

# رفتار سازمانی پیشرفته

---

فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی	۳
فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی	۸
فصل ۳: مبانی رفتار فرد	۱۲
فصل ۴: مفاهیم اصلی انگیزش	۱۹
فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد	۲۵
فصل ۶: تصمیم گیری فردی	۳۲
فصل ۷: مبانی رفتار گروه	۳۷
فصل ۸: شناخت تیم	۴۱
فصل ۹: ارتباطات	۴۷
فصل ۱۰: رهبری	۵۱
فصل ۱۱: قدرت و سیاست	۶۰
فصل ۱۲: تعارض و مذاکره	۶۴
فصل ۱۳: ساختار سازمانی	۶۸
فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل	۷۵
فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش	۸۱
فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی	۸۷
فصل ۱۷: تغییر و بهبود سازمانی	۹۵

## فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

### تعریف رفتار سازمانی :

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید. در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند: تولید (بهره وری)، غیبت و جابجایی کارکنان. مدیران به کیفیت و کمیت تولید کارکنان توجه دارند، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر بازده و تولید آنان اثر معکوس دارد. جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می کند. مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند:

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

### نقش رشته های علمی :

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

۱- **روان شناسی**: علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاه درصد تغییر رفتار افراد انسانی برمی آید. در این علم رفتار فردی مطالعه می شود. پس این علم در سطح خرد، در مطالعه رفتار سازمانی ایفای نقش می کند. روان شناسان به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، رهبری موثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرآیندهای تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه های گزینش کارکنان، طرح ریزی شغل و تنش های کار می پردازند.

۲- **جامعه شناسی**: جامعه شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش هایی ایفا می نماید، مورد توجه قرار می دهند. جامعه شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان در ارائه رفتار سازمانی نقش دارند و زمینه های مورد توجه آنان پویایی گروه، طرح ریزی تیم ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمان، بوروکراسی (دیوانسالاری)، ارتباطات، مقاوم فرد، قدرت و تضاد یا تعارض است.

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

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

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

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

### **هدف های رفتار سازمانی :**

توجیه ، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است .

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

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

### **بهبود کیفیت و بازدهی :**

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

### **مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟**

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

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

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

۴- **سنجش یا اندازه گیری های دقیق** : کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روشهای آماری استفاده می کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می کند . ۵- تفویض اختیار : در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند . در اجرای این برنامه از تیم ها استفاده می شود . کاربرد TQM در رفتار سازمانی مورد توجه است زیرا اجرای این برنامه باعث می شود که کارمند در آنچه می خواهد انجام دهد دوباره بیندیشد و در فرآیند تصمیم گیری های سازمان مشارکت کند . زمانی که تغییرات بسیار شدید و سریع است ، توجه به این موضوع که اگر قرار باشد کار را از اول آغاز کنیم چگونه باید آن را انجام داد ، اساس و مبنای بازسازی را تشکیل می دهد . اجرای این روش مدیران را وادار می کند تا یک بار دیگر شیوه انجام امور را مورد توجه قرار دهند و ببینند که اگر قرار بود کار را از نو آغاز کنند چگونه ساختار سازمان را تعیین می کردند .

**بهبود مهارت افراد :**

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

### **نیروی کار گوناگون :**

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

در حال حاضر سازمان ها سعی دارند تا به نوع نیازها ، شیوه های زندگی و خواسته های افراد توجه بیشتری نمایند و متوجه تفاوت های ارزشی آنها بشوند . مدیران هم اکنون می خواهند با توجه به خصوصیات فردی کارکنان با آنها برخورد نمایند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها را کاهش دهند و تولید و بهره وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند . با برخورد صحیح با مسئله گوناگونی می توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم گیری را بهبود بخشید .

### **واکنش در برابر جهانی شدن سازمان :**

در زمان کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی گیرد و مدیران باید بتوانند با افراد متعلق به فرهنگ های مختلف کار کنند . مدیر باید بتواند فرهنگ کارکنان را درک کند (چه کارکنان در کشورهای دیگر باشند و چه در کشور

او باشند ) ، با آنان وجوه مشترک پیدا کند و آنان را وادار کند که شیوه های گوناگون مدیریت را درک کنند و خود را با آنان سازگار نماید .

### **تفویض اختیار :**

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

### **نوآوری و ایجاد تغییر :**

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

### **سازش با پدیده ای به نام تغییرات سرمایه آور :**

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

### **کم شدن وفاداری کارکنان :**

سازمان ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه چون بلعیده شدن سازمان های ضعیف توسط سازمان های قدرتمند دست از سیاست های گذشته برداشته و امنیت شغلی ، سابقه خدمت و پاداش های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند ، کاهش دادند . این مسئله باعث کاهش وفاداری کارکنان شده است . مدیران باید بیاموزند که چگونه موجب افزایش انگیزه کارکنان شوند تا آنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان نیز در صحنه رقابت جهانی باقی بماند .

### **نیروی کار دوگانه (مضاعف) :**

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

### **بهبود رفتار، از نظر اخلاقی :**

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

## فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

### مقدمه :

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

کارگران آمریکایی تنها کار می‌کنند، به میزان زیادی جابجا می‌شوند، طبق دستوالعمل، مسائل را بصورت سیستماتیک حل می‌کنند، به مسئولیت فردی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز می‌کنند، اختیارات و مسئولیت واحد را می‌پذیرند، به سلسله مراتب اختیارات توجه دارند، محتاط هستند و از خطر اجتناب می‌کنند.

کارگران ژاپنی بصورت گروهی کار می‌کنند، به میزان بسیار کمی جابجا می‌شوند، برای حل مسائل ابتکار عمل به خرج می‌دهند، گروه را معرف خود می‌دانند، به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز نمی‌کنند، غیر رسمی و رو راست هستند، علاقه‌ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند، خطرپذیر هستند.

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

### شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای :

پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا بصورت یک دهکده جهانی درآمده است. واقعیت دهکده جهانی را می‌توان از دیدگاه اثراتی که شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای بر سیستم اقتصاد جهانی دارند، مشاهده کرد.

شرکت‌های چند ملیتی به شرکت‌هایی گفته می‌شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می‌نمایند. مدیران این شرکت‌ها با سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می‌شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می‌شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می‌آورد.

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

- اتحادیه اروپا : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده‌اند.
- قرارداد نفتا : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.
- اروپای شرقی : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی و در نتیجه موجب افزایش ارتباطات چند جانبه بین سازمانها و کشورها شده است.



## رویارویی با مسائل بین المللی :

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

پیدایش دهکده جهانی باعث می شود که تفاوتهای فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره ای در می آید که همه فرهنگ های مختلف در آن ذوب شده و از بین می روند.

## ارزیابی تفاوت بین کشورها

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

۱- **رابطه با محیط** : آیا فرد تابع محیط است، یا فرد می تواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟ به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندانی ندارد. برعکس، آمریکایی ها بر این باورند که می توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می گردند.

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

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

۴- **توجه به فعالیت** : در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه می شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذتهای زودگذر توجه می شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می توان بدان وسیله

مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می کنند.

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

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

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

۱- **فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی** : مقصود از فرد گرایی وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود و افراد نزدیک خانوادگی توجه می کنند، این افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به معنی یک چارچوب اجتماعی محکم است که افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند به آنان توجه کنند و هر گاه با مساله یا مشکلی روبه رو شدند به حمایت از آنان برخیزند، آنها نیز به گروه وفاداری زیادی دارند. در کشورهای ثروتمند، فرد گرایی وجود دارد و کشورهای فقیر جمع گرا می باشند.

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

۳- **اجتناب از پدیده عدم اطمینان** : ما در دنیایی نامطمئن، توام با آینده ای مبهم زندگی می کنیم. جوامع مختلف در برابر پدیده عدم اطمینان به روشهای گوناگون از خود واکنش نشان می دهند. برخی کشورها پدیده عدم اطمینان را می پذیرند که این جوامع از خطر روی گردان نیستند، آنان در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، این جوامع از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند، یعنی افراد بصورت نسبی احساس امنیت می کنند (مانند سوئیس). برعکس، افراد جامعه ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد، دچار اضطراب و

وحشت شدید می شوند که به موجب آن متوسل به راه هایی می شوند که بتوانند خطر و عدم اطمینان را به پایین ترین سطح ممکن برسانند، که در نتیجه قوانین و مقررات رسمی در سازمان ها ایجاد می شود (مانند ژاپن).

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

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

### **نکات کاربردی برای مدیران**

نتایجی که در این کتاب ارائه می شود بر مبنای تحقیقاتی است که در ایالات متحده آمریکا انجام شده است. اگر مدیران در پی درک رفتار کارکنانی هستند که در ایالات متحده آمریکا تولد یافته و بزرگ شده اند یا در کشورهایی که دارای ارزشهای فرهنگی مشابه هستند، در می یابند که نباید فرهنگ ملی را به عنوان عامل یا متغیر اصلی به حساب آورد. درک یا پی بردن به اختلاف بین فرهنگ ها به ویژه برای مدیرانی ارزشمند است که در کشورهای آمریکایی و انگلیسی زبان به دنیا آمده اند یعنی کسانی که می خواهند در کشور دیگری به کار مشغول شوند، یا کسانی که می خواهند مدیریت سازمان هایی را بر عهده گیرند که اعضا و افراد آنها دارای فرهنگی متفاوت از فرهنگ خودشان هستند.

### فصل ۳: مبانی رفتار فرد

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

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

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

#### ۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می‌دهد مثلاً جمله "من کارم را دوست دارم" نگرش فرد درباره کارش می‌باشد.

یک شخص در مورد هزازان شی می‌تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرش‌های رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می‌شناسد و در آن مشارکت می‌نماید) و تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می‌باشد) مورد بررسی قرار می‌گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می‌کنیم.

#### ۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction

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

#### ۱-۱-۱-عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

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

#### ۱-۱-۱-۱-گیرایی کار:

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

#### ۱-۱-۱-۱-۱-پاداش بر اساس عدل و مساوات:

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

### ۱-۱-۳-حمایت فرد:

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

### ۱-۱-۴-همکاران:

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

### ۱-۲-رضایت شغلی و تولید(بهره وری):

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

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

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

سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد که این عوامل می تواند - دستور مقام بالاتر - میزان پاداش -... باشد

### ۱-۴- رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می دهد. اما در سالهای اخیر این رابطه که به اسم A-B نامیده می شود چنین بیان می کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست . چون فشارهای اجتماعی افراد را واردا می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

### ۲-شخصیت: Personality

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

خوددار	متجاوز
کم هوش	باهوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

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

## ۲-۱-۱- شاخص مایرز-بریگز:

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

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

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

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

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

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

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

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

## ۲-۲- سایر ویژگیهای شخصیتی:

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

کانون کنترل - خودکامگی - ماکیاولی گری -

سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

### ۲-۲-۱- کانون کنترل (Locus of Control)

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

### ۲-۲-۲- خودکامگی: (Authoritarianism)

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

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

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

۲-۲-۲-۲- زیر دستان را استثمار می کنند ۲-۲-۲-۲- به چیزی اعتماد ندارند ۲-۲-۲-۲- در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می کنند.

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

### ۲-۲-۳- ماکیا ولی گری: Machiavellianism

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

### ۲-۲-۴- سازش با عوامل محیطی:

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

در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند. افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

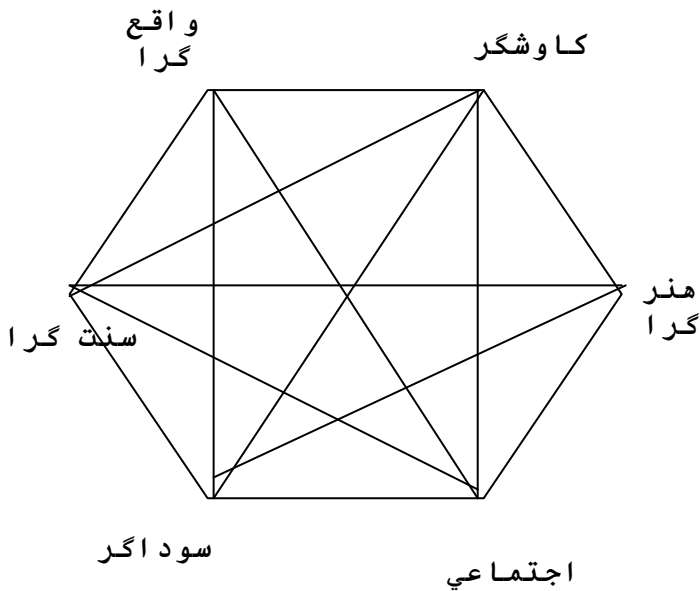
### ۲-۲-۵- خطر پذیری: Risk propensity

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

### ۲-۳- تحقیقات جدید

با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیت های گوناگون را می توان در شغلهای متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین بیان می کند که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد رضایت شغلی بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان بسیار کم خواهد شد. که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد

## رابطه بین مشاغل و شخصیت



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

### ۳-ادارک:

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط ، احساس خود را بیان می کند. هر یک از ما ، از دیدگاههای مختلفی به محیط نگاه میکنیم و واقعیت را آن گونه که هست نمی بینیم بلکه چیزی را که می بینیم تفسیر کرده و آنرا بعنوان واقعیت می پذیریم.



### ۳-۱- عواملی که بر ادراک ما تأثیر می گذارند

- ۳-۱-۱- عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات می باشد.
- ۳-۱-۲- موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می گیرد.
- ۳-۱-۳- زمان دیدن موضوع
- ۳-۱-۴- موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و ...

### ۳-۲- تئوری اسنادی

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

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

۳-۲-۲- همانند سازی

۳-۲-۱- فرق قائل شدن

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار

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

### ۳-۲-۱- فرق قائل شدن:

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

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

### ۳-۲-۲- همانند سازی

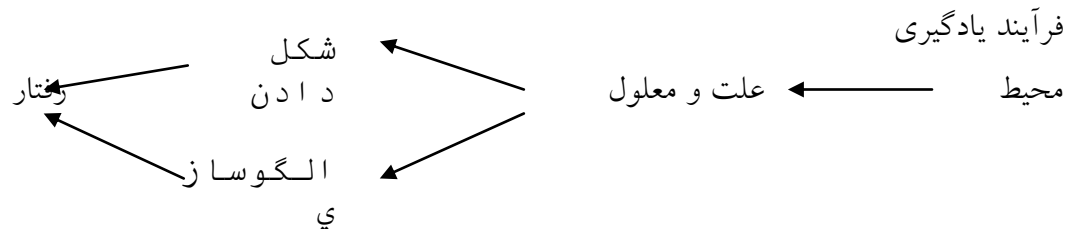
همانند سازی یا قالبی اندیشیدن این است که ما فرد را شبیه یا همانند سایر افرادی که به گروه وی تعلق دارد قرار دهیم. بعنوان مثال قضاوت در مورد افراد متاهل که نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند یک نوع قالبی اندیشیدن می باشد.

### ۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار:

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

### ۴- یادگیری:

تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. اگر ما بخواهیم رفتار فرد را توجیه ، پیش بینی یا کنترل نمائیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته هست.  
یادگیری چنین تعریف می شود که ، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی (Law of effect) گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود. که منظور از نتیجه مطلوب (پول ، ستایش، ارتقای مقام یا حتی یک لبخند) می باشد.  
کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی می باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود. این نوع یادگیری آهنگ کندی دارد.  
الگو سازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.



## انگیزش چیست ؟

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



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

### نخستین نظریه های انگیزش :

- نظریه سلسله مراتب نیازها
- تئوری X و تئوری Y
- تئوری بهداشت انگیزش

### نظریه سلسله مراتب نیازها :

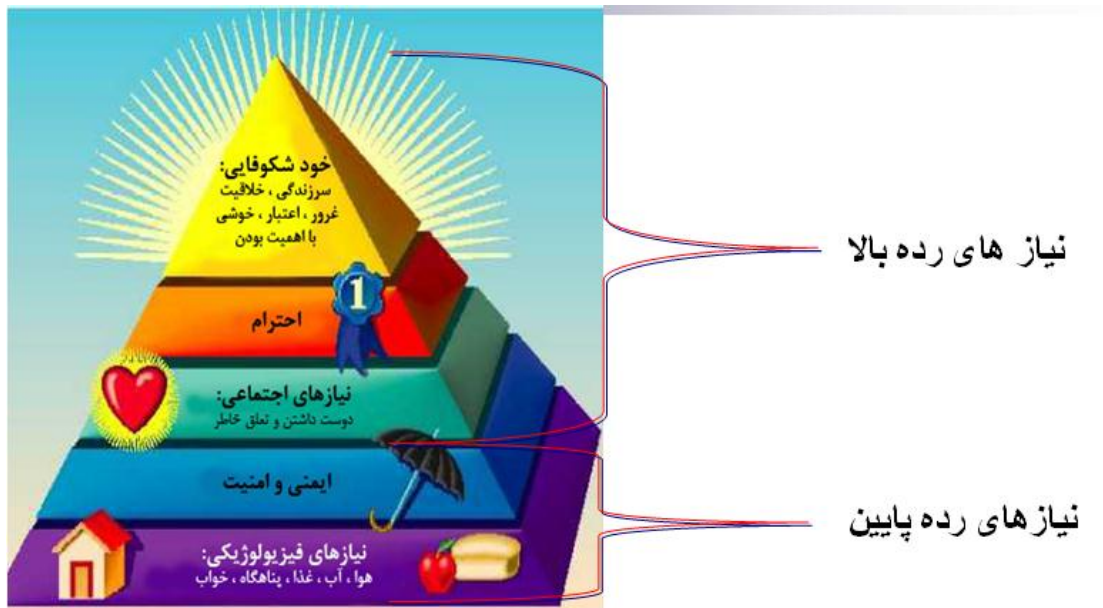
- نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است .
- مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.
- اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد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

# نظریه سلسله مراتب نیازها



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

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



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

## تئوری X و تئوری Y

- داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید

■ تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیاز های رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند

### **تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :**

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

### **تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :**

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

### **تئوری بهداشت – انگیزش**

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

### **تئوری های نوین انگیزش**

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

## تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه

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

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

## نظریه تعیین هدف

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

## تئوری تقویت رفتار

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

## نظریه برابری

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

## نظریه برابری

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

### نظریه انتظار

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

## الگوی ساده انتظار



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

تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند

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

است



## فصل ۵: انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

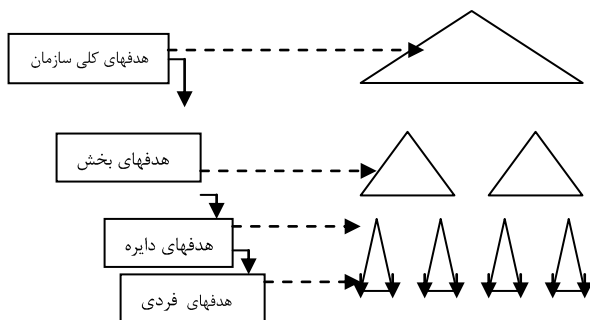
در این فصل بر جنبه های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می شود. (یعنی رابطه بین تئوری و عملی)

### مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟

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

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

نمودار ۱-۵ تفکیک هدفها



### چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

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

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

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

۴- بازخور نمودن نتیجه - تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات، سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف

اقدام خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری پائین به بالا و بالا به پائین را (در سازمان) می پیماید.

