

فهرست

- ۱ مبانی رفتار سازمانی
- ۱ فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی
- ۴ فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی
- ۵ فصل ۳: مبانی رفتار فرد
- ۸ فصل ۴: انگیزش
- ۱۱ فصل ۵: انگیزش
- ۱۶ فصل ۶: خلاقیت در تصمیم گیری فردی
- ۱۸ فصل ۷: مبانی رفتار گروه
- ۲۰ فصل ۸: شناخت تیم
- ۲۲ فصل ۹: ارتباطات
- ۲۳ فصل ۱۰: رهبری
- ۲۷ فصل ۱۱: قدرت و سیاست
- ۲۸ فصل ۱۲: تعارض
- ۳۰ فصل ۱۳: ساختار سازمانی
- ۳۲ فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل
- ۳۳ فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش
- ۳۶ فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی
- ۳۸ فصل ۱۷- تغییر و بهبود سازمانی

مبانی رفتار سازمانی

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است و بر پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد که عبارتند از: روان شناسی، جامعه شناسی اجتماعی، مردم شناسی و علوم سیاسی، روان شناسی در سطح خرد و بقیه در سطح کلان نقش ایفا می کنند. در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی تعریف رفتار سازمانی:

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

- ۱- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.
 - ۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد.
 - ۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند و از سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد.
- نقش رشته های علمی:

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

- ۱- روان شناسی: علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاه درصد تغییر رفتار افراد انسانی برمی آید. در این علم رفتار فردی مطالعه می شود. پس این علم در سطح خرد، در مطالعه رفتار

سازمانی ایفای نقش می کند. روان شناسان به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، رهبری موثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرآیندهای تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه های گزینش کارکنان، طرح ریزی شغل و تنش های کار می پردازند.

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

۳- روان شناسی اجتماعی: یکی از زیرمجموعه های روان شناسی است که در آن دو رشته

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

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

۵- علوم سیاسی: عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی. دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری، تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند، پرداخته اند.

توجه: واحد مورد تجزیه و تحلیل روان شناسی، فرد - جامعه شناسی، گروه و سازمان - روان شناسی اجتماعی، گروه - مردم شناسی، گروه و سازمان - علوم سیاسی، سازمان است.

هدف های رفتار سازمانی:

توجیه، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است.

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

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

بهبود کیفیت و بازدهی :

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

مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟

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

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

۳- بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می‌دهد . این مورد تنها برای محصول نهایی نیست و شامل شیوه‌هایی که سازمان کالا را تحویل می‌دهد ، سرعتی که در رسیدگی به شکایات دارد و نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخ‌گویی به مشتری نیز می‌شود .

۴- سنجش یا اندازه‌گیری های دقیق : کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روشهای آماری استفاده می‌کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می‌کند .

۵- تفویض اختیار : در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند . در اجرای این برنامه از تیم‌ها استفاده می‌شود .

کاربرد TQM در رفتار سازمانی مورد توجه است زیرا اجرای این برنامه باعث می‌شود که کارمند در آنچه می‌خواهد انجام دهد دوباره بیندیشد و در فرآیند تصمیم‌گیری های سازمان مشارکت کند . زمانی که تغییرات بسیار شدید و سریع است ، توجه به این موضوع که اگر قرار باشد کار را از اول آغاز کنیم چگونه باید آن را انجام داد ، اساس و مبنای بازسازی را تشکیل می‌دهد . اجرای این روش مدیران را وادار می‌کند تا یک بار دیگر شیوه انجام امور را مورد توجه قرار دهند و ببینند که اگر قرار بود کار را از نو آغاز کنند چگونه ساختار سازمان را تعیین می‌کردند .

