

# رفتار سازمانی پیشرفته

تالیف

بهرام اربابی

حمید بهادر

علی یاور سرحدی

انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۵





---

تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری،  
پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲



---

### رفتار سازمانی پیشرفته

تالیف: بهرام اربابی - حمید بهادر - علی یاورسرحدی

ناشر: انتشارات آثار فکر

صفحه آرا: منیرالسادات حسینی

چاپ: اول ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۴۱-۳

---

قیمت تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است



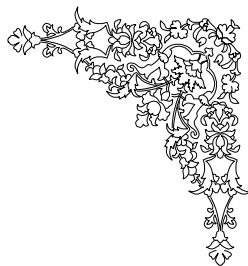
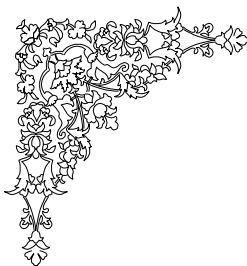
---

## فهرست مطالب

---

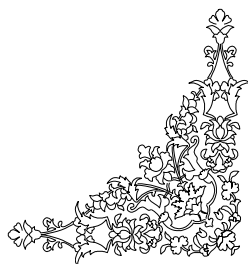
- فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی .....
- فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی .....
- فصل ۳: مبانی رفتار فرد .....
- فصل ۴: مفاهیم اصلی انگیزش .....
- فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد .....
- فصل ۶: تصمیم گیری فردی .....
- فصل ۷: مبانی رفتار گروه .....
- فصل ۸: شناخت تیم .....
- فصل ۹: ارتباطات .....
- فصل ۱۰: رهبری .....
- فصل ۱۱: قدرت و سیاست .....
- فصل ۱۲: تعارض و مذاکره .....
- فصل ۱۳: ساختار سازمانی .....
- فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل .....
- فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش .....
- فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی .....
- فصل ۱۷: تغییر و بهبود سازمانی .....





# فصل ۱

## پیش درآمدی بر رفتار سازمانی







## تعریف رفتار سازمانی

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می‌نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می‌شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع‌آوری می‌شود، به شیوه‌ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می‌آید. در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند: تولید (بهره‌وری)، 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 هزینه‌ها می‌شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می‌کند. مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند:

- ۱- می‌توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره‌وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.
- ۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد.
- ۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می‌کنند و واژه سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می‌دهد که رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می‌دهد.

## نقش رشته‌های علمی

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است و بر پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد که عبارتند از: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی اجتماعی، مردم‌شناسی و علوم سیاسی، روان‌شناسی در سطح خرد و بقیه در سطح کلان نقش ایفا می‌کنند.

۱- **روان‌شناسی:** علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاه درصد تغییر رفتار افراد انسانی برمی‌آید. در این علم رفتار فردی مطالعه می‌شود. پس این علم در سطح خرد، در مطالعه رفتار سازمانی ایفای نقش می‌کند. روان‌شناسان به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، رهبری موثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه‌های گزینش کارکنان، طرح ریزی شغل و تنش‌های کار می‌پردازند.

۲- **جامعه‌شناسی:** جامعه‌شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش‌هایی ایفا می‌نماید، مورد توجه قرار می‌دهند. جامعه‌شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان در ارائه رفتار سازمانی نقش دارند و زمینه‌های مورد توجه آنان پویایی گروه، طرح ریزی تیم‌ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمان، بوروکراسی (دیوانسالاری)، ارتباطات، مقاوم فرد، قدرت و تضاد یا تعارض است.

۳- **روان‌شناسی اجتماعی:** یکی از زیرمجموعه‌های روان‌شناسی است که در آن دو رشته روان‌شناسی و جامعه‌شناسی ترکیب شده‌اند. در این رشته به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه می‌شود. یکی از موارد مورد توجه این رشته پدیده تغییر است (یعنی چگونه می‌توان موانعی

## فصل اول: پیش‌درآمدی بر رفتار سازمانی ■ ۱۱

را که بر سر راه تغییر است، از میان برداشت). روان‌شناسان اجتماعی به سنجش نگرش‌های در حال تغییر، الگوهای ارتباطی، راه‌هایی که فعالیت‌های گروه می‌تواند نیازهای فردی را تامین کند و فرآیند تصمیم‌گیری گروه توجه دارند.

۴- **مردم‌شناسی**: عبارت است از مطالعه درباره علمی که می‌توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیت‌های آنان مطالبی آموخت. متخصصان مردم‌شناسی توانسته‌اند در درک فرهنگ سازمانی، محیط‌های سازمانی و تفاوت بین فرهنگ‌های ملی ما را یاری کنند.

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

توجه: واحد مورد تجزیه و تحلیل روان‌شناسی، فرد - جامعه‌شناسی، گروه و سازمان - روان‌شناسی اجتماعی، گروه - مردم‌شناسی، گروه و سازمان - علوم سیاسی، سازمان است.

### هدف‌های رفتار سازمانی

توجیه، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسانی است.

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

**پیش‌بینی**: هدف از پیش‌بینی توجه به رویدادهای آینده است. مدیریت می‌خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس زده و در حقیقت می‌خواهد برخی

از واکنش‌های رفتاری را نسبت به پدیده‌های تغییر پیش‌بینی کند و راه‌هایی را برای کمترین مقاومت بیابد و تصمیم‌گیری کند.

**بهبود کیفیت و بازدهی:** برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره‌وری باید برنامه‌هایی را مثل کنترل کیفیت کامل و بازسازی اجرا کرد تا به موجب آنان افراد و کارکنان تشویق شوند که در امور مشارکت فعال نمایند.

### مدیریت کیفیت جامع TQM چیست؟

۱- **توجه زیاد به مشتری:** مشتری تنها کسانی نیستند که از محصولات و خدمات استفاده می‌کنند بلکه شامل افراد درون سازمان که با سایر افراد سازمان روابط متقابل دارند هم می‌شود (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 می‌دهد:** این مورد تنها برای محصول نهایی نیست و شامل شیوه‌هایی که سازمان کالا را تحویل می‌دهد، سرعتی که در رسیدگی به شکایات دارد و نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخ‌گویی به مشتری نیز می‌شود.

۴- **سنجش یا اندازه‌گیری‌های دقیق:** کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت‌های سازمان از روشهای آماری استفاده می‌کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می‌کند.

۵- **تفویض اختیار:** در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند. در اجرای این برنامه از تیم‌ها استفاده می‌شود.

کاربرد TQM در رفتار سازمانی مورد توجه است زیرا اجرای این برنامه باعث می‌شود که کارمند در آنچه می‌خواهد انجام دهد دوباره بیندیشد و در فرآیند تصمیم‌گیری‌های 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 می‌دهد. اجرای این روش مدیران را وادار می‌کند 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 می‌کردند. بهبود مهارت افراد: مدیریت می‌کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد زیرا این امر در اثر بخشی اهمیت زیادی دارد. همچنین می‌کوشد تا ارتباطات بهتری با آنها برقرار کرده و تیم‌های اثر بخش‌تر به وجود آورد.

### نیروی کار گوناگون

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

در حال حاضر سازمان‌ها سعی دارند تا به نوع نیازها، شیوه‌های زندگی و خواسته‌های افراد توجه بیشتری نمایند و متوجه تفاوت‌های ارزشی آنها بشوند. مدیران هم اکنون می‌خواهند با توجه به خصوصیات فردی

کارکنان با آنها برخورد نمایند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها را کاهش دهند و تولید و بهره‌وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند. با برخورد صحیح با مسئله گوناگونی می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم‌گیری را بهبود بخشید.

### واکنش در برابر جهانی شدن سازمان

در زمان کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی‌گیرد و مدیران باید بتوانند با افراد متعلق به فرهنگ‌های 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 شیوه‌های گوناگون مدیریت را درک کنند و خود را با آنان سازگار نماید.

### تفویض اختیار

هم‌اکنون مدیران را با عنوان‌های مختلف مانند مشاور، سرپرست و ناظر معرفی می‌کند. تصمیمات به سطوح پایین‌تر سازمان (سطوح عملیاتی) ارجاع شده است و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده‌اند تا بتوانند مسائل کاری خود را حل کنند و تصمیماتی بگیرند. گروه‌های متخصص و خودگردان تشکیل شده‌اند که می‌توانند بدون وجود رئیس و سرپرست کار کنند. سازمان‌ها 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

سازمان‌ها 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 پدیده‌ای 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 درآمدی است. کارکنان باید نوآوری‌های روزمره داشته باشند و پیوسته باز آموزی شوند. در گذشته کارکنان احساس امنیت شغلی می‌کردند، ولی هم اکنون افراد برای مدت نسبتاً کوتاهی می‌توانند در کار خود انجام وظیفه نمایند. مدیران باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر شوند و در امور پیش‌بینی 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

سازمان‌ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه چون بلعیده شدن سازمان‌های ضعیف توسط سازمان‌های قدرتمند دست از سیاست‌های گذشته برداشته و امنیت شغلی، سابقه خدمت و پاداش‌های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می‌دادند، 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.

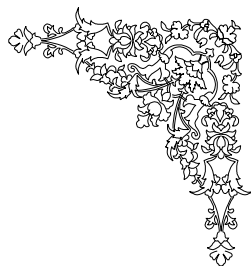
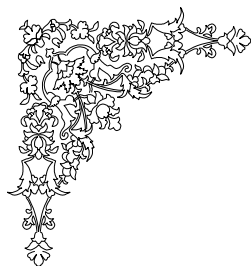
### نیروی کار دوگانه (مضاعف)

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 سازمان‌ها در بخش تولید کارکنانی با مهارت بالا داشتند. ولی هم اکنون به نظر می‌رسد که افراد با مهارت پایین و حقوق اندک باید استخدام شوند. مسئله اینجاست که مدیر چگونه می‌تواند موجب انگیزش افرادی شود که حقوق پایینی دارند و فرصتی نیز برای ارتقای مقام و رسیدن به دستمزد بیشتر ندارند. آیا می‌توان مشاغل این کارکنان را طرح ریزی مجدد نمود یا حتی آنها را حذف کرد؟

### بهبود رفتار، از نظر اخلاقی

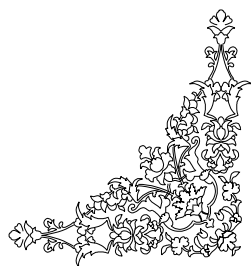
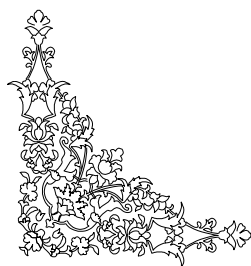
در سازمان‌هایی که پیوسته شاهد کاهش نیروی کار و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان و رقابت شدید در بازار هستیم، عجیب نیست که برخی کارکنان قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی بزنند. مدیران باید از نظر اخلاقی جو یا محیطی سالم برای کارکنان به وجود آورند تا آنها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و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





## فصل ۲

### رفتار سازمانی در سطح جهانی





## مقدمه

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

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

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

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

## شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای

پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا بصورت یک دهکده جهانی درآمده است. واقعیت دهکده جهانی را می‌توان از دیدگاه

اثراتی که شرکتهای چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای بر سیستم اقتصاد جهانی دارند، مشاهده کرد.

شرکتهای چند ملیتی به شرکتهایی 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 مینمایند. مدیران این شرکتهای با سیستمهای 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 معروفترین 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 سیستمهای سیاسی،

حقوقی و قانونی و همچنین محیط اقتصادی و فرهنگ‌های ملی متفاوتی روبرو شدند. به عنوان نمونه، آمریکایی‌ها مردمی قوم پرستند که عادات و رسوم و ارزش‌های فرهنگی خود را برتر از دیگران میدانند. 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 میکرد، 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 می‌شود که تفاوت‌های فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره‌ای در می‌آید که همه فرهنگ‌های مختلف در آن ذوب شده و از بین می‌روند.

ارزیابی تفاوت بین کشورها

حال جهت مشخص نمودن تفاوت بین فرهنگ‌های مختلف به بررسی دو تحقیق در این زمینه می‌پردازیم.

### **الف) تحقیق کلاکهان و استرادبک: این تحقیق شش بعد فرهنگی را مورد توجه قرار داده است:**

۱- رابطه با محیط: آیا فرد تابع محیط است، یا فرد میتواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟ به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندانی ندارد.

برعکس، آمریکایی‌ها بر این باورند که می‌توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان‌های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می‌گردند.

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 می‌شود 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 آمیزه‌ای از این دو میدانند؟ دیدگاه فرهنگ نسبت به ماهیت فرد می‌تواند در شیوه رهبری مدیران اثر بگذارد. بطور مثال شیوه رهبری خودکامه در کشورهایی که نسبت به انسان دید منفی دارند به کار گرفته می‌شود، و برعکس در کشورهایی که برای انسانها ارزش قائل می‌شوند، شیوه رهبری مشارکتی بکار گرفته می‌شود.

۴- توجه به فعالیت: در برخی از فرهنگ‌ها به کار یا عمل توجه می‌شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذت‌های زودگذر توجه می‌شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می‌شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می‌تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می‌توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می‌گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می‌کنند.

۵- توجه به مسئولیت: با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، می‌توان جوامع و فرهنگها را طبقه‌بندی کرد. برخی فرهنگها مانند آمریکایی‌ها فردگرا هستند و برخی دیگر مانند کشور مالزی به گروه

اهمیت زیادی میدهند. این بعد از فرهنگ به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم‌گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه‌گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارد.

۶- مفهوم فضا: آخرین بعدی که در چارچوب معروف کلاکهان و استرادبک ارائه می‌شود به مالکیت فضا مربوط میشود. در برخی از فرهنگ‌ها کارها در محیط باز و عمومی انجام می‌شود (مانند ژاپنی‌ها که مدیران و کارکنان در یک اتاق، بدون داشتن دیوار و یا میز جداگانه کار می‌کنند)، در برخی دیگر وضع به گونه‌ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می‌کند (مانند شرکت‌های آمریکایی که دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است)، و در برخی دیگر شیوه عمل به گونه‌ای است که در وسط این طیف قرار می‌گیرند. این تفاوتها در سازمانها، به هنگام طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی اهمیت زیادی دارند.

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

۱- فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی: مقصود از فرد گرایی وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود و افراد نزدیک خانوادگی توجه می‌کنند، این افراد به میزان زیادی احساس آزادی می‌کنند. 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، فردگرایی وجود دارد و کشورهای فقیر جمع‌گرا می‌باشند.

۲- اختلاف قدرت: جامعه‌ای که در آن اختلاف قدرت و ثروت زیاد است (مانند هند)، کارکنان تفاوت قدرت در سازمان را می‌پذیرند و در این سازمان‌ها کارکنان برای مقامات بالای شرکت احترام زیادی قائل هستند. در کشورهایی که اختلاف قدرت اندک است افراد نابرابریهای زیادی در سازمان مشاهده نمی‌کنند. مقامات ارشد دارای قدرت هستند ولی زیردستان از آنها واهمه‌ای ندارند (مانند اتریش).

۳- اجتناب از پدیده عدم اطمینان: ما در دنیایی نامطمئن، توام با آینده‌ای مبهم زندگی می‌کنیم. جوامع مختلف در برابر پدیده عدم اطمینان به روشهای گوناگون از خود واکنش نشان میدهند. برخی کشورها پدیده عدم اطمینان را می‌پذیرند 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 می‌کنند (مانند سوئیس). برعکس، افراد جامعه‌ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد، دچار اضطراب و وحشت شدید می‌شوند که به موجب آن متوسل به راه‌هایی می‌شوند که بتوانند خطر و عدم اطمینان را به پایین‌ترین سطح ممکن برسانند، که در نتیجه قوانین و مقررات رسمی در سازمان‌ها ایجاد می‌شود (مانند ژاپن).

۴- مردسالاری در مقایسه با زن‌سالاری: هنگامی که بین نوع کاری که مرد یا زن باید انجام دهد تفکیک قائل میشویم، هاف استد مدعی است که توزیع فعالیت به گونه‌ای است که مردان عهده دارمشاغلی



میگردند که بتوانند بهتر ابراز وجود نمایند و به زنان پست‌هایی داده می‌شود که جنبه خدماتی دارد و مراقبت و نگهداری را بر عهده می‌گیرند. در نتیجه، مرد سالاری به جوامعی اطلاق می‌شود که بر مساله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می‌شود و به مساله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی نمی‌دهند (مانند ژاپن). بر عکس در جوامع به اصطلاح زن سالار به مساله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می‌شود (مانند هلند).

به طور خلاصه، هاف استاد فرهنگ حاکم بر ایالات متحده آمریکا را به شرح زیر بیان میکند:

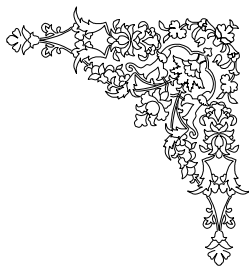
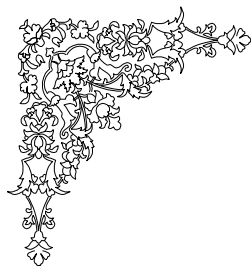
آمریکایی‌ها بسیار فردگرا هستند، اختلاف قدرت از حد میانگین کمتر است، از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان اندکی زیر متوسط قرار می‌گیرند، و به مردسالاری گرایش دارند.

