

## خلاصه کتاب مبانی رفتار سازمانی

### نویسنده: استیفن رابینز

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

بخش ۱. استفاده از مطالعه یا بررسی منظم بجای قضاوت شهودی

بخش ۲. بررسی منظم عملیات و نگرش ها

بخش ۳. واژه سازمان، رفتار سازمانی رفتار فرد و یا گروه را در رابطه با کار بررسی می کند.

### نقش رشته های علمی:

روان شناسی: در پی علت و آگاهی در تغییر رفتار فردی است. روان شناسی صنعتی

جامعه شناسی: سیستم اجتماعی که فرد در آن نقش ایفا می کند مورد توجه قرار می دهد. گروه

،ارتباطات، تئوری سازمانی

روان شناسی اجتماعی: در رشته روان شناسی و جامعه شناسی در هم آمیخته می شوند، ارتباطات، تصمیم

گیری های گروهی

مردم شناسی: مطالعه در مورد فرهنگ و ارزش ها، فرهنگ سازمانی

علوم سیاسی: مطالعه رفتار فرد در یک محیط سیاسی

### هدف های رفتار سازمانی

بطور کلی با بهبود و توسعه مهارت های انسانی سرو کار دارد. اما هدف از بهبود سازمانی کمک به

توجه، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است.

توجه: درصد درک هدف و علت یابی رفتار فرد است تا موانع را بر دارد-

پیش بینی: نتیجه و واکنش نسبت به یک اقدام خاص چه خواهد بود، واکنش ها و مقاومت ها را نسبت به

تغییر پیش بینی کند.

بهبود کیفیت و بازدهی:

کاربرد مدیریت کیفیت جامع در رفتار سازمانی مورد توجه است. چرا که کارمند یا کارگر در تصمیم

گیریها و انجام امور تشویق می شوند. هدف این است که بگوییم در زمان کنونی مدیران برای موفقیت

باید بهبود کیفیت و بازدهی را درک کنند و در این راه از دیدگاه کارکنان و اعضای سازمان نباید غافل

باشند.

### مدیریت کیفیت جامع:

۱. توجه زیاد به مشتری: کارکنان را هم شامل میشود

۲. توجه به بهبود مستمر

۳. بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد: تنها محصول نهایی نیست

۴. سنجش یا اندازه گیری های دقیق

۵. تفویض اختیار

### **نیروهای کار گوناگون:**

افراد و کارکنان سازمان تفاوت های زیادی با یکدیگر دارند. وجود گروهها و ترکیب های متفاوت در سازمان باعث میشود که از واژه کوره استفاده کنیم. در حال حاضر مدیر باید نوع فلسفه خود را در برخورد با افراد تغییر دهد و باید با توجه به نوع خصوصیات فردی با افراد برخورد کنند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها کاهش یابد و از سوی دیگر بهره وری افزایش یابد.

### **واکنش در برابر جهانی شدن:**

جهانی شدن سازمان از دو راه بر مدیران در رابطه با بهبود مهارت انسانی اثر می گذارد.

۱. مدیر باید پیست های خارج از کشور را ببیند و بنابراین با نیروی کاری که نیاز، نگرش و فرهنگ متفاوتی دارد روبرو شود.

۲. در داخل کشور هم نیروهای کار وجود دارند که فرهنگ و نحوه برخورد با آنان متفاوت است.

### **کم شدن وفاداری کارکنان:**

در رفتار سازمانی به مدیران آموخته می شود که چگونه انگیزه در کارکنان ایجاد کنند تا نسبت به سازمان وفادار باشند و از طرفی در صحنه رقابت جهانی نیز باقی بمانند.

### **نیروهای کار دو گانه:**

مهارت پایین و حقوق پایین

مهارت بالا و حقوق متوسط

نگهداری نیرویی که حقوق پایین دارد و فرصت زیادی برای ارتقای مقام ندارد مشکل است. بنابراین باید انگیزش و تشویق لازم را در آنها بوجود آورد.

### **سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی:**

سطح فردی. سطح گروهی. سطح سازمانی

## فصل دوم

### رفتار سازمانی در سطح جهانی

واقعیت دهکده جهانی را می توان از دیدگاه اثراتی که شرکت های چند ملیتی بر سیستم اقتصادی جهانی دارند و پیدایش همکاری های منطقه ای و قراردادهایی که بین کشورها بسته می شود مشاهده کرد.

آیا فرهنگ های ملی همگرایی زیادی پیدا می کنند؟

از یک دیدگاه نتیجه مثبت است. تحقیقات نشان می دهد که در استراتژیهای سازمانی، ساختارها و تکنولوژی ها همگون و همانند می شوند. اما باید ذکر کرد که فرهنگ ملی کماکان به صورت یک نیروی قوی توجیه کننده بخش بزرگی از رفتار سازمانی هستند. همچنین باید به این نکته توجه کرد که کشورها بسوی تجانس و همگرایی پیش نرفته اند. فرهنگ همانند آب برای ماست.

### دو تحقیق در زمینه تجزیه و تحلیل اختلافات فرهنگی:

الف. تحقیق کلاکمان و استرادبک:

۱. رابطه با محیط: محیط را تحت سلطه خود در آوردند، تابع محیط هستند و خواست خداست با محیط هماهنگ شوند. بر شیوه عملکرد، فعالیت و تعیین هدف تاثیر می گذارد.
۲. توجه به زمان: به گذشته، حال و آینده توجه می کند؟ امریکایی ها برای ارزیابی عملکرد به دوره های کوتاه مدت توجه می کنند. ژاپنی ها آینده نگرتر هستند و به کارگران و کارمندان خود فرصت بیشتری می دهند. ایتالیایی ها سنت پرست هستند و گذشته نگرند بر شیوه برنامه ریزی و واگذاری شغل به فرد بر اساس چه مدت زمانی تاثیر گذار است.
۳. ماهیت افراد: انسان خوب، بد و وسط این دو طیف. دیدگاه فرهنگ و جامعه به ماهیت فرد بر نحوه مدیریت (خود کامه، مشارکتی، مشارکتی همزمان با کنترل) اثر گذار است.
۴. توجه به فعالیت: به انجام کار تاکید می شود یا به بردن در زمان حال، توجه به خواسته های آنی و یا به کنترل نفس و خواسته ها و تمایلات را سرکوب کردن. این دیدگاه بر شیوه کار افراد، گذرانیدن وقت بیکاری، نحوه تصمیم گیری جوامع و توجه به شاخص ها و معیارها برای دادن پاداش موثر است.
۵. توجه به مسئولیت (رابطه مردم با یکدیگر): فرد گرایی و هرکس مسئولیت شخصی خود را بر عهده دارد، توجه به گروه بر اتحاد و هماهنگی تاکید می کند، در برخی جوامع (فرانسه و انگلیس) روابط با افراد بر اساس سلسله مراتب است و گروه ها با توجه به سلسله مراتب موجود در جامعه موقعیت خود را تعیین می کنند. بر طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان تاثیر دارد.

۶. مفهوم فضا: محیط باز و عمومی، محیطهای خصوصی، مختلط در طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی موثر است.

ب. تحقیق هاف استند:

۱. فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی:

فرد گرایی: افراد بیشتر به خود توجه میکنند و وجود یک چارچوب اجتماعی نچندان منسجم را نمی پذیرند بنابراین افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند.

جمع گرایی: یک چارچوب اجتماعی محکم وجود دارد و افراد به گروه وفاداری زیادی دارند.

۲. اختلاف قدرت:

توانایی های فکری و جسمی هر فرد متفاوت است این امر سبب بروز اختلاف در ثروت و قدرت می شود. اگر قدرت بصورت نابرابر در جامعه توزیع شده باشد فرد در سازمان این اختلاف قدرت را می پذیرد. یعنی در این کشورها مقام و مرتبه در سازمان مهم است.

۳. اجتناب از پدیده عدم اطمینان:

از تغییر و عقاید مختلف وحشتی ندارند و همچنین افراد در این جوامع به صورت نسبی احساس امنیت دارند. در کشور های دیگر افراد در برابر تغییر نا آرام اند. این کشورها دارای قوانین و مقررات رسمی هستند و افراد نسبت به عقاید مختلف هیچ بردباری نشان نمی دهند.

۴. مرد سالاری و زن سالاری :

اگر افراد جامعه را از نظر جنس و نقشی که باید در کارها بر عهده داشته باشند تفکیک کنند و از این دیدگاه به موضوع نگاه کنند سبب بوجود آمدن یک دوگانگی می شود. جامعه مرد سالار به جامعه ای اطلاق می شود که مردان در آن ابراز وجود کنند و پول و ثروت و مادیات مهم است. اما جوامع زن سالار جوامعی است که روابط، توجه به دیگران و کیفیت زندگی است.

## فصل سوم مبانی رفتار فرد

**نگرش:** ارزیابی یا برآوردی است (مطلوب یا نامطلوب) در باره ی یک شی، فرد یا رویداد-بازتابی از شیوه احساس فرد است.

### رضایت شغلی:

نگرش کلی فرد نسبت به کارش-راضی بودن از شغل به معنی نگرش مثبت به کار است.

### عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

- ۱- معارضه یا گیرایی کار: کار همآورد طلب باشد-آزادی عمل-تخصص
- ۲- سیستم پاداش بر اساس عدل
- ۳- شرایط کاری مناسب: راحتی فرد، محیط کار سالم، بی خطر و ...
- ۴- همکاران و یاران صمیمی (ارضای نیاز اجتماعی)

### رضایت شغلی و تولید:

آیا راضی بودن از شغل سبب افزایش بازدهی میشود؟ این امر در حد بسیار پایینی صحیح است اما شواهد و مدارک معتبری وجود ندارند و بیشتر جنبه ی شهودی دارند. لازم به ذکر است که متغیر مادی و واسطه ای باعث میشوند که این رابطه تقویت شود. درباره ی عکس این تغییر یعنی تولید و بازدهی، باعث رضایت شغلی می شود و شواهد بهتری وجود دارد.

### ناهمسانی شناختی:

تعارض و بی ثباتی بین نگرش و رفتار افراد-افراد می کوشند این ناهمسانی را کاهش دهند. الف) اگر عوامل ایجاد کننده ناهمسانی از اهمیت زیاد برخوردار نباشد تلاشی برای از بین بردن آنها نخواهد بود.

ب) میزان یا درجه ای که فرد معتقد است میتواند این ناهمسانی را از بین ببرد.

ج) میزان پاداش

در سازمان ها هم می توان تمالی افراد را از نظر تغییر در نگرش پیش بینی کرد.

### رابطه بین نگرش و رفتار A-B

آیا نگرش فرد تعیین کننده کارهای اوست؟ در بررسی این رابطه باید یکسری متغیرهای واسطه‌ای را در نظر گرفت. باید نگرش و یک رفتار خاص را بررسی کنیم، محدودیت‌هایی که بر رفتار فرد اعمال میشود را باید در نظر بگیریم. با توجه به این عوامل محیطی بر این رابطه اما این رابطه مثبت است و در حد خیلی کم نگرش بر رفتار اثر گذار است.

### شخصیت:

مجموعه یا آمیزه‌ای از ویژگی‌های روانی که بدان طریق افراد را طبقه‌بندی می‌کنیم. تحقیقات ۱۶ ویژگی شخصیتی را مشخص کرده که به صورت منابع پایداری در تعیین رفتار فردی می‌باشد.

### شاخص مایرز-بریگز:

شامل ۱۰۰ پرسش شخصیتی میباشد که می‌توان طبق آنها افراد را در گروه‌های شخصیتی قرار داد. مدرک و شواهد قوی در مورد این آزمون در دست نیست.

### الگوی مبتنی بر ۵ ویژگی شخصیتی:

- ۱- برونگرا: پیوسته ابراز نظر میکنند.
- ۲- سازشکار: دارای روحیه همکاری هستند و قابل اعتماد می‌باشند.
- ۳- با وجدان: مسئولیت‌پذیر و هدفگرا هستند.
- ۴- از نظر احساسات با ثبات.
- ۵- با آغوش باز تجربه می‌آموزند: خیال‌پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و اهل تفکر اند. عملکرد شغلی افراد برونگرا و با وجدان را می‌توان پیش‌بینی نمود و توجیه کرد. همچنین افراد سازشکار و تجربه‌آموز در آموزش و فراگیری نقش مهمی دارند. بحث اصلی در مورد افراد از نظر احساسات با ثبات است، که نمی‌توان عملکرد و رفتار آنها را پیش‌بینی نمود.

### سایر ویژگی‌های شخصیتی:

کانون کنترل درونی: به کار علاقه‌نشان می‌دهند. کانون کنترل بیرونی: نسبت به کار بیگانه هستند. خودکامگی: اعتقاد به اختلاف طبقات و خود قدرت دارند- بسیار دقیق هستند- به چیزی اعتماد ندارند و در برابر تغییر مقاوم اند.

ماکیاولی‌گری: هدف وسیله را توجیه می‌کند.

سازش با عوامل محیطی: این افراد خود را با موقعیت‌های مختلف تطبیق می‌دهند و حقیقت خویش را همیشه پنهان می‌کنند اما گروه دیگری دارای ثبات رویه هستند. افراد دارای ویژگی خودکنترلی در

سیاست گذاری های سازمان می توانند موثر باشند چرا که علائم و شواهد خارجی را تشخیص می دهند.

خطر پذیری: سرعت تصمیم گیری با اطلاعات کم. مبادله سهام (افراد خطر پذیر) حسابداری (افراد خطر گریز)

### **تناسب شغل با شخصیت:**

الگوی مبتن بر ۶ نوع شخصیت بیان می کند که رضایت شغلی و تمایل وی بر ترک شغل به درجه یا میزانی بستگی دارد که شخصیت او با محیط شغلی اش تناسب دارد. نمودار ۲-۲ ص ۵۸

### **ادراک:**

فرایند که فرد احساس خود را تفسیر میکند تا بتواند به محیط خود معنی دهد.

عواملی که بر ادراک فرد اثر گذارند:

الف- شخص: ویژگی های شخصی همچون نگرش، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته

ب- ویژگی های هدف یا موضوع: رابطه بین هدف و موضوع با محیط یا زمینه ای که در آن قرار دارد.