### **رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف**

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

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

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

### **مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل**

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

### **تعدیل رفتار**

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

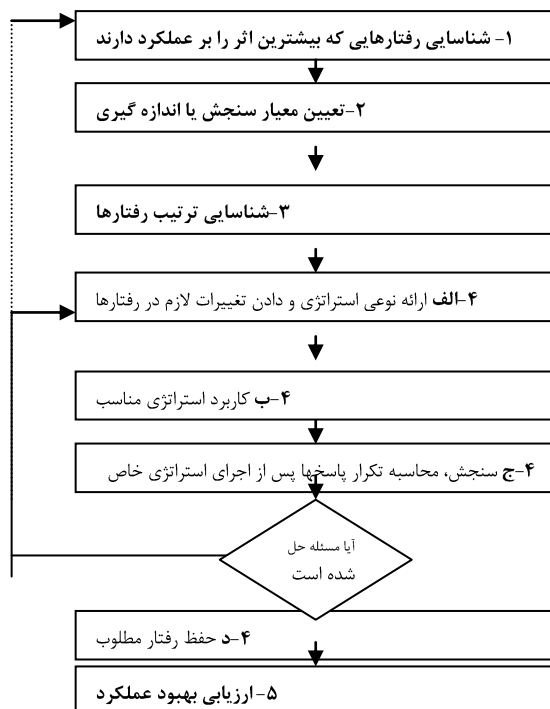
برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام تعدیل رفتار معرفی گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (در محل کار) است.

## تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

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

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

نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



## تعدیل رفتار در مرحله عمل

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

## مشارکت کارکنان

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

## مشارکت کارکنان چیست؟

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری، دادن سهام به کارگران، مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سر نوشت آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد، تعهد افراد به سازمان بیشتر شده، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.

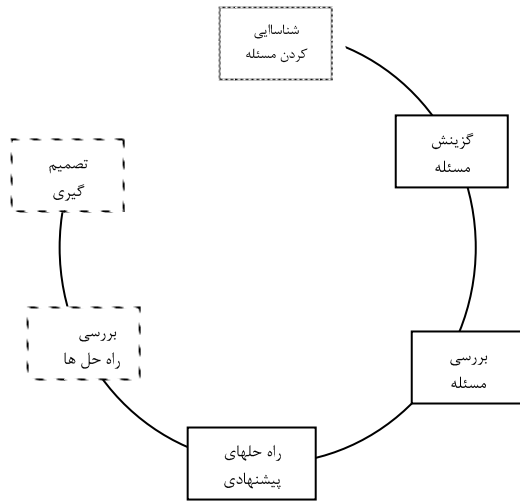
نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

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

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

### ۳-دایره کیفیت -



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

نمودار ۵-۳ شیوه عملکرد یک نمونه از

بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت خود بیافزایند، با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند و شیوه های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند

#### دایره کیفیت

- [ - - - ] مدیریت
- اعضای گروه دایره کیفیت
- مدیریت و اعضای دایره کیفیت

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

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

### تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

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

### **برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست ؟**

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

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

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

۳- مشارکت در سود

۴- طرح دادن پاداش به گروه

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

### **برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟**

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

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

### **پرداخت براساس مهارت و تئوری های انگیزش**

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

### **برنامه پرداخت بر اساس مهارت , در مرحله عمل**

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

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

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

### چگونه باید تصمیم گرفت؟

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

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

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.
۲. شناخت راه حلها. شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذی ربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
۳. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.



۵. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه. شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.

۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

خلاصیت در تصمیم گیری: کسی که تصمیم بخردانه می گیرد باید دارای خلاصیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.

خلاصیتهای بالقوه. بسیاری از افراد دارای خلاصیتهای بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.

راههایی برای تقویت خلاصیت. اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید.

روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود.

همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاصیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه

میانبر) به اطلاعات ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه

راه حل، از راهی جدید برود.

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

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

کنند.

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را

به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که

لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده

یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت

امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها

به راه حلهایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنها به راه حلهای شناخته شده و قدیمی که از نظر

عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد.

بنابراین راه نهایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب نخواهد بود.

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین

گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می

شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

شناسایی مساله: به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می گردند: نخست اگر مساله ای

چشمگیر باشد راحتتر می توان متوجه آن شد. دوم باید به یادآورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده

می خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. باید توجه

کرد مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است. معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار

چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.

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

**انتخاب راه حل:** مدیر (تصمیم‌گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می‌برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راه‌های عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است: وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه‌های پیشین. تصمیم‌گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه‌ای تعصب و یکسونگری می‌گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد.

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

قیاس به نفس. نوع قضاوتشان بر اساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است.

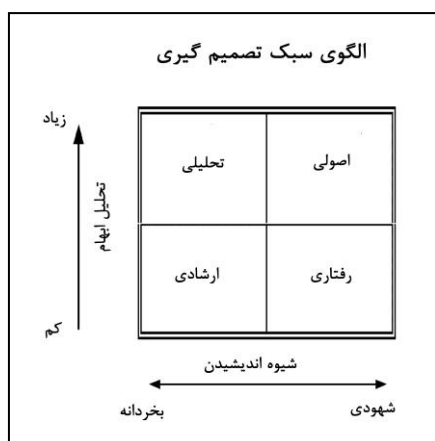
پافشاری در تعهد. یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. تردیدی نیست که پافشاری در تعهد از جمله ویژگی‌هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم‌گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه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

تفاوت‌های فردی: افرادی که هنگام تصمیم‌گیری شخصیت و سلیقه‌های فردی خود را به نمایش می‌گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می‌توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم‌گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم‌گیرنده رعایت می‌کند.

**شیوه تصمیم‌گیری.** چهار روش تصمیم‌گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می‌اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله‌ای مورد پردازش قرار می‌دهند. و برخی قضاوت شهودی می‌کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می‌نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می‌دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده

ابهام توجه می‌شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم‌گیری به دست می‌آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.

**شیوه ارشادی:** در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم‌گیری و ارائه راه حل به پایین‌ترین میزان اطلاعات اکتفا می‌نمایند.



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

**شیوه نظری (تئوریک):** دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند. و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**اختلاف فرهنگی:** درالگوی بخردانه به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. باید به زمینه فرهنگی مدیریت توجه کنیم و بدانیم راه حلی که ارائه می کند به شدت تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال او قرار دارد و نیز ببینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (یک مدیر) گرفته می شود یا به صورت گروهی؟

### **نکات کاربردی برای مدیران**

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

## فصل ۷: مبانی رفتار گروه

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

گروه را می توان به دو گروه تقسیم کرد

۱- رسمی

۲- غیر رسمی

گروه رسمی: همان ساختار سازمانی که در آن گروههای کاری و کاری که باید انجام گیرد مشخص شده است  
گروه غیر رسمی: مجموعه های بدون ساختار سازماندهی نشده است که در محیط کاری تشکیل شده است و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی اعضا بوجود آمده است تا آن نیازها را رفع کند.  
همچنین میتوان گروههای مختلفی که در سازمانها وجود دارند را در دو گروه بالا قرار داد که در اینجا ۴ گروه را بررسی میکنیم.

### گروه رسمی

- ۱- گروه حاکم: نمودار سازمانی این گروه را تعریف میکند و بر زیر دستان تحمیل میشود
- ۲- گروه تخصصی: از افرادی تشکیل شده است که جهت انجام کاری بر می آیند.

### گروه غیر رسمی

- ۱- گروه ذینفع: کسانی که با گروه حاکم یا تخصصی نزدیک یا دور میشوند تا به هدف خاصی برسند.
- ۲- گروه دوستی: که تقریباً دارای وجوه و ویژگیهای مشترکی هستند.

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

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

### یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل:

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

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

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

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

- ۱- تحقیقات هاتورن توسط التون میو: نقش مهمی که هنجارگروه در تعیین رفتار کارگر و کارمند دارد.
- ۲- تحقیقات اش توسط سولمان اش: که اعمال نفوذ و فشار گروه بر اعضا به اثبات رسید.

**انسجام:** یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب شده و تحریک میشوند در گروه بمانند. اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد ۷ اقدام وجود دارد که در صفحه ۱۵۴ نوشته شده است.

### **اندازه یا بزرگی گروه**

۱- کوچک

۲- بزرگ

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

یک دستاورد تحقیق اندازه گروه پدیده ای بنام نقصان پذیری گروه که درست مخالف نظریه هم افزایی است که توسط یک روانشناس المانی بنام رینگلمن بدست آمده است. طبق پدیده نقصان پذیری تولید و بازدهی گروه از مجموع بازدهی تک تک اعضا کمتر است. همچنین افزایش اندازه گروه بر عملکرد گروه اثر معکوس دارد.

### **ترکیب گروه**

۱- متجانس

۲- نا متجانس

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

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

### **تصمیم گیری در گروه**

تصمیم گیری

۱- فردی

۲- گروهی

## مزایای تصمیم گیری فردی

- ۱- سرعت
- ۲- مشخص بودن مسئول تصمیم گیری
- ۳- ثبات رویه و ارزش بدور از کشمکش و رقابت

## مزایای تصمیم گیری گروهی

- ۱- وجود اطلاعات و دانش بیشتر
  - ۲- تصمیم گیری در سطح ناهمگن و ناهمجانس
  - ۳- بالا تر بودن کیفیت تصمیمات
  - ۴- توافق بیشتر در مورد راه حلها
- اینکه فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر به میزان اثربخشی و کارایی بستگی دارد: تصمیم گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند. تصمیمات گروه اثربخش ترند چون با ارائه راه حلها بیشتر خلاقیت بالاتری وجود دارد.

- در تصمیم گیری گروهی دو موضوع یا زیرمجموعه مطرح میشوند که باید آنها را حتما در نظر بگیریم
- ۱- هم‌رنگ جماعت شدن
  - ۲- بریدن از گروه

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

- ۱- تأیید دیدگاه اکثریت توسط فرد بر اثر فشار گروه
- ۲- فردی که به گروه تردید دارد مهر سکوت بر لب زده اظهار نظر نمیکند
- ۳- گروه سکوت اعضا را به عنوان تأیید اکثریت تلقی میکند
- ۴- استدلال اعضا گروه مبنی بر اینکه در برابر اصول ارائه شده با مقاومت روبرو میشوند

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

۱- انسجام گروه

۲- رفتار رهبر

۳- نفوذ ناپذیری در برابر عوامل خارجی

۴- فشار زمانی

۵- ناتوانی در بکارگیری روشهای گوناگون

بریدن از گروه: همان تغییر موضع اعضای گروه است یعنی ۱- روی آوردن به خطرپذیری یا ۲- دور اندیشی و احتیاط راپیشه کنند.

### **روشهای تصمیم گیری :**

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

۲- طوفان مغزی یا فکری

۳- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی

۴- تشکیل جلسه راه دور

در روش طوفان فکری افراد می توانند ابراز نظر کنند درعین حال از نقد و انتقاد دیگران مصون بمانند و تنها فرایندی است برای ابراز نظر ارائه دیدگاههای جدید.

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

در روش گروه اسمی افراد گرد هم آمده ولی هرفردی باید مستقل بیندیشدو تفاوت ان با شیوه های دیگر تصمیم گیری که در اینجا مسئله ایجاد رابه متقابل یا تعامل مطرح نیست

میزگرد از راه دور جدید روش در تصمیم گیری که در ان گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر درامیخته است که مزیت عمده ان سرعت و صداقت ان است



## فصل ۸: شناخت تیم

کار تیمی می تواند تولیدات شرکت را بهتر کرده ، کار ها را سرعت داده و هزینه ها را کاهش دهد.

چرا تیم شهرت زیادی یافته است ؟

مدارک و شواهد گویای این است که اگر نوع کار به مهارتها ، تجربه و دیدگاههای گوناگون نیاز داشته باشد ، تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می کند .

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

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

تفاوت تیم با گروه در چیست ؟

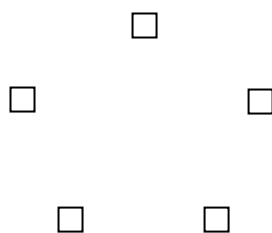
گروه: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند. گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل ، اعضاء اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک می کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود ، یکدیگر را یاری می دهند. در گروه کاری هم افزایش مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود .

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

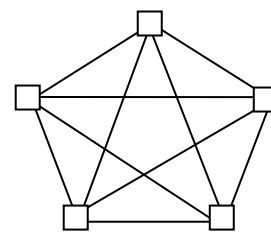
اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید .

### مقایسه تیم و گروه

گروه



تیم



عملکرد گروهی	→ هدف	← سهم شدن در اطلاعات
مثبت	→ هم افزایی	← خشی (گاهی منفی)
انفرادی و گروهی	→ حساب پس دهی	← انفرادی
مکمل یکدیگر	→ مهارتها	← تصادفی و گوناگون

## انواع تیم

تیم‌ها عبارتند از: تیم حل‌کننده مسأله، تیم خودگردان و تیم متخصص.

### تیم حل‌کننده مسأله

هر دایره از سازمان هفته‌ای چند ساعت گرد هم می‌آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت، کارایی و محیط کار صحبت می‌کنند، ما این تیم‌ها را تیم حل‌کننده مسأله می‌نامیم.

اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می‌شوند تبادل نظر می‌کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می‌نمایند و باعث می‌گردند که روش انجام امور بهبود یابد. ولی به ندرت، به این تیم‌ها اختیارات زیادی داده شود و آنها نمی‌توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند.

یکی از بیشترین کاربردهای تیم‌های حل‌کننده مسائلی ((دوایر کیفیت)) بود. این تیم‌ها از ۸ تا ۱۰ نفر کارگر، کارمند و سرپرست تشکیل می‌شوند و دارای مسئولیت‌های مشترک می‌باشند.

### تیم‌های خودگردان

تیم‌های مستقل که نه تنها مسائل را حل‌کنند، بلکه جنبه اجرایی را نیز به عهده گیرند و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار گردند.

معمولاً تیم‌های خودگردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می‌گردند و مسئولیتهای سرپرستان پیشین را بر عهده می‌گیرند. اصولاً این مسئولیت‌ها عبارتند از:

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

در شرکت‌هایی چون زیراکس، جنرال موتورز، پیسی کولا، برخی دیگر از شرکت‌های بزرگ ما شاهد تیم‌های خودگردان متعدد هستیم. تقریباً ۲۰ درصد شرکتهای آمریکایی به گونه‌ای از این تیمها استفاده می‌کنند.

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

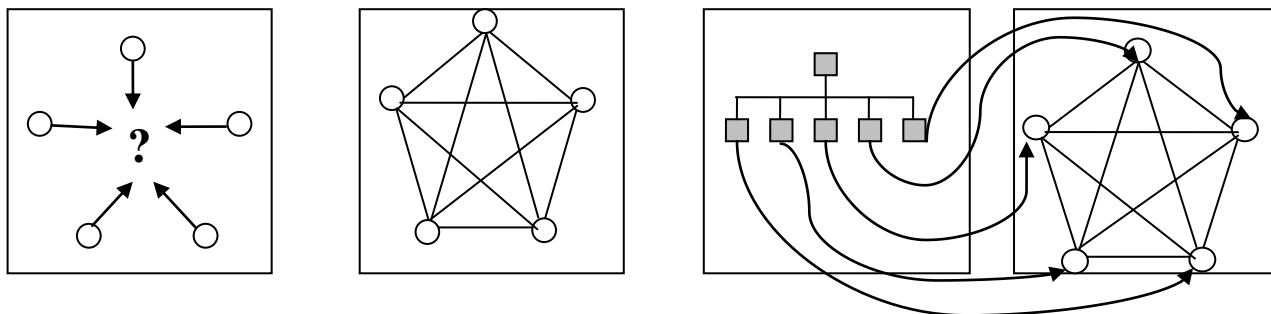
### تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای)

افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصصهای گوناگونند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند.

بسیاری از سازمان‌ها، گروه‌هایی را در سطوح افقی و گروه‌های ویژه‌ای به نام ((مرزگستر)) یا رابط با سازمان‌ها، و نهاد‌های خارج تشکیل داده‌اند.

تیم‌های متخصص در آخرین سالهای دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت‌های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم‌ها استفاده می‌کنند.

به طور خلاصه ، تیم تخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان ( حتی متعلق به چند سازمان ) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند ، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدیهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند . آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است ، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند .



تیم های حل کننده مسائل

تیم های خودگردان

تیم های متخصص

### سه نوع تیم

**رابطه تیم و گروه :** خلق تیم هایی با عملکرد عالی

### اندازه یا بزرگی تیم کاری

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

### توانایی اعضا

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

۱-بکارگیری افراد متخصص فنی.

