**فصل اول**

**موضوع رفتار سازمانی**

**گفتار اول: کلیات**

مقدمه: بزرگترین کشمکش علم مدیریت در بدو ورود به قرن 21، رقابت جهانی است. دومین کشمکش عمده این است که ما به دومین نسل دهه اطلاعات پیوند خورده ایم. اولین نسل، فرآیند داده های ماشینی بود. اما نسل دوم به طرف تصمیم گیری و مخابرات ماشینی عزیمت کرده است. کشمکش عمده دیگری که اهمیت به خصوصی در رشته مدیریت دارد، کیفیت تولید کالا و خدمت ( انقلاب خدمات کیفیتی ) است.

موضوع رفتار سازمانی

شناخت و بکارگیری رفتار صحیح، محیط سازمان را جالب تر و میزان بهر وری را افزایش می دهد.

مدیر به عنوان تحلیل گر

عده ای عقیده دارند که مهارتهای تحلیلی مدیر و اثر بخشی کار وی را می توان با دانش رفتار سازمانی افزایش داد. بدیهی است اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت – معلول در سازمانها داشته باشند، تصمیمهای موثرتری اتخاذ می کنند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت از سه بعد فنی، ادارکی، تنسانی مورد توجه است. بعد فنی شامل مهارتهای مدیران در کاربرد فنون، روشها و دانش است. بعد انسانی مدیریت، قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و بوسیله آنهاست. بعد ادراکی، شناخت پیچیدگیهای کلی سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدفهای سازمان می باشد.

گرایش رفتار سازمانی

در ای گرایش لاری کامینز تاکید می کند که با رفتار سازمانی راهی برای تفکر، طریقی برای درک مشکلها و تلاشی برای یافتن راه حلهای عملی مبتنی بر تحقیقهای علمی است. او مشخصه های رفتار سازمانی را به شرح ذیل بیان می کند:

1-مشکلها در چارچوب علت – معلول بیا می شود. 2-این رشته گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب است. 3-این رشته به نحو مشخص، ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی بهبود شخصی و خودیابی انشانها می کند. 4-این رته کاربردی است. 5-این رشته ف دانش مبتنی بر واقعیات را در معرض دید قرار می دهد.

نکته: نظریه نوین رفتار سازمانی از دو گرایش و جنبش مدیریت علمی و روابط انسانی نتیجه می شود.

مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل قرن 20 توسط فردریک تیلور در مطالعه زمان و حرکت در شرکت فولاد میدویل آغاز شد. امروزه با تیلور را متخصص بهره وری به حساب آورد. او معتقد بود که مطالعه علمی نحوه انجام دادن کار، می تواند روشی عقلائی تر، هدفمند و موثرتر برای انجام دادن آن کار مشخص کند. او درصدد یافتن بهرترین راه برای انجام کارها با بهرو وری بالا بود. بر طبق این نظریه: 1-جهت تعیین روشها بهینه انجام کار، باید آر را بصورت علمی ملاحظه کرد. 2- با آموزش چگونگی انجام کار به کارگران، بهره وری را بالا برد. 3- کارگران باید مشتاق آموزش باشند.

جنبش روابط انسانی

پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تاکید داشتند و این اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد کردند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان و نه ماشین رفتار شود و به نیازهای آنان توجه گردد تا به این وسیله با بالا رفتن روحیه کارکنان، مدیریت را در رسیدن به بهره وری مطلوب، یاری دهد. از نظر تاریخی مهمترین عامل های ایجاد این جنبش رکود اقتصادی، جنبش کارگری و مطالعه های هاثورن است.

1-رکود اقتصادی: تحلیلگران، عاملهایی چون کاهش اعتماد مردم به دولت، کاهش فزاینده سرمایه گذاری، تحولهای دانش فنی نوین، تراکم تولیدهای جدید، اشباع بازار از کالاهای بادوام و... را در رکود شدید اقتصادی موثر می دانند. رکود عواقبی مانند بیکاری، نارضایتی، عدم امنیت و... به دنبال داشت که مدیران بر این اساس باید به کارکنان و امور مربوط به آنان، توجه بیشتری می کردند. در نتیجه رکود عاملی جهت توجه به روابط انسانی شد.

2-جنبش کارگری: مدیران نیازهای کارگران را تشخیص نمی دادند و اکثر مدیران، کارگران را استثمار می کردند. اما پس از مدتی بیش تر آنان کارکنان اداری را ایجاد کردند و به مساله هایی از جمله حقوق دستمزد، ساعت های کار، شرایط اشتغال و... توجه کردند.

3-مطالعه های هاثورن: این مطالعه ها، نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش و از علتهای اصلی آن به شمار می آید. اولین تحقیق هاثورن، تاثیر درجه های مختلف نور را بر تولید بطور تجربی بررسی کرد.

الف-آزمایشهای نور: مطالعه های التون مایو در کارخانه هاثورن در شرکت وسترن الکتریک، تجربه های مادی مدیریت علمی را به شدت تحت تاثیر قرار داد. در این آزمایش زنان کارگر را به دو گروه ( گروهی در اتاق آزمایش که شدت نور متغییر بود و گروه دیگر را در اتاق کنترل که نور ثابت بود ) تقسیم کردند. اما ملاحظه شد که بهره وری در هر دو اتاق افزایش یافت و تولید زیاد شد و به همین دلیل آزمایشهای دیگری صورت گرفت.

ب-آزمایشهای اتاق رله: با استفده از از تجربه های گذشته، پژوهشگران، اتاقی را به گونهه ای مهیا کردند که بتواند کنترل بیشتری بر متغییرهای مستقل ( زمان استراحت،غذای گرم ) اعمال کردند.مایو و همکارانی از دانشگاه هاروارد و نمایندگان شرکت وسترن الکتریک، تاثیر 13 متغییر از جمله: محل کار، مدت استراحت هنگام کار و محل استراحت، مدت کار روزانه، ساعتهای کار هفتگی، چگونگی پرداخت حقوق و دستمزد و غذای نیمروز را در بهره وری آزمودند. نتیجه اولین آزمایش اتاق با زمایشهای نور مشابه بود. هر مرحله آزمایش منجر به بهره وری بیشتری شد.نتیجه مهم آزمایشها این بود که عدم شناخت کارکنان در محیط کار، موجب از خود بیگانگی می شود.

پ-آزمایش اتاق سیم پیچی: مرحله نهایی آزمایشهای هاثورن بود. هدف اولیه آن، تحلیل عینی گروههای غیر رسمی کار بود. کار اصلی در این آزمایشها، جمع آوری اطلاعات درباره طرز تلقی، طرزفکر و احساسهای کارگران بود.

ت-نتایج مطالعه اتاق سیم پیچی: نتیجه، برعکس اتاق رله بود. در اتاق سیم پیچی، افزایش مداوم بهره وری، مشاهده نشد بلکه گروه را محدود می کرد. دلایل این کار عبارتنداز: 1 ترس ازبیکار شدن 2-ترس از بالا بردن استاندارد 3-محافظت از کارکنان کندکار 4- رضایت مدیریت

نتیجه مطالعه های هاثون

این آزمایشها اساس نگرش رفتاری مدیریت را شامل می شود. از جنبه های جالب این مطالعه ها، نتایج ناهمگونی بود که در اتاق رله و اتاق سیم پیچی بدست آمد. در اتاق رله، بازده و بهره وری افزایش یافت و کارگران بسیار مثبت کار کردند. اما در اتاق سیم پیچی، بازده توسط کارگران ناراضی و معترض، محدود شد. در آغاز مطالعه های هاثورن بر طبق پیش بینی های مدیریت علمی، حدس می زدند رابطه مثبتی بین روشنایی و بازده کاهش یابد. اما در نور شدید که موجب آزار چشم می گردید و انتظار می رفت بازده کاهش یابد، پژوهشگران هیچ رابطه قابل پیش بینی بین روشنایی و بازده پیدا نکردند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که در رفتار کارگران و بهره وری عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عاملهای مادی و اقتصادی ایفا می کنند. در این راستا اخلاق در ارتباط با عاملهایی چون شیوه سرپرستی، روابط کارکنان در کار، آزادی انتخاب روشهای کار و ممفهومی که هنجارهای گروهی نامیده شد، مطرح گردید.

گفتار دوم: تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مقدمه: رفتار سازمانی رشته ای از مطالعه ها است که تاثیر افراد، گروهها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمانها مورد مطالعه قرار می دهد.رفتار سازمانی، علت رفتار افراد در سازمانها را به طریق علمی مطالعه می کند. در سازمانها نیاز به شناخت رفتار، به اندازه و نوع سازمان بستگی دارد.

طبیعت رفتار سازمانی

بعضی معتقدند رفتار سازمانی، یک رشته علمی مجزا نیست، بلکه علم میان رشته ای است که علوم زیادی از جامعه روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی و... را در مطالعه رفتار انسان در سازمان بکار می گیرد. یکی از دلایلهای عدم موفقیت جنبش مدیریت علمی، این بود که پیروان این جنبش اعتقاد داشتند که رفتار انسان به آسانی قابل پیش بینی است. باید گفت حوزه رفتار سازمانی، تا حدودی غیر دقیق است.

فرد، گروه، سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی

مدلهای مطالعه رفتار سازمانی

مدلهای توصیفی: مشاهده کننده رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می کند، اما درباره درست یا غلط بودن آن چه اتفاقی می افتد و یا علت وقایع قضاوتی نمی کند.توصیف می تواند در اشکال کیفی ( مطالعه موردی ) و یا اشکال کمی ( تجزیه و تحلیل آماری ) باشد.

مدلهای پیش بینی: روابط علت – معلول در سازمانها را بررسی می کنند. در این مدلها از انواع مدلهای ریاضی و آماری استفاده می شوند. مدلهای پیش بینی پس از مدلهای توصیفی مطرح می شوند. زیرا ابتدا تصویر مناسبی از آن چه اتفاق می افتد در اختیار داریم، آنگاه علت چنین اتفاقی را مشخص می کنیم. مدلهای پیش بینی، از طریق مشاهده های مکرر بدست می آیند. ولی بدلیل طبیعت خاص سیستمهای اجتماعی، مورد تردید هستند. اشکال دیگر این مدلها غیر واقعی بودن آنهاست.

مدلهای تجویزی ( هنجاری ) موقعیت ویژه ای را به عنوان موقعیت مناسب و یا انجام عمل خاصی را به عنوان بهترین کاری که باید انجام شود تجویز می کنند. درباره یک مشکل خاص، مدل تجویزی به شخص می گوید چه کارهایی را انجام بدهد.

حیطه رفتار سازمانی: رفتار سازمانی مطالعه علمی چرایی رفتار افراد در سازمانها با تمرکز روی رفتار فرد و گروه در بافت سازمانی است.معمولا مدیریت به دو حوزه تقسیم می شود: رفتاری و فرآیندی، حوزه رفتاری به علت رفتار خاص افراد در سازمانها، توجه دارد و حوزه فرآیندی یا اصول مدیریت شامل فرآیندهای مدیریتی از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و... می باشد. اشنایدر رفتار سازمانی را به عنوان امتزاج مطالعه های فردی، گروهی و سازمانی می داند که از روان شناسی صنعتی سازمانی و نظریه های سازمان و مدیریت با منشاء روان شناسی، جامعه شناسی و مدیریتی سرچشمه گرفته است. باری استاو این رشته را به دو بخش تقسیم می کند: 1- بخش خرد که ریشه در روان شناسی دارد و محققان این بخش تمایل به نظریه های محدودتر و موضوعهای تحقیق کاربردی دارند. 2 – بخش کلان که ریشه در جامعه شناسی، علوم سیاسی و اقتصاد دارد و محققان این بخش به دلیل ویژگیهای خاص این بخش به نظریه های وسیع و تحقیق های تجویزی و تجربی که کاربردی نیست، علاقمند هستند.

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته ها

رفتار سازمانی بیشتر تمایل دارد که حوری نظری باشد و در سطح خرد تحلیل شود. رفتار سازمانی چاچوبهای نظری علوم رفتاری حاصل می شود که بر درک و توصیف رفتار فرد و گروه در سازمان تمرکز دارد. تئوری سازمان بیش از رفتار سازمانی، تمایل به کلان – محوری دارد و به ساختار و طرح سازمان توجه بیشتری می کند. موضوعهای تئوری سازمان شامل مطالعه و کاربرد رفتار سازمانی است. از طرف دیگر بهبود سازمان بیش از رفتار سازمانی به مطالعه کلان و کاربردی متمایل است. اما همچون تئوری سازمان، موضوعهای بهبود سازمان نیز شامل مطالعه و کاربرد رفتار سازمانی می باشد. در نهایت چنانچه ملاحظه می شود، منابع انسانی کارکنان بیش از رفتار سازمانی تمایلهای کاربردی دارند. مدیرانی که در حوزه رفتار سازمانی عمل می کنند مدیران منابع انسانی نامیده می شوند.