ج- شرایط محیطی، مقدار نور، صدا

### **یادگیری:**

تغییر نسبتا دائمی که در نتیجه نوعی تجربه و رفتار رخ می دهد. یادگیری به ما کمک می کند که خود را با محیط سازگار کنیم.

شکل دادن: یادگیری از طریق آموزش، تحصیل و آزمون و خطا شکل دهی می شود.

الگو سازی: مشاهده رفتار دیگران و در صورت موفقیت آمیز بودن آن رفتار، خود را بر اساس آن رفتار تغییر میدهد.

### **نکات کاربردی برای مدیران:**

شخص هنگام پیوستن به سازمان دو ویژگی نگرش و شخصیت را با خود دارد. ادراک نیز به میزان سطح انگیزش وی اثر خواهد گذاشت و رفتار را تغییر خواهد داد. آنچه که شخص در سازمان می آموزد (یادگیری) نشان دهنده رفتار او خواهد بود. مدیران باید این مطلب را بدانند که واکنش کارکنان بر اساس نوع پنداشت یا برداشت آنان قرارداد و نه بر اساس واقعیت.

## فصل چهارم

### انگیزش

عملکرد فرد در سازمان تنها به توانایی های او بستگی ندارد ، بلکه انگیزش هم مهم است.  
**انگیزش:** تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. نیاز نوعی کسر ، کمبود روانی و فیزیولوژیکی است.

#### فرایند انگیزش:

نیاز های ارضا نشده <<< تنش <<< انگیزه <<< کوشش رفتاری <<< نیاز های ارضا شده <<< کاهش تنش

#### نخستین نظریه های انگیزشی

۱۹۵۰ سلسله مراتب و X، Y و انگیزش-بهداشت

فیزیولوژیکی <<< ایمنی <<< اجتماعی <<< احترام <<< خودشکوفایی

فیزیولوژیکی و ایمری به وسیله عوامل بیرونی ارضا می شود. اجتماعی و احترام و خودشکوفایی به وسیله عوامل درونی ارضا می شود

هیچ نیازی به طور کامل ارضا نمی شود و اگر نیازی به مقدار لازم ارضا شد ، دیگر ایجاد انگیزه و تحریک نمی کند و نیاز بعدی خود نمایی می کند- منطقی که در بطن این نظریه است و فهم راحت آن از مزیت های این نظریه می باشد. غیر تجربی بودن و نبودن مدارک قوی از ضعف های نظریه است.

#### تئوری X و تئوری Y:

داگلاس مک گریگور دو دیدگاه متفاوت از انسان ارائه کرد X منفی و Y مثبت.

تئوری انگیزش با استفاده از دیدگاه مک گریگور چه کاربردی دارد؟

تئوری X بر این فرض است که نیاز های رده پایین بر فرد حاکم است و مفروضات تئوری Y بیان میکند که نیاز های رده بالا بر فرد حاکم است.

مک گریگور بیان کرد که مشارکت و تصمیم گیری ، پذیرش مسئولیت و ارائه راهکار های هموارد طلب می تواند انگیزش فرد را تحریک کند.

#### تئوری بهداشت - انگیزش:

فردریک هرزبرگ در این باور بود که رابطه فرد با کار رابطه اصولی و اساسی است و نگرش فرد نسبت به کار را می توان بر اساس میزان موفقیت یا شکست وی تعیین کرد - تحقیقات هرزبرگ نشان می



دهد که رضایت عکس نارضایتی است. اگر عواملی که سبب نارضایتی می شود را از بین ببریم فقط سبب تسکین و آرامش کارمند می شود اما موجب تحریک و انگیزش نخواهد شد. رضایت (اعمالی) که موجب پاداش های باطنی می شود و فرد این رضایت را به خود نسبت می دهد، مسئولیت-رشد) نارضایتی (عوامل خارجی مثل حقوق، نحوه مدیریت و شرایط کاری). از مشکلات عمده این نظریه این است که هرزبرگ اساس فرض خود را بر رابطه بین رضایت شغلی و تردید قرار داد و بهره وری و تولید را مورد توجه قرار نداد. همچنین زمانی که شرکت در شرایط ایده ال باشد کارکنان آنرا به حساب خود و در صورت وجود مشکل به عوامل محیطی نسبت می دهند.

## تئوری های نوین انگیزش:

### ۱- تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه: مک کلند

الف) نیاز به کسب موفقیت: تلاش می کنند و خود را از دیگران تفکیک یا متمایز می سازند و همواره به انجام بهتر کارها می بالند. همواره به دنبال قبول مسئولیت، خطر پذیری و کارهای هموار و طلب هستند. به شانس اعتقادی ندارند و کاری را برمی گزینند که احتمال موفقیت وابسته به توانایی هایشان باشد نه عوامل محیطی.

ب) نیاز به کسب قدرت: توانایی جهت اعمال نفوذ بر دیگران، شرایط رقابتی را دوست دارند و به دنبال شهرت و اعتبار می باشند.

ج) نیاز به ایجاد رابطه دوستی: تمایل به دوست داشتن و مورد پذیرش واقع شدن. در محیط هایی که روح همکاری و تعاون حاکم است خوب کار می کنند و فعالیت های رقابتی را نمی پذیرند. مبتنی بر تفاهم. نیاز به کسب موفقیت و بهبود عملکرد، تعیین شده و به اثبات رسیده است اما در مورد دو نیاز دیگر مدارک قوی در دست نیست. زمانی که افراد دارای ویژگی های مسئولیت پذیری، خطرپذیری و... باشند می توان آنها را تحریک نمود.

### ۲- نظریه تعیین هدف:

این نظریه مبتنی بر این فرض است که قصد یا اراده ی فرد یا سازمان می تواند به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آید. ویژگی هدف به خودی خود یک عامل انگیزش داخلی یا درونی است و اگر عواملی چون توانایی و پذیرفتن هدف ثابت بماند می توان مدعی شد که هدف های مشکل تر سطح عملکرد عالی تری خواهد داشت. مشارکت کارکنان در تعیین هدف سبب بهبود عملکرد می شود به طور جدی تایید نشده است، اما این امر مقاومت در برابر پذیرفتن هدفهای مشکل و هموارد طلب را کاهش می دهد. پس به طور کلی هدف به عنوان یک عامل محرک و ایجاد کننده بالقوه انگیزه به حساب می آید.

### ۳- تئوری تقویت رفتار:

نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است. چرا که به رویدادهای درونی فرد یا افراد توجهی ندارد و نوع رفتار و عوامل محیطی را به عنوان عاملی برای انگیزه می داند و آنچه که موجب کنترل رفتار می شود را عامل تقویت کننده می داند. به منشا ایجاد رفتار توجهی نمی شود. در تئوری تقویت رفتار، نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که رفتار تابع نتایجی است که به دست می آید.

### ۴- نظریه برابری:

کارکنان در سازمان میزان داده و ستاده خود را با دیگران مقایسه می کنند. هنگامی که بین نسبت داده و ستاده با دیگران نوعی اجتهاف صورت گیرد فرد دچار نوعی تنش و فشار روانی می شود و این تنش سبب ایجاد انگیزه شده، فرد به دنبال عدل و انصاف بر می آید.

مراجع مقایسه در نظری برابری:

دیگران: همکاران، همسایگان- از طریق گفت گو

سیستم: سیاست های سازمان در مورد پرداخت حقوق و پاداش

خود: محاسبه و مقایسه داده ها با ستاده های فردی

### ۵- نظریه انتظار:

ویکتور روم. طبق این نظریه گرایش به نوعی عمل یا اقدام در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد.

### سه عامل مهم برای درک فرد از پیامد عمل:

۱- اهمیت: نیازهای ارضا شده فرد مورد توجه است.

۲- رابطه بین عملکرد و پاداش

۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

راز اصلی نظریه انتظار، در درک هدف های فردی و تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد نهفته است.

## فصل پنجم

### انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

#### مدیریت مبتنی بر هدف:

از راههایی که می توان نظریه تعیین هدف را به کار برد اجرای کردن MBO است. در مدیریت مبتنی بر هدف بر مشارکت در تعیین هدف تاکید شده. هدف های سازمانی موجب تحریک و انگیزش کارکنان می شود. در این روش هدف های سازمانی را به هدف های کوچکتر تقسیم می کنیم. از مزایای این سلسله مراتب و مشارکت این است که مسیر پایین به بالا را می پیماید سبب ارتباط بین بخش های مختلف سازمان می گردد.

#### مدیریت مبتنی بر هدف چهار رکن دارد:

۱- تعیین هدف: روشن، واضح و قابل لمس و سنجش باشد.

۲- تصمیم گیری مشارکتی

۳- تعیین زمان مشخص

۴- بازخور

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

در این مورد با یکدیگر مشترک هستند: هر دو بر هدف های مشکل و همآورد طلب تاکید دارند چرا که سبب بهبود عملکرد فرد می شود. هر دو به این که بازخور نمودن نتیجه سبب عملکرد بهتر میشود مشترک هستند.

تنها مورد اختلاف این دو این است که نظریه تعیین هدف دیدگاه صریحی در مورد مشارکت زیردستان برای تعیین هدف ندارد. اما در مدیریت مبتنی بر هدف بر مشارکت بر زیردستان تاکید می شود.

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

به ندرت امکان دارد که در مرحله عمل در ارکان اصلی MBO مشکلی پیش بیاید. اما در مواردی مسائل و مشکلات تجربه شده عبارت بودند از: انتظارات غیر واقعی- نبودن تعهد لازم از طرف مدیریت ارشد سازمان- ناتوانی یا بی میلی مدیریت در دادن پاداش.

#### تعدیل رفتار:

این بخش با توصیفی از بهبود عملکرد کارکنان یک شرکت بسته بندی هواپیمایی آغاز شده است که این بهبود عملکرد در نتیجه تقویت رفتار مثبت کارکنان بود.

#### تعدیل رفتار در رفتار سازمانی چیست؟

۵ مرحله جهت اجرای تعدیل رفتار در سازمان نیاز است:

۱- شناسایی رفتارهایی که بیشترین اثر را بر عملکرد دارند: ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد میشود.

۲- تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری: تعداد دفعاتی که رفتار مطلوب تکرار می شود.

۳- شناسای ترکیب رفتارها

۴- ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها

۵- ارزیابی بهبود عملکرد

### **رابطه بین تعدیل رفتار و تئوری تقویت رفتار:**

اشتراک این دو بر شکل دادن به رفتار و شناخت برنامه هایی است که بر رفتار اثرات زیادی دارند.

### **تعدیل رفتار در مرحله عمل:**

مدیران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش اشتباهات و غیبت و تاخیر از روش تعدیل رفتار استفاده می کنند.

### **مشارکت 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 .

### **نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان:**

۱- **مدیریت مشارکتی:** زیردستان در تصمیم گیری ها مشارکت دارند که این امر سبب بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید می شود. در مدیریت مشارکتی لازم است که به این مسائل توجه شود: الف- مشارکت کارکنان در مسائلی باشد که مربوط به آنهاست.

ب- از توانایی های لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند.

ج- فرهنگ سازمانی مشارکت را تایید کند.

### **۲- مشارکت نمایندگان کارکنان:**

هدف از اعزام نمایندگان از جانب کارگران توزیع قدرت در سازمان است و سازمان می کوشد تا حقوقی برابر به نیروی کار بدهد تا آن نیرو همسنگ مدیریت و سهامداران باشد.

این شیوه از نظر بهبود عملکرد اثرچندان زیادی ندارد، چرا که شورای کارگری تحت سلطه مدیریت هستند و نفع زیادی برای کارکنان ندارند اما جنبه نمادین دارد و سبب انگیزش و رضایت مشارکت کننده میشود.

### **۳- دایره کیفیت:**

بیشتر جنبه رسمی دارد. مبتکر آن امریکایی ها و ژاپنی ها، توجه زیادی به آن دارند.

افرادی از سرپرستان و کارکنان در مورد مسائل مهم و حل مسائل مربوط به کیفیت محصولات به صورت مرتب گرد هم می آیند. بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش و مشارکت کارکنان در امور است تا مهارت خود را بیفزایند و با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند. تحقیقات نشان می دهد که دواير کیفیت اثر نسبتاً مثبتی بر عملکرد و بازدهی داشته اما رضایت شغلی را چندان تحت تاثیر قرار نمی دهد.

#### ۴- سهیم کردن کارکنان در شرکت:

تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان می دهد که این امر سبب افزایش رضایت شغلی شده و همچنین بهبود عملکرد کارکنان شده است.

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

تئوری X: شیوه خود کامگی مدیران  
تئوری Y: مشارکت مدیریت  
تئوری بهداشت-انگیزش: مشارکت کارکنان می تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود.

#### شرکت کارکنان در مرحله عمل:

مدیریت مشارکتی و فرستادن نمایندگان به جمع تصمیم گیرندگان در زمان کنونی یک جنبه هنجاری به خود گرفته و روز به روز افزایش می یابد. شرکت های زیادی از دواير کیفیت استفاده کردند اما این امر نتوانست به موفقیت های چشم گیری دست یابد به گونه ای که در حال حاضر بر ساختارهای جامع مبتنی بر تیم بیشتر تاکید میشود.

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

اساس، فرض و تفاوتش با برنامه های حقوق و پاداش سنتی این است که میزان دریافتی فرد علاوه بر تعدادی پایه به موازات تغییر عملکرد تغییر می کند.

#### چهار روش برای برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر وجود دارد:

۱- بر اساس قطعه ۲- دادن جایزه ۳- مشارکت در سود ۴- پاداش به گروه

#### تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر:

پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. به ویژه افراد می توانند بین عملکرد و پاداش رابطه برقرار کنند.

چهار روش فوق توانسته تا حدی بازدهی و عملکرد را افزایش دهد بخصوص پاداش به گروه، ایجاد رابطه بین عملکرد تیم و پاداش سبب شده که گروه یا تیم برای موفقیت تلاش بکنند.

