

خلاصه کتاب:

مدیریت رفتار سازمانی

رابرت کرینتر / آنجلو کینیکی

تهیه کننده: اکبر براتی

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
لَا تُدْرِكُهُ الْبَصَرُ
وَلَا حَسٌّ وَلَا قَوْلٌ
لَّيْسَ كَمِثْلِ شَيْءٍ
لَّعَلَّكُمْ تَعْلَمُونَ

WWW.MAN

فهرست مطالب:

صفحات

۷۱	فصل اول: بهبود و توسعه سازمانهای کارمند مدار
۱۳۸	فصل دوم: اخلاق و فرهنگ سازمانی
۲۰-۱۴	فصل سوم: پرورش مدیران جهانی
۲۷-۲۱	فصل چهارم: ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع
۳۴-۲۸	فصل پنجم: تفاوت‌های فردی و شخصیت، عواطف و خودپنداری
۴۲-۳۵	فصل ششم: انگیزش I (نیازها، رضایت شغلی و طراحی شغل)
۴۸-۴۳	فصل هفتم: انگیزش II (نظریه‌ها و کاربردها)
۵۵-۴۹	فصل هشتم: بهبود عملکرد کارکنان
۶۲-۵۶	فصل نهم: تصمیم‌گیری
۶۷-۶۳	فصل دهم: گروه‌ها و تیمهای کاری اثر بخش
۷۳-۶۸	فصل یازدهم: مدیریت تعارض و مذاکره
۷۹-۷۴	فصل دوازدهم: بهبود و توسعه سازمانهای کارمند مدار
۸۴-۸۰	فصل سیزدهم: نفوذ، قدرت و سیاست
۸۹-۸۵	فصل چهاردهم: رهبری
۹۳-۹۰	فصل پانزدهم: طراحی سازمانهای اثر بخش
۱۰۱-۹۴	فصل شانزدهم: مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی

فصل اول:

بهبود و توسعه سازمانهای

کارمند مدار

* طبق نظر پفر و همکارانش، هفت اقدامی که شرکتهای موفق جهت تمرکز بر کارکنان خود انجام داده اند. عبارتند از:

- ۱ امنیت شغلی (از بین بردن ترس از اخراج)
- ۲ استخدام صحیح و بجا (ایجاد هماهنگی متناسب با فرهنگ شرکت)
- ۳ تفویض قدرت و اختیار به کارکنان (از طریق تمرکز زدایی و ایجاد تیمهای خودکنترل)
- ۴ پرداخت پاداشهایی متناسب با عملکرد کارکنان.
- ۵ آموزش مستمر کارکنان.
- ۶ توجه کمتر به مسئله جایگاه و مقام در سازمان (ایجاد حس ما بودن در میان کارکنان)
- ۷ ایجاد حس اعتماد (از طریق تسهیم اطلاعات مهم و حیاتی با سایر کارکنان)

* نتایج بدست آمده از تحقیقات پفر و همکارانش، در خصوص سازمانهای کارمند مدار:

- ۱ فعالیتهای سازمانهای کارمند مدار، منافع بیشتری را برای اسن سازمانها در پی خواهد داشت.
- ۲ به میزان چشمگیری جابجایی کارکنان را کاهش می دهد.
- ۳ انتقاد از برخی روندها و اقدامات مدیریت نوین. آنان معتقدند که تاکید زیاد مدیران بر منافع کوتاه مدت، مانع از اجرای برنامه های بلند مدت جهت پرورش منابع انسانی می شود.
- ۴ زمانی که مدیران، کارکنان خود را به صورت هزینه در نظر می گیرند تا سرمایه، در اینتحالت اخراج تعداد زیادی از کارکنان موجب از بین رفتن حس اعتماد، وفاداری و تعهد آنان خواهد شد.
- ۵ تنها ۱۲٪ سازمانهای امروزی از یک رویکرد نظام مند برخوردارند و بطور واقعی حول محور کارکنان اداره می شوند.

* هدف کتاب مدیریت رفتار سازمانی رابرت کریتنر و آنجلو کینیگی:

کمک به افزایش و رشد مدیران و سازمانهایی کارمند مدار در سراسر دنیا.

* منظور از الگوی P-4:

این الگو شامل: افراد (PEOPLE) - محصولات (PRODUCT) - فرآیندها (PROCESS) - بهره وری (PRODUCTIVITY)

۱ این الگو حاصل نتایج استراتژیک است.

۲ این الگو بر حوزه وسیع استراتژیک جهت اداره افراد در محیطهای کاری تاکید دارد.

۳ این الگو بیان می کند که امروزه کارمندان عامل کلیدی موفقیت سازمان محسوب می شوند و سایر عوامل نظیر برنامه ریزی، تکنولوژی و سرمایه گذاری نیاز به یک مدیریت مناسب دارند.

۴ این مدل بر پیشرفت مستمر در تمامی ابعاد سازمانی جهت برآورده کردن تقاضای مشتریان و رقابت شدیدتر تاکید دارد.

*** نتایج استراتژیک چرخه P- ۴ پیشرفت مستمر:**



*** تعریف واژه مدیریت:**

فرآیند کار با دیگران و از طریق دیگران جهت دستیابی به اهداف سازمانی به شیوه‌ای موثر و اخلاقی است.

نکته مهم و قابل توجه این تعریف کار به همراه و با از طریق دیگران می باشد.

*** تعریف رفتار سازمانی:**

رشته‌ای علمی که به شناخت و مدیریت افراد در محل کار اختصاص دارد.

*** اظهار نظر هنری میتزبرگ در زمینه نقش و اهمیت مدیریت:**

هیچ شغلی در جامعه ما حیاتی‌تر از شغل یک مدیر نیست زیرا این مدیر است که مشخص می‌کند آیا موسسات اجتماعی، خدمات خوبی را برای ما فراهم می‌کنند یا استعدادها و منابع ما را به هدر می‌دهند.

* جدول تحول مدیر قرن بیست و یکم:

مدیران آینده	مدیران گذشته	
تسهیل کننده، عضوی از گروه، معلم، حامی، میزبان، مربی	فرد برگزیده، دستور دهنده، ممتاز، مدیر، کنترل کننده	نقش اصلی و اولیه
یادگیری مستمر و بلندمدت، کلی نگر و دارای تخصصهای چندگانه	یادگیری دوره ای، تخصص محدود	یادگیری و دانش
مهارتها، نتایج	زمان، تلاش، مقام و رتبه	مبنای مقایسه افراد
چندفرهنگی، چندزبانه	تک فرهنگی، تک زبانه	گرایشهای فرهنگی
دانش (از نوع تکنیکی و اجتماعی)	اختیار و قدرت رسمی	منبع اصلی نفوذ
منبع اصلی	مشکل بالقوه	دیدگاه نسبت به کارکنان
چند وجهی	عمودی	الگوی اصلی ارتباطی
داده ها و منابع وسیع جهت تصمیم گیریهای مشترک	داده ها و نتایج محدود برای تصمیم گیری های فردی	سبک تصمیم گیری
آینده نگری و دوراندیشی	گذشته نگری (سنت گرایی)	ملاحظات اخلاقی
مشارکتی (برنده - برنده)	رقابتی (برنده - بازنده)	ماهیت روابط اجتماعی
دستیابی وسیع به اطلاعات و تقسیم آنها	دستیابی محدود به اطلاعات و عدم تقسیم آنها	در اختیار داشتن قدرت و اطلاعات کلیدی
منعطف	مقاوم	رویکرد نسبت به تغییر

* سه نکته مفید که بررسی مهارتهای مدیریتی ویلسون در اختیار ما قرار می دهد:

- ۱ از تباطو مناسب و موثر با افراد، همان مسئله ای که مدیریت حول محور آن می چرخد.
- ۲ مدیرانی که از تسلط بالایی در مهارت برخوردارند، نسبت به مدیرانی که تسلط کمتری بر مهارتها دارند، تمایل به عملکرد منحصر بفرد و روحیه کارمند مدار دارند.
- ۳ مدیران موفق زن و مرد، از شرح مهارت چندان متفاوتی برخوردار نیستند.

* سه سطح اساسی در تحلیل رشته رفتار سازمانی (OB):

۱ سطح فردی ۲ سطح گروهی ۳ سطح سازمانی

* نقش سه جنبش مهم در ارزیابی، شناخت و مدیریت افراد:

۱ جنبش روابط انسانی ۲ جنبش مدیریت کیفیت جامع ۳ انقلاب اینترنت. (هر سه در شکل گیری رفتار سازمانی نقش داشته اند).

* جنبش روابط انسانی:

- ۱ خواستار توجه بیشتر به عامل انسانی و رفع نیازهای عاطفی و اجتماعی کارگران شدند
 - ۲ بنیانگذار این مکتب التون مایو بود و مری پارکر فولت نیز نقش بسیار مهمی در این جنبش داشت.
 - ۳ فولت معتقد بود که باید جهت موفقیت بیشتر جنبش به موضوع انگیزش در عملکرد شغلی کارکنان توجه کرد.
 - ۴ کارکنان عامل اصلی موفقیت سازمانی هستند.
 - ۵ تئوری X و Y مک گریگور در خصوص کارکنان در محیط کار.
- مک گریگور معتقد بود که اگر مدیران بتوانند کارکنان را بصورت افرادی توانمند، متعهد، مسئول و خلاق در نظر بگیرند. می توانند کامل تر و مجهز تر وارد عمل شوند.

فرضیات قدیمی در خصوص کارکنان در محل کار (تئوری X)	فرضیات نوین در خصوص کارکنان در محل کار (تئوری Y)
۱- اکثر افراد ذاتاً از کار بیزارند و هر زمان که بتوانند از آن می‌گریزند.	۱- کار یک فعالیت معمولی نظیر بازی یا استراحت است.
۲- محیط دستوری و کارکنان نیازمند کنترل و نظارت محدود هستند.	۲- کارمندان دارای توانایی و قابلیت هدایت خود هستند.
۳- علاقمند به راهنمایی و رهبری بوده و از وجود امنیت لذت می‌برند.	۳- مسئولیت پذیرند.
	۴- تصور، خلاقیت و استعداد دارند.
	۵- چنانچه در قبال کار مناسب، پاداش تعلق گیرد. کارکنان خود را نسبت به اهداف سازمانی متعهد می‌دانند.

* جنبش مدیریت کیفیت جامع:

TQM عبارتست از شکل‌گیری و ترویج فرهنگ سازمانی که بدنبال بدست آوردن رضایت دائمی مشتری است از طریق یک سیستم هماهنگ ابزار، تکنیک و آموزش.

این مفهوم دربرگیرنده پیشرفت مستمر سازمانی است که به خدمات و محصولات با کیفیت منجر می‌شود.

* ریچارد جی اسکن برگر - مشاور کیفیت - مدیریت کیفیت جامع را به عنوان پیشرفت مستمر برخاسته از کارمندان و حول محور مشتری تعریف می‌کند.

** موارد دیگه ادوارد دمنینگ با توجه به جنبه انسانی مسئله بهبود کیفیت، خواستار اجرای آنها در درون سازمان‌ها شده است:

۱ آموزش رسمی با تکنیکهای آماری کنترل فرآیند و کار گروهی.

۲ اجرای رهبری موثر بیش از دستور دادن و تنبیه.

۳ تلاش بیشتر جهت از بین بردن ترس و احساس آزادی و استقلال در پاسخگویی به درخواستها و سوالات.

۴ تاکید بیشتر بر موضوع بهبود مستمر فرآیندها به جای افزوده شدن به تعداد آنها.

۵ کار گروهی.

۶ حذف موانع جهت یک رهبری مناسب.

** قانون ۱۵-۸۵ دمنینگ:

یکی از ماندگارترین بحثهای دمنینگ برای مدیران، قانون ۱۵-۸۵ می‌باشد. این قانون چنین بیان می‌کند: زمانی که اشتباهاتی رخ می‌دهد، تقریباً ۸۵٪ سیستم (شامل مدیریت، ماشین آلات و قوانین) در اشتباه است و تنها در ۱۵٪ مواقع است که هرکدام از کارکنان در برابر اشتباهات مسئول هستند و دچار مشکل می‌شوند.

متأسفانه همانگونه که دمنینگ اظهار داشت، یک مدیر بواسطه وجود مشکلات و اشتباهات موجود در سیستم، بیشتر زمان خود را صرف سرزنش و تنبیه کارکنان می‌کند.

** چهار اصل متعارف مدیریت کیفیت جامع:

۱ در ابتدا دوباره کاریهایی را که هزینه بر و وقت گیر هستند، حذف نماید.

۲ به صحبت‌های مشتریان و کارکنان خود گوش دهید و از آنها موارد و نکات لازم را یاد بگیرید. (بخش خود ارزیابی)

۳ سعی کنید در کار روزانه بطور مداوم، پیشرفت و بهبود داشته باشید.

۴ کار گروهی، اعتماد و احترام دوجانبه را در محیط کاری بوجود آورید.

* انقلاب اینترنت:

در چند سال اخیر، شرکتهای بسیاری برای فروش ارزان کالاها و خدمات خود از طریق اینترنت اقدام کرده اند.

اینترنت، شبکه جهانی کامپیوتر، نرم افزار، تلگراف، خدمات، تبادلات و اجتماعات به عنوان ابزار شغلی در این شرکتهای مورد استفاده قرار گرفت. در واقع در حالیکه شرکتهای در سال ۲۰۰۰ بصورت گروهی وارد تجارت می شدند، اقتصاد اینترنتی به سرعت ۵۸٪ سهم خود را که در سال گذشته بدست آورده بود به میزان ۸۳۰ میلیون دلار گسترش داد.

انقلاب اینترنت، نقش کسب و کار الکترونیکی و رهبری آن در سازمان را بیان می کند. کلیه سازمانها بصورت مجازی فعالیت می کنند.

با پیشرفت الکترونیک، تمامی فعالیتها با اینترنت صورت می پذیرد.

با انقلاب اینترنت، فاصله ها کم می شود. زمان انجام کار کم می شود. خستگی کارکنان کم می شود. وظایف افراد تعریف شده و از طریق اینترنت وظایف را انجام می دهند.

* تجارت الکترونیک:

خرید و فروش کالا و ارائه خدمات از طریق اینترنت است.

* کسب و کار الکترونیک:

بکارگیری اینترنت جهت اداره اثربخش تر و موثر و کارایی جنبه های گوناگون یک کسب و کار.

استفاده از اینترنت جهت ساده سازی ابعاد گوناگون اجرای یک شغل.

*** کاربردهای کسب و کار الکترونیکی در رفتار سازمانی:

۱ مدیریت الکترونیکی (از طریق شبکه های اینترنتی)

۲ ارتباط الکترونیکی (از طریق پست الکترونیکی و ارتباط راه دور)

۳ تعیین هدف و ارائه بازخور (از طریق برنامه های نرم افزاری مبتنی بر وب)

۴ ساختار سازمانی (گروهها و سازمانهای مجازی)

۵ طراحی شغل (مطلوبیت جهت رقابت بیشتر)

۶ تصمیم گیری (موفقیت و قدرت بیشتر کارکنان)

۷ مدیریت دانش (یادگیری الکترونیکی و یادگیری از راه دور)

۸ سرعت، تعارض و استرس ((بوسیله افزایش سرعت عملیات تولیدی بوجود می آیند.)

۹ تغییر و مقاومت در برابر تغییر (تغییر ساختار شرکتهای قدیمی به صورت شرکتهای الکترونیکی)

۱۰- اصول اخلاقی (مشکلات اخلاقی از قبیل پاداش، اضافه کاری و مسائل خصوصی)

* دلایل استفاده کارشناسان رفتار سازمانی از رویکرد اقتضایی:

۱ رویکرد اقتضایی به جای متمرکز شدن بر بهترین روش مدیریتی به شیوه ای متناسب با موقعیت موجود توجه می کند.

۲ رویکرد اقتضایی مدیران را تشویق می کند تا رفتار سازمانی را متناسب با شرایط و موقعیت موجود اتخاذ کنند.

۳ رویکرد اقتضایی به کارشناسان رفتار سازمانی کمک می کند تا به گونه ای واقعی با کارکنان، گروهها و سازمانها در ارتباط متقابل باشند

۴ رویکرد اقتضایی حاوی پیام آشکاری برای مدیران عصر حاضر در اقتصاد جهانی می باشد، بدین مضمون که: شرایط را به دقت در نظر بگیرید، سپس استدلال های حاصل از مطالعات، بررسی و تحقیقات انجام شده و نیز تجربه شخصی خود را به شیوه ای متناسب با موقعیت، به کار بندید

* پنج روش تحقیقی در زمینه رفتار سازمانی:

- ۱ تحلیل متا(تحلیل جامع): یک نوع تکنیک طبقه بندی آماری که از مطالعات متعدد بدست می آید.
- ۲ تحقیقات میدانی: بررسی موقعیتهای و شرایط واقعی.
- ۳ تحقیقات آزمایشگاهی: بررسی موقعیتهای ساختگی و از قبل طراحی شده.
- ۴ بررسی های نمونه ای: اطلاعات و داده هایی که پرسش کنندگان از بررسی نمونه های انتخاب شده کسب می کنند.
- ۵ مطالعه موردی: بررسی یک فرد، گروه یا سازمان.

* کاربردهای یافته های تحقیقی در زمینه رفتار سازمانی:

- ۱ کاربرد ابزاری: یعنی مدیر بطور مستقیم از یافته های تحقیقی در مسائل عملی استفاده می کند.
مثال: مدیری که استرس زیادی را تجربه کرده استپس از خواندن گزارش تحقیق در مورد تاثیرات استرس و پیامدهای آن، سعی می کند تکنیکی را بکار بندد که آرامش حکمفرما شود.
- ۲ کاربرد مفهومی: زمانی تحقیق دارای کاربرد مفهومی است که مدیران آگاهی کاملی از یافته های آن تحقیق بدست آورده باشند و تاثیر غیر مستقیم تری نسبت به کاربرد ابزاری دارد
مثال: یک مدیر ممکن است پس از مطالعه یک تجزیه و تحلیل متا(جامع) که بیانگر ارتباط منفی بین غیبت و عامل سن است، نگرش کاملاً مثبتی نسبت به استخدام افراد مسن تر پیدا کند
- ۳ کاربرد نمادین: زمانی که نتایج تحقیق مورد تایید واقع شدند، کاربرد نمادین شکل می گیرد. جنبه های منفی این نوع کاربرد شامل: تمایل به خود خدمتی، پیش داوری و تعصب، ادراک گزینشی و اختلال می شود.
مثال: اکثر محققان اثرات منفی ناشی از سیگار کشیدن را تایید می کنند ولی مبلغان صنعت تنباکو هر گونه ارتباط بین سیگار کشیدن و سرطان ریه را انکار می نمایند.

فصل دوم:

اخلاق و فرهنگ سازمانی

* تعریف فرهنگ سازمانی و سه ویژگی مهم آن:

به مجموعه ای از فرضیات ضمنی گفته می شود که بطور مشترک از سوی گروه پذیرفته شده و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنشها نسبت به شرایط و موقعیتهای متعدد محیطی را مشخص می سازد.

سه ویژگی:

۱ فرهنگ سازمانی از طریق فرآیند جامعه پذیری به کارمندان جدید منتقل می شود.

۲ فرهنگ سازمانی بر رفتار افراد در هنگام کار تاثیر می گذارد.

۳ فرهنگ سازمانی در سطوح مختلفی بکار گرفته می شود.

* سطوح فرهنگ سازمانی:

هرکدام از این سطوح از لحاظ شرایط بیرونی و مقاومت در مقابل تغییر دارای تفاوتی هستند و بر اساس شکل گیری و ثبات خود می تواند بر سطح دیگر اثر بگذارد.



۱ نمادهای قابل مشاهده: در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ بوده و شامل رفتارهای قابل مشاهده افراد و گروهها می باشند. مثل: عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداش ها، تشریفات، دکوراسیون، آداب و رسوم لازم الاجرا، محوطه ویژه پارکینگ و ... که نسبت به جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی که کمتر قابل رویت هستند، به راحتی تغییر می کنند.

۲ ارزشهای قراردادی: بیانگر یک سری ارزشها و هنجارهای بدیهی و آشکار است که از سوی سازمان ارائه می شوند.

ارزشهای قراردادی دارای ۵ ویژگی مهم هستند:

۱ ارزشها همان اصول و اعتقادات هستند.

۲ ارزشها وابسته به رفتارها یا نگرشهای مطلوب می باشند.

۳ موقعیتهای برتر

۴ به انتخاب راهنما یا ارزیابی رویدادها و رفتارها کمک می کنند.

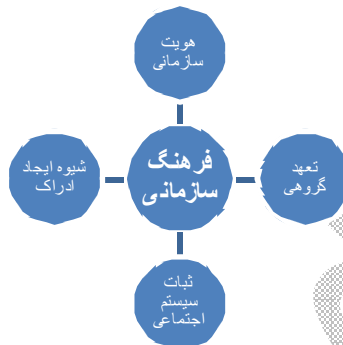
۵ بر حسب اهمیت نسبی طبقه بندی می شوند.

ارزشهای رسمی: ارزشهای رسمی و قانونی، شامل ارزشها و هنجارهایی می شوند که به طور واقعی و به گونه ای رسمی ارائه می گردند و به شکل رفتار کارمندان بروز پیدا می کنند.

۳ فرضیات بنیادی: فرضیات بنیادی غیر قابل رویت بوده و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می باشند. این فرضیات متشکل از ارزشهای سازمانی هستند که با گذشت زمان پذیرفته می شوند و رفتار سازمانی را هدایت می نمایند. آنها همچنین در برابر تغییر مقاوم هستند.

* چهار کارکرد (نقش) فرهنگ سازمانی:

- ۱ اعطای هویت و شخصیت به اعضای سازمان: هویت سازمانی با تخصیص پاداشها تقویت می گردد. که در نتیجه منجر به تقویت خلاقیت می شود.
- ۲ ایجاد تعهد گروهی: یعنی افرادی که فرهنگ سازمان را می پذیرند تمایل دارند تا مدت زمان حضور و فعالیتشان در این سازمان طولانی باشد.
- ۳ افزایش ثبات سیستم اجتماعی: نشانگر یک محیط کاری مثبت و تقویت کننده است که در چنین محیطی پدیده تغییر و تعارض بطور اثربخشی اداره و کنترل می شوند.
- ۴ کمک به تثبیت رفتار کارکنان از طریق درک محیط در سازمان: این کارکرد به کارکنان کمک می کند تا نحوه دستیابی سازمان به اهداف بلند مدت را دریابند.



چهار نقش فرهنگ سازمانی

* سه نوع فرهنگ سازمانی:

- ۱ فرهنگ سازمانی سازنده: رفتار افراد در این فرهنگ بیشتر در جهت سازندگی است.
فرهنگ سازنده، فرهنگی است که در آن کارکنان به کار کردن با دیگران، انجام وظایف و طرحهایی تشویق می شوند که منجر به ارضای نیازهای کارکنان و در نتیجه رشد و پیشرفت آنها می گردد. این نوع فرهنگ، اعتقادات هنجاری یا مرسوم مرتبط با پیشرفت، خودیابی، تشویق به نوع دوستی و وابستگی را تایید می کند.
پیشرفت: سازمانهایی که کارها را بخوبی انجام می دهند و برای آن دسته از کارکنان خود که اهداف شخصی شان را انتخاب و در صدد رسیدن به آن بر می آیند، ارزش قائلند. (پیگیری یک استاندارد برتر)
خودیابی: سازمانهایی که برای خلاقیت، اجرای وظیفه و رشد فردی ارزش قائلند. (تفکر به شیوه منحصر بفرد و مستقلانه)
تشویق به نوع دوستی: سازمانهایی که بصورت مشارکتی اداره می شوند و کارمندگرا هستند. (کمک به سایرین جهت رشد و توسعه)
وابستگی: سازمانهایی که اولویت بالایی را به روابط سازنده بین فردی اختصاص داده اند. (رویارویی دوستانه با دیگران)
- ۲ فرهنگ تابع-تدافعی: هدف حفظ فرهنگ و وضع و شرایط موجود است.
این فرهنگ از طریق یک باور و اعتقاد برتر مشخص می گردد. بدین صورت که کارکنان به شیوه ای که امنیت شغلی آنها تهدید نشود، ملزم به کار و تعامل با دیگران هستند. چنین فرهنگی به حمایت و تایید از عقاید، رسمی و قانونی بودن، وابستگی و اجتناب تمایل دارد.
تایید: سازمانهایی که در آنها از تعارض اجتناب شده و ارتباطات اجتماعی سازنده، امری مطلوب می باشد. (همراهی کردن با دیگران)
رسمی بودن (قانونی بودن): سازمانهایی محافظه کار و سنتی بوده و به شیوه دیوانسالاری اداره می شوند. (همیشه از سیاستها و رویه ها پیروی کنند).
وابستگی: سازمانهایی که بصورت سلسله مراتبی و غیر مشارکتی اداره می شوند. تصمیم گیری در این سازمانها متمرکز و بوسیله سرپرستان اتخاذ می گردد. (راضی نگه داشتن افراد صاحب امتیاز)
اجتناب: سازمانهایی که اثر مطلوب تخصیص پاداش را رد می کنند، ولی به اعمال تنبیه در قبال اشتباهات صورت گرفته می پردازند. (منتظر شدن برای اینکه دیگران اولین اقدام را انجام دهند).

۳ فرهنگ تهاجمی-تدافعی: مبارزه ها و تهاجم فرهنگی شکل گرفته و اینکه بر محیط تاثیر بگذاریم

این نوع فرهنگ، کارکنان را به فعالیتهایی تشویق می کند که به موجب آنها امنیت شغلی و موقعیتشان حفظ شود.

مشخصه این نوع فرهنگ، آن دسته از اعتقادات هنجاری است که منعکس کننده مخالفت یا تقابل، قدرت، رقابت و کمال جویی می باشد.

تقابل: سازمانهایی که در آنها به مقابله و منفی گرایی پاداش داده می شود. (آشکار کردن عیبها)

قدرت: سازمانهای غیر مشارکتی که بر اساس اختیارات ذاتی اعضا ساختاردهی می شوند. (ایجاد پایگاه قدرت شخصی)

رقابت: پیروزی در این قبیل سازمانها، مسئله ای ارزشمند است و به اعضا به خاطر نتایج عملکردشان در مقابل دیگران پاداش داده می شود. (تبدیل کار به یک رقابت و مسابقه)

کمال گرایی: سازمانهایی که در آنها کمال گرایی، پافشاری و سخت کوشی از اهمیت و ارزش خاصی برخوردار است. (انجام کامل کارها)

* نحوه تثبیت فرهنگ سازمانی:

حاصل آموزش ارزشها، اعتقادات، انتظارات و رفتارهای ترجیح داده شده توسط سازمان به کارکنان است.

* چند مورد از مکانیسم های تثبیت فرهنگ سازمانی:

۱ شرح رسمی فلسفه سازمانی، رسالت، بینش، ارزشها و اطلاعات کاربردی جهت استخدام، انتخاب و جامعه پذیری

۲ طراحی فضای فیزیکی، محیطهای کاری و ساختمانها.

۳ تدوین شعارها، زبان، عناوین شغلی و بیانیه ها.

۴ در خصوص الگوسازی نقش، برنامه های آموزشی، تعلیم و مربی گری توسط مدیران و سرپرستان، تنبیهی اندیشیده می شود.

۵ پاداشها، نمادهای موقعیتی (مانند عناوین) و معیار پیشرفت را به وضوح بیان کنید.

۶ ارائه داستانها، نوشته ها و افسانه ها در مورد افراد و وقایع حقیقی.

۷ ایجاد فعالیتهای، فرآیندها یا پیامدهای سازمانی که بواسطه آنها رهبران به ارزیابی و کنترل توجه می کنند.

۸ واکنشهای رهبر در برابر حوادث مهم و انتقادات سازمانی.

۹ جریان کار و ساختار سازمانی.

۱۰-روندها و سیستمهای سازمانی.

۱۱-تعیین اهداف سازمانی و معیارهای مربوطه جهت استخدام، گزینش، توسعه، ارتقا، انتظار خدمت و بازنشستگی افراد.

* جامعه پذیری سازمانی:

فرآیندی است که بوسیله آن یک شخص به یادگیری ارزشها، هنجارها و رفتارهای مورد نیاز می پردازد که بواسطه آنها به وی اجازه داده می شود تا به عنوان عضوی از سازمان در کارها و امور مشارکت داشته باشد.

جامعه پذیری سازمانی مکانیسم اصلی و مهمی است که توسط سازمان جهت ترویج و تثبیت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

جامعه پذیری سازمانی باعث می شود تا افراد بیگانه (تازه واردان) از طریق ترویج و تقویت باورها و ارزشهای اصلی سازمان کاملا همانند کارکنان قدیمی و قبلی سازمان عمل کنند.

* الگوی سه مرحله ای در زمینه جامعه پذیری سازمانی ارائه شده توسط دانیل فلدمن (محقق رفتار سازمانی):

مرحله ۱: پیش بینی جامعه پذیری: در این مرحله قبل از اینکه یک فرد بطور رسمی به سازمان ملحق شود، آغاز می شود.

مرحله ۲: رویارویی: زمانی شروع می شود که قرارداد استخدامی امضاء می گردد.

مرحله ۳: تغییر و فراگیری: شامل دوره ای می شود که در آن کارکنان بر وظایف مهم تسلط می یابند و هرگونه تعارض در نقش را بر طرف می نمایند.

* چهار رهنمود عملی جهت مدیریت فرآیند جامعه پذیری سازمانی:

۱ مدیران جهت جامعه پذیری سازمانی باید از یک رویکرد اتفاقی و نامنظم پرهیز کنند زیرا بکارگیری تاکتیکهای رسمی جامعه پذیری در استخدامهای جدید تاثیر مطلوب می گذارند.

۲ مدیران طی مرحله رویارویی نقش مهمی ایفا می کنند. در این مرحله مدیران به کارمندان جدید کمک می کنند تا با فرهنگ سازمانی هماهنگ شوند.

۳ سازمان می تواند از طریق آموزش رفتارهای اجتماعی موثر به کارکنان جدید خود، منتفع شود.

۴ مدیران باید به امر جامعه پذیری کارمندان گوناگون، توجه کافی داشته باشند.

* تعریف مشاوره - مزایای مشاوره - کاربردهای مشاوره از نظر کتی کرام:

مشاوره، فرآیند شکل گیری و تداوم روابط تکاملی میان مشاور و فرد تازه وارد به سازمان است.

مزایا:

۱ کارکنانی که مورد مشاوره قرار می گیرند عملکرد شغلی بهتری داشته و پیشرفت شغلی سریعتری را تجربه می کنند.

۲ این کارمندان از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند و درصدد کسب تخصص های حرفه ای چالشی تر می باشند.

کاربردها از نظر کتی کرام:

کارکرد شغلی: ۱ ضمانت ۲ در معرض دید قرار گرفتن ۳ مربی گری ۴ حمایت ۵ شغل های چالشی

کارکرد روانشناسی: ۱ الگوسازی نقش ۲ پذیرش و تایید ۳ مشاوره ۴ روابط دوستانه

* شبکه های تکاملی مرتبط با مشاوره:

۱ شبکه تکاملی پذیرا: حاصل روابط نسبتاً ضعیف در یک سیستم اجتماعی می باشد و نشانگر دو فرد پیشرفت دهنده می باشد که برخاسته از یک سیستم اجتماعی هستند.

۲ شبکه سنتی (قدیمی): شامل ارتباطات نسبتاً قوی میان یک کارمند و یک فرد پیشرفت دهنده است که هر دو برخاسته از یک سیستم اجتماعی هستند.

۳ شبکه تکاملی کارآفرین: قویترین نوع شبکه تکاملی است. روابط قوی بین چند پیشرفت دهنده که از ۴ سیستم اجتماعی برخاسته اند.

۴ شبکه تکاملی فرصت طلبانه: روابط ضعیف میان چندین فرد پیشرفت دهنده و برخاسته از سیستم های اجتماعی مختلف.

* عوامل تأثیر گذار بر الگوی رفتار اخلاقی در محل کار:

- ۱ تأثیرات فرهنگی: خانواده - تحصیلات - مذهب - وسایل ارتباطی/تفریحی
- ۲ تأثیرات سازمانی: قوانین اخلاقی - فرهنگ سازمانی - الگوهای نقش - فشار وارده جهت کسب نتایج - سیستم پاداش/تنبیه
- ۳ تأثیرات فردی: شخصیت - ارزشها - اصول اخلاقی - تاریخچه و سابقه تقویت جنسیت
- ۴ تأثیرات سیاسی/حقوقی/اقتصادی

* رابطه بین جنسیت و اصول اخلاقی از نظر کارول گیلیگان:

زنان و مردان هر کدام دیدگاه متفاوتی نسبت به مسائل اخلاقی دارند. طبق نظر گیلیگان مردان و زنان در قالب نحوه تصور و ذهنیتشان از مسائل اخلاقی، متفاوت هستند.

مردان مسائل اخلاقی را با یک دیدگاه منطقی در نظر می‌گیرند که این دیدگاه به مسائل نابرابری، تعدی و فشار توجه دارد و با اهداف آرمانی چون حقوق متقابل و توجه یکسان به افراد موافق نیست.

زنان مسائل اخلاقی را با یک دیدگاه مراقبتی در نظر می‌گیرند که این دیدگاه بیانگر احساس ترحم و دلسوزی بوده و در ایده آل ترین حالت عبارتست از توجه و پاسخ به نیازها.

دو دستور اخلاقی نهی کننده ایت علائق:

۱ با یکدیگر رفتار نا عادلانه نداشته باشیم

۲ در موقع نیاز افراد، از آنها دوری نکنیم.

* اقدامات پیشنهادی جهت بهبود وضعیت اصول اخلاقی در محیط های کاری:

الف: با خود برخورد اخلاقی داشته باشید: مدیران الگوهای قوی در زمینه اخلاقی هستند و رفتار اخلاقی از سطوح بالای سازمان به طرف پایین در جریان است.

ب: انتخاب کارمندان با استعداد: از طریق برگزاری یک آزمون جامع (ولی این بعنوان یک راه حل نیست).

ج: توسعه قوانین معنادار اخلاقی: باید بر مبنای ۴ معیار باشند تا اثر مثبتی را بر جای بگذارند.

۱ قوانین به تمام کارکنان اختصاص داشته باشند.

۲ قوانین از جانب مدیریت ارشد بطور مستمر حمایت و تایید شوند.

۳ قوانین به اقدامات خاص بخصوص زمانیکه کارمندان در موقعیتهای دشوار با بلاتکلیفی های اخلاقی رو به رو می شوند، اشاره داشته باشند.

۴ قوانین بطور یکسان بوسیله تخصیص پاداش جهت اجرای آنها و جریمه های سخت به منظور عدم اجرا، تقویت شوند.

د: اصول اخلاقی را آموزش دهید. (از طریق منشور اخلاقیات)

ه: تقویت رفتارهای اخلاقی.

و: ایجاد موقعیتهای، واحدها و سایر مکانیسمهای ساختاری جهت رویارویی با اصول اخلاقی. (یعنی اصول اخلاقی باید بصورت یک موضوع روزمره مدنظر قرار گیرد)

فصل سوم:

پروژه مدیریت جهانی

* توسعه طرز تفکر جهانی:

بحث مدیریت در اقتصاد جهانی به همان اندازه ای که با توافقات تجاری در زمینه کالا و خدمات و نرخهای ارز رایج مرتبط است، به همان میزان نیز در قلمرو الگوهای رفتاری و فکری وارد می شود.

مدیران، امروزه چه در منزل با شرکتهای خارجی (از طریق اینترنت) کار کنند و چه به صورت حضوری با آنها ارتباط داشته باشند، به هر صورت به توسعه و پرورش یک طرز تفکر جهانی (شامل: روشنفکری، انعطاف پذیری و علاقه شدید به یادگیری) نیاز دارند.

* فرهنگ اجتماعی:

شامل مفاهیم مشترکی است و از آنجائیکه فرهنگ اجتماعی شامل پیش فرضهایی در خصوص چگونگی ادراک، عمل، احساس و طرز تفکر فرد است، عمدتاً سرآغاز یک شناخت آگاهانه می باشد.

* نظر ادوارد تی هال در خصوص فرهنگ اجتماعی:

از آنجائیکه اکثر فرهنگ ها خارج از حیطه شناخت و آگاهی ما قرار دارند، حتی آگاه نیستیم که چه می دانیم. از این رو با یک چارچوب (پیش فرضها و انتظارات) آشنا می شویم. در واقع، بطور ناخودآگاه یاد می گیریم که به چه چیز توجه کنیم، به چه صورت زمان و مکان را تقسیم بندی کنیم، چطور راه برویم و صحبت کنیم و از جسم خود چگونه استفاده کنیم، این مسئله در مورد همه افراد صادق است. همگی ما بر این فرض صحنه می گذاریم که بخشی از طبیعت انسانی به شمار می آید. تصور ما از تفکر، فرهنگ درونی واقعی است.

* نظر فونز ترومپنارز و چارلز همپدن ترنر در خصوص شناخت فرهنگ:

شناخت فرهنگ کار مشکلی است زیرا از چند سطح تشکیل می شود.

