسی شان و گرایش‌های شخصی مربوط به دامنه‌ای از مسائل بیان‌دیشند. در این قسمت درباره کانون کنترل، اقتدارگرایی، جزم‌اندیشی، ماکیاولیسم، خود-کنترلی، و گرایش به شخصیت نوع A و B بحث خواهیم کرد.

۱. **کانون کنترل<sup>۲۶۶</sup>** - کانون کنترل، به میزان گرایش انسان در کنترل مسائل داخلی یا بیرونی اطلاق می‌شود. کانون کنترل توسط راتر<sup>۲۶۷</sup> ارائه شده و به وسیله مقیاس سنجش پیشنهادی وی اندازه‌گیری می‌شود. افرادی که تصور می‌کنند توسط خودشان کنترل می‌شوند، بر این

<sup>۲۶۴</sup> - Mayers-Briggs type indicator (MBIT)

<sup>۲۶۵</sup> - Personal conception traits

<sup>۲۶۶</sup> - Locus of control

□ کانون کنترل، درجه‌ای است که یک فرد باور دارد که حاکم بر سرنوشت خویش است.

<sup>۲۶۷</sup> - Rotter

باورند که سرنوشت‌شان را خودشان رقم می‌زنند. اینها دارای کانون کنترل داخلی هستند، لکن کسانی که گرایش بیرونی دارند، چنین می‌اندیشند که فشارهای بیرونی، مانند جامعه و محیط بر آنها حاکم است و هر حادثه‌ای که اتفاق می‌افتد، خارج از کنترل آنان است. به طور کلی، افراد برون‌گرا<sup>۲۶۸</sup> به روابط میان فردی توجه دارند و بر عکس، افراد درون‌گرا<sup>۲۶۹</sup> به دنیای درون خودشان و احساسات و اندیشه‌های فردی می‌نگرند. **جدول ۵** توصیه می‌کند که افراد درون‌گرا کارهایی را بهتر انجام می‌دهند که مستلزم پردازش اطلاعات پیچیده و همچنین نوآوری است. بسیاری از مشاغل تخصصی و مدیریتی در این مقوله قرار دارند.

جدول ۵: بعضی از روش‌هایی که افراد درون‌گرا را از برون‌گرا متمایز می‌سازد	
پردازش اطلاعات	افراد درون‌گرا سعی دارند اطلاعات به دست آورند و با مقدار اطلاعاتی که پردازش می‌کنند و بهتر مورد استفاده قرار می‌دهند، رضایت حاصل می‌کنند.
رضایت شغلی	افراد درون‌گرا به طور کلی بیشتر راضی هستند، کمتر احساس بیگانگی دارند، احساس بی‌ریشگی ندارند، و بین عملکرد و رضایت شغلی رابطه قوی می‌بینند.
عملکرد	افراد درون‌گرا وقتی عملکرد به دریافت پاداش ارزشمند منتج شود، از یادگیری و مشکل‌گشایی بهتر یاد می‌گیرند.
خود-کنترلی	افراد درون‌گرا، خود-کنترلی بیشتری نشان می‌دهند، محتاط‌ترند، به رفتاری که دارای ریسک کمتر باشد علاقمندند و کمتر نگرانی دارند.
انگیزش، انتظارات و نتایج	افراد درون‌گرا انگیزش کاری بیشتری دارند، بین آنچه حادث می‌شود و آنچه انجام می‌دهند رابطه قوی‌تر می‌بینند، انتظار دارند که سخت‌کوشی به عملکرد خوب منجر شود، و احساس می‌کنند که بر زمان خودشان کنترل دارند.
پاسخ به دیگران	افراد درون‌گرا بیشتر استقلال دارند، بر قضاوت‌شان متکی‌اند، و کمتر تحت نفوذ دیگران قرار می‌گیرند، و برای تصمیم‌گیری بر صحت اطلاعات تأکید می‌ورزند.

مأخذ: شرمه‌ورن، هانت وازبورن، ۲۰۰۵

۲. **اقتدارگرایی - جزم‌اندیشی** - هر دو عامل "اقتدارگرایی"<sup>۲۷۰</sup> و "جزم‌اندیشی"<sup>۲۷۱</sup> با باورهای محکم یک شخص سر و کار دارند. فردی که

۲۶۸ - Externals

□ برون‌گراها، افرادی هستند که باور دارند آنچه بر آنها حادث می‌شود، با عوامل بیرونی کنترل می‌شود (مانند بخت و شانس و اقبال)

269 - Internals

□ درون‌گراها، افرادی هستند که باور دارند آنچه بر آنها حادث می‌شود، می‌توانند کنترل کنند.

اقتدارگرا است، تمایل شدید به ارزش‌های سنتی دارد و از قدرت شناخته شده اطاعت می‌کند. این شخص به خشونت و قدرت متوسل می‌شود و با استفاده از احساسات شخصی مخالف است. فرد جزم‌اندیش جهان را یک محیط تهدیدآمیز می‌پندارد. این شخص اختیار قانونی را مطلق می‌داند و دیگران را بر طبق حدود توافق‌شان با قدرت پذیرفته شده، رد یا تأیید می‌کند. مدیرانی که این ویژگی را داشته باشند به تفکر بسته و انعطاف‌ناپذیر گرایش دارند. در عین حال زیردستان جزم‌اندیش تمایل دارند که امور مسلم بر آنها تحمیل شود.

از نظر اخلاقی، می‌توانیم از افراد اقتدارگرای در سطح بالا انتظار داشته باشیم که با مسائل خاصی مواجه شوند، زیرا بسیار مستعد اعمال اختیار هستند و برای انطباق با اشتیاق‌شان ممکن است غیر اخلاقی هم رفتار کنند. به عنوان مثال، چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از نازی‌هایی که در جنگ جهانی دوم دست‌های‌شان به خیانت آلوده شده، بسیار اقتدارگرا و جزم‌اندیش بودند. آنها به اطاعت از اختیار پذیرفته شده بسیار باور داشتند به گونه‌ای که بدون سؤال و تردیدی به رفتارهای غیر اخلاقی دست زدند.

۳. **ماکیاولیسم** - سومین ویژگی شخصیت **ماکیاولیسم**<sup>۲۷۲</sup> است که از نوشته‌های **نیکولو ماکیاول**<sup>۲۷۳</sup> نشأت می‌گیرد. ماکیاول نویسنده قرن شانزدهم که نامش حیل و تزویر و فرصت در روابط میان فردی را به خاطر می‌آورد. او به خاطر کتاب "شهریار"<sup>۲۷۴</sup> (راهنمای اشراف برای کسب و استفاده از قدرت) جایگاه ویژه‌ای در تاریخ دارد. موضوع این کتاب عبارت از دستاویز قرار دادن قدرت به عنوان وسیله اساسی کسب و حفظ کنترل بر دیگران است. از مفاد صفحه‌های کتاب **شهریار**، چهره شخصیتی ظاهر می‌شود که از دیگران برای دستیابی به هدف‌های شخصی بهره می‌گیرد (دفت و نو).

روان‌شناسان یک مجموعه از ابزارهایی را موسوم به مقیاس‌های که گرایش‌های شخصیت ماکیاولی را اندازه می‌گیرد، ابداع کرده‌اند. فردی با شخصیت **مک بالا**<sup>۲۷۵</sup> کسی است که به رفتاری تمایل دارد که با اصول اساسی ماکیاول هم‌خوانی دارد. چنین افرادی به موقعیت‌ها به صورت منطقی و عقلانی می‌نگرند و حتی برای دستیابی به اهداف شخصی به دروغ متوسل می‌شوند. وفاداری، دوستی، وعده‌هایی که داده است، یا نظر دیگران در او تزلزلی به وجود نمی‌آورد و از لحاظ نفوذگذاری بر دیگران مهارت دارند.

تحقیقات با استفاده از مقیاس (مک) پیش‌بینی نموده‌اند که افراد دارای **مک بالا** و **مک پایین** ممکن است به شیوه‌های مختلف رفتار کنند. از یک فرد دارای شخصیت **مک بالا** انتظار می‌رود که قادر به استفاده و بهره‌برداری از موقعیت‌های محیطی بی‌سامان باشد. اما افراد **مک پایین** در آن شرایط هدایت تحمیلی از سوی دیگران را می‌پذیرند.

---

۲۷۰ - Authoritarianism

□ اقتدارگرایی، عبارت است از تمایل به طرفداری شدید از ارزش‌های سنتی و اطاعت از قدرت پذیرفته شده.

۲۷۱ - Dogmatism

□ جزم‌اندیشی، موجب می‌شود که یک شخص جهان را به عنوان یک محیط تهدیدکننده می‌بیند و قدرت را مطلق می‌پندارد.

۲۷۲ - Machiavellianism

□ ماکیاولیسم، درجه‌ای است که یک فرد قاطعیت دارد، عاطفه خود را حفظ می‌کند، و معتقد است که هدف وسیله را توجیه می‌نماید.

۲۷۳ - Niccolò Machiavelli

۲۷۴ - The prince

۲۷۵ - High Mach

۴. خود-کنترلی<sup>۲۷۶</sup> - خود-کنترلی توانایی شخص را در تطبیق رفتارش به اقتضای شرایط محیطی منعکس می‌سازد. فردی با خود-کنترلی بالا، نسبت به اشارات بیرونی حساس است و تمایل دارد در شرایط گوناگون رفتار متفاوت داشته باشد. چنین افرادی می‌توانند شخصیت ظاهری متفاوتی نسبت به شخصیت واقعی‌شان عرضه کند. بر عکس، افراد دارای خود-کنترلی پایین نمی‌توانند رفتار خود را تغییر دهند و لذا هر چه می‌بینند همان است

شواهد تحقیقاتی همچنین نشان می‌دهند که اشخاص دارای خود-کنترلی بالا رفتار خود را با رفتار سایرین وفق می‌دهند. لذا به نظر می‌رسد که آنان انعطاف‌پذیر باشند و ممکن است به اقتضای موقعیتی که لازم است به آن پاسخ دهند، مفید باشند (به عنوان مثال، می‌توانند خود را با مشاغل دارای ساختار بالا وفق دهند).

۵. شخصیت نوع A و B - افرادی که گرایش نوع A دارند با ویژگی‌هایی از قبیل ناشکیبائی، اشتیاق برای دست‌یابی به هدف‌ها و انجام کار در حد کمال متمایز می‌شوند. بر عکس، افرادی با گرایش نوع B در ارتباط با حوادث روزانه، بیشتر راحت‌طلب و کمتر اهل رقابت هستند (گرین برگ و بارون<sup>۲۷۷</sup>، ص ۹۷).  
به منظور وقوف بیشتر به شخصیت نوع A و B ذکر نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

شخصیت نوع A دارای ویژگی‌های ذیل است:

۱. همیشه در حال حرکت، جنب و جوش و قدم زدن است و تند غذا می‌خورد؛
۲. نسبت به سرعتی که کارها انجام می‌شوند، بی‌صبری نشان می‌دهد؛
۳. تلاش می‌کند که در آن واحد به چند چیز فکر کند یا انجام دهد؛
۴. با اوقات فراغت کنار نمی‌آید؛
۵. موفقیت خود را بر حسب میزان کار انجام شده، اندازه می‌گیرد.

بر عکس، شخصیت نوع B دارای ویژگی‌های ذیل است:

۱. هرگز عجله نمی‌کند؛
۲. درباره موفقیت بحث نمی‌کند، مگر اینکه شرایط ایجاب کند؛
۳. ترجیح می‌دهد با دوستان خود خوش بگذرانند، به جای اینکه موفقیت‌های خود را به رخ بکشد؛
۴. از آرامش و استراحت احساس قصور نمی‌کند.
۵. به اندازه‌گیری میزان پیشرفت کارش چندان توجهی ندارد (رابینز، ص ۱۰۱).

---

#### ۲۷۶ - Self-monitoring

- خود-کنترلی - به توانایی شخص در تغییر رفتارش به اقتضای عوامل محیطی مربوط است.
- شخصیت نوع A - با ناشکیبائی، تمایل به دست آورد و انجام کار در حد کمال خصوصیت یافته است.
- شخصیت نوع B - با راحت‌طلبی و رقابت کمتر از نوع A متمایز شده است.

#### ۲۷۷ - Greenberg & Barun

آیا گروه A و B کدام بیشتر در سازمان توفیق حاصل می‌کنند؟ اگر چه نوع A سخت‌کوش‌تر است، لکن افرادی که از نظر شخصیتی در گروه B قرار می‌گیرند، به رأس هرم سازمان می‌رسند. چرا افراد گروه B پست‌های مدیریت ارشد اجرایی را احراز می‌کنند؟ زیرا کسانی که از نظر شخصیت در گروه A هستند، کمیت را فدای کیفیت می‌کنند. اصولاً کسانی می‌توانند در سازمان ارتقاء یابند که عجله کمتری در کارها به خرج دهند و کیفیت را در کارها اعمال نمایند، خلاق باشند و صرفاً به رقابت و عجله در کارها اکتفا نکنند.

در هر حال، ویژگی‌های شخصیت نسبتاً پایدار است و در طول عمر تغییر می‌کند. در قسمت بعد نظریه رشد شخصیت مورد بحث واقع می‌شود.

نظریه رشد شخصیت - کریس آرجریس<sup>۲۷۸</sup> به طور سیستماتیک راه‌های رشد شخصیت را در طول عمر بررسی می‌کند. آرجریس یادآور می‌شود که آدم‌ها در طول یک پیوستار دارای ابعاد متعدد از سطح رشد نیافتگی به سطح رشد یافتگی (جدول ۶) توسعه می‌یابند. او اعتقاد دارد که بسیاری از سازمان‌ها با افراد بالغ مانند افراد نابالغ رفتار می‌کنند و این امر مشکلاتی را به وجود می‌آورد که مانع رشد کارکنان می‌شود.

آنچه از بحث شخصیت حاصل می‌شود این است که اگر نسبت به ویژگی‌های شخصیت افراد وقوف حاصل شود و به مشاغل متناسب با شخصیت‌شان منصوب گردند، احتمالاً میزان غیبت و ترک شغل کاهش می‌یابد، رضایت شغلی بالا می‌رود و بهره‌وری افزایش می‌یابد.



رشد نیافتگی	رشد یافتگی
منفعل	فعال
وابستگی	استقلال
رفتار محدود	رفتار متنوع
علائق سطحی	علائق عمیق
دیدگاه کوتاه مدت	دیدگاه بلند مدت
موضع زیردست	موضع بالادست
خودآگاهی کمتر	خودآگاهی بیشتر

مأخذ: ارجریس در شرمهورن، هانت وازبورن، مدیریت رفتار سازمانی، ۲۰۰۵

**تناسب شغل با شخصیت** - تطبیق شرایط لازم برای انجام یک کار و ویژگی‌های شخصیتی، طی دو دهه اخیر مورد توجه زیاد قرار گرفته است. در نظریه معروف جان هالند<sup>۲۷۹</sup> دربارهٔ تناسب شغل با شخصیت<sup>۲۸۰</sup> این موضوع به بهترین وجه بیان شده است. این نظریه بر این اندیشه استوار است که رغبت یا علاقه فرد با محیط کارش متناسب است. هالند شش نوع شخصیت ارائه می‌کند و پیشنهاد می‌نماید که رضایت شغلی و میل به ترک شغل به درجه‌ای بستگی دارد که فرد می‌تواند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز شخصیت خود را با محیط خودش وفق دهد.

هر یک از این شش نوع شخصیت با محیط شغلی خاص خود انطباق دارد. جدول ۷، این شخصیت‌ها و ویژگی‌های آنها همراه با مثال‌هایی از مشاغل مناسب نشان می‌دهد.

<sup>۲۷۹</sup> - John Holland

<sup>۲۸۰</sup> - Personality-job fit theory

□ تناسب شغل با شخصیت، شش نوع شخصیت را مشخص می‌کند و پیشنهاد می‌نماید که تناسب بین نوع شخصیت و محیط شغلی میزان رضایت و ترک حرفه را تعیین می‌کند.

هالند یک پرسشنامه در رابطه با اولویت‌های شغلی تهیه کرده است که ۱۶۰ عنوان شغل را در بر می‌گیرد. پاسخ‌دهندگان مشخص می‌کنند کدام شغل رادوست دارند یا ندارند و پاسخ‌هایشان نوع شخصیت را تعیین می‌نماید. با استفاده از این روش، تحقیق قویاً شکل ۱ را حمایت می‌کند. این شکل نشان می‌دهد که هر قدر این مشاغل به هم نزدیک‌تر باشند، با هم سازگارترند. مشاغل هم‌جوار کاملاً مشابه‌اند ولی آنها که در دو رأس غیرهم‌جوار یا قرار می‌گیرند، متفاوت هستند.

جدول ۷: تناسب شغل با شخصیت		
شغل مناسب	ویژگی شخصیتی	
مکانیک، متصدی دستگاه حفاری، کارگر خط مونتاز، کشاورز	کم‌رو، با فراست، با ثبات، و مرد عمل است.	۱- واقع‌گرا <sup>۲۸۱</sup> : فعالیت‌های فیزیکی را ترجیح می‌دهد که به مهارت، قدرت بدنی و هماهنگی نیاز دارند.
زیست‌شناس، اقتصاددان، ریاضی‌دان، خبرنگار	تحلیل‌گر، کنجکاو، استقلال‌طلب	۲- کاوشگر <sup>۲۸۲</sup> : فعالیت‌هایی را ترجیح می‌دهد که به فکر کردن، سازمان‌دهی و درک مطلب نیاز دارند.
مددکار اجتماعی، معلم، مشاور، روان‌شناس بالینی	خوش‌مشرب، دوستانه، دارای روحیه همکاری، طرف مقابل را درک می‌کند	۳- اجتماعی <sup>۲۸۳</sup> : کارهایی را ترجیح می‌دهد که در رابطه با کمک و رشد دیگران باشد.
حسابدار، مدیر شرکت، متصدی خدمات بانکی، منشی	توافق‌پذیر، کارا، مرد عمل، انعطاف‌ناپذیر	۴- سنت‌گرا <sup>۲۸۴</sup> : فعالیت‌هایی را ترجیح می‌دهد که به اجرای قوانین، نظم و نداشتن ابهام نیاز دارند.

۲۸۱ - Realistic

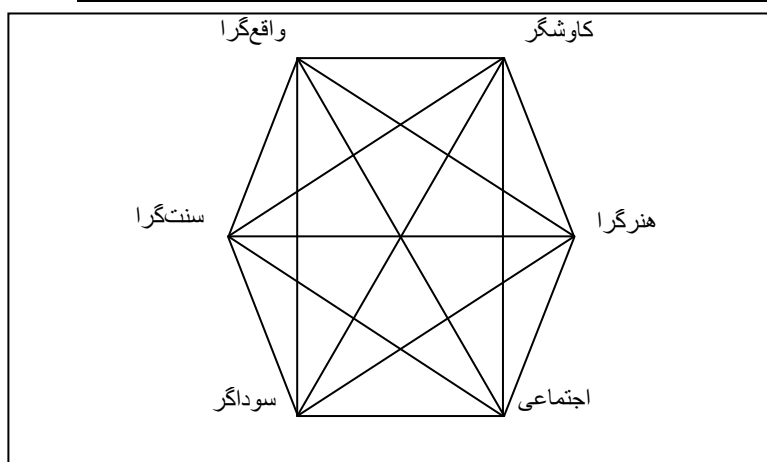
۲۸۲ - Investigative

۲۸۳ - Social

۲۸۴ - Conventional

<p>وکیل دعاوی، بنگاه‌دار معاملات ملکی، متخصص روابط عمومی، مدیر کسب و کارهای کوچک</p>	<p>دارای اعتماد به نفس، جاه‌طلب، پرانرژی، سلطه‌جو</p>	<p>۵- سوداگر<sup>۲۸۵</sup>: کارهایی را ترجیح می‌دهد که جنبه ارتباطات کلامی (حرف زدن) داشته باشد تا بتوان با استفاده از فرصت دیگران را تحت تأثیر قرار داد و قدرت را به دست آورد.</p>
<p>نقاش، موسیقی‌دان، نویسنده، تزیینات داخلی</p>	<p>اندیشه پرداز، آرمان‌گرا، عاطفی، غیرعملی (در مقایسه با واقع‌گرا)</p>	<p>۶- هنرگرا<sup>۲۸۶</sup>: فعالیت‌هایی را ترجیح می‌دهد که مبهم و نامنظم باشد و خلاقیت را فراهم سازد.</p>

مأخذ: رابینز، مدیریت رفتار سازمانی



شکل (۱): رابطه میان انواع مشاغل و شخصیت

Source: Psychological Assessment Resources (1992) in Robbins, 2003.

## ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها

ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها به عنوان خصیصه‌های تفاوت فردی از لحاظ تأثیر بر رفتار سازمانی بسیار حائز اهمیت‌اند.

<sup>۲۸۵</sup> - Enterprising

<sup>۲۸۶</sup> - Artistic

## ارزش‌های افراد

ارزش‌ها می‌توانند به عنوان ترجیحات کلی مربوط به اقدامات یا نتایج تعریف شوند. بر این اساس، ارزش‌ها حس درست یا غلط بودن آن چیزی که "باید" باشد را منعکس می‌سازند. به عنوان مثال، "همه باید از حقوق برابر برخوردار باشند" و "با مردم باید با احترام و متناسب با شأن والای انسانی رفتار نمود" ارزش‌ها را نشان می‌دهند. ارزش‌ها گرایش دارند که بر طرز تلقی‌ها و رفتارها اثر بگذارند. به عنوان مثال، اگر شما به حقوق مساوی برای افراد ارزش قائل باشید و بخواهید برای سازمانی کار کنید که با مدیران به مراتب رفتاری بهتر از کارکنان داشته باشد، شما ممکن است نسبت به این سازمان طرز تلقی منفی پیدا کنید. نتیجتاً شما ممکن است عملکرد خوبی ارائه ندهید یا شاید سازمان را ترک کنید.

**منابع و انواع ارزش‌ها** - شرکاء، دوستان، معلمان، و گروه‌های مرجع بیرونی تماماً می‌توانند بر ارزش‌های فردی تأثیر بگذارند. در واقع، ارزش‌های افراد محصول یادگیری تجربه‌ای است که آنان در فرهنگی که زندگی می‌کنند، با آنها مواجه می‌شوند. همان‌طور که یادگیری و تجارب افراد متفاوتند، ارزش‌ها نیز با هم فرق دارند. چنین تفاوت‌هایی احتمالاً بسیار عمیق‌اند و تغییر آنها مشکل است (ولی غیر ممکن نیست). منشاء بسیاری از این ارزش‌ها به کودکی و روشی که فرد تربیت می‌شود، بر می‌گردد.

طبقه‌بندی میلتون روکیچ<sup>۲۸۷</sup> از ارزش‌ها - روکیچ روان‌شناس برجسته، یک سلسله از ارزش‌ها را در دو گروه طبقه‌بندی کرده است: ارزش‌های نهایی<sup>۲۸۸</sup>، منعکس‌کننده ترجیحاتی هستند که افراد می‌خواهند در دوره حیات‌شان به آنها دست یابند.

روکیچ ۱۸ ارزش نهایی و ۱۸ ارزش وسیله‌ای را که در شکل (۴-۵) خلاصه شده‌اند، فهرست کرده است. ارزش‌های وسیله‌ای<sup>۲۸۹</sup> وسایل دست‌یابی به هدف‌های نهایی را منعکس می‌سازند.

این ارزش‌ها نشان می‌دهند که چگونه شما به هدف‌های مهم نهایی دست‌یابی پیدا می‌کنید (بسته به اهمیت نسبی که شما به ارزش‌های وسیله‌ای قائل هستید).

طبقه‌بندی گوردن آلپورت<sup>۲۹۰</sup> از ارزش‌ها - طبقه‌بندی دیگری از ارزش‌های انسانی توسط آلپورت (روان‌شناس) و همکاران وی در ۱۹۳۱ ارائه شده است. این ارزش‌ها شش نوع عمده را در بر می‌گیرند:

۱. نظری - علاقه به کشف حقایق از طریق استدلال و تفکر نظام یافته.
۲. اقتصادی - علاقه به سودمندی و عملی بودن، شامل تجمع ثروت.

---

<sup>۲۸۷</sup> - Milton Rokeach

<sup>۲۸۸</sup> - Terminal values

□ ارزش‌های نهایی، ترجیحات شخصی را در رابطه با دست‌یابی به هدف نهایی نشان می‌دهند.

<sup>۲۸۹</sup> - Instrumental values

<sup>۲۹۰</sup> - Gordon Alport

□ ارزش‌های وسیله‌ای، باورهای یک شخص را دربارهٔ وسایلی برای دست‌یابی به هدف مطلوب منعکس می‌سازند.

۳. زیبا شناسی - علاقه به زیبایی، شکل و هماهنگی هنری.

۴. اجتماعی - علاقه به مردم و محبت در روابط انسانی.

۵. سیاسی - علاقه به کسب قدرت و نفوذگذاری بر سایر افراد.

۶. مذهبی - علاقه به وحدت و درک جهان هستی به طور کلی.

این طبقه‌بندی تأثیر عمده‌ای بر ادبیات مربوط به ارزش‌ها داشته است، لکن صرفاً به کارکنان و محیط کار اختصاص ندارند. ولی در سال ۱۹۹۰ یک طبقه‌بندی جدید توسط مگ‌لینو<sup>۲۹۱</sup> و همکارانش تدوین شده که مخصوص کارکنان در محیط کار است و با رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد.

### جدول ۸: ارزش‌های وسیله‌ای و نهایی پیشنهادی روکیچ

ارزش‌های وسیله‌ای	ارزش‌های نهایی
۱. جاه‌طلبی (سخت‌کوشی)	یک زندگی راحت (توأم با موفقیت)
۲. وسعت نظر (ذهن باز)	یک زندگی پر هیجان
۳. قابلیت (شایستگی، مؤثر)	حس موفقیت (توفیق پایدار)
۴. بشاش (با مسرت، خوشحال)	دنیایی پر از صلح و صفا (بدون جنگ و تنش)
۵. تمیزی (بدون آلودگی)	جهانی زیبا (زیبایی طبیعت و هنر)
۶. شجاعت (دفاع از عقاید و باورهای خود، اعتقاد راسخ)	برابری (فرصت یکسان برای همه)
۷. امنیت خانوادگی (مراقبت از نزدیکان)	گذشت و ایثار (تمایل به عفو و بخشش)
۸. فایده بخشی (کار کردن برای رفاه دیگران)	آزادی (استقلال حق انتخاب)
۹. صداقت (صمیمی، راستگویی)	شاد (راضی و قانع)
۱۰. خلاقیت (ابداع)	آرامش درونی (فارغ از تضاد درونی)
۱۱. استقلال (متکی به نفس)	وارسته (صمیمیت معنوی)

امنیت ملی (مصون از حمله)	۱۲. روشنفکر (هوشیاری)
با نشاط (داشتن زندگی پر لذت)	۱۳. منطقی (معقول)
رستگاری (حیات جاودانه)	۱۴. دوست داشتنی (محبت، مهربانی)
احترام به خود	۱۵. فرمانبردار (اطاعت، وظیفه‌شناس)
شهرت اجتماعی (کسب احترام و تحسین و ستایش)	۱۶. ادب (رفتار خوشایند)
دوستی واقعی (مصاحبت)	۱۷. مسئول (قابل اعتماد، مطمئن)
عاقل (بالغ، درک زندگی)	۱۸. خود-کنترلی (منضبط)

مأخذ: شرمهورن، هانت وازبورن، رفتار سازمانی، ۲۰۰۵

طبقه‌بندی مگ‌لینو از ارزش‌ها - مگ‌لینو با کمک همکارانش (الیزابت راولین<sup>۲۹۲</sup>، چریل آدکینز<sup>۲۹۳</sup>) طی تحقیقات در دانشگاه کارولینای

جنوبی (امریکا) ارزش‌ها را به شرح ذیل طبقه‌بندی کرده‌اند:

۱. دست‌یابی به اهداف - تلاش برای انجام کار و جدیت در انجام دادن کارهای سخت در طول عمر.
۲. کمک و توجه به سایرین - کمک به دیگران و علاقه داشتن به مردم.
۳. صداقت - واقعیت را گفتن و انجام کارهایی که صحیح است.
۴. منصف بودن - بی‌طرف بودن و انجام کاری که برای همه منصفانه باشد.

این چهار ارزش در محیط‌های کاری بسیار حائز اهمیت‌اند. لذا این چارچوب می‌تواند برای بررسی ارزش‌ها در رفتار سازمانی مفید

باشد.

**روندها در ارزش‌ها** - ما باید از تحقیقات کاربردی درباره ارزش‌ها و روند آنها در طول زمان آگاه باشیم. دانیل یانکلوویچ<sup>۲۹۴</sup> خاطر

نشان می‌سازد که در جهت دوری جستن از انگیزه‌های اقتصادی، و نزدیک شدن به سمت ارزش‌هایی مانند کار با معنی، استفاده از اوقات فراغت، هویت شخصی و به کمال رساندن خود، حرکتی در جریان است. به عقیده وی، مدیران امروز باید توانایی تشخیص تفاوت و

<sup>۲۹۲</sup> - Elizabeth Ravlin

<sup>۲۹۳</sup> - Cheryl Adkins

<sup>۲۹۴</sup> - Daniel Yankelovich

روندهای ارزش‌ها را در میان کارکنان داشته باشند. به عنوان مثال، یانکلوویچ با توجه به تحقیقات انجام شده می‌گوید که کارکنان جوانی که ارزش‌های‌شان مشابه ارزش‌های سرپرستان‌شان بوده است، بهره‌وری بیشتر داشته‌اند.

## □ طرز تلقی افراد

طرز تلقی‌ها از ارزش‌ها تأثیر می‌پذیرند و از همان منابع به دست می‌آیند: دوستان، معلمان، والدین، و الگوهای نقش. طرز تلقی‌ها بر اشخاص یا اشیاء معینی تمرکز دارند، در حالی که تمرکز ارزش‌ها عمومی است و از طرز تلقی‌ها با ثبات‌تر هستند. "کارکنان باید اجازه مشارکت داشته باشند" یک ارزش است. لکن احساس مثبت یا منفی شما درباره شغل‌تان، به سبب اینکه به شما اجازه مشارکت داده است، یک طرز تلقی است. طرز تلقی<sup>۲۹۵</sup> عبارت است از تمایل به عکس‌العمل مثبت یا منفی درباره شخص یا شیء در یک محیط. به عنوان مثال، وقتی می‌گویید که شخص یا شیء را "دوست دارید" یا "ندارید" یک طرز تلقی را بیان می‌کنید.

باید توجه داشت که وقتی طرز تلقی بیان شود، عقیده نام دارد. در واقع عقاید<sup>۲۹۶</sup> بیان کلامی طرز تلقی‌ها هستند. طرز تلقی مانند یک ارزش، از چیزهایی که مردم می‌گویند (غیر رسمی یا رسمی مانند نظرخواهی) یا از رفتار آنها/استنباط می‌شود.

## □ عناصر ایجاد طرز تلقی‌ها

اعتقادات و ارزش‌های گذشته، عنصر شناخت<sup>۲۹۷</sup> طرز تلقی را به وجود می‌آورد که عبارتند از: باورها، اعتقادات، دانش، یا اطلاعاتی که یک شخص در اختیار دارد. شکل (2) طرز تلقی‌ها را به همراه سوابق و نتیجه نشان می‌دهد. باورها اندیشه‌هایی را که فرد نسبت به شخصی یا چیزی دارد یا نتیجه‌گیری می‌کند، منعکس می‌سازند. به عنوان مثال، این جمله که، "شغل من مسئولیت ندارد" یک باور است. البته باورها ممکن است صحیح باشند یا نباشند. بالعکس، جمله "مسئولیت مهم است" یک جنبه دیگر عنصر شناخت است که ارزش زیربنایی این باور را نشان می‌دهد.

عنصر اثرگذار<sup>۲۹۸</sup> یک طرز تلقی، احساس خاصی است که از تأثیر سوابق ناشی می‌شود و طرز تلقی واقعی را شکل می‌دهد. به عنوان مثال، فرد اظهار می‌دارد که "من شغلم را دوست ندارم". این طرز تلقی منفی، عنصر رفتاری<sup>۲۹۹</sup> دارد که عبارت است از قصد رفتاری مشخص که بر اساس احساس یا طرز تلقی معینی است، مانند "می‌خواهم از شغلم استعفاء بدهم".

---

۲۹۵ - Attitude

□ طرز تلقی، به عنوان تمایل به عکس‌العمل مثبت یا منفی درباره شخص یا شیء در یک محیط تعریف می‌شود.

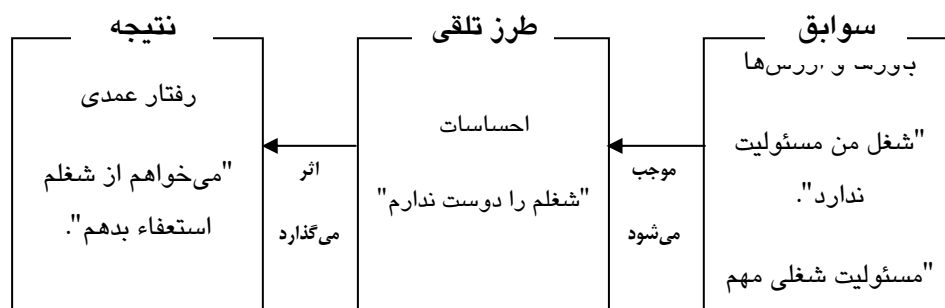
۲۹۶ - Beliefs

□ عقاید، بیان کلامی طرز تلقی‌ها هستند.

۲۹۷ - Cognitive component

۲۹۸ - Affective component

□ عنصر اثرگذار یک طرز تلقی عبارت است از احساس خاصی که از تأثیر سوابق ناشی می‌شود.



شکل (۲): یک مثال مربوط به کار سه عنصر طرز تلقی

مأخذ: شرمهورن، هانت وازبورن، رفتار سازمانی، ۲۰۰۵

### □ رابطه طرز تلقی و رفتار

باید دانست که رابطه بین طرز تلقی و رفتار، در واقع بالقوه است. طرز تلقی به رفتار عمدی منجر می‌شود، این قصد ممکن است در شرایطی متحقق بشود یا نشود. باید توجه داشت که اولاً هر چه طرز تلقی‌ها و رفتارها مشخص‌تر باشند، رابطه قوی‌تر است. ثانیاً، مهم این است که برای اجرای قصد، آزادی عمل وجود داشته باشد. ثالثاً، زمانی که فرد تجربه قبلی با طرز تلقی بیان شده داشته باشد، ارتباط طرز تلقی با رفتار قوی‌تر است.

با وجود اینکه طرز تلقی همیشه پیش‌بینی‌کننده رفتار نیست، لکن برای مدیران آگاهی از ارتباط بین طرز تلقی و رفتار بالقوه یا عمدی بسیار حائز اهمیت است. طرز تلقی نامطلوب در شکل رضایت شغلی پایین می‌تواند به نرخ ترک خدمت بالا، غیبت، تأخیر و حتی به بهداشت جسمی و روحی صدمه وارد سازد. بنابراین، یکی از مسئولیت‌های مدیران این است که طرز تلقی را بشناسند و سوابق مؤثر و کاربردهای بالقوه طرز تلقی را درک کنند.

نظریه ناهمسانی شناختی<sup>۳۰۰</sup> - در اواخر دهه ۱۹۵۰ یک روان‌شناس اجتماعی برجسته به نام لئون فستیگر<sup>۳۰۱</sup> نظریه ناهمسانی شناختی را ارائه کرد. بر اساس این نظریه سعی می‌شود تا رابطه بین طرز تلقی و رفتار تعیین و توجیه شود. ناهمسانی یعنی نداشتن ثبات رویه در رفتار.

۲۹۹ - Behavioral component

□ عنصر رفتاری، عبارت است از قصد رفتار شخص بر مبنای احساس یا طرز تلقی معینی.

۳۰۰ - Cognitive dissonance theory

□ ناهمسانی شناخت، حالت عدم ثبات رویه بین طرز تلقی فرد و رفتار را توصیف می‌نماید.

۳۰۱ - Leon Festinger



ناهمسانی شناختی به هر نوع ناسازگاری اطلاق می‌شود که امکان دارد یک نفر بین دو یا چند طرز تلقی خود داشته باشد. فستینگر استدلال می‌کند که هر نوع ناهمسانی یا نداشتن ثبات رویه در رفتار ناخوشایند است. و اینکه فرد همواره می‌کوشد تا این ناهمسانی را کاهش دهد. بنابراین، در هر کجا که امکان‌پذیر باشد، افراد می‌کوشند تا در رفتار خود دارای نوعی ثبات باشند. بدیهی است که هیچ کس نمی‌تواند به صورت کامل همیشه رفتاری همسان داشته باشد. سه روش برای کاهش یا حذف ناهمسانی شناخت عبارتند از: تغییر طرز تلقی، تغییر رفتار آتی، و ایجاد روش‌های جدید برای توضیح یا عقلانی نمودن این ناهمسانی (رابینز، ۲۰۰۳).

نظریه ناهمسانی شناختی چه کاربردهایی در سازمان دارد؟ با استفاده از این نظریه می‌توان میل شخص به داشتن نوعی طرز تلقی و تغییر در رفتار را پیش‌بینی کرد. به عنوان مثال، اگر فرد باید با توجه به ضرورت شغلش چیزی بگوید یا کاری بکند که با طرز تلقی‌اش در تضاد باشد، در آن صورت وی در طرز تلقی خود تجدیدنظر خواهد کرد. علاوه بر این، پس از تعدیل ناهمسانی در رفتار به سبب نقشی که چون اهمیت، اجبار یا پاداش در این صحنه ایفا می‌کنند، هر قدر تفاوت بین دو رفتار بیشتر باشد، میزان فشاری که بر فرد وارد می‌آید تا این پدیده را کاهش دهد، بیشتر خواهد بود.

