



وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی
هیات مرکزی گزینش

جزوه آموزشی

مبانی رفتار سازمانی

منبع:

برگرفته از کتاب مبانی رفتار سازمانی - استیفن پی . را بینز

ترجمه دکتر علی پارسائیان ، دکتر سید محمد اعرابی

واحد آموزش

آذر ۹۱

بنام خدا

صفحه

فهرست

فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی.....	۱
فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی	۵
فصل ۳: مبانی رفتار فرد	۸
فصل ۴: مفاهیم اصلی انگیزش	۱۴
فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد	۲۰
فصل ۶: تصمیم گیری فردی.....	۲۶
فصل ۷: مبانی رفتار گروه.....	۳۰
فصل ۸: شناخت تیم.....	۳۴
فصل ۹: ارتباطات	۳۹
فصل ۱۰: رهبری	۴۲
فصل ۱۱: قدرت و سیاست.....	۵۰
فصل ۱۲: تعارض و مذاکره	۵۴
فصل ۱۳: ساختار سازمانی	۵۷
فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل.....	۶۳
فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش.....	۶۹
فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی.....	۷۴
فصل ۱۷: تغییر و بهبود سازمانی.....	۸۱

فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

تعريف رفتار سازمانی:

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل

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

۱- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.

۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد.

۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند و از سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد.

نقش رشته های علمی:

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

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

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

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

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

۵- علوم سیاسی: عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی. دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری، تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند، پرداخته اند. توجه: واحد مورد تجزیه و تحلیل روان شناسی، فرد - جامعه شناسی، گروه و سازمان - روان شناسی اجتماعی، گروه - مردم شناسی، گروه و سازمان - علوم سیاسی، سازمان است.

هدف های رفتار سازمانی:

توجهیه، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است.

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

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

بهبود کیفیت و بازدهی:

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

مدیریت کیفیت جامع TQM چیست؟

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

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

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

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

بهبود مهارت افراد

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

نیروی کار گوناگون:

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

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

واکنش در پرایر جهانی شدن سازمان:

در زمان کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی گیرد و مدیران باید بتوانند با افراد متعلق به فرهنگ های مختلف کار کنند. مدیر باید بتواند فرهنگ کارکنان را درک کند (چه کارکنان در کشورهای دیگر باشند و چه در کشور او باشند)، با آنان وجوده مشترک پیدا کند و آنان را وادر کند که شیوه های گوناگون مدیریت را درک کنند و خود را با آنان سازگار نمایند.

تفویض اختیار:

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

نوآوری و ایجاد تغییر:

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

سازش با پدیده ای به نام تغییرات سراسام آور:

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

کم شدن وفاداری کارکنان:

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

نیروی کار دوگانه (مضاعف):

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

بهبود رفتار، از نظر اخلاقی:

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



فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

مقدمه:

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

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

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

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

شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای:

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

شرکت‌های چند ملیتی به شرکت‌هایی گفته می‌شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می‌نمایند. مدیران این شرکت‌ها با سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می‌شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می‌شود و هم فرصت‌هایی را برای آنها بوجود می‌آورد. همچنین، با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه‌ای، مرزهای ملی مخدوش و تاحد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از:

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



رویارویی با مسائل بین المللی:

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

پیدایش دهکده جهانی باعث می‌شود که تفاوت‌های فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فraigir در آید، یعنی دنیا بصورت کوره‌ای در می‌آید که همه فرهنگ‌های مختلف در آن ذوب شده و از بین می‌روند.

ارزیابی تفاوت بین کشورها

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

- ۱ - رابطه با محیط: آیا فرد تابع محیط است، یا فرد می‌تواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟ به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندان زیادی ندارد. بر عکس، آمریکایی ها بر این باورند که می‌توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می‌گردد.
- ۲ - توجه به زمان: آیا فرهنگ کشور به زمان گذشته، حال و یا آینده توجه دارد؟ آگاهی از دیدگاه فرهنگ و جامعه به زمان باعث می‌شود که ما به اهمیت مقطع زمانی توجه کنیم، مبنی بر اینکه برنامه ریزی کوتاه مدت باشد یا بلند مدت، و یا...

- ۳ - ماهیت فرد: آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد و یا آمیزه ای از این دو می‌داند؟ دیدگاه فرهنگ نسبت به ماهیت فرد می‌تواند در شیوه رهبری مدیران اثر بگذارد. بطور مثال شیوه رهبری خودکامه در کشورهایی که نسبت به انسان دید منفی دارند به کار گرفته می‌شود، و بر عکس در کشورهایی که برای انسانها ارزش قائل می‌شوند، شیوه رهبری مشارکتی بکار گرفته می‌شود.
- ۴ - توجه به فعالیت: در برخی از فرهنگ‌ها به کار یا عمل توجه می‌شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذت‌های زودگذر توجه می‌شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می‌شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می‌تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می‌توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می‌گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می‌کنند.
- ۵ - توجه به مسئولیت: با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیت‌ها، می‌توان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد. برخی فرهنگها مانند آمریکایی ها فردگرا هستند و برخی دیگر مانند کشور مالزی به گروه اهمیت زیادی می‌دهند. این بعد از قرهنگ به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارد.

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

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

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

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

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

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

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

نکات کاربردی برای مدیران

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

فصل ۳: مبانی رفتار فرد

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

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

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

۱- نگرش Attitude

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

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

۱-۱-رضایت شغلی Job Satisfaction

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

۱-۱-۱-عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

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

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

۱-۱-۱-۲-پاداش بر اساس عدل و مساوات:

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

۱-۱-۱-۳-حملیت فرد:

اگر محیط کار سالم، بی خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه‌ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت. ۱-۱-۱-۴-همکاران:

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می‌کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد. ۱-۲-رضایت شغلی و تولید (بهره وری):

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

۱-۳-ثوری ناهمسانی شناختی: Cognitirel dissonance

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

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

۱-۴-رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می‌پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می‌دهد. اما در مالهای اخیر این رابطه که به اسم

A-B نامیده می‌شود چنین بیان می‌کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست. چون فشارهای اجتماعی افراد را وارد می‌کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

۲- شخصیت: Personality

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

متحاوز	خوددار
باهوش	کم هوش
پایدار	احساساتی
سلطه گر	سلطه پذیر

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

۱- شاخص مایرز-بریگز:

از هر فرد ۱۰۰ سوال شخصیتی پرسیده می‌شود که فرد درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص قرار می‌گیرد به سوالات پاسخ داده و با بررسی پاسخهای، ویژگیهای فرد مشخص می‌گردد (در صفحه ۵۲ کل ۱۶ ویژگی آورده شده است) با ترکیب این ویژگیها، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را بقرار ذیل معرفی می‌کند.

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

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

۱-۳-با وجودان: این افراد مسئولیت پذیر، وابسته و هدفگرا می‌باشند.

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

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

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

۲- سایر ویژگیهای شخصیتی:

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشموده اند که می‌توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش‌بینی و توجیه کرد که عبارتند از:

کانون کنترل - خودکامگی - مأکیاولی گری -

سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

۱-۲-کلون کنترل (Locus of Control)

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

۱-۲-خودکامگی: (Authoritarianism)

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

۱-۲-۲-۲-۲-۲-۲-۲-در مورد دیگران قضاوت می‌کنند

۲-۳-۲-۳-نسبت یه مقامات بالاتر احساس کوچکی می‌کند

۴-۲-۲-۲-۵-۲-۲-۳-۵-۲-۲-۶-۲-۲-۳-۲-۲-۴-زیر دستان را استثمار می کنند به چیزی اعتماد ندارند ۲-۲-۳-۲-۲-۳-در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می کنند.

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

Machiavellianism

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

۲-۴- سازش با عوامل محیطی:

افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهنده ثبات رفتاری نداشته و می‌توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند و این گروه به علائم و اشاره‌های خارجی توجهی دقیق، مر نمایند.

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

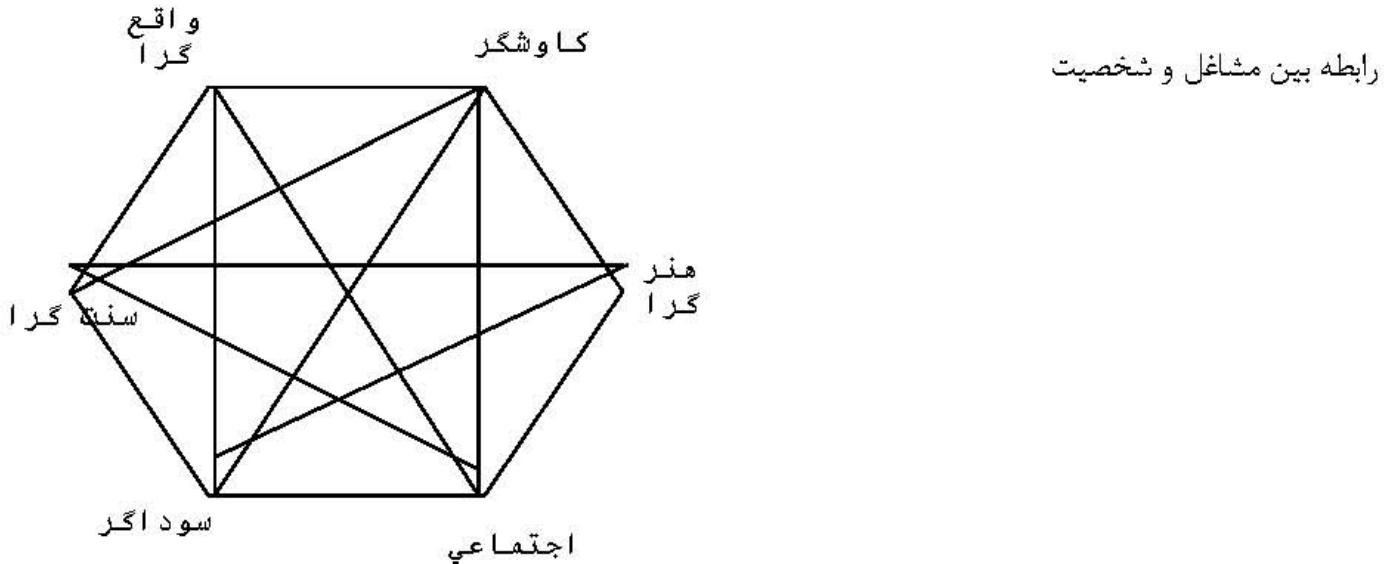
۵- خطر پذیری Risk propensity

افراد خطر پذیر بسرعت تصمیم می‌گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می‌کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس، مناسب این افراد هست.

۳-۳ تحقیقات جدید

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





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

۳-ادارک:

فرآیندی است که فرد برای معنا پخشیدن به محیط، احساس خود را پیان می‌کند.

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

۲- لحوم اماں کے پر اد، اک ما تائیں وہ گذا ند

۳-۱-عواملی که در نهاد شخص و خود دارد و این عوامل همان و پیشگاهی شخص، ماه شام،

نگاشت، شخصیت، علائم، تحریمات گذشته و انتظارات ممکن باشد.

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

۳-۱-۳- زمان دیدن موضوع

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

۳-۲- تئوری اسنادی

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

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده می‌کنیم در صدد بر می‌آییم تا علت یا علتهای درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می‌باشد.

۳-۲-۱- فرق قائل شدن ۳-۲-۳- همانند سازی

۳-۲-۲- تداوم رویه رفتار

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

۳-۲-۳- فرق قائل شدن:

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

اگر غیرعادی باشد بحساب عوامل خارجی می‌گذاریم ولی اگر مربوط به یک فرد خاصی باشد بحساب عوامل درونی قرار می‌دهیم.

۳-۲-۴- همانند سازی

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

۳-۲-۵- تداوم رویه رفتار:

هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه بیک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر) بدست می‌آوریم نوع قضاوت را اثر هاله ای می‌نامند.

Halo effect.

عنوان مثال با ظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

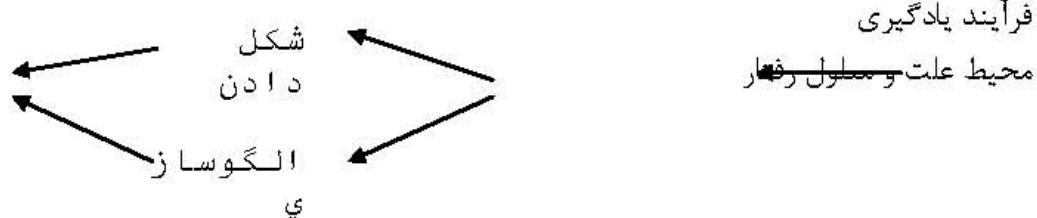
۴- یادگیری:

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

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

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگوسازی می‌باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاهای تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می‌شود. این نوع یادگیری آهنگ کننده دارد.

الگوسازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می‌شود.



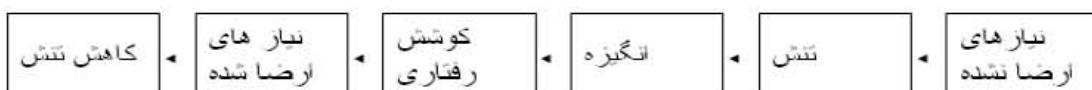
فصل ۴: تکمیل



انگیزش چیست؟

■ انگیزش تمايل به انجام کار است و در گرو توانيي فرد ، تا بدان وسیله نوعی نياز تامين گردد .

■ فرآيند اصلی انگیزش :



نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی حذاب نماید

نخستین نظریه های انگیزش:

■ نظریه سلسله مراتب نیازها

■ ثوری X و ثوری Y

■ ثوری بهداشت انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها:

■ نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است.

■ مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.

■ اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد

■ برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه درجهت اراضی همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود



نظریه سلسله مراتب نیازها



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

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



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

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



■ تئوری X بر این فرض قرار می‌گیرند که نیازهای رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می‌گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند

تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:

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

تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:

۱. کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می‌پندارند
۲. کسی که خود را به هدف یا هدف‌هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می‌باشد.
۳. بیشتر افراد می‌توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها برآیند.
۴. خلاقیت، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند؛ این امر تنها از ویژگی‌های مدیران نیست.

