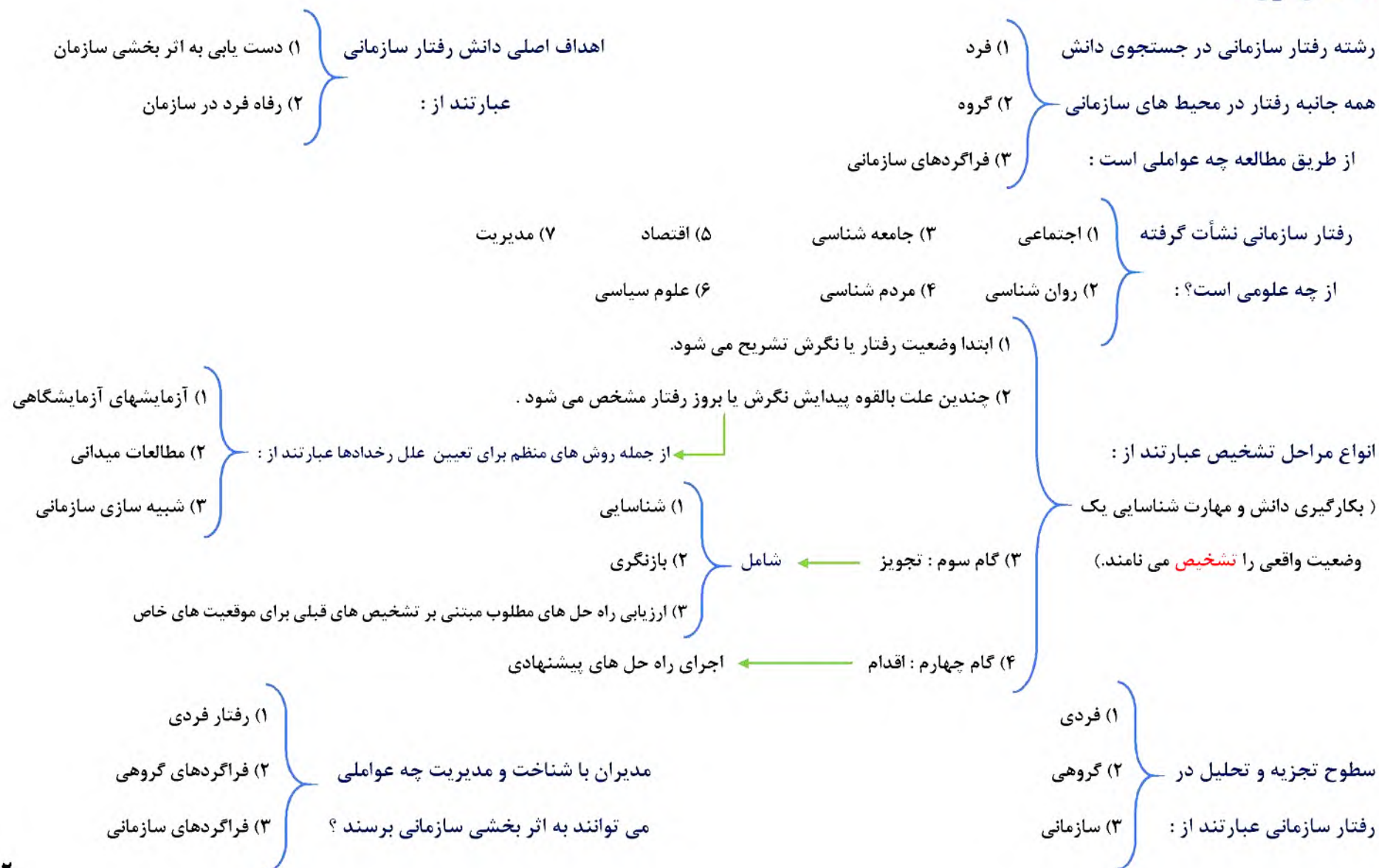
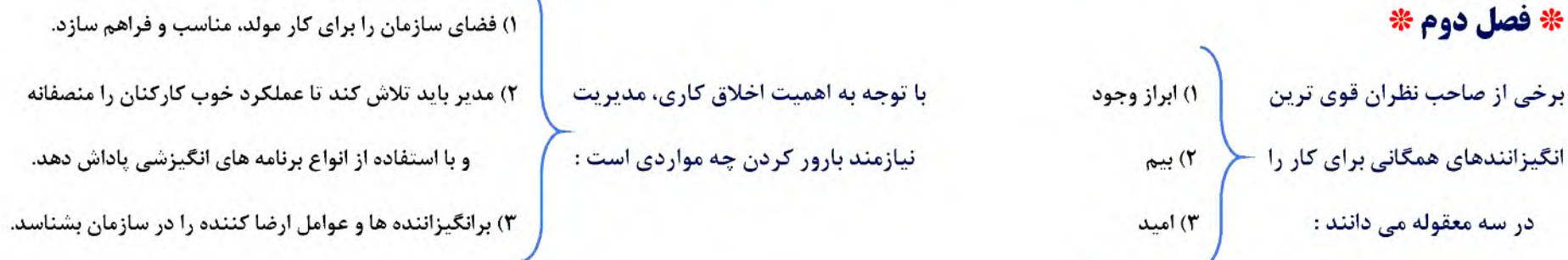


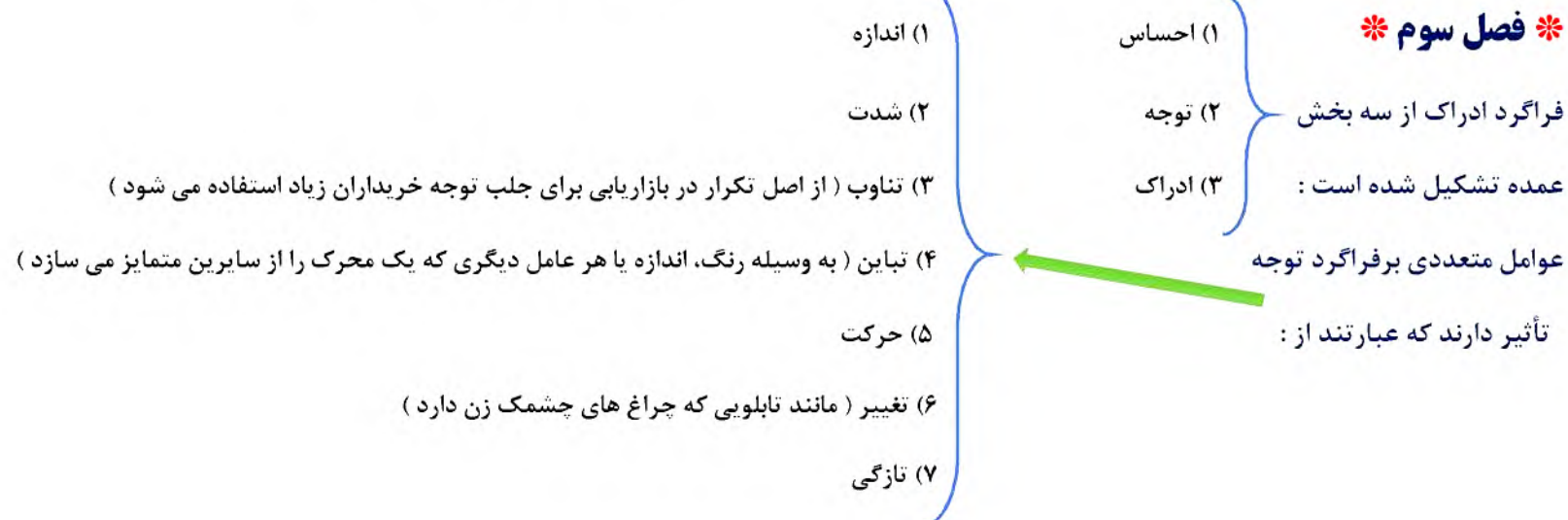
* فصل اول *



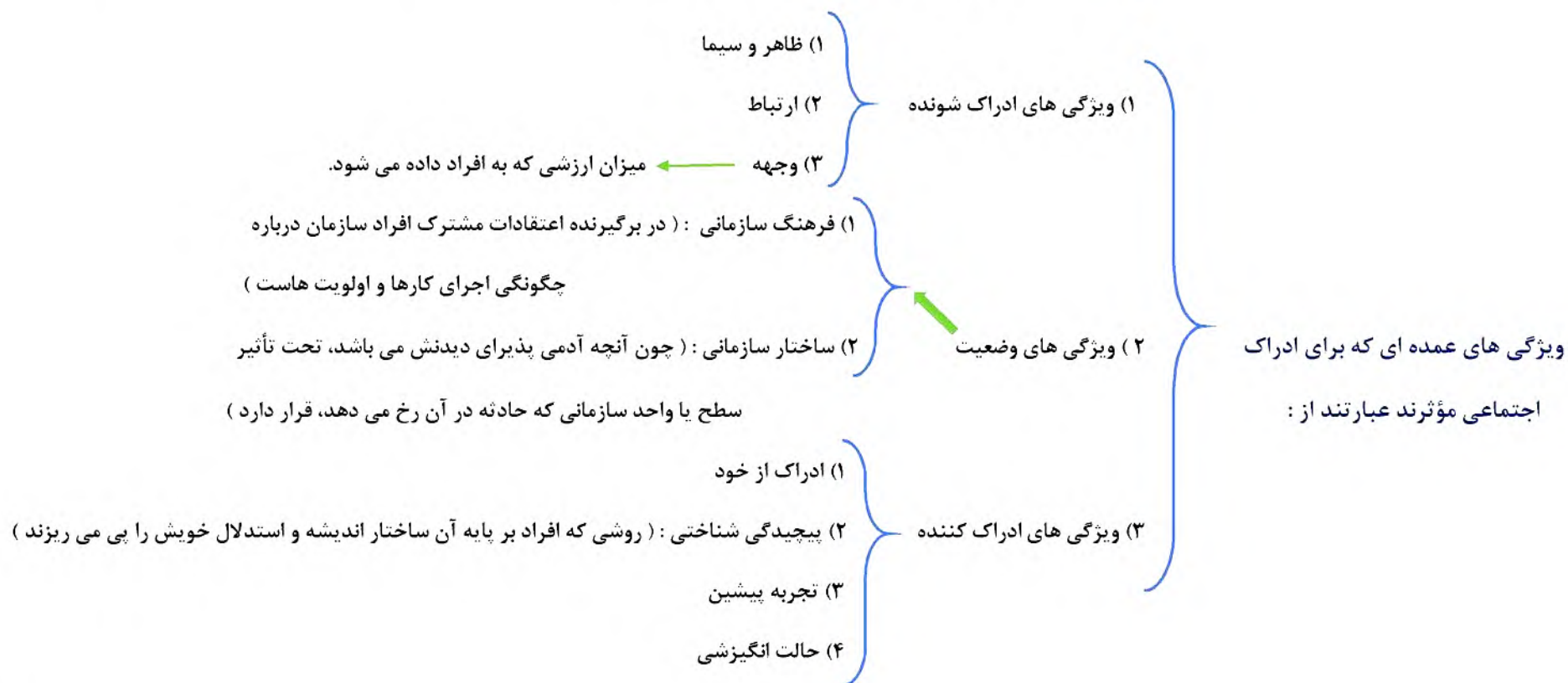
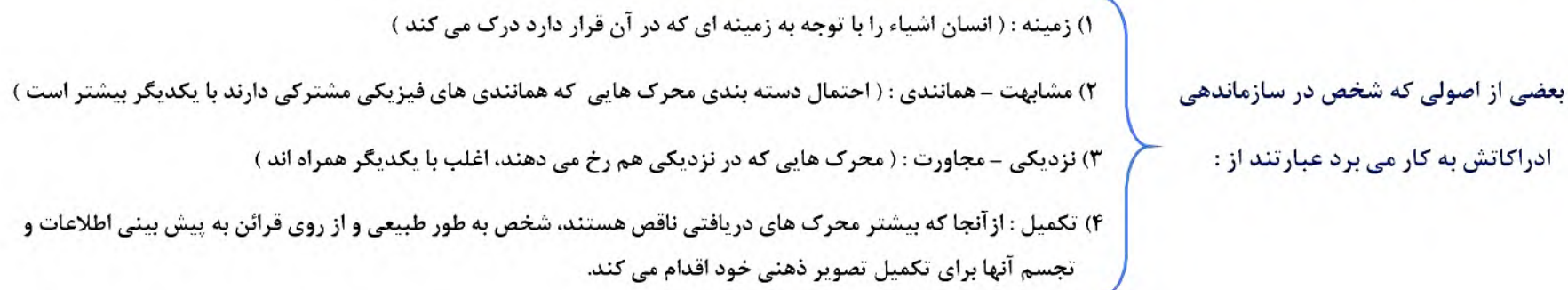
* فصل دوم *



* فصل سوم *



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

- (۱) برخورد کلیشه ای : (دسته بندی افراد بر اساس یک یا دو وضعیت و اسناد ویژگی هایی به آنان بر اساس آن صفات که غالباً بر جنس، نژاد و مذهب استوار است)
- (۲) خطاهای هاله ای : (تمایل به تحت تأثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت تشخیصی)
- (۳) دفاع ادراکی : (گاهی آدمی با محرک های بسیار تهدید کننده یا گیج کننده ای مواجه می شود که از ادراک آنها امتناع می ورزد)
- (۴) ادراک انتخابی : (فراگرد پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی)
- (۵) نظریه ای ضمنی شخصیت : (آدمی براساس تجربیاتی که بر اساس ارتباط با طبقات مختلف مردم بدست آورده است تمایل دارد که سیستمی ایجاد کند که شارح شخصیتش باشد)
- (۶) فرافکنی : (تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی هایش به دیگران)
- (۷) اثر اولین برخوردها : (پذیرش اینکه آثار اولیه تأثیر فوق العاده و پایدار بر ارزیابی های آدمی داشته باشد را ((اثر تقدم یا رجحان)) می نامند)

مهمترین خطاهای ادراکی که غالباً رخ می دهند عبارتند از :

کاربردهای نظریه ادراک
عبارتند از :

- (۱) کامیابی فراخود
- (۲) نظریه اسناد

- (۱) داده : (میزان کمیت و کیفیت اطلاعات داده شده)
- (۲) باز داده مورد انتظار : (اظهار نظرهای خاص درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می رود)
- (۳) تقویت : (میزان تناوب پاداش)
- (۴) بازخور : (دادن پیشنهادات مشخص جهت بهبود)

چهار عامل را که برای تشریح چرایی وقوع پدیده کامیابی فراخود مطرح ساخته اند عبارتند از :

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

- نظریه اسناد به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از :
- (۱) اختصاص : (آیا فرد در وضعیت های مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود بروز می دهد ؟)
 - (۲) اجماع : (اگر همه کسانی که با وضعیتی همانند، رو به رو می شوند به یک شکل واکنش نشان می دهند)
 - (۳) ثبات : (هر چه ثبات رفتاری فرد بیشتر باشد، نظاره گر بیشتر تمایل نشان می دهد که رفتارهای او را به علل داخلی نسبت دهد)

- انواع خطاها در اسناد عبارتند از :
- (۱) خطاهای اساسی اسناد
 - (۲) تعصب خود خدمتی
 - (۳) وضعیت های سببی
 - (۴) اوضاع بحرانی
 - (۵) حفظ تصویر مثبت

* فصل چهارم *

- آدمی از راه های گوناگون معرفت (یادگیری) می پذیرد :
- (۱) مشاهده
 - (۲) بینش یا فراست
 - (۳) دانش
 - (۴) استقرا : (فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل)
 - (۵) قیاس : (سیر کردن آدمی از مفاهیم کلی به مفاهیم جزئی)
- برخورد رفتارگرایان و روانشناسان شناختی و نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی با رفتار :
- (۱) رفتارگرایان : (بر تقویت رفتارها در هنگام بروز تأکید می ورزند)
 - (۲) روانشناسان شناختی : (بر ارتباط هایی که میان رفتارهای گوناگون از طریق تجربیات آزمون و خطا برقرار می شود)
 - (۳) نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی : (روش های رفتارگرایی و شناختی را با هم ترکیب می کنند)

* فصل پنجم *

رفتارهای غیرمنطقی ناشی از حالت ناکامی عبارتند از :

- (۱) پرخاشگری
- (۲) دلیل تراشی
- (۳) برگشت به گذشته یا رفتار واپس گرایانه
- (۴) تثبیت یا خوگرفتگی
- (۵) تسلیم، لاقیدی، یا بی تفاوتی

طبقه بندی فعالیت ها عبارتند از :

- (۱) فعالیت های در جهت هدف : بخشی از فعالیتها را که برای دستیابی به هدف برانگیخته می شوند ← شدت نیاز با پرداختن به نوع فعالیت افزایش می یابد.
- (۲) فعالیت های هدف : بخشی از فعالیت ها را که به طور مستقیم با ارضای نیاز سروکار دارند ← شدن نیاز با پرداختن به نوع فعالیت رو به کاهش می گذارد.

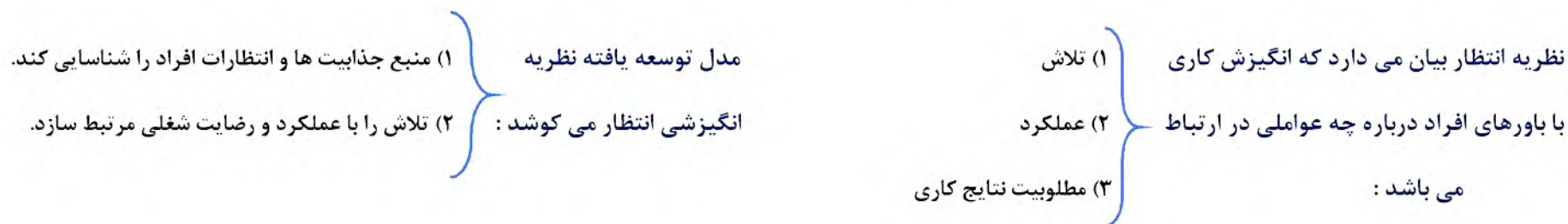
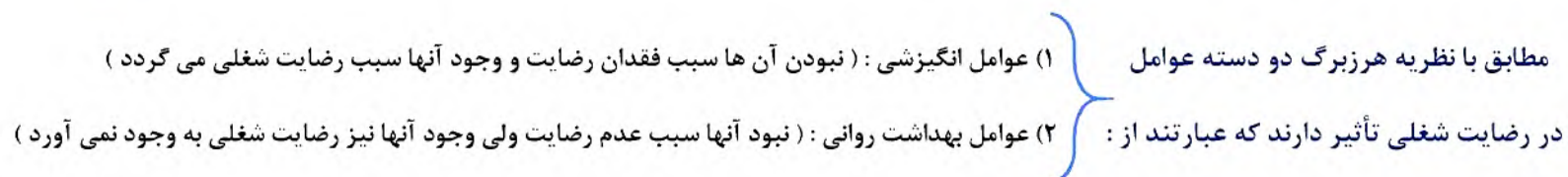
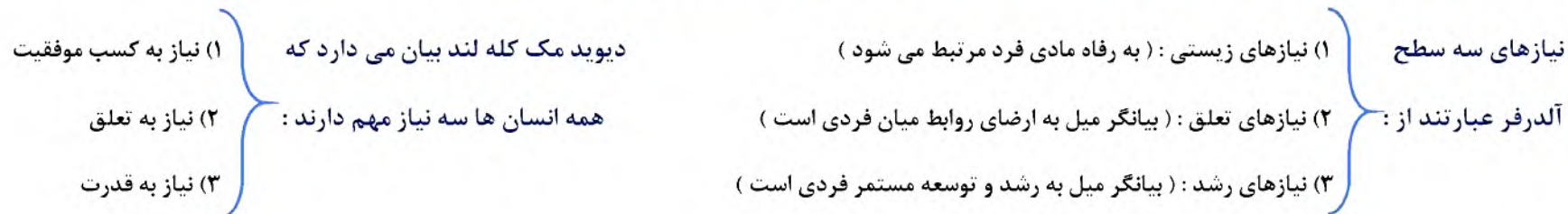
انواع نیازها عبارتند از :

- (۱) نیازهای اولیه : آموزش پذیر نیستند، عمومیت دارند و یکسان عمل می کنند.
- (۲) نیازهای ثانویه : بیش از آنکه نیازهای جسمی را نشان دهند بیانگر نیازهای روحی و فکری ما هستند.

نظریه های انگیزش عبارتند از :

- (۱) نظریه تقویت یادگیری
- (۲) نظریه های نیاز یا محتوایی
- (۳) نظریه های فراگردی یا مدل های تصمیم گیری
- (۱) نظریه مزلو
- (۲) نظریه مراحل مختلف زندگی
- (۳) نظریه زیستی - تعلق - رشد (آلدرفر)
- (۴) نظریه نیازهای اکتسابی (مک کله لند)
- (۵) نظریه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی (هرزبرگ)
- (۱) نظریه برابری
- (۲) نظریه انتظار

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



*** فصل ششم ***

برخی از صاحب نظران یک اقدام پنج مرحله ای را برای پرورش نیروی کار موفق لازم می دانند:

(۱) کار زاینده و روشن

← ۵ شرط

(۱) تجزیه و تحلیل کار

(۴) انتخاب افراد مستعد و آموزش آنان

(۲) ساختار بخشیدن به کار

(۵) فراهم کردن و در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات

(۳) تدابیر کنترلی در کار

(۲) هدف گذاری مؤثر

(۱) مشخص و دقیق بودن هدف به روشنی بیان می کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه است.

