



دانشگاه شاهرود

مدیریت رفتار سازمانی

(رشته مدیریت)

دکتر زهرا برومند



فهرست مطالب

	فصل اول موضوع رفتار سازمانی
	گفتار اول کلیات
۱	هدف کلی فصل
۱	هدفهای رفتاری گفتار اول
۲	مقدمه
۳	موضوع رفتار سازمانی
۴	مدیر به عنوان تحلیل‌گر
۴	دیدگاه نوین مدیریت
۵	گرایش رفتار سازمانی
۶	مکتب مدیریت علمی
۷	جنبش روابط انسانی
۷	۱. رکود اقتصادی
۷	۲. جنبش کارگری
۸	۳. مطالعات «هائورن»
۸	۱-۳. آزمایشهای نور
۸	۲-۳. آزمایشهای اطاق رله
۹	۳-۳. آزمایش اطاق سیم‌پیچی
۱۰	۴-۳. نتایج مطالعه اطاق سیم‌پیچی
۱۱	نتیجه مطالعات «هائورن»
۱۲	خودآزمایی گفتار اول
	گفتار دوم تاریخچه، طبیعت، و حیطه رفتار سازمانی
۱۴	هدفهای رفتاری گفتار دوم
۱۴	مقدمه
۱۵	طبیعت رفتار سازمانی
۱۵	فرد، گروه، سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی
۱۶	مدلهای مطالعه رفتار در سازمان
۱۶	مدلهای توصیفی
۱۷	مدلهای پیش‌بینی
۱۷	مدلهای تجویزی
۱۸	حیطه رفتار سازمانی
۱۹	ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته‌ها
۲۱	خودآزمایی گفتار دوم

گفتار سوم گرایشهای رفتار سازمانی

۲۲	هدفهای رفتاری گفتار سوم
۲۳	مقدمه
۲۳	چارچوب شناختی
۲۴	چارچوب رفتارگرایی
۲۵	چارچوب یادگیری اجتماعی
۲۶	چارچوب رفتار سازمانی
۲۹	خودآزمایی گفتار سوم
۲۹	خلاصه فصل اول
۳۰	خودآزمایی فصل اول
۳۲	پاسخنامه فصل اول

فصل دوم رهبری

گفتار اول زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

۳۵	هدف کلی فصل
۳۵	هدفهای رفتاری گفتار اول
۳۶	رهبری چیست؟
۳۶	تعریف رهبری
۳۷	بعضی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران در قرن بیست و یکم
۳۷	زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری
۳۷	۱. مطالعات رهبری آباوا
۳۸	۲. مطالعات رهبری اوهایو
۳۹	۳. مطالعات میشیگان
۴۰	خودآزمایی گفتار اول

گفتار دوم تئوریهای رهبری

۴۲	هدفهای رفتاری گفتار دوم
۴۲	تئوریهای رهبری
۴۲	۱. نگرش خصوصیات فردی
۴۳	۲. تئوریهای گروه و مبادله رهبری
۴۴	الف - تأثیر پیروان بر رهبران
۴۴	ب - مدل پیوند زوجی عمودی
۴۵	۳. تئوریهای اقتضایی رهبری
۴۶	مدل اقتضایی «فیدلر»
۴۹	۴. تئوری «مسیر - هدف» رهبری
۵۴	۵. نگرش یادگیری اجتماعی
۵۵	جانشینهای رهبری

۵۷	خودآزمایی گفتار دوم
۵۸	پاسخنامه فصل دوم
۵۹	خلاصه فصل دوم
۶۰	خودآزمایی فصل دوم

فصل سوم کاربرد رهبری

۶۱	گفتار اول سبکها و عملکردهای رهبری
۶۱	هدفهای رفتاری گفتار اول
۶۲	تفاوت سبکهای رهبری ژاپنی و کره‌ای
۶۳	مطالعات کلاسیک و نوین در سبکهای رهبری
۶۳	خلاصه پیوستار سبکهای رهبری حاصل از مطالعات کلاسیک و تئوریهای رهبری
۶۴	سبکهای شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت
۶۷	اثرات انتخاب سبک رهبری
۶۹	خودآزمایی گفتار اول

۷۱	گفتار دوم عوامل اثر بخشی رهبری
۷۳	نگرش وضعیتی یا دور زندگی
۷۴	مدل رهبری وروم - اپتون
۷۸	خودآزمایی گفتار دوم

گفتار سوم جایگاه زنان و رهبری

۸۰	مقدمه
۸۱	جایگاه زنان و رهبری
۸۱	تبعیض نسبت به زنان
۸۳	آیا به راستی زنان در مقام مدیریت تفاوت دارند؟
۸۳	رهبری معلولان
۸۵	خودآزمایی گفتار سوم
۸۵	پاسخنامه فصل سوم
۸۷	خلاصه فصل سوم
۸۸	خودآزمایی فصل سوم

فصل چهارم انگیزش

۹۱	گفتار اول تئوری انگیزش: نیازها و فرایندها
۹۱	هدف کلی فصل
۹۱	هدفهای رفتاری
۹۱	مقدمه
۹۲	انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

۹۲	طبیعت انگیزش انسان در کار
۹۲	تعریف انگیزش
۹۴	انگیزه‌های ابتدایی
۹۴	انگیزه‌های عمومی
۹۵	انگیزه‌های کنجکاوی، ساختن، و فعالیت
۹۵	انگیزه دلبستگی
۹۶	انگیزه‌های ثانوی
۹۶	انگیزه قدرت
۹۷	انگیزه پیشرفت
۹۸	انگیزه بیوستگی
۹۹	انگیزه ایمنی
۹۹	انگیزه مقام
۱۰۰	خودآزمایی گفتار اول

گفتار دوم گرایشهای انگیزش کار

	هدفهای رفتاری
۱۰۲	تئوریهای محتوایی انگیزش کار
۱۰۳	سلسله مراتب نیازهای مازلو
۱۰۳	نیازهای فیزیولوژیکی
۱۰۳	نیازهای ایمنی
۱۰۳	نیاز به عشق
۱۰۴	نیازهای احترام
۱۰۴	نیازهای خود شکوفایی
۱۰۴	نیاز کسب دانش و درک
۱۰۶	تئوری «۷» مک گریگور
۱۰۷	انسان بالغ آرچرریس
۱۰۹	تئوری دو عاملی هرزبرگ
۱۱۱	تئوری ERG آلدرفر
۱۱۲	خواستههای کارکنان
۱۱۴	خودآزمایی گفتار دوم

گفتار سوم تئوریهای فرایندی انگیزش کار

	هدفهای رفتاری
۱۱۷	تئوریهای فرایندی انگیزش کار
۱۱۹	مدل پورتر - لاولر
۱۲۱	تئوری برابری
۱۲۲	تئوری اسناد

۱۲۳	مراحل اسناد
۱۲۴	اسناد و نحوه کنترل
۱۲۵	اسنادهای دیگر
۱۲۶	خطاهای اسنادی
۱۲۸	خودآزمایی گفتار سوم
۱۲۹	خلاصه فصل چهارم
۱۳۱	خودآزمایی فصل چهارم
۱۳۲	پاسخنامه فصل چهارم

فصل پنجم کاربرد تئوریهای انگیزش

	گفتار اول طراحی شغل
	هدفهای رفتاری
	مقدمه
۱۳۵	تکوین طراحی شغل
۱۳۵	پیشینه طراحی شغل
۱۳۶	کیفیت زندگی کاری
۱۳۸	پروژه ولوو
۱۳۹	غنی سازی شغل
۱۴۰	مدل خصوصیات شغل
۱۴۱	یک گرایش فرایندسازی اطلاعات اجتماعی
۱۴۴	سؤالات چهار جوابی گفتار اول
۱۴۵	

گفتار دوم هدف گذاری

	هدفهای رفتاری
۱۴۷	هدف گذاری
۱۴۷	پیشینه تئوریک هدف گذاری
۱۵۰	خود - انکابی
۱۵۱	نقش «خود - انکابی» در اسنادها
۱۵۱	«خود - انکابی» در فشار عصبی
۱۵۲	تحقیق در خصوص اثر هدف گذاری
۱۵۳	کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمانی
۱۵۵	خودآزمایی گفتار دوم
۱۵۶	خلاصه فصل پنجم
۱۵۷	پاسخنامه فصل پنجم
۱۵۸	سؤالات فصل پنجم

فصل ششم ارتباطات

گفتار اول افزایش جریان اطلاعات

۱۶۱	هدفهای رفتاری
۱۶۱	مقدمه
۱۶۲	نقش ارتباطات سنتی
۱۶۲	تعریف ارتباطات
۱۶۲	هدف ارتباطات
۱۶۶	ارتباطات یک طرفه و دو طرفه
۱۶۷	موانع ارتباطات اثر بخش
۱۷۰	غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد
۱۷۲	اهمیت ارتباط مؤثر
۱۷۲	ارتباطات بین افراد
۱۷۲	فرایند ارتباطات
۱۷۵	ارتباطات غیر کلامی
۱۷۶	سیستمهای ارتباط ترجیحی
۱۷۷	سؤالات چهار جوابی گفتار اول

گفتار دوم ارتباطات سازمانی

۱۸۱	هدفهای رفتاری
۱۸۱	مقدمه
۱۸۱	سیستم ارتباطات رسمی
۱۸۲	ساختار ارتباطات
۱۸۵	ارتباطات غیر رسمی
۱۸۸	ارتباطات جانبی
۱۹۰	ارتباطات فرادست - فرودست
۱۹۱	ارتباطات فرودست - فرادست
۱۹۱	مشکلات ارتباط فرودست - فرادست
۱۹۱	سؤالات چهار جوابی گفتار دوم
۱۹۳	خلاصه فصل ششم
۱۹۵	پاسخنامه فصل ششم
۱۹۷	سؤالات فصل ششم

فصل هفتم مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

گفتار اول تعارض درون فردی

۱۹۹	هدف کلی فصل
۱۹۹	هدفهای رفتاری
۲۰۰	تعارض، رقابت، و همکاری

۲۰۱	تغییر دیدگاههای تعارض
۲۰۱	زمینه تعارض
۲۰۳	تعارض ناشی از سر خوردگی
۲۰۶	تعارض هدف
۲۰۶	۱. تعارض خواست - خواست
۲۰۶	۲. تعارض خواست - ناخواست
۲۰۶	۳. تعارض ناخواست - ناخواست
۲۰۷	چشم انداز تعارض هدف
۲۰۷	تعارض و ابهام نقش
۲۰۸	سؤالات چهار جوابی گفتار اول

گفتار دوم فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

۲۱۱	هدفهای رفتاری
۲۱۱	مفهوم فشار عصبی
۲۱۲	زمینه فشار عصبی
۲۱۴	عوامل فشار شغلی (استرس)
۲۱۴	عوامل فشار عصبی فرا - سازمانی
۲۱۵	عوامل فشار عصبی سازمانی
۲۱۶	عوامل فشار عصبی گروهی
۲۱۶	عوامل فشار عصبی فردی
۲۱۶	الف - ابهام و تعارض نقش در سازمان
۲۱۶	ب - خصوصیات تیپ A
۲۱۸	«نیم‌رخهای شخصیتی تیپهای A و B»
۲۱۸	کنترل شخص و ناتوانی آموخته
۲۱۹	استقامت روان‌شناختی
۲۲۰	اثرات فشار شغلی
۲۲۱	مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی
۲۲۱	مشکلات روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی
۲۲۲	مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی
۲۲۲	استراتژیهای غلبه بر فشار شغلی
۲۲۳	استراتژیهای سازمانی غلبه بر فشار
۲۲۳	۱. ایجاد جوّ سازمانی حمایتی
۲۲۳	۲. غنی کردن طرح وظایف
۲۲۴	۳. کاهش تضادها و روشن نمودن نقشهای سازمانی
۲۲۴	۴. طرح و بهبود کار راهه شغلی و ایجاد مشاوره
۲۲۴	سؤالات چهار جوابی گفتار دوم

گفتار سوم تعارض بین افراد

۲۲۶	هدفهای رفتاری
۲۲۶	تعارض بین افراد
۲۲۶	تجزیه و تحلیل مراددهای
۲۲۷	حالات من
۲۲۷	۱. حالت من کودکی
۲۲۷	۲. حالت من بزرگسالی
۲۲۸	۳. حالت من والدینی
۲۲۸	مراددها بین حالات من
۲۲۸	۱. مراددهای مکمل
۲۲۹	۲. مراددهای متقاطع
۲۳۰	۳. مراددهای ضمنی
۲۳۱	بها دادنها و بازیها در TA
۲۳۱	۱. مفهوم بها دادنها
۲۳۱	۲. بازیهایی که مردم می‌کنند
۲۳۲	پنجره جوهری
۲۳۴	استراتژیهای حل تعارض بین افراد
۲۳۴	باخت - باخت
۲۳۴	برد - باخت
۲۳۵	برد - برد
۲۳۵	سؤالات چهار جوابی گفتار سوم

گفتار چهارم تعارض بین گروهها، تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

۲۳۸	هدفهای رفتاری
۲۳۸	رفتار و تعارض بین گروهها
۲۳۹	پیشابندهای تعارض بین گروه
۲۳۹	اثرات، و استراتژیهای تعارض بین گروه
۲۴۱	تعارض سازمانی
۲۴۱	نقشهای تعارض در سازمانهای امروزی
۲۴۲	سؤالات چهار جوابی گفتار چهارم

گفتار پنجم مدیریت خلاقیت سازمانی

۲۴۵	هدفهای رفتاری
۲۴۵	مقدمه
۲۴۶	خلاقیت و نوآوری
۲۴۶	مراحل فرایند خلاق در گروه
۲۴۷	خلاقیت فردی

۲۴۷	ایجاد خلاقیت در فرد و گروه
۲۴۸	تحریک ذهنی
۲۴۹	فرایند گروهی فرضی
۲۴۹	همناسازی (فن گوردون)
۲۵۰	شیوه تصمیم‌گیری گروه خلاق
۲۵۱	خلاقیت و نوآوری سازمانی
۲۵۲	ارائه نظریه‌ها
۲۵۲	بهبود نظریه‌ها
۲۵۳	اجرا
۲۵۳	ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی
۲۵۴	سؤالات چهار جوابی گفتار پنجم
۲۵۶	خلاصه فصل هفتم
۲۵۸	پاسخنامه فصل هفتم
۲۵۹	سؤالات فصل هفتم

فصل هشتم گروه‌ها

۲۶۱	گفتار اول پویایی گروهی
۲۶۱	هدفهای رفتاری
۲۶۱	پویایی گروهی: درک گروههای کار
۲۶۱	گروه چیست؟
۲۶۳	طبیعت گروهها
۲۶۳	انواع گروهها
۲۶۴	گروههای رسمی
۲۶۴	گروههای غیر رسمی
۲۶۵	پویایی شناسی گروه
۲۶۶	اهمیت گروهها در سازمانها
۲۶۷	سؤالات چهار جوابی گفتار اول

گفتار دوم تنوریهای تشکیل گروهی

۲۷۰	هدفهای رفتاری
۲۷۰	تنوریهای تشکیل گروه
۲۷۱	دلایل عملی تشکیل گروه
۲۷۲	پیوستگی (روح گروهی)
۲۷۳	آسیب شناسی تفکر گروهی
۲۷۵	هنجارها: قوانین بحث نشده گروه
۲۷۶	سؤالات چهار جوابی گفتار دوم

فصل هشتم نقشها در گروهها

۲۷۸	هدفهای رفتاری
۲۷۸	نقشها
۲۷۸	تفاوت نقشها
۲۷۹	تعارض نقش
۲۸۰	نقشهای مدیران
۲۸۱	مشارکت و تصمیم‌گروهی
۲۸۲	مزایای تصمیم‌گیری گروهی
۲۸۳	مضار تصمیم‌گیری گروهی
۲۸۳	اثر بخشی مشارکت
۲۸۴	تحول گروهی
۲۸۵	سؤالات چهار جوابی گفتار سوم
۲۸۷	سؤالات فصل هشتم
۲۸۸	پاسخنامه فصل هشتم

فصل نهم مدیریت تغییر و بهبود سازمان

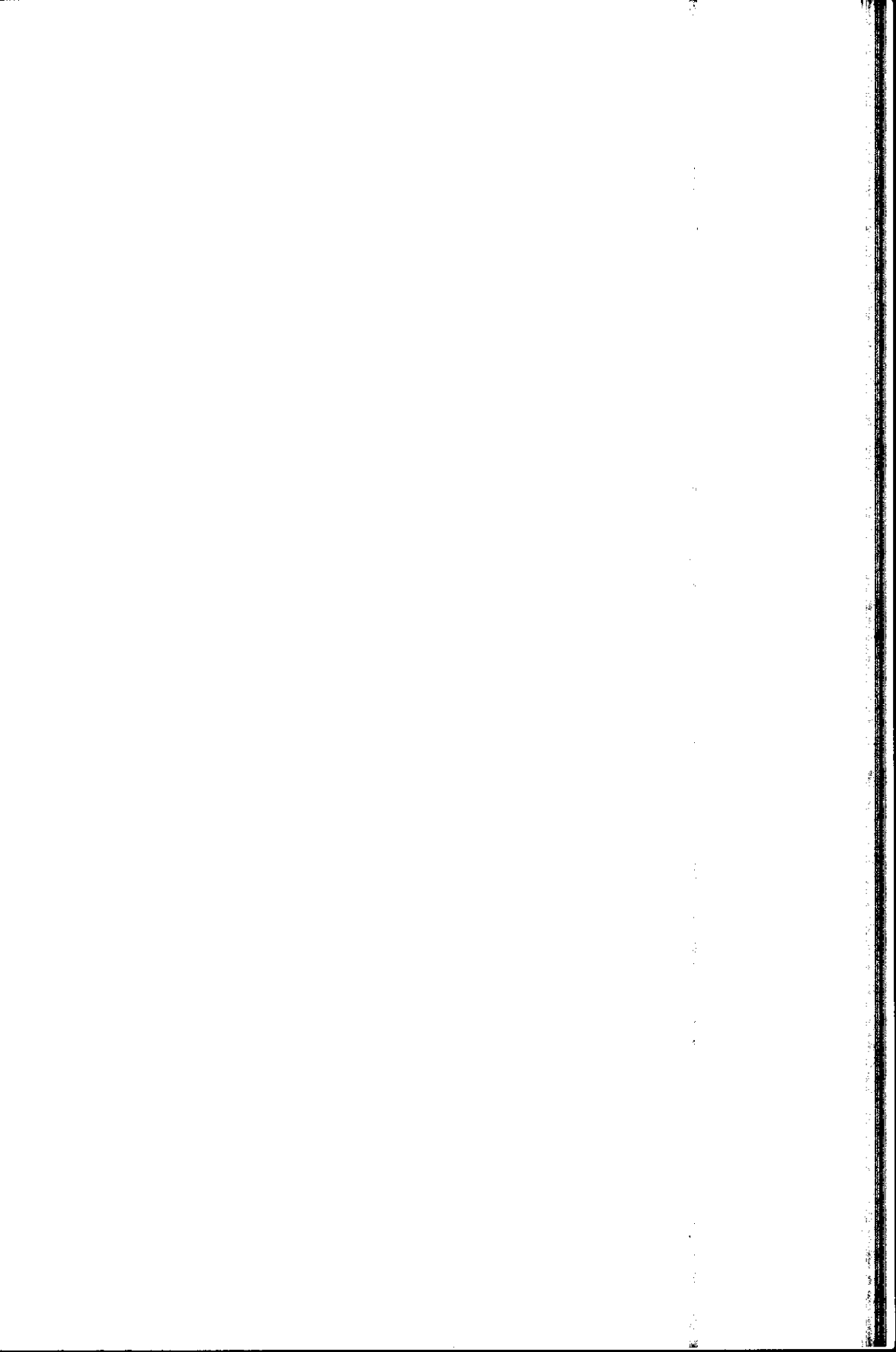
گفتار اول تغییر

۲۸۹	هدفهای رفتاری
۲۸۹	تغییر
۲۹۱	چشم‌انداز تغییر
۲۹۱	سطوح تغییر
۲۹۱	انواع تغییر
۲۹۲	نیروهای تغییر
۲۹۲	نیروهای داخلی
۲۹۳	نیروهای خارجی
۲۹۳	پاسخهای مدیران به فشارهای تغییر
۲۹۴	نیروهای تعادل
۲۹۶	فرایند تغییر
۲۹۸	مقاومت در مقابل تغییر
۲۹۹	غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر
۳۰۰	مرگ دیوان‌سالاری ... تولد ویژه سالاری
۳۰۰	سؤالات چهار جوابی گفتار اول

گفتار دوم بهبود سازمان

۳۰۳	هدفهای رفتاری
۳۰۳	بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر
۳۰۵	پیشینه تاریخی OD

۳۰۵	فنون بهبود سازمان
۳۰۵	آموزش شبکه
۳۰۷	بررسی - بازخورد
۳۰۷	تیم سازی
۳۰۹	فعالتهای مختلف تیم - سازی
۳۱۱	احتمال تغییراتی در فنون OD
۳۱۱	آینده رفتار سازمانی
۳۱۳	سؤلهای چهار جوابی گفتار دوم
۳۱۴	سؤلهای فصل نهم
۳۱۴	پاسخنامه فصل نهم
۳۱۶	فهرست منابع فارسی
۳۱۶	فهرست منابع انگلیسی





فصل اول

موضوع رفتار سازمانی

گفتار اول: کلیات

هدف کلی

آشنایی و شناخت چگونگی آغاز و تکوین مدیریت رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. ابعاد مختلف مدیریت را از دیدگاه نوین شرح دهید.
۲. مشخصه‌های رفتار سازمانی را از نظر «کامینگز» بیان کنید.
۳. نهضتهای «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» را مقایسه کنید و در مقابل هم قرار دهید.
۴. نقاط قوت و ضعف هر یک از دو نهضت فوق را برشمارید.
۵. نظر تیلور را درباره چگونگی بالا بردن بهره‌وری توضیح دهید.
۶. عوامل ایجاد جنبش روابط انسانی را نام ببرید.
۷. نتیجه آزمایشهای نور را بنویسید.
۸. نتیجه آزمایشهای اتاق رله را شرح دهید.
۹. در مطالعه اتاق سیم پیچ دلایلی که موجب می‌شد کارگران بازده را محدود نگهدارند بیان کنید.

مهمترین مسئله‌ای که کلیه سازمانهای امروزی در آینده با آن روبه‌رو هستند این مسئله است که: آیا می‌توانند به نحو اثر بخشی در بازار جهانی رقابت کنند یا نه؟ به سخن دیگر، آیا توان آن را دارند که در این آشفتنه بازار با رقابت فشرده حضوری پویا داشته باشند؟

اقتصاد جهانی یک پارچه از راه می‌رسد. «مثلث طلایی» معروف آمریکای شمالی شامل کشورهای آمریکا، کانادا، و مکزیک، کشورهای کناره اقیانوس آرام مرکب از ژاپن و کشورهای تازه صنعتی شده مانند: کره جنوبی، تایوان، هنگ کنگ، و سنگاپور (چهار ببر کوچک)، همچنین جامعه اروپا شامل کشورهای اروپای غربی، و به تازگی اروپای مرکزی و شرقی در این دهه بر اقتصاد جهانی تسلط خواهند داشت. (Naisbitt & Aburdene, 1990: chap.1) بقیه کشورهای جهان، و به خصوص آنهایی که از طریق صادرات اداره می‌شوند، مانند کشورهای جنوب شرقی آسیا (تایلند، مالزی، و اندونزی) از جمله نقش بازان عمده جهانی در سالهای آینده خواهند بود. این رقابت جهانی شاید بزرگترین کشمکش رویا روی رشته مدیریت در بدو ورود به هزاره آتی باشد.

دومین کشمکش عمده این است که ما تقریباً به دومین نسل دهه اطلاعات پیوند خورده‌ایم. اولین نسل فرایند داده‌های ماشینی بود. نسل دوم به طرف تصمیم‌گیری و مخابرات ماشینی عزیزت کرده است. با پیشرفت ارتباطات هر عضوی از سازمان به‌طور مستقیم می‌تواند با اعضای دیگر، حتی اگر در دورترین نقطه جهان باشد، ارتباط برقرار کند. بنابراین تحول در ارتباطات و کسب اطلاعات اشارتهای ضمنی به رشته مدیریت دارد.

کشمکش عمده دیگری که اهمیت به‌خصوصی در رشته مدیریت دارد، کیفیت تولید کالا و خدمت یا «انقلاب خدمات کیفیتی» است که در همه کشورها به آن توجه بیش و کم می‌شود. کیفیت تولیدات و خدمات در بازار جهانی به مرحله رقابتی حساسی رسیده است. مثال کاربردی بین‌المللی آن «تویوتا» می‌باشد. با اینکه قیمت، وفاداری به علامت به‌خصوص، طرح جالب، و ابتکارات فنی «تویوتا» هنوز برای مصرف‌کنندگان کشورهای توسعه یافته مهم است ولی از همه اینها با اهمیت‌تر، کیفیت تولید این کالا می‌باشد. (Denton, (Mar.1990): 66-74)

با پیشرفت روز افزون دانش فنی، هر چه به سال ۲۰۰۰ نزدیکتر می‌شویم ملاحظه می‌کنیم که مشکلات عظیم رویاروی سازمانها بیشتر ماهیت انسان - محوری دارد. با اینکه حدود ۲۵ سال از سن رشته رفتار سازمانی می‌گذرد، هنوز مسائل بسیاری حل نشده باقی مانده است. در دهه گذشته، مدیران کشورهای صنعتی جهان به طور جدی سرگرم بازسازی سازمانهایشان جهت افزایش بهره‌وری و مقابله نمودن با کشمکشهای رقابتی در بازارهای جهانی بودند. ولی ما در این سالها سرگرم جنگ تحمیلی بودیم، هر چند تجربه‌ای بس بزرگ از این جنگ اندوختیم ولی برای جبران خسارت عقب ماندگی سالهای دور، باید به مدیریت، و

به خصوص به بخش مهم منابع ارزشمند سازمان، یعنی انسانها بذل توجه بیشتری نماییم و راه تعامل با انسانها را بیاموزیم. در این راه دستیابی به دانش رفتار سازمانی یاری دهنده است.

موضوع رفتار سازمانی

- چرا هر کس به گونه‌ای خاص رفتار می‌کند؟
 - به چه دلایلی در موقعیتهای یکسان، افراد عکس‌العملهای متفاوتی بروز می‌دهند؟
 - چرا بین چند سازمان که تشکیلات ظاهراً مشابهی دارند و یکسان اداره می‌شوند، برخی موفقترند.
 - و ... چرا مدیرانی که موفقترند بیشتر اوقات خود را صرف کارکنان سازمان خود می‌کنند؟
- پاسخ به این‌گونه سؤالات و بسیاری پرسشهای مشابه، اساس «رفتار سازمانی» را تشکیل می‌دهد. درک رفتار افراد نه فقط برای مدیران سازمانها مهم است بلکه برای همه مردم در کلیه مراحل زندگی به عنوان عامل موفقیت، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. بدیهی است، شناخت و به کارگیری رفتار صحیح، محیط سازمان را جالبتر و میزان بهره‌وری^۱ را افزایش می‌دهد.
- مثالهای زیر رفتارهای مختلف را در سازمانها نشان می‌دهد:
۱. رئیس بیمارستان کوچک رفسنجان نمی‌داند چرا راهنمایهای وی پزشکان جوانی را که طرح خارج از مرکز خود را در آنجا می‌گذرانند، خشمگین می‌کند؟
 ۲. رئیس حوزه انتظامی بخش ۶ تهران بزرگ، پس از بازنشسته شدن سرپرست یک گروه گشت، متوجه شد افراد آن گروه علاقه بیشتری به کار نشان می‌دهند.
 ۳. سرپرست یک شرکت حسابرسی به این نتیجه رسیده است که حسابداران شرکت به تازگی مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که قبلاً به ندرت اتفاق می‌افتاد.
 ۴. سرکارگر بخش نقاشی «ایران خودرو» اخیراً با غیبتهای مکرر کارگران در روزهای پنجشنبه و شنبه مواجه شده است که علت آن را نمی‌داند.
 ۵. مدیر عامل شرکت «پخش نو» متوجه شده است معاونان وی از مطرح کردن اندیشه‌های نو برای اداره بهتر شرکت امتناع می‌ورزند.
 ۶. رئیس دانشکده مهندسی «دانشگاه علم و صنعت» پس از محدود کردن سازمان دانشکده، متوجه شد که اعضای هیئت علمی با علاقه بیشتری در فعالیتهای شرکت می‌کنند.
 ۷. رئیس کارگزینی شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان متحیر است که چرا با وجود پرداخت بالاترین دستمزد در منطقه هنوز نمی‌تواند رانندگان مورد نیاز شرکت را استخدام کند؟
 ۸. ماشین نویس جدید شرکت مخابرات احساس می‌کند هیچ کدام از همکارانش رفتار

دوستانه‌ای با او ندارند.

این قبیل مثالها نیاز به درک رفتار در کلیه سطوح مدیریت و در تمام سازمانها را مطرح می‌کند: کارخانه‌های تولیدی، سازمانهای دولتی، مؤسسه‌های خیریه، ارتش، سازمانهای خدماتی و ... در حقیقت در همه موارد مذکور، در صورتی توان حل مشکلات، و امکان پیشگیری از تکرار آنها وجود دارد که ابتدا درک شود چرا افراد بدین گونه رفتار می‌کنند؟ مطالعه موارد مختلف نشان می‌دهد که همواره پیشگیری وقایع قبل از وقوع آن با ارزشتر است. به عبارت دیگر «علاج واقعه قبل از وقوع باید کرد». اگر توانایی و دانش درک «چرا» بی رفتار افراد موجود باشد آنگاه امکان پیش‌بینی، کنترل، و پیشگیری از رفتار بیشتر می‌شود.

مدیر به عنوان تحلیل‌گر

یادگیری رفتار سازمانی ساده‌تر از جمع‌آوری حقایق درباره افراد است. این امر مطالعه روابط انسانی، الگوهای رفتار، و نظریه‌ها را در مورد رفتار سازمانی با هدف نهایی آن، که افزایش درک روابط علت و معلول یعنی «چرا»های رفتار در سازمان است ملازم می‌کند. بعضی عقیده دارند که مهارت‌های تحلیلی مدیر و اثربخشی کار وی را می‌توان با دانش رفتار سازمانی افزایش داد. بدیهی است اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت و معلولی در سازمانها داشته باشند تصمیمهای مؤثرتری اتخاذ می‌کنند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت عموماً از سه بُعد فنی، ادراکی، و انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد. بُعد فنی شامل مهارت‌های مدیران در کاربرد فنون، روشها، و دانش می‌باشد. از آنجا که مدیران امروزی معمولاً نیازهای فنی مشاغل خود را می‌شناسند، توانایی فنی آنها مورد تردید قرار نمی‌گیرد. به عنوان مثال از تجربه مدیران در کامپیوتر، حسابداری، مهندسی و یا بازاریابی می‌توان به عنوان بُعد فنی نام برد.

مدیری که در کار خود از شایستگی فنی برخوردار باشد، به بهبود ابعاد انسانی و ادراکی مدیریت نیاز بیشتری دارد. بُعد انسانی مدیریت، قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و به وسیله آنهاست.

بُعد ادراکی، شناخت پیچیدگیهای کل سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدفهای سازمان می‌باشد. (Katz, 1955: 33-42) رفتار سازمانی به‌طور مستقیم به ابعاد ادراکی و انسانی مدیریت مربوط می‌شود.

گرایش رفتار سازمانی

در گذشته اغلب مدیران تجربی، بُعد ادراکی و انسانی شغل خویش را یا نادیده می‌گرفتند یا درباره آن مفروضات^۱ بیش از حد ساده‌ای داشتند. اکثر مدیران تصور می‌کردند و بسیاری هنوز هم بر این عقیده‌اند که کارکنان اساساً تنبل‌اند، فقط با پول برانگیخته می‌شوند، و با انگیزه‌های مادی بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. با قبول چنین مفروضاتی، مشکلات انسانی مدیران نسبتاً روشن، و راه‌های آن نیز ساده به نظر می‌رسید. یعنی چنین تصور می‌شد که با تهیه طرح‌های تشویقی مالی، تأمین شغلی، و فراهم نمودن شرایط مناسب کار، روحیه کارکنان تقویت می‌شود و بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. متخصصان روابط انسانی، روان‌شناسان صنعتی، و مهندسان صنایع از این دیدگاه حمایت می‌کردند و مدیران امور اداری آن را به کار می‌بستند.

اگر چه این گرایش، در مراحل اولیه نتایج خوبی داشت، ولی امروزه چنین گرایش ساده - انگارانه‌ای برای حل مشکلات پیچیده سازمانی که مدیران با آن روبه‌رو هستند مناسب نمی‌باشد. رفتار انسان در محیط کار بسیار پیچیده‌تر و متنوع‌تر از آن چیزی است که گرایش سنتی انگیزه اقتصادی ادعا کرده است. گرایش رفتار سازمانی نوین معتقد است که کارکنان بسیار پیچیده‌اند و برای درک آنها باید از پژوهش تجربی کمک گرفت.

«لاری کامینگز»^۲ تأکید می‌کند که رفتار سازمانی راهی برای تفکر، طریقی برای درک مشکلات و تلاشی برای یافتن راه‌های عملی مبتنی بر تحقیقات علمی است. او مشخصه‌های رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱. مشکلات در چارچوب علت - و - معلول مطرح می‌شوند.
۲. این رشته گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب است.
۳. این رشته به نحو مشخص ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی، بهبود شخصی، و خود - یابی^۳ انسانها می‌کند.
۴. این رشته کاربردی است.
۵. و ... بالأخره این رشته، دانش مبتنی بر واقعیات را در معرض دید قرار می‌دهد.

(Cummings, 1978: 39-94)

مطالعه رفتار مانند هر مطالعه‌ای باید به صورت علمی انجام شود، به همین جهت برای سیر در آغاز و تکوین حوزه رفتار سازمانی به جنبشهای «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» اشاره‌ای می‌کنیم زیرا این دو گرایش علمی مطالعه مدیریت هستند که نظریه نوین رفتار سازمانی از آنها نتیجه می‌شود.

1. Approach

2. Assumptions

3. Larry L. Cummings

4. self - actualization

مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل سالهای ۱۹۰۰ میلادی با کار «فردریک وینسلو تیلور»^۱ در مطالعه زمان - و - حرکت^۲ در «شرکت فولاد میدویل»^۳ آغاز شد. امروزه بایستی «تیلور» را متخصص بهره‌وری به حساب آورد. زیرا او به عنوان مهندسی در صنعت، بهره‌وری پایین مشاغل تولیدی توجهش را جلب کرد. «تیلور» معتقد بود که مطالعه علمی نحوه انجام دادن کار می‌تواند روشی عقلاییتر، هدفمند، و مؤثرتر برای انجام دادن آن کار مشخص کند. وی در نخستین سالهای کارش به عنوان سرکارگر صنعت فولاد، کارگران بیشماری را مشاهده نمود که کارهای یکسانی را از راههای مختلف انجام می‌دادند. به نظر وی هیچ کدام از آنها کار خود را در سطح بهینه انجام نمی‌دادند. تیلور در صدد یافتن یک «بهترین راه» برای انجام دادن کارها با بهره‌وری بالا بود. صحت نظریه او به اثبات رسید و در بعضی موارد پیروانش موفق شدند بهره‌وری را حتی تا ۴۰۰ درصد افزایش دهند! تقریباً روشهای او در همه موارد، بهره‌وری را از سطح موجود بالاتر برد.

طبق این نظریه منطقی - عقلایی مدیریت، افراد به وسیله پادشاهای اقتصادی برانگیخته می‌شوند و اگر فرصتهای مالی بهتری به آنها پیشنهاد شود، بدان سمت روی می‌آورند. بنابراین نظریه «تیلور» به سادگی بیان می‌دارد که:

۱. جهت تعیین روش بهینه انجام دادن هر کار فیزیکی، باید آن را به صورت علمی ملاحظه نمود.

۲. با آموزش چگونگی انجام دادن کارها به کارگران، بهره‌وری را بالا برد.

۳. کارگران باید مشتاق این آموزشها باشند، زیرا آنان را در انجام دادن بهتر کارها یاری می‌دهد. «فردریک تیلور» در دسرهای بسیار آفرید، اتحادیه‌های کارگری آمریکا و کارفرمایان نسبت به نظریه‌های وی شک و تردید داشتند. دولت فدرال معتقد بود که اعمال وی باید بیشتر بررسی شود. درباره «تیلور» مطالب عجیبی عنوان شده است از جمله اینکه: او سراسر خاک آمریکا را پای پیاده پیمود تا بلکه قدمی را کشف کند که بتواند بزرگترین فاصله را با صرف کمترین هزینه و انرژی طی کند.

علاوه بر یک «بهترین راه» برای انجام دادن هر کار، تیلور معتقد بود که از ماشینها هم باید استفاده مطلوب شود. مثل معروف او: تجهیز کردن یک مرد بزرگ و یک مرد کوچک با بیلهایی با اندازه‌های متفاوت، حکایت از انطباق دستگاه با فرد دارد. با اینکه امروزه نظریه‌های «تیلور» را به جهت عدم توجه به نیازهای کارکنان و رفتار با آنان همچون مهره‌های یک ماشین، رد می‌کنند، ولی هنوز افکار وی در سازمانهای تولیدی نفوذ دارد.

با وجود انتقادهای بسیار به نظریه‌های تیلور، سهم او در مدیریت، قابل ملاحظه است.

1. Fredrich winslow Taylor 2. Motion - and - Time study
3. Midvale steel company

قبل از او مدیریت نوعی فعالیت پشت میز نشینی با تعدادی اصول قابل تعمیم بود. در حالی که در زمان وی، با علمی شدن مدیریت، پیشرفتهای عمده‌ای صورت گرفت.

جنبش روابط انسانی

دومین مکتب یاری دهنده در رسیدن به نظریه رفتار سازمانی، جنبش «روابط انسانی» است، که اواخر دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ آغاز و تا اواسط دهه ۱۹۵۰ به صورتهای مختلف ادامه یافت، و در بسیاری موارد بنیان تفکرات امروزی ما را در مدیریت پایه‌ریزی کرد.

پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند، و اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد نمودند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان، و نه ماشین رفتار می‌شود، به نیازهای آنان توجه می‌کند، به سخنانشان گوش فرا می‌دهد، در حد امکان به شکایتهایشان رسیدگی می‌کند، و آنها را در تصمیم‌گیریهای مربوط به شرایط کار و غیره مشارکت می‌دهد تا به این وسیله با بالا رفتن روحیه کارکنان، مدیریت را در رسیدن به بهره‌وری مطلوب یاری دهد. (Miles, 1975:40)

از نظر تاریخی مهمترین عوامل ایجاد این جنبش: رکود اقتصادی، جنبش کارگری، و مطالعات «هاثورن» می‌باشند.

۱. رکود اقتصادی: اغلب تحلیل‌گران اقتصادی چند عامل را در رکود شدید اقتصادی مؤثر می‌دانستند از جمله: کاهش اعتماد مردم به دولت، کاهش فزاینده سرمایه‌گذاری، تحولات دانش فنی نوین^۱ و تراکم تولیدات جدید، اشباع بازار از کالاهای با دوام و غیره. (Bach, 1974:173) در این هنگام مدیریت متوجه شد که وظیفه اصلی فقط تولید نیست، بلکه باید به امور دیگری از جمله: بازاریابی، امور مالی، و امور کارکنان توجه کند. رکود، عواقبی مانند بیکاری، نارضایتی، عدم امنیت، و مشکلات دیگر به دنبال داشت که مدیران باید در رفع آن می‌کوشیدند. و به کارکنان و امور مربوط به آنان توجه بیشتری می‌کردند. اغلب مدیران دیدگاههای جدیدی نسبت به جنبه‌های انسانی کار پیدا کردند. در نتیجه رکود به صورت غیر مستقیم و گاه مستقیم، اهمیت پیدا کرد و لزوم توجه به روابط انسانی را افزایش داد.

۲. جنبش کارگری: یکی دیگر از عوامل به وجود آورنده جنبش روابط انسانی، جنبش کارگری بود. مدیران نیازهای کارگران را تشخیص نمی‌دادند. دستمزد منصفانه، ساعاتهای کار عادلانه، و شرایط مناسب کار، اغلب قربانی تولید بیشتر می‌شد و اکثر مدیران، کارگران را استثمار می‌کردند.

در سال ۱۹۳۵ به هنگام قانونی شدن اتحادیه‌های کارگری در آمریکا، مدیران هوشیار شدند. اکثر آنان بخش کارکنان اداری را به وجود آوردند و به مسائلی از جمله: حقوق و دستمزد، ساعت‌های کار، شرایط اشتغال و غیره توجه نمودند.

۳. مطالعات هاثورن^۱: علی‌رغم تأثیر رکود اقتصادی و جنبش کارگری در به وجود آوردن جنبش روابط انسانی، مطالعات هاثورن نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش و از علل اصلی آن بشمار می‌آید.

قبل از آغاز مطالعات هاثورن به‌طور رسمی، «التون مایو» با گروه تحقیقاتی تحت نظر خود در سالهای ۱۹۲۳ و ۱۹۲۴، علت انتقال کارگران را از بخشی در کارخانه نساجی فیلادلفیا بررسی می‌کرد. گروه پژوهش، پس از مصاحبه با کارگران، استراحت بین ساعت‌های کار را پیشنهاد کرد، که نتیجه آن کاهش انتقال کارگران از آن بخش و افزایش روحیه آنان بود. پس از این بررسی «مایو» نتیجه گرفت که در حوزه انسانی کار اقدامات بیشتری باید صورت گیرد، به همین جهت کوشش خود را وقف این هدف نمود. اولین تحقیق هاثورن، تأثیر درجه‌های مختلف نور را بر تولید، به‌طور تجربی بررسی کرد.

۱. آزمایشهای نور: مطالعات «التون مایو» در کارخانه «هاثورن» در شرکت «وسترن الکتریک»^۲ تجربه‌های صرفاً مادی «مدیریت علمی» را به شدت تحت تأثیر قرار داد. در این آزمایش زنان کارگر را به دو گروه تقسیم کردند. گروهی را در اطاق آزمایش، جایی که شدت نور تغییر می‌کرد، و گروه دیگر را در اطاق کنترل، که شرایط آن ثابت و یکنواخت نگهداشته می‌شد، مستقر کردند. نتایج برای پژوهشگران گیج‌کننده بود، زیرا بهره‌وری در هر دو اطاق افزایش یافت. به علاوه در اطاق آزمایش، چه آنگاه که میزان نور افزایش می‌یافت. چه هنگامی که در سطح اولیه ثابت نگهداشته می‌شد، و چه وقتی که نور آنقدر کم می‌شد که در حد نور مهتاب بود و کارگران به سختی قادر به تشخیص بودند، تولید همچنان بالا می‌رفت. روشن است که بعضی از متغیرها در این آزمایش، مانند متغیر پیچیده انسانی ثابت و یا تحت کنترل نبودند. این عوامل، علاوه بر متغیر نور موجب افزایش بهره‌وری می‌شدند. چون نتایج به دست آمده از آزمایشهای نور غیر منتظره بود به این دلیل پژوهشگران مطالعات خود را ادامه دادند.

۲. آزمایشهای اطاق رله: آزمایشهای اطاق رله از سال ۱۹۲۷ آغاز شد و مدت پنج سال طول کشید. با بهره‌گیری از آزمایشهای اولیه نور در کارخانه، پژوهشگران کوشش کردند اطاقی را به گونه‌ای برای آزمایش تهیه کنند که بتوانند کنترل بیشتری بر متغیرهای مستقل (زمان استراحت، غذای گرم نیمروز و غیره) اعمال کنند. به این منظور دو کارگر زن انتخاب شدند و به آنان اجازه داده شد چهار نفر را از بین همکارانشان به میل خود انتخاب کنند. این گروه شش نفری

1. Hawthorn

2. Western Electric Company

از بقیه جدا شدند و در اطاق آزمایش قرار گرفتند. هنگام آزمایش اغلب با آنان مشورت می‌شد، و گاهی نظرشان را در مورد تغییرات جویا می‌شدند. این امر در آزمایشهای قبلی هم رعایت شده بود. در حقیقت به گونه‌ای با آنان رفتار می‌شد که تصور کنند در پیشرفت سازمان مؤثرند.

«مایو» و گروه بزرگ تحقیقاتی وی شامل عده‌ای از استادان دانشگاه هاروارد و نمایندگان شرکت وسترن الکتریک، تأثیر سیزده متغیر از جمله: محل کار، مدت استراحت هنگام کار و محل استراحت، طول مدت کار روزانه، ساعاتی کار هفتگی، چگونگی پرداخت حقوق و دستمزد، و غذای نیمروز را بر بهره‌وری آزمودند. (Roethlisberger & Dickson, 1939)

نتیجه اولین آزمایش اطاق رله با آزمایشهای قبلی نور مشابهت داشت. هر مرحله آزمایش منجر به بهره‌وری بیشتری شد. حتی کارکنان را به شرایط اولیه برگردانیدند باز هم بهره‌وری افزایش یافت. در نتیجه دریافتند که متغیرهای مستقل مانند: محل کار، حقوق و دستمزد، طول مدت کار روزانه و ... به تنهایی موجب تغییر در متغیر وابسته (بهره‌وری) نمی‌شوند. نظیر آزمایشهای نور، عوامل متعددی تحت کنترل در نیامدند.

بین سالهای ۱۹۲۸ و ۱۹۳۰ گروه تحقیق حدود بیست هزار مصاحبه با کارکنان شرکت وسترن الکتریک انجام داد. و اطلاعات وسیعی از این مصاحبه‌ها به دست آورد. از جمله اینکه عدم شناخت کارکنان در محیط کار موجب از خود بیگانگی^۱ می‌شود.

۳. آزمایش اطاق سیم پیچی: مرحله نهایی آزمایشهای هائورن، مطالعه اطاق سیم پیچی بود. این آزمایش در نوامبر ۱۹۳۱ شروع و در ماه می ۱۹۳۲ خاتمه یافت. هدف اولیه، تحلیل عینی گروههای غیر رسمی کار بود. یک گروه چهارده نفری شامل نه نفر سیم‌پیچ، سه نفر لحیم کار، و دو نفر ناظر انتخاب شدند. روشهای به کار گرفته شده در این مطالعه تا حدودی شبیه روش کار در اطاق رله بود. مانند آزمایش قبلی، گروه سیم پیچها در اطاق جداگانه‌ای (اطاق آزمایش) مستقر شدند. پژوهشگران ابتدا از جدا کردن این گروه از کل کارگران امتناع می‌ورزیدند. زیرا مشاهده‌های قبلی به آنان آموخته بود که جدا کردن گروه آزمایش از شرایط واقعی محیط کارخانه، نتایج را دچار اختلال می‌کند. ولی سرانجام تصمیم گرفته شد گروه انتخاب شده، اطاق مجزایی داشته باشند. یک مشاهده کننده و یک مصاحبه کننده، داده‌های عینی را جمع‌آوری می‌کردند. مشاهده کننده موفق شد اعتماد گروه را جلب کند و به عنوان عضو عادی گروه به کار مشغول شود. ولی مصاحبه کننده همچنان عضو خارج از گروه باقی ماند. کار اصلی وی جمع‌آوری اطلاعات درباره طرز تلقی، طرز فکر، و احساسات کارگران بود. همه شرایط به استثنای اطاق مجزا و وجود مشاهد کننده و مصاحبه کننده تقریباً شبیه اطاق سیم‌پیچی طراحی شده بود. نکته جالب توجه در این آزمایش انتخاب سرپرست واقعی سابق گروه به عنوان

سرپرست بود.

۴. نتایج مطالعه اتاق سیم پیچی: نتیجه حاصل از آزمایش اتاق سیم پیچی درست برعکس اتاق رله بود. در اتاق سیم پیچی افزایش مداوم بهره‌وری (آنچه در اتاق رله اتفاق افتاد) مشاهده نشد. بلکه گروه عملاً بازده کار را محدود می‌کرد. از طریق مطالعه زمان - و - حرکت (تجزیه و تحلیل مدیریت علمی) مهندسان صنایع کارخانه، استاندارد کار روزانه را مجموعاً ۲٫۵ دستگاه برآورد کرده بودند. ولی کارگران تصمیم گرفتند که بیش از دو دستگاه تلفن در روز نساژند. بنابراین ۲٫۵ دستگاه هنجار مدیریت، و ۲ دستگاه هنجار گروه غیر رسمی برای تولید بود، که آن را محدودیت بازده نامیدند. زیرا معتقد بودند گروه توانایی تولید ۲٫۵ دستگاه را طبق استاندارد مؤسسه دارد، و شواهدی هم این ادعا را تأیید می‌کرد که از آن جمله‌اند:

۱. اغلب کارگران به مصاحبه کننده می‌گفتند که به راحتی می‌توانند کار بیشتری انجام دهند.
۲. مشاهده کننده می‌دید که همه کارگران قبل از پایان وقت، کار روزانه را تعطیل می‌کنند.
۳. آزمونهای هوش و مهارتی که از کارگران گرفته شد، هیچ نوع رابطه‌ای بین ظرفیت انجام دادن کار و انجام دادن کار واقعی نشان نداد.

کارگران بازده را به دلایلی از جمله موارد زیر محدود نگه می‌داشتند:

۱. ترس از بیکار شدن: فقط به میزانی کار می‌کردند که اخراج نشوند.
 ۲. ترس از بالا بردن استاندارد: بیشتر کارکنان معتقد بودند که اگر تولید را به حد استاندارد برسانند مدیریت به سادگی آن را افزایش می‌دهد.
 ۳. محافظت از کارگران کندکار: کارگران اتاق سیم پیچی با سایر همکاران خارج از این اتاق رفتار دوستانه‌ای داشتند. آنان معتقد بودند که همه کارگران، و از جمله کندکاران مسئولیت اداره خانواده بر عهده دارند و نباید کارشان را از دست بدهند. به این جهت کارگران تندکار از طریق متعادل نگهداشتن سطح کار و هم پایه کندترها کار کردن، از آنان حمایت می‌کردند. زیرا گروه نمی‌خواست کسی به چشم مدیریت بد جلوه کند.
 ۴. رضایت مدیریت: کارگران معتقد بودند که مدیریت، سطح پایینتر تولید را پذیرفته است، زیرا هیچ کس را به علت محدودیت بازده، حتی سرزنش نکرده است.
- از نظر پویایی شناسی گروهی، نکته جالب توجه در این آزمایش، فشارهای اجتماعی برای قبولاندن هنجارهای گروهی بود. براساس نظام تشویق اعلام شده بود که تولید بیشتر اضافه دستمزد دارد، و بهترین تولید کنندگان اخراج نمی‌شوند. بنابراین تولید بیشتر و بهتر، امنیت به همراه داشت. ولی کارگران در مقابل این شگرد مدیریت هم مقاومت نمودند و بازده را محدود نگهداشتند. تحریم اجتماعی، استهزا، و نامگذاری افراد، ابزار عمده مجازاتهایی بود که گروه برای کارگران متخلف به کار می‌برد. حتی گاهی کارگرانی که بازده را بالا می‌بردند به سختی کتک می‌خوردند، و ضربه‌ها به تعداد امتیازاتی بود که فراتر از استاندارد تعیین شده گروه کسب شده

بود. این‌گونه فشارهای گروهی تأثیر فوق‌العاده‌ای بر کارگران داشت. بدین ترتیب تحریم اجتماعی گروه غیر رسمی مؤثرتر از پول و تأمین مدیریت علمی واقع شد.

نتیجه مطالعات هاثورن

این آزمایشها بدون تردید اساس نگرش رفتاری مدیریت را تشکیل می‌دهد، اگر چه این مطالعات، سالیان دراز بی‌اهمیت تلقی شد و به ندرت مورد بحث و گفتگو قرار گرفت. (Rice, 1982: 70-74) ولی با وجود محدودیتهای آشکار روش شناسی^۱ از قبیل: خوشایندتر بودن اطاق آزمایش از محیط کارخانه، و یا حذف دو نفر از کارگران اطاق رله بعد از هشت ماه کار (به دلیل پر حرفی) و استفاده از دو نفر دیگر، (Parsons, 1974: 922-932) مطالعات هاثورن به نتایج جالبی رسید که در درک بهتر رفتار انسان در سازمان، بسیار مؤثر واقع شد. از جنبه‌های جالب مطالعات هاثورن نتایج ناهمگونی بود که در اطاق رله و اطاق سیم پیچ به دست آمد. در اطاق رله بازده و بهره‌وری پیوسته افزایش یافت و کارگران بسیار مثبت کار کردند. اما در اطاق سیم پیچی، بازده توسط کارگران ناراضی و معترض، محدود شد. ولی به راستی علت اختلاف این دو آزمایش چه بود؟

شاید یکی از علتها توزیع پرسشنامه در اطاق رله بود. منظور اصلی از توزیع چنین پرسشنامه‌ای تعیین میزان سلامت و نیز آگاهی از عادات خاص کارگران بود. به جز در مورد متصدیانی که در اطاق آزمایش احساس بهتری داشتند از این پرسشنامه‌ها پاسخهای رضایت بخشی به دست نیامد. (Roegthlisberger & Dickson: 66) پرسشنامه دیگری برای مشخص کردن وضعیت اطاق آزمایش توزیع گردید که نتایج آن مشخص نشد. ولی این امر مسلم است که کارگران زن، اطاق آزمایش را به بخشهای عادی ترجیح می‌دادند و دلایل متعددی را برای این انتخاب برمی‌شمردند: کوچک بودن گروه، نوع سرپرستی، پاداشها و مزایا، تازگی وضعیت، علاقه به تجربه کردن، و توجهی که در اطاق آزمایش به آنها می‌شد. (Turner, 1933: 584)

در آغاز مطالعات هاثورن، بر طبق پیش‌بینیهای مدیریت علمی، حدس می‌زدند رابطه مثبتی بین روشنایی و بازده وجود داشته باشد. بدین معنی که هر چه روشنایی افزایش یابد بازده هم بالاتر رود. اما در نور شدید که موجب آزار چشم می‌گردید و انتظار کاهش بازده می‌رفت، نتیجه عکس حاصل شد و پژوهشگران هیچ‌گونه رابطه قابل پیش‌بینی بین روشنایی و بازده پیدا نکردند، و نتایج تحقیق نمی‌توانست با دانش موجود آن زمان توجیه شود. تحقیقهای بعدی هم فقدان رابطه قابل پیش‌بینی بین روشنایی و بازده و یا عوامل دیگری از این قبیل را تأیید نمود. نظریه‌های نوین به جای جنبه‌های مادی - مکانیکی که در مدیریت علمی اشاره می‌شد، بر

جنبه‌های روانی - عاطفی سازمانها تأکید کردند، و به این ترتیب پژوهشگران نتیجه گرفتند که در رفتار کارکنان و بهره‌وری، عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفا می‌کنند. همچنین در این نظریه‌ها از ارتباط مسائل اخلاقی با بهره‌وری سخن به میان آمد. اخلاق در ارتباط با عواملی همچون شیوهٔ سرپرستی، روابط کارکنان در کار، آزادی انتخاب روشهای کار و مفهومی که «هنجارهای گروهی» نامیده می‌شود، مطرح گردید. تشخیص اهمیت این عوامل فرصت بیشتری برای پیشرفت نظریه و عمل مدیریت فراهم کرد.

البته جنبش «روابط انسانی» مانند «مدیریت علمی» کاستیهایی دارد. به علت طبیعت یافته‌ها و نتایج آن، به عنوان «جامعه شناسی گاوی»^۱ از آن نقد شده است، زیرا طبق ضرب المثلی «گاوهای خوشحال شیر بیشتری می‌دهند».

امروزه نظریهٔ نوین مدیریت را با بینشهای با ارزشی که از ترکیب «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» به دست می‌آورند، به تصویر می‌کشند. اکنون مطالعهٔ رفتار انسان در سازمان موضوعی چند وجهی است که شامل ترکیبهای عقلایی، عاطفی، مادی، روانی، منطقی، غیر منطقی، و دانش - مهارت می‌باشد.

با وجودی که فنون ریاضی معانی واقعی تجربه‌های «هاثورن» را زیر سؤال برده است ولی از اعتبار «مایو» و همکاران وی به عنوان پدران مفاهیم رفتار سازمانی نو نمی‌کاهد، و بررسیهای آنها به عنوان مطالعات پژوهشی در مدیریت رفتار سازمانی ماندگار خواهد بود.

خود آزمایی گفتار اول

۱. جملهٔ زیر کدام یک از ابعاد مدیریت نوین را بیان می‌کند؟
این بُعد شناخت پیچیدگیهای کل سازمان و اجرای امور در جهت تحقق هدفهای سازمان می‌باشد.

الف - بُعد فنی
ب - بُعد ادراکی
ج - بُعد انسانی
د - بُعد رفتاری

۲. با توجه به جملهٔ زیر، گزینهٔ درست کدام است؟
در گذشته اکثر مدیران تصور می‌کردند که می‌توان کارکنان را با انگیزه‌های مالی - اقتصادی به بازده بیشتر وادار کرد.

الف - درست است.
ب - درست نیست.

۳. مشخصه‌های رفتار سازمانی را با توجه به نظر «کامینگز» بنویسید.

۴. چگونه صحت نظریهٔ «تیلور» به اثبات رسید؟

۵. نظریه «تیلور» چه می‌گوید؟
۶. مثل معروف «تیلور» چیست؟
۷. پیروان جنبش «روابط انسانی» چه نقطه نظرهایی داشتند؟
۸. مهمترین عوامل ایجاد جنبش «روابط انسانی» را شرح دهید؟
۹. در متن زیر کدام گزینه درست است؟
- قبل از آغاز مطالعات «هائورن» به طور رسمی، «التون مایو» با گروه تحقیقاتی تحت نظر خویش، ... را در بخشی از کارخانه فیلادلفیا بررسی می‌کرد.
- الف - علت نارضایتی کارگران
- ب - علت تنبلی کارگران
- ج - علت انتقال کارگران
- د - علت از خود بیگانگی
۱۰. در متن زیر کدام گزینه صحیح است؟
- در آزمایشهای نور وقتی نور آنقدر کم می‌شد که در حد نور مهتاب بود، تولید
- الف - کاهش می‌یافت.
- ب - همچنان بالا می‌رفت.
- ج - فرقی نمی‌کرد.
- د - گاهی بالا و زمانی کاهش می‌یافت.
۱۱. «مایو» و اعضای گروه بزرگ تحقیقاتی وی روی تأثیر چه متغیرهایی مطالعه می‌کردند؟
۱۲. نتیجه اولین آزمایش اطاق رله چه مشابهتی با آزمایشهای نور داشت؟
۱۳. نتیجه حاصل از مطالعه اطاق سیم‌پیچی در مقایسه با نتیجه اطاق رله چگونه بود؟
۱۴. به چه دلایلی در اطاق سیم‌پیچی، کارگران بازده را محدود نگه می‌داشتند؟
۱۵. به‌طور خلاصه نتایج حاصل از مطالعات «هائورن» را شرح دهید؟

گفتار دوم: تاریخچه، طبیعت، و حیطه رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری

- از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:
۱. منظور از نوع و اندازه سازمان را بیان کنید.
 ۲. علت توجه به رفتار سازمانی بعد از انقلاب صنعتی را شرح دهید.
 ۳. پایه‌های اصلی رفتار سازمانی را تشریح کنید.
 ۴. مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان را با هم مقایسه کنید.
 ۵. برای هر یک از مدل‌های توصیفی، پیش‌بینی، و تجویزی مثالی بزنید.
 ۶. مطالب رفتار سازمانی در سطح خرد را توضیح دهید.

مقدمه

رفتار سازمانی که به اختصار OB^۱ گفته می‌شود رشته‌ای از مطالعات است که تأثیر افراد، گروه‌ها، و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمانها مورد مطالعه قرار می‌دهد. هدف این رشته به کارگیری دانش رفتار برای بهبود اثر بخشی سازمان است. این حوزه تخصصی، کاربردی است و سه تعیین کننده رفتار در سازمان (افراد، گروه‌ها، و ساختار سازمانی) را مطالعه می‌کند. (Robbins, 1991: 8-9)

رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمانها را به طریق علمی مطالعه می‌کند (Starke, 1980: 6) این رشته قدمتی دیرینه دارد، زیرا مردم همواره کوشیده‌اند تا واکنشهای افراد را در وضعیتهای مختلف درک و پیش‌بینی کنند. در سازمانها نیاز به شناخت رفتار به اندازه نوع سازمان بستگی دارد منظور از اندازه سازمان تعداد افرادی است که در کنار یکدیگر برای تحقق هدفهای مشخصی می‌کوشند، و منظور از نوع سازمان، عضویت داوطلبانه یا غیر داوطلبانه افراد در سازمان است. زیرا قبل از «انقلاب صنعتی» سازمانهای بزرگ اغلب نظامی بودند که عضویت در آنها داوطلبانه نبود. و در این سازمانها هر فرمانی که صادر می‌شد بی چون

و چرا باید اجرا می‌شود. اختیار با عالیترین مقام سازمان بود. رسیدگی به مشکلات رفتاری در چنین شرایطی آسان بود. اما از اواخر قرن نوزدهم، یعنی ظهور «انقلاب صنعتی» به تدریج سازمانها گسترده‌تر شدند، و گروههای بسیاری از افراد به صورت فرادست - فرودست در آنها با هم کار می‌کردند و ارتباط داشتند. چون امکان اداره کردن سازمانها به شیوه گذشته وجود نداشت به پدیده رفتار سازمانی نیاز شدیدی احساس شد. زیرا علاوه بر اختلاف وسعت و نوع سازمانها با مؤسسه‌های قبلی، تفاوتی هم در شیوه رهبری به وجود آمد که عامل دیگری در احساس نیاز به شناخت رفتار افراد محسوب می‌شود.

طبیعت رفتار سازمانی

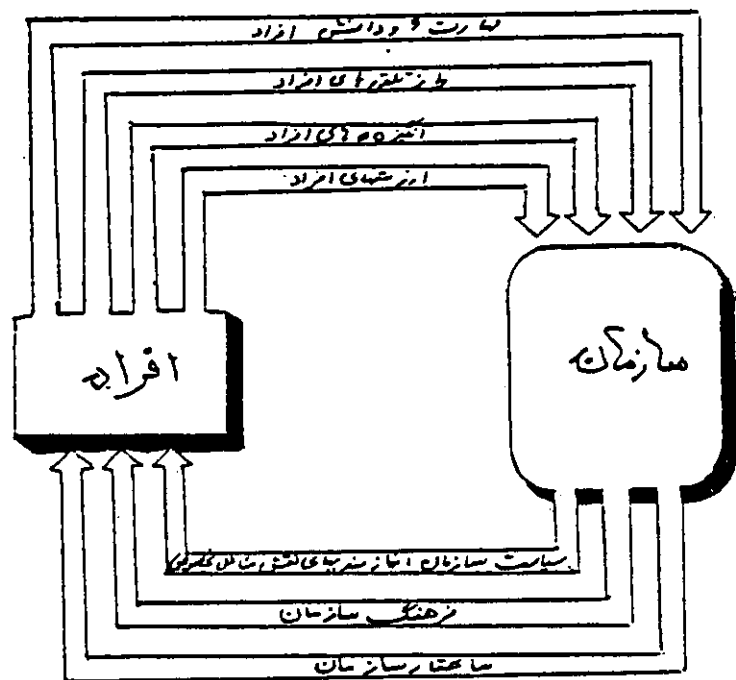
بعضی معتقدند رفتار سازمانی یک رشته علمی مجزا و مستقل نیست بلکه در واقع، علم میان رشته‌ای است که علوم متعددی از جمله: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، و ... را در مطالعه رفتار انسان در سازمان به کار می‌گیرد. (Starke, 1980: 13)

این گروه معتقدند اگر چه رفتار سازمانی ابزار نسبتاً دقیقی چون ریاضیات و آمار را در روشهای تحقیقی خود به کار می‌گیرد اما در زمره علوم دقیق به حساب نمی‌آید. و رشته‌ای جوان در زمینه پژوهش است، زیرا در یافتن جوابهای مشخص برای مشکلات معین سازمانی پیشرفت اندکی کرده است، در حالی که مدیران برای مشکلاتی که هر روز با آن روبه‌رو هستند به جوابهای دقیق نیاز دارند. اعتقاد به اینکه یافته‌های رفتار انسان در سازمان علم دقیقی نیست قابل تأمل است، زیرا یکی از دلایل عدم موفقیت جنبش «مدیریت علمی» این بود که پیروان این جنبش اعتقاد داشتند که رفتار انسان به آسانی قابل پیش‌بینی است. پس اگر بگوییم حوزه رفتار سازمانی تا حدودی غیر دقیق است سخنی به گزاف نگفته‌ایم.

فرد، گروه، سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی

فکر می‌کنید افراد، گروهها، و سازمانها کدام یک برای دانش رفتار سازمانی اساسی‌ترند؟ روشن است هر سه. برای اینکه بدانیم افراد چرا به گونه خاص خودشان در سازمانها تفکر و عمل می‌کنند بایستی اطلاعاتی درباره آنان به دست آوریم، (برای مثال: در مورد طرز تلقی آنها، انگیزه‌هایشان و ...). مطالبی هم درباره گروههایی که افراد به آنها تعلق دارند کسب کنیم (مثلاً: رهبران آنها، هنجارهایشان و ...) و همچنین مطالبی درباره کل سازمان جمع‌آوری کنیم (برای مثال: فرهنگ آنها، ارزشها، ساختار و ...). توجه دقیق به هر یک از این عوامل، موضوع اصلی رفتار سازمانی است. در شکل شماره (۱) ارتباط فرد، گروه و سازمان تا حدودی مشخص شده است. (Baren, 1986: 14)

همانگونه که در تصویر ملاحظه می‌شود سازمانها از افراد تشکیل شده که انگیزه‌ها، طرز تلقیها،



و ارزشهای آنها را منعکس می‌نماید. به علاوه، سازمانها زندگی خودشان را مستقل از افراد دارند. ولی تأثیر وجود اعضای خود را از طریق سیاستها، فرهنگ، و ساختار رسمی نشان می‌دهند. (توجه: در این تصویر افراد مجزا از سازمان نشان داده شده‌اند در حالی که به درون سازمان تعلق دارند نه بیرون) این تصویر شمای مشخص اصطلاح «رفتار سازمانی» را که از دو واژه «رفتار» و «سازمان» تشکیل شده را به نمایش گذارده است.

مدلهای مطالعه رفتار در سازمان

انواع مدلهای مطالعه رفتار در سازمانها عبارت‌اند از: توصیفی، پیش‌بینی، و تجویزی. (Shull, (August 1962): 124-138)

مدلهای توصیفی: در این مدلها مشاهده‌کننده، رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف

می‌کند، اما دربارهٔ درست یا غلط بودن آنچه اتفاق می‌افتد، و یا علت و قایع قضاوتی نمی‌کند. توصیف می‌تواند در اشکال کیفی (مطالعات موردی) و یا در اشکال کمی (تجزیه و تحلیل آماری) باشد.

مدلهای پیش‌بینی^۱: این مدلها روابط علت - و - معلول در سازمانها را بررسی می‌کنند. در این مدلها از انواع مدلهای ریاضی و مفاهیم آماری استفاده می‌شود که به پژوهشگر اعتماد نسبتاً زیادی دربارهٔ درک روابط علت و معلول می‌دهد. به‌طور کلی مدلهای پیش‌بینی نه تنها از مدلهای توصیفی جلوتر نیستند بلکه بعد از آنها مطرح می‌شوند. زیرا ابتدا باید تصویر مناسبی از آنچه اتفاق می‌افتد در اختیار داشته باشیم آنگاه علت چنین اتفاقی را مشخص کنیم. از آنجا که محاسبهٔ همهٔ متغیرهای مؤثر در علل رفتارها دشوار است، مدلهای پیش‌بینی مناسب در رفتار سازمانی بسیار نادرند. مدلهای پیش‌بینی از طریق مشاهده‌های مکرر به‌دست می‌آیند، ولی اغلب به دلیل طبیعت خاص سیستمهای اجتماعی مورد تردید می‌باشند. یک مثال از مدل پیش‌بینی مطالعات هاثورن است که قبلاً توضیح داده شد. در این مطالعات یکی از هدفها یافتن روابط علت - و - معلول بین اخلاقیات و بهره‌وری بود که موفق به گرفتن نتیجه نشدند یعنی مطالعات هاثورن پیش‌بینی نمی‌کند که افزایش اخلاقیات، ضرورتاً افزایش بهره‌وری را نتیجه می‌دهد. اشکال دیگر مدلهای پیش‌بینی این است که اغلب غیر واقعی به نظر می‌رسند. در این باره مثالی می‌زنیم: فرض کنید بخواهیم مدلی بسازیم که اثر پرداخت دستمزد را بر انگیزش کارکنان نشان دهد. اگر ما افراد «هنجار^۲» را در زندگی روزمره‌شان مورد مطالعه قرار دهیم احتمال کمی وجود دارد که رابطهٔ مستمری بین پرداخت دستمزد و انگیزش آنان به دست آوریم. زیرا عوامل دیگر سازمانی و فردی بر این رابطه اثر می‌گذارند. به علاوه ایجاد چنین مدلی مستلزم آن است که اثر کلیهٔ متغیرها را بر این رابطه مشاهده کنیم. از آنجا که تغییرات در پرداخت معمولاً نوسان کمی دارد اجرای چنین امری دشوار می‌باشد. برای غلبه بر این مشکلات، لازم است که ما موقعیتهای فرضی را مطالعه کنیم. یعنی آنچه تجربیات آزمایشگاهی نامیده می‌شود، که در آن، متغیرهای مناسبی می‌توانند مشخص، کنترل، و اندازه‌گیری شوند. بدین ترتیب اگر پرداخت را دو برابر یا کاملاً حذف کنیم ممکن است در رفتار تغییری مشاهده کنیم. ولی در زندگی واقعی غیر ممکن است که دستمزد افراد را در مدت کوتاهی دو برابر کنیم یا اصلاً قطع نماییم تا تغییراتی در رفتار آنها مشاهده نماییم. این وضعیت فرضی به ما اجازه می‌دهد که نتایج کلی اثرات دستمزد - انگیزش را به تصویر بکشیم.

مدلهای تجویزی^۳: مدلهای تجویزی (هنجاری) موقعیت به‌خصوصی را به عنوان «موقعیت مناسب» و یا انجام دادن عمل خاصی را به عنوان بهترین کاری که باید انجام شود

تجویز می‌کنند. به بیان دیگر، دربارهٔ یک مشکل به‌خصوص، مدل تجویزی به شخص می‌گوید چه کارهایی را انجام بدهد. در حالی که نظریه‌های روابط انسانی در این باره است که افراد چگونه رفتار می‌کنند تا آنها را در طبقهٔ خاصی قرار دهند. اما مدل‌های تجویزی مناسب، بعد از تسایح مدل‌های توصیفی و پیش‌بینی می‌آیند. بیانیه‌های تجویزی، دانش مناسبی را از شرایط و روابط علت - و - معلول هر سیستم دارند. برای مثال، در یک بیانیهٔ تجویزی: «مدیر باید شیوهٔ رهبری دموکراتیک را اتخاذ کند»، پیش فرضهای این بیانیه عبارت‌اند از:

الف) می‌دانیم رهبری دموکراتیک چیست و چگونه با شرایط منطبق می‌شود.

ب) اثر رهبری دموکراتیک را بر دیگر متغیرهای با اهمیت و وضعیت، مانند بهره‌وری می‌دانیم. فقط باید به فهرست راه‌حلهای مشکلات مدیر در خصوص این رویداد مراجعه کنیم. قبل از انتخاب یکی از آنها (تجویز) مدیر باید دربارهٔ وضعیت مورد نظر بیشتر بداند (توصیف) و همچنین دلایلی را که موجب ایجاد چنین مشکلی شده است را حدس بزند (پیش‌بینی).

حیطهٔ رفتار سازمانی

رفتار سازمانی مطالعهٔ علمی چرایی رفتار افراد در سازمانها با تمرکز روی رفتار فرد و گروه در بافت سازمانی است. (Bolles, 1975: 84) این تعریف طیف وسیعی را در بر می‌گیرد. علی‌رغم تفاوت میان «رفتار سازمانی» و «مدیریت»، در شرایطی ممکن است این دو واژه، به جای یکدیگر به کار روند، به ویژه هنگام مطالعهٔ سازمانها.

مدیریت به دو حوزه تقسیم می‌شود: رفتاری و فرایندی. حوزهٔ رفتاری به علت رفتار خاص افراد در سازمانها، توجه دارد. و حوزهٔ فرایندی یا «اصول مدیریت» شامل فرایندهای مدیریتی از جمله: برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، و ... می‌باشد. در ضمن، این حوزه به جنبه‌های علم مدیریت (کمی) بی‌توجه نیست. با توجه به این تقسیم‌بندی، رفتار سازمانی تحت تأثیر فرایندهای مدیریت قرار می‌گیرد. (Starke, 1980: 15-16)

با آغاز دههٔ ۱۹۹۰، تفکر همه‌جانبه‌ای دربارهٔ چگونگی پیشرفت تحقیقات رفتار سازمانی که شروع آن به سال ۱۹۷۹ می‌رسد و همچنین توجه به روند آتی آن مفید به نظر می‌رسد. براساس تحقیقات جدید، چشم‌اندازهای تازه‌ای از نظریات دانشمندان دربارهٔ پدیدهٔ سازمان در دسترس قرار می‌گیرد. (O'Reilly III, 1991: 42)

«اشنایدر» رفتار سازمانی را به عنوان «امتزاج مطالعات فردی، گروهی، و سازمانی می‌داند که از روان‌شناسی صنعتی - سازمانی و تئوریهای سازمان و مدیریت با منشأ روان‌شناسی (اجتماعی، روان‌سنجی)، جامعه‌شناسی (کار، سازمانی، و حرفه‌ای)، و مدیریت

(علمی، روابط انسانی) نشأت گرفته است. (Schneider, 1985: 36).

«باری استاوا» این رشته را به دو بخش تقسیم می‌کند:

۱. بخش خرد که ریشه در روان‌شناسی دارد و محققان این بخش تمایل به تئوریهای محدودتر و موضوعهای تحقیق کاربردی دارند.
۲. بخش کلان که ریشه در جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، و اقتصاد دارد و محققان این بخش به دلیل ویژگیهای خاص این بخش به تئوریهای وسیع و تحقیقات تجویزی و تجربی که کاربردی نیست علاقه‌مندند. (Staw, 1984: 627)

در دهه گذشته، مطالب رفتار سازمانی در سطح خرد بیش از همه روی: طرز تلقیهای شغلی؛ انگیزش؛ رهبری؛ طراحی شغل؛ تفاوت‌های فردی؛ و علل غیبت، چرخش کادر^۱، و عملکرد مطالعه و تأکید داشته است و در این راستا منازعه‌های روشنفکرانه‌ای هم در گرفته است. ولی به تدریج این شور نظری تا حدودی آرام گرفته و توجه و علاقه اساسی به سوی بخش کلان رفتار سازمانی معطوف شده است. زیرا عده‌ای از جمله «کلین وایلگن» معتقدند که رفتار سازمانی خرد برخورد احتمالاً محدودتری با مسائل دارد و بیشتر به مطالعه‌های صرفاً تجربی می‌پردازد. (Ilgen & Klein, 1989: 327 - 328)

قسمت اعظم تحقیقات سالهای ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۰ در پنج زمینه: انگیزش (۶۱ بررسی)؛ طرز تلقیهای راجع به کار همچون رضایت شغلی و تعهد (۳۸ بررسی)؛ تجزیه و تحلیل و طراحی شغل (۳۴ بررسی)؛ مطالعات چرخش کادر و غیبت (۳۲ بررسی)؛ و رهبری (۲۱ بررسی) تمرکز داشته (O'Reilly III, 1991: 431) که به این مطالب در جای خود خواهیم پرداخت.

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته‌ها

رفتار سازمانی چه معنایی می‌دهد؟ آیا کوششی جهت جایگزین کردن مفاهیم و تکنیکهای علم رفتاری یا کل مدیریت است؟ چگونه؟ اگر چنین است، آیا با روان‌شناسی صنعتی یا کاربردی تفاوت دارد؟ خوشبختانه این سؤالا توسط محققان مدیریت، دانشمندان رفتاری، و کارورزان مدیریت پاسخ داده شده است.

شکل شماره (۱) در واژه‌های بسیار کلی روابط و تأکیدهای رفتار سازمانی^۳ (OB)، و رشته‌های مرتبط تئوری سازمان^۲ (OT)، بهبود سازمان^۵ (OD)، و منابع انسانی / کارکنان^۶ (P/HR) را نشان می‌دهد. (Luthans, 1992: 7-9) همانگونه که ملاحظه می‌شود رفتار

1. Barry staw

2. Turn - Over

3. Organizational Behavior

4. Organization Theory

5. Organization Development

6. Personnel/Human Resource

نظری	تئوری سازن (OT)	رفتار سازمانی (OB)
	بهبود و بازسازی سازمان (OD)	منابع انسانی / کارکنان (P/HR)
کاربردی	کلان	خرد

شکل شماره (۱) رابطه رفتار سازمانی با رشته‌هایی که ارتباط نزدیک دارد.

سازمانی بیشتر تمایل دارد که محوری نظری باشد و در سطح خرد تحلیل شود. خصوصاً اینکه رفتار سازمانی از چارچوبهای نظری علوم رفتاری حاصل می‌شود که بر درک و توصیف رفتار فرد و گروه در سازمانها تمرکز دارد. رفتار سازمانی از علوم مختلف کمک می‌گیرد و نظریه‌ها را با روشهای علمی پذیرفته شده، آزمون می‌کند.

تئوری سازمان بیش از رفتار سازمانی تمایل به کلان - محوری دارد و به ساختار و طرح سازمان توجه بیشتری می‌کند. موضوعهای تئوری سازمان شامل مطالعه و کاربرد رفتار سازمانی است. از طرف دیگر بهبود سازمان بیش از رفتار سازمانی به مطالعه‌های کلان و کاربردی متمایل است. اما همچون تئوری سازمان، موضوعهای بهبود سازمان نیز شامل مطالعه و کاربرد رفتار سازمانی می‌باشد. نهایتاً چنانچه ملاحظه می‌شود منابع انسانی / کارکنان بیش از رفتار سازمانی تمایلات کاربردی دارد. مدیران منابع انسانی یا کارکنان با همین عنوان در سازمانها استخدام می‌شوند، ولی آنها علمای رفتار سازمانی نیستند. مدیرانی که در حوزه رفتار سازمانی عمل می‌کنند (مدیران بازاریابی، مدیران حسابداری، رؤسای بیمارستانها، مدیران عملیات، گرداندگان فروشگاه، رؤسای دانشگاهها، رؤسای اداره‌ها، یا مدیران منابع انسانی / کارکنان) «مدیران منابع انسانی» نامیده می‌شوند و علاوه بر نقشهای عملیاتی و فنی، نقش مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارند، زیرا افراد را اداره می‌کنند. بنابراین همه مدیران، صرفنظر از وظایف فنی که انجام می‌دهند، از این دیدگاه مدیران منابع انسانی هستند. زیرا آنان با رفتار انسانها در سازمانها سر و کار دارند. بنابراین نیاز دارند با دانش رفتار سازمانی آشنا باشند.

رفتار سازمانی گرایش «رفتاری» را به مدیریت معرفی می‌کند نه همه مدیریت را. به بیان دیگر، رفتار سازمانی قصد ندارد همه مدیریت را تصویر کند. علوم رفتاری سهم قابل ملاحظه‌ای در اساس نظری و تحقیقی رفتار سازمانی دارد ولی روان‌شناسی کاربردی یا صنعتی رفتار سازمانی نیست بلکه شربت خوشرنجی است که در جام جدید (رفتار سازمانی) ریخته شده است. برای مثال، ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریت مانند تصمیم‌گیری و ارتباطات نقش

جامع و مستقیمی را در رفتار سازمانی بازی می‌کنند در حالی که حداقل نقش غیرمستقیمی در روان‌شناسی کاربردی یا صنعتی دارند. اگر چه توافق همگانی در معنا و ابعاد رفتار سازمانی نیست، ولی این مسئله نقص آن محسوب نمی‌شود بلکه موضوع را جالبتر هم می‌کند، و تردیدی نیست که رفتار سازمانی یک رشته مطالعه، تحقیق و کاربردی شده است. (Luthans, 1992: 9) عده‌ای از دانشمندان رفتار سازمانی را یک رشته علمی می‌دانند در حالی که مخالفین آن را ابزاری جهت انجام وظایف روزانه به حساب می‌آورند و معتقدند هر کس که در محیط کار با عده‌ای از افراد در تعامل است بدان نیازمند است.