### تفاوت‌های ادراکی افراد

ادراک<sup>۳۰۲</sup>، فرایندی است که افراد به وسیله آن پنداشت‌ها و برداشت‌هایی را که از محیط خود دارند، تنظیم می‌کنند و به این وسیله به آن معنا می‌دهند. این اطلاعات توسط پنج حس بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی دریافت می‌شود. ادراک و واقعیت لزوماً یک چیز نیستند.

از طریق ادراک، افراد داده‌های اطلاعاتی را به پاسخ‌هایی در ارتباط با احساسات و اقدام پردازش می‌کنند. ادراک یک روش شکل دادن به نظرات درباره خودمان، سایر افراد و تجارب زندگی روزمره است. آن در واقع غربال یا صافی است که اطلاعات قبل از اینکه بر افراد اثر بگذارند، از آن می‌گذرند. بنابراین، کیفیت یا دقت ادراک فرد، تأثیر عمده‌ای بر پاسخ‌هایی به وضعیت معین دارد.

### □ عواملی که بر ادراک اثر می‌گذارند

عواملی که به ادراک و فرایند ادراکی در میان افراد در محیط کار کمک می‌کنند، می‌توانند در شخص ادراک کننده، موضوع مورد ادراک و یا در محتوای موقعیت وجود داشته باشند.

**شخص ادراک کننده** - هنگامی که شخص به چیزی می‌نگرد و می‌کوشد تا آنچه را می‌بیند تفسیر نماید، آن تفسیر شدیداً تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی فرد مزبور قرار می‌گیرد. برخی از ویژگی‌های شخصی، یعنی طرز تلقی، انگیزش، علاقه، تجربه گذشته و انتظارات شخصی بر نوع ادراک فرد اثر می‌گذارند.

**موضوع مورد ادراک** - ویژگی‌های آنچه که مشاهده می‌کنیم، می‌توانند بر چیزی که ادراک می‌کنیم اثر بگذارند. به عنوان مثال، در یک گروه یا جمعیت افراد شلوغ و پر سر و صدا بیش از افراد ساکت و آرام جلب توجه خواهند کرد. حرکت، صدا، بزرگی و کوچکی و سایر ویژگی‌های چیزهایی که مشاهده می‌شوند، می‌توانند دیدگاه مشاهده‌کننده را تعیین نمایند.

**موقعیت** - زمینه‌ای که ما رویدادها را در آن می‌بینیم اهمیت زیادی دارد. اجزای محیط اطراف بر پنداشت و ادراک ما اثر می‌گذارند.

## □ تحریف‌های ادراکی متداول

چند نوع تحریف ادراکی متداول که باعث می‌شوند ادراک با دقت و صحت صورت نگیرد، وجود دارد. اینها عبارتند از کلیشه‌سازی، خطای هاله‌ای ادراک انتخابی، فرافکنی، و انتظاری.

**کلیشه‌سازی**<sup>۳۰۳</sup> - یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص، ویژگی‌های مشابه دارند. به عنوان مثال، او ممکن است زنان را افرادی بداند که مدیران کارآمدی نمی‌توانند باشند یا اینکه افراد مسن تلاش نمی‌کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند. لذا این ادراک مانع تشخیص تفاوت‌های فردی می‌شود و موجب می‌گردد که مدیران افراد را نشناسند و ارزیابی درستی از نیازها، ترجیحات و توانایی‌های آنان نداشته باشند.

**خطای هاله‌ای** - یک مدیر ممکن است ارزیابی کلی یک شخص را بر مبنای یک ویژگی استوار سازد. داشتن "انضباط" یا "همکاری" خوب ممکن است موجب شود که تصویر مطلوبی از کارمند در ذهن مدیر جای بگیرد و لذا تمام ویژگی‌ها و عوامل مؤثر بر عملکرد وی را مناسب ارزیابی کند. به این ترتیب، نتیجه خطای هاله‌ای نیز مانند کلیشه‌سازی این است که تفاوت‌های فردی مبهم می‌شود (لوتانز<sup>۳۰۴</sup>، ۲۰۰۵).

**ادراک انتخابی** - ادراک انتخابی عبارت است از نوعی گرایش برای جدا کردن جنبه‌هایی از یک موقعیت، شخص یا شیئی که با نیازها، ارزش‌ها یا طرز تلقی خودمان سازگار است. در یک تحقیق کلاسیک، این نوع برداشت درباره‌ی مدیران یک کارخانه مشخص شده است. وقتی از مدیران کارخانه خواسته شد که مسائل کلیدی مربوط به یک مسأله جامع سیاست‌بازرگانی‌زا مشخص کنند، هر یک از مدیران مسائل مشابه با حوزه خودش را انتخاب کرد.

**ادراک فرافکنی** - یک مدیر ممکن است تصور کند که زیردستانش مشابه خودش هستند. لذا مدیری که مسئولیت‌های مضاعف و کار معارضه‌جویانه را با اشتیاق می‌پذیرد، ممکن است انتظار داشته باشد که زیردستانش هم به همین نحو عمل کنند. این طرز تلقی توانایی مدیر را در تشخیص تفاوت‌های فردی محدود می‌کند.

**ادراک انتظاری** - ادراک انتظاری گرایشی است برای ایجاد یا پیدا کردن آنچه در موقعیت‌ها یا اشخاص مورد نظر است. این نوع ادراک اغلب به عنوان "پیش‌گویی خوشایند خویش"<sup>۳۰۵</sup> یا "عارضه پیگمالیون"<sup>۳۰۶</sup> نیز خوانده می‌شود. پیگمالیون یک مجسمه‌ساز افسانه‌ای یونان بود

۳۰۳ - Stereotyping

۳۰۴ - Luthans

که پیکر همسر خود را نیز خلق کرد و سپس او را مجبور کرد که زنده شود. انتظارات او به وقوع پیوست! به این ترتیب برداشت انتظاری ممکن است در سازمان شرایطی ایجاد کنید که انتظارش را داشتید(دفت<sup>۳۰۷</sup>).

پیش‌گویی خوشایند خویش<sup>\*</sup> (یا خودشیفتگی) می‌تواند پیامدهای مثبت هم داشته باشد (جدول ۹). تحقیقات نشان داده است که وقتی معلمان معتقد باشند که یک دسته از شاگردان مستعدتر هستند، آنها عملاً به علت انتظار معلمان‌شان مستعدتر می‌شوند. یک مثال خوب در این مورد تحقیق رابرت روزنتال<sup>۳۰۸</sup> و لنور جاکوبسن<sup>۳۰۹</sup> است. این دو در اول سال تحصیلی اسامی ۲۰ درصد شاگردان مدرسه‌ای را از ۱۸ کلاس درس به معلمان ذریب‌داده دادند و گفتند که پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در آزمون استعداد تحصیلی نشان داده‌اند. لکن اسامی ممتازان بالقوه عملاً به طور تصادفی انتخاب شده بود و ممتازان بالقوه و سایر شاگردان فقط در ذهن معلم بود. در آزمون پایان سال تحصیلی نتیجه این شد که تفاوت محسوسی در ممتازان بالقوه به وجود آمد(روزنتال و جاکوبسن، ۱۹۶۸).

#### جدول ۹: ایجاد پیش‌گویی خوشایند خویش برای کارکنان

- جوّ میان فردی گرمی را بین زیردستان و خودتان به وجود آورید.
- به زیردستان درباره عملکردشان بازخور نشان دهید (با توجه به عملکردشان هر چه ممکن است، مثبت باشید).
- وقت بیشتری را با زیردستان صرف کنید تا مهارت شغلی را بهتر یاد بگیرند.
- برای زیردستان فرصت‌های بیشتری را برای سؤال کردن فراهم کنید.

مأخذ: شرمهورن، هانت وازبورن، رفتار سازمانی، ۲۰۰۵

<sup>۳۰۵</sup> - Self-fulfilling prophecy

<sup>۳۰۶</sup> - Pygmalion effect

<sup>307</sup> - Luthans

□ پیش‌گویی خوشایند خویش، گرایشی است برای ایجاد یا پیدا کردن آنچه در موقعیت‌ها یا اشخاص مورد نظر است.

<sup>۳۰۸</sup> - Robert Rosenthal

<sup>۳۰۹</sup> - Lenore Jacobson

## نظریه اسناد<sup>۳۱۰</sup>

ما وقتی افراد را مشاهده می‌کنیم، می‌کوشیم به علت رفتارهای خاص آنان پی ببریم. با توجه به این نظریه هنگام مشاهده رفتار یک فرد در صدد بر می‌آییم مشخص کنیم که آیا این رفتار علت بیرونی دارد یا درونی؟ وقوف به رفتار فرد مستلزم توجه به سه عامل است: ۱- تفاوت قائل شدن در رفتارهای مختلف فرد در زمان‌های گوناگون، ۲- همانندسازی رفتار در موقعیت‌های مشابه، ۳- ثبات رویه در رفتار.

تفاوت قائل شدن در رفتارهای مختلف به این امر مربوط می‌شود که آیا فرد در موقعیت‌های گوناگون به شیوه‌های متفاوت رفتار می‌کند. رفتارهای عادی احتمالاً به عامل خارجی نسبت داده می‌شود. لکن رفتارهای اتفاقی ممکن است به حساب عامل داخلی گذاشته شود (کریتنر و کینیکی<sup>۳۱۱</sup>).

همانندسازی رفتار هنگامی است که چند نفر در یک موقعیت خاص رفتار مشابه از خود نشان دهند. به عنوان مثال، همه اینها از یک مسیر به سازمان می‌آیند و با تأخیر وارد می‌شوند. در این قبیل موارد سوءرفتار احتمالاً به عامل بیرونی نسبت داده می‌شود. لکن اگر چند نفر که از همان مسیر می‌آیند به موقع حضور یابند و یک فرد با تأخیر وارد شود، در این صورت باید تأخیر را به حساب یک عامل درونی گذاشت.

ثبات رویه در رفتار قضاوت‌های متفاوتی را در بر دارد. به عنوان مثال، چنانچه دو کارمند هر دو ده دقیقه با تأخیر وارد سازمان شده باشند، اما اولی هر روز با تأخیر حضور می‌یابد و دومی ظرف شش ماه گذشته اولین بار تأخیر داشته است. رفتار نفر اول احتمالاً به عامل درونی و رفتار نفر دوم به عامل بیرونی نسبت داده می‌شود.

دو اشتباه در این تئوری وجود دارد که موضوع نسبت دادن رفتار به افراد را مخدوش می‌سازند. شواهد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه هنگام قضاوت درباره دیگران تمایل داریم تا درباره عوامل بیرونی مبالغه نماییم و تأثیر عوامل داخلی را کمتر از مقدار واقعی به حساب آوریم. این امر را اشتباه بنیادی<sup>۳۱۲</sup> می‌نامند. به عنوان مثال، در یک تحقیق از مدیران خواسته شد که عوامل مؤثر در عملکرد ضعیف کارکنان را مشخص نمایند. مدیران ضعف عملکرد را به عدم توانایی نسبت دادند تا به فقدان پشتیبانی. اما وقتی از مدیران خواسته شد که عوامل مؤثر بر عملکرد خود را بیان کنند، اعلام داشتند کمبود پشتیبانی، یعنی عامل بیرونی را ذکر نمودند، یعنی تعصب فردی<sup>۳۱۳</sup> موجب شد که برداشت آنان از عملکرد خودشان دچار تحریف شود (شرمرهورن، هانت وازبورن).

نکته قابل توجه در مورد نظریه اسناد این است که این نظریه در کشورهایی که فردگرا هستند بیشتر قابل تأمل است. در کشورهایی که به صورت سنتی جمع‌گرا هستند (مانند ژاپن و کره جنوبی) نسبت به کاربرد این تئوری باید احتیاط کرد.

<sup>۳۱۰</sup> - Attribution theory

<sup>۳۱۱</sup> - Kreitner & Kinicki

<sup>۳۱۲</sup> - Fundamental attribution error

<sup>۳۱۳</sup> - Self-serving bias



## خلاصه

- تنوع نیروی کار، الگوی تفاوت‌های جمعیتی است با توجه به سن، جنسیت، نژاد، ملیت اصلی، و سایر ویژگی‌هایی که کمک می‌کند تا اعضای یک نیروی کار را از هم متمایز سازیم.
- تغییرات جمعیتی در نیروی کار تأثیر عمده‌ای بر مدیریت سازمان‌های امروزی دارند. ارزش قائل شدن و مدیریت چنین تنوعی به طور روز افزون حائز اهمیت می‌شود تا رقابت سازمانی را افزایش دهد و موجبات توسعه را فراهم سازد.
- بهترین سازمان‌ها و مدیران به تنوع نیروی کار ارجح می‌نهند و برای افراد از بابت استعدادها و توانایی‌هایشان احترام قائلند.
- متأسفانه، تعصب و تبعیض هنوز در محیط‌های کاری وجود دارد. عارضه سقف شیشه‌ای عبارت است از یک مانع نامرئی که ممکن است پیشرفت مسیر شغلی اعضای گروه اقلیت را در پاره‌ای شرایط محدود سازد.

### تفاوت‌های فردی که عمده ترین تعاریف آن عبارتند از:

- تفاوت‌های فردی عبارتند از: ویژگی‌های شخصی که هر انسان را منحصر به فرد می‌سازد.
  - تفاوت‌های فردی مربوط به مدیریت در رفتار سازمانی، توانایی‌ها و مهارت‌ها، ویژگی‌های جمعیتی، عوامل شخصیتی، ارزش‌ها و طرز تلقی را در بر می‌گیرد.
- اینکه استعداد و توانایی میان افراد چه مفهومی دارند، از مباحث بعدی بود، استعداد نشان‌دهنده قابلیت شخص برای یادگیری است، در حالیکه توانایی، ظرفیت موجود فرد را برای انجام فعالیت‌های گوناگون که برای انجام شغل معینی لازم‌اند، مشکل می‌سازد. استعدادهای فیزیکی و ذهنی و توانایی‌ها برای انطباق افراد به مشاغل سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

ویژگی‌های شخصیتی افراد و کاربردی که این بحث می‌تواند در رفتار سازمانی داشته باشد از نکات بعدی مطرح در این فصل بودند.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - تنوع نیروی کار اساساً بیانگر چیست؟

الف - وجود تفاوت‌های جمعیتی از حیث سن، جنسیت، نژاد، قومیت، ملیت اصلی، و خصوصیات جسمانی

ب - وجود تفاوت‌های جمعیتی از حیث سن

ج - وجود تفاوت‌های جمعیتی از حیث جنسیت

د - وجود تفاوت‌های جمعیتی از حیث قومیت و ملیت

۲ - تبعیض درباره اقلیت‌ها یعنی

الف - حقوق ناکافی پرداخت شود

ب - رفتار ناعادلانه با افراد شود

ج - افراد به سبب تعصب و رزوی از مزایای کامل عضویت سازمانی محروم شوند

د - الف و ب

۳ - توانایی عبارت است از

الف. داشتن ظرفیت انجام کار خاص به نحو احسن

ب. استعداد انجام کار

ج. تمایل و انگیزه انجام کار

د. هر سه مورد فوق

۴- .... مبنای اصلی عملکرد در هر شغلی است

الف - استعداد

ب - انگیزه

ج - پشتکار

د - توانایی

۵ - .... نشان‌دهنده قابلیت شخص برای یادگیری است

الف - توانایی

ب - پشتکار

ج - استعداد

د - انگیزه

۶ - ..... از متداول‌ترین ویژگی‌های جمعیتی در تنوع نیروی کار به شمار می‌روند.

الف - سن، جنسیت، نژاد و قومیت

ب - سن و جنسیت

ج - نژاد و قومیت

د - سن و نژاد

۷ - وقتی یک مدیر ارزیابی کلی یک شخص را بر مبنای یک ویژگی استوار سازد

الف - کلیشه سازی

ب - خطای هاله ای



ج - ادراک انتخابی

د - آسان گیری

۸- وقتی یک مدیر تصور کند که زیردستانش مشابه خودش هستند

الف - فرافکنی

ب - کلیشه سازی

ج - هاله ای

د - آسان گیری

## فصل سیزدهم

### تغییر مفهوم کار و مدیریت استرس

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم بیکاری و تغییر معنای زمان چیست؟
- تمایز پاداشهای درونی و بیرونی کدام است؟
- عوامل نه گانه تاثیرگذار محیطی بر شاغلان چیستند؟
- تفاوت مشاغل کاذب و آزاد چیست؟
- استرس چیست؟
- مراحل که هنگام رویارو شدن با استرس ظاهر می شود، کدامند؟
- منابع استرس آفرین چیست؟
- شیوه های تعیین سطح مطلوب و بهینه استرس برای افراد کدام است؟
- اجزای تشکیل دهنده تحول سازمانی کدامند؟
- چگونه تحول برنامه ریزی شده را می توان اداره کرد؟
- چگونه بهبود سازمانی می تواند به بهبود مستمر کمک کند؟

● چگونه مدیران می توانند به بهترین وجه با استرس های (فشار عصبی) محل کار برخورد کنند؟

معضل بیکاری امروزه نه تنها در میان طبقات اجتماعی بلکه عمدتاً در میان گروه‌های دارای دانش و مهارت نیز افزایش یافته است. بدین ترتیب بیکاری محدود به قشر ضعیف جامعه نمی‌باشد و طبقه متوسط و متخصص جامعه نیز در حفظ مشاغل خود احساس نگرانی و ناامنی می‌کنند.

اما در این میان افرادی در مقابل بیکاری آسیب‌پذیر هستند که منابع مالی کمتری دارند تا با استفاده از این منابع تبعات بیکاری خود را کاهش دهند. بخش اصلی بیکاران، عمدتاً مربوط به افرادی می‌شود که برای یافتن شغل با حقوق کافی و مناسب تلاش می‌کنند. برای افراد بیکار این نکته اهمیت شایانی دارد که مردم آنها را افرادی فعال و در جستجوی کار و تلاش لحاظ کنند. نتیجه منطقی این ایده عبارت است از اینکه افراد بیکار در صورت بیکار ماندن باید خود را مقصر اصلی بدانند. ایده یاد شده این حقیقت را نادیده می‌گیرد که آمار متقاضیان شغل فراتر از فرصتهای شغلی موجود می‌باشد.

از جمله آثار بیکاری، ایجاد استرس در بین فاقدین شغل است. در این فصل ضمن بررسی مدیریت استرس از این منظر، منابع استرس آفرین در بین شاغلین نیز بررسی و نحوه مدیریت صحیح آن مرور می‌شود.

## اثرات بیکاری

تحقیقات در دهه ۱۹۳۰ اثرات منفی بیکاری در طبقه مرفه را آشکار می‌کند. اکثریت افراد بیکار دارای بیماری و افسردگی مزمن می‌باشند. اثر بیکاری در سراسر جهان یکسان نمی‌باشد و اقلیت کوچکی در زمینه اثرات روانی بیکاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اقلیت کوچکی نیز از بیکاری به عنوان چالش و فرصتی برای افزایش مهارتها و علائق یاد کرده‌اند. بیکاری در اکثر افراد موجب بروز مشکلات ذهنی و روانی شود. این مشکلات می‌تواند مشتمل بر آزارهای روانی فزاینده از قبیل عصبانیت، افسردگی، کمبود اعتماد به نفس، فقدان هیجان، ناکارآمدی، نداشتن قدرت، انزوای اجتماعی و عدم هماهنگی شود. این آشفتگیها در بسیاری از کشورها مشاهده شده است.

مطالعات کلاسیک در دهه ۱۹۳۰ مفهوم بیکاری را به تفصیل روشن می‌کند. در طی دهه ۱۹۳۰ گروهی از محققان چندین ماه در یک دهکده در کشور استرالیا سکونت کردند و از نابودی صنعت نساجی گزارش تهیه کردند. تحقیقات نشانگر آن بود که اگر چه افراد بیکار دهکده برای سپری کردن ساعات روز اکثر ساعات را در رختخواب سپری می‌کردند، از شیوه دیگری برای گذراندن روز ناتوان بودند. تحقیقات نشان می‌دهد که میزان فعالیتهای آنها کاهش یافته و نیز ساعت این فعالیتهای نظیر خوردن غذا، تغییر یافته است. روزهای آخر هفته آنها با روزهای عادی تلفیق شده است و مفهوم ساعت و زمان در زندگی آنها از بین رفته است. البته حس گم کردن زمان، زنان را کمتر آشفتگی می‌کند، زیرا آنها روش معینی را در زندگی دنبال می‌کنند.

علیرغم کمبودهای اقتصادی ناشی از بیکاری، محققان گزارش می‌دهند که بعضی افراد اعمال غیر منطقی انجام می‌دهند، به عنوان مثال صرف پول جهت خرید کرم و رشد گیاهان به جای کاشت سبزیجات در حالی که از لحاظ غذایی دچار کمبود هستند.

جودا<sup>۳۱۴</sup>، پنج گروه از تجارب روانشناسی را ذکر می کند که معتقد است گروه های بیکار از این تجارب محروم هستند، بنابراین میزان رفاه آنها کاهش می یابد. این تجارب عبارتند از:

ساختار زمانی: که انجام کار در یک چارچوب زمانی را به فرد تحمیل می کند.

روابط اجتماعی: فرد را مجبور به برقراری ارتباط و تعامل با افراد می کند. تلاش و هدف جمعی انجام کار مشخص می کند که اهدافی وجود دارند که فراتر از اهداف فردی می باشد و تحقق آنها مستلزم جمع گرایی می باشد.

هویت و جایگاه اجتماعی: شغل، هویت و جایگاه اجتماعی را از طریق تقسیم کار به فرد تحمیل می کند. فعالیت روزمره اشتغال باعث کارآمدتر شدن بقیه فعالیتهای روزانه می شود.

اما این تجارب روانشناسی تا چه میزان در زندگی فرد نقش دارد؟ یک فرد شاغل با این مقوله ها سر و کار دارد، اما فرد بیکار می بایست تجاربی را در بین این مقوله ها (آنها) بیابد و در غیر این صورت با دشواری مواجه می شود.

چیزی که موجب برتری افراد شاغل می شود، صرفا اطلاع از مقوله های یاد شده نیست، بلکه کیفیت تجربه کسب شده مد نظر است. جودا این حقیقت را نادیده می گیرد که نبود منبع مالی و تقابل با بوروکراسی اداری دو ویژگی فرد بیکار محسوب می شوند که در عدم حس رفاه فرد نقش دارند. همچنین یک فرد بیکار نمی تواند به پنج مقوله تجربه دست یابد. افراد بیکار با دسترسی بهتر به این مقوله ها می توانند از رفاه بیشتری برخوردار شوند. بیکاری ساختارهایی را تخریب می کند که فرد شاغل برای آنها اهمیت قائل می باشد که عبارتند از ساختارهای زمانی، جایگاه، شبکه های اجتماعی که "بوستین و رایت"<sup>۳۱۵</sup> نیز به این موارد اشاره می کنند.

اصولا فرد بیکار با دارا بودن زمان طولانی نباید برای مصاحبت مشکلی داشته باشد. اما مشکل این جاست که وی با وجود داشتن اوقات فراغت بیشتر، وقت چندانی برای آمادگی و حضور در تعاملات اجتماعی نمی گذارند. وارد<sup>۳۱۶</sup> با پیشنهاد یک مدل ذهنی مقوله های تجربی را تشریح کرده است. این مدل مشتمل بر پنج مقوله تجربی است که از جانب جودا مورد تایید قرار گرفته است. وی ۹ تاثیر محیطی اساسی را مورد تاکید قرار می دهد:

- فرصت کنترل: فرصت هر فرد جهت کنترل فعالیتهای و حوادث
- شفافیت محیط: بازخورد نتایج فعالیتهای فرد، اطمینان از آینده و شفافیت درک انتظارات شغلی فرد
- فرصت استفاده از مهارت
- اهداف خارجی
- تنوع

---

<sup>۳۱۴</sup> Juda

<sup>۳۱۵</sup> Bustin & Wright

<sup>۳۱۶</sup> - Wared

- فرصت ارتباط میان اشخاص
- جایگاه برجسته اجتماعی
- فراوانی ثروت
- امنیت فیزیکی

وارد این تاثیرات را به ویتامین تشبیه می کند . بعضی از آنها سلامت ذهنی را به نقطه اطمینان می رسانند و اثر دیگری ندارند. برخی دیگر اثرات مثبت دیگری دارند که تا میزان خاصی نقش تعیین کننده دارند. وارد معتقد است که مشاغل مناسب و نامناسب و بیکاری مناسب و نامناسب بستگی به میزان اثرات یاد شده بر روی افراد دارند.

چارچوب ۹ اصل یاد شده مشخص می کند که به لحاظ روانشناسی چه شغلی برای افراد مناسب است. همچنین دیدگاه گسترده ای در میان افراد بیکار وجود دارد که عبارت است از آنکه آنها نباید مانند افراد تنبل رفتار کنند. حتی اگر شغل موقت داشته باشند بهتر از بیکاری است. نان آور خانه بودن برای مردان در این ارتباط از اهمیت زیادی برخوردار است.

یکی از پاسخ ها به افزایش فزاینده بیکاری عبارت از افزایش آژانس ها و ارائه طرح و ابتکارهایی است که به گسترش تاسیس شرکتها و ایجاد مشاغل جدید منجر می شود. مشاغل جدید معمولاً از نوع خدماتی هستند از قبیل خرده فروشی لباس، آرایشگری، رانندگی، پیکهای تحویل غذا، مکانیک اتومبیل و کارآگاه های خصوصی. شرکت های کوچک و جدید و حتی شرکتهایی که در وهله نخست عملکرد مناسبی دارند در دراز مدت نمی توانند به فعالیت خود ادامه دهند. خود اشتغالی عبارت است از اینکه افراد با استفاده از مهارتهایی که آموخته اند و تجاربی که کسب کرده اند شغلی را آغاز می کنند. رقابت در بازار شدید بوده و فضا توسط شرکتهای کوچک اشباع شده است، بنابراین اقتصاد داخلی قادر به حمایت از کلیه شرکتهای داخلی نخواهد بود.

کالندر استدلال می کند که تجربه جستجوی شغل زنان با مردان متفاوت است. عرضه و تقاضای کار زنان و مردان با هم متفاوت است. کالندر گروهی از زنان متاهل را که تجربه اخراج از یک کارخانه تولید لباس را داشته اند، مورد بررسی قرار داد و مشخص کرد که کلیه زنان اخراجی علاقه مند به بازگشت کار هستند و در مقابل شرایط کاری انعطاف پذیر بوده و حاضر هستند تا با حقوق کمتر کار کنند. به علت کمبود شغل برای زنان آنان حاضر بودند هر گونه شغلی را بپذیرند. زنان یاد شده، با مراقبت از کودکان و خویشاوندان، منابع را به منظور سازگاری با کارهای با حقوق و بدون حقوق سازماندهی می کردند. اما بر خلاف مردان انجام کار با حقوق، برای آنها یک امر اخلاقی محسوب نمی شد.

موثرترین استراتژی جهت یافتن شغل عبارت است از شبکه های اجتماعی غیر رسمی نظیر دوستان، جمع فامیل و گفتگو میان اشخاص. زنانی که در یافتن مشاغل موفق می شوند، در شبکه اجتماعی، وابستگی زیادی به افراد دیگر داشته اند. اگر زنان در یافتن شغل موفق می شدند شغل آنها مشابه افراد فامیل بود.

رقابت شدید و رکود اقتصادی، موجب افزایش موارد اخراج می شود و زمانی که ناکامی شغلی به وجود آید یک شوک اساسی به هویت شخصی و امنیت مالی افراد وارد می شود. البته همیشه کسانی که تجربه کاری و از مجموعه ای از شایستگی ها برخوردارند، نسبت به کسانی که فاقد مهارت و تجربه هستند با اعتماد به نفس بیشتری با این مقوله (از دست دادن کار) روبرو می شوند؛ چرا که آنها دارای مهارت، دانش و اعتماد به نفسی هستند که دیگران فاقد آن هستند. بالاترین میزان بیکاری مشتمل بر کسانی است که توانایی خاصی ندارند و از گروه شاغلان نیز کسانی که بیماریا از کار افتاده اند (گرنیت<sup>۳۱۷</sup>، ۱۹۹۱).

## ساعت کاری

تحقیقات نشان می دهد (تیلور<sup>۳۱۸</sup>، ۱۹۹۵) که زمان استراحت موجود برای مردان شاغل از ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۳، ۴ درصد کاهش داشته و برای زنان این رقم بیش از ده درصد بوده است. در آمریکا به طور میانگین در مقایسه با ۱۹۶۹ افراد در سال به طور عادی معادل یک ماه اضافه کاری، کار می کنند (اسکار<sup>۳۱۹</sup>، ۱۹۹۵). با این حال اکثر این افراد نمی خواهند چنین ساعات کاری طولانی داشته باشند.

تحقیقی که در انگلستان صورت گرفت نشانگر آن بود که بیش از ۷ درصد مردم، که بیش از ۴۰ ساعت در هفته کار می کنند، خواهان ساعت کاری کمتری هستند (مولگان، ویلکنسون<sup>۳۲۰</sup>، ۱۹۹۵). یک سوم افرادی که به پاسخنامه پاسخ داده اند، خواهان ساعت کاری کمتری هستند، حتی اگر این موضوع به کاهش ۲۰ درصدی درآمد خانواده بیانجامد.

تغییر دیگری که در ساعات کاری تاثیر گذاشته، ظهور مشاغل پاره وقت است. اغلب کسانی که کار پاره وقت انتخاب می کنند می خواهند ساعت کاری کمتری داشته باشند اما در بیشتر موارد موضوع اصلی این نیست. در ۱۹۸۴ حدود ۴۲۰۰۰۰ نفر به کار پاره وقت می پردازند تنها به این علت که موفق به یافتن کار تمام وقت نشده بودند.

## کسب و کار آزاد

کار آزاد علی رغم عدم مقبولیت بالا، در دنیای کسب و کار وجود دارد. این امر به تغییر ماهیت بیکاری نزد مردم کمک می کند. در شرایط بد اقتصادی افراد به شغل آزاد تمایل پیدا می کنند. تحقیق مک دونالد ۱۹۹۷ در مورد افراد دارای مشاغل آزاد اطلاعات مفیدی را در اختیار ما قرار می دهد. این افراد غالباً در اندیشه افزایش درآمد خود هستند و در طول هفته به صورت تمام وقت کار می کنند. برخی از آنها میانسال و زنان مسن تر هستند که به ناگاه در زندگی با حادثه ای نظیر اخراج یا فوت همسرانشان و یا ترک خانه توسط فرزندانیشان و یا بیکاری مواجه

---

<sup>۳۱۷</sup> Grenit

<sup>318</sup> Taylor

<sup>319</sup> Oscar

<sup>320</sup> Mulgan & Wilkenson

شده اند. مشاغل آزاد و خود اشتغالی به آنها این فرصت را می دهد تا هویت خود را در کنار مقام اجتماعی و نیز شخصیتشان در خانه حفظ کنند.

این نوع کار، جایگزینی موقت برای بیکاری به ویژه برای افراد میانسال است. آنها درک کرده اند که بیکاری در موقعیت آنها عادی محسوب می شود و بنابراین به ایجاد فرصتهای جدید می پردازند در حالیکه دیگر نگران تامین معاش خانواده نیستند بلکه کار جدید از دیدگاه آنها به منزله پرداختن به کار مورد پسند است.

اشتغال به کار آزاد، یک استراتژی جهت یافتن کاری مناسب در مورد جوانان و نوجوانان نیز می باشد. آنها به کسب تجربه و مهارت در برخورد های اجتماعی نیازمندند. با این حال باید توجه داشت که تمامی بازخوردها، مناسب و مثبت نمی باشند. ممکن است کار از لحاظ جسمی یا روحی سخت باشد. ممکن است با آنها بد رفتاری شود و حتی کار به بیگاری کشیدن برسد، آنها در شرایط کاری بسیار سخت و اغلب با عدم پرداخت مالی.

### مشاغل کاذب و مشاغل اصلی

برخی تحقیقات نشان می دهد که افراد بیکار بیش از افراد شاغل درگیر کارهای غیر قانونی می شوند و شواهد نیز حاکی از آن است که دوسوم افراد سرپرست خانواده به کارهای غیررسمی مشغول می باشند. در نمونه گیری " مک دونالد"<sup>۳۲۱</sup> (۱۹۹۷) یک سوم افراد دارای مشاغل کاذب بودند. این کارها لزوما کارهای مناسبی نیستند، بلکه صرفا به نوعی استراتژی جهت ادامه حیات در اعتراض به بیکاری و بر آوردن نیازهای مادی تعبیر می شوند. مشاغل کاذب، راهی ضروری جهت کسب احترام شخصی و همچنین نوعی درآمدزایی برای خانواده تلقی می شوند.

تاثیر روانی و اجتماعی بیکاری تا حدی برای دارندگان مشاغل کاذب کاهش یافته و آنان خود را به نوعی شاغل تلقی می کنند.

استرس: بیکاران و شاغلین



افراد بیکار به دلیل عدم برخورداری از منابع مالی، استرس قابل توجهی را تجربه می کنند. از سوی دیگر شاغلین نیز به دلایل مختلف استرس را تجربه می کنند. خستگیهای ناشی از کارهای تکراری، توان ناکافی برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی و عدم تحقق انتظارات و توقعات کاری از جمله منابع استرس هستند. با این همه نیازی نیست که برای تجربه استرس در سازمانی اشتغال داشت. اتفاقات استرس زا مواردی از قبیل جابجایی خانه، ازدواج، وجود تضاد و تعارض، مرگ فرد مورد علاقه را شامل می شود. وقتیکه افراد با وضعیتهای استرس زا رو به رو می شوند، در خواب هشت ساعت و یا خوردن غذا ناتوان شده و همچنین تمایل به بیداری تا دیر وقت شب را دارند. وقایع استرس زا با تحمیل کردن رفتارهای کاهنده سلامتی در وضعیت فشار عصبی که به صورت بیماریهای فیزیکی یا روانی ایفای نقش می کنند، سلامتی انسان را تحت تأثیر قرار می دهند (اسکال و بوساما ۱۹۹۴).

هان سلی بر اساس تحقیقاتش سه مرحله را که فرد در مواجهه با استرس، به آن پاسخ می دهد، توصیف نموده است:

۱) واکنش آگاهی دهنده (اعلام خطر)

۲) مقاومت

۳) فرسودگی یا از توان افتادگی

اما چه چیزهایی باعث استرس می شود؟ در ادامه فهرستی از برخی عوامل که در خستگی و فشار عصبی، دارای نقش هستند ارائه می شود:

۱) محیط فیزیکی کار. به عنوان مثال قرار گرفتن در معرض مواد مهلک و خطرناک، تراکم و شلوغی، نداشتن محیط خصوصی در محیط کار، سر و صدای زیاد، بالا و پایین بودن درجه حرارت، پایین بودن کیفیت نور و روشنایی.

۲) تعارض در نقش. زمانیکه فرد در تعارض با کارهایی باشد که انجام آن از وی درخواست می شود، یا به انجام کارهایی مجبور شود که نمی خواهد انجام دهد یا به انجام آنها اعتقادی نداشته باشد، بدین ترتیب فرد از شغلش بریده می شود. ابهام در نقش زمانی رخ می دهد که فرد برداشت و تصویر روشنی درباره اهداف کاری اش و انتظارات همکارانش در خصوص مسئولیت و محدوده وظایفش نداشته باشد.

۳) ویژگیها و مختصات شغلی. فقدان مسیر پیشرفت شغلی، فقدان استقلال عمل و اختیار، جلسات بیش از اندازه، شیفت های کاری با ساعات کاری طولانی

۴) روابط با دیگران. ارتباط ضعیف با سرپرستان، تعارضات کاری یا خانوادگی

افراد در مواجهه با فشارهای عصبی به صورمتفاوت عکس العمل نشان می دهند. ممکن است مجموعه ای از صفات و ویژگیها که بتواند افراد را در مقابل استرس محافظت کند وجود داشته باشد. برای مثال انعطاف، احترام به نفس، خویشتن شناسی، آسیب پذیری افراد در مقابل فشارهای عصبی ممکن است متأثر از شخصیت آنها، استراتژیهای آنان در کنار آمدن با استرس، سوابق قبلی و زمینه های تاریخی فرد و حمایتهای اجتماعی باشد. بعضی مشاغل نسبت به مشاغل دیگر پر استرس می باشند. مشاغلی از قبیل خدمات برای زندانیان، نیروهای پلیس، و هوانوردی دارای بالاترین سطح میانگین فشار عصبی می باشند (کوپر ۱۹۸۸). همچنین نگرانیهایی در خصوص سلامت روانی پزشکان وجود دارد. نرخ خودکشی پزشکان تقریباً دو یا سه برابر جمعیت طبقه اجتماعی مقایسه شده می باشد. در سال ۱۹۹۶ زمانیکه اخبار انجمن درمان انگلستان منتشر شد یک گزارش نشان می داد که پزشکان برای مواجهه و کنار آمدن با افزایش استرس به خوردن دارو آورده و از

هر پنج نفر یکی از آنها به فکر خود کشی می افتد(دیلی میل ۱۹۹۶). همچنین نرخ بالای خودکشی در میان پرستاران و دیگر کارکنان خدمات بخشهای سلامت و بهداشت وجود دارد. دلیل اش ممکن است این باشد که بعضی افراد دارای شخصیتهایی باشند که آنها را مستعد اثر پذیری از فشارهای عصبی می نماید. منشاء این تفاوتها می تواند به تیپ شخصیتی **A** مربوط باشد که ویژگیهای رفتاری این تیپ از افراد شامل انجام کارها در لحظات آخر، رقابتی و جاه طلب بودن، علاقمندی به پیشرفت و حصول به اهداف و دارای پشتکار بالا در پیگیری می باشد. آنها همچنین با ویژگی هوشیاری ذهنی بالا ، رفتار های پرخاشگرانه ، عجله و بی تابی های مزمن مشخص می شوند. این نوع از رفتارها یک عامل پر خطر برای توسعه ناراحتی گرفتگی عروق و شریانهای قلبی است که باعث مرگ در آمریکا و انگلستان می شود. تیپ شخصیتی **B** از طرف دیگر که دارای تیپ رفتاری بسیار منعطف و آرام و راحت هستند در مقایسه با تیپ **A** دارای ریسک بسیار کم برای ناراحتیهای قلبی و عروقی می باشند و از ویژگی های رفتاری نظیر عدم رقابتی بودن، انجام یک کار در یک زمان، نداشتن شتاب، خونسردی و آرامش برخوردارند.

