

## سازمان چیست؟

سازمان مجموعه ای از افراد است که برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم همکاری می کنند. آن یک پدیده منحصر به فرد اجتماعی است که قادر می سازد اعضایش را تا انجام دهند وظایفی را دور از رسیدن به اجراهای فردی. این شرح شامب همه انواع سازمان ها با هر اندازه ای می شود. از شرکت های بزرگ گرفته تا حرفه های کوچک که زندگی هر جامعه را تشکیل می دهد. از سازمان های غیرانتفاعی گرفته مثل مدرسه، سازمان های دولتی و بیمارستان های جامعه.

همه سازمانها یک هدف گسترده ( کلی) برای خود در نظر می گیرند، تهیه خدمات یا کالای مفید. هر یک باید چیز با ارزشی را به جامعه برگردانند و نیازهای مشتریان را برطرف کنند به جهت ادامه حیات خود. یک حس خالص هدف که گره خورده به کیفیت محصولات و رضایت مشتری که منبع مهم قدرت سازمان و عملکرد مناسب و سودمند است. در مدترونیکس، یک شرکت بزرگ محصولات پزشکی، برای مثال کارمندان به نوآوری و تعهدشان توجه دارند برای چشم انداز واحد و واضح کمک به بیماران برای بهبودی.

احساس هدف معمول مراکز توجه و مرکز توجه قرار دادن استعداد مشترک یک هدف کامل: پیشرفت سلامت و بهبودی آنهایی که محصولات مدترونیکس را استفاده می کنند. یک سازمان مجموعه ای از افراد که در یک بخش نیروی انسانی (کارگری) برای رسیدن به یک هدف عمومی با هم کار می کنند.

### سازمانها به عنوان یک سیستم

سازمانها سیستم هایی هستند که از اجزاء وابسته تشکیل شده اند که برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم کار می کنند. آنها سیستم های بازی هستند که روی محیطشان متقابلا اثر دارند و در یک فرآیند پیوسته انتقال منابع ورودی به محصولات خروجی در فرم کالا یا خدمات نهایی همانطور که در شکل 1.1 نشان داده شده است. محیط خارجی یک عنصر مهم در چشم انداز سیستم های باز می باشد. آن هر دوی فروشنده (تهیه کننده) منابع و منابع مشتریان می باشد. بازخورد از محیط نشان دهنده کارآیی یک سازمان می باشد. بدون رضایت مشتریان از استفاده از محصولات سازمان، ماندن در کار تجارت در طولانی مدت مشکل است. ورشکستگی های اخیر بر این حقیقت است که بازار و فروش کالا بدون مشتریان یک حرفه نمی تواند جان سالم در ببرد.

○ یک سیستم باز منابع ورودی را از محیط به محصول خروجی انتقال می دهد.

### عملکرد سازمانی

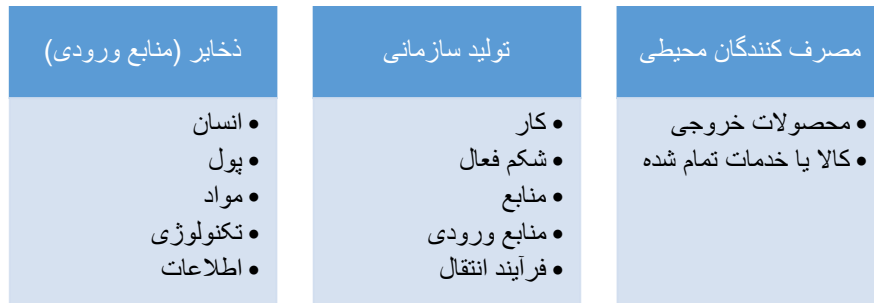
○ بهره وری، کیفیت و کمیت وظایف کاری است با در نظر گرفتن منابع مورد استفاده

برای اینکه یک سازمان عملکرد خوب داشته باشد، منابع باید خوب مورد استفاده قرار گیرد و مشتریان احتیاجاتشان به خوبی برآورده شود. درک ایجاد ارزش و اعتبار در این زمینه بسیار مهم است. اگر عملکرد سازمان به اعتبار ورودی های سازمان اضافه کند (1) یک سازمان تجاری می تواند سود به دست آورد که فروش یک محصول بیشتر از قیمت تمام شده است. مثل رستورانهای فست فود. یا (2) یک سازمان نامناسب می تواند به جامعه ثروت ثروت اضافه کند که آن مثل جهت کردن یک سرویس (خدمت) عمومی است که ارزش آن بیشتر از قیمت آن است مثل آتش نشانی در یک جامعه. ارزش و اعتبار وقتی ایجاد می شود که منابع سازمان در راه صحیح استفاده شود و در زمان مناسب (درست) و ایجاد با حداقل قیمت برای مشتریان.

○ اثربخشی عملکرد اندازه گیری انجام خروجی وظیفه یا هدف

بهترین سازمانها از ارزیابی عملکردهای متنوع استفاده می کنند. از لحاظ مشتری، عملکرد بالای مشتری از جنبه رضایتمندی و وفاداری به خوبی سهم بازار. از لحاظ کارمندی، آنها ارزیابی می کنند بقاء و حفظ کارمند، توسعه شغل، رضایت شغلی، انجام وظایف یک ارزیابی عملکرد کلی، بهره وری است، کمیت و کیفیت درخشش وظایف کاری، وابسته به بهره وری منابع استفاده شده، می تواند در سطح سازمانی، فردی و گروهی مورد ارزیابی قرار گیرد.

شکل 1.2 بهره وری را به دو بخش متداول استفاده شده در مدیریت مربوط می کند: اثربخشی و کارایی. اثربخشی عملکرد یک ارزیابی خروجی وظیفه یا تحقق هدف است. اگر شما در یک محیط تولیدی صنعتی یک شرکت کامپیوتری کار می کنید برای مثال، اثربخشی عملکرد که شما روزانه از لحاظ کمی و کیفی صفحه کلید های شرکت یک واحد حفظ و نگهداری برنامه تولید و روبرو شدن با تقاضای مشتریان برای تحویل به موقع و محصولات با کیفیت است.



بازخورد مشتری و ارباب رجوع

شکل 1.1 سازمانها به عنوان یک سیستم باز

بالا	اثربخش ولی ناکارآمد اهداف محقق شده منابع به هدر رفته	موثر و کارآمد اهداف محقق شده منابع به هدر نرفته
پایین	نه کارآمد نه اثربخش اهداف محقق نشده	کارآمد نه اثربخش منابع هدر نرفته هدف های دست نیافته
	ضعیف	خوب

منابع استفاده شده

شکل 1.2 بهره وری و ابعاد عملکرد سازمانی

شرکت به عنوان یک واحد حفظ و نگهداری برنامه تولید و روبروشدن با تقاضای مشتریان برای تحویل به موقع و محصولات با کیفیت است.

**کارآیی عملکرد** یک ارزیابی ارزش منابع وابسته به اهداف محقق شده است. سختی ارزیابی کارآیی متداول دیگران که شامل دستگاهها و تجهیزات استفاده شده، نگهداری تجهیزات و وسای، منابع یا هزینه مواد می باشد. بازگشت به مثال مونتاژ کامپیوتر، تولید بالاترین، کارآیی، تحقق با حداقل هزینه در مواد و سختی کار می

○ کارآیی عملکرد یک ارزیابی ورودی ارزش منابع که با اهداف محقق شده وابسته است.

باشد. اگر شما صفحه کلید کمتری تولید کنید در یک روز از آنچه توان دارید، این ناکارآمدی شما را می‌رساند. همانطور که اگر شما اشتباهات زیادی را مرتکب شوید یا مواد را در فرآیند مونتاژ هدر دهید، این کار نیز یک کار ناکارآمد است.

### تغییر ماهیت سازمان ها

تغییر موضوع پیوسته این کتاب است و سازمان ها امروزه مطمئناً در معرض تغییرات شگرف هستند. در میان شیوه های بسیار در محل کار جدید، انتقال سازمانی زیر برای مطالعه مدیریت شما مهم است.

سازمانها چگونه تغییر می کنند:

- اعتقاد به ارزش انسانی: تقاضای مرکز کاری جدید از لحاظ تنظیم شریک کاری، مشارکت بالا، تجدید قوا، دانش، تجربه و تعهد همه اعضا اهمیت دارد.
- اضمحلال (سقوط) فرماندهی و کنترل: ساختارهای سلسله مراتب سنتی " هرچه من می گویم انجام بده" روسای در حال پیشرفت آهسته، محافظه کارانه و انجام دادن بهتر در محیط های رقابت امروزی.
- تأکید بر کار گروهی: امروزه سازمانها کمتر عمودی هستند و بیشتر تأکید بر افقی است. آنها به طور فزاینده ای به سوی کار گروهی سوق داده می شوند که استعداد آنها را برای حل مشکل شکوفا می کند.
- شایستگی در تکنولوژی قبل از شهرت: فرصت های جدید به دست می آید با هر پیشرفت جدید در تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر آنها پیوسته شیوه عملکرد سازمانها و اینکه انسانها چگونه کار کنند را تغییر می دهند.
- پذیرفتن شبکه: سازمان ها شبکه هایی هستند برای ارتباطات واقعی و هماهنگی در میان بخش های داخلی و در خارج با شرکایشان، منابع، مشتریان و هم پیمانانشان.
- انتظارات نیروی کار جدید: کارگران نسل جدید رو می آورند به محل کاری که دامنه تغییرات کمتری از نظر سلسله مراتب، عدم رعایت تشریفات (خودمانی بودن) بیشتر، توجه بیشتر به شایستگی و لیاقت نسبت به مقام و منزلت و سابقه کار است.
- نگرانی برای تعادل زندگی شغلی: یک جامعه ای که دشواریها و پیچیدگی هایش افزایش می یابد. کارگران سازمانها نیز برای توجه به تعادل در اغلب تقاضاهای متعارض کار و مسائل شخصی.
- تأکید بر سرعت: امروزه همه چیز سریع تغییر می کند. در تجارت نیز آنهایی که محصولاتشان زودتر به بازار می رسانند سود بیشتری نصیبشان می شود و در هر سازمان کاری انتظار می رود که هم خوب کار انجام شود و هم به موقع.

مدیریت جامع کیفیت  
مدیریت تعهد پیشرفت  
پیوسته، کیفیت محصول  
و رضایت مشتری

عوامل زیادی باعث تغییرات در سازمانها می شود. عنصر کلیدی تقاضای مستمر و بی وقفه برای کالا و خدمات با کیفیت است. سازمانهایی که به نظر مشتریان اهمیت نمی دهند و کالا و خدمات با کیفیت را با قیمت قابل قبول و منطقی به مشتریان تحویل نمی دهند، به اجبار باید صحنه شدید رقابت را ترک کنند. از طریق این کتاب مفهوم مدیریت جامع کیفیت یعنی مدیریت در گستره سازمانی، تعهد به پیشرفت پیوسته و واقف بودن بر نیازهای مشتریان به طور کامل. برای یک لحظه، کیفیت تعهد می تواند شناسایی شود به عنوان یک انگ روشن مدیریت تولید در هر سازمانی.

#### مدیریت در یک محل کاری جدید

در مقاله ای تحت عنوان "مردم را اول برای موفقیت سازمانی قرار دهید" از جفری پفر و جان اف. ویگا قویا مخالفت می کند که سازمانها بهتر شکل می گیرند وقتی که آنها با اعضایشان بهتر رفتار می کنند. آنها همچنین خاطرنشان می کنند که سازمان های بسیار زیادی شکست می خورند در عملکردشان در این شیوه و به عنوان نتیجه شکست در عملکرد. پفر استفاده می کند عبارت "محل کار سمی" برای توصیف سازمانهایی که رفتار می کنند با کارمندانشان به عنوان هزینه هایی که باید کاهش یابند. در حقیقت سازمانهایی با عملکرد بالا خیلی متفاوتند. آنها رفتار می کنند با مردم به عنوان دارایی های استراتژیک با ارزش که باید به دقت پرورش داد.

#### شروع صفحه 4

موضوع و مفهوم مدیریت حمایت می کنند این چشم انداز را که سازمان ها باید عمل کنند با یک تعهد به مردم به عنوان یک دارایی ارزشمند. مهمتر و روز به روز جریان اتفاقات در هر محل کار، آنهایی که خدمت می کنند در نقش های مدیریتی مسئولیتی ویژه دارند برای حصول اطمینان از اینکه تعهدشان را انجام داده اند.

#### مدیر کیست؟

شما آنها را در همه سازمان ها پیدا می کنید. آنها با یک تنوع گسترده ی عنوان کاری به عنوان رهبر گروه، سرپرست بخش، مدیر پروژه، رئیس، رئیس جمهور، مدیر و غیره کار می کنند. آنها معمولاً کار می کنند با دیگر اشخاص که تکیه دارند به آنها برای حمایت های بحرانی و کمک کارشان هستند در کارشان. ما آنها را مدیر می نامیم، آنهایی که در سازمان ها مستقیماً پشتیبانی و کمک می کنند فعالیت های کاری و عملکرد دیگران را.

مدیر کسی است که پشتیبانی می کند و مسئول کار دیگران است.

برای آنهایی که به عنوان مدیر خدمت می کنند، کار برای آنها چالش انگیز و قبل توجه است. هر مدیری تنها مسئول کار خودش نیست بلکه برای پیشرفت عملکرد گروه مسئول است. در تحقیقی که توسط موسسه ساراتگا صورت گرفته گزارش می دهد که مدیران متوسط رویهم رفته به اندازه 10.75 برابر دیگران کار می کنند. اگرچه آنها گزارشگران مستقیم نامیده می شوند، اعضای گروه، همکاران، هماهنگ کنندگان، "دیگران" منابع انسانی ضروری هستند که نمایش می دهند توزیع کار واقعی سازمان را.

هر شغل مدیریتی بدین ترتیب شامل یک مسئولیت کلیدی است برای کمک به دیگران تا به عملکرد بالا نائل شوند. آنها کار می کنند و گزارش می دهند به مدیرانی که سرمایه حیاتی انسانی هستند. آنهایی که اهل تعقل هستند و تلاش می کنند برای عملکرد هر سازمانی که نهایتاً تشکیل می شود. همانطور که از نظریه مدیریت هنری مینتزبرگ استنباط می شود مدیر بودن یک کار مهم و مسئولیت اجتماعی مهم می باشد.

هیچ کاری ضروری تر از مدیر برای جامعه ما نیست. مدیر است که مشخص می کند آیا موسسات اجتماعی خدمت می کنند به ما خوب و مطلوب یا آنها استعدادها و منابع ما را هدر می دهند. الان زمانی است که ما دور از فرهنگ عامه شروع کنیم به مطالعه کار مدیریتی و تصمیم گیری کنیم برای پیشرفت کافی در عملکرد مدیریتی.

### سطوح و انواع مدیران

ماهیت کارهای مدیریتی شامل تغییر سازمان ها و پیشرفت و توسعه با زمان است. مجله وال استریت در گزارشی توضیح می دهد مراحل گذر مدیران با شرحی که در ادامه می آید: در مدت زمانی نه چندان دور آنها سرپرستی می کردند 10 نفر را در بیرون از محل کارشان. امروز باید پشتیبانی کنند کارمندان بیشتری را در زمینه های مختلف مثل عنوان کار و حتی فرهنگ. این مدیران جدید انتظار می رود در موضوعات پیچیده سازمانی، حل مشکلات، ارتباطات و تصمیم گیری سریع مهارت داشته باشند.

### سطوح مدیران

در بالاترین سطوح سازمان ها عنوان متداول کاری مدیر اجرایی، رئیس جمهور و معاون رئیس جمهور است. این مدیران عالی مسئول عملکرد کل سازمان یا یکی از بخش های بزرگ آن هستند. آنها توجه ویژه ای به محیط خارجی دارند.

مدیران عالی هدایت می کنند عملکرد کل سازمان یا یک بخش عمده و اصلی آن.

### شروع صفحه 5

## 9 مسئولیت رهبران گروه

1. برنامه ملاقات ها و برنامه کاری
2. تعیین وظایف و هدف ها و ایده برای پیشرفت
3. پایش عملکرد و مشورت با اعضای گروه
4. توصیه افزایش حقوق و وظیفه جدید
5. استخدام نیروی جدید، کارآموزی و توسعه گروه برای رسیدن به اهداف عملکرد.
6. تشویق عملکرد بالا و کار گروهی
7. اطلاع رسانی به اعضای گروه در خصوص اهداف سازمانی و انتظارات
8. آگاهی از نیازهای سطح بالاتر گروه و پیشرفت
9. هماهنگی با دیگر گروه ها و پشتیبانی و حمایت از استراحت سازمان

رهبران گروه آگاهند از مشکلات و نقاط قوت و پتانسیل های دراز مدت و توسعه مناسب راههای برخورد با آنها. بهترین مدیران عالی متفکران استراتژیک آینده نگر هستند که تحت شرایط رقابت بالا و شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری می کنند. آنها محیط را ارزیابی می کنند، خلق می کنند چشم انداز طولانی مدت ارتباط را و مطمئن می شوند که استراتژی ها و اهداف سازگارند با چشم انداز سازمان. قبل از انزوای مدیر اجرایی مدترونیکس بیل جورج ماهرانه چشم انداز 2010 برای مستقر کردن شرکت به عنوان مرکز تحویل دهنده خدمات پزشکی را تدوین نمود. ساعت های طولانی و تقاضا برای کار، ام جورج عاشق کارش بود. می گفت: "من در خیال خود همیشه رئیس یک شرکت مهم بودم، جایی که ارزش شرکت من و دارایی های من مناسب بودند. جایی که یک شرکت می تواند نماد مهربانی به دیگران باشد، جایی که محصولاتی که شما ارائه می دهید برای مردم مفید باشد."

### مدیران میانی

مدیران میانی مسئولیت و سرپرستی بخش های بزرگ یا قسمت هایی که شامل چند واحد کوچکتر است را به عهده دارند. به عنوان مثال مدیر کلینیک (درمانگاه) در بیمارستانها، رئیس دانشکده در دانشگاهها، مدیران بخش ، مدیران برنامه و مدیران شعبه فروش در تجارت. مدیران میانی با مدیران عالی کار می کنند و هماهنگی می

مدیران میانی بر کار  
بخش های بزرگ  
نظارت می کنند.

مدیر پروژه سازماندهی  
می کند پروژه های پیچیده  
را با وظایف با مهلت  
مقرر

کنند با همکاران خود برای توسعه و برنامه های عملیاتی برای به تحقق رساندن اهداف سازمان. آنها باید گروه مدار و قادر باشند تا با همه بخشهای سازمان و کارکنان خوب کار کنند. یک مثال مهم **مدیر پروژه** ی یک شغل. کسی که هماهنگی می کند پروژه های پیچیده با مهلت انجام وظایف در حالیکه کار می کند با اشخاص زیادی در داخل و خارج سازمان. در شرکت جنرال الکتریک برای مثال گروه های عیب یابی مشکلات را حل می کردند و تغییر ایجاد می کردند در مرزهای جغرافیایی در داخل شرکت. یک گروه عملکرد متداخل مدیران را گرد هم می آورد از بازاریابی، منابع انسانی و زمینه کاری برای طراحی یک سیستم جدید جبران خسارت. رهبران گروه و مدیران گزارش می دهند به مدیران میانی و مستقیماً سرپرستی می کنند کارهای غیر مدیریتی را.

اگرچه بیشتر مردم استخدام می کنند نیروی کار به عنوان متخصصین فنی، دیر یا زود آنها با پیشرفت خود ضرورتاً مسئولیت مدیریتی را نیز عهده دار می گردند. عنوان شغل برای مدیران صف تنوع زیادی دارد اما شامل طرح هایی مثل رئیس بخش، رهبر گروه و مدیر واحد است. برای مثال رهبر یک گروه حسابرسی شامل مدیر صف به عنوان رئیس یک دانشکده در یک دانشگاه است. یادداشت مدیران توصیه هایی را برای مسئولیت عملکرد رهبران گروه و سرپرست ها پیشنهاد می دهد. اینچنین مدیرانی مطمئن هستند که کار آنها

### پایان صفحه 5

یا واحدها رسیدن به اهداف که با اهداف گروه سازمانی عالی هماهنگ است می باشد. جاستین فریتز یک گروه 12 نفره ی شرکت مدترونیکس را رهبری می کرد برای به بازار عرضه کردن یک محصول جدید. او می گوید: "من هیچ گاه نباید کار کنم روی چیزی که کاملاً آشکار و معلوم است به طور شگفت انگیزی کیفیت زندگی بعضی ها را تغییر می دهد." وقتی که تقاضا همچنان بالاست "بعضی روزها بیدار می شوی و اگر تو فکر کنی در باره همه کارهایی که تو باید انجام دهی تو مطمئن باید از پا افتاده باشی." این چالش کار مدیریتی در هر سطحی است.

### انواع مدیران

○ مدیران صف: مستقیماً در تولید کالا و خدمات سازمانی نقش دارند.

○ مدیران ستاد:

○ از مهارتهای فنی مخصوصی برای پیشرفت و پشتیبانی کارگران صف استفاده می کنند.

○ مدیران عملیاتی:

○ برای یک ناحیه فعلی مسئولند مثل مالی، بازاریابی، تولید، کارگزینی، حسابداری و مالی

○ مدیران عمومی:

○ مسئول واحد چند گانه عملیاتی پیچیده هستند.

○ یک رئیس یک مدیر برای سازمانهای عمومی یا غیر انتفاعی است.

○ پاسخگویی مسلزم نشان



به عبارتی برای خدمت کردن در سطوح مختلف قدرت، مدیران کار می کنند در ظرفیت های مختلف درون سازمانها. **مدیران صف** مسئول فعالیت های کاری که یک نقش مستقیم در خروجی سازمان ها دارند. به عنوان مثال رئیس جمهور، مدیران جزء و سرپرستان بخش یک فروشگاه محلی همه مسئولیت های صفی دارند. کار آنها به شیوه ای مستقیماً مربوط به عملکرد فروش فروشگاه است. **مدیران ستاد** استفاده می کنند از مهارت های فنی مخصوص و متمایز برای توسعه و پشتیبانی تلاش های کارگران صف. در یک بخش فروشگاه، سرپرست منابع انسانی و مدیر اجرایی مسئولیت های صفی دارند.

در تجارت **مدیران عملیاتی** برای فعالیت یک ناحیه واحد مسئولیت دارند مثل مالی، بازاریابی، تولید، کارگزینی، حسابداری یا فروش. **مدیران عمومی** مسئول واحدهای پیچیده تر که شامل سطوح عملکردی زیادی هستند است. به عنوان مثال مدیری کارخانه که نظارت دارد سطوح عملکردی زیادی را شامل: خرید، تولید، انبارداری، فروش، کارگزینی و مالی است. این متداول است برای مدیران کاری به طور عمومی یا سازمان های غیر انتفاعی که رئیس نامیده می شوند. مثال ها شامل: رئیس بیمارستان، رئیس عمومی، رئیس شهر و مدیر خدمات کارکنان است.

### عملکرد مدیریتی

همه مدیران کمک می کنند به دیگران کارکنند به تنهایی یا در یک گروه برای نائل شدن به تولید در حالیکه استفاده می کنند از تواناییهایشان برای پیشبرد اهداف سازمانی.

به طور مهم، مدیران انجام می دهند این کار را وقتی شخصیت پاسخگویی برای نتایج به دست آمده پیدا کردند. **پاسخگویی** نیاز یک شخص به پاسخگویی به قدرت بالاتر است برای نتیجه عملکرد حاصل شده در مسئولیت کاری واحد خودش. رهبر گروه پاسخگوست به رهبر میانی، رهبر میانی پاسخگوست به مدیر عالی و حتی مدیر عالی پاسخگوست به رهبرانی در گستره وسیعتر.

اما مفهوم عملکرد مدیریت چند بعدی است. مدیران تأثیر گذار کمک می کنند به دیگران تا نائل شوند به عملکرد بالا با کار کردن به صورت موثر و کارآ و تجربه کردن رضایتمندی در کارشان. این ارتباط دو طرفه برای عملکرد و رضایتمندی یک موضوع اصلی در محل های کاری جدید است و از طریق مدیریت به دست می آید و در مفهوم **کیفیت زندگی شغلی** یک نمایشگر کیفیت اکثریت تجارب انسانی در محل کار نشان دهنده می شود. یک "کیفیت

زندگی کاری" در محل کار تأکید دارد بر حقیقت احترام به مردم در کار با پیشنهاد چیزهایی مثل پرداخت منصفانه، شرایط امن کاری، فرصت یادگیری و استفاده از مهارت‌های جدید، اتاق رشد و پیشرفت در شغل، محافظت از حقوق فردی و افتخار به کار خود و سازمان. یک بخش از هر مدیر پاسخگو نائل شدن به خروجی عملکرد بالا در حال باقیماندن در یک محیط زندگی کاری با کیفیت می باشد. به سادگی گذشتن در محل کار جدید، عملکرد، رضایتمندی و یک زندگی کاری با کیفیت بالا دست در دست هم می باشد.

## پایان صفحه 6

### تغییر ماهیت کار مدیریتی

در سازمان های امروزی کلمه "هماهنگ کننده" و "مربی" و "رهبر گروه" شنیده می شود به اندازه ی "سرپرست" یا "مدیر". مدیران کاری کمتر هدایت کننده و بیشتر حمایت کننده هستند نسبت به گذشته. آن جهانی که عملکرد بالا نتیجه می شود و فقط به آنهایی که ارزش درستی دارند و نگهداری حداکثر نیروی انسانی است باشد. در سازمان های امروزی دامنه نیاز و تغییرات کمی برای آنهایی که به سادگی عقب نشینی می کنند و می گویند به دیگران که چکار انجام دهند کم است. بهترین مدیران آنهایی هستند که پاداش اعطا می کنند به آنهایی که به ایشان گزارش می دهند یا وابسته به آنهایند. آنها اغلب دیده می شوند در کنار آنهایی که سرپرست هستند. آنها معمولاً در حال تهیه پیشنهاد و توسعه نیازهای پشتیبانی برای بهتر شکل دادن به توانایی های آنها می باشند. مدیران با عملکرد بالا در ایجاد ارتباط کاری با دیگران خوب عمل می کنند. کمک می کنند به دیگران برای پیشرفت مهارت‌هایشان و رقابت عملکردی، ترویج کار گروهی و در جهت دیگر ایجاد یک محیط کاری که عملکرد و رضایتمندی آنهایی که کار مورد نیاز را انجام می دهند، تامین شود.

در میان تغییرات زیادی که در کار مدیریتی اتفاق افتاده است، مفهوم هرم وارونه خردمندان است. در شکل 1.3 نشان داده شده که پیشنهاد می دهد یک روش پیشنهادی و متناوب مشاهده سازمان ها و نقش های اجرا شده توسط مدیران ثدر داخل آنها. کارگران عملیاتی در راس هرم وارونه هستند که آنها تحت نظر مشتریان خدمت می کنند. آنها پشتیبانی می شوند در تلاشهای کاریشان به وسیله میرانشان که در ته هرم قرار گرفته اند. این مدیران تنها فرمانده نیستند بلکه برای پشتیبانی و هماهنگی به نیازهای دیگران برای بهترین خدمت به مشتری هستند. هر عضو هرم وارونه کارگر با ارزش است. همانکه ایجاد می کند ارزش واقعی برای مشتریان سازمان ها. کل سازمان تقسیم شده به خدمت به مشتری و آن ممکن

#### واقعیت

#### 1.2 بررسی

آیا دانش آموزان برای کار آمادگی دارند/ در یک گزارشی مقدماتی به وسیله آمریکای امروزی 66 درصد دانش آموزان گفتند برای کار در گروههای متنوع آماده اند. فقط 13 درصد کارمندان موافقت. یک بررسی آنلاین برای علت تفاوت احساس در کارمندان و دانش آموزان

است با حمایت مدیران. شیوه های زیادی و تمرین های زیادی در سازمان ها ادغام شده است مثل هرم وارونه نیازمند تفکر جدید از همانهایی که خدمت می کنند به عنوان مدیر.

مشتریان و ارباب رجوع تخمین سودمند بودن تلاش های سازمان
ارائه خدمت کارگران عملیاتی آیا کارگر مستقیماً روی رضایت مشتری اثر دارد. پشتیبانی
مدیران و رهبران گروه کمک کردن به کارگران عملیاتی برای انجام کارهایشان و حل مشکلاتشان
پشتیبانی مدیران عالی شفاف ساختن چشم انداز و استراتژی های سازمان

شکل 1.3: سازمان نشان داده شده به عنوان یک هرم وارونه

### پایان صفحه 7

همانطور که اخیراً اشاره شد ما در زمانی هستیم که بهترین مدیران شناخته می شوند برای کمک کردن و پشتیبانی، بیشتر از هدایت و فرمان دادن. حتی در دوره تکنولوژی بالا و ماشین های هوشمند منابع انسانی ضروری است. وابستگی کارگران و پیشرفت واحدهای ساختاری برای موفقیت سازمان ضروری هستند.

استفاده کامل از منابع انسانی به طور فزاینده ای به معنی تغییر شیوه صورت گرفته به وسیله اجبار نمودن اقتدار تصمیم گیری در جایی که بهترین اطلاعات و تجربیات وجود دارد- با کارگران عملیاتی.

### فرآیند مدیریت

تخمین خط مبنا در هر شغل مدیریتی باعث موفقیت سازمان در نائل شدن به عملکرد بالا به وسیله بهترین استفاده از منابع مادی و انسانی است. اگر قدرت تولید در قالب سطوح بالای عملکرد موثر و کارآ، اندازه گیری

موفقیت سازمانی است، مدیران مسئولیت زیادی برای دستیابی به آن دارند. آن وظیفه آنهاست که هماهنگ کننده تکنولوژی و استعداد را برای ایجاد محیط هایی که در داخل آن مردم سخت کارکنند و شکل دهند تواناییهایشان را به شکل بهتر.

### وظایف مدیریت

مدیران باید توانایی تشخیص مشکلات عملکرد و نقاط قوت آن را داشته باشند، تصمیم های خوبی بگیرند و عملکرد مناسبی داشته باشند. آنها این کار را از طریق فرآیند مدیریت انجام می دهند که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع استفاده شده برای تحقق عملکرد می باشد. این چهار وظیفه مدیریت و ارتباط آنها در شکل 1.4 نشان داده شده است. همه مدیران قطع نظر از عنوان، سطح، نوع و ساختار سازمانی برای این چهار وظیفه مسئولند. به هر حال آنها...

مدیریت فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع استفاده شده برای تحقق اهداف عملکرد است.

	<b>برنامه ریزی</b>	
	تنظیم اهداف عملکرد و تصمیم برای چگونگی تحقق آنها	
<b>کنترل</b>	فرآیند مدیریت	<b>سازماندهی</b>
اندازه گیری عملکرد و عمل کردن برای اطمینان از دستیابی به نتایج مطلوبی		مرتب کردن وظایف، مردم و دیگر منابع برای تحقق کار
	<b>رهبری</b>	
	تشویق مردم به کار سخت برای تحقق عملکرد بالا	

### پایان صفحه 8

به هر حال آنها این وظایف را مرحله به مرحله انجام نمی دهند. واقعیت آنست که این وظایف پیوسته در هم ادغام شده و هنگامی که مدیر از وظیفه ای به وظیفه دیگر و از موفقیتی به موفقیت دیگر می رسد در کارش از آنها استفاده می کند.

## برنامه ریزی

در مدیریت برنامه ریزی فرآیند تنظیم اهداف عملکردی و تعیین اینکه چه فعالیتی باید برای تحقق آنها صورت گیرد. از طریق برنامه ریزی یک مدیر تعیین می کند نتایج مطلوب و راههای رسیدن به آن. برای مثال ابتکار ارنست یانگ که توسعه دستیابی زنان به نیازهای شغلی به طور جدی. مدیریت عالی احساس نگرانی کرد درباره ی میزان ماندن زنان و یک گزارش حیاتی از گروه تحقیقاتی کاتالیست، رئیس فیلیپ آ، لاسکاوی، او که شخصا سرپرستی می کرد ارنست یانگ پاح داد به وسیله تنظیم کردن یک برنامه هدف برای کاهش شیفت کاری زنان. میزان آن در زمان شروع حدود 22 درصد در هر سل و هزینه آن حدود 150 درصد حقوق سالانه هر شخص برای استخدام و نگهداری بود.

برنامه ریزی فرآیند تنظیم اهداف و تعیین اینکه چه کارهایی برای تحقق اهداف صورت گیرد

## سازماندهی

حتی بهترین برنامه ها نیز بدون اجرای قوی شکست خواهند خورد. موفقیت شروع خواهد شد با سازماندهی، فرآیند تنظیم وظایف، تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت های شخصی و گروهی برای اجرای برنامه ها. از طریق مدیریت سازمان برنامه ها به اهداف بلند مدت تبدیل می شود به وسیله تعیین کارها، استخدام کارکنان و پشتیبانی آنها با تکنولوژی و دیگر منابع. ارنست یانگ و لاسکاوی سازماندهی کردند برای رسیدن به برنامه هایشان اول با ایجاد یک اداره جدید و سپس استخدام دبرکا هلمز برای سرپرستی آن. از جمله مشکلات حفظ و نگهداری تعیین بخش های مختلف قاطع. هلمز مشخص کرد وظایف مخصوصی برای انجام آن و توصیه محلی ویژه ی آن.

سازماندهی فرآیند تنظیم وظایف، تخصیص منابع و هماهنگی فعالیت های کاری است.

## رهبری

در مدیریت رهبری فرآیند تحریک و تشویق دیگران به وابستگی به کار سخت و تلاش های دلگرم کننده برای تحقق برنامه ها و هدف ها است. از طریق رهبری، مدیران متعدد می گردند به یک چشم انداز ویژه. تشویق فعالیت ها که حمایت می کند اهداف را و تأثیر بر دیگران که بهترین کار را در سازمان خودشان انجام دهند. در ارنست یانگ دلبرا هلمز تعیین کرد یک مسئله اصلی را در کار با جدیت خیلی حساس بود و زنان اغلب نگران بودند زیرا همسرانشان اغلب کار می کردند. او طرفدار توسعه تعادل زندگی کاری شو و تشویق کرد سرسختانهو اگر چه اقرار کرد که "هیچ نقطه امیدی نیست" در شکل

رهبری فرآیند تحریک و تشویق وابستگی تلاش های دلگرم کننده برای تحقق هدف

گیری یک شیوه متداول و نوآوری های جدیدی از اداره او پشتیبانی کرد و تشویق کرد تعادل بهتر را. او شروع کرد "رزوهای تعطیل" که متداول شد که پیام های صوتی یا ایمیل ها در آخر هفته و تعطیلات چک نشوند. او همچنین ن بنیان نهاد "سفر منطقی" را. برنامه ای که محدود می کرد مسافرت کارمندان ستادی را به چهار روز در هفته بنابراین آنها می توانستند آخر هفته در خانه باشند

## پایان صفحه 9

### کنترل کردن

وظیفه مدیریت کنترل کردن فرآیند اندازه گیری عملکرد کاری، مقایسه نتایج به اهداف و اتخاذ عمل صحیح در صورت نیاز می باشد. از طریق کنترل کردن مدیران فعال باقی می مانند در تماس با مردم در زمینه کاریشان، جمع آوری و تفسیر گزارش ها در عملکرد و استفاده از این اطلاعات برای برنامه ریزی فعالیت های راهگشا و تغییر. ارنست یانگ لاسکاو و هلمز هر دو می دانستند چه میزان حفظ و نگهداری بود هنگامیکه آنها کار را شروع کردند. آنها متعاقبا قادر بودند به پیشرفت مسیر از طریق اندازه گیری نتایج با اهداف و تغییرات متعادل در زندگی کاری. آنها پیوسته برنامه را تنظیم می کردند برای پیشرفتشان. در این روزهای پویای زمانی اینچنین کنترل و تنظیم ضروری است. چیزها همیشه طبق پیش بینی ها پیش نمی رود و برنامه ها باید تعدیل شود و دوباره تعریف شود برای موفقیت آینده.

