



دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

*Islamic Azad University Central Tehran Branch*

خلاصه کتاب رفتار سازمانی مورهد / گریفن

ترجمه : دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمار زاده

عنوان درس : تحلیل رفتاری و مدیریت منابع انسانی

دانشجو: میثم احمدی

# رفتار سازمانی

مورهد / گریفن

ترجمه : دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده



## فهرست

4	• رشته رفتار سازمانی
11	• اداره مردم و سازمانها
16	• مدیریت جهانی و گوناگونی در سازمان
24	• تفاوت‌های فردی
35	• انگیزش-مفاهیم اولیه
41	• انگیزش مفاهیم پیشرفته
49	• طراحی شغل و پویایی های نقش
57	• هدف گذاری و ارزیابی عملکرد
67	• فشار عصبی ناشی از کار
72	• ارتباطات و پرورش اطلاعات
78	• پویایی های گروه
85	• تیم و گروه
89	• رهبری
95	• قدرت،سیاست
99	• تصمیم گیری
106	• ساختار اصلی سازمان
110	• طرح سازمان
115	• فرهنگ سازمان
121	• تغییر و بهسازی سازمان

رفتار سازمانی چیست؟

تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان، رویارویی فرد و سازمانو بالاخره مطالعه سازمان می باشد.

ریشه های تاریخی رفتار سازمانی

بعضی از رشته ها هزاران سال قدمت دارند. مدیریت نیز به نوعی دارای عمری صد ساله می باشد. ولی از آنجاییکه تا اوایل قرن گذشته مطالعه آن مورد توجه قرار نگرفته بود از عمر رفتار سازمانی بیش از چند دهه نمی گذرد. و اینکه مدیریت رشته ای جدید است و بیشتر یک علم اجتماعی است تا یک علم طبیعی بنا براین تشخیص، تعریف، اندازه گیری و پیشبینی متغیر ها و مفاهیم آن مشکلتر از پدیده های فیزیکی است.

مدیریت علمی

یکی از اولین مکاتب مدیریت که در سالهای اولیه قرن بیستم عمومیت یافت، مکتب مدیریت علمی بود. افرادی از جمله گیلبرت، گانت، امرسون، در پایه گذاری این مکتب نقش داشتند، ولی نام فردریک تیلور بیش از دیگران با این مکتب آورده شده است.

تیلور جهت مقابله با اثرات کم کاری، فنون متعددی را ابداع کرد. او تمامی شغل‌های موجود را بررسی کرد و روش استاندارد را برای انجام هر یک از آنها پیشنهاد داد.

کتاب اصول مدیریت علمی تیلور مورد استقبال مدیران قرار گرفت و به سرعت به عنوان یک مرجع استاندارد شناخته شد.

### تئوری کلاسیک سازمان

تئوری کلاسیک سازمان بر ساخت دهی موثر سازمانها تکیه دارد و چگونگی سازماندهی گروه بزرگی از کارکنان و مدیران را به موثر ترین شکل در یک سازمان مورد بررسی قرار می دهد.

هنری فایل ، لیندال اوریک ، ماکس وبر از جمله احیا کنندگان صاحب نام این مکتب می باشند.

وبر ساختار بروکراتیک را پیشنهاد داد که به عقیده ی او برای تمامی سازمانها کاربر دارد. او عقیده داشت که ساختار بروکراتیک همواره موثر ترین نگرش خواهد بود.

### پیشگامان رفتار سازمانی

در اوایل قرن بیستم روانشناس مشهور آلمانی هومانستربرگ عقیده داشت که رشته ی روانشناسی می تواند دیدگاه های مهمی در زمینه هایی مانند انگیزش و استخدام کارکنان جدید ارائه دهد. خانم ماری فالت نیز بر این عقیده بود که مدیریت باید در برخورد با کارکنان آزادانه تر عمل کند. به هر حال

مانتستربرگ و فالت در اقلیت بودند. تا سالهای 1930 هیچگونه تغییری در درک مدیران از رابطه ی فرد و محل کار صورت نگرفت. از آن زمان به بعد بود که به دنبال یک سلسله تحقیقات رفتار سامانی به عنوان یک رشته ی مطالعاتی مطرح شد.

## مطالعات هاثورن

مطالعات هاثورن<sup>۱</sup> بین سالهای 1927 تا 1932 در کارخانه هاثورن متعلق به شرکت وسترن الکتریک - در نزدیکی شهر شیکاگو - به عمل آمد. تعداد زیادی محقق در این مطالعه شرکت داشتند که مشهورترین آنها التون مایو<sup>۲</sup> و فریتز روتلیسبرگر<sup>۳</sup> عضو و مشاور دانشگاه هاروارد و ویلیام دیکسون رییس بخش تحقیقات روابط کارکنان کارخانه هارتون بودند.

محققین بعد از اجرای یک برنامه مصاحبه تعقیبی با هزاران تن از کارکنان به این نتیجه رسیدند که نقش عامل انسانی در محیط کار مهمتر از آن است که قبلاً تصور می شده است. به عنوان مثال، آزمایش نور محل کار، نشان داد که بهروری می تواند فقط به دلیل اینکه کارگران مورد توجه خاص قرار داشتند و احتمالاً احساس ارزشمند بودن می کردند افزایش یافته باشد.

به هر حال باید گفت مطالعات فوق نقش مهمی را در توسعه این رشته ایفا نموده، هنوز هم از جمله کارهایی است که به فراوانی از آنها یاد می شود.

## روابط انسانی<sup>۴</sup>

---

<sup>۱</sup> -Hawthorne

<sup>۲</sup> -Elton Mayo(1933)

<sup>۳</sup> -Fritz Roethlisberger(1939)

<sup>۴</sup> -Human Relations

اصول اساسی نهضت روابط انسانی عبارت است از اینکه اشخاص ابتدا نسبت به محیط اجتماعی خود عکس العمل نشان می‌دهند، انگیزش، بیشتر به نیازهای اجتماعی بستگی دارد، تا نیازهای اقتصادی و بالاخره اینکه کارکنان راضی، بیشتر از کارکنان ناراضی، تلاش می‌کنند.

ارزشهای مکتب روابط انسانی توسط داگلاس مک گریگور<sup>۱</sup> و آبراهام مازلو<sup>۲</sup> مطرح شده‌اند. به نظر مک گریگور بعضی از مدیران ویژگیهای منطبق با تئوری X دارند. تئوری X بیشتر مواقع دیدگاهی منفی و بدبینانه نسبت به ماهیت انسان و رفتار کارکنان دارد. تئوری Y دیدگاه مثبت و خوش‌بینانه‌تری نسبت به کارکنان دارد. مک گریگور شخصاً از تئوری Y که عموماً نشان دهنده دیدگاه روابط انسانی می‌باشد، طرفداری می‌کرد. در سال 1943 ابراهام مازلو تئوری جدیدی را در زمینه انگیزش کارکنان ارائه کرد، که در میان مدیران از شهرت زیادی برخوردار شد و به صورت گسترده‌ای مورد پذیرش قرار گرفت.

براساس تئوری مازلو انگیزش ناشی از سلسله مراتب نیازها است. هنگامیکه نیاز انسان در یک سطح ارضا می‌گردد نیازمرتبه بعدی ظاهر خواهد شد.

### ویژگیهای رشته رفتار سازمانی

رفتار سازمانی محل برخورد نظامها بوده، ماهیتی توصیفی دارد. به عبارت دیگر، این رشته زاینده مجموعه‌ای از رشته‌های علمی است که سعی در توصیف رفتار دارند

نگاه چند نظامی رفتار سازمانی، علمی میان رشته‌ای است که از جهات متعدد، سایر رشته‌های علمی را با یکدیگر ترکیب و ادغام می‌کند.

---

<sup>1</sup> -Douglas McGregor

<sup>2</sup> - Abraham H.Maslow

ماهیت توصیف کنندگی هدف اصلی رفتار سازمانی، به جای تجویز، توصیف روابط انسانی بین دو یا چند متغیر رفتاری است.

## مفاهیم اساسی در رفتار سازمانی

مفاهیم اولیه رفتار سازمانی را می‌توان به پنج دسته اصلی تقسیم کرد. ویژگیهای فرد، رویارویی فرد و سازمان، ویژگیهای سازمان، فرآیندهای سازمانی و تغییر و بهسازی سازمان.

## اهمیت رفتار سازمانی

بسیاری از مردم در داخل یک سازمان متولد شده، در سازمانی دیگر تحصیل کرده، بسیاری از دارایی خود را از سازمان کسب کرده‌اند و در درون یک سازمان از دنیا رفته‌اند.

اکنون که سازمانها چنین تأثیری بر زندگی ما دارند توجه به علل و چگونگی اقدامات سازمانها ضروری به نظر می‌رسد.

از جمله وظایف این رشته علمی آن است که محیط پیچیده انسانی‌ای که مدیران در آن کار می‌کنند را توصیف نموده و مشکلات موجود در این قلمرو را تعریف نماید.

## عرصه انسانی مدیریت

در وهله اول سازمانها زاییده اشخاص هستند و بدون وجود انسان هیچ سازمانی وجود خارجی نخواهد داشت.

اگر مدیران می‌خواهند سازمانی را که در آن کار می‌کنند، بشناسند باید قادر به شناخت افراد سازمانها باشند. اشخاص به عنوان یک منبع، یکی از با ارزشترین سرمایه‌های یک سازمان هستند. اشخاص، سازمانها را به وجود



می‌آورند، مسیر آنها را مشخص و هدایت می‌کنند و به آنها حیات دوباره می‌بخشند. اشخاص تصمیمهای سازمانی را اتخاذ می‌کنند، مشکلات سازمان را حل کرده، به سؤالات آن پاسخ می‌دهند.

### ظهور دیدگاهها در رفتار سازمانی

سه دیدگاه معاصر، که به طور روزافزون بر رفتار سازمانی اثر گذارده‌اند، عبارتند از: نگرش سیستمی، نگرش اقتضایی و نگرش مراوده‌ای.

#### دیدگاه سیستم

تئوری سیستم، یا تئوری سیستمها اولین بار در علوم طبیعی مطرح شد، سپس به دیگر رشته‌ها مانند مدیریت نیز کشیده شد. یک سیستم، مجموعه‌ای از عناصر وابسته به یکدیگر است که به عنوان یک کل عمل می‌ند. یک سیستم سازمانی چهار نوع ورودی از محیط دریافت می‌کند: مواد، انسان، منابع مالی و اطلاعات. سازمان سپس ورودی خود را ترکیب و تغییر شکل داده، آنها را دوباره به شکل کالا و خدمات، سود، زیان، رفتار کارکنان و اطلاعات اضافی وارد محیط می‌کند. در نهایت سیستم برحسب خروجی‌های خود بازخور لازم را از محیط دریافت می‌کند.

#### دیدگاه اقتضایی

محققان به این نتیجه رسیدند که پیچیدگیهای رفتار سازمانی و محیطهای سازمانی، درعمل دستیابی به نتایج جهان شمول را غیرممکن ساخته است. آنها دریافتند که اکثر موقعیتهای و نتایج در سازمانها، اقتضایی است.

رشته رفتار سازمانی به تدریج از نگرش جهان شمول سالهای 1950 و اوایل سالهای 1960 به سوی یک نگرش اقتضایی تغییر جهت داده است.

#### دیدگاه مراوده‌ای یا تعاملی

## دیدگاه مراوده‌ای

در این دیدگاه، فرض بر این است که رفتار فرد حاصل مراوده مداوم و چند جهتی ویژگیهای فرد و موقعیت می‌باشد. به عبارت دقیقتر، مکتب مراوده‌ای سعی بر آن دارد که چگونگی گزینش، تفسیر و تغییر موقعیتهای مختلف توسط اشخاص را تشریح کند.

### رفتار سازمانی و مدیران

با توجه به اینکه نیروی انسانی، عموماً، مهمترین منبع هر سازمانی می باشد، مدیران باید توجه خاصی به رفتار انسان در سازمان داشته باشند و به این منظور، می باید به دانش رفتار سازمانی که آنان را در شناخت علل رفتار، پیش بینی و هدایت رفتار، یاری می کند، مجهز شوند، تا بتوانند نیروی انسانی را به عنوان یک منبع سازمانی، به طرف اهداف سازمان سوق دهند.

### وظایف و نقشهای مدیریتی

به طور معمول چهار وظیفه مدیریتی و ده نقش مدیریتی تعریف شده است.

وظایف مدیریتی چهار وظیفه اصلی مدیر عبارتند از: طرحریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، هدایت و کنترل.

طرحریزی به معنای فرآیند تشخیص موقعیت مطلوب سازمان در آینده و تصمیم گیری برای دستیابی به آن به بهترین شکل ممکن می باشد.

سازماندهی فرآیند طراحی، گروه بندی مشاغل در قالب واحدهای کنترل شده و استقرار الگوهای اختیار در میان مشاغل و گروههای شغلی می باشد.

هدایت، به معنای کار اعضا سازمان با یکدیگر در جهت اهداف سازمان می باشد.

کنترل به عنوان چهارمین وظیفه مدیریت، فرآیند تنظیم و تصحیح اقدامات سازمان و اعضا آن به منظور حصول اطمینان از تطبیق آنها با اهداف تعیین شده است.

نقشهای مدیریتی: نقش؛ وظیفه‌ای است که هر شخص در موقعیت خاص در سازمان ایفا می‌کند. مینز برگ ده نقش برای مدیران برشمرد. نقشهایی هستند که در طی آن، وظیفه اصلی مدیر به طریق خاص با دیگر اشخاص ارتباط پیدا می‌کند. نقش رئیس، نقش رابط،

نقشهای اطلاعاتی مینز برگ، شامل بعضی از ابعاد پرورش اطلاعات می باشد. تنظیم و کنترل، نقش توزیع کننده، نقش سخنگو

بالاخره، تحقیقات مینز برگ منجر به شناسایی چهار نقش تصمیم‌گیری در نقش کارآفرین به عنوان حلال مشکلات در نقش تخصیص دهنده، نقش مذاکره کننده.

### چالشهای سازمانی

چالشهایی که مدیران امروز با آن روبه رو هستند عبارتند از:

#### 1. کوچک سازی

منظور از این فرآیند در سازمانها، کوچک کردن سازمان از طریق کاهش نیروی کار یا پراکنده‌سازی بخشهای مختلف سازمان کسب و کار می‌باشد.

#### 2. تنوع نیروی کار

تنوع نیروی کار، شامل ابعاد گسترده‌ای نظیر سن، جنسیت، نژاد و توانایی‌ها و ناتواناییهای فیزیکی و..... می‌باشد.

#### 3. نیروی کار جدید

داشتن نیروهای متخصص و کارآمد از مزایای رقابتی سازمان محسوب می‌شود. البته مدیران امروزی علاوه بر جذب چنین نیروهایی باید توانایی حفظ و نگهداری آنها را نیز داشته باشند.

#### **4. سرعت تغییرات.**

سرعت زیاد و تغییرات ایجاد می‌کند که مدیران بتوانند سازمانهای خود را آنچنان منعطف و روان طراحی نمایند که در برابر تغییرات محیطی پاسخگو باشند و شکست نخورند.

#### **5. تکنولوژی اطلاعات**

انواع گوناگون تکنولوژی اطلاعات، برقراری ارتباط با سایر سازمانها را برای مدیران آسان کرده است. پیشرفتهای تکنولوژیک و کاربرد وسیع آنها باعث ایجاد سازمانها و ادارات مجازی، ادارات الکترونیک، تجارت الکترونیک و حتی دولت الکترونیک شده است.

#### **6. شیوه‌های جدید ساختاردهی سازمان:**

مدیران در طراحی سازمان باید گرایش اقتضایی داشته باشند و به عواملی نظیر تماس با مشتری و ارباب رجوع، سیستم‌های فنی و اجتماعی، الزامات ساختاری، تغییر تکنولوژی، استراتژی‌های رقابتی سازمان توجه نمایند.

#### **چالشهای محیطی**

چالشهای محیطی که مدیران با آن روبه‌رو هستند عبارتند از:

#### **1. استراتژیهای رقابتی**

استراتژیهای رقابتی توضیح می‌دهد که چگونه یک سازمان با سایر سازمانهای فعال در همان صنعت، رقابت می‌کند.

## 2. جهانی شدن

جهانی شدن منجر به از بین رفتن مرزهای اصلی، ایجاد سازمانهای فراملی و چند فرهنگی می شود، بدین ترتیب هیچ مؤسسه‌ای قادر نخواهد بود خود را از رقابت و فرصت‌های خارجی بی‌نیاز ببیند.

## 3. اخلاق

اخلاق؛ باوری است شخصی در مورد اینکه چه کاری درست و یا خطا، خوب و یا بد است.

امروزه هر سازمانی موظف است منشور اخلاقیات برای خود تدوین نماید، منشور اخلاقیات سازمانی دربرگیرنده ارزشهای فرهنگی جامعه و اخلاقیات مورد نظر سازمان می‌باشد.

## 4. پاسخگویی اجتماعی

برای اینکه محیط اجتماعی از سازان حمایت کند، سازمان باید وظایف خود را در قبال اجتماع انجام دهد و به بررسی آثار و نتایج اقداماتشان در جامعه بپردازد.

مسئولیت اجتماعی سازمان، مسئولیت اخلاقی سازمان در برابر گروه‌های ذی‌نفعی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم از فعالیتهای سازمان تأثیر می‌پذیرند.

نگاه به مسئولیت اجتماعی دو گانه است: مسئولیت محدود اجتماعی و مسئولیت گسترده اجتماعی.

## 5. کیفیت و بهره‌وری

در زمینه توجه به کیفیت‌ها با بحث مدیریت کیفیت جامع (TQM) روبه رو می‌شویم.

علاوه بر بحث مدیریت کیفیت جامع به بحث کیفیت زندگی کاری (QWL) نیز توجه بسیاری می‌شود.

## 6. تکنولوژی تولید و خدمت

مدیریت تولید و خدمات مستلزم مدیرانی است که شکل‌های جدید تکنولوژی را به کار می‌برند و در تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری مناسبی می‌کنند.

# مدیریت جهانی و گوناگونی در سازمان ها3

---

## ماهیت تفاوت در سازمان ها

بحث اصلی، وجود تفاوت است و همه ما به طرق مختلف با یکدیگر متفاوتیم. از تفاوت در محیط کار تحت عناوین «تفاوت فرهنگی»، «تفاوت نیروی کار»، یا «تنوع فرهنگی» نام برده می شود.

## تعریف تفاوت

گوناگونی نیروی کار ناشی از تفاوت هایی مانند سن، جنس، خصوصیات قومی، وضعیت جسمانی، نژاد و گرایش های جنسی میان کارکنان یک سازمان است. برای مدیریت تفاوت در سازمان ها، باید ابتدا تفاوت های موجود بین کارکنان سازمان را شناخت. این تفاوت ها در چگونگی برداشت کارکنان از کار، پاداش های مورد انتظار آنها از سازمان و چگونگی رابطه آنها با یکدیگر منعکس می باشد.

بنابراین، اولین اقدام، تشخیص وجود تفاوت و گوناگونی در داخل سازمان خواهد بود. در این صورت می توان متناسب با تشخیص به عمل آمده، تفاوت و گوناگونی را اداره کرد.

## ظهور مدیریت بین المللی



به دلائل متعدد، مدیریت بین‌المللی پدیده جدیدی نیست. قرن‌ها پیش، ارتش روم ناگزیر بود برای امپراطوری پهناور خود یک سیستم مدیریت ایجاد کند، بازی‌های المپیک، صلیب سرخ و بسیاری سازمان‌های مشابه دارای ریشه‌های بین‌المللی هستند. به هر حال، مدیریت بین‌المللی از نقطه نظر کسب و کار نسبتاً جدید است.

### رشد کسب و کار بین‌المللی

در سال 1990 حجم مبادلات بازرگانی به قیمت روز تقریباً سی برابر مبادلات سال 1960 بود و این نسبت تا پایان این دهه نیز ادامه داشت.

می‌توان از چهار عامل اصلی برای این حرکت نام برد.

اولاً، در چند دهه گذشته ارتباطات و حمل و نقل به نحو چشمگیری گسترش پیدا کرده است.

دوم، کسب و کار به منظور گسترش بازارهای خود، بین‌المللی شده است.

سوم، روز به روز به تعداد سازمان‌هایی که برای کنترل قیمت تمام شده وارد قلمرو تجارت بین‌المللی می‌شوند، افزوده می‌شود.

بالاخره، بسیاری از سازمان‌ها به منظور رقابت وارد بازار بین‌المللی شده‌اند.

### روندهای کسب و کار بین‌المللی

مهمترین روند کسب و کار بین‌المللی به طور بارز «رشد» است. روز به روز به تعداد سازمان‌ها، من جمله سازمان‌های کوچک در صحنه بین‌المللی، افزوده می‌شود.

فعالیت‌های بین‌المللی در سازمانهای غیرتجاری نیز گسترش یافته است. دانشگاه‌ها، برنامه‌های مطالعاتی را در خارج از کشور اجرا می‌نند؛ برنامه‌های بهداشتی و تحقیقاتی از مرزهای ملی فراتر رفته است، سیستم‌های پست بین‌المللی ارتباط نزدیکی با یکدیگر برقرار کرده‌اند و برنامه‌های ورزشی وارد فرهنگ‌های مختلف شده‌اند.

### شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی

فرهنگ‌ها و مرزهای ملی الزاماً با یکدیگر منطبق نیستند.

اول، به طور قطع، رفتار در عرصه‌های سازمانی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است، بنابراین کارکنان شرکتها در سازمانی در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است.

دوم، فرهنگ نیز خود یک عامل عمده ایجاد تفاوت است.

سوم، هر چند رفتار در درون سازمان‌ها (به عنوان مثال انگیزش و طرز تلقی) بر حسب نوع فرهنگ کماکان متفاوت خواهد بود، لیکن سازمان‌ها (به عنوان مثال طرح و تکنولوژی سازمان)، به تدریج شبیه یکدیگر می‌شوند.

چهارم، یک مدیر واحد در عرصه‌های فرهنگی مختلف به شکل‌های متفاوت رفتار می‌کند.

پنجم، تفاوت فرهنگی می‌تواند منبع مهم تشریک مساعی در بالا بردن اثربخشی سازمانی باشد.