راههای دیگری برای کنترل فشارهای عصبی وجود دارد. برای مثال توجه به استرس از منظر رویکرد اجتماعی و تجربیات عینی اضطرابهای ارتباطی و عوامل به وجود آورنده آن. اغلب مدلها در این ارتباط در پارادایم کارکردگرایی قرار دارند.

اگر شما با یک وضعیت تحمل استرس رو به رو شوید، راه های زیادی برای کنار آمدن جهت تغییر رفتار ناسازگار وجود دارد (کوپر ۱۹۹۸) فونونی که کوپر مطرح می کند شامل توصیف واقعه ای که باعث اضطراب شده ، ثبت آن واقعه در یک دفتر چه ثبت روزانه استرسها و همچنین نوشتن اینکه عکس العمل شما چه بوده و چقدر موثر بوده و اینکه آنرا چطور استدلال می کنید را شامل می شود. شما برای حذف یا تغییر مساله یا عامل استرس لازم است تلاش کنید. اگر آن مسأله یا عامل استرس را نتوانستید تغییر دهید، راهی برای کنار آمدن با مسأله پیدا می کنید و سپس نتایج را مرور و تحت نظر می گیرید (آرنولد ۱۹۹۵) .

استرس می تواند با روشهای مختلفی مدیریت شود. برنامه های حمایت از کارکنان ، آموزش مدیریت فشارهای عصبی، کاهش فشار های عصبی، و مداخله (مورلی و نیوتن ۱۹۹۵و ۱۹۸۸) . برنامه های حمایت از کارکنان در مقابل فشار های عصبی می تواند شامل مواردی این چنین باشد: تدارک برنامه های مشورتی برای کارکنان در خصوص مقابله با مسائلی از قبیل اعتیاد ، سوء مصرف دارو، جهت حفظ سلامت روانی. آموزش مدیریت استرس عبارتست از آماده کردن طرحهایی برای نحوه کنار آمدن با استرس که شامل تکنیکهایی از قبیل مراقبه ، ریلکس شدن(آرام سازی عضلات) و بیو فیدبک( تکنیکی برای نفوذ به ضمیر ناخود آگاه افراد) می باشد. کاهش استرس عموماً شامل تغییر شغل برای کاهش فشار های عصبی کاری است. در اغلب محیط های کاری بیشتر تمرکز بر آموزش مدیریت استرس و مشاوره جهت ارتقاء سلامت روانی است تا تغییر شغل.

ما درباره نحوه اداره کردن احساسات یاد میگیریم و یاد گرفته ایم که چه مقدار و چطور هیجانات خود را بروز و ظاهر کنیم و یاد گرفته ایم که سلوک مناسب برای محیط کار چیست.

## چگونه می‌توان فهمید سطح بهینه استرس برای افراد چیست؟

سطح واحدی از استرس که برای همه انسانها بهینه باشد، وجود ندارد. هر یک از ما انسانهای منحصر به فرد با نیازهای ویژه هستیم. بنابراین، آنچه برای یک شخص ناراحت کننده است، چه بسا برای دیگری شادی آفرین باشد. حتی وقتی ما روی ناراحت کننده بودن رویدادهای خاص توافق داریم، احتمالاً در واکنشهای فیزیولوژی و روان شناختی به آن حادثه با هم تفاوت داریم. شخصی که شیفته مذاکره و حل اختلاف و تحرک شغلی است، اگر شغلی یکنواخت و بدون تحرک داشته باشد، در فشار و استرس قرار می‌گیرد؛ در حالی که شخصی که به شرایط ثابت علاقه‌مند است، وقتی در شغلی قرار گیرد که وظایفش از تنوع بالایی برخوردار است، به احتمال زیاد خود را در تنگنای استرس احساس می‌کند. قبل از قرار گرفتن در معرض تغییرات آزار دهنده، این موضوع که استرسهای شخصی ما چه هستند و میزان تحمل ما در برابر آنها چقدر است، به شیوه زندگی و سن ما بستگی دارد. اکثر بیماریها با استرس مداوم مرتبط می‌باشند. اگر شما علائم استرس را تجربه می‌کنید و اگر استرس در سطحی فراتر از سطح بهینه استرس شما قرار دارد، باید از استرس زندگی خود بکاهید و یا توانایی مقابله و اداره استرس خود را بهبود بخشید.

### پویایی‌های استرس

فرایندهای تحول و نوآوری همواره فشارهای جدید و فراوانی بر افراد درگیر با آنها وارد می‌آورند. استرس (فشار عصبی) حالت نگرانی و فشار روحی است که افرادی که با نیازها، محدودیت‌ها و فرصت‌های غیر عادی مواجه گردند، به آن دچار می‌شوند.

### سرچشمه‌های استرس

هر گونه توجهی به آینده شغلی در دنیای مهیج و پرتکاپوی امروزی این پیام را به ذهن متبادر می‌کند که استرس مسأله‌ای است که هر کسی به طور یقین به آن مبتلا خواهد شد. موارد استرس‌زا<sup>۳۲۲</sup> مجموعه عواملی هستند که عامل ایجاد استرس در افراد می‌شوند. برخی از این عوامل ریشه در تجربه‌های فرد در محیط کاری او دارند. در حالی که بعضی دیگر ناشی از عوامل غیر کاری و شخصی می‌باشند.

### استرس و عملکرد

استرس همیشه تأثیر منفی بر زندگی ندارد. در واقع استرس دارای یک بعد منفی و یک بعد مثبت است. استرس سازنده<sup>۳۲۳</sup> یا استرس خوب<sup>۳۲۴</sup> از راه مثبت عمل می‌کند. اگر استرس در حد متوسط و متعادل باشد، اهتمام افراد به انجام کار و تلاش بیشتر، آنها را به خلاقیت و پشتکار تشویق می‌کند. این نوع استرس را حتماً در زمان تحصیل خود تجربه کرده‌اید. وقتی که اضطراب امتحان، شما را به تلاش و توجه بیشتر در

<sup>322</sup> - Stressors

<sup>323</sup> - Constructive stress

□ استرس سازنده، بر عملکرد و طرز تلقی تأثیر مثبت دارد.

<sup>324</sup> - Eustress

انجام به موقع تکالیف واداشته است. استرس مخرب<sup>۳۲۵</sup> یا استرس بد<sup>۳۲۶</sup> هم برای فرد و هم برای سازمان مضر و مخرب است و باعث سوء عملکرد هر دو می‌شود. استرس شدید باعث می‌شود فرد احساس کند بار سنگینی بر دوش او گذاشته شده است و از نظر روحی و جسمی بیمار است که نتیجه آن غیبت از کار و کار گریزی، بروز خطا و اشتباه، سوانح، نارضایتی، کاهش عملکرد، رفتار غیر اخلاقی و حتی بیماری فرد می‌باشد.

#### استرس و سلامتی

استرس تأثیر مستقیمی بر سلامت فرد دارد. در واقع استرس منبع بالقوه اضطراب و درماندگی<sup>۳۲۷</sup> است که در طول زمان به سلامت روحی و جسمی فرد صدمه می‌زند. مشکلات مرتبط با سلامتی ناشی از استرس عبارتند از: حمله قلبی، سکته، فشار خون بالا، سردرد میگرنی، انواع زخم‌های مخاطی، پرخوری، افسردگی و دردهای عضلانی. مدیران و رهبران باید نسبت به علائم استرس شدید خود و همکاران‌شان آگاه و هوشیار باشند. مهم‌ترین علائم وجود چنین استرسی عبارتند از تغییر الگوهای طبیعی مثل تغییر از حضور منظم به غیبت از محیط کار، از وقت شناسی و سر وقت حاضر شدن به تأخیر و دیر آمدن، از دقت و نظم در کار به سهل‌انگاری و بی‌توجهی، از دیدگاه‌های مثبت به دیدگاه‌های منفی، از طرز تلقی مثبت به طرز تلقی منفی، از باز بودن در برابر تحول به مقاومت در برابر آن، یا از همکاری به خصومت و کینه توزی.

وقتی استرس به مرحله خطرناک و مخرب خود می‌رسد، باید روش‌های خاصی از مدیریت استرس<sup>۳۲۸</sup> مورد استفاده قرار گیرند. نقطه آغازین این فرایند شناسایی علائم استرس است و در ادامه اقداماتی جهت حفظ عملکرد مثبت صورت می‌گیرد. اصطلاح تندرستی<sup>۳۲۹</sup> این

<sup>325</sup> - Destructive stress

□ **استرس مخرب**، بر عملکرد و طرز تلقی تأثیر منفی دارد.

<sup>326</sup> - Distress

<sup>327</sup> - Burnout

<sup>328</sup> - Stress management

□ **مدیریت استرس**، اتخاذ روشی کارآمد جهت برخورد با استرسی که رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

<sup>329</sup> - Wellness

□ **تندرستی**، یعنی حفظ سلامت جسمی و روحی جهت برخورد بهتر با استرس در زمان وقوع آن.

روزها به وفور مورد استفاده قرار می‌گیرد. تندرستی شخصی، یعنی تأمین سلامت جسمی و روحی فرد از طریق برنامه ترویج و ارتقاء سلامت شخصی و مفهوم آن این است که هر فردی خود موظف است با اتکاء به روشی منظم تندرستی خود را تقویت و محافظت نماید و لازمه آن توجه به مواردی همچون استعمال دخانیات، وزن، رژیم غذایی و سلامتی جسمی است. سازمان‌ها اگر خود را متعهد به حفاظت از تندرستی شخصی کارکنان خود بدانند، در واقع به خود کمک بزرگی کرده‌اند. نتیجه بررسی‌های دانشگاه میشیگان نشان می‌دهد که شرکت‌ها با کمک به کارکنان خود در جهت از بین بردن مسائل مربوط به سلامتی آنها، می‌توانند سالانه تا ۶۰۰ دلار به ازاء هر یک از کارکنان خود صرفه‌جویی کنند (شرمهورن، هانت وازبورن، ۲۰۰۵). آرنولد کلمن<sup>۳۳۰</sup>، مدیر کل مؤسسه چشم انداز بهداشت در سراسر گیتی<sup>۳۳۱</sup> می‌گوید: "اگر من بتوانم سالانه ۵ تا ۲۰ درصد در هزینه‌های درمانی شرکتی صرفه‌جویی کنم، آنها حتماً به من توجه خواهند کرد و در پایان صاحب شرکتی فوق العاده خواهند شد که در آن تندرستی حرف اول را می‌زند".

سازمان‌هایی که بتوانند محیط کاری مثبتی ایجاد کنند و سرمایه‌گذاری‌های مهمی بر روی کارکنان خود انجام دهند، بهترین موقعیت برای بهره‌برداری از استعدادها و توانایی‌های افراد برای‌شان مهیا خواهد شد. جفری پفر<sup>۳۳۲</sup> استاد دانشگاه استنفورد معتقد است: "آنچه شما را از سایر رقبای‌تان متمایز می‌کند، مهارت‌ها، دانش، تعهد و توانایی‌های کسانی است که برای‌تان کار می‌کنند. در این میان سازمان‌هایی موفق‌ترند که بهترین رفتار را با کارکنان خود دارند" (پفر، ۱۹۹۸)، و این تمام آن چیزی است که موضوع بحث رفتار سازمانی را تشکیل می‌دهد.

---

<sup>330</sup> - Arnold Coleman

<sup>331</sup> - Healthy outlook worldwide

<sup>332</sup> - Jeffrey Pfeffer

## خلاصه

تغییرات روزافزون، عدم قطعیت، بی ثباتی و رقابت از ویژگیهای جهان در قرن بیست و یکم است که همزمان با رشد بازارهای نوظهور، رواج تکنولوژی های برتر و گسترش تجارت جهانی و البته فزونی تعداد متقاضیان کار به نسبت فرصتهای شغلی؛ معضلات و چالش هایی را به همراه آورده است که بیکاری و سپس مشاغل کاذب یکی از آن ها خواهد بود.

در اروپا میزان بیکاری نه به عنوان امری متناوب بلکه به عنوان مقوله ای ساختاری مورد ارزیابی قرار می گیرد. در انگلستان بیکاری همیشه یک ویژگی اساسی در زندگی محسوب می شود.

اکثر افراد بیکار دارای بیماری و افسردگی مزمن می باشند. اثرات بیکاری در جهان یکسان نمی باشد. بیکاری در اکثر افراد موجب بروز مشکلات ذهنی و روانی شود. این مشکلات می تواند مشتمل بر آزارهای روانی فزاینده از قبیل عصبانیت، افسردگی، کمبود اعتماد به نفس، فقدان هیجان، ناکارآمدی، نداشتن قدرت، انزوای اجتماعی و عدم هماهنگی شود. این آشفتگی ها در بسیاری از کشورها مشاهده شده است.

بخش اصلی بیکاران، عمدتاً مربوط به افرادی می شود که برای یافتن شغلی با حقوق کافی و مناسب تلاش می کنند. برای افراد بیکار این نکته اهمیت شایانی دارد که مردم آنها را افرادی فعال و در جستجوی کار و تلاش لحاظ کنند. زنان نیز در این جامعه همسان مردان از مشکلات رنج می برند توانایی زنان در مقابله با مشکلات تا حدود زیادی وابسته به آینده و شغل همسران آنها، منابع اجتماعی، مادی و احساسی آنها نمی باشد.

از جمله مسائلی که بیکاران با آن رو به رو هستند که سلامتی آنان را به طور جدی با مشکل مواجه می سازد، استرس است؛ البته باید اشاره نمود که شاغلین هم به لایل مختلف با استرس رو به رو هستند. در این فصل پس از مروری بر تعریف استرس و مراحل بروز و ظهور آن، نحوه مدیریت آن بررسی شدند.

سؤالات چهار گزینه‌ای فصل :

۱ - چه افرادی در مقابل بیکاری آسیب پذیر هستند؟

الف - کسانی که از منابع مالی کمتری برخوردار هستند

ب - از تحرک شغلی کافی برخوردار نباشند

ج - برای یافتن کار تلاش نکنند

د - ب و ج

۲ - کدام عامل در زمره عوارض ناشی از بیکاری نیست؟

الف - عصبانیت

ب - افسردگی

ج - کمبود اعتماد به نفس

د - هیجان زدگی

۳ - عدم برخورداری از ساختار زمانی در بین بیکاران، به چه مفهومی اشاره دارد؟

الف - داشتن زمان اضافی

ب. احساس نداشتن زمان

ج. عدم احساس تعهد به انجام یک کار در یک زمان مشخص

د. هیچکدام

۴ - برخورداری از کدام ویژگی به گروه بیکاران می تواند متناسب باشد؟

الف - افسردگی و عصبانیت

ب - برخورداری از ساختار زمانی

ج - تعامل اجتماعی منظم با افرادی خاص

د - هیچکدام

۵ - دو عاملی که در عدم احساس رفاه در فرد بیکار نقش دارند، کدامند؟

الف - ساختار زمانی و فقدان منابع مالی

ب - فقدان منابع مالی و وقت مازاد

ج - فقدان منابع مالی و تقابل با بوروکراسی اداری

د - ساختار زمانی و تقابل با بوروکراسی اداری



۶ - موثرترین استراتژی جهت یافتن شغل کدام است؟

الف - شبکه اجتماعی قوی

ب - تخصص و تحصیلات

ج - الف و ب

د - تجربه و تحصیلات کافی

۷- بر اساس تحقیقات هان سلی فرد در مواجهه با استرس چه عکس العملی دارد؟

الف - واکنش آگاهی دهنده

ب - مقاومت

ج - فرسودگی یا از توان افتادگی

د - هر سه مورد

۸ - عواملی مثل محیط فیزیکی کار، تعارض در نقش و روابط با دیگران باعث ..... می شود

الف - تعارض میان گروهی

ب - استرس

ج - عملکرد پایین

د - تعارض مخرب

۹ - کدامیک از خصوصیات زیر مربوط به تیپ A می باشد؟

الف - رقابتی و جاه طلب

ب - رفتار آرام

ج - ریسک بسیار کم

د - خونسرد و بدون شتاب

۱۰ - کدامیک از خصوصیات زیر مربوط به تیپ B نمی باشد؟

الف - ریسک کم

ب - منعطف و راحت

ج - علاقتمندی به پیشرفت

د - رفتارهای ملایم و غیر پرخاشگرانه

۱۱ - کدامیک عبارت صحیح است؟

الف - مشخصات تیپ شخصیتی A: این افراد دارای رفتاری بسیار منعطف و آرام و راحت هستند

ب - بعضی افراد دارای شخصیتهایی هستند که آنها را مستعد اثرپذیری از فشارهای عصبی می نماید، مثل تیپ B

ج - مشخصات تیپ شخصیتی B: انجام کارها در لحظات آخر، رقابتی و جاه طلب بودن، علاقتمندی به پیشرفت و حصول به اهداف

د - بعضی افراد دارای شخصیتهایی هستند که آنها را مستعد اثرپذیری از فشارهای عصبی می نماید، مثل تیپ A

۱۲ - کدامیک از اقدامات زیر از نظر کوپر برای وضعیت تحمل استرس بیان شده است؟

الف - توصیف واقعه ای که باعث اضطراب شده

ب - ثبت واقعه در دفترچه روزانه استرسها

ج - نوشتن عکس العمل خود و اینکه چقدر موثر بوده است؟

د - همه موارد

۱۳ - استرس با چه روشهایی مدیریت می شود؟

الف - برنامه های حمایت از کارکنان

ب - عدم مداخله

ج - آموزش مدیریت فشارهای عصبی

د - مورد الف و ج

۱۴ - کدامیک از موارد زیر جز برنامه های حمایت از کارکنان در مقابل فشارهای عصبی است؟

الف - ریلکس شدن (آرام سازی عضلات)

ب - تدارک برنامه های مشورتی برای کارکنان

ج - آماده کردن طرحهای برای نحوه کنار آمدن با استرس

د - تغییر شغل

۱۵ - کدامیک از موارد زیر شامل آموزش مدیریت استرس نمی باشد؟

الف - ریلکس شدن

ب - بیوفیدبک

ج - تغییر شغل برای کاهش فشارهای عصبی

د - آماده کردن طرحهایی برای نحوه کنار آمدن با استرس

۱۶۰ - استرس ..... از راه مثبت عمل می کند

الف - سازنده

ب - خوب

ج - مخرب

د - مورد الف و ب

۱۷ - نقطه آغازین فرایند مدیریت استرس کدام است؟

الف - ریلکس شدن (آرام سازی عضلات)

ب - تغییر شغل فرد

ج - شناسایی و علائم استرس

د - مورد الف و ج

۱۸ - از نظر جفری پفر آنچه سازمانهای را از سایر رقبا متمایز می سازد چیست؟

الف - سازمانهایی موفق ترند که کارکنان آنها از کمترین استرس شغلی برخوردارند

ب - سازمانهایی موفق ترند که بهترین رفتار را با کارکنان خود دارند

ج - سازمانهایی که محیط کاری مثبتی ایجاد می کنند

د - همه موارد

## فصل چهاردهم

### انحرافات سازمانی

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- انواع گوناگون انحرافات سازمانی کدامند؟
- دسته بندی فرهنگ سازمانها که توسط مارس ارایه شده، چیست؟
- انواع خلاف کاری های سازمان یافته چیست؟
- رفتار اخلاقی چیست؟
- چهار دیدگاه درباره رفتار اخلاقی کدامند؟
- اخلاق مدیریتی چگونه تعبیر می شود؟

سوء رفتار سازمانی، مقاومت، خطا و جرم در کتب مدیریت و کسب و کار نادیده گرفته شده‌اند و به ندرت به عنوان جنبه‌های رفتار سازمانی روی آن فکر شده است. اعمالی مثل کارشکنی دزدی یا مصادره نتایج به نفع خود از این قبیل اغلب به عنوان رفتارهای نابود کننده معرفی می‌شوند (اسپکتور<sup>۳۳۳</sup>، ۱۹۹۷). افرادی هستند که تقلب می‌کنند، همه می‌دانند که چگونه می‌توان تقلب یا حتی دزدی کرد هر چند مرتکب آن نمی‌شوند. در دانشگاه‌ها سرقت ادبی یکی از اشکال شایع سرقت است. به گفته پانچ این موارد به سلامت و آبروی مدیریت لطمه می‌زنند لیکن برای فهم جرائم و انحرافات باید ماهیت کار را شناخت.

طبق آمار سه چهارم کارگران و پرسنل حداقل یک بار از کارفرمای خود دزدی می‌کنند (مک جوران<sup>۱۹۹۸</sup>) و حتی بعضی پرسنل این رفتار را به کرات تکرار می‌کنند (دلانی<sup>۳۳۴</sup>، ۹۹۳) و این درحالی است که تنها ۳۰ تا ۵۰ درصد از مرتکبان انحرافات کاری توبیخ شده‌اند (گرین برگ<sup>۱۹۹۷</sup>). در مطالعه دایتون<sup>۳۳۵</sup> (۱۹۹۷) که یک بررسی بر روی کارگران نانوائی برتینیا انجام داد موارد زیادی از دزدی شناخته شدند که رفتارهایی کاملاً پذیرفته شده و مقبول تلقی می‌شدند و ناظران مجبور بودند برای جلوگیری از کوچک شدن اندازه نان کنترل و نظارت شدیدی اعمال کنند.

### فرهنگ و انحرافات سازمانی

جرالد مارس<sup>۳۳۶</sup> (۱۹۸۲)، یک انسان شناس اجتماعی راه‌هایی را که افراد در کار خود تقلب می‌کنند بررسی نمود. وی افزود تقلب کردن یک پدیده بومی بوده و به پاداش یا دستمزد مربوط است او معتقد است بیهوده کاری با زندگی روزمره افراد گره خورده است. او فرهنگ های مروج انحرافات سازمانی را به چهار گروه دسته‌بندی می‌کند:

- (۱) فرهنگ شاهین
- (۲) فرهنگ الاغ
- (۳) فرهنگ گرگ
- (۴) فرهنگ کرکس

هر گروه ایدئولوژی مشخص، مجموعه‌ای از نگرشها، قوانین و دیدگاه خاص خود را داشته و برنامه‌های مربوط به خود را در مورد دزدی، تقلب، کم‌کاری، برخورد با زیردستان، مشتریان، و کارکنان دنبال می‌کند.

---

<sup>۳۳۳</sup> Specture

2 Delani

3 Dytun

4 Gerald Marce

**شاهین‌ها:** افرادی هستند که قوانین را به نفع خود تغییر می‌دهند. آنها افراد پیشرو، کارآفرین، حرفه‌ای و خلاق هستند. مثل روزنامه‌نگاران، دانشگاهیان و کسانی که حرفه‌های کوچک را اداره می‌کنند. شاهین‌های کارآفرین را می‌توان در میان پیشخدمتها، رانندگان تاکسی یا گرداندگان سیرک یافت. هدف آنها عبارت است از "آن را بساز". آزادی عمل برای تعیین شرایط در معامله برای آنها بسیار ارزشمند است. مثلاً یک روزنامه‌نگار که قیمت خوبی را برای یک داستان طلب می‌کند یا فردی که هزینه یک سفر درجه یک را طلب می‌کند اما به یک سفر درجه دو می‌رود یا وکیل یا حقوق‌دانی که مسئولیت یک مورد ساده را با اخذ هزینه و قیمت بالا و پرسنل تمام حرفه‌ای می‌پذیرد در حالیکه کار را با پرسنل کارآموز و تازه کار انجام می‌دهد.

**الاغها:** این افراد با فشار و اجبار قوانین وادار به کار شده و از دیگران ایزوله‌اند، برخلاف شاهین‌ها که یک انتخاب کاملاً موجه و معقول دارند که چگونه وقت خود را صرف کنند، الاغها آزادی چندانی ندارد و کاملاً در سیطره قوانین هستند. بعضی کارگران حمل و نقل که کار خود را ایزوله نموده‌اند، صندوقداران فروشگاهها و از این قبیل افرادی از این گروه اند. این افراد در واکنش به فشار و تحمیل زیاد و برای گریز و فرار از آن، کارشکنی و نقض مقررات می‌کنند. آنان می‌توانند در طیفی از ضعیف تا قوی عمل کنند؛ اگر افرادی منفعل باشند بسیار ضعیف و فاقد قدرت هستند و اگر قانون شکن باشند می‌توانند بسیار مخرب و خطرناک باشند. مثلاً یک صندوقدار فروشگاه که پنج برابر دستمزد ناچیز خود را از راه خلاف کسب می‌کند و از اینکه با او مثل یک ربات برنامه‌ریزی شده رفتار کنند متنفر بود و یک حس مبارزه طلبی و صدمه رساندن به رئیس خود را داشت، تمام پول دریافتی از مشتری را ثبت نمی‌کرد یا به دوستان خود اجازه می‌داد بدون پرداخت پول، خرید کنند.

**گرگها:** گرگها افرادی هستند که در چارچوبی خاص کار می‌کنند. آنان در درون خود سلسله مراتب، نظم و کنترل درونی دارند، سعی می‌کنند طبق یک سری قوانین و با یک تقسیم کار خاص و تعریف شده کم کاری کنند. گرگها در بین خود یک رهبر دارند و برای کسانی که از چارچوب خارج شوند جریمه و تنبیه دارند. کارگران اسکله، جمع کنندگان نخاله، کارگران معدن و خدمه هواپیما نمونه‌هایی از گروه گرگها هستند. جمع کنندگان نخاله قوانین را با بی‌توجهی به قانون می‌شکنند یا طبق قانون خود که "هیچ چیز رایگان نیست" سطل زباله را به افراد متقاضی می‌فروشند. آنها همچنین نخاله‌هایی را مثل مبلمان، ظروف مسی یا برنجی می‌فروشند و اعتراض به یک فرد یا رهبر گروه برای آنها به عنوان حمله به همه گرگها تلقی می‌شود.

**کرکسها:** کرکسها نیاز به حمایت و کمک گروهی دارند، اما آنها وقتی در یک مراسم ضیافت هستند به تنهایی نیز کار می‌کنند، به حمایت و اطلاعاتی از سوی سایرین وابسته‌اند اما گاهی بطور رقابتی و کاملاً انفرادی کار می‌کنند. لذا گروه‌های آنها می‌تواند سرکش و منفرد باشند. فروشندگان سیار، گارسون رستورانها، و نجات غریقها مصادیقی از کرکسها هستند. پیش‌خدمتهایی که در ازای سرو نوشیدنی پول بیشتری دریافت می‌کنند یا پرسنل فروش فتوکپی که به ازاء فروش کاغذ حقوق می‌گیرند، پرسنل نجات غریق که لباسهای مخصوص شنا را می‌فروشند.

مارس (۱۹۸۹) در جایی دیگر مواردی از دزدی و تقلب در یک هتل که خود او آنجا کار می‌کرده و شاهد آن بوده را شرح می‌دهد. دستمزد پرداختی به پرسنل نسبتاً پائین و حجم کار بالا بود، پرسنل به این بهانه دست و دلبازی و تقلب می‌کردند یا دست از کار می‌کشیدند. مثلاً

پنهانی از مواد غذایی استفاده می‌کردند یا کارد و چنگال‌ها را می‌فروختند و این موارد را به عنوان بخشی از حق و حقوق خود می‌دانستند. این موارد حتی در سرو چای و قهوه برای مشتری نیز مشاهده می‌شد. مثلاً یک پیشخدمت که از مشتری دستور سرو ۲ قهوه دریافت می‌کرد به آشپزخانه دستور یک فنجان قهوه را می‌داد و یک قوری قهوه استاندارد ظرف شیر و یک فنجان و شکر از پرسنل آشپزخانه می‌گرفت و برای ۲ نفر سرو می‌کرد. او نیاز به یک فنجان و شکر اضافه برای مشتری خود داشت لذا یک همدست در آشپزخانه به او کمک می‌کرد و در آخر پیشخدمت ۲ فنجان قهوه سرو می‌کرد در حالیکه بهای یک فنجان پرداخت می‌شد.

گرینبرگ و اسکات<sup>۳۳۷</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که بعضی از افراد که از کارخانه یا محل کار خود دزدی می‌کنند معتقدند این حق آنهاست؛ آنان بر این باورند که سازمان آنها معامله منصفانه و عادلانه‌ای با آنها ندارد. پس باید پذیرفت این یک حقیقت است که دزدی صورت می‌گیرد، حتی بدون هیچ احساس گناهی.

### کنترل و مقاومت در میان نیروهای کمک پرستار

خانمها غالباً بعنوان یک نیروی کار مهربان و سازگار تعریف می‌شوند، بعضی افراد می‌گویند پرستاری یک کار زنانه و سازگار با زنان است چرا که آنان دارای حس همدردی و دلسوزی‌اند و از کمک به دیگران لذت می‌برند، هر چند عامل انگیزش آنها نیاز مالی و کسب درآمد باشد؛ در حالیکه این تعریف الزاماً و همیشه درست نیست

نتایج مطالعه لی ترویگ<sup>۳۳۸</sup> (۱۹۹۹) در یک مرکز نگهداری سالمندان نشان داد که مراقبین در انجام وظایف روزمره خود مقاومت به خرج می‌دهند کار آنها بسیار سخت، ناخوشایند و با حقوق و دریافت بسیار پائین بود، گاهی اوقات حتی کمتر از یک دلار در ساعت. برخلاف تبلیغات مؤسسه که "مراقبت از سالمند مطابق شرایط خانواده"، فشار زیادی بر مراقبین وارد می‌شد. وظیفه اصلی مراقبین داشتن یک مددجوی آرام، تمیز و مرتب بود. کار طبق فرآیند و با نظم بسیار انجام می‌شد و بیشتر شبیه کار در یک کارخانه تا خانه". نگاه به بیمار مثل نگاه به کار بود نه به یک انسان". لذا نیاز بیمار به عنوان یک فرد نیازمند یا بیمار نادیده گرفته می‌شد و رفتار سالمندان بچگانه، تظاهر و حتی برای جلب توجه تلقی می‌شد و به درخواست آنها توجه کمی مبذول می‌شد و حتی اغلب حوادثی مثل زمین خوردن و یا ضربه خوردنهای آنها به شوخی و مضحکه گرفته می‌شد.

این احساس و نگاه باعث ایجاد یک حس غرور و حتی مقاومت در انجام کارهای سخت و آزاردهنده شده بود. مراقبین حضور و دانش پرستاران مافوق خود را نادیده می‌گرفتند از نظر آنها هیچ الزامی به حضور پرستاران وجود نداشت. هندی<sup>۳۳۹</sup> (۱۹۹۰) در تحقیق خود در مورد

---

5 Grinberg & Scott

6 Lee Truick

7 Handy



زندگی پرستاران به نتایج مشابهی رسید. مطالعه بیتز<sup>۳۰</sup> (۱۹۹۳) نشان داد که چگونه یک فرد با سابقه ۱۶ تا ۱۸ سال کار با مسائلی چون خشونت، بی‌احترامیها و حتی صحنه مرگ سازگار می‌شود آنها ممکن است که خود را به نشنیدن بزنند و سرگرم کار نشان دهند.

## دروغ پردازی

تا جایی که ما می‌دانیم، فریبکاری و اکاذیب کمترین توجه را در ادبیات مدیریت به خود جلب نموده است. افراد به حد کافی این مجال را می‌یابند که یا دروغ بگویند یا حقیقت ماجرا را بیان نمایند. کارگران بطور مستمر درباره عملکرد خود گزارش ارائه کرده یا اطلاعاتی به یکدیگر ارائه می‌دهند؛ اطلاعاتی که بعضا با حقیقت فاصله زیادی دارد. راننده یک کامیون درمورد ساعات کار خود در مسیر جاده گزارش می‌دهد، پرستار علائم حیاتی بیمار را در جدول یا نمودار ثبت می‌کند، حسابدار معمولی به ممیزی پرداخته، و جنگلبان در مورد آمار درختان گزارش ارائه می‌نماید. فعالیت سازمانها نیز به دقت و صحت این گونه گزارشها وابسته هستند، اما درعین حال هر یک از این افراد ممکنست دلایلی برای دروغ پردازی داشته باشند: برای جلوگیری از دردسر، درگیری یا برخورد با دیگران، غلبه بر موقعیتهای بغرنج، و دستیابی به منفعت شخصی. دروغگویی کیفیت اطلاعات را تهدید نموده و در نتیجه یکپارچگی سازمانها را نیز به مخاطره می‌اندازد. دروغپردازی می‌تواند اثرات مخربی بر چگونگی عملکرد سازمانها داشته باشد.

گروور<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۳) به شرایطی که بر اساس آن کارکنان دروغ می‌گویند، نظری افکنده است. افراد ممکن است در مواجهه با تقاضاهای دردسرافرین، چالش نقش یا برای حفاظت از قلمرو شغلی خود دروغ بگویند. مثلا، راننده کامیون ممکن است به این دلیل در مورد سرعت غیر مجاز خود دروغ بگوید که بین سیاست سازمانی که باید محدودیتهای سرعت مجاز رعایت گردد (یا الزامات نقش بیرونی آن) یا باید از سوار نمودن بچه‌های زیر شش سال خودداری کنند و شرایط موجود تضاد ببیند. محدودیت وقت و زمان پرستار که با الزامات زمانی مربوط به شغل مقرر وی در تناقض باشد، سبب می‌گردد تا علائم حیاتی بیماران بطور صحیح سنجیده نشود. افراد دیگر نیز ممکنست برای منافع شخصی خود دروغ بگویند، به عنوان نمونه برای ارتقاء یافتن، جلوگیری از تخطئه یا سرزنش شدن، یا به دست آوردن پول بیشتر.

گروور (۱۹۹۳) به بررسی شرایطی می‌پردازد که افراد حرفه‌ای در انجام وظایف خود دروغ می‌گویند. مثلا تضاد نقش موجب دروغ‌گویی می‌گردد. زمانی که یک پزشک معتقد به اخلاق پزشکی به معاینه دقیق بیمار خود می‌پردازد ممکن است هزینه‌های گزاف و کمرشکن را برای بیمار به همراه داشته باشد. تضاد نقش و منفعت شخصی به تنهایی بیانگر همه اشکال دروغ‌گویی نیستند. برخی از افراد ممکن است تمایل بیمارگونه پاتولوژیک به دروغ‌گویی داشته باشند، یا هنگامی که از مافوق خود دستور انجام کاری را می‌گیرند، در واکنش خشم یا برای تلافی دروغ بگویند. برخی از مدیران از راهکارهای فریبکارانه جهت دروغ گفتن برای ترفیع شغلی خود استفاده

نموده، یا با وعده دروغین مرخصی، کارکنان زحمتکش خود را فریب می دهند یا با تویخهای گزینشی و عمومی بین کارکنان خود رعب و ترس می اندازند. آنها همچنین بدون دلیل خاص از خود خشم و عصبانیت نشان می دهند.

جکال<sup>۳۲۲</sup> (۱۹۸۵) همچنین در مورد دلایل دروغ گویی شرکتها، اشاره می کند که نتیجه یک بررسی او نشان می دهد که مدیران فروش دارو به منظور تداوم فروش فراوان دارویی خاص، آن را به عنوان یک مسکن غیررسمی معرفی می کنند و با حذف گزارشات مربوط به تولد نوزدان ناقص الخلقه به دروغ، لاپوشانی، دریافت حق السکوت و مغلظه رو آوردند.

## خرابکاری

مطالعات آکادمیک اندکی در مورد خرابکاری انجام گرفته است. خرابکاری عبارت از یک فعالیت پیچیده یا حتی پنهان و غیرفعال است که به منظور آسیب، تخریب یا وقعه در برخی از جنبه های محیط و محل کار انجام می شود ( اموال، کالا، فرآیند، یا اعتبار).

خرابکاری اغلب به صورت حساب شده صورت می گیرد و اشکال آن عبارتند از تخریب ماشین آلات یا کالاها، کم کاری، ایجاد ضایعات در محصولات، پنچر کردن لاستیکها، خراب نمودن خودروها، جابجا کردن عمدی برگه های مهم کاری، عرضه فرمولهای جدید محرمانه ( یک شرکت به بنگاه رقیب)، پاک کردن ارقام مندرج در اسناد مالی، و یا تولید ویروس رایانه ای.

تیلور و والتون<sup>۳۳۳</sup> (۱۹۹۵) خرابکاری را به عنوان نوعی کارشکنی یا تخریب عمدی تعریف می کنند که سبب تنش و آشفتگی می شود، و در ادامه نمونه ای از یک فروشگاه زنجیره ای را مطرح می نمایند که در آن یک فروشنده مغرض وسیله مخصوص پنخش خامه را طوری دستکاری می نمود که خامه درون گلوی دستگاه گیر می کرد .

تحقیق اولیه در مورد خرابکاری توسط دوبوا<sup>۳۳۴</sup> (۱۹۷۹) انجام گرفت. او می گوید علاوه بر کارگران، مدیران نیز می توانند دست به خرابکاری بزنند. خرابکاری مدیریتی بسیار جدی تر از خرابکاری کارکنان می باشد. زمان غیرمولد (زمان عدم فعالیت شغلی یا زمانی که ماشین آلات خرابند) نیز یک نوع خرابکاری است، برنامه ریزی ضعیف، خرابکاری در مواد خام و نادیده گرفتن مکان استقرار ماشین آلات، همگی این موارد خرابکاری مدیریتی محسوب می شوند.