تئوری بهداشت - انگیزش

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

تئوری‌های نوین انگیزش

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

تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه

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

۱. نیاز به کسب موفقیت

۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن

۳. نیاز به ایجاد دوستی

نظریه تعیین هدف

■ تئوری مزبور تبیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می‌توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد.

■ پذیرفتن هدف‌های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف‌های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد. در واقع هدف‌های چالشگر و هماورده طلب باعث انگیزش می‌شوند.

■ اهداف ترجیح‌حا مشارکتی انتخاب می‌شوند
تئوری تقویت رفتار

■ تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است

■ در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می‌شود

■ در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد

نظریه برابری

■ کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می‌کنند

■ سه مرجع برای مقایسه همواره مورد توجه است: دیگران، سیستم و خود

■ هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنفس می‌شوند و این تنفس باعث ایجاد انگیزش می‌شود و فرد در پی چیزی بر می‌آید که عدالت و انصاف است.

نظریه برابری

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

نظریه لیکوار

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

الگوی ساده انتظار



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

تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند

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



فصل ۵: انگیزش؛ از مفاهیم تا کاربرد

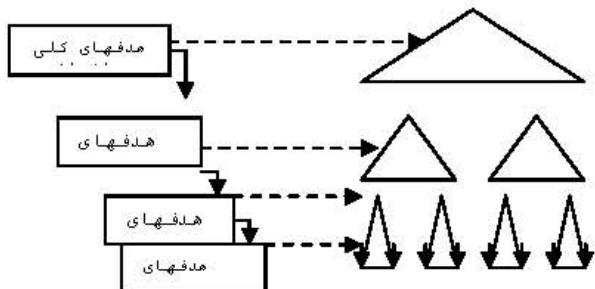
در این فصل بر جنبه های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می شود.(یعنی رابطه بین تئوری و عملی)

مدیریت مبتنی بر هدف چیست؟

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

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

نمودار ۱-۵ تفکیک هدفها



چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

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

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

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

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

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

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

تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف، مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود، در حالیکه در نظریه تعیین هدف، هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین تر ارجاع می گردد) بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد، در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود. برتری عمدۀ مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل، افراد به اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

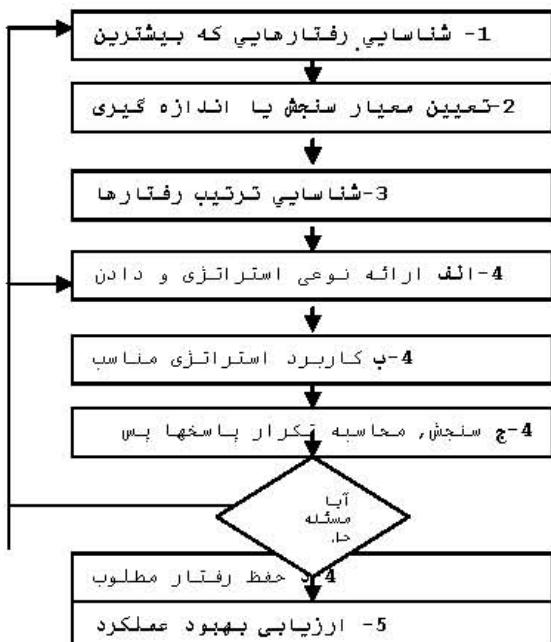
مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل روش مزبور شهرت به سزاپی دارد و در بسیاری از سازمانهای تجاری، بهداشتی، آموزشی، دولتی و غیرانتفاعی شاهد این نوع برنامه ها هستیم. مدیریت مبتنی بر هدف در همه جا و در هر شرایطی کارساز نیست. مشکلات و مسائلی بدینگونه داشته است: انتظارات غیر واقعی در رابطه با مسائل، نبودن تعهد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

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

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

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

نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



تعدييل رفتار در مرحله عمل

مديران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش ميزان اشتباكات، غيابت، تاخير و نرخ تصادفات از روش تعدیيل رفتار استفاده می کنند. برای مثال چندی پيش مدیر ارشد شرکت زيراکس که از دست شکایتهای مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلند مدت رضایت مشتریان را جلب نمايند. امروز شرکت صدرصد به هدفهای خود رسیده است.

مشارکت کارکنان

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

مشارکت کارکنان چیست؟

مفهوم از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری ، دادن سهام به کارگران مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است.

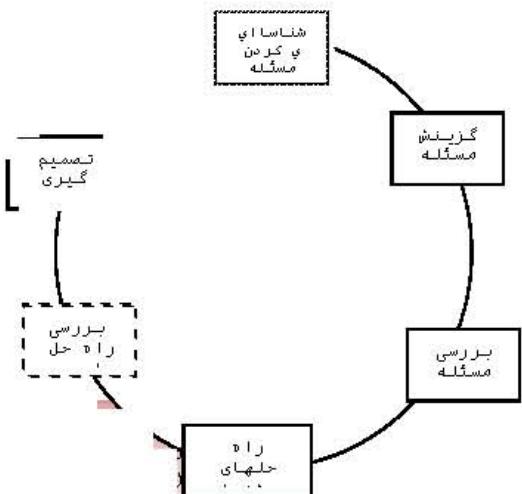
پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که بررسنوند آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند ، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد ، تعهد افرادی سازمان بیشتر شده ، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.

نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان
به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

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

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

۳- دایره کیفیت -



این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسؤولیت مشترک می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و درباره مسائل کیفیت و علت

مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند. در مورد اجرای راه حلهای نهایی توصیه شده مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد.

نمودار ۵-^۳شیوه عملکرد یک نمونه از دایره کیفیت

----	مدیریت
---	اعضای گروه دایره کیفیت
---	مدیریت و اعضای دایره کیفیت

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

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

تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

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

برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست؟

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

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

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

۳- مشارکت در سود

۴- طرح دادن پاداش به گروه

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

برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

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

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

پرداخت بر اساس مهارت و تئوری های انگیزش

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

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



فصل ۶: تصمیم‌گیری فردی

در سازمان فرد تصمیم می‌گیرد. تصمیم‌گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می‌گیرند که به کار و سازمان اثر می‌گذارد. هر کس به گونه‌ای با مسئله تصمیم‌گیری سروکار دارد. باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاههای موافق و مخالف را ارزیابی نماید. چگونه باید تصمیم گرفت؟

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

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

۲. مشخص کردن شاخص‌های تصمیم‌گیری. تصمیم‌گیرنده باید شاخص‌هایی را که برای حل مساله مهم می‌داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه‌های شخص تصمیم‌گیرنده نقش اساسی دارند.

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

۴. ارائه کردن راههای گوناگون. تصمیم‌گیرنده راه حلها را ارائه می‌نماید.

۵. هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید. تصمیم‌گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظرمی‌گیرد.

۶. انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص‌ها داده شده است، انجام می‌گیرد.

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

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم‌گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم‌گیرد اطلاعات کلما، داد.

۲. شناخت راه حلها. شخص تصمیم‌گیرنده شاخص‌ها و معیارهای ذی ربط را می‌شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.

۳. مشخص بودن اولویت‌ها. شخص تصمیم‌گیرنده می‌تواند شاخص‌ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.

۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم‌گیرنده شاخص‌هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی‌کنند.

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

۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم‌گیرنده راهی را انتخاب می‌کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

خلاقیت در تصمیم‌گیری: کسی که تصمیم‌بخردانه می‌گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه‌ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.

خلاقیتهای بالقوه. بسیاری از افراد دارای خلاقیتهای بالقوه هستند ولی نمی‌توانند از آن استفاده کنند.

راههایی برای تقویت خلاقیت. اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می‌تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید.

روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده‌ای رد نمی‌شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی‌شود.

همچنین می‌توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی‌ربط و تصادفی استفاده می‌شود و فرد می‌کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می‌شود؟

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

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبرو شود سعی می‌کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می‌شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حل‌هایی بر می‌آید که کافی، بسنده و رضایت‌بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می‌کند و محدودی این را بخردانه محدود می‌دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص‌ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حل‌هایی توجه می‌کند که محدود به مسائل خاص می‌شوند و تنها به راه حل‌های شناخته شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که بررسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضاء کننده باشد و مطلوب نخواهد بود.

قضاؤت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می‌کند و قضاؤتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می‌گیرد. قضاؤت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می‌شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

شناسایی مساله: به دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می‌گردند: نخست اگر مساله‌ای چشمگیر باشد راحت‌تر می‌توان متوجه آن شد. دوم باید به یادآورد که فرد باید در سازمان تصمیم‌گیرنده، تصمیم‌گیرنده می‌خواهد خود را فردی اگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می‌شود. باید توجه



کرد مدیر(تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است. معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست. ارائه راه حلها: از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه حل مطلوب ارائه نماید بنابراین ما انتظار داریم فرد از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده ننماید. معمولاً کسی که بخواهد راه حلی ارائه نماید در پی فرآیند ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حلها جاری محدود خواهد کرد.

انتخاب راه حل: مدیر(تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راههای عملی واستفاده از اصول تجربی به دو گونه است: وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه های پیشین. تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه ای تعصب و یکسونگری می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد. قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود. اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.

قياس به نفس. نوع قضاوتشان براساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است. پافشاری در تعهد. یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. تردیدی نیست که پافشاری در تعهداز جمله ویژگی هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه(در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد. در واقع مدیر اثر بخش کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بپراهمی کشاند فرق قائل شود.

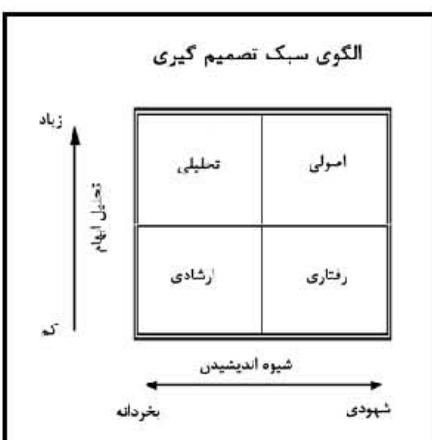
تفاوت های فردی: افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.

شیوه تصمیم گیری. چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه(بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ایهام توجه می شود. هنگامی که این بعد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.

شیوه ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.

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

شیوه نظری (تئوریک): دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلها.



ابتکاری و خلاق قوانینی بالایی دارد. و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیرستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

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

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

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

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

تحقیقات نشان داده افراد در یک محدوده بسته این شش مرحله را طی می کنند. هیچ یک از مراحل را حذف نمی کند. دوم تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند. سوم بیشتر افراد بالغ در مرحله ۴ قرار می گیرند. سرانجام در مراحل بالا، مدیر بیشتر پای بند اصول اخلاقی می شود. محدودیت های سازمانی: سازمان هم بر مدیران (تصمیم گیرنده‌گان) محدودیت هایی را اعمال می کند:

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

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

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

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

اختلاف فرهنگی: در الگوی بخدا به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. باید به زمینه فرهنگی مدیر توجه کنیم و بدانیم راه حلی که ارائه می کند به ثبت تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال او قرار دارد و نیز بینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (یک مدیر) گرفته می شود یا به صورت گروهی؟

نکات کاربردی پرای مدیران



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

فصل ۷: مبانی رفتار گروه

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

گروه را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد

۱- رسمی

۲- غیررسمی

گروه رسمی: همان ساختار سازمانی که در ان گروههای کاری و کاری که باید انجام گیرد مشخص شده است
 گروه غیررسمی: مجموعه های بدون ساختار سازماندهی نشده است که در محیط کاری تشکیل شده است و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی اعضا بوجود آمده است تا ان نیازهای را رفع کند.



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

گروه رسمی

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

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

گروه غیر رسمی

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

۲- گروه دوستی: که تقریباً دارای وجود وویژگیهای مشترکی هستند.

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

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

پکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل:

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

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

هنجرها: استانداردهای رفتاری قابل قبول در هر گروه که افراد در آن سهیم واجرا می کنند.

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

۱- تحقیقات هاتورن توسط التون میون نقش مهمی که هنجر گروه در تعیین رفتار گارگر و کارمند دارد.

۲- تحقیقات اشن توسط سولمان اشن: که اعمال نفوذ و فشار گروه بر اعضا به اثبات رسید.

انسجام: یعنی میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب شده و تحریک میشوند در گروه بمانند.

اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد ۷ اقدام وجود دارد که در صفحه ۱۵۴ نوشته شده است.

اندازه یا بزرگی گروه

۱- کوچک

۲- بزرگ

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

یک دستاوردهای تحقیق اندازه گروه پدیده ای بنام نقصان پذیری گروه که درست مخالف نظریه هم افزایی است که

توضیح یک روانشناس المانی بنام رینگلمن بدست امده است.

طبق پدیده نقصان پذیری تولید و بازدهی گروه از مجموع بازدهی تک تک اعضا کمتر است.
همچنین افزایش اندازه گروه بر عملکرد گروه اثر معکوس دارد.

- ترکیب گروه
- ۱- متجانس
- ۲- نا متجانس

طبق تحقیقات گروههای نامتجانس کارها را به صورت موثرتری انجام میدهند.
مقام فردی: که شاید بتوان اینطور تعریف کردد رجه و رتبه ای که به فرد در گروه بصورت رسمی و غیررسمی داده میشود.

- تصمیم گیری در گروه
- تصمیم گیری
- ۱- فردی
- ۲- گروهی

- مزایای تصمیم گیری فردی
- ۱- سرعت
- ۲- مشخص بودن مسئول تصمیم گیری
- ۳- ثبات رویه و ارزش بدوز از کشمکش ورقابت

- مزایای تصمیم گیری گروهی
- ۱- وجود اطلاعات و دانش بیشتر
- ۲- تصمیم گیری در سطح ناهمگن و نا متجانس
- ۳- بالاتر بودن کیفیت تصمیمات
- ۴- توافق بیشتر در مورد راه حلها

اینکه فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر به میزان اثربخشی و کلائی بستگی دارد:
تصمیم گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند.
تصمیمات گروه اثربخش ترند چون با ارائه راه حلها بیشتر خلاقیت بالاتری وجود دارد.