### نکات کاربردی برای مدیران

نتایجی که در این کتاب ارائه می‌شود 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 شده‌اند یا در کشورهایی که دارای ارزشهای فرهنگی مشابه هستند، در میابند که نباید فرهنگ ملی را به عنوان عامل یا متغیر اصلی به حساب آورد. درک یا پی بردن به اختلاف بین فرهنگ‌ها به ویژه برای مدیرانی ارزشمند است که در کشورهای آمریکایی و انگلیسی زبان به دنیا آمده‌اند یعنی کسانی که میخواهند در کشور دیگری به کار مشغول شوند، یا

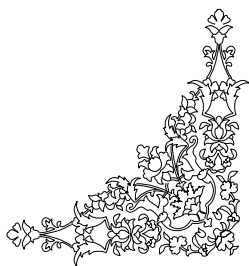
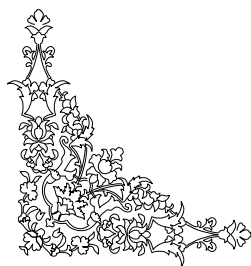
## ۲۶ ■ رفتار سازمانی پیشرفته

کسانی که میخواهند مدیریت سازمان‌هایی را بر عهده گیرند که اعضا و افراد آنها دارای فرهنگی متفاوت از فرهنگ خودشان هستند.



# فصل ۳

## مبانی رفتار فرد





## مقدمه

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

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

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

### ۱- نگرش: Attitude

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

یک شخص در مورد هزاران شی میتواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را میشناسد و در آن مشارکت مینماید) و

تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان میباشد) مورد بررسی قرار میگیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می‌کنیم.

### ۱-۱-۱- رضایت شغلی: Job Satisfaction

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

#### ۱-۱-۱- عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی

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

#### ۱-۱-۱-۱- گیرایی کار

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

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

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

### ۱-۱-۱-۳- حمایت فرد

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

### ۱-۱-۱-۴- همکاران

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می‌کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

### 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 می‌شود که رضایت شغلی میتواند 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 می‌گردد اما عکس قضیه نمی‌تواند چندان درست باشد.

### ۱-۳- تئوری ناهمسانی شناختی: *Cognitirel dissonance*

تئوری ناهمسانی شناختی، هنگامی مطرح می‌شود که بین نگرش و رفتار یک فرد نوعی بی‌ثباتی مشاهده گردد و مقصود از تئوری ناهمسانی شناختی این هست که افراد میکوشند این ناهمسانی را به حداقل برسانند که بطور کامل امکان پذیر نمی‌باشد.

سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد

که این عوامل میتواند - دستور مقام بالاتر - میزان پاداش - .. باشد.

### ۴-۱- رابطه نگرش و رفتار

در گذشته چنین می‌پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین‌کننده کارهایی است که انجام می‌دهد. اما در سال‌های اخیر این رابطه که به اسم A-B نامیده می‌شود چنین بیان می‌کند که بین این دو رابطه‌ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست. چون فشارهای اجتماعی افراد را وارد می‌کند به‌گونه‌ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

### ۲- شخصیت: Personality

شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌های روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه‌بندی می‌کنیم.

متجاوز	خوددار
باهوش	کم هوش
پایدار	احساساتی
سلطه‌گر	سلطه‌پذیر

که با این ویژگی‌ها می‌توان رفتار فرد را در موقعیت‌های خاص پیش‌بینی 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 می‌شود که فرد درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص قرار می‌گیرد به سوالات پاسخ داده و با بررسی پاسخها، ویژگی‌های فرد مشخص می‌گردد (در صفحه ۵۲ کل ۱۶ ویژگی آورده شده است).

با ترکیب این ویژگیها، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را به قرار ذیل معرفی می‌کنند.

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

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

۲-۱-۳- با وجدان: این افراد مسئولیت‌پذیر، وابسته و هدفگرا می‌باشند.

۲-۱-۴- از نظر احساسات با ثبات: این افراد آرام و علاقه‌مند، در برابر تنش احساس امنیت می‌کنند.

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

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

## ۲-۲- سایر ویژگی‌های شخصیتی

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشمرده‌اند که می‌توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش‌بینی 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 میتوانند سرنوشت خویش را رقم بزنند و کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی میدانند برونگرا هستند و افراد برونگرا کمتر به کار و شغل علاقه نشان داشته و شغلشان آنها را ارضا نمی‌کند.

### 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 به‌قرار ذیل میباشد.

۲-۲-۱- بسیار دقیق هستند

۲-۲-۲- در مورد دیگران قضاوت می‌کنند

۲-۲-۳- نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می‌کنند

۲-۲-۴- زیر دستان را استثمار می‌کنند

۲-۲-۵- به چیزی اعتماد ندارند

۲-۲-۶- در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می‌کنند.

این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت

گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می‌آیند.

### 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 ماکیاولی 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 ماکیاولی 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 میتوانند 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 مینمایند.

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

افراد سازش کار بهنگام سیاستگذاری سازمان میتوانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا میتوانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکل های مختلف درآیند.

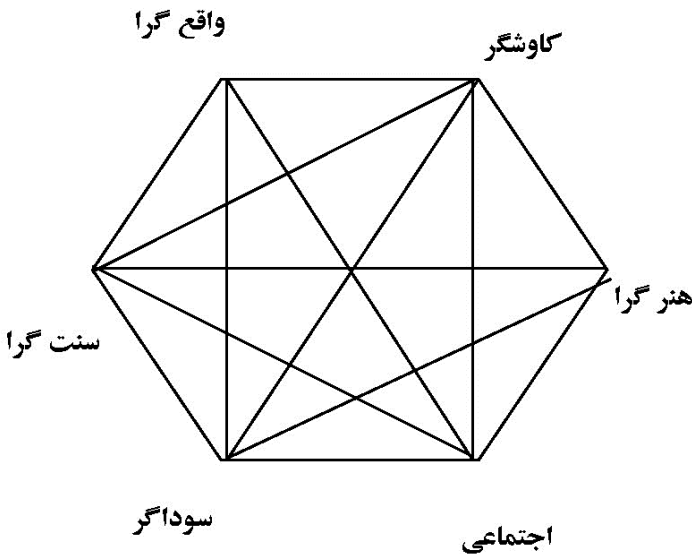
### ۲-۲-۵- خطر پذیری: Risk propensity

افراد خطر پذیر به 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 می‌توان در شغل‌های متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین بیان می‌کند 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 به‌قرار ذیل می‌باشد.

### رابطه بین مشاغل و شخصیت



فصل سوم: مبانی رفتار فرد ■ ۳۷

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می‌دهند	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 می‌دهند	صمیمی، گرم، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار، عمل گرا، رک و راست	حسابدار، مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک
سوداگر	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	دارای اعتماد بنفس، جاه طلب	وکیل حقوقی، مسئول روابط عمومی
هنرگرا	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و میکوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی، پرعاطفه، احساساتی	نقاش، موسیقی دان، نویسنده، نوازنده

### ۳- ادارک

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

هر یک از ما، از دیدگاه‌های مختلفی به محیط نگاه می‌کنیم و واقعیت را آن گونه که هست نمی‌بینیم بلکه چیزی را که می‌بینیم تفسیر کرده و آن را به‌عنوان واقعیت می‌پذیریم.

### ۳-۱- عواملی که بر ادراک ما تاثیر می‌گذارند

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 می‌باشد.

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

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 بی‌جان مثل میز تحریر متفاوت خواهد بود چون اشیای بی‌جان تابع قوانین محیط بوده اما انسان دارای اعتقاد، باور و انگیزش می‌باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می‌گیرد که ما درباره وضع شخص قائل میشویم.

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده

می‌کنیم درصدد بر می‌آیم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می‌باشد.

۳-۲-۱- فرق قائل شدن

۳-۲-۲- همانند سازی

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار

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

۳-۲-۱- فرق قائل شدن

منظور این است که آیا نوع رفتار غیر عادی است یا خیر؟ اگر غیر عادی باشد بحساب عوامل خارجی میگذاریم ولی اگر مربوط به یک فرد خاصی باشد بحساب عوامل درونی قرار میدهیم.

۳-۲-۲- همانند سازی

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

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار

هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه به یک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر) بدست میآوریم نوع قضاوت را اثر هاله‌ای مینامند. بعنوان مثال با ظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

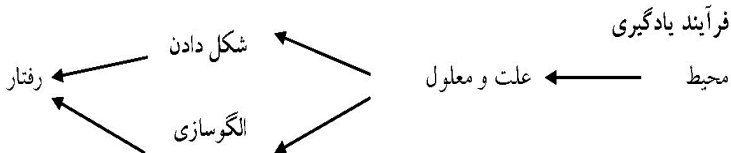
## ۴- یادگیری

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

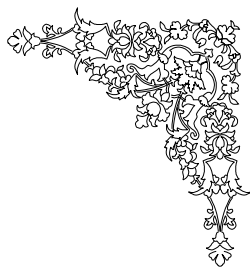
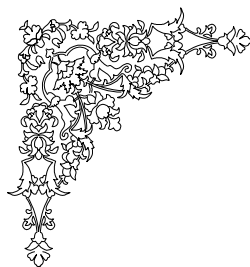
یادگیری چنین تعریف می شود که، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی (Law of effect) گذارده شده است که میگوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود.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

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی میباشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار میشود. 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 میشود.

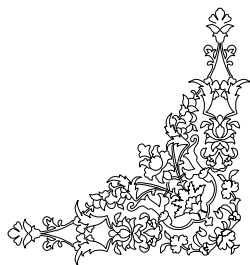
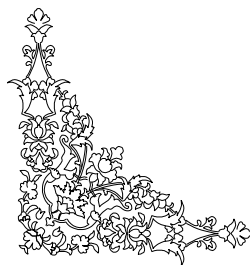






# فصل ۴

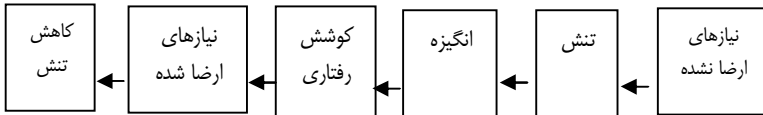
## انگیزش





## انگیزش چیست؟

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



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

## نخستین نظریه های انگیزش

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

## نظریه سلسله مراتب نیازها

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

- برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه در جهت ارضای همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود.

### نظریه سلسله مراتب نیازها



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

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



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

### تئوری X و تئوری Y

- داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید
- تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیازهای رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار میگیرد 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 میکنند 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 میکنند، لذا باید به صورت رسمی آنها را هدایت و رهبری کرد.
۴. بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار، قرار می‌دهند 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 می‌پندارند.
۲. کسی که خود را به هدف یا هدف‌هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی میباشد.
۳. بیشتر افراد میتوانند 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 ویژگی‌های 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 می‌شوند را عوامل انگیزشی نامید.

### تئوری‌های نوین انگیزش

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

### تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه

- دیوید مک‌کلند و تعدادی دیگر از پژوهشگران سه عامل انگیزشی ذی ربط یا نیاز را پیشنهاد نمودند که عبارتند از:
۱. نیاز به کسب موفقیت
  ۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
  ۳. نیاز به ایجاد دوستی

### نظریه تعیین هدف

- تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می‌توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد.
- پذیرفتن هدف‌های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف‌های آسان باعث ارائه عملکرد عالی‌تری خواهد شد. در واقع هدف‌های چالشگر و هم‌اورد طلب باعث انگیزش میشوند.
- اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب میشوند.

### 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 میشود.
- در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد.

### نظریه برابری

- کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه میکنند.
- سه مرجع 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 می‌شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می‌شود و فرد در پی چیزی بر می‌آید که عدالت و انصاف است.



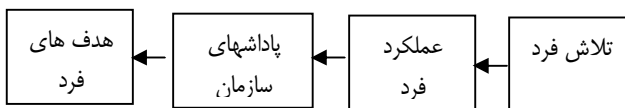
### نظریه برابری

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

### نظریه انتظار

- نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که در باره انگیزش میشود.
- این نظریه شامل سه متغیر میگردد: 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 میباشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل میباشد.

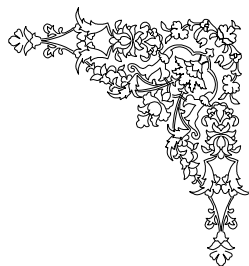
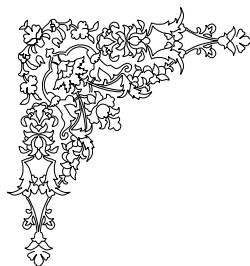
### الگوی ساده انتظار



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

تئوری‌های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند.

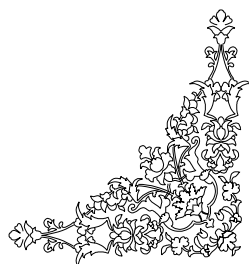
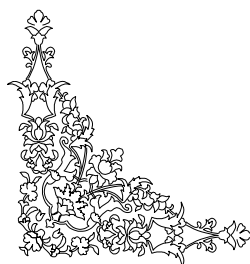
■ بیشتر تئوری‌های انگیزش به وسیله آمریکایی‌ها، درباره آمریکایی‌ها و در ایالات متحده آمریکا ارائه شده است.



# فصل ۵

## انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

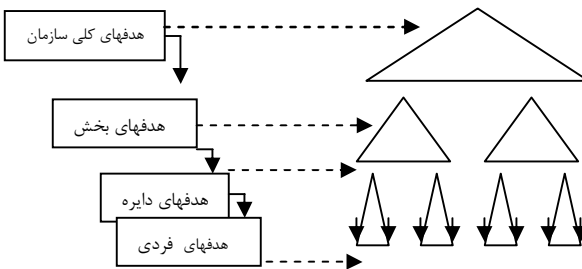
در این فصل بر جنبه‌های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می‌شود  
(یعنی رابطه بین تئوری و عملی).





## مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می‌شود. این هدفها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه گیری باشند، و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می‌توان هدفهای کوچک سازمانی را به صورت هدفهای خاص، برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. مدیریت مبتنی بر هدف ایجاب می‌کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچکتر درآورد. این سلسله مراتب هدفها باعث می‌شود 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 می‌کنند، می‌توان گفت که مدیریت مبتنی بر هدف، در سازمان، مسیر پائین به بالا را می‌پیماید و نه مسیر بالا به پائین.



نمودار ۱-۵ تفکیک هدفها

### چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

- ۱- تعیین هدف یا هدفهای مشخص-هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت، بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند مثلاً کاهش هزینه‌ها به میزان ۱۰ درصد.
- ۲- تصمیم‌گیری مشارکتی-در مدیریت مبتنی بر هدف، هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی‌شود، افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می‌کنند.
- ۳- تعیین زمان مشخص - هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تامین شود. دوره‌های زمانی اصولاً سه ماهه، شش ماهه یا یک ساله اند.
- ۴- بازخور نمودن نتیجه - تلاش مداوم می‌شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات، سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می‌توانند 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) می‌پیماید.

### 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 عالی‌تر می‌گردد.

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 می‌شود، در حالیکه در نظریه تعیین هدف، هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین‌تر ارجاع می‌گردد).

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 می‌شوند.

### 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 برنامه‌ها 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 می‌خواست بسته‌ها 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 می‌شود. 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 می‌شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه‌ای 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 می‌کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می‌کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

برنامه‌ای 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

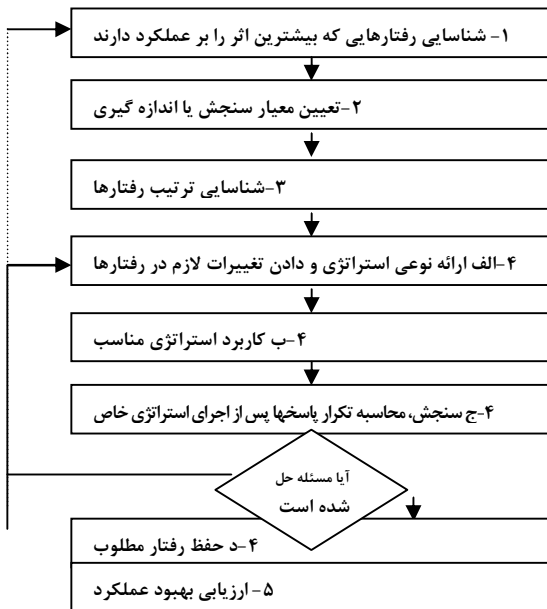
در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید مسئله را طی ۵ مرحله حل نمود که عبارتند از:

(۱) شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می‌دهند، نمی‌توانند 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 می‌شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می‌شد.
- (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 شایسته‌تر است. مثلاً در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.
- (۴) ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها – پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود.
- (۵) ارزیابی بهبود عملکرد – مثلاً در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.



نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی

### تعدیل رفتار در مرحله عمل

مدیران برای بهبود بهره‌وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تأخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می‌کنند. 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 برنامه‌هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می‌آورند بطور مثال تشکیل تیم‌هایی که کارهایی را انجام می‌دهند که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می‌دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می‌کنند، فروشنده‌گانی 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 می‌گیرند.

## مشارکت کارکنان چیست؟

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌شود مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، 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.

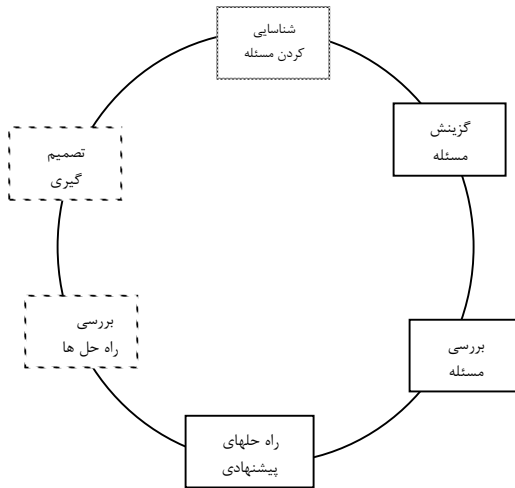
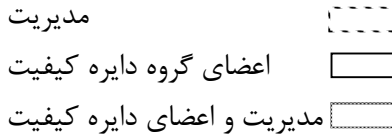
پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشته آنها اثر می‌گذارد مشارکت می‌کنند، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می‌آورد، تعهد افراد به سازمان بیشتر شده، بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان افزایش می‌یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می‌کنند.

