

بسمه تعالی

رفتار سازمانی

مفاهیم، نظریه ها و کاربردها

مؤلف کتاب : استیفن پی . رابینز

مترجمین : دکتر علی پارسائیان و دکتر سید

محمد اعرابی

صفحه	عنوان فصل ها
3	فصل 1 : پیش درآمدي بر رفتار سازمانی
9	فصل 2 : رفتار سازمانی در سطح جهانی
14	فصل 3 : مبانی رفتار فرد
22	فصل 4 : مفاهیم اصلی انگیزش
26	فصل 5 : انگیزش از مفاهیم تا کاربرد
33	فصل 6 : تصمیم گیری فردی
38	فصل 7 : مبانی رفتار گروه
42	فصل 8 : شناخت تیم
49	فصل 9 : ارتباطات
54	فصل 10 : رهبری
62	فصل 11 : قدرت و سیاست
66	فصل 12 : تعارض و مذاکره

فصل اول

پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

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

کاربرد مدارک و شواهدی علمی که در شرایط کنترل می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید.

در رابطه با عملکرد فرد چهار عامل نقش دارد: تولید (بهره وری)، غیبت، جابجایی و رضایت کارکنان.

مدیران همواره به کمیت و کیفیت تولید کارکنان توجه می کنند، حال آنکه غیبت و جابجایی کارکنان (بویژه هنگامی که به نرخ بسیار بالا باشد) بر میزان بازده یا تولید کارکنان اثر معکوس دارد.

جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان مجبور می گردد که همواره افرادی با تجربه کمتر را در پست های سازمانی بگمارد.

مدیران همواره به سه علت به موضوع "رضایت شغلی افراد" توجه می کند:

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

2- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی کارکنان رابطه معکوس دارد.

3- می توان استدلال کرد که مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می نمایند و باید از نظر عاطفی آنها را ارضاء نماید.

سازمان یک ساختار رسمی از کارهای هماهنگ برنامه ریزی شده، و مستلزم وجود دو یا چند نفر است تا یک هدف مشترک یا معمولی را تامین نمایند. از ویژگیهای سازمان وجود سلسله مراتب اختیارات و نوعی تقسیم کار است.

نقش رشته های علمی:

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است، و در نتیجه، پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد. روان شناسی، علوم اجتماعی، مردم شناسی و علوم سیاسی از جمله رشته های اصلی هستند که در این زمینه نقش ایفاء می کنند.

روان شناسی، روانشناسی علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاهی در صدد تغییر رفتار افراد انسانی و برخی حیوانات بر می آید. روان شناسان و روان کاوها همواره درصدد هستند که رفتار فردی را مورد مطالعه قرار دهند و می کوشند تا آن را درک کنند.

به تازگی روان شناسان کوشیده اند به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، و رهبری موثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرآیندهای تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه های گزینش کارکنان، طرح ریزی شغل و تنشهای کار بپردازند.

جامه شناسی، جامعه شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقشهایی ایفاء می نماید را مورد مطالعه قرار می دهند. آنها از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان، بویژه سازمانهای رسمی و پیچیده در ارائه رفتار سازمانی بیشترین نقش را ایفاء نموده اند.

در رفتار سازمانی، زمینه هایی که بیشتر مورد مطالعه قرار گرفته اند عبارتند از: پویایی گروه، طرح ریزی تیم ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمانی، دیوانسالاری، ارتباطات، مقام فرد، قدرت و تضاد و تعارض.

روان شناسی اجتماعی، روان شناسی اجتماعی یکی از زیر مجموعه های روان شناسی است که در آن دو رشته علمی روان شناسی و جامعه شناسی در هم آمیخته می شوند. در این رشته علمی به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه میشود.

در زمینه سنجش، اندازه گیری، درک، و نگرشهای در حال تغییر، الگوهای ارتباطی، راههایی که فعالیتهای گروه می تواند نیازهای فردی را تامین کند و فرایند تصمیم گیری گروه توجه خاص نموده اند.

مردم شناسی، مردم شناسی عبارت است از مطالعه و تحقیق درباره علومى که می توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیتهای آنان مطالبی آموخت. کار متخصصان روانشناسی درباره فرهنگ و محیط است. آنچه متخصصان مردم شناسی انجام داده اند توانسته است ما را یاری کند تا بتوانیم فرهنگ سازمانی، محیطهای سازمانی، و تفاوت بین فرهنگهای ملی را بهتر درک کنیم.

علوم سیاسی، علوم سیاسی عبارت است از مطالعه رفتار فرد و تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند و قدرت را دستاویز خود قرار می دهند، پرداخته است.

هدفهای رفتار سازمانی

هدفهای "بهبود سازمانی" عبارت است از کمک به توجیه، پیش بینی و کنترل رفتار سازمانی.

توجیه

هنگامی که در صدد برمی آییم به این پرسش پاسخ دهیم که چرا فرد یا گروه کاری را انجام دادند، در واقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم. برای درک این پدیده باید کار خود را با توجیه آن شروع کنیم. سپس میتونیم برای تعیین علت، از این شیوه استدلال (درک هدف) استفاده می کنیم.

پیش بینی

هدف از پیش بینی توجه به رویدادهای آینده است.

بدیهی است برای ایجاد تغییرات عمده، راههای زیادی پیش روی مدیر قرار دارد که درصدد برمی آید تا نوع واکنش اعضای سازمان را، نسبت به تغییرات گوناگون بررسی و پیش بینی نماید تا بتواند راههایی را که موجب پدید آمدن کمترین مقاومت در برابر تغییر خواهند شد پیش بینی کرده و برای تصمیمات که باید اتخاذ نماید از این اطلاعات استفاده کند.

بهبود کیفیت و بازدهی

در زمانی که تغییرات بسیار شدید و سریع است اگر از این دیدگاه به موضوع نگاه کنیم:

"چنانچه قرار باشد کار را از اول آغاز کنیم، چگونه باید آن را انجام داد؟" باید از روش مبتنی بر بهبود کیفیت استفاده کنیم.

مدیریت کیفیت جامع TQM چیست؟

1- توجه زیاد به مشتری: مقصود از مشتری تنها کسانی نیستند که در خارج از سازمان قرار دارند بلکه مقصود از مشتری کسانی هستند که در داخل سازمان هم قرار دارند.

2- توجه به بهبود مستمر: در اجرای برنامه ای برای کنترل کیفیت کامل نباید تنها به کیفیت بسیار خوب قانع شد بلکه کیفیت باید پیوسته و بصورت دائم بهبود یابد.

3- بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد: کنترل کیفیت کامل دارای تعریف بسیار وسیعی از واژه کیفیت است. این واژه تنها در مورد محصول نهایی کاربرد ندارد بلکه در جهت تمامی مراحل از سرعت رسیدگی به شکایتها و رعایت ادب در پاسخگویی به مشتری را شامل میشود.

4- سنجش یا اندازه گیری های دقیق: کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیتهای سازمان از روشهای آماری استفاده می کند.

تفویض اختیار: در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود مشارکت کنند، در اجرای این برنامه از تیم ها به صورت گسترده و فزاینده استفاده کنند.

بهبود مهارت افراد

مدیریت می کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد که این کار در اثر بخشی مدیریت اهمیت به سزایی دارد.

نیروی کار گوناگون: مقصود از "گوناگونی نیروی کار" این است که سازمانها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنسیت، نژاد و قومیت تفاوتی زیادی با یکدیگر داشته باشند. ولی مقصودی از کاربرد عبارت یا اصطلاح مزبور این است که افرادی که در سازمان

کار میکنند با "هنجارهای رایج کشور" متفاوتند. مدیران باید فلسفه پیشین خود را تغییر دهند. چون قبل از آن مدیران این سازمانها اساس فلسفه خود را بر رفتار یکسان با همه کارکنان گذارده بودند، ولی اینک باید با توجه به نوع خصوصیات با افراد برخورد کنند تا نرخ جابجایی و غیبت آنان کاهش و تولید و بهره وری افزایش یابد و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند. که این امر موجب خلاقیت و نوآوری بیشتر سازمانها خواهد شد و با استفاده از دیدگاههای مختلف کارکنان فرآیند تصمیم گیریها را بهبود می بخشد.

واکنش در برابر جهانی شدن

در زمانی کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی گیرد. ساندویچ فروشی معروف "برگرکینگ" به یک شرکت بریتانیایی تعلق دارد، و ساندویچ فروشی معروف "مک دونالد" در مسکو از مشتریان خود پذیرایی میکند.

تفویض اختیار

اینک تصمیمات به سطوح پایین تر سازمان (سطوح عملیاتی) ارجاع شده است و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده اند، تا آنها بتوانند مسائل کاری خود را حل کنند. اینک مدیران گامی فراتر گذارده و کنترل کامل امور را به دست کارکنان سپرده اند.

نوآوری و ایجاد تغییر

سازمانهای موفق کنونی باید در پی نوآوری باشند و برای اینکه از بین نروند همواره افراد را تشویق به نوآوری نمایند و پدیده تغییر را با آغوشی باز بپذیرند. همواره موفقیت نصیب سازمانهایی می شود که از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند، کیفیت محصول و خدمات خود را بهبود بخشند و بتوانند در برابر رقبا که به صورت دائم کالا و محصولات یا خدمات جدیدی ارائه میکنند، مقاومت نمایند.

سازش با پدیده ای به نام "تغییرات سرسام آور"

همیشه مدیران با مسئله تغییر سرو کار داشته اند، ولی در زمان کنونی مسئله طول زمان اجرای تغییر، مطرح است. در گذشته مدیریت شاهد ثبات و پایداری نسبتاً طولانی بود و سازمان بندرت شاهد دوره های کوتاه و تغییرات سریع بود. امروزه مدیریت

می تواند دوره های بلند مدت تغییر را بدین گونه بیان کند که مجموعه ای از دوره های کوتاه مدت با ثبات تشکیل می شود و همواره دستخوش تغییرات زودگذر است. بهبود مستمر یعنی تغییر دائمی.

مدیران و کارکنان باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر گردند و در امور پیش بینی نشده چگونه از خود واکنش مناسب نشان دهند. تحقیق و بررسی در زمینه " رفتار سازمانی " می تواند دیدگاههایی ژرف درباره کار سازمانها، که پیوسته دستخوش تغییر قرار می گیرند، به شیوه ای سازمانی بوجود آوریم که بتواند با بهترین شکل یا شیوه با پدیده تغییر از در سازش درآید و فرهنگی بوجود آورد که مسیر پیشرفت و ترقی را بپیماید.

کم شدن وفاداری کارکنان

کارکنان همواره بر این باورند که سازمانها نسبت به وفاداری آنان پاداشهای خوبی می دهند، یعنی امنیت شغلی دارند، از مزایایی خوبی بهره مند میشوند و حقوق و پاداششان افزایش می یابد. ولی در سالهای میانی دهه 1980، سازمانها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه و از این قبیل ، دست از سیاستهای گذشته برداشتند و امنیت شغلی، سابقه خدمت و پاداشهای مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند، کاهش دادند. و کارخانه هایی را که فعالیتشان سودآور نبود را تعطیل کردند، واحدهای تولیدی خود را در کشورهایی دایر نمودند که هزینه ها پایین تر است، سطوح مدیریت را کاهش دادند و به جای کارکنان قدیمی، افرادی را بصورت موقت استخدام کردند.

مسئله مهمی که در رشته علمی " رفتار سازمانی " مطرح است ، این است که به مدیران آموخته می شود چگونه موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند تا آنان نسبت به سازمان خود احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان بتواند در صحنه رقابت جهانی هم باقی بماند.

نیروی کار دوگانه تا 20 سال پیش، به تعداد زیادی از شغلهایی که مهارت زیادی لازم نداشت دستمزدهای نسبتاً خوبی به کارکنان پرداخت می شد و از سطح زندگی طبقه متوسط برخوردار می شدند ولی این داستان مربوط به گذشته است بسیاری از این شرکتهای تولیدی در زمان کنونی با استفاده از وسایل خودکار، کار می کنند. در نتیجه کارکنان باید کارهایی با مهارت پایین انجام دهند و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند و کارهای با مهارت بالا انجام دهند و حقوق متوسط دریافت کنند.

بهبود رفتار، از نظر اخلاقی

در سازمانهایی که پیوسته شاهد کاهش نیروی کار و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان و رقابت شدید در بازار هستند نباید شگفت زده شد که بعضی از کارکنان خود را در منگنه ببینند و قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی بزنند.

اعضای سازمانها پیوسته خود را در وضعی مشاهده میکنند که میتوان آنها را معماهای اخلاقی نامید، شرایطی که باید رفتارهایی خوب و بد را تعریف کنند. در سالهای کنونی مسئله تفکیک بین "خوب" و "بد" تا حدی مشکل شده است و نمی توان مرز بین این دو را بصورتی دقیق تعیین کرد. کارکنان به اعضای سازمان همواره، در اطراف خود شاهد عملیات غیر اخلاقی هستند یعنی میبینند افرادی که شایستگی ارتقاء ندارند به مقامهای بالا ارتقاء می یابد و گاهی هم شاهد دریافت و پرداخت رشوه هستند، و نیز می بینند که وکلای قدرتمند میتوانند حق را ناحق جلوه دهند و در جهت منافع شخصی خود استفاده کنند.

در زمان کنونی مدیران باید از نظر اخلاقی جوای محیطی سالم برای کارکنان باشند، تا آنها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و بهره وری خود بیافزایند که از نظر داشتن رفتار خوب و بد دچار مشکل یا معما نشوند.

فصل دوم

رفتار سازمانی در سطح جهانی

تحقیقاتی که بر روی تفاوت‌های کارکنان کشورهای امریکا و ژاپن انجام شده به نتایجی انجامیده است، آنچه در زیر می آید برخی از این تفاوتها است:

کارگران آمریکایی:

کارگران ژاپنی:

- تنها کار میکنند.

- بصورت گروهی کار میکنند.

- به میزان زیادی جابجا می شوند.

- به میزان بسیاری کمی جابجا می شوند.

- طبق دستور العمل، مسائل را بصورت سیستماتیک حل می کنند.

- برای حل مسائل ابتکار عمل به خرج می دهند.

- به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند

- گروهی را معرف خود می دانند، از تنهایی اجتناب می کنند.

- از تضاد و تعارض پرهیز می کنند.

- از تضاد و تعارض پرهیز نمی کنند.

- اختیارات و مسئولیت واحد را می پذیرند.

- علاقه ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند.

- به سلسله مراتب اختیارات توجه می کنند.