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

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

### تخصیص نقش و بهبود مهارتها

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

## نه نقش تیم

خلاق-نوآور: عقاید و نظریه های جدید ارائه می کند  
کاشف-مؤسس: پس از اینکه نظرات جدید بوسیله دیگران ارائه شد می تواند به این عقاید جامه عمل بپوشاند  
تحلیلگر: راههای ارائه شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد.  
سازنده-سازمان دهنده: ساختار سازمانی برای طرح پیشنهادی ارائه می کند.  
نتیجه گیر-تولید کننده: رهنمودهای لازم را ارائه می کند.  
کنترلر-بازرس: امور را به صورتی دقیق کنترل و بررسی می کند  
نگهدارنده: در مبارزه هی تیم با گروههای خارجی با اعتقادی راسخ از تیم دفاع می کند  
گزارشگر-مشاور: در پی کسب اطلاعات کامل و اضافی برمی آید.  
هماهنگ کننده: کارها را هماهنگ، منسجم و یکپارچه می کند.

## تعهد به هدف مشترک

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

## تعیین هدف های خاص

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

## رهبری و ساختار

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

## نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی

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

## ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

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

## اعتماد متقابل

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

## ابعاد اعتماد

**صداقت:** درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن

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

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

**وفاداری:** حفظ آبرو و حیثیت.

**روراستی:** تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد.

## اهمیت آنها بدین قرار است:

صداقت < شایستگی < وفاداری < ثبات و پایداری < روراستی

چگونه می توان اعتماد به وجود آورد؟

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

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

## تبدیل افراد به عضو تیم

تیم شایسته کشوری است که به شدت جمع گراست.

## چالش

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

۱\_ فرهنگ ملی آمریکا به شدت فردگراست.

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

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

## پرواراندن افراد برای عضویت در تیم :

مدیران می توانند به شیوه های زیر افراد را به شکلی در آورند که آنها در صحنه تیم ایفاگر نقش گردند:

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

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

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

۳\_ نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد.

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

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

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

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

## فصل ۹: ارتباطات

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

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

### نقش ارتباطات

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

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

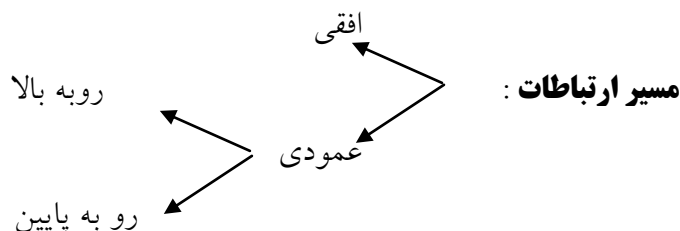
### فرآیند ارتباطات

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

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

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

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



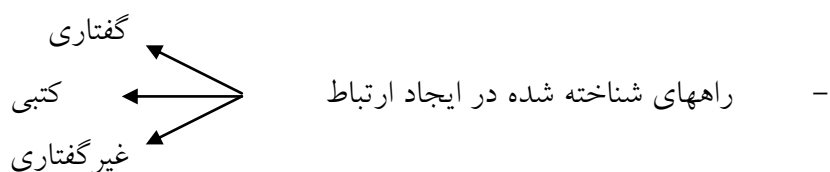
### مسیر عمومی رو به پایین :

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

### مسیر رو به بالا :

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

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



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

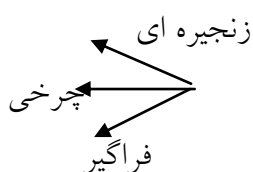
**نوشتاری :** نامه ها، بخشنامه ها و ... مدرکی از پیام نزد دهنده و گیرنده وجود دارد و قابل استناد است در مورد پیامهای بلند و پیچیده این موضوع اهمیت بیشتری دارد و نیز دقت در این پیامها بیشتر است در نتیجه منطقی تر و رساتر میباشند.



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

- **پیامهای نه چندان روشن** : ارتباطات غیرگفتاری، بخش مهمی از ارتباطات میباشد میتوان همراه گفتار باشد یا میتواند جدا از آن باشد مانند اشاره، اخم، لبخند، حرکات اعضاء و اندام بدن.
- ایجاد اشاره : هنگامی که با گفتار در آمیخته میگردد پیام کاملتری میگردد. زبان عمل بسی گویا تر از گفتار است.

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



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

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

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

- **فراگیر** (شبکه ای) اعضاء همه درگیر هستند بصورت آزادانه (گروههای ضربت، گروههای خاص)

اثربخشی به هدف گروه بستگی دارد. مثلاً سرعت بیشتر استفاده از شبکه ای و یا چرخشی

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

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

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

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

**مواعی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش قرار دارد:**

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

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

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

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

- **زبان:** کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارند. سن، تحصیلات و زمینه فرهنگی متغیری هستند که معنی و مفهوم کلمات را تحت تاثیر قرار میدهند برداشتهای مشابه و یکسانی از کلمات در سطوح مختلف نمیشود و عوامل زیادی بر روی آنها تاثیر دارند.

- **ارتباطات غیر گفتاری:** همیشه ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری همراه است و اگر ارتباطات غیر گفتاری با پیام سازگار نباشد سر در گمی می آورد.

- **ارتباطات بین فرهنگی:** فرآیند به رمز در آوردن و از رمز خارج کردن پیام به زمینه های فرهنگی فرد بستگی دارد و اختلافات فرهنگی باعث تفاوت در معانی و رفتارها میشود در نتیجه رعایت نکات زیر ضروری است.

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

۲- قضاوت خود را به تاخیر بیاندازید.

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

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

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

- **استفاده از نتیجه باز خورد شده.** بسیاری از مشکلات از سوء تفاهم و بد فهمی است مدیر باید از نتیجه شبکه ارتباطات استفاده کند ببیند آنچه بازخورد میشود مورد نظرش بوده یا خیر از بازخورد عملی نیز استفاده کرده که بسیار گویاتر است.

- **زبان ساده:** ساختار پیام روشن و قابل درک باشد و نیز کلمات به دقت انتخاب گردند.

- **گوش دادن:** ما می شنویم ولی به ندرت گوش می دهیم (بصورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن) شنیدن یک اقدام غیرفعالانه است. گوش دادن کار مشکلی است. انسان در دقیقه میتواند ۱۵۰ کلمه حرف بزند در حالی که ظرفیت شنیدنش حدود ۱۰۰۰ لغت است. گیرنده باید خود را بجای دهنده پیام بگذارد.

- **کنترل احساسات:** در زمان احساسی شدن صبر کرده تا به شرایط عادی باز گردیم.

- **به ارتباطات غیر گفتاری توجه کنید:** عمل گویاتر از حرف است.

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

## فصل ۱۰: رهبری

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

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

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

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

۱- پویایی و جاه طلبی ۲- علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران ۳- صداقت و دوستی ۴- اعتماد به نفس ۵- هوش ۶- داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسئولیت  
ولی برای توجیه رهبری این ویژگی ها کافی نیست. بزرگترین ضعف این تئوری آن است که عوامل موقعیتی نادیده گرفته شده است. یعنی رهبر باید علاوه بر ویژگی ها، اقدامات مناسب انجام دهد و اقدامات مناسب در یک موقعیت الزاماً نمی تواند در موقعیت دیگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.

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

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان

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

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

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

۲- **مراعات حال دیگران:** شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می‌دهد برای عقاید زیر دستان ارزش قائل است احساسات و راحتی زیر دستان را مورد توجه قرار می‌دهد کسی که در این مورد نمره بالایی بگیرد کسی است که به زیر دستان کمک می‌کند تا مسائل شخصی خود را حل کنند. --- اگر رهبری فقط از نظر مراعات حال دیگران نمره بالایی بگیرد از نظر عملکرد نمی‌تواند چندان موفق باشد. --- اگر رهبر از نظر ابتکار عمل نمره بالایی بگیرد همواره موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایتها، غیبتها، جابه جایی و کاهش رضایت شغلی به جهت افزایش کارهای تکراری و روزمره می‌شود. --- اگر در هر دو مورد نمره مثبتی بگیرد نتیجه کار وی در گروه و سازمان مثبت است البته موارد استثناء هم دیده می‌شود.

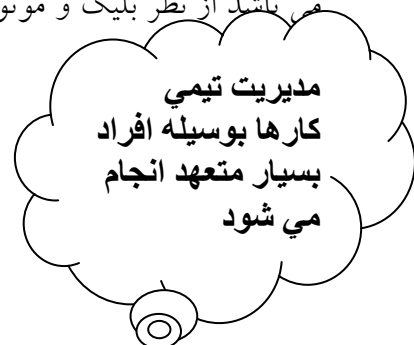
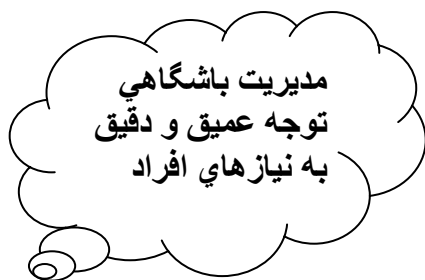
ب) **تحقیقات دانشگاه میشیگان:** در این تحقیق هم می‌خواستند ویژگی رهبری رهبران تعیین کنند به گونه ای که بتوان اثر بخشی عملکرد را اندازه گیری کرد. کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: الف) رهبران کارمند گراب) تولیدگرا

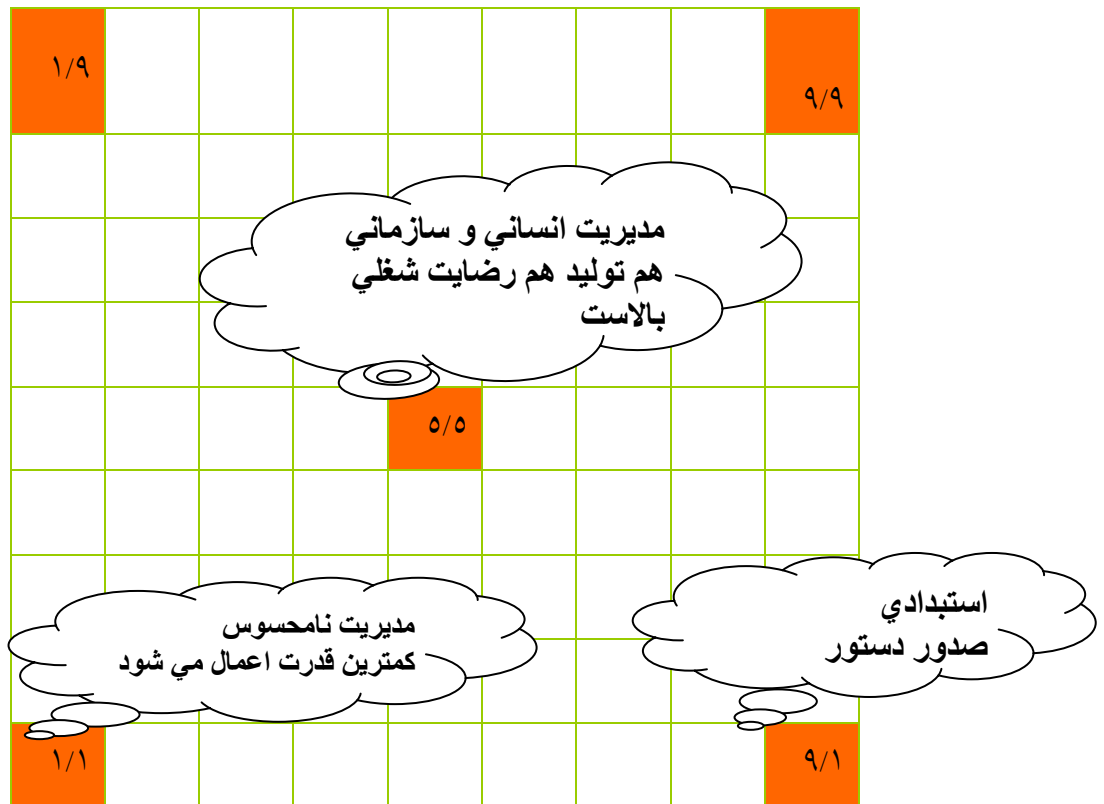
۱- **رهبران کارمندگرا:** به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می‌کردند. افراد باهم تفاوت شخصی و فردی دارند  
۲- **رهبران تولیدگرا:** به جنبه تخصصی و فنی کار توجه داشته به کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف توجه می‌کردند.

--- رهبران کارمندگرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را افزایش می‌دهند  
--- رهبران تولیدگرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را کاهش می‌دهند

شبکه مدیریت **Managerial Grid**: شیوه رهبری بر دو محور رسم می‌شود از آنجا که مدیران به افراد و تولید توجه می‌کنند. این نمودار بر اساس دو بعد رفتاری (ابتکار عمل و رعایت حال دیگران و یا کارمندگرا و تولیدگرا)

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





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

سه دسته از تئوری های اقتضایی عبارتند از:

الف- تئوری فیدلر

ب- تئوری مسیر هدف

ج- رهبری مشارکتی

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

(رابطه رئیس مرئوسی: یعنی میزان اعتماد، اطمینان و احترامی که زیر دستان برای رهبر خود قائل هستند

ساختار یا نوع کاریا وظیفه که باید انجام شود: یعنی حدود یا میزانی که وظایف یا کارها یی که باید انجام شود

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

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

فیدلر اعتقاد داشت سبک یا شیوه رهبری عامل اصلی در موقعیت است. در پرسشنامه فیدلر ۱۶ هدف گنجانده شد و از افراد می خواست در مورد همکاران خود بیندیشند او بر این باور بود که که با پر کردن پرسشنامه نوع رهبری فرد مشخص می شود. این پرسشنامه جنبه مثبت داشت چرا که اگر کسی از این پرسشنامه نمره بالایی می گرفت یعنی توانسته شخصی را که به هیچ وجه نمی توان با آن همکاری کرد با جملات مطلوب معرفی کرده پس در زمره افراد مردمی قرار می گیرد و اگر نمره پایین می گرفت طرفدار تولید و محصول بوده و فیدلر او را تولید گرا می نامید.

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

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

را در چارچوب این سه متغیر اقتضایی بررسی کنیم، مثلاً اگر در جایی قرار است کارها بسیار دقیق انجام شود مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادی عمل داشته می تواند به افراد پاداش دهد یا آنها را توبیخ نماید باید فردی در رأس قرار گیرد که از نظر میزان قدرت در سطح بالایی است

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

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

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

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

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

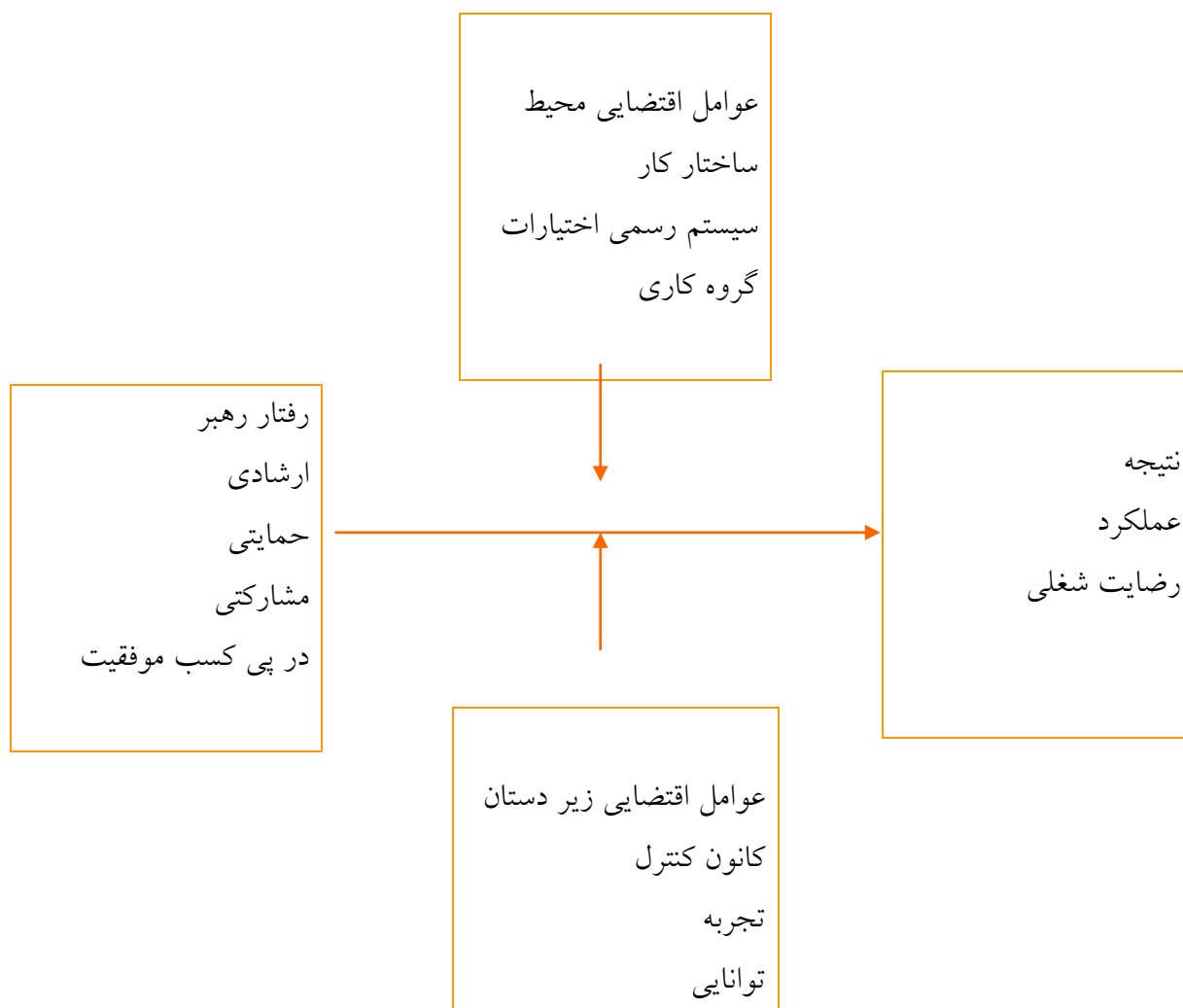
۲) کارکنان را هدایت، ارشاد و رهبری کند و نیز این که کارکنان را به پاداشهایی برساند که در خور عملکرد اثر بخش باشد.

