

❖ فصل اول : رفتار سازمانی چیست ؟

✓ 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 :

- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد .
- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد .
- 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 .

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

II. 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 .

III. 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 .

IV. 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 .

V. 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 جامع 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 جامع برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیتهای سازمان از روشهای آماری استفاده می کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می کند .
 - ۵- تفویض اختیار : در کنترل کیفیت جامع 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 های زیادی با هم دارند . گوناگونی نیروی کار بدین معنا است که سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس ، نژاد و قومیت تفاوت های زیادی دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می کنند با هنجارهای رایج کشور متفاوتند . علاوه بر وجود گروه های مختلف ، افراد معلول و مسن را نیز می توان به عنوان نیروی کار گوناگون نام برد .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ فصل دوم: واکنش در برابر تفاوت فرهنگها در جهان

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

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

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

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

✓ شرکت های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای: پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که

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

شرکت های چند ملیتی به شرکت هایی گفته می شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می نمایند. مدیران این شرکت ها با سیستم های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می آورد.

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

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

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

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

✓ رویارویی با مسائل بین المللی: سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی بوجود آورده است که آنها در

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

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

✓ ارزیابی تفاوت بین کشورها: حال جهت مشخص نمودن تفاوت بین فرهنگ های مختلف به بررسی دو تحقیق در این زمینه می پردازیم.

✓ تحقیق اول / تحقیق کلاک هان 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 چندان زیادی ندارد. برعکس، آمریکایی ها بر این باورند که می توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می گردند.

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

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

۴- توجه به فعالیت : در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه می شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و 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 کلاک هان و استرادبک ارائه می شود به مالکیت فضا مربوط می شود. در برخی از فرهنگ ها کارها در محیط باز و عمومی انجام می شود (مانند ژاپنی ها که مدیران و کارکنان در یک اتاق، بدون داشتن دیوار و یا میز جداگانه کار می کنند)، در برخی دیگر وضع به گونه ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند (مانند شرکت های آمریکایی که دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است)، و در برخی دیگر شیوه عمل به گونه ای است که در وسط این طیف قرار می گیرند. این تفاوتها در سازمانها، به هنگام طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی اهمیت زیادی دارند.

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

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

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

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

۴- مردسالاری در مقایسه با زن سالاری : هنگامی که بین نوع کاری که مرد یا زن باید انجام دهد تفکیک قائل می شویم، هاف استند 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 استاد 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 کشورهای 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 سوم: مبانی رفتار فردی

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

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

✓ ۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد. یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

✓ ۱-۱-۱ رضایت شغلی: Job Satisfaction

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

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

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

✓ ۱-۱-۱-۱-۱ 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.

✓ ۱-۱-۱-۱-۲ پاداش براساس عدل و مساوات:

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

✓ ۱-۱-۱-۱-۳ حمایت فرد:

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

✓ ۱-۱-۱-۱-۴ 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 و.. 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 وارد 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- 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.

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.

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

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

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

۲-۱-۵- 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:

۱- بسیار دقیق هستند ۲- در مورد دیگران قضاوت می کنند ۳- نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند

۴- زیر دستان را استثمار می کنند ۵- به چیزی اعتماد ندارند ۶- 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 شخصیتهای گوناگون را می توان در شغلها 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

واقع گرا -R-

کاوشگر -I-

✓ رابطه بین مشاغل و شخصیت :

واقع گرا- REALISTIC

کاوشگر- INVESTIGATOR

هنر گرا -A-

هنرگرا- ARTISTIC

سنت گرا -C-

اجتماعی- SOCIAL

سوداگر- ENTERPRISING

سنت گرا- CONVENTIONAL-

اجتماعی -S-

سوداگر -E-

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند	مقاوم ، باثبات، کم رو	کشاورز، مکانیک
کاوشگر	کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد	مستقل،کنجکاو،تحلیل گر	اقتصاددان، ریاضی دان ،
اجتماعی	کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می دهند	صمیمی ، گرم ، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار ، عمل گرا ، رک و راست	حسابدار،مدیر شرکت،

مسئول صندوق بانک			
وکیل حقوقی	دارای اعتماد بنفس،	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	سوداگر
مسئول روابط عمومی	جاه طلب		
نقاش، موسیقیدان، نویسنده، نوازنده	رویایی، پرعاطفه، احساساتی	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	هنرگرا

۳-ادراک:

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

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

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

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

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

۳-۱-۳-زمان دیدن موضوع

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

✓ ۳-۲-تئوری اسنادی

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

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

۱-۲-۳- فرق قائل شدن

۲-۲-۳- همانند سازی

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار

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

✓ ۱-۲-۳- فرق قائل شدن:

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

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

✓ ۲-۲-۳- همانند سازی

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

✓ ۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار:

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

بعنوان مثال باظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

✓ ۴- یادگیری:

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

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.

❖ فصل ۴: ادراک و تصمیم گیری فردی

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

✓ چگونه باید تصمیم گرفت؟

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

۱. تعریف مساله. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.

۲. مشخص کردن شاخص های تصمیم گیری. تصمیم گیرنده باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.

۳. به شاخص ها وزن لازم بدهید. به ندرت امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص ها وزن یا بار مناسب بدهد.
۴. ارائه کردن راههای گوناگون. تصمیم گیرنده راه حلها را ارائه می نماید.
۵. هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید. تصمیم گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظر می گیرد.
۶. انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام می گیرد.

✓ مفروضات الگو. الگوی بخردانه بر اساس مفروضات مشخصی قرار گرفته است:

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.
۲. شناخت راه حلها. شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذی ربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
۳. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.
۵. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه. شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.
۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

- ✓ خلاقیت در تصمیم گیری: کسی که تصمیم بخردانه می گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.
- ✓ خلاقیت های بالقوه: بسیاری از افراد دارای خلاقیت های بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.
- ✓ راههایی برای تقویت خلاقیت: اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید.
- ✓ روش دیگر خوب گوش دادن است: هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود. همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات

ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

✓ در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

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

✓ **روش بخردانه محدود:** هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه‌هایی 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 شاخص‌ها و راه‌حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه‌هایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنها به راه‌های 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 راه‌حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه‌هایی 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 یاد آورد 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 خواسته‌ها 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 (تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راه‌های عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است: وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه‌های پیشین. تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه ای تعصب و یکسو نگری می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسو نگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد.