- خطر پذیر هستند و برای رهبران واقعی یا واجد شرایط احترام قائلند.

به دهکده جهانی خوش آمدید

پژوهشگران آگاه که درباره امور جهانی به تحقیق می پردازند بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا به صورت یک دهکده جهانی در آمده است. همه شرکت‌های بزرگ آمریکایی، مثل ای بی ا، موبیل، موتورولا، ژیلت و کواکولا بیشتر فروش خود را در خارج از آمریکا تحصیل می کنند. برخی دیگر از شرکت‌های آمریکایی مثل لاستیک جنرال و پیلزبری به خارجیها تعلق دارند. واقعیت دهکده جهانی را میتوان از دیدگاه اثراتی که شرکت‌های چند ملیتی بر سیستم اقتصاد جهانی دارند و پیدایش همکاریهای منطقی و قراردادهایی که بین کشورها بسته می شود، مشاهده کرد.

کشورهای چند ملیتی

با وجود اینکه تجارت بین الملل از چند قرن قبل وجود داشته است ولی شرکتهای چند ملیتی یک پدیده نسبتاً جدید است.

آنها نتیجه طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند. مدیران شرکتهای چند ملیتی با انبوهی از مشکلات روبه رو هستند. آنها با سیستم های سیاسی، قوانین، عادات و رسوم گوناگون روبه رو هستند. این اختلافها هم موجب بروز مسائل می گردد و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می آورد.

قراردادهای همکاری منطقه ای

در سایه پیدایش قراردادهای همکاری منطقه ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است. معروفترین آنها عبارتند از اتحادیه اروپا که از 15 کشور اروپای غربی تشکیل می شود و قرارداد نفتا که باعث شده است مرزهای تجاری بین ایالات متحده آمریکا، مکزیک و کانادا از بین برود. اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم توانست موجب بروز قراردادهای همکاری بین کشورهای اروپای شرقی گردد. انگیزه اصلی برای این 15 کشور جهت اتحاد، تقویت وضع خود در برابر کشورهای بزرگ صنعتی، مثل ایالات متحده آمریکا و ژاپن بود.

رویارویی با مسائل بین المللی

سیستم اقتصاد جهانی، برای مدیران مسائل و مشکلاتی را بوجود می آورد، که آنها در واحدهای موجود و در درون مرزهای یک کشور هرگز با آن مشکلات روبرو نمی شوند. مدیران با سیستمهای سیاسی، حقوقی و قانونی متفاوت روبرو می شوند. از نظر سیاستهای مالیاتی و محیط اقتصادی باید با شرایط جدیدی دست و پنجه نرم کنند. همچنین آنها باید با فرهنگهای ملی متفاوتی روبرو شوند. که با بسیاری از آنچه که آنان یک عمر بدان عادت کردند تفاوت فاحش دارد.

کوتاه نظری

آمریکایی‌ها تنها ملتی هستند، که به مرز خودجهان بینی دچار می‌باشند. در حالی که اروپایی‌ها به 3 یا 4 زبان صحبت می‌کنند. آمریکاییها تنها به یک زبان صحبت می‌کنند شاید علت‌هایی را که در این باره ارائه می‌کنند نشان دهنده بازار داخلی بسیار بزرگی است که در ایالات متحده امریکا وجود دارد.

تحقیق کلاکهان و استرادبک :

تحقیقی که کلاکهان و استرادبک انجام دادند یکی از مشهورترین تحقیقاتی است که در زمینه تجزیه و تحلیل اختلافات فرهنگی انجام شده است. این تحقیق یا چارچوب توانسته است به 6 بعد فرهنگی توجه کند که عبارتند از: رابطه با محیط، توجه به زمان، ماهیت فرد، توجه به فعالیت، توجه به مسئولیت و مفهوم فضا.

رابطه با محیط:

آیا فرد تابع محیط است و با آن هماهنگ می‌باشد، یا می‌تواند آن را تحت سلطه خود درآورد؟

می‌توان انتظار داشت که وجود چنین دیدگاه‌هایی نسبت به محیط می‌تواند در شیوه عملکرد یا فعالیت سازمان اثر بگذارد.

در جامعه ای که خود را هماهنگ با محیط می‌داند افراد درصدد بر می‌آیند تا هدف‌هایی را تعیین کنند، ولی انحراف از هدف عواقب وخیمی در پی نخواهد داشت. در جامعه ای که خود را حاکم بر طبیعت می‌داند هدفها به صورتی دقیق و مشخص تعیین می‌گردند. افراد انتظار دارند به این هدفها دست یابند و در صورت ناتوان ماندن و شکست باید غرامت سنگینی پرداخت نمایند.

توجه به زمان:

آیا فرهنگ کشور به زمان گذشته، حال یا آیند توجه می‌کند؟ جوامع از نظر ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند، تفاوت‌هایی دارند.

ضرب المثل مشهور بیان میکند و می‌گوید " وقت طلاست " و باید به بهترین شکل از آن استفاده کرد.

به همین سبب است که مشاهده می کنیم برای ارزیابی های عملکرد سازمانها، به دوره های کوتاه زمانی توجه می شود.

ماهیت فرد: این پرسش مطرح است که آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد یا آمیزه های از این دو می داند؟

می توان مشاهده کرد، دیدگاهی که فرهنگ یا جامعه درباره ماهیت فرد دارد، می تواند در شیوه رهبری مدیران، در آن جامعه، اثر بگذارد. شیوه مدیریت مشارکتی در کشورهای کارساز واقع می شود که افراد دارای ارزشهای قابل اعتمادی هستند. فرهنگهایی که آمیخته یا آمیزه ای از این دو ویژگی هستند، رهبری بر مشارکت افراد تاکید می کند، ولی به محض مشاهده انحراف درصدد بر می آید که امور را به صورتی دقیق کنترل نماید.

توجه به فعالیت:

در برخی از فرهنگها به عمل یا کار توجه می شود. در این جوامع بر انجام کارها تاکید زیادی می گردد. در برخی از فرهنگها به "بودن یا زندگی در لحظه حال" توجه و تاکید می شود. ولی باز هم در برخی از کشورها مساله کنترل نفس مطرح است و به اصطلاح درباره "لذت ترک لذت" سخن می گویند، خواسته ها و تمایلات خود را سرکوب می کنند و رابطه آن را با کاری که انجام می دهند، قطع می کنند.

توجه به مسئولیت:

با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، میتوان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد. برای مثال، آمریکایی ها بسیار فردگرا هستند. در کشورهای چون مالزی به گروه توجه می شود. در فرانسه و بریتانیا به روابط موجود در سازمان و سلسله مراتب اختیارات توجه می شود. این بعد از فرهنگ، به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارند. در جوامعی که به سلسله مراتب اختیارات توجه می شود معمولا تصمیمات بر اساس رتبه یا مقام اجتماعی گرفته می شود.

مفهوم فضا:

در برخی از فرهنگها کارها در محیط باز و عمومی انجام می شود. در انتهای دیگر طیف، وضع به گونه ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند و باز این در تعدادی از جوامع و فرهنگها شیوه عمل به گونه ای است که وسط این طیف قرار می گیرند. سازمان ژاپنی منعکس کننده جامعه ای هستند که ماهیت عمومی دارند. شرکتهایی که در آمریکای شمالی فعالیت می کنند بازتابی از ارزشهای فرهنگی خود را دارند. در این سازمانها دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است. در جوامعی که در وسط این طیف قرار می گیرند شاهد ترکیبی از دفاتر خصوصی و عمومی هستیم.

تحقیق هاف استد:

تحقیق دیگری که شهرت زیادی دارد به وسیله گرت هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها انجام شد.

هاف استد تحقیق خود را از نوع پیمایشی یا زمینه یابی، بر روی بیش از 116 هزار کارگر و کارمند مشغول در 40 کشور، که همگی برای یک شرکت بین المللی کار می کردند، انجام داد.

پایگاه این داده ها به گونه ای بود که توانست اختلافات مربوط به شیوه های مختلف عملکرد و سیاست های متفاوت شرکتهای مختلف را از بین ببرد. بنابراین هر نوع اختلافی که در این کشورها مشاهده می شود مربوط به فرهنگ ملی آنها بود.

هاف استد به این نتیجه رسید که مدیران و کارکنان از چها بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند که عبارتند از: 1) فردگرایی در مقایسه با جمع گرایی، 2) اختلاف در قدرت، 3) اجتناب از پدیده عدم اطمینان و 4) مردسالاری در مقایسه با زن سالاری.

فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی:

مقصود از فرد گرایی و وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود توجه می کنند و تنها به افراد بسیار نزدیک خانواده رسیدگی می کنند. در جامعه ای که فردگرایی حاکم باشد، افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به این معنی است که یک چارچوب اجتماعی محکم وجود دارد و افراد انتظار دارند سایر کسانی که

در این گروه قرار دارند به آنان توجه کنند و هر گاه با مسئله یا مشکلی رو به رو شدند به حمایت از آنان برخیزند. آنان احساس می کنند که باید به گروه وفاداری زیادی داشته باشند. پژوهشگر مزبور به این نتیجه رسید که میزان فردگرایی در یک کشور با ثروت آن کشور رابطه مستقیم دارد.

اختلاف قدرت:

هاف استد برای نوع برخورد جامعه از این واقعیت که قدرت به صورت نا برابر در سازمان و نهادها توزیع شده است از عبارت یا اصطلاح "اختلاف قدرت" استفاده کرد. جامعه ای که در آن اختلاف قدرت زیاد است ، تفاوت قدرت در سازمان را می پذیرد. کارکنان برای مقامات بالای شرکت احترام زیادی قائلند. مقام، مرتبه و موضوع فرد در سازمان دارای وزن است.

اجتناب از پدیده عدم اطمینان:

در برخی از جوامع افراد و اعضای جامعه می کوشند تا پدیده عدم اطمینان را بپذیرند. افراد این جوامع از خطر روی گردان نیستند. آنها در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، زیرا این عقاید یا رفتار موجب تهدید و وحشت آنان نمی شود. هاف استد درباره این جوامع می گوید که آنها از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند. یعنی ، افراد به صورت نسبی احساس امنیت می کنند. جامعه ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد بدین گونه است که افراد دچار اضطراب و وحشت شدید می شوند و در برابر آینده مبهم تنش زیاد از خود نشان می دهند و پرخاشگر و نا آرام هستند. سازمانهایی که در این کشورها قرار دارند دارای قوانین و مقررات رسمی هستند و افراد نسبت به رفتار و عقاید مختلف، بردباری و شکیبایی از خود نشان نمی دهند.

مردسالاری در مقایسه با زن سالاری:

از دیدگاه هاف استد ، در برخی از جوامع به هر دو گروه مرد و زن اجازه داده می شود تا نقشهای متفاوتی به عهده بگیرند. در برخی از جوامع همواره بر این نکته تاکید می شود که افراد از نظر جنس و نقشی که باید در کارها بر عهده گیرند باید به شدت از یکدیگر تفکیک شوند. هاف استد مدعی است که " توزیع فعالیت به گونه ای است که مردان عهده دار مشاغلی می گردند که بتوانند بهتر ابراز وجود نمایند و به زنان پست هایی داده می شود که جنبه خدماتی دارد و مراقبت و نگهداری را بر عهده می گیرند. مرد سالاری

به جوامعی اطلاق می شود که بر مسئله ابراز وجود و کسب ثروت و اشیای مادی توجه می شود و در جوامع به اصطلاح زن سالار به مسئله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می شود.

فصل سوم

مبانی رفتار فرد

نگرش:

نگرش، ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نامطلوب درباره شیء، فرد، یا رویدادی صورت می‌گیرد. نگرش، بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است. هنگامی که من می‌گویم: "کارم را دوست دارم." نگرش خود را درباره کار ابراز می‌نمایم.

رضایت شغلی:

مقصود از رضایت شغلی نگرش کلی فرد درباره کارش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالاست، نسبت به شغل خود نگرشی مثبت دارد و بالعکس.

هنگامی که درباره نگرش کارکنان بحث می‌شود غالباً مقصود چیزی جز رضایت شغلی آنان نیست.

عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

مدارک و شواهد نشان می‌دهد که برخی از عوامل مهم موجب رضایت شغلی می‌گردند. آنها عبارتند از: معارضه یا گیرایی کار، سیستم پاداش که براساس عدل و مساوات قرار گرفته باشد. شرایط کاری که فرد را حمایت کنند و همکاران و یاران شغلی که فرد را یاری دهند و پشتیبانی وی باشند.

رضایت شغلی و تولید:

نخستین دیدگاهها درباره رابطه بین رضایت شغلی و تولید یا بازدهی فرد در این جمله خلاصه می‌شود که یک کارگر شاد و با نشاط، کارگری مولد و پر بازده است. یک بررسی دقیق نشان می‌دهد که اگر چه رضایت شغلی می‌تواند بر میزان تولید و

بازدهی (بهره وری) اثر مثبت داشته باشد، اما این اثر چندان زیاد نیست متغیرهای واسطه باعث شده است که این رابطه بهبود یابد یا تقویت شود. میزان تولید میتواند موجب شهرت فرد گردد، حقوق وی افزایش یابد و احتمالاً وسایل ارتقای او مهیا شود این نوع پاداشها، به نوبه خود موجب افزایش رضایت فرد از کارش می شود.

افراد می کوشند تا ناهمسانی بین رفتار و نگرش خود را از بین ببرند:

پدیده ناهمسانی شناختی هنگامی مطرح می شود که بین نگرش دو یا چند نفر یا بین رفتار و نگرش افراد نوعی بی ثباتی مشاهده شود. مقصود از تئوری "ناهمسانی شناختی" این است که افراد می کوشند این ناهمسانی را به حداقل ممکن برسانند و مسائل و مشکلات مربوطه را حل کنند. بدیهی است هیچ کس نمی تواند بطور کامل از این ناهمسانی اجتناب نماید. "تردیدی نیست که صداقت بهترین سیاست است، ولی در موردی که یک مشتری پول اضافی از مسئول پرداخت بانک بگیرد، به ندرت امکان دارد به وی باز پس دهد و در اینجاست که فراموش می کند که صداقت بهترین راه یا روش است.

اگر عواملی که موجب بروز ناهمسانی می شوند از اهمیت زیادی برخوردار نباشند تلاش چندان زیادی در راه از بین بردن آنها بعمل نخواهد آمد. میزان یا درجه ای که فرد به اعتقاد خود می تواند بر عوامل یا ارکانی که موجب بروز این پدیده شده اند، اعمال نماید نوع واکنش وی را برابر این پدیده مشخص می نماید. اگر فرد چنین بیندازد که این ناهمسانی در نگرش و رفتار به نتیجه ای غیر قابل کنترل می انجامد احتمالاً پذیرای تغییر نگرش خواهد شد. میزان پاداش هم می تواند بر درجه ای که فرد برانگیخته می شود تا ناهمسانی بین نگرش و رفتار را کاهش دهد، اثر گذارد. تنشی که بصورت ذاتی در ناهمسانی زاید وجود دارد احتمالاً در سایه پاداش زیاد کاهش می یابد.

