

# مدیریت رفتار سازمانی

بسم الله الرحمن الرحيم

### فهرست مطالب

عنوان	صفحه
هدف دوره .....	3
درس اول - پیش در آمدی بر رفتار سازمانی .....	6
درس دوم - انگیزش و رفتار .....	16
درس سوم - محیط کار و انگیزش .....	33
درس چهارم - دیدگاه های رفتاری در مدیریت و رهبری .....	47
منابع .....	63

## هدف دوره

از دیرباز تا کنون توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت همواره مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان ها نام نهاده اند. به دیگر سخن، در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در اولویت اول قرار می گیرد. زیرا نیل به اهداف، رسالت و مأموریت های سازمانی در گرو تامین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی و خصوصا تامین نیازهای آنان است.

همچنین هرگاه از مدیران بخواهیم مسائلی را که پیوسته با آن رو به رو می شوند، بیان کنند همواره به پاسخ هایی مشابه دست می یابیم. بیشتر مدیران به مسائل «انسانی» اشاره می کنند. آنان درباره ناکافی بودن مهارت های برقراری ارتباط در مدیران و کارکنان، نداشتن انگیزه، تضاد و تعارض بین کارکنان در سازمان، مقاومت کارکنان در تجدید سازمان و مشکلات مشابه صحبت می کنند.

از آنجایی که هنر مدیران این است که بتوانند امور سازمان را به وسیله (روسا، همترازان و زیردستان) انجام دهند، بنابراین داشتن دانش و مهارت های زیربط در رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد. هدف کتاب آموزشی حاضر، کمک به پرورش و توسعه مهارت های رفتاری لازم در فراگیران دوره آموزشی مدیریت رفتار سازمانی است. امید است قابل استفاده و بهره برداری باش این عزیزان باشد. انشاء...

## درس اول

# پیش درآمدي بر رفتار سازمانی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. رفتار سازمانی را تعریف کنید.
2. علوم مختلفی را که در رفتار سازمانی نقش دارند، بیان کنید.
3. سه هدف عمده رفتار سازمانی را تبیین نمایید.
4. چالش ها، مسائل و فرصت هایی را که مدیران به هنگام کاربرد اصول و مفاهیم رفتار سازمانی با آن ها مواجه می شوند، توصیف نمایید.
5. پنج هدف «مدیریت کیفیت جامع» را بیان نمایید.
6. دلایل اهمیت نیروی کار به عنوان یکی از موضوعات مهم مدیریت را تبیین نمایید.
7. دلایل اهمیت پاسخ های مناسب مدیران و سازمان ها به مسائل مربوط به اصول اخلاقی کارکنان را بیان کنید.
8. مفهوم بهبود مستمر را با توجه به پدیده تغییرات، توصیف کنید.

## 1 - مفهوم شناسی رفتار سازمانی

### رفتار سازمانی

رفتار سازمانی<sup>۱</sup> عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

هریک از ما می کشیم تا هر پدیده ای را بر اساس قضاوت شهودی خود مورد بررسی قرار دهیم. برای مثال، یکی از دوستان دچار سرماخوردگی می شود. بلافاصله به او یادآور می شویم که شما غذای مناسب نخورده اید، لباس مناسب نپوشیده اید، یا ...، ولی این نمی تواند ما را از ابراز نظر و قضاوت شهودی باز دارد. در رفتار سازمانی سعی می شود تا مطالعه یا بررسی منظم (سیستماتیک) جایگزین قضاوت شهودی شود. یعنی، کاربرد مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود، به شیوه ای معقول و حساب شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت برمی آید. روشن است که وجود چنین هدفی باعث می شود که به نتایج درستی دست یابیم. بنابراین رفتار سازمانی، مبتنی بر تئوری ها، نتایج و ارمغان های پژوهش های گوناگونی است که به صورت منظم یا سیستماتیک طرح ریزی شده اند.

### محورهای رفتار سازمانی

در رفتار سازمانی چه چیز به صورت منظم مورد مطالعه و تحقیق قرار می گیرد؟ در پاسخ باید گفت: عملیات، رفتارها و نگرش های مدیران و کارکنان.

عموما در رابطه با عملکرد فرد، سه عامل نقش اساسی دارند: تولید (بهره وری)، غیبت و جابجایی کارکنان. درباره میزان تولید، بازده یا بهره وری مساله بسیار روشن است. تردیدی نیست که مدیران همواره به کمیت و کیفیت تولید کارکنان توجه می کنند، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر میزان بازده یا تولید کارکنان اثر معکوس دارد.

از نظر میزان غیبت کارکنان نمی توان به صورتی روشن مشخص نمود که اگر فرد در سر کار خود حاضر نباشد، می تواند دارای بازدهی یا تولید باشد یا خیر؟ گذشته از این، نرخ بالای

---

۱. Organizational Behavior (OB)

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

همچنین در رفتار سازمانی به موضوع «رضایت شغلی افراد» توجه زیادی می شود، و آن نوع «نگرش» است. مدیران همواره به سه علت به موضوع «رضایت شغلی افراد» توجه می کنند.

**نخست**، می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.

**دوم**، چنین به نظر می رسد که رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جایجایی کارکنان رابطه معکوس داشته باشد.

**سوم**، می توان استدلال کرد که مدیران در برابر کارکنان خود احساس مسئولیت انسانی می کنند و باید از نظر عاطفی آن ها را ارضا نمایند.

## سازمان

برخی رشته های علمی مانند جامعه شناسی و روان شناسی از جمله رشته های شناخته شده ای هستند که به هنگام مطالعه رفتار مورد توجه قرار می گیرند، ولی در مطالعه این رشته های علمی تنها به مسائل مربوط به کار توجه نمی شود. برعکس، در رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه، در رابطه با کار، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. همین امر باعث می شود که موضوع «سازمان» مطرح شود.

سازمان<sup>1</sup>، یک ساختار رسمی از کارهای هماهنگ و برنامه ریزی شده است که مستلزم وجود دو یا چند نفر است تا یک هدف مشترک یا معمولی را تامین نمایند. از ویژگی های سازمان وجود سلسله مراتب اختیارات و نوعی تقسیم کار است. بنابراین، رفتار سازمانی دربرگیرنده رفتار فرد در سازمان های مختلف خواهد بود.

## 2 - هدف های رفتار سازمانی

«رفتار سازمانی» به دنبال چیست؟ به خوبی می دانیم که این موضوع با مساله بهبود و توسعه مهارت های انسانی سر و کار دارد. هدف های «بهبود سازمانی» نیز عبارت است از:

- کمک به توجیه،
- پیش بینی

---

1. Organization

- کنترل رفتار انسانی.

## 1-2- توجیه

هنگامی که در صدد برمی آیم به این پرسش پاسخ دهیم که چرا یک فرد یا گروه، کاری را انجام داده اند، درواقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم. شاید ازدیدگاه مدیریت، کم اهمیت ترین هدف ها (از بین سه هدف بالا) توجیه هدف، باشد، زیرا پس از یک واقعیت رخ می دهد. ولی اگر قرار باشد که ما در صدد درک این پدیده برآیم، باید کار خود را با توجیه آن شروع کنیم. سپس می توانیم برای تعیین علت، از این شیوه استدلال (درک هدف) استفاده نماییم. برای مثال، اگر تعدادی از کارکنان با تجربه سازمان استعفا دهند، می خواهیم علت آن را بدانیم تا ببینیم چگونه می توان مانع از ادامه چنین کاری شد. روشن است، کارکنان به علت های گوناگون سازمان را ترک می کنند. ولی اگر اعتراض آنان و ترک سازمان به سبب حقوق نامناسب و کسالت از کار باشد، مدیر می تواند دست به کار اقداماتی شود که این موانع را از میان بردارد و در آینده شاهد چنین وضعی (تکرار آن) نباشد.

## 2-2- پیش بینی

هدف از پیش بینی، توجه به رویدادهای آینده است. براین اساس، مدیریت در صدد برمی آید تا مشخص کند، نتیجه یک اقدام خاص چه خواهد بود. مدیر یک واحد سازمانی که می خواهد کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار دهد و ببیند واکنش آنان نسبت به نصب یک دستگاه جدید چیست، درواقع در صدد پیش بینی برمی آید. با توجه به علم «رفتار سازمانی»، مدیر می تواند برخی از واکنش های رفتاری را نسبت به پدیده های تغییر، پیش بینی کند. روشن است برای ایجاد تغییرات عمده، راه های زیادی پیش روی وی قرار دارد. ممکن است مدیر احتمالاً در صدد برآید تا نوع واکنش اعضای سازمان را نسبت به تغییرات گوناگون بررسی و پیش بینی نماید. به این طریق مدیر می تواند رهیافت هایی را که موجب پدید آمدن کمترین مقاومت در برابر تغییر خواهند شد، پیش بینی کند و برای تصمیماتی که باید اخذ نماید، از این اطلاعات استفاده کند.

## 3-2- کنترل رفتار انسانی

### 1-3-2- بهبود کیفیت و بازدهی

مدیران باید تولید یا بازدهی را افزایش دهند، کیفیت محصول را بهبود بخشند و خدمات مناسبی را ارائه نمایند. برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره‌وری، باید برنامه‌هایی را مانند کنترل کیفیت، اجرا کنند تا از این راه، کارکنان تشویق شوند در امور سازمان مشارکت فعال نمایند. در جدول شماره یک، اهداف و ویژگی‌های مدیریت کیفیت جامع ارائه شده است. اساس فلسفه آن جلب رضایت است که در این راه باید کیفیت محصول را بهبود بخشید. کاربرد مدیریت کیفیت جامع در رفتار سازمانی بسیار مورد توجه است. زیرا اجرای چنین برنامه‌ای باعث می‌شود که کارکنان در آنچه می‌خواهند انجام دهند، دوباره بیندیشند و در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمان خود مشارکت فعال داشته باشند. مدیران باید موفقیت هر نوع تلاش برای بهبود کیفیت و بازدهی را درک کنند. در این راه نباید از دیدگاه کارکنان غافل بمانند. کارکنان یک نیروی اصلی در ایجاد تحول به حساب می‌آیند و می‌توانند به صورت فزاینده‌ای در برنامه‌ریزی، جهت‌ایجاد این گونه تغییرات، مشارکت فعال داشته باشند. با استفاده از بهبود سازمانی می‌توان به عمق تغییراتی توجه کرد که مدیران باید آن‌ها را به اجرا درآورند.

#### جدول شماره یک: اهداف مدیریت کیفیت جامع

<p><b>1. توجه به مشتری:</b></p> <p>مقصود از مشتری تنها کسانی نیستند که در خارج از سازمان قرار دارند و محصولات یا خدمات سازمان به آن‌ها ارائه می‌شود، بلکه مقصود کسانی است که در داخل سازمان هستند (مانند کارکنان واحد اعتبارات، حسابداری، حمل و نقل و...) که با سایر کارکنان روابط متقابل دارند.</p>
<p><b>2. توجه به بهبود مستمر</b></p> <p>در اجرای برنامه‌ای برای کنترل کامل، نباید تنها به کیفیت خوب قانع شد. زیرا اگر محصولی بسیار خوب است، باز هم به اندازه کافی خوب نیست. کیفیت باید پیوسته و به صورت دائم بهبود یابد.</p>
<p><b>3. بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می‌دهد</b></p> <p>کنترل کیفیت کامل دارای تعریف بسیار وسیعی از واژه کیفیت است. این واژه تنها در مورد محصول نهایی کاربرد ندارد، بلکه به شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان محصول را تحویل می‌دهد، سرعتی که می‌تواند به شکایت‌ها رسیدگی کند، نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخگویی به تلفن‌ها، پاسخگویی به مشتری</p>



#### 4. سنجش یا اندازه گیری های دقیق

کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روش های آماری استفاده می کند. این متغیرهای عملکرد با استانداردهایی که در رابطه با مسائل مختلف مورد استفاده قرار می گیرند، مقایسه می شوند.

#### 5. تفویض اختیار

در کنترل کیفیت کامل همه کارکنان باید در فرآیند بهبود مشارکت کنند، در اجرای این برنامه از تیم ها به صورت گسترده استفاده می شود، تفویض اختیار به عنوان محملی است که می توان به این وسیله در حل مسائل کوشید.

\*\*\*

### 3 - گوناگونی نیروی انسانی

یکی از مهمترین موضوعاتی که سازمان ها با آن مواجه اند، مساله سازش و کنار آمدن با کارکنانی است که تفاوت های زیادی با هم دارند. برای بیان این مساله از اصطلاح «گوناگونی کار» استفاده می شود.

گوناگونی نیروی کار بر عملکرد مدیران اثرات شدیدی دارد. مدیران باید فلسفه پیشین را تغییر دهند، چون قبل از این، مدیران اساس فلسفه خود را بر رفتار یکسان با همه کارکنان گذاشته بودند، ولی اینک باید با توجه به نوع خصوصیات فردی با کارکنان برخورد کنند تا نرخ جابجایی و غیبت آنان کاهش یابد. از سوی دیگر تولید یا بهره وری افزایش یابد. درعین حال به تبعیض هم متهم نشوند.

اگر مدیران بتوانند به گونه ای مثبت با پدیده گوناگونی برخورد کنند، موجب خلاقیت و نوآوری بیشتر در سازمان خواهند شد و با استفاده از دیدگاه های مختلف کارکنان فرآیند تصمیم گیری را بهبود می بخشند. ولی اگر نتوانند به صورتی مناسب با این پدیده برخورد کنند، احتمال دارد که میزان جابه جایی کارکنان افزایش یابد، ارتباطات ضعیف شود و موجب افزایش تعارض بین آن ها شود.

#### 4 - واکنش در برابر جهانی شدن

جهانی شدن سازمان ها، بر مدیران، در بهبود مهارت های انسانی، اثر می گذارند. درواقع، مدیران همواره با نیروهایی سر و کار خواهند داشت که از نظر نیاز، نگرش و تشویق متفاوت هستند. حتی با نیروهایی مواجه اند که در فرهنگ های گوناگون پرورش یافته اند (چه این کارکنان نقش رییس، همکار یا زیردست داشته باشند).

آنچه موجب تحریک انگیزش یک فرد می شود، احتمالاً موجب انگیزش همکاران وی نخواهد شد. شیوه ای که وی با آنان ارتباط برقرار می کند، احتمالاً بدون آرایش و در محیطی باز صورت می گیرد، ولی امکان دارد که کارکنان آن را موجب ناراحتی خود ببینند و در مواردی هم شیوه برخورد و ارتباط آنان را تهدید کند.

برای این که مدیر بتواند به شیوه ای موثر با سایر اعضای سازمان کار کند، باید فرهنگ آنان را درک کند، با آن ها وجوه مشترک پیدا کند و بتواند آنان را ترغیب نماید که شیوه مدیریت خود را با آنان سازگار نماید.

در بخش های بعدی با بحث بیشتر درباره مبانی «رفتار سازمانی»، به اختلافات فرهنگی کارکنان بیشتر توجه می کنیم و می بینیم که مدیران چگونه می توانند خود را با این فرهنگ های گوناگون سازگار نمایند.