دو کارشناس مدیریت فوق الذکر در کتاب برجسته خود با عنوان "سوار بر امواج فرهنگ" تشبیه آموزنده زیر را ارائه کرده اند:

"فرهنگ همانند پیاز از چند لایه تشکیل می شود. برای درک و شناخت آن باید لایه لایه آن را پوست کند."

* تاثیرات فرهنگ بر رفتار سازمانی:

فرهنگ به دو روش بر رفتار سازمانی تاثیر می گذارد.

۱ فرهنگ اجتماعی: رسوم و سنتها، زبان

۲ فرهنگ سازمانی: ارزشها/اصول اخلاقی، گرایشها، پیش فرضها، انتظارات

افراد به محض ورود به حوزه سازمان، بیش تر تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار می گیرند.

ترکیب فرهنگ اجتماعی و سازمانی می تواند پویایی را در شرکتهای چند ملیتی به وجود آورد.

جهت مدیریت افراد در محیط کار باید فرهنگ اجتماعی فرد، فرهنگ سازمانی و هر نوع تعامل بین این دو در نظر گرفته شود.

* نسبت گرایی فرهنگی در مقابل امپریالیسم فرهنگی: توازن افراط و تفریط اخلاقی

نسبت گرایی فرهنگی:

در این دیدگاه، هیچ یک از اصول اخلاقی موجود در فرهنگ، برتر از دیگری نیست. از این رو، عمل درست یا نادرست بین المللی مشترک در سراسر دنیا وجود ندارد. این دیدگاه منتهی به یک سری اقدامات ناخوشایند می شود از جمله اینکه کشورهای ثروتمند کالاهای غیر ضروری و نامطلوب خود را در کشورهای کم توسعه یافته با بهای ناچیزی می فروشند بدون اینکه قوانین حمایت از مصرف کننده و سلامت محیط زیست را در نظر بگیرند.

(زمانی که در رم هستید آنچه را که رومیان انجام می دهند، انجام دهید.)

فرضیه: هر فرهنگ به نوبه خود صحیح است و هیچ استاندارد بین المللی (عمومی) وجود ندارد.

مسائل: تناقض اخلاقی، ترویج این گرایش که هر چیزی خوب است.

امپریالیسم فرهنگی:

امپریالیسم فرهنگی تداعی کننده زمانی است که مردم بومی در دوره امپراطوری سابق انگلیس مجبور بودند تا با این حکومت ارتباط برقرار کنند و خود را با اصول و روشهای آن هماهنگ سازند.

(خورشید هرگز در امپراطوری انگلستان غروب نمی کند.)

فرضیه: افراد در هر فرهنگی که باشند، باید از یک سری استانداردهای رفتاری و اخلاقی پیروی کنند.

مسائل: تکبر از لحاظ اخلاقی، ایجاد تعصب نسبت به سنتها و سلیقه های فرهنگ محلی.

توازن افراط و تفریط اخلاقی:

مدیران جهانی نیاز دارند تا جایگاه کاربردی را میان این دو جناح فرهنگی پیدا کنند.

برای سهولت در حفظ تعادل اصول اخلاقی، توماس دونالدسون کارشناس اصول اخلاقی تجارت بین الملل به سه اصل راهنما اشاره می کند:

۱- پذیرش ارزشهای اصلی انسانی که تعیین کننده محدودیت اخلاقی برای تمام اقدامات تجاری است.

۲- پذیرش آداب و رسوم محلی.

۳- زمانی که تصمیم می گیریم که چه چیز خوب و چه چیز بد است، این مفهوم موضوع است که حرف آخر را می زند.

قضاوتهای اخلاقی در راستای مجموعه فرهنگهای چندگانه به ایجاد یک پایه تصمیم گیری سیستماتیک به همراه اصول راهنما و هدایت کننده با قوه تمرکز و کنار گذاشتن نسبی گرایی و امپریالیسم فرهنگی نیاز دارد.

* ارزشهای اصلی انسانی از دیدگاه استیفن آرکاوی:

زمانی که افراد به اندازه کافی با یکدیگر باشند، اختلاف کمی در اصول قانونی یک شرکت بروز پیدا می کند. من به یک اعتقاد عمومی از عدالت، محبت، اعتبار، امور خیر، یکپارچگی، درستکاری، کیفیت، خدمات و صبر و شکیبایی دست یافته ام.

* نژاد گرایی:

عقیده ای است که بر اساس آن یک فرد کشور، فرهنگ، زبان و سبکهای رفتاری بومی (محلی) خود را نسبت به سایرین (سایر اقوام، نژادها یا ملل) برتر و ارجح می داند. این اعتقاد ریشه در طلوع تمدن دارد. این مقوله در زمینه های مدیریتی و سازمانی مشکل ساز است. کارشناسان در مورد عوامل مشکل ساز نژاد گرایی چنین عنوان نموده اند: مدیران نژاد پرست، به کارگیری و استخدام افراد بومی کشور خود را در هر نقطه ای از جهان نسبت به سایرین ترجیح می دهند و مایل هستند تا پاداش و حقوق مناسب تری را به آنها اختصاص دهند و چنین احساس می کنند که این گروه بسیار باهوش تر، لایق تر و تواناتر هستند.

نژادگرایی اغلب با مسئله تعصب، بی تجربگی، عدم شناخت افراد و شرایط خارجی ارتباطی ندارد و از آنجائیکه اکثر مدیران در خصوص کارکنان هم وطنشان به مراتب اطلاعات بیشتری دارند، این موضوع خیلی عجیب به نظر نمی آید.

پیش تحقیقی: تحقیقات نشان داده است که نژادگرایی برای کسب و کار و تجارت عامل نامطلوبی به شمار می آید و بر آن تاثیر منفی خواهد گذاشت. مقابله با نژادگرایی: مدیران فعلی و آینده می توانند از طریق آموزش، شناخت بیشتر فرهنگهای متعدد، کسب تجربیات در سطح بین المللی و تلاش آگاهانه جهت ارزش بخشیدن به موضوع تنوع فرهنگی به گونه ای موثر با معضل نژادگرایی مقابله کنند.

* مدیر جهانی:

یک مدیر در حوزه اقتصاد جهانی، امروزه می تواند با همکاران خود در سایر کشورها و فرهنگها ارتباط متقابل داشته باشد. کسب مهارت های جهانی به مدیران کمک می کند تا در کشورهایی نظیر آمریکا و کانادا که دارای فرهنگهای چندگانه هستند، فعالیتهای بروز و موثری را انجام دهند.

* کاربرد تئوریهای مدیریت در سایر کشورها و ۴ بعد فرهنگی مورد مقایسه در مطالعات گیت هافستد:

بکارگیری تئوریهای مدیریتی ایالات متحده در سایر کشورها کار چندان مناسبی نیست.

این سخن بر گرفته از مطالعات معروف گیت هافستد می باشد.

ابعاد فرهنگی مورد مقایسه:

۱ فاصله قدرت: یک فرد تا چه میزان نا برابری را در موقعیتهای اجتماعی انتظار دارد؟

۲ فرد گرایی جمع گرایی: چقدر یک فرد از لحاظ اجتماعی مقید و متعهد است؟

۳ مرد سالاری- زن سالاری: آیا افراد رقابت کلیشه ای میان رفتارهای عملکرد گرای مردانه یا پرورش رفتارهای ارتباط گونه زنان را می پذیرند؟

۴ اجتناب از عدم اطمینان: فرد تا چه اندازه مایل به داشتن شرایط به شدت ساختار یافته است؟

مثال: ایالات متحده آمریکا دارای درجه های نسبتا پایینی در فاصله قدرت، فردگرایی بسیار زیاد، مردسالاری در حد متوسط به بالا و عدم اطمینان در درجه پایین می باشد.

تنوع بسیار میان فرهنگها باعث شد تا "گیت هافستد" به دو پیامد عمده دست یابد:

۱ هیچ روش برتر و ارجح تری جهت اداره فرهنگهای گوناگون وجود ندارد.

۲ غرور فرهنگی نوعی پرستیژ برای افراد، شرکتها و ملتها محسوب می شود و در طولانی مدت در اقتصاد جهانی نمی توان از عهده آن برآمد.

* چهار بعد فرهنگی که به مدیران جهانی اندیش و بلند پرواز امروزه مربوط می شود:

۱- فرد گرایی در برابر جمع گرایی:

الف: فرهنگهای فرد گرایانه: که در قالب "من" توصیف می شوند. در چنین فرهنگهایی به افراد حق انتخاب و آزادی عمل اعطا می شود.

ب: فرهنگهای جمع گرایانه: که در قالب "ما" توصیف می شوند. در چنین فرهنگهایی اهداف مشترک بر اهداف و تمایلات فردی ارجحیت دارد.

در تحقیقی که توسط ترومپینارز و همپدن ترنر پیرامون ۳۰۰۰۰ مدیر صورت پذیرفت. به این نتیجه رسیدند که درجه بالایی از فرهنگ جمع گرایی در رومانی، نیجریه، کانادا، آمریکا و اسرائیل به چشم می خورد. کشورهای مصر، نپال، مکزیک، هند و ژاپن از لحاظ فرهنگ جمع گرایی دارای درجه پایینی بوده و کشورهای برزیل، چین و فرانسه نیز از جمله کشورهایی هستند که در راستای فرهنگ جمع گرایی قرار دارند.

۲- فرهنگ دارای بافت قوی و ضعیف: مردم فرهنگهایی که دارای بافت قوی هستند، در اولین برخوردشان با یک غریبه زیاد صحبت نمی کنند و این ضرورتا به معنای غیر دوستانه بودن رفتار آنها نیست بلکه این افراد سعی می کنند جهت جمع آوری اطلاعات در زمینه بافت فرهنگی فرد مقابل، زمان بیشتری را اختصاص دهند.

مردم کشورهایی مانند چین، ژاپن، کره، ویتنام، مکزیک و کشورهای عربی که از یک بافت فرهنگی قوی برخوردارند، به شدت مقید به استفاده از روشهای خاص ارتباطی متناسب با هر موقعیت به هنگام برقراری ارتباط با دیگر افراد هستند.

نمادهای غیر کلامی همچون موقعیتهای رسمی، جایگاه اجتماعی افراد و روابط خانوادگی، نسبت به واژه های گفتاری و کلامی پیامهای قوی تری دارند در فرهنگهای ضعیف، واژه های بیان شده و مکتوب دربرگیرنده مفاهیم مشترکی هستند.

بافتهای فرهنگی ضعیف در کشورهایی چون آلمان، سوئیس، اسکاندیناوی، آمریکای شمالی، بریتانای کبیر، کانادا و آمریکا مشاهده می شود.

۳- گرایش به انجام یک کار در یک زمان معین و گرایش به انجام چندین کار در یک زمان معین:

الف: زمان تک منظوره: کاربرد منظم، دقیق و برنامه ریزی شده زمان عمومی است که نمونه آن را می توان در آمریکای شمالی مشاهده کرد.

ب: زمان چند منظوره: زمان چند منظوره را نیز می توان در فعالیتهای دوره ای و چندگانه و درگیری هم زمان با افراد مختلف در نواحی مدیترانه، آمریکای لاتین و بخصوص در فرهنگهای عربی مشاهده کرد.

موضوع درجه بندی زمان: زمان تک منظوره و چند منظوره مفاهیمی نسبی هستند. بطور کلی، وقتی یک شخص تمایل به انجام چندین کار هم زمان داشته باشد، در وی ویژگی بکارگیری زمان به صورت چندمنظوره بیشتر به چشم می خورد. مدیرانی که از زمان به صورت چند منظوره استفاده می کنند، امروزه می توانند به واسطه سیستمهای ارتباطی پیشرفته و کامپیوتر عهده دار وظایف متعددی شوند.

کاربردهای عملی: در فرهنگهای دارای بافت ضعیف از قبیل آنچه که در کشور آمریکا یافت می شود، افراد تمایل به استفاده از زمان معین برای انجام یک کار دارند درحالیکه فرهنگهای قوی مانند فرهنگ کشور مکزیک، بسوی بکارگیری زمان برای انجام کارهای متعدد پیش می روند و مردم در این قبیل فرهنگها، زمان را عاملی سازگار، سیال و چند بعدی فرض می کنند.

در فرهنگهایی که از زمان چند منظوره استفاده می کنند، زمان عاملی متغیر و حساس تر است.

مدیرانی که در محیط های فرهنگی مختلط مشغول بکار می شوند، باید ساعتیهای تصویری خود را کوک کرده و متوجه کارکرد متفاوت زمان در فرهنگ های مختلف باشند.

۴- سبکهای رهبری فرهنگهای چندگانه:

الف: ارشادی ب: حمایتی ج: مشارکتی د: توفیق گرا

(این سبکها با سه بعد فرهنگی مدل هافستد هماهنگ است. این ابعاد فرهنگی شامل: فاصله قدرت، فردگرایی-جمع گرایی، اجتناب از عدم اطمینان هستند.)

* تعریف واژه مهاجر:

واژه مهاجر بر فردی دلالت دارد که برای زندگی یا کار، خارج از کشور خود به سر می برد. از اینرو وقتی افراد به کشورهای دیگر مسافرت می کنند به آنها مهاجر گفته می شود.

مدیران مهاجر آمریکایی معمولاً از نظر فرهنگی افرادی نالایق و مستعد شکست در شغل‌های بین‌المللی هستند.

* دلایل متداول عدم موفقیت مدیران مهاجر آمریکایی:

۱ همسران مدیران مهاجر قادر به سازگاری با محیط فرهنگی فیزیکی جدید نیستند.

۲ مدیران مهاجر قادر به سازگاری و تطبیق با محیط فرهنگی یا فیزیکی جدید نمی باشند.

۳ مسائل و مشکلات خانوادگی.

۴ مدیران از نظر احساسی بی تجربه است.

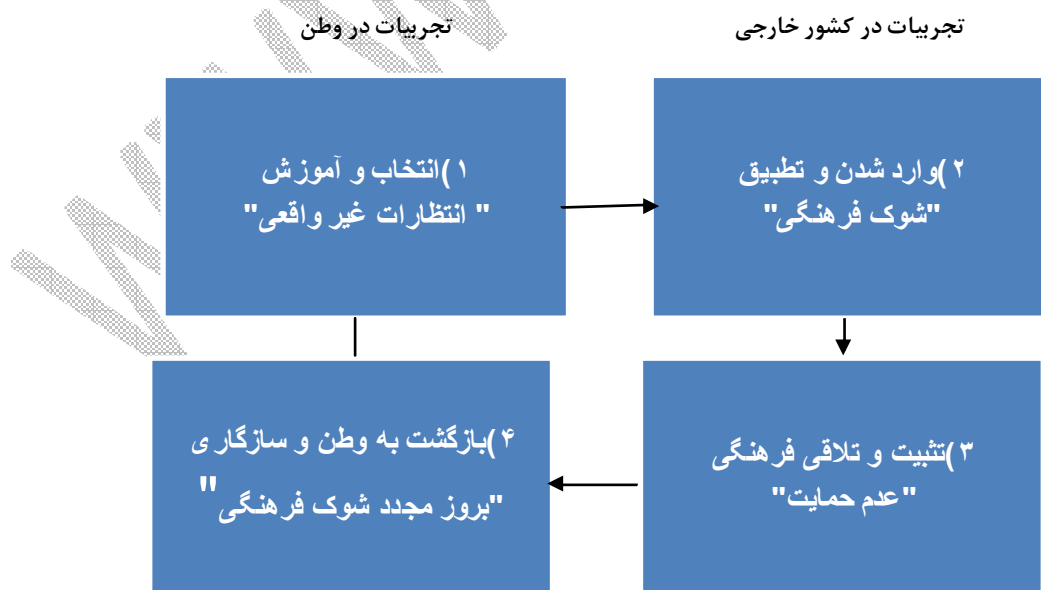
۵ مدیر نمی تواند از عهده وظایف محوله در کشور خارجی برآید.

۶ مدیران از نظر تکنیکی صلاحیت و توانایی چندانی ندارد.

۷ مدیران انگیزه کافی برای کار در یک کشور خارجی برخوردار نیست.

بطور کلی، مسائل خانوادگی و سازگاری شخصی که جزء تواناییهای تکنیکی محسوب نمی شوند، اساسی ترین موانع جهت کار کردن مدیران آمریکایی در کشورهای خارجی محسوب می شوند.

* چرخه کار در کشور خارجی (به همراه مشکلات رفتار سازمانی):



* اجتناب از انتظارات غیر واقعی از طریق آموزش فرهنگهای مختلف:

افرادی که دارای انتظارات واقعی هستند نسبت به افرادی که انتظارات غیر واقعی دارند، کمتر مایل به ترک شغل خود بوده و رضایت بیشتری نیز دارند. آموزش فرهنگهای مختلف: هر نوع تجربه ساختار یافته ای است که به کارکنان مهاجر کمک می کند تا با فرهنگ کشور بیگانه تطابق پیدا کنند. آسان ترین برنامه: نوعی آموزش مقدماتی است که به همراه ابزار و لوازم حاوی اطلاعات شامل: کتاب، سخنرانی ها، فیلم ها، برنامه های آموزشی ویدیویی و تحقیق از طریق اینترنت صورت می گیرد.

برنامه نسبتاً سخت: آموزش تجربی از طریق بررسی های موردی، ایفای نقش، شبیه سازی و آموزش زبان مقدماتی.

برنامه بسیار سخت: شامل ارائه مجموعه ای از روشهای قبلی به علاوه آموزش زبان جامع و تجربه واقعی در فرهنگ مورد نظر می شود.

* اجتناب از بروز شوک فرهنگی:

شوک فرهنگی برای مدیر مهاجری که بر جزئیات خیلی کوچک یک مذاکره تجاری متمرکز می شود، بیش از یک گرفتاری آزردهنده و در واقع یک مصیبت خواهد بود.

بهترین کار جهت مقابله با بروز شوک فرهنگی، آموزش کامل فرهنگهای متعدد به افراد است که شامل مطالعه عمیق زبانهای گوناگون می شود.

در واقع، تنها راه برای انتخاب دقیق رویه های اجتماعی آموزش زبان بومی می باشد.

* حمایت از مهاجران طی اشتغال در کشور خارجی:

از آنجا که برای یک فرد مهاجر، بخصوص در ۶ ماه اول مهاجرتش، همه چیز تازه است، ایجاد یک سیستم حمایتی امری ضروری است. از این رو در کشور میزبان برای مدیران مهاجر و خانواده های آنها حامیانی در نظر گرفته می شود.

* پرهیز از بروز مجدد شوک فرهنگی:

سه سطحی که به طور بالقوه باعث بروز مجدد شوک فرهنگی می شوند عبارتند از:

۱ شغل

۲ فعالیتهای اجتماعی

۳ محیط عمومی (سیاست موقعیت جغرافیایی حمل و نقل تغذیه و ...)

کاهش بروز مجدد شوک فرهنگی با همکاری کارکنان و حامیان کشور میزبان صورت می گیرد. آگاهی از مسئله بروز مجدد شوک، گامی بزرگ و موثر جهت مقابله با آن است. بطور کلی، عامل اصلی موفقیت یک کسب و کار در کشور خارجی، این است که ارتباط یکپارچه ای را در زنجیره های شغلی برقرار کرده و آنرا به عنوان یک کار پر مخاطره و مجزا در نظر نگیریم.

فصل چهارم:

ادراک اجتماعی و

مدیریت تنوع

* تعریف ادراک (Perception):

فرآیند معنا داری است که بواسطه آن قادر به شناخت و تفسیر محیط اطرافمان خواهیم بود.
شناخت اهداف، یکی از مهم ترین کارکردهای این فرآیند است. مثلاً ما عکس بهترین دوست خود را می توانیم تشخیص دهیم.

* تعریف ادراک اجتماعی (Social Perception):

همان شناخت اجتماعی و پردازش اطلاعات اجتماعی است که یک فرآیند ۴ مرحله ای می باشد:

در سه مرحله اول مشخص می شود که چگونه اطلاعات خاص اجتماعی در حافظه ذخیره و نگهداری می شوند. و در مرحله آخر تصورات ذهنی به تصمیم گیری و قضاوت های واقعی تبدیل می شود.

مثال: فرض کنیم که به فکر گذراندن یکی از دروس مالی خود هستیم و سه استاد وجود دارند که این درس را به روش های مختلفی تدریس می کنند و شیوه امتحانی آنها نیز با هم متفاوت است. با توجه به تجربیات شخصی ترجیح می دهیم این درس را با استادی که از روش تدریسی مورد نظرمان پیروی می کند و امتحان تشریحی برگزار می کند، بگذرانیم. طبق نظریه ادراک اجتماعی می توانیم تصمیم بگیریم که کدام استاد دارای مشخصات ذکر شده می باشد؟

مرحله ۱: ادراک گزینشی: فرد از بین مجموعه محرک های محیطی پیرامون خود، تعداد محدودی را انتخاب و درک می کند که در اینجا "توجه" نقش خود را ایفای می کند. "توجه" فرآیند آگاهی هوشیارانه از شخص یا چیزی است که می تواند بر اطلاعات موجود در محیط و یا حافظه متمرکز شود.

(ادراک گزینشی: افراد، وقایع، موضوع)

محرک برجسته: بعضی چیزها وقتی برجسته اند که برخاسته از بافت و مفهوم خود باشند. (مثال: حضور مرد چاق در ایروبیک زنان)
معمولاً نیازها و اهداف فرد، تعیین کننده محرک های برجسته و چشم گیر می باشد.

مرحله ۲: کدگذاری و ساده سازی: در این مرحله اطلاعات خام تفسیر شده و طبقه بندی می شوند.

(کدگذاری و ساده سازی: تفسیر و طبقه بندی)

مثال: در این مرحله به مقایسه اطلاعات با سایر جزئیات در مورد سه استاد رشته مالی پرداخته و عقیده و ارزیابی خود را نسبت به اینکه در کلاس مالی با کدام استاد بر داریم، شکل می دهیم.
کلیشه سازی: مجموعه ای از اعتقادات و باورهای فردی در خصوص ویژگیها یا نگرشهای یک گروه است و همیشه جنبه منفی ندارد. (مثلاً اینکه مهندسان در رشته ریاضی ماهر هستند، نوعی کلیشه سازی است.)

مرحله ۳: ذخیره و ضبط: اطلاعات در حافظه بلندمدت ذخیره می شود.

(ذخیره و ضبط: حافظه)

مثال: با توجه به مثال قبل، اطلاعات سه استاد درس مالی را که مد نظر هست در سه بخش جداگانه حافظه بلند مدت ذخیره می کنیم.

مرحله ۴: بازیافت و پاسخ: زمانی است که در مورد مسئله ای قضاوت و تصمیم گیری می کنیم.

(بازیافت و پاسخ: قضاوت و تصمیم گیری)

مثال: با توجه به مثال قبل، روز ثبت نام فرا رسیده و باید استاد درس مالی را انتخاب کنیم. در این مرحله تصمیم گیری کرده و استادی را که مد نظر ما آموزش می دهد و آزمون می گیرد انتخاب می کنیم.

* کاربردهای مدیریتی ادراک اجتماعی در زمینه های مختلف شغلی :

ادراک اجتماعی بر تصمیمات مرتبط با استخدام، ارزیابی عملکردها، ادراکات رهبری و فرآیندهای ارتباطی تاثیر می گذارد.

۱-استخدام: در خصوص تاثیر ادراکات اجتماعی بر تصمیمات استخدامی باید بگوییم که طرح نادرست و یا طرح نژادپرستانه ممکن است در ارزیابی متقاضیان کار و در ارزیابی های شغلی مورد استفاده قرار گیرند. با اینگونه طرحهای بی اساس از طریق مربی گری و آموزش مقابله شده و آنها را اصلاح کرد. مصاحبه کنندگان آموزش دیده، قضاوتهای متعادل تری را در مورد متقاضیان کار نسبت به مصاحبه کنندگان غیر آموزش دیده ارائه می دهند.

۲-ارزیابی عملکرد: طرح نادرست در خصوص آنچه که عملکرد خوب را در برابر عملکرد بد قرار می دهد، می تواند منجر به ارزیابی های نادرست عملکرد و در نتیجه باعث از بین رفتن انگیزه شغلی، تعهد و وفاداری شود.

بنا براین زمانی که کارکنان متوجه شوند که فرآیند ارزیابی عملکرد، ارزیابی دقیق و صحیحی را از نحوه عملکرد آنها ارائه می دهد. اعتماد بیشتری نسبت به مدیریت پیدا می کنند.

مدیران باید از ارزیابی های عملکردی قابل مشاهده بیشتر از معیارهای ذهنی استفاده کنند.

۳-ادراکات رهبری: یک رهبر، زمانی که رفتارهایی از خود بروز می دهد که تداعی کننده رفتار یک رهبر ضعیف در ذهن کارمندانش باشد، از لحاظ نفوذ در کارکنان و اثر گذاری با مشکل مواجه می شود.

رفتار رهبران قوی	رفتار رهبران ضعیف
۱-واگذاری وظایف ویژه به اعضاء گروه	۱-گوشزد کردن عملکرد ضعیف افراد به آنها
۲-قدردانی از فعالیتهای مناسب افراد	۲-پافشاری در خصوص روشهای شخصی
۳-انتخاب اهداف خاص برای گروه	۳-انجام کارها بدون توجه آنها به دیگران
۴-مشارکت دادن اعضاء گروه در تصمیم گیریها	۴-عدم استقبال از پیشنهادات گروه
۵-انجام کار تیمی	۵-اعمال تغییر مکرر در برنامه ها
۶-حفظ استانداردهای معین عملکرد	۶-تبدیل مسائل جزئی شغلی به مسائل پیچیده و استرس زا

۴-ارتباطات: ارتباطات نیز تحت تاثیر طرح بکار گرفته شده جهت تغییر هر نوع پیام قرار دارد. بر قرار کنندگان ارتباط موثر و مناسب تلاش می کنند تا پیامهای خود را به طرح ادراکی دریافت کننده پیوند دهند و این امر مستلزم داشتن مهارتهای گسترده دیداری و شنیداری و حساسیت نسبت به فرهنگهای متعدد است.

* نظریه اسنادهای علی و معلولی:

نظریه اسناد بر اساس این پیش فرض بنا نهاده شده که افراد سعی دارند علتهای رفتار مشاهده شده را شناسایی نمایند و در این نظریه ما بدنبال شرح علت رفتارهای خود و سایرین هستیم.

مثال: نمونه ای از اظهارات اسنادی: جک چون لاده ندارد، دائم الخمر است اما من پس از اتمام کار به علت فشار و خستگی کمی نوشیدنی می خورم.

این نکته حائز اهمیت است:

که بدانیم افراد چگونه نگرشهای خود را شکل می دهند زیرا این نگرشها عمیقا بر رفتار سازمانی تاثیر می گذارند.

مثال: مدیری که علت عملکرد نامناسب یک کارمند را عدم تلاش وی می داند ممکن است رسما به سرزنش این کارمند بپردازد. حال چنانچه مدیر عملکرد نامناسب کارمندش را ناشی از عدم توانایی بداند در نتیجه آموزش را برای وی ضروری می داند.

* مدل اسنادی هارولد کلی:

مدل کلی بر اساس ابتکار فریتز هیدر شکل گرفته است. فریتز هیدر بنیانگذار تئوری اسنادی، بیان می کند که رفتار می تواند ناشی از عوامل درونی فردی (مثل توانایی) یا عوامل بیرونی موجود در محیط (مثل کار دشوار) باشد. کلی بر مبنای اقدام هیدر در جهت تعیین مقدمه اصلی اسناد های علی درونی و بیرونی تلاش کرد.

افراد پس از آنکه اطلاعاتی در زمینه ۳ بعد رفتار یعنی **توافق**، **تمایز** و **ثبات** گردآوری می کنند قادر به ایجاد اسناد علی می شوند که این جنبه ها دارای استقلال بوده و منجر به تنوع اسنادی می شوند.

* ابعاد سه گانه رفتار مدل کلی:

۱- **توافق**: شامل مقایسه رفتار یک فرد با شخصی است که هم رده او می باشد. اگر رفتار مانند سایر اعضای گروه باشد توافق زیاد است و زمانی که رفتار فرد متفاوت از سایرین باشد توافق کم است. (مقایسه یک فرد با دیگران)

۲- **تمایز**: مقایسه رفتار یک فرد در زمینه یک فعالیت خاص نسبت به رفتار وی در فعالیتهای دیگر می باشد. تمایز در حد بالا یعنی فرد فعالیت مورد نظر را نسبت به سایر فعالیتها به روش کاملا متفاوتی انجام داده است. تمایز پایین بیانگر وجود عملکرد با کیفیت یکسان بین یک فعالیت با سایر فعالیتهاست. (مقایسه یک فرد با خودش در وظایف مختلف)

۳- **ثبات**: یعنی اینکه رفتار یک فرد باید در مورد یک فعالیت در طی زمان ثابت بوده و تغییر نکند. ثبات در حد بالا زمانی است که فرد فعالیت خاصی را با گذشت زمان بصورت یکسان انجام دهد و ثبات در حد پایین زمانی است که فرد فعالیت خاصی را با گذشت زمان بصورت متفاوت انجام دهد (مقایسه یک فرد با خودش در یک وظیفه در طول زمان)

* ارتباط سه بعد رفتار مدل کلی با نگرشهای درونی و بیرونی:

ارتباط با نگرشهای بیرونی: زمانی که توافق و تمایز در حد بالا و ثبات در حد پایین باشد، افراد در این حالت افراد عملکرد را ناشی از عوامل بیرونی (عوامل محیطی) در نظر می گیرند.

(توافق و تمایز بالا و ثبات پایین = عوامل بیرونی) = اسناد بیرونی

مثال: زمانی که تمام کارکنان دارای عملکرد ضعیفی باشند (توافق بالا) و این عملکرد ضعیف تنها در مورد یکی از فعالیتهای متعدد باشد (تمایز بالا) و طی یک دوره مشخص و محدود (ثبات کم) شکل بگیرد. در این حالت سرپرست، عملکرد نامناسب کارمند را به احتمال زیاد ناشی از یک منبع و عامل خارجی نظیر فشار یکی از همکاران یا یک کار مشکل و طاقت فرسا می داند.

ارتباط با نگرشهای درونی: زمانی که رفتار مورد نظر با توافق و تمایز ضعیف و ثبات بالا تشخیص داده شود، عملکرد را ناشی از نگرشهای درونی (عوامل شخصی) می دانند.

(توافق و تمایز پایین و ثبات بالا = عوامل درونی) = مسئولیت پذیری شخصی = اسناد درونی

مثال: زمانی که تنها عملکرد فرد در میان سایرین ضعیف باشد (توافق ضعیف) و این عملکرد در طول فعالیتهای متعدد مشاهده شود (تمایز ضعیف) و طی زمان ادامه یابد (ثبات بالا). بسیاری از مطالعات از این الگوی پیش بینی شده اسنادی حمایت کرده و آنرا مورد تایید قرار می دهند.

* گرایشهای اسنادی:

هر دو گرایش، شرح و تفسیر شخص را از رفتارهای قابل مشاهده تعریف می کنند.

۱ گرایش اسنادی پایه: بازگوکننده گرایش فرد به این موضوع است که رفتار سایرین را به ویژگیهای شخصی آنها نسبت دهد که این نقطه مقابل عوامل محیطی است. عیب این گرایش این است که افراد ادراک کننده، از عوامل محیطی مهمی که بر رفتار تاثیر می گذارند، چشم پوشی می کنند.

۲ گرایش خود خدمتی: نشان دهنده این موضوع است که افراد مسئولیت کارهای موفقیت آمیز خود را بیشتر از مسئولیت کارهای ناموفق بر عهده می گیرند. کارکنان تمایل دارند تا موفقیتهای خود را ناشی از عوامل درونی (توانایی بالا و سخت کوشی) و شکست های خود را ناشی از عوامل بیرونی غیر قابل کنترل (مدیر بی اعتنا، بدشانسی، کار سخت، همکاران مزاحم و...) بدانند.

* تعریف تنوع (نا همگونی نیروی کار):

تنوع یا نا همگونی یعنی گوناگونی شباهتها و تفاوت‌های فردی که در میان اشخاص وجود دارد. تنوع بر مسئله مهم مدیریت نا همگون نیروی کار تاکید دارد. این مسئله به نژاد، سن، جنسیت افراد، وضعیت جنسیتی، مذهب مربوط نمی شود و به هیچ وجه افراد سیاه پوست را در مقابل سایر نژادها و گروهها قرار نمی دهد بلکه تنوع با مجموعه ای از قضاوت‌های فردی در ارتباط است که افراد را از سایرین متمایز می سازد و به عنوان یک فرد منحصر بفرد جلوه می دهد.

* سطوح نا همگونی نیروی کار از نظر لی گاردنس و ارتز و آیتنا رو:

- افراد همانند صدفهای کنار ساحل از نظر شکل، اندازه و رنگ گوناگون و متفاوت هستند. این گوناگونی نشاندهنده ماهیت نا همگونی است.
- ۱ سطح اول (شخصیت): در کانون چرخه نا همگونی قرار دارد. زیرا شامل مجموعه ثابتی از خصوصیات فردی است که تعیین کننده هویت فرد است.
 - ۲ سطح دوم (مجموعه ای از ابعاد درونی): این ابعاد در اکثر بخشها در کنترل ما نیستند ولی بر نگرشهای ما در مورد دیگران و متعاقباً بر رفتارمان تاثیر می گذارند. بر جنبه های اولیه نا همگونی اشاره دارد.
- مانند: جنسیت، نژاد، اصول اخلاقی، توانایی جسمی، وضعیت جنسی، جنبه های درونی سن
- ۳ سطح سوم (تاثیرات بیرونی): بر جنبه های ثانویه نا همگونی اشاره دارد. این تاثیرات بیرونی بیانگر تفاوت‌های فردی است که می توانیم آنها را کنترل کنیم و بر رفتار و نگرشهای ما تاثیر چشمگیری دارند.
- مانند: مذهب، درآمد، ظاهر، وضعیت تاهل، وضعیت تکفل، تجربه کاری، عادات شخصی، عادات تفریحی، زمینه آموزشی
- ۴ سطح چهارم (جنبه های سازمانی): نظیر ارشدیت، موقعیت کاری، عنوان شغلی، جایگاه مدیریت، پذیرش اتحادیه و ... می باشد

* رابطه اقدام مثبت و مدیریت نا همگون نیروی کار:

- مدیریت نا همگون نیروی کار بیش از آنکه یک گروه را در مقابل گروه دیگر قرار دهد، بیانگر شناخت سهم جداگانه هر کارمند در مدیریت موثر نا همگون نیروی کار است.
- اداره موثر مسئله نا همگونی نیروی کار می تواند نقش بسزایی در ایجاد یک محیط کاری مثبت داشته باشد.
- مدیریت نا همگون نیروی کار مستلزم آن است که افراد توانا بوده و قادر باشند تا پتانسیل خود را افزایش دهند و همچنین مدیریت نا همگون نیروی کار بر مسئله تغییر زیرساختار و فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.
- ولی اقدام مثبت، بر دستیابی به فرصتهای یکسان در سازمان اشاره می کند.
- اقدام مثبت تمرکز بر ایجاد فرصتهای یکسان برای کارکنان گوناگون جهت پیشرفت است.
- اقدام مثبت یک دخالت ساختار یافته و هدفمند در مدیریت می باشد که به آن شانس اصلاح عدم تعادل، بی عدالتی ها، اشتباهات و تبعیضات آشکارا را می دهد.
- شرکتها جهت ایجاد یک اقدام مثبت، لازم نیست تحت هیچ شرایطی افراد فاقد صلاحیت را استخدام کنند.
- هرچند اقدام مثبت، فرصتهای بسیاری را برای خانم ها و اقلیت ها ایجاد می کند اما موجب پرورش و ارتقاء این طرز فکر نمی شود که مدیریت موثر نا همگونی نیروی کار در محل کار امری ضروری است.

مثال: اقدام مثبت بیشتر از سوی مردان سفیدپوست با مقاومت روبرو می شود تا زنان و اقلیت ها. زیرا برای آنان اقدام مثبت یک نوع استخدام تبعیض آمیز بوده و رفتار بر اساس عضویت گروهی تلقی می شود.

زمانی این برنامه های اقدام مثبت موفق تر خواهند بود که کارکنان به این گونه برنامه ها با دیدی منصفانه و بیطرفانه نگاه کنند.

* سه استراتژی اصلی موفقیت شرکتها در خصوص مدیریت ناهمگونی نیروی کار از دیدگاه آن موریسون:

۱ آموزش: دارای دو کانون اجرایی است:

الف: مدیران غیر سنتی را جهت افزایش شغلهای پر مسئولیت آماده می کند.

ب: به مدیران سنت گرا کمک می کند تا بر تعصبات خود در تعامل با افرادی که از نژاد یا جنسیت دیگری هستند، فائق آیند.

۲ اجرا: اهداف متنوع را تقویت کرده و تغییر رفتار را تشویق می کند.

۳ نمایش:

الف: رویکردی شخصی نسبت به ناهمگونی نیروی کار ایجاد می کند.

ب: افراد را با پس زمینه ها و مشخصات مختلف نشان می دهد.

ج: به مدیران کمک می کند تا افراد متفاوت و متمایز را شناسایی کرده و به آنها احترام بگذارند

* چهار روند جمعیت شناسی که باعث افزایش ناهمگون نیروی کار شده است:

۱ تعداد بیشماری از زنان بطور روز افزونی به جمعیت شاغل افزوده می شود.