در تصمیم گیری گروهی دوموضع یا زیرمجموعه مطرح میشوند که باید انها را حتما در نظر بگیریم

- ۱- همنگ جماعت شدن
- ۲- بریدن از گروه

همنگ جماعت شدن: ۴ ویژگی دارد که میتوان آن را تشخیص داد از جمله کلستیهای تصمیم گیری است:

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

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

- ۱- انسجام گروه
 - ۲- رفتار رهبر
 - ۳- نفوذ ناپذیری در برابر عوامل خارجی
 - ۴- فشارزمانی
 - ۵- ناتوانی در بکارگیری روشهای گوناگون
- بریدن از گروه: همان تغییر موضع اعضای گروه است یعنی ۱- روی آوردن به خطرپذیری یا ۲- دور اندیشی و احتیاط را پیشه کنند.

روشهای تصمیم گیری:

- ۱- تصمیم گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضا (متداولترین روش)
- ۲- طوفان مغزی یا فکری
- ۳- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی
- ۴- تشکیل جلسه راه دور

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

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

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

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



فصل ۸: شناخت تیم

کار تیمی می‌تواند تولیدات شرکت را بهتر کرده، کارها را سرعت داده و هزینه‌ها را کاهش دهد.
چرا تیم شهرت زیادی یافته است؟

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

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

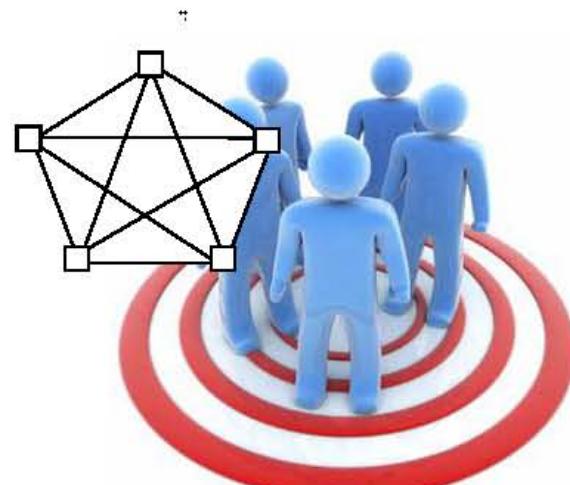
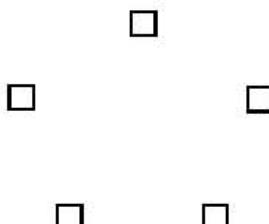
تجییه دیگر در رابطه با شهرت تیم این است که تیم به صورت ازاد یا وسیله‌ی مؤثر در دست مدیریت قرار می‌گیرد و او می‌تواند در سازمان دموکراسی را مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان در امور گردد.
تفاوت تیم با گروه در چیست؟

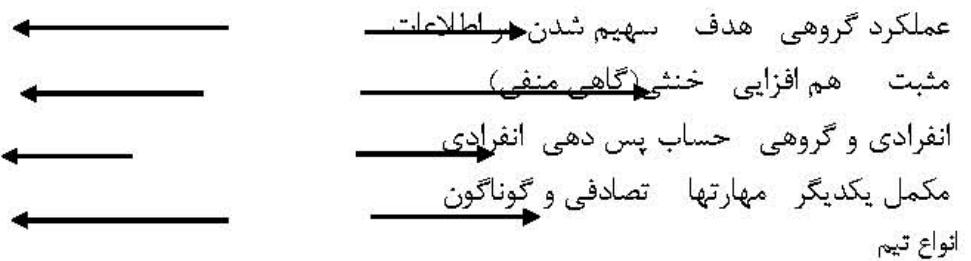
گروه: دو یا چند نفر که رابطه ووابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند.
گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل، اعضاء اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک می‌کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود، یکدیگر را پاری می‌دهند. در گروه کاری هم افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود.

در تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می‌شود. تلاش افراد موجب عملکردی می‌گردد که از مجموع عملکرد اعضاء بیشتر است.

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

گروه





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

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت، کارایی و محیط کار صحبت می کنند، ما این تیم ها را تیم حل کننده مسأله می نامیم.
 اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می شوند تبادل نظر می کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می نمایند و باعث می گردند که روش انجام امور بهبود یابد. ولی به ندرت، به این تیم ها اختیارات زیادی داده شود و آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند.

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

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

معمولًا تیم های خود گردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می گردند و مسئولیت های سرپرستان پیشین را بر عهده می گیرند.
اصولًا این مسئولیت ها عبارتند از:

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

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

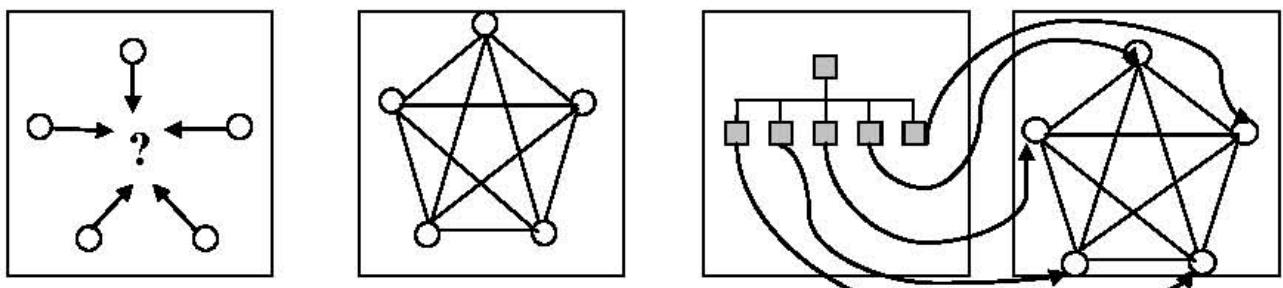
شرکت بزرگ تگزاس ((اینسترومانت)) تیم های خود گردان تشکیل داده است و توانسته است به سبب افزایش فروش به میزان ۵ درصد با وجود کارکنان کمتر به جایزه ارزشمند ((جایزه ملی کیفیت، مالکام بالدرج)) دست یابد. یکی دیگر از شرکت های بزرگ بیمه و خدمات مالی به نام ((اچمن کمک برای لوترانز)) است.

تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)

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

بسیاری از سازمان ها، گروه هایی را در سطوح افقی و گروه های ویژه ای به نام ((مرزگستر)) یا رابط با سازمان ها، و نهاد های خارج تشکیل داده اند.

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت های عمده تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم ها استفاده می کنند. به طور خلاصه، تیم متخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدینهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند. آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند.



تیم های متخصص تیم های خودگردان تیم های حل کننده مسائل

سه نوع تیم سه نوع بیم

رابطه تیم و گروه: خلق تیم هایی با عملکرد عالی
اندازه یا پزرگی تیم کاری

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

یک تیم برای این که به صورتی اثربخش کار کند باید دارای سه مهارت باشد:
۱- بکارگیری افراد متخصص فنی.

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

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

تخصیص نقش و بهبود مهارتها

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

نه نقش تیم

خلق-خواور: عقاید و نظریه های جدید ارائه می کند

کلش- مؤسس: پس از اینکه نظرات جدید بوسیله دیگران ارائه شد می تواند به این عقاید جامه عمل پوشاند.

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

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

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

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

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

گزارشگر- مشاور: دربی کسب اطلاعات کامل و اضافی برمی آید.

هماهنگ کننده: کارها را هماهنگ، منسجم و یکپارچه می کند.

تعهد به هدف مشترک

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

تعیین هدف های خاص

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

رهبری و ساختار

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

تفصیل پذیری تیم و حساب پس دهد

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

ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

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

اعتماد متقبل

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

بعد اعتماد

صدقت: درستی، پاکی و دارای حقیقت بودن

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

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

وفاداری: حفظ آبرو و حیثیت.

روراستی: تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد.

اهمیت آنها بین قرار است:

صدقاقت <شایستگی> <وفاداری> <ثبتات و پایداری> <روراستی>

چگونه می توان اعتماد به وجود آورد؟

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

ثابت کنند که برای منافع دیگران کار می کنند. در تیم ایفاگر نقش باشند و با گفتار و کردار، کارهای تیم را تأیید کنند.

نباید پنهان کاری کند. معمولاً بی اعتمادی مردم از آنچه نمی دانند سرچشم می گیرد. عادل و منصف باشند. دارای

احساس و عاطفة انسانی باشند، خشک و تند نباشند. به هنگام تصمیم گیری و ارج نهادن به ارزشهای اصولی باید دارای

ثبتات رویه باشد. محروم اسرار دیگران باشند. شایستگی و کفایت خود را به اثبات بررسانند و از نظر فنی، حرفة ای و داد و

ستد مورد احترام و ستایش دیگران قرار گیرند.

تبديل افراد به عضو تیم

تیم شایسته گشودی است که به شدت جمع گرایست.

چالش

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

از:

۱_ فرهنگ ملی آمریکا به شدت فرد گرایست.

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

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

پرورانیدن افراد برای عضویت در تیم:

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

گزینش: مدیر به هنگام استخدام اعضای تیم، باید دقت نماید که از نظر فنی نیز دارای مهارتهای لازم و برای شغل یا کار

مورد نظر واجد شرایط باشند. هنگامی که مدیر با افراد فرد گرا رویه رو می شود، اصولاً باید به یکی از سه روش زیر اقدام

کند:

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

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

۳_ نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد.

آموزش؛ متخصصان آموزش تمرین هایی را به اجرا درمی آورند که کارکنان می توانند در اثر تجربه و آموزش، شیوه کار با تیم را بیاموزند. معمولاً کارگاه هایی تشکیل می شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مسأله اقدام کنند. مثلاً شرکت امریسون الکتریک با آموزش افراد تیم های موفقی تشکیل داد. پاداش: سازمان باید در سیستم پاداش تجدیدنظر کند و آن را به گونه ای در آورد که مشارکت و همکاری اعضا و (نه رقابت) را تقویت نماید.

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

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

فصل ۹: ارتباطات

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

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

نقش ارتباطات

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

- کنترل: بوسیله دستورالعملها، مراتب اختیارات پارهندوها رسمی و پارفتابهای غیررسمی (مسخره کردن) میتوان رفتار اعضاء را کنترل کرد.

- انگیزش: پاداش، تعیین هدفهای ویژه، بازخورد نتیجه، تقویت رفتارهای مطلوب موجب تقویت انگیزش می شود.

- احساسات: ارتباطاتی که درون گروه صورت میگیردیکی از ابزار اصلی است که افراد بدان وسیله انواع احساسات خود را ابریز می کنند.

- تصمیم‌گیری (اطلاعات): از طریق سیستم ارتباطات اطلاعات برای تصمیم‌گیری در اختیار افراد قرار می‌گیرد. تمام این بخشها از نظر اهمیت یک‌سال می‌باشند.

در نتیجه برای عملکرد اثر بخش گروه باید اعضاء را بگونه‌ای کنترل نمود به عملکرد بهتر تشویق کرد و سیله ابراز احساسات بوجود آورد و سرانجام راه را انتخاب نمایند.

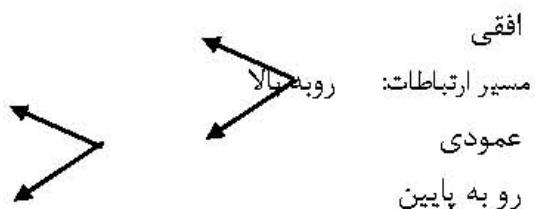
فرآیند ارتباطات

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

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

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

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



مسیر عمومی رو به پایین:
ارتباطات از یک سطح به سطح پائین تر مدیر بازپرداختن باید شفاهی و رو در رو باشد.

مسیر رو به بالا:

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

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



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

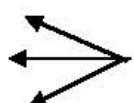
نوشتاری: نامه‌ها، بخشنامه‌ها و... مدرکی از پیام نزد دهنده و گیرنده وجود دارد و قابل استناد است در مورد پیامهای بلند و پیچیده این موضوع اهمیت بیشتری دارد و نیز دقیق در این پیامها بیشتر است در نتیجه منطقی تر و رسانتر میباشدند.

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

- پیامهای نه چندان روشن؛ ارتباطات غیرگفتاری، بخش مهمی از ارتباطات میباشد میتوان همراه گفتار باشد یا میتواند جدا از آن باشد مانند اشاره، اخمه، لبخند، حرکات اعضاء و اندام بدن.

- ایجاد اشاره: هنگامی که با گفتار در آمیخته میگردد پیام کاملتری میگردد. زبان عمل بسی گویا تر از گفتار است.

شبکه‌های ارتیبلطی: گروه‌های چند نفره باعث ایجاد کانالهای ارتیبلطی با مسیر بحرانی میشوند.
زنجیره‌ای



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

- زنجیره‌ای: یک زنجیره فرماندهی رسمی
- چرخی: رهبر کانون ارتباطات است - موجب ظهور رهبر میگردد.

- فرآگیر (شبکه‌ای) اعضاء همه در گیر هستند بصورت آزادانه (گروههای ضربت، گروههای خاص) اثربخشی به هدف گروه بستگی دارد. مثلاً سرعت بیشتر استفاده از شبکه‌ای و یا چرخی صحت پیام زنجیره‌ای یا چرخی- رضایت شغلی: شبکه‌ای بهترین و چرخی برترین

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

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

- برای مدیران: ایهامات و مسائل مهم کارکنان را مشخص میکند و در نتیجه یک نوع صافی و یا بازخور نتیجه است میتوان شایعه را تجزیه و تحلیل کرد رفتار آینده سازمان را پیش بینی نمود.
موعنی که بر سر ارتباطات اثر بخش قرار دارد:

- از صفحی گذرانیدن اطلاعات: دستکاری دهنده پیام جهت مطلوب تر شدن برای گیرنده و نیز تعداد سطوح سازمانی.
- ویژگیهای شخصی: گیرنده همان چیزی را که علاقه دارد می‌بیند یا می‌شنود و علائق و انتظارات خود را القا میکند و بر همان اساس رمزگشایی پیام را انجام میدهد.