بهبود مهارت افراد :

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

نیروی کار گوناگون :

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

در حال حاضر سازمان‌ها سعی دارند تا به نوع نیازها، شیوه‌های زندگی و خواسته‌های افراد توجه بیشتری نمایند و متوجه تفاوت‌های ارزشی آنها بشوند. مدیران هم اکنون می‌خواهند با توجه به خصوصیات فردی کارکنان با آنها برخورد نمایند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها را کاهش دهند و تولید و بهره‌وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند. با برخورد صحیح با مسئله گوناگونی می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم‌گیری را بهبود بخشید.

فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

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

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

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

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

شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای:

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

شرکت های چند ملیتی به شرکت هایی گفته می شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می نمایند. مدیران این شرکت ها با سیستم های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می آورد.

همچنین، با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از :

- اتحادیه اروپا : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده اند.

- قرارداد نفتا : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.

- اروپای شرقی : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی و در نتیجه موجب افزایش ارتباطات چند جانبه بین سازمانها و کشورها شده است.

رویارویی با مسائل بین المللی :

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

پیدایش دهکده جهانی باعث می شود که تفاوتهای فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره ای در می آید که همه فرهنگ های مختلف در آن ذوب شده و از بین می روند.

فصل ۳: مبانی رفتار فرد

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

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

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش ، شخصیت ، ادراک و یادگیری می باشد.

۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی ، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد.

یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی ، کار را معرف خود دانستن(میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی(شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction

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

۱-۱-۱-عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

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

۱-۱-۱-۱-گیرایی کار:

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

فصل ۴: انگیزش

نخستین نظریه های انگیزش :

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

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 نیازهای 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 :

۱. کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می کنند از انجام آن اجتناب نمایند .

۲. از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند ، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدفهای مورد نظر دست یافت .

۳. کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند ، لذا باید به صورت رسمی آنها را هدایت و رهبری کرد .

۴. بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار ، قرار می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلند پروازی ندارند .

تئوری ۷ بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

۱. کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند

۲. کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد

۳. بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند .

۴. 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

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 :

۱. نیاز به کسب موفقیت

۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن

۳. نیاز به ایجاد دوستی

نظریه تعیین هدف

تئوری مزبور تیانگر 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 همآورد 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 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 در باره انگیزش می شود .

این نظریه شامل سه متغیر می گردد : ۱- اهمیت ۲- رابطه بین عملکرد و پاداش ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

استدلال نظریه انتظار : گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد

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

فصل ۵ : انگیزش

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

مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می شود. این هدفها باید قابل لمس، قابل 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

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

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

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

۴- 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 بازخورد 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، افراد به 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 یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولا ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

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

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

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

۱. شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تأثیر را دارند - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. مثلاً استفاده از کانتینر در شرکت هوایی مربوطه

۲. 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. مثلاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می شد.

۳. شناسایی ترتیب رفتارها - باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که چه رفتاری شایسته تر است. مثلاً در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.

۴. ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها - پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود

۵. ارزیابی بهبود عملکرد - مثلاً در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.

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 بدینوسیله 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 سه نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

۱- 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.

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

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

تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

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

برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست ؟

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

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

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

۳- مشارکت در سود

۴- طرح دادن پاداش به گروه

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

برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست؟

پرداخت براساس مهارت شیوه دیگری از پرداخت دستمزد براساس نوع کار است. به جای اینکه عنوان شغلی بتواند میزان حقوق فرد را تعیین نماید، در اجرای برنامه براساس 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 براساس مهارتهای جدیدی باشد که باید فراگیرند. در مواردی هم مهارتهای 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 براساس مهارت و تئوری های انگیزش

برنامه های پرداخت براساس مهارت با تئوری های انگیزش سازگاری دارد زیرا اجرای چنین برنامه ای کارکنان را وادار می کند تا مطالبی جدید بیاموزند، بر میزان مهارتهای خود بیافزایند و رشد کنند، ضمن آنکه اجرای چنین برنامه هایی با سلسله مراتب نیازها که بوسیله مزو ارائه شد منافات ندارد. کسانی که نیازهایشان 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

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

فصل ۶: خلاقیت در 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 پیش‌رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاه‌های موافق و مخالف را ارزیابی نماید.