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

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

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

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



بنابراین هنگامی که او به این عوامل توجه ننماید هیچ موفقیتی نخواهد داشت.  
نمونه ای از مفروضات زیر در تئوری مسیر-هدف ارائه شده است:

### اثر بخشی

رهبری مبتنی بر فرماندهی ↔ نوع کار مبهم و پر تنش

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

رهبری مبتنی بر فرماندهی ↔ در جایی که کارکنان تجربه زیاد دارند اثربخش نیست. در جایی که تعارض و تضاد زیاد است مفید می باشد

رهبری مشارکتی ↔ کارکنان کانون کنترل درونی داشته باشند

رهبری در پی کسب موفقیت ↔ ساختار کار مبهم



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

### ج) تئوری الگوی رهبری مشارکتی:

ویکتورم و فلیپ یتان الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند. در این الگو رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم گیری مورد توجه قرار می گرفت. آنان معتقد بودند که رفتار رهبر بنا به ساختار کاری (یکنواخت یا غیر یکنواخت) باید تغییر کند. یعنی میزان مشارکت در تصمیم گیری با توجه به شرایط مختلف تغییر می کند. الگوی ابتدایی دارای تعدادی متغیر اقتضایی و ۵ شیوه رهبری می باشد و در الگوی تجدید نظر شده متغیرهای اقتضایی به ۱۲ مورد می رسد که در نمودار صفحه ۲۳۴ این متغیرها معرفی شده اند. نتیجه آنکه هم الگوی اصلی هم الگوی تجدید نظر شده نوید بخش بود به دلیل پیچیدگی کار این دو محقق برنامه کامپیوتری بر مبنای الگوی تجدید نظر شده طراحی کردند دیدگاه قابل تامل این دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات است.

رهبری زنان با مردان متفاوت است:

تحقیقها به دو نتیجه در این زمینه رسیدند: از نظر شیوه رهبری تشابه بین زن و مرد بیش از نقاط اختلاف آنان است دوم تفاوت زن و مرد در این است که زنان شیوه مردم سالاری را بر می گزینند و مردان شیوه فرماندهی و دستور دهی. با توجه به تحقیقات انجام شده شیوه رهبری زنان با مردان متفاوت است. زنان مشارکت اعضا را تشویق و تقویت می نمایند و قدرت و اطلاعاتی که دارند با یکدیگر در میان می گذارند و همواره زیر دستان را تقویت می کنند. مدیران زن ترجیح می دهند که در مقام رهبری از شیوه هایی نظیر تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت فره مند و مهارتهای انسانی استفاده کنند. مردان شیوه دستور دهی و کنترل را اعمال می کنند مردان به قدرت خود تکیه می کنند. در حال حاضر از آنجا که بهترین مدیر کسی است که به حرف دیگران گوش دهد موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و آنان را حمایت و پشتیبانی کند چنین به نظر می رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می کنند.

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

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

## ویژگی رهبر فره مند

۱- اعتماد به نفس

۲- دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه

۳- رفتار خارق العاده

۴- عاملان تغییر

تحقیق در زمینه رهبران فرهمند نشان می دهد که پیروان رهبران فرهمند به خود اعتماد داشته ،در کارهای خود تجربه های ارزشمند کسب کرده و اعتراف می نمودند که همواره مورد حمایت رهبران خود هستند، ساعتهای زیاد کار می کنند و عمارکد بهتری دارند احساس رضایتمندی بیشتری نیز دارند البته باید در این زمینه تحقیقات بیشتری انجام شود .

آیا رهبری مؤثر است !

برخی از شیوه های رهبری (صرفه نظر از شرایط و موقعیت ها) اثر بخش خواهد بود

تحقیقات نشان می دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی تواند اهمیت داشته باشد.

گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین هایی وارد صحنه می شوند و اثرات رهبری را بی اثر می سازند مانند (تجربه -آموزش-تخصص حرفه ایی)

رهبر برای اثر بخش بودن باید بتواند نظم یا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کند و ابهام کاری را کاهش دهد.

در کارهای تکراری یعنی کارهایی که به صورت فطری روشن و تکراری و بطور باطنی کارگر را راضی نگه می دارند نیاز به رهبر نیست.

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

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

نکات کاربردی برای مدیران

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

**در تحقیقات فیدلز:** بعد کار- در تحقیقات اوهایو: ابتکار عمل- در تئوری مسیر-هدف: فرماندهی-در پژوهش دانشگاه

میشیگان:تولیدگرا و بلیک و موتون آنرا توجه به تولید نامیدند

بعد انسانی این تئوری ها هم نامهای متفاوت به خود گرفت:مراعات حال دیگران-حمایتی-کارمندگرا

آنچه مهم است آنکه رفتار رهبر از همین دو بعد مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران درمورد اینکه آیا این دو بعد

می تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند

## دستاوردهای این فصل

ویژگی شخصیتی نمی تواند تضمین کند که کارکنان وزیر دستان عملکرد بهتری داشته باشند. یعنی بعد شخصیت به تنهایی نمی تواند موفقیت رهبری را پیش بینی کند.

در تحقیقات دانشگاه میشیگان، اوهایو و شبکه مدیریت نمی توان بازدهی یا تولید کارمند را پیش بینی کرد و نمی توان گفت که اگر رهبر یا مدیری طرفدار کار باشد تا چه اندازه می تواند موجب رضایت شغلی، تولید و بازدهی کارکنان شود.

الگوی فیدلر در محیط محدود و کنترل شده انجام شد می تواند این تئوری را تأیید کند ولی تحقیقات میدانی نمی تواند این دیدگاه را تأیید کند.

الگوی مسیر-هدف چارچوبی را ارائه می کند که می توان بدان وسیله اثر بخشی رهبری را پیش بینی کرد موفقیت رهبر به این بستگی دارد که با توجه به محیط و شرایط زیر دستان سبک خود را تغییر دهد

در الگوی مشارکتی ابهامات زیادی وجود دارد ولی بزرگترین نقش آن این بوده که توانسته متغیرهای اقتضایی را معرفی کند به گونه ای که قبل از انتخاب شیوه رهبری باید به آنها توجه کرد

## فصل ۱۱: قدرت و سیاست

### تعریف قدرت:

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

### سه نکته از تعریف قدرت:

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

### مقایسه رهبری با قدرت:

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

### تفاوتهای عمده:

- ۱- در مفهوم واژه رهبری، بین رهبر و هدف رهبری باید سازگاری و تجانس وجود داشته باشد ولی مفهوم واژه قدرت تنها دارای عامل وابستگی است و سازگاری با هدف الزامی نیست.
- ۲- در رهبری اعمال قدرت از بالا به سمت پایین متمایل بوده و بر زیردستان اعمال نفوذ می شود و رهبران نمی توانند در جهت بالا و در سطح افقی اعمال نفوذ نمایند ولی در رابطه با قدرت این وضع صادق نیست.
- ۳- دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیکهای سازگاری تاکید می شود که دامنه آن به وراى فرد کشیده می شود.

### پایگاههای قدرت:

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

- ۱- **قدرت مبتنی بر زور:** این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه ندیدن مطابق خواسته فرد الف رفتار می کند.
- ۲- **قدرت مبتنی بر پاداش:** نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و فرد ب به علت مزایا و منافع مطابق خواست فرد الف رفتار می کند.
- ۳- **قدرت قانونی:** قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می باشد و از آنجا که قدرت قانونی دربرگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده تر است.
- ۴- **قدرت مبتنی بر تخصص:** با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته تر می شوند.

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

### **وابستگی : کلید درک قدرت:**

مهمترین جنبه قدرت این است که قدرت تابعی از وابستگی است و برای درک قدرت وابستگی نقش اساسی دارد. اصل کلی: هر قدر وابستگی ب به الف بیشتر باشد الف قدرت بیشتری بر ب دارد. با توجه به این اصل می توان ادعا کرد که وابستگی با منابع مختلف عرضه رابطه معکوس دارد.

### **عواملی که موجب وابستگی می شوند؟**

اگر منابعی را که فرد کنترل می کند مهم و کمیاب باشند وابستگی افزایش می یابد. (مهم: یعنی چیزهایی را که فرد بر آنها کنترل دارد مهم باشند مثل توانایی بازاریابی مناسب در جهت حل عدم اطمینان یک شرکت تولیدی برای فروش محصولاتش. منابع کمیاب: مثل داشتن اطلاعات مهم در یک سازمان و ...)

### **ائتلاف : قدرت در گروه**

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

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

### **سیاست : قدرت در عمل**

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

### **تعریف رفتار سیاسی:**

رفتار سیاسی در سازمان آن دسته از فعالیتهایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در یک سازمان ضرورت ندارند. ولی در امر توزیع مزایا و کاستیهای درون سازمانی اعمال نفوذ کرده یا درصدد اعمال نفوذ بر می آیند.

این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم‌گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتارهای مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان، شایعه‌پراکنی، لابی‌گری، پارتی‌بازی، نشت اطلاعات محرمانه و ... می‌شود.

### **اهمیت دیدگاه سیاسی:**

اکثر سازمانها دارای منابع محدود هستند و تخصیص منابع محدود نیز نیاز به تفسیر و تعبیر دارد و همین موضوع موجب پیدایش سیاست در سازمان می‌شود چرا که بیشتر تصمیمات در جوی از ابهام صورت می‌گیرد. بنابراین کسی که از دیدگاه سیاسی به سازمان نگاه کند می‌تواند بسیاری از رفتارهای غیر منطقی را درک نماید. مثلا چرا سازمانها پیروزیهای خود را بزرگ کرده و ناکامیهای خود را پنهان‌نگه می‌دارند و یا در اعداد و ارقام دست برده تا وجهه بهتری از خود نمایش دهند.

### **عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:**

۱- ویژگیهای فردی: در سطح فردی پژوهشگران ویژگیهایی نظیر خودکامگی، سرمایه‌گذاری سازمانی، امید زیاد به موفقیت و ... را با رفتار سیاسی در ارتباط می‌دانند و در کل اگر فرد نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت یا مقام اداری داشته باشد کوشش زیادی می‌کند تا رفتار سیاسی در پیش بگیرد.

۲- عوامل سازمانی: شواهد و مدارک نشان می‌دهد که برخی از شرایط و فرهنگهای مشخص سازمانی موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاص می‌شوند. بطور مثال کاهش منابع سازمان، نبودن اعتماد، ابهام در نقش، نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم‌گیریهای دموکراتیک فرصتهایی را فراهم می‌آورند تا افراد رفتارهای سیاسی بروز دهند.

### **تسخیر احساسات:**

**تعریف:** فرایندی که فرد می‌کوشد به وسیله آن احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند.

### **شیوه‌های تسخیر احساسات:**

بیشتر این شیوه‌ها حول رفتارهایی است که شخص به صورت گفتاری ابراز می‌کند:

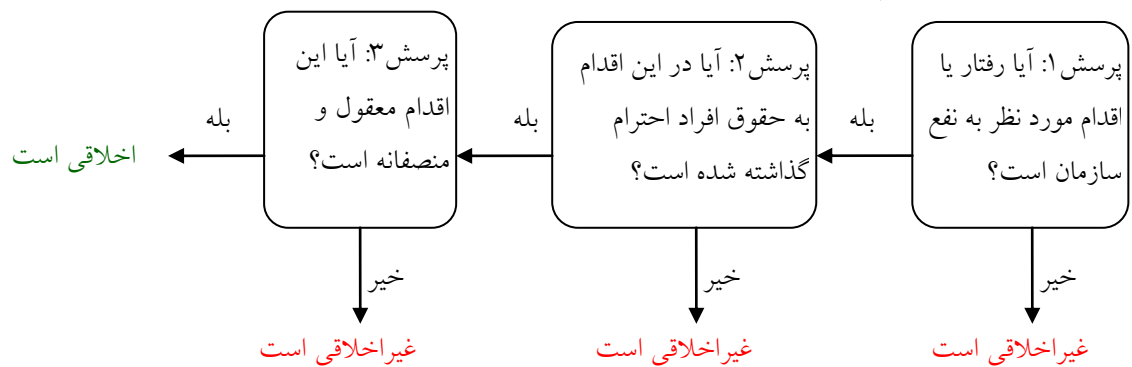
- ۱- وصف خویش: کوشش در برشمردن ویژگیهای شخصی مثل توانایی‌ها، عقاید و ...
- ۲- تایید نظر: جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگاه و نظر او
- ۳- توجیه: موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالا موجب نگرانی شده است.
- ۴- عذرخواهی: پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب و در همان زمان تقاضای بخشش نمودن
- ۵- ادعا کردن یا خود را ستودن: تحسین صفات دیگران با هدف واکنش متقابل و مثبت آنها
- ۶- مورد لطف و عنایت قرار دادن: جلب نظر موافق دیگری با انجام یک کار خوب یا جالب برای او

## اثر بخشی شیوه های تسخیر احساسات:

در این خصوص تحقیقات زیادی صورت نگرفته و معمولاً کاربرد شیوه های مزبور محدود به فرایند مصاحبه و استخدام می باشد و مشخص شده است که به کار بردن این شیوه ها از طرف داوطلبان باعث جلب نظر مصاحبه کنندگان می شود.

## اصول اخلاقی و رفتار سیاسی:

اگر چه در رفتارهای سیاسی نمی توان به صورت دقیق مشخص کرد چه نوع کاری اخلاقی و کدام یک غیر اخلاقی است ولی نکاتی در این زمینه وجود دارد که می تواند تا حدودی نوع آن را مشخص کند، از جمله درخت تصمیم گیری ذیل با سه پرسش در رابطه با منافع شخصی و هدفهای سازمانی که براساس آن می توان اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن یک رفتار یا اقدام سیاسی را تعیین کرد.



## نکات کاربردی برای مدیران:

یک مدیر برای آنکه کارها مطابق خواسته او انجام شود باید صاحب قدرت باشد و برای افزایش قدرت خود باید وابستگی افراد به خودش را زیاد کند. ضمناً باید بداند که قدرت مسیر دو طرفه است و دیگران به ویژه زیردستان نیز می کوشند تا مقامات بالاتر را به خود وابسته نمایند. در نتیجه همواره یک مبارزه دائمی وجود خواهد داشت. همچنین یک مدیر اثر بخش، ماهیت سیاسی سازمان را پذیرفته و با ارزیابی رفتار دیگران در یک چارچوب سیاسی نوع رفتار آنان را پیش بینی کرده و با استفاده از این اطلاعات استراتژیهای سیاسی که منافع شخصی و واحد مربوطه را تامین خواهد کرد تدوین و تنظیم می نماید.

## فصل ۱۲: تعارض

وجود یا عدم وجود تعارض به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ کس از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد در این صورت در این مورد اتفاق نظر است که پدیده ای به نام تعارض وجود ندارد.

وجوه مشترک همه تعاریف واژه تعارض عبارتند از: مخافت، تضاد، سد یا مانع، و دیگر وجود دو یا چند گروه که دارای تضاد هدف یا منابع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد)

اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می آید می چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می دهد. و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه هایی از کشمکش یا زد و خرد علنی به چشم بخورد..

**تعریف تعارض:** فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام می گیرد تا تلاشهای ب را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می شود، یا این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید.

ما فرض را بر آگاهانه بودن (عملی همراه با قصد و نیت) تعارض و پنهان و یا آشکار بودن تعارض گذاشتیم

### سیر تکاملی اندیشه تعارض:

سه دیدگاه درباره تعارض وجود دارد: دیدگاه سنتی، دیدگاه روابط انسانی، دیدگاه عملی

• **دیدگاه سنتی:** فرض بر بد بودن تعارض است، زیرا بار منفی دارد و مترادف واژه هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب و بی منطقی است. طبق این تعریف تعارض زیانبار و موجب تخریب گروه است و باید از آن اجتناب کرد. این دیدگاه علت تعارض را نبود ارتباطات مناسب و اعتماد بین افراد و نیز کوتاهی کردن مدیران از خواسته های کارکنان می داند. و تنها راه مقابله با تعارض اصلاح عوامل بوجود آورنده تعارض است.

• **دیدگاه روابط انسانی:** این گروه وجود تعارض در گروه را یک امر طبیعی می دانند. عقیده دارند از بین بردن تعارض غیر ممکن است و مواردی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و موجب بهبود عملکرد می گردد.

• **دیدگاه تعامل:** این گروه به این علت پدیده تعارض را مورد تایید قرار می دهند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد بازگشت به فطرت انسانی و تنبلی، سستی و از دست دادن احساس است و در برابر پدیده های تغییر، تحول و نوآوری بدون واکنش می گردد. به نظر آنها وجود حفظ سطحی از تعارض ضروری است.

### تعارض سازنده و مخرب:

**تعارض سازنده:** تعارضی که هدف گروه را تقویت می کند و عملکرد آن را بهبود می بخشد.

**تعارض ویرانگر:** تعارضهایی که مانع از عملکرد خوب گروه می شود



وجه تمایز این دو به روشنی مشخص نیست. ممکن است یک تعارض برای دو گروه (یا در یک گروه در زمان دیگری) اثرات مختلفی به بار آورد. ملاک یا شاخص اصلی همانا عملکرد گروه است. واژه سازندگی با توجه به اثری که بر گروه دارد (نه بر یک شخص خاص) تعریف می شود.

### **فرایند تعارض:** تعارض از چهار مرحله تشکیل شده: مخالفت‌های بلقوه، بروز، رفتار، نتایج

۱. **مخالفت‌های بلقوه:** نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می آورد این شرایط نباید الزاما به تعارض منجر گردد ولی وجود آنها برای تعارض لازم است این شرایط به سه گروه عمده تقسیم می شوند: ارتباطات، ساختار، متغیرهای شخصی

• ارتباطات: تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار (اختلاف آموزش، متفاوت بودن برداشتهای فردی)، مبادله اطلاعات نارسا، وجود سروصدا در کانال ارتباطی هر یک به صورت سدی بر سر راه ارتباطات قرار می گیرد. در صورتی که ارتباطات به مقدار کم یا زیاد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشدید تعارض می گردد

• ساختار: در اینجا ساختار در برگیرنده متغیرهای زیر است: اندازه و بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضا محول می شود، مرز وظایف، سازگاری هدف عضو با گروه، سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش، میزان وابستگی گروه ها به هم.

### **نتایج تحقیقات:**

هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصی تر احتمال بروز تعارض بیشتر تحقیقات حاکی از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد یعنی هر چه کارمندان جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر احتمال تعارض بیشتر

هر چه ابهام در تهیین مرز وظایف بیشتر تعارض بیشتر

گوناگونی هدفهای گروه (مثلا بخش فروش و خرید) یکی از منابع اصلی تعارض معرفی شد

اگر بیش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشدید می گردد

اگر سود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود سیستم پاداش منجر به تعارض می گردد

• متغیرهای شخصی: بعضی از شخصیتها باعث بروز تعارضند. متفاوت بودن سیستمهای ارزشی افراد نیز گاهی باعث بروز تعارض هستند (آقای الف از سیاه پوستان متنفر است و ...)