- ✓ قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود: اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.
- ✓ قیاس به نفس: نوع قضاوتشان 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 ویژگی هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد. در واقع مدیر اثر بخش کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بیراهه می کشاند فرق قائل شود.
- ✓ تفاوت های فردی: افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.
- ✓ شیوه تصمیم گیری: چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ابهام توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.
- ✓ شیوه ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.
- ✓ شیوه تحلیلی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می آیند در تصمیم گیری دقت فراوان می کنند و می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.
- ✓ شیوه نظری (تئوریک): دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند. و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند. بیشتر مدیران به گونه ای عمل می کنند که می توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.
- ✓ اصول اخلاقی. بسیاری از تصمیمات در بستر اصول اخلاقی گرفته می شود. به هنگام رعایت اصول اخلاقی مدیران به سه گونه عمل می کنند که هر یک از دو مرحله تشکیل می گردد. چون فرد از هر مرحله ای به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نیروی های خارجی توجه کرده و بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید.

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

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

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

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

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

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

✓ 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 محتوای است. 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. بایده زمینه فرهنگی مدیرتوجه 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 بر این نگذارید که برای هر کار خاص باید یک شیوه ی تصمیم گیری خاص داشته باشید.

۵. استفاده از روشی که فرد را تحریک می کند تا خلاقیت داشته باشد.

فصل پنجم: ارزشها، نگرشها و رضایت شغلی

✓ تعریف ارزش:

ارزشها نمایانگر عقاید و اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار (نسبت به رفتار مخالف) برتر شمرده می شود.

✓ سیستم ارزشی:

هنگامی که ارزشهای فردی را بر حسب میزان شدت فهرست می کنیم سیستم ارزشی شخص بدست می آید.

✓ اهمیت ارزشها:

در مطالعه رفتار سازمانی اهمیت ارزشها در این است که آنها تشکیل دهنده پایه و اساس درک نگرشها و انگیزش افراد هستند و همچنین بر ادراک افراد اثر می گذارند. (مثال پرداخت حقوق بر اساس عملکرد یا سابقه خدمت که این خود باعث یک بی انگیزی در کار خواهد شد).

✓ منابع سیستم های ارزشی:

منشا ارزشها در کجا قرار دارد؟ بخش مهمی از آن مورثی است و بقیه به سبب وجود عواملی چون فرهنگ ملی، آموزشهای پدر و مادر، دوستان و سایر عواملی محیطی است.

✓ انواع ارزشها بر اساس طبقه بندی آل پرت :

۱- ارزشهای نظری- (کشف حقیقت)

۲- ارزشهای اقتصادی- (مفید بودن و عملی بودن ارزش)

۳- ارزشهای زیبایی- (شکل و هماهنگی ارزش)

- ۴- ارزشهای اجتماعی - (عشق ورزیدن به مردم)
- ۵- ارزشهای سیاسی - (کسب قدرت و اعمال نفوذ)
- ۶- ارزشهای دینی - (درک عالم خلقت به عنوان یک کل).

✓ تحقیق ارزشی راکیج (RVS):

دراین تحقیق دو مجموعه ارزش مورد توجه قرارگرفت

- ۱- ارزشهای نهایی: هدف غایی و نهایی که انسان در پی بدست آوردن آن است (جاه طلبی - شاد بودن - تمیز بودن - مودب بودن -)
- ۲- ارزشهای ابزاری: وسیله ای برای رسیدن به هدفهای نهایی. (زندگی راحت - دنیای صلح آمیز - دنیایی پراززیبایی - شهرت اجتماعی)

✓ تعریف نگرش:

نظری که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابرازمی گردد و منعکس کننده نوع احساس فرد درباره آن است. مثلاً هنگامی که می گویم کارم را دوست دارم نگرش خود را درباره کارم بیان نموده ام.

✓ منابع نگرش:

همچون ارزش، نگرش نیز از پدر و مادر و معلم و اعضای گروه کسب می شود.

✓ انواع نگرش ها در رفتار سازمانی:

- ۱- رضایت شغلی - (نگرش کلی فرد درباره شغلش)
- ۲- وابستگی شغلی - (شغل را معرف خود دانستن)
- ۳- تعهد سازمانی - (سازمانی را معرف خود دانستن)

✓ نظریه ناهمسانی شناختی لئون فستینگر:

این نظریه سعی می کند تا رابطه بین نگرش و رفتار را توجیه کند و کاربرد آن در سازمان هماهنگ نمودن رفتار با گفتار کارکنان می باشد و معتقد است که هر نوع ناهمسانی و نداشتن ثبات رویه در رفتار ناخوشایند است و فرد همواره می کوشد تا این ناهمسانی را کاهش دهد. (مثلا کسی از بچه هایش بخواهد هر شب بعد از غذا دندانهایش را مسواک کند ولی خود این کار را نکند).

✓ رابطه بین نگرش و رفتار:

• متغیرهای تعدیل کننده- برای تعیین رابطه بین نگرش و رفتار از نگرش های خاص و رفتارهای ویژه- محدودیت های اجتماعی- تجربه های افرادی توان به عنوان متغیرهای تعدیل کننده نام برد.

• نظریه ادراک خویشتن- این نظریه بررسی می کند که علاوه بر اینکه بین نگرش و رفتار رابطه وجود دارد آیا بین رفتار و نگرش نیز رابطه ای وجود دارد. برطبق این نظریه اعلام می کند که هیچ گاه بین نگرش و رفتار رابطه مستحکمی وجود نداشته ولی بین رفتار و نگرش رابطه مستحکمی وجود دارد.

✓ رضایت شغلی:

رضایت شغلی یعنی نگرش کلی فرد نسبت به شغلش. و رضایت شغلی از دو روش سنجش کلی و سنجش تفصیلی قابل اندازه گیری است

سنجش کلی از طریق مطرح کردن یک سوال که آیا شما از شغل خود راضی هستید؟ و سنجش تفصیلی با مطرح کردن چندین سوال از اجزای تشکیل دهنده شغل میزان رضایت را اندازه گیری می کنند.

✓ عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

۱- کارهایی که هموارد طلب هستند- (شغلهایی که افراد در آن بتوانند از توانایی و مهارت های خود استفاده کنند باعث رضایت شغلی می گردد).