(۲) هدف مؤثر مورد پذیرش کسانی است که انتظار می رود آن را بدست آورند.

(۳) اهداف باید ابعاد چالشی باشند ولی نباید بیش از اندازه دشوار جلوه کنند.

(۴) هر چه بازخورد و بازنگری بیشتر باشد، احتمال کسب هدف بیشتر خواهد بود.

(۵) اهداف باید ابعاد مهم کار را پیوشانند و از نظر کمی محدود باشند.

مدیر باید همواره سه قانون کلی را

(۱) همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خود کار حاصل شود (ماهیت کار انگیزشی باشد)

(۳) شناخت تفاوت های انگیزشی درباره انگیزش به خاطر داشته باشد:

(۲) وضعیت محیط کار مناسب باشد (حالتی که حامی و مشوق کار خوب است)

(۳) آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می شود.

نکاتی که در قدردانی باید

(۱) فوری و دقیق باشد.

(۴) ارائه پاداش با ارزش

← رعایت شوند عبارتند از :

(۲) احساس خود را بیان کنید.

(۱) فوری پس از بروز رفتار صورت پذیرد.

(۳) ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهید.

(۲) بازخور منفی دقیق و مشخص باشد.

(۴) پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید.

(۳) احساس خود را با کارکنان در میان بگذارید.

(۵) تذکر، تنبیه و عذرخواهی ← نکاتی که باید درباره هر گونه بازخور منفی به خاطر سپرد عبارتند از :

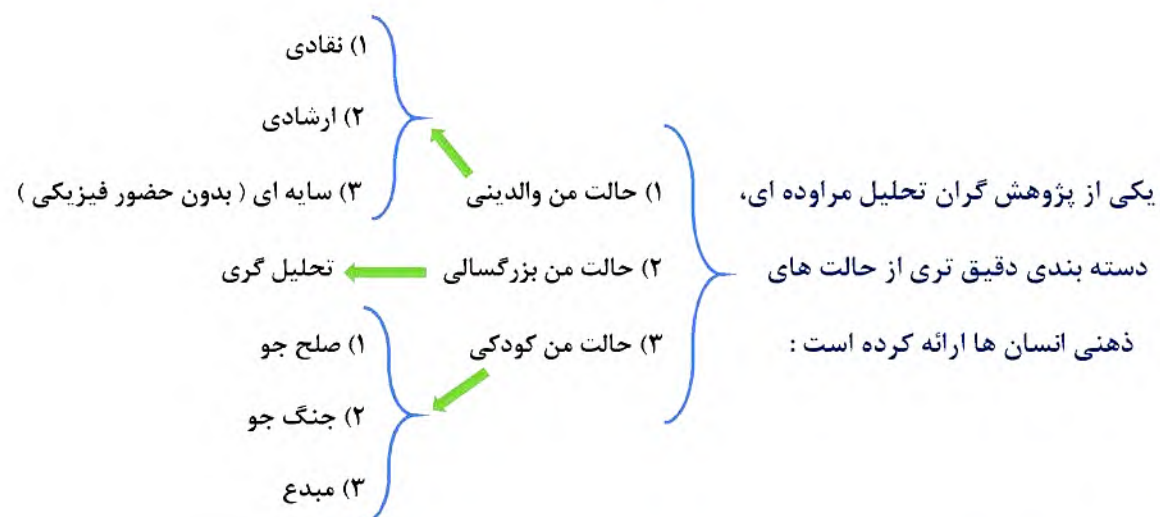
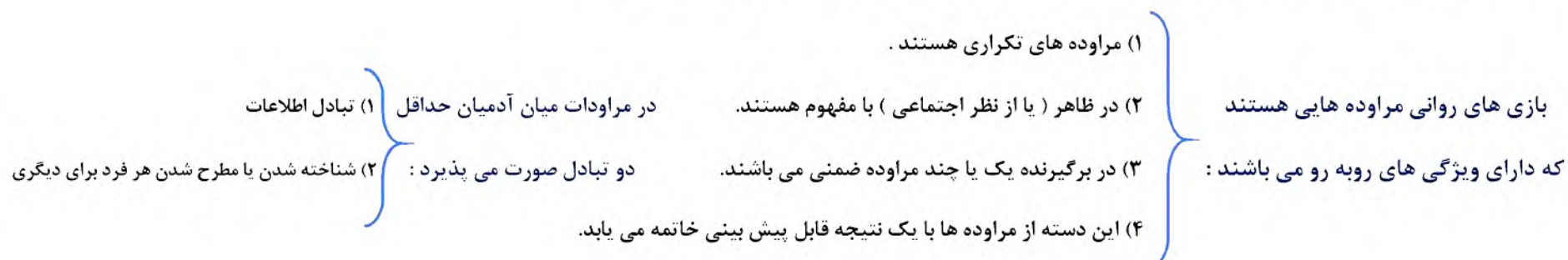
(۴) مهمترین نکته درباره تذکر و تنبیه این است که باید

شخصیت فرد را تحکیم ببخشید.

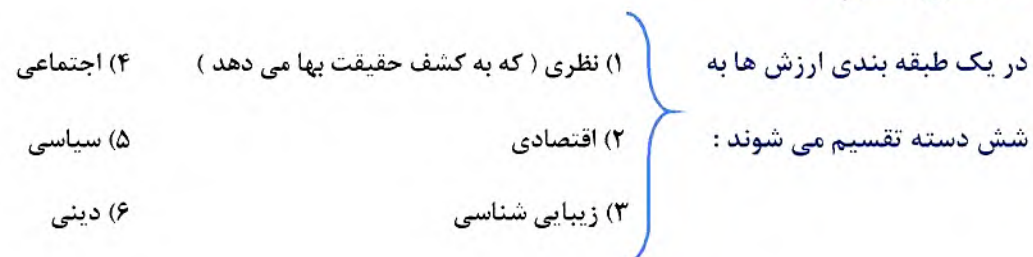
* فصل هفتم *



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی « تألیف دکتر علی رضائیان »

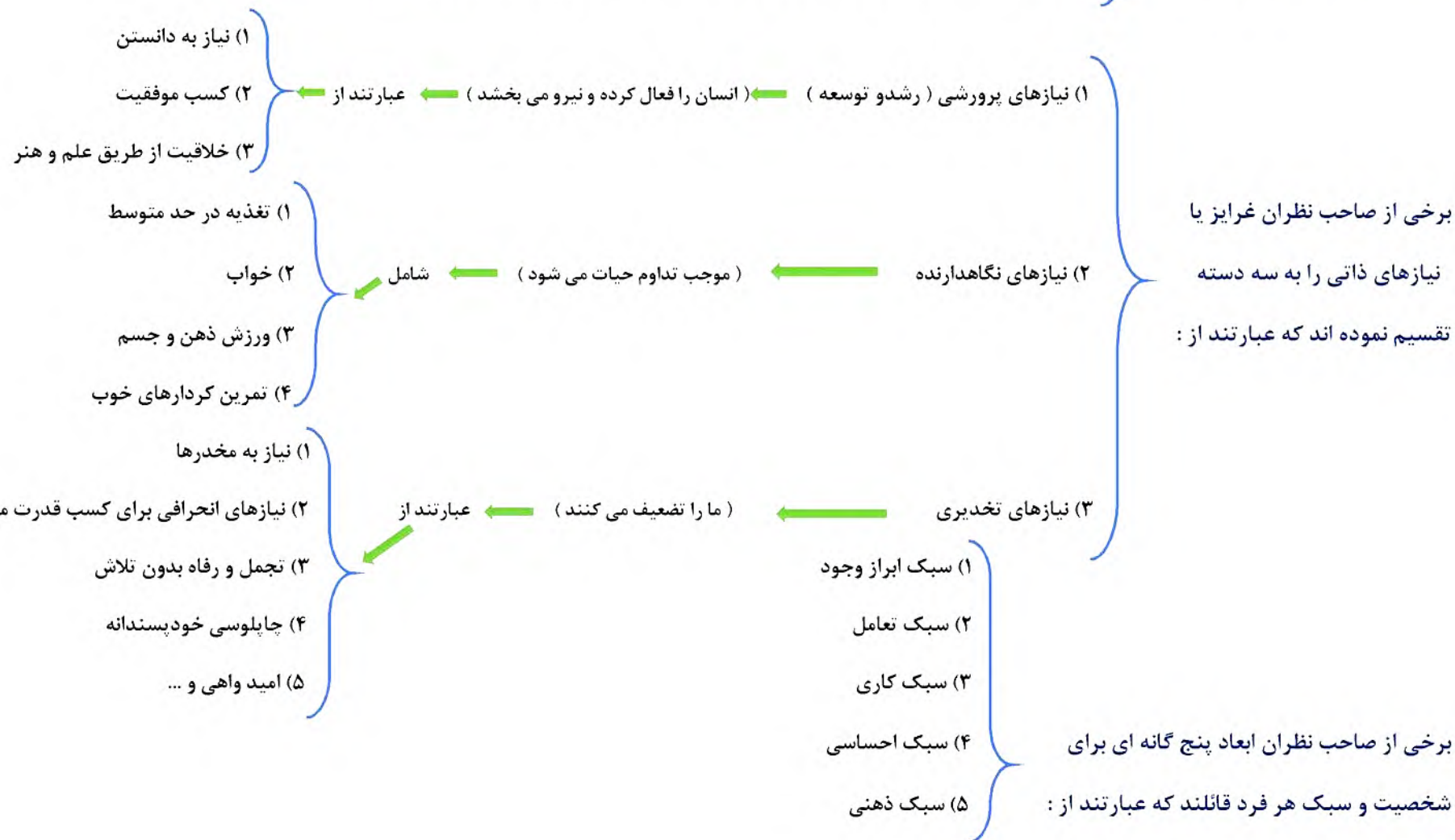


* فصل هشتم *



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی « تألیف دکتر علی رضائیان »

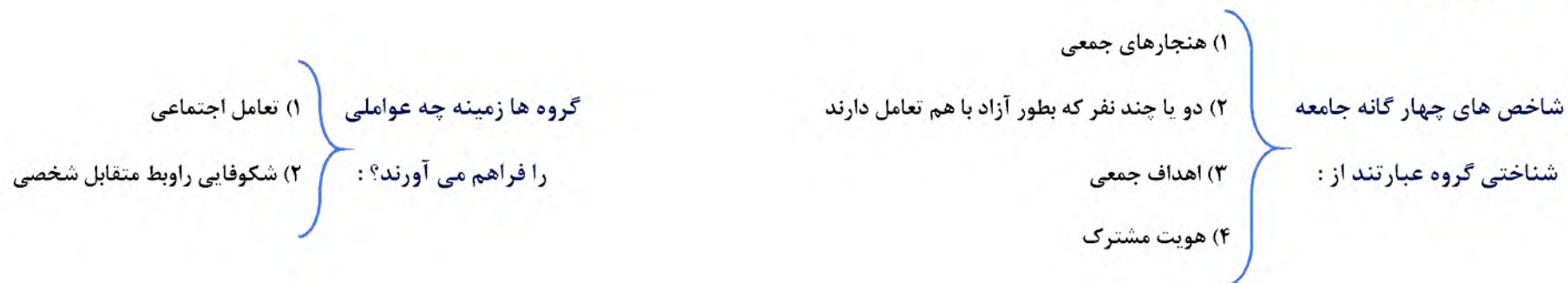
- در طبقه بندی دیگر ارزش ها در دو طبقه دسته بندی می شوند :
- (۱) ارزش های ابزاری : (باورهایی را درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به اهداف و غایت های مطلوب تشریح می کند)
 - (۲) غایی : (غایت های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد تشریح می کنند)



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



* فصل نهم *



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

(۱) گروه های دوستی: (مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند)

غیر رسمی عبارتند از: (۲) گروه های ذینفع: (مربک از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند)

در هر سیستم اجتماعی سه

عنصر می باشد که عبارتند از: (۲) تعامل ها: (کنش و واکنش های کلامی و غیر کلامی که میان افراد در حین کار رخ می دهد)

(۳) عواطف و نگرش ها: (حاصل قضاوت هایی است که میان افراد در درون گروه ها شکل می گیرد)

(۱) تعامل حقیقی با یکدیگر دارند.

(۲) خود را بخشی از یک گروه می دانند.

(۳) حس مشترک، از هدف و مقصد گروهی دارند.

(۴) به طور روان شناختی از وجود یکدیگر آگاهی دارند.

یکی از صاحب نظران گروه های راونشناختی را گروه هایی

می نامد که اعضای آن چهار شاخص رو به رو را دارند :

(۱) گروه گرداننده (گروه کار کردی): (گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنان که به او گزارش می دهند)

(۲) گروه کار: (مركب از افرادی است كه با هم روی یک كار مشترك فعالیت می کنند)

(۳) گروه پروژه: (برای انجام یک پروژه خاص ایجاد می شود و چرخه حیات گروه پروژه به طور معمول بر چرخه حیات پروژه منطبق است)

(۴) شوراهای: (به طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده، برای حل مسائلی که به وقوع می پیوندند ایجاد می شوند)

(۵) گروه ضربت : (به گروهی گفته می شود که به طور موقت برای کسب هدف ویژه یا حل یک مسأله خاص شکل می گیرد)

انواع گروه های رسمی

عبارتند از :

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

- انواع گروه های غیر رسمی عبارتند از :
- (۱) گروه های دولتی : (مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند)
 - (۲) گروه های ذینفع : (مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند)
 - (۳) گروه های مرجع : (فرد خود را به منظور شکل دهی نظریات، تصمیم گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می کند)

- پایه های اثر بخشی
- (۱) محیط سازمانی : (تأثیر گذاری بر نزدیکی روانی اعضای گروه)
 - (۲) اهداف و سیستم های پاداش
 - (۳) منابع و فناوری (تلاش کاری $\times$ حمایت سازمانی $\times$ ویژگی های فرد = عملکرد فردی)
 - (۴) فرهنگ و ساختار
- گروه عبارتند از

- مباحث عمده از بعد تقاضاهای
- (۱) منحصر به فرد بودن کار
 - (۲) دشواری کار
 - (۳) پراکندگی اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار
- فنی کار از گروه عبارتند از :
- (۱) ویژگی های کلی اعضای
 - (۲) سازگاری های میان فردی
 - (۳) همبستگی اعضای گروه
 - (۴) رعایت شأن اعضای گروه
- گروه عبارتند از :

* فصل دهم *

- مطالعه پویایی گروهی به سه دلیل
- (۱) افراد برای یادگیری چگونگی برخورد با سایر اعضای گروه کمک به شناخت هویت خود بر گروه متکی هستند.
 - (۲) گروه ها تأثیر قدرتمندی بر سایر گروه ها و سازمان دارند.
 - (۳) مطالعه پویایی گروهی به تشریح رفتار کمک می کند.
- مهم است و عبارتند از :

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

(۱) عدالت در تلاش

(۲) عدم پاسخگوی

(۳) عدم انگیزش به دلیل پاداش مشترک

(۴) عدم هماهنگ

دلایل نظری پدیده طفره رفتن

اجتماعی عبارتند از :

(۱) اهمیت نسبی اعضای شبکه (از جمله اعتبار و اختیار رسمی آنان) را نشان می دهد.

(۲) سازمان ها را به طور واقع بینانه، پیچیده، متحول و پویا به جای ساده و ایستا طبقه بندی می کند.

از دلایلی که تحلیل شبکه اجتماعی

برای مدیران آموزش است عبارتند از :

(۱) ستاره : (فردی که بیش ترین ارتباط ها را در شبکه دارد)

(۲) رابط : (فردی که دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به هر یک، به هم مرتبط می سازد)

(۳) پل : فردی که به عنوان سنجاق اتصال با تعلق داشتن به دو یا چند گروه خدمت می کند)

(۴) نگهبان : (فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد)

(۵) منفک شده : (فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد)

وظایف افراد در شبکه

عبارتند از :

(۱) کسی که نقش ستاره را در یک شبکه پدیدار شده ایفا می کند ← (می تواند گزینه خوبی برای پست مدیریتی باشد)

(۲) کسانی که وظیفه رابط را بر عهده دارند ← (در موضع خوبی قرار دارند تا شاهد عینی و هدایت کننده ارتباطات باشند)

(۳) نگهبانان می توانند ← (تعادل سازمان را با محیط آن به خوبی حفظ نمایند)

ارزش عملی دیدگاه شبکه

اجتماعی عبارتند از :

* فصل یازدهم *

(۱) فرستنده (منشاء)

عناصر مهم در فراگرد ارتباطات

(۲) دریافت کنند

میان فردی عبارتند از :

(۳) بازخور

(۱) بازخور : (که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد .

(۲) خودگشودگی

(۴) اختلال

کمک می کند عبارتند از :

(۱) حوزه ای که برای مدیر شناخته شده و برای دیگران نیز شناخته شده است ← ناحیه عمومی ← (ناحیه شناخته شده برای همه)

حوزه های شناخت مدیر

(۲) حوزه ای که برای مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است ← ناحیه کور

و دیگران عبارتند از :

(۳) حوزه ای که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است ← ناحیه خصوصی

(۴) حوزه ای که هم برای مدیر و هم دیگران ناشناخته است ← ناحیه ناشناخته ← (فروید آن را ضمیر ناخودآگاه یا نیمه خودآگاه نامیده است)

(۱) سبک نتیجه ای

انواع سبک های شنود

(۲) سبک چرایی

عبارتند از :

(۳) سبک فراگردی

رمز برقراری ارتباط راغبانه (۱) همگامی

با دیگران در چیست ؟ (۲) همدلی

(۱) بعضی از اشخاص پدیداری (تصویری) هستند .

تمایل آدمیان به ادراک دنیای پیرامونشان از

(۲) عده ای احساسی (همجواری) هستند .

طریق سیستم حسی آن هاست که عبارتند از :

(۳) بعضی از اشخاص شنیداری (صوتی) هستند ← (به آهنگی نیز شناخته شده اند)

(۴) اشخاص ارقامی (زبانی) ← (ترکیبی از سه دسته پیشین هستند)

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

- (۱) افراد شنیداری ← (ممکن است ضمن مکالمه به نقطه دیگری نگاه کنند)
- (۲) افراد پدیداری ← (از ما می خواهند که در عرض میز نسبت به آنها بنشینیم)
- (۳) افراد حساسی ← (ترجیح می دهند که به آنان نزدیک تر باشیم)
- (۴) افراد ارقامی ← (دوست دارند اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود)

* فصل دوازدهم *

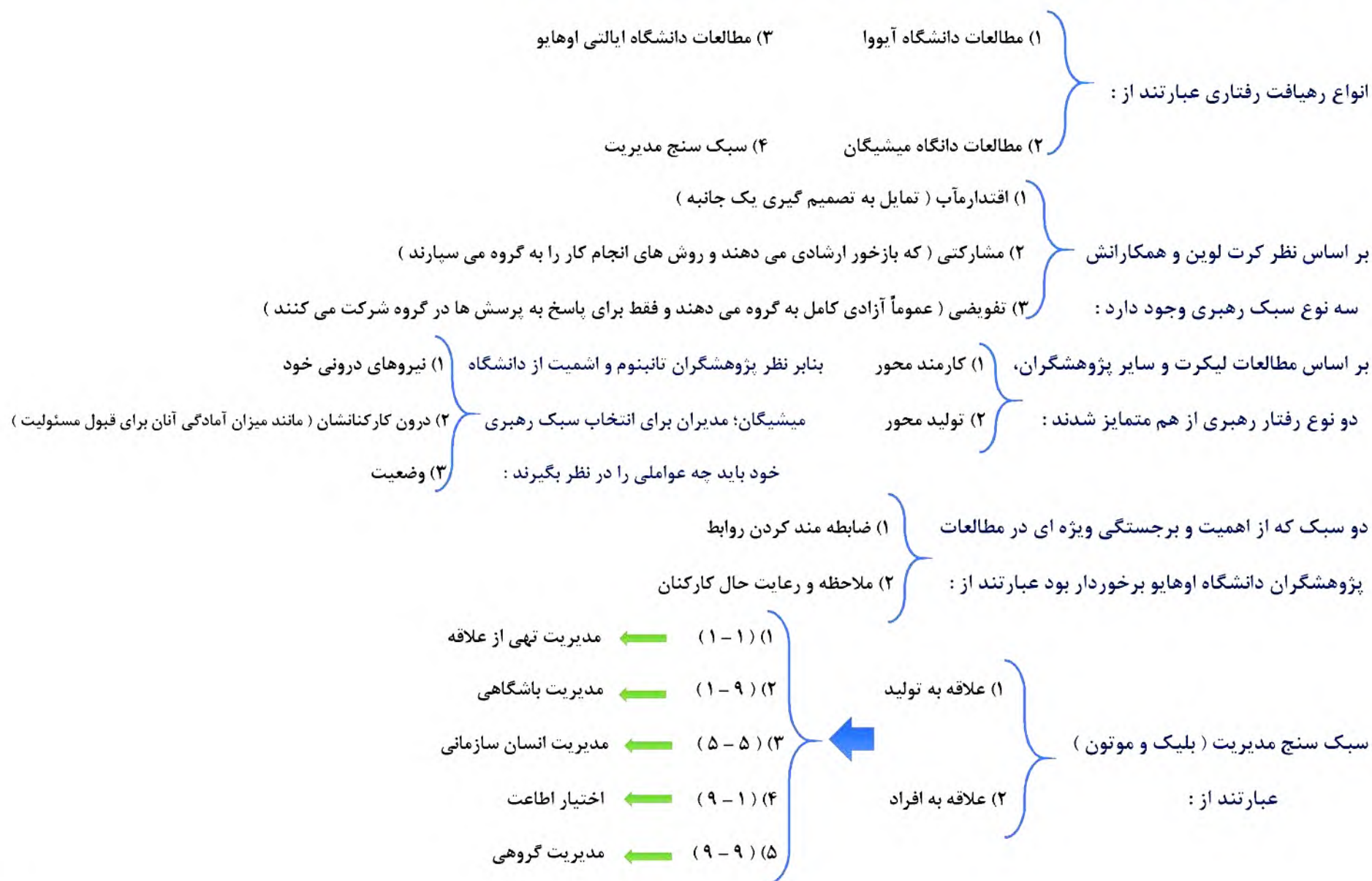
در مقایسه رهبری و مدیریت
موارد رو به رو قابل ذکر است :

- (۱) رهبری با ایجاد تغییر سرو کار دارد، ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی هاست.
- (۲) رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می سازند، اما مدیران خوب از طریق برنامه ریزی های رسمی، طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام را موجب می شوند .
- (۳) رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به اهداف دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی اگر نگوئیم انفعالی نسبت به اهداف دارند.
- (۴) رهبران در پست های پر مخاطره کار می کنند.
- (۵) در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست.
- (۶) در رهبری عضویت ضرورت ندارد.