- جنسیت‌نامانعی بر سر راه ارتباطات اثربخش زن و مردان است. مردان بر مقام خود تاکید می‌کنند مردان با زبان استقلال و مقام سازمانی سخن می‌گویند و می‌شنوند و زنان با زبان صمیمیت و ارتباطات اجتماعی. مردان بدنبال کنترل و اعمال نظر هستند زنان بدنبال کسب حمایت.

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

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

- ارتباطات غیرگفتاری: همیشه ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است و اگر ارتباطات غیرگفتاری با پیام سازگار نباشد سر در گمی می‌آورد.

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

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

۲- قضاوت خود را به تأخیر بیانداری.

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

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

نکات کاربردی برای مدیران (موقع بر سر راه ارتباطات کدامند)

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

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

- گوش دادن : ما می‌شنویم ولی به ندرت گوش می‌دهیم (بصورت فعل از بدنبال معنی و مقصود گشتن) شنیدن یک اقدام غیرفعالانه است. گوش دادن کار مشکلی است. انسان در دقیقه می‌تواند ۱۵۰ کلمه حرف بزند در حالی که طرفیت شنیدنش حدود ۱۰۰۰ لغت است. گیرنده باید خود را بجای دهنده پیام بگذارد.

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

- به ارتباطات غیرگفتاری توجه کنید: عمل گویاتر از حرف است.

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

فصل ۱۰: رهبری

ارهبری چیست؟ ارهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن بر مستند مدیریت. از آنجاکه به مدیر حق و حقوق

خاصی داده می‌شود، این نمی‌تواند بدان معنی باشد یا تصمین کند که وی بتواند سازمان را به طور اثر بخش هدایت و رهبری کند یعنی همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران هم رهبر نمی‌باشند.

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

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

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

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

۲- تئوری رفتاری: در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در اینجا مطرح می‌شود که آیا رهبران موفق از نظر رفتار چیز منحصر به فردی داشته‌اند. در این تئوری آنچه جالب توجه و هیجان انگیز است آن که شاید بتوان رهبران را تربیت کرد. به این منظور تحقیقات زیادی صورت گرفت که دومورد آن عبارتند از:
الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو
ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو: در این تحقیقات پژوهشگران می‌کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: ۱- وظیفه‌ای (ابتکار عمل) ۲- مراعات حال دیگران ۱- وظیفه‌ای (ابتکار عمل): حدود یا میزانی است که یک رهبر ساختار نقش خود وزیر دستان را برای تامین هدف مشخص می‌سازد و در بر گیرنده اقداماتی است که جهت سازماندهی، روابط کاری و هدفها صورت می‌گیرد. رهبری که نمره ابتکار بالایی دارد رهبری است که را کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می‌کند و انتظار دارد در هنگام کار استانداردهای مشخصی استفاده کنند.

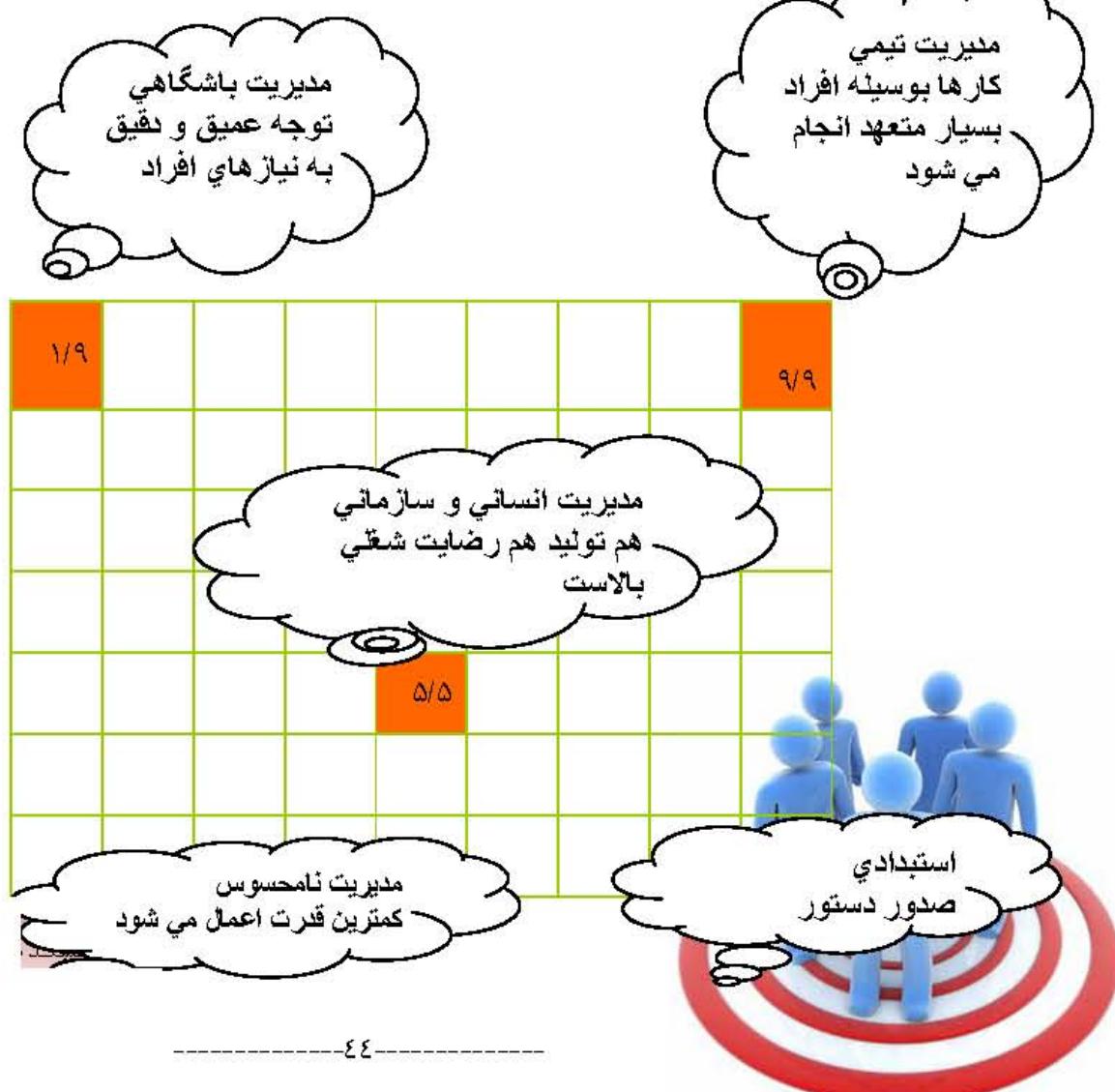
۲- مراعات حال دیگران: شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می‌دهد برای عقاید زیر دستان ارزش اقائل است احساسات و راحتی زیر دستان را مورد توجه قرار می‌دهد کسی که در این مورد نمره بالایی بگیرد کسی است که به زیر دستان کمک می‌کند تا مسائل شخصی خود را حل کنند.

- اگر رهبری فقط از نظر مراعات حال دیگران نمره بالایی بگیرد از نظر عملکرد نمی‌تواند چندان موفق باشد.
- اگر رهبر از نظر ابتکار عمل نمره بالایی بگیرد همواره موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایتها، غیبتهای جایی و کاهش رضایت شغلی به جهت افزایش کارهای تکراری و روزمره می‌شود.
- اگر در هر دو مورد نمره مثبتی بگیرد نتیجه کار وی در گروه و سازمان مثبت است البته موارد استثناء هم دیده می‌شود.

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان: در این تحقیق هم می‌خواستند ویژگی رهبری رهبران تعیین کنند به گونه‌ای که بتوان اثربخشی عملکردها اندازه گیری کرد. کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: (الف) رهبران کارمند گرای (تولیدگرا ۱- رهبران کارمندگرای: به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می‌کردند. افراد باهم تفاوت شخصی و فردی دارند ۲- رهبران تولید گرای: جنبه تخصصی و فنی کار توجه داشته به کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف توجه می‌کردند).

- رهبران کارمند گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را افزایش می‌دهند
- رهبران تولید گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را کاهش می‌دهند

شبکه مدیریت Managerial Grid: شیوه رهبری بر دو محور رسم می‌شود از آنجا که مدیران به افراد و تولید توجه می‌کنند. این نمودار براساس دو بعد رفتاری (ابتکار عمل و رعایت حال دیگران و یا کارمندگرای و تولید گرای) می‌باشد از نظر بلیک و موتون مدیرانی که از نظر شیوه رهبری زیر عنوان ۹/۹ قرار دارند بهترین عملکرد را خواهند



۱/۱							۹/۱

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

سه دسته از تئوری های اقتضایی عبارتند از:

الف- تئوری فیدلر

ب- تئوری مسیر هدف

ج- رهبری مشارکتی

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

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

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

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

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

فیدلر اعتقاد داشت تسلیک یا شیوه رهبری عامل اصلی در موقعیت است. در پرسشنامه فیدلر ۱۶ هدف گنجانده شد و از افراد می خواست در مورد همکاران خود بیندیشند او بر این باور بود که با پرسیدن پرسشنامه نوع رهبری فرد

مشخص می شود. این پرسشنامه جنبه مثبت داشت چرا که اگر کسی از این پرسشنامه نمره بالایی می گرفت یعنی توائسه شخصی را که به هیچ وجه نمی توان با آن همکاری کرد با جملات مطلوب معرفی کرده پس در زمرة افراد مردمی قرار می گیرد و اگر نمره پایین می گرفت طرفدار تولید و محصول بوده و فیدلر اورا تولید گرا می نامید.

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

حال پس از مشخص شدن نوع رهبری باید رهبر با موقعیت متناسب شود. گام بعدی آن است که وضع یا موقعیت را در چارچوب این سه متغیر اقتصابی بررسی کنیم، مثلاً اگر در جایی قرار است کارها بسیار دقیق انجام شود مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادی عمل داشته می تواند به افراد پاداش دهد یا آنها را توبیخ نماید باید فردی در رأس قرار گیرد که از نظر میزان قدرت در سطح بالایی است

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

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

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

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

- (۱) اگر عملکرد رضایت‌بخش بتواند کارکنان را راضی نگه دارد این نیاز را تأمین کند.
- (۲) کارکنان را هدایت، ارشاد و رهبری کند و نیز این که کارکنان را به پادشاهی برساند که در خور عملکرد اثر بخش باشد.

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

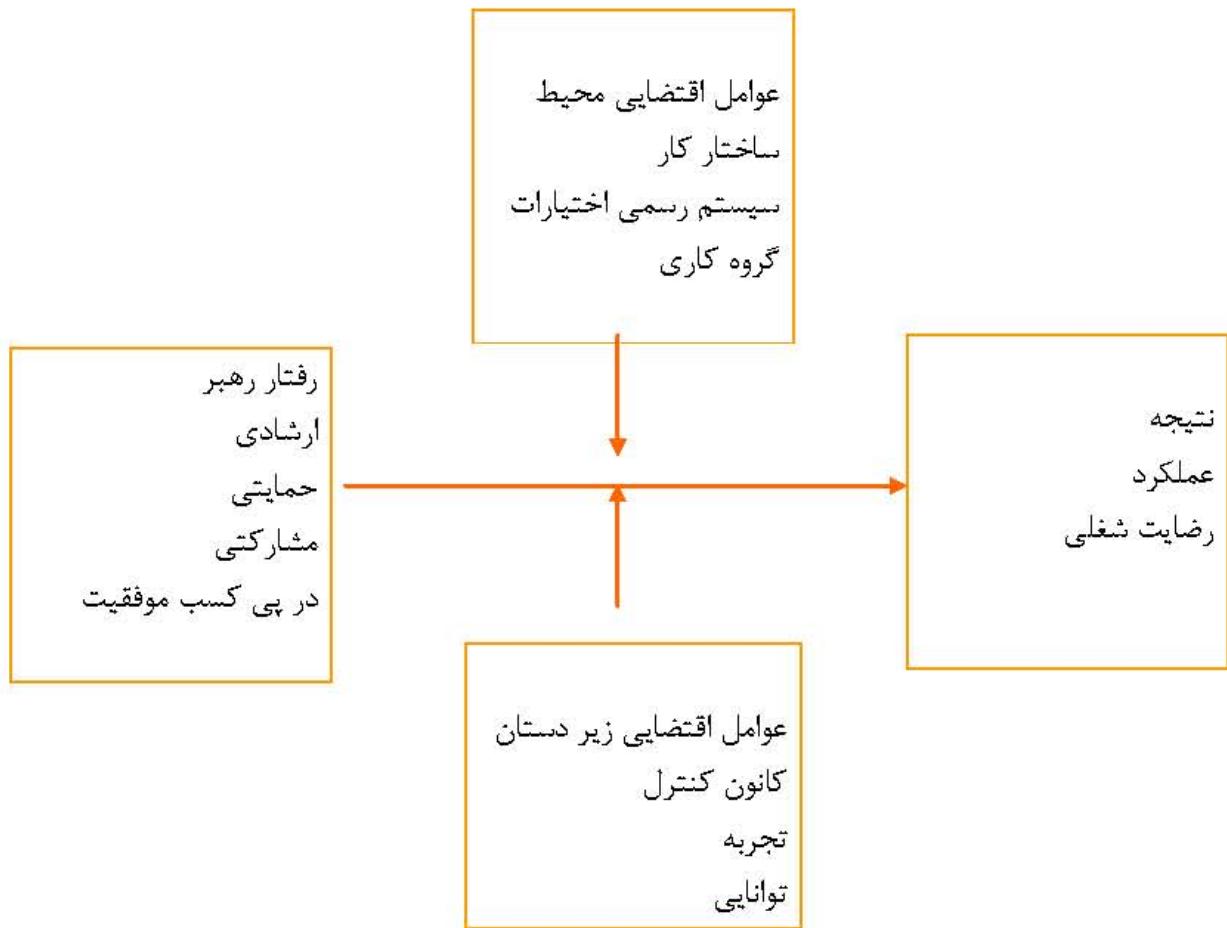
- ۱ رهبری که دستور صادر می کند (ارشادی)
- ۲ رهبر حمایتی
- ۳ رهبر مشاورتی که با زیر دستان مشورت می کند
- ۴ رهبری که در صدد کسب موفقیت است هدفهای چالشگر یا هماورده طلب را در نظر می گیرد و انتظار دارد که زیر دستان به بهترین وجه ممکن کار کند.