۲ سهم افراد رنگین پوست در نیروی کار رو به افزایش است. (غیر از اروپایی ها، هندی ها و قفقازی ها)

۳ ناهماهنگی قابل توجه و بحرانی میان نیازهای شغلی و پیشرفت آموزشی وجود دارد.

۴ سن نیروی کار در حال افزایش است.

* سقف شیشه ای:

نشانگر مانعی است که زنان و اقلیت ها را از پیشروی تا موقعیتهای مدیریت ارشد باز می دارد. این مانع ممکن است مایوس کننده باشد زیرا کارکنان می توانند پیشرفت کنند و بالا بروند تا جاییکه موقعیتهای مدیریت ارشد را از میان این مانع شفاف ببینند اما قادر نخواهند بود که از آن گذر کرده و به این موقعیتهای دست یابند. آمارهای متعددی وجود چنین مانعی را تایید می نمایند.

* سیزده استراتژی متنوع شغلی جهت عبور از میان سقف شیشه ای:

۱- توسعه رهبری، فراتر از محل کار.

۲- پیمودن مسیر تجربه مدیریت.

۳- تشکیل شبکه با همکاران با نفوذ (پیوستن به همکاران با نفوذ)

۴- تغییر شرکتها.

۵- توانایی تجدیدموقعیت.

۶- جستجوی شغلهای مشکل یا سطح بالا. (جهت شکستن سقف شیشه ای برای زنان بسیار مهم و قابل توجه می باشد)

۷- برآورده ساختن انتظارات عملکردی. (جهت شکستن سقف شیشه ای برای زنان بسیار مهم و قابل توجه می باشد)

۸- ارتقای مدارک و مدارج تحصیلی.

۹- انجام وظایف متعدد.

۱۰- آغاز بحثهایی در زمینه آرزوهای شغلی.

۱۱- یافتن یک مشاور یا نفوذ. (جهت شکستن سقف شیشه ای برای زنان بسیار مهم و قابل توجه می باشد)

۱۲- گسترش سپیکی که مردان با آن راحت هستند. (جهت شکستن سقف شیشه ای برای زنان بسیار مهم و قابل توجه می باشد)

۱۳- کسب تجربه بین المللی.

* اشتغال ناقص:

زمانی بوجود می آید که نیازهای شغلی کمتر از پتانسیل موجود در افراد می باشد. پتانسیل هر فرد از طریق میزان آموزش رسمی، تعلیم یا مهارت وی مشخص می گردد.

* پنج فعالیت خلاقانه مدیریتی که می تواند به انطباق موثر سازمانها با نیروی کار مسن کمک کند:

- 1- سازمانها می توانند برنامه های خلاقانه تر و منصف تری را در زمینه بازنشستگی کارکنان طراحی کنند زیرا اکثر کارمندان در بازنشستگی تعلل می ورزند.
- 2- هماهنگ کردن مهارتهای اشخاص با شغل و برآورده کردن نیازهای شغلی با توجه به سن افراد، کار حساس و دقیق است.
- 3- سازمانها می توانند برنامه ریزی های مکرر برای کارمندان مسن تری داشته باشند که در آینده نزدیک، بازنشسته خواهند شد.
- 4- سازمانها می توانند به مهندسی مجدد فرآیند تولید و تجهیزات سرما به ای خود بپردازند و در نتیجه با تعداد کارمندان کمتری به فعالیت خود ادامه دهند.
- 5- سازمانها باید نسبت به مسائل مربوط به سرپرستی افراد مسن حساسیت بیشتری داشته باشند.

* موانع موجود در مدیریت موثر ناهمگونی نیروی کار:

- 1 تعصبات و کلیشه سازی های نادرست: اعتقاد به اینکه اختلافات به عنوان نقطه ضعف محسوب می شود و اینکه استخدام نیروی کار ناهمگون به معنای فدا کردن کیفیت است.
- 2 نژاد پرستی: یعنی این احساس که قوانین و هنجارهای یک فرهنگ نسبت به فرهنگ های دیگر برتر است.
- 3 برنامه ریزی شغلی ضعیف: یعنی فقدان فرصت کافی برای کارمندان مختلف جهت کسب موقعیتهای بالاتر.
- 4 محیط کاری خصومت آمیز و غیر حمایتی برای کارکنان مختلف.
- 5 عدم شناخت سیاسی کارمندان ناهمگون از قوانین کار.
- 6 پیچیدگی در برقراری تعادل میان مسائل خانوادگی و شغلی.
- 7 ترس از تبعیض معکوس: برخی از کارمندان بر این باور هستند که مدیریت نیروی کار ناهمگون موجب تبعیض معکوس می شود. این باور باعث مقاومت بیشتر اینگونه کارمندان می شود زیرا افراد احساس می کنند آنچه را بدست می آورند، کمتر از دیگران است.
- 8 ناهمگونی نیروی کار بعنوان یک امتیاز سازمانی محسوب نمی شود.
- 9 نیاز به اصلاح نحوه ارزشیابی عملکرد و سیستم پاداش سازمان: تا ضرورت مدیریت ناهمگون نیروی کار را تقویت کنند.
- 10- مقاومت در برابر تغییر.

* ابتکارات آن مورشون در زمینه ناهمگونی نیروی کار:

- 1 اقدامات مرتبط با مسئولیت پذیری: این اقدامات با مسئولیت مدیران در قبال رفتار منصفانه و عادلانه با کارمندان گوناگون در ارتباط است.
مثال: دخالتهای شخصی مدیریت ارشد، گروههای مدافع داخلی، تاکید بر شرح وظایف و آمارهای EEO، تنوع گرایی در اهداف، ارزیابی عملکرد و رتبه بندیها، تنوع گرایی در بهبود تصمیم گیری و معیار، تنوع گرایی در برنامه ریزی مکرر مدیریت سیاستهای مرتبط با کار و خانواده، سیاستهایی در زمینه نژادپرستی و جنسیت گرایی، کنترل دزونی یا بررسی نگرشها، فعال کردن کمیته AA/EEO و محل کار
- 2 اقدامات مرتبط با توسعه: بر آماده سازی کارکنان گوناگون جهت پذیرش مسئولیتهای بیشتر و پیشرفت متمرکز است.
مثال: برنامه های متنوع آموزشی، شبکه ها و گروههای پشتیبان، برنامه های توسعه و پیشرفت برای تملی مدیران دارای پتانسیل بالا، فعالیتهای شبکه های غیر رسمی، گردش شغلی، برنامه مشاوره رسمی، برنامه مشاوره غیر رسمی، اجرای برنامه های توسعه و پیشرفت برای تمامی کارمندان تازه واردی که از پتانسیل بالا برخوردارند، آموزش داخلی (نظیر زبان یا امنیت شخصی)، شناخت وقایع و پاداشها.
- 3 اقدامات مرتبط با استخدام: هدف اصلی این نوع اقدامات، تمرکز بر جذب متقاضیانی است که تمایل دارند در تمامی سطوح مشاغل چالشی را بر عهده بگیرند.
مثال: استخدام هدفمند کارمندان معمولی، استخدام های کلیدی خارج از سازمان، نمایش گسترده ناهمگونی نیروی کار به صورت عمومی (AA)، تصور شرکت در قالب شرکتی آزاد اندیش و پیشرفته یا سودمند، مشارکت با موسسات آموزشی، پاداشهای استخدامی نظیر جوایز نقدی، دوره های کارآموزی (نظیر IN Roads)، انتشارات یا محصولات PR در زمینه ناهمگونی نیروی کار، استخدام هدفمند مدیران، مشارکت با گروههای غیر سنتی.

فصل پنجم:

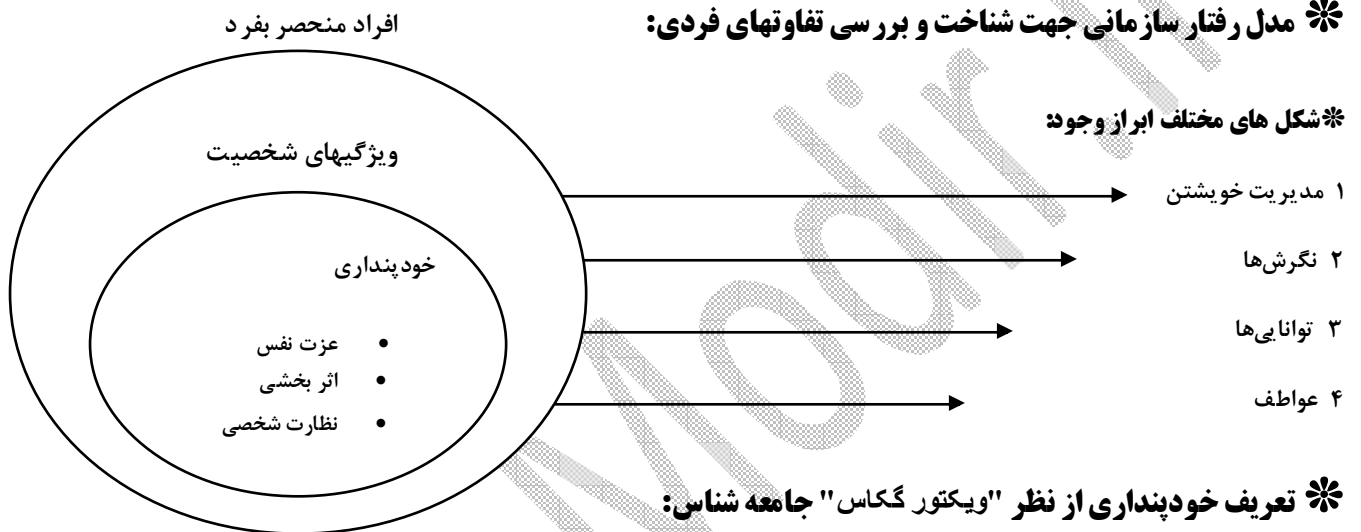
تفاوت‌های فردی

(شخصیت، عواطف و خودپنداری)

* ابعاد مهم تفاوت های فردی:

- ۱ خودپنداری و مدیریت برخورد (یعنی درک شخصی از خود به عنوان یک وجود فیزیکی، اجتماعی و معنوی)
- ۲ ویژگی های شخصیتی
- ۳ نگرش ها
- ۴ توانایی های مدیریتی
- ۵ احساسات و عواطف

* مدل رفتار سازمانی جهت شناخت و بررسی تفاوت های فردی:



تصور می که یک فرد از خویشتن از لحاظ فیزیکی، اجتماعی، معنوی و اخلاقی دارد.

* تعریف شناخت و شناخت های مرتبط با رفتار سازمانی:

شناخت شامل هر نوع آگاهی، نظر یا باور نسبت به محیط، فرد و یا رفتار او می باشد.

آن دسته از شناخت هایی که در بر گیرنده پیش بینی، برنامه ریزی، هدف گذاری، ارزیابی و ایجاد استانداردهای فردی هستند، در ارتباط با رفتار سازمانی می باشند.

* سه موضوعی که رفتارشناسان در ضمن استدلال خودپنداری به آنها اشاره می کنند:

- ۱ عزت نفس ← ارزشیابی کلی فرد از خویشتن
- ۲ خود اثربخشی ← اعتقاد به توانایی فردی جهت انجام موفقیت آمیز یک کار (من می توانم این کار را انجام دهم)
- ۳ نظارت شخصی ← (خود کنترلی با نظارت شخصی) ← مشاهده رفتار شخصی و مطابقت آن با شرایط

* تعریف عزت نفس و اظهارات مثبت و منفی در زمینه آن:

- ۱ عزت نفس ← ارزشیابی کلی فرد از خویشتن
- ۲ پاسخ مثبت در خصوص عزت نفس ← احساس می‌کنم که فرد با ارزشی بوده و مانند بقیه افراد هستم. این دسته از افراد کسانی هستند که از عزت نفس بالایی برخوردار بوده و خود را افرادی با ارزش، توانا و معقول می‌پندارند
- ۳ پاسخ منفی در خصوص عزت نفس ← احساس می‌کنم فرد ارزشمندی نیستم تا به خود افتخار کنم. این دسته از افراد از عزت نفس پایینی برخوردار بوده و نسبت به خود احساس رضایت نمی‌کنند و خود را کمتر از بقیه افراد می‌دانند. این افراد در معرض خطر ناباوری هستند.

* عزت نفس سازمانی:

- ۱ ارزشی که افراد از خودشان به عنوان اعضای فعال بافت سازمانی دریافت می‌کنند.
- ۲ در سازمان‌هایی که به عزت نفس افراد توجه زیادی می‌شود، افراد خود را در بافت سازمانی ارزشمند و مؤثر جلوه می‌دهند.
- ۳ زمانی که کارمندان در می‌یابند که مدیران آنها به رفاه و آسایش آنها توجه واقعی می‌کنند، عزت نفس سازمانی افزایش می‌یابد و ایجاد انگیزه شغلی می‌کند و باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.
- ۴ ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر با مشاغل چالشی نسبت به ساختارهای مکانیکی با مشاغل ساده و تکراری، عزت نفس سازمانی بالاتری را ایجاد می‌کنند.

* خود اثربخشی و رابطه آن با عملکرد فرد:

- ۱ خود اثربخشی یعنی باور فرد در مورد توانایی خود در اجرای موفقیت‌آمیز یک فعالیت خاص.
- ۲ بین خود اثربخشی و عملکرد یک رابطه چرخشی وجود دارد یعنی افرادی که انتظار خود اثربخشی در آنها پایین است تمایل به داشتن موفقیت‌های کمتری دارند و برعکس.
- ۳ اثربخشی پایین با شرایطی که آن را ناباوری آموخته شده به معنی اعتقاد به ناتوانی کامل است، بطوریکه فرد هیچ کنترلی بر محیط شخصی خود ندارد.

* خود کنترلی و مقایسه خود کنترلی در سطح بالا و پایین:

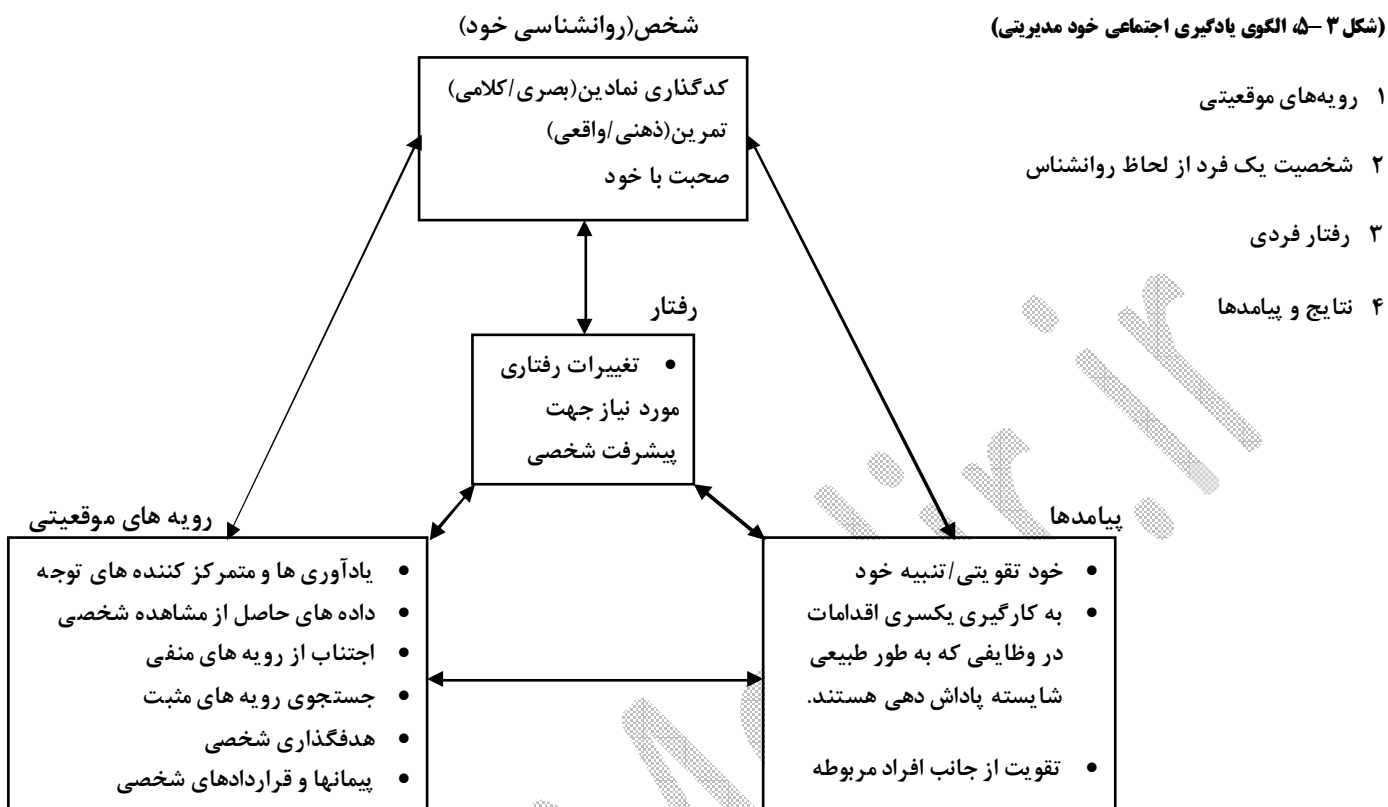
- بیانگر میزان مطابقت خصوصیات رفتاری خود با شرایط و موقعیت موجود می‌باشد
- فردی که دارای خود کنترلی بالایی است، خواهان خلق یک عقیده عمومی خوب در مورد خویشتن از طریق کنترل و نظارت دقیق بر رفتار خود و تطابق آن با شرایط موجود است و فردی که دارای خود کنترلی در سطح بالایی است می‌تواند یک فرد بوقلمون صفت باشد (دورو).
- افراد دارای خود کنترلی پایین به گونه‌ای متضاد عمل می‌کنند بدین صورت که احساسات لحظه‌ای و ناپایدار خود را بدون در نظر گرفتن شرایط موجود نمایان می‌سازند و خود کنترلی بسیار پایین می‌تواند به برقراری ارتباط یکطرفه منجر شود که در این نوع ارتباط، فرد اشاره‌ها و علائم کلامی و غیر کلامی دیگران را نادیده می‌گیرد.

* خود مدیریتی یا تئوری یادگیری اجتماعی باندورا:

- ۱ طبق نظر آلبرت باندورا ← از خصوصیات متمایز تئوری یادگیری اجتماعی، نقش برجسته آن در تعیین قابلیت‌های خود انضباطی است. با ارائه تشویق‌های محیطی، حمایت‌های شناختی و پیامدهای حاصل از اقدامات، افراد قادر به اعمال معیار خود کنترلی در مورد رفتارشان هستند.
- ۲ هر قدر افراد بتوانند بر محیط خود و عملکردهای ادراکی-شناختی محیط خود کنترل داشته باشند، تسلط بیشتری بر رفتارشان خواهند داشت.

* در مدل یادگیری اجتماعی خود مدیریتی و یا مدیریت بر خویشتن، رفتار بیانگر تعامل میان ۴ جزء است:

(شکل ۳-۵، الگوی یادگیری اجتماعی خود مدیریتی)



* باورهای ۴ گانه خود اثربخشی که طبق نظر آلبرت باندورا، مسیر موفقیت یا شکست را هموار می سازند:

- ۱ تجربیات گذشته
- ۲ الگوهای رفتار
- ۳ تشویق از سوی دیگران
- ۴ ارزیابی شرایط فیزیکی/عاطفی

تصورات خود اثربخشی

قوی ← من می دانم که می توانم این کار را انجام دهم ← موفقیت
ضعیف ← فکر نمی کنم بتوانم این کار را انجام دهم به خوبی ← شکست

به شکل ۲-۵ صفحه ۱۷۱ کتاب مراجعه شود.

* اقدامات سازنده مدیران جهت پرورش خود اثربخشی در هر یک از بخش های مدیریتی:

- ۱ تخصیص پاداش: قدردانی از موفقیت های کوچک افراد به عنوان سنگ زیرین پیشرفت های بزرگ، باعث افزایش خود پنداری خواهد شد.
- ۲ رهبری: مدیریت ارشد باید فرصتی را برای مدیرانی که دارای خود اثربخشی بالایی هستند فراهم کند.
- ۳ مربی گری: کارمندانی که از خود اثربخشی پایین برخوردارند، نیاز زیادی به بازخور مثبت دارند.
- ۴ تعیین هدف و بهبود کیفیت: دشواری هدف باید با خود اثربخشی دریافت شده فرد هماهنگ باشد.
- ۵ مدیریت بر خویشتن (خود مدیریتی): آموزش سیستماتیک خود مدیریتی منجر به افزایش خود اثربخشی می شود.
- ۶ آموزش و توسعه کارکنان
- ۷ طراحی شغل: مشاغل پیچیده و چالش برانگیز باعث افزایش و مشاغل تکراری و کسالت آور باعث کاهش خود اثربخشی می شوند.
- ۸ استخدام و گزینش: استخدام و گزینش نباید صرفاً بر مبنای اختصاص امتیاز بالا به میزان خود اثربخشی افراد در ارزیابی های صورت گرفته باشد چون زنان و اقلیت ها در این زمینه از عزت نفس پایین تا متوسط برخوردارند.

* حمایت‌های شناختی (ادراکی) برای تغییر رفتار:

- ۱ کد گذاری نمادین ← مغز انسان از دیدگاه تئوری اجتماعی، اطلاعات را بصورت علائم بصری و یا کلامی ذخیره می‌کند.
- ۲ تمرین ← تکمیل‌کننده فعالیت است و تمرین ذهنی در خصوص اقدامات چالش برانگیز می‌تواند باعث افزایش شانس موفقیت شود.
- ۳ صحبت با خود ← مجموعه‌ای از ارزیابی‌های فکری که وقایع اتفاق افتاده را برای شما بازگو می‌کند.

* عادت‌های هفت‌گانه آرکاوای که در حقیقت دستورالعمل جهت پیشرفت مدیریت شخصی می‌باشد:

- ۱ تأثیرگذار باشید ← به موقع تصمیم بگیرید و پیشرفت‌های مثبتی را ایجاد کنید.
- ۲ با هدف‌گذاری ذهنی کار را شروع کنید ← هدف‌گرا باشید
- ۳ اول کار مهم و ارجح‌تر را انجام دهید.
- ۴ طرز فکر برنده - برنده را اتخاذ کنید ← با تشریک مساعی، راه‌حل‌های مفید و خلاقانه را برای حل مشکلات بیابید.
- ۵ ابتدا در جستجوی شناخت باشید، سپس شناخته شوید.
- ۶ هم‌اقرایی ایجاد کنید ← کار گروهی ایجاد کنید و برای تفاوت‌های بین فردی ارزش قائل شوید
- ۷ آینده‌نگری ← این عادت مختص بازسازی خویشتن است و ۴ عامل دارد:
 - ۱ عامل ذهنی ← شامل خواندن، تجسم، برنامه‌ریزی و نوشتن است.
 - ۲ عامل معنوی ← به شناخت ارزش، تعهد و مطالعه می‌پردازد.
 - ۳ عامل اجتماعی - احساسی ← شامل خدمت و همدلی، هم‌اقرایی و امنیت ذاتی است.
 - ۴ عامل ژنتیکی ← در برگزیده تمرین، تقویت و مدیریت استرس است.

* تعریف شخصیت و پنج جنبه اصلی (ویژگی‌های شخصیتی) آن:

شخصیت ← ترکیبی از مشخصات ثابت فیزیکی و روحی که به یک فرد هویت می‌بخشد. این مشخصات ثابت شامل نحوه نگرش، تفکرات، فعالیت‌ها و احساسات فرد هستند و حاصل تعاملات عوامل محیطی و ژنتیکی می‌باشند.

جنبه‌های شخصیت	ویژگی‌های افرادی که در این حیطه امتیاز کسب می‌کنند
برون‌گرایی	پیشرفت‌کننده، پر حرف، خوش‌مشرب و مدعی
سازگاری	فرد قابل اعتماد، خوش‌ذات، دارای روحیه همکاری، دلسوز
وجدان کاری	فرد مورد اطمینان، مسئولیت‌پذیر، پیشرفت‌گرا و پیگیر امور
ثبات عاطفی	آرام، مطمئن و بی‌خیال
تجربه‌اندوزی	فرد باهوش، کنجکاو، دارای تفکر وسیع و دارای قوه تصور قوی

* رابطه ۵ جنبه شخصیت و عملکرد شغلی افراد:

- ۱ وجدان کاری رابطه کاملاً مثبتی با عملکرد شغلی دارد یعنی افرادی که دارای احساس قوی تری نسبت به هدف، تعهد و پیگیری امور هستند، عملکرد بهتری دارند
- ۲ برون‌گرایی (تمایل به پیشرفت) با موفقیت مدیران و فروشندگان ارتباط نزدیک داشته و باعث بهبود عملکرد مدیران و فروشندگان می‌شود.
- ۳ مؤدب بودن، قابل اطمینان و دلسوز بودن و صادق بودن، نسبت به پر حرفی، فعال و مدعی بودن تأثیر کمتری بر عملکرد شغلی دارد.

* کانون کنترل درونی و کانون کنترل بیرونی:

افرادی که معتقدند قادر به کنترل وقایع و تسلط بر سرنوشت‌شان هستند دارای کانون کنترل درونی هستند.
مثال: این‌گونه افراد نتایج مثبت قبول شدن در کنکور را حاصل توانایی‌های خود و رد شدن در کنکور را حاصل کوتاهی یا عدم مطالعه کافی می‌دانند. (مثل کارآفرینان)
افرادی که معتقدند عملکرد آنها خارج از کنترل‌شان است دارای کانون کنترل بیرونی هستند.
آنها مایلند نتایج را حاصل عوامل محیطی از قبیل شانس یا سرنوشت بدانند مثلاً عامل قبولی در کنکور را حاصل امتحان ساده یا خوش شانس بودن می‌دانند و قبول نشدن را امتحان سخت یا مشکلات خانوادگی.

* تفاوت‌های رفتاری عمده میان افراد دارای کنترل درونی و کانون کنترل بیرونی:

- ۱ افراد دارای کانون کنترل درونی ← انگیزه کاری بیشتری را به نمایش می‌گذارند.
- ۲ افراد دارای کانون کنترل درونی ← انتظار بیشتری دارند که تلاش منجر به عملکرد شود.
- ۳ افراد دارای کانون کنترل درونی ← زمانی که عملکرد مناسب موجب پاداش شود سطح بالاتری از عملکرد را ارائه می‌دهند.
- ۴ افراد دارای کانون کنترل درونی نسبت به افراد دارای کنترل بیرونی ← حقوق و افزایش حقوق بیشتری می‌گیرند.
- ۵ افراد دارای کنترل بیرونی ← رابطه قوی تری میان رضایت شغلی و عملکرد آنها وجود دارد.
- ۶ افراد دارای کنترل بیرونی ← مضطرب تر هستند.

* تفاوت نگرش‌ها با ارزش‌ها:

نگرش

- ۱ آمادگی نظری کسب شده در زمینه یک موضوع خاص به شیوه‌ای مطلوب یا نامطلوب.
- ۲ نگرش‌ها به هدایت رفتار افراد در موقعیت‌های مختلف و موضوعات خاص می‌پردازد.

ارزش

بیانگر اعتقادات کلی است که بر رفتار در تمام شرایط اثر می‌گذارد.

* سه عامل در ثبات نگرش‌ها در دوره میان‌سالی مؤثر هستند که عبارتند از:

- ۱ قطعیت و اطمینان شخصی بیشتر در این دوره
- ۲ میزان دانش و آگاهی کسب شده در سطح بالا
- ۳ نیاز به نگرش‌های قوی

* تعریف هوشمندی و انواع توانایی از نظر اسپیرمن:

هوشمندی ← توانایی فردی جهت تفکر ساختار یافته، حل مسائل و منطقی بودن که تابع تأثیرات محیطی است.

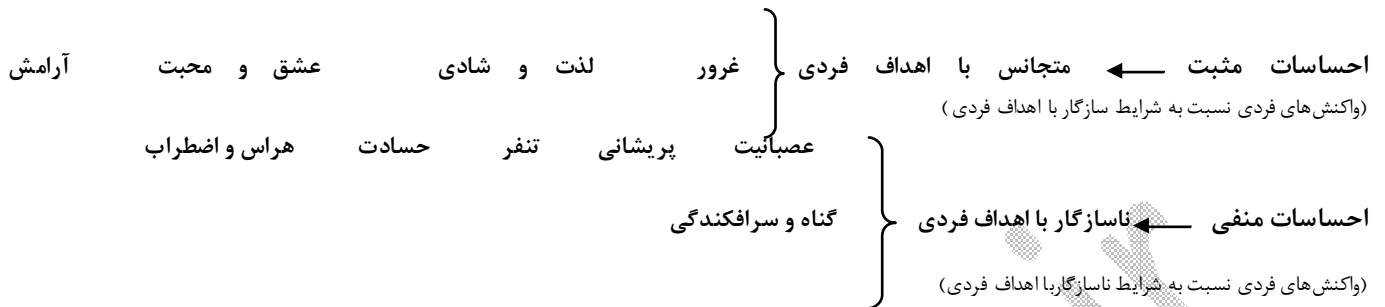
- ۱ توانایی عمومی ذهنی ← مثل توانایی فرد جهت پر کردن خانه‌های جدول.
- ۲ توانایی خاص ← درک حروفی است که خانه‌ها را تکمیل می‌کند.

* انواع توانایی عمده ذهنی:

- ۱ توانایی درک مفهوم کلمات
- ۲ روان و سلیس بودن کلمه
- ۳ توانایی محاسبه اعداد با سرعت و صحت
- ۴ توانایی تشخیص نمونه‌های مکانی
- ۵ داشتن حافظه خوب و قوی
- ۶ سرعت ادراک
- ۷ توانایی استدلال نتایج کلی از نتایج جزئی

* تعریف احساس و منظور از احساسات مثبت و منفی طبق نظر لازاروس:

ریچارد اس لازاروس ← احساس ← تعاملات پیچیده، طراحی شده و چگونگی ساختار تفکراتمان در خصوص تلاش‌هایی که در طول زندگی برای بقاء و رشد و دستیابی به آنچه که آرزویش را داریم، انجام می‌دهیم. شکل صفحه ۱۹۲



* خصوصیات افرادی که دارای هوش عاطفی بالایی هستند – طبق نظر گلمن:

۱ توانایی ایجاد انگیزه در خویش را دارند.

۲ در مواجهه با محرومیت‌ها مقاومت می‌کنند.

۳ با روی باز اشتباهات را می‌پذیرند.

۴ احساساتشان را کنترل می‌کنند.

نکته: هوش عاطفی را به خلاف هوش استاندارد با بهره هوشی IQ می‌توان آموزش داد.

نکته: هوش عاطفی مقوله‌ای اکتسابی است.

www.Modir.com

فصل ششم:

انگیزش‌ا

(نیازها، رضایت شغلی و طراحی شغل)

از نظر لغوی ← به معنی حرکت و جنبش.

در مفهوم امروزی ← فرآیندهای روانشناسی که باعث تحریک و هدایت رفتار هدفمند افراد می‌باشد

* الگوی عملکرد شغلی انگیزش "ترنس میشل": (چگونه انگیزش بر رفتار و عملکرد شغلی افراد تأثیر می‌گذارد؟)

۱ بافت شغلی و داده‌های فردی دو عامل مهم هستند که بر انگیزه اثر می‌گذارند.

داده‌های فردی ← مهارت‌کنان توانایی، دانش و مهارت شغلی، امیال و خصوصیات، احساسات و باورها و ارزش‌های خود را به محل کارشان می‌آورند که این مجموعه، داده‌های فردی را تشکیل می‌دهند.

بافت شغلی ← عبارتست از محیط فیزیکی، فعالیت‌هایی که فرد انجام می‌دهد، نگرش سازمان به سیستم شناخت و پاداش، حمایت‌های نظارتی در حد لزوم، مربی‌گری و فرهنگ سازمانی هنجارهای اجتماعی.

۲ این دو طبقه از عوامل فوق‌الذکر نه تنها بر فرآیندهای انگیزش مثل تحریک، هدایت و پیگیری تأثیر بسزایی دارند بلکه بر یکدیگر نیز اثر می‌گذارند.

۳ یافت شغلی بر انگیزه و تعهد کارگران تأثیر می‌گذارد و نرخ جابجایی کارکنان در این شرکت‌ها پایین است.

۴ رفتارهای انگیزشی (تمرکز، تلاش، کیفیت و استمرار در کارها) مستقیماً تحت تأثیر توانایی فرد، دانش شغلی، انگیزه، ترکیبی از عوامل محدود کننده و تقویت کننده یافت شغلی قرار می‌گیرند.

مثال: اگر در حین کار با کمبود مواد خلم یا تجهیزات فرسوده روبرو شدید، ادامه پروژه مورد نظر با مشکل روبرو می‌شود و در مقابل زمانی که مدیران، منابع کافی در اختیار کارکنان قرار داده و آموزش مؤثری را به آنها ارائه کنند، احتمالاً رفتارهای انگیزشی کارکنان افزایش خواهد یافت.

۵ عملکرد تحت تأثیر رفتار انگیزشی قرار دارد.



* تئوری‌های انگیزشی

تلاش می‌کنند تا آن دسته از عوامل درونی را که باعث تقویت نیازهای رفتاری می‌شوند نشان دهند.

۱ تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو

۲ تئوری نیاز مک کلند

* تئوری سلسله مراتب نیاز مازلو:

الف: انگیزش تابع ۵ نیاز اساسی می باشد. شامل:

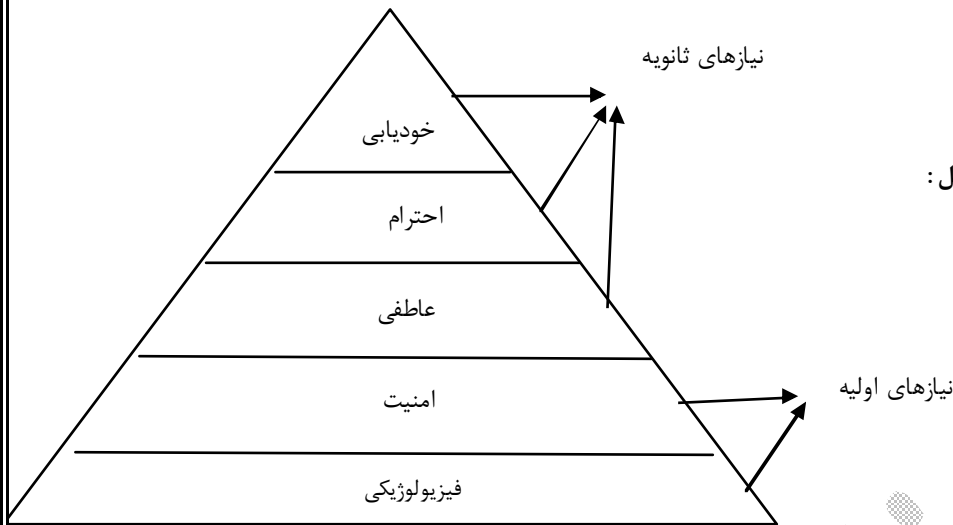
۱ نیازهای فیزیولوژیکی

۲ نیازهای ایمنی (امنیت)

۳ نیازهای عاطفی

۴ نیازهای مربوط به احترام

۵ نیازهای خودیابی



که این ۵ طبقه از نیازهای اساسی بر حسب اولویت طبقه بندی شده اند:

ب: مازلو معتقد است زمانی که نیازهای فیزیولوژیکی فرد بطور نسبی ارضاء می شود، نیاز به ایمنی در او آشکار می گردد. به عبارتی به محض اینکه یک نیاز ارضاء می شود، نیاز طبقه بالاتر فعال می گردد و این فرآیند همچنان ادامه می یابد تا اینکه نیاز خودیابی برانگیخته شود.

ج: نتیجه بدست آمده از تئوری مازلو ← نیاز ارضاء شده ممکن است باعث از بین رفتن پتانسیل انگیزش فرد شود به همین دلیل مدیران بایستی با ارائه برنامه ها و اقدامات هدفمند، نیازهای فعال شده کارکنان را برآورده کرده و در آنها انگیزش ایجاد کنند.

تا نیازهای سطح اولیه برآورده نشود، نیازهای ثانویه در او رخ نمی دهد.

* تئوری مک کلند روانشناس (بررسی رابطه بین نیازها و رفتارها):

۱ نیاز به موفقیت:

الف: تعریف این نیاز به اتمام رساندن کاری دشوار، تسلط یافتن، با تدبیر عمل کردن، انجام کار با سرعت و استقلال، غلبه بر موانع، برتری خود، رقابت و پیشی گرفتن از سایرین.

ب: افرادی که دارای انگیزه جهت دستیابی به موفقیت هستند از ۳ ویژگی برخوردارند:

۱- مایلند به فعالیت های نسبتاً سخت بپردازند.

۲- مایلند که نتیجه عملکردشان بازتابی از تلاش آنها باشد نه شانس.

۳- مایلند که بازخورد بیشتری در خصوص موفقیت ها و شکست های خود دریافت کنند.

ج: کارآفرینان نیاز شد بدتری به کسب موفقیت دارند.