## نمونه‌هایی از برنامه‌های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می‌پردازیم:

- ۱- مدیریت مشارکتی: زیردستان در تصمیم‌گیری سهم بسزایی 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 تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می‌کنند تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است.
- ۳- دایره کیفیت: این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می‌شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می‌پذیرند. افراد معمولاً هفته‌ای یکبار گرد هم می‌آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه‌حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می‌کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. در مورد اجرای راه‌حل‌های نهایی توصیه شده مسئولیت بر عهده مدیریت می‌باشد. بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت خود بیافزایند، با استراتژی‌های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند و شیوه‌های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند.

فصل پنجم: انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد ■ ۶۱



نمودار ۵-۳ شیوه عملکرد یک نمونه از دایره کیفیت

۴- سهام کردن کارکنان در شرکت: در این روش کارکنان، مالک سهام شرکت می‌شوند 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 می‌شود.

### تئوری‌های انگیزشی و برنامه‌های 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 می‌تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود و آنها فرصتهایی را برای رشد، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا کنند.

### برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر چیست؟

نمونه‌هایی از برنامه‌های دستمزد و حقوق متغیر عبارت است از اجرای برنامه‌هایی 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 می‌کند بلکه مقداری از دریافت‌های او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت می‌شود. در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا درآمده است که عبارتند از:

- ۱- پرداخت دستمزد براساس قطعه، به کارکنان براساس هر قطعه که تولید کنند یا کاری را انجام دهند میزان مشخصی دستمزد پرداخت می‌شود، 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 می‌شود.
- 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 می‌توانند بین عملکرد و پاداشهای دریافتی رابطه‌ای برقرار کنند.

### برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

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

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

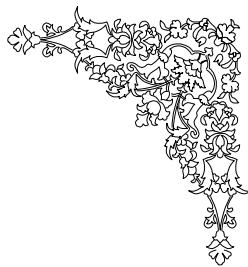
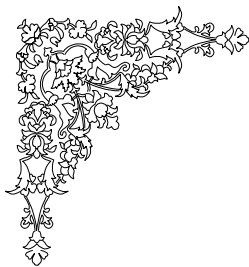
### پرداخت براساس مهارت و تئوری‌های انگیزش

برنامه‌های پرداخت براساس مهارت با تئوری‌های انگیزش سازگاری دارد زیرا اجرای چنین برنامه‌ای کارکنان را وادار می‌کند تا مطالبی جدید بیاموزند، بر میزان مهارت‌های خود بیافزایند و رشد کنند، ضمن آنکه اجرای چنین برنامه‌هایی با سلسله مراتب نیازها که بوسیله مزو ارائه شد منافات ندارد. کسانی که نیازهایشان در رده پائین قرار دارد، به میزان زیادی ارضا می‌شوند. داشتن فرصت تجربه آموزی و رشد می‌تواند به عنوان یک محرک یا عامل انگیزش به حساب آید.

### برنامه پرداخت بر اساس مهارت، در مرحله عمل

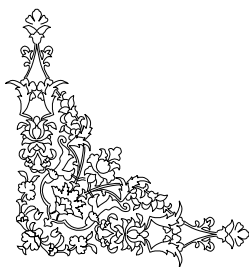
براساس یک تحقیق ۷۰ تا ۸۰ درصد شرکتهایی که پرداخت را بر اساس آموزشهای جدید و مهارتهای تازه کارکنان پرداخت می‌نمودند اعتراف کردند که رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته، کیفیت محصول بهتر شده و بر میزان تولید و بازدهی کارکنان افزوده شده است. همچنین در ۷۰ تا ۷۵ درصد شرکتهای هزینه‌های عملیاتی و میزان جابجایی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





# فصل ۶

## تصمیم گیری فردی





در سازمان فرد تصمیم می‌گیرد. تصمیم‌گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می‌گیرند که به کار و سازمان اثر می‌گذارد. هر کس به گونه‌ای با مسئله تصمیم‌گیری 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 تصمیم‌گیری 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 شاخص‌های تصمیم‌گیری.** تصمیم‌گیرنده باید شاخص‌هایی را که برای حل مساله مهم می‌داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذیربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه‌های شخص تصمیم‌گیرنده نقش اساسی دارند.

۳. **به شاخص‌ها وزن لازم بدهید.** به ندرت امکان دارد شاخص‌های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم‌گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص‌ها وزن یا بار مناسب بدهد.

۴. **ارائه کردن راههای گوناگون.** تصمیم‌گیرنده راه‌ها را ارائه می‌نماید.

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 شاخصها 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 شاخصها و معیارهای ذیربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
  ۳. مشخص بودن اولویتها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخصها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
  ۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخصهایی 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 تصمیم‌گیری: کسی که تصمیم بخردانه می‌گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه‌ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند. خلاقیت‌های بالقوه بسیاری از افراد دارای خلاقیت‌های بالقوه هستند ولی نمی‌توانند از آن استفاده کنند.

راههایی برای تقویت خلاقیت. اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می‌تواند عقاید ویژه‌ای را ارائه نماید. روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده‌ای رد نمی‌شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی‌شود. همچنین می‌توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذیربط متکی نیست و از اطلاعات بی‌ربط و تصادفی استفاده می‌شود و فرد می‌کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می‌شود؟

بیشتر تصمیمات واقعی بر اساس الگوی بخردانه نیست و معمولاً افراد

به یک راه حل معقول و قابل قبول بسنده می‌کنند.

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه‌رو شود سعی می‌کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می‌شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه‌حلهایی بر می‌آید که کافی، بسنده و رضایت‌بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می‌کند و می‌اندیشد که آن را بخردانه محدود می‌دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص‌ها و راه‌حلهای ارائه‌گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و

کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه‌های توجیه می‌کند که محدود به مسائل خاص می‌شوند 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 راه‌ها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه‌هایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب خواهد بود.

### قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده

می‌کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می‌گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می‌شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

### شناسایی مساله: به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی

برخوردارند بهتر نمایان می‌گردند: نخست اگر مساله‌ای چشمگیر باشد راحتتر می‌توان متوجه آن شد. دوم باید به یاد آورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می‌خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می‌شود. 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 مخایره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.

### ارائه راه حلها: از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه

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

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

قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود. اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می‌گذارند. قیاس به نفس. نوع قضاوتشان بر اساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است.

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

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

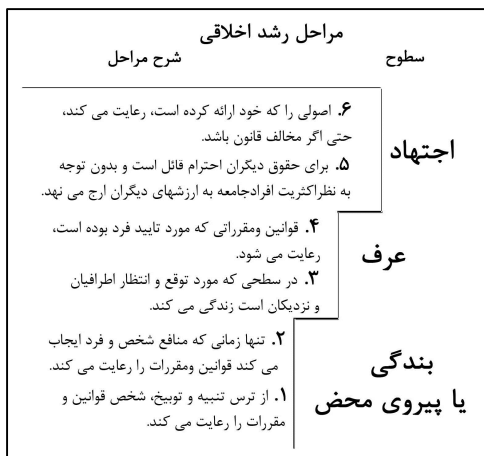




**شیوه تحلیلی:** در برابر اطلاعات مبهم بردباری بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می‌آیند در تصمیم‌گیری دقت فراوان می‌کنند و می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

**شیوه نظری (تئوریک):** دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه‌های ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند و آخرین گروه با دیگران همکاری می‌کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می‌نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می‌کنند. بیشتر مدیران به گونه‌ای عمل می‌کنند که می‌توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.

اصول اخلاقی. بسیاری از تصمیمات در بستر اصول اخلاقی گرفته می‌شود. به هنگام رعایت اصول اخلاقی مدیران به سه گونه عمل می‌کنند که هر یک از دو مرحله تشکیل می‌گردد. چون فرد از هر مرحله‌ای به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نیروی‌های خارجی توجه کرده و بیشتر به دیدگاه خود توجه می‌نماید.



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 می‌دهد.

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

۳. **اجتهاد.** فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می‌کند و اختیاراتی که دیگران دارند فرق قائل می‌شود.

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

محدودیت‌های سازمانی: سازمان هم بر مدیران (تصمیم‌گیرندگان) محدودیت‌هایی را اعمال می‌کند:

**ارزیابی عملکرد.** مدیران به هنگام تصمیم‌گیری به شدت تحت تاثیر شاخص‌ها و معیارهایی قرار می‌گیرند 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 تصمیم‌گیری، محافظه کارانه عمل می‌کند.

محدودیت‌های زمانی. سازمانها در رابطه با تصمیمات، ضرب الاجل تعیین می‌کنند. چنین شرایطی باعث می‌شود که تصمیم‌گیرنده از نظر بعد زمانی تحت فشار قرار گیرد.

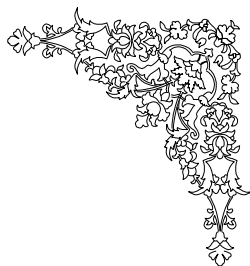
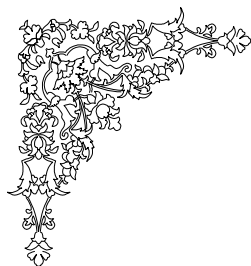
تصمیمات پیشین. تصمیم درخلاء گرفته نمی‌شود. تصمیم‌دارای یک محتواس. در واقع تصمیم فردی به گونه‌ای است که به جریان تصمیمات وابسته است. تصمیماتی که در گذشته گرفته شده است همانند یک شبح بر تصمیمات جاری سایه می‌افکند.

**اختلاف فرهنگی:** درالگوی بخردانه به اختلاف‌های فرهنگی توجه نمی‌شود. بایدبه زمینه فرهنگی مدیرتوجه کنیم و بدانیم راه حلی که ارائه می‌کند به شدت تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال او قراردارد و نیز ببینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (یک مدیر) گرفته می‌شود یا به صورت گروهی؟

### نکات کاربردی برای مدیران

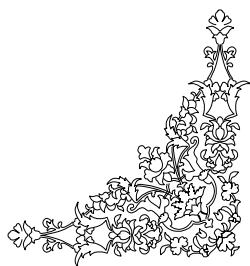
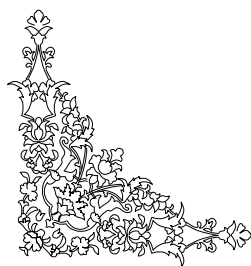
۱. وضع یا شرایط موجود را تجزیه و تحلیل کنید، به شاخص‌ها و معیارهای سازمان توجه نمایید.
۲. به یک سونگری‌ها توجه کنید.
۳. به هنگام تصمیم‌گیری روش بخردانه و شهودی را درهم بیامیزید.
۴. فرض خودرا براین نگذارید که برای هر کارخاص باید یک شیوه‌ی تصمیم‌گیری خاص داشته باشید.
۵. استفاده از روشی که فرد را تحریک می‌کند تا خلاقیت داشته باشد.





# فصل ۷

## مبانی رفتار گروه





گروه: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می‌آیند تا به هدف خاصی دست یابند و رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل میدهد و گروه دارای ویژگیهای دیگری است.

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

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

### گروه رسمی

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

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

## گروه غیر رسمی

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

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

چند دلیل برای پیوستن فرد به گروه بیان شده است که شامل  
۱- امنیت ۲- پایگاه یا مقام ۳- احساس ارزش شخصی ۴- وابستگی  
۵- قدرت ۶- تامین هدف

یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل  
۱- نقش ۲- هنجارها ۳- انسجام ۴- اندازه یا بزرگی گروه ۵- ترکیب  
(تجانس یا عدم تجانس) ۶- مقام فردی  
- نقش: هر فرد با توجه به موقعیت نقشهای متفاوتی را ایفا نموده  
در نتیجه رفتارهای متفاوتی نیز دارد.  
- هنجارها: استانداردهای رفتاری قابل قبول در هر گروه که افراد در آن  
سهیم و اجرا می کنند.

در مورد هنجار دو تحقیق مرتبط با آن صورت گرفته است:  
۱- تحقیقات هاتورن توسط التون میو: نقش مهمی که هنجار گروه  
در تعیین رفتار کارگر و کارمند دارد.  
۲- تحقیقات اش توسط سولمان اش: که اعمال نفوذ و فشار گروه بر  
اعضا به اثبات رسید.



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

### اندازه یا بزرگی گروه

۱- کوچک

۲- بزرگ

که با توجه به کارهایی که انجام میدهند اثر بخشی و کارایی متفاوت دارند. یک دستاورد تحقیق اندازه گروه پدیده‌ای بنام نقصان پذیری گروه که درست مخالف نظریه هم افزایی است که توسط یک روانشناس آلمانی بنام رینگلمن بدست آمده است.

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

همچنین افزایش اندازه گروه بر عملکرد گروه اثر معکوس دارد.

### ترکیب گروه

۱- متجانس

۲- نامتجانس

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

**مقام فردی:** که شاید بتوان اینطور تعریف کرد درجه و رتبه‌ای که به

فرد در گروه بصورت رسمی و غیررسمی داده میشود.

## تصمیم‌گیری درگروه

۱- فردی ۲- گروهی

### مزایای تصمیم‌گیری فردی

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

### مزایای تصمیم‌گیری گروهی

- ۱- وجود اطلاعات و دانش بیشتر
  - ۲- تصمیم‌گیری در سطح ناهمگن و نامتجانس
  - ۳- بالاتر بودن کیفیت تصمیمات
  - ۴- توافق بیشتر در مورد راه‌حلها
- اینکه فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر به میزان اثربخشی و کارائی بستگی دارد:

تصمیم‌گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند.  
تصمیمات گروه اثر بخش ترند چون با ارائه راه‌حل‌های بیشتر خلاقیت بالاتری وجود دارد.

در تصمیم‌گیری 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 تصمیم‌گیری 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 مؤلفه 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 را پیشه کنند.

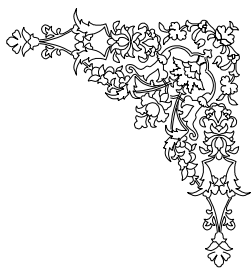
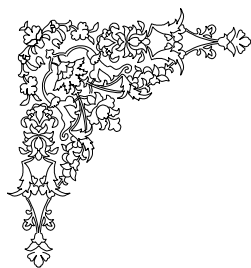
### روشهای تصمیم‌گیری

- ۱- تصمیم‌گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل و رو در 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 می‌توانند ابراز نظر کنند درعین حال از نقد وانتقاد دیگران مصون بمانند و تنها فرایندی است برای ابراز نظر ارائه دیدگاههای جدید.

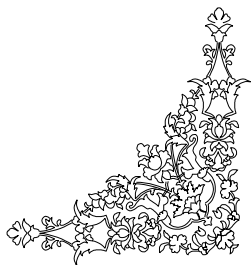
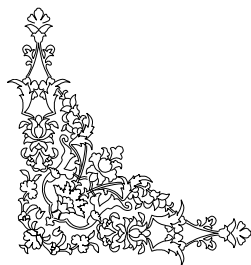
دو روش ۳ و ۴ از جمله روشهایی که میتوان به راههای برتر رسید. در روش گروه اسمی افراد گرد هم آمده ولی هرفردی باید مستقل بیندیشد و تفاوت آن با شیوه‌های دیگر تصمیم‌گیری که در اینجا مسئله ایجاد را به متقابل یا تعامل مطرح نیست.

میزگرد از راه دور جدید روش در تصمیم‌گیری که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر درآمیخته است که مزیت عمده آن سرعت و صداقت آن است.



# فصل ۸

## شناخت تیم





کار تیمی میتواند تولیدات شرکت را بهتر کرده، کارها را سرعت داده و هزینه‌ها 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 میکند.

سازمانها میتوانند با تشکیل تیمهایی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به صورتی مؤثر و با کارایی عمل کنند و از تمام توانایی‌ها و استعدادهای افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند، تیم انعطاف پذیری بیشتری دارد و در مقایسه با دواير سنتی یا گروه‌های دیگر در برابر پدیده تغییر واکنشی مناسب‌تر نشان میدهد.

توجه دیگر در رابطه با شهرت تیم این است که تیم به صورت آزاد یا وسیله‌ی مؤثر در دست مدیریت قرار میگیرد و او میتواند در سازمان دموکراسی را مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان در امور گردد.

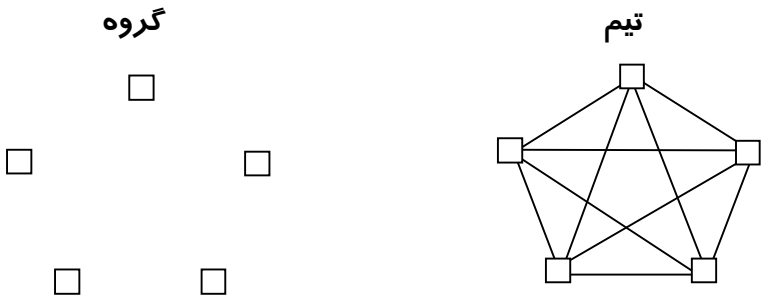
### تفاوت تیم با گروه در چیست؟

گروه: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند.

گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل، اعضاء اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک میکنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود، یکدیگر را یاری میدهند. 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 میشود. تلاش افراد موجب عملکردی میگردد که از مجموع عملکرد اعضاء بیشتر است.  
 اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید.