### **۲. بروز تعارض :**

اگر شرایطی که در مرحله اول برشمردیم موجب استیصال گردند، در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض

باشند. تنها هنگام بروز احساسات است که افراد به صورت عاطفی درگیر مساله میشوند و طرفین نوعی اضطراب، تنش، دشمنی، استیصال را تجربه می کنند.

### ۳. رفتار:

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود مه موجب استیصال عضو دیگر شود و یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری برسد در این صورت ما در مرحله سوم هستیم. در چنین مقطعی است که تعارض آشکار می گردد. آشکار شدن تعارض همراه با رفتارهای گوناگون است از شکلهای ظریف گرفته تا برخوردهای خشن. پس از آشکار شدن تعارض دو طرف در پی حل مسئله برمی آیند این راحل حلها عبارتند از:

✓ **رقابت:** اگر یک نفر درصدد تامین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید بدون توجه به طرف مقابل، او در حال رقابت است.

✓ **همکاری:** اگر گروههای معارض بکوشند تا خواسته های گروه مقابل را تامین کنند در این صورت شاهد همکاری هستیم.

✓ **اجتناب:** ممکن است یک نفر متوجه شود که تعارض وجود دارد ولی واکنش وی کنار کشیدم یا سرکوب تعارض باشد شاهد عمل اجتناب هستیم

✓ **گذشت (ایثار):** هنگامی رخ می دهد که یک طرف درصدد برمی آید تا طرف دیگر را تسکین دهد و منافع دیگری را بر منافع خود ترجیح می دهد.

✓ **سازش یا مصالحه:** اگر دو طرف اختلاف داشته باشند اما یکی مجبور به کوتاه آمدن باشد یا مقداری از عاقبت کار را بپذیرد می گوییم سازش انجام شده.

### ۴. نتایج:

نتیجه می تواند ویرانگر و یا سازنده باشد. اگر کیفیت تصمیمات بهبود یابد، موجب ابتکار و نوآوری شود مایه کنجکاوی و علاقه اعضا بیکدیگر شود تعارض سازنده است و در صورتی که اعضا را به ضد و خورد بکشاند گروه را از اهداف خود دور کند تعارض ویرانگر خواهد بود

### مذاکره یا چانه زدن:

فرایندی است که در آن دو گروه یا دو طرف کالا یا خدماتی را مبادله می کنند و هر یک می کوشد تا منافع خود را تامین کند

❖ **مذاکره مبتنی بر برد و باخت:** روح این مذاکره بر مبنای برد و باخت است که باید هر کس سهم مشخصی از یک مقدار ثابت یا مشخص بدست بیاورد پس منفعت یکی به ضرر دیگری تمام می شود. در این مذاکره هر یک از طرفین فقط تا میزان مشخصی کوتاه می آید. فاصله بین مرزهایی که دو طرف برای خود قائلند را دامنه یا حدود سازگاری می نامند. این نوع مذاکره کوتاه مدت است چون یکی خود را بازنده می یابد و نوعی کینه و دشمنی بوجود می آید و فرد حاضر به انجام مذاکرات دیگری در آینده نخواهد بود.

❖ **استراتژی بدون باخت:** در این مذاکره هیچ یک از طرفین بازنده نخواهد بود در این مذاکره نوعی رابطه بلند مدت بین طرفهای مذاکره بوجود می آید.

### **مسائل مطرح در مذاکرات:**

سه مساله در این زمینه وجود دارد: یک یونگرها در تصمیم گیری، نقش ویژگیهای شخصیتی، اثر اختلافهای فرهنگی در مذاکره

❖ **یک سونگرها در تصمیم:** چرا ما در مذاکرات به نتایج مورد نظر نرسیده ایم در این زمینه ۷ عامل وجود دارند که عبارتند از:

۱. **اصرار ورزیدن و لجاجت:** افراد می کوشند راهی که از پیش برگزیده اند را ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابخردانه دست می زنند.

۲. **مجموع برد و باخت:** اگر در مذاکره فرض خود را روی برد و باخت بگذاریم در این صورت قادر به کسب پیروزیهای متعدد نیستیم.

۳. **پای بندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن:** براساس اطلاعات نادرست نخستین قضاوت کردن. افراد ماهر در مذاکره اجازه نمی دهند دیدگاه نخستین و قضاوتی که بر آن اساس کرده اند همیشه بر او غالب آید و مانع کسب اطلاعات بیشتر شود.

۴. **تعیین چارچوب:** به فرض در هنگام عقد قرار داد اگر کارفرما ۱۵ دلار به کارمندان می پردازد و اتحادیه درخواست ۱۹ دلار نماید در صورتی که کارفرما ۱۷ دلار را بپذیرد. اگر اتحادیه چارچوب فکری خود را براساس دو دلار منفعت یا دو دلار ضرر بگذارد نوع واکنش اتحادیه متفاوت خواهد بود.

۵. **وجود اطلاعات:** طرفهای مذاکره تا حد زیادی به اطلاعات تکیه می کنند و در بسیاری موارد به داده های ذیربط توجه نمی کنند.

۶. **پشمانی بعد از قرار داد:** اگر یکی از طرفین مذاکره فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می توان از طریق اندیشیدن و کوشش به دست آورد بی تفاوت بماند، پس از معامله دچار پشمانی می گردد.

۷. **اعتماد بیش از حد:** فرد بیش از حد بر نوع قضاوت و مسیر انتخابی تکیه می کند راه حل: استفاده از مشاوران و قضاوت یک گروه بی طرف

❖ ویژگیهای شخصیتی: برای چنین ادعایی مدرکی در دست نیست باید عوامل موقعیتی دقت شود و نباید به ویژگیهای شخصیتی اکتفا کرد.

❖ تفاوتهای فرهنگی (☺) مطالعه شود

## فصل ۱۳: ساختار سازمانی

### ساختار سازمانی چیست؟

چینش واحد های مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی

### هدف این فصل:

تاثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان

شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می باشند

۱- تقسیم کار ۲- گروه بندی ۳- زنجیره فرماندهی ۴- حوره کنترل ۵- تمرکز ۶- رسمیت

۱- **تقسیم کار**: خورد کردن یک واحد کاری به اجزاء متعدد و سپردن هرکدام از آنها به یک نفر که دارای مزایای زیر می باشد:

افزایش مهارت کارکنان در همان کار خاص (افزایش سرعت و بهره وری)  
استفاده بهینه از منابع سازمانی (کارکنان کم مهارت ← کارهای ساده ← حقوق کم)  
کم شدن دوره های آموزشی ← کاهش هزینه های سازمان

افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر می باشد

خستگی  
کسالت و کاهش تولید  
تنش  
جابجایی

**راه حل**: گسترش دامنه شغلی و تمرکز به ویژگی های شغل به وسیله استفاده از افراد در تیمهای مختلف کاری

۲- **گروه بندی**: انواع تقسیم بندی دوایر سازمانی

۱- ۲ **وظیفه ای**: گروه بندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می دهد

مانند: دایره حیابرداری، دایره مهندسی، دایره R&d و غیره

۲- ۲ **نوع محصول**: گروه بندی دوایر سازمانی برحسب نوع محصولی که در هر دایره تولید می شود

مانند گروه تولید خودروی سبک ، نیمه سبک و سنگین در یک شرکت تولید خودرو  
۳-۲ **منطقه جغرافیایی**: مخصوص سازمانهای بزرگ : هر واحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده  
سازمان اصلی است

۴-۲ **فرایندهای تولید** هر دایره به یک فرایند از کل فرایندی که توسط سازمان انجام می شود اختصاص دارد مانند  
واحد مواد اولیه ، تولید و فروش در یک شرکت تولیدی

۵-۲ **نوع مشتری** : گاهی برخی از شرکتها دواير سازمانی خود را برحسب نوع مشتری تقسیم بندی می کنند مانند  
دایره عمده فروشی ، خرده فروشی ، مشتریان دولتی ، مشتریان ویژه و غیره  
ممکن است یک سازمان از چند روش گروهبندی بطور همزمان استفاده کند مثل تقسیم بندی براساس مناطق  
جغرافیایی و در هر منطقه تقسیم بندی وظیفه ای  
در دهه اخیر ( از دهه ۱۹۹۰ ) دو روش زیر مورد توجه قرار گرفته است :

۱- **انواع مشتری ها** : جهت شناخت بهتر نیازها و تغییر سلايق

۲- **گروهبندی برحسب وظیفه** و تشکیل تیم ها با ساختارهای ماتریسی که کارها به صورت پروژه ای انجام شده و کلیه  
مراحل تکمیل پروژه در یک تیم با گروههای مختلف انجام می شود

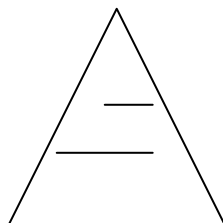
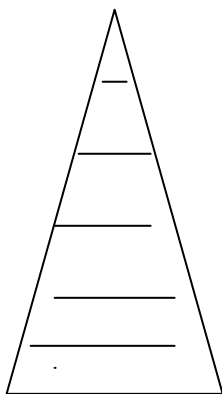
**زنجیره فرماندهی** : به ساختار سلسله مراتب سازمانی و میزان اختیارات آنها اشاره دارد

۱- **اختیارات سازمانی** : حقوق و اختیاراتی که به یک فرد هنگام احراز یک پست سازمانی داده میشود مباحث مهم

۲- **وحدت فرماندهی** : هر فرد یک رئیس دارد و تنها به یک رئیس گزارش می دهد

در سازمانهای نوین به علت وجود ساختارهای تیمی و پروژه ای و گسترش IT در سطح سازمان مباحث مربوط به  
وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی اهمیت کمتری پیدا می کنند

**حوزه کنترل** : تعداد افرادی که هر سطح مدیریت کنترل می کند



## مزایای زیاد بودن حیطه کنترل

- ۱- کاهش تعداد مدیران ← کاهش هزینه
- ۲- افزایش آزادی عمل کارکنان
- ۳- ارتباطات آسان ← انجام سریعتر کارها
- ۴- افزایش انعطاف پذیری سازمان

**کاربرد IT:** در سازمانهای امروزی با رشد IT در سازمان می توان ساختار آن را هرچه بیشتر تخت کرد

## تأثیرات کاربرد IT در سازمان

- ۱- اطلاع رسانی به وسیله IT
- ۲- کنترل عملکرد کاربران به وسیله IT و برنامه ریزی آنها
- ۳- ارتباطات و هماهنگی راحت تر و آسان تر

**تمرکز:** میزان یا درجه ای که تصمیمات در نقطه ای خاص گرفته می شوند در بعضی سازمانها همه تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته می شوند ← تمرکز زیاد در بعضی سازمانها تصمیمات کاری مربوط به کارکنان توسط خودشان گرفته میشود ← تمرکز کم

بسته به نوع فعالیت سازمان میزان تمرکز متفاوت است

کارها تکراری و منظم اند ← تمرکز زیاد  
کارها غیر تکراری و ساخت نیافته اند ← تمرکز کم

IT: استفاده از IT می تواند هم تمرکز و هم عدم تمرکز را به همراه داشته باشد به طوری که تصمیمات توسط سطوح پایین گرفته می شود (عدم تمرکز) ولی توسط گروه بالاتر کنترل می گردد (تمرکز)

**رسمیت:** میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل

هرچه کار استاندارد، تکراری و شیوه انجام و رویه های آن مشخص تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است

همه شش عنصر بالا شالوده انواع ساختارهای سازمانی را مشخص میکنند و ترکیبهای متفاوت از آنها ساختارهای متفاوتی را به وجود می آورد.

## **انواع ساختارهای سازمانی**

۱- **ساده:** کاملا تخت است: حیطة کنترل زیاد، رسمیت کم، تمرکز زیاد، پیچیدگی روابط کم  
این ساختار در سازمانهایی که تعداد نفرات کمی دارند و یا کار خاصی انجام میدهند کاربرد دارد. در ضمن سازمانهای بزرگ تر نیز هنگامی که با بحران مواجه میشوند برای مقابله با بحران و هدایت اثربخش تر آن شکل ساده را به خود می گیرند

۲- **بروکراسی:** استاندارد سازی همه امور: وجود واحدهای تخصصی و حرفه ای با تمرکز بالا، رسمیت زیاد، سطح کنترل کم، و روابط پیچیده

### **مزایا:**

انجام کارهای استاندارد با راندمان بالا، روابط تعریف شده و معین، قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در رده های میانی و پایین

**معایب:** بهینه سازی بخشی (اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می گیرد) سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف نشده و ارجاع کار به رده بالاتر

امروزه سازمانها به بروکراسی حرفه ای یا ساختار بخشی روی آورده اند (ساختارهایی با بروکراسی های کوچک و محول کردن ماموریتهای مورد نظر به آنها و نتیجه خواستن از آنها)

### ۳- ساختار ماتریسی :

دارای دو گونه گروه‌بندی هستند:

- ۱- گروه‌بندی وظیفه ای : تجميع متخصصان در يك گروه (مانند بروكراسی)
- ۲- گروه‌بندی پروژه ای : جمع شدن افراد با تخصصهای گوناگون برای انجام دادن يك پروژه تحت مدیریت مدير پروژه

**مزایا:** هنگام انجام يك پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگی در دسترس مدير پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل اند.  
و نیز به علت ایجاد کانالهای افقی بین بخشها معایب بروكراسی تعدیل شده است .  
معایب: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش می شود : هر فرد باید به دو نفر گزارش دهد كه گاهی دچار سردرگمی میشود

### ساختارهای جدید

#### ساختار تیمی:

**ویژگی اصلی:** سدهای بین دوایر فرو میریزد و تصمیمات غیر متمرکز است

در سازمانهای بزرگ ساختار تیمی مکمل ساختار بروكراسی است و فرق آن با ساختار ماتریسی دائمی بودن آن است

#### سازمانهای مجازی :

يك هسته مدیریتی تشکیل می شود و همه امور سازمان را برونسپاری کرده و آنها را مدیریت و هماهنگی می کند

#### سازمانهای بدون مرز:

ایده اصلی آنها برداشتن تمام مرزهای افقی ، عمودی و پیرامونی سازمان است .

برداشتن مرزهای عمودی: با حذف سلسله مراتب و تشکیل تیمهای متشکل از تمام رده های سازمانی مرزهای عمودی از بین می روند.

برداشتن مرزهای افقی :با جابجا کردن افراد در سطح سازمان ایجاد میتوان مرزهای افقی سازمان را برداشت

برداشتن مرزهای پیرامونی: بستن قرارداد با شرکتهای دیگر و یا در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز شرکتهای عرضه کننده مواد اولیه و یا خریدار به صورت Online (مثل در اختیار گذاشتن اطلاعات موجودی انبار مواد اولیه به شرکت تامین کننده آن مواد)



## عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی:

- ۱- **استراتژی سازمان:** نوع استراتژی سازمان و نگاه آن به اهداف سازمانی ساختار آن سازمان را شکل می دهد  
**سازمانهای آینده نگر:** سازمانهای پویا و نوآور ← ساختارهای ارگانیک  
**سازمانهای تدافعی:** سازمانهای محافظه کار ← ساختارهای مکانیکی  
**سازمانهای تقلیدگر:** دنباله رو سازمانهای پویا با حفظ حاشیه سود هستند و هر دو نوع ساختار ارگانیک و مکانیک رادارا می باشند  
**اندازه سازمان:** اندازه سازمان با نرخ کاهنده سبب مکانیکی شدن ساختار سازمان میگردد
- ۲- **تکنولوژی:** نحوه تبدیل داده هابه ستاده هادر سازمان

نوع تکنولوژی از نظر تکراری بودن یا غیر تکراری بودن بر ساختار سازمان موثر است . به طوری که تکنولوژی تکراری باعث افزایش ارتفاع سازمان می شود(سازمان مکانیکی می شود) هرچه تکنولوژی تکراری تر شود رسمیت سازمان بیشتر میشود.

## ۴- عدم اطمینام محیطی:

هرچه محیط سازمان پویاتر ← ساختار ارگانیک تر  
هرچه محیط سازمان باثبات تر ← ساختار مکانیکی تر  
البته هنگام مواجه سازمان با یک محیط پویا آن قسمتی از سازمان که وابستگی موضوعی بیشتری با محیط دارد بیش از سایر قسمت ها حالت ارگانیک به خود می گیرد.

## تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان

تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان بسته به نوع شخصیت آنها و نوع نگاه آنها به آن ساختار مشخص، متفاوت است. ممکن است شخصی نوع خاصی از ساختار را به دلیل آزادی عمل بیشتر بپسندد و بهره‌وری او در آن ساختار زیاد باشد ولی کسی دیگری به علت نبودن روش خاص برای انجام وظایفش از آن بیزار باشد. جدول زیر به طور خلاصه علت محبوبیت انواع اجزای ساختاری را بیان میکند.

## فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل

این فصل از دو بخش اصلی تشکیل شده است :

### • ۱- تکنولوژی در سازمان شامل چهار مبحث زیر:

۱. مدیریت کیفیت کامل
۲. بازسازی فرآیند کار
۳. سیستم تولید انعطاف پذیر
۴. منسوخ شدن مهارتها

### • ۲- طرح ریزی شغل شامل دو مبحث زیر:

۱. تئوری هایی در زمینه ویژگیهای شغل ، شامل سه تئوری زیر:
  - تئوری اسنادی - (ترنز و لارنس)
  - الگوی ویژگیهای شغلی (ریچارد هک و گرگ الدهام)
  - الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی
۲. طرح ریزی مجدد شغل ، به سه روش زیر :
  - گردش کار
  - توسعه شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت افقی)
  - غنی سازی شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت عمودی)

### تکنولوژی در سازمان:

تعریف تکنولوژی : تکنولوژی عبارت است از شیوه ای که داده ها (اقلام مصرفی) به ستاده ها (محصول) تبدیل می شود و هدف اصلی از کاربرد تکنولوژی نوین در محل کار ، جایگزینی ماشین آلات به جای نیروی انسانی و تولید با کیفیت و کمیت بالاتر با هزینه کمتر است.