۲ نیاز به وابستگی:

الف: افرادی که نیاز به وابستگی بیشتری دارند مایلند عمده وقت خود را صرف حفظ روابط اجتماعی و پیوستن به گروهها کنند و مایلند که افراد محبوبی در میان جمع باشند.

ب: این افراد جزو مدیران موفق نخواهند بود چون زمان زیادی را بدون توجه به عدم محبوبیت، صرف تصمیم‌گیری‌های مشکل‌می‌کنند.

۳ نیاز به قدرت:

تمایل فرد جهت اثرگذاری، مربی‌گری، آموزش یا تشویق سایرین جهت دستیابی به موفقیت است. این افراد نیاز به قدرت در آنها در حد بالایی است. به کار علاقمند بوده و به انضباط و احترام نسبت به خود اهمیت می‌دهند.

این نیاز دو جنبه دارد:

۱ جنبه مثبت: بر تحقق اهداف گروهی و کمک به ایجاد حس توانمندی در کارکنان تأکید دارد.

۲- جنبه منفی: با این ذهنیت تعریف می‌شود: اگر برنده شوم، بازنده خواهی شد.

* طبق نظر مک کله لند:

۱ مدیران ارشد باید علاوه بر نیاز پایین به وابستگی، دارای نیاز بالایی به قدرت باشند.

۲ افرادی که دارای انگیزه زیاد جهت کسب موفقیت هستند، مناسب جایگاه مدیریت ارشدی نمی‌باشند.

* سه استدلال مدیریتی در ارتباط با تئوری نیازهای سه گانه مک کلند:

۱ می‌توان افراد بالغ را جهت افزایش انگیزه در دستیابی به موفقیت آموزش داد.

۲ انگیزه موفقیت با عملکرد فرد مرتبط است، نیازهای مرتبط با موفقیت، وابستگی و قدرت می‌توانند طی فرآیند گزینش به منظور انتصاب مناسب‌تر افراد در نظر گرفته شوند.

۳ مدیران باید یک سری وظایف و اهداف چالشی (تلاش برانگیز) ایجاد کنند چرا که نیاز به موفقیت رابطه مستقیم با تعهد نسبت به هدف که به نوبه خود تأثیر زیادی بر روی عملکرد می‌گذارد، دارد.

* تعریف طراحی شغل و رویکرد مرتبط با آن:

طراحی شغل ← تغییر در محتوا و یا فرآیند یک شغل خاص جهت افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد.

۱ رویکرد مکانیکی

۲ رویکرد انگیزشی

۳ رویکرد زیستی

۴ رویکرد ادراکی-انگیزشی

* رویکرد مکانیکی طراحی شغل:

۱ این رویکرد از تفکرات تیلور تأثیر پذیرفته است.

۲ طراحی شغل بر اساس اصول مدیریت علمی، دو پیامد مثبت و منفی را به دنبال دارد:

پیامد مثبت ← طراحی شغل، بهره‌وری و کارایی کارمندان را افزایش می‌دهد.

پیامد منفی ← مشاغل تکراری و ساده به عدم رضایت شغلی، عدم سلامت فکری، افزایش استرس و کاهش رشد فردی منجر خواهد شد.

* رویکرد انگیزشی طراحی شغل و سه تکنیک اصلی ایجاد انگیزه آن:

رویکرد انگیزشی جهت طراحی شغل ← درصدد بهبود اثربخشی و تعاملات نگرشی کارکنان از قبیل رضایت شغلی.

انگیزه درونی و مجموعه‌ای از پیامدهای رفتاری همچون غیبت، جابجایی و عملکرد می‌باشد

سه تکنیک:

- ۱ توسعه شغلی ← ایجاد تنوع بیشتر در شغل کارکنان از طریق ترکیب وظایف تخصصی شده که به سختی قابل مقایسه‌اند. برخی افراد آن را بارگذاری افقی می‌نامند. (وظایف بیشتری را واگذار کنند) و توسعه کمی است.
- گردش شغلی: خواستار حرکت کارمندان از یک شغل تخصصی به شغل دیگر می‌باشد
- هدف ← ایجاد تنوع بیشتر در شغل کارکنان.
- مزایا ← موفقیت در اجرای دو یا چند شغل، مسئولیت‌پذیری و ترفیع در کار، انعطاف‌پذیری کارمندان و برنامه‌ریزی ساده‌تر، افزایش علاقه و انگیزه.
- ۲ غنی سازی شغلی:

کاربرد عملی تئوری بهداشت -انگیزش فرد در یک هرزبرگ است. باعث ایجاد پیشرفت، شناخت، کار پر تحرک، مسئولیت پذیری و ترفیع در کار می شود. عوامل انگیزشی باعث می شود که فرد از یک حالت ناراضی‌تی به رضایت مندی برسد. ناراضی‌تی شغلی اصولاً با عوامل موجود در بافت شغلی یا محیط کاری در ارتباط است.

* الگوی بهداشت -انگیزش هرزبرگ:



* به اعتقاد هرزبرگ، عوامل پاسخ دهنده به رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی دو دسته‌اند:

- ۱ عوامل انگیزشی ← عواملی همچون پیشرفت، مسئولیت پذیری و ترفیع، ویژگی‌های شغل که باعث می‌شوند فرد از یک حالت ناراضی‌تی به سوی رضایتمندی سوق یابد. پس عوامل انگیزشی با رضایت شغلی در ارتباط است. وجود عوامل انگیزشی باعث افزایش رضایت شغلی و فقدان این عوامل باعث ناراضی‌تی شغلی می‌شود.
- هرزبرگ ← اگر بخواهیم موجبات انگیزشی کارکنان در سازمان را فراهم کنیم باید بر عواملی همچون موفقیت، رشد، شهرت و مسئولیت تأکید کنیم چون موجب رضایت مندی کارکنان می‌شود.
- ۲ عوامل بهداشتی ← مانند سیاست‌ها، نظارت و حقوقی که می‌توانند منابع ناراضی‌تی را از بین ببرند ولی وجود آنها باعث رضایتمندی نمی‌شود. پس وجود عوامل بهداشتی باعث عدم ناراضی‌تی کارکنان و فقدان آنها باعث ناراضی‌تی می‌شود.

* از نظر هاکنن مدیران می‌توانند توسط طراحی شغل که شامل ۵ ویژگی اصلی شغلی می‌باشد، باعث هدایت انگیزه

درونی شوند:

- ۱ تنوع مهارت ← بکارگیری مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف
- ۲ هویت کار ← هویت کار زمانی در سطح بالاست که فرد از آغاز تا پایان یک پروژه مشغول فعالیت بوده و نتیجه آشکار آن را ببیند.

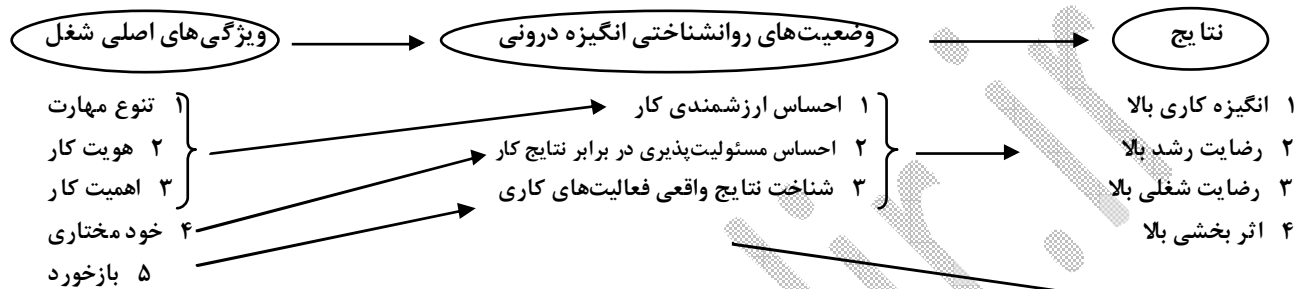
۳ اهمیت کار ← این شغل بر زندگی سایر افراد چه درون چه برون سازمان، چه میزان اثر می‌گذارد

۴ خود مختاری ← میزانی که شغل فرد را قادر می‌سازد تا در برنامه‌ریزی‌ها و تعیین روش‌های اجرا، آزادی و استقلال داشته باشد.

۵ بازخورد ← میزانی که فرد پس از انجام مؤثر شغل، اطلاعات شفاف و مستقیمی را از نحوه انجام مؤثر آن شغل دریافت می‌کند.

* هک من و الدهام - سه نگرشی که بر نحوه پاسخ افراد به غنی سازی شغلی مؤثر است، وارد الگوی ویژگی‌های شغلی

کردند و از آن نتایج گرفتند:



این سه نگرش با دانش و مهارت، شدت نیاز به رشد و رضایت کامل در ارتباط است. (تعدیل کننده‌ها) رضایت کامل ← یعنی کارمندان از جنبه‌های گوناگون شغل خود از قبیل میزان درآمد، همکاران و سرپرستان راضی‌اند

* ارتباط بین فرآیند فرآیند مهندسی مجدد شغل و سطح ویژگی‌های شغلی:

فرآیند مهندسی مجدد شغل بطور بالقوه نتایج کاری منفی را بدنبال دارد زیرا باعث افزایش ویژگی‌های شغلی فراتر از سطح معقول آن می‌شود به دو دلیل:

۱ در فرآیند مهندسی مجدد کارکنان باید مهارت‌های متنوع تری را جهت انجام وظایفشان بکار گیرند

۲ فرآیند مهندسی مجدد با کوچک سازی کاهش نیروی کار در دوره‌های کوتاه زمانی، متمر ثمر خواهد بود.

اشکال کار:

۱ اینکه کمبود کارکنان، سطح پایین تری از عملکرد را بوجود می‌آورد.

۲ مشاغلی که دارای سطوح پایین یا بالای ویژگی‌های شغلی هستند با استرس بیشتر روبرو می‌شوند.

راه حل: مدیران باید زمانی که فرآیند مهندسی مجدد را بکار می‌گیرند به دقت سطح ویژگی‌های شغلی ادراک شده را در نظر داشته باشند

* رویکرد زیستی طراحی شغل:

این رویکرد بر طراحی محیط کاری جهت کاهش فشار فیزیکی، تلاش، کسالت و خستگی و امور بهداشتی کارکنان تمرکز دارد.

* رویکرد ادراکی - انگیزشی طراحی شغل:

این رویکرد بر اعتبار و پایایی نتایج حاصل از کار در مورد امکانات و تجهیزات به واسطه برآورد میزان خطا، و بازخورد کارکنان تأکید دارد.

* رضایت شغلی را تعریف کرده و ۵ مدل بررسی رضایت شغلی را بیان کنید:

رضایت شغلی ← واکنش‌های عاطفی یا احساسی خود نسبت به جنبه‌های مختلف شغل چرا که احتمال دارد فرد از یک جنبه شغل خود راضی باشد و از یک یا چند جنبه دیگر شغل خود ناراضی باشد.

۱ مدل ارضای نیازها ← یعنی رضایت شغلی بواسطه ویژگی‌هایی که یک شغل دارد به فرد اجازه می‌دهد تا نیازهای خودش را ارضاء کند.

۲ مدل تفاوت ← این مدل بیان می‌کند که رضایت شغلی، حاصل انتظارات برآورده شده است. انتظارات برآورده شده یعنی میزان تفاوت میان آنچه که یک فرد انتظار دارد از شغل خود دریافت کند مثل درآمد مناسب و ارتقاء و آنچه که بطور واقعی دریافت کرده است، می‌باشد.

۳ کسب ارزش — این مدل بیان می‌کند که رضایت شغلی حاصل از آن دسته از شغل‌هایی است که فرصت کسب ارزش‌های مهم کاری را برای فرد ایجاد می‌کند.

۴ برابری — این مدل بیان می‌کند که با یک فرد در محل کار چقدر عادلانه برخورد می‌شود و پرداخت عادلانه و ترفیع‌ها با رضایت شغلی در ارتباط است.

۵ عامل وضعی/ژنتیکی — این مدل بیان می‌کند که رضایت شغلی تا حدودی تابع عوامل ژنتیکی و خصوصیات فردی است. رضایت شغلی به میزان زیادی با خصوصیات وضعیتی همچون عزت نفس، خود اثربخشی، مرکز کنترل درونی مرتبط است.

* روابط رضایت شغلی (جدول ۱-۶):

متغیرهای مرتبط با رضایت	نوع رابطه	شدت رابطه
انگیزش	مثبت	متوسط
محیط کار	مثبت	متوسط
رفتارهای شهروندی سازمانی	مثبت	متوسط
تعهد سازمانی	مثبت	قوی
غیبت	منفی	ضعیف
تاخیر (مدیر)	منفی	ضعیف
جابجایی	منفی	متوسط
بیماری قلبی	منفی	متوسط
میزان استرس وارد شده	منفی	قوی
همسویی با اتحادیه	منفی	متوسط
عملکرد شغلی	مثبت	ضعیف
رضایت از زندگی	مثبت	متوسط
سلامت ذهنی و فکری	مثبت	متوسط

* تعدادی از متغیرهای اصلی مرتبط با رضایت شغلی:

۱ انگیزش — رابطه مهم و مستقیمی بین انگیزش و رضایت شغلی وجود دارد و مدیران باید جهت افزایش رضایت شغلی، انگیزه کارکنان را افزایش دهند.

۲ درگیری شغلی — یعنی تا چه حد کارمند غرق در وظایفش بوده و آن را معرفی خود می‌داند.

بنابراین مدیران باید به منظور تقویت درگیری میان کارمندان و شغل‌هایشان، رضایت شغلی را در محیط کاری بوجود آورند.

۳ رفتار شهروندی سازمانی — آن دسته از رفتارهای کارمندان است که فراتر از عنوان و وظیفه قرار دارند رابطه مثبتی بین رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد.

رفتارهای شهروندی کارکنان بیشتر بواسطه سبک رهبری و ویژگی‌های محیط کاری تعیین می‌شوند تا شخصیت خود کارکنان، بنابراین رفتار مدیران در سازمان باعث می‌شود که کارکنان تمایل بیشتری به بروز رفتار شهروندی داشته باشند.

- ۴ تعهد سازمانی — یعنی فرد چه نسبت به اهداف سازمانی متعهد است و به کارش علاقمند و وفادار است مدیران باید احساس رضایت شغلی را در کارکنان افزایش داده تا باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان شده چرا که تعهد منجر به بهره‌وری بیشتر می‌شود.
- ۵ غیبت — غیبت افراد در سازمان عاملی پر هزینه است و رابطه منفی قوی بین رضایت شغلی و میزان غیبت کارکنان وجود دارد. یعنی با افزایش رضایت شغلی کارکنان، میزان غیبت آنها کاهش می‌یابد.
- ۶ جابجایی — باعث گسیختگی پایداری سازمان شده و عاملی هزینه‌بر است. رابطه منفی متوسط میان رضایت شغلی و جابجایی کارکنان وجود دارد و مدیران باید با افزایش رضایت شغلی، آن را کاهش دهند.
- ۷ استرس — تأثیرات سوء بسیاری بر رفتار سازمانی و سلامتی فرد دارد. استرس وارد شده بر کارکنان رابطه منفی قوی با رضایت شغل‌شان دارد. مدیران باید با افزایش سطح رضایت شغلی باعث کاهش آن شوند.
- ۸ عملکرد شغلی — رابطه مثبت ضعیفی بین رضایت شغلی و عملکرد وجود دارد. مدیران باید با افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آنها داشته باشند.

* چهار فرضیه مطرح در زمینه روابط کار — خانواده:

- فرضیه اول: اثر جبران خدمات ← بیانگر رابطه منفی بین رضایت شغلی و رضایت از زندگی می‌باشد یعنی فرد با جستجوی رضایت در میان سایر ابعاد فعالیت‌هایش به جبران کاهش رضایت شغلی و رضایت از زندگی می‌پردازد.
- فرضیه دوم: مدل بخش‌بندی ← بیان می‌کند که رضایت شغلی و رضایت از زندگی دو مقوله مستقل هستند یعنی هیچکدام بر دیگری تأثیر ندارند.
- فرضیه سوم: مدل اثر جانبی ← بیان می‌کند که رضایت یا نارضایتی شغلی بر زندگی شخصی فرد تأثیر می‌گذارد و بر عکس، یعنی هر یک بر دیگری هم اثر مثبت دارد و هم اثر منفی.
- فرضیه چهارم: مدل تعارض کار — خانواده بیان می‌کند که نقش‌هایی که در هر کدام از حوزه‌های کار و خانواده قرار می‌گیرند، با یکدیگر ناسازگارند یعنی نقش‌ها و انتظارات مربوطه در حوزه کار باعث می‌شود تا ارضای خواسته‌ها بماند در قسمت دیگر مثل خانواده مشکل شود.

فصل هفتم:

انگیزش II

(نظریه ها و کاربردها)

* تئوری برابری آدامز:

نظریه برابری اصولاً مدلی انگیزشی است و بیانگر چگونگی تلاش افراد جهت ایجاد مساوات و عدالت در تبادلات اجتماعی یا روابط متقابل آنهاست. این نظریه بر مبنای تئوری ناهماهنگی شناختی که توسط لئون فستینگر - روانشناس اجتماعی - در سال ۱۹۵۰ ارائه گردید، قرار دارد.

جی استیسی آدامز روانشناسی پیشرو در بکارگیری اصل برابری در محیطهای کاری است. عمده تمرکز نظریه برابری انگیزشی آدامز بر شناخت و آگاهی از عوامل موجود در رابطه متقابل فرد - سازمان قرار دارد. این رابطه مبنایی برای شکل گیری ادراکات کارکنان از مسئله برابری و نا برابری می باشد.

* سه نوع تئوری انگیزش:

۱ تئوری برابری

۲ تئوری انتظار

۳ تئوری هدفگذاری

* رابطه متقابل فرد - سازمان:

کارمندی که وارد سازمان می شود با خود یک سری داده های اولیه می آورد مثل مهارت ها، خلاقیت، میزان آموزش، میزان تحصیلات، ارشدیت، سن، ویژگی های شخصیت. از سوی دیگر سازمان ها در این تبادلات، چیزهای مختلفی از قبیل حقوق، پاداش، مزایای شغلی، ترفیع، امنیت شغلی به عنوان حاصل و نتایج و پیامد داده های اولیه باید به کارمندان بازگردانند که ارائه این نتایج بستگی به سازمان و جایگاه مفرد در سازمان دارد.

* سه نوع رابطه برابری و توضیح آنها:

۱ رابطه برابری ← چنانچه داده های اولیه دو کارمند جدید که وارد سازمان می شوند مثل میزان تحصیلات، میزان آموزش و . . . یکسان باشد و وظایف مشابهی را بر عهده داشته باشند، وضعیت برابری زمانی برقرار است که هر دو کارمند در این رابطه دارای نسبت بازده یا نتیجه یکسانی باشند.

۲ رابطه نابرابری منفی ← چنانچه کارمند اول در قبال داده های مشابه با کارمند دوم، از نتایج کمتری برخوردار شود، کارمند اول احساس نابرابری منفی خواهد کرد.

۳ رابطه نابرابری مثبت ← چنانچه کارمند اول در قبال داده های مشابه با کارمند دوم، از نتایج بیشتری برخوردار شود، کارمند اول احساس نابرابری مثبت خواهد کرد.

* واکنش سه طبقه مختلف نسبت به "حساسیت به برابری":

۱ افراد خیراندیش ← افرادی هستند که در مقابل نا برابری منفی، شکیبایی زیادی از خود نشان می دهند. اینها افراد نوع پرستی هستند که ترجیح می دهند نسبت نتیجه / داده شان کمتر از نسبت سایر افرادی که مورد مقایسه قرار می گیرند، باشد.

۲ افراد حساس ← افرادی هستند که سریعاً برای برطرف کردن نا برابری مثبت و منفی تحریک شده و اقدام می کنند و مقابله به مثل می کنند.

۳ افراد با صلاحیت ← افرادی هستند که تحمل نا برابری منفی را نداشته و انتظار دارند که نسبت نتیجه / داده بالاتری را در مقایسه با سایرین کسب کنند و زمانی که این مسئله به واقعیت نمی پیوندد، پریشان خاطر می شوند.

* کاهش نابرابری:

نسبتهای برابری را می توان بواسطه تلاشی که جهت تغییر نتایج یا اصلاح یا تعدیل ورودی ها صورت می گیرد تغییر داد. نکته قابل توجه این است که شاخص برابری می تواند با اعمال تغییراتی در نسبتهای برابری افراد از لحاظ رفتاری و یا شناختی بهبود یابد. استراتژی شناختی از لحاظ روانشناسی در بر گیرنده ادراکات و برداشتهای تحریف شده خود فرد و یا مقایسه شخصی وی با داده ها و نتایج فردی است.

* گسترش مفهوم برابری:

با آغاز سال ۱۹۸۰ محققان شروع به گسترش نقش تئوری برابری در زمینه نگرشها و رفتار کارکنان کردند. این کار به حوزه تحقیقی که عدالت سازمانی نامیده می شد منتهی گردید. عدالت سازمانی بازگوکننده میزان درک فرد از این موضوع است که آیا با وی در محل کار عادلانه برخورد می شود یا خیر؟

* سه جزء تشکیل دهنده عدالت سازمان:

۱ عدالت توزیعی ← بازتابی از عدالت درک شده در مورد نحوه تخصیص یا توزیع پاداشها و منابع در سازمان می باشد. تحقیقات نشان داده است که ادراکات مثبت در مورد تخصیص منابع و عدالت توزیعی می توانند از طریق اعطای حق رای به کارکنان در تصمیماتی که بر آنها تاثیر دارد، افزایش یابند
حق رای: بیانگر حیطة ای است که در آن کارکنانی که از تصمیم گیری تاثیر می پذیرند، می توانند اطلاعات مربوطه در خصوص تصمیم گیری را ارائه کنند.

۲ عدالت رویه ای ← عدالت درک شده در زمینه فرایندها و روشهایی است که جهت تصمیم گیریهای مرتبط با تخصیص منابع از آنها استفاده می شود.

۳ عدالت تعاملی ← به جنبه میان فردی تصمیم گیری به خصوص به رفتار عادلانه فرد تصمیم گیرنده در فرایند تصمیم گیری اشاره دارد. افراد تصمیم گیرنده در برخورد با افرادی که به گونه ای مناسب بر تصمیم گیری تاثیر می گذارند و یا فرایند مناسبی را برای سیاست تصمیم گیری وضع می کنند، از لحاظ تعاملی به شیوه عادلانه رفتار می کنند. رفتار عادلانه میان فردی مستلزم این است که مدیران به درستی با افراد ارتباط برقرار کنند و با احترام و ادب با آنها برخورد نمایند.

* هشت کاربرد عملی تئوری برابری:

- ۱ مدیران هنگام ایجاد انگیزش در کارکنان نباید احساسات با دریافت های آنان را بی ارزش جلوه دهند.
- ۲ مدیران باید به ادراکات و دریافت های کارکنان در مورد آنچه که منصفانه و مطلوب است، توجه کنند.
- ۳ مدیران باید به کارکنان در تصمیم گیری هایی که بر آنها نیز اثر می گذارد، حق رأی بدهند.
- ۴ مدیران باید کارکنان را در تصمیماتی که بر رفاه و آسایش آنان تاثیر می گذارد دخالت دهند.
- ۵ زمانی که کارکنان بر این باور باشند که تغییرات سازمانی به درستی صورت می گیرد و عدالت اجرا می شود و نتایج مثبت و عادلانه ای را به دنبال دارد، آن را پذیرفته و حمایت می کنند.
- ۶ مدیران می توانند از طریق برخورد عادلانه، روحیه مشارکت و کار گروهی را میان اعضای گروه افزایش دهند.
- ۷ رفتار غیر عادلانه با کارکنان، منجر به منازعات و جلسات دادگاهی پر هزینه می شود.
- ۸ مدیران باید در راستای عدالت سازمانی نسبت به جو و شرایط سازمانی نیز توجه کنند زیرا بر نگرشها و رفتار کارکنان تاثیر چشمگیری خواهد داشت.

* تئوری انگیزشی انتظار:

براساس تئوری انتظار، افراد زمانی برای انجام کار تحریک و برانگیخته می شوند که نتایج حاصل از آن کار با انتظاراتشان هماهنگی داشته و مورد علاقه شان باشد. در این تئوری، ادراک (شناخت) نقش اساسی را ایفا می کند زیرا بر توانایی شناخت رفتار و پیش بینی نتایج احتمالی تأکید دارد.

* نظریه انتظار وروم:

ویکتور وروم در سال ۱۹۶۴ در کتاب خود با عنوان کار و انگیزه مدل ریاضی نظریه انتظار را تدوین کرد. نظریه وروم به شرح زیر خلاصه می شود:

شدت تمایل به کار کردن در افراد به عواملی همچون میزان انتظار فرد از ارائه نتایج و پیگیری فعالیت و همچنین به جذاب بودن بستگی دارد. به زعم وروم، انگیزش موجب می شود تا در خصوص میزان تلاشی که در شرایط کاری متفاوت مورد نیاز است تصمیم گیری شود. این انتخاب بر اساس توالی دو مرحله ای انتظار (تلاش ← عملکرد، عملکرد ← نتیجه) قرار دارد. وروم جهت انسجام مفاهیمی همچون نیرو یا شدت انگیزش در قالب یک مدل احتمالی از معادله ریاضی استفاده کرد. به این منظور، در مدل وروم باید به تعریف سه مفهوم کلیدی از جمله انتظار، واسطه (ابزار) و مطلوبیت بپردازیم.

۱ انتظار: بر طبق انتظارات علمی وروم انتظار بیانگر ارتباط فرد به این موضع است که سطح خاصی از تلاش منوط به سطح خاصی از عملکرد می باشد. به عبارت دیگر انتظار رابطه تلاش ← عملکرد. بنابراین می توان چنین عنوان کرد که، انتظارات از احتمالات ذهنی سرچشمه می گیرد.

* عوامل تاثیر گذار بر شناخت انتظارات کارمندان:

عزت نفس

خود اثر بخشی

موفقیت های کاری گذشته

حمایت از سوی ناظر یا اشخاص زیر دست

اطلاعات مورد نیاز جهت تکمیل فعالیت

مواد خام و تجهیزات مناسب برای کار

۲ واسطه (ابزار): یعنی شناخت رابطه عملکرد ← نتیجه، این تعریف نشانگر اعتقاد فرد به این موضوع است که نتیجه و پیامد خاص مشروط به دستیابی به سطح خاصی از عملکرد است. عملکرد زمانی که به نتایج و پیامدهای دیگری منتهی می شود، به عنوان یک واسطه یا ابزار به شمار می آید. عملکرد سطح بالا باعث کاهش شانس دستیابی به نتیجه می شود در حالی که عملکرد سطح پایین موجب افزایش این شانس می گردد.

۳ مطلوبیت: وروم در خصوص این واژه چنین می گوید: مطلوبیت به ارزش مثبت یا منفی که فرد برای نتیجه کار قایل می شود، اشاره دارد. مطلوبیت بازتاب اولویت های شخصی ما می باشد. مطلوبیت نتیجه به نیازهای فردی بستگی دارد و می تواند برای اهداف تطبیقی از طریق معیارهای درجه بندی شده از منفی تا مثبت، مورد سنجش قرار گیرد.

* سه مسئله جهت حفظ تعادل نسبی هنگام طرح ریزی میان پادشاهی نقدی یا غیر نقدی:

۱ تحقیقات نشان داده اند برخی کارکنان برای کار جذاب و کسب پول و درآمد بیشتر ارزش قائل هستند.

۲ پادشاهی درونی می توانند با گذشت زمان خواص انگیزشی خود را از دست داده و انگیزه درونی را تحلیل برند.

۳ پادشاهی نقدی باید به اندازه کافی وجود داشته و متناسب با عملکرد کارکنان باشد تا باعث ایجاد انگیزه در آنها شوند.

* اگر مدیری درصدد ایجاد انگیزش در کارکنان باشد باید چه نکاتی را رعایت کند؟

۱ باید تفاوت های فردی کارکنان را شناسایی کند.

۲ افراد را مناسب شغل در نظر بگیرد.

۳ ارزشی را برای نتایج بدست آمده از عملکرد کارکنان تعیین کند.

۴ عملکرد مناسب را شناسایی و به آن پاداش دهد.

۵ از هدف‌ها استفاده کرده و اطمینان حاصل کند که هدف‌های تعیین شده از نظر کارکنان قابل دستیابی هستند.

۶ بین میزان پاداش و عملکرد رابطه‌ای معقول و منطقی وجود داشته باشد.

۷ مطمئن باشد که اصل برابری رعایت می‌شود.

* چهار شرط برای ایجاد ارتباطی مناسب بین عملکرد و پاداش وجود دارد که عبارتند از:

۱ مدیران باید استانداردهای عملکرد را تدوین کرده و به کارکنان ابلاغ نمایند.

۲ مدیران باید به رتبه‌بندی‌های عملکرد ارزش و اعتبار ببخشند.

۳ مدیران باید سهمیه گروه را متناسب با ترکیب نسبی افراد و عملکردشان مشخص کرده و بر طبق آن پاداش را تعیین کنند.

۴ مدیران باید از درجه‌بندی عملکرد جهت تخصیص پاداش آن هم به گونه‌ای متناسب میان کارکنان استفاده کنند.

* تعریف هدف از دیدگاه ادوین لاک:

آنچه که یک فرد برای دستیابی به آن تلاش می‌کند.

* مدیریت بر مبنای هدف (MBO):

نوعی سیستم مدیریتی است که در آن اعضای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها، هدفگذاری و بازخورد عینی مشارکت دارند.

* بر اساس مدل لاک، هدفگذاری شامل چهار مکانیسم انگیزشی است که عبارتند از (کارکردهای هدفگذاری):

۱ اهداف، توجه فردی را هدایت می‌کنند — مثال: اگر به کارکنان قسمت فروش وعده داده شود که هر کس در صورتی که بتواند بیشترین میزان فروش یخچال را به خود اختصاص دهد، برنده سفری به هاوایی خواهد شد، در این حالت کارکنان تشویق می‌شوند تا مشتریان را به سوی یخچال‌ها هدایت کرده و توجه آنها را به این کالا جلب کنند.

۲ اهداف باعث تنظیم تلاش فردی می‌شوند — مثال: مهلت پایانی که استاد جهت تحویل مقاله آخر ترم تعیین کرده باعث می‌شود تا تلاش بیشتری جهت تکمیل پروژه داشته باشیم و دیگر زمانی برای تفریح با دوستان یا تماشای تلویزیون و ... نخواهیم داشت.

۳ اهداف باعث افزایش پشتکار می‌شوند — مثال: برای دوی ۱۰۰ متر تلاش می‌کنیم اما برای دوی ۲۶ مایل ماراثن باید از خود پشتکار و استقامت نیز نشان دهیم.

۴ اهداف باعث ایجاد استراتژیها و برنامه‌های فعالیت می‌شوند — مثال: فردی که قصد دارد ۲۰ کیلو اضافه وزن خود را کاهش دهد باید برای حرکت از وضع موجود (وزن کنونی خود) به سوی شرایط مطلوب (۱۰ کیلو کاهش وزن) برنامه‌ریزی کند و استراتژیهای لازم را برای رسیدن به اهداف به کار گیرد.

* پنج بینش کاربردی در خصوص هدفگذاری برای مدیران:

۱ اهداف دشوار نسبت به اهداف ساده یا متوسط، سطح عملکرد بالاتری را به دنبال خواهد داشت.

۲ اهداف دشوار برای وظایف ساده در مقایسه با وظایف پیچیده، سطح عملکرد بالاتری را به دنبال دارد.

توضیح:

الف) کارکنان برای دستیابی به اهداف دشوار مایل نیستند تلاش مضاعفی را به کار گیرند مگر اینکه توسط مدیران حمایت شوند.

ب) کارکنان زمان بیشتری را اجرای فعالیت‌های پیچیده می‌کنند، بنابراین اگر کارکنان هیچگونه استراتژی شفافی برای حل مسائل نداشته باشند، اهداف دشوار در مورد فعالیت‌های پیچیده به عملکرد آنها آسیب می‌رساند بنابراین تعیین هدف توسط مدیران منجر به بهبود تدریجی عملکرد آنها می‌شود.

۳ بازخورد، تأثیر اهداف دشوار را افزایش می‌دهد — بازخورد به افراد اجازه می‌دهد تا بدانند که آیا به سوی اهدافشان در حرکت هستند یا از مسیر منحرف شده و نیاز به اصلاح مجدد تلاش‌های خود دارند.

۴ اهداف مشارکتی، اهداف اختصاصی و اهداف خود تنظیم‌دارای اثر برابر هستند — در این خصوص مدیران باید از رویکرد اقتضایی استفاده کنند یعنی رویکردی که به نظر می‌رسد برای افراد و شرایط موجود مناسب‌تر است.

۵ تعهد نسبت به هدف و پاداش‌های نقدی بر نتایج هدفگذاری تأثیر می‌گذارد — تعهد نسبت به هدف یعنی میزان تعهدی که در فرد نسبت به دستیابی به یک هدف وجود دارد.

* سه مرحله که هنگام اجرای فرآیند هدفگذاری باید آن را دنبال کرد کدامند:

۱ تعیین هدف

۲ ارتقای تعهد نسبت به هدف — در این مرحله کارکنان تحریک می‌شوند تا اهدافی را که معقول، منصفانه و قابل دستیابی است دنبال کنند.

۳ حمایت و ارائه بازخورد

* مرحله اول اجرای فرآیند هدفگذاری، تعیین اهداف می‌باشد. اهداف باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

اهداف باید smart باشد.

اهداف باید دقیق بیان شوند و تا حد امکان مشخص باشند.	معین بودن Specific
جهت ارزیابی و سنجش میزان تحقق اهداف باید ابزاری وجود داشته باشد و باید به جنبه کیفیت هدف نیز توجه داشت.	قابل سنجش بودن Measurable
اهداف باید واقع‌بینانه، چالشی (تلاش برانگیز) و قابل دسترس باشند.	قابلیت دستیابی Attainable
اهداف سازمانی باید معطوف به نتایج مطلوبی باشند که از دیدگاه سازمانی نیز حمایت کنند.	نتیجه‌گرایی Results oriented
اهداف بطور خاصی زمان تحقق هدف را تعیین می‌کنند.	محدودیت زمانی time

* مسائلی که باید مدیران قبل از اجرای یک برنامه انگیزشی در کار مد نظر قرار دهند:

۱ مدیران باید علت‌های گوناگون سوء رفتار کارکنان و عملکرد ضعیف آنها را شناسایی کنند. این عملکرد و رفتار نامطلوب کارکنان ممکن است مربوط به داده‌های فردی ناقص (توانایی، امیال، احساسات و اعتقادات) و یا عوامل یافت شغلی (آموزش، سیستم‌های حمایتی، سیستم‌های پاداش ذهنی) باشد.

۲ مدیران باید بدانند که رفتار و انگیزه کارکنان به شدت تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد.

۳ عملکرد کارکنان باید به درستی ارزیابی شده و پاداش‌ها به طور عادلانه تخصیص یابد.

اگر کارکنان تصور کنند که پاداش‌ها به گونه‌ای غیر منصفانه تخصیص می‌یابد، انگیزه کاری آنها کاهش خواهد یافت.

۴ بازخورد باید متناسب با عملکرد باشد و مدیران باید جهت ارائه یک بازخورد دقیق، صحیح و به موقع به کارکنان تلاش کنند.

۵ مدیران باید استعداد‌های کارکنان خود را پرورش دهند. همچنین باید به ویژگی‌های ذاتی مثبت کارکنان مثل عزت نفس، خود اثربخشی و نیاز به موفقیت توجه نشان دهند.

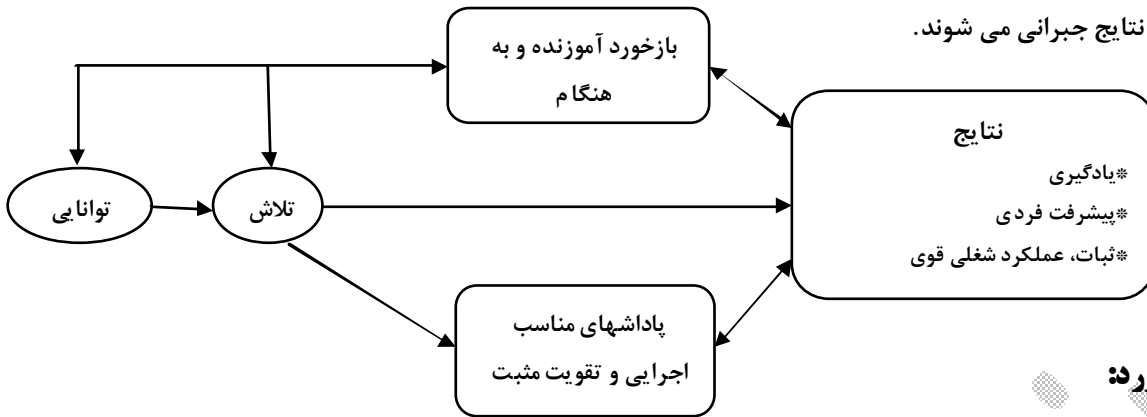
فصل هشتم:

بهبود عملکرد کارکنان

* تقویت چرخه عملکرد شغلی از طریق باز خورد، پاداش و حمایت‌های جانبی:

امروزه کارشناسان بهره‌وری و مدیریت کیفیت فراگیر بر این عقیده هستند که جهت انجام موثر کارها، افراد نباید تنها به سخت کوشی بسنده کنند بلکه انجام کاری توأم با هوشمندی و تلاش نیاز به تحصیلات و مهارت کافی و همچنین آموزش مناسب دارد تا آنها را به موفقیت‌های مورد نظر برساند.