### مقایسه تیم و گروه



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



## انواع تیم

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

### تیم حل‌کننده مسأله

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

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

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

### تیم‌های خودگردان

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

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

نظارت بر سرعت کار، تعیین وظایف، تعیین زمان صرف صبحانه و ناهار، نظارت و کنترل بر شیوه عملیات، و از این کارها. تیم خودمدار

میتواند اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد.

در شرکت‌هایی چون زیراکس، جنرال موتورز، پپسی کولا، برخی دیگر از شرکت‌های بزرگ ما شاهد تیم‌های خودگردان متعدد هستیم. تقریباً ۲۰ درصد شرکت‌های آمریکایی به گونه‌ای از این تیم‌ها استفاده میکنند. شرکت بزرگ تگزاس ((اینسترومنت)) تیم‌های خودگردان تشکیل داده است و توانسته است به سبب افزایش فروش به میزان ۵ درصد با وجود کارکنان کمتر به جایزه ارزشمند ((جایزه ملی کیفیت، مالکام بالدريج)) دست یابد. یکی دیگر از شرکت‌های بزرگ بیمه و خدمات مالی به نام ((انجمن کمک برای لوترانز)) است.

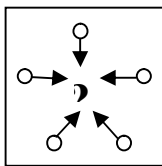
### تیم‌های متخصص (تیم‌های چندوظیفه‌ای)

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

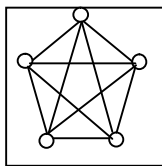
بسیاری از سازمان‌ها، گروه‌هایی را در سطوح افقی و گروه‌های ویژه‌ای به نام ((مرزگستر)) یا رابط با سازمان‌ها، و نهادهای خارج تشکیل داده‌اند. تیم‌های متخصص در آخرین سال‌های دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت‌های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، برای اجرای طرح‌های بسیار پیچیده از این تیم‌ها استفاده میکنند. به طور خلاصه، تیم تخصصی ابزار یا وسیله‌ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می‌آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل

## فصل هشتم: شناخت تیم ■ ۹۱

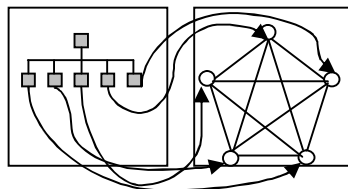
نمایند و کارهای طرح‌ها یا پروژه‌های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدیهی است تیم‌های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی‌آیند. آغاز کار این تیم‌ها بسیار وقت گیر است، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند.



تیم‌های حل کننده مسائل



تیم‌های خودگردان



تیم‌های متخصص

### سه نوع تیم

رابطه تیم و گروه: خلق تیم‌هایی با عملکرد عالی

### اندازه یا بزرگی تیم کاری

معمولاً بهترین تیم‌ها آنهایی هستند که کوچک باشند. اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می‌توان 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 مهارت‌های خوبی باشند. اگر یکی از این مهارت‌ها 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 پست‌هایی بگمارد که از نظر سلیقه و مهارت شایسته آن کارها هستند.

### نقش تیم

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

### تعهد به هدف مشترک

تیم‌های اثر بخش دارای هدف مشترکی هستند و می‌توان بدان وسیله افراد را هدایت نمود به گونه‌ای که آنان در این باره تعهدات لازم را بنمایند.

### تعیین هدف‌های خاص

تیم موفق میکوشد تا هدف مشترک را به صورت هدف‌های مشخص، کوچک، قابل سنجش و واقعی درآورد. هدف‌های ویژه به اعضای تیم و کل تیم انرژی می‌دهد. وجود هدف‌های خاص به تیم کمک میکند که همواره بر روی نتایج تأکید و توجه خود را به آن معطوف نماید.

### رهبری و ساختار

تیم برای این که در مورد ویژگی‌های کار و شیوه‌ای که باید امور را هماهنگ کند و مهارت‌های افراد را متناسب با کارها نماید، به رهبر و ساختار نیاز دارد. این کار میتواند به وسیله مدیریت یا به وسیله اعضای تیم انجام شود.

### نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی

تیم‌های موفق اعضای خود را وادار میکنند که هر کس، مسئولیت تأمین هدف‌ها یا رهیافت‌های تیم را به عهده بگیرد. در بسیاری از موارد مسئولیت‌های فردی و مشترک افراد تعیین میشود.

## ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

ارزیابی عملکرد فرد، تعیین دستمزد ساعتی، انگیزه‌ها و مشوق‌های فردی و از این قبیل اقدامات میتوانند اعضای تیم را وادار کنند که عملکردی عالی ارائه نمایند. بنابراین علاوه بر ارزیابی عملیات و دادن پاداش به کارکنان مدیریت باید به گونه‌ای کار گروه را مورد ارزیابی قرار دهد.

## اعتماد متقابل

اعتماد یک پدیده حساس و شکننده است. برای به وجود آمدن آن زمان زیادی طول میکشد ولی به راحتی می‌توان آن را از بین برد و دستیابی مجدد به آن کار چندان ساده‌ای 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 پیش‌بینی 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 می‌توان اعتماد به وجود آورد؟

مدیر و رهبر میتوانند به روش‌های زیر عمل کنند:

ثابت کنند که برای منافع دیگران کار میکنند. 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 نمی‌دانند سرچشمه میگیرد. عادل و منصف باشند. دارای احساس و عاطفه انسانی باشند، خشک و تند نباشند. به هنگام تصمیم‌گیری 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، حرفه‌ای 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 سازمان‌های آمریکایی، به سبب فرد گرایی، مقاوت‌هایی 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 سابقه‌ای طولانی در جهت ارزش‌گذاردن به مقاومت‌ها و دستاوردهای فردی دارد.

از سویی دیگر در کشورهای چینی یا مکزیکی که ارزش‌های جمع‌گرایی به کارکنان تلقین شده است و ساختار براساس کارهای تیمی گذاشته شده، مدیریت کمتر دچار این گونه مسائل و چالش‌ها میشود.

پروراندن افراد برای عضویت در تیم:

مدیران میتوانند به شیوه‌های زیر افراد را به شکلی در آورند که آنها در صحنه تیم ایفاگر نقش گردند:

گزینش: مدیر به هنگام استخدام اعضای تیم، باید دقت نماید که از نظر فنی نیز دارای مهارتهای لازم و برای شغل یا کار مورد نظر واجد شرایط باشند. هنگامی که مدیر با افراد فردگرا روبه رو میشود، 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 تمرین‌هایی را به اجرا در می‌آورند که کارکنان میتوانند در اثر تجربه و آموزش، شیوه کار با تیم را بیاموزند. معمولاً کارگاه‌هایی تشکیل می‌شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مسأله اقدام کنند. مثلاً شرکت امرسون الکتریک با آموزش افراد تیم‌های موفق تشکیل داد.

پاداش: سازمان باید در سیستم پاداش تجدید نظر کند و آن را به گونه‌ای

در آورد که مشارکت و همکاری اعضا (و نه رقابت) را تقویت نماید.

ارتقای مقام: افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی به اعضای تیمی

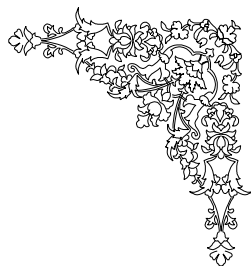
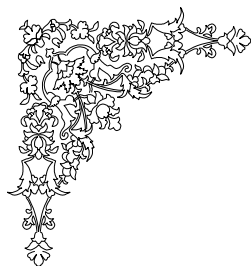
تعلق میگیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد.

نباید پاداش‌های باطنی را فراموش کرد زیرا یافتن فرصت جهت رشد

و توسعه شخصی به اعضا تیم کمک میکند تا احساس کنند که از نظر

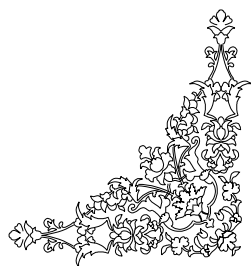
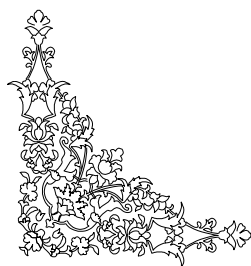
باطنی به پاداش نیکو رسیده و احساس رضایت شغلی نمایند.





# فصل ۹

## ارتباطات





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

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

### نقش ارتباطات

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

- کنترل: بوسیله دستورالعملها، مراتب اختیارات یا رهنمودهای رسمی و یا رفتارهای غیررسمی (مسخره کردن) می توان 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 میکند.
- تصمیم گیری (اطلاعات): از طریق سیستم ارتباطات اطلاعات برای تصمیم گیری در اختیار افراد قرار میگیرد.
- تمام این بخشها از نظر اهمیت یکسال می باشند.
- در نتیجه برای عملکرد اثر بخش گروه باید اعضاء را به گونه ای کنترل نمود به عملکرد بهتر تشویق کرد وسیله ابراز احساسات بوجود آورد و سرانجام راه را انتخاب نمایند.

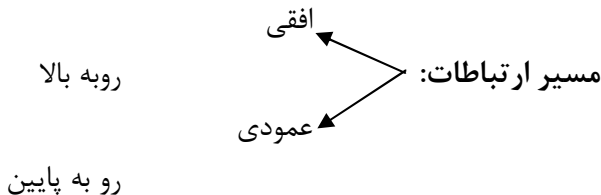
## فرآیند ارتباطات

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

### ۱- منبع ارتباطات

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

منبع پیام از طریق به رمز درآوردن یک فکر یا اندیشه بوجود میآید. پیام یک محصول فیزیکی واقعی است که در سایه به رمز درآمدن منبع پیام بوجود میآید. پیام مانند حرف زدن، نوشتن، کانال وسیله‌ای است که پیام از آن عبور می‌کند و باید رسمی بودن یا غیر رسمی بودن آن را تعیین کنیم. سازمان کانالهای رسمی را تعیین می‌کند (زنجیره ارتباطات و سلسله مراتب اداری) پیامهای شخصی یا اجتماعی از کانالهای غیررسمی میگذرد باید پیام به شکل قابل فهم برای گیرنده شود و بعد به گیرنده انتقال یابد. بازخورد یعنی کنترل میزان موفقیت در ارسال پیام (آیا درک شده است یا خیر).



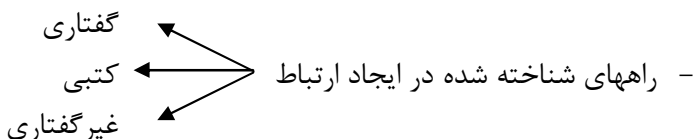
### مسیر عمومی رو به پایین

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

### مسیر رو به بالا

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

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



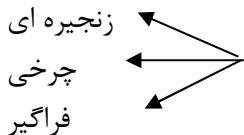
گفتاری و نوشتاری: گفتاری مانند بحثها و شایعات، هوجی گری، دارای سرعت در انتقال و ارائه بازخور سریع هستند اما عیب اصلی آن است که از هر چند نفر بیشتر که عبور کنند احتمال تحریفشان بیشتر است.

نوشتاری: نامه‌ها، بخشنامه‌ها 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 گویاتر از گفتار است.
- شبکه‌های ارتباطی: گروه‌های چند نفره باعث ایجاد کانالهای ارتباطی با مسیر بحرانی میشوند.
- گروههای کوچک و رسمی: بیشتر در آزمایشگاهها امتحان شده است عبارتند از:



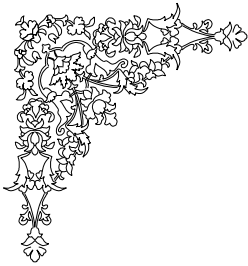
- زنجیره‌ای: یک زنجیره فرماندهی رسمی
  - چرخی: رهبر کانون ارتباطات است - موجب ظهور رهبر می‌گردد.
  - فراگیر (شبکه ای) اعضاء همه درگیر هستند بصورت آزادانه (گروههای ضربت، گروههای خاص)
- اثربخشی به هدف گروه بستگی دارد. مثلاً سرعت بیشتر استفاده از شبکه‌ای و یا چرخی صحت پیام زنجیره‌ای یا چرخی - رضایت شغلی: شبکه‌ای بهترین و چرخی برترین
- شبکه ارتباطی در گروه‌های غیر رسمی: شایعه پراکنی - اگر اطلاعات منافع عمومی در برداشته باشد تنها بین گروه‌های وظیفه‌ای 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 می‌یابد که انتظارات موجب ایجاد آن تامین گردد.

### فصل نهم: ارتباطات ■ ۱۰۳

- 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 پیش‌بینی نمود.  
موانعی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش قرار دارد:
- **از صافی گذرانیدن اطلاعات:** دستکاری دهنده پیام جهت مطلوب‌تر شدن برای گیرنده و نیز تعداد سطوح سازمانی.
- **ویژگیهای شخصی:** گیرنده همان چیزی را که علاقه دارد میبیند یا میشوند و علایق و انتظارات خود را القا می‌کند و بر همان اساس رمزگشایی پیام را انجام میدهد.
- **جنسیت:** مانعی بر سر راه ارتباطات اثر بخش زن و مردان است. مردان بر مقام خود تاکید می‌کنند مردان با زبان استقلال و مقام سازمانی سخن میگویند و میشوند 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 می‌آورد.
- ارتباطات بین فرهنگها: فرآیند به رمز در آوردن و از رمز خارج کردن پیام به زمینه‌های فرهنگی فرد بستگی دارد و اختلافات فرهنگی باعث تفاوت در معانی و رفتارها می‌شود در نتیجه رعایت نکات زیر ضروری است.

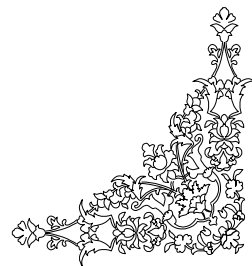
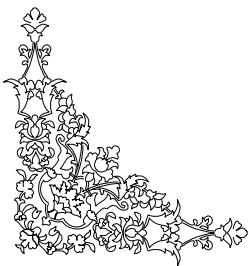
- ۱- اساس را بر اختلافات فرهنگی بگذارید مگر خلاف آن اثبات شود.
  - ۲- قضاوت خود را به تاخیر بیندازید.
  - ۳- خود را بجای دیگران قرار دهیم (دیگری را بدان گونه که هست مشاهده کنیم)
  - ۴- رأی قطعی صادر نکنیم تا به مدارک و شواهد بیشتری دست پیدا کنیم.
- نکات کاربردی برای مدیران (موانع بر سر راه ارتباطات کدامند)
  - 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 می‌شنویم ولی به ندرت گوش می‌دهیم (بصورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن) شنیدن یک اقدام غیرفعالانه است. گوش دادن کار مشکلی است. انسان در دقیقه می‌تواند ۱۵۰ کلمه حرف بزند در حالی که ظرفیت شنیدنش حدود ۱۰۰۰ لغت است. گیرنده باید خود را بجای دهنده پیام بگذارد.
  - کنترل احساسات: در زمان احساسی شدن صبر کرده تا به شرایط عادی باز گردیم.
  - به ارتباطات غیرگفتاری توجه کنید: عمل گویاتر از حرف است.
  - استفاده از شایعات: مدیر از شایعات به روش معقول استفاده نماید، پیامها را سریعتر برساند و واکنشها را دریافت کند.





# فصل ۱۰

## رهبری





## رهبری چیست؟

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

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

تئوری‌های رهبری: در این تئوری‌ها بررسی می‌شود که چه چیزهایی میتواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش درآورد.

## ۱- تئوری شخصیتی

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

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

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

## ۲- تئوری رفتاری

در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در اینجا مطرح می‌شود که آیا رهبران موفق از نظر رفتار چیز منحصر به فردی داشته‌اند. 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 میکوشیدند

ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند

کار خود را به دو بعد تقسیم کردند:

– وظیفه‌ای (ابتکار عمل)

– مراعات حال دیگران

۱- وظیفه‌ای (ابتکار عمل): حدود یا میزانی است که یک رهبر ساختار

نقش خود وزیر دستان را برای تامین هدف مشخص میسازد و در

برگیرنده اقداماتی است که جهت سازماندهی، روابط کاری و هدفها

صورت میگیرد. رهبری که نمره ابتکار بالایی دارد رهبری است که را

کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می‌کند و انتظار دارد در هنگام کار استانداردهای مشخصی استفاده کنند.

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

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

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

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

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان: در این تحقیق هم میخواستند ویژگی رهبری رهبران را تعیین کنند به گونه‌ای که بتوان اثربخشی عملکرد را اندازه گیری کرد.

کارخود را به دو بعد تقسیم کردند: الف) رهبران کارمندگرا ب) تولیدگرا

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

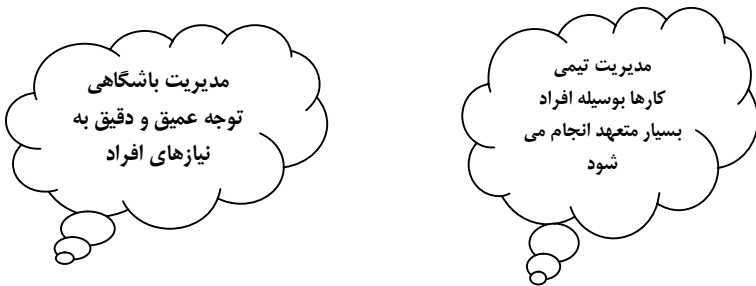
۲- رهبران تولید گرا: به جنبه تخصصی و فنی کار توجه داشته به کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف توجه میکردند.

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

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

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

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



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

سه دسته از تئوری‌های اقتضایی عبارتند از:

الف- تئوری فیدلر

ب- تئوری مسیر هدف

ج- رهبری مشارکتی

**الف) تئوری فیدلر:** فیدلر توانست جامع‌ترین و گسترده‌ترین 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 کار یا وظیفه که باید انجام شود: یعنی حدود یا میزانی

که وظایف یا کارهایی که باید انجام شود.