#### 5 - تفویض اختیار

سازمان ها برای جاری شدن فعالیت می بایست به کارکنان تفویض اختیار نمایند. در سازمان بخشی کارکنان (مدیران) را در راس امور گمارده می شوند، اما آنان نمی توانند به تنهایی همه امور را کنترل و نظارت کنند. بنابراین، مدیران باید این مطلب را بدانند که چگونه کنترل را به دیگران واگذار کنند. از سوی دیگر نیز این شیوه پذیرش مسئولیت ها را باور کنند و بدانند که چگونه باید تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند.

#### 6 - نوآوری و ایجاد تغییر

سازمان ها برای کسب موفقیت باید در پی نوآوری باشند. برای این که از بین نروند، همواره کارکنان را تشویق به نوآوری نمایند و پدیده تغییر را با آغوشی باز بپذیرند.

موفقیت همواره نصیب سازمان هایی می شود که از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند، کیفیت محصول یا خدمات خود را بهبود بخشند و بتوانند در برابر رقبا که به صورت دائم محصولات و خدمات جدیدی ارائه می کنند، مقاومت نمایند.

چالشی که اینک پیش روی مدیران قرار دارد، این است که باید کارکنان را وادار به خلاقیت بیشتر نمایند و در برابر پدیده تغییر، بردباری بیشتری به خرج دهند. رفتار سازمانی در برگیرنده مجموعه ای سرشار از عقاید و شیوه های فنی است که می تواند مدیران را متوجه چنین هدف هایی نمود.

### 1-6- سازش با پدیده تغییرات سرسام آور

در زمان کنونی تغییر به صورت فعالیتی دائمی درآمده است. برای مثال، مفهوم بهبود مستمر یعنی تغییر دائمی، در گذشته مدیر شاهد ثبات نسبتاً طولانی بود. سازمان بندرت شاهد تغییرات سریع بود. امروزه مدیریت می تواند دوره های بلند مدت تغییر را به این گونه بیان کند که مجموعه ای از دوره های کوتاه مدت با ثبات تشکیل می شود و همواره دستخوش تغییرات زودگذر است.

در دنیایی که مدیران شاهد تغییرات زودگذر هستند، کار اصلی به گونه ای به اجرا درمی آید که کارکنان باید همواره نوآوری های روزمره داشته باشند. بنابراین کارکنان باید پیوسته چیزهای تازه ای فرا گیرند، مهارت های جدید بیاموزند و پیوسته بازآموزی شوند.

در گذشته افرادی که به گروه می پیوستند تا حدی برای دوره ای نسبتاً طولانی احساس امنیت شغلی می کردند، ولی در زمان حاضر وضع تغییر کرده است و این گروه ها برای مدت نسبتاً کوتاهی می توانند در کار خود انجام وظیفه نمایند.

سرانجام، سازمان ها در وضعی قرار گرفته اند که پیوسته دستخوش تغییر هستند. آن ها باید به طور پیاپی تجدید سازمان کنند؛ بخش هایی را به وجود آورند و واحدهایی را که کارکرد ضعیف دارند، از دور خارج کنند؛ برخی فعالیت های خود را کاهش دهند؛ تعدادی از نیروهای مازاد را منتظر خدمت نمایند و کارکنان واجد شرایط را جایگزین برخی دیگر کنند.

اکنون مدیران باید با این پدیده های زودگذر بیشتر آشنا شوند و بهتر با آن ها از در سازش درآیند. باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر گردند و در امور پیش بینی نشده چگونه از خود واکنش مناسب نشان دهند.

## 7 - کاهش وفاداری کارکنان

کارکنان، همواره براین باور بوده اند که سازمان ها نسبت به وفاداری آنان پاداش های خوبی می دهند، امنیت شغلی دارند، از مزایای بیشتری بهره می شوند و حقوق و پاداششان افزایش می یابد. ولی از دهه 1980، سازمان ها به علت رویارویی با پدیده رقابت جهانی و...، دست از سیاست های گذشته برداشتند. واحدهایی را که سودآور نبودند فروختند؛ سطوح مدیریت را کاهش دادند و به جای کارکنان قدیمی، افرادی را به صورت موقت استخدام کردند. این تغییرات باعث شده است که وفاداری کارکنان به سازمان ها کاهش یابد. مساله مهمی که در رفتار سازمانی مطرح است، این است که مدیران بیاموزند چگونه موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند تا آنان نسبت به سازمان خود احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند.

## 8 - نیروی کار دوگانه

برخی کشورها با کارکنانی مواجه شده اند که می توان آن را «نیروی کار با الگوی دوگانه» نامید. یعنی، کارکنان باید یا کارهایی با مهارت پایین انجام دهند و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند، یا کارهای با مهارت بالا انجام دهند و حقوق متوسط دریافت کنند. این درحالی است که در گذشته بیشتر سازمان ها می توانستند کارکنانی با مهارت بالا را نگهدارند، ولی امروزه وضع تغییر کرده است. چنین به نظر می رسد که کارکنان با مهارت پایین و حقوق اندک باید در سازمان نگهداشته شوند، زیرا فرصت چندان زیادی برای ارتقای مقام ندارند.

## 9 - بهبود رفتار، از نظر اخلاقی

در سال های کنونی مساله تفکیک بین «خوب» و «بد» تا حدی مشکل شده است و نمی توان مرز بین این دو را به صورتی دقیق تعیین کرد. کارکنان همواره، در اطراف خود، شاهد عملیات غیر اخلاقی هستند. یعنی می بینند کارکنانی که شایستگی ارتقا ندارند، به مقام های بالاتر ارتقا می یابند. گاهی هم شاهد دریافت و پرداخت رشوه هستند، گاهی نیز می بینند که وکلای قدرتمند می توانند حق را ناحق جلوه دهند؛ نیز مشاهده می کنند که مدیران موفق از اطلاعات داخلی سازمان در جهت منافع شخصی خود استفاده می کنند و ... مدیران در برابر چنین مساله هایی به شیوه های مختلف عمل می کنند. آنان اقدام به صدور بخشنامه می کنند، دستورالعمل ها را (برای رعایت اصول اخلاقی) صادر می کنند، کارکنان را از

ارتکاب اعمال خلاف برحذر می دارند، سمینار برگزار می کنند، کارگاه هایی تشکیل می دهند و برنامه های آموزشی به اجرا در می آورند تا رفتارهای نیکو را به کارکنان بیاموزند. افرادی را مامور می کنند که در رابطه با اصول اخلاقی و معنوی کارکنان را هدایت و راهنمایی نمایند. در بسیاری موارد در صدد راه حل هایی برمی آیند که بتوانند از برخی از خلافاکاری های کوچک و قابل اغماض کارکنان چشم پوشی کنند و به این وسیله بهتر موجب هدایت و راهنمایی آنان شوند.

اکنون، مدیران باید از نظر اخلاقی محیطی سالم برای کارکنان به وجود آورند تا آن ها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و بهره وری خود بیافزایند و از نظر داشتن رفتار خوب و بد دچار مشکل نشوند.

### **خود ارزیابی**

1. رفتار سازمانی را توصیف نمایید.
2. نکات مهم در رابطه با مطالعه رفتار سازمانی چیست؟ در دو سطر توضیح دهید.
3. هدف های بهبود سازمانی کدامند؟ نام ببرید و هر کدام را به صورت مختصر توضیح دهید.
4. چالش ها، مسائل، مشکلات و فرصت هایی را که مدیران به هنگام کاربرد اصول و مفاهیم رفتار سازمانی با آن ها رو به رو هستند، کدامند؟ توضیح دهید.
5. ارکان اصلی پدیده ای به نام «مدیریت با کیفیت کامل» را بیان کنید.
6. چرا موضوع نیروی کار به عنوان یکی از مسائل مهم مدیریت درآمده است؟
7. این مطلب را توضیح دهید که چرا مدیران و سازمان ها باید برای مسائل مربوط به اصول اخلاقی کارکنان پاسخ های مناسبی ارائه کنند؟
8. مفهوم بهبود مستمر چیست؟ در دو سطر توضیح دهید.
9. در رفتار سازمانی چه چیز به صورت منظم مورد مطالعه و تحقیق قرار می گیرد؟

## درس دوم

# انگیزش و رفتار

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. چهار سیستم مدیریتی لیکرت را تبیین کنید.
2. رفتار و عوامل موثر بر آن را توصیف نمایید.
3. قدرت انگیزه در سازمان را توصیف کنید.
4. رفتار انطباقی عقلایی را با رفتار غیرعقلایی مقایسه نمایید.
5. مفهوم ناکامی در رسیدن به هدف را توضیح دهید. انواع آن را بیان کنید.
6. مفهوم هدف را توضیح دهید. دو فعالیت مهم در طبقه بندی اهداف را بیان نمایید.
7. سلسله مراتب نیازهای مزلو را توضیح دهید.
8. ده راهبرد ایجاد انگیزش در سازمان را تبیین کنید.

## 1 - سیستم های مدیریت<sup>۱</sup>

### 1-1- رنسیس لیکرت

رنسیس لیکرت و همکارانش در موسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان، ضرورت توجه به منابع انسانی را به عنوان دارایی هایی که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب است، مورد تاکید قرار داده اند. لیکرت در نتیجه مطالعات فراوان درباره رفتار سازمانی، برنامه های مختلف تغییر سازمانی را تهیه و اجرا کرده است. هدف این برنامه ها، یاری و کمک به سازمان های مختلف بود تا از مفروضات تئوری X به تئوری Y تغییر گرایش دهند، از ترویج رفتار رشد نیافته به تشویق و توسعه رفتار رشد یافته بپردازند. لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبک های متداول مدیریت سازمان ها را می توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا سیستم چهار نشان داد. این سیستم ها را می توان به شرح زیر توصیف کرد:

#### سیستم 1:

- این نوع مدیریت به زیردستان هیچ اطمینان و اعتمادی ندارد، زیرا که آن ها را به ندرت در فرایند تصمیم گیری شرکت می دهد.
- همه تصمیمات و هدف گذاری سازمان در راس انجام می گیرد و از طریق زنجیر فرمان به پایین منتقل می شود.
- زیردستان مجبور هستند با ترس، تهدید، تنبیه، پاداش های اتفاقی و رضایت در سطوح فیزیولوژیکی و ایمنی کار کنند.
- کنش و واکنش متقابل اندکی که میان رئیس و مرئوس اتفاق می افتد، معمولاً با ترس و بدگمانی همراه است.
- فرایند کنترل شدیداً در سطح مدیریت عالی متمرکز است و معمولاً در این شرایط یک سازمان غیر رسمی تشکیل می شود که با هدف های سازمان مخالفت می ورزد.

---

<sup>۱</sup>. Management Systems

## سیستم 2:

- این نوع مدیریت، اعتماد و اطمینان توأم با مدارایی که نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار، نسبت به زیردستان دارد.
- در حالی که همه تصمیمات و تعیین هدف های سازمان در راس انجام می گیرد، بعضی تصمیمات در چارچوب تجویز شده ای در سطوح پایین تر اتخاذ می شود.
- پاداش ها و برخی تنبیهات عملی یا بالقوه برای انگیزش کارکنان به کار برده شود.
- هر نوع کنش و واکنش متقابل رییس - مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف روسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسان صورت می گیرد.
- در حالی که فرایند کنترل همچنان در دست مدیریت عالی متمرکز است. برخی نیز به سطوح متوسط و پایین تر تفویض می شود.
- معمولاً یک سازمان غیر رسمی شکل می گیرد ولی همیشه در مقابل هدف های رسمی سازمانی مقاومت نمی کند.

## سیستم 3:

- این مدیریت اطمینان و اعتماد قابل توجه ولی نه کامل، به زیردستان دارد.
- در حالی که خط مشی های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می شود، به زیردستان نیز اجازه داده می شود که در سطوح پایین تر در موارد بسیار خاص و تخصصی به تصمیم گیری بپردازند.
- ارتباط در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می یابد.
- پاداش ها، تنبیهات اتفاقی و تا اندازه ای مشارکت در کار برای انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد.
- کنش و واکنش های متقابل معتدلی میان رییس - مرئوس جریان دارد که غالباً با اعتماد و اطمینان متعادلی همراه است.
- جوانب مهم فرایند کنترل به پایین واگذار و این کار در هر دو سطح بالا و پایین با احساس مسئولیت توأم است.
- سازمان غیر رسمی ممکن است شکل پیدا کند ولی یا هدف های سازمانی را تایید می کند یا تا اندازه ای در مقابل آن مقاومت می ورزد.



#### سیستم 4:

- در این نوع مدیریت اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابرزا می شود. با این که تصمیم گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می شود، ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است.
- ارتباطات نه فقط در جهات بالا و پایین، بلکه بین گروه ها و همگنان جریان دارد.
- انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آن ها در تعیین پاداش های اقتصادی، هدف ها، بهبود روش ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف ها به وجود می آید.
- تحت این نوع مدیریت، کنش و واکنش متقابل رییس - مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است.
- از لحاظ فرایند کنترل مسئولیت جمعی و گسترده ای وجود دارد که واحدهای پایین تر کاملاً در آن مشارکت دارند.
- سازمان های رسمی و غیر رسمی غالباً یکی است. لذا همه نیروهای اجتماعی از کوشش هایی که برای تحقق هدف های سازمانی به عمل می آید، جانبداری می کنند.

#### نتیجه:

- مدیریت سیستم یک، سبکی وظیفه مدار<sup>1</sup>، آمرانه<sup>2</sup> و ساخت گرا است.
- در حالی که مدیریت سیستم چهار، یک سبک روابط - مدار<sup>3</sup> است که بر کار گروهی، و اطمینان و اعتماد متقابل استوار می باشد.
- سیستم های دو و سه، سبک های حد فاصل میان دو حالت افراط و تفریط فوق هستند که به ترتیب تقریباً قابل قیاس با مفروضات تئوری X و تئوری Y می باشند.

برای تسهیل چنین تحلیلی از رفتار موجود یک سازمان، گروه لیکرت ابزاری برای سنجش ساخته است که اعضا با استفاده از آن می توانند سازمان خود را بر حسب سیستم مدیریت آن نمره گذاری کنند. این ابزار به منظور جمع آوری اطلاعات درباره پاره ای از ویژگی های عملیاتی یک

---

۱. Task\_Oriented

۲. Authoritarian

۳. Relationship\_Oriented

سازمان طراحی شده است. این ویژگی ها شامل رهبری، انگیزش، ارتباط، تصمیم گیری، تعامل و تاثیر گذاری، تعیین هدف و فرایند کنترل مورد استفاده سازمان است.

برای آزمایش این ابزار، لیکرت از مدیران صدها سازمان مختلف درخواست کرد که جای قسمت، بخش یا سازمان با بیشترین قدرت تولید را که تا آن موقع می شناختند، میان سیستم یک و سیستم چهار مشخص کنند.

سپس از همان مدیران خواسته شد که همین کار را تکرار کرده جای بخش، قسمت یا سازمان با کمترین قدرت تولید را نیز که می شناختند، میان سیستم یک و چهار تعیین نمایند.