کسانی که مدیریت را اعم از رهبری دانسته اند بر اساس سطوح سه گانه
عالی، هماهنگی و عملیاتی ۳ نقش اساسی رهبری را نیز از هم متمایز ساخته اند :

- (۱) حیات بخشی (در سطح عالی)
- (۲) احیاء گری (در سطح هماهنگی یا میانی)
- (۳) اداره (در سطح عملیاتی و اجرایی)

۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))





۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))

نخستین بار ولیام ردین بعد اثر بخشی را به چه

(۱) علاقه به کار و تولید

ابعادی در مدل‌های نگرشی مانند سنج مدیریت افزود :

(۲) علاقه به روابط و افراد

(۱) سبک دستوری : (در وضعیت هایی که آمادگی کم، کارکنان ناتوان و بی علاقه بوده یا بیش از حد در قبول مسئولیت برای یک کار خاص نامطمئن باشد، به کار می رود)

انواع سبک های نظریه رهبری

(۲) سبک تشویقی / استدلالی (اقناعی) : (برای آمادگی زیر متوسط بکار می رود)، (یعنی هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه دارند یا

احساس اطمینان برای انجام کار دارند)

وضعیتی هرسی و بلانچارد :

(۳) سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل کنندگی) : (برای آمادگی بالای متوسط به کار می رود)، (یعنی هنگامی که کارکنان توان قبول ولی تمایل ندارند یا بیش

از حد نسبت به انجام کار نامطمئن هستند)

(۴) سبک تفویضی : (برای آمادگی زیاد به کار می رود)، (یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و هم تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند)

(۱) قدرت شخصی : (میزان جلب اعتماد و اطمینان پیروان)

(۲) قدرت مشروع : (میزانی را که مدیر از ارزش های کارکنان نسبت به حق فرماندهی رئیس برای کنترل افراد بتواند استفاده کند)

(۳) قدرت مهارت : (توان کنترل رفتار دیگری است که از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی که وی ندارد ولی نیاز دارد)

انواع قدرت ها

(۴) قدرت صلاحیت (منتسب) : (ادراک آدم ها از جاذب بودن تعامل با فرد خاص)

عبارتند از :

(۵) قدرت پاداش : (توان فراهم آوردن چیزهایی است که افراد دوست دارند داشته باشند)

(۶) قدرت اطلاعات : (داشتن اطلاعات مفید یا دسترسی به آن)

* فصل سیزدهم *

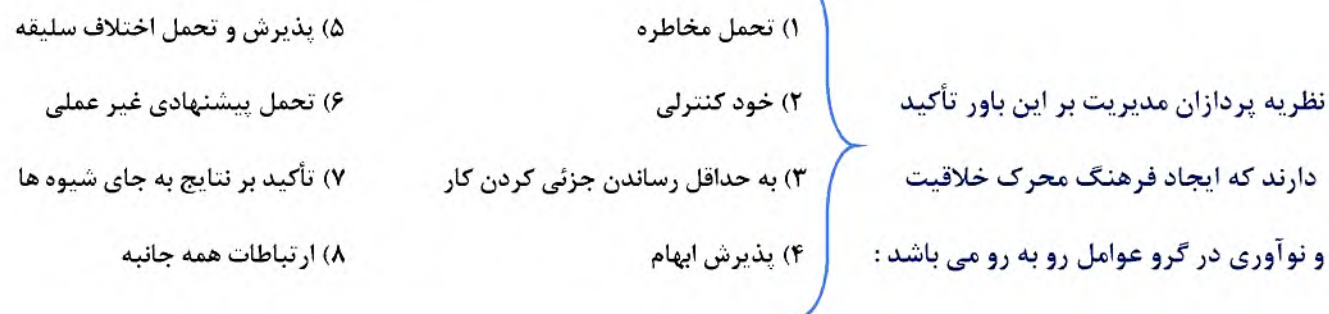
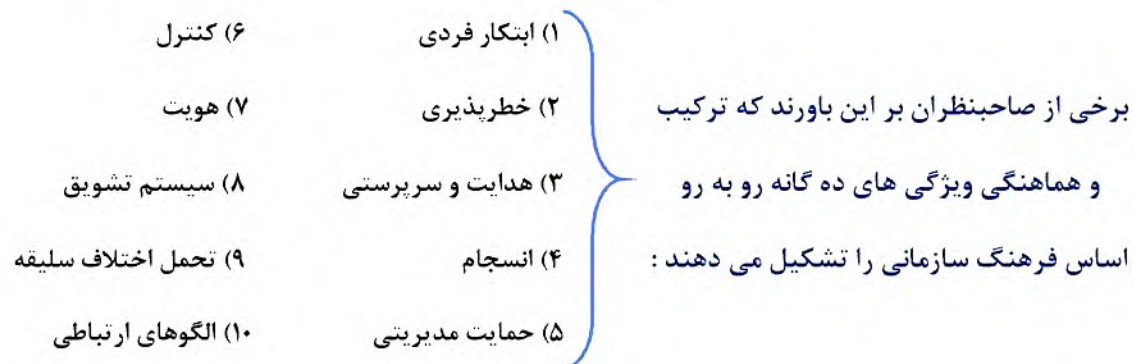
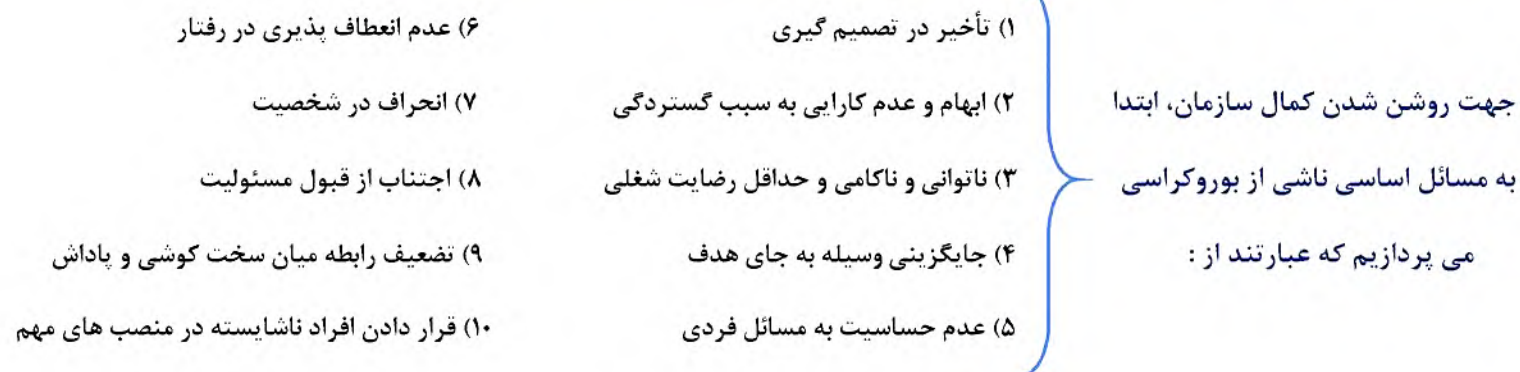


سازمان ها به دو طریق می توانند از نیروی انسانی به عنوان عاملی استراتژیک استفاده کنند :

- (۱) به دست آوردن سهم بیشتر از مهارت های منابع انسانی که به شدن مورد نیاز است.
- (۲) استفاده از منابع انسانی موجود برای به دست آوردن برتری نسبت به رقبا.



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



* فصل چهاردهم *



۱۱۰ نمودار درختی نکات مهم و کنکوری خلاصه کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی ((تألیف دکتر علی رضائیان))



* فصل اول *

رفتار سازمانی

رفتار سازمانی یکی از دانش های میان رشته است که مطالعه رفتار فرد، گروه و سازمان را بر عهده دارد. اهداف اصلی چنین دانشی دستیابی به اثر بخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان است.

رفتار سازمانی عبارتست از : مطالعه نظام یافته رفتار با هدف بهبود توانایی تشریح، پیش بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار.

در روش مطالعه نظام یافته رفتار، اعتقاد به تصادفی بودن رفتار معنی ندارد، بلکه رفتار هر فرد در جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می پندارد. همچنین بدون شک افراد باهم متفاوتند، بنابراین حتی اگر در شرایط مشابه قرار گیرند، یکسان عمل نخواهند کرد. البته رفتار انسانها ویژگی ها، علل و عوامل مشابهی دارد که این ویژگی ها از آن جهت اهمیت دارند که پیش بینی را امکان پذیر می سازند.

این سؤال مطرح است که به چه کسانی صاحب نظر در علوم رفتاری میگویند؟ در پاسخ باید گفت کسانی که بتوانند رفتار دیگران را شناخته، رفتار آنان را هدایت و کنترل کنند و در صورت نیاز تغییر دهند، صاحب نظر در علوم رفتاری محسوب می شوند.

رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی را نگرش ها و اعمال افراد در سازمان تعریف کرده اند. رشته رفتار سازمانی در جستجوی دانش همه جانبه رفتار در محیط های سازمانی از طریق مطالعه منظم فرد، گروه و فراگردهای سازمانی است. اهداف اصلی چنین دانشی دستیابی به اثربخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان است. رفتار سازمانی نشأت گرفته از علوم اجتماعی، روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، اقتصاد، علوم سیاسی، و مدیریت می باشد و از تمامی این زمینه ها مدل هایی را برای مطالعه رفتار افراد در سازمان به کار می گیرد.

آموختن و به کارگیری نظریه های علوم رفتاری:

آموختن نحوه به کارگیری فنون علوم رفتاری شبیه به آموختن مطالب دیگر است، روان شناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می کنند. یعنی توانایی انجام دادن کاری متفاوت با آنچه قبلاً انجام می گرفت، بنابراین اگر فرد واقعاً بخواهد چیزی را به معنای علمی یاد بگیرد، باید تمرین کند و آزموده شود تا آنچه را که یاد گرفته جزئی از رفتارش بشود. همچنین به منظور سعی در اجرای تئوری های علوم رفتاری، فرد خیلی زود احساس ضعف و ناراحتی می کند، که این حالت ((خروج از انجماد)) است و فرد باید برای یادگیری آن را پشت سر گذارد. ذکر این نکته ضروریست که هر چند احتمال موفقیت در مراحل اولیه کار بسیار کم است، ولی هر چه بیشتر تمرین شود دستیابی به ((بازخورد)) مناسب بیشتر است و به همین دلیل بهتر می توان پیش بینی کرد که احتمال موفقیت افزایش خواهد یافت.

روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی:

یکی از روشهای مطالعه رفتار روش تشخیص است. به کارگیری دانش و مهارت شناسایی یک وضعیت واقعی را تشخیص می نامند. این روش، به کارگیری چارچوب های نظری و مفهومی گوناگون را در تجزیه و تحلیل هر وضعیت مورد نظر قرار می دهد. برای مثال تشخیص چگونگی حل مسأله گروهی، با شناخت نظریه های ارتباطات، پویایی های گروهی، نیازهای

فردی، تضاد، رهبری، و قدرت از میان سایر نظریه ها بهبود می یابد. جذب کامل نظریه ها و مفاهیم جدید برای استفاده مرتب در مشاهده و درک رفتار در نتیجه تمرین و افزایش قدرت تشخیص حاصل می شود.

مراحل تشخیص عبارتند از:

(۱) ابتدا وضعیت رفتار یا نگرش تشریح می شود و برای این منظور رخدادهای واقعی یک وضعیت خاص بدون هیچ گونه تلاشی برای تشریح علل رخدادهای یا استنباطی در مورد انگیزه ها یا اهداف آن، گزارش میشود.

(۲) چندین علت بالقوه پیدایش نگرش یا بروز رفتار مشخص می شود.

از جمله روش های منظم برای تعیین علل رخدادهای عبارتند از:

(الف) **آزمایش های آزمایشگاهی** (محقق پدیده های را انتخاب کرده و تلاش می کند تمامی محرکهای خارجی را کنترل کند به طوری که بتواند علت رفتارهای معین را ریشه یابی کند).

(ب) **مطالعات میدانی** (این روش با روش مطالعات آزمایشگاهی از این جهت تفاوت دارد که بر رفتار و شرایطی که رفتار در آن رخ می دهد کنترل کمی اعمال می شود).

(ج) **شبیه سازی سازمانی** (تلاش می شود تا نتایج مطالعات آزمایشگاهی و میدانی با هم ترکیب شود و یک تصویر رایانه ای یا غیر رایانه ای از سازمان به وجود می آید).

(۳) **گام سوم تجویز است** که شامل شناسایی، بازنگری و ارزیابی راه حل های مطلوب مبتنی بر تشخیص های قبلی برای موقعیت خاص می باشد.

(۴) **در نهایت گام چهارم روش تشخیص، اقدام یعنی اجرای راه حل های پیشنهادی است.**

سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی:

سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی، فردی، گروهی و سازمانی است. برای شناخت رفتار در محیط های سازمانی هر سه سطح لازم است. مقصد درس رفتار سازمانی نیل به اثربخشی سازمانی است و مدیران با شناخت و مدیریت رفتار فردی، فراگردهای گروهی و سازمانی می توانند به اثربخشی سازمانی برسند.

* فصل دوم *

معنی و مفهوم کار

تعریف کار :

کار فعالیتی است که برای سایر افراد تولید ارزش کند. کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می کند، کار می طلبد که انسان استعدادهای خود را انضباط بخشد و بر سلیقه ها و امیال خود تسلط بیابد. به هر حال باید میان کار به عنوان شغل، کاری که فرد، عاشق انجام آن است و کاری که فرد به عنوان ابزار امرار معاش انجام می دهد تمایز قائل شد. در حالتی که فرد به عنوان ابزار امرار معاش به کار می نگرند در جستجوی وجهه ((در استخدام بودن)) و ((بی کار نبودن)) یا پرداخت بدهی ها یا هزینه های زندگی است.

اخلاق کاری:

صاحب نظران اخلاق کار را بیانگر حد یا قدر و منزلتی می دانند که هر فرد برای کار باور دارد. اخلاق کار قوی متضمن این باور است که سخت کار کردن رمز موفقیت و سعادت است. پژوهشگران دریافته اند که اخلاق کاری قوی با بهره وری، ابتکار، نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، درآمد بیشتر و نگرش ها و باورهای محافظه کارانه بیشتری همراه است.

تعهد نسبت به کار و انگیزاننده های کار:

افراد از طریق کار توانایی های خود را عرضه می کنند و تمرین تعهد می نمایند. هنگامی که فردی با کارش عجین می شود می توان گفت که این فرد نسبت به کارش متعهد است. برخی از صاحب نظران قوی ترین انگیزاننده های همگانی را برای کار در سه مقوله ابراز وجود، بیم و امید می دانند.

با توجه به اهمیت اخلاق کار، مدیریت نیازمند بارور کردن است:

- (۱) آن که فضای سازمان را برای کار مولد، مناسب و فراهم سازد.
- (۲) این که مدیر باید تلاش کند تا عملکرد خوب کارکنان را منصفانه و با استفاده از انواع برنامه های انگیزشی پاداش دهد.
- (۳) این که برانگیزاننده ها و عوامل ارضا کننده را در سازمان بشناسد.

تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی:

دانشمندان علوم رفتاری سه فرضیه رقیب برای تشریح تعامل پویای میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی ارائه داده اند:

- (۱) اثر جبران، که بیان می دارد رضایت شغلی و رضایت زندگی با هم ارتباط معکوس دارند.
 - (۲) مدل بخشی، بیان می دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی مستقل از یکدیگرند و یکی بر دیگری اثر ندارد.
 - (۳) مدل هم پوشی، که پژوهش های اخیر این مدل را تأیید می کنند که بنابراین مدل رضایت یا عدم رضایت از شغل بر زندگی فرد اثر دارد و برعکس، به دیگر سخن هر یک بر دیگری هم به طور مثبت و هم منفی بر مبنای یک فراگرد مستمر اثر دارد.
- بالاخره اینکه، تعامل دو سویه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی بر کیفیت کلی زندگی فرد و در نتیجه بر سلامت جسمی و روانی اثر دارد. یکی دیگر از نکات مهم بررسی رضایت شغلی توجه به جداول زمانی گوناگون کار است که، انعطاف پذیری بیشتری به کارکنان در تضاد میان تقاضای کار و تقاضای زندگی خانوادگی می دهد.

*** فصل سوم ***

ادراک

فراگرد ادراک:

فراگرد دریافت و تعبیر و تفسیر محرک های محیطی را **ادراک** گویند. فراگرد ادراکی از سه بخش عمده **احساس، توجه و ادراک** تشکیل شده است. این سه بخش در ادراک اشیای فیزیکی و رخدادهای اجتماعی حائز اهمیت می باشد. باید گفت محرک های محیطی تنها در صورتی بر بدن انسان تأثیر حسی می گذارند که بدن ساز و کارهای حسی را برای دریافت آنها آماده کرده باشد و آگاهی نسبت به تأثیر این حواس به گام بعدی در فراگرد ادراک یعنی توجه بستگی دارد. عوامل متعددی بر فراگرد توجه تأثیر دارند از آن جمله: اندازه، شدت، تناوب (از اصل تکرار در بازاریابی برای جلب توجه

خریداران زیاد استفاده می شود)، تباین (به وسیله رنگ، اندازه یا هر عامل دیگری که یک محرک را از سایرین متمایز می سازد)، حرکت، تغییر (مانند تابلویی که چراغ های چشمک زن دارد) و نازگی. ادراک فراگرد ادراک عهده دار سازماندهی و تعبیر و تفسیر احساس های فرد است.

استنباط ادراکی:

انسان تمایل دارد که با استفاده از اطلاعات محدود خود افراد را دسته بندی کرده و آن گاه بر اساس این اطلاعات عمل کند، هرچند که بیشتر استنباط های او تأیید نشود. این فراگرد را استنباط ادراکی می نامند.

سازمان ادراکی:

فراگرد دسته بندی محرک های محیطی در الگوهای قابل تشخیص را ((سازمان ادراکی)) گویند.

بعضی از اصولی که شخصی در سازماندهی ادراکاتش به کار می برد عبارتند از:

- ۱) زمینه (انسان اشیاء را با توجه به زمینه ای که در آن قرار دارد درک میکند).
- ۲) مشابهت - همانندی (احتمال دسته بندی محرک هایی که همانندی های فیزیکی مشترکی دارند با یکدیگر بیشتر است).
- ۳) نزدیکی - مجاورت (محرک هایی که در نزدیکی هم رخ می دهند اغلب با یکدیگر همراهند).
- ۴) تکمیل (از آن جا که بیشتر محرک های دریافتی ناقص هستند شخص به طور طبیعی و از روی قرائن به پیش بینی اطلاعات و تجسم آن ها برای تکمیل تصویر ذهنی خود اقدام می کند).

ادراک رخدادهای اجتماعی و افراد:

ویژگی های عمده ای که برای ادراک اجتماعی موثرند عبارتند از:

- ۱) ویژگی های ادراک شونده: همانند ظاهر و سیما، ارتباط، وجهه (میزان ارزشی که به افراد داده می شود)
- ۲) ویژگی های وضعیت: شامل
الف) فرهنگ سازمانی (در برگیرنده اعتقادات مشترک افراد سازمان درباره چگونگی اجرای کارها و اولویت هاست).
ب) ساختار سازمانی (چون آنچه آدمی پذیرای دیدنش می باشد تحت تأثیر سطح یا واحد سازمانی که حادثه در آن رخ می دهد، قرار دارد).
- ۳) ویژگی های ادراک کننده: شامل ادراک از خود، پیچیدگی شناختی (روشی که افراد بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پی می ریزند)، تجربه پیشین، و حالت انگیزشی.