چگونه باید تصمیم گرفت؟

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

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

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

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

۴. ارائه کردن راه‌های گوناگون. تصمیم‌گیرنده راه‌ها را ارائه می‌نماید.

۵. هر یک از راه‌ها را به یک شاخص مرتبط‌سازید. 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.

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

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

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم‌گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.

۲. شناخت راه‌ها. شخص تصمیم‌گیرنده شاخص‌ها و معیارهای ذی‌ربط را می‌شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.

۳. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.

۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.

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

۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

خلاقیت در تصمیم گیری: کسی که تصمیم بخردانه می گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.

خلاقیت های بالقوه. بسیاری از افراد دارای خلاقیت های بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.

راههایی برای تقویت خلاقیت. اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید. روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود. همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

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

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد 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 حل های 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.

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل

کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

فصل ۷: مبانی رفتار گروه

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

گروه را می توان به دو گروه تقسیم کرد

۱- رسمی

۲- غیر رسمی

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

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

گروه رسمی

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

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

گروه غیر رسمی

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

۲- گروه دوستی: که تقریباً دارای وجوه و ویژگیهای مشترکی هستند.

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

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

هدف

یکسری مفاهیم که در گروه مطرح هستند شامل:

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

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

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

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

تصمیم گیری در گروه

تصمیم گیری

۱- فردی

۲- گروهی

مزایای تصمیم گیری فردی

۱- سرعت

۲- مشخص بودن مسئول تصمیم گیری

۳- ثبات رویه و ارزش بدور از کشمکش و رقابت

مزایای تصمیم گیری گروهی

۱- وجود اطلاعات و دانش بیشتر

۲- تصمیم گیری در سطح ناهمگن و ناهمجانس

۳- بالا تر بودن کیفیت تصمیمات

۴- توافق بیشتر در مورد راه حلها

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

تصمیم گیری توسط فرد کارایی ترند و راندمان بالاتری دارند.

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

در تصمیم گیری گروهی دو موضوع یا زیرمجموعه مطرح میشوند که باید آنها را حتما در نظر بگیریم

۱- همرنگ جماعت شدن

۲- بریدن از گروه

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

۱-تائید دیدگاه اکثریت توسط فرد بر اثر فشار گروه

۲-فردی که به گروه تردید دارد مهر سکوت بر لب زده اظهار نظر نمیکند

۳-گروه سکوت اعضا را به عنوان تائید اکثریت تلقی میکند

۴-استدلال اعضا گروه مبنی بر اینکه در برابر اصول ارائه شده با مقاومت روبرو میشوند

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

۱-انسجام گروه

۲-رفتار رهبر

۳-نفوذ ناپذیری در برابر عوامل خارجی

۴-فشار زمانی

۵-ناتوانی دربرکاری روشهای گوناگون

بریدن از گروه: همان تغییر موضع اعضای گروه است یعنی ۱- روی آوردن به خطرپذیری یا ۲- دور اندیشی و احتیاط را پیشه کنند.

روشهای تصمیم گیری :

۱-تصمیم گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل ورودرروی اعضا (متداولترین روش)

۲- طوفان مغزی یا فکری

۳- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی

۴- تشکیل جلسه راه دور

فصل ۸: شناخت تیم

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

تیم حل کننده مسأله

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت ، کارایی و محیط کار صحبت می کنند ، ما این تیم ها را تیم حل کننده مسأله می نامیم .

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

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

تیم های خود گردان

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

معمولاً تیم های خودگردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می گردند و مسئولیتهای سرپرستان پیشین را بر عهده می گیرند . اصولاً این مسئولیت ها عبارتند از:

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

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

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

تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)

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

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

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه ۹۸۰ 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 یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. 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.