۲- یکسانی حقوق و مزایا- (اگر میزان حقوق و مزایا عادلانه باشد موجب رضایت شغلی می گردد).

۳- شرایط مناسب کاری- (اگر در محل کار امکانات و تسهیلات مناسبی ایجاد شود و محیطی بدون خطر باشد باعث رضایت شغلی خواهد شد).

۴- همکاریان مساعد- (داشتن همکاریان صمیمی و یکدل موجب رضایت شغلی می شود)

۵- تناسب شغل با فرد- (اگر افراد از نظر شخصیت متناسب شغل باشند باعث بروز استعداد ها خواهد شد و منجر به رضایت شغلی خواهد شد)

✓ اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان:

- رضایت شغلی و بهره وری: تحقیقات نشان داده که رابطه بین رضایت شغلی و بازدهی بیشتر در افرادی بوده که در پست های تخصصی و سرپرستی و مدیریت مشغول بوده اند و قاعدتا بازدهی یک کارگر یا کارمند شاد بیشتر خواهد بود.
- رضایت شغلی و غیبت: بین رضایت شغلی و غیبت کارکنان یک رابطه معکوس وجود دارد ولی همبستگی آن چندان زیاد نیست و قاعداً افراد ناراضی بیشتر سازمان و محل کار را ترک می کنند.
- رضایت شغلی و جابجایی کارکنان: رضایت شغلی بر جابجایی کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند نقش مهمی را ایفا می کند چرا که افرادی که عملکرد قوی دارند از این بابت که امتیازات بیشتری بابت عملکردشان نصیبشان می شود کمتر جابجا می شوند.

✓ شیوه های ابراز ناراضی کارکنان:

۱- ترک سازمان

۲- اعتراض

۳- وفاداری

۴- اقدام منفی

سازنده / مخرب / ترک سازمان / اعتراض / وفاداری / اقدام منفی / فعال / فعال

فصل ششم : مفاهیم اصلی انگیزش

✓ نخستین نظریه های انگیزش :

- I. نظریه سلسله مراتب نیازها
- II. تئوری X و تئوری Y
- III. تئوری بهداشت انگیزش

✓ نظریه سلسله مراتب نیازها :

- a. نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است .
- b. مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.
- c. اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد .
- d. 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

✓ تئوری X و تئوری Y

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

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

✓ تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

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

✓ تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

۱. کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند
۲. کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد .

۳. بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند .

۴. خلاقیت ، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند ؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست .

✓ تئوری بهداشت - انگیزش

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

✓ تئوری های نوین انگیزش

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

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

- نیاز به کسب موفقیت / نیاز به کسب قدرت و اعمال آن / نیاز به ایجاد دوستی

✓ نظریه تعیین هدف

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

اهداف ترجیحاً 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 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

*** 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.

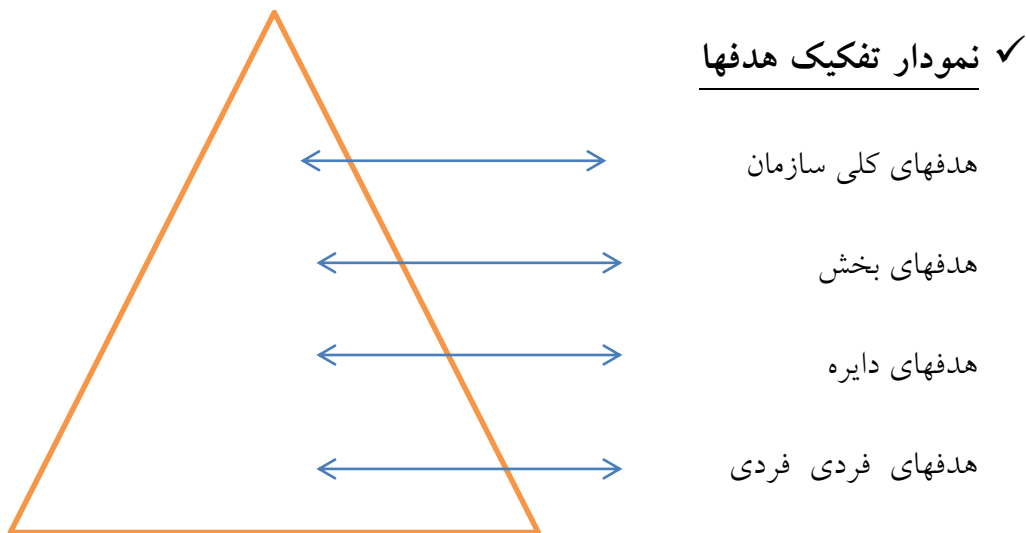
❖ فصل هفتم : انگیزش: از مفاهیم تا کاربردها

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 تائید 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.



✓ 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 مثلا 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 اصولا 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 برهدف 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 برهدف 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 معمولا ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

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

✓ تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

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

(۱) شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. 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.

✓ 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 افرادی 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:

- 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
- ۴- سهام کردن کارکنان در شرکت - در این روش کارکنان , مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهام 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 دریافتهای 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 بر اساس قطعه، به کارکنان بر اساس 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 پاداشهای دریافتی رابطه ای برقرار کنند.

✓ برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

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

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

✓ پرداخت بر اساس مهارت و تئوری های انگیزش

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

✓ برنامه پرداخت بر اساس مهارت ، در مرحله عمل

بر اساس 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 هشتم : 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 های 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 های غیر رسمی:

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

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

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

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

✓ یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل:

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

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

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

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

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

۲- تحقیقات 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.

✓ 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 ورتبه ای که به فرد در گروه بصورت رسمی و غیررسمی داده میشود.

✓ تصمیم گیری در گروه

تصمیم گیری شامل :

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 حلهای 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 رایبیشه 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 ۳ و ۴ از جمله روشهایی که میتوان به راههای برتر رسید. در روش گروه اسمی افراد گرد هم آمده ولی هرفردی باید مستقل بیندیشد و 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 در آمیخته است که مزیت عمده ان سرعت و صداقت ان است.

❖ فصل نهم : درک 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 دوایر 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 افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود.

در تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می شود. تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضاء بیشتر است. اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید.