خطاهای ادراکی:

مهمترین خطاهای ادراکی که غالباً رخ می دهند عبارتند از:

- ۱) برخورد کلیشه ای (دسته بندی افراد بر اساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی هایی به آنان براساس آن صفات که غالباً برجنس، نژاد و مذهب استوار است).
- ۲) خطاهای هاله ای (تمایل به تحت تأثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت تشخیصی)
- ۳) دفاع ادراکی (گاهی آدمی با محرک های بسیار تهدیدکننده یا گج کننده ای مواجه می شود که از ادارک آن ها امتناع می ورزد).
- ۴) ادراک انتخابی (فراگرد پالایش نظام مند اطلاعات مطلوب آدمی).

(۵) **نظریه های ضمنی شخصیت** (آدمی بر اساس تجربیاتی که براساس ارتباط با طبقات مختلف مردم به دست آورده است تمایل دارد که سیستمی ایجاد کند که شارح شخصیتش باشد).

(۶) **فراکنی** (تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی هایش به دیگران).

(۷) **اثر اولین برخوردها** (پذیرش این که آثار اولیه تأثیر فوق العاده و پایدار بر ارزیابی های آدمی داشته باشد را ((اثر تقدم یا رجحان)) می نامند)

کاربردهای نظریه ادراک :

(۱) **کامیابی فراخود:** این پدیده چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه های گوناگون به آنان نشان می دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند.

چهار عامل را که برای تشریح جرایبی وقوع پدیده کامیابی فراخود مطرح ساخته اند عبارتند از:

(الف) **داده** (میزان کمیت و کیفیت اطلاعات داده شده)

(ب) **باز داده مورد انتظار** (اظهار نظرهای خاصی درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می رود).

(ج) **تقویت** (میزان تناوب پاداش).

(د) **باز خور** (دادن پیشنهادات مشخص جهت بهبود)

(۲) **نظریه اسناد:** این نظریه به این می پردازد که آیا مسئولیت انسان ها در برابر رفتارهایشان به ویژگی های شخصیتی وابسته است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته و ناچارند بر اساس آن رفتارهایی از خود بروز دهند؟

نظریه اسناد به این سه عامل بستگی دارد:

(۱) **اختصاص** (آیا فرد در وضعیت های مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود بروز می دهد؟)

(۲) **اجماع** (اگر همه کسانی که با وضعیتی همانند، روبرو می شوند به یک شکل واکنش نشان دهند)

(۳) **ثبات** (هر چه ثبات رفتاری فرد بیشتر باشد، نظاره گر بیشتر تمایل نشان می دهد که رفتارهای او را به علل داخلی نسبت دهد).

به طور کلی اگر فردی را در نظر بگیریم که در سایر کارهای مربوط به خود در یک سطح معین عمل کند ((خاص نبودن رفتار))، و اگر عملکرد سایر کارکنان مرتباً نسبت به او و در ارتباط با این کارش متفاوت باشد ((عدم اجماع))، و اگر سطح عملکرد وی در کار فعلی در طی زمان ثابت باشد ((ثبات زیاد))، آن فرد مسئول اصلی عملکرد کارهایش قلمداد خواهد شد ((اسناد درونی)).

خطاها در اسناد:

(۱) **خطای اساسی اسناد** (شواهد قابل ملاحظه ای وجود دارد که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آن چه هست جلوه می دهد).

(۲) **تعصب خود خدمتی** (تمایلی در افراد هست که موفقیت های خود را به عوامل درونی مانند توان یا تلاش نسبت می دهند در حالی که سرزنش شکست را متوجه عوامل خارجی مانند بخت و شانس یا تقدیر می دانند).

- (۳) وضعیت های سببی (گرایش آدمی در وضعیت های سببی به هنگام نظاره موفقیت ها و شکست های دیگران به اسناد موفقیت ها بر اساس صفات مشخصی همانند تلاش و توان و اسناد شکست هایشان به عوامل خارجی).
- (۴) اوضاع بحرانی (در ارزیابی عملکرد کارکنان، عملکرد ضعیف عموماً به عوامل درونی و شخصی نسبت داده می شود).
- (۵) حفظ تصویر مثبت (کارکنان معمولاً موفقیت خود را به عوامل داخلی و شکست هایشان را به علل خارجی نسبت می دهند).

* فصل چهارم *

فراگرد معرفت پذیری

تعریف یادگیری:

صاحب نظران، معرفت پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می شود، تعریف کرده اند. اگر این تعریف پذیرفته شود چهار نکته را باید مورد توجه قرار داد :

- (۱) معرفت پذیری مفهوم تغییر را در بر دارد.
- (۲) تغییر ناشی از یادگیری تا حدودی پایدار است.
- (۳) یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد.
- (۴) تغییر از تجربه مستقیم و غیر مستقیم ناشی می شود.

راههای معرفت پذیری :

آدمی از راه های گوناگون معرفت می پذیرد:

(۱) مشاهده

(۲) بینش یا فراست (دید یا قضاوتی است که مشاهده گر پس از تحلیل و پردازش داده ها در ذهن خود آگاه خویش از آنچه در پیرامونش دیده است پیدا می کند)

(۳) دانش (معانی اطلاعات و واقعیت هاست که آدمی برای نتیجه گیری در دسترس دارد)

(۴) استقرا (فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل)

(۵) قیاس (سیر کردن آدمی از مفاهیم کلی به مفاهیم جزئی)

رفتارگرایان بر تقویت رفتارها در هنگام بروز تأکید می ورزند و روانشناسان شناختی بر ارتباط هایی که میان رفتارهای گوناگون از طریق تجربیات آزمون و خطا برقرار می شود، و نظریه پردازان معرفت پذیری اجتماعی، روش های رفتارگرایی و شناختی را با هم ترکیب می کنند.

نظریات یادگیری :

(۱) نظریه رفتارگرایی (روش شرطی کردن سنتی)

(۲) روش شرطی کردن مؤثر

(۳) نظریه شناختی

(۴) نظریه معرفت پذیری اجتماعی

روش رفتارگرایی:

نظریه پردازان رفتار گرا کار خود را با تحقیق روی واکنش های حیوانات آغاز کردند . آنان بر رابطه میان کنش و واکنش معین تأکید دارند. براساس تحقیقات پاولف، رفتار در شرطی کردن سنتی پس از تلفیق مکرر محرک خنثی و غیر شرطی، تنها با ارائه محرکه خنثی، واکنش شرطی دریافت می دارد.

روش شرطی کردن مؤثر:

این روش شیوه شرطی کردن سنتی را با تمرکز بر نتایج حاصل از رفتار گسترش می دهد. در شرطی کردن مؤثر هنوز کنش موجب واکنش می شود ولی آنچه پس از واکنش رخ میدهد (نتیجه مطلوب یا نامطلوب) تعیین کننده تکرار واکنش مزبور خواهد بود.

اگر عمل یا رفتار نتیجه ای (تقویتی) را در پی داشته باشد، یا انگیزه یا نیازی که موجب رفتار گشته بود ارضا می شود (قانون علیت)، و یا عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) مستحکم می شود.

روش شناخت:

در برابر ارتباط های کنش و واکنش، که در نظریه های رفتاری نقش کلیدی دارند، نظریه پردازان شناخت گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالت های محیطی توجه دارند (بوجود آوردن یک تصویر)

روش معرفت پذیری اجتماعی:

نظریه یادگیری اجتماعی با فراتر رفتن از هر دو نظریه رفتاری و شناختی، معرفت پذیری را ناشی از الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می داند. ارزشیابی معرفت پذیرنده از نتایج واکنش با نظریه های رفتارگرایان همخوانی دارد و اینکه گفته می شود معرفت پذیر، تصویری شناختی از وضعیت در ذهن خود پدید می آورد این نظریه را با نظریه معرفت پذیری شناختی همانند می سازد. در روش یادگیری اجتماعی همچنانکه افراد بر محیط خودشان اثر می گذارند محیط هم به نوبه خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می گذارد. نظریه یادگیری اجتماعی با دادن نقش برجسته به معرفت پذیری مشاهده ای یا نیابتی، نظریه های سنتی را بهبود می بخشد و به طور مشابه، نظریه یادگیری اجتماعی، الگوی یادگیری مؤثر را از طریق تشریح چگونگی پردازش های فردی محرک های محیطی بسط می دهد. بنا به نظریه یادگیری اجتماعی آدمی به شرطی می تواند رفتارش را کنترل کند که آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت کند.

آن سوی مدل اصلاح رفتار سازمانی:

برخی از صاحب نظران با استفاده از رابطه شناختی معتبر ((وضعیت ← ارگانیزم ← رفتار)) و رابطه مؤثر ((پیشینه های محیطی (انگیزاننده ها) ← رفتارها (بازتاب ها) ← نتایج (پاداش ها))) که به الفبای مدیریت مشهور است، مدل : ((وضعیت ↔ ارگانیزم ↔ رفتار ↔ نتیجه)) را ارائه کرده اند. این مدل تأثیر نظریه معرفت پذیری اجتماعی را به علت تعامل میان اجزای وضعیت، ارگانیزم، رفتار و نتایج به روشنی منعکس می کند؛ اگر تأثیر این عامل به صورت جریانی خطی و یکجانبه در نظر گرفته شود فاقد تعامل بویای میان آنها، که مورد تأکید نظریه معرفت پذیری اجتماعی است، خواهد بود.

در پایان باید گفت که نظریه معرفت پذیری اجتماعی بر نقش تفکر به عنوان پردازش کننده مرکزی در یادگیری رفتارهای جدید تأکید دارد.

* فصل پنجم *

انگیزش و رفتار

رفتار، انگیزه و هدف:

رفتار عبارت از یک رشته فعالیت می باشد. انگیزه ها، چراهای رفتار هستند. به طور کلی هرگاه یک نیاز انسان ارضا شود یا انسان در راه ارضای آن با مانعی روبرو گردد، از شدت آن نیاز کاسته می شود و در نتیجه نیاز شدید دیگری جانشین آن می گردد. نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می گویند. همه رفتارهای آدمی هدفدار است. انگیزه ها و اهداف بر روی هم اثر متقابل دارند. اگر انگیزه در فرد بالا باشد اهداف بلند انتخاب خواهد کرد و اگر ارزش هدف بسیار بالا باشد انگیزه فرد برای کسب آن تشدید می شود.

هنگامی که ارضای نیاز شدید با مانعی روبرو شود گاهی به طور موقت از شدت آن کاسته می شود و محرک رفتار نخواهد بود. ولی این کاهش همیشه ابتدا به ساکن پیش نمی آید بلکه شخصی که با مانع روبروست دست به رفتار تفوقی خواهد زد. این رفتار برای غلبه بر مانع از طریق سعی و خطاست. همچنین در صورتی که ارضای انگیزه ها با مانع مواجه شود و رفتار تفوقی عقلایی پیوسته ناموفق شود ممکن است حالتی به نام عدم تجانس شناختی ((در تعارض بودن ادراکات مرتبط با هم، که در این وضع در فرد تنش بوجود می آید و او می کوشد با تعدیل یا نفی یکی از ادراک ها، تنش درون خود را کاهش دهد)) بوجود می آید.

عجز یا ناکامی:

ناکامی حاصل عدم ارضای نیاز شدید برای مدت طولانی است.

رفتارهای غیر منطقی ناشی از حالت ناکامی عبارتند از:

(۱) پرخاشگری (۲) دلیل تراشی (۳) برگشت به گذشته یا رفتار واپس گرایانه (۴) تثبیت یا خوگرنگی (۵) تسلیم، لاقیدی، یابی تفاوتی

طبقه بندی فعالیت ها :

بخشی از فعالیت ها را که برای دست یابی به هدفی برانگیخته می شوند ((فعالیت های در جهت هدف)) گویند. این دسته از فعالیت ها نه تنها از شدت نیاز نمی کاهند، بلکه آن را نیز تشدید می کنند. اما بخشی از فعالیت ها را که به طور مستقیم با ارضای نیاز سروکار دارند ((فعالیت های هدف)) می نامند و شدت انگیزه با شروع فعالیت هدف روبه کاهش می گذارد. تمایز مهم این دو دسته از فعالیت ها بر تأثیرشان بر شدت نیاز است. در فعالیت های در جهت هدف شدت نیاز با پرداختن به نوع فعالیت ها افزایش می یابد تا به فعالیت های هدف منجر شود، یا عاجز و ناکامی بر فرد مستولی گردد. اما در فعالیت های هدف، شدت نیاز رو به کاهش می گذارد تا حدی که نیاز شدیدتر دیگری جایگزین آن گردد و رفتار آدمی تغییر یابد.

نظریه های انگیزش :

نظریه های انگیزش را می توان به طور کلی در یکی از این سه دسته قرار داد:

(۱) نظریه تقویت یادگیری (۲) نظریه های نیاز یا محتوایی (۳) نظریه های فراگرایی یا مدل های تصمیم گیری

همه نظریه های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می دانند. نظریه های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار به ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند و نظریه های دیگر بر نقش ادراکات تأکید می ورزند. نظریه های محتوایی چیرستی رفتارهای

برانگیخته را شرح می دهند، اما این دسته از نظریه ها از آن جهت که توصیفی و به ظاهر ایستا هستند، مورد انتقاد قرار گرفته اند. در حالی که نظریه های فراگردی چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می کنند، و از این رو گزینه پویاتری را ارائه می دهند. نظریه های محتوایی به طور مستقیم تری با رضایت شغلی ارتباط دارند تا با تلاش های کاری، در حالی که نظریه های فراگردی به طور مستقیم تری با تلاش های کاری و مفاهیم ضمنی عملکردی آن سروکار دارند. قبل از این که به تشریح نظریه ها بپردازیم، در ابتدا بایستی بگوییم که **نیازها دو دسته اند:**

(۱) **نیازهای اولیه** (که آموزش پذیر نیستند، عمومیت دارند و یکسان عمل می کنند)

(۲) **نیازهای ثانویه** (بیش از آن که نیازهای جسمی را نشان بیانگر نیازهای روحی و فکری ما هستند)

نظریه های محتوایی

الف) نظریه مزلو:

به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند. هنگامی که ارضای نیازهای اساسی آغاز می شود تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای زیستی سطح دیگر نیاز اهمیت یافته و محرک رفتار فرد خواهد شد. هنگامی که نیازهای این سطح قدری ارضا شدند بقیه نیازها نیز به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضا فروکش کرده و نوبت به دیگری می سپارند.

ب) نظریه مراحل مختلف زندگی:

این نظریه با ((سلسله مراتب نیازها)) هم خوانی دارد و مدعی است آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند. آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش هایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح اختصاص دارد. رفتن از یک مرحله حیات به مرحله دیگر نیاز به یک تحول درونی یا بیرونی دارد، بر این اساس هجرت را نیز می توان جزء تغییر در محیط محسوب داشت.

ج) نظریه زیستی - تعلق - رشد:

این نظریه که توسط آلدرفر ارائه شده است از سه جنبه اساسی با نظریه مزلو تفاوت دارد:

نخست آن که نیازها را در سه دسته طبقه بندی کرده است:

(۱) نیازهای زیستی که به رفاه مادی فرد مرتبط می شود.

(۲) نیازهای تعلق که بیانگر میل به ارضایی روابط میان فردی است.

(۳) نیازهای رشد که بیانگر میل به رشد و توسعه مستمر فردی است.

دوم این که نظریه مزلو بیان می دارد در اثر ارضای نیازهای سطح پایین، نیازهای سطح بالا، تشدید می شود ((که آن را فراگرد ارضا و پیشرفت در سلسله مراتب نیازها می نامند)) در حالی که نظریه زیستی - تعلق - رشد مشمول اصل ناکامی - بازگشت است.

سوم آن که مزلو هر رفتار را در هر لحظه معین تحت تأثیر نیازی می داند که شدید است، در حالی که آلدرفر بیان می دارد در هر لحظه معین بیش از یک نوع نیاز می تواند در شکل دهی رفتار نقش داشته باشد.

د) نظریه نیازهای اکتسابی:

دیوید مک کله لند یک نظریه انگیزشی ارائه کرده است که به اعتقاد وی ریشه در فرهنگ دارد.

وی بیان می دارد که همه انسان ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:

(۱) نیاز به کسب موفقیت

(۲) نیاز به تعلق

(۳) نیاز به قدرت

نظریه اساسی مک کله لند این است که این نیازهای سه گانه در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب می شوند. بنابر نظر وی، انگیزه ها در ذهن نیم آگاه، درست زیر سطح خودآگاهی کامل ذخیره شده اند. آنها میان ذهن خودآگاه و ناخودآگاه - در ناحیه خیال های باطل قرار دارند.

(۵) نظریه دو ساحتی انگیزاننده - بهداشت روانی:

مطابق با نظر هرزبرگ دو دسته عوامل در رضایت شغلی تأثیر دارند:

(۱) عوامل انگیزشی که نبودن آنها سبب فقدان رضایت و وجود آنها سبب رضایت شغلی می گردد.

(۲) عوامل بهداشت روانی که نبودن آنها سبب عدم رضایت می شود، ولی وجود آن ها نیز رضایت شغلی به وجود نمی آورد.

این نظریه دو ویژگی منحصر به فرد دارد:

(۱) این نظریه تأکید می کند که برخی از عوامل شغلی به رضایت خاطر منجر می شود در حالی که سایر عوامل می توانند مانع عدم رضایت باشند و منبع رضایت خاطر نیز نخواهند بود .

(۲) این نظریه بیان می دارد که رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوستار واحد قرار ندارند.

نظریه های فرا گردی:

الف) نظریه برابری:

این نظریه مبتنی بر این پیش فرض ساده است که آدم ها می خواهند با آنان منصفانه برخورد شود. طبق نظر آدامز، فراگرد مقایسه برابری بر مبنای نسبت ورودی به خروجی است. بخشی از ارزیابی فرد از ورودی ها و نتایج هم برای خودش و هم دیگران مبتنی بر اطلاعات عینی (برای مثال حقوق خود فرد) است و بخشی از آن مبتنی بر ادراکات فرد (مانند مقایسه میزان شناسایی که دیگران دریافت کرده اند) است. ادراک برابری به این معنی نیست که نتایج و ورودی ها با هم برابر باشند، بلکه فقط نسبت آنها باید یکسان باشد.

$$\frac{\text{نتایج (خودش)}}{\text{ورودی (خودش)}} \quad \text{در مقایسه با} \quad \frac{\text{نتایج (دیگران)}}{\text{ورودی (دیگران)}}$$

((نگاره مقایسه نسبت ورودی به خروجی خود با دیگران))

مهمترین کاربرد نظریه برابری برای مدیران در سیستم پاداش و تنبیه است، زیرا پاداش های رسمی (مانند پرداخت حقوق، و مأموریت کاری) به راحتی در دید افراد قرار دارد تا پاداش های غیر رسمی (رضایت درونی، و احساس کسب موفقیت) که اغلب در مراکز ادراکات فرد از برابری قرار دارد. همچنین نظریه برابری این پیام ها را برای مدیران دارد: نخست آن که اگر قرار باشد به افراد بر اساس کیفیت عالی کار پاداش داده شود تا کمیت کار، همه افراد سازمان نیاز دارند مبنای پاداش ها را بدانند، دوم این که افراد برداشت های چندبعدی از پاداش ها دارند. انواع پاداش های ملموس و غیر ملموس را دریافت می دارند و می دانیم که رفتار مبتنی بر ادراکاتشان از واقعیت است که در اینجا مدیریت پویایی برابری بسیار مهم است.

ب) نظریه انتظار:

ویکتور و روم نخستین کسی است که این نظریه را در محیط کار به طور عملی مورد استفاده قرار داد. این نظریه می کوشد چگونگی انتخاب گزینه ای از میان گزینه های گوناگون رفتاری را به وسیله افراد معین کند. پیش فرض نظریه انتظار آن است که میزان انگیزش آدمی به این واقعیت وابسته است که چقدر چیزی را می خواهد و چقدر فکر می کند می تواند آن را بدست آورد. این نظریه بیان می دارد که انگیزش کاری با باورهای افراد درباره رابطه تلاش، عملکرد و

مطلوبیت نتایج کاری در ارتباط هست. به بیان ساده، نظریه انتظار مبتنی بر این منطق است که آدمها کارهایی را که می توانند از عهده آن بر آیند هنگامی که بخواهند انجام خواهند داد.

مدل توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار:

دو پژوهش گر رفتار سازمانی به نامهای پورتر و لاولر مدل توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار را ارائه کرده اند.

مدل توسعه یافته نظریه انگیزشی انتظار می گوید:

(۱) منبع جذابیت ها و انتظارات افراد را شناسایی کند

(۲) تلاش را با عملکرد و رضایت شغلی مرتبط سازد.