رابطه بین نگرش و رفتار:

نگرش و رفتار با یکدیگر رابطه علی دارند. یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که وی انجام می دهد.

در سالهای آخر دهه 1960 این رابطه مفروض بین نگرش و رفتار مورد پرسش پژوهشگران قرار گرفت پس از بررسی و تحقیقاتی که درباره رابطه بین نگرش و رفتار انجام شده است، به این نتیجه کلی رسیدند که نگرش با رفتار رابطه ای ندارد و اگر بخواهیم به صورتی دقیق تر صحبت کنیم، باید بگوییم که رابطه آنها بسیار اندک است. تحقیقی که به تازگی انجام شد به این نتیجه رسید که می توان این رابطه را اندازه گرفت، مشروط به این که متغیرهای واسطه را هم مورد توجه قرار داد.

شخصیت:

برخی از افراد آرام و سازش کارند، در حالی که عده ای پر سرو صدا و پرخاشگرند. هنگامیکه ما افراد را با این ویژگیها معرفی می کنیم و آنها را آرام، سازش کار، پر سرو صدا، پرخاشگر، خودخواه، جاه طلب، وفادار یا اجتماعی می نامیم، در واقع آنها را با توجه به ویژگیهای شخصیتی معرفی می نماییم. بنابراین فرد مجموعه یا آمیزه ای از ویژگیهای روانی است که بدان طریق ما افراد را طبقه بندی می کنیم.

خوددار	متجاوز
کم هوش	باهوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

شاخص مایرز-بریگز:

شاخص مایرز-بریگز یکی از متداولترین چارچوبهایی است که برای شناخت شخصیت به کار می برند. این شاخص در واقع از 100 پرسش شخصیتی تشکیل شده که فرد آزمون شونده باید درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص دارد ، یا اقدامی که صورت می دهد به آنها پاسخ دهد.

با توجه به پاسخهایی که فرد به این پرسشها می دهد او را فردی که درونگرا یا برونگرا است ، یا کسی که دارای قضاوت شهودی یا احساساتی است ، اهل فکر یا احساساتی می باشد طبقه بندی می کنند. این شخصیتها را به 16 گروه طبقه بندی می کنند. کسانی که برون گرا بوده و از نظر قضاوت به صورتی شهودی عمل می کنند و اهل تفکر و تعقل می باشند، افرادی رویایی هستند. آنان دارای مغزی متفکر می باشند، می توانند عقاید جدید ارائه دهند و به عقاید و نظرات خود جامه عمل ببوشانند. از ویژگیهای این دسته از افراد این است که آنان جدی، سرسخت، بدبین، مستقل، مصمم و متهور یا گستاخ هستند. کسانی که برونگرا، احساساتی و اهل تفکر هستند ، درباره امور برمسند قضاوت می نشینند . ابراز نظر می کنند: اینها کسانی هستند که از نظر سازماندهی در

سطحی بالا قرار دارند. این افراد اهل عمل، واقع گرا، و طرفدار واقعیت هستند، دارای شیوه اندیشه طبیعی هستند و برای امور بازرگانی و تجاری و فنون مکانیکی شایستگی دارند. این دسته از افراد دوست دارند که فعالیتهایی را سازمان دهند و اموری را اداره کنند. کسانی که برونگرا، احساساتی، اهل تفکر باشند در گروهی قرار می گیرند که ما آنها را اصولگرا می نامیم.

چنین فردی به سرعت عمل می کند، رک و بی آرایش است و در بسیاری از امور انسان خوبی است و به کارهای تکراری و عادی سازمان تن نمی دهد. با ترکیب این ویژگیها، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را بقرار ذیل معرفی می کند.

برونگرا: افرادی هستند که پیوسته ابراز نظر می کنند.

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

با وجدان: این افراد مسئولیت پذیر، وابسته و هدفگرا می باشند.

از نظر احساسات با ثبات: این افراد آرام و علاقه مند، در برابر تنش احساس امنیت می کنند.

با آغوش باز تجربه می آموزند: این افراد خیال پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و اهل تعقل و تفکر می باشند.

سایر ویژگیهای شخصیتی:

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز بر شمرده اند که می توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش بینی و توجیه کرد که عبارتند از: **کانون کنترل** - خودکامگی - ماکیاولی گری - سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری.

شخصیت مبتنی بر کانون کنترل: یک حالت درونی است و کسانی که دارای این ویژگی باشند بر این باورند که می توانند سرنوشت

خویش را رقم بزنند و کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می دانند برونگرا هستند و افراد برونگرا کمتر به کار و شغل علاقه نشان داشته و شغلشان آنها را ارضا نمی کند.

شخصیت مبتنی بر خودکامگی: افراد خودکامه بر این باورند که باید در سازمان اختلاف طبقاتی و قدرت وجود داشته باشد. کسانی

که از نظر خودکامگی در سطح بالایی قرار می گیرند بسیار دقیق هستند، در مورد دیگران قضاوت می کنند، نسبت به مقامات

بالتر احساس کوچکی می کنند، زیر دستان را استعمار می کنند، به چیزی اعتماد ندارند، در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می کنند. این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می آیند.

شخصیت مبتنی بر ماکیا ولی گری، این افراد تمایل شدیدی دارند که از طریق هدف وسیله را توجیه کنند. برای پرسش ، آیا کارکنان دارای شخصیت ماکیا ولی گری ، کارکنان خوبی بحساب می آیند؟ چنین بایستی پاسخ داد که بنوع کار بستگی دارد. و در شغلهایی که به مذاکره و چانه زنی در سطح بالا نیاز باشد افراد ماکیا ولی گری بهتر خواهند بود.

شخصیت مبتنی بر سازش با عوامل محیطی، افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهند ثبات رفتاری نداشته و می توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند و این گروه به علائم و اشاره های خارجی توجهی دقیق می نمایند.

در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند.

افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

شخصیت مبتنی بر خطر پذیری، افراد خطر پذیر سرعت تصمیم می گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس ، مناسب این افراد هست.

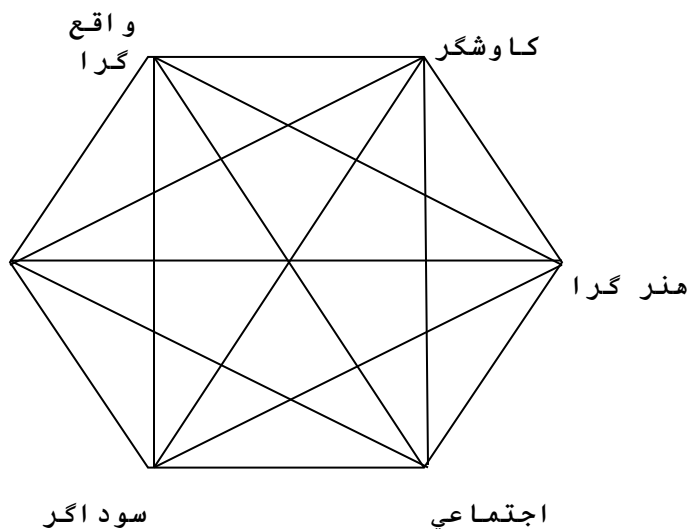
تناسب شخصیت با شغل: با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیتهای گوناگون را می توان در شغلهای

متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر 6 نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین بیان می کند که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد رضایت شغلی بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان بسیار کم خواهد شد.

که خصوصیات این افراد به قرار ذیل می باشد:

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

رابطه بین مشاغل و شخصیت



ادراک

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط ، احساس خود را بیان می کند.

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

عواملی که بر ادراک ما تاثیر می گذارند

عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت،علاقه،تجربیات گذشته و انتظارات می باشد.موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می گیرد.زمان دیدن موضوع،موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و ...

تئوری اسنادی

در درس رفتار سازمانی ما بحث ادراک را روی افراد بایستی مطالعه کنیم که ادراک ما روی انسان از اشیای بی جان مثل میز تحریر متفاوت خواهد بود چون اشیای بی جان تابع قوانین محیط بوده اما انسان دارای اعتقاد ، باور و انگیزش می باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می گیرد که ما درباره وضع شخص قائل می شویم.

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده می کنیم درصدد بر می آئیم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل "فرق قائل شدن،همانند سازی،تداوم رویه رفتار" می باشد. منظور از علت درونی ، عللی هست که شخص اعتقاد دارد می تواند آنها را کنترل کند و علت برونی به سبب عوامل

خارجی بوجود می آید که ما بعنوان فرد شاهد ، تمایل داریم که علت رفتار افراد را بحساب عوامل درونی و رفتار خود را بحساب عوامل خارجی بگذاریم.

فرق قائل شدن:

منظور این است که آیا نوع رفتار غیر عادی است یا خیر؟ اگر غیرعادی باشد بحساب عوامل خارجی می گذاریم ولی اگر مربوط به یک فرد خاصی باشد بحساب عوامل درونی قرار می دهیم.

همانند سازی:

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

تداوم رویه رفتار: هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد(با توجه به یک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر) بدست می آوریم نوع قضاوت را اثر هاله ای می نامند. بعنوان مثال باظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

یادگیری

تقریبا همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. اگر ما بخواهیم رفتار فرد را توجیه ، پیش بینی یا کنترل نمائیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته هست.

یادگیری چنین تعریف می شود که ، هر نوع تغییر نسبتا دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود. که منظور از نتیجه مطلوب(پول،ستایش،ارتقای مقام یا حتی یک لبخند) می باشد.

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی می باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود. این نوع یادگیری آهنگ کندی دارد. الگو سازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.

فصل 4:

انگیزش

انگیزش چیست؟

انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. در اصطلاح فنی ما، نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی را جذاب نماید.

نخستین نظریه های انگیزش که عبارتند از:

نظریه سلسله مراتب نیازها

تئوری X و تئوری Y

تئوری بهداشت انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها

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

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

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

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

1- فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی ، تشنگی، پناهگاه و غیره

2- ایمنی: امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی.

3- احترام: که این نیاز به دو بخش تقسیم می شود: درونی، شامل حرمت نفس، خودمختاری و پیشرفت . برونی ، شامل پایگاه، مقام یا شهرت و جلب توجه می شود.

4- خودشکوفایی : فرد می کوشد به همان چیزی دست یابد که بالقوه استعداد آن را دارد.

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

تئوری X و تئوری Y

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

تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیاز های رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند.

تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

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

تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند
کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد .
بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند .

خلاقیت ، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند ؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست .

تئوری بهداشت - انگیزش

تئوری بهداشت انگیزش به وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد .

از نظر هرزبرگ رضایت عکس نارضایتی نیست. هرزبرگ عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشتی نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید.

تئوری های نوین انگیزش که مدیران با استفاده آنها می کوشند موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند یا انگیزش ایجاد شده در کارکنان را بدان وسیله توجیه نمایند عبارتند از:

تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه

نظریه تعیین هدف

تئوری تقویت رفتار

نظریه برابری

نظریه انتظار

تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه:

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

نیاز به کسب موفقیت: یعنی تلاش در راه درخشیدن و با توجه به رعایت استانداردهایی موفق شدن و در راه موفقیت تلاش نمودن.

نیاز به کسب قدرت و اعمال آن: یعنی صاحب قدرت افراد را وادار کند تا به گونه ای عمل نمایند که اگر غیر این می بود به شیوه دیگری رفتار می کردند.

نیاز به ایجاد دوستی: یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران.

نظریه تعیین هدف

تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد . پذیرفتن هدف های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد . در واقع هدف های چالشگر و هموارد طلب باعث انگیزش می شوند .

اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب می شوند.

تئوری تقویت رفتار

تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است.

در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می شود.

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

نظریه برابری

کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند.

سه مرجع برای مقایسه همواره مورد توجه است : دیگران ، سیستم و خود هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد در پی چیزی بر می آید که عدالت و انصاف است.

نظریه انتظار

نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که درباره انگیزش می شود .

این نظریه شامل سه متغیر می گردد :

- 1-اهمیت :یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه دستاورد یا پاداش بالقوه ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور به دست می آید.
- 2- رابطه بین عملکرد و پاداش: میزان یا حدود باور فرد،مبنی بر این که سطح معینی از کار به نتیجه ،دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد.
- 3- رابطه بین تلاش و عملکرد:از نظر فرد ، مقدار کوششی است که احتمالا به عملکرد معینی بینجامد.

در نظریه انتظارچنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و

نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد.

تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند.

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

فصل 5

انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

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

مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟

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

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

چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

- 1- تعیین هدف یا هدفهای مشخص:** هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت، بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند مثلاً کاهش هزینه ها به میزان 10 درصد.
- 2- تصمیم گیری مشارکتی:** در مدیریت مبتنی بر هدف، هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی شود، افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می کنند.
- 3- تعیین زمان مشخص:** هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تأمین شود. دوره های زمانی اصولاً سه ماهه، شش ماهه یا یک ساله اند.
- 4- بازخور نمودن نتیجه:** تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات، سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری پائین به بالا و بالا به پائین را (در سازمان) می پیماید.

رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف

نظریه تعیین هدف دارای ویژگیهای زیر است: اگر هدفها مشکل باشند (در مقایسه با هدفهای آسان و یا هدفی وجود نداشته باشد) عملکرد فرد

در سطح بالاتری خواهد بود. همچنین بازخور نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی تر می گردد.

تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف، مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود، در حالیکه در نظریه تعیین هدف، هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین تر ارجاع می گردد).

بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد، در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود. برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل، افرادی که اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل

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

تعدیل رفتار

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یک جا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود 90 درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولاً 25 درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به 90 درصد رسید.

برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام تعدیل رفتار معرفی گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (در محل کار) است.

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید مسئله را طی 5 مرحله حل نمود که عبارتند از :

1- شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند : از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام

می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین 5 تا 10 درصد رفتارها باعث 70 تا 80 درصد عملکرد فرد است. مثلا استفاده از کاننیر در شرکت هوایی مربوطه.

2- تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری رفتارها : باید یک پایگاه توسط مدیریت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آید یعنی

اندازه یا تعداد دفعاتی که نوعی رفتار تحت شرایطی خاص تکرار می شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلا 25 درصد ظرفیت کاننیر تکمیل می شد.

3- شناسایی ترتیب رفتارها : باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که

چه رفتاری شایسته تر است. مثلا در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کاننیرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.

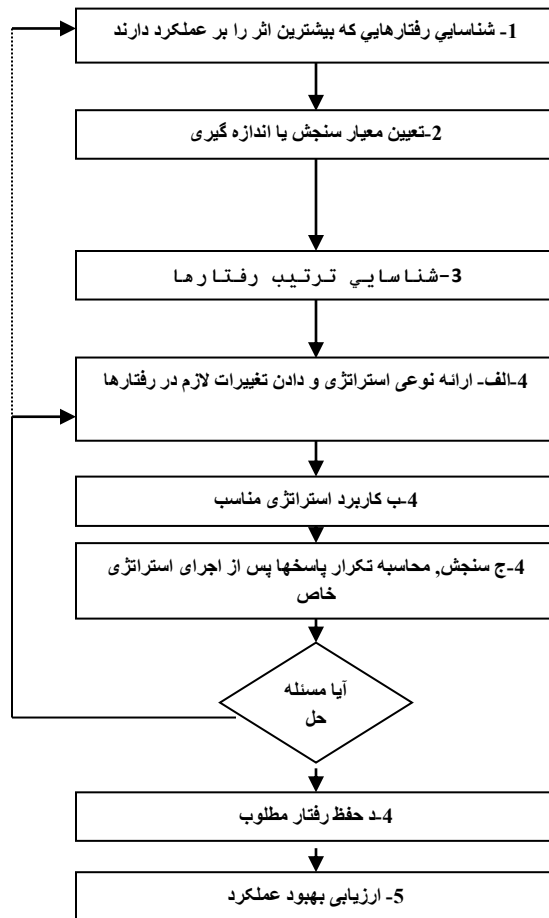
4- ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها : پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای

نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود.

5- ارزیابی بهبود عملکرد : مثلا در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کاننیر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را

به 90 درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.

نمودار 5-2: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



تعدیل رفتار در مرحله عمل

مدیران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تأخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می کنند. برای مثال چندی پیش مدیر ارشد شرکت زیراکس که از دست شکایت‌های مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلند مدت رضایت مشتریان را جلب نمایند. امروز شرکت صددرصد به هدف‌های خود رسیده است.

مشارکت کارکنان

سازمانها و شرکت برنامه هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می آورند بطور مثال تشکیل تیم هایی که کارهایی را انجام می دهند

که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می کنند، فروشندگانی که اجازه دارند بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و معامله را قطعی نمایند، نمایندگان گروههای کارگری و کارکنان که در هیئت مدیره قرار می گیرند

مشارکت کارکنان چیست ؟

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

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

نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

1- مدیریت مشارکتی: زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. در

بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.

2- مشارکت نمایندگان کارکنان: به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان

نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است.

3- دایره کیفیت:

این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک

می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی

صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند. در مورد اجرای راه حل‌های نهایی توصیه شده مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد. بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت خود بیافزایند، با استراتژی‌های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند و شیوه‌های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند.

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

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

برنامه‌های مبتنی بر حقوق متغیر چیست؟

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

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

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

3- مشارکت در سود.

4- طرح دادن پاداش به گروه.

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

برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

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

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

پرداخت بر اساس مهارت و تئوری های انگیزش

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

برنامه پرداخت بر اساس مهارت، در مرحله عمل

بر اساس یک تحقیق 70 تا 80 درصد شرکتهایی که پرداخت را بر اساس آموزشهای جدید و مهارتهاي تازه کارکنان پرداخت می نمودند اعتراف کردند که رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته، کیفیت محصول بهتر شده و بر میزان تولید و بازدهی کارکنان افزوده شده است. همچنین در 70 تا 75 درصد شرکتهای هزینه های عملیاتی و میزان جابجایی کارکنان کاهش یافته است.

تصمیم‌گیری فردی

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

چگونه باید تصمیم گرفت؟

تصمیم معقول (بخردانه):

اگر شخصی نتیجه حاصل از تصمیم‌گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است.

گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم طی‌شش مرحله است که بر اساس مفروضات خاصی قرار دارد:

- 1. تعریف مساله:** اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم‌گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.
- 2. مشخص کردن شاخص‌های تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیرنده باید شاخص‌هایی را که برای حل مساله مهم می‌داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی‌ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه‌های شخص تصمیم‌گیرنده نقش اساسی دارند.
- 3. به شاخص‌ها وزن لازم بدهید:** به ندرت امکان دارد شاخص‌های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم‌گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص‌ها وزن یا بار مناسب بدهد.
- 4. ارائه کردن راه‌های گوناگون:** تصمیم‌گیرنده راه‌حل‌ها را ارائه می‌نماید.
- 5. هر یک از راه‌ها را به یک شاخص مرتبط‌سازی:** تصمیم‌گیرنده هر یک از راه‌ها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه‌ها در نظر می‌گیرد.
- 6. انتخاب راهی که از نظر ارزش‌دارایی بالاترین بازدهی باشد:** این کار از طریق مقایسه راه‌حل‌ها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص‌ها داده شده است، انجام می‌گیرد.

مفروضات الگو

الگوي بخردانه بر اساس مفروضات مشخصي قرار گرفته است:

1. روشن بودن مساله: شخص تصميم گيرنده درباره وضع يا شرايطي که بايد تصميم بگيرد اطلاعات کامل دارد.
2. شناخت راه حلها: شخص تصميم گيرنده شاخص ها و معيارهاي ذي ربط را مي شناسد. از نتيجه هر راه حلي نيز آگاه است.
3. مشخص بودن اولويت ها: شخص تصميم گيرنده مي تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولويت مرتب کند و ضريب يا وزني به آنها بدهد.

4. ثبات اولويت: شخص تصميم گيرنده شاخص هايي را در نظر گرفته که تغيير نمي کنند.

5. نداشتن محدوديت زماني يا هزينه: شخص تصميم گيرنده از نظر زماني و هزينه هيچ نوع محدوديتي ندارد.

6. بالاترين بازده: شخص تصميم گيرنده راهي را انتخاب مي کند که داراي بالاترين بازدهي باشد.

خلاقيت در تصميم گيري: کسي که تصميم بخردانه مي گيرد بايد داراي خلاقيت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزيابي قرار دهد و آن را به گونه اي درک کند که ديگران توان درک آن را ندارند.

خلاقيتهاي بالقوه. بسياري از افراد داراي خلاقيتهاي بالقوه هستند ولي نمي توانند از آن استفاده کنند.

راههايي براي تقويت خلاقيت. اگر به فردي آموزش داده باشند که خلاق باشد مي تواند عقايد ويژه اي را ارائه نمايد. روش ديگر خوب گوش دادن است. هيچ نظر يا عقیده اي رد نمي شود و هيچ موضوعي کم اهميت تلقي نمي شود. همچنين مي توان با رفتن از راه ميانبر به نتيجه رسيد و خلاقيت خود را ابراز داشت. سرانجام اين شيوه اندیشه (راه ميانبر) به اطلاعات ذي ربط متکي نيست و از اطلاعات بي ربط و تصادفي استفاده مي شود و فرد مي کوشد براي ارائه راه حل، از راهي جديد برود.

در سازمان تصميمات واقعي چگونه گرفته مي شود؟

بيشتر تصميمات واقعي بر اساس الگوي بخردانه نيست و معمولاً افراد به يك راه حل معقول و قابل قبول بسنده مي کنند.

روش بخردانه محدود

هنگامي که فرد با يك مساله پيچيده روبه رو شود سعي مي کند از پيچيدگي آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانايي فرد در پردازش اطلاعات باعث مي شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نمايد. بنابر اين انسان در پي راه حلهايي بر مي آيد که کافي، بسنده و رضايتم بخش باشد و در محدوده يا تنگنای خاصي عمل مي کند و مي انديشد که آن را بخردانه محدود کند. پس از ارائه

تعرفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و جهت ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حلهایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنها به راه حلهایی شناخته شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب خواهد بود.

قضایوت شهودی

مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضایوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضایوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سواي تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

شناسایی مساله

به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می گردند: نخست اگر مساله ای چشمگیر باشد راحتتر می توان متوجه آن شد. دوم باید به یاد آورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. باید توجه کرد مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است. معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.

ارائه راه حلها

از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه حل مطلوب ارائه نماید بنابراین ما انتظار داریم فرد از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده ننماید. معمولاً کسی که بخواهد راه حلی ارائه نماید در پی فرآیند ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حلهایی جاری محدود خواهد کرد.

انتخاب راه حل

مدیر (تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راههای عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است: وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه های پیشین. تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضایوت دچار گونه ای تعصب و یکسونگری می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد.

قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود: اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.

قیاس به نفس. نوع قضاوتشان بر اساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است.

پافشاری در تعهد: یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته

است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. تردیدی نیست که پافشاری در تعهد از جمله ویژگی های است که

در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد. در واقع مدیر اثر بخش

کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بیراهه می کشاند فرق قائل شود.

تفاوت های فردی

افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان

کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.

شیوه تصمیم گیری: چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با

هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد

پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار

می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ابهام توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.

شیوه ارشادی، در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و

به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.

شیوه تحلیلی، در برابر اطلاعات مبهم بردباری بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می آیند در تصمیم گیری دقت فراوان می کنند

و می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

شیوه نظری (تئوریک)، دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

بیشتر مدیران به گونه ای عمل می کنند که می توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.

اصول اخلاقي: بسياري از تصميمات در بستر اصول اخلاقي گرفته مي شود. به هنگام رعايت اصول اخلاقي مديران به سه گونه عمل مي کنند که هر یک از دو مرحله تشکيل مي گردد. چون فرد از هر مرحله اي به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نيروي هاي خارجي توجه کرده و بيشتري به ديگه خود توجه مي نمايد.

1. بندگي يا پيروي محض. فرد با توجه به نتايجي که نصيب شخص او خواهد شد در برابر مفاهيم درست يا غلط از خودش واکنش نشان مي دهد.
2. عرف. ارزشهاي اخلاقي در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.
3. اجتهاد. فرد بين اصول اخلاقي که خود ارائه مي کند و اختياري که ديگران دارند فرق قائل مي شود.

تحقيقات نشان داده افراد در یک محدوده بسته اين شش مرحله را طي مي کنند. هيچ یک از مراحل را حذف نمي کنند. دوم تضميني وجود ندارد که افراد اين مراحل را به ترتيب طي کنند. سوم بيشتري افراد بالغ در مرحله 4 قرار مي گيرند. سرانجام در مراحل بالا، مدير بيشتري پاي بند اصول اخلاقي مي شود.

محدوديت هاي سازماني

سازمان هم بر مديران (تصميم گيرندگان) محدوديت هايي را اعمال مي کند:

ارزيابي عملکرد: مديران به هنگام تصميم گيري به شدت تحت تاثير شاخص ها و معيارهاي قرار مي گيرند که بدان وسيله مورد ارزيابي قرار خواهند گرفت.

سيستم پاداش: مدير همواره بايد به ياد داشته باشد که تصميماتي ارجعيت دارند که از نظر بازده شخصي در سطح بالايي باشند. مثلاً اگر شيوه پرداخت پاداش سازمان بر اساس خطرگريزي باشد، احتمالاً مدير به هنگام تصميم گيري، محافظه کارانه عمل مي کند.

محدوديت هاي زماني. سازمانها در رابطه با تصميمات، ضرب الاجل تعيين مي کنند. چنين شرايطي باعث مي شود که تصميم گيرنده از نظر بعد زماني تحت فشار قرارگيرد.

تصميمات پيشين. تصميم درخلاء گرفته نمي شود. تصميم دارايي یک محتواست. در واقع تصميم فردي به گونه اي است که به جريان تصميمات وابسته است. تصميماتي که درگذشته گرفته شده است همانند یک شبح بر تصميمات جاري سايه مي افکند.

اختلاف فرهنگي: در الگوي بخردانه به اختلاف هاي فرهنگي توجه نمي شود. بايد به زمينه فرهنگي مدير توجه کنيم و بدانيم راه حلي که ارائه مي کند به شدت تحت تاثير فرهنگ، منطق و شيوه استدلال او قرار دارد و نيز ببينيم تصميمات سازماني به صورت خودکامه (یک مدير) گرفته

مي شود يا به صورت گروهی؟

نکات کاربردی برای مدیران

1. وضع یا شرایط موجود را تجزیه و تحلیل کنید، به شاخص ها و معیارهای سازمان توجه نمایید.
2. به یک سونگري ها توجه کنید.
3. به هنگام تصمیم گیری روش بخردانه و شهودی را در هم بیامیزید.
4. فرض خود را بر این نگذارید که برای هر کار خاص باید یک شیوه ی تصمیم گیری خاص داشته باشید.
5. استفاده از روشی که فرد را تحریک می کند تا خلاقیت داشته باشد.

فصل 7: مبانی رفتار گروه

تعریف گروه: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می آیند تا به یک هدف دست یابند و رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل

نمی دهند و گروه دارای ویژگیهای دیگری است.

گروه را می توان به دو گروه تقسیم کرد:

1- رسمی

2- غیر رسمی

گروه رسمی: همان ساختار سازمانی که در آن گروههای کاری و نوع کاری که باید انجام گیرد مشخص شده است.

گروه غیر رسمی: مجموعه ای بدون ساختار سازمانی نشده است که در محیط کاری تشکیل شده است و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی

است که در سایه تماس های اجتماعی اعضا به وجود آمده است تا آن نیازها را رفع نماید.

همچنین می توان گروههای مختلفی که در سازمان ها وجود دارند را در دو گروه بالا قرار داد که در اینجا 4 گروه را بررسی می نمایم.

گروه رسمی

1- گروه حاکم: نمودار سازمانی این گروه را تعریف می کند و بر زیر دستان تحمیل می شود و آنان باید به صورت مستقیم گزارش کار خود را به مدیر بدهند.

2- گروه تخصصی: از افرادی تشکیل شده است که جهت انجام کاری برمی آیند ولی مرز یا محدوده گروههای تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی گردد.

گروه غیر رسمی

1- گروه ذینفع: کسانی که با گروه حاکم یا تخصصی دمساز باشند (یا دمساز نباشند) به منظور دستیابی به هدف خاصی گرد هم می آیند.