با این که درجه بندی بخش های با بیشترین و کمترین قدرت تولید بین مدیران متغیر بود، تقریباً بدون استثنا هر مدیری واحد پر تولید را به سیستم چهار نزدیک تر از بخش کم تولید قرار می داد.

### **به طور خلاصه،**

لیکرت نتیجه گرفت که هر قدر سبک مدیریت یک سازمان به سیستم چهار نزدیک تر باشد، به احتمال زیاد حد نصاب قدرت تولید آن پیوسته بالا خواهد بود. به همان قیاس، هر قدر سبک مدیریت یک سازمان به سیستم یک نزدیک تر باشد، به احتمال زیاد حد نصاب قدرت تولید آن پیوسته پایین خواهد بود.

لیکرت این ابزار را به دو منظور زیر به کار برده است:

**اول،** به منظور آگاهی از این که به اعتقاد یک فرد، ویژگی های موجود سازمانی که در آن کار می کند، چیست (وضع موجود).

**دوم،** به منظور آگاهی از این که فرد می خواهد آن ویژگی ها چگونه باشد (وضع مطلوب).

در تحقیقی که به این منظور در مورد مدیران شرکت های مشهور به عمل آمد، از دیدگاه این مدیران، میان سیستم مدیریت سازمان های آنان در وضع موجود و سیستم مدیریت مطلوب آنان، تفاوت بسیار زیادی مشاهده شد. با این که آن ها سیستم چهار را مناسب ترین نوع مدیریت تلقی می کردند، ولی کمتر مدیری اذعان داشت که از این سیستم در سازمان آن ها استفاده می شود.

به موجب این نتایج ضمنی، برخی سازمان ها کوشش می کنند سیستم مدیریت خود را به سیستم چهار نزدیک کنند. ایجاد این نوع تغییرات آسان نیست. این تغییرات مستلزم آن است که همه

کسانی که در کار سازمان مشارکت دارند، از مدیریت کل گرفته تا کارکنان ساعتی، همه تحت بازآموزی قرار گیرند.

### 1-1-1- تئوری در عمل

یکی از موارد موفقیت آمیز تغییر سبک مدیریت یک سازمان، در یکی از کارخانه های معروف تولید لباس صورت گرفت. بعد از سال ها تحمل زیان، این کارخانه به وسیله شرکت دیگری خریداری شد.

در زمان انجام این معامله شرکت قبلی سبک مدیریتی اعمال می کرد که میان سیستم یک و سیستم دو قرار می گرفت. صاحبان جدید به زودی دست به تغییرات زیادی زدند که عبارت بود از دگرگونی وسیع در چگونگی سازماندهی کار، روش پیشرفته نگهداری ماشین آلات، و یک برنامه تعلیماتی که همه مدیران و کارکنان سطوح مختلف را در بر می گرفت.

مدیران و سرپرستان عمیقاً در معرض فلسفه و شناخت مدیریت به شیوه سیستم چهار قرار گرفتند. همه این تغییرات با تایید هیات مدیره شرکت خریدار صورت گرفت.

گرچه قدرت تولید در چند ماهه اول بعد از آغاز برنامه تغییر پایین آمد، ولی در عرض دو سال قدرت تولید تقریباً به اندازه 30 درصد افزایش یافت. گرچه محاسبه دقیق این مساله که چه مقدار از افزایش قدرت تولید، نتیجه سیستم مدیریت بود، ممکن نیست؛ ولی برای محققان آشکار بود که تاثیر آن قابل ملاحظه بوده است.

علاوه بر افزایش تولید، هزینه های تولید 20 درصد کاهش یافت. میزان جا بجایی کارکنان تقریباً به نصف رسید و روحیه به طور قابل ملاحظه ای بالا رفت (بازتاب نگرش دوستانه تر کارکنان نسبت به سازمان). وجهه شرکت در جامعه بالا رفت و شرکت پس از سال ها تحمل زیان برای نخستین بار سود برد.

باتوجه به مطالب بیان شده، امروزه برای شناخت کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان دانش و مهارت هایی فراهم گردیده است. در اینجا کوشش بر آن است که زمینه های تئوریک، تحقیقات تجربی و مثال های عینی را به قصد وحدت بخشیدن این منابع در چارچوبی که بتواند برای مدیران از لحاظ تحلیل و شناخت رفتار سازمانی سودمند باشد، مرور و بررسی کنیم. تحلیل و شناخت رفتار

سازمانی ضروری است ولی ارزش واقعی کاربرد علوم رفتاری در سودمندی آن ها از لحاظ هدایت، تغییر و کنترل رفتار است.

## 2 - رفتار و عوامل موثر بر آن

در مدیریت رفتار سازمانی، انسان عامل تعیین کننده در سازمان است. ویژگی های رفتار سازمانی به این شرح است:

1. تفکر سیستمی دارد.
2. انسان به طور کامل مطالعه می شود.
3. توصیف و تجویز با هم به کار گرفته می شود.
4. ساخت و بافت و وظیفه با هم هستند.
5. خرد و کلان با هم مطالعه می شوند.
6. عینیت و ذهنیت با هم تلفیق می شوند.
7. سازمان رسمی و غیر رسمی با هم مطالعه می شود.
8. تئوری زیر بنای عمل است.

## تعریف رفتار

مجموعه عقاید، اعمال، باورها و طرز تلقیات یک فرد را رفتار می گویند. از نظر رفتار گرایان که از بعد مکانیکی به انسان نگاه می کنند:

- انسان را از طریق رفتار باید شناخت.
- منشا رفتار محرک ها هستند.
- محرک ها محیطی هستند.

رفتار، رویکردی هدف مدار است. یعنی رفتار ما عموماً با میل رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می شود. رفتار گاهی ارادی (آگاهانه) و گاهی غیر ارادی (ناآگاهانه) است. کارکنان همیشه از چیزهایی که می خواهند، آگاه نیستند. ازاین رو، بسیاری از رفتارهای آن ها تحت تاثیر نیازها یا انگیزه های ناخودآگاه قرار می گیرد.

واحد اساسی رفتار، فعالیت است. درواقع، هر رفتاری از سلسله ای فعالیت تشکیل می شود. قدم زدن، صحبت کردن، خوردن، خوابیدن، کار کردن و... هر یک از مجموعه ای از فعالیت تشکیل شده اند.

گاهی در یک زمان بیش از یک فعالیت انجام می دهیم. مثلاً موقع صحبت کردن با کسی در حین قدم زدن یا رانندگی کردن. گاهی نیز انجام دادن یک کار یا فعالیت را نسبت به سایر کار یا فعالیت هایمان ترجیح می دهیم. دلیل آن این است که انگیزه برای انجام آن کار یا فعالیت در ما قدرت بیشتری یافته است. پس، مدیران باید به اینند که کدام انگیزه ها یا نیازهای کارکنان، عمل معینی را در زمان خاصی موجب می شود.

### 3 - انگیزه

انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات یا محرکات درونی فرد برای رسیدن به یک هدف تعریف می کنند. انگیزه هایی که به سوی هدف ها معطوف می شوند، ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند.

انگیزه ها "چرایی" رفتار به حساب می آیند. آن ها موجب آغاز و ادامه فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می کنند.

#### 3-1- قدرت انگیزه

انگیزه یا نیاز، دلیل اساسی رفتار است. نیازهای کارکنان فراوانند و در شکل دادن رفتار فرد باهم رقابت می کنند. چه عاملی موجب می شود که فرد از میان نیاز های خود، یکی را انتخاب کند؟ در پاسخ باید گفت: نیازی که بیشترین قدرت را دارد.

قدرت نیازهای ارضا شده، کاهش می یابد. در واقع، وقتی نیازی ارضا شود، دیگر انگیزه بروز رفتار به حساب نمی آید. یعنی آن نیاز در حدی ارضا شده است و نیازی دیگر که اینک قوی شده است، جانشین آن خواهد شد.

مثال: اگر تشنگی، نیاز نیرومندی باشد، نوشیدن آب آن را کاهش می دهد، سپس به جای آن، نیاز دیگری مانند غذا خوردن یا خوابیدن یا... جای آن را می گیرد. یعنی اهمیت بیشتری پیدا می کند.

#### 4 - رفتار انطباقی

ارضای یک نیاز، گاهی با مانع مواجه می شود. در نتیجه فرد برای رفع نیاز دست به رفتار انطباقی می زند. رفتار انطباقی، تلاش برای غلبه بر مانع به وسیله حل مشکل با کوشش و خطا است. در رفتار انطباقی، فرد ممکن است انواع رفتار ها را بیازماید تا رفتاری بیابد که تحقق هدف او را میسر سازد و یا فشار و تنش ناشی از آن را کاهش دهد. اگر انگیزه ها با مانع مواجه شوند و رفتار انطباقی عقلایی پیوسته ناموفق شود، این وضع ممکن است به بروز رفتار غیر عقلایی منجر شود. هنگامی که ادراکات فرد با یکدیگر رابطه ای ندارند، نسبت به هم نامربوط تلقی می شوند و اگر یکی دیگری را تایید کند، رابطه هماهنگ دارند. حال، ناهماهنگی زمانی اتفاق می افتد که ادراکات مرتبط با هم در ستیز و تعارض باشند. این وضع موجب بروز تنش می شود و فرد تلاش می کند با تعدیل یکی از معرفت های ناموافق خود، ناهماهنگی را کاهش دهد. در واقع، برای این که فرد مجدداً یک وضع هماهنگ برقرار کند، به رفتار انطباقی دست می زند. این تعارضات ادراکی را ناهماهنگی شناختی می گویند.

#### 5 - ناکامی

بی نتیجه شدن تلاش برای رسیدن به هدف (مواجه شدن با مانع) ناکامی خوانده می شود. مانع ممکن است تحت شرایط خارجی با وضعیت فردی ایجاد شود. گاهی مانع واقعی و گاهی خیالی است. اگر رفتار انطباقی عقلایی به نتیجه نرسد، رفتار غیرعقلایی بروز می کند. برخی از این رفتار ها عبارتند از:

##### 1-5- پرخاشگری

- فرد ناکامی خود را با خصومت، خشم و غضب نشان می دهد.
- فرد خصومت خود را متوجه شخص یا چیزی می کند که احساس می کند موجب ناکامی اوست.

##### 2-5- سپر بلا

- گاهی فرد نمی تواند علت ناکامی خود را مستقیماً مورد حمله قرار دهد، ازاین رو، در صدد یافتن سپر بلا بر می آید تا آن را هدف کینه خود سازد.
- یک کارگر خشمگین که از رییس خود می ترسد، با زن یا بچه خود به دعوا می پردازد و ...

### 3-5- دلیل تراشی

- در دلیل تراشی (بهانه سازی) فرد ممکن است در مقابل ناتوانی خود در تحقق هدف، فرد دیگری را بهانه سازد.

مثال: "تقصیر ریسم بود که ترفیع نگرفتم"، "خودم نخواستم آن کار را انجام دهم".

### 4-5- برگشت (بازگشت)

- افراد ناکام گاهی متناسب سن خود عمل نمی کنند. یعنی این افراد تمایل دارند که در حل مشکلات خود از تلاش سازنده سرباز زنند و به رفتار کودکانه و ابتدایی بازگشت می کنند.

- مثال: شخصی که نمی تواند اتومبیل خود را روشن کند و شروع به لگد زدن آن می کند، رفتار بازگشتی از خود بروز داده است. مدیر ناکامی که حالت غیض و غضب به خود می گیرد نیز دچار همین مشکل شده است.

### 5-5- تثبیت

- در این حالت، شخص الگوی رفتارهای خاصی را به کرات از خود بروز می دهد با این که به تجربه دریافته است که این رفتار مشکلی را حل نمی کند. بنابراین، ناکامی پاسخ های رفتاری عاداتی و کهنه را ثابت نگه می دارد و مانع بروز رفتار جدید و موثر می شود.

- عادات کهنه وقتی که هیچ رضایتی را به بار نمی آورند یا به تنبیه منجر می شوند، معمولاً از بین می روند. البته، امکان دارد یک عادت را با تنبیه بیش از حد به تثبیت تغییر داد.

- تنبیه دو تاثیر دارد: یا رفتار نامطلوب را از بین می برد یا به تثبیت آن کمک می کند. عوارض متداول تثبیت در مدیریت عبارتند از: ناتوانی در پذیرفتن تغییر، امتناع سرسختانه در پذیرش حقایق تازه (در صورتی که تجربه نشان می دهد که حقایق کهنه قابل دفاع نیستند).

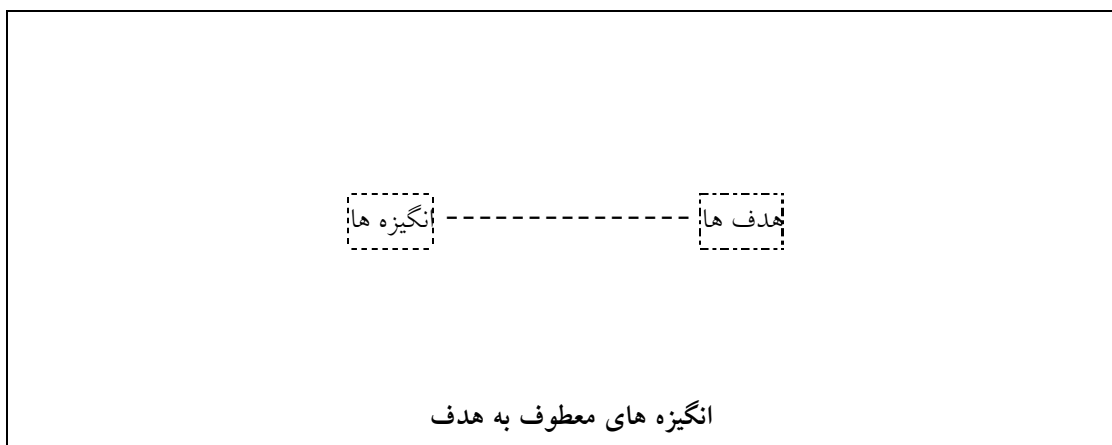
### 6-5- تسلیم

- تسلیم (لاقیدی، بی تفاوتی) هنگامی رخ می دهد که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق اهداف خود را از دست می دهد و می خواهد که از واقعیت و منشا ناکامی دوری کند.

- تسلیم ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل کننده اشتغال دارند و در کار خود غالباً تسلیم این واقعیت می شوند که در محیط کارشان، آمیدی به پیشرفت نیست.

## 6 - هدف ها

- هدف ها در بیرون قرار دارند. گاهی از آن ها به عنوان پاداش های "مورد انتظار" که انگیزه ها را به سوی خود معطوف می سازند، یاد می کنند.
- در واقع، هدف ها، "محرک" رفتار افراد می باشند.
- مدیرانی که در برانگیختن کارکنان موفق می شوند، غالبا محیطی ایجاد می کنند که در آن هدف های (محرک های) مناسب برای ارضای نیازهای آنان مهیا می شود.



- نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف می گویند. دانشمندان بطورکلی، اهداف را به سه دسته تقسیم می کنند: اهداف بلند مدت، اهداف میان مدت و اهداف کوتاه مدت.
- این اهداف در ادامه ساختارهای رفتار، نوع، شدت و میزان آن ها را تعریف می کنند. بسیاری از اهداف جنبه آمال و آرزو دارد و چنین اهدافی، رفتار انسان را دچار سردرگمی و گیجی می کند..
- عدم وجود تعریف مشخص برای رفتارهای بلند مدت باعث صرف نیرو و انرژی زیاد در فرد خواهد شد.