خودآزمایی گفتار دوم

۱. گزینه درست را انتخاب کنید؟

علاوه بر اختلاف وسعت و نوع سازمانها با مؤسسه‌های قبلی، تفاوت‌هایی هم ... به وجود آمد که عامل دیگری در احساس نیاز به شناخت رفتار افراد محسوب می‌شد.

الف - در نوع تخصص	ب - در شیوه رهبری
ج - در انتخاب افراد سازمان	د - قوانین و مقررات
۲. گزینه درست را انتخاب کنید:

مدیران برای مشکلاتی که هر روز با آن روبه‌رو هستند به ... نیاز دارند.

الف - افراد متخصص	ب - راه حل
ج - جوابهای دقیق	د - نظریات دیگران
۳. کدام یک از گزینه‌ها درست می‌باشند؟

برای دانش رفتار سازمانی ... مهم و اساسی می‌باشند.

الف - افراد	ب - گروهها
ج - سازمانها	د - هر سه
۴. گزینه درست را در جای خالی بگذارید:

در مدل‌های ... رفتار متغیرهای تحت مطالعه توصیف می‌شود و درباره درست یا نادرستی آن و علت وقایع قضاوتی نمی‌شود.

الف - پیش‌بینی	ب - تجویزی
ج - توصیفی	د - شناختی
۵. منظور از نوع و اندازه سازمان چیست؟
۶. علت توجه به رفتار سازمانی بعد از انقلاب صنعتی چه بود؟
۷. پایه‌های اصلی رفتار سازمانی را شرح دهید.
۸. مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان را تشریح کنید.

۹. برای هر یک از مدل‌های توصیفی، پیش‌بینی، و تجویزی مثالی بزنید.
۱۰. مطالب رفتار سازمانی را در سطح خرد بیان کنید.
۱۱. بخش کلان رفتار سازمانی ریشه در چه علومی دارد؟
۱۲. اشکال‌های مدل‌های پیش‌بینی را تشریح کنید؟
۱۳. رفتار سازمانی با چه رشته‌هایی ارتباط نزدیک دارد؟

گفتار سوم: گرایشهای رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. چارچوب شناختی را توضیح دهید.
۲. چارچوب رفتارگرایی را شرح دهید.
۳. چارچوب یادگیری اجتماعی را بنویسید.
۴. ارتباط چارچوبهای شناختی، رفتارگرایی، و یادگیری اجتماعی را با چارچوب رفتار سازمانی شرح دهید.
۵. مدل سه جانبه نشان دهندهٔ نظر «باندورا» را ترسیم کنید.
۶. «ادوارد تولمن» را بشناسید و نظریات او را بیان کنید.
۷. چگونه گرایشهای شناختی و رفتارگرایی اهمیت حیاتی می‌یابند را یاد بگیرید.
۸. چارچوب نظری برای مطالعهٔ رفتار سازمانی را بشناسید.

مقدمه

برخلاف نگرش ساده انگارانهٔ جنبش روابط انسانی، نگرش نوین رفتار سازمانی بسیار پیچیده است. بدین منظور چارچوبهای شناختی، رفتاری، و یادگیری اجتماعی می‌تواند به تبیین این مسئله کمک کند. بعد از گذری بر این دیدگاهها، و به کمک آنها، چارچوب رفتار سازمانی در پایان گفتار ارائه می‌شود که از لحاظ مفهومی با بقیهٔ کتاب مرتبط است و ساختار کتاب را می‌سازد.

چارچوب شناختی^۱

این نگرش بیش از سایر دیدگاهها به انسان اهمیت می‌دهد. نگرش شناختی روی جنبه‌های مثبت رفتار و آزادی اراده^۲ انسان تأکید دارد و مفاهیمی از قبیل: انتظار، تقاضا، و مشوق^۳ را مورد استفاده

1. Cognitive Framework

2. Free - will

3. Incentive

قرار می‌دهد. اطلاعات رکن اساسی شناخت، و شناخت هسته مرکزی چارچوب (نگرش) شناختی می‌باشد. تحت این چارچوب، شناخت از رفتار پیشی می‌گیرد و تفکر، ادراک، حل مشکل، و فرایند کسب اطلاعات را تشکیل می‌دهد.

«ادوارد تولمن^۱» با اینکه به عنوان یک رفتارگرا شناخته شده است ولی کارش می‌تواند برای ارائه چارچوب شناختی به کار رود. او معتقد بود رفتار، هدفمند است و به طرف مقصود هدایت می‌شود. «تولمن» از تجربه‌های آزمایشگاهی دریافت که حیوانات و قوع حوادث مختلف را به دنبال هم یاد می‌گیرند. برای مثال، آنها می‌آموزند هنگام گرسنگی برای دریافت غذا، با دیدن شکل به‌خصوصی، حرکتی انجام دهند. «تولمن» معتقد بود یادگیری یعنی انتظار حادثه به‌خصوصی که منجر به نتیجه ویژه‌ای می‌شود. این مفهوم شناختی انتظار، بر این دلالت دارد که موجود زنده در مورد هدفش اندیشه می‌کند و یا بدان آگاه است. «تولمن» و همکارانش در حمایت از گرایش شناختی ادعا کردند که رفتار توسط شناخت تعریف می‌شود.

روان‌شناسان معاصر اظهار عقیده می‌کنند که مفهوم شناختی، مثل انتظار، منعکس‌کننده آنچه در ذهن می‌گذرد نیست بلکه این موضوع را رفتار نشان می‌دهد. و این امر بیانگر نزدیکی تئوریهای شناختی و رفتاری است.

با پیشرفتهای اخیر به واسطه ارائه تئوریه‌ها و یافته‌های علمی تحقیقات، طبق اظهار نظر بعضی دانشمندان در رشته روان‌شناسی انفجار شناختی به وجود آمده است. (Riggio, 1990: 16) کاربردی بودن رشته رفتار سازمانی، یک گرایش شناختی را از دیرباز از طریق واحدهای تحلیل (ادراک، شخصیت، طرز تلقیها و رضایت شغلی، انگیزش و تئوری هدف - گذاری) مسلط کرده است. اخیراً توجه بیشتری به نقشی که شناخت می‌تواند در رفتار سازمانی در رابطه با پیشرفت در تحقیق چگونگی تصمیم‌گیری مدیران و در حوزه شناخت اجتماعی داشته باشد شده است. حوزه تصمیم‌گیری رفتاری به شناخت قضاوت و انتخاب توجه دارد. (Herrnstein, (March 1990): 356-367) شناخت اجتماعی^۲ درگیر فرایند درک یا مفهوم رفتار افراد است. (Wyer & Srull, 1989) و به‌خصوص با رفتار سازمانی در رابطه با درک اجتماعی و تئوریهای اسناد انگیزش^۳ در ارتباط است، که در جای خود به شرح آنها خواهیم پرداخت. اکنون به نگرش (چارچوب) رفتارگرایی می‌پردازیم.

چارچوب رفتارگرایی^۴

بر خلاف روان‌شناسان اولیه که درباره تفکرات به‌خصوصی تأکید می‌ورزیدند، «ایوان پاولوف^۵»

1. Edward Tolman

2. Social Cognition

3. Attribution theories of motivation

4. Behavioristic Framework

5. Ivan Pavlov

و «جان واتسون»^۱ تأکید زیاد بر اهمیت بررسی رفتارهای قابل مشاهده انسان داشتند. آنها تجربه‌های شرطی نمودن کلاسیک را برای توضیح محرک - پاسخ^۲ در رفتار انسان مورد استفاده قرار دادند. هر دوی آنها معتقد بودند که رفتار در قالب محرک - پاسخ به خوبی درک می‌شود. برای مثال، فرو کردن سوزن در انگشت شخص (محرک)، کشیدن دست وی (پاسخ) است. این دو دانشمند بیشتر به تأثیر محرک تأکید داشتند و معتقد بودند یادگیری زمانی تحقق می‌یابد که ارتباط محرک - پاسخ برقرار شده باشد.

مکتب رفتارگرایی نوین با کار «اسکینر»^۳ آغاز شد. وی یکی از متنقدترین روان‌شناسان عصر حاضر است که می‌گوید رفتارگرایان اولیه کمک زیادی در مورد درک رفتارهای پیچیده افراد نکردند بلکه فقط رفتارهایی را که به وسیله محرک برانگیخته می‌شوند، توصیف نمودند. منظور وی رفتارهایی است که به صورت ساده اتفاق می‌افتند و به وسیله محرک برانگیخته نمی‌شوند. به بیان دیگر، محرک - پاسخ در توضیح واکنشهای فیزیکی کوشش نموده است، مثلاً ضربه زدن به زانوی کسی که نشسته و پایش آزاد است (محرک)، پرتاب پای وی (پاسخ) را به همراه دارد. «اسکینر» از طریق تجربه‌های شرطی نمودن عامل^۴، دریافت که پی‌آمدهای یک پاسخ خیلی بهتر از یک محرک مؤثر می‌تواند رفتارهای گوناگون را توضیح دهد. او بر اهمیت رابطه پاسخ - محرک^۵ یا پی‌آمدهای اقتضایی تأکید داشت. موجود زنده برای دریافت پی‌آمد مطلوب مجبور است بر محیط خود اثر بگذارد. یعنی به زعم وی، رفتار تابعی از پی‌آمدهای آن است. مثلاً شخص کار می‌کند (پاسخ) تا در پایان ماه حقوق دریافت کند (محرک)، و یا دانشجو به کتابخانه می‌رود (پاسخ) تا کتاب دلخواه خود را مطالعه نماید (محرک).

نگرش رفتارگرایی بر تأثیر محیط پایه‌گذاری شده است و اعتقاد دارد که فرایندهای شناختی مانند تفکرات، انتظارات، و ادراک نقشی در رفتار بازی نمی‌کنند. ولی همان‌طوری که نگرش شناختی شامل مفاهیم رفتارگرایی است، برخی روان‌شناسان معتقدند متغیرهای شناختی هم جایگاهی در نگرش رفتارگرایی دارند. به ویژه نگرش یادگیری اجتماعی که در سالهای اخیر پدید آمده و اصول و مفاهیم رفتارگرایی و شناختی را با هم ترکیب نموده است.

چارچوب یادگیری اجتماعی^۶

گرایش شناختی به ذهنیت‌گرایی و گرایش رفتارگرایی به قطعیت‌گرایی متهم شده‌اند. تئوریهای شناختی مدعی هستند که مدل‌های محرک - پاسخ به میزان بیشتر و پاسخ - محرک به مقدار کمتر رفتار انسان را به گونه‌ای مکانیکی توجیه می‌کنند. ولی با مطرح شدن عامل یا فرد، به مطالعه

1. John Watson

2. Stimulus - Response (S - R)

3. Skinner

4. operant

5. Response - Stimulus (R - S)

6. Social Learning Framework

رفتار انسان کمک قابل ملاحظه‌ای شده است. نگرش یادگیری اجتماعی با ترکیب نمودن دو نگرش شناختی و رفتارگرایی می‌کوشد تا کاملتر از این دو باشد.

نگرش یادگیری اجتماعی، نگرشی رفتاری است که رفتار را واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل می‌داند. «آلبرت باندورا» معتقد است رفتار می‌تواند در قالب تعامل مداوم تعیین کننده‌های محیطی، رفتاری و شناختی به بهترین وجه توصیف شود. (Bandura, 1976: 9) فرد و شرایط محیطی به عنوان واحدهای مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه با رفتار در تعامل هستند تا آن را تعیین کنند. «باندورا» معتقد است که افراد از طریق فعالیت، شرایط محیطی خویش را می‌سازند و متقابلاً بر رفتارشان تأثیر می‌گذارد. تجربه‌ها از رفتار کسب می‌شوند که قسمتی از این تجربه‌ها تعیین می‌کنند شخص چه می‌شود یا چه می‌تواند انجام دهد که همین امر بر رفتار بعدی او اثر می‌گذارد. (Bandura, 1986)

یادگیری اجتماعی با طبیعت بسیار جامع و تعاملیش به عنوان یک چارچوب نظری عالی عمل می‌کند و نقطه‌ی عزیمتی برای مطالعه رفتار سازمانی بشمار می‌آید. (Kreitner, (Autumn 1984): 61-75)

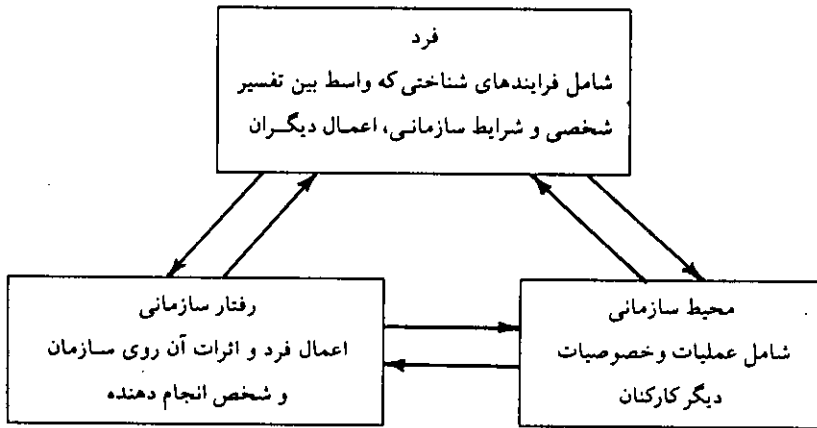
شکل شماره (۲) مدل سه جانبه‌ای است که نظر «باندورا» را نشان می‌دهد و منتقل کننده واحدهای مرتبط تجزیه و تحلیل و متغیرهای رفتار سازمانی می‌باشد. (Baron, 1986: 55)

به‌طور خلاصه، تئوری یادگیری اجتماعی اشاره به درک کامل رفتار افراد و اصلاح آن از طریق یادگیری دارد. بایستی به دقت روی نقش پیچیده حوادث بیرونی، فرایندهای شناختی، و اثرات داخلی رفتار توجه کرد. تئوری یادگیری اجتماعی اعتقاد دارد به همان اندازه که فرایندهای شناختی زمینه‌ساز تفسیر شخصی فرد از محرکها، و پی آمدهای آشکار عملیات اهمیت دارند، باید روی شرایط و حوادث داخل سازمان هم تمرکز کرد. و همانگونه که در شکل شماره (۲) ملاحظه می‌شود روابط متقابل (دو سویه) موجود بین این عوامل باید تشخیص داده شوند.

پس: براساس گرایش یادگیری اجتماعی، درک کامل رفتار سازمانی با توجه دقیق به شرایط موجود سازمان، ویژگیها و فرایندهای شناختی افراد، و اثرات درونی و بیرونی رفتار آنها میسر است و طبیعتاً روابط موجود بین همه این عوامل دو سویه می‌باشد.

چارچوب رفتار سازمانی^۱

رفتار سازمانی دارای این مزیت است که رشته‌ای نسبتاً جوان و در حال رشد می‌باشد، که دارای خصوصیت میان رشته‌ای است. اغلب نویسندگان گرایش انسانی - شناختی را به رفتار سازمانی نسبت می‌دهند. برای مثال: دوگلاس مک گریگور^۲ که در سال ۱۹۶۰ «انسان کنار مؤسسه»



شکل شماره (۲)

کلاسیک را نوشت گرایش انسانی داشت، و نظریه معروف «ویکتور وروم»^۱ و «لیمن پورترا»^۲ اساساً به مفاهیم شناختی در نوشته‌های مربوط به رفتار سازمانی اشاره دارند. در سالهای اخیر، در نظریه‌پردازی و تحقیق رفتار سازمانی، مدل رفتاری به کار می‌رود. از جهات مختلف آنچه رشته رفتار سازمانی را در سالهای اخیر تداوم بخشیده طرح دوباره مبحث رفتاری در مقابل مباحث شناختی است که قبلاً وجود داشت و در بسیاری مواقع هنوز هم در روان‌شناسی مطرح است. اکنون وقت آن فرا رسیده که در رفتار سازمانی، همچنان که در بیشتر علوم رفتاری مرسوم است، سهم هر یک از دو گرایش را تشخیص دهیم و آن دو را در یک چارچوب جامع رفتار سازمانی گرد آوریم. گرایش یادگیری اجتماعی زمینه مناسبی را برای چنین چارچوب میان رشته‌ای فراهم می‌آورد.

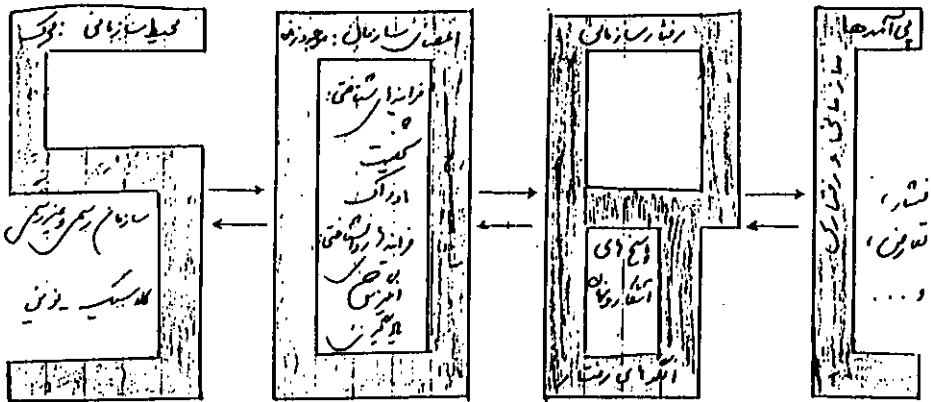
علت معرفی چارچوبهای شناختی و رفتارگرایی به‌طور مجزا درک بهتر پدیده پیچیده «رفتار انسانی» است. درک رفتار انسان در سازمان هدفی حیاتی برای چارچوب نظری رفتار سازمانی است. به علاوه اگرچه رفتار سازمانی از علوم رفتاری پایه^۳ مانند روان‌شناسی یا جامعه‌شناسی نیست ولی دو هدف جالب دیگر را علاوه بر درک کردن، یعنی پیش‌بینی و کنترل رفتار دنبال می‌کند. رشته رفتار سازمانی به عنوان وسیله‌ای اساسی در خدمت مدیران منابع انسانی است. پیش‌بینی و کنترل منابع انسانی نسبت به اهداف گرایشی نوین در مدیریت که در حل مسائل و مشکلات، کوشش خواهد نمود بسیار حساس است. پس می‌توان گفت: اهداف چارچوب نظری رفتار سازمانی: درک، پیش‌بینی، و کنترل رفتار انسانها در سازمانهاست.

1. Victor Vroom

2. Lyman porter

3. Basic behavioral science

گرایش شناختی در درک رفتار سازمانی اساسی به نظر می‌رسد. گرایش رفتارگرایی همچنین می‌تواند به درک کردن منجر شود، اما شاید مسئله مهمتر سهمی است که می‌تواند در پیش‌بینی و کنترل داشته باشد. برای مثال طبق اصل «ادوارد ثورندایک» گرایش رفتاری معتقد است اگر رفتار سازمانی به وسیله پی‌آمدی مثبت یا تقویت کننده تعقیب شود تشدید می‌شود و تعداد دفعات تکرار رفتار بعدی را افزایش خواهد داد. و اگر رفتار سازمانی با پی‌آمد ناخوشایندی یا تنبیهی همراه باشد تضعیف می‌شود و تکرار دفعات رفتار بعدی کاهش خواهد یافت. بنابراین رفتار سازمانی در یک محیط مدیریت اقتضایی می‌تواند پیش‌بینی و کنترل شود. اگر سه هدف درک، پیش‌بینی، و کنترل رفتار توسط یک چارچوب نظری رفتار سازمانی تحقق یابند، هر دو گرایش شناختی و رفتاری اهمیت حیاتی پیدا می‌کنند. هم عوامل علی درونی



وضعیت (Situation) موجود زنده (Organism) رفتار (Behavior) پی‌آمد (Consequence)

که شناختی محورند، و هم عوامل محیطی بیرونی که رفتاری مدارند اهمیت دارند. به بیان دیگر، گرایش یادگیری اجتماعی که مفاهیم شناختی و رفتارگرایی با آن همکاری دارند یک چارچوب نظری مناسب برای رفتار سازمانی است که کمک به درک، پیش‌بینی، و کنترل رفتار می‌کند. کتاب حاضر این چارچوب نظری را در رفتار سازمانی به کار می‌برد.

خودآزمایی گفتار سوم

۱. چارچوب شناختی را شرح دهید.
۲. چارچوب رفتارگرایی را توضیح دهید.
۳. چارچوب یادگیری اجتماعی را تشریح کنید.
۴. ارتباط چارچوبهای شناختی، رفتارگرایی، و یادگیری - اجتماعی را در چارچوب رفتار سازمانی بیان نمایید.
۵. عناصر اساسی رفتار سازمانی را تعیین و ترسیم نمایید.
۶. «ادوارد تولمن» چگونه شناخته شده و اعتقاداتش چیست؟
۷. نظر «باندورا» را با رسم شکل تشریح کنید.
۸. اهداف سه گانه‌ای که گرایشهای شناختی و رفتارگرایی را اهمیت حیاتی می‌بخشد نام ببرید؟
۹. اهداف چارچوب نظری برای مطالعه رفتار سازمانی را بشناسید.

خلاصه فصل اول

آنچه درباره رفتار سازمانی مفید به نظر می‌رسید کوشش شد تا به صورت فشرده در این فصل جمع‌آوری شود. گفتیم که رفتار سازمانی چگونه در طی سالها تکوین یافت و طبیعت آن مورد بحث قرار گرفت.

جهت شروع مبحث، جنبش «روابط انسانی» مطرح گردید و علل نضج این مکتب: ۱. رکود شدید اقتصادی، ۲. جنبش کارگری سازمان یافته، و ۳. آزمایشهای «هائورن» که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بیان گردید. روابط - انسانی به مدیران کمک بسیار کرد. گو اینکه بر آن خُرده می‌گیرند و به طعنه آن را «جامعه‌شناسی گاوی» لقب می‌دهند، اما از ارزش آن چیزی نمی‌کاهد. با اینکه دانشمندان رفتاری جدید هر کدام از زاویه‌ای طرح تحقیق «هائورن» را مورد انتقاد قرار می‌دهند ولی منکر نمی‌شوند که این تحقیق، تلاش پیشگامانه‌ای برای پرداختن به مسائل انسانی بود که مطمئناً در مقایسه با معیارهای کنونی بسیار خام است. مطالعات «هائورن» سرآغاز با ارزشی برای نگرش رفتاری مدیریت محسوب می‌شود.

همه به رفتار انسانها علاقه‌مند هستند ولی هنوز فیلسوفان، دانشمندان علوم الهی، دانشمندان علوم رفتاری، مدیران و مردم کوچک و بازار موفق به درک واقعی رفتار انسان به‌طور کلی و رفتار سازمانی بالأخص نشده‌اند. همه تصور می‌کنند متخصص‌اند و از دیدگاه خودشان دفاع می‌کنند. تفاوت بین نگرش علوم رفتاری و سایر نگرشها در این است که دانشمندان رفتاری روشهای علمی را برای درک و شناخت به کار می‌برند، به جای اینکه وضعیت را ارزشیابی کنند، یعنی قصد ندارند رفتار خوب و بد را مشخص نمایند، بلکه فقط آنچه وجود دارد را توصیف می‌کنند.

دیدگاه‌های مشخص علوم رفتاری که بدانها اشاره شد:

۱. نگرش شناختی: به انسان «اهمیت» بیشتری می‌دهد و فرض می‌کند که رفتار هدفمند است و برای رسیدن به مقصودی فعالیت‌هایی از روی عمد صورت می‌گیرد. فرایندهای شناختی مانند انتظار و ادراک در توضیح رفتار کمک می‌کنند.
۲. نگرش رفتارگرایی: با رفتار قابل مشاهده و مقتضیات محیطی سر و کار دارد. دانشمندان این نگرش:

(الف) رفتار گرایان کلاسیک: رفتار را در قالب محرک - پاسخ توصیف می‌کنند.
 (ب) رفتار گرایان نوین: تأکید بیشتری روی پی‌آمدهای اقتضایی یا روی پاسخ - محرک دارند.

۳. نگرش یادگیری اجتماعی: این نگرش تأکید دارد که فرد، محیط، و رفتار پیوسته در تعامل با یکدیگرند و متقابلاً یکدیگر را تعیین می‌کنند. این‌گرایش از به هم پیوستگی عناصر شناختی و رفتاری تشکیل شده و به عنوان یک چارچوب نظری رفتار سازمانی در این کتاب به کار می‌رود.

S - O - B - C

پی‌آمدها رفتار سازمانی موجود زنده محرک (سازمان رسمی و غیر رسمی)
 (فشار، تعارض و ...) (اعضای سازمان)

خودآزمایی فصل اول

۱. درست‌ترین گزینه را انتخاب کنید:
 - الف - هدف رفتار سازمانی بهبود امور مالی سازمان است.
 - ب - هدف رفتار سازمانی ایجاد رابطه صحیح بین مدیران و کارکنان است.
 - ج - هدف رفتار سازمانی بهبود اثر بخشی سازمان است.
 - د - هدف رفتار سازمانی ایجاد شرایط مناسب برای کار در سازمان است.
۲. برای پر کردن جای خالی جمله زیر، گزینه درست را انتخاب کنید:

تیلور معتقد بود افراد به وسیله ... برانگیخته می‌شوند.

 - الف - پاداشهای معنوی ب - شرایط مناسب کار
 - ج - مشارکت در تصمیم‌گیری د - پاداشهای مادی
۳. گزینه درست را انتخاب کنید:

عوامل مؤثر در ایجاد جنبش روابط انسانی عبارت‌اند از:

الف - رکود شدید اقتصادی، جنبش کارگری، مطالعات هاثورن

ب - جنبش مدیریت علمی، انقلاب صنعتی، رکود شدید اقتصادی

ج - انقلاب صنعتی، جنبش کارگری، مطالعات هائورن

د - رکود شدید اقتصادی، جنبش کارگری، انقلاب صنعتی

۴. گزینه درست را با توجه به متن زیر انتخاب کنید.

آزمایشهای اتاق رله نشان داد که انگیزه اصلی کارکنان برای بهره‌وری بیشتر، انگیزه‌های مالی و اقتصادی است.

□ الف - درست است □ ب - درست نیست

۵. جمله‌های زیر را با گذاردن عبارتهای صحیح کامل کنید.

نظریه‌های نوین به جای جنبه‌های مادی - مکانیکی که در مدیریت علمی اشاره می‌شد، بر جنبه سازمانها تأکید کردند، و نتیجه گرفتند که در رفتار کارکنان و بهره‌وری، ... نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفا می‌کنند.

متون زیر مشخصات کدام یک از مدل‌های رفتار سازمانی را بیان می‌کند؟

۶. در این مدلها مشاهده کننده رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می‌کند، اما درباره

درست یا غلط بودن آنچه اتفاق می‌افتد، و یا علت وقایع قضاوتی نمی‌کند.

الف - مدل پیش‌بینی ب - مدل توصیفی

ج - مدل تجویزی د - مدل رفتاری

۷. این مدلها موقعیت به‌خصوصی را به عنوان «موقعیت مناسب و یا انجام دادن عمل خاصی را

به عنوان بهترین کاری که باید انجام شود تجویز می‌کنند:

الف - مدل رفتاری ب - مدل توصیفی

ج - مدل تجویزی د - مدل پیش‌بینی

۸. نظر «باری استاو» درباره بخش خرد و کلان رشته رفتار سازمانی چیست؟

۹. ارتباط رفتار سازمانی را با تئوری سازمان، بهبود سازمان، و منابع انسانی / کارکنان شرح

دهید.

۱۰. با توجه به نظر اسکینر جمله زیر را کامل کنید:

موجود زنده مجبور است برای دریافت پی‌آمد مطلوب بر محیط اثر بگذارد؛ یعنی به زعم

وی رفتار ...

۱۱. گزینه درست را انتخاب کنید:

اهداف چارچوب نظری رفتار سازمانی عبارت است از:

الف) درک، پیش‌بینی، و کنترل رفتار انسانها در سازمانها.

ب) بررسی، و درک رابطه علی رفتار انسانها در سازمانها.

ج) درک، پیش‌بینی، و کنترل رابطه انسانها با محیط.

(د) بررسی، درک، و پیش‌بینی رفتار انسانها در سازمانها

۱۲. علت محدود نگهداشتن بازده کار در آزمایش اطاق سیم‌پیچی توسط کارگران چه بود؟
۱۳. رفتار سازمانی (OB) را با تئوری سازمانی (OT) مقایسه کرده تفاوت آنها را بنویسید.
۱۴. آیا به نظر شما مدیریت علمی در ایجاد نظریه رفتار سازمانی سهیم است؟ چگونه؟
۱۵. سهم جنبش روابط انسانی را در ایجاد نظریه رفتار سازمانی تشریح نمایید.
۱۶. در مطالعات «هائورن» این حقیقت را که در تجربه اطاق رله، افزایش بهره‌وری، و در مطالعه اطاق سیم‌پیچ محدودیت بازده با مشورت اعضا صورت گرفت چگونه تفسیر می‌کنید؟
۱۷. چه تفاوتی بین مدل‌های توصیفی، پیش‌بینی، و تجویزی در رفتار سازمانی وجود دارد؟
۱۸. چرا مدل‌های تجویزی در رفتار سازمانی بسیار نادرند؟
۱۹. چرا درک صحیح ارزشهای افراد در رفتار سازمانی مهم است؟
۲۰. تفاوت نگرش یادگیری اجتماعی را با نگرش شناختی بنویسید؟
۲۱. چه تفاوتی نگرش یادگیری اجتماعی با نگرش رفتارگرایی دارد؟
۲۲. تحقیقات سالهای اخیر به‌خصوص از سال ۱۹۸۷ به بعد در چه زمینه‌هایی بوده است؟
۲۳. مشکل «علت - و - معلول» در رفتار سازمانی چیست؟
۲۴. بیشتر مطالعات دهه گذشته مربوط به کدام بخش رفتار سازمانی بود؟

پاسخنامه فصل اول

جوابهای سؤالات چهار جوابی گفتار اول:

سؤال ۱ - ب

سؤال ۲ - الف

سؤال ۹ - ج

سؤال ۱۰ - ب

جوابهای سؤالات چهارجوابی گفتار دوم:

سؤال ۱ - ب

سؤال ۲ - ج

سؤال ۳ - د

سؤال ۴ - ج

جوابهای سؤالات چهار جوابی خودآزمایی فصل اول:

سؤال ۱ - ج

سؤال ۲ - د

سؤال ۳ - الف

سؤال ۴ - ب

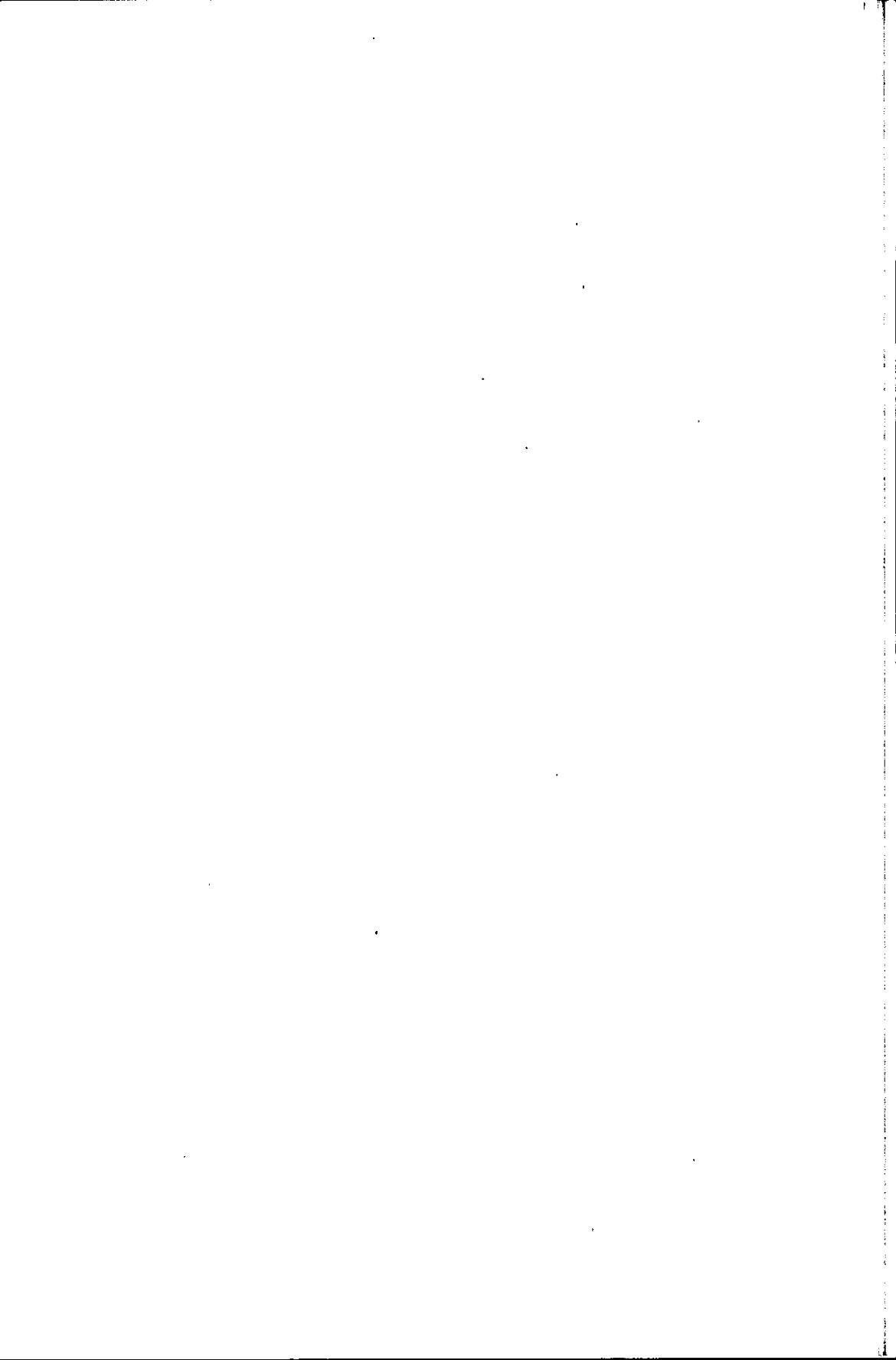
سؤال ۵ - روانی - عاطفی، عوامل اجتماعی

سؤال ۶ - ب

سؤال ۷ - ج

سؤال ۱۰ - تابعی از پیآمدهای آن است

سؤال ۱۱ - الف



فصل دوم

رهبری

گفتار اول: زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

هدفهای کلی

آشنایی با یکی از وظایف مهم مدیریت (رهبری) و سبکهای مختلف آن و همچنین یافته‌های تحقیقات در این خصوص.

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

۱. رهبری را تعریف کنید و تفاوت آن را با مدیریت بنویسید.
۲. انواع رهبری را در مطالعات آیوا شرح دهید و علت اهمیت این مطالعات را بنویسید.
۳. عوامل حاصل از مطالعات اوهایو را بنویسید و علت ارزشمندی این مطالعات را در زمینه رهبری بیان کنید.
۴. نتیجه مطالعات میشیگان را بنویسید.
۵. ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران را در قرن بیست و یکم به تفکیک بنویسید.

رهبری چیست؟

در طول تاریخ ثابت شده که موفقیت یا شکست جنگها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی، و گروههای معترض سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آنها مربوط می‌شود. علی‌رغم توجه به اهمیت رهبری، این موضوع هنوز به صورت یک راز باقی مانده است. می‌دانیم که پدیده رهبری تأثیری شگفت‌انگیز بر عملکرد انسان دارد، اما نمی‌دانیم که کارکرد داخلی و ابعاد آن چیست؟ اخیراً عده‌ای از نظریه‌پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تأکید کرده‌اند. برای مثال «بنیس» معتقد است: برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم (رهبران نه مدیران). تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته، مبهم، و بی ثبات غلبه می‌کنند که گاهی فعالیت‌های آنان توطئه‌چینی علیه ما به نظر می‌رسد، ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند؛ در حالی که مدیران تسلیم می‌شوند. (Bennis, 1989: 7) سپس او به تفاوت‌های بین رهبران و مدیران اشاره دارد که در نمودار (۱) نشان داده شده است. اگر چه از نظر علمی نمی‌توان آنها را تفاوت دانست.

اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می‌کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است، بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدفهای سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد). اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد). علاوه بر نفوذ، رهبری بر حسب فرایندهای گروه، شخصیت، خشنودی، رفتارهای به‌خصوص، ترغیب، قدرت، حصول هدف، تعامل، تمایز نقش، ابداع ساختار، و یا ترکیبی از دو یا بیشتر اینها تعریف شده است. (Bass, 1990: 11) آنچه اهمیت دارد تفسیر رهبری به موجب چارچوب نظری خاص و تشخیص اثر بخش بودن کار رهبری است.

تعریف رهبری

رهبری عبارت از تأثیر گذاشتن بر افراد، جهت وادار نمودن آنها به کوششی دلخواه به سمت هدفهای گروهی است. (Terry, 1960: 493) و یا می‌توان گفت: رهبری استفاده از فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوری مقاصدی مشخص است. (Tannenbaum, 1959) و یا: رهبری فرایند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. (Koontz, o'Donnell, & weihrich, 1984:460).

به‌طور کلی اکثر نویسندگان توافق دارند که رهبری عبارت از نفوذ در فرد یا گروه است، تا آنان از روی میل نه اجبار، برای رسیدن به هدف (یا اهدافی) در موقعیتی مشخص کوشش

نمودار (۱)

بعضی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران در قرن بیست و یکم

خصوصیات مدیر	خصوصیات رهبر
اداره می‌کند	ابداع می‌کند
یک رونوشت است	یک اصل است
نگهداری می‌کند	بهبود می‌بخشد
روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد	روی افراد تمرکز دارد
نظارت می‌کند	اعتماد می‌پراکند
دیدگاه محدودی دارد	دیدگاه وسیعی دارد
چگونه و چه وقت را می‌پرسد	چه چیز و چرا را می‌پرسد
نظر به انتهای خط دارد	چشم به افق دارد
پیروی می‌کند	سرچشمه می‌گیرد
وضع موجود را می‌پذیرد	با وضع موجود در جدال است
سرباز قدیمی خوبی است	آدم خودش است
کارها را درست انجام می‌دهد	کارهای درست انجام می‌دهد

warren G. Bennis, "Managing the dream: leadership in the 21st century", Journal of organizational change management, vol. 2, no. 1, 1989, P.7.

نمایند. در این تعریف اشاره به سازمان خاصی نشده است. یعنی در هر موقعیت اگر فردی بکوشد تا بر رفتار کسی یا گروهی تأثیر بگذارد رهبری کرده است، و فرقی نمی‌کند که فعالیت‌های او در چه تشکیلاتی صورت بگیرد.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

همچون دیگر موضوعهای حوزه رفتار سازمانی، در زمینه رهبری نیز مطالعات بسیار و دانش گسترده‌ای وجود دارد. مروری بر تحقیقات صاحب نام این مبحث می‌تواند ما را با چگونگی ایجاد و رشد نظریه‌های رهبری یاری دهد.

۱. مطالعات رهبری آیوا: مطالعات رهبری برای نخستین بار اواخر دهه ۱۹۳۰ در دانشگاه «آیوا» توسط «رونالد لی پیت»، «رالف وایت» و زیر نظر «کورت لوین» (پدر پویایی گروهی) انجام شد. در این مطالعات پسران ده ساله عضو کلوپ سرگرمی را تحت سه سبک

1. Iowa

2. Ronald Lippit

3. Ralph white

4. Kurt Lewin

رهبری متفاوت: الف) استبدادی، ب) دموکراتیک، و ج) بی‌بند و بار قرار دادند. رهبر مستبد دستور می‌داد و هیچ مشارکتی را نمی‌پذیرفت. و افراد را به صورت انفرادی تنبیه و تشویق می‌کرد. رهبر دموکرات گفتگو و اتخاذ تصمیم گروهی را تشویق می‌کرد. و هنگام تنبیه و تشویق افراد گروه با صراحت عمل می‌کرد. رهبر بی‌بند و بار، آزادی کامل به گروه می‌داد و در حقیقت وظیفه رهبری را انجام نمی‌داد. در این شرایط تجربی، اثر هر سه سبک رهبری روی متغیرهای متعددی همچون رضایت، ناکامی، و پرخاشگری بررسی شد.

بعضی از نتایج روشن، و برخی نامشخص بودند. بچه‌ها رهبری دموکراتیک را بر دو سبک دیگر ترجیح می‌دادند. در مصاحبه‌ها، نوزده نفر از بیست نفر اظهار نمودند که رهبر دموکراتیک را بیش از رهبر مستبد دوست دارند. هفت نفر از ده نفر، رهبر بی‌بند و بار را به رهبر مستبد ترجیح دادند. برای بیشتر بچه‌ها حتی سر درگمی و بی‌نظمی بهتر از سختگیری و خشونت بود.

ولی متأسفانه در این بررسی اثرات رهبری بر بهره‌وری^۱ مستقیماً آزمایش نشد. زیرا آزمایش عمدتاً برای بررسی الگوی رفتار پرخاشگرانه طراحی شده بود. اما به هر حال، یکی از نتایج جانبی آن اطلاعاتی بود که از رفتار مولد گروه به دست آمد. زیرا برای مثال، دریافتند که بچه‌های تحت رهبری مستبدانه یا رفتاری پرخاشگرانه یا بی تفاوت دارند. پرخاشگری و بی تفاوتی هر دو به عنوان عکس‌العمل ناکامی ناشی از رهبری مستبدانه تلقی شد. پژوهشگران خاطر نشان کردند که هر زمان رهبر مستبد محل را ترک می‌کرد یا فضای رهبری به نحوی آزادتر می‌شد، گروه بی تفاوت، طغیان خشونت آمیزی را به نمایش می‌گذاشت. فضای رهبری بی‌بند و بار بیشترین رفتار خشونت آمیز را در خود داشت. اما گروه تحت رهبری دموکراتیک بین یک گروه بسیار پرخاشگر و چهار گروه بی تفاوت تحت رهبری رهبران مستبد قرار گرفته بود.

مطالعات «لی پیت» و «وایت» را نمی‌توان همه جانبه دانست و به سازمانها تعمیم داد. زیرا بچه‌ها در کلپ سرگرمی با بزرگسالانی که در سازمانهای رسمی و پیچیده مشغول کار هستند تفاوت دارند، و بسیاری از متغیرها در این پژوهش کنترل نشدند. در حقیقت مطالعات آیوا مانند آزمایشهای هائورن از پختگی کامل برخوردار نبود. ولی این مطالعات از این نظر ارزشمند بود که برای اولین بار رهبری را با روش علمی تحلیل کرد و مهمتر اینکه نشان داد سبکهای مختلف رهبری عکس‌العملهای مختلف و پیچیده‌ای در گروهها ایجاد می‌کند.

۲. مطالعات رهبری اوهایو^۲: در سال ۱۹۴۵ دانشگاه ایالتی اوهایو مطالعاتی را در زمینه رهبری آغاز کرد. (Fiedler & chemers, 1985: 220-222) یک گروه مرکب از پژوهشگران زمینه‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، و اقتصاد پرسشنامه تشریح رفتار رهبر^۳ (LBDQ) را

1. Productivity

2. Ohio

3. Leader Behavior Description Questionair.

جهت تحلیل رهبری در انواع مختلف گروهها و سازمانها به کار بردند. این مطالعات دربارهٔ سرپرستان سازمانهای نظامی، تولیدی، و آموزشی و ... انجام شد. گروه دانشگاه اوهایو مطالعات خود را با این فرض آغاز کردند که تعریف رضایت بخشی از رهبری وجود ندارد و آنچه دانشمندان قبلی انجام داده‌اند با این ذهنیت بوده که رهبری یعنی رهبری خوب.

در نخستین مرحله، پرسشنامه مذکور در موقعیتهای مختلفی به کار برده شد تا معلوم کند رهبر چگونه توصیف شده است، روی پاسخها تحلیل عوامل صورت گرفت و با کمال شگفتی دریافتند که پاسخها سازگار است. دو عاملی که از داده‌های پرسشنامه به دست آمد یکی عامل مراعات^۱ (تقریباً معنی مشاوره، و یاری رسانیدن به اعضای گروه را می‌دهد) و دیگری ساخت - دهی^۲ (تعیین اهداف گروه، برقراری سیستم ارزشیابی از عملکرد) می‌باشد. این دو عامل در مطالعات بعدی دربارهٔ موقعیت و مفاهیم رهبری هم مشاهده شد. پژوهشگران تأکید دارند که این مطالعات گویای این مطلب است که چگونه رهبران وظایف خود را انجام می‌دهند. به زبان ساده عوامل مطالعات «اوهایو» وظیفه یا هدف مداری (ساخت - دهی) و تشخیص نیازها و روابط افراد (مراعات) می‌باشد. این دو بُعد از یکدیگر جدا و دارای فاصله می‌باشند.

مطالعات اوهایو برای بررسی رهبری بسیار ارزشمند است. زیرا آنها اولین کسانی بودند که به ابعاد ساخت دهی و مراعات در ارزیابی رهبری توجه نمودند. این نگرش دو بُعدی، فاصله بین وظیفه مداری صرف را که مربوط به جنبش مدیریت علمی است و تأکید بر روابط انسانی را که مورد توجه آن زمان بود کاهش داد.

۳. مطالعات میشیگان: تقریباً همزمان با مطالعات دانشگاه اوهایو گروهی از پژوهشگران دانشگاه میشیگان مطالعاتی را دربارهٔ رهبری آغاز نمودند. در مطالعهٔ نخست شرکت بیمه «پرودنشال»^۳ دوازده زوج سرپرست با بهره‌وری زیاد و کم را برای آزمون برگزید. هر زوج نمایندهٔ یک قسمت با بهره‌وری زیاد و یک قسمت با بهره‌وری کم بودند، و سایر متغیرها از جمله نوع کار، شرایط و روشهای اجرای کار در هر زوج یکسان بود. مصاحبه‌های هدایت نشده با بیست و چهار سرپرست قسمت و چهار صد و نوزده نفر از کارکنان دفتری به عمل آمد. نتایج نشان داد که سرپرستان با بهره‌وری زیاد در سبکهای رهبریشان بیشتر کنترل کلی اعمال می‌کردند تا نزدیک، و پیروکارمند - مداری بودند. اما سرپرستان قسمتهای با بهره‌وری کم فنون و خصوصیات کاملاً متضادی داشتند. آنان کنترل نزدیک داشتند و تولید - مدار بودند. مسئلهٔ مهم دیگری که از این بررسیها حاصل شد این بود که رضایت کارکنان مستقیماً با بهره‌وری در ارتباط نبود.

خودآزمایی گفتار اول

۱. با توجه به ویژگیهای رهبران قرن بیست و یکم، کدام یک از گزینه‌های زیر مشخصات این رهبران را بیان می‌کند؟
 - الف - اداره می‌کند، ابداع می‌کند، روی افراد تمرکز دارد.
 - ب - چشم به افق دارد، دیدگاه وسیعی دارد، وضع موجود را می‌پذیرد.
 - ج - بهبود می‌بخشد، سرباز قدیمی خوبی است، با وضع موجود در جدال است.
 - د - دیدگاه وسیعی دارد، کارهای درست انجام می‌دهد، اعتماد می‌پراکند.
۲. متن زیر کدام شیوه رهبری را مطرح می‌کند؟

این رهبر گفتگو و اتخاذ تصمیم گروهی را تشویق می‌کند و هنگام تشبیه و تشویق افراد گروه با صراحت عمل می‌کند.

 - الف - رهبر استبدادی
 - ب - رهبر بی بند و بار
 - ج - رهبر دموکراتیک
 - د - رهبر فرمند
۳. با توجه به متن زیر، گزینه درست را انتخاب کنید.

مطالعات اوهایو برای بررسی رهبری از این جهت ارزشمند است که برای اولین بار به ابعاد وظیفه و مراعات در ارزیابی رهبر توجه شد.

 - الف - درست است
 - ب - درست نیست
۴. در متن زیر کدام گزاره درست است؟

در مطالعه نخست دانشگاه میشیگان در خصوص رهبری:

 - الف - دوازده سرپرست با بهره‌وریهای یکسان انتخاب شدند.
 - ب - دوازده زوج سرپرست با بهره‌وریهای زیاد و کم انتخاب شدند.
 - ج - دوازده زوج سرپرست با بهره‌وری کم انتخاب شدند.
 - د - دوازده سرپرست با بهره‌وری زیاد انتخاب شدند.
۵. گروه دانشگاه اوهایو مطالعات خود را با این فرض آغاز نمودند که:
 - الف - تعریف رضایت بخشی از رهبری وجود ندارد.
 - ب - آنچه دانشمندان قبلی انجام داده‌اند با این ذهنیت بوده که رهبری یعنی رهبری خوب.
 - ج - الف و ب هر دو
 - د - هیچ کدام
۶. دو عاملی که از داده‌های پرسشنامه مرحله نخست مطالعات رهبری اوهایو به دست آمد:
 - الف - وظیفه - مداری و ساخت - دهی
 - ب - کارمند مداری و مراعات
 - ج - مراعات و ساخت - دهی

د - هیچ کدام

۷. مطالعات اوهایو فاصله بین وظیفه مداری صرف را که مربوط به جنبش مدیریت علمی است و ...

- الف - تأکید بر روابط انسانی را که مورد توجه آن زمان نبود کاهش داد.
- ب - تأکید بر روابط انسانی را که مورد توجه آن زمان بود افزایش داد.
- ج - تأکید بر روابط انسانی را که مورد توجه آن زمان نبود افزایش داد.
- د - تأکید بر روابط انسانی را که مورد توجه آن زمان بود کاهش داد.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. خصوصیات کلی که برای رهبر در نگرش خصوصیات فردی توضیح داده شده است را شرح دهید و نتیجه اصلی این نگرش را بنویسید.
۲. تعبیر دیدگاه مبادله اجتماعی رهبری را توجیه کنید.
۳. تأثیر پیروان بر رهبران را توضیح دهید.
۴. تعبیر «مدلهای پیوند زوجی عمودی» از رهبران و فرودستان را بیان کنید.
۵. سه بُعد مطلوبیت وضعیت مورد نظر «فیدلر» را بنویسید.
۶. نتیجه تحقیقات فیدلر را در وضعیتهای مختلف شرح دهید.
۷. موضوع اصلی تئوری «مسیر - هدف» رهبری را بیان کنید.
۸. تعبیر «هاوس» از این نظریه را تعریف کنید.
۹. نگرش یادگیری اجتماعی و اهداف آن را بیان کنید.
۱۰. جانشینهای رهبری را توجیه نمایید.

تئوریهای رهبری

مطالعات آیوا، اوهایو، و میشیگان از نظر تاریخی مهمترین بررسیهای رهبری برای مطالعه رفتار سازمانی می‌باشند، که هنوز هم به آنها تکیه می‌شود، و متأسفانه پیشرفت چشمگیری در مطالعات رهبری به چشم نمی‌خورد. به دلیل اهمیتی که پیشرفت نظری رهبری دارد مروری بر آنچه در طی سالها جریان داشته است لازم است. چند مبنای نظری مشخص برای رهبری وجود دارد.

۱. نگرش خصوصیات فردی

تحلیل علمی رهبری با تمرکز بر خود رهبران آغاز شد. سؤال مهمی که این نگرش کوشش در پاسخ آن داشت این بود که خصوصیات فردی چگونه شخص را رهبر می‌کند؟ تئوریهای اولیه به

یونان باستان و رُم قدیم منتسب است. تئوری «ابر مرد» معتقد است که هر فرد یا با خصوصیات رهبری به دنیا می‌آید یا بدون آن. مثلاً «ناپلئون» رهبر زاده شده و خصوصیات رهبری را کسب نکرده است. او که دارای تواناییهای طبیعی رهبری بود در هر وضعیت دیگری هم قرار می‌گرفت، رهبر می‌شد.

اما بالأخره تئوری «ابر مرد» جای خود را به نگرش واقعبینانه «خصوصیات فردی» رهبر داد. تحت تأثیر مکتب روان‌شناسی فردی این حقیقت پذیرفته شد که خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه می‌توان آنها را آموخت. در طول سالها، ویژگیهای فردی رهبران مورد مطالعه قرار گرفت. از این یافته‌ها و مطالعاتی که درباره خصوصیات جسمی رهبران انجام گرفت این نتیجه حاصل شد که رهبران اندکی از پیروان خویش با هوشتر و درشت اندامترند.

هنگامی که نگرش خصوصیات فردی در رهبری سازمانی به کار گرفته شد، نتیجه جالبی عاید مدیران نکرد. زیرا یکی از مشکلات این است که همه مدیران تصور می‌کنند دارای خصوصیات یک رهبر موفق هستند. هرچند، هر صفتی را می‌توان برای توصیف رهبر موفق به کار برد. ولی با بررسیهای انجام شده این نتیجه حاصل شد که هیچ رابطه علت - و - معلولی بین خصوصیات فردی قابل مشاهده، و رهبری موفق وجود ندارد. اما شواهدی موجود است که انتقال فکر، حساسیت بین افراد و اعتماد به نفس را از خصوصیات فردی مطلوب رهبر بشمار می‌آورد. (Reitz, 1987: 469)

به‌طور کلی، نتایج حاصل از تحقیقات درباره اینکه رهبران چه خصوصیات را عموماً دارا می‌باشند و یا کدام یک از این خصوصیات از دیگران مهمترند، به توافق نرسیده‌اند. نگرش خصوصیات فردی در رهبری تا حدودی جنبه توصیفی دارد و از ارزش تحلیلی یا پیش‌بینی اندکی برخوردار است. نگرش خصوصیات فردی هنوز اعتبار دارد، اما اکنون تأکید از خصوصیات شخصیتی رهبر به مهارتهای شغلی وی تغییر یافته است. «کاتز» از مهارتهای فنی، ادراکی، و انسانی برای مدیریت اثر بخش نام برده است. (Katz, (sep. oct. 1974): 90-101)

«یوکل» مهارتهایی چون خلاقیت، سازماندهی، سیاستمداری، دانش شغلی، و توانایی سخنوری را برای رهبران نام می‌برد. (Yukl, 1981: 70) این تئوریا از این نظر که می‌توانند در انتخاب رهبران و آموزش دادن و بهبود آنان مورد استفاده قرار گیرند، دارای اهمیت هستند.

۲. تئوریهای گروه و مبادله رهبری

تئوریهای گروه رهبری از روان‌شناسی اجتماعی نشأت گرفته است. به خصوص تئوری مبادله کلاسیک اساس این نگرش است. این تئوری معتقد است که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای

پیروان خود فراهم می‌کند تا ناراحتی و هزینه. بایستی یک مبادله مثبت بین رهبران و پیروان برای دستیابی به اهداف گروه موجود باشد. «چستر بارنارد» چنین تحلیلی را برای مدیران و کارکنان سازمان، حدود بیش از نیم قرن پیش به کار برد. اخیراً دیدگاه مبادله اجتماعی رهبری چنین توجیه شده است:

تئوریهای مبادله پیشنهاد می‌کنند که اعضای گروه با تحمل میزانی هزینه و دریافت منافعی که برای دیگر اعضای گروه هزینه به بار می‌آورد در گروه شرکت می‌کنند. تعامل مستمر است زیر اعضای گروه، مبادله اجتماعی دارند و پاداشی دو سویه را دریافت می‌کنند. (Bass, 1990: 48) این مطلب اشاره دارد که رهبری یک فرایند مبادله بین رهبر و پیروان است. تحقیقات روان‌شناسی اجتماعی می‌تواند این مبادله را تأیید کند. به علاوه مطالعات دانشگاه اوهایو و آنچه پس از آن انجام شد به خصوص بعد «مراعات» حال پیروان، از دیدگاه گروه رهبری حمایت می‌کند.

الف - تأثیر پیروان بر رهبران: مطالعات اخیر نشان می‌دهد که پیروان (فرودستان) ممکن است واقعاً بر رهبران تأثیر بگذارند همانگونه که رهبران بر پیروان (فرودستان) تأثیر می‌گذارند. برای مثال، در یک مطالعه: وقتی فرودستان عملکرد خوبی نداشتند، رهبران تمایل به تأکید بر «ساخت - دهی» داشتند اما وقتی آنها خوب عمل می‌کردند رهبران بر «مراعات» تأکید می‌ورزیدند. (Greene, 1975: 187-193) در یک مطالعه تجربی نتیجه‌گیری شد که بهره‌وری گروه اثر عمیقتری بر سبک رهبری دارد تا سبک رهبری بر بهره‌وری گروه. (Barrow, 1976: 433-440) در مطالعه دیگری نتیجه‌گیری شد که در گروه‌های جدید تشکیل شده، رهبران رفتار حمایتی خود را با سطح همبستگی و برانگیختگی گروه هماهنگ می‌کنند. (Greene, (Feb.1980): 50-59) به عبارت دیگر، این مطالعات خاطر نشان می‌کند که فرودستان بر رهبران و رفتارشان اثر می‌گذارند، همانگونه که رهبران بر فرودستان و رفتارشان تأثیر گذارند. بعضی از مدیران شرکتهای بزرگ آمریکایی ادعا می‌کنند که فرودستان نحوه پیروی از رهبران را نمی‌دانند و شواهدی وجود دارد که نسل مدیران امروزی در ایفا کردن نقش پیروی به سختی مقاومت می‌ورزند. (Davis, 1985: 160 & 180) بنابراین غیر عقلایی است اگر از عامل «پیروان» غفلت شود. اغلب مدیران بر این تصورند که فرودستان اجباراً باید از رهبران پیروی کرده و آنها را حمایت کنند. و یکی از مسئولیتهای فرودستان را خوب جلوه دادن مدیر می‌دانند. (Reibstein, 1987: 29)

ب - مدل پیوند زوجی عمودی^۲: این مدل در رابطه با تئوری مبادله رهبری است. (Dansereau, Graen & Haga, 1975: 46-78) که اخیراً مبادله رهبر - عضو^۳ نامیده شده

1. Chester Barnard

2. The vertical Dyad Linkage Model (VDL)

3. Leader - Member exchange (LMX)

است. (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982: 109-131)

مدلهای پیوند زوجی عمودی (VDL) یا مبادله رهبر - عضو (LMX) می‌گویند: رهبران با فرودستان، رفتار متفاوتی دارند. به خصوص رهبران و فرودستان روابط زوجی (دو نفری) را که بر رفتار هر دو طرف اثر می‌گذارد، را توسعه می‌بخشند. برای مثال، فرودستانی که مستعد هستند و کوشش بیشتری می‌کنند، از منابع شغلی رهبر (همچون: اطلاعات، اعتماد، و توجه) بیشتر از کسانی که به گونه‌ای دیگر رفتار می‌کنند بهره می‌برند.

بعد از مدت زمانی رهبر، فرودستان خود را به گروه‌های «خودی» و «بیگانه» تقسیم و بر همین روال با آنان تعامل پیدا می‌کند. تحقیقات نشان داده است که فرودستان «گروه خودی» کمتر از «گروه بیگانه» شکوه می‌کنند و رهبر را پاس‌خگوری نیازهای خود می‌دانند. (Dansereau, Graen, & Hago, 1975: 46-78)

همچنین رهبران وقت بیشتری را صرف اعضای «گروه خودی» می‌کنند (که نفوذ در آنها به اختیار رسمی بستگی ندارد) و تمایل دارند که اعضای «گروه بیگانه» را سرپرستی کنند (که نفوذ در آنها به نقش و اختیار رسمی بستگی دارد).

(Dansereau, Alutto, Markham, & Dumas, 1982: 81-103)

بالأخره یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که فرودستان در «گروه خودی» (آنها که رابطه بسیار مطلوبی با رهبرانشان دارند) مسئولیت شغلی بیشتری می‌پذیرند، کمک بیشتری به واحدشان می‌کنند، و از لحاظ عملکرد امتیاز بالاتری دریافت می‌دارند تا کسانی که روابط غیر مطلوبی با رهبر دارند. (Liden & Graen, 1980: 451-465)

تئوری مبادله که مدت زمان طولانی از طرح آن نمی‌گذرد از انتقاد مصون نیست. (Dienesch & Liden, 1986: 618-634) اما تحقیقات در جهت حمایت نسبی از این تئوری می‌باشد. بنابراین، در حال حاضر تئوری پیوند زوجی عمودی (مبادله رهبر - عضو) بیشتر توصیفی از فرایند نقش پروری رهبران است تا تجویز یک الگوی مطلوب روابط مبادله از بالا به پایین جهت اثر بخشی رهبر. (Yukl, 1989: 266)

۳. تئوری اقتضایی رهبری

پس از اثبات اینکه تئوری خصوصیات فردی تئوری مناسبی برای رهبری نیست، توجه به جنبه‌های وضعیتی رهبری معطوف گردید. روان‌شناسان اجتماعی تحقیقاتی را درباره متغیرهای وضعیتی که بر نقشها، مهارتها و رفتار رهبری، و عملکرد و رضایت پیروان اثر می‌کند، آغاز کردند. در این تحقیقات متغیرهای بیشماری مشخص شدند اما هیچ یک از تئوریه‌ها همه متغیرها

را در بر نمی‌گرفت تا اینکه «فرد فیدلر» تئوری وضعیت یا اقتضایی را برای اثر بخشی رهبری پیشنهاد کرد.

مدل اقتضایی فیدلر

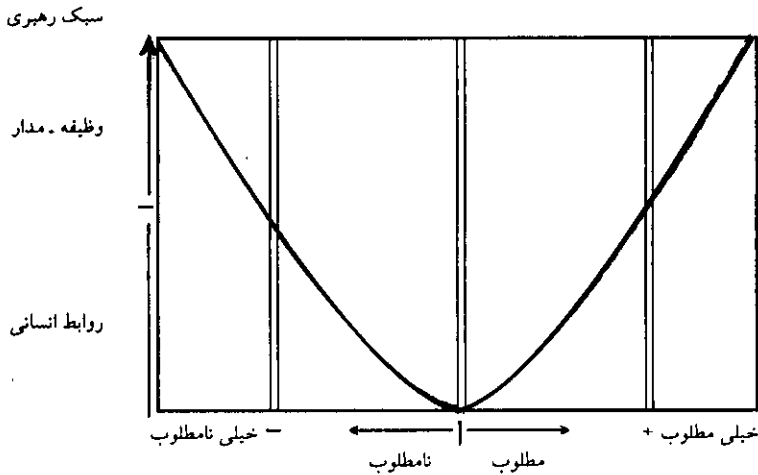
فیدلر برای آزمون فرضیه‌ای که از یافته‌های تحقیق قبلی تنظیم کرده بود مدل اقتضایی اثر بخشی رهبری را ابداع کرد. این مدل رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. فیدلر مطلوبیت وضعیت را براساس سه بُعد که از تجربه به دست آورده بود توصیف کرد:

۱. رابطه رهبر - عضو: که مهمترین متغیر در تعیین مطلوبیت وضعیت می‌باشد.
۲. ساختار وظیفه: دومین داده مهم در مطلوبیت وضعیت است.
۳. قدرت مقام رهبر: که از اختیار رسمی وی ناشی می‌شود و سومین بُعد مهم وضعیت می‌باشد. (Fiedler, 1967: 13-144)

زمانی وضعیت برای رهبر مطلوب است که هر سه بُعد فوق در حد بالایی باشد. بدین معنی که اولین بُعد، یعنی رهبر کاملاً از سوی پیروان پذیرفته شود (در حد بالایی)، وظیفه دارای ساختار کاملی باشد و همه چیز در جای خودش قرار داشته باشد (دومین بُعد در حد بالا)، رهبر اختیار و قدرت زیادی به طور رسمی داشته باشد (سومین بُعد در حد بالا). در این صورت وضعیت بسیار مطلوب است. و اگر هر سه بُعد در حد پایینی باشد، برعکس وضعیت برای رهبر نامطلوب است. فیدلر متقاعد شده بود که مطلوب بودن وضعیت و سبک رهبری، می‌تواند اثر بخشی را تضمین کند. بدین معنی که از تحلیل یافته‌های تحقیق، فیدلر نتیجه گرفت: در وضعیت بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب، رهبر و وظیفه - مدار (سخت گیر) اثر بخشنده است. اگر وضعیت به طور متوسط مطلوب یا نامطلوب باشد رهبری بر اساس روابط انسانی (سهل گیر) اثر بخشنده است. شکل شماره (۱) مدل اقتضایی رهبری فیدلر را نشان می‌دهد.

مدل فیدلر موجب تحقیقات فراوانی شد. البته نتایج متفاوت و بحث انگیزی به دست آمد. اما آنچه توسط فیدلر و شاگردانش انجام گرفته تأییدی بر این مدل است. برای مثال، وی برای اثبات اعتبار تئوریش قریب سی مطالعه در گروهها و سازمانهای مختلف (گروههای نیروی دریایی، گروههای تحقیق شیمی، فروشگاههای زنجیره‌ای، سوپر مارکتها، کارخانه‌های ماشینهای سنگین، گروههای مهندسی، بخشهای بیمارستانی، گروههای بهداشت عمومی و غیره) انجام داده است، و همان نتایج حاصل از مطالعات اولیه تأیید شده است، (Fiedler, 1967: 147) با ملاحظه یک استثنا، که فیدلر آن را توجیه می‌کند. او معتقد است که این مدل به نحو صحیح همبستگیهای بین سبکهای رهبری و عملکرد را در رابطه با مطلوبیت

مدل اقتضایی رهبری فیدلر



مطلوب بودن وضعیت

منبع: Fred E. Fiedler, A theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw - Hill, New York, 1967: 142.

مشخص وضعیت پیش‌بینی کرده است. همانگونه که انتظار می‌رفت مطالعات او نشان می‌دهد که در وضعیت‌های خیلی نامطلوب و خیلی مطلوب رهبر وظیفه - مدار بهترین عملکرد را دارد. ولی در وضعیت‌های نسبتاً مطلوب و نسبتاً نامطلوب رهبر رابطه - مدار اثر بخش‌تر است. اگر چه فیدلر تشخیص می‌دهد که نتایج تحقیقات وی اشکالاتی دارد اما اصرار دارد که مطالعاتی که از لحاظ متدولوژیکی اعتبار دارند به‌طور کلی تئوری او را تأیید می‌کنند. (Fiedler, 1967: 147) چنانکه بررسی‌های جامع این نظریه را قوت بخشید. (Fiedler, 1974: 83)

علاوه بر انتقادهای متدولوژیکی و نظری که از مدل فیدلر شده است گسترش این مدل در دنیای واقعی مدیریت منابع انسانی مورد انتقاد است. بر اساس این مدل، فیدلر توصیه می‌کند که مدیریت بایستی مشاغل را طوری طراحی کند که نیازمندیهای مشاغل با رهبر سازگاری داشته باشد اما در روش سنتی، انتخاب و آموزش رهبران برای سازگاری با مشاغل بود. (Fiedler, 1965: 115-122) با این تفکر فیدلر و همکارانش یک دستورالعمل آموزشی به نام تطبیق رهبر تدوین کردند که شامل پرسشنامه‌هایی است که سبک رهبری فرد و ابعاد وضعیت

شغل او (ساختار - وظیفه؛ روابط رهبر - عضو، و قدرت مقام) را تعیین می‌کند. (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976)

بر اساس آموزش اثر بخشی رهبری، به کارآموز راه‌های تشخیص وضعیت براساس بازخورد مناسب اقتضایی جهت تغییر دادن وضع، و به مطلوبیت رسانیدن سبک رهبری با وضعیت رهبری، آموزش داده می‌شود. برخی از راه‌های توصیه شده جهت اصلاح روابط رهبر - عضو صرف وقت کم و بیش به صورت غیر رسمی با فرودستان و پیشنهاد انتقال آنان به داخل و یا خارج از گروه است. برای کاهش ساختار وظیفه، رهبر ممکن است تقاضای حل مشکلات بیشتری را از فرودستان بنماید؛ برای افزایش ساختار وظیفه، رهبر ممکن است دستورات بیشتری صادر کند و یک برنامه تفصیلی تدوین نماید. جهت افزایش قدرت مقام، رهبر باید در شغل خویش سرآمد شود؛ برای کاهش قدرت مقام، رهبر باید فرودستان را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکت دهد. (Ibid: 154-158)

فیدلر و شاگردان و همکارانش بیشترین حمایت را از مدل آموزش تطبیق رهبر نمودند. پس از مطالعه دوازده تحقیق (پنج تحقیق در سازمانهای کشوری و هفت تحقیق در سازمانهای لشگری) فیدلر اظهار داشت که این نتایج از نظر آماری به نحو قابل ملاحظه‌ای «آموزش تطبیق رهبر» را تأیید می‌کند. (Ibid)

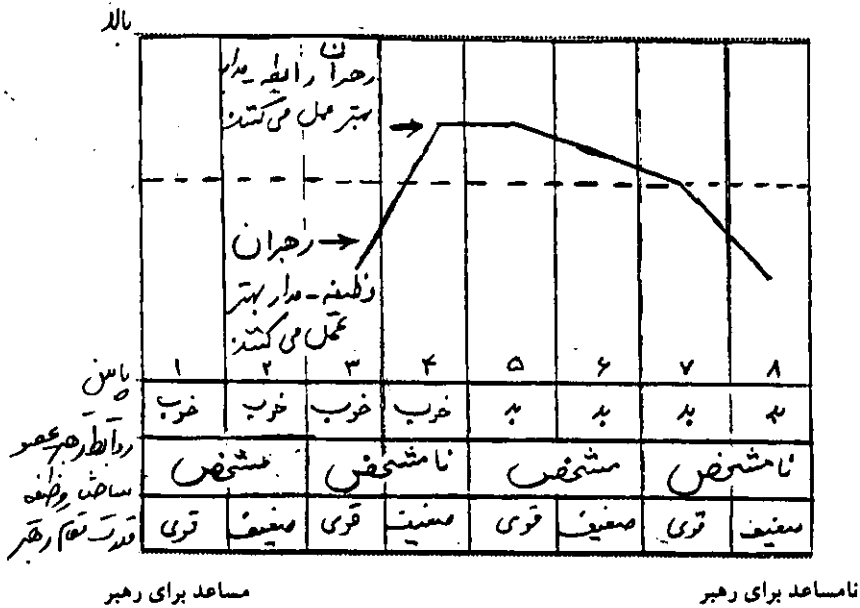
او ادعا می‌کند که این مطالعات این نکته قابل بحث را که رهبران قادرند وضعیتهای رهبری خود را برای افزایش اثر بخشی تغییر دهند ثابت می‌کند. (Ibid:61)

به طور کلی تردیدی نیست که فیدلر یکی از مهمترین قدمها را در تئوری و عمل رهبری برداشته است. اگر چه اغلب انتقادات به جایی از آن می‌شود، اما علت پذیرفته شدن مدل فیدلر دلایل زیر است:

۱. اولین تئوری رهبری است که نگرش اقتضایی را معرفی می‌کند.
 ۲. به اهمیت وضعیت و ویژگیهای رهبر در تعیین اثر بخشی رهبر اشاره دارد.
 ۳. باعث انجام تعداد بینشماری تحقیق شد.
 ۴. توسعه برنامه «تطبیق رهبر» را هدایت کرد. (Riggio, 1990: 293)
- خلاصه کلام، فیدلر تحقیقات تجربی قابل ملاحظه‌ای را انجام داده است و در حال حاضر ادامه می‌دهد. و در سالهای اخیر تئوری اقتضایی «منبع شناختی»^۱ را پیشنهاد کرده است. (Fiedler, 1986: 532-548) در «تئوری منبع شناختی» فیدلر وضعیتهایی را مشخص می‌کند که تحت آن وضعیتهای منابع شناختی رهبر همچون: هوش، تجربه، و تخصص فنی با عملکرد گروه ارتباط پیدا می‌کند. برای مثال، در شرایط تنش‌زا عملکرد مؤثر بیشتر به تجربه رهبر ارتباط

دارد تا هوش او. اگر چه فیدلر مدعی است بررسیها تئوری او را تأیید می کنند، (Ibid) اما به دلیل نبودن، هنوز تحقیقات کافی درباره این تئوری انجام نشده است تا نتایج قابل استنادی درباره اعتبار آن در دست باشد. شکل شماره (۲) نتایج پژوهش درباره چگونگی کاربرد الگوی اقتضایی رهبری را نشان می دهد:

نتایج پژوهش چگونگی کاربرد الگوی اقتضایی رهبری



منبع: Fred E. Fiedler & Martin M. Chemers, Leadership & Effective Management, Glenview, Ill.; Scott, Foresman, 1974: 80

۴. تئوری مسیر - هدف رهبری

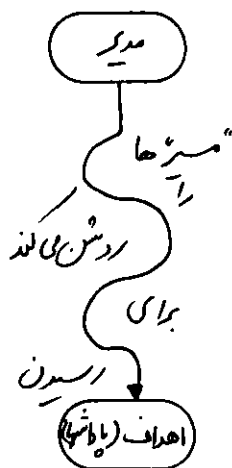
مانند دیگر نگرشهای اقتضایی این مدل سعی در کمک به درک و پیش بینی اثر بخشی رهبری در وضعیتهای مختلف دارد. مدل مسیر - هدف رهبری توسط «مارتین جی ایوانز» تنظیم شد، (Evans, 1970 : 90-102) و «رابرت هاوس» یک نگرش جدید و در حال تکوین را معرفی نمود. (House, 1974: 81-97)

نظریه مسیر - هدف بر پایه دو مفهوم بنا شده:

الف) تئوری انگیزش انتظار (که در فصل بعد به تفصیل آمده است)، این تئوری بیان می‌دارد که انگیزش هر فرد به انتظار وی از پاداش و حجم آن یا جذابیت پاداش بستگی دارد. در تئوری مسیر - هدف رهبر به عنوان منبع پاداش مطرح می‌شود. این تئوری می‌کوشد پیش‌بینی کند چگونه انواع مختلف پاداش و سبکهای متنوع رهبری بر انگیزش، عملکرد، و رضایت کارکنان اثر می‌گذارد.

ب) تحقیقات اوهایو می‌باشد که بُعدهای مهم آن، «ساخت - دهی» و «مراعات» است. بر اساس این مدل اثر بخشترین رهبران آنهایی هستند که در هر دو بُعد (ساخت - دهی و مراعات) امتیاز بالایی داشته باشند.

مفاهیم تئوری مسیر - هدف توسط شکل شماره (۳) روشن شده است:



شکل شماره (۳)

«رابرت هاوس» مهمترین تحقیقات رهبری خود را در دانشگاه ایالتی اوهایو انجام داد و به بیان تناقضهای موجود در مدل اوهایو علاقه‌مند گردید. مثلاً وضعیتهایی که ساخت - دهی و مراعات و یا نوعی ترکیب این دو متغیر آنقدرها اثربخش نیستند. وی به وضعیتهایی توجه داشت که ساخت دهی بهترین و یا مراعات مناسبترین باشد. و همچنین علاقه‌مند به بیان علت اثربخش بودن یک روش خاص رهبری بود. علت اینکه این نظریه مسیر - هدف نامیده شد توجه عمده آن بر چگونگی تأثیر گذاری رهبر بر تصور فرودستان نسبت به اهداف کار، اهداف شخصی، و مسیر رسیدن به اهداف می‌باشد. این نظریه معتقد است اثر بخشی رهبران به نفوذ

آنان در فرودستان جهت برانگیختن آنان، توانایی عملکرد مؤثر و رضایت خاطر کارکنان بستگی دارد تا میل رسیدن به هدف را در فرودستان بالا برده، مسیرها را برای حرکت به سوی اهداف روشن کند. (House & Mitchell, 1974:81)

علت اینکه تئوری مسیر - هدف با تئوری انتظار انگیزش و مدل رهبری مطالعات اوهایو بستگی پیدا می‌کند این است که در مدل انتظار انگیزش: افراد هنگامی از کار خود رضایت دارند که تصور کنند کارشان به نتیجه ارزشمندی منجر می‌شود. و با این اعتقاد تلاش بیشتری می‌کنند. و بر اساس مدل اوهایو: رهبران، فرودستان خود را بر می‌انگیزند آن گونه که بر انتظار آنان اثر می‌گذارند. (Ibid) بر اساس نظریه مسیر - هدف مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است. مثلاً در یک شغل غیر ساختاری، رهبر می‌تواند با راهنمایی، رضایت کارکنان را افزایش دهد. مثلاً در یک آزمایشگاه کوچک، اگر راهنماییهای رهبر زیاد باشد رضایت شغلی هم بالاست. اما در یک شغل ساختاری مثل خط مونتاژ رضایت وقتی بالاست که راهنماییهای رهبر خیلی کم باشد (رهبر رابطه - مدار) چون مشاغل ساختاری اصولاً کسالت آورترند و رضایت کمتری ایجاد می‌کنند و رفتار رابطه - مدار رهبر در کاهش این کسالت مؤثر است. در ضمن در مشاغل ساختاری، فعاليتها بسیار روشن است و رهبر وظیفه - مدار از اثر بخشی کمتری برخوردار است. اما اگر شغلی غیر ساختاری می‌باشد به پیشنهاد نظریه مسیر - هدف نوعی شیوه رهبری که وظیفه - مداری در حد بالا و رابطه - مداری در حد پایین باشد، حداکثر اثر بخشی را خواهد داشت. زیرا فعاليتهاي لازم و انتظارات عملکرد، واضح و روشن نیستند، بنابراین به رفتار وظیفه - مداری رهبر بیش از رابطه - مداری او نیاز است. ولی مشاغل غیر ساختاری ذاتاً انسان را راضیتر می‌کند و کسالت و تنش کمتری همراه می‌آورد. در این وضعیت رفتار رابطه - مداری رهبر اهمیت زیادی ندارد. (House, 1971: 321-328)

«استینسون^۱» و «جانسون^۲» در تحقیقی که انجام دادند نتیجه گرفتند که رابطه میان رفتار رهبر و ساخت دهی پیچیده‌تر از آن است که «هاوس» می‌پنداشت. این دو نفر اظهار داشتند در صورتی که فرودستان وظایف بسیار ارزشمندی را انجام دهند، رفتار رابطه - مدار رهبر گرچه بسیار مهم است، اما میزان رفتار وظیفه - مدار رهبر به سرشت پیروان و همچنین نوع وظیفه‌ای که انجام می‌دهند بستگی دارد.

تعبیر «هاوس» از این تئوری چهار نوع یا سبک عمده رهبری است که به طور خلاصه عبارت‌اند از:

۱. رهبری آمرانه^۳: این سبک شبیه رهبری مستبدانه «لی‌پیت» و «وایت» می‌باشد. فرودستان به طور دقیق می‌دانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود. رهبر دستورات مشخصی

1. John E. Stinson

2. Thomas w. Johnson

3. Directive Leadership

می‌دهد و با زیر دستان هیچ مشورتی نمی‌کند.

۲. رهبری حمایتی^۱: رهبر رفتاری دوستانه دارد و قابل دسترس می‌باشد. او توجه به خصوصی به فرودستان مبذول می‌دارد.

۳. رهبری مشارکتی^۲: این رهبر، پیشنهادهای فرودستان را با استقبال می‌پذیرد و به کار می‌بندد، ولی تصمیمها را خودش به تنهایی می‌گیرد.