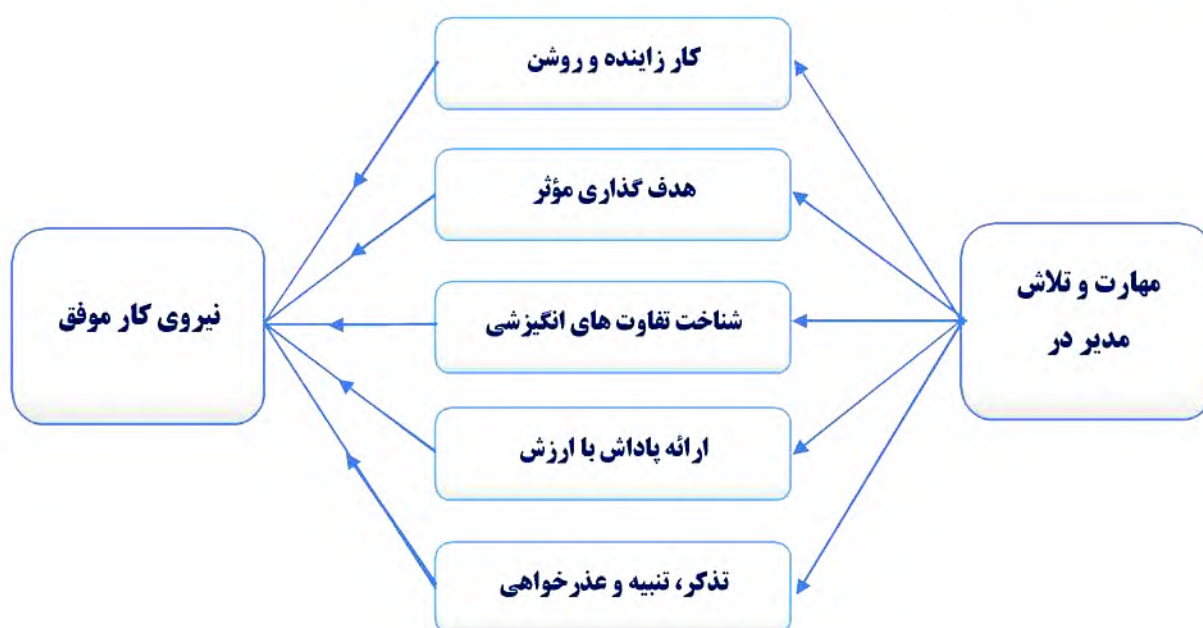
بر اساس این مدل تلاش تابعی از ادراک فرد از ارزش پاداش و ادراک فرد از احتمال منجر شدن تلاش به پاداش است. بنابراین عملکرد هر فرد تنها نتیجه تلاش او نیست، بلکه توانایی ها، صفات مشخصه و ادراکات افراد تأثیر تلاش بر عملکرد را تنظیم می کنند. سرانجام تلقی منجر شدن تلاش آتی کارکنان به پاداش های احتمالی تحت تأثیر تجربیات گذشته از عملکرد و پاداش ها قرار دارد.

* فصل ششم *

هدف گذاری

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. پرورش نیروی کار موفق به حل تضاد بنیادینی بستگی دارد که به طور مکرر میان آن چه برای کارآمد شدن کار و آنچه برای مولدتر کردن کارگر مورد نیاز است، رخ می دهد.

برخی از صاحب نظران یک اقدام پنج مرحله ای را برای پرورش نیروی کار موفق لازم می دانند:



((نمودار پرورش نیروی کار موفق))

حال به توضیح بیشتر برخی از این اقدامات می پردازیم:

الف) کار زاینده و روشن:

این اقدام شامل پنج شرط می باشد:

- (۱) تجزیه و تحلیل کار
- (۲) ساختار بخشیدن به کار
- (۳) تدابیر کنترلی در کار
- (۴) انتخاب افراد مستعد و آموزش آنان
- (۵) فراهم کردن و در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات

ب) هدف گذاری موثر:

در این مورد نکات ذیل را باید مدنظر قرار داد:

- (۱) مشخص و دقیق بودن هدف به روشنی بیان می کند که هر هدف از نظر کمی و کیفی و زمان اتمام چگونه است.
- (۲) هدف موثر مورد پذیرش کسانی است که انتظار می رود آن را به دست آورند.
- (۳) اهداف باید ابعاد چالشی باشند ولی نباید بیش از اندازه دشوار جلوه کنند.
- (۴) هرچه بازخور و بازنگری بیشتر باشد احتمال کسب هدف بیشتر خواهد بود.
- (۵) اهداف باید ابعاد مهم کار را بیوشانند و از نظر کمی محدود باشند.

ج) شناخت تفاوت های انگیزشی:

مدیر باید همواره سه قانون کلی را درباره انگیزش به خاطر داشته باشد:

- (۱) همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خود کار حاصل شود (ماهیت کار انگیزشی باشد)
- (۲) وضعیت محیط کار مناسب باشد (حالتی که حامی و مشوق کار خوب است)
- (۳) آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می شود، برای مثال در تعیین این که چه قدر مهارت کسب کرده و چه قدر پیشرفت کند، آزادی عمل داشته باشد.

د) ارائه پاداش با ارزش:

نکاتی که در قدردانی باید رعایت شود عبارتند از:

- (۱) فوری و دقیق باشد
- (۲) احساس خود را بیان کنید
- (۳) ساعانی را به قدردانی اختصاص دهید
- (۴) پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید.

ه) تذکر و تنبیه و بوزش:

نکاتی را که درباره هرگونه بازخور منفی باید به خاطر سپرد عبارتند از:

- (۱) فوری پس از بروز رفتار صورت پذیرد
- (۲) بازخور منفی دقیق و مشخص باشد
- (۳) احساس خود را با کارکنان در میان بگذارید
- (۴) مهم ترین نکته درباره تذکر و تنبیه این است که باید شخصیت فرد را تحکیم ببخشید.

* فصل هفتم *

تحلیل مراوده ای

تحلیل مراوده ای و حالات من:

تحلیل مراوده ای یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روان شناسی ابتدایی فروید است. زیگموند فروید اولین کسی بود که اظهار داشت سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل می کند. این منابع در روان شناسی فرویدا ((خود))، ((من))، ((من برتر)) نامیده شده است .

حالات من عبارتند از:

(۱) من والدینی (۲) من بزرگسالی (۳) من کودکی

(۱) من والدینی:

هنگامی که کسی از نظر ذهنی ((نوارهای قدیمی)) دوران کودکی را دوباره پخش می کند، تحت حالات ((من والدینی)) عمل می کند. حالت من والدینی قسمت ارزش یاب ما است، که رفتار ارزش گذاری شده ای را بر می انگیزد ولی باید به خاطر داشت که این رفتار ارزش گذاری شده، ضرورتاً دارای ارزش واقعی نبوده بلکه ((ارزش آموخته شده)) می باشد. حالت ((من والدینی)) بر دو نوع است: ((پرورشی)) و ((عیب جو)) من والدینی پرورشی آن قسمت از شخصیت یک فرد است که دیگران را درک کرده به آنها توجه دارد. من والدینی عیب جو بر رفتار و همچنین شخصیت افراد حمله می کند و در واقع این احساس را به افراد می دهد که نه تنها رفتارشان خوب نیست بلکه ذاتاً نیز خوب نیستند.

(۲) من بزرگسالی:

حالت ((من بزرگسالی)) رفتاری را بر می انگیزد که صرفاً می تواند به عنوان رفتار منطقی، معقول، گویا و غیر احساسی، تعریف شود. افرادی که بر اساس حالت ((من بزرگسالی)) عمل می کنند، محتوای احساسی حالت ((من کودکی)) و محتوای ارزش گذاری شده حالت ((من والدینی)) خود را گرفته و سپس با واقعیت های دنیای خارجی مقابله می کنند. این افراد قبل از دست زدن به هر رفتاری، بدیل های رفتاری خود و احتمال موفقیت هر بدیل و ارزش های حاکم بر جامعه را مورد بررسی قرار می دهند.

(۳) من کودکی:

حالت ((من کودکی)) با رفتارهایی که به هنگام واکنش احساسی فرد پدیدار می شود، همراه است. حالت ((من کودکی)) هر شخص دارای انگیزه های آنی و طبیعی و نگرش های فراگرفته شده از تجربیات کودکی می باشد.

دو نوع حالت از ((من کودکی)) عبارتند از :

(۱) من کودکی شاد (۲) من کودکی مخرب

افرادی که رفتارشان از حالت نوع اول می باشد کارهایی را انجام می دهند که به آن تمایل قلبی دارند، ولی رفتارشان لطمه ای به کسی یا چیزی وارد نمی آورد، افرادی که در حالت ((من کودکی مخرب)) هستند نیز کارهایی را انجام می دهند که تمایل دارند، ولی رفتارشان به خودشان، محیط یا دیگران صدمه می زند.

یک شکل از حالت ((من کودکی مخرب))، ((من کودکی ناسازگار)) می باشد. هنگامی که این حالت بر افراد چیره می شود، به سخنان کسانی که به آنان می گویند چه بکنند، گوش نخواهند داد، آنان یا به طور آشکار با انتخاب موضع منفی

طغیان می کنند یا زیرکانه، با فراموش کاری، خود را به گیجی زدن، یا به تعویق انداختن از انجام چیزی که از آنان می خواهد انجام دهند طفره می روند

شکل دیگر حالت ((من کودکی مخرب))، ((من کودکی سازگار)) می باشد. وقتی که خاستگاه رفتار افراد این حالت ((من)) باشد، آنچه را که دیگران از آنان بخواهند انجام می دهند. البته اگر دلشان بخواهد و انجام خواسته های دیگران از نظرشان منطقی باشد آن ها را انجام خواهند داد. در چنین موردی، من کودکی ((سازگار)) به عنوان شکلی از ((من کودکی شاد)) در دسته بندی خواهد آمد، زیرا رفتار فرد به دیگران لطمه ای نخواهد زد و برای خود و محیطش مخرب محسوب نمی شود. از آن جا که ((من کودکی سازگار)) با گذشت زمان فرد را مطیع محض بار می آورد شکلی از ((من کودکی مخرب)) پدید می آید.

شخصیت سالم:

شخصیت یک فرد سالم به گونه ای است که تعادل میان این سه حالت را حفظ کند. به ویژه میان ((من والدینی، بزرگسالی، و کودکی شاد)) تعادل ایجاد کند. به عبارت دیگر افراد سالم قادرند برخی از اوقات اجازه دهند که حالت ((من والدینی)) بر آنان چیره شود و بسیار منطقی فکر نموده و به حل مسأله بپردازند.

وضعیت بودن:

در فراگرد رشد، انسانها درباره ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیطشان، از مفروضات اساسی برخوردار می شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد در دوران بعدی زندگی نیز تغییر یابد:

(۱) هیچ کدام ارزشی نداریم (پوچی).

(۲) شما ارزشی دارید ولی من ندارم (خودکم بینی - من کودکی سازگار).

(۳) من ارزش دارم ولی شما ندارید (خود بزرگ بینی - من والدینی عیب جو).

(۴) هر دو ارزشمندیم (شخصیت سالم - نشأت گرفته از حالات ((من والدینی پرورشی))، ((بزرگسالی)) و ((کودکی شاد))

مراودات میان مردم:

(۱) **مراوده باز:** مراوده ای که وقتی حالتی از من را مخاطب قرار دهد از همان حالت پاسخ دریافت می دارد.

انواع مراوده های باز عبارتند از:

(۱) **من بزرگسالی با من بزرگسالی** (۲) **من کودکی با من کودکی** (۳) **من والدینی با من کودکی** (۴) **من والدینی با من والدینی**

مراوده های باز نادرست شامل هر حالتی از من می شود که نشانه کمتری از سلامت شخصیت را دارا باشد.

(۲) **مراوده سد شده (مقاطع):** هنگامی این امر رخ می دهد که کنش به یک حالت من وارد شود، ولی از حالت دیگری پاسخ داده شود به طوری که گویی یک حالت دیگری از من مخاطب قرار داده شده است.

با تحلیل مراوده های باز و سد شده، می توان شدت های مختلف سه حالت ((من)) را معین کرد و این نیز به نوبه خود دلالت بر وضعیت بودنی دارد که فرد انتخاب کرده است. بدین ترتیب می توانیم درباره افراد اطلاعاتی جمع آوری کنیم، به گونه ای که برای پیش بینی طرح های رفتاری آتی آنان مفید باشد.

مراودات ضمنی: مراوده های ضمنی مانند مراوده های سد شده، عموماً نامطلوب نیستند. یک مراوده ضمنی هنگامی اتفاق می افتد که کسی ظاهراً یک نوع پیامی را می فرستد، ولی ضمن آن پیام دیگری را مدنظر دارد.

شناسایی - مطرح شدن - نوازش:

نکته مهم دیگری که درباره مرادده ها باید شناخته شود این است که هرگاه مردم مرادده ای انجام دهند شناسایی طرفین حاصل می شود. مردم اساساً نیازمند شناسایی هستند و می کوشند آن را به دست آورند، برای مثال افرادی که به آنان توجه نمی شود دشت به هر نوع فعالیت های خلاف می زنند تا شناسایی کسب کنند.

بازی روانی:

عدم موفقیت در کسب شناسایی، مردم را به آزمایش کارهای گوناگون وا می دارد. (البته بعضی از این اعمال که در رفع کمبود شناسایی صورت می گیرد مضر هستند) ممکن است برای این کار بازی روانی انجام دهند.

بازی های روانی مرادده هایی هستند که دارای ویژگی های زیر هستند:

(۱) مرادده های تکراری هستند.

(۲) در ظاهر (یا از نظر اجتماعی) با مفهوم هستند.

(۳) در برگیرنده یک یا چند مرادده ضمنی می باشند.

(۴) این دسته از مرادده ها با یک نتیجه قابل پیش بینی خاتمه می یابد.

نتایج بازی های روانی معمولاً تصمیم گرفته شده در کودکی درباره خود شخص یا دیگران را تقویت می کند. آنها احساسات ((درست نبودن)) را منعکس می نمایند

تحلیل مرادده ای و نقش آن در رهبری:

مدیرانی که عمدتاً از یک حالت ((من)) با دیگران مرادده دارند در انتخاب سبک رهبری محدودیت خواهند داشت. سبک انتخاب شده توسط حالت ((من بزرگسالی)) عموماً آزادی فراوانی برای کارکنان قائل است و زمینه را برای شرکت آنان در فراگرد تصمیم گیری فراهم می آورد.

نیاز ((مطرح شدن)):

در مراددهات میان آدمیان حداقل دو تبادل صورت می پذیرد. یکی تبادل ((اطلاعات)) و دیگری ((شناخته شدن)) یا ((مطرح شدن)) هر فرد برای دیگری. یکی از نیازهای اساسی هر انسانی نیاز به ((مطرح شدن)) و ابراز وجود است. آگاهی مدیران از ((شناسائی)) های شرطی و غیر شرطی می تواند برایشان کارساز باشد. ((شناسایی)) شرطی آن است که کارکنان بدانند در صورت انجام دادن صحیح کار یا اجتناب از انجام آن مشکل به وجود خواهد آمد. این نوع ((شناسایی)) برای رشد کارکنان مفید است زیرا ابهامی در تنظیم رفتارهای خود نخواهند داشت. ((شناسایی)) غیر شرطی آن است که بدون هیچ ارتباطی با رفتار فرد حاصل شود. برای مثال: مدیر بگوید: ((شما رادوست دارم)) و دلیل و چرایی دوست داشتن فرد روشن نباشد. ((شناسایی)) های غیر شرطی می تواند همراه کننده باشد، زیرا کارکنان نمی دانند چگونه می توان آنها را به دست آورد.

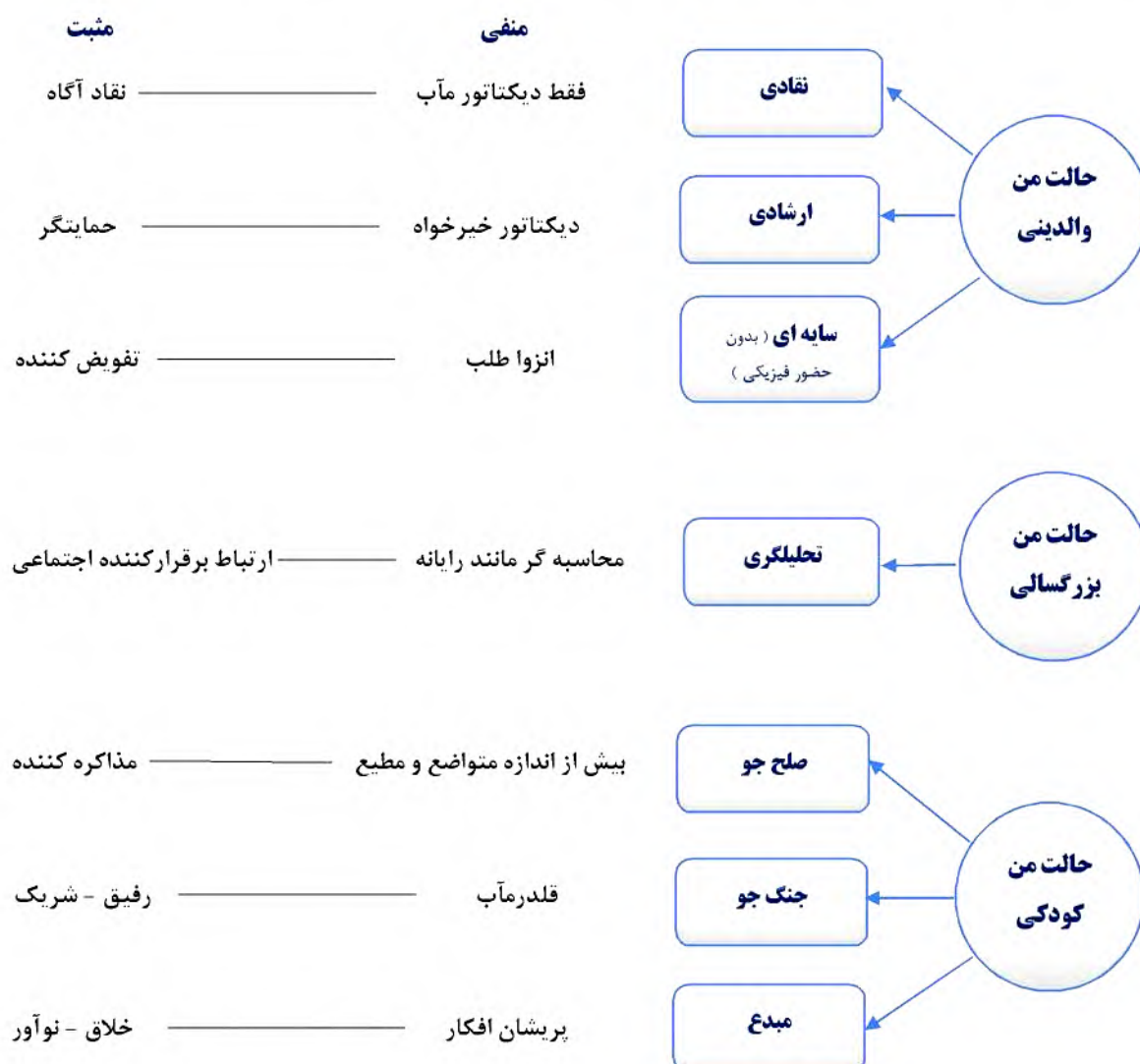
برنامه زندگی:

نگرش هر کسی درباره ارزش خود و افراد مهم در زندگیش در مقاطع زمانی گوناگون با هم تفاوت دارد. طرز تلقی و قضاوتی که افراد در این زمینه پیدا می کنند و بازی های روانی که فرا می گیرند بخشی از ((برنامه زندگی)) فردی آنان را تشکیل می دهد. زندگی هر کسی بر مبنای سناریو یا برنامه ای است که بر اساس تجربیات دوران کودکی شکل گرفته است.

موثرترین عامل در شکل گیری ((برنامه زندگی)) رابطه تعاملی آدمی با افراد مهم در زندگیش است.

ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از انسان ها:

یکی از پژوهشگران تحلیل مرآورده ای، دسته بندی دقیق تری از حالت های ذهنی انسان ها ارائه کرده است:



* فصل هشتم *

نگرش های شغلی و رفتار

وجدان:

صاحب نظران وجدان را قوه ای در باطن شخص می دانند که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می دهد. وجدان کاری با تقویت این قوه باطنی حاصل می شود. از این رو منطق عملی لازم است.

ارزش ها:

ارزش ها عبارتند از باورها یا مطلوب های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می دهند. برخی از صاحب نظران ارزش ها را اکتسابی می دانند و بر این باورند که بلافاصله پس از تولد با بیان باید ها و نباید ها به وسیله والدین و اطرافیان یادگیری آغاز می شود.

در یک طبقه بندی ارزش ها به شش دسته نظری (که به کشف حقیقت بها می دهد)، اقتصادی، زیبایی شناسی، اجتماعی، سیاسی، و دینی تقسیم می شوند.

در یک طبقه بندی دیگر ارزش ها در دو طبقه دسته بندی می شوند:

- ۱) ارزش های ابزاری (باورهایی را درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به اهداف و غایت های مطلوب تشریح می کند.
- ۲) غایی (غایت های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد می کنند).