### 1-6- طبقه بندی هدف ها

فعالیت ها را می توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

#### 1-6-1- فعالیت معطوف به هدف

- رفتاری است که برای دستیابی به هدف بروز می کند .



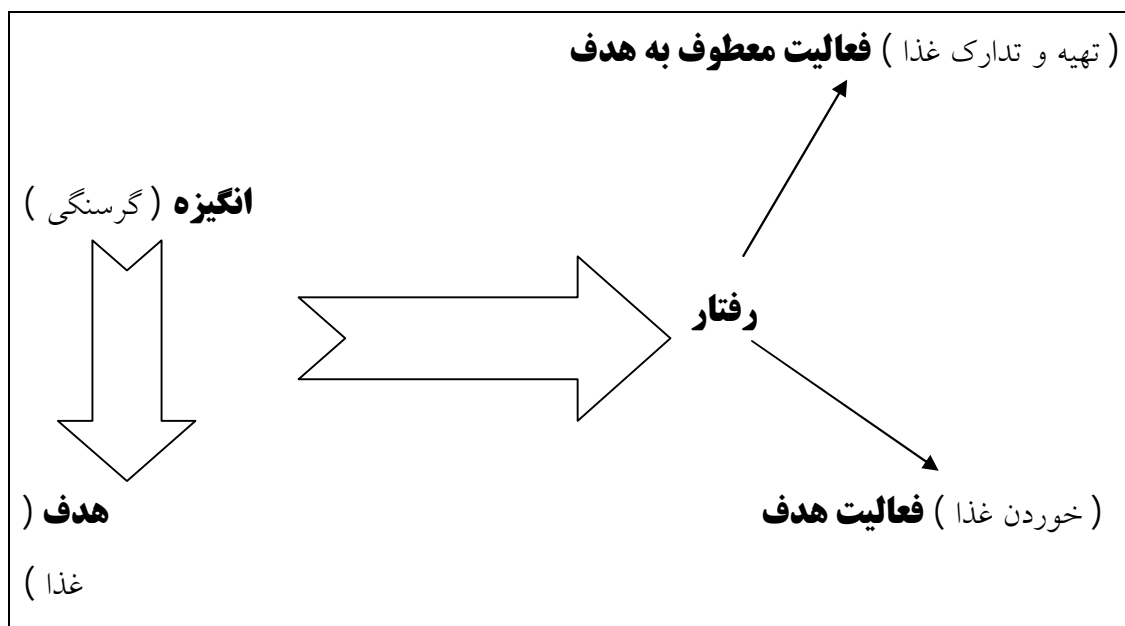
- اگر در لحظه ای ، نیاز فرد گرسنگی باشد، فعالیت های خریدن و تهیه غذا فعالیت های معطوف به هدف می باشد.

## 2-1-6- فعالیت هدف

- فعالیت هدف، عبارت است از درگیری و مشغول شدن با خود هدف.
- مثال: در گرسنگی، تهیه غذا فعالیت معطوف به هدف است و خوردن غذا نیز فعالیت هدف می باشد.
- در فعالیت معطوف به هدف، با شروع درگیری شخص دراین فعالیت که او به فعالیت هدف نایل می شود یا با ناکامی مواجه می شود، نیروی نیاز روبه افزایش می گذارد.
- ناکامی هم هنگامی رخ می دهد که فرد در راه رسیدن به هدف، به طور مکرر با مانع و بن بست مواجه می شود. اگر ناکامی شدت پیدا کند، نیروی نیاز کاهش یافته تا آن جا که شخص از هدف خود دست می کشد.

## 7- وضعیت انگیزشی

- رابطه میان انگیزها، هدف ها و فعالیت به صورت زیر است (وضعیت انگیزشی):



- در این رابطه، انگیزه های فرد برای رسیدن به هدف هم جهت هستند. یعنی انگیزه، رفتاری را ایجاد می کند که هم فعالیت معطوف به هدف و هم فعالیت هدف است.

- همه هدف ها قابل حصول نیستند. لذا، افراد علیرغم داشتن انگیزه قوی، همیشه به فعالیت هدف نمی رسند. بعضی هدف ها ملموس نیستند. مثلاً، اگر فردی به قدرشناسی نیاز دارد، ستایش و تحسین محرک ویژه ای برای ارضای این نیاز است.

- اگر فردی بیش از اندازه به فعالیت معطوف به هدف ادامه دهد با ناکامی مواجه می شود. حال آن که اگر شخص تنها در فعالیت هدف درگیر شود و این هدف محرک نباشد، بی تفاوتی به بار خواهد آورد. در واقع، انگیزه او رو به کاهش خواهد گذاشت. پس، هدف باید قابل حصول باشد. همچنین هدف ها می بایست واقع بینانه بوده و بستر رسیدن به آن ها اساساً تأمین و تهیه شود.

## 8 - انتظار

- انتظار، ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای یک نیاز خاص خود براساس تجارب گذشته است.

انتظار یک اصطلاح فنی است که مستقیماً تحت تأثیر تجارب (عملی، مآخوذ) است.

- تجارب مآخوذ از منابعی حاصل می شود که فرد آن ها را مشروع و موجه می داند. (والدین، گروه همسالان، معلمان، کتب و ...)

- بعد از تجارب ناموفق کافی، انگیزه در فرد چنان قوی و برخوردار از اولویت نخواهد بود. بنابراین ممکن است از این هدف دست بکشد.

## 9 - امکان (دسترسی)

- امکان، ادراک محدودیت های محیط را نشان می دهد. ادراک فرد از میزان قابل وصول بودن اهدافی که نیاز معینی را ارضا می کنند، قابلیت استفاده و دسترسی آن هدف ها را معین می کند.

- مثال: فرد ممکن است تمایل شدیدی به مطالعه کتاب داشته باشد. ولی اگر بر اثر یک طوفان برق خاموش شود، مطالعه امکانپذیر نخواهد بود. بنابراین از کوشش برای ارضای این تمایل درمانده شده و به فعالیت دیگری تن در خواهد داد.

## 10 - رشد شخصیت

- افراد نسبت به محرک های محیط ، پاسخ های شرطی ( الگوهای عادت ) پیدا می کنند. این مجموعه الگوها (عادت ها) که از سوی دیگران قابل درک است، شخصیت وی را مشخص می سازد.

$$((\text{عادت } n + \text{عادت } 3 + \text{عادت } 2 + \text{عادت } 1 = \text{شخصیت}))$$

- وقتی تحت شرایط یکسان، فرد رفتار یکسانی انجام می دهد، این رفتار چیزی است که دیگران شخصیت او را تشخیص می دهند. در نتیجه، آن ها انواع خاصی از رفتارها را از این فرد انتظار دارند.

- حتی می توانند آن رفتارها را پیش بینی کنند. از سن 7-8 سالگی، تغییرات شخصیتی کمتری صورت می پذیرد. تغییر شخصیت با افزایش سن مشکل تر صورت می گیرد.

- بازخورد به عنوان یک داده جدید، به تجارب فرد اضافه می شود و تاثیر بالقوه ای بر رفتار آینده دارد.

## 11 - سلسله مراتب نیازها

براساس نظریه مزلو، سلسله نیازهای افراد به این شرح است:

### 1- نیازهای فیزیولوژیکی

این نیازها بیشترین نیرو را دارند . شرط اصلی بقا و ادامه زندگی هستند . مانند: خوراک، پوشاک، مسکن و...

### 2- نیازهای تامین (ایمنی)

این گروه از نیازها به فارغ بودن از ترس ناشی از خطرات جانی و مالی و محرومیت های فیزیولوژیکی مربوط می شوند. در واقع، نیاز به حفظ جان یا صیانت نفس در این طبقه جای دارد.

### 3- نیازهای اجتماعی (تعلق)

نیازهای اجتماعی در صورت ارضا شدن، فرد را برای برقرار ساختن روابط آگاهانه و معنی دار با دیگران آماده می سازد.

#### 4- نیاز به احترام

این گروه از نیازها شامل نیاز به احترام به نفس و احترام از طرف دیگران است. مردم نیاز دارند که برای خود ارزش قایل شوند. از این رو، به احترام و شناسایی از طرف دیگران نیازمندند. ارضای این نیازها در فرد اعتماد به نفس، اعتبار، قدرت و تسلط ایجاد می کند.

#### 5- نیاز به خودیابی (تحقق ذات)

خودیابی، یعنی نیاز به تحقق ذات و فعلیت بخشیدن به استعداد های بالقوه شخص صرف نظر از نوع آن ها. پس، خودیابی میل رسیدن به حد کمالی است که فرد قابلیت رسیدن به آن را دارد.

- اگر یک سطح از نیازهای بالا، تا اندازه ای ارضا شده باشد، پس از آن نیازهای دیگر با تسلط و نیروی زیاد ظاهر می شوند.

- اغلب مردم را می توان در هر یک از سطوح نیازها تا حدی ارضا شده و تا حدی ارضا نشده دانست. رضایت آن ها در سطوح نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی معمولاً بیشتر از نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی است.

- منظور از سلسله مراتب نیازها، ارایه یک چارچوب نظری مبتنی بر اصل "همه" یا "هیچ" نیست. بلکه معرفی چارچوبی است که با استفاده از آن شاید بتوان نوع رفتاری را براساس احتمال زیاد یا کم پیش بینی نمود.

#### 12- راهبرد برای ایجاد انگیزش

امروزه، کارکنان برای عوامل یا پاداش های درونی از قبیل کامیابی، موفقیت شخصی، حق طلبی، رضایت خاطر و کیفیت کار خود، ارزشی به مراتب فراتر از عوامل ظاهری مانند پول و ترفیع قابل می باشند. برای استفاده موثر از این وضعیت، مدیران باید گام های مشخصی بردارند و ارزش های درونی نوظهور را در تلاش هایی که برای ایجاد انگیزه به عمل می آورند، در نظر بگیرند. در اینجا، با 10 راهبرد اساسی که کارایی خود را در این زمینه نشان داده اند، آشنا می شویم:

#### 12-1- سپردن به دست مربی

کارمند کم تجربه را می توان همراه با یک کارمند با تجربه و حرفه ای که حکم ارشاد کننده را دارد، به کار گمارد. این امر می تواند در طرفین اثر تشویق آمیز داشته باشد.

## **12-2- کارگماری گردشی**

می توان به کارمند وظیفه ای موقت در یک شغل یا اداره دیگر محول کرد تا حیطه مهارت خود را گسترش دهد.

## **12-3- آموزش متقابل**

کارکنان را به گونه ای آموزش دهیم که قادر باشند وظایف تخصصی یکدیگر را درهنگام غیبت یا مرخصی انجام دهند و به این ترتیب مهارت خود را بالا ببرند.

## **12-4- پروژه های توان گستر**

به کارکنان می توان فعالیت یا وظیفه ای محول کرد که هم اهداف قسمت مربوط را برآورده سازند و هم بتوانند توانایی های خود را افزایش دهند.

## **12-5- رهیافت تیمی**

کارمند را می توان به عنوان عضوی از یک تیم به کار گرفت تا قدرت ارتباط گیری و توانایی اش در کار کارکردن با دیگران رشد یابد.

## **12-6- کار گماری ویژه**

به کارمند می توان فرصت داد تا در یک کارگروه یا پروژه مخصوص به کار گمارده شود و به این ترتیب ، تجربه کاری خود را پربارتر سازد.

## **12-7- فرصت بروز خلاقیت**

به کارمندان می توان فرصت داد تا با روش ابتکاری و قدرت خلاقه خود ، وظیفه ای را که به آنان محول شده است، انجام دهند.

## **12-8- واگذاری مسئولیت**

به کارمندان می توان مسئولیتی واگذار کرد که یا برایش جذابیت داشته باشد و یا به او فرصت خودنمایی دهد.

## 9-12- فرصت یادگیری

از یک فرصت آموزشی یا یادگیری می توان به عنوان راهبردی برای بالا بردن توانایی های شخص بهره گرفت . سپس مهارت هایی را که قرار است یاد بگیرد ، دقیقاً برایش تعریف و تبیین نمود و از او خواسته شود روش مناسب را تجربه و پیدا کند.

## 10-12- راهبرد ظهرانه

هنگام صرف نهار ، می توان مقداری اطلاعات در مورد عملکرد جاری کارمند در اختیارش قرار داد و یا از او خواست نظرش را در مورد چگونگی اوضاع سازمان بیان کند . یا این که بگوید چه نوع وظایف یا مسئولیت هایی برایش جالب است .

هیچ کدام از راهبرد های بیان شده را نباید به عنوان یک فرمول سحرآمیز تلقی کرد. بلکه هر کدام همت و تدبیر مدیران را طلب می کند تا بتوان فرصت های جدیدی را برای ایجاد انگیزش در کارکنان به وجود آورند.

## خود ارزیابی

1. ویژگی های رفتار سازمانی را نام ببرید.
2. رفتار را تعریف نمایید و عوامل موثر بر آن را توضیح دهید.
3. چه عاملی موجب می شود که فرد از میان نیازهای خود یکی را انتخاب کند؟
4. رفتار انطباقی عقلایی را با رفتار غیر عقلایی مقایسه کنید و هر کدام را در دو سطر توضیح دهید.
5. هدف چیست؟ طبقه بندی هدف ها در سازمان را توضیح دهید.
6. سلسله مراتب نیازهای مزلو را توضیح دهید.
7. راهبردهای ایجاد انگیزش در سازمان کدامند؟ توضیح دهید.

## درس سوم

### محیط کار و انگیزش

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. هدف و نتایج مطالعات هاثورن را توضیح دهید.
2. مفروضات تئوری  $X$  و مفروضات تئوری  $Y$  را بیان کنید.
3. تغییرات شخصیتی افراد را با توجه به تئوری رشد نیافتگی - رشد یافتگی توصیف نمایید.
4. تئوری انگیزش - بهداشت فردریک هرزبرگ را توضیح دهید.
5. چهار سبک متداول مدیریت سازمان ها را تبیین کنید.

## 1 - مطالعات هائورن

هدف مطالعه هائورن تعیین عوامل موثر بر افزایش تولید (کارایی تولید) در سازمان بود. گروه هدف این مطالعه نیز از بین کارکنان کارخانه هائورن (کمپانی وسترن الکترونیک) انتخاب شد. در این مطالعه دو گروه از کارکنان انتخاب شدند:

- گروه آزمایشی

- گروه کنترل

متغیر اصلی نیز روشنایی نور محل کار کارکنان کارخانه بود. بنابراین، گروه آزمایشی تحت درجات متغیر روشنایی و گروه کنترل تحت شرایط روشنایی معمولی کارخانه کار می کرد. در جریان اجرای طرح محققان مشاهده نمودند:

- بازده گروه آزمایشی بالا می رود و نتیجه غیر منظره این که بازده گروه کنترل نیز با وجود شرایط معمولی نور، بالا رفت. برای یافتن علت مطالعه زیر انجام شد.