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

این پرسشنامه نتیجه تئوری شخصیتی است ولی پا را کمی فراتر گذاشته شده و مسائل موقعیتی نیز به آن اضافه شد و فرد را در رابطه با وضع یا موقیت مورد نظر مورد توجه قرار دارد و سپس درصد برآمد تا اثربخشی 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 میخواست در مورد همکاری خود ببیندیشند او بر این باور بود که با پر کردن پرسشنامه نوع رهبری فرد مشخص میشود. این پرسشنامه جنبه مثبت داشت چرا که اگر کسی از این پرسشنامه نمره بالایی میگرفت یعنی توانسته شخصی را که به هیچ وجه نمیتوان با آن همکاری کرد با جملات مطلوب معرفی کرده پس در زمره افراد مردمی قرار میگیرد و اگر نمره پایین میگرفت طرفدار تولید و محصول بوده و فیدلر او را تولیدگرا مینامید.

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

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 متغییر اقتصادی بررسی کنیم، مثلاً اگر در جایی قرار است کارها بسیار دقیق انجام شود.

مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادی عمل داشته میتواند 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 می‌توان افراد را در رأس کارهایی گماشت که از نظر رهبری دارای بالاترین اثر بخشی باشند.

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

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.

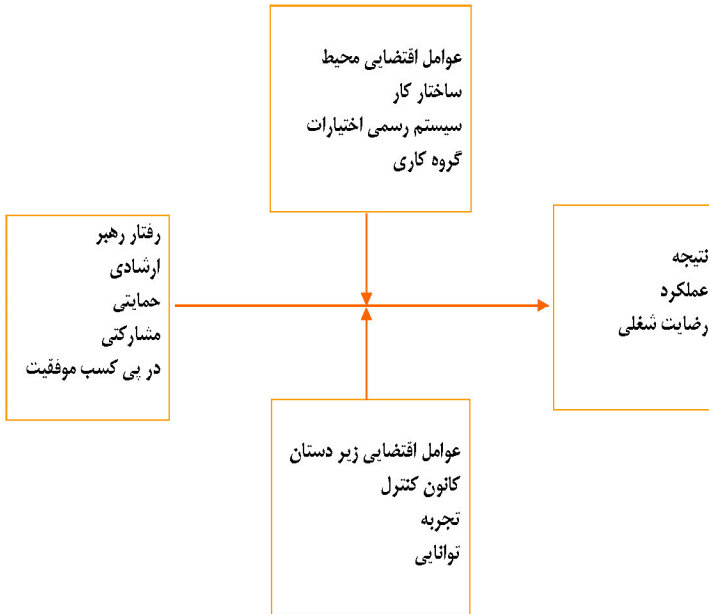
**ب) تئوری مسیر هدف:** یکی از ارزشمندترین تئوریهاست که توسط رابرت هوس ارائه شده است اساس این تئوری چنین است کار رهبران این است که به پیروان خود کمک کند تا بتوانند به هدفها دست یابند آنها را هدایت و رهبری کند تا مطمئن شود که هدفهای آنان با هدفهای کلی گروه، سازمان سازگار است. با توجه به این تئوری رفتار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

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

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

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

- ۱- رهبری که دستور صادر می‌کند (ارشادی).
  - ۲- رهبر حمایتی.
  - ۳- رهبر مشاورتی که با زیر دستان مشورت میکند.
  - ۴- رهبری که در صدد کسب موفقیت است هدفهای چالشگر یا هم‌آورد طلب را در نظر می‌گیرد و انتظار دارد که زیر دستان به بهترین وجه ممکن کار کنند.
- برعکس عقیده فیدلر رابرت هوس اعتقاد دارد که رهبر انعطاف پذیر است. رابرت هوس اعتقاد دارد که رهبر باید به عوامل اقتضایی محیط و عوامل اقتضایی زیر دستان توجه نماید مطابق شکل صفحه بعد



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

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

### اثر بخشی

رهبری مبتنی بر فرماندهی	↔	نوع کار مبهم و پر تنش
رهبری حمایتی	↔	نوع کار دارای ساختار مشخص، نوع اختیارات رسمی و دیوانسالاری
رهبری مبتنی بر فرماندهی	↔	در جایی که کارکنان تجربه زیاد دارند اثربخش نیست. درجایی که تعارض و تضاد زیاد است مفید می‌باشد
رهبری شرکتی	↔	کارکنان کانون کنترل درونی داشته باشند.
رهبری در پی کسب موفقیت	↔	ساختار کار مبهم

آینده تئوری مسیر هدف: می‌توان انتظار داشت که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و در آن تغییراتی اعمال شود و متغیرهای واسطه‌ای 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 تصمیم‌گیری مورد توجه قرار میگرفت. آنان معتقد بودند که رفتار رهبر بنا به ساختار کاری (یکنواخت یا غیر یکنواخت) باید تغییر کند. یعنی میزان مشارکت در تصمیم‌گیری با توجه به شرایط مختلف تغییر

می‌کند. الگوی ابتدایی دارای تعدادی متغیر اقتضایی و ۵ شیوه رهبری میباشد و در الگوی تجدید نظر شده متغیرهای اقتضایی به ۱۲ مورد میرسد که در نمودار صفحه ۲۳۴ این متغیرها معرفی شده‌اند. نتیجه آنکه هم الگوی اصلی هم الگوی تجدید نظر شده نوید بخش بود به دلیل پیچیدگی کار این دو محقق برنامه کامپیوتری بر مبنای الگوی تجدید نظر شده طراحی کردند دیدگاه قابل تامل این دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات است.

### رهبری زنان با مردان متفاوت است

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

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

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 می‌رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می‌کنند.

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

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

### ویژگی رهبر فرهمند

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 می‌دهد که پیروان رهبران فرهمند به خود اعتماد داشته، در کارهای خود تجربه‌های ارزشمند کسب کرده و اعتراف مینمودند که همواره مورد حمایت رهبران خود هستند، ساعتهای زیاد کار می‌کنند و عملکرد بهتری دارند احساس رضایتمندی بیشتری نیز دارند البته باید در این زمینه تحقیقات بیشتری انجام شود.

## آیا رهبری مؤثر است!

برخی از شیوه‌های رهبری (صرف نظر از شرایط و موقعیت‌ها) اثر بخش خواهد بود.

تحقیقات نشان می‌دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی‌تواند اهمیت داشته باشد.

گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین‌هایی وارد صحنه می‌شوند و اثرات رهبری را بی‌اثر می‌سازند مانند (تجربه - آموزش - تخصص حرفه‌ای)

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

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

رهبری یک متغیر مستقل است پس میتواند بر رضایت شغلی اثر بگذارد. رهبری فرهمند نیز مدینه فاضله نیست بلکه این نوع رهبری در یک بحران میتواند مفید باشد ولی پس از بحران و برگشت اوضاع به حالت عادی نمی‌تواند 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 آن را توجه به تولید نامیدند.

بعد انسانی این تئوری‌ها هم نامهای متفاوت به خود گرفت: مراعات حال دیگران - حمایتی - کارمندگرا آنچه مهم است آنکه رفتار رهبر از همین دو بعد مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران درمورد اینکه آیا این دو بعد می‌تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند.

### دستاوردهای این فصل

ویژگی شخصیتی نمی‌تواند تضمین کند که کارکنان و زیردستان عملکرد بهتری داشته باشند. یعنی بعد شخصیت به تنهایی نمی‌تواند موفقیت رهبری را پیش‌بینی کند.

در تحقیقات دانشگاه میشیگان، اوهایو و شبکه مدیریت نمی‌توان بازدهی یا تولید کارمند را پیش‌بینی کرد و نمی‌توان گفت که اگر رهبر یا مدیری طرفدار کار باشد تا چه اندازه می‌تواند موجب رضایت شغلی، تولید و بازدهی کارکنان شود.

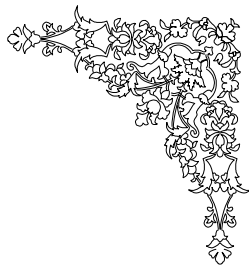
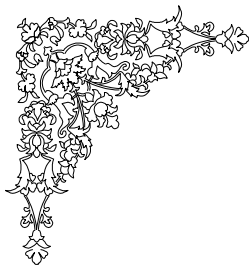
الگوی فیدلر در محیط محدود و کنترل شده انجام شد می‌تواند این تئوری را تأیید کند ولی تحقیقات میدانی نمی‌تواند این دیدگاه را تأیید کند.

الگوی مسیر - هدف چارچوبی را ارائه می‌کند که می‌توان بدان وسیله اثر بخشی رهبری را پیش‌بینی کرد موفقیت رهبر به این بستگی دارد که با توجه به محیط و شرایط زیردستان 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 گونه‌ای که قبل از انتخاب شیوه رهبری باید به آنها توجه کرد.

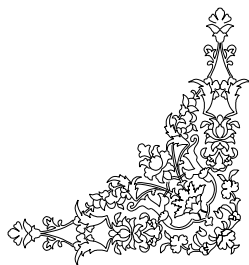
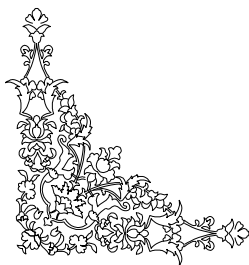






# فصل ۱۱

## قدرت و سیاست





## تعریف قدرت

عبارتست از توان بالقوه‌ای 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 نمی‌داد.

### سه نکته از تعریف قدرت:

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

## مقایسه رهبری با قدرت

مهمترین وجه مشترک: از نظر رهبر قدرت وسیله‌ای 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 می‌شود و رهبران نمی‌توانند 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 می‌شود که دامنه آن به وراى فرد کشیده می‌شود.

### پایگاههای قدرت

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

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

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 می‌کند.

۳- **قدرت قانونی:** قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می‌آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می‌باشد و از آنجا که قدرت قانونی در برگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده‌تر است.

۴- **قدرت مبتنی بر تخصص:** با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی‌تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته‌تر می‌شوند.

۵- **قدرت مرجع:** پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می‌شود که منابع آرمان‌گرایانه و یا ویژگیهای شخصی منحصر به فرد دارد. در این نوع قدرت که قدرت الگویی نیز نامیده می‌شود قدرت الف از آنجا ناشی می‌شود که ب او را می‌ستایند و آرزویش این است که مانند او شود (توجیه هزینه‌های 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 می‌توان ادعا کرد که وابستگی با منابع مختلف عرضه رابطه معکوس دارد.

عواملی که موجب وابستگی می‌شوند؟

اگر منابعی را که فرد کنترل می‌کند مهم و کمیاب باشند وابستگی افزایش می‌یابد.

(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 می‌شود ائتلاف با دو یا چند نفر از افراد خارج باعث ادغام منابع این افراد با یکدیگر و در نتیجه افزایش قدرت آنها می‌شود. در این خصوص می‌توان از اتحادیه‌های مختلف در زمینه‌های گوناگون نام برد.

نکات: در سازمانها ائتلاف، باعث بزرگی سازمان می‌شود و در صورت لزوم ائتلاف، سازمان در پی جلب حمایت‌های قانونی بر می‌آید تا هدفهایش تامین شود. در یک سازمان اگر وابستگی بین واحدها افزایش یابد، فعالیت‌های بیشتری برای تشکیل ائتلافها صورت می‌گیرد. همچنین اگر

وضع به گونه‌ای باشد که کارها در یک سازمان به حالت استاندارد یا تکراری درآمد و عرضه نیروی کارآمد بیش از تقاضا باشد می‌توان انتظار داشت که این شرایط موجب رونق اتحادیه‌ها (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 می‌شود. زمانیکه اعضای سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته می‌شود سیاستمدار شده‌اند و آنانکه از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردار باشند از پایگاه‌های قدرت خود به شیوه‌ای موثر استفاده می‌کنند.

### 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 می‌آیند. این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم‌گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتارهای مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرندگان، شایعه پراکنی، لابالی‌گری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محرمانه و ... می‌شود.

### اهمیت دیدگاه سیاسی

اکثر سازمانها دارای منابع محدود هستند و تخصیص منابع محدود نیز نیاز به تفسیر و تعبیر دارد و همین موضوع موجب پیدایش سیاست در سازمان

می‌شود چرا که بیشتر تصمیمات در جوی از ابهام صورت می‌گیرد. بنابراین کسی که از دیدگاه سیاسی به سازمان نگاه کند می‌تواند بسیاری از رفتارهای غیر منطقی را درک نماید. مثلاً چرا سازمانها پیروزیهای خود را بزرگ کرده و ناکامی‌های خود را پنهان نگه می‌دارند و یا در اعداد و ارقام دست برده تا وجهه بهتری از خود نمایش دهند.

عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند

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

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

## تسخیر احساسات

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

### شیوه‌های تسخیر احساسات

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

۱- **وصف خویش:** کوشش در برشمردن ویژگی‌های شخصی مثل توانایی‌ها، عقاید و ...

۲- **تایید نظر:** جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگاه و نظر او

۳- **توجیه:** موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالاً موجب نگرانی شده است.

۴- **عذر خواهی:** پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب و در همان زمان تقاضای بخشش نمودن

۵- **ادعا کردن یا خود را ستودن:** تحسین صفات دیگران با هدف واکنش متقابل و مثبت آنها

۶- **مورد لطف و عنایت قرار دادن:** جلب نظر موافق دیگری با انجام یک کار خوب یا جالب برای او

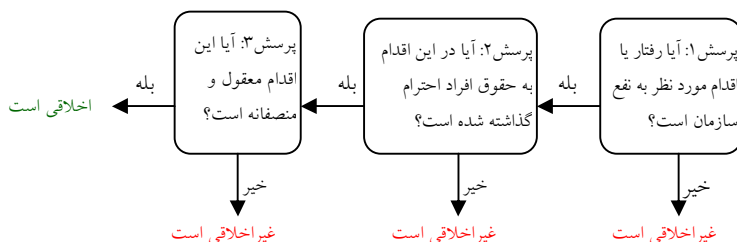
### اثر بخشی شیوه‌های تسخیر احساسات:

در این خصوص تحقیقات زیادی صورت نگرفته و معمولاً کاربرد شیوه‌های مزبور محدود به فرایند مصاحبه و استخدام می‌باشد و مشخص شده است که به کار بردن این شیوه‌ها از طرف داوطلبان باعث جلب نظر مصاحبه کنندگان می‌شود.



## اصول اخلاقی و رفتار سیاسی

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

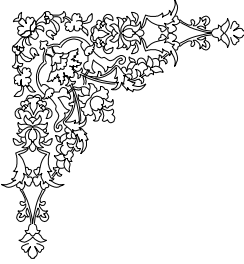


## نکات کاربردی برای مدیران

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

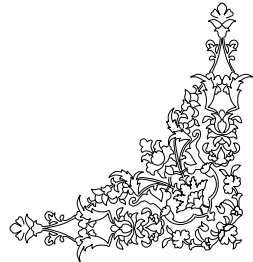
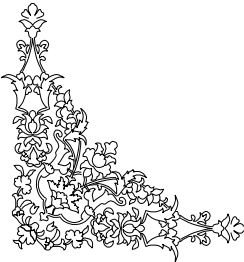
۱۳۰ ■ رفتار سازمانی پیشرفته

این اطلاعات استراتژیهای سیاسی که منافع شخصی و واحد مربوطه را  
تامین خواهد کرد تدوین و تنظیم می‌نماید.



# فصل ١٢

## تعارض





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

اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می‌آید می‌چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می‌دهد. و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه‌هایی از کشمکش یا زد و خرد علنی به چشم بخورد.

**تعریف تعارض:** فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام می‌گیرد تا تلاشهای ب را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می‌شود، یا این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید. 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 واژه‌هایی 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 خواسته‌های کارکنان می‌داند 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 می‌دانند. عقیده دارند از بین بردن تعارض غیر ممکن است و مواردی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و موجب بهبود عملکرد می‌گردد.
- **دیدگاه تعامل:** این گروه به این علت پدیده تعارض را مورد تایید قرار می‌دهند 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 پدیده‌های تغییر، تحول و نوآوری بدون واکنش می‌گردد. به نظر آنها وجود حفظ سطحی از تعارض ضروری است.

### تعارض سازنده و مخرب

تعارض سازنده: تعارضی که هدف گروه را تقویت می‌کند و عملکرد آن را بهبود می‌بخشد.

تعارض ویرانگر: تعارضهایی که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شود. 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 می‌شود.

فرایند تعارض: تعارض از چهار مرحله تشکیل شده: مخالفت‌های

بالقوه، بروز، رفتار، نتایج

۱. **مخالفت‌های بالقوه:** نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورد این شرایط نباید الزاماً 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 می‌دهد 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 می‌گیرد. در صورتی که ارتباطات به مقدار کم یا زیاد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشدید تعارض می‌گردد.
  - ساختار: در اینجا ساختار در برگیرنده متغیرهای زیر است: اندازه و بزرگی گروه، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضا محول می‌شود، مرز وظایف، سازگاری هدف عضو با گروه، سبک رهبری، سیستم پرداخت حقوق و پاداش، میزان وابستگی گروه‌ها به هم.

### نتایج تحقیقات

هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصی‌تر 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 (مثلاً بخش فروش و خرید) یکی از منابع اصلی تعارض معرفی شد اگر بیش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشدید می‌گردد اگر سود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود سیستم پاداش منجر به تعارض می‌گردد.

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

۲. **بروز تعارض:** اگر شرایطی که در مرحله اول برشمردیم موجب استیصال گردند، در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می‌شود. 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 می‌کنند.