همان اساس جایگاه وی را در تیم تعیین نماید و افراد را در پست هایی بگمارد که از نظر سلیقه و مهارت شایسته آن کارها هستند

فصل ۹: ارتباطات

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

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

نقش ارتباطات

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

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

-انگیزش: پاداش، تعیین هدفهای ویژه، باز خورد نتیجه، تقویت رفتارهای مطلوب موجب تقویت انگیزش میشود.

-احساسات: ارتباطاتی که درون گروه صورت میگیرد یکی از ابزار 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 میباشند.

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

فرآیند ارتباطات

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

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

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

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

افقی

مسیر ارتباطات :

روبه بالا

عمودی

رو به پایین

مسیر عمومی رو به پایین :

ارتباطات از یک سطح به سطح پائین تر مدیر بازپرستان باید شفاهی و رو در رو باشد.

مسیر رو به بالا :

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

فصل ۱۰: رهبری

رهبری چیست؟ رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن برمسند مدیریت. از آنجاکه 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 می تواند از درون گروه بوجود آید و از قدرت و اعمال نفوذ رسمی اهمیت بیشتری داشته باشد.

تئوریهای رهبری: در این تئوریهها بررسی می شود که چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش درآورد.

۱- تئوری شخصیتی: در این تئوری به ویژگی های شخصیتی فرد توجه شده است. پس از بررسی های بسیار ۶ ویژگی را به عنوان ویژگی رهبران موفق برشمردند:

۱- پویایی و جاه طلبی ۲- علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران ۳- صداقت و دوستی ۴- اعتماد به نفس ۵- هوش ۶- داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسئولیت

ولی برای توجیه رهبری این 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 الزاماً نمی تواند در موقعیت دیگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.

۲- تئوری رفتاری: در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در اینجا مطرح 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: ۱- وظیفه ای (ابتکار عمل) ۲- مراعات حال دیگران

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

۲. مراعات حال دیگران: شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می دهد برای عقاید زیر دستان ارزش قائل است احساسات و راحتی زیر دستان 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. نمونه ای از مفروضات زیر در تئوری مسیر - هدف ارائه شده است:

اثر بخشی

رهبری مبتنی بر فرماندهی

نوع کار مبهم و پر تنش

رهبری حمایتی

نوع کار دارای ساختار مشخص، نوع اختیارات رسمی و دیوانسالاری

رهبری مبتنی بر فرماندهی

در جایی که کارکنان تجربه زیاد دارند اثربخش نیست. در جایی که تعارض

و تضاد زیاد است مفید می باشد

رهبری شرکتی

کارکنان کانون کنترل درونی داشته باشند

رهبری در پی کسب موفقیت

ساختار کار مبهم

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

(ج) تئوری الگوی رهبری مشارکتی:

ویکتورم و فلیپ یتان الگوی رهبری مشارکتی را ارائه کردند. 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 ۵ شیوه رهبری می باشد و در الگوی تجدید نظر شده متغیرهای اقتضایی

به ۱۲ مورد می‌رسد که در نمودار صفحه ۲۳۴ این متغیرها معرفی شده‌اند. نتیجه آنکه هم الگوی اصلی هم الگوی تجدید نظر شده نوید بخش بود به دلیل پیچیدگی کار این دو محقق برنامه 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:

تحقیقها به دو نتیجه در این زمینه رسیدند: از نظر شیوه رهبری تشابه بین زن و مرد بیش از نقاط اختلاف آنان است دوم تفاوت زن و مرد در این است که زنان شیوه مردم سالاری را بر می‌گزینند و مردان شیوه فرماندهی و 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 زیر دستان را تقویت می‌کنند. مدیران زن ترجیح می‌دهند که در مقام رهبری از شیوه‌هایی نظیر تخصص، برقرار کردن تماس با دیگران، شخصیت فره مند 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 است که به حرف دیگران گوش دهد موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد آنان را حمایت و پشتیبانی کند چنین به نظر می‌رسد که زنان بمراتب بهتر از مردان عمل می‌کنند.