در این چرخه بازخورد باعث افزایش توانایی، تشویق به تلاش و شناخت بیشتر می گردد. پاداش و تقویت نیز به نوبه خود موجب ایجاد انگیزه در راستای تلاش و نتایج جبرانی می شوند.



* تعریف واژه بازخورد:

به معنای ارائه اطلاعات قابل مشاهده در خصوص عملکرد فردی یا گروهی جهت بهبود شرایط در موقعیتهای معین می باشد.

بررسی های متعدد نشان داده اند کارکنان و دانشجویانی که در صدد پیشرفت هستند، تمایل زیادی به دریافت بازخورد دارند.

ارزیابی های ذهنی: ارزیابی های ذهنی نظیر مواردی چون "کارتان خیلی ضعیف است."، "واقعا سخت کوشی شما را تحسین می کنیم." اصولا به عنوان بازخوردهای قابل مشاهده توصیف نمی شوند.

ارزیابی های عینی: داده های مهمی مانند میزان فروش واحدها، تعداد روزهای غیبت، میزان پس انداز، رضایت مشتریان و عدم کیفیت از جمله مواردی هستند که برای برنامه های بازخورد عینی عنوان می شوند.

* بازخورد از دیدگاه چپ بل و ران زمک:

بازخورد یعنی ارائه هرگونه اطلاعات در قبال سوالات افراد که در زمینه چگونگی و نتایج کار انجام شده مطرح می گردد.

بازخورد مناسب می تواند به سوالات افراد در خصوص چگونگی کار انجام شده به گونه ای موثر و صادقانه پاسخ دهد.

افراد می توانند از اطلاعات حاصل از بازخورد در جهت تایید یا تصحیح عملکردشان استفاده کنند.

بازخورد حاوی اطلاعاتی است که از منابع متنوعی بدست آمده و می تواند به اشکال مختلف نمایان شود.

* کاربردهای بازخورد:

الف: کاربرد آموزنده: زمانی بازخورد جنبه آموزنده دارد که تعیین کننده نقشها بوده یا رفتار جدید را آموزش دهد.

ب: کاربرد انگیزشی: زمانی بازخورد جنبه انگیزشی دارد که به دنبال آن پاداش و تشویقی ارائه گردد.

* منابع بازخورد:

الف: دیگران ب: وظیفه ج: فرد

* دیدگاه دریافت کنندگان بازخورد:

احساس نیاز به بازخورد در میان افراد و شرایط گوناگون متغیر است. بازخورد می تواند به صورت منفی و یا مثبت ارائه گردد. به طور کلی، افراد بیشتر تمایل دارند بازخوردهای مثبت را دریافت کنند و به خاطر آورند. اما بازخورد منفی نیز می تواند اثر انگیزشی مثبتی را در پی داشته باشد. مواردی از قبیل رقابت و تعیین اهداف سطح بالا، ظاهرا یک سری بازخوردهای منفی به دنبال دارند. مدیران باید جهت رشد و توسعه هر چه بیشتر باورهای موثر و قوی در افراد، نسبت به ایجاد بازخورد منفی محتاط تر برخورد نمایند. همچنین انتقادات مخربی که

توسط مدیران عنوان می گردد می تواند موجب عملکرد ضعیف عوامل داخلی شده و به این ترتیب باورهای خودآثر بخشی و اهداف خود تنظیم دریافت کنندگان بازخورد را کاهش دهد. با توجه به دریافت بازخورد، افراد به ارزیابی عواملی نظیر صحت بازخورد، اعتبار منبع، وجود عدالت در سیستم، انتظارات مرتبط با پاداش و عملکرد و همچنین منطقی بودن استانداردها می پردازند.

❁ انواع بازخورد:

الف: بازخورد صعودی (از پایین به بالا): برای کارکنان رده پایین، بر مبنای سبک و عملکرد مدیریت، تداعی کننده رویکرد قدیمی بازخورد است. این نوع بازخوردها عموماً بدون نام ارائه می گردند. اولین شرکتی که از شیوه بازخورد صعودی استفاده کردند عبارت بودند از ای تی اند تی، جنرال مایلز، موتورولا و پراکتر اند گمبل. مدیران معمولاً با برنامه های بازخورد صعودی مقابله می کنند زیرا بر این باور هستند که این برنامه ها آسیبهای جدی به اختیاراتشان وارد می کنند. بازخورد صعودی عمدتاً نامشخص است و ممکن است توسط مدیرانی که بیشتر وعده می دهند و یا تهدید می کنند، با مهارت هرچه تمام تر بکار گرفته شود.

الف: بازخورد ۳۶۰ درجه (فراگیر): فراهم کردن بستری مناسب برای افراد جهت مقایسه عملکرد خود با اطلاعات مربوط به عملکرد رفتاری معین و معمولاً نامشخص مدیران، زیردستان و همکارانشان، بازخورد ۳۶۰ درجه نام دارد. حتی افراد خارج از سازمان هم می توانند در این بازخورد که گاهی اوقات آنرا بازخورد فراگیر نیز می نامند، شرکت داشته باشند. این نظریه باعث می شود تا افراد بدانند که چگونه رفتارشان با هدف تغییر انگیزه در دیگران اثر می گذارد. در شیوه بازخورد ۳۶۰ درجه، مدیر نقشهای مختلفی را ایفا می کند از جمله نقش فرد اصلی، سرپرست، زیر دست و همکار. البته نقش اصلی فقط یکبار و نقشهای دیگر چندین بار برای سایر افراد اجرا می شوند.

از آنجائیکه بازخورد صعودی بخشی از شیوه بازخورد ۳۶۰ درجه است، شواهدی که در مورد آن ذکر شد در خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه نیز صادق است و در این بازخورد همانند بازخورد صعودی، خود ارزیابی و ارزیابی همکاران باعث کاهش اعتبار سبک قدیمی شده است.

❁ دلایل رشد و گسترش شیوه بازخورد جدید:

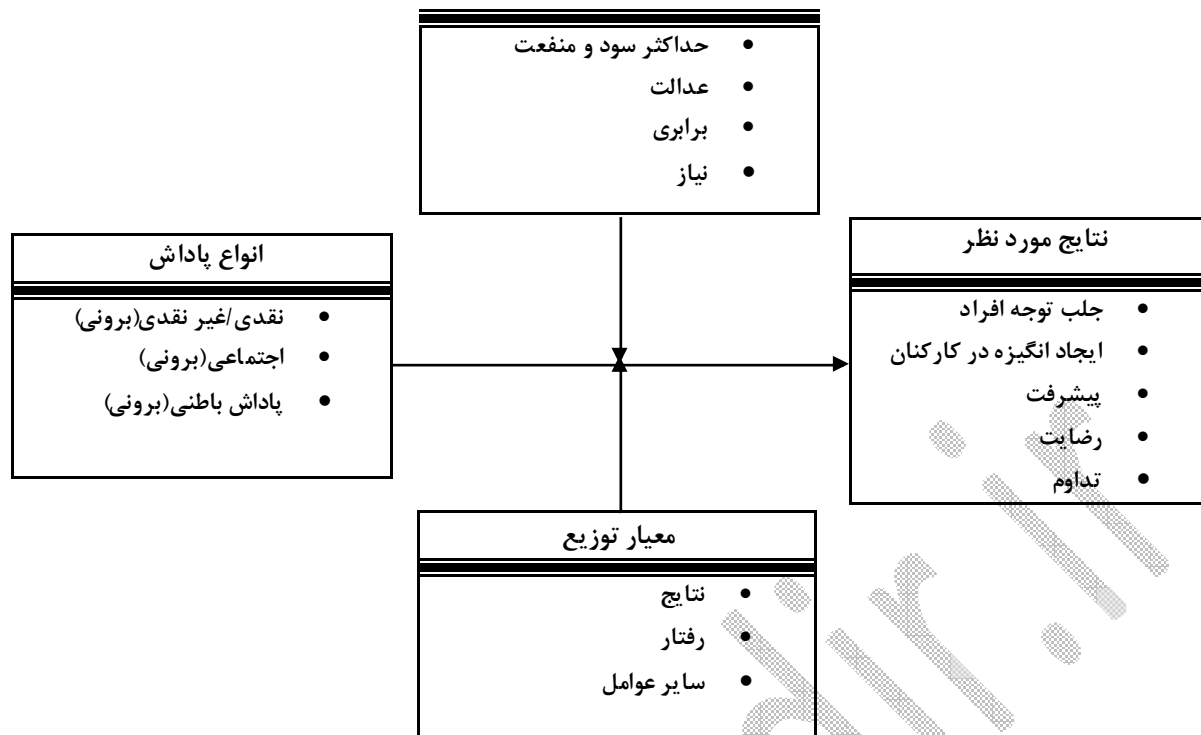
- ۱ سیستمهای قدیمی ارزیابی عملکرد، نارضایتی زیادی را بوجود می آورند.
- ۲ ساختار سازمانی گروه، جایگزین سلسله مراتب قدیمی می شود.
- ۳ سیستمهای چندگانه ارزیابی سعی در ارائه بازخوردی با درجه اعتبار بالاتر نسبت به بازخوردهایی که فقط نشات گرفته از یک منبع است دارند.
- ۴ تکنولوژی پیشرفته شبکه کامپیوتری باعث ساده سازی هرچه بیشتر سیستمهای چندگانه ارزیابی می شوند.
- ۵ بازخورد صعودی به خوبی با روند مدیریت مشارکتی و توانمند سازی کارکنان هماهنگ است.
- ۶ کارکنان هم رده و یا سطوح پایین تر معتقدند که باید بیشتر از یک سرپرست در خصوص توانایی ها و محدودیتهای آنها آگاهی داشته باشند.

❁ شش مشکل متداول در سیستمهای بازخورد سازمانی:

- ۱ بازخورد اصولاً برای تنبیه، برآشفتن یا اخراج کارکنان به کار برده می شود.
- ۲ افرادی که با بازخورد مواجه می شوند، آنرا همچون یک مسئله آزاردهنده در حیطه کاریشان می بینند.
- ۳ اطلاعات حاصل از بازخورد جهت انجام فعالیتهای بهتر و مناسب تر با تاخیر فراهم می شود.
- ۴ افرادی که بازخورد دریافت می کنند معتقدند که بازخورد با مسائل تحت کنترل آنها مرتبط است.
- ۵ کارمندان نسبت به اتلاف بیش از حد وقت جهت جمع آوری و ثبت اطلاعات مرتبط با بازخورد شکایت می کنند.
- ۶ دریافت کنندگان بازخورد نسبت به بازخوردی که درک آن مشکل یا پیچیده است، گله مند هستند.

❁ اجزاء یا عوامل کلیدی سیستمهای پاداش سازمانی:

اصول پاداش



* انواع پاداش:

مسئله تنوع و اهمیت پاداشهای سازمانی باعث تأمل و مطالعه بسیار در خصوص این موضوع شده است. علاوه بر حقوق و مزایا، پاداشهای باطنی و اجتماعی نیز وجود دارد.

پاداشهای اجتماعی: شامل شناخت و تقدیر از دیگران در داخل و خارج از سازمان می شود.

پاداشهای باطنی: برخاسته از احساسات شخصی همچون عزت نفس، رضایت خاطر و موفقیت در کار می باشند.

پاداشهای سازمانی به دو نوع پاداش های درونی و برونی تقسیم می شوند.

پاداش برونی: حاصل شرایط محیطی است. (نقدی/غیر نقدی/اجتماعی). کارمندی که جهت کسب پاداشهای برونی نظیر دریافت پول یا تمجید فعالیت می کند، اصطلاحاً دارای انگیزه ای برون گرا می باشد.

پاداش درونی: در نتیجه دخالت مستقیم عوامل دورنی بوجود می آیند. (پاداش های باطنی). شخصی که از کار کردن یا احساس پیشرفت و خود مختاری لذت می برد، از انگیزه ای درون گرا برخوردار است.

اهمیت پاداشهای درونی و بیرونی با مقوله فرهنگ و سلیقه های شخصی از تباطی تنگاتنگ دارد.

* اصول پاداش دهی:

رابطه کارفرما – کارمند یک رابطه متقابل است. کارمندان وقت، توان و استعداد های خود را در راستای ارائه عملکردی مناسب و کسب پاداش به کار می گیرند.

افزایش سود و منفعت: هدف هر بخش از سازمان، حداکثر کردن درآمد خالص آن بخش بدون در نظر گرفتن هزینه بخشهای دیگر می باشد. سازمانی که هدفش افزایش سود است، سعی می کند تا دستمزد کمی را نسبت به فعالیت بیش از حد کارکنان پرداخت کند. برعکس، کارمندی که در پی افزایش منفعت و سود خود می باشد، صرف نظر از وضعیت مالی سازمان در پی کسب بیشترین میزان پاداش است. در نتیجه امکان دارد برای پیدا کردن کاری بهتر، سازمان را ترک کند.

عدالت: اصل عدالت در زمینه پاداش چنین بیان می دارد که پاداش باید متناسب با میزان مشارکت افراد در فعالیتهای اعطا گردد و افرادی که بیشترین مشارکت را دارند، باید از پاداش بیشتری نیز بهره مند شوند.

عدالت احتمالا یک موضع کاملا عادی در اکثر فرهنگها به شمار می رود اما میزان شدت آن متفاوت است.

برابری: بر اساس این اصل، پاداش در میان تمامی بخشها و افراد سازمان، به یک میزان و با صرف نظر از مقایسه میزان مشارکت افراد در فعالیتهای، تخصیص داده می شود.

برابری مطلق در سازمانهای سلسله مراتبی امروزی وجود ندارد.

هرچه تفاوت بین حقوق و پاداشها در سطوح مختلف کمتر باشد، عملکرد فردی و سازمانی بهتری مشاهده خواهد شد.

نیاز: در راستای این اصل، تخصیص پاداش بر اساس نیاز کارکنان صورت می گیرد.

اصل پاداش دهی ممکن است در هر شغلی به عنوان یک نیاز احساس شود. سیستمهای موثر پرداخت پاداش بر مبنای اصول آشکار و عمومی تبادل قرار دارند.

✱ معیارهای توزیع:

نتایج: پیامدهای ملموسی نظیر عملکردی فردی، گروهی، یا سازمانی، کیفیت و کمیت عملکرد.

اقدامات و رفتارها: نظیر کار گروهی، همکاری، خطرپذیری و خلاقیت.

ملاحظات غیر عملکردی: پاداشهای عرفی/قراردادی که بر اساس نوع شغل، ماهیت کار، عدالت، شرایط مالکیت، موقعیت سلسله مراتبی اعطا می گردند.

✱ پیامدهای مورد نظر:

یک سیستم پاداش دهی مناسب باید قادر باشد تا توجه افراد با استعداد را به خود جلب کرده و به محض ملحق شدن آنها به سازمان انگیزه و رضایت خاطر را در آنها ایجاد کند. چنین سیستمی باید باعث ارتقا و پیشرفت سریع کارکنان شده و مانع استعفا و ترک خدمت افراد شایسته و با استعداد از سازمان گردد. نتایج حاصل از چنین سیستمی عبارتست از: کاهش میزان جابجایی کارکنان، ایجاد فرهنگ قوی و روابط کاری ایده آل میان مدیریت و کارکنان.

✱ هشت علت عمده در خصوص اینکه چرا غالبا پاداشها ایجاد انگیزه نمی کنند:

- ۱ تاکید زیاد بر پاداشهای نقدی
- ۲ ارائه پاداشهایی که فاقد اثر تشویقی هستند.
- ۳ منافع حاصل از پاداش تداوم چندانی ندارند و عمدتاً به مالیات تبدیل می شوند.
- ۴ به رفتارهایی که با بهره وری متناقض هستند، پاداش داده می شود.
- ۵ وجود تاخیر میان عملکرد و اعطای پاداش.
- ۶ ارائه پاداشهای مشابه و یکسان آن هم در دفعات زیاد.
- ۷ بکارگیری پاداشهای یکنواخت با تاثیر انگیزشی کوتاه مدت.
- ۸ تداوم تجارب غیر انگیزشی نظیر انتظار خدمت، ترفیعهها و تنزلهها که در بر گیرنده تمام طبقات است و پاداشهای بالای مدیران اجرایی.

✱ تقویت مثبت:

سیستمهای پاداش و بازخورد باید به طور دقیق و شفاف طراحی شده، سپس مورد استفاده قرار بگیرند. خوشبختانه بکارگیری رشته روانشناسی رفتاری در این زمینه می تواند مفید و موثر باشد. یافته های مفید ادوارد ال ثرندایک، بی اف اسکینر و سایرین که نوعی تکنیک اصلاح رفتار به شمار می آیند از این شیوه رفتاری با نام تقویت مثبت یاد می کنند.

الف: قانون اثر ثرندایک (قانون علی و معلولی):

ثرندایک قانون اثر معروف خود را چنین عنوان کرد: رفتاری که نتایج مورد نظر را در پی داشته باشد، گرایش به تکرار شدن دارد درحالیکه رفتاری که دارای پیامدهای نامطلوب است، بتدریج از بین می رود. این حرکت جهشی بزرگ در راستای عقیده رایج در قرن گذشته بود بطوریکه این عقیده بیان می داشت: رفتار محصول غریزه ذاتی است. (گرچه در قفس)

ب: الگوی شرطی سازی عامل اسکینر:

وی چنین بیان داشت که رفتار بواسطه نتایجی که در پی دارد، کنترل می شود. این عقیده اسکینر به نظریه رفتارگرایی معروف شد زیرا او به وضوح بر رفتار قابل مشاهده تاکید داشت. به عقیده اسکینر، وقتی فرد جهت کسب نتایج مطلوب، سعی دارد تا محیط را کنترل کند رفتاری را می آموزد که از آن با عنوان رفتار فعال یاد می شود. اما برخی این رفتار را مدل پاسخ - محرک (R-S) می نامند. آزمایشات کنترل شده اسکینر که سالها بر روی کبوتران درون قفس انجام گرفت، به وی کمک کرد تا به گسترش تکنولوژی پیچیده ای در زمینه کنترل رفتار با شرطی شدن فعال بپردازد.

نتایج اقتضایی:

بر اساس تئوری شرطی سازی اسکینر، نتایج اقتضایی، بواسطه ۴ روش می توانند رفتار را کنترل کنند که عبارتند از: تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه و خاموش سازی رفتار.

واژه "اقتضایی" بدین معناست که بین رفتار مورد نظر و نتیجه، رابطه سیستماتیکی وجود دارد.

الف: تقویت مثبت باعث تقویت و تکرار رفتار می شود. وقتی تکرار یک رفتار افزایش یابد، آن رفتار تقویت می شود و آن هنگام که تکرار رفتاری کاهش یابد، رفتار تضعیف شده یا از بین می رود.

ب: تقویت منفی نیز باعث تقویت رفتار می شود. تقویت منفی فرآیند تقویت رفتار بواسطه ارائه برخی بازتابهای نامطلوب است.

ج: تنبیه موجب تضعیف رفتار می شود. تنبیه، فرآیند تضعیف رفتار از طریق ارائه برخی بازتابهای خوشایند و با اجتناب از ارائه برخی بازتابهای مطلوب است.

د: خاموش سازی رفتار سبب تضعیف آن می شود. خاموش سازی یعنی نادیده انگاشتن رفتاری خاص یا اطمینان یافتن از اینکه رفتار تقویت و تکرار نمی شود. رفتاری که با عدم تقویت مواجه شود، همانند زندگی گیاهی که بدون آب مانده است، احتمالاً از بین می رود.

* پیامدهای اقتضایی در شرطی شدن فعال:

ماهیت پیامد

	مثبت یا مطلوب	منفی یا نامطلوب
نمایش اقتضایی	تقویت مثبت پیامد رفتاری: رفتار مورد نظر بیش از حد معمول رخ می دهد.	تنبیه پیامد رفتاری: رفتار مورد نظر کمتر از حد معمول رخ می دهد.
کناره گیری اقتضایی	تنبیه (بهای پاسخ) پیامد رفتاری: رفتار مورد نظر کمتر از حد معمول رخ می دهد.	تقویت منفی پیامد رفتاری: رفتار مورد نظر بیش از حد معمول رخ می دهد.
	(فاقد پیامد اقتضایی) خاموش سازی پیامد رفتاری: رفتار مورد نظر کمتر از حد معمول رخ می دهد.	

رابطه رفتار - پیامد (نتیجه)

* برنامه های زمانی تقویت:

الف: تقویت مداوم: هر گونه رفتار مورد نظر که باعث موثر واقع شدن برنامه تقویت (CRF) شود تقویت می گردد. (تقویت کننده، بدنبال هرگونه پاسخی است.)

ب: تقویت متناوب: تقویت متناوب شامل تقویت برخی از رفتارهای مورد نظر می شود. (تقویت کننده، بدنبال هرگونه پاسخی نیست.)

چهار زیر مجموعه برنامه تقویت متناوب به شرح ذیل می باشد:

۱ برنامه نسبی ثابت (FR): پرداخت دستمزد بصورت کارمزدی، ارائه پادشها به فروش تعداد ثابتی از محصولات بستگی دارد. (باید قبل از تقویت تعداد ثابتی از پاسخ ها ارائه شوند.)

۲ برنامه نسبی متغیر (VR): بلیط های بخت آزمایی که نتیجه نهایی آنها بعد از خرید تعداد متغیری بلیط معلوم می گردد. (باید به تعداد نامعینی از پاسخها قبل از تقویت دست یافت.)

۳ برنامه فاصله ای ثابت (FI): پرداخت ساعتی، حقوق سالانه که بطور منظم پرداخت می شود. (پس از سپری شدن مدت زمانی معین پاسخ اولیه تقویت می گردد.)

۴ برنامه فاصله ای متغیر (VI): تعریف و تمجید اتفاقی ناظران از کارمندانی که کارشان را خوب انجام می دهند. (بعد از سپری شدن زمانی نامعلوم پاسخ اولیه تقویت می شود.)

* اهمیت برنامه ریزی مناسب:

برنامه های تقویت به نسبت گستردگی دامنه شان می توانند اثرات عمیقی بر رفتار داشته باشد. هرچند این موضوع برخاسته از آزمایشات صورت گرفته بر روی کبوتران است، اما تحقیقات شغلی نیز آنرا تایید می کند.

* شکل دهی رفتار از طریق تقویت مثبت:

در واقع، یک فرآیند یادگیری عادی و معمولی که شکل دهی نامیده می شود جهت تربیت حیوانات نمایشی بکار گرفته می شود. شکل دهی به گونه ای مناسب توسط افراد بکار گرفته می شوند.

کلید شکل گیری یک رفتار، در کاهش پیچیدگی رفتار مورد نظر آن هم از طریق ساده سازی گامهای یادگیری و سپس تقویت صحیح و صبورانه هر پیشرفتی قرار دارد.

فصل نهم:

تصمیم گیری

* تعریف تصمیم گیری:

تصمیم گیری وسیله ای جهت رسیدن به اهداف می باشد.

شناسایی و انتخاب راه حل هایی که منجر به نتیجه مطلوب شود.

* دو الگوی اساسی در زمینه تصمیم گیری:

۱ الگوی عقلایی:

- (a) در الگوی عقلایی بیان می شود که مدیران هنگام تصمیم گیری باید از یک فرآیند منطقی و عقلایی که دارای چهار مرحله است استفاده کنند.
- ۱- تعیین مشکل و مسئله
 - ۲- ایجاد راه حل های پیشنهادی
 - ۳- انتخاب یک راه حل
 - ۴- اجرا و ارزیابی راه حل انتخابی
- (b) در راستای الگوی عقلایی مدیران در تصمیم گیری کاملاً هدفمند عمل نموده و از اطلاعات کاملی برخوردارند.
- (c) الگوی عقلایی بر اساس این قضیه بنا شده است که مدیران هنگام تصمیم گیری به عمل بهینه سازی دست می زنند. بهینه سازی عبارتست از حل مشکلات و مسائل از طریق بهترین راه حل ممکن.
- (d) مدل عقلایی، محدودیت های ما را در نظر نمی گیرد و تنها یک مدینه فاضله است و نمی توان بطور کامل آن را عملی کرد و در شرایط بحران کاربردی ندارد.
- (e) الگوی عقلانی بر اساس این قضیه بنا شده است که مدیران هنگام تصمیم گیری به عمل بهینه سازی دست می زنند. بهینه سازی عبارتست از حل مشکلات و مسائل از طریق ایجاد بهترین راه حل ممکن.

۲ الگوی هنجاری هربرت سایمون

- ۱ این مدل به دنبال تعیین فرآیندی است که مدیران در زمان تصمیم گیری بطور واقعی از آن استفاده می کنند و این فرآیند بواسطه تعقل محدود تصمیم گیرنده هدایت می شود. تعقل محدود یعنی افراد هنگام تصمیم گیری با محدودیت های گوناگونی مثل ظرفیت محدود فکر انسان، پیچیدگی و عدم قطعیت مسئله، حجم اطلاعات در دسترس و مناسب بودن آنها و ... مواجه می شوند که امکان تصمیم گیری معقول را کاهش می دهد.
- ۲ بر طبق الگوی هنجاری سایمون، تصمیم گیری را به سه روش می توان توصیف کرد:
- الف: پردازش اطلاعات محدود: قدرت تصمیم گیری مدیران بواسطه میزان اطلاعاتی که از طریق قوه تعقل خود پردازش می کنند، محدود می گردد.
- ب: استفاده از قضاوت ذهنی (شهودی): نشانگر تجربیات یا راههای میان بری است که افراد جهت کاهش نیازشان به پردازش اطلاعات از آنها استفاده می کنند.
- ج: رضایت مندی: از آنجاییکه افراد وقت، اطلاعات و یا توانایی پرداخت و دنبال کردن امور پیچیده مرتبط با فرآیند عقلانی را ندارند، احساس رضایت می کنند.

* پویایی های تصمیم گیری:

- ۱ دیدگاه اقتضایی
- ۲ سبک های تصمیم گیری
- ۳ افزایش تعهد
- ۴ خلاقیت

* الگوی اقتضایی جهت انتخاب راه حل در تصمیم گیری:

ویژگیهای تصمیم گیری



* رویکردها یا استراتژی های انتخاب راه حل در الگوی اقتضایی طبق نظر میشل و بیچ:

- ۱ رویکرد تحلیل کمکی: یعنی استفاده از ابزار و وسایل برای تصمیم گیری. ابزاری مثل معادلات ریاضی و کامپیوتر مثل ستاره شناسان، پیش بینی کنندگان آب و هوا.
- ۲ رویکرد تحلیل غیر کمکی: در این رویکرد تصمیم گیرندگان به محدودیت های ذهنی خود متکی هستند و تجزیه و تحلیل محدود می شود به پردازش اطلاعات موجود در حافظه شخصی افراد مشاوران و شطرنج بازان ماهر.
- ۳ رویکرد غیر تحلیلی: استفاده از قوانین ساده و از پیش تعیین شده جهت تصمیم گیری مثل قرعه کشی کردن (شیر و خط).

* مدل الگوی اقتضایی جهت انتخاب یک راه حل در تصمیم گیری:

- ۱ تصمیم گیرندگان از یکی از سه استراتژی تحلیل کمکی، تحلیل غیر کمکی و غیر تحلیلی در هنگام انتخاب یک راه حل بهره می جویند.
- ۲ انتخاب یک استراتژی به ویژگی ها و خصوصیات عمل تصمیم گیری و فرد تصمیم گیرنده بستگی دارد.
- ۳ بطور کلی و با وجود تقاضاها و محدودیت های زیادی که تصمیم گیرنده با آن مواجه است احتمال بیشتری وجود دارد که از رویکرد تحلیل کمکی در فرآیند تصمیم گیری استفاده شود و این رویکردها بیشتر توسط افراد لایق و با صلاحیت مورد استفاده قرار می گیرد.
- ۴ نهایتاً افراد تصمیم گیرنده میان تمایل خود برای تصمیم گیری های صحیح و مقدار زمان و تلاشی که در فرآیند تصمیم گیری صرف می کنند تعادل برقرار می نمایند.

* تعریف سبک تصمیم گیری و تنوع سبک ها:

سبک تصمیم گیری: ترکیبی از نحوه دریافت و پاسخ افراد به اطلاعات است.

- ۱ - جهت گیری ارزشی: بیانگر میزان تمرکز فرد به روابط کاری یا روابط اجتماعی در زمان تصمیم گیری است.

۲- درجه تحمل ابهام فرد: بیانگر میزان نیاز شدید فرد به کنترل یا سازماندهی زندگی خود می‌باشد.
* اگر دو جنبه فوق‌الذکر با یکدیگر ترکیب شوند، چهار سبک تصمیم‌گیری را بوجود می‌آورند

۱ روش دستوری

- ۱ در این روش افراد هنگام تصمیم‌گیری از درجه پایین تحمل ابهام برخوردارند و به روابط کاری و تکنیکی گرایش دارند.
- ۲ افراد در این روش جهت حل مشکلات بصورت اثربخش، منطقی، عملگرا و منظم عمل کرده و قاطع و پویا هستند و به دنبال کلید، نتایج و موفقیت هستند.
- ۳ این افراد تمایل دارند که مستقل و آزاد بوده و قدرت را دست بگیرند و بر روش‌های کوتاه تمرکز دارند.

۲ روش تحلیلی

- ۱ در این روش افراد هنگام تصمیم‌گیری از درجه بالای تحمل ابهام برخوردار بوده و گرایش به تجزیه و تحلیل بیش از حد شرایط را دارند
- ۲ در این سبک، افراد تحلیل‌گر بوده و تصمیم‌گیرندگان از دقت بالایی برخوردارند و می‌توانند آزادانه و مستقل عمل کنند.

۳ روش مفهومی

- ۱ افراد در این روش درجه تحمل ابهام‌شان بالاست.
- ۲ بیشتر تمایل دارند بر جنبه‌های اجتماعی یا مردمی یک موقعیت کاری متمرکز شوند.
- ۳ افراد در روشهای مفهومی دیدگاه بلندمدتی را اتخاذ کرده و به درک مستقیم و بحث با دیگران جهت کسب اطلاعات می‌پردازند.

۴ روش رفتاری

- ۱ افراد در این سبک به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند و از روابط متقابل اجتماعی لذت می‌برند
 - ۲ روش‌های رفتاری، روش‌های حمایتی هستند و آماده دریافت پیشنهادات دیگرانند.
 - ۳ در این روش، توجه زیادی به دیگران می‌شود و از تضاد اجتناب می‌کنند.
 - ۴ افراد در این روش یک رویکرد سست و کم‌ما به جهت تصمیم‌گیری را در پیش می‌گیرند
- نکته: افراد از بین چهار سبک بیشتر به سبک مفهومی تمایل هستند.

* سبکهای تصمیم‌گیری:

بالا

	تحلیلی	مفهومی
تحلیل ابهام		
	دستوری	رفتاری

پایین

روابط کاری و تکنیکی

روابط اجتماعی و مردمی

جهت‌گیری از ارزشی

* اصرار بر تعهد:

به تمایل افراد جهت باقی ماندن در موقعیت‌های نامناسب و غیر مؤثر که معلوم نیست آیا در آینده تغییر کنند یا نه، اشاره دارد.
مثال: منتظر ماندن برای اتوبوس به مدت طولانی که اگر پیاده رفته بودید بهتر بود.

* تعریف خلاقیت ابعاد و مراحل عمده فرآیند خلاقیت:

خلاقیت: فرآیندی است که از هوش، قوه تصور و مهارت جهت ایجاد و یا توسعه یک محصول، هدف، فرآیند یا ایده جدید استفاده می کند.

سه بعد اصلی خلاقیت:

- ۱ افرادی می توانند ایده های جدید بیافرینند (آفرینش، تولید)
- ۲ می توانند ایده های موجود را با یکدیگر ترکیب کنند (تلفیق).
- ۳ می توانند ایده ها را توسعه یا تغییر دهند (اصلاح).

۵ مرحله:

- ۱ مرحله مقدماتی که بر مبنای دانش و آگاهی صورت می گیرد.
- ۲ مرحله تمرکز ذهنی که بر روی مسئله موجود متمرکز می شود.
- ۳ مرحله پرورش و شکل گیری ایده یا فکر جدید بطور ناخودآگاه
- ۴ مرحله روشن سازی: ارتباطات شکل گرفته در مرحله قبل، آشکار می گردد
- ۵ مرحله بررسی و تأکید ایده جدید
- ۶

* مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی:

مزایا:

- ۱ گروهها دارای سرمایه عظیمی از دانش هستند.
- ۲ دیدگاههای بسیار متنوعی را ارائه می کنند (افراد با تجربه و دارای سلیقه گوناگون به گروه در تصمیم گیری کمک می کنند)
- ۳ زمینه شناخت و وسیع تر تصمیمات را فراهم آورند
- ۴ درجه پذیرش یک تصمیم را افزایش می دهند (افزایش مقبولیت)
- ۵ بستری را برای کارآموزی کارکنان بی تجربه فراهم می کنند (زمینه آموزش کارکنان کم تجربه را فراهم می کند)

معایب:

- ۱ فشار اجتماعی جهت منطبق شدن با شرایط ممکن است باعث کاهش خلاقیت در افراد گروه شود.
- ۲ بعضی اوقات که کیفیت عملکرد گروه کاهش یابد، با گروه در طولانی مدت با صدای بلند صحبت کنند.
- ۳ دسته بندی سیاسی می تواند جانشین تفکر عمیق و صحیح شود.
- ۴ گاهی اوقات اهداف ثانویه مثل پیروز شدن در بحث، جانشین هدف اصلی می شود.
- ۵ گاهی اوقات تفکر گروهی، تمایل به هم رأیی را بر قضاوت ترجیح می دهند.

* مدیریت مشارکتی:

- ۱ مدیریت مشارکتی: یعنی دخالت دادن کارکنان در حیطه های متعدد تصمیم گیری
- ۲ مدیریت مشارکتی فرآیندی است که به موجب آن کارکنان نقش مستقیمی را در

- ۱ هدفگذاری
- ۲ تصمیم‌گیری
- ۳ حل مسائل
- ۴ ایجاد تغییرات سازمانی

ایفا می‌کنند.

۳ مدیریت مشارکتی سبب افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و می‌تواند سه دسته از نیازهای اساسی کارکنان را برآورده کند.

- ۱ خود مختاری
- ۲ هدف از کار
- ۳ ارتباط میان فردی

۴ مدیریت مشارکتی در همه موقعیت‌ها کاربرد ندارد. سه عامل: طراحی شغل، سطح اعتماد میان کارکنان و مدیریت و آمادگی کارکنان جهت مشارکت بر اثربخشی مدیریت مشارکتی تأثیر می‌گذارند.

* مدل تصمیم‌گیری ورون، بتون و جاگو:

۱ این مدل به مدیران کمک می‌کند تا مشخص سازند که به چه میزان باید گروهها را در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت داد.

۲ این مدل از طریق بکارگیری درخت‌های تصمیم‌گیری، سبک‌های مناسب را که از آمارانه شروع شده و تا بسیار مشارکتی درجه‌بندی شده است، برای مشکلات متعدد مدیریتی ارائه می‌کند.

* سبک‌های تصمیم‌گیری مدل ورون، بتون و جاگو:

شما با استفاده از اطلاعات موجود در یک لحظه خاص، شخصا مشکل را حل کرده یا تصمیم‌گیری می‌نمایید.	AI
اطلاعات مورد نیاز را از زیردستان خود کسب می‌کنید سپس برای حل مشکل تصمیم‌گیری می‌گیرید.	AII
شما مشکل را با زیردستان مربوطه به طور شخصی تسهیم می‌کنید، بدون آنکه زیردستان را به صورت یک گروه گرد هم جمع کنید نظرات و پیشنهادات آنها را جمع‌آوری می‌کنید. سپس شما تصمیم‌گیری می‌کنید که نظر زیردستان خود را منعکس کرده یا این کار را نکنید.	CI
شما مشکل را با زیردستان مربوطه به طور گروهی تسهیم می‌کنید و بطور دسته‌جمعی ایده‌ها و پیشنهادات ایشان را کسب می‌نمایید. سپس شخصا می‌توانید تصمیم‌گیری کنید که نظر زیردستان را منعکس کنید یا نه.	CII
شما مشکل را با زیردستان مربوطه به طور گروهی تسهیم می‌کنید و با یکدیگر پیشنهادات را ایجاد و ارزیابی می‌نمایید.	GII

* انواع تکنیک‌های گروهی حل مسئله:

۱ طوفان فکری

۱ این تکنیک برای کمک به گروهها استفاده می‌شود تا نظرات و پیشنهادات چندگانه‌ای را جهت حل مسائل و مشکلات بوجود آورند و تکنیکی است در راستای افزایش بهره‌وری.

۲ در زمان طوفان فکری: گروه دور هم جمع می‌شوند و مشکل موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس اعضای گروه به آرامی، نظرات خود را جهت حل مسئله ارائه می‌کنند.