غریزه:

برخی از صاحب نظران غرایز یا نیازهای ذاتی را پرورشی، نگاهدارنده، و تخدیرکننده می دانند. نیازهای پرورشی (رشد و توسعه) انسان را فعال کرده و نیرو می بخشد و عبارتند از: نیاز به دانستن، کسب موفقیت، و خلاقیت از طریق علم و هنر. نیازهای نگاهدارنده موجب تداوم حیات می شوند و حس وقار و بزرگی را از طریق عادت های خوب حفظ می نمایند و شامل تغذیه در حد متوسط، خواب، ورزش ذهن و جسم، و تمرین کردارهای خوب است. هر دو نیاز پرورشی و نگاهدارنده نیاز به انضباط دارند تا ما را قوت بخشند. نیازهای تخدیری ما را تضعیف می کنند و عبارتند از: نیاز به مخدرها و همچنین نیازهای انحرافی برای کسب قدرت مخرب، تجمل و رفاه بدون تلاشی، چاپلوسی خودپسندانه، امیدهای واهی و مانند آن. هنگامی که غرایز ما به وسیله ارزش های مولد هدایت می شوند تصمیم هایی می گیریم و رفتارهایی از خود بروز می دهیم که به سود ماست، به دیگر سخن نیازهای پرورشی (رشد و توسعه) در ما ایجاد می شود و هنگامی که به طور ناخودآگاه به وسیله ارزش های غیر منطقی هدایت می شویم، نیازهای تخدیری در ما شکل می گیرد افراد هنگامی برای کاربرانیگخته می شوند که کار نیازهای پرورشی آنان را ارضا نماید.

شکل گیری شخصیت:

همچنان که افراد رو به بلوغ می گذارند الگوهای عاداتی یا پاسخ های کلیشه ای نسبت به محرک های گوناگون نیز در آنان شکل می گیرد. جمع این الگوهای عاداتی آن گونه که دیگران درک و برداشت می کنند شخصیت آنان را می سازد.

شخصیت = عادت ۱ + عادت ۲ + عادت ۳ + ...

تحول شخصیت:

بیشتر روان شناسان معتقدند که ساختارهای اصلی شخصیت افراد در سال های اولیه عمر آنان شکل می گیرد. هنگامی که فردی در یک وضعیت انگیزشی رفتاری را از خود بروز می دهد آن رفتار داده جدیدی را برای ((موجودی)) تجربیات گذشته آن شخص فراهم می آورد. این داده در آغاز زندگی به وجود می آید و بیشتر تأثیر بالقوه اش بر رفتار آتی است، به دلیل این که این رفتار در آغاز زندگی نشان دهنده بخش بزرگ تری از مجموع تجربیات گذشته یک فرد است، در صورتی که اگر همان داده رفتاری بعداً در زندگی کسب شود معرف بخش کوچکتري در تجربه فرد خواهد بود.

برخی از صاحب نظران ابعاد پنج گانه ای برای شخصیت و سبک هر فرد قائلند:

آرام، کم رو، نودار، غیرمصمم و کناره گیر → سبک ابراز وجود ← اجتماعی، پر حرف، باانرژی، پستاز، خود تهیج کننده

سرد، بی ادب مستقل، و گوشه گیر → سبک تعامل ← گرم، صمیمی، بانزاکت، با فکر، با ملاحظه، و موقع شناس

منظم، باندبیر، تمیز، قابل اعتماد، انجام کامل کار → سبک احساسی ← احساسی، اجتماعی، عصبی، شکاک، و بد اخلاق

ساده، گنگ، غیر اخلاق، فاقد قوه تصور، سستی → سبک ذهنی ← پیچیده، مبتکر، نوآور، کنجکاو و بدیع

نگرش یا طرز تلقی:

نگرش عبارت از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است. نگرشها خاص تر از ارزش ها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می مانند. هرچند برخی از نگرش ها در طی زمان پایدار می مانند ولی بیشتر آن ها در صورت انباشت اطلاعات و تجربه در معرض تغییر خواهند بود.

نگرش ها دارای سه بعد می باشند:

(۱) شناختی (باورها و ارزش ها و اطلاعات درباره هدف شناخته شده به وسیله فرد)

(۲) عاطفی (شامل احساس ها، و عواطف درباره هدف، فرد، فکر، رخداد یا شیء)

(۳) رفتاری (از نگرش سرچشمه می گیرد و به نیت ((رفتار به صورت معین)) بر می گردد)

نگرش را پاسخ از پیش کسب شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک چیز نیز تعریف کرده اند، در حالی که ارزش بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می دهد. نگرش ها تنها به رفتار در جهت هدف، یا شخص یا وضعیت خاص مربوط است. ارزشها و نگرش ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش بینی کننده آن رفتار است. نیت رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن از هنجارهای ادراک شده درباره بروز رفتار نیز اثر می پذیرد.

نگرش ها و هنجارهای نظری به نوبه خود توسط باورهای فردی معین می شوند.

هنگامی فرد نسبت به انجام رفتاری نگرش مثبت خواهد داشت که بداند (باور داشته باشد) رفتارش با نتایج مثبت قرین است. هنگامی که فرد باور دارد با ترک خدمت می تواند موقعیت بهتری کسب کند و از فشارهای روانی ناشی از کار نیز کاسته خواهد شد احتمال بیشتری دارد که کارش را ترک گوید.

تأثیر باورها بر هنجارهای نظری:

تکالیف اجتماعی ادراک شده برای انجام رفتار خاص را ((هنجار نظری)) گویند. شخص با در نظر گرفتن نظریات دیگران و باید ها و نبایدهای مورد قبول آنان رفتار خود را تنظیم می کند. بنابراین نگرش ها و هنجارهای نظری هردو، نیت رفتاری را شکل می دهند.

از دید مدیریت کاربردی، مدل نیت رفتاری کاربردهای مهمی دارد. نخست این که مدیران برای پرورش نیروی کار مولد نیاز دارند روابط پویای میان باورها، نگرش ها، هنجارهای نظری و نیت رفتاری را بشناسند. دوم این که، جهت دهی هنجارهای نظری از طریق ارتباطات روشن و قابل اطمینان و ارزش های فرهنگ سازمانی هم ممکن و هم مطلوب است.

سوم این که، تحقیقات نگرش سنجی منظم از کارکنان این امکان را به مدیران می دهد که بدانند آیا عقاید و تغییرات آنان همگام با عواطف معمول کارکنان است یا بر ضد آن.

هنجارها :

باید ها و نیاید های رفتاری یا راه های مناسب عمل را که اعضای یک گروه یا جامعه مناسب تشخیص داده اند هنجار گویند. بدین ترتیب هنجارها ((فشار اجتماعی)) برای انجام یا عدم انجام یک فعل وارد می کنند. اگر هر دوی نگرشها و هنجارها نسبت به رفتاری مثبت باشد نیت فرد نسبت به ارتکاب عملی قوی خواهد بود و اگر میان نگرش ها و هنجارها تضاد وجود داشته باشد. شدت نسبی آن ها، تعیین کننده نیت های فرد و در نتیجه رفتارش خواهد بود.

بازمهندسی نگرش ها:

باز مهندسی، طراحی مجدد بنیادین در فراگردها برای کسب بهبود واقعی در کیفیت محصول یا خدمت، کاهش زمان انجام کار یا کاهش هزینه ها می باشد. باز مهندسی از آینده شروع می کند و به عقب برمی گردد. کارکنان و مدیران هر یک نگرش هایی نسبت به چگونگی انجام کارشان و نقش ها و مسئولیت هایشان در سازمان دارند که می توانند بی تأثیر و حتی نادرست باشند چنان نگرش های کاری می تواند یک تلاش بازمهندسی را کند یا ناموفق کند. مثلاً کارکنان در نگرش سنتی نسبت به کار می گویند که : رئیس حقوق مرا می پردازد، هدفم باید شاد داشتن او باشد. اما در نگرش باز مهندسی شده نسبت به کارکنان می گویند : مشتریان و ارباب رجوع تمام حقوق مرا می پردازند، هدف من باید راضی نگه داشتن آنان باشد.

* فصل نهم *

ویژگی های اساسی گروه ها

تعریف گروه:

مجموعه ای از دو یا چند نفر که به طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می کنند را گروه می نامند.

شاخص های چهارگانه جامعه شناختی گروه عبارتند از:

(۱) هنجارهای جمعی (۲) دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم تعامل دارند (۳) اهداف جمعی (۴) هویت مشترک

گروه ها می توانند به سازمان در انجام موفقیت آمیز کارهای مهم کمک کنند. به ویژه گروه ها استعداد هم نیروزایی را فراهم می آورند.

هم نیروزایی عبارت است از ایجاد کلی که بزرگ تر از جمع اجزای تشکیل دهنده آن است.

گروه ها تأثیر عمده ای بر اعضای خود دارند. برای مثال گروه ها، جاهایی هستند که بسیاری از افراد چگونگی انجام کارشان را به طور واقعی یاد می گیرند. نکته مهم دیگر این که نحوه رفتار گروه در محیط کار نیز به عنوان ((الگو)) برای آنان خواهد بود. اعضای گروه انتظارات خود را از عملکرد شغلی نیز به یکدیگر منتقل می کنند و در جریان آن بر نگرش ها و باورهای یکدیگر درباره جنبه های گوناگون محیط کار اثر می گذارند.

شاید مهم ترین کارکرد گروه ها، توانشان در ارضای نیازهای اعضای خود باشد. گروه ها زمینه تعامل های اجتماعی و شکوفایی روابط متقابل شخصی را فراهم می آورند.

گروه های رسمی و غیر رسمی:

گروه غیر رسمی هنگامی به وجود می آید که هدف از دور هم جمع شدن افراد دوستی باشد.

دو نوع معمول گروه های غیررسمی عبارتند از:

(۱) گروه های دوستی (مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند)

(۲) گروه های ذی نفع (مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند)

حداقل دو دلیل برای این که چرا گروه های غیر رسمی در سازمان ها پدیدار می شوند وجود دارد. نخست آن که گروه های غیر رسمی به افراد کمک می کنند تا کارهای خود را انجام دهند. دوم این که گروه های غیر رسمی به افراد کمک می کنند تا نیازهایی که در گروه های رسمی برآورده نشده اند (مانند رضایت خاطر اجتماعی، هویت یافتن از طریق احساس تعلق نسبت به افرادی که ارزش ها، نگرش ها و اهداف مشترکی دارند و ...) را برطرف کنند.

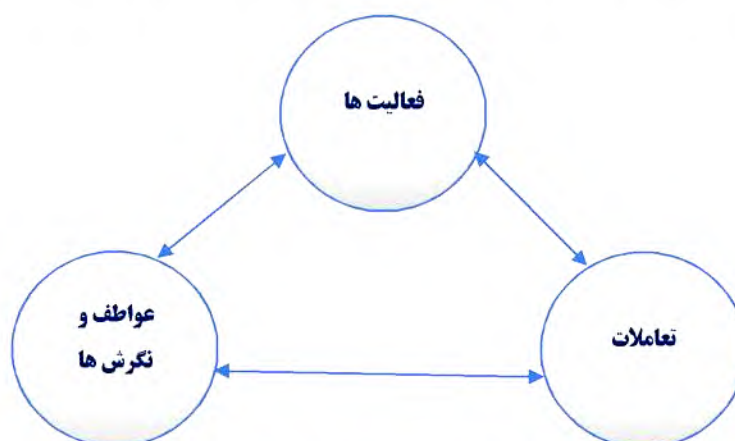
فراگرد شکل گیری گروه انسانی یا سیستم اجتماعی:

در هر سیستم اجتماعی سه عنصر است :

(۱) فعالیت ها: کارهایی که افراد انجام می دهند.

(۲) تعاملها: کنش و واکنش های کلامی و غیر کلامی که میان افراد در حین کار رخ می دهد.

(۳) عواطف و نگرش ها: حاصل قضاوت هایی است که میان افراد در درون گروه ها شکل می گیرد.



((نمودار وابستگی طرفینی فعالیت ها، تعامل ها و عواطف))

همین که افراد در کار با یکدیگر تعامل هایی برقرار می کنند نگرش ها یا قضاوت هایی نسبت به یکدیگر پیدا می کنند. هرچه تعامل با یکدیگر افزایش می یابد مهم است که نگرش مثبت به یکدیگر بدست آورند. هرچه نگرش افراد نسبت به یکدیگر مثبت تر باشد تعامل میان آنان بیشتر خواهد بود و یک فراگرد مارپیچ رو به بالا را طی می کند تا به یک تعادلی برسد. همین که فعالیت ها و عواطف اعضاء شبیه یکدیگر شد انتظارات یا هنجارهایی شکل می گیرد که مشخص می کند افراد در داخل گروه تحت شرایط خاص چگونه باید رفتار کنند.

گروه های دارای سازگاری روانی:

یکی از صاحب نظران در بیان جنبه های مثبت گروه های غیر رسمی گامی فراتر نهاده است. وی گروه های روانشناختی را گروه هایی می نامد که اعضای آن چهار شاخص ذیل را دارند:

(۱) تعامل حقیقی با یکدیگر دارند.

(۲) خود را بخشی از یک گروه می دانند.

(۳) حس مشترکی از هدف و مقصد گروهی دارند.

(۴) به طور روان شناختی از وجود یکدیگر آگاهی دارند.

در واقع شاخص چهارم می تواند گروه های دارای سازگاری روانی را از سایر گروه ها متمایز سازد. برای اینکه اعضای یک گروه به طور روان شناختی از وجود یکدیگر آگاه باشند باید بدانند که هر یک چه نیازی دارد که می خواهد گروه آن را برآورده سازد و هریک چه نوع آمادگی برای کمک به گروه در ازای رفع نیاز خود دارد.

انواع گروههای رسمی:

(۱) گروه گرداننده (گروه کارکردی):

گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنان که به او گزارش می دهند. عضویت در گروه گرداننده به وسیله نمودار سازمانی (سازمان نما) مشخص می شود.

(۲) گروه کار:

مرکب از افرادی است که با هم روی یک کار مشترک فعالیت می کنند. آنان به وسیله کاری که انجام می دهند شکل یافته اند. در صورتی که تمامی اعضای یک گروه کار از اعضای یک بخش و سرپرست آن تشکیل شده باشد می توان آن گروه کار را گروه ((گرداننده)) نیز نامید.

(۳) گروه پروژه:

برای انجام یک پروژه خاص ایجاد می شود و چرخه حیات گروه پروژه به طور معمول بر چرخه حیات پروژه منطبق است.

(۴) شوراها:

به طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده، برای حل مسائلی که به وقوع می پیوندند ایجاد می شوند. چرخه حیات یک شورا می تواند نسبتاً بلندمدت یا کوتاه مدت باشد. شوراهای پایدار نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای آن به حیات خود تداوم می بخشند.

(۵) گروه ضربت:

به گروهی گفته می شود که به طور موقت برای کسب هدف ویژه یا حل یک مسأله خاص شکل می گیرد.

انواع گروه های غیر رسمی:

پیش از این درباره دو نوع معمول گروه های غیر رسمی یعنی گروه های دوستی و گروه های ذی نفع بحث شد. اکنون به گروه های مرجع پرداخته می شود.

گروه مرجع به گروهی گفته می شود که فرد خود را به منظور شکل دهی نظریات، تصمیم گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می کند.

گروه های مرجع هر شخص دو کارکرد اصلی دارند: نخست آن که: باورها و رفتارهای اعضای گروه مرجع استاندارد را برای فرد فراهم می آورد تا قضاوت ها و تصمیم های خود را بر آن بنا نهد. دوم اینکه: گروه های مرجع هنجارهایی را ارائه می دهند که رفتار اجتماعی افراد را توجیه می کند.

اثربخشی گروه :

گروه اثربخش، گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند. یک راه برای شناخت بهتر علل اثربخشی گروه این است که گروه به عنوان یک « سیستم باز » در نظر گرفته شود. یک سیستم باز برای تبدیل منابع ورودی به خروجی با محیط خود تعامل برقرار می کند. محیط گروه، مرکب از سایر افراد و گروه هایی است که گروه با آن ها در داخل سازمان تعامل دارد. گروه به این عناصر برای فراهم آوردن منابع مورد نیاز خود وابسته است. بنابراین، هر گروه به منظور دستیابی به اثربخشی واقعی باید اهداف خود را به طریقی کسب کند که به سایر گروه ها نیز برای کسب اهدافشان کمک شود. به عبارت دیگر هر گروه باید استراتژی « برد - برد » را به کار گیرد. در این صورت هنگامی بهینه سازی با « هدف فرعی » رخ میدهد که گروهی به اهداف خود به قیمت نرسیدن دیگران به اهدافشان نایل آید.

پایه های اثربخشی گروه:

- ۱) محیط سازمانی (تأثیرگذار بر نزدیکی روانی اعضای گروه).
- ۲) اهداف و سیستم های پاداش .
- ۳) منابع و فناوری (تلاش کاری X حمایت سازمانی X ویژگیهای فرد = عملکرد فردی)
- ۴) فرهنگ و ساختار (مثلاً گروهی که ساختار خشک و بدون انعطاف دارد در سازمان دارای ساختار منعطف با مشکلات کاری مواجه خواهد شد)

ماهیت کار گروهی :

یک راه برای شناخت پیچیدگی کار گروهی بررسی آن از ابعاد فنی / اجتماعی است.

مباحث عمده از بعد تقاضاهای فنی کار از گروه عبارتند از:

- ۱) منحصر به فرد بودن کار
 - ۲) دشواری کار
 - ۳) پراکندگی اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار
- کارهای پیچیده در مقایسه با کارهای ساده از نظر فنی تقاضاهای بیشتری از گروه دارد. کارهای دشوار منحصر به فرد عملکرد عالی می طلبد و عملکرد عالی نیز به پردازش اطلاعات بیشتری برای تحقق آن نیاز دارد.
- مباحث عمده در بعد تقاضاهای اجتماعی کار از گروه، به عجلین شدن فرد با کار و توافق بر مباحث وسیله و هدف مربوط می شود. بدین معنی که کارهای پیچیده نسبت به کارهای ساده تقاضای اجتماعی بیشتری دارد. کارهای پیچیده تعهد بیشتری را می طلبد ولی توافق بر هدف یا وسیله رسیدن به هدف را دشوار می سازد.

ویژگی های کلی اعضای گروه:

۱) سازگاری های میان فردی:

نظریه « گرایش روابط میان فردی بنیادی » به توصیف چگونگی نزدیک شدن افراد به یکدیگر بر اساس نیاز به ابراز وجود، نیاز شناسایی، نیاز کنترل و نیاز عاطفی کمک می کند. گروه هایی که اعضای آنها در این نیازها با هم سازگاری دارند اثربخش تر خواهند بود تا گروه هایی که اعضایشان در این نیازها ناسازگار هستند.

۲) همانندی اعضای گروه:

گروه هایی که اعضای آن زمینه ها، علایق، ارزش ها و نگرش های مشابه دارند همانند و گروه هایی که اعضای آن در این ابعاد متنوع تر هستند ناهمانند نام دارند. در گروه همانند، احتمال برقراری روابط کاری هماهنگ میان اعضای گروه زیاد

است، ولی گروه در انجام کارهای پیچیده ممکن است با مشکل مواجه شود. همچنین تحقیقات نشان می دهد که تمایل به همانندی برای کارهای گروهی ساده کارکردی تر و مفیدتر است.

(۳) رعایت شأن اعضای گروه:

وجهه و اعتبار شخص بیانگر رتبه نسبی، ارزش و جایگاه فرد از حیث تشخیص و احترام در درون گروه است. رعایت شأن اعضای گروه در گرو آن است که پست فرد در گروه با وجهه و اعتبار پستهای وی در خارج از گروه برابر باشد.

* فصل دهم *

پویایی گروهی و میان گروهی

پویایی و اثربخشی گروهی:

سازمان باید گروه هایی داشته باشند که در درون خود خوب عمل کنند بدین معنی که اعضای گروه در انجام کارهای مهم گروهی با یکدیگر خوب کار کنند (پویایی گروهی). گروه می تواند تأثیر عمده ای بر نگرش ها و رفتارهای کلی اعضایش بگذارد. اگر گروه سیستم بازی است که منابع ورودی را به محصولات یا خدمات تبدیل می کند پویایی گروه، فراگردهایی است که از طریق آنها این تبدیل تحقق می یابد. از این رو در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت واژه «فراگرد گروهی» و «پویایی گروهی» به جای هم به کار رفته و نشان دهنده عملیات درون هرگروه است.

رفتارهای خواسته شده و پدید آمده:

در بررسی شکل خواسته شده (رسمی)، و پدید آمده (غیر رسمی) در گروه ها باید گفت که رفتارهای خواسته شده سهمی است که سازمان به طور رسمی از اعضای گروه به عنوان مبنایی برای تعلق همیشگی آنان به سازمان و حمایت مستمر آنان از سازمان می طلبد. در حالی که رفتارهای خواسته شده به صورت رسمی با توجه به اهداف گروهی طراحی شده اند، رفتارهای پدید آمده صرفاً بر اساس انتخاب فرد یا گروه به وجود می آیند. رفتارهای خواسته شده در سیستم رسمی و رفتارهایی که در سیستم غیررسمی پدید می آید مکمل یکدیگر در اثربخشی گروهی خواهند بود. هنگامی که سیستم رسمی در پاسخ به تغییرات و تحولات محیطی کند عمل می کند سیستم غیر رسمی می تواند برای حفظ عملکرد عالی بسیار مهم باشد. در واقع رفتارهای پدید آمده (غیر رسمی) و خواسته شده (رسمی) کارکنان متعهد می تواند بسیار کارا تر از آن باشد که با قواعد رسمی مشخص شده است.