### فعالیت های مدیریتی و اهداف

اگرچه فرآیندهای مدیریت شاید به نظر برسد صریح و روشن است. چیزها بیشتر از آنچه به نظر آید پیچیده اند. در این کتاب کلاسیک ماهیت کار مدیریتی هنری مینتزبرگ تشریح می کند کار روزانه مدیران اجرایی شرکت ها را به عنوان "هیچ زمان استراحتی در طول ساعت های کار نیست. مکاتبات، تماس های تلفنی، نشست ها، زمان زیادی را از لحظه ورود میر تا زمان خروج به خود اختصاص می دهد. امروزه باید پست های الکترونیک را به لیست وظایف مدیران مینتزبرگ اضافه کنیم. برای توضیح به صورت سیستماتیک کارهایی را مینتزبرگ مشخص کرده است که در جدول زیر آمده است. نقش ها شامل مدیریت اطلاعات، ارتباطی و تصمیم گیری است که در جدول 1.5 نشان داده شده است.

کنترل کردن فرآیند  
اندازه گیری عملکرد و  
اطمینان از اتخاذ عمل  
صحیح برای نتایج  
مورد انتظار

## رقابت راهبردی

سازمان دارای بهره اقتصادی با راهبرد یا مجموعه‌ای از راهبردها عمل می‌کند که این امکان را به آن می‌دهد تا عملکرد بهتری نسبت به رقبایش داشته باشد. به عنوان مثال، در وال مارت (یک شرکت خرده فروشی آمریکایی که دارای بزرگترین شبکه فروشگاههای زنجیره‌ای در جهان است) یکی از منابع کسب سود، فناوری اطلاعات (IT) می‌باشد که به خرده فروش اجازه می‌دهد تا سریعاً میزان فروش را پیگیری و بر صورت اقلام نظارت کند .

در صنایع دیگر نیز چنین است، مثلاً شرکت تولید کننده کامپیوتر، Dell، افزایش قیمت حاصل از وجود عرضه کننده عمده راه، با فروش بی واسطه محصولات خود به مشتریان حذف می‌کند یا در شرکت تویوتا ساعات کاری کوتاهتر موجب می‌شود تا میزان کمتری از لیست کارهای در جریان به نتیجه برسد. با این حال هدف هر سازمان صرفاً دستیابی به سود اقتصادی نمی‌باشد، بلکه هدفش این است تا آنرا پایدار سازد و حتی دقیقاً مانند رقبا تلاش می‌کند تا داستان موفقیتش را کپی و تکرار کند. سود رقابتی پایدار همان چیزی است که همانندسازی از آن برای رقبا مشکل است. یکبار دیگر به وال مارت توجه کنید، بکارگیری شرکت از فناوری اطلاعات دائماً در حال رشد است و رقبا در رسیدن به آن مشکل دارند چه برسد به پیشی گرفتن از آن.

## استراتژی چیست؟

استراتژی طرح عملیاتی جامعی است که مسیر بلند مدت را برای یک سازمان مشخص می‌کند و بکارگیری تدبیر جهت دستیابی به اهداف توأم با صرفه اقتصادی پایدار را آموزش می‌دهد. این طرح توجه را روی یک فضای رقابتی متمرکز می‌کند و بهترین فرضیات درباره آنچه که باید انجام شود تا موفقیت آینده را علیرغم رقابت و حتی همزمان با تغییر شرایط تضمین می‌کند را ارائه می‌دهد. اساساً استراتژی طرحی برای تخصیص و بکارگیری منابع همسو با هدف برنامه ریزی شده پایدار را فراهم می‌کند که با همه نیروهای سازمان یافته به سمت هدف و مقصدی واحد و قطعی نشانه می‌رود. به عنوان مثال در کارخانه کوکاکولا، هدف استراتژیک با عنوان گذاشتن یک نوشابه کوکاکولا (coke) در دسترس هر خریدار در جهان تعریف شده است.

با توجه به تمرکز ارائه شده در این تعریف راهبردی ما نباید از کوکاکولا انتظار نداشته باشیم که با سرمایه گذاری روی غذاهای اسنکی محصولاتش را متنوع کند همانطور که رقیب قدیمی اش شرکت پپسی انجام می‌دهد.



در دنیای پیشرو در جهانی شدن و تغییر تکنولوژیها، جنبه بلند مدت یک برنامه همواره در حال کمرنگ تر شدن است. چون ظاهرا، اعتراضات به مدیر حتی بیشتر هم شده است. قبلا چنین بود که شرکت‌ها می‌توانستند روی مدل‌های تجارت ساخت و فروش سنتی که آنها را تحت کنترل قرار می‌دهد حساب کنند.

برای مثال در روزهای اولیه صنعت خودرو، یک بار هنری فورد چنین گفت: خریدار می‌تواند هر رنگی که دلش می‌خواهد را داشته باشد مادامیکه از ما حمایت میکند. سیاست شرکت او، به معنای واقعی کلمه در کیفیت صندلی راننده خلاصه می‌شد. اما امروزه همه چیز عوض شده و راهبرد به طور فزاینده‌ای برحسب نظر مشتریان و قابلیت انعطاف طراحی می‌شود.

یکبار استفان هایکل، مدیر مطالعات استراتژیک در موسسه ی تجارت پیشرفته IBM، تغییر را چنین توصیف کرد: بین یک اتوبوس که یک مسیر مشخص را طی می‌کند با یک تاکسی که آن جایی می‌رود که مسافرانش تعیین می‌کنند، تفاوت وجود دارد.

### **مدیریت استراتژیک:**

در مورد فروشگاه‌های استارباکس و وال مارت، راهبرد زیرکانه ی آنها ممکن است کار صرفا فریبنده ای به نظر برسد. آنها معتقدند بفهمید که مشتریان چه می‌خواهند، سپس آنها را با بهترین قیمت و خدمات برایشان مهیا کنید. عملا این مساله توسط عوامل و بی‌ثباتی‌های محیط‌های رقابتی، پیچیده و مخاطره آمیز شده است، هر مدیری باید به یاد داشته باشد که هم زمان با کسی که تلاش می‌کند تا برای یک سازمان سود اقتصادی ایجاد کند، رقبا نیز همیشه سعی می‌کنند تا همین کار را انجام دهند.

این امر، تقاضا را برای راهبردهایی که روشن، جسورانه، پرتحرک و خلاقانه هستند افزایش می‌دهد. اما راهبردها فقط با آنچه که شما بخواهید آنها را بنامید روی نمی‌دهند. آنها باید ایجاد شوند و دیگر اینکه استراتژی‌ها به تنهایی و به طور خودکار موفقیت نمی‌آورند. آنها باید هم خوب انتخاب شوند و هم به خوبی اجرا شوند.

مدیریت استراتژیک، فرآیند تدوین و اجرا کردن راهبردها به منظور دستیابی به اهداف بلند مدت و سود رقابتی پایدار است.

اصل مدیریت راهبردی بر نگاه به آینده، فهم سازمان و محیط و قرار دادن موثر سازمان در جای خود برای سود رقابتی در زمانهای متغیر استوار است، سپس دستیابی به آن.

### اهداف مدیریت استراتژیک:

میشل پورتر، محقق هاروارد و مشاور استراتژی می‌گوید که: به نظر می‌رسد استراتژی با داشتن هدف درست شروع می‌شود. او استدلال می‌کند هدف نهایی برای هر کسب و کاری باید سودآوری بیشتر باشد. این مساله برای سرمایه‌گذاران در قالب بازده بالاتر از متوسط ایجاد می‌کند، بازدهی که بیش از آن سرمایه‌گذاران می‌توانند با سرمایه‌گذاری در فرصتها جایگزین معادل خطر توانایی بدست آورند بازه بالای متوسط در بخشی از طبیعت رقابتی که متفاوت است کسب کنند. در راههای زیرین که در یک محیط انحصاری پایه‌گذاری شده، فقط یک بازیکن وجود دارد و نه رقیبی این مزیت رقابتی مطلق ایجاد می‌کند که مانع کسب و کار پایدار و حتی بیش از اندازه را ارائه می‌کند.

طرح دعوی بخش ضدحقیقت دادگاه آمریکا بر علیه میکروسافت استدلال کرد که در این شرکت واقعی یا نزدیک به وضعیت انحصار با توجه به بازار برای سیستم عامل کامپیوتر به دست آورد.

محیط انحصار چند جانبه شامل تعداد کمی بازیکنانی است که مستقیماً در برابر یکدیگر رقابت نمی‌کنند.

شرکت‌های درون مزیت رقابتی پایدار بلند مدت دارای انحصار چند جانبه در داخل بخشهای بازار تعریف شده در غیاب رقابت داخل این بخش‌ها، آنها همچنین می‌توانند منافع کسب و کار بیش از اندازه درو کنند این شرایط داخل بازار غلات صبحانه را توصیف می‌کند.

صنعت تحت سلطه قمار بازان قهاری همچون کلوگ، ژنرال میلز و اوکر اوتس در آمده است که بخش عمده ای از بازار را تحت کنترل خود دارند و برای افرادی که به تازگی وارد این عرصه می‌شوند مشکل است که این ساختار را بشکنند. از نقطه نظر یک مشتری، هر دو وضعیت امتیاز انحصاری و

انحصار چند جانبه زیان آورند. فقدان رقابت ممکن است قیمت‌ها را بالا نگه دارد و نوآوری تولید و خدمات پایین بماند. اقتصاد جهانی کمک کرده تا برای بسیاری از کسب و کارهای امروزه یک محیط رقابتی بیش از حد ایجاد کند. این یک محیطی است در حالیکه حداقل چند بازیکن که مستقیماً با یکدیگر رقابت می‌کنند وجود دارند .

مثال آن صنعت غذاهای سریع (Fast food) است. که مک دونالد، برگر کینگ، وندی و بسیاری از رستورانهای زنجیره‌ای دیگر، همه برای تعداد بیشتر همان مشتریان با هم رقابت می‌کنند. زیرا این رقابت و مستقیم و شدید است، هر مزیت رقابتی که شناخته شده موقتی است. استراتژی‌های موفق اغلب کپی شده هستند و شرکت‌ها باید ادامه بدهند تا استراتژی‌های جدیدی که منابع جدید مزیت رقابتی ارائه می‌دهد پیدا کند، حتی زمانیکه برای دفاع وجود دیگران تلاش کنند.

برای مثال مک دونالد باید برای دفاع از سیب زمینی سرخ کرده‌هایش که با عنوان " سرخ کردنی محبوب آمریکاییها" از یک حمله تقلیدی به وسیله برگر کینگ، اقدامی جسورانه انجام دهد . همیشه تعدادی برنده و بازنده وجود دارند. منابع کسب و کار می‌توانند جذاب باشد. اما متناوب خریدار عموماً در این محیط از طریق قسمتهایی پایین و نوآوری تولید / خدمت بیشتر بدست می‌آید. فرآیند مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک زمانی موفق است که استراتژی‌های خوب از روشننگری محیط رقابتی سازمان درک گردد و این استراتژی‌ها به خوبی اجرا شود. شکل 901 مراحل دخیل در تحقیق در مسئولیت عمده در فرآیند مدیریت استراتژیک – تدوین استراتژیک و اجرای استراتژیک توصیف می‌کند.

اولین مسئولیت مدیریت استراتژیک، تدوین استراتژی، فرآیند ایجاد استراتژی است. این شامل ارزیابی وجودی استراتژی، سازمان و محیط است تا استراتژی‌های جدید قادر به ارائه مزیت رقابتی آینده را توسعه دهد. پیتر دراگر این فرآیند را با مجموعه ای از 5 سوال استراتژیک مرتبط می‌داند.

- 1) ماموریت کسب و کار چیست؟
- 2) خریداران ما چه کسانی هستند؟
- 3) خریداران ما چه چیزی را ارزش در نظر می‌گیرند؟

4) نتایج ما چه خواهد بود؟

5) برنامه ما چیست؟

دومین مسئولیت مدیریت استراتژیک اجرای استراتژی، فرآیند تخصیص منابع و مورد عمل قرار دادن استراتژی است. یک مرتبه استراتژی ها ایجاد می کنند، آنها باید برای رسیدن به نتایج مورد نظر به گونه ای موفقیت آمیز عمل کنند.

همانطور که در دراکر می گوید آینده فقط اگر یک نفر به اندازه کافی آرزو کند اتفاق نخواهد افتاد، آن حالا به تصمیم نیاز دارد، خط را تحمیل می کند، به عمل احتیاج دارد، تخصیص منابع می خواهد و بالاتر از همه منابع انسانی به کار احتیاج دارد. هر سیستم سازمانی و مدیریتی باید بسیج شوند تا دستاوردهای استراتژی را حمایت کند. همه منابع باید به خوبی استفاده بشود تا به حداکثر تأثیر عملکرد برسند. همه ی اینها، به نوبه ی خود، به تعهد به طیف گسترده ای از وظایف مدیریت استراتژیک مطرح شده در نوشته مدیر 901 نیاز دارد.

تجزیه و تحلیل مأموریت، ارزش ها و اهداف، فرآیند مدیریت استراتژیک با یک مرور دقیق و شفاف سازی مأموریت ارزش ها و اهداف سازمانی شروع می شود.

این صحنه را برای ارزیابی انتقادی منابع و قابلیت های سازمان و همچنین فرصت ها و تهدیدهای رقابتی در محیط خارجی تنظیم می کند.

مأموریت: در ابتدا در فصل 1 بحث کردیم. مأموریت یا هدف یک سازمان ممکن است به عنوان دلیلش برای وجود در اجتماع توصیف شود. مشاور استراتژی میشل هامر معتقد است که یک مأموریت باید چیزی که استراتژی یا مدل کسب و کار اساسی سعی دارد تا به آن برسد ارائه دهد. او پیشنهاد می دهد تا بپرسیم: ما در حال حرکت به چه چیزی هستیم؟ آرزوی ما چیست؟ ما چه تفاوتی می خواهیم در جهان ایجاد کنیم؟ ما چه چیزی می خواهیم تا به واسطه ی آن شناخته شویم؟

بهترین سازمانها احساس رسالت واضحی دارند و آنها منابع را با هدف راهبردی روشن در رابطه با تحقیق آن استفاده می کنند. برای مثال، در شرکت ماری کی، رسالت سازمان به عنوان غنی کردن

زندگی زنان تعریف شده است و یا رسالت استارباکس این است که اولین عرضه کننده بهترین قهوه در جهان باشد در حالیکه همانطور که رشد می کنیم اصول غیرقابل انعطاف مان را نیز حفظ می کنیم. هدف سازمان صلیب سرخ آمریکا امداد رسانی به قربانیان بلایا و کمک کردن به مردم برای جلوگیری کردن، آماده کردن و پاسخ دادن به فوریت هاست.

یک گزارش عملیاتی سودمند دامنه ی جایی که سازمان در نظر دارد تا کار کند از قبیل مشتریانی که در نظر دارند تا خدمت کنند، تولیدات و یا خدمات آنها در نظر دارد تا مهیا کنند و موقعیت جایکه در نظر دارند تا کار کنند را مشخص می کند .

گزارش عملیاتی باید همچنین با فلسفه ی بنیادینی که کارکنان را در این امور هدایت خواهد کرد ارتباط برقرار کند.

یک آزمون مهم برای یک هدف این است که چه اندازه به سهامداران سازمان خوب خدمت می کند. شما باید این را به خاطر داشته باشید که این افراد و گروهها شامل خریداران، سهامداران، عرضه کنندگان، طلبکاران، گروه های اجتماعی و دیگران هستند که مستقیماً به وسیله ی سازمان و دستاوردهای سازمان تحت تأثیر واقع شدند. در فرآیند مدیریت استراتژیک، آزمون سهامداران می تواند به عنوان تجزیه و تحلیل حوزه ی استراتژیکی انجام شود. اینجا، منافع خاص هر ذی نفعی همراه با گزارش سازمان در پاسخ به آنها مورد ارزیابی قرار می گیرد . شکل 9.2 نمونه ای ارائه می دهد که چگونه منافع سهامدار می تواند تحت تأثیر ماموریت یک شرکت تجاری قرار گیرد .

## اصول محوری

عملکرد در سازمانها و توسط سازمانها همیشه تا اندازه ای با اصولی که نظرات هیئت مدیره درباره ی چیزی که مناسب هست یا نیست می تواند تحت تأثیر قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی که ابتدا در فصل 4 به عنوان سیستم اصل غالب سازمان به عنوان یک کل تعریف شد از طریق فرهنگ های سازمانی، اصول مدیران و دیگر اعضا شکل می گیرد و به جهات مشترک اشاره می کند.

در مدیریت استراتژیک، حضور اصول قدرتمند برای یک سازمان به ساخته شدن هویت سازمانی کمک می‌کند. این اصول به یک سازمان در چشم کارکنان و سهامداران خارجی اش شخصیت می‌دهد و از گزارش عملیاتی پشتیبانی می‌کند. ارزش‌های مشترک نیز کمک می‌کند به هدایت رفتار اعضای سازمان در راه‌های معنی‌دار و سازگار برای مثال، مرکز رسالتش را با یک تعهد عمومی به ارزش‌های اصلی که شامل حفظ و توسعه زندگی انسان است پشتیبانی می‌کند. تعالی علمی، اخلاق و صداقت و سود از کار که شریک بهره می‌برد.

## اهداف

در حالیکه یک گزارش عملیاتی هدف رسمی چهارمی برای سازمان و ارزش‌های اصلی تنظیم می‌کند.

استانداردهای مناسب برای دستاوردش توصیف می‌کند. اهداف عامل مستقیم در جهت نتایج کلیدی عملکرد و خاص فعالیت می‌کند.

این اهداف، اهداف کوتاه مدتی هستند در برابر نتایج عملکرد واقعی که می‌تواند به عنوان شاخص‌های فرآیند و بهبود مداوم اندازه‌گیری شود.

مطابق پیتر دراکر، اهداف عملکردی یک کسب و کار ممکنه شامل موارد زیر باشد:

- سود آوری: تولید در سود خالص در کسب و کار
- سهم بازار: به دست آوردن و نگه داشتن یک سهم بازار خاص
- استعداد انسان (توانایی انسان): استخدام و حفظ نیروی کار باکیفیت بالا
- سلامت مالی: کسب سرمایه، درآمد بازده مثبت
- بهره‌وری هزینه: استفاده درست منابع برای کار با هزینه کم
- کیفیت کالا: تولید کالاها یا خدمات با کیفیت بالا
- نوآوری: گسترش تولیدات جدید و یا فرآیندها
- مسئولیت اجتماعی: ایجاد یک سهم مثبت به جامعه

## تحلیل منابع و قابلیت های سازمانی:

فرآیند مدیریت استراتژیک همیشه شامل تحلیل دقیق منابع قابلیت سازمانی است. این می تواند رویکردی به وسیله ی تکنیکی که به عنوان تحلیل SWOT شناخته می شود: تحلیل درونی، نقاط قدرت و ضعف و همچنین تحلیل بیرونی فرصت ها و تهدیدهای محیطی است. همانطور که در شکل 9.3 نشان داده. تحلیل SWOT با یک ارزیابی سیستمی منابع و قابلیت سازمانی شروع می شود. هدف اصلی شناسایی شایستگی اصلی در شکل نقاط قوت خاص است که سازمان دارد در مقایسه با رقبا به طور استثنائی خوب انجام می دهد.

## ارزیابی درونی سازمان

نقاط قوت ما چیست؟

راندمان تولید؟  
نیروی کار ماهر؟  
سهم بازار خوب؟

نقاط ضعف ما چیست؟

تسهیلات قدیمی؟  
R&D ناکافی؟  
تکنولوژی منسوخ؟

تامین مالی قوی؟  
شهرت برتر؟

مدیریت ضعیف؟  
شکست برنامه ریزی گذشته؟

## تحلیل SWOT

فرصت های ما چه

تهدیدهای ما چه هستند؟  
هستند؟

بازارهای جدید ممکن؟  
اقتصاد قوی؟  
بازار رقابت ضعیف؟  
تکنولوژی های درحال ظهور؟  
رشد وجود بازار؟

رقبای جدید؟  
کمبود منابع؟  
تغییر سلیقه ی بازار؟  
مقررات جدید؟  
تولیدات جایگزین؟

## ارزیابی بیرونی سازمان

آنها قابلیت هایی هستند که به موجب نادر بودن، پرهیز برای تقلید کردن، و غیرقابل تعویض، منابع قابل دوام مزیت رقابتی می شوند. شایستگی اصلی ممکن است در دانش یا تخصص خاصی پیدا شود، فن آوری برتر، فناوری تولید کارآمد، یا سیستم های توزین محصولات ویژه از میان بسیاری دیگر فرصت ها، اما همیشه و با مفهوم خود استراتژی و آنها باید رقابت نسبی مشاهده شود. سازمان ها قابلیت های اصلی نیاز دارند که چیزها را بهتر از رقبا و چیزهایی که برای رقبا خیلی سخته برای تقلید کردن انجام بدهد. نقاط ضعف سازمان، البته طرف دیگر تصویر هستند. آنها همچنین باید شناسایی شوند تا چشم انداز واقعی تدوین استراتژی را به دست آوردند. هدف در تدوین استراتژی ایجاد استراتژی هایی که قدرت نفوذ قابلیت های اصلی برای مزیت رقابتی به وسیله ی ساختن نقاط قوت سازمانی و کاهش دادن تأثیر نقاط ضعف است.



تحلیل SWOT تا زمانیکه فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی همچنین تحلیل شده هست کامل نیست. آنها می‌توانند در میان عاملان محیط کلان مثل تکنولوژی، دولت، ساختارهای اجتماعی، اطلاعات جمعیتی جمعیت، اقتصاد جهانی و محیط طبیعی پیدا شدند آنها همچنین ممکن است شامل توسعه‌های در محیط صنعتی تأمین‌کننده منابع، رقبا و خریداران شود. همانطور که در شکل 9.3 نشان داده شده. فرصت‌ها ممکن است به عنوان بازارهای جدید ممکن، اقتصاد قوی، نقاط ضعف در رقبا، تکنولوژی‌های در حال ظهور وجود داشته باشد. نقاط ضعف ممکن است در چیزهایی شبیه خروج رقبا جدید، کمبود منابع، تغییر سلیقه‌ی مشتریان و مقررات جدید دولت، در میان امکانات دیگر شناسایی می‌شود.

محقق، مشاور میشل پورتر معتقد است که موضوع انتقادی که در رابطه با محیط خارجی است چطور بر رقبا درون صنعت اثر می‌گذارد. او مدل 5 نیروی نشان داده در شکل 9.4 را پیشنهاد می‌دهد. به عنوان یک راه برای اضافه کردن پیچیدگی در تحلیل‌های استراتژیک محیط.

چارچوب او برای تحلیل صنعت رقابتی توجه را نسبت به فهمیدن نیروهای زیر جهت می‌دهد: ورودهای جدید، عرضه‌کنندگان، خریداران، تولیدات جایگزین.

- 1- رقبا صنعتی - شدت رقابت در میان شرکت‌ها در صنعت
- 2- ورودهای جدید - تهدیدهای رقبا جدید که وارد بازار شدند
- 3- عرضه‌کنندگان - قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان
- 4- مشتریان - قدرت چانه‌زنی خریداران
- 5- جایگزین - تهدیدهای تولید/خدمات جایگزین

از چشم‌انداز پورتر، پایه برای استراتژی موفق با یک درک روشن از این نیروهای محیطی رقابتی باقی می‌ماند. او این را ساختار صنعت می‌نامد. چالش مدیریت استراتژیک قرارداد یک سازمان استراتژیکی درون صنعت خودش است. با در نظر گرفتن پیامدهای نیروهایی که آنرا بیشتر یا کمتر جذاب می‌سازد.

به طور کلی یک صنعت غیر جذاب یک صنعتی است در جاییکه رقابت در میان رقبا شدید است، تهدیدهای قابل توجه در فرم و ورودهای جدید ممکن و تولیدات جایگزین و عرضه کنندگان و خریداران خیلی که در چانه زنی این چیزها مثل قیمت ها و کیفیت قوی هستند، وجود دارد.

یک صنعت جذاب در مقابل تعداد رقبای کمتری وجود دارد. تهدیدهای کمتری از جانب ورودی های و جایگزین های جدید و چانه زنی کمتر در میان عرضه کنندگان و خریداران وجود دارد. توسط تحلیل سیستماتیک، جذابیت صنعت در رابطه با نیروهای پنج گانه، پورتر معتقد است که استراتژی ها می توانند انتخاب شود تا به سازمان یک مزیت رقابتی مرتبط با رقابتش بدهد.

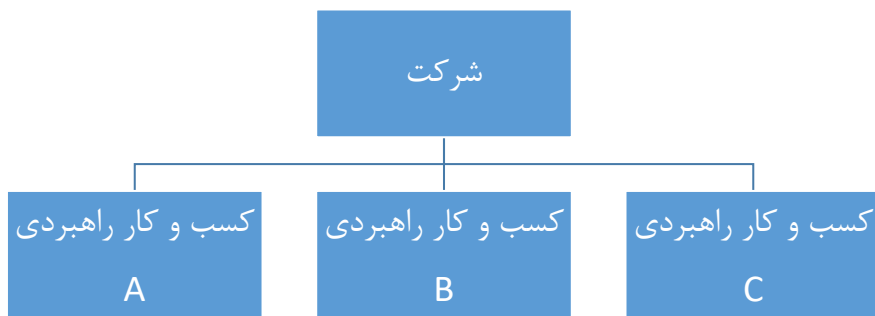
استراتژی هایی که به وسیله ی سازمان ها استفاده می شد.

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه سطح استراتژی نشان داده شده در شکل 9.5 می باشد. استراتژی ها در سطوح سازمانی یا شرکتی، سطح کسب و کار و سطح کارکردی تدوین و اجرا می شوند. همه باید در روش رسیدن به هدف متحد باشند تا به اهداف دست یابند و سود اقتصادی پایدار ایجاد کنند .

استراتژی شرکت: چه کسب و کاری ما انجام می دهیم؟

کسب و کار استراتژی: در هر کسب و کار اصلی ما چگونه رقابت می کنیم؟

استراتژی مالی: ما چقدر از استراتژی کسب و کار حمایت می کنیم؟



سطح‌های استراتژی: سطح استراتژی شرکت‌های بزرگ، سازمان را به عنوان یک کل از طریق مزیت رقابتی جایگزین جهت می‌دهد. برای یک کسب و کار آن دامنه عملیات به وسیله‌ی جواب دادن سوالهای استراتژیک زیر توصیف می‌کند.

در چه و بازارهایی باید رقابت کنیم؟ هدف شرکت‌های بزرگ استراتژی تنظیم کردن راه‌ها و هدایت تخصیص منابع برای کل شرکت هست. به طور گسترده، سازمانهای پیچیده، استراتژی‌های شرکت، شناسایی می‌کنند چطور شرکت‌ها در نظر دارند تا در میان صنایع چندگانه و بازارها ایجاد کنند. در GE برای مثال، شرکت به دنبال کسب و کار جهانی علاقمند به موتورهای هواپیما، لوازم، خدمات بزرگ، روشنایی، سیستم‌های پزشکی، صداوسیما، پلاستیک و سیستم‌های قدرت از میان دیگران. تصمیم‌های استراتژیک معمول در سطح شرکت مرتبط با تخصیص منابع برای جمع‌آوری، گسترش شرکت‌های جدید، تحریم‌ها و مانند سراسر این نمونه کارهای کسب و کار.

استراتژی کسب و کار: استراتژی‌های هست برای یک واحد کسب و کار و کار تک یا خط تولید آن هدف استراتژیک را توصیف می‌کند تا درون یک صنعت خاص یا بازار رقابت کند. شرکت‌های بزرگ مانند شرکت جنرال الکتریک از تعداد زیادی از کسب و کارها با تفاوت‌های زیادی میان آنها در خط تولید و حتی صنایع تشکیل شده‌اند.

واژه ی واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) اغلب استفاده می‌شد تا یک شرکت کسب و کار تک یا یک جز که با یک خط کسب و کار اصلی درون یک شرکت بزرگتر عمل می‌کند توضیح دهد. انتخاب استراتژی در سطح کسب و کار شامل جواب سوالهای استراتژیک می‌شود. چطور می‌خواهیم به رقابت با مشتریان در این صنعت یا بازار بپردازیم؟ تصمیمات معمول کسب و کار استراتژی شامل انتخاب‌هایی درباره‌ی ترکیب محصول، خدمات، موقعیت خدمات، تکنولوژی‌های جدید و مانند آن است. در کسب و کار شرکت واحد، استراتژی کسب و کار، استراتژی شرکت می‌باشد .

استراتژی کارکردی استفاده از منابع سازمانی به منظور پیاده سازی استراتژی کسب و کار هدایت می‌کند. این سطح استراتژی بر روی فعالیت‌های درون یک محدوده‌ی کارکردی خاص اجرا تمرکز می‌کند. شکل 9.5

نقش استاندارد کسب و کار بازار، تولید، مالی و منابع انسانی، نشان دادن این سطح استراتژی. سوال استراتژیک برای جواب دادن در انتخاب کردن استراتژی مالی هست. چطور می‌توانیم برای پیاده سازی استراتژی کسب و کار از منابع بهتر استفاده کنیم؟ پاسخ به این سوال عموماً شامل انتخاب تمرین‌های مدیریت درون هر نقش که عمل موثر بر کیفیت تولید یا خدمات، خدمات مشتریان یا نوآوری‌ها را بهبود می‌بخشد .

ترجمه صفحات 21-30 زبان تخصصی

علیرضا ابوطالبی - کارشناس ارشد پیام نور تفت

### طراحی سازمان و روند کارها

سؤال 1 مطالعه	سؤال 2 مطالعه	سؤال 3 مطالعه	سؤال 4 مطالعه
ضرورت طراحی سازمانی	احتمالات در طراحی سازمان	طراحی زیر سیستم و ادغام	طراحی روند کاری
<ul style="list-style-type: none"><li>طراحی سازمانی چیست؟</li><li>کارایی سازمان؟</li><li>انتخاب های طراحی سازمانی</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>استراتژی</li><li>تکنولوژی</li><li>اندازه و چرخه عمر</li><li>منابع انسانی</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>مشتق گیری زیر سیستم</li><li>ادغام زیر سیستم</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>روند کاری چیست؟</li><li>نحوه مهندسی مجدد</li><li>روندهای اصلی</li><li>سازمان های برگرفته از روند</li></ul>
کنترل یادگیری 1	کنترل یادگیری 2	کنترل یادگیری 3	کنترل یادگیری 4

اگر در لندن هستید، نباید تعجب کنید که St.Luke یک کلیسا نیست، بلکه یک آژانس منحصر به فرد است. هر کارمند مالک جزئی محسوب می شود. یک هیأت مدیره شش نفره که منتخب اعضای کارکنان است نسبت به کنترل شرکت می پردازد. نام همه افراد بر روی تابلو اعلانات فهرست شده است. از مدیر خلاق تا مسئول پذیرش. نوع رفتار غیر رسمی است و به وسیله خلاقیت نفوذ می کند. فضاهای کاری با فضاهای رایج طراحی شده تا تعامل و ارتباط را به حداکثر برساند.

هر کسی متمرکز در ارائه خدمات به مشتریان است. یکی از اعضای شرکت کار کردن در آن جا را مانند « تفاوت بین رفتن به مدرسه و رفتن به دانشگاه است. در مدرسه زنگ مدرسه صدای «دینگ»

می کند و به شما میگوید که چه کاری انجام دهید . ما هیچ زنگی نداریم ؛ مانند دانشگاه تا زمانی که چیزهای عالی و بزرگ خلق کنیم ، درباره چگونگی انجام آن نگرانی نداریم .»

شما می توانید چنین شکل و هیئتی را انتظار داشته باشید - از نظر ابعاد و محل کوچک و متمرکز بر سریع و چالاک و خلاق ساختن St.Luke.

حال به سوئیس سفر می کنیم و بخش اصلی شرکت Nestle را مشاهده می کنیم. غول جهانی غذا محصولی ترکیب شده از نوشیدنی ها ، بستنی ، غذاهای آماده ، شکلات ها ، مراقبت از حیوان خانگی و داروها را تولید می کرد . محصولات خود را سراسر دنیا به فروش می رساند - سی و سه درصد در آمریکا ، 32 درصد در اروپا 17 درصد در آسیا و آفریقا و 18 درصد در نقاط دیگر. در تضاد کامل با St.Luke

درمورد میزان بزرگی و دسترسی جهانی ، Nestle ممکن است به عنوان یکی از بزرگترین چالش های طراحی سازمانی توصیف شود . مدیرعامل Peter Brabeck یک فرد کهنه کار با سابقه 35 سال کار در شرکت ، اخیراً برای افزایش منفعت اقدام به تشکیل مجدد سازمان کرده است و تمرکز بر عملکردهای سراسر جهان خود را بهبود بخشید. در گذشته ، شرکت اقدام به ارائه ی نمایندگی به شرکت های ملی کرد. ساختار جدید آن ها را مجدداً به سه منطقه جهانی پیکربندی کرد.

یک شرکت تازه کار آی تی به حمایت از ساختار جدید با استفاده از پیوند کارمندان سراسر جهان در یک سیستم مدیریت آگاهی و اطلاعات پرداخت . در محیط رقابتی Nestle ، درست مانند St.Luke موفقیت بستگی به توانایی در کسب ادغام و یکپارچگی دائمی ، قدرت گیری و انعطاف پذیری است.

سازمان ها همه جا در حال انطباق هستند تا به بهترین نحو به تقاضاهای رقابتی جدید خود برسند. زمان های ایجاد تغییر نیاز به سازمان های منعطف و یکپارچه ای هستند که بتواند محصولات

با کیفیت عالی و خدمات را در حالی ارائه دهد که همچنان در حال نوآوری برای عملکرد پایدار در آینده هستند. ساختارهای سنتی مسطح شده اند، از آنجا که بهره برداری می شود و تصمیم گیری به نقطه ای رسیده است که دانش و آگاهی در آن وجود دارد.