- حدود 1/5 سال کارکنان مونتاژ کار تلفن تحت مطالعه قرار گرفتند. برای آنان ساعات استراحت، دادن ناهار و نوشیدنی، هفته کار کوتاهتر و... در نظر گرفته شد.

- سپس این شرایط را حذف کرده و شرایط کار مانند قبل تنظیم شد. انتظار می رفت بازده کار کارکنان کاهش یابد، اما بازده آنان به صورت رکورد جدیدی بالا رفت.

علت ها به این شرح شناسایی شد:

- علت اصلی در جنبه های انسانی تولید بود.

- کارکنان احساس می کردند ، بخش مهمی از کارخانه یا شرکت خود به حساب آورده شده اند.

- آنان اکنون خود را عضو مشارکت جوی یک گروه به هم پیوسته و متجانس می دانستند.

- مناسبات و روابط گروهی در آنان احساس تعلق و وابستگی، شایستگی و کسب موفقیت به وجود آورده بود. این نیازها اکنون ارضا شده بودند.

- مصاحبه با حدود 20 هزار نفر از کارکنان کمپانی موصوف نشان داد : کارکنان احساس می کردند که مدیریت به آنان هم به عنوان "فرد" و هم به عنوان "گروه" اهمیت قایل شده است.

- اینک آنان در جریان عملیات و برنامه های آینده کمپانی مشارکت داشتند. دیگر فقط به انجام وظایف بی اهمیت محدود نبودند.



- مطالعات هاثورن و مطالعات تکمیلی بعدی نشان داد که در مدیریت باید به روابط انسانی در کار اهمیت خاص داده شود.
- مطالعات نشان داد که برای ارتقای قابلیت تولید سازمانی، نباید صرفاً فرد و شرایط کار را اصل دانست. بلکه روابط و مناسبات متقابل، بسیار مهم است.
- اگر گروه‌های غیر رسمی با سیستم مدیریت انطباق پیدا کنند، قابلیت تولید سازمانی افزایش پیدا می‌کند.
- مدیران آموختند که کارکنان را در برنامه ریزی، سازماندهی، و کنترل کارشان مشارکت دهند.
- پیش از آن مدیران صرفاً کارکنان را به منزله ماشین‌های غیرحساسی که صرفاً منافع شخصی اقتصادی دارند، می‌دانستند. در نتیجه کارکنان را صرفاً یک مبادله غیرانسانی پول می‌انگاشتند. در چنین شرایطی، کار با تحقیر و اهانت همراه بود و انجام کسل‌کننده وظایف، ساده و پیش پا افتاده در محیطی که فرد بر آن هیچ کنترلی نداشت، صورت می‌گرفت. در چنین محیطی ارضای نیازهای احترام و خودیابی اتفاق نمی‌افتاد و صرفاً نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی ارضا می‌شد.
- عده‌ای از مدیران معتقد بودند که جامعه مرکب از انبوهی از افراد بی‌نظم است که تنها به منافع شخصی و صیانت نفس توجه دارند. تصور می‌کردند که مردم تنها به نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (یعنی کار در مقابل دریافت اندکی پول) توجه دارند. در واقع، این گروه از مدیران، کارگران را یک توده سزاوار تحقیر می‌پنداشتند. به عنوان یک فرض، آن را "فرضیه توده عوام" نامیده‌اند و اعمال مدیریت وظیفه مدار آمرانه را زاینده این فرض دانسته‌اند.

## 2 - تئوری X، تئوری Y

- مک گرگور بیان می‌کند: سازمان سنتی با مفروضاتی درباره طبیعت انسان و انگیزش؛ مبتنی بر این موارد است:
- تصمیم‌گیری متمرکز،
  - هرم رییس - مرئوس،
  - کنترل مستقیم کار

## الف - تئوری X

تئوری X فرض می کند، اغلب کارکنان ترجیح می دهند، هدایت شوند؛ به قبول مسئولیت علاقه ندارند و بیشتر به دنبال تامین می باشند. براین اساس پول، مزایای شغلی و تهدید به تنبیه است که در کارکنان ایجاد انگیزش می کند.

مدیرانی که مفروضات تئوری X را پذیرفته اند، معتقدند:

- باید رفتار کارکنان خود را ساخت دهند.
- آنان را باید از نزدیک کنترل و سرپرستی کرد.
- کارکنان در کار خود خلاق و خودفرمان نیستند و نیاز به هدایت دارند.
- کارکنان تنبل و غیرقابل اعتمادند.
- و ..

نادرستی های تئوری X را می توان چنین برشمرد:

- قضاوت اشتباه در باره طبیعت انسان.
- ناتوانی در ایجاد انگیزه در افراد.
- عدم توانایی در رسیدن به اهداف سازمانی.

روشن است این دیدگاه در افرادی که نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی دارند، ایجاد انگیزه می کند، اما برای ارضای نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی که در حال بروز و تسلط یافتن است، بسیار مشکل و تردیدآمیز است.

## ب - تئوری Y

تئوری Y عکس تئوری X است. دراین تئوری:

- مردم قابل اعتمادند.
- انسان می تواند در کار خود خلاق و خودفرمان باشد. (به شرطی که برانگیخته شود)
- قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی نامحدود بین مردم توزیع شده است.
- اگر کارکنان انگیزه داشته باشند، می توانند درکار خود خلاق و خود- رهبر باشند.

مدیرانی که تصویری مطابق فرضیه Y دارند، معمولاً محیط کار کارکنان خود را شکل نمی دهند، کنترل نمی کنند و تحت سرپرستی مستقیم قرار نمی دهند. این مدیران کوشش می کنند به کارکنان خود کمک نمایند تا با مواجه شدن با کنترل کمتری از خارج، رشد پیدا کنند و خودشان برای اعمال خود، کنترل شخصی داشته باشند. در این صورت آنان می توانند بدون توجه به نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی رضایت داشته باشند.

اغلب کارکنان به دلیل شرطی شدن با مدیریت تئوری X به جای این که کار را یک منبع رضایت و مبارزه شخصی به اینند، آن را یک بلای اجتناب ناپذیر تلقی می کنند. در سازمان هایی که نیروی کار متجانس دارند و هدف های آنان با هدف های سازمانی سازگار می باشد، قدرت تولید بالا است و افراد با خوشحالی سرکار خود حاضر می شوند. زیرا، کار ذاتاً ارضا کننده است.

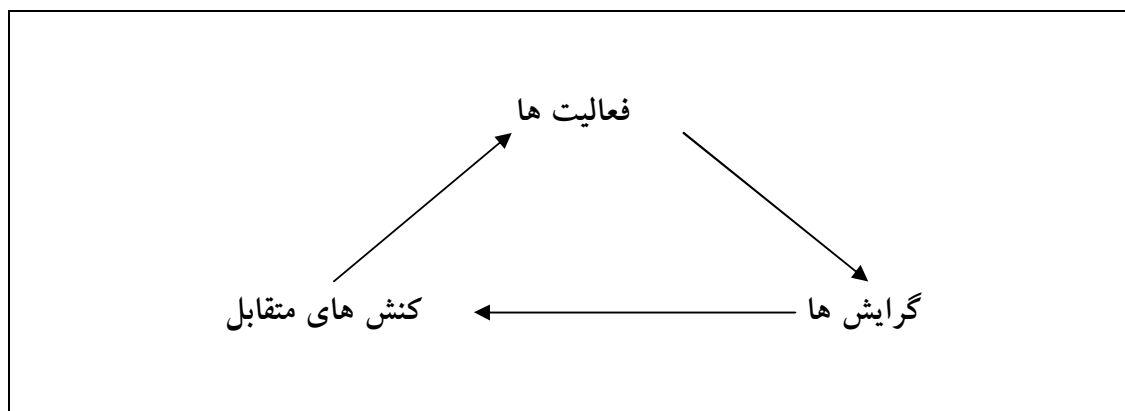
### 3 - گروه انسانی

جورج هومانز، ابداع کننده مدل سیستم های اجتماعی است. در هر سیستم اجتماعی سه عنصر وجود دارد که به ظاهر از یکدیگر مجزا هستند، اما رابطه ارگانیک و بسیار نزدیکی با هم دارند. این سه عنصر عبارتند از:

الف - فعالیت ها: وظایفی است که افراد انجام می دهند.

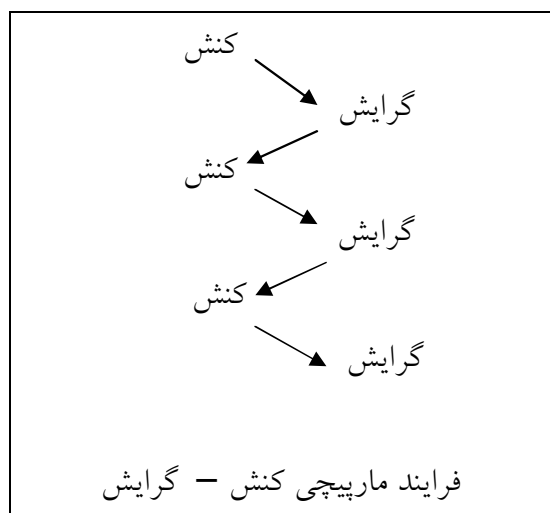
ب - کنش های متقابل: رفتار هایی است که در هنگام انجام کار و وظایف میان افراد بروز می کند.

ج - گرایش ها: نگرش ها و باورهایی است که میان افراد و درون گروه ها بوجود می آید.



براساس دیاگرام بالا و مطالب بیان شده:

- تغییر در هر عنصر ، موجب ایجاد تغییر در دو عنصر دیگر می شود.
- برای بقای حیات یک سازمان، فعالیت ها، کنش های متقابل و گرایش های خاصی لازم است و یا این که وجود آن ها در اعضای سازمان مورد انتظار می باشد.
- کار (فعالیت) هایی که باید انجام شوند، ایجاب می کند افراد با هم کار کنند (کنش های متقابل). این کارها باید به اندازه کافی برای افراد ارضا کننده باشد (گرایش ها ) تا آن ها به کار خود ادامه می دهند.
- از آن جا که افراد درکارشان دارای کنش متقابل می باشند، پس نسبت به هم دارای گرایش هایی می شوند. اگر کنش های متقابل افراد افزایش یابد، نسبت به هم دارای احساسات و گرایش های مثبت بیشتری می شوند.
- هر چه گرایش های مثبت افراد بیشتر شود، تمایل بیشتری به کنش متقابل با یکدیگر خواهند داشت (فرایند مارپیچی کنش - گرایش). این امر تا آن جا پیش خواهد رفت تا به یک تعادل برسد.



- فرایند مارپیچی بتدریج پیشرفت می کند و اعضای گروه تمایل پیدا می کنند تا در فعالیت ها و گرایش های خود ( کار و احساسات نسبت به کار ) شباهت بیشتری به یکدیگر پیدا کنند. وقتی گروه به این وضعیت رسید، انتظارات یا هنجارهایی بوجود می آورد که به موجب آن مشخص می شود که افراد گروه تحت شرایط خاص، چگونه باید رفتار کنند .

مثال: هنجار؛ "هیچ کس نباید غیر از موارد ضروری با رییس صحبت کند".

- افرادی که از هنجارهای گروهی انحراف پیدا می کنند، از طرف گروه مجازات می شوند. این مجازات از تذکر ساده شروع و به تنبیه ملایم، ایجاد محرومیت شدید و بالاخره اخراج از گروه منجر خواهد شد. گاهی ممکن است خود فرد راسا گروه را ترک می کند.

- این گروه های متجانس، دارای همنوایی و هماهنگی ادراک و رفتار هستند و در سازمان ها از آن ها به عنوان گروه های غیررسمی یاد می شود. گروه های غیررسمی نیرومند گاه مضر و گاه مفید به حال سازمان و مدیریت می باشند.

#### 4 - تئوری رشد نیافتگی - رشد یافتگی

کریس آرگریس، تاثیر اعمال و اقدامات مدیریت بر رفتار فردی و رشد شخصی را در محیط کار آشکار ساخته است. از نظر او، برای این که فرد طی سال های رشد خود به یک شخص پخته و بالغ تبدیل شود، هفت نوع تغییر در شخصیت او به وجود می آید. به این شرح:

- **تغییر اول:** فرد از یک حالت منفعل دوره طفولیت به یک حالت فعال در بزرگسالی تغییر پیدا می کند.

- **تغییر دوم:** فرد در کودکی به دیگران وابستگی دارد. ولی ضمن رشد و در بزرگسالی به استقلال نسبی می رسد.

- **تغییر سوم:** رفتار در کودکی محدود است، ولی در بزرگسالی فرد قادر است به چند طریق رفتار کند.

- **تغییر چهارم:** فرد در کودکی علائق سطحی و اتفاقی دارد. اما در بزرگسالی علائق وی عمیق و قوی می شود.

- **تغییر پنجم:** فرد در کودکی دارای چشم انداز زمانی محدود است و تنها زمان حال را شامل می شود. ولی ضمن رشد، چشم انداز زمانی گسترش یافته و آینده را هم در بر می گیرد.

- **تغییر ششم:** فرد در کودکی نسبت به هر کسی زیردست و تابع است. اما ضمن رشد و در بزرگسالی به موقعیتی مساوی یا برتر دست می یابد.

- **تغییر هفتم:** فرد در کودکی به "خود" آگاهی ندارد. اما در بزرگسالی هم به خود آگاه است و هم قادر به کنترل خود است.

شخصیت سالم بر روی پیوستاری از عدم بلوغ (رشد نیافتگی) به بلوغ (رشد یافتگی) تغییر می یابد. به صورت زیر:

عدم بلوغ	-----	بلوغ
منفعل	-----	استقلال
رفتار محدود	-----	رفتار به طرق مختلف
علائق سطحی	-----	علائق عمیق و قوی
چشم انداز زمانی محدود	-----	چشم انداز زمانی وسیع
وضعیت زیر دست و تابع	-----	وضعیت برابر یا برتر
ناآگاه از "خود"	-----	آگاهی و کنترل بر "خود"

#### نتیجه:

- با این وصف، می توان پی برد که برخی با وجود افزایش سن به بلوغ کامل نمی رسند.
- بی تفاوتی کارکنان و فقدان تلاش از جانب آنان، نتیجه تنبلی نیست. بلکه ممکن است ناشی از مدیریت باشد. در بسیاری موارد هنگامی که مردم به نیروی کار می پیوندند، بر اثر اعمال مدیریت سازمان ها، آنان از رشد و بلوغ باز می مانند. اجازه کمترین کنترل بر محیط کار به آنان داده نمی شود و به منفعل، متکی و زبردست بودن تشویق می شوند. در نتیجه، نا بالغ رفتار خواهند کرد.
- سازمان هنگامی به اهداف خود نایل می شود که به صورت جمعی و گروهی کارها به پیش رود. پس سازمان رسمی غالباً مفهوم ذهنی طراح سازمان و شیوه دستیابی به هدف ها است. از همین رو، فرد را متناسب شغل سازمانی بار می آورد.
- طرح و ساخت سازمان بر چهار مفهوم مدیریت مبتنی است: وظیفه تخصصی، زنجیر فرمان، وحدت دستور، حیطه نظارت.
- مدیریت کوشش می کند کارکنان سازمان را به صورت "اجزای قابل تعویض" در آورد و به این وسیله کارایی و قدرت تولید سازمانی و اداری را افزایش دهد! در واقع، قدرت و اختیار تنها به دست عده قلیلی در راس سازمان قرار دارد. کسانی هم که در انتهای زنجیر فرمان قرار دارند، شدیداً توسط آنان یا خود سیستم کنترل می شوند.