### رفتار فرد در یک عرصه بین‌المللی

یقیناً در تحت شرائط دوگانه‌ای که هم‌اکنون به آنها اشاره شد، رفتار فرد در هر کشور با کشور دیگر متفاوت است.

این تفاوت‌ها را می‌توان به صورت تفاوت‌های فردی، رفتار مدیران و انگیزش در فرهنگ‌های مختلف مشاهده کرد.

### تفاوت‌های فردی بر حسب تفاوت‌های زندگی

در ادامه برخی از ابعاد مهم تفاوت‌های رفتاری بیان می‌شود.

## فردگرایی / جمع گرایی

فردگرایی یک حالت ذهنی است که، در آن اشخاص خود را ابتدا به عنوان یک فرد می‌نگرند و بر این عقیده‌اند که علائق و ارزشهای آنها در اولویت قرار دارد. از طرف دیگر جمع‌گرایی احساسی است که منافع گروه و جامعه را بر منافع فردی مقدم می‌داند.

## فاصله قدرت

فاصله قدرت نشان‌دهنده درجه پذیرش عقیده‌ای است که به موجب آن اشخاص در داخل سازمان محق به داشتن سطوح مختلف قدرت هستند.

## پرهیز از عدم اطمینان

پرهیز از عدم اطمینان نشان‌دهنده درجه قبول یا پرهیز اشخاص از احساس عدم اطمینان می‌باشد.

## مردگرایی / زن گرایی

درجه مردگرایی و زن‌گرایی در جوامع بستگی به میزان ارزشی دارد که فرهنگ‌ها از یک طرف برای خصوصیات مانده قاطعیت و مادی‌گرایی و از طرف دیگر برای انسان‌ها و کیفیت زندگی قائل هستند.

## رفتار مدیران در فرهنگ‌های مختلف

تفاوت‌های فردی در فرهنگ‌های مختلف می‌تواند بر رفتار مدیران و همچنین کارکنان سازمان اثر بگذارد. به طور کلی این تفاوت‌ها مربوط به باورهای مدیران درباره نقش قدرت و اختیار در سازمان می‌باشد.

## انگیزش در فرهنگ‌های مختلف

موضوع انگیزش در فرهنگ‌های مختلف نیز حائز اهمیت است. سلسله مراتب نیازهای مازلو در بعضی فرهنگ‌ها متغیر و در بعضی فرهنگ‌ها ثابت و پایدار است.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که نیاز به کسب موفقیت، تئوری دو عاملی هرزبرگ و تئوری انتظار در انگیزش در فرهنگ‌های مختلف تفاوت دارند.

### فرآیندهای روابطی در عرصه بین‌المللی

همان طور که رفتار فردی از یک فرهنگ تا فرهنگ دیگر تفاوت می‌کند، چهار زمینه ایجاد تفاوت عبارتند از: پویایی گروه، رهبری، قدرت و تعارض و ارتباطات.

### سازمان چند ملیتی

روزیه روز بر تعداد سازمان‌هایی که وارد صحنه‌های بین‌المللی می‌شوند افزوده می‌شود و آنها به این نتیجه نیز رسیده‌اند که لازم است برای همراهی با فرهنگ‌های مختلف طرح‌های خود را با آنها سازگار سازند.

### ابعاد تفاوت و گوناگونی

در طی دو دهه گذشته نژاد و جنسیت جزء ابعاد اصلی گوناگونی و تفاوت بوده‌اند و هدف قوانین حقوقی مدنی بر تعیض نژادی متمرکز بوده است. سایر قوانین با مسائل مربوط به جنسیت، سن و معلولیت برخورد داشتند.

برای سازمان دادن به مبحث، ابعاد مختلف تفاوت و گوناگونی را به دو بعد اساسی اولیه و ثانویه تقسیم می‌کنیم.

### ابعاد اولیه تفاوت و گوناگونی

ابعاد اولیه گوناگونی آن دسته از عوامل را که موروثی هستند یا نفوذ خارق العاده ای بر جامعه پذیری فرد دارند، در بر می گیرند. سن، قومیت، جنسیت، توانایی جسمی، نژادی جزو ابعاد اولیه تفاوت و گوناگونی افراد هستند. این عوامل وجود هر شخص را به عنوان یک انسان تشکیل می دهند.

این عوامل به عنوان ویژگی های پایدار شخصیت انسان به راحتی تغییر نمی کنند و به همین دلیل مشکلات بسیار پیچیده ای را برای مدیران ایجاد می کنند.

نژاد و قومیت: تفاوت های نژادی و فرهنگ قومی ممکن است مهمتر از آن باشد که مدیران در ابتدا تصور می کردند. یکی از طرق دسته بندی این تفاوت ها می تواند برابر آنچه که گفته شد یعنی فردگرایی و جمع گرایی، مشروعیت قدرت، اولویت قائل شدن برای ثبات و اطمینان، و قاطعیت و اثبات گرایی باشد.

جنسیت؛ اکثر سازمان ها تقریباً همواره تعدادی کارمند زن داشته اند، موضوع اینجاست که در حال حاضر زنان تصدی مشاغلی به جز منشی گری، پرستاری، دبیری و نظائر آن را به عهده دارند.

توانایی جسمی؛ یکی از گروه هایی که تفاوت بیشتری با گروه های دیگر دارد و اغلب نیز درک نشده است، متشکل از کسانی است که توانایی هایشان در مقایسه با کل کارکنان محدودتر است. این محدودیت ها شامل قطع یا از کارافتادگی اعضا، فقدان یا ضعف می باشند. حقوق این اشخاص به موجب قوانین حمایت از معلولان حفظ می شود و استخدام کنندگان باید برای کمک به کارکنان تسهیلات لازم را در محل کار فراهم کنند.

### ابعاد ثانویه تفاوت و گوناگونی

ابعاد ثانویه گوناگونی شامل عواملی است که برای ما به عنوان یک فرد اهمیت دارند و تا حدودی معرف ما به دیگران هستند. ولی تداوم آنها کمتر است و اکتسابی و قابل تغییر نیز می باشند. سوابق تحصیلی، منطقه جغرافیایی

زندگی، درآمد، وضعیت تأهل، وضعیت خدمت نظام وظیفه، وضعیت خانوادگی، عقاید مذهبی و تجربه کاری از جمله این عوامل می‌باشند.

### مدیریت سازمان چند فرهنگی

بهره‌گیری از گوناگونی در بخش‌های مختلف سیستم سازمانی یک تلاش سخت و در عین حال مملو از فرصت‌هاست. مدیریت سازمان باید یک سازمان چند فرهنگی به وجود آورد که کارکنان سازمان با سوابق، تجربیات و فرهنگ‌های مختلف بتوانند همکاری لازم را به عمل آورند و توان کامل خود را در جهت منافع خود و سازمان به کار گیرند.

### سازمان چند فرهنگی به عنوان برتری رقابتی

سازمان‌ها معمولاً به یکی (یا بیشتر) از سه دلیل زیر می‌کوشند تا مدیریت بهتری را در نیروی کار چندگانه اعمال نمایند. اول، بعضی سازمان‌ها مجبورند راه‌های جدیدتری را برای مدیریت نیروی کار چندگانه به کار گیرند، دوم، سایر سازمان‌ها احساس می‌کنند مجبورند برای اینکه بتوانند بعد از رشد سریع به رقابت خود ادامه دهند به خواسته طرفداران مختلف پاسخ گویند. سوم، بعضی سازمان‌ها ملزم هستند برای تطبیق خود به چندگانگی موجود در بازار و نیروی کار چندگانه شده، در جستجوی راه‌هایی برای کسب یا حفظ مزیت رقابتی برآیند.

### ایجاد سازمان‌های چند فرهنگی

سازمان چند فرهنگی دارای شش ویژگی می‌باشد: کثرت گرایی، انسجام‌ساختاری، انسجام کامل شبکه‌های غیررسمی، فقدان پیش داوری و تبعیض، سهم بودن گروه‌های اقلیت و اکثریت به طور یکسان در اهداف سازمان و تعارض بین گروهی بسیار کم. برای ایجاد سازمان چند فرهنگی، باید به انجام اقدامات معینی دست زد.

یک سازمان کثرت‌گرا دارای اعضای نامتجانس می‌باشد و اقداماتی را برای مشارکت کامل و یکپارچه اشخاصی که با گروه مسلط سازمان تفاوت دارند، به عمل آورند.

لازمه ایجاد کثرت‌گرایی اجرای برنامه‌های آموزشی و توجیهی برای بالا بردن آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و ایجاد مهارت‌های کار با یکدیگر می‌باشد.

کثرت‌گرایی، انسجام شبکه‌های غیررسمی، سهمیم بودن در اهداف سازمان، به حداقل رسانیدن تعارض گروهی

برای ایجاد یکپارچگی در شبکه‌های غیررسمی: اجرای برنامه‌های انتقال تجربیات، برپایی گردهمایی‌ها و مراسم اجتماعی خاص به وجود آوردن گروه‌های پشتیبان برای گروه‌های اقلیت ضروری می‌باشد.

### ماهیت تفاوت‌های فردی

اشخاص از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوتند. روش فکر کردن و تشریح محیط اطراف و چگونگی واکنش در برابر محیط برای هر کسی منحصر به خود اوست. این مجموعه عوامل را تفاوت‌های فردی می‌نامند.

### اشخاص منحصر به فرد هستند

هر یک از افراد دارای صفات و ویژگی‌هایی هستند که درمجموع، هستی آنها را تشکیل می‌دهند. هر چند بعضی اشخاص شباهتهایی با هم دارند ولی هیچ‌گاه دو نفر به طور کامل شبیه به یکدیگر نیستند.

مهمترین ویژگی‌هایی را که باعث ایجاد تفاوت بین انسانها می‌شوند، در هر حال موضوع بحث ما دو متغیر روانی یعنی شخصیت و طرز تلقی خواهد بود.

### اشخاص و موقعیتها

اشخاص مستقل از محیط و موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اند عمل نمی‌کنند. تفاوت‌های موقعیتی برچگونگی واکنش افراد به شکلهای مختلف اثر می‌گذارند.



شخصیت فردی ما تحت تأثیر محیط شکل می گیرد. یک موقعیت قرار گرفته اند. رفتاری متفاوت با گروههای شبیه خود که در موقعیتهای دیگری قرار دارند، خواهند داشت.

## نگاهی به شخصیت

### ماهیت شخصیت

شخصیت یکی از عوامل مؤثر در ایجاد تفاوتهای فردی است. شخصیت عبارت از مجموعه‌ای از صفات و ویژگی‌های شخص است که می‌توان برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد.

### شکل‌گیری شخصیت

شخصیت فرد چگونه شکل می‌گیرد؟ شاید مناسبترین پاسخ این باشد که عاملهای تشکیل دهنده شخصیت عبارتند از: تعیین کننده‌ها، مراحل رشد و صفات.

تعیین کننده‌ها: تعیین کننده شخصیت، یک متغیر عینی مهم است که در تعیین شخصیت فرد نقش دارد. مهمترین تعیین کننده‌ها عبارتند از: عاملهای زیستی، عاملهای اجتماعی و عاملهای فرهنگی، وراثت نیز ممکن است در شکل‌گیری و رشد شخصیت انسان اثر داشته باشد.

مراحل رشد طبق نظریه شکل‌گیری شخصیت، شخصیت هر انسان در مرحله‌ای خاص از رشد قرار دارد. مهمترین پیشقدمان این نظریه زیگموند فروید، اریک اریکسون و ژان پیاژه می باشند. طبق نظریه فروید مبنای رفتار انسان محرکهای ناخودآگاه هستند.

صفات: در تئوری صفات، سعی بر آن است ترکیبی از صفات که به بهترین شکل بازتاب دهنده شخصیت هستند، شناسایی شوند. مشهورترین نظریه پردازان صفات گوردون آلپورت و ریموند کاتل می باشند. طبق نظریه

البورت، هر شخص دارای مجموعه‌ای از صفات مشترک شخصیتی است ولی همان شخص دارای تعدادی صفات متفاوت و منحصر به خود نیز می باشد.

مدل رشد و عدم رشد آرگریس:

آرگریس در تئوری خود، نظریه‌های مراحل رشد و صفات را با یکدیگر ادغام کرده است.

بر طبق تئوری آرگریس، شخصیت انسانها در امتداد هفت بعد از عدم بلوغ به طرف بلوغ رشد می‌کند. به نظر آرگریس با افزایش تجربه و اعتماد به نفس، کارکنان تمایل پیدا می‌کنند از ابعاد نابالغی به طرف بلوغ حرکت کنند. به نظر آرگریس سازمانها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که موجب پرورش و تشویق نابالغی و توقف و مجازارت بلوغ ورشد می‌گردند.

شخصیت و کار

بیشترین کاربرد تئوری شخصیت در محیطهای کاری از طریق شناسایی و مطالعه صفاتی بوده که با محیط کار ارتباط مستقیم داشته‌اند. سه صفت مهم که به طور وسیع مورد مطالعه قرار گرفته‌اند عبارتند از: منشأ کنترل، اقتدار خواهی و خود تنظیمی.

مکان کنترل: مکان کنترل عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه اثر مستقیم بار پیامدهای همان رفتار دارد.

پذیرش آمریت: پذیرش آمریت عبارت است از باور فرد به اینکه باید تا اندازه ای تفاوت‌های قدرت و مقام در یک سیستم اجتماعی مانند سازمان وجود داشته باشد.

متابعت: متابعت که مفهومی جدید است عبارت از درجه تبعیت شخص از رفتار دیگران است.

## طرز تلقی و چگونگی شکل گیری آن

یکی دیگر از تفاوت‌های فردی که اهمیت زیادی برای مدیران دارد، طرز تلقی کارکنان است. طرز تلقی چیست و چگونه شکل می‌گیرد و مشکل طرز تلقی چیست؟ در این بخش سعی شده است به سؤالات بالا پاسخ داده شود.

### دیدگاه حالات و مشرب شخصی

در گذشته طرز تلقی عبارت بود از حالات پایدار رفتار فرد با دیگران به گونه‌ای خاص که حاصل تجربه‌های او بود.

در دیدگاه سنتی طرز تلقی از سه جزء عاطفه، شناخت و قصد تشکیل شده است.

عاطفه؛ عاطفه نشان دهنده احساس فرد نسبت به چیزی دیگر است. شناخت؛ شناخت عبارت است از تصور فرد نسبت به دانشی که درباره یک موضوع دارد.

قصد؛ قصد هدایت کننده رفتار انسان به سوی چیزی دیگر است.

### دیدگاه موقعیتی

دو نفر از محققین به نام جرالد سالانسک و جفری ففر با نظریه حالات و مشرب شخصی موافق نیستند. به عقیده آنها طرز تلقیها، حاصل واقعیتهای ساخت و پرداخته جامعه هستند به عقیده این دو محقق محیط اجتماعی اطلاعاتی را فراهم می‌کند که شکل دهنده طرز تلقی انسان است. با استفاده از اطلاعات اجتماعی می‌توان طرز تلقیها و رفتارهای قابل قبول جامعه را توصیف کرد.

### ناهماهنگی شناختی

ناهماهنگی شناختی عبارت است از ترسی که هنگام وجود طرز تلقیها و رفتارهای مخالف یکدیگر و یا ناسازگار با هم به شخص دست می‌دهد. ناهماهنگی شناختی زمانی بروز می‌کند که فرد به گونه‌ای عمل کند که با طرز تلقی او سازگاری نداشته باشد.

انسان به دفعات در شرایطی قرار می‌گیرد که بین طرز تلقی و رفتار او تفاوت وجود دارد. راه برخورداری با اینگونه شرایط و کم کردن ترس و ناراحتی، کاهش ناهماهنگی است.

### تغییر طرز تلقی

مدیران چگونه می‌توانند طرز تلقی کارکنان را تغییر دهند؟ فرض کنید کارکنان به شدت از میزان حقوق و دستمزد دریافتی ناراضی باشند و لازم باشد برای جلوگیری از ترک کار کارکنان با ارزش، این طرز تلقی تغییر کند. یکی از راه حلها این است که به کارکنان گفته شود، شرکت در حال حاضر قادر به پرداخت حقوق و دستمزد بیش از میزان فعلی نمی‌باشد، ولی امید است با بهبود وضع حقوق و دستمزد، وضع کارکنان نیز تغییر کند.

به این ترتیب علت اصلی طرز تلقی از بین برود.

### طرز تلقی‌های مرتبط با شغل

مدیریت برای طرز تلقیهای کارکنان اهمیت قابل ملاحظه‌ای قائل است. طرز تلقیهای کارکنان با رفتارهایی که برای سازمان از حساسیت برخوردار هستند در ارتباط است.

### رضایت شغلی

رضایت یا عدم رضایت شغلی طرز تلقی فرد نسبت به شغلش از جمله موضوعهایی است که بیشترین تحقیق درباره آن صورت گرفته است. علل و پیامدهای اصلی رضایت و عدم رضایت شغلی را نشان می‌دهد. می‌توان به سه دسته

عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل شخصی تقسیم کرد. دو پیامد اصلی رضایت و عدم رضایت، غیبت و جابجایی است.

علل و پیامدهای رضایت و عدم رضایت: کارکنان سازمان برای پنج عامل حقوق و دستمزد، فرصت ارتقاء، ماهیت کار، خط مشیها، و سیاستهای سازمان و شرایط کاری طرز تلقیهای خاصی ندارند.

پیامدهای رضایت و عدم رضایت: رضایت کارکنان بر جابجایی و غیبت آنان اثر می‌گذارد. هنگامیکه کارکنان از شغل خود رضایت ندارند به بهانه‌های مختلف در محل کار حاضر نمی‌شوند و یا در صدد یافتن سازمان دیگری می‌آیند. در مقابل هنگامیکه کارکنان راضی هستند، منظم‌تر در محل کار خود حاضر می‌شوند.

سنجش رضایت: راههای مختلفی برای سنجش رضایت شغلی به وجود آمده است. از آن جمله می‌توان مصاحبه‌ها و وقایع حساس را نام برد ولی مهمترین آنها استفاده از پرسشنامه است.

شواهد موجود درباره رضایت شغلی؛ شواهد بسیاری از جمله فیلمهای سینمایی، آهنگها و شعارهای تبلیغاتی در دست است که حاکی از نارضایتی کارکنان از شغل خود می‌باشند. به هر حال در بیشتر موارد درجه رضایت کارکنان از شغل خود می‌باشند. به هر حال در بیشتر موارد درجه رضایت کارکنان از شغل خود متفاوت است.

### انواع دیگر رضایت

طرز تلقیهای بسیاری در محیط کار وجود دارد که هر کدام در مورد شخصی خاص صدق می‌کند. کارکنان در موارد مختلف طرز تلقیهای خاص دارند، ولی به ندرت دست به اقدام جدی براساس آن می‌زنند.

تعهد و پایبندی

تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان، پایبندی یعنی اشتیاق بیشتر فرد به عنوان یک «همکار» برای پاسخگویی به خواسته‌هایی که از شغل او دارند.

### طرز تلقیها و رفتارها

تجزیه و تحلیل منسجم دانشمندی چون آیزن دیدگاههای امیدوارکننده‌ای را در این زمینه مطرح کرده است. به عقیده این نویسندگان منطقی نیست که رابطه بین یک طرز تلقی کلی مانند رضایت شغلی و رفتارهای خاص مانند بهره‌وری را مورد مطالعه قرار دهیم.

به عبارت دیگر، طرز تلقی فرد از رفتارهای خاص به احتمال بیشتری با آن رفتارها ارتباط دارد. از اینرو لازم است هر رفتار و طرز تلقی بر حسب خصوصیات نسبی آن رفتار به شکلی مناسب مورد توجه قرار گیرد.

### مصادیق مدیریتی تفاوت‌های فردی

همواره باید به خاطر داشت افراد با یکدیگر متفاوت هستند.

برای مدیریت مهم است که وجود اینگونه تفاوتها را تشخیص دهد و سپس متناسب با آنها اقدام کند.

### نقش ادراک

یکی دیگر از ابعاد مهم رفتار فرد در داخل سازمان ادراک است. اشخاص یک چیز واحد را به شکلهای مختلف ادراک می‌کنند.

### تعریف ادراک

ادراک مجموعه‌ای از فرآیندهاست که فرد توسط آنها محیط اطراف خود را می‌شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می‌کند.

## فرآیندهای ادراکی

ادراک مجموعه‌ای از فرآیندهاست که فرد توسط آنها محیط اطراف خود را می‌شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می‌کند. ادراک تحت تأثیر ویژگیهای موضوع و ویژگیهای فرد و فرآیندهای موقعیت قرار می‌گیرد.

ویژگیهای موضوع: ادراک تحت تأثیر وجه تمایز موضوعات نسبت به هم قرار می‌گیرد. همچنین عواملی که میزان توجه به موضوع را کم و یا زیاد می‌کنند بر چگونگی ادراک اثر می‌گذارد. تباین، شدت، تحرک، تکرار، تازگی از جمله این ویژگیها می‌باشند.

ویژگیهای شخص: ویژگیهای شخص نیز می‌تواند بر چگونگی ادراک و تفسیر موضوعات اثر بگذارد. مهمترین این ویژگیها عبارتند از: اهمیت و برجسته بودن موضوع از نظر فرد، حالت، طرز تلقی، درک از خویش، و شخصیت.

حالت فرد نیز بر چگونگی ادراک او از موضوعات یا اشیا اثر می‌گذارد. بنا به تعریف، حالت، یک واکنش کوتاه عاطفی است که به وسیله محرکهای مختلف محیطی به فعل در می‌آید.

فرآیندهای موقعیتی: فرآیندهای موقعیتی نیز بر ادراک فرد اثر می‌گذارند. بدین معنی که آگاهیایی که از محیط اطراف نسبت به موضوع کسب می‌شود به همان شکل که ادراک می‌شوند تفسیر شده و شکل می‌گیرند. شناخت فرد از محیط تحت تأثیر ویژگیهای موضوع و فرد قرار می‌گیرد. بدین معنی که ممکن است یک موضوع واحد، در موقعیتهای مختلف توسط شخصی واحد به شکلهای متفاوتی درک شود. فرآیندهای موقعیت اصلی عبارتند از: گزینش، سازمان و نظم‌دهی، اسناد، کلیشه‌سازی، اثرهاله و فرافکنی. انسان از طریق گزینش، توجه خود را بیشتر به موضوعهایی معطوف می‌کند که برایش آرامش و راحتی به همراه داشته باشند.