اهداف معین هستند: کار تیمی بهبود یافته، خلاقیت بیشتر، چرخه های کوتاهتر پیشرفت محصول، خدمات بهتر به مشتریان و عملکرد کلی بهتر. سازمان ها همچنان به طور گسترده ای با مشکلات و فرصت های متغیر مواجه هستند و یک راه حل خوب برای ایجاد و مدیریت وجود ندارد. راه موفقیت، پیدا کردن بهترین طرح برای تسلط یافتن بر نیاز های منسبتی انحصاری و چالش هایی برای هر سازمان می باشد.

### • ضرورت های طراحی سازمان

از آنجا که سازمان ها از نظر اندازه و نوع متفاوت است، تنوع مشکلات و فرصت هایی که با آن ها مواجه هستیم هم متفاوت است. به این دلیل است که از انواع مختلف ساختارهای توصیف شده در فصل 10 استفاده می شود. از ساختارهای عملکردی سنتی، تقسیمی و ساختارهای ماتریس تا ساختارهای گروهی و شبکه ای و حتی فراتر از سازمان های بدون مرز. به همین دلیل است که آنها ساختارهای خود را تغییر می دهند تا سعی کنند با تقاضاهای شرایط جدید در محیطی پویا متناسب کنند. همچنین به این دلیل است که ما سازمان های بیشتر و بیشتری را می بینیم که تلاش به فعالیت در روشی هستند که حل مسئله و انعطاف پذیری را بیشتر، مشارکت وظایف را بیشتر، تأکید بر سلسه مراتب را کاهش و تأکید بیشتری بر روابط عرضی و افقی، کار گروهی بیشتر و به غیر متمرکز سازی بیشتر در تصمیم گیری و توانمند سازی می پردازند.

## • طراحی سازمان چیست؟

طراحی سازمانی روند انتخاب و اجرا کردن ساختارهایی است که به بهترین نحو به آرایش و چیدمان منابع می پردازد تا مأموریت و وظیفه سازمان و اهداف وی را عملی کنند. به دلیل اینکه هر سازمانی با مجموعه مشکلات منحصر به فرد خود و فرصت های خود مواجه است، بهترین طرح در هر زمان، طرحی است که به تطابق خوبی بین ساختار و موفقیت برسند. همانطور که در شکل 1-11 نشان داده شده است، شامل در نظر گرفتن الزامات محیط، استراتژی ها، مردم، فناوری و اندازه است. بنابراین روند طراحی سازمان، یک فعالیت حل مسئله است که باید به روشی احتمالی به آن نزدیک شد که تمام این عوامل را در نظر داشته باشد. هیچ طرحی جهانی و یکپارچه وجود ندارد که قابل کاربرد در تمامی شرایط باشد. هدف طرح سازمانی دستیابی به بهترین تناسب ممکن از بین ساختارها و موقعیت انحصاری ای است که هر سازمان با آن ها مواجه است.

\* طرح سازمانی: روند ایجاد ساختارهایی است که به اجرای اهداف و مأموریت ها می پردازند.

(مربوط به صفحه 22)

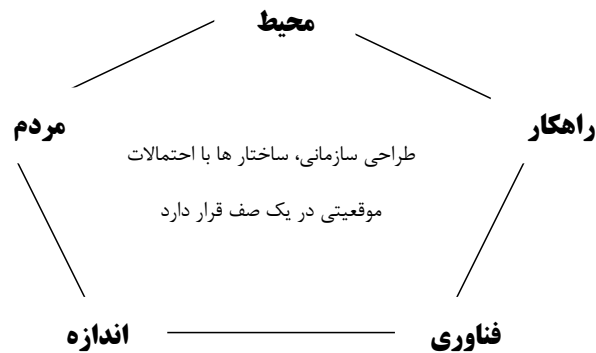
## • اثر بخشی سازمانی

هدف نهایی طراحی سازمانی باید اثر بخشی سازمانی – عملکرد پایدار در کاربرد منابع برای انجام مسئولیت در رسیدن به اهداف است. نظریه پردازان به ملاحظه و تحلیل اثر بخشی سازمانی از دیدگاه های متفاوتی می پردازند.

\* اثر بخشی سازمانی: عملکرد عالی پایدار در انجام مأموریت و اهداف. (مربوط به صفحه 22)



شکل 1-11 چار چوب طراحی سازمانی ، در یک صف قرار دادن ساختارها با احتمالات موقعیتی



رویکرد منابع سیستم ها ، به جنبه ورودی نظری می اندازد و به تعریف انرژی بخشی برای موفقیت در کسب و به دست آوردن منابع مورد نیاز از محیط سازمان می پردازد. رویکرد روند داخلی به بررسی روند تغییر و آزمایش چگونگی این که از منابع کارا و مفید بهره برداری می شود تا کالاها و یا خدمات تولید می شود می پردازد.

رویکرد هدف به جنبه ی خروجی نظری می کند تا دستیابی به اهداف عملکردی کلیدی را ارزیابی کند و رویکرد حوزه های استراتژیک به محیط نظری می کند تا به بررسی و تحلیل اثر سهامداران کلیدی و سود آن ها بپردازد. اگرچه به جهت های متفاوتی اشاره دارند ، هر یک از این رویکردها چارچوبی را برای ارزیابی چگونگی و کیفیت کار کردن یک طراحی واقعی یا پیشنهاد شده ارائه می کنند .

اثر بخشی سازمانی را همچنین می توان بر اساس شاخص خاص ارزیابی کرد که معیارهای عملکردی مهمی را در طول زمان تعیین می کنند. در دوره ای کوتاه مدت، شاخص متمرکز بر اثر بخشی عملکرد در رسیدن به هدف و اثر بخشی عملکرد با کاربرد منابع و رضایتمندی سهامداران است که شامل مشتریان، کارمندان، مالکان و جامعه در دامنه ی بزرگ است. در دوره ی میان مدت دو شاخص دیگر دارای اهمیت است: سازگاری در مواجهه با تغییر محیط و توسعه ی مردم و سیستم ها برای مواجهه با چالش های جدید. در دوره های بلند مدت شاخص اثر بخشی تحت شرایط عدم قطعیت است.

هر گونه طراحی سازمانی باید اثر بخشی سازمانی را توسعه دهد. اگر چه هیچ طرح جهانی ای وجود ندارد که در تمام شرایط قابل کاربرد باشد، نه به این معنا که طراحی ارائه شده - که در حال استفاده یا مطرح شده است - نباید به سختی و شدت مورد ارزیابی قرار بگیرد. در واقع، دقیقاً مخالف آن به کار می رود. طراحی یک انتخاب است و انتخاب می تواند برای بهتر شدن یا بدتر شدن باشد. میران به عنوان تصمیم گیرندگان نیاز به انتخاب های طراحی سازمانی خوب دارند، آن ها لازم است همیشه در ذهن داشته باشند که با این انتخاب قصد رسیدن اثر بخشی سازمانی را دارند و این کار را با کمک چارچوبی تحلیلی باید انجام دهند که به آن ها کمک کند تا به دسته بندی بر اساس طرح ها جایگزین هایی در تمایز بین طرح های بروکراتیک گسترده و طرح های تطبیقی نوع دیگر قرار دارند.

### • انتخاب های طرح سازمانی

همانطور که در بحث درباره ی سازمان های تاریخی مدیریت در فصل دو بحث شد، بروکراسی یک نوع از سازمان است که بر مبنای منطق، اصول و کاربرد قانونی از قانون رسمی است. مشخصه های متمایز آن شامل تقسیم و طبقه بندی صریح و روشن کارکنان، سلسله مراتب محکم و قطعی،

قوانین و راهکارهای رسمی و ارتقاء درجه بر اساس صلاحیت و شایستگی می شود. بنا به نظر جامعه شناس Maxweber ، تاسیسات اداری سازمان های منظم کامل منصف و بسیار موثر در نظر گرفته می شوند . اگر امروزه از واژه بروکراسی استفاده کنید ممکن است با معانی منفی تفسیر می شود. اگر کسی را بروکرات بنامید ممکن است کاملاً به عنوان توهین و بی احترامی در نظر گرفته شود. در عوض اثربخشی عملیاتی ، بروکراسی هایی که ما میشناسیم ، اغلب مرتبط با فرمالیته اداری یا تشریفات دست و پا گیر هستند نه این که دارای نظم و انصاف باشند. آنها اغلب تا حدی باعث زحمت و غیر انسانی در نظر گرفته می شوند که به نیازهای موکل و مشتری بی توجه می شوند.

بروکرات ها ؟ ما فرض را بر این نمی گیریم که آنها تنها بر اساس قوانین کار و با پشتکار مراحل کاری را دنبال و از هر فرصتی برای نوآوری یا نشان دادن خلاقیت استفاده می کنند.

تحقیق مشخص می کند که محدودیت هایی برای بروکراسی وجود دارد، به خصوص در گرایشات آنها برای سنگین و جدی بودن. به جای اینکه تمام ساختارهای بروکراتیک را به عنوان بخش های معیوب در نظر بگیریم، اگرچه نظریه مدیریت از احتمالات سوال می کنند:

1. در چه زمانی ساختار بروکراتیک انتخابی خوب برای یک ساختار است ؟

۲. اگر ساختار بروکراتیک انتخاب خوبی نباشد چه نوع ساختاری جایگزینی وجود دارد ؟

تحقیقات پیشتاز انجام شده در انگلیسی در اوایل دهه ۱۹۶۰ به وسیله TomBurns , George Stalker به پاسخ به این سوالات کمک کرد. بعد از بررسی و تحقیق بر روی ۲۰ کارخانه تولیدی نتیجه گرفتند که دو فرم سازمانی کاملاً متفاوت ممکن است موفقیت آمیز باشد که موفقیت آن بستگی به طبیعت محیط خارجی یک شرکت دارد . نوعی بروکراتیک تر آن که Burns , Stalker آن را Mechanistic ( وابسته به ماده گرایی افزار گانی ) نامیده اند و این روش زمانی به موفقیت می رسد که محیط ثابت و پایدار باشد. اما در صورتی که محیط به سرعت در حال تغییر باشند و قطعیت نداشته باشد این مسئله با مشکل روبرو میشود.

در این زمان موقعیت های پویا و متغیر، نوع دیگر آن که به صورت کمتری بروکراتیک است **Organic** نامیده می شود و بهتر عمل می کند. شکل 2-11 به نمایش این دو رویکرد به عنوان دو نقطه متضاد و نهایی در زنجیره ای از طرح های سازمانی جایگزین پرداخته است.

#### طرح های مکانیستیک **Mechanistic**

سازمان های دارای طرح های مکانیستیک، به شدت بروکراتیک هستند همانطور که در شکل نشان داده شده است، آنها معمولاً به فعالیت با قدرت و نفوذ متمرکزی به انجام فعالیت می پردازند، دارای قوانین و راهکارها، تقسیم کاری دقیق شکل 2-11 زنجیره ی جایگزین های طرح سازمانی از بروکراتیک تا سازمان های تطبیقی

\* بروکراسی: بر قدرت و نفوذ رسمی، نظم، عدالت و اثربخشی تأکید دارد. (مربوط به صفحه 23)

#### چک 1-11

-دلیل های غیبت های بدون برنامه ریزی

افراد در صورتی می توانند شرکت نداشته باشند که بر سر کار خود حاضر نشود. تحقیقی درباره الگوهای غیبت تجربه شده توسط 305 کارگر توسط CCH نشان داده که غیبت به دلیل فشار کاری ۱۴ درصد در دوره ای ۵ ساله افزایش یافته است. «Reality Check» Online را مشاهده کنید تا درباره الگوهای غیبت نیروی کار بیشتر بیاموزید.

## طرح های مکانیستیک

## طرح های ارگانیک

### سازمان های بروکراتیک

### سازمانهای انطباقی

شکل 2-11

قابلیت پیش بینی	→	هدف	←	سازگاری
متمرکز	→	قدرت - سلطه	←	عدم متمرکز
زیاد	→	قوانین و راهکارها	←	کم
کم عرض	→	دامنه های کنترل	←	عریض
اختصاص یافته	→	وظایف	←	مشترک
کم	→	تیم ها و نیروهای کاری	←	بسیار
رسمی و غیر شخصی	→	هماهنگی	←	غیر رسمی و شخصی

دامنه های باریک کنترل و ابزار های رسمی هماهنگی ، طرح های Mechanistic به عنوان ساختار های مستحکم در قالب هرمی یا عمودی توصیف می شود برای مثال خوبی از این نوع ، رستوران فست فود محله خود را مشاهده کنید ، فعالیتی نسبتا کوچک ، هر مغازه ای کاملا مشابه دیگران در زنجیره ای دارای حق امتیاز و بر اساس قوانین ثبت شده به وسیله ی مدیریت عمل می کنند . متوجه خواهید شد که پرسنل خدمات به روش های منظم و مرتب عمل می کنند .

به وسیله آموزش قوانین و راهکارها هدایت می شوند و تحت نظارت از نزدیک به وسیله س فرمانده ی کارکنان قرار دارند که در کنار آنها کار می کنند. حتی ظاهر آنها به دقت و برای همه کسانی که در

شرکت فعالیت می‌کنند تنظیم شده است و لباس یونیفورم استاندارد را می‌پوشند این رستوران‌ها به خوبی فعالیت می‌کنند زیرا که آنها دائماً به ارائه موادی می‌پردازند که بخشی از منوهای استاندارد آنهاست. اگر چه بخواهید چیزی سفارش بدهید که در منوی آنها نیست شما با محدودیت مواجه خواهید شد. زنجیره‌ها زمانی با مشکل روبرو میشوند که ذائقه مصرف‌کننده تغییر کند یا رجهان و برتری برای یک ذائقه قائل باشد که متفاوت از آن چیزی است منوی شرکت فراهم کرده است. سازگاری‌ها با سیستم نیازمند زمان زیادی است.

محدودیت‌های طرح‌های مکانیستیک و ساختار مستحکم عمودی آنها به طور ویژه در سازمان‌هایی که باید در محیط‌های پویا و اغلب غیرقطعی فعالیت می‌کنند آشکار و پیداست. پیدا کردن یک کارخانه‌ی فناوری کامل، محصولات مصرفی، تجارت خدمات مالی یا خرده‌فروشی **Dot.com** که اقدام به ایجاد توافق‌های دائمی در طرح شرکت و سازمانها نمی‌کند امری دشوار است. اعمال تغییرات بر روی آنها دائمی است و اثربخشی سازمان بستگی به قادر بودن به ایجاد تغییر در زمان است، چیزی که در طرح‌های مکانیستیک انجام آن دشوار است.

\* طرح مکانیستیک: به وسیله قوانین و راهکارهای زیادی متمرکز شده است، تقسیم روشن و مشخصی از کارگران، دامنه کنترل ناچیز و ارتباط رسمی.

### • طرح‌های Organic (ارگانیک)

Dee Hock بنیانگذار **Visa International** می‌گوید: «اداره‌ی جوامع قرن ۲۱ با مفاهیم سازمانی قرن ۱۷ امکان‌پذیر نیست». مشاور و محقق **Harvard**، یعنی **Rosbeth Noss** **Kanter** بین می‌کند که توانایی واکنش سریع به چالش‌های تغییر محیط اغلب باعث تفاوت بین سازمان‌های موفق و سازمان‌هایی که موفقیت کمتری کسب کرده‌اند می‌شود.

Kanter به ویژه می گوید که :

« امروزه سازمان هایی که در حال ظهور به صورت موفق هستند، انعطاف پذیر خواهند بود، آنها نیاز به این خواهند داشت که به سرعت منابع ویژه ای را در کنار هم جمع آوری می کنند که بر مبنای شناسایی کوتاه مدت نیازهای جدید و ظرفیت‌های لازم برای برآمدن از عهده آنهاست. تعادل بین برنامه‌های ساکن - که برای کاهش نیاز به واکنش موثر هستند و انعطاف پذیری ساختاری که نیازمند تغییر به سمت برنامه های دیگری دارند ».

گرایش به سمت طرح های ارگانیک است ، که همانطور که در شکل 2-11 نشان داده شده است دارای هرچه بیشتر قدرت غیرمتمرکز، کامل قوانین و راهکارهای، تقسیم کارکنان با دقت کمتر، دامنه ی کنترل گسترده تر و ابزارهای فردی بیشتر برای هماهنگی هستند.

این موارد اقدام به ایجاد سازمان‌های تعطیلی تطبیقی تری می‌پردازند که با ساختارهای افقی به فرهنگ‌هایی کار می‌کنند که کارگران را تشویق به توانمند سازی و کارگروهی می‌کند. این سازمان ها به عنوان سیستم های نسبتاً بدون قاعده ای توصیف می شوند که در آنها کارهای بسیار زیادی در قالب ساختارهای غیر رسمی و شبکه‌های با ارتباط بین فردی فعالیت می کنند. طراحی های ارگانیک برای سازمانهای به محیط‌های پویا هستند و نیاز به انعطاف پذیری در برقراری ارتباط با شرایط متغیر هستند به خوبی عمل می کنند.

طرح های ارگانیک در محیط های کاری جدید هم به طور رو به افزایش در حال رواج گرفتن هستند، جایی که تقاضاهای مدیریت کیفیت کلی و مزیت رقابتی تاکید بیشتری بر روی کار گروهی داخلی و پاسخگویی به مشتریان داشته باشند .

با وجود همه این ها، سازمان های تطبیقی بر اساس تشکیلاتی از صداقت ایجاد می‌شوند که در آن مردم کارهای درست را با ابتکار های خود انجام می‌دهد. آنها به انتقال طرح سازمانی به مسیری می

پردازند که ممکن است بعضی آن را در « خود سازمانی » بنامد و در آن سازمان تمرکز بر آزاد کردن مردم یا قادر ساختن آنها در برابر کنترل متمرکز غیرضروری و محدودیت است. حرکت به سمت شرکت های تطبیقی به معنای اجازه دادن به کارکنان برای ایجاد سیستم کنترلی خودشان است یعنی کاربرد ایده های خودشان برای بهبود ارائه خدمات به مشتریان. در سازمان هایی که نهایتن تطبیقی هستند این امر به این معناست که به اعضا اختیاری داده می شود تا به انجام کاری پردازند که می توانند به بهترین نحو انجام دهند. این کمکها به ایجاد چیزی موجب می شود که در فصلهای قبلی به عنوان یک « سازمان معرفتی » توصیف شده بود و با هدف تطبیق دائم به وسیله ی حل مشکل نوآوری به یادگیری طراحی شده بود.

\* طرح ارگانیک : به تمرکززدایی به وسیله قوانین کمتر و راهکارهای کمتر، تقسیم های آزاد کارکنان و ارتباط فردی بیشتر می پردازند. (مربوط به صفحه 26)

\* سازمان تطبیقی : به وسیله حداقل مشخصه های بروکراتیک می پردازد و ترغیب توانمندی کارکنان و تیمها می پردازند. (مربوط به صفحه 26)

\* سازمان معرفتی : برای تطبیق مدام به وسیله ی حل، مسئله ابتکار به یادگیری می پردازند. (مربوط به صفحه 26)

## • احتمالات در طرح سازمانی

تصمیم گیری های طرح سازمانی خوب باید منجر به ساختار های حمایتی شود که به رضایتمندی تقاضاهای مناسبی و افزایش اثربخشی سازمانی می شود و همان تفکر احتمالی درست است . در بین عوامل احتمالی سیاهه مقابله که در یادداشت مدیران ۱-۱۱ تعیین شده است، محیط ، استراتژی، فناوری، اندازه به چرخه ی عمر و منابع انسانی قرار دارند.



## • محیط

محیط خارجی سازمان میزان عدم قطعیت که پیشنهاد می کند دارای اهمیت غیر قابل انکاری در طراحی سازمان می باشد. یک محیط معین، مرکب از عناصر نسبتاً پایدار و قابل پیش بینی هستند. در نتیجه سازمان می تواند با تغییراتی نسبتاً کم در کالاها و خدمات تولید شده و یا روش تولید خود در طول زمان به موفقیت برسد.

سازمانهای بروکراتیک و طرح های مکانیستیک برای چنین شرایطی کاملاً کافی هستند. یک محیط غیر قطعی دارای عناصر پویاتر و غیر قابل پیش بینی بیشتری خواهند بود. تغییرات دائماً رخ می دهد و ممکن است تصمیم گیرندگان را به شگفتی و تعجب روبرو کند. بنابراین سازمان ها باید انعطاف پذیر و آماده ی پاسخگویی در طول افق های زمانی نسبتاً کوتاهی هستند. این کار نیاز بیشتری به سازمان های تطبیقی و طرح های ارگانیک دارد. 3-11 به خلاصه سازی این روابط و نشان دادن این که چگونه عدم قطعیت در محیط های سازمانی نیاز به طرح های تطبیقی و افقی بیشتری است می پردازد.

## • استراتژی

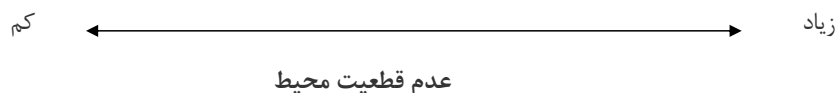
سرشت استراتژی های سازمانی و اهداف آن از احتمالات طراحی مهم هستند. تحقیق بر روی ارتباط این احتمالات در کار پیش قدم شده ی Alfred Chandler ترسیم شده است. او به تحلیل تاریخ های Dupont , general motors , sears , Standard Oilof , New jersey پرداخته است. نتیجه گیری Chandler مبنی بر اینکه « ساختار پیرو راهکار » عنصر کلیدی

طراحی سازمانی است. ساختار یک سازمان باید در صورتی که نتایج موردنظر کسب شدند از استراتژی خود پشتیبانی کند .

### 11-3 - عدم قطعیت محیط و عملکرد طرح های عمودی و افقی

#### شکل 11-3

ساختارهای عمودی	ساختارهای افقی
و طرح های بروکراتیک	و طرح های تطبیقی
تمرکز استراتژیک :	تمرکز استراتژیک :
اثر بخشی و پیش بینی	نوآوری و انعطاف پذیری



وقتی که یک سازمان سواد گرا شد انتخاب طرح سازمانی بر اساس این فرضیه است که تغییر معین ولی ناچیز، در محیط خارجی اتفاق خواهد افتاد، یعنی که برنامه ها را می توان تنظیم و فعالیت ها را به نحوی برنامه ریزی کرد که بتوان آنها را به صورت روزمره اجرا کرد. برای حمایت به بهترین نحو از این رویکرد استراتژیک، سازمان باید طوری ایجاد شود که به روش های قابل پیش بینی و به خوبی تعریف شده عمل کنند. این از مشخص ترین ویژگی های سازمان های بروکراتیک است که از طرح های مکانیستیک زیادی استفاده کنند.

هنگامی که استراتژی بر مبنای رشد و تغییر باشد و احتمال داشته باشد متن تغییر کند موقعیت به صورت کلی پیچیده تر، متحرک و غیر قطعی می شود. اهداف عملیاتی احتمال می رود که شامل نیاز برای نوآوری و واکنش های انعطاف پذیر به تغییر رقابت در محیط باشند. فعالیت ها و برنامه احتمالاً دامنه ی عمری کوتاهی دارند و نیازمند تغییر مکرر و حتی دائمی در طول زمان هستند . مناسب ترین ساختار، ساختاری است که اجازه انعطاف پذیری و آزادی داخلی برای ایجاد راه های جدید انجام کار را بدهد. این ویژگی بارزترین مشخصه توانمندسازی است که در سازمان های تطبیقی و با استفاده از طرح های جایگزین ارگانیک بیشتری صورت می گیرد.

### • فناوری

تکنولوژی ( فناوری ) ترکیب دانش، مهارت ها ، تجهیزات، رایانه ها و روشهای کاری است که برای تبدیل منابع دریافتی به پروژه های سازمان به کار می رود. این همان روشی است که وظایف با استفاده از ابزار، ماشین ها، تکنیک ها و کاردانی نیروی انسانی انجام می شود. در دسترس بودن فناوری مناسب ، اساس و بنیاد تولید است و طبیعت فناوری های اصلی مورد استفاده باید در طرح سازمانی در نظر گرفته شود.

در اوایل دهه ۱۹۶۰ Joan Woodward به انجام مطالعه ای پرداخت که درباره ی فناوری و ساختار در بیش از ۱۰۰ شرکت تولیدی انگلیسی بود. فناوری اصلی تولید را در سه دسته بندی قرار داد. در دسته های کوچک تولیدی مانند فروشگاه دوچرخه های مسابقه ای محصولات سفارشی متنوعی تولید شده به سفارش هستند. هر آیم یا دسته ای از آیم ها تا حدی متفاوت ساخته شده تا با مشخصات خریدار تناسب داشته باشد. تجهیزات استفاده شده ممکن است استادانه درست نشده باشند اما همچنان به کارکنان سطح بالایی نیاز است. در تولید انبوه ، سازمان به تولید انبوه

محصولاتی مشابه در یک سیستم خط تولید می‌پردازد. کارکنان تا حد زیادی به یکدیگر وابسته اند چون که تولید محصول به صورت مرحله ای انجام میشود تا تکمیل شود.

احتمالاً تجهیزات پیچیده است و کارکنان اغلب پیروی دستورالعمل های جزئی در هنگام انجام شغل های ساده شده ی خود هستند. سازمان ها با استفاده از تولید با روندی دائمی کاملاً خودکار هستند. آنها محصولات اندکی را با تغذیه مداوم مواد اولیه - مانند مایعات ، جامدات و گازها و به وسیله ی یک سیستم تولید کاملاً خودکار دارای کنترل های کامپیوتری بزرگ تولید می کنند. چنین سیستم هایی متمرکز و تجهیزات است. اما اغلب قابل انجام توسط نیروی کار کم می باشد. مثال های کلاسی، کارخانه های شیمیایی خودکار ( تمام اتوماتیک )، کارخانه های تولید فولاد ، پالایشگاه های نفت نیروگاه هاست.

**Woodward** متوجه شد که ترکیب درست ساختار و فناوری در موفقیت سازمان دارای اهمیت است. بهترین تولید های کوچک و کارخانه های دارای روند مداوم در تحقیق دارای ساختار ارگانیکی انعطاف پذیر بودند، بهترین فعالیت های تولید انبوه دارای ساختارهای مکانیستیک مستحکم‌تری بودند. الزامات این تحقیق به عنوان ضرورت های فناوری شناخته شده اند، فناوری دارای عمده ترین تاثیر بر ساختار سازمانی است.

اهمیت فناوری برای کاربرد های طراحی سازمانی در خدمات ونیز تولید وجود دارد اگرچه فناوری های خدمات اصلی کمی متفاوت هستند. در مراقبت از سلامت، آموزش و خدمات مربوطه، یک فناوری متمرکز، بر تلاش های افراد زیاد با تخصص ویژه درباره نیازهای بیماران یا موکلان متمرکز است. در بانکها ، آژانس های مشاور املاک، شرکت های بیمه، شرکت های کاریابی و مشابه آنها، یک فناوری میانجیگر، حزب ها را به یکدیگر متصل می کند و این کار را با هدف تبادل منفعت دو طرفه ارزش ها انجام می دهد - که معمولاً خریدار و فروشنده هستند. در نهایت یک فناوری

دارای پیوند طولانی می تواند مانند تولید انبوه عمل کند. جایی که موکل از نقطه ای به نقطه ای دیگر برای جنبه های مختلف ارائه خدمات منتقل می شود.

\* فناوری : شامل تجهیزات، دانش و روش های کاری است که ورودی را به خروجی تبدیل می کنند. (مربوط به صفحه 27)

\* تولید خرد : به تولید محصولات متنوع می پردازد که به نحوی طراحی شده تا به نیازهای ویژه خریدار پاسخ دهد. (مربوط به صفحه 27)

\* تولید انبوه: تولید میزان زیادی از محصولات یک شکل با یک سیستم خط تولید. (مربوط به صفحه 27)

### **مدیریت فردی**

تصمیم گیری در زمانی که دارای اطلاعات کامل هستید کاری آسان است. اما در دنیای کاری امروزی، شما با مشکلات بدون ساختار روبرو خواهید شد و لازم است تصمیمات ای را به وسیله اطلاعات ناقص و تحت شرایط خاص بگیرید. بر اساس میزان تحمل شما در برابر نامعلومی ممکن است شما احساس راحتی یا ناراحتی در ارتباط با این وقایع جدید داشته باشید. این موضوع نیاز به انعطاف پذیری فردی و اعتماد به نفس زیادی دارد تا بتوان به خوبی از وقایع پیش بینی نشده بر بیایید. برخی مردم در وضعیت رویارویی با ناشناخته ها زمان سختی را تجربه می کنند. آن ها ترجیح می دهند تا با دستورالعمل هایی کار کنند که ابهام را به حداقل می رساند و قوانین تصمیم گیری واضحی را فراهم می کنند، آنها علاقه مند سازمان های مکانیستیک دارای مشخصه های بروکراتیک هستند.

مردم دیگر مایل و قادر به فعالیت در محیط های دارای ساختار گرایبی کمتری هستند که به آنها انعطاف پذیری زیادی در واکنش به موقعیت های متغیر می دهد. آنها آزادی سازمان های ارگانیک را

که برای سازگاری طراحی شده اند را دوست دارند. شما باید تناسب خوبی را بین ترجیحات خود و طبیعت سازمان هایی ایجاد کنید که کار در آنها را انتخاب کنید. برای رسیدن به این تناسب، باید خود را بشناسید قادر به تعبیر فرهنگ سازمانی و ساختاری باشید و تا هر میزان که شما در برابر نامعلومی ها می توانید تحمل کنید. بهترین زمان برای کفش به این مسائل تناسب فردی - سازمانی هم اکنون شروع اولین شغل یا شغل بعدی شماست.

➤ خودآزمایی ۱۶ را تکمیل کنید - آزمون تحمل آشفتگی

➤ خودآزمایی ۱۷ را تکمیل کنید - ترجیحات طرح سازمانی از کتاب یادگیری مدیریت

### • اندازه و عمر چرخه

اندازه سازمانی که معمولاً به وسیله تعداد کارکنان اندازه گیری می شود، عامل احتمالی دیگری در طراحی سازمانی است. اگرچه بررسی نشان داد که سازمان ها تمایل بیشتری به دارا بودن ساختارهای مکانیستیک هستند و ساختارهای کوچک، اما این نکته هم روشن است که این ساختار همیشه هم به عنوان بهترین ساختار مطرح نیست. در حقیقت، یک نگرانی مدیریتی گیج کننده این است که سازمان ها اکثراً تمایل دارند با بزرگ شدن اندازه های خود، بروکراتیک شوند و متعاقباً مشکلات بیشتری در تعطیلی و سازگاری با محیط های در حال تغییر هستند. درک این مسئله به طور ویژه دارای اهمیت است که الزامات طراحی چرخه های عمر سازمانی یا سیر تکاملی یک سازمان در طول زمان در طی مراحل مختلف رشد شناخته و درک شود.

مراحل رشد در چرخه های عمر سازمانی قابل توسعه به این شهر هستند:

۱. مرحله تولید: زمانی که سازمان توسط یک کارآفرین تاسیس می شود.

۲. مرحله جوانی: مرحله ای که سازمان شروع به رشد سریع می کند

۳. مرحله ی میان سالی : هنگامی که سازمان زمان به توسعه همراه با موفقیت می‌پردازد

۴. مرحله کمال : هنگامی که سازمان به تثبیت خود در اندازه ی بزرگ می‌پردازد.

در مرحله ی تولد خود، موسس معمولاً به اداره سازمان می‌پردازد، سازمان تا حدی کوچک باقی می‌ماند و ساختار کاملاً ساده است. سازمان شروع به رشدی تسریع در مرحله جوانی خود می‌کند مسئولیت های مدیریتی در میان افراد بیشتری گسترش می یابد. در اینجا ، ساختار ساده شروع به نمایش اهمیت های تغییر می کند . یک سازمان در مرحله ی میان سالی خود، گسترده تر می‌شود و ساختاری پیچیده تر و بسیار رسمی تر را در اختیار دارد. سطوح دستوری موجود در زنجیره ی افزایش می یابند موثر در باقی ماندن خود در صدر کنترل سازمان ممکن است دچار مشکل شود .

در مرحله ی بلوغ ، سازمان در اندازه قبلی خود باقی می‌ماند و معمولاً ساختاری مکانیستیک دارد ، به اداره و مقابله با خطر از خود خشنود بودن و کند بودن در بازار رقابتی می‌پردازد. گرایش های بروکراتیک به سمت ثبات و پایداری، ممکن است یک سازمان موجود در این مرحله را به سمت زوال و نابودی ببرد. اقداماتی باید صورت بگیرد تا به خنثی کردن این گرایش ها بپردازد و به فراهم کردن خلاقیت لازم و نوآوری اقدام کند.

یک راه مقابله و برآمدن از عهده مسئله بزرگی ساختار « کوچک سازی » است. یعنی، انجام اقداماتی برای کاهش وسعت دامنه ی فعالیت ها و تعداد کارکنان. این واکنش اغلب زمانی به کار می‌رود که مدیریت ارشد در چالش برای کاهش سریع قیمت ها و افزایش تولید است. اما، احتمالاً و از همه مهم تر، اینکه مدیران خوب در بسیاری از سازمانها راه های منحصر به فردی برای غلبه بر مشکلات اندازه های بزرگ ساختارها قبل از روبرو شدن با آسیب های بحران کوچک سازی پیدا می‌کنند. آنها در

پرورش دادن « کارآفرین سازمانی » که در فصل 6 به عنوان شغل و حرفه در رفتار کارآفرینی به وسیله افراد و زیر مجموعه های درون سازمان های بزرگ تعریف شده است خلاقیت دارند.

آنها همچنین راه هایی برای واحدهای کارآفرین کوچکتر پیدا می کنند تا با آزادی و خودمختاری در درون چارچوب سازمانی بزرگتر فعالیت کنند . « سیستم های همزمان » برای مثال، سازمان های هستند که هم از طرح های مکانیستیک و هم از طرح های ارگانیک استفاده می کنند تا نیاز به خود برای اثربخشی تولید و نوآوری ادامه دار را رفع کنند. این مفهوم « قاعده مندی - بی قاعدگی » در طراحی سازمانی در شکل 4-11 نشان داده شده است .

#### ● مراحل چرخه ی زمانی سازمانی (مربوط به صفحات 28 و 29)

- \* فناوری متمرکز : متمرکز بر تلاش ها به استعدادهای افراد زیاد برای خدمت به مشتریان
- \* فناوری میانجیگر : مردم را در تبادل ارزش های پرمفعت به هم پیوند می دهد
- \* فناوری دارای اتصال بلند مدت : مشتری در طول ارائه خدمت از منطقه به منطقه دیگر جابجا می شود.
- \* در چرخه زمانی سازمانی : سازمان از مراحل مختلفی از زمان ایجاد تا بلوغ گذر می کند.
- \* کارآفرینی : رفتار کارآفرینی توسط افراد زیر مجموعه های درون سازمان های بزرگ
- \* در سیستم های همزمان : طرح های مکانیک و ارگانیک در یک سازمان با هم کار می کنند.