۳. **رفتار:** اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود مه موجب استیصال عضو دیگر شود و یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری برسد در این صورت ما در مرحله سوم هستیم. در چنین مقطعی است که تعارض آشکار می‌گردد. آشکار شدن تعرض همراه با رفتارهای گوناگون است از شکل‌های ظریف گرفته تا برخوردهای خشن. پس از آشکار شدن تعارض دو طرف در پی حل مسئله برمی‌آیند این را حل 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 خواسته‌های گروه مقابل را تامین کنند در این صورت شاهد همکاری هستیم.

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

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



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

۴. **نتایج:** نتیجه می‌تواند 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 ضد و خورد بکشاند گروه را از اهداف خود دور کند تعارض ویرانگر خواهد بود.

### مذاکره یا چانه زدن

فرایندی است که در آن دو گروه یا دو طرف کالا یا خدماتی را مبادله می‌کنند و هر یک می‌کوشد تا منافع خود را تامین کند.

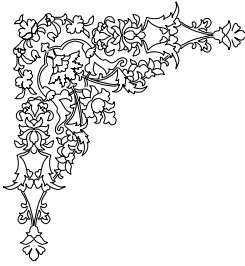
❖ مذاکره مبتنی بر برد و باخت: روح این مذاکره بر مبنای برد و باخت است که باید هر کس سهم مشخصی از یک مقدار ثابت یا مشخص بدست بیاورد پس منفعت یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود. در این مذاکره هر یک از طرفین فقط تا میزان مشخصی کوتاه می‌آید. فاصله بین مرزهایی که دو طرف برای خود قائلند را دامنه یا حدود سازگاری می‌نامند. این نوع مذاکره کوتاه مدت است چون یکی خود را بازنده می‌یابد و نوعی کینه و دشمنی بوجود می‌آید 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 می‌آید.

### مسایل مطرح در مذاکرات

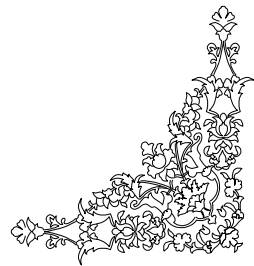
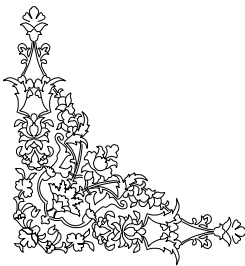
سه مساله در این زمینه وجود دارد: یک سو نگرینها در تصمیم گیری، نقش ویژگیهای شخصیتی، اثر اختلافهای فرهنگی در مذاکره

- ❖ یک سونگریها در تصمیم: چرا ما در مذاکرات به نتایج مورد نظر نرسیده‌ایم در این زمینه ۷ عامل وجود دارند که عبارتند از:
۱. **اصرار ورزیدن و لجاجت:** افراد می‌کوشند راهی که از پیش برگزیده‌اند را ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابخردانه دست می‌زنند.
  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 نمی‌دهند دیدگاه نخستین و قضاوتی که بر آن اساس کرده‌اند 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 می‌پردازد 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 می‌کنند و در بسیاری موارد به داده‌های ذیربط توجه نمی‌کنند.
  ۶. **پشمانی بعد از قرار داد:** اگر یکی از طرفین مذاکره فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می‌توان از طریق اندیشیدن و کوشش به دست آورد بی تفاوت بماند، پس از معامله دچار پشمانی می‌گردد.
  ۷. **اعتماد بیش از حد:** فرد بیش از حد بر نوع قضاوت و مسیر انتخابی تکیه می‌کند راه حل: استفاده از مشاوران و قضاوت یک گروه بی طرف
- ❖ ویژگیهای شخصیتی: برای چنین ادعایی مدرکی در دست نیست باید عوامل موقعیتی دقت شود و نباید به ویژگیهای شخصیتی اکتفا کرد.
- ❖ تفاوت‌های فرهنگی مطالعه شود.



# فصل ۱۳

## ساختار سازمانی





## ساختار سازمانی چیست؟

چینش واحدهای مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی

### هدف این فصل:

تاثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان

شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می‌باشند

- ۱- تقسیم کار
  - ۲- گروه‌بندی
  - ۳- زنجیره فرماندهی
  - ۴- حوزه کنترل
  - ۵- تمرکز
  - ۶- رسمیت
- ۱- تقسیم کار: خورد کردن یک واحد کاری به اجزاء متعدد و سپردن هر کدام از آنها به یک نفر که دارای مزایای زیر میباشد:

افزایش مهارت کارکنان در همان کار خاص (افزایش سرعت و بهره

وری)

استفاده بهینه از منابع سازمانی (کارکنان کم مهارت ← کارهای

ساده ← حقوق کم)

کم شدن دوره‌های آموزشی ← کاهش هزینه‌های سازمان

افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر میباشد.

خستگی  
کسالت و کاهش تولید  
تنش  
جابجایی

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

## ۲- گروه‌بندی: انواع تقسیم‌بندی دواير سازمانی

۱- ۲ وظیفه‌ای: گروه‌بندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می‌دهد مانند: دایره حسابداری، دایره مهندسی، دایره R&d و غیره

۲- ۲ نوع محصول: گروه‌بندی دواير سازمانی برحسب نوع محصولی که در هر دایره تولید می‌شود مانند گروه تولید خودروی سبک، نیمه سبک و سنگین در یک شرکت تولید خودرو

۳- ۲ منطقه جغرافیایی: مخصوص سازمانهای بزرگ: هرواحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده سازمان اصلی است.

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

۵- ۲ نوع مشتری: گاهی برخی از شرکتهای دواير سازمانی خود را برحسب نوع مشتری تقسیم‌بندی می‌کنند. مانند دایره عمده فروشی، خرده فروشی، مشتریان دولتی، مشتریان ویژه و غیره

## فصل سیزدهم: ساختار سازمانی ■ ۱۴۳

ممکن است یک سازمان از چند روش گروه‌بندی بطور همزمان استفاده کند مثل تقسیم‌بندی براساس مناطق جغرافیایی و در هر منطقه تقسیم‌بندی وظیفه‌ای

در دهه اخیر (از دهه ۱۹۹۰) دو روش زیر مورد توجه قرار گرفته است:

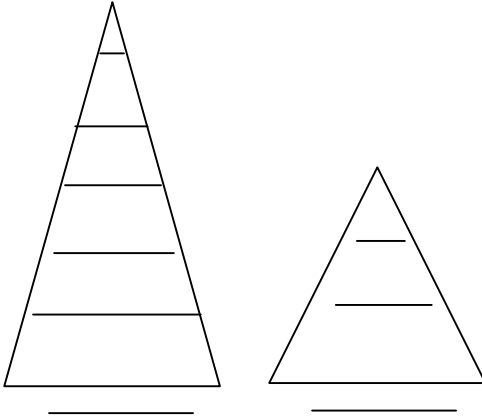
- ۱- انواع مشتری‌ها: جهت شناخت بهتر نیازها و تغییر سلايق
- ۲- گروه‌بندی برحسب وظیفه: و تشکیل تیم‌ها با ساختارهای ماتریسی که کارها به صورت پروژه‌ای انجام شده و کلیه مراحل تکمیل پروژه در یک تیم با گروه‌های مختلف انجام میشود

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

- ۱- اختیارات سازمانی: حقوق و اختیاراتی که به یک فرد هنگام احراز یک پست سازمانی داده می‌شود مباحث مهم
- ۲- وحدت فرماندهی: هر فرد یک رئیس دارد و تنها به یک رئیس گزارش میدهد

در سازمانهای نوین به علت وجود ساختارهای تیمی و پروژه‌ای و گسترش IT در سطح سازمان مباحث مربوط به وحدت فرماندهی و زنجیره فرماندهی اهمیت کمتری پیدا می‌کنند

حوزه کنترل: تعداد افرادی که هر سطح مدیریت کنترل میکند



### مزایای زیاد بودن حیطه کنترل

- ۱- کاهش تعداد مدیران ← کاهش هزینه
  - ۲- افزایش آزادی عمل کارکنان
  - ۳- ارتباطات آسان ← انجام سریعتر کارها
  - ۴- افزایش انعطاف‌پذیری سازمان
- کاربرد IT: در سازمانهای امروزی با رشد IT در سازمان می‌توان ساختار آن را هرچه بیشتر تخت کرد

### تأثیرات کاربرد IT در سازمان

- ۱- اطلاع‌رسانی به وسیله IT
- ۲- کنترل عملکرد کاربران به وسیله IT و برنامه‌ریزی آنها
- ۳- ارتباطات و هماهنگی راحت‌تر و آسان‌تر



تمرکز: میزان یا درجه‌ای که تصمیمات در نقطه‌ای خاص گرفته میشوند در بعضی سازمانها همه تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته می‌شوند ← تمرکز زیاد  
در بعضی سازمانها تصمیمات کاری مربوط به کارکنان توسط خودشان گرفته می‌شود ← تمرکز کم

بسته به نوع فعالیت سازمان میزان تمرکز متفاوت است  
} کارها تکراری و منظم‌اند ← تمرکز زیاد  
} کارها غیر تکراری و ساخت نیافته‌اند ← تمرکز کم

IT: استفاده از IT میتواند هم تمرکز و هم عدم تمرکز را به همراه داشته باشد به طوری که تصمیمات توسط سطوح پایین گرفته می‌شود (عدم تمرکز) ولی توسط گروه بالاتر کنترل میگردد (تمرکز)  
رسمیت: میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل هرچه کار استاندارد، تکراری و شیوه انجام و رویه‌های آن مشخص‌تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است.

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

## انواع ساختارهای سازمانی

۱- ساده: کاملاً تخت است: حیطة کنترل زیاد، رسمیت کم، تمرکز زیاد، پیچیدگی روابط کم

این ساختار در سازمانهایی که تعداد نفرات کمی دارند و یا کار خاصی انجام می‌دهند کاربرد دارد. در ضمن سازمانهای بزرگ‌تر نیز هنگامی که با بحران مواجه می‌شوند برای مقابله با بحران و هدایت اثربخش‌تر آن شکل ساده را به خود می‌گیرند.

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

## مزایا

انجام کارهای استاندارد با راندمان بالا، روابط تعریف شده و معین، قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در رده‌های میانی و پایین  
معایب: بهینه سازی بخشی (اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می‌گیرد) سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف نشده و ارجاع کار به رده بالاتر

امروزه سازمانها به بروکراسی حرفه‌ای یا ساختار بخشی روی آورده‌اند (ساختارهایی با بروکراسی‌های کوچک و محول کردن ماموریت‌های مورد نظر به آنها و نتیجه خواستن از آنها)

## ۳- ساختار ماتریسی

دارای دو گونه گروه‌بندی هستند

۱- گروه‌بندی وظیفه‌ای: تجمیع متخصصان در یک گروه (مانند بروکراسی)

۲- گروه‌بندی پروژه‌ای: جمع شدن افراد با تخصصهای گوناگون برای انجام دادن یک پروژه تحت مدیریت مدیر پروژه  
مزایا: هنگام انجام یک پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگی در دسترس مدیر پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل اند.

و نیز به علت ایجاد کانالهای افقی بین بخشها معایب بروکراسی تعدیل شده است.

معایب: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش میشود: هر فرد باید به دو نفر گزارش دهد که گاهی دچار سردرگمی میشود.

## ساختارهای جدید

### ساختار تیمی

ویژگی اصلی: سدهای بین دوایر فرو میریزد و تصمیمات غیر متمرکز است در سازمانهای بزرگ ساختار تیمی مکمل ساختار بروکراسی است و فرق آن با ساختار ماتریسی دائمی بودن آن است

### سازمانهای مجازی

یک هسته مدیریتی تشکیل می‌شود و همه امور سازمان را برونسپاری کرده و آنها را مدیریت و هماهنگ میکند

## سازمان‌های بدون مرز

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

برداشتن مرزهای عمودی: با حذف سلسله مراتب و تشکیل تیم‌های متشکل از تمام رده‌های سازمانی مرزهای عمودی از بین می‌روند.

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

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

## عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی

۱- استراتژی سازمان: نوع استراتژی سازمان و نگاه آن به اهداف سازمانی ساختار آن سازمان را شکل میدهد

سازمانهای آینده نگر: سازمانهای پویا و نوآور ← ساختارهای ارگانیک  
سازمانهای تدافعی: سازمانهای محافظه کار ← ساختارهای مکانیکی  
سازمانهای تقلیدگر: دنباله رو سازمانهای پویا با حفظ حاشیه سود هستند و هر دو نوع ساختار ارگانیک و مکانیک را دارا می‌باشند

اندازه سازمان: اندازه سازمان با نرخى کاهشنده سبب مکانیکی شدن ساختار سازمان می‌گردد

۲- تکنولوژی: نحوه تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها در سازمان

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

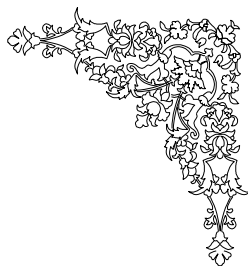
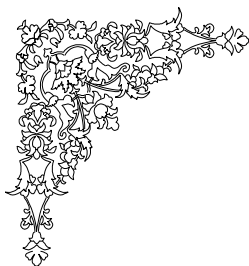
#### ۴- عدم اطمینان محیطی

هرچه محیط سازمان پویاتر ← ساختار ارگانیک تر  
هرچه محیط سازمان باثبات‌تر ← ساختار مکانیکی تر  
البته هنگام مواجهه سازمان با یک محیط پویا آن قسمتی از سازمان که وابستگی موضوعی بیشتری با محیط دارد بیش از سایر قسمت‌ها حالت ارگانیک به خود میگیرد.

#### تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان

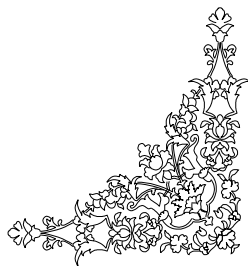
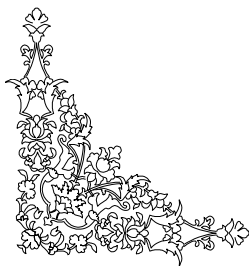
تاثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان بسته به نوع شخصیت آنها و نوع نگاه آنها به آن ساختار مشخص، متفاوت است ممکن است شخصی نوع خاصی از ساختار را به دلیل آزادی عمل بیشتر بپسندد و بهروری او در آن ساختار زیاد باشد ولی کس دیگری به علت نبودن روش خاص برای انجام وظایفش از آن بیزار باشد.





# فصل ۱۴

## تکنولوژی و طرح ریزی شغل







این فصل از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

• تکنولوژی در سازمان شامل چهار مبحث زیر:

۱. مدیریت کیفیت کامل

۲. بازسازی فرآیند کار

۳. سیستم تولید انعطاف پذیر

۴. منسوخ شدن مهارتها

• طرح ریزی شغل شامل دو مبحث زیر:

۱-تئوری‌هایی در زمینه ویژگیهای شغل، شامل سه تئوری زیر:

• تئوری اسنادی- (ترنز و لارنس)

• الگوی ویژگیهای شغلی (ریچارد هک و گرگ الدهام)

• الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی

۲-طرح ریزی مجدد شغل، به سه روش زیر:

• گردش کار

• توسعه شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت افقی)

• غنی سازی شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت عمودی)

## تکنولوژی در سازمان

تعریف تکنولوژی: تکنولوژی عبارت است از شیوه‌ای که داده‌ها (اقلام مصرفی) به ستاده‌ها (محصول) تبدیل می‌شود و هدف اصلی از کاربرد تکنولوژی نوین در محل کار، جایگزینی ماشین آلات به جای نیروی انسانی و تولید با کیفیت و کمیت بالاتر با هزینه کمتر است.

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

### مدیریت کیفیت کامل

در بحث از مدیریت کیفیت کامل استدلال می‌شود که «خوب بودن» به اندازه کافی خوب نیست! برای روشن‌تر شدن این مطلب، فرض کنید که ۹۹/۹٪ کار که عالی باشد قابل قبول است و این بالاترین استاندارد است که می‌تواند کار را عالی معرفی کند ولی اگر در سازمان پست آمریکا از چنین استاندارد استفاده شود هر ساعت ۲۰۰ نامه یا مراسله پستی گم می‌شود، و یا در بیمارستانها هر هفته ۵۰۰ عمل جراحی به صورت ناقص انجام می‌گردد و در هر روز ۲ هواپیمای مسافربری که وارد فرودگاه شیکاگو می‌شود یا از آنجا به پرواز در می‌آید سقوط خواهند کرد. در اجرای برنامه‌های مدیریت کیفیت کامل سعی می‌شود تا فرآیندها به صورت مستمر بهبود یابد تا دامنه تغییرات پیوسته کاهش پیدا کند.

در این میان اجرای چنین برنامه‌هایی چه اثراتی بر کارکنان دارد؟ کارکنان نمی‌توانند چون گذشته به کارهای خود تکیه و اعتماد نمایند و به سبب دست‌یابی به موفقیت‌هایی بر خود ببالند. بنابراین امکان دارد تنش یا فشار روحی افراد (به سبب جو حاکم بر سازمان) افزایش یابد، زیرا سازمان هیچ‌گاه اجازه نمی‌دهد وضع موجود به صورت سابق بماند. ورود به مسابقه‌ای که پایانی ندارد، نمی‌تواند برنده داشته باشد و چنین وضعی موجب افزایش تنش و فشار روانی دائمی می‌شود.

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

تفویض اختیار به تیم‌هایی که در فرایند بهبود امور مشارکت می‌کنند در سازمانهایی به اجرا در می‌آید که می‌کوشند برنامه‌های مربوط به کیفیت کنترل کامل را به اجرا درآورند.