در این بخش ما در رابطه با تکنولوژی به چهار موضوع ویژه می پردازیم . آنها عبارت اند از : مدیریت کیفیت کامل ، بازسازی فرآیند کار ، سیستم تولید انعطاف پذیر و منسوخ شدن مهارتها.

### مدیریت کیفیت کامل

در بحث از مدیریت کیفیت کامل استدلال می شود که « خوب بودن » به اندازه کافی خوب نیست! برای روشن تر شدن این مطلب ، فرض کنید که ۹۹/۹٪ کار که عالی باشد قابل قبول است و این بالاترین استاندارد است که می تواند کار را عالی معرفی کند ولی اگر در سازمان پست آمریکا از چنین استانداردی استفاده شود هر ساعت ۲۰۰ نامه یا

مراسله پستی گم می شود، و یا در بیمارستانها هر هفته ۵۰۰ عمل جراحی به صورت ناقص انجام می گردد و در هر روز ۲ هواپیمای مسافربری که وارد فرودگاه شیکاگو می شود یا از آنجا به پرواز در می آید سقوط خواهند کرد. در اجرای برنامه های مدیریت کیفیت کامل سعی می شود تا فرآیندها به صورت مستمر بهبود یابد تا دامنه تغییرات پیوسته کاهش پیدا کند.

در این میان اجرای چنین برنامه هایی چه اثراتی بر کارکنان دارد؟ کارکنان نمی توانند چون گذشته به کارهای خود تکیه و اعتماد نمایند و به سبب دست یابی به موفقیت هایی برخوردار نباشند. بنابراین امکان دارد تنش یا فشار روحی افراد (به سبب جو حاکم بر سازمان) افزایش یابد، زیرا سازمان هیچ گاه اجازه نمی دهد وضع موجود به صورت سابق بماند. ورود به مسابقه ای که پایانی ندارد، نمی تواند برنده داشته باشد. و چنین وضعی موجب افزایش تنش و فشار روانی دائمی می شود.

شاید مهمترین کاربرد این پدیده برای کارکنان این باشد که مدیریت آنها را به عنوان منابع همیشگی ای بداند که می توانند پیوسته عقاید و نظریات سازنده ارائه کنند.

تفویض اختیار به تیم هایی که در فرایند بهبود امور مشارکت می کنند در سازمانهایی به اجرا در می آید که می کوشند برنامه های مربوط به کیفیت کنترل کامل را به اجرا درآورند.

## **بازسازی فرآیند کار**

ارکان اصلی بازسازی فرآیند کار (مهندسی مجدد)

برای بازسازی فرایند (مهندسی مجدد) سازمان سه رکن اصلی مورد توجه قرار می گیرد. آنها عبارت اند از:

**- شایستگی های ویژه (شایستگی های ممتاز)**

**- فرایندهای هسته ای**

**- تجدید سازمان در سطح افقی**

مقصود از شایستگی های ممتاز کارهایی است که سازمان در مقایسه با سازمانهای رقیب بهتر می تواند انجام دهد، همانند: کالاهایی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر، خدمات پس از فروش بهتر و...

همچنین باید فرایندهای هسته ای را مورد ارزیابی قرار دهد یعنی همان فرایندها یا فراگردهایی که ارزش شایستگی های ویژه یا ممتاز شرکت را بالا می برد و موجب افزودن ارزش به محصولات و خدمات شرکت می شود.

بازسازی فرایند ایجاب می کند که سازمان در سطح افقی بازسازی یا تجدید سازمان گردد و این به معنای تشکیل تیم های خود مدار است و وجود تیم باعث می شود که فرآیندها در سازمان (و نه نوع وظیفه) مورد توجه قرار گیرد.

## مقایسه مدیریت کیفیت کامل و بازسازی فرایند

- در اجرای مدیریت کیفیت کامل کارها به صورت تدریجی بهبود می یابد، ولی در بازسازی عملکرد به صورت جهشی بهبود پیدا می کند، یعنی در اجرای روش اول کاری که دارای نقص چندان زیادی نیست اصلاح می شود ولی در روش دوم، به آنچه نقص اساسی دارد توجه می شود که آن را به دور می اندازند و کار را از نو شروع می کنند.
- در روش مدیریت کیفیت کامل کارها از پایین شروع می شود و مسیری رو به بالا می پیماید، و در امر برنامه ریزی برای یک برنامه، مدیریت کیفیت کامل و جنبه های اجرایی آن، از افراد خواسته می شود که در تصمیم گیری مشارکت نمایند ولی بازسازی اصولاً به وسیله مقامات عالی شرکت مشخص می شود و در سازمان اعمال می گردد. هنگامی که عمل بازسازی تکمیل شود کار و کارگاه به صورتی در می آید که تیم، اداره کننده آن است و تیم ها هم خودمدار خواهند بود.

## سیستم تولید انعطاف پذیر

ویژگی منحصر به فرد سیستم تولید انعطاف پذیر این است که می توان بدان وسیله طرحهای کامپیوتری و یکپارچه، سیستم مهندسی و ساخت را در هم آمیخت و محصولاتی را با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد. گذشته از این کسانی که با سیستم تولید انعطاف پذیر کار می کنند اصولاً به صورت تیمی عمل می کنند، در تصمیم گیریها از اختیارات نسبی زیادی برخوردارند و باید در این زمینه مهارتهای لازم را داشته باشند، ساختار این تیم ها بیشتر ارگانیک است زیرا پدیده انعطاف پذیری نیاز به چنین ساختاری دارد.

## منسوخ شدن مهارتها

تغییر در تکنولوژی باعث شده که بسیاری از مهارتها منسوخ شود. تکنولوژی های نوین که به وسیله کامپیوتر، بازسازی، کنترل کیفیت کامل و سیستم تولید انعطاف پذیر ارائه می شود باعث شده است که تقاضای کار و مهارتها به سرعت تغییر کند. کارهای تکراری که به وسیله کارگران نیمه ماهر و بدون مهارت انجام می شد به صورت تمام خودکار در آمده است. منسوخ شدن مهارتها، مقامات مدیریتی را هم در بر می گیرد تکنولوژی های جدید موجب حذف مدیریت های میانی گشته است و تکنولوژی های اطلاعاتی جایگزین آنها گردیده است. بر این اساس نسل جدید مدیریت باید بر مسأله گوش فرادادن، آموزش، ایجادانگیزش و تشکیل تیم های ماهر تأکید نماید.

## طرح ریزی شغل

تعریف: راه یا شیوه ای که کارها در هم آمیخته می شود تا مشاغل فردی به وجود آید که بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان نیز اثر می گذارد.

تئوری هایی در زمینه ویژگیهای کاردر مورد ویژگیهای شغل تئوری های متفاوتی ارائه شده است ، ما به سه تئوری که از مهم ترین آنها هستند می پردازیم . آنها عبارت اند از :

- تئوری اسنادی کار
- الگوی ویژگیهای شغل
- الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی

### **تئوری اسنادی کار:**

روش مبتنی بر ویژگیهای شغلی به وسیله دو پژوهشگر به نام ترنز و لارنس در سالهای میانی ۱۹۶۰ ارائه شد . برای ارزیابی اثر انواع مختلف شغل بر میزان رضایت و غیبت کارکنان یک روش تحقیق ارائه نمودند. آنها پیش بینی کردند که کارکنان مشاغلی را ترجیح می دهند که پیچیده ، چالگشر یا هموردطلب باشد؛ یعنی این شغلها موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ یا میزان غیبت آنان خواهد شد.

این دو پژوهشگر پیچیدگی کار را بر اساس ۶ ویژگی تعریف کردند:

(۱) گوناگونی یا متنوع بودن کار

(۲) استقلال یا آزادی عمل در کار

(۳) مسئولیت

(۴) دانش و مهارت

(۵) روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز کار است

(۶) روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

هر قدر شغل از نظر این ویژگیها نمره بالاتری می گرفت از نظر این دو پژوهشگر پیچیده تر بود.

ارائه تئوری اسنادی کار این دو پژوهشگر به سه دلیل از اهمیت زیادی برخوردار بود.

- نخست آنها توانستند ثابت کنند که کارکنان سازمانها نسبت به مشاغل گوناگون واکنشهای متفاوت نشان می دهند.
- دوم آنها توانستند مجموعه ای از ویژگیهای شغلی را برشمارند که می تواند کارها را بر آن اساس مورد ارزیابی قرار داد
- سوم اینکه آنها به نیازهای فردی توجه کردند تا ببینند اختلافات فردی چگونه باعث می شود که آنان در برابر شغلهای متفاوت واکنشهای گوناگون از خود نشان دهند.

### **الگوی ویژگیهای شغلی:**

ریچارد هک من و گرگ الدهام توانستند الگوی ویژگیهای شغلی را مبتنی بر پیش نیازهای شغلی ارائه نمایند.

با توجه به الگوی ویژگیهای شغلی هر نوع کار یا شغل را می توان بر حسب ۵ بعد اصلی کار به شرح زیر بیان کرد:

۱- گوناگونی در مهارت

۲- هویت کار

۳- اهمیت کار

۴- آزادی عمل

۵- بازخور نمودن نتیجه

توجه کنید که با ترکیب سه بعد نخستین ( گوناگونی در مهارت ، هویت کار و اهمیت کار ) در هم کار معنی داری بوجود آورد. یعنی اگر این سه ویژگی در یک نوع کار وجود داشته باشند، می توان پیش بینی کرد که کارگر یا کارمند کار مزبور را مهم و ارزشمند و مفید بداند.

### **الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی:**

واکنش افراد در برابر شغل یا کار به نوع پنداشت یا برداشت آنان از کار بستگی دارد ( و نه به جنبه های عینی شغل کار ). این موضوع پایه و اساس سومین تئوری ویژگیهای کار را تشکیل می دهد. این تئوری را الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی می نامند. در الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی چنین استدلال می شود که کارکنان و اعضای سازمان نگرشها و رفتارهایی را می پذیرند که بتواند نسبت به آثار اجتماعی واکنش مناسب نشان دهد.

### **طرح ریزی مجدد شغل:**

اگر مدیر بخواهد شغل کارکنان را تغییر دهد یا مجدداً طرح ریزی کند چه راههایی در پیش رو دارد؟ با توجه به بحثی که ارائه می شود ، چنین مدیری می تواند به سه طریق عمل کند . آنها عبارت اند از :

- گردش کار
- توسعه شغلی
- غنی سازی شغل

**گردش کار** . اگر کارهای تکراری موجب کسالت کارکنان شود می توان با استفاده از پدیده ای به نام گردش کار ، محل کار یا شغل او را تغییر داد.

مزیت عمده برنامه گردش کار در این است که می توان با تنوع بخشیدن فعالیت کارگر یا کارمند ، از میزان خستگی وی کاست.

**توسعه شغل** . حدود سی سال پیش موضوع بسط و گسترش وظایف به صورت افقی ، یا آنچه را که ما - امروزه - توسعه شغلی می نامیم شهرت بسزایی یافت. افزایش تعداد و گوناگونی کارها یا وظایفی که یک نفر انجام می داد ، باعث شد که کارها و وظایف کارکنان تنوع بیشتری پیدا کند که می تواند همراه با آموزش و یادگیری تخصصی موجب افزایش کارایی گردد.

**غنی سازی شغل** . غنی سازی شغل به موردی اطلاق می شود که کارها یا وظایف افراد در سازمان از نظر عمودی بسط و گسترش یابد. غنی سازی شغل باعث می شود که فرد در فرایند برنامه ریزی ، اجرا و ارزیابی کارهایش نقش بیشتری ایفا کند.

این پرسش مطرح است که چگونه مدیریت سازمان کار یا وظیفه افراد را غنی می سازد؟ به روشهای زیر:

- ۱- ترکیب کارها : ترکیب کارهای جزئی و کلی
- ۲- ایجاد واحدهای کار طبیعی : مشخص نمودن کارها و یا وظایف یک شخص
- ۳- ایجاد رابطه با مشتری: ایجاد رابطه میان کارمند و مشتری
- ۴- بسط یا گسترش در سطح عمودی: واگذاری مسئولیت ها و خود مختاری و استقلال به کارمندان
- ۵- ایجاد کانال برای بازخور نمودن نتایج : ارایه نتایج عملکرد سازمان به کارکنان



## فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

شیوه ارزیابی و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر می گذارد. شیوه مطالعه و نوع رفتار در کلاس در گروه شاخصی است که استاد بدان وسیله افراد را ارزیابی می کند (نمره بالا می دهد).

### هدف از ارزیابی عملکرد:

- ۱- تصمیم گیری درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه خدمت
- ۲- کشف نارسائی های مهارتی و تعیین برنامه های آموزشی
- ۳- تعیین شایستگی ها و مهارت های کارکنان اهداف ارزیابی عملکرد در سازمانها
- ۴- مشخص نمودن برنامه های آموزشی و کارگاهها
- ۵- شناسایی کارکنان جدیدالاستخدام دارای عملکرد ضعیف
- ۶- تعیین مبنای افزایش حقوق
- ۷- اعلام بازخور به کارکنان در مورد عملکردشان

### ارزیابی عملکرد و انگیزش:

در صورتی ارزیابی عملکرد ایجاد انگیزش می نماید که رابطه بین عملکرد - تلاش و عملکرد - پاداش برای فرد قابل مشاهده باشد بدین منظور فرد باید ۱- انتظارات از خود را بداند ۲- بداند چگونه عملکردش مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد ۳- اطمینان حاصل کند که اگر آنچه در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد.

### چه چیز را ارزیابی می کنند؟

شاخص یا شاخص هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کند روی آنچه آنها انجام می دهند اثر بسیار شدیدی دارد مثلاً " در یک سازمان کاریابی چنانچه معیار ارزیابی تعداد مصاحبه باشد تاکید مصاحبه کنندگان بر تعداد مصاحبه است به جای تعداد استخدام هایی که بر آن اساس صورت می گیرد. اگر افسران نیروی انتظامی بر اساس کیلو متر شمار وسیله نقلیه مورد ارزیابی قرارگیرند باعث میشود آنها بسرعت در آزاد راهها رفت و آمد کنند. بدیهی است داشتن چنین سرعتی با کار خوب نیروی انتظامی هیچ تناسبی ندارد.

### سه دسته شاخص های ارزیابی

- نتایج کار فردی: یک مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزایش فروش بر حسب دلار یا تعداد مشتریان و یک مدیر بر پایه میزان تولید، ضایعات، بهای تمام شده یک محصول.
- رفتارها: در مواقعی که نتایج قابل بررسی نباشد. یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن هایی که به مشتریان می زند، قابل ارزیابی هستند.

- ویژگی ها: گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد ولی از همه ضعیف تر است چون نسبت به نتایج و رفتارها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.

### چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟

- ۱- **رئیس/سرپرست مستقیم**: طبق سنت اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان هم می شود زیرا همواره مدیر مسئول عملکرد زیردستان بوده است. ۹۵ درصد عملکردها بوسیله مدیران سطوح پائین سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ۲- **همکاران**: یکی از منابع قابل اعتبار در ارزیابی هستند زیرا از نزدیک شاهد کار همدیگر می باشند و روابط متقابل روزانه دیدگاهی جامع و فراگیر بوجود می آورد.
- ۳- **خود ارزیابی**: این روش محملی بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک شخصی برای مشارکت در بحث ها می شود ولی ممکن است فرد در مورد عملکرد خود گزافه گویی کند.
- ۴- **زیردست**: این روش می تواند اطلاعات دقیق و مفصل از رفتار مدیر ارائه کند لیکن ترس کارمند یا کارگر از انتقام مدیر به لحاظ نمره پائینی که به او داده است می تواند نتیجه را دستخوش تغییر کند.
- ۵- **روش فراگیر (۳۶۰ درجه ای)**: در این روش تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می گیرد تعداد ارزیاب ها معمولاً بین ۵ تا ۱۰ نفر هستند. این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده است.

### شیوه های ارزیابی عملکرد:

- ۱- **نوشتن شرح حال**: ساده ترین روش است نقاط قوت و ضعف را می نویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.
- ۲- **رویدادهای سرنوشت**: آندسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می شوند.
- ۳- **مقیاس فزاینده سنجش**: از قدیمی ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه می شود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام می شود.
- ۴- **مقیاس سنجش طیف رفتاری**: در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاینده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد. به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده می شود. بعبارت دیگر جنبه های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ۵- **مقایسه افراد با یکدیگر**: عملکرد افراد باهم مقایسه می شود. متداولترین روشهای مقایسه ای عبارتند از:
  - الف- تعیین اولویت گروهی: به گروههای مختلف یا مثلاً " ۵ درصد ۵ درصد تقسیم می کنند.
  - ب- تعیین اولویت فردی: به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست می شوند.
  - ج- مقایسه دو تایی: دو به دو مقایسه می شوند.

## مسائل بالقوه ارزیابی عملکرد :

گرچه سازمانها همواره می کوشند تا بدون هیچ نوع تبعیض، تعصب یا پیش داوری عملکرد کارکنان و اعضای خود را ارزیابی می کنند ولی در این فرآیند مسائل و مشکلات بالقوه ای دامنگیرشان می شود .

عمده ترین عواملی که موجب مخدوش شدن فرآیند ارزیابی عملکرد می شود عبارتند از:

۱- **شاخص منحصر به فرد :** کار هر کارمند تعدادی وظیفه معین است . مثلاً "وظیفه مهماندار هواپیما - خوش آمدگویی - راهنمایی مسافران به صندلی و محل - دادن غذا و نوشیدنی و راهنمایی های امنیتی است . اگر ارزیابی کارش بر اساس مدت زمان دادن غذا و نوشیدنی به صد مسافر انجام شود نوعی ارزیابی محدود از عملکرد انجام شده و موجب کم توجهی به سایر وظایف می گردد

۲- **اشتباهات مربوط به سخت گیری یا آسان گیری:** معمولاً ارزیاب از سیستم ارزشی خود به عنوان استاندارد استفاده می کند با توجه به عملکرد حقیقی یا واقعی فرد برخی به آن نمره بالا (سهل گیری = خطای مثبت) و برخی نمره پایین (سخت گیری = خطای منفی) می دهند . تعداد ارزیابان و تفاوت نگرش آنها موجب ایجاد مشکل می شود.

۳- **خطای هاله ای :** عبارتست از اینکه ارزیاب تحت تاثیر یکی از ویژگی های خاص کارمند یا کارگر قرار گیرد. مثلاً "تاخیر کارمند سبب می شود تا سایر جنبه های مثبت کاری او نادیده گرفته شود و یا انضباط کارمند جنبه های منفی کارش را بپوشاند .