۲ تکنیک گروه اسمی

این تکنیک کمک می‌کند تا گروهها، نظرات و ایده‌هایی را بوجود آورده و آنها را ارزیابی کنند و راه حل‌ها را برگزینند

تکنیک گروه اسمی موانع تصمیم‌گیری را از طریق عوامل زیر کاهش می‌دهد:

۱- جداسازی تکنیک طوفان فکری از مرحله ارزیابی

۲- ارتقای مشارکت متوازن میان اعضای گروه

۳- بکارگیری تکنیکهای محاسباتی رای‌گیری به منظور دستیابی به توافق

۳ تکنیک دلفی

یک فرآیند گروهی است که به گونه‌ای نامشخص، نظرات یا قضاوت‌هایی را از سوی کارشناسانی که از لحاظ مکانی متفرق هستند جمع‌آوری می‌کند و نظرات کارکنان از طریق پرسشنامه یا اینترنت کسب می‌شود.

۴ تصمیم‌گیری کامپیوتری - کمکی

هدف این تکنیک، کاهش موانع توافق از طریق جمع‌آوری اطلاعات بیشتر در یک دوره زمانی کوتاه‌تر است و دو نوع است:

۱ فرد محور

۲ گروه محور

فصل دهم:

گروه ها و تیم های کاری

اثر بخش

* مدیر اجرایی برکنار شده:

فردی است که به سطح مدیریت ارشد رسیده اما بدلیل عدم هماهنگی میان نیازهای شغلی و مهارت‌های فردی‌اش شانس کمی جهت دستیابی به پیشرفت‌های آتی دارد.

* چهار مانع مشترک در حیطه فرهنگ‌ها که باعث برکناری مدیران اجرایی شده است:

- ۱ مشکلات مربوط به روابط میان فردی
 - ۲ عدم موفقیت در اجرای اهداف شغلی
 - ۳ عدم موفقیت در زمینه ایجاد و هدایت یک گروه
 - ۴ عدم توانایی ایجاد تغییر و یا سازگاری در طول مراحل تغییر
- موانع شغلی اول و سوم دربرگیرنده مهارت‌های میان فردی یعنی توانایی انجام کار مؤثر با دیگران، که دلیل عمده برکناری مدیران می‌باشد. مدیریت: شامل تکمیل و انجام کارها به همراه و از طریق دیگران است که به تنهایی مسئولیت بزرگی است.

* اصول رفتار گروهی:

گروه: دو یا چند نفر که در تعامل با یکدیگر بوده و دارای مجموعه‌ای از هنجارها، راه‌های گروهی مشترک، همچنین یک هویت مشترک هستند، گروه نامیده می‌شود.

گروه رسمی: گروهی که توسط مدیر به منظور کمک به دستیابی اهداف سازمانی تشکیل و دو وظیفه اساسی دارد:

- ۱ وظایف سازمانی
- ۲ وظایف فردی

کارکردهای فردی:

- ۱ ارضای نیاز فردی در زمینه برقراری ارتباط
- ۲ افزایش و ایجاد عزت نفس در افراد و ایجاد احساس هویت در آنها
- ۳ فراهم کردن فرصتی برای افراد جهت آزمایش و شناخت واقعیت اجتماعی‌شان
- ۴ کاهش اضطراب، احساس ناامنی و ضعف فردی
- ۵ ایجاد یک مکانیسم حل مسئله در خصوص مشکلات میان فردی و فردی

کارکردهای سازمانی:

- ۱ تکمیل وظایف پیچیده و وابسته به هم که انجام آن فراتر از توانایی‌های فردی است.
- ۲ ایجاد نظارت و راه‌حل‌های جدید و خلاقانه
- ۳ هماهنگ کردن تلاش‌ها در میان بخش‌ها
- ۴ ایجاد مکانیسمی جهت حل مسئله
- ۵ اجرای تصمیمات پیچیده
- ۶ اجتماعی کردن و آموزش افراد تازه وارد

مدیران وظیفه دارند تا بین اهداف فردی و سازمانی موازنه عملی ایجاد کنند.

* الگوی فرآیند تکامل گروه: ارائه توسط بروس تاکمن: دارای ۵ مرحله است:

- ۱- شکل‌گیری: اعضای گروه گرد هم می‌آیند.
- ۲- درگیری: اعضاء محدودیت‌ها و همچنین یکدیگر را می‌آزمایند.
- ۳- انسجام: سؤالات و ابهامات موجود مرتفع و رهبر تعیین می‌شود.
- ۴ تکامل: ارتباطات و همکاری اثربخش به گروه کمک می‌کند تا کارها را به‌انجام رسانند
- ۵- فروپاشی: اعضاء گروه هر کدام به راه خود می‌روند

* نقش‌های اعضای گروه:

نقش‌ها: یک سری رفتارهایی که در موقعیت‌های خاص از افراد انتظار می‌رود از خود نشان دهند (مختص موقعیت فردی است).

نقش‌های وظیفه‌ای در برابر نقش‌های نگهداری:

نقش‌های وظیفه‌ای گروه را قادر به تعیین، تشخیص و پیروی از یک هدف مشترک می‌کنند و نقش‌های نگهداری، حمایت‌گر و سازنده بوده و باعث تسریع در روابط میان‌فردی می‌شوند. بطور کلی نقش‌های وظیفه‌ای گروه را به حرکت وا می‌دارد در حالیکه نقش‌های نگهدارنده گروه را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد.

* هنجارها:

هنجارها بسیار گسترده‌تر از نقش‌ها هستند.

هنجار: نگرش، عقیده، احساس یا فعالیتی است که بین دو یا چند نفر مشترک بوده و رفتار آنها را هدایت می‌کند. با وجودی که هنجارها نوشته نمی‌شوند و به ندرت بطور آزاد مورد بحث واقع می‌شوند اما تأثیری قوی بر رفتار گروهی و سازمانی دارند.

چگونه هنجارها ایجاد می‌شوند؟

- ۱ بخشنامه صریح از جانب سرپرستان یا همکاران (مثل پرهیز از نوشیدن مشروب الکلی)
- ۲ رویدادهای حساس در تاریخچه گروه
- ۳ اولویت: اولین الگوی رفتاری که در گروه نمایان می‌شود (مثل نحوه برگزاری اولین جلسه گروه با سرپرستان و کارکنان)
- ۴ انتقال رفتارهای پیشین: انتقال رفتارهای فردی و انتظارات از گروه‌های پیشین به گروه جدید

چرا هنجارها تقویت می‌شوند؟

- ۱ به بقای گروه یا سازمان کمک کنند.
- ۲ باعث بوجود آمدن رفتاری خاص و یا تعدیل در انتظارات شوند
- ۳ به افراد جهت اجتناب از شرایط نامطلوب و آشفتگی کمک کنند.
- ۴ ارزش‌های اصلی یا هویت مختص به سازمان یا گروه را مشخص نمایند

* تیم:

کاتزنیک و اسمیت تیم را اینگونه تعریف می کنند:
عده قلیلی از افراد که بواسطه داشتن مهارت و سلیقه، قادر به ایفای نقش ها در سطحی بسیار بالا بوده و خود را نسبت به یک هدف مشترک و اهداف خاص عملکردی و همچنین دستیابی به آنچه خود را در برابر آن مسئول می دانند متعهد می شوند

* اعتماد:

اعتقاد و ایمان متقابل به رفتار و مقاصد دیگران.

* سه جنبه از روش های مختلف ایجاد اعتماد:

- ۱ - اعتماد کلی: (انتظار عمل درست و منصفانه، صداقت و همدلی)
- ۲ - اعتماد احساسی یا عاطفی: اعتقاد به اینکه یک شخص شما را نزد دیگران بد جلوه نهد یا اعتمادش را نسبت به شما ابراز کند.
- ۳ - قابلیت اعتماد: اعتقاد به اینکه تعهدات و وعده ها پابرجاست و به اجرا در می آید

* شش رهنمود چگونگی ایجاد اعتماد:

- ۱ - ارتباط: اعضای تیم و کارکنان را از امور مطلع سازید.
- ۲ - حمایت: اعضای تیم را کمک و مساعده نماید
- ۳ - احترام: تفویض اختیار به معنای واقعی
- ۴ - عدالت: در راستای اعتبار بخشیدن به افرادی که سزاوار آن هستند تعجیل کنید.
- ۵ - قابلیت پیش بینی: سعی کنید کارها یکن قابل پیش بینی باشد.
- ۶ - صلاحیت: با نشان دادن احساس رضایت از شغل به اعتبار حرفه ای خود بیفزایید.

اعتماد باید بدست آید نه اینکه تقاضا شود.

* تیم های خودگردان:

عبارتند از گروهی از کارکنان که به آنها حق نظارت های مدیریتی در مورد کارهای عادی و روزمره که توسط مدیران انجام می شوند (از قبیل برنامه ریزی، زمان بندی، سرپرستی و نظارت و کارگزی) اعطا می شود. این تیم ها تخصص گرا هستند بدین معنی که آنها با ترکیبی از متخصصان که از رشته های مختلف می باشند کار می کنند و از لحاظ خود مختاری یا استقلال متفاوت می باشند.

خصوصیات تیم های خود گردان:

- ۱ تاثیر مثبتی بر بهره وری دارند
- ۲ بر نگرش های خاص مرتبط با خود مدیریتی تاثیر مثبت می گذارند.
- ۳ بر نگرش های کلی تاثیر چندانی ندارند
- ۴ بر غیبت یا جابجایی افراد اثر چندانی ندارند

* تیم مجازی:

گروه کاری متفرق از لحاظ مکانی است که کار خود را از طریق تکنولوژی مدرن اطلاعاتی همانند اینترنت هدایت می‌کند. بنظر می‌رسد برای اعضای تیم‌های مجازی به خصوص طی مراحل اولیه تکامل گروهی ارتباط‌های هدف دار و رو در رو ضروری باشد.

* گروه‌اندیشی: تعریف جنیس:

یک نوع روش تفکر است و زمانی که افراد یک گروه منسجم درگیر شده و تلاش می‌کنند تا انگیزه خود را در مراحل متناوب ارزیابی تحت‌الشعاع قرار دهند، به کار گرفته می‌شود.

* علائم تفکر گروهی:

آسیب‌پذیری: خیال باطلی است که خوش بینی زیاد و روحیه خطرپذیری را بوجود می‌آورد.
اخلاق ذاتی: باوری که گروه را به اجتناب از الزامات اخلاقی تشویق می‌کند.
عقلانیت: از فرضیات مطلوب و مورد نظر حمایت می‌نماید.
دیدگاه‌های کلیشه‌ای مخالف: باعث می‌شود تا گروه، مخالفان را کمتر از آنچه که هستند برآورد کند.
خود نظارتی: باعث از بین رفتن بحث‌های حساس می‌شود.
خیال باطل هم‌رأیی: سکوت نشانه رضایت است.
فشار همکاران: وفاداری مخالفان زیر سوال می‌رود.
حفاظت‌های ذهنی: حامیان خود گمارده‌ای که مخالف اطلاعات مغایر هستند.

* کاهش توان اجتماعی و تاثیرات آن:

آیا عملکرد گروهی کمتر، برابر و یا بیشتر از عملکرد فردی است؟
آیا کار کردن سه نفر با یکدیگر می‌تواند کاملتر، برابر و یا کمتر از کارکردن این افراد به صورت جداگانه باشد؟
این روند که برای تلاش فردی به همان میزان که اندازه گروه افزایش می‌یابد، تنزل خواهد یافت را کاهش توان اجتماعی گویند.
تاثیرات:

۱ برابری تلاش

۲ عدم مسئولیت‌پذیری شخصی

۳ فقدان انگیزش به علت پاداشها

۴ عدم همکاری زمانی که افراد زیادی درگیر انجام کار هستند.

زمانی کاهش توان اجتماعی اتفاق می‌افتد که:

۱ کار بی اهمیت، ساده یا فاقد جذابیت بنظر می‌رسد.

۲ اعضای گروه تصور کنند بازده فردی آنها چندان به چشم نمی‌آید.

۳ اعضای گروه انتظار دارند که همکارانشان توان و تلاش خود را کاهش دهند.

فصل یازدهم:

مدیریت تعارض و مذاکره

* روندهایی که عمدتاً باعث بوجود آمدن تعارض می‌شوند:

- ۱ تغییر مداوم و پایدار
- ۲ تنوع زیاد کارکنان
- ۳ وجود تیم‌های زیاد (خودگردان و مجازی)
- ۴ ارتباط‌های رو در رو به میزان کم (تعامل الکتریکی بیشتر)
- ۵ جهانی شدن اقتصاد به همراه افزایش تبادلات میان فرهنگ‌های مختلف

* تعریف تعارض:

- ۱ تعارض، فرآیندی است که در آن یکی از طرفین متوجه می‌شود که علائق و موضوعات مورد توجهش مغایر با طرف دیگر بوده و یا به گونه‌ای منفی تحت تأثیر آن قرار دارد.
- ۲ تعارض، امری اجتناب ناپذیر بوده و ضرورتاً مخرب نمی‌باشد.
- ۳ تعارض هر چقدر هم ناچیز باشد می‌تواند به سازمان لطمه بزند.
- ۴ تعارض در سطح پایین بواسطه علل بی‌علاقگی و یا عدم خلاقیت آشکار می‌شود.
- ۵ تعارض بسیار شدید می‌تواند علت منازعات سیاسی، عدم رضایت و جابجایی کارکنان باشد که باعث تضعیف عملکرد سازمانی می‌شود.
- ۶ انسانها فطرتاً مردمانی اجتماعی و در تعامل با یکدیگرند، پس ناخودآگاه تفاوت‌های میان افراد و شرایط مختلف باعث بوجود آمدن تعارض می‌شود.
- ۷ منشأ تعارض در سازمان باید شناسایی شود.
- ۸ تعارضات در سازمان هم می‌تواند بصورت مثبت و هم بصورت منفی وجود داشته باشد که این بستگی دارد به نوع مدیریت سازمان و شرایط موجود کارکنان سازمان.
- ۹ در نهایت، تعارضات نباید سرکوب شود بلکه باید جهت‌گیری تعارضات را به سوی اهداف سازمانی پیش برد.

* تفاوت تعارض کارکردی (سازنده) با تعارض غیر کارکردی (مخرب):

تعارضات کارکردی:

- ۱ از اهداف سازمانی حمایت کرده و باعث بهبود عملکرد می‌شوند.
- ۲ به نفع اهداف اصلی سازمان بوده و تعارض سازنده هستند و مشارکتی.

تعارضات غیر کارکردی:

- ۱ این نوع تعارضات مانع عملکرد سازمانی بوده و از نوع تعارض مخرب هستند.
- ۲ این نوع تعارضات نامطلوب بوده و مدیران باید بدنبال برطرف کردن آنها باشند.

* شرایطی که باعث بوجود آمدن تعارض کارکردی (سازنده) یا غیر کارکردی (مخرب) می شود:

- ۱ وجود سیستم های ارزشی ناسازگار
- ۲ مرزهای شغلی نامشخص
- ۳ رقابت میان گروهها (واحدها)
- ۴ ارتباط نامناسب
- ۵ وظایف وابسته به هم
- ۶ پیچیدگی سازمانی
- ۷ قوانین و سیاستهای مبهم
- ۸ محدودیت های زمانی
- ۹ تصمیم گیری گروهی
- ۱۰- انتظارات برآورده نشده کارکنان (ترفیح)
- ۱۱- تعارضات سرکوب شده و یا برطرف نشده

* پیامدهای مطلوب تعارض یا الگوی تعارض مشارکتی می جاسوند بدنبال ۳ پیامد مطلوب است:

- ۱ موافقت: توافقات باید عادلانه و منصفانه باشد و هیچکدام از طرفین تعارض، احساس شکست نکنند.
- ۲ روابط قوی تر: توافق مناسب، طرفین تعارض را قادر به ایجاد حسن نیت و اعتماد می کند
- ۳ یادگیری: تعارض سازنده یا مشارکتی می تواند موجب بهبود خودآگاهی و حل خلاقانه مسائل شود.

* سه نوع متداول تعارض:

الف) تعارض شخصیتی:

- ۱ عبارتست از مخالفت های میان فردی که اساس آن عدم توافق و یا تنفر شخصی است.
- ۲ بی ادبی در محل کار، بذره های تعارض شخصیتی هستند.
- ۳ تعارضات شخصیتی ممکن است باعث تقویت روحیه خشونت در افراد شود چون خصوصیات شخصیتی ثابت و در برابر تغییرات مقاوم هستند.

راه حل برای کاهش این تعارض:

- ۱ افزایش عدم رسمیت در محیط کاری
- ۲ افزایش روحیه مثبت همکاری
- ۳ ترویج فرهنگ سازمانی از طریق احترام به همکاران در محیط کاری

ب) تعارض میان گروهی: (مثل تعارض میان گروه حسابداری، گروه اداری)

- ۱ تعارض میان گروهی، تهدید بزرگی در زمینه رقابت سازمانی به شمار می آید.
- ۲ تفکر درون گروهی که از انسجام بیش از حد اعضای گروه ناشی می شود، بذر تعارض میان گروهی است.
- ۳ اعضای داخلی گروهها خود را مجموعه ای از افراد منحصر به فرد تلقی و افراد خارجی یا اعضاء سایر گروهها را تهدید می دانند.
- ۴ اعضای گروه خود را مثبت و از لحاظ اخلاقی شایسته می بینند ولی اعضای سایر گروهها را افرادی منفی و بد سیرت تلقی می کنند.
- ۵- تفکر درون گروهی با رفتار نژادگرایانه ارتباط تنگاتنگی دارد.

راه حل برای کاهش این نوع تعارض:

- ۱ هر چه اعضای گروههای مختلف با یکدیگر تعامل بیشتری داشته باشند تعارض میان گروهی کمتری را شاهد هستند.
- ۲ اولویت اول برای روبرو شدن با تعارضات میان گروهی، تشخیص و از بین بردن روابط منفی حاکم در میان گروههاست.

ج) تعارض میان فرهنگی: (برای شرکتهای چند ملیتی کاربرد دارد که افراد با فرهنگهای متعدد در آن مشغول به کارند)

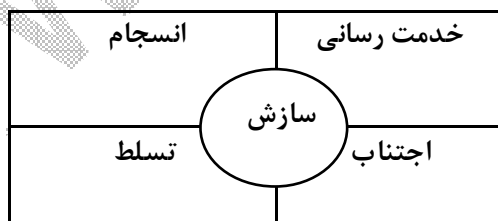
- ۱ بدلیل وجود تفاوت در نحوه تفکر عمل در فرهنگهای متعدد، احتمال وقوع تعارضات میان فرهنگی افزایش می یابد.
 - ۲ برای کاهش تعارضات میان فرهنگی:
- ۱- آگاهی نسبت به تفاوتهای میان فرهنگی که باعث کاهش تعارضات میان فرهنگی با استفاده از مشاوران بین المللی می شود.
 - ۲- ایجاد روابط قوی میان فرهنگی
 - ۳- خوب گوش دادن و حساس بودن نسبت به دیگران و مشارکتی بودن بیش از رقابتی بودن.

* برنامه ریزی تعارض کارکردی (سازنده):

- ۱ گاهی اوقات کمیته ها و گروههای تصمیم گیرنده، درگیر جزئیات و روندهایی می شوند که قادر نیستند در آن زمینه گام مؤثری بردارند. در نتیجه، مدیران به تعارض برنامه ریزی شده متوسل می شوند.
- ۲ تعارضی است که بدون در نظر گرفتن احساسات شخصی مدیران، برخاسته از عقاید متفاوت باشد.
- ۳ این تعارض، راهکاری است جهت کسب مشارکت افراد برای ارائه نظرات انتقادی بر مبنای واقعیات.
- ۴ این نوع تعارض مستلزم ایفای نقش ماهرانه رهبری مؤثر است.

* سبک های پنج گانه مدیریت تعارض:

بالا
توجه به دیگران



پایین توجه به خود بالا

۱ انسجام (حل مسئله):

- ۱ در این سبک، گروههای ذینفع به گونه ای مشارکتی به تشخیص مشکل، جستجوی راه حل های ممکن، ارزیابی راه حل ها و انتخاب یک راه حل از میان سایر راه حل ها می پردازند.
- ۲ نقطه قوت این سبک: تأثیر طولانی مدت آن است چون بیشتر در ارتباط با خود مشکل است نه فقط علائم آن.
- ۳ نقطه ضعف این سبک: وقت گیر بودن آن است.

۲ خدمت رسانی (هموار سازی):

- ۱ یک فرد خدمت رسان، نگرانی‌های شخصی خود را در راستای برطرف کردن نگرانی‌های گروه دیگر فراموش می‌کند.
- ۲ در این سبک به عموم افراد تأکید می‌شود و حداقل تفاوت‌ها به چشم می‌خورد.
- ۳ نقطه قوت: تشویق به همکاری و مشارکت در میان افراد است.
- ۴ نقطه ضعف: حالت موقتی و گذرا بودن آن است.

۳ تسلط (اجبار):

- ۱ توجه بیش از حد به خود و توجه کمتر به دیگران باعث تشویق تاکتیک "من می‌برم، شما می‌بازید" می‌گردد که در این حالت، نیازهای گروه عمدتاً نادیده گرفته می‌شود.
- ۲ نقطه ضعف: بکارگیری این سبک برای یک فضای باز مشارکتی نامناسب است. باعث ایجاد آزرده‌گی می‌شود.
- ۳ نقطه قوت: سرعت عمل این سبک می‌باشد.

۴ اجتناب:

- ۱ در این سبک، اجتناب و کناره‌گیری یا جلوگیری از بروز مشکل از جمله راهکارهای مؤثر است.
- ۲ این سبک در مورد حل مسائل جزئی کارساز ولی در زمینه حل مسائل بحرانی، نامناسب است.
- ۳ نقطه قوت: صرفه جویی در زمان تحت هر شرایطی می‌باشد.
- ۴ نقطه ضعف: ایجاد وضعیتی گذراست که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می‌کنند.

۵ سازش:

- ۱ این سبک، یک رویکرد تعاملی است میان افراد.
- ۲ زمانی که گروهها از قدرت یکسانی برخوردارند و با اهداف مخالف روبرو می‌شوند، استفاده از این سبک توصیه می‌شود.
- ۳ نقطه قوت: در این سبک، هیچ بازنده‌ای به چشم نمی‌خورد.
- ۴ نقطه ضعف: وضعیت سازش چندان چندان پایدار نیست و از حل مسئله به شیوه‌ای خلاق جلوگیری می‌کند.

نکته: بین این ۵ سبک، هیچ سبک بهتری نسبت به سایر سبک‌ها وجود ندارد و باید سبک اقتضایی را بکار برد.

* راه حل‌های پیشنهادی تعارض (ADR) Alternative Disput Resolution :

اجتناب از دادگاههای پر هزینه از طریق برطرف کردن تعارض به گونه‌ای غیر رسمی شامل:

- ۱- آسان سازی: برقراری ارتباط مثبت و مستقیم بین طرفین تعارض توسط مدیر.
- ۲- مصالحه: فرد بی طرف به مانند یک کانال ارتباطی میان گروههای متعارض عمل کند.
- ۳- بازنگری همکاران: تعدادی از همکاران مورد اعتماد و بی طرف، حرفهای طرفین معارضه را بشنوند و تصمیم بگیرند.
- ۴- فریادرس: شخصی است که برای سازمان کار می‌کند و بسیار مورد اعتماد و احترام است، بصورت محرمانه به شکایات گوش داده، و راه حل مناسبی می‌یابد.
- ۵- وساطت: وساطت کننده، یک شخص آموزش دیده بی طرف است که طرفین منازعه را در راستای جستجوی راه حل‌های جدید تعارض، راهنمایی می‌کند.

* تعریف مذاکره:

یکی از راه حل‌های حل تعارض می‌باشد.

فرآیند تصمیم‌گیری متقابل که شامل گروه‌های وابسته به هم آن هم با امتیازات متفاوت است.

مثال: مذاکرات نیروی کار با مدیریت در مورد دستمزد، ساعت و شرایط کار.

* تفاوت بین مذاکره انفرادی و مذاکره همگانی:

مذاکره انفرادی:

۱ شامل یک موضوع واحد (دایره بسته ذهنی) است که در آن یک فرد در قبال هزینه‌هایی که دیگری کرده منافعی را بدست می‌آورد. مثال: چانه زدن بر سر قیمت فالپچه در بازار.

۲ مذاکره انفرادی شامل تفکر سنتی برنده-بازنده است.

مذاکره همگانی:

یک رویکرد برنده برنده جهت کسب نتایج مطلوب‌تر برای هر دو طرف می‌باشد.

* مذاکره ارزش افزوده چیست و پنج گام آن:

یعنی فرآیندی حل می‌شود برای حل تعارض - در روش ارزش افزوده هیچکدام از طرفین تعارض بازنده نیستند بلکه هر دو طرف تعارض برنده می‌شوند.

در این نوع مذاکره، گروه‌های مذاکره کننده در حالیکه رابطه مفید بلند مدتی را میان خود بوجود آورده‌اند، بطور دسته جمعی به گسترش مجموعه‌های تبادلی چندگانه می‌پردازند.

۱ تعیین علائق و منافع

۲ تعیین گزینه‌ها

۳ طراحی مجموعه‌های مبادله‌ای پیشنهادی

۴ انتخاب یک مبادله

۵ تکمیل مبادله

* موارد اصلی رویکرد مذاکره ارزش افزوده:

۱ عوامل ارزشی

۲ مبادلات چندگانه

۳ توافق خلاقانه

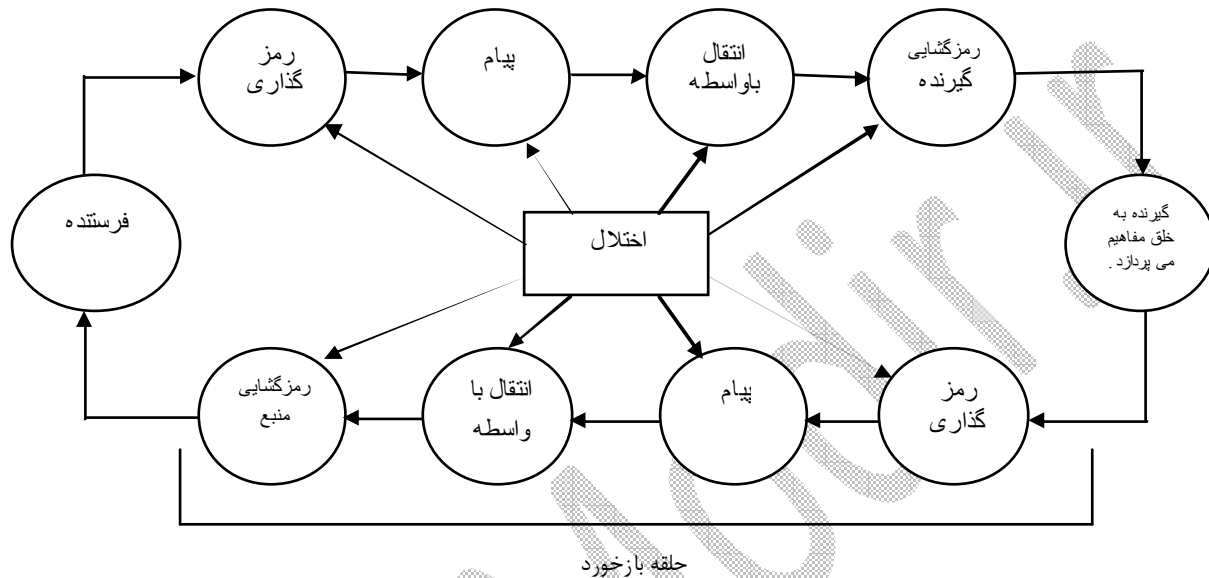
فصل دوازدهم:

ارتباطات در عصر اینترنت

* ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات:

ارتباطات: تبادل اطلاعات میان فرستنده و گیرنده و چگونگی درک مفهوم اطلاعات ارسال شده، بین افرادی که در این فرآیند دخیل هستند. تحلیل این تبادل نشان می‌دهد ارتباط یک فرآیند دو طرفه است که توالی عوامل مرتبط به هم در آن به وفور به چشم می‌خورد.

* الگوی فرآیند ادراکی ارتباطات و عوامل موجود در آن:



فرستنده:

می‌تواند یک فرد، گروه یا سازمان باشد که در صدد است تا با گیرنده خاصی ارتباط برقرار کند. گیرندگان ممکن است افراد، گروهها یا سازمانها باشند.

رمزگذاری:

فرآیند ارتباط، رسماً زمانی آغاز می‌شود که فرستنده عقیده یا تفکری را رمزگذاری می‌کند. رمزگذاری، تفکرات ذهنی را به شکل یک رمز یا زبانی که بتواند برای سایر افراد هم قابل فهم باشد در می‌آورد.

پیام:

ثمره رمزگذاری، بوجود آمدن یک پیام است.

دو نکته مهم در مورد پیام وجود دارد که باید همواره آنرا بخاطر سپرد:

- ۱- پیامها اصولاً در بر گیرنده چیزی بیش از آنچه که با چشم قابل رویت است می‌باشند.
- ۲- پیامها باید با کانال مورد استفاده جهت انتقال پیام هماهنگ باشند.

انتخاب یک واسطه:

مدیران می‌توانند از رسانه‌های ارتباطی گوناگونی برای برقراری ارتباط استفاده کنند. رسانه‌های ارتباطی شامل مکالمات رودر رو، صحبت‌های تلفنی، پست الکترونیکی، پست صوتی، کنفرانس ویدیویی، نامه‌ها یا یادداشتهای کتبی، عکسها یا طرح و... باشند.

انتخاب رسانه ارتباطی مناسب به عوامل زیادی بستگی دارد:

ماهیت و هدف پیام، نوع مخاطبان، میزان نزدیکی به مخاطبان، محدودیتهای زمانی موجود جهت انتشار پیام، اولویتهای فردی، میزان پیچیدگی مشکل و شرایط موجود.

رمزگشایی:

ترجمه یا تفسیر خاص دریافت کننده از پیام رمزگذاری شده است که شامل ترجمه لفظی، شفاهی و یا جنبه‌های بصری یک پیام می‌باشد.

ایجاد مفهوم:

الگوی ارتباطی ارتباط بر مبنای این عقیده قرار دارد که گیرنده مفهوم پیام را در ذهن خود پردازش می‌کند. و بر اساس تعبیرات شخصی خود عمل می‌کند نه بر اساس تعبیرات و مقاصد فرستندگان پیام.

بازخورد:

پاسخی که گیرنده در قبال پیام ارائه می کند، معمای حلقه بازخورد است. در این مرحله از فرآیند ارتباطات، گیرنده تبدیل به فرستنده می شود، پیام را رمز گذاری کرده و سپس آنرا برای فرستنده اصلی ارسال می دارد وی نیز این پیام را رمزگشایی کرده و تفسیر می کند.

اختلال:

نشانهگر هر آن چیزی است که در انتقال و درک پیام دخالت کرده و بر تمام پیوندهای فرآیند ارتباطات اثر می گذارد. اختلال شامل: اختلال کلام، ارتباطات تلفنی ضعیف، دست خط ناخوانا، آمارهای اشتباه موجود در یک یادداشت یا گزارش، بینایی یا شنوایی ضعیف و...

* تعریف ارتباط میان مدیران و کارکنان:

تعریف: زمانی رخ می دهد که یک کارمند از روی عمد محتوای پیامی را تغییر دهد. در نتیجه چنین عملی است که صحت ارتباط میان مدیران و کارکنان زیر سوال خواهد رفت. زمانی که ناظران از قدرت و یا نفوذ رو به بالای بسیاری برخوردار باشند، احتمال تعریف در اطلاعات نیز افزایش می یابد. بیشتر زمانی کارکنان به تغییر یا تعریف اطلاعات می پردازند که اعتمادی به سرپرستان خود ندارند و یا درصدد پیشرفت می باشند.

* راههای مقابله با تعریف در ارتباطات توسط مدیران:

- ۱ مدیران همواره باید بکوشند تا اختلاف قدرت روی گزارشاتی که به طور مستقیم ارائه می دهند تاثیر چندانی نگذارند.
- ۲ مدیران می توانند از طریق فرآیندهای بازنگری هدفدار عملکرد به عملکرد واقعی پاداش و به این ترتیب باعث افزایش اعتماد شوند.
- ۳ مدیران می توانند با برگزاری جلسات غیر رسمی و خودمانی به تشویق کارکنان پرداخته و از سوی آنان بازخورد دریافت کنند.
- ۴ مدیران می توانند اهداف عملکردی را تعیین کنند که کارکنان را به تمرکز بیشتر بر مسائل تشویق کند تا شخصیتها.
- ۵ مدیران با تشویق افراد با دیدگاههای مخالف به گفتگو کردن می توانند تا حدودی مساله تعریف را کم رنگ کنند.

* سبکهای ارتباطات:

سبک ارتباطات	شرح	نمونه رفتار غیر کلامی	نمونه رفتار کلامی
قاطعانه	فردی که از این سبک پیروی می کند بی باک بوده و از حمله بردن و تجاوز به حقوق دیگران خودداری می کند و به دیگران اجازه می دهد تا بر نتایج و داده ها اثر بگذارند. سبک قاطعانه هدفدار بوده و از قابلیت خود ارتقایی نیز برخوردار است. همچنین به اشخاص دیگر اجبار نمی کند.	تماس چشمی (نگاه مناسب) راحت اما دارای حالتی متین و با وقار دارای صدای قوی، محکم و رسا حالات فرد با مفهوم پیام تطابق دارد. کیفیت صدا بطور مقتضی جدی است.	استفاده از یک زبان صریح و واضح هیچگونه ارزیابی یا نسبت دادن رفتار به دیگران وجود ندارد. استفاده از واژه های من و بیانات مشترک ما
تهاجمی	در این سبک فرد سعی می کند تا منافع متعلق به دیگران را غصب کند. این سبک دارای هدف بوده و به هزینه دیگران ارتقاء می یابد.	نگاه های خیره حرکت یا خمیدگی بسیار مختصر حرکات تهدیدآمیز صدای بلند وقفه های مکرر	زبان گشودن به دشنام و ناسزا رفتار دیگران مورد ارزیابی قرار گرفته و سندیت می یابد. استفاده از واژه های منفی عفت یا نژادپرستانه تهدیدات آشکار یا اعمال فشار
غیر قاطعانه	افرادی که از این سبک پیروی می کنند غالباً افراد کم رویی بوده و ویژگی خودانکاری در آنها به چشم می خورد. این قبیل افراد با این خصوصیاتشان دیگران را تشویق می کنند تا به منافعشان تجاوز کنند.	نگاه اجمالی و رو به پایین حالت حالت خمیدگی، ژست سست و ضعیف، تغییر مداوم ارزشها، دستهای فشرده، صدای ضعیف یا ناله مانند	استفاده از کلمات توصیفی یا محدودکننده، پرکننده، یاری گرفتن از اتکارکننده (ممکن است، نوعی، آوه بسیار خوب، من مطمئن نیستم).

سبک تهاجمی:

در این سبک فرد سعی می کند تا منافع متعلق به دیگران را غصب کند. این سبک دارای هدف بوده و به هزینه دیگران ارتقاء می یابد.

سبک قاطعانه:

فردی که از این سبک پیروی می کند بی باک بوده و از حمله بردن و تجاوز به حقوق دیگران خودداری می کند و به دیگران اجازه می دهد تا بر نتایج و داده ها اثر بگذارند. سبک قاطعانه هدفدار بوده و از قابلیت خود ارتقایی نیز برخوردار است. همچنین به اشخاص دیگر اجبار نمی کند. این سبک بر مبنای چنین نظریه ای قرار دارد:

نقض حقوق اساسی و انسانی همچون آزادی بیان، برخوردار بودن از رفتاری محترمانه چه در رابطه با خود یا دیگران اقدام مناسبی به شمار نمی آید.

سبک قاطعانه بیش از سبک تهاجمی در حوزه های مرتبط با مشتری موثر واقع می شود.

سبک غیر قاطعانه:

افرادی که از این سبک پیروی می کنند غالبا افراد کم رویی بوده و ویژگی خودانکاری در آنها به چشم می خورد. این قبیل افراد با این خصوصیاتشان دیگران را تشویق می کنند تا به منافعی تجاوز کنند. در مقابل سبک تهاجمی علاوه بر اینکه از ویژگیهای سبک قاطعانه برخوردار است، سعی می کند تا منافع متعلق به دیگران را به دست آورد. بواسطه خصوصیاتی نظیر کم رویی و انکار خود براحتی قالب تشخیص است. مدیران می توانند با اعمال قاطعیت بیشتر، تهاجم کمتر و یا غیر قاطع بودن، توانایی های ارتباطی خود را بهبود بخشند. این امر می تواند با بکارگیری رفتارهای کلامی و غیر کلامی صورت پذیرد.

* منابع ارتباطات غیر کلامی:

هرگونه پیام ارسالی یا دریافتی که مستقل از کلمات کتبی یا گفتاری باشد... در مقابل در بر گیرنده عواملی از قبیل زمان و مکان، فاصله میان افراد هنگام گفتگو، استفاده از رنگ، لباس و یا رفتارهایی همچون قدم زدن، ایستادن، طریقه نشستن، موقعیتها و تجهیزات اداری می باشد. کارشناسان تخمین زده اند ۶۵ الی ۹۰ درصد از گفتگوها بوسیله زبان اندام تفسیر می شوند.