مطالعه پویایی گروهی به سه دلیل مهم است:

- (۱) آن که افراد برای یادگیری چگونگی برخورد با سایر اعضای گروه و کمک به شناخت هویت خود بر گروه متکی هستند.
- (۲) آن که گروه ها تأثیر قدرتمندی بر سایر گروه ها و سازمان دارند.
- (۳) آن که، مطالعه پویایی گروهی به تشریح رفتار کمک می کند.

فراگرد شکل گیری و توسعه گروه:

در طول نخستین مراحل سه گانه توسعه، مانع عمده، عدم اطمینان نسبت به اختیار و قدرت است و در طول سه مرحله نهایی، مانع عمده، عدم اطمینان نسبت به روابط میان فردی خواهد بود.

مرحله اول: دوره توجیهی: این مرحله خروج از انجماد نیز نامیده می شود، اعتماد طرفینی کم است و اگر رهبر رسمی از اختیار خود استفاده نکند. سرانجام یک رهبر پیش بینی نشده پا به میان می گذارد.

مرحله دوم: تضاد و چالش: در این مرحله گروه های فرعی شکل می گیرند، بیشتر گروه ها در این مرحله به دلیل کشمکش بر سر قدرت و رفتارهای سیاسی که منجر به طغیان آشکار می شود متوقف می شوند.

مرحله سوم: انسجام: یک عضو مورد احترام غیر از رهبر گروه، گروه را به چالش و می دارد تا کشمکش بر سر قدرت را کنار گذاشته و به کار بپردازند، به دلیل آن که اعضا باور می کنند که نقش های مناسب خود را یافته اند احساس خوبی از روحیه تیمی تجربه می کنند و گروه به عنوان یک کل تلاش می کند این تعادل حفظ شود.

مرحله چهارم: اغفال: متأسفانه، فشارهای ایجاد شده برای ایجاد هماهنگی یا نشان دادن حسن نیت موجب می شود اعضا شکایت های خود را مطرح نکنند، در این مرحله اعضا مشارکت بسیار فعال دارند.

مرحله پنجم: هوشیاری: احساس غیر واقعی از سازگاری و یکدلی در مرحله چهارم بر سر موضوع های حساس، کم کم کاهش می یابد. تضاد میان گروه های فرعی زیاد میگردد.

مرحله ششم: پذیرش: کسی که تجربه و مهارت مورد نیاز برای انجام کار گروهی را دارد قدرت را در دست می گیرد و گروه های فرعی بدون ایجاد تهدید نسبت به اختیار و انسجام سایر اعضای گروه می توانند بر روی مسائل خاص یا مسائل فرعی کار کنند. این ویژگیها در مجموع بیانگر بلوغ گروه هستند.

مرحله هفتم: افول: این مرحله به ویژه برای بسیاری از گروه های کار موقت مانند ضربت، انواع کمیته ها و غیره بسیار حائز اهمیت است، تمایل اعضای گروه به منحل شدن آن پس از انجام کار و آمادگی کار با یکدیگر در مسئولیت های آتی چه به صورت گروهی یا هر شکل دیگر، آزمون بلندمدت مهمی برای موفقیت گروه به شمار می آید.

الزامهای عملی توسعه گروه:

(۱) بازخور

(۲) زمان پایانی انجام کار (مهلت مقرر)

(۳) سبک های رهبری (به طور کلی رفتار رهبری فعال، تهاجمی، دستوری، ساختار یافته در اوایل تاریخچه شکل گیری گروه و رفتار رهبری حمایتی، دموکراتیک، غیر متمرکز و مشارکتی در مراحل بعدی چرخه حیات گروه، موجب بهره وری، رضایت خاطر و خلاقیت بیشتری می شود).

نقش های افراد در گروه:

نقش های کار کردی (مفید):

نقش هایی که افراد در گروه ایفا می کنند عبارتند از:

(۳) نقش های خودمحورانه (مانع)

(۲) نقش های نگاهدارنده

(۱) نقش های کارگرا

نقش های کارگرا به فعالیتهای کارگرایی که به انجام موفقیت آمیز کار و دستیابی به اهداف کاری مربوط می شود اشاره دارد. نقش های نگاهدارنده به فعالیتهای احساسی / اجتماعی اعضای گروه که همکاری و تعهد شخص به گروه را حفظ می کند اشاره دارد.

نقش های غیر کار کردی (نامفید):

نقش های خودمحورانه (نامفید) به فعالیت هایی که موجب از هم گسیختگی یا نابودی گروه می شود اشاره دارد.

سازگاری فناوری و ساختار:

در یک مطالعه میدانی همبستگی متغیرهای فناوری و ساختار با عملکرد گروه مورد سنجش قرار گرفته است و نتایج ذیل به دست آمد:

- ۱) هنگامی که مسائل پیچیده فراوان بود گروه های کاری با تفکیک عمودی زیاد، اثربخش تر بودند.
- ۲) هنگامی که مدیران نمی توانستند انواع مسائلی را که هر روز کاری مواجه می شوند پیش بینی کنند گروه های کاری با تفکیک افقی زیاد بهتر عمل می کردند.

اندازه گروه:

پژوهشگران دو رهیافت متفاوت در پیمایش اندازه بهینه گروه برگزیده اند:

- ۱) به کارگیری مدل های ریاضی (اندازه مطلوب برای گروه را بین ۳ تا ۱۳ ذکر کرده اند)
- ۲) استفاده از شبیه سازی آزمایشگاهی (دست کم از بعد کیفیت تصمیم گیری، توجه گروه های بیش از پنج نفر دشوار است).

توان فردی و اثربخشی گروهی:

در مورد تصمیم گیری جهت به کارگیری افراد در گروه، اگر هدف بهبود عملکرد تمام گروه های کار و آموزش بهبود استعداد های جدید باشد، می بایست استعدادها را در گروه ها پخش کرد. اما اگر هدف به حداکثر رساندن عملکرد بهترین گروه ها باشد، می بایست استعدادها را در گروه هایی خاص متمرکز کرد.

تهدیدات نسبت به اثربخشی گروه:

۱) اثر فشار گروهی:

اثر فشار اجتماعی موجب تحریف قضاوت فردی به وسیله یک نظر واحد ولی نادرست می شود. جهت مبارزه با این اثر، تضاد کارکردی و قاطعیت می تواند به کارکنان در مواجه شدن با «اکثریتی که غیر اخلاقی رفتار می کنند» کمک کند تا به طور مناسب واکنش نشان دهند.

۲) گروه اندیشی (گروه فکری):

هنگامی که آدم ها به طور عمیق رفتار گروه منسجمی شوند و اعضای گروه برای به دست آوردن وحدت نظر بکوشند نظر گروه اندیشی پدید می آید و گروه انگیزه ارزیابی واقعی گزینه های گوناگون را از دست می دهد.

از جمله راه های پیشگیری از گروه اندیشی عبارتند از:

- ۱) هنگام بحث گزینه های عمده به یک فرد باید نقش مخالف خوانی داده شود. این فرد می کوشد تا هر عامل منفی قابل تصور را کشف کند.
- ۲) به هر یک از اعضای گروه باید نقش منتقد آگاه داده شود. این نقش اعلام اعتراض به صورت فعال و ایجاد شک در ذهن تصمیم گیرندگان نسبت به گزینه انتخاب شده را در بردارد.

۳) طفره رفتن اجتماعی:

همین که اندازه گروه افزایش می یابد تمایل به تلاش در افراد گروه کاهش می یابد. دلایل نظری پدیده طفره رفتن اجتماعی عبارتند از: عدالت در تلاش، عدم پاسخگوئی فردی، عدم انگیزش به دلیل پاداش مشترک، عدم هماهنگی. مدیر می تواند از طریق حصول اطمینان از چالشی بودن و مهم بودن کار، این تهدید را نسبت به اثربخشی گروهی تحت کنترل در آورد. گذشته از این، هریک از اعضای گروه را مسئول بخشی معین از کار گروهی قرار دادن فکر خوبی است.

تحلیل شبکه های اجتماعی:

تحلیل شبکه های اجتماعی فراگرد ترسیم نموداری و طبقه بندی تعامل های اجتماعی برای شناسایی الگوهای معنی دار میان آن هاست.

از دلایلی که تحلیل شبکه اجتماعی برای مدیران آموزش است عبارتند از:

- (۱) اهمیت نسبی اعضای شبکه (از جمله اعتبار و اختیار رسمی آنان) را نشان می دهد،
- (۲) سازمان ها را به طور واقع بینانه، پیچیده، متحول و پویا به جای ساده و ایستا طبقه بندی می کند.

وظایف افراد در شبکه عبارتند از:

- (۱) ستاره (فردی که بیشترین ارتباط ها را در شبکه دارد)
- (۲) رابط (فردی که دو گروه با بیشتر را بدون تعلق به هر یک، به هم مرتبط می سازد)
- (۳) پل (فردی که به عنوان سنجاق اتصال با تعلق داشتن به دو یا چند گروه خدمت می کند)
- (۴) نگهبان (فردی که شبکه خود را با بیرون مرتبط می سازد)
- (۵) منفک شده (فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد)

گروه های تجویز شده و پدیدار شده:

گروه های تجویز شده گروه های کار هستند یا کمیته های رسمی که کارهای محوله را به انجام می رسانند. گروه های پدیدار شده، غیر رسمی است و از جمع شدن غیر رسمی برخی از اعضای شبکه به وجود می آید. اگر هم پیمانی موقت اعضای گروه با هدف خاص صورت پذیرفته باشد یک ائتلاف به شمار می آید، و اگر این گروه پدیدار شده حاصل دوستی پایدار اعضا باشد آنگاه یک دسته نامیده می شود.

ارزش عملی دیدگاه شبکه اجتماعی:

کسی که نقش ستاره را در یک شبکه پدیدار شده ایفا می کند می تواند گزینه خوبی برای پست مدیریتی باشد. کسانی که وظیفه رابط را بر عهده دارند در موضع خوبی قرار دارند تا شاهد عینی و هدایت کننده ارتباطات باشند. در ضمن نگهبانان می توانند تعادل سازمان را با محیط آن به خوبی حفظ نمایند.

* فصل یازدهم *

فراگرد ارتباطات

فراگرد ارتباطات:

ارتباطات فراگردی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام، به تبادل معنی مبادرت می ورزند. عناصر مهم در فراگرد ارتباطات میان فردی عبارتند از: فرستنده (منشاء) یعنی کسی که مسئول به رمز در آوردن یک معنی و مفهوم، به صورت یک پیام است و دریافت کننده که پیام را از رمز خارج کرده و به صورت یک معنی ادراک می کند. دریافت کننده ممکن است بازخور به فرستنده پیام بدهد یا ندهد. بازخور فراگردی است که توسط آن دریافت کننده، برقراری ارتباط را تأیید کرده و پیامی درباره چگونگی احساس خود نسبت به پیام دریافتی برای فرستنده ارسال می دارد. در طی این فراگرد،

گسیختگی های متعددی ممکن است رخ دهد. اختلال واژه ای است که برای هرگونه مانع در فراگرد برقراری ارتباط میان فرستنده و دریافت کننده پیام به کاربرده می شود.

روش های بهبود ارتباطات:

شخصیت مدیر از رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است، تشکیل می شود. در محیط سازمان، بخشی از رفتارها و نگرش های مدیر که برای خودش و همچنین دیگران شناخته شده است، **ناحیه عمومی**، یعنی ناحیه شناخته شده برای همه نامیده میشود. حوزه ای را که برای خود مدیر ناشناخته، ولی برای دیگران شناخته شده است، **ناحیه کور** می گویند. عدم شناخت بدین دلیل است که کارکنان مایل به دادن بازخور نبوده، یا مدیر توان دریافت بازخورهای لفظی و غیر لفظی را نداشته، یا بدان ها اهمیت نداده است. حوزه ای را که برای خود مدیر شناخته شده، ولی برای دیگران ناشناخته است، **ناحیه خصوصی** می گویند. زیرا فقط برای مدیر شناخته شده است و وی مایل به افشای آن برای دیگران نیست یا سایر افراد در سیستم، واکنش های لفظی و غیر لفظی مدیر را دریافت نمی کنند. آخرین حوزه ناشناخته برای خود مدیر و دیگران را **ناحیه ناشناخته** می نامند و فروید آن را ضمیر ناخودآگاه یا نیمه خودآگاه نامیده است.

دو سازوکار که بر حوزه شناخت مدیر و دیگران از هم تأثیر دارد و به گسترش و استحکام ارتباط کمک می کند عبارتند از:

(۱) **بازخور**، که در شناخت شخصیت (نواحی کور و ناشناخته) اثر دارد و آن حدی است که دیگران در ساختار سازمانی، مایلند چگونگی برخورد. مدیر را با خویش در میان بگذارند.

(۲) **خود کشودگی**، که آن حدی است که مدیران مایلند اطلاعات مربوط به خود را با دیگر افراد سازمان در میان بگذارند که سبب می شود نه تنها ناحیه عمومی در نواحی کور و خصوصی شخصیت پیشروی کند، بلکه احتمال زیادی وجود دارد که بعضی از آن چه برای هردو (مدیر و دیگران) ناشناخته است، به ناحیه ((عمومی)) افزوده گردد.

ادراک مدیر از خودش و سبک:

ادراک از خود مدیر، چیزی را درباره سبک رهبریش نشان می دهد که برایشان شناخته شده است و شامل نواحی عمومی و خصوصی می گردد. از طرف دیگر، سبک فردی مدیر، نمایان گر چیزی است که دیگران از رفتار مدیر می دانند و هر دو ناحیه عمومی و کور را شامل می شود. اگر تناقضی فاحش میان ادراک از خود و سبک وجود داشته باشد، ناحیه عمومی در شخصیت مدیر خیلی کوچک خواهد بود. ولی اگر اختلاف عمدهای میان ادراک از خود و سبک وجود نداشته باشد، ناحیه عمومی بزرگ خواهد بود.

شنود موثر:

فراگرد کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام های کلامی را به طور فعال، شنود موثر گویند. شنود موثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد. دریافت شنونده بیانگر حدی است که آدمی می تواند بر اساس آن اطلاعات واقعی را به یاد آورد و از یک پیام کلی نتیجه گیری و استنباط دقیق کند.

سبک های شنود:

الف) سبک نتیجه ای: افرادی که دارای این سبک هستند ویژگی هایی چون رک و صریح بودن، عملگرا بودن، حال گرا بودن، تمایل داشتن به حل مسأله، و تمایل به دانستن بن هر قضیه دارند.

ب) سبک چرایی: علاقه مندند که بدانند آیا راه حل ارائه شده برای یک مسأله عملی و منطقی است، می کوشند تا هر چیزی را سنجیده و متعادل سازند، اگر پرسش مستقیمی از آنان بشود پاسخ می دهند ((بستگی دارد به ...))، آشکارا یا در درون خود بحث و جدل می کنند، انتظار دارند آدمها فکرشان را به طور منظم ارائه دهند.

ج) سبک فراگردی: دارای ویژگی هایی چون مردم گرایی، کسب اطلاعات کامل، کیف گرایی، آینده نگری، پیگیر، تودار و فایده گرا می باشند.

ارتباطات راغبانه:

ارتباطات راغبانه یعنی توانایی ارسال پیام به گونه ای که افراد آن را به راحتی درک کرده و پذیرا باشند. مدیر می تواند با برقراری ارتباطات از روی تمایل، قدرت شخصی خود را افزایش دهد. نتیجه بخشی تلاش مدیر برای تحت تأثیر قرار دادن افراد در ارتباط به روشی بستگی دارد که به آنان احساس آسودگی می دهد. در جهت چگونگی برقراری ارتباط با تمایل، مفاهیم تمایل، همگامی، رهبری، و انطباق رفتاری اهمیت دارند. رمز برقراری ارتباطات راغبانه با دیگران، در همگامی و همدلی با آنان است.

سیستم های جلوه مرجح:

آدم ها از نظر روان شناختی بر اساس حقیقت یا واقعیت رفتار نمی کنند. رفتار آنان از ادراک، تعبیر و تفسیرشان از حقیقت یا واقعیت برانگیخته می شود. تنها بخشی از این دریافت ها، از طریق آگاهی انتخابی، نقشه های روانی آدمی را شکل می دهند. رفتار، مبتنی بر این نقشه های ذهنی است و این نقشه ها، بر آن چه افراد درک می کنند اثر می گذارد. اگر روشی را که آدم ها بر اساس آن، نقشه دنیای روانی خود را ترسیم می کنند، بشناسیم ارتباطات موثر فزونی خواهد یافت.

سیستم های جلوه و ارتباطات:

تمایل آدمیان به ادراک دنیای پیرامونشان از طریق سیستم حسی آن هاست:

۱) بعضی از اشخاص پدیداری (تصویری) هستند. آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با تصاویر تنظیم نمایند، آسوده ترند.
۲) عده های احساسی (همجواری) هستند. آنان اگر نقشه دنیای روانی خود را با احساس های درونی بیرونی ترسیم کنند، آسوده ترند.
۳) بعضی از اشخاص شنیداری (صوتی) هستند (به آهنگی نیز شناخته شده اند). آنان تمایل به تنظیم نقشه دنیای روانی خود، با صداها دارند.

۴) اشخاص ارقامی (زبانی) ترکیبی از سه دسته پیشین هستند، آنان قبل از آنکه بتواند دنیای روانی خود را ترسیم کنند، مجبورند دریافت های خام حسی را به یک زبان خاصی از طریق کلمات، اعداد یا علائم رایانه ای منتقل نمایند.

افراد شنیداری ممکن است ضمن مکالمه به نقطه دیگری نگاه کنند، افراد پدیداری از ما می خواهند که در عرض میز نسبت به آنها بنشینیم، افراد احساسی ترجیح می دهند که به آنان نزدیک تر باشیم، افراد ارقامی دوست دارند اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود.

برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران:

چگونگی تأثیر زبان کلامی و غیر کلامی بر سیستم عصبی در برنامه ریزی ارتباطات با خود و دیگران مورد بررسی قرار می گیرد. در این علم چگونگی برقراری ارتباط با خود (به گونه ای که حالت های ذهنی مولدی را موجب شود که در نتیجه بیشترین تعداد انتخاب های رفتاری را به آدمی ببخشد)، مورد مطالعه قرار می گیرد.

*** فصل دوازدهم ***

رهبری

تعریف رهبری:

رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب اهداف سازمانی طلب می کند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می شود که در آن کسب اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد.

در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

- (۱) رهبر با ایجاد تغییر سر و کار دارد، ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی هاست.
 - (۲) رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می سازند، اما مدیران خوب از طریق برنامه ریزی های رسمی، طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام را موجب می شوند.
 - (۳) رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به اهداف دارند، ولی مدیران نگرش غیرشخصی اگر نگوئیم انفعالی نسبت به اهداف دارند.
 - (۴) رهبران در پست های پرمخاطره کار می کنند.
 - (۵) در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست.
 - (۶) در رهبری عضویت ضرورت ندارد.
- کسانی که مدیریت را اعم از رهبری دانسته اند بر اساس سطوح سه گانه عالی، هماهنگی و عملیاتی ۳ نقش اساسی رهبری را نیز از هم متمایز ساخته اند:
- (۱) حیات بخشی (در سطح عالی) (۲) احیاء گری (در سطح هماهنگی یا میانی) (۳) اداره (در سطح عملیاتی و اجرایی)
- اکنون رهیافت های گوناگون در مطالعه رهبری و مدیریت مورد بررسی قرار داده می شوند.

رهیافت صفحات مشخصه یا انسان بزرگ:

براساس پژوهش های این رهیافت، پیروان ویژگیهای برجسته ای را به رهبران نسبت می دهند و این شناخت از نظر خودشان مهم است. نظریه شناختی / اجتماعی بیان می دارد که افراد صفات مشخصه مطلوب خود را برای متمایز ساختن رهبران از دیگران بکار می برند، و پیروان بیشتر در جستجوی اعتبار رهبران هستند.

رهیافت رفتاری:

(۱) مطالعات دانشگاه آیووا:

بر اساس نظر گرت لوین و همکارانش سه نوع سبک رهبری وجود دارد:

- (۱) اقتدارمآب (تمایل به تصمیم گیری یک جانبه)
- (۲) مشارکتی (که بازخور ارشادی می دهند و روش های انجام کار را به گروه می سپارند)

(۳) تفویضی (عموماً آزادی کامل به گروه می دهند و فقط برای پاسخ به پرسش ها در گروه شرکت می کنند).