گفتار سوم: گرایشهای رفتار سازمانی

چاچوب شناختی: این نگرش بیش از دیگر دیدگاهها به انسان اهمیت می دهد و روی جنبه های مثبت رفتار و آزادی اراده انسان تاکید دارد و مفاهیمی از قبیل تقاضا، مشوق را مورد استفاده قرار می دهد.اطلاعات رکن اساسی شناخت و شناخت هسته مرکزی چارچوب نگرش شناختی است. ادوارد تولمن معتقد بود که رفتار هدفمند است و به طرف مقصود هدایت می شود. او معتقد بود یادگیری یعنی انتظار حادثه به خصوصی که منجر به نتیجه ویژه ای می شود. این مفهوم شناختی انتظار، بر این دلالت دارد که موجود زنده درباره هدفش اندیشه می کند و یا بدان آگاه است. تولمن و همکارانش در حمایت از گرایش شناختی ادعا کردند که رفتار توسط شناخت تعریف می شود.

چارچوب رفتارگرایی

ایوان پاولوف و جان واتسون تاکید زیاد بر اهمیت بررسی رفتارهای قابل مشاهده داشتند. آنان معتقد بودند که رفتار در قالب محرک – پاسخ به خوبی درک می شود. آنان بیشتر به تاثیر محرک تاکید داشتند و معتقد بودند یادگیری زمانی رخ می دهد که ارتباط محرک – پاسخ برقرار شده باشد.مکتب رفتار گرایی نوین با کار اسکینر آغاز شد. او می گوید رفتارگرایان اولیه کمک زیادی درباره درک رفتارهای پیچیده افراد نکردند بلکه فقط رفتارهایی را بوسیله محرک برانگیخته می شوند توصیف نمودند. اسکینر از راه تجربه های شرطی نمودن عامل، دریافت که پیامدهای یک پاسخ خیلی بهتر از یک محرک موثر می تواند رفتارهای گوناگون را توضیح دهد. او بر اهمیت رابطه پاسخ – محرک یا پیامدهای اقتضایی تاکید داشت. نگرش رفتارگرایی بر تاثیر محیط پایه گذاری شده است و اعتقاد دارد که فرآنیدهای شناختی مانند تفکر انتظارهای و ادراک نقشی در رفتار بازی نمی کند.

چارچوب یادگیری اجتماعی

گزارش شناختی به ذهنیت و گرایش رفتارگرایی به قطعیت متهم شده اند. نظریه های شناختی مدعی هستند که مدلهای محرک – پاسخ به میزان بیش تر و پاسخ – محرک به مقدار کمتر رفتار انسان را به گونه ای مکانیکی توجیه می کنند. ولیبا مطالعه عامل یا فرد به مطالعه رفتار انسان کمک قابل ملاحظه ای شده است. نگرش یادگیری اجتماعی با ترکیب دو نگرش شناختی و رفتارگرایی سعی در کاملتر شدن دارد. این نگرش نگرشی رفتاری است که رفتار را واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل می داند. آلبرت باندورا معتقد است رفتار می تواند در قالب تعامل مداوم تعیین کننده های محیطی رفتاری و شناختی به بهترین وجه توصیف شود. او معتقد است افراد از راه فعالیت شرایط محیطی خود را می سازند و محیط بر رفتارشان موثر است. تجربه ها از رفتار کسب می شوند که بخشی از این تجربه ها تعیین می کند شخص چه می شود یا چه می تواند انجام دهد.

چاچوب رفتار سازمانی

رفتار سازمانی دارای این مزیت است که رشته ای جوان و در حال رشد است. و دارای ویژگیهای میان رشته ای میباشد.نظریه معرف ویکتور وروم و لیمن پورتر به مفاهیم شناختی در نوشته های مربوط به رفتار سازمانی اشاره دارند. که در سالهای اخیر در نظریه پردازی و تحقیق رفتار سازمانی مدل رفتاری بکار می رود. اهدداف چارچوب نظری رفتار سازمانی: درک، پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمانها است. طبق اصل ادوارد ثوراندیک گرایش رفتاری معتقد است اگر رفتار سازمانی بوسیله پیامدهای مثبت یا تقویت کننده تعقیب شود تشدید می شود و تعداد دفعه های تکرار رفتاری بعدی را افزایش خواهد داد و اگر رفتار سازمانی با پیامد ناخوشایندی یا تنبیهی همراه باشد تضعیف می شود و تکرار دفعه های رفتار بعدی کاهش خواهد یافت. اگر سه هدف درک، پیش بینی و کنترل رفتار توسط یک چتارچوب نظری رفتار سازمانی تحقق یابند هر دو گرایش شناختی و رفتاری اهمیت حیاتی پیدا می کنند. هم عوامل علی درونی که شناختی محور هستند و هم عوامل محیطی بیرونی که رفتاری محور هستند، اهمیت دارند.

**فصل دوم**

**رهبری**

گفتار اول:زمینه تاریخی ومطالعات کلاسیک رهبری

رهبری چیست؟

در سالهای اخیر، عده ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تاکید کرده اند. تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته،مبهم وبی ثبات غلبه میکنند که گاهی فعالیتهای آنان،توطئه چینی علیه دیگران بنظر میرسد. ولی اگرکار را به آنان واگذار کنیم،به قطع، آشوب را فرومی نشانند:درحالی که مدیران تسلیم میشوند.

نکته: رهبری را هنرنفوذ در دیگران می دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه ونه از روی اجبار،ازرهبراطاعت می کنند.

رهبری یکی از وظایف مدیریت است. فرد میتواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدفهای سازمانی را تحقق بخشد.ازطرف دیگرفرد میتواند مدیر منظمی باشد،اما کارکنان ازروی ترس و اجبار،وظایف خود را انجام دهند(رهبر نباشد).

بعضی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران درقرن 21

خصوصیات مدیر خصوصیات رهبر

اداره می کند ابداع می کند

بک رونوشت است یک اصل است

نگهداری می کند بهبود می بخشد

نظارت می کند اعتماد می پراکند

پیروی میکند سرچشمه میگیرد

وضع موجود را می پذیرد با وضع موجود در جدال است

تعریف رهبری

رهبری عبارتست ازتاثیر گذاشتن برافرادجهت وادارکردن آنها به کوششی دلخواه به سمت هدفها ی گروهی.رهبری، استفاده ازفرایند ارتباط موقعیتی خاصی برای اعمال نفوذ درمیان افرادوجهت دادن آنهابه سوی مقاصدی مشخص است.رهبری،فرایند نفوذ در دیگران است بطوری که آنها با اشتیاق وجدیت،در دستیابی به اهداف سازمانی،تلاش کنند.

زمینه تاریخی و مطالعه های کلاسیک رهبری

1- مطالعه های رهبری آیوا(Iowa)

این مطالعه هادردانشگاه آیواتوسط "رونالدلی پیت" و"رالف واید" زیرنظر"کرت لوین" (پدرپویایی گروهی )انجام شد.دراین تحقیق،پسران ده ساله ای راتحت سه سبک رهبری متفاوت،استبدادی،دموکراتیک،وبی بندوبارقراردادند رهبرمستبد دستور می داد و هیچ مشارکتی را نمی پذیرفت وافراد را صورت انفرادی،تنبیه وتشویق می کرد.رهبر دموکراتیک،گفتگو واتخادتصمیم گیری راتشویق می کردوهنگام تشویق وتنبیه افرادگروه،باصراحت عمل می کرد رهبری بی بندوبار،آزادی کامل به گروه می داد،ودرحقیقت وظیفه رهبری راانجام می نداد. مطاله های لی پیت ووایترانمی توان همه جانبه دانست وبه سازمان تعمیم داد.

نکته:این مطالعه هامانند آزمایشهای هائورن،ازپختگی کامل برخوردار نبود.ولی این مطاله هاازاین نظر ارزشمند بود که برای اولین بار،رهبری را باروش علمی تحلیل کرد ومهمتر این که نشان داد سبکهای رهبری مختلف واکنشهای مختلفی نیزدرگروه ایجاد می کند.

2-مطالعه های رهبری اوهایو(Ohio)

این مطالعه هادرباره سرپرستان سازمانای نظامی،تولیدی وآموزشی و... انجام شد.آنان مطالعه های خود را با این فرض آغازکردند که تعریف رضایت بخشی ازرهبری وجود ندارد.این تحقیق ها،از راه پرسشنامه تشریح رفتاررهبر،انجام شد.دوعاملی که ازداده ها پرسشنامه بدست آمد،یکی عامل مراعات(مشاوره،یاری به اعضا)ودیگرساخت دهی(تعیین اهداف گروه،برقراری سیستم ارزشیابی ازعملکرد)میباشد.

نکته:عاملهای مطالعه های اوهایو،وظیفه یاهدف مداری (ساخت دهی)وتشخیص نیازهاو روابط افراد (مراعات)است.این مطالعه ها برای بررسی رهبری ارزشمند.زیرا آنها اولین کسانی بودند که به.ابعاد ساخت دهی و مراعات در ارزیابی رهبری توجه کردند.

3- مطالعه های میشیگان

نتیجه های این مطالعه ها نشان داد که سرپرستان با بهره وری زیاددرسبکهای رهبری،بیشترکنترل کلی اعمال میکنندتا نزدیک و پیرو کارمند مداری بودند. اما سرپرستان بخشها با بهره وری کم، کنترل نزدیک داشتند وتولید مدار بودند.

نکته: دراین مطالعه ها نتیجه گرفته شدکه رضایت کارکنان به طورمستقیم با بهره وری در ارتباط نبود.

گفتاردوم: نظریه های رهبری

مطالعه های آیوا،اوهایوومیشیگان ازنظر تاریخی،مهمترین بررسیهای رهبری برای مطالعه رفتار سازمانی هستند.

1- نگرش خصوصیات رهبری

نظریه های اولیه به یونان باستان و رم قدیم منسوب است.نظریه "ابرمرد" معتقداست که هرفردیا با ویژگیهای رهبری به دنیا می آیدیا بدون آن. اما این نظریه، جای خود را به نگرش واقعی تر"خصوصیات فردی" رهبرداد که براساس آن، این حقیقت پذیرفته شدکه ویژگیهای رهبری کاملا ذاتی نیست بلکه میتوان آنها را آموخت.

2-نظریه های گروه و مبادله رهبری

این نظریه ها از روانشناسی اجتماعی نشات گرفته است.به ویژه،نظریه مبادله کلاسیک اساس این نگرش است.این نظریه معتقد است رهبر بیش تر مزایا وپاداش برای پیروانش فراهم میکند تا ناراحتی و هزینه.

نظریه های مبادله پیشنهاد می کنندکه اعضای گروه با تحمل میزانی هزینه ودریافت منافعی که برای دیگراعضای گروه هزینه به بار می آورد،درگروه شرکت میکنند. تعامل،مستمر است.زیرا اعضای گروه،مبادله اجتماعی دارندو پاداشی دوسویه میگیرند.

الف – تاثیر پیروان بر رهبران

پیروان ممکن است بررهبران تاثیر گذارند،همان گونه که رهبران برپیروان تاثیر دارند.

ب- مدل پیوند زوجی عمودی(VDL)

این مدل در رابطه با مبادله رهبری است که اخیرامبادله رهبر \_ عضو(LMX) نامیده شده است و میگوید: رهبران بافرودستان،رفتار متفاوتی دارند.به ویژه رهبران وفرودستان روابط زوجی راکه بررفتار هردوطرف اثر میگذارد،را توسعه می بخشند.برای مثال، فرودستانی که متعهد هستند وکوشش بیشتری می کنند،ازمنابع شغلی رهبربیش از کسانی که به گونه ای دیگررفتار می کنند بهره می برند.

رهبر،فرودستانش رابه گروههای "خودی" و"بیگانه" تقسیم وبرهمین روال، با آنها تعامل پیدامی کنند.

فرودستان گروه خودی،کم تراز گروه بیگانه، شکوه میکنندورهبرراپاسخگوی نیازهای خود می دانند. هم چنین،رهبران وقت بیشتری را صرف اعضای گروه خودی می کنندوتمایل دارند که اعضای گروه بیگانه راسرپرستی کنند.

فرودستان درگروه خودی، مسوولیت بیشتری می پذیرند، کمک بیشتری به واحدشان می کنند و ازلحاظ عملکرد،امتیاز بالاتری دریافت میدارند تا کسانی که روابط غیر مطلوبی با رهبر دارند.

2- نظریه اقتضایی رهبری

"فرد فیدلر"نظریه وضعیت یا اقتضایی را براثربخشی رهبری پیشنهاد کرد.

مدل اقتضایی فیدلر

فیدلر برای آزمون فرضیه ای که ازیافته های تحقیق قبلی تنظیم کرده بود،مدل اقتضایی اثربخشی رهبری را ابداع کرد. این مدل،رابطه بین سبک رهبری ووضعیت مطلوب رانشان میدهد –فیدلر، مطلوبیت وضعیت رابراساس سه بعدکه ازتجربه بدست آورده بود،توصیف کرد:

1- رابطه رهبر-عضو:که مهمترین متغیر درتعیین مطلوبیت وضعیت است

2- ساختاروظیفه

3- قدرت مقام:که در اختیاررسمی وی ناشی میشود.

زمانی وضعیت برای رهبر مطلوب است که هرسه بعد فوق درحدبالایی باشد.واگرهرسه بعددرحد پایینی باشد، برعکس،وضعیت برای رهبرنامطلوب است.

براساس این مدل، فیدلرتوصیه میکندمدیریت بایدمشاغل راطوری طراحی کندکه نیازمندیهای مشاغل بارهبر،سازگاری یابد امادرروش سنتی،انتخاب وآموزش رهبران برای سازگاری با مشاغل بود.فیدلر براین اساس،یک دستورآموزشی بنام "تطبیق رهبر"تدوین کرد.که پرسشنامه هاییبودکه سبک رهبری فردوابعادوضعیت شغل اوراتعیین میکند.