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

رابط هوس اعتقاد دارد که رهبر باید به عوامل اقتصابی محیط و عوامل اقتصابی زیر دستان توجه نماید مطابق شکل

صفحه بعد





بنابراین هنگامی که او به این عوامل توجه ننماید هیچ موفقیتی نخواهد داشت.
نمونه ای از مفروضات زیر در تئوری مسیر - هدف ارائه شده است:
اثر بخشی
رهبری مبتنی بر فرماندهی نوع کار مسیر و پر تنش

رهبری حمایتی نوع کار دارای ساختار مخصوص، نوع اختیارات رسمی و دیوانسالاری

رهبری مبتنی بر فرماندهی در حالی که کارکنان تجربه زیاددارند اثربخش نیست. در جایی که تعارض و تضاد زیاد است مفید می باشد
رهبری مشارکتی کارکنان کانون کنترل کرونی داشته باشند

رهبری در پی کسب موققیت **بخط رکل مبهوم**

آینده تئوری مسیر هدف: می‌توان انتظار داشت که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و در آن تغییراتی اعمال شود و متغیرهای واسطه‌ای به آن اضافه گردد

ج) تئوری الگوی رهبری مشارکتی:

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

رهبری زنان با مردان متفاوت است:

تحقیقها به دو نتیجه در این زمینه رسیدند: از نظر شیوه رهبری تشابه بین زن و مرد بیش از نقاط اختلاف آنان است. دوم تفاوت زن و مرد در این است که زنان شیوه مردم سالاری را بر می‌گزینند و مردان شیوه فرماندهی و دستوردهی. با توجه به تحقیقات انجام شده شیوه رهبری زنان با مردان متفاوت است. زنان مشارکت اعضا را تشویق و تقویت می‌نمایند و قدرت و اطلاعاتی که دارند با یکدیگر در میان می‌گذارند و همواره زیر دستان را تقویت می‌کنند. مدیران زن ترجیح می‌دهند که در مقام رهبری از شیوه هایی نظری تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت فرهمند و مهارت‌های انسانی استفاده کنند. مردان شیوه دستوردهی و کنترل را اعمال می‌کنند مردان به قدرت خود تکیه می‌کنند. در حال حاضر از آنجا که بهترین مدیر کسی است که به حرف دیگران گوش دهد موجبات انگیزش آنان را فراهم آوردو آنان را حمایت و پشتیبانی کند چنین به نظر می‌رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می‌کنند. مدیران موفق یا اثر بخش در زمینه مذاکره و چانه زنی از مهارت بالایی برخوردار باشند که زنان در این زمینه نیز موفق هستند.

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



- ۲ دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه
- ۳ رفتار خارق العاده
- ۴ عاملان تغییر

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

آیا رهبری مؤثر است!

برخی از شیوه های رهبری (صرفه نظر از شرایط و موقعیت ها) اثر بخش خواهد بود. تحقیقات نشان می‌دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی‌تواند اهمیت داشته باشد. گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین هایی وارد صحنه می‌شوند و اثرات رهبری را بی اثر می‌سازند (تجربه - آموزش- تخصص حرفه ای) رهبر برای اثر بخش بودن باید بتواند نظام پا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کند و ابهام کاری را کاهش دهد. در کارهای تکراری یعنی کارهایی که به صورت فطری روش و تکراری و بطور باطنی کارگر را راضی نگه می‌دارد نیاز به رهبر نیست.

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

نکات کاربردی برای مدیران همانطور که در کل فصل دیده شد اگر به صورتی دقیق به دو واژه کار و مردم توجه کنیم در بیشتر تحقیقات به نوعی از این دو واژه استفاده شده است در تحقیقات فیدلر: بعد کار- در تحقیقات اوهايو: ابتکار عمل- در تئوری مسیر-هدف: فرماندهی-در پژوهش دانشگاه میثیگان: تولیدگراو بلیک و موتون آنرا توجه به تولید نامیدند بعد انسانی این تئوری ها هم نامهای متفاوت به خود گرفت: مراعات حال دیگران- حمایتی- کارمندگرآ آنچه مهم است آنکه رفتار رهبر از همین دو بعد مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران در مورد اینکه آیا این دو بعد می‌تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند

دستاوردهای این فصل ویژگی شخصیتی نمی‌تواند تضمین کند که کارکنان وزیر دستان عملکرد بهتری داشته باشند. یعنی بعد شخصیت به تنهایی نمی‌تواند موقوفیت رهبری را پیش بینی کند.

در تحقیقات دانشگاه میثیگان، اوهايو و شبکه مدیریت نمی‌توان بازدهی یا تولید کارمند را پیش بینی کرد و نمی‌توان گفت که اگر رهبر یا مدیری طرفدار کار باشد تا چه اندازه می‌تواند موجب رضایت شغلی، تولید و بازدهی کارکنان شود. الگوی فیدلر در محیط محدود و کنترل شده انجام شد می‌تواند این تئوری را تأیید کند ولی تحقیقات میدانی نمی‌تواند

این دیدگاه را تأیید کند.

الگوی مسیر- هدف چارچوبی را ارائه می‌کند که می‌توان بدان وسیله اثر بخشی رهبری را پیش بینی کردموفقیت رهبر به این بستگی دارد که با توجه به محیط و شرایط زیر دستان سبک خود را تغییر دهد

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

فصل ۱۱: قدرت و سیاست

تعریف قدرت:

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

سه نکته از تعریف قدرت:

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

مقایسه رهبری با قدرت:

مهمترین وجه مشترک: از نظر رهبر قدرت وسیله‌ای برای تامین هدفهایست.

تفاوت‌های عمده:

- در مفهوم واژه رهبری، بین رهبر و هدف رهبری باید سازگاری و تجانس وجود داشته باشد ولی مفهوم واژه قدرت تنها دارای عامل وابستگی است و سازگاری با هدف الزامی نیست.
- در رهبری اعمال قدرت از بالا به سمت پایین متمایل بوده و بر زیرستان اعمال نفوذ می‌شود و رهبران نمی‌توانند در جهت بالا و در سطح افقی اعمال نفوذ نمایند ولی در رابطه با قدرت این وضع صادق نیست.
- دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیکهای سازگاری تاکید می‌شود که دامنه آن به ورای فرد کشیده می‌شود.
پایگاههای قدرت:

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

- قدرت مبتنی بر زور: این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه ندیدن مطابق خواسته فرد الف رفتار می‌کند.
- قدرت مبتنی بر پاداش: نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و فرد ب به علت مزايا و منافع مطابق خواست فرد الف رفتار می‌کند.
- قدرت قانونی: قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می‌آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می‌باشد و از آنجا که قدرت قانونی در برگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده‌تر است.
- قدرت مبتنی بر تخصص: با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته تر می‌شوند.
- قدرت مرجع: پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می‌شود که منابع آرمان گرایانه و یا ویژگیهای شخصی منحصر به فرد دارد. در این نوع قدرت که قدرت الگویی نیز نامیده می‌شود قدرت الف از آنجا ناشی می‌شود که ب او را می‌ستاید و آرزویش این است که مانند او شود. (توجهی هزینه‌های زیاد تبلیغات با استفاده از شخصیت‌های خاص)

وابستگی: کلید درک قدرت:

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

اگر منابعی را که فرد کنترل می‌کند مهم و کمیاب باشند وابستگی افزایش می‌یابد.
(مهم: یعنی چیزهایی را که فرد بر آنها کنترل دارد مهم باشند مثل توانایی بازاریابی مناسب در جهت حل عدم اطمینان یک شرکت تولیدی برای فروش محصولاتش.

منابع کمیاب: مثل داشتن اطلاعات مهم در یک سازمان و...)

ائتلاف: قدرت در گروه

اهنگامیکه فرد در بدست آوردن پایگاه قدرت شخصی با مشکل مواجه می‌شود ائتلاف با دو یا چند نفر از افراد خارج باعث ادغام منابع این افراد با یکدیگر و در نتیجه افزایش قدرت آنها می‌شود. در این خصوص می‌توان از اتحادیه‌های مختلف در زمینه‌های گوناگون نام برد.

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

سیاست: قدرت در عمل

داشتن منبع قدرت باعث افزایش اعمال نفوذ و تحصیل مزایای بیشتر و یا ارتقاء به مقامات بالاتر می‌شود. زمانیکه اعضای سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته می‌شود سیاستمدار شده‌اند و آنانکه از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردار باشند از پایگاههای قدرت خود به شیوه‌ای موثر استفاده می‌کنند.

تعريف رفتار سیاسی:

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

این تعريف دربرگیرنده کوشش‌هایی است که به هنگام تصمیم‌گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتارهای مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم‌گیرنده‌گان، شایعه پراکنی، لاله‌گری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محروم‌انه و... می‌شود.

اهمیت دیدگاه سیاسی:

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

عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

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

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

تسخیر احساسات:

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

شیوه‌های تسخیر احساسات:

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

۱ - **وصف خوبی:** کوشش در برشماردن ویژگیهای شخصی مثل توانایی‌ها، عقاید و...

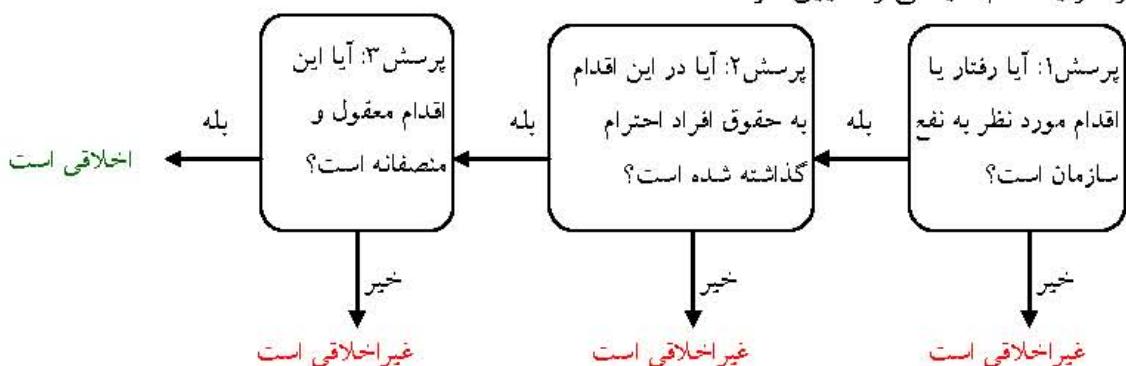
- ۲ - تایید نظر: جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگه و نظر او
- ۳ - توجیه: موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالاً موجب نگرانی شده است.
- ۴ - عذرخواهی: پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب و در همان زمان تقاضای بخشش نمودن
- ۵ - ادعا کردن یا خود را ستودن: تحسین صفات دیگران با هدف واکنش متقابل و مشبت آنها
- ۶ - مورد لطف و عنایت قرار دادن: جلب نظر موافق دیگری با انجام یک کار خوب یا جالب برای او

اثرپذشی شیوه های تسخیر احساسات:

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

اصول اخلاقی و رفتار سیاسی:

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



نکات کلبردی برای مدیران:

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



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

وجوه مشترک همه تعاریف واژه تعارض عبارتند از: مخالفت، تضاد، سد یا مانع، و دیگر وجود دو یا چند گروه که دارای تضاد هدف یا منابع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد) اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می آید می چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می دهد. و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه هایی از کشمکش یا زد و خرد علی بچشم بخورد..

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

ما فرض را بر آگاهانه بودن (عملی همراه باقصد و نیت) تعارض و پنهان و یا آشکار بودن تعارض گذاشتهیم سپر تکاملی تدبیه تعارض:

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

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

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

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

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

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



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

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

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

- ارتباطات: تحقیقات نشان می‌دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار (اختلاف آموزش، متفاوت بودن برداشت‌های فردی)، مبالغه اطلاعات نارساناً وجود سروصدای کanal ارتباطی هریک به صورت سدی بر سر راه ارتباطات قرار می‌گیرد. در صورتی که ارتباطات به مقدار کم یا زیاد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشدید تعارض می‌گردد

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

نتایج تحقیقات:

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

هر چه ابهام در تهیین مرز وظایف بیشتر تعارض بیشتر گوناگونی هدفهای گروه (مثلابخش فروش و خرید) یکی از منابع اصلی تعارض معرفی شد اگر بیش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشدید می‌گردد

اگر بود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود سیستم پاداش منجر به تعارض می‌گردد

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

۲. بروز تعارض:

اگر شرایطی که در مرحله اول بر شمردیم موجب استیصال گرددند، در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعل نشدن مخالفتها فراهم می‌شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض باشند. تنها هنگام بروز احساسات است که افراد به صورت عاطفی در گیر مساله می‌شوند و طرفین نوعی اضطراب، تنش، دشمنی، استیصال را تجربه می‌کنند.