ژرمیه<sup>۳۳۵</sup> (۱۹۹۴) خرابکاری را حاصل ناکافی و پایین بودن نظارت می دانند. هم مدیران و هم کارکنان شرکتها در موارد ادغام و بازسازی ادارات، و یا در موارد نظارت و کنترلهای دقیق، و حتی در تغییرات سریع فناوری که سبب جایگزین شدن نیروی کار ماهرتر به جای کارکنان کم مهارت و تعدیل نیرو می گردد، سطوح پایینی از نظارت را تجربه می کنند. خرابکاری را می توان به عنوان یک سلاح راهبردی

---

10 Gekale

11 Taylor & Walton

12 Duboi

13 Germier

دانست که افراد برای غلبه بر عدم توازن قدرت یا روش کنترل بازسازی شده در محل کار خود استفاده می کنند. همچنین آنها می توانند با ساخت و پاخت و خبر دادن به یکدیگر به پنهان کردن اقدامات غیرقانونی، غیراخلاقی و مضر خود در محل کار بپردازند (میسلی<sup>۳۴۶</sup> ۱۹۹۷)

### درگیری و جدال برای اضافه کار

کنترل ساعت کار همواره منشاء درگیری بین کارکنان و مدیران بوده است. نتایج تحقیق روی<sup>۳۴۷</sup> (۱۹۶۰) در مورد کاربران ماشین و زمان استراحت حین کار، که در تحقیق دیتون (۱۹۷۹) درباره کارگاه نانویی انجام شد، نشان داد که این اقدام با توجه به زمان مورد نظر، می تواند تلاشی برای رها شدن از یکنواختی کار بوده باشد.

اخیرا، هیس<sup>۳۴۸</sup> (۱۹۹۷) نشان داد که چگونه کارگران یک کارخانه مواد شیمیایی فرصتهایی را برای اضافه کار خود ایجاد نموده و میزان دریافت دستمزد خود را طی آنچه که مدیریت کارخانه آن را غیبت غیرقانونی و خود کارگران آن را کار کردن نامیده اند، افزایش داده اند.

### خلافکاری سازمان یافته: روابط عاشقانه سازمانی

روابط عاشقانه سازمانی موضوعی متداول بوده و تعداد آن در حال افزایش است (کولینز<sup>۳۴۹</sup>، ۱۹۸۳؛ مینیرو<sup>۳۵۰</sup>، ۱۹۹۳)؛ سازمانها بطور طبیعی مکان پیدایش روابط عاشقانه هستند. شواهد کافی وجود دارد که افراد با دیدگاه های مشابه بیشتر به این رویه رو می آورند (اسمیت و دیگران<sup>۳۵۱</sup>، ۱۹۸۳). در تحقیق مارکس<sup>۳۵۲</sup> نتایج نشان داد که ۵۸ درصد از پاسخ دهندگان دست کم دارای یک رابطه کاری توأم با عشق بوده و بیش از نیمی از پاسخ دهندگان اذعان داشتند که روابط عاشقانه آنها به رابطه زناشویی یا ازدواج ختم شده است.

روابط عاشقانه می تواند مشکلات جدی را ایجاد نماید، زیرا این گونه روابط ممکن است سبب برهم زدن جریان فعالیت عادی سازمانها گردد (کوئین<sup>۳۵۳</sup>، ۱۹۹۷) برخی از موارد سطح بالای اینگونه تعلقات عاشقانه اثرات فاجعه باری بر دوره های فعالیت شغلی داشته است:

- 
- ۱۴ Misli
  - 15 Ryue
  - ۳۴۸ Hysee
  - ۳۴۹ Kulinze
  - ۳۵۰ Miniyru
  - 19 Smith et al
  - 20 Marx
  - 21 Qween

- نخست آن که این زوجها معمولا تلاش می نمایند رابطه خود را پنهان نگهدارند زیرا برخی از سازمانها دارای مقررات روشنی علیه روابط عاشقانه بوده و افراد به خاطر ترس از سخن چینی و عدم پذیرش آن در محیط، آن را پنهان می کنند.
- یا ممکن است یک یا هر دو طرف متاهل باشند، وغالبا از برملا شدن موضوع نزد اعضای خانواده خودنگران باشند .
- اثرات منفی این روابط زمانی مشهود خواهد شد که استثناء قایل شدن یا بروز رفتاری خاص نسبت به فرد مورد نظر موجب حسادت و رنجش دیگران شود( لوبل و دیگران، ۱۹۹۴)
- برخی اوقات آثار یک رابطه عاشقانه موجب خشونت و درگیری در گروه شده و میزان عملکرد و بهره وری آن را پایین می آورد (مینيرو، ۱۹۹۶)
- عامل شکننده و مخرب دیگر ممکنست زمانی باشد که این گونه روابط عاشقانه خاتمه می یابد(ورفیلد<sup>۳۵۴</sup>، ۱۹۸۷)
- دراکثر روابط عاشقانه اداری، خطوط و اصول نظام سازمانی زیرپای گذاشته شده و فرصتی بالقوه برای بهره برداری و سودجویی از این روابط به وجود می آید .به عنوان نمونه، رئیس ممکن است به بهانه ترفیع از کارمند خود سوء استفاده نماید. یا برعکس، یک رئیس ممکنست زیردست خود را به پایان دادن به این رابطه تهدید کند مگر آن که وی مهلت مقرر شغلی خود را رعایت کند .
- البته این برداشت همیشه درست نیست که اثر روابط را صرفا منفی بدانیم .مینيرو (۱۹۸۹) موارد متعددی را تشریح می کند که در آنها، زوجین در اثر رابطه عاشقانه در ادارات در زندگی فردی و حرفه ای خود به رشد و پیشرفت دست یافته اند .مثلا در یک مورد گزارش شده که یک زوج از نظرات انتقادی یکدیگر در مورد سبک مدیریت و رفتار شغلی بهره مند شده اند.
- به اساتید دانشگاه توصیه می شود که روابط صمیمی خود را با دانشجویان گسترش ندهند بویژه اگر این رابطه موجب برقراری ارتباطی غیرارادی و واکنش زا گردد.

## شوخی / لودگی

روی توصیف می کند که چگونه یک مکانیک با استفاده از شوخی و مزاح خستگی در می کند. تحقیق بوراووی، گویاست چگونه خشونت نژادی در اثر شوخیها تعدیل شده است. لینستر<sup>۳۵۵</sup> (۱۹۸۵) دریافت که مزاح تا حدودی به مقاومت و خرابکاری ارتباط دارد و شوخی کمک می کند تا دنیایی غیررسمی خارج از محدوده های کنترل مدیریتی ایجاد گردد.

کولینسون (۱۹۸۸) در بررسی تناقضات و انحرافات که در روابط بین اعضای مشاغل در کارخانه‌ها مشاهده می‌شود با اشاره به شوخی گروهی بر هویت جنس کارگران یک کارخانه کامیون سازی تاکید می‌نماید. او نشان داد که نسبت به وظایف تکراری و بسیار کنترل شده مقاومت وجود دارد. مردان خواهان بهترین وضعیت بوده و تمایل دارند با یکدیگر ارتباط داشته باشند. آنها می‌خواهند نشان دهند که می‌توانند با همدیگر شاد باشند. استفاده از اصطلاحاتی همچون دوست بی معرفت، رفیق ناجنس، دست و پا چلفتی و آدم فروش، واژه‌هایی هستند که در یک جهان تخیلی و تصویری به وجود آمده‌اند. اصطلاح دهان لق به کسی گفته می‌شود که نمی‌تواند یک راز را نزد خود حفظ کند. دسته گل به آب دهنده کسی است که همه پارچه‌ها و لیوانهایی را که در دست وی قرار دارد با انداختن آنها می‌شکند.

آنان می‌خواهند خود را از سایر کارمندان اداری و مدیران متمایز سازند. آنها این کار با نشان دادن این موضوع که تا چه اندازه نیرومند هستند انجام می‌دهند. فرهنگ مزاح، نمادی از آزادی و خودمختاری آنهاست. مزاح نسبتاً جدی کارگران با ناسزاگویی، مسخره کردن، و جلفبازی‌های آنها نشان داده می‌شود در حالی که در مقایسه با رفتار آنها رفتار مودبانه، با نزاکت و اغراق آمیز طبقه بالاتر از متوسط و نیز حرکات محدودتر کارمندان اداری وجود دارد.

شوخی همچنین می‌تواند به مفهوم انطباق و هماهنگی باشد. قوانین ویژه‌ای که به بقای اجتماعی منجر می‌شوند، خواهان یک نوع هماهنگی گروهی می‌باشند. افراد باید بتوانند با هم شوخی نموده، با همدیگر بخندند و در عین حال از یکدیگر انتظاری یکسان داشته باشند. لازم است آنها پرخاشگر، منتقد و حتی نسبت به هم بی نزاکت باشند. باید به نوآموزان کارخانه‌ها آموزش داده شود در ابتدای مراحل آموزش، ظرفیت خودشکنی و فروتنی داشته باشند.

مزاح همچنین به عنوان یک ابزار نظارت است که از آن به عنوان عامل فشار جهت هماهنگ سازی اقدامات و معیارهای موجود در کارخانه، و کنترل دوجانبه استفاده می‌شود مثلاً برای کنترل کارگران منحرف یا تنبل از کلمات زننده یا هشدار دهنده استفاده می‌گردد.

## رفتار اخلاقی چیست؟

اخلاقیات به عنوان آیین نامۀ اصول اخلاقی که ضوابط خوب یا بد، درست یا نادرست را در انجام کاری مشخص می‌سازد و بدین طریق رفتار یک شخص یا گروه را هدایت می‌کند، تلقی می‌شود. هدف اخلاقیات از حیث مفهوم، استقرار اصول رفتاری است که به افراد در انتخاب از میان شقوق مختلف عمل، کمک می‌کند. رفتار اخلاقی در عمل آن چیزی است که به عنوان «خوب» و «درست» در مقابل «بد» یا «نادرست» در یک زمینه اجتماعی پذیرفته می‌شود.

## چهار دیدگاه درباره رفتار اخلاقی

در طول سالها، چهار دیدگاه درباره اینکه چگونه ضوابط یا ارزشهای مختلف ممکن است رویکرد یک فرد را به رفتار اخلاقی هدایت کند، ارائه شده است:

- دیدگاه اصالت فایده<sup>۳۵۶</sup> - رفتار اخلاقی بیشترین فایده را به اکثر مردم می‌رساند.
- دیدگاه اصالت فرد<sup>۳۵۷</sup> - رفتار اخلاقی آن است که منافع شخصی را در بلند مدت به بهترین وجه، تأمین می‌کند.
- دیدگاه حقوق و اخلاق<sup>۳۵۸</sup> - رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی بشر که همه در آن مشترکند، احترام بگذارد.
- دیدگاه عدالت<sup>۳۵۹</sup> - رفتار اخلاقی آن است که در رفتار با مردم، بی طرفانه، عادلانه، و منصفانه باشد.

رفتاری که براساس دیدگاه اصالت فایده اخلاقی محسوب می‌شود آن است که بیشترین فایده را به بیشترین مردم می‌رساند. دیدگاه اصالت فایده که اساس آن نوشته‌های *جان استوارت میل*<sup>۳۶۰</sup> فیلسوف قرن نوزدهم است، یک دیدگاه نتیجه‌گرا است که آثار و عواقب اخلاقی تصمیمات را بر حسب پی آمدهایشان ارزیابی می‌کند. به عنوان مثال، تصمیم گیرندگان امور کسب و کار به سود آوری، بازدهی، و سایر معیارهای عملکرد به قضاوت که چه چیز برای اکثر مردم بهترین است، استناد می‌کنند. یک مدیر ممکن است تصمیمی بر اساس اصالت فایده اتخاذ کند تا ۳۰ درصد نیروی کار را به منظور سودآوری کارخانه کاهش دهد و مشاغل را برای ۷۰ درصد بقیه محفوظ بدارد.

دیدگاه اصالت فرد در مورد رفتار اخلاقی مبتنی بر این اعتقاد است که تعهد اساسی شخص به افزایش منافع فردی، در بلند مدت مطرح است. اگر منافع فردی از دیدگاه بلند مدت دنبال شود، می‌توان استدلال کرد که کارهایی مثل دروغ گفتن و تقلب برای نفع کوتاه مدت نباید جایز شمرده شود، زیرا اگر یک نفر آن را انجام دهد، دیگران هم می‌کنند و منافع هیچ کس در بلند مدت حفظ نمی‌شود. دیدگاه اصالت فرد ظاهراً بایستی هوادار صداقت و درستکاری باشد، اما در امور تجاری ممکن است به *اخلاق پول پرستی*<sup>۳۶۱</sup> منتج شود که به وسیله یک محقق این گونه تعبیر شده است: «تجاوز از حدود قانون و پایمال کردن دیگران برای دستیابی به هدفهای خویش».

رفتار اخلاقی از دیدگاه حقوق - اخلاق آن است که حقوق اساسی انسانها را رعایت و حمایت می‌کند. به عنوان مثال، از نظر *جان لاک*<sup>۳۶۲</sup> و *توماس جفرسون*<sup>۳۶۳</sup> حقوق همه انسانها از حیث زندگی، آزادی و رفتار عادلانه به موجب قانون باید مصون و محفوظ بماند. در

---

1-Utilitarisms

2-Individualism

3-Moral- rights

4-Justice

5 -John Sturt Mill

1-Pecuniary ethic

2-John Lock

3-Thomas Jefferson

سازمانهای امروزی، این مفهوم تا آنجا تسری یافته است که حقوق کارکنان در موارد ذیل همیشه تأمین و حفظ می شود: **حق داشتن خلوت**<sup>۳۶۴</sup>، **دادرسی عادلانه**، **آزادی بیان**، **انتخاب آزاد**<sup>۳۶۵</sup>، **سلامت و ایمنی**، و **آزادی عقیده**<sup>۳۶۶</sup>.

**دیدگاه عدالت**<sup>۳۶۷</sup> در خصوص رفتار اخلاقی بر مبنای این اعتقاد استوار است که در تصمیمات اخلاقی بر اساس قواعد و ضوابط رهنمود دهنده با مردم به صورت بی طرفانه و عادلانه برخورد شود. این نگرش جنبه های اخلاقی هر تصمیم را با توجه به درجه ای که برای هر کسی «منصفانه» است، ارزیابی می کند. یک مسأله مربوط به عدالت در سازمانها عدالت دادرسی<sup>۳۶۸</sup> است، یعنی که خط مشیها و مقررات تا چه حد به طور منصفانه اعمال می شوند. به عنوان مثال، آیا [یک عمل خلاف] که مدیر عالی مرتکب شده باشد با همان روشی درسی می شود که در مورد ارتکاب همان عمل از طرف یک سرپرست کارگاه صورت می گیرد؟ مسأله دیگر، **توزیع عدالت**<sup>۳۶۹</sup> است، یعنی اینکه با افراد صرفنظر از خصوصیات فردی بر اساس نژاد، قومیت، جنسیت، سن، یا سایر ویژگیهای خاص تا چه حد به نحو یکسان رفتار می شود. به عنوان مثال، آیا یک زن با همان شرایط و تجاربی که یک مرد دارد، برای انجام یک کار مشابه حقوق مساوی با مرد دریافت می کند.

## اخلاق مدیریتی

یک سخن قدیمی می گوید: «کسب و کار اخلاقی، کسب و کار خوب است.» این سخن را می توان در خصوص تمام اشخاص و نهادها در همه جنبه های جامعه گفت. رفتار اخلاقی مدیریتی نه تنها با قانون، بلکه با مجموعه ای از اصول اخلاقی مشترک در جامعه انطباق دارد. مدیرانی که اخلاقی رفتار می کنند، می توانند تأثیر مثبتی بر آدمها در محیط کار و بر کارهایی که سازمانهایشان به نفع جامعه انجام می دهند، داشته باشند. مدیرانی که به این گونه عمل نمی کنند، سازمانهایشان را در فعالیت به نحوی که از حیث اخلاقی و اجتماعی قابل قبول باشد، با مشکلات بیشتری رو به رو می کنند.

چگونه می توان ضوابط اخلاقی را در سطح بالا حفظ کرد؟

- آموزش اخلاقیات به صورت دوره و برنامه های آموزشی به افراد کمک می کند تا با دوراهیهای اخلاقی در محیط کار بهتر برخورد کنند.
- افشاء کنندگان، اعمال غیر اخلاقی دیگران را در محیط کار آشکار می کنند، حتی وقتی که با خطراتی از حیث وضعیت شغلی مواجه باشند.

---

<sup>4</sup> -Right to Privacy

5-Free Consent

6-Freedom of Conscience

<sup>۳۶۷</sup> -Justice View

1-Procedural Justice

<sup>۳۶۹</sup> -Distributive Justice

- مدیریت عالی جو اخلاقی را برای سازمان به طور کلی به وجود می آورد و تمام مدیران موظف هستند که خود به صورت الگوهای اخلاقی مناسب عمل کنند.
- نظامنامه های مدون رفتار اخلاقی به طور فزاینده ای به کار می روند تا انتظارات سازمان را از کارکنانشان در رابطه با رفتار اخلاقی در محیط کار، رسماً اعلام دارند.

## خلاصه

در خصوص انحرافات سازمانی این فصل موارد خوبی را در قالب نظریات، فرهنگها و مثالهای مختلف بیان نموده است. معرفی افراد مختلف در قالب چهار فرهنگ مختلفی که جerald مارس معرفی نموده است: فرهنگ شاهین، فرهنگ گرگ، فرهنگ کرکس، و فرهنگ الاغ

در ادامه به تبیین مفهوم رفتار اخلاقی بررسی شد:

- رفتار اخلاقی آن است که به عنوان «خوب» یا «درست» در برابر «بد» یا «غلط» پذیرفته شود.
- صرفاً به این سبب که یک عمل غیر قانونی نیست، لزوماً در یک وضعیت معین اخلاقی محسوب نمی شود.
- به علت اینکه ارزشها متفاوتند، این سؤال که «رفتار اخلاقی چیست؟» ممکن است به وسیله افراد گوناگون به صورتهای مختلف پاسخ داده شود.
- چهار طرز فکر درباره رفتار اخلاقی عبارتند از اصالت فایده، اصالت فرد، حقوق- اخلاق، و عدالت.



چه عواملی در اخلاق مدیریت تأثیر می گذارد؟

- وقتی مدیران، اخلاقی عمل می کنند آنها می توانند بر سایر کارکنان در محیط کار و کارهایی که به وسیله سازمان به نفع اجتماع انجام می شود، تأثیر مثبتی داشته باشند.
- یک دو راهی اخلاقی هنگامی پدید می آید که شخص باید تصمیم بگیرد که آیا باید یک راه کار را تعقیب کند یا نه، در حالی که آن راه کار با وجود در برداشتن منافع فردی یا سازمانی یا هر دو ممکن است بالقوه غیر اخلاقی شمرده شود.
- مدیران می گویند که دو راهیهای اخلاقی برای آنها غالباً بر سر تعارض و اختلاف با سرپرستان، مشتریان، و زیردستان در مورد اموری نظیر صداقت در تبلیغات و ارتباطات، و همچنین بر اثر فشار از طرف رؤسایشان برای انجام کارهای غیر اخلاقی پدید می آید.
- توجیه های عقلانی معمول برای رفتار غیر اخلاقی، عبارتند از باور به غیرقانونی بودن رفتار، بیشترین نفع برای همه، هرگز بر ملا نشدن، و حمایت شدن به وسیله سازمان.
- اخلاقیات مدیریتی از عوامل شخصی، سازمانی و محیطی تأثیر می پذیرند.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - کدامیک از خصوصیات ذیل مربوط با فرهنگ شاهین‌ها می باشد؟

الف - در سیطره قوانین قرار دارند

ب - پیشرو - کارآفرین - خلاق

ج - سرکش - منفرد - نیازمند حمایت و کمک گروهی

د - منظم - پیرو رهبری - قانون شکن

۲ - کدامیک از خصوصیات زیر مربوط به فرهنگ گرگها نمی شود؟

الف - در چارچوب خاصی کار می کنند

ب - افرادی هستند که قوانین را به نفع خود تغییر می دهند

ج - در بین خود یک رهبر دارند

د - درون خود سلسله مراتب و نظم و کنترل درونی دارند

۳ - از نظر گرینبرگ واسکات افرادی که از محل کار خود دزدی می کنند چه احساسی در اینباره دارند؟

الف - معتقدند که این حق آنها می باشد.

ب - سازمان آنها معامله منصفانه و عادلانه ای با آنها نکرده است.

ج - احساس گناه نمی کنند

د - همه موارد

۴ - کدامیک از موارد زیر جز انحرافات سازمانی نمی باشد؟

الف - تعارض

ب - دروغ پردازی

ج - خرابکاری

د - درگیری و جدال برای اضافه کار

۵ - از دیدگاه تیلور و والتون خرابکاری به چه معناست؟

الف - مقاومت در مقابل وظایف روزمره در مورد کارهای سخت و طاقت فرسا

ب - نوعی کارشکنی یا تخریب عمدی که سبب تنش و آشفتگی می شود

ج - نوعی کارشکنی یا تخریب غیر عمدی که سبب تعارض در بین سازمان می شود

د - ارائه گزارشهای نادرست و غیر واقعی که اثرات مخربی روی عملکرد سازمانها دارد

۶ - کدامیک از عبارات زیر نادرست است؟

الف - از دیدگاه مینیرو، زوجین در اثرباطه عاشقانه در ادارات در زندگی فرد حرفه ای خود به رشد و پیشرفت دست می یابند.

ب - در اکثر روابط عاشقانه اداری، خطوط و اصول نظام سازمانی زیرپای گذاشته شده و فرصتی بالقوه برای بهره برداری و سودجویی از این روابط به وجود می آید .

ج - زوجها نمی توانند به دلایل احساسی از نظرات انتقادی یکدیگر در مورد سبک مدیریت و رفتار شغلی بهره ببرند.

د - از نظر مینیرو برخی اوقات آثار یک رابطه عاشقانه موجب خشونت و درگیری در گروه شده و میزان عملکرد و بهره وری آن را پایین می آورد

۷ - از دیدگاه لانونز و ژرمیه ..... را حاصل ناکافی و پایین بودن نظارت می داند.

الف - خرابکاری

ب - درگیری و جدال برای اضافه کار

ج - خلافکاری سازمان یافته

د - لودگی و شوخی

۸ - چهار دیدگاه درباره رفتار اخلاقی عبارت است از:

الف - اصالت فایده، اصالت فرد، حقوق و اخلاق، دیدگاه عدالت

ب - اصالت فایده، اصالت جامعه، حقوق و اخلاق، دیدگاه عدالت

ج - اصالت مدیریت، اصالت فرد، حقوق و اخلاق، دیدگاه عدالت

د - اصالت فایده، اصالت فرد، حقوق و اخلاق، دیدگاه حقوق یکسان

## فصل پانزدهم

### تاثیر شکل‌های جایگزین سازمانی بر رفتار سازمانی

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسش‌های ذیل تأمل کنید:

- شکل‌های جدید سازمانی چیست؟
- تاثیر شکل‌های جدید سازمانی بر رفتار سازمانی، کدام است؟
- انواع تعاونی‌ها کدامند؟
- مفاهیم مشارکت کارکنان، تقسیم سود و مالکیت مشترک چیستند؟

شرکتهای تعاونی می توانند بسیاری از مشکلات سازمانی را حل نمایند. اینگونه شرکتهای، سطوح تعارض را کاهش داده و از طریق همسو کردن منافع کارگران با اهداف شرکت، بهره وری را افزایش می دهند. به طور کلی، تعاونیها اصول انسانی تر و پویاتری را نسبت به سازمان بوروکراتیک ارائه می دهند. وجود همکاری در تعاونیها موجب معنابخشی به کار می شود. در نهایت تعاونی ها، مبنای کلی کنترل را تغییر داده و هزینه های کنترل را کاهش می دهند.

## تعاونیها

یک تعاونی کسب و کاری است که اصولاً "توسط آنهایی که در آن کار می کنند تملک و کنترل می شود و منافع کارکنان و کارفرمایان را به طور همزمان تامین می نماید. هر شخص از طریق دادن رای بر عملکرد تعاونی کنترل داشته و عضویت همه افراد در تعاونی آزاد است. ایتالیا بزرگترین بخش تعاونی را در مقایسه با دیگر کشورهای اروپایی دارا می باشد، به طوری که بین ۱۹۴۲ و ۱۹۴۶ بیش از ۹۰۰۰ شرکت تعاونی تاسیس شده و در سال ۱۹۴۹ به ۲۳۰۰۰ تعاونی رسیده است. در فرانسه نیز شرکتهای تعاونی به نحو مناسب رشد کرده اند و حمایتهای مالی و قانونی دولت موجب توسعه تعاونیها در مقایسه با انگلستان شده است. در آلمان غربی شبکه ای از پروژه های کسب و کار در بخش تعاونی شروع به فعالیت کرده بود. اینگونه کسب و کارها شرایط رسمی همکاری را نمی پذیرند اما ویژگیهای مشترکی با آن دارند نظیر مالکیت جمعی و مدیریت دموکراتیک. تعاونیها تعهد زیادی به ارائه محصولات و خدمات مفید به جامعه دارند و عدالت را در پرداخت حقوق به کارکنان خود رعایت می کنند. در آمریکا و اروپا همزمان با جنبشهای اجتماعی، تعاونیها توسعه پیدا کرده اند به طوری که ۵۰۰ هزار نفر توسط تعاونیهای تولیدی در اروپای غربی به کار گرفته شده اند (هلر<sup>۳۷۰</sup>، ۱۹۹۸).

در سال ۱۹۴۵ تعداد تعاونیهای فعال در انگلستان ۴۴ مورد بود که با ثبت ۳۵ شرکت تعاونی در سال ۱۹۷۰ به ۷۹ مورد رسید. به هر حال، جنبشهای اجتماعی موجب ظهور بیشتر تعاونیها گردید و با رشد بیکاری در پایان سال ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰، شرکتهای تعاونی به عنوان عامل اشتغال زایی در جامعه مطرح و به همین دلیل در سال ۱۹۸۵ تعداد تعاونیها در بریتانیا به بیش از ۱۰۰۰ مورد رسید. بنابراین مقامات محلی و موسسات دولتی در انگلستان افزایش تعاونیها را به عنوان ابزاری جهت ایجاد شغل می دانند. اندازه شرکتهای تعاونی در انگلستان بزرگ نیست و متوسط افراد شاغل در تعاونیها بین ۴ تا ۷ نفر می باشد و تعاونیها در بخشهای خاصی نظیر خیاطی، چاپ، تهیه غذا، و فروش کتاب فعالیت دارند (کارفس<sup>۳۷۱</sup>، ۱۹۸۸).

تعاونیها چه تجربه کاری را کسب و به جامعه ارائه نموده اند؟ کار تعاونی، ایجاد اشتغال و مشارکت در جامعه است و افراد احساس مشارکت بیشتری در همکاری با آن دارند. همچنین مطالعات نشان می دهد که تعاونیها نقش مهمی را در افزایش رضایت و انگیزش کاری، امنیت شغلی، و تامین منافع اجتماعی در بین افراد جامعه ایفاء می نمایند. تعاونیها رفاه کاری را برای افرادی که به طور سیاسی و شخصی

---

۳۷۰ - Hellerr

۳۷۱ - Kurfiss

موافق با آن بودند، فراهم نموده است. کار در تعاونیها نیازهای اجتماعی، خود احترامی و خود هویتی را برآورده ساخته و محیط کاری بالنده ای را فراهم می نماید. اکثر تعاونیها به دلیل ارائه محصولات و خدمات متمایز و شرایط کاری برابر و قانونمند به آن ملحق می شوند. اما در شروع فعالیت تعاونی، در قبال ساعات کاری طولانی حقوق کمتری را دریافت می نمایند. کارگران در تعاونیها اطمینان بیشتری به مدیریت سازمان دارند اگرچه نیاز تعاونی به افزایش کارایی، نوع تکنولوژی، سطح دانش و میزان تجربه کارگران محدودیتهایی بر آنان تحمیل کرده و از آزادی عمل کمتری برخوردارند. اهداف تعاونیها شامل نظارت کمتر، انعطاف پذیری بیشتر، تنوع کاری بیشتر، تفاوت حداقل در دستمزد کارکنان و کنترل مستقیم کارگران می باشد. به هر حال افزایش پیچیدگی برخی کسب و کارها و فشارهای ناشی از تخصصی شدن و یکپارچگی، محدودیتهایی را در چرخش شغلی و تنوع سازی در انجام وظایف به وجود آورده است.

### تعاونیها و فرایند کار

نمی توان گفت که مالکیت یک شغل کنترل بیشتر آن شغل را فراهم می کند. ماهیت فرایند کار در بخش صنعت یا خدمات بر کنترل کارکنان تاثیر می گذارد. فرایند کار یعنی مراحلی که طی آن مواد خام توسط نیروی کار، ابزارها و ماشین آلات به محصولات مورد مبادله در بازار تبدیل می شود (تامپسون<sup>۳۷۲</sup>، ۱۹۸۳). به کارگیری تکنولوژی در فرایند کاری تعاونیها محدودیتهایی را در شیوه های انجام کار و استخدام کارگران به وجود می آورد. تجهیزات نامناسب و قدیمی ممکن است موجب از هم پاشیدن تعاونی ها شود. عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان و اعتباردهندگان هر کدام نقش مهمی را در تداوم فعالیت تعاونی ها ایفاء می نمایند. ماشین آلات محدودیت هایی را بر فعالیت آنان تحمیل می نماید به همین دلیل نیروی شاغل در تعاونی ها معیارهای مشخصی در انتخاب تجهیزات خاص و طراحی شغل دارند. آنها ماشین هایی را که دارای کارکرد و ایمنی بیشتر هستند انتخاب می نمایند و ساختار سازمانی را بوجود می آورند که به آنان آزادی عمل بیشتری در کار و انعطاف پذیری در ساعات کاری اعطاء نماید.

تعاونیهایی که در شرایط تولید انحصاری فعالیت می نمایند نوع، تعداد یا قیمت محصولات فروشی به یک خریدار را مشخص می کنند. اما در شرایط رقابتی تعاونیها می بایستی با بکارگیری ساختار سازمانی مناسب، افراد توانمند، و تجهیزات پیشرفته بتوانند محصولات را با هزینه کمتر و کیفیت بالا تولید و به بازار عرضه نمایند. در شرایط اقتصادی بد و نامناسب، کارگران تعاونیها با حداقل شرایط کاری کار می کنند. یک مجموعه متفاوتی از مشکلات مبتنی بر تفاوتهای ایدئولوژیکی در تعاونیهای کارگری اسرائیل اتفاق افتاده است (راسل<sup>۳۷۳</sup>، ۱۹۹۵). در اینجا نمونه ای در باره اینکه چطور تعاونیها می توانند موفق شوند، ارائه شده است.

### تعاونی موندراگون<sup>۳۷۴</sup> در اسپانیا

---

۳۷۲- Tompson

۳۷۳- Russell

۳۷۴- Mondragun

در سال ۱۹۵۶ جوس ماریا، کارگران در منطقه باسک اسپانیا را برانگیخت تا مسئولیت اضافه بر سازمان کارخانه را بر عهده بگیرند لازم به ذکر است ایده های مساوات طلبی و دموکراسی صنعتی سازنده هویت باسک هستند (کاسمیر<sup>۳۷۵</sup>، ۱۹۹۶).

در موندراگون نخستین تعاونیها محصولات متنوعی نظیر کالاهای برقی، یخچال و قطعات ماشین تولید و به بازار عرضه می نمایند. مشکلات تامین مالی و نیاز به ارایه خدمات اجتماعی و رفاهی منجر به تاسیس دومین تعاونیها در کاجا شد که در زمینه بانکداری فعالیت داشتند. کاجا یک ساختار مدیریتی دموکراتیک و آئین نامه اجرایی برای هر تعاونی داشت و حدود ۶۰ درصد نیاز مالی تعاونیهای جدید را فراهم می کرد. کارگران به عنوان سهامداران تعاونیها درآمدند و این امر موجب شد که کارگران انگیزه و تعهد بیشتری در تحقق اهداف تعاونیها داشته باشند. تعاونیهای موفق شبیه موندراگون، شغل، امنیت، کاهش درگیری، مدیریت نیروی کار، انعطاف پذیری در ساعات کاری و محل کار را فراهم ساختند و کل سود به کارگران یا رفاه اجتماعی اختصاص داده می شد.

در تعاونیها، کارگران از طریق کمیته‌های کاری مشارکت دارند و مدیران از طریق رای اعضاء تعاونی انتخاب می شوند و در مقابل مجمع عمومی پاسخگو می باشند. مجمع عمومی به طور سالانه جلساتی را برگزار می کند و اعضاء شرکت تعاونی ملزم به رای دادن هستند. هیئت مدیره عالی ترین مقام سیاستگزاری محسوب می شود که توسط اعضاء- که تمامی کارگران هستند- انتخاب می شوند. شورای اجتماعی یا کار به طور موثر نقش اتحادیه را ایفاء می نماید این شورا پیشنهادهای را در خصوص ایمنی و بهداشت، امنیت اجتماعی، سیستم جبران خدمت و فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی به مدیریت تعاونیها ارایه می نماید. اکثر تعاونیها معمولاً افراد غیر عضو را به کار نمی گیرند و طبق اساسنامه‌شان و قوانین موجود فقط ده درصد غیر عضو می توانند جذب تعاونی شوند. تا اوایل سال ۱۹۷۰ مشارکت کارگر به نظارت مدیریت محدود شده بود و تا پایان همان سال، این مشارکت به سازمان و مدیریت کار توسعه پیدا کرد. یک مدیر در نظارت بر روابط انسانی و پرسنلی موارد ذیل را مورد ملاحظه قرار می دهد:

۱- واحد پرسنلی نقش رهبری را در ارتباط با اهداف اقتصادی و تکنولوژیکی شرکت با ملاحظات اجتماعی اعضاء بازی می کند.

۲- افزایش اضطراب در محل کار، تضاد ذاتی بین سیستم دموکراتیک و سیستم استبدادی سازماندهی کار بر مبنای اصول مدیریت علمی را آشکار ساخت.

۳- مدیریت می بایست چگونگی ایجاد اشکال جدید سازماندهی کار را جستجو کند که ضمن آنکه به لحاظ اقتصادی کارآمدند با ارزشهای اجتماعی مبتنی بر جنبش تعاونی نیز هماهنگ اند. پرسنل نیز باید با مدیران عملیاتی جهت انجام این موضوع همکاری کنند.

امروزه تغییراتی در شیوه انجام کار به وجود آمده است و کارگران با اصول کار آشنا بوده و اطلاعات و ایده ها را آزادانه مبادله می نمایند. همه کارگران می بایست تمامی وظایف محوله را انجام دهند و در صورت لزوم جهت کسب مهارت‌های دیگر جابجا شوند. همچنین آنها مهارت لازم را برای انجام وظایف سرپرستی و ستادی کسب می نمایند، مهارتهایی نظیر کسب مواد و ابزارها و نیز ثبت ستاده‌ها. در نتیجه کارگران به نیازهای مشتری و بهبود فرایند برنامه ریزی پاسخگو هستند، همچنین فرایند تحقیق و توسعه تقویت شده است. هم مدیران و هم کارگران جانبدار روشهای جدید کاری هستند. یکنواختی کار کمتر شده و گروه‌های کاری، خود احترامی و خود



اتکایی کارگران را افزایش داده و حس مسئولیت افراد را در مقابل عملکردشان تقویت کرده اند تا مهارت‌های جدید را یاد گرفته و روابط خود با سرپرستان را بهبود دهند؛ در نتیجه میزان بهره وری و کیفیت محصول افزایش یافته است.

البته انتقاداتی نیز بر موندراگون وارد شده است، به عنوان مثال کسمیر<sup>۳۷۶</sup> (۱۹۹۶) معتقد است که تصمیمات کاری از طریق سلسله مراتب مدیران، متخصصان و کارگران ماهر اجرا شده است. هرکس ادعا می‌کند که دموکراسی به نادیده گرفتن مسئله جنسیت گرایش دارد و موقعیت زنان به خطر افتاده و تبعیضهایی در انتساب زنان به پست‌های سطوح بالاتر وجود داشته است. وایت نیز معتقد است که وضعیت کاری زنان مساعد نبوده و زنان در موقع ازدواج می‌بایستی شرکت را ترک نمایند (البته این سیاست در نیمه سال ۱۹۶۰ کنار گذاشته شد). همچنین آنها تلاش کردند تا یک تعاونی زنان را در درون موندراگون تاسیس نمایند. هرک (۱۹۸۷) پیشنهاد می‌کند که زنان از لحاظ استخدام، درآمد و امنیت شغلی از وضعیت مناسبی در تعاونی‌های موندراگون نسبت به شرکت‌های خصوصی برخوردارند. با وجود این زنان در تعاونیها با مسایلی بیشتری مواجهند. کارگران زن از میزان حقوق پایینی برخوردار بوده و بیشتر در سطح عملیاتی مشغول بکار هستند.

### کیبوتس<sup>۳۷۷</sup>

جنبش کیبوتس در اسرائیل تلاشی جهت فراهم ساختن جایگزین سرمایه داری بدون اختیار مدیریتی و فرمانبرداری و بهره‌کشی از کارگران بوده است (وارهارست، ۱۹۹۸) جنبش کیبوتس به سرعت در دو دهه بعد از ۱۹۳۱ رشد کرد. پیشینیان آرزو داشتند تا اقتصاد و جامعه را آزاد، کارآمد و بدون فاصله طبقاتی ایجاد نمایند. طراحی سازمانی، اصول سوسیالیست را به کار می‌گیرد که در آن ابزار تولید متعلق به جامعه و افراد به طور اشتراکی فعالیت می‌نمایند و عواید حاصله از کار به طور مساوی بین اعضاء تقسیم می‌شود. در کیبوتس اعضاء دسته جمعی کار کرده و زندگی می‌کنند. هیچ شخصی حقوقی دریافت نمی‌کند اما همه نیازهای اولیه اعضاء به طور مساوی و عادلانه برآورده می‌شود. کیبوتس ۳۰ کمیته مختلف دارد و بین ۳۰ تا ۵۰ درصد اعضاء، سالیانه در این کمیته‌ها مشارکت دارند. مدیران کل انتخاب می‌شوند و هر ۵ تا ۷ سال به طور منظم تغییر می‌کنند. در سالهای اخیر کیبوتس به خاطر حمایت از شیوه‌های سوسیالیستی، موقعیت گذشته خود را از دست داده اند. امروزه ۲۶۹ کیبوتس با جمعیت کل ۱۲۳۹۰۰ عضو وجود دارد. اندازه متوسط هر کیبوتس کمتر از ۵۰۰ عضو است عضویت در کیبوتس داوطلبانه بوده، اما مشروط به تایید است.