برخی از راههای توصیه شدهجهت اصلاح روابط رهبر –عضو،صرفوقت کم وبیش به صورت غیررسمی بافرودستان وپیشنهادانتقال آنهابه داخل وخارج از گروه است.برای کاهش ساختار وظیفه،رهبرممکن است تقاضای حل مشکلهای بیشتری را از فرودستان بنماید. برای افزایش ساختاروظیفه رهبرممکن است دستورهای بیشتری صادر کند، جهت افزایش قدرت مقام،رهبرباید درشغل خودسرآمدشود.وبرای کاهش قدرت مقام،رهبربایدفرودستان رادربرنامه ریزی تصمیم گیری مشارکت دهد.

اوادعا میکند که این مطالعه ها،این نکته قابل بحث را که رهبران قادرند وضعیتهای رهبری خودرابرای افزایش اثربخشی تغییردهند، ثابت کنند.

علت پذیرفته شدن مدل فیدلر:

1- اولین نظریه رهبری است که نگرش اقتضایی رامعرفی میکند.

2- به اهمیت وضعیت وویژگیهای رهبر درتعیین اثربخشی رهبراشاره دارد.

3- باعث انجام تعداد بی شماری تحقیق شد.

4- توسعه برنامه "تطبیق رهبر" راهدایت کرد.

درنظریه منبع شناختی،فیدلروضعیتهایی رامشخص میکندکه تحت تاثیرآن وضعیتها،منابع شناختی رهبرهمچون هوش،تجربه و تخصص فنی با عملکرد گروه ارتباط پیدا می کند. برای مثال در شرایط تنش زا عملکرد موثر بیش تر به تجربه رهبر ارتباط دارد تا هوش او.

5- تئوری مسیر – هدف رهبری

این مدل که توسط مارتین ایوانز تنظیم شد بر پایه دو مفهوم قرار دارد:

الف –نظریه انگیزش انتظارکه بیان می دارد انگیزش هر فرد به انتظار وی از پاداش و حجم آن یا جذابیت پادش بستگی دارد.

ب-تحقیقهای اوهایو که بعدهای آن ساخت دهی و مراعات است. بهترین رهبران کسانی هستند که هر دو بعد درذ آنها درصد بالا باشد. علت اینکه نظریه مسیر –هدف نام دارد توجه آن بر چگونگی تاثیر گذاری رهبر بر تصور فرودستان نسبت به اهداف کار اهداف شخصی و مسیر رسیدن به هدفها می باشد.

علت وابستگی نظریه مسیر –هدف با نظریه های انتظار انگیزش و اوهایو این است که در مدل انتظار انگیزش افراد هنگامی از کار خود رضایت دارند که تصور کنند کارشان به نتیجه ارزشمندی منجر شود و تلاش بیشتری می کنند. و بر اساس این نظریه مهمترین کار رهبر تامین کمبودهای هر وضعیت است.

هاوس چهار نوع سبک رهبری را معرفی می کند:

1-رهبری آمرانه: فرودستان می دانند چه انتظاری از آنها می رود. رهبر دستورهای مشخصی می دهد و با زیردستان مشورتی دارد.

2-رهبری حمایتی: رهبر رفتاری دوستانه دارد و قابل دسترسی است. او توجه خاصی به زیر دستان دارد.

3-رهبری مشارکتی:این رهبر پیشنهادهای زیردستان را با استقبال می پذیرد و بکار می بندد ولی تصمیمها را خودش به تنهایی می گیرد.

4-رهبری پیشرفت مئتر: این رهبر برای زیردستان هدفهایی را که موجب تلاش و کوشش آنان می شودتعیین می کند و اعتماد خود را نسبت به حصول اهداف و انجام دست کارها نشان می دهد. در این نظریه دو عامل وضعیتی مشهود هستند ویژگیهای فردی زیردستان که رفتار رهبر تا جایی مقبول زیردستان است که آنها این رفتار را منبع رضایت و یا به عنوان ابزاری جهت کسب رضایت آتی ببینند. و فشارهای محجیطی و تقاضاهایی که فرودستان با آنها روبرو هستند که رفتار رهبر می تواند موجب انگیزش شود.تا جائیکه: الف – ارضای نیازهای فرودستان به اقتضای عملکرد اثربخش آنهار را تکامل می دهد.

ب-محیط کار را بوسیله مربیگری، راهمایی، حمایت و پاداشهایی را برای اثربخشی عملکرد لازم است تکامل می دهد.

آنچه رهبران انجام میدهند عبارتنداز:

1-شناخت و انگیزش فرودستان برای کسب نتایج قابل کنترل از سوی رهبر 2-افزایش منابع شخصی فرودستان برای حصول و اهداف کار 3-ایجاد مسیر سهل تر برای دست یابی فرودستان به منافع خود با هدایت و راهنمایی 4- کمک به فرودستان جهت روشن نمودن انتظارهای نقشهای ایشان 5- کاهش مانع های نا امیدکننده 6- افزایش فرصتهایی برای رضایت فردی ناشی از عملکرد مطلوب.

5-نگرش یادگیری اجتماعی:

این نظریه می تواند مدلی برای تعامل مستمر و دو سویه بین رهبر محیط و رفتار خود ایجاد کند. از هنگامیکه کاربرد رهبری بر اساس این نظریه رواج یافت مدل اقتضاییs-o-b-c توسط رهبران بکار رفت.

اهداف نگرش یادگیری اجتماعی:

1- رهبر با متغییرهای خرد و کلانی که رفتار خودش را کنترل می کند آشنا می شود.

2- همکاری رهبر با فرودستان در کشف مقتضیات رفتاری شخصی که رفتار فرودستان را تنظیم می کند.

3- کشف و بهبود راههایی برای ایجاد تفاهم بیشتر و بهره وری زیادتر سازمان بین رفتارهای رهبر و فرودستان

جانشین های رهبری: دانشمندانی معتقدند که ممکن است جانشین های برای رهبری وجود داشته باشد که رفتار رهبر را غیر لازم و اضافی نماید و خنثی کننده هایی که مانع رفتار رهبر در مواقع بخصوص شده است و یا مخالف رفتار وی عمل می کنند . کر و جرمی معتقدند جانشینهایی مانند بازخورد ناشی از انجام کار بیش تر از رفتار رهبر روی فعالیتهای کارکنان اثر دارد.

**فصل سوم**

**کاربرد رهبری**

گفتار اول: سبکها و عملکرد رهبری

مقدمه: کلمه سبک یعنی راهی که رهبران از طریق آن بر پیروان خویش نفوذ می کنند.

تفاوت سبکهای رهبری ژاپنی و کره ای:

در ژاپن توجه زیادی به مدیریت منابع انسانی می شود و کیفیت تولید خدمات و استخدام برای همه عمر به سرعت مورد توجه قرار گرفت. در بعضی روشها کره ای شبیه ژاپنیها هستند.

سبکهای شبکه مدیریت ( لیک –موتون)و سیستمهای مدیریت لیکرت

شبکه مدیریت از نگرشهای معروف در تعیین سبکهای رهبری مدیران اجرایی است. دو بعد شبکه در طول محو عمودی توجه به افراد و در طول محور افقی توجه به تولید دارد.

مدیریت به سبک 1 و 1 در شبکه مدیریت بی ثمر نامیده می شود زیرا رهبرنقش رهبری خود را به دیگران واگذار می کند.

مدیریت سبک 9و1 مدیریت باشگاهی ( توجه زیاد به کارکنان و توجه کم به تولید )

مدیریت 1و9 مدیریت وظیفه یا مستبدانه ( توجه بسیار به تولید و کارآیی و توجه کم به کارکنان )

مدیریت 5و5 مدیریت بینابینی یا میانه ( توجه متوسط به تولید و رضایت کارکنان )

مدیریت 9و9 مدیریت تیمی یا دموکراتیک ( توجه بسیار هو به تولید و هم به اخلاق و رضایت کارکنان )

ویژگیهای رفتاری مدیران شبکه مدیریت

مدیر 1و1: حداقل کوشش را جهت انجام کار اعمال می کند.

مدیر9و1: به نیازهای افراد جهت روابط خشنود کننده به منظور داشتن فضای سازمانی راحت و دوستانه توجه دارد.

مدیر1و9:اگر عاملهای مداخله کننده حداقل باشند کارآیی عملیات سازمان بالا خواهد بود.

مدیر 5و5: عملکرد سازمانی مناسب از راه متعادل نمودن انجام کار لازم با حفظ اخلاق کارکنان در یک سطح رضایت معقول.

مدیر9و9: انجام کارها توسط افراد متعهد وابستگی متقابل از راه هدف مشترک سازمانی و هدایت به سوی روابط توام با اعتماد و احترام.

سیستمهای رهبری مدیریت ( رنسیس لیکرت )

لیکرت در طبقه بندی سبکهای اصلی وظیفه مداری و کارمند مداری مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت را ارایه کرده است.

این چهار سبک رهبری سازمانی که حاصل سالها مطالعه گروه میشیگان می باشد سیستمهای رهبری مدیریت نام دارند.

مدیران سیستم 1: همه تصمیمهای مربوط به کار را خودشان اتخاذ می کنند چون اعتمادی به کارکنان ندارند.فقط به آنها دستور می دهند و انتظار دارند آنها و دستورها را اجرا کنند. به همین دلیل کارکنان از اینگونه مدیران می ترسند و با آنان احساس راحتی نمی کنند.

مدیران سیستم 2: این مدیران دستور صادر می کنند ولی فرودستان آزادی مختصری در اظهارنظر درباره آن دستورها دارند.فرودستان تحت شرایط تجویز شده تا حدودی در انجام وظایف خود انعطاف پذیری دارند. این مدیران در برابر کارکنان خود تا حدی منعطف هستند زیرا نسبتا به آنان اعتماد دارند.

مدیران سیستم 3: این مدیران پس ازبحث ومشاوره باکارکنان،اهداف رامعین ودستورهای کلی راصادرمی کنند. کارکنان می توانند درباره چگونگی وظایف تصمیم گیرند،اماتصمیمهای عمده بامدیران سطهای بالاست.این مدران ازتشویق به جای تنبیه بهره می گیرند.مدیران اطمینان دارند که کارکنان،کارشان راصحیح انجام می دهند.

مدیران سیستم 4: مدیران به کارکنان اطمینان دارندوتعامل بین انها باصداقت،کمال دوستی واعتمادبرقراراست. اهداف تعیین می شودوتصمیم های مربوط به کاربه کارتوسط گروه اتخاذ می گردد.مدیران بدون مشارکت با اعضاءتصمیمی نمی گیرند.آنان برای انگیزش زیردستان،نه تنهاازپاداشهای مالی استفاده می کننند بلکه می کوشندتادرکارکنان احساس اهمیت وارزش ایجادکنند.مدیران دراین سیستم،سبک دموکراتیک به کارمی برند.این سیستم،ایده آل لیکرت است.

اثرهای انتخاب سبک رهبری:

"رابرت تانن تام"و"وارن اشمیت" ازاولین نظریه پردازانی بودندکه عاملهای مختلفی راکه به اعتقادآنهادرانتخاب سبک رهبری مدیردخالت دارد،توصیف کردند.

توجه به مدیران سه نیروپیش ازانتخاب سبک رهبری:1-نیروهایی که درمدیران است.2-نیروهایی که درفرودستان وجوددارد.3-نیروهایی که دروضعیت موجوداست. براساس بیان این دو،مدیر هنگامی فرودستان اجازه مشارکت وآزادی بیشتری میدهد که:

1-آنهااشتیاق واستقلال وآزادی عمل داشته باشند.2-طالب داشتن مسوولیت تسمیم گیری باشند.3-اهداف سازمانی راتشخیص دهند.4-دارای تجربه ی کافی برای حل اثربخش مشکلهای سازمان باشند.5-دارای تجربه ی مدیریت مشارکتی باشند.

گفتاردوم:عاملهای اثربخش رهبری

مقدمه

رهبری اثربخش به متغیرهایی مانندفرهنگ سازمان،طبیت وظایف وفعالیت های کار،ارزشهاوتجربه های مدیریت بستگی دارد.همچنین چگونگی اثروضعیت کاربرمدیر،به تفکراووابسته است. بنابراین برای تغییر سبک رهبری مدیر و انتخاب سبکی مناسب با وضعیت سازمان، بهترا است ابتدا برداشت مدیر از وضعیت عوض شود.

نگرش وضعیتی (دورزندگی )

نگرشی است بسیار معروف در آموزش و بهبود مدیریت است که توسط هرسی –بلانچارد بیان شد. آنان دو سبک رهبری را مطرح می کنند.

1-سبک وظیفه: رهبر نقشهای زیردستان را تعیین و تعریف می کند.

2-رابطه: رهبر با اعضاء روابط نزدیک و شخصی دارد و در این شرایط، ارتباط باز و حمایتهای احساسی وجود دارد. این دو عامل بلوغ پیروان را در مدل خود وارد کردند.

معیارهای بلوغ نگرش دور زندگی: 1-میزان انگیزه برای پیشرفت 2-اشتیاق قبول مسئولیت 3-میزان تحصیلات و تجربه

رهبری وضعیتی، ترکیب میزان هدایت، میزان حمایت اجتماعی –عاطفی که یک رهبر ارایه می دهد و سطح آمادگی پیروان در انجام وظیفه یا حصول هدف خاص است.