#### • منابع انسانی

یک عامل احتمالی دیگر در طرح سازمانی، مردم است - منابع انسانی که سازمان را به کارمند مجهز می کنند تا فعالیت هایش را انجام دهد. یک طرح سازمانی مناسب برای مردم ساختاری حمایتی را فراهم می کند که آنها به آن برای دستیابی به عملکرد عالی و رضایت مندی در کار نیاز



دارند برسند. نظریه مدیریت مدرن، روابط مردم - ساختار را در حالتی احتمالی در نظر میگیرد. ادعای غالب است که باید تناسب خوبی بین ساختارهای سازمانی و منابع انسانی وجود داشته باشد. یک مسئله ی مهم منابع انسانی در طرح سازمانی مهارت است. هر طرح باید به متخصص و استعدادهای اعضای سازمان اجازه دهد تا شناخته و به بهترین شکل مورد استفاده قرار بگیرد. بخصوص در دوره اطلاعات و آگاهی کارگران، طرحهای دارای مشارکت زیاد ارگانیک با تأکید خود و توانمندی سازی ضروری و لازم هستند. هنگامی که IBM به خریداری شرکت نرم افزاری Lotus اقدام کرد، قصد آن داشت که به یک سازمانی ساختمانی برای تجارت شبکه ای شرکت ها تبدیل شود. اما Lotus کوچک بود و IBM عظیم . کل ماجرا ها را باید به دقت مدیریت می شد یا در غیر این صورت ممکن بود IBM بسیاری از افراد با استعداد خود را که Lotusnotes و محصولات مرتبط با آن را به وجود آورده بودند را از دست بدهد. راه حل این مسئله تطبیق طرح به نحوی بود که مرتبط با آن با افراد باعث تناسب داشته باشد. IBM به Lotus فضایی را که برای حفظ مشخصه های خانه ی نرم افزار به خلاق نیاز داشته را داد . زمانی رئیس نرم افزار بیان کرده بود که : « شما باید افراد را حفظ کنید، پس باید از خود بپرسید که چرا آنها کار کردن در آنجا را دوست دارند ».

#### شکل 4-11 ویژگیهای همزمان « قاعده مند - بدون قاعده » حمایت از اثر بخشی و نوآوری

##### طرح های ارگانیک

- تعاملات شدید در شغل هایی که خودم خودشان را تعریف کرده اند
- تلاش های کاری که ارتباط بینابین دارند
- توانایی گسترش یافته در پردازش اطلاعات

- اثربخشی بیشتر در وظایف انحصاری و پیچیده

- مصلحت برای ابتکار و خلاقیت

### **طرح های مکانیستیک**

- تلاش های کاری که بصورت مرکزی مرتبط هستند

- تعاملات استاندارد در شغل هایی که به خوبی  
تعریف شده

- توانایی محدود پردازش اطلاعات

- بهترین بودن در وظایف ساده و تکراری

- مصلحت برای اثربخشی تولی

- امروزه، شاید خیلی بیشتر از قبل، فشار رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی نه تنها سازمانی را که در آن کار می‌کنیم بلکه هویت استخدامی را نیز تحت تاثیر قرار داده است. در کتاب << آینده‌ی موفقیت >> رابرت ریچ از این دوره به نام ( زمانه‌ی معامله‌ی عظیم ) یاد می‌کند. او همچنین تغییری جدا از یک سیستم را توصیف می‌کند که در آن مردم وفادارانه به عنوان کارمندان پیشکسوت برای کارگزاری کار می‌کنند که برای آن‌ها ضمانت شغلی طولانی مدت و امنیت شغلی را فراهم می‌کنند. در سیستم فعلی، ما فروشندگان خدمات خود (استعداد) به خریدارانی (کارگزاران) هستیم که مشتاق به پرداخت پول برای آن‌ها هستند. کسانی که خریدار هستند به دنبال بهترین افراد می‌گردند که توانایی و اشتیاق آن‌ها با تقاضای سازمان با عملکرد بالا سازگار است. ریچ در مورد تغییرات در قراردادهای اجتماعی و یا انتظارات موجود در روابط کارمند – کارگزار صحبت می‌کند. همچنان که سازمانهای امروزه به دنبال سازمان دهی مجدد شبکه‌های کاری، تیم‌های پروژه‌ها، انعطاف پذیری، سرعت و تاثیر گذاری هستند، قراردادهای اجتماعی نیز تغییر می‌کنند. برای افراد، این به معنای تاکید بر مهارت، مسئولیت پذیری، یادگیری مداوم و تغییر پذیری است. برای سازمان، این به معنای فراهم آوردن فرصت‌های استخدامی، وظایف چالش برانگیز شغلی، بهترین بودن در فراهم آوردن منابع و جبران و پاداش است.
- همه‌ی این موارد در حقیقت بر شغل آینده‌ی شما تاثیر گذار است. یک متخصص دانا در حوزه‌ی شغلی توصیه می‌کند که برای خود یک برند به نام ( خود) خلق کنید، سپس فایلی از مهارت‌هایتان

را ایجاد کرده و از تغییر پذیری خود محافظت کنید. سرنوشت خود را در دست بگیرید و به ارزش

های سازمان خود بیفزایید. این توصیه بیشتر بر هدف تاکید می کند اما سوال این است که آیا شما

آماده هستید؟ خود را با پرسیدن و پاسخ دادن به این سوالات امتحان کنید:

- من کیستم؟
- من تا به حال چه کار انجام داده ام؟
- دانش من تا چه حد است؟
- من چه کار می توانم انجام دهم؟
- چرا باید کسی من را برای کار استخدام کند؟
- - چرا افراد باعث ایجاد تفاوت می شوند؟
- در هر سازمانی مردم اولویت دارند. مدارک موجود بر این امر واقف است که >> مردم مهمترین سرمایه محسوب می شوند.<<. >> این مردم هستند که باعث ایجاد تفاوت می شوند.<<. >> این مردم هستند که تعیین می کنند آیا کارخانه به کار خود ادامه دهد و یا متوقف شود.<<. در وب سایت ها، گزارشات سالیانه، و در سخنرانی های اجرایی همه از احترام به مردم و توانایی ها و استعدادهایی که آن ها برای سازمان به ارمغان می آورند صحبت می کنند.
- - ارزش گذاری به سرمایه های انسانی
- برای هر سازمانی با هدف موفقیت عملکرد، ایجاد سرمایه ی انسانی به معنای ارزش اقتصادی مردم با توانایی های مرتبط شغلی ، دانش ، تجربه، نظرات، انرژی و تعهد لازم و ضروری است. با توجه به

مفاهیم استراتژیکی مدیریتی ، نظر جفری پریفر در کتابش ( مساوات انسانی: ایجاد سود با اولویت

دادن به مردم) را در نظر بگیرید:

- یک امر مهم در مدیریت افراد به منظور رسیدن به سود، تولید، نوآوری و آموزش واقعی سازمانی همه مربوط به این موضوع است که شما چگونه در مورد سازمان و افراد آن فکر می کنید. آیا وقتی به افراد خود نگاه می کنید آیا کاهش نرخ نیز اتفاق افتاده است؟ یا وقتی شما به افراد خود نگاه می کنید آیا افراد مستعد، مشتاق و امین می یابید؟ یا اینکه آیا سازمان شما مهمترین و ارزشمندترین سرمایه های استراتژیک را دارد؟
- در یک مقاله ی علمی مدیریت اجرایی با عنوان ( اولویت دادن به مردم به منظور رسیدن به موفقیت سازمانی)، جفری پریفر و جان اف ویگا بیان می کنند که :
- <<شواهد بسیار مهمی وجود دارد که بیان می کند رابطه ی بسیار نزدیکی بین چگونگی مدیریت افراد توسط شرکت ها و نتایج اقتصادی به دست آمده وجود دارد.>>
- آن ها می گویند که سازمان ها زمانی بهتر عمل می کنند که با اعضای خود بهتر رفتار کنند. تکنیک های مدیریتی مرتبط با سازمان های موفق شامل امنیت شغلی، عدم مرکزیت، استفاده از گروه های تیمی، جبران خوب خسارت ها، آموزش مداوم و تقسیم اطلاعات می شود. جیمز بارون و دیوید کرپس نیز در کتابشان ( منابع انسانی استراتژیک: چهارچوب هایی برای مدیران بزرگ) از اهمیت اولویت مردم یاد می کنند و بیان می کنند که <<منابع انسانی یک اصل برای موفقیت و یا شکست سازمان

ها محسوب می شوند <<. آن ها در تحقیق علمی خود به رابطه ای بین خط مشی مثبت منابع

انسانی و عملکرد بهتر سازمان دست یافتند.

- **فایده های وجود تنوع**

- بهترین کارگزاران و بهترین مدیران می دانند که به منظور موفقیت در دنیای امروزه، آن ها باید مردم

را در اولویت قرار دهند. این به معنای ارزش گذاری بر تفاوت ها و به کار گیری افراد با توانایی ها و

اهداف متفاوت است. توانایی ها و استعدادهای مرتبط شغلی فقط محدود به نژاد، نسل، دین، وضعیت

تاهل و وضعیت خانوادگی، جنسیت، قومیت یا شخصیت متفاوت نمی شود. در هر موقع که این مسائل

با پیدا کردن، استخدام کردن و استفاده از بهترین افراد تداخل پیدا کند، از دست دادن فردی به

معنای پیدا کردن فردی دیگر است.

- **کتاب Proversity: Getting Past Face Value and Finding the Soul of People**

به نویسندگی لارنس اوتیس گراهام است که در آن احترام به مردم با وجود تفاوت ها یک موضوع

مهم محسوب می شود. او توصیه می کند که مدیران علاقه مند به ایجاد محیط کاری با عملکرد بالا

موظف به گرفتن بک آزمون ساده از خود هستند. سوال این است:

- به دنبال کدام یک از مسائل کیفی زیر در کارگران یا کارمندان خود هستید:

- اخلاق کاری، همت و فعالیت، دانش ، خلاقیت، اشتیاق و علاقه مندی، صمیمیت، نظریه پردازی،

تحصیلات اکادمیک، حس همکاری، کنجکاوی، حس قضاوت و بلوغ فکری و امانت داری.

- در پاسخ به این سوال به احتمال زیاد شما همه ی این موارد و یا بیشتر آن ها را انتخاب می کنید.

- سوال بعدی این است:
- شما کجا می توانید افرادی با این خصوصیات پیدا کنید؟
- پاسخ صحیح این است: همه جا
- نویسنده و مشاور، روزولت توماس این گونه بیان می کند که:
- >> مدیران باید راهی برای دستیابی به بالاترین سطوح جبران از سوی کارگران خود باشند و آن ها نمی توانند این کار را بکنند مگر اینکه آگاه به روش های متنوع در درک مسئله ی تنوع مرتبط با موضوع مشارکت خوب یا ضعیف افراد باشند.<<
- سپس توماس به مسئله تنوع عقلانی که سازمان های امروزه با آن رو به رو هستند پرداخته و بیان می کند:
- >>به منظور از بین بردن بازارهای نامساعد، شرکت ها باید در اولویت، فرصت هایی به وجود آورند که باعث جذب بهترین استعدادها شده و امکان همکاری صادقانه ی آن ها را به وجودآورند.<<
- -مدیریت منابع انسانی
- یک مدیر بازرگانی در ایدئو- شرکت طراحی صنعتی Alto بنیان می گوید:
- >> اگر شما افراد درست را انتخاب کنید، اگر سرمایه ی درست به کار گیرید، سپس همه چیز در جای خود خواهد بود.<<.
- این امر واقعا خیلی ساده نیست اما یک اصل مدیریتی این است که اگر سازمانی افراد درستی به کار نگیرد، شانس خیلی کمی برای رسیدن به موفقیت خواهد داشت.

- فرایند مدیریت منابع انسانی

- فرایند مدیریت منابع انسانی یا HRM شامل جذب، توسعه و تامین یک نیروی کاری و مستعد

است. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد قابلیت عملکرد سازمان به وسیله ی افزایش سرمایه ی انسانی به منظور حصول اطمینان از اینکه همیشه مردم مشتاق و توانا هستند. سه تا از مهم ترین مسئولیت های مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- 1- جذب یک نیروی کاری با کیفیت که شامل برنامه ریزی، استخدام و انتخاب منابع انسانی می شود.

- 2- توسعه ی یک نیروی کاری با کیفیت که شامل توجیه، آموزش و توسعه و پاداش عملکرد کارگر است.

- 3- تامین یک نیروی کاری با کیفیت که شامل توسعه ی شغلی، تعادل کار و زندگی، جبران خسارت، حفاظت و تغییر و تبدیل و روابط مدیر – کارگر است.

- حوزه ی مدیریت منابع انسانی فرصت های شغلی بسیاری را به وجود می آورد. بخش های HRM

در بسیاری از سازمان ها مشترک است. استفاده از کارشناسان HRM در یک محیط پیچیده از مسائل جهانی، کمبود نیرو، بحران اقتصادی، تغییر استراتژی های مشارکتی، تغییر ارزش های فردی، توقعات جدید و .... مهم هستند. همچنان که به کار گیری خدمات حرفه ای محبوب می شوند، تعداد زیادی از شرکت ها، خدمات HRM حرفه ای مانند استخدام، جبران خسارت و حمایت و .... را فراهم می



کنند. مجموعه ی مدیریت منابع انسانی یا SHRM یک سازمان حرفه ای است که به حفظ به روز رسانی اعضای خود در همه ی جهات HRM و محیط پیچیده ی جهانی می پردازد.

- -مدیریت منابع انسانی استراتژیک

- همه ی سازمان ها در همه ی زمان ها نیاز به داشتن افراد کار آمد در دسترس برای انجام کار مورد نیاز به منظور دستیابی و ایجاد برتری رقابتی است. امروزه، این چالش به طور فزاینده ای با ساخت منابع انسانی جزء جداناپذیر از مدیریت استراتژیک است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سرمایه ی انسانی را در فرایند HRM همراه کرده تا استراتژی های سازمانی به بهترین شکل ایفا شود. یکی از نشانه هایی که فرایند HRM در راستای استراتژی های سازمان هست هنگامی است که عملکرد HRM به وسیله ی مدیر عامل ارشد نظارت شده و گزارش به صورت مستقیم به مدیر عامل اصلی برسد. به عنوان مثال، هنگامی که رابرت نارولی به عنوان CEO جدید در Home Depot انتخاب شد، اولین کسی که او به عنوان مدیر عامل ارشد انتخاب کرد دنویس دنوان بود که بعداً نائب رئیس اجرایی شرکت برای منابع انسانی شد. دنوان می گوید:

- >> CEO ها و مدیران آن آموختند که منابع انسانی می تواند یکی از مهم ترین متغیران بازی در قالب برترین های رقابتی باشند.<<

- در میان رسوایی های اخلاقی صنفی، بر اهمیت استراتژیک HRM تاکید شده است. سوزان میسینگر، نائب رئیس Society for Human Resource Development (جامعه ای برای توسعه ی

منابع انسانی) می گوید:

• >> این یک شکست برای مردم و کسانی است که در لباس مدیریت و اجرایی ایفای وظیفه می

کنند.<<

• -مدیریت شخصی

• حرفه گرایی

• این واژه یعنی چه؟ اگر شما در مدیریت منابع انسانی هستید، کد اخلاق در جامعه ای برای مدیریت

منابع انسانی یک چهارچوب معرفی می کند. SHRM ( مسئولیت پذیری حرفه ای ) را اینگونه

معرفی می کند:

• افزایش ارزش برای سازمان شما

• کمک به پیشرفت اخلاقیات

• ایفای مدل نقش مدیریت برای هدایت اخلاقیات

• قبول مسئولیت شخصی برای تصمیم گیری و فعالیت

• افزایش عدالت و انصاف در محل کار

• صداقت در ارتباطات

• حفظ حقوق دیگران

• تلاش برای دستیابی به استانداردهای بالا

• افزایش روحیه ی رقابتی

- برای کارشناسان منابع انسانی، موارد ذکر شده نقطه ی شروع خوبی برای افرادی است که می خواهند به استانداردهای بالای حرفه گرایی در کار برسند. شما چطور؟ چگونه به خود امتیاز می دهید؟ آیا می توانید چیزهایی به این لیست اضافه کنید؟

- **قوانین خلاف تبعیض کار**

- **تبعیض در کار** هنگامی اتفاق می افتد که یا شخصی را تکذیب کرده و یا کاری را تحمیل کنیم که

به دلایلی مرتبط با کار نیست. بنیاد مهم در این حفاظت قانونی Title VII of the Civil Rights

Act of 1964 است که به وسیله ی Equal Employment Opportunity Act of 1972

( قانون فرصت برابر شغلی) و Civil Rights Act ( EEOA) of 1991 ( قانون حقوق شهروندی

( اصلاح شده است. این قانون ها فرصت های مساوی کاری (EEO) را فراهم می آورند که در آن

قانون برای کار بدون توجه به نژاد، رنگ، ملیت، مذهب، جنسیت، سن یا توانایی فیزیکی و ذهنی قید

شده است. هدف در این جا حصول اطمینان از این امر است که همه ی شهروندان حق به دست

آوردن و حفظ کار بر اساس توانایی خود برای انجام کار و عملکرد آن ها حین انجام کار را دارند. در

واقع EEOC به وسیله ی سازمان فرصت برابر شغلی ایجاد شده که قدرت فهرست کردن مرافعه

های مدنی را در مقابله با سازمان هایی دارد که راهکاری برای پایان دادن به این گونه تبعیض ها

ندارند. این قوانین در مورد همه ی سازمان های عمومی و خصوصی با تعداد 15 نفر یا بیشتر اعمال

می شود.

- بر طبق Title VII، از سازمان ها انتظار می رود که مساوات شغلی در جهت دستیابی به هدف داشته و سعی بر برنامه ریزی برای حصول اطمینان از ایجاد فرصت های مساوی کاری برای گروه های تحت الحمایه داشته باشند. هدف از برنامه ریزی و مساوات شغلی حصول اطمینان از این امر است که زنان و گروه های اقلیت به تناسب وجود بازار کار در فضای کاری دیده شوند. موافقان و مخالفان مساوات شغلی در هر دو جبهه فدرال و سطوح ایالت بحث کرده اند. منتقدان تمایل به توجه به عضویت گروهی ( مثلا وضعیت اقلیت یا فمینیستی) به عنوان معیاری در تصمیم گیری های کاری دارند. موضوعات برآمده از این امر شامل ادعای تبعیض وارونه به وسیله ی اعضای جمعیت اکثریت است. مردان سفید پوست، برای مثال، ادعا می کنند که تدبیر اولویت به گروه های اقلیت در یک موقعیت خاص سدی بر حقوق شخصی آن ها است.

- به عنوان یک قانون کلی، حفاظت های قانونی EEO موجب محدود شدن حقوق کارگزار به منظور ایجاد شایستگی های مجاز شغلی نمی شود. این ها معیارهایی برای استخدام هستند که می توانند هم تراز با توانایی افراد در انجام یک کار باشند. استفاده از شایستگی های مجاز شغلی بر پایه ی نژاد و رنگ تحت هیچ شرایطی مجاز نمی باشد. حمایت از آن هایی که بر پایه ی جنسیت، مذهب و سن باشند خیلی مشکل است. حفاظت قانونی در برابر تبعیض استخدام بسیار گسترده است. در زیر 4 نمونه و خلاصه ای از قانون حمایتی آن ها وارد شده است.

- ناتوانی: قانون امریکایی ها با ناتوانان در سال 1990 ( Americans with Disabilities Act )  
1990 (of) مخالف تبعیض در مورد افراد ناتوان است. قانون، کارگزاران را مجبور می کند که به توانایی  
ها و آنچه مردم می توانند انجام دهند توجه کنند.

- سن: بر اساس قانون تبعیض سن در استخدام در سال 1967 و اصلاح شده در سال های 1978 و  
1986 ( Age Discrimination in Employment Act of 1967 ) از کارگران در برابر  
بازنشستگی اجباری بر حسب سن حفاظت می کند. تبعیض سن هنگامی اتفاق می افتد که یک فرد  
با استعداد تحت تاثیر منفی یک فعالیت شغلی قرار گیرد که یک کارگر جوان تر را به جای او جایگزین  
می کند.

- بارداری: قانون تبعیض بارداری در سال 1978 (Pregnancy Discrimination Act of 1978)  
از کارگران زن در برابر تبعیض به خاطر بارداری حمایت می کند. از یک کارمند باردار در برابر اخراج  
یا فعالیت کاری مضر محافظت شده و برای او مرخصی زایمان متعارف در نظر می گیرد.

- مسائل خانوادگی: قانون ترک خانواده و پزشکی سال 1993 ( Family and Medical Leave  
Act of 1993 ) از کارگرانی که به خاطر مسائل خانوادگی مرخصی بدون حقوق دارند، در برابر از  
دست دادن شغل یا شرایط استخدام محافظت می کند. کارگران می توانند به مدت حداکثر 12 هفته  
اجازه ی مرخصی برای زایمان، پذیرفتن فرزند، بیماری خود و یا بیماری یکی از افراد خانواده داشته  
باشند.

- -مسائل کنونی قانونی در مدیریت منابع انسانی

- همه ی جنبه های مدیریت منابع انسانی باید در چهارچوب قانون بررسی شود. عدم رعایت آن نه تنها باعث به هم خوردن تراز در جامعه ی آزاد شده بلکه می تواند منجر به وجود آمدن مشکلاتی از جمله جرمه و جرائم شود. البته جامعه ی قانونی امریکا مدام در حال تغییرات است. یک مدیر متعهد یا کارشناس منابع انسانی باید همیشه مطلع از مسائل زیر یا دیگر موضوعات با نتایج قانونی و اخلاقی باشند.

- **آزار جنسی** هنگامی اتفاق می افتد که شخصی تجربه ی انجام یا زبان ذات جنسیتی تاثیر گذار بر موقعیت شغلی خود را داشته باشد. بر طبق EEOC، SH رفتار است که باعث ایجاد شرایط کاری نامساعد شده که با توانایی آن ها برای انجام کار یا پتانسیل کسب ترفیع مداخله دارد. سازمان ها باید سیاست های واضحی در این زمینه داشته و روندهای عادلانه و منصف برای اجرای آن ها در نظر بگیرند.

- بر اساس قانون پرداخت مساوات 1963 (Equal Pay Act of 1963) حقوق زنان و مردانی که در یک سازمان کار کرده و کار یکسان با توجه به مهارت های لازم، مسئولیت ها و شرایط کاری انجام می دهند، باید یکسان باشد. اما یک موضوع قابل تامل در مورد اختلاف جنسیت در پرداخت حقوق اهمیت دادن به این نکته است که اشخاصی که شغل های با ارزش یکسان انجام می دهند باید سطح پرداختی آن ها قابل مقایسه باشد. برای مثال، چرا باید یک راننده ی کامیون بیشتر از یک معلم ابتدایی در مدرسه ی دولتی حقوق بگیرد؟ آیا تفاوت در این است که رانندگی یک شغل مخصوص آقایان و

معلمی شغلی برای بانوان است؟ طرفداران تبعیض حقوق به این نکته اشاره می کنند که این اختلافات

تاریخی به دلیل تعصبات جنسیتی است. آن ها بر اهمیت این موضوع راسخ هستند.

- وضعیت قانونی و برنامه های استخدام کارگران پاره وقت و پیمان کار مستقل نیز مورد بحث واقع

شده است. در عصر امروزه ی پروژه ها، افراد بیشتری به عنوان کارگران پاره وقت (موقت) با قرار داد

سازمانی کار کرده و کمتر جزء کادر دائم می شوند. اما مشکل زمانی است که آن ها دائما با یک

سازمان کار کرده و کارگران تمام وقت محسوب می شوند هرچند که معمولا از مزایایی از قبیل بیمه

ی سلامت و حق بازنشستگی برخوردار نیستند. امروزه چندین قانون وجود دارد که پیمانکار مستقل

را موظف به قبول این گونه مزایا می کند.

- حریم محل کار به معنای حق افراد برای داشتن حق شخصی در کار است. این حق مسلم کارگزار

است که عملکرد و رفتار کارگران خود را کنترل کند. اما این گونه رفتار کارگزاران می تواند خصمانه

و مخالف قانون و اخلاق مخصوصا با قابلیت های تکنولوژی اطلاعات باشد. کامپیوترها به آسانی می

توانند نامه های الکترونی را کنترل کرده و از طریق اینترنت می توان استفاده های شخصی و غیر

مجاز را دنبال و همچنین می توان به وسیله ی آن شخصی را که از تلفن استفاده کرده و مدت زمان

مکالمه ی او را تشخیص داد. همه ی این اطلاعات را می توان برای استفاده ی دیگران و بدون اجازه

ی اشخاص ذخیره کرد.

- - اجازه ی اشخاص

- وضعیت قانونی اینگونه تجسس IT نیز مورد تحقیق قرار گرفته است. تا وقتی همه چیز واضح است، مشاوره بهترین راه را این گونه معرفی می کند: >> فکر کنید شما هیچ حریم شخصی در سر کار ندارید.<<

- **-جذب یک نیروی کاری با کیفیت**

- اولین مسئولیت مدیریت منابع انسانی جذب نیروی کاری با کیفیت برای یک سازمان است. یک تبلیغ شرکت Motorola به صورت واضح هدف از این جنبه ی HRM را اینگونه معرفی می کند: >> تولید یعنی یادگیری چگونگی استخدام اشخاصی که حق کار دارند.<<
- برای جذب افراد با کیفیت به عنوان نیروی کار، یک سازمان باید اول بداند که به دنبال چه می گردد. سازمان باید درک کامل از کارهایی که باید انجام شود و استعدادها ی مورد نیاز برای انجام آن ها را داشته باشد. سپس باید سیستم هایی برای استخدام و انتخاب کارگران داشته باشد.

- **-برنامه ریزی منابع انسانی**

- **برنامه ریزی منابع انسانی** فرایند آنالیز نیازهای منابع انسانی سازمان و تعیین چگونگی برآورده کردن آن ها است. برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک و موثر به ما این اطمینان را می دهد که بهترین افراد همیشه در زمان نیاز سازمان به کار گرفته شوند.
- برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک با مروری بر ماموریت های سازمانی، اهداف و استراتژی ها شروع می شود که همه ی این ها یک چهارچوبی از توصیه ها برای پیش بینی نیازهای منابع انسانی و منابع



کار ایجاد می کند. در پایان، فرایند برنامه ریزی به مدیران در شناسایی تقاضای نیرو ها، ارزیابی نیروهای کنونی و تعیین افزایش یا جایگزینی مورد نیاز برای دستیابی به تقاضاهای آینده کمک می کند. سیستم های EG Medical از برنامه ی مجموعه داده های قابل دسترس ساختن افراد برای سازمان ها استفاده می کند. برای هر برنامه ی تولیدی جدید یک برنامه ریزی منابع انسانی، متناسب با آن که همه ی داده های عمر محصول پیش بینی شده را پوشش می دهد وجود دارد.

- پایه های اصلی برای برنامه ریزی منابع انسانی به وسیله ی **آنالیز شغلی** ایجاد می شود که به معنای مطالعه ی منظم واقعیت های شغلی برای تعیین آنچه انجام شده، زمان و مکان، چگونگی، چرایی و افراد شاغل شغل های کنونی و یا شغل های بالقوه است. آنالیز شغلی اطلاعات مفیدی را فراهم می کند که می تواند نگارش و / یا به روز کردن **توصیفات کار** استفاده شود. در حال حاضر، نوشته هایی از وظایف و مسئولیت های شغلی وجود دارد. اطلاعات موجود در آنالیز شغلی نیز می تواند برای ایجاد **معیارهای شغلی** مورد استفاده قرار گیرد. لیستی از این معیارها وجود دارد که شامل تحصیلات، سابقه، نیاز به مهارت مورد نیاز برای تمام اشخاص استخدام شده در یک شغل می شود.

## صفحه 39

### فرآیند استخدام

استخدام<sup>1</sup> مجموعه ای از فعالیتهایی است که برای جذب دسته ای از متقاضیان کار شایسته و واجد شرایط به یک سازمان طراحی شده است. تاکید بر روی واژه شایسته مهم می باشد. استخدام به روشی موثر و کارا بایستی موجب رسیدن فرصتهای کاری بدست افرادی شود که توانایی و قابلیت‌هایشان با مشخصات و ویژگیهای آن شغل سازگار باشد.

سه مرحله در فرآیند معمول استخدام وجود دارد:

1. آگهی و تبلیغ برای متقاضیان کار
2. تماس اولیه با کاندیدهای احتمالی برای آن شغل
3. غربالگری مقدماتی برای ایجاد خزانه ای از متقاضیان واجد شرایط و شایسته

برای نمونه در استخدام دانشگاهی، آگهی و تبلیغ بوسیله نصب آگاهی درباره توضیحات آن شغل در مراکز و یا محوطه دانشگاه ها یا ارسال آنلاین آن آگهی انجام می شود. تماس اولیه نیز شامل یک مصاحبه 20 تا 30 دقیقه ای است که در خلال آن کاندیدهای مورد نظر رزومه کاری خود را ارائه داده و به طور مختصر درباره توانایی ها و قابلیت‌های خود توضیح می دهند. کاندیدهای موفق در این مرحله معمولاً برای مصاحبه های بیشتر همراه با دیداری رسمی از آن سازمان دعوت می شوند.

### استخدام برون سازمانی و درون سازمانی

استخدام دانشگاهی نمونه ای از استخدام برون سازمانی است که در آن کاندیدهای شغلی از میان افراد بیرون از سازمان استخدام کننده انتخاب می شوند. وبسایت هایی مانند (HotJobs.com) و (Monster.com)، روزنامه ها، آژانس های کاریابی، دانشکده ها، مراکز آموزش فنی و حرفه ای، ارتباطات شخصی، متقاضیان بدون برنامه قبلی، افرادی که بوسیله کارمندان آن سازمان معرفی می شوند و حتی افرادی که در سازمانهای رقیب کار می کنند همه می توانند منابعی برای استخدام برون سازمانی باشند. بازار نیروی کار و استخدام در اقتصاد نوین بشدت جهانی شده است. هنگامی که شرکت فنلاندی نوکیا سازنده تلفن های همراه نیاز به افرادی با استعداد در زمینه فناوری های پیشرفته داشته باشد، آگهی هایی درباره همه فرصت های شغلی موجود منتشر کرد و سپس هزاران رزومه کاری از سراسر جهان از سوی متقاضیان دریافت نمود. مدیر بخش استراتژیهای استخدامی در نوکیا می گوید: (دیگر هیچ مرز جغرافیایی در جهان وجود ندارد.)

استخدام درون سازمانی یعنی جستجوی متقاضیان از درون یک سازمان. اغلب سازمانها روشی برای اعلام جاهای خالی بوسیله روزنامه ها، تابلو اعلانات الکترونیکی و چیزهای شبیه به این استفاده می کنند. آنها همچنین به مدیرانشان برای معرفی کارمندان دون پایه به عنوان کاندیدهای شغلی برای ترفیع تکیه می کنند. استخدام درون سازمانی موجب ایجاد فرصتهایی برای همکاری کاری برای طولانی مدت می شود. باید داستان روبرت گوینزیتا را مدنظر قرار داد. به عنوان مدیر عامل شرکت کوکا کولا، در هنگام مرگ گوینزیتا صاحب ۱ میلیارد دلار از سهام این شرکت بود. او راه خود را به راس این شرکت بوسیله یک سابقه کار 43 ساله در این تجارت باز کرد. این داستان نمونه ای از اینست که چگونه وفاداری و سختکوشی می تواند نتیجه بخش باشد.

این راهبردهای استخدامی دارای معایب و مزایای بالقوه می باشند. استخدام برون سازمانی موجب می شود کسانی از بیرون از یک سازمان با دیدگاه های تازه به درون یک سازمان راه پیدا کنند و البته این روش موجب فراهم شدن دسترسی به متخصصان حرفه ای و یا نوعی از تجربه کاری می شود که بوسیله افراد درون آن سازمان قابل دسترسی نیست.

استخدام درون سازمانی معمولاً ارزان تر است. همچنین در این روش معمولاً با افرادی سروکار داریم که عملکردهای مثبت شده شان برای طولانی مدت خوب بوده است. سابقه ای جدی از استخدام درون سازمانی موجب ایجاد حس وفاداری و انگیزه در کارمندان می شود، چون این امر نشان می دهد که با سخت کوشی و انجام درست کارهای محوله شخص می تواند ترفیع شغلی بگیرد.

<sup>1</sup> مجموعه ای از فعالیتهایی است که برای جذب دسته ای از متقاضیان کار شایسته و واجد شرایط به یک سازمان طراحی شده است.

## پیش نمایش واقع بینانه شغلی

در چیزی که شاید بتوان آنرا استخدام به شیوه سنتی نامید، تاکید بر روی نمایش سازمان برای متقاضیان کار است. تاکید بر روی مثبت ترین ویژگیهای آن شغل و سازمان است. یعنی حتی ممکن است به شکلی جانبدارانه بهترین ویژگیهای آن شغل به شکلی اغراق شده بیان شود و همزمان از بیان ویژگیهای منفی پرهیز شود و یا حتی مخفی نگه داشته شود. این نوع از استخدام ممکن است باعث ایجاد توقعات غیرمعمول شود که موجب ترک خدمتی هزینه بر می گردد، هنگامی که استخدام شدگان سرخورده شده و استعفا می دهند. اینگونه سابقه کاری شخص مخدوش گشته و کارفرما نیز توان تولیدی خود را از دست داده و مجبور است برای استخدام مجدد دوباره هزینه کند.

روش جایگزین اینست که پیش نمایش واقع بینانه شغلی فراهم گردد تا کاندید همه اطلاعات مرتبط آن به آن شغل و سازمان را بدون گمراه شدن پیش از پذیرش آن شغل داشته باشد. بجای صرفا عرضه ویژگیهای مثبت، این رویکرد بر مبنای روشی روشن و متعادل برای توضیح شغل و سازمان پایه ریزی شده است. همه جنبه های مطلوب و نامطلوب در آن پوشش داده می شود. مصاحبه کننده در پیش نمایش واقع بینانه شغلی ممکن است از جملاتی مثل: "قطعاً چیزهای ناخوشایندی هم وجود دارد..." "همه چیز آن جور که ما انتظار داریم پیش نمی رود..." "چیزی که شما باید خود را برای آن آماده کنید..." "ما فهمیدیم که برخی از استخدام شدگان جدید مشکلاتی با..." استفاده کنند. این شیوه گفتگو به کاندیدها کمک می کند که توقعاتی واقع بینانه از شغل خود داشته باشند و بهتر خود را برای بالا و پایین های شغل جدیدشان آماده نمایند. اینگونه می توان انتظار داشت که سطح رضایت شغلی بالاتر بوده و احتمال تمایل برای استعفا در میان کارمندان جدید کاهش یابد.