### خودمدیریتی یوگسلاو

کارگران یوگسلاو از مالکیت اجتماعی و خودمدیریتی لذت برده‌اند چراکه به مدت سه دهه دانشمندان اجتماعی، سیستم خودمدیریتی یوگسلاو را مطالعه کرده اند که مبتنی بر این پیشفرض بوده است که سازمان باید توسط اداره کارکنانشان از طریق شورای کارگران منتخب

---

۳۷۶ - Kesmir

۳۷۷ - Kibbutz

اداره شود. اینها حق استخدام و مدیریت کارکنان را داشته و تصمیمات اصلی را اتخاذ می نمایند. به لحاظ نظری، تمامی تصمیمات توسط کارگران اتخاذ می شود و نقش مدیریت اجرای تصمیمات آنها است؛ به لحاظ فنی مدیران نباید عضو شورای کارگران بشوند اگر چه آنها می توانند در جلسات آن شرکت کرده و صحبت کنند.

پژوهشها حاکی از آن است که مدیریت عالی تمایل به ایفای نقش در موضوعات استراتژیک داشته و بیشتر طرحهای پیشنهادی آنها نیز پذیرفته می شود. بنابراین شکاف عمیقی بین خود مدیریتی در تئوری و آنچه در عمل محقق می شود وجود دارد. البته برخی کشورها موفقیتهایی در خود مدیریتی داشته اند. مدیریت صنایع یوگسلاوی در بین بازده کشور اروپایی بیشتر مشارکتی بوده اند و خودمدیریتی به شکلی موفق محقق شده است؛ کارگران آموزش دیده و حس مالکیت و مسئولیت جمعی در آنان ایجاد شده است. خودمدیریتی بدین ترتیب جامعه سلسله مراتبی سنتی را تغییر داد. تحقیق پاسیک نشان داد که مدیران کرواسی احساس مثبتی نسبت به خودمدیریتی داشته اند و در اسلویا، ساختار جدید مبتنی بر همکاری ظهور نمود.

### مشارکت کارکنان، تقسیم سود و مالکیت مشترک

در سال ۱۹۷۰ مشارکت کارکنان در تصمیم گیری سازمانی به بالاترین حد خود رسیده بود. کارکنان در تصمیم گیریهای سازمانی مشارکت داشته و منافع حاصله از فعالیت در بین آنان تقسیم می شد. از طریق تقسیم سود، کارکنان در ضرر و زیان و نیز سود سازمان خود را شریک می دانند. در تقسیم سود، به کارکنان فرصت داده می شود تا درآمد حاصله از فعالیتهای کارشان را به شکلی مرتبط با کارفرمایان تقسیم کنند. در آغاز تقسیم سود در نیمه قرن نوزدهم جهت جلوگیری از فعالیت اتحادیه به کار گرفته شد و زمانی که اتحادیه تهدید به نفوذ بر کارکنان جهت اعتصاب و کارشکنی می کرد، تقسیم سود متوقف می شد. به علاوه اینکه تقسیم سود اضافی قبل از اولین جنگ جهانی، حین جنگ و بعد از آن انجام شد. طرح تقسیم سود دو هدف را پیگیری می کرد: افزایش اعتماد کارکنان نسبت به کارفرمایان، و ابزاری جهت حمایت از کارکنان. در سالهای اخیر تقسیم سود بین کارکنان مورد توجه بیشتری قرار گرفته است، معمولاً حدود ۲۴ درصد کارکنان بخش خصوصی انگلستان (۳/۷ میلیون) سود دریافت می کنند.

البته تقسیم سود زمانی می تواند موثر باشد که بین سود بین مالکان و کارکنان به طور عادلانه تقسیم شود، امری که باعث افزایش تعهد به تحقق اهداف سازمانی و در نهایت افزایش کارایی و سودآوری می گردد. تحقیقات نشان می دهد که تقسیم سود، بهره وری سازمان را افزایش می دهد (رابینز، ۱۹۹۷). چنانچه تقسیم سود در سیستم پرداخت کارکنان لحاظ شود بر عملکرد کارکنان تاثیر گذاشته و این امر اثربخشی و کارایی آنان را افزایش می دهد چراکه می تواند به صورت محرکی جهت افزایش سودآوری در گروه کاری مطلع کند. البته یکی از معایب تقسیم سود آن است که رابطه بین میزان تلاش و پرداختی مشخص نمی شود، مساله ای که می تواند مشکلاتی را به وجود می آورد. چنانچه میزان سود پرداختی با تلاشهای انجام شده و عملکرد کارکنان متناسب نباشد این امر می تواند بر عملکرد آنان تاثیر منفی گذاشته و تحرک و پویایی لازم در سازمان را سلب نماید.

مالکیت مشترک به معنی آن است که کارکنان بخشی از مالکیت دارایی کارفرما را بدست آورند. هدف این است که کارکنان احساس تعلق به سازمان داشته و منافع سازمانی را با منافع فردی خود در نظر بگیرند. در تئوری، مالکیت کارکنان باید نگرش مساعدی را به سوی

تعهد سازمانی بیشتر ایجاد نماید (کلی<sup>۳۷۸</sup>، ۱۹۹۱). این امر منجر به تغییراتی در رفتار نظیر تلاش شخصی بیشتر، منطقی رفتار کردن و بررسی دقیق تر رفتار کاری کارکنان شده است (پندلتون<sup>۳۷۹</sup>، ۱۹۹۸). همزمان با این تغییرات، پیشرفتهایی در عملکرد جمعی حاصل شده که به وسیله بهره‌وری و سودآوری اندازه‌گیری می‌شود، مانند تقسیم سود، طرح مالکیت مشترک کارکنان. در انگلستان، برخی کشورهای اروپایی، آمریکا، کشورهای بلوک غربی پیشین و ژاپن طرح‌هایی این چنین به کار گرفته شده است.

راینسون<sup>۳۸۰</sup> (۱۹۹۷) معتقد است که رابطه بین تقسیم سود و بهره‌وری وجود دارد و نتایج تحقیقی دیگر حاکی از افزایش سودآوری و بهره‌وری ناشی از به کارگیری طرح تقسیم سود و مالکیت مشترک است. اگرچه کارفرمایان و کارکنان ذینفعان بالقوه مشارکت مالی هستند مدارک کمی وجود دارد مبنی بر اینکه مزایا شامل چه چیزهایی هستند و چه کسانی آن را به دست می‌آورند. بادن<sup>۳۸۱</sup> (۱۹۸۶) ۴۰۰ طرح تقسیم سود و مالکیت مشترک کارکنان در شرکتها را بررسی کرد و دریافت که شرکتها مشترکا<sup>۳۸۲</sup> بیش از یک طرح مشارکت مالی را برای بیش از یک هدف اجرا کرده‌اند. مطالعات موردی نشان داده که مالکیت مشترک حس وفاداری و تعهد کارکنان را به سازمان تقویت می‌کند، اما هیچ‌گونه تلاش علمی توسط شرکتها جهت اندازه‌گیری مزایای اجرای اینگونه طرحها انجام نشده است. دان<sup>۳۸۳</sup> (۱۹۹۱) دریافت که مالکیت کارکنان نگرش آنان را نسبت به سازمان و مدیریت آن تغییر و بهبود نداده است به دو دلیل: اولاً<sup>۳۸۴</sup> کارمند سهم کمتری را در مالکیت مشترک به خود اختصاص می‌دهند ثانیاً<sup>۳۸۵</sup> به کارکنان فرصت کمی در کنترل و مشارکت در تصمیم‌گیری داده شده است (پندلتون<sup>۳۸۶</sup>، ۱۹۹۷).

شکلهای سازمانی جایگزین برای سازمانهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک وجود دارد که در آن به آزادی عمل بیشتر، تصمیم‌گیری مشارکتی، مالکیت مشترک توجه بیشتر می‌شود. تیلور، فایول، و وبر حق مدیریتی جهت مدیریت کردن در آمریکا، انگلستان و بخشهای دیگر اروپا را قانونی کردند تا مدیران با تحلیل منطقی و علمی شرایط کاری و به کارگیری شیوه‌های کارآمد و مناسب، سازماندهی اثربخشی را در سازمان طراحی و اجرا نمایند. در شکلهای سازمانی جایگزین قوانین، تصمیمات کاری، و برخی اصول بوروکراسی حذف نخواهد شد، اما سازمانها دموکراتیک‌تر، اشتراکی‌تر و کمتر سلسله‌مراتبی می‌شوند. در چنین شرایطی ایجاد محیط کاری دموکراتیک امکان‌پذیر است (جوزف<sup>۳۸۴</sup>، ۱۹۸۹). همانطوری‌که جوزف یادآوری کرد آنچه را که در انگلستان قابل ملاحظه است توسعه مدیریت مشارکتی و توافق بین کارفرما و کارگران می‌باشد و اقداماتی به سوی توسعه و بازسازی اشکال موجود سازمانی به عمل آمده است. تنوع اشکال ممکن سازمانی در تصمیم‌گیری، مالکیت و مشارکت منجر به بوروکراسی حداقل شده است (تامپسون، ۱۹۹۵).

---

۳۷۸ - Kelly

۳۷۹ - Pendolton

۳۸۰ - Robinson

۳۸۱ - Budden

۳۸۲ - Daune

۳۸۳ - Pendleton

۳۸۴ - Joseph

## خلاصه

شرکتهای تعاونی می توانند بسیاری از مشکلات سازمانی را حل نمایند. اینگونه شرکتهای، سطوح تعارض را کاهش داده و از طریق همسو کردن منافع کارگران با اهداف شرکت، بهره وری را افزایش می دهند. به طور کلی، تعاونیها اصولی انسانی تر و پویاتر را نسبت به سازمان بوروکراتیک ارائه می دهند. وجود همکاری در تعاونیها موجب معنا بخشی به کار می شود و در نهایت تعاونیها، مبنای کلی کنترل را تغییر داده و هزینه های کنترل را کاهش می دهند.

اما تعاونی چیست؟ یک تعاونی کسب و کاری است که اصولاً "توسط آنهایی که در آن کار می کنند تملک و کنترل می شود و منافع کارکنان و کارفرمایان را به طور همزمان تامین می نماید. تعاونیها تعهد زیادی به ارائه محصولات و خدمات مفید به جامعه دارند و عدالت را در پرداخت حقوق به کارکنان خود رعایت می کنند. متوسط افراد شاغل در تعاونیها بین ۴ تا ۷ نفر می باشد و تعاونیها در بخشهای خاصی نظیر خیاطی، چاپ، تهیه غذا، و فروش کتاب فعالیت دارند (کارفرس، ۱۹۸۸).

تعاونیها چه تجربه کاری را کسب و به جامعه ارائه نموده اند؟ کار تعاونی، ایجاد اشتغال و مشارکت در جامعه است و افراد احساس مشارکت بیشتری در همکاری با آن دارند. همچنین مطالعات نشان داده که تعاونیها نقش مهمی را در افزایش رضایت و انگیزش کاری، امنیت شغلی، و تامین منافع اجتماعی در بین افراد جامعه ایفاء می نماید. کار در تعاونیها نیازهای اجتماعی، خود احترامی و خودهویتی را برآورده ساخته و محیط کاری بالنده ای را فراهم می نماید. کارگران در تعاونیها اطمینان بیشتری به مدیریت سازمان می یابند، هرچند نیاز تعاونی به افزایش کارایی، نوع تکنولوژی، سطح دانش و میزان تجربه کارگران، محدودیتهایی بر آنان تحمیل کرده و در عمل آزادی عمل کمتری ایجاد می نماید. اهداف تعاونیها شامل نظارت کمتر، انعطاف پذیری بیشتر، تنوع کاری بیشتر، و تفاوت حداقل در دستمزد کارکنان می باشد.

تعاونیهایی که در شرایط تولید انحصاری فعالیت می نمایند نوع، تعداد یا قیمت محصولات فروشی به یک خریدار را مشخص می کنند. اما در شرایط رقابتی، تعاونیها می بایست با به کارگیری ساختار سازمانی مناسب، افراد توانمند، تجهیزات پیشرفته بتوانند محصولات را با هزینه کمتر، کیفیت بالا تولید و به بازار عرضه نمایند.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل :

۱ - کدامیک از موارد زیر جز خصوصیات شرکتهای تعاونی نمی باشد؟

الف - کاهش سطوح تعارض

ب - افزایش بهره وری

ج - بر اساس اصول بوروکراتیک

د - افزایش هزینه های کنترل

۲ - در تعاونی ها کارگران از طریق ..... مشارکت دارند و مدیران از طریق ..... انتخاب می شوند.

الف - رای اعضاء تعاونی - کمیته های کارگری

ب - کمیته های کاری - رای اعضاء تعاونی

ج - مجمع عمومی - رای اعضاء تعاونی

د - مجمع عمومی - رای کارگران

۳ - هیات مدیره در شرکتهای تعاونی توسط ..... انتخاب می شوند.

الف - توسط اعضاء

ب - مجمع عمومی

ج - توسط تمامی کارگران

د - مورد الف و ج

۴ - نقش شورا در شرکت های تعاونی چیست؟

الف - امنیت اجتماعی

ب - سیستم جبران خدمت و فعالیتهای اجتماعی و تفریحی

ج - ارائه پیشنهاد در خصوص ایمنی و بهداشت

د - همه موارد

۵ - در شرکتهای تعاونی یک مدیر در نظارت بر روابط انسانی و پرسنلی کدام مورد را مورد نظر قرار می دهد؟

الف - ایجاد و شناسایی سازمانی غیر رسمی در محیط کار

ب - کاهش هزینه های کنترل جهت بهره وری بیشتر

ج - افزایش اضطراب در محل کار، تضاد ذاتی بین سیستم دموکراتیک و سیستم استبدادی سازماندهی کار بر مبنای اصول

مدیریت علمی

د - همه موارد

۶ - در جنبش ..... اعضا دسته جمعی کار کرده و زندگی می کنند. هیچ شخصی حقوقی دریافت نمی کند اما همه

نیازهای اولیه اعضا به طور مساوی و عادلانه برآورده می شود.

الف - کبیوس

ب - تعاونی موندراگون

ج - خود مدیریتی یوگسلاو

د - کمیته های کارگری

۷ - اهدافی که توسط طرح تقسیم سود دنبال می شود، کدام است؟

الف - افزایش اعتماد کارکنان نسبت به کارفرمایان

ب - ابزاری جهت حمایت از کارکنان

ج - ابزاری جهت ایجاد امنیت شغلی

د - مورد الف و ب

۸ - از دیدگاه پندلتون تئوری مالکیت کارکنان چه تغییراتی به وجود می آورد؟

الف - تغییرات در رفتار نظیر تلاش شخصی بیشتر

ب - منطقی رفتار کردن

ج - بررسی دقیق تر رفتار کاری کارکنان

د - همه موارد

۹ - تقسیم سود در چه زمانی می تواند موثر باشد؟

الف - در صورتی که سهم کارگران بیشتر از مدیران باشد

ب - در صورتی که سهم مالکان بیشتر از کارگران باشد

ج - در صورتی که بین مالکان و کارکنان به طور عادلانه باشد

د - کاهش تعارض بین اتحادیه کارگران و مدیران

۱۰ - کدامیک از موارد زیر جز خصوصیات خود مدیریت یوگسلاو می باشد؟

الف - مالکیت اجتماعی و خود مدیریتی

ب - عدم دریافت حقوق و تامین نیازهای اولیه

ج - مشارکت از طرق کمیته های کاری

د - تصمیم گیری



## فصل شانزدهم

### اشتغال و ارتقای زنان

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم سقف شیشه‌ای را درک کنید.
- از تفاوت سقف و دیوار شیشه‌ای در مدیریت زنان آگاهی یابید.
- اقدامات لازم را برای درنوردیدن سقف شیشه‌ای بیاموزید.
- با نظریه شناخت تفاوت‌های فردی آشنایی یابید.
- دیدگاه ساخت‌گرایان را بیاموزید.
- با نقطه نظر فرانوگرایان آشنایی پیدا کنید.
- از رایج‌ترین کلیشه‌های منفی در خصوص زنان آگاه شوید.

زنان به‌عنوان نیمی از جمعیت فعال جهان، قادرند در توسعه و بالنده‌سازی جوامع خود نقش سازنده‌ای ایفا کنند. اما به‌دلایل مختلف، این امر تحقق نیافته و از این توانمندی آنگونه که شایسته است بهره‌برداری نشده است (الوانی و مندجین، ۱۳۸۱). البته شکاف عظیم بین اشتغال زنان و مردان در سراسر جهان کاهش یافته ولی میزان آن در مناطق مختلف جهان متفاوت است. در کشورهای کمونیست سابق اروپا، در قبال هر ۱۰۰ مرد شاغل ۹۱ زن شاغل وجود دارد، اما در خاورمیانه، شمال آفریقا و آسیای جنوبی در مقابل هر ۱۰۰ مرد شاغل، ۴۰ زن مشغول به‌کار می‌باشند. البته باید یادآور شد که در تحلیل دقیق نهایی، کیفیت اشتغال و شرایط فیزیکی محیط کار زنان نیز باید مد نظر قرار گیرد.

بررسی آمار اشتغال زنان و انتصاب آنان به مشاغل کلیدی تصمیم‌گیری حکایت از آن دارد که گرچه در عصر حاضر در الگوی کار زنان تغییرات مهمی روی داده است، اما زنان همچنان با موانع اساسی در اشتغال در پست‌های کلیدی مواجه هستند.

در این فصل، با مرور رویکردها و نظریه‌های مرتبط با اشتغال زنان، موقعیت و میزان اشتغال آنان تجزیه و تحلیل شده و عوامل بازدارنده فعالیت آنان، نگرش و نقش ایشان در توسعه و نیز موانع مختلفی که فرا روی ارتقاء آنان به رده‌های عالی تصمیم‌گیری وجود دارد، مورد بررسی قرار گرفته است.

## سقف و دیوارهای شیشه‌ای

گرچه امروزه زنان توانایی عبور از سلسله مراتب سازمانی و رسیدن به سطوح مدیریتی را پیدا کرده‌اند، اما هنوز با مانعی نامرئی با عنوان "سقف شیشه‌ای"<sup>۳۸۵</sup> مواجه هستند. این استعاره که برای تجزیه و تحلیل نابرابری بین زنان و مردان در محیط سازمانی به‌کار برده می‌شود. از دهه ۱۹۷۰ به‌طور گسترده‌ای در رسانه‌های گروهی و گزارش‌های رسمی دولتی و همچنین نشریات علمی مورد استفاده قرار گرفته است (فایرمن<sup>۳۸۶</sup>، ۱۹۹۰).

مفهوم سقف شیشه‌ای دلالت بر وجود مانع غیر قابل نفوذی دارد که از ارتقاء زنان بیش از آن حدی که در سازمان‌ها تعیین شده، جلوگیری به‌عمل می‌آورد (ویرث<sup>۳۸۷</sup>، ۲۰۰۲). به‌یقین، ممکن است موانع ارتقا برای مردان نیز، چنان که آنها را از حرکت به‌سوی سلسله‌مراتب و رسیدن به سطوح بالای هرم سازمانی باز دارد، وجود داشته باشد؛ اما این مفهوم تنها برای زنان مورد استفاده قرار می‌گیرد و حاکی از تشدید و سختی این موانع برای آنهاست. کارفرمایان و مدیران رده بالا نمی‌خواهند زنان در موقعیت‌هایی قرار بگیرند که به آنها قدرت واقعی تصمیم‌گیری اعطاء شود. در نتیجه زنان به‌طور وسیعی از صعود به سطوح بالاتر مدیریت منع می‌شوند (گای<sup>۳۸۸</sup>، ۱۹۹۴).

### 1. Glass Ceiling

<sup>386</sup> Fierman

<sup>387</sup> Wirth

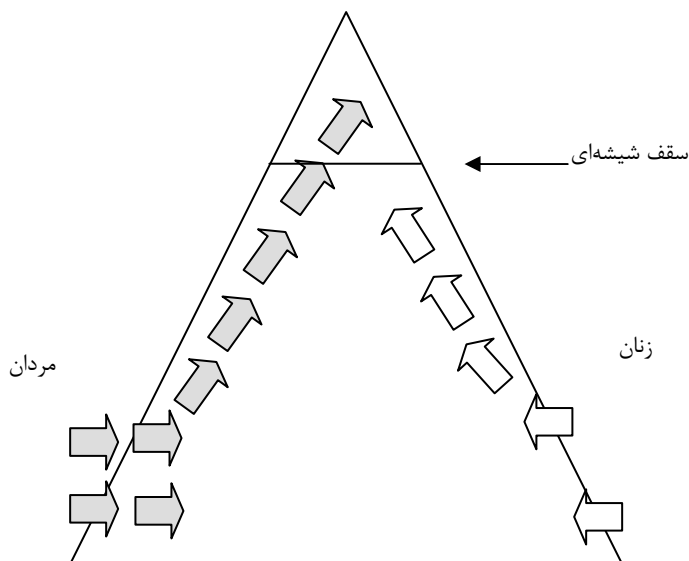
<sup>388</sup> Guy

استعاره سقف شیشه‌ای اساساً برای توصیف این موانع مصنوعی و نامرئی ابداع شده است. این سقف به واسطه داوری‌های تبعیض‌آمیز نگرشی و سازمانی ایجاد می‌شود. نامرئی بودن این سقف به دلیل باورهای فرهنگی کهنی است که زنان را با وجود شایستگی‌هایشان از ارتقا به سطوح عالی سازمان‌ها بازداشته و آنها را در سطح زیرین این سقف غیر قابل رویت، متوقف می‌سازد.

گروهی از مدیران ارشد معتقدند شش مانع سازمانی باعث به وجود آمدن سقف شیشه‌ای می‌شود. این موانع عبارتند از: (میلکوویچ، بودرو، ۱۹۹۸)

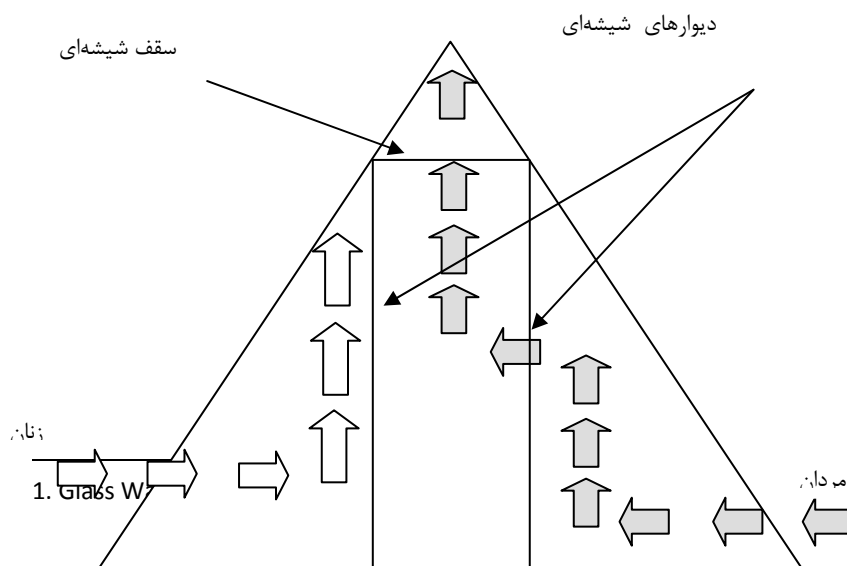
۱. عدم حمایت محیط سازمانی و دست تنها بودن
۲. برخورد با تفاوت‌های جنسیتی به عنوان نقطه ضعف
۳. محروم سازی برخی فعالیت‌های گروهی بدلیل این تفاوت‌ها
۴. ناتوانی در کمک به افراد جهت آمادگی برای تصدی پست‌های مدیریتی
۵. ناتوانی افراد برای ایجاد توازن بین زندگی شخصی و زندگی سازمانی
۶. عدم توانایی در توسعه آگاهی‌های سازمانی

سقف شیشه‌ای زمانی مصداق دارد که زنان به اعتبار جنسیت خویش، از صعود به مراتب عالی سازمانی، باز نگهداشته شوند (موریسون<sup>۳۸۹</sup>، ۱۹۹۷) شکل ۱ با نمایش نمادین این سقف، مشخص می‌کند که سقف شیشه‌ای محدود به سطح معینی از سلسله‌مراتب سازمانی نیست؛ به عبارت دیگر، این سقف ممکن است در هر سطحی از هرم سازمانی ظاهر شود؛ یعنی در بعضی از کشورها یا سازمان‌ها، تا حد مدیریت اجرایی و میانی و حتی پایین‌تر از آن نیز قرار بگیرد.



## شکل ۱: سقف شیشه‌ای در سازمان‌ها

حدود سی سال است که در ادبیات مدیریت، واژه استعاره‌ی دیگری با عنوان "دیوارهای شیشه‌ای"<sup>۳۹۰</sup> که به مفهوم موانع تحرک شغلی زنان در سازمان‌هاست، مصطلح شده است. دیوار شیشه‌ای بدین معنا است که در سطوح پایین مدیریت نیز، زنان معمولاً در سطحی غیراستراتژیک به کار گرفته می‌شوند. موانعی که بخش مرکزی و استراتژیک سازمان را از سایر بخش‌ها مجزا می‌کنند، با عنوان "دیوارهای شیشه‌ای" در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.



## نمودار ۲.۲. سقف و دیوارهای شیشه‌ای در سازمان‌ها

این دیوارها نیز براساس تفکیک جنسیتی مشاغل ایجاد می‌شوند؛ به طوری که مدیران زن در بخش‌های معینی تمرکز می‌یابند (ویرث). به-این ترتیب، در مدیریت زنان، دیوارهای شیشه‌ای که بر اثر تفکیک جنسیتی مشاغل شکل می‌گیرند را بایستی اساس سقف شیشه‌ای دانست که ارتقای زنان به سطح بالای مدیریت و تصمیم‌گیری سازمانی را مسدود می‌کنند.

البته ممکن است مکانیسم‌های واقعی بسیاری مسئول ممانعت زنان از ورود به حیطه‌ی صف در سازمان‌ها باشند. مبنای این مکانیسم‌ها را بایستی جنس‌گرایی سنتی<sup>۳۹۱</sup> دانست که حضور زنان را در سطوح تصمیم‌گیری استراتژیک نهادها و سازمان‌های جامعه تاب نمی‌آورد. نگرش‌های پایدار جنسیتی با تحت تابعیت قرار دادن زنان و تفکیک جنسیتی مشاغل، دلیل لازم و کافی برای جدا ماندن مدیران زن از شبکه‌های غیررسمی سازمانی محسوب می‌شوند.

سقف و دیوارهای نامرئی شیشه‌ای که در محیط کار یا در سیاست به وجود آمده‌اند، اساساً بازتابی از نابرابری جنسیتی اقتصادی و اجتماعی می‌باشند (روشن، ۱۳۸۲). پژوهش‌ها حکایت از آن دارند که هر چه سازمان بزرگتر باشد، سقف شیشه‌ای در آن ضخیم‌تر بوده و

تعداد زنان مدیر در آن سازمان کمتر است. حتی زنانی که از سقف شیشه‌ای این سازمان‌های بزرگ گذر کرده‌اند، به‌جایگاهی نرسیده‌اند که برابری جنسیتی، در فرهنگ سازمانی آنان بصورت یک هنجار درآمده باشد. مطالعه‌ای که از مدیران عامل زن در یک شرکت چندملیتی صورت گرفته، نشان می‌دهد که این دسته از زنان نیز با سقف شیشه‌ای دومی مواجه گردیده‌اند. این زنان، اگر چه دستمزد و مزایای یکسانی نسبت به مردان هم‌رده خود دریافت می‌کردند، اما کارکنان کمتری را تحت سرپرستی خود داشته و معمولاً وظایف بین‌المللی کمتری نیز به آنان واگذار می‌گردید. در پیمایشی که از این مدیران ارشد به‌عمل آمد، اظهار داشتند که در فرصت‌های بعدی مسیر شغلی‌شان با موانع بیشتری نسبت به مردان مواجه خواهد بود. این موضوع نشان می‌دهد زنانی که به‌بالاترین سطوح مدیریت ارتقا یافته‌اند، در بلند مدت، اقبال کمتری برای حفظ موقعیت خود خواهند داشت.

سازمان جهانی کار در آخرین بررسی خود درباره سقف شیشه‌ای، به مطالعه عوامل موثر بر مشارکت زنان در سطوح مدیریت و تصمیم‌گیری پرداخته است. این بررسی با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده اخیر در مورد جنسیت، اقدامات لازم جهت پیشرفت زنان و شکستن سقف‌های شیشه‌ای را شناسایی نموده و تحت عناوین زیر فهرست کرده است:

۱. مشارکت زنان و مردان در آموزش عمومی و حرفه‌ای و استراتژی‌هایی که به توانایی‌های زنان در کسب مشاغل مدیریتی کمک می‌کند.
۲. حذف موانعی که در محیط کار باعث توقف زنان در مسیر شغلی می‌شوند؛ شامل چگونگی و چرایی تفاوت مسیر شغلی زنان و مردان و استراتژی‌هایی که می‌توان برای غلبه بر موانع ارتقای زنان به سطوح مدیریت سازمان‌ها به‌کار گرفت.
۳. خط مشی‌ها، برنامه‌ها و ابتکارهایی که در سطح ملی برای ارتقای زنان به سطوح مدیریت بایستی اتخاذ گردند.
۴. اقدامات بین‌المللی، به‌ویژه آن بخش که سازمان جهانی کار بتواند فرصت‌های اشتغال برابر برای زنان و مردان را بهبود بخشد.

### نظریه ضرورت شناخت تفاوت‌های رفتاری

دالوم هال<sup>۳۹۲</sup> از دیدگاه روانشناسی سازمانی به تحلیل مسئله عدم استفاده مناسب از توان زنان در محیط‌های کار پرداخته و بر این باور است که پیشرفت زنان در سازمان‌ها در صورتی محقق می‌شود که تفاوت‌های رفتاری زنان و مردان شناخته شود.

زنان با هویتی زنانه به سازمان‌های مردانه یعنی سیستم سلسله مراتبی و مشخصاً مردسالارانه، با عرف‌ها و الگوهای مردانه وارد می‌شوند. برای آنکه کارکنان در سازمان پیشرفت نمایند باید مدیران فرصت‌های لازم را برای آنها به‌وجود آورند. همچنین داشتن الگوهای مدیریتی به-خصوص از جنس خود اشخاص در موفقیت آنان موثر است. اما زنان تقریباً همواره با مدیران مرد مواجه شده‌اند، لذا الگوی مناسبی در این مورد ندارند (همان منبع: ص ۳۶۸).

### نظریات مرتبط با سبک‌ها و ترجیحات مدیریت

#### الف) دیدگاه ساخت گرایان

بر مبنای مدل ساختگرا، رفتار از ویژگی‌های نقش‌های جنسیتی نسبتاً مستقل بوده و تحت تأثیر موقعیت‌ها است. کانتر<sup>۳۹۳</sup> بیان می‌کند که تفاوت‌های جنسیتی در نگرش‌های کاری و رفتارها، از متغیرهای سازمانی نظیر شرح شغل، جایگاه فرد در سلسله مراتب و موقعیت تأثیر می‌پذیرد. این دیدگاه که به فاکتورهای بیرونی و مرتبط با محیط کار نظر دارد، عدم پیشرفت زنان در سازمان را معلول کمبود فرصت، قدرت و کمی تعداد زنان در گروه، در مقایسه با مردان می‌داند. در این دیدگاه ویژگی‌های موقعیت، نقش مهمی در برقراری ارتباط بین خصوصیات شخصی و رفتارها دارد.

اصولاً چون سازمان یک نهاد اجتماعی است و اندیشه‌ها و نظریات مربوط به مدیریت در این بستر مطرح می‌شوند، کانون توجه در این بخش، نظریات موقعیت محور هستند، اگر چه به گوشه‌ای از بحث‌های مطروحه پیرامون مسائل فردی زنان نیز اشاره می‌شود (زاهدی، ۱۳۸۰).

## ب) دیدگاه فرانوگریان<sup>۳۹۴</sup>

فرانوگریان شامل طرفداران حقوق زنان، به نقد ساختار و ایدئولوژی سازمان‌های امروزی که هنوز تحت تأثیر مفروضات سنتی قرار دارند، پرداخته‌اند. برخی بر این باورند که مفروضات سنتی، وابستگی متقابل کار و مسئولیت‌های خانوادگی را نادیده می‌گیرند. کار را عمومی و مردانه و مسائل خانوادگی را خصوصی و زنانه قلمداد می‌کنند. به این ترتیب واقعیت‌ها به گونه‌ای جهت داده می‌شوند که برای زنان نامساعد هستند.

گلن<sup>۳۹۵</sup>، رشد تکنوکراسی را محکوم می‌کند، زیرا باعث ایجاد دوگانگی بین دنیای خصوصی پرمعنی و دنیای عمومی و ابزار مدار می‌شود و نوعی خردگرایی بوروکراتیک را پدید می‌آورد که ابزار مداری را در زندگی روزمره، از جمله در زندگی خصوصی ترویج می‌دهد.

شایان ذکر است که تکنوکراسی، بر پایه مفهوم انسان عقلایی بنا شده است. پیامد مفهوم انسان صرفاً عقلایی، تمرکز بر فعالیت‌های فکری سازگار، قابل برنامه‌ریزی و سازماندهی شده انسان؛ اهمیت نخست دادن به رفتاری که به اهداف مرتبط می‌شود؛ و پذیرش هدف، بدون اینکه سؤال شود چگونه ایجاد شده است. انسان به عنوان یک شخص که بی‌نظمی و آشوب را احساس و تجربه می‌کند؛ از خود رفتارهایی بروز می‌دهد بدون آنکه بتواند عمل خود را از جهت پیوستگی و اهداف توجیه کند، بدون برنامه اقداماتی انجام می‌دهد، همچنین دچار اندیشه‌های گوناگون می‌شود و ممکن است بکوشد تا خود را از گذشته‌اش جدا سازد. این چنین انسانی، انسان عقلایی مد نظر نظریه پرداز سازمان نیست (آرجریس<sup>۳۹۶</sup>، ۱۹۷۳)

به همین خاطر، طرفداران حقوق زن با ایده غیرشخصی شدن افراد در سازمان‌ها و ارتباطات اجتماعی ابزارمدار بوروکراسی به جدل برخاسته‌اند.

---

## 2. Kanter

### 1. Post Modernists

## 2. Gelell

فرگوسن<sup>۳۹۷</sup> در مورد سازمان‌ها اظهار می‌کند که منطق دیوانسالاری سرمایه‌داری موجب نهادینه شدن چنان ساختار مسلطی می‌شوند که خود احیاء کننده اشکال اصلی اختناق هستند و این چیزی است که طرفداران حقوق زن با آن مبارزه می‌کنند.

به نظر او حقوق زنان با بوروکراسی سازگاری ندارد. زیرا، ساختارهای دیوانسالارانه اولویت را به فضیلت‌ها و ارزش‌های مردانه می‌دهند. براساس اصولی مانند عدم تساوی، سلسله مراتب و غیرشخصی بودن که مبنای ساختار سازمان‌ها هستند، سبک‌های دیگر سازماندهی که هماهنگی بیشتری با خصوصیات ارزشی متناسب به زنان دارند فاقد ارزش جلوه داده می‌شوند.



## پ) دیدگاه فرهنگی - ارزشی

به طور کلی، مفاهیمی که در سازمان‌ها غیر ارزشی تلقی می‌شوند، خصوصیات هیستند که به طور سنتی با زنان عجین بوده‌اند تا مردان. در راستای مباحث مزبور، ایگر<sup>۳۹۸</sup> نظریه جنسیتی سازمان‌ها را ارایه کرده است.

مفروضاتی ضمنی در سازمان‌ها وجود دارند که به مفاهیم ارزش می‌دهند. در این جا به نمونه‌هایی از ارزش‌گذاری مفاهیم اشاره می‌شود:

مفاهیم ارزشی	مفاهیم غیر ارزشی
عینی	ذهنی
عقلایی	غیر عقلایی
متخصص	غیر متخصص
کنار بودن	درگیر بودن
غیر شخصی	شخصی
آمرانه	پرورنده
خشن	دل‌رحم
بدون شفقت	شفیق
بی توجه به قدردانی	حق شناس

## نظریه تقسیم‌بندی جنسیتی کار

ولف، فلیگستین و جفی<sup>۳۹۹</sup>، تقسیم‌بندی جنسیتی کار را مورد توجه قرار داده و نوع مشاغلی که زنان انتخاب می‌کنند را در عدم ارتقای آنان موثر دانسته‌اند. حضور زنان در بعضی از مشاغل مانند پرستاری و آموزگاری که دارای مراتب کمتری نسبت به سایر مشاغل هستند و اکثراً تحت مدیریت مردان قرار دارند، احتمال دستیابی شاغلان زن به موقعیت‌های بالاتر سازمانی را کاهش خواهد داد (زاهدی، ۱۳۸۰).

## نظریه مسیرهای حرفه‌ای نهادینه شده

برخی از نظریه پردازان، مسیرهای حرفه‌ای نهادینه شده در سازمان یا بازارهای داخلی کار را مانع دستیابی زنان به اقتدار می‌دانند. در مسیر حرفه‌ای، افراد به صورت بلندمدت استخدام می‌شوند و در سال‌های نخست از مزایای کمتری برخوردار بوده و در مراحل بعدی، مزایا و اقتدار بیشتری کسب می‌کنند. لازمه‌ی رسیدن به اقتدار، طی نمودن مسیر حرفه‌ای است. لکن کارفرمایان نسبت به کارکنان مرد تعهد بیشتری دارند و زنان را بیشتر از مردان از مسیرهای حرفه‌ای کنار می‌گذارند و این امر سبب عدم دستیابی آنان به سطوح مدیریتی می‌شود.

## نظریه‌های مرتبط با عوامل محیطی

افراد (زن و مرد) در یک نظام اجتماعی در فرآیند جامعه‌پذیری تحت تأثیر القای ارزش‌ها و مهارت‌ها، هویت جنسی خود را در می‌یابند. در اغلب جوامع، دختر و پسر در فرایند اجتماعی شدن تحت تأثیر عوامل و ارزش‌های محیطی از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حقوقی آن جامعه، باورهای متفاوتی از هویت جنسی خود کسب می‌کنند که می‌تواند مبنای رفتارها و نقش‌های آینده آنان قرار گیرد.