✓ انواع تیم

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

✓ تیم حل کننده مسأله

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

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

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

✓ تیم های خود گردان

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

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

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

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

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

✓ تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)

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

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت های عمده تولید خودرو ، مثل تویوتا ، هوندا ، نیسان ، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم ها استفاده می کنند .

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

✓ 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.

✓ نقش های ۹ گانه تیم :

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

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

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

۴- سازنده-سازمان دهنده: ساختار سازمانی برای طرح پیشنهادی ارائه می کند.

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

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

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

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

۹- 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.

✓ پروانیدن افراد برای عضویت در تیم :

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

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

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

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

۳_ نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد.

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

❖ فصل دهم : 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 کنند.

✓ تصمیم گیری (اطلاعات): از طریق سیستم ارتباطات، اطلاعات برای تصمیم گیری در اختیار افراد قرار میگیرد.

تمام این بخشها از نظر اهمیت یکسان میباشند. در نتیجه برای عملکرد اثر بخش گروه باید اعضاء را کنترل نمود و به عملکرد بهتر تشویق کرد و همچنین وسیله ابراز احساسات را بوجود آورد تا بتوانند راه صحیح 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)

✓ 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.

✓ راههای شناخته شده در ایجاد ارتباط گفتاری غیرگفتاری کتبی

✓ گفتاری و نوشتاری : گفتاری مانند بحثها و شایعات، هوجی 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، چرخشی و فراگیر

- زنجیره ای: یک زنجیره فرماندهی رسمی

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

- فراگیر (شبکه ای) اعضا 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.

✓ موانعی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش قرار دارد:

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

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

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

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

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

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

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

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

۲- قضاوت خود را به تاخیر بیندازید.

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

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

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

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

❖ فصل یازدهم : رهبری

✓ رهبری چیست ؟

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

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

✓ تئوریهای رهبری:

در این تئوریا بررسی می شود که چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش درآورد.

✓ ۱- تئوری شخصیتی رهبری:

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

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

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

✓ ۲- تئوری رفتاری رهبری: 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 دو مورد آن عبارتند از:

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

✓ ۳- تئوری اقتضایی رهبری:

در این تئوری به موقعیت و اثرات آن توجه شده است تحقیقات زیادی انجام شده تا بدان وسیله عوامل عمده موقعیتی که بر اثربخشی 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- تئوری 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 و کار و سه شاخص موقعیتی را معرفی کرد.

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

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

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

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

فیدلر اعتقاد داشت سبک یا شیوه رهبری عامل اصلی در موقعیت است. در پرسشنامه فیدلر ۱۶ هدف گنجانده شد و از افراد می خواست در مورد همکاران خود بیندیشند 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.

B 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 پادشاهی 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 همآورد طلب را در نظر می گیرد و انتظار دارد که زیر دستان به بهترین وجه ممکن کار کنند.

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 میباشد

رهبری مشرکتی 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 متغیرهای 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:

تحقیقات 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 مهارت های 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 تئوری های پیشین افراد پیروان خود را در مسیری هدایت می کنند که هدفهای سازمان مشخص کرده در رهبری فره مند 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 عماکرد 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 سازندمانند (تجربه -آموزش-تخصص حرفه ای)

رهبر برای اثر بخش بودن باید بتواند نظم یا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کندو 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 داردنیاز 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 باشدولی پس از بحران و برگشت اوضاع به حالت عادی نمی تواند اثر بخش باشد.

✓ نکات کاربردی برای مدیران

همانطور که در کل فصل دیده شد اگر به صورتی دقیق به دو واژه کار و مردم توجه کنیم در بیشتر تحقیقات به نوعی از این دو واژه استفاده شده است . در تحقیقات فیدلر: بعد کار- در تحقیقات اوهایو: ابتکار عمل- در تئوری مسیر-هدف: فرماندهی-در پژوهش

دانشگاه میشیگان: 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 در مورد اینکه آیا این دو بعد می تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند

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 دوازدهم: قدرت و سیاست

✓ تعریف قدرت:

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

✓ سه نکته از تعریف قدرت:

۱- توان بالقوه ایست که الزاما نباید بالفعل شود.

۲- نوعی وابستگی است.

۳- ب در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد.

✓ مقایسه رهبری با قدرت:

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

✓ تفاوتهای عمده:

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

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

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

✓ پایگاههای قدرت:

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

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

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

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

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

۵- قدرت مرجع: پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می شود که منابع آرمان گرایانه و یا ویژگیهای شخصی منحصر به فرد دارد. در این نوع قدرت که قدرت الگویی نیز نامیده می شود قدرت الف از آنجا ناشی می شود که ب او را می 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 درآمد و عرضه نیروی کارآمد بیش از تقاضا باشد می توان انتظار داشت که این شرایط موجب رونق اتحادیه ها (نوعی از ائتلاف) شود.

✓ سیاست : قدرت در عمل

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

✓ تعریف رفتار سیاسی:

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

این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتارهای مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم گیرندگان، شایعه پراکنی، لابلالی گری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محرمانه و ... می شود.

✓ اهمیت دیدگاه سیاسی:

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

✓ عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

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

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

✓ تسخیر احساسات:

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

✓ شیوه های تسخیر احساسات:

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

- ۱- وصف خویش: کوشش در برشمردن ویژگیهای شخصی مثل توانایی ها، عقاید و ...
- ۲- تایید نظر: جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگاه و نظر او
- ۳- توجیه: موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالاً 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

✓ اثربخشی شیوه های تسخیر احساسات: در این خصوص تحقیقات زیادی صورت نگرفته و معمولاً کاربرد شیوه های

مزبور محدود به فرایند مصاحبه و استخدام می‌باشد و مشخص شده است که به کار بردن این شیوه ها از طرف داوطلبان باعث جلب نظر مصاحبه کنندگان می‌شود.