## چگونگی فرآیند گزینش

فرآیند گزینش یعنی انتخاب شخص یا اشخاصی از میان گروهی از متقاضیان که دارای بیشترین ظرفیت کاری می باشند. مراحل جاری در یک فرآیند گزینش معمولی در جدول 12.3 نشان داده شده است. 1. تکمیل یک فرم استخدام رسمی 2. مصاحبه کاری 3. آزمون استخدامی 4. بررسی مدارک و مراجع 5. معاینات جسمی 6. تحلیل و بررسی نهایی و تصمیم گیری درباره رد یا پذیرش درخواست استخدامی. بهترین کارفرمایان کسانی هستند که در انجام تصمیم گیری برای گزینش بسیار دقت می کنند. آنها در جستجوی بهترین گزینه در میان اشخاص و شرکت ها هستند.

پروژه انتخاب	دلیل مردودی
→ 1- درخواست رسمی	کیفیت ناکارا
→ 2- مرور بازدید از مکان	توانایی ناکافی، جاه طلبی، ویژگی های بالقوه ضعیف فردی
→ 3- تست	امتیازات تستی ضعیف
→ 4- چک کردن کتاب مخصوص مراجعه	کتاب های مخصوص مراجعه ناگویا (رفرانس)
→ 5- آزمایشات (معاینات) فیزیکی بدن	عدم سلامت کامل فیزیکی برای احراز شغل
→ 6- تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری	پایین بودن سطح توانایی های بالقوه

شکل 3-12 گام های پروژه انتخاب: پرونده تقاضانامه های شغلی رد شده

## فرم های درخواست کار

فرم درخواست کار، یک فرد را به عنوان جوینده کار یا کاندیدای رسمی برای یک شغل معرفی می نماید. این مدرک شامل اطلاعات، سوابق و قابلیت های شخصی متقاضی می باشد. رزومه شخصی اغلب شامل درخواست کاری هم می گردد. این مدرک مهم باید به شکلی کارآمد و خلاصه، قابلیت های ویژه فرد متقاضی را نشان دهد. به عنوان یک متقاضی کار، شما باید نهایت دقت را در تنظیم رزومه ای جهت یافتن یک شغل به عمل آورید. مراجعه به معادل پایانی کارنامه بخش عملی کار کارآموز توصیه می گردد.

همچنین به عنوان یک متقاضی جدید کار شما باید یاد بگیرید چگونه قابلیت ها و سوابق کاری خود را گلچین کنید تا بتوانید بهترین تصمیم را برای انتخابهایتان بگیرید.

## مصاحبه های شغلی

در روند گزینش چندین بار مصاحبه تکرار می شود. برای اینکه متقاضی و کارفرمای بالقوه او بتوانند موارد زیادی را در مورد یکدیگر بدانند. به هر حال هر دو گروه می توانند در شرایط دشواری قرار بگیرند. در برخی مواقع مصاحبه کنندگان چیزهای بی موردی را می پرسند، بیش از اندازه صحبت می کنند، در بعضی موارد آدم های نامناسبی کار مصاحبه را انجام می دهند، همچنین بعضی اوقات تعصبات شخصی مصاحبه کنندگان باعث می شود توانایی های مصاحبه شونده بطور کامل مدنظر قرار نگیرد یا کاملاً نادیده گرفته شود.

آنها ممکن است در زمینه توانایی برقراری ارتباط آمادگی لازم را نداشته باشند و در زمینه مهارت های منحصر به فرد شخصی دچار ضعف باشند. تنظیم یک مصاحبه چالش برانگیز و عمومی برای متقاضیان در جدول 12.2 بخش دفترچه یادداشت مدیر به شکلی آشکار بیان شده است. (مصاحبه تلفنی)

## آزمونهای استخدامی

آموزنها بیشتر برای غربال کردن متقاضیان کار استفاده می شوند. برخی از آزمون های استخدامی مرسوم برای تعیین میزان هوش، شایستگی، شخصیت و علائق طراحی گشته اند. هدف ما از انجام این آزمونها باید این باشد که برای پیش بینی درباره موفقیت عملکرد نهایی متقاضی اطلاعات جمع آوری کنیم. مانند در ابزار گزینشی دیگر، آزمونها می بایست دارای معیارهایی همچون اطمینان و اعتبار باشند. اطمینان یعنی یک ابزار در اندازه گیری قابل اعتماد و دقیق باشد و پس از هر بار استفاده نتیجه یکسانی از آن بدست بیاید. اعتبار یعنی رابطه ای قابل اثبات میان نمره فرد یا امتیاز فرد در یک ابزار گزینشی و موفقیت عملکرد نهایی او وجود دارد. به زبان ساده، اعتبار یعنی یک کارنامه امتحانی حقیقتاً می تواند عملکرد خوب متقاضی را پیش بینی کند.

پیشرفت های نوین در زمینه برگزاری آزمون این فرآیند را به نمایی حقیقی از مهارتهای شغلی و ویژگیهای شخصیتی میدل نموده است. یک "مرکز ارزیابی" پتانسیل های فرد را بوسیله عملکرد او در فعالیتهای تجربی که از روی کارهای روزانه شبیه سازی شده اند می سنجد. یکی از رویکردهای مرتبط نمونه کاری است که در آن از متقاضیان خواسته می شود زیر نظر کسانی که عملکردشان را زیر نظر دارند و به آنها نمره می دهند عملاً وظایف مرتبط با شغلشان را انجام دهند. هنگامی که شرکت مرسدس کارخانه جدید خود در آلاباما را باز نمود، آزمون های شخصی خاصی را ایجاد کرد تا مشخص شود که چه کسی بهترین مهارت ها و نگرش مورد نیاز را دارد. یکی از این آزمون تعویض لاستیک خودرو بود. آزمونی با نشانه گذاری بر مبنای کدهای رنگی و مجموعه ای از دستورالعمل ها. هنگامی که شارلن پیچ این آزمون را می داد، او از به آرامی و با دقت از دستورالعمل ها پیروی نمود اما دو مرد دیگری که با او در آزمون بودند لاستیک ها را بسیار سریع تعویض کردند. شارلن آن شغل را بدست آورد و خیلی زود به سرگروهی ارتقا پیدا کرد.

## بررسی مدارک و سابقه کاری

بررسی مدارک شیوه ای برای استعلام کارفرمایان پیشین، استادان راهنما، همکاران، و یا آشنایان با توجه به صلاحیت، تجربه و سوابق مشاغل پیشین یک جویای کار است. گرچه، این اطلاعات ممکن است جانبدارانه باشد اگر با متقاضیان با دوستانشان از پیش هماهنگ کرده باشند که اگر با آنها تماس گرفته شد چیزی را که باید بگویند. بررسی مدارک مهم است. بنا به ارزیابی سازمان جامعه منابع انسانی 25 درصد از رزومه های افراد جویای کار حاوی مطالب نادرست است. بررسی مدارک می تواند موجب شود که کارفرمایان بالقوه درک بهتری داشته باشند. آنها همچنین می توانند به افزایش اعتبار کاندیداها کمک کنند اگر نسخه ای یکنی از فرم درخواست استخدام وجود داشته باشد.

## معاینات جسمی

بسیاری از سازمانها از متقاضیان کار می خواهند که معاینات جسمی انجام دهند. این بررسی سلامت کمک می کند تا از اینکه شخص توانایی لازم برای انجام ضروریات کار خود را دارد، اطمینان حاصل شود. اینکار همچنین می تواند به عنوان اساسی برای نام نویسی فرد متقاضی در مزایای حاشیه ای سلامتی محور مانند برنامه های بیمه عمر، بیمه سلامتی و بیمه معلولیت باشند. یکی از پیشرفت های بحث برانگیز در این زمینه آزمایش اعتیاد است. که برای غربالگری پیش استخدامی و حتی به عنوان پایه ای برای تداوم استخدام در برخی از سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد.

## تصمیم گیری نهایی برای استخدام و یا عدم استخدام

بهترین تصمیمات گزینشی آنهایی هستند که شامل رایزنی گسترده میان متقاضی، مدیر آینده و یا رهبر گروه و همکاران و همینطور کارمندان منابع انسانی باشد. نکته مهمتر اینست که، تاکید بر روی گزینش باید فرآیند و می بایست بر روی ظرفیت فردی برای

عملکرد درست تمرکز داشته باشد. همانگونه که تناسب درست موجب سودآوری برای طولانی مدت می شود، یک تناسب بد می تواند سرچشمه بسیاری از مشکلات برای بلند مدت باشد.

## رفتار شخصی و کارایی

### اصلاح فردی و طرح شغلی

5-سوال مطالعاتی	4-سوال مطالعاتی	3-سوال مطالعاتی	2-سوال مطالعاتی	1-سوال مطالعاتی
مورد جایگزین در مرتب سازی شغلی * هفته کاری قابل تغییر * تقسیم شغلی * روابط از راه دور * کار پاره وقت	جهت دادن در غنی سازی شغلی * مدل شخصیت‌پهسته ای یا مرکزی فرد * پیشرفت شغلی و تکنولوژیک * A , Q در ارتقای شغلی	مورد جایگزین طرح شغلی * مدیریت علمی * تغییر شغل و ارتقا شغلی * پیشرفت شغلی	طرز برخورد و رفتار در محل کار * تگرش چیست؟ * رضایت شغلی * اجزای روانی فرد یا شخصیت فردی	فهم مردم در محل کار * رفتار سازمانی * قرارداد روان شناسانه * شغل و کیفیت زندگی * تیپ شخصیتی
5- چک کردن یادگیری	4- چک کردن یادگیری	3- چک کردن یادگیری	2- چک کردن یادگیری	1- چک کردن یادگیری

برای مدیران در همه سازمانها با اندازه ها و نوع های گوناگون یکی از راههای کلیدی برای افزایش کارایی، بسجی بهتر و گشودن ظرفیت بسیار بزرگ استعدادهای انسانی است. وضعیت آرمانی زمانی رخ می دهد که نیروی کاری وفادار و با استعداد داشته باشیم که متهد به اهداف سازمانی بوده و برای انجام مسئولیت‌هایشان بسیار با انگیزه باشند و با سختکوشی کار کنند. اما سخن گفتن در اینباره و انجام این کار دو چیز متفاوت است. حتی در بهترین شرایط مدیریت منابع انسانی وظیفه ای چالش برانگیز می باشد. برای اینکه سرمایه انسانی بر روی عملکرد سازمانی تاثیر داشته باشد، باید از آن پشتیبانی شده، پرورش داده شده و به آن اجازه داده شود که بر روی بهترین ویژگیهای مثبت خود کار کند. بنا به مشاهدات پژوهشگران آقای جفری پفر و آقای چارلز اورابلی در اغلب موارد اینگونه نیست. آنها معتقدند که بسیاری از سازمانها کارایی کمی دارند زیرا عملکرد آنها بر مبنای ارزش پنهانی استفاده نشده در زمینه منابع انسانی می باشد. آنها نمی توانند از استعدادها موجود در خود به شکلی کامل استفاده کنند. آنها از سازمانهایی انتقاد می کنند که دارای افرادی با انگیزه هوشمندانه، سختکوش و نجیب هستند و با اینهمه عملکرد خوبی ندارند چون شرکت به این افراد اجازه درخشش نداده و حقیقتاً بر روی استعداد و انگیزه آنها سرمایه گزاری نمی کنند. اورابلی و پفر سازمانهایی را ستایش می کنند که دارای کارایی بالا هستند چون می توانند بهترین نتیجه را از کار تقریباً هر کسی بدست بیاورند.

### ادراک افراد مشغول به کار

هنگامی که واژه (کار) را می بینید یا می شنوید به چه فکر می کنید؟ احساس بد یا خوبی به شما دست می دهد؟ هنگامی که دالی پارتون آهنگ (کارکردن از ساعت 9 تا 5، راهی برای گذران زندگی) را خواند او به ما این واقعیت ناخوشایند را یادآوری می کند که کار برای همه تجربه ای خوشایند نیست. اما این شرم آور نیست؟ چند سال پیش کرن ناسباتم سازمانی را پایه گذاری کرد که نامش (9 تا 5) بود و به ارتقای دستمزد و فرصتهای موجود برای ترفیع شغلی در محیط کار برای زنان اختصاص داده شده بود. او کار اقتصادی خود را پس از ترک شغل منشی گریش در دانشگاه هاروارد آغاز کرد. او شرح می دهد که چه چیزی موجب شد کاسه صبرش لبریز شود. ناسباتم می گوید: یک روز... من بر روی میز کارم در هنگام وقت ناهار نشسته بودم، هنگامی که اکثر پرفسورها بیرون رفته بودند. یک دانشجو وارد دفتر شد و به چشمان من زل زد و گفت (کسی اینجا نیست). ناسباتم سازمان 9 تا 5 را پایه گذاری کرد تا از تعهد شخصی خود برای بازسازی سیستم و جلوگیری از ایجاد چنین افرادی پشتیبانی کند.

گرچه این موضوع به وسیله شیوه ها و رسانه های گوناگون بیان می شود اما پارتون و ناسباتم توجه ما را به حقیقتی ناخوشایند در زندگی در فضای کار امروزی جلب می کنند. برخی از مردم، تعداد زیادی از مردم، تحت شرایطی کار می کنند که موجب شود احترام آنها نگه داشته شده و احساس رضایت داشته باشند. یکی از بنیادهای مدیریت 8/1 ای نیست که نیاز نیست مردم اینگونه کار کنند. مردمی که مشغول به کار هستند می توانند همزمان با کارایی بالا رضایت شغلی را نیز تجربه کنند. هنگامی که مدیران

برای مردم ارزش قابل می شوند و مشاغل و فضاهای کاری با کیفیتی ایجاد می کنند که به نیازها و توانایی های افراد احترام گذاشته می شود به سود همه است.

## رفتار سازمانی

این فصل و فصول بعد درباره افراد، گروه ها و پویایی فردی بر مبنای مفاهیم و بینش های رفتار سازمانی ترسیم شده، مطالعه ای درباره افراد و گروه ها در سازمانها. رفتار سازمانی به اختصار (ر.س) نامیده خواهد شد. این موضوع از انضباط علمی برای توضیح رفتار انسانی در سازمانها و دادن پیشنهادات عملی برای تاثیر گذاشتن بر این رفتار به طور همزمان استفاده می کند. پژوهشهای مرتبط با (ر.س) به پیامدها و متغیرهای وابسته ای چون عملکرد فردی و گروهی، رضایت شغلی، روحیه تیمی، غیبت شغلی، استعفا، شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی و دیگر موضوعات فردی، سازمانی و عواقب اجتماعی آنها می پردازد. بنیادهای (ر.س) به عنوان یک انضباط علمی به شرح زیر است:

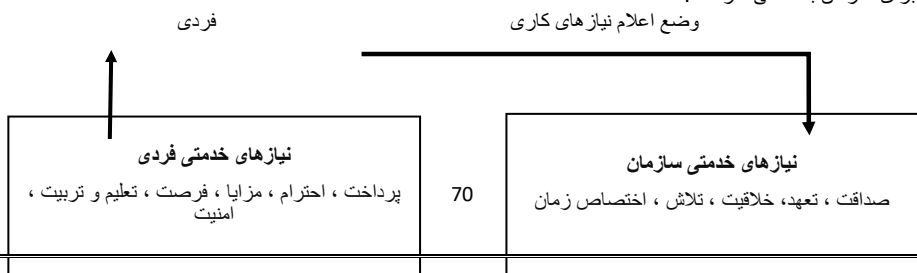
1. ارتباط علمی بین رشته های مختلف دانشگاهی - (ر.س) نگرشهایی را از علوم اجتماعی و رشته های مرتبط به آن ترسیم می کند.
2. استفاده از شیوه های علمی - پایه علمی (ر.س) بوسیله شیوه های علمی ایجاد گشته که از مفاهیم دقیق و تجزیه و تحلیل منظم استفاده می کند.
3. تمرکز بر روی برنامه های عملی - (ر.س) می کوشد تا با ارتقا عملکرد سازمانها و اعضایشان تغییری مثبت ایجاد کند.
4. تفکر مشروط - (ر.س) با احترام به تفاوت های فردی، در جستجوی تناسب درست میان شیوه های مدیریتی و موقعیت های بفرنج و پیچیده است.

یکی از مهمترین مسائل مشروط در (ر.س) نظریه تناسب فرد-شغل است. یعنی یافتن جفتی مناسب از توانایی ها و علایق شخصی با ویژگیهای شغلی. برای نمونه ریچ دیوالت، مدیری در شرکت ابزارهای استرایکر، متوجه می شود که از استعداد های درونی یکی از کارمندان بدرستی استفاده نمی شود. پس از اینکه دیوالت او را به کار دیگری که نیاز به استعداد در روابط عمومی داشت گمارد، آن کارمند توانست 1 میلیون دلار برای شرکت استرایکر در زمینه هزینه های برون سپاری صرفه جویی کند. دیوالت می گوید: حالت چهره او در هنگامی که کار جدیدش را انجام می داد متفاوت بود. او خیلی بیشتر جذب کار خود شده بود. پست جدید به او اجازه می داد تا از استعداد هایش برای ایجاد هماهنگی میان تعدادی از منابع درون سازمانی و پیمانکاران بیرونی استفاده کند. همزمان با افزایش بهره وری اشتیاق او بکار نیز افزایش یافت.

## قراردادهای روانشناختی

مدیریت موثر فرد - شغل مناسب با پرداختن به طبیعت رابطه شغلی آغاز می شود. کار باید تبادل دو طرفه و مثبت ارزشها میان مردم و سازمانها باشد. این حس که سود دو طرفه وجود دارد در قرارداد روانشناختی خود را نشان می دهد. مجموعه ای از انتظارات درباره اینکه شخص چه چیزهایی باید در رابطه شغلی بدهد و دریافت کند. شرایط کار آرماتی یعنی تبادل ارزشها در قرارداد روانشناختی به شکلی منصفانه انجام شود. هنگامی که قرارداد روانشناختی نامتعادل یا منکسر باشد مشکلات اخلاقی به سادگی افزایش می یابند. این مشکل خود را در ژاپن نشان داد، هنگامی که کارگران بطور تاریخی به امنیت شغلی بالا دست یافتند و در عوض آن مجبور شدند تا ساعات کاری زیادی برای فداکاری عظیم شخصی داشته باشند. اما هنگامی که اقتصاد ژاپن دچار مشکل شد و شرکت ها امنیت شغلی را کاهش دادند، روحیه اخلاقی کارگران کاهش یافت. یعنی قرارداد روانشناختی مشترک میان کارگران و کارفرمایان آسیب دید.

جدول 15.1 نشان می دهد که یک قرارداد روانشناختی سالم شامل تعادل میان همکاری شخص با سازمان و دادن انگیزه و مشوق از سوی سازمان به شخص در عوض آن است. همکاری به فعالیت های کاری همچون تلاش و کوشش، وقت گذاشتن، خلاقیت داشتن و وفاداری گفته می شود که از شخص یک نیروی انسانی ارزشمند می سازد. انگیزه و مشوق چیزهایی است که سازمان به شخص در عوض همکاری او می دهد. مشوق های معمول چیزهایی مانند دستمزد، مزایای شغلی، آموزش، فرصتهایی برای رشد و ارتقای فردی و امنیت شغلی می باشد. چنین مشوقهایی باید برای کارمندان ارزشمند بوده و می بایست برای آنها ارزنده باشد تا برای سازمان به سختی کار کنند.



## کار و کیفیت زندگی

عنوان کیفیت زندگی کاری (ک.ز.ک) در بخش نخست این مقاله برای تشریح کیفیت کلی تجربیات انسانی در فضای کاری استفاده می شود. اغلب افراد اکثر ساعات هفته و ساعات عمرشان در حال کار هستند. آنچه برای آنها در هنگام کار رخ می دهد، رفتاری که با آنها می شود و نحوه ای که کار آنها انجام می شود بر روی کلیت کیفیت زندگی آنها تاثیر می گذارد. تجربیات ما در هنگام کار می تواند بیشتر مواقع تاثیری گسترده بر روی فعالیتهای و زندگی غیر کاری ما داشته باشد. همانگونه که تجربیات غیر کاری ما بر روی شیوه برخورد و عملکرد ما در هنگام کار تاثیر می گذارد.

هرکس که به عنوان مدیر فعالیت می کند می بایست بپذیرد که کار نیاز به سطح بالایی از مسئول پذیری اجتماعی دارد. روش های ضعیف مدیریتی می تواند نه تنها موجب کاهش کیفیت زندگی کاری شخص شود، بلکه موجب کاهش کیفیت کلی زندگی شخص می شود. مدیریت خوب در مقابل این ظرفیت را دارد که هر دو موضوع را افزایش دهد. اگر گمان می کند این حرف گزافه گویی و اغراق است، به شکلیات یک کارگر کارخانه استیل که توسط مرنوس او استود ترکل نوشته شده بیاندیشید:

هنگامی که به خانه می رسم، می دانید برای بیست دقیقه اول چیکار می کنم؟ نظاهر می کنم. لبخند می زنم. من یک بچه سه ساله دارم. گاهی او می گوید بابا، کجا بودی؟ می می گویم سرکار. من می توانستم به او بگویم که دیزنی لند بودم. کار برای بچه سه ساله چه معنایی دارد؟ اگر من احساس بدی داشته باشم نمی توانم آنرا به یک بچه بگویم. بچه ها در هنگام زاده شدن بی گناه به دنیا می آیند. شما به همسران هم نمی توانید چیزی بگویید. برای همین شما به یک میخانه می روید. شما می خواهید این احساسات را در آنجا بجای خانه خود تخلیه کنید. یک بازیگر هنگامی که در یک فیلم ناخوشایند بازی می کند چه می کند؟ من هر روز در حال ایفای نقش در یک فیلم ناخوشایند هستم.

امروزه از مدیران انتظار می رود که به ایجاد محیطهای کاری که در آن اشخاص تجربیات مثبت همزمان با کارایی بالا در حد انتظار دارند کمک کنند. موضوعات بیان شده در این بخش از مقاله همگی به هر نحو برای دستیابی به این هدف است.

## ویژگیهای شخصیتی

"مطمناً او برای این شغل مناسب نیست. با شخصیتی که او دارد نمی تواند با دیگران به خوبی همکاری کند." "شوشانا را بر سر آن پروژه بگذار، شخصیت او با سرسختی که از گروه انتظار داریم سازگار است." اینها نمونه هایی از مکالماتی است که در هنگام کار انجام می شود و کلیدواژه شخصیت در آنها استفاده می شود. شخصیت ترکیب یا تمامیتی از ویژگیهای نمایان است که یک فرد را از دیگر متمایز ساخته و بی همتا می سازد. شخصیت های فردی و گونه های مختلف میانی آن ملاحظاتی مدیریتی بسیار مهمی برای هرگونه تنظیمات شغلی می باشد. در اینباره معمول و سودمند است که چیزی که روانشناسان به آن پنج ویژگی شخصیتی می گویند را درک کنیم.

برونگرایی: میزان صمیمیت و خونگرمی، اجتماعی بودن و قاطعیت در فرد. یک فرد برونگرا در ارتباطات میان فردی راحت و با اعتماد به نفس است. در حالی که یک فرد درونگرا بیشتر اهل عقب نشینی و کم حرف است.

سازگاری: میزان مهربانی و خوشخویی، حس همکاری، اعتماد قابل اعتماد بودن در فرد. یک فرد سازگار با دیگران به خوبی جور می شود. شخص ناسازگار ریشه اختلافات و ناملازمات برای دیگران است.

آگاهی: میزان مسئولیت پذیری، قابل اطمینان بودن و دقت نظر را آگاهی می گویند. یک انسان آگاه روی کارهای قابل اجرا تمرکز می کند و با تعهدات روبرو می شود. کسی که هوشیارش را از دست داده باشد بی دقت است، غالباً زیاد تلاش می کند و شکست می خورد، در پاره ای اوقات هم تلاش کمی می کند.

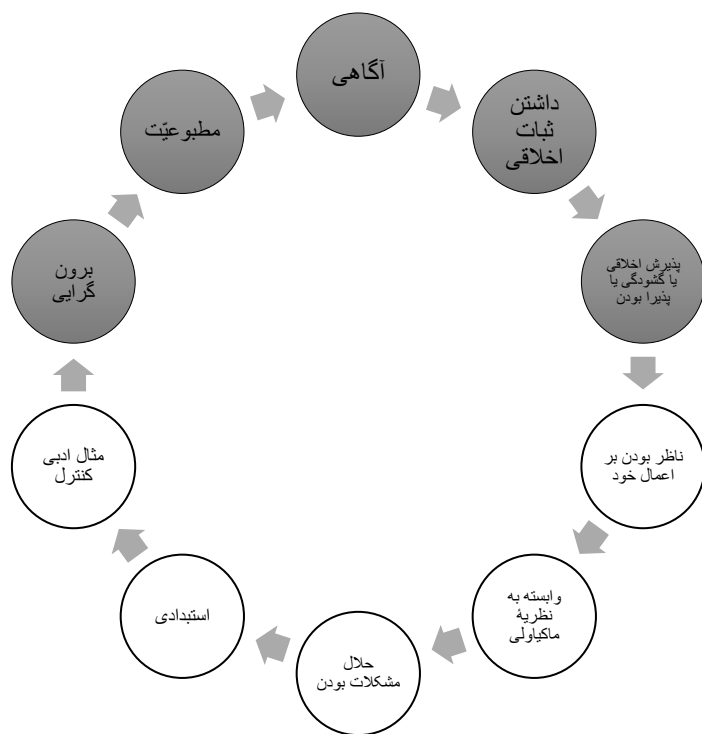
ثبات اخلاقی: میزان آرامش، بی خطر و عدم نگرانی ثبات اخلاقی یک انسان را مشخص می نماید. کسی که ثبات اخلاقی دارد آرام و معتمد به نفس است، کسی که ثبات اخلاقی ندارد دلواپس، عصبی و حساس است.

گشودگی: کنجکاوی، پذیرش ایده های جدید و قوه تخیل بالا داشتن را گشودگی می نامیم. شخص گشوده روشن فکر است، پذیرای موضوعات جدید است، تغییر را می پذیرد. اما کسی که جمود فکری داشته باشد کوتاه فکر است، بهره، مصلحت و علاقه های کمی دارد و نسبت به تغییر مقاوم است.

شما این ویژگیهای شخصیتی را می توانید به راحتی در میان اجتماع پیرامون، همکاران یا همکلاسان خود پیدا کنید. اما فراموش نکنید که خودتان هم از نظر ویژگی عضوی از این گروه ها هستید. در این ابعاد شبیه به هم دیگران هم روی شخصیت شما اثرگذاری دارند.

در محل کار به مفهوم اجتماعی و در خلال روند واگذاری ماموریتهای شغلی و تشکیل تیم ها مدیران باید توانایی درک و پاسخگویی به این تفاوت های شخصیتی را داشته باشند. در غیر اینصورت در تعویض شیفتهای کاری دچار سرگردانی می شوند. همچنین روانشناسان با مطالعه این پنج ویژگی شخصیتی متفاوت، بهترین شخصیت را برای رهبری مردم معرفی می کنند.

شکل 15.2 این پنج ویژگی شخصیتی متفاوت را همراه با پنج بعد شخصیتی دیگر و تفاوت تعاملشان را با مردم در یک محیط کار سازمان یافته نشان می دهد. دانش پژوهان علاقه شدیدی به مثال ادبی کنترل دارند. به اینصورت که برخی از مردم عقیده دارند سرنوشتشان را خودشان رقم می زنند و برخی دیگر فکر می کنند همه رخدادهای زندگی خارج از کنترل آنهاست. گروه اول اعتماد به نفس بیشتری دارند و مسئولیت کارهایشان را می پذیرند در صورتی که گروه دوم تمایل دارند دیگران و نیروهای بیرونی را برای رخدادهای زندگیشان سرزنش کنند. نکته قابل توجه اینست که گروه اول از عملکردشان راضی تر هستند و احساس بیگانگی کمتری با کار خود دارند.



شکل 2-15 پنج تیپ شخصیتی متفاوت و پنج تیپ مختلف رفتارهای انسانی که نفر را در محیط کار قرار میدهند

استبداد یعنی وقتی شخصی به قدرت اعتقاد دارد و تفاوت های وضعیتی را می پذیرد. کسی که شخصیت مستبد دارد تمایل دارد که خشک و خشن رفتار کند و وقتی در جایگاه رهبری قرار می گیرد می خواهد همه چیز در کنترل خودش باشد. همین شخص وقتی در جایگاه زیردست باشد چاپلوس است و دستورات را به خوبی اجرا می کند. تمایل مردم به اطاعت از یک شخصیت مستبد



می تواند در دسر آفرین شود اگر انقدر به او میدان بدهند که دست به بی اخلاقی و یا حتی بی قانونی بزند. نیکولو ماکیاولی در کتاب قرن شانزدهمی خود به نام شهریار توصیه هایی در این باب دارد که چگونه از قدرتان برای رسیدن به اهداف شخصی استفاده کنید. این توصیه ها رو او را به شهرتی ماندگار رساند. ماکیاولیسم شرح می دهد که چگونه کسی با اهرم قدرت دیگران را از احساسشان جدا می کند و تحت کنترل خودش در می آورد. اینگونه افراد روحیه استثمار کردن دارند و هیچ نگرانی بابت دیگران ندارند. قوانین آنها پایانی برای تمام قضاوت هاست. این تیپ شخصیتی می خواهد همه را همرنگ خودش کند. در عوض تیپ دیگری داریم که در تضاد کامل با این تیپ به طور خاص در زمینه اعمال قدرت است. روانشناسی به نام کارل یونگ به این نکته اشاره می کند که انسانها در زمینه حل مشکلات تفاوتها درخور توجهی دارند. در مورد گردآوری و ارزیابی اطلاعات در جهت تصمیم گیری هم وضع به این منوال است. اطلاعات توسط حس (تاکید روی جزییات، حقایق و نکات معمول) یا بوسیله شهود (جستجو برای تصویر کلی و دراز مدت و اراده برای ربط دادن آن به چیزهای ممکن) گردآوری می شوند. اطلاعات به وسیله تفکر (استفاده از دلیل و تجزیه و تحلیل) یا بوسیله احساسات (پاسخ به احساسات و امیال دیگران) ارزیابی می شوند. از آنجایی که این تفاوت ها بی نهایت هستند دور از ذهن نیست که مردم در مواجهه با شغل و همکران خود در فضای کسب و کار رفتارهای گوناگونی داشته باشند. بسیاری از سازمانها از مقیاس تیپ شخصیتی مایرز بریکس استفاده می کنند. در این روش با استفاده از 100 پرسش پرونده ها را بررسی می کنند تا تنوع روشهای حل مشکلات را بسنجند. تعلیم و تربیت کارمندان به دو جهت صورت می گیرد. هم در جهت یاری رساندن به خودشان برای فهم روش حل مشکلات شخصی و هم از این جهت که یاد بگیرند چگونه در تعامل با افراد مختلف مفید واقع شوند.

نهایتاً تیپ شخصیتی ناظر به اعمال خود این نکته را به ذهن متبادر می کند که این شخص توانایی تنظیم و مدیریت رفتارش را در پاسخ به موقعیت و عوامل بیرونی دارد. این تیپ شخصیتی تمایل به یادگیری دارد، با عکس العمل های بیرونی راحت است و اراده و توانایی تغییر دارد. از آنجایی که این انسانها از نظر رفتاری قابل تغییر هستند جایگاه آنها قابل تصور نیست. در تضاد با این تیپ گروهی هستند که توانایی نظارت بر اعمال خود را ندارند. این افراد قابل پیش بینی هستند و بدون توجه به اوضاع پیرامون خود ثبات عقیده دارند.

#### مدیریت شخصی

احتمالاً روش حل مشکل شما با کسانی که با شما همکلاسی یا همکار هستند متفاوت است. شما باید به روش خود اشراف داشته باشید و توانایی مواجهه با مشکلاتی را که در تعامل با دیگران بوجود می آید دانسته باشید. کدامیک از روش های چهار گانه حل مشکل با شخصیت شما سازگاری بیشتری دارد؟

- متفکرین احساسی: در روند حل مشکلات باز خورد واقعی را می گیرند ، حقایق را ترجیح می دهند ،اهداف شفافی دارند و مطمئن هستند.
- متفکرین شهودی: این تیپ شخصیتی بصیرت دارند ،تمایل دارند خود را با مباحث جامع و گسترده درگیر کنند. ممکن است زمانیکه در جوامع انسانی حضور پیدا می کنند ارزش های آنها تغییر کند.
- احساس کنندگان احساس محور: روی حقایق کاربردی در زمینه تجزیه و تحلیل تاکید می کنند . به احساسات و ارزش ها احترام می گذارند و به راحتی ارتباط برقرار می کنند.

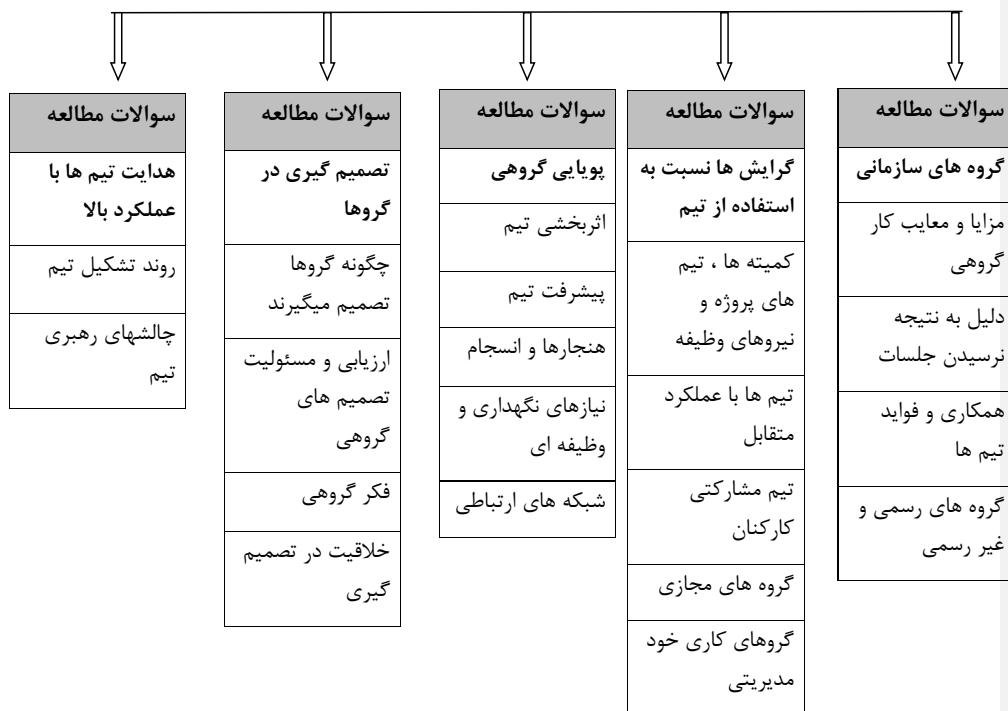
ST فکر کردن NT

ST احساس کردن NF

شهودی حسی

خود ارزیابی کامل  $\neq$  25- روش شناختی 0 و  $\neq$  25- کنترل داخلی – خارجی از کتاب کاری آموزش مدیریت.