#### پرداخت بر اساس مهارت:

در این برنامه بجای عنوان شغلی، مهارت و شایستگی فرد میزان پرداخت را تعیین می کند.

## **مزایا:**

کارمندان انعطاف پذیرند - ارتباطات آسان می شود - رفتارهای نا کارآمد کاهش می یابد - کارکنان جاه طلب و بلند پرواز به پیشرفت و درآمد بیشتری دست می یابند بدون اینکه نیاز به پست و مقام سازمانی باشد - سبب بهبود عملکرد می شود.

## **ضعف ها:**

باید به دنبال مهارت های جدید بود و در مواردی هم مهارت های آموخته شده منسوخ می گردد - بعضی از کارها مثل کنترل کیفیت و رهبری به گونه ای نیست که بتوان مهارت آنها را افزایش داد - گاهی اوقات ممکن است سبب بهبود عملکرد نشود.

## **پرداخت بر اساس مهارت و تئوری های انگیزش:**

مازلو: نیازهای پایین که ارضا شدند تجربه آموزی و رشد می تواند عامل انگیزش و تحریک باشد. به طور کلی پرداخت بر اساس مهارت باعث افزایش عملکرد و رضایت شغل کارکنان می شود.

## فصل ششم

### تصمیم‌گیری فردی

#### تصمیم معقول (بخردانه):

اگر شخصی بتواند نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او را فردی معقول می‌نامند و نوع تصمیم او بخردانه است. گرفتن چنین تصمیمی نیاز به یک الگوی شش مرحله‌ای دارد:

- ۱- تعریف مساله
  - ۲- تعیین شاخص‌های تصمیم‌گیری (در این مرحله نوع علاقه، ارزش‌ها و سلیقه‌های شخصی تصمیم‌گیرنده نقش اساسی دارد)
  - ۳- وزن دادن به شاخص‌ها
  - ۴- انتخاب راه‌های گوناگون
  - ۵- تجزیه و تحلیل راه‌ها با استفاده از شاخص‌ها و ضرایب آنها
  - ۶- انتخاب راه حلی که بالاترین ارزش را داشته باشد.
- یک الگوی بخردانه دارای مفروضاتی است: ۱- روشن بودن مساله ۲- شناخت راه حل ۳- مشخص بودن اولویت‌ها ۴- ثبات اولویت ۵- نداشتن محدودیت زمانی و هزینه ۶- بالاترین بازده

#### خلاقیت در تصمیم‌گیری:

فرد باید نظرات و عقاید مختلف را بایکدیگر در آمیزد. افراد همه دارای خلاقیت بالقوه هستند اما با ید شیوه اندیشیدن خود را تغییر دهند تا آن را به صورت بالفعل در آورند.

#### سه راه برای تقویت خلاقیت بیان شده:

- ۱- در جستجوی راه‌های نو باشیم و از مسیرهای تابلو اجتناب کنیم
- ۲- گوش دادن به تمام راه‌ها و نظرات حتی راه‌های ساده و نامربوط
- ۳- رفتن از راه میان‌بر و اجتناب کردن از مسیر مستقیم

#### تصمیمات در سازمان:

الگوی بخردانه زمانی در سازمان کاربرد دارد که چند راه حل ساده و روشن پیش روی فرد باشد، اما وضع همیشه به این شکل نیست و در مسائل پیچیده افراد به دنبال ارضاکنده‌ترین راه هستند. بنابراین تصمیمات بیشتر بر اساس قضاوت گرفته می‌شود نه بر اساس یک الگوی مشخص.

۱- روش بخردانه محدود:

محدود بودن توانایی های فرد در پردازش همه اطلاعات و راه حل ها سبب میشود که انسان در یک محدوده و تنگنای خاص و براساس یک الگوی ساده و محدود بیاندهد و عمل کند که آنرا الگوی بخردانه محدود می گویند. پس در این روش بهترین راه شاید مشخص ترین و بارز ترین راه باشد و فرد به ارزیابی راه حل های دیگر نپردازد.

۲- قضاوت شهودی:

تصمیم گیری به صورت شهودی فرایندی ناآگاهانه است که در سایه تجربه حاصل می شود. قضاوت شهودی سوای تجزیه و تحلیل بخردانه نیست بلکه مکمل آن است. این نوع تصمیم گیری در سایه اطاعات محدود می باشد.

**شناسایی مساله:** مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند احتمال بیشتری دارد که فرد متوجه آنها شود چرا؟

۱- مساله مهم راحت تر شناسایی می شود ۲- فرد در سازمان تصمیم میگیرد بنابراین با این کار بیان میکنند که بر اوضاع مسلط است. ۳- مساله ارزیابی عملکرد مطرح می شود.

**ارائه راه حل ها:** مقصود این بحث این است که تصمیم گیرندگان در پی راه حل هایی که ماهیت جامع و فراگیر دارند نیستند. بلکه بر اساس گام های متوالی و به دنبال یکسری تصمیمات محدود هستند و خود را به خطر نمی اندازند.

**انتخاب راه حل:** تصمیم گیرندگان اغلب از تجربیات و قضاوت های شهودی خود استفاده میکنند که البته این امر منجر به یکسری تعصبات و یکسو نگری ها میشود. عواملی که باعث این تعصبات میشود عبارت اند از:

۱- قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود: افراد معمولاً پایه قضاوت خود را براساس اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است قرار می دهند این امر سبب می شود که تصمیم گیرنده به عملکرد و رویدادهای کنونی توجه کند.

۲- قیاس به نفس: افراد تمایل دارند احتمال رویداد، موفقیت محصول یا عملکرد و رفتار فردی را با استفاده از نمونه های پیشین مورد ارزیابی قرار دهند.

۳- پافشاری در تعهد: اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات با وجود اینکه اطلاعات حاصل گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی ثبات رویه است و ثبات رویه در مدیریت به رهبران اثر بخش تعلق دارد. بنابراین فرد برای اثربخش نشان دادن روی موضوع پافشاری میکند.

**تفاوتهای فردی:**



در این بحث به دو بعد شیوه تصمیم‌گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم‌گیرنده در تصمیم‌گیری مد نظر قرار می‌دهد می‌پردازیم.

### **شیوه تصمیم‌گیری:**

ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارند و در پی تصمیمات بخردانه هستند - افراد کارا و منطقی می‌باشند. سرعت عمل دارند و به دوره‌های کوتاه مدت توجه میکنند - به پایین‌ترین میزان اطلاعات اکتفا میکنند.

تحلیلی: بردباری بیشتری دارند - در پی کسب اطلاعات بیشتری هستند - دقت فراوان دارند. اصولی: دیدگاه بازی دارند - به اکثر راه‌حل‌ها توجه میکنند - به دوره‌های بلند مدت توجه دارند و در پی خلاقیت می‌باشند.

رفتاری: به زردستان توجه دارند، همیشه پیشنهادات و گردهم‌آیی‌ها را می‌پذیرند و از تعارض جلو‌گیری می‌کنند.

### **اصول اخلاقی:**

سوالی که مطرح است این است که چرا افرادی که در یکی از قالب‌های تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند باز شیوه تصمیم‌گیری آنها متفاوت است؟

### **محدودیت‌های سازمانی:**

علاوه بر اصول اخلاقی و سلیقه‌های شخصی که بر فرایند تصمیم‌گیری تاثیر گذار است یک سری عوامل سازمانی نیز بر روی تصمیم‌گیری تاثیر دارد:

الف) ارزیابی عملکرد: مدیران هنگام تصمیم‌گیری تحت تاثیر شاخص‌ها و معیارهایی قرار می‌گیرند که بدان وسیله مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

ب) سیستم پاداش: سیستم پاداش همواره به فرد یادآور میشود که تصمیماتی ارجحیت دارد که از نظر بازده شخصی در اولویت باشد.

ج) تصمیمات پیشین: در الگوی بخردانه تصمیمات مستقل و بدون رابطه با سایر رویدادها می‌باشد. اما در واقع تصمیم فردی به گونه‌ای است که به جریان تصمیمات وابسته است. بنابراین تصمیماتی که امروز گرفته می‌شود حاصل تصمیماتی است که سالها پیش گرفته شده است.

### **اختلاف فرهنگی:**

اختلافات فرهنگی نیز علاوه بر اصول اخلاقی و محدودیت سازمانی بر نحوه تصمیم‌گیری اثر گذار است که شیوه تصمیم‌گیری بخردانه به این امر توجهی ندارد. ۱- توجه به بعد زمانی ۲- اهمیت دادن به روش‌های بخردانه ۳- باور داشتن توانایی‌های فرد در حل مساله ۴- ترجیح دادن تصمیمات فردی به گروهی.

## نکات کاربردی برای مدیران:

- ۱- شرایط موجود را تجزیه و تحلیل کنند .
- ۲- عواملی که باعث یکسو نگری و تعصبات می شود را بشناسد و در صدد کاهش آنها برآیند.
- ۳- در حین تصمیم گیری روش بخردانه و شهودی را در هم بیامیزید چون که این دو روش مکمل یکدیگرند.
- ۴- متناسب با هر موقعیت شیوه تصمیم گیری خاص خودش را بکار ببرید.
- ۵- سعی کنید خلاقیت و ابتکار را با استفاده از سه روش که قبلا گفته شد تحریک کنید.

## فصل هفتم

### مبنای رفتار گروه

**گروه:** دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند .

**گروه رسمی حاکم:** نمودار سازمانی آنرا تعیین می کند و به زیر دستان تحمیل می شود مثل رییس مدرسه و معلمان.

**گروه رسمی تخصصی:** از افرادی است که در صدد انجام کاری برمی آید، ولی مرز یا محدوده گروه های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی گردد.

**گروه غیر رسمی ذینفع:** به منظور دست یابی به هدف خاصی به حاکم و تخصصی دمساز میشود.

**گروه غیر رسمی دوستی:** تشکل های اجتماعی است که غالبا خارج از محیط و شرایط کاری است.

### مهمترین دلایل برای تشکیل گروه:

امنیت-وابستگی-پایگاه یا مقام-احساس ارزش شخصی-قدرت-تامین هدف  
نقش:

در زندگی نقش های متفاوتی ایفا میکنیم و با توجه به نقشی که داریم الگوی رفتاری مشخص را نشان میدهیم . گروه های مختلف نقش های مختلفی را بر اعضای خود تحمیل می کنند و شرایط محیطی و گروه های مختلف سبب میشود که اعضا سریعا تغییر نقش دهند .

### هنجارها:

هنجار: استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضای گروه در آن سهیم اند و آن را رعایت می کنند. بیشتر هنجار های رایج مربوط به فرایند عملکرد است. مثل چگونه کار کنند. نکته مهم این است که گروه بر اعضا فشار می آورد تا خود را با هنجار های گروه سازگار نماید. دو تحقیق انجام شده که به چنین نتایجی رسیده است:

### تحقیقات هائورن:

۱- رابطه بین محیط(نور) با تولید

۲- گروهی از زنان را جدا کرد و تحت کنترل مدیر در آورد. مقام و ارزش داده شده به گروه سبب افزایش بازدهی ، کاهش غیبت ها و... شد.

۳- رابطه بین میزان دستمزد و بازدهی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که عوامل محیطی مثل هنجار های گروه اثر شدید تری نسبت به دستمزد ، بر عملکرد افراد دارد.

## تحقیق اش:

تحقیق اش مهر تاییدی بود بر تاثیر هنجار های گروه بر رفتار فرد. لازم به ذکر است که هنجار های گروه به صورت تلویحی (توهین، مسخره و...) به اعضای که هنجار شکنی می کنند منتقل می شود.

## انسجام:

میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می شوند و تحریک می گردند تادر گروه باقی بمانند. مدت زمان، اندازه گروه، تعامل، تهدیدات خارجی و... از جمله عوامل موثر بر انسجام به شمار می رود. بحث مهم در رابطه بین انسجام و بازدهی این است که هنجارهای گروه و عملکرد افراد رابطه شدیدی با یکدیگر دارند.

کم کردن تعداد گروه، توافق اعضا در مورد هدفهای گروه، افزایش زمان باهم بودن اعضا، تشدید رقابت بین گروه، پاداش به گروه نه به فرد از نظر فیزیکی انسجام گروه را افزایش می دهد.

## اندازه یا بزرگی گروه:

این عامل به طور قطع بر رفتار کل اعضا تاثیر گذار است. نقصان پذیری گروه: افراد در گروه کار و تلاش کم تری می کنند.

## دو پدیده متاثر از تصمیمات گروهی عبارت اند از:

**الف) همرنگ جماعت شدن:** در این پدیده اعضای گروه از ابراز نظر هراس دارند و سکوت گروه به عنوان تایید اکثریت تلقی می گردد.

تاثیر همرنگ جماعت شدن در گروه های مختلف متفاوت است و بستگی به عوامل زیر دارد:

- ۱- انسجام گروه: انسجام بیشتر بهتر است البته گاهی اوقات نیز ممکن است عکس باشد.
- ۲- رفتار رهبر: شیوه رهبری، آزاد اندیشی را تشویق میکند - اعضا را در کارهای گروه مشارکت می دهد.

۳- نفوذ ناپذیر بودن در برابر عوامل خارجی: گروه باید در مورد منابع خارجی مطلع باشد و نسبت به اطلاعات خارج نفوذ پذیر باشد.

۴- فشار های زمانی: فشار زمان باعث تصمیم گیری اثر بخش میشود.

۵- ناتوانی در رعایت روش خاص در تصمیم گیری: آگاهی و به کار بردن روش بخردانه و معقول در تصمیم گیری سبب می شود که روش های پخته و عاقلانه ارائه شود.

**ب) بردن از گروه:** این مساله بر این فرض استوار است که تصمیمات گروه در مقایسه با تصمیمات فرد احتیاط آمیزتر است در نتیجه فرد از گروه می برد و راه های مخاطره آمیز تر را انتخاب میکند. نکته مهم این است که هنگام پذیرفتن راه حل های مخاطره آمیز بحث پذیرفتن مسئولیت مخدوش می شود.