۳. رفتار:

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود مه موجب استیصال عضو دیگر شود و یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری پرسد در این صورت ما در مرحله سوم هستیم. در چنین مقطعی است که تعارض آشکار می‌گردد. آشکار



- شدن تعارض همراه با رفتارهای گوناگون است از شکلهای ظرفی گرفته تا برخوردهای خشن. پس از آشکار شدن تعارض دو طرف در پی حل مسئله برمی آیند این راحل حلها عبارتند از:
- ✓ رقابت: اگر یک نفر در صدد تامین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید بدون توجه به طرف مقابل او در حال رقابت است.
 - ✓ همکاری: اگر گروهای معارض بکوشند تا خواسته های گروه مقابل را تامین کنند در این صورت شاهد همکاری هستیم.
 - ✓ اجتناب: نممکن است یک نفر متوجه شود که تعارض وجود دارد ولی واکنش وی کنار کشیدم یا سرکوب تعارض باشد شاهد عمل اجتناب هستیم.
 - ✓ گذشت (یثار): هنگامی رخ می دهد که یک طرف در صدد برمی آید تا طرف دیگر را تسکین دهد و منافع دیگری را بر منافع خود ترجیح می دهد.
 - ✓ سازش یا مصالحة: اگر دو طرف اختلاف داشته باشند اما یکی مجبور به کوتاه آمدن باشد یا مقداری از عاقبت کار را پیذیرد می گوییم سازش انجام شده.
۴. نتایج:
- نتیجه می تواند ویرانگر و یا سازنده باشد. اگر کیفیت تصمیمات بهبود یابد، موجب ابتکار و نوآوری شود مایه کنجدکاوی و علاقه اعضا بیکدیگر شود تعارض سازنده است و در صورتی که اعضا را به ضد و خورد بکشاند گروه را از اهداف خود دور کند تعارض ویرانگر خواهد بود

مذاکره یا چله زدن:

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

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

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

مسایل مطرح در مذاکرات:

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

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

۱. اصرار ورزیدن و لجاجت: افراد می کوشند راهی که از پیش برگزیده اند را ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابخردانه دست می زند.
 ۲. مجموع پرد و باخت: اگر در مذاکره فرض خود را روی برد و باخت بگذاریم در این صورت قادر به کسب پیروزیهای متعدد نیستیم.
 ۳. پای بندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن: براساس اطلاعات نادرست نخستین قضاویت کردن افراد ماهر در مذاکره اجازه نمی دهند دیدگاه نحستین و قضاویت که بر آن اساس کرده اند همیشه بر او غالب آید و منع کسب اطلاعات بیشتر شود.
 ۴. تعیین چارچوب: به فرض در هنگام عقد قرار داد اگر کارفرما ۱۵ دلار به کارمندان می پردازد و اتحادیه درخواست ۱۹ دلار نماید در صورتی که کارفرما ۱۷ دلار را بپذیرد اگر اتحادیه چارچوب فکری خود را براساس دو دلار منفعت یا دو دلار ضرر بگذارد نوع واکنش اتحادیه متفاوت خواهد بود.
 ۵. وجود اطلاعات: طرفهای نذاکره تا حد زیادی به اطلاعات تکیه می کنند و در بسیاری موارد به داده های ذیربیط توجه نمی کنند.
 ۶. پشمانی بعد از قرارداد: اگر یکی از طرفین مذاکره فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می توان از طریق اندیشیدن و کوشش به دست آورد بی تفاوت بماند، پس از معمله دچار پریشانی می گردد.
 ۷. اعتقاد بیش از حد: فرد بیش از حد بر نوع قضاویت و مسیر انتخابی تکیه می کندراه حل: استفاده از مشاوران و قضاویت یک گروه بی طرف
- ❖ ویژگیهای شخصیتی: برای چنین ادعایی مدرکی در دست نیست باید عوامل موقعیتی دقیق شود و نباید به ویژگیهای شخصیتی اکتفا کرد.
 - ❖ تفاوت‌های فرهنگی ^(۸): مطالعه شود

فصل ۱۳: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چیست؟

چینش واحد های مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی
هدف این فصل:

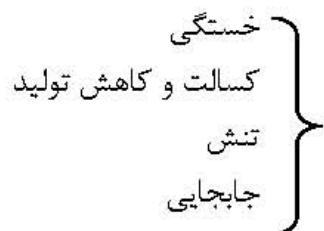
تأثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان
شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می باشند
۱- تقسیم کار ۲- گروه‌بندی ۳- زنجیره فرماندهی ۴- حوره کنترل ۵- تمرکز ۶- رسمیت

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



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

افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر می باشد



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

- ۱- گروه‌بندی: انواع تقسیم بندی دوایر سازمانی
- ۲- وظیفه ای: گروه‌بندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می‌دهد مانند: دایرۀ حیابداری، دایرۀ مهندسی، دایرۀ R&D و غیره
- ۳- نوع محصول: گروه‌بندی دوایر سازمانی بر حسب نوع محصولی که در هر دایرۀ تولید می‌شود مانند گروه تولید خودروی سبک، نیمه سبک و سنگین در یک شرکت تولید خودرو
- ۴- منطقه جغرافیایی: مخصوص سازمانهای بزرگ: هر واحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده سازمان اصلی است
- ۵- فرایندهای تولید هر دایرۀ به یک فرایند از کل فرایندی که توسط سازمان انجام می‌شود اختصاص دارد مانند واحد مواد اولیه، تولید و فروش در یک شرکت تولیدی
- ۶- نوع مشتری: گاهی برخی از شرکتها دوایر سازمانی خود را بر حسب نوع مشتری تقسیم بندی می‌کنند مانند دایرۀ عمده فروشی، خردۀ فروشی، مشتریان دولتی، مشتریان ویژه و غیره ممکن است یک سازمان از چند روش گروه‌بندی بطور همزمان استفاده کند مثل تقسیم بندی براساس مناطق جغرافیایی و در هر منطقه تقسیم بندی وظیفه ای در دهه اخیر (از دهه ۱۹۹۰) دو روش زیر مورد توجه قرار گرفته است:

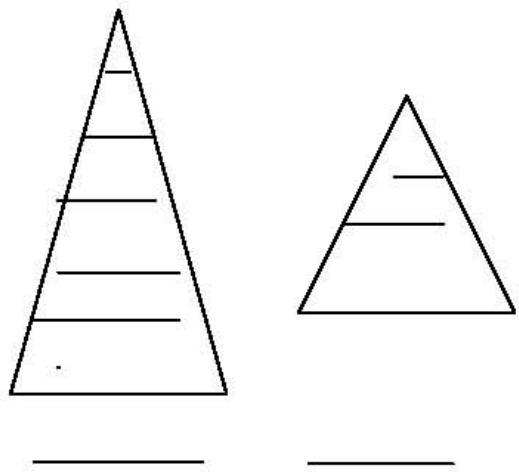
- ۱- انواع مشتری ها: جهت شناخت بهتر نیازها و تغییر سلاطیق
- ۲- گروه‌بندی بر حسب وظیفه و تشکیل تیم ها با ساختارهای ماتریسی که کارها به صورت پروژه ای انجام شده و کلیه مراحل تکمیل پروژه در یک تیم با گروههای مختلف انجام می‌شود

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

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

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

حوزه کنترل: تعداد افرادی که هر سطح مدیریت کنترل می‌کند



مزایای زیاد بودن حیطه کنترل

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

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

تأثیرات کاربرد IT در سازمان

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

تمركز: میزان یا درجه ای که تصمیمات در نقطه ای خاص گرفته می‌شوند در بعضی سازمانها همه تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته می‌شوند تمركز ریاد در بعضی سازمانها تصمیمات کاری مربوط به کارکنان توسط خودشان گرفته میشود ← تمركز کم

بسته به نوع فعالیت سازمان میزان تمركز متفاوت است

کارها تکراری و منظم اند تمکن زیاد

کارها غیر تکراری و ساخت نیافته اند تمکن کم

IT استفاده از IT می‌تواند هم عدم تمکن و هم عدم تمکن را به همراه داشته باشد به طوری که تصمیمات توسط سطوح پایین گرفته می‌شود(عدم تمکن) ولی توسط گروه بالاتر کنترل می‌گردد(تمکن)

رسمیت: میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل هرچه کار استاندارد، تکراری و ثبوه انجام و رویه های آن مشخص تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است

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

انواع ساختارهای سازمانی

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

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

مزایا:

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

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

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

۳- ساختار ماتریسی:

دارای دو گونه گروهبندی هستند:

- ۱ - گروهبندی وظیفه ای: تجمع متخصصان در یک گروه (مانند بروکراسی)
- ۲ - گروهبندی پروژه ای: جمع شدن افراد با تخصصهای گوناگون برای انجام دادن یک پروژه تحت مدیریت مدیر پروژه

مزایا: هنگام انجام یک پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگ در دسترس مدیر پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل اند.
و نیز به علت ایجاد کانالهای افقی بین بخشها معايب بروکراسی تعديل شده است.
معایب: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش می شود: هر فرد باید به دو نفر گزارش دهد که گاهی دچار سردرگمی می شود

ساختارهای جدید

ساختار تیمی:

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

سازمانهای مجازی:

یک هسته مدیریتی تشکیل می شود و همه امور سازمان را برونسپاری گرده و آنها را مدیریت و هماهنگ می کند

سازمانهای بدون مرز:

ایده اصلی آنها برداشتن تمام مرزهای افقی، عمودی و پیرامونی سازمان است.
برداشتن مرزهای عمودی: با خذف سلسله مراتب و تشکیل تیمهای متکل از تمام رده های سازمانی مرزهای عمودی از بین می روند.

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

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

عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی:

۱ - استراتژی سازمان: نوع استراتژی سازمان و نگاه آن به اهداف سازمانی ساختار آن سازمان را شکل می‌دهد
سازمانهای آینده نگر: سازمانهای پویا و نوآور ساختارهای ارگانیک
سازمانهای تدافعی: سازمانهای محافظه کار ساختارهای مکانیکی
سازمانهای تقليیدگر: دنباله رو سازمانهای پویا با حفظ حاشیه سود هستند و هردو نوع ساختار ارگانیک و مکانیک را دارا می‌باشند

اندازه سازمان: اندازه سازمان با نرخی کاهنده سبب مکانیکی شدن ساختار سازمان می‌گردد
۲ - تکنولوژی: نحوه تبدیل داده های ساخته هادر سازمان

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

۴- عدم اطمینان محیطی:

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

تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان

تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد کارکنان بسته به نوع شخصیت آنها و نوع نگاه آنها به آن ساختار مشخص، متفاوت است
ممکن است شخصی نوع خاصی از ساختار را به دلیل آزادی عمل بیشتر پسندد و بهره‌وی، اهدا، ساختا، زیاد باشد

ولی کس دیگری به علت نبودن روش خاص برای انجام وظایفش از آن بیزار باشد. جدول زیر به طور خلاصه علت محبوبیت انواع اجزاء ساختاری را بیان میکند

فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل

این فصل از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

- ۱ - تکنولوژی در سازمان شامل چهار مبحث زیر:
 - ۱. مدیریت کیفیت کامل
 - ۲. بازسازی فرآیند کار
 - ۳. سیستم تولید انعطاف پذیر
 - ۴. منسوخ شدن مهارت‌ها

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

تکنولوژی در سازمان:

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

در این بخش ما در رابطه با تکنولوژی به چهار موضوع ویژه می‌پردازیم. آنها عبارت اند از: مدیریت کیفیت کامل، بازسازی فرآیند کار، سیستم تولید انعطاف‌پذیر و منسخ شدن مهارت‌ها.

مدیریت کیفیت کامل

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

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

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

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

بازسازی فرآیند کار

ارکان اصلی بازسازی فرآیند کار (مهندسی مجدد)

برای بازسازی فرآیند (مهندسی مجدد) سازمان سه رکن اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد. آنها عبارت اند از:

- شایستگی های ویژه (شایستگی های ممتاز)

- فرایندهای هسته ای

- تجدید سازمان در سطح افقی

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

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

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

مقایسه مدیریت کیفیت کامل و بازسازی فرآیند

• در اجرای مدیریت کیفیت کامل کارها به صورت تدریجی بهبود می‌یابد، ولی در بازسازی عملکرد به صورت جهشی بهبود پیدا می‌کند، یعنی در اجرای روش اول کاری که دارای نقص چندان زیادی نیست اصلاح می‌شود ولی در روش دوم، به آنچه نقص اساسی دارد توجه می‌شود که آن را به دور می‌اندازند و کار را از نو شروع می‌کنند.

• در روش مدیریت کیفیت کامل کارها از پایین شروع می‌شود و مسیری رو به بالا می‌پیماید، و در برنامه ریزی برای یک برنامه، مدیریت کیفیت کامل و جنبه های اجرایی آن، از افراد خواسته می‌شود که در تصمیم گیری مشارکت نمایند ولی بازسازی اصولاً به وسیله مقامات عالی شرکت مشخص می‌شود و در سازمان اعمال می‌گردد. هنگامی که عمل بازسازی تکمیل شود کار و کارگاه به صورتی در می‌آید که تیم، اداره کننده آن است و تیم ها هم خودمدار خواهند بود.

سیستم تولید انعطاف پذیر

ویژگی منحصر به فرد سیستم تولید انعطاف پذیر این است که می‌توان بدان وسیله طرحهای کامپیوترا و یکپارچه، سیستم مهندسی و ساخت را در هم آمیخت و محصولاتی را با حجم و قیمت رقابتی تولید کرد.

گذشته از این کسانی که با سیستم تولید انعطاف پذیر کار می‌کنند اصولاً به صورت تیمی عمل می‌کنند، در تصمیم گیریها از اختیارات نسبی زیادی برخوردارند و باید در این زمینه مهارت‌های لازم را داشته باشند، ساختار این تیم ها بیشتر ارگانیک است زیرا پذیره انتعطاف پذیری نیاز به چنین ساختاری دارد.

مشوخ شدن مهارت‌ها

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

طرح ریزی شغل

تعریف: راه یا شیوه‌ای که کارها در هم آمیخته می‌شود تا مشاغل فردی به وجود آید که بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان نیز اثر می‌گذارد.