سازمان به عنوان یک اصطلاح مرتبط با ادراک است، یعنی تمایل اعمال نظم در ادراک به نحوی که از نظر معنی با یک نظام منطقی و پایدار هماهنگ باشد. همچنین سازماندهی باعث می‌شود که فرد موضوعها را طبقه‌بندی کند.

کلیشه‌سازی: یعنی طبقه‌بندی اشخاص بر مبنای صفات و کیفیتهای فرضی خاص.

اثر هاله؛ هنگامی که اجازه می‌دهیم یک ویژگی به تنهایی ارزیابی ما را از سایر ویژگی‌های فرد تحت الشعاع قرار دهد، اثر هاله، ادراکمان را تحت تأثیر قرار داده است.

ادراک ممکن است تحت تأثیر فرافکنی نیز قرار گیرد. فرافکنی زمانی به وقوع می‌پیوندد که خودمان را در دیگران ببینیم. اگر ما تهاجمی، تشنه قدرت و خواهان احترام و منزلت هستیم، ممکن است این صفات را به این دلیل که دیگران هم همین صفات را دارند و یا حتی به این دلیل که باید از خودمان محافظت کنیم، عقلانی بدانیم.

#### نقش اسناد

کلی و فریتزهایدر، مشهورترین کسانی هستند که خدمات ارزنده‌ای به آن چه که ما تئوری اسناد می‌نامیم ارائه داده‌اند. طبق این تئوری ما رفتار را می‌بینیم و سپس علتها را به آن اسناد می‌کنیم. به عبارت دیگر، کوشش می‌کنیم تا برای رفتار افراد همانگونه که صورت می‌گیرد، توجیهی بیاوریم. در شروع فرآیند، ما رفتار را مشاهده می‌کنیم خواه رفتار خویش یا رفتار دیگری. سپس آن را بر حسب درجه تطابق، تداوم و تفاوت ارزیابی می‌نماییم.

#### مصادقاتهای مدیریتی ادراک

ادراک کاربردهای زیادی برای مدیران به ویژه در زمینه‌های انگیزش، استخدام و ارزیابی عملکرد دارد.

#### ادراک و انگیزش



اگر حقوق یکی دیگر از کارکنان افزایش زیادی پیدا کند، به نظر می رسد که این اقدا موجب ناکامی او شده و باعث می شود با دقت نظر بیشتر در حقوق خود، حقوق دیگران و مقایسه آنها با یکدیگر به تلاش خود برای افزایش حقوق بیافزاید.

### ادراک و استخدام

استخدام کارکنان، ممکن است از راههای مختلف تحت تأثیر ادراک قرار گیرد. وجود چیزی مخالف و یا جدید در فرد خواهان شغل ممکن است بر اقبال او در به دست آوردن شغل اثر بگذارد. به عنوان مثال مدیری که دندان درد دارد و معتقد است باید با لباس رسمی در مصاحبه حضور یافت، ممکن است تحت تأثیر شخصی که با عینک آفتابی و لباس غیررسمی برای مصاحبه حاضر شده است قرار نگیرد.

### ادراک و ارزیابی عملکرد

ارزیابی به منظور تصحیح نارساییها، تشخیص نقاط قوت و فراهم آوردن زمینه مناسب جهت تعلق دادن پاداش صورت می گیرد. گزینش نیز بر ارزیابی عملکرد اثر می گذارد. ممکن است وقتی نظر مساعدی نسبت به یکی از کارکنان داریم، مواردی از عملکرد ضعیف او را نادیده بگیریم.

### خلاقیت

خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار در داخل سازمان است.

### تعریف خلاقیت

خلاقیت را می توان فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاههای بدیع و تخیلی درباره موقعیتهای مختلف تعریف کرد.

### فرآیند خلاقیت

آمادگی اولین مرحله از فرآیند خلاقیت آمادگی است. آمادگی، فرآیندی فعال است که نیازمند کوششی مستمر و پیگیر است.

تکوین دومین مرحله از فرآیند خلاقیت تکوین است. در این مرحله نوبت تراوش فکر، تفکر و تأمل (اغلب ناخودآگاه) فرا می‌رسد.

بینش، جهشی است که به عنوان نتیجه مرحله آمادگی و نهفتگی تحقق می‌یابد.

تحقیق و ممیزی

آخرین مرحله از فرآیند خلاقیت تحقیق و ممیزی است. در این مرحله فرد اعتبار بینش ایجاد شده را ممیزی می‌کند.

### ماهیت انگیزش

انگیزش؛ یعنی نیروهایی که موجب می‌شوند افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند.

### اهمیت انگیزش

یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه‌ای که عملکرد آنها به بالاترین سطح ممکن برسد.

### چارچوب انگیزش

امروزه نگرش را در قالب مفاهیم کمبود نیازها و رفتارهای معطوف به هدف مورد مطالعه قرار می‌دهند.

نقطه شروع فرآیند نیاز است. نیاز کمبودی است که توسط فرد احساس می‌شود، به وجود نیاز موجب می‌شود فرد

درصدد پیدا کردن راهی جهت رفع آن برآید.

قدم بعدی انتخاب رفتار معطوف به هدف است. در مرحله چهارم، شخص اقدام به رفتار انتخابی جهت ارضا نیاز

می‌کند. در نهایت اینکه شخص درجه ارضا نیاز را ارزیابی می‌کند.

### دیدگاههای تاریخی در انگیزش

## دیدگاههای اولیه انگیزش

قدیمی ترین نظریه در انگیزش انسان - که بر سایر نظریه ها غلبه داشت - مفهوم لذت جویی و آسوده خواهی ( هدونیزم) است . براساس این نظریه اشخاص خواهان لذت و راحتی هستند و سعی می کنند از درد و ناراحتی پرهیز کنند.

## دیدگاه مدیریت علمی

تیلور؛ بزرگترین نظریه پرداز مدیریت، علمی، عقیده داشت کارکنان دارای انگیزه اقتصادی هستند و برای کسب پول بیشتر تلاش می کنند.

## دیدگاه روابط انسانی

روابط انسانی حاصل مطالعات هاتورن بود. طبق این نظریه انسانها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند.

## تئوریهای نیاز در انگیزش

تئوریهای نیاز نقطه آغاز بیشتر تفکرات معاصر در انگیزش هستند. قضیه اصلی در تئوریهای نیاز آن است که انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه ای از نیازهای انسان است.

## سلسله مراتب نیازهای مازلو

ابراهام مازلو، او تحت تأثیر مکتب روابط انسانی بود و عقیده داشت، انسانها و حیوانات «نیازمند» هستند و دارای میلیهای غریزی می باشند. علاوه بر این، او اعتقاد داشت نیازهای انسان به ترتیب اهمیت طبقه بندی می شوند. سه

گروه از نیازهای مرتبه پایین را که برای ایجاد راحتی در ابتدا باید ارضا شوند نیازهای محرومیت می‌نامند. دو گروه بالای سلسله مراتب را به دلیل اینکه بر رشد و پیشرفت انسانها تأکید دارند، نیازهای رشد می‌نامند.

ابتدایی‌ترین نیازها در این سلسله مراتب نیازهای زیستی هستند. نیازهای بعدی سلسله مراتب، نیازهای امنیتی هستند که باعث ایجاد احساس امنیت می‌شوند. نیاز به تعلق، سومین رده از سلسله مراتب نیازها است.

چهارمین رده از سلسله مراتب نیازها، نیاز به احترام است. در رأس سلسله مراتب نیازهای مازلو نیازهای خودیابی قرار گرفته‌اند.

### فهرست نیازهای ماری

یکی دیگر از ساختارهای جالب نیازها، تئوری نیازهای آشکارماری است.

در تئوری فهرست نیازها نیز همانند تئوری سلسله مراتب نیازها فرض بر این است که انسانها دارای مجموعه‌ای از نیازها هستند که موجب ایجاد انگیزه در آنها می‌شود.

به عقیده ماری نیازهای چندگانه، به جای اینکه به ترتیبی از پیش تنظیم شده موجب ایجاد انگیزه شوند، می‌توانند به طور همزمان فعال شوند.

علاوه بر این ماری عقیده داشت که هر نیاز دارای دو جزء یعنی جهت و شدت است.

نیاز به کسب موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، ارائه خودنمایی، رفتار تکانشی، مراقبت و همدردی، نظم، قدرت.

### تئوری ERG الدرفر

سومین تئوری مهم نیازها در انگیزش، تئوری ERG متعلق به کلایتون الدرفر است. از بسیاری جهات، تئوری ERG تئوری سلسله مراتب را کامل و اصلاح کرده است. ERG از ترکیب حروف اول کلمات زیست و بقاء (EXISTANCE)، وابستگی (RELATEDNESS)، و رشد (GROWTH) حاصل شده است. تئوری دو عاملی هرزبرگ و همکارانش تئوری دو عاملی را در بین سالهای 1950 و 1960 ارائه دادند.

هرزبرگ در نهایت تعجب مشاهده کرد بین دو گروه عوامل متفاوت و بین دو احساس متفاوت (خوب و بد) کارکنان به کار رابطه وجود دارد. در تئوری هرزبرگ رضایت و نارضایتی بر روی دو طیف جداگانه قرار دارند. طبق این نظریه کارکنان ممکن است یا رضایت داشته باشند و یا رضایت نداشته باشند. عوامل انگیزشی مانند کسب موفقیت و شهرت در مطالعات اولیه به عنوان علت‌های رضایت و انگیزش شناخته شدند. اگر این عوامل در شغلی وجود داشته باشند می‌توانند موجب انگیزش و رضایت شوند. اما عدم وجود این عوامل موجب فقدان رضایت خواهد بود که با نارضایتی تفاوت دارد.

#### ارزیابی تئوری

به طور کلی نتایج حاصل از کاربرد این تئوری ضد و نقیض بوده است. در مطالعاتی که در آنها از روش تحقیق هرزبرگ استفاده شده. تئوری مورد تأیید قرار گرفته است. اما خود روش تحقیق مورد حمله قرار گرفته است.

همچنین به عقده منتقدین تئوری، تفاوت‌های فردی را مورد توجه قرار نداده است.

سایر نیازهای مهم

نیاز به کسب موفقیت

نیاز به کسب موفقیت بیشتر به مطالعات مک لند مربوط می‌شود. نیاز به کسب موفقیت؛ عبارت است از خواسته فرد برای رسیدن به هدف خود و انجام کاری مؤثرتر از قبل، نیاز به کسب موفقیت در دو سطح فرد و جامعه مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

### ویژگیهای دارندگان نیاز به کسب موفقیت

افراد جویای موفقیت تمایل به انتخاب هدفهای نسبتاً مشکل و گرفتن تصمیمات خطرآفرین دارند.

دارندگان این نیاز خواهان آگاهی سریع از نتایج عملکردشان هستند. آنها می‌خواهند بلافاصله پس از اتمام کار بدانند چگونه عملکردی داشته‌اند، در نهایت این افراد خودشان مسئولیت کارهایی را که باید انجام دهند می‌پذیرند. آنها به طور معمول داوطلب پذیرفتن وظایف اضافی هستند و واگذاری بخشی از کار به دیگران برایشان مشکل است. پیامدهای کسب موفقیت: هر چند افراد توفیق طلب تقریباً در کار خودشان موفق هستند، ولی اغلب به مقام مدیریت عالی دست نمی‌یابند.

### یادگیری کسب موفقیت

ملک لند حدس می‌زند که فقط ده درصد مردم یک جامعه، دارای نیاز به کسب موفقیت هستند. بنابراین، عقیده دارد که آموزش مناسب می‌تواند نیاز شخص به کسب موفقیت را به سطح بالایی ارتقا دهد.

### کسب موفقیت و توسعه اقتصادی

مک لند تحقیقاتی نیز در زمینه نیاز به کسب موفقیت در سطح جامعه انجام داده است و بر این باور است که بین سطح موفقیت اقتصادی کشورها و نیاز افراد جامعه آنها به کسب موفقیت همبستگی وجود دارد.

### نیاز به تعلق

افراد احساس نیاز به تعلق یعنی نیاز به همجواری با همنوع نیز دارند.

کسانی که دارای نیاز به تعلق هستند. خواهان گرفتن قوت قلب و حمایت دیگران بوده و به طور معمول به احساسات دیگران توجه می‌کنند.

### نیاز به قدرت

سومین نیاز عمده فرد، نیاز به قدرت است. به عبارت دیگر نیاز به قدرت عبارت است از میل به کنترل محیط توسط فرد، که شامل کنترل منابع مالی و منابع غیر مالی، اطلاعات و دیگران می‌شود.

### ترکیب دیدگاه‌های مختلف نیاز

عوامل بهداشتی در تئوری هرزبرگ، با نیازهای مرتبه پایین مازلو مطابقت می‌کند. نظارت و روابط درون شخصی با نیازهای تعلق مازلو تطبیق دارند، عوامل انگیزشی هرزبرگ، موازی دو نیاز سطح بالای مازلو می‌باشند. بین تئوریهای مازلو و آلدرفر نیز شباهتهایی وجود دارد. نیازهای زیستی و بقاء در تئوری ERG با نیازهای زیستی و ایمنی فیزیکی مازلو مطابقت دارد.



مفاهیم جدید در انگیزش

تئوری برابری

تئوری برابری که اولین بار توسط اسطی سی آدامز نامگذاری شد بر این پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آنها به عدالت رفتار شود. در این تئوری، برابری به عنوان باوری که آیا با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار شده است، تعریف می شود و نابرابری یعنی اینکه با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار نشده است.

ادراک برابری

آدامز فرآیند مقایسه برابری را بر حسب نسبتهای ورودی و خروجی توصیف می کند.

داده ها؛ یعنی آنچه که فرد به سازمان می دهد، مانند تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری، ستاده ها؛ دریافتی فرد را از سازمان در قبال داده ها نشان می دهد. مانند حقوق و دستمزد، شهرت، روابط اجتماعی و پاداشهای درونی. داده ها (خویش) داده ها (دیگری)

واکنشهای اشخاص در مقابل برابری و نابرابری

وجود احساس برابری در شخص موجب می‌شود که انگیزه حفظ وضع موجود در او به وجود آید. فرد حداقل تا زمانی که نسبت بین ستاده و داده‌اش به سازمان تغییر نکند و همچنین نسبت ستاده و داده دیگری نیز تغییر نکند، سطح داده خود را به سازمان ثابت نگه می‌دارد. به هر حال شخصی که احساس نابرابری می‌کند، خواهان کاهش این نابرابری است و هر قدر این نابرابری بیشتر باشد، انگیزه فرد برای از بین بردن آن نیز بیشتر خواهد بود.

### ارزیابی تئوری برابری

تئوری برابری، موضوع تحقیقات زیادی بوده است، ولی بیشتر تحقیقات دامنه محدودی داشته‌اند. هنگامی که اشخاص در سیستم پرداخت ساعتی احساس نابرابری کنند به طور مثال فرد حس کند که به او پول اضافی پرداخت می‌شود، سعی می‌کند کمیت و کیفیت کار خود را افزایش دهد و برعکس. تحقیقات انجام شده بیشتر واکنشهای افراد را در برابر پرداختهای ناعادلانه مورد تأیید قرار داده است، ولی در مجموع به نظر می‌رسد که این تئوری توسط تحقیقات انجام شده مورد تأیید قرار گرفته است.

### مصادقات مدیریتی تئوری برابری

مهمترین کاربرد تئوری برابری برای مدیران، به پاداشهای سازمانی و سیستمهای پاداش مربوط می‌شود.

### تئوری انتظار

تئوری انتظار یک مدل انگیزشی پیچیده و کاملتر از تئوری برابری است.

### الگوی اولیه

الگوی اولیه تئوری انتظار متعلق به ادوارد تالمن و کرت لوین می‌باشد. این تئوری، به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می‌شود. فرض اولیه تئوری این است که انگیزش، به میزان علاقه شخص برای دستیابی به چیزی و احتمالی که برای تحقق آن قائل است بستگی دارد.

انتظار تحقق عملکرد از طریق کوش احتمالی است که فرد برای تحقق عملکرد از طریق کوشش قائل است.

انتظار تحقق نتیجه از طریق عملکرد عبارت است از اینکه فرد احتمال دستیابی به نتایج معینی را می‌دهد.

نتایج و ظرفیت آنها؛ به آنچه که در ازای عملکرد حاصل می‌شود، نتیجه یا پیامد گفته می‌شود.

تئوری تکامل یافته پورتر و لالر

طبق نظر آنها سطح بالایی از عملکرد ممکن است منتهی به ایجاد رضایت شود.

عملکرد به دو نوع پاداش منتهی می‌شود. پاداشهای درونی مانند احساس انجام کار. احساس کسب موفقیت و مشابه آن که غیر ملموس هستند و پاداشهای خارجی مانند حقوق و ارتقا که پاداشهای ملموس هستند.

ارزیابی تئوری انتظار

رابطه انتظار دوگانه و ظرفیت با کوشش و عملکرد تأیید شده است. نتیجه تحقیقها نشان داده است که اشخاص دارای رفتار برانگیخته نخواهند بود مگر آنکه: (1) پاداشهای مورد انتظار با ارزش باشند. (2) بپذیرند که کوشش آنها منجر به عملکرد می‌شود. (3) بپذیرند که عملکرد آنها موجب می‌شود پاداشهای مورد نظر را دریافت کنند.

یادگیری و انگیزش

تعریف یادگیری

یادگیری را می‌توان یک تغییر نسبتاً دائمی رفتار یا رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیر مستقیم باشد تعریف کرد.

نخست: یادگیری با تغییرات همراه است. دوم: تغییری که ناشی از یادگیری باشد مدت زمانی طولانی دوام می‌آورد. سوم: یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می‌گذارد. در نهایت، تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه‌های مستقیم یا غیرمستقیم می‌باشد.

### تئوری تقویت

تئوری تقویت که به آن شرطی کردن عامل نیز گفته می‌شود، عموماً به مطالعات اسکینر مربوط می‌باشد. به زبان ساده، طبق تئوری تقویت؛ رفتار، تابع پیامدهای خود می‌باشد. بنابراین، رفتاری که پیامدهای خوشایند دارد به احتمال بیشتری در آینده تکرار خواهد شد و اگر پیامدها دلپذیر نباشد به احتمال کمتری تکرار می‌شود.

### انواع تقویت

پیامدهای رفتار، تقویت نامیده می‌شوند.

### تقویت مثبت

تقویت مثبت پاداشی است که در قبال رفتار دلخواه داده می‌شود.

پرهیز؛ پرهیز یا به عبارت دیگر تقویت منفی

در این روش شخص به جای اینکه در قبال انجام رفتار دلخواه پاداش دریافت کند، این فرصت به او داده می‌شود که از یک پیامد ناخوشایند پرهیز کند.

خاموش سازی؛ همانطور که تقویت مثبت و منفی موجب می شود تعداد دفعات انجام یک رفتار دلخواه افزایش پیدا کند، خاموش سازی موجب کاهش تکرار یک رفتار غیردلخواه، به ویژه رفتاری که در گذشته مورد تشویق قرار می گرفته است، می شود.

تنبیه؛ تنبه هم مانند خاموش سازی گرایش به حذف یا کاهش رفتارهای غیردلخواه دارد. تنبیه به عنوان یک پیامد ناخوشایند و بر یک رفتار غیردلخواه اعمال می شود.

### برنامه های تقویت

پنج برنامه تقویت که به طور مؤثر به وسیله روانشناسان و مدیران به کار گرفته می شوند.

### انواع تقویت

تقویت مداوم: رفتار هر زمان که رخ دهد، تقویت می شود.

تقویت با فواصل زمانی ثابت: رفتار براساس برنامه زمانی ثابت و از پیش تنظیم شده تقویت می شود.

تقویت با فواصل زمانی متغیر: رفتار در فواصل زمانی تقویت می شود ولی این فواصل ثابت نیستند.

تقویت با نسبت ثابت: رفتار بر حسب تعداد رفتاری که به نمایش در می آید، تقویت می شود. ولی تعداد رفتاری که باید تقویت شوند در زمانهای مختلف تغییر می کند.

جنبه های وابسته به یادگیری

### تعمیم محرکها

تعمیم محرکها یعنی اینکه افراد چگونه یک محرک واحد یا دو محرک مشابه را در محیطهای سازمانی مختلف تشخیص می دهند.

## تفکیک محرکها

تفکیک محرکها ؛ یعنی توانایی تشخیص تفاوت بین محرکها.

## یادگیری جانشینی

یادگیری جانشینی یا شکل دهی؛ یادگیری از راه تجربه‌های دیگران می‌باشد.

## یادگیری اجتماعی

طبق تئوری یادگیری اجتماعی، رفتار از طریق شناخته‌های تشخیص و محیط اجتماعی تشخیص داده می‌شود. به عبارت دقیقتر، فرض بر آن است که حداقل بخشی از رفتارها و برداشتهای اشخاص در پاسخ به آنچه که دیگران از آنها انتظار دارند، فرا گرفته می‌شوند.

## تنبيه

هر گونه پیامد ناخوشایندی را که به دنبال یک رفتار واقع شود، تنبيه نامید. اگر اقدام به تنبيه، سازمان یافته و رسمی باشد، آن را اقدام انضباطی می‌نامند.

اگر اعمال تنبيه ضروری به نظر می‌رسد، مؤثرترین شکل اعمال آن کدام است.

نخست تنبيه باید قبل از اینکه رفتار ناخواسته به شدت تقویت شده باشد، اعمال شود.

دوم: باید بلافاصله بعد از مشاهده رفتار ناخواسته تنبيه اعمال شود تا رابطه بین رفتار نامناسب و پیامد آن در ذهن فرد نقش ببندد.

سوم: در تنبيه باید به جای شخص بر رفتار او تکیه کرد.

## تغییر رفتار سازمانی

تغییر رفتار : تغییر رفتار سازمانی به طور اصولی از تقویت مثبت برای تشویق کارکنان به انجام رفتار دلخواه سازمان استفاده می شود.

اولین قدم در تغییر رفتار سازمانی، شناسایی وقایع رفتار مرتبط با عملکرد فرد می باشد.