سبکهای رهبری نظریه هرسی-بلانچارد

1-سبک دستوری: وظیفه مداری در سطح بالا – رابطه مداری در سطح پایین

2-سبک توجیهی:وظیفه مداری در سطح بالا –رابطه مداری در سطح بالا

3-سبک مشارکتی: وظیفه مداری در سطح پایین –رابطه مداری در سطح بالا

4-سبک تفویضی:وظیفه مداری در سطح پایین –رابطه مداری در سطح پایین

مدل رهبری وروم –ایتون

از مهمترین وظیفه های رهبران، تصمیم گیری است. برای بالا بردن رضایت شغای و بهره وری و کاهش فشار عصبی، از متغییرهای مهم سازمانی ف مشارکت محسوب می شود. رهبران با جمع آوری اطلاعات کافی یا دعوت پیروان به مشارکت و بحث درباره مشکلها، تصمیم مقتضی را اتخاذ می کنند. رهبران اغلب یکی از پنج سبک متمایز را برای رسیدن به اهداف انتخاب می کنند.

1-سبک رهبری مستبدانه a : رهبر با همان اطلاعاتی که در دست دارد مشکل را حل می کند و خود به تنهایی تصمیم می گیرد.

2-سبک رهبری مستبدانه b: رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان کسب می کند ولی به تنهایی تصمیم می گیرد.

3-سبک رهبری مشاوره ای a:رهبر مشکل را انفرادی با کارکنان در میان می گذارد اما خودش تصمیم می گیرد.

4-سبک رهبری مشاوره ای b: رهبر مشکل را در جلسه گروهی با کارکنان در میان می گذارد اما خودش تصمیم می گیرد.

5-سبک رهبری تصمیم گیری گروهی:رهبر مشکل را در جلسه گروهی در میان می گذارد و تصمیم از طریق اجماع گرفته می شود.

رهبری که از راه مشارکت تصمیم می گیرد، این امتیاز را دارد که حمایت و پذیرش کارکنان را بیش از رهبری که خودش به تنهایی و به سرعت می گیرد، بدست آورد. گو اینکه وقت بیشتری صرف می کند.

گفتار سوم: جایگاه زنان و رهبری – رهبری معلولان

مقدمه: یکی از وظیفه های مدیر، رهبری است و مدیریت اثربخش، مدیری است که بتواند در زیردستان نفوذ کند. بنابراین واژه رهبر، همان مدیریت اثربخش است.

جایگاه زنان و رهبری:

تبعیض نسبت به زنان

استاین برگ و شاپیرو اظهار می دارند زنان جمعیت را افزایش می دهند ولی به ندرت دیده می شود که آن را اداره کنند. یافته های تحقیقها نشان می دهند که نیروهای قدرتمند و زیرکی، مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می شوند از جمله: نخست اینکه

حتی امروز هم عده ای از هر دوجنس، هنوز تصورشان بر این است که مردان رهبران بهتری هستند. براساس این باورها، مردان قاطع، مطمئن به خود و مسلط تر هستند. در حالیکه زنان غیرفعال، مطیع و از نظر احساسی بی ثبات هستند. با داشتن چنین پیش فرضهایی، عده ای تصور می کنند مردان در نقشهای رهبری، اثربخش تر از زنان هستند. اما شواهد نشان می دهد که این باورهای قالب، کاملا غلط هستند و مردان و زنان تفاوتی با هم ندارند ولی اعتقادهای غلط هنوز وجود دارد و ادراک عملکرد رهبری را تحریف می کند.دوم اینکه عده ای عملکرد مطلوب و موفق مردان را به عاملهای درونی ولی انجام همان کار را توسط زنان به عاملهای بیرونی استفاده می کنند. سوم اینکه به نظر می رسد زنان درباره مسیر شغلی شان، انتظارهای کمتری از مردان دارند.

رهبری معلولان

معلول کسی است که از نظر جسمی و یا روانی، دارای نقصی است که بطور طبیعی، یک یا چند فعالیت عمده زندگیش را محدود می کند ولی به خوبی می تواند از عهده بسیاری از وظایف سازمانی برآید. نکته ای که مدیریت باید دقت کند حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان معلول و آگاهی به راههای انگیزش این گروه است. رفتارهای صحیح و منطقی، بدور از گذشت نابجا، می تواند اثرهای جانبی مثبتی از جمله سرمشق قرار گرفتن آنان جهت دیگر اعضای سازمان باشد. برای رفتار مثبت با معلولان رعایت موارد زیر ضروری است:

1-قدمهی مثبت در نیرویابی کارکنان معلول 2-اصلاح رفتار کارکنان سازمان در برآوردن نیازهای معلولان، از جمله آموزشهای ویژه جهت مصاحبه کنندگان استخدامی و با توجه به مانعهایی که معلولان با آنها رودررو هستند.3- فراهم کردن امکانات برای محدودیتهای جسمی و یا روانی قابل کاربرد 4-آموزش سرپرستان جهت حمایت داخلی قوی

**فصل چهارم**

**انگیزش**

گفتار اول: نظریه انگیزش: نیازها و فرآیندها

طبیعت انگیزش انسان در کار

تعریف انگیزش: فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آنرا جهت دستیابی به اهدافی هدایت می نماید. رفتار فرد بوسیله انگیزه ها هدایت می شود و هدفها انگیزه هایی را که در فرد وجوود دارد ارضا می کنند. هدفها نسبت به فرد، جنبه خارجی دارند و موقعیتی برای او فراهم می کند که انگیزه های خود را ارضا نماید. ولی انگیزه ها درونی هستند.

با یک دید سیستمی، انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی عاملهای نیاز، سایق و هدفها است.

1-نیازها: هنگامی که عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند، نیاز ایجاد می شود.

2-سایقها (انگیزه ها ):جهت تخفیف نیازها می باشند، سایقهای فیزیولوژیکی و روانی، عمل مدار هستند و انرژی لازم را برای رسیدن به هدف تدارک می بینند.

3-مشوقها (هدفها ): در پایان چرخه انگیزش هستند که به عنوان تخفیف دهنده نیاز و کاهش سایق تعریف می شوند. بدست آوردن مشوق یا رسیدن به هدف، تعادل جسمی و روانی را موجب شده و سایق را کاهش می دهد و یا از بین می برد.

انگیزه های ابتدایی

دو ویژگی باید وجود داشته باشد تا انگیزه ای در طبقه ابتدایی قرار گیرد:

1-غیر اکتسابی باشد.

2-اساس و پایه فیزیو لوژیکی داشته باشد.معمولی ترین این انگیزه ها گرسنگی، تشنگی، خواب، اجتناب از درد، جفت یابی، علاقه مادری و... است.

انگیزه های عمومی: این انگیزه ها: 1- غیر اکتسابی هستند. 2- اساس و مبنای فیزیو لوژیکی ندارند. در حالیکه نیازهای ابتدایی، درصدد کاهش تنش یا تحریک هستند، نیازهای عمومی، فرد را وا می دارد تا محرک را افزایش دهد. بنابراین این نیازها گاهی انگیزه های محرک نیز نامیده می شود.

انگیزه های کنجکاوی، ساختن و فعالیت

چنانچه بر این انگیزه ها سرپوش گذاشته شود یا خاموش گردد، جامعه دچار رکود می شود.

انگیزه دلبستگی

عشق یا دلبستگی، شکل بسیار پیچیده سایق عمومی است. که از یک طرف با انگیزه ابتدایی جفت یابی، و از طرف دیگر با انگیزه ثانوی پیوستگی، مرتبط است.

انگیزه ثانوی

یک انگیزه باید از راه یادگیری کسب شود تا جزو انگیزه های ثانوی طبقه بندی گردد.

انگیزه قدرت

حامی این انگیزه آلفرد آدلر بود. بر خلاف فروید که به انگیزه های ناخودآگاه جنسی و گذشته افراد تاکید داشت. آدلر آینده و تلاش فرد برای برتری طلبی و قدرت را جانشین آن کرد. در توشیف نیاز قدرت نیاز زیر نفوذ قرار دادن دیگران یا نیاز برتر از دیگران بودن، آدلر مفاهیم عقده حقارت و جبران را ارایه کرد. او معتقد است انسانها در کودکی، احساس حقارت را تجربه می کنند و زمانی که این احساس با نیاز ذاتی برتری طلبی همراه شود، این دو با هم بر رفتار انسانها حاکم خواهند شد.

انگیزه پیشرفت

نقطه مقابل انگیزه قدرت است. دیوید مک کللند معتقد است این انگیزه می تواند به عنوان اشتیاق فرد برای کسب استانداردهای ایده آل در انجام امور محوله و یا توفیق در موقعیتهای رقابتی، توصیف شود. به نظر مک کللند ویژگیهای فرد دارای انگیزه پیشرفت بالا به قرار زیر است.

1-ریسک پذیری در حد متوسط:این افراد به عامل شانس تکیه نکرده و حاضر به قبول ریسک بالا نیستند.

2-نیاز به بازخوزد فوری: این افراد علاقمند به دریافت بازخورد سریع هستند تا چگونگی پیشرفت خود را در نیل به هدفهای مورد نظر ملاحظه نمایند.

3-رضایت از انجام کار: نیل به انجام کار در این افراد، موجب رضایت خاطر میشود حتی اگر کارشان دستمزد و پاداش آنچنانی به همراه نداشته باشد.

4-شیفته کار: این افراد به محض انتخاب یک هدف، تا تحصیل موفقیت آمیز آن کاملا مجذوب آن کار می شوند. آنها کاری را نیمه تمام رها نمی کنند و تا زمانی که از حداکثر تلاش خود بهره نگیرند، رضایت حاصل نمی کنند.این افراد اغلب دیگران را ناراحت می کنند زیرا رفتاری غیر دوستانه دارند.

انگیزه پیوستگی

پیوستگی به عنوان یکی از انگیزه های اجتماعی و یا نیروی محرکه گروه تلقی می شود. مطالعه پیوستگی، با این حقیقت که دانشمندان معتقدند از انگیزه های غیر اکتسابی است، پیچیده تر می شود.انگیزه ایمنی

این انگیزه در کشورهای پیشرفته صنعتی که از نظر تکنولوژی در سطح بالایی هستند، بسیار شدید است.

انگیزه مقام

مقام را به زبان ساده می توان رتبه سنی فرد در گروه سازمان یا جامعه دانست.

گفتار دوم: گرایش های انگیزشی کار

در این فصل دو گروه نظریه های انگیزش (محتوایی و فرایندی) معرفی خواهند شد.

تئوری محتوایی انگیزش کار: این تئوری که تلاش دارد در انسان ایجاد انگیزش نماید و لذا توجه به تعیین نیازها یا سائتها و چگونگی تقدم و تأخر آنها را دارد و تمرکز روی هدفها و علاقه مندی های انسانها که در تلاش برای بدست آوردن آنها را دارد می نماید.

سلسله مراتب نیازهای مازلو: مازلو معتقد بود که هرگاه یک سطح از نیازها برآورده شوند دیگر برانگیزاننده نیستند و سطوح بالاتر نیازها جهت انگیزش فرد شروع به فعالیت می کنند و شامل هفت نیاز می باشند:

1- فیزیولوژیکی

2- ایمنی

3- عشق

4- احترام

5- خودشکوفایی

6- آزادی تحقیق و بیان

7- کسب دانش و درک

و لذا سلسله مراتب تئوری مازلو به اساس پنج دسته تنظیم شده است که به ترتیب:

1- نیاز زمان انگیزه خواهد شد که نیازهای قبلی ارضا شده باشد.

2- یک نیاز ارضا شده محرکی نیست

3- عدم ارضای نیازها، بر سلامت فکر اثر نامطلوب می گذارند.

4- بشر با میل زاقی در جهت ارضای نیازها کوشش می کند.

5- تجربه خود شکوفایی بر عکس سایر نیازها، محرکی جهت مطالعات بیشتر آن می شود.

تئوری مک گریگور:

سنتی بر اساس یک سری پیش فرضها می باشد و این پیش فرضها را «تئوری x» نامید که عبارتند از:

1- اغلب افراد کار را ذاتا دوست نداشته و کارگریزند

2- افرادی را بایستی به زور با تهدید به کوشش و کار وا داشت.

3- افراد از مسئولیت گریزان بوده ترجیح می دهند هدایت شوند. مک گریکور تئوری y را مخالف با تئوری x پیشنهاد می کند: 1- کوشش جسمانی صرف کار به اندازه استراحت طبیعی است. 2- افراد در انجام کارها خود کنترل هستند. 3- افراد در شرایط مناسب بدنبال پذیرش مسئولیت هستند 4- اغلب افراد در سازمان خلاق و مبتکر هستند 5- از توان فکری اکثر افراد استفاده نمی شود.

انسان بالغ آرجریس:

آرجری معتقد است که رشد از آغاز تولد بطور طبیعی آغاز و با پرورش ابعاد مختلف بلوغ سلامت روانی خویش را بدست می آورد. سازمانها جهت رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع انسانی دارند آرجریس می گوید سازمانهایی وجود دارند که برای حفظ موقعیت خود به رفتار کودکانه کارکنان نیاز دارند و از کارکنانی را که استخدام می کنند انتظار دارند چشم و گوش بسته فرامین آنها را اجرا نمایند. در این شرایط کارمند مجبور است با فرار از کار، حمله و زیان رساندن به دیگران و یا تطبیق با موقعیت های مختلف روش اداره کودکانه را انتخاب نماید.