نکته‌ی حائز اهمیت در بررسی تأثیر این عوامل مختلف از جمله عوامل قانونی و حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی آن‌است که باید تعامل این عوامل با یکدیگر را مد نظر قرار داد. به عبارت دیگر، با اتخاذ یک رویکرد سیستمی، حاصل تعامل عوامل مختلف محیطی بر سیستم اشتغال را، بعنوان یک پدیده<sup>۴۰۰</sup>، بررسی نمود.

## سیستم اشتغال

ورودی‌های سیستم اشتغال، زنان و مردان آماده به کار هستند که هر چند با شرایط اشتغال برابر (حداقل از نظر تحصیلات) اما با باورهای متفاوت از خود، انتظارات متفاوت جامعه از زنان، مسئولیت‌ها و نقش‌های متفاوت محول، آموزش‌های غیررسمی و تجارب متفاوت و... که در فرایند اجتماعی شدن کسب نموده‌اند، وارد سازمان می‌شوند.

---

1. Wolf, Fligstein & Jeffee

1. Entity

نظر به اینکه نهادها و سازمان‌ها جزئی از نظام اجتماعی هستند که تحت تأثیر عوامل محیطی از جمله نظام ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و حقوقی جامعه قرار دارند، در به‌کارگیری معیارهای استخدام، گرایش بیشتری به معیارهای جنسیتی دارند. هر چند مبنای اشتغال را تخصص و مهارت ذکر می‌کنند ولی تأکید ضمنی آنها بر اشتغال تمام‌وقت و آموزش‌های شغلی به‌عنوان اصلی‌ترین معیار صلاحیت است که با نقش‌ها و مسئولیت‌های متعارض زنان مغایرت دارد. بنابراین، به‌طوری که آمارها نشان می‌دهد، زنان به‌نسبت کمتری از مردان (حتی با داشتن تحصیلات بالاتر) شانس استخدام دارند و بر همین اساس، تعداد شاغلین در سازمان‌ها از جهت جنس، برابر نیست.

تأثیر عوامل محیطی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و حقوقی، سازمان‌ها را به محیطی مردانه و مردسالارانه تبدیل کرده است. به‌طوری که در فرآیند ارتقاء، زنان از جایگاه مناسبی برخوردار نبوده و در نتیجه مشارکت بسیار محدودی در سطوح مدیریتی دارند.

## عمده‌ترین موانع محیطی

### الف) موانع فرهنگی

نگرش سنتی نسبت به اشتغال و نقش زنان نه تنها در جوامعی که در نیمه راه صنعتی شدن هستند، بلکه در جوامع صنعتی نیز کم و بیش وجود دارد و نه تنها در مردان، بلکه در زنان نیز به‌دلیل تأثیر فرهنگ در اجتماعی شدن مشاهده شده است. چرا که نگرش، هم خلق و خوی فردی را نشان می‌دهد و هم بیانگر خلق و خوی و رفتار جمعی است که اکتساب شده و جمعی بودن آن مستقیماً مشاهده نمی‌شود ولی، در رفتار سوگیری را مشخص می‌کند (جزنی، ۱۳۸۰).

نگرش‌ها جزئی از فرهنگ بوده و احساسات، باورها و گرایش‌های نسبتاً پابرجا در مورد اشیا، افراد یا سازمان‌ها را به‌وجود می‌آورند. نگرش‌ها از سه جزء اصلی تشکیل می‌شوند: یک جزء ارزشی، یک جزء شناختی و یک جزء رفتاری (بارون، گرین برگ، ۱۹۹۷). به عقیده استونر و فریمن مشکلاتی که زنان در پی‌گیری مشاغل مدیریتی با آن مواجه‌اند حداقل از سه منبع نگرشی نشأت می‌گیرد:

۱. نگرش زنان به خود و شغلشان

۲. نگرش مردان و زنانی که با آنها کار می‌کنند

۳. سیاست‌های سازمانی

هر کدام از موارد فوق ممکن است موانعی را برای پیشرفت حرفه‌ای زنان ایجاد کنند. منتهی، شرایط در هر سه مورد در حال تغییر است و روند عمومی در جهت کاهش این موانع پیش می‌رود (استونر، فریمن، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، پیشداوری‌ها و نگرش‌های منفی نسبت به اعضای گروه‌های خاص منحصراً به این دلیل که آنها عضو آن گروه‌ها مثل (سن، جنسیت، نژاد) می‌باشند، رو به کاهش است.

تأثیر نگرش‌های اجتماعی بر اشتغال زنان به این گونه است که کارکنان درباره مدیران زن پیشداوری می‌کنند. این پیشداوری بر پایه عملکرد مدیران و متخصصان زن نیست، زیرا تحقیقات نشان داده مدیران زن و مرد از نظر رفتاری و عملکرد خیلی شبیه هم هستند (استونر، فریمن، ۱۹۹۲). در مطالعه‌ای که بوسیله هیلمن<sup>۴۱</sup> (۱۹۸۹) انجام شده است، محققین از مدیران مرد ویژگی‌های هر دوی مدیران زن و مرد را

پرسیدند، نتایج نشان داد گرایش وجود دارد که مدیران زن را با اعتماد به نفس کمتر، تحکم کمتر، قدرت تجزیه و تحلیل کمتر، و نیز استواری و مهارت‌های رهبری ضعیف‌تر نسبت به مدیران مرد توصیف نمایند (تئودور و اوون<sup>۴۰۲</sup>، ۱۹۹۳).

## توازن بین زندگی شخصی و زندگی سازمانی

کار مدیریتی به طور سنتی خواسته‌های زیادی از افراد دارد، اما شاید مهمترین خواسته‌اش ارجحیت آن نسبت به خانواده و یا ارتباطات شخصی باشد. این ارجحیت زمانی که مردان در خارج از خانه کار می‌کنند و زنان در داخل خانه، ممکن است امکان‌پذیر باشد؛ اما وقتی که زنان هم بیرون از خانه کار کنند، امکان دارد برای خانواده‌ها مصیبت بار باشد (میلکوویچ، بودرو، ۱۹۹۸).

هنوز هم از زنان انتظار می‌رود که در خانواده مسئولیت بیشتری داشته باشند و یک محیط راحت و مناسب را در خانه فراهم نمایند. اما تعارض نقش برای آنها یعنی خشن و غیراحساسی بودن در اداره و از سویی لطیف و محبت‌آمیز بودن در خانه، امری که می‌تواند استرس‌زا باشد. (هلریگل، اسلوکام، وودمن، ۱۹۹۵)<sup>۴۳</sup>.

تعارض نقش در خانواده ممکن است از نگرش منفی شوهر نسبت به کار همسرش، افکار ریاست مدارانه شوهر نسبت به نقش زن در خانواده و در زندگی روزمره، فقدان حمایت دو جانبه و شراکت در انجام کارها میان افراد خانواده ناشی شود (سفیری، ۱۳۷۷).

تضاد زندگی شخصی و کار یک چالش مهم برای افراد به ویژه برای زنانی است که برای پست‌های مدیریتی اشتیاق دارند. تقسیم نابرابر کار و مسئولیت در درون خانواده‌ها که بر مناسبات نابرابر قدرت بین زنان و مردان حتی در درون خانواده مبتنی است توان بالقوه زنان را برای اینکه فرصتی بیابند و مهارت‌های لازم برای مشارکت در تصمیم‌گیری در مجامع گسترده‌تر جامعه را حاصل کنند، محدود می‌سازد (سند پکن، ۱۳۷۵).

## کلیشه‌ای کردن نقش‌های جنسیتی<sup>۴۴</sup>

سازمان جهانی کار<sup>۴۵</sup> بر اساس استاندارد جهانی طبقه‌بندی مشاغل<sup>۴۶</sup> که در سال ۱۹۶۸ برای اولین بار تدوین گردید و در سال ۱۹۹۰ آخرین تجدید نظر در آن به عمل آمد، چارچوبی از تفکیک جنسیتی مشاغل ارائه داده که مبتنی بر ویژگی‌های عمومی کلیشه‌ای شده زنان<sup>۴۷</sup> و اثر این ویژگی‌ها بر روی تفکیک مشاغل<sup>۴۸</sup> می‌باشد (آنکر<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۱).

بررسی مشاغل مختلف در کشورهای دنیا نشان می‌دهد که هیچ شغلی در ذات خود مردانه یا زنانه نیست و آن چه به چشم می‌خورد فقط کلیشه‌های جنسیتی است که به مشاغل گوناگون نسبت داده شده‌اند. کلیشه را می‌توان نمونه یا شکلی دانست که براساس آداب و رسوم، بدون

1. Hellregel, Slocum & Wood Man
2. Gender Role Stereotyping
3. International Labour Organization (ILO)
4. International Standard Classification of Occupations
5. Common Stereotyped Characteristics of Women
6. Effect on Occupational Segregation

هیچ تغییری تکرار و بازتولید می‌شود و با الگویی ثابت و عام انطباق دارد و از تشخیص خصوصیات فردی عاجز است. به این ترتیب کلیشه عبارت است از گرایش به یکنواختی و یکسانی در جهت حذف خصوصیات فردی و تفاوت‌ها. کلیشه از آنجا که با تعمیم بیجا و ساده انگاری افراطی همراه است، پدیده‌ای است که تحریف واقعیت را در پی دارد و می‌تواند به شکل مثبت یا منفی بروز کند.

در طبقه‌بندی سازمان جهانی کار، سه دسته از کلیشه‌های جنسیتی به شکل مثبت، منفی و سایر تنظیم گردیده است. این فهرست بر اساس ویژگی‌های عمومی کلیشه‌ای شده زنان به شکل بین‌المللی تنظیم گردیده است که در جدول ۱ نیز به رؤس آنها اشاره شده و در ادامه درباره هریک از آنها توضیحاتی آورده شده:

### جدول ۱: کلیشه‌های مرتبط با جنسیت از دید سازمان بین‌المللی کار

کلیشه‌های مثبت	مهارت ذاتی در مراقبت و نگهداری
	مهارت و تجربه در ارتباط با کارهای خانگی
	مهارت دستی بیشتر
	درستکاری و امانت بیشتر
	ظاهر فیزیکی جذاب
کلیشه‌های منفی	عدم تمایل به سرپرستی دیگران
	قدرت جسمانی کمتر
	توانایی کمتر در علوم و ریاضیات
	تمایل کمتر به مسافرت
	تمایل کمتر برای روبرو شدن با خطر و استفاده از نیروی فیزیکی
سایر کلیشه‌ها	تمایل بیشتر به دستور گرفتن
	علاقه‌مندی بیشتر به قبول دستمزد کمتر و نیاز کمتر به درآمد
	علاقه بیشتر برای کار در خانه

## ● کلیشه‌های مثبت:

### ۱. مهارت ذاتی در مراقبت و نگهداری<sup>۴۱۰</sup>

این کلیشه، زنان را برای مشاغلی که در ارتباط با مراقبت و نگهداری از کودکان، بیماران و سایر افراد است، مناسب می‌داند؛ مانند پرستاری، معلمی، کودک‌یاری، مددکاری اجتماعی و مامایی. کلیشه مراقبت و نگهداری مبتنی بر ویژگی بیولوژیکی زنان است که برحسب وظیفه مادری، مسئولیت مراقبت از کودکان را به‌عهده دارند.

### ۲. مهارت و تجربه در ارتباط با کارهای خانگی<sup>۴۱۱</sup>

این کلیشه، زنان را اساساً مناسب مشاغلی می‌داند که مبتنی بر کارهای بدون مزد خانگی است، مانند: پیشخدمتی، خانه‌داری، نظافت، آشپزی، رختشویی، آرایشگری، نخ‌ریسی، دوزندگی، بافندگی و خیاطی. براساس این کلیشه، زنان این مهارت‌ها را بیشتر از مردان تجربه می‌کنند.

### ۳. مهارت دستی بیشتر<sup>۴۱۲</sup>

این کلیشه، زنان را برای مشاغلی مناسب می‌داند که در این مشاغل ظرافت و مهارت انگشتان اهمیت دارند، مانند: نخ‌ریسی، دوزندگی، بافندگی، خیاطی و ماشین‌نویسی. این مهارت‌ها نیز مانند کلیشه‌ی قبلی مبتنی بر تفاوت‌های بیولوژیکی جنسی، از یک سو و تفاوت‌های تجربی جنسیتی از سوی دیگر است که در خانه پیش از پیوستن به بازار کار کسب می‌شوند.

### ۴. درستکاری و امانت‌داری بیشتر<sup>۴۱۳</sup>

۵. براساس این کلیشه، زنان برای مشاغلی که نیاز به اعتماد بیشتر برای جمع‌آوری و نگهداری پول دارند، مناسب‌ترند؛ مانند: صندوق‌داری، کتابداری، فروشنده‌گی و حسابداری. با وجود این کلیشه، موقعیت شغلی بهتر و دستمزد بیشتر، اغلب برای مردان در مشاغلی که جنبه‌ی تخصصی دارند، مثلاً حسابداری، بیشتر از زنان است.

### ۵. ظاهر فیزیکی جذاب<sup>۴۱۴</sup>

این کلیشه برای مشاغلی که در آن جهت جلب مشتری، احتیاج به جذابیت فیزیکی بیشتری است، زنان را مناسب‌تر می‌داند؛ مانند: پذیرش مهمانان، فروشنده‌گی و راهنمایی. البته جذابیت برای جلب مشتری، با توجه به ارزش‌های فرهنگی در جوامع مختلف می‌تواند وجوه متفاوتی داشته باشد؛ برای مثال در برخی از کشورهای خاورمیانه بنا به معتقدات مذهبی، این امر برای زنان پذیرفته نیست.

---

1. A Caring Nature

2. Skill and experience in household- related work

3. Greater manual dexterity

4. Greater honesty

1. Attractive Physical Appearance

## کلیشه‌های منفی

### ۱- عدم تمایل به سرپرستی دیگران<sup>۴۱۵</sup>

این کلیشه، زنان را از هر نوع شغل مدیریتی و سرپرستی دور نگاه می‌دارد؛ مانند: مدیریت اجرایی در بخش‌های دولتی و خصوصی. براساس این کلیشه که زنان را در موقعیت تابعی نسبت به مردان قرار می‌دهد؛ به آنها آموخته می‌شود که دستور بگیرند، نه آن که دستور بدهند و از طرف دیگر مردان نیز می‌آموزند که از زنان دستور نگیرند و تحت نظارت و سرپرستی آنها واقع نشوند. این باور که خط سنتی قدرت از مرد به زن است، اعمال مدیریت را برای زنان بسیار مشکل و به نوبه خود فرصت‌های شغلی آنان را بسیار محدود می‌کند. آموزه‌های فرهنگی را می‌توان مهمترین مانع در دستیابی زنان به مشاغل مدیریتی دانست که ناشی از الگوپذیری دیرینه‌ای است که موجب نهادینه شدن مردسالاری در جوامع و سازمان‌ها گردیده است.

### ۲- قدرت جسمانی کمتر<sup>۴۱۶</sup>

کلیشه‌ای که زنان را فاقد قدرت جسمانی لازم برای انجام مشاغلی می‌داند که به نیرو و تلاش فیزیکی زیادی نیاز دارند؛ مانند کارگری راهسازی و معدن. قابل توجه است که با وجود برتری کلی قدرت جسمانی مردان نسبت به زنان، بسیاری از زنان نیروی فیزیکی و توانایی لازم را برای انجام چنین کارهایی دارند و از طرف دیگر بسیاری از مردان نیز توانایی فیزیکی برای اشتغال در چنین کارهایی را در خود نمی‌بینند.

### ۳- توانایی کمتر در علوم و ریاضیات<sup>۴۱۷</sup>

کلیشه‌ای که زنان را از مشاغلی دور می‌کند که نیاز به سطح بالایی از علم و دانش ریاضی دارند؛ مانند: معماری و مهندسی. در این مورد، تبعیض جنسیتی از مدرسه و سرمایه‌گذاری انسانی آغاز می‌شود که دختران برای یادگیری علوم و ریاضیات مورد تشویق قرار نمی‌گیرند.

### ۴- تمایل کمتر به مسافرت<sup>۴۱۸</sup>

---

#### 2. Disinclination to Supervise Others

1. Less physical (muscular) strength

2. Less ability in science and mathematics

3. Less willingness to travel



این کلیشه، مشاغلی را که لازمه آن سفر و جابه‌جایی است، برای زنان مناسب نمی‌داند؛ اما باید شغلی چون مهمانداری هواپیما و مشاغل هم‌سنخ آن را استثناء دانست. مهمانداران هواپیما اساساً با توجه به ظاهر فیزیکی خود انتخاب می‌شوند. این شغل ماهیتاً با مشاغلی چون پذیرش مهمانان، راهنمایی توریست‌ها و مسافران سنخیت دارد.

## ۵ - تمایل کمتر برای روبرو شدن با خطر و استفاده از نیروی فیزیکی<sup>۴۱۹</sup>

این کلیشه نیز زنان را برای مشاغلی که خطر فیزیکی در آنها زیاد است، مناسب نمی‌داند؛ مانند: آتش‌نشانی و مشاغل حفاظتی و پلیسی. گرچه، زنان بسیاری مایل به اشتغال در این نوع کارها هستند، اما آموزه‌های مبتنی بر تفاوت‌های جنسیتی، مانع دستیابی آنان به این مشاغل می‌شوند.

### سایر کلیشه‌ها

#### ۱. تمایل بیشتر به دستور گرفتن<sup>۴۲۰</sup>

تمایل به اطاعت بیشتر و شکایت کمتر در رابطه با کار یا شرایط کاری<sup>۴۲۱</sup>، تمایل کمتر به پیوستن به اتحادیه‌های صنفی<sup>۴۲۲</sup> و تمایل بیشتر برای انجام کار تکراری و یکنواخت<sup>۴۲۳</sup>. این ویژگی‌های کلیشه‌ای، زنان را برای مشاغل و بخش‌هایی از اقتصاد مناسب می‌دانند که شرایط کاری ضعیفی دارند و قوانین کار در آنها رعایت نمی‌شوند؛ مانند کارهای غیررسمی.

#### ۲. علاقه‌مندی بیشتر به قبول مزد کمتر و نیاز کمتر به درآمد<sup>۴۲۴</sup>

این کلیشه زنان را به مشاغل و بخش‌هایی از اقتصاد می‌کشاند که مزد کمتری در آنها پرداخت می‌شود. اغلب این باور وجود دارد که زنان مزد بگیران درجه دوم هستند و مسئولیت اداره خانواده به‌عهده آنان نمی‌باشد و اشتغال آنها کمکی به اقتصاد خانواده‌هایی که نیاز به درآمد بیشتری دارند، نمی‌کند. این باور بیش از هر کس، به زنانی لطمه می‌زند که سرپرستی خانوار را به‌عهده دارند.

---

1. Less willingness to face physical danger and use physical force

2. Greater willingness to take orders

3. Greater docility and lesser inclination to complain about work or working conditions

4. Less inclination to join trade unions

5. Greater willingness to do monotonous and repetitive work

6. Greater Interest to accept lower wages and lesser need for income

### ۳. علاقه بیشتر برای کار در خانه<sup>۴۲۵</sup>

این کلیشه زنان را مناسب مشاغلی می‌داند که بر اساس کارهای خانگی بدون مزد سازماندهی می‌شوند و به همین علت در بازار کار، دستمزد ناچیزی برای انجام این کارها پرداخت می‌شود.

#### راهبردهای به کارگرفته شده توسط مدیران زن موفق

راهبردهای شغلی زیر می‌تواند در راه رسیدن زنان به مدیریت ارشد سازمانها مؤثر واقع شود:

- کارکردن فراتر از حد انتظار مردان (۷۷ درصد از زنان آن را عامل اصلی می‌دانند)
- به‌کارگیری سبک مدیریت مطلوب مدیران مرد (۶۱ درصد)
- داشتن مشاوران لایق (۳۷ درصد)

زنان موفق می‌گویند چون مردان کمتر به آنها اعتماد داشته‌اند مجبور به اثبات توانایی و لیاقت خود بوده و می‌بایست، در هر محیط، صلاحیت خود را ثابت کنند. یکی از آنها می‌گوید، برای انجام وظایفی که به شما محول می‌شود حداکثر توان خود را به کار بگیرید، حتی اگر وظایف پیش پا افتاده باشد. همیشه بیشتر کار کنید. تنها داشتن تمایل به انجام کار کافی نیست بلکه باید کار را به نحو احسن انجام دهید حتی اگر کارتان زیر نظر نباشد.

#### جدول ۲: راهبردهای پیشرفت زنان در زندگی شغلی

راهبرد	مهم	نسبتاً مهم	بی اهمیت	استفاده نکرده اند
کارکردن فراتر از حد توان	۷۷٪	۲۲٪	۱٪	۰٪
انتخاب سبک مدیریت مطلوب مردان	۶۱	۳۵	۳	۱
رفتن به دنبال انجام وظایف سخت	۵۰	۴۴	۲	۴
داشتن مشاور لایق	۳۷	۴۴	۹	۹
ارتباط با همکاران با نفوذ	۲۸	۵۶	۹	۶
کسب تجربه در مدیریت صف	۲۵	۲۹	۱۱	۲۳
حرکت از یک حوزه کار به حوزه دیگر	۲۳	۳۴	۲۰	۲۲
طرح بحث درباره آرزوهای شغلی	۱۵	۴۷	۲۵	۱۲
توانایی جا به جا شدن از جایی به جای دیگر	۱۴	۲۲	۱۷	۴۵
کسب مدارک تحصیلی بالاتر	۱۲	۳۳	۲۴	۲۹
عوض کردن شرکت	۱۲	۲۴	۲۳	۳۹
انجام کارهای مدیریتی در محیط بیرون	۱۱	۴۱	۲۹	۱۸
کسب تجارب بین‌المللی	۵	۱۹	۲۴	۵۱

پرورش مهارت‌های تخصصی، روش مؤثر دیگری است که مدیران ارشد زن از آن بهره گرفته‌اند. پاره‌ای از مدیران موفق، به‌کارگیری این روش را ضروری می‌دانند. برخی دیگر از زنان موفق، مهارت و تخصص خود را با شناخت محیط بیرون کسب کرده‌اند.

عامل موفقیت بعدی از نظر مدیران زن، رفتن به دنبال وظایف مشهود و دشوار است. انجام وظایف مهم و دشوار به سه دلیل بسیار اهمیت دارند:

- باعث افزایش رشد حرفه‌ای و یادگیری می‌شود،
- مانند تمرین‌هایی است که شخص را برای انتصاب به شغل‌های مدیریتی آماده می‌کند،
- و با انجام این نوع کارها، راه برقراری ارتباط با افراد رده بالا و مشاوران متنفذ هموار می‌گردد.

این مدیران همچنین زمانی که در حوزه کارهای اجرایی و مدیریت پیشرفت کرده و به مراتب بالا رسیده‌اند هرگز منتظر نمانده‌اند تا فرصت ارتقای شغلی به سوی آنها بیاید بلکه با غلبه بر مشکلات و پیگیری کارهای مهم، عملاً مسئولیت کارها را به عهده گرفته‌اند.

مدیران زن موفق با کارکنان خود ارتباط و همبستگی نزدیک داشته‌اند، خلاصه این که زنان پیشرو موفق متکی بر راهبردهای شغلی نظیر سازگاری، فعالیت و سخت کوشی بوده‌اند. آنها موفقیت خود را مرهون عوامل زیر می‌دانند:

- ارائه کار درخشان به طوری که از حد انتظار بالاتر باشد،
  - به‌کارگیری روشی که مطلوب مدیران مرد باشد،
  - و رفتن به دنبال وظایف دشوار و مشهود.
- همچنین در مقاله "زنان در مدیریت"، حسن گیوریان رعایت موارد زیر را به گواهی خود زنان، باعث افزایش مهارت آنها برای دستیابی به موفقیت در مشاغل مدیریتی بیان کرده است:

- آموزش خوب ببینید، مدعی باشید و بدترین دشمن خودتان نشوید،
  - به خودتان اجازه مرعوب شدن ندهید، از قابلیت و توانایی خود مطمئن باشید و هرگز تهاجمی یا تدافعی عمل نکنید،
  - اگر در پست‌های پائین سازمانی هستید، کارها را منظم و در محدوده زمانی مقرر انجام دهید زیرا باید نردبان ترقی را پله‌پله طی کرد و در صورت بروز موانع از تغییر سازمان، نهراسید،
  - پس از انتخاب هدف، به دیگران مخصوصاً مردان اجازه ندهید شما را بترسانند. هنگامی که یک زن دارای پیشنهادات سازنده است باید با تلاش ثابت کند که همانند یک مرد درست می‌گوید،
  - حمایت خانواده را کسب کنید،
  - زنان گاهی اوقات می‌توانند بدترین دشمن خود باشند، زیرا از زیر بار بسیاری از مسئولیت‌ها شانه خالی می‌کنند،
  - و با کار سخت، منظم، پایداری، و رفتار روشنفکرانه زنان می‌توانند وارد صحنه مدیریت مردسالارانه شوند.
- به طور کلی زنان باید از قبول مسئولیت انجام خلاقیت، نوآوری، رویارویی با مشکلات شغلی و کاری، ارتباطات قوی سازمانی، تحصیل در رشته‌های مدیریتی، و تصمیم‌گیری‌های همراه با ریسک نهراسند. همچنین دستیابی به مهارت‌های مختلف، مرعوب نشدن از انجام کارها، خودباوری، پایداری در دستیابی به اهداف، تفکر روشنگر و آگاهانه می‌تواند زنان را در موفقیت برای دستیابی به مشاغل مدیریتی کمک کند.
- همچنین در مقاله "موفقیت زنان در کارراهه"<sup>۲۶</sup> مدیریتی، دکتر سید مهدی الوانی عوامل مؤثر بر موفقیت زنان در کارراهه مدیریتی را به صورت زیر بیان می‌کند:

---

۱. در اصطلاح عامه، کارراهه به معنای کارراهه شغلی (Job Career)، به توالی موقعیت‌های کاری که فرد در طول زندگی خود بدان مشغول است یا به رشد فرد در توالی تجارب کاری خود طی زمان اطلاق می‌شود.

یکی از راه‌های افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، فراهم کردن شرایط و فرصت‌های مناسب برای پیشرفت فرد در کار راه‌اش است تا او بتواند از توانایی و استعداد خود بهره‌مند و در شغل مورد علاقه گمارده شود.

با توجه به اینکه موانع بسیاری برای پیشرفت زنان به عنوان استعداد عظیم در کارراهه مدیریتی وجود دارد، همواره باید درصدد یافتن راهکارهای مناسب برای تسهیل حرکت آنان به سمت تصدی مشاغل مدیریتی بود. گروهی از محققان عوامل مؤثر بر پیشرفت در کار راه‌شان را به صورت زیر شناسایی کردند:

- داشتن کارایی در انجام وظایف
- تعداد ساعات فوق العاده کاری
- تمایل در پذیرش مسئولیت
- داشتن تکالیف کاری کاملاً مشخص
- شناخته شدن به عنوان فردی خوب در سازمان

محققان دیگر یک رشته از شرایط و تجربه‌های سازمان را شناسایی کردند که به نظر می‌رسد با موفقیت کارراهه مدیریتی و حرفه‌ای زنان مرتبط است که عبارتند از:

- حمایت و تشویق زنان توسط سازمان
- دریافت برنامه‌های آموزش و فرصت‌های پرورشی
- احساس پذیرفته شدن توسط سازمان
- چالشی و واضح بودن مشاغل مورد تصدی زنان

عوامل ذکر شده اثر موانع و فشارهای وارد بر موفقیت کارراهه زنان را کاهش می‌دهند و موجب افزایش رضایت شغلی و کارراهه در زنان می‌شوند.

در روش سنتی، برنامه‌ریزی کارراهه و هدف گذاری به صورت بلند مدت انجام می‌شود که در آن موقعیت‌های کلیدی در سازمان شناسایی و پس از آن مراحل، روش، زمان، و چگونگی پیشرفت افراد مشخص می‌شود. با توجه به محدودیت‌های بسیاری که در خصوص حرکت زنان در طول این کارراهه وجود دارد، زنان برای پیشرفت خود در کارراهه احساس نااطمینانی می‌کنند، این محدودیت‌ها عبارتند از: سلسله مراتبی بودن سازمان‌ها، وجود فرهنگ مردسالارانه، ساعات طولانی کار در سازمان‌ها، وجود دیدگاه مردسالارانه در برنامه‌ریزی کار راهه، تعهدات خانوادگی (خانه‌داری و بچه‌داری) و تضاد بین خانواده و کار.

سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱ - سقف شیشه‌ای سبب می‌شود تا زنان

الف - بیش از آن حدی که در سازمان‌ها تعیین شده، ارتقای عمودی نیابند

ب - از تحرک شغلی کافی برخوردار نباشند

ج - خلاقیت خود را از دست بدهند

د - ب و ج

۲ - کدام گزینه به ریشه سقف شیشه‌ای اشاره دارد؟

الف - داوری‌های تبعیض‌آمیز نگرشی و سازمانی

ب - فقدان پستهای سازمانی به حد کافی

ج - نبود انگیزه رشد در اغلب زنان

د - ب و ج

۳ - کدامیک از عوامل زیر در زمره عوامل ایجادکننده سقف شیشه‌ای محسوب نمی‌شوند؟

الف - عدم حمایت محیط سازمانی و دست تنها بودن

ب. برخورد با تفاوت‌های جنسیتی به‌عنوان نقطه ضعف

ج. محروم سازی برخی فعالیت‌های گروهی بدلیل این تفاوت‌ها

د. توانایی در توسعه آگاهی‌های سازمانی

۴ - سقف شیشه‌ای زمانی مصداق دارد که زنان به دلیل ... از صعود به مراتب عالی سازمانی، باز نگهداشته شوند

الف - جنسیت خود

ب - نبود انگیزه کافی

ج - فقدان فرصت‌های شغلی رشد در سازمان برای همگان

د - دورکاری

۵ - بر مبنای کدام مدل رفتار از ویژگی‌های نقش‌های جنسیتی نسبتاً مستقل بوده و تحت تأثیر موقعیت‌ها است؟

الف - فرانگرا

ب - فرهنگی ارزشی

ج - مدل ساختگرا

د - رفتاری

۶ - کدام دسته در زمره کلیشه‌های مثبت درباره جنسیت (زنان) نمی‌شود؟

الف - تقلب و ریاکاری

ب - درستکاری

ج - مهارت دستی بیشتر

د - مهارت ذاتی در مراقبت و نگهداری

۷ - کدام دسته در زمره کلیشه‌های منفی درباره جنسیت (زنان) نمی‌شود؟

الف - تمایل اندک به سرپرستی

ب - مهارت و تجربه در ارتباط با کارهای خانگی

ج - تمایل کمتر به مسافرت

د - تمایل بیشتر به دستور گرفتن

۸ - کدام راهبرد از راهبردهای پیشرفت زنان در زندگی شغلی، دارای بالاترین میزان تاثیرگذاری است؟

الف - کار بیش از حد توان

ب - کنترل

ج - الف و ب

د - برنامه ریزی و انگیزش

۹ - فرانوگرایان به نقد ..... پرداخته اند.

الف - ساختار و ایدئولوژی سازمان‌های امروزی که هنوز تحت تأثیر مفروضات سنتی قرار دارند

ب - ارزش‌های رایج در سازمان

ج - سقف شیشه‌ای

د - حصار شیشه‌ای

۱۰ - بر اساس نظریه تقسیم‌بندی جنسیتی کار، چه عاملی در عدم ارتقای زنان موثر است؟

الف - نوع مشاغلی که زنان انتخاب می‌کنند

ب - سقف شیشه‌ای

ج - ارزش‌های رایج و مخرب در سازمان

د - ب و ج





## فصل هفدهم

### رفتار شهروندی سازمانی

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- مفهوم رفتار شهروندی سازمانی چیست؟
- ویژگیهای کلیدی رفتار شهروندی سازمانی کدامند؟
- عوامل اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی از چه قرارند؟
- رفتار شهروندی مدیریت چیست و تاثیر آن بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تا چه حد است؟
- پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی چیست؟

رفتار شهروندی سازمانی که نخستین بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ مطرح شد، از مصادیق رفتار مورد انتظار در سازمانهای هزاره سومی است که در مباحث رفتار سازمانی نوین جایگاه ویژه ای دارد. تحقیقات اولیه ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت برای شناسایی مسئولیت ها و یا رفتارهایی بودند که کارکنان در سازمان داشتند ولی اغلب نادیده گرفته می شدند و در ارزیابی های سستی عملکرد شغلی یا به طور ناقص اندازه گیری می شدند یا بدتر از آن مورد غفلت قرار می گرفتند. در مباحث نوین رفتار شهروندی سازمانی، بر ابعاد متشکله آن تمرکز شده، سعی می شود در برنامه ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی با شاخص ها و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی جذب سازمان شوند تا رفتار مورد انتظار با سهولت و روانی بیشتری در سازمان جاری شود.

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی، مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری هستند که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند « (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷). به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری و تا دیر وقت در محل کار ماندن نداشته باشد، اما با این وجود او بیشتر از ساعت کاری رسمی خود در سازمان مانده و به دیگران کمک می کند و باعث بهبود امور جاری و تسهیل جریان کاری سازمان می گردد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)»

"اورگان" رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است. وی معتقد است رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً مشمول سیستم های رسمی پاداش در سازمان نمی شود، اما باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود. تعریف فوق بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: ۱- رفتار باید داوطلبانه باشد (نه وظیفه مشخص). ۲- مزایای این رفتار جنبه سازمانی دارد. ۳- رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند بعدی دارد.

### ابعاد رفتار شهروندی

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مابین محققان توافق نظر وجود ندارد. در این زمینه در تحقیقات مختلف به ابعادی نظیر رفتارهای کمک کننده، جوانمردی، گذشت، وفاداری سازمانی، پیروی از دستورات، نوآوری فردی، وجدان، توسعه فردی، ادب و ملاحظه، رفتار مدنی و نوع دوستی اشاره شده است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

پادساکف در سال ۲۰۰۰ میلادی دسته بندی مفصلی از اینگونه رفتارها انجام داده است که رفتارهای شهروندی سازمانی را در قالب هفت دسته تقسیم می نماید: (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

- ۱- رفتارهای یاری گرانه
- ۲- جوانمردی
- ۳- نوآوری فردی
- ۴- فضیلت مدنی
- ۵- تعهد سازمانی
- ۶- خودرضایت مندی
- ۷- رشد فردی

بولینو و همکاران (۲۰۰۳) مؤلفه های زیر را به عنوان شاخص های رفتار شهروندی سازمانی معرفی نمود

- ۱- وفاداری
- ۲- وظیفه شناسی
- ۳- مشارکت (اجتماعی، حمایتی، وظیفه ای و مدنی)
- ۴- توجه و احترام
- ۵- فداکاری
- ۶- تحمل پذیری (روحیه جوانمردی)

عملکرد شهروندی فعالیت هایی مانند کمک به دیگران در انجام کارهای کارکنان، حمایت سازمان و داوطلب شدن در انجام کارهای جانبی و مسئولیت پذیری را شامل می شود. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷) که به طور خاص برای تبیین عملکرد شهروندی سازمانی مدلی با چهار بعد زیر ارائه می نمایند:

- ۱- پشتکار توأم با شور و تلاش فوق العاده که برای تکمیل فعالیت های کاری موفقیت آمیز ضروری است
  - ۲- داوطلب شدن برای انجام فعالیت های کاری که به صورت رسمی بخشی از وظیفه کاری افراد نیست
  - ۳- مساعدت و همکاری با دیگران
  - ۴- پیروی از مقررات و رویه های سازمانی
- شاید بتوان گفت معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد و مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان ارائه شده است که در تحقیق های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. این ابعاد عبارتند از:

- ۱- آداب اجتماعی: مستلزم حمایت از عملیات های اداری سازمان است.
  - ۲- نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود.
  - ۳- وجدان کاری: انجام امور تعیین شده به شیوه ای فراتر از آنچه انتظار می رود
  - ۴- جوانمردی: تأکید بر جنبه های مثبت سازمان به جای جنبه های منفی آن
  - ۵- نزاکت: مشورت با دیگران قبل از اقدام به عمل، دادن اطلاع قبل از عمل، و رد و بدل کردن اطلاعات.
- آداب اجتماعی، وجدان کاری و نوع دوستی به عنوان مؤلفه های کمک کننده، فعال و مثبت مطرحند.

آداب اجتماعی به عنوان رفتاری است که توجه به مشارکت زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می دهد. آداب اجتماعی، شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت های فوق برنامه و اضافی، آن هم زمانی که این حضور ضروری نباشد، حمایت از توسعه و تغییرات ارائه شده توسط

مدیران سازمان و تمایل به مطالعه کتاب، مجلات و افزایش اطلاعات عمومی و اهمیت به نصب پوستر و اطلاعیه در سازمان برای آگاهی دیگران می شود. گراهام معتقد است یک شهروند سازمانی خوب نه تنها باید از مباحث روز سازمان آگاه باشد بلکه باید درباره آنها اظهار نظر کرده و در حل آنها نیز مشارکت فعالانه داشته باشد. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کاری می باشد ( همانند کار در بعد از ساعت اداری برای سود رساندن به سازمان). ارگان همچنین معتقد است افرادی که دارای رفتار شهروندی مرفقی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند.

نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند. برخی صاحب نظران نوع دوستی و وظیفه شناسی را در یک طبقه قرار می دهند و آنها را « رفتارهای کمکی » تلقی می کنند.