✓ اصول اخلاقی و رفتار سیاسی:

اگر چه در رفتارهای سیاسی نمی‌توان به صورت دقیق مشخص کرد چه نوع کاری اخلاقی و کدام یک غیر اخلاقی است ولی نکاتی در این زمینه وجود دارد که می‌تواند 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 می‌توان 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 می‌کوشند 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 سیزدهم : تعارض. مذاکره و رفتارین گروهی

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

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

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

تعریف تعارض: فرآیندی 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 تعاملی

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 پنج مرحله تشکیل شده: مخالفت های بلقوه، بروز تعارض، قصد و نیت، رفتار، نتایج (ره آورد)

۱- مخالفت های 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 میشوند: ارتباطات، ساختار، متغیرهای شخصی

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

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

✓ نتایج تحقیقات:

هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصی تر احتمال بروز تعارض بیشتر تحقیقات حاکی از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد یعنی هر چه کارمندان جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر احتمال تعارض بیشتر هر چه ابهام در تعیین 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 بوستان 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- قصد یا نیت :

قصد و نیت انجام کار یعنی فاصله ای که بین پنداشت و احساس فرد از یک سو و از رفتار آشکار او از سوی دیگر قرار دارد .

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود و 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 کشیدن 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 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 گوئیم سازش انجام شده.

✓ ۴- رفتار:

این مرحله شامل ابراز مخالفت و کنش و واکنشی است که طرفهای درگیر و مخالف از خود نشان می دهند

✓ ۵- نتایج (ره آوردها):

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

✓ مذاکره یا چانه زدن:

فرآیندی 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.

✓ مسایل مطرح در مذاکرات:

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

یکسونگرینها 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 قرارداد: 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 طرف مقابل اکتفا کرد.

❖ فصل پانزدهم: تکنولوژی و طراحی شغل و تنش کاری

شیوه ای که داده ها به ستاده تبدیل می شود. هدف از کاربرد تکنولوژی نوین در محل کار، جایگزینی ماشین آلات به جای نیروی انسانی است.

✓ مدیریت کیفیت جامع:

اصلاح مستمر فرایندهای سازمانی تا پیوسته رضایت مشتری تامین گردد.

بهبود مستمر با شیوه مدیریت امریکایی که به صورت خطی است در تضاد می باشد.

چه اثراتی بر کارکنان دارد؟

کارکنان نمی توانند به کارهای خود تکیه کنند و وارد مسابقه ای شوند که هیچ پایانی ندارد و چنین وضعی باعث تنش و فشار روانی می شود. چنین تنشی می تواند به عنوان یک تعارض سازنده باشد و مثبت تلقی شود. مهمترین کاربرد این پدیده این است که مدیریت در این صورت کارکنان را به عنوان منبع عقاید و نظرات می داند و در نتیجه فرایند مشارکت کارکنان و تفویض اختیار در سازمانهایی که برنامه کنترل کیفیت جامع را به اجرا در می آورند دیده می شود.

✓ بازسازی فرایند کار:

ارکان اصلی: مهندسی مجدد سه رکن اصلی دارد:

۱- شایستگی های ویژه (مزیت رقابتی) ۲- فرایندهای هسته ای: یعنی فرایندهایی که شایستگی های ممتاز شرکت را بالا می برد ۳- تجدید سازمان در سطح افقی: به معنی تشکیل تیم های خود مداراست که اعضای آنها به دوایر و واحدهای گوناگون تعلق دارند.

✓ مقایسه مدیریت کیفیت جامع و بازسازی فرایند:

در مدیریت کیفیت جامع کارها به صورت تدریجی انجام می شود اما در بازسازی فرایند عملکرد به صورت جهشی بهبود می یابد یعنی به کارهایی که نقص دارد توجه می شود. در روش اول کارها از پایین شروع می شود و سیری روبه بالا می پیماید اما بازسازی بوسیله مقامات عالی و به صورت خودکامه و غیر دموکراسی عمل می شود.

جنبه های کاربردی:

برنامه ای بازسازی سبب می شود که بسیاری از افراد شغل خود را از دست بدهند به خصوص نیرو های ستادی، مدیران میانی و کارکنان بخش اداری.

✓ سیستم تولید انعطاف پذیر:

ویژگی منحصر به فرد این سیستم این است که می توان بدان وسیله طرح های کامپیوتری و یکپارچه را در هم آمیخت و محصولاتی با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد. این سیستم روش صرفه جویی اقتصادی سستی را تغییر داده است. در حال حاضر شرکتهایی که در برابر تغییر واکنش نشان می دهند دارای مزیت رقابتی هستند.

این سیستم باعث شده نیروی کار داری مهارتها و آموزش های لازم باشند و تعداد کارگران کاهش یابد.

گذشته از این افراد در این سیستم به صورت تیمی کار می کنند در تصمیم گیری ها اختیارات نسبی زیادی دارند. ساختار تیم ارگانیک است و اختیارات غیر متمرکز است.

✓ منسوخ شدن مهارت ها:

تکنولوژی نوین که بوسیله کامپیوتر بازسازی، کنترل، کیفیت جامع و سیستم تولید انعطاف پذیر ارایه می شود باعث شده است که تقاضای کار و مهارت ها به سرعت تغییر کند. باز سازی موجب افزایش تولید و باز دهی کارکنان شده است. منسوخ شدن مهارت مربوط به مقامات مدیریتی هم می شود. مدیران میانی حذف میشوند. مدیرانی که اعتقاد به دستورات مستقیم، کنترل شدید و تهدید را دارند جای خود را به مدیرانی که اعتقاد به آموزش، ایجاد انگیزه و تشکیل تیم های ماهر دارند می دهند.

✓ طرح ریزی شغل

راه یا شیوه ای که کار ها در هم آمیخته می شود تا مشاغل فردی بوجود آید بر عملکرد و رضایت شغلی اثر گذار است.

تئوری های در زمینه ی ویژگی های کار:

✓ تئوری اسنادی کار :

ترنز و لارنس انواع مختلف شغل را بر میزان رضایت و غیبت بررسی کردند. کارکنان مشاغلی را ترجیح می دهند که پیچیده چالشگر و هم‌آورد طلب باشند. هرچقدر شغل پیچیده تر باشد غیبت کارکنان کاهش می یابد اما در مورد رضایت شغلی تحقیق نتوانست یک رابطه کلی را نشان دهد.

اهمیت تئوری اسنادی:

- ۱- ثابت کردند که کارکنان سازمان ها به مشاغل گوناگون واکنش های متفاوتی نشان می دهند .
- ۲- مجموعه ای از ویژگی های شغلی را بر شمردند که کارها بر اساس آنها ارزیابی می شود.
- ۳- به نیازها و اختلافات فردی جهت نشان دادن و به واکنشهای مختلف در برابر شغل های متفاوت توجه کردند.