## بهترین روش در تصمیم گیری گروهی:

۱- طوفان فکری

۲- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی: اعضا فقط حضور فیزیکی دارند و بحث نمی کنند.

۳- میزگرد از راه دور: نوع پیشرفته روش ۲ است.

## نکات کاربردی برای مدیران:

هنجار باعث می شود که رفتار گروه تحت کنترل در آید.



-توانایی اعضا:

سه مهارت برای اثر بخشی تیم نیاز است: ۱- افراد دارای تخصص باشند- در حل مساله و تصمیم گیری دارای مهارت باشند- ۲- در زمینه روابط انسانی دارای مهارت خوبی باشند.

-تخصیص نقش و بهبود مهارتها:

همانطور که گفته شد شغل فرد باید با شخصیت او متناسب باشد همین مطلب در مورد پست ها و مقام های تیم صدق میکند.

## ۹ نقش تیم:

۱- اخلاق و نو آور: دارای قدرت تحلیل اند و نظریه های جدیدی ارائه می دهند. دارای استقلال و آزادی عمل اند.

۲- کاشف-موسس: در صدد تامین منابع برای جامعه عمل پوشاندن مراحل اند. در امر کنترل ضعیف هستند.

۳- تحلیل گر: پیش از گرفتن تصمیم نهایی راه حل های مختلف را تجزیه و تحلیل می کنند.

۴- سازنده-سازمان دهنده: عقاید و هدفها را تعیین و برنامه ریزی و سازماندهی میکنند. اگر محصول را طبق برنامه ارائه دهند می بالند.

۵- نتیجه گر -تولید کننده: همانند گروه قبل هستند و در صددند تعهدات انجام شود و امور طبق برنامه انجام شود.

۶- کنترل-بازرس: در صدد تدوین قوانین و مقررات اند. به جزئیات اهمیت می دهند و از اقدامات نادرست جلو گیری می کنند.

۷- تاکید کننده-نگهدارنده: باید کارها به شیوه اصلی انجام شود- در مبارزات خارجی از تیم دفاع میکنند -ثبات تیم را تضمین میکنند.

۸- گزارشگر -مشاور: قدرت شنوایی دارند -در پی کسب اطلاعات اضافی اند- گروه را از تصمیمات عجولانه بر حذر میدارند.

۹- هماهنگ کننده: همه دیدگاه ها را درک می کنند و در صدد انسجام و یکپارچگی اند.

## تعهد به هدف مشترک:

تیمهایی که هدف مشترک دارند برای آن وقت و انرژی زیادی صرف می کنند-درباره آن توافق نظر میکنند و افراد تیم درباره آن هدفها تعهدات لازم را دارند. اثر بخش تر هستند .

## تعیین هدف های خاص:

هدف های مشترک باید به صورت هدفهای مشخص، قابل سنجش و واقعی تبدیل شود. این هدف های مشخص ارتباطات را تسهیل می نماید و کانال ها را مشخص میکند و همواره بر نتایج تاکید دارد.

## رهبری و ساختار:

هدف مقصد را مشخص میکند و برای رسیدن به آن باید روش، ابزار و جدول های زمان بندی را مشخص کرد. تیم در مورد ویژگی های کار و شیوه هماهنگی امور و تناسب مهارت افراد با کارها به رهبر و ساختار نیاز دارد که می تواند توسط مدیر یا کسانی که نقش کاشف، سازمان دهنده، نتیجه گیر و حامی را بر عهده دارند باشد.

### **نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی:**

اعضا باید هم از نظر فرهنگی و هم از نظر تیمی مسئولیت را بپذیرند. تیم های موفق در بسیاری از موارد مسئولیت های فردی و مشترک افراد را تعیین می کنند تا کسی از زیر کار در نرود.

### **ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش:**

علاوه بر پاداش به فرد، گروه هم باید تشویق شود. مدیریت باید سیستم تقسیم را به اجراء آورد، افراد را در سهام شریک کند و جوایزی به گروه بدهد تا افراد تلاش بیشتری نمایند و متعهد به سازمان شوند.

### **اعتماد متقابل:**

مدیریت باید تلاش کند تا اعتماد حفظ شود و به بی اعتمادی نینجامد. یعنی اعضای تیم به صداقت و توانایی یکدیگر اعتقاد داشته باشند.

### **۵ بعد اعتماد به ترتیب اهمیت:**

صداقت < شایستگی < وفاداری < ثبات و پایداری < روراستی

مدیر و رهبر تیم نقش تعیین کننده در تقویت حس اعتماد دارند.

۱- ثابت کنند که منافع دیگران هم برایشان مهم است ۲- حمایت و پشتیبانی از اعضای تیم وفاداری را نشان می دهد. ۳- مدیر و رهبر نباید پنهان کاری کند و باید صداقت داشته باشند. ۴- باید عادل و منصف باشند ۵- احساس و عاطفه داشته باشند ۶- مدیر باید هنگام تصمیم گیری ثبات رویه داشته باشد ۷- مدیر باید محرم اسرار دیگران باشد ۸- مدیر باید شایستگی خود را در روابط انسانی نشان دهد تا مورد احترام دیگران قرار گیرد.

### **تبدیل افراد به عضو تیم:**

افرادی که ذاتا فرد گرا هستند در سازمانهایی که به فرد و موقعیت فردی توجه می کند، در حال کار هستند و همچنین اگر در کشوری که دارای فرهنگ فرد گرایی است، رشد یافته، پذیرش تیم و عضویت در گروه کار سختی است. بنابراین نوعی چالش برای مدیر به وجود می آید.

### **پرواراندن افراد برای عضویت در تیم:**

۱- گزینش:



در همان ابتدا افرادی را استخدام کنیم که دارای مهارت انسانی و ارتباطی هستند. اگر شخص فرد گزایی را استخدام کردیم یا باید به وی آموزش کارهای تیمی را داد یا او را در بخش های انفرادی به کار گرفت یا نباید از آنها استفاده کرد.

۲- آموزش:

۳- پاداش: سیستم پاداش به گونه ای باشد که مشارکت و همکاری اعضا را تقویت کند- لازم به ذکر است که نباید پاداش های باطنی را فراموش کرد و افراد را تحریک کرد که حضور در تیم سبب رضایت شغلی و باطنی می گردد.

## فصل نهم : ارتباطات

ارتباطات ضعیف عامل تضاد و تعارض است. ارتباطات یعنی انتقال مقصود و درک آن بین اعضا. ارتباط کامل زمانی است که مقصود و عقیده منتقل شده باعث شود که گیرنده همان تصویر را در ذهن خود کسب کند.

### نقش ارتباطات:

۱- کنترل:

A) رسمی: از طریق سلسله مراتب اختیارات، دستورالعمل ها و رهنمود های رسمی

B) غیر رسمی: برخورد غیر رسمی افراد بایکدیگر

۲- ایجاد انگیزه: تعیین هدف، بازخور نمودن نتیجه پیشرفت و تقویت رفتارهای مطلوب

۳- آبراز احساسات

۴- اطلاعات: مربوط به فرایند تصمیم گیری است تا از طریق مبادله اطلاعات راه ها شناسایی و در نهایت تصمیم گیری انجام شود.

هر نوع ارتباطی در سازمان در گرو چهار نقش بالاست.

### فرایند ارتباطات

از ۶ بخش تشکیل شده:

منبع پیام < به رمز در آوردن پیام < کانال < از حالت رمز در آوردن پیام < گیرنده پیام < بازخور نمودن نتیجه پیام

### مسیر ارتباطات:

- عمودی رو به بالا: برخورد مدیران با زیر دستان برای تعیین هدفها، مشخص کردن خط مشی ها و اینکه نتیجه عملکردها را بازخور می نمایند.

- عمودی رو به بالا: بازخور نمودن نتیجه عملیات و آگاهی از پیشرفت کارمدیران را از نوع احساسات کارمندان آگاه می کند.

- افقی: اعضای یک گروه و همچنین کارمندان و مدیران در یک سطح ارتباط برقرار می کنند -  
ضرورت این نوع ارتباط صرفه جویی در وقت و تسهیل در ایجاد هماهنگی است. غالباً شیوه ارتباطی به صورت غیر رسمی است اما گاهی اوقات هم جنبه رسمی به خود می گیرد- از نظر مدیریت هم خوب می تواند باشد و هم بد.

### راه های شناخته شده در ایجاد ارتباطات:

۱- ارتباطات گفتاری:

مزایا: سرعت و بازخور نمودن نتیجه

ضعف: پیام از چندین نفر می گذرد و در طی سلسله مراتب اختیارات ممکن است تحریک گردد.

۲- ارتباطات نوشتاری:

مزایا: دهنده و گیرنده مدرکی در دست خواهد داشت و می تواند در موقع لزوم از آن استفاده کنند به

خصوص در مورد پیام های بلند و پیچیده اهمیت دارد.

در پیام نوشتاری فرد دقت بیشتری میکند و پشتمانه منطقی دارد.

ضعف: وقت گیر است و باز خور نمون نتیجه.

۳- ارتباطات غیر گفتاری :

پیام های نچندان روشن

حرکت اعضا و اندام بدن شامل آهنگ صدا، اشاره های چشم و ابرو و فاصلهای که بین دهنده و

گیرنده پیام وجود دارد. حرکت یک عضو بدن نمی تواند مقصود جهانی به خود بگیرد اما اگر با زبان

گفتاری آمیخته شود پیام کامل تری را منتقل می کند - تناقض بین زبان گفتاری و غیر گفتاری سبب

می شود که فرد به زبان غیر گفتاری بیشتر توجه کند.

### شبکه های ارتباطی:

الف) گروه های کوچک رسمی

۱- زنجیره ای: زنجیره فرماندهی رسمی وجود دارد

۲- چرخشی: رهبر به عنوان کانون و مرکز ارتباطات است.

۳- همه جانبه: اعضا آزادانه بایکدیگر ارتباط برقرار می کنند. (گروه های ضربت)

اثر بخشی هر کدام به هدف گروه بستگی دارد. چرخشی و همه جانبه برای سرعت بهتر است. برای

رضایت شغلی همه جانبه بهتر و چرخشی بدتر است.

ب) شبکه ارتباطی در گروه های غیر رسمی:

تحقیقات زیادی در مورد اطلاعات غیر رسمی و شایعه پراکنی در گروه های غیر رسمی انجام شده که

نتایج آن در کتاب مشخص شده است.

### شایعه چه زمانی به وجود می آید؟

۱- افراد می خواهند نسبت به موضوعی که اهمیت دارد از خود واکنش نشان دهند ۲- در مواردی که

ابهام وجود دارد و باعث اضطراب فرد می شود. شایعه تا زمانی دوام می یابد که خواسته ها و انتظاراتی

که موجب بروز و تقویت آنها شده اند تامین گردد.

شایعه یکی از بخش های عمده شبکه ارتباطی سازمان یا گروه است. مدیر می تواند اطلاعات گنجاند

شده در شایعه را تجزیه و تحلیل کند و الگوی شایعه و نوع رفتارهای آینده را پیش بینی کند.

**مواعنی که بر سر راه ارتباطات اثر بخش وجود دارد:**

۱- از صافی گذراندن اطلاعات: به دو حالت می باشد: ۱- توسط خود دهنده پیام ۲- تعداد سطوح سازمانی.

۲- ویژگی های شخصی: گیرنده پیام با توجه به نیازها، انگیزه ها و ویژگی های شخصی پیام را از مرز خارج می کند.

۳- جنسیت: به صورت مانعی بر سر راه ارتباطات اثر بخش در می آید.

۴- عواطف: نوع احساس گیرنده پیام بر تفسیری که از محتوای پیام میکند اثر گذار است.

۵- زبان: عوامل زیر بر برداشت از کلام دیگران تاثیر گذار است: سن- میزان تحصیلات- زمینه فرهنگی- وجود سلسله مراتب اداری

۶- ارتباط غیر گفتاری: زمانی که توافق نظر بین دو نفر وجود داشته باشد مشکلی پیش نمی آید اما هنگامی که ارتباطات گفتاری و غیر گفتاری سازگار نیستند دریافت کننده دچار سردرگمی میشود.

### **ارتباط بین فرهنگ ها:**

اثرات فرهنگی بین دو طرف تاثیر زیادی در درک و احساس طرفین از پیام ها دارد. بنابراین برای جلوگیری از سوء برداشت بین دو فرد از فرهنگ های مختلف نکات زیر را باید رعایت کرد:

۱- اساس را بر این گذارید که اختلاف فرهنگی وجود دارد مگر اینکه همسانی به اثبات برسد.

۲- قضاوت خود را به تاخیر اندازید.

۳- خود را جای دیگران قرار دهید.

۴- رای قطعی صادر نکنید.

### **نکات کاربردی برای مدیران:**

یک مدیر برای برطرف کردن موانع ارتباطی اقدامات زیر را باید انجام دهد: ۱- از نتیجه های بازخور شده باید استفاده کند. این امر از سوء تفاهم و بد فهمی می کاهد.

۲- زبان ساده: کلمات روشن و قابل درک و متناسب با طرف مقابل انتخاب شود.

۳- گوش دادن: باید گوش بدهیم نه اینکه بشنویم. شنیدن اقدامی غیر فعال و گوش دادن اقدامی فعال است.

۴- کنترل احساسات

۵- به ارتباطات غیر گفتاری توجه کنید.

۶- استفاده از شایعات

## فصل دهم: رهبری

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدف های مورد نظر. اعمال نفوذ ممکن است رسمی باشد یا ممکن است غیر رسمی باشد که تاکید بیشتری دارد.

### تئوری های رهبری:

#### تئوری شخصیتی:

هدف این بود که بین رهبر و یک فرد عادی تفاوت هایی قائل شود.

### ۶ ویژگی که در رهبران متمایز تر است

۱- پویایی و جاه طلبی ۲-علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران ۳- صداقت و درستی ۴- اعتماد به نفس ۵- هوش ۶- داشتن دانش فنی

ضعف: تنها داشتن این شش عامل فرد را نمی تواند موفق کند و به عوامل موقعیتی هم باید توجه شود.