تئوری دو عامل هرزبرگ:

فردریک هرزبرگ تئوری بر اساس سازگاری تئوریهای 3 گانه فوق پیشنهاد نمود که بر اساس آن انسان دو نیاز اساسی دارد:

1- دوری جستن از درد و بقاء

2- رشد یافتن، بهبود و یادگیری

به نظر هرزبرگ عوامل موثر در ایجاد انگیزه عبارتند از: موفقیت کاریف شناخت و قدردانی از افراد و کار آنها، پیشرفت و توسعه شغلی و غیره

تئوری ERG آلدرفر: آلدرفر نیازها را به 3 دسته: زیستی، وابستگی و رشد تقسیم کرد وی به تداوم نیازها تاکید داشت و معتقد است حتماً لازم نیست نیازهای طبقات پایین تر ارضاء و سپس نیازهای طبقات بالاتر مطرح گردد.

خواسته کارکنان:

خواسته کارکنان از سازمانها شامل 9 مورد بوده که عبارتند از:

1- پرداخت

2- امنیت شغلی

3- همکاری سازگار

4- اعتبار برای انجام کار

5- یک شغل با معنا

6- فرصت پیشرفت

7- راحتی، عدم خطر، شرایط کار جالب

8- رهبری صالح و خوب

9- دستورها و راهنماییهای قابل قبول

گفتار سوم: تئوری های فرآیندی انگیزش کار

تئوری فرآیندی انگیزش کار: این تئوری به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازند.

تئوری انگیزش انتظار وروم: طبق این نظریه افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش دارند که هدف برایشان با ارزش و رسیدن به هدف ممکن باشد. حتماً این نکته را باید توجه داشت که ارزشها در افراد در زمانها و مکانهای مختلف فرق می کند.

مدل پورتر – لاولر: پورتر و لاولر معتقدند که انگیزش با رضایت و عملکرد مساوی نیست بلکه قابلیتها و خصوصیات فردی و ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد واسطه ها هستند و عملکرد به رضایت منتهی نمی شود و این رویداد بزرگی در اندیشه های سنتی می باشد.

تئوریهای برابری: بر اساس این تئوریف شخص نتایج حاصل از کار خود را با آنچه در این راه داده است را با دیگران مقایسه کرده و بر اساس قضاوت خود احساس برابری یا نابرابری می کند که داده ها شامل: سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات، موقعیت اجتماعی، میزان کوشش و... و دریافتی ها شامل: دستمزد، مقام سازمانی، پاداش، رفاه و غیره می باشند.

تئوری اسناد: این تئوری یک تئوری انگیزش فردی نیست بلکه در ارتباط با ادراک شخصی و رفتارذ بین افراد است. افراد در موضع های مختلف قضاوتشان فرق می کند موفقیتهای دیگران را به عوامل محیطی و شکستهای ایشان را به عوامل شخصی اسناد و متقابلاً موافقتهای خود را به عوامل مشخص و شکستها را به عوامل محیطی اسناد می کند.

اسناد و نحوه کنترل: برای یک معرفی مطالعات مدیران که کنترل داخلی دارند از مدیران که کنترل خارجی دارند بهتر کار می کنند که البته این نظریه کاملاً پذیرفتنی نبوده زیرا مطالعات دیگری نتیجه مخالف را ارائه می نماید. لکن نکته مهم این است که کنترل دریافتی مستقیماً روی عملکرد و رضایت اثر دارد.

اسنادهای دیگر: به نظر می رسد که تئوری اسناد نویدهای بسیاری برای درک بهتر رفتار سازمان دارد روانشناسان اجتماعی معتقدند که یک بعد پایدار (ثابت یا متغیر) باید مشخص شود. کارکنان با تجربه درباره تواناییهایشان اسناد داخلی پایدار و درباره کوششهایشان اسناد داخلی ناپایدار و در همین زمینه کارکنان در مورد مشکلاتشان اسناد خارجی پایدار و در مورد شانس اسناد خارجی ناپایدار داشته باشند.

خطاهای اسناد: روان شناسان اجتماعی نشان می دهد افراد وقتی رفتار دیگران را توصیف می کنند تمایل دارند نیروهای محیطی قوی را مورد غفلت قرار دهند و در مورد دومین خط بر اساس تحیقات بدست آمده اینکه افراد تمایل دارند خود را موجه نشان دهند و برای خودشان بیش از حد اعتبار قائل شوند لذا دانشمندان معتقدند که باید کوششهایی جهت کاهش اختلاف و دیدگاهها جهت کاهش خطاها ایجاد شوند.

**فصل پنجم**

**کاربرد تئوریهای انگیزش**

گفتار اول: طراحی شغل: طراحی شغل به عنوان یک حوزه کاربری مهم انگیزش کار و مطالعه رفتار سازمانی است. ابتدا زمینه رفتار سازمانی فقط به روشهای «غنی سازی» شغل توجه داشت ولی اکنون طراحی شغل همراه با «کیفیت زندگی کاری» توسعه یافته و بعنوان یک مسئله عمده اجتماعی در جهان مطرح می باشد.

پیشینه طراحی شغل: طراحی شغل همزمان با جنبش «مدیریت علمی» مطرح شد و مشاغل به طور منظم با فنون تجزیه و تحلیل حرکات و زمان سنجی آزموده شد و هدف به حداکثر رسانیدن کارایی انسانها در مشاغل گوناگون، کاهش فشارهای عصبی ناشی از کار، افزایش انگیزش رضایت شغلی کارکنان و افزایش بهره وری است تا سازمان به نحو موثری در بازار رقابت جهانی دوام آورد.

کیفیت زندگی کاری: تعریف کیفیت زندگی کار شامل:

1- توجه به اثر کار روی کارکنان و اثر بخش سازمان

2- مشارکت در حل مشکلات سازمانی و تصمیم گیری و هدف مشخص، تغییر جو کاری است.

پروژه و لوح: رئیس کارخانه لوو دریافت که مشکل اساسی کارخانه جابه جایی نیروی انسانی و غیبت کارکنان است که ناشی از ارزشهای حاکم بر اندیشه های کارکنان می مباشد و لذا با ارج نهادن به ارزشهای غالب جامعه تولید کارخانه را افزایش داد.

غنی سازی شغل: با افزایش سطح مسئولیت و کنترل (پر بار نمودن عمومی) و توسعه شغل با افزایش وظایف بیشتر در یک سطح (پربار نمودن افقی) می باشد ولی در این افزایش و توسعه اشکالاتی در اجرا و پذیرش کارکنان وجود دارد.

مدل خصوصیات شغلی: کوششی که جهت توسعه نظریه غنی کردن شغل به عمل آمده را مدل خصوصیات شغل می گویند با این پیش فرض که شغل ها می توانند طراحی مجدد شوند تا به افراد کمک کنند در کسب تجربه برای عملکرد بهتر شانس خود را بیازمائیدو ضمن تأمل کردن در کاری که انجام می دهند صلاحیت خویش را بهبود عملکرد افزایش دهند. این مدل پنج بعد اصلی شغل را مشخص می کند که در بوجود آوردن سه مرحله روان شناختی موثر است و شامل (تنوع در مهارت، هویت کار، مفهوم کار) و ابعاد دیگر انتقال و بازخورد در کار است که اهمیت اساسی دارند. مدل خصوصیات شغل سه حالت روان شناختی بحرانی (مفهوم تجربه شده، مسئولیت نتایج کار، شناسایی نتایج) را مشخص که در نهایت موجب انگیزش کارکنان و کیفیت انجام کار و رضایت شغلی، کاهش غیبت و گردش کادر می شود.

یک گرایش فرآیند سازی اطلاعات اجتماعی: بر این اصل استوار است که: افراد به عنوان موجودات زنده تطبیق پذیر، طرز تلقیها، رفتارها و انتقادات خود را با بافت اجتماعی و واقعیت زندگی گذشته و وضعیت حال تطبیق می دهند و سه دلیل عمده ادراکات، طرز تلقیها و رفتار واقعی شاغلین عبارتند از:

1- ارزیابی ادراکی محیطی واقعی شاغلین

2- اعمال گذشته شاغلین

3- اطلاعاتی که بافت اجتماعی بوجود می آورد.

این مدل از طریق فرایندهای مختلف مانند:

1- انتخاب

2- تعدیل پذیری

3- تعمیم

4- آشکاری

5- هنجارها و انتظارات اجتماعی

6- جمع کردن خروجی تفسیر می شود.

گفتار دوم – هدف گذاری:

هدف گذاری این است که چگونه رشته رفتا سازمانی باید از یک شالوده تئوریکی منطقی به تحقیقات پیچیده کاربری عملیات مدیریت موثر تر ارتقاء یابد پیشرفت تئوریکی قابل ملاحظه هدف گذاری از کار «ادوین لاک» و همکارانش که پایه ادراکی دارد بوجود آمده است. لاک اظهار می دارد که تئوریهای انتظار انگیزش کار اساساً هدف گذاری را نادیده می گیرند و چیزی بیش از «لذت جویی شناختی» نیستند. او ادعا می کند افراد می کوشند تا اهدافی را به دست آورند تا بدین وسیله خواسته ها و آرزوهایشان برآورده شود و چنانچه تعهدی نسبت به اهداف نباشد هدف گذاری بی فایده است.

خود اتکایی: کوششهای افراد جهت درک خویش در تئوری شخصیت، خود – مفهومی نامیده می شود. «خود» محصول منحصر به فردی است که از تعامل قسمتهای مختلف حاصل می شود و احتمالاً شخصیت، تفکری است که از این تعامل نتیجه می شود. «خود – اتکایی» ارتباط نزدیکی به خطاهای اسنادی است و افرادی که «خود – اتکایی» بالایی دارند موفقیتهای خویش را به عوامل درونی و عقب نشینها را به شرایط وضعی، شانس و اتفاقها اسناد می کنند. شواهد بسیار وجود دارد که «خود – ادراکی» افراد در مورد توانائیهایشان ممکن است حالت مهمی در قدرت مقاومت در مقابل فشارهای عصبی باشد. آنهایی که تحت فشار عصبی هستند تمایل دارند که از لحاظ فیزیکی بسیار برانگیخته شوند آنهایی که «خود – اتکایی» بالایی دارند هنگام رویارویی با یک شرایط عصبی، خونسردتر هستند.

تحقیق درخصوص اثر هدف گذاری:

ارتباط بین هدف گذاری و عملکرد توسط لاک و همکارانش بصورت آزمایشگاهی و گازی لاتهام و همکارانش بصورت میدانی به شرح ذیل انجام شد:

1- هدف های ویژه بهتر از اهداف مبهم و کلی هستند.

2- اهداف مشکل و چالشی بهتر از اهداف نسبتاً ساده هستند.

3- اهداف مورد قبول و پذیرفته شده بر اهداف واگذاری شده ترجیح دارند.

4- داشتن بازخورد مداوم درباره پیشرفت اهداف به نداشتن بازخورد ترجیح دارد.

کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمانی:

مدیریت بر مبنای هدف MBO گرایش جهت برنامه ریزی، کنترل، ارزیابی کارکنان و عملرد کلی سیستم است. MBO به «پیتر دراکر» نسبت داده می شود او معتقد است گرایش سیستمی به اهداف و ارزیابی بر اساس نتایج، به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان منتهی می شود. نتایج تحقیقات MBO و تحلیل جامع به این نتیجه رسیده که این سیستمهای هدف گذاری کلی اثر مثبت اندکی بر رضایت کارکنان داشته است اما بر بهره وری تاثیر بیشتری داشته است.

**فصل ششم: ارتباطات**

**گفتار اول – افزایش جریان اطلاعات**

بدون شک ارتباطات نقش مهمی در اثر بخشی مدیریت سازمان ایفا می کند و طرف دیگر سکه اینکه، ارتباطات معمولاً به عنوان ریشه های واقعی همه مشکلات جهان است زیرا تراعهای خانوادگی، تعصبهای اخلاقی، جنگ بین ملتها و شکاف نسلها و تعارض سازمانی و... از سوء ارتباطات می باشد. تنها کسی که از ارتباطات تحلیل دقیق نمود «هازی فایول» بود که به پل ارتباطی اشاره نمود. «چستر بار نارد» نیز به نحو قابل ملاحظه ای ارتباطات را یک پویایی مهم رفتار سازمانی معرفی نمود. هدف از ارتباطات ایجاد تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر در شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. بارنارد هفت عامل ویژه ارتباطات را که در ایجاد و نگهداری قدرت در سازمانها با اهمیت هستند را به شرح ذیل فهرست نمود:

1- مجاری ارتباطی دقیقاً شناخته شوند.

2- کانال ارتباطی مشخصی برای هر یک از اعضاء موجود باشد.

3- مجاری ارتباطی کوتاه و مستقیم باشد.

4- تمامی مجاری ارتباطی باید به طور طبیعی استفاده شود.

5- ستاد ارتباطات دارای صلاحیت باشند.

6- ضمن فعالیت سازمان، خطوط ارتباطی نباید قطع گردند.

7- هر ارتباط به طور رسمی معتبر باشد.