مدیران موفق یا اثر بخش در زمینه مذاکره و چانه زنی از مهارت بالایی برخوردار باشند که زنان در این زمینه نیز موفق هستند.

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

ویژگی رهبر فره مند

۱. با اعتماد به نفس

۲. دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه

۳. رفتار خارق العاده

۴. عاملان تغییر

فصل ۱۱: قدرت و سیاست

تعریف قدرت:

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

سه نکته از تعریف قدرت:

۱. توان بالقوه ایست که الزاما نباید بالفعل شود.

۲. نوعی وابستگی است.

۳. در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد.

مقایسه رهبری با قدرت:

مهمترین وجه مشترک: از نظر رهبر قدرت وسیله ای برای تامین هدفهاست.

تفاوتهای عمده:

۱. 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.

۲. 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.

۳. دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیکهای سازگاری تاکید می شود که دامنه آن به ورای 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:

۱. قدرت مبتنی بر زور: این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه ندیدن مطابق خواسته فرد الف رفتار می کند.

۲. 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.

۳. 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.

۴. قدرت مبتنی بر تخصص: با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته تر می شوند.

۵. 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)

سیاست: قدرت در عمل

داشتن منبع قدرت باعث افزایش اعمال نفوذ و تحصیل مزایای بیشتر و یا ارتقاء به مقامات بالاتر می شود. زمانیکه 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 کنند.

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 کرده یا درصدد اعمال نفوذ بر می آیند.

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

فصل ۱۲: 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 منابع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد)

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

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

ما فرض را بر آگاهانه بودن (عملی همراه 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 و تنبلی، سستی و از دست دادن احساس است و در برابر پدیده های تغییر، تحول و نوآوری بدون واکنش می گردد. به نظر آنها وجود حفظ سطحی از تعارض ضروری است.
تعارض سازنده و 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: مخالفتها، بلقوه، بروز، رفتار، نتایج

مخالفتهای بلقوه : نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می آورد این شرایط نباید الزاما به تعارض منجر گردد ولی وجود آنها برای تعارض لازم است این شرایط به سه گروه عمده تقسیم می شوند: ارتباطات، ساختار، متغیرهای شخصی

ارتباطات: تحقیقات نشان می دهد که مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار (اختلاف آموزش، متفاوت بودن برداشتهای فردی)، مبادله اطلاعات نارسا، وجود سروصدا در کانال ارتباطی هریک 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 در برگیرنده 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 به هم.

نتایج تحقیقات:

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

تحقیقات حاکی از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد یعنی هر چه کارمندان جوانتر و جابجایی کارکنان بیشتر احتمال تعارض بیشتر

هر چه ابهام در تهیین مرز وظایف بیشتر تعارض بیشتر

گوناگونی هدفهای گروه (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

فصل ۱۳ : ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چیست ؟

چینش واحد های مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی

هدف این فصل :

تاثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان

شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می باشند

۱- تقسیم کار ۲- گروه بندی ۳- زنجیره فرماندهی ۴- حوره کنترل ۵- تمرکز ۶- رسمیت

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

افزایش مهارت کارکنان در همان کار خاص (افزایش سرعت و بهره وری)

استفاده بهینه از منابع سازمانی (کارکنان کم مهارت کارهای ساده حقوق کم)

کم شدن دوره های آموزشی کاهش هزینه های سازمان

افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر می باشد

خستگی

کسالت و کاهش تولید

تنش

جابجایی

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

۲- گروهبندی : انواع تقسیم بندی دواير سازمانی

۱- ۲ وظیفه ای : گروهبندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می دهد

مانند: دایره حیابرداری ، دایره مهندسی ، دایره R&d و غیره

۲- ۲ نوع محصول : گروهبندی دواير سازمانی برحسب نوع محصولی که در هر دایره تولید می شود

مانند گروه تولید خودروی سبک ، نیمه سبک و سنگین در یک شرکت تولید خودرو

۳- ۲ منطقه جغرافیایی: مخصوص سازمانهای بزرگ : هر واحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده سازمان اصلی است