### بازسازی فرآیند کار

ارکان اصلی بازسازی فرآیند کار (مهندسی مجدد)

برای بازسازی فرایند (مهندسی مجدد) سازمان سه رکن اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد. آنها عبارت‌اند از:

- شایستگی‌های ویژه (شایستگی‌های ممتاز)

- فرایندهای هسته ای

- تجدید سازمان در سطح افقی

مقصود از شایستگی‌های ممتاز کارهایی است که سازمان در مقایسه با

سازمانهای رقیب بهتر می‌تواند انجام دهد، همانند: کالاهایی با کیفیت بالاتر، قیمت کمتر، خدمات پس از فروش بهتر و ...

همچنین باید فرایندهای هسته‌ای را مورد ارزیابی قرار دهد یعنی

همان فرایندها یا فراگردهایی که ارزش شایستگی‌های ویژه یا ممتاز شرکت را بالا می‌برد و موجب افزودن ارزش به محصولات و خدمات شرکت می‌شود.

بازسازی فرایند ایجاب می‌کند که سازمان در سطح افقی بازسازی یا

تجدید سازمان گردد و این به معنای تشکیل تیم‌های خود مدار است و

وجود تیم باعث می‌شود که فرآیندها در سازمان (و نه نوع وظیفه) مورد توجه قرار گیرد.

### مقایسه مدیریت کیفیت کامل و بازسازی فرایند

- در اجرای مدیریت کیفیت کامل کارها به صورت تدریجی بهبود می‌یابد، ولی در بازسازی عملکرد به صورت جهشی بهبود پیدا می‌کند، یعنی در اجرای روش اول کاری که دارای نقص چندان زیادی نیست اصلاح می‌شود ولی در روش دوم، به آنچه نقص اساسی دارد توجه می‌شود که آن را به دور می‌اندازند و کار را از نو شروع می‌کنند.
- در روش مدیریت کیفیت کامل کارها از پایین شروع می‌شود و مسیری رو به بالا می‌پیماید، و در امر برنامه ریزی برای یک برنامه، مدیریت کیفیت کامل و جنبه‌های اجرایی آن، از افراد خواسته می‌شود که در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند ولی بازسازی اصولاً به وسیله مقامات عالی شرکت مشخص می‌شود و در سازمان اعمال می‌گردد. هنگامی که عمل بازسازی تکمیل شود کار و کارگاه به صورتی در می‌آید که تیم، اداره کننده آن است و تیم‌ها هم خودمدار خواهند بود.

### سیستم تولید انعطاف پذیر

ویژگی منحصر به فرد سیستم تولید انعطاف پذیر این است که می‌توان بدان وسیله طرحهای کامپیوتری و یکپارچه، سیستم مهندسی و ساخت را در هم آمیخت و محصولاتی را با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد. گذشته از این کسانی که با سیستم تولید انعطاف پذیر کار می‌کنند اصولاً به صورت تیمی عمل می‌کنند، در تصمیم‌گیریها از اختیارات نسبی

زیادی برخوردارند و باید در این زمینه مهارتهای لازم را داشته باشند، ساختار این تیم‌ها بیشتر ارگانیک است زیرا پدیده انعطاف‌پذیری نیاز به چنین ساختاری دارد.

### منسوخ شدن مهارتها

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

### طرح ریزی شغل

تعریف: راه یا شیوه‌ای که کارها در هم آمیخته می‌شود تا مشاغل فردی به وجود آید که بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان نیز اثر می‌گذارد. تئوری‌هایی در زمینه ویژگیهای کاردر مورد ویژگیهای شغل تئوری‌های متفاوتی ارائه شده است، ما به سه تئوری که از مهم ترین آنها هستند می‌پردازیم. آنها عبارت‌اند از:

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

### تئوری اسنادی کار

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

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

(۱) گوناگونی یا متنوع بودن کار

(۲) استقلال یا آزادی عمل در کار

(۳) مسئولیت

(۴) دانش و مهارت

(۵) روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز کار است

(۶) روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

هر قدر شغل از نظر این ویژگیها نمره بالاتری می‌گرفت از نظر این دو

پژوهشگر پیچیده‌تر بود.

ارائه تئوری اسنادی کار این دو پژوهشگر به سه دلیل از اهمیت

زیادی برخوردار بود.

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

### الگوی ویژگیهای شغلی

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

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

۱- گوناگونی در مهارت

۲- هویت کار

۳- اهمیت کار

۴- آزادی عمل

۵- بازخور نمودن نتیجه

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

## الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی

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

### طرح ریزی مجدد شغل

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

- گردش کار
- توسعه شغلی
- غنی سازی شغل

گردش کار. اگر کارهای تکراری موجب کسالت کارکنان شود می‌توان با استفاده از پدیده‌ای به نام گردش کار، محل کار یا شغل او را تغییر داد. مزیت عمده برنامه گردش کار در این است که می‌توان با تنوع بخشیدن فعالیت کارگر یا کارمند، از میزان خستگی وی کاست.

توسعه شغل. حدود سی سال پیش موضوع بسط و گسترش وظایف به صورت افقی، یا آنچه را که ما - امروزه - توسعه شغلی می‌نامیم شهرت بسزایی یافت. افزایش تعداد و گوناگونی کارها یا وظایفی که یک نفر انجام می‌داد، باعث شد که کارها و وظایف کارکنان تنوع بیشتری پیدا کند که



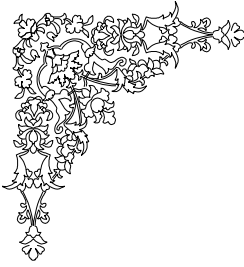
می‌تواند همراه با آموزش و یادگیری تخصصی موجب افزایش کارآیی گردد.

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

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

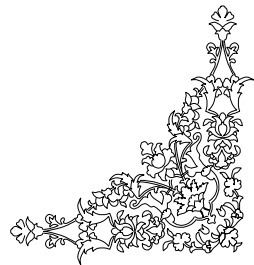
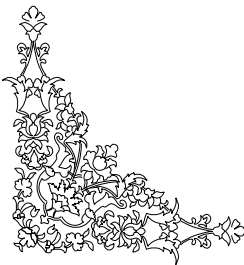
- ۱- ترکیب کارها: ترکیب کارهای جزئی و کلی
- ۲- ایجاد واحدهای کار طبیعی: مشخص نمودن کارها و یا وظایف یک شخص
- ۳- ایجاد رابطه با مشتری: ایجاد رابطه میان کارمند و مشتری
- ۴- بسط یا گسترش در سطح عمودی: واگذاری مسئولیت‌ها و خود مختاری و استقلال به کارمندان
- ۵- ایجاد کانال برای بازخور نمودن نتایج: ارائه نتایج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





# فصل ۱۵

## ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش





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

### هدف از ارزیابی عملکرد

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

### ارزیابی عملکرد و انگیزش

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

### چه چیز را ارزیابی می‌کنند؟

شاخص یا شاخص‌هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کند روی آنچه آنها انجام می‌دهند اثر بسیار شدیدی دارد مثلاً در یک سازمان کاریابی چنانچه معیار ارزیابی تعداد مصاحبه باشد تاکید مصاحبه کنندگان بر تعداد مصاحبه است به جای تعداد استخدام‌هایی که بر آن اساس صورت می‌گیرد.

اگر افسران نیروی انتظامی بر اساس کیلومتر شمار وسیله نقلیه مورد ارزیابی قرار گیرند باعث می‌شود آنها به سرعت در آزادراه‌ها رفت و آمد کنند. بدیهی است داشتن چنین سرعتی با کار خوب نیروی انتظامی هیچ تناسبی ندارد.

### سه دسته شاخص‌های ارزیابی

- نتایج کار فردی: یک مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزایش فروش بر حسب دلار یا تعداد مشتریان و یک مدیر بر پایه میزان تولید، ضایعات، بهای تمام شده یک محصول.
- رفتارها: در مواقعی که نتایج قابل بررسی نباشد. یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن‌هایی که به مشتریان می‌زند، قابل ارزیابی هستند.
- ویژگی‌ها: گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی از همه ضعیف‌تر است چون نسبت به نتایج و رفتارها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.

### چه کسی عملکرد را ارزیابی میکند؟

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

### شیوه‌های ارزیابی عملکرد:

- ۱- نوشتن شرح حال: ساده‌ترین روش است نقاط قوت و ضعف را مینویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.

۲- رویدادهای سرنوشت: آن دسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می‌شوند.

۳- مقیاس فزاینده سنجش: از قدیمی‌ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه میشود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام میشود.

۴- مقیاس سنجش طیف رفتاری: در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاینده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد. به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده میشود. عبارت دیگر جنبه‌های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار میگیرد.

۵- مقایسه افراد با یکدیگر: عملکرد افراد باهم مقایسه میشود. متداولترین روشهای مقایسه‌ای عبارتند از:

الف- تعیین اولویت گروهی: به گروه‌های مختلف یا مثلاً ۵ درصد ۵ درصد تقسیم می‌کنند.

ب- تعیین اولویت فردی: به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست میشوند.

ج - مقایسه دو تایی: دو به دو مقایسه میشوند.

### مسائل بالقوه ارزیابی عملکرد

گرچه سازمانها همواره میکوشند تا بدون هیچ نوع تبعیض، تعصب یا پیش داوری عملکرد کارکنان و اعضای خود را ارزیابی می‌کنند ولی در این فرآیند مسائل و مشکلات بالقوه‌ای دامنگیرشان میشود.



عمده‌ترین عواملی که موجب مخدوش شدن فرآیند ارزیابی عملکرد می‌شود عبارتند از:

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

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

۳- خطای هاله‌ای: عبارتست از اینکه ارزیاب تحت تاثیر یکی از ویژگی‌های خاص کارمند یا کارگر قرار گیرد. مثلا تأخیر کارمند سبب می‌شود تا سایر جنبه‌های مثبت کاری او نادیده گرفته شود و یا انضباط کارمند جنبه‌های منفی کارش را بپوشاند.

۴- خطای شبیه‌سازی: ارزیاب از دیدگاه خود کارهای دیگران را بررسی می‌کند به کسانی که ویژگی‌های خودش را دارند نمره بالا می‌دهند یا به افراد جناح و گروه خود نمره بالا میدهد.

۵- شاخص محدود: بعضی از ارزیابان از کل مقیاس استفاده می‌کنند و برخی از تعداد محدودی. گروه دوم تفاوت‌ها را نادیده می‌انگارند و

جامعه را یکدست و همگن فرض می‌کنند. نظر گروه دوم از قطعیت کمتری برخوردار است.

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

### راههای جلوگیری از خطاهای ارزیابی

۱- استفاده از شاخصهای مختلف: اقدامات مهم و یا به اصطلاح سرنوشت سازی را که موجب عملکرد بسیار عالی یا بسیار ضعیف می‌شود باید مورد ارزیابی قرارگیرد.

۲- بی توجهی به ویژگیها: از دیدگاه شهودی ویژگیهایی چون وفاداری - خلاقیت- جرات و قابل اعتماد بودن بسیار پسندیده و مطلوب است ولی قطعاً کسانی که در این ویژگیها نمره بالا دارند عملکرد بهتری نخواهند داشت. نکته دیگر اینکه خود این ویژگیها نیز از دیدگاه افراد مختلف متفاوت است بعبارت دیگر مصادیق این ویژگیها به قضاوت فردی بستگی دارد.

۳- چندین نفر ارزیابی کنند: با افزایش ارزیابان احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق افزایش می‌یابد. در این روش بالاترین و پائین‌ترین نمرات حذف و میانگین بقیه نمره‌ها تعیین‌کننده است.

۴- گزینش داور: داورها در زمینه‌هایی که تخصص دارند ارزیابی می‌کنند. توصیه می‌شود داور از نظر سطح سازمانی با ارزیابی شونده نزدیک باشد (سرپرست مستقیم یا همکاران).

۵- آموزش دادن به داوران: از طریق آموزش می‌توان داورهای شایسته‌ای تربیت کرد لیکن چون اثر آموزش بتدریج از بین میرود لازمست به صورت مرتب تکرار شود.

### باز خور نمودن نتیجه عملکرد

کارکنان و اعضای سازمان میخواهند درباره عملکرد خود اطلاعاتی داشته باشند. معمولا در پایان سال نتیجه عملکرد سازمان ارائه میگردد، لیکن بهتر است در فواصل کوتاه‌تر نتیجه عملکرد به کارکنان داده شود، تا از انباشته شدن همه مسائل جلوگیری گردد.

ارزیابی عملکرد یکی از حساس‌ترین مسئولیت‌های مدیریت است.

### ارزیابی عملکرد تیم

برای ارزیابی عملکرد تیم ۴ روش ارائه شده است:

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

## ارزیابی عملکرد در سطح جهانی

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

## سیستم پاداش

مردم کارهایی را انجام می‌دهند تا نیازهای خود را تأمین نمایند. فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه می‌کند پاداش عامل مهمی است که بر رفتار کارکنان اثر میگذارد.

## عوامل تعیین‌کننده پاداش

- ۱- عملکرد: عملکرد یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها، عملکرد میتواند مبنایی برای دادن پاداش باشد. اگر بین عملکرد و پاداش رابطه‌ای دقیق برقرار شود انگیزش افزایش می‌یابد. عملکرد یکی از شاخص‌هایی است که سازمان پرداخت پاداش را بر آن قرار داده است.
- ۲- میزان تلاش: در بسیاری از سازمانها میزان پاداش بر اساس مقدار کار یا تلاش پرداخت میشود. اگر اعتقاد براین باشد که کسانی که تلاش کرده‌اند باید مورد تشویق قرار گیرند، در آن صورت میزان کار یا

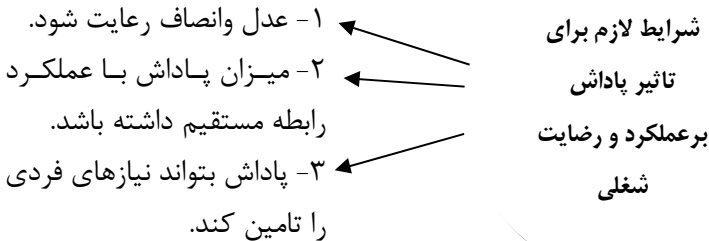
- تلاش تعیین‌کننده عملکرد واقعی خواهد بود و تلاش کسانیکه موفقیت‌آمیز نبوده است نیز مشمول دریافت پاداش می‌گردد.
- ۳- سابقه کار: در مقایسه با شاخص‌های دیگر سابقه کار از اهمیت وارزش بیشتری برخوردار است و در بسیاری از موارد میزان پاداش و حقوق فرد را براین اساس تعیین می‌کنند زیرا در مورد کیفیت کار ممکن است اختلاف نظر وجود داشته باشد ولی در مورد سابقه کار چنین نیست.
- ۴- مهارت کارکنان: یکی دیگر از روشهایی که سازمان‌ها براساس آن به افراد پاداش می‌دهند توجه به مهارت کارکنان است، صرف نظر از اینکه از این مهارت‌ها استفاده می‌شود یا خیر. فرد یا افرادی که دارای مهارت‌ها خاصی هستند پاداش بیشتری دریافت می‌کنند.
- ۵- سختی کار: پیچیدگی کار می‌تواند به عنوان یک شاخص برای تعیین پاداش به حساب آید.

### انواع پاداش

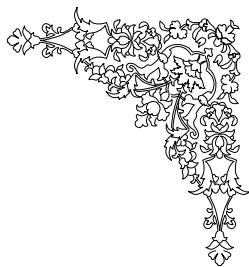
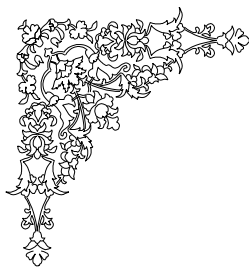
- پاداش‌هایی که سازمان‌ها پرداخت می‌کنند بسیار پیچیده و متنوع است بطور کلی پاداش‌ها بر دو دسته اند:
- پاداش‌های درونی (باطنی): آنهایی هستند که فرد به خودش می‌دهد. این نوع پاداش‌ها تا حد زیادی نتیجه رضایتی است که فرد از کار و شغل خود بدست می‌آورد.
  - پاداش‌های ظاهری: پاداش‌های مستقیم و غیر مستقیمی است که سازمان در قبال خدمات به کارکنان می‌دهد.

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

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

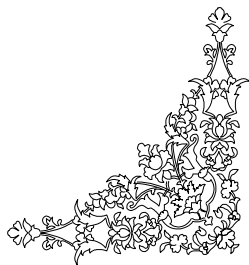
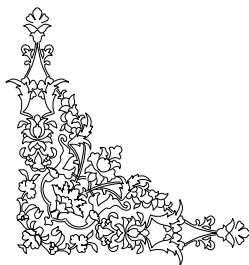


وجود چنین شرایطی میتواند موجب کاهش نارضایتی و افزایش تعهد اعضای سازمان شود و بالعکس.



# فصل ۱۶

## فرهنگ سازمانی







## تعریف

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

هفت ویژگی اصلی که در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند:

۱. یعنی برای شناخت یک فرهنگ سازمانی باید این هفت مورد را در آن سازمان مورد بررسی قرار دهیم تا با فرهنگ آن سازمان آشنا شویم.
۱. خلاقیت و خطرپذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند.
۲. توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می‌رود کارکنان بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.
۳. توجه به نتیجه: میزانی که مدیریت به نتیجه‌ها یا ره آوردها توجه می‌کند، نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
۴. توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
۵. تشکیل تیم: میزانی که مدیریت کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
۶. تحول: میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده اندیش و احتمالا بی تفاوت).

۷. ثبات یا پایداری: میزانی که سازمان در فعالیتهای خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکید و توجه می کند .

### فرهنگ یک واژه توصیفی است

فرهنگ سازمانی به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند (و نه این که آیا آنها دوست دارند یا دوست ندارند)، یعنی یک واژه توصیفی است. این موضوع اهمیت زیادی دارد، زیرا با "رضایت شغلی" متفاوت است.