## تیم ها و کارگروهی



مردم نیازمند کارگروهی هستند. همیشه تمایلی برای کارگروهی و لذت بردن از مزایای کارتان و موفقیتتان در کنار دیگران وجود دارد، این رضایتمندی ها مهمتر از همیشه به نظر می رسد.

مدت ها پیش من متوجه شدم که در تیم های ورزشی و یا کسب و کار گروهی ، اگر بین اعضای آن همکاری وجود نداشته باشد حتی اگر از گروه شما بهتر باشند مغلوب گروه شما خواهند شد در صورتیکه بین اعضای گروه شما همکاری وجود داشته باشد. اگر شما قصد داشته باشید مردم را توانمند سازید اما نتوانید کار گروهی انجام دهید شما شکست خورده اید .

همانگونه که نقل قول ها در ابتدای بحث نشان داد محل کار جدید غنی از تیم و کارگروهی است ، برای ساختن سازمانهایی با عملکرد بالا که با سرعت ، خلاقیت ، کارایی ، خود انگیختگی و تغییرات مداوم پیش می روند باید از پتانسیل های تیم و کارگروهی بهره جست.

پیدا کردن بهترین راه برای استفاده از تیم بعنوان منابع عملکردی یک کار مهم مدیریتی است ، ما نیز باید بپذیریم که همیشه موفقیت از طریق کارگروهی به آسانی منجر نمی شود

کلمه "گروه" و "تیم" با واکنش مثبت و منفی در ذهن مردم ایجاد می شود. هرچند گفته می شود که "دو سر بهتر از یک سر است" و مانیز متذکر می شویم که "آشپز که چندتا شد آش یا شور میشود یا بی نمک". به آسانی می توان شک کرد که پشت زمینه طنز آمیز در یک نقطه مهم است، تیم هایی را که سرشار از پتانسیل عملکردی و هم از نظر درست انجام دادن کار بسیار پیچیده اند درست کارانجام می دهند. بسیاری از مردم ترجیح می دهند در تیم کار کنند تا بطور مستقل، بیش از 60 درصد زمان کار کارگر به طور متوسط در محیط تیمی صرف می شود با اینکه اکثر کارکنان حداقل بخشی از زمان را در تیم سپری می کنند کمتر از نصف آنها آموزش پویایی گروه را دریافت می کنند.

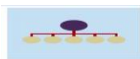
### تیم در سازمان ها

اکثر وظایف سازمان به توانایی افراد به تنهایی بر می گردد. بخش قابل توجهی از موفقیت مدیریتی همیشه از طریق موفقیت در بسیج کردن، هدایت کردن و حمایت کردن افرادی که باهم در یک گروه کار می کنند، به دست می آید. طرح های جدید سازمانی نیازمند تعهد واقعی به شرکت و توانمند سازی کارکنان است. شکی نیست که برای شروع کار جدید تشکیل تیم ضروری است. این سوال برای مدیران و هدایت آنها در این فصل به این ترتیب است که: چگونه ما مطمئن شویم که تیم و کار گروهی از هر فرد به بهترین نحو استفاده می کند؟

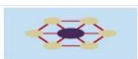
قبل از اقدام اجازه دهید توضیحات خاص در مورد واژگان داده شود. یک تیم گروه کوچکی از مردم است که با مهارتهای مکمل برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار می کنند در حالی که هریک به تنهایی پاسخگوی نتایج عملکردشان هستند. کار گروهی روندی از کار مردم با هم دیگر برای رسیدن به اهداف است

### جوانب مثبت و منفی کار گروهی

شکل 16.1 چهار نقش مهمی که مدیران باید به طور کامل برای چالش های تیم و کار گروهی انجام دهند، نشان می دهد. این نقش ها همراه با مثال عبارتند از: (1) سرپرست - بعنوان سرپرست واحد کاری عمل می کند؛ (2) تسهیل گر - بعنوان مشاور رهبر برای یک عملیات ویژه؛ (3) شرکت کنندگان - خدمت مفید به عنوان یک کمک کننده تیم پروژه؛ (4) مربی - خدمت به عنوان مربی های خارجی و با حمایت از یک تیم جهت حل مسئله کارکنان



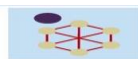
سرپرست



تسهیل کننده شبکه



شرکت کنندگان مفید



مربی خارجی

چگونه مدیران با تیم و کار گروهی کار می کنند

نمودار 1601 نقش تیم و کار گروهی برای مدیران

یک تیم  
مجموعه ای از  
افراد که با  
تعامل منظم به  
دنبال اهداف  
مشترک هستند

کار گروهی  
روند همکاری  
فعال مردم با  
یکدیگر برای  
رسیدن به  
اهداف مشترک  
می باشد

تجربه به همه ما یاد داده است که خدمت در این نقش‌ها همیشه آسان نیست و همیشه چیزها آنطور که مورد نظر ما است انجام نمی‌شود. تیم‌ها و کارگروهی خالی از مشکل نیستند. به عنوان مثال، کسی که با ادمهایی که شانه از زیر بار مسولیت خالی می‌کنند مواجه نشده است. کسانی که از پذیرش مسولیت، به دلیل اینکه کارها در تیم پخش شده است و دیگران انجام می‌دهند فرار می‌کند؟ نباید این روش پیش گرفته شود. زمانی که ما در گروه صرف می‌کنیم می‌تواند سازنده و رضایت بخش باشد، اما برای ساختن، باید ماهیت پیچیده گروه و پویایی درونی خود را درک کنیم.

طفره روی اجتماعی گرایش برخی افراد برای جلوگیری از قبول مسولیت با "سواری آزاد" در گروه

#### مدیریت شخصی

هیچ کس نمی‌تواند ضرورت کار تیمی را در سازمان‌های امروزی انکار کند. شما نمی‌توانید انکار کنید که بخش بزرگی از موفقیت‌های حرفه‌ای وابسته است به مهارت‌تان در کار و نتایج تیمی. سوال امروز این است: آیا شما برای کمک‌های تیمی ارزشمند آماده هستید؟ در نظر گرفتن این لیست از مهارت‌های مهم، به منظور کمک قابل توجهی به موفقیت تیم‌های کاری است که شما باید داشته باشید:

- خوب در تشویق و انگیزه دادن

- خوب بودن در پذیرش پیشنهادات

- خوب گوش دادن به نقاط نظر مختلف

- خوب بودن در اطلاعات ارتباطاتی و انتقال ایده‌ها.

- خوب بودن در ترغیب کردن

- خوب بودن در حل تعارض و مذاکره

- خوب بودن در ایجاد اجماع

- خوب بودن در انجام تعهدات

از خودتان سوالات سخت پرسید. آیا در کلاس‌های خود محل کار این کمک‌ها را برای تیم انجام داده‌اید؟ از این سوال فراتر می‌رویم از آنهایی که با آنها کار کرده‌اید درباره نحوه عملکرد خودتان و کمک‌هایی که بعنوان عضو تیم انجام داده‌اید سوال کنید

آنها چه پیشنهاداتی برای شما دارند تا بتوانید سهم خودتان را در تیم بهبود ببخشید؟

یک مهارت مدیریتی مهم، دانستن زمانی است که کار گروهی بهترین انتخاب برای انجام کار است. یکی دیگر از این مهارت‌ها این است که بدانیم که برای کسب بهترین نتیجه چگونه با تیم کار کنیم و چگونه مدیریت کنیم. مثال طفره روی اجتماعی را در نظر بگیرید: وقتی کسی رایگان سواری می‌گیرد یک رهبر و یا دیگر اعضای نگران تیم چه کاری می‌تواند دهند؟ کار آسانی نیست، اما می‌توانید به مشکل رسیدگی کنید. اقداماتی باید صورت بگیرد که کمک‌های شخصی دیده شود و به کمک‌های افراد پاداش داده شود. افرادی که از زیر بار مسولیت شانه خالی می‌کنند با ماموریت‌های جالب‌تر و اندازه‌گروه کوچک، بیشتر دیده می‌شوند و بیشتر نظارت می‌شوند.

مشکلات دیگر نیز زمانی که ما در گروه‌ها و تیم‌ها کار می‌کنیم رایج است. تضادهای شخصیتی و تفاوت‌های فردی در سبک کار تیم می‌تواند اختلال ایجاد کند. همیشه وظایف روشن نیست. برنامه‌های مبهم و / یا مسائلی که بدرستی تعریف نشده‌اند می‌تواند باعث کار بیش از حد طولانی تیم در چیزهایی که اشتباه است شود. هر کس نمیتواند همیشه آماده به کار باشد گاهی اوقات این مسئله فقدان انگیزه است. اما آن ممکن است در تضاد با موعد و اولویت کارهای دیگر باشد. شور و شوق کم برای کار گروهی ایجاد شود با فقدان سازماندهی تیم و یا پیشرفت و همچنین به دلیل اینکه اعضا بدون آمادگی در جلسات شرکت می‌کنند، اینها و دیگر موارد می‌تواند راحتی پتانسیل موضع بزرگ تیم رابه ناکامی و شکست تبدیل کنند.

## چرا جلسات به سرانجام نمی‌رسند

یکی از بهترین نمونه کار گروهی در سازمان جلسات همیشگی است. اما چه چیزی شما فکر می‌کنید وقتی کسی می‌گوید: "اجازه دهید یک جلسه داشته باشیم." آیا شما آماده، نگران، و یا حتی مضطرب هستید؟ جلسات یک کار سخت است مخصوصاً با ساختار افقی قابل انعطاف و گروه‌های امروزی

### هفت خطای بزرگ جلسات

- 1- اعضا به جلسات دیر برسند و زود تمام کنند و مطالب را جدی نمی‌گیرند
- 2- جلسات خیلی طولانی هستند و حتی گاهی دوبرابر آن زمان که لازم است طول می‌کشد
- 3- مردم بر روی موضوع نمی‌مانند؛ آنها به راحتی از موضوع پرت میشوند
- 4- بحث فاقد خلوص و صداقت؛ مردم تمایلی برای گفتن حقیقت ندارند
- 5- اطلاعات درست در دسترس نیست، بنابراین تصمیم به تعویق می‌افتد
- 6- هیچ چیز اتفاق نمی‌افتد زمانی که جلسه تمام می‌شود؛ هیچ تصمیمی به عمل منجر نمی‌شود
- 7- هیچ چیز بهتر نمی‌شود و همان اشتباهات منجر به این می‌شود که جلسات متعدد بعدی ایجاد شود

فعالیت های سازمان  
تصادفی رخ نمی‌دهند،  
افراد برای داشتن  
جلسات مولد و باارزش  
باید سخت کارکنند و با  
یکدیگر همکاری داشته  
باشند .

اما اغلب اوقات، کسانی که باید در جلسه حضور داشته باشند پاسخی مشاهده نکرده‌اند تا شور و شوقی برای جلسه دیگر داشته باشند. بعنوان مثال در بررسی تیم اداری نشان می‌دهد، 27 درصد از پاسخ دهندگان بیشترین زمان مصرف شده را موارد غیر ضروری می‌دانستند. اجرایی فناوری می‌گوید "بی فایده ترین جلسات در شرکت‌ها تشکیل می‌شود" دیگری که در صنعت تحویل بسته است می‌گوید: "ما فقط در جلسات و دیدار هستیم و هرگز به نتیجه کاری نمی‌رسیم" یکی از شرکت‌های بزرگ می‌گوید: "ما متوجه شدیم جلساتمان بی فایده هستند. یک شرکت مشاوره در تلاش است تا با ما کمک کند. اما ما یک راه طولانی برای رفتن داریم" لیستی از مشکلات رایج جلساتی که در دفترچه یادداشت مدیر است را در نظر بگیرید. 16.11.16. شما حتی ممکن است قادر باشید از تجربه شخصی در گروه‌های دانشجویی و تیم‌های کاری به لیست اضافه کنید. اما به یاد داشته باشید، در زندگی حرفه‌ای برای شما مهم است که به بهترین نحو به عنوان یک رهبر و با به عنوان عضو از جلسات استفاده کنید. جلسات می‌توانند و باید مکانی باشند که در آن اطلاعات به اشتراک گذاشته شود، تصمیم‌گیری سازنده انجام شود، مردم یکدیگر را درک کنند و این می‌تواند بدون اتلاف زمان به دست آید. مواد در این فصل یک پایگاه دانش مفید در مورد پویایی گروه ارائه می‌دهد که می‌تواند در ساخت جلسه‌ای موثر مفید باشد. اما در بخشی از کار سازمانها، اتفاقات خوب در

### همکاری و مزایای تیم

همکاری ایجاد یک کل است که بزرگتر از مجموع اجزای آن است. کار گروهی در جامعه ما همه چیز را در دسترس قرار می‌دهد از قبیل صنایع هوایی تا اینترنت، موسیقی و فیلم‌ها، همه آنها اتفاق می‌افتد به دلیل همکاری و ادغام استعدادهای فردی و تلاش برای ایجاد نتایج فوق العاده.

زمانی که یک تیم از منابع عضویت خود به طور کامل استفاده کند همکاری رخ می‌دهد که در نتیجه از طریق اقدام جمعی می‌توانند به دست‌آورد به مراتب بیشتری برسند. این هم برای سازمان و همچنین برای اعضا بسیار

#### واقعیت

##### بررسی 16.11.14

الگوهای ملاقات در سراسر جهان فرهنگ‌ها متفاوت هستند به همین دلیل روش‌های آنها بر برگزاری جلسات متفاوت است. در ایالات متحده، جلسات با حالت غیر رسمی شروع می‌شود، با یک مقدمه کوتاه، شاید یک فنجان قهوه و حتی یک شوخی، و برای کسب اطلاعات و تکنیک‌هایی که کشور‌های دیگر انجام می‌دهند می‌توان از طریق "بررسی واقعیت" بدست آورد

همکاری ایجاد کل بزرگتر از مجموع اجزاء  
منحصر به فرد آن

خوب است. بخشی از یک تیم بودن می تواند تأثیر زیادی بر نگرش و رفتار فردی داشته باشد، هنگامی که تجربه کاری مثبت باشد و تیم به برآوردن بخشی از نیازهای مهم فرد کمک کند. گاهی مواقع نیازها مواردی هستند که در موفقیت های کاری برآوردن آن سخت است بنابراین از نظر هر دو موضوع عملکرد و رضایت مزایای کار گروهی زیاد است:

منابع بیشتر برای حل مشکل  
بهبود خلاقیت و نوآوری است  
بهبود کیفیت تصمیم گیری است  
تعهدات بیشتر به وظایف  
انگیزه بالاتر از طریق عمل جمعی  
کنترل بهتر و نظم و انضباط کاری  
رضایت بیشتر نیاز های فردی

#### گروه رسمی و غیر رسمی

تیمی که برای مقاصد خاص سازمان به رسمیت شناخته شده و پشتیبانی می شود گروه های رسمی هستند. آنها بخشی از ساختار رسمی سازمان هستند و انواع عملیات ضروری را به انجام می رسانند. یک مثال خوب، کار گروه متشکل از یک مدیر و زیردستان و مسئول است که برای انجام مداوم وظایف مهم می باشد. گروه های کاری در اندازه های مختلف با عنوانین مختلف وجود دارد. آنها ممکن است نامیده شوند واحد (بخش تحقیقات بازار) واحد (به عنوان مثال حسابرسی) تیم واحد (تیم خدمات مشتری) یا بخش (به عنوان مثال دفتر دسته بندی محصولات) و دیگر امکانات. در تمامی موارد آنها بلوک هایی از ساختار سازمانی هستند. در واقع، در نظر کلاسیک لیکرت از سازمان، آنها یک شبکه به هم پیوسته از گروهی که در آن مدیران و رهبران در خدمت نقش رابطی مهم تشکیل می دهد. هر مدیر یا رهبر هر دو به عنوان یک مافوق در یک کار گروهی و به عنوان یک زیردست در سطح بالاتر بعدی عمل می کند.

گروه های غیر رسمی در هر سازمان حاضر و مهم هستند. آنها در نمودار سازمانی به رسمیت شناخته نشده و به طور رسمی برای تحقق اهداف سازمان ایجاد نشده اند. آنها از روابط طبیعی و یا خود به خود در میان مردم پدیدار شود. برخی از گروه های غیررسمی گروه های ذینفع هستند که در آن کارگران گروه با هم برای دنبال کردن یک علت شایع مانند شرایط کاری بهتر هستند. برخی از گروه ها به عنوان گروههای دوستی برای طیف گسترده ای از دلایل شخصی، از جمله توسعه اشتراک منافع شبکه ای پدیدار می شود. و دیگران حمایت می کنند. اعضای گروه در نقش پشتیبان به یکدیگر برای انجام شغل کمک می کنند.

دو نکته در مورد گروه های غیر رسمی برای درک مدیران مهم است. اول، گروه های غیر رسمی لزوماً بد نیستند. در واقع، آنها یک تأثیر مثبت بر عملکرد کار دارند. روابط و ارتباطاتی که توسط گروه های غیر رسمی ساخته شده در واقع ممکن است به سرعت گردش کار کمک کند و یا به مردم اجازه میدهد برای انجام کارها بی که در درون ساختار رسمی امکان پذیر نیست. دوم، گروه های غیر رسمی می تواند کمک کنند در برآوردن نیازهای اجتماعی که به صورت خنثی بوده و یا برآورده نشده اند. در میان چیزهای دیگر، برای مثال، گروه های غیر رسمی اغلب به اعضای خود رضایت اجتماعی، امنیت، پشتیبانی، و حس تعلق را ارائه دهند

محیط های کار مدرن  
هستند. انواع تیم  
مشارکت کارکنان، از

**موضوعات داغ در استفاده از تیم:** گرایش به سمت توانمندسازی بیشتر در سازمان است که با تحولات جدید در استفاده از تیم های همراه است. کمیته ها، تیم های پروژه، نیروهای وظیفه و تیم ها با عملکرد متقابل بیشترین جریانها در

جمله دواير کیفیت، به طور فزاینده ای متداول است. و تحولات در فن آوری اطلاعات در حال ایجاد فرصت های جدید برای مردم جهت به کار گروهی در تیم های واسطه کامپیوتر و یا مجازی هستند.

یک تیم پروژه برای یک هدف خاص تشکیل شده و تا اتمام کار انجام وظیفه می نمایند.

**کمیته ها، تیم های پروژه و نیروهای وظیفه:** یک کمیته موجب می شود تا مردم در خارج از تکالیف کار روزانه خود برای یک هدف خاص در یک تیم کوچک فعالیت کنند. دستور کار شان معمولاً محدود، متمرکز شده و مداوم هست. برای مثال، سازمان ها معمولاً انواع کمیته های دائمی و با سابقه اختصاص داده شده به طیف گسترده ای از موضوعات دارند از قبیل تفاوت و جبران خسارت - کمیته ها توسط یک رئیس تعیین شده که مسئول نتایج عملکرد منجر شده می باشد.

تیم پروژه یا نیروهای وظیفه از همکاری اعضا از نقاط مختلف یک سازمان بر روی مسائل مشترک است، اما به طور موقت نه به صورت دائم. وظایف برای تیم های پروژه و نیروهای وظیفه بسیار خاص هستند؛ مهلت تکمیل نیز به روشنی تعریف شده؛ خلاقیت و نوآوری اغلب بسیار مهم است در به اتمام رساندن کار و یا منحل شدن تیم. به عنوان مثال تیم های پروژه، به منظور توسعه یک محصول یا خدمت جدید، طراحی مجدد یک دفتر، و یا ارائه مشاوره تخصصی برای یک مشتری ممکن است تشکیل شوند

یک تیم با عملکرد متقابل با اعضا از واحدهای مختلف عملیاتی سازمان همکاری می کنند

**تیم ها با عملکرد متقابل،** که اعضای آن از واحدهای مختلف کاربردی است، در سازمان هایی که بر انطباق و ادغام افقی هستند ضروری است. اعضای تیم های عملکرد متقابل بر روی مسائل و یا انجام وظایف خاص، و بر اساس نیازهای کل سازمان که در ذهن دارند با هم کار می کنند. از آنها انتظار می رود که اطلاعات را به اشتراک بگذارند، ایده های جدید کشف کنند، به دنبال راه حل های خلاقانه باشند و ضرب العجل پروژه را در نظر بگیرند. برای مثال، "گروه بلوط" - نماد میوه ها بی را از درخت بلوط - برای کمک به راه اندازی محصولات جدید است. از آنها انتظار می رود که با جدیدت بر دیوار هایی که بخش ها و افراد را از هم جدا می کند برخورد کنند. آنها اعضای تمام گروه ها را بر روی ایده های جدید از ابتدا تا پایان تولید محصول را به کار می گیرند. هدف این است که از طریق همکاری بین واحدها مشکلات به حداقل و بهره وری به حداکثر برسد

یک کمیته بر روی یک موضوع خاص بر اساس اصول تعیین شده کار می کند

**تیم مشارکت کارکنان:** یکی دیگر از موارد توسعه در سازمان امروزی استفاده از تیم کارمندان است. گروه هایی از کارگران که به طور منظم در خارج از فعالیت های کاری و رسمی با هدف به کارگیری تجربیات و توجه به پیشرفت همدیگر را ملاقات کنند. فرم پرتفردار از تیم مشارکت کارکنان دایره کیفیت است، که یک گروه از کارگران است که به طور منظم به بحث و برنامه ریزی راه های خاص برای بهبود کیفیت کار همدیگر را ملاقات می کنند. پس از دریافت آموزش های ویژه در حل مسئله، فرایندهای تیمی و مسائل کیفیت، اعضای حلقه کیفیت سعی می کنند به راه حل هایی برسند که از طریق اعمال آنها بهره وری از طریق بهبود کیفیت بالا ببرند. به دلیل منزلت دایره کیفیت در مدیریت ژاپنی در بخشی از صنعت ایالات متحده نیز به کار گرفته شده است.

یک تیم مشارکت کارکنان برای دستیابی به بهبود مستمر به صورت منظم دیدار می کنند	یک دایره کیفیت یک تیم از کارکنان که در جلسات به بحث در مورد راه های بهبود کیفیت شرکت می کنند
--	--

**تیم های مجازی:** با نام یک گروه محاسبه واسطه و یا شبکه گروه الکترونیکی نامیده می شود. این تیم شامل افرادی است که عمدتاً از طریق محاسبه واسطه ای به جای تعامل چهره به چهره در حل مشکلات با هم کار می کنند. برای اولین بار در فصل 7 اطلاعات و تصمیم گیری بحث شد، استفاده از تیم های مجازی روش کار کمیته ها نیروهای وظیفه، و دیگر تابع تیم حل مسئله را تغییر داد. کار در محیط های مجازی، با وجود پراکندگی اعضای تیم رسیدگی به مشکلات و توافق در چگونگی بهترین برخورد با آنها به راحتی انجام می شود. تیم های مجازی از لحاظ توجه به آنچه باید انجام بشود مانند دیگر تیم ها عمل می کنند اما از نظر چگونه انجام دادن متفاوت هستند؛ و این می تواند هم به عنوان مزیت هم بعنوان عیب در نظر گرفته شود.

از نظر مزایای بالقوه، تیم های مجازی می تواند در زمان و هزینه های سفر صرفه جویی کنند. آنها اجازه می دهند به اعضای گروه تا کار کنند در بهره وری از زمان، بدون ایجاد مشکلات بین افراد به ویژه در مسائل بحث برانگیز که ممکن است اتفاق بیافتد. برای مثال معاون رئیس جمهور برای منابع انسانی در ماریوت، یک بار جلسات الکترونیکی را بعنوان آرامترین، به شدت استرس زا، سازنده ترین جلسات نامیده است. تیم های مجازی نیز می تواند به راحتی برای نیروی متخصص به اندازه ای که مورد نیاز است گسترش یابد، و بحث ها و اطلاعات به اشتراک گذاشته در میان اعضای تیم را می توان برای به روز رسانی مداوم و در دسترس ذخیره کرد. هنگامی که مشکلی در تیم های مجازی رخ می دهد، اعضا در ساختن رابطه کاری خوب مشکل دارند. روابط میان اعضای تیم به دلیل فقدان تعامل چهره به چهره و نقش احساسات و نشانه های غیر کلامی که فرایند ارتباطات را محدود میکند شخصیت زدا است. از برخی از دستورالعمل های اساسی می توانید اطمینان حاصل شود که مزایای استفاده از تیم های مجازی معایب آن را می پوشاند. جز مهم در ارتباط با ایجاد برداشت های مثبت و توسعه اعتماد در میان اعضای تیم با جلسه حضوری و به صورت چهره به چهره ایجاد می شود.

تیم های مجازی باید با پیام اجتماعی شروع شود که به کاربران اجازه می دهد تا اطلاعات را درباره خودشان و دیگری با هدف شخصی سازی در فرایند مبادله کنند. اعضای تیم باید نقش واضح و روشن داشته باشند تا بتوانند تمرکز کنند در حالی که به تنهایی کار می کنند بدانند که دیگران چه کاری را انجام می دهند. اعضای تیم های مجازی باید با دید مثبت به تیم بپیوندند تا بدین وسیله اشتیاق و تمایل به سخت کوشی ایجاد شود.

**تیم های کاری خود گردان**

در تعداد فزاینده ای از سازمانهای سنتی واحد کار متشکل از سطح سرپرست و زیردستان در حال از بین خود مدیریتی جایگزین شده اند. گاهی اوقات به نام گروه های کاری مستقل تعرف شده اند، این تیم از کارگران، شغل آنها مجدداً تعریف شده برای ایجاد یک درجه بالایی از وظایف متقابلی و کسی که قدرت تصمیم گیری بالایی در مورد چگونگی انجام کارهای

اعضای یک تیم مجازی با تعاملات مبتنی بر حل مشکلات از طریق کامپیوتر با هم کار کنند
--



خواسته شده را دارد. خود مدیریتی تیم با تصمیم گیری مشارکتی و با اشتراک وظایف و مسئولیت برای بسیاری از وظایف مدیریتی که در حالت سنتی تر توسط سرپرستان انجام می شده عمل کنند. مسئولیت های تیم های خود مدیریتی شامل برنامه ریزی و زمان بندی کار، آموزش مهارت های گوناگون به اعضای تیم، به اشتراک گذاری وظایف، جلسات با اهداف کارایی، اطمینان از کیفیت بالا و حل مشکلات روز به روز می باشد. در برخی از زمینه های اختیارات تیم حتی ممکن است به "استخدام" و "اخراج" اعضای خود نیز در صورت لزوم دست بزند. از ویژگی های کلیدی تیم های خود مدیریتی چند وظیفه ای بودن اعضای آن است، که در آن اعضای تیم دارای مهارت های لازم برای انجام چند شغل مختلف را دارند. همانطور که در شکل 16.2 نشان داده شده است، ویژگی های معمول از خود مدیریتی تیمها به شرح زیر است

- اعضا به صورت جمعی برای نتایج عملکرد پاسخگو میباشند.

- اعضا اختیار توزیع وظایف در تیم را دارند

- اعضا اختیار زمان بندی در کار تیم را دارند

- اعضا توانایی انجام بیش از یک کار در این تیم را دارند

- اعضا به صورت سلسه وار به دیگری برای توسعه مهارت کارهای متعدد آموزش میدهد

- اعضا توسط یکی دیگر از همکاران ارزیابی می شود

- اعضا مسئول کیفیت کل محصولات تیم هستند

یک تیم خود مدیریت همیشه بر مشارکت تاکید دارد. از رهبر و اعضای انتظار می رود که نه تنها برای انجام کارهای لازم بلکه برای تصمیم گیری جهت تعیین چگونگی انجام کار نیز با هم کار کنند. یک تیم خود مدیریتی واقعی بر تصمیم گیری، اشتراک وظایف در سطح بالا، و مسئولیت جمعی برای نتایج کار تاکید دارد.

مزایای مورد انتظار از تیم های خود مدیریتی عبارتند از عملکرد بهتر، کاهش هزینه ها، و روحیه بالاتر. البته این نتایج قابل تضمین نیست. انتقال مدیریت از محیط کاری سنتی به گروه های خود مدیریتی همیشه آسان نیست. این فرآیند به رهبری برای توانمندسازی و حمایت زیاد برای یادگیری کار در راه های جدید نیاز دارد. مفهوم تیم های خود مدیریتی در سطح جهان گسترش یافته است، تحقیقات نیز جهت بررسی ابعاد فرهنگی برای فاصله بالای قدرت و فردگرایی انجام می شود.

چنین جنبه های فرهنگی مانند فاصله طبقاتی قدرت بین اشخاص باعث موانعی می شود که در هنگام اعمال این تیم ها و دیگر تیم ها باید در نظر گرفته شود.

### چگونه یک تیم کار می کند

هر تیمی بدون در نظر گرفتن فرم و هدف آن باید به سه نتیجه دست پیدا کند، انجام وظایف، رضایت اعضا و در آینده نیز تداوم داشته باشد. از بعد عملکرد یک تیم یا گروه کاری انتظار می رود که داده های منبع (مانند ایده ها، مواد و اهداف) را انتقال دهد و به خروجی (مانند یک گزارش، تصمیم، خدمت یا محصول) که برای سازمان ارزشمند است تبدیل کند.

در رابطه با تداوم آن در آینده باید تیم یک ساختار اجتماعی و جو کاری داشته باشد که اعضا علاقمند باشند که دوباره در آینده بارها و بارها این کار گروهی را انجام دهند

اعضای یک تیم خود مدیریتی باید دارای قدرت برای تصمیم گیری باشند در مورد اینکه چگونه به اشتراک بگذارند و کارشان را تکمیل کنند

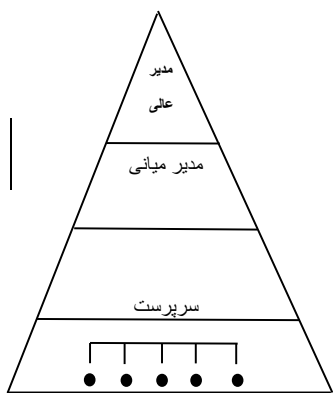
### یک تیم کارآمد چه تیمی است ؟

یک تیم کارآمد تیمی است که به درجات بالایی از عملکرد ، رضایت و تداوم در آینده دست پیدا کند و این دست یافته را حفظ کند . شکل 3-16 نشان میدهد که چگونه هر گروهی می تواند بعنوان یک سیستم باز در نظر گرفته شود تا بتواند داده های مختلف را به نتایج منتقل کند . از میان داده های مهم می توان به محیط سازمانی ، طبیعت وظیفه ، اندازه تیم و ویژگی های اعضا را نام برد . هر کدام از این عوامل فرایند گروهی را تحت تاثیر قرار می دهد و میزان موفقیت و دستیابی به نتایج را تعیین میکند .

تیمی موثر است که به سطح بالایی از عملکرد ، رضایت اعضا ، و تداوم در آینده دست پیدا کرده است

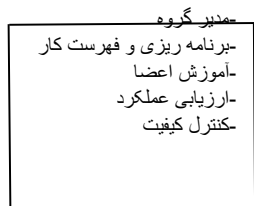
### داده های گروهی

طبیعت کار همیشه مهم است چرا که بر روی اینکه چگونه یک تیم می تواند بر روی تلاش هایش تمرکز کند تاثیر می گذارد و همچنین تا چه حد فرایند تیمی فشرده بیشتری تاثیر می گذارد .



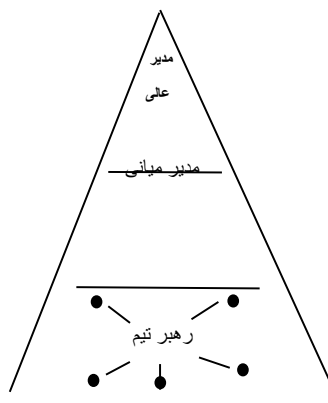
واحد کار

ساختار سنتی



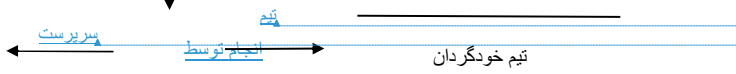
مدیر گروه

- برنامه ریزی و فهرست کار
- آموزش اعضا
- ارزیابی عملکرد
- کنترل کیفیت



تیم خودگردان

ساختار جدید



مدیر پرست

تیم

توسط

Formatted: Font: 10 pt, Complex Script Font: 10 pt

Formatted: Centered

Formatted: Font: 10 pt, Complex Script Font: 10 pt

Formatted: Font: 10 pt, Complex Script Font: 10 pt

Formatted: Centered

Formatted: Font: 10 pt, Complex Script Font: 10 pt

Formatted: Centered

## شکل 1-16 استنباط مدیریت و سازماندهی از تیم های کاری و خودگردان

### چگونگی تیم های کاری

بدون توجه به شکل و هدف ، هر تیم باید به سه نتیجه کلیدی دست یابد : انجام دادن وظایف ، رضایت اعضا و باقی ماندن برای آینده . جهت اجرا یک تیم یا گروه کاری انتظار تغییر شکل منابع ورودی (مانند ایده ها ، مواد و اهداف) به خروجی هایی (مانند یک گزارش ، تصمیم ، خدمات یا کالا) دارند که قدری برای سازمان ارزشمند هستند اعضای یک تیم باید قادر به تجربه و رضایت از هر دو اجرای نتایج و شرکت در فرایند باشند و کارآمد بودن برای آینده را در نظر بگیرند . تیم باید یک ساختار اجتماعی و شرایط کاری داشته باشد که اعضا مایل و قادر به خوب کار کردن با یکدیگر در آینده باشند.

### یک تیم مؤثر چیست ؟

یک تیم مؤثر تیمی است که قادر به انجام و حفظ سطوح بالایی از اجرای وظیفه ، رضایت اعضا و توانایی برای کار در آینده باشد. شکل 3-16 نشان دهنده این است که چگونه هر تیم به عنوان سیستم باز می تواند منجر به تغییر شکل منابع ورودی متنوع به نتایج شود از جمله ورودی هایی مانند اشیاء به عنوان زمینه سازمانی، ماهیت وظیفه، اندازه تیم و ویژگی های عضویت اهمیت دارند هر کدام از این عوامل تحت تأثیر فرایند گروه هستند 1 به تنظیم مراحل برای انجام نتایج گروه کمک می کنند .

### ورودی های گروه

ماهیت کار همیشه مهم است این مؤثر است بر این که چگونه یک تیم به خوبی می تواند بر تلاش هایش تمرکز کند و پردازش گروه باید با چه شدتی جهت انجام شغل صورت گیرد.



Formatted: Font: 12 pt, Bold, Complex Script Font: 12 pt, Bold

Formatted: Font: 12 pt, Bold, Complex Script Font: 12 pt, Bold

Formatted: Centered

Formatted: Centered

Formatted: Font: 12 pt, Bold, Complex Script Font: 12 pt, Bold

Formatted: Font: 12 pt, Bold, Complex Script Font: 12 pt, Bold

Formatted: Centered

Formatted: Font: 12 pt, Bold, Complex Script Font: 12 pt, Bold

Formatted: Underline

Formatted: Right

Formatted: List Paragraph, Right, Indent: Before: 1"

Formatted: Centered

Formatted: Right

Formatted: Right

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Bold

Formatted: Centered

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Bold

شکل 3-16 یک مدل سیستم های باز در جهت کارایی تیم کاری

به طور واضح تعریف وظایف آسان است برای اعضای تیم که تلاش های کاری شان را ترکیب کنند . وظایف پیچیده به مبادله اطلاعات بیشتری نیازمند هستند و تأثیر جدی بر وظایف ساده می گذارند .