۴- ۲ فرایندهای تولید هر دایره به یک فرایند از کل فرایندی که توسط سازمان انجام می شود اختصاص دارد مانند واحد مواد اولیه ، تولید و فروش در یک شرکت تولیدی

۵- ۲ نوع مشتری : گاهی برخی از شرکتهای دواير سازمانی خود را برحسب نوع مشتری تقسیم بندی می کنند مانند دایره عمده فروشی ، خرده فروشی ، مشتریان دولتی ، مشتریان ویژه و غیره

رسمیت: میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل

هرچه کار استاندارد، تکراری و شیوه انجام و رویه های آن مشخص تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است

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

فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل
این فصل از دو بخش اصلی تشکیل شده است :

- تکنولوژی در سازمان شامل چهار مبحث زیر:

۱. مدیریت کیفیت کامل

۲. بازسازی فرآیند کار

۳. سیستم تولید انعطاف پذیر

۴. منسوخ شدن مهارتها

طرح ریزی شغل شامل دو مبحث زیر:

تئوری هایی در زمینه ویژگیهای شغل ، شامل سه تئوری زیر:

تئوری اسنادی - (ترنز و لارنس)

الگوی ویژگیهای شغلی (ریچارد هک من و گرگ الدهام)

الگوی پردازش اطلاعات اجتماعی

طرح ریزی مجدد شغل ، به سه روش زیر :

گردش کار

توسعه شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت افقی)

غنی سازی شغل (بسط و گسترش وظایف به صورت عمودی)

تکنولوژی در سازمان:

تعریف تکنولوژی : تکنولوژی عبارت است از شیوه ای که داده ها (اقلام مصرفی) به ستاده ها (محصول) تبدیل می شود و هدف اصلی از کاربرد تکنولوژی نوین در محل کار ، جایگزینی ماشین آلات به جای نیروی انسانی و تولید با کیفیت و کمیت بالاتر با هزینه کمتر است.

در این بخش ما در رابطه با تکنولوژی به چهار موضوع ویژه می پردازیم . آنها عبارت اند از : مدیریت کیفیت کامل ، بازسازی فرآیند کار ، سیستم تولید انعطاف پذیر و منسوخ شدن مهارتها.

مدیریت کیفیت کامل

در بحث از مدیریت کیفیت کامل استدلال می شود که « خوب بودن » به اندازه کافی خوب نیست! برای روشن تر شدن این مطلب ، فرض کنید که ۹۹/۹٪ کار که عالی باشد قابل قبول است و این بالاترین استاندارد است که می تواند کار را عالی معرفی کند ولی اگر در سازمان پست آمریکا از چنین استانداردی استفاده شود هر ساعت ۲۰۰ نامه یا مراسله پستی گم می شود ، و یا در بیمارستانها هر هفته ۵۰۰ عمل جراحی به صورت ناقص انجام می گردد و در هر روز ۲ هواپیمای مسافربری که وارد فرودگاه شیکاگو می شود یا از آنجا به پرواز در می آید سقوط خواهند کرد.

در اجرای برنامه های مدیریت کیفیت کامل سعی می شود تا فرآیندها به صورت مستمر بهبود یابد تا دامنه تغییرات پیوسته کاهش پیدا کند.

در این میان اجرای چنین برنامه هایی چه اثراتی بر کارکنان دارد؟ کارکنان نمی توانند چون گذشته به کارهای خود تکیه و اعتماد نمایند و به سبب دست یابی به موفقیت هایی بر خود ببالند . بنابراین امکان دارد تنش یا فشار روحی افراد (به سبب جو حاکم بر سازمان) افزایش یابد ، زیرا سازمان هیچ گاه اجازه نمی دهد وضع موجود به صورت سابق بماند. ورود به مسابقه ای که پایانی ندارد ، نمی تواند برنده داشته باشد. و چنین وضعی موجب افزایش تنش و فشار روانی دائمی می شود.