هنگام سنجش رضایت شغلی سعی می‌شود تا واکنش فرد نسبت به محیط سازمانی سنجیده شود و به نوع احساساتی مربوط می‌شود که افراد نسبت به انتظارات سازمان، شیوه‌های پرداخت پاداش، روش‌های دست یازیدن به پدیده‌ی تعارض و از این قبیل چیزها دارند. عبارت فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است، در حالی که در مورد رضایت شغلی مسأله‌ی ارزیابی مطرح است.

### آیا سازمان‌ها فرهنگ‌های همانندی دارند؟

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

فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن‌ها مشترک یا سهیم هستند.

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

### تفاوت فرهنگ‌های قوی با ضعیف

فرهنگ‌های قوی بر رفتار افراد اثراتی شدیدتر دارند و موجب می‌شوند، جابجایی کارکنان به شدت کاهش یابد.

ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد، معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت با آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی تری خواهد بود.

چند نمونه از سازمان‌هایی که دارای فرهنگ‌های بسیار قوی هستند:

- سازمان‌های مذهبی
- مکتب‌های اندیشه
- شرکت‌های ژاپنی

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

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

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

### فرهنگ چه می‌کند؟

فرهنگ قوی با کاهش جایجایی کارکنان رابطه مستقیم دارد.

### نقش فرهنگ

۱. فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌نماید.
۲. نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.
۳. فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که (آن چیز) بسی بیش از منافع شخصی فرد است.
۴. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد.
۵. فرهنگ از نظر اجتماعی نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند.

۶. سرانجام، فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود.

"شایستگی" یا تناسب فرد در سازمان (یعنی این که نگرش‌ها و رفتار فرد باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد) به عنوان عاملی به حساب می‌آید که بر آن اساس فرد می‌تواند به سازمان بپیوندد، به عنوان عضوی از سازمان درآمد، عملکرد وی مورد ارزیابی قرار گیرد یا ارتقای مقام یابد.

### فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی

- اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثر بخشی سازمان می‌شوند مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک قلم بدهی در ترازنامه سازمان پدیدار می‌گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان در محیطی پویا قرار گرفته باشد.
- هنگامی که سازمان در محیط ثابت و پایدار قرار گیرد، تداوم رویه در رفتار به صورت یک قلم دارایی در ترازنامه سازمان نمایان می‌گردد.

### ایجاد و حفظ فرهنگ

#### شیوه پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می‌کنند.

معمولا هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تاسیس می‌شود و مؤسسان یا بنیانگذاران آن می‌توانند دیدگاه یا نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند. فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین (۱) تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران، و (۲) آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آموزند و نیز آنچه بعدا خواهند آموخت، برقرار می‌گردد.

### زنده نگه داشتن یک فرهنگ

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

۱- شیوه‌گزینش

۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان

۳- شیوه‌هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می‌دهند

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

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

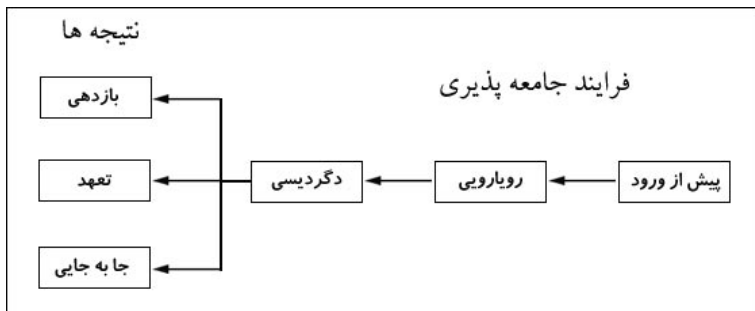
مدیریت عالی سازمان: اقدامات مدیریت عالی سازمان بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی می‌گذارد. مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کند که دست به دست

می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد؛ مبنی بر اینکه آیا سازمان مزبور خطرپذیر است، مدیران چه مقدار آزادی عمل دارند، آنان باید چه مقدار استقلال به زیر دستان خود بدهند، نوع لباس و شیوه پوشش افراد چگونه باید باشد، چه اقداماتی موجب ارتقای مقام و افزایش حقوق می‌شود و از این قبیل چیزها.

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

فرایند جامعه پذیری را به سه مرحله تقسیم کرده اند:

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



مرحلهٔ پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزش‌ها و یادگیری‌هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد. همچنین به داوطلب تفهیم می‌شود که طرفین چه انتظاراتی از یکدیگر دارند و این که خواست دست انداز کاران گزینش چیست.

مرحلهٔ رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً در می‌یابد که باید در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

مرحله دگرذیسی (تحول جامع): در این مرحله تغییرات نسبتاً دائمی رخ می‌دهد. این فرد تازه استخدام شده مهارت‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز کارها و ایفای نقش‌های جدید را می‌آموزد، در آن‌ها تبحر پیدا می‌کند، به ارزش‌ها، هنجارها و معیارهای گروهی ارجح می‌نهد و در این رابطه با آن‌ها همسان و هم‌نوا می‌گردد. «اگر مرحلهٔ تحول جامع (دگرذیسی) به صورت موفقیت آمیز انجام شود، بر میزان بازدهی و تعهد فرد به سازمان اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد».

این سه مرحله بر بازدهی، تولید و تعهد فرد در تأمین هدف‌های سازمان و سرانجام در تصمیم‌نهایی وی مبنی بر ماندن در سازمان اثرات شدیدی می‌گذارد.

### شیوه‌های آشنا شدن با فرهنگ سازمانی

رسمی یا غیر رسمی؟ امکان دارد افراد تازه استخدام شده را مستقیماً در مشاغل خود بگمارند، بدون این که هیچ کوششی در راه تفکیک نمودن آنان از کسانی که سابقهٔ خدمت چند ساله در آن کار داشته‌اند به عمل



آید. و برعکس، گاهی امکان دارد که فرایند آشنا ساختن فرد یا به اصطلاح جلسهٔ معارفه به صورت رسمی انجام شود.

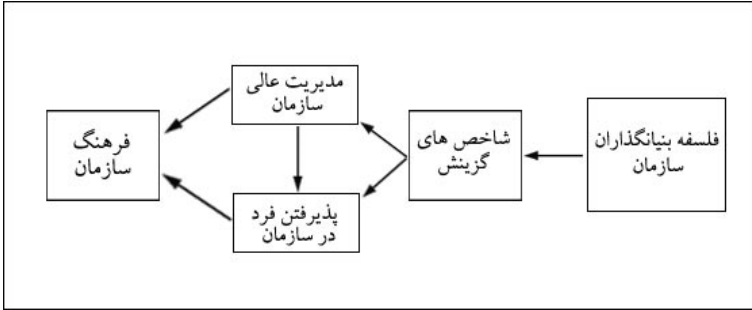
فردی یا دسته جمعی؟ راه دیگری که مدیریت می‌تواند افراد تازه استخدام را با فرهنگ سازمان آشنا سازد، این است که برنامهٔ مزبور را به صورت انفرادی یا به صورت گروهی به اجرا درآورد.

دوره زمانی ثابت یا متغیر؟ نوع دیگری که فرد را با فرهنگ سازمان آشنا می‌کنند این است که به فرد یک سری مراحل استاندارد و مشخص را طی می‌کند تا با فرهنگ سازمان آشنا شود و یا برعکس بر اساس یک سری فعالیت‌های متغیر و در زمان‌های غیر ثابت این فرایند انجام می‌شود. بیشتر مدیران و متخصصان این گونه جذب سازمان‌ها می‌شوند و به عضویت آن‌ها در می‌آیند.

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

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

### خلاصه: شیوه شکل گیری فرهنگ ها



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

### شیوه فراگیری فرهنگ

یک فرهنگ به شکل‌های گوناگون به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می‌شود که مهمترین آن‌ها عبارت‌اند از:

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

## داستان

داستان‌های نقل شده از گذشته سازمان برای کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و خو گرفتن با سازمان است. داستان‌ها می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

## آداب و رسوم

آداب و رسوم یعنی کارهایی که مرتب تکرار می‌شوند، ارزش‌های اصولی سازمان را تقویت و تأیید و مهم‌ترین هدف‌ها را مشخص می‌کنند و سرانجام این که معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال: برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان.

## امتیازات ویژه

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

## زبان رمز

در بسیاری از شرکت‌ها و واحدهای سازمانی، زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور

می‌توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تأیید بزنند. در بیشتر موارد زبان رمز یا کاربرد اصطلاحات خاص موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می‌شود.

### آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند فرهنگ ملی را تحت الشعاع قرار دهد؟

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

### فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های فردی

یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان‌های با آن روبرو هستند: جمعه‌پذیری یا توجیه کارکنان تازه استخدام که دارای نژادها، گروه‌های قومی یا جنسیت‌های مختلف هستند و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان می‌باشد، و این مشکل مسأله‌ای را به وجود می‌آورد که ما آن را معمای گوناگونی کارکنان می‌نامیم.

مشکل یا معمایی که مدیریت از این نظر با آن رو به روست این است که باید بین هدف‌های متضاد نوعی توازن و تعادل برقرار کند. از سوی دیگر تأکید بر استخدام افراد از قومیت‌ها، نژادها و توانایی‌های گوناگون باعث می‌شود که سازمان نتواند به صورت یک قدرت واحد درآید، چون در آن صورت هر عضوی به اصطلاح ساز خود را می‌زند.

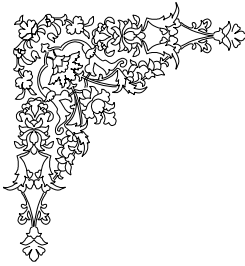
## نکات کاربردی برای مدیران

تحت شرایط زیر امکان دارد فرهنگ سازمانی تغییر کند:

۱. بحران شدید: وجود چنین ضربه‌ای می‌تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه‌های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه‌های آن وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است که شرکت رقیب به آن دست یافته است.
  ۲. جابجای رهبر: هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند می‌تواند مجموعه‌ای از ارزش‌های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه‌ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می‌آید.
  ۳. سازمان تازه تأسیس و کوچک: اگر سازمان تازه تأسیس و کوچک باشد دارای فرهنگ پابرجا نخواهد بود. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد مدیریت می‌تواند به صورتی راحت‌تر ارزش‌های جدید ارائه کند.
  ۴. فرهنگ ضعیف: اگر فرهنگ فراگیر باشد همه اعضا در مورد ارزش‌های آن توافق نظر داشته باشند ایجاد تغییر با مشکلات زیادی رو به رو می‌شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت‌تر تغییر می‌کند.
- لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط وجود داشته باشد، بازهم نمی‌توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می‌کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره‌های زمانی بلند مدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی اثرات شدید بر

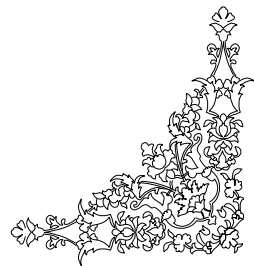
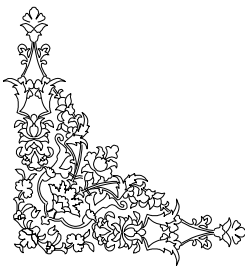
## ۱۹۰ ■ رفتار سازمانی پیشرفته

رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت، و به ندرت امکان دارد مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.



# فصل ۱۷

## تغییر و بهبود سازمانی







عوامل محیطی باعث می‌شوند که مدیران، برنامه‌هایی را در جهت ایجاد تغییرات جامع یا فراگیر در سازمان به اجرا در آورند. عواملی که موجب ایجاد تغییر سازمانی می‌شوند عبارتند از:

۱- ماهیت نیروی کار

۲- تکنولوژی

۳- ضربه‌های اقتصادی

۴- رقابت

۵- روند اجتماعی

۶- سیاستهای جهانی

تغییراتی که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده باشد و نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب می‌آید، تغییرات برنامه ریزی شده می‌باشند. این تغییرات توانایی سازمان را بالا می‌برند و در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند.

تغییرات برنامه ریزی شده در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروههای مشغول در سازمان رخ می‌دهد. عوامل تغییر می‌تواند مدیر، کارگر، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشد که به عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می‌کند.

## دو دیدگاه

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

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

آبهای آرام: کورت لوین برای دست یازیدن به یک پدیده تغییر، یک فرایند سه مرحله‌ای ارائه کرد. (خروج از انجماد)

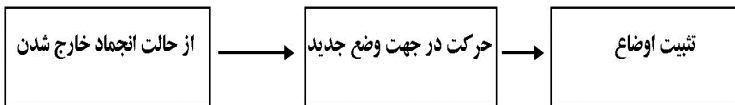
۱- نیروهای محرک که رفتار را از مسیر و وضع عادی خارج کنند و این نیروها افزایش یابند

۲- نیروهای بازدارنده که موجب کندی حرکت می‌شوند و تعادل موجود را بر هم می‌زنند.

۳- این دو روش را می‌توان در هم ادغام کرد.

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

### الگوی تغییر سه مرحله‌ای لوین



## آبهای کف آلود:

آبهای کف آلود یا رودخانه ناآرام درباره محیط نا مطمئن و پویا می باشد و با وضعی شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتی خارج می شود و به دنیایی پا می گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقاید جدید است.

تعداد زیادی از مدیران این واقعیت را پذیرفته اند که ثبات و پایداری وجود ندارد و نمی توان چیزی را پیش بینی کرد و وضع موجود در هر لحظه به هم می خورد و مجدداً اوضاع آرام می شود. بسیاری از مدیران کنونی هیچ گاه از آبهای کف آلود و طوفانی خارج نمی شوند آنها همیشه با پدیده تغییر رو در رو هستند و بر امواج متلاطم پیش می روند.

## ادغام دو دیدگاه در یکدیگر

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

## مقاومت در برابر پدیده تغییر

سازمانها و اعضای آنها (از نظر رفتاری) در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند. از یک دیدگاه این کار مثبت است زیرا موجب به وجود آمدن

ثبات و پایداری در سازمان می‌شود و می‌توان رفتارهای آینده را پیش‌بینی کرد. اگر هیچ نوع ایستادگی یا مقاومت در برابر پدیده تغییر وجود نداشت رفتار سازمانی بصورت رخدادهای تشنج‌زا در می‌آمد که در مواردی جنبه انفجار به خود می‌گرفت. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل شود. بدترین نوع مقاومت آن است که بصورت غیر مستقیم باشد یا اینکه اعضای سازمان بکوشند آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند.

### منشا مقاومت در برابر تغییر؟ ۲ دلیل

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

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

### غلبه بر عوامل مقاوم

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

## پدیده تغییر و بهبود سازمانی

مقصود از بهبود سازمانی، تغییرات برنامه ریزی شده است که بصورت منظم (سیستماتیک) به اجرا در می‌آید. بهبود سازمانی بر پایه ارزشهای مردم سالاری و مردمی گذارده شده است.

تفاوت بهبود سازمانی با شیوه ایجاد تغییر به روش سنتی از این قرار است:

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

## انواع روشهای تغییر سازمانی

### روشهای ساختاری

در روش ساختاری (در فرایند بهبود سازمانی) عامل تغییر می‌کوشد تا سازمان را به صورت ارگانیک، پویا و انسانی در آورد. در آن دسته از برنامه‌هایی که سازمانها برای ایجاد تغییر به اجرا در می‌آورند می‌توان تغییرات عمده ساختاری یا تجدید سازمان را مشاهده کرد.

### تجدید ساختار

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

کاهش سطوح مدیریت از نظر عمودی موجب بهبود ارتباطات می‌شود. سوم گسترش حیطه کنترل (نظارت) منجر به این خواهد شد که کارکنان از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند.

### سیستم مبتنی بر پاداشهای جدید:

برنامه‌های مبتنی بر کار و تکنولوژی: عامل تغییر می‌کوشد تا کارهای واقعی را که افراد باید انجام دهند تغییر دهد یا در شیوه انجام آن تغییراتی بدهد. برنامه‌هایی که چنین مواردی به اجرا در می‌آیند عبارتند از: طراحی شغل مجدد، سیستم‌های فنی - اجتماعی، بهبود کیفیت کار

### انواع برنامه‌های بهبود کیفیت کاری:

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

### برنامه‌های مبتنی بر رفتارها و نگرش‌ها: شامل

- آموزش حساسیت
- بازخور نمودن نتیجه تحقیق
- مشورت در فراگردها
- تشکیل تیم

- بهبود روابط متقابل گروهها

### مسایل جدید در تغییر سازمانی

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

### نشانه‌های تنش؟

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

- فیزیولوژیکی

- روانی

- رفتاری

### رویارویی با پدیده تنش

هر نوع تنشی ویرانگر نیست. هدف کاهش دادن تنش ویرانگر است. ابتدا با مساله‌گزینش فرد شروع می‌شود و مدیریت باید اطمینان پیدا کند که شخص مورد نظر دارای تواناییهای لازم برای کار مربوطه را دارد. راه دیگر برای کاهش طرح ریزی مجدد شغل است. راه دیگر اجرای برنامه‌هایی برای مدیریت زمان مانند برنامه‌های ورزشی و راه حل چهارم مراجعه کارمند به متخصص مشاوره می‌باشد.

## تشویق به نو آوری

عواملی که موجب نو آوری می‌شوند عبارتند از:

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

انسانی: سازمانهای نوآور همواره افرادی را آموزش می‌دهند و مهارت آنان را به روز می‌کنند تا احساس امنیت شغلی کنند.  
فرهنگی: سازمانهای نوآور دارای فرهنگهای مشابه‌اند. آنها آزمودن و تجربه آموزی را تقویت می‌کنند و به کارهای موفقیت آمیز و غیر موفق پاداش می‌دهند. اشتباهات خود را جشن می‌گیرند.