شوری‌هایی در زمینه ویژگیهای کاردر مورد ویژگیهای شغل تصوری‌های متفاوتی ارائه شده است، ما به سه تصوری که از مهم‌ترین آنها هستند می‌پردازیم. آنها عبارت اند از:

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

تصویری اسنادی کار:

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

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

- ۱) گوناگونی یا متنوع بودن کار
- ۲) استقلال یا آزادی عمل در کار
- ۳) مسئولیت
- ۴) دانش و مهارت

۵) روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز کار است

۶) روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

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

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

- نخست آنها توانستند ثابت کنند که کارکنان سازمانها نسبت به مشاغل گوناگون واکنش‌های متفاوت نشان می‌دهند.



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

الگوی ویژگیهای شغلی:

ریچاردهک من و گرگ الدهام توانستند الگوی ویژگیهای شغلی را مبتنی بر پیش نیازهای شغلی ارائه نمایند. با توجه به الگوی ویژگیهای شغلی هر نوع کار یا شغل را می توان بر حسب ۵ بعد اصلی کار به شرح زیر بیان کرد:

۱- گوناگونی در مهارت

۲- هویت کار

۳- اهمیت کار

۴- آزادی عمل

۵- بازخورنmoden نتیجه

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

الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی:

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

طرح ریزی مجدد شغل:

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

• گردش کار

• توسعه شغلی

• غنی سازی شغل

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

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



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

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

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

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



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

۱- تصمیم گیری درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه خدمت

۲- کشف نارسانی‌های مهارتی و تعیین برنامه‌های آموزشی

۳- تعیین شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان اهداف ارزیابی عملکرد در سازمانها

۴- مشخص نمودن برنامه‌های آموزشی و کارگاهها

۵- شناسایی کارکنان جدیداً استخدام دارای عملکرد ضعیف

۶- تعیین مبنای افزایش حقوق

۷- اعلام بازخور به کارکنان در مورد عملکردشان

ارزیابی عملکرد و لگیزش:

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

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

اگر افسران نیروی انتظامی بر اساس کیلو متر شمار وسیله نقلیه مورد ارزیابی قرار گیرند باعث می‌شود آنها بسرعت در آزاد راهها رفت و آمد کنند. بدیهی است داشتن چنین سرعتی با کار خوب نیروی انتظامی هیچ تناسبی ندارد.

سه دسته شاخص‌های ارزیابی

- نتایج کار فردی: یک مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزایش فروش بر حسب دلار یا تعداد مشتریان و یک مدیر بر پایه میزان تولید، ضایعات، بهای تمام شده یک محصول.

- Riftarها: در موقعی که نتایج قبلی بررسی نباشد. یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن‌هایی که به مشتریان می‌زنند، قبل ارزیابی هستند.

- ویژگی‌ها: گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی از همه ضعیف تراست چون نسبت به نتایج و Riftarها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.

چه کسی عملکرد را ارزیابی می‌کند؟



- ۱ - رئیس اسرپرست مستقیم؛ طبق سنت اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردهستان هم می‌شود زیرا همواره مدیر مسئول عملکرد زیردهستان بوده است. ۹۵ درصد عملکرد ها بوسیله مدیران سطوح پائین سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- ۲ - همکاران؛ یکی از منابع قابل اعتبار در ارزیابی هستند زیرا از نزدیک شاهد کار همدیگر می‌باشند و روابط متقابل روزانه دیدگاهی جامع و فراگیر بوجود می‌آورد.
- ۳ - خود ارزیابی؛ این روش محملي بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک شخصی برای مشارکت در بحث ها می‌شود ولی ممکن است فرد در مورد عملکرد خود گزافه گویی کند.
- ۴ - زیردهست؛ این روش می‌تواند اطلاعات دقیق و مفصل از رفتار مدیر ارائه کند لیکن ترس کارمند یا کارگر از انتقام مدیر به لحاظ نمره پائینی که به او داده است می‌تواند نتیجه را دستخوش تغییر کند.
- ۵ - روش فراگیر (۳۶۰ درجه‌ای)؛ در این روش تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می‌گیرد تعداد ارزیاب ها معمولاً بین ۵ تا ۱۰ نفر هستند. این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده است.
- شیوه های ارزیابی عملکرد:
- ۱ - نوشتمن شرح حال؛ ساده ترین روش است نقاط قوت و ضعف را می‌نویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.
- ۲ - رویدادهای سرنوشت؛ آنسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می‌شوند.
- ۳ - مقیاس فزاپنده سنجش؛ از قدیمی ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه می‌شود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام می‌شود
- ۴ - مقیاس سنجش طیف رفتاری؛ در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاپنده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد. به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده می‌شود. عبارت دیگر جنبه های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- ۵ - مقایسه افراد با یکدیگر؛ عملکرد افراد باهم مقایسه می‌شود. متداولترین روشهای مقایسه ای عبارتند از:
- الف- تعیین اولویت گروهی؛ به گروههای مختلف یا مثلاً "۵ درصد ۵ درصد تقسیم می‌کنند.
- ب- تعیین اولویت فردی؛ به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست می‌شوند.
- ج- مقایسه دو تایی؛ دو به دو مقایسه می‌شوند.

مسکل بالقوه ارزیابی عملکرد:

- گرچه سازمانها همواره می‌کوشند تا بدون هیچ نوع تبعیض، تعصب یا پیش داوری عملکرد کارکنان و اعضای خود را ارزیابی می‌کنند ولی در این فرآیند مسائل و مشکلات بالقوه ای دامنگیرشان می‌شود.
- عمده ترین عواملی که موجب مخدوش شدن فرآیند ارزیابی عملکرد می‌شود عبارتند از:
- ۱ - شاخص منحصر به فرد؛ کار هر کارمند تعدادی وظیفه معین است. مثلاً "وظیفه مهماندار هوپیما - خوش آمدگویی- راهنمایی مسافران به صندلی و محل - دادن غذا و نوشیدنی و راهنمایی های امنیتی است. اگر ارزیابی کارش

بر اساس مدت زمان دادن غذا و نوشیدنی به صد مسافر انجام شود نوعی ارزیابی محدود از عملکرد انجام شده و موجب کم توجهی به سایر وظایف می‌گردد

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

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

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

۵ - شاخص محدود: بعضی از ارزیابان از کل مقیاس استفاده می‌کنند و برخی از تعداد محدودی. گروه دوم تفاوت‌ها را نادیده می‌انگارند و جامعه را یکدست و همگن فرض می‌کنند. نظر گروه دوم از قطعیت کمتری برخوردار است.

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

۱ - استفاده از شاخص‌های مختلف: اقدامات مهم و یا به اصطلاح سرنوشت‌سازی را که موجب عملکرد بسیار عالی یا بسیار ضعیف می‌شود باید مورد ارزیابی قرار گیرد

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

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

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

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

باز خور نمودن نتیجه عملکرد:

کارکنان او اعضای سازمان می‌خواهند درباره عملکرد خود اطلاعاتی داشته باشند. معمولاً "در پایان سال نتیجه عملکرد سازمان ارائه می‌گردد، لیکن بهتر است در فواصل کوتاه‌تر نتیجه عملکرد به کارکنان داد شود، تا از اباسته شدن همه مسائل اجلوگیری گردد.

ارزیابی عملکرد یکی از حساس‌ترین مسئولیت‌های مدیریت است.

ارزیابی عملکرد تیم

برای ارزیابی عملکرد تیم ۴ روش ارائه شده است:

✓ هدفهای سازمان را با نتیجه‌های عملکرد تیم گره بزنید.

✓ ارزیابی محصول نهایی توسط مشتری/ زمان تحویل محصول یا کیفیت محصول.

✓ نقشی که فرد در عملکرد کلی تیم دارد. شخص و مورد ارزیابی قرار گیرد.

✓ تیم شاخص‌ها و معیارهara ارائه کند و هریک از اعضاء بداند چه نقشی در تیم باید ایجاد کند
ارزیابی عملکرد در سطح جهانی:

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

سیستم پاداش

ن نمایند. فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه

می‌کند پاداش حسنه‌ی بر رسان دارکنان اثر می‌گذارد

۱- عملکرد: عملکرد یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها، عملکرد می‌تواند مبنایی برای دادن پاداش باشد. اگر بین عملکرد و پاداش رابطه‌ای دقیق برقرار شود انگیزش افزایش می‌یابد. عملکرد یکی از شاخص‌هایی است که سازمان پرداخت پاداش را بر آن قرارداده است.

۲- میزان تلاش: در بسیاری از سازمان‌ها میزان پاداش بر اساس مقدار کار یا تلاش پرداخت می‌شود. اگر اعتقاد براین باشد که کسانیکه تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار گیرند، در آن صورت میزان کار یا تلاش تعیین کننده عملکرد واقعی خواهد بود و تلاش کسانیکه موقوفیت آمیز نبوده است نیز مضمول دریافت پاداش می‌گردد.

۳- سلبله کار: در مقایسه با شاخص‌های دیگر سابقه کار از اهمیت وارزش بیشتری برخوردار است و در بسیاری از موارد میزان پاداش و حقوق فرد را براین اساس تعیین می‌کند زیرا در مورد کیفیت کار ممکن است اختلاف نظر وجود داشته باشد ولی در مورد سابقه کار چنین نیست

۴- مهارت کارکنان: یکی دیگر از رونهایی که سازمان‌ها براساس آن به افراد پاداش می‌دهند توجه به مهارت کارکنان است، صرف نظر از اینکه از این مهارت‌ها استفاده می‌شود یا خیر. فرد یا افرادی که دارای مهارت‌ها خاصی هستند پاداش بیشتری دریافت می‌کنند.

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

انواع پاداش

پاداش‌هایی که سازمان‌ها پرداخت می‌کنند بسیار پیچیده و متنوع است بطور کلی پاداش‌ها بردو دسته‌اند:

پاداش‌های درونی(باطنی): آنها یی هستند که فرد به خودش می‌هد. این نوع پادش‌ها تا حد زیادی

نتیجه رضایتی است که فرد از کار و شغل خود بدست می‌آورد.

• پاداش های ظاهری: پاداش های مستقیم و غیر مستقیمی است که سازمان در قبال خدمات به

کارگنان می دهد.

پاداش های ظاهری	پاداش های باطنی (دروند)
پاداش مستقیم:	
• پایه حقوق یا دستمزد	• مشارکت در تصمیم گیری
• حقوق اضافه کاری یا بیکاری	• پذیرفتن مسئولیت بیشتر
• جایزه از بابت عملکرد خوب	• یافتن فرصت برای رشد شخصی
• سهمیم شدن در سود	• آزادی عمل بیشتر در کار
• گرفتن حق تقدم در خرید سهام	• داشتن کار جالب تر
پاداش غیرمستقیم:	
• برنامه های حمایتی	• داشتن کارهای گوناگون و متنوع
• دریافت حقوق بابت زمانی که کار نکرده	
• اند	
• استفاده از امکانات سازمان (به نفع شخص)	
پاداش های غیر مالی:	
• اتاق مفروش	
• پارکینگ اختصاصی	
• عنوان جذاب	
• محدود نبودن زمان صرف نهار	
• منشی خصوصی	

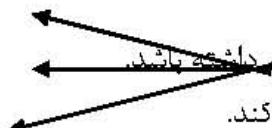
اگر تلاش با پاداش رابطه مستقیم داشته باشد، می تواند ایجاد انگیزه نماید.

شوابیط لازم برای

قائمه پاداش

بر عملکرد و

رضایت شغلی



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

فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی

تعربیف:

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

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

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

۱. خلاقیت و خطرپذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر گردند.

۲. توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.

۳. توجه به نتیجه: میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.

۴. توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.

۵. تشکیل تیم: میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.

۶. تحول: میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه افراد ساده اندیش و احتمالاً بی تفاوت).

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

فرهنگ یک واژه توصیفی است

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

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

عبارت فرهنگ سازمانی یک واژه توصیفی است، در حالی که در مورد رضایت شغلی مسئله ارزیابی مطرح است.
آیا سازمان ها فرهنگ های همانندی دارند؟

آگاهی از این موضوع که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی های عمومی است، بدان معنی است که سازمان دارای فرهنگ های فرعی می باشد. بیشتر سازمان های بزرگ دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ های فرعی (یا زیرمجموعه فرهنگی) هستند.

فرهنگ حاکم نمایانگر ارزش های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آن ها مشترک یا سهیم هستند. فرهنگ های فرعی (یا زیرمجموعه های فرهنگی) در سازمان های بزرگ به وجود می آیند و بازتابی از مسائل، تجربیات یا شرایط مشابه و همانندی هستند که اعضای سازمان با آن ها رو به رو می شوند. می توان این زیرمجموعه های فرهنگی را بر حسب دوایر و مناطق جغرافیایی تعریف کرد.

تفاوت فرهنگ های قوی با ضعیف

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

چند نمونه از سازمان هایی که دارای فرهنگ های بسیار قوی هستند:

سازمان های مذهبی
مکتب های اندیشه
شرکت های ژاپنی

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

یک فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. قوانین و مقررات موجب خواهد شد که سازمان بتواند نظم برقرار کند، به رفتارها تداوم رویه بدهد و امور را پیش بینی نماید. مقصود ما این است که فرهنگ قوی می تواند بدون این که اسناد مكتوب نیاز داشته باشد، به این هدف ها برسد. فرهنگ چه می کند؟

فرهنگ قوی با کاهش جابجایی کارکنان رابطه مستقیم دارد.