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

تفویض اختیار به تیم هایی که در فرایند بهبود امور مشارکت می کنند در سازمانهایی به اجرا در می آید که می کوشند برنامه های مربوط به کیفیت کنترل کامل را به اجرا درآورند.

فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

شیوه ارزیابی و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر می گذارد. شیوه مطالعه و نوع رفتار در کلاس در گروه شاخصی است که استاد بدان وسیله افراد را ارزیابی می کند (نمره بالا می دهد).

هدف از ارزیابی عملکرد :

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

۲-کشف نارسائی های مهارتی و تعیین برنامه های آموزشی

۳-تعیین شایستگی ها و مهارت های کارکنان اهداف ارزیابی عملکرد در سازمانها

۴- مشخص نمودن برنامه های آموزشی و کارگاهها

۵- شناسایی کارکنان جدیدالاستخدام دارای عملکرد ضعیف

۶- تعیین مبنای افزایش حقوق

۷- اعلام بازخور به کارکنان در مورد عملکردشان

ارزیابی عملکرد و انگیزش:

در صورتی ارزیابی عملکرد ایجاد انگیزش می نماید که رابطه بین عملکرد - تلاش و عملکرد - پاداش برای فرد قابل مشاهده باشد بدین منظور فرد باید ۱- انتظارات از خود را بداند ۲- بداند چگونه عملکردش مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد ۳- اطمینان حاصل کند که اگر آنچه در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد.

چه چیز را ارزیابی می کنند؟

شاخص یا شاخص هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کند روی آنچه آنها انجام می دهند اثر بسیار شدیدی دارد مثلاً " در یک سازمان کاریابی چنانچه معیار ارزیابی تعداد مصاحبه باشد تاکید مصاحبه کنندگان بر تعداد مصاحبه است به جای تعداد استخدام هایی که بر آن اساس صورت می گیرد.

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

سه دسته شاخص های ارزیابی

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

رفتارها : درمواقعی که نتایج قابل بررسی نباشد . یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن هایی که به مشتریان می زند، قابل ارزیابی هستند .

ویژگی ها: گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد ولی از همه ضعیف تر است چون نسبت به نتایج و رفتارها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.

چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟

۱. رئیس/سرپرست مستقیم: طبق سنت اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان هم می شود زیرا همواره مدیر مسئول عملکرد زیردستان بوده است. ۹۵ درصد عملکردها بوسیله مدیران سطوح پائین سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۲. همکاران: یکی از منابع قابل اعتبار در ارزیابی هستند زیرا از نزدیک شاهد کار همدیگر می باشند و روابط متقابل روزانه دیدگاهی جامع و فراگیر بوجود می آورد.

خود ارزیابی: این روش محملی بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک شخصی برای مشارکت در بحثها می شود ولی ممکن است فرد در مورد عملکرد خود گزافه گویی کند.

۳. زیردست: این روش می تواند اطلاعات دقیق و مفصل از رفتار مدیر ارائه کند لیکن ترس کارمند یا کارگر از انتقام مدیر به لحاظ نمره پائینی که به او داده است می تواند نتیجه را دستخوش تغییر کند.

۴. روش فراگیر (۳۶۰ درجه ای): در این روش تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می گیرد تعداد ارزیابها معمولاً بین ۵ تا ۱۰ نفر هستند. این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده است. شیوه های ارزیابی عملکرد:

نوشتن شرح حال: ساده ترین روش است نقاط قوت و ضعف را می نویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.

۱. رویدادهای سرنوشت: آندسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می شوند.

۲. مقیاس فزاینده سنجش: از قدیمی ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه می شود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام می شود

۳. مقیاس سنجش طیف رفتاری: در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاینده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد. به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده می شود. بعبارت دیگر جنبه های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۴. مقایسه افراد با یکدیگر: عملکرد افراد باهم مقایسه می شود. متداولترین مقایسه ای عبارتند از:

الف- تعیین اولویت گروهی: به گروههای مختلف یا مثلاً ۵ درصد ۵ درصد تقسیم می کنند.