۴- **خطای شبیه سازی :** ارزیاب از دیدگاه خود کارهای دیگران را بررسی می کند به کسانیکه ویژگی های خود ش را دارند نمره بالا می دهند یا به افراد جناح و گروه خود نمره بالا می دهد .

۵- **شاخص محدود :** بعضی از ارزیابان از کل مقیاس استفاده می کنند و برخی از تعداد محدودی . گروه دوم تفاوت ها را نادیده می انگارند و جامعه را یکدست و همگن فرض می کنند . نظر گروه دوم از قطعیت کمتری برخوردار است .

۶- **شاخص غیر عملکردی :** ارزیابی عملکرد بر پایه نوعی پیش داوری و قضاوت ذهنی است . گرچه غیر منطقی است ولی واقعیت این است که غالباً "تصمیمات رسمی پیش از جمع آوری اطلاعات عینی براساس داوریهای ذهنی صورت می گیرد. مثلاً" ارزیابی بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت به جای عملکرد .

## راههای جلوگیری از خطاهای ارزیابی

۱- **استفاده از شاخص های مختلف :** اقدامات مهم و یا به اصطلاح سرنوشت سازی را که موجب عملکرد بسیار عالی یا بسیار ضعیف می شود باید مورد ارزیابی قرارگیرد

۲- **بی توجهی به ویژگی ها :** از دیدگاه شهودی ویژگی هایی چون وفاداری - خلاقیت - جرات و قابل اعتماد بودن بسیار پسندیده و مطلوب است ولی قطعاً "کسانیکه در این ویژگی ها نمره بالا دارند عملکرد بهتری

نخواهند داشت. نکته دیگر اینکه خود این ویژگی ها نیز از دیدگاه افراد مختلف متفاوت است بعبارت دیگر مصادیق این ویژگی ها به قضاوت فردی بستگی دارد.

۳- **چندین نفر ارزیابی کنند:** با افزایش ارزیابان احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق افزایش می یابد. در این روش بالاترین و پائین ترین نمرات حذف و میانگین بقیه نمره ها تعیین کننده است.

۴- **گزینش داور:** داورها در زمینه هایی که تخصص دارند ارزیابی می کنند. توصیه می شود داور از نظر سطح سازمانی با ارزیابی شونده نزدیک باشد (سرپرست مستقیم یا همکاران).

۵- **آموزش دادن به داوران:** از طریق آموزش می توان داورهای شایسته ای تربیت کرد لیکن چون اثر آموزش بتدریج از بین می رود لازمست به صورت مرتب تکرار شود.

### **باز خور نمودن نتیجه عملکرد:**

کارکنان و اعضای سازمان می خواهند درباره عملکرد خود اطلاعاتی داشته باشند. معمولاً در پایان سال نتیجه عملکرد سازمان ارائه می گردد، لیکن بهتر است در فواصل کوتاه تر نتیجه عملکرد به کارکنان داده شود، تا از انباشته شدن همه مسائل جلوگیری گردد.

ارزیابی عملکرد یکی از حساس ترین مسئولیت های مدیریت است.

### **ارزیابی عملکرد تیم**

برای ارزیابی عملکرد تیم ۴ روش ارائه شده است:

- ✓ هدفهای سازمان را با نتیجه های عملکرد تیم گره بزنید.
- ✓ ارزیابی محصول نهایی توسط مشتری / زمان تحویل محصول یا کیفیت محصول.
- ✓ نقشی که فرد در عملکرد کلی تیم دارد. شخص و مورد ارزیابی قرار گیرد.
- ✓ تیم شاخص ها و معیارها را ارائه کند و هریک از اعضا بدانند چه نقشی در تیم باید ایفا کنند

### **ارزیابی عملکرد در سطح جهانی:**

ارزیابی عملکرد در سطح جهانی تابع ابعاد فرهنگی (چارچوب هاف استند) است. رابطه فرد با محیط، توجه به زمان و توجه به مسئولیت در چگونگی ارزیابی عملکرد موثر است. سازمانهای آمریکائی و کانادایی فرد را مسئول کارهایش می دانند زیرا در این کشورها باور براین است که فرد حاکم بر عوامل محیطی است ولی در کشورهای خاورمیانه عملکرد و ارزیابی چندان جدی گرفته نمی شود زیرا مدیران سازمانها براین باورند که فرد تابع عوامل محیطی است برخی از کشورها به فعالیت های گروهی توجه می کنند ولی در آمریکای شمالی به عملکرد فردی توجه می شود.

### **سیستم پاداش**

مردم کارهایی را انجام می دهند تا نیازهای خود را تامین نمایند. فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه می کند پاداش عامل مهمی است که بر رفتار کارکنان اثر می گذارد

**۱- عملکرد :** عملکرد یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها، عملکرد می تواند مبنایی برای دادن پاداش باشد. اگر بین عملکرد و پاداش رابطه ای دقیق برقرار شود انگیزش افزایش می یابد. عملکرد یکی از شاخص هایی است که سازمان پرداخت پاداش را بر آن قرار داده است .

**۲- میزان تلاش :** در بسیاری از سازمان ها میزان پاداش بر اساس مقدار کار یا تلاش پرداخت می شود. اگر اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار گیرند، در آن صورت میزان کار یا تلاش تعیین کننده عملکرد واقعی خواهد بود و تلاش کسانی که موفقیت آمیز نبوده است نیز مشمول دریافت پاداش می گردد.

**۳- سابقه کار:** در مقایسه با شاخص های دیگر سابقه کار از اهمیت ارزش بیشتری برخوردار است و در بسیاری از موارد میزان پاداش و حقوق فرد را بر این اساس تعیین می کنند زیرا در مورد کیفیت کار ممکن است اختلاف نظر وجود داشته باشد ولی در مورد سابقه کار چنین نیست

**۴- مهارت کارکنان :** یکی دیگر از روشهایی که سازمان ها براساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است، صرف نظر از اینکه از این مهارت ها استفاده می شود یا خیر. فرد یا افرادی که دارای مهارت ها خاصی هستند پاداش بیشتری دریافت می کنند.

**۵- سختی کار:** پیچیدگی کار می تواند به عنوان یک شاخص برای تعیین پاداش به حساب آید.

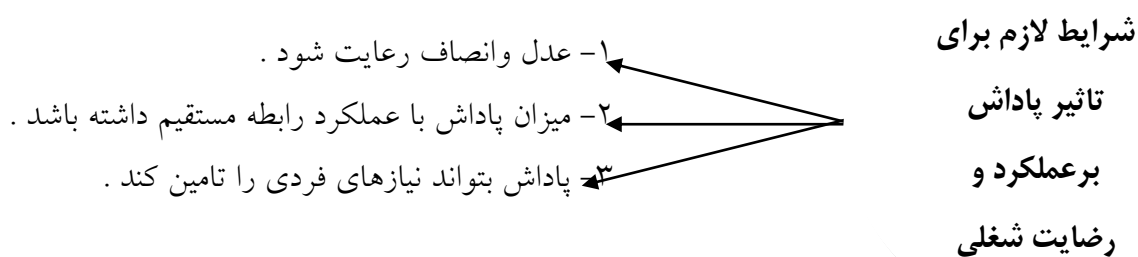
### انواع پاداش

پاداش هایی که سازمان ها پرداخت می کنند بسیار پیچیده و متنوع است بطور کلی پاداش ها بر دو دسته اند:

- **پاداش های درونی (باطنی) :** آنهایی هستند که فرد به خودش می هد. این نوع پاداش ها تا حد زیادی نتیجه رضایتی است که فرد از کار و شغل خود بدست می آورد .
- **پاداش های ظاهری :** پاداش های مستقیم و غیر مستقیمی است که سازمان در قبال خدمات به کارکنان می دهد .

پاداش های باطنی (درونی)	پاداش های ظاهری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشارکت در تصمیم گیری</li> <li>• پذیرفتن مسئولیت بیشتر</li> <li>• یافتن فرصت برای رشد شخصی</li> <li>• آزادی عمل بیشتر در کار</li> <li>• داشتن کار جالب تر</li> <li>• داشتن کارهای گوناگون و متنوع</li> </ul>	<p>پاداش مستقیم :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• پایه حقوق یا دستمزد</li> <li>• حقوق اضافه کاری یا بیکاری</li> <li>• جایزه از بابت عملکرد خوب</li> <li>• سهم شدن در سود</li> <li>• گرفتن حق تقدم در خرید سهام</li> </ul> <p>پاداش غیرمستقیم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه های حمایتی</li> <li>• دریافت حقوق بابت زمانی که کار نکرده اند</li> <li>• استفاده از امکانات سازمان (به نفع شخص)</li> </ul> <p>پاداش های غیر مالی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتاق مفروش</li> <li>• پارکینگ اختصاصی</li> <li>• عنوان جذاب</li> <li>• محدود نبودن زمان صرف نهار</li> <li>• منشی خصوصی</li> </ul>

اگر تلاش با پاداش رابطه مستقیم داشته باشد، می تواند ایجاد انگیزه نماید .



وجود چنین شرایطی می تواند موجب کاهش نارضایتی و افزایش تعهد اعضای سازمان شود و بالعکس.

## فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی

### تعریف :

مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود .

هفت ویژگی اصلی که در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند :

(یعنی برای شناخت یک فرهنگ سازمانی باید این هفت مورد را در آن سازمان مورد بررسی قرار دهیم تا با فرهنگ آن سازمان آشنا شویم )

۱. **خلاقیت و خطرپذیری** : میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند.
۲. **توجه به جزئیات**: میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور پردازند.
۳. **توجه به نتیجه**: میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
۴. **توجه به افراد**: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.
۵. **تشکیل تیم**: میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
۶. **تحول**: میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده اندیش و احتمالا بی تفاوت).
۷. **ثبات یا پایداری**: میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکید و توجه می کند .

### فرهنگ یک واژه توصیفی است

فرهنگ سازمانی به شیوه ای اطلاق می شود که اعضای سازمان درباره ویژگی های آن می اندیشند (و نه این که آیا آنها دوست دارند یا دوست ندارند)، یعنی یک واژه توصیفی است. این موضوع اهمیت زیادی دارد ، زیرا با " رضایت شغلی " متفاوت است.

هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می شود تا واکنش فرد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود و به نوع احساساتی مربوط می شود که افراد نسبت به انتظارات سازمان، شیوه های پرداخت پاداش، روش های دست یازیدن به پدیده تعارض و از این قبیل چیزها دارند.

عبارت فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است، در حالی که در مورد رضایت شغلی مسأله ارزیابی مطرح است.

## آیا سازمان‌ها فرهنگ‌های همانندی دارند؟

آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های عمومی است، بدان معنی است که سازمان دارای فرهنگ‌های فرعی می‌باشد. بیشتر سازمان‌های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ‌های فرعی (یا زیرمجموعه فرهنگی) هستند.

فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن‌ها مشترک یا سهیم هستند. فرهنگ‌های فرعی (یا زیرمجموعه‌های فرهنگی) در سازمان‌های بزرگ به وجود می‌آیند و بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آن‌ها رو به رو می‌شوند. می‌توان این زیرمجموعه‌های فرهنگی را بر حسب دوایر و مناطق جغرافیایی تعریف کرد.

## تفاوت فرهنگ‌های قوی با ضعیف

فرهنگ‌های قوی بر رفتار افراد اثراتی شدیدتر دارند و موجب می‌شوند، جابجایی کارکنان به شدت کاهش یابد. ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت با آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی تری خواهد بود.

چند نمونه از سازمان‌هایی که دارای فرهنگ‌های بسیار قوی هستند :

### سازمان‌های مذهبی

### مکتب‌های اندیشه

### شرکت‌های ژاپنی

فرهنگ قوی موجب می‌شود اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. یک چنین اتفاق نظر کاملی باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. این پدیده‌ها به نوبه خود، موجب می‌شوند تا افراد میل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند.

◀ یک فرهنگ قوی می‌تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد.

قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان بتواند نظم برقرار کند، به رفتارها تداوم رویه بدهد و امور را پیش بینی نماید. مقصود ما این است که فرهنگ قوی می‌تواند بدون این که اسناد مکتوب نیاز داشته باشد، به این هدف‌ها برسد.

## فرهنگ چه می‌کند؟

فرهنگ قوی با کاهش جابجایی کارکنان رابطه مستقیم دارد.



## نقش فرهنگ

۱. فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می نماید.
  ۲. نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.
  ۳. فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که (آن چیز) بسی بیش از منافع شخصی فرد است.
  ۴. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می گردد.
  ۵. فرهنگ از نظر اجتماعی نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.
  ۶. سرانجام، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.
- "شایستگی" یا تناسب فرد در سازمان (یعنی این که نگرش ها و رفتار فرد باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد) به عنوان عاملی به حساب می آید که برآن اساس فرد می تواند به سازمان بپیوندد، به عنوان عضوی از سازمان درآید، عملکرد وی مورد ارزیابی قرار گیرد یا ارتقای مقام یابد.

## فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی

- اگر ارزش های مشترک اعضای سازمان با ارزش هایی که موجب افزایش اثر بخشی سازمان می شوند مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می آید که سازمان در محیطی پویا قرار گرفته باشد.
- هنگامی که سازمان در محیط ثابت و پایدار قرار گیرد، تداوم رویه در رفتار به صورت یک قلم دارایی در ترازنامه سازمان نمایان می گردد.

## ایجاد و حفظ فرهنگ

### شیوه پیدایش یک فرهنگ

- منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می کنند.
- معمولاً هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تاسیس می شود و مؤسسان یا بنیانگذاران آن می توانند دیدگاه یا نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند.
- فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین (۱) تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران، و (۲) آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می آموزند و نیز آنچه بعداً خواهند آموخت، برقرار می گردد.

## زنده نگه داشتن یک فرهنگ

برای حفظ و نگهداری یک فرهنگ سه عامل نقش اساسی ایفا می کنند:

### ۱- شیوه گزینش

### ۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان

### ۳- شیوه هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می دهند

**گزینش:** هدف مشخص و بسیار روشن فرایند گزینش این است تا افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی های لازم را داشته باشند. در فرایند گزینش به داوطلبان اطلاعاتی درباره سازمان داده می شود.

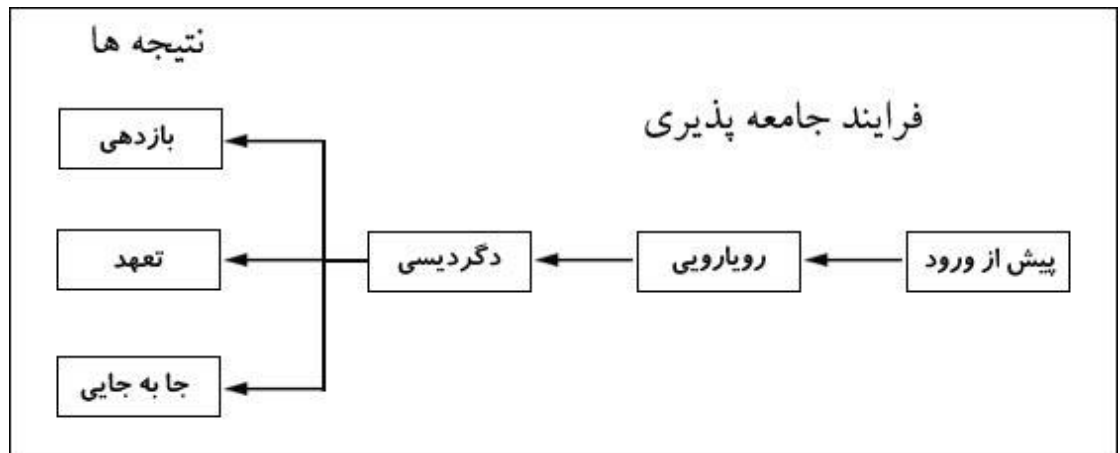
در فرایند گزینش با حذف کسانی که به ارزش های اصولی سازمان اهمیت ندهند یا آنها را مورد حمله قرار دهند، سعی می شود تا فرهنگ سازمانی حفظ گردد.

**مدیریت عالی سازمان:** اقدامات مدیریت عالی سازمان بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی می گذارد. مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کند که دست به دست می شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد؛ مبنی بر اینکه آیا سازمان مزبور خطرپذیر است، مدیران چه مقدار آزادی عمل دارند، آنان باید چه مقدار استقلال به زیر دستان خود بدهند، نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد، چه اقداماتی موجب ارتقای مقام و افزایش حقوق می شود و از این قبیل چیزها.

**جامعه پذیری:** مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند و اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شوند که در سازمان رایج است. از این رو سازمان باید بکوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد. " این کار یعنی خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان نامیده اند "

### فرایند جامعه پذیری را به سه مرحله تقسیم کرده اند :

۱. پیش از ورود
۲. رویارویی
۳. دگردیسی (تحول جامع)



**مرحله پیش از ورود:** این مرحله مربوط به آموزش ها و یادگیری هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می گیرد. همچنین به داوطلب تفهیم می شود که طرفین چه انتظاراتی از یکدیگر دارند و این که خواست دست اندازکاران گزینش چیست.

**مرحله رویارویی:** در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می شود و احتمالاً در می یابد که باید در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

**مرحله دگردیسی (تحول جامع):** در این مرحله تغییرات نسبتاً دائمی رخ می دهد. این فرد تازه استخدام شده مهارت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کارها و ایفای نقش های جدید را می آموزد، در آن ها تبصر پیدا می کند، به ارزش ها، هنجارها و معیارهای گروهی ارجح می نهد و در این رابطه با آن ها همسان و همنوا می گردد. « اگر مرحله تحول جامع (دگردیسی) به صورت موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان بازدهی و تعهد فرد به سازمان اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می دهد ».

این سه مرحله بر بازدهی، تولید و تعهد فرد در تأمین هدف های سازمان و سرانجام در تصمیم نهایی وی مبنی بر ماندن در سازمان اثرات شدیدی می گذارد.

### شیوه های آشنا شدن با فرهنگ سازمانی

**رسمی یا غیر رسمی؟** امکان دارد افراد تازه استخدام شده را مستقیماً در مشاغل خود بگمارند، بدون این که هیچ کوششی در راه تفکیک نمودن آنان از کسانی که سابقه خدمت چند ساله در آن کار داشته اند به عمل آید. و برعکس، گاهی امکان دارد که فرایند آشنا ساختن فرد یا به اصطلاح جلسه معارفه به صورت رسمی انجام شود.