قدم دوم این است که مدیر، عملکرد یا سطح عملکرد فعلی هر یک از کارکنان را اندازه می گیرد. قدم سوم شناسایی پیشامدهای رفتاری و یا پیامدهای عملکرد است.

## نتایج تغییر رفتار سازمانی

تغییر رفتار سازمانی در بیشتر موقعیتهای روش با ارزشی برای افزایش انگیزش کارکنان می باشد.

## تئوری اسناد

در اینجا مصداقهای انگیزشی تئوری اسناد مورد بررسی قرار می گیرد. طبق دیدگاه اسنادی انگیزش کارکنان ، کارکنان از دیدگاه فرآیندهای ادراک نفس به رفتار خویش می نگرند. فرد براساس این ادراکها متوجه می شود که رفتار او پاسخی به عوامل داخلی است یا خارجی.

## پیامدهای انگیزش

در این بخش، نظری کوتاه بر رفتارهایی که در اثر بخشی سازمانی نقش حساسی دارند، می اندازیم.

## عملکرد و بهره‌وری

بهره‌وری اشاره به میزان کالا و خدمات تولیدی یک سازمان از منابع خود دارد. بهره‌وری عبارت است از سطح خروجی نسبت به ورودی که می توان در آن سطح فرد، گروه کاری یا سازمان را ارزیابی کرد.

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند.

### غیبت و جابجایی یا ترک کار

دو رفتار وابسته به هم کارکنان که مورد توجه خاص مدیران و محققان قرار دارد. غیبت و جابجایی است. هر دو آنها به معنی خروج فرد از محیط کاری می‌باشند. غیبت؛ زمانی است که کارگر به هر دلیل در محل کار خود حاضر نمی‌شود. جابجایی؛ زمانی اتفاق می‌افتد که فردی شغل خود را در سازمان برای همیشه رها کند. غیبت یکی از ابعاد مهم عملکرد است،



نگرشهای تاریخی طراحی شغل

تکامل طراحی شغل

ساختمان اهرام مصر بر پایه تخصصی کردن شغل و گروه‌بندی مشاغل بر حسب وظیفه بنا شده است.

سرانجام روند تخصص‌گرایی به عنوان موضوع یک مطالعه رسمی انتخاب شد. دو نفر از معروفترین محققان تخصص‌گرایی آدام اسمیت و چارلز بابیج هستند.

اسمیت افزایش اعجاب آور تولید را به وجود عواملی مانند کسب مهارت ناشی از انجام کار، کاهش زمان مربوط به نقل مکان از یک وظیفه به وظیفه دیگر و توسعه ماشین‌آلات تخصصی بیان می‌کند.

چارلز بابیج در سال 1832 کتاب «صرفه‌جویی ماشین‌آلات و تولید» را نوشت نظریه های آدام اسمیت را تکامل بخشید.

تخصصی کردن شغل

فردریک تیلور حامی اصلی مکتب مدیریت علمی عقیده داشت که مشاغل باید به روش علمی مورد مطالعه قرار گیرند و به کوچکترین وظیفه جزئی تقسیم شوند و سپس برای تمام کارکنانی که آن را انجام می‌دهند استاندارد شوند.

تخصصی کردن شغل راه برای ایجاد خطوط بزرگ مونتاژ هموار کرد و شرایط کسب سودهای خارق‌العاده در صنایع را فراهم آورد.

### جایگزینهای اولیه برای تخصص

گسترش شغل؛ گسترش شغل و یا غنی کردن افقی شغل یعنی گسترش شغل به میزانی که وظایفی را که پیش از این به وسیله دیگران انجام شده است، دربرگیرد.

مای‌تگ یکی از اولین شرکتهایی است که از گسترش شغل استفاده می‌کند.

گردش شغلی؛ گردش مشاغل یعنی تغییر منظم کارکنان از یک شغل به شغل دیگر با این هدف که انگیزه و اشتیاق کارکنان افزایش یابد.

### غنی کردن شغل

مبنای نظریه غنی کردن شغل، تئوری دو عاملی هرزبرگ و انگیزش می باشد.

برای برپا کردن عمودی شغل باید شغل را به شش شکل غنی ساخت:

1. پاسخگویی: کارکنان باید مسئولیت عملکرد خود را به عهده بگیرند.

2. کسب موفقیت: کارکنان باید احساس کنند که کار مهمی انجام می‌دهند.

3. بازخور: کارکنان باید اطلاعات مستقیم و روشن درباره عملکردشان دریافت کنند.

4. مراحل و گامهای کار: تا جایی که ممکن است کارکنان باید سرعت، نظم و مراحل کار خود را خودشان تنظیم کنند.

5. اعمال کنترل بر منابع: کارکنان باید بر منابع مصرفی خود کنترل داشته باشند.

6. رشد و بهسازی شخصی: کارکنان باید فرصت یادگیری مهارتهای جدید را داشته باشند.

غنی کردن شغل نیز با مشکلات متعددی همراه می باشد. ریچارد هاکن از پنج مشکل عمده نام می برد:

1. بسیاری از گزارشهای مربوط به پیشرفت برنامه های غنی سازی شغل ماهیتاً اغراق آمیز بوده اند.

2. ارزیابی برنامه های غنی سازی اغلب دارای نقص روش شناختی بوده اند.

3. هر چند این احتمال وجود دارد که بعضی از برنامه های غنی سازی به اهداف خود دست نیافته باشند، ولی در عمل گزارشهای مربوط به شکست برنامه ناچیز است.

4. عوامل محیطی به ندرت ارزیابی شده اند.

5. اطلاعات اقتصادی مرتبط با اثر بخشی غنی سازی شغل به ندرت ارائه شده است.

نگرش ویژگیهای شغل

ویژگیهای شغل

پیش درآمد نگرش ویژگیهای شغل مطالعات ترنرولارنس بود. وظایف در قالب شش ویژگی که تصور می شد تشکیل دهنده محتویات انگیزشی شغل می باشند. توصیف شدند که عبارتند بودند از: (1) تنوع (2) خودگرانی (3) ارتباطات اجتماعی مورد نیاز (4) فرصت های موجود برای ارتباطات اجتماعی (5) دانش و مهارت مورد نیاز (6) مسئولیت.

## تفاوت‌های فردی

چارلز هولین و میلتن بلود از جمله اولین محققانی بودند که نقش تفاوت‌های فردی را در میان شاغلین مورد بررسی قرار دادند. آنها عقیده داشتند که تفاوت‌های منعکس شده موجود بین کارکنان شهری و روستایی تفاوت‌های موجود در وابستگی آنها به هنجارهای کاری طبقه متوسط می باشد. طبق تئوری اعلام شده توسط آنها، اشخاصی که اعتقاد کاری قوی دارند، از انگیزه بالایی برای پذیرش شغل‌های پیچیده و پرتلاش برخوردار می باشند.

## تئوری ویژگی‌های شغل

هاکمن با همکاری اولدهام وبا استفاده از نتایج مربوط به مطالعه تفاوت‌های فردی تئوری ویژگی‌های شغل را ارائه داد. از نظر هاکن و اولدهام حالات روانی حساس، هسته اصلی تئوری را تشکیل می‌دهند. آنها حالات روانی حساس را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

1. معنی دار بودن کار

2. پذیرش مسئولیت نتایج کار

3. آگاهی از نتایج

هاکمن و اولدهام همچنین عقیده داشتند که حالات روانی حساس توسط پنج ویژگی شغل با ابعاد اصلی شغل، برانگیخته می شوند. این ویژگیها عبارتند از:

1. تنوع مهارت

2. هویت شغل

3. مهم بودن شغل

4. خودگرایی یا استقلال

5. بازخور

ارزیابی و کاربردهای مدیریتی تئوری ویژگیهای شغل

به کارگیری راهنمای استفاده از تئوری به طور کامل واضح نبوده و مدیران مجبورند برای به کارگیری تئوری حداقل بخشی از آن را تغییر دهند.

طراحی شغل برای گروهها

وظایف گروه

نخست، بعضی از شغلها بیشتر برای گروه مناسب هستند تا برای فرد، دوم، هنگامیکه سازمان می‌خواهد از گروه به عنوان یک مکانیسم تغییر طرز تلقی و رفتار کارکنان استفاده کند. استفاده از شکل دیگری از این نگرش به نام نظریه گروههای کاری خودگردان رو به افزایش است.

گروههای کاری خودگردان

در گروههای کاری خودگردان مشاغل بیشتری برای گروهها طراحی شده‌اند.

هدف از انجام این کار آن است که کارکنان احساس کنند به جای کار در یک کارخانه بزرگ در یک کارگاه ماشین سازی کوچک کار می‌کنند. هر گروه مسئولیت انجام یک مجموعه کامل از وظایف مانند سیم‌کشی یا تودوزی را به عهده دارد.

سایر کاربردهای گروه

تیمهای کاری و دایره‌های کنترل کیفی نیز از انواع گروههای کاری می باشند.

## مدل پرورش اطلاعات اجتماعی

سالانسیک و ففر ؛ این دو محقق عقیده دارند که نیازهای فردی، ادراک وظیفه و واکنشها نتیجه واقعیت‌های ساخته شده اجتماع هستند. به عبارت دیگر، اطلاعات دیگر، اطلاعات اجتماعی موجود در محیط کار ادراک فرد از شغل و واکنش او در برابر آن را شکل می‌دهد.

ابتدا تعهد، عقلانی بودن و برجستگی اطلاعات از طریق مجموعه‌ای از فرآیندهای روشن می‌شود. این فرآیندها به شرح زیر می‌باشند:

1. انتخاب: حق انتخاب رفتارهای متفاوت

2. قابلیت فسخ: توانایی در تغییر رفتارها

3. نمود خارجی: درجه نمود و معروف بودن فرد در نظر دیگران

4. صراحت: توانایی در صراحت و رک بودن

5. هنجارها و انتظارات اجتماعی: آگاهی از انتظارات دیگران از شخص

6. پشتیبانی خارجی: دریافت راهنمایی از دیگران

سپس فرآیندهای اسنادی و تصویب با فرآیندهای شکل‌گیری واقعیت اجتماعی ادغام می‌شوند و بر ادراکها، طرز تلقی‌ها و رفتار اثر می‌گذارند.

## مدیریت مشارکتی

نقش مشارکت در انگیزش را می‌توان هم در غالب تئوریهای نیاز و هم تئوری انتظار بیان نمود. کارکنانی که در تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند، تمایل بیشتری برای اجرای همان تصمیمها از خود نشان می‌دهند.

## زمینه های مشارکت

کارکنان هر رده سازمانی می توانند در تصمیم گیریهای مربوط به شغل خود شرکت کنند.

یکپاز راههای مشارکت که روز به روز بر اهمیت آن افزوده می شود، شرکت کارکنان از راه به کارگیری دواير کنترل کیفی است.

## دواير کنترل کیفی

دواير کنترل کیفی (QC) به طور معمول به معنی گروه کوچکی از اشخاص داوطلب است که به طور منظم برای تشخیص و تجزیه و تحلیل و حل مشکلات کیفیتی و مسائل در ارتباط با کار خودشان تشکیل جلسه می دهند.

سایر نگرشهای موجود در طراحی شغل

## جدولهای کاری

جدولهای کاری کارکنان در واقع با طراحی شغل ارتباطی ندارند ولی به طور مستقیم نقطه تماس فرد با شغل می باشند.

سه نگرش نسبتاً جدید در جدول بندی کار عبارتند از هفته کاری فشرده، جدول کاری قابل انعطاف و اشتراکی کردن شغل.

هفته کاری فشرده: شخص چهل ساعت کار موظف در هفته را در کمتر از یک هفته انجام می دهد.

جدولهای کاری قابل انعطاف: قابل انعطاف بودن وقت به کارکنان فرصت می دهد که کنترل بیشتری بر روی ساعات کار خود داشته باشند. روز کاری به دو قسمت تقسیم شده است: زمان قابل انعطاف و زمان ثابت و محوری. کلیه کارکنان باید به دو قسمت تقسیم شده است: زمان قابل انعطاف و زمان ثابت و محوری. کلیه کارکنان باید در محدوده

زمان ثابت یا محوری در محل کار خود حاضر باشند ولی انتخاب زمان کار در محدوده زمانهای قابل انعطاف به عهده کارکنان می‌باشد.

اشتراکی کردن شغل: در روش اشتراکی کردن شغل، دو نفر از کارکنان نیمه وقت با هم یک کار را انجام می‌دهند.

سازمان می‌تون با استفاده از این روش پاسخگوی گروه گسترده‌تری از کارکنان بوده از توانایی‌ها و استعدادهای اشخاص بیشتری بهره بگیرد.



هدف گذاری در سازمان

نقش هدف گذاری

شاید تئوری یادگیری اجتماعی توانسته باشد نقش هدف گذاری در داخل سازمانها را به بهترین شکل توصیف کند. به عبارت دیگر شخصی که موفق نشده به هدفهای خود دستیابی پیدا کند، سرافکنده می شود. میزان سرافرازی و سرافکنندگی فرد تحت تأثیر توانایی یا عدم توانایی او در دستیابی به سطح مورد نظر از عملکرد می باشد. این احساس را کفایت نفس می نامند.

هدف گذاری، انگیزش و کنترل

در بیشتر سازمانها، هدفها به دو منظور مورد استفاده قرار می گیرند. نخست، هدفها چهارچوب مناسبی جهت مدیریت انگیزش می باشند. کنترل عبارت از فعالیت مدیریت در جهت تنظیم چگونگی عملکرد سازمان می باشد.

تئوری هدف گذاری

تئوری یادگیری اجتماعی باندورا و شاخه های انگیزشی آن از دیدگاههای مهم رفتار انسان می باشند. یکی دیگر از نگرش های اختصاصی و کاربردی در هدف گذاری، تئوری هدف گذاری انگیزش می باشد.

## مدل اولیه

طبق تئوری هدف‌گذاری، رفتار نتیجه هدفها و مقصدهای خودآگاه هستند. سختی هدف و وضوح هدف، شکل دهنده عملکرد می‌باشند.

دشواری هدف عبارت است از میزان نیاز هدف به کوشش و کار مستمر، وضوح هدف یا صراحت هدف بستگی به تعریف هدف از انجام کار دارد.

## مدل تکامل یافته

کوششی در جهت نشان دادن پیچیدگیهای تعیین هدف در سازمانها می‌باشد. به نظر لاک کوشش با هدف، تابعی از چهار ویژگی هدف یعنی سختی، وضوح و همچنین پذیرش و تعهد می‌باشد. پذیرش هدف یعنی درجه پذیرش یک هدف به عنوان هدف شخصی فرد، تعهد به هدف به معنی میزان علاقه شخصی فرد در دستیابی به هدف می‌باشد. عملکرد واقعی را می‌توان با استفاده از تعامل بین کوشش هدف‌گرا، حمایت سازمان و تواناییها و خصوصیات فرد تعبیه کرد.

## شواهد تحقیقی

تحقیقات تقریباً همگی رابطه نزدیک سختی وضوح هدف با عملکرد را تأیید کرده‌اند. برخی عقیده دارند که تئوری هدف‌گذاری در واقع یک تئوری نبوده، بلکه فقط یک فن مؤثر انگیزشی است. با وجود این مخالفتها، به نظر می‌رسد که هدف‌گذاری، نگرشی مفید در انگیزش است.

## مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف یا MRO یکی از فنون متداول جهت اجرای فرآیند هدف‌گذاری در سازمانها است.

## فرآیند مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف اصولاً یک فرآیند هدف‌گذاری مبتنی بر تشریک مساعی است که هدفهای سازمان از طریق آن به شکلی اصولی تقسیم و به پایین سازمان سرازیر می‌شوند. این فرآیند از طریق مجموعه‌ای از مراحل مشخص انجام می‌گیرد.

شروع مدیریت بر مبنای هدف: برای رسیدن به موفقیت باید مدیریت بر مبنای هدف از رأس سازمان آغاز شود.

استقرار اهداف سازمانی: بدیهی است اهداف اولیه توسط مدیران عالی سازمان ایجاد می‌شوند.

هدف‌گذاری با تشریک مساعی: در این مرحله کارکنان و مدیران در هدف‌گذاری تشریک مساعی می‌کنند.

بازنگری نوبه‌ای: مدیر در فاصله زمانی تحقق هدف (معمولاً یک سال) به منظور حصول اطمینان از حسن جریان امور به طور مستقیم با زیر دستانش ملاقات می‌کند.

## ارزیابی:

ارزیابی و کاربردهای مدیریت بر مبنای هدف

به هر حال، استفاده مدیریت بر مبنای هدف، دارای محدودیتهایی نیز می‌باشد. گاهی مدیران عالی سازمان به صورت واقعی در آن مشارکت نمی‌کنند.

مدیریت بر مبنای هدف، عموماً سیستم مفیدی جهت هدف‌گذاری در داخل سازمانها است.

سیستم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یا ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن یک مدیر(1) رفتاری کاری کارکنان را با اندازه‌گیری و مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین شده ارزشیابی می‌کند(2) نتایج را ثبت می‌کند. و(3) نتایج را به کارکنان ابلاغ می‌کند.

سیستم منابع انسانی را می‌توان به چهار قسمت، جذب نیرو(شامل جذب و گزینش)، آموزش و بهسازی، انگیزش و پرداخت تقسیم کرد. ارزیابی عملکرد در هر 4 بخش وجود دارد. در حقیقت، ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند و مهم برای مدیریت منابع انسانی شهرت پیدا کرده است.

### منظور از ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد می‌تواند به بیست منظور مختلف کمک کند، ولی اصلی‌ترین آنها فراهم آوردن اطلاعات درباره رفتارهای کاری است.

### سؤالات مطرح در ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در هر نوع سازمانی مطرح است. به هر حال، چگونگی انجام آن بر حسب نوع سازمان فرق می‌کند. «چه کسی ارزیابی می‌کند؟» «کارکنان در چه فواصل زمانی باید ارزیابی شوند؟» «از اطلاعات ارزیابی چه استفاده‌ای به عمل می‌آید؟»

چه کسی ارزیابی می‌کند؟

در اکثر سیستمهای ارزیابی، سرپرست، ارزشیاب اصلی کارکنان است.

کارکنان در چه فواصل زمانی باید ارزشیابی شوند؟

سازمان معمولاً بدون توجه به سطح عملکرد کارمند، نوع وظیفه محوله و یا نیاز کارمند به اطلاعات با توجه به عملکرد خودش، ارزیابی عملکرد را براساس یک نظم که معمولاً سالی یک بار می‌باشد، به اجرا می‌گذارد.

از اطلاعات ارزیابی چه استفاده ای به عمل می آید؟

اطلاعات محصول نهائی ارزیابی عملکرد است. از این اطلاعات می‌توان به عنوان مبنائی برای بازخورد، تحصیل پاداش، آموزش و بهبود و بازسازی، طرح ریزی نیروی انسانی بهره‌جست.

### مبانی ارزیابی عملکرد

راه واحدی برای کامل کردن یک سیستم ارزیابی عملکرد وجود ندارد، ولی برای نیل به موفقیت وجود سه عامل اثر قطعی ندارد، تعهد به اهداف، تجزیه و تحلیل شغل یا کار شکافی، اندازه‌گیری و سنجش کار.

### تعهد به اهداف

یک سیستم ارزیابی عملکرد موفق بر پایه یک تعهدی قوی از طرف کل سازمان، به خصوص مدیریت عالی استوار است. این تعهد در اهداف سیستم ارزیابی عملکرد متجلی می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل شغل

دومین عامل یک سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر که شرحی جامعه و دقیق برای همه مشاغل سازمان فراهم می‌کند، سیستم دقیق تجزیه و تحلیل شغل است. تجزیه و تحلیل شغل فرآیند جمع‌آوری منظم اطلاعات درباره مشاغل برای استفاده در ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد، در نوشتن شرح شغل و ایجاد سیستم پرداخت عادلانه تعریف شده است، اگر قرار است عملکرد متصدی یک شغل عادلانه ارزیابی شود، شغل مربوط باید به دقت و روشنی تعریف گردد.

## اندازه‌گیری عملکرد

شیوه مورد استفاده در اندازه‌گیری عملکرد اساس یک سیستم ارزیابی خوب است. شیوه اندازه‌گیری، اطلاعات موردنیاز مدیریت برای تصمیم‌گیری در تعیین حقوق، ارتقاء، نقل و انتقال و آموزش را فراهم می‌آورد. سیستمهای اندازه‌گیری مورد استفاده در ارزیابی عملکرد باید دارای روائی، قابلیت اطمینان و بدون پیش‌داوری باشند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان را فراهم کنند.

روایی: روائی در ارزیابی عملکرد دارای انواع مختلفی است. روائی محتوائی یعنی روائی سیستم تا حدی است که بتواند به قدر کفایت تمامی ابعاد مهم عملکرد شغل را مورد سنجش قرار دهد.

روایی همگرا یعنی درجه روائی یک سیستم ارزیابی به میزان همگرایی نتایج ارزیابی یک عملکرد با مقیاسهای مختلف بستگی دارد.

روائی تفکیک کننده: یعنی درجه روائی یک سیستم ارزیابی تا حدی است که نتایج چند ارزیابی به عمل آمده از یک عملکرد در مقایسه با ارزیابی های انواع دیگر عملکرد تطابق بیشتری با هم داشته باشند. اگر عملکردی به دفعات و با یک روش ارزیابی شود و نتایج به هم نزدیک باشند، می‌توان گفت که اندازه‌گیری پایا است.

عاری بودن از تعصب و پیش‌داوری: سومین شرط برای سیستم های اندازه‌گیری در ارزشیابی عملکرد، عاری بودن آنها از پیش‌داوری و تعصب است. پیش‌داوری یک گرایش یا تمایل فردی است که قضاوت بی طرفانه مانند نداشتن تعصب برله یا علیه شخص یا گروهی به سبب نژاد، سن، جنس، ارشدیت و نظایر آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد.

خطای هاله‌ای

هنگامی که ارزیاب بدون توجه به سطح واقعی عملکرد و به دلیل داشتن احساسات خاص نسبت به ارزیابی شونده، رتبه یکسانی را برای همه ابعاد عملکرد فرد قائل می شود، دچار خطای هاله ای شده است.