تعریف ارتباطات: عبارت است از انتقال مفاهیم اطلاعات که برای این منظور، سمبلهایی را به کار می برند و فرآیندی است بین افراد و وسیله ای است که هر فرد می تواند در دیگری نفوذ کند. هدف از ارتباطات به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر در آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. در حقیقت می توان ادعا نمود که «شریان حیاتی» سازمان، شبکه ارتباطات و خون جاری در آن «اطلاعات» می باشد. ارتباطات ممکن است یک طرفه یا دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار یا دریافت انتظار از طرف گیرنده، ارتباط برقرار می کند ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد دهد ارتباطات دو طرفه است. ارتباط یک طرفه هم از لحاظ اقتصادی به صرفه استو هم اثر بخش تر می باشد و هم از نظر انضباط مناسبتر و هم دارای منافع سیاسی می باشد و در صورتیکه دقت بیشتر مورد نظر باشد ارتباط دو طرفه اساسی تر می باشدو لذا در اغلب موارد مدیران از هر دو نوع ارتباطات استفاده می نمایند. چنانچه هر عاملی از تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده جلوگیری بعمل آورد مانع ارتباطات نامیده می شود. بعضی از متداولترین موانع ارتباطات به قرار ذیل می باشند:

1- اختلاف در ادراک

2- اختلاف زبان

3- صدا

4- عواطف

5- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی

6- عدم اعتماد. بعضی از فنونی که برای غلبه بر موانع ارتباطات می تواند به کار آید عبارتند از: 1- غلبه بر اختلاف ادراک 2- غلبه بر تفاوتهای زبان 3- غلبه بر صدا 4- غلبه بر عواطف 5- غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی 6- غلبه بر عدم اعتماد.

دو روش دیگر برای گرفتن پیام مفید است. نخست «تکرار کردن» است و روش دوم، تشویق، ایجاد محیط و فرهنگ سازمانی که دادن و گرفتن بازخوردی را حمایت می کند. فرآیند ارتباطات: فرستنده (منبع)، به رمز آوردن، پیام، کانال، رمزگشایی، پارازیت و بازخورد.

ارتباطات غیر کلامی نوعی از ارتباطات است اگرچه ارتباطات کلامی از دیر باز به عنوان وسیله مهم ارتباط شناخته شده است، اما ارتباط غیر کلامی و اخیرا توجهات را جلب نموده است و گاهی اوقات آن را «زبان سکوت» نیز می گوئید بنابراین، به اندازه سخن گفتن، چیزی نگفتن اهمیت دارد و با زبان سکوت هم می توان ارتباط برقرار نمود.

سیستمهای ارتباط ترجیحی افراد بر اساس حقیقت و بطور صحیح رفتار نمی کنند. رفتار آنان از برداشت و تعبیری سرچشمه می گیرد که آنها از حقیقت دارند. این تعبیرها و برداشتها فرآورده هایی است که به وسیله حواس مختلف دریافت می شوند مثلا بعضی از افراد «تصویری» هستند و از اینکه دنیای روانی خود را مصور نشان بدهند احساس راحتی می کنند و به فاصله علاقه داشته و در دفتر کارشان همیشه افراد را روبروی خود قرار می دهد و همیشه دور نشسته، دید بهتری داشته باشند. عده ای دیگر «عاطفی» هستند آنها دنیای روان شناختی خود را از احساسات درونی و بیرونی زنگ می زنند تا احساس آرامش بیشتری بکنند. این افراد ترجیح می دهند فاصله کمتر را حفظ کنند. افرادی که «سامعی» هستند به آنها «آهنگینی» هم می گویند اینگونه افراد می کوشند دنیای روان شناختی خود را از صدا طراحی کنند وقتی با آنها صحبت می کنند برای توجه بیشتر به چشمان شما نمی نگرند زیرا دقیق گوش می دهند و عده ای «کمی» هستند به کمک نهادها، امداد و واژه ها از مرحله آگاهی خام می گذرند و به زبانی خاصی است پیدا می کنند تا دنیای روان شناختی خویش را طراحی کنند.

گفتار دوم – ارتباطات سازمانی

کنشهای متقابل اجتماعی مستلزم ایجاد ارتباط است و بدون ایجاد ارتباطات، سازمانی هم وجود نخواهد داشت. در هر سازمان بزرگ و کوچک، در حقیقت دو نوع سیستم ارتباطات وجود دارد (رسمی و غیر رسمی). گاهی اوقات این دو سیستم یکدیگر را تکمیل و تقویت می کنند ولی گاهی اوقات تعارض بوجود می آورند.

ارتباطات رسمی یا اداری: به آن دسته از کانالهای ارتباطی اشاره دارد که به طور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده و مرزهای مشخصی دارد و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج از سازمان مورد استفاده قرار می گیرد در این نوع ارتباط، سخن گفتن، یادداشت، نامه، سابقه و مدرک، گزارشها و دستورالعمل ایجاد رابطه می شود. ساختار ارتباطات توسط اعضای یک گروه تهیه می شود تصمیم گیری یا رسیدن به یک توافق همگانی و تبادل اطلاعات بین اعضاء گروه را طلب می کند در الگوهای ارتباطی و در یک شبکه حلقه ای بین اعضاء گروه ارتباطات ممکن است از هر طرفی آغاز گردد در صورتیکه یک رهبر معین نباشد در حالی که در الگوی سیستمهای چرخی یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از فرودستان ارتباط دارد ولی فرودستان نمی توانند با یکدیگر ارتباط داشته باشند. الگوی زنجیری، نوعی از الگوی حلقه ای (حلقه باز شده) که دو فرد اول و آخر زنجیر بار اطلاعاتی را که وارد شبکه می شود کاهش می دهند و در الگوی «لا» یک عضو متخصص با یک مدیر اجرایی در کنش است. هر یک از این الگوها جایگاه خاصی در حل مسائل مدیریت و یا پیش گیری از بروز آنها دارند. بطور خلاصه الگوهایی مانند «Y» و «چرخی» طبیعت متمرکز دارند و در هر کدام شخصی وجود دارد که در محل تقاطع خطوط ارتباطی قرار دارد و داده ها را از افراد متعددی دریافت می دارد. برعکس، دیگر الگوها (حلقه ای و همه جانبه) تمرکز نازل دارند در اینجا اطلاعات در جهات مختلف جریان داشته و به افراد مختلف می رسد و تعامل است. یافته های تحقیقات در بررسیها بیانگر این نکته است که شبکه های متمرکز اثر بخش هستند و ضمن کمتر بودن خطاها، مشکلات را سریعتر حل می کنند ولی افراد در شبکه های غیر متمرکز رضایت بیشتری دارند زیرا در شبکه های متمرکز احساس عدم قدرت می کنند.

ارتباطات غیر رسمی:

در ارتباطات رسمی، نیازهای ارتباطی افراد و اعضای سازمان به خوبی برآورده نمی شود و در نتیجه شبکه ارتباطات غیر رسمی شروع به فعالیت می کند هر چه چقدر ارتباطات رسمی پیچیده و کامل باشد ولی تکمیل کننده آنها ارتباطات غیر رسمی است که به وسیله افراد در دل سازمان به وجود می آید و حتی از این راه دستورات و اطلاعات و راهنمائیها سازمان پخش می شود و از این رو افراد سازمان را برای رسیدن به هدفهای مشخص به یکدیگر نزدیک می کند ولی بخش عمده ای از ارتباطات غیر رسمی به صورت غیر ارادی به وجود می آید و قسمت اعظم آن را «شایعات» تشکیل می دهند و مدیریت می تواند در جهت مصالح کار سازمان از مراکز «خبر پراکنی» که در سازمان فعالیت دارند استفاده کند. شبکه های ارتباط غیر رسمی که نوعی سازمان غیر رسمی می باشد به طرز قابل تحسینی نسبت به مقام یا اختیار و قدرت بی توجه اند و ممکن است اعضاء سازمان را از جهتهای (افقی، عمودی، مورب) به یکدیگر ارتباط دهند. شایعات را نباید با اطلاعات قانونی که مدیریت به دنبال انتقال آنهاست نباید اشتباه نمود و مدیران به همین دلیل اطلاعات را از طریق نوشته ها به طبقات پایین سازمان انتقال می دهند. ارتباطات جانبی بین اعضاء یک گروه کار، بین دو گروه کار، بین اعضای بخشهای مختلف سازمان و بین صف و ستاد در جریان است و هدف از آن ایجاد یک کانال مستقیم برای هماهنگی سازمانی و حل مشکلات است و این نوع روابط قسمت مهم رضایت کارکنان را تشکیل می دهد.

ارتباطات فرادست – فرودست: ارتباطات فرادست – فرودست (از بالا به پایین) در یک سازمان به این معنی است که جهت ارتباطات از بالا به پایین است و در حقیقت مدیران با زیر دستان یا مدیران عالی با میانی و سرپرستان ارتباط برقرار می کنند و این گونه ارتباطات اثر عمیقی بر محیط سازمانی و ارتباطی دارد. از مشکلات این نوع ارتباطات اینکه فرستندگان پیام به درستی نمی دانند کدام وسیله ارتباطی در این گونه انتقال بهتر است و نمی دانند با چه کسی ارتباط برقرار کنند و از همه مهمتر اینکه بازخورد لازم و مناسب دریافت نمی شود و در نیجه کارکنان از حاصل کار خویش بی خبرند و مدیران هم مطلع نمی شوند پیامهای آنان را کارکنان درست فهمیده اند یا نه.

ارتباطات فرودست – فرادست: در ارتباطات بالا گرایانه (از پایین به بالا) که ارتباط موثرتری است پیام از کارکنان به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می شود در مواقعی استفاده می شود که زیر دستانی بخواهند عکس العملهای خودرا دو مورد اقدامهای انجام شده به بالا دستان منتقل کنند و باید شرایطی ایجاد شود که زیر دست آزادند و بدون هراس عکس العمل خود را در مرود فرادست و کارهای او ابراز کند و برایش در آینده مشکلی بوجود نیاورد و مدیران برای مدیریت بهتر و موثرتر باید از این نوع ارتباطات حمایت کنند.

مشکلات ارتباط فرودست – فرادست: مدیریت سازمان باید ارتباط «پایین به بالا» را تشویق نماید. صدای کارکنان خود را بشناسد و همواره گوش به زنگ آنها باشد و از راههای مختلف از کارکنان خبرگیری نماید و به دورترین نشانه ها و ضعیفترین علامتها حساس باشد و در صورت بی توجهی به ارتباطات بالا گرایانه، دشواریهای بزرگی در سازمان به وجود

می آید.

**فصل هفتم**

**مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت**

گفتار اول: تعارض درون فردی

تعارض سازمانی

عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان است، نشأت گرفته از این حقیقت که آنها باید در منابع نادر شریک شوند، فعالیت نمایند و یا از این حقیقت که آنان ارزشها، اهداف، وضعیتها یا ادراکهای متفاوتی دارند. اعضای سازمان می کوشند که دلایل خود را داشته باشند و نقطه نظرهای خویش را به دیگران بقبولانند.

«همکاری» زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کار می کنند. احتمال اینکه تعارض و همکاری در جوار هم باشند وجود دارد. نقطه مقابل همکاری، تعارض نیست ولی فقدان همکاری موجب تعارض می شود.

مدیریت تعارض، یعنی مدیران بکوشند تا راههایی بیابند که تعادلی بین تعارض و همکاری برقرار شود.

تغییر دیدگاههای تعارض

برداشتها نسبت به تعارض در سازمانها در 40 ساله اخیر به نحو قابل توجهی تغییر کرده است.

دیدگاه کنونی تعارض این است که در سازمانها تعارض اجتناب ناپذیر و حتی لازم است. و این موضوع به چگونگی طراحی سازمان و نحوه اداره آن ربطی ندارد. این نقطه نظر هنوز معتبر است که تعارض بیش از حد، در حقیقت موجب سوء عملکرد می شود.

تعارض می تواند به کشف راح حلها کمک کند. بنابراین می توان گفت ابزاری جهت ابتکار و تغییر سازمانی است و باید جنبه های زیان آور آن را حداقل نموده، جنبه های مفید آن را حداکثر نمایند.

در نظامهای مدرسه و دانشگاه هم پاسخهای صحیح و منحصر به فرد را فقط معلم و استاد می دانسته اند و عدم توافق در همه سطوح منفی به حساب می آمده است. در نتیجه دانش آموزان پاسخها را طوری انتخاب می کردند که با پاسخهای صحیح تعیین شده معلمان توافق داشته باشد.

با ورود این افراد به آخرین موسسه با نفوذ و حمایت کننده ارزشهای ضد تعارضی، شخصیت آنها کامل می شود. در حالی که امروزه معتقدند سازمانی که کارمندان ناراضی نداشته باشد هرگز رشد نمی کند و سکوت برابر سکون است.

تعارض درون فردی

اختلاف قدرت میان افراد یا گروههای در حال تعامل تعارض می آفریند. تعارض می تواند درون فردی باشد که ناشی از محرومیت، اهداف، و نقشهای فردی است. انواع تعارض درون فردی به وسیله مدلهای سرخوردگی، دوگانگی اهداف و نقشها تحلیل می شود.