۴. رهبری پیشرفت - مدار^۳: این رهبر برای فرودستان هدفهایی را که موجب تلاش و کوشش آنان می‌شود، تعیین می‌کند، و اعتماد خود را نسبت به حصول اهداف و انجام دادن مطلوب کارها نشان می‌دهد. (House & Mitchell, 1974: 81-97)

دو عامل وضعیتی که تاکنون تعیین شده‌اند ویژگیهای فردی فرودستان و فشارهای محیطی و تقاضاهایی است که فرودستان با آنها روبه‌رو هستند. در مورد اولین عامل، تئوری اظهار می‌دارد: رفتار رهبر تا جایی مورد قبول فرودستان قرار می‌گیرد که آنها این رفتار را منبع بلاواسطه رضایت و یا به عنوان ابزاری جهت کسب رضایت آتی ببینند. (Ibid) و درباره دومین عامل وضعیتی: رفتار رهبر می‌تواند موجب انگیزش شود (کوشش فرودستان را افزایش دهد). تا جایی که:

الف) ارضای نیازهای فرودستان به اقتضای عملکرد اثر بخش آنها

ب) محیط کار را به وسیله مربیگری، راهنمایی، حمایت، و پاداشهایی که برای اثر بخشی عملکرد لازم است تکامل می‌بخشد. (Filley, House, & Kerr, 1976: 254)

آنچه رهبران انجام می‌دهند عبارت است از:

۱. شناخت و انگیزش فرودستان برای کسب نتایج قابل کنترل از سوی رهبر،

۲. افزایش منافع شخصی فرودستان برای حصول به اهداف کار

۳. ایجاد مسیر سهلتر برای دستیابی فرودستان به منافع خود با هدایت و راهنمایی

۴. کمک به فرودستان جهت روشن نمودن انتظارات نقشهای آنان

۵. کاهش موانع نا امیدکننده

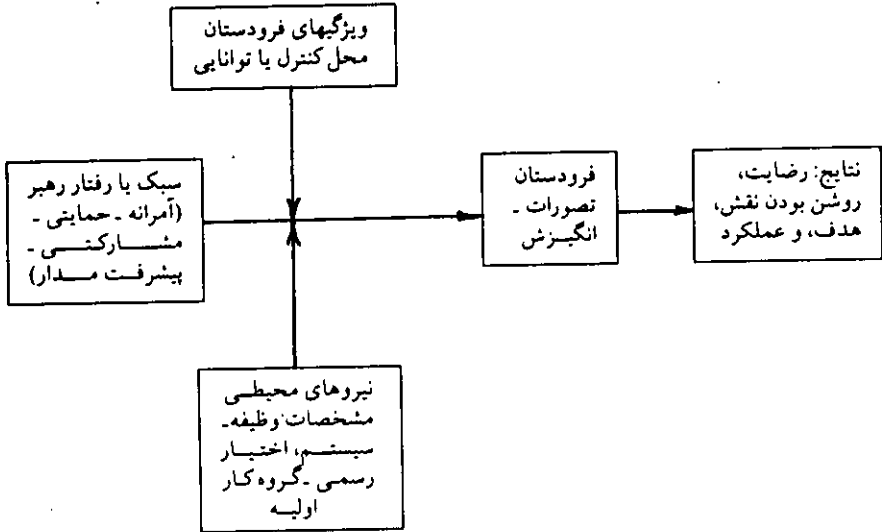
۶. افزایش فرصتهایی برای رضایت فردی ناشی از عملکرد مطلوب

(House&Mitchell,1974:385-386)

بنابراین با آنچه ذکر شد رهبر می‌کوشد تا مسیر اهداف فرودستان را تا حد امکان هموار سازد. اما برای تسهیل پیمودن مسیر - هدف، رهبر باید سبک مناسبی را به اقتضای متغیرهای وضعیتی موجود انتخاب کند. شکل شماره (۴) نگرش مسیر - هدف را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

-
1. Supportive leadership 2. Participative leadership
3. Achievement - oriented leadership

خلاصه نگرش مسیر - هدف



شکل شماره (۴)

تاکنون مطالعه‌های متعددی در مورد تئوری مسیر - هدف انجام گرفته است. اغلب تحقیقات به جای بررسی تمام تئوری مذکور روی قسمتهایی از آن تمرکز یافته‌اند. برای مثال نتیجه یکی از این پژوهشها نشان می‌دهد:

۱. در بررسی هفت سازمان این نتیجه حاصل شد که رهبری آمرانه: الف) با رضایت و انتظارات فرودستانی که وظایف مبهمی را انجام می‌دهند ارتباط مثبت دارد.

ب) با رضایت و انتظارات فرودستانی که وظایف مشخصی را انجام می‌دهند ارتباط منفی دارد.

۲. مطالعه‌های انجام شده روی ده نمونه مختلف از کارکنان نشان داد که رهبری حمایتی بیشترین تأثیر مثبت را روی رضایت فرودستانی که کارهای پر تنش، نا امیدکننده، یا ناراضی کننده را انجام می‌دهند، دارد.

۳. در مطالعه‌ای مهم در یک سازمان تولیدی - صنعتی، مشخص شد که در مشاغل غیر تکراری، فرودستان تحت رهبری مشارکتی رضایت بیشتری حاصل می‌کنند تا دیگر سبکهای رهبری.

۴. در بررسی سه سازمان جداگانه معلوم شد، فرودستانی که وظایف غیر تکراری مبهم انجام می‌دهند، به رهبر پیشرفت - مدار اعتماد بیشتری می‌کنند و کوشش آنان موجب عملکرد

اثر بخش می‌شود. (Indvik, 1986: 189-192)

در کل، تئوری مسیر - هدف نیاز به مطالعه بیشتری دارد و در سالهای آینده توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند. یکی از آخرین تحلیلها درباره این تئوری نتیجه می‌گیرد که رهبران در نفوذ خود بین فرودستان، بیشترین موفقیت را کسب می‌کنند اگر به گونه‌ای رفتار کنند که:

(الف) با نیازها و ارزشهای فرودستان و

(ب) با نیازمندیهای یک وضعیت شغلی معین سازگاری بیشتری داشته باشد.

(Baron, 1986: 292)

۵. نگرش یادگیری اجتماعی

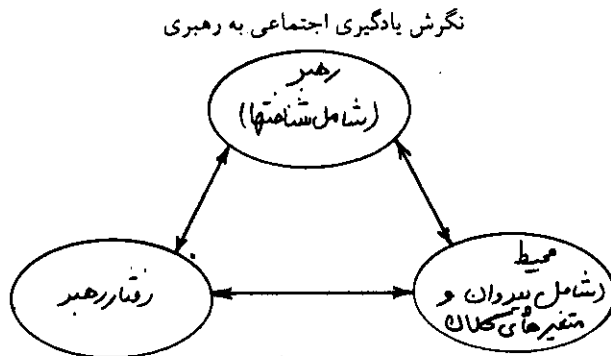
همانگونه که تئوری (نگرش) یادگیری اجتماعی (در فصل اول) نشان داد که می‌تواند پایه‌ای برای چارچوب نظری کلی رفتار سازمانی ایجاد کند، (Davis & Luthans, 1980: 281-290) تئوری یادگیری اجتماعی نیز می‌تواند مدلی برای تعامل مستمر و دو سویه بین رهبر (شامل شناخت او)، محیط (شامل فرودستان یا پیروان و متغیرهای کلان)، و خود رفتار ایجاد کند. (Davis & Luthans, 1979: 237-248) چنین تعاملهایی در شکل شماره ۵ نشان داده شده است. به نظر می‌رسد که این اساس نظری جامع و مناسبی برای درک رهبری باشد. (Tichy & Devanna, 1986: 30-32)

در حالی که هر یک از نگرشهای تئوریک به تنهایی بسیار محدود به نظر می‌رسند. برای مثال تئوریهای یک طرفه و شناختی «خصوصیات فردی» پیشنهاد می‌کنند که رهبران تعیین کننده‌های علی هستند که بر فرودستان مستقل از رفتار فرودستان یا وضعیتها نفوذ می‌کنند. تئوریهای اقتضایی گامی در جهت جلو می‌باشند اما برای مهمترین قسمت، یک درک یک طرفه از تعامل دارند که معتقدند از ترکیب رهبران و وضعیتها رفتار رهبری تعیین می‌شود. حتی تئوریهای رهبری که ادعای نگرش همه جانبه دارند (در معنای مبادله رهبر و گروه فرودستان و یا در معنای اقتضایی بین رهبر و وضعیت) در حقیقت دیدگاه تک بعدی نسبت به رفتار رهبری دارند. در این تئوریا داده سببی رفتار رهبر، نتیجه مبادله وابسته است، اما خود رفتار به عنوان یک تعیین کننده فراموش می‌شود.

از هنگامی که کاربرد رهبری بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی مورد توجه قرار گرفت، مدل اقتضایی S-O-B-C^۱ (وضعیت - موجود زنده - رفتار - پی آمد) توسط رهبران برای انجام تحلیل وظیفه‌ای به کار رفت. متغیرهای تحلیل وظیفه‌ای در S-O-B-C می‌توانند آشکار (قابل مشاهده) و یا پوشیده (غیر قابل مشاهده) باشند. کاربرد موفقیت آمیز تحلیل وظیفه‌ای

S-O-B-C در مدیریت منابع انسانی بستگی به توانایی رهبر در آگاهی به نشانه‌های آشکار و پنهان، و نتایج مشروط که رفتار رهبر و فرودستان را تنظیم می‌کند، دارد. (Davis & Luthans: 244)

در این روش، به‌طور مشخصتری فرودستان درگیر فرایندها می‌باشند و با رهبر روی رفتار خودشان و رفتار یکدیگر، مقتضیات محیطی (سوابق و پی‌آمدها)، و شناخت متغیرهای



شکل شماره (۵)

Fred Luthans, "Leadership: A proposal for a social Learning Theory Base & observational & Functional Analysis Techniques to Measure Leader Behavior", 1979: 205.

مداخله‌گر توجه دارند. اهدافی که این نگرش دنبال می‌کند عبارت‌اند از:

۱. رهبر با متغیرهای خرد و کلانی که رفتار خودش را کنترل می‌کند آشنا می‌شود.
۲. رهبر با فرودستان در کشف مقتضیات رفتاری شخصی که رفتار فرودستان را تنظیم می‌کند، همکاری می‌کند.

۳. رهبر و فرودستان با هم می‌کوشند تا راههایی کشف کنند که بتوانند رفتار خود را برای ایجاد تفاهم بیشتر و بهره‌وری افزون‌تر سازمان بهبود بخشند. (Davis & Luthans:245)

در چنین نگرشی، رهبر و فرودستان رابطه‌ای توأم با بحث و تبادل نظر دارند و به خوبی آگاه‌اند که چگونه می‌توانند رفتار یکدیگر را اصلاح نمایند (به بیان دیگر در یکدیگر نفوذ کنند) و این امر از طریق اعطا و یا قطع پادشاهی دلخواه میسر است. به طور کلی نگرش یادگیری اجتماعی در رهبری دارای نیروهای بالقوه‌ای برای آینده می‌باشد.

جانشینهای رهبری

به دلیل عدم رضایت از پیشرفت تئوریهای رهبری و تحقیقات در توصیف و پیش‌بینی اثرات

رفتار رهبر بر نتایج عملکرد، بسیاری از پیش فرضهای اساسی اهمیت رهبری مورد بحث است. به خصوص دانشمندانی معتقدند که ممکن است «جانشینهای» واقعی برای رهبری وجود داشته باشد که رفتار رهبر را غیر لازم و اضافی نماید و «خنثی کننده‌هایی» که مانع رفتار رهبر در مواقع به خصوص شده و یا مخالف رفتار وی عمل می‌کنند.

(Howell, & Dorfman, & Kerr, 1986: 88-102) این جانشینها یا خنثی کننده‌ها را می‌توان در: ۱. خصوصیات کارکنان، ۲. وظیفه، و ۳. سازمان یافت. تجربه، توانایی، و کارآموزی فرودستان می‌تواند جانشینی برای رهبری وظیفه - مدار (ابزاری) باشد. برای مثال صنعتگران ممکن است تجربه، توانایی، و آموزش کافی داشته باشند که دیگر نیازی به رهبری وظیفه - مدار (ابزاری) برای انجام دادن صحیح کار و رضایت نداشته باشند. کارکنانی که به پادشاهی سازمانی بی اعتنا هستند (مثل استادان دانشگاه و یا موسیقیدانها) کوششهای رهبری رابطه - مدار (حمایتی) و وظیفه - مدار (ابزاری)، هر دو را خنثی می‌کنند.

وظایفی که بسیار ساختاری شده‌اند و بازخورد می‌دهند جانشین رهبری وظیفه - مدار و آنهایی که رضایت داخلی ایجاد می‌کنند مثل تدریس به رهبری رابطه - مدار نیازی ندارند. همچنین تعدادی خصوصیات سازمانی وجود دارند که جانشین یا خنثی کننده رهبری می‌باشند. درباره مفهوم جانشینهای رهبر تجزیه و تحلیل‌های بسیاری وجود دارد، (Kerr & Slocum, 1981: 116-134) در ضمن «کر» و «جرمی» مطالعات تجربی روی افسران پلیس انجام دادند و این نظریه را حمایت نمودند. (Kerr & Jermier, 1978: 375-403) این دو معتقدند جانشینهایی مانند بازخورد ناشی از انجام دادن کار، بیشتر از رفتار رهبر روی فعالیتهای کارکنان اثر دارد. مطالعات دیگری در حمایت از خصوصیات سازمانی همچون «رسمیت» به عنوان جانشین رهبری تفسیر شده است. (Miles & petty, 1977: 238-250) آزمونهای اخیر به نتایج مختلطی دست یافته از جمله مطالعه‌ای که روی کارکنان یک بیمارستان با مهارتها و سوابق کاملاً متفاوت و حرفه‌های کاملاً متنوع انجام شد موفق به شناسایی چندین جانشین بالقوه برای پیش‌بینی رضایت و تعهد کارکنان گردید. ولی تنها یکی از جانشینهای منفرد (رسمیت سازمانی) رهبری را غیر ممکن و یا غیر ضروری جلوه‌گر نمود. (Howell & Dorfman, 1981: 714-728)

مطالعه دیگری در این زمینه نتیجه گرفت که تخصص حرفه‌ای کارگران، یک متغیر مهم مداخله‌گر بود. همچنین نتیجه‌گیری شد حرفه‌ایها در به دست آوردن رضایت داخلی از شغل خود با غیر حرفه‌ایها تفاوت دارند. و پادشاهی سازمانی مهم پذیرفته شده، جانشینهای بسیار قوی برای حمایت رهبران می‌باشند. (Howell & Dorfman, 1986: 29-46)

به‌طور کلی، مفهوم جانشینها، رهبری را در چشم اندازی مناسب قرار می‌دهد، و ممکن است سابقه نسبتاً ضعیف پژوهش رهبری را برساند. به خصوص وضعیت رهبری یعنی:

فرودستان، وظیفه، یا سازمان ممکن است جایگزین رفتار رهبر در تأثیر گذاری بر رضایت و عملکرد کارکنان شود و یا برعکس. اخیراً به این مسئله توجه شده که ایده جانشینها و خنثی کنندگان رهبر، کمک بزرگی در به حساب آوردن نتایج مختلط تحقیقات تئوریهای رهبری می‌کند. آن دسته از مطالعات رهبری که اثر خنثی کننده‌ها و جانشینها را نادیده می‌گیرند ممکن است در روشن نمودن روابط فرضیه‌ها با شکست روبه‌رو شوند. (Vecchio, 1988: 309) به بیان دیگر بعضی مسائل خارج از کنترل رهبران است؛ رهبران قدرت مرموزی نسبت به افراد ندارند. بلکه وضعیت هم در این میان نقش دارد. نظریه جانشینها نفی رهبری نیست، فقط مرز واقعیت‌ری برای آنچه رهبران قادرند به توسط فرودستان به دست آورند قائل شده است.

خود آزمایی گفتار دوم

۱. با توجه به تئوریهای گروه و مبادله رهبری، جمله زیر را کامل کنید.
فرودستان بر رهبران و رفتارشان اثر می‌گذارند، همانگونه که
.....
۲. با توجه به متن زیر، گزینه درست را انتخاب کنید.
فرودستان «گروه بیگانه» کمتر از «گروه خودی» شکوه می‌کنند و رهبر را پاسخگویی نیازهای خود می‌دانند.
الف - درست است. ب - درست نیست.
۳. با توجه به متن زیر، گزینه درست را انتخاب کنید.
فیدلر از نتیجه تحقیقات خود دریافت که در وضعیت بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب:
الف - رهبری بر اساس روابط انسانی (سهل گیر) اثر بخشتر است.
ب - رهبری سخت گیر (وظیفه مدار) اثر بخشتر است.
ج - رهبری آمرانه اثر بخشتر است.
د - رهبری دموکراتیک اثر بخشتر است.
۴. گزینه درست را انتخاب کنید.
الف - در تئوری «مسیر - هدف» رهبر به عنوان منبع پاداش مطرح می‌شود.
ب - در تئوری «مسیر - هدف» رهبر به عنوان منبع اختیار مطرح می‌شود.
ج - در تئوری «مسیر - هدف» رهبر به عنوان منبع فرمندی مطرح می‌شود.
د - در تئوری «مسیر - هدف» رهبر به عنوان منبع انگیزش مطرح می‌شود.
۵. در جمله زیر گزاره درست را انتخاب کنید.
دو عامل وضعیتی که تاکنون تعیین شده‌اند:
الف - ویژگیهای فردی رهبران و فشارهای محیطی است.

- ب - ویژگیهای محیطی و تقاضاهایی است که رهبران با آن روبه‌رو هستند.
- ج - ویژگیهای مشتریان و تقاضاهایی است که فرودستان با آن روبه‌رو هستند.
- د - ویژگیهای فردی فرودستان و فشارهای محیطی و تقاضاهایی است که فرودستان با آنها روبه‌رو هستند.
۶. گزینه درست را انتخاب کنید:
- متغیرهای تحلیل وظیفه‌ای در S-O-B-C می‌توانند:
- الف - فقط آشکار (قابل مشاهده) باشند.
- ب - فقط پوشیده (غیر قابل مشاهده) باشند.
- ج - آشکار و یا پوشیده باشند.
۷. گزینه درست را انتخاب کنید:
- نظریه مسیر - هدف معتقد است در صورتی که رفتار رهبر برانگیزاننده باشد میل رسیدن به هدف را در فرو دست بالا می‌برد و مسیر را برای حرکت او به سوی هدف روشن می‌کند.
- الف - درست است. ب - درست نیست.
۸. درست‌ترین گزینه را انتخاب کنید.
- جانشینها یا خنثی‌کننده‌های رهبری عبارت‌اند از:
- الف - امکانات فنی، وظیفه، سازمان
- ب - خصوصیات کارکنان، وظیفه، سازمان
- ج - عده کارکنان، وظیفه، سازمان
- د - خصوصیات کارکنان، وظیفه، وسعت سازمان
۹. سه بُعد مطلوبیت وضعیت را با توجه به نظر «فیدلر» بنویسید.
۱۰. چهار نوع شیوه عمده رهبری را به تعبیر «هاوس» نام ببرید و هر یک را به اختصار تعریف کنید.
۱۱. کاربرد موفقیت‌آمیز تحلیل وظیفه‌ای S-O-B-C در مدیریت منابع انسانی به چه بستگی دارد؟

پاسخنامه فصل دوم

الف - پاسخهای صحیح سؤالات چهار جوابی خودآزمایی گفتار اول:

سؤال ۱ - د

سؤال ۲ - ج

سؤال ۳ - الف

سؤال ۴ - ب

سؤال ۵ - ج

سؤال ۶ - ج

سؤال ۷ - د

ب - پاسخهای صحیح سؤالات چهار جوابی خودآزمایی گفتار دوم:
سؤال ۱ - رهبران و رفتارشان بر فرودستان تأثیر گذار است.

سؤال ۲ - ب

سؤال ۳ - ب

سؤال ۴ - الف

سؤال ۵ - د

سؤال ۶ - ج

سؤال ۷ - الف

سؤال ۸ - ب

خلاصه فصل دوم

نظریه پردازان بین مدیریت و رهبری تفاوت قائل شده‌اند. «بنیس» معتقد است برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدید رهبران هستیم. و از جمله خصوصیات رهبران قرن ۲۱ را: ابداع، بهبود، تمرکز روی افراد، دیدگاه وسیع، چشم به افق داشتن، جدال با وضع موجود، و غیره می‌داند.

مطالعات رهبری در دانشگاههای «آیوا»، اوهایو، و میشیگان به دو بُعد (ساخت دهی و مراعات) در رهبری توجه نمودند.

تئوری «ابر مرد» معتقد است هر فرد یا رهبر به دنیا می‌آید و یا نه. اما نگرش خصوصیات فردی می‌گوید خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه می‌توان آنها را آموخت. تئوریهای گروه و مبادله رهبری ادعا می‌کنند که رهبری یک فرایند مبادله بین رهبران و پیروان است. بدین معنی که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم می‌کند تا ناراحتی و هزینه، و به همین دلیل اعضا در گروه شرکت می‌کنند. و مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان بر رهبران و رفتارشان تأثیر می‌گذارند همانگونه که رهبران بر کارکنان و رفتارشان اثر می‌گذارند.

مدل پیوند زوجی عمودی مدعی است که رهبران و زیر دستان روابط زوجی (دو نفری) دارند که بر رفتار دو طرف اثر می‌گذارد. برای مثال کارکنانی که متعهدتر هستند و بیشتر می‌کوشند از اطلاعات، توجه و اعتماد بیشتری از جانب رهبر برخوردار می‌شوند تا دیگران.

مدل اقتضایی فیدلر رابطه بین سبک رهبری و وضعیت را نشان می‌دهد. وی مطلوبیت وضعیت را بر اساس سه بُعد: رابطه رهبر - عضو، ساختار وظیفه، و قدرت مقام رهبر توصیف

می‌کند. زمانی وضعیت برای رهبر مطلوب است که هر سه بُعد فوق در حد بالایی باشد. در وضعیت بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب، رهبر وظیفه - مدار و در وضعیت متوسط مطلوب یا نامطلوب رهبر رابطه - مدار اثر بخشتر است.

تئوری مسیر - هدف بر پایه دو مفهوم بنا شده است: تئوری انگیزش انتظار و تحقیقات اوهایو. علت بستگی این تئوری با تئوری انتظار این است که در مدل انتظار انگیزش، افراد هنگامی از کار خود رضایت دارند که تصور کنند نتیجه کارشان ارزشمند است. با این اعتقاد بالطبع تلاش بیشتری می‌کنند. بر اساس مدل اوهایو: رهبران، فرودستان خود را برمی‌انگیزند به صورتی که انتظار آنان را برآورده کنند. مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است. تئوری یادگیری اجتماعی می‌تواند مدلی برای تعامل مستمر و دو سویه بین رهبر، محیط، و رفتار ایجاد کند. در چنین نگرشی، رهبر و فرودستان رابطه‌ای توأم با بحث و تبادل نظر دارند و به خوبی آگاه‌اند که چگونه می‌توانند رفتار یکدیگر را اصلاح کنند.

«جانشینها» رفتار رهبر را غیر لازم و «خنثی کننده‌ها» مانع رفتار وی در مواقع به خصوص می‌شوند. از جمله جانشینها و خنثی کننده‌ها: خصوصیات کارکنان، وظیفه، و کارکنان می‌باشند.

خودآزمایی فصل دوم

۱. رهبری چیست آن را تعریف کنید؟
۲. فرق بین رهبران و مدیران را تشریح کنید؟
۳. خصوصیات مدیران را در مقابل رهبران به تفکیک بنویسید؟
۴. نتایج مطالعات رهبری دانشگاه آیوا، اوهایو، و میشیگان را به تفکیک در مقابل هم بنویسید.
۵. چگونه تئوری گروه با تئوری خصوصیات فردی رهبری تفاوت می‌کند؟
۶. سه متغیر وضعیتی حساسی که فیدلر مشخص کرد کدام‌اند؟
۷. اگر سه متغیر فوق در حد دلخواه باشند، کدام سبک رهبری اثر بخشترین است؟
۸. وظیفه رهبر در تئوری مسیر - هدف چیست؟
۹. سه متغیر نگرش یادگیری اجتماعی در رهبری کدام‌اند؟
۱۰. چگونه سه متغیر فوق به یکدیگر مربوط می‌شوند؟
۱۱. چگونه نگرش یادگیری اجتماعی می‌تواند در مدیریت منابع انسانی کاربرد داشته باشد؟
۱۲. جانشینها و خنثی کننده‌های رهبری چه معنایی می‌دهند؟
۱۳. چند نمونه از جانشینها و خنثی کننده‌های فرودستان، وظیفه، و سازمان را بیان کنید؟

فصل سوم

کاربرد رهبری

گفتار اول: سبکها و عملکردهای رهبری

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:

۱. علت موفقیت مدیران ژاپنی و کره‌ای را شرح دهید و وجه تمایز آنان را بیان کنید.
۲. شیوه‌های مختلف مدیریت را در شبکه مدیریت بلیک و موتون توضیح دهید.
۳. چهار سیستم مدل لیکرت را بیان کنید.
۴. نیروهای مؤثر در انتخاب سبک رهبری را از نظر «تانن بام» و «اشمیت» نام ببرید.
۵. مشخصات مؤثر کارکنان را در انتخاب سبک رهبری مناسب از نظر «تانن بام» و «اشمیت» بنویسید.

مقدمه

کلمه «سبک» یعنی راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند. این سبک ممکن است تحت تأثیر فرهنگ باشد چنانکه در تفاوت بین مدیران کشورهای مختلف به خوبی مشاهده می‌شود. بد نیست با توجه به موفقیت دو کشور ژاپن و کره در سالهای اخیر، به سبکهای رهبری این دو کشور اشاره‌ای بشود.

تفاوت سبکهای رهبری ژاپنی و کره‌ای

از زمانی که بهره‌وری شرکت‌های آمریکایی در مقایسه با ژاپن شروع به کاهش نموده است، پژوهشگران و کارورزان مدیریت آمریکا با نگاهی دقیق به مدیریت ژاپن در صدد یافتن پاسخ برآمدند. نتیجه این بود که در ژاپن توجه فوق‌العاده‌ای به مدیریت منابع انسانی می‌شود. از آن به بعد مدیران آمریکایی بسیاری از اعمال مدیران ژاپنی را سرمشق قرار دادند. کیفیت تولید و خدمات و استخدام برای همهٔ عمر به سرعت مورد توجه قرار گرفت. اخیراً قصهٔ موفقیت کشور دیگری توجه آمریکا را به خود جلب کرده است (کرهٔ جنوبی) که در بسیاری موارد از ژاپن هم جلوتر افتاده است. اکنون دیگر محصولات کره بازارهای جهان را تسخیر کرده است. فراوانی ماشینهای «هیوندا» و «دیو» در کشور خودمان دلیل عمدهٔ این پیروزی است. آنها خطر جدیدی را برای رهبری بازرگانی آمریکا مطرح کرده‌اند. بنابراین آمریکاییها اکنون به کره‌ایها چشم دوخته‌اند؛ همانگونه که برای یافتن پاسخ به سبکهای ژاپنی روی آورده بودند.

در بعضی روشها کره‌ایها شبیه ژاپنیها هستند. برای مثال، مدیران کره‌ای از کار گروهی، مشارکت کارکنان، حداقل سلسله مراتب، و تأکید روی نیازهای شخصی کارکنان حمایت می‌کنند. هنگامی که کره‌ایها در ایالات متحده آمریکا شروع به کار نمودند بسیار انعطاف پذیرتر از ژاپنیها به نظر می‌رسیدند. در نتیجه آنها با روشهای آمریکایی بهتر سازگار شدند. برای مثال، مدیران در کره در دفاتر بدون سقف و در هوای آزاد کار می‌کنند و در آمریکا چون این امر امکان‌پذیر نبود راضی شدند در اتاقکهای شیشه‌ای نازک مستقر شوند. یکی از مدیران کره‌ای دربارهٔ انعطاف‌ناپذیری ژاپنیها چنین اظهار نظر می‌کند: ژاپنیها عضو جامعه‌ای همگن هستند بنابراین طالب چیزهای غیر ژاپنی نیستند. اما کره سرزمینی تقسیم شده (شمالی - جنوبی) است و مردم آن بسیار مشتاق مطالب جدید می‌باشند. در حالی که ژاپنیها خوب تقلید می‌کنند.

کارخانه‌هایی که در آمریکا توسط کره‌ایها اداره می‌شوند بسیار موفق هستند. یک کارگر آمریکایی به‌طور متوسط در کارخانه‌ای که توسط کره‌ایها اداره می‌شود بیش از آنهایی که تعلق به خود آمریکاییان دارد تولید می‌کند. اگر چه کارگر آمریکایی در کارخانه‌ای که به دست ژاپنیها اداره می‌شود هنوز بیشترین تولید را دارد. متخصصان مدیریت پیش‌بینی می‌کنند که شکاف بین کارخانه‌های ژاپنی و کره‌ای ناچیز خواهد شد. مدیران کره‌ای با رغبت، ساعت‌های بیشتری از هم - ردیفهای ژاپنی و آمریکایی خود در روز کار می‌کنند. اگر کارخانه‌های کره‌ای با موفقیت به کار خود ادامه دهند، مدیریت کره‌ای احتمالاً به عنوان مدلی برای رهبری مدیریتی جانشین مدیریت ژاپنی می‌شود.

اکنون این سؤال به ذهن متبادر می‌شود که ما ایرانیان، با توجه به نیروهای بالقوه و هوش

کم نظیر، چرا در بعضی موارد از موفقیت فرسنگها فاصله داریم. با توجه به اینکه در فرهنگ اسلامی کار «فریضه» محسوب می‌شود، چگونه می‌توانیم مدیرانی پرورش دهیم که سرآمد همه مدیران باشند؟ پیروزیهای پی در پی جوانان ما در مسابقه‌های علمی اخیر در سطح جهان این نکته را مسلم نموده است که استعدادهای بالقوه در ما وجود دارد، فقط باید با کوشش، مجاهدت، و آموزش این فاصله را هر چه کمتر کرد. به سادگی باید در صحنه نمایش نقشی داشته باشیم حتی اگر به موفقیت جهانی دست نیابیم ولی حضور خود را تثبیت نماییم.

مطالعات کلاسیک و نوین در سبکهای رهبری

مطالعات و بررسیهای رفتار سازمانی اثرات مستقیم و غیر مستقیمی بر سبکهای رهبری دارند. برای مثال، مطالعات هاثورن به موجب اثراتی که بر سبک سرپرستی داشته است اشاره می‌شود. کار کلاسیک «دوگلاس مک گریتور» در معرفی تئوری X که سبک قدیمی و آمرانه رهبری است و تئوری Y که سبک حمایتی و انسانی است نیز به رهبری مربوط می‌شود. مطالعاتی هم که در آغاز این فصل ارائه شد مستقیماً به سبکهای رهبری مربوط می‌شوند، مثلاً مطالعات آیوا اثرات سبکهای آمرانه، دموکراتیک، و بی بند و بار را تحلیل کرد، و مطالعاتی که توسط گروه میشیگان انجام شد نتیجه گرفت که سرپرست کارمند - مدار اثر بخشتر از سرپرست تولید - مدار است. مطالعات ایالت آیوا مشخص نمود که مراعات (سبک حمایتی) و ساخت - دهی (سبک آمرانه) به عنوان وظایف عمده رهبری است. تئوریهای «خصوصیات فردی» به سبک اشاره‌های ضمنی دارد و سبکهای روابط انسانی و وظیفه - مداری نقش مهمی را در تئوری اقتضایی فیدلر ایفا می‌کنند. اندیشه «مسیر - هدف» بستگی زیادی به سبکهای رهبری آمرانه، حمایتی، مشارکتی، و پیشرفت - مدار دارد.

خلاصه پیوستار سبکهای رهبری حاصل از مطالعات کلاسیک و تئوریهای رهبری

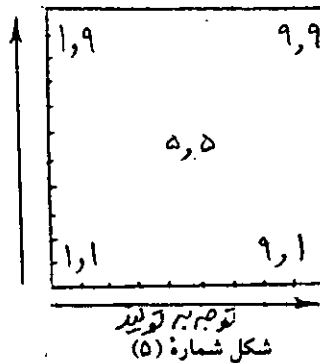
رئیس - مدار		کارمند - مدار
تئوری X	←-----→	تئوری Y
آمرانه	←-----→	دموکراتیک
تولید - مدار	←-----→	کارمند - مدار
نزدیک	←-----→	کلی
ساخت - دهی	←-----→	مراعات
وظیفه - مدار	←-----→	روابط انسانی
دستوری	←-----→	حمایتی
دستوری	←-----→	مشارکتی

سبکهای مختلفی که از مطالعات و تئوریهای مورد بحث ریشه گرفته تحت عنوان «رئیس - مدار» و «کارمند - مدار» فهرست شده است که در صفحه قبل ملاحظه می شود:

سبکهای شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

این دو سبک مدیریت، حاوی دو نگرش در مدیریت اثر بخش می باشند. شبکه مدیریت که یکی از نگرشهای بسیار معروف در تعیین سبکهای رهبری مدیران اجرایی است توسط «رابرت بلیک^۱» و «جین موتون^۲» مطرح شده است. دو بُعد شبکه، در طول محور عمودی توجه به افراد و در طول محور افقی توجه به تولید دارد. که در شکل شماره (۵) به طور ساده نشان داده شده است. این دو بُعد معادل با وظایف «مراعات» و «ساخت - دهی» در مطالعات اوهایو و سبکهای کارمند - محور و تولید - محور در مطالعات میشیگان است.

شبکه مدیریت دامنه‌ای از رفتارهای مدیریت را مشخص می کند که بر اساس کارمند - محوری و تولید - محوری قرار دارند و می توانند با هم تعامل داشته باشند.



مدیریت به سبک (۱ و ۱) در شبکه «مدیریت بی ثمر^۳» (کمترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد) نامیده می شود. این سبک «مدیریت بی قید» هم گفته می شود، زیرا رهبر نقش رهبری خود را به دیگران واگذار می کند.

مدیریت سبک (۱ و ۹) «مدیریت باشگاهی^۴» (توجه زیاد به کارکنان و توجه کم به تولید) نامیده می شود. مدیریت سبک (۹ و ۱) مدیریت وظیفه یا مستبدانه نامیده می شود (توجه بسیار به تولید و کارایی اما بی توجهی به کارکنان). سبک (۵ و ۵)، مدیریت بینابینی یا میانه توجه متوسط به تولید و رضایت کارکنان) می باشد.

مدیریت سبک (۹ و ۹) مدیریت تیمی یا دموکراتیک است (توجه بسیار هم به تولید و

1. Robert Blake

2. Jane Mouton

3. Laissez - fair

4. Club management

هم به اخلاق و رضایت کارکنان) می‌شود. «بلیک» و «موتون» بدون هیچ‌گونه تردیدی معتقدند که سبک مدیریت (۹ و ۹) اثر بخشترین نوع رفتار رهبری است. آنها ادعا می‌کنند که این نگرش تقریباً در تمام وضعیتهای نتیجه‌اش عملکرد اصلاح شده، حداقل غیبت و ترک خدمت، و رضایت کارکنان در حد بالا بوده است.

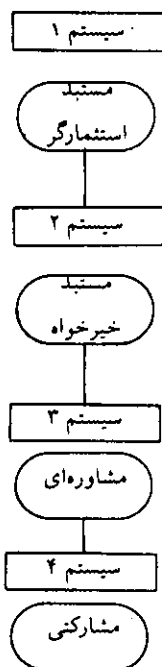
ویژگیهای رفتاری مدیران شبکه مدیریت به قرار زیر است:

مدیر (۱ و ۱): حداقل کوشش را جهت انجام دادن کار مورد نیاز به کار می‌گیرد که برای نگهداشتن اعضای سازمان مناسب است.

مدیر (۱ و ۹): به نیازهای افراد جهت ایجاد روابط خشنودکننده به منظور داشتن فضای سازمانی راحت و دوستانه توجه دارد.

مدیر (۱ و ۹): کارایی عملیات سازمان بالاست با وجود شرایط کار مساعد به طوری که عوامل مداخله‌کننده حداقل باشند.

«سیستمهای رهبری لیکرت»



شکل شماره (۶)

مدیر (۵ و ۵): عملکرد سازمانی مناسب از طریق متعادل نمودن انجام کار لازم با حفظ اخلاق کارکنان در یک سطح رضایت معقول.

مدیر (۹ و ۹): انجام دادن کارها توسط افراد متعهد؛ وابستگی متقابل از طریق اهداف مشترک سازمانی؛ و هدایت به سوی روابط توأم با اعتماد و احترام.

«رنسیس لیکرت»، در طبقه‌بندی سبک‌های اصلی وظیفه - مداری و کارمند - مداری مدل چهار سطحی اثر بخشی مدیریت را ارائه کرده است. (Rensis Likert, 1967:3) این چهار سبک رهبری سازمانی که حاصل سالها مطالعه گروه میشیگان می‌باشد سیستم‌های رهبری مدیریت نامیده شده‌اند که شکل شماره (۶) آن را به سادگی نشان می‌دهد.

مدیران سیستم (۱): همهٔ تصمیم‌های مربوط به کار را خودشان اتخاذ می‌کنند، چون اعتمادی به کارکنان ندارند، فقط به آنها دستور می‌دهند و انتظار دارند آنها دستورها را اجرا کنند. به ندرت عقاید کارکنان را جویا می‌شوند، و چنانچه کسی نتواند به اهدافی که مورد نظر مدیر است برسد، تهدید و تنبیه می‌شود. به همین دلیل کارکنان از این گونه مدیران می‌ترسند و با آنان احساس راحتی نمی‌کنند.

مدیران سیستم (۲): این گونه مدیران دستور صادر می‌کنند، ولی فرودستان آزادی مختصری در اظهار نظر دربارهٔ آن دستورها دارند. فرودستان تحت شرایط تجویز شده تا حدودی در انجام دادن وظایف خود انعطاف‌پذیری دارند. کارکنانی که به اهداف تعیین شده از سوی مدیر می‌رسند، پاداش می‌گیرند. این گونه مدیران در مقابل کارکنان خود تا حدودی انعطاف‌پذیرند زیرا نسبتاً به آنان اعتماد دارند.

مدیران سیستم (۳): این گونه مدیران پس از بحث و مشاوره با کارکنان، اهداف را معین و دستورهای کلی را صادر می‌کنند. کارکنان می‌توانند دربارهٔ اینکه چگونه وظایف خود را انجام دهند تصمیم بگیرند، اما تصمیم‌های عمده با مدیران سطوح بالاست. برای برانگیختن کارکنان، این گونه مدیران از تشویق به جای تهدید و تنبیه بهره می‌گیرند. کارکنان در بحث مطالب مربوط به کارشان با مدیران نسبتاً آزادی دارند. و مدیران اطمینان دارند که کارکنان، کارشان را صحیح انجام می‌دهند.

مدیران سیستم (۴): این مدیران به کارکنان اطمینان دارند و تعامل بین آنها با صداقت، کمال دوستی، و اعتماد برقرار است. این سیستم، سیستم ایده‌آل لیکرت است. اهداف تعیین می‌شود و تصمیم‌های مربوط به کار توسط گروه اتخاذ می‌گردد. در حقیقت مدیران، بدون مشارکت با اعضای گروه تصمیمی نمی‌گیرند. مدیران برای انگیزش فرودستان، نه تنها از پاداشهای مالی استفاده می‌کنند بلکه می‌کوشند تا در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند. مدیران در این سیستم سبک دموکراتیک به کار می‌برند.

برای بررسی دربارهٔ اثر بخشترین شیوه، لیکرت و همکارانش از هزاران مدیر خواستند

تجربه‌ای که از بیشترین و کمترین میزان تولید در سازمانی دارند، توصیف کنند. به طور معمول، بیشترین تولید در سازمانهایی که طبق سیستم (۳) و (۴)، و کمترین تولید در واحدهایی که طبق سیستم (۱) و (۲) اداره می‌شدند، حاصل شده بود. این پاسخها بدون توجه به حوزه تخصصی مدیران، وصف یا ستاد بودن آنها جمع‌آوری شده بود. (Likert, 1967:11)

یکی از انتقادهای وارد به کار لیکرت اتکای بیش از حد او به پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات، جهت تدوین تئوری «مدیریت سیستم (۴)» و کاربرد آن می‌باشد. چون اتکای انحصاری به یک معیار، که پاسخ پرسشنامه‌هاست کافی نمی‌باشد. علاوه بر مشکل واقعی و بالقوه‌ای که در ابزار اندازه‌گیری وجود دارد، مسئله تعمیم‌نگرش سیستم (۴) است. اگر چه لیکرت اشاره می‌کند که تفاوت در نوع کار، در عرف صنعت، و در مهارتها و ارزشهای کارکنان یک سازمان ویژه و روشها و راههای مختلفی جهت کاربرد مناسب اصول اساسی مدیریت سیستم (۴) می‌طلبند، (Likert:192) ولی هنوز معتقد است که سیستم (۴) همواره اثر بیشتر از سیستم (۱) می‌باشد. اما طرفداران تئوری اقتضایی یا وضعیتی رهبری و یافته‌های تحقیقات آنها مخالف این تعمیم هستند.

اثرات انتخاب سبک رهبری

«رابرت تانن بام» و «وارن اشمیت» از اولین نظریه پردازانی بودند که عوامل مختلفی را که به اعتقاد آنها در انتخاب سبک رهبری مدیر دخالت دارد، توصیف کردند.

(Robert tannenbaum & warren Schmidt, 1973: 162-164) آنها پیشنهاد می‌کنند

که یک مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبری به سه نیرو توجه کند:

۱. نیروهایی که در مدیران است، ۲. نیروهایی که در فرودستان وجود دارد، و ۳. نیروهایی که در وضعیت موجود است. چنین نگرشی، اثر بخشنده‌ترین مدیران را مدیران انعطاف پذیر می‌داند که قادرند رفتارهای رهبری مورد نیاز هر زمان و مکان را انتخاب کنند و به کار بندند. (Stoner & wankel, 1986:451)

چگونگی رهبری یک مدیر از زمینه ذهنی او، دانش، ارزشها، و تجربیاتش (نیروهای مدیر) تأثیر می‌پذیرد. برای مثال مدیری که معتقد است نیازهای افراد بعد از نیازهای سازمان قرار دارد احتمالاً نقش دستور دهنده خواهد داشت. (همان گونه که شکل شماره (۷) ملاحظه می‌شود.)

خصوصیات فرودستان هم بایستی قبل از اینکه مدیران سبک رهبری مناسبی انتخاب کنند مورد توجه قرار گیرد. براساس گفته‌های «تانن بام» و «اشمیت» یک مدیر هنگامی به فرودستان اجازه مشارکت و آزادی بیشتری می‌دهد که:

۱. آنها اشتیاق، استقلال، و آزادی عمل داشته باشند.

۲. طالب داشتن مسئولیت تصمیم‌گیری باشند.

۳. اهداف سازمانی را تشخیص دهند.

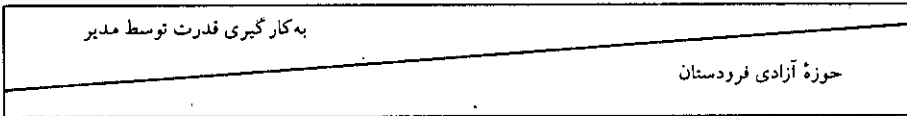
۴. به اندازه کافی برای حل اثر بخش مشکلات سازمان دانش آموخته و تجربه دیده باشند.

۵. دارای تجربه مدیریت مشارکتی باشند. (Ibid)

هنگامی که چنین شرایطی وجود ندارد، مدیران ممکن است مجبور شوند به سمت سبک آمرانه بروند. و آنگاه که فرودستان اعتماد به نفس پیدا کردند رفتارشان را تغییر دهند.

رهبری کارمند - محور ←

→ رهبری رئیس - محور



مدیر تصمیم	مدیر تصمیم	مدیر اظهار	مدیر	مدیر مسئله را	مدیر	مدیر اجازه
می‌گیرد و اعلام می‌کند.	خود را توجیه می‌کند.	عقیده می‌کند و از کارکنان می‌خواهد سؤال کنند.	تصمیم‌های موثقی قابل تسخیر ارائه می‌دهد.	توضیح داده، درخواست پیشنهاد کرده، و سپس تصمیم می‌گیرد.	محدودیتها را تعریف و از گروه می‌خواهد تصمیم بگیرد.	می‌دهد فرودستان در محدوده تعریف شده به وسیله مقام بالاتر انجام وظیفه کنند.

شکل شماره (۷)

دامنه رفتار

منبع Robert tannenbaum & warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership pattern", Harvard Business Review, (Mar. - Apr. 1985): 96.

بالاخره انتخاب سبک رهبری توسط مدیر باید با ملاحظه نیروهای وضعیتی (گروه کار ویژه، طبیعت وظایف کار گروه، فشار عامل زمان، و حتی عوامل محیطی) که ممکن است بر نگرش اعضای سازمان اثر کند، به عنوان سبک برتر سازمان محسوب می‌شود.

خود آزمایی گفتار اول

۱. با توجه به متن زیر، گزینه درست را انتخاب کنید:
 پژوهشگران مدیریت آمریکا با نگاهی دقیق به مدیریت ژاپن به این نتیجه رسیدند که علت موفقیت مدیران ژاپنی توجه فوق العاده به:
 الف - تکنولوژی پیشرفته است.
 ب - بازدهی و اثر بخشی است.
 ج - منابع انسانی است.
 د - ارتباط با محیط خارج است.
۲. علت موفقیت کورهایا در ایالات متحده، نسبت به ژاپنهایا کدام یک از عوامل زیر است؟
 الف - کارایی بیشتر،
 ب - انعطاف پذیری بیشتر
 ج - ارتباط بیشتر با محیط بیرونی،
 د - رهبری بهتر،
۳. با توجه به متن زیر، شیوه مدیریت مربوط را علامت بزنید:
 در این نوع مدیریت به تولید و کارایی توجه بسیار مبذول می‌گردد ولی به کارکنان بی توجهی می‌شود.
 الف - شیوه ۱ و ۱،
 ب - شیوه ۹ و ۱،
 ج - شیوه ۹ و ۹،
 د - شیوه ۱ و ۹،
۴. با توجه به متن زیر، گزینه درست را انتخاب کنید.
 بلیک و موتون معتقدند مدیریت سبک ۵ و ۵ اثر بخشترین نوع رهبری است زیرا توجه متوسطی به کارکنان و سطح تولید می‌کند.
 الف - درست است.
 ب - درست نیست
۵. متن زیر خصوصیات کدام یک از مدیران را در طبقه‌بندی لیکرت بیان می‌کند؟
 این مدیران اهداف را با مشورت کارکنان تعیین می‌کنند. کارکنان آزادی تصمیم‌گیری درباره اجرای وظایف خود را دارا هستند، اما اتخاذ تصمیمهای عمده با مدیران سطوح بالاست این مدیران برای انگیزش کارکنان از تشویق استفاده می‌کنند و به فرودستان خود اطمینان دارند که کارشان را صحیح انجام می‌دهند.
 الف - مدیران سیستم ۳
 ب - مدیران سیستم ۴
 ج - مدیران سیستم ۲
 د - مدیران سیستم ۱
۶. گزینه نادرست را انتخاب کنید:
 مطابق نظر «تانن بام» و «اشمیت» مدیر هنگامی به زیر دستان اجازه مشارکت می‌دهد که آنان:
 الف - طالب داشتن مسئولیت تصمیم‌گیری باشند،

ب - اهداف سازمانی را تشخیص دهند،

ج - سابقه مدیریت داشته باشند،

د - دارای تجربه و دانش کافی برای حل اثر بخش مشکلات باشند.

گفتار دوم: عوامل اثر بخشی رهبری

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید

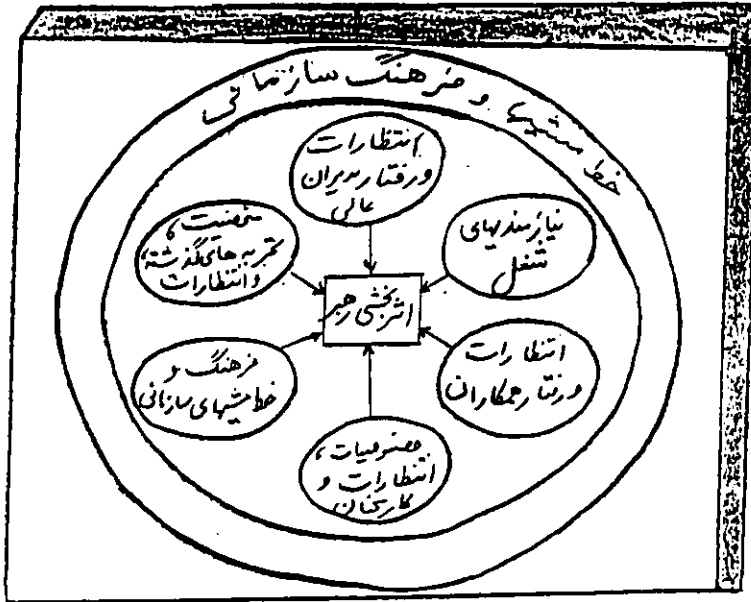
۱. عوامل مؤثر در رهبری را برشمارید.
۲. شیوه‌های رهبری را که «هرسی» و «بلانچارد» مطرح کرده‌اند، شرح دهید.
۳. معیارهای توصیف بلوغ در مدل «پل هرسی» و «کنت بلانچارد» را نام ببرید.
۴. مدل «وروم - ایتون» را شرح دهید.
۵. سبکهای رهبری که براساس مدل «وروم - ایتون» جهت تصمیم‌گیری برگزیده می‌شوند را شرح دهید.

مقدمه

طرفداران نگرشهای خصوصیات فردی و دیگر نگرشها در تحقیقاتی که انجام دادند، نتیجه گرفتند که رهبری اثر بخش به متغیرهای چندی مانند فرهنگ سازمانی، طبیعت وظایف و فعالیتهای کار، و ارزشها و تجربه‌های مدیریت بستگی دارد. هیچ خصوصیات فردی نبود که در همه رهبران اثر بخش مشترک باشد، و هیچ سبک رهبری نبود که در همه وضعیتهای اثر بخشترین باشد.

پژوهشگران آنگاه قدم منطقی بعدی را برداشتند: آنان کوشیدند که عواملی را در وضعیت مشخص کنند که بر اثر بخشی یک سبک به خصوصی رهبری تأثیر می‌کند و از هنگامی که «تانن بام» و «اشمیت» الگوی خود را ارائه دادند بسیاری از دانشمندان با افزودن مطالبی آن را کاملتر نمودند و به تفصیل عوامل وضعیتی را که بر سبک رهبری یک مدیر اثر می‌گذارد و موجب اثر بخشی یک سبک به خصوص می‌شود را مطالعه نمودند.

چگونگی اثر وضعیت کار بر مدیر، به تفکر او بستگی دارد. مثلاً مدیری که معتقد است فرودستان وی افرادی تنبیل با توانایی نازل می‌باشند بر همین اساس آنان را اداره خواهد کرد. حتی اگر فرودستان وی واقعاً مشتاق کار، و از مهازتهای فوق‌العاده برخوردار باشند. به منظور تغییر سبک رهبری مدیر و انتخاب سبکی مناسب با وضعیت سازمان بهتر است ابتدا برداشت



شکل شماره (۸) عوامل شخصیتی و وضعیتی که بر رهبری اثر بخش تأثیر می‌گذارند.

مدیر از وضعیت عوض شود.

عواملی که بر اثر بخشی رهبر تأثیر می‌گذارد شامل: شخصیت رهبر، تجربه‌های گذشته، انتظارات، انتظارات و رفتار مدیران عالی؛ خصوصیات، انتظارات و رفتار فرودستان؛ نیازمندیهای شغل؛ خط مشیها و فرهنگ سازمانی؛ و انتظارات و رفتار همکاران می‌باشد. این مطالب در شکل شماره (۸) نشان داده شده است. (Chemers, 1985: 91-112) این عوامل همچنین بر رهبر تأثیر می‌کنند. فرایند تأثیر دو سویه است (رهبران و اعضای گروه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و هر دو بر اثر بخشی گروه اثر می‌کنند).

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

نگرش معروف در آموزش و بهبود مدیریت، نگرش دور زندگی (وضعیتی) در رهبری است. (Hersey & Blanchard, 1982) این نگرش در حقیقت ادامه نگرش شبکه مدیریت است. در تعقیب مطالعات دانشگاه اوهایو و نگرش شبکه، «هرسی» و «بلانچارد» دو سبک عمده را در رهبری مطرح می‌کنند:

۱. سبک وظیفه: در این سبک رهبر نقشهای فرودستان را تعیین و تعریف می‌کند؛ (چه چیز، چه وقت، کجا، و چگونه) یعنی وظایف برای آنها تشریح می‌شود.

۲. سبک رابطه: در این سبک رهبر با هر یک از اعضای گروه روابط نزدیک و شخصی دارد، در این شرایط ارتباطات باز، و حمایت‌های روان‌شناختی و احساسی وجود دارد.

با استفاده از مطالعات فیدلر بر روی متغیرهای وضعیتی، «هرسی» و «بلانچارد» عامل بلوغ پیروان را در مدل خودشان وارد نمودند. لفظ مدل را به این دلیل به کار می‌بریم که مدل، الگویی از حوادث فعلی است که می‌توان آنها را آموخت و تکرار کرد در حالی که تئوری شرح دهنده‌ی اموری است که به گونه‌ای اتفاق می‌افتند. رهبری وضعیتی، یک مدل است نه تئوری. مفاهیم، روندها، اعمال، و بازده‌ها به متدولوژیهای امتحان شده‌ای که قابل اجرا هستند بستگی دارند.

عامل بلوغ وارد شده در مدل «هرسی» و «بلانچارد» توسط سه معیار توصیف شده است:

۱. میزان انگیزه برای پیشرفت ۲. اشتیاق قبول مسئولیت ۳. میزان تحصیلات و یا تجربه

پس رهبری وضعیتی، ترکیب میزان هدایت (رفتار وظیفه - مدار)، میزان حمایت اجتماعی - عاطفی (رفتار رابطه - مدار) که یک رهبر ارائه می‌دهد و سطح آمادگی پیروان در انجام وظیفه یا دستیابی به هدف ویژه است. این مفهوم برای آگاهی افرادی که به این نقش با اهمیت می‌پردازند می‌باشد و ارتباطی که بین یک شیوه مؤثر رهبری و میزان آمادگی پیروان موجود است. (Hersey, 1985:19)

اگر چه «هرسی» و «بلانچارد» فقط بر سطح بلوغ فرودستان تأکید می‌ورزند اما معتقدند متغیرهای وضعیتی مهم دیگری هم وجود دارد. شکل شماره (۹) نگرش وضعیتی را به طور خلاصه نشان می‌دهد. مهمترین نکته برای اثر بخشی رهبری در این مدل هماهنگ بودن وضعیت و سبک مناسب است.

خلاصه چهار سبک رهبری که در این شکل وجود دارد به قرار زیر است:

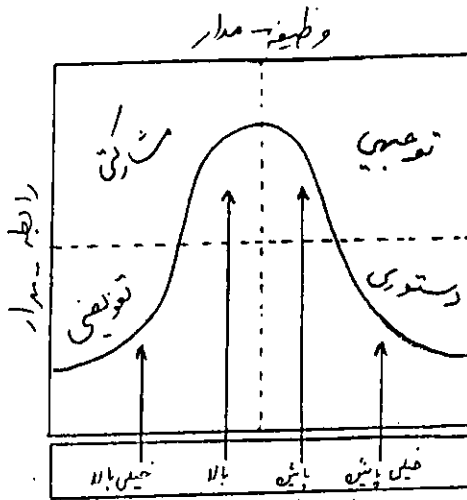
۱. سبک دستوری^۱: در این سبک، وظیفه - مداری در سطح بالا و رابطه - مداری در سطح پایین است و هنگامی که پیروان در سطح خیلی نازل بلوغ باشند اثر بخش است.
۲. سبک توجیهی^۲: در این سبک، وظیفه - مداری در سطح بالا و رابطه - مداری در سطح بالاست و هنگامی که پیروان در سطح بلوغ پایینی باشند اثر بخش است.
۳. سبک مشارکتی^۳: در این شیوه، وظیفه - مداری در سطح پایین، رابطه - مداری در سطح بالاست و آنگاه که پیروان در سطح بالای بلوغ می‌باشند اثر بخش است.
۴. سبک تفویضی^۴: در این سبک، رابطه - مداری در سطح پایین، و وظیفه - مداری هم در سطح

1. Telling style

2. selling style

3. Participating style

4. Delegating style



شکل شماره (۹) مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد

سطح بلوغ پیروان

(نیاز به پیشرفت، اشتیاق پذیرش، مسئولیت، و تحصیلات و تجربه)

منبع: Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3d ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1977, p. 170.

پایین است و هنگامی که سطح بلوغ پیروان بسیار بالا می‌باشد اثر بخش است. ولی این مدل به طور کلی به علت «ضعف» منطق تئوری مورد انتقاد قرار گرفته است، زیرا «هرسی» و «بلانچارد» در ارائه یک منطق پیوسته و گویا برای روابط فرض شده کوتاه‌مدت کرده‌اند. (Yukl, 1981: 143-144) همچنین به گفته خودشان، با تعیین سطح بلوغ پیروان، وضعیت را بیش از اندازه ساده تلقی کرده‌اند. این مدل هم مانند مدیریت شبکه فاقد آزمونهای تجربی است. ابزار به کار رفته در اندازه‌گیری اثر بخشی رهبر، انتقاد دیگری است که به آن می‌شود. (Craeff, 1983: 285-291) آزمون تجربی هم که اخیراً انجام شده است چیز تازه‌ای به این زمینه اضافه نکرده است. (Blank, Weitzel, & Green, 1990: 579-597) به طور کلی تحقیقات بیشتری در این زمینه باید انجام گیرد.

مدل رهبری وروم - ایتون^۱

یکی از مهمترین وظایف رهبران تصمیم‌گیری است. رهبرانی که تصمیمات صحیح و به موقع می‌گیرند اثر بخش‌ترند. اما برای اتخاذ تصمیم، رهبران باید چه رفتاری داشته باشند؟ فرودستان چه رفتاری؟ و کارکنان چقدر میزان در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند؟ برای بالا بردن رضایت

1. Vroom - Yetton Leadership model

شغلی و بهره‌وری و کاهش فشار عصبی، از متغیرهای مهم سازمانی مشارکت محسوب می‌شود، که تأثیر عمده‌ای بر اثر بخشی دارد.

رهبران با جمع‌آوری اطلاعات کافی یا دعوت پیروان به مشارکت و بحث درباره مشکلات، تصمیم مقتضی را اتخاذ می‌کنند. تحقیقات نشان داده است، همان گونه که یک بهترین سبک رهبری وجود ندارد یک بهترین استراتژی تصمیم‌گیری هم موجود نیست. بلکه عوامل وضعیتی موجود تعیین‌کننده استراتژی ویژه‌ای است که بهترین نتایج را خواهد داشت. (Wood, 1973: 280-293)

بینش ارزشمندی نسبت به طبیعت این عوامل و نسبت به تصمیم‌گیری به‌طور کلی، توسط مدل «هنجاری» طراحی شده توسط «وروم» و «ایتون» ارائه گردیده است. (Vroom & Yetton, 1973) این دو پژوهشگر پس از مطالعات فراوان نتیجه گرفتند که رهبران اغلب یکی از پنج سبک متمایز (نمودار شماره ۱۰) را برای رسیدن به هدف انتخاب می‌کنند.

نمودار شماره ۱۰) پنج سبک رهبری را که رهبران اغلب بر اساس مدل «وروم-ایتون» جهت تصمیم‌گیری برمی‌گزینند:

توصیف	سبک رهبری
رهبر با همان اطلاعاتی که در دست دارد مشکل را حل می‌کند و خود به تنهایی تصمیم می‌گیرد.	۱. مستبدانه (a)
رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان کسب می‌کند ولی به تنهایی تصمیم می‌گیرد.	۲. مستبدانه (b)
رهبر مشکل را انفرادی با کارکنان در میان می‌گذارد اما بعد خودش تصمیم می‌گیرد.	۳. مشاوره‌ای (a)
رهبر مشکل را در جلسه گروهی با کارکنان در میان می‌گذارد اما خودش تصمیم می‌گیرد.	۴. مشاوره‌ای (b)
رهبر مشکل را در جلسه گروهی در میان می‌گذارد و تصمیم از طریق اجماع گرفته می‌شود.	۵. تصمیم‌گیری گروهی

رهبری که از طریق مشارکت تصمیم می‌گیرد این امتیاز را دارد که حمایت و پذیرش کارکنان را بیش از رهبری که خودش به تنهایی و به سرعت تصمیم می‌گیرد، به دست آورد. گو اینکه وقت بیشتری صرف می‌کند. بر اساس مدل «وروم - ایتون» عمده‌ترین وظیفه رهبران، انتخاب استراتژی تصمیم‌گیری خاص می‌باشد که منافع بالقوه را حداکثر و هزینه را حداقل نماید. چگونه این امر اتفاق می‌افتد؟ «وروم» و «ایتون» در این مورد پیشنهاداتی ارائه می‌دهند. توصیه آنان این است که رهبران روشی را باید برگزینند که عملی باشد، و این امر با پاسخ به سؤالات اساسی درباره وضعیت (مشکلات اساسی که مدیران با آنها رویاروی هستند) و قوانین به خصوصی که رهبران متکی بر آنها می‌باشند، میسر می‌شود. همان گونه که در نمودار شماره (۱۱) نشان داده شده است این سؤالات در ارتباط با کیفیت تصمیم (برای مثال آیا این وضعیت تصمیمی با کیفیت بالا را می‌طلبد؟)، و پذیرش کارکنان (برای مثال آیا انجام موفقیت آمیز این تصمیم مورد پذیرش است؟) بر اساس این مدل هنجاری، همان گونه که رهبر به هر یک از سؤالات پاسخ می‌گوید و قوانین به خصوصی را که متکی به آنهاست به کار می‌برد، برخی از روشهای تصمیم‌گیری که در نمودار شماره (۱۰) خلاصه شده، حذف می‌شود و آنچه باقی می‌ماند مجموعه‌ای عملی است که می‌تواند برای تصمیم‌گیری به کار رود.

برای ساده‌تر کردن این فرایند، «وروم» و «ایتون» درخت تصمیم‌گیری را پیشنهاد می‌کنند. برای استفاده از این نمودار، یک مدیر از گوشه چپ آن شروع کرده به هر یک از سؤلهایی که در نمودار شماره (۱۱) فهرست شده است، پاسخ می‌گوید. این سؤالات از «الف» تا «ز» بالای درخت تصمیم‌گیری نوشته شده است. همچنان که مدیران به این سؤالات پاسخ می‌گویند روشهای معقول در تصمیم‌گیری محدود می‌شود.

نمودار شماره (۱۱)

سؤالات مربوط به کیفیت یک تصمیم:

الف - آیا به تصمیمی با کیفیت بالا نیاز است؟

ب - آیا من اطلاعات کافی جهت اتخاذ چنین تصمیمی دارم؟

ج - آیا مشکل به خوبی مشخص شده است.

سؤالات مربوط به پذیرش یک تصمیم توسط کارکنان:

د - آیا اجرای اثر بخش یک تصمیم با پذیرش کارکنان قطعی می‌شود؟

ه - اگر من به تنهایی تصمیمی بگیرم این احتمال وجود دارد که کارکنان بپذیرند؟

و - آیا کارکنان برای حل مشکلات، در هدف گذاری سازمان سهیم می‌شوند؟

ز - آیا زمانی که کارکنان در مورد روشهای رسیدن به اهداف سازمانی مخالفت می‌ورزند این تصمیمها منجر به

تعارض می‌شود؟

برای مثال فرض کنید پاسخ مدیران به فرار ذیل باشد:

سؤال الف - بله (به یک تصمیم با کیفیت بالا نیاز است).

سؤال ب - خیر (رهبر اطلاعات کافی برای گرفتن تصمیمی با کیفیت بالا ندارد).

سؤال ج - خیر (مشکل مشخص نشده است).

سؤال د - بله (پذیرش کارکنان در اجرای تصمیم قطعی است).

سؤال ه - خیر (هر گاه رهبر به تنهایی تصمیم بگیرد ممکن نیست که کارکنان بپذیرند).

سؤال و - خیر (کارکنان در تحقق اهداف سازمانی کمک نمی‌کنند).

سؤال ز - بله (احتمالاً بین کارکنان در نتیجه تصمیم‌گیری نعارض پیش می‌آید).

همانگونه که ملاحظه می‌شود این پاسخها به نتیجه‌ای منجر می‌شود که فقط یک روش تصمیم‌گیری منطقی است: مشارکت کلیه اعضای گروه. راهی که به این نتیجه منجر می‌شود در نمودار شماره (۱۲) نشان داده شده است. البته پاسخهای متفاوت به هر یک از هفت سؤال کلیدی به نتایج متفاوتی رهنمون خواهد شد. صرف نظر از نتایج به خصوص، به نظر می‌رسد این فن جهت کاربرد مدل «وروم» و «ایتون» یاری کننده است.

در بسیاری موارد مدل «وروم» و «ایتون» قابل استناد است زیرا به نحو بارزی بر اهمیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تأکید می‌ورزد. و انتخاب یک روش از میان روشهای مختلف برای رسیدن به اهداف را به رهبران توصیه می‌نماید. مثل هر مدل و تئوری دیگر، اساسیترین سؤال مطرح می‌شود که آیا این مدل اعتبار دارد؟ بدین معنی که آیا می‌تواند درباره اینکه رهبران تحت شرایط مختلف چگونه تصمیم‌گیری کنند پیش‌بینی بکند، یا کیفیت و اثر بخشی چنین تصمیمی چگونه است، و این مسائل را کارکنان چقدر درک می‌کنند؟ نتایج مطالعات متعددی که برای آزمون این مدل طراحی شده بود همه این جنبه‌ها را تأیید کرده است. (Baron, 1986: 28)

نخستین نتیجه تحقیقات این بود که تصمیمهای موفقتر مدیران جامعه آماری پژوهش، در مجموعه روشهایی که در موقعیتهای تعیین شده مدل قرار داشت جای گرفت و بقیه خارج از این مجموعه قرار گرفت. (Vroom & Jago, 1978: 151-162)

دومین نتیجه تحقیقات این بود که وقتی گروههای کوچک مورد پژوهش از طریق روشهای تعیین شده عملی مدل، به نتایجی می‌رسیدند در مقایسه با آنهایی که از طریق روشهای دیگر به نتیجه می‌رسید اثر بیشتر بودند. (Field, 1982:532) بالاخره، حتی مدیران فروشگاهی که تصمیمهای خود را بر پایه اصول اساسی مدل گرفتند (حتی بدون آموزش رسمی) بهره‌وری آنها بیش از مدیرانی بود که از این روش استفاده نکردند.

روی هم رفته از این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل «وروم» و «ایتون» بینش پر

- الف - بلیک و موتون
 ج - هرسی و بلانچارد
 ۳. گزینه درست را انتخاب کنید.
 بر اساس مدل «وروم - ایتون»:
 الف - عمده‌ترین وظیفه رهبران انتخاب شیوه رهبری است.
 ب - عمده‌ترین وظیفه رهبران انتخاب استراتژی تصمیم‌گیری خاص است.
 ج - عمده‌ترین وظیفه رهبران انتخاب فرودستان مستعد است.
 د - عمده‌ترین وظیفه رهبران انتخاب تکنولوژی مناسب برای سازمان است.
 ۴. گزینه درست را انتخاب کنید:
 با استفاده از مطالعات فیدلر بر روی متغیرهای وضعیتی، «هرسی» و «بلانچارد» ...
 الف - عامل بلوغ پیروان را در مدل خودشان وارد نمودند.
 ب - ارتباطات باز بین فرودستان را مطرح نمودند.
 ج - نقشهای رهبر را در این سبک معین نمودند.
 د - وظایف پیروان را تعریف نمودند.
 ۵. گزینه درست را انتخاب کنید:
 مهمترین نکته برای اثر بخشی رهبری در «نگرش وضعیتی» ...
 الف - هماهنگ بودن وضعیت است.
 ب - سبک مناسب است.
 ج - هماهنگ بودن وضعیت با سبک مناسب است.
 د - هیچ کدام از اینها اهمیتی ندارد.
 ۶. گزینه درست را انتخاب کنید:
 الف - به طور کلی مدل «نگرش وضعیتی» هیچ وضعیتی ندارد.
 ب - «نگرش وضعیتی» ضعف منطق تئوریکي دارد و مانند مدیریت شبکه فاقد آزمونهای تجربی است.
 ج - در مدل فوق، با تعیین سطح بلوغ پیروان، وضعیت بیش از اندازه ساده تلقی شده و ابزار به کار رفته در اندازه اثر بخشی رهبر مورد انتقاد است.
 د - فقط گزاره الف نادرست می‌باشد.

گفتار سوم: جایگاه زنان و رهبری - رهبری معلولان

هدفهای رفتاری

- از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این گفتار بتوانید:
۱. عامل اصلی محروم شدن زنان از رهبری سازمانهای بزرگ را توضیح دهید.
 ۲. نیروهای قدرتمندی را که مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می‌شوند، بیان کنید.
 ۳. معلول را تعریف کنید.
 ۴. نکته انگیزشی مهمی که مدیران باید در مورد معلولان رعایت کنند را شرح دهید.
 ۵. قانون نو توانی حرفه‌ای سال ۱۹۷۳ آمریکا درباره معلولان را بنویسید.
 ۶. گامهای ضروری برای رفتار مثبت با معلولان را فهرست نمایید.
 ۷. معلولان «مستعد» را تعریف کنید.
 ۸. نتایج بررسی «دوپونت» در مورد کارکنان معلول را توضیح دهید.

مقدمه

یکی از وظایف مدیر «رهبری» است و مدیریت اثر بخش مدیری است که بتواند در زیر دستان نفوذ کند بنابراین واژه «رهبر» در اینجا همان مدیریت اثر بخش می‌باشد.

وجود زنان در کلیه فعالیتهای اجتماعی کشور ما به واسطه ارزش گذاردن به مقام آنان است. زیرا در مکتب حیات بخش اسلام، زن مقام والایی دارد. حضرت محمد (ص) می‌کوشید حقوق و شخصیت زنان حفظ شود. او از زنان همچون مردان بیعت می‌گرفت (رأی، تعهد، و پیمان اجتماعی - سیاسی) و زنان را مثل مردان در صف اصحاب خویش قرار می‌داد.

زن مسلمان الگوهای درخشانی دارد، همچون حضرت فاطمه (ع) و حضرت زینب (ع) ولی متأسفانه به علل مسائل اجتماعی توجه کافی مبذول نشد و در این خصوص به زنان آموزش صحیح داده نشد.

پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهای غربی مسئله زن به صورت حساسترین معضل در آمد و بیش از همیشه مطرح شد و مهمترین عامل هم جنگ بود، زیرا کلیه ارزشهای سنتی، مذهبی، اخلاقی، و معنویتهای اجتماعی را در هم کوبیده بود. زنان غربی جهت کسب حقوق

پایمال شده خویشتن پس از جنگ تاکنون بسیار کوشیده‌اند، ولی آمار و ارقام نشان می‌دهد که موفقیت کامل حاصل نکرده‌اند.

عدم موفقیت زنان در کسب موقعیتهای اجتماعی خاص کشورهای غربی نیست در کشورهای شرقی نیز وضع به همین منوال است. به همین جهت در این قسمت از مبحث رهبری به زنان و جایگاه آنها در مشاغل مدیریتی و رهبری می‌پردازیم.

جایگاه زنان و رهبری

در دو دهه گذشته در تحقیق و در عمل توجه خاصی به زنان در نقش رهبری شده است. «باس» در یک تحلیل جامع که رهبران زن را از جنبه‌های مختلف مورد مطالعه قرار داد نتیجه گرفت که: هنوز در باور همگان یکی از خصوصیات فردی که ضامن مدیریت اثر بخش است «مذکر بودن» می‌باشد (Bass, 1990: 737) با ورود به سالهای ۹۰ میلادی، در آمریکا زنان ۴۰ درصد از طبقه وسیع مدیران و اداره کنندگان را تشکیل می‌دهند. از این تعداد فقط عده معدودی مدیران عالی‌رتبه شرکت‌های بزرگ آمریکایی هستند. مجله «فورچون»^۱ اخیراً در یک تحقیق نتیجه‌گیری نمود که فقط ۱۹ نفر از ۴۰۰۰ مدیر و عضو عالی‌رتبه ۵۰۰ کارخانه عظیم آمریکایی زن هستند. موضوع بسیار مهم این است که این رقم چیزی کمتر از ۵/۰ درصد کل مدیران است که در سال ۱۹۷۸ هم در همین حدود بوده است. شواهد هم نشان نمی‌دهد که در آینده نزدیکی عده بیشتری از زنان به شغل‌های عالی مدیریت ترفیع یابند. تحلیل مجله «فورچون» به این سؤال تفکر برانگیز خاتمه می‌پذیرد که: بالاخره، چه زمانی عده قابل ملاحظه‌ای از زنان را در بالاترین سطوح سازمان‌های آمریکا خواهیم دید؟ سخن کوتاه: این امر به این هزاره وصال نمی‌دهد. (Fierman, (July 1990): 40)

تبعیض نسبت به زنان

زنان با وجودی که اکثریت جمعیت جهان، و تقریباً نیمی از نیروی کار هر کشور را تشکیل می‌دهند ولی علی‌رغم این واقعیت، هنوز مانند اقلیتی قابل اغماض در بسیاری از فرهنگها با آنها رفتار می‌شود. در حقیقت آنان فاقد قدرتهای اقتصادی - سیاسی هستند و آماج باورهای قالبی^۲ می‌باشند که می‌گوید: زنان در خصوصیات فردی نامطلوب وجه مشترک دارند و بسیار شبیه یکدیگرند. این گونه قضاوتها نشان دهنده تبعیض آشکار در تمام مراحل زندگی زنان است. برای مثال: آنها از شغل‌های واقعی، انواع آموزش، سازمان‌های اجتماعی و غیره محروم‌اند. هنوز در بسیاری از سازمانها، زنان در شغل‌های سطوح پایین متمرکز شده‌اند.

1. Fortune

2. Stereotypes

«استاین برگ» و «شاپیرو» اظهار می‌دارند: زنان، جمعیت را افزایش می‌دهند ولی به ندرت دیده می‌شود که آن را اداره کنند.» (Steinberg & Shapiro, 1982: 306-307) چرا باید چنین باشد؟ یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهند که نیروهای قدرتمند و زیرکی مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می‌شوند:

نخست اینکه حتی امروز هم عده‌ای از هر دو جنس، هنوز تصورشان بر این است که مردان رهبران بهتری هستند. (Sanders & Schmidt, 1980: 484-488) این تصورات نشأت گرفته از باورهای قالبی است که دربارهٔ خصوصیات زنان و مردان جا افتاده است. بر اساس این باورها مردان، قاطع، مطمئن به خویش، و مسلطتر هستند در حالی که زنان غیر فعال، مطیع، و از نظر احساسی بی‌ثبات‌اند. با داشتن چنین پیش‌فرضهایی، تعجب آور نیست که عده‌ای تصور می‌کنند مردان در نقشهای رهبری اثر بخشتر از زنان هستند. اما شواهد نشان می‌دهد که این باورهای قالبی کاملاً غلط هستند و مردان و زنان تفاوتی با یکدیگر ندارند. (Basow, 1981) ولی اعتقادات غلط هنوز وجود دارد و ادراک عملکرد رهبری را تحریف می‌کند.

دوم اینکه، عده‌ای عملکرد مطلوب و موفقیت‌آمیز مردان را به عوامل درونی (برای مثال قابلیت و توانایی یا کوشش و تلاش آنان) و ولی انجام همان کار را توسط زنان به عوامل بیرونی (برای مثال شانس یا ساده بودن کار) اِسناد می‌کنند. (Stevens & Denisisi, 23: 355-361) و اسناد کردن به عوامل بیرونی همواره با دریافت امتیاز کمتری همراه است. نتیجهٔ این تعصب اسنادی^۱ این است که اگر چنانچه زن و مردی در یک سطح، فعالیت را انجام دهند، آنکه سزاوار تمجید، ترفیع، یا هرگونه پاداش دیگری است جنس مذکر است. نیاز به گفتن نیست که این زمینه (که احتمالاً بین گروه زنان و مردان وجود دارد) به میزان قابل توجهی علیه پیشرفت زنان در سازمانها عمل می‌کند. اما خوشبختانه این تمایل (عملکرد زنان را کمتر از میزان استحقاق آنان ارزیابی کردن) رو به کاهش است.

سوم اینکه، به نظر می‌رسد زنان در مورد مسیر شغلی^۲شان انتظارات کمتری از مردان دارند. برای مثال در یک تحقیق که به وسیلهٔ «می‌جر» و «کونار» انجام شد، از دانشجویان پسر و دختر رشتهٔ بازرگانی سؤال شد که حقوق شروع کار (سال اول استخدام) را که تصور می‌کنند کسب خواهند کرد و همچنین حداکثر حقوقی که طی سال باید به دست آورند را بنویسند. (Major & Konar, 1984: 777-792) زنان اساساً در هر دو مورد میزان حقوق کمتری را درخواست کرده بودند. عوامل متعددی احتمالاً موجب چنین تفاوتهایی می‌باشد. برای مثال، مبنای برآورد درآمد آتی، حقوق جاری آنها بود که دریافت می‌کردند. در عین حال انتظارات کمتر زنان از خودشان (خود - تأییدی) کمک بزرگی به جاودانه نمودن مقام «طراز دومی» زن در

بسیاری از سازمانها می‌باشد.

مطالب فوق و عوامل مرتبط دیگر، دست به دست هم می‌دهند تا این حقیقت را به وجود آورند که زنان در رده‌های پایینتر سازمانی حضوری بیش از اندازه، و در شغل‌های بالای سازمان حضوری بسیار کم رنگ دارند. (Chacko, 1982: 119-123)

آیا به راستی زنان در مقام مدیریت تفاوت دارند؟ باورهای قالبی فرهنگی ادعا می‌کنند که با رعایت بسیاری از خصوصیات فردی مهم، در سطح وسیعی زنان و مردان تفاوت دارند. ولی بسیاری از مطالعات اخیر نشان داده که چنین نیست. (Baron, 1986: 170)

آنگاه که خصوصیات فردی مهم (قاطعیت، آگاهی، اعتماد به خویشتن^۱، و اهل عمل بودن) مدیران زن و مرد را مقایسه می‌کنیم تفاوت قابل ملاحظه‌ای مشاهده نمی‌شود. پس در عمل، باورهای قالبی، نادرست جلوه می‌کنند. برای مثال، حتی در خصوصیات فردی همچون (اعتماد به خویشتن، و متهور بودن) زنان سرآمد مردان هستند.

(steinberg & shapiro, 1982: 309-310)

مدیران زن و مرد در عملکرد شغلی هم تفاوتی ندارند. برای مثال، در مطالعه جامعی که روی ۲۰۰۰ مدیر انجام شد، هیچ تفاوت باارزی بین زنان و مردان با توجه به ابعاد مهمی چون فلسفه مدیریت، مهارت‌های تعامل با کارکنان، سبک‌های مدیریت، یا نحوه انگیزش کارکنان مشاهده نگردید. (Donnell & Hall, 1980: 60-77) (مدیران زن و مرد در این مطالعه از لحاظ سن، مرتبه، و نوع سازمانی که در آن کار می‌کردند هم‌همنگی داشتند).

نتایج همه‌این تحقیقات گواه بر وجود تعصب در مقابل زنان در سازمانهاست. بنابراین با وجود الگوهای رفتاری یکسان بین زنان و مردان نباید مسئله جنسیت مطرح شود.^۲

رهبری معلولان

به کارگیری معلولین در سازمانها آنان را از دریافت کنندگان مالیات به پرداخت کنندگان مبدل می‌کند. «معلول» کسی است که از نظر جسمی و یا روانی دارای نقصی است که به طور طبیعی یک یا چند فعالیت عمده زندگی را محدود می‌کند، ولی به خوبی می‌تواند از عهده بسیاری از وظایف سازمانی برآید. به خصوص که امروزه تکنولوژی کمک‌های معجزه آسایی به این گروه می‌کند. به کارگماری معلولان علاوه بر انگیزه‌های انسانی، در مورد کسانی که در اثر جنگ مصدوم شده‌اند یک دین است. به خصوص که عده‌ای از آنان فارغ التحصیل دانشگاهها و بسیاری دیگر مشغول تحصیل می‌باشند.

مهمتر از اشتغال معلولین در سازمانها، طرز سلوک با آنها می‌باشد. و چون بسیاری از این

1. Self - assuredness

۲. برای مطالعه بیشتر در این مورد به جلد دوم کتاب رفتار سازمانی از نگارنده مراجعه شود.

افراد، باهوش و مطلع می‌باشند می‌توانند همچون گنجینه‌های با ارزشی الهام بخش کارکنان دیگر باشند. نکته‌ای که مدیریت سازمان باید دقت کند، حساسیت نسبت به نیازهای کارکنان معلول، و آگاهی به راههای انگیزش این گروه است. زیرا ممکن است به دلیل تفاوت‌های جسمی - روحی با دیگر کارکنان از حساسیت بیشتری برخوردار باشند، در نتیجه، عدم توجه به نشیبهای روحیه آنها تعارضها در سازمان مضاعف شود. در حالی که رفتار صحیح و منطقی، به دور از گذشتهای نابجا می‌تواند اثرات جانبی مثبتی از جمله سرمشق قرار گرفتن آنان جهت دیگر اعضای سازمان باشد.

سازمانها علاوه بر تعقیب سیاستهای جذب و به‌کارگیری افراد معلول متخصص، همزمان باید به سایر اعضای سازمان آموزش دهند و آنها را به حساسیتهای شخصیتی کارکنان معلول متوجه نمایند.

در آمریکا قانون نوتوانی حرفه‌ای سال ۱۹۷۳ به کارخانه‌ها گوشزد می‌کند که سالانه ۲۵۰۰ دلار یا بیشتر از فدرال دریافت دارند تا:

۱. رفتار مثبتی در استخدام و پیشرفت استخدامی معلولان مستعد داشته باشند.
۲. امکانات قابل ملاحظه‌ای به جهت محدودیتهای جسمی و روانی کارکنان معلول فراهم آورند.

در آمریکا از بیش از ۲۰ میلیون معلول، ۷ میلیون آنها در مؤسسات مختلف استخدام شده‌اند. (Pati, 1978: 145)

برای رفتار مثبت با معلولان رعایت گامهای زیر ضروری است:

۱. اقدامات مثبت در نیرویابی کارکنان معلول،
۲. اصلاح رفتار کارکنان سازمان در برآورد نیازهای معلولان، از جمله آموزشهای ویژه جهت مصاحبه‌کنندگان استخدامی با توجه به موانعی که معلولان با آنها رویاروی هستند،
۳. فراهم کردن امکانات برای محدودیتهای جسمی و یا روانی قابل کاربرد، و
۴. آموزش سرپرستان جهت حمایت داخلی قوی.