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

فرهنگ به عنوان یک قلم بدھی

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

ایجاد و حفظ فرهنگ

شیوه پیدایش یک فرهنگ

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

زندگانی داشتن یک فرهنگ

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

- ۱- شیوه گزینش
- ۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان
- ۳- شیوه هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می دهند

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

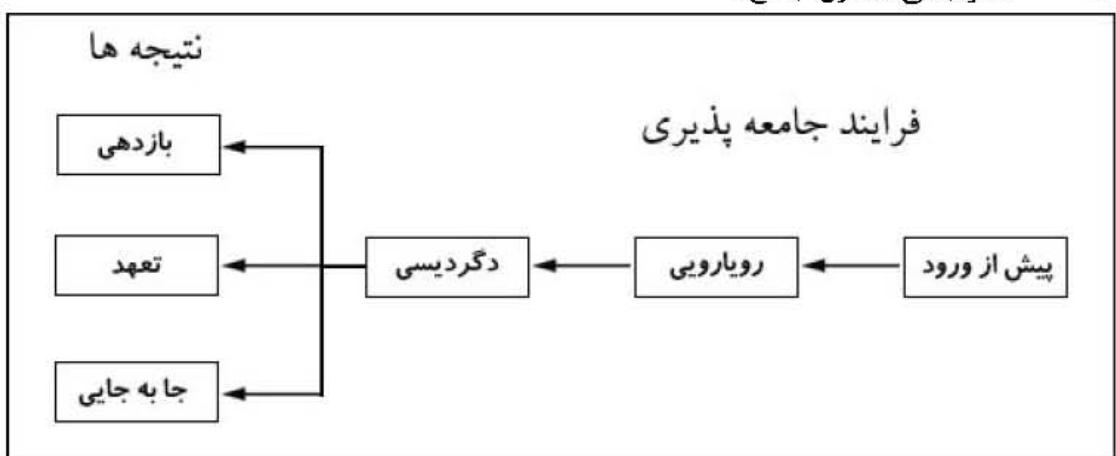
در فرایند گزینش با حذف کسانی که به ارزش های اصولی سازمان اهمیت ندهند یا آنها را مورد حمله قرار دهنند، سعی می شود تا فرهنگ سازمانی حفظ گردد.

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

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

فرایند جامعه پذیری را به سه مرحله تقسیم کرده تند:

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



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

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



مرحله دگرديسي (تحول جامع): در اين مرحله تغييرات نسبتا دائمي رخ می دهد. اين فرد تازه استخدام شده مهارت هاي لازم برای انجام موفقیت آميز کارها و ایفای نقش هاي جدید را می آموزد، در آن ها تبحر پيدا می کند، به ارزش ها، هنجرها و معیارهای گروهی ارج می نهد و در این رابطه با آن ها همسان و همنوا می گردد. «اگر مرحله تحول جامع (دگرديسي) به صورت موفقیت آميز انجام شود، بر ميزان بازدهی و تعهد فرد به سازمان اثر مثبت خواهد گذاشت و ميل او به رفتن از سازمان را کاهش می دهد».

اين سه مرحله بر بازدهی، تولید و تعهد فرد در تأمین هدف هاي سازمان و سرانجام در تصميم نهايی وي مبني بر ماندن در سازمان اثرات شدیدی می گذارد.

شيوه هاي آشنا شدن با فرهنگ سازمانی رسمي یا غير رسمي؟ امكان دارد افراد تازه استخدام شده را مستقیما در مشاغل خود بگمارند، بدون اين که هیچ کوششی در راه تفکیک نمودن آنان از کسانی که سابقه خدمت چند ساله در آن کار داشته اند به عمل آيد. و بر عکس، گاهی امكان دارد که فرایند آشنا ساختن فرد یا به اصطلاح جلسه معارفه به صورت رسمي انجام شود.

فردي یا دسته جمعی؟ راه ديگري که مدیريت می تواند افراد تازه استخدام را با فرهنگ سازمان آشنا سازد، اين است که برنامه مزبور را به صورت انفرادي یا به صورت گروهی به اجرا درآورد.

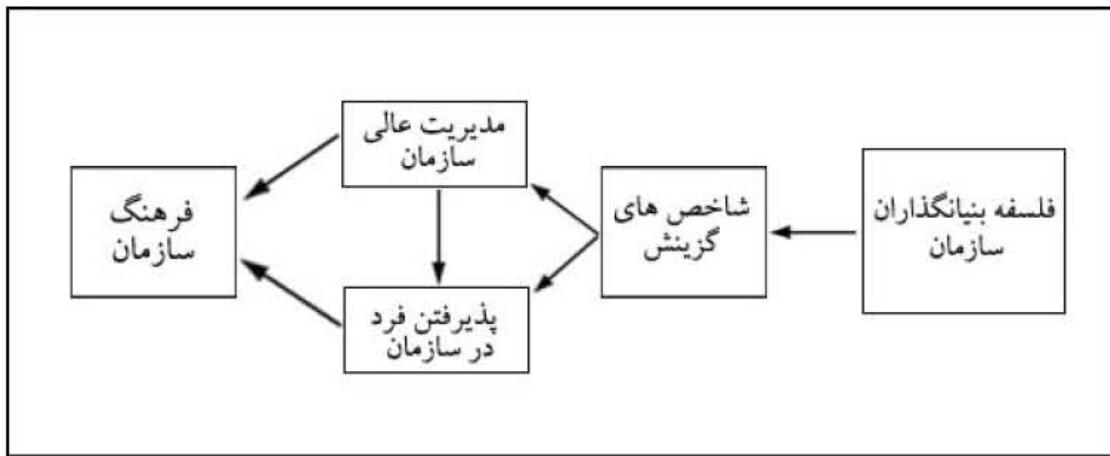
دوره زملی ثبت یا متغير؟ نوع ديگري که فرد را با فرهنگ سازمان آشنا می کنند اين است که به فرد يك سري مراحل استاندارد و مشخص را طی می کند تا با فرهنگ سازمان آشنا شود. و يا بر عکس بر اساس يك سري فعالیت هاي متغير و در زمان هاي غير ثابت اين فرایند انجام می شود. بيشتر مدیران و متخصصان اين گونه جذب سازمان ها می شوند و به عضويت آن ها در می آيند.

با راهنمای بدون راهنمای؟ اگر يك عضو سازمان که با نوع کار فرد تازه وارد آشنايی دارد او را هدایت و راهنمایي کند، فرد تازه استخدام شده با راهنمایي کسی که به عنوان مربی و الگو عمل می کند، به عضويت سازمان در خواهد آمد. ولی اگر در آن سازمان کسی وجود نداشته باشد که وی را هدایت و راهنمایي کند، او باید بدون مربی و الگو در آنجا پذيرفته شود.

تأييد یا تکذيب؟ آيا مدیريت سازمان در پی اين است که هویت يك تازه وارد را تأييد کند یا هویت وی را از او بگيرد؟ بيشتر سازمان ها در پی اين هستند که نخست افراد تازه وارد را خرد کنند، هویت آن ها را از آنان بگيرند و سپس آن ها را به گونه اي که باب طبعشان است، بسازند.

خلاصه: شيوه شكل گيری فرهنگ ها





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

شیوه فراگیری فرهنگ

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

- داستان

- آداب و رسوم

- امتیازات ویژه

- زبان رمز

داستان

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

آداب و رسوم

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

امتیازات ویژه

امتیازات ویژه می‌توانند معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند و همچنین این امتیازات می‌توانند چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتاری است (بعتی خطرپذیر، خودکامه یا فرد

گر است). به عنوان مثال: در اختیار قرار گذاشتن هوایپیماهای اختصاصی یا اتومبیل های بسیار مجلل با رانند برای مدیران عامل ارشد سازمان.

زبان رمز

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

آیا فرهنگ سازمانی می تواند فرهنگ ملی را تحت الشاع قرار دهد؟
فرهنگ ملی (در مقایسه با فرهنگ سازمانی) اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی نمی تواند اثرات زیادی بر رفتار افراد به هنگام کار داشته باشد ولی فرهنگ ملی از این بابت اثرات بیشتری دارد.

فرهنگ سازمانی و تفاوت های فردی

یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان های با آن روبرو هستند: جمعه پذیری یا توجیه کارکنان تازه استخدام که دارای نژادها، گروه های قومی یا جنسیت های مختلف هستند و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان می باشد، و این مشکل مسئله ای را به وجود می آورد که ما آن را معمای گوناگونی کارکنان می نامیم.
مشکل یا معمایی که مدیریت از این نظر با آن رو به روسی است که باید بین هدف های متضاد نوعی توازن و تعادل برقرار کند. از سوی دیگر تأکید بر استخدام افراد از قومیت ها، نژادها و توانایی های گوناگون باعث می شود که سازمان نتواند به صورت یک قدرت واحد درآید، چون در آن صورت هر عضوی به اصطلاح ساز خود را می زند.
نکات کاربردی برای مدیران

تحت شرایط زیر امکان دارد فرهنگ سازمانی تغییر کند:

۱. بحران شدید: وجود چنین ضربه ای می تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه های آن وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است که شرکت رقیب به آن دست یافته است.
۲. جابجای رهبر: هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند می تواند مجموعه ای از ارزش های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می آید.
۳. سازمان تازه تأسیس و کوچک: اگر سازمان تازه تأسیس و کوچک باشد دارای فرهنگ پابرجا نخواهد بود. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد مدیریت می تواند به صورتی راحت تر ارزش های جدید ارائه کند.
۴. فرهنگ ضعیف: اگر فرهنگ فراگیر باشد همه اعضا در مورد ارزش های آن توافق نظر داشته باشند ایجاد تغییر با مشکلات زیادی رو به رو می شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت تر تغییر می کند.


لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط وجود داشته باشد، باز هم نمی توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره های زمانی بلند مدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که قرهنگ سازمانی اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت، و به ندرت امکان دارد مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید.

فصل ۱۷- تغییر و بهبود سازمانی

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

عواملی که موجب ایجاد تغییر سازمانی می شوند عبارتند از:

- ۱- ماهیت نیروی کار
- ۲- تکنولوژی
- ۳- ضربه های اقتصادی
- ۴- رقابت
- ۵- روند اجتماعی
- ۶- سیاستهای جهانی

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

دو دیدگاه:

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

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

آبهای آرام: کرت لوین برای دست پازیدن به یک پدیده تغییر، یک فرایند به مرحله ای ارائه کرد. (خروج از انجماد)
۱ - نیروهای محرک که رفتار را از مسیر و وضع عادی خارج کنند و این نیروها

افزایش یابند

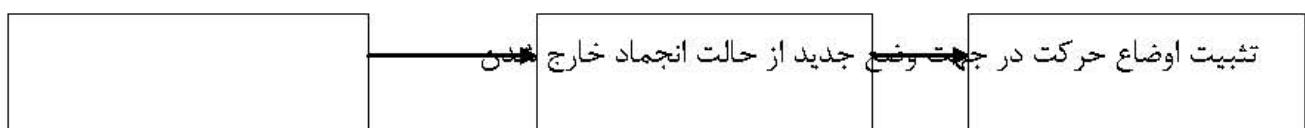
۲ - نیروهای بازدارنده که موجب کندی حرکت می شوند و تعادل موجود را بر

هم می زند.

۳ - این دو روش را می توان در هم ادغام کرد.

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

الگوی تغییر سه مرحله ای لوبن



آبهای کف آلود:

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

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

ادغام دو دیدگاه در یکدیگر:

آیا همه مدیران در دنیایی زندگی می کنند که پیوسته دستخوش تغییرات و تحولات شدید است ۹۹ خیر، ولی برخی از آنها با شرایطی روبه رو هستند که پیوسته و به سرعت تغییر می کند. در زمان کنونی تعداد بسیار اندکی از سازمانها می توانند پدیده تغییر را به عنوان حالتی در نظر آورند که در دنیایی آرام و به صورت موقتی است. حتی اگر چنین سازمانهایی وجود داشته باشد باید با پذیرفتن خطرهای سنگین بدین گونه عمل کنند سرعت تغییرات بسیار سریع است و سازمانها یا مدیران نمی توانند وضعی آرام به تصویر در آورند.

مقاومت در برابر پدیده تغییر:

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

منشا مقاومت در برابر تغییر ۲ دلیل

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

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

غلبه بر عوامل مقاوم:

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

پدیده تغییر و بهبود سازمانی:

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

تفاوت بهبود سازمانی با شیوه ایجاد تغییر به روش سنتی از این قرار است: تاکید بر تشکیل تیم

تاکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت
تاکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی

استفاده از متخصصان علوم رفتاری بهنوان عامل تغییر

انواع روش‌های تغییر سازمانی:

روشهای ساختاری:

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

تجدد ساختار:

بازسازی یا تجدید ساختار یک امر ضروری است. عامل تغییر طرفدار ساختارهایی است که از نظر افقی گسترده تر باشدند چون این ساختارها به سه دلیل مفیدند. اول اینکه چنین ساختاری منافع اقتصادی دارد. دوم کاهش سطوح مدیریت از نظر عمودی موجب بهبود ارتباطات می شود. سوم گسترش حیطه کنترل (نظرارت) منجر به این خواهد شد که کارکنان از استقلال و آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند.

سیستم مبتنی بر پادشاهی جدید:

برنامه های مبتنی بر کاراو تکنولوژی: عامل تغییر می کوشد تا کارهای واقعی را که افراد باید انجام دهند تغییر دهد یا در شیوه انجام آن تغییراتی بدهد. برنامه هایی که چنین مواردی به اجرا در می آیند عبارتند از:

طراحی شغل مجدد، سیستم های فنی - اجتماعی، بهبود کیفیت کار

انواع برنامه های بهبود کیفیت کاری:

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

برنامه های مبتنی بر رفتارها و نگرش ها: شامل

- آموزش حسابیت
- بازخور نمودن نتیجه تحقیق
- مشورت در فرآگردها
- تشکیل تیم
- بهبود روابط متقابل گروهها

مسایل جدید در تغییر سازمانی:

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

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

- فیزیولوژیکی
- روانی
- رفتاری

روپارویی با پدیده تشنی:

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

تشویق به نوآوری:

عواملی که موجب نوآوری می شوند عبارتند از: متغیرهای ساختاری - متغیرهای انسانی ساختاری؛ از کارامد ترین منابع خلاقیت هستند. در این سازمانها سطوح عمودی زیادی وجود ندارد و کارها چندان رسمی و متصرک نیست و انعطاف پذیری زیادی دارند و مستعد نوآوری و خلاقیت هستند. سابقه چندین ساله مدیریت نیز باعث نوآوری می شود. نوآوری در جایی بوجود می آید که با افزایش منابع روبه رو باشد. ارتباطات بین واحدها نیز موجب نوآوری و خلاقیت در سازمان می شود.

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

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



توصیه می گردد جهت مطالعه بیشتر به کتاب مبانی رفتار سازمانی مراجعه گردد.

موفق باشد.