### تئوری های رفتاری:

در این بخش به چیزی تاکید می شود که بتوان آن را نمایش داد. در این تئوری بحث آموزش، تربیت و تدریس اصول رهبری است.

**الف)** تحقیقات دانشگاه اوهایو: از دو بعد رفتار رهبری را شناسایی کرد.

**A)** ابتکار عمل: یعنی حدود یا میزانی را که رهبر نقش خود و زیر دستان را در رسیدن به هدف مهم می داند. چنین فردی به تعیین استاندارد و سازماندهی کار اهمیت زیادی می دهد.

**B)** مراعات حال دیگران: به اعتماد متقابل، ارزش برای زیردستان، رعایت مساوات و برابری تاکید میکند.

**ب)** تحقیقات دانشگاه میشیگان:

**A)** کارمند گرا **B)** محصول گرا

نتیجه این بود که رهبران کارمند گرا موفق تر هستند.

**ج)** شبکه مدیریت: این شیوه رهبری بر روی دو محور رسم می شود که ۸۱ حالت دارد. در یک بعد به فرد توجه می شود و در بعد دیگر به تولید.

۱/۱: مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت اعمال میشود و بدون نظارت مدیریت کار انجام می شود.

۹/۱: استبدادی: صدور دستور و بخش نامه- کارها باید دقیق انجام شود و افراد وسیله ای برای انجام کار هستند.

۵/۵: مدیریت انسانی و سزمانی: همزمان به هر دو توجه می شود و تولید و رضایت شغلی بالاست.

۱/۹: مدیریت باشگاهی: توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد، رابطه حسنه، جوی دوستانه حاکم است.

۹/۹:مدیریت تیمی:افراد متعهد کار می کنند،افراد در سازمان منافع مشترک دارند و وابستگی متقابل آنها باعث احترام متقابل می شود.

ضعف ها:

از مشکلات این شبکه این بود که بر روی نمودار اطلاعات اضافی و نتایج حاصل را نشان نمی دهد. شواهد نشان می دهد که شیوه ۹/۹ دارای بهترین اثر بخشی است.

### ۳- تئوری اقتضایی:

شرایط و موقعیت های متفاوت سبک رهبری متفاوتی را می پذیرد.

الگوی فیلدر، تئوری مسیر هدف و رهبری مشارکتی از مهمترین تئوری های اقتضایی است.

**الف) الگوی فیلدر:**

او با استفاده از پرسشنامه ناخوشایند ترین همکار در پی کسب سبک رهبری بود که در نهایت به دو سبک کارمند گرا و تولید گرا دست یافت. او علاوه بر این سه شاخص موقعیتی را هم بیان کرد:

-رابطه رئیس و مرئوس:میزان احترام و اعتماد زیردست به رهبر خود

-ساختار کار و وظیفه:حدود و میزانی که وظایفی که باید انجام شود بر آن اساس تنظیم شده

-میزان قدرت رهبر:قدرت رهبر بر متغیر هایی چون استخدام، اخراج، ارتقا و...

استدلال او بر این بود که رهبری ثابت و فطری است. بنابراین یا باید رهبری را انتخاب کرد یا باید موقعیت را تغییر داد و مناسب رهبر نمود.

مطلوب و نا مطلوب <<<<<< تولید گرا      نسبتا مطلوب و نسبتا نا مطلوب <<<<<< کارمند گرا

ضعف ها:

باید متغیر دیگری را نیز به الگو اضافه کرد -سازو کار پرسشنامه دارای نقص هایی است -سه شاخص به صورت دقیق تعریف نشده.

### تئوری مسیر هدف:(رابرت هوس)

با توجه به این تئوری رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زیر دستان است که موجبات رضایت آنان را فراهم آورد و در آنها ایجاد انگیزه کند .

### رفتار رهبری:

ارشادی:همان ابتکار عمل در تحقیقات اوهایوست.

حمایتی:رعایت حال دیگران.

مشارکتی:مشورت با زیردستان جهت تصمیم گیری.

توفیق گرا:هدف های هماورد طلب را بر میگزیند و برای رسیدن به آن تلاش می کند.

### عوامل محیطی:

عوامل اقتضایی محیط: سیستم رسمی اختیارات - ساختار کار- گروه کاری  
عوامل اقتضایی زیردستان: کانون کنترل- تجربه- توانایی

### **الگوی رهبری مشارکتی:**

در این شیوه رفتار رهبر و شیوه مشارکت اعضا مورد توجه است. الگوی مزبور به صورت یک درخت تصمیم گیری است که شیوه رهبری از ۵ سبک کاملاً آرمانه تا کاملاً مشارکت جویانه می باشد.

### **آیا رهبران زن با رهبران مرد متفاوت اند؟**

شباهت های این دو بیشتر از تفاوت های آنهاست. چرا که وقتی فردی پست مدیریت را انتخاب می کند و یا وقتی سازمان فردی را به پست مدیریت ارتقا می دهد، فقط بحث مدیریت و یکسری ویژگی های مشترک مطرح است. از طرف دیگر زنان نسبت به مردان دموکرات ترند و برای زیردستان ارزش قائل اند در حالی که مردان به دستوردهی و سبکهای رسمی اعتقاد بیشتری دارند. سازمان های کنونی به سمت ویژگی های دموکراتیک پیش می روند یعنی به نوعی، زنان مناسب ترند.

### **تئوری های شخصیتی: رهبر فره مند**

نوعی دیگری از رهبری وجود دارد که به پیروان خود الهام می بخشد تا آنها منافع خود را فدای منافع جامعه کنند. این فرد اثرات عمیقی بر پیروان خود دارد و می تواند در آنها تحول ایجاد کند.

### **وجه تمایز رهبران فره مند از غیر فره مند:**

۱- اعتماد به نفس ۲- دیدگاه بلند (رویا) ۳- اعتقاد راسخ به آن دیدگاه ۴- رفتار خارق العاده ۵- عامل تغییر دو تحقیقی که انجام شد نشان داد پیروان رهبران فره مند کار و تلاش بیشتری می کنند و عملکرد بهتری دارند.

### **آخرین دیدگاه: آیا رهبری موثر است**

برخی از شرایط و موقعیت ها مثل تجربه، آموزش و نیاز به استقلال و شرایط خود کار سبب جایگزینی رهبری می شود و نیاز به رهبری برای نظم و ساختار دادن نیست. همچنین به طور باطنی شخص از شغل خود راضی است.

لازم به ذکر است که رهبری یکی از متغیرها در توجیه رفتار سازمانی است و نباید همه چیز را به آن سپرد.

رهبری فره مند همیشه خوب نیست بلکه در شرایطی که سازمان یا گروه دچار بحران است مناسب می باشد ولی پس از برون رفت از بحران مناسب نیست چرا که شیوه خودکامه و دیکتاتوری آن افراد مفید را از سازمان حذف می کند.

## فصل یازدهم: قدرت و سیاست

قدرت توان الف برای اعمال نفوذ بر ب، به گونه ای که ب کاری انجام دهد که اگر چنین قدرتی اعمال نمی شد آن رابه گونه ای دیگر انجام میداد.

**سه رکن قدرت:** ۱- توان بالقوه ای که نباید بالفعل شود ۲- یک رابطه وابستگی ۳- ب در رفتار خود صاحب اختیار است.

### مقایسه رهبری با قدرت

شبهت: از دیدگاه رهبر، قدرت وسیله ای برای تامین هدفهاست  
تفاوتها:

- ۱- سازگاری با هدف: در قدرت سازگاری با هدف گنجانده نشده است و تنها بحث وابستگی مطرح شده اما بین هدف رهبر و موضوع رهبری باید نوعی سازگاری وجود داشته باشد.
- ۲- تحقیقات بر روی این دو: تحقیقات رهبری، بر روی شیوه ی آن است اما در قدرت بر شیوه سازگاری تاکید می شود .

### پایگاه قدرت:

**قدرت مبتنی بر زور:** این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و انسان در برابر ترس رفتار خود را تغییر می دهد. در سطح سازمان یافته بتواند ب را از سازمان اخراج کند.

**قدرت مبتنی بر پاداش:** درست نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است - پاداش های مادی منظور است .

**قدرت قانونی:** بیانگر قدرتی است که فرد در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می آورد. قدرت قانونی گسترده تر از دو قدرت دیگر است. آشکار ترین مسیر کسب قدرت است.

**قدرت مبتنی بر تخصص:** مهارت یا دانش افراد میتواند سبب اعمال نفوذ بر افراد شود به گونه ای که یکی از قدرتمندترین منابع اعمال نفوذ در آمده است.

**قدرت مرجع:** به وسیله ی شخصی معین میشود که منابع آرمان گرایانه ویا ویژگی های شخصی دارد. قدرت مرجع همانند فره مندی است. اگر شما کسی را مورد تحسین قرار دهید و بخواهید از نظر رفتار او را الگوی خود قرار دهید شخص نسبت به شما دارای قدرت است.

### وابستگی: کلید درک قدرت:

هر قدر وابستگی به الف بیشتر باشد، الف قدرت بیشتری بر ب دارد. وابستگی با منابع مختلف عرضه رابطه معکوس دارد.

**عواملی که سبب وابستگی می شود:**



۱- اهمیت: چیزهای که فرد بر آنها کنترل دارد و برای دیگران مهم باشد. مثلاً در سازمان کاهش دادن پدیده عدم اطمینان می تواند منبع مهمی باشد.

۲- منابع کمیاب: افرادی که اطلاعات مهم و کمیاب دارند میتوانند حتی بر افراد بلند پایه اعمال نفوذ کنند و همین امر سبب میشود تا برخی از رفتارهای اعضای پایه سازمان معقول جلوه کند.

### **قدرت در گروه:**

فرد به دلیل مشکلاتی نمی تواند به قدرت دست یابد در نتیجه با افراد خارج ائتلاف تشکیل میدهد تا منابع خود را با یکدیگر ادغام کنند و به قدرت دست یابند .  
چند نکته در مورد ائتلاف:

- ۱- ائتلاف در سازمان باعث رشد و بزرگی میشود.
- ۲- ائتلاف باید در پی جلب حساسیت های قانونی باشد تا هدفهایش تامین شود . یعنی ائتلاف باید گسترش یابد تا همه افراد و گروه های ذی نفع را در بر گیرد.
- ۳- ائتلاف در سازمان هایی موثر است که به تعهد و تصمیم گیری مشارکتی ارزش بالایی میدهند نه در سازمان های خود کامه.
- ۴- هرچه وابستگی درون سازمانی بیشتر باشد احتمال پیدایش ائتلاف بیشتر است . بنابراین در سازمانهایی که دارای واحد های خود کف هستند تلاش برای تکمیل ائتلاف کمتر است .
- ۵- نوع کار و وظیفه بر ائتلاف تاثیر گذاشته است به گونه ای که اگر کارها تکراری باشد و افراد دارای تخصص و مهارت کمتری باشند تعامل برای تشکیل ائتلاف بیشتر می شود.

### **سیاست: قدرت در عمل**

زمانی که اعضای سازمان به قدرت خود جامعه عمل می پوشانند گفته می شود که سیاست مدار شده اند .

### **تعریف رفتار سیاسی:**

آن دسته از فعالیت هایی که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ضرورت ندارد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی های درون سازمانی اعمال نفوذ می نماید. به طور کلی رفتار سیاسی حول محور کاربردی کردن قدرت در جهت اثر گذاری بر فرایند تصمیم گیری می باشد . لازم به ذکر است که چون بحث توزیع مزایا و کاستی های درون سازمانی است ، دامنه تعریف ممکن است رفتار های مختلف سیاسی را در بر بگیرد. پارتی بازی ، به نفع یا علیه کسی رای دادن ، شایعه پراکنی و ...

### **اهمیت دیدگاه سیاسی:**

اگر از دیدگاه سیاسی نگاه کنیم همه چیز در سازمان مطلوب است ، گروه ها هماهنگی دارند و فرد چنین می پندارد که همه اعضای سازمان در راه تامین منافع سازمان در تلاشند. اما وقتی که از دیدگاه سیاسی می نگریم می توان بسیاری از رفتارهای غیر منطقی را درک کرد.

## عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

۱- ویژگی های فردی: الف- نیازها: نیاز به قدرت، آزادی عمل، امنیت و.. ب- خود کامه و دیکتاتور بودن ج- کانون کنترل خارجی

۲- عوامل سازمانی: شرایط و فرهنگ های مشخص سبب بروز برخی رفتار های سیاسی می شود. هنگامی که منابع سازمان رو به کاهش باشد ویا الگوهای موجود منابع رو به تغییر است .  
الف- نبودن اعتماد: وجود اعتماد بر رفتار سیاسی برتری می جوید و مانع از اقدامات نامشروع می گردد.

ب- ابهام در نقش: رفتار سیاسی جزئی از نقش رسمی فرد نمی باشد بنابراین نامفهوم بودن شرح وظایف و ابهام در نقش سبب می شود که به اقدامات سیاسی دست بزند و کمتر به چشم آید.  
ج- نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکرد:

د- حرکت سازمانها به سمت دموکراتیک بودن و تصمیم گیری مشارکتی

## تسخیر احساسات:

مردم همواره به پنداشت و قضاوت دیگران درباره خود توجه می کنند. اگر فرد به گونه ای در آید که نظر موافق دیگران را به خود جلب کند، از این رو سود فراوان خواهد برد.  
از نظر و بعد سیاسی هم امکان دارد که او سیستم توزیع مزایا را به نفع خود به پایان ببرد.  
فرایندی که فرد می کوشد بدان وسیله احساساتی که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند، تسخیر احساسات گویند.

۱- وصف خویش ۲- تایید نظر ۳- توجه: توضیح دادن موضوعی که احتمالاً موجب نگرانی شده است. ۴-

عذر خواهی ۵- ادعا کردن یا خود را ستودن ۶- مورد لطف و عنایت قرار دادن  
لازم به ذکر است که شیوه تسخیر احساسات در فرایند مصاحبه اثر بخش است.