### خطای زمان رویداد

زمان رویداد می تواند اثر عمده ای بر ارزیابی عملکرد بگذارد. یکی از مشکلات مرتبط با زمان رویداد، خطای تازگی است. این خطا هنگامی رخ می دهد که ارزیاب هنگام ارزیابی کارکنان فقط آخرین رفتار آنان را به خاطر بیاورد. بسیاری از کارکنان سعی می کنند با نزدیک شدن زمان ارزیابی عملکردشان را بهبود بخشند. اگر ارزیاب هنگام ارزیابی فقط رفتارهای اخیر کارکنان را مد نظر قرار دهد، دچار خطای ارزیابی می گردد.

### سیستمهای پاداش

سیستمهای پاداش از جمله ابزارهای مهمی است که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند.

### فرایند مبادله

سیستم پاداش سازمانی و سیستم ارزیابی عملکرد، حلقه های اتصال اصلی در فرایند مبادله بین هر یک از کارکنان و سازمان می باشند.

### نقشها، منظورها و معانی پاداشها

منظور از سیستم پاداش در اکثر سازمانها جذب، حفظ و برانگیختن کارکنان سازمان می باشد.

سیستم جبران و پرداخت سازمان باید بسیار عادلانه و سازگار باشد تا از وجود برخورد قانونی یکسانی اطمینان حاصل شود.

همچنین سازمان باید بداند پاداشهای سازمانی مفاهیم زیادی برای کارکنانش دارد.

## انواع پاداشها

سازمانها انواع مختلفی از پاداشها را که مهمترین آنها پول، مزایا، مشوقها، انعامها و کمکهای غیرنقدی و جوایز می باشند.

### پول

پول برای بیشتر اشخاص مهمترین پاداش سازمانی است. پول به دلیل آنکه می توان چیزهای مختلفی را با آن خریداری نمود از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

### مزایا

دومین جزء مهم از مجموعه پرداختهای جبرانی، طرح مزایای کارکنان می باشد. مزایا را اغلب پرداختهای جبرانی غیرمستقیم می نامند. مزایایی که توسط سازمانها داده می شوند عبارتند از:

1. پرداخت ایام بیکاری در هنگام کار و یا خارج از کار:

2. خدمات تأمین اجتماعی

3. پرداختهای جبرانی ایام بیکاری

4. از کار افتادگی

5. برنامه های بیمه عمر و سلامتی

6. طرحهای بازنشستگی



## مزایای غیرنقدی

مزایای غیر نقدی یکی از ابعاد رابطه مبادله است که بعد نظری آن تاکنون مورد توجه قابل ملاحظه‌ای قرار نگرفته است.

## جوایز

سیستم جوایز می‌توان تحت شرایط مناسب باعث بهبود عملکرد شود.

## سیستمهای مشوق

معمولاً در سیستمهای مشوق وعده پرداخت پول اضافی در برابر نوع خاصی از عملکرد داده می‌شود.

1. برنامه‌های کارمزدی

2. برنامه مشارکت

3. برنامه‌های حق فروش:

4. سیستمهای جایزه

5. پرداختهای جبرانی بلند مدت

6. طرحهای پرداخت براساس شایستگی

7. 7. طرحهای حق کارکنان از کالا:

8. مدیریت سیستمهای پاداش

طبق آمار موجود برای اینکه یک سیستم پاداش بعد از ایجاد و اجرا ماکان مؤثر باقی بماند به سه عامل دیگر نیز باید توجه کرد. این سه عامل عبارتند از: درجه محرمانه بودن پرداخت، مشارکت و قابلیت انعطاف.

## محرمانه بودن پرداخت

سیاست اطلاعات آشکار در پرداخت، یعنی اینکه حقوق کارکنان دقیقاً همان مقداری است که همگان از آن اطلاع دارند. محرمانه بودن کامل یعنی اینکه هیچگونه اطلاعی درباره حقوق سایر کارکنان، میانگین یا درصد افزایش، یا طیف حقوق در اختیار کارکنان سازمان قرار نمی‌گیرد.

## سیستمهای پرداخت مشارکتی

سازمانهایی که با تشکیل گروههای ویژه متشکل از مدیران و کارکنان، سیستم پرداختهای جبرانی خود را طراحی کرده‌اند عموماً در طراحی و اجرای طرحی که مدیران قادر به اجرای آن باشند و کارکنان آن را پذیرفته باشند، موفق بوده‌اند.

## سیستمهای پاداش قابل انعطاف

سیستمهای پاداش قابل انعطاف یا سبک کافه تریا، یکی از شاخه‌های جدید سیستم استاندارد پرداخت است که روز به روز در حال گسترش است. یک سیستم پاداش قابل انعطاف این امکان را فراهم می‌آورد که کارکنان ترکیبی از بهترین مزایا که بیشترین تطبیق را با نیازهای آنها دارد، انتخاب کنند.

ماهیت فشار عصبی

تعریف فشار عصبی

در اینجا فشار عصبی را به عنوان عکس العمل فرد برای سازگاری نسبت به محرکی که الزامات فیزیکی و روانی گسترده‌ای را برای او به وجود می‌آورد، تعریف می‌کنیم.

فشار عصبی و فرد

بخش بزرگی از آنچه که ما امروزه درباره فشار عصبی می‌دانیم، حاصل کار دکتر هانس سلیه است. دکتر سلیه نشانه‌های ( سندرم ) سازگاری عمومی و نظریه فشار عصبی خوب و بد را مطرح ساخت.

سندرم سازگاری عمومی: طبق این نظریه هر یک از انسانها در سطحی معمولی در برابر حوادثی که فشار عصبی همراه دارند از خود مقاومت نشان می‌دهند. بعضی از اشخاص می‌توانند تا حد زیادی در برابر فشار عصبی بردبار باشند حال آنکه گروه دیگر فاقد این تحمل و بردباری می‌باشند، ولی در هر حال هر یک از افراد بشر دارای مرزی هستند که از آن به بعد فشار عصبی، شروع به اثرگذاری بر آنها می‌کند.

فشار عصبی خوب و فشار عصبی بد: مواردی مانند گرفتن ترفیع، دست یافتن به شهرت، ازدواج و نظایر آن نیز می‌توانند باعث ایجاد فشار عصبی شوند. دکتر سلیه این نوع فشار عصبی را فشار عصبی خوب می‌نامد.

فشار عصبی بد، فشار عصبی ممتد، اتلاف وقت، خبرهای بد و نظایر آن تماماً در این گروه از فشارهای عصبی دسته‌بندی می‌شوند.

### علل فشار عصبی

فشارهای عصبی سازمانی عواملی از محیط کار هستند که می‌توانند باعث ایجاد فشار عصبی شوند.

الزامات شغلی: الزامات شغلی، عوامل ایجاد فشارهای عصبی در مشاغل می‌باشند.

الزامات فیزیکی: الزامات فیزیکی، بستگی به مکان شغل دارد. یکی از عوامل مهم درجه حرارت است. طرح دفتر کار نیز می‌تواند مشکل‌آفرین باشد.

الزامات نقش: الزامات نقش، نیز می‌تواند مبنای ایجاد فشار عصبی باشد.

الزامات مراوده با دیگران، آخرین مجموعه از عوامل ایجاد کننده فشار عصبی الزام مراوده با دیگران است که می‌تواند در یک محیط سازمانی مقابل فرد قرار گیرد.

عوامل ایجاد فشار عصبی در زندگی: تغییر زندگی، هم‌ل‌زورای برای اولین بار موضوع تغییر زندگی را به عنوان منبع فشار عصبی مطرح و معرفی کردند. تغییر زندگی، عبارت از هر گونه تغییر قابل توجه در موقعیت شخصی یا کاری فرد می‌باشد.

### پیامدهای فشار عصبی

فشار عصبی دارای پیامدهایی نیز می‌باشد.

## پیامدهای فردی

بنابر آنچه گفته شد، پیامدهای فردی نتایجی هستند که عمدتاً بر فرد اثر می‌گذارند. پیامدهای فردی فشار عصبی را می‌توان به سه گروه رفتاری، روانی و جسمی تقسیم کرد.

پیامدهای رفتاری، پیامدهای رفتاری فشار عصبی واکنشهایی هستند که ممکن است باعث ایجاد آسیب به فرد یا دیگران شوند.

پیامدهای روانی؛ پیامدهای رفتاری فشار عصبی بستگی به سلامت جسمانی - روانی فرد دارند.

پیامدهای جسمی؛ فشار عصبی ممکن است باعث بروز بی‌نظمیهای جسمی نیز بشود.

## پیامدهای سازمانی

عملکرد : یکی از پیامدهای واضح فشار عصبی شدید، کاهش عملکرد مناسب و درست است.

کناره گیری: کناره‌گیری نیز می‌تواند نتیجه فشار عصبی باشد.

طرز تلقی‌ها: یکی دیگر از پیامدهای مستقیم سازمانی فشار عصبی کارکنان به طرز تلقی مربوط می‌شود.

## واماندگی

واماندگی یک احساس عمومی تحلیل رفتگی است و هنگامی که به وجود می‌آید که فرد احساس کند فشارهای خیلی زیادی را تحمل می‌کند و منابع رضایت نیز خیلی کم می‌باشند.

## تجزیه و تحلیل شخصیت نوع A و شخصیت نوع B

شخصیتهای نوع A و نوع B اولین بار توسط دو پزشک متخصص قلب، به نامهای می.یر فریدمن و ری روزنمن ارایه شدند.

انسان نوع A، شخصی کاملاً رقابتی، پرمشغله و بسیار مصر در انجام کار است. علاوه بر آن چنین شخصی احتمالاً پرخاشگر، عجول و بسیار وظیفه‌شناس می باشد. این چنین فردی دارای تمایلات و خواسته های زیادی است که می‌خواهد هر چه بیشتر و سریعتر به آنها را به دست آورد.

انسان نوع B، بر خلاف نوع دیگر چندان رقابتی نمی‌باشد. مشغله کاری زیادی ندارد و میزان اصرار او برای انجام کار کمتر می‌باشد. این چنین شخصی احساس تضاد کمتری با دیگران و زمان می‌کند و نگرشی متعادل و آرام به زندگی دارد. او دارای اعتماد به نفس بیشتری است و قادر است در یک محیط یکنواخت کار کند و بالاخره شخص نوع B الزاماً موفقیت کمتر یا بیشتر از شخص نوع A ندارد.

#### مدیریت فشار عصبی در محیط کار

در حقیقت برای کمک به مدیریت فشار عصبی در محیط کار استراتژیهای زیادی ایجاد شده است.

#### استراتژیهای مقابله فردی

از میان استراتژیهای که برای کمک به افراد پیشنهاد شده به پنج مورد از مهمترین آنها اشاره شده است.

ورزش: یکی از شیوه‌هایی که افراد می‌توانند با استفاده بر آن بر فشار عصبی خود فایق آیند ورزش است.

استراحت: یکی دیگر از شیوه‌هایی که برای مقابله با فشار عصبی توسط فرد به کار گرفته می‌شود استراحت است. استراحت مناسب یکی از راههای مؤثر برای مقابله با فشار عصبی است.

مدیریت زمان: مدیریت زمان بیشتر به عنوان یکی از شیوه‌های مقابله با فشار عصبی توصیه شده است. عقیده بر این است که بسیاری از فشارهای روزانه را می‌توان با مدیریت خوب زمان کاهش داد.

مدیریت نقش: یکی دیگر از استراتژیهای مقابله با فشار عصبی که به نوعی با مدیریت زمان نیز مرتبط می‌باشد، مدیریت نقش است که در آن فرد برای پرهیز از فشارکار، ابهام، تضاد، فعالانه کار می‌کند.

گروه‌های پشتیبان: آخرین استراتژی مقابله با فشار عصبی ایجاد و حفظ گروههای حامی است. یک گروه پشتیبان، گروه ساده‌ای متشکل از اعضاء خانواده یا دوستانی است که فرد می‌تواند وقت خود را با آنها بگذراند.

#### استراتژیهای مقابله با فشار عصبی در سازمان

بعضی از شیوه‌های کمک به کارکنان جهت مقابله با فشار عصبی :

برنامه های سازمانی : برنامه سازمانی مقابله با فشار عصبی از طریق مکانیسم‌های سازمانی موجود انجام می‌گیرد.

برنامه‌های جانبی: بسیاری از سازمانها علاوه بر اقدامات سازمانی که برای کاهش فشار عصبی به عمل می‌آورند، به

برنامه‌های جانبی نیزروی آورده‌اند. برنامه‌جانبی فشار عصبی، نوع برنامه سازمانی است که مخصوص کمک به

کارکنان جهت مقابله با فشار عصبی تهیه شده است.

ارتباطات در سازمانها

ارتباطات فرایندی است که دو یا چند بخش توسط آن اطلاعات مورد نیاز خود را مبادله و با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند.

منظور از به کارگیری ارتباطات در سازمانها:

1. تحقق اقدام هماهنگ شده

2. اشتراک اطلاعات در زمینه:

- هدفهای سازمان
- هدایت وظایف
- نتایج کوششها (مثلاً ارزیابی عملکرد)
- تصمیم‌گیری
- بیان احساسات و عواطف

عدم اطمینان و نقش اطلاعات



عدم اطمینان را می توان در مفهوم کلی تر «تفاوت بین اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک وظیفه و اطلاعات موجود» تعریف کرد.

به عبارت دیگر هنگامیکه عدم اطمینان زیاد است، برای کاهش آن باید پرورش اطلاعات فرد یا گروه مسئول انجام وظیفه افزایش پیدا کند.

فرایند اصلی ارتباطات:

نخست، ارتباطات یک فرایند اجتماعی است به دلیل آنکه دو یا چند نفر در آن دخالت دارند. دوم، ارتباطات یک فرایند دو طرفه است و در یک لحظه به وقوع نمی پیوندد بلکه در طول زمان تحقق می یابد.

اجزای فرایند ارتباطات:

منبع

منبع، فرد، گروه یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است.

به رمز درآوردن

به رمز درآوردن فرایندی است که توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می شود.

انتقال

انتقال، فرایندی است که به وسیله آن علائمی که حامل پیام می باشند برای گیرنده فرستاده می شوند. رسانه، مجزا یا مسیر انتقال است.

کشف کردن (از رمز خارج کردن)

کشف کردن فرایندی است که گیرنده پیام توسط آن معنی پیام را تفسیر می‌کند.

گیرنده / پاسخ دهنده

گیرنده پیام ممکن است یک فرد، یک گروه یا یک فرد به عنوان نماینده یک گروه باشد.

بازخور

پاسخ گیرنده پیام به منبع، حلقه فرایند ارتباطات را تشکیل می‌دهد. بازخور پیام را ممیزی و تأیید می‌کند.

اختلالات (پارازیت)

پارازیت هر گونه اختلاف در فرآیند ارتباطات است که با ارتباطات تداخل پیدا می‌کند و یا باعث تحریف آن می‌شود.

شبکه‌های ارتباطی

ارتباطات؛ افراد و گروه‌ها را در یک سیستم اجتماعی به یکدیگر وصل می‌کند.

شبکه‌های ارتباطی گروه‌های کوچک

چهارنوع از الگوها: در شبکه چرخشی اطلاعات بین اشخاصی که در انتهای هر پره قرار گرفته و شخصی که در وسط قرار دارد مبادله می‌شود.

در شبکه زنجیری به استثنای اشخاصی که در دو سر زنجیر قرار دارند و فقط با یک نفر ارتباط دارند بقیه اعضا با نفرات قبل و بعد خود ارتباط دارند.

شبکه دایره‌ای هر یک از اعضا فقط با اعضای طرفین خود تماس می‌گیرد. شبکه همه جانبه همه اعضای گروه با یکدیگر در ارتباط می‌باشند. ارتباطات را می‌توان در هر یک از انواع شبکه های گروههای کوچک در قالب چهار ویژگی توصیف کرد.

1. تراکم ارتباطات: میزان ارتباطات موجود بین اعضا.
2. فاصله بین اعضا: پیام برای رسیدن به گیرنده چه مسافتی را باید طی کند.
3. آزادی نسبی: اعضا اختیار استفاده از مسیرهای مختلف برای برقراری ارتباط با دیگران دارند.
4. مرکزیت مقام اعضا: هر یک از اعضا تا چه اندازه در مرکز یا در حاشیه گروه قرار دارد.

#### شبکه های ارتباط سازمانی

اطلاعات نه تنها از بالا به پایین به عبارت دیگر، از مدیریت به اعضای گروه جریان پیدا می‌کند، بلکه در جهت عکس نیز جریان دارد.

می‌توان نقشهایی را که اشخاص در شبکه ارتباطی سازمان ایفا می‌کنند بر حسب درجه تشریک مساعی آنان در به کار انداختن شبکه، تجزیه و تحلیل کرد.

آگاهی از این نقشها می‌تواند هم به مدیران و هم به اعضای گروه در جهت تسهیل ارتباطات کمک کند.

#### شیوه‌های ارتباط

ارتباطات مکاتبه ای، شفاهی و غیرکلامی سه شیوه ارتباطات در سازمانها هستند تقریباً بیشتر موارد شیوه‌ها با یکدیگر ترکیب می‌شوند. شنوندگان ماهیت پیام و هزینه ارسال از جمله ملاحظات هستند که هنگام انتخاب شیوه ارتباط مورد توجه قرار می‌گیرند.

## ارتباط نوشتاری

سازمانها، ارتباطات نوشتاری زیادی را ایجاد می‌کنند. نامه یک وسیله رسمی ارتباط با شخص دیگر و به طور معمول در خارج از سازمان است. شاید متداولترین شکل ارتباط در سازمانها، یادداشتهای اداری باشد.

گزارشها، دستورالعملها و فرمها از جمله دیگر شکلهای متداول ارتباط نوشتاری هستند.

## ارتباط کلامی

ارتباط کلامی گسترده‌ترین نوع ارتباط سازمانی است.

## ارتباط غیرکلامی

ارتباط غیرکلامی شامل کلیه ارتباطاتی است که ارتباط انسانها را با یکدیگر برقرار می‌کند ولی جزو ارتباطهای مکاتبه ای و کلامی نمی‌باشند. عناصر تشکیل دهنده بدن انسان شامل حرکات و حالات صورت و حرکات فیزیکی، اعم از آگاهانه و ناخودآگاه می‌باشند.

## بهسازی فرایند ارتباطات

آگاهی از وجود مشکلات بالقوه، اساس بهسازی ارتباطات سازمانی است. می‌توان با استفاده از فرایند اصلی ارتباطات، راههای مختلفی را برای برتری یافتن بر مشکلات شناخت.

منبع: منبع می‌تواند عمداً اطلاعات را با این فرض که گیرنده برای فهمیدن پیام نیازی به آن ندارد، حذف یا تصفیه کند. به هر حال ممکن است حذف اطلاعات پیام را بی‌معنی کند و یا باعث شود که پیام اشتباه تفسیر شود.

به رمز درآوردن و کشف کردن پیام: مشکلات به رمز در آوردن و کشف کردن زمانی بروز می‌کنند که پیام با علائم مورد استفاده در ارسال پیام به صورت رمز درآیند و یا از رمز خارج شده، کشف شوند.

گیرنده: در قسمت گیرنده نیز مشکلات ارتباطی فراوانی وجود دارد که بعضی از آنها عبارتند از توجه گزینشی، تفاوت‌های ارزشی، اعتبار منبع و حجم اضافی اطلاعات.

بازخور: منظور از بازخور ممیزی است، گیرنده پیامی را برای منبع می‌فرستد و به این ترتیب هم وصول پیام و هم میزان فهمیدن پیام را اعلام می‌دارد.

### بهبودی عوامل سازمانی در ارتباطات

آن دسته از عواملی سازمانی که می‌توانند موجب از هم گسیختگی ارتباطات شده و یا باعث ایجاد موانع در سر راه ارتباط شوند. شامل مزاحم، تفاوت‌های منزلتی، کمبود وقت و بار اضافی اطلاعات هستند.

کاهش پارازیت: پارازیت از اولین موانع موجود بر سر راه ارتباطات سازمانی مناسب می‌باشد. یکی از انواع متداول پارازیت وجود شایعه در شبکه غیررسمی سازمان و دیگری وجود سیستم ارتباطات غیررسمی در جوار سیستم ارتباطات رسمی می‌باشد.

توسعه ارتباطات غیررسمی: ارتباطات غیررسمی باعث افزایش اعتماد متقابل می‌شوند که این افزایش به نوبه خود باعث کاهش اثر تفاوت‌های ناشی از مقام می‌گردد.

ایجاد یک سیستم اطلاعات متعادل: بسیاری از سازمانهای بزرگ برای مقابله با مشکلات بالقوه ناشی از حجم اطلاعات و کمبود وقت مبادرت به ایجاد سیستمهای اطلاعاتی دقیق کرده‌اند.

بررسی گروهها و پویایی های گروه

گروههای کاری از مجموع اشخاصی تشکیل می شوند که سعی می کنند بقاء خود و خانواده هایشان را حفظ کنند.

تعریف گروه

یک گروه مجموع دو یا چند فرد است که به طریقی با یکدیگر مرابوده داشته و هر یک بر دیگری اثر گذاشته و یا تحت تأثیر دیگری قرار می گیرد.

اهمیت مطالعه گروهها

به دلایل زیادی مطالعه رفتار سازمانی بدون اینکه تلاشی در جهت شناخت رفتار اشخاص در گروهها به عمل آید، ممکن نخواهد بود.

به منظور شناخت رفتار اشخاص در سازمانها لازم است ابتدا نیروهایی را که بر اشخاص اثر می گذارند و همچنین راههای اثرگذاری اشخاص بر سازمانها را بشناسیم.

اقدامات گروهها به شدت تحت تأثیر رفتار یکایک اعضا خود می باشد.

انواع گروهها

اولین قدم در شناخت فرآیندهای گروهی، شناسایی انواع گروه به منظور پی بردن به پویایی آنهاست. گروهها را می توان، هر چند با دقت کم، بر حسب درجه رسمی ب ودن ( رسمی یا غیررسمی) و یا بر حسب درجه ثبات آنها (نسبتاً دایمی یا نسبتاً موقت تقسیم بندی نمود.

گروههای رسمی برای انجام امور سازمان تشکیل می شوند و به طور معمول در نمودار سازمان نشان داده می شوند. در انواع گروههای رسمی می توان از گروه فرماندهی یا سازمانی که نسبتاً دایمی است و گروه وظیفه ای یا پروژه ای که نسبتاً موقت است نام برد.

