

رفتار سازمانی

رفتار سازمانی مطالعهٔ تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار بر رفتار در سازمان‌ها است که هدفش به کار بردن این دانش برای بهبود کارایی سازمان‌ها است.

رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمانها می‌باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می‌شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمانها و سیستم‌های اجتماعی تشریح می‌نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می‌باشد^[۱].

نوع نگاه به رفتار سازمانی

در ابتدا رفتار سازمانی بر اساس دیدگاه مدیریت علمی تیلور تحلیل می‌شد اما به مرور افکار انسان‌گرایانه به ویژه نظریات پیتر دراگر جای آن را گرفت.

عناصر رفتار سازمانی

اساس یک سازمان بر پایه فلسفه مدیریت، ارزش‌ها، بینش و اهداف می‌باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشأت می‌گیرند. اصولاً از مولفه‌هایی چون رفتار فردی - رفتار گروهی متشکل شده است

فرهنگ

نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه‌ها را تعیین می‌کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می‌دهد، نگاه می‌کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می‌باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می‌کند با هم ترکیب می‌شوند.

مدل های رفتار سازمانی

چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمانها بر مبنای آنها عمل می‌کنند که عبارتند از:

مدل استبدادی

مبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به روسای خود وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است.

مدل مراقبتی

مبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است.

مدل حمایتی

مبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود.

مدل مشارکتی

مبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته می باشد.

اگرچه چهار مدل جداگانه وجود دارد ولی هیچ سازمانی فقط از یک مدل استفاده نمی کند. مدل اول استبدادی، ریشه‌هایی در انقلاب صنعتی دارد و مدیران در این حالت خارج از تئوری X آقای مک گرگور عمل می کنند. سه مدل بعدی با ساختن تئوری Y آقای مک گرگور آغاز شده است. از آنجائی که هر یک از این مدل ها در

دوره‌های زمانی مختلف شکل گرفته اند، لذا بهترین مدل وجود ندارد. مدل مشارکتی نباید به عنوان آخرین و بهترین مدل انگاشته شود، اما می‌تواند به عنوان شروع یک مدل جدید یا پارادایم تلقی شود.

سیستم‌های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی

در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده‌ای از روابط متعامل به شیوه‌های مختلف می‌باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می‌شود. رفتار یک عضو می‌تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم‌های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاها، عقاید، فرهنگ و... را با محیط اطراف مبادله می‌کنند.

فرهنگ

رفتار پذیرفته شده جامعه است که دربرگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می‌باشد. فرهنگ اگرچه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می‌شود ولی بر رفتار انسان اثر می‌گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت‌های جدید را می‌دهد، متکی هستند.

به همین دلیل است که مردم از تغییر می ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی‌توانند فرایندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به موقعیت های جدید پاسخ دهند.

فردگرایی

زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می‌کنند.

نمودار نشان می‌دهد که چگونه فردگرایی اثرات متفاوتی بر سازمانها دارد:

۱. جامعه گرایی و فردگرایی خیلی کم باعث انزوا می‌شود.
۲. جامعه گرایی زیاد و فردگرایی کم باعث تایید می‌شود.
۳. جامعه گرایی کم و فردگرایی زیاد باعث سرکشی و تمرد می‌شود.
۴. فردگرایی خلاق: درحالیکه سازمانها با هم رقابت دارند و تمایل دارند جامعه گرایی و فردگرایی زیاد را برای ایجاد محیطی خلاق داشته باشند.

این ابزاری است که برای بقا در یک محیط کاملاً رقابتی بکار گرفته می‌شود. داشتن افرادی که با سازمان رشد می‌کنند.

فردگرایی برای حقوق فردی، شبکه‌های اجتماعی به هم پیوسته منعطف، خوداحترامی، پاداش‌ها و کارراهه فردی مساعد است. این حالت در خارج از خانه شماره یک در نمودار اتفاق می‌افتد.

سازمان بهترین می‌باشد؟ مساعد می‌باشد. سازمانها نیاز به مردمی برای ایجاد چالش، سوال و آزمایش دارند و این درحالی است که هنوز وجود فرهنگ است که افراد را در داخل یک سیستم اجتماعی مقید می‌نماید.

بهبود سازمانی

بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می‌باشد.

این کار با تغییر در نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها، رویه‌ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت‌های رقابتی، پیشرفت‌های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می‌شود.

بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از:

۱. ارزش‌های انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان

(تئوری Y آقای مک‌گریگور).

۲. سیستم مدار: همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند.

۳. یادگیری تجربی: تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسائل انسانی باشید که در کار با آنها مواجه می شوند.

۴. حل مساله: مسائل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند.

۵. گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند.

۶. عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر.

۷. سطوح مداخلات: مسائل می تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می باشد.

کیفیت عمر کاری

کیفیت عمر کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد.

یکی از راه های انجام کیفیت عمر کاری، طراحی شغل می باشد.

برخی از گزینه های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از:

- برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می‌برند.
- برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد.
- ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها.
- سرانجام حوزه‌ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می‌باشد.

در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد:

۱. توسعه شغلی

۲. غنی سازی شغلی

توسعه شغلی

تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت ها را به شغل اضافه می‌کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد.

این کار باعث عریض تر شدن شغل می‌شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می‌دهد. این کار را می‌توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد.

از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک های بیشتری را اضافه می کند، به شغل عمق بیشتری می بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسئولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می دهد.

از جمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از:

- رشد فردی
- رضایت شغلی بهتر برای افراد
- افزایش خودواقع بینی در افراد
- عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان
- به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود.
- کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان.
- استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه.
- جامعه صاحب سازمانهای موثرتری می شود.

شیوه های متنوعی برای بهبود غنی سازی شغلی وجود دارد که از آن جمله عبارتند از:

۱. تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارتهای مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری

را انجام می‌دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های مشابه است.

۲. **شناسایی وظیفه:** ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسئولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می‌دهد.

۳. **اهمیت وظیفه:** این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می‌کنند.

۴. **استقلال داخلی:** این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می‌دهد.

۵. **بازخورد:** اطلاعاتی که بیان می‌کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می‌تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه‌ای) یا به شکل شفاهی (زبانی) و یا شیوه‌های دیگر انجام شود.

منابع

- پارکینسون، نورث کوت و دیگران، *اندیشه‌های بزرگ در مدیریت*، مترجم مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.