2- گروه دوستی: که تقریباً دارای وجوه و ویژگی های مشترکی هستند.

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

1- امنیت 2- پایگاه یا مقام 3- احساس ارزش شخصی 4- وابستگی 5- قدرت 6- تامین هدف

یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل :

1 - نقش 2 - هنجارها 3 - انسجام 4- اندازه یا بزرگی گروه 5- ترکیب(تجانس یا عدم تجانس) 6- مقام فردی

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

هنجارها: استانداردهای رفتاری قابل قبول در هر گروه که افراد در آن سهیم و اجرا میکنند.

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

1 - تحقیقات هاتورن توسط التون مایو نقش مهمی که هنجار گروه در تعیین رفتار کارگر و کارمند دارد .

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

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

اگر مدیر بخواهد انسجام گروه را افزایش دهد می بایست یکی از 7 اقدام زیر را بعمل آورد:

1-از تعداد گروه بکاهد و گروههای کوچک تری تشکیل هد 2-گروه را تشویق کند که در رابطه با هدفهای گروه توافق کامل نمایند.3-مدت زمانی را که اعضای گروه باهم می گذرانند را افزایش دهد4-برای اعضای گروه ارج زیادی قائل شوند و فرایند پذیرفته شدن در گروه را مشکل نماید.5-رقابت بین گروهها را تشدید کند6-پاداش به گروه بدهد نه به اعضاء7-گروه را از نظر فیزیکی تفکیک کند.

اندازه یا بزرگی گروه

1 - کوچک

2 -بزرگ

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

یک دستاورد تحقیق اندازه گروه پدیده ای بنام نقصان پذیری گروه که درست مخالف نظریه هم افزایی است که توسط یک روانشناس آلمانی بنام رینگمن بدست آمده است .

طبق پدیده نقصان پذیری تولید و بازدهی گروه از مجموع بازدهی تک تک اعضا کمتر است .

همچنین افزایش اندازه گروه بر عمل کرد گروه اثر معکوس دارد .

ترکیب گروه

1 - متجانس

طبق تحقیقات گروه‌های نامتجانس کارها را به صورت موثرتری انجام می‌دهند.

مقام فردی: که شاید بتوان اینطور تعریف کرد درجه و رتبه‌ای که به فرد در گروه بصورت رسمی و غیر رسمی داده میشود.

تصمیم‌گیری در گروه

تصمیم‌گیری: 1 - فردی 2 - گروهی

مزایای تصمیم‌گیری فردی

1 - سرعت

2 - مشخص بودن مسؤل تصمیم‌گیری

3 - ثبات رو به ارزش بدور از کشمکش و رقابت

مزایای تصمیم‌گیری گروهی

1 - وجود اطلاعات و دانش بیشتر

2 - تصمیم‌گیری در سطح ناهمگن و نامتجانس

3- بالاتر بودن کیفیت تصمیمات

4 - توافق بیشتر در مورد راه حل‌ها

اینکه فرد یا گروه باید تصمیم بگیرد یا خیر به میزان اثربخشی و کارایی بستگی دارد:

تصمیم‌گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند.

تصمیمات گروه اثربخش ترند چون با ارایه راه حل‌های بیشتر خلاقیت بالاتری وجود دارد.

در تصمیم‌گیری گروهی دو موضوع یا زیر مجموعه مطرح میشوند که باید آنها را حتما در نظر بگیریم

1 - هم‌رنگ جماعت شدن

2 - بریدن از گروه

هم‌رنگ جماعت شدن: 4 ویژگی دارد که میتوان آن را تشخیص داد از جمله کاستیهای تصمیم‌گیری است:

1 - تابید دیدگاه اکثریت توسط فرد بر اثر فشار گروه

2 - فردی که به گروه تردید دارد مهر سکوت بر لب زده اظهار نظر نمی کند

3 - گروه سکوت اعضا گروه مبنی بر اینکه در برابر اصول ارایه شده با مقاومت روبرو میشوند

هر گروه با 5 مولفه میتواند در برابر پدیده همرنگ شدن صدمه پذیر باشد یا نباشد

1 - انسجام گروه

2 - رفتار رهبر

3 - نفوذ ناپذیری در برابر عوامل خارجی

4 - فشار زمانی

5 - ناتوانی در بکارگیری روشهای گوناگون

بریدن از گروه : همان تغییر موضع اعضای گروه است یعنی 1 - روی آوردن به خطر پذیری یا 2 - دور اندیشی و احتیاط را پیشه کنند.

روشهای تصمیم گیری:

1 - تصمیم گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضا (متداول ترین روش)

2 - طوفان مغزی یا فکری

3 - روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی

4 - تشکیل جلسه راه دور

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

دو روش 3 و 4 از جمله روشهایی که میتوان به راههای برتر رسید.

در روش گروه اسمی افراد گرد هم آمده ولی هر فردی باید مستقل بیندیشد و تفاوت آن با شیوه های دیگر تصمیم گیری که در اینجا مساله ایجاد را به متقابل یا تعامل مطرح نیست

میزگرد از راه دور جدید ترین روش در تصمیم گیری که در آن گروه اسمی با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر در آمیخته است که مزیت عمده آن سرعت و صداقت آن است .

فصل 8

شناخت تیم

کار تیمی می تواند تولیدات شرکت را بهتر کرده کارها را سرعت داده و هزینه ها را کاهش دهد .

چرا تیم شهرت زیادی یافته است ؟

مدارک و شواهد گویای این است که اگر نوع کار به مهارت ها تجربه و دیدگاههای گوناگون نیاز داشته باشد تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می کند .

سازمان ها می توانند با تشکیل تیم هایی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به صورتی موثر و با کارایی عمل کنند و از تمام توانایی ها و استعداد های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند تیم انعطاف پذیری بیشتری دارد و در مقایسه با دواير سنتی با گروه های دیگر در برابر پدیده تغییر و اکنشی مناسب تر نشان می دهد .

توجیه دیگر در رابطه با شهرت تیم این است که تیم به صورت آزاد یا وسیله ی موثر در دست مدیریت قرار می گیرد و او می تواند در سازمان دموکراسی را مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان در امور گردد.

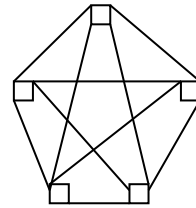
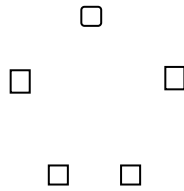
تفاوت تیم با گروه در چیست ؟

گروه : دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند .
گروه های کاری : گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل اعضا اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر را یاری می دهند در گروه کاری هم افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضا بیشتر شود .
در تیم کاری هم افزایی مشاهده می شود تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است .
اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید .

مقایسه تیم و گروه

تیم

گروه



عملکرد گروهی	→ هدف ←	← سهمیم شدن در اطلاعات
مثبت	→ هم افزایی ←	← خنثی و گاهی منفی
انفرادی	→ حساب پس دهی ←	← انفرادی
مکمل یکدیگر	→ مهارتها ←	← تصادفی و گوناگون

انواع تیم

تیم ها عبارتند از : تیم حل کننده مساله – تیم خود گران و تیم متخصص

تیم حل کننده مساله

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند و در باره مسایلی چون بهبود کیفیت کارایی و محیط کار صحبت می کنند ما این تیم ها را تیم حل مساله می نامیم.

اعضای تیمی که برای حل مساله تشکیل می شوند تبادل نظر می کنند در باره فرایند کار ابراز نظر و پیشنهاد می نمایند و باعث می گردند که روش انجام امور بهبود یابد . ولی به ندرت به این تیم ها اختیارات زیادی داده می شود و آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند .

یکی از بیشترین کاربرد های تیم های حل کننده مسائل (دوایر کیفیت) بود . این تیم ها از 8 تا 10 نفر کارگر یا کارمند و سرپرست تشکیل می شوند و دارای مسئولیت های مشترک می باشند .

تیم های خود گردان

تیم های مستقل که نه تنها مسایل را حل می کنند بلکه جنبه اجرایی و مسئولیت کامل نتیجه کار را برعهده می گیرند .

معمولا تیم های خود گردان از 10 تا 15 نفر تشکیل می گردند و مسئولیت های سرپرستان پیشین را به عهده می گیرند. اصولا این مسؤلیت

عبارتند از :

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

در شرکت هایی چون زیراکس ، جنرال موتورز ، پیسی کولا ، برخی دیگر از شرکتهای بزرگ ما شاهد تیم های خود گردان متعدد هستیم . تقریبا 20 درصد شرکتهای آمریکایی به گونه ای از این تیم ها استفاده می کنند .

شرکت بزرگ تگزاس (اینسترومنت) تیم های خود گردان تشکیل داده است و توانسته است به سبب افزایش فروش به میزان 5 درصد با وجود کارکنان کمتر به جایزه ارزشمند (جایزه ملی کیفیت ، مالکام بالدريچ) دست یابد . یکی دیگر از شرکت های بزرگ بیمه و خدمات مالی بنام (انجمن کمک برای لوترانز) است .

تیم های متخصص (تیم های چند وظیفه ای)

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

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

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه 1980 شهرت جهانی پیدا کردند . همه شرکت های عمده تولید خودرو ، مثل تویوتا ، هوندا، نیسان، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم ها استفاده می کنند.

به طور خلاصه، تیم تخصصی ابزار و یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند ، نظرات جدید ارایه کنند ، مسایل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند . بدیهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند . آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است ، چون اعضا باید

همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند .

رابطه تیم و گروه : خلق تیم هایی با عملکرد عالی

چگونه می توان تیمی اثر بخش بوجود آورد که دارای عملکرد عالی باشد:

اندازه یا بزرگی تیم کاری

معمولا بهترین تیم ها آنهایی هستند که کوچک باشند اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می توان تیم را منسجم نمود ، اگر قرار است تیم اثربخش باشد ، مدیر نباید اجازه دهد تعداد اعضا به بیش از 12 نفر برسد .

توانایی اعضا

یک تیم برای این که به صورتی اثربخش کار کند باید دارای سه مهارت باشد :

1 – بکارگیری افراد متخصص فنی

2 – افرادی که در امر حل مساله و تصمیم گیری دارای مهارت لازم باشند

3 – برخی از آنها توان بالای برای شنوایی داشته باشند و در زمینه روابط انسانی دارای مهارت های خوبی باشند .

اگر یکی از این مهارت ها بیش از حد باشد بدان معنی است که تیم در مورد دو مهارت دیگر ضعف دارد و عملکرد در سطح پایینی خواهد بود.

تخصیص نقش و بهبود مهارت ها

مدیر باید نقاط ضعف و قوت افراد را شناسایی کند و بر همان اساس جایگاه خود را در تیم معین نماید و افراد را در پست های بگمارد که از

نظر سابقه و مهارت شایسته آن کارها هستند

نه نقش تیم

خلاق – نوآور : عقاید و نظریه های جدید ارائه می کند

کاشف – موسس : پس از اینکه نظرات جدید به وسیله دیگران ارایه شد می تواند به این عقاید جامه عمل بپوشاند

تحلیلگر : راههای ارایه شده را در مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد

سازنده – سازمان دهنده : ساختار سازمانی برای طرح پیشنهادی ارایه می کند

نتیجه گیر – تولید کننده : رهنمود های لازم را ارایه می کند .

کنترلر – بازرس : امور را به صورتی دقیق کنترل و بررسی می کند .

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

گزارشگر – مشاور : در پی کسب اطلاعات کامل و اضافی بر می آید

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

تعهد به هدف مشترک

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

تعیین هدف های خاص

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

رهبری و ساختار

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

نقصان پذیری تیم و حساب پس دهی

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

ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

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

اعتماد متقابل

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

ابعاد اعتماد

صداقت : درستی ، پاکی و دارای حقیقت بودن

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

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

وفاداری : حفظ آبرو و حیثیت

روراستی : تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد .

اهمیت آنها بدین قرار است :

صداقت < شایستگی < وفاداری < ثبات و پایداری < روراستی

چگونه می توان اعتماد به وجود آورد ؟

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

1- ثابت کنند که برای دیگران کار کنند .2- در تیم ایفاگر نقش باشند و با گفتار و کردار ، کارهای تیم را تایید کنند .3- نباید پنهان کاری کند بی

اعتمادی مردم از آنچه نمی دانند سرچشمه می گیرد. 4- عادل و منصف باشند. 5- دارای احساس و عاطفه انسانی باشند ، خشک و تند نباشد . 6- به هنگام تصمیم گیری و ارج نهادن به ارزش های اصولی باید دارای ثبات رویه باشد . 6- محرم اسرار دیگران باشند شایستگی و کفایت خود را به اثبات برسانند و از نظر فنی ، حرفه ای و داد و ستد مورد احترام و ستایش قرار گیرند

تبدیل افراد به عضو تیم

برخی افراد در صحنه تیم نمی توانند نقش خوبی ایفا کنند، آنها بشدت فرد گرا می باشند و همچنین بسیاری از سازمانها دارای تاریخچه های غنی از کارهای موفقیت آمیز فردی هستند، آنها بدین منظور محیطی برای رقابت بوجود آورده اند تا آنها که غنی تر هستند ادامه حیاط دهند، کشورها از نظر میزان فرد گرایی و جمع گرایی با هم متفاوتند و تیم شایسته کشوری است که به شدت جمع گراست .

چالش

در سازمان آمریکایی ، به سبب فرد گرایی ، مقاومت هایی در برابر تشکیل تیم وجود دارد . موانع تشکیل تیم عبارتند از :

1 – فرهنگ ملی آمریکا به شدت فرد گراست

2 – تیم باید در سازمانی به وجود آید که از نظر تاریخی سابقه ای طولانی در جهت ارزش گذاردن به مقاومت ها و دستاورد فردی دارد .

از سویی دیگر در کشور چون ژاپن یا مکزیک که ارزش های جمع گرایی به کارکنان تلقین شده است و ساختار بر اساس کارهای تیمی گذاشته شده ، مدیریت کمتر دچار این گونه مسایل و چالش ها می شود .

پروراندن افراد برای عضویت در تیم :

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

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

واجد شرایط باشند . هنگامی که مدیر با افراد فرد گرا روبه رو می شود ، اصولا باید به یکی از سه روش زیر اقدام کند :

1 – داوطلب باید آموزش لازم در تیم را به دست آورد

2 – باید داوطلب را در واحدی به کار گرفت که تیم نداشته باشد .

3 – نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد .

آموزش : متخصصان آموزش تمرین هایی را به اجرا در می آورند که کارکنان می توانند در اثر تجربه و آموزش ، شیوه کار با تیم را

بیاموزند . معمولا کارگاه های تشکیل می شود تا به کارکنان آموزش داده شود که چگونه برای حل مساله اقدام کنند مثلا شرکت امرسون

الکترونیک با آموزش افراد تیم های موفق تشکیل داد .

پاداش : سازمان باید در سیستم پاداش تجدید نظر کند و آن را به گونه ای در آورد که مشارکت و همکاری اعضا و (نه رقابت) را تقویت نماید .

ارتقای مقام : افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی به اعضای تیمی تعلق می گیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد .
نباید پاداش های باطنی را فراموش کرد زیرا یافتن فرصت جهت رشد و توسعه شخصی به اعضا تیم کمک می کند تا احساس کنند که از نظر باطنی به پاداش نیکو رسیده و احساس رضایت شعلی نماید .

فصل 9

ارتباطات

ارتباطات ضعیف منبع تضاد و تعارض است. ارتباطات 70% زمان بیداری را شامل میشود وجود گروه وابسته به ارتباطات است یعنی انتقال مقصود بین اعضا و درک آن.

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

نقش ارتباطات

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

کنترل: بوسیله دستورالعمل ها، مراتب اختیارات یا رهنمودهای رسمی و یا رفتارهای غیر رسمی (مسخره کردن) میتوان رفتار اعضا را کنترل کرد.

انگیزش: پاداش، تعیین هدف های ویژه، بازخود نتیجه، تقویت رفتارهای مطلوب موجب تقویت انگیزش میشود.

احساسات: ارتباطاتی که درون گروه صورت میگیرد یکی از ابراز اصلی است که افراد بدان وسیله انواع احساسات خود را ابراز می کند
تصمیم گیری (اطلاعات): از طریق سیستم ارتباطات اطلاعات برای تصمیم گیری در اختیار افراد قرار میگیرد. تمام این بخشها از نظر اهمیت یکسال می باشد.

در نتیجه برای عملکرد اثر بخش گروه باید اعضا را بگونه ای کنترل نمود به عملکرد بهتر تشویق کرد وسیله ابراز احساسات بوجود آورد و سرانجام راه را انتخاب نمایند.

فرایند ارتباطات

قبل از هر ارتباط، پیام باید ارسال گردد باید از منبع پیام ارسال شود بعد به رمز در آید بوسیله کانال ارتباط به گیرنده رسیده و آن را از رمز خارج کند الگوی فرایند ارتباطات دارای 7 بخش می باشد.

1 - منبع ارتباطات 2 - به رمز در آمدن پیام 3 - پیام 4 - کانال 5 - از رمز خارج کردن پیام 6 - گیرنده پیام 7 - باز خورد نمودن نتیجه منبع پیام از طریق به رمز در آوردن یک فکر یا اندیشه به وجود می آید پیام یک محصول فیزیکی واقعی است که در سایه به رمز در آمدن

منبع پیام بوجود می آید. پیام مانند حرف زدن، نوشتن، کانال وسیله ای است که پیام از آن عبور میکند و باید رسمی یا غیر رسمی بودن آن را تعیین کنیم.

سازمان کانالهای رسمی را تعیین می کند (زنجیره ارتباطات و سلسله مراتب اداری) پیامهای شخصی یا اجتماعی از کانال های غیر رسمی میگذرد باید پیام به شکل قابل فهم برای گیرنده شود و بعد به گیرنده انتقال یابد. باز خور یعنی کنترل میزان موفقیت در ارسال پیام (آیا درک شده است یا خیر)

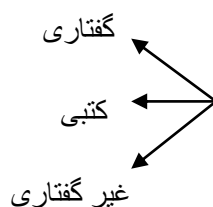
مسیر ارتباطات: ارتباطات در سازمان سیر افقی یا عمودی می پیمایند، اگر ارتباطات سیر عمودی بپیمایند آن مسیر می تواند روبه بالا یا پایین باشد

مسیر عمومی رو به پایین: ارتباطات از یک سطح به سطح پایین تر مدیر با زیر دستان باید شفاهی و رو در رو باشد.

مسیر رو به بالا:

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

ارتباطات در سطح افقی: ارتباطات بین اعضا گروهی که در یک سطح هستند جهت صرفه جویی در وقت و تسهیل ارتباطات لازم است، غالبا غیر رسمی است، از نظر مدیر میتواند خوب یا بد باشد اگر کانال های ارتباطات رسمی نقض شود ارتباطات افقی زیان بار است.



راههای شناخته در ایجاد ارتباط عبارتند از:

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

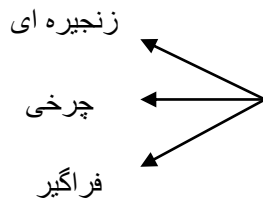
نوشتاری: نامه ها، بخشنامه ها و مدرکی از پیام نزد دهنده و گیرنده وجود دارد و قابل استناد است در مورد پیامهای بلند و پیچیده این موضوع اهمیت بیشتری دارد و نیز دقت در این پیامها بیشتر است در نتیجه منطقی تر و رساتر می باشند. اما وقت گیر و کندتر می باشند و عیب دیگر عدم بازخورد می باشد و نیز باعث عدم اطمینان از تفسیر مشابه آنچه مد نظر فرستنده بوده می شود.

پیامهای نه چندان روشن: ارتباطات غیر گفتاری، بخش مهمی از ارتباطات می باشد میتوان همراه گفتار باشد یا می تواند جدا از آن باشد

مانند اشاره ، اخم ، لبخند ، حرکات اعضا و اندام بدن .

ایجاد اشاره هنگامی که با گفتار در آمیخته می شود پیام کامل تری میگردد زبان عمل بسی گویاتر از گفتار است .

شبکه های ارتباطی : گروه های چند نفره باعث ایجاد کانال های ارتباطی با مسیر بحرانی می شوند .



گروه های کوچک و رسمی : بیشتر در آزمایشگاهها امتحان شده است عبارتند از :

زنجیره ای : یک زنجیره فرماندهی رسمی

چرخه : رهبر کانون ارتباطات است - موجب ظهور رهبر میگردد .

فراگیر (شبکه ای) اعضا همه درگیر هستند بصورت آزادانه (گروه های ضربت ، گروه های خاص) اثر بخشی به هدف گروه بستگی

دارد . مثلا سرعت بیشتر استفاده از شبکه ای و یا چرخه

صحت پیام زنجیره ای یا چرخه - رضایت شغلی : شبکه ای بهترین و چرخه برترین

شبکه ارتباطی در گروه های غیر رسمی : شایعه پراکنی - اگر اطلاعات منافع عمومی در بر داشته باشد تنها بین گروه های وظیفه ای

مبادله می شود - همیشه یک گروه خاص نقش اطلاع دهنده را ایفا نمی کند .

حدود 75% شایعات درست است . در زمانی که افراد بخواهند نسبت به موقعیت مهمی واکنش نشان دهند شایعه ایجاد میشود و تا زمانی

دوام می یابد که انتظارات موجب ایجاد آن تامین گردد .

برای مدیران : ابهامات و مسایل مهم کارکنان را مشخص می کند و در نتیجه یک نوع صافی و یا بازخور نتیجه است میتوان شایعه را تجزیه

و تحلیل کرد رفتار آینده سازمان را پیش بینی نمود .

مواعی که بر سر راه ارتباطات اثربخش قرار دارد:

از صافی گذراندن اطلاعات : دستکاری دهنده پیام جهت مطلوب تر شدن برای گیرنده و نیز تعداد سطوح سازمانی .

ویژگیهای شخصی : گیرنده همان چیزی را که علاقه دارد می بیند و یا می شنود و علایق و انتظارات خود را القا می کند و بر همان اساس

رمز گشایی پیام را انجام میدهد.

جنسیت: مانعی بر سر راه ارتباط اثربخش زن و مرد است. مردان بر مقام خود تاکید می کنند مردان با زبان استقلال و مقام سازمانی سخن می گویند و می شنوند و زنان با زبان صمیمیت و ارتباطات اجتماعی. مردان بدنبال کنترل و اعمال نظر هستند زنان بدنبال کسب حمایت.

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

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

ارتباطات غیر گفتاری: همیشه ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری همراه است و اگر ارتباطات غیر گفتاری با پیام سازگار نباشد سر در گمی می آورد.

ارتباطات بین فرهنگ ها: فرآیند به رمز در آوردن و از رمز خارج کردن پیام به زمینه های فرهنگی فرد بستگی دارد و اختلافات فرهنگی باعث تفاوت در معانی و رفتارها می شود و در نتیجه رعایت نکات زیر ضروری است.

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

2- قضاوت خود را به تاخیر بیندازید.

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

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

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

استفاده از نتیجه بازخورد شده: بسیاری از مشکلات از سو تفاهیم و بدفهمی است مدیر باید از نتیجه شبکه ارتباطات استفاده کند ببیند آنچه بازخور می شود مورد نظرش بوده یا خیر از بازخور عملی نیز استفاده کرده که بسیار گویاتر است.

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

گوش دادن: ما می شنویم ولی به ندرت گوش می دهیم (بصورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن) شنیدن یک اقدام غیرفعالانه است.

گوش دادن کار مشکلی است انسان در دقیقه می تواند 150 کلمه حرف بزند در حالی که ظرفیت شنیدنش حدود 1000 لغت است. گیرنده باید خود را به جای دهنده پیام بگذارد.

کنترل احساسات: در زمان احساسی شدن صبر کرده تا به شرایط عادی بازگردیم

به ارتباطات غیر گفتاری توجه کنید : عمل گویاتر از حرف است .

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

فصل 10

رهبری

رهبری چیست؟ رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدف های مورد نظر منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد همانند تکیه زدن بر مسند مدیریت از آنجا که به مدیر حق و حقوق خاصی داده می شود، این نمی تواند بدان معنی باشد یا تضمین کند که وی بتواند سازمان را به طور اثر بخش هدایت و رهبری کند یعنی همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران هم رهبر نمی باشند.

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

تئوری های رهبری: در این تئوریا بررسی می شود که چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش در آورد.

1- تئوری شخصیتی: در این تئوری به این ویژگی های شخصیتی فرد توجه شده است. پس از بررسی های بسیار 6 ویژگی را به عنوان ویژگی رهبران موفق برشمردند:

1- پویایی و جاه طلبی 2- علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران 3- صداقت و دوستی 4- اعتماد به نفس 5- هوش 6- داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسئولیت

ولی برای توجیه رهبری این ویژگی ها کافی نیست. بزرگترین ضعف این تئوری آن است که عوامل موقعیتی نادیده گرفته شده است یعنی رهبر باید علاوه بر ویژگی ها، اقدامات مناسب انجام دهد و اقدامات مناسب در یک موقعیت الزام نمی تواند در موقعیت دیگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.

2- تئوری رفتاری: در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در این جا مطرح می شود که آیا رهبران موفق از نظر رفتار چیز منحصر به فردی داشته اند. در این تئوری آنچه جالب توجه و هیجان انگیز است آن که شاید بتوان رهبران را تربیت کرد به این منظور تحقیقات زیادی صورت گرفت که دو مورد آن عبارتند از:

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو

ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو: در این تحقیقات پژوهشگران می کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند کار خود را به دو بعد

تقسیم کردند : 1 - وظیفه ای (ابتکار عمل) 2 - مراعات حال دیگران

1 - **وظیفه ای (ابتکار عمل)** : حدود یا میزانی است که یک رهبر ساختار نقش خود و زیر دستان را برای تامین هدف مشخص می سازد و در بر گیرنده اقداماتی است که جهت سازماندهی صورت می گیرد . رهبری که نمره ابتکار بالایی دارد رهبری است که کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می کند و انتظار دارد در هنگام کار استانداردهای مشخصی استفاده کنند .

2 - **مراعات حال دیگران** : شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می دهد برای عقاید زیردستان ارزش قائل است احساسات و راحتی زیردستان را مورد توجه قرار می دهد کسی که در این مورد نمره بالایی بگیرد کسی است که به زیر دستان کمک می کند تا مسائل شخصی خود را حل کنند .

--- اگر رهبری فقط از نظر مراعات حال دیگران نمره بالایی بگیرد از نظر عملکرد نمی تواند چندان موفق باشد .

--- اگر رهبر از نظر ابتکار عمل نمره بالایی بگیرد همواره موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایتها ، غیبتها ، جابه جایی و کاهش رضایت شغلی به جهت افزایش کارهای تکراری و روزمره می شود .

---- اگر در هر مورد نمره مثبتی بگیرد نتیجه کار وی در گروه و سازمان مثبت است البته موارد استثنا هم دیده می شود .

ب (**تحقیقات دانشگاه میشیگان**) : در این تحقیق هم می خواستند ویژگی رهبری رهبران را تعیین کنند به گونه ای که بتوان اثربخشی عملکرد را اندازه گیری کرد . کار خود را به دو بعد تقسیم کردند : الف (رهبران کارمند گرا ب) تولید گرا

1 - **رهبران کارمند گرا** : به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می کردند افراد با هم تفاوت شخصی و فردی دارند

2 - **رهبران تولید گرا** : به جنبه تخصصی و فنی کار توجه داشته به کارکنان به عنوان ابزاری برای رسیدن به هدف توجه می کردند .

---- رهبران کارمند گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را افزایش می دهند .

---- رهبران تولید گرا میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را کاهش می دهند .

شبکه مدیریت : شیوه رهبری بر دو محور رسم می شود از آنجا که مدیران به افراد و تولید توجه می کنند . این نمودار بر اساس دو بعد رفتاری (ابتکار عمل و رعایت حال دیگران و یا کارمند گرا و یا تولید گرا) می باشد . از نظر بلیک و موتون مدیرانی که از نظر شیوه رهبری زیر عنوان 9/9 قرار دارند بهترین عملکرد را خواهند داشت .

مدیریت باشگاهی

مدیریت تیمی

توجه عمیق و دقیق

کارها بوسیله افراد

می شود

3 – **تئوری اقتضایی** : در این تئوری به موقعیت و اثرات آن توجه شده است تحقیقات زیادی انجام شده تا بدان وسیله عوامل عمده موقعیتی

که بر اثر بخشی رهبری اثر می گذارند تفکیک شوند . متغیرهای بررسی شده در این تئوری عبارتند از : نوع کاری که انجام می شود ،

شیوه رهبری ، رئیس مستقیم آن کار ، هنجارهای گروه ، بعد زمانی (تقاضا و خواست زمان) و فرهنگ سازمانی

سه دسته از تئوری های اقتضایی عبارتند از :

الف – تئوری فیدلر

ب – تئوری مسیر هدف

ج – رهبری مشارکتی

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

رابطه ریسی مرنوسی : یعنی میزان اعتماد ، اطمینان و احترامی که زیر دستان برای رهبر خود قائل هستند .