همچنین وضع سازمان می تواند بر این که چگونه اعضای تیم با یکدیگر ارتباط داشته باشند و مهارت هایشان را در جهت اجرای وظیفه به کار بندند ، مؤثر باشد . موضوع کلیدی این است که باید از لحاظ اطلاعات ، منابع مادی ، تکنولوژی ، ساختارهای سازمانی ، پاداش های موجود و آرایش های فاصله ای مقداری حمایت شوند . به طور فزاینده **SEI** عنوان مثال سازمان ها برای هدایت مهارت تیم کاری طراحی می شوند . کارمندان در سرمایه گذاری های در یک فضای بزرگ آزاد بدون خوابگاه یا اتاقک های مجزا کار می کنند . هر کدام از آن ها دارای مجموعه ای خصوصی از مبلمان اداری و اثاثیه ای هستند که همه آن ها چرخ دار هستند . تمام تکنولوژی به سادگی از تیر برق های مورد نظر جدا یا به آن ها متصل شده است که مخارج کلی را اجرا می کنند . تیم های پروژه موقع نیاز تشکیل جلسه می دهند و منحل می کنند و افراد به راحتی تشکیل جلسه می دهند و به طور جدی گفتگو می کنند .

اندازه تیم بر این که چگونه اعضا با یکدیگر کار کنند ، تسلط یافتن بر مخالفت ها و رسیدن به موافقت ها مؤثر است . تعداد پتانسیل کنش های متقابل از لحاظ هندسی افزایش می یابد همچون تیم هایی که در اندازه افزایش می یابند و ارتباطات شلوغ تر می شود . تیم های بزرگ تر که حدود شش یا هفت عضو دارند به منظور حل مشکلات شان می تواند برای مدیر سخت باشد . وقتی رأی دادن نیاز می شود تیم ها با تعدادی از افراد متفرقه به جلوگیری از تشکیل گره ها کمک می کند . در همه تیم ها ویژگی های عضویت مهم هستند تیم ها باید اعضایی با توانایی های شایسته یا مهارت ترکیب شدن را داشته باشند تا ماهر شوند و وظایف شان را به خوبی انجام دهند . آن ها همچنین باید ارزش ها و شخصیت هایی داشته باشند که به قدر کافی برای کسانی که با یکدیگر خوب کار می کنند سازگار باشد .

Formatted: Font: 14 pt, Bold, Complex Script Font: 14 pt, Bold

Formatted: Centered

## فرایند گروه

اگر چه داشتن موجودی ورودی های شایسته برای یک تیم مهم است ولی این ضمانتی برای اجرا نیست. فرایند گروهی خیلی اهمیت دارد این روشی است که اعضا از هر گروهی واقعاً برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها با یکدیگر کار می کنند. همچنین به فرایندی از لحاظ این که اعضای گروه یا تیم چگونه باید با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، تصمیم گیری کنند و بر کشمکش ها تسلط یابند و از جمله چیزهای دیگر پویایی گروه نامیده می شود. وقتی فرایند تفکیک و پویایی های ذهنی در هر روشی شکست بخورد کارایی تیم از بین می رود. این معادله ی کارایی تیم یک تذکر مفیدی است.

(عمل زیان ده - عمل سود ده) + کیفیت ورودی ها = کارایی تیم

## تنوع تیم

تنوع تیم در قالب ارزش ها، شخصیت ها، تجربه ها، جمعیت شناختی ها و فرهنگ های مختلف از جمله عضویت در حال حاضر می تواند فرایند گروهی را مورد تردید قرار دهد. هر چه گروهی یکنواخت تر باشد اعضا شباهت بیشتری به هم دارند و کنترل روابط ساده تر می باشد. تنوع تیم ترکیبی از روابط اجتماعی در بین اعضا را افزایش می دهد اما با پیچیدگی های ناشی از فرصت های خاص تنوع بیشتر تیم، تنوع اعضا، تنوع بیشتری از ایده های موجود مناظر و تجربه ها می توانند ارزشی را به حل مشکل و اجرای وظیفه اضافه کنند. در گروه کاری همانند سازمان های بزرگ تنوع تدریس خیلی واضح است وقتی که تنوع عضویت مهم است و خوب مدیریت می شود این مقداری منفعت دارد. عمل به مبارزه طلبیدن مزیت های تنوع تیم را به حداکثر می رساند در حالی که ضررهای بالقوه آن را کاهش می دهد. در عرصه بین المللی برای مثال تحقیقی دلالت بر این دارد که تنوع فرهنگی کار تیم ها را برای یاد گرفتن این که چگونه به خوبی با یکدیگر کار سخت تر می کند نسبت به تیم هایی که تشابه فرهنگی دارند. آن ها در مراحل اولیه کار بیشتر

میل به کشمکش با یکدیگر دارند اما بر بیشتر فرایندهای مبارزه طلبی با موفقیت تسلط می یابند . تیم های متنوع سرانجام ثابت می کنند که از تیم های مشابه خلاق تر هستند .

### مراحل توسعه تیم

تحقیق بر روی یک گروه کوچک اشاره می کند به این که پنج مرحله مجزا در چرخه زندگی هر تیمی وجود دارد :

- 1- شکل گیری : مرحله ای از جهت گیری اولیه و تست درون شخصی
- 2- کولاک کردن : مرحله ای از تعارض بر کارها و کار به صورت گروهی
- 3- معیار سازی : مرحله ای از تثبیت حول کار و دستور العمل های اجرایی
- 4- اجرا : مرحله ی کار گروهی و اجرای کار متمرکز
- 5- خاتمه : مرحله ای از تکمیل کار و خاتمه کار

### مرحله شکل گیری

مرحله شکل گیری شامل ورود اولیه اعضا به یک تیم می شود این مرحله ای از جهت گیری اولیه و تست درون شخصی است . افراد در یک یا دو زمان با یکدیگر می آیند و از آن ها تعدادی سوال می پرسند : گروه چه پیشنهادی به من می دهد ؟ چه قدر می خواهد که من همکاری کنم ؟ در حالی که تلاش های من نیازهای کاری تیم را رفع می کند نیازهای من می تواند در خور آن باشد ؟

در مرحله شکل گیری ، اعضا با افراد دیگر و خود تیم آشنا می شوند و علاقه مند هستند که در مورد روابط اجتماعی آشنا شوند . یافتن آن چه که به عنوان رفتار قابل قبول مطرح می شود و فراگیری این که چگونه دیگران وظیفه تیمی را درک می کنند . موقعی که برخی از اعضا استناد می کنند به افراد دیگر یا موقتاً به افراد دیگر وابسته می شوند قدرتمند یا به خصوص با هوش نمایان می شوند . این چنین چیزهایی به عنوان اولین تجربه اعضای تیم در زمینه های دیگر و



احساس فردی از فلسفه های سازمان ، اهداف ، و سیاست ها ممکن است بر روابط اعضا در تیم های کاری جدید تأثیر بگذارد . در مرحله شکل گیری مشکلات بیشتر تمایل به بزرگ تر شدن در تیم های مختلف جمعیت شناختی و فرهنگی دارند .

### مرحله کولاک کردن

مرحله کولاک کردن از مراحل توسعه تیم یک دوره از تنش روانشناسی بالایی است که اغلب بین اعضا پیش از وظایف و روابط اجتماعی ظاهر می شود . در این جا ممکن است دوره هایی از دشمنی آشکار و مبارزات داخلی وجود داشته باشد . ائتلاف ها یا گروه ها ممکن است پیرامون شخصیت ها و علاقه ها تشکیل شوند . زیر گروه ها پیرامون نوع عملیات و موافقت ها و مخالفت هایی که وظایف گروه را درگیر می کند ، تشکیل می شوند . تضاد ممکن است به عنوان رقابت منحصر به فرد به سمت تحمیل ترفیع شان به دیگران رشد یابد و باعث اعمال نفوذ در ساختار گروه شود . تغییرات مهم در مرحله کولاک کردن موقع روشن شدن دستورات جلسه کاری رخ می دهد و اعضا شروع به درک سبک های اجتماعی دیگری می کنند . در اینجا به جابجایی موانعی که ممکن است در مسیر پیشرفت کار مقاومت کنند توجه می شود . تلاش ها برای کشف روش های رسیدن به اهداف تیم ایجاد شده اند در حالی که نیازهای افراد نیز برآورده می کنند . شکست در مرحله کولاک کردن می تواند یک بدهی ثابتی باشد در حالی که موفقیت در مرحله کولاک کردن می تواند یک پایه ی قوی برای کارایی تیم بعدی باشد .

### مرحله معیار سازی

همکاری یک موضوع مهمی برای یک تیم در مرحله معیار سازی است . در این مرحله اعضای تیم به عنوان یک واحد کاری شروع به همکاری می کنند و به کار کردن همراه با سهیم بودن در اجرای قوانین تمایل دارند . احساسات تیم یک مصداقی از رهبری است که به هر عضو شروع به بازی نقش های مفیدی می کند . اکثر خصومت های اجتماعی روشی را در جهت تعادل پر مخاطره نیروها

مانند ساخت معیارهایی برای ائتلاف اولیه بیان می کند به عنوان توازن تأکید می شود ولی اقلیت دیدگاه ها ممکن است سست باشد .

در مرحله معیار سازی اعضا احتمالاً احساس اولیه صمیمیت ، تقسیم بندی کار و حس انتظارات مشترک را ایجاد می کنند . این کمک ها تیم را از فرو پاشیدگی حفظ می کند . نگهداری از تیم ممکن است حتی از موفقیت در کار انجام مهم تر باشد .

### مرحله اجرا

گروه ها در مرحله اجرا رشد یافته تر ، سازمان یافته تر و کارایی خوبی دارند این یک مرحله ای از ائتلاف کلی است از باب این که اعضای تیم قادر به توزیع روش هایی خلاق در جهت وظایف تیم و هرگونه تضادهای اجتماعی باشند . تیم با یک ساختار ثابت و واضح عمل عمل می کند و افراد به وسیله اهداف گروه برانگیخته می شوند .

نخستین چالش ها تیم های در مرحله اجرا تصفیه مدام عملیات و روابط اساسی کارگر به عنوان یک واحد یکپارچه است این چنین تیم هایی نیاز به هماهنگی با سازمان های بزرگ تر دارند و نیاز به تطبیق با شرایط متغیر در مدت زمان تعیین شده دارند . یک تیم که به عنوان ائتلاف کلی پیدا می کند نمره بالایی را در سنجش بلوغ تیم کسب می کند که در شکل 4-16 نشان داده شده است .

### مرحله خاتمه

مرحله پایانی توسعه تیم خاتمه است زمانی که اعضای تیم آماده رسیدن به خاتمه و منحل کردن می شوند . تصوراً کمیته های موقت ، نیروهای کاری و تیم های پروژه منحل می شوند با پی بردن به این که اهداف مهم به اتمام رسیده است ممکن است این یک زمان مهیجی باشد و با این احتمال ذهنی انحلال باید مدیریت شود .


خیلی 6

1	2	3
1	2	3
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
1	2	3
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
1	2	3
1	2	3

در اینجا شما  
نمی خواهید  
باشید

خیلی خوب

<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>
<u>4</u>	<u>5</u>

در اینجا شما  
می خواهید  
باشید

Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered
Formatted: Centered

#### شکل 4-16 معیارهایی برای سنجش رشد یک تیم

برای افرادی که در یک دوره به سختی با یکدیگر کار می کنند تفکیک روابط نزدیک بین آن ها ممکن است ناراحت کننده باشد در همه موارد اعضا تمایل به کار با دیگران را دارند آن ها احساس می کنند که کار خواهند کرد . باید از افراد را به خاطر همکاری شان تشکر کرد و به خاطر پیروزی همه گروه آن ها را ستایش کرد .

#### تغییر در کار

#### ماهیت تغییر

تغییر یک دگرگونی است که در کار یا در محیط کاری اتفاق می افتد و بر آنچه که کارکنان باید عمل کنند تأثیر می گذارد این تغییرات ممکن است برنامه ریزی شده یا برنامه ریزی نشده ، مصیبت بار یا تکاملی ، مثبت یا منفی ، قوی یا ضعیف ، آهسته یا سریع باشند و موجب تحرک درونی و بیرونی شوند. علی رغم منبع ، ماهیت ، اصل ، سرعت ، با شدت شان تغییرات می توانند تأثیرات عمیقی روی گیرندگانشان داشته باشند . تأثیرات تغییر را می توان با مقایسه یک سازمان با باد کردن بالون توضیح داد . وقتی یک انگشت (که این نماینده تغییر بیرونی در این مورد است) بر یک محلی از بالون فشار می دهد (که این نماینده سازمان است) به طور مرئی تغییرات در مرکز تماس با بالون شکل می گیرد (این تورفتگی است) در اینجا فشار آشکار به نمایندگی تغییر یک انحراف

آشکاری در محل فشار ایجاد می کند. آنچه مشخص نیست این است که تمام بالون (بقیه سازمان) جبران شده است و کمی کشیده شده است. علاوه بر این انبساط در جهت مخالف سطح درونی بالون افزایش می یابد (این انتظار پاره شدن محل را ندارد) با ارائه این مثال یک تصمیم صحیحی است که تمام تمایلات سازمان از طریق تغییر در هر بخش تأثیر می گذارد مولکول های هوا در بالون نماینده کارمندان شرکت هستند. این واضح است که آن ها باید در تشخیص فشار سازگاری های مؤثری را ایجاد کنند. به هر حال تغییر به طور مستقیم با کارمندان (مولکول ها) ارتباط برقرار نمی کند بلکه به طور غیر مستقیم بر آن ها تأثیر می گذارد بنابراین اصلاً (بالون را ترک نمی کنند) کارمندان جابجا می شوند و باید خود را با یک موقعیت جدید در بالون تطبیق دهند. این مقایسه یک تعمیم اضافی را نشان می دهد. تغییر یک انسان همچنین یک مسئله تکنیکی است. مقایسه با استفاده از یک بالون می تواند بیشتر انجام شود. فشار پی در پی در یک محل معین ممکن است بالون را سست کند تا وقتی که پاره شود بنابراین مخالف یک سازمان است. تغییر ممکن است فشارها و تضادهایی را که عاقبت باعث از کار افتادگی در جایی از سازمان می شود هدایت کند مانند یک کارمندی که ناراضی می شود و استعفا می دهد. مسلماً مقایسه با یک بالون سخت است یک سازمان استخدامی یک بالون نیست یک فرد همانند یک مولکول نیست و افراد همانند مولکول های هوا در بالون آزاد و انعطاف پذیر نیستند آنچه که با مثال توضیح داده شد یک حالت تعادل مولکولی است. سازمان ها بیش از حد تمایل به رسیدن به یک تعادل در ساختار اجتماعی شان دارند یک مقام اعتباری بین نیروهای مخالف توازن ایجاد می کند. این توازن وقتی ایجاد می شود که افراد روابط نسبتاً ثابتی را با محیط شان برقرار می کنند آن ها یاد می گیرند که چگونه با یکدیگر معامله کنند، چگونه شغل شان را انجام دهند و چگونه آینده را پیش بینی کنند کارمندان که تنظیم شوند تعادل ایجاد می شود وقتی تغییر مداوم رخ می دهد لازم است که آن ها را با تطبیقات اخیر آماده کنند همانند پویایی های سازمان که یک توازن جدیدی را ایجاد می کنند. وقتی افراد قادر به ایجاد سازگاری های کافی نیستند سازمان در وضعیت نا متوازن یا عدم تعادل است در نهایت شکست ها می توانند بی نظمی های مطلق را ایجاد کنند.

تشخیص عدم تعادل یک مسئله چالش برانگیز برای مدیران است که به تردستی کردن با نقش های رقابتی بپردازد . در یک دسته نفس مدیر معرفی تغییرات سازمانی مکرر به منظور تأمین تجهیزات بهتر بین شرکت و محیط بیرونی آن است . اکنون نقش مدیر پیش گستر بودن در پیش بینی حوادث ، تغییر ابتدایی و کنترل سرنوشت سازمان است در دسته دیگر بخشی از نقش مدیر به ترمیم و نگداری توازن گروه و تطبیق کارکنان با تغییرات غیر منتظره است در این نقش مدیر بیشتر **انفعالی** است . نسبت به حوادث واکنش نشان دادن ، پذیرش تغییر و معتدل کردن نتیجه تغییر است .

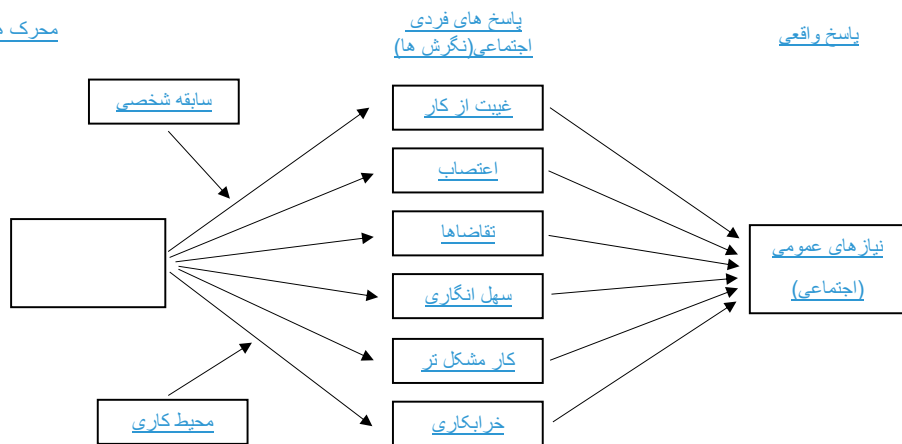
خوشبختانه تعدادی از تغییرات سازمانی که روزانه اتفاق می افتد تا حدی کوچک است که ممکن است بر افراد کمی تأثیر بگذارند و ممکن است در آفرینش نمو پیدا کنند و نسبتاً قابل پیش بینی هستند برای مثال به عنوان روش های جدید نمو می یابند یا به عنوان اعضای جدید به یک تیم کاری کاری اضافه می شوند .

به طور کلی کارکنان موجود نیاز به تغییر در همه ابعاد شغل شان ندارند یا روی هم رفته به کشف رفتارهای جدید نیاز ندارند در این چنین موقعیت هایی یک تعادل جدید ممکن است به راحتی حاصل شود به هر حال نیروهای متنوع وسیع ممکن است موجب تغییرات نمایشی بیشتری شوند که به هسته بی عیب یک سازمان دست یابند تعدادی از این ها خیلی بیشتر رایج می شوند به همان اندازه که تغییرات تکنولوژیکی ، رقابتی و اقتصادی بیشتر فرار می شوند .

نمونه هایی شامل اعمال کنترل ضد شرکت ها ایجاد قدرت نفوذ در خرید سهام یک شرکت و بازسازی سازمان ثانویه ، اعمالی از بی حرمتی و خشونت مردم و حوادثی مانند ریختن نفت و نشت گاز می شود . بحران هایی از قبیل این که آیا تقاضای مثبت یا منفی به مدیران کمک می کند یا خیر ، کارمندان را راهنمایی می کند که از این شوک عاطفی که به آن ها وارد می شود توازن جدیدی در سازمان به وجود آورند .

**شکل 1-14** واکنش اجتماعی یکپارچه شده به تغییر

محرك ها



### واکنش در برابر تغییر

تغییر در کار پیچیده تر می شود در حقیقت بر خلاف سازگاری مولکول های هوا در بالون یک سازگاری مستقیمی را ارائه می کند در عوض آن از طریق نگرش های کارکنان به ایجاد یک واکنش که مشروط به احساسات نسبت به تغییرات عمل می کند این رابطه در یک سری از آزمایشات کلاسیک - مطالعات هاثورن شرح داده شده است و به وسیله روتلیس برگر و همکارانش اجرا شده است در یک نمونه ای روشنایی کار مرتباً بهبود یافت مطابق تئوری ساده که روشنایی بیشتر منجر به بهره وری بیشتری می شود همان طور که پیش بینی شده بود بهره وری افزایش یافت سپس روشنایی کاهش یافت که تأثیر معکوس را نشان داد بهره وری بیشتر شد دوباره روشنایی کاهش یافت نتیجه آن هنوز افزایش بهره وری بود در نهایت روشنایی تا 0/06 تابش نور در یک فوت مربع کاهش یافت که تقریباً برابر نور مهتاب است به قول روتلیس برگر این نکته تا به حال مورد توجه قرار نگرفته بوده است و هیچ گونه افت قابل توجهی با نسبت خارجی نداشته است .

چه قدر نگرش های فردی بر واکنش به تغییر اثر می گذارد بدیهی است که روشنایی بیشتر خود موجب خروجی بیشتر نبود در اینجا ارتباط صحیحی بین تغییر واکنش نبود برخی متغیرهای مداخله کننده که بعداً به عنوان نگرش های کارمندان تشخیص داده شد در واژگون کردن الگوی پیش بینی شده کشیده شده است . روتلیس برگر الگوی جدیدی را به شرح زیر توضیح می دهد :

هر تغییر از طریق افراد مطابق با نگرش هایشان تغییر می شود . طرز احساس افراد در مورد یک تغییر یک عاملی است که تعیین می کند که چگونه به آن ها پاسخ دهند این احساسات نتیجه تغییر نیستند آن ها علت تغییر هستند یک دلیل آن سابقه افراد است که به فرایند زیستی افراد سابقه آن ها (خانواده ، شغل ، آموزش) و همه تجارب اجتماعی آن ها دور از کار اشاره می کند (به شکل 1-14 نگاه کنید) سابقه چیزی است که آن ها در قالب نگرش های قبلی به محل کار می آورند دلیل دوم خود محیط کار است این مسلم است که کارکنان اعضای یک گروه هستند و نگرش های آنان تحت تأثیر رمزها ، الگوها و معیارها قرار می گیرد .

### تأثیر نیروی کاری متنوع در تغییر

تنوع نیروی کار در ایالات متحده از لحاظ جنس و نژاد افزایش می یابد همان گونه که ما در امتداد قرن 21 حرکت می کنیم شغل های جدید از طریق نسبت بالایی از زنان آفریقایی ، آمریکایی ، اسپانیایی و آسیایی نسبت به قبل پر می شود علاوه بر این سطح آموزش کارکنان در این کشورها به تدریج افزایش می یابد . سوالات : پیش بینی شما در مورد اثر این تغییرات روی درست نمایی کارفرما نسبت به تغییر چیست ؟ ظرفیت کارفرما نسبت به تغییر چه قدر است ؟ قدرت پذیرش کارگران نسبت به تغییر چه قدر است ؟

احساسات یک موضوع منطقی نیستند آن ها نه منطقی و نه غیر منطقی هستند اما کاملاً جدا از منطق هستند آن ها غیر منطقی هستند . احساسات و منطق در دو طبقه جدا فقط به عنوان واحد مقیاس (اینچ) و واحد وزن (پوند) عمل می کنند . یک دلیل منطقی تنها ابزاری نا کافی است که احساسات را اصلاح می نماید زیرا احساسات مستقیماً از طریق منطق بهتر تکذیب شده شده است



نسبت به این که طول کتاب بر حسب اینچ یا سانتیمتر با وزن آن بر حسب پوند یا کیلوگرم رد می شود .

**اثر هائورن** یک دلیل بر احساسات مطلوب در گروه های بررسی شده توسط روتلیس برگر علاقه ای است که توسط محققان در مسائل کارمندان نشان داده شده است این پدیده ها که بعداً **اثر هائورن** نامیده شد پس از این که کارخانه در جایی که تحقیق صورت گرفته باشد تأثیر هائورن بدین معنی است که مشاهده نسبی یک گروه یا درک دقیق تر مشاهده شده و تفسیر شخص از گرایش های قابل توجه آن موجب تغییر گروه می شود . وقتی افراد مشاهده می شوند یا معتقدند که یک نفر مراقب آن ها است به طور متفاوتی عمل می کنند این تغییرات پیش بینی نشده اند و حتی به وسیله اعضای خودشان تشخیص داده نمی شوند . اثر هائورن طرح تحقیق را فاسد می کند اما معمولاً نمی توان مانع نتایج حاصل از آن شد .

گروه به تغییر واکنش نشان می دهد افرادی که به طور فردی تغییر را توجیه می کنند و پاسخ احتمالی به آن می دهند با این وجود آن ها اغلب علاقه خود را به گروه با پیوستن به اعضای گروه های دیگر نشان می دهند در برخی موارد پاسخ یکسانی را به تغییر می دهند (واکنش واقعی در شکل 1-14 نشان داده شده است) . این یگانگی کنش های غیر منطقی را همانند بیرون قدم زدن مانند موقعی که به وضوح تعداد کمی از افراد به طور واقعی می خواهند که بیرون قدم بزنند ممکن می سازد . کارمندان دیگر که بدبخت هستند به محض بیرون قدم زدن متوقف می شوند که نارضایتی آن ها را نشان می دهد و آن ها همبستگی شان به گروه را از طریق ملحق شدن به عملیات اجتماعی تأیید می کنند به طور اساسی واکنش های گروه در جهت احساس این گونه است که (ما همه با یکدیگر هستیم هر چه که برای یکی از ما اتفاق بیفتد بر همه ی ما تأثیر می گذارد) .

خود پایداری سعی در حفظ توازن گروه دارد که اغلب تمایل به برگشت به حالت تعادل را دارد هر وقت که تغییری رخ دهد بهترین روش حیات را دریافت می کند هر وقت که سختی فشار آورد فشار معکوس درون گروه را استخراج می کند . نتیجه اصلی یک مکانیسم خود تنظیمی است که

به وسیله نیروهایی که در برابر بازگشت تعادل موقع تغییر جمع می شوند ایجاد می شود . این خصوصیات خود تنظیمی سازمان ها خود پایداری نامیده می شود که افراد اقدام به ایجاد یک جمهوری ثابت در جهت تکمیل نیاز می کنند و خودشان را از اختلال ناشی از تعادل حفظ می کنند آن ها می خواهند احساس شایسته بودن قبلاً خود را حفظ کنند .

این راهنمایی ها برخی کارمندان را درگیر استراتژی گوناگون می کند که باعث حذف ایده های نو و حفظ خود پایداری می شود .

- 1- ترس از تجارت کردن (شما از ما می خواهید که به پایین یک سرایشی لغزنده برویم)
- 2- مرگ با تأخیر (بیایید این موضوع را کمی دیرتر بررسی کنیم)
- 3- اغتشاش (شش دلیل بزرگ وجود دارد که چرا نمی خواهد درست کار کند)
- 4- تمسخر کردن (این یک راه حل خیلی ساده برای مشکلات پیچیده ما است)

## تأثیر نوع نیروی کار در تغییرات

نیروی کار در ایالات متحده بطور فزاینده ایی متنوع خواهد شد. (از لحاظ جنسیت و نژاد). با حرکت ما از قرن بیست و یکم شغل های جدید بیش از قبل به نسبت بیشتری از زنان، امریکایی افریقایی تبار، اسپانیاییها و آسیایی ها اشغال خواهد شد. علاوه بر این بتدریج سطح تحصیلات در این کشور افزایش یافته است. سوال پیش بینی شما در مورد این تغییرات و اثر این تغییرات احتمالی در تغییر کارفرمایان چیست؟

احساسات یک امر منطقی نیست، آنها نه منطقی و نه غیر منطقی هستند. اما کاملا جدا از منطق هستند آنها غیر منطقی هستند. احساسات و منطق به دو دسته جداگانه تعلق دارند مانند طول و وزن هستند. به همین دلیل منطق به تنهایی یک ابزار بی اثر در تلاش برای تغییر احساسات است زیرا به طور مستقیم در آن ها نیست. احساسات بهتر با منطق رد نشده است در هیچ کجای این کتاب

**مطالعات هائورن** در مورد مطالعه ای که بوسیله رود لیزبرگ یک علت احساسات مطلوب در گروه می باشد. انجام شده است. که مورد علاقه محققان به مشکلات کارمندان بوده است. این پدیده بعدها **مطالعات هائورن** نامیده شد به نام کارخانه ایی که در آن پژوهش صورت گرفت. مطالعات هائورن بدان معنی میباشد که صرفا با مشاهده یک تغییر و درک عمیق تر از آن است و اهمیت تمایل به تغییر در گروه زمانی که افراد زیر نظر گرفته می شوند یا اینکه باور دارند اشخاصی از آنها مراقبت می کنند. آنها متفاوت عمل می کنند. این تغییرات معمولا ناخواسته می باشد و حتی توسط خود اعضای شناخته شده. مطالعات هائورن تحت تاثیر نوع و طراحی تحقیق می باشد اما معمولا از دستاورد آن چشم پوشی نباید کرد.

پاسخ گروه نسبت به افراد و تغییرات تغییر می کند و احتمال واکنش هم دارد. با این حال آنها اغلب وابستگی خود را به گروه نشان می دهند با ملحق شدن به دیگر اعضای گروه و پاسخ یکنواختی که به تغییرات می دهند. همانطور که در پاسخ واقعی در شکل 14.1 نشان داده شده است این یکنواختی را ممکن می سازد. ظاهرا چنین اقداماتی غیر منطقی به نظر می رسد که کار را رها کرده و ظاهرا فقط تعداد اندکی از افراد که واقعا می خواهند اعتصاب کنند. کارکنان دیگر که ناراضی هستند با اعتصاب و دست کشیدن از کار به عنوان یک فرصت جهت نشان دادن ناراضیاتی خود و تاکید و اعلام وابستگی خود به گروه با پیوستن به آن اقدام اجتماعی نشان می دهند.

**تعادل و خود پایداری** سعی برای حفظ تعادل و آرامش یک گروه اغلب تمایل دارد به بازگشت و مشاهده کردن بهترین راه از زندگی. هر زمانی که هر تغییری و هر فشاری رخ دهد بنابراین موجب فشار بالقوه در گروه می شود. نتیجه آن یک مکانیسم خود تصمیمی است و این که انرژی نامیده می شود. که برای حفظ تعادل هر زمانی که تغییر تهدید می کند این خود تصمیم خاص در سازمان **خود پایداری** نامیده میشود این گونه است که مردم برای برقرار ساختن یک حالت پایدار انجام می دهند و نیاز به حفاظت از خود در از آشوب و اختلال دارند و تعادل می باشد.

آنها از مدیریت ادامه و حفظ حس قلبی خود را می خواهند این امر منجر می شود برخی از کارکنان استراتژی های مختلف از خود به کار برند جهت کشتن ایده های جدید و حفظ خود پایداری. آنها شامل:

- 1- ترس طلب ( شما می خواهید ما را بسوی سراسیمگی لغزان سوق دهید )
- 2- مرگ با تاخیر ( اجازه دهید این مطالعه برای زمان دیگری باشد )
- 3- سردرگمی (شش دلیل بزرگ وجود دارد که چرایی اینکه کار نخواهد شد )
- 4- تمسخر ( آن راه خیلی خیلی ساده برای مشکل پیچیده ما هستند )

64

### هزینه ها و منافع

همه تغییرات هزینه هایی دارند به عنوان مثال یک روش جدید کار ممکن است نیاز به زحمت و یادگیری مهارت جدید داشته باشد. و ممکن است موجب اختلال در کار و کاهش رضایت گردد. و تجهیزات جدید یا جابجایی در تجهیزات و لوازم قدیمی امکان دارد هزینه های که صرفا اقتصادی نیستند را اضافه کند آنها هزینه های روانی و اجتماعی هستند. آنها معمولا باید به منظور به دست آوردن مزایای در تغییرات پیشنهادی پرداخت می شوند .

به دلیل هزینه های مرتبط با تغییر ، پیشنهادها جهت تغییر همیشه مطلوب نیستند. آنها نیاز به تجزیه و تحلیل دقیق برای تعیین سودمندی دارند. هر تغییر به یک تجزیه و تحلیل مفصل و دقیق هزینه - سود نیازمند است مگر اینکه تغییرات بتواند مزایایی بالاتر از هزینه ها ارائه دهد. دلیلی برای این تغییرات وجود ندارد تاکید بر مزایا می شود در حالی که هزینه های غیر منطقی نادیده گرفته می شوند. هدف سازمان همیشه باید تولید سود بیشتر از هزینه ها باشد.

تجزیه و تحلیل هزینه - سود های موازی در سطح فردی مناسب هستند. زمانی که فردی تمایل به تغییر عمده و برنامه ریزی شده دارد . آیا آنها در رفتار خود (اعمال ، عادات و یا شایستگی ) افکار ( ایده ها ، رویاها ، آرزوها ) احساس ( احساسات و نگرش) یا برداشت ( راه و روش نگاه کردن به چیزها ) رخ می دهد در اینجا افراد با ابعاد مثبت ( مانند نقاط قوت ، امیدها ، آرزوها و خوش بینی ) که آنها را به جلو به سمت چیزهای جدید و تعادل می برد در برابر عوامل منفی که ممکن است شامل مشکلات بدبینی ، ترس و کسری اینکه آیا تغییر عمده است به احتمال زیاد رخ می دهد و پایدار می ماند. نتیجه اصلی مشخص می کند .

در تعیین منافع و هزینه ها، باید تمام نوع ها در نظر گرفته شود . بررسی کردن تنها منافع و هزینه های اقتصادی بی فایده است . بدلیل آنکه حتی اگر سودی خالص اقتصادی صورت پذیرد هزینه های اجتماعی و با روانی بزرگی ممکن است داشته باشد با وجود آن که زیاد کاهش در مقدار و اندازه قابل شمارش هزینه های روانی و اجتماعی عملی نیست. با این وجود باید در روند تصمیم گیری مدنظر قرار گیرند. تقریبا هر گونه تغییر به عنوان مثال مستلزم از دست دادن ، روانی دلیل فشار و

تحمل بر افراد است به این عنوان آنها سعی می کنند به تنظیم هزینه های روانشناسی آنها **هزینه های روانی** نامیده می شود زیرا آنها اثر بر روح و روان درونی اشخاص می گذارند.

آگاهی داشتن در تفاوت های فردی به ما کمک می کند در پیش بینی اینکه افراد واکنش های مختلف و متنوع بسیاری به تغییر نشان می دهند. تنها برخی از مزایای درک کردن ، در حالی که دیگران فقط هزینه های آن را می بینند. دیگران ابتدا با ترس واکنش نشان می دهند حتی اگر واقعا تمام نتایج برای آنها مثبت باشد . سایرین در ابتدا ظاهرا تغییر را می پذیرند اما سپس به تدریج احساسات واقعی خود را نشان می دهند .