✓ الگوی ویژگی های شغلی:

ریچارد هاگمن و گرگ الدهام توانستند این الگو را ارائه کنند.

اگر فرد احساس شدید نسبت به رشد و خود شکوفایی داشته باشد نسبت به سایر همکاران حالتهای روانی بهتری را تجربه میکند و واکنشهای مثبت تری را نشان می دهد.

✓ الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی:

در این الگو چنین استدلال می شود که کارکنان نگرش ها و رفتارهایی را می پذیرند که بتوانند نسبت به آثار اجتماعی واکنش نشان دهند. واکنش افراد به کار و شغل به پنداشت و برداشت آنها بستگی دارد.

✓ طرح ریزی مجدد شغل:

به سه طریق مدیر می تواند شغل را تغییر دهد یا مجددا طرح ریزی کند:

- ۱- گردش کار: زمانی که کار کسالت آور و هم‌آورد طلب نباشد می توان کارگر را به شغل دیگری منتقل کرد.
- ۲- توسعه شغلی: بسط و گسترش وظایف به صورت افقی جهت افزایش تعداد و گوناگونی کارها یا وظایف یک فرد

۳- غنی سازی شغل: به مواردی اطلاق می شود که کارها و وظایف افراد در سازمان از نظر عمودی بسط و گسترش می یابد. غنی سازی شغل باعث می شود که فرد در فرایند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی کارش نقش بیشتری ایفا کند و فرد احساس استقلال بیشتری بر کارش دارد.

✓ دستور العمل هایی برای غنی سازی:

ترکیب کارها: کارهای کلی و جزئی را در هم آمیزند <<<< افزایش مهارت و هویت کار

ایجاد واحد های کار طبیعی: ایجاد احساس مالکیت در فرد <<<< کار مصرف فرد یا گروه می شود

ایجاد رابطه با مشتری: <<<< اهمیت کار

بسط و گسترش کار در سطح عمومی: <<<< خود مختاری

ایجاد کانال برای بازخور نمودن نتایج: <<<< بازخور نمودن نتایج کار

نتایج نشان می دهد که غنی سازی موجب کاهش غیبت و افزایش رضایت کارکنان می شود اما در مورد افزایش تولید و بهره وری مدرکی در دست نیست.

نکات کاربردی برای مدیران:

تکنولوژی باعث می شود که افراد پیوسته شغل و نوع کار خود را تغییر دهند. آگاهی از طرح ریزی شغل می تواند مدیران را یاری دهد تا مشاغل را به گونه ای طرحریزی کنند که به صورت مثبت بر انگیزش کارکنان تاثیر بگذارد.

❖ فصل هفدهم: فرهنگ سازمانی

سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارد و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. لازم به ذکر است که از زاویه این هفت ویژگی به سازمان نگاه می شود: ۱- خلاقیت و خطر پذیری ۲- توجه به جزئیات ۳- توجه به نتیجه ۴- توجه به افراد ۵- تشکیل تیم ۶- تحول: میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول و جسارت هستند و نه افراد ساده اندیش و بی تفاوت ۷- ثبات و پایداری: تاکید به حفظ وضع موجود.

✓ فرهنگ یک واژه توصیفی است:

فرهنگ به طرز تفکر و اندیشیدن اعضای سازمان در مورد ویژگی های سازمان اطلاق می شود و به واکنش و دوست داشتن یا نداشتن فرد کاری ندارد .

✓ آیا سازمانها فرهنگ های هماهنگی دارند؟

در تعریف فرهنگ جواب سوال آمده است. آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی های عمومی است بدین معنی که سازمان دارای فرهنگ های فرعی است.

فرهنگ حاکم: ارزش های اصولی که اکثریت اعضای سازمان در آن مشترک هستند.

فرهنگ های فرعی: معمولا در سازمانهای بزرگ است و بازتابی از شرایط و مسائل مشابهی است که مختص یک دایره یا بخش خاصی از سازمان است.

✓ تفاوت فرهنگ های قوی با ضعیف:

قوی یا ضعیف بودن از نظر تاثیر بر رفتار افراد بررسی می شود.

۱- کاهش جابجایی: وقتی ارزش های اصلی سازمان در مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد. و اعضا توجه بیشتر به آن داشته باشد سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی است.

۲- فرهنگ و مقررات سازمانی: فرهنگ قوی سبب تداوم رویه می شود و بر این اساس می توان گفت که فرهنگ قوی می تواند جایگزین مقررات سازمانی بشود. فرهنگ قوی سبب می شود افراد در درون خود اعتقاد و حسی را ایجاد کنند که به هدفها برسند.

نقش فرهنگ:

۱- تعیین کننده مرز سازمانی است. ۲- احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند. ۳- نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود می آید که آن چیز بر تر از منافع شخصی است. ۴- موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود. ۵- به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید و موجب شکل دادن نگرش ها و رفتارهای کارکنان می شود. ۶- وظیفه پنجم در رفتار سازمانی مورد بحث است.

اصولا شایستگی یا تناسب فرد با سازمان به عنوان عاملی جهت استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقای فرد محسوب می شود.

فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی:

تردیدی نیست که فرهنگ اثرات مفیدی دارد حتی برای کارمند چرا که باعث از بین رفتن پدیده ابهام می شود اما اگر ارزشهای مشترک اعضای سازمان با ارزشهایی که موجب اثر بخشی سازمان می شود مغایر باشد فرهنگ می تواند به عنوان یک قلم بدهی محسوب شود.

شیوه پیدایش یک فرهنگ:

تعصبات و اصول مورد قبول بنیان گذاران ۲- آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می آموزند و نیز آنچه بعدا خواهند آموخت.

زنده نگهداشتن یک فرهنگ:

فرایند گزینش، شاخص های ارزیابی عملکرد، شیوه های تخصیص پاداش، اجرای برنامه های آموزشی و سیاست ارتقای سازمان می تواند از عواملی باشد که فرهنگ حاکم سازمان را تقویت کند.

سه عاملی که در حفظ فرهنگ نقش اساسی تری ایفا می کند:

۱- شیوه گزینش: در فرایند گزینش افرادی انتخاب می شوند که در خور سازمان باشند. فرایند گزینش به صورت یک خیابان دو طرفه می باشد.

۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می کنند که دست به دست و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می رسد.