### گروههای غیررسمی

همانطور که گروههای رسمی توسط یک سازمان ایجاد می شوند گروههای غیررسمی اغلب توسط اعضای این سازمانها تشکیل می شوند. گروههای غیررسمی شامل گروههای دوستی (نسبتاً دایمی) و گروههای ذینفع (نسبتاً موقت) می باشند.

### دلایل تشکیل گروه

چون مدیران تصور می کنند که اگر کارکنان سازمان در قالب گروههای کاری با یکدیگر کار کنند،وظایف سازمانی بهتر انجام می گیرد و هماهنگ می شوند. از اینرو مبادرت به تشکیل گروههای فرماندهی می کنن. از طرف دیگر،ممکن است افراد به دلایل گوناگون دیگری اقدام به تشکیل گروه متغییر رسمی نموده یا به عضویت گروههای غیررسمی موجود در آید که یکی از مهمترین آنها میل به تعلق و وابستگی به گروه جهت ارضا نیاز می باشند.

جذابیت روابط بین افراد: احتمالاً جذابیت رابطه با اشخاص در داخل گروه،روشنترین دلیل برای تشکیل گروه است.

فعالتهای گروهی: فعالتهای گروهی نیز می تواند منبع تأمین نیازهای فرد باشند.

هدفهای گروه: سومین منبع ارضاء، نیازهای فردی، پیدا کردن هویت از طریق هدفهای گروهی است. که می تواند باعث شود شخص وقت و کوشش خود را صرف تحقق آن کند و

تعلق اجتماعی: آخرین منبع داخلی که می تواند باعث ارضا نیازهای فرد شود، نیاز به تعلق وابستگی است.

منابع خارجی ارضا نیاز:

اشخاص ممکن است به دلایلی که خارجی از گروه قرارداد، عضویت گروه را بپذیرند. حال ممکن است این تمایل به عضویت به سبب جاذبه برقراری رابطه با اشخاص و با دستیابی به اهدافی در خارج از گروه باشد.

جذابیت اشخاص: منظور از جذابیت اشخاص خارج از گروه آن است که شخص بتواند از طریق عضویت در گروه با شخصی خاص که خارج از گروه می باشد، تماس برقرار کند.

هدفهای خارج از گروه: شخص ممکن است به دلیل اینکه عضویت در گروه برایش اعتبار و احترام به همراه دارد، عضویت آن را بپذیرد.

مراحل تشکیل گروه

گروهها ایستا نیستند. آنها نوعاً از طریق یک فرایند چهار مرحله ای (1) پذیرش متقابل (2) ارتباطات و تصمیم گیری (3) انگیزش و بهره وری (4) کنترل و سازمان، ایجاد می شوند.

پذیرش متقابل

اعضای گروه در اولین مرحله تشکیل و شکل گیری از طریق مبادله اطلاعات مربوط به خود با یکدیگر آشنا می شوند.

ارتباطات و تصمیم گیری



وقتی اعضا گروه شروع به پذیرش یکدیگر می‌کنند، گروه احساسات و عقاید اعضا را آشکارتر مورد بحث قرار می‌دهد.

### انگیزش و بهره‌وری

در این مرحله، توجه اعضا از دیدگاهها و ملاحظه‌های شخصی به طرف فعالیت‌هایی که گروه از آنها نفع می‌برد، جلب خواهد شد.

### کنترل و سازمان

گروه در چهارمین مرحله به طور مؤثر در جهت تحقق اهدافش تلاش می‌کند.

### عوامل مؤثر بر عملکرد گروه

چهار عامل اصلی مؤثر بر عملکرد گروه، یعنی ترکیب، اندازه، هنجارها و انسجام است.

### ترکیب

ترکیب گروه نقش مهمی در تعیین بهره‌وری گروه ایفا می‌کند. ترکیب گروه اغلب به تجانس و یا عدم تجانس گروه تعبیر می‌شود. گروهی را متجانس می‌نامند که اعضا آن در یک و یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه مانند سن، تجربه کاری، تحصیلات، تخصص فنی یا سوابق فرهنگی با یکدیگر شباهت داشته باشند. در گروه‌های نامتجانس، اعضا در یک و یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه، با یکدیگر تفاوت دارند.

### اندازه

بر طبق تعریفی که شاو ارائه داده است. گروه می‌تواند تعداد دو نفر و یا آن تعداد عضو داشته باشد که اعضا بتوانند با یکدیگر مراوده داشته و بر هم اثر بگذارند. اندازه گروه می‌تواند اثرهای مهمی بر عملکرد داشته باشد. اگر گروه دارای

اعضا بیشتری باشد، منابع بیشتری در اختیار دارد و ممکن است به تنهایی قادر به انجام تعداد زیادی وظایف نسبتاً مستقل باشد.

## هنجارها

یک هنجار معیاری است که مناسب بودن رفتار با آن سنجیده می‌شود. بنابراین هنجار، عبارت از رفتار مورد انتظار یا الگوی رفتاری در موقعیت خاص می‌باشد، هنجارهای گروهی معمولاً در مرحله دوم تشکیل گروه (ارتباطات و تصمیم‌گیری) ایجاد می‌شوند و به مرحله بلوغ انتقال می‌یابند.

هنجارها، تأمین‌کننده چهار منظور می‌باشند:

1. هنجارها به بقای گروه کمک می‌کنند.
2. هنجارها، رفتار مورد انتظار از اعضا گروه را ساده‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر می‌کنند.
3. هنجارها به گروه کمک می‌کنند تا از موقعیتهای پیچیده و مغشوش پرهیز کنند.
4. هنجارها ارزشهای واقعی گروه را بیان کرده، گروه را به دیگران معرفی می‌کنند.

## انسجام

انسجام گروهی برآیند تمام نیروهایی است که بر اعضا اثر می‌گذارند و باعث باقی ماندن آنها در گروه می‌شوند. نیروهایی که باعث ایجاد انسجام می‌شوند، عبارتند از جذابیت گروه، مقاومت در برابر ترک گروه و انگیزش حفظ عضویت گروه. انسجام گروه به ابعاد متعددی از پویایی گروه مانند بلوغ، تجانس و اندازه که پیش از این مورد بحث قرار گرفتند مرتبط می‌باشند.

مدیریت عملکرد گروه در سازمانها

مدیران باید بدانند چه نوع گروههایی اعم از رسمی و غیررسمی، یا فرماندهی و دوستی در داخل سازمان وجود دارد.

مدیران باید در هنگام اداره گروه، اهداف یکایک اعضای گروه و همچنین هدف کلی گروه را مد نظر قرار دهند.

به طور خلاصه، مدیران باید از نمونه‌های سازمانی و اجتماعی تلاشهایشان جهت اداره اشخاص در گروههای سازمانی آگاه باشند.

### تعارض در سازمانها

تعارض زمانی به وجود می‌آید که اعضای گروه تصور کنند کوششهایشان برای دستیابی به هدفهای مورد نظر به وسیله گروهی دیگر خنثی می‌شود.

### ماهیت تعارض

هنگامیکه هدفهای یک گروه، هدفهای گروه دیگر را به خطر می‌اندازد، بین دو گروه دشمنی آشکار وجود دارد. هنگامیکه تعداد کمی مقررات و روش، رفتار آنها را تنظیم می‌کند، احتمال ایجاد تعارض وجود دارد.

### مدیریت تعارض

با توجه به اثرهای مخرب تعارض، مدیران باید در مورد چگونگی برخورد با آن حساس باشند. در صورت پدید آمدن تعارض مضر، مدیر باید بداند چگونه برای حل آن اقدام کند.

البته لازم به توضیح است که گاهی مدیر باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشد. ممکن است فقدان تعارض علامت رکود سازمان و خوگرفتن کارکنان با وضع موجود باشد یا ممکن است حاکی از آن باشد که گروهها انگیزه‌ای برای بحث و گفتگو برسر عقاید سنتی و پذیرفته شده ندارند.

تحریک تعارض: عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض به وسیله مدیریت،

## تعریف تیم

تیم تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکملند که به منظور هدف مشترک و اهداف عملیاتی و با رویکرد مسئولیت متقابل در برابر یکدیگر دور هم جمع شده‌اند.

## انواع مهارت‌های مورد نیاز تیم

1. مهارت‌های وظیفه‌ای :
2. مهارت‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری
3. مهارت‌های انسانی

## تفاوت تیم و گروه

## 1. اهداف

در تیم اعضا به منظور تحقق هدف مشترکی گرد هم می‌آیند و با هم کار می‌کنند، اما در گروه الزاماً چنین نیست و ممکن است اعضا گروه، هر یک هدف‌های متفاوت خاص خود را داشته باشند، اما در کنار هم به کار مشغول باشند.

## 2. اندازه

اندازه تیم محدود است زیرا فرایند نفوذ و واکنش‌های متقابل که در تیم صورت می‌گیرد، تنها با وجود اعضای محدود امکان‌پذیر می‌باشد. اما در گروه‌ها که نیاز به فرایندهای نفوذ متقابل نیست محدودیت در اندازه گروه به اندازه تیم نمی‌باشد.

مسئله مورد بررسی	گروه‌ها	تیم
طبقات شغلی	طبقات زیاد	یک یا دو طبقه
اختیار	سرپرست به طور مستقیم و روزانه عملکرد زیردستان را کنترل می‌کند.	تیم فعالیتها را روزانه کنترل می‌کند.
سیستم پاداش	مرتبط با نوع شغل افراد	مبتنی بر عملکرد تیم و میزان عملکرد فرد و ارشدیت است.

### 3. طبقات شغلی

پرداخت بر اساس مهارت

بیشتر سیستمهای مبتنی بر مهارت، نیازمند اعضای اند که علاوه بر مهارتهای مورد نیاز در تیمهای خاص، به مهارتهای اضافی دیگری نیز تسلط داشته باشند.

سیستمهای مشارکت در سود

سیستمهای مشارکت در سود معمولاً براساس عملکرد سازمان، واحد و یا قسمتی است که افراد در آن کار می‌کنند. با توجه به سودی که کسب نموده‌اند درصدی را به تیم و اعضایش اختصاص می‌دهند.

مزایای تیم در سازمان

مزایا برای کارکنان، کاهش هزینه‌ها، ارتقا سازمانی

انواع تیم

1. حلقه‌های کیفیت

گروههای کوچک کارکنان که در یک زمینه کاری به طور منظم در مورد حل مسائل محیط کار بحث می‌کنند و راه حل توصیه می‌نمایند.

2. تیم کاری

تیم کاری شامل همه افرادی است که در یک زمینه کار می‌کنند و دائماً به یکدیگر وابسته‌اند.

3. تیمهای حل مسأله

تیمهای موقتی‌اند که به منظور حل مسائل خاص در محیط ایجاد می‌شوند.

4. تیمهای مدیریت

5. تیمهای توسعه محصول

تیمهای توسعه محصول ترکیب تیمهای کاری و تیمهای حل مسأله‌اند که طرحهای جدیدی را برای محصول و یا خدمات به منظور ارضای نیاز مشتریان ایجاد می‌کنند.

## 6. تیمهای مجازی

افراد به وسیله کامپیوتر و سایر ابزار الکترونیکی ارتباط با یکدیگر کار می‌کنند و تیمهای مجازی را به وجود می‌آورند.

### استقرار تیمها در سازمان

استقرار تیم در سازمانها مستلزم طی مراحل زیر می‌باشد:

طرح‌ریزی تغییر: برنامه‌ریزی، تدارکات و مقدمات و آموزش قابل توجه، پیش‌نیاز استقرار تیم‌های کاری در سازمان هستند.

تصمیم‌گیری: با توجه به شرایط سازمانی و تهیه مقدمات مدیران سازمان باید تصمیم بگیرد که آیا تمایل به ایجاد تغییر دارند،

### مقدمات استقرار

مقدمات شامل 5 گام زیر می‌باشد:

1. مشخص کردن مأموریت تغییر و تشکیل تیم

2. انتخاب جایگاه برای اولین تیم‌های کاری

3. طرح انتقال اختیار

4. تهیه طرح مقدماتی



## ماهیت رهبری

قبل از تعریف رهبری، بهتر است دو نکته اساسی را یادآور شویم. نخست، مدیریت و رهبری یکسان نیستند. مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی به قدرت مقام رسمی است. در حالیکه رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود.

## تعریف رهبری

در اینجا رهبری به عنوان یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضا یک گروه در جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگیهاست.

## چارچوب دیدگاه‌های رهبری

چارچوب از دو بعد یعنی کانون توجه و نوع نگرش تشکیل شده است.

کانون توجه اشاره دارد به اینکه آیا رهبری را مجموعه‌ای از صفات بدانیم (دیدگاه خصوصیات فردی) یا مجموعه‌ای از رفتارها (دیدگاه رفتاری)

بعد دوم چارچوب مورد نظر نشان‌دهنده نوع نگرش است. این بعد نشان‌دهنده آن است که یک دیدگاه جهان‌شمول، یا یک دیدگاه اقتضایی پذیرفته شده است.

نگرش‌های اولیه در رهبری

نگرش‌های خصوصیات رهبر

اولین محققان متقدم رهبری توصل می‌کردند، رهبران مشهور جهان دارای مجموعه‌ای از کیفیت‌ها و صفات منحصر به فردی هستند که آنها را سرآمد دیگران می‌کنند.

نگرش‌های رفتاری

بعضی از محققان در اواخر سال 1940 شروع به مطالعه رهبری به عنوان یک فرآیند قابل مشاهده رفتاری کردند، هدف این نگرش رفتاری شناسایی رفتارهایی بود که با رهبری اثربخش همراه هستند.

تئوری اقتضایی

تئوری اقتضایی رهبری در سال 1986 به وسیله فیدلر بیان شد، تا بتواند همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت اظهار نظر کنند. طبق تئوری اقتضایی، اثربخشی رهبر بستگی به موقعیت دارد و نتیجه اینکه بعضی از رهبران ممکن است در یک موقعیت یا سازمان، اثربخش باشند و در موقعیت یا سازمان دیگر اثربخش نباشند.

مبانی اولیه

انگیزش وظیفه مداری و انگیزش رابطه مداری: انگیزش وظیفه مداری هم‌معنی رفتار کار مداری و ساخت‌دهی رهبر بوده و انگیزش رابطه مداری هم‌معنی رفتار کارمندی مداری و مراعات رهبر می‌باشد.

مطلوب بودن موقعیت

فیدلر مطلوب بودن موقعیت را با سه عامل تعیین می‌کند. سه عامل مزبور از بالا به پایین بر حسب درجه نفوذشان عبارتند از روابط رهبر - عضو، انسجام وظیفه و قدرت مقام رهبر.

روابط رهبر - عضو اشاره به رابطه شخصی موجود بین رهبر و زیردست دارد.

انسجام وظیفه از چهار جزء تشکیل شده است.

1. گوناگونی هدف - مسیر: نشان‌دهنده تعداد راههایی است که برای انجام یک شغل وجود دارد.

2. صراحت تصمیم: نشان‌دهنده میزان وجود راه حل یا نتیجه بهینه در یک وظیفه است.

3. روشن بودن هدف: نیازمندیهای شغل با چه درجه‌ای از وضوح بیان شده‌اند.

قدرت مقام نیرویی است که در نفس نقش رهبر قرار دارد.

تطابق رهبر - موقعیت

طبق مبنای اولیه تئوری فیدلر رفتار رهبری یک صفت شخصیتی است، وی عقیده دارد رهبری که دارای تطابق نامناسب باشد، نمی‌تواند با موقعیت سازگار شود و اثربخشی را تحقق بخشد.

تئوری مسیر - هدف

تئوری مسیر - هدف که در سالهای 1970 به وسیله مارتین ایوانز و رابرت هاوس ابداع شد. دارای نگرش اقتضایی است، ولی نقطه تمرکز و تأکید آن به جای صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهای رهبر می‌باشد.

مبنای اولیه

تئوری مسیر- هدف، ریشه در تئوری انتظار در انگیزش (موضوع فصل ششم) دارد. به طور کلی طبق تئوری انتظار، طرز تلقی‌ها و رفتارهای فرد با استفاده از دو عامل وابسته به هم قابل پیش‌بینی است.:: درجه اعتقاد فرد به تحقق نتیجه‌های مختلف از راه عملکرد (انتظار) و دوم ارزش این نتایج برای فرد (ظرفیت).

رفتارهای رهبر: تئوری مسیر - هدف چهار نوع رفتار تحت عناوین هدایتی، حمایتی، مشارکتی و موفقیت‌خواهی را به رهبر معرفی می‌کند. در رهبری هدایتی، رهبر به زیردستانش می‌گوید که چه انتظاراتی از آنها دارد، راهنمایی لازم را درباره چگونگی انجام وظایف ارائه می‌دهد، رفتار رهبر حمایتی دوستانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاه و نیازهای زیردستانش توجه می‌کند. در رهبری مشارکتی، رهبر یا زیردستانش درباره موضوعات مشورت می‌کند و پیشنهادها را قبل از تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌دهد و رهبر موفقیت‌خواه هدفهای تلاش‌برانگیز تعیین می‌کند، از زیردستانش انتظار دارد در بالاترین سطح تلاش کنند و اطمینان زیادی دارد که زیردستان تلاش می‌کنند و هدفها را تحقق می‌بخشند.

عوامل موقعیتی: طبق تئوری مسیر- هدف دو نوع عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار رهبر با رضایت زیردستان اثر می‌گذارد، که عبارتند از: ویژگیهای شخصی زیردستان و ویژگیهای محیط

دو ویژگی شخصی مهم زیردستان عبارتند از محل و منشأ کنترل و توانایی ادراک شده. منشأ کنترل اشاره دارد به میزانی که فرد فکر می‌کند آنچه برایش اتفاق می‌افتد، نتیجه رفتار خودش می‌باشد و یا نتیجه عوامل خارجی است.

ویژگیهای مهم محیطی نیز انسجام وظیفه، سیستم اختیار رسمی و گروه‌کاری اولیه می‌باشند. طبق تئوری مسیر - هدف، اگر رفتار رهبر به زیردستان کمک کند تا بتوانند با بی‌اطمینانیهای محیطی ناشی از این عوامل مقابله کنند، در آنها ایجاد انگیزه خواهد کرد.

مدل وروم - يتون - جاگو

سومین تئوری رهبری مهم، در زمان حاضر مدل وروم - یتون - جاگو است. در این تئوری همانند تئوری مسیر-هدف رهبر می‌تواند سبکهای مختلفی از رهبری را اعمال کند.

### مبانی اولیه

طبق مدل وروم - یتون - جاگو، فرض بر این است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری بستگی به ویژگیهای محیطی دارد. به عبارت دیگر، فرآیند تصمیم‌گیری هیچکس در تمام موقعیتهای، بهترین فرآیندها نخواهد بود.

نتیجه تکامل بخشیدن به مدل اولیه وروم و یتون، استفاده از درخت تصمیم‌گیری است.

### دیگر تئوری‌های جدید رهبری

#### تئوری مراوده رهبر - عضو

در تئوری رهبری مراوده رهبر - عضو که در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتائی نامیده می‌شد و به وسیله دو نفر از محققان به نامهای جرج گرین و فرد دانسرو ابداع شده است بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تأکید می‌کند و به هر دو نفر رییس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می‌شود.

طبق این تئوری ضرورتی ندارد که سرپرست با همه زیردستانش به یک شکل رفتار کند.

طبق این مدل رهبر با تعداد کمی از زیردستان قابل اعتماد خود تحت عنوان افراد داخل گروه رابطه برقرار می‌کند و به طور معمول مأموریت‌های خاصی که در انجام آنها نیاز به مسئولیت و استقلال بوده و ممکن است امتیازهای خاصی هم به همراه داشته باشند را به آنها محول می‌کند.

### تئوری چرخه زندگی، یار رهبری موقعیتی

تئوری چرخه زندگی که به تازگی تئوری رهبری موقعیتی نامیده می شود، تئوری رهبری موقعیتی، بر پایه این عقیده که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد استوار است. در اینجا بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقه مندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد.

دیدگاههای در حال ظهور در رهبری

### جایگزینی رهبری

در تئوری جایگزینهای رهبری، ویژگیهای فردی، وظیفه ای و سازمانی می توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند. به عبارت دیگر، اگر عوامل معینی وجود داشته باشند، فرد می تواند بدون هدایت رهبر، وظیفه محوله را انجام دهد.

### رهبری عطیه الهی (کاریزماتیک)

در نظریه رهبری عطیه الهی مانند تئوریهای خصوصیات فردی رهبر، فرض بر این است که عطیه الهی (کاریزما) یک ویژگی فردی رهبر می باشد. عطیه الهی، شکلی از جذاب بودن شخصی است که الهام بخش حمایت و اطاعت بوده و می تواند موجب موفقیت بیشتر رفتار سرپرستی که از این ویژگی برخوردار است در مقایسه با رفتار سرپرستی که بدون این ویژگی است، شود.

### تعریف قدرت

می‌توان قدرت را توانایی بالقوه یک نفر و یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر تعریف کرد.

### گسترده‌گی قدرت

بعضی عقیده دارند که کلیه رابطه‌های بین اشخاص تحت تأثیر قدرت قرار می‌گیرند، حال آنکه بعضی دیگر اثر آنرا تنها محدود به موقعیتهای خاص می‌دانند.

### مبانی قدرت

مهمترین تحلیل در ارتباط با مبانی قدرت به وسیله فرنچ و راون (ارائه شده است. این دو محقق، پنج مبنای قدرت در محیطهای سازمانی شناسایی کرده‌اند.

قدر قانونی: قدرت قانونی به واسطه و اتکای مقام سازمانی به شخص اعطا می‌شود.

قدرت پاداش: این قدرت بر حسب درجه کنترل یک شخص بر پاداشهایی که برای دیگران با ارزش می‌باشند، سنجیده می‌شود.

قدرت اجباری: قدرت اجبار زمانی پدید می‌آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد.

قدرت تخصص: نظارت بر کار متخصصان و به عبارت دقیقتر اعمال کنترل بر اطلاعات می‌تواند منبع ایجاد قدرت باشد.