جوانمردی و نزاکت مؤلفه هایی هستند که بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان می باشند. جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. در حالی که نزاکت درباره اندیشیدن به این است که چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

ارگان اشاره می کند که هر ۴ بعد رفتار شهروندی ممکن است همزمان ظهور پیدا نکند، مثلاً ممکن است افرادی که تصور می شود دارای بعد وجدان کاری هستند، همیشه نوع دوست و فداکار نباشند. یا اینکه برخی از این ابعاد، مانند نوع دوستی و وجدان کاری تاکتیکی برای تحت فشار قرار دادن مدیران سازمان باشد. یعنی کارکنان سعی می کنند با انجام این اعمال بر روند تصمیم گیری مدیران سازمان برای ارتقاء و یا اعطای پاداش به آنها، تأثیر گذارند. در این حالت کارکنان سازمان از « سرباز خوب » بودن به « هنرپیشه خوب » برای سازمان تبدیل می شوند. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

### ویژگی های کلیدی رفتار شهروندی

- نوعی رفتار است فراتر از آنچه برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است
- رفتاری است که به صورت اختیاری و بر اساس علائق فردی می باشد
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی گیرد
- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی عمدتاً بر سه نوع می باشند: گروهی از تحقیقات بر پیش بینی عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند.

در این زمینه عواملی از قبیل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عدالت سازمانی، اعتماد، انواع رهبری، رابطه رهبر و پیرو به عنوان عوامل ایجاد کننده رفتارهای شهروندی سازمانی مطرح شده است. (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

از سوی دیگر، برخی تحقیقات بر پیامدهای رفتارهای شهروندی سازمانی متمرکز بوده اند، در این زمینه عواملی از قبیل عملکرد سازمان، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت مشتری، وفاداری مشتری و سرمایه اجتماعی مطرح شده است. (اسلامی، ۱۳۸۷)

### انواع رفتارهای شهروندی در سازمان

علی رغم توجه فزاینده به موضوع رفتارهای شهروندی، با مروری بر ادبیات این حوزه، فقدان اجماع درباره ابعاد این مفهوم آشکار می گردد. نتایج بررسی ادبیات نشان می دهد که تقریباً سی نوع متفاوت از رفتار شهروندی قابل تفکیک است و تعاریف متعددی از آن به عمل آمده است که البته هم پوشانی های زیادی بین آن ها وجود دارد. پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت بعد مشترک را از این تقسیم بندی ها استخراج نموده اند که عبارتند از رفتار امدادی<sup>۴۲۷</sup>، جوانمردی<sup>۴۲۸</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۴۲۹</sup>، تعهد سازمانی<sup>۴۳۰</sup>، ابتکار فردی<sup>۴۳۱</sup>، فضیلت شهروندی<sup>۴۳۲</sup> و خود بهبودی<sup>۴۳۳</sup>.

گراهام (۱۹۹۱) معتقد است که رفتارهایی که از رفتار شهروندی سازمانی ناشی می شوند سه نوع اند:

۱- اطاعت سازمانی: شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی را در بر می گیرد.

۲- وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحد ها و بخش های سازمانی متفاوت است و مبین میزان فداکاری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.

۳- مشارکت سازمانی: این واژه با درگیر بودن در اداره سازمان ظهور می یابد که از آن جمله می توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان، اشاره کرد.

این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تأکید دارد: اول این که این رفتار باید داوطلبانه باشد نه یک وظیفه از پیش مقرر شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد. اهمیت این ویژگی در این است که رفتارهای شهروندی به

---

<sup>427</sup> Helping behavior

<sup>428</sup> Sportmanship

<sup>429</sup> Organizational loyalty

<sup>430</sup> Organizational compliance

<sup>431</sup> Individual initiative

<sup>432</sup> Civic Virtue

<sup>433</sup> Self Development

طور اتفاقی در سازمان رخ نمی دهند بلکه رفتارهای جهت دار و هدایت شده به سمت منافع سازمانی هستند. ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد (Bogler, 2005, 241).

گراهام با انجام این دسته بندی از رفتار شهروندی، معتقد است که این رفتارها مستقیماً تحت تأثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می شود. در این چارچوب حقوق شهروندی سازمانی شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان می باشد. بر این اساس وقتی کارکنان می بینند که دارای حقوق شهروندی سازمانی هستند به احتمال بسیار زیاد از خود، رفتار شهروندی (از نوع اطاعت) نشان می دهند. در بعد دیگر حقوقی یعنی حقوق اجتماعی سازمان که در برگیرنده رفتارهای منصفانه با کارکنان نظیر افزایش حقوق و مزایا و موقعیت های اجتماعی است نیز بر رفتار کارکنان به همین ترتیب است. کارکنان وقتی می بینند که دارای حقوق اجتماعی سازمانی هستند به سازمان وفادار خواهند بود و رفتار شهروندی (از نوع وفاداری) از خود بروز می دهند. سرانجام وقتی که کارکنان می بینند به حقوق سیاسی آن ها در سازمان احترام گذاشته می شود و به آن ها حق مشارکت و تصمیم گیری در حوزه های سیاست گذاری سازمان داده می شود باز هم رفتار شهروندی (از نوع مشارکت) از خود نشان می دهند.

با در نظر گرفتن دسته بندی ارائه شده توسط گراهام می توان این گونه گفت که ساختار OCB به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتار کارکنانی است که اثر بخشی سازمانی را ارتقا می دهند ولی در ارزیابی های سستی عملکرد شغلی کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرند (Bienstock et al, 2003, 363)

#### عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثرگذار بر آن نشان دهنده تاکید بر ۴ دسته عوامل زیر بوده است:

- ۱- ویژگی های فردی کارکنان
- ۲- ویژگی های شغلی
- ۳- ویژگی های سازمانی
- ۴- رفتارهای رهبری

تحقیقات اولیه صورت گرفته توسط ارگان و همکاران عمدتاً بر نگرش های کارکنان و گرایشها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. پادساکف و همکاران، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری، تعاملی و تحولی گسترش داده اند. اثرات ویژگی های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است.

پژوهش های اولیه در بر گیرنده ویژگی های فردی بر دو محور اصلی رضایت کارکنان و تایید حالت روحی مثبت کارکنان متمرکز است. اورگان و ریان عامل کلی مؤثر بر روحیه را تعهد سازمانی، درک از عدالت و درک از رفتار حمایتی رهبری تلقی می کنند و سایر تحقیقات

نشانه‌گر ارتباط معنادار آنها از رفتار شهروندی سازمانی است (البته شدت این همبستگی‌ها متفاوت بوده است) که بیانگر اهمیت این متغیرها در تعیین رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد (مستبصری و نجابی، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷)

عامل دیگر در فهم شهروندی سازمانی، تأثیر حالت روحی مثبت فرد می‌باشد. در دهه گذشته بحث‌های زیادی در مورد برتری شناخت بر عاطفه در تعیین رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

در حالی پودساکوف و همکاران و دیگران تأثیر متغیرهای خاص شخصیتی و مزاجی را بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی مورد انتقاد قرار داده، یافته‌های جورج پیشنهاد می‌کند که پژوهش‌های قبلی که به بررسی این متغیرهای روحی و مزاجی پرداخته‌اند می‌توانند به جای اثرات حالت مزاجی بر روی اثرات ویژگی صفتی تمرکز نمایند. لازم به ذکر است که اثرات حالتی عموماً به توصیف چگونگی احساس فرد در نقطه خاصی از زمان می‌پردازد در حالی که اثرات ویژگی صفتی عموماً منعکس‌کننده تفاوت‌های پدیدار فرد در طول زمان می‌باشد.

علاوه بر این جورج بیان نمود که بین حالت روحی مثبت در کار و تمایل کارکنان برای کمک کردن به دیگران (بعد نوع دوستی رفتار شهروندی سازمانی) رابطه معنی‌دار وجود دارد بنابراین عاطفه (احساسات) نقش مهمی در رفتار شهروندی سازمانی هم صدق می‌کند با این وجود، هیچ یک از این مطالعات به بررسی میزان تأثیر حالت روحی مثبت بر تفسیر کلی این سازه نپرداخته است.

پژوهش‌های انجام گرفته در روانشناسی اجتماعی نشان می‌دهد: که افرادی که احساس می‌کنند کفایت بیشتری دارند، در اغلب موارد تمایل بیشتری نیز به کمک دارند. علاوه بر این میدلاسی گزارش داده است که کفایت ممکن است یکی از عوامل انگیزشی‌ای باشد که افراد را برای کمک به دیگران تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین افرادی که به دیگر افراد کمک کنند، در ازای کمکی که فرد کمک‌کننده ارائه می‌دهد، کمک‌کننده احساس رضایت درونی بیشتر و یا شادی حاصل از انجام یک کار خوب را دریافت می‌کند. بطور مشابه درک کارکنان از کفایت خود در کار می‌تواند به عنوان تمایل به کمک در محیط کار تفسیر شود زیرا فرد تسلط بیشتری بر کار خود دارد.

در سال‌های اخیر پادساکوف و همکاران در یک فراتحلیل از تحقیقات مربوط به ۱۵ سال اخیر در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، میزان تأثیر گذاری تعدادی از متغیرها بر ابعاد مختلف رفتار شهروندی سازمانی را ترسیم نمودند. از جمله متغیرهایی که با رفتار شهروندی سازمانی رابطه همساز داشته‌اند عبارت بودند از: متغیرهای مرتبط با شغل نظیر رضایت مندی شغلی، یکنواختی شغلی و باز خود شغلی در خصوص متغیرهای شغلی تحقیقات عمده‌تاً حول مبحث تئوری جانشین‌های رهبری بوده است که نتایج بیانگر ارتباط پایدار ویژگی‌های شغلی با رفتار شهروندی است.

افزون بر آن، هر سه نوع ویژگی‌های شغلی (بازخود شغلی، یکنواختی شغلی، رضایت مندی درونی شغلی)، بطور معناداری با مؤلفه‌های مختلف رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، نزاکت، وظیفه‌شناسی، جوانمردی و فضیلت مدنی) ارتباط داشته‌اند، به گونه‌ای که بازخود شغلی و رضایتمندی درونی شغل، ارتباطی مثبت با رفتار شهروندی سازمانی داشته در حالی که یکنواختی شغلی ارتباط منفی با رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد.

روابط بین ویژگی‌های سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تا حدود زیادی نابسامان است. هیچ یک از موارد رسمیت سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و حمایت ستادی ارتباط مستمری با رفتارهای شهروندی سازمانی نداشته‌اند. ولی به هر حال مؤلفه همبستگی گروهی با تمام



مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت بوده است ، حمایت سازمانی ادراک شده با نوع دوستی کارکنان ارتباط معناداری داشته است . علاوه بر آن پاداش های خارج از کنترل رهبران با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت و وظیفه شناسی ارتباط منفی داشته اند.

دسته دیگر عوامل تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی شامل رفتارهای رهبری است. رفتارهای رهبری به سه دسته تقسیم شده است:

● رفتارهای رهبری تحول آفرین (رفتارهای تحولی اساسی ، تعیین چشم انداز ، ایجاد مدل مناسب ، ارتقای پذیرش اهداف گروهی ، انتظارات عملکردی بالا و برانگیختگی معنوی )

● رفتارهای تعاملی (رفتارهای پاداش دهی و تنبیهی اقتضایی ، غیر اقتضایی )

● رفتارهایی با تئوری رهبری مسیر - هدف (رفتارهای تشریح کننده نقش، رویه ها یا رفتار رهبری حمایتی ) و یا تئوری رهبری مبادله رهبر ، عضو مرتبط هستند.

در مجموع ، رفتارهای رهبری تحول آفرین با هر پنج مؤلفه رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط معنادار مثبتی داشته و از میان رفتارهای رهبری تعامل گرا، دو نوع از این رفتارها دارای رابطه معنادار با عناصر پنج گانه رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از: رفتار پاداش دهی اقتضایی که دارای ارتباط مثبت است ، رفتار تنبیهی غیراقتضایی که دارای ارتباط منفی می باشد. از میان ابعاد تئوری رهبری مسیر ، هدف ، رفتار رهبری حمایتی با همه مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط مثبت است و تشریح نقش رهبر فقط با مؤلفه های نوع دوستی ، نزاکت ، وظیفه شناسی و جوانمردی رابطه معنادار مثبت دارد و نهایتاً تئوری مبادله رهبر - عضو با تمامی مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی دارای ارتباط معنادار مثبت است. (مستبصری و نجابی ، ۱۳۸۷، رضایی کلید بری و باقر سلیمی ، ۱۳۸۷، اسلامی، ۱۳۸۷ )

بررسی دیگر رفتار شهروندی را شامل پنج حیطه زیر معرفی می کند:

۱- وظیفه شناسی: رفتارهایی هستند که فرد را در انجام وظایف خود در حدی بالاتر از سطوح مورد انتظار هدایت می کنند (مثلاً فرد ناهار خوردن خود را طول نمی دهد یا جز در موارد ضروری کارش را تعطیل نمی کند).

۲- ادب و مهربانی: رفتارهای مؤدبانه ای هستند که از ایجاد مسأله و مشکل در محل کار جلوگیری می کنند ( مثلاً فرد تلاش می کند از ایجاد مشکلات برای همکارانش اجتناب کند یا پیش از اقدام به انجام امور با دیگران مشورت نماید) .

۳- نوع دوستی: رفتارهای یاری دهنده ای هستند که توسط یک فرد و به منظور کمک به کارکنان انجام می شود و در ارتباط با وظایف و مسایل سازمانی ویژه است (مثلاً فرد به کسانی که کارشان سنگین است کمک می کند و با میل و رغبت زیاد، وقت خود را جهت کمک به کسانی که مشکلات کاری دارند صرف کند).

۴- مردانگی : رفتار جوانمردانه ای که از شکوه و شکایت زیاد در محل کار جلوگیری به عمل می آورد .

۵ - خوش خویی : رفتارهای نشان دهنده مشارکت مسئولانه فرد در فعالیت های سازمان هستند ( مثلاً فرد کارهایی انجام می دهد که در حیطه وظایفش نیستند، اما وجهه سازمان را بالا می برند) با جمع این حیطه ها رفتار شهروندی سازمانی کلی حاصل می شود .



شکل (۱) - حیطه های رفتار شهروندی سازمانی

#### رفتار شهروندی مدیریت<sup>۴۳۴</sup>

رفتار شهروندی مدیریت به عنوان رفتارهایی تلقی می‌شوند که هنجارهای متداول محیط کاری را بر مبنای رهبری سازمانی و احترام به حقوق کارکنان تطبیق می‌دهند. محققان در بلند مدت، عملکرد و اقدامات سازنده و مثبت مدیریتی را به عنوان پیش شرطی برای موفقیت سازمان و یک بخش حیاتی از استراتژی سازمانی می‌دانند. رفتار شهروندی مدیریت در واقع تطابق بین اقدامات جاری مدیران و هنجارهای رایج محیط کاری تعریف و تفسیر شده است و ضمناً محققان آن را به عنوان قضاوت و داوری شخصی کارکنان در رابطه با رفتارهای منصفانه مدیریت تلقی می‌کنند (هدسون<sup>۴۳۵</sup>، ۲۰۰۲).

مقوله‌های گوناگونی به منظور تشخیص و تمایز اصول نگرشی و اقدامات مدیران معاصر در جهت پذیرش و اطاعت داوطلبانه کارکنان و ملحق شدن آن‌ها به سازمان و ارتقاء تلاش‌های مشخص شده آن‌ها وجود دارد. این مقوله‌ها به ترتیب عبارتند از:

<sup>۴۳۴</sup> management citizenship behavior

Hodson<sup>۴۳۵</sup>

## ۱- اعتماد

اعتماد هسته اصلی و پایه‌ای برای عملکرد مدیران معاصر است. اوچی مکتوبات مؤثر در سیستم‌های تولیدات ژاپنی، نظریه و تئوریهای اعتماد را بر مبنای امنیت شغلی و استخدام مادام‌العمر برجسته می‌سازد. اولین درس عبرت از تئوری Z اعتماد است و اعتماد و بهره‌وری بیشتر در یک طیف قرار می‌گیرند. پنج بعد رفتاری مدیریت به عنوان اصول پایه‌ای و بنیادی اعتمادسازی به وسیله ویتنر شناسایی شده است. این پنج بعد عبارتند از (۱) ثبات (۲) انسجام (۳) مشارکت و تفویض اختیار (۴) ارتباطات (۵) نشان دادن علاقه و رغبت.

تشخیص قابلیت اطمینان و اعتماد سازی گام مهمی در جهت توسعه مفاهیم رفتار شهروندی است البته اکثر این ابعاد مانند اصل ثبات و انسجام ذهنی هستند.

## ۲- مشروعیت

مشروعیت جهت ارتقاء بهره‌وری در محیط کار مورد نیاز می‌باشد. ایتزونی بحث و استدلال می‌کند که پذیرش و اطاعت کارکنان ممکن است زمانی که عملکرد و کارکرد مجریان قدرت مشروعیت داشته باشند، مشوق و محرک آن‌ها باشد. مشروعیت قدرت بر حمایت و اطاعت از دستورات هنجاری روشن تأکید می‌کند و در ضمن پایه و اساس مشروعیت مدیران بر مبنای توجیهات و استدلال‌های هنجاری واضح استوار می‌باشد. ایدئولوژیست‌ها بر این باورند که مسیر کارکنان و مدیران از طریق مجموعه‌ای از هنجارها محدود می‌شود.

## ۳- عدالت سازمانی

عدالت سازمانی غالباً به عنوان زمینه‌ساز رفتار شهروندی کارکنان به شمار می‌آید. مفاهیم عدالت اجتماعی بر پایه و اساس شرایط کار به عنوان اصول جامعه صنعتی مدرن از طریق سلزینیک توسعه یافته است. عدالت سازمانی اصولاً به عنوان عدالت ادراکی مورد سنجش واقع شده است و استراتژی‌های سنجش به منظور ارزیابی عدالت سازمانی نشانگر تجربه‌های ذهنی از عدالت است (هدسون<sup>۳۴</sup>، ۲۰۰۲).

## پیامدهای رفتار شهروندی مدیریت

رفتار شهروندی مدیریت تعارض بالقوه میان مدیران و کارکنان و رقابت تنگاتنگ را از طریق ارتباطات دوجانبه کاهش می‌دهد. رفتار شهروندی کارکنان به عنوان اقدامات و کارکردهای بنیادی برای ارتقاء و بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کاری برای بهتر شدن آن ماورای الزامات شغلی تفسیر می‌شود. کانون اصلی رفتار شهروندی کارکنان مشتمل بر ارتقاء تلاش‌های برون نقش (فوق العاده) کارکنان، همکاری، آموزش همکاران و استفاده از دانش ذاتی آنان است و همه این عوامل که تولیدات را ارتقاء می‌دهند جزء مؤلفه‌های رفتار شهروندی به شمار می‌آیند.

## خلاصه

اتخاذ رویکرد و روش شهروندی سازمانی و رفتن در قالب نقش شهروندی جهانی و عملکردی وسیع تر از عملکرد تعریف شده برای کاربرپذیر به مولفه های گوناگونی اضافه بر قابلیت ها و توانمندی های فردی افراد در سازمانها بستگی دارد. برخی از این عوامل بستگی به مؤلفه هایی فراتر از قابلیت ها و توانمندی های فردی کاربرپذیر دارد. شرایط شغل و نوع و محدوده اجرای آن که به طور مشخص محیط شغل را در بر می گیرد از اصلی ترین این موارد و عوامل حجم بیش از اندازه و نامتوازن وظایف شغلی تفویض شده به افراد و دریافت پاسخ های نامناسب از جانب مدیریت در قبال تلاش های صورت گرفته این افراد باعث فرسودگی شغلی می گردد. بررسی های انجام شده حاکی از آن است که با مدیریت موثر و تقسیم کار مناسب که ویژگی های فردی و شخصیتی افراد را در نظر گرفته باشد می توان شرایطی ایجاد کرد که افراد نقش خود را با کیفیت و کمیتی فراتر از آنچه که تعریف شده و انتظار می رفته ایفا نموده و به عنوان شهروند سازمانی متخصص و متعهد به تمامی ارزش ها و آرمان سازمان پایبند و در راستای تأمین انتظارات ذینفعان گام بردارند.

منابع و مأخذ:

- ۱- مستبصری، م.نجابی، ع.ر. (۱۳۸۷). "فرسودگی شغلی عامل تعدیل کننده OCB در سازمان".
- ۲- رضایی کلیدبری، ح. ر. باقر سلیمی، س. (۱۳۸۷). " نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی".
- ۳- اسلامی، ح. (۱۳۸۷) " رفتار شهروندی سازمانی ". تدبیر شماره ۱۸۷ آذر ماه ۱۳۸۶

## سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱- کدام گزینه اشاره درستی به رفتار شهروندی سازمانی دارد؟

الف - مجموعه‌ای از رفتارهای اجباری اما دارای اثر مثبت است.

ب - مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه است که بخشی از وظایف رسمی فرد است.

ج - مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری است که بخشی از وظایف رسمی فرد نبوده، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شوند

د - تمام موارد

۲- ویژگی‌های کلیدی رفتار شهروندی کدامند؟

الف- فراتر از وظایف رسمی، برآمده از علائق فردی، پاداشی به دنبال ندارد، اما برای موفقیت سازمان خیلی مهم است

ب- برخاسته از علائق صرفاً فردی

ج- از طریق ساختار رسمی تشویق می‌شود

د- هیچکدام

۳- مشارکت سازمانی عبارت است از:

الف- حضور در جلسات ، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران و آگاهی به مسائل جاری سازمان

ب- وفاداری به خود ، سایر افراد و واحد ها و بخش های سازمانی

ج- احترام به قوانین سازمانی ، انجام وظایف به طور کامل

د- انجام دادن مسئولیت ها با توجه به منابع سازمانی

۴- رفتار رهبری تاثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از:

الف- تحول آفرین، تعاملی، رهبری مسیر هدف

ب- تحول آفرین و تعاملی

ج- تحول آفرین و رهبری مسیر هدف

د- تحول آفرین

۵- رفتار شهروندی مدیریت به چه رفتاری تلقی می شود:

الف- به عنوان رفتارهایی که هنجارهای متداول محیط کاری را بر مبنای رهبری سازمانی و احترام به حقوق کارکنان تطبیق می دهد.

ب- به عنوان رفتارهایی که هنجارهای متداول محیط کاری را بر مبنای رهبری سازمانی تطبیق می دهد

ج- به عنوان رفتارهایی که مبتنی بر احترام به حقوق کارکنان است

د- هیچکدام

۶- رفتار شهروندی مدیریت تعارض بالقوه میان مدیران و کارکنان را به چه طریق کاهش می دهد؟

الف- از طریق ارتباطات دوجانبه کاهش می دهد.

ب- توجه و تمرکز بر حقوق شهروندی کارکنان

ج- توجه به کیفیت زندگی کاری

د- هیچکدام

۷- رفتار شهروندی برای بهبود بهره وری ... الزامات شغلی تفسیر می شود:

الف- ماورای

ب- درون

ج- تغییر

د- هیچکدام

## فصل هجدهم

### سازمانهای ارزش بنیان

هنگام خواندن این فصل، درباره پرسشهای ذیل تأمل کنید:

- تاریخچه بروز سازمان ارزش بنیان به کدام نظریه غالب مدیریتی باز می‌گردد؟
- ویژگیهای کلیدی سازمان ارزش بنیان چیست؟
- سازمان ارزش بنیان از دید اندیشمندان مختلف چه تعریفی دارد؟
- رهبری ارزش بنیان چیست و چه نقشی در تحقق سازمان ارزش بنیان دارد؟
- خصیصه های اصلی سازمان ارزش بنیان چیست؟



محیط رقابتی و دائماً در حال تغییر کنونی، سازمانها را بیش از هر زمان دیگری به به انسجام درونی سوق داده است؛ چراکه سازمانها در مواجهه با عوامل موجود در خارج از مرزهای سازمانی، با تغییرات درونی سازش می یابند. اما انسجام درونی، مستلزم تفاهم و اعتماد متقابل بین کارکنان سازمان و نیز کارکنان و ذینفعان آن است؛ امری که در سازمانهای ارزش بنیان به خوبی محقق است. رویکرد سازمان ارزش بنیان یک رویکرد اخلاقی و انسانی به مدیریت است که در عین توجه به کارآمدی سازمان، تامین انتظارات ذی نفعان را بیش از پیش مورد توجه قرار می دهد. اینگونه سازمانها، با شناسایی انتظارات و خواسته های ذی نفعان، ترجمه آن به ارزش ها، نشانیدن آن در باور کارکنان و همسو کردن اقدامات روزمره سازمان با ارزشها، قادرند تا ضمن نیل به سمت بهبود مستمر، در راستای تحقق انتظارات ذی نفعان بیش از پیش گام بردارند. بنابر نظر گاندز و مک دونالد<sup>۴۳۷</sup> ارتباط اجتناب ناپذیر چشم انداز و ارزش های سازمانی، سبب شکل گیری مفهوم سازمان ارزش بنیان گردید که در بین اعضای آن ادراکات مشابهی از ارزش های سازمانی وجود دارد، به حدی که نماینده ارزش های سازمانی می شوند، و تحقق چشم انداز سازمان را با شور و شوق دنبال می نمایند. در این فصل پس از مروری کوتاه بر پیشینه تاریخی سازمان ارزش بنیان، تعاریفی چند از سازمانهای ارزش بنیان بررسی می گردد. به دنبال آن با توجه به اهمیتی که مبحث ارزش در سازمان ارزش بنیان دارد، مفهوم آن از دید اندیشمندان این حوزه بررسی می گردد. به دنبال آن رهبری ارزش بنیان به عنوان پیونددهنده اجزای سازمان ارزش بنیان مورد بررسی قرار می گیرد. در ادامه معماری سازمان ارزش بنیان و مراحل طراحی آن با توجه ویژگی های بر شمرده آن در ادبیات موضوع، پیشنهاد می شود. آنچه در پایان می آید، مهمترین موانع و چالشهای اینگونه سازمانهاست.

### ویژگیهای کلیدی سازمانهای ارزش بنیان

سازمانهای ارزش بنیان، به میزان قابل توجهی قابلیت تطبیق دارند؛ هنگامی که سازمان ارزش بنیان در بالاترین ظرفیت خود قرار دارد، قابلیت پاسخگویی در سرتاسر سازمان توزیع شده، رهبران در دسترس بوده و تحت هدایت چشم انداز هستند؛ این رهبران ارزش بنیان چشم انداز الهام بخش را نوید می دهند و سبب می شوند همه افراد در یک جهت حرکت کنند. رهبری آنان مبتنی بر ارزش هایی هستند که منطبق بر خواست ذی نفعان است: در این حالت ارزش ها به صورت دستور العمل برای افراد عمل می کنند و به افراد می گویند که چه چیزی حائز اهمیت است. توجه داشتن به انتظارات همه ذی نفعان سبب خلق موفقیت بلندمدت می شود، چراکه وقتی سازمان نشان می دهد برای شهروندان، مقامات بالاست و کارکنان اهمیت قابل است، بیش از هر زمان دیگری قابلیت ارتجاع می یابد. توانایی عبور از بحران و برگشت به حالت طبیعی مرهون برخورداری از سطوح پایین آنتروپی فرهنگی در این سازمانهاست. آنتروپی فرهنگی، میزان انرژی است که در کارهای غیرمولد صرف می شود، همانند بروکراسی، رقابت درونی و سرزنش کردن و قویاً با میزان درگیری بالای کارکنان همبستگی دارد؛ درگیری

بالای کارکنان میزان انرژی در دسترس را برای یک سازمان را کاهش می دهد در سازمان ارزش بنیان برای کاهش آنتروپی فرهنگی، ارزش های غالب مرتباً رصد می شوند. (برت، ۲۰۰۶)<sup>۳۸</sup>.

### اهمیت و مزایای سازمان ارزش بنیان

سازمانها تشخیص داده اند که به منظور بقا در جهان رقابتی کنونی، نه تنها باید نگران آنچه بیرون سازمان رخ می دهند باشند، بلکه باید به داخل هم توجه نمایند. سازمان ارزش بنیان تجلی توجه به درون سازمان و انعکاس خواسته های ذی نفعان آن به درون است. سازمانی که بر پایه ارزش های سازمانی ساخته می شود؛ یعنی مجموعه ای از اصول راهنمایی که روشن می سازند چه چیزی برای سازمان مهم است. سازمان ارزش بنیان به این امر آگاهی دارد که ارزش های سازمانی در همه سطوح، به تمامی تصمیماتی که در سازمان اخذ می شود جهت می دهند. در سازمان ارزش بنیان با وقوف به اهمیت کلیدی ارزش ها سعی می شود تا پس از شناسایی انتظارات ذی نفعان، اقدام لازم جهت ترجمه آنها به ارزش های سازمانی به عمل آید. بدین ترتیب ارزش های سازمان تعیین و تثبیت می شوند و همزمان با آن نیم رخ ویژگی های رهبری متناسب با ارزش های سازمانی شناسایی و تثبیت می شود. در اینگونه سازمانها با توجه به این واقعیت که ارزش های سازمانی، چارچوب فرهنگی را به وجود می آورند که تقریباً بر تمام کوششهای سازمان از اجرای استراتژی تا پذیرش فرایندهای جدید، تاثیر گذار هستند، به شناسایی، اصلاح و تثبیت ارزش های سازمانی مبادرت می شود.

به زعم داج (۲۰۰۷)، سازمان ارزش بنیان پارادایم کل نگری نسبت به سازمان دارد و از طریق شناسایی انتظارات ذی نفعان، شناسایی مولفه های ارزشها، برقراری ارتباط بین انتظارات ذی نفعان، ارزش ها و خروجی های سازمان، اعطای نقش کلیدی به رهبری سازمانی و تحقق رهبری ارزش بنیان (داج، ۲۰۰۷)<sup>۳۹</sup>، در تلاش برای متمرکز ساختن فعالیت همه کارکنان سازمان به سمت خروجی های ذیل است:

- ◆ تحقق سازمان ارزش بنیان
- ◆ خلق ارزش برای ذینفعان
- ◆ ذینفعان بیرونی و درونی رضایت مند
- ◆ منابعی که به درستی استفاده می شود
- ◆ فرایندهای بهبود یافته
- ◆ افراد برانگیخته و مسئولیت پذیر و پاسخ گو (برت، ۲۰۰۶)

## پیشینه تاریخی سازمان ارزش بنیان

با طرح شعار "نیروی انسانی مهمترین عامل در کسب و کار" و ظهور مکتب روابط انسانی بود که هرگاه های بحث ارزش در عرصه مدیریت به شکل جدی تری مطرح گردید. اهمیت این شاخه از مکتب روابط انسانی در شناسایی تأثیر ارزش های مشترک میان اعضای گروه های غیر رسمی داخل سازمان بود. بر پایه اصول این مکتب، مدیران باید سعی می کردند تا میان هنجارهای غیر رسمی و هدف های سازمان نوعی تطابق و هماهنگی ایجاد نمایند. در زمان کنونی نیز، نگاه به ارزش ها از تعاریف و واژه پردازی دوری جسته و عنوان سازمان ارزش بنیان، سایه خود را به مدیریت امروزی افکنده است؛ چرا که ارزش می تواند فعالیت های روزمره را به عملیات با ارزش تبدیل نماید و منبع مشخصی برای مزیت رقابتی فراهم کند.

## تعاریف سازمان ارزش بنیان

با مروری بر مفهوم سازمان ارزش بنیان، روشن است که سازمان ارزش بنیان، دارای پارادایمی است که بر مدیریت سازمان به شیوه ای کل نگر تمرکز دارد. این نوع سازمان، بر خلق ارزش تاکید دارد آن گونه که توسط ذی نفعان تعریف می شود و بر اساس اولویت هایی که توسط مدیریت خلق شده است؛ بر ساختن استراتژی و خلق ارزش با مدیریت نمودن فرایندها، فعالیت ها، مشاغل جبران خدمات و ساختار سازمان تمرکز دارد و از روش ها، حقایق، تکنولوژی ارتباطات به روش یکپارچه بهره مند می شود (ایکانیمو، ۲۰۰۳).<sup>۴۴۰</sup> آنچه در پی آید تعریف سازمان ارزش بنیان از دید اندیشمندان مختلف است:

- ۱- سازمان ارزش بنیان، رهبران و پیروان هر دو یک رهبر نامرئی را دنبال می کنند که ارزش ها هستند. هدف مشترکی خلق می شود که به افراد کمک می کند تا در مسیر پیشرفت کند، بر موانع غلبه کنند، و فعالیتی مبتنی بر تشریک مساعی را پیش برند. در سازمان ارزش بنیان اهداف تبیین شده توسط افراد اهداف خودشان تلقی می شود (فولت، ۱۹۹۹).<sup>۴۴۱</sup>
- ۲- در سازمان ارزش بنیان بر درک درست ارزش ها توسط افراد تاکید می شود. در این نوع مدل اعتقاد بر این است که دیگر موجودیت های ساختاری و مدیرانی با تحکم بالا نیستند که می توانند سبب پیشرفت یا حتی بقای سازمان شوند؛ بلکه شبکه هایی از کارکنان که متعهد به تبادل ارزش هستند، می توانند بقای سازمان را در محیط به شدت رقابتی تضمین کنند. اینگونه سازمانها بر ارتباطات شبکه ای تاکید دارند. هدف این ارتباطات تسهیل تبادلات است نه کنترل آنها و از کارکنان به مشتری، سازمان و سهامداران تسری می یابد. از نقطه نظر عملی، افراد داخل شبکه حق دارند به اطلاعات دورتری دسترسی داشته باشند و باید قادر باشند هنگام نیاز آن را به دست آورند. در این نوع سازمان شفافیت و دسترسی به اطلاعات یک ضرورت است. این شبکه ها همچنین اجازه می دهد دانش در زمان واقعی تبادل شود (برت، ۲۰۰۶).<sup>۴۴۲</sup>
- ۳- سازمان ارزش بنیان برای خلق ارزش، بر ارزش ها متکی است، و به دنبال آن است که انتظارات ذی نفعان را از طریق ارزش خلق کنند ذی نفعان در سازمان دولتی عبارت است از کارکنان، سازمان بالادستی و جامعه (ویتنی، ۲۰۰۳).<sup>۴۴۳</sup>

Ikaheimo ۴۴۰

Follet ۴۴۱

Barrett ۴۴۲

Whitney ۴۴۳

- ۴- سازمان های ارزش بنیان بیشتر بر درک مشترک اهداف مشترک و ارزش های مشترک متمرکزند و مستمراً از پایه های ایدئولوژیک استفاده می کنند. تا جهت ها و ساختارهای استراتژیک خود را شکل دهی کنند(هسکت، ۱۹۹۲)<sup>۴۴۴</sup>
- ۵- سازمان ارزش بنیان نه تنها یاد می گیرد بلکه به کار می گیرد و خروجی ها را به طور مرتب بهبود می دهد. از افراد انتظار می رود نیازهای توسعه ای فردی خود را خود تعقیب کنند. افراد به خوبی می دانند که چطور باید کار کنند، و در کار از آنان چه انتظاری می رود. به کارکنان آزادی، استقلال، تفویض اختیار برای تصمیم گیری داده می شود که سبب می شود آنان راه حل های خلاقانه برای رویارویی با مسایل روز سازمان داشته باشند. مسئولیت بیشتری در پایین سازمان تفویض می شود به طوری که هر کس مدیر است و مسئول نتایج و استفاده از منابع؛ حتی تصمیمات استراتژیک هم تفویض می شود (در سراسر شبکه). ارزش ها بافتی را به وجود می آوردند که اقدامات را تسهیل می کند. در سازمان ارزش بنیان، انعطاف پذیری بیشتر مدنظر است که خود توسعه شبکه های اجتماعی و ساختارهای رسمی کمتر را می طلبد(ویتنی، ۲۰۰۳)<sup>۴۴۵</sup>
- ۶- سازمان ارزش بنیان به ارایه ارزش به تمام ذی نفعان خود و در همه زمانی متعهد است. سازمان ارزش بنیان در راستای منتفع نمودن ذی نفعان عمل می کند که به طور مستقیم سبب موفقیت مدیر (جبران خدمات) و غیر مستقیم (شهرت) مدیر می شود. بدین ترتیب رهبران احساس اجبار می کنند تا خواست ذی نفعان درون گروه (کارکنان، پیروان) و ذی نفعان بیرون گروه (جامعه، سازمان بالادستی) را تامین کنند تا به اهداف فرا معمولی سازمان نایل شوند. سطوح تعهد سازمانی در سازمانهای ارزش بنیان بسیار بالاست و علت آن تناسب فعالیت های سازمان با ارزش هاست(کانیز، ۱۹۹۴)<sup>۴۴۶</sup>.
- ۷- در سازمان ارزش بنیان رفتارهای شخصی، تصمیم گیری، و تعاملات بین فردی که ارزش ها را منعکس می کنند الگو قرار می گیرند، از کارکنانی که اعمال و رفتارشان ارزش ها مورد نظر سازمان را بازتاب می کند، پاداش داده می شود (نایمر، ۲۰۰۰)<sup>۴۴۷</sup>
- ۸- بررسی ۲۱۶۱ شرکت توسط دنهارتوگ و همکاران(۱۹۹۱)<sup>۴۴۸</sup> برخوردار از ویژگی سازمان ارزش بنیان در هلند حاکی از آن بود که بین ۲۲ خصیصه مدیر ارشد یا مدیر رده کمی پائین تر، قابلیت اطمینان و اعتماد اهمیت بالایی داشت. تحلیل دیگری که توسط درکز و فریو(۲۰۰۲)<sup>۴۴۹</sup> انجام شد رابطه روشنی را بین اعتماد و شاخص های متفاوت عملکرد قایل شد. اعتماد ارتباط مثبت قابل توجهی با رضایت شغل کارمند، عملکرد شغلی، و تعهد سازمانی داشت، عواملی که بر سوددهی تاثیرگذار بودند. این محققان از طرف دیگر ارتباط مهمی بین اعتماد به رهبری و شاخص های رفتار شهروندی سازمانی یافتند: نوع دوستی، تقوا، پیروی وجدان، تواضع، انسانیت. درکز و فرین همچنین اعتماد به رهبر را ناشی از رضایت از رهبر یافتند. بررسی از ۵۰۰ شرکت خدماتی و صنعتی برتر نشان داد که رهبران نقش مهمی در تعریف ارزش های شرکت دارند(ویور، تروینو، کوچرام و مورگان، ۱۹۹۹)<sup>۴۵۰</sup>
- ۹- سازمان ارزش بنیان سبب زایش شور و شوق در کارکنان می شود تا ایده ها و راه حل های جدید ارایه دهند با فرصت های تازه ای در محیط سازمان شناسایی کنند، آینده ای بهتر را برای کارکنان ناراضی شناسایی می کنند و نیازهای پیروان را به ارزشها اهداف یا معانی والایتر پیروان پیوند زنند(باول و برایسون، ۱۹۸۸)<sup>۴۵۱</sup>

Heskett ۴۴۴

Whitney ۴۴۵

Collins ۴۴۶

Nymar ۴۴۷

DenHartog et al. ۴۴۸

Dirks & Ferriv ۴۴۹

Weaver, Trevino, & Cochram, Morgan ۴۵۰

Boal & Bryson ۴۵۱

۱۰- در سازمان های ارزش بنیان سعی بر این است که شکلی عینی تر به ارزش ها داده شود. از یک دیدگاه ارزش ها اشیایی تلقی می شود که تحت مالکیت سازمان هستند (رایت، ۱۹۹۴)<sup>۴۵۲</sup>

۱۱- در یک سازمان ارزش بنیان پروژه ها به سرعت بیشتر و با کیفیت بالاتری انجام می شوند (پوراس، ۱۹۹۴)<sup>۴۵۳</sup>. سازمان ارزش بنیان سازمانی است که ارزش های آن اهداف استراتژیک را حمایت و تعریف کرده و در سازمان جاری می سازند. هم مدیران و هم کارکنان در ظهور یافتن آنها کمک می کنند. رفتارها ارزش ها را به نمایش می گذارند. رفتارهایی که ارزش های منعکس می کنند از رسانه های مختلف تاکید می شوند. رفتارهایی که حاکی از آنها هستند در فرایند مدیریت عملکرد ارزش ها و ظهور دارند. اطمینان حاصل می کنند که همه سیستم ها ارزش ها را حمایت می کنند و رفتارهای مطلوب را تنبیه نمی کنند. آموزش را زمانی که لازم است فراهم می آورد (کوهن، ۲۰۰۹)<sup>۴۵۴</sup>.