تعارض ناشی از سرخوردگی

سرخوردگی (ناکامی) هنگامی اتفاق می افتد که یک سایق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود شود. سرخوردگی می تواند انسان را به هر یک از مکانیزمهای دفاعی بکشاند. اگرچه انواع آنها زیاد است ولی می توانند در چهار طبقه وسیع خلاصه شوند: پرخاشگری، عقب نشینی، پافشاری، و سازش. بعضی از سرخوردگیها ممکن است تغییر شکل داده موجب هزینه های واقعی در سازمان بشوند. برای مثال، یک بررسی از چهل و هفت شرکت نشان داده که یک سوم از کارکنان داراییهای شرکت را می دزدند و قریب دوسوم وقت ناهار را طولانی می کنند، از مرخصی استعلاجی بی جهت استفاده می کنند، و یا به طریقی وقت کشی می کنند.

تعارض هدف: منبع تعارض عادی دیگر برای یک فرد هدفی است که هم شمای مثبت و هم منفی دارد و یا دو یا چند هدف که در حال رقابت می باشند. سه نوع تعارض هدف به طور مجزا مطرح است:

1. تعارض خواست- خواست

2. تعارض خواست- ناخواست

3. تعارض ناخواست- ناخواست

چشم انداز تعارض هدف

هر سه نوع تعارض هدف ممکن است در حقیقت کم و بیش فایده هایی برای سازمان داشته باشند. به جز تعارض خواست- خواست، مدیریت باید کوشش کند تعارضهای هدف را برطرف نماید، خصوصا کوشش مدیریت بایستی متوجه سازگاری و تطابق اهداف فردی و سازمانی شود.

تعارض و ابهام نقش

افراد در جوامع معاصر دارای نقشهای متعددی هستند. این نقشها مثلا در یک فرد سازمانی می تواند نقش پدر (در عین حال فرزند والدین خویش) باشد. افراد در هر وضعیت در سازمانهای مدرن یک یا هر سه نوع تعارض را تجربه می کنند. و مسئله اصلی این است که چگونه تعارض نقش برطرف می شود یا به نحوی می توان با آن کنار آمد.

گفتار دوم

فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

مفهوم فشار عصبی

یک شکل از فشار عصبی که بار منفی دارد و «دیسترس» نامیده می شود به هنگام ناراحتی مثلا مرگ عزیزی در ما ایجاد می شود. اما فشار عصبی حالت مثبت و خوشایندی هم دارد که به وسیله چیزهای خوب ایجاد می شود و «یوسترس» نام گرفته است.

«ایوانکویج» و «ماتسون» فشار عصبی را کنش متقابل ارگانیزم با محیط خارج تعریف می کنند و اینکه فشار، واکنش حسی برای سازگار شدن است که به توسط تفاوتهای فردی و فرایندهای روانی که پی آمدی است برای هرگونه عمل خارجی(محیطی)، موقعیت، یا حادثه ای که نیازهای روانی و فیزیکی بسیاری را در یک فرد ایجاد می کند. فشار عصبی به عنوان یک واکنش حسی به وضعیت خارجی که نتیجه آن تغییر وضع جسمی، روانی و رفتاری کارکنان است، توصیف می شود. در ضمن مهم است که مشخص شود فشار عصبی چه چیزهایی نیست:

1. فشار عصبی دلواپسی ساده نیست.

2. فشار عصبی تنش عصبی ساده نیست.

3. فشار عصبی لزوما چیز مخرب، بد یا اجتناب پذیر نیست. یوسترس یا فشار مثبت نه تنها بد و مخرب نیست بلکه مردم باید به دنبال آن باشند.

(GAS) سه مرحله دارد: اعلام خطر، مقاومت، و تحلیل رفتن. در مرحله اعلام خطر، محرک تنش زای خارجی، سیستم فشار داخلی بدن را، حساس می کند.

عوامل فشار شغلی (استرس)

تحریک کننده ها یا عوامل فشار عصبی از داخل سازمان، از خارج سازمان، از گروهی که فرد تحت نفوذ آن است و بالاخره از خود افراد سازمانی مشتق می گردد.

عوامل فشار عصبی فراسازمانی

«ایوانکویچ» و «ماتسون» عوامل فشار عصبی «فراسازمانی» را شامل تغییرات (اجتماعی، تکنولوژیکی، خانوادگی، محلی، مالی، و...) و از جمله شرایط محل اقامت یا فرهنگی که کارمند به آن متعلق است می دانند. مردم در طبقات اجتماعی مختلف احتمالا عوامل فشار عصبی متفاوتی دارند. همین موضوع در مورد شهرنشینان و روستائیان هم صدق می کند که از منابع مختلفی تحت فشار قرار بگیرند.

عوامل فشار عصبی سازمانی

هرچه سازمان بزرگتر و پیچیده تر باشد عوامل فشار شغلی بیشتری برای افراد سازمان وجود دارد. عواملی که در سطح کلان موجب فشار عصبی می شوند عبارت اند از:

سیاستها، ساختارها، شرایط عینی، مراحل و فرایندها

عوامل فشار عصبی گروهی

1. عدم انسجام گروهی

2. عدم حمایت اجتماعی

مهمترین عوامل فشار عصبی فردی

الف- ایهام و تعارض نقش در سازمان

ب- خصوصیات تیپ A

تیپهای شخصیتی A و B کارکنان به عنوان شخصیتهای نسبتا تثبیت شده ای توصیف شدند که تیپA همبستگی بالایی با فشار عصبی و خطرات جسمی ناشی از آن داشت. کارکنان تیپ A (مدیران، فروشندگان، متخصصان، منشیها، یا کارکنانی که اطلاعات مهمی را طبقه بندی و بایگانی می کنند) فشار شغلی قابل ملاحظه ای را تحمل می کنند. این افراد کسانی هستند که:

1. ساعتهای طولانی کار فعالیت می کنند.

2. کار را شبها و در اوقات تعطیل به خانه می آورند.

3. مرتبا خود را مقایسه می کنند.

4. آنها بیشتر به وسیله شرایط کار سرخورده می شوند.

آنچه برای قلب مضر است این است که میزان بالایی خصومت و عصبانیت داشته باشید و هنگامی که با افراد روبه رو می شوید زحمت پنهان کردن آن را به خود ندهید.

کنترل شخص و ناتوانی آموخته

مطالعات نشان داده است که اگر کارکنان بر محیط کارشان کنترل داشته باشند، فشار شغلی کاهش می یابد. اگر شغلی فشار عصبی بالایی ایجاد کند ولی همراه با آزادی عمل در کنترل وضعیت و محیط کار باشد فشار خون بالا نخواهد رفت.

استقامت روان شناختی

برخی افراد در ملایمترین برانگیختگیها نابود می شوند اما آنهایی که قادرند بر عوامل فوق العاده تنش زا غلبه کنند «استقامت» بیشتری دارند.

از نظر کوباسا مدیران شجاع به بیماریهای مربوط به فشار عصبی کمتر دچار می شوند. و به دلیل داشتن تعهد، کشمکش و چالش، و کنترل طبقه بندی می شوند.

اثرات فشار شغلی

میزان کم فشار شغلی حتی می تواند عملکرد مطلوب شغل را افزایش دهد. هم چنین فشار عصبی ملایم، افزایش فعالیت، و تغییرات بیشتر و در جمع، عملکرد بهتر را موجب می شود. فشارهای سطح بالا می تواند اثرات مخرب جسمی، روانی، و رفتاری برای فرد داشته باشد.

مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی

فشار شغلی سطح بالا با فشار خون بالا و میزان کلسترول بالا، و حتی امراض قلبی، زخم های معده، و درد مفاصل همراه است.

مشکلات روان شناختی ناشی از فشار شغلی

سطوح بالای فشار شغلی ممکن است با خشم، دلواپسی، افسردگی، عصبانیت، بی ادبی، تنش، و بی حوصلگی همراه باشد.

مشکلات ناشی از فشار شغلی

رها کردن یک شغل پر از فشار مانند پرواز از قفس است. و این پرواز شاید سالم تر از نگه داشتن یک شغل پر از تنش برای شاغل آن باشد.

استراتژی های غلبه بر فشار شغلی

راه های عمده ای برای فایق آمدن بر فشار شغلی وجود دارد:

تدابیر فردی،آسودن، کنترل رفتار فردی، اندیشه ی درمانی

استراتژی های سازمانی غلبه بر فشار

برای غلبه بر فشار شغلی استراتژی های سازمانی به وسیله مدیریت طراحی می شود تا عوامل تنش زای سطوح مختلف سازمانی به منظور جلوگیری یا کاهش فشار شغلی کارکنان حذف یا کنترل شوند.

عوامل تنش زای سازمانی

1. ایجاد جو سازمانی حمایتی

2. غنی کردن طرح وظایف

3. کاهش تضادها و روشن نمودن نقش های سازمانی

4. طرح و بهبود کارراهه شغلی و ایجاد مشاوره

گفتار سوم

تعارض بین افراد

تعارض بی افراد علاوه بر جنبه های درون فردی تعارض، جنبه های تعارض بین کارکنان نیز یک عامل پویای مهم رفتار تعاملی است.

تجزیه و تحلیل مراوده ای

«اریک برن» همواره به عنوان آغازگر جنبش تجزیه و تحلیل مراوده ای (TA) با کتاب پرفروش خود «بازی هایی که مردم می کنند» تحسین شده است. «توماس هریس» با کتاب «من با ارزشم – تو با ارزشی» (TA) را شهرت داد.

سه مرحله ی اساسی تجزیه و تحلیل مراوده ای: حالات من، مراوده ها، و بها دادن و بازی هاست.

حالات من

در ساختار شخصیت انسان «من» حقیقت را معرفی می کند، و عقلایی می کوشد که نگه دارنده ی «نهاد» غریزی باشد و وجدان «فرامن» را کنترل کند.

این سه حالت «من» تقریبا برابر با مفاهیم فرویدی «نهاد» (کودکی)، «من» (بزرگسالی)، «فرامن» (والدینی) است. نگاهی دقیق تر به حالت های سه گانه ی من برای درک آتی ضروری است:

1. حالت کودکی من: در این حالت شخص همچون کودک غریزی رفتار می کند.

2. حالت بزرگسالی: در این حالت فرد مانند یک بزرگسال بالغ رفتار می کند.

3. حالت من والدینی: در این حالت افراد مانند والدین تحکم آمیز رفتار می کنند.

مراوده های بین حالات من

1. مراوده های مکمل

2. مراوده های متقاطع

3. مراوده های ضمنی

بها دادن و بازی ها در TA

1. مفهوم بهادادن ها

2. بازی هایی که مردم می کنند

بازی هایی که در سازمان ها انجام می شود:

1. بیچاره من

2. سرزنش

3. آری، اما...

من جوهری

علاوه بر تجزیه و تحلیل مراوده ای چارچوب مشهور دیگر برای تحلیل پویایی های رفتار بین افراد، «پنجره جوهری» است که توسط «جوزف لوفت» و «هری اینگهام» ایجاد شده و به خاطر نام این دو نفر جوهری نامیده شده است.

شخص می تواند به عنوان «من» و دیگران به عنوان «شما» در تعامل بین دو نفر تصور شوند.

چهار سلول پنجره ی جوهری در زیر خلاصه شده است:

1. خود آشکار

2. خود نهان

3. خود کور

4. خود نامکشوف

یک راه کاهش خود نهانی و افزایش خود آشکاری از طریق فرایندهای افشای خویش میسر است. با اعتماد بیشتر به مردم و دریافت اطلاعات درباره آنها ممکن است نیروهای بالقوه تعارض را کاهش داد.

کاهش خود کوری و افزایش خودآشکاری، به وسیله ی بازخورد دیگران به فرد میسر است.

استراتژی های حل تعارض بین افراد

این استراتژی ها گرایش های باخت- باخت، برد- باخت، برد- برد هستند. استراتژی برد- برد موثرترین است اما از آنجا که دو نوع دیگر به طور معمول به کار گرفته می شود بایستی افراد آنها را بشناسند. یک استراتژی برد- برد احتمالا مطلوب ترین شکل برطرف نمودن تعارض هم از نظر انسانی و هم سازمانی است. کلیه نیروها و خلاقیت ها به جای ضربه زدن به طرف مقابل، صرف حل مشکل می شود.

گفتار چهارم

تعارض بین گروه ها، تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

رفتار و تعارض بین گروه ها

سازمان ها به عنوان تداوم بخش و تداخل کننده نقش ها می باشند. مفهوم نقش می تواند در درک رفتار بین گروه ها به کار رود. به عقیده ی «کن» سازمان موجب تداخل و چفت شدن نقش هاست. این نقش ها به طور طبیعی بر موانع مفاهیم کلاسیک سازمان فایق می آیند.

پیشایندهای تعارض بین گروه ها

شرایط اولیه به وجود آورنده بین گروه ها عبارت اند از:

1. رقابت برای منابع

2. وظایف وابسته به هم

3. ابهام اختیار قانونی

4. کشمکش های مقام

اثرات، و استراتژی های تعارض بین گروه ها

معرفی گروه های در حال تعامل در رابطه با هم پوشی نقش ها و تعدادی پیشایندها درک بهتری از پویایی ها و تعارض منتج می دهد.

تحقیقات جالب «دافت» ویژگی های گروه های در حال تعارض را چنین مشخص می کند:

1. افراد داخل گروه کاملا متمایز از افراد خارج گروه می باشند.

2. گروهی که خود را در تعارض با گروه دیگر احساس می کند اعضایش منسجم تر و به هم پیوسته تر می شوند.

3. احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی شود.

4. اعضای گروه تهدید کننده احساس برتری می کنند.

5. ارتباط بین گروه های در حال تعارض کاهش می یابد.