لازم به توضیح است که معلولان مستعد افرادی هستند که قادر به انجام وظایف اساسی شغلی باشند، گو اینکه ممکن است وظایف حاشیه‌ای و دست دوم را نتوانند انجام دهند. و یا اینکه «معلول مستعد» کسی است که قادر است کلیه نیازمندیهای یک برنامه را علی‌رغم معلولیت برآورده سازد. (Monthly Labor Review, 1979: 70)

باید برنامه‌های وسیعی جهت یافتن شغل مناسب برای معلولان در سازمانها وجود داشته باشد. در بعضی موارد یک فرد معلول در شغل به‌خصوصی بسیار مناسبتر از یک فرد عادی است. در یک بررسی که «دوپونت» از ۱۴۵۲ کارمند که هر کدام به طریقی معلولیت داشتند به عمل آورد نتیجه گرفت که ۹۶ درصد در امنیت و سلامت داخل و خارج سازمان، ۷۶ درصد از

لحاظ توجه و دقت، و ۹۱ درصد از لحاظ عملکرد شغلی، آنها نمره‌های متوسط و بالاتری دریافت کردند. (Nathanson, 1977: 7)

اگر در بدو امر سازمانها، حتی هزینه‌ای هم برای دعوت این گروه به کار متحمل شوند کاری به جا انجام داده‌اند، زیرا در مقابل عملکرد شغلی آنها و وفاداریشان به سازمان، این هزینه‌ها ناچیز جلوه می‌کند. رهبران نیز با تشخیص تفاوت‌های این افراد با کارکنان عادی، و به تبع آن الگوهای انگیزشی متفاوت آنها، می‌توانند محیطی به وجود آورند که ضمن رسیدن به اهداف سازمان نیازهای این گروه هم برآورده شود. انگیزش معلولان به عنوان اعضای سازمان و شرکت در بهینه سازی اثر بخشی و کارایی سازمان، محیطی مطبوع با انگیزه‌های انسانی ایجاد می‌نماید.

خود آزمایی گفتار سوم

۱. گزاره درست را انتخاب کنید:

الف - «باس» معتقد است یکی از خصوصیات تضمین کننده مدیریت اثر بخش باهوش بودن است.

ب - در یک تحلیل جامع «باس» نتیجه گرفت که یکی از خصوصیات تضمین کننده مدیریت اثربخش مذکور بودن است.

ج - هنوز در باور همگان یکی از خصوصیات فردی برای مدیریت اثر بخش فرمند بودن است.

د - در باور همگان رهبران زن از جنبه‌های مختلف سرآمد مردان می‌باشند.
۲. گزاره درست را انتخاب کنید.

در نتیجه گیری تحقیق اخیر مجله «فورچون» زنان آمریکایی

الف - کمتر از ۵/۰ درصد کل مدیران کارخانه‌های عظیم را تشکیل می‌دهند.

ب - سهم مهمی از اعضای عالی رتبه کارخانه‌ها را تشکیل می‌دهند.

ج - مساوی مردان پستهای مدیریت را اشغال کرده‌اند.

د - هیچ مشکلی در سازمانها برای احراز مشاغل مدیریت ندارند.

۳. گزاره درست را انتخاب کنید:

شواهد نشان می‌دهد که باورهای قالبی غلط می‌باشند و ...

الف - مردان از زنان قابلتر هستند.

ب - مردان و زنان با یکدیگر تفاوتی ندارند.

ج - زنان از مردان ضعیفترند.

د - مردان کم هوشتر از زنان می‌باشند.

۴. درست‌ترین گزینه را با توجه به متن زیر انتخاب کنید:

یکی از علتهای مهمی که زنان در تحقیق «می‌جر» و «کونار» حقوق کمتری از مردان درخواست نمودند این بود که:

الف - آنها تبعیض بین خود و مردها را باور داشتند.

ب - آنها کار کمتری را ارائه می‌دادند.

ج - استحقاق دریافت حقوق کمتری داشتند.

د - حقوق جاری آنها کمتر بود.

۵. گزاره درست را انتخاب کنید:

در مطالعه‌ای که روی ۲۰۰۰ مدیر انجام شد ...

الف - هیچ تفاوت بارزی بین زنان با توجه به ابعاد مهمی چون فلسفه مدیریت، مهارتهای

تعامل با کارکنان مشاهده نشد.

ب - هیچ تفاوت عمده‌ای بین مردان با توجه به سبکهای مدیریت مشاهده نگردید.

ج - هیچ تفاوتی بین زنان و مردان با توجه به ابعاد مهمی چون فلسفه مدیریت، مهارتهای

تعامل با کارکنان، سبکهای مدیریت، یا نحوه انگیزش کارکنان مشاهده نشد.

د - هیچ تفاوتی بین مدیران زن با توجه به سبکهای مدیریت آنها مشاهده نشد.

پاسخنامه فصل سوم

الف - پاسخهای صحیح سؤالات چهار جوابی خودآزمایی گفتار اول

سؤال ۱ - ج

سؤال ۲ - ب

سؤال ۳ - د

سؤال ۴ - ب

سؤال ۵ - الف

سؤال ۶ - ج

ب - پاسخهای صحیح سؤالات چهار جوابی خودآزمایی گفتار دوم

سؤال ۱ - تفکر، برداشت

سؤال ۲ - ج

سؤال ۳ - ب

سؤال ۴ - الف

سؤال ۵ - ج

سؤال ۶ - د

ج - پاسخهای صحیح سؤالات چهار جوابی خودآزمایی گفتار سوم

- سؤال ۱ - ب
سؤال ۲ - الف
سؤال ۳ - ب
سؤال ۴ - د
سؤال ۵ - ج

خلاصه فصل سوم

نتیجه تحقیقات نشان داده که بهره‌وری شرکتهای ژاپنی به دلیل توجه زیاد آنها به مدیریت منابع انسانی می‌باشد. آمریکاییها پس از مطالعه سبکهای مدیریت ژاپنی، اکنون چشم به کره‌ایها دوخته‌اند زیرا در بسیاری موارد آنها از ژاپن هم جلوتر افتاده‌اند.

شبکه مدیریت دامنه‌ای از رفتارهای مدیریت را مشخص می‌کند که بر اساس کارمند - مداری و تولید - مداری، دو بُعد شبکه در طول محور عمودی و افقی تنظیم شده است. این شبکه توسط «بلیک» و «موتون» مطرح شده است.

«رنسیس لیکرت» در طبقه‌بندی سبکهای اصلی «وظیفه - مداری» و «کارمند - مداری» مدل چهار سطحی اثر بخشی مدیریت را ارائه کرده است. این چهار سبک رهبری سازمانی سیستمهای رهبری مدیریت نامیده شده‌اند. در مطالعات لیکرت و همکارانش. در سازمانهایی که طبق سیستم (۳) و (۴) اداره می‌شدند بیشترین تولید، و واحدهایی که طبق سیستم (۱) و (۲) اداره می‌شدند کمترین تولید را داشت.

«تانن بام» و «اشمیت» معتقدند مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبری به سه نیرو توجه کند: ۱. نیروهای موجود در مدیران؛ ۲. نیروهای موجود در فرودستان، و ۳. نیروهای موجود در وضعیت.

با استفاده از مطالعات «فیدلر» بر روی متغیرهای وضعیتی، «هرسی» و «بلانچارد» عامل بلوغ پیروان را در مدل خود وادار نمودند. عامل بلوغ توسط سه معیار توصیف شده است: ۱. میزان انگیزه برای پیشرفت، ۲. اشتیاق قبول مسئولیت، ۳. میزان تحصیلات و یا تجربه. بنابراین رهبری وضعیتی، ترکیب میزان هدایت (رفتار وظیفه - مدار)، میزان حمایت اجتماعی - عاطفی (رفتار رابطه - مدار) است که رهبر ارائه می‌دهد و سطح آمادگی پیروان در انجام وظیفه و دستیابی به اهداف ویژه می‌باشد.

چون یکی از مهمترین وظایف رهبران تصمیم‌گیری است، آنها با جمع‌آوری اطلاعات کافی یا دعوت پیروان به مشارکت و بحث درباره مشکلات، تصمیمات مقتضی را اتخاذ می‌نمایند. بینش ارزشمندی نسبت به تصمیم‌گیری توسط مدل «هنجاری» طراحی شده توسط «وروم» و «ایتون» ارائه گردیده است. آنها پس از مطالعات فراوان دریافتند که رهبران اغلب یکی

از پنج سبک «مستبدانه (a)، مستبدانه (b)، مشاوره‌ای (a)، مشاوره‌ای (b)، و تصمیم‌گیری گروهی را برای رسیدن به هدف انتخاب می‌کنند.

خودآزمایی فصل سوم

۱. علت موفقیت مدیران کره‌ای چیست و چگونه از مدیران ژاپنی جلوتر افتادند؟
۲. شبکه مدیریت «بلیک» و «موتون» را شرح دهید؟
۳. سیستم‌های مدیریت «رنسیس لیکرت» را بیان کنید.
۴. نیروهای مؤثر در انتخاب سبک رهبری از نظر «تانن بام» و «اشمیت» را نام ببرید؟
۵. مشخصات کارکنان را در انتخاب سبک رهبری از نظر «تانن بام» و «اشمیت» بنویسید.
۶. معیارهای توصیف بلوغ در مدل «هرسی - بلانچار» را نام ببرید؟
۷. در نگرش خصوصیات فردی در مورد رهبران چه باورهایی وجود دارد؟
۸. دیدگاه مبادله اجتماعی رهبری چه تعبیری دارد؟
۹. تأثیر پیروان بر رهبران را توضیح دهید؟
۱۰. «مدلهای پیوند زوجی عمودی» چه تعبیری از رهبران و فرودستان دارد؟
۱۱. ابعاد مطلوبیت وضعیت را که «فرد فیدلر» توصیف کرده کدام‌اند؟
۱۲. نتیجه‌ای که «فیدلر» از تحقیقات خویش درباره سبک رهبری در وضعیتهای مختلف گرفت چه بود؟
۱۳. تئوری «مسیر - هدف» رهبری توسط چه کسی تنظیم شد و چه شباهتی به دیگر نگرشهای اقتضایی دارد؟
۱۴. نظریه «مسیر - هدف» بر چه بنا شده است، کاملاً شرح دهید؟
۱۵. به چه علت این نظریه، «مسیر - هدف» نامیده شد؟
۱۶. وظیفه رهبر در تئوری مسیر - هدف چیست؟
۱۷. تعبیر «هاوس» از این نظریه چیست، تعریف کنید؟
۱۸. چهار نوع شیوه رهبری به تعبیر «هاوس» را نام برده هر یک را به طور خلاصه توضیح دهید.
۱۹. اهداف نگرش یادگیری اجتماعی را بنویسید؟
۲۰. سه متغیر نگرش یادگیری اجتماعی در رهبری کدام‌اند؟ و چگونه به یکدیگر مربوط می‌شوند؟
۲۱. چگونه نگرش یادگیری اجتماعی می‌تواند در مدیریت منابع انسانی کاربرد داشته باشد؟
۲۲. جانشینهای رهبری را در چه می‌توان یافت؟
۲۳. چند نمونه از جانشینها و خنثی‌کننده‌های فرودستان، وظیفه، و سازمان را بیان کنید؟
۲۴. با مثالهایی نشان دهید چه گروههایی کوششهای رهبری وظیفه - مدار، رابطه - مدار و یا هر

دو را خنثی می‌کنند؟

۲۵. آخرین تحقیقات در مورد زنان رهبر چه می‌گویند؟

۲۶. آیا مدیران زن با مرد تفاوت دارند؟

۲۷. چگونه است که تعداد مدیران عالی زن در سازمانهای جهان اندک است؟

۲۸. چگونه رهبران با به کارگیری معلولان می‌توانند محیط انسانیت‌تری داشته باشند؟

۲۹. پیشنهادهای قانون نوتوانی حرفه‌ای سال ۱۹۷۳ آمریکا درباره معلولان را بنویسید؟

۳۰. گامهای ضروری برای رفتار مثبت با معلولان کدام‌اند؟

۳۱. وظایف رهبران سازمانها در قبال جانبازان، این سرمایه‌های انقلاب چیست؟



فصل چهارم

انگیزش

گفتار اول: تئوری انگیزش: نیازها و فرایندها

هدف کلی فصل: آشنایی با مبحث انگیزش و اهمیت آن در رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار از شما انتظار می‌رود:

۱. فرایند انگیزش را تعریف کنید و شمای ساده آن را ترسیم نمایید.
۲. انگیزه‌های ابتدایی را شرح دهید.
۳. انگیزه‌های عمومی را تعریف کرده انواع آن را نام ببرید.
۴. انگیزه‌های ثانوی را شرح دهید.
۵. توضیح دهید «آدلر» از چه انگیزه‌ای حمایت می‌کرد؟
۶. دیوید «مک کللند» در زمینه چه انگیزه‌ای مطالعات فراوان داشته است؟
۷. مشخصات کسانی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند چیست؟

مقدمه

چرا افراد هر یک به گونه خاص خویش رفتار می‌کنند، مقوله‌ای بسیار ظریف و در عین حال

پیچیده‌ای است. درک این مطلب به سادگی میسر نیست، چنانکه تعدادی از دانشمندان علوم فیزیکی و مهندسی در این خصوص بحث می‌کنند و معتقدند با افراد نمی‌توان مانند عناصر فیزیک یا شیمی برخورد کرد زیرا نمی‌توان به نحو مؤثری آنها را تحت کنترل درآورد و یا از نو ساخت. مثلاً تحت شرایط ساده قابل کنترل، دو واحد تیدروژن و یک واحد اکسیژن پس از ترکیب همواره آب نتیجه می‌دهد. اما آیا چنین شرایطی در رفتار انسانها هم وجود دارد؟ متغیرهای انسانی همچون انگیزه‌ها، ارزشها، و حتی آنچه از آداب و رسوم در فرد کنترل شونده و کنترل کننده وجود دارد کوششی را که در این راه می‌شود در هم می‌ریزد. به این دلایل، دانشمندان رفتاری به طور کلی، و محققین رفتار سازمانی بالأخص باید در پذیرش روشهای مختلف علوم، دقیق باشند.

انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

شاید تا به حال پای درد دل کارمندانی نشسته‌اید که از وضع بد اقتصادی و عدم کفایت حقوق و دستمزد جهت گذران زندگی شکایت دارند. ناراحتی آنها این است که تخصص و تجربه‌ای که در اختیار سازمان می‌گذارند با آنچه دریافت می‌دارند عادلانه نیست. گروهی، از همکارانشان می‌نالند و عده‌ای، از قدر ناشناسی مدیران و خرابی سیستم و غیره ...

آیا تصور می‌کنید دشواری واقعی آنها همان چیزی است که ادعا می‌کنند؟ اضافه حقوق می‌تواند آنها را حتی کوتاه مدت خشنود سازد؟

راستی چرا بعضی از کارکنان به کارشان علاقه‌مند و بسیاری از آنان بی‌علاقه‌اند؟ وظیفه مدیران چیست؟ چه باید بکنند تا احساسات منفی کارکنان را به مثبت تبدیل کنند؟ چگونه آنها را آرام سازند؟ آیا مدیران همه زیر دستان خود را می‌شناسند و نیازهای آنان را تشخیص می‌دهند؟ تا به نحو شایسته‌ای بتوانند آنها را به کار کردن دل‌گرم سازند؟

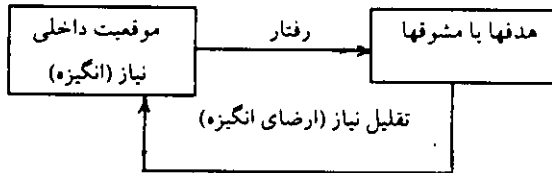
طبیعت انگیزش انسان در کار

موضوع انگیزش یکی از اساسیترین مباحث در رشته رفتار سازمانی است. در حقیقت توجه به تئوریهای انگیزشی و کاربرد آنها یکی از وسیعترین موضوعهای مطالعه بین دانشمندان رفتار سازمان است. (Mitchell, (1983): 80-88) بنابراین جهت درک هر چه بهتر موضوع، ما نگاهی از نزدیک به مطالب اساسی درباره انگیزش در کار می‌افکنیم. نخستین وظیفه، تعریف مفهوم انگیزش و سپس توصیف چگونگی کاربرد آن در سازمانها می‌باشد.

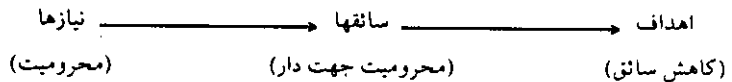
تعریف انگیزش: فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می‌نماید. (Baron, 1986: 73)

رفتار انسان به ندرت جنبه اتفاقی دارد، بلکه بیشتر به واسطه هدفهایی خاص و یا

مشوقهایی در محیط است. بنابراین رفتار فرد به وسیله انگیزه‌ها هدایت می‌شود و هدفها انگیزه‌هایی را که در فرد وجود دارد ارضا می‌کنند. هدفهانسبت به فرد جنبه خارجی دارند و موقعیتی برای او فراهم می‌کنند که انگیزه‌های خویش را ارضا کند. ولی انگیزه‌ها درونی هستند. انگیزه‌های ارضا نشده نقش مؤثرتری در رفتار فرد در یک موقعیت به‌خصوص دارند. انگیزش احتمالاً از ریشه لاتین *Movere* به معنای حرکت گرفته شده است.



پس: انگیزش فرایندی است که با کمبود فیزیولوژیکی یا روانی یا نیاز شروع می‌شود که به رفتار نیرو می‌بخشد یا آن را فعال می‌کند، یا یک سائق است که به طرف یک هدف یا مشوق جهت گیری شده است. بنابراین کلید درک فرایند انگیزش در معانی و ارتباط بین کلمات نیازها، سائقها^۱ و اهداف^۲ نهفته است؛ شکل زیر فرایند انگیزش را به شکل بسیار ساده نشان می‌دهد:



نیازها موجب بروز سائقها به منظور تحقق اهداف می‌شوند. با یک دید سیستمی انگیزش مرکب از تعامل^۳ و وابستگی عوامل سه گانه نیاز، سائق و اهداف است:

۱. نیازها: هنگامی که عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می‌کند نیاز به وجود می‌آید. بهترین کلمه برای تعریف نیاز «کمبود» است. برای مثال وقتی سلولهای بدن شما نیاز به غذا و آب دارد و یا هنگامی که از دوستی و معاشرت با دیگران محروم می‌شوید نیاز تجلی می‌نماید.
۲. سائقها: سائقها یا انگیزه‌ها (دو واژه‌ای که اغلب به جای هم به کار می‌روند) جهت تخفیف نیازها می‌باشند. یک سائق فیزیولوژیکی می‌تواند به سادگی به عنوان «کمبود جهت دار» توصیف شود. سائقهای فیزیولوژیکی و روانی عمل - مدار هستند و انرژی لازم را برای رسیدن به هدف تدارک می‌بینند. همانند مثال بالا که درباره کمبود غذا و آب زده شد این نیازها به صورت

1. Needs

2. Drives

3. goals

4. Interaction

سائقهای گرسنگی و تشنگی تجلی می‌کنند و همچنین نیاز برای داشتن دوست، سائق پیوستگی می‌شود.

۳. مشوقها: در پایان چرخه انگیزش، هدفها یا مشوقها قرار دارند که به عنوان تخفیف دهنده نیاز و کاهش سائق تعریف می‌شوند. بنابراین به دست آوردن مشوق یا رسیدن به هدف تعادل جسمی و روانی را موجب شده و سائق را کاهش داده یا از بین می‌برد. خوردن غذا، نوشیدن آب، و یافتن دوست موجب تعادل حیاتی و کاهش سائقهای مرتبط می‌شوند. غذا، آب، و دوست مشوقها یا هدفها در این مثالها می‌باشند.

انگیزه‌های ابتدایی^۱

روانشناسان عموماً موافق یک طبقه‌بندی مشخص برای انگیزه‌های متنوع بشر نیستند، اما در این مسئله توافق دارند که بعضی از انگیزه‌ها آموختنی نیستند و مبنای فیزیولوژیکی، بیولوژیکی، غیر اکتسابی، یا ابتدایی نامیده شده‌اند. به کار بردن واژه «ابتدایی» از میان دیگر واژگان جامعه‌تر به نظر می‌رسد. ولی این معنی را نمی‌رساند که انگیزه‌های «ابتدایی» از دیگر انگیزه‌های «عمومی» و «ثانوی» جلوتر واقع می‌شوند. هر چند در برخی تئوریا تأکید به تقدم انگیزه‌های ابتدایی می‌باشد ولی مواقعی هست که انگیزه‌های عمومی و ثانوی بر انگیزه‌های ابتدایی غالب هستند. در این مورد می‌توان روزه گرفتن به دلایل مذهبی، اجتماعی، و سیاسی را نام برد. که انگیزه‌های ثانوی اکتسابی قویتر از انگیزه‌های ابتدایی است.

دو ویژگی باید وجود داشته باشد تا انگیزه‌ای در طبقه ابتدایی قرار گیرد: نخست غیر اکتسابی باشد و سپس اساس و پایه فیزیولوژیکی داشته باشد. معمولیترین این انگیزه‌ها: گرسنگی، تشنگی، خواب، اجتناب از درد، جفت‌یابی، و علاقه مادری می‌باشد. در موقعیت سازمانی هر چیزی که میزان راحتی جسمانی و تأمین افراد را افزایش دهد به ارضای انگیزه‌های فیزیولوژیکی مربوط می‌شود. مثلاً در گروه افراد کم درآمد بُعد فیزیکی انگیزش از اهمیت بیشتری برخوردار است.

انگیزه‌های عمومی^۲

طبقه‌بندی جداگانه‌ای برای انگیزه‌های عمومی ارائه نشده است. ولی چون انگیزه‌هایی هستند که بین انگیزه‌های ابتدایی و ثانوی قرار می‌گیرند به ناچار چنین طبقه‌بندی می‌شوند. این گروه از انگیزه‌ها اولاً غیر اکتسابی هستند و ثانیاً اساس و مبنای فیزیولوژیکی ندارند. در حالی که نیازهای ابتدایی در صدد کاهش تنش یا تحریک هستند، نیازهای عمومی، فرد را وا می‌دارد تا

محرك را افزایش دهد. بنابراین، این نیازها گاهی «انگیزه‌های محرك^۱» نامیده می‌شوند. (Rathus, 1990, 312) اگر چه کلیه روان‌شناسان موافق نیستند ولی به نظر می‌رسد که انگیزه‌های صلاحیت و شایستگی، کنجکاوی، فعالیت، و دلبستگی کلیه معیارهای این طبقه‌بندی را کاملاً دارا می‌باشند. درک انگیزه‌های عمومی در مطالعه رفتار انسان، به خصوص در سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انگیزه‌های عمومی بیش از انگیزه‌های ابتدایی در ارتباط با رفتار سازمانی هستند.

انگیزه‌های کنجکاوی، ساختن، و فعالیت^۲

روان‌شناسان اولیه که از حیوانات در آزمایشهای خویش بهره می‌گرفتند متوجه وجود سائقهای غیر اکتسابی و نیاموخته کنجکاوی، ساخت اشیاء، یا فعالیت شدند. این بخصوص در مورد میمونها صادق بود. بعدها این گونه سائقها با مشاهدات و بررسیها به انسانها تعمیم داده شد. کسانی که از نزدیک با کودکان سر و کار دارند به تحقیق دریافته‌اند که انگیزه‌های کنجکاوی، ساختن اشیاء، و فعالیت در انسان به مراتب قویتر از حیوانات است. و همین انگیزه‌ها اغلب کودکان را به خطر می‌اندازد ولی پرورش آنها منافع بسیار در بزرگسالی عاید فرد می‌کند. چنانچه بر این انگیزه‌ها سرپوش گذاشته شود یا به طریقی خاموش گردند جامعه دچار رکود خواهد شد. همین مسئله به خصوص در سازمانها صادق است. اگر کارکنان اجازه بیان انگیزه‌های کنجکاوی، ساختن، و فعالیت را نداشته باشند سازمان به طور حتم در جریان محیط پویای کنونی دچار مشکل خواهد شد. برای مثال میخکوب کردن کارمند پشت یک ماشین یا یک میز برای هشت ساعت در یک روز ممکن است انگیزه‌های عمومی را خاموش سازد.

انگیزه دلبستگی^۳

عشق یا دلبستگی شکل بسیار پیچیده سائق عمومی است. قسمتی از ریشه‌های این پیچیدگی ناشی از این می‌شود که از بسیاری جهات عشق به سائقهای ابتدایی و از جهات دیگر به سائقهای ثانوی شبیه است. این انگیزه از یک طرف با انگیزه ابتدایی جفت‌یابی و از طرف دیگر با انگیزه ثانوی پیوستگی^۴ مرتبط است. به این دلیل که انگیزه دلبستگی گاهی اوقات در هر سه گروه انگیزه‌ها جای می‌گیرد. بعضی از روان‌شناسان آن را به عنوان انگیزه جداگانه‌ای نمی‌دانند. انگیزه دلبستگی ارزش توجه خاص دارد زیرا رشد آن در دنیای نوین کنونی اهمیت دارد. این حقیقتی انکار ناپذیر است که: عشق دنیا را تکامل می‌بخشد و بر همه چیز فائق است.

1. Stimulus motives

2. The curiosity, manipulation, & activity motives.

3. The affection motive

4. affiliation

وجود آدمی از عشق می‌رسد به کمال
 گر این کمال نیابی، کمال نقصان است.
 (فروغی بسطامی، گلچین جهانبانی، ۱۳۴۳: ۳۶۱)
 غیر از گذر عشق که پاینده و باقی است
 باقی همه چون موج به دریا گذران است
 (صائب تبریزی، همان مأخذ: ۳۶۲)
 در دنیایی که ما از تعارضهای درونی، بین افراد، و گروهی در رنج هستیم و اکنون که کیفیت زندگی و حقوق بشر در جامعه نوین اهمیت فزاینده‌ای یافته است انگیزه دلبستگی در مطالعه رفتار سازمانی اهمیت ویژه پیدا می‌کند.

انگیزه‌های ثانوی^۱

گرچه به نظر می‌رسد که سائقهای عمومی در مقایسه با سائقهای ابتدایی در مطالعه رفتار سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند، اما بدون شک سائقهای ثانوی در این خصوص مهمترین نقش را ایفا می‌کنند. به دنبال توسعه اقتصادی و افزایش پیچیدگی جوامع بشری، سائقهای ابتدایی و تا حدود کمتری سائقهای عمومی، جای خود را در رفتار انگیزه شده به سائقهای اکتسابی ثانوی می‌دهند. به استثنای مواردی چند در کشورهای پیشرفته صنعتی در دنیای غرب که از لحاظ اقتصادی در رفاه بیشتری هستند و انگیزه‌های گرسنگی و تشنگی غالب نیستند، انگیزه‌های اکتسابی ثانوی در تقدم می‌باشند.

گرچه با بحرانی که از سال ۱۹۸۹ گریبان اقتصاد آمریکا را گرفته و فروپاشی روسیه شوروی و یک پارچگی آلمان و بسیاری تحولات دیگر، مسلماً این وضع در حال دگرگونی است، و احتمالاً در آینده‌ای نه چندان دور شاهد دگرگونی نیازهای افراد در این جوامع هم خواهیم بود.

به هر حال یک انگیزه بایستی از طریق یادگیری کسب شود تا جزء انگیزه‌های ثانوی طبقه‌بندی گردد. انگیزه‌های مهم انسانی متعددی وجود دارند که این معیار را دارا می‌باشند. از جمله مهمترین این انگیزه‌ها می‌توان انگیزه‌های: قدرت^۲، پیشرفت^۳، و پیوستگی را نام برد. به علاوه انگیزه‌های امنیت و مقام در رفتار سازمانی از انگیزه‌های مهم ثانوی هستند.

انگیزه قدرت

مورد بحث قرار دادن انگیزه قدرت قبل از همه، به خاطر این است که دانشمندان و محققان مدت‌ها در این باره مطالعه کرده‌اند. کسی که از انگیزه قدرت همواره حمایت می‌کرد پیش‌تاز دانشمندان رفتاری «آلفرد آدلر^۴» می‌باشد. وی در سال ۱۹۱۱ همکاری نزدیک خویش را با «زیگموند

1. Secondary motives

2. power

3. Achievement

4. Alfred Adler

فروید^۱ قطع نمود و تئوری مخالفی را پیشنهاد کرد. بر خلاف فروید که به انگیزه‌های ناخودآگاه، جنسی، و گذشته افراد تأکید داشت آدلر، «آینده» و تلاش فرد برای «برتری طلبی» و «قدرت» را جانشین آن کرد. در توصیف نیاز قدرت، نیاز زیر نفوذ قرار دادن دیگران یا نیاز برتر از دیگران بودن، آدلر مفاهیم «عقدۀ حقارت» و «جبران» را ارائه داده است. او معتقد است انسانها در کودکی احساس حقارت را تجربه می‌کنند و هنگامی که این احساس با نیاز ذاتی برتری طلبی همراه شود این دو با هم بر رفتار انسانها حاکم خواهند شد. شیوۀ زندگی هر فرد با تلاش وی جهت جبران احساس حقارت که با سائق ذاتی قدرت توأم شده است مشخص می‌شود. فردی که عقدۀ حقارت دارد ترسهای پنهانی از نارسایی و کمبود دارد که ممکن است اساس واقعی داشته باشد یا نه. در بعضی مواقع، افراد برای جبران عقده‌های حقارت تلاشهای بسیار می‌کنند تا به هدفهایی برسند که خیال می‌کنند نارساییها را رفع می‌کند.

گرچه روان‌شناسان جدید به «ذاتی» و «غالب» بودن سائق قدرت اعتقادی ندارند ولی در سالهای اخیر این نظریه مورد توجه مجدد قرار گرفته است. سیاستمداران احتمالاً بهترین مثال هستند، و رسواییهای سیاسی، مطالعات مجذوب‌کننده‌ای از تلاش و تقلای بشر در کاربرد قدرت در حکومت و سیاست تصویر می‌کنند. اگرچه، علاوه بر سیاستمداران، هر کس در هر مقام و مسئولیت بازرگانی، دولتی، آموزشی، یا ارتشی ممکن است نمایش قابل توجهی از نیاز قدرت را به تماشا بگذارد. انگیزۀ قدرت اشارات ضمنی به رهبری سازمانی و جنبه‌های غیر رسمی و سیاسی سازمانها دارد.

انگیزۀ پیشرفت

با وجودی که پیرامون انگیزۀ «قدرت» بحثهای بس طولانی صورت گرفته است ولی اخیراً فقط در مورد انگیزۀ پیشرفت تحقیقات انجام گرفته است. نقطۀ مقابل انگیزۀ قدرت، انگیزۀ «پیشرفت» می‌باشد. اگر چه دارای سابقۀ طولانی نیست ولی به دلیل تحقیقات متعددی که انجام شده، بیش از سایر انگیزه‌ها شناخته شده است.

«دیوید مک کللند^۲» روان‌شناس دانشگاه هاروارد در زمینۀ انگیزۀ پیشرفت، مطالعات فراوانی کرده است. و اکنون راجع به انگیزۀ قدرت مشغول بررسی است. مک کللند در تحقیقات بسیار خود در زمینۀ انگیزۀ پیشرفت همه جنبه‌های آن را به رشته تحریر در آورده است. وی معتقد است این انگیزه می‌تواند به عنوان اشتیاق فرد برای کسب استانداردهای ایده آل در انجام امور محوله و یا توفیق در موقعیتهای رقابتی، توصیف شود. ویژگیهایی که یک فرد دارای انگیزۀ پیشرفت بالا، دارا می‌باشد به نظر مک کللند به قرار زیر است:

1. Sigmund Freud

2. David c. McClelland

۱. ریسک پذیری در حد متوسط: ظاهراً تصور می‌شود افرادی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند تمایل بیشتری به ریسک کردن دارند ولی تحقیقات انجام شده خلاف این را ثابت کرده است. اصولاً این گونه افراد به عامل شانس تکیه نکرده و حاضر به قبول ریسک بالا نیستند.
۲. نیاز به بازخورد فوری: افرادی که دارای انگیزه پیشرفت قوی هستند علاقه‌مند به دریافت بازخورد سریع می‌باشند تا چگونگی پیشرفت خویش را در نیل به اهداف مورد نظر ملاحظه نمایند. این گونه افراد بیشتر به سرگرمی‌هایی می‌پردازند که دارای ویژگی بازخورد سریع می‌باشد مانند نجاری یا مکانیکی، و بر عکس از سرگرمی‌هایی همچون جمع‌آوری سکه که احتیاج به سالها وقت دارد دوری می‌گزینند. بر همین اساس افراد با انگیزه بالای پیشرفت مشاغلی از قبیل فروش کالا و یا مدیریت مؤسساتی که ارزیابی از نتایج کارش سریع می‌باشد را به مشاغل تحقیقاتی یا تدریس که نتایج دیر رس و غیر مشخصی دارد، ترجیح می‌دهند.
۳. رضایت از انجام کار: نیل به انجام کار فی نفسه در افرادی که انگیزه پیشرفت بالایی دارند موجب رضایت خاطر می‌شود، حتی اگر کارشان دستمزد و پاداش آنچنانی به همراه نداشته باشد. آنها پول را به خاطر برخورداری از جنبه‌های مادی بهتر، نمی‌خواهند بلکه آن را صرفاً به عنوان معیاری برای سنجش نحوه کار خود تلقی می‌کنند. چنانچه به این افراد دو کار، یکی ساده با دستمزدی خوب و دیگری به مراتب دشوارتر با دستمزد کمتر، با وجود مساوی بودن سایر شرایط پیشنهاد کنند معمولاً شغل دوم را می‌پذیرند.
۴. شیفته کار: افرادی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند به محض انتخاب یک هدف، تا تحصیل موفقیت آمیز آن کاملاً مجذوب آن کار می‌شوند. آنها کاری را نیمه تمام رها نمی‌کنند و تا زمانی که از حداکثر تلاش خویش بهره‌گیرند رضایت حاصل نمی‌کنند. این امر در رفتار ظاهری آنان به نحوی تأثیر می‌گذارد. افرادی که دارای انگیزه پیشرفت بالایی هستند اغلب دیگران را ناراحت می‌کنند زیرا رفتاری غیر دوستانه دارند. آنها ممکن است خیلی ساکت باشند و کمتر کار خود را بزرگ جلوه دهند. این افراد در مورد توانایی‌های خود نظری واقع بینانه دارند و هرگز لاف نمی‌زنند و به دیگران هم امکان مداخله در انجام کارهایشان را نمی‌دهند. به این ترتیب آنها با دیگران سازگاری خوبی ندارند. به‌طور نمونه کسانی که انگیزه پیشرفت بالایی دارند فروشندگان فوق‌العاده‌ای هستند ولی به ندرت مدیران فروش خوبی می‌شوند.

انگیزه پیوستگی^۱

پیوستگی نقشی بسیار پیچیده ولی حیاتی در رفتار انسان بازی می‌کند. بعضی اوقات «پیوستگی» به عنوان یکی از انگیزه‌های اجتماعی و یا به عبارت دیگر نیروی محرکه گروه تلقی

می‌شود. اما در اینجا انگیزه پیوستگی نه به وسعتی است که در تعریف انگیزه‌های اجتماعی داریم و نه به جامعیت یا پیچیدگی که در تعریف پویاییهای گروهی اشاره شده است. مطالعه «پیوستگی» با این حقیقت که بعضی از دانشمندان علوم رفتاری معتقدند از انگیزه‌های غیراکتسابی است پیچیده‌تر می‌شود. اگر نگاهی مجدد به مطالعات هائورن بیفکنیم اهمیت انگیزه پیوستگی در رفتار کارکنان سازمانی کاملاً روشن می‌شود. کارکنان، به خصوص کارمندان عادی نیاز شدیدی به تعلق و پذیرفته شدن توسط گروه دارند، و این انگیزه پیوستگی قسمت مهمی از پویاییهای گروهی است که در جای خود بدان خواهیم پرداخت.

انگیزه ایمنی^۱

این انگیزه در کشورهای پیشرفته صنعتی که از نظر تکنولوژی در سطح بالایی قرار دارند بسیار شدید است. یک فرد جامعه صنعتی در زندگی روزمره نسبت به بعضی مسائل مانند: پرداخت اقساط منزل و اتومبیل، جلب محبت خانواده، ادامه تحصیل، فارغ التحصیل شدن، به دست آوردن یا نگهداری یک شغل خوب، احساس عدم امنیت می‌کند. احساس عدم امنیت شغلی، به خصوص در رفتار سازمانی تأثیر بسزایی دارد. ظاهراً به نظر می‌رسد که انگیزه ایمنی از دیگر انگیزه‌های ثانوی ساده‌تر باشد زیرا این انگیزه بیشتر بر اساس ترس و اجتناب از انجام بعضی کارها پایه‌گذاری شده است. به طور خلاصه می‌توان گفت که افراد یک انگیزه ایمنی اکتسابی دارند که آنها را از پیشامدهای مختلف زندگی حفظ کرده و به طور فعالی می‌کوشد که جلوی موقعیتهایی را که از ارضای انگیزه‌های اولیه، عمومی، و ثانوی او جلوگیری می‌کند بگیرد.

در حقیقت «ایمنی» خیلی بیش از آنچه ظاهراً به نظر می‌رسد پیچیده است. آنچه به عنوان انگیزه ایمنی توصیف شد انگیزه ایمنی ساده و خود آگاه بود، اما به نظر می‌رسد که نوع دیگری انگیزه ایمنی وجود دارد که بسیار پیچیده‌تر و تشخیص آن دشوارتر است. این نوع انگیزه اکثراً ناخود آگاه بوده و بر رفتار بسیاری از افراد تأثیر می‌گذارد. انگیزه ایمنی ساده و خود آگاه را می‌توان با اقداماتی نظیر بیمه کردن، پس انداز، بازنشستگی و امثال آن در محیط کار تأمین کرد. برآوردن انگیزه‌های ایمنی نا آگاهانه که پیچیده‌ترند و تأثیر زیادی هم بر رفتار انسان دارند، به سادگی میسر نیست. اگر چه توجه بیشتری به انگیزه ایمنی ساده شده است، درک بیشتری هم نسبت به نقش انگیزه ایمنی پیچیده و نا آگاهانه مورد نیاز است.

انگیزه مقام^۲

همراه انگیزه ایمنی، انگیزه مقام یا شأن، ارتباط به خصوصی با جامعه پویا دارد. افرادی که بیش

از نیازهای اساسی که محور آن انسان است به دنبال سمبلهای مادی مقام، مانند: لباس فاخر، اتومبیل لوکس، خانه مجلل و غیره می‌باشند، جاه طلب هستند. گرچه این سمبلها، دستاورد جوامع مدرن امروزی است ولی به واقع این انگیزه از زمان خلقت بشر وجود داشته است. «مقام» را به زبان ساده می‌توان رتبه نسبی فرد در گروه، سازمان، یا جامعه دانست. با این تعریف هرگاه دو نفر یا بیشتر با هم کار کنند سلسله مراتب مقام مطرح می‌شود، حتی اگر هر دو مقام یکسانی داشته باشند.

چگونه مقام مشخص می‌شود؟ چرا یک نفر بالاتر و دیگری پایتتر از دیگران درجه‌بندی می‌شود؟ تعیین مقام بستگی به ارزشهای فرهنگی و نقشهای اجتماعی غالب دارد. عوامل تعیین کننده مقام به طور کلی مفاهیم مختلفی دارد و بستگی به ارزشهای فرهنگی به خصوص دارد. در برخورد با ارزشهای فرهنگی در مورد مقام، کیفیتهای شخصی افراد مطرح است. مثلاً در بعضی فرهنگها افراد مستتر مقام بالاتری دارند، در حالی که در فرهنگهای دیگر وقتی شخص به سن به خصوصی می‌رسد مقامش تنزل پیدا می‌کند. بایستی به خاطر داشت چنین ارزشهای فرهنگی با زمان و موقعیت در حال تغییر و تحول هستند. حتی در یک جامعه، خورده فرهنگهایی وجود دارد که ممکن است ارزشهای متفاوتی را به ارزشهای غالب جامعه نسبت دهند و مقامهای متفاوتی را قائل باشند.

خودآزمایی گفتار اول

۱. گزینه‌های درست را انتخاب کنید:

هدفها نسبت به فرد جنبه ... دارند ولی انگیزه‌ها ... هستند.

الف - خارجی، درونی
ب - درونی، خارجی
ج - درونی، بیرونی
د - درونی، داخلی

۲. گزینه درست را انتخاب کنید:

با دید سیستمی انگیزش، مرکب از تعامل عوامل سه گانه ... است.

الف - نیاز، وابستگی، و سائق
ب - نیاز، اهداف، و انگیزه
ج - نیاز، سائق، و اهداف
د - اهداف، مشوق، رفتار

۳. گزینه درست را انتخاب نمایید:

بهترین کلمه برای تعریف نیاز ... است.

الف - کمبود
ب - سائق
ج - مشوق
د - هدف

۴. گزینه درست را انتخاب کنید.

سائقها یا ... دو واژه‌ای که اغلب به جای هم به کار می‌روند جهت ... نیازها می‌باشند.

- الف - نیازها، تخفیف
ب - انگیزه‌ها، تخفیف
ج - مشوقها؛ کمبود
د - کمبودها، تکمیل
۵. به دست آوردن مشوق یا رسیدن به هدف
الف - موجب تعادل جسمی و روانی می‌شود.
ب - موجب رضایت می‌شود.
ج - افزایش سائق را موجب می‌شود.
د - باعث عدم رضایت می‌شود.
۶. دو ویژگی زیر مربوط به کدام یک از انگیزه‌هاست؟
نخست غیر اکتسابی است سپس اساس و پایه فیزیولوژیکی دارند:
الف - ثانوی
ب - عمومی
ج - ایمنی
د - ابتدایی
۷. دو ویژگی زیر مربوط به کدام یک از انواع انگیزه‌هاست؟
این گروه از انگیزه‌ها اولاً غیر اکتسابی هستند ثانیاً اساس و مبنای فیزیولوژیکی ندارند:
الف - ثانوی
ب - عمومی
ج - ایمنی
د - ابتدایی
۸. گزینه درست را انتخاب کنید:
چنانچه بر این انگیزه‌ها سرپوش گذاشته شود یا به طریقی خاموش گردند جامعه دچار رکود خواهد شد.
الف - اولیه، ثانوی، عمومی
ب - عمومی، ثانوی، و ابتدایی
ج - کنجکاوی، ساختن، و فعالیت
د - اکتسابی و غیر ذاتی
۹. کدام گزاره صحیح است:
میخکوب کردن کارمند پشت یک میز یا ماشین به مدت هشت ساعت در روز این گروه انگیزه‌ها را خاموش می‌کند.
الف - عمومی
ب - ثانوی
ج - ابتدایی
د - خلاقیت
۱۰. کدام گزاره درست است؟
یک انگیزه باید از طریق یادگیری کسب شود تا جزء این انگیزه‌ها طبقه‌بندی شود:
الف - ابتدایی
ب - عمومی
ج - اولیه
د - ثانوی

گفتار دوم: گرایشهای انگیزش کار

هدفهای رفتاری

پس از خواندن کامل این فصل و پاسخ به سؤالات قادر خواهید بود که:

۱. تئوریهای محتوایی انگیزش کار (مازلو، هرزبرگ، و آلدرفر) را مورد بحث قرار دهید.
۲. مزایا و محدودیتهای هر تئوری را بیان کنید.
۳. تئوریهای مختلف را در مقابل هم قرار داده مقایسه نمایید.
۴. نیاز خود شکوفایی و پرستش را تعریف نموده ارتباط آنها را بیان کنید.

تاکنون انگیزش به عنوان یک فرایند اساسی روان‌شناسی شامل انگیزه‌های ابتدایی، عمومی، و ثانوی مطرح و سائقهای قدرت، دلبستگی، و پیشرفت هم به عنوان انگیزه معرفی شدند. برای درک رفتار سازمانی باید این انگیزه‌های اساسی شناسایی و مطالعه شوند، زیرا اینها به عنوان زمینه و اساس گرایشهای انگیزش کار می‌باشند.

در این فصل (طی دو گفتار) دو گروه نظریه‌های انگیزش (محتوایی^۱ و فرایندی^۲) معرفی خواهند شد. عمر مدل‌های محتوایی به یک قرن می‌رسد و پیش‌تازان مدیریت علمی (فردریک وینسلو تیلور، فرانک گیلبرت^۳، هنری گانت^۴) مدل‌های مشوق دستمزد را جهت ایجاد انگیزه در کارگران پیشنهاد نمودند. آنگاه با روی کار آمدن جنبش روابط انسانی مدل‌های محتوایی «مازلو»، «هرزبرگ»، و «آلدرفر» مطرح گردید. پس از آن مدل‌های فرایندی انگیزش موجب تحول شدند، و روی مدل‌های فرایندی انتظار بررسی بسیار شده است. همچنین تئوریهای «برابری» و «اسناد» مورد توجه قرار گرفتند که در انگیزش کار مهمترین هستند. مدل‌های فرایندی بر اساس ادراک می‌باشند.

بهتر است مدل‌های مختلف به نوعی ترکیب و تلفیق شوند. و با وجود مدل‌های محتوایی و فرایندی انگیزش می‌توان گفت یک تئوری فراگیر انگیزش کار وجود ندارد.

1. Content theories

2. Process theories

3. Frank Gilberth

4. Henry L. Gantt

تئوریهای محتوایی انگیزش کار

تئوریهای محتوایی انگیزش کار تلاش در تعیین عواملی دارند که در انسان ایجاد انگیزش می‌کنند. نظریه پردازان محتوایی توجه به تعیین نیازها یا سائقها و چگونگی تقدم و تأخر آنها دارند. آنها به آن دسته از محرکها و هدفهایی علاقه‌مندند که انسان تلاش می‌کند با به دست آوردن آنها ارضا شده و عملکرد خوبی داشته باشد. در این تئوریه‌ها، نیازها و محرکهایی که موجب انگیزش می‌شوند مشخص شده و نحوه ارضای آنها در سازمان بیان می‌شوند. (Bowditch & Buono, 1990: 54) به‌طور مثال در مکتب مدیریت علمی پول و پاداشهای مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش و تنها مشوق کارکنان تلقی می‌شدند. در مکتب مدیریت روابط انسانی نیازهای غیر مادی مثل پیوستگی و صمیمیت، نحوه سرپرستی و احترام، اساس انگیزش کارکنان قلمداد می‌شدند. اخیراً به نیازهای سطوح بالاتر مانند خود شکوفایی، رشد و بهبود فردی و غیره توجه دارند. با درک کلی مدل‌های عمده محتوایی شناخت انگیزش کار میسر می‌شود و به انتخاب تکنیکهای کاربردی کمک می‌نماید.

سلسله مراتب نیازهای مازلو

اگر چه در مورد مهمترین نیازهای ابتدایی، عمومی، و ثانوی انسانها بحث شد اما آنها را به یک چارچوب تئوریکی ارتباط نداد. «آبراهام مازلو» طی یک یادداشت علمی عوامل تئوری انگیزش را فهرست نمود. (Maslow, 1943: 370-390) بر اساس تجربیات کلینیکی، مازلو تصور می‌کرد که نیازهای انگیزشی افراد می‌توانند در سلسله مراتبی قرار گیرند. بر این اساس، او معتقد بود هرگاه یک سطح از نیازها برآورده شوند دیگر برانگیزاننده نیستند. و سطوح بالاتر نیازها جهت انگیزش فرد شروع به فعالیت می‌کنند. او معتقد است که ما هفت نیاز ذاتی داریم که عبارت‌اند از: (Buchanan & Huczynski, 1985: 52)

۱. نیازهای فیزیولوژیکی: مهمترین سطح سلسله مراتب نیازها، نیازهای فیزیولوژیکی است، که به‌طور کلی جزء نیازهای ابتدایی هستند. نیاز به غذا و آب و جفت‌جویی و آنچه برای بقای انسان ضروری است. مطابق این تئوری وقتی این نیازها ارضا شوند دیگر نمی‌توان از آنها به عنوان انگیزه نمود جست. وسیله ارضای این نیازها پول است. که علاوه بر نیازهای فیزیولوژیکی با انواع نیازهای دیگر درگیر است و در برآورد آنها هم نقش ایفا می‌کند.

۲. نیازهای ایمنی: سطح دوم نیازها معادل نیاز ایمنی است. مازلو به ایمنی عاطفی مطابق ایمنی فیزیکی اهمیت قائل است. انسان جهت نگهداری و حفظ آنچه در اختیار دارد نگران است. این نیاز هم پس از ارضا، دیگر نمی‌تواند به عنوان انگیزه به کار رود.

۳. نیاز به عشق: سومین سطح نیازها با نیازهای پیوستگی و دلبستگی ارتباط دارد. به نظر می‌رسد مازلو هم نظیر فروید دچار فقر واژه شده است زیرا به کار بردن کلمه «عشق» سوء تعبیر

و تفاسیر بسیاری را به همراه دارد. شاید بهترین کلمه‌ای که برای این سطح از نیازها مناسب است کلمه «تعلق» یا «اجتماعی» است.

۴. نیازهای احترام: این سطح، نیازهای سطوح بالاتر انسان را معرفی می‌کند. نیازهای قدرت، پیشرفت، و مقام می‌توانند در این سطح طبقه‌بندی شوند. مازلو خیلی دقیق این اشاره را دارد که سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحیه دیگران است.

۵. نیازهای خود شکوفایی: این سطح اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی و بالایی انسان است. انسانی که به مرحله خود شکوفایی می‌رسد کلیه استعدادهای بالقوه خویش را شناخته و به فعل درآورده است و به خود - تکاملی رسیده است. مازلو توضیح می‌دهد که شخص اگر به طرف آنچه که پتانسیل دارد برود شکوفا می‌شود. خود شکوفایی آرزوی شدن هر چه بیشتر و بیشتر است آنچه که فرد قابلیت شدنش را دارد. (Maslow, 1943: 382) ولی آیا به واقع همه ما آنچه که توانایی شدنش را داشتیم شده‌ایم؟

«اریک فروم» معتقد است ما همه چون بذر گیاهی بر حسب اتفاق در زمینی پرتاب شده‌ایم که به‌طور دیم آبیاری شده و به گیاه فعلی مبدل گشته‌ایم. او معتقد است بسیاری از ما زندگی می‌کنیم و می‌میریم بدون اینکه از کلیه استعدادها و قابلیت‌های نهفته خود بهره گرفته باشیم. (Hershey & Lugo, 1970: 153)

همانگونه که ذکر شد خود شکوفایی و خودیابی میل رسیدن به حد کمالی است که فرد قابلیت شدنش را دارد. مثلاً در صحنه نبرد، سربازی که زندگی خویش را به خطر می‌اندازد و به آشیانه مهمات دشمن یک تنه حمله می‌کند، در حالی که می‌داند از چنین حمله‌ای شانس جان سالم به در بردن بسیار اندک است، آیا این کار را جهت کسب شهرت و احترام می‌کند؟ در این حالت می‌توان گفت ذات این سرباز تحقق یافته و در آن لحظه به آنچه که بالقوه برایش اهمیت داشته در حد اعلی رسیده و به خواستش جامه عمل پوشانده است.

نحوه نمود و ظهور خود شکوفایی طی دوره زندگی قابل تغییر است. مثلاً یک قهرمان شنا اگر به مرحله کمال و تحقق ذات رسیده باشد همچنان که ویژگیهای جسمانی به مرور زمان تغییر می‌کند احیاناً افق فکری هم وسعت می‌یابد و مآلاً ممکن است برای پرورش استعداد و نیروی خویش زمینه‌های دیگری را جستجو کند.

۶. نیازهای آزادی تحقیق و بیان^۱: برای شرایط اجتماعی که آزاد سخن گفتن مجاز است و اجرای عدالت، نیکی، و صداقت تشویق می‌شود.

۷. نیاز کسب دانش و درک^۲: دستیابی و طبقه‌بندی دانش محیط، نیاز کنجکاوی، یادگیری، تعمق کردن، تجربه اندوزی و بررسی نمودن.

1. Eric fruem

2. Freedom of inquiry & expression needs

3. The need to know and to understand

از آنچه گذشت ملاحظه می‌شود دو دسته نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت برای بقای بشر اساسی‌اند و اگر برآورده نشوند از بین می‌رود. نیازهای عشق و احترام، به روابط انسان با دیگران مربوط می‌شوند و در صورت برآورده شدن، شخص احساس اعتماد به نفس، توانایی و مفید و مؤثر بودن می‌کند و اگر برآورده نشوند او را به سوی واماندگی، ناامیدی، و بی‌فایده بودن می‌کشاند و در نتیجه به اختلال روانی منجر می‌شود.

مازلو دربارهٔ خود شکوفایی معتقد است که هدف غایی بشر است. ولی آنها که به خود شکوفایی می‌رسند بسیار نادرند. در سازمانها ایجاد شرایط مناسبی که افراد با استعداد بتوانند شکوفا بشوند مشکلی اساسی است. و این مسئله به‌خصوص در کشورهایی که فاقد امکانات لازم هستند و یا بهره‌گیری از امکانات موجود خود را نمی‌دانند بیشتر به چشم می‌خورد. در مورد دو دسته نیازهای آخرین طبقه (آزادی بیان و دانش اندوزی) مازلو معتقد است که اینها پیش نیازهای اساسی جهت ارضای پنج دسته نیاز دیگرند. و در حقیقت راههایی برای رشد و ارضای نیازهای دیگر محسوب می‌شوند.

تئوری مازلو با تنظیم نمودن پنج دسته نیازهای نخستین به صورت سلسله مراتب دارای ویژگیهای زیر است:

۱. یک نیاز هنگامی به عنوان یک انگیزه مؤثر خواهد بود که نیازهای طبقات زیرین ارضا شده باشند. برای مثال هنگام غرق شدن در دریا نگران کوسه‌ها نیستید.
۲. یک نیاز ارضا شده، محرک نیست. اگر کاملاً سیر باشید و از هر لحاظ امنیت خاطر داشته باشید، دیگر به غذا و سرپناه نمی‌اندیشید و افکارتان متوجه مسائل دیگر می‌شود. اما هرگاه از اینها محروم شوید مجدداً غالب می‌شوند.
۳. عدم ارضای این نیازها، بر سلامت فکر اثر نامطلوب می‌گذارند.
۴. بشر با یک میل ذاتی، در جهت ارضای سلسله مراتب نیازها کوشش می‌کند.
۵. تجربهٔ خود شکوفایی برعکس سایر نیازها، محرکی جهت طلب بیشتر آن می‌شود. ارضای این نیاز در همهٔ افراد یکسان نیست.

مازلو در نظر نداشت که سلسله مراتب نیازهای پیشنهادی وی مستقیماً در انگیزش کار مورد استفاده قرار گیرد. او پس از ارائهٔ نظریهٔ فوق، حدود بیست سال پیرامون جنبه‌های انگیزشی انسان در سازمان مطالبی اظهار نکرد. علی‌رغم این بی‌اعتنایی از طرف مازلو، دانشمندان نظیر «دوگلاس مک‌گریگور» در کتاب خود تحت عنوان «انسان در کنار مؤسسه» تئوری مازلو را در ادبیات مدیریت وارد نمودند. سلسله مراتب نیازها در گرایش نوین مدیریت در مبحث انگیزش جایگاه ویژه‌ای دارد. اگر برآوردهای مازلو در یک سازمان صحت داشته باشد نیازهای سطوح

پایینتر کارکنان باید به طور کلی برآورده شوند (مثلاً ۸۵٪ نیازهای اساسی، ۷۰٪ نیازهای ایمنی ولی فقط ۵۰٪ نیازهای تعلق، ۴۰٪ نیازهای احترام و فقط ۱۰٪ نیازهای خود شکوفایی). (Luthans, 1992: 158) البته مدل محتوایی مازلو و درصدهای برآوردی او ظاهراً منطقی و قابل اعمال در سازمانهاست زیرا در کشورهای در حال رشد که هنوز در احیای نیازهای اولین طبقات کارکنان مشکل دارند جای بحث دارد.

مازلو ادعا نداشت که سلسله مراتب نیازهای او کلیت و جامعیت دارد و در مورد همه کس و همه جا یکسان صدق می‌کند. به زعم او این سلسله مراتب یک الگوی نمونه واقعی است که در اغلب موارد صدق می‌کند و قابل اعمال است. مع‌ذک او متوجه شد که نسبت به این گرایش کلی، استثناهای فراوانی وجود دارد. مثلاً افرادی مانند «مهاتما گاندی» رهبر فقید هند، هنگامی که کشورش برای کسب استقلال از بریتانیا مبارزه می‌کرد، غالباً نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خویش را فدای ارضای سایر نیازها می‌نمود. گاندی با روزه‌های تاریخی، هفته‌ها بدون غذا به سر می‌برد و پوششی از کرباس داشت تا بدین وسیله اعتراض خود را به بی عدالتیهای حاکم نشان دهد. او نیاز خود شکوفایی را تجربه می‌کرد در حالی که نیازهای سطوح پایین را نادیده گرفته بود.

در جوامع پیشرفته صنعتی که نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی تا حدود زیادی ارضا شده نیازهای تعلق، عشق و پیوستگی اهمیت بیشتری دارند. در حالی که در جوامع در حال رشد بیشتر وقت و انرژی مردم صرف ارضای نیازهای سطوح پایین می‌شود. بنابراین مقصود از سلسله مراتب نیازها معرفی چارچوبی است که شاید بتوان وقوع رفتاری را با احتمال زیاد یا کم پیش‌بینی نمود. به‌طور کلی سلسله مراتب نیازهای مازلو اغلب بدون هیچ مشکلی توسط نویسندگان کتابهای مدیریت، و کارورزان پذیرفته شده است. ولی متأسفانه با توجه به محدودیت تحقیق و بررسی که در این زمینه به چشم می‌خورد حمایت تجربی کمی نسبت به این تئوری شده است. مازلو معتقد بود که رفتار انسان در یک مقطع ممکن است تحت تأثیر چند انگیزه باشد که باید کلیه عوامل در تشخیص آن مد نظر قرار گیرند.

تئوری "۷" مک گریگور

فلاسفه برای زمانی بس طولانی مجذوب و سر در گم تناقض آشکار و طبیعت دو گانه انسانها شده بودند. افراد وانمود می‌کنند که نازک طبع‌اند و نسبت به دیگران احساس هم دردی و عشق دارند، در حالی که هم زمان می‌توانند بی رحم باشند و با تنفر و سنگدلی به قصد زیان رسانیدن به دیگران اقدام کنند. آنها که جزء گروه نخست هستند به کنترل خارجی اندکی نیاز دارند، در حالی که کسانی که به گروه دوم تعلق دارند جهت مصالح خود و جامعه‌شان بایستی بیشتر کنترل شوند.

اگر چه این برخوردار فلسفی، قدیمی است اما «دوگلاس مک گریگور» این موضوع دوگانگی شخصیت انسان را به ادبیات مدیریت معرفی نمود. وی پس از مشاهده عملکرد واقعی تعدادی از مدیران سنتی دریافت که آنها یک سری پیش فرضهای پذیرفته شده‌ای دارند که بر اساس آنها عمل می‌کنند وی این پیش فرضها را «تئوری X» نامید که عبارت‌اند از:

۱. اغلب افراد ذاتاً کار را دوست ندارند و در صورت امکان از آن می‌گریزند، ۲. به خاطر ویژگی عدم علاقه به کار، اغلب بایستی آنها را به زور وادار به کار کرد، کنترل و اداره نمود و با تنبیه و تهدید به کوشش مناسب واداشت، ۳. افراد اغلب ترجیح می‌دهند هدایت شوند، از مسئولیت بگریزند، جاه طلبی نسبتاً کمی دارند، و می‌خواهند تا حد امکان از همه‌گونه امنیت برخوردار باشند. (Mc Gregor, 1960: 33-34)

در عدم توافق با پیش فرضهای تئوری X، مک گریگور معتقد است مدیریت نوین به نحو بی‌رحمانه‌ای علائق و تواناییهای اعضای سازمان را دست کم می‌گیرد. بر اساس نتایج تحقیقات روان‌شناختی و اجتماعی، مک گریگور تئوری Y را که مخالف تئوری X و در مورد تواناییهای افراد نسبتاً واقع‌تر است را پیشنهاد می‌کند:

۱. کوشش جسمانی - روانی که صرف انجام کار می‌شود به اندازه بازی و استراحت طبیعی است.
۲. افراد در انجام کارهایی که به آنان واگذار می‌شود خود - کنترل و خود - هدایت هستند.
۳. اغلب افراد تحت شرایط مناسب نه تنها مسئولیت را می‌پذیرند بلکه به دنبال آن می‌باشند.
۴. اغلب افراد از درجه نسبتاً بالایی از ابتکار، خلاقیت در حل مسائل سازمانی برخوردارند.
۵. تحت شرایط زندگی نوین صنعتی فقط قسمتی از توان فکری اکثریت افراد به کار گرفته می‌شود.

بر اساس این مفاهیم تواناییهای افراد بسیار وسیع است و در انجام وظایف به آنها اعتماد می‌شود. آشکار است کسی که نیازهای سطوح بالا از جمله احترام و خود شکوفایی دارد احتمالاً شبیه مدل تئوری Y رفتار می‌کند. بنابراین مدیران باید شرایط را طوری مناسب نمایند که هر چه بیشتر استعدادهای بالقوه کارکنان شکوفا شود.

انسان بالغ آرگریس

انسان ممکن است با همه نیازهای سلسله مراتب مازلو و کلیه استعدادهای بالقوه تئوری Y قدم به عرصه وجود گذارد. «گریس آرگریس» معتقد است رشد از آغاز تولد به طور طبیعی در مسیر بلوغ آغاز می‌شود، و از طریق پرورش ابعاد مختلف بلوغ، فرد سلامت روانی خویش را به دست می‌آورد. کودک نابالغ هفت ویژگی دارد: بی اراده، وابسته، ناخودآگاه، زیر دست، با دیدگاه محدود، علائق سطحی و زودگذر، و توانایی انجام کارهای محدود. (Argyris, 1957: 50)

از طرف دیگر، حرکت طبیعی به سوی بلوغ رفتاری، مشخصه‌های زیر را می‌طلبد: افزایش فعالیت، استقلال، آگاهی و کنترل خویش، اشتیاق برای اشتغال در موقعیت برابر یا برتر از دیگران، دیدگاه مشخص، علائق عمیق، و توانایی انجام کارهایی که به ارضای نیازها منتهی می‌شود.

سازمانها جهت رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع انسانی دارند. آرجریس ادعا می‌کند سازمانهایی هستند که طوری پایه‌ریزی و اداره می‌شوند که برای حفظ و موفقیت، به رفتار کودکان و نابالغ کارکنان نیاز دارند. آنها کارکنان بالغ را استخدام می‌کنند و از آنها می‌خواهند که در مقابل دستورها، برنامه‌ها، سیاستها، خط مشیها، و قوانین تعیین شده سر تسلیم فرود آورند. از آنها می‌خواهند در محیطی کار کنند که کنترل بسیار ناچیزی بر زندگی خودشان داشته باشند، از آنان انتظار می‌رود افرادی وامانده و وابسته به رؤسا باشند و میزان خیلی کمی از استعدادهای آنها به کار گرفته می‌شود. (Argyris: 66)

به واسطه ناهمگونی تقاضاهای سازمانی و نیازهای انسان بالغ، کارمند مجبور است یکی از راههای زیر را انتخاب کند: ۱. فرار، ۲. حمله، ۳. تطابق. کارمند ممکن است با ترک شغل، غیبت زیاد، ارتقا در پستی که در آنجا آزادی و خود کارگردانی بیشتر است فرار کند. کارمند می‌تواند با زیان رساندن به دیگران، کم کاری و اعتراض، به وضع موجود حمله کند. نا سالمترین رفتار از نظر آرجریس پذیرش توأم با بی تفاوتی و تطبیق با موقعیتهای مختلف روش اداره کودکان است. این مسائل یک تصویر تاریک از نیازمندیهای سازمانی به وجود می‌آورد که به ناهنجاریهای روانی شدید اعضای سازمانی منجر می‌شود.

مک گریگور همانگونه که پیش فرضهای تئوری X و Y را بیان می‌دارد با این فلسفه هم موافق است. هم آرجریس و هم مک گریگور معتقدند بر اساس پیش فرضهایی که مدیران سازمانها در مورد کارکنان دارند (عدم بلوغ آنها و بی مسئولیتی) آسیبهای جدی به بشریت وارد می‌شود.

عکس این مسئله نیز مورد سؤال است که آیا کلیه کارکنان مورد تعریف آرجریس بالغ هستند یا در تئوری Y قرار دارند. عده‌ای جواب مثبت می‌دهند به خصوص زمانی که از کارکنان سطوح بالاتر تخصص (حرفه‌ای، فنی) و مدیران عالی بحث می‌شود. اما «استراوس» اظهار می‌دارد که تئوریهای پیشرفته رفتار گرایان مختلف، بیشتر بیان کننده ساختار نیازهای خود نظریه پردازان رفتاری است تا کارکنان عادی. (Strauss, 1963: 70) و امنیت، بیشتر برای کارگران صنعتی صدق می‌کند تا افرادی که از نظر معلومات تخصصی در سطح بالایی هستند. کارگران آزادی تفکر را اغلب با وظایف مشخص، تکراری و ساده ارزیابی می‌کنند که ممکن است برای دیگران کسالت آور باشد. «استراوس» خاطر نشان می‌کند که نیاز خود شکوفایی ممکن است آنچنان که مازلو، آرجریس و مک گریگور اظهار می‌دارند در همه افراد وجود نداشته باشد.

مطالعه‌ای که از ۸۳ کارگر (سیم کش، ابزار ساز، برق کار، ماشین کار، کلید ساز) در یک کارخانه با ۸۰۰۰ کارگر انجام شد، همبستگی مثبتی بین ساختار شغل و ارضای نیازها دیده شد. ساختار شغل سخت تر ارضای نیازهای پیشرفت، پیوستگی، خودگردانی و تشخیص را به همراه داشت. (Sexton, (winter, 1968): 3-8) رفتار یون بدون هیچ شکلی اظهار می‌دارند که چنین تطابق موفقیت آمیزی (کارکنان با ساختارهای سخت و ماشینی مشاغل) دلالت بر این دارد که ما رفتار بد را در آنها عجین کرده ایم، بدین معنی که نه تنها کارکنان را وادار به رفتار کودکانه می‌نماییم بلکه آنها را طوری شرطی می‌کنیم که چنین رفتاری را ترجیح دهند.

نه می‌توانیم ادعا کنیم همه کارکنان از نوع تئوری Y هستند و نه اینکه کلیه سازمانها افراد تابعی که وظایف دقیق تعریف شده‌ای را انجام دهند طلب می‌کنند. اما به راستی سازمانها باید راهی بیابند تا بتوانند هر چه بیشتر پیوستگی بین ارزشهای سازمانی و انسانی را محکمتر کنند. بیشتر وقت کارکنان صرف همکاری، تسلیم، و پذیرش در سازمان می‌شود و مدیران باید در صدد باشند که کیفیت جو سازمانی را ارتقا دهند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

یکی از تئوریهای قابل بحث طبیعت انسان توسط «فردریک هرزبرگ» و همکارانش پیشنهاد شد (Fredrick Herzberg, 1966)، که با خود شکوفایی مازلو، تئوری Y مک گریگور و فرایند بلوغ آرجریس سازگار است.

هرزبرگ پیشنهاد نمود که بشر دو نیاز اساسی دارد: نیاز دوری جستن از درد و بقا، و نیاز رشد یافتن، بهبود، و یادگیری. هرزبرگ برای ارائه یک تئوری محتوایی از روش «بیان وقایع بحرانی» استفاده نمود و مطالعه‌ای روی حدود ۲۰۰ نفر حسابدار و مهندس شاغل در مؤسساتی واقع در محدوده پترزبورگ پنسیلوانیا انجام داد. او برای به دست آوردن اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل، سؤالی به این مضمون مطرح نمود:

در طول زندگی کاری خود در سازمان در چه مورد و به چه علتی احساس رضایت و خشنودی شدید و عمیق نسبت به سازمان داشته‌اید و همین‌طور چه موقع و به چه علتی به شدت ناراحت شده‌اید، علت خشنودی و رضایت و عدم رضایت را ذکر کنید. وی پاسخهای داده شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و دلایل عدم رضایت و رضایت را استخراج نمود. هرزبرگ به این نتیجه رسید که احساسهای خوب عموماً مربوط به تجارب شغلی، محتوای شغل، و احساسهای بد غالباً مربوط به محیط شغل هستند. و به عبارتی رضایت شغلی به محتوای شغل و نارضایتی به محیط شغل مربوط می‌شود. عوامل خشنود کننده را محرکها و عوامل ناخشنود کننده را عوامل بهداشتی نامید. عوامل بهداشتی در اصل بازدارنده و محیطی بوده و به تنهایی موجب ایجاد انگیزش نمی‌شوند. بلکه توجه به آنها در سازمان از بروز نارضایتی جلوگیری

می‌کند و باعث بقای فرد در سازمان می‌گردد.

عوامل و شرایطی که فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضایت می‌شود ولی وجود و تأمین آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نیست (عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود) می‌گویند. تأمین این عوامل تنها از عدم رضایت جلوگیری می‌کند ولی وجود آنها موجب انگیزش نیست. این عوامل به زعم هرزبرگ عبارت‌اند از: امنیت شغلی، شرایط کار، مقام و منزلت و طرز تلقی کارکنان در مورد امور و غیره ... وجود این عوامل تنها حافظ وضع موجود بوده و کارکنان را در سازمان نگه می‌دارد. در غیر این صورت آنها دچار عدم رضایت شدید می‌شوند که سازمان را ترک گفته و موجودیت آن را به مخاطره می‌اندازند.

عوامل دیگر در ایجاد انگیزه مؤثرند. وجود این عوامل در درجه نخست موجب رضایت و انگیزش افراد می‌شود حال آنکه غیبت آنها تنها عدم رضایت ضعیفی را موجب می‌شود. عدم رضایت در این حالت از این جهت خفیف است که کارکنان قبلاً از عوامل گروه نخست برخوردار بوده و در سازمان ابقا شده‌اند، بنابراین فقدان این عوامل مترادف با عدم انگیزش تلقی می‌شود. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ایجاد انگیزه عبارت‌اند از: موفقیت کاری، شناخت و قدردانی از افراد و کار آنها، پیشرفت و توسعه شغلی و غیره ... قبل از ارائه این تئوری، مدیریت مواجه با مشکلات مربوط به روحیه کارکنان بود و سعی می‌کرد از طریق پرداخت دستمزد یا مزایای شغلی بیشتر و یا ایجاد شرایط کار بهتر عمل کند. ولی غالباً این راه حلها مؤثر واقع نشده و ایجاد

جدول شماره (۱) عوامل برانگیزاننده و بهداشتی در تئوری دو عاملی هرزبرگ

عوامل بهداشتی	عوامل برانگیزاننده
سیاست و مدیریت شرکت	پیشرفت
سرپرستی فنی	شناخت
روابط بین افراد	ترقی
حقوق و دستمزد	نفس کار
امنیت شغلی	امکان رشد
زندگی شخصی	مسئولیت
شرایط کار	
منافع حاشیه‌ای	
مقام	

انگیزش در کارکنان نمی‌کرد. این مطالعات نشان می‌دهد که «عوامل بهداشتی» در جلوگیری از

«نارضایتیها» دارای اهمیت بوده ولی ما را به طرف رضایت هدایت نمی‌کند. هرزبرگ اولین کسی بود که اعلام داشت عوامل بهداشتی به طور قطع برای نگهداری منابع انسانی یک سازمان ضروری است. بر طبق نظریه هرزبرگ فقط مشاغلی که جنبه رقابتی داشته و در آن فرصت پیشرفت، شناخت، مسئولیت، و رشد وجود دارد موجب انگیزش کارکنان می‌شود.

به عقیده هرزبرگ، ممکن است رضایت شغلی افزایش یابد بدون اینکه عدم رضایت شغلی کاهش یابد و بر عکس. به هر حال، به خاطر اینکه منابع رضایت شغلی (عوامل برانگیزاننده) و عدم رضایت (عوامل بهداشتی) مشخص هستند، آسانتر است که اثرات یک تغییر را در شرایط کاری پیش‌بینی کنیم تا در محتوای شغل. جدول شماره (۲) رابطه نظری بین عوامل برانگیزاننده و بهداشتی در محیط کار را در مدل هرزبرگ نشان می‌دهد.

جدول شماره (۲) جدول اقتضایی مدل هرزبرگ

مرحله \ عامل	محرك	بهداشتی
	رضایت	عدم نارضایتی
حضور	رضایت	عدم نارضایتی
غیبت	عدم رضایت	نارضایتی

با اینکه مدل هرزبرگ در رابطه با انگیزش کار از شهرت فراوان برخوردار است و در سطح وسیعی از مدیران پذیرفته شده است. با این وجود خیلی زود مورد انتقاد و اعتراض قرار گرفت. مثلاً اینکه تئوری دو عاملی فقط قسمتی از محتوای انگیزش کار را تشریح نموده و از بیان کامل مسائل انگیزشی در سازمانها عاجز مانده است. مضافاً اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده مشخص شده وجه تمایزی بین عوامل موجد رضایت و عوامل نارضایتی وجود ندارد. با وجود محدودیتهای آشکار در این تئوری، هرزبرگ به تعدادی سؤالهای اساسی در رابطه با انگیزش کار پاسخ داده است. او مفاهیم سلسله مراتب نیازهای مازلو را گسترش داده و به آن جنبه عملیتری داده است. هرزبرگ برای عوامل محتوایی شغل در انگیزش کار اهمیت زیادی قائل است. عواملی که سابقاً نادیده گرفته می‌شد و امروزه نیز اغلب از آن غفلت می‌شود.

تئوری ERG آلدرفر

آخرین نظریه محتوایی انگیزش کار بعد از نظریه‌های مازلو و هرزبرگ توسط «کلیتون آلدرفر»

ارائه گردید. آلدرفر مانند مازلو و هرزبرگ اعتقاد داشت که طبقه‌بندی نیازها لازم است زیرا یک تفاوت اساسی بین نیازهای طبقه پایینتر و نیازهای طبقه بالاتر وجود دارد. آلدرفر نیازها را به سه گروه تقسیم کرد:

زیستی^۱، وابستگی و تعلق^۲، و رشد^۳. نیازهای زیستی شامل نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می‌شوند که مربوط به نیازهای سطح پایینتر تئوری سلسله مراتب مازلوست. نیازهای تعلق به نیازهای عشق و پیوستگی مربوط می‌شود. این نیاز بر اهمیت رابطه بین افراد و ارتباطات اجتماعی تأکید دارد. و نیازهای رشد مربوط به نیازهای احترام و خود - شکوفایی است که مربوط به اشتیاق طبیعی افراد به رشد فردی است. (Scheff, 1965)

نمودار شماره (۱) نشان می‌دهد که چگونه این گروه از نیازها با طبقه‌بندی نیازهای مازلو، هرزبرگ، مک‌گریگور و آرجریس در ارتباط است. البته آنها خیلی نزدیک‌اند ولی نیازهای ERG خطوط دقیق تفکیک ندارند.

آلدرفر به تداوم نیازها بیش از سطوح سلسله مراتبی یا دو عاملی بودن نیازها تأکید می‌کند. بر خلاف مازلو و هرزبرگ، آلدرفر معتقد است حتماً لازم نیست نیازهای طبقات پایینتر ارضا شوند تا نیازهای طبقات بالاتر مطرح گردند یا محرومیت تنها راه فعال نمودن یک نیاز نیست. برای مثال، مطابق تئوری ERG زمینه‌های فردی یا محیط فرهنگی شخص ممکن است باعث شوند که نیازهای «تعلق» نسبت به نیازهای «زیستی» ارضا نشده پیشی گیرند و یا نیازهای رشد هر چه بیشتر ارضا شوند افزون‌تر طلب گردند.

خواسته‌های کارکنان

انواع مختلف نیازهای بشر که در این فصل بحث شد تبدیل به «خواسته»‌هایی می‌شود که کارکنان از سازمان انتظار دارند. همانگونه که تعریف نیازهای اساسی انسان وظیفه پیچیده‌ای است به‌طور طبیعی درباره آنچه کارکنان از سازمان می‌خواهند هم نمی‌توان پیش‌فرضهای^۴ ساده‌ای داشت.

در تحقیقات متعددی که انجام گرفته خواسته‌های مشخصی که به‌طور نمونه کارکنان از سازمان طلب می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. پرداخت. این خواسته کمک به ارضای نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی، و خودخواهی می‌کند.

۲. امنیت شغلی. در سازمانهای امروزی تغییرات تکنولوژی به خصوص در کشورهای پیشرفته صنعتی، این نیاز را در صدر سایرین قرار می‌دهد که البته شامل ایمنی از هر لحاظ

1. Existence

2. Relatedness

3. Growth

4. Assumptions

نمودار شماره (۱) مقایسه‌ای از مدل‌های انسانی

مازلو	هرزبرگ	مک‌گریگور	آرجریس
خود شکوفایی	عوامل برانگیزاننده	تئوری Y	انسان بالغ
خود تکاملی	پیشرفت	کار طبیعی است	فعال
پیشرفت	ترقی	خود - هدایتی	مستقل
احترام	شناخت	تعهد	قابلیت‌های متنوع
مقام	مسئولیت	به دنبال مسئولیت	علائق عمیق
شناخت		نیوخ	دیدگاه پایدار
ترقی	عوامل بهداشتی	تئوری X	موقعیت مساوی
عشق و تعلق	سرپرست	عدم علاقه به کار	خود - آگاهی
خانواده	سیاست شرکت	به زور وادار به کار	نابالغ
گروه کار اولیه	همکاران	هدایت را ترجیح	تنبل
پذیرش	حقوق	می‌دهند	وابسته
امنیت	امنیت شغلی	می‌گریزند	توانایی محدود
شغل مطمئن	شرایط کاری		علائق سطحی
ارشدیت			وابسته
فیزیولوژیکی			دیدگاه ناپایدار
پول			زیر دست
غذا - سرپناه			ناخودآگاه

می‌شود که در سر فصل نیازهای سلسله مراتبی مازلو قرار دارد.

۳. همکاری سازگار. این خواست از نیاز اجتماعی گروه جویی و پذیرش سرچشمه می‌گیرد. مدیران بایستی در تنظیم برنامه‌ها و اجرای آنها دقت کافی به عمل آورند تا از طریق ایجاد گروه‌های کار و فرصت‌های مناسب برای جمع‌گرایی این خواست برآورده شود.

۴. اعتبار برای انجام کار. این خواست در طبقه‌نیازهای خودخواهی است که می‌تواند با تشویق‌های کلامی مدیریت از کار خوب، پاداش‌های مالی برای پیشنهادات قابل بررسی، شناخت دیگران از فرد فعال، و امثال آن ارضا گردد.

۵. یک شغل با معنا: این خواست از نیاز تشخیص و حرکت به سوی خود - تشخیصی و پیشرفت سرچشمه می‌گیرد. ولی بسیار مشکل است که بتوان در سازمان‌های وسیع که کارها به

بخشهای بسیار کوچکی تقسیم می‌شود و یا کارخانجات مونتاژ این نیاز را برآورده نمود. اما با تحقیقاتی که انجام شده امکاناتی از طریق غنای شغلی^۱ به وجود آمده که هم نیاز فرد برای انجام یک کار با مفهوم و هم نیاز سازمان برای دریافت فعالیتهای همکارانه و بهره‌ور تأمین شود.

۶. فرصت پیشرفت. همه کارکنان این خواست را ندارند. بعضی نیازهای اجتماعیشان از دیگر نیازها قویتر است. اما اغلب کارکنان می‌خواهند که در سازمان موقعیت و فرصت مناسبی برایشان مهیا باشد.

۷. راحتی، عدم خطر، و شرایط کار جالب. شرایط کار خوب داشتن از نیازهای چندگانه می‌باشد. خواست شرایط کار امن و بی خطر از نیاز ایمنی است. جالب نمودن محیط کار با وسایل تزئینی و یا وجود فرش در اطاقهای کار، نشانه اهمیت شغل فرد از نظر سلسله مراتب است. بسیاری از مدیران اختصاص چنین سمبلهایی را در اطاق کارکنان به همان اندازه مشکل می‌دانند که بخواهند دیناری به هر یک پاداش بپردازند.

۸. رهبری صالح و خوب. آرزوی داشتن رهبر خوب، از نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت سرچشمه می‌گیرد. رهبر خوب کمک به دوام و بقای سازمان و پُستهای آن می‌کند. بسیار نا امید کننده است که فرد مجبور باشد از کسی دستور بگیرد که او را بی ارزش و فاقد صلاحیت بداند.