## اصول اخلاقی و رفتار سیاسی:

در رفتار سیاسی باید اصول اخلاقی را رعایت نمود و این در پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱- آیا اقدام سیاسی جهت منافع شخصی به زیان سازمان تمام میشود؟
  - ۲- آیا در این اقدامات سیاسی به حقوق افراد احترام گذاشته می شود؟
  - ۳- آیا این اقدام سیاسی معقول و منصفانه است؟ رعایت عدل و انصاف
- متأسفانه در پاسخ به این سوالات می توان یک اقدام اخلاقی را به صورت غیر اخلاقی در آورد.  
قدرت یک مسیر دو طرفه است. مسیر اثر بخش باید ماهیت سیاسی سازمان را بپذیرد چرا که می تواند در یک چارچوب سیاسی رفتار افراد را پیش بینی کرد و با استفاده از این اطلاعات که منافع شخص و واحد را تامین خواهد کرد تدوین و تنظیم نمود.

## فصل دوازدهم: تعارض و مذاکره

اشتراکات در تعریف: پنداشت، مخالفت، تضاد، کم یابی و سد و مانع اختلافات: اول اینکه حول محور نیت می چرخد، یعنی اینکه یک عمل آگاهانه (با قصد و نیت عمد باشد) یا اینکه نتیجه اوضاع و شرایط اتفاقی است. دوم اینکه آیا تعارض باید در مرحله عمل آشکار شود.

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

### سیر تکاملی اندیشه تعارض:

- ۱- دیدگاه سنتی: در این دیدگاه نتیجه تعارض زیان بار است و علت بوجود آمدن تعارض: نبودن اطلاعات مناسب، نبود اعتماد بین افراد و مدیران که در برابر نیازهای کارکنان کوتاهی می کردند.
- ۲- دیدگاه روابط انسانی: وجود تعارض یک امر طبیعی است بنابراین باید موجودیت آن را پذیرفت و از بین بردن آن غیر ممکن است و در کل به نفع گروه هم می تواند باشد و عملکرد را بهبود بخشد.
- ۳- دیدگاه تعامل: تعارض برای گروه امری واجب و ضروری است چرا که سطح معینی از تعارض گروه را زنده، محرک و خلاق نگه می دارد.

### تعارض سازنده و مخرب:

نمی تون یک خط مشی روشن و دقیق بیان کرد که کدام تعارض سازنده و کدام ویرانگر است بلکه ملاک اصلی با توجه به اثری است که بر عملکرد گروه دارد تعریف می شود. لازم به ذکر است که دیدگاه تک تک اعضای گروه مبنی بر خوب یا بد بودن تعارض نمی تواند نظری قابل قبول باشد.

### فرایند تعارض:

مرحله ۱- مخالفت بالقوه:

شرایطی که زمینه ایجاد تعارض است و به عنوان منشا و علل تعارض به حساب می آید. این شرایط شامل سه طبقه است:

الف) ارتباطات: ارتباطات ضعیف می تواند دلیل اصلی تعارض باشد. مشکلات موجود در تعبیر و گفتار (اختلاف در آموزش، متفاوت بودن پنداشتها و برداشتهای فردی) سرو صدا در کانال ارتباطی، فیلتر اطلاعات در مسیر ارتباطات زمینه های بالقوه ای برای بروز تعارض هستند.

ب) ساختار: اندازه یا بزرگی گروه- تخصصی بودن کارها- مرز مسئولیت ها و وظایف- شیوه یا سبک رهبری- سیستم پرداخت حقوق و پاداش- میزان وابستگی گروه به یکدیگر- سازگاری هدف عضو با گروه

ج) متغیرهای شخصی: سیستم و اختلافات ارزشی و برخی از شخصیت ها مثل افراد خودکامه و مناعت طبع بالا و... سبب بروز تعارض می شوند.

مرحله ۲- بروز تعارض:

تعارض مستلزم وجود پنداشت و ادراک است بنابراین یکی از طرفین یا تعدادی از گروه ها باید از وجود پیش شرط ها آگاه باشند. اینکه تعارض باید پنداشته یا ادراک شود به معنی این نیست که پدیده مزبور باید به منصفه ظهور برسد.

مرحله ۳- رفتار:

اگر فرد عملی را به صورت آشکارا انجام دهد که سبب استیصال عضو دیگر در راه رسیدن به هدف شود، در مرحله سوم فرایند هستیم. ممکن است به صورت ظریف باشد مانند سوال کردن و یا به صورت حالت های شدید تعارض مانند اعتصاب، آشوب و درگیری باشد. همچنین در مرحله سوم شیوه های دست یازیدن به تعارض نیز مطرح میشود:

۱- رقابت: در گروه های رسمی و سازمان ها این نوع تلاشها که بوسیله مقامات رسمی انجام می گیرد و جنبه بر دو بافت دارد و افراد در تلاشند مساله را به نفع خود به پایان برسانند.

۲- همکاری: طرفین در صدد تامین منافع یکدیگرند.

۳- اجتناب: افراد و گروهها خود را کنار بکشند و یا اینکه پدیده تعارض را سرکوب کنند.

۴- گذشت (ایثار): منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح می دهد.

۵- سازش یا مصالحه: هیچ یک از طرفین برنده یا بازنده نیستند بلکه هر دو طرف مسئول عواقب هستند.

### اثر فرهنگ بر رفتار:

فرهنگ بر نوع رفتاری که فرد در پدیده تعارض از خود نشان می دهد موثر است. مثلاً در جوامع مرد سالار و عدم اطمینان، افراد رک، بی پیرایه، اهل رقابت و همکاری هستند. اما در جوامع زن سالار افراد اهل سازش و مصالحه هستند. در کشورهایی که مقررات رسمی است و کارکنان رسمی و قطعی می شوند تعارض به پایین ترین حد خود می رسد. ژاپن و یونان

مرحله ۴- نتایج:

نتیجه های سازنده: درک این مطلب که تعارض سبب افزایش عملکرد شود سخت است اما در موارد زیر تعارض می تواند سازنده باشد:

هنگامی که بتوان کیفیت تصمیمات و راه حل ها را بهبود بخشید، سبب نوآوری و ابتکار شود، زمانی که باعث کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و هنگامی که پدیده تحول را تقویت کند. تعارض پادزهر پدیده هم‌رنگ جماعت شدن می باشد.

تحقیقات زیادی هم که در این زمینه صورت گرفته نشان می دهد که وجود تعارض نشانه قوت است نه ضعف.

نتیجه های ویرانگر: تضاد و مخالفت های کنترل نشده موجب نارضایتی اعضا میشود و در نهایت اثربخشی گروه کاهش می یابد. از جمله نتایج نامطلوب: ارتباطات ضعیف می شود، انجام کاهش می یابد، هدف های گروه تحت شعاع نزاع ها قرار می گیرد و در حالت شدید عملیات گروه متوقف می شود.

### **دو فرضیه:**

تعارض در شدید ترین وضع خود نمی تواند سازنده باشد. به فعالیت گروه هم به عنوان عاملی در جهت سازندگی گروه نگریسته می شود.

### **مذاکره یا چانه زنی:**

تقریباً همه افراد سازمان نیازمند مذاکره هستند. در سازمانهایی که ساختار آنها بر اساس تیم و همکاری است بحث مذاکره اهمیت زیادی می یابد چرا که اعضا اختیار و قدرت چندانی ندارند که بر یکدیگر تحمیل کنند.

فرایندی که دو گروه یا دو طرف کالا یا خدماتی را مبادله می کنند و هر یک می کوشند تا منافع خود را تامین کنند.

### **استراتژی های مذاکره:**

#### **بدون باخت**

مقدار متغیر

من می برم، تو می بری

مافع طرفین

بلند مدت

#### **برد و باخت**

مقدار ثابت

می برم، تو می بازی

تضاد منافع

کوتاه مدت

### **مساله هایی که در فرایند مذاکره مطرح است:**

۱- یکسو نگری ها در تصمیم گیری:

اصرار ورزیدن و لجاجت در تعهد - مجموع برد و باخت - پایبندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن - تعیین چارچوب - وجود اطلاعات - پشیمانی بعد از قرارداد - اعتماد بیش از حد (۱- به نظرات و پیشنهادات مشاوران آگاه توجه نمایند)- از یک گروه بی طرف بخواهند درباره دیدگاه آنان قضاوت کند).

۲- ویژگی های شخصیتی:

تحقیقاتی که بر روی ویژگی های شخصیتی و فرایند مذاکره انجام شده نتوانسته رابطه بین این دو را به طور مستقیم بیان کند .

۳- تفاوت های فرهنگی در مذاکره:

زمینه های فرهنگی در شیوه مذاکره تاثیر گذار است. فرانسوی ها با تضاد و تعارض مشکل ندارند بنابراین نگران دیدگاه های طرف مقابل نیستند. چینی ها و ژاپنی ها با هدف ایجاد نوعی رابطه و تعهد مذاکره میکنند نه دست یابی به راه حل نهایی. امریکایی ها صبور نیستند و دیدگاه خود را بر دیگران تحمیل می کنند.

**نکات کاربردی برای مدیران:**

هنگامی که تعارض بسیار زیاد یا بسیار کم باشد، عملکرد کاهش می یابد بنابراین باید در پی سطح مطلوبی از تعارض بود.

## فصل سیزدهم : ساختار سازمانی

استفاده از ساختار سازمانی کارها را به صورت رسمی تقسیم، گروه بندی و هماهنگی می کند.

### شش عامل اصلی در ساختار سازمانی:

۱- تقسیم کار: به جای اینکه کار بوسیله یک نفر انجام شود آن را به مراحل مختلف تقسیم کرد-نیاز به یادگیری و آموزش مهارت های بالا نیست و افراد با مهارت کم نیز می توانند کار را انجام دهند.- تکرار سبب افزایش مهارت شخص می شود -در صورت تغییر فعالیت فرد خود را سریع آماده کار دیگری می کند. لازم به ذکر است که تقسیم کار تا یک حد مشخصی بهره وری را افزایش می دهد بنابراین لازم است که دامنه فعالیت شغلی را افزایش داد و اینکه فرد در درون تیم کار کند.

### ۲- گروه بندی کارها(تشکیل دوایر سازمانی):

کارها تخصصی شده، تقسیم شده را در یک گروه قرار داد و سپس گروه را هماهنگ کنند.  
- گروه بندی بر حسب وظیفه: با توجه به هدف ها و فعالیت های سازمان وظایف تغییر خواهد کرد .  
- گروه بندی بر حسب محصول: از مزیت های این شیوه بالا بردن میزان مسئولیت در مورد عملکرد است چرا که فعالیت های مربوط یک محصول یا خدمت بر عهده یک مقام مسئول است.  
- گروه بندی بر حسب منطقه جغرافیایی: در مواقعی که فعالیت سازمان در حوزه بسیار وسیعی گسترده می باشد.

- گروه بندی بر حسب فرایند تولید: از آنجا که در هر یک از این مراحل باید مهارت های مختلفی داشت. این روش مبنایی است که بتوان فعالیت های همگون را در یک گروه قرار داد.  
- گروه بندی بر حسب مشتری: خرده فروش، عمده فروش، مشتریان دولتی، کارکنان به مسائل و مشکلات مشتریان آگاهی می یابند.

لازم به ذکر است که بعضی از سازمانها از چندین شیوه همزمان استفاده می کنند از سال ۱۹۹۰ به بعد شیوه مشتری مداری و گروه بندی بر حسب وظیفه مورد توجه قرار گرفت.

### ۳- زنجیره فرماندهی:

یک خط ناگسسته از اختیارات سازمانی است که از اهرم سازمان به پایین ترین سطوح کشیده می شود و به روشنی مشخص می شود که افراد در برابر چه کسانی مسئول هستند.  
الف) اختیارات سازمانی: شخص به هنگام احراز پست یکسری حقوق و اختیاراتی بدست می آورد که می تواند دستوراتی بدهد و انتظار دارد که دستوراتش برآورده شود.

ب) وحدت فرماندهی: این اصل ایجاب میکند که یک زنجیره یا خط ناگسسته از اختیارات وجود داشته باشد و هر فرد گزارش کار خود را به فرد دیگر می‌دهد و در برابر او مسئول است.

#### ۴- حوزه کنترل (قلمرو کنترل):

چند نفر زیر دست مدیر باشد کار به صورتی موثر و با راندمانی بالا انجام می‌شود. می‌توان تعداد سطوح و مدیران سازمان را تعیین کرد. حیطة کنترل گسترده، کارایی را افزایش می‌دهد ولی اثربخشی سازمان کاهش یافته و عملکردها ضعیف تر می‌شود. چنانچه حوزه کنترل کوچکتر باشد مدیر، تعداد انگشت شماری زیر دست را کنترل می‌کند بنابراین عملکرد بهبود می‌یابد اما سه عیب دارد:

۱- حقوق مدیر افزایش می‌یابد ۲- ارتباطات عمودی و سلسله مراتب افزایش یافته و این امر کندی کارها را در پی دارد ۳- به دلیل کنترل شدید کارمند آزادی عمل ندارد.

۵- تمرکز یا عدم تمرکز: میزان یا درجه ای است که تصمیم‌گیری در نقاط خاصی از سازمان متمرکز است. این اصل تنها در مورد اختیارات رسمی سازمانها صدق میکند. در سالهای اخیر سازمانها به سمت غیر متمرکز شدن پیش رفته اند چرا که در این صورت تصمیمات سریعتر گرفته می‌شود و به طور کلی انعطاف پذیری بیشتری نسبت به سیستم متمرکز دارد.

۶- رسمی بودن: درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است. یعنی اینکه فرد تحت کنترل شدید کارها را بر اساس ضوابط شخصی به انجام رساند و در تاریخ مشخص تحویل نماید. میزان آزادی عمل فرد با میزان رسمی بودن و انجام کار به صورت دقیق رابطه معکوس دارد.

### طرح های سازمانی:

۱- ساختار ساده: نیاز به تدبیر اندیشی ندارد-حوزه کنترل گسترده- گروه بندی کارها در سطح پایین- کارها و مقررات جنبه رسمی ندارد- ساختار ساده در سطح افقی و دارای دو یا سه سطح عمودی است- سازمان بسیار متمرکز است.