قدرت تخصص می‌تواند در جایگاههای مختلف سازمانی ظاهر شود.

قدرت مرجعیت: به طور عمده از شخص ناشی می‌شود. اگر شخص مورد احترام دیگری باشد، آنگاه آن شخص می‌تواند به او اعمال قدرت کند. در بعضی موارد، قدرت مرجعیت با مفهوم کاریزما که در فصل سیزده مورد بحث قرار گرفت، شباهت دارد.

#### قدرت مقام در برابر قدرت شخصی

قدرت مقام صرفنظر از اینکه چه شخصی تصدی شغل را به عهده داشته باشد، به مقام سازمانی تعلق دارد.

قدرت مقام شبیه اختیار است.

قدرت شخصی: صرفنظر از مقام سازمانی شخص، قدرت شخصی به خود او تعلق دارد. بنابراین، مبنای اولیه قدرت شخصی، قدرت مرجعیت و شکلهایی از قدرت تخصص، اجبار و پاداش می‌باشد.

#### کاربردهای قدرت

قدرت را می‌توان به شکلهای مختلف به کار برد.

سه نتیجه بالقوه ممکن است هنگام استفاده رهبر از قدرت حاصل شوند. این نتیجه‌ها بستگی به منبع قدرت رهبر، چگونگی به کارگیری آن ویژگی فردی زیردستان دارند.



تعهد: هنگامیکه فرد، رهبر را می‌پذیرد و خود را با او یکی می‌داند به احتمال زیاد با کوششهای رهبر برای اعمال قدرت جمع می‌شوند.

اجابت: یعنی اینکه زیردست خواسته‌های رهبر را تاجایی انجام می‌دهد که نیاز به تلاش و صرف نیروی بیشتر نباشد، مقاومت: یعنی اینکه زیردست با خواسته‌های رهبر در ستیز است.

استفاده از قدرت مرجعیت : قدرت مرجعیت می‌تواند کمک بزرگی برای رهبر باشد.

به کارگیری قدرت مرجعیت، اعمال آن از راه شکل‌دهی نقش است در این روش رهبر به گونه‌ای رفتار می‌کند که می‌خواهد زیردستان آن‌گونه رفتار کنند.

استفاده از قدرت تخصص

مدیران می‌توانند با آگاه کردن دیگران از میزان تحصیلات، تجربه‌ها و معلومات خود، زیرکانه تصور دیگران را از درجه خبرگی خود افزایش دهند.

استفاده از قدرت قانونی

به طور اصولی رهبر، قدرت قانونی خود را از راه درخواست انجام کار به وسیله زیردستان اعمال می‌کند. پذیرش قدرت قانونی باید یک هنجار باشد، زیرا اگر کارکنان در برابر یک درخواست مقاومت کنند، موجب از بین رفتن مبنای قدرت رهبر شوند.

استفاده از قدرت پاداش

درخواست انجام کار در قبال دریافت پاداش باید منطقی و امکان‌پذیر باشد.

علاوه بر این ممکن است زیردستان به توانایی رهبر در دادن پاداشهای با ارزش به آنها شک کنند.

### استفاده از قدرت اجبار

مدیر باید اگرهم استفاده از قدرت اجبار را لازم می‌داند - آن را بسیار کم گیرد. جریمه اعمال شده با موقعیت اعمال آن تناسب داشته و برای زیردستان آموزنده باشد.

### سیاست و رفتار سیاسی

جفری ففر سیاست سازمانی را مجموع فعالیتهایی که به وسیله اشخاص برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت و دیگر منبع انجام می‌شود تا از آن طریق بتوانند در موقعیتهای عدم اطمینان و ناهماهنگی به هدفهای دلخواه خود برسند، تعریف کرده است.

### مدیریت رفتار سیاسی

داره سیاست سازمانی وظیفه ساده‌ای نیست. شرط لازم برای کسب موفقیت شناخت سه چیز است: دلایل رفتار سیاسی، فنون متداول برای اعمال رفتار سیاسی و راه‌حل‌های اصولی برای محدود کردن اثرهای رفتار سیاسی. دلایل رفتار سیاسی: رابرت مایلز عقیده دارد که به پنج دلیل رفتار سیاسی در داخل سازمانها به وقوع می‌پیوندد که عبارتند از: هدفهای مبهم، کمبود منابع، تکنولوژی و محیط، تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده و تغییر سازمانی.

### محدود کردن اثرهای رفتار سیاسی

هر چند حذف فعالیتهای سیاسی در داخل سازمانها در عمل غیرممکن است، لیکن مدیران می‌توانند پیامدهای نامطلوب آن را کاهش دهند. هدف نهایی در استفاده از فنون بازرسی فعالیتهای سیاسی همچنین فنون خاصی که در پیشرفتهای سیاسی به کار می‌روند، پیدا کردن علت اصلی پیدایش اینگونه فعالیتهای است.

## تعریف و طبقه‌بندی تصمیمها

تصمیم‌گیری به معنی انتخاب یک راهکار از میان چندین راهکار می‌باشد. عناصر اصلی تصمیم‌گیری: هدف، هدایت‌کننده اقدامات تصمیم‌گیرنده می‌باشد.

## تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده

تعداد دفعات وقوع یک تصمیم بیان می‌کند که آیا تصمیم برنامه‌ریزی شده می‌باشد و یا برنامه‌ریزی شده نیست. یک تصمیم برنامه‌ریزی شده آنقدر تکرار می‌شود تا باعث ایجاد یک قانون تصمیم‌گیری شود. یک قانون تصمیم‌گیری راه مناسب راه‌هنگامی که تصمیم‌گیرنده اطلاعات کافی درباره موقعیت تصمیم‌گیری دارد، نشان می‌دهد.

به هر حال هنگامی که مشکل و یا موقعیتی در لحظه به وجود آید، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند بر قانون تصمیم‌گیری قبلی متکی باشد، این چنین تصمیمی را تصمیم برنامه‌ریزی نشده می‌نامند و لازمه آن حل مشکل است. حل مشکل نوع خاصی از تصمیم‌گیری است که در آن موضوع منحصر به فرد بوده، لازمه آن ایجاد و ارزیابی راهکارهای مختلف بدون کمک قانون تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

## شرایط اطلاعات

اطلاعات قابل دسترس را می توان بر روی یک طیف نشان داد که یک سر آن معرف اطمینان کامل و طرف دیگر معرف عدم اطمینان کامل است.

### الگوهای فرایند تصمیم گیری

ر فرایند تصمیم گیری الگوهای متعددی قابل شناسایی می باشند. مدل عقلایی به خاطر منطقی و اقتصادی بودن آن مورد توجه است.

الگوی رفتاری کوششی برای برطرف کردن محدودیتهای تصمیم گیری عقلایی است. الگوی عملی تصمیم گیری از ترکیب دو الگوی عقلایی و رفتاری ایجاد شده است. الگوی تعارض بر فرایندهای تصمیم گیری اشخاص در شرایط مشکل متمرکز می باشد.

### الگوی عقلایی

الگویی تصمیم گیری عقلایی معرف یک فرایند اصولی و قدم به قدم می باشد. دراین الگو فرض براین است که سازمانی دارای مبنای اقتصادی است و توسط تصمیم گیرندگانی اداره می شود که کاملاً منطقی هستند و اطلاعات کامل نیز در اختیار دارند.

### فرایندهای تصمیم گیری عقلایی

بیان هدف موقعیتی: فرایند تصمیم گیری عقلایی با بیان هدف مقطعی یا حالت نهایی موردنظر آغاز می شود.

تشخیص مشکل: منظور از تشخیص مشکل جمع آوری اطلاعات مرتبط با هدف می باشد.

تعیین نوع تصمیم: در مرحله بعد تصمیم گیرنده با نوع تصمیم اعم از برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده را تعیین کند.

تعیین راهکارها: مرحله بعدی در تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده، تعیین راهکارها است.

ارزیابی راهکارها: ارزیابی، ارزش‌گذاری بر کلیه راهکارهای ممکن براساس معیار تصمیم‌گیری از پیش تعیین شده را شامل می‌شود.

انتخاب یک راهکار: انتخاب راهکار یک مرحله مهم و تعیین‌کننده در فرایند تصمیم‌گیری است. گزینش از انتخاب راهکار با بالاترین احتمال حصول نتیجه بر حسب آنچه عاید می‌گردد، هزینه‌ها، مخاطرات و عدم اطمینانهای راهکارها تشکیل شده است.

اجرا: در مرحله اجرا، تصمیم به عمل درمی‌آید.

نقاط قوت و ضعف الگوی عقلایی: الگوی عقلایی به عنوان یک نگرش در تصمیم‌گیری دارای نقاط قوت و متعددی است. در این الگو تصمیم‌گیرنده ملزم است به یک تصمیم به صورت منطقی و منظم بنگرد.

به هر حال، مفروضات دقیق و خشک تصمیم‌گیری عقلایی غیرواقعی هستند. علاوه بر این، همه راهکارها قابل بیان به صورت کمی و در نتیجه قابل مقایسه با یکدیگر نمی‌باشند.

### الگوی رفتاری

طبق مفروضات الگوی رفتاری، تصمیم‌گیرنده به جای اینکه طبق مفروضات الگوی عقلایی عمل کند، به صورت عقلایی محدود عمل می‌کند.

ویژگیهای الگوی رفتاری عبارتند از: (1) استفاده از دستورالعملها و عقل سلیم (2) بهینه‌سازی جزئی (3) رضایت بخشی.

عدم اطمینان در تصمیم‌گیری در ابتدا با اتکای به دستورالعملها و عقل سلیم کاهش می‌یابد. دومین ویژگی الگوی رفتاری بهینه‌سازی جزئی به معنی پذیرش پیامدهای کمتر از بهترین پیامد ممکن می‌باشد.

آخرین ویژگی الگوی به دستورالعملها و عقل سلیم کاهش می‌یابد. دومین ویژگی الگوی رفتاری بهینه‌سازی جزئی به معنی پذیرش پیامدهای کمتر از بهترین پیامد ممکن می‌باشد.

آخرین ویژگی الگوی رفتاری رضایت‌بخش به معنی آزمایش راه‌حلها فقط تا زمان دستیابی به راه‌حلی که حداقل انتظارها را برآورده سازد و متوقف ساختن جستجو برای پیدا کردن راه حل بهتر می‌باشد.

### الگوی عملی

به علت غیرواقعی بودن الزامات مربوط به تصمیم‌گیری عقلایی و محدود و کوتاه مدت بودن الزامات الگوی رفتاری هیچ یک از آنها به طور کامل رضایت‌بخش نیستند. به هر حال، می‌توان از ترکیب ویژگیهای ارزنده هر یک از دو الگو به یک الگوی عملی تصمیم‌گیری دست یافت.

### الگوی تعارض

یکی از اقداماتی که در زمینه ایجاد دیدگاه واقعی‌تر در عرصه تصمیم‌گیری فردی به عمل آمده است، ارائه الگوی تعارض به وسیله ایروینگ جینیس و لئون مان می‌باشد.

الگو دارای پنج فرض می‌باشد. نخست، الگو مربوط به تصمیمهای مهم زندگی مانند ازدواج، تحصیل، شغل و تصمیمهای مهم سازمانی است که پس از تصمیم‌گیری، فرد یا سازمان را به راهکار معینی متعهد می‌کند.

دوم، طبق مدل، تعقل و عقلایی بودن، مکانیسم‌هایی هستند که اشخاص توسط آنها از تصمیم‌گیریهای مشکل‌دور می‌کنند.

سوم، الگوی جینیس - مان به روشنی نشان می‌دهد که بعضی از تصمیمها غلط هستند و ترس از تصمیم‌گیری غلط می‌تواند به طور کامل مانع از هر گونه تصمیم‌گیری شود.

چهارم، الگو، زمینه‌مناسبی را برای خودواکنشی نسبت به تصمیم و به عبارت دیگر مقایسه راهکارها با معیارهای اخلاقی مورد قبول فرد را فراهم می‌آورد.

پنجم، با استفاده از مدل می‌توان مواقعی را که تصمیم‌گیرنده درباره راهکارهای مختلف مردد است را تشخیص داد.

#### اصرار بر تعهد

گاهی اشخاص سعی می‌کنند با وجود شواهد بارز و قانع‌کننده مبنی بر وجود مشکل به اجرای یک تصمیم ادامه دهند. این تمایل به پافشاری بر یک راهکار غیر مؤثر را که برابر شواهد موجود، پروژه را در آینده به شکست می‌کشاند غالب شدن تعهد می‌نامند.

#### تصمیم‌گیری فردی در مقابل تصمیم‌گیری گروهی

در وظایفی که نیازمند برآورد، پیش‌بینی و یا قضاوت می‌باشند. به طور معمول وظایف قضاوتی نامیده می‌شوند. معمولاً تصمیمهای گروهی به دلیل آنکه اشخاص بیشتری به فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کنند به تصمیمهای فردی برتری دارند. اگر موضوع حل مشکل باشد، گروهها راه‌های بهتری در مقایسه با افراد ارائه می‌دهند. ولی گروهها در مقایسه با افراد زمان طولانی‌تری را صرف ارائه راه حل و تصمیم‌گیری می‌کنند. بهتر است هنگامی که مشکل واضح و آشکار است از فردی دارای شرایط، خواسته شود در مورد پیدا کردن راه حل آن اقدام کند.

#### عوامل اصلی تصمیم‌گیری گروهی

عوامل گروهی مانند محیط فیزیکی، اندازه و ترکیب، ویژگی اعضا، هنجارها و انسجام که در فصل یازدهم مورد بحث قرار گرفتند، اثر قابل توجهی بر اثربخشی تصمیم‌گیری گروهی دارند.

### قطبی شدن گروه

تحقیقات نشان می‌دهند که تبدیل القا شده توسط گروه همواره به طرف پذیرش بیشتر خطر نمی‌باشد، بلکه این احتمال وجود دارد که گروه با محافظه‌کاری حرکت کند. در مجموع، میانگین طرز تلقیهای اعضای گروه بعد از بحث گروهی، افراطی‌تر از میانگین طرز تلقیها قبل از بحث می‌باشد. این تمایل تحت عنوان قطبی شدن گروه نشان داده شده است.

### تفکر گروهی

نوعی از تفکر است که اشخاص هنگامیکه به طور ریشه‌ای پایبند یک گروه منسجم می‌باشند و اعضای گروه در جهت رسیدن به اتفاق‌آرا، انگیزش خود را در ارزیابی واقعی راهکارهای مختلف دخالت می‌دهند. درگیر آن می‌شوند. انسجام، حمایت رهبر از راه حل مورد نظر خودش و دوری گروه از نظرهای تخصصی، سه شرط اولیه در ایجاد تفکر گروهی است. گروهی که در آن تفکر گروهی وجود دارد دارای هشت نشانه مشخص می‌باشد:

1. تصور شکست‌ناپذیری
2. انجام اقدامهای دسته جمعی برای عقلایی جلوه دادن مسائل
3. اعتقاد بدون چون و چرا به اصول اخلاقی و جدا ناشدنی گروه وجود دارد.
4. جلوه‌دادن رهبران مخالف در نظر اعضا به عنوان افراد زیان‌آور
5. اعمال فشار مستقیم به هر یک از اعضا
6. تظاهر به عدم تمایل در انحراف از توافقات صریح گروهی



7. تظاهر به وجود اتفاق آراء

8. ظهور محافظان فکری داوطلب

فنون حل مشکل گروهی

طوفان مغزی

تحرك يا طوفان مغزی یکی از فنون متداول در سالهای 1950 می باشد که اغلب در تصمیم گیری و در مرحله ایجاد نظرهای جدید مورد استفاده قرار می گیرد.

در فن طوفان مغزی، گروه صرفاً برای ایجاد راهکارها تشکیل جلسه می دهد. هر یک از اعضا نظرهای خود را ارائه می دهد و آن را به اختصار تشریح می کند.

منظور از به کارگیری فن طوفان مغزی ایجاد نظریه ها و راه حل های جدید از طریق برانگیختن خلاقیت اعضا گروه و ترغیب آنها به افزودن نظرهایشان به آنچه دیگران در قبل ارائه داده اند.

فن گروه اسمی

فن گروه اسمی را می توان در مواردی که در ابتدا برای تهیه فهرست راهکارها از فن طوفان مغزی استفاده شده است، در مراحل بعدی تصمیم گیری مانند تشخیص مشکل و تعیین معیار مناسب برای ارزیابی راهکارها به کار بست. در فن گروه اسمی، گروهی از افراد برای آگاهی از موضوع مورد بحث تشکیل جلسه می دهند.

فن دلفی

فن دلفی اولین بار توسط مؤسسه رند به عنوان شیوه جمع آوری آراء متخصصان جهت استفاده در بهسازی پیش بینی ها به کار گرفته شد. این فن برای گروه هایی که قادر به تشکیل جلسه های حضوری نمی باشند، طراحی شده است.

## تصمیم‌گیری و مذاکره

مذاکره فرایندی است که طی آن دو یا بیش از دو نفر و یا گروه حتی با اولویتهای متفاوت به توافق می‌رسند.

### رویکردهای مذاکره

چهار رویکرد به مذاکره وجود دارد که به شرح زیر می‌باشد:

1. تفاوتهای فردی
2. ویژگیهای موقعیتی
3. تئوریهای بازی
4. رویکردهای شناختی

بررسی ساختار سازمان

ساختار سازمان، سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، رابطه‌ها و اختیار است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود.

ساختار سازمان را می‌توان از سه راه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

اول: از راه بررسی مشخصه‌ها یا اندازه و شکل آن

دوم: از راه تجزیه و تحلیل ابعاد با ویژگیهای عملیاتی آن

سوم: ساختار سازمان را می‌توان از طریق بررسی اختیار و مسئولیت در داخل سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

شکل ساختار

یک نمودار کامل سازمان تمامی اشخاص، مقامها، روابط گزارش‌دهی و خطوط ارتباطی رسمی سازمان را نشان می‌دهد.

تقسیم کار

تقسیم کار؛ یعنی تفکیک وظایف سازمان تا حدی که شغل‌های متفاوتی ایجاد شده و به وسیله اشخاص مختلف انجام بگیرد.

### هماهنگی وظایف تقسیم شده

برای هماهنگی وظایف تفکیک شده می‌توان از سه مکانیزم استفاده کرد که عبارتند از: بخش‌بندی، حیطة نظارت و سلسله مراتب اداری.

بخش‌بندی: بخش‌بندی یعنی روش ترکیب وظایف تقسیم شده و اختصاص دادن آنها به گروه‌های کاری.

### حیطة نظارت

بعد دوم شکل سازمان یعنی حیطة نظارت به معنای تعدادی افرادی است که به یک مدیر گزارش می‌دهند. بنابراین حیطة نظارت نشان‌دهنده اندازه گروه‌های کاری نیز می‌باشد. حیطة نظارت را حیطة مدیریت نیز می‌نامند.

سلسله مراتب اداری: سلسله مراتب اداری یک سیستم روابط گزارش‌دهی در سازمان از پایینترین رده تا مرحله رییس و مدیرعامل می‌باشد.

### ساختار و عملیات

رسمی‌سازی عبارتست از میزان اثر قوانین و مقررات بر شکل‌دهی مشاغل و فعالیتهای کارکنان.

### تمرکز

دومین خط‌مشی ساختاری تمرکز است که بر عملیات اثر گذاشته‌ش و به وسیله آن اختیار تصمیم‌گیری در سطح بالای سلسله مراتب سازمان متمرکز می‌شود، این بعد ساختاری نقطه مقابل عدم تمرکز است. تمرکز بیشتر در بحثهای مشارکت در تصمیم‌گیری مورد بحث قرار می‌گیرد.

## مسئولیت و اختیار

### مسئولیت

مسئولیت عبارت است از اراده به انجام کاری با این امید که اقدامی به عمل آید یا نتیجه‌ای از آن عاید گردد.

مسئولیت در نهایت از مالکیت سازمانی ناشی می‌شود.

### اختیار

اختیار قدرتی است که در محدوده یک محیط اجتماعی مشروعیت پیدا کرده باشد. هنگامی که قدرت بخشی از یک

نقش رسمی سازمانی باشد، تبدیل به اختیار می‌شود.

نگرش‌های کلی به طراحی سازمان

بروکراسی ایده‌آل

واژه بروکراسی با قوانین و روشهای خشک، کاغذ بازی، وقت‌گذرانی، کندی و عدم کارایی مرتبط می‌باشد.

بروکراسی ایده‌آل و برهفت ویژگی اساسی دارد. (تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار و قوانین و مقررات به عنوان جنبه‌هایی از ساختار سازمان قبلاً بحث شده است.

1. رویه‌ها و مقررات
2. تقسیم کار
3. سلسله مراتب اختیار
4. شایستگی فنی
5. تفکیک مالکیت
6. دارایی و حق جایگاه
7. مستند سازی

اصول کلاسیک سازمان

دویم طرح جهانشمول در اوایل قرن توسط هنری فایول - مهندسی و مدیر اجرایی شرکت استخراج معدن - ظهور کرد، اولین طبقه‌بندی عناصر اساس مدیریت را که امروزه وظایف مدیریت = برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل - خوانده می‌شود را انجام داده است.

## سازمان انسانی

رنسیس لیکرت رویکرد طراحی سازمانش را سازمان انسانی می‌خواند.

لیکرت چهار سیستم سازماندهی را شرح می‌دهد: سیستم سبک استعماری، سیستم گروه مشارکتی، سیستم دیکتاتوری پدرسالانه، سیستم مشورتی،

لیکرت هر چهار سیستم را در متغیرهای سازمانی هشت‌گانه تشریح می‌نماید: فرایندهای رهبری، نیروهای انگیزشی، فرایندهای ارتباطی، فرایندهای نفوذ متقابل، فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای هدف‌گذاری، فرایندهای کنترل و هدفهای عملکرد و آموزش.

## تئوری سیستمهای فنی - اجتماعی

اساس رویکرد سیستمهای فنی و اجتماعی به سازمان در تئوری سیستم‌هاست. هر سیستم تعداد زیادی خرده سیستم دارد که هر خرده سیستمی نیز مانند سیستم کلی دارای داده، فرایند، ستاده و بازخور می‌باشد. سیستم باز را نیز به عنوان سیستمی که با محیط خود در تعامل است. تعریف نمودیم.