۹. دستورها و راهنماییهای قابل قبول. دستورها و ارتباطات اداری از نیازمندیهای سازمان است. به طور کلی دستورات بایستی با نیازهای موقعیت در ارتباط باشند، انجام شدنی باشند، کامل و فاقد جزئیات غیر لازم باشند، روشنی و ابجاز داشته باشند، و به طریقی داده شوند که پذیرفته شوند. (Flippo, 1984: 390-391)

خود آزمایی گفتار دوم

گزاره‌های صحیح را در هر یک از سؤالات زیر انتخاب کنید:

۱. در مکتب مدیریت علمی پول و پاداشهای مادی به عنوان ... و تنها مشوق کارکنان تلقی می‌شدند.

الف - وسیله‌های رفع نیازهای روانی ب - ابزارهای اصلی انگیزش

ج - رفع نیازهای مالی د - ابزارهای رفع نیاز معنوی

۲. در مکتب روابط انسانی نیازهای غیر مادی ... اساس انگیزش کارکنان قلمداد می‌شوند.

الف - مانند مادی ب - مانند مقام و ترفیع

ج - مثل پیوستگی، صمیمیت، نحوه سرپرستی و احترام

د - و سمبلهای مادی

۳. مازلو معتقد بود هرگاه یک سطح از نیازها برآورده شوند، ...
 الف - دیگر برانگیزاننده نیستند. ب - بیشتر برانگیزاننده می شوند.
 ج - بار دیگر بروز می کنند. د - نیازهای دیگر را تحت تأثیر قرار می دهند.
۴. مهمترین سطح سلسله مراتب نیازهای مازلو ... می باشد.
 الف - نیازهای ایمنی ب - نیاز احترام
 ج - نیاز به عشق د - نیازهای فیزیولوژیکی
۵. مازلو به ایمنی عاطفی مطابق ... اهمیت قائل است.
 الف - عشق ب - احترام
 ج - ایمنی فیزیکی د - ایمنی معنوی
۶. به نظر می رسد مازلو هم نظیر فروید ... شده است.
 الف - مشهور ب - به نیازهای جنسی اهمیت قائل
 ج - دچار فقر و آزه د - به دام و آزه ها اسیر
۷. نیازهای قدرت، پیشرفت، و مقام می توانند در سطح نیازهای ... طبقه بندی شوند.
 الف - احترام ب - پیشرفت
 ج - عشق د - خود - یابی
۸. آنها که به دیگران احساس همدردی و عشق دارند نیاز به ... و آنها که با تنفر و سنگدلی به دیگران زیان می رسانند باید ... شوند.
 الف - کنترل ندارند و کنترل ب - اندکی کنترل خارجی و کنترل
 ج - کنترل شدید و کنترل کم د - تشویق و تنبیه
۹. این سطح از نیازها اوج تمام نیازهای سطوح پایین، میانی، و بالایی انسان است.
 الف - نیاز عشق و محبت ب - نیاز خود شکوفایی
 ج - نیاز احترام د - نیاز تعلق و پیوستگی
۱۰. در جوامع پیشرفته صنعتی که نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی تا حدود زیادی ارضا شده این گونه نیازها اهمیت بیشتری دارند.
 الف - نیازهای خود شکوفایی ب - نیازهای پیشرفت
 ج - نیازهای تعلق، عشق و پیوستگی د - نیازهای احترام و قدرت
۱۱. آرچر جیس ادعا می کند سازمانهایی هستند که طوری پایه ریزی و اداره می شوند که برای حفظ و موفقیت ... کارکنان نیاز دارند.
 الف - به رفتار کودکان و نابالغ ب - به نیازهای خود شکوفایی
 ج - به نیازهای پیشرفت د - به نیازهای احترام
۱۲. هرزبرگ به این نتیجه رسید که احساسهای خوب عموماً مربوط به ... و احساسهای بد غالباً

مربوط به ... هستند.

- الف - تجارب شغلی، محتوای شغل و محیط شغل ب - موفقیتها و شکستها
 ج - عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی د - رضایت و عدم رضایت
۱۳. عوامل و شرایطی که فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضایت می شود ولی وجود و
 ر. بر آنها باعث ایجاد انگیزه شدید و قوی نیست ... گویند.
 الف - عوامل انگیزشی ب - عوامل انگیزاننده
 ج - عوامل پاداش و تنبیه د - عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود
۱۴. آلدرفر نیازها را به سه گروه تقسیم نمود:
 الف - فیزیولوژیکی، احترام، و مقام ب - زیستی، وابستگی و تعلق، و رشد
 ج - مقام، پیشرفت، و قدرت د - فیزیولوژیکی، ایمنی، و رشد
۱۵. نیازهای زیستی شامل نیازهای ... می باشند.
 الف - قدرت و مقام ب - ایمنی و احترام
 ج - فیزیولوژیکی و ایمنی د - عشق و محبت
۱۶. نیازهای تعلق به نیازهای ... مربوط می شود. ۱
 الف - پول و مقام ب - مقام و قدرت
 ج - عشق و پیوستگی د - مادیات
۱۷. نیازهای رشد مربوط به نیازهای ... می باشند.
 الف - اشتیاق و پیوستگی ب - رشد فردی
 ج - احترام و مقام د - احترام و خود شکوفایی

گفتار سوم: تئوریهای فرایندی انگیزش کار

هدفهای رفتاری

شما با مطالعه این گفتار و پاسخ به سؤالهای پایان گفتار قادر خواهید بود:

۱. وجه تمایز مدل‌های محتوایی و فرایندی انگیزش را بیان کنید.
۲. تئوری انگیزش انتظار «وروم» را توجیه نمایید.
۳. مدل «پورتر - لاولر» را ترسیم نمایید.
۴. تئوری برابری انگیزش را تعریف کنید.
۵. تئوری اسناد را تعریف کنید.
۶. خطاهای اسنادی را بشناسید.
۷. در آینده اسنادهای صحیحتری بکنید.

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

مدلهای محتوایی کوشش در تعیین آنچه افراد را در محیط کار برمی‌انگیزد دارند (برای مثال، خود - یابی، مسئولیت، و رشد)؛ آنها می‌کوشند همبستگیهای رفتار انگیزخته شده را مشخص کنند. اما در تئوریهای فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. تئوریهای فرایندی به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می‌پردازند و به عواملی که موجب انگیزش می‌شود اشاره‌ای ندارند.

تئوری انگیزش انتظار وروم

تئوری انتظار انگیزش کار، ریشه در مفاهیم ادراکی روان‌شناسان پیشتازی چون «کرت لوین»^۱ و «ادوارد تولمن»^۲ دارد. «ویکتور وروم» تئوری انتظار را به عنوان یک راه حل در مقابل مدل‌های محتوایی پیشنهاد نمود. زیرا احساس می‌کرد که پیچیدگیهای فرایند انگیزش به حد کافی تشریح نشده است. طبق این نظریه: افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش خواهند داشت که اولاً به ارزش

1. Kurt Lewin

2. Edward Tolman

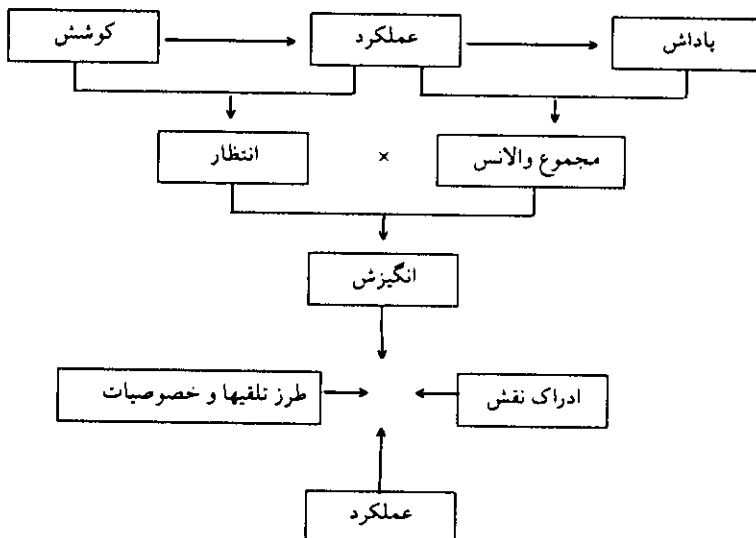
هدف مورد دستیابی آگاه باشند و دیگر اینکه رسیدن به هدف امری ممکن باشد. به عبارت دیگر: انگیزش افراد در انجام دادن کارها بستگی به ارزشی دارد که آنها به نتیجه کار و بهره تلاش خود قائل هستند (چه مثبت و چه منفی) ضربدر اندازه اعتماد آنها برای رسیدن به هدف.

حجم پاداش

(شدت ارزش) مجموع والانس نیروی انگیزشی فرد

$$\text{احتمال وقوع) انتظار} = \Sigma \text{Valence} \times \text{Expectancy} \text{ F (تلاش)}$$

یعنی انگیزش مساوی ارزش مورد پیش‌بینی فرد از یک هدف و درجه احتمالی است که او برای رسیدن به هدف قائل است. منظور وروم از والانس، شدت ترجیح فرد برای رسیدن به یک نتیجه به خصوص است که می‌تواند با کلماتی مانند ارزش، مشوق، طرز تلقی، و مطلوبیت مورد انتظار بیان شود. در صورتی که شخص دستیابی به هدفی را ترجیح بدهد والانس مثبت و در صورتی که شخص برای رسیدن به هدف بی تفاوت باشد والانس صفر، و در صورتی که ترجیح دهد چیزی عایدش نشود والانس منفی خواهد بود. در دو مورد اخیر، انگیزشی در کار نخواهد بود. همچنین وقتی احتمال و انتظار رسیدن به هدف صفر و یا منفی باشد انگیزشی برای تلاش و کوشش وجود نخواهد داشت. از این جهت نیرویی که شخص را به کار و تلاش وامی‌دارد بستگی به درجه انتظار و ارزش رسیدن به هدف دارد. علاوه بر این، وجود انگیزه برای انجام یک کار ممکن است به سبب انگیزه رسیدن به چیز دیگری باشد. مدیری که برای تحقق هدفهای سازمان سخت می‌کوشد ممکن است دستیابی به این هدفها برای وی ترفیع و پاداش در بر داشته باشد. بنابراین هدفهای شخصی کارکنان و هدفهای سازمان در عین حال که تفاوت دارند می‌توانند به



نمودار شماره (۱)

این طریق هماهنگ شوند.

ناگفته نماند که احساس ارزشها در افراد در زمانها و مکانهای مختلف فرق می‌کند. در ضمن وظیفه مدیران است که به طرح و ایجاد محیطی مساعد برای کار که در آن تفاوت‌های موقعیتهای مختلف پیش‌بینی شده باشد پردازند. و بدانند که کارکنان چنانچه حجم و اندازه پاداش و احتمال دسترسی به آن را از قبل به‌طور مشخصی بدانند احتمالاً در راه نیل به هدف مورد نظر تلاش و کوشش بیشتری خواهند نمود. در نمودار شماره (۱) این روابط به خوبی نشان داده شده است:

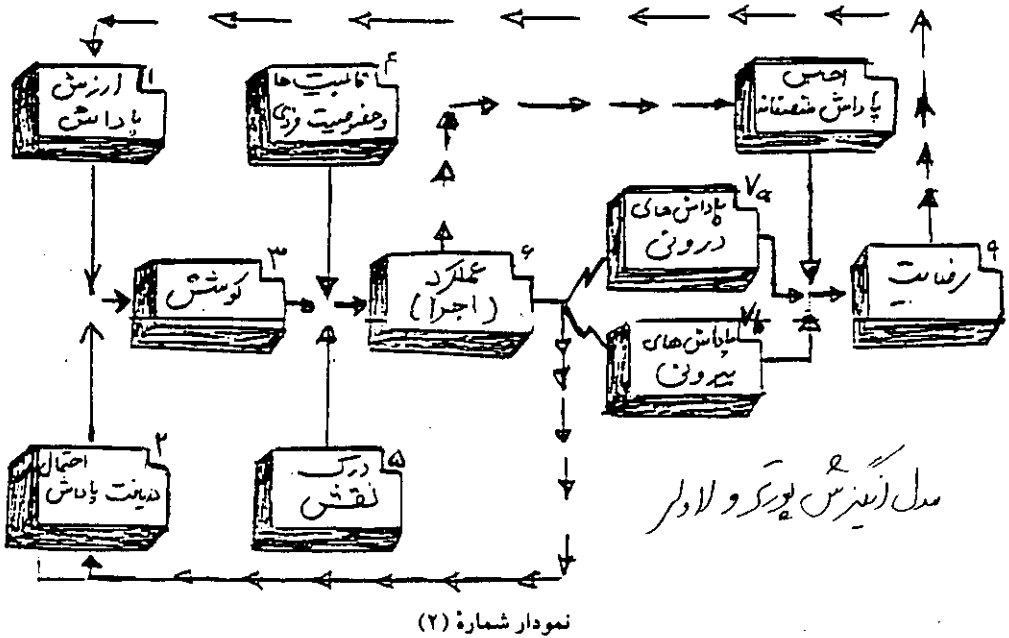
این نمودار نشان دهنده این است که انگیزش محصول انتظار و احتمال، و مجموع والانس یا شدت ارزش پاداشهاست.

مدل پورتر - لاولر

در مطالعاتی که توسط این دو دانشمند انجام گرفت الگوی کاملتری از انگیزش که بیشتر بر پایه نظریه انتظار بنا شده است به دست آمد، که چگونگی انگیزش کارکنان را نشان می‌دهد. (porter & Lawler, 1968: 164)

از شروع نهضت روابط انسانی کلیه اظهار نظرها پیرامون روابط بین عملکرد و رضایت بود. تئوریهای محتوایی به‌طور مطلق فرض می‌کنند که رضایت موجب بهبود عملکرد و برعکس نارضایتی موجب عدم توجه به عملکرد می‌شود. مدل هرزبرگ بهترین مدل رضایت شغلی است. ولی تاکنون در مورد رابطه بین رضایت و عملکرد بحثی نکرده است. مدل وروم هم به میزان قابل ملاحظه‌ای از رابطه بین رضایت و عملکرد خودداری می‌کند. در مفهوم والانس وروم رضایت، داده را به وجود می‌آورد و همچنین نتایج، عملکرد را به دنبال دارد. اما مدل وروم تا زمانی که پورتر و لاولر به ایجاد الگوی انگیزش بر پایه نظریه انتظار پرداختند پالوده نگشت. آنها با تجدید نظر در مدل وروم و توسعه آن اظهار داشتند که رضایت و عملکرد در یک مدل انگیزشی مستقیماً در ارتباط هستند و روابط با نمودار بهتر از طریق ریاضی قابل توصیف است. در این مدل متغیرهای متعددی وجود دارند که فرایند ادراکی نقش اساسی را ایفا می‌کند.

پورتر و لاولر معتقدند که انگیزش (تلاش یا نیرو) با رضایت و عملکرد برابر نیست. انگیزش، رضایت، و عملکرد متغیرهای جداگانه‌ای هستند که به طرق مختلف غیر از آنچه سنتیها تصور می‌کردند در ارتباط هستند. در نمودار شماره (۲) این مدل چند متغیره، رابطه پیچیده موجود بین انگیزش، رضایت، و عملکرد را نشان می‌دهد (porter & Lawler: 165) همانگونه که در شکل ملاحظه می‌شود شماره‌های (۱) و (۲) و (۳) همانهایی است که در معادله وروم وجود دارد. مسئله مهمی که پورتر و لاولر بدان اشاره می‌کنند این است که کوشش (نیرو یا انگیزش) مستقیماً به عملکرد هدایت نمی‌شود. بلکه قابلیت‌ها و خصوصیات فردی و ادراک نقش



یعنی درک آنچه فرد باید انجام دهد واسطه‌ها هستند. مهمترین مسئله در مدل پورتر و لاولر آن چیزی است که بعد از عملکرد اتفاق می‌افتد. پاداشهایی که داده می‌شود و چگونگی دریافت آنها، رضایت را تعیین می‌کند. به بیان دیگر، مدل پورتر و لاولر اعلام می‌دارد که عملکرد به رضایت منتهی می‌شود و این رویداد بزرگی در اندیشه‌های سنتی می‌باشد.

تحقیق جامعی که اخیراً انجام شده است اهمیت پاداشها را در رابطه با عملکرد و رضایت تأیید می‌کند. به‌خصوص این مسئله را که آنگاه که پاداشها اقتضایی به عملکرد داده می‌شوند عملکرد و رضایت در ارتباط محکمتری هستند تا زمانی که خلاف این است. (Locke & Latham, 1990: 265-267)

با اینکه مدل پورتر و لاولر کاربردیتر از مدل وروم است ولی پیچیده است و به تحقیق ثابت شده که برای پل زدن روی شکاف عملیات مدیریت واقعی راه دشواری است. پورتر و لاولر بسیار علاقه‌مندند که مدل آنها در عمل پیاده شود. آنها پیشنهاد می‌کنند که مدیران در عمل فراتر از آنچه به‌طور سنتی معتقد بودند قدم بگذارند و متغیرهایی مانند ارزش پاداشهای احتمالی، ادراک احتمال کوشش - پاداش، و ادراک نقش را بسنجند. این متغیرها مطمئناً مدیریت را کمک می‌کند که درک بهتری از کوشش و عملکرد کارکنان داشته باشد. برای مثال در نمودار

شماره (۲) (رابطه بین انگیزش و عملکرد) این موانع ممکن است وجود داشته باشد:

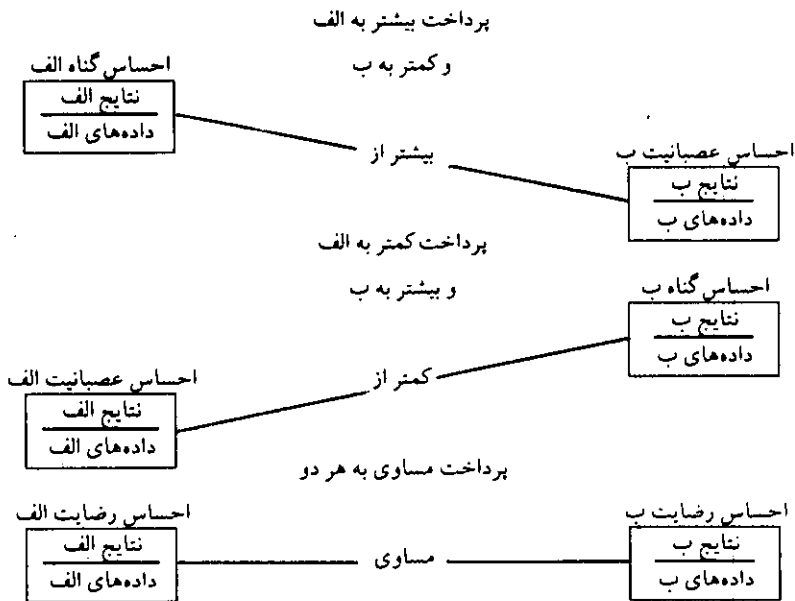
۱. عدم اعتماد به توانایی، مهارت و دانش
 ۲. احتمال فیزیکی یا عملی بودن شغل
 ۳. وابستگی بین شغل و افراد یا فعالیتها
 ۴. ابهام در اطراف نیازمندیهای شغل (McFillen & podsakoff, (July 1983): 46)
- و در مورد رابطه بین عملکرد و رضایت راهنماییهایی از جمله آنچه در ذیل می‌آید شده است:

۱. تعیین اینکه چه پاداشهایی برای هر کارمند ارزشمند است.
۲. تعریف عملکرد مطلوب
۳. فراهم نمودن امکان دستیابی به عملکرد مطلوب
۴. برقراری ارتباط بین پاداشهای ارزشمند و عملکرد (Baron, 1983: 137)

تئوریهای برابری

تئوری برابری از زمانی که تئوریهای انتظار انگیزش کار مطرح شده مورد توجه قرار گرفته و در حوزه رفتار سازمانی وارد شده است. ریشه‌های تئوری برابری را در «تئوری تفاوت» ادراکی و «تئوری مبادله» باید یافت. بر اساس این تئوری، شخص نتایج حاصل از کار خود را با آنچه در این راه داده است را با دیگران مقایسه کرده و بر اساس قضاوت خود احساس برابری یا نابرابری می‌کند. آنچه فرد در این راه سرمایه‌گذاری کرده عبارت است از: سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، و ... و آنچه فرد در این راه به دست آورد عبارت است از: دستمزد، مقام و مرتبه سازمانی، پاداش و ترفیع، و سایر وسایل رفاهی. نتایج و نهادهای فرد و دیگران مبتنی بر تصورات و ادراکات شخص می‌باشد.

فرد در مقایسه خود با دیگران می‌کوشد به هر طریقی به برابری برسد. تلاش جهت نیل به مساوات و برابری وجود «انگیزش کار» است. قدرت این انگیزش رابطه مستقیم با شدت احساسی دارد که فرد در مقابل عدم تساوی دارد. برای رسیدن به برابری، انسان اقدامات مختلفی می‌کند و سعی می‌نماید نتایج و یا داده‌ها را تغییر دهد. بر اساس این تئوری افراد خواستار برابری هستند حتی آنگاه که احساس نابرابری مثبت می‌کنند می‌کوشند تا به طریقی به برابری برسند. آنها که احساس نابرابری منفی دارند مثلاً در مقایسه با دیگران تصور می‌کنند که بیشتر کار کرده‌اند ولی دستمزد کمتری دریافت داشته‌اند از طریق کاهش کیفیت تولید و یا کم کاری تلاش می‌کنند تا به برابری مورد نظر برسند. تئوری برابری مسئله انگیزش را جدا از مسئله نیازها



نمودار شماره (۳)

(Callahn, Fleenor, & knudson, 1986: 108-110)

مطرح می‌کند و در تلاش است تا تعبیر جدیدی از فرایند انگیزش را ارائه نماید.

تئوری اسناد^۱

نقش مهم این تئوری در ارتباط با فرایندهای شناختی افراد است. بر خلاف تئوریهای دیگر انگیزش، تئوری اسناد یک تئوری انگیزش فردی نیست بلکه در ارتباط با ادراک شخصی و رفتار بین افراد است.

تئوریهای اسناد در فرضیه‌های کلی مشترکاتی به قرار زیر دارند:

۱. ما برای معنا و مفهوم بخشیدن به دنیای اطرافمان تحقیق و بررسی می‌کنیم.
 ۲. رفتار افراد را به عوامل داخلی یا خارجی اسناد می‌کنیم.
 ۳. و این اسنادها را از راههای منطقی انجام می‌دهیم. (Myers, 1990: 71)
- کرت لوین، رفتار را تابعی از شخصیت افراد و محیط آنها می‌داند. (Lewin, 1951) او

معتقد است هر عملی که از کسی سر می‌زند احتمالاً هم ویژگیهای فردی او و هم عوامل محیطی وی دخیل بوده است. خطاست اگر فرض کنیم رفتار فقط به واسطه یکی از این دو عامل به تنهایی سر می‌زند. ولی اغلب برای درک علل رفتار یکی از دو عامل خصوصیات فردی با عوامل محیطی فراموش می‌شود و یا یکی از این دو عامل بیش از اندازه بها داده می‌شود. مطالعه تئوریهای رفتاری در این کتاب این دید را به شما می‌دهد که اسنادهایی را که در آینده می‌کنید صحت بیشتری داشته باشد، همچنین تشخیص و شناخت شما نسبت به پدیده‌های سازمانی بهبود یابد.

مراحل اسناد

نظریه پردازان اسناد فرایند تعیین دلایل ویژه وقایع، مسئولیت نتایج خاص، و قابلیت‌های کسانی را که در یک وضعیت فعالیت می‌کنند مورد مطالعه قرار داده‌اند. (Hamilton, (1980): 767-772) آنها همچنین فرایندی را که به وسیله آن رفتار افراد به ویژگیهای شخصیتی آنها و یا عوامل محیطی اسناد می‌شود مطالعه می‌کنند. (Knowl & Mitchell, (1980) 459-466) یکی از محققان معتقد است فرایند اسناد در سه مرحله اتفاق می‌افتد: وقتی فرد: ۱. در موضع مشاهده کننده رفتار دیگری است؛ ۲. تعیین می‌کند رفتار از روی عمد بوده یا نه؛ و ۳. برای رفتار دلیل می‌آورد. (Shaver, 1975)

فرایند اسناد

دلیل آوردن → تعیین قصد → مشاهده → رفتار

مرحله ۱. ما واقعه را یا خودمان مشاهده می‌کنیم یا فرد دیگری به ما اطلاع می‌دهد.
 مرحله ۲. مشخص شدن رفتار، ما را به مرحله دوم هدایت می‌کند. آیا رفتاری که مشاهده شد از روی قصد و نیت بوده یا بر حسب اتفاق. با پاسخ به این سؤاها اولین سطح تعیین دلایل رفتار مشخص می‌شود. اگر فرض، رفتاری اتفاقی باشد نمی‌توان برایش دلیل خاصی آورد. بنابراین آن را به قضا و قدر، شانس، حادثه، یا یک پدیده ساده غیر قابل کنترل اسناد می‌کنیم. اما اگر رفتاری با قصد و نیت قبلی انجام شده باشد آنگاه به مرحله سوم می‌رویم.
 مرحله ۳. در این مرحله این پرسش پیش می‌آید که کدام یک از عوامل محیطی یا خصوصیات فردی مؤثر بوده است. اگر چه ممکن است عوامل محیطی و ویژگیهای فردی هر دو در انجام یک عمل دخالت داشته باشند ولی معمولاً برای ساده کردن درک خویش نخست به یکی از این دو عامل استناد می‌کنیم. علی‌رغم ساده بودن درک هر مسئله به این ترتیب ولی اسنادهای ما درست نمی‌باشد.

اسناد و نحوه کنترل

افراد ممکن است بر رفتار خود کنترل داخلی داشته باشند یا این کنترل را از خارج دریافت دارند. کارکنانی که کنترل داخلی دارند معتقدند نتایج کارشان از طریق قابلیتها، مهارتها یا کوشش آنها بدست می‌آید. کارکنانی که کنترل خارجی دریافت می‌دارند معتقدند نتایج کارشان فراتر از کنترل خودشان است، آنها احساس می‌کنند نیروهای خارجی نتایج کارشان را تحت کنترل دارد. نکته مهم این است که کنترل دریافتی مستقیماً روی عملکرد و رضایت اثر دارد.

برای مثال از مطالعاتی که توسط «روتتر» و همکارانش انجام شد این نتیجه عاید گردید که مهارت در محیطهای اتفاقی روی رفتار متفاوت اثر می‌کند. (Rotter, Liverant, & crowne, (July 1961): 161-177) همچنین مطالعات متعددی در مورد اسناد (تثوری و نحوه کنترل) انجام گردیده است. یکی از این مطالعه‌ها به این نتیجه رسید که کارکنانی که کنترل داخلی دارند از شغلشان راضی‌ترند، احتمال بیشتری وجود دارد که در پُستهای مدیریتی باشند، و از مدل مدیریت مشارکتی بیشتر احساس رضایت می‌کنند تا کارکنانی که کنترل خارجی می‌شوند. (Mitchell, smyser, & weed, (sep.1975): 623-631) مدیرانی که کنترل داخلی دارند کارشان خیلی بهتر است؛ (Anderson & Schneier, (Dec.1978): 690-698) به زیر دستان توجه بیشتری می‌کنند؛ (Pryer & Distenano, (Nov.-Dec. 1971): 534-537) تمایل به تخریب ندارند؛ (Glogow, (spring 1986): 79) و همواره در انجام کارهایشان مدل سیستمی را مد نظر قرار می‌دهند؛ (Miller, DeVries, & Toulouse, (June 1982): 237-253) به علاوه فرایند اسناد نشان داده که یک نقش ائتلافی در فرایند سیاسی سازمان بازی می‌کند. برای مثال در مطالعه‌ای مشخص شد که اعضای پیوسته سازمان اسنادهای داخلی قوی همچون توانایی و مهارت داشتند و غیر عضوها اسنادهای خارجی قوی همچون شانس و اقبال دارا بودند. (Pearce & DeNisi, (March 1983): 119-128)

آنچه از این مطالعات نتیجه شده اشاره به این دارد که: مدیرانی که کنترل داخلی دارند از مدیرانی که کنترل خارجی دارند بهتر کار می‌کنند. البته نمی‌توان چنین کلیتی را کاملاً پذیرفت زیرا مطالعات دیگری نتیجه مخالف گرفته است، برای مثال مطالعه‌ای دلالت بر این دارد که مدیران ایده‌آل ممکن است محیط - محور باشند زیرا مدیرانی که کنترل خارجی داشتند از مدیرانی که کنترل داخلی می‌شدند با انجام ابتکار توجه بیشتری دریافت می‌کردند. (Durand & Nord, (sep.1976): 427-8)

اسنادهای دیگر

به نظر می‌رسد تئوری اسناد نویدهای بسیاری برای درک بهتر رفتار سازمانی دارد. به هر حال در آینده علاوه بر محل کنترل (داخلی و خارجی) ابعاد دیگری به ناچار باید مطالعه شود. یکی از روان‌شناسان اجتماعی معتقد است که یک بُعد پایدار (ثابت یا متغیر) باید مشخص شود. (Weiner, 1972: chap.5) کارکنان با تجربه احتمالاً درباره تواناییهایشان اسناد داخلی پایدار و درباره کوششهایشان اسناد داخلی ناپایدار دارند. در همین زمینه این کارکنان ممکن است یک اسناد خارجی پایدار در مورد مشکلات کارشان و یک اسناد خارجی ناپایدار در مورد شانس و اقبال داشته باشند.

مطالعات نشان می‌دهد مدیران اغلب عملکرد ضعیف را به کارکنانی اسناد می‌کنند که قبلاً هم کارشان ضعیف بوده تا آنهایی که عملکرد خوبی داشته‌اند. (Mitchell & Wood, (1980): 123-138)

علاوه بر ابعاد پایدار، دانشمندان معتقدند ابعاد دیگری مانند توافق^۱ (آیا دیگران هم در این موقعیت به همین ترتیب عمل می‌کنند یا نه؟)، تداوم^۲ (آیا شخص مورد نظر در چنین شرایطی زمانهای دیگر هم به همین ترتیب عمل می‌کند یا نه؟)، و افتراق^۳ (آیا این فرد در شرایط و موقعیتهای متفاوت به گونه دیگری عمل می‌کند؟) وجود دارد که در نوع اسناد اثر می‌گذارد. (Kelley, (Feb. 1973): 107-128) به طرز مثال، اگر توافق، تداوم و افتراق در حد بالایی باشد به علل خارجی اسناد می‌شود ولی اگر توافق و تداوم ضعیف و افتراق در حد بالایی باشد به علل داخلی اسناد می‌شود. بنابراین در کوشش برای درک عملکرد ضعیف کارمند، هنگامی که توافق در حد بالایی است (دیگران هم این وظیفه را ضعیف انجام می‌دهند)، تداوم در حد بالایی است (این فرد با عملکرد ضعیف، همین وظیفه بخصوص را در موقعیتهای مختلف هم بد انجام می‌دهد)، افتراق در حد بالایی است (این کارمند وظایف دیگر را به خوبی انجام می‌دهد) بنابراین سرپرست باید به عوامل خارجی اسناد بکند، مثلاً اشکالی در سرپرستی وجود دارد یا شرایط کار نامناسب است که احتمالاً از کنترل کارمند خارج است. به همین ترتیب در تحلیل رفتار کارمند مورد نظر، اگر مشخص شود که توافق ضعیف است (دیگران این وظیفه را به خوبی انجام می‌دهند)، افتراق ضعیف است (این کارمند وظایف دیگرش را هم بد انجام می‌دهد)، تداوم در حد بالایی است (این کارمند این وظیفه را در هر زمان و مکان دیگری هم بد انجام می‌دهد) بنابراین سرپرست باید به عوامل داخلی اسناد کند، یعنی این کارمند توانایی لازم را جهت انجام وظیفه به نحو شایسته ندارد یا دارای انگیزه لازم نیست.

شواهد تجربی از تحقیقات پژوهشگران در خصوص اسنادهای سرپرستان یک بخش

پرستاری کلیه مطالب فوق را حمایت می‌کند. (Mitchell & wood, (1980): 123-138)

خطاهای اسناد

روان‌شناسان اجتماعی به دو خطای مهم هنگام اسناد کردن توجه کرده‌اند: خطای اسناد اساسی^۱ و خطای خود-خدمتی^۲.

در مورد اولین خطا تحقیقات نشان می‌دهد افراد وقتی رفتار دیگران را توصیف می‌کنند تمایل دارند نیروهای محیطی قوی را مورد غفلت قرار دهند. (Myers, 1990: 74-77) حتی وقتی که کاملاً روشن باشد عوامل محیطی دلیل رفتار فرد بدین گونه باشد. آنها رفتار افراد را به عوامل داخلی (هوش، قابلیت، انگیزش، طرز تلقی، یا شخصیت) اسناد می‌کنند.

احتمالاً هنگامی که افراد در موضع اقدام کننده هستند با زمانی که در موضع مشاهده کننده‌اند فرق دارد. تحقیقات نشان داده است که افراد در موضع اقدام کننده رفتار خود را بیشتر به عوامل محیطی اسناد می‌کنند و عوامل شخصی را نادیده می‌گیرند، اما وقتی در موضع مشاهده کننده می‌باشند بیشتر به عوامل شخصی اقدام کننده تأکید داشته و عوامل محیطی و وضعیتی را نادیده می‌گیرند. (Jones, Nisbett, 1971)

برای مثال، دانشجویی را در نظر آورید که یک ساعت دیرتر به کلاس درس رسیده است. به نظر شما علت تأخیرش چیست؟ خودش احتمالاً آن را به عوامل محیطی (وضع بد ترافیک، نقص زنگ ساعت، عوض شدن قوانین راهنمایی و رانندگی و غیره) اسناد می‌کند. اما نظر استاد چیست؟ آیا احتمال دارد که وی علت تأخیر دانشجو را به خصوصیات فردی وی اسناد کند؟

مثال دیگر دانشجویی است که در امتحانات آخر ترم نمره «الف» گرفته است. او این نمره را چگونه توجیه می‌کند؟ اگر نمره «ه» گرفته بود اظهار نظرش تفاوت نمی‌کرد؟ در ضمن استاد درس مربوط چگونه توجیهی دارد؟ دانشجو به عنوان اقدام کننده، نمره «الف» (موفقیت) را به عوامل شخصی (دانش، کوشش، استعداد، و ...) اسناد می‌کند، اما نمره «ه» را به عوامل محیطی (بی سواد بودن استاد، صدای زیاد و هوای کثیف اطاق امتحان و ...) اسناد می‌کند. و استاد وی احتمالاً نظرش فرق می‌کند: نمره «الف» را به عوامل محیطی (درس دادن عالی خود، جزوه بسیار خوبی که تهیه کرده و ...) و نمره «ه» را به عوامل شخصی (تنبلی دانشجو، بهره هوشی پایین وی و ...) اسناد می‌کند. به نظر شما کدام یک از این دو اسناد صحیح است؟ چنانکه ملاحظه می‌کنید هر دوی این اظهار نظرها ساده انگارانه است و احتمال دارد با حقیقت جور نباشد. زیرا در اتفاق افتادن یک امر عوامل متعددی مؤثرند که نمی‌توان سطحی درباره آنها قضاوت نمود.

موفقیت یا شکست حاصل از رفتار، اسناد به دلایل آن را دشوار می‌کند. چنانکه در نمودار

شماره (۴) ملاحظه می‌کنید اقدام‌کننده همواره موفقیتها را به عوامل شخصی و شکستها را به عوامل محیطی اسناد می‌کند. (Bartunek, (1981): 66-71) اما در مورد مشاهده‌کننده عکس آن صادق است: موفقیتها به عوامل محیطی و شکستها به عوامل شخصی اسناد می‌شود. (Kelley & Michela, (1980): 457-501)

نمودار شماره (۴) خلاصه اسنادها

رفتارهای اقدام‌کننده		رفتارهای مشاهده‌کننده	
موفقیت	شکست	موفقیت	شکست
شخصی	محیطی	شخصی	محیطی
محیطی	شخصی	محیطی	شخصی

اگر تمایلات خود را بشناسیم این هوشیاری را به دست می‌آوریم که حتی المقدور از اسنادها و تشخیصهای نادرست پرهیز کنیم.

در مورد دومین خطای اسنادی، آنچه از تحقیقات به دست آمده این است که افراد تمایل دارند خود را موجه جلوه دهند. این خطای خود - خدمتی باعث می‌شود که افراد به هنگام کسب موفقیت، برای خودشان بیش از حد اعتبار قائل شوند و دلایل موفقیت را به توانایی و کوشش خویش اسناد کنند. در حالی که اغلب شکستها را به عوامل خارجی و محیطی (شانس بد، غیر ممکن بودن انجام عمل و ...) اسناد کنند. (Myers, 1990: 82)

برای مثال وقتی در محیط کار مشکلی پیش می‌آید مدیر تمایل دارد که عدم قابلیت یا طرز تلقی غلط کارکنان را سرزنش کند. در مورد کارکنان وضع فرق می‌کند آنها محیط را سرزنش می‌کنند و یک اسناد شخصی در رابطه با مدیرشان انجام می‌دهند. به این ترتیب اگر مسئله‌ای خوب انجام شود مدیران آن را به عوامل شخصی خودشان و عوامل محیطی کارکنان اسناد می‌کنند. ولی کارکنان موفقیت را به عوامل شخصی خودشان و عوامل محیطی مدیران اسناد می‌نمایند. در حقیقت این نمونه‌ای از تعارض خطاهای اسنادی بین رؤسا و کارکنان در سازمانهاست.

جهت ایجاد روابط اثر بخشتر دانشمندان مدعی هستند که باید کوششهایی جهت کاهش اختلاف دیدگاهها و ادراک اشخاص از طریق تعامل فزاینده بین افراد، زوایای ارتباطی باز و جلسه‌های گروه - سازی^۱ انجام شود تا خطاهای اسنادی کاهش یابد. (Katzell & Thompson, 1990: 145-6)

خود آزمایی گفتار سوم

گزینه‌های درست را انتخاب کنید:

۱. تئوریهای محتوایی به عوامل ... انگیزش و تئوریهای فرایندی به ... و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می‌پردازند.

الف - تشخیص و شناخت	ب - تجزیه و تحلیل
ج - موجب و تحلیل	د - موجب و چگونگی
۲. مدل «وروم» به میزان قابل ملاحظه‌ای از رابطه بین ... خودداری می‌کند.

الف - رضایت و عملکرد	ب - پاداش و عملکرد
ج - تشویق و تنبیه	د - تنبیه و عملکرد
۳. مهمترین مسئله در مدل «پورتر - لاولر» آن چیزی است که ... عملکرد اتفاق می‌افتد.

الف - قبل از	ب - هم زمان
ج - بعد از	د - بلافاصله با
۴. رویداد بزرگی که مدل «پورتر - لاولر» در اندیشه‌های سنتی به وجود آورد این است که

الف - رضایت به عملکرد منتهی می‌شود.	ب - عملکرد به رضایت می‌شود.
ج - رضایت موجب عملکرد خوب می‌شود.	د - نارضایتی عملکرد را کاهش می‌دهد.
۵. ریشه‌های تئوری برابری را در تئوری تفاوت ادراکی و ... باید یافت.

الف - یکسانی ادراکی	ب - هم طرازی
ج - انتظار	د - تئوری مبادله
۶. آنها که احساس نابرابری منفی دارند در مقایسه با دیگران تصور می‌کنند که ... کار کرده‌اند و دستمزد ... دریافت داشته‌اند.

الف - بیشتر و کمتر	ب - کمتر و بیشتر
ج - بیشتر و بیشتر	د - کمتر و کمتر
۷. گزینه درست را انتخاب کنید:

بر خلاف تئوریهای دیگر انگیزش، این تئوری یک تئوری انگیزش فردی نیست بلکه در ارتباط با ادراک شخصی و رفتار بین افراد است.

الف - تئوری برابری	ب - تئوری انتظار
ج - تئوری فرایندی	د - تئوری اسناد
۸. فرایند اسناد در چند مرحله اتفاق افتاد؟

الف - دو مرحله	ب - سه مرحله
----------------	--------------

د - چهار مرحله

ج - یک مرحله

۹. گزینه درست را انتخاب کنید.

در این مرحله این پرسش پیش می آید که کدام یک از عوامل محیطی یا خصوصیات فردی مؤثر بوده است.

ب - مرحله چهارم

الف - مرحله دوم

د - مرحله اول

ج - مرحله سوم

۱۰. گزینه های صحیح را انتخاب کنید:

کارکنانی که کنترل داخلی دارند از شغلشان ... احتمال بیشتری دارد که در پُستهای ... باشند و از مدل ... بیشتر احساس رضایت می کنند.

الف - راضیترند، مدیریتی، و مدیریت مشارکتی

ب - ناراضی اند، مدیریتی، و برابری

ج - راضی، میانی، و سرپرستی

د - ناراضی، میانی، و مدیریت مشارکتی

گزینه های درست را انتخاب کنید:

۱۱. اگر توافق، تداوم، و افتراق در حد بالایی باشد اسناد به ... می شود.

ب - علل داخلی و خارجی

الف - علل داخلی

د - علل شخصی

ج - علل خارجی

۱۲. اگر توافق و تداوم ضعیف و افتراق در حد بالایی باشد به ... اسناد می شود.

ب - علل داخلی و خارجی

الف - علل خارجی

د - علل محیطی

ج - علل داخلی

۱۳. افراد در موضع اقدام کننده رفتار خود را بیشتر به عوامل ... اسناد می کنند.

ب - شخصی

الف - محیطی

د - خارجی و داخلی

ج - درونی

۱۴. افراد در موضع مشاهده کننده بیشتر به عوامل ... اقدام کننده تأکید داشته و عوامل ... را نادیده می گیرند.

ب - شخصی و درونی

الف - شخصی و محیطی - وضعیتی

د - محیطی و شخصی

ج - بیرونی و درونی

خلاصه فصل چهارم

در این فصل در خصوص «چرا افراد هر یک به گونه خاص خویش رفتار می کنند؟» بحث شد. و اینکه یکی از مباحث اساسی در رفتار سازمانی موضوع انگیزش کارکنان است. در تعریف

انگیزش گفتیم: فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و برای دستیابی به اهداف، رفتار او را هدایت می‌کند انگیزش است. رفتار انسان به ندرت اتفاقی است، و همواره به دلیل هدفهایی خاص جهت گیری می‌شود. هدفها نسبت به شخص جنبه خارجی دارند و انگیزه‌ها درونی هستند. انگیزه‌های ارضا نشده نقش مؤثرتری در رفتار دارند.

انگیزه‌ها را می‌توان بر سه دسته تقسیم نمود: ۱. انگیزه‌های ابتدایی که آموختنی نیستند و مبنای فیزیولوژیک دارند، مانند گرسنگی، تشنگی، خواب، و اجتناب از درد. ۲. انگیزه‌های عمومی که غیر اکتسابی هستند و اساس فیزیولوژیک ندارند مانند انگیزه‌های شایستگی، کنجکاوی، فعالیت، و دلبستگی. ۳. انگیزه‌های ثانوی که در مطالعه رفتار سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند اکتسابی می‌باشند از جمله این انگیزه‌ها: قدرت، پیشرفت، و پیوستگی را می‌توان نام برد.

«دیوید مک کللند» در زمینه انگیزه پیشرفت مطالعات فراوانی نمود و پس از ۲۰ سال تجربه در این خصوص، مشخصات افرادی را که دارای انگیزه پیشرفت بالایی می‌باشند، الف - ریسک‌پذیری متوسط، ب - نیاز به بازخورد فوری، ج - رضایت از انجام کار، د - شیفته کار، اعلام نمود.

نظریه‌های انگیزش به دو گروه کلی: محتوایی و فرایندی تقسیم شدند. اولین پیشتازان مدل‌های محتوایی: تیلور، گیلبرت، و گانت بودند که از مشوقهای مادی سخن گفتند. پس از نهضت مدیریت علمی، جنبش روابط انسانی مطرح گردید و مدل‌های محتوایی «مازلو»، «هرزبرگ»، و «آلدرفر» عنوان شد.

در سلسله مراتب نیازهای «مازلو» مهمترین سطح، نیازهای فیزیولوژیکی است که در سازمان با حقوق و مزایا ارضا می‌شود، دومین سطح، نیازهای ایمنی است که با حقوق بازنشستگی، بیمه، و سایر امکانات رفاهی رفع می‌گردد. سطح سوم نیازها، تعلق و عشق است که با پیوستن به سازمانهای رسمی و غیر رسمی و چهارمین سطح، نیاز احترام، قدرت، پیشرفت، و مقام است که با سبملهای مادی (خانه لوکس، اتومبیل گران قیمت، پُست سازمانی و ...) و سبملهای معنوی (مدارک تحصیلی، موفقیت در مسابقات علمی و ورزشی، مدارج عالی علمی و ...) ارضا می‌شود. آخرین سطح نیازهای مازلو، از قوه به فعل در آمدن کلیه استعدادهای فرد است نیاز خود شکوفایی و خود - تکاملی. و سازمانها باید در صدد ایجاد شرایط مناسبی برای ارضای این نیاز باشند.

ثوری دو عاملی «هرزبرگ» که عوامل بهداشتی را حقوق و دستمزد، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، مقام، و سیاست و مدیریت سازمان می‌داند که فقدان این عوامل باعث نارضایتی شدید می‌شود که ممکن است فرد سازمان را ترک گوید ولی وجود و تأمین آنها موجب انگیزه شدید نیست. و عوامل انگیزشی شامل پیشرفت، شناخت، نفس کار، مسئولیت،

و امکان رشد است که وجود این عوامل موجب رضایت و انگیزش می‌شود ولی فقدان آنها نارضایتی خفیف را موجب می‌شود.

تئوری ERG «آلدرفر» شامل نیازهای زیستی، تعلق و وابستگی، و رشد می‌باشد. که با تئوری دو عاملی «هرزبرگ» و سلسله مراتب نیازهای «مازلو» ارتباط نزدیک دارد.

از تئوریهای فرایندی انگیزش کار، تئوری انگیزش انتظار «وروم» است. طبق این نظریه، افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش دارند که هدف برایشان با ارزش، و رسیدن به هدف ممکن باشد. یعنی انگیزش مساوی است با میزان ارزش هدف در احتمال رسیدن به هدف.

مدل «پورتر - لاولر» کامل شده و پالایش شده مدل «وروم» است. آنها معتقدند انگیزش (تلاش و نیرو) با رضایت و عملکرد مساوی نیست. مسئله مهمی که پورتر و لاولر به آن اشاره کردند این است که کوشش (نیرو یا کوشش) مستقیماً به عملکرد هدایت نمی‌شود بلکه قابلیت‌ها و خصوصیات فردی و ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد واسطه‌ها هستند. مدل پورتر - لاولر اعلام می‌کند که عملکرد به رضایت منتهی نمی‌شود و این رویداد بزرگی در اندیش سنتی است.

در تئوری «برابری» فرد، نتایج حاصل از کار خود را با آنچه در این راه داده است را با دیگران مقایسه کرده و بر اساس قضاوت خود احساس برابری یا نبرابری می‌کند. فرد در مقایسه با دیگران می‌کوشد به هر طریق به برابری برسد. تلاش جهت رسیدن به برابری وجود «انگیزش کار» است.

در تئوری «اسناد» کوشش در درک علل رفتار می‌شود. افراد بر حسب اینکه در موضع مشاهده کننده یا اقدام کننده باشند قضاوتشان فرق می‌کند. اگر شخص در موضع مشاهده کننده باشد موفقیت‌های دیگران را به عوامل محیطی و شکست‌های آنان را به عوامل شخصی اسناد می‌کند. اگر فرد در موضع اقدام کننده باشد موفقیت‌های خود را به عوامل شخصی و شکست‌ها را به عوامل محیطی اسناد می‌کند. تئوری اسناد نویدهایی برای درک بهتر رفتار سازمانی دارد، زیرا با شناخت خطاهای اسنادی بهتر قضاوت می‌کنیم.

خودآزمایی فصل چهارم

۱. انگیزش را تعریف کنید.
۲. فرایند انگیزش را به شکل ساده ترسیم نمایید.
۳. انگیزه‌های ابتدایی را تشریح کنید.
۴. انگیزه‌های عمومی با ابتدایی چه فرقی دارند؟
۵. سائق‌های اکتسابی ثانوی را شرح دهید.
۶. انگیزه قدرت را تعریف کنید.

۷. آلفرد آدلر کیست و با چه کسی مخالفت کرد؟
۸. دیوید مک کللند در زمینه کدام انگیزه مطالعات فراوان نمود؟
۹. فردی که انگیزه پیشرفت بالایی دارد واجد چه خصوصیتی است؟
۱۰. کارکنان، به خصوص کارمندان عادی به چه چیز بسیار نیاز دارند؟
۱۱. یک فرد در جامعه صنعتی چگونه احساس عدم امنیت می‌کند؟
۱۲. در فرهنگهای مختلف عوامل تعیین کننده مقام یکسان هستند؟
۱۳. سلسله مراتب نیازهای مازلو را به تفصیل شرح دهید.
۱۴. ویژگیهای تئوری مازلو را بیان کنید.
۱۵. تئوری «دوگلاس مک گریگور» را تشریح کنید.
۱۶. هفت ویژگی انسان نابالغ چیست نام ببرید.
۱۷. از نظر «آرچریس» سازمانها با انسانها چه می‌کنند؟ شرح دهید.
۱۸. تئوری دو عاملی هرزبرگ را شرح دهید.
۱۹. عوامل برانگیزاننده و بهداشتی در تئوری دو عاملی هرزبرگ را فهرست کنید.
۲۰. تئوری ERG آلدرفر را تشریح کنید.
۲۱. در یک نمودار طبقه‌بندی نیازها را از نظر مازلو، هرزبرگ، مک گریگور، و آرچریس نشان دهید.
۲۲. خواستههای کارکنان را فهرست کنید.
۲۳. وجه تمایز مدل‌های محتوایی و فرایندی انگیزش را بیان کنید.
۲۴. تئوری انگیزش انتظار «وروم» را تشریح نمایید.
۲۵. مدل «پورتر - لاولر» را نسبت به تئوری انتظار «وروم» مقایسه نمایید.
۲۶. تئوری «برابری» را شرح دهید.
۲۷. احساس نابرابری مثبت و منفی را شرح دهید.
۲۸. تئوری اسناد را تشریح کنید.
۲۹. مراحل اسناد را شرح دهید.
۳۰. اسناد و نحوه کنترل چیست؟
۳۱. خطاهای اسنادی را تشریح کنید؟

پاسخنامه فصل چهارم

پاسخهای صحیح سؤلهای چهار جوابی گفتار اول:

سؤال ۱ - الف

سؤال ۲ - ج

سؤال ۳ - الف

سؤال ۴ - ب

سؤال ۵ - الف

سؤال ۶ - د

سؤال ۷ - ب

سؤال ۸ - ج

سؤال ۹ - الف

سؤال ۱۰ - د

پاسخهای صحیح سؤالهای چهار جوابی گفتار دوم:

سؤال ۱ - ب

سؤال ۲ - ج

سؤال ۳ - الف

سؤال ۴ - د

سؤال ۵ - ج

سؤال ۶ - ج

سؤال ۷ - الف

سؤال ۸ - ب

سؤال ۹ - ب

سؤال ۱۰ - ج

سؤال ۱۱ - الف

سؤال ۱۲ - الف

سؤال ۱۳ - د

سؤال ۱۴ - ب

سؤال ۱۵ - ج

سؤال ۱۶ - ج

سؤال ۱۷ - د

پاسخهای صحیح سؤالهای چهار جوابی گفتار سوم:

سؤال ۱ - د

سؤال ۲ - الف

سؤال ۳ - ج

سؤال ۴ - ب

- سؤال ٥ - د
- سؤال ٦ - الف
- سؤال ٧ - د
- سؤال ٨ - ب
- سؤال ٩ - ج
- سؤال ١٠ - الف
- سؤال ١١ - ج
- سؤال ١٢ - ج
- سؤال ١٣ - الف
- سؤال ١٤ - الف

فصل پنجم

کاربرد تئوریهای انگیزش

گفتار اول: طراحی شغل

هدفهای رفتاری

- شما با مطالعه این گفتار و پاسخ به سؤالات قادر خواهید بود:
۱. طراحی شغل را تعریف کنید و پیشینه آن را بیان نمایید.
 ۲. گرایشهای مختلف طراحی شغل را طی نموداری نشان دهید.
 ۳. کیفیت زندگی کاری را تشریح نمایید.
 ۴. پروژه «ولوو» را تعریف کنید.
 ۵. غنی سازی شغل را توجیه نمایید.
 ۶. توسعه شغل را تعریف کنید.
 ۷. مدل خصوصیات شغل را بیان کنید.
 ۸. طریق محاسبه «نیروی بالقوه انگیزشی» را بدانید.
 ۹. یک گرایش فرایندی کردن اطلاعات اجتماعی را تشریح کنید.

مقدمه

تئوریهای انگیزش که در فصل چهارم بحث شد به خاطر نظری بودن صرف، مورد انتقاد قرار

گرفت. با وجودی که این تئوریا بسیار جالب هستند و در عملیات روزمره مدیران می‌توانند جهت انگیزش کارکنان مورد استفاده قرار گیرند ولی چون کاربردی نیستند اشکال ایجاد می‌کنند. ولی با این حال بسیاری از آنها پذیرفته شده‌اند و برای محیط‌های کار قابل استفاده‌اند. در این فصل زمینه‌های انگیزش که کاربردی‌تر هستند مورد بررسی قرار می‌گیرد: طراحی شغل و هدف گذاری.

یک طراحی شغل مناسب اثر مثبت روی رضایت کارکنان و کیفیت انجام کار دارد. در مورد ارزیابی اجرا نیز وضع به همین شکل است. تعیین هدف به عنوان ارائه مدلی است که چگونه تئوری می‌تواند ما را به سمت کاربرد هدایت کند. هدف از این مبحث، ایجاد زمینه‌ای برای مرور تحقیقات مربوط و معرفی کاربردهای معین برای موارد به‌خصوص در رفتار سازمانی است.

تکوین طراحی شغل

طراحی شغل به عنوان یک حوزه کاربردی مهم انگیزش کار و مطالعه رفتار سازمانی است. ابتدا، زمینه رفتار سازمانی فقط به روشهای «غنی سازی» شغل توجه داشت ولی اکنون طراحی شغل همراه با «کیفیت زندگی کاری» توسعه یافته و به عنوان یک مسئله عمده اجتماعی در سراسر جهان مطرح شده است. QWL به شرایط محیط کار توجه دارد و هدف اصلی آن فراهم کردن محیط کار مناسب برای افراد و تولید است. زندگی کاری با کیفیت بالا در مقایسه با طراحی شغل سنتی که در مدیریت علمی مطرح شد و بیشتر بر کارایی عملکرد تمرکز داشت گامی ارزنده بود. در روش سنتی تمرکز بسیار روی تقسیم کار و یکنواخت کردن کار برای رسیدن به کارایی بیشتر می‌شد.

پیشینه طراحی شغل

روشهای طراحی شغل همزمان با جنبش «مدیریت علمی» مطرح شد. پیشتازان نهضت مدیریت علمی: تیلور، فرانک گیلبرت، هانری گانت، و هرنگتون مشاغل را به طور منظم با فنون تجزیه و تحلیل حرکات و زمان سنجی آزمودند. هدف آنها به حداکثر رسانیدن کارایی انسانها در مشاغل مختلف بود. تیلور معتقد بود که طراحی شغل می‌تواند مهمترین عامل مدیریت علمی باشد. گرایش مدیریت علمی به آنچه اکنون «مهندسی شغل» نامیده می‌شود تکامل یافت. ابتدا مشاغل تولیدی و سطوح پایین، سپس مشاغل سطوح بالا به ترتیب، بسیار تخصصی شدند، به این معنی که کارمند فقط یک یا تعداد بسیار محدودی وظیفه انجام می‌داد، و

از آغاز دهه ۱۹۵۰ مدیرانی از جمله مؤسس «آی.بی.ام.» «توماس واتسون»^۱ در مورد تأثیر روشهای «مهندسی شغل» دقیق شدند و شروع به تکمیل «توسعه شغل»^۲ و برنامه‌های «گردش شغل»^۳ نمودند.

توجه به مشکلات کسالت‌آور محیط کار اکنون به تمرکز روی کشمکشهایی که کارکنان امروزی با آن رویاروی هستند تغییر شکل یافته است. از آغاز سالهای ۱۹۹۰ تغییرات زیادی در محیط کار صورت گرفته است. زیرا در سالهای ۱۹۸۰ سازمانها شروع به کوچک شدن نمودند، تکنولوژی پیشرفته افزایش یافت، تقاضا کنندگان مشاغل به طور ناگهانی زیاد شدند، در نتیجه کارکنان باید به گونه‌ای متفاوت با گذشته تفکر و عمل کنند و خود را با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی وفق دهند.

برای مثال در کارخانه‌ها، روشهای خط مونتاژ تولید انبوه به روشهای تولید انعطاف‌پذیر و «سفارشی» تغییر یافته است. در نتیجه گرایش تولید نوین، کارگرانی را می‌طلبد که بتوانند با هر خط تولیدی کار کنند. همین تغییرات در سازمانهای خدماتی هم اتفاق افتاده است. برای مثال، کارکنان بانکها نه تنها باید کار با کامپیوتر را جهت سرعت بخشیدن به انجام کارها به خوبی بدانند، بلکه باید بازاریاب خوبی هم باشند، زیرا فقط پول شمردن و منشی‌گری کافی نمی‌باشد. (Swasy & Hymowitz, 1990: R6)

طراحی شغل امروزه برای دانشگاهیان و کار ورزان، در مدیریت منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای یافته است. هدف از طراحی شغل کاهش فشارهای عصبی ناشی از کار، افزایش انگیزش، رضایت شغلی کارکنان، و افزایش بهره‌وری است تا سازمان بتواند به نحو مؤثری در بازار قابت جهانی دوام آورد.

کیفیت زندگی کاری

یکی از جالبترین روشهای انگیزش، توجه به برنامه‌های کیفیت سیستم کار یا کیفیت زندگی کاری می‌باشد. این برنامه‌ها یک گرایش سیستمی به طراحی شغل معرفی می‌کند و راه‌گشای قلمرو گسترده «غنی سازی شغل» است که ریشه در گرایش سیستمهای فنی - اجتماعی در مدیریت دارد.

«کیفیت زندگی کاری» بیشتر به جو کاری مربوط می‌شود. در تجزیه و تحلیلی که از کیفیت زندگی کاری شده آن را چنین تعریف می‌کنند: ۱. توجه به اثر کار روی کارکنان و اثر بخشی سازمان، ۲. مشارکت در حل مشکلات سازمانی و تصمیم‌گیری.

(Nadler & Lawler III, (winter,1983):26)

1. I.B.M

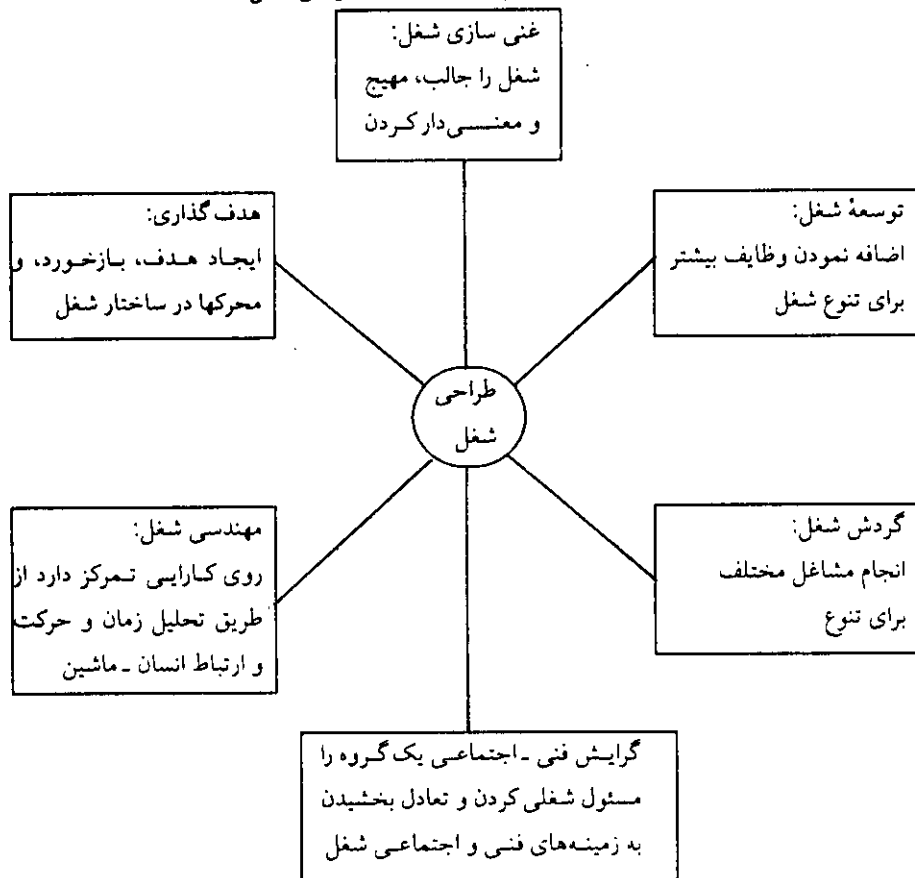
2. Thomas Watson

3. Job enlargement

4. Job rotation

طبق استاندارد معینی هر وظیفه را مرتب تکرار می نمود. بهترین مثال کارگرانی هستند که در خط مونتاژ ضمن حرکت محصول روی نوار نقاله موظف اند مهره‌ای را روی پیچ بگذارند. انواع مشابه شغل‌های تخصصی شده امروزه در بانکها، بیمارستانها، مدرسه‌ها، و بسیاری از سازمانها مشاهده می شود.

نمودار شماره (۱) گرایشهای مختلف طراحی شغل



Don Hellriegel, John w. slocum, Jr. & Richard w. woodman, organizational Behavior, 5th ed., west, st. paul, 1989. 335.

قبلاً معتقد بودند که شغل‌های تخصصی شده و استاندارد، کارایی بالایی دارند و کنترل زیادی روی کارمند اعمال می کنند. اما اخیراً عده‌ای گرایش مهندسی شغل را زیر سؤال برده‌اند.

هدف مشخص، تغییر جوّ کاری است و به این منظور تعامل عوامل انسانی - تکنولوژیکی - سازمانی به طرف کیفیت بهتر زندگی کاری رهنمون می‌شود. با تحلیلهایی که شده مشخص شده که گرایش فنی - اجتماعی با طراحی شغل ارتباط نزدیک دارد. بر خلاف مفهوم کلی «کیفیت زندگی کاری» گرایش فنی - اجتماعی در طراحی شغل به ارتباط و هماهنگی وظایف انسانی - اجتماعی - تکنولوژیکی توجه دارد. (Katzell & Thompson: 145) کاربرد QWL، طراحی مجدد فرایندهای کار تکنولوژیکی و تشکیل گروههای کار خود - گردان و خود - کنترل است.

پروژه ولوو

گرایش فنی - اجتماعی در طراحی شغل مقبولیت جهانی دارد. گرچه سازندگان اتومبیل «ساب»^۱ پیشنازان استفاده از گروههای کار خود - گردان در قسمت مونتاژ اتومبیل بودند اما مثال بارز آن کارخانه اتومبیل سازی «ولوو» در سوئد است. هنگامی که «گیلن هامر»^۲ بزرگترین کارفرمای سوئدی به عنوان ریاست کارخانه «ولوو» مسئولیت پذیرفت دریافت که مشکل اساسی کارخانه، جابه‌جایی نیروی انسانی^۳ و غیبت کارکنان است که ناشی از ارزشهای حاکم بر اندیشه‌های کارکنان می‌باشد. از آن پس با ارج نهادن به ارزشهای غالب جامعه، تولید کارکنان «ولوو» افزایش یافت و در نتیجه حقوق بیشتر و امنیت بهتری دریافت نمودند. اما مسئله مهمتر شرکت کارکنان کارخانه در فرایند تصمیم‌گیری و خود - کنترلی بود. چون اقتضای فرایند کار تکنولوژیکی ساخت اتومبیل (خط مونتاژ) اجازه ابراز چنین ارزشهایی را نمی‌داد، که نتیجه آن جابه‌جایی نیروی انسانی، غیبت، و کیفیت پایین کار بود.

تحت رهبری «گیلن هامر» که روش فنی - اجتماعی را به کار برد تغییرات تکنولوژیکی انجام گرفت که بر کار یکنواخت گذشته تأثیر گذاشت و گروههای کار خود - گردان تشکیل شد. این گروههای کار از پنج نفر تا ۱۲ نفر تشکیل می‌شدند که سرپرستان خود را انتخاب می‌کردند و برنامه کاری، واگذاری مسئولیتها، و بازرسی کارها را خودشان به عهده می‌گرفتند. دستمزد، گروهی پرداخت می‌شد و همه به استثنای سرپرست انتخابی گروه، یکنواخت دریافت می‌کردند. به تدریج روش فنی - اجتماعی (تغییر فرایند تکنولوژیکی و استفاده از گروههای کار خود - گردان و مستقل) همه کارخانه را در بر گرفت. آنگاه کارخانه جدید مونتاژ «کالمار»^۴ بر طبق روش فنی - اجتماعی از نو طراحی گردید. خط مونتاژ سنتی دگرگون شد و کار ثابت گردید. یک وسیله حمل و نقل برای انتقال ماشینها به گروههای کاری مختلف اختصاص یافت. بُعد اجتماعی قضیه این بود که بیست و پنج گروه که هر کدام بیست عضو داشتند و هر یک روی قسمتهای مختلف

1. Saab

2. Gyllenhammar

3. Turn over

4. Kalmar

اتومبیل کار می‌کردند در سراسر سازمان مشغول بودند. این تیمهای کاری به هر طریقی که می‌خواستند سازمان‌دهی می‌کردند و با مدیر خودشان قرار می‌گذاشتند که چه تعداد محصول هر روز تولید کنند و تحویل دهند. بنابراین کلیه مراحل کار از برنامه‌ریزی گرفته تا اوقات استراحت کارکنان، بازرسی محصول، بازخورد به گروه از طریق تلویزیون مدار بسته با خود تیم بود.

در این خط تولید با اهدافی که برای کیفیت زندگی کاری دنبال شد، یک جو کاری انسانیت‌پر طراحی گردید. نقشه کارخانه طوری تهیه شد که فضا روشن، با روح، و سر و صدای سطح کارخانه خیلی کم باشد. محلی که گروهها استراحت می‌کردند و قهوه می‌نوشیدند مفروش شد و اطاقهایی برای تعویض لباس مجهز گردید.

بعد از انجام این گرایش طراحی شغل، در کارخانه ولو، گردش کادر و غیبت کاهش یافت و کیفیت زندگی کاری آن گونه که گزارش گردید بهبود یافت. مدیران ولو اعتقاد دارند که گرایش جدید طراحی شغل موفقیت آمیز بوده است.

غنی‌سازی شغل^۱

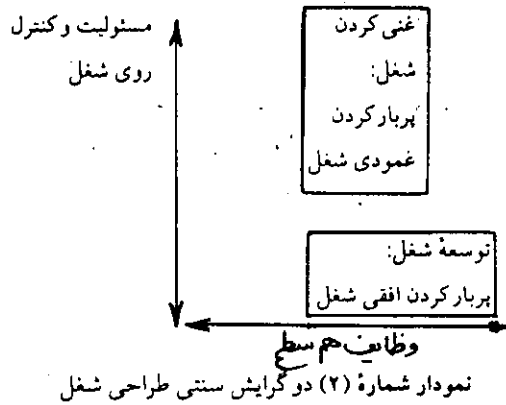
غنی‌سازی شغل یک روش قابل تعمیم جدیدتر، و ساده‌تر از تکنیکهای گردش شغل^۲ و توسعه شغل^۳ در طراحی شغل معرفی می‌کند. از آنجایی که این دو روش نتیجه مستقیم تئوری دو عاملی انگیزش هرزبرگ است، فرض بر این است که به منظور انگیزش کارکنان، شغل بایستی طوری طراحی شود که فرصتهایی برای دستیابی به پیشرفت، شناخت، مسئولیت، رشد، و بالندگی به وجود آورد. به خصوص غنی‌سازی شغل به طراحی مشاغلی که تنوع بیشتری از لحاظ محتوا دارند می‌پردازد و سطح بالاتری از دانش و مهارت را می‌طلبد، و به کارکنان استقلال و مسئولیت بیشتری در زمینه طرح ریزی، هدایت و کنترل و اجرا می‌دهد. همچنین فرصتی برای رشد شخصی و تجربه یک کار معنی‌دار ایجاد می‌نماید. بر خلاف توسعه شغل که به طور افقی شغل را پر بار می‌کند غنی‌سازی شغل به طور عمودی شغل را غنا می‌بخشد. برای مثال، لزوم انجام کارهای بیشتری وجود نخواهد داشت بلکه مسئولیت و اشتغال بیشتری را شامل می‌شود. به طور خلاصه می‌توان گفت:

طراحی شغل با اضافه نمودن وظایف بیشتر در یک سطح (پر بار نمودن افقی) توسعه شغلی و با افزایش سطح مسئولیت و کنترل (پر بار نمودن عمودی) غنی کردن شغل نامیده شده است. توسعه شغل و غنی‌سازی شغل در بزرگترین شرکتهای آمریکایی از جمله «آی.بی.ام»

1. Job enrichment

۲. برنامه‌های گردش شغل با انتقال کارکنان به مشاغل مختلف کسالت ناشی از کار یکنواخت را کاهش می‌دهد.

۳. برنامه‌های توسعه شغل، تعداد اعمالی را که کارگران انجام می‌دهند افزایش می‌دهد به طوری که شغل کمتر تخصصی شود.



به کار گرفته شده است. (Griffin, 1982) اما مهم این است که آیا مفید بوده یا نه؟ بسیاری از مطالعات موردی و بررسیهای تجربی نشانگر اثر بخشی برنامه‌های توسعه شغل می‌باشند. غنی‌سازی شغل در بررسیهای تجربی جدیدتر مورد استفاده قرار گرفت. اما اثر بخشی آن هنوز مورد سؤال است. (Fein, 1974: 69-88) به عبارت دیگر، اگر چه اغلب گزارش شده که برنامه‌های توسعه و غنا سازی شغل مؤثر بوده‌اند اما شواهد علمی موجود همه چنین ادعایی ندارند.

بدون وارد شدن به جزئیات، مشکلاتی که در کاربرد برنامه‌های توسعه و غنای شغلی وجود دارد را مرور می‌کنیم: ۱. اشکال در اجرا: مسلماً طراحی مجدد کارخانه‌های موجود جهت غنی کردن شغلها پر هزینه است. نه تنها این مسئله بلکه تکنولوژی مورد نیاز بعضی از مشاغل انجام آن را دچار اشکال می‌کند. ۲. شکل دیگر پذیرش کارکنان است که تا چه حد برنامه‌های توسعه و غنای شغلی را بپذیرند. (Luthas & Reif, (1974): 30-43) کارکنانی که افزایش مسئولیت را دوست ندارند، چگونه می‌توان مشاغلشان را غنی‌تر نمود؟ مثلاً در مطالعه‌ای که در کارخانه «ساب» سوئد انجام شد، ۶ کارگر که مونتاژکار موتور بودند پس از غنی کردن شغل آنها، آزادی و مسئولیت بیشتری در انجام کارهایشان پیدا کردند. پس از یک ماه ۵ نفر از شش نفر گزارش کردند که ترجیح می‌دهند به شغل قدیمی خودشان در خط مونتاژ برگردند. (Goldman, 1976) به هر حال کارکنانی که علاقه‌ای به کسب موفقیت نداشتند شغلهای غنی شده ناراضیتی آنان را افزایش داد. (Steers & Spencer, (1977): 427-79) به‌طور خلاصه برنامه‌های توسعه شغل و غنی کردن شغل برای همه کارکنان یکسان نیست.

مدل خصوصیات شغل

یکی از مشکلات گرایش غنی کردن شغل، چگونگی انجام آن است. به بیان دیگر، یک شغل به

چه عناصری نیاز دارد تا غنی شود. در انجام این مهم، کوششی که جهت توسعه نظریه غنی کردن شغل به عمل آمده است مدل خصوصیات شغل نام گرفته است.

این گرایش دارای این پیش فرض است که شغلها می توانند طراحی مجدد شوند تا به افراد کمک کنند در کسب تجربه برای عملکرد بهتر، شانس خود را بیازمایند. و در مورد کاری که انجام می دهند تأمل نمایند و صلاحیت و شایستگی خویش را در بهبود عملکردشان افزایش دهند. (Hackman & Suttle, (1976): 103)

مدل خصوصیات شغل مشخص می کند که عناصری در شغل موجود است که بایستی غنی شود و این عناصر در تغییر دادن حالات روانی کارکنان مؤثرند و بدین وسیله اثر بخشی کار آنان را افزایش می دهند. (Hackman & Oldham, 1980)

خصوصاً این مدل پنج بُعد اصلی شغل را مشخص می کند که در به وجود آمدن سه مرحله روان شناختی بحرانی کمک کرده و در نهایت به نتایج قابل استفاده برای کارکنان و سازمان آنها منتهی می شود. در نمودار شماره (۳) این مدل نمایش داده شده است به طوری که ملاحظه می شود سه بُعد در شغل وجود دارد (تنوع مهارت، هویت کار، و مفهوم کار) که مفهوم تجربه شده کار را تشکیل می دهد:

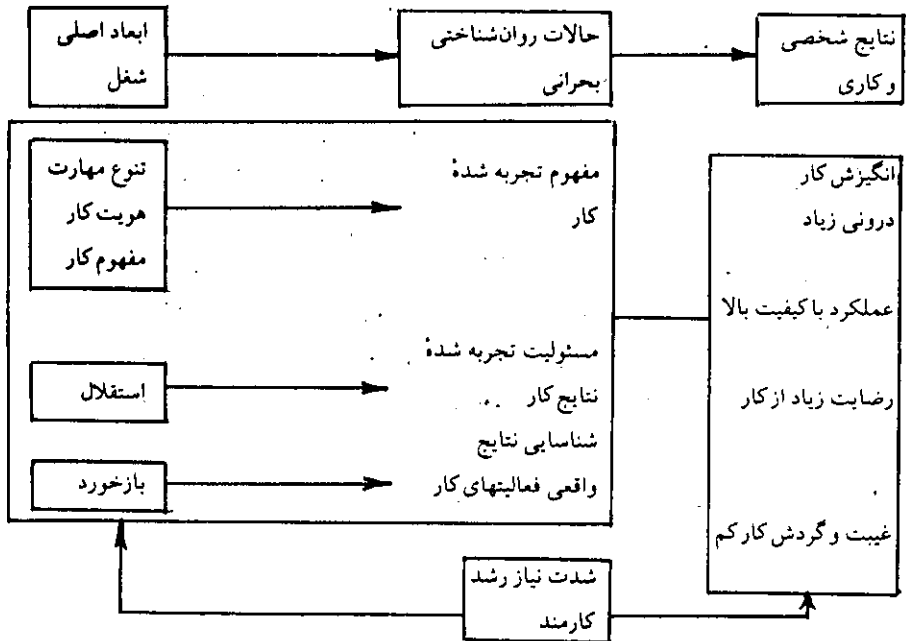
۱. تنوع مهارت: مربوط به گنجایشی است که یک شغل نیاز دارد تا مهارتها و استعدادهای مختلف کارمند را به کار گیرد.

۲. هویت کار: مقصود قلمروی است که یک شغل برای انجام شدن به طور کامل از ابتدا تا انتها نیاز دارد.

۳. مفهوم کار: به درجه اهمیت شغل برای دیگران مربوط می شود. این عوامل سه گانه به مفهوم تجربه شده کار منتج می شود. بر طبق این مدل، کاری با معناست که مهم، با ارزش، و قابل صرف وقت باشد.

۴. استقلال: به عنوان بُعد اساسی دیگر شغل معین شده است. بدین معنی که کارمند آزادی کامل و خودمختاری جهت تعیین چگونگی انجام کار دارد. شغلهای مستقل افراد را مسئول بار می آورد و به کاری که آنها انجام می دهند ارجح می نهد.

۵. بازخورد: آخرین خصوصیت شغل است که مربوط به دانشی است که کارمند از نتایج کاری که انجام می دهد کسب می کند. هنگامی که شغلی طراحی می شود طریق بازخورد آن نیز مشخص می گردد. چون با اطلاعاتی که به کارکنان درباره اثرات کار آنها داده می شود، آنها بهتر می توانند خود را برای عملکرد اثر بخش آماده کنند. (Nadler, Hackman & Lawler, 1979: 81-82) مدل خصوصیات شغل سه حالت روان شناختی بحرانی (مفهوم تجربه شده، مسئولیت نتایج کار، و شناسایی نتایج) را مشخص می کند که موجب انگیزش کارکنان، کیفیت انجام کار، رضایت شغلی، کاهش غیبت و گردش کادر



نمودار شماره (۳) مدل خصوصیات شغل هاکنم - آلدهام

منبع J.R. Hackman & G.R. Oldham, work redesign. Reading, Mass: Addison - wesley, 1980.

می‌شود. بخصوص اگر مفهوم تجربه شده کار، مسئولیت نتایج کار، و شناسایی حاصل کار هر قدر افزایش یابد کارکنان احساس مثبت‌تری در مورد خودشان خواهند داشت. بر اساس روابط پیشنهاد شده بین ابعاد اصلی شغل و تعاملات روان‌شناختی مرتبط آنها، آنگاه که کلیه ابعاد حداکثر باشند انگیزش شغل بالاترین میزان را دارد. برای تأیید این نظریه پرسشنامه‌ای برای «بررسی تشخیص شغل»^۱ تنظیم شد که میزان خصوصیات شغل را که در مشاغل مختلف حضور دارند اندازه بگیرد. (Hackman & Oldham, (1976): 250-279) بر اساس پاسخهای این پرسشنامه، این امکان به وجود آمد که میزان انگیزش افرادی را که مشاغل مختلف را انجام می‌دهند پیش‌بینی نمایند. «امتیاز نیروی بالقوه انگیزشی»^۲ عبارت است از: بازخورد × استقلال × $MPS = \left[\frac{\text{مفهوم کار} + \text{هویت کار} + \text{تنوع مهارت}}{3} \right]$ چنانکه ملاحظه می‌شود

1. Job diagnostic survey (JDS)
2. Motivating potential score (MPS)

تنوع مهارت، هویت کار، و یا مفهوم کار هر کدام و یا حتی دو تا از این خصوصیتها می توانند در شغلی غایب باشند ولی هنوز انگیزش وجود داشته باشد. در حالی که غیبت هر یک از دو عامل استقلال (خودمختاری) و یا بازخورد، حاصل انگیزش را صفر می کند.

مثال بارز شغل غنی شده «جراحی» است. جراح باید تنوع زیادی از مهارتها و تواناییها را در شغل خویش دارا باشد. یک جراح بلافاصله می تواند وظیفه خویش را تعیین هویت کند زیرا از آغاز تا پایان کار مریض را خود انجام می دهد. آنها بیماری را تشخیص داده، عمل جراحی را انجام می دهند، و مسئول مراقبتهای ویژه پس از عمل هستند. در ضمن شغل جراحی مفهوم زندگی - و - مرگ را دارد. در این شغل استقلال و خودمختاری زیاد است، و جراحان حرف آخر را می زنند و تصمیم نهایی با آنهاست. آنها بازخورد مستقیم را از موفقیت یا عدم موفقیت عمل دریافت می دارند.

در مقابل جراحی، کارهای ساده کارگران و کارمندان دون پایه سنتی را می توان مثال آورد که کلیه ابعاد پنج گانه اصلی شغل در این مشاغل بسیار پایین است و یا اصلاً وجود ندارد.

یک گرایش فرایندسازی اطلاعات اجتماعی^۱

یک گرایش فرایندسازی اطلاعات اجتماعی (SIPA) در انگیزش کار به طور کلی (Mitchell, 1982: 20) و در طراحی شغل به ویژه (Salancik & Pfeffer, 1978: 224-253) در سالهای اخیر به وجود آمده است. به طوری که «سالانسیک» و «ففر» اظهار می کنند: (SipA) بر این اصل استوار است که: افراد به عنوان موجودات زنده تطبیق پذیر، طرز تلقیها، رفتارها، و اعتقادات خود را با بافت اجتماع و واقعیت زندگی گذشته و وضعیت حال تطبیق می دهند. (Salancik & Pfeffer, 1978: 226) بنابراین بر اساس (SipA) سه دلیل عمده ادراکات، طرز تلقیها، و رفتار واقعی شاغلین عبارت است از:

۱. ارزیابی ادراکی محیط واقعی کار شاغلین

۲. اعمال گذشته شاغلین، شامل زمینه تقویت و یادگیری

۳. اطلاعاتی که بافت اجتماعی به وجود می آورد.