نقاط قوت: پایین بودن هزینه ها- سرعت در انجام کارها- انعطاف پذیری سازمان- مسئولیت ها مشخص است.

نقاط ضعف: تنها در سازمانهای کوچک کاربرد دارد- مخاطره آمیز بودن یا وابستگی به فرد

۲- دیوانسالاری (بروکراسی):



بحث استاندارد مطرح است - دیوانسالاری مربوط به کارهایی است که به صورت تکراری انجام می شود - نیاز به استاندارد ها و قوانین رسمی است - اختیارات و تصمیم گیریها متمرکز است - گروه بندی بر حسب دواير وظيفه ای است که برای انجام آنها به تخصص نیاز است - حوزه کنترل محدود است . نقاط قوت: در انجام کارها یا استاندارد و کارهایی که تعداد زیادی متخصص در یک واحد مشغول به کارند راندمان بالاست. بروکراسی باعث می شود تا بتوان از مدیران با ضریب هوشی متوسط نیز استفاده کرد.

نقاط ضعف: تخصص موجب تضاد و تعارض در واحد ها می شود . ممکن است هدف های واحد ها به گونه ای باشد که هدفهای سازمان را تحت الشعاع قرار دهد - فقط برای کارهای از قبل پیش بینی شده چونکه قوانین و مقررات از انعطاف پذیری آن می کاهد. لازم به ذکر است که این روش کمتر استفاده می شود اما تیم ها جایگزین دواير شده و یا اینکه سازمانها کوشیده اند دیوانسالاری های کوچک و کوچکتری بوجود آورند.

### ۳- ساختار ماتریسی:

ترکیب دواير بر حسب وظيفه و دواير بر حسب محصول باعث تشکیل ساختار ماتریسی می شود. در ساختار ماتریسی از نقاط قوت ساختار وظيفه ای و ساختار محصول استفاده می شود و نقاط ضعف آنها کنار گذاشته می شود.

قوت: هنگام رویارویی با کار های پیچیده و متعدد هماهنگی افزایش می یابد . این سیستم بسیاری از مشکلات سیستم دیوانسالاری را کاهش می دهد - سلسله مراتب کاهش یافته و ارتباطات افقی افزایش می یابد.

ضعف: بدلیل از بین رفتن وحدت فرماندهی و یا وجود زنجیره مضاعف فرماندهی ، ابهام ، سردرگمی ، تنش و جنگ قدرت در سازمان بوجود می آید.

### راه های جدید:

#### ۱- ساختار تیمی:

از ویژگی های این ساختار فرو ریختن سدهای بیندواير تصمیم گیری غیر متمرکز در شرکتهای کوچکتر ، ساختار تیمی نظام کلی سازمان را تعیین میکند. در سازمان های بزرگ ساختار تیمی مکمل ساختار دیوان سالاری است . پس سازمان می تواند با استانداردهای بروکراسی به کارایی برسد و با استفاده از تیم انعطاف پذیری را افزایش دهد.

#### ۲- سازمانهای مجازی:

یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین میکند. متمرکز و به ندرت دارای واحدها و دواير تخصصی ووظیفه ای است. سازمانها با این کار در پی انعطاف پذیری بیشتر هستند (با ایجاد شبکه ارتباطی). یک گروه کوچک اجرایی مسئول کارهای سازمان و هماهنگی با سازمانهایی که کار تولید، توزیع و... انجام می دهند. مدیر بیشتر وقت خود را صرف هماهنگی و کنترل روابط خارجی بویژه از طریق شبکه کامپیوتر میکند.

۳- سازمانهای بدون مرز:

در این روش مرزهای افقی و عمودی از بین میرود و موانع خارجی بین شرکت، مشتریان و عرضه کنندگان نیز از بین می رود. در ضمن زنجیره ی فرماندهی، قلمرو کنترل از میان برداشته می شود و تیم هایی که دارای استقلال و آزادی عمل هستند جایگزین دواير می شوند.

الف) پست و مقام توسط مدیریت از بین می رود و سلسله اختیارات در سطح افقی گسترش می یابد.

ب) دواير وظیفه ای باعث ایجاد مرزهای افقی می شود بنابراین با حذف این دواير و تشکیل تیم مرزهای افقی را حذف می کنیم. راه دیگر حذف مرزهای افقی نقل و انتقال و گردش کارکنان و شبکه های ارتباطی وسیله ای برای از بین بردن مرزهای خارجی است.

### چرا ساختارهای سازمانی متفاوت اند؟

دو الگوی کلی را برای سازمانها در نظر می گیریم، الگوی مترادف با سازمان دیوانسالار و الگوی ارگانیک که مترادف با سازمانهای بدون مرز می باشد

سوال مهم این است که چه عواملی مشخص کننده این هستند که سازمان دارای الگوی مکانیکی باشد یا ارگانیکی؟

۱- استراتژی: از آنجا که استراتژی کلی سازمان تعیین کننده هدف هاست باید بین استراتژی و ساختار رابطه ای نزدیک برقرار باشد.

### سه استراتژی اصلی سازمان

نوآوری: نیازمند ساختارهای ارگانیک است.

کاهش هزینه: نیازمند ساختارهای مکانیکی هستند.

تقلید: باید دارای ترکیبی از دو ساختار باشند.

۲- اندازه سازمان:

اندازه و بزرگی سازمان بر ساختار اثر گذار است و آن را به صورت مکانیکی در می آورد اما این نرخ روند کاهنده دارند و با بزرگتر شدن سازمان ب مقدار مشخصی اثر اندازه بر ساختار کاهش می یابد. (رابطه به صورت خط مستقیم نیست).

۳- تکنولوژی

۴- نامطمئن بودن محیط: محیط سازمان دارای نیروها و نهادهایی است که بالقوه بر عملکرد سازمان اثر میگذارند. از آنجا که محیط پویا و ناپایدار و نامطمئن اثر بخشی سازمان را تهدید می کند باید با این پدیده مبارزه کرد و یکی از راه های مبارزه این است که ساختار سازمان را سازگار با عوامل محیطی تعیین کنیم.

محیط نامطمئن <<< ساختار ارگانیکی و انعطاف پذیر <<< ساختار مکانیکی

### ساختار سازمانی و رفتار کارکنان:

شواهدی که درباره ساختار سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد و رضایت شغلی دارد این است که حتما باید به تفاوت های فردی توجه شود. مدارک و شواهد نشان می دهد که تقسیم کار تا یک میزان مشخصی تولید یا بهره وری را افزایش می دهد ولی از رضایت شغلی می کاهد. حوزه یا قلمرو کنترل هم می تواند متناسب با فرد در عملکرد او تاثیر گذار باشد. نوع تجربه، توانایی فرد و ساختار کاری که باید انجام شود تعیین کننده قلمرو کنترل است و بر این اساس می توان گفت که هرچه حوزه کنترل محدود تر باشد عملکرد و رضایت شغلی افزایش می یابد. در مورد پدیده تمرکز هم می توان گفت که در سازمان های غیر متمرکز رضایت شغلی بیشتر است. البته باید به تفاوت های فردی توجه شود.

### نتیجه:

برای به حداکثر رساندن عملکرد و رضایت شغلی باید به تفاوت های فردی (تجربه، شخصیت، نوع کاری که باید انجام شود) توجه زیادی شود.

### نکات کاربردی برای مدیران:

با توجه به ساختار سازمان می توان نوع رفتار کارکنان را توجیه و پیش بینی نمود. یعنی علاوه بر علم فردی و گروهی، روابط ساختاری که در سازمان بین افراد بوجود می آید بر نوع نگرش و رفتار اثر گذار است.

## فصل چهاردهم: تکنولوژی و طرح ریزی شغل

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

### مدیریت کیفیت جامع:

اصلاح مستمر فرایندهای سازمانی تا پیوسته رضایت مشتری تامین گردد. بهبود مستمر با شیوه مدیریت امریکایی که به صورت خطی است در تضاد می باشد.

### چه اثراتی بر کارکنان دارد؟:

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

### بازسازی فرایند کار:

ارکان اصلی: مهندسی مجدد سه رکن اصلی دارد:

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

### مقایسه مدیریت کیفیت جامع و بازسازی فرایند:

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

### جنبه های کاربردی:

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

### سیستم تولید انعطاف پذیر:

ویژگی منحصر به فرد این سیستم این است که می توان بدان وسیله طرح های کامپیوتری و یکپارچه را در هم آمیخت و محصولات با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد. این سیستم روش صرفه جویی

اقتصادی سنتی را تغییر داده است. در حال حاضر شرکتهایی که در برابر تغییر واکنش نشان می دهند دارای مزیت رقابتی هستند.

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

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

### **منسوخ شدن مهارت ها :**

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

### **طرح ریزی شغل**

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

### **تئوری های در زمینه ی ویژگی های کار :**

۱- تئوری اسنادی کار:

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

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

۲- الگوی ویژگی های شغلی:

ریچارد هاگمن و گرگ الدهام توانستند این الگو را ارائه کنند. اگر فرد احساس شدید نسبت به رشد و خود شکوفایی داشته باشد نسبت به سایر همکاران حالت های روانی بهتری را تجربه میکند و واکنشهای مثبت تری را نشان می دهد.



## فصل پانزدهم: ارزیابی عملکرد در سیستم پاداش

شیوه ارزیابی عملکرد سیستم پاداش بر نوع رفتار تاثیر گذار است.

### هدف از ارزیابی عملکرد:

تصمیم گیری در مورد ارتقا، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان  
تصمیم گیری در مورد اینکه نارسایی های مهارتی چیست و چه برنامه های آموزشی نیاز است  
تشخیص مهارتها و شایستگی های افراد با توجه به نوع کار  
تشخیص اثر بخش بودن برنامه های آموزشی با ارزیابی عملکرد  
مشخص کردن پایه و مبنایی برای دادن پاداش

### ارزیابی عملکرد و انگیزش

همانطور که در نظریه انتظار گفته شد بین تلاش و عملکرد و عملکرد و پاداش رابطه وجود دارد.

### چه چیزی را ارزیابی می کنند؟ شاخص

شاخص هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد استفاده می کند بر نوع کاری که افراد انجام می دهند اثر گذار است.

- ۱- نتایج کار فردی: اگر هدف مهم باشد نه وسیله این شاخص برای مدیر شاخص مفیدی خواهد بود.
- ۲- رفتارها: در بعضی مواقع نمی توان نتیجه کار را تعیین کرد. در چنین مواردی مدیر کار فرد را مورد توجه قرار می دهد.

۳- ویژگی ها: سازمان ها از این شاخص زیاد استفاده می کنند. اما شاخص ضعیفی است چرا که ویژگی های فردی مثل نگرش خوب با نتایج کار رابطه مثبتی ندارد.

### چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟:

۱- سرپرست مستقیم:

یک روش سنتی است که مدیران با توجه به مسئولیت و اختیاراتشان عملکرد زیردستان را ارزیابی می کنند. اما در حال حاضر هرچه که به سمت تشکیل تیم های خود مدار می رویم، ارتباطات و سایر ابزار های سازماندهی سبب شده که افراد از سرپرستان مستقیم خود فاصله بگیرند و سرپرست نتواند قضاوت درستی از کارمند داشته باشد.

۲- همکاران:

مزیت ها: همکاران روابط متقابل زیادی با هم دارند و می توانند دیدگاهی جامع از عملکرد فرد بدست آورند. هنگام قضاوت همکاران چندین قضاوت مستقل بدست می آید.

ضعف ها: تعصب، صمیمیت، دوستی و...

### ۳- خود ارزیابی کردن:

این شیوه می تواند عملی بسیار عالی برای انگیزش یا تحریک فرد برای مشارکت در بحث های سازمان باشد. از طرفی نیز این امکان وجود دارد که فرد به گرافه گویی و تعقیب بپردازد. لازم به ذکر است که خود ارزیابی بیشتر باعث پیشرفت می شود ولی از دیدگاه کلی مناسب نخواهد بود.

### ۴- زیر دستان:

این شیوه ارزیابی با ارزش های سازمان (صداقت، روراست بودن و تفویض اختیار کردن) سازگار است. زیردستان می توانند اطلاعات دقیق را ارائه کنند زیرا پیوسته بامدیر در تماس اند اما احتمال بروز دشمنی و انتقام رئیس از زیردستان وجود دارد.

### ۵- روش فراگیر: ارزیابی ۳۶۰ درجه ای:

در این شیوه ارزیابی تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می گیرد و از همه بخش ها و افراد اطلاعات کسب می شود.

### ۳۶۰ درجه چه کاربردهایی دارد؟

این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده، کارگران در امور و سرنوشت شرکت دخالت می کنند و برنامه های کنترل کیفیت جامع به اجرا در می آید.

### شیوه های ارزیابی عملکرد:

#### ۱- نوشتن شرح حال:

ساده ترین روش است که در آن نقاط ضعف و قوت کارگر و عملکرد گذشته وی برای بهبود بر روی یک کاغذ نوشته می شود.

#### ۲- رویدادهای سرنوشت ساز:

از رفتارهای چشمگیر شخص دیگر فهرستی تهیه می کند. بنابراین کلید اصلی، رفتارهای ویژه ای است که بیانگر ویژگی های شخصیتی فرد است.

#### ۳- مقیاس فزاینده ارزش:

فهرستی از عواملی چون مقدار کمی، میزان کیفی، عمق دانش، میزان همکاری و... تهیه می شود و هنگام ارزیابی به این فهرست مراجعه می شود و به عوامل نمره داده می شود.

مزیت: در وقت صرفه جویی می شود و می توان نتیجه ها را با یکدیگر مقایسه کرد.

ضعف: اطلاعات جامع و کاملی بدست نمی آید.

#### ۴- مقیاس سنجش طیف رفتاری:

روشهای مقایسه افراد با یکدیگر ۲- تعیین اولویت گروهی ۲- تعیین اولویت فردی ۳- مقایسه دوتایی



این روش ها روشهای نسبی است و نتایج ارزیابی ها مطلق نخواهد بود. می توان این روش ها را با هم ترکیب نمود و مجموعه ای از بهترین روش های نسبی و مطلق را بدست آورد.