- تخصص وظیفه ای نیز غالبا موجب می شود کارها بیش از حد ساده و تکراری و فاقد چالش شود که این امر نیز ناشی از رهبری هدایت گرانه وظیفه مدار است. یعنی تصمیم در باره کار توسط روسا اتخاذ می شود و کارکنان تنها مجری هستند.

- چهار مفهوم مدیریتی بیان شده، منجر به مفروضاتی درباره طبیعت انسان می شود که با بلوغ شایسته شخصیت انسان سازگار نیست.

- به عنوان کلام آخر، مدیریت سازمان ها باید هرکس را درمقام یک انسان نگاه کند تا فرصتی برای رشد و بلوغ پیدا نماید. انسان اگر از انگیزش کافی برخوردار شود، در انجام کارها می تواند خلاق و خود فرمان شود.

## 5- تئوری انگیزش - بهداشت

به موازات رشد و بلوغ، نیازهای احترام و خودیابی برای افراد اهمیت بیشتری پیدا می کند. فردریک هرزبرگ مطالعات خود را براین مبنا قرارداد است. نتیجه آن هم وضع نظریه ای در باره انگیزه کار برای بهره برداری موثر از منابع انسانی در مدیریت می باشد.

تئوری انگیزش - بهداشت نتیجه مصاحبه با کارکنان سازمان هایی بود که می بایست به این پرسش پاسخ دهند: "درکارتان چه چیزی شمارا خشنود و چه چیزی ناخشنود و ناراضی می سازد؟"

تحلیل پاسخ ها نشان داد که نیازها دو دسته هستند که به هم مرتبط ولی اساسا مستقل از یکدیگرند.

- **دسته اول:** نیازهای مرتبط با محیط کار که عوامل بهداشت نامیده می شوند، خشنودی یا ناخشنودی افراد از محیط کار را موجب می شوند. کارکردهای این نیازها، ممانعت نمودن از نارضایتی شغلی است.

- **دسته دوم:** نیازهای مرتبط با انگیزه در این دسته جای دارند. به همین دلیل این نیازها، انگیزنده هارا ایجاد می کنند. خشنودی یا ناخشنودی افراد به "خود کار" آنان نیز مربوط می شود. این نیازها موجبات انگیزش افراد برای عملکرد بهتر را فراهم می سازند.

## 1-5- عوامل بهداشت

- بعضی از عوامل بهداشت کار عبارتند از : خط مشی ها و مدیریت سازمان ، سرپرستی ، شرایط کار ، روابط متقابل افراد ، پول ، مقام و ...
- این عوامل جزو درونی و ذاتی یک کار نیستند ، بلکه به شرایط کار مربوط می باشند .
- استفاده از کلمه "بهداشت" را به معنی طبی آن (پیشگیری کننده و محیطی) مورد نظر داشته اند .
- عوامل بهداشتی در قابلیت تولید و بازدهی افراد تاثیری ندارند ، بلکه تنها مانع ضایعات ناشی از کم کاری آنان می شود .

## 2-5- انگیزنده ها

- انگیزنده ها، عوامل شناخته شده موفقیت و رشد حرفه ای به حساب می آیند. به علاوه، شناسایی و احترامی که فرد در یک کار توام با تلاش تجربه می کند، در نتیجه وجود انگیزنده ها می باشد.
- انگیزنده ها، نقش تاثیرگذاری بر رضایت شغلی دارند که موجب افزایش قابلیت بازدهی فرد می شوند.

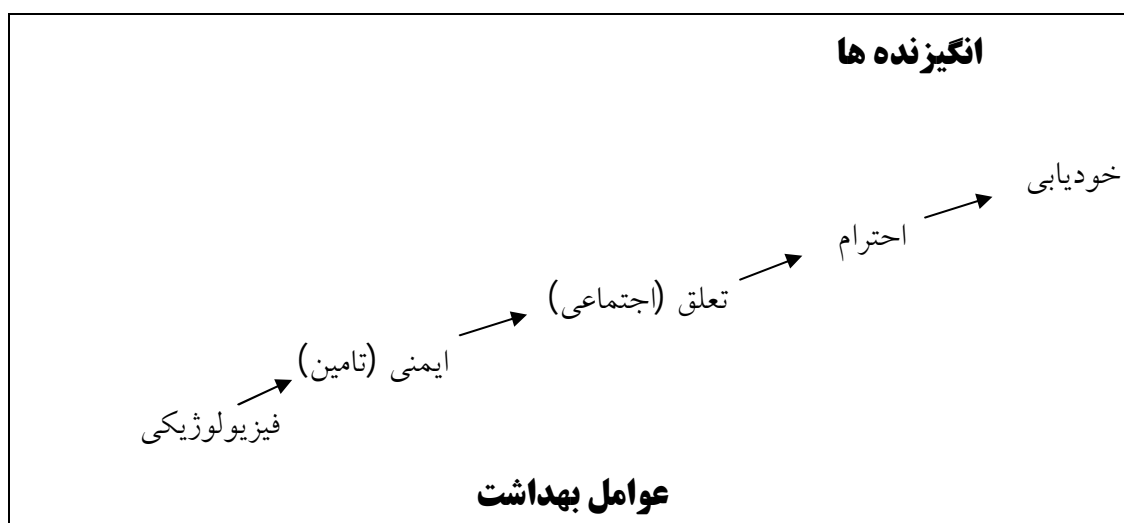
عوامل بهداشت	انگیزنده ها
محیط	کار
خط مشی ها و مدیریت نظارت و سرپرستی شرایط کار روابط متقابل افراد پول ، مقام ، تامین	کسب موفقیت قدردانی برای انجام کار کار تلاش برانگیز مسئولیت فزاینده رشد و توسعه

- به نظر می رسد، نیازهای فیزیولوژیکی، تامین، اجتماعی و قسمتی از نیاز به احترام از عوامل بهداشت باشند. نیازهای مربوط به احترام به این دلیل تقسیم شده است که تفاوت های مشخصی میان انواع آن یعنی منزلت و شناسایی وجود دارد .



- منزلت، تابع پست و مقام فرد در سازمان است . فردی که از طریق پارتی بازی یک منصب را اشغال کرده باشد. مقام، نشان دهنده کسب موفقیت شخصی یا شناسایی اکتسابی نیست. شناسایی یا احترام اجتماعی از طریق تبهر و شایستگی و موفقیت به دست می آید . پس امری اکتسابی و مستلزم پذیرش از سوی دیگران است .

- با این وصف ، منزلت به عنوان یک عامل بهداشتی (با نیازهای فیزیولوژیکی ، ایمنی و اجتماعی طبقه بندی می شود) . حال آن که شناسایی به عنوان یک انگیزنده (با نیازهای خودیابی) در یک طبقه قرار می گیرد .



رابطه تئوری انگیزش - بهداشت با طبقه بندی نیازهای مزلو

- هنگامی که نیازهای بهداشت ارضا می شوند ، نارضایتی و کم کاری را مرتفع می سازند . اما در ایجاد انگیزه و نیز بهتر و بارآورتر کردن عملکرد فرد موثر واقع نمی شود. همچنین وقتی که نیازهای انگیزشی (انگیزنده ها) ارضا می شوند ، فرصت رشد و کمال برای فرد مهیا می شود و توانایی او افزایش می یابد .

- پس ، مدیران باید به طراحی و پیش بینی فرصت هایی برای ارضای انگیزنده ها در محیط کار پردازند . در گذشته ، انگیزش را مبنای توسعه شغل می پنداشتند . اما اینک عقیده این است که کار یا شغل را باید پرمایه (تقویت شغل) کرد . یعنی بالا بردن عمدی سطح مسئولیت ، حدود و تلاش بر انگیزی شغل . حتی در سطوح پایین یک سازمان (کارگران و خدمتگزاران) .

- افراد می توانند به نحوی خلاق و متعهد پاسخگوی محیط کار خود باشند ، به شرطی که به آنان فرصت رشد و بلوغ داده شود . افراد می توانند نیازهای احترام و خودیابی را از طریق مشارکت در برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل وظایف خود و پیدا کردن انگیزش متناسب ارضا نمایند .

## 6 - سبک های مدیریت

مهمترین سرمایه های هر سازمان، منابع انسانی است. برای مدیران مهمترین کار، مدیریت این منابع است. سبک های متداول مدیریت سازمان ها را از این منظر می توان به چهار دسته تقسیم کرد:

### 6-1- وظیفه مدار (آمرانه ، ساخت گرا )

- در این سیستم ، مدیریت به زیردستان اطمینان و اعتماد ندارد. زیرا، آنان را در فرایند تصمیم گیری دخالت نمی دهد.
- همه تصمیمات سازمان در راس انجام می گیرد و از طریق زنجیر فرمان به پایین منتقل می شود.
- زیردستان ناچارند از روی تهدید، ترس، پاداش های اتفاقی و رضایت در سطح فیزیولوژیکی و ایمنی کار کنند.
- کنش و واکنش اندکی بین رئیس و مرئوس وجود دارد که معمولاً در این شرایط یک سازمان غیررسمی مخالف وجود دارد و با هدف های سازمان مخالفت می ورزد.

### 6-2 - نسبتا وظیفه مدار

- این مدیریت نسبت به زیردستان اعتماد و اطمینانی توأم با مدارا دارد.
- گرچه تصمیمات در راس سازمان گرفته می شود، اما بعضی تصمیمات هم در چارچوب مشخص شده ای در سطوح پایین تر اتخاذ می شود.
- پاداش ها و تنبیهاتی (عملی یا بالقوه) برای انگیزش کارکنان به کار برده می شود.
- کنش و واکنش های متقابل رئیس - مرئوس با مدارا صورت می گیرد.
- فرایند کنترل در اختیار مدیریت عالی است. اما، اندکی به سطوح متوسط و پایین تر تفویض می شود.

- معمولا یک سازمان غیررسمی شکل می گیرد که همیشه در مقابل هدف های سازمان رسمی مقاومت نمی کند.

### 3-6- نسبتا روابط مدار

- این مدیریت اطمینان و اعتماد قابل توجهی (نه کامل) به زیردستان دارد.
- تصمیم های مهم در سطح عالی اتخاذ می شود. اما به زیر دستان نیز اجازه داده می شود تا در موارد خاص و تخصصی به تصمیم گیری بپردازند.
- ارتباط در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می یابد.
- برای انگیزش کارکنان پاداش ها، تنبیه اتفاقی و تا اندازه ای مشارکت در کار مورد استفاده قرار می گیرد.
- کنش ها و واکنش های متقابل معتدلی میان رئیس و مرئوس جریان دارد که غالبا با اعتماد و اطمینان متعادل همراه است.
- جوانب مهم فرایند کنترل به پایین واگذار می شود.
- سازمان غیررسمی ممکن است، شکل پیدا کند . ولی یا هدف های سازمانی را تایید می کند و یا تا حدودی در مقابل آن مقاومت می ورزد.

### 4-6- روابط مدار

- در این مدیریت اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابراز می شود.
- تصمیم گیری در سراسر سازمان توزیع می شود. اما از وحدت و یگانگی برخوردار است.
- ارتباطات (نه فقط در جهات بالا و پایین) بین گروه ها و همگنان نیز جریان دارد (ارتباط افقی).
- انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنان در تعیین پاداش های اقتصادی، اهداف، بهبود روش ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف ها به وجود می آید.
- کنش و واکنش متقابل رئیس - مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است.
- از لحاظ فرایند کنترل، مسئولیت جمعی است و واحدهای پایین تر کاملا در آن مشارکت دارند.
- سازمان های رسمی و غیررسمی تقریبا یکی است.

### خودارزیابی

1. هدف و نتایج مطالعات هاثورن در سازمان چیست؟ توضیح دهید.
2. دیدگاه مدیرانی را که مفروضات تئوری X را پذیرفته اند، با دیدگاه مدیرانی که مفروضات تئوری Y را پذیرفته اند، مقایسه کنید.
3. تغییرات شخصیتی افراد را با توجه به تئوری رشد نیافتگی - رشد یافتگی نام برده و توضیح دهید.
4. تئوری انگیزش - بهداشت فردریک هرزبرگ را توضیح دهید.
5. چهار سبک متداول مدیریت سازمان ها کدامند؟ نام ببرید و توضیح دهید.

## درس چهارم

# دیدگاه های رفتاری در مدیریت و رهبری

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

1. مفاهیم مدیریت و رهبری را توصیف نمایید.
2. چهار کارکرد مدیریت را تبیین کنید.
3. پنج مرحله برنامه ریزی را بیان کنید.
4. سازمان رسمی و غیر رسمی را با یکدیگر مقایسه کنید.
5. مهارت های سه گانه مدیران را تبیین کنید.
6. چهار روش (حالت) رهبر در اداره امور و رفتار با پیروان را توضیح دهید.

## **چرا به مدیر و سازمان نیاز داریم ؟**

در گذشته دنیای کار عمدتاً از افرادی تشکیل می شد که به تنهایی کار می کردند و فعالیت به صورت گروهی و دسته جمعی رایج بود . کشاورزان ، سفالگران ، نقره سازان ، پیشه وران و... کالاهای خود را به تنهایی و یا به کمک همسایگان خویش می ساختند .

هم اکنون الگوهای کار انفرادی بتدریج جای خود را به الگوی کار گروهی داده است . کالاهایی مانند انواع خودرو ، تلویزیون ، سیستم های حرارتی و... را نمی توان به صورت انفرادی تولید کرد.

پیچیدگی هایی که امروز در زمینه ارایه خدمات و تولید کالاهای مدرن وجود دارد ، نیازمند تلاش های مشترک افراد زیادی است. بندرت امکان دارد یک فرد به تنهایی سرمایه ، دانش ، توانمندی و منابع لازم را جهت انجام کار به صورت انفرادی در اختیار داشته باشد.

بنابراین، امروزه برای دستیابی به اهداف ، وجود منابع انسانی در قالب یک سازمان و کارگروهی ضروری است و افرادی نیز باید به نحوی موثر آن ها را با هم هماهنگ سازند، که این افراد مدیر نامیده می شوند .

## **مدیریت چیست ؟**

مدیریت به معنای کسب نتایج مطلوب از طریق بهره برداری کار آمد از منابع انسانی و مادی است. مدیریت همچنین به مجموعه دانشی اطلاق می شود که مدیران را برای استفاده از نیروی انسانی، منابع مالی، امکانات ، تجهیزات و... برای نیل به اهداف سازمان یاری می رساند .

به طور کلی، مدیریت کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدف های سازمانی است. به این منظور، لازمه موفقیت مدیران در همه سازمان ها مجهز بودن آنان به مهارت های اجتماعی و انسانی می باشد. از آنجا که مدیران با منابع انسانی سروکار دارند ، برای دستیابی به هدف های سازمانی می بایست هدایت و رهبری را مورد توجه قرار دهند.