«سالانسیک» و «ففر» به سه نکته فوق بسیار بها می دهند. آنها معتقدند که اطلاعات اجتماعی یا راهنماییهای اجتماع در چگونگی دیدگاه شاغلین نسبت به وظایفشان بسیار مؤثرتر از محیط کار واقعی یا رفتارهای گذشته آنهاست.

مدل طراحی شغل (SipA) پیچیده است. و توسط «مورهد» و «گرفین» چنین تعریف می شود: این مدل از طریق فرایندهای مختلف، تعهد، خردگرایی (خود - تعبیری رفتار)^۲، و

اهمیت اطلاعات تفسیر می‌شود. این فرایندها شامل موارد زیر است:

۱. انتخاب: آزادی‌گزینش رفتارهای مختلف
۲. تعدیل‌پذیری: توانایی تغییر رفتارها.
۳. تعمیم: میزان دید دیگران
۴. آشکاری: قابلیت روشنی و وضوح
۵. هنجارها و انتظارات اجتماعی: دانش اینکه هر کس چه انتظاراتی از دیگران دارد.
۶. جمع‌کردن خروجی: دریافت راهنمایی‌هایی از دیگران (Moorhead & Griffin, 1989: 245).

این فرایندهای اسنادی با اطلاعات اجتماعی (از دیگران و محیط سازمانی) ترکیب می‌شود تا ادراکات، طرز تلقیها، و رفتارهای شاغلین را شکل دهد و بر آنها اثر گذارد. مدل طراحی شغل (SipA) در سالهای اخیر توجه محققان را به نحو قابل توجهی جلب نموده است. (thomas, (1986): 855-70) چنانچه نتایج این تحقیقات با گرایش خصوصیات شغل در هم آمیخته است. (Thomsa & Griffin, (oct.,1983): 672-82) چندین مطالعه این نظریه را تأیید می‌کند که راهنماییهای اجتماعی، همچون نظریه‌های مثبت و منفی همکاران، در درک کارکنان از وظایف خود احتمالاً از خصوصیات همچون شغل‌های غنی شده یا نشده مهمتر باشد. به بیان دیگر، همچون دیگر حوزه‌های رفتار سازمانی، اهمیت محیط اجتماعی در حوزه طراحی شغل مشخص شده است. گرچه، تحقیقات نشان می‌دهد که یک گرایش همبسته با طراحی شغل که شامل خصوصیات شغل و اطلاعات اجتماعی باشد احتمالاً مؤثرترین است. (Campbell, 1988: 40-52)

خودآزمایی گفتار اول

گزینه‌های صحیح را انتخاب نمایید.

۱. روشهای طراحی شغل همزمان با ... مطرح شد.

الف - روابط انسانی	ب - جنبش مدیریت علمی
ج - تئوری سیستمها	د - جنبش علم مدیریت
۲. قبلاً معتقد بودند که شغل‌های ... و ... کارایی بالایی دارند.

الف - تخصصی شده - استاندارد	ب - ساده - کم زحمت
ج - سطح بالا - پیچیده	د - سطح پایین - یکنواخت
۳. در نتیجه گرایش تولید نوین، کارگرانی را می‌طلبند که بتوانند ... کنند.

الف - خوب فکر	ب - با هر خط تولیدی کار
ج - بهتر از گذشته کار	د - خود را برای آینده آماده

۴. هدف از طراحی شغل: کاهش ...، افزایش ...، رضایت شغلی کارکنان، و افزایش بهره‌وری است.

الف - هزینه‌ها و کارایی

ب - وظایف کارکنان و تنوع کار

ج - فشارهای عصبی ناشی از کار و انگیزش

د - ستگی و رقابت

۵. «کیفیت زندگی کاری» بیشتر ... مربوط می‌شود.

الف - به جوّ کاری

ب - به وضع زندگی کاری

ج - به مدیریت سازمان

د - به کیفیت کار کارکنان

۶. ریاست کارخانه «ولوو» دریافت که مشکل اساسی کارخانه، جابه‌جایی نیروی انسانی و غیبت کارکنان است که ناشی از ... می‌باشد.

الف - کمبود تشویق کارکنان

ب - کاهش اضافه کار

ج - کاهش انگیزش

د - ارزشهای حاکم بر اندیشه‌های کارکنان

۷. طراحی شغل با اضافه نمودن وظایف بیشتر در یک سطح () توسعه شغلی نامیده شده است.

الف - غنای شغلی

ب - گردش شغلی

ج - پر بار نمودن افقی

د - پر بار نمودن عمودی

۸. طراحی شغل با افزایش سطح مسئولیت و کنترل () غنی کردن شغل نامیده شده است.

الف - توسعه شغلی

ب - گردش شغلی

ج - پر بار نمودن افقی

د - پر بار نمودن عمودی

۹. گنجایشی که یک شغل نیاز دارد تا مهارتها و استعدادهای مختلف کارمند را به کار گیرد ... است.

الف - هویت کار

ب - تنوع مهارت

ج - مفهوم کار

د - استقلال

۱۰. قلمروی که یک شغل برای انجام شدن به طور کامل از ابتدا تا انتها نیاز دارد ... است.

الف - هویت کار

ب - تنوع مهارت

ج - مفهوم کار

د - استقلال

۱۱. درجه اهمیت شغل برای دیگران ... است.

الف - هویت کار

ب - تنوع مهارت

ج - مفهوم کار

د - استقلال

گفتار دوم: هدف گذاری

هدفهای رفتاری

با مطالعه این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. هدف گذاری و پیشینه آن را بدانید.
۲. در یک نمودار تئوری هدف گذاری «لاک» را نشان دهید.
۳. تئوری کنترل را در یک نمودار نشان دهید.
۴. خود - اتکایی را تعریف کنید.
۵. نقش خود - اتکایی را در اسنادها تشریح نمایید.
۶. رابطه خود - اتکایی را با فشار عصبی ناشی از کار توجیه کنید.
۷. ارتباط بین هدف گذاری و عملکرد را تعریف کنید.
۸. کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمانی را بیان کنید.
۹. کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمان را با نمودار نشان دهید.

هدف گذاری

هدف گذاری اغلب به عنوان مثالی ذکر می شود که چگونه رشته رفتار سازمانی باید از یک شالوده تئوریک منطقی به تحقیقات پیچیده کاربردی عملیات مدیریت مؤثرتر ارتقا یابد. پیشرفت تئوریک قابل ملاحظه هدف گذاری، از کار «ادوین لاک»^۱ و همکارانش که پایه ادراکی دارد به وجود آمده است. در آزمون این تئوری، تحقیقات زیادی در زمینه های مختلف انجام شده است. و نهایت در یک زمینه کاربردی مهم همچون رفتار سازمانی، هدف گذاری ابزار مؤثری جهت عملیات مدیریت منابع انسانی و گرایش سیستمی عملکرد کلی شده است.

پیشینه تئوریک هدف گذاری

مقاله «لاک» در سال ۱۹۶۸ مبنای کار تئوریک هدف گذاری شده است.

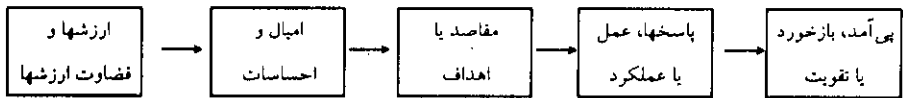
(Locke, 1968: 157-189) او به «رایان» اعتبار بسیار می‌دهد زیرا نظر وی را به سوی نقشی که «قصد» در رفتار انسانی بازی می‌کند جلب نمود، (Ryan, 1970) همچنین بیان داشت که تئوری هدف‌گذاری به مدیریت علمی اوایل قرن حاضر بر می‌گردد. لاک به نخستین تفسیر «فردریک وینسلو تیلور» (پدر تئوری انگیزش کارکنان) ارجح می‌نهد (Locke, (July 1978): 600) و معتقد است استفاده تیلور از وظایف، نشانه هدف‌گذاری نوین امروزی بوده است. (Locke, (Jan., 1982): 16)

ولی «لاک» اظهار می‌دارد که تئوریهای انتظار انگیزش کار، اساساً هدف‌گذاری را نادیده می‌گیرند و چیزی بیش از «لذت‌جویی شناختی^۲» نیستند، (Locke, (1975): 457-480, 596-8) فرمول تئوریک هدف‌گذاری او شبیه تئوری انتظار انگیزش کار است. او به‌طور اساسی هدف‌دار بودن رفتار را که از تئوری شناختی «تولمن^۳» و اهمیت ارزشها یا والانس و پی‌آمدها پدید آمده است قبول دارد. بنابراین همچنان که در تئوریهای انتظار انگیزش کار (ارزشها و قضاوت درباره ارزشها) که او به عنوان آنچه افراد می‌کوشند به دست آورند و یا نگهدارند تعریف می‌کند، تعیین‌کننده‌های مهم شناختی رفتار می‌باشند. آنگاه وی ادامه می‌دهد که هیچانها یا خواستها راههایی برای تجربه این ارزشها هستند. علاوه بر ارزشها، مقاصد یا اهداف نقش مهمی را به عنوان تعیین‌کننده‌های شناختی رفتار ایفا می‌کنند. همینجاست که تئوری هدف‌گذاری «لاک» فراتر از تئوریهای انتظار انگیزش کار می‌رود. او ادعا می‌کند افراد می‌کوشند تا اهدافی را به دست آورند تا بدین وسیله خواستها و آرزوهایشان برآورده شود. اهداف، طبیعتی جهت‌دار به رفتار افراد می‌دهند و افکار و اعمال آنها را به طرف یک نتیجه مشخص هدایت می‌کنند. فرد سپس بر اساس این مقاصد یا اهداف پاسخ می‌دهد یا عمل می‌کند حتی اگر به این هدفها دسترسی پیدا نکند. پی‌آمدها، بازخورد، یا تقویت نتایج این پاسخها هستند. نمودار شماره (۱) خلاصه تئوری هدف‌گذاری را بیان می‌کند. تجدید نظر در ادبیات مدیریت، عموماً پشتیبانی قابل ملاحظه‌ایسن تئوری را به همراه دارد. (Mento, Steele & Karren, (1987): 52-83) بررسی دانشمندان در زمینه رفتار سازمانی، پانزده تئوری انگیزش کار عمده را براساس معیارهای ارزش علمی و استفاده عملی آنها درجه‌بندی نمود. تئوری هدف‌گذاری از لحاظ اعتبار علمی نخستین، و از لحاظ استفاده عملی، دومین مرتبه را احراز نمود. (Locke & Latham, 1990: 46)

همانگونه که قبلاً ذکر شد، به استثنای مفهوم مقاصد یا اهداف، تئوری «لاک» بسیار شبیه تئوریهای فرایندی دیگر انگیزش کار است (بیشترین شباهت را به مدل انتظار پورتر - لاولر) دارد و اخیراً در رابطه با تئوری اسناد توصیف شده است.

مهمترین مفهوم انگیزش کار نمی‌باشد. او متذکر شده که مفاهیم نیاز و ارزش، مفاهیم اساسیتز انگیزش کار می‌باشند و همراه دانش و معیارهای شخصی، اهداف را تعیین می‌کنند. بر خلاف بسیاری از نظریه‌پردازان، «لاک» به‌طور مداوم تئوری خود را پالایش نموده

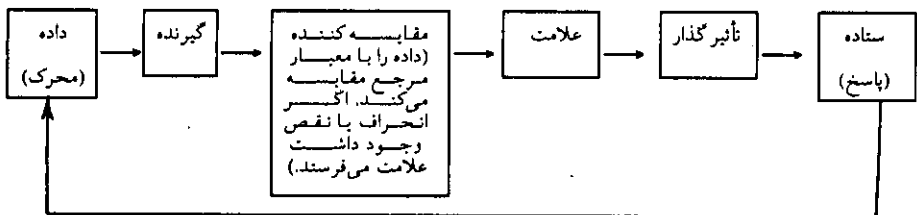
نمودار شماره (۱) تئوری هدف‌گذاری انگیزش کار «لاک»



بهبود می‌بخشد. اخیراً وی به نقشی که «تعهد» در این تئوری بازی می‌کند توجه نموده است. او از ابتدا دریافت که اگر تعهدی نسبت به اهداف وجود نداشته باشد، هدف‌گذاری بی‌فایده است. به هر حال، جهت رفع بعضی از ابهامهای استفاده از این تئوری، لاک و همکارانش تعهد را به عنوان «علاقه فرد به هدف و یا اراده رسیدن به هدف، صرف‌نظر از نقش هدف» تعریف می‌کنند و در توصیف این فرایند یک مدل شناختی را ارائه می‌دهند. (Locke, Latham & Frez, (Jan., 1988): 24)

«لاک» حامی تفسیر شناختی رفتار و نقدکننده تئوریهاست. او معتقد است «هدف‌گذاری» در حقیقت توصیف زمینه‌ای برای تئوریهای دیگر است (تئوری وروم، تئوریهای انگیزش «مازلو» و «هرزبرگ»). (Locke, (1980): 19-42) او همچنین منتقد تئوری جدید «کنترل» است و معتقد است که مانند تئوریهای قبلی می‌تواند بر اساس تئوری هدف تفسیر شود. (Hyland, (1988): 642-51) خلاصه فشرده شده تئوری کنترل در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است.

«لاک» و «لاتهام» تئوری کنترل را به تئوری هدف به طوری که در نمودار شماره (۲)



نمودار شماره (۲) «تئوری کنترل»

ملاحظه می‌شود تبدیل می‌کنند: «داده، بازخوردی از عملکرد پیشین است، علامت مرجع، هدف است، مقایسه کننده، قضاوت آگاهانه فرد است، و تأثیر گذار یا پاسخ، رفتار بعدی فرد می‌باشد که مغایرت بین هدف و عملکرد را کاهش می‌دهد». (Locke & Latham, 1990: 19) این مطلب البته منطقی است اما به همین ترتیب، تئوری کنترل یا تئوریهای دیگر می‌توانند در توصیف تئوری هدف‌گذاری به کار روند.

لاک، رفتار یون «عامل - محور» را به مکانیکی بودن متهم می‌کند و حامی تئوری توسعه یافته یادگیری - اجتماعی باندورا (که قبلاً بحث شد) و تئوری جدید شناختی - اجتماعی^۲ (چگونه افراد می‌توانند دیگران را بفهمند و رفتارشان را تشریح کنند) (Bandura, 1986) که با تئوری هدف‌گذاری سازش دارد می‌باشد. سپس او اضافه می‌کند که تئوری شناختی - اجتماعی نه فقط شامل هدف‌گذاری است بلکه ابعاد مهمی چون نقش - آفرینی، اثرات قابل توجهی از گزینش اهداف و تعهد به اهداف و خود - اتکایی^۳ را در بر می‌گیرد که بر انتخاب اهداف، تعهد به اهداف، و پاسخ به بازخورد تأثیر می‌کند. (Locke & Latham, 1990: 23-24) به دلیل اهمیت «خود - اتکایی» به توضیح مختصری از آن می‌پردازیم.

«خود - اتکایی»

کوششهای افراد جهت درک خویش در تئوری شخصیت، خود - مفهومی^۴ نامیده می‌شود. «خود» محصول منحصر به فردی است که از تعامل قسمتهای مختلف حاصل می‌شود و احتمالاً شخصیت، تفکری است که از این تعامل نتیجه می‌شود. «خود» به ویژه در ارتباط با مفاهیم «احترام به خویش»^۵ و «خود - اتکایی» در رشته رفتار سازمانی است. «احترام به خویش» از «خود درک شده»^۶ و «خود - تفکری»^۷ نشأت می‌گیرد. (Korman, 1974: 227) «خود - اتکایی» به «ادراکات خود»^۸ نظر دارد که چگونه یک فرد می‌تواند با موقعیتهایی که به وجود می‌آید رویاروی شود. (Bandura, (1982): 122-147) «ماینر» خاطر نشان می‌کند که «احترام به خویش» بیشتر یک خصیصه عام می‌شود (و در هر وضعیتی حضور خواهد داشت)، در حالی که «خود - اتکایی» در مواقع ویژه حضور دارد. (Miner, 1988: 84) چنانکه «ماینر» اظهار می‌دارد: طبق تأیید تحقیقات، افرادی که «احترام به خویش» در سطح پایینی دارند از آنها که در سطح بالایی دارند دارای عملکرد ضعیفتری می‌باشند، و افراد با «خود - اتکایی» در سطح بالا (آنهايي که در هر وضعیت احساس می‌کنند قادرند خوب عمل کنند) با پشتکار و ثابت قدم

فعالیت کننده محور اصلی رفتار است.

1. Operant - Based
2. Social - cognitive
5. self - esteem
8. self - perceptions

3. self - efficacy
6. self - perceived

4. Self - concept
7. self - image

هستند، و فرجام کارشان نیکوست. (Miner, 1988: 84-85) به هر حال، در تحقیقات رابطه بسیار جالبی بین «خود - اتکایی» و «عملکرد» وجود دارد. (Locke & Latham, 1990: 70-75)

نقش «خود - اتکایی» در اسنادها

مفهوم معروف «خود - اتکایی» در ارتباط نزدیک با خطاهای اسنادی است. پس از «خطای خود - خدمتی»، «خود - اتکایی» (چگونه افراد اثر بخش درباره خویش تفکر می‌کنند) در اسنادها اثر می‌گذارد. افرادی که «خود - اتکایی» بالایی دارند، موفقیت‌های خویش را به عوامل درونی، و عقب‌نشینیها را به شرایط وضعی، طالع، و اتفاقها اسناد می‌کنند و یا فکر می‌کنند به روش جدیدی نیازمندند. (Myers, 1990: 95) به همین ترتیب، اسنادها هم بر «خود - اتکایی» فرد تأثیر می‌گذارد. اگر افراد عملکردهای موفقیت آمیز خود را به عوامل داخلی اسناد کنند، اعتقاد «خود - اتکایی» آنها افزایش می‌یابد. (Katzell & Thompson, (Feb.,1990): 145-146)

ابعاد متنوع تئوری اسناد، پیچیدگی رفتار انسان را مشخص می‌کند، و این باید قسمتی از تئوری باشد که می‌کوشد رفتار سازمانی را تعریف و درک کند. عوامل تئوریک، فرایندسازی اطلاعات، و وضعیتی همه بر مدل‌های اسناد رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند. (Lord & Smith, (Jan.,1983):50-60)

«خود - اتکایی» در فشار عصبی

شواهد بسیار وجود دارد که «خود - ادراکی» افراد در مورد تواناییهایشان (که اثر بخش باشند و بتوانند تغییر به وجود آورند) ممکن است حالت مهمی در قدرت مقاومت در مقابل فشارهای عصبی باشد. (Rathus, 1990: 440-441) برای مثال، «باندورا» معتقد است افراد با «خود - اتکایی» بالا در یک سطح نسبتاً پایین فیزیکی برانگیخته می‌شوند (آدرنالین کمتری در جریان خونشان نشان داده شده است). (Bandura, Taylor, Williams, Medford & Barchas, 1985: 406-414) با اینکه آنهایی که تحت فشار عصبی هستند تمایل دارند که از لحاظ فیزیکی بسیار برانگیخته شوند. اما، آنهایی که «خود - اتکایی» بالایی دارند هنگام رویارویی با یک شرایط عصبی، خونسردتر هستند. آن گونه که «راتوس» اظهار می‌دارد، برانگیختگی زیاد با افزایش انگیزشی فزاینده از سطح مطلوب و یا مانع شدن از انجام وظایف مربوطه، توانایی افراد را در حل مسائل پیچیده ناشی از

فشارهای عصبی کاهش می‌دهد. بنابراین افرادی که انتظارات «خود - اتکایی» بالاتری دارند دلایل زیستی و روان‌شناختی برای خونسردتر ماندن دارند. (Rathus, 1990: 441)

تحقیق در خصوص اثر هدف گذاری

ثوری «لاک» تحقیقات قابل ملاحظه‌ای را به دنبال داشته است. به خصوص یک سری مطالعات آزمایشگاهی به وسیله لاک و همکارانش و یک سری مطالعات میدانی توسط «گاری لاتهام» و همکارانش انجام شد تا ارتباط بین هدف گذاری و عملکرد را آزمون کنند. (Tubbs, (1986): 474-483)

۱. هدفهای ویژه بهتر از اهداف مبهم یا کلی هستند. مثل این است که به یک کارگر تعداد مشخص واحدهایی که باید تولید کند بگویید، خیلی بهتر از این است که بگویید «بکوش هر آنچه می‌توانی» یا «سعی کن از سال پیش بهتر باشی»
 ۲. اهداف مشکل و چالشی^۱ بهتر از اهداف نسبتاً ساده هستند. بنابراین، این اهداف بایستی قابل دستیابی باشند. و تحقق آنها به اندازه‌ای مشکل نباشد که یأس ایجاد کند.
 ۳. اهداف مورد قبول و پذیرفته شده که از طریق مشارکت به دست می‌آیند، بر اهداف واگذاری شده ترجیح دارند. اگر چه تحقیق در این خصوص به وضوح دو تای دیگر نیست. (Miller & Monge, (Dec.1986): 727-753) شواهدی وجود دارد که افرادی که اهدافشان را از طریق فرایند مشارکتی تعیین می‌کنند این اهداف را از آن خود می‌دانند و عملکردشان بهتر از آنهایی است که اهداف به آنها دیکته می‌شود.
 ۴. داشتن بازخورد مداوم درباره پیشرفت اهداف به نداشتن بازخورد ترجیح دارد (هر چند تحقیقات درباره اثرات بازخورد ادامه دارد)، احتمالاً بی‌مناسبت نیست گفته شود بازخورد یک شرط لازم ولی نه کافی برای موفقیت کاربرد هدف‌گذاری است.
- اگر چه تحقیقات متعددی در خصوص روابط بین هدف‌گذاری و عملکرد انجام شده است و رابطه قابل ملاحظه‌ای بین سطح هدف و عملکرد به دست آمده است. (Garland (Apr.1982): 245-248) اما تحلیل جدیدی خاطر نشان می‌کند که جنبه‌هایی مانند تمایز بین اهداف کمی و کیفی (Austin & Bobko, (1985): 289-308)، پیچیدگی وظیفه، (Campell, (Jan.1988): 40-52)، وجود دارند که هنوز بررسی نشده‌اند و کاربرد هدف - گذاری را محدود می‌کند.
- همچنین محدودیت‌های عملی در هدف گذاری وجود دارد. برای مثال، هدفهای مشکل،

سطح ریسک مدیران و کارکنان را که مشتاق دستیابی آن اهداف هستند افزایش می‌دهد و این مسئله ممکن است بر خلاف بهره‌وری باشد. (Locke & Latham, 1984: 171-2) همچنین اهداف مشکل، ممکن است باعث فشار عصبی در کار شود، یک سقف ادزاکمی در عملکرد ایجاد کند، باعث شود کارکنان حوزه‌های بی‌هدف را فراموش کنند، و تفکر کوتاه‌برد، عدم صداقت، یا تقلب کردن تشویق گردد. در مقابل، حمایت‌هایی برای اثرات مثبت اهداف ویژه و مشکل وجود دارد که پذیرفته می‌شوند و با ایجاد بازخورد پیشرفت اهداف، عملی می‌گردد. (Ibid)

کاربرد هدف‌گذاری در عملکرد سیستم سازمانی

گسترش منطقی هدف‌گذاری به‌طور سنتی به نام «مدیریت - بر مبنای - هدف» گفته می‌شد که مخفف آن MBO می‌باشد و گرایش جهت برنامه‌ریزی، کنترل، ارزیابی کارکنان، و عملکرد کلی سیستم است. این گرایش حدود بیش از ۳۰ سال سابقه دارد و بنابراین بر تئوری و تحقیق روی هدف‌گذاری فی‌نفسه مقدم است. MBO معمولاً به «پیتر دراکر» نسبت داده می‌شود که او اشاره به این واژه دارد و معتقد است گرایش سیستمی به تعیین هدفها و ارزیابی بر اساس نتایج، به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان منتهی می‌شود. اگر چه ممکن است واژه MBO عمر کوتاهی داشته باشد. اما در عوض به گرایش عملکرد کلی سیستمها در به‌کارگیری هدف‌گذاری و ارزیابی بر اساس نتایج، تکامل یافته است. برای مثال «لاک» و «لاتهام» اشاره کرده‌اند که به MBO



می‌توان به عنوان هدف‌گذاری کاربردی در سطوح کلان یا سازمانی نگریست. (Locke & Latham)

کاربرد هدف گذاری و ارزیابی مبتنی بر نتایج سیستمهای سازمانی، مراحل منظمی را که در نمودار شماره (۳) آمده است تعقیب می کند. به طوری که ملاحظه می کنید اهداف کلی تعیین می شوند و سازمان جهت تطبیق با سیستم عملکرد آماده می شود و اهداف فردی تعیین می شوند. این اهداف فردی توسط هر جفت فرادست - فرودست تعیین می شوند که از بالا شروع می شود و تا جایی که سیستم در حال اجراست ادامه می یابد. فرادست ضمن تماس با فرودستان از آنها می خواهد اهداف پیشنهادی خود را تعیین کنند. این اهداف بایستی در جهت اهداف کلی سازمان باشند، همچنین در جهت اهداف مدیران، اهداف واحدهای دیگر، و اهداف زیردستان باشد. اهداف تعیین شده باید مشخص، مشکل، و پذیرفتنی باشند. مانند اهداف کلی، اهداف فردی باید همچنین طرحهای عملی تعیین شده را در چگونگی تحقق اهداف همراهی کنند.

گرچه بُعد هدف گذاری نزدیکترین ارتباط را با گرایش عملکرد سیستم دارد، همانگونه که در نمودار شماره (۳) نشان داده شده بازخورد و ارزیابی بر اساس نتایج، نقش مهمی را ایفا می کنند. به افراد باز خورد داده می شود و آنها بر اساس اینکه چگونه طبق اهداف تعیین شده عمل می کنند ارزیابی می شوند. فرایند بازخورد و ارزیابی در بعضی از سیستمهای آمریکا فصلی و در برخی سازمانهای آن سالیانه انجام می شود. جلسه های ارزیابی به جای اینکه صرفاً ارزیابی - کننده باشند حتی المقدور سعی می شود تشخیصی باشند. به زبان ساده یعنی اینکه، مافوقهای کارکنان در صدد باشند دلایل موفقیت یا شکست را مشخص کنند به جای اینکه جهت شکست یا موفقیت در دستیابی به هدفها، آنها را تشویق یا تنبیه کنند.

بازنگریهای دوره ای به منظور ایجاد بازخورد و ارزیابی پیشرفت نسبت به تحقق اهداف انجام می شوند. فرصت ایجاد تغییرات لازم در هدفها داده می شود. هر سازمانی که در چنان محیط پویایی کار می کند که اهداف در ابتدا تعیین شده است، پس از مدتی ممکن است به کلی مهجور شود زیرا شرایط به سرعت در حال تغییر است. اولویتها و شرایط به طور مداوم در حال تغییرند؛ در جلسه های بازنگری دوره ای باید تغییرات لازم منظور شود. تجدید نظر دائمی در اهداف فردی، و در حد کمتری اهداف کلی، سیستم زنده ای به وجود می آورد که با تغییر سازگار است. در جلسه بازنگری سالیانه، یک ارزیابی کلی بر اساس نتایج به دست آمده انجام می شود، و سیستم بار دیگر آغاز به کار می کند.

نتایج تحقیقات درباره سیستمهای عملکرد نوع MBO در هم آمیخته است. (Thompson, (spring,1981): 53-69) تحلیل جامعی اخیراً به این نتیجه رسیده که این سیستمهای هدف گذاری کلی اثر مثبت اندکی بر رضایت کارکنان داشته است، اما بر بهره وری تأثیر بیشتری داشته است. (Katzell & Thompson, (Feb.,1990): 149-150)

شرایط وضعی، طالع، و اتفاقها اسناد می‌کنند.

الف - خود - اتکایی

ب - خود - ادراکی

ج - خود - تفکری

د - خود - مفهومی

۱۱. کدام اهداف از طریق مشارکت به دست می‌آیند و بر اهداف واگذاری شده ترجیح دارند؟

الف - ویژه

ب - مورد قبول و پذیرفته شده

ج - کلی

د - مبهم

۱۲. کدام هدفها سطح ریسک مدیران و کارکنان را که مشتاق دستیابی به آن اهداف هستند

افزایش می‌دهد.

الف - ویژه

ب - مبهم

ج - کلی

د - مشکل

خلاصه فصل پنجم

ابتدا، زمینه رفتار سازمانی فقط به روشهای «غنی سازی» شغل توجه داشت ولی اکنون طراحی شغل همراه با «کیفیت زندگی کاری» توسعه یافته است. کیفیت زندگی کاری به شرایط محیط کار توجه دارد و هدف اصلی آن فراهم کردن محیط کار مناسب برای افراد و تولید است.

ریاست کارخانه «ولوو» جهت کاهش جابه‌جایی نیروی انسان و غیبت کارکنان به ارزشهای غالب جامعه ارج نهاد و پس از مدتی تولید افزایش یافت و کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و خود - کنترلی شرکت نمودند.

غنی سازی شغل با افزایش سطح مسئولیت و کنترل (پر بار نمودن عمودی) و توسعه شغل با افزایش وظایف بیشتر در یک سطح (پر بار نمودن افقی) می‌باشد. ولی در کاربرد برنامه‌های توسعه و غنای شغلی مشکلاتی وجود دارد از جمله: اشکال در اجراء، اشکال در پذیرش کارکنان.

مدل خصوصیات شغل دارای این پیش فرض است که شغلها می‌توانند طراحی مجدد شوند تا به افراد در کسب تجربه برای عملکرد بهتر کمک کنند، و شایستگی خود را در بهبود عملکردشان افزایش دهند. این مدل پنج بُعد اصلی شغل را مشخص می‌کند که در به وجود آمدن سه مرحله روان‌شناختی مؤثر است. سه بُعد در شغل (تنوع مهارت، هویت کار، و مفهوم کار) مفهوم تجربه شده کار است و ابعاد دیگر استقلال و بازخورد در کار است که اهمیت اساسی دارند.

گرایش فرایند سازی اطلاعات اجتماعی بر این اصل استوار است که افراد به عنوان موجودات زنده تطبیق‌پذیر، طرز تلقیها، رفتارها، و اعتقادات خود را با بافت اجتماع و واقعیت زندگی گذشته و وضعیت حال تطبیق می‌دهند و سه دلیل عمده ادراکات، طرز تلقیها، و رفتار

- سؤال ۸ - د
 سؤال ۹ - ب
 سؤال ۱۰ - الف
 سؤال ۱۱ - ج

پاسخ صحیح سؤالات چهار جوابی گفتار دوم

- سؤال ۱ - د
 سؤال ۲ - د
 سؤال ۳ - الف
 سؤال ۴ - ب
 سؤال ۵ - ج
 سؤال ۶ - الف
 سؤال ۷ - د
 سؤال ۸ - ج
 سؤال ۹ - الف
 سؤال ۱۰ - الف
 سؤال ۱۱ - ب
 سؤال ۱۲ - د

سؤالات فصل پنجم

۱. گرایشهای مهندسی شغل و غنی کردن شغل را در طراحی شغل مقایسه کنید و در مقابل هم قرار دهید؟
۲. هدف از طراحی شغل را بیان کنید؟
۳. «کیفیت زندگی کاری» چیست؟ درباره آینده آن چگونه فکر می کنید؟
۴. پروژه فنی - اجتماعی «ولوو» چگونه عمل کرد؟
۵. آیا شما ترجیح می دهید در کارخانه «ولوو» کار کنید یا در یکی از کارخانه های اتومبیل سازی کشور خودمان؟ پاسخ خود را با استدلال همراه کنید؟
۶. غنی سازی شغل را به طور کامل تشریح کنید؟
۷. مرکز ثقل خصوصیات شغل مدل «هاکمن - الدهام» چیست بیان کنید؟
۸. چگونه پتانسیل انگیزشی یک شغل محاسبه می شود؟
۹. چگونه شغل یک استاد دانشگاه را با یک سرایدار با مدل خصوصیات شغل می سنجید؟

واقعی شاغلین: ۱. ارزیابی ادراکی محیط کار آنها، ۲. اعمال گذشته آنها، ۳. اطلاعات بافت اجتماعی می‌باشد. این مدل از طریق فرایندهای تعهد، خرد گرایی، و اهمیت اطلاعات تفسیر می‌شود و این فرایندها شامل: انتخاب، تعدیل پذیری، تعمیم، آشکاری، هنجارها و انتظارات اجتماعی، و جمع کردن خروجی است.

«لاک» در تئوری هدف گذاری اظهار می‌دارد که ارزشها، مقاصد، نقش مهمی را به عنوان تعیین کننده‌های شناختی رفتار ایفا می‌کنند. و به همین دلیل تئوری هدف گذاری «لاک» فراتر از تئوریهای انتظار انگیزش کار می‌رود. او معتقد است که مفاهیم نیاز و ارزش، مفاهیم اساسی انگیزش کار می‌باشند و همراه دانش و معیارهای شخصی، اهداف را تعیین می‌کنند. و اخیراً وی به نقش تعهد در این تئوری توجه نموده است. و آنگاه به اتفاق «لاتهایم» تئوری کنترل را به تئوری هدف تبدیل نمودند.

«احترام به خویش» که در ارتباط با «خود - اتکایی» در رشته رفتار سازمانی می‌باشد، از «خود - دزک شده» و «خود - تفکری» نشأت می‌گیرد و طبق نظریه «ماینس» افرادی که «احترام به خویش» سطح پایینی دارند دارای عملکرد ضعیفتری هستند. افرادی که «خود - اتکایی» سطح بالایی دارند افراد ثابت قدم و با پشتکاری هستند که عاقبت کارشان همیشه خوب است. «خود - اتکایی» رابطه بسیار جالبی با عملکرد دارد. همچنین در ارتباط با خطاهای اسنادی است. آنها که «خود - اتکایی» سطح بالایی دارند موفقیتها را به عوامل درونی و شکستها را به بخت و اقبال اسناد می‌کنند. همچنین هنگام رویارویی با شرایط عصبی خونسردتر هستند.

«مدیریت بر مبنای هدف» (MBO) گرایشی جهت برنامه‌ریزی، کنترل، ارزیابی کارکنان، و عملکرد کلی سیستم است. MBO به «پیتر دراگر» نسبت داده می‌شود. او معتقد است گرایش سیستمی به اهداف و ارزیابی بر اساس نتایج، به بهبود عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان منتهی می‌شود.

پاسخنامه فصل پنجم

پاسخ صحیح سؤالات چهار جوابی گفتار اول

سؤال ۱ - ب

سؤال ۲ - الف

سؤال ۳ - ب

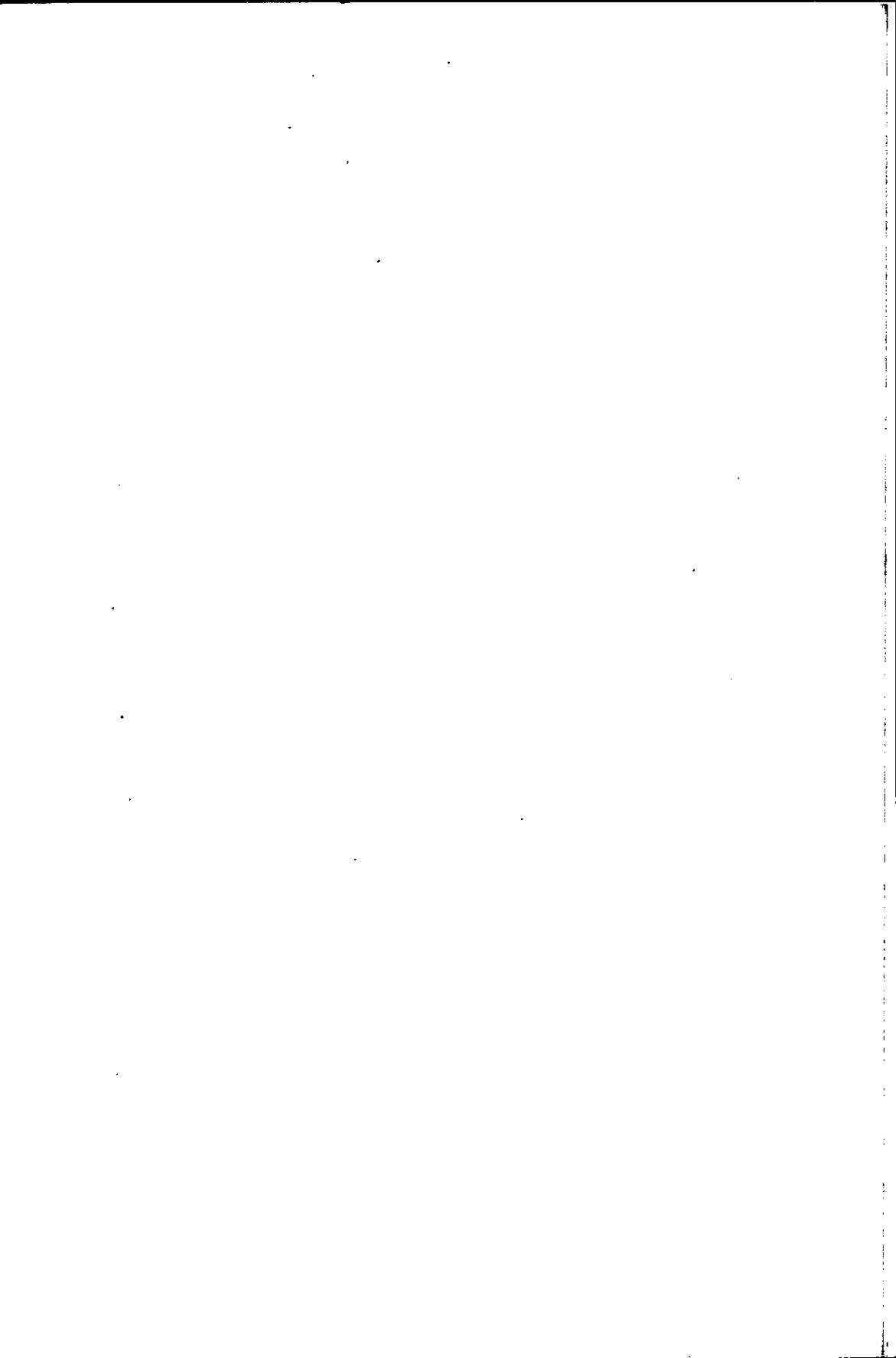
سؤال ۴ - ج

سؤال ۵ - الف

سؤال ۶ - د

سؤال ۷ - ج

- پاسخ خود را به تفصیل بنویسید.
۱۰. یک گرایش فرایند سازی اطلاعات اجتماعی را با واژگان خود تعریف کنید؟
 ۱۱. فرایندهای مدل طراحی شغل (SipA) را شرح دهید؟
 ۱۲. تئوری هدف - گذاری را توجیه کنید؟
 ۱۳. تئوری هدف - گذاری انگیزش کار «لاک» را با یک نمودار نشان دهید؟
 ۱۴. تئوری کنترل را به وسیله نمودار نشان دهید؟
 ۱۵. «خود - اتکایی» چیست به تفصیل شرح دهید؟
 ۱۶. نقش «خود - اتکایی» را در اسنادها بیان کنید؟
 ۱۷. «خود - اتکایی» را در فشار عصبی توجیه نمایید؟
 ۱۸. اهداف ویژه، مشکل و چالشی، و پذیرفته شده را تعریف کنید؟
 ۱۹. کاربرد هدف - گذاری را در عملکرد سازمانی بنویسید؟
 ۲۰. کاربرد هدف - گذاری در عملکرد سیستم را با یک نمودار نشان دهید؟
 ۲۱. «مدیریت بر مبنای هدف» چیست تعریف کنید؟



فصل ششم

ارتباطات

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

هدفهای رفتاری

شما پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. ارتباطات را تعریف کنید.
۲. نقش سنتی ارتباطات را بیان نمایید.
۳. عقاید نظریه پردازان پیشتاز مدیریت را بدانید.
۴. هدف ارتباطات را تعریف کنید.
۵. ارتباطات یک طرفه و دو طرفه را تشریح کنید.
۶. موانع ارتباطات اثر بخش را تعریف کنید.
۷. غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد را بیان کنید.
۸. ارتباط غیر مؤثر را تمیز دهید.
۹. ارتباطات بین افراد را تعریف کنید.
۱۰. فرایند ارتباطات را به طور کامل با نمودار نشان دهید.
۱۱. ارتباط غیر کلامی را تشریح کنید.
۱۲. سیستمهای ارتباط ترجیحی را بیان نمایید.

مقدمه

بدون شک ارتباطات نقش مهمی در اثر بخشی مدیریت و سازمان ایفا می‌کند. طرف دیگر سکه اینک، ارتباطات معمولاً به عنوان ریشه‌های واقعی همه مشکلات جهان است. زیرا نزاعهای خانوادگی، تعصبات اخلاقی، جنگ بین ملتها، شکاف نسلها، مباحثه‌های صنعتی، و تعارض سازمانی توصیفی از سوء ارتباطات^۱ می‌باشد. اینها فقط نمونه‌هایی از مشکلات بیشمار ارتباطات غیر مؤثر است. به‌طور واضح این تفکر می‌تواند خیلی فراتر رود به طوری که: ارتباطات یک ضربه گیر و عصای دست مناسبی بشود. ولی با این حال همه مشکلات سازمان و تعارضهای بین افراد از در هم ریختگی اطلاعات نیست. بلکه انگیزش، فشار عصبی، تصمیم‌گیری و غیره می‌توانند در این مشکلات سهیم باشند. اما هنوز این حقیقتی است که فرایند ارتباطات یک مشکل اصلی در اغلب فعالیتهای بشری و سازمانی می‌باشد.

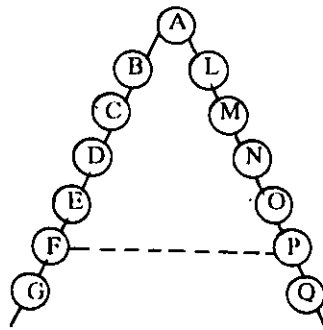
نقش ارتباطات سنتی

مباحث مدیریت سنتی تأکید بسیار ناچیزی بر ارتباطات دارد. اگر چه ارتباطات به‌طور ضمنی به وظیفه دستور صادر کردن مدیریت و اصل ساختاری سلسله مراتب دلالت داشت ولی نظریه - پردازان سنتی هرگز به‌طور کامل در تئوریهای مدیریت آن را جای ندادند. همزمان، آنها به‌طور کلی نقش ارتباطات غیر رسمی را در رابطه با مشکل مکمل آن ارتباطات رسمی، و کانالهای سلسبه مراتبی مشخص کردند. اما نظریه پرداز پیشتاز مدیریت «هنری فایول» تنها کسی بود که یک تحلیل دقیق کرد و راه حل قابل ملاحظه‌ای در مورد مشکل ارتباطات عرضه نمود. به عقیده «هنری فایول» اگر در یک سازمان فرضی، کانالهای رسمی برای تبادل اطلاعات دنبال شود و طبق نمودار شماره (۱) فرد F بخواهد با فرد P ارتباط برقرار کند از طریق:

E-D-C-B-A-L-M-N-O-P

بایستی ارتباط برقرار شده و سپس بازگشت نماید. به عبارت دیگر، پیام F باید از کانال ۲۰ نفر بگذرد. اما چنانچه F یک «پل ارتباطی»^۲ به P بزند و با یک نشست و صرف احیاناً ساعتی می‌تواند از هدر شدن هفته‌ها وقت و انرژی جلوگیری به عمل آورد. (Fayol, 1949:35) این پل ارتباطی اشاره ضمنی به سیستمهای افقی ارتباطات در سازمانهای رسمی جدید دارد. متأسفانه چنین بینشهایی اندک بودند.

«چستر بارنارد» در اواخر سالهای ۱۹۳۰ به نحو معناداری ارتباطات را به عنوان یک پویایی مهم رفتار سازمانی معرفی نمود. او ارتباطات را نیرو دهنده عمده در سازمان معرفی کرد. و با هدف و تمایل مشترک خدمت نمودن به عنوان یکی از سه عامل اولیه سازمان نامید. به زعم



نمودار شماره (۱) مفهوم پل ارتباطی فایول

Henri Fayol, *General & Industrial management*, trans. by Constance storrs, pittman, London, 1949, P.34.

وی ارتباطات، سازمان را به یک سیستم پویای همکارانه تبدیل می‌کند و اهداف سازمان را با افراد آن پیوند می‌دهد. به تکنیکهای ارتباطی که او اشاره می‌کند زبان نوشتاری و کلامی است که نه تنها برای به دست آوردن هدفهای سازمان ضروری است بلکه یک مشکل بالقوه برای سازمان می‌باشد. به عقیدهٔ بارنارد عدم حضور یک تکنیک مناسب ارتباطی امکان تطبیق بعضی از هدفها را به عنوان اساس و پایهٔ سازمان از بین می‌برد. تکنیکهای ارتباطات، شکل درونی سازمان را می‌سازد. (Chester Barnard, 1938:90)

بارنارد همچنین ارتباطات را با مفهوم اختیار و قدرت در هم می‌آمیزد، و تأکید می‌کند که قبل از اختیار و قدرتی که از جانب فرادستان به فرودستان داده شود تفاهم و درک باید ایجاد گردد. او هفت عامل ویژهٔ ارتباطات را که در ایجاد و نگهداری قدرت و اختیار در سازمان بسیار با اهمیت می‌باشند فهرست نمود. و اعتقاد داشت که این عوامل باید وجود داشته باشند، که به‌طور خلاصه به قرار زیرند:

۱. مجاری ارتباطی به‌طور دقیق شناخته شوند.
۲. کانال ارتباطی رسمی مشخصی برای هر یک از اعضای سازمان موجود باشد.
۳. مجاری ارتباطی تا حد امکان کوتاه و مستقیم باشند.
۴. تمامی مجاری ارتباطی باید به‌طور طبیعی مورد استفاده قرار گیرند.
۵. ستاد ارتباطات دارای صلاحیت باشند.
۶. ضمن فعالیت سازمان، خطوط ارتباطی نباید قطع گردند.
۷. هر ارتباطی به‌طور رسمی معتبر باشد. (Barnard: 175-181)

از زمانی که عقاید فایول و بارنارد مطرح گردید، پویایی شناسی ارتباطات یکی از نکات اساسی در رفتار سازمانی گردید و مورد توجه نظریه پردازان مدیریت واقع شد.

تعریف ارتباطات

واژه «ارتباطات» در جوامع نوین به وسیله همه، از جمله افراد عادی، دانشمندان رفتاری، کارورزان مدیریت و غیره به کار می‌رود. این واژه برای توضیح خطاهای اجتماع به‌طور کل و سازمانها به کار می‌رود. ولی علی‌رغم موارد استفاده وسیع آن، تعداد اندکی از مردم عادی و عده‌ای از مدیران این واژه را می‌توانند به‌طور مختصر تعریف کنند. مشکل اساسی در اینجاست که متخصصان ارتباطات، هنوز خودشان به یک تعریف مشترک نرسیده‌اند.

در ادبیات رفتار سازمانی تعریف ارتباطات عبارت است از انتقال مفاهیم اطلاعات که برای این منظور، سمبلهایی را به کار می‌برند. برای مثال، نتیجه تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که ارتباطات درک و تفاهم است و غیر قابل رؤیت می‌باشد (یعنی درک غیر قابل رؤیت و نا آشکار). این عناصر نشانه‌ای^۱ یا نمادی و نهان، در فرهنگها جای گرفته و به فرایند ارتباطات قابل رؤیت مفهوم بخشیده است. (Reilly & Di Angelo, 1990: 129) ارتباطات در حقیقت یک فرایند شخصی است که درگیر تبادل رفتار است.

«ایوانکوویچ» و «ماتسون» معتقدند که ارتباطات بین افراد به تکنولوژی بستگی ندارد، بلکه به نیروهایی در انسانها و محیط اطراف آنها مربوط می‌شود و این فرایندی است بین افراد. (Ivancevich & Matteson, 1987: 631)

علاوه بر اینکه ارتباطات یک فرایند شخصی است، اما «فیشر» اشاره دارد که وسیله‌ای که هر فرد می‌تواند در دیگری نفوذ کند، رفتاری است که از خود بروز می‌دهد، و مبادله‌های ارتباطی بین افراد ایجاد اثر می‌کند. (Fisher, 1974: 23) به بیان دیگر، رفتارهایی که در یک سازمان اتفاق می‌افتد برای فرایند ارتباطات، حیاتی هستند. این دیدگاه مبادله شخصی و رفتاری، در ارتباطات شکل‌های گوناگونی به خود می‌گیرد.

هدف ارتباطات

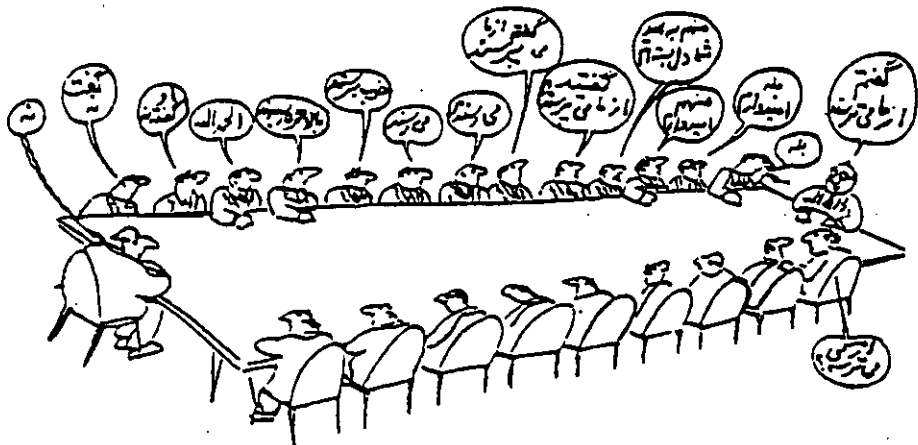
بیشتر فعالیتهای روزمره ما نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران دارد، و برای برقراری ارتباط با استفاده منظم از نمادها و نشانه‌ها مقاصد خود را منتقل نموده، و اطلاعات موجود دیگران را به دست می‌آوریم.

از دیدگاه سازمانی، ارتباط ضروری است، اطلاعات لازم را جهت کارکنان فراهم می‌آورد،

نگرشها را گسترش می‌دهد تا به این وسیله هماهنگی و رضایت شغلی افزایش یابد. به‌طور کلی هدف از ارتباطات به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر در آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. پس اگر ارتباطات به نحو صحیحی در سازمان وجود نداشته باشد، سازمان هم نمی‌تواند وظایف محول شده را به درستی انجام دهد. زیرا سازمان گروهی از افراد است که به وسیله شبکه ارتباطی به هم مربوط می‌شود. ارتباطات پیوند انجام کلیه وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، و کنترل) است. بدون ارتباطات صحیح انجام این وظایف غیر ممکن است زیرا انتقال و درک اطلاعات ضروری است. در حقیقت می‌توان گفت اطلاعات قلب انگیزش و رهبری است. (ترجمه علا، ۱۳۶۹: ۲۸۸)

در حقیقت می‌توان ادعا نمود که «شریان حیاتی» سازمان، شبکه ارتباطات و خون جاری در آن «اطلاعات» می‌باشد. به منظور انجام وظایف، تطابق با هر تغییر در شرایط مختلف، و تحقق اهداف عمده، سازمانهای نوین نیاز به جریان اطلاعات منظم دارند. و حرکت جریان اطلاعات، شکلی از «ارتباطات» را طلب می‌کند.

اهمیت ارتباطات در سازمان به دلایل متعددی است. مدیران هر روز به‌طور طبیعی بیش از هر فعالیت دیگری درگیر این فرایند می‌شوند و صرف وقت می‌کنند. نتایج بعضی از تحقیقات نشان می‌دهد که صحبت کردن، خواندن، گوش کردن، و نوشتن بیش از هشتاد درصد وقت روزانه هر مدیر را می‌گیرد. (Mintzberg, 1973)



نمودار شماره (۲)

Drawing by ziegler; 1982, the New Yorker magazine, Inc.

ارتباطات در سازمانها بی‌عیب و نقص نیست و گاهی فرسنگها با دقت و صحت فاصله

دارد و می‌تواند مورد هجوم ویروس‌های خطا و بی‌دقتی قرار گیرد. ارتباطات فرایند پیچیده‌ای است که عوامل بسیاری بر آن تأثیر می‌گذارند، و مانند نمودار شماره (۲) در معرض منابع بسیار زیاد خطا، اشتباه کاری، و سوء تعبیر و تفسیر است. ارتباطات نقش اساسی را در هر جنبه‌ای از عملیات سازمانی ایفا می‌کند. و به حق می‌توان ادعا نمود که شبکه ارتباطات سلسله اعصاب هر تشکیلاتی است.

ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

بر اساس تعریف فرایند ارتباطات، به‌طور ضمنی اشاره دارد که ارتباطات ممکن است یک طرفه یا دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار یا دریافت بازخورد از طرف گیرنده، ارتباط برقرار می‌کند. بیانیه‌های خط مشی‌گذاری از طرف مدیران عالی سازمان مثالی از ارتباطات یک طرفه است. ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد دهد ارتباطات دو طرفه است. پیشنهاد به یک کارمند و دریافت سؤال یا عدم پذیرش از طرف وی مثالی از ارتباطات دو طرفه است.

«هارولد لیویت» و «رونالد میولر» در مورد اثرات و اثر بخشی ارتباطات یک طرفه و دو طرفه آزمایشهایی انجام دادند. (Leavitt & Mueller, (Nov. 1951): 401-410) در این آزمایشها، برای گروهی شنونده شکل‌های هندسی را توصیف نمودند، فقط کلمات مورد استفاده قرار گرفت. آنگاه از شنوندگان درخواست نمودند که از توضیحات شفاهی نمودارها را بکشند. آزمایشها تحت شرایط ارتباطات یک طرفه و دو طرفه قرار گرفت. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده نمی‌توانست شنوندگان را ببیند یا صدایشان را بشنود. در آزمایشی که تحت شرایط ارتباطات دو طرفه بود، توصیفها محدود به کلمات بود، اما فرستنده می‌توانست با شنوندگان روبه‌رو شود و شنوندگان می‌توانستند از فرستنده آزادانه سؤال کنند یا پیشنهاد بدهند. نتایج آزمایشها به قرار زیر بود:

۱. ارتباطات یک طرفه به نحو قابل توجهی وقت کمتری می‌گیرد.
۲. ارتباطات دو طرفه صحیحتر از یک طرفه است. (نمودارهای کشیده شده تحت شرایط ارتباطات دو طرفه صحیحتر بود.) بازخورد به فرستنده فرصت می‌دهد ارتباطات را پالایش دهد به همین دلیل دقیقتر و صحیحتر می‌شود.
۳. دریافت کنندگان در ارتباطات دو طرفه از خودشان و قضاوتشان مطمئنترند. اینکه دریافت کنندگان حق سؤال کردن دارند احتمالاً اعتماد به نفس آنها افزایش می‌یابد. به علاوه آنها برای رفع هر گونه شک و شبهه‌ای می‌توانند سؤال کنند.
۴. فرستنده در ارتباطات دو طرفه مورد حمله بیشتری قرار می‌گیرد زیرا دریافت کننده توجه کاملی به ابهامها و اشتباههای وی دارد.

۵. با اینکه ارتباط یک طرفه از صحت کمتری برخوردار است ولی منظمتر از ارتباط دو طرفه می‌باشد که همواره با سر و صدا و آشفتگی همراه است.

همانگونه که «لیویت» خاطر نشان کرده است دلایل فوق راهنمایی برای ایجاد ارتباط در سازمانهاست. اگر لازم است که ارتباط سریع و صحیح برقرار شود دریافت آن هم آسان است (مانند اطلاع دادن به کارکنان در مورد یک تغییر کوچک در برنامه سلامت سازمان)، ارتباط یک طرفه هم از لحاظ اقتصادی به صرفه است و هم اثر بخشتر است. اگر انضباط بسیار مهم باشد (مثلاً در یک جلسه عمومی بزرگ)، ارتباطات یک طرفه احتمالاً مناسبتر است. ارتباط یک طرفه همچنین منافع سیاسی دارد: شانس آشکار شدن و به بحث کشیدن اشتباهات فرستنده را کاهش می‌دهد. (Samaras, (Aug. 1980): 645-648)

جایی که دقت ارتباطات مهم است، (مانند آموزشهایی در مورد انجام وظایف پیچیده)، روش دو طرفه اساسیترین روش است. بدون بازخورد از طرف دریافت کننده، فرستنده زمینه ناچیزی برای قضاوت در مورد دقت ارتباط و یا میزان درک و فهم گیرنده از پیام دارد.

در اغلب مواقع، مدیران جهت اثر بخشتر شدن ارتباطات مجبورند از هر دو نوع ارتباط (یک طرفه و دو طرفه) استفاده نمایند. بعضی از انواع ارتباطات مدیریتی، مانند بیانیه‌های ساده قوانین و خط مشیهای سازمان، برای اطمینان از روشنی آنها نیاز به بازخورد کمی است و یا اصلاً نیازی ندارند. در موارد بسیاری مانند فرموله کردن اهداف سازمانی یا انجام یک استراتژی جدید، ارتباطات دو طرفه خیلی بهتر است.

موانع ارتباطات اثر بخش

هر عاملی که از تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده جلوگیری به عمل آورد مانع ارتباطات نامیده می‌شود. (Pearce, Figgins & Golen, 1984: 516) چنین موانعی در زندگی روزمره بسیارند و در شکلهای مختلف ظاهر می‌شوند. بعضی از مشکلات روشن و راه حل آنها هم آشکار است. اگر مشغول صحبت با همکاران هستید و کارکنان شهرداری در پیاده‌روی خیابان زیر پنجره اطاق شما مشغول شکافتن آسفالت با مته برقی هستند باید صبر کنید تا کارشان تمام شود و یا به جایی بروید که صدا ناراحتتان نکند. ولی موانع دیگر خیلی دقیقترند، فرد باید بسیار تیزبین باشد تا آنها را تشخیص دهد. یک مدیر مسن سعی می‌کند افکار بسیار جالب کارمند جوان پر مدعای خود را نادیده بگیرد، زیرا از طرف وی احساس خطر می‌کند. ولی شاید این مطلب را خودش حس نکند، زیرا همه مشکلات به آشکاری صدای مته برقی کارکنان شهرداری نیست. موانع غیر آشکار، نیروی بالقوه بیشتری برای ایجاد مشکل دارند تا آنها که آشکارند. و می‌توان گفت مشکلات پنهان زیان آورترند زیرا همواره انسانها در معرض آسیب آنها قرار می‌گیرند و متأسفانه افراد آسیب دیده، مانند یک تلفن شکسته قابل تعمیر نیستند. حل این‌گونه

مشکلات، مهارت^۱، خود - آگاهی^۲، و بلوغ کارکنان را می‌طلبد.

از موانع ارتباطات اثر بخش، درک دریافت کننده از مفهوم مورد نظر فرستنده پیام است. همانگونه که ذکر شد مدیران اغلب وقت خویش را به ایجاد ارتباط می‌گذرانند و یک مدیر شایسته باید موانع ارتباطات را که در موقعیتهای مختلف وجود دارد تشخیص دهد (همکار با همکار، فرودست به فرادست و بر عکس، کارمند با مشتری). درک ویژگیهای موانع ارتباطات به‌طور کلی، مدیران را در بهبود ایجاد ارتباط و حل مشکلات ارتباط با دیگران کمک می‌کند. (Pearce, Figgins & Golen, 1984: 516)

تنوع موانع ارتباطات در نفوذ ناپذیری و اهمیت آنهاست. از جمله این موانع می‌تواند «صافی» کارکنان باشد، بدین معنی که بنا به سلیقه و عقیده خود پیام را سانسور کنند. ولی گاهی کافی است که فقط «جان کلام» فرستاده شود.

گاهی اختلاف زبان می‌تواند فاجعه بیافریند، مثلاً منشی اطاق مدیر عامل که گویش آذری دارد با عدم درک قسمت مهم یک پیام و یا اشتباه در انتقال مفاهیم پی آمدهای جدی به بار می‌آورد.

بعضی از متداولترین موانع ارتباطات مؤثر به قرار ذیل می‌باشند:

۱. اختلاف در ادراک. یکی از منابع متداول ایجاد مانع برای ارتباط اختلافات فردی است. افرادی که زمینه دانش و تجربه متفاوتی دارند اغلب از پدیده یکسانی ادراک متفاوتی دارند. محیط ارتباطی در نحوه ایجاد ارتباط مؤثر است. عدم توافق بین کارکنان در یک جلسه برنامه‌ریزی برای یک پروژه مهم ممکن است به نظر دیگر کارکنان بستگی داشته باشد.

۲. اختلاف زبان. اختلاف زبان غالباً نزدیکی کامل با اختلاف ادراک دارد. برای ارسال کامل پیام، کلماتی که به کار می‌رود باید نزد فرستنده و گیرنده معنای یکسانی داشته باشد، حتی معانی سمبلیک یکسانی مورد استفاده قرار گیرد. افراد متخصص گاهی فراموش می‌کنند که همه با واژه‌های تخصصی آنها آشنایی ندارند.

۳. صدا. همانگونه که ذکر شد، صدا یکی از عوامل بر هم زننده، بر آشوبنده، و مانع شونده ارتباط است. البته کمتر ارتباطی است که در دنیای امروز در محیطی خالی از صدا ایجاد شود. افراد می‌آموزند که بسیاری از پیامهای غیر مربوط را دریافت نکنند، و گاهی اوقات اطلاعات مربوط هم پشت پرده پنهان می‌شود. کسی که در یک دفتر شلوغ و پر سر و صدا مشغول صحبت با تلفن است ممکن است پیام منشی خود را که از آن طرف اطاق می‌فرستد دریافت نکند و با صداهای دیگر مورد غفلت قرار دهد. مدیری که برای انجام هر دستوری که به کارکنان می‌دهد کلمه «فوری» را چاشنی آن می‌کند، ممکن است آنگاه که واقعاً کار فوری دارد کارکنان کندی به

خرج دهند.

۴. عواطف. کنشهای عاطفی مانند عصبانیت، محبت، تنفر، حسادت، ترس، دستپاچگی، و غیره در چگونگی ادراک از پیام و چگونگی ارسال پیام تأثیر می‌گذارد. اگر برای مثال در شرایطی هستیم که هر لحظه بیم آن می‌رود که از کار برکنار شویم ممکن است توانایی درک صحیح پیام را نداشته باشیم و یا آن را خشمگین و مدافعانه دریافت کرده، پاسخ دهیم. بهترین روش این است که عواطف را به عنوان قسمتی از فرایند ارتباط بپذیریم، و کوشش کنیم آنها را وقتی علت مشکلات هستند بشناسیم. وقتی با کارمند خشمگینی روبه‌رو می‌شوید سعی در آرام نمودن او بکنید. بگذارید وی دربارهٔ علاقه و سلیقهٔ خویش سخن گوید و با دقت به گفته‌هایش گوش کنید. هنگامی که کنشهای افراد را بفهمید، ممکن است قادر شوید وضعیت را برای اصلاح رفتارشان بهبود بخشید. به‌طور کلی بهتر است جؤ منطقی، باز، و توأم با اعتماد باشد تا کارکنان آزادانه بتوانند دربارهٔ خود و علاقه‌هایشان صحبت کنند. کارکنانی که عاطفی و خصمانه پاسخ می‌دهند، خواه مشکل داشته باشند یا اشتباه کنند، پیامها را تحریف می‌کنند یا از ایجاد ارتباط جلوگیری می‌کنند. (Pearce et al., 1984: 533-534)

۵. ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی. ما به زبان به عنوان رابط اولیهٔ ارتباطات می‌نگریم، اما پیامهایی که می‌فرستیم و دریافت می‌کنیم تحت تأثیر قابل ملاحظهٔ عوامل غیر کلامی مانند حرکت‌های بدنی، لباس پوشیدن، فاصله از شخص شنونده، حال و روحیه، اشارات، تظاهرات ظاهری، اشاره‌های چشم، و برخورد بدنی می‌باشند. حتی اگر پیام، ساده همچون یک «صبح بخیر» باشد می‌تواند با ارتباطات غیر کلامی همراه شود و مقاصد مختلفی پیدا کند. (در مراوده‌های ضمنی مبحث تعارض توضیح داده شده است.) یک مدیر گرفتار و مشغول، که جهت از دست ندادن تمرکز خویش سلام کارمند را بدون برداشتن نگاه از کارش پاسخ می‌گوید ممکن است تخم بدبینی بیافشاند. سرپرست اخم‌زایی که همواره ابرو در هم کشیده است، با تمام کوششی که احتمالاً به خرج می‌دهد تا با کارکنان رفتار محبت‌آمیزی داشته باشد، محبوب نیست زیرا کارکنان به اشاره‌های غیر کلامی او بیش از کلامش واکنش نشان می‌دهند.

۶. عدم اعتماد. اعتبار یک پیام، تا حد زیادی به اعتبار فرستندهٔ پیام، در نزد دریافت‌کننده مربوط است. در مذاکرات بین سرپرستان و کارگران، اغلب کارگران به ادعاهای سرپرست با دیدهٔ شک و تردید می‌نگرند. در این‌گونه مواقع، شخصیت و راستگویی فرستنده اهمیت دارد. دانش و تجربهٔ شخص دربارهٔ موضوع ارتباط، مؤثر است. عامل مهم دیگر، توافق دریافت‌کننده با فرستندهٔ پیام است. کارمند و مدیری که زمان طولانی سابقهٔ دوستی دارند بهتر می‌توانند به نحو اثر بخشی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند تا کسانی که همواره اختلاف نظر داشته‌اند. (Redding, 1984: 74-75)

غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد

غلبه نمودن بر موانع، فرایند دو مرحله‌ای است. نخست، شخص باید انواع موانع مختلف را که احتمال رخ دادن آنها می‌رود، بشناسد. دوم، بر آنها غلبه کند. (Pearce et al., 1984:538)

بعضی از فنونی که برای غلبه بر موانع ویژه می‌توانند به کار آیند عبارت‌اند از:

۱. غلبه بر اختلاف ادراک. برای غلبه بر تفاوت‌های ادراک، پیام باید طوری بیان شود که برای کسانی که دیدگاه و تجربه‌های متفاوت دارند قابل درک باشد. در صورت امکان، باید زمینه‌های فکری کسانی را که می‌خواهیم با آنها ارتباط برقرار کنیم بشناسیم. مطلب را از دید دیگران بنگریم، عکس‌العملها را تا کسب اطلاعات مربوط به پیامهای مبهم، به تأخیر بیناندازیم. آنگاه که موضوعی ابهام دارد پرسیدن کمک می‌کند. (Ibid: 522-523)

۲. غلبه بر تفاوت‌های زبان. برای غلبه بر تفاوت‌های زبان، معانی واژه‌های غیر قراردادی یا تکنیکی توضیح داده شود. زبان پیام، طبیعی، مستقیم، و ساده باشد. برای اطمینان از اینکه همه مطالب اساسی فهمیده شده، از دریافت‌کننده پیام سؤال شود تا نکات اصلی را دوباره بیان کند. این روش بسیار مفید است. گیرندگان پیام تشویق شوند در مورد نکات مبهم سؤال کنند و مطالبی که روشن نیست و سوء تفاهم ایجاد می‌کند را تحقیق کنند. (Ibid: 524)

۳. غلبه بر صدا. بهترین راه مقابله با صدا، قطع آن است. اگر صدای یک ماشین صحبت کردن را مشکل می‌کند، آن را خاموش کنید و یا به جای جدید منتقل کنید. اگر متوجه شدید که دریافت‌کننده خبر، دقیق گوش نمی‌کند، توجه او را جلب کنید. وقتی صدا غیر قابل اجتناب است، روشنی و قوت پیام را افزایش دهید.

۴. غلبه بر عواطف. اولین قدم برای غلبه بر اثرات منفی عواطف، افزایش آگاهی فرد نسبت به آنهاست. حساس بودن به فراز و نشیب روان خویش و آگاهی از چگونگی اثرات آن بر دیگران، قبل از ایجاد ارتباط برای یک پیام مهم، مفید است. کوشش در فهم واکنشهای عاطفی دیگران و آمادگی خود برای رویارویی با مباحث عاطفی روش مفیدی است.

در ضمن افراد باید بازخورد سازنده بگیرند. اگر ارزشیابی کارکنان به نحو صحیح انجام شود اعتماد و احترام را افزایش می‌دهد. بهبود اعتماد، اطمینان، و باز بودن محیط ارتباطی مطمئن، و بدون تهدید را بشارت می‌دهد، چنین محیطی کمتر عاطفی و دفاعی است.

۵. غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی. کلید حذف ناسازگاری ارتباط، آگاه شدن به آنها و کوشش در خودداری از فرستادن پیامهای غلط است. حرکات بدنی، طرز لباس پوشیدن، حال و روحیه، تظاهرات ظاهری، و سایر ارتباطات غیر کلامی قوی باید با پیام موافق باشد. تحلیل ارتباطات غیر کلامی دیگران و به کارگیری آنچه فرد برای خود می‌آموزد و برای سر و کار داشتن با دیگران، مفید است.

۶. غلبه بر عدم اعتماد. غلبه بر عدم اعتماد در یک سطح وسیع، فرایند آفرینش اعتماد

است. اعتماد نتیجه یک فرایند دور برد است که راستی، خوش فکری، و علائق خوب یک فرد به وسیله دیگران مشخص می‌شود. راههای میان بر اندکی برای خلق جو توأم با اعتماد وجود دارد؛ یک گزارش خوب فقط از طریق عملکرد سازگار میسر است.

دو روش دیگر برای گرفتن پیام مفید است. نخست، تکرار کردن است (دوباره تکرار نمودن پیام در اشکال مختلف). تکرار، صدا را نیز به وسیله کاهش عدم قطعیت در انتقال پیام، بی اثر می‌کند. (52): (Gibson & Mendleson, (Winter 1984)) سطح مطلوب تکرار بسته به موقعیت فرق می‌کند. اگر پیام به وسیله یکی از شکلهای پایدار (کاغذ، نوار، یا دیسک) فرستاده شود تکرار کمی در ارتباطات گوشزد می‌شود. از طرف دیگر، اگر پیام بسیار پیچیده باشد، حتی در ارتباطات نوشته شده، مفید است که نکات مهم در اشکال مختلف تکرار شود. تکرار، در ارتباط شفاهی و دیگر اشکال ارتباطات «از بین رفتنی» مهمتر است. برای مثال، اگر دوستان شماره تلفنی ضروری را به شما بدهد و قلم و کاغذ در دسترس نباشد، اگر چندین بار تکرار کنیم احتمال بیشتری وجود دارد که به خاطر سپرده شود.

البته اگر پیامی بیش از اندازه تکرار شود (مثل بعضی از آگهیهای تجارتي) کسالت آور و عصبانی کننده می‌شود. و دریافت کننده مانند یک صدا با آن برخورد خواهد کرد.

روش کلی دوم، قبلاً توضیح داده شد: تشویق، ایجاد محیط، و فرهنگ سازمانی که دادن و گرفتن بازخورد را حمایت می‌کند. بازخورد زمانی مفیدتر است که روی چیزهایی تکیه کند که شخص دریافت کننده توانایی تغییر آن را داشته باشد. برای مثال، بعضی از اساتید در پایان ترم دانشگاه از دانشجویان می‌خواهند که به آنها بازخورد بدهند. این بازخوردها می‌تواند وی را در بهبود بخشیدن به نحوه اداره کلاس، انتقال مفاهیم، انتخاب کلمات، نحوه مطالعه، و زوستانها کمک نماید.

بازخورد به فرستنده و گیرنده پیام کمک می‌کند. برای مثال، تکرار شماره تلفن که قبلاً ذکر شد، به گیرنده کمک در به خاطر سپردن می‌کند و فرستنده می‌تواند صحت آن را تأیید و یا تکذیب کند.

ضروریترین مطلب در بازخورد این است که آیا شنونده منظور ما را درک کرده است. اشاره‌های غیر کلامی می‌تواند در بررسی واکنش فرد مفید باشد. برای مثال، دانشجویی که کلام استاد را با تکان دادن سر تأیید می‌کند می‌تواند مشوق وی در ادامه مبحث باشد. گاهی این تأیید را از نگاه مستمعین می‌توان دریافت نمود.

مدیران می‌توانند به شکلی بازخورد بدهند که احترام متقابل را تقویت نمایند.

(Weaver, 1985: 108)

اهمیت ارتباط مؤثر

ایجاد ارتباط و توانایی فرستادن پیام باید به گونه‌ای باشد که افراد بتوانند آن را درک کنند. هنگام ایجاد ارتباط با افراد، پیام از صافیهای مفاهیم می‌گذرد. به دلیل وجود این صافیها امکان قطع ارتباط و تحریف آن وجود دارد.

تحقیقات نشان می‌دهد که افراد حدود ۴۵ درصد از زمان ایجاد ارتباط را «به گوش کردن» سپری می‌کنند. با وجود این هر شنونده به‌طور متوسط، فقط نیمی از آنچه ارائه شده را به خاطر می‌آورد، و تا ۴۸ ساعت بعد، این مقدار به ۲۲ درصد می‌رسد. گوش کردن یکی از مهارتهای بسیار مهم در روند ایجاد ارتباط می‌باشد. (Alessandra, Wexler & Deem, 1979: 81-118)

بسیاری از افراد فرق بین شنیدن^۱ و گوش کردن^۲ را نمی‌دانند. «شنیدن»، صرفاً انتخاب کردن ارتعاشهایی از صدا می‌باشد. اما «گوش کردن» ایجاد مفهوم است خارج از آنچه می‌شنویم. به همین دلیل «گوش کردن» نیاز به توجه، تفسیر، تعبیر، و به یاد آوردن محرک ایجاد صدا دارد. (Robbins, 1991: 327)

ارتباطات بین افراد

همانگونه که ذکر شد ارتباطات، فرایندی است که طی آن افراد می‌کوشند به وسیله نشانه‌ها و علائم، مفاهیم را انتقال داده، ایجاد تفاهم کنند. در این تعریف سه نکته اساسی نهفته است. اولاً ارتباطات درگیر افراد است و درک ارتباطات، کوشش در فهم چگونگی ارتباط مردم با یکدیگر است؛ ثانیاً برای ایجاد ارتباط بین افراد، باید مفاهیم مشترک^۳ به کار رود و آنها در مورد معانی واژه‌ها توافق و همدلی داشته باشند؛ و ثالثاً اشارات، صداها، کلمات، ارقام، و حروف می‌توانند مقصود را برسانند، تخمین بزنند، و عقاید را نشان دهند و به ارتباطات معنا ببخشند. به همین جهت ارتباطات را «سمبلیک» می‌گویند. (Porter & Roberts, 1983: 1553-1589)

فرایند ارتباطات

ساده‌ترین مدل فرایند ارتباطات به قرار زیر است:

گیرنده → پیام → فرستنده

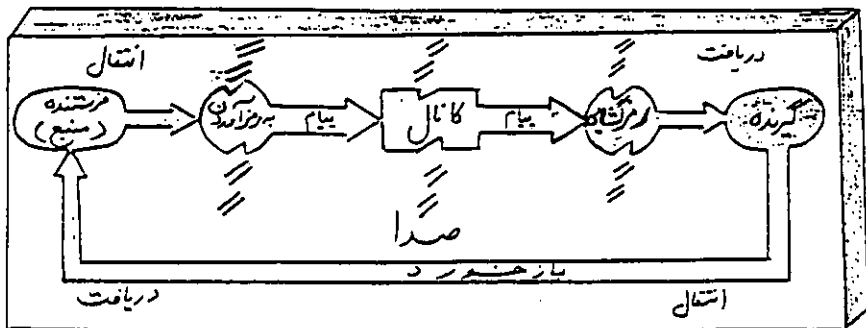
این مدل سه عنصر اساسی ارتباطات را نشان می‌دهد؛ واضح است که اگر یکی از عناصر غایب باشد، ارتباطی به وقوع نخواهد پیوست. برای مثال اگر پیامی فرستاده شود اما کسی آن را

1. Hearing

2. Listening

3. shared meanings

دریافت نکند ارتباطی صورت نگرفته است. اما فرایند ارتباطات پیچیده تر از آن است که بتوان با این مدل ساده آن را نشان داد. فرستنده ممکن است پیامی بفرستد اما گیرنده چیز دیگری دریافت دارد و سوء ارتباطات موجب سوء تفاهم^۱ شود.



نمودار شماره (۳) یک مدل فرایند ارتباطات

اکنون به توصیف عناصر عمده این مدل می پردازیم: (Smith & Orr, 1985: 4-6) فرستنده (منبع): گام اول، پدید آوردن اندیشه است که فرستنده می خواهد آن را انتقال دهد. این گام کلیدی است، زیرا اگر پیام با ارزشی در دست نباشد سایر گامها بی فایده است بدین معنی که قبل از سخن گفتن باید اندیشید.

به رمز آوردن: در این قدم، اندیشه در قالب واژه‌ها، نمودارها، و یا دیگر نمادهای انتقال پیام در می آید. در این مرحله فرستنده در مورد شیوه انتقال تصمیم می گیرد و بر پایه آن واژه‌ها و نمادها را برای انتقال به شیوه‌ای مناسب مورد استفاده قرار می دهد.

پیام: شکل فیزیکی است که فرستنده اطلاعات را به رمز در می آورد. پیام ممکن است به اشکال مختلف درک شود (به وسیله یک یا چند حس گیرنده) مثلاً سخن شنیده می شود، نوشته خوانده می شود، و اشاره‌ها احساس می شوند.

کانال: کانال وسیله انتقال از یک فرد به دیگری است (همچنان که امواج هوا برای سخنان گفته شده و کاغذ برای نوشتن کلمات)؛ و اغلب اوقات از پیام جدا نشدنی است. برای اینکه ارتباطات اثر بخش و کارا باشد باید کانال ارتباطی، مناسب پیام انتخاب شود. یک گفتگوی تلفنی، کانال نامناسبی برای انتقال یک نمودار مهندسی پیچیده است؛

4) (Smeltzer & Waltman, 1984) پست سفارشی ممکن است مناسبتر باشد. نیازهای دریافت کننده باید در انتخاب یک کانال مورد توجه قرار گیرد.

با اینکه، مدیران کانالهای ارتباطی بسیاری در اختیار دارند ولی اغلب اثر بخشترین آنها را به کار نمی‌برند. انتخاب آنها بر حسب عادت، یا ترجیح شخصی است: بعضی از مدیران برای ایجاد ارتباط، تلفن را ترجیح می‌دهند چون از نوشتن بیزارند، برخی دیگر یادداشت را انتخاب می‌کنند چون پُست الکترونیکی را اثر بخشتر می‌دانند. البته هر دو روش مناسب است، اما این مدیر است که در هر موقعیتی تصمیم می‌گیرد از چه کانال ارتباطی استفاده کند.

ممکن است گیرنده پیام یک نفر باشد (وقتی فردی با همکاری خصوصی صحبت می‌کند.) و یا تعداد بیشتری باشند (آنگاه که یادداشتی برای همه اعضای سازمان فرستاده می‌شود.)

رمزگشایی: فرستنده سعی دارد پیام، درست همانگونه که مقصود اوست توسط گیرنده دریافت شود. ولی چون ادراک افراد متفاوت است احتمال دارد گیرنده با تمام تلاشی که برای درک موضوع می‌کند ولی موفق نشود آن را درست درک کند.

ارتباطی را موفق می‌نامند که استنباط فرستنده و گیرنده از پیام یکسان باشد و اغلب اوقات، هدف افزایش میزان درک و فهم پیام است. بعضی از سرپرستان تصور می‌کنند که وقتی دستوری داده شد یا بخشنامه‌ای ابلاغ گردید کافی است، در صورتی که ارتباط و اطلاع رسانی تا زمانی که درک متقابل از پیام یکسان نباشد موفق نیست.

پارازیت: پارازیت عاملی است که ارتباطات را بر هم می‌زند، آشفتگی به وجود می‌آورد و مداخله‌گر است. پارازیت گاهی داخلی است (هنگامی که گیرنده پیام توجه ندارد) یا خارجی است (آنگاه که پیام به وسیله صداهای دیگر موجود در محیط منحرف می‌شود). پارازیت می‌تواند در هر مرحله فرایند ارتباطات رخ دهد (مثلاً در مرحله کانال) امواج رادیو ممکن است توسط هوای نامساعد اشکال پیدا کند. اما اغلب مداخله‌ها در مرحله به رمز درآوردن و رمزگشایی رخ می‌دهد. (Gibson, Ivancevich Donnelly, 1985:535)

بازخورد: بازخورد واژگونی فرایند ارتباطات است یعنی انعکاس ارتباطات از طرف گیرنده به فرستنده. از آنجا که گیرنده در این مرحله فرستنده می‌شود بازخورد همان مراحل ارتباطات را می‌گذراند. بازخورد سازمانی ممکن است در اشکال مختلفی داده شود: بازخورد مستقیم (مانند صحبت دوستانه سرپرست و کارمند درباره انجام دادن کارها و یا سپاسگزاری از پیشرفت کار) بازخورد غیر مستقیم (مطالعه سوابق و پرونده کارکنان).