### مسائل بالقوه:

عواملی که باعث تبعیض، تعصب و پیش داوری در مورد عملکرد می شود.  
(الف) شاخص منحصر به فرد: فقط به یک وظیفه از کل وظایف کار می نگرد. در آن صورت نتایج کار بیان گر نوعی ارزیابی محدود از عملکرد کارمند می باشد و کارمند به سایر وظایف خود توجهی نمی کند.

(ب) اشتباهات مربوط به سخت گیری یا آسان گیری

(ج) خطای هاله ای

(د) خطای شبیه سازی: به چیزی که مورد پسند خود است توجه می کند.

(ر) شاخص های محدود ۲- از کل مقیاس استفاده می کند: از تمام اطلاعات استفاده می کند و تفاوتها را مورد توجه قرار میدهد. ۲- به میزان محدودی از مقیاس استفاده می کند: تفاوتها را نادیده می گیرد و جامعه را یکدست فرض میکند.

(ز) شاخص غیر عملکردی: قضاوتهای ذهنی مثل سابقه خدمت نیز در ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شود.

### راه حل:

۱- از چندین شاخص استفاده شود. ۲- بی توجهی به ویژگی ها ۳- چندین نفر ارزیابی کنند. ۴- گزینش داور: داور ها باید در زمینه ای که تخصص دارند افراد را ارزیابی کنند. ۵- آموزش دادن به داوران

### بازخور نمودن نتیجه عملکرد را فراموش نکنید:

تحت هر شرایطی باید عملکرد فرد را به وی اطلاع داد و در انجام این کار باید سعی شود که بازخور نتیجه عملکرد نباید یکجا باشد بلکه بهتر است نتیجه به صورت دائم و به هنگام داده شود تا از بروز برخی مسائل جلوگیری شود.

### ارزیابی عملکرد تیم:

۱- هدفهای سازمان را با نتیجه های عملکرد تیم گره بزنید.

۲- کار را با مشتریان گره بزنید و مشخص کنید تیم باید چه مسیری را طی کند تا نیازهای مشتریان تامین گردد.

۳- عملکرد فرد و تیم را مورد سنجش قرار دهید.

۴- تیم را آموزش دهید تا شاخص و معیاری ارائه کند. اگر تیم هدف ها را تعیین کند و هریک از اعضا بدانند چه نقشی در تیم باید ایفا کنند میزان انسجام واحد و اعضای تیم بیشتر می شود.

## ارزیابی عملکرد در سطح جهانی:

ارزیابی عملکرد بر رفتار فرد تاثیر گذار است اما لازم است برای تعمیم آن به ابعاد فرهنگی نیز توجه کرد:

- ۱- رابطه فرد با محیط: امریکایی ها و کانادایی ها نسبت به کشورهای خاورمیانه ارزیابی عملکرد را جدی نمی گیرند چرا که اعتقاد دارند فرد حاکم بر عوامل محیطی است .
- ۲- توجه به زمان: در امریکا ارزیابی عملکرد کوتاه مدت و حداقل سالی یکبار است اما در ژاپن بلند مدت و هر ۵ یا ۱۰ سال.
- ۳- توجه به مسئولیت: برخی کشورها به فعالیت های فردی توجه می کنند اما برخی دیگر به فعالیتهای گروهی و تیمی.

## سیستم پاداش:

بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش گذارده شده است اما مسئله در ارائه تعریف ارزش است .

- ۱- عملکرد: محاسبه یا سنجش نتیجه ها. برای تعیین عملکرد باید شاخص هایی که مورد قبول همگان باشد را تعیین کرد. در بسیاری موارد تولید و بازدهی به عنوان شاخص مطرح می شود اما گاهی اوقات عملکرد به راحتی قابل اندازه گیری نیست.
- ۲- میزان تلاش: در سازمانهایی که عملکرد نمی تواند چشم گیر باشد این شاخص مفیدی است.
- ۳- سابقه کار: در مقایسه با شاخص های دیگر از ارزش بیشتری برخوردار است . یکی از مزایای آن این است که هیچگونه اختلاف نظری در مورد مفهوم آن وجود ندارد.
- ۴- مهارت کارکنان: صرف نظر از اینکه از مهارت استفاده می شود یا خیر، بازار یا صحنه رقابت تعیین می کند که برای چه مهارتی چه مقدار پول باید پرداخت کرد. یعنی رابطه بین عرضه و تقاضا در مورد یک مهارت ویژه در جامعه و همچنین رابطه بین عرضه و تقاضا برای ورود به یک حرفه خاص می تواند بر میزان پاداش اثر بگذارد.
- ۵- سختی کار: تنش، فشار کار یا شرایط ناگوار محیط کار

## نوع پاداش:

الف) پاداش های درونی: پاداشهایی که فرد به خودش می دهد و نتیجه رضایتی است که از کار و شغلش دارد.

ب) پاداش های ظاهری: پاداش مستقیم - پاداش غیر مستقیم - پاداش های غیر مالی: طبقه بندی این پاداشها و مطلوب جلوه دادن آن به عهده سازمان است و به هوش و ذکاوت مدیر بستگی دارد.

## فصل شانزدهم: فرهنگ سازمانی

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

### فرهنگ یک واژه توصیفی است:

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

### آیا سازمانها فرهنگ های هماهنگی دارند؟

در تعریف فرهنگ جواب سوال آمده است. آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی های عمومی است بدین معنی که سازمان دارای فرهنگ های فرعی است. فرهنگ حاکم: ارزش های اصولی که اکثریت اعضای سازمان در آن مشترک هستند. فرهنگ های فرعی: معمولا در سازمانهای بزرگ است و بازتابی از شرایط و مسائل مشابهی است که مختص یک دایره یا بخش خاصی از سازمان است.

### تفاوت فرهنگ های قوی با ضعیف:

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

- ۱- کاهش جابجایی: وقتی ارزش های اصلی سازمان در مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد. و اعضا توجه بیشتر به آن داشته باشد سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی است.
- ۲- فرهنگ و مقررات سازمانی: فرهنگ قوی سبب تداوم رویه می شود و بر این اساس می توان گفت که فرهنگ قوی می تواند جایگزین مقررات سازمانی بشود. فرهنگ قوی سبب می شود افراد در درون خود اعتقاد و حسی را ایجاد کنند که به هدفها برسند.

### نقش فرهنگ:

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

وظیفه پنجم در رفتار سازمانی مورد بحث است.

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

### **فرهنگ به عنوان یک قلم بدهی:**

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

### **شیوه پیدایش یک فرهنگ:**

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

### **زنده نگهداشتن یک فرهنگ:**

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

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

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

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

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

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

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

### **فرایند جامعه پذیری:**

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

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

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

## شیوه فراگیری فرهنگ:

- ۱- داستان: داستان‌ها می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.
  - ۲- آداب و رسوم: یعنی کارهایی که مرتب تکرار می‌شوند، ارزشهای اصولی سازمان را تقویت و تایید و مهمترین هدف‌ها را مشخص می‌کنند.
  - ۳- امتیازات ویژه: امتیازات ویژه می‌توانند این پیام را مخابره کنند که سازمان طرفدار چه نوع رفتاری است. (خودکامه، خطرپذیر یا فردگرا)
  - ۴- زبان رمز: زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارد. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور می‌توانند به عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تایید بزنند.
- لازم به ذکر است که زبان رمز موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک سازمان می‌شود.

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

تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ ملی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. ایتالیاییها طرفدار استقلال نسبی و جنبه‌های غیر رسمی هستند.

## فرهنگ سازمانی و تفاوت‌های فردی:

افراد تازه استخدام شده دارای فرهنگها، نژادها و گروه‌های قومی و... است و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان مساله‌ای را بوجود می‌آورد که آن را معمای گوناگونی می‌گویند.

نکات کاربردی برای مدیران: هنگام تاسیس سازمان مدیریت از اعمال نفوذ زیادی برخوردار است، سنت یا برجایی وجود ندارد و سازمان کوچک است و افراد دارای زیرمجموعه‌های فرهنگی چندان زیادی نیستند. اما پس از تاسیس نوع فرهنگ حاکم مشخص می‌شود و همچنین فرهنگ از ویژگی‌های مشخص، ثابت و نسبتاً پایدار تشکیل می‌شود و سازمان دارای فرهنگ قوی به دلیل اینکه کارکنان خود را در برابر سازمان متعهد می‌داند در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کند.



این دیدگاه عکس حالت فوق است و بیان می کند که در محیط ثبات و پایداری وجود ندارد. بنابراین تغییر یک امر طبیعی است و پیوسته باید با آن دست و پنجه نرم کرد.

### **مقاومت در برابر تغییر:**

از جهت این که باعث ثبات و پایداری می شود و می توان رفتار آینده را پیش بینی کرد. اما در کل مقاومت می تواند به عنوان یک منبع تضاد عمل کند و سازمان نمی تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد.

ایستادگی در برابر تغییر مکن است به صورت آشکار و آنی باشد و گاهی اوقات هم به صورت تلویحی و غیر مستقیم. که روش غیر مستقیم می تواند مضرات بیشتری داشته باشد چرا که ممکن است به تدریج به صورت یک نیروی بالقوه در آید.

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

#### **۱- مقاومت های فردی :**

جزء ویژگی های شخصیتی افراد است مثل پنداشت، برداشت و ...  
عادات: انسان موجودی پایبند عادات است. این نوع تمایل که بر آن است بر حسب عادت عمل کنیم، به صورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی کنیم.

امنیت

عوامل اقتصادی

وحشت از پدیده مجهول

چشم خود را در برابر واقعیت ها بستن

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

#### **۲- مقاومت های سازمانی:**

سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند.

متابلیسم ساختاری: نحوه گزینش، شیوه آموزش و قوانین رسمی به گونه ای است که سبب می شود اعضا رفتار های خاصی را در پیش بگیرند. این مکانیسم ساختاری به صورت بالقوه عاملی است برای حفظ ثبات ساختاری.

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

هنجار های گروه

تهدید متخصصان

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

تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع

### غلبه بر عوامل مقاوم:

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

### پدیده تغییر و بهبود سازمانی:

مقصود از بهبود سازمانی تغییرات برنامه ریزی شده است که به صورت منظم به اجرا در می آید. الف) روش های ساختاری: در روش ساختاری عامل تغییر می کوشد تا سازمان را به صورت ارگانیک، پویا و انسانی در آورد.

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

تصمیم گیری غیر متمرکز می شود.

تلاش در جهت بوجود آوردن سازمان ارگانیک و پویا.

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

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

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

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

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

۲- سیستم های اجتماعی - فنی: منظور از تکنولوژی ابزارها، وسایل، روشها، مهارتها، دانش و تخصصی است که برای انجام کارها مورد استفاده قرار می گیرد. منظور از سیستم اجتماعی افرادی است که در سازمان کار می کنند و ارتباطی که با یکدیگر دارند.



نکته مهم سیستم اجتماعی- فنی این است که برای ایجاد تغییر و طرح شغلی باید خواست های اجتماعی و تکنیکی شغل یا کار مزبور را در نظر گرفت. بنابراین اگر در طرح یک شغل به شخصیت و نگرش کارکنان توجهی نشود هرچقدر هم سیستم فنی خوب طراحی شده باشد محکوم به شکست است.

### ۳- کیفیت زندگی کاری

#### برنامه های مبتنی بر رفتار ها و نگرش ها:

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

#### ۱- آموزش حساسیت:

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

#### ۲- بازخور نمودن نتیجه تحقیق:

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

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

#### ۴- تشکیل تیم:

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

#### مسائل جدید در تغییر سازمانی:

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

۱- تنش یا فشار روانی: یک وضع پویا است و فرد برای رسیدن به آنچه مورد نظر وی است با نوعی قید و بند و خواست ها همراه است.

لازم به ذکر است که تنش و فشار روانی می تواند مثبت باشد و سبب نوعی بهره مندی بشود.

#### نشانه های تنش:

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

- ۲- روانی: ساده ترین و آشکارترین اثر روانی تنش نارضایتی از شغل است. علاوه بر این اضطراب، خستگی و طفره ر کار نیز از نشانه های روانی است.
- ۳- رفتاری: تغییر در میزان تولید، غیبت و جابجایی، افزایش سرعت در حرف زدن و نا آرامی و به خود پیچیدن.

### **رویارویی با پدیده تنش:**

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

- ۱- در زمان گزینش و توجه به شایستگی فرد به گونه ای که کار مناسب با توانایی و شخصیت فرد باشد.
- ۲- بهبود وضع ارتباطی نیز می تواند سبب کاهش تنش شود.
- ۳- تعیین هدف و مسئولیت های افراد به صورتی روشن و دقیق
- ۴- طرح ریزی مجدد شغل؛ کار چالشگر، هماورد طلب و شارکت فرد در تصمیم گیری ها سبب کاهش خستگی و کسالت و نهایتا کاهش تنش می شود.
- اگر تنش به سبب نوع زندگی شخصی باشد دو مساله پیش می آید؛ ۱- مدیر نمی تواند به طور مستقیم آن را کنترل کند. ۲- مسائل اخلاقی مطرح می شود.
- سازمان می تواند با اجرای برنامه هایی در زمینه مدیریت زمان و تعیین اولویت در کارها تنش و فشار شخصی اعضا را کاهش دهد. همچنین مشارکت در امر ورزش و شرکت در باشگاهها و امور ورزشی نیز می تواند کاهش دهنده فشار باشد.

### **تشویق و نوآوری:**

- متغیر های ساختاری، فرهنگی و منابع انسانی.
- متغیر های ساختاری: از کارآمدترین منابع خلاقیت می باشد.
- الف) ساختارهای ارگانیک
- ب) سابقه مدیریت در امر نوآوری و خلاقیت چرا که سبب مشروعیت مدیر می شود.
- ج) افزایش منابع: هزینه های سنگین تاسیس واحد های جدید و هر نوع شکستی را به راحتی بپذیرد.
- د) ارتباطات بین واحد ها: تشکیل تیم ها و گروه های مشخص.
- ر) روابط متقابل بین سازمان ها

### **متغیر های فرهنگی:**

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

## متغیرهای انسانی:

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