## **مدیریت دانش است یا هنر ؟**

مدیریت فرایندی است که هم علم تلقی می شود و هم هنر . مدیریت را می توان به معنای بهره گیری از اصول علمی و تجربی جهت طرح یک راه حل مطلوب و عملی برای مشکل یا مساله مورنظر به شمار آورد. مدیران باید مجهز به دانش اصولی و نظام یافته باشند . این دانش به خودی

خود موفقیت را تضمین نمی کند ، مگر این که مدیر با نحوه کاربرد آن در شرایط مختلف آشنا باشد . پس به کار بردن دانش و بهره گیری از هنر مدیران برای کسب موفقیت دو وجه الزامی مدیریت است . هنر و علم مدیریت نه تنها با یکدیگر تناقضی ندارند ، بلکه مکمل یکدیگرند .

### **مدیریت چیست ؟ رهبری کدام است ؟**

همه صاحب نظران اتفاق نظر دارند که انسان موجودی اجتماعی است . بدین معنا که در وجود او نیاز غریزی به حیات مشترک با هم نوعان ریشه دارد . به همین جهت آدمی همواره در اجتماع هم نوع خود متولد می شود و در آن رشد و تکامل پیدا می کند و در بستر آن نیز بدو حیات می گوید .

حیات اجتماعی همواره بر محور احتیاجات مشترک نوعی یا گروهی شکل می پذیرد ، در واقع آنچه انسان ها را با همه ی تفاوت های فردی به دور هم مجتمع می سازد ، همان نیازهای مشترک است . تحصیل نیازهای مشترک بدون حصول روابط کمابیش پایدار بین آحاد جامعه ممکن نمی باشد . افراد بشری در عین حالی که موجودی وابسته و دلبسته ی حیات اجتماعی می باشند ، علایق و تمایلات هر فرد نیز نه تنها با علایق شخصی دیگران متفاوت است ، بلکه گاهی تعارض پیدا می کند ،

باین نوع تعارض ها در زندگی اجتماعی ، تحصیل احتیاجات مشترک معطل و مختل می شود ، در نتیجه آدمی در عین علاقه و گرایش به جامعه و زندگی جمعی بالقوه یا بالفعل در تعارض با آن قرار می گیرد .

لازمه حل این تعارضات انجام اقداماتی است که بتواند ضمن تأمین احتیاجات شخصی افراد بین عملکردهای آنان در جهت وصول به اهداف مشترک زندگی انتظام و هماهنگی ایجاد نماید ، این نوع اقدامات در هر جامعه ای مستلزم وجود نهاد «مدیریت» است ،

«مدیریت» جامعه را به صورت یک نظام هماهنگ درمی آورد و عملکردهای منفرد و متفرق را در مسیر اهداف مشترک حیات اجتماعی هدایت می نماید .

یکی از صاحب نظران مدیریت گفته است : «همان طور که درختان از سر فاسد می شوند و از بین می روند ، یک سازمان هم زمانی دچار اضمحلال و نابودی می شود ، که مدیر آن سازمان توانایی مدیریت را نداشته باشد .»

اگرچه بدون مدیریت نیز یک سازمان وجود خواهد داشت، اما گونه‌ای آشفته‌گی و بلا تکلیفی بین انسان و ماشین حاکم خواهد بود. مدیریت و رهبری، آن نوع توانایی است که دیگران را وادار می‌سازد تا با حرارت و علاقه‌ای خاص، اهداف مشخصی را دنبال کنند. باید توجه داشت که این، همانا عامل انسانی است که گروهی را به دور هم گردآورده و مقید می‌سازد و آنان را در جهت رسیدن به اهداف برمی‌انگیزاند. مادامی که رهبر، نیروی تحرک و انگیزش را در کارکنان القاء نکند و آنان را به سوی اهداف هدایت ننماید، فعالیت‌های مدیری همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی و تصمیم‌گیری به مثابه پیلهی ابریشم بی حرکت و خنثی خواهد بود.

حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند که بدانند، چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. در مقابل، کارکنانی که از حرارت و دلبستگی کمتری برخوردارند، به دنبال مدیر ورهبری هستند تا براساس انگیزش برونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد.

فرهنگ عمید، در مقابل واژه‌ی «مدیر» چنین آورده است: «ادراکننده، گرداننده، کسی که کاری را اداره کند» (عمید، 1364، ص 1782). واژه مدیر مترادف «manager» انگلیسی است که در معانی مدیر، رئیس، مدیرکل، سرپرست، اداره‌کننده، گرداننده و... استعمال دارد.

مدیریت نیز که از ریشه مدیر گرفته شده است، مترادف واژه «management» لاتین می‌باشد که به معنی اداره، سرپرستی، تمهید و تدبیر و چاره‌اندیشی است.

رهبر نیز با کلماتی هم‌چون راهبر، راهنما، کسی که دیگران را راهنمایی کند، رهبری، راهنمایی و هدایت معنی شده است (عمید، همان، ص 1077). و معادل انگلیسی آن «leader» است.

### **مدیریت، یعنی:**

- 1- هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران.
- 2- هماهنگ‌سازی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق هدف‌ها.
- 3- فرایند هماهنگ‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی.
- 4- کارکردن با / به وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای رسیدن به مقاصد سازمان.

### **رهبری، یعنی:**

فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان، رهبری نام دارد. چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد.



- 1- رهبری در مورد کسانی یا افراد دیگری (مانند زیردستان یا پیروان) مطرح می‌شود.
  - 2- رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می‌شود که منشأ قدرت رهبر پایگاه‌های قدرت خواهند بود که عبارت‌اند از:
    - الف- قدرت مبتنی بر پاداش
    - ب- قدرت مبتنی بر زور
    - ج- قدرت قانونی یا مشروع
    - د- قدرت مبتنی بر الگو
    - هـ- قدرت مبتنی بر تخصص که هر مقدار تعداد منابع قدرت (برای مدیر) بیشتر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه‌ی بیشتری خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید.
  - 3- توانایی رهبری در به کارگیری شکل‌های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان (از راه‌های گوناگون) است.
  - 4- رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه‌ی نخست و آگاهی از این که رهبری با «ارزش‌ها» سرو کار دارد.. با استناد به این تعریف و توجه به سیر تاریخی مدیریت و رهبری که به تعبیری تولد آن را مصادف و هم‌زاد تولد آدم و حوا می‌دانند و در مسیر تکاملی آن به استفاده از مشورت‌های فنی، رهبری را می‌توان هنر نفوذ و اثرگذاری بر فعالیت‌های افراد یا گروه‌ها، در جهت دستیابی به اهداف ذکر کرد. رهبری مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری است که در آن تحقق‌دهنده‌های سازمانی اهمیت دارد. اما اهداف رهبری، الزامات هدف‌های سازمانی نیست.
- رهبری، همانند مدیریت برای تحقق اهداف خود، نیاز به کار کردن با افراد و به وسیله افراد دارد. عموماً یک مجموعه صفات ویژه، رهبران را از افراد دیگر متمایز می‌سازد. البته، رهبران براساس نحوه رفتاری که دارند، شناسایی می‌شوند نه توسط صفات شخصی. درک فرایند رهبری به دلایل زیر اهمیت دارد:
- 1- رهبری و مدیریت موجب اتحاد گروه کار می‌شود و همانند کاتالیزور سبب ایجاد انگیزش می‌شود.
  - 2- رهبری اثربخش یک اصل مهم برای انتخاب مدیر تلقی می‌شود.
  - 3- درک نظریه‌های مدیریتی، موجب یاری رساندن به مدیران می‌شود تا برای پرورش مهارت‌های رهبری در خود موفق شوند.

4- رهبری اثربخش ، اساس عملکرد سایر فعالیت های سازمانی را شکل می بخشد . امروز هم از نظر درک مدیریت و رهبری و هم از نظر عمل کردن به آن روزگاری هیجان انگیز است. آنچنان که در گذشته بی سابقه بوده است، اینک شاهد این آگاهی فزاینده هستیم که توفیق سازمان هایمان مستقیماً به استفاده موثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی، بستگی دارد. تفاوت رهبری با مدیریت در این است که مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. اما در رهبری اهداف می تواند گوناگون باشد. ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. برای مثال اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیرعالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو. رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد و در رهبری سلسه مراتب مطرح نیست و مضاف بر این که هدف رهبر ممکن است با هدف سازمان همگام یا برخلاف آن باشد.

### **کارکردهای مدیریت کدامند ؟**

از جنبه رفتارشناسی ، مدیریت دارای چهار کارکرد برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل است.

### **الف : برنامه ریزی**

برنامه ریزی متضمن تعیین هدف ها و مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه کار است. برنامه ها نشان می دهند که هدف ها چگونه باید تحقق یابند. فرایند برنامه ریزی شامل پنج مرحله مرتبط با هم است که در مود کلیه طرح ها و پروژه ها اعمال می شود. به این شرح:

### **مرحله اول : تعیین هدف**

هدف ( اعم از کلی یا جزئی ) همان نتیجه نهایی است که سازمان تلاش می کند به آن دست یابد . قبل از هر اقدامی ، اهداف باید به طور روشن تعیین ، درک و اعلام شود .

## **مرحله دوم : تعیین و تدوین پیشدانسته ها**

یعنی سعی می شود وقایع و شرایط آینده پیش بینی و چاقوبی جهت شناسایی ، ارزشیابی و انتخاب یک رشته اقدامات ضروری در جهت وصول اهداف تعیین شود.

## **مرحله سوم : تصمیم گیری**

تصمیمات معمولاً تحت شرایط خطرپذیری و عدم اطمینان اتخاذ می شود . مراحل مختلف تصمیم گیری عبارت است از : تعریف مساله ، تجزیه و تحلیل مساله ، بررسی راه حل های مختلف ، ارزشیابی راه حل ها و انتخاب بهترین راه حل .

## **مرحله چهارم : اجرا**

مدیریت ملزم است دستورالعمل های لازم را تهیه کند و در آن ها مسوولیت یکایک افراد و نیز منابع تخصیص یافته به طرح تشریح شده باشد . برخی افراد ، اجرای طرح را رمز موفقیت برنامه ریزی اثربخش تلقی می کنند .

## **مرحله پنجم : ارزشیابی**

پس از این که طرح به اجرا گذاشته شد ، ارزشیابی برای تامین بازخورد مورد نیاز ضروری است . انجام اصلاحات برای حصول اطمینان از مطابقت نتایج به دست آمده با نتایج مورد انتظار ، ضرورتی اجتناب ناپذیر است .

## **ب : سازماندهی**

در سازماندهی ، افراد ، سرمایه و تجهیزات به شیوه ای موثر برای حصول هدف ها فراهم شده ، ترکیب و یگانه سازی می شوند .

مفاهیم اصلی در فرایند سازماندهی عبارتند از :

- تخصص کاری
- طبقه بندی وظایف
- ساختار رسمی
- حیطة مدیریت

- سلسله مراتب فرماندهی و اختیارات

- صف و ستاد

- هماهنگی

وجود این مفاهیم که واحدهای اصلی و زیربنایی سازماندهی را تشکیل می دهند ، برای سازماندهی وظایف و فعالیت ها بسیار ضروری است .

### ج : انگیزش

ایجاد انگیزه در ارتقاء سطح عملکرد کارکنان نقش مهمی دارد . عملکرد نشان می دهد که رسیدن به هدف های سازمانی تا چه حد موثر صورت خواهد گرفت .

ایجاد انگیزه در بیشتر مواقع به عنوان قسمتی از فعالیت هدایت یا فرماندهی به حساب می آید. تحقیقات نشان می دهند که اگر کارکنان انگیزش کافی برای انجام وظایف خود داشته باشند ، بیش از 80 تا 90 درصد توانایی خود را به کار می گیرند . کارکنانی که در سطح 20 تا 30 درصد توانایی خود را به کار می گیرند ، صرفاً موفق می شوند که شغل خود را از دست ندهند .

### د : کنترل

کنترل ، یعنی توجه به نتایج کار ( بازخورد ) و پیگیری برای مقایسه فعالیت های انجام شده با برنامه ها و اعمال اصلاحات احتمالی .

کنترل مستلزم وضع استاندارد ها ، مقایسه عملکرد بر اساس استاندارد ها و تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف و کمبودها است .

روش های موجود برای کنترل عبارتند از :

1- کنترل دایمی ( شخصی ، گروهی ، رویه ها و مقررات )

2- کنترل دوره ای ( حسابرسی ، بودجه )

3- کنترل موردی ( گزارش های ویژه ، مشاهده شخصی و کنترل پروژه )

### دیدگاه رفتاری در مدیریت

علوم رفتاری شامل : روانشناسی (موضوع آن فرد است)، جامعه شناسی ، مردم شناسی ، روان شناسی اجتماعی ، اقتصاد ، علوم سیاسی ، بطور کلی عوامل موثر بر رفتار فرد عبارتند از ادراک ،

یادگیری ، شخصیت ، انگیزش . علوم رفتاری ، دانش و معرفت را فراهم ساخته است . اما در رفتار تغییراتی بوجود نیآورده است. چهار سطح تغییر در افراد به این شرح است :

1- تغییر معرفت

2- تغییر نگرش

3- تغییر رفتار فردی

4- تغییر رفتار یا عملکرد گروهی و سازمانی

آسانترین نوع تغییر ، ایجاد تغییر در دانش و معرفت افراد است . پس از آن تغییر در نگرش رخ می دهد . آنگاه ، تغییر در رفتار فردی که دشوارتر و زمان گیرتر است ، اتفاق می افتد . در پایان، تغییر در رفتار یا عملکرد گروهی پدید می آید .

از دیدگاه رفتاری ، مدیریت کوشش آگاهانه ای است برای ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار کارکنان در کوتاهترین زمان و دشواری کمتر .

تغییریکی از ویژگی های عمومی ووجه مشترک همه افراد و تمام سازمان ها است . تغییر امری اجتناب ناپذیر می باشد که معمولا به صورت آرام و تدریجی انجام می شود .

کارکنان سازمان ها به دلایل مختلف مانند داشتن منافع شخصی ، عدم درک و عدم اعتماد و... در مقابل تغییر مقاومت می کنند . آموزش ، ارتباط ، مشارکت ، ایجاد تسهیلات و پشتیبانی ، مذاکره ، تظاهر به همکاری ، توسل به زور و... از جمله تدابیر و شیوه های گوناگونی می باشند که مدیران می توانند از آن ها برای ایجاد ، تغییر، تعدیل و کنترل رفتار کارکنان استفاده کنند .

## سازمان چیست ؟

نقش مدیر در هر موقعیت بستگی به خصوصیت سازمانی دارد که او را به کار گرفته است. در واقع، با توجه به کیفیت سازمان است که می توان نقش و نهایی وظیفه یک مدیر را تعیین کرد .سازمان از جنبه های گوناگون ، مفاهیم متعددی دارد . شامل:

- از جنبه اداری : سازمان نهادی است که از اجتماع کارگزاران گوناگون طبق ضوابط مشخص پدید می آید.