6. اگر گروهی در تعارض بازنده شود همبستگی اعضایش کاهش می یابد.

7. تعارض بین گروهی و خصومت حاصل از آن نتیجه تمایلات عصبی اعضای گروه نمی باشد. بلکه حاصل تعامل گروه است.

تعارض سازمانی

1. تعارض سلسله مراتبی

2. تعارض عملی

3. تعارض صف- ستاد

4. تعارض رسمی- غیر رسمی

نقش تعارض در سازمان های امروزی

بعضی از پیش فرض های جدید درباره تعارض به قرار زیر است:

1. تعارض غیرقابل اجتناب است

2. تعارض به وسیله ی عوامل ساختاری هم چون شکل فیزیکی یک ساختمان، طرح ساختار یک کارراهه، یا طبیعت یک نظام طبقاتی تعیین می شود.

3. تعارض تابعی از طبیعت تغییر است.

4. تعارض در حداقل سطح خود حداکثر مطلوبیت را دارد.

گفتار پنجم

مدیریت خلاقیت سازمانی

خلاقیت و نوآوری

مراحل فرایند خلاق در افراد

1. دریافت مشکل

2. تدارک اطلاعات

3. تولید مثل یا بارداری

4. بینش یا تنویر فکر

5. رسیدگی و کاربرد

خلاقیت فردی

افراد با توانایی خلاقیت بالا بیشتر تمایل دارند که مبتکر اولیه باشند تا آنهایی که خلاقیت کمتری دارند. افراد خلاق همواره طلب اختیار می کنند و از دستورهایی که برایشان غیرمنطقی است اطاعت نمی کنند به این دلیل ممکن است اداره آنها در اغلب سازمان ها دشوار باشد.

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روش های ایجاد خلاقیت شامل تحرک ذهنی، فرایند گروهی فرضی، همتاسازی (فن گوردون)، می شود.

شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

طبق نظر «آندره دلبک» گروه های تصمیم گیری خلاق باید از کارکنان شایسته و از زمینه های مختلف تشکیل شوند، و توسط رهبری هدایت شوند که توانایی برانگیختن رفتار خلاق را در آنها داشته باشد.

خلاقیت و نوآوری سازمانی

همان گونه که افراد در بکارگیری استعدادهای خلاق خویش در رسیدن به نتایج، توانایی های متفاوتی دارند، سازمان ها هم در بکارگیری استعدادهای اعضای خویش جهت تولید محصول، فرایندها، یا خدمات جدید متفاوت اند.

فرایند خلاق در سازمان ها از سه مرحله تشکیل شده است: ارائه ی نظریه ها، بهبود نظریه و اجرا.

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

قدم های زیر برای ایجاد جوی که خلاقیت را تشویق کند پیشنهاد می شود:

1. پذیرش تغییر

2. تشویق نظریه های جدید

3. اجازه تعامل بیشتر

4. تحمل شکست

5. ایجاد هدف های روشن، و آزادی جهت تحقق آنها

6. تشخیص

**فصل هشتم**

**گروه ها**

گفتار اول

پویایی گروهی: درک گروه های کار

گروه چیست؟ مجموعه ای متشکل از دو نفر یا بیشتر، افراد در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار که اهداف مشترکی دارند، و خود را به عنوان یک گروه حس می کنند.

انواع گروه ها

1. گروه های رسمی: الف) گروه فرماندهی، ب) گروه کار

2. گروه های غیر رسمی: الف) گروه های مشترک المنافع، ب) گروه های دوستی

پویایی شناسی گروه

فرایند اجتماعی که از طریق آن افراد با یکدیگر تعامل چهره به چهره در گروه های کوچک دارند «پویایی شناسی» گروهی نامیده می شود.

در جهان پویایی شناسی گروه بسیار هم منطقی است که گفته شود یک و یک برابر است با سه.

اهمیت گروه ها در سازمانها

مطالعه رفتار گروه در میان دانشمندان علوم اجتماعی در بسیاری رشته ها سنت دیرینه ای است. در حقیقت گفته شده است که مطالعه گروه های اجتماعی به هیچ یک از علوم اجتماعی شناخته شده به تنهایی تعلق ندارد بلکه به همه آنها تعلق دارد.

مایو و همکارانش آموختند که ریسک های عدم پذیرش اجتماعی بوسیله یکی از کارگران نفوذ عمیقی در کارگران دیگر داشت.

گفتار سوم

نقش ها در گروه ها

نقش ها

کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی های گروهی نقش ها و هنجارها می باشند. تعدادی از دانشمندان علوم رفتاری بین این دو واحد تمایز قایل می باشند. اما از نظر مفهومی خیلی به هم شبیه هستند.

در حقیقت قسمتی که یک نفر در کل ساختار گروه بازی می کند معنی نقش می دهد. «نقش» به عنوان رفتارهای نوعی است که یک فرد را در بافت اجتماعی مشخص می کند. رفتارهای نقش های مختلف، افراد را در گروه های «وظیفه- مدار» یا «هیجانی- اجتماعی» قرار می دهد.

تعارض نقش

رفتارهای مناسب برای ایفای یک نقش ممکن است با رفتارهای مناسب برای ایفای نقش دیگر یا نیازمندی های دیگر همان نقش، سازگار نباشد. نیازمندی های نقش های مختلفی که یک فرد بازی می کند احتمالا ممکن است تعارض داشته باشد. (کارمند، رئیس، دوست، پدر، پسر، و...)

انتظاراتی که از سرپرستان می رود این است که آنها عضو گروه های کار خود هستند بنابراین انتظار می رود که به آن گروه وفادار باشند در ضمن مدیران بالاتر از آنها انتظار دارند به منافع شرکت وفادار باشند. «تعارض درون نقش» هم چنین از ابهام موقعیت هایی که ایفاکنندگان نقشها دارند سرچشمه می گیرد.

نقش های مدیران

1. نقشهای بین افراد

2. نقشهای اطلاعاتی

3. نقشهای تصمیم گیری: الف) نقش رفع بحران، ب) نقش تخصیص دهنده منابع، ج) نقش مذاکره کننده

مشارکت و تصمیم گروهی

مدیرانی که با کارکنان خود شور می کنند و آنها را از مشکلات سازمان آگاه میسازند و در ضمن در گرفتن تصمیم ها از آنها نظر می خواهند همگی به صورت یک گروه به کار مشغولند و درگیر هدف های گروهی می باشند.

در این تعریف سه اندیشه مهم درگیر شدن، یاری شدن، و مسئولیت نهفته است.

مزایای تصمیم گیری گروهی

1. آگاهی و اطلاعات کامل تر

2. افزایش پذیرش یک راه حل

3. مشروعیت را می افزاید

4. افزایش تنوع دیدگاهها

مضار تصمیم گیری گروهی

1. وقت گیر است

2. فشار برای تطابق

3. تسلط توسط عده ای

4. ابهام

اثربخشی مشارکت

هرقدر بلوغ سازمانی وظایف بالاتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت یک فن اثربخش مدیریت محسوب بشود بیشتر است.

مشارکت نیازهای اجتماعی و احترام افراد را ارضا می کند اما از طریق مشارکت رسیدن به «خودشکوفایی» امکان پذیر نیست. ارضای این نیاز عالی بیشتر در محیطی میسر می شود که به فرد وظیفه ای محول شود و فرصت موفقیت، رشد و ترقی برایش فراهم آید.

تحول گروهی

دو محصول جانبی تصمیم گیری گروهی

1. پدیده تفکر گروهی است که به هنجارها ارتباط دارد

2. پدیده تحول گروهی خاطرنشان می کند که بحث در مجموعه ای از راههای مختلف و گزینش یک راه حل، اعضای گروه تمایل به بزرگ نمایی موقعیت های پیشین خود دارند.

**فصل نهم**

**مدیریت تغییر و بهبود سازمان**

سازمان ها هر روز با تغییرات روبه رو هستند زیرا قرن اطلاعات همه جهان را به هم متصل کرده و ما تحت تاثیر هر گونه تحولی قرار میگیریم.

نیروهایی که سازمانها را مورد تهاجم قرار می دهند و آنها را به نحو اجتناب ناپذیری وادار به تغییر می کنند در چهار حوزه ی: تغییر تکنولوژی، انفجار دانش، قدمت تولید و خدمت، و تغییر اجتماعی خلاصه می شوند.

سطوح تغییر

«التون مایو» معتقد است پایه گذاران علوم رفتاری هرچند در گرداوری دانش، سهم بسزایی داشتند اما در تغییر رفتار موثر نبوده اند. چهار سطح مختلف تغییر عبارت اند از تغییرات در دانش، نگرش، رفتار فردی، و رفتار گروهی.

انواع تغییر

ایجاد تغییر به دو شکل صورت می گیرد: تغییر مشارکتی و تغییر آمرانه.

پاسخ های مدیران به فشارهای تغییر

مدیران در رویارویی با تغییر دو روش عمده به کار می برند نخست آنها به علایمی که نیاز به تغییر را نشان می دهد عکس العمل نشان می دهند. دوم اینکه یک تغییر برنامه ریزی شده که زمان و سایر منابع سازمان را به کار می گیرد طراحی می کنند و نه تنها با مشکلاتی که فعلن وجود دارد بلکه با آنها که هنوز خودی نشان نداده اند به مقابله می پردازند.

مقاومت در مقابل تغییر

سه منبع اساسی مقاومت در برابر تغییر عبارت اند از:

1. عدم قطعیت

2. عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود

3. آگاهی از کاستی های تغییرات پیشنهادی

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

1. آموزش و ارتباطات

2. مشارکت و درگیری

3. تسهیل و حمایت

4. مذاکره و موافقت

5. زیر نفوذ قرار دادن و خودی کردن

6. اجبار پنهان و آشکار

مرگ دیوان سالاری... تولد ویژه سالاری

ساختارهای سازمان های اجتماعی در آینده خصوصیات منحصر به فردی خواهند داشت. این سازمانهای ویژه و موقت (ادهوکراسی) با ویژگی تطبیق پذیری به اقتضای شرایط تغییر خواهند کرد.

گفتار دوم

بهبود سازمان

نگرش نوین در مدیریت تغییر

«بورک» تعریف ساده اس دارد: بهبود سازمان فرایند برنامه ریزی شده تغییر در یک فرهنگ سازمان با استفاده مطلوب از تئوری، تحقیق و تکنولوژی علوم رفتاری می باشد.

از تعریف جامعی که فرنچ و بل ارائه داده اند می توان خصوصیات OD را بدین قرار توصیف نمود:

1. تغییر برنامه ریزی شده

2. تغییر جامع

3. تاکید روی گروه های کار

4. تغییر دوربرد

5. مشارکت یک عامل تغییر

6. تاکید روی مداخله و پژوهش عملی

آموزش شبکه

شش مرحله آموزش شبکه در OD به قرار زیر است:

1. آموزش

2. بهبود گروه

3. بهبود بین گروه

4. هدف گذاری سازمانی

5. تحقق هدف

6. تثبیت

بررسی- بازخورد

علاوه بر «آموزش شبکه» فن مشهور دیگر OD، تحقیق و بررسی و بازخورد اطلاعات است. این اطلاعات در «پژوهش عملی» جهت تشخیص مشکلات، بهبود طرح های عملی ویژه برای حل مشکلات به کار برده می شوند.

تیم سازی

یک واحد اساسی سازمان گروه کاری است که می تواند تمرکز منطقی را برای رشد اثربخشی سازمان جلب نماید. فعالیت های تیم سازی OD می تواند عملکرد گروه ها و حس مشارکت بین اعضا را بهبود بخشد.

همانند فرایند OD تیم سازی به طور کلی رویه تغییر کلاسیک را که در اصل توسط «کرت لوین» فهرست شده است تعقیب می کند:

1. ذوب شدن

2. حرکت کردن

3. دوباره بستن

یک برنامه تیم سازی خاص که به طور حقیقی در یک کارخانه صنعتی عظیم به کار گرفته شده به شرح زیر توصیف می شود:

1. کارگاه مهارت های گروهی

2. جمع آوری داده ها

3. رویارویی داده ها

4. برنامه ریزی عملی

5. تیم سازی

6. ساخت بین گروهها

احتمال تغییرات در فنون OD

در آینده نزدیکی به دلایل متعدد از جمله فشارهای رقابتی و میزان تغییرات شتابنده احتمال یک جابجایی در الگوهای مدیریت تغییر وجود دارد. علایم تغییر الگوها عبارت اند از:

1. سازمان های سلسله مراتبی جای خود را به شبکه های انعطاف پذیر می دهند.

2. کارکنان دارای اختیار و قدرت زیادی برای گرفتن تصمیم های متعدد می باشند.

3. سازمان ها ظرفیت و توان یادگیری گروهی را بهبود می بخشند. به جای اینکه معطل شوند مدیران آنها را راهنمایی کنند.

4. افق های ملی راه خود را به تفکر جهانی می دهند.

5. خلاقیت و شهودگرایی به انضمام تحلیل عددی منتهی به گرفتن تصمیم میشود.

6. کسانی که معتقدند هدف سازمانها باید رشد ذهن و روح کارکنان باشد اولویت انگیزه های مادی را زیر سوال می برند.

آینده رفتار سازمانی

خوشبختانه نظریه های جالبی درباره رفتار سازمانی وجود دارد. جالبتر اینکه نگرش رفتار سازمانی هرروز قابل درک تر و کاربردی تر میشود.