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

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

فیدلر اعتقاد داشت سبک یا شیوه رهبری عامل اصلی در موقعیت است . در پرسشنامه فیدلر 16 هدف گنجانده شده و از افراد می خواست در

مورد همکاران خود ببیندند او بر این باور بود که با پر کردن پرسشنامه نوع رهبری فرد مشخص می شود . این پرسشنامه جنبه مثبت

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

فیدلر فرض خود را بر این گذاشت که شیوه رهبری ثابت است یعنی فرد کارگر گرا یا کارمندگرا

حال پس از مشخص شدن نوع رهبری باید رهبر با موقعیت متناسب شود . گام بعدی آن است که وضع یا موقعیت را در چارچوب این سه متغیر اقتضایی بررسی کنیم ، مثلا اگر در جایی قرار است کارها بسیار دقیق انجام شود مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادی عمل داشته می تواند به افراد پاداش دهد یا آنها را توبیخ نماید باید فردی در راس قرار گیرد که از نظر میزان قدرت در سطح بالایی است . با استفاده از پرسشنامه فیدلر و سه متغیر اقتضایی می توان افراد را در راس کارهایی گماشت که از نظر رهبری دارای بالاترین اثربخشی باشند

نتیجه کلی رهبرانی که به تولید توجه می کنند در شرایط بسیار مطلوب در مقایسه با مدیرانی که به روابط انسانی توجه بهتر عمل می کنند . نتیجه بدست آمده این است که فیدلر در این زمینه درک رهبری اثربخش ، گامهای بلند و مهمی برداشت . تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده نتوانست به مدرکی دست یابد که الگوی مذکور را تایید نماید اگر متغیر های دیگر به الگو اضافه شود مفید واقع خواهد شد ولی همچنان کارهای فیدلر در توجیه اثربخشی مدیران کاربردهای زیادی دارد .

ب (**تنوری مسیر هدف** : یکی از ارزشمندترین تئوریهاست که توسط رابرت هوس ارائه شده است اساس این تئوری چنین است کار رهبران این است که به پیروان خود کمک تا بتواند به هدفهای آنان با هدفهای کلی گروه سازمان سازگار است . با توجه به این تئوری رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زیردستان قرار می گیرد که بتواند موجبات رضایت آنها را در زمان کنونی و آینده برآورده در شرایط زیر رفتار رهبر تحریک و انگیزش کارکنان می شود .

1 (اگر عملکرد رضایت بخش بتواند کارکنان را راضی نگه دارد این نیاز را تامین کند .

2 (کارکنان را هدایت ، ارشاد و رهبری کند و نیز این که کارکنان را به پاداش هایی برساند که درخور عملکرد اثر بخش باشد .

پژوهشگر مذکور درباره این گفتار 4 نوع رفتار رهبری را شناسایی کرد :

1 - رهبری که دستور صادر می کند (ارشادی)

2- رهبر حمایتی

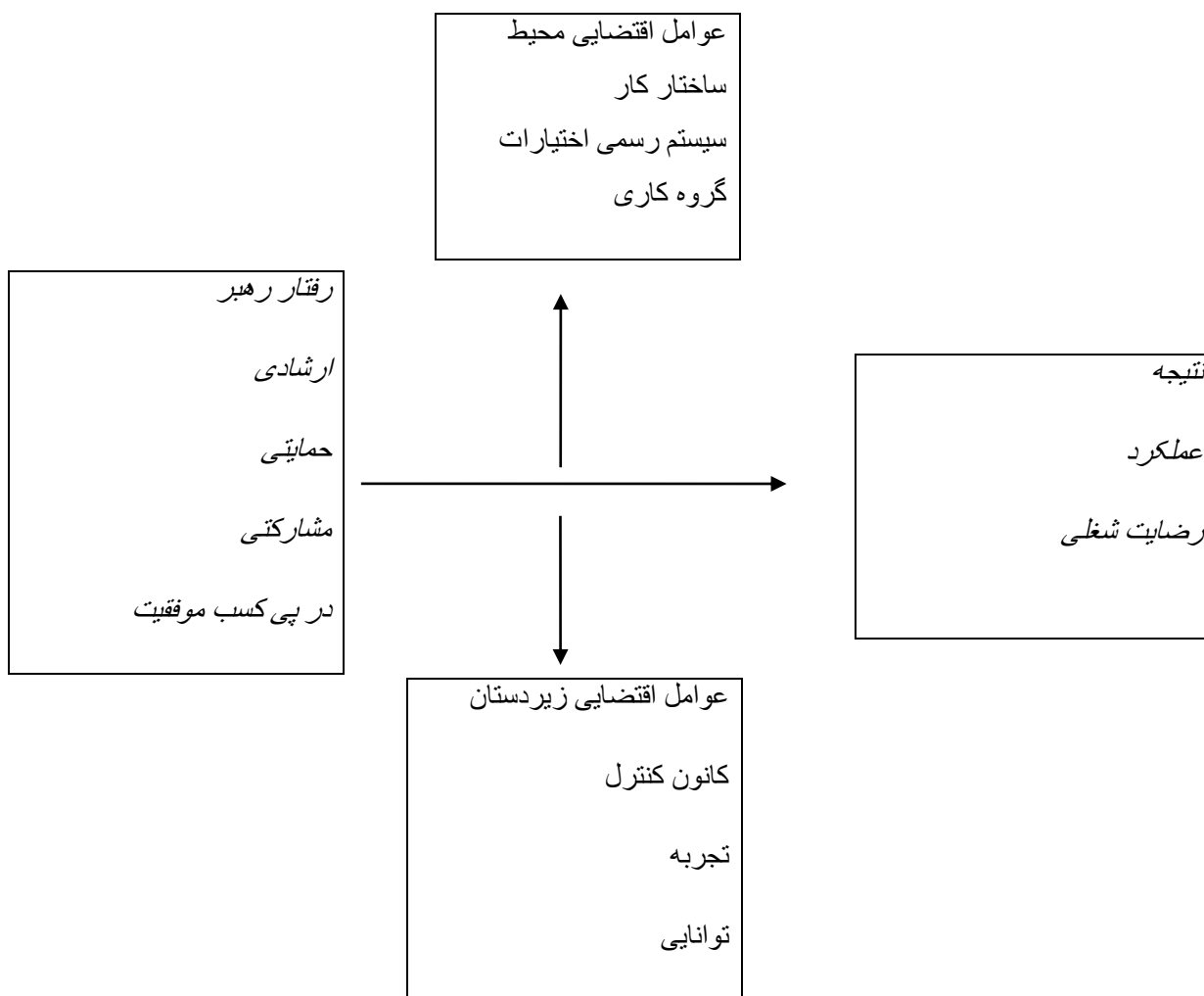
3- رهبر مشارکتی که زیر دستان مشورت می کند

4- رهبری که درصدد کسب موفقیت است هدف های چالشگر یا هموارد طلب را در نظر می گیرد و انتظار دارد که زیر دستان به بهترین

وجه ممکن کار کنند

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

رابرت هوس اعتقاد دارد که رهبر باید به عوامل اقتضایی محیط و عوامل اقتضایی زیر دستان توجه نماید مطابق شکل :



بنابراین هنگامی که او به این عوامل توجه ننماید هیچ موفقیتی نخواهد داشت

نمونه ای از مفروضات زیر در تئوری مسیر - هدف ارائه شده است :

اثربخشی (4 نوع رفتار رهبری شناسایی شده)

* رهبری مبتنی بر فرماندهی، در جایی اثر بخش است که نوع کار مبهم و پرتنش باشد.

* رهبری حمایتی، در جایی موفق و موجب رضایت شغلی کارکنان می گردد که نوع کار دارای ساختار مشخص، نوع اختیارات رسمی و سیستم دیوانسالاری باشد.

* رهبری مبتنی بر فرماندهی یا صدور دستور، در جایی که کارکنان تجربه زیاد دارند اثربخش نیست ولیکن در جایی که تعارض و تضاد زیاد است و کارکنان دارای کانون کنترل خارجی باشد مفید است.

* رهبری مشارکتی، زمانی موفق و رضایت کارکنان تامین می گردد که کارکنان کانون کنترل درونی داشته باشند.

* رهبری در پی کسب موفقیت، زمانی که نوع کار از نظر ساختار کار مبهم باشد می تواند عملکرد بهتری ارائه کند.

آینده تئوری مسیر هدف : می توان انتظار داشت که بیشتر مورد توجه قرار گرفته و در آن تغییراتی اعمال شود و متغیرهای واسطه ای به آن اضافه گردد.

ج) تئوری الگوی رهبری مشارکتی :

ویکتورم و فلیپ یتان الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند و در این الگو رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم گیری مورد توجه قرار می گرفت آنان معتقد بودند که رفتار رهبر بنا به ساختار کاری (یکنواخت یا غیر یکنواخت) باید تغییر کند یعنی میزان مشارکت در تصمیم گیری با توجه به شرایط مختلف تغییر می کند الگوی ابتدایی دارای تعدادی متغیر اقتضایی و 5 شیوه رهبری می باشد و در الگوی تجدید نظر شده متغیرهای اقتضایی به 12 مورد می رسد که در نمودار صفحه 234 این متغیرها معرفی شده اند نتیجه آنکه هم الگوی اصلی و هم الگوی تجدید نظر شده نوید بخش بود به دلیل پیچیدگی کار این دو محقق برنامه کامپیوتری بر مبنای الگوی تجدید نظر شده طراحی کردند دیدگاه قابل تامل این دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات است .

رهبری زنان با مردان متفاوت است :

تحقیق ها به دو نتیجه در این زمینه رسیدند : از نظر شیوه رهبری تشابه بین زن و مرد بیش از نقاط اختلاف آنان است دوم تفاوت زن و مرد

در این است که زنان شیوه مردم سالاری را بر می‌گزینند و مردان شیوه فرماندهی و دستور دهی .

با توجه به تحقیقات انجام شده شیوه رهبری زنان با مردان متفاوت است . زنان مشارکت اعضا را تشویق و تقویت می‌نمایند و قدرت و اطلاعاتی که دارند با یکدیگر در میان می‌گذارند و همواره زیردستان را تقویت می‌کنند مدیران زن ترجیح می‌دهند که در مقام رهبری از شیوه های نظیر تخصص ، برقرار کردن تماس با دیگران ، شخصیت فرهمند و مهارتهای انسانی استفاده کنند . مردان شیوه دستور دهی و کنترل را اعمال می‌کنند مردان به قدرت خود تکیه می‌کنند . در حال حاضر از آنجا که بهترین مدیر کسی که به حرف دیگران گوش دهد موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد و آنان را حمایت و پشتیبانی کند چنین به نظر می‌رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می‌کنند . مدیران موفق یا اثربخش در زمینه مذاکره و چانه زنی از مهارت بالایی برخوردار باشند که زنان در این زمینه نیز موفق هستند

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

ویژگی رهبر فرهمند

1 – اعتماد به نفس

2 – دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه

3 – رفتار خارق العاده

4 – عاملان تغییر

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

آیا رهبری موثر است !

برخی از شیوه های رهبری (صرف نظر از شرایط و موقعیت ها) اثر بخش خواهد بود .
تحقیقات نشان می‌دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی‌تواند اهمیت داشته باشد .

گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین هایی وارد صحنه می شوند و اثرات رهبری را بی اثر می سازند مانند (تجربه – آموزش _ تخصص حرفه ایی)

رهبر برای اثربخش بودن باید بتواند نظم یا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کند و ابهام کاری را کاهش دهد .

در کارهای تکراری یعنی کارهایی که به صورت فطری روشن و تکراری و بطور کارگر را راضی نگه می دارد نیاز به رهبر نیست . رهبری یک متغیر مستقل است پس می تواند بر رضایت شغلی اثر بگذارد .

رهبری فرمند نیز مدینه فاصله نیست بلکه این نوع رهبری در یک بحران می تواند مفید باشد ولی پس از بحران و برگشت اوضاع به حالت عادی نمی تواند اثربخش باشد .

نکات کاربردی برای مدیران

همانطور که در کل فصل دیده شد اگر به صورتی دقیق به دو واژه کار و مردم توجه کنیم در بیشتر تحقیقات به نوعی از این دو واژه استفاده شده است .

در تحقیقات فیدلر : بعد کار – در تحقیقات اوهایو : ابتکار عمل – در تئوری مسیر – هدف : فرماندهی _ در پژوهش دانشگاه میشیگان : تولید گرا و بلیک و موتون آنرا توجه به تولید نامیدند .

بعد انسانی این تئوری ها هم نامهای متفاوت به خود گرفت : مراعات حال دیگران _ حمایتی _ کارمندگرا

آنچه مهم است آنکه رفتار رهبر از همین دو بعد مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران در مورد اینکه آیا این دو بعد می تواند روی یک طیف قرار گیرد اختلاف نظر دارند .

دستاوردهای این فصل

ویژگی شخصیتی نمی تواند تضمین کند که کارکنان و زیردستان عملکرد بهتری داشته باشند . یعنی بعد شخصیت به تنهایی نمی تواند موفقیت رهبری را پیش بینی کند .

در تحقیقات دانشگاه میشیگان ، اوهایو و شبکه مدیریت نمی توان بازدهی یا تولید و بازدهی کارکنان این دیدگاه را تایید کند .

الگوی فیدلر در محیط محدود و کنترل شده انجام شد می تواند این تئوری را تایید کند ولی تحقیقات میدانی نمی تواند این دیدگاه را تایید کند .

الگوی مسیر – هدف چارچوبی را ارائه می کند که می توان بدان وسیله اثربخشی رهبری را پیش بینی کرد موفقیت رهبر به این بستگی دارد

که با توجه به محیط و شرایط زیر دستان سبک خود را تغییر دهد .

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

فصل 11

قدرت و سیاست

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

سه نکته از تعریف قدرت :

1 – توان بالقوه ایست که الزاماً نباید بالفعل شود .

2 – نوعی وابستگی است .

3 – ب در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد .

مقایسه رهبری با قدرت :

مهمترین وجه مشترک : از نظر رهبر قدرت وسیله ای برای تأمین هدف هاست

تفاوت های عمده :

1 – در مفهوم واژه رهبری ، بین رهبر و هدف رهبری باید سازگاری و تجانس وجود داشته باشد ولی مفهوم واژه قدرت تنها دارای عامل وابستگی است و سازگاری با هدف الزامی نیست .