برای مثال اگر سرپرست درخواست افزایش میزان تولید از کارگران بکند، آنها ممکن است به طور صریح نظر خود را بگویند (بازخورد مستقیم) و یا با شکستن رکورد قبلی بازده (افزایش تولید) و یا اعتصاب عکس العمل نشان دهند (بازخورد غیر مستقیم).

بازخورد، اختیاری است و ممکن است کامل یا ناقص باشد. در اغلب ارتباطات سازمانی هر چه بازخورد کاملتر باشد فرایند ارتباطات اثر بخشتر است. برای مثال بازخورد سریع، مدیران را آگاه می‌کند که دستورات آنها فهمیده و پذیرفته شده است یا نه. در غیر این صورت پس از مدتها ممکن است مدیر بی‌خبر باشد که آیا دستورات کامل دریافت و پذیرفته شده است.

ارتباط غیر کلامی

یک نوع از ارتباط، غیر کلامی یا زبان حرکات است. اگر چه ارتباطات کلامی از دیرباز به عنوان وسیله مهم ارتباط شناخته شده است، اما ارتباط غیر کلامی اخیراً توجه‌ها را در مطالعه ارتباطات جلب نموده است و گاهی اوقات آن را «زبان سکوت» نیز می‌گویند. ارتباطات غیر کلامی، به عنوان پاسخهای بدون کلام افراد (مثل اشاره‌ها و بیانات چهره‌ای) و خصوصیات محیطی درک شده که از آن طریق پیامهای کلامی و غیر کلامی انسانها منتقل می‌شوند. (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1986: 221)

نگفتن اهمیت دارد و با زبان سکوت هم می‌توان ارتباط برقرار نمود.

اشکال مختلفی از ارتباطات غیر کلامی موجود است. احتمالاً بیش از همه زبان اشاره‌های بدنی است که معانی و پیامها را می‌رساند، که شامل بیانات چهره‌ای و آنچه افراد به وسیله چشمها، دستها، و سایر اعضای بدن نشان می‌دهند. مثلاً نگاه مستقیم استاد به دانشجوی آخر کلاس که با دوست خود گرم صحبت است. و یا ابرو در هم کشیدن شما به هنگام شنیدن کلام نازیبایی از زبان دوست همکلاسی.

طرز لباس پوشیدن یک فرد زبان گویای ظاهر وی است. حتی یکی از نظریه پردازان معتقد است جذابیت ظاهری می‌تواند در هر مرحله‌ای از زندگی به موفقیت کمک کند. افرادی که ظاهر آراسته و پاکیزه‌ای دارند به عنوان افرادی باهوشتر، قابلتر، مهربانتر، و کارمندانی بهتر مورد قضاوت قرار می‌گیرند. (Starr, 1982: 2)

علاوه بر ابعاد سکوت واقعی ارتباطات غیر کلامی، همچون زبان ظاهری بدن، زمان (برای مثال، زود یا دیر آمدن)، یا فضا (برای مثال، چگونگی نزدیک نشستن یک فرد در موقع محاوره یا یک جلسه اداری)، راههایی برای ایجاد ارتباط غیر کلامی می‌باشند که به این وسیله افراد سخن می‌گویند. و گاهی اوقات «در امتداد زبان» نامیده می‌شوند و علائمی همچون: کیفیت صدا، بلندی و کوتاهی صدا، طرز صحبت کردن، صدا را با آهنگ معین نگاه داشتن، عدم روانی زبان (گفتن کلماتی مانند آه، وه، اوم)، خندیدن، و خمیازه کشیدن را شامل می‌شود. (Fisher, 1981)

گاهی اوقات زبان سکوت گویاتر از هر گونه سخن گفتن دیگر می‌باشد. سایر اشکال ارتباطات غیر کلامی می‌تواند نگاه کردن، توجه نمودن، تماشا کردن، لبخند تمسخر آمیز زدن و غیره باشد. (Feldman, 1990: 329-330)

اختلافهای فرهنگی همچنین می‌تواند نقش مهمی در ارتباطات غیر کلامی اثر بخش، بازی کنند. مثلاً در آمریکای لاتین، نزدیکی فیزیکی علامت محبت بیشتر است، در حالی که در آمریکا اصولاً باید با افراد فاصله را با دقت حفظ کرد؛ علامت دادن با شست دست در فرهنگ عامیانه ایران و استرالیا معنای قشنگی ندارد؛ فراموش نکنید هنگام ملاقات با ژاپنیها حتماً دستهایتان را از جیبهایتان درآورید و برای نشان دادن خوشمزگی غذا و لذت بردن از خوردن، غذا را با صدا میل کنید. در حالی که این عمل در اکثر فرهنگهای کاری زشت و خارج از نزاکت است. به طور کلی ابعاد غیر کلامی در ارتباطات بین افراد و ارتباطات سازمانی بسیار اهمیت دارند و بیش از هر تکنیک انتقال اطلاعات، باید به آنها توجه شود.

سیستمهای ارتباط ترجیحی

افراد بر اساس حقیقت و به طور صحیح رفتار نمی‌کنند. رفتار آنان از برداشت و تعبیری سرچشمه می‌گیرد که آنها از حقیقت دارند. این تعبیرها و برداشتها فرآورده‌های داده‌هایی است که به وسیله حواس مختلف دریافت می‌شوند. میزان داده‌ها بسیار زیاد است و افراد تنها با جزئی از داده‌ها و گزینش اطلاعات به طرح نقشه‌های روان‌شناختی می‌پردازند. اگر بدانیم افراد دنیای روان‌شناختی خود را چگونه طرح‌ریزی می‌کنند ارتباط اثر بخشتر خواهد شد. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۴۳۴)

تصور افراد از دنیای خود به کمک سیستمهای حسی انتخابی که برایشان راحت‌تر است صورت می‌گیرد. در حقیقت هر یک از ما پنج زیانه هستیم، ولی در هر پنج زبان روانی یکسانی نداریم. یکی از اینها به عنوان زبان اولیه بر دیگران ترجیح دارد و همین زبان است که شخص برای نمایش جهان روان‌شناختی خویش آن را به کار می‌برد. دانستن این مسئله برای مدیران بسیار سودمند است زیرا اگر آنها به خوبی بدانند که کارکنان چگونه به کمک آنچه می‌بینند، حس می‌کنند، و می‌شنوند دنیای روان‌شناختی خود را طرح‌ریزی می‌کنند احتمال بیشتری دارد که بتوانند در آنان نفوذ کنند. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۴۳۴)

مثلاً بعضی از افراد «تصویری» هستند و از اینکه دنیای روانی خود را مصور نشان بدهند احساس راحتی می‌کنند. در صورت اطلاع از وضع این افراد، هنگام برقراری ارتباط، موفقتر خواهید بود. زیرا در آن صورت پیام خود را به گونه‌ای انتقال می‌دهید که آن فرد بهتر بتواند رمزگشایی کند، بفهمد و بپذیرد. (Hersey, 1985: 135) این‌گونه افراد به فاصله علاقه دارند. در دفتر کارشان همیشه افراد را روبه‌روی خود قرار می‌دهند (و همیشه حتی المقدور دور می‌نشینند تا دید بهتری داشته باشند). این افراد در کنفرانسها، جلسات، و سیمناها در آخر اطاق می‌نشینند

تا همه داده‌ها در جلو آنها و در میدان دیدشان قرار بگیرد.

عده‌ای دیگر، «عاطفی» هستند آنها دنیای روان‌شناختی خود را از احساسات درونی و بیرونی رنگ می‌زنند تا احساس آرامش بیشتری بکنند. افراد عاطفی (هیجانی) ترجیح می‌دهند فاصله کمتری را حفظ کنند. دفتر کار آنها صندلی ارباب رجوع در کنار میز و نزدیک خودشان است. افراد هیجانی (عاطفی) از راه نشستن و صحبت کردن از موضع آرام و غیر تهدیدی با افراد، احساس آرامش می‌کنند.

(Dilts, Grinder, R.Bandler, L.Bandler & Delozier, 1980: 69-179)

افرادی که «سامعی» هستند به آنها «آهنگینی» هم می‌گویند. این‌گونه افراد می‌کوشند دنیای روان‌شناختی خود را از صدا طراحی کنند. وقتی با آنها صحبت می‌کنید برای توجه بیشتر به چشمان شما نمی‌نگرند. زیرا دقیق گوش می‌کنند. هنگام گفت‌وگو با افراد یا ارائه مطلبی، به نقطه دور دست خیره می‌شوند و در این حال داده‌ها را ضبط می‌کنند. کودکان «سامعی» اغلب با پدر و مادر و آموزگاران خود مشکل دارند، زیرا آنها هنگام سخن گفتن دیگران همواره سر به زیر دارند، و هنگامی که با سرزنش مجبور شوند به بالا نگاه کنند در فهم مطالب دچار اشکال می‌شوند. آنها در سالن سخنرانی و جلسه‌ها در پهلوها (راست یا چپ سالن) اجتماع می‌کنند. و داده‌ها را در حد امکان به صورت خلاصه و به شکلی که فهم آن آسان باشد از صافی می‌گذرانند.

آنها که واژه‌ای، «کمی» هستند به کمک نمادها، اعداد، و واژه‌ها از مرحله آگاهی خام می‌گذرند و به زبانی خاص دست پیدا می‌کنند تا دنیای روان‌شناختی خویش را طراحی کنند. این‌گونه افراد بیشتر تمایل دارند که اطلاعات ارائه شده به آنها منطقی باشد. اصطلاحات باید برایشان تعریف شوند. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۴۳۷-۴۳۵).

خودآزمایی گفتار اول

گزینه‌های درست را در هر یک از سوالات زیر انتخاب نمایید:

۱. مباحث مدیریت سنتی تأکید ... بر ارتباطات دارد.

الف - بسیار زیادی

ب - در حد متوسطی

ج - بسیار ناچیزی

د - کم نظیری

۲. «چستر بارنارد» ارتباطات را ... عمده در سازمان معرفی کرد.

الف - نیرو دهنده

ب - مانع

ج - محدودکننده

د - هدف

۳. «چستر باردنارد» ... ویژه ارتباطات را که در ایجاد و نگهداری قدرت و اختیار در سازمان

بسیار با اهمیت می‌باشند فهرست نمود.

الف - اهداف

ب - مشکلات

- ج - موانع
د - هفت عامل
۴. ارتباطات در حقیقت ... است که درگیر تبادل رفتار است.
الف - یکی مانع اصلی
ب - یک فرایند شخصی
ج - پل عظیمی
د - یک تعریف
۵. به طور کلی به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر در آن دسته از شرایطی که سازمان بر آنها کنترل دارد را ... گویند.
الف - هدف از ارتباطات
ب - نظارت سازمانی
ج - ایجاد تغییر
د - اصلاح رفتار
۶. بیانیه‌های خط مشی‌گذاری از طرف مدیران عالی سازمان مثالی از ... است ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد می‌دهد ... است.
الف - ارتباطات دو طرفه، ارتباطات یک طرفه
ب - دستورها، مفید
ج - ارتباط بین افراد، ارتباطات یک طرفه
د - ارتباطات یک طرفه، ارتباطات دو طرفه
۷. با اینکه ارتباط یک طرفه از ... کمتری برخوردار است ولی ... از ارتباط دو طرفه می‌باشد که همواره با سر و صدا و آشفتگی همراه است.
الف - دقت، بهتر
ب - صحت، منظمتر
ج - معروفیت، بهتر
د - صحت، بهتر
۸. جایی که دقت ارتباطات مهم است، روش ... اساسی‌ترین روش است.
الف - دو طرفه
ب - یک طرفه
ج - سنتی
د - نوین
۹. اغلب مواقع، مدیران جهت اثر بیشتر شدن ارتباطات مجبورند ... استفاده نمایند.
الف - یک طرفه
ب - دو طرفه
ج - از هر دو نوع ارتباط
د - از هیچ ارتباطی
۱۰. ما به زبان به عنوان رابط اولیه ارتباطات می‌نگریم، اما پیامهایی که می‌فرستیم و دریافت می‌کنیم تحت تأثیر قابل ملاحظه ... می‌باشند.
الف - کلام
ب - عوامل غیر کلامی
ج - عواطف
د - ناسازگاری ارتباطات
۱۱. ... در ارتباط شفاهی و دیگر اشکال ارتباطات « از بین رفتنی » مهمتر است.
الف - کلمات
ب - عدم قطعیت
ج - واژه شناسی
د - تکرار

۱۲. در حقیقت می‌توان ادعا نمود که ... سازمان، شبکه ارتباطات و خون جاری در آن ... می‌باشد.

الف - سلسله اعصاب و تحولات ب - اهداف و تلاش کارکنان

ج - اساس و سرمایه د - «شریان حیاتی» و «اطلاعات»

۱۳. ارتباطات فرایندی است که طی آن افراد می‌کوشند به وسیله نشانه‌ها و علائم، مفاهیم را انتقال داده و ایجاد تفاهم نمایند. در این تعریف ... نهفته است.

الف - هدف مهمی ب - سه نکته اساسی

ج - راز بزرگی د - مفاهیم مشترکی

۱۴. فرستنده ممکن است پیامی بفرستد اما گیرنده چیز دیگری دریافت دارد و ... موجب ... شود.

الف - سوء ارتباطات، سوء تفاهم ب - این اشتباه، اختلال

ج - این اشتباه، نارضایتی د - این اشتباه، تعارض

۱۵. در این مرحله، اندیشه در قالب واژه‌ها، نمودارها، و یا دیگر نمادهای انتقال پیام در می‌آید:

الف - رمز گشایی ب - بازخورد

ج - به رمز در آوردن د - کانال

۱۶. واژگونی فرایند ارتباطات یعنی انعکاس ارتباطات از طرف گیرنده به فرستنده را ... گویند.

الف - معکوس ب - وارون

ج - برگردان د - بازخورد

۱۷. هنگام ایجاد ارتباط با افراد، پیام از ... می‌گذرد.

الف - فیلترهای مفاهیم ب - موانع مختلف

ج - کانالهای ارتباطی د - مراحل متعدد

۱۸. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد حدود ... از زمان ایجاد ارتباط را به گوش کردن می‌گذرانند.

الف - ۲۰ درصد ب - ۴۵ درصد

ج - ۵۰ درصد د - ۳۰ درصد

۱۹. بنابراین، به میزان سخن گفتن، ... اهمیت دارد.

الف - ارتباط ب - چیزی نگفتن

ج - مبادله د - وسیله ارتباطی

۲۰. یکی از نظریه‌پردازان معتقد است ... می‌تواند در هر مرحله‌ای از زندگی به موفقیت کمک کند.

الف - خوب سخن گفتن ب - مدارج تحصیلی

ج - ایجاد ارتباط د - جذابیت ظاهری

۲۱. در حقیقت هر یک از ما ...

الف - زبان مشخصی داریم.

ب - جهان روان شناختی داریم.

ج - پنج زبانه هستیم.

د - خلقت مشابهی داریم.

۲۲. این افراد دنیای روان شناختی خود را از احساسات درونی و بیرونی رنگ می زنند تا احساس

آرامش بیشتری بکنند.

الف - تصویری

ب - سامعی

ج - کمی

د - عاطفی

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

هدفهای رفتاری

- با خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات می‌توانید:
۱. ارتباطات رسمی و غیر رسمی را بشناسید.
 ۲. ساختار ارتباطات را تعریف کنید.
 ۳. شبکه ارتباطی را بشناسید.
 ۴. نحوه ارتباط در سازمانهای سایر کشورهای جهان را بدانید.
 ۵. انواع طرحهای خبر رسانی در تاک را یاد بگیرید.
 ۶. ارتباطات جانبی را تعریف کنید.
 ۷. فرق ارتباطات پایین‌گرایانه و بالاگرایانه را بدانید و مشکلات هر یک را شرح دهید.

مقدمه

کنشهای متقابل اجتماعی مستلزم ایجاد ارتباط است و بدون ارتباطات، سازمانی هم وجود نخواهد داشت. در سازمانهای بزرگ، حجم ارتباطات غیر قابل تصور است. برای مثال، مدیران با فرادستان خود، فرودستان، مأموران دولتی، سهامداران، و ارباب رجوع ارتباط دارند. وضع کارکنان نیز به همین ترتیب است. (ترجمه علا، ۱۳۶۹: ۲۹۰)

در هر سازمان بزرگ و کوچک، در حقیقت دو نوع سیستم ارتباطات وجود دارد (رسمی و غیر رسمی). گاهی اوقات این دو سیستم یکدیگر را تکمیل و تقویت می‌کنند، ولی گاهی اوقات تعارض به وجود می‌آورند. با اینکه نظریه پردازان معتقدند که این دو سیستم از یکدیگر مجزا می‌باشند ولی در زندگی واقعی تشخیص این دو از یکدیگر مشکل است. اکنون به توضیح هر یک می‌پردازیم.

سیستم ارتباطات رسمی

ارتباطات رسمی یا اداری، به آن دسته از کانالهای ارتباطی اشاره دارد که به طور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده است و مرزهای مشخصی دارد، و برای

انتقال اطلاعات در داخل و خارج از سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این کانالها برای تصمیم‌گیری، هماهنگی، و اثر بخش بودن سایر وظایف مدیریت باید باز باشند و جریان اطلاعات از آنها به راحتی عبور نماید. می‌توان گفت سیستم ارتباطات، سلسله اعصاب سازمان است.

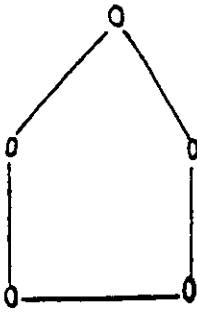
در سیستم ارتباط رسمی، با سخن گفتن، یادداشت، نامه، سابقه و مدرک، گزارش و دستور عمل ایجاد رابطه می‌شود. (ترجمه طوسی، ۱۳۷۱: ۱۹۴-۱۹۱).

ساختار ارتباطات

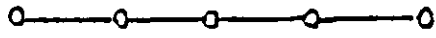
اعضای یک گروه به اطلاعاتی که توسط دیگران تهیه می‌شود وابسته‌اند. حل یک مسئله، تصمیم‌گیری یا رسیدن به یک توافق همگانی، تبادل اطلاعات بین اعضا را طلب می‌کند. گاهی اوقات این اطلاعات به زنجیری از افراد می‌رسد. الف به ب می‌گوید و ب به ج و همین طور الی آخر. یکی از نظریه پردازان اظهار می‌دارد که چگونه یک آشپز در یک رستوران ممکن است دستور یک مشتری را از طریق یک پادو، یا پیشخدمت دریافت کند. چنین خط ارتباطی می‌تواند در پیام انحراف ایجاد کند. وقتی اطلاعات از این طریق می‌رسد آشپز قادر نیست آن را بررسی کند و فرصتی هم ندارد که با فرستنده پیام به مذاکره بپردازد و نمی‌تواند در مورد هیچ مشکلی بحث نماید. (Whyte, 1948)

برای کشف اثر بخشترین ساختار ارتباطات «الکس باولاس» یک تجربه آزمایشگاهی را در مورد اینکه آیا الگوهای واقعی ارتباطات در یک گروه، دارای ویژگیهای ساختاری است که عملکرد گروه را محدود می‌کند، انجام داد. در حالی که تمام الگوهای ارتباطی مورد مطالعه تئوریک مناسب بودند ولی او می‌خواست بداند کدام یک به واقع بهترند. (Bavelas, 1967) دو دانشمند دیگر «زلدیچ» و «هاپکینز» طرح تجربی «باولاس» و تجهیزات به کار رفته وی را توصیف نمودند. (Zelditch & Hopkins, 1961)

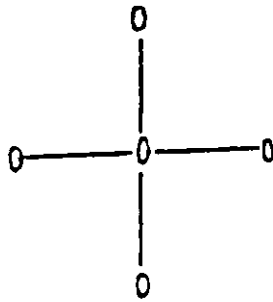
در الگوهای ارتباطی نمودار شماره (۱) در شبکه حلقه‌ای ارتباطات ممکن است از هر طرف آغاز گردد. بنابراین، این الگو نماینده سیستمهای ارتباطات جانبی است در صورتی که یک رهبر معین نباشد. در حالی که در الگوی چرخشی یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از فرودستان ارتباط دارد. ولی فرودستان نمی‌توانند با یکدیگر ارتباط داشته باشند. این شبکه در نمودارهای سنتی سازمانی یعنی جایی که روابط بین فرودستان و فرودستان تعیین شده است وجود دارد. الگوی زنجیری، نوعی از الگوی حلقه‌ای است (حلقه باز شده) که دو فرد اول و آخر زنجیر بار اطلاعاتی را که وارد شبکه می‌شود کاهش می‌دهند. و در الگوی «۷» است که یک عضو متخصص با یک مدیر اجرایی در کنش است. هر یک از این الگوها جایگاه خاصی در حل مسائل مدیریت و یا پیش‌گیری از بروز آنها دارند.



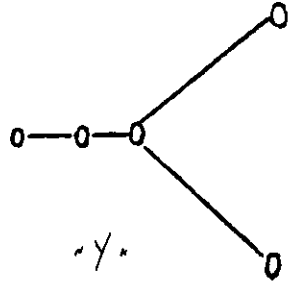
صنعت همکاران



زنجیره همکاران



انروی چینی بانک رهبر در بر



۴۰

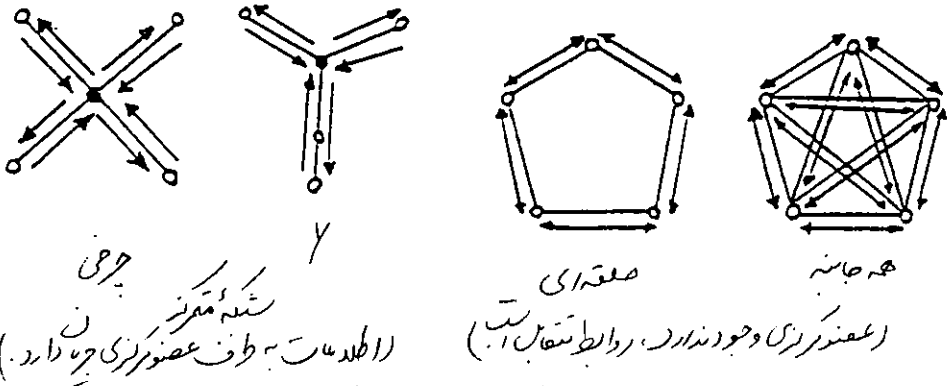
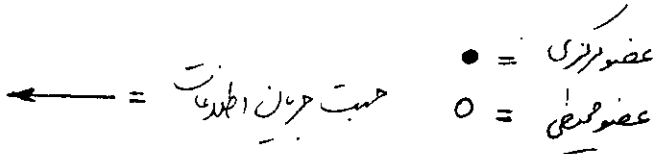
همه عضو خبری بابت عضو در خارج
که فقط بابت نفوذ در ارتباط است.

نمودار شماره (۱) الگوهای ساده انتخابی ارتباطات «باولاس» برای مطالعه:

در حقیقت، تعداد شبکه‌های ارتباطاتی به خصوصی که ممکن است در یک سازمان بر حسب اندازه به وجود آید عملاً نامحدود است. ولی آیا مفید هم می‌باشند؟ شواهد نشان می‌دهند که طبیعت شبکه‌های ارتباطات موجود در یک گروه یا سازمان به نحو مؤثری می‌توانند در عملکرد و رضایت اعضا اثر کنند. (Shaw, 1978)

جهت برتری یک طرح از میان شبکه‌های ارتباطی، ابتدا باید به اختلاف بین شبکه‌های مختلف با یک مسئله حیاتی (میزان مرکزیت آنها) بپردازیم. به طور خلاصه، بستگی به این دارد که کدام اطلاعات باید از طریق اعضای ویژه جریان یابد. همانگونه که در نمودار شماره (۲) ملاحظه می‌شود: الگوهایی مانند «۴» و «چرخشی» طبیعت متمرکز دارند؛ در هر کدام شخصی وجود دارد که در محل تقاطع خطوط ارتباطی قرار دارد و داده‌ها را از افراد متعددی دریافت می‌دارد. بر عکس، دیگر الگوها (برای مثال، حلقه‌ای و همه جانبه) متمرکز نازلی دارند. در اینجا اطلاعات از طریق یک فرد یک خطی نمی‌شود، بر عکس می‌تواند در جهات مختلف جریان

یابد و به افراد مختلفی برسد به عبارت دیگر ارتباطات تعاملی است. این دو گروه شبکه‌های ارتباطی (متمرکز و غیر متمرکز) با هم متفاوت‌اند، حال کدام یک در انتها اثر بهتری روی عملکرد



نمودار شماره (۲) شبکه‌های ارتباطی

دارند؟ یافته‌های تحقیقات در این مورد کمک می‌کنند با اینکه پیچیدگیهایی هنوز وجود دارد. به نظر می‌رسد آنگاه که وظایف گروه آسان است شبکه‌های متمرکز اثر بخشنده هستند و در مقایسه با شبکه‌های غیر متمرکز، مشکلات را سریعتر حل می‌کنند و کمتر خطا دارند. (Forsyth, 1983) ولی هنگامی که وظایف رویاروی گروه درگیری بیشتری دارد عکس این صادق است بدین معنی که شبکه‌های غیر متمرکز، انواع متمرکز را بیهوده جلوه می‌دهد. چه عواملی احتمالاً این وضع را به وجود می‌آورند؟

به ظرفیت فرایندی کردن عضو مؤثر بستگی دارد. وقتی وظایف محول شده به گروه آسان است، حتی میزان زیادی داده‌ها از دیگر اعضا به شخص مرکزی، او را گران بار نمی‌کند. او می‌تواند پیامها را در یک وضع اثر بخش در فرایند وارد کند. بنابراین تحت این شرایط،

شبکه‌های متمرکز کارایی دارند، فرد اصلی می‌تواند اطلاعات قابل دسترس را برای حل مشکلات جاری یا تصمیم‌هایی که مورد نیاز است گرفته شوند، جمع‌آوری کند. اما وقتی که وظایف محول شده به گروه پیچیده هستند، جریان اطلاعات به عضو مرکزی ممکن است به سرعت از ظرفیت وی تجاوز کند و نتواند آن را مورد استفاده درست قرار دهد. آنگاه اشباع اطلاعاتی^۱ رخ دهد و ناگهان عملکرد تنزل کند (به سطوح پایینتر از آنچه که با گروه‌های کمتر متمرکز به دست آوردند). به طور خلاصه تمرکز، یک شمشیر دو لبه^۲ است. از یک طرف عضو گروهی را به وجود می‌آورد که منبع موثق اطلاعات و داده‌هاست (آنچه او برای انجام وظایف نیاز دارد) و از طرف دیگر، گاهی نتیجه گران باری برای این فرد حاصل می‌شود و عملکرد را به یک توقف می‌کشاند. (Baron, 1986: 316) ولی افراد در شبکه‌های غیر متمرکز رضایت بیشتری دارند، زیرا آنها در شبکه‌های متمرکز احساس عدم قدرت می‌کنند و فقدان مشارکت در فرایند برایشان نامطلوب و موجب فشار عصبی می‌شود. مطلب دیگر اینکه در شبکه‌های متمرکز، افرادی که به اشخاص مرکزی (کلیدی) نزدیکتر هستند مقام و موقعیت بهتری دارند، به همین ترتیب افراد دورتر مقام پایینتری دارند (از طریق خطوط ارتباطات محاسبه می‌شود). اما در شبکه‌های غیر متمرکز چنین وضعی از لحاظ مقام و موقعیت وجود ندارد.

خلاصه، چنین به نظر می‌آید که الگوی ارتباطات در یک گروه یا سازمان، به همان شکلی که محتوای اطلاعات دگرگون می‌شود می‌تواند بسیار زیاد اثر بخشی را تغییر دهد. مطلب مهم این است که ساختار سازمانی در وظیفه سازمانی تأثیر می‌گذارد.

ارتباطات غیر رسمی

در سیستم‌های رسمی، ارتباطات مشخص است. بدین معنی که چه کسانی اطلاعات معینی را دریافت می‌کنند و چه وقت و چگونه این اطلاعات انتقال می‌یابد و شامل چه ویژگی‌هایی است. اما نیازهای ارتباطی افراد و اعضای سازمان از این طریق به خوبی برآورده نمی‌شود.

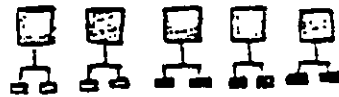
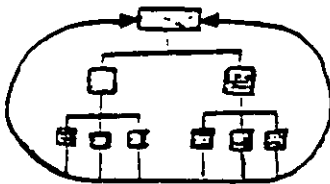
در نتیجه شبکه ارتباطات غیر رسمی شروع به فعالیت می‌کند. حال هر چه قدر نظام ارتباطات رسمی، پیچیده و کامل باشد ولی تکمیل کننده آن ارتباطات غیر رسمی است که به وسیله افراد به محض به وجود آمدن یک سازمان رسمی، و در دل آن به وجود می‌آید. از راه ارتباطات غیر رسمی حتی دستورات، اطلاعات و راهنمایی‌های سازمانی پخش می‌شود. نظام ارتباطات غیر رسمی در اطراف رابطه‌های اجتماعی اعضای سازمان پدید می‌آید. چون رفتار افراد در سازمان به سوی هدفهای سازمان و هدفهای شخصی جهت‌گیری شده است و این دو مجموعه از هدفها همواره سازگاری کامل ندارند، از این رو افراد سازمان را برای رسیدن به

ارتباطات سازمانی در کشورهای مختلف جهان

در آمریکا هر یک از کارکنان سازمانی متقاعد شده است که یک مسجری ارتباطی مستقیم با مدیریت عالی دارد.
آمریکایی

سازمانهای ایتالیایی ارتباطات جانبی و حشتمتاکمی دارند.

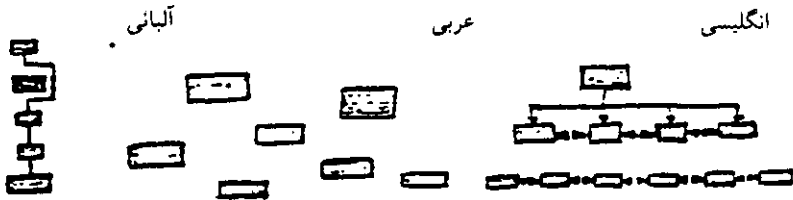
ایتالیایی



در آلبانی، کسی که فراتر از خط ارتباطی مستقیم خودش برود به توسط رئیس منزوی می شود. (فرد دوم)

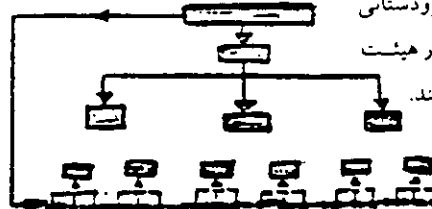
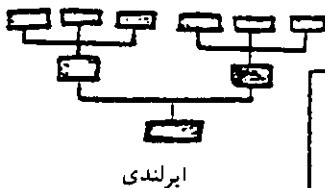
در کشورهای عربی بین کارکنان هیچ ارتباطی وجود ندارد.

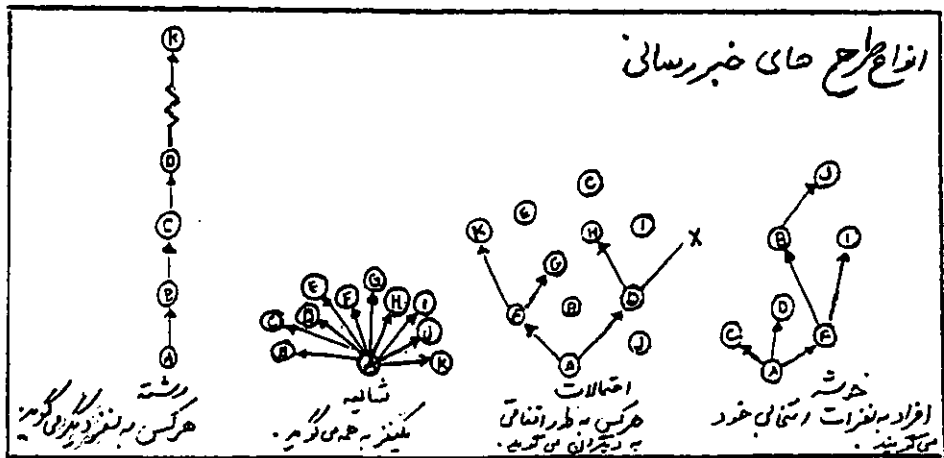
سازمانهای انگلیسی ارتباطات جانبی فوق العاده دارند و ارتباطات پایین به بالا کم است.
انگلیسی



در ایرلند، رؤسا به کارکنان گزارش می دهند (یا این گونه به نظر می رسد).

در نروژ هیچ کس در سلسله مراتب اداری به کارکنان خطوط پایینی چیزی نمی گوید، اطلاعات آنها توسط فرودستانی تهیه می شود که در هیئت مدیره نماینده می باشند.
نروژی





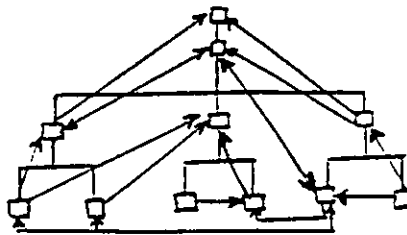
Keith Davis & John w. Newstorm, Human Behavior at work: Organizational Behavior, 8th ed., N.Y.: McGraw - Hill, 1989, P. 373.

هدفهای شخصی به یکدیگر نزدیک می‌کند. ولی بخش عمده‌ای از ارتباطات غیر رسمی به صورت غیر ارادی به وجود می‌آید. (ترجمه محمد علی طوسی، ۱۳۷۱: ۱۹۴-۱۹۱) قسمت اعظم ارتباطات غیر رسمی را «شایعات» تشکیل می‌دهند. در اغلب سازمانها مراکز «خبر پراکنی» فعالیت دارند و مدیریت می‌تواند در جهت مصالح کار سازمان از آن استفاده مثبت کند و دستورات و بخشنامه‌ها را به سرعت در سراسر سازمان پخش کند.

تاک^۱ یا «شبکه‌های ارتباط غیر رسمی» که نوعی سازمان غیر رسمی است مبنای اداری ندارد. شبکه‌های ارتباط غیر رسمی در سازمان تعدادی کانالهای ارتباطی را به وجود می‌آورند که هم پوشی^۲ دارند و بعضی یکدیگر را قطع می‌کنند (بعضی از افراد بسیار مطلع و آگاه احتمالاً به بیش از یک شبکه غیر رسمی تعلق دارند). شبکه‌های ارتباط غیر رسمی به طرز قابل تحسینی نسبت به مقام یا اختیار و قدرت بی توجه‌اند و ممکن است اعضای سازمان را از جهت‌های (افقی، عمودی، و مورب) به یکدیگر ارتباط دهند. تفسیر «کیت دیویس» چنین است. شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی: «در اطراف آب سردکن جریان دارد، وارد راهروها می‌شود، داخل اطاق غذاخوری پرسه می‌زند، و هر کجا که افراد به صورت گروههایی گرد هم جمع شده‌اند حضور دارد». (Davis, (Apr. 1969) 269-272) شایعات را نباید با اطلاعات قانونی که مدیریت به

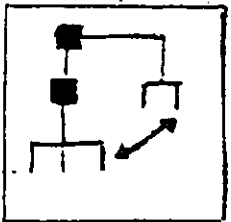
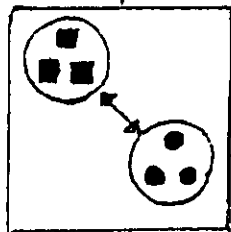
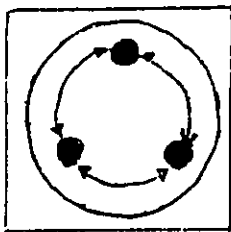
1. grapevine

2. Overlap



سیستم ارتباطات غیر رسمی در سازمان رسمی

دنبال انتقال آنهاست اشتباه نمود. اطلاعات قانونی اگر به وسیله کلمات منتقل شوند افراد در پایتترین سطوح سازمان، حداقل مطالب صحیح آن را احتمالاً دریافت می‌کنند به همین دلیل مدیران برای اطمینان از صحت اطلاعات دریافتی توسط طبقات پایین سازمان، از طریق نوشته‌ها ارتباط برقرار می‌کنند.

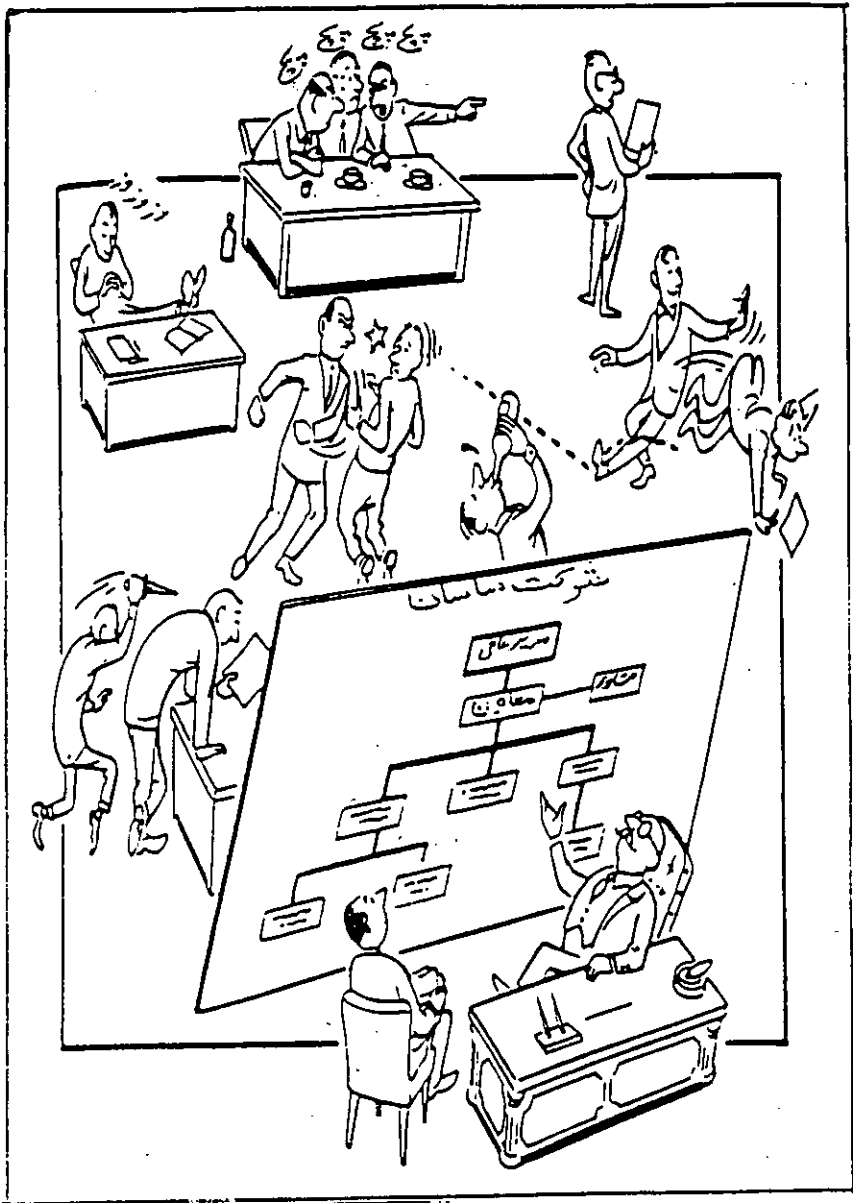


ارتباطات جانبی^۱

ارتباطات جانبی که اغلب الگوی جریان کار را در سازمان تعقیب می‌کنند، بین اعضای یک گروه کار، بین دو گروه کار، بین اعضای بخشهای مختلف سازمان، و بین صف و ستاد در جریان است. هدف اساسی ارتباطات جانبی، ایجاد یک کانال مستقیم برای هماهنگی سازمانی و حل مشکلات است. این راه ایجاد ارتباط از ارتباطات مستقیم‌گند از طریق ارشدیت مشترک، جلوگیری می‌کند. (yukl, 1984: 82-83)

(Wexley & Yukl) بهره افزوده ارتباطات جانبی این است که اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا با همکاران خود رابطه ایجاد کنند. این نوع روابط قسمت مهم رضایت کارکنان را تشکیل می‌دهد.

(Kaplan, 1984: 37 - 52)



شمايي از ساختار سازمان رسمي و غير رسمي

میزان قابل توجهی از ارتباطات جانبی خارج از زنجیره دستورات رسمی سازمان رخ می‌دهد. چنین ارتباطات جانبی اغلب با آگاهی، موافقت، و تشویق ارشدهایی که درک می‌کنند ارتباطات جانبی اغلب بار مسئولیت ارتباطی آنها را سبک می‌کند و همچنین با قرار دادن افراد مناسب در ارتباط مستقیم با یکدیگر مشکلات را کاهش می‌دهد.
(Simpson, (sep. 1959): 188-196)

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات فرادست - فرودست (از بالا به پایین^۱) در یک سازمان به این معنی است که جهت ارتباطات از بالا به پایین است. در حقیقت مدیران با زیر دستان و یا مدیران عالی با میانی و سرپرستان ارتباط برقرار می‌کنند. این‌گونه ارتباطات اثر عمیقی بر محیط سازمانی و ارتباطی دارد.

بیشتر ارتباطات پایین‌گرایانه (از بالا به پایین) به اموری چون: شرح شغل، رویه‌ها و خط مشیها، عکس‌العملهای کارکنان در مقابل کار و استقرار هدفهای سازمان می‌پردازند، و عموماً مکتوب هستند. برخی را عقیده بر این است که این‌گونه ارتباطات غیر مؤثرند و مشکلاتی به بار می‌آورند. مدیران جهت جلوگیری از ارتباطات نادرست و شکستن جو اقتدار گونه باید گرایش به سیستم از پایین به بالا و یا افقی ارتباطات داشته باشند. اصولاً در یک سیستم ارتباطی که توجه صرفاً به نحوه انجام کارهای اجرایی و دستورالعملهای شغلی و از این قبیل عوامل می‌باشد. لزوماً یک اثر منفی در سازمان ایجاد می‌شود. اما چنانچه اطلاعات شغلی درباره نحوه انجام کار به طور صحیح برای فرودستان توجیه شود اثر بخشی سازمانی بیشتری خواهد داشت. اگر افراد بدانند شغل آنها چه نقشی در سازمان دارد به احتمال زیاد با اهداف سازمانی منطبقتر خواهند شد. در این مورد کتابهای سازمانی، سالنامه‌ها، مجلات و روزنامه‌ها مؤثر خواهند بود.

از مشکلات عمده ارتباطات پایین‌گرایانه این است که فرستندگان پیام به درستی نمی‌دانند کدام وسیله ارتباطی در این‌گونه انتقال بهتر است. گاهی نمی‌دانند با چه کسی ارتباط برقرار کنند ارتباط مؤثرتری خواهند داشت. از همه مهمتر اینکه در این نوع ارتباط بازخورد لازم و مناسب دریافت نمی‌شود، در نتیجه کارکنان از حاصل کار خویش بی‌خبرند. و مدیران هم مطلع نمی‌شوند پیامهای آنان درست فهمیده شده یا نه. از جمله مشکلات دیگر این است که در مسیر جریان ارتباطی فرادست - فرو دست، گران‌باری اطلاعات به وجود می‌آید که مزاحم ایجاد ارتباط صحیح است.

ارتباطات فرودست - فرادست

در ارتباطات بالاگرایانه^۱ (از پایین به بالا) که ارتباط مؤثرتری است پیام از کارکنان به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می‌شود. این نوع ارتباط بیشتر در مواقعی که زیر دستان بخواهند عکس‌العمل خود را در مورد اقدامهای انجام شده به بالا دستان منتقل کنند، یا آنکه بخواهند در مورد خط مشیها و سیاستهای سازمان بیشتر بدانند و یا تغییرات سازمانی را بهتر درک کنند مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مورد ایجاد تغییرات و محیط مناسب برای تغییر، بدون ایجاد شرایط مناسب برای ارتباطات بالاگرایانه تحول مقدور نیست.

برای حصول اطمینان از ارتباطات درست باید محیط ارتباطی کاملاً شناخته شود. باید شرایطی ایجاد شود که زیر دست آزادانه و بدون هراس عکس‌العمل خود را در مورد فرادست و کارهای او ابراز کند. و این عکس‌العمل برایش مشکلی به وجود نیاورد تا در آینده محافظه کار و مخفی کار شود.

اطمینان متقابل در هر جریان ارتباطی نقش پر اهمیتی ایفا می‌کند. مدیران سازمان برای مدیریت بهتر و مؤثرتر باید از ارتباطات بالاگرایانه حمایت کنند. اگر در سازمانی چنین ارتباطی وجود نداشته باشد مدیریت سازمان پیوند با نیازهای کارکنان را از دست خواهد داد و برای گرفتن تصمیمهای درست اطلاعات صحیح در دست نخواهد داشت.

مشکلات ارتباط فرودست - فرادست

مدیریت سازمان باید ارتباط «پایین به بالا» را تشویق نماید، صدای کارکنان خود را بشناسد، و همواره گوش به زنگ آنها باشد. به این معنی که از راههای مختلف از کارکنان خبرگیری نماید، حتی به دورترین نشانه‌ها، و ضعیفترین علامتها حساس باشد. (ترجمه طوسی، ۱۳۷۰: ۶۱۲)

ارتباطات بالاگرایانه به کندی حرکت می‌کند، و بالطبع دستخوش تعبیر و تفسیر می‌شود. در ضمن کارکنان سطوح پایین علاقه ندارند که رده‌های بالاتر از مشکلات آنان با خبر گردند. بنابراین اطلاعات از هر رده سازمانی که می‌گذرد بنابر سلیقه کارکنان همان طبقه، جرح و تعدیل و دست‌چین می‌شود. ولی با این همه بی توجهی به ارتباطات بالاگرایانه، دشواریهای بزرگی در سازمان به وجود می‌آورد.

خودآزمایی گفتار دوم

گزاره‌های صحیح را انتخاب نمایید:

۱. آن دسته از کانالهای ارتباطی که به‌طور رسمی و از طریق خطوط اختیار و مسئولیت طراحی

شده و مرزهای مشخصی دارد را ... گویند.

الف - سیستم ارتباطات غیر رسمی

ب - سیستم ارتباطات رسمی

ج - تاک

د - ارتباطات سازمانی

۲. حل یک مسئله، تصمیم‌گیری، و یا رسیدن به توافق همگانی، بین اعضا را طلب می‌کند.

الف - تبادل اطلاعات

ب - صمیمی بودن

ج - موافقت

د - همدلی

۳. در ... ارتباطات ممکن است از هر طرف آغاز شود، رهبر معینی وجود ندارد و این الگو

نماینده ارتباطات جانبی است.

الف - الگوی «Y»

ب - الگوی چرخشی

ج - الگوی زنجیری

د - شبکه حلقه‌ای

۴. در ... یک رهبر مرکزی وجود دارد که با هر یک از فرودستان ارتباط دارد ولی فرودستان

نمی‌توانند با یکدیگر ارتباط داشته باشند.

الف - الگوی «Y»

ب - الگوی چرخشی

ج - الگوی زنجیری

د - شبکه حلقه‌ای

۵. ... نوعی از الگوی حلقه‌ای است (حلقه باز شده) که دو فرد اول و آخر زنجیر بار اطلاعاتی را

که وارد شبکه می‌شود کاهش می‌دهند.

الف - الگوی «Y»

ب - الگوی چرخشی

ج - الگوی زنجیری

د - شبکه حلقه‌ای

۶. ... یک عضو متخصص با یک مدیر اجرایی در کنش است.

الف - الگوی «Y»

ب - الگوی چرخشی

ج - الگوی زنجیری

د - شبکه حلقه‌ای

۷. در ... رؤسا به کارکنان گزارش می‌دهند (یا این‌گونه به نظر می‌رسد).

الف - ایرلند

ب - نروژ

ج - آمریکا

د - آلبانی

۸. در ... هیچ کس در سلسله مراتب اداری به کارکنان خطوط پایین چیزی نمی‌گوید، اطلاعات

آنها توسط فرودستانی که در هیئت مدیره نماینده هستند، تهیه می‌شود.

الف - آمریکا

ب - آلبانی

ج - نروژ

د - کشورهای عربی

۹. در ... بین کارکنان هیچ ارتباطی وجود ندارد.

الف - آمریکا

ب - آلبانی

ج - نروژ

د - کشورهای عربی

۱۰. در ... کسی که فراتر از خط ارتباطی مستقیم خودش برود به توسط رئیس منزوی می‌شود.
الف - آمریکا
ب - آلبانی
ج - نروژ
د - کشورهای عربی
۱۱. در ... هر یک از کارکنان سازمان متقاعد شده است که یک مجرای ارتباطی مستقیم با مدیریت عالی دارد.
الف - آمریکا
ب - آلبانی
ج - نروژ
د - کشورهای عربی
۱۲. در طرح خبر رسانی ... افراد به نقرات انتخابی خود خبرها را می‌گویند.
الف - احتمالات
ب - خوشه
ج - رشته
د - شایعه
۱۳. در طرح خبر رسانی ... هر کس به نفر دیگر می‌گوید.
الف - احتمالات
ب - خوشه
ج - رشته
د - شایعه
۱۴. شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی به طرز قابل‌تحصینی نسبت به مقام یا اختیار و قدرت ...
الف - توجه دارند.
ب - بی‌مسئولیت‌اند.
ج - بی‌توجه‌اند.
د - مطلع هستند.
۱۵. مدیران برای اطمینان از صحت اطلاعات دریافتی کارکنان طبقه‌های پایین سازمان، خبرها را از طریق ... می‌دهند.
الف - تلکس
ب - فاکس
ج - نوشته
د - بلندگو
۱۶. ارتباطات ... بین اعضای یک گروه کار، بین دو گروه کار، بین اعضای بخشهای مختلف سازمان، و بین صف و ستاد در جریان است.
الف - رسمی
ب - تاک
ج - غیر رسمی
د - جانبی
۱۷. بیشتر ارتباطات ... به اموری چون شرح شغل، رویه‌ها و خط مشیها، عکس‌العملهای کارکنان در مقابل کار و استقرار هدفهای سازمان می‌پردازند.
الف - پایین‌گرایانه
ب - رسمی
ج - بالاگرایانه
د - جانبی

خلاصه فصل ششم

ارتباطات بدون شک در اثر بخشی مدیریت مهمترین نقش را ایفا می‌کند. و می‌توان گفت، که

اغلب نزاعهای خانوادگی، جنگهای بین ملتها، شکاف نسلها، و تعارضهای سازمانی از سوء ارتباطات است. در مکتب مدیریت علمی تأکید ناچیزی بر ارتباطات شده است. تنها کسی که از ارتباطات تحلیل دقیق نمود «هانری فایول» بود که به «پل ارتباطی» اشاره نمود. «چستر بارنارد» نیز به نحو قابل ملاحظه‌ای ارتباطات را یک پویایی مهم رفتار سازمانی معرفی نمود.

ارتباطات را می‌توان انتقال مفاهیم اطلاعات تعریف نمود. هدف از ارتباطات، ایجاد تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر در شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد.

بر اساس تعریف ارتباطات، اشاره دارد که ارتباطات ممکن است یک طرفه یا دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار یا دریافت بازخورد از طرف گیرنده، ارتباط برقرار می‌کند (دستورات رئیس عالی سازمان به زیر دستان). ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد بدهد ارتباطات دو طرفه است.

ارتباطات یک طرفه وقت کمتر می‌گیرد ولی دو طرفه صحیحتر است ولی در ارتباطات دو طرفه اشتباهات فرستنده زیر ذره‌بین گیرنده است. ارتباط یک طرفه صحت کمتری دارد ولی منظمتر است.

موانع ارتباطات اثر بخش عبارت‌اند از: اختلاف در ادراک، اختلاف در زبان، صدا، عواطف، ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی، و عدم اعتماد.

برای غلبه بر موانع ارتباطات باید پیام را طوری بیان کرد که برای همه افراد قابل فهم باشد (غلبه بر اختلاف ادراک)، نکات اصلی پیام را توضیح داد و برای ارسال پیام زبان ساده انتخاب نمود (غلبه بر تفاوت‌های زبان)، جو توأم با اعتمادی به وجود آورد و کاهش عدم قطعیت را برطرف نمود.

در ارتباطات بین افراد، کوشش می‌شود با نشانه‌ها و علائم، مفاهیم انتقال و ایجاد تفاهم شود. سه عنصر اساسی مدل ساده ارتباطات: فرستنده، پیام، و گیرنده است، ولی به‌طور کامل: فرستنده (منبع)، به رمز در آوردن، پیام، کانال، رمز گشایی، گیرنده، و بازخورد، عناصر عمده مدل فرایند ارتباطات است.

ارتباطات غیر کلامی که زبان اشاره‌های بدنی هستند به همان اهمیت ارتباطات کلامی هستند. گاهی اوقات زبان سکوت، گویاتر از سخن گفتن است. اختلاف‌های فرهنگی همانگونه که در سخن گفتن نقش مهم ایفا می‌کنند در ارتباطات غیر کلامی هم مؤثرند.

هر کدام از ما «پنج زبانه» هستیم که در هر پنج زبان روانی یکسان نداریم. یک زبان بر دیگران ترجیح دارد که زبان اولیه است و فرد برای نمایش جهان روان‌شناختی خود از آن استفاده می‌کند.

بعضی از افراد «تصویری» اند و اگر شما آنها را بشناسید بهتر می‌توانید با آنها ارتباط برقرار کنید. این گروه افراد را روبه‌روی خود قرار می‌دهند و در جلسه‌ها و کنفرانسها در ردیفهای

آخر می‌نشینند.

آنها که «عاطفی» اند فاصله کمتر را ترجیح می‌دهند. و کسانی که «سامعی» اند در موقع سخن گفتن به دور دست خیره می‌شوند. و هنگام سخن گفتن افراد دیگر سر به زیر دارند. کسانی که واژه‌ای - کمی هستند به کمک نمادها، اعداد، و واژه‌ها از مرحله آگاهی خام می‌گذرند و به زبان خاص دست پیدا می‌کنند تا دنیای روان‌شناختی خود را طراحی کنند.

ارتباطات بر دو نوع‌اند: ارتباطات رسمی که اطلاعات از طریق مجاری رسمی سازمان و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت منتقل می‌شود. شبکه‌های ارتباطی به اشکال چرخشی، Y، حلقه‌ای، و همه جانبه وجود دارند.

ارتباطات غیر رسمی در صورتی به وجود می‌آید که شبکه ارتباطات رسمی سازمان نیازهای افراد را برآورده نکند. در این شبکه به مقام و قدرت توجهی نمی‌شود. از طریق شبکه ارتباطات غیر رسمی اطلاعات و خبرها به سرعت منتشر می‌شود و مدیران می‌توانند به بهترین نحو از این شبکه در جهت تحقق اهداف سازمان از آن استفاده نمایند.

ارتباطات بالاگرایانه بهتر از نوع پایین گرایانه است ولی مشکلاتی دارد: به گنبدی حرکت می‌کند، دستخوش تعبیر و تفسیر می‌شود، و احتمالاً هنگام گذشتن از سطوح مختلف سازمان از فیلترهای سلیقه‌ها و احتیاط کاری آنها می‌گذرد و دست‌چین می‌شود. ولی غفلت از این نوع ارتباط مشکلاتی برای سازمان به بار می‌آورد.

پاسخنامه فصل ششم

گفتار اول

سؤال ۱ - ج

سؤال ۲ - الف

سؤال ۳ - د

سؤال ۴ - ب

سؤال ۵ - الف

سؤال ۶ - د

سؤال ۷ - ب

سؤال ۸ - الف

سؤال ۹ - ج

سؤال ۱۰ - ب

سؤال ۱۱ - د

سؤال ۱۲ - د

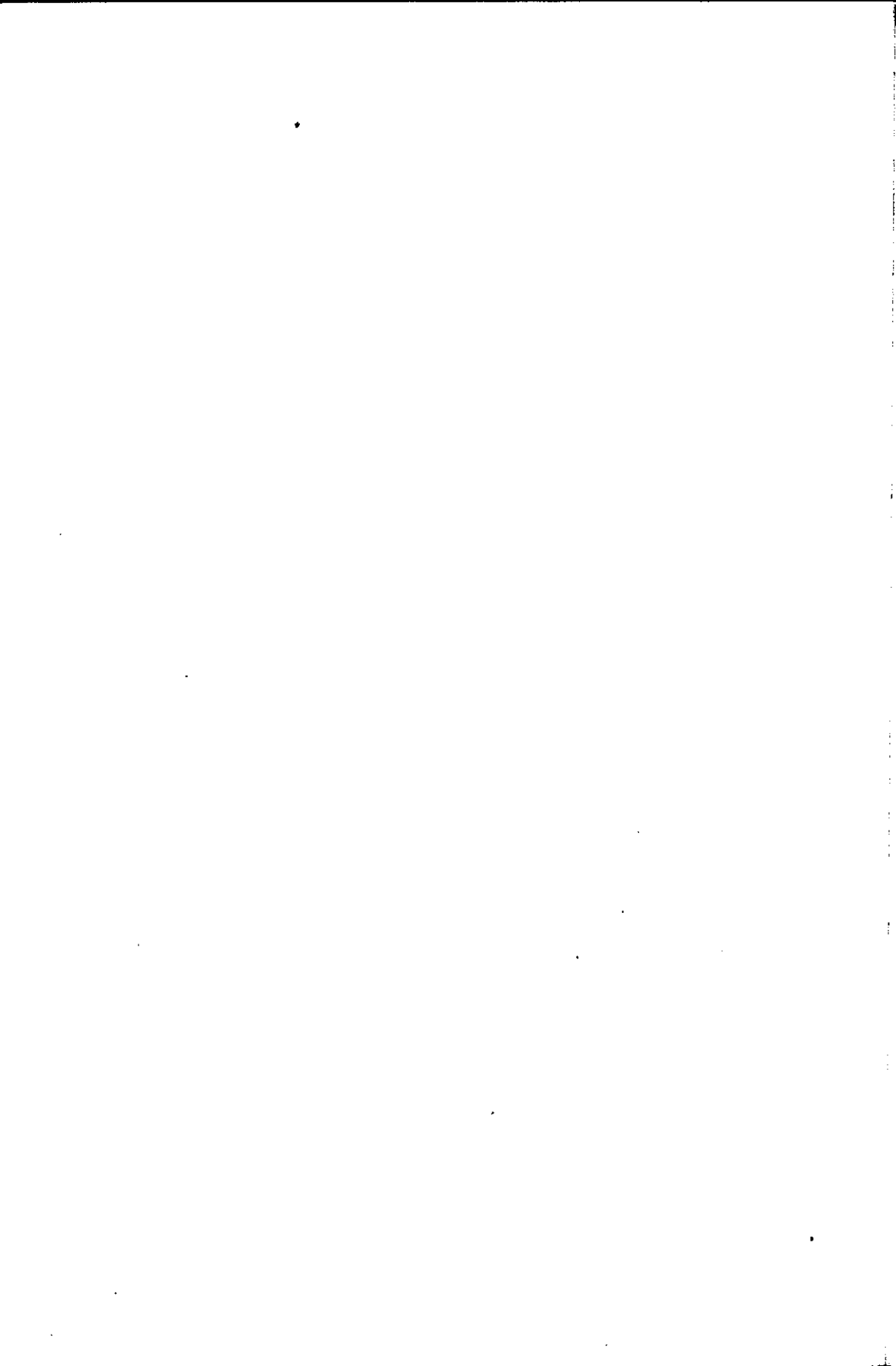
- سؤال ۱۳ - ب
 سؤال ۱۴ - الف
 سؤال ۱۵ - ج
 سؤال ۱۶ - د
 سؤال ۱۷ - الف
 سؤال ۱۸ - ب
 سؤال ۱۹ - ب
 سؤال ۲۰ - د
 سؤال ۲۱ - ج
 سؤال ۲۲ - د

گفتار دوم

- سؤال ۱ - ب
 سؤال ۲ - الف
 سؤال ۳ - د
 سؤال ۴ - ب
 سؤال ۵ - ج
 سؤال ۶ - الف
 سؤال ۷ - الف
 سؤال ۸ - ج
 سؤال ۹ - د
 سؤال ۱۰ - ب
 سؤال ۱۱ - الف
 سؤال ۱۲ - ب
 سؤال ۱۳ - ج
 سؤال ۱۴ - ج
 سؤال ۱۵ - ب
 سؤال ۱۶ - د
 سؤال ۱۷ - الف

سؤالهای فصل ششم

۱. نقش سنتی ارتباطات چه بود؟
۲. عقیده نظریه پردازان پیشتاز (هنری فایول و چستر بارنارد) در مورد ارتباطات چه بود؟
۳. ارتباطات را تعریف کنید و هدف از آن را شرح دهید؟
۴. ارتباطات یک طرفه و دو طرفه را تعریف کنید و مزایا و معایب هر کدام را بیان کنید؟
۵. فرایند ارتباطات را به طور کامل در نموداری نشان دهید؟
۶. چرا ارتباطات اثر بخش برای مدیران اهمیت دارد؟
۷. «صدا» در سیستم ارتباطات چیست؟
۸. موانع متداول در ارتباطات اثر بخش بین افراد را تعریف کنید. چگونه می توان بر این موانع غلبه کرد؟
۹. ارتباط اثر بخش چگونه است؟
۱۰. ارتباط غیر کلامی را شرح دهید؟
۱۱. ارتباطات رسمی و غیر رسمی را تعریف کنید. و تفاوت این دو را بیان نمایید؟
۱۲. وظیفه «تاک» چیست؟ چرا گاهی اوقات مدیران «تاک» را برای انتقال اطلاعات به کار می برند؟
۱۳. هر یک از ما «پنج زبانه» هستیم یعنی چه؟ شرح دهید.
۱۴. شبکه های ارتباطات را با شکل شرح دهید؟
۱۵. ارتباطات در سازمانهای سایر کشورهای جهان چگونه است؟ آنها را با ایران مقایسه کنید؟
۱۶. طرحهای خیررسانی یعنی چه؟ شرح دهید.
۱۷. ارتباطات جانبی را توصیف کنید؟
۱۸. ارتباطات «پایین - گرایانه» و «بالا - گرایانه» را شرح دهید؟ و با استدلال بگویید کدام برتر است؟
۱۹. مشکلات ارتباطات فرو دست - فرا دست را شرح دهید؟



فصل هفتم

مدیریت تعارض سازمانی و اخلاقیت

گفتار اول: تعارض درون فردی

هدف کلی فصل

آشنایی با انواع تعارض و راههای مقابله با آن

هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. تفاوت بین تعارض، رقابت، و همکاری را بیان کنید.

۲. تعارض سازمانی را شرح دهید.

۳. دیدگاههای تعارض چه تغییری کرده است را تشریح کنید.

۴. زمینه تعارض را شرح دهید.

۵. تعارض درون فردی را تعریف کنید.

۶. نمودار ساده سرخوردگی را ترسیم نمایید.

۷. مکانیزمهای دفاعی را نام ببرید.

۸. تعارض هدف را کامل شرح دهید.

۹. تعارض نقش را تعریف کنید.

تعارض^۱، رقابت^۲، و همکاری^۳

موضوع تعارض با تعاریف و ادراکهای مختلف دچار آشفتگی شده است. بهتر است تعارض را طوری تعریف کنیم که بتوانیم درباره جنبه‌های سازنده و عملی آن بحث نماییم.

تعارض سازمانی

عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان است، نشأت گرفته از این حقیقت که آنها باید در منابع نادر شریک شوند، فعالیت نمایند و یا از این حقیقت که آنان ارزشها، اهداف، وضعیتها یا ادراکهای متفاوتی دارند. اعضای سازمان یا فرع سیستمهای آن در این عدم توافق می‌کوشند که دلایل خود را داشته باشند و نقطه نظرهای خویش را به دیگران بقبولانند. (Stoner & Wankel, 1986:379)

تعریف فوق به نحو قابل توجهی کلی است. زیرا مشخص نمی‌کند این عدم توافق چه میزان دشوار است، در چه شرایطی گروههای در حال تعارض بر یکدیگر غالب می‌شوند، چگونه تعارض کنترل می‌شود، یا چه نتایجی به بار می‌آورد. در هر مورد، این عوامل تعیین می‌کند که آیا تعارض برای سازمان عملی یا غیر عملی است و تا چه میزان قابل تحمل می‌باشد. یکی از دشواریهای متعدد مربوط به معانی کلمات در رابطه با تعارض سازمانی، فرق بین تعارض و رقابت است. می‌توان بین این مفاهیم در اصل تمایز قائل شد وقتی که یک گروه، گروه دیگر را از تحصیل اهدافش باز می‌دارد. وقتی که اهداف گروههای درگیر ناسازگار است اما گروهها نمی‌توانند مانع یکدیگر شوند، رقابت وجود دارد. برای مثال، دو گروه تولید ممکن است با یکدیگر رقابت کنند که مقام اول را به دست آورند. (واضح است که هر دو گروه نمی‌توانند اول شوند.) اگر فرصتی وجود نداشته باشد که یک گروه از تحصیل هدف گروه دیگر، ممانعت به عمل آورد، موقعیت رقابتی است؛ اما اگر فرصت برای مداخله باشد و از این فرصت استفاده هم بشود، آنگاه موقعیت یکی از انواع تعارض می‌باشد.

«همکاری» زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کنار می‌کنند. احتمال اینکه تعارض و همکاری در جوار هم باشند وجود دارد. نقطه مقابل همکاری، تعارض نیست ولی فقدان همکاری موجب تعارض می‌شود. برای مثال، دو گروه ممکن است در اهداف توافق داشته باشند اما در چگونگی تحصیل آن اهداف به شدت مخالف یکدیگر باشند. مدیریت تعارض، یعنی مدیران باید بکوشند تا راههایی بیابند که تعادلی بین تعارض و همکاری برقرار شود.

تغییر دیدگاه‌های تعارض

برداشتها نسبت به تعارض در سازمانها در ۴۰ ساله اخیر به نحو قابل توجهی تغییر کرده است. «استفن رابینز» این تکامل را با تأکید بر تفاوت بین دیدگاه سنتی و فعلی تعارض ترسیم نموده است، که آن را دیدگاه «تعامل‌گرا» نامیده است. (Robbins, 1990)

در دیدگاه سنتی، تعارض غیر لازم و زیان‌بار بود. مدیران و نویسندگان کتابهای مدیریت قدیمی را تصور بر این بود که ظهور تعارض به منزله نشانه بارز این است که اشکالی در سازمان وجود دارد. آنها معتقد بودند که تعارض فقط در صورتی ظاهر می‌شود که مدیران وظایف خود را با موفقیت انجام ندهند یا در ایجاد ارتباط با کارکنان در مورد علائق مشترکی که آنها را در کنار هم نگه می‌دارد، شکست بخورند. اگر این اشتباهات تصحیح شود، بر اساس دیدگاه سنتی، سازمان به خوبی، آن گونه که کل را یکپارچه نگه دارد، انجام وظیفه می‌کند. برای مثال، «فردریک تیلور» معتقد بود اگر از اصول مدیریت علمی استفاده شود تعارض دیرینه بین کارگر و مدیر از بین خواهد رفت.

دیدگاه سنتی تعارض هنگامی شروع به تغییر نمود که محققان علوم رفتاری و نویسندگان مدیریت به تشخیص علل تعارضهای سازمانی مستقل از خطاهای مدیریت، همت گماشتند، و آنگاه که مزایای مدیریت تعارض به نحو اثر بخشی تعیین هويت شد. دیدگاه کنونی تعارض این است که در سازمانها تعارض اجتناب ناپذیر و حتی لازم است. و این موضوع به چگونگی طراحی سازمان و نحوه اداره آن ربطی ندارد. این نقطه نظر هنوز معتبر است که تعارض بیش از حد، در حقیقت موجب سوء عملکرد می‌شود: برای افراد زیان‌بار است و مانع تحصیل اهداف سازمان می‌شود. اما کمی تعارض می‌تواند عملی باشد زیرا سازمان را اثر بختر می‌کند. تعارض می‌تواند به کشف راه حلها کمک کند. بنابراین می‌توان گفت ابزاری جهت ابتکار و تغییر سازمانی است.

از این دیدگاه، وظیفه مدیران فرو نشانندن یا حل تمام تعارضها نیست بلکه اداره آنهاست، بدین معنی که جنبه‌های زیان‌آور آن را حداقل نموده، جنبه‌های مفید آن را حداکثر نمایند. (Rahim, (Jan. 1985) 81-89) چنین مدیریتی ممکن است حتی شامل تحریک برای ایجاد تعارض در موقعیتهایی باشد که غیبت یا فرو نشانندن آن احتمالاً ابتکار، خلاقیت، و اثر بخشی سازمان را مختل می‌کند.

زمینه تعارض

نمی‌توان گفت تعارض لزوماً خوب یا بد است، بلکه باید در رابطه با نحوه انجام وظایف و عملکردهای فردی و سازمانی ارزیابی شود. به‌طور کلی، تعارض ممکن است با زور و فشار کاهش یابد ولی این ظاهری است و تعارض کهنه ماندگار است. در حالی که مدیران با سیاست و

تدبیر می‌توانند زیرکانه از آن استفاده کنند. (Pandy, 1967: 320)

همان‌گونه که ذکر شد ثابت شده است که تعارض نه تنها بد نیست بلکه گاهی از اوقات بعضی از انواع آن برای عملکرد گروهی مفید هم می‌باشد. ولی در جوامع سنتی و توسعه نیافته هنوز ناپسند تلقی می‌شود. در ضمن تحمل تعارض در فرهنگ پیشرفته‌ترین کشورهای صنعتی مانند آمریکا نیز دشوار است.

تحقیقات نشان می‌دهند که خانه، مدرسه، و دانشگاه نهادهای شکل دهنده رفتار و کردار افراد می‌باشند، و معمولاً با نفوذترین سازمانها در تقویت ارزشهای ضد تعارضی و تشویق مماشات با دیگران و فرمانبرداری می‌باشند. (Robbins, 1990) در طول تاریخ در خانواده مظهر اقتدار پدر یا مادر بوده که فرزندان، لاجرم باید از آنها فرمانبرداری کنند. تعارض بین فرزندان و یا بین فرزندان و والدین معمولاً سرکوب می‌شده است. در نظامهای مدرسه و دانشگاه هم پاسخهای صحیح و منحصر به فرد را فقط معلم و استاد می‌دانسته‌اند و عدم توافق در همه سطوح منفی به حساب می‌آمده است. در نتیجه دانش‌آموزان پاسخها را طوری انتخاب می‌کردند که با پاسخهای صحیح تعیین شدهٔ معلمان توافق داشته باشد. دانشجویان نیز برای گرفتن حداقل نمرهٔ قبولی، آنچه را تصور می‌کردند استادان حساسیت دارند فرا می‌گرفتند و اظهار عقیده مردود شمرده می‌شد. با ورود این افراد به آخرین مؤسسه با نفوذ و حمایت‌کننده ارزشهای ضد تعارضی، شخصیت آنها کامل می‌شود. برخورد سنتی نسبت به تعارض سازمانی بسیار ساده بود زیرا آنها معتقد بودند افراد ناراحت، مشکل می‌آفرینند و باید به نحوی آنان را خاموش کرد. و اگر سازمان درست انجام وظیفه کند مخالفتی پیش نمی‌آید.

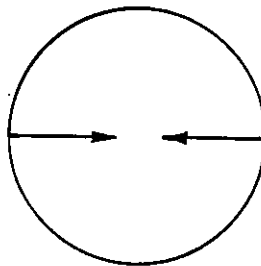
در حالی که امروزه معتقدند سازمانی که کارمندان ناراضی نداشته باشد هرگز رشد نمی‌کند و سکوت برابر سبکون است.

تعارض درون فردی^۱

اختلاف قدرت میان افراد یا گروههای در حال تعامل تعارض می‌آفریند. تعارض همچنین می‌تواند قدرت واقعی را به وجود آورد، به خصوص جایی که چند گروه، پیوسته برای نفوذ در دیگران با هم رقابت کنند. در این‌گونه وضعیتها افراد در خصوص اهداف مناسب سازمانی یا راههای مناسب دستیابی به اهداف با یکدیگر عدم توافق داشته باشند. «تعارض» نتیجهٔ روابط جاری افسرد یک گروه، گروهها با هم، یا دو نفر می‌باشد که عدم توافق دارند. (Kabanoff, 1986: 115) تعارض می‌تواند درون فردی باشد که ناشی از محرومیت، اهداف، و نقشهای فرد است. تعارض بین افراد، بین گروهها و یا سازمانها رخ می‌دهد. تعارضهای درون

- فردی ارتباط نزدیکی با «فشار عصبی» دارد (که به آن خواهیم پرداخت).
 رشد سریع سیکل انگیزش (نیاز به سابق به هدف^۱) و تحقق انتظارات نقش فرد، همواره در واقعیت شدنی نیست. هر فرد معمولاً:
۱. نیازها و نقشهای رقابتی متعددی دارد.
 ۲. راههای متنوع و متفاوتی وجود دارد که سابقها و نقشهای افراد می توانند ظاهر شوند.
 ۳. موانع متعددی بین سابقها و اهداف افراد وجود دارد.
 ۴. جنبه های مثبت و منفی در هدفها وجود دارد.
- اینها فرایند تطابق بشر را مشکل می کنند و اغلب به تعارض منجر می شوند. انواع تعارض درون فردی به وسیله مدل های سرخوردگی، دوگانگی اهداف و نقشها تحلیل می شود.

نمودار شماره (۱) تعارض درون فردی



تعارض ناشی از سرخوردگی^۲ - سردین سازش؛ انگیزش ضرر - ارزش و برد - ارزش فردا
 سرخوردگی (ناکامی) هنگامی اتفاق می افتد که یک سابق بر انگیزخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود شود. (همانگونه که در نمودار شماره (۲) ملاحظه می کنید). مانع ممکن است آشکار باشد (بیرونی یا فیزیکی) و یا غیر آشکار و نهان باشد (درونی یا ذهنی - روانی اجتماعی).

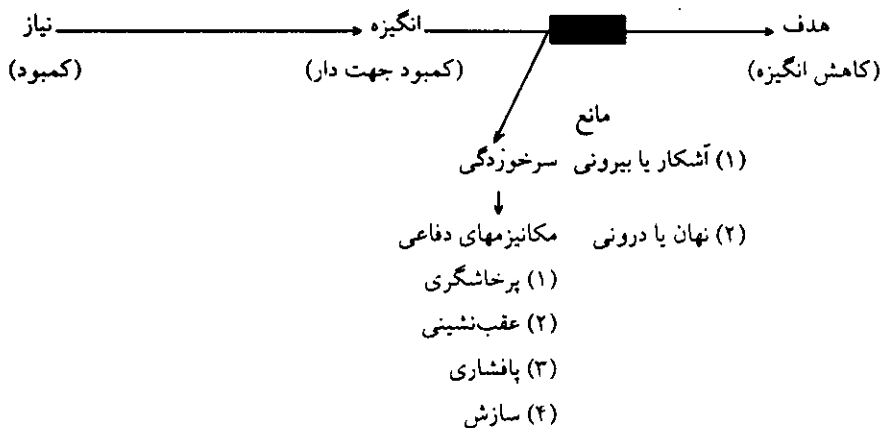
مثال چنین وضعیتی، شخص تشنه ای است که برای نوشیدن آب به طرف منبع آب می رود ولی متأسفانه منبع خالی است. در نمودار شماره (۳) وضعیت ساده سرخوردگی وی نشان داده شده است.

معمولاً سرخوردگی در فرد مکانیزمهای دفاعی ایجاد می کند. روان شناسان سنتی معتقد بودند که سرخوردگی همیشه به مکانیزم دفاعی تهاجم تبدیل می شود.
 بدین معنی که تصور می رفت شخص سرخورده باید به صورت فیزیکی یا سمبلیک

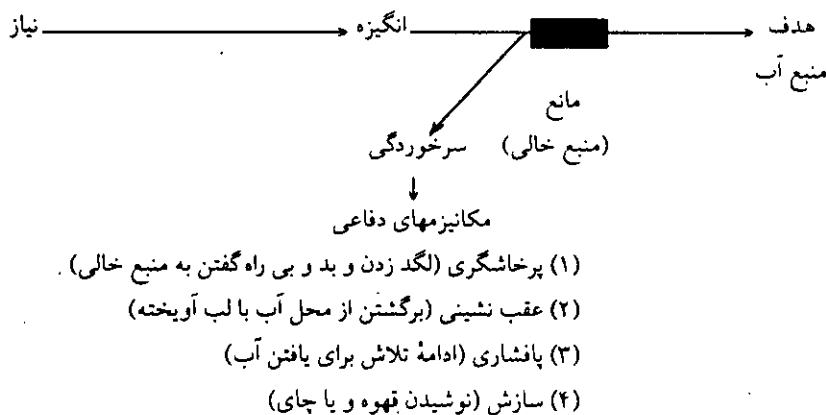
1. Need → drive → goal

2. Frustration

نمودار شماره (۲) یک مدل ساده سرخوردگی



نمودار شماره (۳) مثال ساده سرخوردگی



عکس‌العملش حمله به مانع باشد. مثلاً در مثال بالا شخص با لگد زدن و ناسزا گفتن به منبع خالی این حالت را بروز می‌دهد. ولی اخیراً تهاجم و پرخاش فقط یکی از واکنشهای شخص سرخورده است. سرخوردگی می‌تواند انسان را به هر یک از مکانیزمهای دفاعی بکشاند. اگر چه انواع آنها زیاد است ولی می‌توانند در چهار طبقه وسیع خلاصه شوند: پرخاشگری، عقب‌نشینی، پافشاری، و سازش. در توصیف نمودار شماره (۳)، بازگشت از محل منبع آب و مأیوس شدن، نمونه‌ای از عقب‌نشینی است. و انمود کردن به خالی نبودن منبع و سعی در برداشتن آب هم، پافشاری است. جایگزین کردن یک هدف جدید (مثلاً یک فنجان چای) نیز می‌تواند نمونه‌ای از سازش باشد.

اگر چه خالی بودن منبع مثال کاملی برای سرخوردگی شخص تشنه نیست ولی همین مدل سرخوردگی را می توان در تجزیه و تحلیل رفتارهای پیچیده تر هم مورد استفاده قرار داد. مثلاً سیاه پوستی که از امکانات اقتصادی و فرهنگی کمی برخوردار است ولی سودای مقام بالا در سر دارد. هدف وی اشتغال در یک سازمان خوب است. سابق او برای کاهش نیاز و تأمین هدفش وی را به دنبال یک کار خوب می فرستد. این سیاه پوست با موانعی از جمله (تعصب، تبعیض نژادی، فقدان تعلیم و تربیت کافی، و نابرابری) روبه رو است که ممکن است سرخورده شود. واکنش احتمالی این سرخوردگی، پرخاشگری (جنجال و آشوب، یا تنفر) و عقب نشینی (بیکاری و بی علاقهگی)، یا پافشاری (تظاهر به عدم وجود موانع مختلف و ادامه ناموفق برای یافتن یک شغل خوب)، و یا سازش (یافتن راهی برای تظاهر که غرور و شأن در چیزی غیر از یک کار خوب است. مثلاً عضویت در یک گروه مبارز و یا خرابکار)

مدل سرخوردگی می تواند نه تنها در تحلیل رفتار به طور کل، بلکه همچنین در جنبه های به خصوص رفتار حین کار مفید باشد. این مثالها اصولاً دلالت بر این دارند که سرخوردگی اثرات منفی بر عملکرد فرد و سازمان می گذارد.

بعضی از سرخوردگیها ممکن است تغییر شکل داده موجب هزینه های واقعی در سازمان بشوند. برای مثال، یک بررسی از چهل و هفت شرکت نشان داده که یک سوم از کارکنان داراییهای شرکت را می زدند و فریب دو سوم وقت تاهار را طولانی می کنند، از مرخصی استعلاجی بی جهت استفاده می کنند، و یا به طریقی وقت کسی می کنند.