۱۲- سازمان ارزش بنیان، شاخص های تعیین کننده واقعی عملکرد را شناسایی می کند. شناسایی ارزش های کلیدی می تواند مشکل باشد، چون مستلزم آن است که سازمان درباره فرایندهای خود به طریق متفاوت فکر کند (کالینگن، ۱۹۹۶)<sup>۴۵۵</sup>.

۱۳- سازمان های ارزش بنیان بیشتر نیازمند درک مشترک اهداف مشترک و ارزش های مشترک متمرکزند و مستمراً از پایه های ایدئولوژیک استفاده می کنند. تا جهت ها و ساختارهای استراتژیک خود را شکل دهی کنند (داج، ۱۹۹۸)<sup>۴۵۶</sup>.

در سازمان ارزش بنیان، ارزش مدیریت می شود؛ اما قبل از آن انتظارات ذی نفعان در قالب ارزشها ترجمه می شود. در سازمان ارزش بنیان، مفهوم ارزش اهمیت به سزایی دارد. اما ارزش چیست که در سازمان ارزش بنیان دارای اهمیت محوری است؟

## تعاریف ارزش

روکیچ (۲۰۰۲)<sup>۴۵۷</sup> ارزش را این گونه تعریف می کند: باور قوی به یک روش خاص عمل که به طور شخصی یا اجتماعی به متضاد آن ترجیح داده می شود. ارزش ها به انتخاب هایی که ما به آنها دست می زنیم، تاثیر گذارند. ارزش توسط نیازهای حقیقی ذی نفعان اصلی کسب و کار (مشتریان، کارکنان، سهامداران) تعیین می شود. ارزش ها، معیارها را در داخل شرکت بازتاب می دهند. کرایگر و هامسون (۱۹۹۹)<sup>۴۵۸</sup> ارزش ها یا نتایج مطلوب هستند یا وسایلی برای رسیدن به نتایج مطلوب.

ارزش سازمانی با نوآوری در آمیخته است، ارزش دائماً در حال تغییر است و این انتظارات و خواسته های ذی نفعان هستند که جهت را تعیین می کنند، خواسته هایی که در بخش دولتی عبارتند از کارائی، سوددهی و اثربخشی (والتون، ۱۹۹۶)<sup>۴۵۹</sup>

wright ۴۵۲

Porras ۴۵۳

choen ۴۵۴

Collings ۴۵۵

Dodge ۴۵۶

Rokeach ۴۵۷

Kruger & Hamson ۴۵۸

Walton ۴۵۹

ارزشها می تواند به عنوان اعتقادات اساسی افراد و گروهها نگریسته شود و یک مفهوم گسترده ای است که دربرگیرنده احساس اخلاقی یا آنچه خوب یا بد است، می باشد. ارزشها، مجموعه باید ها ونباید هایی هستند که اعمال ما را هدایت می کنند و مرجع قضاوت هایی که ما در باره خود و دیگران می کنیم، هستند. ارزشها مبنای نگرشها، انگیزش و رفتار هستند و مبنای فرضیات اساسی یک جامعه هستند. بنابراین درک آنها می تواند به بررسی ماهیت نگرشها، فعالیتها و کدهای تشکیل دهنده رفتار کمک کند. آنها نشان می دهند که چه رفتارهایی قابل قبول است و چه رفتارهایی قابل قبول نیست زیرا آنها دربرگیرنده تفسیرهایی از آنچه خوب یا بد هستند، می باشند. نتیجتاً، ارزشهای افراد و گروهها به طور اجتناب ناپذیر، بر ادراکات تاثیرگذار است (کوکس و پارکینسون، ۱۹۹۹)<sup>۴۶۰</sup>

روکیچ<sup>۴۶۱</sup> ارزشها را بدین صورت تعریف می کند: "اعتقادات پایداری که یک حالت خاص عمل یا حالت نهایی وجود (اهداف نهایی هستند که یک فرد در تلاش است به آن دست یابد مثل خرد یا زندگی آسوده) از نظر فردی و اجتماعی به یک عمل مخالف آن ترجیح داده می شود. "شوارتز (۱۹۹۴) بیان می کند که در ادبیات ارزش بر ۵ ویژگی آن توافق وجود دارد. یک ارزش یک اعتقاد پایدار است که به حالت های نهایی مطلوب و یا حالت های رفتار مرتبط است که فراتر از موقعیتهای خاص می باشد و هدایت کننده انتخاب یا ارزیابی رفتار، افراد و وقایع می باشد و بوسیله اهمیت، نسبت به سایر ارزشها رتبه بندی شده است تا یک سیستمی از اولویتهای ارزش را شکل دهد (سانگ و گیل، ۲۰۰۸)<sup>۴۶۲</sup>

نورمن (۱۹۹۹) با طرح این سوال که چه چیز تعیین کننده مثبت یا منفی بودن یک پیامد است، اهمیت ارزشها را تشریح می کند. وی معتقد است که تفاوت بین افراد به نحوه گزینش و انتخاب ارزشهای آنها بستگی دارد. برینانت معتقد است که ارزشها نه تنها برای افراد بلکه برای جامعه نیز ارزشمند می باشند. با نگاهی به تاریخ می توان مشاهده کرد که ارزشهایی مانند صبر، وفاداری، تعهد و استقلال به حل مشکلات، بیماریها و به کشف اصول و قوانین علمی منجر شده است. ارزشها به ما کمک می کنند تا اهمیت نسبی انتخابها را ارزیابی کنیم. آنها موجب معنی بخشی به زندگی می شوند و به عنوان وجدان عمل می کنند و احساس خوب یا بد بودن را در ذهن ما ایجاد می کنند (اوزر، ۲۰۰۹)<sup>۴۶۳</sup>. ارزشهای کاری عوامل مهمی هستند که افراد را بر می انگیزانند تا در جستجوی شغل یا محیط کاری خاص باشند. اگر چه ادبیات ارزشهای کاری در حال رشد می باشد، اما توافقی بین محققین در تعریف ارزشهای کاری صورت نگرفته است. سوپر<sup>۴۶۴</sup> (۱۹۷۰) ارزشهای کاری را به عنوان هدفی می داند که یک فرد جستجو می کند تا نیازهای مطلوب خود را در آن جستجو کند. فیتز<sup>۴۶۵</sup> (۱۹۸۲) ارزشهای کاری را طبقه ای از انگیزه ها می داند که به عنوان استانداردهای عملکرد برای برانگیختن تفکرات و فعالیت های مربوط به توسعه مسیر شغلی به کار می رود.

<sup>۴۶۰</sup> Cox & Parkinson

<sup>۴۶۱</sup> Rokeach

<sup>۴۶۲</sup> Song and Gale

<sup>۴۶۳</sup> Ozer

<sup>۴۶۴</sup> Super

<sup>۴۶۵</sup> Fitter

براون<sup>۴۶۶</sup>(۲۰۰۲) ارزشهای کاری را به عنوان پیامدهای رضایت بخش می داند که افراد انتظار دارند از طریق درگیر شدن در کارشان به آن دست پیدا کنند. پریور<sup>۴۶۷</sup> معتقد است که ارزشهای کاری ترجیحات یا اولویتهایی هستند که فرد تمایل دارد آنها را ترجیح دهد(ویت، ۲۰۰۶).<sup>۴۶۸</sup>

در روابط کارکنان، بازیگران متفاوت ممکن است که ارزشهای متفاوت داشته باشند. پویاییهایی که بین آنها اتفاق می افتد ناشی از تفاوتهای مهم در سیستمهای ارزشی هر دیدگاه می باشد. توصیف و درک سیستمهای ارزشی متفاوت و شناخت پیامدهای وضعیتی آنها، نقش مهمی در حل اختلافات و رسیدن به یک توافق دارد(کاکس و پارکینسون) درک شفاف ارزشهای کاری کارکنان به کارفرمایان و مدیران کمک می کند تا سیاستهای اثربخش منابع انسانی را برای برآوردن نیازهای کارکنان و دست یابی به پیامدهای کاری رضایت بخش متناسب با ارزشهای آنان تدوین کند.

در ادبیات مدیریت، ارزشهای کاری از اهمیت زیادی برخوردار می باشد چون ارزشهای کارکنان نسبت به کار و شغل بر نگرشهای کاری آنان مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وفاداری تاثیرگذار است(چو<sup>۴۶۹</sup>، ۲۰۰۸). ارزشهای کاری می تواند بر رفتار فرد در کار و عملکرد تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال تحقیقات نشان می دهد که بین ارزشهای کاری موفقیت گرایی و قدرت، با ساعات کاری طولانی مدت ارتباط مثبت وجود دارد. یعنی افرادی که ارزشهای کاری موفقیت طلبی و قدرت دارند به مدت طولانی کار می کنند. همچنین بین این ارزشها و تغییرات شغلی افراد ارتباط وجود دارد(فریز و همکاران، ۲۰۰۶)<sup>۴۷۰</sup>

رابینز(۱۹۹۸)<sup>۴۷۱</sup> ارزشها را نمایانگر عقاید و اصولی می داند که از نظر فردی یا اجتماعی، به عنوان رفتار بهتری تشخیص داده شده اند. به دیگر سخن ارزش ها نمایانگر ایمان و عقایدی هستند که از دید فرد، سازمان یا جامعه، یک شیوه خاص رفتاری را هدایت می کنند که نسبت به شیوه های دیگر آن برتری دارد.

در حقیقت ارزش ها را می توان بایدهایی دانست که رفتار فرد را هدایت می کند و در برگیرنده عقاید فرد راجع به آن چه مطلوب است می باشد. ارزش ها اهداف فرد را مشخص می سازند و هویت او را تبیین می نمایند. البته واضح است که یک فرد همراه با ارزش هایش متولد نمی شود و این ارزش ها را از خانواده، سازمان و جامعه آموزش می بیند(میلتون، ۲۰۰۵)<sup>۴۷۲</sup>

و به زعم اندیشمندان این حوزه در خصوص ارزشها باید دانست که:

---

<sup>۴۶۶</sup> Brown

<sup>۴۶۷</sup> Pryor

With <sup>۴۶۸</sup>

Chu <sup>۴۶۹</sup>

Frieze et al <sup>۴۷۰</sup>

Robbins <sup>۴۷۱</sup>

- ◆ ارزشها باعث می شوند که نوعی رفتار بر رفتار دیگری ارجحیت یابد و در نتیجه شخص آن رفتار را برای خود بومی کند (رضائیان، ۱۳۸۴، ۱۹۹).
- ◆ ارزش برآمده از ذهن افراد و در غیر حال بخش غیر قابل انکار موقعیت های تصمیم گیری هستند
- ◆ ارزش ها همانهایی هستند که ما با کارکنان سازمان با آن زندگی می کنند و پایه ای هستند که بر اساس آنها تعاملات با مشتریان، کارکنان و ذینفعان انجام می گیرند.
- ◆ ارزش اعضای سازمان در تصمیم های روزمره، هنجارها یا دستورالعمل ارتباطات روزمره کارکنان متجلی است که به طور غیررسمی تشریح می کند که افراد چگونه با هم تعامل می کنند. اما می توان زمان صرف کرد زمان را سرمایه گذاری نمود تا ارزشها را به صورت پیشروانه به نحوی تعریف کرد که به بهترین شکل با نیاز اعضای سازمان و مشتریان آن در تناسب باشد.
- ◆ ارزش ها پایه تصمیم گیری انسان را تشکیل می دهد. زمانی که ارزش های فردی با ارزش سازمان در یک خط باشد، افراد احساس آزادی می کنند. بدین ترتیب افراد قادر خواهند بود تمامی پتانسیل خود را به سازمان بیاورند. افراد انرژی خلاقیت، شور و شوق و تعهدشان را به سازمان می آورند و تمام تلاش خود را برای تحقق اهداف سازمان و موفقیت آن می کنند. رهاسازی این انرژی یعنی آزاد سازی روح شرکت.
- ◆ ارزش های سازمانی فقط در آنچه افراد می گویند یا انجام می دهند، تجلی نمی یابد.
- ◆ یک منبع نارضایتی می تواند عدم تطابق ارزش فردی و سازمانی باشد نارضایتی شغلی، استرس و بریدگی خطری، فقدان احترام از همکاران
- ◆ ارزش ها منعکس کننده آن چیزی هستند که برای افراد اهمیت دارد. آنها به سادگی و به سرعت انگیزش فردی و جمعی را توصیف می کنند. به اضافه باورها آنها عوامل علی هستند که تصمیم گیری ها را هدایت می کنند.
- ◆ ارزش ها نقش محوری در سازمان ارزش بنیان دارند. ارزش ها به عنوان اعتقادات تجویزی یا بازدارنده مشترک درباره روش های ایده آل رفتاری توصیف می شوند(روکیچ، ۱۹۸۰)<sup>۲۷۳</sup>
- ◆ در برخی از جدیدترین مطالعات مربوط به ارزش های رایج در سازمان های ارزش بنیان درک شده که معنویت یکی از رایج ترین ارزش ها بوده است(دانگ هارتون و همکاران<sup>۲۷۴</sup>، ۱۹۹۹)
- ◆ ارزش ها می توانند مثبت باشند یا به طور بالقوه محدود کننده باشند و درستی، اعتماد و مسئولیت پذیری ارزش های مثبت اند و سرزنش، انتقام به طور بالقوه منفی اند.
- ◆ ارزش ها را می توان به کار برد که انرژی سازمان را افزایش داد و جوی از سرزندگی، وفاداری و غرور خلق نمود.



- ◆ هنگامی که تعقیب اهداف سازمانی با ارزش های فرد در یک راستا باشند، سبب می شوند خروجی ها به شکل مثبتی ظاهر شوند(بونو و جدجو<sup>۴۷۵</sup>، ۲۰۰۳، شلدون<sup>۴۷۶</sup>، ۲۰۰۴، لوکه<sup>۴۷۷</sup>، ۲۰۰۵)
- ◆ ارزش ها ایده آل ها هستند و کارکنان می توانند به آنها افتخار می ورزند در همان حال هم متضمن چالش هایی هستند، یعنی از طریق آنها سازمان می تواند کیفیتی عالی در خدمات ارائه دهد و بدین ترتیب کارکنان به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و مدیریت به تعالی برسد.
- ◆ ارزش ها، اعتقاداتی هستند که بر نگرشها و اقدامات ها تاثیر می گذارند.
- ◆ هر کدام از ارزش ها دارای محتوا و شدت به خصوص خود هستند. محتوای ارزش ها، نشان دهنده این است که نوع رفتار مورد نظر اهمیت زیادی دارد. در حالی که شدت ارزش، نشان دهنده میزان اهمیت آن ارزش است. اگر ارزش های فرد را براساس میزان شدت آن فهرست کنیم، سیستم ارزشی وی به دست می آید. همه افراد دارای یک سیستم ارزشی هستند که سلسله مراتب ارزش های آنها را تشکیل می دهد.
- ◆ به زعم فدر(۱۹۹۶)<sup>۴۷۸</sup> ارزش حضوری مقتدر و دائماً حاضر در زندگی افراد و سازمان ها دارند.
- ◆ چتمن(۲۰۰۳)<sup>۴۷۹</sup> ارزش ها را ایده های انتزاعی تعریف می کند که نماینده عقاید فرد درباره روش های انجام یا حالت های ایده الی هستند. اما متعلق به یک موقعیت یا حالت خاصی نیستند.
- ◆ ارزشها رفتار را هدایت می کنند(دیتون، بتاسلیر، کورتفوت، ۱۹۹۱)<sup>۴۸۰</sup>
- ◆ ارزش ها متضمن انتخاب ها هستند(اسچرمرهورن، هانت، ۱۹۹۷)<sup>۴۸۱</sup>
- ◆ ارزش ها نوع خاصی از باور یا قضاوت درباره درستی، غلطی، مناسب یا مناسب نبودن است(اسکات، ۱۹۹۲)<sup>۴۸۲</sup>
- ◆ با تدوین ارزش های مشترک و اتکاء به آن می توان از حداکثر ظرفیت کارکنان بهره برداری نمود(واترمن، ۱۹۹۲)<sup>۴۸۳</sup>
- ◆ ارزش ها نقش مهم و پیش بینی کننده ای در فرایندها و خروجی ها کار دارد(واستی، ۲۰۰۳)<sup>۴۸۴</sup>

---

Bono & judgo <sup>۴۷۵</sup>

Sheldon <sup>۴۷۶</sup>

Locke <sup>۴۷۷</sup>

Feather <sup>۴۷۸</sup>

Chatman <sup>۴۷۹</sup>

Daton, Batslear, corforth <sup>۴۸۰</sup>

Schermerhorn, Hunt <sup>۴۸۱</sup>

scott <sup>۴۸۲</sup>

waterman <sup>۴۸۳</sup>

♦ مدیریت ارشد صاحب بیشترین نفوذ بر شکل‌گیری، تقویت و تبادل ارزش‌های یک سازمان است. اما صرف تکرار به معنای آن نیست که اعضای سازمان آنها را به عنوان ارزش پذیرفته‌اند (دانیل، ۲۰۰۷)<sup>۴۸۵</sup>

## رهبری ارزش بنیان

تحقیق ۲۰ ساله بنیس اوتل (۲۰۰۰)<sup>۴۸۶</sup> حاکی از آن است که رهبران ارزش بنیان صداقت را به نمایش می‌گذارند، معنا زایش می‌کنند، اعتماد می‌آفرینند و ارزش‌ها را در ارتباطات تبادل می‌کنند.

تئوری رهبران کاریزماتیک بر این باور است که ارزش‌های مشترک نقش مهمی را در ارتقای کوشش کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند، امری که از طریق رهبری ارزش بنیان محقق می‌شود.

رهبری ارزش بنیان، نتایج سودمندی دارد از قبیل ارتقای انگیزش، عملکرد، تعهد، رضایت، اعتماد به رهبران، میزان فعالیت و رفتارهای شهروندی سازمانی (باس<sup>۴۸۷</sup>، ۱۹۸۵، کانگر<sup>۴۸۸</sup>، ۱۹۸۹، هاوس<sup>۴۸۹</sup>، ۱۹۷۷، پاستور، میندل، مایو<sup>۴۹۰</sup>، ۲۰۰۲، والدمن، یامارینو<sup>۴۹۱</sup>، ۱۹۹۹)

کوکلی (۱۹۹۹)<sup>۴۹۲</sup> بر این باور است که رهبری ارزش بنیان به دنبال شفاف‌سازی ارزش‌ها می‌باشد، به زعم لوتانز و آوولیو (۲۰۰۳) ، رهبران ارزش بنیان توسط ارزش‌ها صریح و آگاهانه ای اداره می‌شوند که آنها را قادر می‌سازد در سطوح بالاتر صداقت اخلاقی کار کنند. رهبران ارزش بنیان به وسیله مجموعه ای از ارزش‌هایی هدایت می‌شوند که سبب گرایش آنان به سمت انجام دادن آن چیزی می‌شود که برای همه ذی‌نفعان صحیح و عادلانه است.

به زعم برت (۲۰۰۶)<sup>۴۹۳</sup> ، ویژگی‌های رهبران ارزش بنیان، محیطی را ایجاد می‌کنند که سازمان و کارکنان آن بتوانند در همان حال که تعالی می‌یابند، انتظارات ذی‌نفعان را مرتفع سازند: عقل و دانش، شهامت، انسانیت، انصاف، خوش اخلاقی، ذهنیت باز، عشق به یادگیری، ریسک‌پذیری، (پشتکار) پافشاری، صداقت، سرزندگی، مهربانی، هوش عاطفی، خودکنترلی، قدرشناسی، امید، شوخ طبعی، معنویت، تعالی

---

wasti <sup>۴۸۴</sup>

Danil <sup>۴۸۵</sup>

Bennis O'Toole <sup>۴۸۶</sup>

Bass <sup>۴۸۷</sup>

Conger <sup>۴۸۸</sup>

House <sup>۴۸۹</sup>

Pastor, Meindl & Mayoi <sup>۴۹۰</sup>

Waldman & Yammarino <sup>۴۹۱</sup>

Coakley <sup>۴۹۲</sup>

Luthans & Avolio <sup>۴۹۳</sup>

Barrett <sup>۴۹۴</sup>

هارتر<sup>۴۹۵</sup>(۲۰۰۲) از سوی دیگر (۲۰۰۲) تبیین می کند که افکار و احساسات رهبر ارزش بنیان باید با اعمالشان هماهنگ باشند. هاول<sup>۴۹۶</sup>(۱۹۹۲) رهبران ارزش بنیان استانداردها یا ارزش های اخلاقی دارند که بر منافع جمعی گروه یا سازمان تاکید دارند؛ در حالیکه رهبران غیر ارزش بنیان، ارزشهایی دارند که نفع شخصی را به هزینه ذینفعان دیگر دنبال می کند، آنها به ندرت شفاف هستند و برای استعمار پیروان یا ذی نفعان بیرونی یک ارزشهای شخصی را تصویب می کنند. باس و استیدمیر<sup>۴۹۷</sup>(۱۹۹۹) رهبران ارزش بنیان تلاش بسیاری می کنند که آنچه درست و منصفانه است را برای همه ذی نفعان انجام دهند و با کمال میل منافع شخصی را برای نفع جمعی فدا می کنند؛ چنین رهبرانی رفتارهای شفاف دارند، چون فی نفسه برانگیخته هستند تا با ارزش های خط پایان هماهنگ باشند.

فرای<sup>۴۹۸</sup>(۲۰۰۳) مجموعه ویژگی هایی برای رهبری ارزش بنیان تعریف می کند که شامل ارزش ها، نگرش ها، رفتارهای لازم است که به خود و دیگران انگیزه می دهد تا برای نیل به اهداف جمعی نهایت تلاش خود را ملحوظ دارند. مدل ارزش بنیان به دنبال استقرار نوعی خاص از رهبری به صورتی است که افراد بر مبنای حس عضویت (که مبتنی بر عشق، توجه و تقدیر دریافتی است) اهداف سازمان را اهداف خود تلقی می کنند.

برنیس و توماس<sup>۴۹۹</sup>(۲۰۰۲) پس مصاحبه با چهل مدیر ارشد در طی پنج سال وجود صداقت را برای موفقیت ضروری یافتند. کوزیس<sup>۵۰۰</sup>(۱۹۹۷) اهمیت صداقت را در اثربخشی رهبری در با اعتبار بالا در تحقیقات خود اثبات نمودند.

تحقیقات حاکی از آن است که صداقت رهبر در ارتباطات او با دیگران متجلی است(دانگ هارتون و همکاران<sup>۵۰۱</sup>، ۱۹۹۹) یک جنبه دیگر از رهبری ارزش بنیان توسعه و استفاده از سرمایه ارتباطات است(هولتون، ملویل و واچ،<sup>۵۰۲</sup>۲۰۰۴)

رهبری ارزش بنیان، فرایند در یک خط قرار دادن شرایط موجود، فرایندها، ساختارها، اقتضائات، محدودیت ها، خروجی ها، مسئولیت ها، به طریقی است که ارزش بخش دولتی بتواند خلق شود(برایسون و همکاران،<sup>۵۰۳</sup>۲۰۰۶) آنان دریافتند که طی یک دوره یازده ساله، شرکت هایی که ذی نفعان ارزش قایل بودند. چهار مرتبه سریع تر از شرکت هایی که اینگونه نبودند رشد یافتند. آنان همچنین دریافتند که در این شرکت ها عملکرد ۷۵۰ مرتبه بیش از شرکت هایی که ارزش مشترک نداشتند، رشد یافتند.

---

Harter ۴۹۵

Howell ۴۹۶

Bass & steidlmeier ۴۹۷

Fry ۴۹۸

Bernis & Tomas ۴۹۹

Kouzes ۵۰۰

DonHartog et al ۵۰۱

Holton, Melville & Waach ۵۰۲

Bryson et al ۵۰۳

به طور مشابه رابرتسون و آندرسون<sup>۵۴</sup> (۱۹۹۳) دریافتند که رهبران جوی را خلق می کنند که بر تصمیمات اخلاقی پیروان اثر گذار است. بارت<sup>۵۵</sup> (۲۰۰۳) در ارزیابی های ۲۰۰ سازمان و بررسی ها طی ۴ سال، کشف کردند که تطابق ارزش ها شرایطی را ایجاد می کند که سبب موفقیت بلند مدت سازمان می شود. تطابق بالای ارزش، به معنای این است هماهنگی بالایی بین ارزش های فردی کارکنان و مدیران وجود دارد. وی همچنین دریافت که سازمان های ارزش بنیان به میزان بسیاری تاکید دارند بر موفقیت کارکنان و رضایت مشتری و به میزان بالایی سود ده هستند.

فرای<sup>۵۶</sup> (۲۰۰۳) رفتار منصفانه با ذی نفعان را از خصیصه های رهبران ارزش بنیان یافت. رفتار منصفانه با دیگران نتیجه طبیعی محترم شمردن آنهاست. عدالت و انصاف ارزش هایی هستند که بر اغلب مسیرهای معنوی مهم تلقی می شوند. چون رفتار غیر منصفانه با دیگران بیانگر فقدان احترام، شخصیت و صداقت است. مطالعه اخیر واکر<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۱) نشان داد که بالاترین اولویت برای کارکنان انصاف در کار بود. در مطالعه کلاسیک هرزبرگ، ۱۹۶۷، نیز انصاف رتبه اول را کسب نمود. بی انصافی در بین ۱۸۴۴ واقعه در شغل که منجر به عدم رضایت شدید شد، رتبه اول را داشت و ۴۰٪ کارکنان از خط مشی و اداره شرکت انتقاد کردند. الم و بکر<sup>۵۸</sup> (۲۰۰۸) نیز اثبات نمودند که احساس کارکنان از انصاف نسبت به یک رهبر منجر به اعتماد می شود که آن خود ارتباطات کاری مثبت و خروجی های مثبت کاری را خلق می کند.

با مطالعه ۴۰۰ کارمند و سرپرست توسط مورمن و نیچف<sup>۵۹</sup> (۱۹۹۸) نشان داد که ابتدا ادراک انصاف رخ می دهد، سپس ادراک حمایت و پشتیبانی که آن سبب رفتار شهروندی می شود.

باس و آریلو<sup>۶۰</sup> (۱۹۹۹) دریافتند که توان توجه فردی به کارکنان از سوی رهبری، از اجزای رهبری اثربخش است. توجه رسیدگی به افراد نشان دادن دلواپسی، دلسوزی، گرمی، سبب رضایت شغلی بالاتر، جا به جایی پایین تر، انسجام گروهی، عملکرد گروه، کیفیت پروژه و کارایی گروه، بالاتر می شود (کلر، چان پوکس، ۲۰۰۰)<sup>۶۱</sup>

کالیند<sup>۶۲</sup> (۲۰۰۱) که تحقیق خود را درباره رهبران برجسته کسب و کارهای جهان انجام داد، و انتظار داشت که آنان به چشم انداز و استراتژی بیشترین اولویت و توجه را داشته باشند، دریافت که این رهبران ابتدا به افراد توجه نمودند و بعد به چشم انداز و استراتژی. تحقیقات مای فیلد<sup>۶۳</sup> (۲۰۰۲) قویاً نشان می دهد که عملکرد کارمند، رضایت شغلی و نگهداری همگی تحت تاثیر روابط با رئیس مستقیم

Roberston & Anderson <sup>۵۴</sup>

Barrett <sup>۵۵</sup>

Fry <sup>۵۶</sup>

Walker <sup>۵۷</sup>

Elm& Becker <sup>۵۸</sup>

Moorman& Niehoff <sup>۵۹</sup>

Bass & Arolio <sup>۶۰</sup>

511 Keller& chanpoux

Collind <sup>۶۱</sup>

Mayfield <sup>۶۲</sup>

است. بررسی دیگر از شکست مدیران نشان داد که ۴۰۰ مدیری که انتظار می رفت، موفق باشند، ولی در عوض شکست خوردند، علت اصلی رفتار بی ملاحظه است. ترویج بشردوستی توسط رهبر تاثیرات قوی بر ادراک، انصاف توسط جوکاری، اخلاقیات سازمانی کارکنان دارد. که آنها هم در جمع سبب تاثیرگذاری بر انگیزش و تعهد می شوند. رهبران در سازمان ارزش بنیان، اثربخشی بیشتر دارند(دانگ هارتون و همکاران<sup>۵۱۴</sup>، ۱۹۹۹)

امونز(۱۹۹۹)<sup>۵۱۵</sup> در طی بررسی های چهارساله ارتباط متقابل بین معنویت و شاخص های سلامت ذهنی مثل رضایت شغلی، شادمانی، خودباوری، امید، خوش بینی و معنی زندگی ثابت نموده است. رفاه و شادی کارکنان در عوض بر خروجی های محیط کار اثرگذار است. این ویژگی ها ارتباط مثبت با عملکرد، روحیه، تعهد و ارتباط منفی با غیبت، چرخش شغلی دارد(پالوتزیان، ریت و استاو<sup>۵۱۶</sup>، ۲۰۰۳)

پایه موفقیت رهبری صداقت شخصی است تحقیقات درباره الگوی رهبری ارزش بنیان در طی یک دوره سی ساله نشان می دهد که صداقت نقش پایه ای دارد، وقتی افراد بر مبنای صداقت عمل می کنند، سلامتی شخصی و حرفه ای شان به میزان بسیاری ارتقا می یابد (هندریکز، ۲۰۰۳)<sup>۵۱۷</sup>

در سازمان ارزش بنیان روی رفتار رهبری مانور می شود. چون آنان روی خروجی ها سازمان ارزش بنیان تاثیر می گذارند. زیردستان از رهبران خود الگو می گیرند(ساموئل و ویرر، ۲۰۰۳)<sup>۵۱۸</sup>

رهبری ارزش بنیان نه تنها تاثیرات مثبت درون سازمانی دارد که بر بیرون مرزهای سازمان هم اثرگذار است. تصویر مثبت و اثرگذاری سازمان به بیرون سبب جذب تعاون و حمایت از بیرون می شود و کارایی سازمان را ارتقا می دهد(الم، ۲۰۰۳)<sup>۵۱۹</sup>.

یوکی(1999)<sup>۵۲۰</sup> مشاهده نمود که رهبری ارزش بنیان ابتدائاً بر رضایت، انگیزش و عملکرد زیردستان اثرگذار است. رهبری ارزش بنیان بر نیاز همه ذینفعان به احترام تاکید می گذارد.

واگنر مارش و کنلی(۱۹۹۱)<sup>۵۲۱</sup> در تحلیل سازمان ارزش بنیان، راستی با خود و دیگران را برای تحقق فرهنگ ارزش بنیان ضروری یافتند. مطالعه گلوب<sup>۵۲۲</sup> از الگوهای رهبری که به ۱۷۰۰۰ مدیران در ۹۰۰ سازمان و ۶۲ کشور انجام شد، نشان داد که راستی یکی محدود جنبه های

---

DonHartog et al <sup>۵۱۴</sup>

Emmons <sup>۵۱۵</sup>

palnotzian, Writh & staw <sup>۵۱۶</sup>

Hendricks <sup>۵۱۷</sup>

Samuel&Wearer <sup>۵۱۸</sup>

Elm <sup>۵۱۹</sup>

Yuki <sup>۵۲۰</sup>

wagner marsh & conle <sup>۵۲۱</sup>

Globe <sup>۵۲۲</sup>

رهبری مثبت است که در سطح جهانی پذیرفته شده است (درفمن، هانگر، بردبک<sup>۵۲۳</sup>، ۲۰۰۴) راستی با خود، یعنی خودآگاهی که گولمن، بویاتیز و مک کی<sup>۵۲۴</sup> (۲۰۰۱) در بررسی خود مورد توجه قرار دادند. نام خودآگاهی به عنوان ضروری ترین قابلیت های هوش هیجانی است. چون سبب می شود افراد نقاط قوت و ضعف خود را دریابند. خود را بسنجند و دریابند که چگونه بر دیگران اثر می گذارد.

### خصایص رهبران سازمان های ارزش بنیان

۱ - تاثیر ایده آلی: رهبر الگویی از رفتارهای اجتماعی ارایه می دهد که تجلی ارزش های سازمانی هستند: از قبیل استانداردهای عملکردی و اخلاقی

۲ - ایجاد انگیزه به طریق الهام بخش: رهبر از رفتار الگویی استفاده می کند تا در پیروان خود ایجاد انگیزه کند که بیش از آنچه انتظار می رود را انجام دهند.

۳ - تحریک عقلایی: از این ویژگی استفاده می کنند تا پیروان خود را به بازبینی مجدد پیش فرض های خود وادار کنند، نقطه نظرهای متفاوت را جستجو کنند، به مشکلات از نظری متفاوت بنگرند، روش های متفاوتی برای حلشان بیابند و تفکر غیر سنتی را ترغیب کنند.

۴ - در نظر آوردن فرد کارکنان: به این منظور که به پیروان خود بفهمانند که هر یک پتانسیل منحصر به فردی دارند.

### معماری سازمان ارزش بنیان

بر اساس آنچه تاکنون بررسی شد، به منظور شکل گیری سازمان ارزش بنیان، انتظارات و خواسته های ذی نفعان که می تواند شامل شهروندان، کارکنان، سازمانهای بالادستی و سازمانهای نظارتی باشد، به ارزش ها تبدیل می شوند و برای تبدیل آنها به ارزش های مشترک و توافق شده تلاش می شود. در سازمان ارزش بنیان به خصایص مورد نیاز رهبری که تحت عنوان رهبری ارزش بنیان از آن نام برده می شود، اهمیت خاصی داده می شود. در واقع از خلال رهبری ارزش بنیان، ارزش های توافق شده در سازمان جاری و ساری می شوند.

---

Dorfman, Hanger & Brodbeck <sup>۵۲۳</sup>

Goleman, Boyatzis & Mckee <sup>۵۲۴</sup>

## سئوالات چهار گزینه‌ای فصل:

۱- کدام گزینه در خصوص ویژگیهای کلیدی سازمان‌های ارزش بنیان صحیح نمی باشد؟

الف - به میزان قابل توجهی قابلیت تطبیق دارند

ب - بالاترین ظرفیت خود قرار دارد

ج - قابلیت پاسخگویی در سرتاسر سازمان توزیع شده

د - رهبران به مدیریت پشت درهای بسته باور دارند

د

۲- پارادایم سازمان ارزش بنیان .... می باشد:

الف- کل نگر

ب- جزءنگر

ج- اقتضایی

د- کلاسیک

الف-

۳- رگه های بحث ارزش در عرصه مدیریت، با ظهور کدام مکتب مطرح شد؟

الف- روابط انسانی

ب- مدیریت علمی

ج- مدیریت دولتی نوین

د- هیچ کدام

۴- سازمانهای ارزش بنیان از چه طریق به دنبال ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان هستند؟

الف- تمرکز بر ارزشهای جامعه

ب- ترجمه انتظارات ذی‌نفعان به ارزشهای سازمانی

ج- توجه به انتظارات مدیریت ارشد

د- تمرکز بر انتظارات جامعه

ب

۵- تاثیر ایده آلی رهبری ارزش بنیان به معنای چیست؟

الف- رهبر الگویی از رفتارهای اجتماعی ارایه می دهد که تجلی ارزش های سازمانی هستند

ب- رهبر سعی می کند در پیروان ایجاد انگیزه نماید

ج- به دنبال ترجمه ارزش های ایده آل جامعه به درون سازمان است

د- هیچکدام

الف

۶- ایجاد انگیزه به طریق الهام بخش در رهبری ارزش بنیان به چه معناست؟

الف- رهبر از رفتار الگویی استفاده می کند تا در پیروان خود ایجاد انگیزه کند که بیش از آنچه انتظار می رود را انجام دهند.

ب- کارکنان را به بازبینی مجدد پیش فرضهای خود وادار کند

ج- جاری سازی ارزش های انگیزاننده به درون سازمان

د- هیچکدام

الف

۷- رهبر از تحریک عقلایی استفاده می کند تا به چه نتیجه‌ای نایل آید؟

الف- مدیریت علمی را رواج دهد.

ب- تفکر غیر سنتی را ترغیب کند.

ج- تفکر سیستمی را ترویج کند

د- هیچکدام