* حرکات و اشارات بدنی:

حرکات بدنی از جمله خم شدن به جلو یا عقب و اشاراتی همچون علامت دادن، اطلاعات غیر کلامی را خلق می کنند.

* لمس کردن:

افراد دوست دارند اشخاصی را که دوست دارند، لمس کنند. لمس کردن یک احساس صمیمیت و حمایت را منتقل می کند و می توان از آن به عنوان ابزاری جهت ایجاد علاقه شخصی میان افراد استفاده کرد.

* حالات چهره:

عمد تا لبخند نشاندهنده صمیمیت، شادی یا دوستی فرد مقابل می باشد. در حالیکه اخم بیانگر عدم رضایت و خشم یک شخص است.

* تماس چشمی (نگاه):

در میان فرهنگهای گوناگون از آن تعابیر متفاوتی می شود. مثلا نحوه نگاه کردن به پدر و مادر در هنگام صحبت کردن در غرب و یا در آسیا متفاوت است.

* شنود فعالانه:

شنود: اصلی ترین مهارت ارتباطی برای کارکنان بخش فروش، ارائه خدمات به مشتریان یا مدیریت محسوب می شود.

شنود: چیزی بیش از شنیدن یک پیام است. شنیدن صرفا از اجزای فیزیکی گوش دادن می باشد.

شنود: فرآیند کدگشایی فعال و تفسیر پیامهای کلامی است، شنود نیازمند توجه ادراکی و پردازش اطلاعات می باشد اما شنیدن صرفا این چنین نیست.

* سبک های شنود:

۱ سبک نتیجه ای: شنوندگان دارای سبک نتیجه ای دوست ندارند در سخن گفتن طفره برونند بلکه غالبا افرادی صریح و رک هستند. علاقمندند نتیجه پیام ارتباطی را همان ابتدا بشنوند و ممکن است به عنوان افرادی گستاخ و بی ادب جلوه کنند.

۲ سبک چرایی: شنوندگان دارای سبک چرایی خواستار آن هستند که از منطق نهفته در سخنان یا پیشنهادات افراد آگاهی یابند و مایل هستند تا اطلاعات بدست آمده را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند. این قبیل افراد از دیگران انتظار دارند تا اطلاعات را به شیوه ای منطقی ارائه دهند.

۳ سبک فرآیندی: شنوندگان دارای سبک فرآیندی تمایل دارند تا موضوعات را به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار دهند. بیشتر مردم گرا بوده و اهمیت زیادی برای ارتباطات قائل هستند و معتقد هستند که افراد و روابط میان آنها، دو کلید طلایی موفقیت در بلندمدت هستند. آنها همچنین مایل هستند تا به هنگام تصمیم گیری اطلاعات زیادی دریافت نمایند و از زبان غیر مستقیم استفاده کنند.

* سبک زبانی از نگاه دپوره تان:

نمایانگر الگویی است که فرد هنگام صحبت کردن از آن پیروی می کند و شامل شاخصهایی چون مستقیم و یا غیر مستقیم بودن زبان، ایجاد وقفه در صحبت و یا بدون مکث صحبت کردن، کلمات انتخابی، نوع گویش، داستانها... می شود. سبک زبانی مجموعه ای از علائم فرهنگی آموخته شده ای است که بواسطه آن نه تنها می توانیم با آنچه مورد نظرمان می باشد، ارتباط برقرار کنیم، بلکه قادر خواهیم بود یکدیگر را مورد ارزیابی قرار داده و مقصود دیگران را نیز تفسیر کنیم.

* عوامل اصلی در شنود موثر:

عوامل اصلی در شنود موثر	شنونده نامناسب	شنونده مناسب
تاکید بر کیفیت اندیشه	متمايل به خيال پردازی	در کنار گوینده باقی می ماند و صحبت های او را به طور ذهنی خلاصه و طبقه بندی می کند.
گوش سپردن به نظرات	گوش دادن به واقعیات	گوش سپردن به نظرات اصلی یا کلی
یافتن علائق	به گویندگان یا موضوعات کسل کننده گوش نمی کند	گوش سپردن به هر نوع اطلاعاتی که بتواند مفید باشد.
قضاوت در مورد محتوای پیام نه نحوه ارسال آن	به گویندگان خونسرد یا دارای تن صدای یکنواخت گوش نمی دهد.	با گوش دادن به تمامی پیامها پیش از قضاوت و در مورد آنها، محتوای پیام را ارزیابی می کند.
حفظ اشتیاق	به واسطه برخی صحبتها که توسط گویندگان یا اعضا شرکت کننده در جلسه مطرح می شوند، احساساتی شده و تهیج می گردد.	تا زمانی که مطلب بطور کامل درک شود از قضاوت کردن خودداری می کند.
در جهت خوب شنیدن	انرژی خود را صرف شنیدن نمی کند.	توجه کامل را به گوینده مبذول می دارد.
مقاومت در مقابل حواس پرتی	به راحتی دچار حواس پرتی می شود.	با حواس پرتی مبارزه می کند و بر سخنان گوینده متمرکز می شود.
گوش سپردن به هر آنچه که بیان می شود	اطلاعات نا مطلوب را انکار و یا حتی رد می کند.	به اطلاعات خواه مطلوب باشد، خواه نامطلوب گوش می سپارد.
خود را به تلاش و دارید	از گوش دادن به مسائل پیچیده خودداری می کند.	با بیانات پیچیده همانند یک تمرین فکری برخورد می کند.
استفاده از کمکها، هزینه ها یا سایر وسایل سمعی و بصری	یادداشت برداری نمی کند یا توجهی به وسایل سمعی و بصری ندارد.	در صورت لزوم یادداشت برداری می کند و برای افزایش درک مطلب از وسایل سمعی و بصری بهره می جوید.

* پنج عامل اصلی تکنولوژی اطلاعات که بر الگوهای ارتباطی و مدیریت فضای کار کامپیوتری تاثیر می گذارند:

- اینترنت: چیزی بیشتر از یک شبکه کامپیوتری است و در واقع شبکه ای از شبکه های کامپیوتری می باشد. اینترنت یک شبکه جهانی متشکل از کامپیوترهای بهم پیوسته است که بطور مستقل عمل می کنند.
- اینترنت: چیزی بیشتر از اینترنت خصوصی، متعلق به یک سازمان نیست و دارای موانعی به نام دیوار آتشین است که مانع دستیابی کاربران خارجی اینترنت به اطلاعات داخلی سازمان می شود.
- اکسترانت: بر خلاف اینترنت که مرکز توجهش داخل سازمان است، اکسترانت اینترنت گسترده ای می باشد که کارکنان داخلی یک سازمان را با مشتریان، تامین کنندگان و سایر شرکای استراتژیک سازمان مرتبط می سازد.
- پست الکترونیکی: یا به عبارتی ایمیل از اینترنت / اینترانت جهت ارسال اسناد و مدارک به وجود آمده توسط کامپیوتر میان افراد گوناگون استفاده می نماید.
- کنفرانس ویدیویی: یا به عبارتی همایش از راه دور، از ویدیو و ضبط صوتی که به کامپیوتر متصل می شود استفاده می کنند تا افراد از نقاط مختلف قادر به دیدن، شنیدن سخنان و نظرات هم و متقابلاً صحبت با یکدیگر باشند.

* چهار مزیت عمده پست الکترونیکی به عنوان واسطه اصلی ارتباطات:

- قادر است به میزان قابل توجهی هزینه های توزیع اطلاعات، میان کارکنان را کاهش دهد.
- ابزار مناسبی جهت ترویج و ارتقای کار تیمی در سازمانها به شمار می آید و کارکنان را قادر می سازد تا پیامها را با سرعت به سایر همکاران خود در طبقه، ساختمان یا حتی کشور دیگر ارسال نمایند.
- موجب کاهش هزینه ها و زمان صرف شده جهت کپی گرفتن و توزیع کاغذ می شود.
- انعطاف پذیری را تقویت می کند.

* سه نقطه ضعف عمده برای پست الکترونیکی:

- ارسال و دریافت پست الکترونیکی می تواند تا حد زیادی موجب اتلاف در وقت و تلاش افراد گردد.
- انباشته شدن اطلاعات دومین نقطه ضعف، افزایش استفاده از پست الکترونیکی است.
- به واسطه مدارک و شواهد مقدماتی چنین پیش بینی می شود زمانی که افراد باید از دیگر وسایل ارتباطی استفاده کنند، به پست الکترونیکی روی می آورند.

* سه مسئله که هنگام استفاده از پست الکترونیکی باید مد نظر قرار گیرد:

- 1- پست الکترونیکی تنها زمانی کارساز و موثر است که طرف مقابل شما نیز مایل به برقراری ارتباط از طریق پست الکترونیکی باشد.
- 2- سرعت دریافت یک پیام ارسالی از طریق پست الکترونیکی بستگی به این موضوع دارد که آیا گیرنده به طور مداوم پیامهای خود را بررسی می نماید یا خیر.
- 3- اکثر شرکتها در خصوص به کار گیری پست الکترونیکی سیاستهای خاصی را اتخاذ نمی کنند که این امر منجر به سوء استفاده و مسئولیتهای قانونی بالقوه می شود.

* مشارکت کامپیوتری:

به معنای استفاده از فناوری نرم افزاری و سخت افزاری کامپیوتر در راستای بهتر و موثرتر کار کردن در کنار یکدیگر است.

* ارتباط از راه دور:

به معنای انجام وظایف به دور از محیط های کاری است. بیشتر در مورد مشاغل همچون، کارهای کامپیوتری، نوشتن، تلفن یا کل فکری که مستلزم تمرکز ذهنی و فواصل زمانی محدود می باشند، کاربرد دارد.

* عمده مزایای به کار گیری ارتباط از راه دور:

- 1 کاهش هزینه های اصلی
- 2 افزایش انعطاف پذیری و سپردن اختیارات بیشتر به کارکنان
- 3 افزایش رضایت شغلی و جابجایی کم تر
- 4 ایجاد رقابت در استخدام
- 5 افزایش بهره وری
- 6 شکل گیری ائتلاف کاری غیر سنتی

* چهار مانع عمده در زمینه ارتباط موثر:

- 1- موانع فرآیندی: هر کدام از عوامل یاد شده در الگوی ادراکی یک مانع بالقوه فرآیندی به شمار می آید.
مانع فرستنده: ارسال اشتباه اطلاعات توسط نماینده ارائه خدمات به مشتریان
مانع رمزگذاری: تفاوت زبان اصلی کارمند و توضیح در خصوص امورات کاری
مانع پیامی: عدم اطلاع از زمان تشکیل جلسه برای یک کارمند
مانع واسطه ای: زمانی که مشتری سه تلفن قبلی را پاسخ نمی دهد، فروشنده به تلاش خود جهت ایجاد تماس با آن مشتری خاتمه می دهد.
مانع کد گشایی: کارمند نمی داند که چگونه به درخواست مدیر مبنی بر توقف رفتار پرخاشگرانه منفعل پاسخ دهد.
مانع گیرنده: دانشجویی که طی سخنرانی مشغول صحبت با دوست خود بوده، سوالی از استاد می پرسد که قبلاً مشابه آن توسط دانشجوی دیگری پرسیده شده بود.
مانع باز خوردی: زمانی که مصاحبه گر هنگام مصاحبه سر خود را تکان میدهد، فرد مصاحبه شونده تصور می کند پاسخی که به سوالات می دهد حائز اهمیت است.
- 2- موانع شخصی: هشت مانع شخصی متداول به شرح ذیل است:
مانع اول: توانایی خود افراد در برقراری ارتباطی موفق و موثر است.
مانع دوم: روش افراد در تفسیر و پردازش اطلاعات است.
مانع سوم: سطح اعتماد میان فردی است که بین افراد وجود دارد.
مانع چهارم: پیش داوری و کلیشه سازی است.
مانع پنجم: نفس یا خود افراد است که یکی از دلایل عمده مبارزات سیاسی و جنگهای ریشه دار و قدرت طلبی و... است.
مانع ششم: اشاره به مهارتهای ضعیف شنیداری دارد.
مانع هفتم: گرایش ذاتی به ارزیابی پیام یا قضاوت در مورد آن است. (شناسایی توسط کلر راجرز)
مانع هشتم: برای ایجاد یک ارتباط موثر، عدم توانایی در شنیدن به همراه درک آن مطلب است. (شناسایی توسط کلر راجرز)
- 3- موانع فیزیکی: فاصله موجود میان کارمندان می تواند اثر بخشی ارتباطات را تحت تاثیر قرار دهد.
- 4- موانع معنایی: معنا شناسی به مفهوم بررسی و مطالعه کلمات است. موانع معنایی آن هنگام آشکار می گردند که اشتباهاتی در امر کدگذاری یا کدگشایی رخ داده باشد.

فصل سیزدهم:

نقوذ، قدرت و سیاست

* تاکتیک‌های نفوذی ملایم: (این تاکتیک‌ها از جنبه دوستانه‌تری برخوردارند)

- ۱- امتناع منطقی: تلاش جهت متقاعد کردن افراد با دلیل و منطق
- ۲- درخواستهای القایی: تلاش جهت ایجاد اشتیاق در افراد با تأکید بر عواطف و ارزشهای آنها
- ۳- مشورت: فراهم کردن فرصتهایی برای دیگران جهت مشارکت در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها
- ۴- ایجاد محبوبیت: ایجاد روحیه‌ای مثبت در افراد پیش از ارائه درخواست خود به آنها
- ۵- درخواستهای شخصی: وقتی می‌خواهید درخواستی را مطرح کنید بر دوستی و وفاداری پافشاری کنید.

* تاکتیک‌های نفوذی سخت: (این تاکتیک‌ها فشار زیادی را جهت نفوذ بر دیگران اعمال می‌کنند)

- ۱- مبادله: ایجاد فشار جهت عملی کردن وعده‌ها و متعهد شدن مبنی بر اینکه شما هم متقابلاً به درخواست آنها جواب خواهید داد.
- ۲- تاکتیک‌های ائتلافی: دیگران را وادار کنید تا از ارزشهایی که شما جهت ترغیب دیگران بکار می‌گیرید حمایت کنند.
- ۳- فشار: دیگران را وادار کنید تا درخواست شما را بپذیرند وگرنه از تهدید استفاده کنید.
- ۴- تاکتیک‌های قانونی: درخواست ممکن است بر مبنای اختیارات شخصی و قانونی یا قدرت و سیاست‌های سازمانی باشد.

* پیامدهای نفوذ در دیگران:

- ۱- تعهد: بهترین پیامد نفوذی است و زمانی کارساز است که افراد بر مشورت، امتناع منطقی قوی و درخواستهای القایی تأکید داشته باشند چون تعهد، انگیزه درونی فرد و عملکرد مناسب او را تقویت می‌کند.
- ۲- اطاعت و تمکین: گاهی اوقات مدیران مجبورند جهت برقراری صلح و آرامش در محیط کاری متشنج، تن به سازش و توافق دهند.
- ۳- مقاومت: عبارتست از تلاشی بی ثمر جهت نفوذ بر دیگران.

* توافق‌های استراتژیک و سیاست‌مقابل به مثل:

این روابط برنده - برنده بر پایه نیروهای مکمل استوار گردیده اند. طبق نظر آلن آر کهن و دیوید ال برالفورد، مدیران باید به واسطه ایجاد برخی توافقی استراتژیک با افرادی که در حوزه کار آنها فعالیت دارند، درخواستها را پیگیری نمایند. با در نظر گرفتن این وضعیت و تغییر و تحول سریع دنیای کنونی، وجود تیمهای کاری متخصص و کاهش وابستگی به ساختارهای قدیمی، داشتن اختیار ضروری به نظر می‌رسد. در ست است که این تاکتیکها مستلزم پذیرفتن برخی خطرات است اما اثربخشی توافقی استراتژیک میان فردی تکیه بر مفهوم سیاست‌مقابل به مثل دارد.

سیاست‌مقابل به مثل یک سیاست کلی است بر این مبنا که افراد باید آنچه را که انجام می‌دهند (خوب یا بد)، باز پس بگیرند. بطور خلاصه، زمانی که افراد تلاش می‌کنند تا بر دیگران نفوذ داشته باشند، درصدد هستند آنچه را که می‌دهند، باز ستانند.

* قدرت اجتماعی:

واژه قدرت اغلب بر تعاملات پیچیده و احساساتی دلالت دارد.

لورد اکتون: قدرت ویرانگر است و قدرت مطلق همه چیز را به طور مطلق ویران می‌کند.

توانایی و قدرت جهت هدایت منافع انسانی، اطلاعات، منابع و مواد خام در راستای انجام کارهای تعیین شده.

* پنج پایگاه قدرت "فرنج" و "ریون":

✓ قدرت‌های سازمانی

۱ قدرت مبتنی بر پاداش: در صورتی است که مدیران بتوانند موافقت و اطاعت کارکنان خود را با وعده دادن به پاداش‌های تضمین شده کسب کنند. مثلاً: پرداخت در ازای عملکرد.

۲ قدرت مبتنی بر زور: تهدید به تنبیه و مجازات و گاهی اوقات اعمال تنبیه بطور واقعی بیانگر قدرت مبتنی بر زور است. مثلاً: یک مدیر بازرگانی می‌تواند فروشندگانی را که از اتومبیل مخصوص شرکت جهت اهداف شخصی استفاده کنند، تهدید به اخراج کند.

۳ قدرت قانونی:

۱ مدیرانی که بواسطه داشتن اختیار رسمی در تصمیم‌گیری‌ها می‌توانند موافقت و اطاعت کارکنان خود را بدست آورند دارای قدرت قانونی هستند.

۲ بالا بردن عزت نفس در افراد دارای قدرت، هدف اصلی قدرت قانونی است.

✓ قدرت‌های غیر سازمان

۴ قدرت مبتنی بر تخصص: دانش یا اطلاعات با ارزش یک فرد می‌تواند نسبت به افرادی که به آن دانش نیاز دارند، قدرت مبتنی بر تخصص ایجاد کند. مثلاً: سرپرستان چون از برنامه‌های کاری کارکنان قبل از مرحله اجرا آگاهی دارند از قدرت بیشتری برخوردارند.

۵ قدرت مرجعیت:

۱ این قدرت را اقتدار معنوی می‌نامند.

۲ این قدرت زمانی اعمال می‌شود که شخصیت یک فرد، دلیل اصلی پیروی دیگران از اوست.

۳ الگوهای نقش که توسط افراد به دقت تعیین می‌شوند، دارای قدرت مرجعیت هستند.

* توانمندسازی و الگوی توانمندسازی "راندولف":

ارتقاء سطح توانایی کارکنان در سازمان جهت اثربخشی و کارایی بیشتر با دادن اختیار و مسئولیت و آموزش آنها.

توانمندسازی: تسهیم درجه‌های متفاوتی از قدرت با کارکنان سطوح پایین‌تر جهت خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان را توانمندسازی گویند.

* الگوی توانمندسازی راندولف یک برنامه سه بعدی است که عبارتند از:

۱ تسهیم فعالانه اطلاعات کلیدی: از طریق ایجاد اعتماد و تسهیلات خود کنترلی

۲ ایجاد ساختاری که مشوق خود مختاری است: از طریق:

۱ آموزش بهینه

۲ توزیع اهداف بصورت مشارکتی

۳ ایجاد فرآیندهای جدید

۴ ایجاد قوانین جدید تصمیم‌گیری برای حمایت از توانمندسازی

۳ سلسله مراتبی شدن تیم‌ها: از طریق تشویق، آموزش و پشتکار و مداومت

* سیاست‌های سازمانی:

- ۱ شامل اقدامات نفوذی ارادی است که از منافع شخصی افراد یا گروهها حمایت کرده و یا آنها را افزایش می‌دهد.
- ۲ مدیران جهت ایجاد توازن میان منافع شخصی و منافع سازمانی کارکنان بسیار تلاش می‌کنند و اگر توازن مناسبی حاصل شود ممکن است منافع شخصی در خدمت منافع سازمانی قرار گیرد.

* نقطه شروع و مبدأ یک رفتار سیاسی در سازمان و منبع اصلی آن:

دلیل اصلی افزایش روند سیاست بازی در سازمان عاملی به نام عدم اطمینان است. پنج منبع اصلی عدم اطمینان در سازمانها:

- ۱ اهداف نامشخص
- ۲ مقیاسهای مبهم عملکردی
- ۳ فرآیندهای نامعین تصمیم‌گیری

* سطوح اقدامات سیاسی در سازمانها:

۱ سطح فردی:

- ۱ در این سطح افراد بدنبال منافع شخصی‌شان هستند.
- ۲ اکثر مانورهای سیاسی در سطح فردی رخ می‌دهد.

۲ سطح ائتلافی:

- ۱ پیگیری مشارکتی منافع گروهی در مسائل خاص
- ۲ ائتلافات موضوع‌مدار بوده و بر مسائل خاص متمرکز می‌شوند.
- ۳ زمانی که مسئله مورد نظر حل شد، ائتلاف از هم می‌پاشد
- ۴ ائتلافهای سیاسی، دارای محدودیتهای مبهمی هستند.

- ۱ عضویت سیال
- ۲ ساختار منعطف
- ۳ طول عمر موقتی

۳ سطح شبکه‌ای:

- ۱ پیگیری مشارکتی منافع شخصی
- ۲ این شبکه‌ها رابطه مدار هستند.
- ۳ اتحادیه‌های بی قید و شرطی هستند که میان افراد بوجود می‌آیند.
- ۴ شبکه‌ها نسبت به ائتلافات گسترده‌تر بوده و از ثبات بیشتری برخوردارند.

* هشت تاکتیک سیاسی در سازمان و طبقه بندی تاکتیک‌های سیاسی:

- ۱ سرزنش کردن دیگران
- ۲ بهره‌گیری از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی
- ۳ تصویر سازی مطلوب
- ۴ ایجاد یک پایگاه حمایتی
- ۵ تحسین دیگران (ایجاد محبوبیت)
- ۶ تشکیل ائتلافات قوی با متحدین قدرتمند
- ۷ ارتباط با افراد ذی نفوذ
- ۸ سیاست مقابله به مثل

تاکتیک‌های سیاسی:

- ۱ انفعالی (واکنشی): مثل سپر بلا قرار دادن دیگران که هدف، حمایت از منافع شخصی است.
- ۲- اثرگذار: مثل گسترش پایگاههای حمایتی که هدف، ارتقای منافع شخصی است.

* مدیریت عقاید و تاکتیک‌های مدیریت عقاید مطلوب و نامطلوب:

"فرآیندی است که از طریق آن افراد می‌کوشند تا واکنش‌های دیگران را نسبت به عقاید و تصورات خویش، بصورت ماهرانه‌ای کنترل و مدیریت کنند که خود شامل رفتارها، نگاهها و شیوه صحبت کردن افراد می‌گردد."

مدیریت عقاید رو به بالا: یعنی تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن سرپرست بدون واسطه قرار دادن دیگران.

سه تاکتیک مدیریت عقاید مطلوب رو به بالا:

- ۱ شغل: تهیه اطلاعات در مورد عملکرد شغلی یک شخص
 - ۲ سرپرست: تشویق کردن سرپرست و انجام خواسته‌های وی
 - ۳ خود مجبور: نشان دادن خود در قالب فردی مؤدب و ایده آل
- پنج تاکتیک مدیریت عقاید نامطلوب رو به بالا:

- ۱ تنزل عملکرد: کاهش کیفیت و بهره‌وری
- ۲ کار نکردن با تمام قوا
- ۳ عقب نشینی: تنبلی کردن و تظاهر به بیماری
- ۴ ارائه یک نگرش نامطلوب: شکایت کردن، ناراحتی و عصبانیت و عدم همراهی با همکاران
- ۵ فاش کردن محدودیت‌های فردی

* رهنمودهای عملی جهت کنترل سیاست سازمانی:

- ۱ عدم اطمینان را که جزو عوامل اصلی روی آوردن افراد به سیاست در سازمان است را می‌توان از طریق ارزیابی عملکرد و متناسب کردن پاداش با نحوه عملکرد کاهش داد.
- ۲ کاهش منابعی که میان مدیران ایجاد رقابت می‌کند.
- ۳ نقش ائتلاف‌های سیاسی موجود را کاهش دهید.
- ۴ از رویکرد مدیریت مشارکتی در این رابطه استفاده کنید.
- ۵ جلوگیری از شکل‌گیری فضای سیاسی در آینده

فصل چہار دہم:

رہبری

* رهبری:

فرآیند نفوذ اجتماعی که در آن رهبر بدنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

این تعریف بیانگر آن است که رهبری یعنی بکارگیری صحیح قدرت و اختیار آن هم در سطوح مختلف سازمان مهارت‌های مربی‌گری یک رهبر بر موفقیت تیم وی تأثیر می‌گذارد.

* تئوری خصوصیات فردی رهبری:

سرآغاز قرن بیستم چنین اعتقادی وجود داشت که از همان ابتدای امر، رهبر متولد می‌شوند و افراد مورد نظر دارای خصوصیات ذاتی هستند که از آنها رهبرانی موفق می‌سازد. خصوصیت رهبر یک ویژگی فیزیکی یا شخصیتی است که می‌توان از آن هم جهت ایجاد تمایز میان رهبران و پیروان استفاده کرد.

تحقیق رابرت لورد ثابت کرد: زمانی که افراد دارای خصوصیات همچون هوشمندی، مردانگی و تسلط باشند، به عنوان رهبر شناخته می‌شوند.

* رابطه بین جنسیت و رهبری:

- ۱ سبک‌های رهبری زنان (مشارکتی) و مردان (مستبدانه و دستوری) با هم تفاوت دارد.
- ۲ مردان و زنان از قاطعیت یکسانی برخوردارند.
- ۳ زنان، امتیاز بالاتری را نسبت به هم‌تایان مرد خود در خصوص معیارهای متنوع اثربخشی کسب کردند.

* تئوری سبک‌های رفتاری:

تئوری رفتار رهبری بیشتر تأکید بر رفتار رهبر دارد تا خصوصیات شخصیتی او.

مطالعات ایالتی اوهاйо: رفتار رهبر تنها از دو بعد مستقل برخوردار است و عبارتند از مراعات و ایجاد ساختار.

مراعات: شامل آن دسته از رفتارهای رهبری است که به ایجاد احترام و اعتماد دو جانبه می‌پردازند و تأکید آن بیشتر بر نیازها و خواسته‌های اعضای گروه است.

ایجاد ساختار: یک نوع رفتار رهبری است که به سازماندهی و تعیین وظایف اعضای گروه می‌پردازد بطوریکه بالاترین بازده کاری حاصل شود.

۴ سبک رهبری ناشی از دو بعد بالا:

- ۱ ساختاردهی کم - مراعات زیاد
- ۲ ساختاردهی زیاد - مراعات زیاد
- ۳ ساختاردهی زیاد - مراعات کم
- ۴ ساختاردهی کم - مراعات کم

محققان این سبک‌ها را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفتند که هیچ سبک برتری در زمینه رهبری وجود ندارد و اثربخشی یک سبک رهبری بستگی به عوامل موقعیتی موجود دارد.

*مطالعات دانشگاه میشیگان: دو سبک رهبری را مشخص کردند:

- ۱ سبک‌های کارمندگرا
- ۲ سبک‌های وظیفه مدار

* شبکه رهبری:

توسط رابرت بلیک و جین سرینگلیکس موتون توسعه یافت: در رهبری یک سبک رهبری نسبت به سایر سبک‌ها وجود دارد و رهبران باید سبکی را اتخاذ کنند که توجه زیادی هم به تولید و هم به افراد داشته باشد که تحقیقات، صحت این فرضیه مبنی بر یک بهترین سبک رهبری وجود دارد را رد می‌کند.

رهبران از همان ابتدا رهبر متولد نمی‌شوند بلکه نیاز به آموزش و تربیت دارند و این برخلاف فرضیه قدیمی نظریات خصوصیات فردی رهبر است. هیچ سبک برتری در زمینه رهبری وجود ندارد و اثربخشی یک سبک بستگی به شرایط و موقعیت موجود دارد. با تغییر شرایط، بهترین و مناسب‌ترین کار استفاده از سایر سبک‌ها است.

* الگوی اقتضایی فیدلر:

فیدلر معتقد است که اثربخشی رهبران به میزان هماهنگی میان سبک رهبری کنترل موقعیت بستگی دارد. رهبران بواسطه وظیفه و ارتباطات است که برانگیخته می‌شوند. کنترل موقعیتی به میزان کنترل و نفوذی که رهبر در محیط‌های کاری از آن برخوردار است اشاره دارد و از زیاد تا کم درجه‌بندی می‌شود.

کنترل موقعیتی دارای سه بعد است:

- ۱ روابط رهبر، اعضا
- ۲ ساختار وظیفه
- ۳ قدرت مقام

روابط رهبر اعضا: به آن میزان درجه‌ای که رهبر از اعتماد و وفاداری و حمایت اعضای گروه برخوردار است اشاره می‌کند.

ساختار وظیفه‌ای: با میزان مشخص بودن ساخت و وظایفی که توسط اعضای گروه در سازمان ایجاد می‌شود بستگی دارد.

قدرت مقام: نمایانگر درجه‌ای از قدرت رسمی است.

مدیرانی که بواسطه وظیفه برانگیخته می‌شوند، تحت هر شرایطی چه کنترل زیادی حاکم باشد یا کم، اثربخش هستند و رهبرانی که بواسطه ارتباط برانگیخته می‌شوند زمانی اثربخش تر عمل می‌کنند که دارای کنترل موقعیتی متوسطی باشند.

* نظریه مسیر-هدف:

رابرت هاوس ابداع کرد و بر طبق تئوری مسیر-هدف رهبران می‌توانند بطور اختیاری سبک‌های دستوری، حمایتی، مشارکتی یا توفیق‌گرا را برگزینند. اثربخشی این سبک‌ها به ویژگی‌های گوناگون کارکنان و عوامل محیطی بستگی دارد. تحقیقات صورت گرفته از این تئوری حمایت نکرده‌اند و باعث روشن شدن دو نکته کاربردی شدند:

- ۱ مدیران بیش از یک سبک رهبری دارند و آنها را بکار می‌گیرند.
- ۲ به مدیران توصیه می‌شود تا جهت هماهنگی با یک زیر مجموعه کوچک از وظایف و مشخصات کارکنان سبک رهبری خود را اصلاح کنند.

* تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد (SLT):

اثربخشی رفتار رهبر بستگی به سطح آمادگی پیروان دارد. با همان میزان که آمادگی پیروان افزایش می‌یابد به رهبران نیز توصیه می‌شود که به تدریج از یک سبک آمرانه بسوی یک سبک متقاعد سازی، مشارکتی و در نهایت تشویقی حرکت کنند. لازم بذکر است که تحقیقات از SLT حمایت نمی‌کنند.

* رهبری تعاملی:

رهبران رفتارهایی را بکار می‌گیرند که از طریق آنها بتوانند کیفیت تعامل میان خود و پیروانشان را حفظ کنند. رهبری تعاملی دارای دو مشخصه اصلی است که عبارتند از:

- ۱ رهبران جهت ایجاد انگیزه در کارکنان از پاداش‌های اقتضایی استفاده می‌کنند.
- ۲ رهبران زمانی دست به اقدام اصلاحی می‌زنند که زیردستان در دستیابی به اهداف عملکردی‌شان شکست خورده باشند.

* رهبری فره مند:

بر رفتار نهادین رهبر، پیامهای الهام بخش و رؤیایی، ارتباطات غیر کلامی، تحریک فکری پیروان توسط رهبر تأکید دارد همچنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنهاست. رهبری فره مند می‌تواند تغییرات قابل توجهی را در نتایج سازمانی بوجود آورد، زیرا کارکنان بواسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند. ویژگیهای گوناگون سازمانی و فردی و فرهنگ سازمانی بر میزان فره مندی رهبران تأثیر می‌گذارد. رهبران فره مند بسوی سه دسته از رفتارهای رهبری جذب می‌شوند:

دسته اول رفتارهایی است که یک بینش کلی از آینده را بوجود می‌آورد.

دومین دسته از رفتارهای رهبری به دو بخش تقسیم می‌شود:

- ۱ اهداف چالشی و قابل دسترسی بهره‌وری بیشتری را بدنبال دارد.
- ۲ زمانی که کارکنان باور کنند می‌توانند آنچه را از آنها خواسته شده انجام دهند بیش از پیش به پیگیری اهداف دشوار خواهند پرداخت.

دسته سوم از رفتارهای رهبری دربرگیرنده الگوی نقش است.

رهبری فره مند می‌تواند بواسطه بالا بردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضای گروه کاری و همچنین افزایش عزت نفس و اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آنها بوجود آورد. مزیت رهبران فره مند نسبت به رهبران غیر فره مند در داشتن پیروانی است که تلاش بیشتر و سطح بالاتری از رضایت شغلی را از خود نشان می‌دهند.

* نتایج تجزیه و تحلیل راهبران فره مند:

- ۱ بهترین رهبران صرفاً فره مند نیستند بلکه آنها هم تعاملی و هم فره مند می‌باشند.
- ۲ رهبری فره مند در تمام موقعیتهای سازمان قابل اجرا نیست.
- ۳ کارکنان در هر سطحی از سازمان می‌توانند جهت تعاملی تر و فره مندتر بودن آموزش‌های لازم را ببینند.
- ۴ رهبران فره مند که از اصول اخلاقی تبعیت می‌کنند، خودپنداری کارکنانشان را افزایش می‌دهند در مقابل رهبران فره مندی که اصول غیر اخلاقی را بکار می‌گیرند کارکنانی مطیع، وابسته و سازگار پرورش می‌دهند.

* نظریه تبادل رهبر-اعضا (LMX):

الگوی LMX بر توسعه روابط پویا میان مدیران و کارکنان متمرکز است. لازم بذکر است که تبادلات رهبر-اعضا، در قالب ارتباطات درون گروهی و برون گروهی شناخته می‌شوند. تبادل مؤثر رهبر-اعضا با رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد نسبت به هدف، اعتماد میان مدیران و کارکنان، فضای کاری و رضایت از رهبری رابطه مثبت دارد. (رهبر با یکایک کارکنان رابطه منحصر بفرد برقرار می‌کند)

* رهنمودهای رابرت وگو جهت بهبود کیفیت تبادلات رهبر-اعضا:

- ۱ کارمندان جدید باید وفاداری، حمایت و همکاری خود را با مدیران نشان دهند.
- ۲ چنانچه یک عضو برون گروهی هستید یا موقعیت را بپذیرید و به درون گروه تبدیل شده یا سکوت کنید.
- ۳ مدیران باید آگاهانه در جهت گسترش گروه خود تلاش کنند.
- ۴ مدیران باید به کارکنان خود فرصت کافی داده تا خود را نشان دهند.

❁ نظریه جانشین‌های رهبری:

در تمام نظریه‌های رهبری استفاده از نوعی رهبری رسمی ضروری بنظر می‌رسد. اما این فرضیه اساسی توسط نظریه جانشین‌های رهبری زیر سؤال می‌رود. متغیرهای موقعیتی متنوعی وجود دارند که می‌توانند جایگزین، خنثی کننده و یا افزایش دهنده تلاش‌های رهبری باشند. به این متغیرهای موقعیتی با عنوان جانشین‌های رهبری اشاره می‌شود. این جایگزین شامل خصوصیات زیردستان، وظیفه و سازمان می‌شوند. مدیران بواسطه انتخاب کارکنان، طراحی شغل، تعیین وظایف برای گروههای کاری و طراحی فرآیندها و سیستم سازمانی می‌توانند بر جایگزین‌های رهبری تأثیر بسزایی داشته باشند.

❁ رهبری خدمتگزار:

رهبری خدمتگزار بیشتر به شکل یک فلسفه است تا یک تئوری قابل آزمایش و بر مبنای این فرضیه قرار دارد که رهبران بزرگ اولین مزیت‌شان جهت برآورده ساختن نیازهای کارکنان، مشتریان و اجتماع این است که همانند افرادی خدمتگزار عمل می‌کنند.

❁ رهبری ممتاز:

رهبر ممتاز شخصی است که دیگران را به هدایت خودشان تشویق می‌کند. رهبران ممتاز بیشتر همانند یک معلم و مربی عمل می‌کنند تا یک فرد دیکتاتور و مستبد و از این طریق به پیروان خود قدرت می‌بخشند.

❁ رهنمودهایی جهت بهبود اثربخشی رهبری:

- ۱ شنیدن: به آنچه که دیگران می‌گویند بطور جدی گوش دهید.
- ۲ بررسی کردن: مشکلات را از تمام زوایا بررسی کنید. راه‌هایی را بیابید که همه افراد زیربط از آن منتفع شوند.
- ۳ مساعدت: به دیگران کمک کنید تا از خطاها و اشتباهات خود درس بگیرند.
- ۴ توسعه: منطق تصمیمات را شرح دهید و رویه‌های مناسب را بکار گیرید.
- ۵ تشویق: برای کارکنان منابع مورد نیاز جهت انجام یک کار را فراهم کنید
- ۶ تقدیر: به افراد بخاطر کار خوبشان پاداش دهید.

❁ رهنمودهایی برای کارکنان دارای تعارض شخصیتی:

- ۱ بر حل مشکلات و تعارضات متداول تأکید کنید نه بر شخصیت‌ها
- ۲ از ادامه تعارض در میان کارکنان جلوگیری کنید.
- ۳ چنانچه تعارضهای غیر کارکردی ادامه یافت از سرپرستان مستقیم یا کارشناسان منابع انسانی کمک بگیرید.