در تقسیم‌بندی محیط می‌توان به چهار نوع محیط اشاره کرد: تصادفی آرام، خوشه‌ای آرام، واکنش آشفته، محیط متشنج

## الزامات ساختاری

اندازه سازمان: اندازه سازمان به شیوه‌های متعددی اندازه‌گیری می‌شود، معمولاً اندازه سازمان را با تعداد کارکنان، ارزش‌داری‌های سازمان، فروش کل در دوره مالی (یا تعداد مشتریانی که به آنها خدمات ارائه می‌دهیم) یا ظرفیت مادی سازمان اندازه‌می‌گیریم.

### الزامات تکنولوژیک

تکنولوژی به کار گرفته شده در سازمان که عبارت است از تبدیل داده به ستاده یک معیار عمده‌ای است که باید در طراحی سازمان مورد توجه قرار گیرد.

### ملاحظات محیطی

دیدگاه‌های مختلف به محیط سازمانی، مفهوم عدم اطمینان محیطی، دیدگاه وابستگی منابع و دیدگاه جمعیتی، نقطه‌نظرهای متفاوت طراحان سازمانی را با چارچوب‌های متفاوتی برای درک اینکه چگونه عوامل محیطی بر سازمان اثر دارد، مواجه می‌سازند.

### چارچوب مینزبرگ

هنری مینز برگ طیفی از مکانیزم‌های هماهنگی را که در عملیات سازمانها یافت می‌شوند را پیشنهاد نموده است. مینز برگ پنج شیوه کلی برای هماهنگی فعالیتها معرفی می‌کند. تنظیم متقابل، نظارت مستقیم و استانداردسازی مهارت کارکنان، فرایندهای کار و یا خروجیها.

مینزبرگ اشاره می‌کند که پنج شیوه هماهنگی می‌توانند با عناصر اساسی ساختار ترکیب شوند و پنج شکل ساختاری را به وجود آوردند: ساختار ساده، بروکراسی ماشینی، بروکراسی حرفه‌ای، ساختار بخشی و ادھوکراسی (ساختر ویژه) مینز برگ این پنج شکل را انواع ایده آل طراحی سازمان می‌نامد.



## ساختار ساده

ساختار ساده بیشتر مناسب سازمانهای کوچک و جوان در محیطهای ساده و پویاست. سازمان رسمیت و تخصص‌گرایی کمی دارد و ساختار به طور کلی ارگانیکی می‌باشد، قدرت و تصمیم‌گیری بیشتر در دست مدیر اجرایی است.

## بروکراسی ماشینی

بروکراسی ماشینی مناسب سازمانهای شکل یافته و بزرگ در محیطهای ثابت و ساده است. کارها رسمیت یافته و کاملاً تخصصی است، تصمیم‌گیری در سطح عالی سازمان متمرکز است، مکانیزم هماهنگی، استانداردسازی فرایندهای کاری است.

## بروکراسی حرفه‌ای

این ساختار مناسب محیطهای ثابت و پیچیده است و مکانیزم هماهنگی در این ساختار استانداردسازی مهارتها می‌باشد. در این ساختار تخصص‌گرایی افقی به وسیله متخصصین حرفه‌ای افزایش می‌یابد اما رسمیت کم می‌باشد. تنها ابزار کسب هماهنگی استانداردسازی مهارتها - کارکنان آموزش دیده حرفه‌ای - می‌باشد.

## ساختار بخشی

این ساختار مناسب شرکتهای بسیار بزرگ می‌باشد که در محیطهای ساده و ثابت با بازارهای متنوع قرار دارند. ساختار بخشی شبیه بروکراسی ماشینی است فقط بر اساس بازارهایی که در آنها ارائه خدمات می‌نماید، بخش‌بندی شده است. در این ساختار تخصص‌گرایی عمودی و افقی بین بخش‌ها و قسمتهای مختلف (که براساس بازار تعریف می‌شود) وجود دارد.

ادهوکراسی، مناسب سازمانهای جوان ایست که در زمینه‌های فنی بسیار بالا فعالیت می‌کنند و در محیطی پیچیده و پویا قرار دارند. تصمیم‌گیری در سراسر سازمان پراکنده است و قدرت در دست متخصصان قرار دارد. تخصص‌گرایی عمودی و افقی وجود دارد اما رسمیت کم است.

### طرح ماتریسی سازمان

طراحی ماتریسی سعی می‌کند دو نوع طراحی سازمانی را برای کسب منافع هر یک از طرحها ترکیب نماید. شکل معمول ماتریسی یک بخش پروژه‌ای را با یک ساختار وظیفه‌ای ترکیب می‌کند. هر بخش وظیفه‌ای و پروژه‌ای دارای مدیرهای جداگانه هستند و هرکارمند نیز عضو بخش وظیفه‌ای و تیم پروژه‌ای است و این نشان می‌دهد که کارکنان دو سرپرست دارند: یکی مدیر بخش وظیفه‌ای و دیگری رهبر پروژه.

### فرهنگ سازمان چیست؟

تمام تعاریف به وجود مجموعه‌ای از ارزش‌ها که توسط فرد در داخل سازمان حفظ می‌شوند اشاره می‌کنند. این ارزش‌ها رفتارهای خوب و قابل قبول و رفتارهای بد و غیرقابل قبول را تعریف می‌کنند.

### مبانی تاریخی

هر چند انجام تحقیق در زمینه فرهنگ سازان از اوایل سال‌های 1980 آغاز شد، ولی مقدمات و ریشه‌های این تحقیقات را می‌توان در مبانی و سوابق علوم اجتماعی جستجو کرد.

### خدمات مردم‌شناختی

مردم‌شناسی در مقایسه با سایر نظام‌های اجتماعی نزدیکترین ارتباط را با مطالعه فرهنگ و پدیده‌های فرهنگی دارد. در حقیقت، می‌توان مردم‌شناسی را مطالعه فرهنگ‌های انسانی تعریف کرد.

### خدمات جامعه‌شناختی

بسیاری از شیوه‌ها و تئوری‌های شناختی در تجزیه و تحلیل فرهنگ‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. جامعه‌شناسان در مطالعه فرهنگ عمدتاً بر ساختار اجتماعی نیز رسمی تأکید می‌ورزند.

## خدمات روانشناسی اجتماعی

روانشناختی اجتماعی با تأکید بر ایجاد و به کارگیری ماهرانه نمادها، یک آرایش طبیعی فراهم می‌آورد تا در داخل تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمان انجام گیرد.

## خدمات اقتصاد

در تجزیه و تحلیل اقتصادی با فرهنگ سازمان به عنوان یکی از انواع ابزارهایی که برای ایجاد برتری اقتصادی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، برخوردار می‌شود.

سه رویکرد اصلی در توصیف فرهنگ سازمان

## الگوی AGIL پارسونز

پارسونز الگوی AGIL را برای مشخص کردن وظایف معینی که هر سیستم اجتماعی، باید انجام دهد تا به حیات خود ادامه دهد و کامیاب شود ارائه داده است. این وظایف با چهار حرف A (سازگاری)، G (تحقق هدف)، I (یکپارچگی)، و L (مشروعیت) مشخص شده‌اند.

## چارچوب اوچی

### تعهد نسبت به کارکنان

بر طبق نظر اوچی، سازمان‌های نوع ژاپنی و آمریکائی نوع Z در زمینه کوشش برای حفظ کارکنان دارای ارزش مشترک هستند. در ژاپن اغل نگهداری کارکنان مادام‌العمر است. مؤسسات نوع آمریکایی خواهان استخدام مدیران و کارکنان به صورت کوتاه مدت هستند.

## ارزیابی

اوچی مشاهده کرد که شرکت‌های ژاپنی و آمریکائی نوع Z، ارزیابی مناسب کارکنان و مدیران را در بلند مدت مثلاً تا ده سال، انجام می‌دهند و نیازمند آگاهی و اطلاعات کیفی و کمی درباره عملکرد کارکنان می‌باشد.

متقابلاً در شرکت‌های نوع آمریکائی، بر طبق ارزش‌های فرهنگی مربوط، ارزیابی می‌تواند و باید به سرعت انجام شود و بر معیارهای کمی عملکرد تأکید می‌شود.

### کنترل

اکثر شرکت‌های ژاپنی و آمریکائی نوع Z پذیرفته‌اند که کنترل از طریق ساز و کارهای غیررسمی و تلویحی اعمال می‌شود.

مدیران سازمان‌های نوع آمریکائی، برعکس مدیران ژاپنی و مدیران شرکت‌های آمریکائی نوع Z عقیده دارند که ارزش‌های فرهنگی غیررسمی و تلویحی راهنمای آن‌ها نیستند.

و بهتر است از خطوط راهنمای صریح و نوشته شده تبعیت نمود.

### تصمیم‌گیری

شرکت‌های ژاپنی و آمریکائی نوع Z به این ارزش فرهنگی قوی پای‌بند هستند که تصمیم‌گیری در گروه انجام می‌گیرد. سازمان‌های نوع آمریکایی تصمیم‌گیری فردی متداول می‌باشد.

### مسئولیت

در ژاپن هنجارهای فرهنگی قوی از مسئولیت اجتماعی حمایت می‌کنند، در شرکت‌های آمریکایی نوع Z و شرکت‌های آمریکایی فرد یا مسئولیت تصمیم اتخاذ شده را بر عهده بگیرد.

### توجه به افراد

توجه به کارکنان و مدیران در شرکت‌های ژاپنی و آمریکائی نوع Z به عنوان یک ارزش فرهنگی مسلط موضوعی دور از انتظار نیست.

## تئوری Z و عملکرد سازمان

اوجی عقیده دارد فرهنگ سازمان‌های نوع Z و ژاپنی باعث افزایش عملکرد این گونه سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های نوع آمریکائی شده است.

رویکرد پیترز و واترمن

پیش‌داوری در اقدام

به گفته پیترز و واترمن شرکت‌های موفق دارای تعصب در اقدام هستند. آنها عقیده دارند برای اخذ تصمیمات خیلی مهم هیچگاه همه حقایق فراهم نیستند.

نزدیک با مشتریان

پیترز و واترمن عقیده دارند عملکرد شرکت‌هایی که مشتریان‌شان را به هر چیز دیگری ترجیح می‌دهند، بالاتر از شرکت‌هایی است که فاقد این ارزش می‌باشند.

استقلال و کارآفرینی

پیترز و واترمن تأکید می‌کنند که شرکت‌های موفق با عدم نوآوری و وجود بروکراسی که معمولاً در سازمان‌های بزرگ دیده می‌شوند، مبارزه می‌کنند.

بهره‌وری از طریق اشخاص

منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران با ارزش‌ترین سرمایه‌های یک سازمان می‌باشند و رسالت سازمان باید دادن فرصت برای رشد و شکوفائی باشد.

### ستاد ساده و کوچک

بر طبق گفته پیترز و واترمن، شرکت‌های موفق دارای سطوح اداری محدود و ستاد نسبتاً کوچک هستند.

### مدیریت فرهنگ سازمان

عناصر مدیریت فرهنگ سازمان شامل استفاده از فرهنگ موجود، آموزش فرهنگ سازمان و تغییر فرهنگ سازمان است.

### استفاده از فرهنگ موجود

اکثر مدیران در شرائطی قرار دارند که نمی‌توانند یک فرهنگ سازمانی جدید خلق کنند. بلکه آنها در سازمانی کار می‌کنند که از قبل دارای ارزش‌های فرهنگی می‌باشد.

برای این‌گونه مدیران موضوع اصلی در مدیریت فرهنگ سازمانی چگونگی استفاده مطلوب از فرهنگی که از قبل به وجود آمده است، خواهد بود.

### آموزش فرهنگ سازمان:

#### جامعه پذیری

جامعه پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن تبدیل به انسان‌های اجتماعی می‌شوند.

#### جامعه‌پذیری سازمانی

فرآیندی است که از طریق آن کارکنان فرهنگ سازمان خودشان را می‌آموزند و دانش و معرفت خود را به دیگران منتقل می‌کنند.

### تغییر فرهنگ سازمان

فرهنگ اثرات قوی بر رفتار داشته، آنها را شکل داده و مورد تأیید و پذیرش همگان قرار گرفته است و طبیعی است که تغییر آن با مقاومت روبرو خواهد شد. هنگامی که مدیران اقدام به تغییر فرهنگ می‌کنند، درحقیقت مبادرت به تغییر مفروضات اشخاص در رفتارهای نادرست در داخل سازمان می‌کنند.



### تغییر سازمانی

فشارهایی که تغییر را باعث می‌شوند

چهار زمینه اصلی که برای ایجاد تغییر، فشار بیشتری وارد می‌کنند، عبارتند از: اشخاص، تکنولوژی، فرایند پرورش اطلاعات، ارتباطات و رقابت.

### اشخاص

یکی دیگر از فشارهای مرتبط با جمعیت که برای ایجاد تغییر وارد می‌شود، فشارهایی است که از طرف نسلهای قبل و بعد از نسل مورد نظر یعنی تعداد روبه افزایش اشخاص مسن‌تر و کسانی که بعد از سال 1960 متولد شده‌اند، وارد می‌شود.

### تکنولوژی

نه تنها تکنولوژی در حال تغییر است، بلکه سرعت این تغییر رو به افزایش نیز می‌باشد. هر قدر واکنش سازمانها در برابر تغییر سریعتر باشد، تغییر سریعتر به وقوع می‌پیوندد که این تغییر به نوبه خود واکنش سریعتری را ضروری می‌کند.

## پرورش اطلاعات و ارتباطات

پرورش اطلاعات و ارتباطات به موازات یکدیگر رشد کرده‌اند. نسل جدیدی از کامپیوتر که نشانه افزایش قدرت پرورش اطلاعات است، در حال طراحی است.

## رقابت

امروزه ابعاد جدیدی در رقابت مطرح شده است. به علت کاهش هزینه حمل و نقل و ارتباطات و افزایش گرایش به صادرات به زودی بیشتر بازارها بین‌المللی خواهند شد.

## روند اجتماعی

برای بررسی فشارهایی که تغییر را باعث می‌شوند، مطالعه دو روند اجتماعی که توسط نیس بیت ارائه شده‌اند مفید خواهد بود. بر طبق نظریه نیس نیت تکنولوژی پیچیده/ تماس بیشتر یعنی اینکه هر قدر تکنولوژی جدید بیشتر به مردم عرضه شود، نیاز به تماس در انسانها بیشتر خواهد شد.

## فرآیندهای برنامه‌ریزی تغییر سازمان

### مدلهای فرایندی

#### فرایند تغییر سه مرحله‌ای لوین

کرت لوین عقیده دارد برای موفقیت در یک تغییر برنامه‌ریزی شده، باید یک فرایند چند مرحله‌ای را طی کرد. مدل تغییر برنامه‌ریزی شده او از سه مرحله ذوب کردن، تغییر و منجمد کردن تشکیل شده است. ذوب کردن فرایندی است که در طی آن اشخاص از ضرورت ایجاد تغییر آگاه می‌شوند. تغییر به معنی حرکت از یک مرحله به مرحله جدید می‌باشد.

انجماد یا تثبیت، رفتار جدید در تثبیت و در برابر تغییرات آینده مقاومت می‌سازد.

### تحقیق در عمل

یکی دیگر از نظریه‌های فرایندی تغییر سازمان تحقیق در عمل است. در این روش، تغییر سازمان براسا یک الگوی تحقیق، به ویژه تحقیقی که به بهبود اداره سازمان و در مجموع افزودن به دانش سازمانی کمک می‌کند، انجام می‌گیرد.

### مدیریت انتقال

تغییر سازمان یک شبه تحقق پیدا نمی‌کند. حتی اگر تغییر ساده باشد، برای پذیرفته شدن آن از طرف کارکنان نیاز به زمان می‌باشد.

مدیریت انتقال عبارت است از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله برهم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده، هنگامیکه تغییر آغاز می‌شود، سازمان نه در حالت گذشته قرار دارد و نه در حالت آینده. در حالیکه کار نیز باید ادامه داشته باشد.

### فرایند یکپارچه تغییر سازمان

سازمان در مرحله اول نسبتاً پایدار است، در مرحله دوم ذوب شده، تغییر می‌کند و منجمد می‌شود و در مرحله سوم به صورت یک سیستم جدید و پایدار در می‌آید.

### بهسازی سازمان

در یک سطح معین، بهسازی سازمان به عبارت خیلی ساده عبارت است از راهی که سازمان تغییر یا تکامل پیدا می‌کند. بهسازی سازمان می‌تواند کارکنان، تکنولوژی، رقابت و سایر زمینه‌ها را شامل شود.

### تعریف بهسازی سازمان

بهسازی سازمان عبارت از فرآیند تغییر و توسعه برنامه‌ریزی شده سازمان با استفاده از دانش علوم رفتاری می‌باشد.

### بهسازی فراگیر سازمان

جامع‌ترین نوع تغییر سازمان، تجدید ساختار سازمانی یعنی تنظیم مجدد روابط و تقسیم وظایف، اختیارات و گزارش‌دهی است که معمولاً تغییر ساختاری نامیده می‌شود.

### سازمانهای جنبی

یک سازمان جنبی در امتداد و کنار سازمان رسمی به وجود می‌آید.

هدف از ایجاد آن حل مشکلاتی است که از عهده سازمان رسمی بر نمی‌آید. ایجاد سازمان جنبی سازگارسازی سازمان رسمی به منظور افزایش قابلیت انعطاف و قابلیت پاسخگویی آن می‌باشد.

### تغییر وظیفه و تکنولوژی

یکی دیگر از راههای بهسازی فراگیر سازمان تغییر نوع وظیفه و تکنولوژی است که برای انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. معمولاً تغییر مستقیم شغل را طراحی مجدد وظیفه می‌گویند. تغییر روش تبدیل ورودی به خروجی را که معمولاً به تغییر وظیفه نیز می‌انجامد تغییر تکنولوژی می‌نامند.

### تجدیدنظر در وظایف شغلی

در اینجا طراحی مجدد شغل به عنوان نوعی تغییر سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اعمال تغییرات تکمیلی: همانطور که پیش از این اشاره شد، ممکن است یک اقدام عمده طراحی مجدد شغل، اعمال تصمیمات برنامه‌ریزی شده در سایر بخشهای سازمان را غیر قابل اجتناب کند.

### تغییر گروه و فرد

آموزش دادن به یکی از کارکنان سازمان در صورتیکه این آموزش بر روش انجام کار فرد اثر بگذارد یک تغییر سازمانی تلقی می‌شوند.

در این بخش، چهار فن متداول اعمال تغییر ارائه می‌شود که عبارتند از: آموزش، برنامه بهسازی مدیریت، تیم سازی و بررسی بازخور.

## آموزش

معمولاً آموزش به منظور رشد مهارت کارکنان طراحی می‌شود.

یکی از انواع آموزش که روز به روز بر اهمیت آن افزوده می‌شود، آموزش کارکنان برای انجام وظیفه در سایر کشورها می‌باشد. متداول‌ترین برنامه‌های آموزشی عبارتند از: سخنرانی، بحث، ترکیب سخنرانی و بحث، روشهای تجربی، مطالعه وقایع و فیلمها و نوارهای ویدئویی.

## برنامه‌های بهسازی مدیریت

در اجرای برنامه‌های بهسازی مدیریت، همانند اجرای برنامه‌های آموزش کارکنان، هدف پرورش مهارتها، تواناییها و دیدگاههای مدیران دنبال می‌شود. برنامه‌های بهسازی مدیریت، نوعاً به صورت سخنرانی و بحث اجرا می‌شوند اما به شدت به روشهای مشارکتی مانند روش مطالعه وقایع خاص و ایفای نقش‌گرایش دارند.

## بررسی - بازخور

در فنون بازخور پیمایشی که مبنایی را برای تشکل فرایند تغییر ایجاد می‌کنند اطلاعات جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و خلاصه شده و سپس در اختیار کسانی که در ایجاد آن مشارکت داشته‌اند قرار دهند.

جمع‌آوری اطلاعات: در مرحله جمع‌آوری اطلاعات، عامل تغییر با کارکنانی که از سطوح مختلف انتخاب شده‌اند.

## تجزیه و تحلیل فرایند

در مرحله تجزیه و تحلیل فرایند، گروه مربوط به تصمیم‌گیری، ارتباطات و چگونگی انجام کار را معمولاً با همکاری مشاور مورد بررسی قرار می‌دهد.

## مدیریت بهسازی سازمان

اقدام برای ایجاد تغییر زمانی به طور مؤثر به نتیجه رسیده است که:

1. سازمان از حالت قبلی به حالت آینده برنامه‌ریزی شده رسیده باشد.
2. انجام وظیفه سازمان در حالت آینده پاسخگوی نیازها باشد.
3. مرحله انتقال بدون هزینه‌های غیرمنتظره برای سازمان و اعضایش انجام شده باشد.

مشکلات عمده بر سر راه اقدامات مربوط به بهسازی سازمان

مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام جهت تغییر سازمان است.

قدرت: قدرت هنگام انتقال از حالت فعلی به حالت آینده به خصوص هنگامیکه تغییر اثر عمده‌ای بر ساختار سازمان و اشخاص یا گروههایی که بیشترین قدرت را در اختیار دارند، می‌گذارد، می‌تواند به موضوع مهمی تبدیل شود.

تجدید نظر در وظایف: به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند.

مقاومت در برابر تغییر

مقاومتهایی که منشاء سازمانی دارند

شش نوع عمده مقاومت در برابر تغییر را که منشاء سازمانی دارند شناسایی کرده اند که عبارتند از: افراد در تعیین جزییات، محدودیت دید در تغییر، رخوت و کاهلی گروه، احساس تهدید توسط متخصصین، احساس تهدید توسط صاحبان قدرت و تغییر در تخصیص منابع.

مقاومتهایی که منشاء فردی دارند

محققان معتقدند به شش دلیل فرد در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می دهد که عبارتند از: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی، ترس از ناشناخته ها، فقدان آگاهی و عوامل اجتماعی.

شش روش برخورد با مقاومت در برابر تغییر نشان داده شده است.

1. آموزش و ارتباطات

2. مشارکت و مداخله

3. حمایت و پشتیبانی

4. مذاکره و توافق

5. ترغیب و جلب همکاری مخالفان

6. زور

پایان.