ب- تعیین اولویت فردی: به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست می شوند.

ج - مقایسه دو تایی: دو به دو مقایسه می شوند.

فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی

تعریف :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

۸. فرهنگ یک واژه توصیفی است

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

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

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

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

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

شیوه پیدایش یک فرهنگ

منبع اصلی فرهنگ سازمانی، بنیانگذاران آن هستند. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می کنند.

معمولا هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تاسیس می شود و مؤسسان یا بنیانگذاران آن می توانند دیدگاه یا نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند.

فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین (۱) تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران، و (۲) آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می آموزند و نیز آنچه بعدا خواهند آموخت، برقرار می گردد.

زنده نگه داشتن یک فرهنگ

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

۱- شیوه گزینش

۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان

۳- شیوه هایی که افراد خود را با آن فرهنگ وفق می دهند

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

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

فصل ۱۷- تغییر و بهبود سازمانی

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

عواملی که موجب ایجاد تغییر سازمانی می شوند عبارتند از :

۱- ماهیت نیروی کار

۲- تکنولوژی

۳- ضربه های اقتصادی

۴- رقابت

۵- روند اجتماعی

۶- سیاستهای جهانی

تغییراتی که آگاهانه و از قبل برنامه ریزی شده باشد و نوعی اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب می آید ، تغییرات برنامه ریزی شده می باشند . این تغییرات توانایی سازمان را با لا می برند و در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند .

تغییرات برنامه ریزی شده در گرو تغییراتی است که در رفتار افراد و گروههای مشغول در سازمان رخ می دهد . عوامل تغییر می تواند مدیر ، کارگر ، کارمند یا از افراد غیر مدیر باشد که به عنوان یک مشاور (فردی خارج از سازمان) در آن سازمان کار می کند .

دو دیدگاه :

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

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

آبهای آرام : کورت لوین برای دست یازیدن به یک پدیده تغییر ، یک فرایند سه مرحله ای ارائه کرد . (خروج از انجماد)

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

آبهای کف آلود :

آبهای کف آلود یا رودخانه ناآرام درباره محیط نا مطمئن و پویا می باشد . و با وضعی شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتی خارج می شود و به دنیایی پا می گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقاید جدید است . تعداد زیادی از مدیران این واقعیت را پذیرفته اند که ثبات و پایداری وجود ندارد و نمی توان چیزی را پیش بینی کرد و وضع موجود در هر لحظه به هم می خورد و مجدداً اوضاع آرام می شود . بسیاری از مدیران کنونی هیچ گاه از آبهای کف آلود و طوفانی خارج نمی شوند آنها همیشه با پدیده تغییر رو در رو هستند و بر امواج متلاطم پیش می روند .

ادغام دو دیدگاه در یکدیگر :

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

مقاومت در برابر پدیده تغییر :

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

منشا مقاومت در برابر تغییر ؟ ۲ دلیل

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

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

غلبه بر عوامل مقاوم :

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

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

تفاوت بهبود سازمانی با شیوه ایجاد تغییر به روش سنتی از این قرار است :

تاکید بر تشکیل تیم

تاکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت

تاکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی

استفاده از متخصصان علوم رفتاری بهنوان عامل تغییر

نوشته: استیفن رابینز

ناشر: پژوهش های فرهنگی

ترجمه: سیدمحمد اعرابی ، علی پارسایان

شابک: ۹۶۴-۶۲۶۹-۲۶-۵

تعداد صفحات: ۴۶۰

کد کتاب در بخوان: ۱۱۰۰۳۲۲

اطلاعات چاپ: قطع کتاب: وزیری- ۱۳۸۳

قیمت پشت جلد: ۴۵۰۰۰ ریال گردآوردندگان: علی هنرور- محمدرسول اسماعیل