❁ رهنمودهایی برای گروه سوم مشاهده کننده تعارض شخصیتی:

- ۱ از تعارض شخصیتی موجود در طرف دیگر جانبداری نکنید.
- ۲ پیشنهاد کنید گروهها کارها را به شیوه‌ای سازنده و مثبت بدون در نظر گرفتن شیوه پیشنهادی خاص خود انجام دهند.
- ۳ چنانچه تعارض غیر کارکردی ادامه یافت مشکل را به سرپرستان مستقیم گروهها ارجاع دهید.

❁ رهنمودهایی برای مدیرانی که کارکنانشان دارای تعارض شخصیتی هستند:

- ۱ تعارضات را بررسی کنید و صحت آن را تأیید کنید.
- ۲ چنانچه مناسب باشد اقدامات اصلاحی را انجام دهید.
- ۳ در صورت لزوم به حل غیر رسمی و کشمکش و منازعه مبادرت ورزید
- ۴ تعارضات بنیادین و حاد را جهت تلاش رسمی در راستای برطرف کردن آنها به کارشناسان منابع انسانی یا مشاوران استخدام شده ارجاع دهید.

فصل یازدهم:

طراحی سازمانهای اثربخش

* تعریف سازمان از نظر چستر آی برنارد:

سیستمی است متشکل از فعالیتهای یا نیروهای دو یا چند نفره که بطور آگاهانه با یکدیگر هماهنگ شده اند.

* چهار جنبه مشترک و کلی در تمامی سازمانها (ساختار سازمان):

- ۱ هماهنگی تلاش: از طریق تبیین و تقویت سیاستها، قوانین و دستورالعملها حاصل می شود.
- ۲ هدف مشترک:
- ۳ تقسیم کار: زمانی صورت می گیرد که بخواهیم اهداف مشترک و از پیش تعیین شده را به واسطه وظایفی که در یک قالب جای می گیرند ولی از لحاظ عملکرد متفاوتند دنبال کنیم.
- ۴ سلسله مراتب اختیار (زنجیره فرماندهی): یک مکانیسم کنترلی جهت حصول اطمینان از این موضوع است که افراد مناسب، در زمان مناسب، وظایف خود را بطور صحیح انجام می دهند. مدیران از طریق سلسله مراتب اختیار است که می توانند پاداشها و تنبیه ها را مدیریت و کنترل کنند.

* چهار بعد اصلی ساختار سازمان:

- ۱ سلسله مراتب اختیار: توصیف کننده شبکه ارتباط رسمی در یک سازمان است.
- ۲ تقسیم کار: وظایف در سازمان تقسیم و هر چه این وظایف تخصصی تر باشد به وظایف تخصصی دیگری تقسیم می شوند. به این ترتیب هر چه به سمت سطوح پایین سازمان برویم شغلهای به مراتب تخصصی تر می شوند.
- ۳ حوزه های کنترل: به تعداد افرادی اشاره دارد که مستقیماً به مدیر مربوطه گزارش و از حوزه محدود تا گسترده درجه بندی می شوند. به طور کلی، هر چه حوزه کنترل محدودتر باشد، نظارت دقیق تر صورت می گیرد و هزینه های اداری در نتیجه بالا رفتن حاصل نسبت مدیر به کارمند (کارمند / مدیر)، افزایش می یابد. ضعف عمده حوزه های کنترلی در وسعت محدوده کنترل آنها نهفته است. شایان ذکر است که حوزه های وسیع کنترلی در راستای تکامل روند خود مختاری و توانمندسازی بیشتر کارکنان گام بر میدارد.
- ۴ موقعیتهای صف و ستاد: میان موقعیتهای شغلی صف و ستاد تمایز وجود دارد. مدیران صف، در موقعیتهای تصمیم گیری رسمی و درون زنجیره فرماندهی قرار گرفته اند. عموماً در نمودارهای سازمانی مختلف، موقعیتهای صف از طریق خطوط ممتد و توپر به یکدیگر متصل شده و خط چینها نشانگر روابط ستادی هستند. وظیفه کارکنان ستاد انجام تحقیقات زمینه ای است و پیشنهادات و توصیه های تکنیکی را به مدیران صفی خود که از اختیار تصمیم گیری برخوردارند، ارائه می دهند.

* استعاره های مدرن سازمان:

استعاره: نوعی از سخن است که در آن یک موضوع در قبال موضوعات دیگر توصیف می شود. استعاره ها، تشبیهات اغراق آمیزی از موضوعات و چیزهای گوناگون هستند.

کیم کلمرون ارزش استعاره های سازمانی را اینطور بیان می دارد: هر زمان که از یک استعاره جدید استفاده می شود. جنبه های خاصی از پدیده سازمانی که قبلاً توسط استعاره ها آشکار نشده بود، مشخص می گردد. در واقع، ارزش استعاره ها به این موضوع بستگی دارد که تا چه اندازه این استعاره ها غیر واقعی هستند و روابط و تصاویر جدیدی را خلق می کنند.

* ابعاد سیستم ها:

۱ سیستم بسته: به یک واحد مستقل و خودکفا گفته می شود. این نوع سیستم به یک محیط بسته محدود می باشد. مثال: استعاره قدیمی نظامی / مکانیکی

۲ سیستم باز: جهت تداوم بقا به تعامل پایدار با محیط پیرامون خود می پردازد. مثال: استعاره های بیولوژیکی و شناختی

تفاوت موجود میان سیستمهای باز و بسته با درجه باز و بسته بودن آنها مرتبط است.

* سازمانها در قالب استعاره های بیولوژیکی:

این استعاره سازمانها را به بدن انسان تشبیه می کرد. جیمز تامپسون الگوی بیولوژیکی سازمانها را به شرح ذیل توصیف می کند: سازمان پیچیده همانند یک سیستم طبیعی، از تعدادی بخشهای به هم وابسته که یک کل واحد را ایجاد می کنند تشکیل شده است زیرا هر یک از این بخشها برخی چیزها را خود فراهم کرده و برخی را نیز از کل که به نوبه خود با محیطی بزرگتر در تعامل است، دریافت می کنند. طرفداران الگوی بیولوژیکی بر خلاف نظریه پردازان قدیمی نظامی / مکانیکی که نقش محیط را کم اهمیت جلوه می دادند، بر تعامل میان سازمان و محیط تاکید بسیار دارند.

* سازمانها در قالب سیستمهای ساختی (یا سازمانهای یاد گیرنده):

این استعاره سازمانها را در قالب کارکردهای ذهنی به تصویر می کشد. به زعم ریچارد نفت و کارل ویک، در این دیدگاه بر فاصله گرفتن از استعاره های بیولوژیکی و مکانیکی تاکید می شود و معتقدند سازمانها، چیزی بیش از مجموعه فرآیندهای تغییر و کنترل هستند. وجه تمایز این سیستم با سایر سیستم ها در مهنا دار بودن آنها نهفته است. از آنجا که فرآیند تفسیر در تمامی شریانه های سازمان جریان می یابد، بنابراین مشاهده پدیده هایی چون یادگیری سازمانی و سازگاری چندان دور از انتظار نیست.

* چهار بعد اثر بخشی سازمانی:

- 1 دستیابی به هدف: سازمان به اهداف تعیین شده دست می یابد.
- 2 تامین منابع: سازمان منابع مورد نیاز خود را فراهم می کند.
- 3 فرآیندهای داخلی: وظایف سازمانی یکنواخت به همراه فشار درونی
- 4 رضایتمندی اعضای استراتژیک: برآورده شدن حداقل نیازها و انتظارات گروههای ذینفع

* رویکرد اقتضایی در طراحی سازمانها:

بر اساس این رویکرد سازمانها زمانی اثر بخش خواهند بود که متناسب با شرایط موجود ساختاردهی شوند.

* مقایسه سازمانهای مکانیک و ارگانیک (تام برنز و جی ام استالگر):

سازمانهای مکانیکی:

سازمانهایی دیوانسالارانه و جدی همراه با قوانین سخت و خشک، وظایف تعریف شده به طور محدود و ارتباطات رو به پایین می باشند.

سازمانهای ارگانیک:

شبکه های منعطفی هستند متشکل از افرادی مستعد و کوشا که قادرند وظایف متعددی را بر عهده گیرند. در این سازمان ها نه شرح شغلی وجود دارد و نه از سلسله مراتب رسمی و القاب و عناوین خبری است.

* مقایسه سازمانهای سبک جدید و سبک قدیم (جی آر گالبرایت و ادوارد ای لاونر سوم):

سازمانهای قدیمی هر می شکل مطابق الگوی سبک قدیمی حرکتی آرام داشته و انعطاف ناپذیرند.

سازمانهای ارگانیک به میزان قابل توجهی نیاز دارند تا با هزینه، کیفیت و سرعت اقدامات استراتژیک امروزه منطبق گردند. اغلب سازمانهای سبک جدید، از اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) استقبال می نمایند.

*** مقایسه سازمانهای سبک جدید و سبک قدیم:**

ویژگیهای سازمانهای سبک قدیم	ویژگیهای سازمانهای سبک جدید
ثابت	پویا، یادگیرنده
دارای اطلاعات اندک	برخوردار از اطلاعات غنی
محلی	جهانی
بزرگ	کوچک و بزرگ
وظیفه مدار	محصول / مشتری مدار
شغل گرا	مهارت گرا
فرد گرا	تیم گرا
دارای گرایش فرماندهی / کنترل	مشارکتی
سلسله مراتبی	غیر عمودی / شبکه ای
گرایش به سوی نیازهای شغلی	مشتری و دار

*** سازمانهای مجازی:**

امروزه، تکنولوژی مدرن اطلاعاتی سبب شده تا انجام کارها با سهولت و سرعت بیشتری صورت بگیرد. تکنولوژی مورد نظر، این فرصت را برای افراد فراهم می کند تا در سازمانهای مجازی، همانند تیمهای مجازی، علیرغم پراکندگی جغرافیایی، برخی کارها را به انجام برسانند. اعضای سازمانهای مجازی بجای تکیه بر جلسات حضوری و رو در رو، پیامهای خود را از طریق پست الکترونیکی و صوتی ارسال می دارند و اطلاعات مربوط به پروژه را به واسطه اینترنت با یکدیگر مبادله کرده و برای برگزاری جلسات میان شرکای دور از یکدیگر از کنفرانسهای ویدیویی استفاده می کنند. علاوه بر این، تلفنهای سلولی و اینترنت بی سیم، رویای انجام کارهای تجاری را به واقعیت تبدیل کرده اند.

فصل شانزدهم:

مدیریت تغییر و یادگیری

سازمانی

* انواع نیروهای تغییر:

سازمانها با نیروهای متفاوتی روبرو می شوند که موجبات تغییر آنها را فراهم می کنند. این نیروها از منابع خارج از سازمان و منابع داخلی نشأت می گیرند.

الف: نیروهای بیرونی:

همانطور که از نامشان پیداست از خارج بر سازمان جهت تغییر فشار وارد آورده و جزء عوامل اصلی پدیدآورنده تغییر به شمار می آیند. چهار نیروی عمده خارجی جهت تغییر عبارتند از:

- ۱- ویژگیهای جمعیتی: اگر سازمانها در صدد کسب حداکثر مشارکت و تعهد از جانب کارمندانانشان هستند، باید به مدیریت موثر و تنوع گرا روی آورند. (توضیح بیشتر در فصل چهار)
- ۲ پیشرفتهای تکنولوژیکی: سازمانهای بزرگ و کوچک، خصوصی و عمومی، سودآور و غیر سودآور جهت دستیابی به موفقیت های بیشتر باید با مجموعه ای از تکنولوژیهای اطلاعاتی منطبق شوند.
- ۳ تغییرات بازار: بروز پدیده اقتصاد جهانی طی سالهای گذشته سبب تغییرات قابل توجهی در روش کار شرکتها شده است.
- ۴ فشارهای اجتماعی و سیاسی: این دسته از نیروها بواسطه وقایع اجتماعی و سیاسی شکل می گیرند

ب: نیروهای درونی:

این نیروها می توانند ماهرانه (پنهانی) اعمال گردند نظیر رضایت شغلی کم، یا می تواند آشکارا و دارای علائم ظاهری باشند همانند بهره وری در سطح پایین یا جابجایی و تعارض زیاد، نیروهای درونی، اغلب از مشکلاتی که در منابع انسانی، تصمیمات و رفتار مدیریت وجود دارد نشأت می گیرد.

* الگوهای تغییر بر نامه ریزی شده:

- ۱ الگوی تغییر لوین
- ۲ الگوی سیستمهای تغییر
- ۳ الگوی هشت مرحله ای کاتر در زمینه هدایت سازمانی

* الگوی تغییر کرت لوین:

این الگو شامل سه مرحله به شرح زیر است:

- ۱ خروج از انجماد: در این مرحله سعی می شود تا انگیزه ای جهت تغییر و پذیرش راحتتر آن از سوی کارکنان ایجاد شود. بدین منظور، افراد به شیوه های گوناگون تشویق و ترغیب می شوند تا آنچه را که مورد نظر و مطلوب مدیریت است، جایگزین رفتارها و نگرشهای قدیمی کنند. الگوبرداری: فرآیند کلی که در آن یک شرکت عملکرد خود را با سایر شرکتهای مقایسه کرده و سپس بر اساس اطلاعات بدست آمده می آموزد که چگونه شرکتی که دارای عملکرد بالایی هستند به اهداف خود دست می یابند.
- ۲ تغییر: از آنجاییکه تغییر شامل یادگیری نیز می شود، در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوهای رفتاری جدید یا شیوه های جدید نگرستن را به کارکنان آموخت. در واقع، هدف اصلی کمک به کارکنان جهت یادگیری مفاهیم با دیدگاههای جدید است.
- ۳ تثبیت مجدد: در این مرحله، به کارکنان این امکان داده می شود تا رفتار یا نگرش تغییر یافته را با روشهای معمولی انجام کارهایشان منطبق سازند و بدین طریق، تغییر طی این مرحله تثبیت می شود.

* الگوی سیستمهای تغییر:

چارچوبی را جهت درک پیچیدگیهای گسترده تغییرات سازمانی در اختیار مدیران قرار می دهد و سه بخش اصلی این الگو عبارتست از:

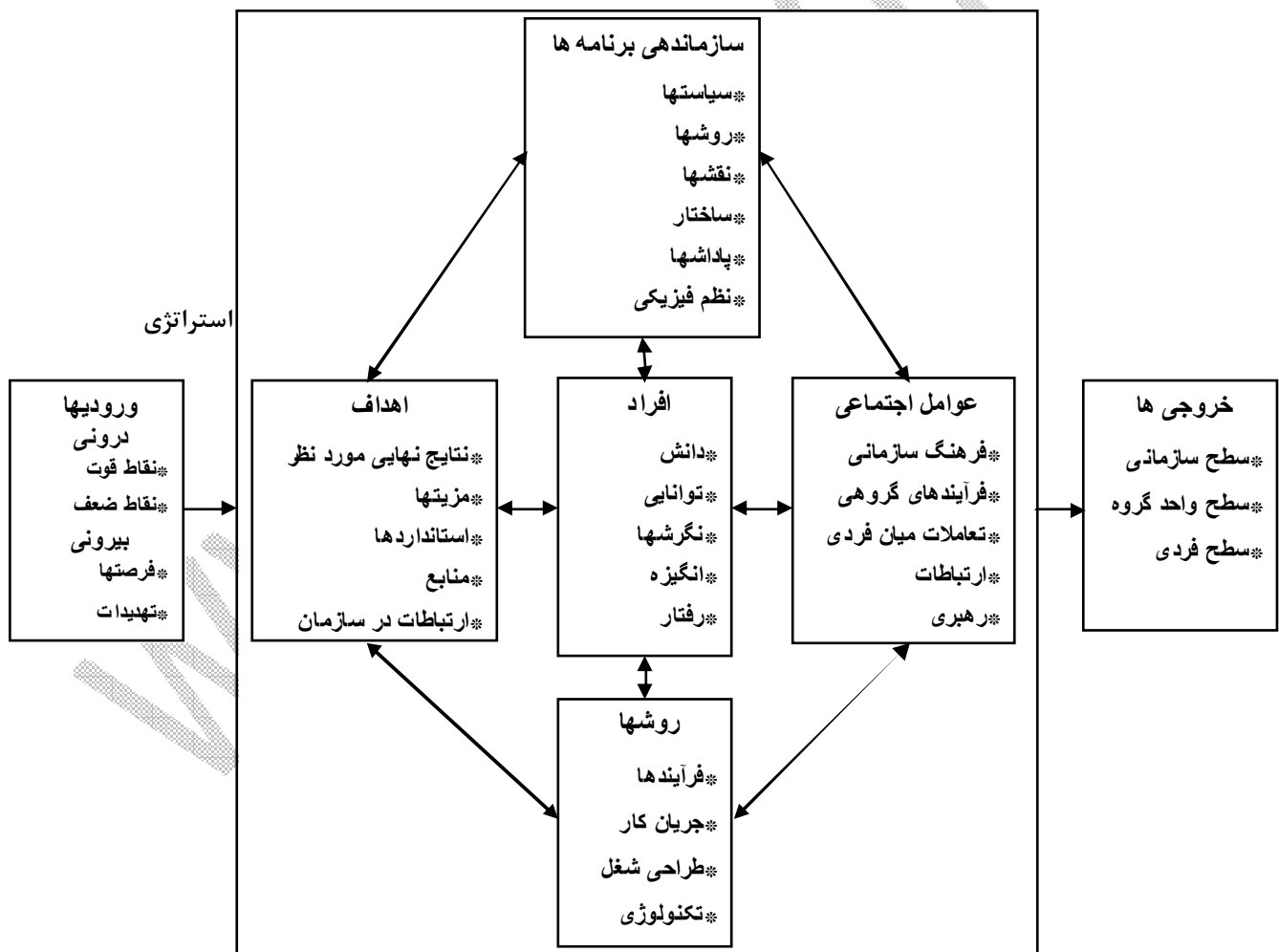
۱ ورودیها: تمامی تغییرات باید مطابق با رسالت(فلسفه وجودی) بینش و حاصل برنامه استراتژیک یک سازمان باشند.
رسالت: بیانگر علت وجودی یک سازمان می باشد.

بینش: هدف بلند مدتی است که توصیف کننده خواسته های یک سازمان می باشد. یا به عبارتی، آنچه را که یک سازمان می خواهد باشد، توضیح می دهد.
برنامه استراتژیک: بر هدایت طولانی مدت و فعالیتهای ضروری جهت رسیدن به نتایج از پیش تعیین شده تاکید می ورزد. این برنامه ها بر پایه نقاط ضعف و قوت یک سازمان که با فرصتها و تهدیدات محیطی در ارتباطند طراحی می شوند.

۲ هدف اصلی از تغییر: اشاره به قسمتهایی از سازمان است که امکان دارد تغییراتی در آنها رخ دهد. تغییر می تواند در مسیر سازماندهی مجدد برنامه ها، عوامل اجتماعی، روشها، اهداف و افراد هدایت شود.

۳ خروجی ها: نمایانگر نتایج نهایی و مورد انتظار تغییر هستند. این نتایج نهایی باید با برنامه استراتژیک سازمان منطبق باشد.

هدف اصلی از تغییر



الگوی سیستمهای تغییر

* الگوی هشت مرحله ای کاتر در زمینه هدایت تغییر سازمانی :

جان کتر معتقد است که تغییرات سازمانی عموماً با شکست مواجه می گردد زیرا اغلب مدیران ارشد در این راستا اشتباهاتی خواهند داشت. سازمانها باید ۸ مرحله متوالی را دنبال کنند تا بتوانند بر مشکلات اجرایی فائق آیند. چهار مرحله اول نشانگر مرحله خروج از انجماد الگوی لوین بوده، مراحل ۵ و ۶ و ۷ نمایانگر مرحله تغییر و مرحله ۸ منطبق با مرحله تثبیت مجدد است. نکته مهم در ایت تحقیق:

- ۱ حذف کردن مراحل، کاری عبث و بی فایده می باشد
- ۲ یک تغییر سازمانی موفق شامل ۷۰ ال ۹۰ درصد رهبری و تنها ۱۰ الی ۳۰ درصد مدیریت است.

مرحله	شرح
(۱) ایجاد احساس ضرورت	با آوردن یک دلیل مهم جهت ضروری بودن تغییر، سازمان را از حالت انجماد خارج سازید.
(۲) ایجاد اتحادی هدایتگر	بواسطه تشکیل گروههای تخصصی که از افراد سطوح مختلف و دارای قدرت شکل گرفته اند، می توانید تغییر را هدایت کنید.
(۳) توسعه بینش و استراتژی	با ایجاد و توسعه یک بینش و برنامه استراتژیک فرآیند تغییر را هدایت نمایید.
(۴) گفتگو در مورد بینش تغییر	به ایجاد و اجرای یک استراتژی ارتباطی بپردازید که دائماً میان بینش و برنامه استراتژیک پیوند برقرار کند.
(۵) داشتن اختیار جهت انجام فعالیتهای گسترده	موانع تغییر را حذف کنید و از عوامل اصلی تغییر در شکل سازمان استفاده کنید. خطر پذیری و حل مسائل را تشویق نمایید.
(۶) خلق پیروزیهای کوتاه مدت	برای پیروزی یا پیشرفتهای کوتاه مدت برنامه ریزی کرده یا آنها را بوجود آورید. از افرادی که در پیروزی سهیم هستند قدردانی کرده و به آنها پاداش دهید.
(۷) یکی کردن منافع و ایجاد تغییر بیشتر	ائتلاف هدایتگر از اعتبار حاصل از پیروزی های کوتاه مدت برای ایجاد تغییر بیشتر استفاده می کند و در حالی که تغییر در سراسر سازمان جریان می یابد، افراد بیشتری وارد فرآیند تغییر می شوند. به این ترتیب تلاشهایی در راستای تقویت فرآیند تغییر صورت می گیرد.
(۸) تثبیت رویکردهای جدید در فرهنگ	با مشخص کردن رابطه ای میان رفتارها و فرآیندهای جدید و همچنین موفقیت سازمانی، به تقویت تغییر بپردازید. روشها را جهت مطوئن شدن از توسعه و تداوم رهبری، گسترش دهید.

* توسعه و بهبود سازمانی (OD) :

در راستای کمک به مدیران جهت برنامه ریزی تغییر و سازماندهی و مدیریت افراد شکل گرفته، به گونه ای که تعهد، هماهنگی و توانایی لازمه بهبود و افزایش یابند. هدف از بهبود و توسعه سازمانی در واقع، افزایش اثربخشی سازمانها و مفید واقع شدن اعضای آنها بواسطه مداخلات برنامه ریزی شده آن هم در فرآیندهای انسانی، ساختارها و سیستمها با بکارگیری دانش علوم رفتاری و روشهای مداخله می باشد.

* چهار ویژگی بارز توسعه و بهبود سازمانی (OD) :

- ۱ توسعه و بهبود سازمانی مستلزم تغییری عمیق
- ۲ ارزشمند بودن توسعه و بهبود سازمانی
- ۳ توسعه سازمانی به مثابه چرخه تشخیص / تجویز
- ۴ توسعه سازمانی فرآیندگرا است.

* مقاومت در برابر تغییر و ده دلیل عمده آن :

همگی انسانها مخلوق و در بند عادات خود هستند. عموماً انجام دادن کارها به روشی جدید و متفاوت از قبل برای افراد امری دشوار به نظر می رسد و شاید به دلیل این خصلت انسانی که اکثر کارکنان تمایل چندانی به تغییر در محل کار خود ندارند.

- ۱- پیش زمینه شخصی در برابر تغییر
- ۲- ترس از عدم شناخت
- ۳- جو بی اعتمادی
- ۴- ترس از شکست
- ۵- از دست دادن مقام و یا امنیت شغلی
- ۶- فشار همکاران
- ۷- از هم گسیختگی سنتهای فرهنگی و یا روابط گروهی
- ۸- تعارضات شخصیتی
- ۹- عدم مهارت و یا برنامه زمانی ضعیف
- ۱۰- عدم تقویت سیستمهای پاداش دهی

* چهار ویژگی بارز توسعه و بهبود سازمانی (OD) :

- ۱ توسعه و بهبود سازمانی مستلزم تغییری عمیق
- ۲ ارزشمند بودن توسعه و بهبود سازمانی
- ۳ توسعه سازمانی به مثابه چرخه تشخیص / تجویز
- ۴ توسعه سازمانی فرآیندگرا است.

* مقاومت در برابر تغییر و ده دلیل عمده آن :

همگی انسانها مخلوق و در بند عادات خود هستند. عموماً انجام دادن کارها به روشی جدید و متفاوت از قبل برای افراد امری دشوار به نظر می رسد و شاید به دلیل این خصلت انسانی که اکثر کارکنان تمایل چندانی به تغییر در محل کار خود ندارند.

- ۱ پیش زمینه شخصی در برابر تغییر
- ۲ ترس از عدم شناخت
- ۳ جو بی اعتمادی
- ۴ ترس از شکست
- ۵ از دست دادن مقام و یا امنیت شغلی
- ۶ فشار همکاران
- ۷ از هم گسیختگی سنتهای فرهنگی و یا روابط گروهی
- ۸ تعارضات شخصیتی
- ۹ عدم مهارت و یا برنامه زمانی ضعیف
- ۱۰ - عدم تقویت سیستمهای پاداش دهی

* استراتژیهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر:

معایب	مزایا	شرایط استفاده از رویکرد	رویکرد
چنانچه افراد زیادی درگیر باشند، بسیار وقت گیر خواهد بود.	زمانی که تشویق و قدرتی صورت می گیرد افراد اغلب به اجرای تغییر کمک می کنند.	جایی که یا اطلاعات وجود ندارد و یا تحلیل نادرستی از اطلاعات می شود.	تحصیلات + ارتباطات
چنانچه شرکت کنندگان، برنامه تغییر نامناسبی را طراحی کنند، بسیار وقت گیر خواهد بود.	افرادی که مشارکت دارند، نسبت به اجرای تغییر متعهد هستند و هر گونه اطلاعات مفیدی را با برنامه تغییر تطبیق می دهند.	در جایی که افراد آغازگر به تملی اطلاعات مورد نیاز برای تغییر دسترسی نداشته باشند و در جایی که از قدرت قابل توجهی جهت مقاومت برخوردار باشند.	مشارکت + درگیری
می تواند وقت گیر، هزینه بر و ناموفق باشد.	هیچ رویکرد دیگری در مورد مشکلات انطباقی به خوبی عمل نمی کند.	در جایی که افراد به علت مسائلی مانند انطباق و سازگاری مقاومت می ورزند.	تسهیل + حمایت
اگر به دیگران جهت مذاکره در خصوص پذیرش و توافق هشدار دهد، می تواند در بسیاری موارد هزینه زیادی را به بار آورد.	گاهی اوقات روش نسبتاً ساده ای برای اجتناب از مقاومت می باشد.	در جایی که برخی افراد و یا برخی گروهها به طور آشکار در یک تغییر زبان می بینند و همچنین در شرایطی که گروه از قدرت فراوانی برای مقاومت برخوردار باشند.	مذاکره + توافق
چنانچه افراد احساس کنند که بدرستی عمل می کنند، می تواند منجر به مشکلات آتی شود.	می تواند یک راه حل نسبتاً سریع و ارزان برای مسائل مربوط به مقاومت باشد.	در جایی که سایر مهارتها عمل نکنند و یا بسیار هزینه بر باشند.	تدبیر + همکاری
اگر باعث خشم افراد از آغازگران تغییر شود می تواند خطرناک باشد.	بسیار سریع عمل کرده و می تواند بر هر گونه مقاومتی غلبه نماید.	در جایی که سرعت امری ضروری است آغازگران تغییر از قدرت قابل توجهی برخوردارند.	صراحت + اجبار مطلق

* تعریف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده:

یادگیری سازمانی (OL) از دیدگاه سوزان فیشر و مارگارت وایت:

فرآیندی انعکاسی که توسط اعضای سازمان در تمامی سطوح اجرا شده و شامل مجموعه ای از اطلاعات بدست آمده از محیطهای بیرونی و درونی است. فرآیندی است که در آن، اطلاعات جمع آوری شده و سپس از طریق فرآیند شناختی - اجتماعی تفسیر می شوند.

سازمان یادگیرنده (LO) از دیدگاه پیتر سنج:

گروهی از افراد که به منظور افزایش تواناییهای خود بطور دسته جمعی، با یکدیگر کار می کنند تا در نهایت به نتیجه ای که به واقع در اندیشه آن هستند، دست یابند.

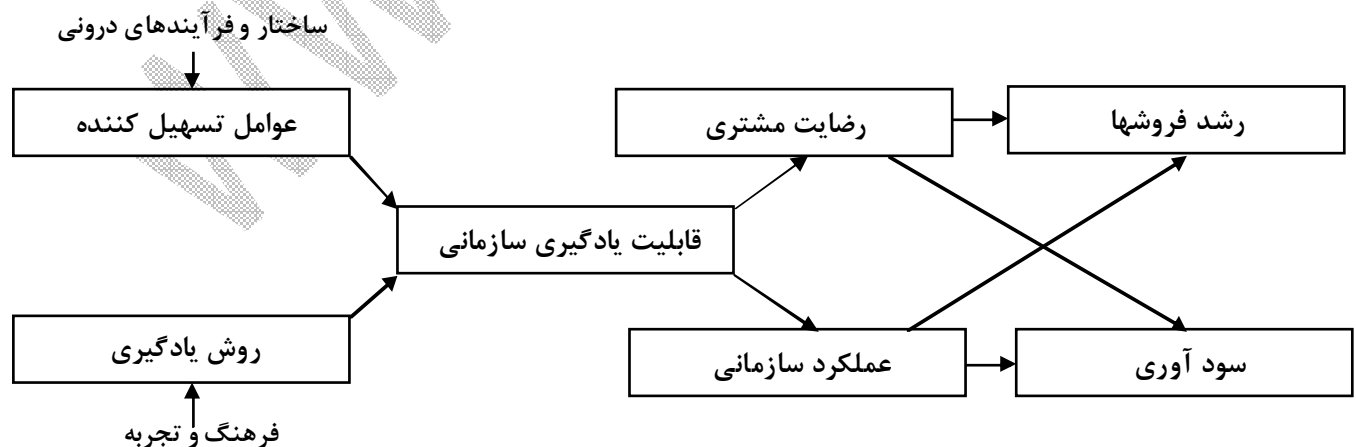
سازمانی است که به گونه ای موثر، دانش را اندوخته و منتقل می کند و رفتار خود را بر مبنای دانش و بینش های جدید تغییر می دهد.

* ویژگی های سازمان های یادگیرنده:

- ۱ عقاید جدید لازمه یادگیری هستند: دائما در تلاشند تا خود را با عقاید و اطلاعات جدید اشباع نمایند و این کار را از طریق بررسی مستمر محیطهای بیرونی، استخدام افراد با استعداد و متخصصان جدید در صورت لزوم و در اختیار گذاشتن منابع مهم جهت آموزش و پیشرفت کارکنان خود انجام می دهند.
- ۲ دانش جدید باید به تمام نقاط سازمان انتقال یابد: در صدد آن هستند تا موانع فردی، فرآیندی و ساختاری را که بر سر راه تقسیم اطلاعات، عقاید و دانش میان اعضای سازمان وجود دارند را به حداقل برسانند.
- ۳ رفتار به عنوان یکی از پیامدهای دانش جدید باید تغییر کند: نتیجه گرا هستند و محیطی را بوجود می آورند که در آن کامندان به استفاده از فرآیندهای عملیاتی و رفتارهای جدید جهت دستیابی به اهداف مشترک سازمانی تشویق می شوند.

* ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی:

قابلیت یادگیری: به یک سری توانایی های اصلی اشاره دارد که در قالب مهارت ها و دانش تکنولوژیکی می کوشند تا وجه تمایزی برای سازمان از دیگر رقبایش فراهم سازند و سازمان را با محیط خود منطبق سازند.



* عوامل تسهیل کننده:

نمایانگر ساختار و فرآیندهای درونی است که به درجه سهولت و دشوار بودن یادگیری و نیز شدت تاثیراتی که یادگیری از خود بر جای می گذارد اشاره دارد و شامل ده عامل اصلی می باشد:

- ۱- بررسی ضروری
- ۲- شکاف عملکردی
- ۳- توجه به ارزیابی
- ۴- طرز تفکر تجربی
- ۵- فضای باز
- ۶- آموزش مستمر
- ۷- تنوع عملیاتی
- ۸- حمایت‌های چندجانبه
- ۹- لزوم رهبری
- ۱۰- دیدگاه سیستمها

* سبک یاد گیری:

سبکهای یادگیری بیانگر روشهای مختلفی هستند که بواسطه آنها سازمانهای مختلف درصدد ایجاد و به حداکثر رساندن یادگیری خود بر می آیند.

اریک آنرسون می گوید: ما میدانیم تنها چیزی که همیشه وجود دارد، پدیده تغییر است.

سبکهای یادگیری بطور مستقیم تحت تاثیر فرهنگ، تجربه و یا گذشته سازمان قرار می گیرند.

* شنس سبک یاد گیری از دیدگاه ننی میلر:

۱ یادگیری تحلیلی: یادگیری از طریق جمع آوری اطلاعات درونی و بیرونی آن هم به شیوه ای سیستماتیک رخ میدهد.

۲ یادگیری تلفیقی: یادگیری بیشتر به روش شهودی و کلی صورت می گیرد تا یک روش تحلیلی.

۳ یادگیری تجربی: یک رویکرد روش شناسی منطقی است، بر پایه تجربیات کوچک و نظارت بر نتایج واقع گردیده است.

۴ یادگیری تعاملی: شامل یادگیری به شیوه های عملی است. در این سبک، یادگیری بیشتر از آنکه بوسیله رویه های روش شناسی صورت بگیرد، اساسا از طریق تبادل اطلاعات رخ می دهد و بیشتر به شکل شهودی و استقرایی است.

۵ یادگیری ساختاری: این سبک نیز یک رویکرد روش شناسی است که بر مبنای استفاده از عاداتهای سازمانی قرار دارد.

عادات سازمانی: بیانگر فرآیندها و رویه های استاندارد شده ای است که تعیین کننده نحوه اجرای وظایف و نقشها در سازمان می باشند.

۶ یادگیری نهادی: این سبک به فرآیندی استقرایی جهت یادگیری اشاره دارد که در آن سازمانها به تسهیم و الگوسازی در راستای ارزشها، اعتقادات و اقدامات حاصل از محیط بیرونی خود یا مدیران اجرایی ارشد می پردازند.

سه وظیفه رهبران در ایجاد یک سازمان یادگیرنده:

۱ ایجاد تعهد نسبت به یادگیری: رهبران باید به تدریج یک تعهد احساسی و عقلانی را نسبت به یادگیری در سازمان بوجود آورند. رهبران بواسطه گسترش فرهنگی که باعث ارتقای مفهوم مربی - یادگیرنده می شوند، این تعهد را ایجاد می کنند.

۲ تلاش جهت ایجاد عقایدی موثر: عقاید موثر، عقایدی هستند که باعث افزایش ارزش یک یا چند نفر از اعضاء اصلی سازمان نظیر: کارکنان، مشتریان و سهامداران می شوند.

پیشنهاد کارشناسان در خصوص روشهایی جهت خلق عقاید موثر:

- ۱- اجرای برنامه هایی جهت پیشرفت مستمر
 - ۲- افزایش توانایی کارکنان از طریق آموزش یا جذب استعداد از بیرون سازمان
 - ۳- تجربه در مورد عقاید، فرآیندها و آرایه های ساختاری جدید
 - ۴- فراتر رفتن از سازمان جهت شناخت عقاید و فرآیندهای جهانی
 - ۵- به آرامی سیستمهای فکری را در تمام سازمان نهادینه کردن.
- ۳ تلاش برای عمومیت بخشیدن به عقاید موثر: رهبران باید بطور مرتب جهت کاهش موانع میان فردی، گروهی و سازمانی در زمینه یادگیری تلاش کنند. از طریق:

- ۱ ارزیابی یادگیری و تخصیص پاداش به آن
- ۲ افزایش مذاکرات باز و صادقانه میان اعضای سازمان
- ۳ کاهش تعارض
- ۴ افزایش ارتباطات عمودی و افقی
- ۵ ارتقای کار تیمی
- ۶ تخصیص پاداش به خطر پذیری و نوآوری
- ۷ کاهش ترس از شکست
- ۸ افزایش تسهیم موفقیتها، شکستها و بهترین فعالیتها، میان اعضای سازمان
- ۹ کاهش اضطراب و ناامیدی
- ۱۰ کاهش رقابت داخلی
- ۱۱ افزایش همکاری و هماهنگی
- ۱۲ ایجاد امنیت روانی و محیطی آرامش بخش.

فراموشی آموخته های سازمانی:

سازمانها، علاوه بر بکارگیری مباحث مطرح شده در بخشهای قبلی باید الگوها و اقدامات سازمانی ای را که در گذشته موفقیت آنها شده، فراموش کنند. اگر مدیر خواستار ایجاد یک سازمان یادگیرنده باشد، باید بطور جدی روشهای فکری را که در گذشته کاربرد داشته اند، زیر سوال برده و به چالش بکشاند.