2 – در رهبری اعمال قدرت از بالا به سمت پایین متمایل بوده و بر زیردستان اعمال نفوذ می شود و رهبران نمی توانند در جهت بالا و در سطح افقی اعمال نفوذ نمایند ولی در رابطه با قدرت این وضع صادق نیست .

3 – دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه متمرکز بر رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیک های سازگاری تأکید می شود که دامنه آن به وراى فرد کشیده می شود .

پایگاههای قدرت :

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

1 – **قدرت مبتنی بر زور :** این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه ندیدن مطالب خواست فرد الف رفتار می

کند .

2 – **قدرت مبتنی بر پاداش** : نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و فرد ب به علت مزایا و منافع مطابق خواست فرد الف رفتار می کند .

3 – **قدرت قانونی** : قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می باشد و از آنجا که قدرت قانونی دربرگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده تر است .

4 – **قدرت مبتنی بر تخصص** : با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژی های برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها ، سازمانها برای رسیدن به هدف های خود به متخصصان وابسته تر می شوند .

5 – **قدرت مرجع** : پایگاه این قدرت به وسیله شخصی معین می شود که منابع آرمان گرایانه و یا ویژگیهای شخصی منحصر به فرد دارد . در این نوع قدرت که قدرت الگویی نیز نامیده می شود قدرت الف از آنجا ناشی می شود که ب او را می ستایند و آرزویش این است که مانند او شود (توجیه هزینه های زیاد تبلیغات با استفاده از شخصیتهای خاص)

وابستگی : کلید درک قدرت :

مهمترین جنبه قدرت تابعی از وابستگی است و برای درک قدرت و وابستگی نقش اساسی دارد و

اصل کلی : هر قدر وابستگی ب به الف بیشتر باشد الف قدرت بیشتری بر ب دارد با توجه به این اصل می توان ادعا کرد که وابستگی با منابع مختلف عرضه رابطه معکوس دارد .

عواملی که موجب وابستگی می شوند ؟

اگر منابعی را که فرد بر آنها کنترل دارد مهم باشند مثل بازار یابی مناسب در جهت حل عدم اطمینان یک شرکت تولیدی برای فروش محصولاتش .

منابع کمیاب : مثل داشتن اطلاعات مهم در یک سازمان و

ائتلاف : قدرت در گروه

هنگامیکه فرد در بدست آوردن پایگاه قدرت با مشکل مواجه می شود ائتلاف با دو یا چند نفر از افراد خارج باعث ادغام منابع این افراد با یکدیگر و در نتیجه افزایش قدرت آنها می شود در این خصوص می توان از اتحادیه های مختلف در زمینه های گوناگون نام برد .

نکات : در سازمانها ائتلاف ، باعث بزرگی سازمان می شود و در صورت لزوم ائتلاف ، سازمان در پی جلب حمایت های قانونی بر می آید

تا هدفهایش تامین شود. در یک سازمان اگر وابستگی بین واحدها افزایش یابد، فعالیتهای بیشتری برای تشکیل ائتلافها صورت می گیرد. همچنین اگر وضع به گونه ای باشد که کارها در یک سازمان به حالت استاندارد یا تکراری درآید و عرضه نیروی کارآمد بیش از تقاضا باشد می توان انتظار داشت که این شرایط موجب رونق اتحادیه ها (نوعی از ائتلاف) شود.

سیاست: قدرت در عمل

داشتن منبع قدرت باعث افزایش اعمال نفوذ و تحصیل مزایای بیشتر و یا ارتقا به مقامات بالاتر می شود. زمانی که اعضای سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته می شود سیاستمدار شده اند و آنانکه از مهارتهای سیاسی خوبی برخوردار باشند از پایگاههای قدرت خود به شیوه ای موثر استفاده می کند.

تعریف رفتار سیاسی

رفتار سیاسی در سازمان آن دسته از فعالیتهایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در یک سازمان ضرورت ندارند ولی در امر توزیع: مزایا و کاستیهای درون سازمانی اعمال نفوذ برمی آید.

این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم گیری بر اهداف، ملاکها و فرآیندها اثر گذاشته و شامل رفتارهای مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم گیرندگان، شایعه پراکنی، لابیگری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محرمانه و می شود.

اهمیت دیدگاه سیاسی:

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

عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

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

2 - عوامل سازمانی : شواهد و مدارک نشان می دهد که برخی از شرایط و فرهنگهای مشخص سازمانی موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاص می شوند . بطور مثال کاهش منابع سازمان ، نبودن اعتماد ، ابهام در نقش ، نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم گیریهای دموکراتیک فرصتهایی را فراهم می آورند تا افراد رفتارهای سیاسی بروز دهند .

تسخیر احساسات :

تعریف : فرایندی که فرد می کوشد به وسیله آن احساساتی را که دیگران نسبت به وی دارند کنترل کند .

شیوه های تسخیر احساسات :

بیشتر این شیوه ها حول رفتارهای است که شخص به صورت گفتاری ابراز می کند :

1 - وصف خویش : کوشش دربرشماردن ویژگیهای شخصی مثل توانایی ها ، عقاید و ...

2 - تایید نظر : جلب نظر موافق دیگری با تایید دیدگاه و نظر او

3 - توجیه : موجه جلوه دادن رویدادی که احتمالا موجب نگرانی شده است .

4 - عذرخواهی : پذیرفتن مسئولیت رویدادی نامطلوب و در همان زمان تقاضای بخشش نمودن

5 - ادعا کردن یا خود را ستودن : تحسین صفات دیگران با هدف واکنش متقابل و مثبت آنها

6 - مورد لطف و عنایت قرار دادن : جلب نظر موافق دیگری با انجام یک کار خوب یا جالب برای او

اثر بخشی شیوه های تسخیر احساسات :

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

اصول اخلاقی و رفتار سیاسی :

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

نکات کاربردی برای مدیران : یک مدیر برای آنکه کارها مطابق خواسته او انجام شود باید صاحب قدرت باشد و برای افزایش قدرت خود

باید وابستگی افراد به خودش را زیاد کند ضمناً باید بداند که قدرت مسیر دو طرفه است و دیگران به ویژه زیردستان نیز می‌کوشند تا مقامات بالاتر را به خود وابسته نمایند. در نتیجه همواره یک مبارزه دائمی وجود خواهد داشت. همچنین یک مدیر اثربخش، ماهیت سیاسی سازمان را پذیرفته و با ارزیابی رفتاری دیگران در یک چارچوب سیاسی نوع رفتار آنان را پیش بینی کرده و با استفاده از این اطلاعات استراتژیهای سیاسی که منافع شخصی و واحد مربوطه را تامین خواهد کرد تدوین و تنظیم می‌نماید.

فصل 12

تعارض

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

وجوه مشترک همه تعاریف واژه تعارض عبارتند از: مخالفت، تضاد، سد یا مانع، و دیگر وجود دو یا چند گروه که دارای تضاد هدف یا منافع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد).

اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می آید می چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می دهد و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه هایی از کشمکش یا زد و خورد علنی به چشم بخورد.

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

ما فرض را بر آگاهانه بودن (همراه با قصد و نیت) تعارض و پنهان و یا آشکار بودن تعارض گذاشتیم.

سیر تکاملی اندیشه تعارض:

سه دیدگاه درباره تعارض وجود دارد: دیدگاه سنتی، دیدگاه روابط انسانی، دیدگاه عملی.

دیدگاه سنتی: فرض بر بد بودن تعارض است، زیرا بار منفی دارد و مترادف واژه هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب و بی منطقی است.

طبق این تعریف تعارض زیانبار و موجب تخریب گروه است و باید از آن اجتناب کرد. این دیدگاه علت تعارض را نبود ارتباطات مناسب

و اعتماد بین افراد و نیز کوتاهی کردن مدیران از خواسته های کارکنان می داند و تنها راه مقابله با تعارض اصلاح عوامل بوجود آورنده تعارض است.

دیدگاه روابط انسانی: این گروه وجود تعارض در گروه را یک امر طبیعی می دانند عقیده دارند از بین بردن تعارض غیر ممکن است و

مواردی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و موجب بهبود عملکرد می گردد.

دیدگاه تعامل: این گروه به این علت پدیده تعارض را مورد تایید قرار می دهند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد بازگشت به

فطرت انسانی خود است یعنی احساس خود را از دست بدهد تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده های تغییر، تحول و نوآوری بدون واکنش باشد به نظر آنها وجود سطحی از تعارض ضروری است .

تعارض سازنده و مخرب :

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

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

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

فرایند تعارض : تعارض از چهار مرحله تشکیل شده : مخالفت های بالقوه بروز ، رفتار ، نتایج

مخالفت های بالقوه : نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد را فراهم می آورد و این شرایط نباید الزاما به تعارض منجر گردد ولی وجود آنها برای تعارض لازم است به سه گروه عمده تقسیم می شود : ارتباطات ، ساختار ، متغیرهای شخصی .

ارتباطات: تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار (اختلاف آموزش ، متفاوت بودن برداشت های فردی) مبادله اطلاعات نارسا ، وجود سرصدا در کانال ارتباطی هر یک به صورت سدی بر سر راه ارتباطات قرار می گیرد در صورتی که ارتباطات به مقدار کم یا زیاد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشدید تعارض می گردد .

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

نتایج تحقیقات :

هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصی تر احتمال بروز تعارض بیشتر .

تحقیقات حاکی از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد یعنی هرچه کارمندان جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر باشد احتمال تعارض بیشتر است .

هر چه ابهام در تعیین مرز وظایف بیشتر تعارض بیشتر .

گونگونی هدف های گروه (مثلا بخش فروش و خرید) یکی از منابع اصلی تعارض معرفی شد .

اگر بیش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشدید می گردد .

اگر سود یک نفر به ضرر دیگری تمام شود سیستم پاداش منجر به تعارض می گردد.

متغیر های شخصی بعضی از شخصیتها باعث بروز تعارضند متفاوت بودن سیستم های ارزشی افراد نیز گاهی باعث بروز تعارض هستند (

آقای الف از سیاه پوستان متنفر است و)

2 – بروز تعارض

اگر شرایط که در مرحله اول برشمردیم موجب استیصال گردند در آن صورت در مرحله دوم زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می شود تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض باشند تنها هنگام بروز احساسات است که افراد به صورت عاطفی درگیر مساله می شوند و طرفین نوعی اضطراب ، تنش ، دشمنی ، استیصال را تجربه می کنند .

3 – رفتار

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول شود موجب استیصال عضو دیگر شود و یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری برسد در این صورت ما در مرحله سوم هستیم . در چنین مقطعی است که تعارض آشکار می گردد آشکار شدن تعارض همراه با رفتارهای گوناگون است از شکل های ظریف گرفته تا برخوردهای خشن پس از آشکار شدن تعارض دو طرف در پی حل مسئله بر می آیند این راه حل ها عبارتند از :

رقابت : اگر یک نفر درصدد تامین هدفهای خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیفزاید بدون توجه به طرف مقابل او در حال رقابت است .
همکاری ، اگر گروههای معارض بکوشند تا خواسته های گروه مقابل را تامین کنند در این صورت شاهد همکاری هستیم .

اجتناب : ممکن است یک نفر متوجه شود که تعارض وجود دارد ولی واکنش وی کنار کشیدم یا سرکوب تعارض باشد شاهد عمل اجتناب هستیم .

گذشت (ایثار) : هنگامی رخ می دهد که یک طرف درصدد برمی آید تا طرف دیگر را تسکین دهد و منافع دیگری را بر منافع ترجیح می دهد .

سازش یا مصالحه : اگر دو طرف اختلاف داشته باشند اما یکی مجبور به کوتاه آمدن باشد یا مقداری از عاقبت کار را بپذیرد می گوئیم سازش انجام شده.

– نتایج :

نتیجه می تواند ویرانگر و یا سازنده باشد . اگر کیفیت تصمیمات بهبود یابد موجب ابتکار و نوآوری شود مایه کنجکاوی و علاقه اعضا به یکدیگر تعارض سازنده است و در صورتی که اعضا را به زد و خورد بکشاند گروه را از اهداف خود دور کند ویرانگر خواهد بود

مذاکره یا چانه زدن :

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

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

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

مسائیل مطرح در مذاکرات

سه مساله در این زمینه وجود دارد یک سو نگرینها در تصمیم گیری ، نقش ویژگیهای شخصیتی ، اثر اختلافهای فرهنگی در مذاکره

یک سونگرینها در تصمیم : چرا ما در مذاکرات به نتایج مورد نظر نرسیده ایم در این زمینه 7 عامل وجود دارند که عبارتند از :

1 – **اصرار ورزیدن و لجاجت :** افراد می کوشند راهی که از پیش برگزیده اند را ادامه دهند و در این راه به اقدامات نابخردانه دست می زنند

2 – **مجموع برد و باخت :** اگر در مذاکره فرض خود را روی برد و باخت بگذاریم در این صورت قادر به کسب پیروزیهای متعدد نیستیم .

3 – **پای بندی به موضوع نخستین و اصرار ورزیدن :** بر اساس اطلاعات نادرست نخستین قضاوت کردن . افراد ماهر در مذاکره اجازه

نمی دهند دیدگاه نخستین و قضاوتی که بر آن اساس کرده اند همیشه بر او غالب آید و مانع کسب اطلاعات بیشتر شود .

4 – **تعیین چارچوب :** به فرض در هنگام عقد قرارداد اگر کارفرما 15 دلار به کارمندان می پردازد و اتحادیه درخواست 19 دلار نماید در

صورتی که کارفرما 17 دلار را بپذیرد . اگر اتحادیه چارچوب فکری خود را بر اساس دو دلار منفعت یا دو دلار ضرر بگذارد نوع واکنش

اتحادیه متفاوت خواهد بود .

5- وجود اطلاعات : طرفهای مذاکره تا حد زیادی به اطلاعات تکیه می کنند و در بسیاری موارد به داده های ذیربط توجه نمی کنند .

6- پشیمانی بعد از قرارداد : اگر یکی از طرفین مذاکره فعالیت ننماید و نسبت به اطلاعات ارزشمندی که می توان از طریق اندیشیدن و کوشش به دست آورد بی تفاوت بماند ، پس از معامله دچار پشیمانی می گردد .

7- اعتماد بیش از حد : فرد بیش از حد بر نوع قضاوت و مسیر انتخابی تکیه می کند راه حل : استفاده از مشاوران و قضاوت یک گروه بی طرف .

ویژگی های شخصیتی برای چنین ادعایی مدرکی در دست نیست باید عوامل موقعیتی دقت شود و نباید به ویژگیهای شخصیتی اکتفا کرد .