در بعضی افراد عکس العمل های مشترکی در تغییر های مرسوم مشاهده می شود این ادعا است که 20-30-50 درصد با این قاعده اعمال می شود با توجه به این توزیع درصدی از پاسخ ها در حدود 20 درصد از کارمندان تحت تاثیر تغییر ، پذیرای تغییر می شوند و احتمالا به شدت حمایت می کنند . حدود 50 درصد نسبتا خنثی با این سمت خواهند بود و احتمالا حتی روشن فکر و پذیرای هستند و حدود 30 درصد با فکر بسته هستند و در برابر تغییر مقاومت می کنند و احتمال تلاش برای خرابکاری در آنها دارند. این چالش مدیران در فرایند تغییر برای تبدیل بخش قابل توجهی از 80 درصد ( خنثی و مقاوم ) به حامیان تغییر است که آن یک دستاورد و موفقیت است.

در بعضی موارد هزینه های روانی تغییر می تواند شدید باشد که سلامت روانی و حتی جسمی کارمندان را تحت تاثیر قرار دهد سطح تحمل برای تغییر در یک گروه از کارکنان می تواند برای یک نفر نسبتا کم و برای یک نفر دیگر نسبتا بالا باشد هر موقعی که این سطح فراتر رفته است توسعه یافتن واکنش های استرس زا می تواند سلامت را تضعیف کند . در برخی موارد یک سری پایدار از تغییرات کوچک و یا متوسط در طی یک دوره از زمان وجود دارد . تولید اثرات تجمعی که سرانجام بیش از حد سیستم یک شخص است برخی از نویسندگان به این شرایط **سندرم تغییرات تکراری** ذکر کرده اند. سندرم تغییر تکراری اغلب با یکسری از طرح های سازمانی آغاز شده است وجود ابهام در یک برنامه و دیگری و با یک بیماری همه گیر از بدبینی

## 65

کارکنان ایجاد کرده است . اگر چه مدیران می توانند تغییرات را آغاز کنند استرس ناشی از آن همچنین می تواند سرعت تغییر را کند و در نهایت باعث شکست آن بشود .

در موارد دیگر یک تک تغییر عمده از لحاظ مفهومی بار اضافی با اهمیت بالا در توانایی یک فرد برای مقابله با این شرایط را دارد . مثلا عبارتند از حرکتی به مکان جدید (شروع می شود با نیاز به یک خانه جدید ، مدرسه جدید برای بچه ها ، جستجوی شغل برای همسر و از دست دادن روابط ) یا ارتقا شامل نقش جدید ، وضعیت ، گروه کار و فشار کار است . اثرات تغییرات در قالب استرس شغلی در فصل 15 مورد بحث قرار می گیرد.

این واقعیت است که این تغییرات اغلب هیچ نفع صریح و 100 درصدی برای همه ی بخش ها ندارد بلکه درای یک سری از هزینه ها و منافع جداگانه ای است که باید به صورت فردی در نظر گرفته شود. بصورت آکادمیک، و مدل های سیستم و رفتار سازمانی نشان می دهد که مدیریت باید هر تغییر قابل توجهی را در نظر بگیرد. سعی کنید برای کمک به هر فرد آنرا درک کرده و مشاهده کنید تا برای هر شخص تجربه سود خالص از آن داشته باشد. با وجود بهترین تلاش های مدیریت با این حال از تغییر همیشه استقبال نمی شود و همیشه موفق نیست. به عنوان نقل قول افتتاحیه در این فصل به وضوح نشان داده شد. در بخش بعدی به بررسی ماهیت و اثرات مقاومت در برابر تغییر می پردازیم.

66

### انگیزش چیست ؟

انسان و ماشین ..... در هماهنگی نزدیک برای دستیابی بیشتر، نسبت به تنهایی کار می کنند. ماشین آلات با دقت و ظرفیت هستند آنها زندگی ما را آسان تر می کنند فرایندهای ما را کامل و در بسیاری از موارد کیفیت زندگی ما را غنی می سازند. اما افراد و مردم دارای چیزی هستند که ماشین آلات روح انسانی و الهام بخش را ندارند. افراد ما به طور مداوم در راه تحقق اهداف و ردیابی می کنند نتایج را جهت بهبود مستمر، به عنوان یک کسب و کار بطور کلی کار می کنند. آنها الهام بخش در بدست آوردن اهداف و اتمام و برنده شدن هستند.

انتشارات برد اسمیت شرکتی است که با مراحل بالا شناخته می شود. این نقل قول از انتشارات برد اسمیت است. در سال 2002 جایزه کیفیت مالکوم بالدريج - مرکز انگیزه کاردانی را دریافت کرد آن روحیه والهام بخشی است که در هدایت همکاران بکار برده و سرمایه انسانی خود را در راه پیوستن به اهداف سازمانی میگرد. در فصل 1 ما اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی را در موفقیت یک شرکت مورد بحث قرار داده ایم با این حال سرمایه انسانی به تنهایی کافی برای اطمینان از عملکرد نیست. رفتارها، نگرش عملکرد سازمانی را حمایت می کنند به هم پیوستگی ها باید تغییر سرمایه انسانی در عمل موندگر به عملکرد است نتیجه آن همکاری و شرکت دستیابی به اهداف سازمانی است. انگیزش روندی است که از طریق آن تبدیل صورت می گیرد.

از آنجایی که سازمان از افراد تشکیل شده است و عملکرد سازمانی بر اساس تلاش های افراد و گروهها می باشد. انگیزه و عملکرد نقش مهمی را در سازمان ایفا می کنند. به طور خاص برای سازمان بسیار موثر است افراد باید انگیزه داشته باشند برای پیوستن به سازمان و برای اینکه وظایف خود را بخوبی انجام دهند برای به کار انداختن و انجام مهارت های خلاقانه خود در کار، چگونه این انگیزه را صورت بگیرد. قبلی از اینکه این سوال را بررسی کنیم ما باید در نظر بگیریم چه انگیزه ای برای انجام کار است ما برای اولین بار نگاه دقیق تری به رابطه انگیزه با عملکرد می کنیم.

مثال زیر را در نظر بگیرید. مدیر پرسنلی سه دستیار دارد که گزارش به او می دهند. هر سه نفر دارای سطح مشابهی در آموزش و تجربه هستند. با این حال او اعتقاد دارد که از سطح مختلف توانایی را دارند. و او آنرا یافته است که آنها سطوح مختلف ایفا می کنند جالب است فردی که او در نظر می گیزد با حداقل توانایی از عملکرد خود عملکردی بهتری نسبت داده

شده است چگونه می تواند فردی که نسبت به افراد دیگر توانایی کمتری دارد عملکرد بهتری داشته باشد پاسخ این است که شاید با انگیزه بیشتری نسبت به دیگران برای اعمال توانایی های خود دارد. از دستیاران شخصی دیگر نسبت به هم از انگیزه مساوی در انجام کارها برخوردار هستند قضاوت در مورد این واقعیت که آنها یک اندازه سخت کار می کنند و در عین حال یکی از دستیاران نسبت به دیگران عملکرد بهتری دارد. این چگونه ممکن است زمانی که آنها انگیزه به یک اندازه دارند . پاسخ ممکن است در سطوح مختلف توانایی های خود نهفته باشد . بنابراین، ما می توانیم ببینیم که سطح یک عملکرد یک فرد تابعی (f) از توانایی ها و انگیزه است .

عملکرد: f(توانایی \* انگیزه)

حال براساس یک سناریوی دیگر . دو فروشنده از انگیزه و توانایی به یک اندازه برخوردار هستند در عین حال یکی از آنها بهتر از دیگری است . چگونه می توان این را توضیح داد. اگر عملکرد یک تابع از توانایی و انگیزه است. در این مورد عملکرد بهتر را فروشنده ای دارد که قلمرو فروش پر درآمدزایی نسبت به فروشنده دیگری دارد. بنابراین عوامل محیطی نیز می توانند در عملکرد نقش بازی کنند. این برای ما تعریف از انگیزه کار است . ما از بحث قبلی دانستیم که توانایی ها و عوامل محیطی خاص دارای تاثیرات جدا از انگیزش هستند.

67

**انگیزه** سپس اشاره دارد به نیروهای که از درون یک فرد می آیند و سبب هدایت عمدی است . شدت و تداوم تلاش فرد برای دستیابی به اهداف خاص که ناشی از توانایی و نیازهای زیست محیطی هستند. چند نظریه برجسته ارائه شده در مورد انگیزش بسیاری از تئوریها را می توان به دو گروه تقسیم بندی کرد کسانی که عمدتاً با محتوا و آنهایی که عمدتاً فرایندی توجه مند هستند. در دو قسمت بعدی ما این دو گروه از نظریه های مهم را بازبینی می کنیم .

### نظریه محتوای انگیزه

نظریه محتوای انگیزه به طور کلی بر شناسایی عوامل خاصی که انگیزه افراد تمرکز می کنند. این نظریات محتوای انگیزه اکثراً بر اساس 4 رویکرد می آیند . سلسه مراتب نیاز مازلو ، تئوری ERG آدلفر، تئوری نیاز مک کلند و تئوری دو عاملی هرزبرگ.

### نظریه سلسه مراتب نیازها

یکی از متداولترین نظریه باید به نظریه سلسه مراتب نیازها اشاره کرد که در سال 1940 توسط ابراهام مازلو پیشنهاد شد . بر طبق نظر مازلو مردم تمایل به ارضا نیازهای مخصوص خود را دارند مازلو این نیازهای را به ترتیب چیدمان کرد . با نیازهای فیزیولوژیکی در پایین و دنبال آن نیازهای امنیتی ، نیازهای اجتماعی ، نیاز به احترام و عزت در بالاترین سطح آن نیازهای خود شکوفایی بطور کلی مهم تر است که نیازهای سطح پایین باید اساساً قبل از نیازهای سطح بالاتر ارضا و برآورده شوند. در ادامه ما سطح و مفاهیم نظری در محیط سازمانی را ملاحظه میکنیم.

- 1- نیازهای فیزیولوژیکی . نیازهای فیزیولوژیکی شامل نیازهای اولیه برای بقا است .نیاز به آب ، غذا، و سرپناه اکثر مردم باید این نیاز را برطرف کنند قبل از اینکه به به نیازهای مرتبه بالاتر توجه کنند. پول یک جایزه از سازمان است که بصورت بالقوه به این نیاز مربوط است . به حدی که غذا و سرپناه فراهم می کند .
- 2- نیازهای امنیتی سطح دوم از سلسله مراتب نیازهای مازلو توجه به افراد به نیاز به ایمنی و امنیت محیط شان است این نیازها شامل نیاز به حفاظت از آسیب حجمی یا روانی می باشد. مردم ممکن است در این سطح شغل خود را به عنوان عامل امنیتی در نظر گرفته و به عنوان وسیله ای برای نگهداری از چیزی است که آنها به دست آوردند.از این کارکنان باید انتظار داشت که مشغول شدن در کارهایی با ریسک کم رفتاری . مانند روش های زیر ، حفظ وضع موجود ، و تصمیم گیری شغلی بر اساس نگرانی های ایمنی شغلی .
- 3- نیازهای اجتماعی و تعلق مسلتزم تعامل و پذیرش توسط افراد دیگر است این نیازها شامل میل به محبت ، وابستگی ، دوستی و عشق است از لحاظ تئوری، افرادی که به این سطح رسیدن ، دردرجه اول نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی ارضا شده است وحالابه ایجاد روابط رضایت بخش با دیگر افراد علاقه شدند. اگر چه مقدار زیادی از رضایت ممکن است از روابط خانوادگی آمده است یک کار معمولاً یک منبع اضافی از روابط ارائه می دهد .

## 68

- همکاران در این مرحله ممکن است بدنبال حمایت و روابط برابر هم سطح با همکاران باشند. سر آشپز بوردین در بررسی رفتار در عمل از اثبات خصوصیات آن شرح می دهد که قدرت در نیازهای اجتماعی اشاره دارد علامت دهی مهدی در معاشرت و همکاری که آنها اعضای یک تیم هستند.
- 4-نیاز به عزت و احترام ، نیاز به احترام مربوط است به احساس احترام به خود و ارزش های خود . همراه با احترام و عرت نفس از همتایان و تمایل داشتن به رسمیت شناختن . موفقیت ، شان و اقتدار متناسب با این دسته . مردم در این سطح ممکن است برنامه های به رسمیت شناختن و جوایز سازمانی واکنش نشان دهند.داشتن و انتشار یک مقاله درباره آنها در خبرنامه شرکت علاقتمند ند و لذت می برند . پول و پاداش های مالی ممکن است همچنین به ارضا نیازهای خود شکوفایی کمک کند زیرا نشان از ارزشمندی در سازمان است .
  - 5- نیاز به خود شکوفایی یک فردی که نیاز به خود شکوفایی نمایش و اجرای ظرفیت های بالقوه خود ، تمایل دارد. به حداکثر رساندن و استفاده از مهارت ها وتوانایی های خود هستند . افراد در سطح خود شکوفایی هستند احتمالاً کمتر پاسخ می دهند به انواع پاداش ها که در چهار مرحله اول شرح داده شد. آنها موفقیت و دستاوردهای خود را قبول دارند به دنبال فرصت جدید و استفاده از مهارت ها واستعدادهای منحصر به فرد خود هستند آنها اغلب انگیزه بالا در واگذاری کارهای چالشی و مهارتی دارند . و آنها حتی ممکن است پاداش های معمولی را رد کنند ( افزایش حقوق و دستمزد، ارتقا) میتواند آنها را از استفاده از مهارت های اصلی خود منحرف سازد فرض بر این است که تعداد کمی از مردم به سطح می رسند .



همانطور که گفته شد این نیازها دسته بندی شده اند که بصورت سلسله مراتبی با نیازهای فیزیولوژیکی در پایین ترین و خودشکوفایی در بالاترین سطح .

با توجه به نظریه مازلو هر نیازی که نفوذ و غالب است بر مراحل بالاتر تا زمانی که آن نیاز ارضا شود. که بر نیازهای دیگر بیش تر غالب است. به عنوان مثال یک فرد در سطح اجتماعی و تعلق علاقه بیشتری فراهم و مهیا کردن روابط معنی دار دارد و نگرانی نسبت به پاداشهای مربوط به عزت نفس ندارد مانند شناخت عمومی (شهرت) یا پاداش بزرگ این بدان معنی است که ارضای نیاز دیگر یک انگیزه هستند. بعنوان مثال پس از آنکه نیازهای اجتماعی فرد برآورده می شود او دیگر علاقمند به توسعه و حفظ روابط خواهد شد اما بجای انگیزه به دنبال پاداش های عزت نفس خواهد بود. سرانجام سلسله مراتب نیازها به فرض شده و به کار گرفته می شود برای همه مردم عادی و سالم روشی مشابه .

تحقیقات تجربی از نظریه سلسله مراتب نیازها حمایت نمیکنند. تحقیقات نشان داده است این امکان وجود دارد که دو مرحله از مراتب در سطح نیازها در پایین تر سطح و بالاتر ین سطح است اما این حمایت زیادی را برای پنج نیاز خاص طبقه بندی ، پیشنهاد شده توسط مازلو پیدا نکرده است. یکی از دلایل این یافته ممکن است زمینه و منابع مطالعات باشد اکثر مردم در ایالات متحده که مطالعات معمولاً درباره آنها انجام شده است در نیازهای پایه خود ارضا شده اند و با یک سیستم پیچیده از روشهای برای برآوردن آنهايي که در سطح بالاتر هستند مواجه شده است . ممکن است مشکل باشد برای محققان جدا کردن نیازها تجربه مردم به پنج دسته خاص که توسط مازلو مطرح شده است.

علاوه بر این ایده ها از نظر قدرت کامل و نفوذ مورد سوال است برخی از محققان اشاره کرده اند که چندین نیاز ممکن است در یک زمان مهم باشد به عنوان مثال یک فرد بطور همزمان می تواند نیازهای اجتماعی ، عزت نفس و خودشکوفایی فراوان و مشکل داشته باشد . مطالعات بالینی مازلو نشان داد که این ایده از نظر قدرت کامل مناسب همه افراد نیست .

مشکل نهایی با نظریه سلسله مراتب نیاز شامل یک نگرانی عملی است . مشکل بودن تعیین سطح نیاز برای هر همکار و همچنین و پاداش دقیق آن تا کمک خواهد کرد به ارضای نیازهای خاص همکاران .

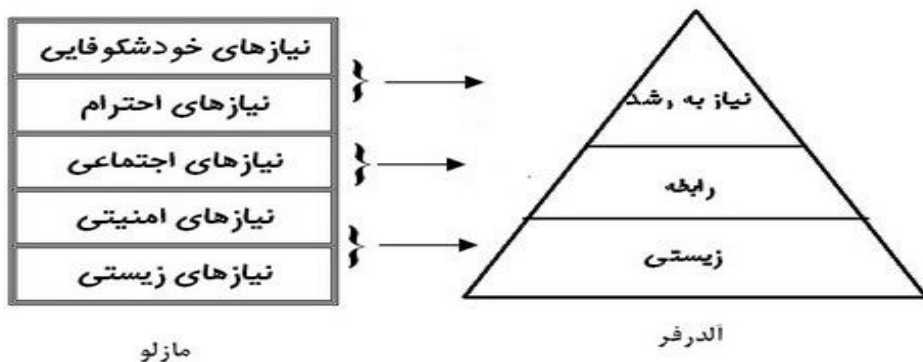
## 69

به عنوان مثال همانطور که پیشتر گفته شد پول را می توان برای تامین هر دو نیاز فیزیولوژیکی و عزت استفاده کرد یا افراد با همکاران ممکن است علاقه به یکی از دو نیازهای اجتماعی و فیزیو لوژیکی یا عزت نفس یا هردو که متداول است می تواند معنی دهد که یکی را دوست دارد اما همچنین می تواند این معنی را داشته باشد که یکی از وضعیت های بالا در گروه است در نتیجه آن چالشی برای مدیران هست به کاربردن سلسله مراتب نیاز برای ایجاد انگیزه در همکاران اگر چه نظریه سلسله مراتب در بسیاری از نقاط ضعف دارد به لحاظ تاریخی مهم است زیرا توجه به نیاز عزت و خودشکوفایی افراد متمرکز شده است.

پیش از این رفتارگرایی رویکرد غالب شده بود به درک انگیزه بوده است از این عنوان شما ممکن است به یاد آورید رفتارگرایی پیشنهاد می کند که رفتار مردم تنها برانگیخته می شوند تنها وسیله پاداش خارجی سلسله مراتب نیازها در مقابل نشان می دهد که انگیزه رفتار افراد بوسیله نیازها منعکس کننده تمایل انسان به یک انسان تمایل به رسمیت شناخته شدن و عنوان یک فرد رشد می کنند .

### تئوری ERG

تئوری ERG توسط کلایتون آلدرفر توسعه یافته است مشابه تئوری سلسله مراتب نیاز مازلو است که همچنین نیازها دسته بندی شده است با این حال ، تنها شامل سه دست می باشد : نیازهای وجود ، نیازهای روابط ، و نیازهای رشد رابطه این گروه به آن نظریه سلسله مراتب نیاز مازلو در شکل نمایش داده شده است همانطور که شما می توانید در شکل تماشا کنید نیازهای وجود ، مشابه نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی مازلو ، نیاز ارتباط به نیازهای اجتماعی و تعلق مازلو ، و نیاز رشد به نیاز به احترام و عزت نفس و خود شکوفایی می باشد .



70

تئوری ERG اختلاف دارد با تئوری مازلو در دو روش مهم اول مفهوم غلبه ثابت نیست د تئوری ERG لزوما ارضای نیازهای وجود در یک شخص نیست ، قبل از او می تواند علاقه مند باشد در مورد روابط خود با دیگران یا در مورد استفاده از استعدادهای شخصی خود باشد . تمایل برطرف کردن نیازهای وجود خود ممکن است قوی تر از تمایل برطرف کردن دو نوع نیاز دیگر باشد. اما نیازهای دیگر هنوز مهم ممکن است مهم باشند نظریه سلسله مراتب نیازها مطرح می کند که سلسله مراتب ثابت است و نیازهای فیزیولوژیکی باید به ارضای کامل آن مهم قبل از دیگر نیازها می باشد.

دوم حتی زمانی که یک نیاز ارضا شده است ممکن است انگیزه غالب باقی بماند اگر نیاز بعدی در سلسله مراتب را نمی توان ارضا کرد برای مثال ، اگر یک فرد در نیاز ارتباط ارضا شده است اما در تلاش برای برای بر آوردن نیاز به رشد خود نامید شده است بکار برد برای نیاز ارتباط باید دوباره قدرتمند شود. نظریه سلسله مراتب نیازها مطرح می کند که نیاز ارضا شده دیگر انگیزه لازم نیست الدرفر این فرایند را محرومیت - برگشت نامید . بنابراین ممکن نیاز هر گر انگیزه را متوقف نکند دستاوری که به خوبی برای یک در حال حاضر پرداخت می شود اما ممکن است همچنان افزایش دهد نامیدی را در تلاش برای ارضای نیازهای ارتباط. این در ک برای مدیران مهم است که چرا که امکان دارد آنها را با دلایل رفتار فرد آماده کند .

تئوری ERG توسط تحقیقات بیشتری نسبت به تئوری سلسله مراتب نیاز مازلو حمایت می شود به عنوان مثال برخی از تحقیقات شواهدی برای سه طبقه بندی از نیازها پیدا کرده است پشتیبانی نیز برای چندین گزاره اساسی آدلر فر پیدا کرده است . مانند مفهوم اینکه نیاز ارضا شده در واقع ممکن است یک انگیزه باقی بماند . نیازهای ارتباط و شد افزایش پیدا کند با آن که آنها ارضا شده هستند به عبارت دیگر بیشتر آنها ارضا شده اند بیشتر آنها مورد نظر هستند . اما پژوهش در زمینه تئوری ERG لازم است که در شرایط مختلف تست مفید بودن شود . به طور کلی نظریه ERG ممکن است به عنوان پالایش شده نظریه سلسله مراتب مشاهده شود.

#### قدرت ، روابط ، موفقیت

سومین نظریه ، تا حد زیادی توسط دیوید مک کللند توسعه یافته است و طبقه بندی نیاز کرده است و تمرکز دارد به نیاز به موفقیت ، روابط و قدرت برخی مراجعه نمودند به این نیازها بعنوان یاد کرده اند زیرا آنها ترغیب می شوند بوسیله زمینه های فرهنگی و میتواند از طریق آموزش حاصل شود. سه نیازهای نیز به عنوان مستقل مشاهده می شود بدین معنی که فرد می تواند بالا یا پایین یا هر یک یا هر سه نیازها را دارا باشد . اگر چه هر سه نیاز مهم هستند نیاز به موفقیت بیشترین توجه را از محققان بدلیل عوارض مهم سازمانی دریافت کرده است .

**نیاز به موفقیت نیاز به موفقیت** به عنوان رفتار نسبت با رقابت با استانداردهای برتر تعریف شده است .

به عبارت دیگر ، افرادی که با نیاز بالا برای موفقیت دارند . می خواهند که انجام دهند کارهای بهتر و کارآمد تر از دیگر که قبل آن انجام داده اند و داشتن بازده بیشتری نسبت به دیگران که قبلا انجام داده اند. افراد که نیاز بالا برای موفقیت دارند ترجیح می دهند تعیین هدف خود به جای اینکه هیچ هدفی نداشته باشند یا براحتی قبول می کنند اهدافی که تنظیم شده برای آنها توسط دیگران .

آنها هدف های را تنظیم می کنند با دشواری متوسط اما اهداف ی که قابل دستیابی باشد.

آنها دوست دارند حل کنند مشکلات را بجای آنکه نتیجه آن را به شناس وگذار کنند. آنها بیشتر علاقه به هدف رسیدن دارند تا به پادش ممکن است دریافت کنند.

اگر چه آنها ارزش خدمات خود و تمایل به کسب درآمد خوب دارند آنها موفقیت هایی که در آنها عملکرد خود دریافت منظم و با قاعده باشد . و بازخور آن پیوسته به عملکرد باشد .

آنها با تفکر مثبت که راه حل های عملی در چالشها و موانع زندگی پیدا میکنند

آنها برای کار خود مسئولیت شخصی قوی قائل هستند .

در نظر برخی انگیزه موفقیت جزئی از خود شکوفایی است موفقیت در جامعه ایالات متحده و بسیاری از فرهنگ های دیگر نیز ارزشمند است . کسانی که دوست دارند باشند کار آفرین و مدیران اغلب نیاز به موفقیت بالا دارند . افراد در نیاز بالا به موفقیت دستاوردهای خوبی در مشاغل سخت می توانند داشته باشند آن می تواند نشانه انگیزه موفقیت باشد. با این حال دلیل کمی وجود دارد که مردم با نیاز بیشتری برای دست یابی به موفقیت به در انجام کارهای مخصوصا خوب روزمره و کسل کننده بپردازند . تحقیقات نشان داده است آن مدیرانی که امتیاز بسیار دارند مدیریت کاملا متفاوت از آن کسانی اند که تنها دستاوردهای متوسط دارند زیرا بیشتر هدف گرا هستند .

تئوری و پژوهش درباره نیاز به موفقیت اشاره به چندین مفهوم است برای سازمان . اگر چه نیاز به موفقیت تصور می شود یک ویژگی نسبتا پایدار در بزرگسالان تنها حدود ده درصد از جمعیت ایالات متحده نیاز به کسب موفقیت زیاد دارند این امکان وجود دارد که با آموزش به بزرگ سالان نیاز به موفقیت را افزایش داد. این آموزش شامل مراحل زیر است

1- چگونه افراد می توانند فکر کنند مانند کسانی که نیاز زیادی به کسب موفقیت دارند

این شامل آموزش افراد چگونه تصور کنند موفقیت را در دستیابی به هدف مورد نظر و تمرین کردن ذهنی گام های لازم برای رسیدن به هدف

2- آموزش و تشویق مردم به انجام مجموعه کار مربوط به اهداف دشوار ولی واقع بینانه است.

3- دادن بازخور پیوسته درباره رفتار خود و عواقب آن.

4- انسجام روحی رفاقت گروه

فکر کنم مثالی را باز کنیم درباره سرآشپز بوآردین و بوئینگ، هر دو ایجاد یک محیط با ویژگی های حمایت می کنند و توسعه می دهد نیاز به موفقیت زیاد در کارمندان . اگر چه آنها به روش های مختلف این هدف را به انجام می رسانند بوآردین ایجاد کرد یک روح دست جمعی با بوجود آوردن آنچه که نامید فرهنگ قبیله ای که از نمادهای مختلف آماده شده است . بوئینگ ایجاد کرد و با تدارک دیدن تعدادی فرصت برای به اشتراک گذاشتن علایق و دانش کارمندان .

**نیاز به ارتباط با دیگران :** تحقیقات کمتری در مورد نیاز به ارتباط نسبت به نیاز به موفقیت انجام شده است . افرادی که نیاز بالایی به ارتباط دارند علاقه زیادی به ماندن در شرایط خوب و مطلوب بودن با بسیاری از افراد دیگر دارند نگهداری ارتباط با افراد تمایل مدیران خوب زیرا آنها اغلب رفتارهای متفاوت با افراد شیوه های مختلف می کنند . از همدلی برای مثال به جای استفاده از قوانین ثابت قدم برای همه . آنها بیشتر علاقمند که شروع کنند و روابط شخصی را حفظ کنند .

بیش از تمرکز بر روی کاری که انجام می دهند.

**نیاز به کسب قدرت:** نیاز به قدرت می تواند بعنوان میل به نفوذ در مردم و رویدادها تعریف شود بر طبق نظریه مک کللند دو نیاز به کسب قدرت وجود دارد. یکی از آنها هدایت می شود به خوبی جهت سازمان ( قدرت نهادی) و یکی برای سمت خود است ( قدرت شخصی ). افراد در قدرت نهادی بالا می خواهند به نفوذ به دیگران را به دلایل نوعدوستانه آنهاگرانی عملکرد در سازمان می باشند و تمایل خدمت به دیگران دارند آنها همچنین بیشتر کنترل دارند جهت بهره گیری از قدرت در مقابل کسانی که نیاز به قدرت شخصی بالا دارند میل به نفوذ در دیگران برای منافع شخصی خود دارند آنها بیشترین بهره و هوس از قدرت دارند بیانگر این است که توجه کمی به افراد دیگر دارند با تمرکز کردن بر روی علامت های پرستیژ و اعتبار (مانند دفاتر بزرگ)

تحقیقات مککللند نشان داده است که نیاز بالا به قدرت نهادی در مدیران رده بالا حیاتی است. افرادی که با نیاز بالا به قدرت نهادی بخصوص در افزایش روحیه و دل گرمی خوب هستند. ایجاد انتظارات روشن و دیگران را به کارهای خوب در سازمان وادار کردن در مورد سر آشپز بوردین که قبلا بحث شده بود برای مثال یک رهبر است با نیاز بالا به قدرت نهادی او تمام انواع خواسته را در آشپزخانه دارد با این حال قوانین و عملیات خود را روشن کرده است برای خوب بودن رستوران. در نتیجه او عملکرد خوب تیمی را توسعه داده و انجام داده است.

جالب است که نیاز به قدرت نهادی برای موفقیت مدیریتی بیشتر مهم است تا نیاز به کسب موفقیت. افراد با نیاز به کسب موفقیت بالا پذیرای مسئولیت خود هستند و به بازخورد کوتاه مدت نیاز دارند. آنها مخالف محول کردن کار به دیگران و صبورند در کار برای اهداف بلند مدت هستند ویژگی آنها اغلب برای مدیران تاثیر گذار ضروری است. بنابراین ما شاید نتیجه بگیریم آن که بیشتر مدیرانی موثر هستند که هر دو نیاز به کسب موفقیت بالا و نیاز به قدرت نهادی بالایی دارند.

### تئوری دو عاملی

نظریه دو عاملی (گاهی اوقات تئوری دو عامل نامیده می شود) بر اساس کار فردریک هرزبرگ است برخی شباهتهایی با دیگر نظریه های نیاز دارد. اما بیشتر پاداش یا پیامدهای عملکرد و ارضا کردن نیازهای شخصی متمرکز است. نظریه دو عامل به دو مجموعه از پاداش یا نتایج آنهايي که مربوط به رضایت شغلی می شوند و آنهايي که مربوط به نارضایتی شغلی می شوند تاکید دارد. این نظریه انگیزش نشان می دهد که رضایت و نارضایتی انتهای یک زنجیره یکسان نیستند اما گونه های مستقلی هستند. به عبارت دیگر رضایت شغلی زیاد است در مقابل رضایت شغل کم نیست اما رضایت شغلی پایین تر است همچنین نارضایتی بالا در مقابل نارضایتی کم است. این بدان معنی است که عوامل منجر به رضایت در کار می شوند متفاوت هستند با عوامل که منجر به نارضایتی می شوند و بالعکس علاوه بر این دریافت مقادیر زیادی از یک عامل دلیل کاهش نارضایتی و تولید رضایت نمی شود نه با افزایش رضایت بر نارضایتی غلبه کند. عوامل مرتبط با رضایت شغلی نامیده می شوند عوامل انگیزشی. یا محرک های این عوامل که وقتی افزایش می یابند منجر به سطوح بالاتری از رضایت شغلی می شوند آنها شامل

به رسمت شناختن

مسئولیت

فرصت برای پیشرفت و ارتقا

خودکاربودن ( استقلال)

استعداد برای رشد شخصی

عوامل مرتبط با ناراضی‌نمایی نامیده می‌شوند به نام عوامل ناراضی‌کننده یا عوامل بهداشتی، زمانی که با کمبود این عوامل روبرو هستیم ناراضی‌نمایی افزایش خواهد یافت با این حال فراهم شدن مقدار بیشتری از این عوامل شوق نمی‌دهد رضایت تنها و با ناراضی‌نمایی کمتر منجر شود. عوامل بهداشتی شامل:

حقوق و دستمزد

نظارت فنی - سرپرستی

شرایط کاری

خط مشی‌ها و سیاست‌های شرکت

روابط متقابل با همسالان سرپرستان و زیردستان

شان - جایگاه

اهمیت

تحقیقات بطور کلی از تئوری دو عامل هرزبرگ حمایت نمی‌کند

انتقاد اول این که به نظریه است متعلق است به روش حمایت‌بدان معنا که می‌تواند برای این نظریه هرزبرگ تنها از این روش استفاده کرد. محققان با استفاده از روش‌های مختلف را جهت آزمون و حمایت این نظریه پیدا نکردند. دومین انتقاد این است که نظریه در جواب به رضایت شغلی و انگیزه عاجز است همانطور که قبلاً در فصل پنجم مورد بحث قرار گرفته است رضایت شغلی همیشه منجر به افزایش انگیزه نمی‌شود. همکاران خوشحال همیشه با انگیزه نیستند و همچنین از راه دیگر می‌توان با انگیزه بود و در نتیجه عملکرد موثر بر رضایت‌مندی است و یا ممکن است رابطه‌ای با همه آنها نداشته باشد. سومین انتقاد این است که انگیزه و عوامل بهداشتی ممکن است منحصر به فرد و متفاوت باشند. بطور مثال، برخی از عوامل، نظیر حقوق می‌تواند هر دو رضایت و ناراضی‌نمایی را تحت تاثیر قرار دهد پرداخت می‌تواند کمک کند به ارتقا نیازهای اساسی غذا و سرپناه (عوامل بهداشتی) اما همچنین می‌تواند به رسمیت شناختن را فراهم کند (انگیزه)

با وجود انتقاد از نظریه دو عاملی مدیران به جذابیت‌های آن تمایل دارند. در واقع مقاله این نظریه هرزبرگ چاپ شده در سال 1965 در مجله کسب و کار هاروارد و تجدید چاپ شده در سال 2000 در مجله کسب و کار هاروارد. نشان می‌دهد که ایده‌ها همچنان در نزد مدیران محبوب است در سطح عملی نظریه آسان و قابل فهم و اعمال می‌باشد برای ایجاد

انگیزه در همکاران . مدیران باید فراهم کنند شغلی را که شامل پتانسیلی برای موفقیت و مسئولیت باشد. آنها همچنین باید سعی کنند برای حفظ عوامل بهداشتی در سطح مناسبی برای جلوگیری از نارضایتی بنابراین مدیران می توانند مراکز انگیزه را دست کاری کنند . فرصت های شغلی عاملی است که می تواند نارضایتی همکاران شود بوسیله اداره کردن و همکاری محتوای کار یا محیطی .

شاید مهمترین نتیجه مدیریتی است که سازمان نباید انتظار بهره وری بالا را در مشاغل که دارای انگیزه ضعیف هستند داشته باشند . مهم نیست که چقدر سرمایه گذاری می کنید در عوامل بهداشتی . صرفا فراهم کردن شرایط کاری و حقوق خوب ممکن است منجر به عملکرد بالا شود . بنابراین مدیران در حال حاضر توجه و پرداخت بسیار بیشتری به چگونگی طراحی شغل دارند . همانا کار هرزبرگ کمک کرد به راه اندازی تمرکز جاری به غنی سازی شغلی و تاکید بر مسئولیت تنوع و استقلال خودگردانی داشت.