(۲) مطالعات دانشگاه میشیگان:

براساس مطالعات لیکرت و سایر پژوهشگران، دو نوع رفتار رهبری ((کارمند محور)) و ((تولید محور)) از هم متمایز شدند. سبک رهبری مشارکتی (کارمند محور) گاهی عملکرد بهتری را نسبت به سبک اقتدار مآب (تولید محور) ایجاد می کرد ولی گاهی هم عملکرد ضعیف تر یا برابر آن را موجب می شد. دو تن از پژوهشگران دانشگاه میشیگان به نام تاینوم و اشمیت به منظور کمک به مدیران برای حل این معضل، بویژه از جنبه تصمیم گیری، پیوستاری از سبک های رهبری را ارائه کردند. این پیوستار سبک های گوناگون رهبری را از رهیافت اقتدار مآب (رئیس محور) در یک نهایت تا رهیافت مشارکتی (کارمند محور) در نهایت دیگر نشان می دهد.

بنابر نظر این دو پژوهشگر، مدیران برای انتخاب سبک رهبری خود باید:

(۱) نیروهای درونی خود (۲) درون کارکنانشان (مانند میزان آمادگی آنان برای قبول مسئولیت) (۳) وضعیت را در نظر بگیرند. مطالعات بیشتری که در دانشگاه میشیگان صورت پذیرفت مفید بودن سبک ((کارمندگرا)) را نسبت به سبک ((کارگرا)) نشان می داد.

(۳) مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو:

گروهی از پژوهشگران در دانشگاه ایالتی اوهایو به سرپرستی استاگدیل تقریباً همزمان با مطالعات دانشگاه میشیگان راهبرد سومی را برای مطالعه رهبری ایجاد کردند. این پژوهشگرها سبک های گوناگونی را معین کردند، ولی دو سبک از اهمیت و برجستگی ویژه ای برخوردار است:

(۲) ملاحظه و رعایت حال کارکنان

(۱) ضابطه مند کردن روابط

ضابطه مند کردن روابط و ملاحظه دو رفتار مستقل از یکدیگر هستند. بدین معنی که هر رفتار بر روی یک محور مستقل باید نشان داده شود. یک رهبر می تواند هر دو نوع رفتار را در اوج یا حداقل یا با ترکیبات گوناگون داشته باشد. تحقیقات بعدی نشان داد که عوامل وضعیتی، مانند ماهیت کار و انتظارات کارکنان نیز بر موفقیت سبک رهبر مؤثر هستند.

(۴) سبک سنج مدیریت:

یکی از نتایج مشهور تأکید بر رفتارهای رهبری که هم مسائل کار و هم افراد را هدف قرار داده است، سبک سنج مدیریت است که بوسیله بلیک و موتون ارائه شده است. این دو پژوهشگر نگرش های ((علاقه به تولید)) و ((علاقه به افراد)) را به طور همزمان مورد مطالعه قرار دادند. با توجه به میزان علاقه مدیر به افراد و تولید می توان سبک مدیر را بر روی شبکه معین کرد.



به هر حال مطالعات دانشگاه اوهایو نشان می دهد که سبک ۹-۹ همیشه بهترین سبک نخواهد بود. رهیافت سبک سنج مدیریت برحسب ارزیابی رهبر از مسائل تولید و افراد در هر وضعیتی که قرار می گیرد قدری انعطاف در رفتار واقعی رهبر را مجاز می دارد.

۵) سیستم های مدیریت:

لیکرت با استفاده از مطالعات پیشین دانشگاه میشیگان، تحقیقات گسترده ای برای کشف الگوهای رفتاری عام مدیران بسیار مولد انجام می دهد، و در می یابد که این مدیران می کوشند از طریق تعیین اهداف عملکرد بالا، اثربخشی گروه های کاری را افزایش دهند. این سرپرستان ((کارمند محور)) نامیده می شدند و سایر سرپرستانی را که فشار برای تولید بیشتر می آورند ((کار محور)) می نامیدند و راندمان واحد آنان اغلب کم بوده است.

نظریه های اقتضایی (ایجابی):

نظریه های اقتضایی رهبری پژوهشهای خود را به طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه ساز اثربخشی برخی از ویژگی ها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می کنند.

متغیرهای چهارگانه مؤثر بر سبک رهبر عبارتند از:

۱) ویژگی های شخصی رهبر ۲) ویژگیهای فردی کارکنان ۳) ویژگی های گروه ۴) ساختار گروه، بخش یا سازمان

۱) مدل رهبری اقتضایی فیدلر:

این مدل بیان می دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است.

متغیرهای سه گانه اقتضایی مدل عبارتند از:

۱) جو گروه (قدرت شخصی) ۲) ساختار کار ۳) قدرت پست و مقام رهبر

رهبر چنین نتیجه می گیرد: رهبران کارگرا در وضعیت های گروهی که مطلوب یا نامطلوب برای رهبری است بهتر عمل می کنند. رهبران رابطه گرا در وضعیت های گروهی که از مطلوبیت متوسط برای رهبری برخوردار است بهتر عمل می کنند.

۲) نظریه منبع شناختی:

منع شناختی عبارت از توانایی ها و شایستگی هاست.

این رهیافت اثربخشی سبک دستوری یا غیر دستوری را وابسته به شرایط وضعیتی زیر می داند:

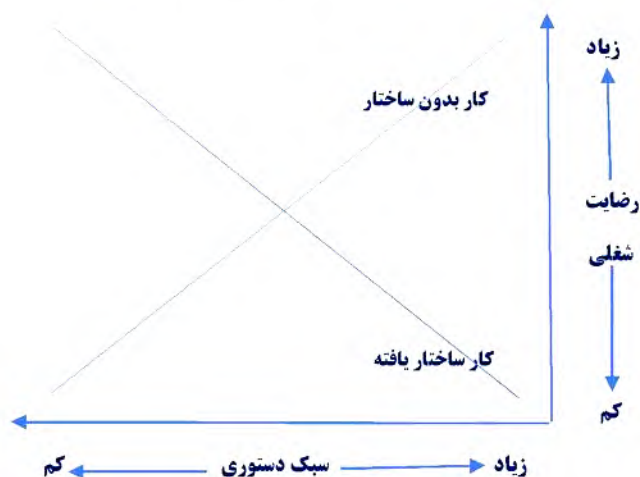
۱) توان و شایستگی رهبر یا اعضای گروه تحت هدایت او ۲) تنیدگی ۳) تجربه ۴) حمایت گروه از رهبر

این نظریه هنگامی که رهبر شایسته بوده، آرامش روانی داشته و مورد حمایت کارکنان باشد سبک دستوری را برای عملکرد سودمندترین می داند. هنگامی که رهبر احساس تنیدگی می کند ذهن او فعال نخواهد بود. در این حالت تجربه مهم تر از توان است.

۳) نظریه رهبری مسیر - هدف:

بر اساس نظر هاوس و میشل، این نظریه در مدل انگیزشی انتظار ریشه دارد. واژه ((مسیر - هدف)) به دلیل تأکید این نظریه بر چگونگی نفوذ رهبر بر برداشت های کارکنان هم از اهداف کاری و هم از اهداف شخصی و ارتباط ها یا مسیرهایی که میان این دو دسته هدف یافت می شود به کار رفته است. این نظریه بر این فرض استوار است که وظیفه کلیدی رهبر تطبیق رفتارهای خود برای تکمیل اقتضانات وضعیتی است.

هنگامی که کار مبهم است سبک دستوری تأثیر مثبتی بر کارکنان دارد و در مورد کارهای روشن اثر منفی دارد سبک حمایتی در کارهای بسیار تکراری یا در کارهای نامطبوع و ناکامی آور، رضایت خاطر کارکنان را افزایش می دهد. سبک توفیق طلبی کارکنان را تشویق می کند تا به استانداردهای بالاتر شغلی برسند و اعتماد بیشتری نسبت به توان خود در دستیابی به اهداف چالشی کسب کنند. رهبری مشارکتی سطح رضایت خاطر کارکنان را در کارهای غیر تکراری که امکان حیثیتی شدن کار برای کارکنان فراهم هست افزایش می دهد.



((نظریه مسیر هدف))

۴) مدل اقتضایی ((سبک - ساختار - توان)) :

پژوهش های صورت گرفته به وسیله استیونسون و جانسون حکایت از آن دارد که رابطه میان سبک رهبر و ساختار کار قدری پیچیده تر از آن است که در نظریه ((مسیر هدف)) مطرح شده است:

ساختار کار			
زیاد	کم		
رابطه زیاد ضابطه زیاد	رابطه کم ضابطه کم	زیاد	ظرفیت
رابطه زیاد ضابطه کم	ضابطه زیاد رابطه کم	کم	کارکنان

((سبک رهبری مناسب بر اساس مدل (سبک - ساختار - توان)))

۵) نظریه سبک مدیریت سه بعدی:

نخستین بار ویلیام ردین بعد اثربخشی را به ابعاد علاقه به کار و تولید و علاقه به روابط و افراد در مدل های نگرشی مانند سبک سنج مدیریت افزود و پایه ای را برای نظریه رهبری وضعیتی قرار داد. هر سی و بلانچارد نیز با افزودن بعد اثربخشی

به رفتار کاری و رفتار رابطه ای مدل رهبری دانشگاه اوهایو کوشیدند مفاهیم سبک و تقاضای وضعیتی یک محیط خاص را با هم تلفیق کنند و بیان داشتند هنگامی که سبک مدیر مناسب یک وضعیت معین باشد اثربخش است و اگر مناسب نباشد نامؤثر نامیده می شود.

نظریه رهبری وضعیتی:

هرسی و بلانچارد به ویژه بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارند. میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص را ((آمادگی)) گویند. نظریه رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه ای (حمایت احساسی اجتماعی) رهبر با ((آمادگی)) کارکنان برای انجام کارهایشان تأکید دارد.

۱) **سبک دستوری** در وضعیت هایی که آمادگی کم، کارکنان ناتوان و بی علاقه بوده یا بیش از حد در قبول مسئولیت برای یک کار خاص نامطمئن باشند، به کار می رود.

۲) **سبک تشویقی / استدلالی (اقتضایی)** برای آمادگی زیر متوسط به کار می رود. یعنی هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه دارند یا احساس اطمینان برای انجام کار دارند.

۳) **سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل کنندگی)** برای آمادگی بالای متوسط به کار می رود. یعنی هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد نسبت به انجام کار نامطمئن هستند.

۴) **سبک تفویضی** برای آمادگی زیاد به کار می رود. یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و هم تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند.

رهبری وضعیتی، ادراک و تأثیر قدرت:

رهبری فراگرد اثرگذاری بر فعالیت های افراد یا گروه ها در تلاش برای کسب هدف در یک وضعیت معین و یکی از راه های نفوذ قدرت است. بنابراین مفهوم قدرت با مفهوم رهبری ارتباط نزدیکی دارد. قدرت عبارت از استعداد نفوذ است. نفوذ پاسخ رفتاری نسبت به اعمال قدرت است.

۱) **قدرت شخصی**، عبارت از میزان جلب اعتماد و اطمینان پیروان است.

۲) **قدرت مشروع**، میزانی را که مدیر از ارزش های کارکنان نسبت به حق فرماندهی رئیس برای کنترل افراد بتواند استفاده کند گویند.

۳) **قدرت مهارت**، عبارت از توان کنترل رفتار دیگری است از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی که وی ندارد ولی نیاز دارد.

۴) **قدرت صلاحیت (منتسب)**، ادراک آدم ها از جاذب بودن تعامل با فرد خاص را گویند.

۵) **قدرت رابطه**، عبارت از وجود یا تصور وجود ارتباط میان مدیر با مراکز قدرت در داخل یا خارج از سازمان است.

۶) **قدرت پاداش**، عبارت از توان فراهم آوردن چیزهایی است که افراد دوست دارند داشته باشند.

۷) **قدرت اطلاعات**، داشتن اطلاعات مفید یا دسترسی به آن را گویند.

* فصل سیزدهم *

مدیریت بهره‌وری فرد و سازمان

بهره‌وری سازمانی:

بهره‌وری سازمانی، برآیند عوامل چندی است که در قالب الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی مطرح شده است. در این الگو عوامل مهمی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند که شامل ساختار سازمان، دانش، منابع غیر انسانی، موقعیت استراتژیک و فراگرد انسانی می‌شود. در میان همه این عوامل تأکید عمده بر منابع انسانی است.

مطالعات نشان می‌دهد که سازمانها به دو طریق می‌توانند از نیروی انسانی به عنوان عاملی استراتژیک استفاده کنند: (۱) به دست آوردن سهم بیشتری از مهارت‌های منابع انسانی که به شدت مورد نیاز است.

(۲) استفاده از منابع انسانی موجود برای به دست آوردن برتری نسبت به رقبای.

بهره‌وری کارکنان:

عوامل هفت‌گانه مؤثر بر بهره‌وری فرد عبارتند از:

(۱) توان یا آمادگی کاری (۲) شناخت شغل (۳) حمایت سازمانی (۴) انگیزش یا تمایل (۵) بازخور عملکرد (۶) اعتبار (۷) سازگاری محیطی

در مدیریت بهره‌وری کارکنان گذشته از مباحث فوق گام‌های عمده‌ای که باید برداشته شود عبارتند از:

الف) برنامه‌ریزی عملکرد ب) سرپرستی ج) بازنگری عملکرد

مدیریت بهره‌وری براساس فلسفه رهبری وضعی بنا شده است و بر این اعتقاد تأکید دارد که بهترین روش برای حل مسائل انسانی در همه حال وجود ندارد.

کمال مدیریت:

کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است نشأت می‌گیرد.

مؤثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات ذیل اتفاق نظر دارند:

(۱) تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب جوع (۲) تعهد نسبت به سازمان
(۴) تعهد نسبت به افراد و گروه کاری (۵) تعهد نسبت به کار

تعهدات برای یک مدیر مسلمان در راستای تعهد به حق تعالی معنی و مفهوم دارد.

تعهدهای کلیدی پنج‌گانه و روابط میان آن‌ها در محدوده تعهد به حق تعالی عبارتند از:

(۱) تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

(۲) تعهد نسبت به سازمان (ساختن فضای سازمان، حمایت از مدیران عالی، رعایت ارزش‌های اساسی سازمان)

(۳) تعهد نسبت به خود (نشان دادن استقلال در فکر و عمل، کسب مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت، پذیرای انتقادات سازنده)

(۴) تعهد نسبت به افراد (نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان، دادن بازخور ارشادی، ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاق)

(۵) تعهد نسبت به کار (حفظ تمرکز صحیح بر کار، ساده کردن کار، اهل عمل بودن، روشن کردن اهمیت کار)

کمال سازمان:

جهت روشن شدن کمال سازمان، ابتدا به مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی می پردازیم:

- | | |
|---|---|
| (۱) تأخیر در تصمیم گیری | (۶) عدم انعطاف پذیری در رفتار |
| (۲) ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی | (۷) انحراف در شخصیت |
| (۳) ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی | (۸) اجتناب از قبول مسئولیت |
| (۴) جایگزینی وسیله به جای هدف | (۹) تضعیف رابطه میان سخت کوشی و پاداش |
| (۵) عدم حساسیت به مسائل فردی | (۱۰) قرار دادن افراد ناشایسته در منصب های مهم |
- برای اجتناب از آفات بوروکراسی و دست یابی به ساختاری که نوآوری را در سازمان ها ممکن سازد باید فرهنگی ایجاد کرد که حامی و مشوق استعداد خلاق کارکنان باشد.

برخی از صاحب نظران بر این باورند که ترکیب و هماهنگی ویژگی های ده گانه ذیل اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| (۱) ابتکار فردی | (۶) کنترل |
| (۲) خطر پذیری | (۷) هویت |
| (۳) هدایت و سرپرستی | (۸) سیستم تشویق |
| (۴) انسجام | (۹) تحمل اختلاف سلیقه |
| (۵) حمایت مدیریتی | (۱۰) الگوهای ارتباطی |
- نظریه پردازان مدیریت بر این باور تأکید دارند که ایجاد فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری در گروه عوامل ذیل است:
- | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| (۱) تحمل مخاطره | (۲) خود کنترلی | (۳) به حداقل رساندن جزئی گردن | (۴) پذیرش ابهام |
| (۵) پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه | (۶) تحمل پیشنهادی غیر عملی | (۷) تأکید بر نتایج به جای شیوه ها | (۸) ارتباطات همه جانبه |

* فصل چهاردهم *

مدیریت تحول سازمانی

انواع تغییرات:

تمام تغییراتی که در سازمان ها صورت می پذیرد نتیجه هدایت های عاملان تغییر نیست. تغییرات برنامه ریزی نشده به صورت خود به خودی یا تصادفی و بدون این که عاملان تغییر متوجه شوند رخ می دهد. تغییر برنامه ریزی شده تغییری است که در نتیجه تلاش های ویژه عامل تغییر پدید می آید، تغییر برنامه ریزی شده را می توان پاسخ مستقیم به شناخت ضعف عملکردها دانست.

نیروهای ایجاد کننده نیاز به تغییر عبارتند از: عوامل خارجی (ویژگیهای جمعیت شناختی، پیشرفت های فناوری، تغییرات در بازار، و فشارهای اجتماعی و سیاسی)، و عوامل درونی (همانند ضعف روحیه، غیبت و ترک خدمت).

علل مقاومت در برابر تغییر:

- | | |
|---|---|
| (۱) ترس یا تعجب از ناشناخته ها | (۵) فشار همکاران |
| (۲) جو عدم اعتماد | (۶) گسیختگی سنت های فرهنگی یا روابط گروهی |
| (۳) ترس از شکست | (۷) تضادهای شخصیتی |
| (۴) از دست دادن وجهه و اعتبار و یا امنیت شغلی | (۸) عدم سلیقه و نزاکت یا زمان بندی ضعیف |

راهبردهای گوناگون برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر:

- (۱) آموزش و ارتباط (جایی که اطلاعات وجود ندارد یا اطلاعات و تحلیل غیردقیق است)
- (۲) مشارکت و دادن مسئولیت (هنگامی که آغاز گران طراحی تغییر تمام اطلاعات مورد نیاز را ندارند و در حالیکه دیگران قدرت قابل ملاحظه ای برای مقاومت دارند)
- (۳) تسهیل و حمایت (هنگامی که افراد به دلیل مسأله تطبیق با شرایط جدید از خود مقاومت نشان می دهند)
- (۴) مذاکره و توافق (هنگامی که فردی یا گروهی به وضوح در یک برنامه تغییر بازنده می شود و هنگامی که گروه قدرت قابل ملاحظه ای برای مقاومت دارد)
- (۵) حسن استفاده و به همکاری گرفتن (هنگامی که سایر تاکتیک ها عملی نبوده و یا بسیار پرهزینه باشد)
- (۶) سرکوب مستقیم و غیرمستقیم (هنگامی که سرعت ضرورت می یابد مبتکران برنامه تغییر و تحول قدرت قابل ملاحظه ای دارند)

نوع شناسی تغییر:



زیاد

کم

(۱) درجه پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان

(۲) میزان بالقوه مقاومت در برابر تغییر

((نمودار نوع شناسی تغییر))

فراگرد تغییر:

- (۱) خروج از انجماد (تمرکز این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر است.)
- (۲) تغییر یا تمرین رفتارهای جدید (از آنجا که فراگرد تغییر یادگیری را به همراه دارد، در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوهای رفتاری جدید، یا روش های جدید نگاه به چیزها را برای کارکنان فراهم آورد)
- (۳) تثبیت رفتارهای جدید (تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش های تغییر یافته با شیوه های عادی انجام کارهایشان پایدار می شود.)

مدل سیستمی تغییر:

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و براین باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تأثیر آبشاری بر سراسر سازمان دارد.

اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی عبارتند از:

- | | | |
|--------------|---------------------------------|--------------|
| (۱) ورودی ها | (۲) عناصر مورد نظر برنامه تغییر | (۳) خروجی ها |
|--------------|---------------------------------|--------------|

مدل مراوده ای تغییر برنامه ریزی شده:

یکی از پژوهشگران مشهور رفتار سازمانی مدلی واقعی و پویا از تغییرات برنامه ریزی شده سازمانی ارائه کرده است که مدل مراوده ای نام دارد. زیرا تعاملات میان مراحل پنج گانه تغییر برنامه ریزی شده را تشریح می کند.

مراحل پنج گانه تغییر عبارتند از:

- | | | | | |
|-----------|------------------|------------------|-------------|-------------|
| (۱) تدوین | (۲) طراحی مفهومی | (۳) طراحی تفصیلی | (۴) ارزیابی | (۵) استقرار |
|-----------|------------------|------------------|-------------|-------------|
- در چارچوب این فراگرد کلی تغییر برنامه ریزی شده استفاده ترکیبی از تاکتیک های اجرای برنامه تغییر یا یکی از آنها بکار گرفته می شود.

این تاکتیک ها معین می کنند که مدیر و گروه کمکی او چه سهمی در شکل دهی برنامه تغییر دارند:

- (۱) اقدام (مدیران کلیدی سازمان منطقی را برای تغییر تدوین می کنند و حمایت های لازم را برای آن فراهم کرده و بر فراگرد تغییر نفوذ دارند.)

- (۲) مشارکت (کسانی که برنامه تغییر بر آنان اثر دارد، در طراحی کمک می کنند.)

- (۳) ترغیب (کارشناسان از جمله مشاوران و متخصصان ستادی می کوشند تا پذیرش افراد را به دست آورند)

- (۴) دستور (مدیران دستور می دهند کارکنان خود را با تغییر انطباق دهند.)