- اگر سازمان دولتی باشد ، تحت نظارت دولت قرار می گیرد تا اهداف اجتماعی خود را برآورده سازد.

- اگر سازمان غیر دولتی باشد ، طبق ضوابطی کلی و فراگیر (مانند قانون شرکت ها و...) بسته به نوع خدمتی که ارائه می کند ، اداره می شود . این سازمان ها عموماً دارای هدفی مشخص هستند و اعضای آن در وقت معینی کار می کنند.

### **سازمان رسمی چیست؟ سازمان غیررسمی کدام است؟**

سازمانی که طبق نقشه پدیدآمده باشد و سلسله مراتب مشخصی داشته باشد ، سازمان رسمی نام دارد . روابط اعضای سازمان رسمی ، روابط خشک و رسمی یا به اصطلاح از نوع روابط ثانویه است .

یک سازمان رسمی، وظایف خود را از طریق سلسله مراتب و ضوابط مربوطه و تفویض مسئولیت ها طبق مقررات ویژه ای که دارد ، انجام می دهد .

سازمان غیررسمی ، نهادی است که بر خلاف سازمان رسمی براساس نقشه معینی به وجود نمی آید و روابطی خشک و جامد بین اعضای آن برقرار نمی شود. بلکه نوع مناسبات بین آن ها دوستانه و از نوع نخستین است . بنابراین، در سازمان های غیر رسمی مقررات و ضوابط پیش ساخته ای برای انجام امور در نظر گرفته نمی شود. اعضا برای تحکیم تجمع خود، گاهی خط مشی هایی را با توافق همگانی تعیین می کنند و کلیه امور را بر پایه آن انجام می دهند.

از ویژگی های بارز سازمان های غیررسمی عدم رعایت سلسله مراتب مشخص است ، یعنی فردی در راس قرار نمی گیرد تا دیگران را منصوب کند . بلکه به خاطر هدایت امور، فردی بر حسب ویژگی هایی که مقبولیت همگانی دارد ، انتخاب می شود. در این حالت او به عنوان رهبر پذیرفته می شود نه مدیر .

### **مدیران به چه مهارت هایی نیاز دارند؟**

اجماع نظریه پردازان مدیریت بر این است که سه نوع مهارت برای اجرای فرایند مدیریت وجود دارد که عبارتند از: مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت مفهومی یا ادراکی .

#### **1- مهارت فنی :**

مهارت فنی یعنی توانایی به کار بردن دانش ، روش ها ، فنون و ابزار های گوناگون برای انجام وظایف . مهارت های فنی عموماً از طریق تحصیل ، تجربه و کارورزی کسب می شود .

## 2- مهارت انسانی :

مهارت انسانی درواقع توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن کار توسط آنان است . مهارت های انسانی شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری موثر است .

## 3- مهارت ادراکی :

مهارت ادراکی یعنی درک پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از این که خود فرد تشخیص دهد مطابق شرایط سازمان کار می کند یا خیر؟ این مهارت موجب می شود که فرد به جای این که فقط بر مبنای اهداف و نیازهای گروه نزدیک خود عمل کند ، اقدامات خود را بر اهداف کل سازمان استوار سازد .

بطور کلی، مدیران می بایست از مهارت های سه گانه فوق برخوردار باشند تا بتوانند در عمل به موفقیت دست یابند .

## توضیحات :

- از سطوح پایین مدیریت به سطوح بالاتر ، اعمال مدیریت اثربخش به مهارت کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتری نیاز دارد .
- شاخص مشترک همه سطوح مدیریتی ، مهارت انسانی است .
- مدیران پایه یا سرپرستان به مهارت های فنی قابل ملاحظه ای نیاز دارند . چون باید کارکنان قسمت های مختلف را آموزش دهند و بر کار آنان نظارت کنند .
- از آنجا که در مدیریت ، توانایی رفتارکردن با مردم بیشتر از هر نوع توانایی دیگر اهمیت دارد ، باید در همه سطوح مدیریتی به مهارت انسانی تسلط داشت .

از نگاه برخی دیگر ، سازمانها معمولاً از چهار سطح مدیریتی زیر تشکیل شده اند:

1- کارکنان (غیرمدیران)

2- مدیران علمياتی

3- مدیران میانی

4- مدیران عالی

که هر کدام از این سطوح ، نیازمند مجموعه ای از مهارتهاست.

### 1- کارکنان اجرایی: تاکید بر مهارت‌های فنی

کارکنان، کارهای اجرایی را انجام می‌دهند و مستقیماً درگیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کار دیگران نمی‌باشند. آن‌ها باید از نظر دانش و مهارت‌های فنی مستعد باشند تا بتوانند وظایف خود را انجام دهند. کارکنان تنها زمانی به مهارت انسانی نیاز دارند که بخواهند کار گروهی انجام دهند و مهارت‌های ادراکی در این سطح ضروری نمی‌باشد. زیرا کارکنان معمولاً نیاز به تصاویر ذهنی فراتر از کار خود ندارند.

### 2- مدیران عملیاتی: تاکید بر مهارت فنی و انسانی

مدیران عملیاتی یک مرحله فراتر از انجام وظایف اجرایی هستند. مستقیماً درگیر طرح‌ریزی، واگذار کار به دیگران، فراهم نمودن محیط کاری مناسب (سازماندهی) و انتقال انتظارات به دیگران هستند. مدیران عملیاتی باید از نظر فنی، تخصص لازم را داشته باشند ولی این میزان کمتر از خود کارکنان است. در عوض نیاز بیشتری به مهارت‌های انسانی دارند. زیرا مدیران عملیاتی به برقراری ارتباط مناسب و ایجاد انگیزه در دیگران برای انجام کار توجه دارند.

### 3- مدیران میانی: تاکید بر مهارت‌های روابط انسانی

مدیران میانی مدیر مدیران عملیاتی هستند. آن‌ها مسئول کار مدیرانی هستند که بر کارکنان نظارت می‌کنند. مدیریت میانی دومرحله فراتر از آن‌هایی است که در واقع کارهای اجرایی را انجام می‌دهند. مدیران میانی نیاز کمتری به مهارت‌های فنی دارند. زیرا نظارت بر مسائل فنی وظیفه مدیران عملیاتی است. نیاز آن‌ها به مهارت‌های روابط انسانی تقریباً برابر با نیازمدیران عملیاتی است. هرچند مدیران میانی به طور فزاینده‌ای برای ایده دادن و پیش بینی آینده سازمان استفاده می‌شوند.

### 4- مدیریت عالی: تاکید بر مهارت‌های ادراکی

مدیران عالی مستقیماً مسئول درک، هدایت و موفقیت سازمانی هستند. این بدان معناست که سطح بسیار بالایی از مهارت‌های ادراکی برای مدیران عالی، نیاز است. مدیران عالی اکثر اوقات خود را به بررسی‌های ادراکی صرف می‌کنند. از این رو زمان کمی برای تعامل با دیگران دارند. به همین دلیل نیاز به مهارت‌های روابط انسانی نیز به همان اندازه کاهش می‌یابد. در عین حال مدیران سطح بالا بسیار دورتر از وظایف روازنه هستند، لذا مهارت فنی کمتری نیاز دارند.



در نگاهی دیگر مهارت‌های مدیریتی به چهار بخش تقسیم شده است شامل:

مهارت‌های فنی (دانش، تجربه عملی و فعالیت فیزیکی)،

مهارت‌های انسانی (انگیزش، ارتباطات و همکاری)

مهارت‌های ادراکی (طرح‌ریزی، تجزیه و تحلیل و تفکر)

مهارت‌های فرایندی (فرایندها، ابزار و تکنیک‌ها و سازماندهی کار)

## تعریف رهبر

رهبر از دیدگاه پیروانش اصولاً شخصی است دانا، آگاه، مبتکر، خلاق، معتقد، متکی به نفس، مردم دوست، کمال بین، مقاوم، پویا و سخت کوش که مورد اعتماد مردم است. عملکرد او با خواست ها و باورهای مردم مطابقت دارد.

رهبر را مردم انتخاب می کنند. بنابراین انتصاب او امری بی معنا جلوه می کند. به عبارت بهتر رهبری که انتخابی نباشد، پیروان زیادی نخواهد داشت و به تدریج تبدیل به مدیر می شود. یعنی مجری قانون و ضوابط اداری می شود.

## رفتار شناسی رهبری

در رفتارشناسی رهبری، نحوه برخورد رهبر بر دو مبنا یکی موضوع مورد نظر و دیگری گروه پیرو از زوایای مختلف رهبری و نیز روشی که فعالیت ها را از مجرای آن روش، هدایت می کند، مورد مطالعه قرار می گیرد.

به این ترتیب، نکته ای که جالب توجه می نماید، صرف نظر از نقشی که رهبر بر عهده دارد، روشی است که او در اداره امور (انجام کار) و رفتار با پیروان خود اتخاذ می کند. شناخت این روش مبحث رفتار شناسی رهبر است.

مطالعات نشان می دهد که میزان توجه رهبران به هریک از دو نکته بالا متفاوت است و ازاین دیدگاه رهبران چهار حالت قابل تشخیص دارند. به این شرح:

2	1
4	3

### 1. حالت اول:

- حالتی است که طی آن رهبر توجه زیادی به مردم دارد ولی چندان علاقه ای به امور رهبری و امور محوله ندارد. در این حالت:
- رهبر خواستار ایجاد وضعیتی است که طی آن موقعیت خویش را از طریق برقراری آزادی بیش از حد برای مردم حفظ می کند. غافل از این که این وضعیت دیر یا زود به هرج و مرج تبدیل می شود و به تدریج به دلیل بی توجهی به کار مردم با خطر مواجه می شود.

### 2. حالت دوم:

- حالتی است که طی آن رهبر به هر دو طرف قضیه یعنی مردم و کار آن ها به اندازه کافی توجه می کند.
- رهبری که بتواند نظر مردم را به این صورت برآورده سازد، یک رهبر مردمی است. او اعتقاد دارد آنچه برای مردم اهمیت دارد، در کار نیز به همان میزان مهم است.

### 3. حالت سوم:

- در این حالت، رهبر به مردم و کار آن ها چندان توجهی ندارد. تنها نظارتی ساده بر روند کارها دارد.
- برایش مهم نیست مردم چه می خواهند و به چه دلیل می خواهند.
- وجود چنین رهبرانی برای مردم بی ثمر است و دیر یا زود با حذف و تعویض او همراه خواهد شد.

### 4. حالت چهارم:

- در این حالت رهبر به مردم کم توجه است و تنها برآورده ساختن مقاصد پیش بینی شده و پیش ساخته می باشد. در این راه نیز از هر امکانی استفاده می کند.
- رهبر فقط رابطه و ضابطه موجود را می بیند و از آن ها برای توجیه امور و عملکرد هایش بهره می برد.
- در گذشته توافق براین بود که یک رهبر زیردستان خود را به یکی از دو راه زیر تحت تاثیر قرار می دهد:

- وی می تواند به زیردستان خود بگوید چکار کنند و چگونه کار کنند. (سبک آمرانه) و یا:
- وی می تواند مسئولیت های رهبری خود را با زیردستانش تقسیم کند و آنان را در برنامه ریزی و اجرای آن مشارکت دهد. (سبک دموکراتیک)
- تفاوت های این دو سبک رفتار رهبری مبتنی بر مفروضاتی است که رهبر درباره منشأ قدرت یا اختیار خود و طبیعت انسان قایل می شود.
- سبک آمرانه رفتار رهبر مبتنی بر قدرت رهبر و ناشی از مقامی است که اشغال می کند و این که انسان ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد است. (تئوری ایکس)
- سبک دموکراتیک مبتنی بر قدرت رهبر و ناشی از گروهی است که وی رهبری آنان را برعهده دارد. این که انسان اگر به نحو شایسته ای انگیزش پیدا کند، اساساً می تواند کارش خلاق و خودفرمان باشد. (تئوری ایگرگ)
- رهبرانی که سبک آمرانه دارند، دارای گرایش وظیفه مداری هستند و برای نفوذ بر زیردستان خود، قدرت اعمال می کنند. در حالی که رهبرانی که رفتارشان دموکراتیک است، تمایل به گروه مداری دارند. از این رو، برای زیردستان خود آزادی عمل قایل می شوند.
- امروزه، صاحب نظران معتقدند که مطلوب ترین رفتار رهبر، مدیریت تیمی است. یعنی به تولید و به افراد حداکثر توجه را به عمل می آورد.

## روش های رهبری

با توجه به مطالعات انجام شده از سوی رفتارشناسان، روش رهبری به طور کلی به سه نوع تقسیم می شود:

1. استبدادی (زورمداری، دخالت نطلق رهبر و عدم مداخله مردم در امور).
2. مردمی (دخالت مردم و رهبر در امور به طور متناسب).
3. آزادی مطلق (آزادی مطلق مردم و عدم مداخله مطلق رهبر در امور).

## مقایسه رفتار و روش های رهبری

استبدادی	مردمی	آزادی مطلق
* تدوین تمام سیاست ها به وسیله رهبر	* در تدوین و اجرای سیاست ها اتخاذ تصمیم به صورت گروهی است.	
* فعالیت ها و روس انجام آن ها توسط رهبر ارایه می شود.	* فعالیت ها و هدف ها توسط گروه تدوین و ترسیم می شود.	
* رهبر نحوه مشارکت در انجام کارها را دیکته می کند.		
* رهبر شخصا به تشویق یا تنبیه اعضا می پردازد.		

### خودارزیابی

1. مدیریت و رهبری چیست؟ هر کدام را به صورت مختصر توضیح دهید.
2. کارکردهای مدیریت کدامند؟ نام ببرید و توضیح دهید.
3. مراحل برنامه ریزی را نام ببرید و توضیح دهید.
4. سازمان های رسمی و غیر رسمی کدامند؟ توضیح دهید.
5. مهارت های سه گانه مدیران را بیان کنید.
6. هریک از سطوح مدیریتی تاکید بر کدامیک از مهارت های سه گانه مدیران دارد؟
7. چهار روش (حالت) رهبر در اداره امور و رفتار با پیروان کدام است؟ توضیح دهید.

## منابع

- رابینز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران (1378).
- عباسی، محمدرضا. مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات مرکز آموزش عالی بازرگانی تهران (1384).
- خورشیدی، عباس. مدیریت و رهبری آموزشی، انتشارات یسپرون، تهران (1382).
- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، نشر نی، تهران (1374).
- هرسی، پال و بلانچارد. کنث. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، مترجم: علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر. تهران: 1367

- See M. Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (New York: Harper Business, ۱۹۹۳); and J. Champy, Reengineering Management (New York: Harper Business, ۱۹۹۵)
- F. Kluckhohn and F. L. Strodtbeck, Variations in Value Orientations (Evanston, IL: Row, Peterson, ۱۹۶۱)
- M. R. Barrick and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis, "Personel Psychology ۴۴ (۱۹۹۱)
- P.F. Drucker, The Practice of Management (New York: Harper & Row, ۱۹۵۴)
- R. Tannenbaum, I. R. Weschler, and F. Massarik, Leadership and Organization: A Bhavioral Science Approach (New York: McGraw- Hill, ۱۹۶۱)