۳- جامعه پذیری: شاید بحث گزینش و شیوه مدیریت سازمان ارزش چندان زیادی نداشته باشد و مهم این است که افراد با سازمان خو بگیرند و خود را وفق دهند.

خو گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان گویند.

موفقیت هر گروه به میزان جامعه پذیری افراد یا پذیرفتن فرهنگ حاکم بر گروه بستگی دارد.

فرایند جامعه پذیری:

۱- پیش از ورود: آموزش و یادگیری پیش از پیوستن به سازمان

۲- رویارویی: شاید سخت ترین مرحله فرایند است. در این مرحله فرد از یک سو با واقعیت ها روبه رو می شود و از سوی دیگر انتظارات ویژه ای دارد. گزینش صحیح و مناسب باید به گونه ای باشد که واقعیات و انتظارات فرد با یکدیگر تعارض نداشته باشد.

۳- دگردیسی (تحول): فرد باید مشکلاتی را که در مرحله رویارویی با آن مواجه است حل کند خود را دستخوش تغییراتی دهد و با جامعه وفق نماید. اگر این مرحله با موفقیت انجام شود سه نتیجه مهم در پی دارد: بازدهی، تعهد و کاهش جابجایی.

شیوه فراگیری فرهنگ:

۱- داستان: داستان ها می توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

۲- آداب و رسوم: یعنی کارهایی که مرتب تکرار می شوند، ارزشهای اصولی سازمان را تقویت و تایید و مهمترین هدفها را مشخص می کنند.

۳- امتیازات ویژه: امتیازات ویژه می تواند این پیام را مخابره کنند که سازمان طرفدار چه نوع رفتاری است. (خودکامه، خطر پذیر یا فرد گرا)

۴- زبان رمز: زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارد. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور می توانند به عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تایید بزنند.

لازم به ذکر است که زبان رمز موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک سازمان می شود.

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

تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ ملی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. ایتالیاییها طرفدار استقلال نسبی و جنبه های غیر رسمی هستند.

فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی:

افراد تازه استخدام شده دارای فرهنگها، نژادها و گروه های قومی و... است و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان مساله ای را بوجود می آورد که آن را معمای گوناگونی می گویند.

نکات کاربردی برای مدیران: هنگام تاسیس سازمان مدیریت از اعمال نفوذ زیادی برخوردار است، سنت پا برجایی وجود ندارد و سازمان کوچک است و افراد دارای زیر مجموعه های فرهنگی چندان زیادی نیستند. اما پس از تاسیس نوع فرهنگ حاکم مشخص می شود و همچنین فرهنگ از ویژگی های مشخص، ثابت و نسبتا پایدار تشکیل می شود و سازمان دارای فرهنگ قوی به دلیل اینکه کارکنان خود را در برابر سازمان متعهد می داند در برابر پدیده تغییر مقاومت می کند.

❖ فصل هیجدهم: تغییر و تحول سازمانی

نیروهایی که باعث تغییر می شوند:

۱- ماهیت نیروی کار: از نظر فرهنگی، نژادی و از لحاظ تخصص

۲- تکنولوژی: کامپیوتر موجب شد که حوزه کنترل گسترش یابد و سازمانها در سطح افقی گسترده شوند.

۳- ضربه اقتصادی

۴- رقابت

۵- روند اجتماعی

نتایج و منشا مقاومت ها به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می شود:

۱- مقاومت های فردی:

جزء ویژگی های شخصیتی افراد است مثل پنداشت، برداشت و...

عادات: انسان موجودی پایبند عادات است. این نوع تمایل که بر آن است بر حسب عادت عمل کنیم، به صورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی کنیم.

امنیت

عوامل اقتصادی

وحشت از پدیده مجهول

چشم خود را در برابر واقعیت ها بستن

برداشت افراد از میان اطلاعات به آنهایی توجه می کنند که به پنداشت و برداشتشان خدشه ای وارد نکند.

۲- مقاومت های سازمانی:

سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند.

متابلیسم ساختاری: نحوه گزینش، شیوه آموزش و قوانین رسمی به گونه ای است که سبب می شود اعضا رفتار های خاصی را در

پیش بگیرند. این مکانیسم ساختاری به صورت بالقوه عاملی است برای حفظ ثبات ساختاری.

تغییرات اندک: هر نوع تغییر اندکی که در یکی از سیستم های فردی روی دهد به وسیله سیستم بزرگتر خنثی خواهد شد.

هنجار های گروه

تهدید متخصصان

تهدید مدیران: ارائه شیوه های تصمیم گیری مشارکتی و گروه های کاری مستقل، قدرت سرپرستان و مدیران رده میانی را تهدید می کند.

تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع

غلبه بر عوامل مقاوم:

۱- ارتباطات ۲- مشارکت ۳- در نظر گرفتن تسهیلات ۴- معامله ۵- افراد را دستاویز خود قرار دادن ۶- استفاده از زور

پدیده تغییر و بهبود سازمانی:

مقصود از بهبود سازمانی تغییرات برنامه ریزی شده است که به صورت منظم به اجرا در می آید.

الف) روش های ساختاری: در روش ساختاری عامل تغییر می کوشد تا سازمان را به صورت ارگانیک، پویا و انسانی در آورد.

۱- تجدید ساختار: ساختار از نظر افقی گسترده تر شود. منفعت اقتصادی دارد. موجب بهبود ارتباطات می شود. افزایش استقلال و آزادی عمل.

تصمیم گیری غیر متمرکز می شود.

تلاش در جهت بوجود آوردن سازمان ارگانیک و پویا.

اگر سازمان برای افزایش کارایی مجبور باشد ساختار دیوانسالاری خود را حفظ کند باید تعدادی واحد های ارگانیک، پویا و انسانی را به سازمان اضافه کند.

۲- سیستم مبتنی بر پادشاهی جدید: در ساختار های جدید شیوه تخصیص پاداش بر اساس عملکرد و با توجه به عملکرد تیم، گروه یا کل سازمان است.

۳- تغییر دادن فرهنگ سازمانی: فرهنگ های جدید بیشتر در جهت کاهش کنترل، تحمل در برابر ریسک و تعارض و ایجاد کانال های بازتر ارتباطی.