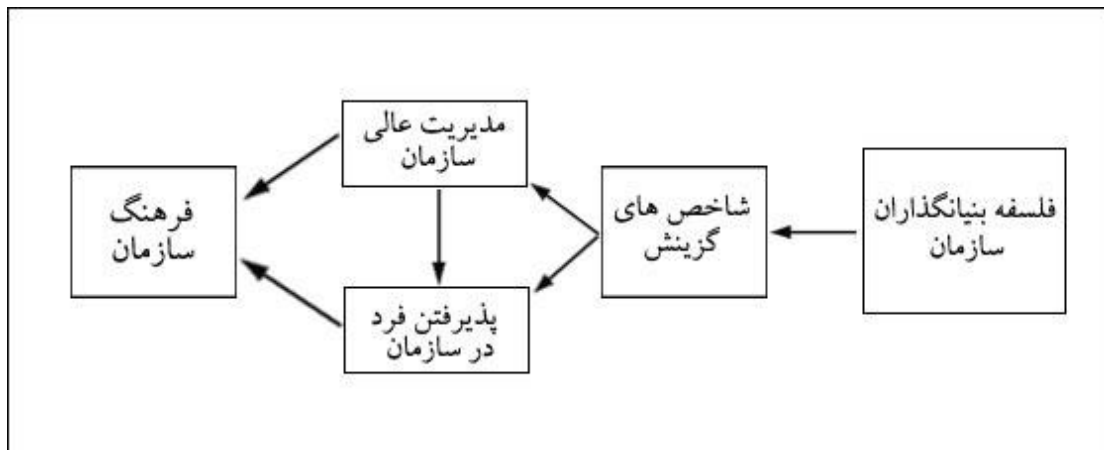
**فردی یا دسته جمعی؟** راه دیگری که مدیریت می تواند افراد تازه استخدام را با فرهنگ سازمان آشنا سازد، این است که برنامه مزبور را به صورت انفرادی یا به صورت گروهی به اجرا درآورد.

**دوره زمانی ثابت یا متغیر؟** نوع دیگری که فرد را با فرهنگ سازمان آشنا می کنند این است که به فرد یک سری مراحل استاندارد و مشخص را طی می کند تا با فرهنگ سازمان آشنا شود. و یا برعکس بر اساس یک سری فعالیت های متغیر و در زمان های غیر ثابت این فرایند انجام می شود. بیشتر مدیران و متخصصان این گونه جذب سازمان ها می شوند و به عضویت آن ها در می آیند.

**با راهنما یا بدون راهنما؟** اگر یک عضو سازمان که با نوع کار فرد تازه وارد آشنایی دارد او را هدایت و راهنمایی کند، فرد تازه استخدام شده با راهنمایی کسی که به عنوان مربی و الگو عمل می کند، به عضویت سازمان در خواهد آمد. ولی اگر در آن سازمان کسی وجود نداشته باشد که وی را هدایت و راهنمایی کند، او باید بدون مربی و الگو در آنجا پذیرفته شود.

**تأیید یا تکذیب؟** آیا مدیریت سازمان در پی این است که هویت یک تازه وارد را تأیید کند یا هویت وی را از او بگیرد؟ بیشتر سازمان ها در پی این هستند که نخست افراد تازه وارد را خرد کنند، هویت آن ها را از آنان بگیرند و سپس آن ها را به گونه ای که باب طبعشان است، بسازند.

### خلاصه: شیوه شکل گیری فرهنگ ها



منشأ فرهنگ سازمانی نمی تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذار آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص هایی که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می گیرند، اثرات شدید می گذارد. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می شود تا جو کلی (از نوع رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. این که تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مسأله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تا چا اندازه بتواند ارزش هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد.

## شیوه فراگیری فرهنگ

یک فرهنگ به شکل های گوناگون به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می شود که مهمترین آن ها عبارت اند از:

- داستان
- آداب و رسوم
- امتیازات ویژه
- زبان رمز

## داستان

داستان های نقل شده از گذشته سازمان برای کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و خو گرفتن با سازمان است. داستان ها می توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

## آداب و رسوم

آداب و رسوم یعنی کارهایی که مرتب تکرار می شوند، ارزش های اصولی سازمان را تقویت و تأیید و مهم ترین هدف ها را مشخص می کنند و سرانجام این که معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال: برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان.

## امتیازات ویژه

امتیازات ویژه می توانند معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند و همچنین این امتیازات می توانند چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتاری است (یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فرد گراست). به عنوان مثال: در اختیار قرار گذاشتن هواپیماهای اختصاصی یا اتومبیل های بسیار مجلل با رانند برای مدیران عامل ارشد سازمان.

## زبان رمز

در بسیاری از شرکت ها و واحدهای سازمانی، زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور می توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تأیید بزنند. در بیشتر موارد زبان رمز یا کاربرد اصطلاحات خاص موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می شود.

## آیا فرهنگ سازمانی می تواند فرهنگ ملی را تحت الشعاع قرار دهد؟

فرهنگ ملی (در مقایسه با فرهنگ سازمانی) اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی نمی تواند اثرات زیادی بر رفتار افراد به هنگام کار داشته باشد ولی فرهنگ ملی از این بابت اثرات بیشتری دارد.

## فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی

یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان های با آن روبرو هستند: جمعه پذیری یا توجیه کارکنان تازه استخدام که دارای نژادها، گروه های قومی یا جنسیت های مختلف هستند و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان می باشد، و این مشکل مسأله ای را به وجود می آورد که ما آن را معمای گوناگونی کارکنان می نامیم.

مشکل یا معمایی که مدیریت از این نظر با آن رو به روست این است که باید بین هدف های متضاد نوعی توازن و تعادل برقرار کند. از سوی دیگر تأکید بر استخدام افراد از قومیت ها، نژادها و توانایی های گوناگون باعث می شود که سازمان نتواند به صورت یک قدرت واحد درآید، چون در آن صورت هر عضوی به اصطلاح ساز خود را می زند.

### نکات کاربردی برای مدیران

تحت شرایط زیر امکان دارد فرهنگ سازمانی تغییر کند :

۱. **بحران شدید:** وجود چنین ضربه ای می تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه های آن وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است که شرکت رقیب به آن دست یافته است.
  ۲. **جابجای رهبر:** هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند می تواند مجموعه ای از ارزش های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می آید.
  ۳. **سازمان تازه تأسیس و کوچک:** اگر سازمان تازه تأسیس و کوچک باشد دارای فرهنگ پابرجا نخواهد بود. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد مدیریت می تواند به صورتی راحت تر ارزش های جدید ارائه کند.
  ۴. **فرهنگ ضعیف:** اگر فرهنگ فراگیر باشد همه اعضا در مورد ارزش های آن توافق نظر داشته باشند ایجاد تغییر با مشکلات زیادی رو به رو می شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت تر تغییر می کند.
- لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط وجود داشته باشد، بازهم نمی توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره های زمانی بلند مدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت، و به ندرت امکان دارد مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.

## فصل ۱۷- تغییر و بهبود سازمانی

عوامل محیطی باعث می شوند که مدیران، برنامه هایی را در جهت ایجاد تغییرات جامع یا فراگیر در سازمان به اجرا در آورند.

عواملی که موجب ایجاد تغییر سازمانی می شوند عبارتند از:

۱- ماهیت نیروی کار

۲- تکنولوژی

۳- ضربه های اقتصادی

۴- رقابت

۵- روند اجتماعی

۶- سیاستهای جهانی

تغییراتی که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده باشد و نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب می آید، تغییرات برنامه ریزی شده می باشند. این تغییرات توانایی سازمان را با لا می برند و در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند. تغییرات برنامه ریزی شده در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروههای مشغول در سازمان رخ می دهد. عوامل تغییر می تواند مدیر، کارگر، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشد که به عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می کند.

### دو دیدگاه:

دیدگاه اول: سازمان مانند یک کشتی بزرگ است که بر روی آبهای آرام دریای مدیترانه به سوی بندری مشخص به پیش می رود و رویارویی با پدیده تغییر بصورت نوعی واکنش است که با برهم خوردن وضع موجود سازمان باید از خود دهد و تنها موردی است و گاه گاهی رخ می دهد.

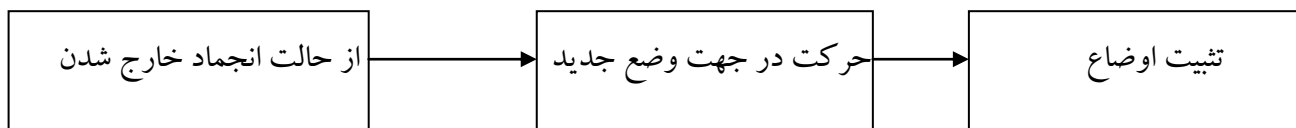
دیدگاه دوم: سازمان بیشتر به یک قایق بزرگ شباهت دارد تا یک کشتی. این قایق به جای اینکه در آبهای آرام شناور باشد باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب همواره طوفانی است. تغییر یک امر طبیعی است و مدیریت باید به صورت دائم با این پدیده دست و پنجه نرم کند.

**آبهای آرام:** کرت لوین برای دست یازیدن به یک پدیده تغییر، یک فرایند سه مرحله ای ارائه کرد. (خروج از انجماد)

- ۱- نیروهای محرک که رفتار را از مسیر و وضع عادی خارج کنند و این نیروها افزایش یابند
- ۲- نیروهای بازدارنده که موجب کندی حرکت می شوند و تعادل موجود را بر هم می زنند.
- ۳- این دو روش را می توان در هم ادغام کرد.

هدف از انجماد مجدد ، تثبیت وضع جدید است تا بتوان نیروهای محرک یا بازدارنده را در حالت تعادلی قرار داد . این دیدگاه مناسب حالتی است که محیط نسبتاً آرام باشد

### الگوی تغییر سه مرحله ای لوین



### آبهای کف آلود :

آبهای کف آلود یا رودخانه ناآرام درباره محیط نا مطمئن و پویا می باشد . و با وضعی شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتی خارج می شود و به دنیایی پا می گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقاید جدید است . تعداد زیادی از مدیران این واقعیت را پذیرفته اند که ثبات و پایداری وجود ندارد و نمی توان چیزی را پیش بینی کرد و وضع موجود در هر لحظه به هم می خورد و مجدداً اوضاع آرام می شود . بسیاری از مدیران کنونی هیچ گاه از آبهای کف آلود و طوفانی خارج نمی شوند آنها همیشه با پدیده تغییر رو در رو هستند و بر امواج متلاطم پیش می روند .

### ادغام دو دیدگاه در یکدیگر :

آیا همه مدیران در دنیایی زندگی می کنند که پیوسته دستخوش تغییرات و تحولات شدید است ؟؟؟ خیر ، ولی برخی از آنها با شرایطی روبه رو هستند که پیوسته و به سرعت تغییر می کند . در زمان کنونی تعداد بسیار اندکی از سازمانها می توانند پدیده تغییر را به عنوان حالتی در نظر آورند که در دنیایی آرام و به صورت موقتی است . حتی اگر چنین سازمانهایی وجود داشته باشد باید با پذیرفتن خطرهای سنگین بدین گونه عمل کنند سرعت تغییرات بسیار سریع است و سازمانها یا مدیران نمی توانند وضعی آرام به تصویر در آورند .

### مقاومت در برابر پدیده تغییر :

سازمانها و اعضای آنها ( از نظر رفتاری ) در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند . از یک دیدگاه این کار مثبت است زیرا موجب به وجود آمدن ثبات و پایداری در سازمان می شود . و می توان رفتارهای آینده را پیش بینی کرد . اگر هیچ نوع ایستادگی یا مقاومت در برابر پدیده تغییر وجود نداشت رفتار سازمانی بصورت رخدادهای تشنج زا در می آمد که در مواردی جنبه انفجار به خود می گرفت . مقاومت در برابر تغییر می تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل شود . بدترین نوع مقاومت آن است که بصورت غیر مستقیم باشد یا اینکه اعضای سازمان بکوشند آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند .



## **منشا مقاومت در برابر تغییر ؟ ۲ دلیل**

**مقاومت های فردی** : پنج دلیل برای مقاومت فردی وجود دارند که عبارتند از : عادت ، امنیت ، عوامل اقتصادی ، وحشت از پدیده مجهول ، چشم خود را در برابر واقعیتها بستن

**مقاومت سازمانی** : سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند . شش منبع اصلی مقاومت سازمانی عبارتند از : مکانیسم ساختاری ، تغییرات اندک ، هنجارهای گروه ، تهدید متخصصان ، تهدید کردن قدرت مدیران ، تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع

## **غلبه بر عوامل مقاوم :**

۶ روش برای از بین بردن منابع یا عوامل که در برابر تغییر مقاومت می کنند عبارتند از : ارتباطات ، مشارکت ، در نظر گرفتن تسهیلات ، معامله ، افراد را دستاویز خود قرار دادن ، استفاده از زور

## **پدیده تغییر و بهبود سازمانی :**

مقصود از بهبود سازمانی ، تغییرات برنامه ریزی شده است که بصورت منظم ( سیستماتیک ) به اجرا در می آید . بهبود سازمانی بر پایه ارزشهای مردم سالاری و مردمی گذارده شده است . تفاوت بهبود سازمانی با شیوه ایجاد تغییر به روش سنتی از این قرار است :

## **تاکید بر تشکیل تیم**

تاکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت  
تاکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی  
استفاده از متخصصان علوم رفتاری به عنوان عامل تغییر

## **انواع روشهای تغییر سازمانی :**

### **روشهای ساختاری :**

در روش ساختاری ( در فرایند بهبود سازمانی ) عامل تغییر می کوشد تا سازمان را به صورت ارگانیک ، پویا و انسانی در آورد . در آن دسته از برنامه هایی که سازمانها برای ایجاد تغییر به اجرا در می آورند می توان تغییرات عمده ساختاری یا تجدید سازمان را مشاهده کرد .

### **تجدید ساختار :**

بازسازی یا تجدید ساختار یک امر ضروری است . عامل تغییر طرفدار ساختارهایی است که از نظر افقی گسترده تر باشند چون این ساختارها به سه دلیل مفیدند . اول اینکه چنین ساختاری منافع اقتصادی دارد . دوم کاهش سطوح مدیریت از نظر

عمودی موجب بهبود ارتباطات می شود. سوم گسترش حیطه کنترل ( نظارت ) منجر به این خواهد شد که کارکنان از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند.

### **سیستم مبتنی بر پاداشهای جدید :**

**برنامه های مبتنی بر کار و تکنولوژی :** عامل تغییر می کوشد تا کارهای واقعی را که افراد باید انجام دهند تغییر دهد یا در شیوه انجام آن تغییراتی بدهد. برنامه هایی که چنین مواردی به اجرا در می آیند عبارتند از :  
طراحی شغل مجدد ، سیستم های فنی - اجتماعی ، بهبود کیفیت کار

### **انواع برنامه های بهبود کیفیت کاری :**

دادن پاداشهای معقول و مناسب - ایجاد محیط امن و سالم - ایجاد مشاغلی که تواناییها یا ظرفیت های انسانی را بالا ببرند - ایجاد امنیت و فرصت های کافی برای رشد شخص - بوجود آوردن یک محیط اجتماعی که عاری از تعصب باشد - حفظ حریم شخصی افراد - منافع نداشتن نقش فرد در محیط کار و نیازهای خانوادگی و آزارهای فردی - اقدامات و فعالیتهایی که در سازمان انجام می شود دارای مسئولیتهای اجتماعی باشد .

### **برنامه های مبتنی بر رفتارها و نگرش ها : شامل**

- آموزش حساسیت
- بازخور نمودن نتیجه تحقیق
- مشورت در فراگردها
- تشکیل تیم
- بهبود روابط متقابل گروهها

### **مسائل جدید در تغییر سازمانی :**

تنش یا فشار روانی : تغییر باعث شده است که بسیاری از کارکنان دچار تنش یا فشار روانی شوند . تنش یا فشار روانی یک وضع پویاست و به خودی خود چیز بدی نیست و می تواند دارای ارزشهای مثبت هم باشد .

### **نشانههای تنش ؟**

بیماریهای ناشی از خون - زخم معده تشنج - ناتوانی در تصمیم گیری - از دست دادن اشتها  
این نشانهها را می توان به سه گروه عمومی تقسیم کرد که عبارتند از :

### **- فیزیولوژیکی**

**- روانی**

**- رفتاری**

### **رویارویی با پدیده تنش :**

هر نوع تنشی ویرانگر نیست . هدف کاهش دادن تنش ویرانگر است . ابتدا با مساله گزینش فرد شروع می شود و مدیریت باید اطمینان پیدا کند که شخص مورد نظر دارای تواناییهای لازم برای کار مربوطه را دارد . راه دیگر برای کاهش طرح ریزی مجدد شغل است . راه دیگر اجرای برنامه هایی برای مدیریت زمان مانند برنامه های ورزشی و راه حل چهارم مراجعه کارمند به متخصص مشاوره می باشد .

### **تشویق به نو آوری :**

عواملی که موجب نو آوری می شوند عبارتند از : متغیرهای ساختاری - متغیرهای فرهنگی - متغیرهای انسانی  
**ساختاری :** از کارآمدترین منابع خلاقیت هستند . در این سازمانها سطوح عمودی زیادی وجود ندارد و کارها چندان رسمی و متمرکز نیست و انطاف پذیری زیادی دارند و مستعد نو آوری و خلاقیت هستند . سابقه چندین ساله مدیریت نیز باعث نو آوری می شود . نو آوری در جایی بوجود می آید که با افزایش منابع روبه رو باشد . ارتباطات بین واحدها نیز موجب نو آوری و خلاقیت در سازمان می شود .

**انسانی :** سازمانهای نو آور همواره افرادی را آموزش می دهند و مهارت آنان را به روز می کنند تا احساس امنیت شغلی کنند .

**فرهنگی :** سازمانهای نو آور دارای فرهنگهای مشابه اند . آنها آزمودن و تجربه آموزی را تقویت می کنند و به کارهای موفقیت آمیز و غیر موفق پاداش می دهند . اشتباهات خود را جشن می گیرند