ب) برنامه های مبتنی بر کار و تکنولوژی: عامل تغییر می کوشد تا کارهای واقعی را که افراد باید انجام دهند تغییر دهد یا اینکه در شیوه انجام آن (ابزار، ماشین آلات یا وسایل) تغییراتی بدهد.

۱- طراحی مجدد شغل: گردش کار، توسعه شغلی، غنی سازی شغل و گروه های کار خود کار. طراحی مجدد شغل شبیه تجدید ساختار است ولی به جای اینکه در سطح سازمان تغییراتی صورت گیرد کوشش می شود در سطح مشاغل تغییراتی داده شود. عامل تغییر با استفاده از طراحی مجدد شغل سعی می کند به مشاغل هویت و اهمیت بدهد. به افراد مشغول در کار خود مختاری و استقلال بدهد و در نتیجه فعالیتشان را به آنها بدهد.

۲- سیستم های اجتماعی - فنی: منظور از تکنولوژی ابزارها، وسایل، روشها، مهارتها، دانش و تخصصی است که برای انجام کارها مورد استفاده قرار می گیرد. منظور از سیستم اجتماعی افرادی است که در سازمان کار می کنند و ارتباطی که با یکدیگر دارند. نکته مهم سیستم اجتماعی - فنی این است که برای ایجاد تغییر و طرح شغلی باید خواست های اجتماعی و تکنیکی شغل یا کار مزبور را در نظر گرفت. بنابراین اگر در طرح یک شغل به شخصیت و نگرش کارکنان توجهی نشود هرچقدر هم سیستم فنی خوب طراحی شده باشد محکوم به شکست است.

۳- کیفیت زندگی کاری

برنامه های مبتنی بر رفتارها و نگرش ها:

بیشتر اقدامات در فرایند بهبود سازمانی در جهت تغییر دادن نگرش ها و رفتار های اعضای سازمان است.

۱- آموزش حساسیت:

آموزش آزمایشگاهی، گروه های رو در رو، گروه های آموزشی (گروه T) مقصود همه اینها روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان، البته از طریق روابط متقابل و تعامل بین اعضای گروه.

۲- بازخور نمودن نتیجه تحقیق:

۳- مسئولیت در فراگرد ها: هدف این است که سازمان از خدمات یک مشاور در خارج از سازمان استفاده کند.

مشورت در فراگرد شبیه روش آموزش حساسیت است چرا که در هر دو سعی در شناسایی و حل مسائل درون گروهی و مشارکت اعضای سازمان است. اما در روش مشورت در فراگرد ها بر نوع کارهایی که باید انجام شود تاکید می شود.

۴- تشکیل تیم:

۵- بهبود روابط بین گروه ها: هدف این است که تضاد و تعارض بین گروه ها حل شود و روابط حسنه گردد. در اجرای این برنامه سعی می شود تا در نگرش ها، قالبی اندیشیدن ها، پنداشتها و برداشتهای اعضای گروه تغییراتی داده شود.

مسائل جدید در تغییر سازمانی:

دو بحث تنش یا فشار روانی و نو آوری مطرح است.

تنش یا فشار روانی: یک وضع پویا است و فرد برای رسیدن به آنچه مورد نظر وی است با نوعی قید و بند و خواست ها همراه است. لازم به ذکر است که تنش و فشار روانی می تواند مثبت باشد و سبب نوعی بهره مندی بشود.

❖ نشانه های تنش:

۱- فیزیولوژیکی: در بحث رفتار سازمانی مهم نشانه های روانی و رفتاری تنش می باشد.

۲- روانی: ساده ترین و آشکارترین اثر روانی تنش نارضایتی از شغل است. علاوه بر این اضطراب، خستگی و طفره ر کار نیز از نشانه های روانی است.

۳- رفتاری: تغییر در میزان تولید، غیبت و جابجایی، افزایش سرعت در حرف زدن و نا آرامی و به خود پیچیدن.

رویارویی با پدیده تنش:

تنش همیشه وجود دارد و نمی توان آن را از زندگی فرد زدود. اما چه اقدامی در جهت کاهش تنش باید انجام داد؟

۱- در زمان گزینش و توجه به شایستگی فرد به گونه ای که کار مناسب با توانایی و شخصیت فرد باشد.

۲- بهبود وضع ارتباطی نیز می تواند سبب کاهش تنش شود.

۳- تعیین هدف و مسئولیت های افراد به صورتی روشن و دقیق

۴- طرح ریزی مجدد شغل؛ کار چالشگر، هم‌آوردطلب و مشارکت فرد در تصمیم گیری ها سبب کاهش خستگی و کسالت و نهایتاً کاهش تنش می شود.

اگر تنش به سبب نوع زندگی شخصی باشد دو مساله پیش می آید: ۱-مدیر نمی تواند به طور مستقیم آن را کنترل کند. ۲-مسائل اخلاقی مطرح می شود.

سازمان می تواند با اجرای برنامه هایی در زمینه مدیریت زمان و تعیین اولویت در کارها تنش و فشار شخصی اعضا را کاهش دهد. همچنین مشارکت در امر ورزش و شرکت در باشگاهها و امور ورزشی نیز می تواند کاهش دهنده فشار باشد.

تشویق و نو آوری:

متغیر های ساختاری، فرهنگی و منابع انسانی.

متغیر های ساختاری: از کارآمدترین منابع خلاقیت می باشد.

الف) ساختارهای ارگانیک

ب) سابقه مدیریت در امر نو آوری و خلاقیت چرا که سبب مشروعیت مدیر می شود.

ج) افزایش منابع: هزینه های سنگین تاسیس واحدهای جدید و هر نوع شکستی را به راحتی بپذیرد.

د) ارتباطات بین واحدها: تشکیل تیم ها و گروه های مشخص.

ر) روابط متقابل بین سازمان ها

متغیر های فرهنگی:

فرهنگ این سازمانها به گونه ای است که آزمودن و تجربه آموزی را تقویت می کند، خطر پذیری و نو آوری مورد تشویق قرار می گیرد، تنبیه و جریمه ای برای شکست و نظرات مخالف وجود ندارد.

متغیر های انسانی:

در طول کار و آموزش های ضمن خدمت افراد را تشویق به نوآوری می کنند. موانعی که بر سرراه افراد وجود دارد را بر می دارند و بیشتر به فکر امنیت شغلی آنها هستند تا اخراج اعضا از سازمان.