(Omaha, (June 1983):2)

در بعضی موارد سرخوردگی ممکن است واقعاً اثر مثبتی بر نتیجه عملکرد فرد و هدفهای سازمانی داشته باشد. برای مثال کارگر یا مدیری که نیازهای رقابت و پیشرفت بسیار بالایی دارد در ضمن دارای اعتماد به نفس هم می باشد و قادر است کار را به نحو احسن انجام دهد. این نوع افراد اگر در شغل خویش سرخورده شوند ممکن است عکس العمل سنتی تدافعی داشته باشند. اما سرخوردگی ممکن است باعث پیشرفت عملکرد هم بشود و این گونه افراد ممکن است سخت تر تلاش کنند تا بر موانع فائق آیند یا ممکن است بیش از اندازه به جبران بپردازند، یا به جهت جدید یا هدف دیگری جلب شوند که در ضمن، تطابق بیشتری با هدفهای سازمان داشته باشد. به علاوه باید به خاطر داشت که مکانیزمهای دفاعی خود به خود برای فرد بد نیستند. آنها نقش مهمی در فرایند تطابق روان شناختی بازی می کنند و فقط زمانی «ناسالم» هستند که بر شخصیت فرد مسلط می شوند. همچنین افرادی که آموخته اند چگونه غلبه موفقیت آمیزی بر سرخوردگی داشته باشند احتمالاً با غلبه کردن بر موانع یا یافتن اهداف جایگزین، سرخوردگی را بیش از آنها که چنین تجربه هایی را ندارند یا آنهایی که سرخوردگی را بیشتر تجربه کرده اند، تحمل می نمایند (Festinger, 1957). بنابراین، به طور کلی یکی از اهداف عمده مدیریت باید

حذف موانع (خیالی، واقعی، یا بالقوه) باشد که موجب سرخوردگی کارکنان می‌شود. ✓
 تعارض هدف: منبع تعارض عادی دیگر برای یک فرد هدفی است که هم شمای مثبت و هم منفی دارد و یا دو یا چند هدف که در حال رقابت می‌باشند. از آنجا که هنگام بروز سرخوردگی، یک انگیزه قبل از رسیدن به هدف با مانع روبه‌رو می‌شود، در تعارض هدف، دو یا چند انگیزه یکدیگر را محصور می‌کنند. برای ساده کردن تجزیه و تحلیل، سه نوع تعارض هدف به‌طور مجزا مطرح می‌شوند:

۱. تعارض خواست - خواست: بدین معنی که فرد چند هدف مطلوب و دلخواه دارد که گذشتن از هیچ‌کدام آسان نیست در عین حال تمامی آنها را با هم نمی‌تواند تحقق بخشد. مانند فردی که بین دو شغل خوب و مورد علاقه قرار گرفته که نمی‌داند کدام را انتخاب کند. این نوع تعارض کمترین اثر را بر رفتار سازمانی و حداقل فشار عصبی را بر روی فرد دارد. اگر چه تعارضی که از انتخاب بین دو هدف مثبت به وجود می‌آید بر دو هدف منفی یا اهداف با خصوصیات مثبت و منفی ترجیح دارد. برای مثال اگر هدفهای فردی و سازمانی برای اعضای سازمان هر دو جالب باشند آنها معمولاً راه خود را سریع انتخاب می‌کنند و تعارض از بین می‌رود. نمونه بارز آن جوان تازه فارغ‌التحصیل شده‌ای است که با دو موقعیت شغلی عالی مواجه می‌شود یا مدیری که بین انتخاب دو سازمان بسیار جالب، دو دل مانده است.

۲. تعارض خواست - ناخواست: هنگامی رخ می‌دهد که فرد می‌خواهد به هدفی دست یابد و در همان حال می‌خواهد از آن هدف بگریزد. در این‌گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی می‌باشد مثلاً شغل خوب و مسئولیت بیش از حد آن، نمونه‌ای از این تعارض است که فرد در حالی که شغل خوب را خواهان است اما مسئولیت و زحمت زیاد را دوست ندارد و از آن می‌گریزد. این نوع تعارض درونی، مقدار زیادی فشار عصبی برای فرد به وجود می‌آورد که احتمالاً بلا تکلیفی، لطمه خوردن، و حتی افسردگی را موجب می‌شود. چنین تعارضی و عواقب آن بین تصمیم‌گیرندگان و افراد مسئول، در سازمانهای پیچیده و مدرن زیاد به چشم می‌خورد.

۳. تعارض ناخواست - ناخواست: این نوع تعارض اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتار سازمانی ندارد و زمانی پیش می‌آید که فرد بخواهد از دو هدف، اجتناب کند، اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکار شدن هراس دارد در عین حال از کارش و سرپرست بلا واسطه‌اش هم متنفر است. این فرد دچار تعارض ناخواست - ناخواست شده است. این تعارض نیز موجب فشار عصبی در شخص شده تعادل وی را به هم می‌زند. این نوع تعارض در سازمان به آسانی قابل حل است. شخصی که با دو هدف منفی روبه‌رو است می‌تواند به

راحتی هیچ کدام را نپذیرد و به سادگی وضعیت را ترک گوید. اگر بتواند چنین کند تعارض به سرعت حل می‌شود، ولی مشکل هنگامی به وجود می‌آید که شخص به آسانی قادر به رها کردن نیست. و این در سازمانهای اجباری پیش می‌آید (مانند هم سلول در زندان، هم اتاقی در بیمارستان، یا کادر ارتش). اغلب کارکنان سازمانهای مدرن امروزه چنین وضعی دارند.

چشم انداز تعارض هدف

هر سه نوع تعارض هدف ممکن است در حقیقت کم و بیش فایده‌هایی برای سازمان داشته باشند. تعارض خواست - خواست به آرامی می‌تواند فرد را پریشان کند. تعارض خواست - ناخواست که از هدفهای سازمانی منتج می‌شود ممکن است سبب برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی نتایج مثبت و منفی گردد. حتی تعارض ناخواست - ناخواست ممکن است فرد را برانگیزد به طوری که در صدد رفع مسائل و مشکلات ایجادکننده تعارض برآید. به جز تعارض خواست - خواست، مدیریت باید کوشش کند تعارضهای هدف را برطرف نماید، خصوصاً کوشش مدیریت بایستی متوجه سازگاری و تطابق اهداف فردی و سازمانی شود.

تعارض و ابهام نقش

افراد در جوامع معاصر دارای نقشهای متعددی هستند. این نقشها مثلاً در یک فرد سازمانی می‌تواند نقش پدر (در عین حال فرزند والدین خویش)، رئیس (در همین حال کارمند فرادست خود)، استاد در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت (در عین حال دانشجوی یکی از دانشگاهها)، داور تیم فوتبال محله، عضو انجمن ادبی، عضو کلوب شطرنج، رئیس انجمن خانه و مدرسه باشد. شخص، همه این نقشها را با خود به سازمان می‌آورد و بر رفتارش تأثیر می‌گذارد. در مطالعه رفتار سازمانی، نقش سازمانی بسیار اهمیت دارد. نقشهایی مانند کارگر خط تولید، منشی، سرپرست، فروشنده، مهندس، تحلیل‌گر سیستم، و مدیر عامل اغلب تقاضاها و انتظارات در حال تعارضی را به همراه دارند.

سه نوع تعارض نقش وجود دارد. (Myers, 1990: 178-179) یک نوع تعارض، بین شخص و نقش اوست. ممکن است بین شخصیت فرد و انتظارات نقش او تعارض وجود داشته باشد. برای مثال، یک کارگر خط تولید که برای سرپرستی در نظر گرفته شده است. این سرپرست جدید ممکن است واقعاً معتقد نباشد که بایستی کارگران را از نزدیک کنترل نمود و آنها را تحت فشار قرار داد، ولی مدیر تولید از او انتظار دارد که چنین وظیفه‌ای را انجام دهد. نوع دوم، تعارض درون نقش است که به وسیله انتظارات متناقض درباره ایفای یک نقش به وجود می‌آید. مثال قبل: سرپرست جدید یا کارگران مستبدانه یا دموکراتیک رفتار کند؟ بالاخره، تعارض بین نقش که نتیجه نیازمندیهای مختلف دو یا چند نقشی است که در آن واحد باید ایفا شوند. نقشهای کار و

نقشهای غیر کاری اغلب موجب چنین تعارضی می‌شوند. برای مثال یکی از کارکنان موفق زن در یکی از شرکتهای کامپیوتری بزرگ آمریکا اظهار می‌دارد که او اغلب از ساعت هفت و نیم بامداد تا ساعت یازده و نیم شب مشغول کار است به همین دلیل شوهرش که از این کار مداوم روزانه خسته شده وی را ترک کرده است. وی یادآور می‌شود روزی که به او خبر مریضی مادرش را تلفنی اطلاع دادند بی‌نهایت غمگین و ناراحت شد ولی طولی نکشید که با اولین زنگ تلفن همه چیز در کار غرق شد. او می‌گوید در ساعتهای روز آنچه مربوط به محل کار نمی‌شود بسیار دور و گنگ است و حتی تشخیص نمی‌دهد که زندگیش کاملاً از او جدا شده است. (O'Reilly, 1990:39)

سرپرست خط اول و مدیری که به سرعت ترقی می‌کند به وضوح موارد شدید تعارض نقش سازمانی را به نمایش می‌گذارند. امروزه با درجه‌های متفاوتی، که بستگی به شخص و موقعیت وی دارد، افراد در هر وضعیت در سازمانهای مدرن یک یا هر سه نوع تعارض را تجربه می‌کنند. مهندسان صف از اختیارات واقعی خود مطمئن نیستند. منشی نمی‌داند آیا باید پاسخگو باشد یا نه؟ مثالهای زیادی می‌توان آورد. شکی نیست که تعارض و ابهام نقش وجود دارد، (وجود دارد و اجتناب ناپذیر است) و مسئله اصلی این است که چگونه تعارض نقش برطرف می‌شود یا به نحوی می‌توان با آن کنار آمد!

خودآزمایی گفتار اول

در سوآلهای زیر گزاره‌های درست را انتخاب نمایید.

۱. دو گروه که با یکدیگر برای به دست آوردن مقام اول رقابت می‌کنند، اگر فرصتی وجود نداشته باشد که یک گروه از تحصیل هدف دیگر ممانعت به عمل آورد موقعیت ... است؛ اما اگر فرصت مداخله باشد و استفاده هم بشود موقعیت ... می‌باشد.

الف - تعارضی، رقابتی ب - رقابتی، همکاری

ج - همکاری، تعارض د - رقابتی، یکی از انواع تعارض

۲. زمانی که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کار می‌کنند را ... گویند.

الف - هماهنگی ب - همکاری

ج - رقابت د - تعارض

۳. احتمال دارد ... و ... در جوار هم باشند.

الف - تعارض، رقابت ب - همکاری و هماهنگی

ج - تعارض، همکاری د - همکاری، رقابت

۱. چون تعارض در کل و تعارض هرون فردی به خصوص نزدیکی زیادی با فشار عصبی دارد بدین جهت در گفتار دوم به فشار عصبی می‌پردازیم.

۴. در ... تعارض غیر لازم و زیان بار بود.

الف - دیدگاه سنتی

ب - دیدگاه فعلی

ج - دیدگاه تعامل گرا

د - دیدگاه رفتار یون

۵. هنگامی که یک سابق برانگیخته شده قبل از رسیدن فرد به هدف مطلوب، مسدود شود ...
نامیده می شود.

الف - سرخوردگی

ب - پرخاشگری

ج - سازش

د - عقب نشینی

۶. خانمی که به خلبانی بسیار علاقه مند است و برای چندمین بار در امتحان ورودی مدرسه پرواز رد شده است و هنوز سعی در موفقیت کنکور دارد مکانیزم دفاعی ... است.

الف - عقب نشینی

ب - سازش

ج - پافشاری

د - پرخاشگری

۷. خانم مذکور اگر پس از عدم موفقیت مأیوس شود و به آنجا برنگردد نمونه ای از ... است.

الف - عقب نشینی

ب - سازش

ج - پافشاری

د - پرخاشگری

۸. اگر فرد نامبرده به هدف جدید (گرفتن تصدیق پایه یک) بسنده نماید ... است.

الف - عقب نشینی

ب - سازش

ج - پافشاری

د - پرخاشگری

۹. اما اگر پس از شنیدن خبر عدم موفقیت گریه سر دهد، به زمین و آسمان بد و بیراه بگوید و همه را در این ماجرا مقصر قلمداد کند ... نامیده می شود.

الف - عقب نشینی

ب - سازش

ج - پافشاری

د - پرخاشگری

۱۰. در این نوع تعارض، دو یا چند انگیزه یکدیگر را محصور می کنند.

الف - نقش

ب - هدف

ج - درون فردی

د - بین افراد

۱۱. فردی که بین دو شغل خوب و مورد علاقه قرار گرفته که نمی داند کدام را انتخاب کند دچار تعارض ... است.

الف - خواست - ناخواست

ب - ابهام نقش

ج - ناخواست - ناخواست

د - خواست - خواست

۱۲. هنگامی که فرد می خواهد به هدفی برسد و در همان حال از آن بگریزد تعارض ... می باشد.

الف - خواست - ناخواست

ب - ابهام نقش

ج - ناخواست - ناخواست

د - خواست - خواست

۱۳. کارگری که از بیکار شدن هراس دارد و در عین حال از کار و سرپرست بلا واسطه‌اش تنفر دارد دچار تعارض ... می‌باشد.

- الف - خواست - ناخواست
 ب - ابهام نقش
 ج - ناخواست - ناخواست
 د - خواست - خواست

۱۴. تعارض درون فردی نزدیکی زیادی با ... دارد.

- الف - تعارض هدف
 ب - تعارض نقش
 ج - فشار عصبی
 د - تعارض بین افراد

گفتار دوم: فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

هدفهای رفتاری

- شما با خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالهای آن قادر خواهید بود:
۱. مفهوم فشار عصبی را بیان کنید.
 ۲. فرق بین فشار مثبت و منفی را یاد بگیرید.
 ۳. فشار عصبی را با آنچه غیر از این است تمیز دهید.
 ۴. زمینه به وجود آمدن فشار عصبی را تعریف کنید.
 ۵. علائم سازگاری عمومی را شرح دهید.
 ۶. عوامل فشار شغلی را تشریح نمایید.
 ۷. عوامل فشار عصبی فرا سازمانی، سازمانی، گروهی، فردی و در نهایت فشارهای شغلی را تعریف کنید.
 ۸. نیم رخدای شخصیتی تیپهای A و B را در کنار هم قرار داده بحث کنید.
 ۹. کنترل شخصی و ناتوانی آموخته را شرح دهید.
 ۱۰. استقامت روان‌شناختی را بیان کنید.
 ۱۱. اثرات فشار شغلی را شرح دهید.
 ۱۲. مشکلات جسمی و روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی را تعریف کنید.
 ۱۳. استراتژیهای غلبه بر فشار شغلی را بیان کنید.

مفهوم فشار عصبی

بر خلاف تصور عموم که همواره فشار عصبی را با مفهوم منفی در نظر می‌گرفتند فشار عصبی همیشه بد و مذموم نیست. البته یک شکل از فشار عصبی که بار منفی دارد و «دیسترس» نامیده می‌شود به هنگام ناراحتی مثلاً مرگ عزیزی یا گرفتن توبیخ رسمی از رئیس یا در جلسه امتحان درس مشکلی در ما ایجاد می‌شود. اما فشار عصبی حالت مثبت و خوشایندی هم دارد که به

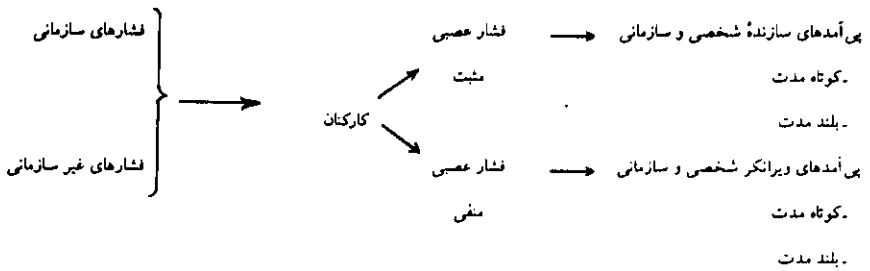
وسيلةٔ چیزهای خوب ایجاد می‌شود و «یوسترس»^۱ نام گرفته است. مثلاً زمانی که نام دانشجویی برای تشویق در لیست رئیس دانشگاه قرار می‌گیرد یا به کارمندی شغل بالاتری در محل دیگری پیشنهاد می‌شود به شخص فشار عصبی وارد می‌شود که به هیچ‌وجه منفی نیست. کلمهٔ فشار عصبی با کلمهٔ گناه^۲ مقایسه می‌شود. هر دو کلمه کوتاه و حسی هستند. (Ivancevich & Matteson, 1987: 211)

«ایوانکوویچ» و «ماتسون» فشار عصبی را کنش متقابل ارگانیزم با محیط خارج تعریف می‌کنند و اینکه فشار، واکنش حسی برای سازگار شدن است که به توسط تفاوت‌های فردی و فرایندهای روانی که پی‌آمدهی است برای هرگونه عمل خارجی (محیطی)، موقعیت، یا حادثه‌ای که نیازهای روانی و فیزیکی بسیاری را در یک فرد ایجاد می‌کند. «بیر» و «نیومن» فشار شغلی را چنین تعریف می‌کنند: شرایطی که از تعامل افراد و شغل‌هایشان حاصل می‌شود. مشخصه‌های آن به وسیلهٔ تغییراتی که در افراد ایجاد می‌شود و آنها را وادار به انحراف از وظایف عادی‌شان می‌کند، می‌باشد. (Beehr & Newman, (Winter 1978): 665-699) با در نظر گرفتن این دو تعریف و ساده نمودن آنها فشار عصبی به عنوان یک واکنش حسی به وضعیت خارجی که نتیجهٔ آن تغییر وضع جسمی، روانی و رفتاری کارکنان است، توصیف می‌شود. در ضمن مهم است که مشخص شود فشار عصبی چه چیزهایی نیست:

۱. فشار عصبی دلوپسی ساده نیست. دلوپسی فقط در فضای هیجانی و روانی عمل می‌کند در حالی که فشار در این فضا و همچنین فضای فیزیولوژیکی عمل می‌کند. بنابراین فشار ممکن است با دلوپسی همراه باشد ولی این هر دو یکی نیستند.
۲. فشار عقبی تنش^۳ عصبی ساده نیست. تنش مانند دلوپسی احتمالاً در نتیجهٔ فشار حاصل می‌شود ولی این دو یکی نیستند. بعضی افراد فشار را ناآگاهانه بروز می‌دهند ولی عده‌ای آن را در خود نگه می‌دارند و از طریق تنش عصبی بروز نمی‌دهند.
۳. فشار عصبی لزوماً چیز مخرب، بد یا اجتناب‌پذیر نیست. یوسترس یا فشار مثبت نه تنها بد و مخرب نیست بلکه مردم باید به دنبال آن باشند. مسئلهٔ عمده این است که چگونه با فشار برخورد شود. فشار عصبی غیر قابل اجتناب است از فشار عصبی منفی باید جلوگیری شود یا به نحو مؤثری کنترل گردد. (James & Jonathan Quick, 1984: 8-9)

زمینهٔ فشار عصبی

«هانس سلیه» پدر فشار عصبی خوانده می‌شود. وی در تحقیق برای یافتن یک هورمون جدید جنسی به طور اتفاقی دریافت که صدمه دیدن نسوج در حقیقت پاسخ غیر مشخصی به محرک



زیان‌آور است. او پدیده کشف شده خود را «علائم سازگاری عمومی^۱» نامید و حدود یک دهه بعد در نوشته‌هایش واژه «فشار عصبی» را به کار برد. (Luthans, 1992: 400)

(GAS) سه مرحله دارد: اعلام خطر، مقاومت، و تحلیل رفتن. در مرحله اعلام خطر، محرک تنش‌زای خارجی، سیستم فشار داخلی بدن را، حساس می‌کند. در نتیجه عکس‌العملهای فیزیولوژیکی و شیمیایی مانند افزایش دفعات تنفس، ترشح آدرنالین، افزایش ضربان قلب، فشار خون و بالا رفتن تمرکز ذهنی را موجب می‌گردد. اگر تحریک‌کننده خارجی به تحریک ادامه دهد، در این صورت مرحله دوم (GAS) یعنی مقاومت آغاز می‌گردد. در این مرحله جسم انسان، اعضای مورد نیاز را برای مقابله با تحریک‌کننده‌های خارجی فرا می‌خواند و در حالی که مشغول مقابله با تحریک‌کننده‌های تنش‌زای خارجی است از سایر عوامل تنش‌زا که کم‌ارتباطتر هستند غافل می‌شود و این نکته نشان می‌دهد که چرا افراد درگیر یک فشار احساسی، در مقابل بیماریها صدمه پذیرتر می‌شوند. در صورت پافشاری تحریک‌کننده خارجی ذخیره‌های مکانیزم سازگاری مرحله دوم کاهش یافته و تحلیل رفتگی آغاز می‌شود. در این مرحله ممکن است برگشتی به مرحله اعلام خطر صورت گیرد و دور فوق مجدداً جریان یابد. در غیر این صورت مرگ پایان همه چیز را اعلام می‌کند. گذراندن فرایند مراحل پی در پی «علائم سازگاری عمومی» برای شخص بسیار سخت بوده و عوارض خود را بر جسم انسان باقی می‌گذارد.

علاوه بر نگرش فیزیولوژیکی به فشار با ارائه مدل کلاسیک (GAS) که بُعد حیاتی تحقیق فشار عصبی مدرن است و مدیریت فشار، توجه به بُعد روانی فشار (برای مثال، تغییر حالت، احساسات منفی، و احساس ناتوانی) و بُعد رفتاری آن (برای مثال، رویارویی با عوامل تنش‌زا یا کوشش در کسب اطلاعات درباره این عوامل) هم جلب شده است. کلیه این ابعاد اعم از فیزیولوژیکی، روان‌شناختی، و رفتاری در درک فشار شغلی و استراتژیهای غلبه بر آن در سازمانهای مدرن مهم می‌باشند.

عوامل فشار شغلی (استرس)

زمینه سازهای فشار شغلی یا عوامل استرس‌زا بر کارکنان سازمانهای امروزی اثر می‌گذارد. همانگونه که در نمودار شماره (۱) ملاحظه می‌شود تحریک‌کننده‌ها یا عوامل فشار عصبی از داخل سازمان، از خارج سازمان، از گروهی که فرد تحت نفوذ آن است و بالاخره از خود افراد سازمانی مشتق می‌گردد.



نمودار شماره (۱) «طبقه‌بندی عواملی که در ایجاد فشار شغلی مؤثرند»

عوامل فشار عصبی فراسازمانی^۱

گرچه اغلب تحلیلهای مربوط به عوامل فشار شغلی از اهمیت نیروهای خارج از سازمان غافل هستند اما به نحو فزاینده‌ای روشن شده که این عوامل اثرهای مهمی بر فشارهای شغلی افراد دارند. با نگرش سیستم باز به سازمان که به نحو قابل ملاحظه‌ای از محیط بیرونی خود متأثر می‌شود، فشار شغلی محدود به مسائلی که در داخل سازمان و در حین کار اتفاق می‌افتد نیست. «ایوانکوویچ» و «ماتسون» عوامل فشار عصبی «فراسازمانی» را شامل تغییرات (اجتماعی، تکنولوژیکی، خانوادگی، محلی، مالی، و ...) و از جمله شرایط محل اقامت یا فرهنگی که کارمند به آن متعلق است می‌دانند.

به دلیل گرفتار بودن مردم در زندگی پر از دحام و عجله شهری، سلامت زندگی افراد جامعه رو به زوال می‌رود و زمینه‌های مساعد فشارهای شغلی افزایش می‌یابد. وضع خانوادگی فرد (اعم از برقراری صلح و صفا و به عکس)، بیماری افراد خانواده عامل مهمی در زندگی شغلی فرد است. دوری از خانواده، رکود اقتصادی جامعه، گرفتن کار دوم و گاهی سوم برای تأمین معاش، شاغل بودن همسر، همگی از عمده فشارهای شغلی می‌باشند.

متغیرهایی مثل جنس و نژاد هم عوامل فشار عصبی می‌باشند. اخیراً، تحقیقات نشان

داده که زنان در محیط کار بیشتر از مردان فشار عصبی منفی را تجربه می‌کنند، اما مردان آمادگی بیشتری برای ابتلا به امراض جدی فیزیکی دارند. جامعه‌شناسان ذکر کرده‌اند که طی سالها اقلیتها (از جمله سیاهان) بیشتر از سفید پوستها عوامل فشار عصبی داشته‌اند. (Jick & Mitz, (July 1985): 408-420) برای زنان متخصص، منابع ویژه فشار از جمله، تبعیض، باورهای کلیشه‌ای^۱، ازدواج رویاروی کار، و انزوای اجتماعی تعیین شده است. (Nelson & Quick, (Apr.: 1985): 206-218) همچنین مردم در طبقات اجتماعی مختلف احتمالاً عوامل فشار عصبی متفاوتی دارند. همین موضوع در مورد شهرنشینان و روستائیان هم صدق می‌کند که از منابع مختلفی تحت فشار قرار بگیرند. (Marens, 1976) در ضمن در شهرهایی مثل تهران آلودگی صدا و هوا از عوامل عمده فشار عصبی می‌باشند.

عوامل فشار عصبی سازمانی

علاوه بر عوامل بالقوه فشار عصبی خارج از سازمان، عوامل دیگری در داخل سازمان موجب فشار عصبی شغلی می‌شوند. اگر چه سازمانها از افراد و گروهها تشکیل شده‌اند ولی ابعاد کلان تری وجود دارند که موجب فشار شغلی می‌گردند. عوامل سطح کلان می‌توانند به سیاستها، ساختارها، شرایط عینی، و فرایندها یا مراحل، طبقه‌بندی شوند. هر چه سازمان بزرگتر و پیچیده‌تر باشد عوامل فشار شغلی بیشتری برای افراد سازمان وجود دارد. عواملی که در سطح کلان موجب فشار عصبی می‌شوند عبارت‌اند از:

سیاستها: ارزیابی غیر واقعی کارکنان (سیستم ارزشیابی نامناسب)، عدم تساوی حقوق و مزایای افراد هم طراز، مقررات غیر قابل انعطاف، دستورالعملهای مبهم، جابه‌جاییهای مکرر و غیر ضرور، و شرح وظایف غیر واقعی.

ساختارها: تمرکز در تصمیم‌گیریها و عدم وجود مشارکت، فرصت کم برای پیشرفت، تشریفات اداری دست و پاگیر، تخصص‌گرایی بیش از اندازه، و تضادهای صف و ستاد.

شرایط عینی: ازدحام و عدم وجود محل کار اختصاصی، سرما و گرما و سر و صدای زیاد، وجود اشعه‌ها و عوامل شیمیایی زیان‌آور، خطرات ایمنی، نور ناکافی.

مراحل و فرایندها: ارتباطات ضعیف، بازخورد ناکافی و ضعیف از عملکردها، اهداف مبهم و متضاد، معیارهای ناقص و نادرست برای سنجش عملکردها، سیستم کنترل نامناسب، اطلاعات ناکافی.

عوامل فشار عصبی گروهی

گروه می‌تواند منبع بالقوه فشار عصبی باشد. عوامل بالقوه گروهی می‌توانند در سه زمینه به قرار ذیل طبقه‌بندی شوند:

۱. عدم انسجام گروهی: طبق مطالعات «هائورن» همبستگی گروهی به خصوص در سطوح پایین سازمان بسیار مهم است. اگر هر فرد از افراد سازمان فرصت بودن با گروه را از دست بدهد (مطالعات تاویستوک) یا اعضای گروه او را نپذیرند برای وی زمینه ایجاد فشار شغلی شدید فراهم می‌شود.

۲. عدم حمایت اجتماعی: کارکنان، تحت تأثیر حمایت‌های بسیار زیاد یک یا دو نفر از گروه خود می‌باشند، تا با تقسیم غمها و شادیهای خود با آنها، بار زندگی را بهتر به دوش بکشند. اگر این حمایتها قطع شوند زمینه‌های فشار عصبی فراهم می‌شود.

عوامل فشار عصبی فردی

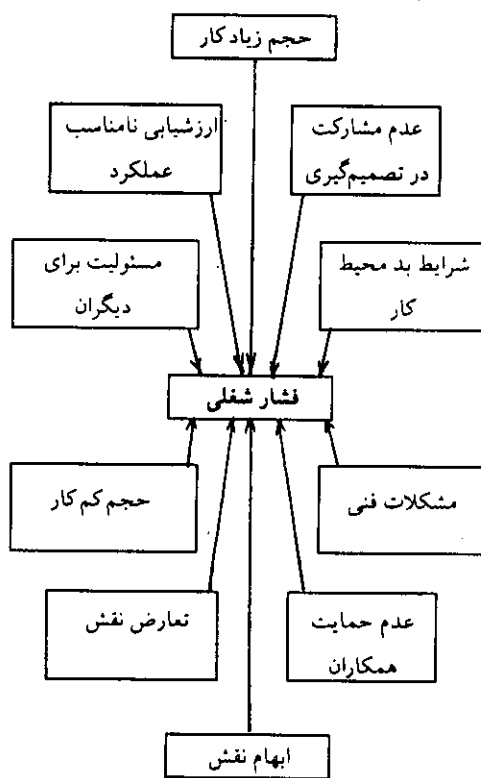
آنچه تاکنون در مورد عوامل دیگر از جمله فراسازمانی، سازمانی، و گروهی گفته شد همه در حقیقت به سطح فردی می‌رسند. تحقیقات زیادی در مورد عوامل فردی فشار عصبی انجام شده است که سه علت مهمتر از دیگر علتها می‌باشد:

الف - ابهام و تعارض نقش در سازمان: نقش فرد در سازمان، و کمتر و بیشتر از حد به کار و داشتن وی تضادهایی را به وجود می‌آورد. همانگونه که در گفتار اول این فصل ذکر شد، کارکنان علاوه بر نقش سازمانی نقشهای دیگری هم در اجتماع دارند. این نقشها اغلب نیازهای متضادی دارند و انتظارات متفاوتی را می‌طلبند. در سازمان تعارض نقش شامل ناسازگاری بین وظایف شغل، منابع، قواعد و مقررات، و خود افراد می‌باشد. ابهام در نقش از کمبود اطلاعات یا آگاهی اندک از نحوه انجام کار حاصل می‌شود. این ابهام احتمالاً به علت کارآموزی ناکافی، ارتباطات ضعیف، یا مضایقه کردن و یا ناجور جلوه دادن اطلاعات به وسیله همکاران یا سرپرست حاصل می‌شود. به هر دلیلی که باشد حاصل تضاد و ابهام نقش، فشار شغلی برای فرد است. بیش از حد یا کمتر از حد به فرد کار محول کردن نیز ممکن است عامل تنش‌زا باشد. عوامل فشار فردی را می‌توان در نمودار شماره (۲) نشان داد:

ب - خصوصیات تیپ A: تحقیقاتی که درباره فشار عصبی فردی انجام شده است ویژگیهای شخصیتی مانند: استبداد، حمایت‌کننده، احساساتی، تحمل ابهام، دلوپسی، نیاز شدید پیشرفت، خشونت را در بر نمی‌گیرد. (Brief & Schuler, 1981: 94) به همین جهت در اینجا «شخصیت تیپ A» مطرح می‌شود.

با مطالعاتی که متخصصان قلب از سالهای ۱۹۵۰ درباره انواع شخصیت و الگوهای

نمودار شماره (۲) عوامل فشار فردی



رفتاری به منظور پیش‌بینی حملات قلبی در افراد نموده‌اند، در سالهای پایانی ۱۹۶۰ «فریدمن» و «روزمن» از شخصیت‌های تیپ A و مقابل آن تیپ B در مطالعه فشار عصبی استفاده نمودند. (Friedman & Rosenman, 1974) این تیپ‌های شخصیتی کارکنان به عنوان شخصیت‌های نسبتاً تثبیت شده‌ای توصیف شدند که تیپ A همبستگی بالایی با فشار عصبی و خطرات جسمی ناشی از آن داشت.

این مطالعه برای شما هم مفید است که بدانید به کدام تیپ شخصیتی نزدیکتر هستید. در یک تحقیق در آمریکا نتیجه‌گیری شد که ۶۰ درصد مدیران نمونه‌گیری شده تیپ A و ۱۲ درصد تیپ B بودند. (Howard & Cunningham, (March 1976): 24-31)

«فریدمن» و «روزمن» شخصیت تیپ A را به عنوان افراد پیچیده احساساتی تعریف می‌کنند که در کسانی می‌توان مشاهده نمود که همواره در یک حالت تهاجمی در کشمکش هستند که هر چه بیشتر و بیشتر، در زمان هر چه کمتر و کمتر، به دست آورند. در صورت لزوم

برای رسیدن به هدف با افراد و عوامل دیگر مقابله می‌کنند. (Friedman & Rosenman) کارکنان تیپ A (مدیران، فروشندگان، متخصصان، منشیها، یا کارکنانی که اطلاعات مهمی را طبقه‌بندی و بایگانی می‌کنند) فشار شغلی قابل ملاحظه‌ای را تحمل می‌کنند. این افراد کسانی هستند که:

۱. ساعت‌های طولانی تحت فشار عصبی وقت و حجم زیاد کار فعالیت می‌کنند.
 ۲. معمولاً کار را شبها و در اوقات تعطیل به خانه می‌آورند و قادر به استراحت نیستند.
 ۳. مرتباً خود را مقایسه می‌کنند و استانداردهای بالای بهره‌وری را برای خود منظور می‌دارند.
 ۴. آنها بیشتر به وسیله شرایط کار سرخورده می‌شوند، از کارهای دیگران خشمگین می‌گردند و مورد سوء تفاهم رؤسای خود قرار می‌گیرند. (Arief, Schuler & Sell, 1981: 11-12)
- نخست به دلیل مطالعات «فریدمن» و «روزنمن» تفکر عموم بر این بود که افراد تیپ A آمادگی بیشتری نسبت به بدترین نتایج فشار عصبی یعنی حمله‌های قلبی دارند. (Rosenman & Friedman, 1971: 87-97) ولی با مطالعاتی که اخیراً انجام شده نتوانسته تحقیقات این دو را تأیید کند. (Bishop, 1988: 29) برای مثال، افراد تیپ A احتمالاً بهتر از تیپ B می‌توانند فشار عصبی را دفع کنند و بر آن غلبه نمایند. یک پزشک محقق اخیراً اشاره

«نیم رخدای شخصیتی تیپهای A و B»

تیپ B	تیپ A
نگران وقت نیست	همیشه در حال حرکت است
صبور است	سریع راه می‌رود
لاف نمی‌زند	سریع می‌خورد
برای تفریح بازی می‌کند نه پیروزی	سریع حرف می‌زند
بدون احساس گناه می‌آساید	بی صبر است
تحت فشار پایان وقت نیست	دو کار را با هم انجام می‌دهد
میان‌ه‌رو است	زمان فراغت ندارد
هرگز عجله ندارد	ذهنش با ارقام پر است
	موفقیتهای را با کمیت اندازه‌گیری می‌کند
	روحیه تهاجمی دارد
	رقابتی است
	به طور مداوم در فشار کمبود وقت است

کرده که افراد تیپ A احتمالاً عمر مفیدشان طولانیتر است. او اظهار داشته که: کار آلوده بودن، همیشه عجله داشتن، متعرض بودن به دیگران، لزوماً چیز بدی برای قلب نیست. آنچه برای قلب مضر است این است که میزان بالایی خصومت و عصبانیت داشته باشید و هنگامی که با افراد روبه‌رو می‌شوید زحمت پنهان کردن آن را به خود ندهید. (Lincoln Journal, (Jan. 1989): 4) گاهی اوقات، این عصبانیت و خصومت با شخص تیپ A همراه است.

علاوه بر منازعه‌ای که در اطراف سلامتی شخصیتهای تیپ A می‌باشد همچنین موفقیت تیپ A در مقابل تیپ B زیر سؤال است. کاملاً روشن است که افراد تیپ A در سازمان سریع رشد می‌کنند و به بالا می‌رسند. آنها موفقتر از تیپ B هستند. اگر چه در بالاترین نقطه سازمان به موفقیت تیپ B، که افرادی صبورترند و مسائل را از دید وسیعتری می‌بینند، نیستند. (Steers, 1984: 518) نکته عمده، تغییر از تیپ A به تیپ B است، البته اغلب افراد تیپ A قادر نیستند و در ضمن مشتاق هم نیستند که خود را تغییر بدهند و یا بر ویژگیهای شخصیتی تیپ A فایز آیند.

کنترل شخص و ناتوانی آموخته

علاوه بر الگوهای شخصیتی تیپ A، حالت مهم دیگر ادراک کنترل فرد است. احساس افراد درباره قابلیت آنها در کنترل وضعیت، حالت مهمی برای فشار عصبی خواهد بود به خصوص، اگر کارکنان احساس کنند که کنترل ناچیزی بر محیط کار و شغلشان دارند، فشار عصبی (استرس) دریافت خواهند نمود. (Riggio, 1990: 204) مطالعات نشان داده است که اگر کارکنان بر محیط کارشان کنترل داشته باشند، (مثلاً شانس تصمیم‌گیری در اموری که نتیجه‌اش به خودشان بازمی‌گردد) فشار شغلی آنها کاهش می‌یابد. (Jackson, 1983: 3-19) اخیراً تحقیقات زیادی توسط پزشکان محقق دانشگاه کرنل^۲ انجام شده آنها نتیجه گرفته‌اند کارکنانی که در سطوح پایین شغلی هیچ‌گونه کنترلی بر محیط کار خود ندارند سه برابر بیشتر احتمال گرفتن فشار خون بالا دارند. محققان نتیجه گرفتند که فقدان کنترل فشار عصبی به مشکلات جسمانی جدی منجر می‌شود. همچنین اگر شغلی فشار عصبی بالایی ایجاد کند ولی همراه با آزادی عمل در کنترل وضعیت و محیط کار باشد فشار خون بالا نخواهد رفت. ("Jobs with little ...", 1990: 1) مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که افراد یاد می‌گیرند که ناتوان باشند. (Mineka & Henderson, 1985: 495-529) این موضوع این مطلب را روشن می‌کند که چرا بعضی از کارکنان به نظر می‌آید تسلیم شده‌اند و عوامل فشار عصبی محیط کار را پذیرفته‌اند،

حتی در مواقعی که می‌توانند وضع بهتری داشته باشند کوششی به خرج نمی‌دهند. اخیراً «سلیگمن» و همکارانش دربارهٔ توجه‌های افراد جهت فقدان کنترل، مطالعه کرده‌اند. آنها معتقدند افراد هنگامی که درک کنند علل فقدان کنترل آنها شامل مطالب ذیل است بیشتر ناتوان می‌شوند:

۱. فقدان کنترل به واسطهٔ بعضی ویژگیهای شخصیتی آنهاست (به نحوی که با نیروهای خارجی، محیطی هم ضدیت دارد)،
۲. این موقعیت ثابت و ماندگار است (نه موقتی)،
۳. جهانی و بین‌المللی است (در بسیاری وضعیتهای چنین است نه فقط در یک مرحلهٔ زندگی آنها). (Feldman, 1990: 525)

استقامت روان‌شناختی

هر کس اختلالات فردی را در رویارویی با عوامل فشار عصبی و تنش‌زا مشاهده کرده است. برخی از افراد در ملایمترین برانگیختگیها نابود می‌شوند، در حالی که دیگران در رویارویی با وضعیتهای فوق‌العادهٔ تنش‌زا، آسیب ناپذیرند. آنهایی که قادرند بر عوامل فوق‌العاده تنش‌زا غلبه کنند «استقامت» بیشتری دارند.

«کوباسا» و همکارانش عده‌ای از مدیران عالی را که تحت فشار عصبی قابل ملاحظه‌ای بودند، مطالعه کرد. گروه، هم افراد شجاع و هم ترسو داشت. «کوباسا» نتیجه گرفت که مدیران شجاع به بیماریهای مربوط به فشار عصبی کمتر دچار می‌شوند. و به دلیل داشتن تعهد (درگیری بسیار با کارهایی که انجام می‌دهند)؛ کشمکش و چالش (اعتقاد به اینکه متغیر بیش از ثبات نرمال است)؛ و کنترل (احساس نفوذ بر حوادث اطراف خود)، طبقه‌بندی می‌شوند. روان‌شناختی به افراد کمک می‌کند تا به وسیلهٔ ایجاد محافظ بین خود و عوامل تنش‌زای فشار شغلی، مقاومت کنند.

تحقیق «کوباسا» نتیجه می‌گیرد آنهایی که با استقامت هستند قادر به ترقی و بقا در محیطهای مختلف هستند. اما آنها که فاقد استقامت می‌باشند احتمالاً از نتایج زیان‌بار فشار عصبی رنج می‌برند. (Luthans, 1992: 410)

اثرات فشار شغلی

همانگونه که ذکر شد فشار عصبی خود به تنهایی برای افراد یا عملکرد سازمان بد نیست. در

حقیقت، تحقیقات نشان داده که میزان کم فشار شغلی حتی می‌تواند عملکرد مطلوب شغل را افزایش دهد. برای مثال یکی از تحقیقات به این نتیجه رسید که فشار ملایم مثلاً آمدن سرپرست جدید یا تغییر مکان شغلی اجباری، ممکن است نتیجه‌اش تحقیق برای کسب اطلاعات بیشتری در مورد شغل باشد. (Weiss, Ilgen, & Sharbaugh, 1982: 60-62) و این مسئله کارکنان را به کشف راههای جدید و بهتر انجام مشاغل هدایت کند. همچنین فشار عصبی ملایم، افزایش فعالیت، و تغییرات بیشتر و در جمع، عملکرد بهتر را موجب شود.

دارندگان مشاغل خاص مثل معلمان و یا مشاغلی که به خلاقیت نیاز دارند (مثل روزنامه - نگاران و گویندگان تلویزیون که تحت فشار زمان هستند) از یک فشار ملایمی بهره می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد که سطح مشکل و طبیعت وظیفه‌ای که باید انجام شود و حالتهای شخص همچون تیپ A، کنترل شخص؛ و ناتوانی آموخته شده، خود - اتکایی^۱ و استقامت روان‌شناختی ممکن است در ارتباط بین فشار شغلی و عملکرد شخص اثر بگذارد. (Ivancevich, Matieson, & Preston, 1982: 373-391) اگر چه هنوز می‌توان این نتیجه را گرفت که: (۱) عملکرد بسیاری از وظایف در حقیقت به نحو شدیدی به وسیله فشار شغلی تأثیر می‌پذیرد. (۲) عملکرد معمولاً وقتی فشار شغلی به میزان زیاد بالا می‌رود به شدت افت می‌کند. (Baron, 1986: 223) فشارهای سطح بالا می‌تواند اثرات مخرب جسمی، روانی، و رفتاری برای فرد داشته باشد.

مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی

بیشتر توجه و تحقیقات اساسی طی سالیان دراز وقف اثرات فشار شغلی بر سلامت جسمانی بوده است. فشار شغلی سطح بالا، با فشار خون بالا و میزان کلسترول بالا، و حتی امراض قلبی، (Cummings & Cooper, 1979: 395-418) زخمهای معده، و درد مفاصل همراه است. حتی احتمال رابطه بین فشار عصبی و سرطان بعید به نظر نمی‌رسد. (Bammer & Newberry, 1982)

بدیهی است بیماریهای جدی جسمانی اثرات شدیدی بر افراد دارند، و همیشه مانند امراض قلبی واضح و آشکار نیستند ولی پی آمدها و مشکلات فیزیکی قابل توجهی بر سازمان و کار آن وارد می‌آورند.

مشکلات روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی

با اینکه توجه بسیار به روابط بین فشار و سلامت جسمانی، خاصه از طرف جامعه پزشکی شده

۱. خود - اتکایی در مبحث انگیزش به تفصیل تشریح شده و ارتباط آن با فشار عصبی بحث گردیده است.

است، ولی به اثر فشار بر سلامت روانی بذل توجه نشده است. مشکلات روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی اگر نگوئیم مستقیم، حداقل به صورت غیر مستقیم بر عملکرد روزانه فرد اثر می‌گذارند بنابراین اگر مهمتر از مشکلات جسمانی نباشند حداقل از همان درجه اهمیت برخوردارند.

سطوح بالای فشار شغلی ممکن است با خشم، دلواپسی، افسردگی، عصبانیت، بی ادبی، تنش، و بی حوصلگی همراه باشد. تأثیر این حالتها بر کارکنان موجب تغییراتی در وضعیت احساسی آنها به خصوص در ارتباط با عملکرد شغلی، کاهش اعتماد به نفس. (McGrath, 1976) خشمگینی سرپرستان، عدم قابلیت در ایجاد تمرکز فکری و تصمیم‌گیری، و رضایت شغلی می‌گردد. (Beehr & Newman, 1980) نتایج فشار شغلی می‌تواند زیان مستقیمی به سازمان وارد آورد.

مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی

رفتارهای مستقیمی که احتمالاً همراه سطوح بالای فشار شغلی هستند شامل کم خوراکی و پر خوری، کم خوابی، مصرف زیاد سیگار و مواد مخدر می‌باشد. شواهدی که از تحقیقات به دست آمده اشاره دارد به رابطه‌ای که بین فشار شغلی و به خصوص غیبت و ترک خدمت وجود دارد. (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979: 493-522). رهاکردن یک شغل پر از فشار مانند «پرواز» از قفس است. و این «پرواز» شاید سالمتر از نگهداشتن در یک شغل پر از تنش برای شاغل آن باشد.

استراتژیهای غلبه بر فشار شغلی

کلیهٔ مباحثی که در این کتاب آمده برای مثال طراحی شغل، هدف‌گذاری، اصلاح رفتار سازمانی، پویاییهای گروهی، مدیریت تعارض، مهارتهای ارتباطات، سبکهای رهبری، مدیریت تغییر، و فنون بهبود سازمان راههایی را پیشنهاد می‌کنند که بتوان به نحو مؤثری بر فشارهای شغلی غلبه نموده و آنها را مهار نمود. دو راه عمده برای فایق آمدن بر فشار شغلی وجود دارد:

نخست تدابیر فردی: که بدین وسیله می‌توان با فشار شغلی به وجود آمده مبارزه نمود. با توسل جستن به تمرینهای ورزشی، می‌توان تعمیرکار خود بود! و فشار شغلی را حذف نمود و یا به نحو مؤثری آن را مهار کرد. تدبیر دیگر آسودن است که فرد بایستی هر چند گاه یک بار خونسردی نشان داده و از تکنیکهای مخصوص آسودن (کنترل علائم حیاتی) یا اندیشه کردن استفاده کند. تدبیر دیگر کنترل رفتار فردی است بدین معنی که افراد به جای اینکه اجازه دهند

اوضاع، آنها را کنترل کند آنها اوضاع را کنترل کنند. تدبیر دیگر اندیشهٔ درمانی^۱ است که به موازات فنون کنترل رفتار فردی به حوزهٔ فشار شغلی وارد شده است. شبکهٔ کارکنان یکی از یافته‌های تحقیقات روان‌شناختی اخیر است. برای کاهش فشار شغلی شخص، ارتباط نزدیکی با همکاران قابل اعتماد که در ضمن شنوندگان خوبی هم هستند و افکار سازنده‌ای دارند ایجاد می‌کند. و به هنگام نیاز، حمایت لازم را از آنها دریافت می‌دارد. این با هم بودن اگر به‌طور سنجیده بر اساس انتخاب شکل گیرد به نام «شبکه» نامیده می‌شود.

استراتژیهای سازمانی غلبه بر فشار

برای غلبه بر فشار شغلی استراتژیهای سازمانی به وسیلهٔ مدیریت طراحی می‌شود تا عوامل تنش‌زای سطوح مختلف سازمانی به منظور جلوگیری یا کاهش فشار شغلی کارکنان حذف یا کنترل شوند. قبلاً عوامل تنش‌زای سازمانی به موجب سیاستهای کلی، ساختارها، شرایط فیزیکی، و فرایندها یا عملیات، طبقه‌بندی شدند. بنابراین در همین زمینه‌ها برای ایجاد استراتژیهای سازمانی جهت غلبه بر فشار تمرکز می‌شود. به عبارتی هر کدام از عوامل تنش‌زا تحت بررسی قرار می‌گیرند تا فشار شغلی حذف شود و یا کاهش یابد. برای مثال در زمینهٔ سیاستها بایستی به‌طور دقیق عملکردها را ارزیابی نمود و در مورد سیستم پرداخت، سعی نمود برابری رعایت گردد. در زمینهٔ ساختاری و یا شرایط فیزیکی تجدید نظر کرد. برای مثال تا حد امکان محیط کار برای افراد مطبوع و بی‌سر و صدا شود. در مورد فرایندها، نیز باید بازخورد مناسب و کافی به اعضای سازمان داده شود، ارتباطات بهبود یابد و اهداف مبهم و متضاد روشن گردد. علاوه بر مطالب فوق کار روی هر کدام از عوامل تنش‌زای سازمانی با استراتژیهای عمومیتر که شامل موارد زیر می‌باشند مشخص می‌گردد:

۱. ایجاد جؤ سازمانی حمایتی: بیشتر سازمانهای امروزی دارای ساختارهای سازمانی بسیار رسمی و دیوان سالارانه، بدون انعطاف، با جؤ غیر شخصی می‌باشند. که ایجاد فشار شغلی قابل ملاحظه‌ای می‌کند. یک استراتژی غلبه، ایجاد ساختار عدم تمرکز و ارگانیک، با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و جریان ارتباطات پایین - به بالا می‌باشد. تغییرات ساختاری و فرایندی یک جؤ حمایتی برای کارکنان می‌آفریند، و به آنها اجازهٔ کنترل بر مشاغل خودشان را می‌دهد و به این وسیله فشار شغلی حذف و یا حداقل، کاهش می‌یابد.

۲. غنی کردن طرح وظایف^۲: غنی کردن مشاغل اعم از رشد عوامل محتوای شغل (مسئولیت، شناخت، و فرصت برای پیشرفت، رشد و ترقی) (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) و یا بهبود ویژگیهای اصلی شغل

(تنوع مهارتها، شناخت وظایف، اهمیت وظایف، استقلال، و بازخورد) (Hackman & Oldham, 1976: 250-279) ممکن است به مراحل انگیزشی یا مفهوم تجربه شده، مسئولیت، و دانش نتایج منجر شود. این وظایف غنی شده به طور قطع عوامل تنش‌زای موجود در مشاغل تکراری و طراحی شده را از بین می‌برند. ولی نبایستی فراموش کرد که همه کارکنان به طرح‌های غنی شده مشاغل به نحو مطلوب پاسخ نمی‌دهند، حداقل بعضی از افراد بعضی از اوقات مشاغل غنی شده آنها را به سمت فشار شغلی فزاینده هدایت می‌کند. برای مثال افرادی با نیازهای شغلی پایین، خود - اتکایی پایین، فقدان استقامت و ترس از شکست، ممکن است در مشاغل غنی شد دچار فشار شغلی فزاینده شوند. اما به‌طور کلی انجام دقیق طراحی شغل، یک راه اثر بخش در غلبه بر فشار شغلی می‌باشد.

۳. کاهش تضادها و روشن نمودن نقشهای سازمانی: تعارض و ابهام نقش که قبلاً ذکر شده به عنوان عوامل تنش‌زای عمده فردی می‌باشند. وظیفه مدیریت است که تعارض را کاهش دهد و نقشهای سازمانی را به شکلی روشن نماید که این علت فشار شغلی کاهش یافته یا کاملاً حذف شود. انتظارات هر شغلی باید روشن باشد و اطلاعات لازم ارائه شود، و حمایت کافی صورت گیرد تا شاغل با نیازهای متضاد و درک مبهم از اینکه چه باید انجام دهد رها نگردد. یک استراتژی روشن نمودن نقش این است که به شاغل فهرستی از انتظارات شغل وی داده شود. این فهرست می‌تواند با انتظارات فرد مقایسه شود و هر اختلافی به صورت باز بحث گردد تا کلیه مسائل مبهم روشن شود و برای حل تعارض مذاکره کرد. (French & Caplan, 1970: 383-397)

۴. طرح و بهبود کار راهه^۱ شغلی و ایجاد مشاوره: سازمانهای سنتی، علاقه کمی به برنامه‌ریزی کار راهه و بهبود و رشد کارکنان نشان می‌دهند. افراد رها می‌شوند تا خودشان برای زندگی شغلی خویش تصمیم بگیرند و گاهی نصیحت پدرانهای از سوی سرپرستی عنوان شود. در سازمانهای بزرگ اغلب، افراد از اینکه نمی‌دانند قدم بعدی نیست و چگونه باید بردارند دچار فشار شغلی می‌شوند.

خودآزمایی گفتار دوم

در سؤالیهای زیر گزاره‌های صحیح را انتخاب کنید:

۱. شکلی از فشار عصبی که بار ... دارد ... نامیده می‌شود.

ب - منفی، دیسترس

الف - منفی، یوسترس

- ج - مثبت، دیسترس
د - مثبت، احساس گناه
۲. شکلی از فشار عصبی که حالت ... دارد ... نامیده می‌شود.
الف - منفی، یوسترس
ب - مثبت، دیسترس
ج - منفی، احساس گناه
د - مثبت، یوسترس
۳. چه کسانی فشار عصبی را کُنش متقابل ارگانیزم با محیط خارج تعریف می‌کنند.
الف - بیرونیومن
ب - هاگمن و اُلدهام
ج - ایوانکویچ و ماتسون
د - فریدمن و روزنمن
۴. چه کسی پدر فشار عصبی خوانده می‌شود؟
الف - هانس سلیه
ب - هاگمن
ج - اُلدهام
د - ایوانکویچ
۵. (GAS) سه مرحله دارد:
الف - اعلام خطر، بیماری، مرگ
ب - اعلام خطر، مقاومت، و تحلیل رفتن
ج - مقاومت، بیماری، مرگ
د - مقاومت، بیماری روانی، مرگ
۶. تحقیقات نشان داده که زنان در محیط کار ... مردان فشار عصبی منفی را تجربه می‌کنند.
الف - برابر
ب - کمتر
ج - بیشتر از
د - نصف
۷. افراد تیپ ... همیشه در حال حرکت، بی صبر، بدون زمان فراغت، و دو کار را با هم انجام می‌دهند.
الف - A
ب - B
ج - خونسرد
د - موفق
۸. افراد تیپ ... صبور و میانه‌رو، هستند.
الف - A
ب - B
ج - خونگرم
د - ناموفق

گفتار سوم: تعارض بین افراد

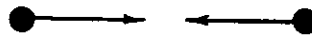
هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. تعارض بین افراد را تعریف کنید.
۲. راههای رایج تحلیل تعارض بین افراد از جمله تجزیه و تحلیل مرادده‌ای و پنجره جوهری را شرح دهید.
۳. انواع مرادده‌ها را تشریح کنید و برای هر کدام مثالی با رسم شکل بزنید.
۴. بها دادن‌ها و بازیها را تعریف کنید.
۵. استراتژیهای حل تعارض بین افراد را بیان کنید.

تعارض بین افراد^۱

علاوه بر جنبه‌های درون فردی تعارض، جنبه‌های تعارض بین کارکنان نیز یک عامل پویای مهم رفتار تعاملی است. تعارض بین نقشها که قبلاً بحث شد تأثیر قطعی در تعارض بین افراد، بین گروهها و سازمان دارد. (بعد به آنها خواهیم پرداخت). در اینجا به تعارضی که حاصل تعامل دو یا چند نفر با یکدیگر است می‌پردازیم.



تعارض بین دو نفر

دو راه رایج تحلیل تعارض بین افراد، تجزیه و تحلیل مرادده‌ای و پنجره جوهری است.

تجزیه و تحلیل مرادده‌ای^۲

«اریک برن^۳» همواره به عنوان آغازگر جنبش تجزیه و تحلیل مرادده‌ای (TA) با کتاب پر فروش خود «بازیهایی که مردم می‌کنند^۴» تحسین شده است. «توماس هریس^۵» با کتاب «من با ارزشم -

1. Interpersonal

2. Transactional Analysis (TA)

3. Eric Berne

4. Games people play

5. Thomas Harris

تو با ارزشی^۱ (TA) را شهرت داد. TA کاربرد وسیع دارد. و گاهی اوقات با جنبش «تفکر روحانی بر مبنای تجربه^۲» اشتباه می‌شود. بنابراین TA قادر بوده که مرحله احساسی را تعالی بخشد زیرا بر اساس تئوری روانکاوی تکامل یافته و پایه‌ریزی شده است. علت اصلی معروف شدن آن و شکست «فروید^۳» و سایر پیشگامان نظریه پرداز روانکاو شکست خورده، این است که واژه‌شناسی بسیار قابل فهم، زبان روزمره، و مناسبی به کار می‌برد. هر کسی می‌تواند به سادگی با مفاهیم و عمل TA خود را در ارتباط ببیند. سه مرحله اساسی تجزیه و تحلیل مرادده‌ای: حالات من^۴، مرادده‌ها^۵، و بها دادن^۶، و بازی^۷ هاست.

حالات من

«من» نقش مرکزی در مدل روانکاوی فروید بازی می‌کند. در ساختار شخصیت انسان «من» حقیقت را معرفی می‌کند، و عقلایی می‌کوشد که نگهدارنده «نهاد^۸» غریزی باشد و وجدان «فرمان^۹» را کنترل کند. «من» ساختار فرضی دارد زیرا قابل مشاهده نیست و برای کمک به توصیف پویاییهای پیچیده انسان به کار می‌رود. TA تئوری روانکاوی را به عنوان زمینه‌ای برای تشخیص سه حالت مهم «من» به کار می‌برد: کودکی^{۱۰}، بزرگسالی^{۱۱}، والدینی^{۱۲}. این سه حالت «من» تقریباً برابر با مفاهیم فرویدی «نهاد» (کودکی)، «من» (بزرگسالی)، «فرامن» (والدینی) است. نگاهی دقیقتر به حالت‌های سه گانه من برای درک TA ضروری است:

۱. حالت من کودکی^{۱۳}: در این حالت شخص همچون کودک، غریزی رفتار می‌کند. حالت «کودکی» می‌تواند با مطیع بودن و تطبیق دادن (کودک وظیفه‌شناس) و یا نافرمانی، احساسی، شاد، یا یاغی (بچه کوچولو) مشخص گردد. هر یک از حالت‌های «کودکی» با رفتار نابالغ مشخص می‌شود. مثال آن کارمندی است که ناحق مورد سرزنش رئیس خود قرار می‌گیرد و تکرار کنان می‌گوید: حق با شماست هر چه می‌گویید صحیح است. مثال دیگر رئیس دفتر مدیر عامل شرکت است که با قیافهٔ برافروخته برای دوستش درد دل می‌کند: گاهی رئیس آن قدر مرا تحقیر می‌کند که می‌خواهم فریاد بکشم و ناگهان اشکش سرازیر می‌شود. اینها مثال‌های رفتارهای نابالغ کودکان است.

۲. حالت من بزرگسالی^{۱۴}: در این حالت فرد مانند یک بزرگسال بالغ، رفتار می‌کند. در حالت بزرگسالی افراد با خونسردی و با روش عقلایی به مشکلات حمله می‌کنند. آنها اطلاعات

1. "I'm o.k. - you're o.k."

2. Transcendental meditation (TM)

3. Freud

4. Ego states

5. Transactions

6. Strokes

7. Games

8. Id

9. Superego

10. Child

11. Adult

12. Parent

13. Child (c)

14. Adult (A)

که ملاحظه می‌شود اگر به وسیلهٔ حالت من شخصی پیامی فرستاده شود یا رفتاری به‌نمایش گذاشته شود و پاسخهای مناسب و مورد انتظار از حالت من شخص دیگر دریافت شود مرادده مکمل می‌باشد. برای مثال فکر کنید که دو نفر (رئیس و کارمند) در حال تعامل هستند.

الف) رئیس - دلم می‌خواهد که در تهیهٔ گزارش دانشگاه پیام نور دقت کافی به خرج دهی و همهٔ جوانب امر را در نظر بگیری باید بهترین باشیم.

کارمند - من واقعاً فرصت تهیهٔ این گزارش احمقانه را ندارم اما اگر فکر می‌کنی باید این کار را انجام دهم حرفی ندارم.

ب) رئیس - دلم می‌خواست نظر تو را راجع به گزارشی که برای دانشگاه پیام نور تهیه می‌کنم بدانم اگر ممکن است برایم اصلاح کن.

کارمند - ظرف دو هفتهٔ گذشته اطلاعات وسیعی در این خصوص جمع‌آوری کرده‌ام باید یک روز هر چه زودتر با هم ساعتی در این خصوص تبادل نظر کنیم هر چند تو خودت بهترین هستی.

ج) در این حالت کارمند در حالت والدینی و رئیس در حالت کودکی است. اگر چه کمتر از دو مورد دیگر این مثال ممکن است به شکل زیر اتفاق بیفتد:

کارمند - من آرزو می‌کنم که شما کمی توجه بیشتری به اطراف داشته باشید. من نمی‌توانم کارم را خوب انجام دهم مگر اینکه حمایت کافی از جانب شما داشته باشم.

رئیس - به خاطر خدا، از جان من چه می‌خواهی؟ شما مرا به خدا می‌رسانید. بیش از این طاقت تحمل ندارم.

همانگونه که ذکر شد اگر چه مرادده‌های مکمل بزرگسالی - به - بزرگسالی احتمالاً برای روابط سازمانی مؤثرترین هستند اما ارتباط و درک در مرادده‌های مکمل والدینی - کودکی هم می‌تواند اتفاق افتد.

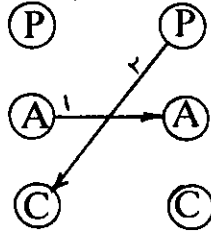
۲. مرادده‌های متقاطع: یک مراددهٔ متقاطع زمانی اتفاق می‌افتد که پیامی یا رفتاری از حالت من شخصی فرستاده شود و به وسیلهٔ حالت من نامناسب و غیر منتظرهٔ شخص مقابل جواب ارسال شود. مرادده‌های متقاطع بیش از مرادده‌های مکمل وجود دارند. مراددهٔ نمودار شمارهٔ (۲) که در یک سازمان اتفاق می‌افتد یک مراددهٔ متقاطع است که بین رئیس و کارمند جریان دارد:

۱. کارمند: آیا هدفهای انتخاب شدهٔ مرا برای آینده بررسی کردید؟

۲. رئیس: بله و نشان می‌داد که شما از برنامهٔ مدیریت بر مبنای هدف هیچ نیاموخته‌اید.

همانگونه که ملاحظه می‌شود رئیس با کارمند خود همچون یک کودک رفتار می‌کند. اما

نمودار شماره (۲) مرادۀ متقاطع

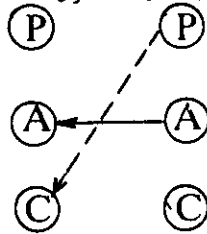


کارمند از من بزرگسالی سؤال کرده است؟

مرادۀ های متقاطع منبع بیشتر تعارضهای بین افراد در سازمان می باشند. نتیجه اش می تواند احساسات را خدشه دار کند و در افراد درگیر این مرادۀ ها سرخوردگیهایی ایجاد کند و احتمالاً نتایج سوء عملکرد برای سازمان به بار آورد.

۳. مرادۀ های ضمنی^۱: پیچیده ترین مرادۀ ها، مرادۀ های ضمنی هستند. اینها می توانند بسیار دقیق باشند، اما مثل مرادۀ های متقاطع عموماً به روابط بین افراد لطمه می زنند. همانگونه که در نمودار شماره (۳) ملاحظه می شود مرادۀ های ضمنی همیشه درگیر حداقل دو حالت من از طرف یک شخص است. فرد ممکن است چیزی بگوید مثل کارمندی که به رئیسش می گوید:

نمودار شماره (۳) مرادۀ ضمنی



کارمند - با من کاری ندارید؟ ولی کاملاً معنای دیگری بدهد. در این مرادۀ کارمند از من بزرگسالی سؤال می کند ولی به واقع می گوید: اضافه کارها چطور شد؟ (خط چین)
این قبیل مرادۀ ها در TA پیچیده ترین هستند زیرا شخص آشکارا پیامی می فرستد ولی به طور ضمنی در حال فرستادن پیام دیگری است، پس پیام حقیقی مبدل می شود. ادبیات غنی ایران پر از این دو پهلو گوییهاست:

دوش با یاد حریفان به خرابیات شدم خم می دیدم خون در دل و پا در گل بود (حافظ)

بها دادنها^۱ و بازیها^۲ در TA

حالت‌های سه گانه من و انواع سه گانه مراددها عناصر اساسی TA هستند و مفاهیم دیگر «بها - دادن» و «بازی» است که باید به آن اشاره شود:

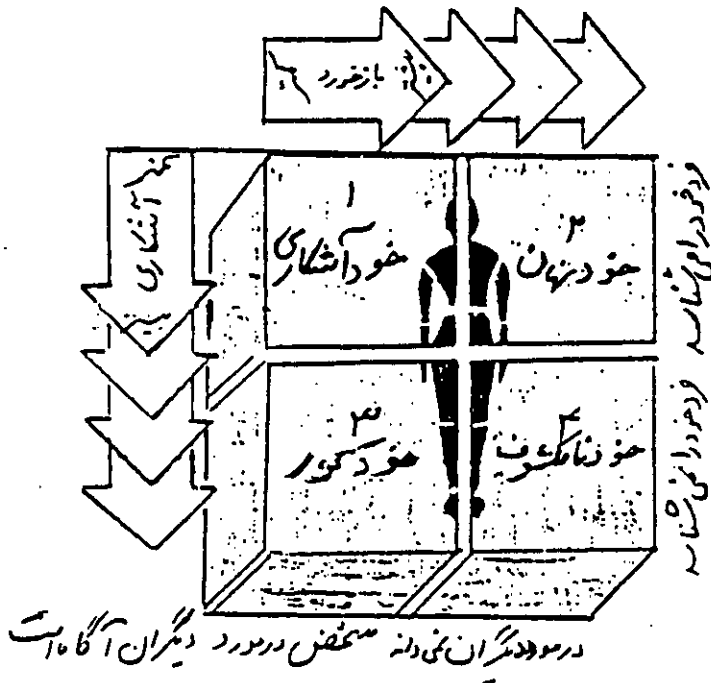
۱. مفهوم بها دادنها: متخصصان TA معتقدند که هر کس نیاز به «بهادادن» دارد. انسان از بدو تولد و در طول زندگی، نیاز به نوازش، دل‌بستگی، شناخت، و تحسین دارد. به زبان TA بها دادنها در اقوام مختلف فرق می‌کند ولی همه مردم به «بها دادن» احتیاج دارند. که ممکن است یک «صبح به خیر» ساده و یا نواختن دست بر پشت کسی باشد. اگر افراد بها دادن مثبت را دریافت نکنند در پی منفی آن می‌روند. و این حاصل تجربه‌های کودکی انسان است. بها دادن زمانی بین دو نفر مبادله می‌شود که آن دو نفر در مرادده باشند. واضح است مفهوم بها دادنها در TA قرابت بسیار با مفهوم تقویت یادگیری دارد. برای مثال بها دادنها مثبت به عنوان تقویت - کننده‌های اجتماعی می‌توانند تصور شوند.

۲. بازیهایی که مردم می‌کنند: TA همچنین به راههایی که افراد وقت خود را می‌گذرانند توجه دارد. این بازیها الگوهای مراددهایی هستند که منطق سطحی اما مفاهیم عمیق دارند و می‌کوشند تا کسانی را که هرگز گمان نمی‌رفت جذب کنند. نتیجه بازیها تقریباً همیشه یک وضعیت برد - باخت است. افراد رو راست به همان میزان افراد دو رو معمولاً بازی می‌کنند. هر کسی که مدت زمانی کار کرده باشد می‌تواند به راحتی تعدادی از این بازیها را بشناسد و هم چنین بازیهایی را که افراد در زندگی سازمانی‌شان بازی می‌کنند را تشخیص دهد. اغلب سوء عملکردها نتیجه روابط مولد بین افراد است و اثر بخشی سازمانی را کاهش می‌دهد. هدف، باید خلق جو سازمانی باشد که نیاز و تحمل بازیها را نداشته باشد. از بازیهایی که در سازمانها انجام می‌شود:

۱. نام بازی: بیچاره من، خلاصه بازی: فرد خود را برای رئیسش ناتوان ترسیم می‌کند. از انتقاد برای عملکرد نامناسب جلوگیری می‌شود چون رئیس واقعاً برای فردی که برای خودش احساس تأسف می‌کند متأسف است.

۲. نام بازی: سرزنش، خلاصه بازی: رئیس حضور می‌یابد تا به‌طور عینی عملکرد کارمند را ارزیابی کند. در واقع رئیس در جستجوی یافتن کوچکترین خطاست. هرگاه که خطایی کشف شود کارمند برای عملکرد ضعیف سرزنش می‌شود، نتیجه این‌که در کل، وظیفه نامناسب است.

۳. نام بازی: آری، اما ...، خلاصه بازی: رئیس به هر جواب یا ایده خوب کارمند با کلمات «آری، اما ...» پاسخ می‌دهد. به این ترتیب، رئیس می‌تواند در موقعیت ارشدیت بماند و کارمند را در محل خویش نگهدارد. او شکلی از شبه مشارکت^۱ را به نمایش می‌گذارد، بدین معنی که از اعضا سؤال می‌کند اما پاسخ به هر پیشنهاد کارمند با «آری، اما ...» شروع می‌شود. (Luthans, 1992: 383)



نمودار شماره (۴) پنجره جوهری

پنجره جوهری^۲

علاوه بر تجزیه و تحلیل مراوده‌ای، چارچوب مشهور دیگر برای تحلیل پویاییهای رفتار بین افراد، «پنجره جوهری» است که توسط «ژوزف لوفت^۳» و «هاری اینگهام^۴» ایجاد شده و به خاطر

1. Pseudoparticipation

2. The johari window

3. Joseph Luft

نام این دو نفر (جوهری) نامیده شده است. این مدل به خصوص در تحلیل تعارض بین افراد مفید است. همانگونه که شکل نشان می‌دهد این مدل کمک به تعیین سبکهای مختلف بین افراد می‌کند، ویژگیها و نتایج این سبکها را نشان می‌دهد، و راههایی جهت تفسیر تعارضهایی که ممکن است بین فرد و دیگران ایجاد شود، پیشنهاد می‌کند.

به بیان ساده، شخص می‌تواند به عنوان «من» و دیگران به عنوان «شما» در تعامل بین دو نفر تصور شوند. مطالب قطعی وجود دارد که شخص درباره خودش می‌داند و یا به عکس، همین‌طور درباره دیگران هم صادق است، مطالب قطعی وجود دارد که شخص درباره دیگران می‌داند و به عکس. چهار سلول پنجره جوهری در زیر خلاصه شده است:

۱. خود آشکار^۵: در این شکل از تعامل، شخص درباره خودش و هم درباره دیگران آگاه است. در این حالت آشکاری و سازگاری وجود دارد و دلیلی برای دفاع نیست. در این روابط بین افراد تعارض کمی (اگر وجود داشته باشد) موجود است.

۲. خود پنهان^۶: در این وضعیت شخص خود را می‌فهمد ولی درباره دیگران نمی‌داند. نتیجه اینکه شخص به خاطر ترس از نحوه عکس‌العمل احتمالی دیگران پنهان می‌ماند. خود ممکن است احساسات و طرز تلقیهای واقعی خود را چون رازی برای خودش نگه دارد و هرگز برای دیگران آشکار نکند. در این وضعیت تعارض بالقوه بین افراد وجود دارد.

۳. خود کور^۷: در این وضعیت شخص در مورد دیگران آگاهی دارد اما در مورد خودش هیچ نمی‌داند. شخص ممکن است ناخواسته خشم دیگران را برانگیزد. دیگران می‌توانند به فرد تذکر دهند اما ممکن است از ترس صدمه به احساسات وی خاموش بمانند. مانند خود پنهان، در این وضعیت تعارض بالقوه بین افراد موجود است.

۴. خود نامکشوف^۸: این وضعیت انفجاریترین حالت است. شخص نه راجع به خود و نه دیگران چیزی نمی‌داند. به عبارت دیگر نتیجه این وضعیت سوء تفاهم و تعارض بین افراد می‌باشد.

پنجره جوهری فقط به سبکهای احتمالی بین افراد اشاره می‌کند. لزوماً احتمال وضعیتهای تعارض بین افراد را توصیف نمی‌کند بلکه کمک به تحلیل آن می‌کند.

یک راه کاهش خود پنهانی و افزایش خود آشکاری، از طریق فرایندهای افشای خویش میسر است. با اعتماد بیشتر به مردم و دریافت اطلاعات درباره آنها، ممکن است نیروهای بالقوه تعارض را کاهش داد. از طرف دیگر به این شکل افشای خویش برای فرد یک ریسک محسوب می‌شود و نتیجه آن باید به هزینه‌اش بیارزد. کاهش خود کوری و افزایش خود آشکاری، به

4. Harry Ingham

5. Open self

6. Hidden self

7. Blind self

8. Undiscovered self

وسیلهٔ بازخورد دیگران به فرد میسر است.

استراتژیهای حل تعارض بین افراد

علاوه بر استراتژیهای حل تعارض طبیعی در تجزیه و تحلیل مرادده‌ای (برای مثال، دستیابی به سطح مراددهٔ بزرگسالی - به - بزرگسالی یا رهایی از بازیها)، پنجرهٔ جوهری (حرکت به سوی خود آشکار یا ایجاد خود - افشایی و بازخورد)، و راههای ساده سر و کار داشتن با بحرانها، سه استراتژی دیگر وجود دارد که اشخاص می‌توانند در وضعیتهای تعارض بین افراد به کار ببرند (بدین منظور، اینها می‌توانند در حل تعارض بین گروهی و سازمانی به کار رود). این استراتژیها گرایشهای باخت - باخت^۱، برد - باخت^۲، و برد - برد^۳ هستند. استراتژی برد - برد مؤثرترین است، اما از آنجا که دو نوع دیگر به طور معمول به کار گرفته می‌شود بایستی افراد آنها را بشناسند.

باخت - باخت: در نگرش باخت - باخت حل تعارض، هر دو طرف بازنده هستند. این روش می‌تواند به اشکال مختلف انجام شود. (Filley, House, & Kerr, 1976:166-167) یکی از معمولترین روشها سازش یا انتخاب راه میانه در یک نزاع است. روش دیگر پرداختن یکی از طرفین دعواست. این پرداختها اغلب به شکل رشوه است. روش سوم متوسل شدن به شخص ثالث و میانجی است. آخرین استراتژی باخت - باخت متوسل شدن به قوانین دیوان سالارانه^۴ یا مقررات موجود برای حل تعارض است. در تمام چهار روش دو طرف تعارض بازنده هستند. گاهی اوقات این تنها راه حل تعارض است، اما به طور کلی این استراتژی کمتر از برد - باخت یا برد - برد مورد توجه است.

برد - باخت: در جامعهٔ آمریکا یکی از معمولترین راههای حل تعارض، استراتژی برد - باخت می‌باشد. در یک فرهنگ رقابتی، مثل آمریکا، یکی از طرفین در وضعیت تعارض می‌کوشد تمام نیروهای خود را در جهت برنده شدن به کار بگیرد، و طرف دیگر می‌بازد. بعضی از ویژگیهای یک وضعیت برد - باخت به قرار زیر خلاصه می‌شود:

۱. طرفین تعارض به روشنی متمایز هستند.
۲. طرفین، انرژی و نیروی خود را در یک جو شکست و پیروزی رو در روی یکدیگر قرار می‌دهند.
۳. طرفین، هر کدام جریان را از دید خود می‌بینند.
۴. تأکید روی حل تعارض است به جای اینکه دست‌یابی به هدفها، ارزشها، یا مقاصد مورد نظر باشد.
۵. تعارضها شخصی و قضاوتی می‌شوند.

1. Lose - Lose

2. win - Lose

3. win - win

4. Bureaucratic

۶. هیچ تفاوتی بین فعالیتهای حل تعارض و دیگر فرایندهای گروهی و همچنین برنامه معینی از فعالیتهای آنها وجود ندارد.

۷. طرفین موضوع را بی اهمیت تلقی می‌کنند. (Filley & op. cit.: 167)

مثالهای استراتژیهای برد - باخت در روابط فرادست - فرودست، رویارویی صف - ستاد، و بسیاری دیگر وضعیتهای تعارض در سازمانهای امروزی یافت می‌شود. استراتژی برد - باخت می‌تواند نتایج کارکردی و غیر کارکردی برای سازمان داشته باشد. نتیجه کارکردی آن ایجاد انگیزه، پیروز شدن است، می‌تواند انسجام ایجاد کند و روح یگانگی و صمیمیت را در میان افراد یا گروهها در وضعیت تعارض بدمد. اما در مورد سوء عملکرد، یک استراتژی برد - باخت سایر راه حلها مثل همکاری و توافق دو جانبه را رد می‌کند؛ فشارهایی برای تطابق وجود دارد، که ممکن است یک جو پرسشی، خلاق برای حل تعارض را خاموش کند؛ و روابط پر قدرت بسیار ساختاری که تمایل به خروج هر چه سریعتر از وضعیت تعارض را دارد. بزرگترین مشکل در یک استراتژی برد - باخت این است که یک نفر همواره می‌بازد. آنکه از باخت متضرر می‌شود ممکن است در این فرایند چیزی بیاموزد، اما بازندگان همواره بد خلق و کین توز هستند. استراتژی سالمتر این است که هر دو طرف در یک وضعیت تعارض برنده باشند.

برد - برد: یک استراتژی برد - برد احتمالاً مطلوبترین شکل برطرف نمودن تعارض هم از نظر انسانی و هم سازمانی است. کلیه نیروها و خلاقیتها به جای ضربه زدن به طرف مقابل، صرف حل مشکلات می‌شود. این استراتژی از بسیاری جنبه‌های کارکردی برد - باخت بهره می‌برد و تعدادی از جنبه‌های سوء عملکردی آن را حذف می‌کند. نیازهای دو طرف تعارض برآورده می‌شود، و هر دو طرف از نتایج کار، بهره می‌گیرند. یک بررسی در ادبیات مربوط نشان می‌دهد که استراتژیهای تصمیم برد - برد با قضاوت بهتر، تجربه‌های سازمانی مطلوبتر و توافقیهای دلخواه همراه است. اگر چه اغلب اجرای نتایج برد - برد در یک فضای تعارض بین افراد مشکل است اما باید هدف عمده مدیریت تعارض باشد.

خود آزمایی گفتار سوم

گزاره‌های صحیح را جهت جواب سؤالهای زیر انتخاب کنید:

۱. ... تئوری روانکاوی را به عنوان زمینه‌ای برای تشخیص سه حالت مهم «من» به کار می‌برد.

الف - فروید

ب - توماس هریس

د - TA

ج - اریک برن

۲. این سه حالت «من» تقریباً ... با مفاهیم فرویدی «نهاد»، «من»، و «فرامن» می‌باشند.

ب - نابرابر

الف - برابر

د - هم جهت

ج - مخالف

۳. در این حالت شخص همچون کودک، غریزی رفتار می‌کند.
الف - من بزرگسالی
ب - من کودکی
ج - من والدینی
د - حالات من
۴. در این حالت، افراد مانند والدین تحکم آمیز رفتار می‌کنند.
الف - من بزرگسالی
ب - من کودکی
ج - من والدینی
د - حالات من
۵. در این حالت فرد مانند یک بزرگسال بالغ، رفتار می‌کند.
الف - من بزرگسالی
ب - من کودکی
ج - من والدینی
د - حالات من
۶. در این نوع مرادده، هر گاه به وسیله حالت من شخصی پیامی فرستاده شود یا رفتاری به نمایش گذاشته شود، پاسخهای مناسب و مورد انتظار از حالت من شخص دیگر دریافت می‌شود.
الف - ضمنی
ب - متقاطع
ج - باز
د - مکمل
۷. در این نوع مرادده، هنگامی که پیامی یا رفتاری از حالت من شخصی فرستاده می‌شود به وسیله حالت من نامناسب و غیر منتظره شخص مقابل جواب داده می‌شود.
الف - ضمنی
ب - متقاطع
ج - باز
د - مکمل
۸. این نوع مرادده‌ها همواره درگیر حداقل دو حالت من از طرف یک نفر است.
الف - ضمنی
ب - متقاطع
ج - باز
د - مکمل
۹. زمانی بین دو نفر مبادله می‌شود که آن دو نفر در مرادده باشند.
الف - بازها
ب - ارتباطات
ج - حالات من
د - بها دادن
۱۰. اینها الگوهای مرادده‌هایی هستند که منطقی سطحی و مفاهیم عمیق دارند.
الف - بازها
ب - ارتباطات
ج - حالات من
د - بها دادن
۱۱. «جوهری» ...
الف - نام یک پنجره است.
ب - نام دو دانشمند است.
ج - نام یک بازی است.
د - نام یک نوع مرادده است.
۱۲. در این حالت، شخص درباره خود و دیگران آگاهی دارد.

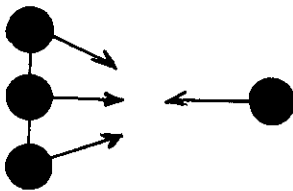
- الف - خودنهان
 ب - خودکور
 ج - خود نامکشوف
 د - خود آشکار
۱۳. در این حالت، شخص خود را می فهمد ولی درباره دیگران نا آگاه است.
 الف - خودنهان
 ب - خودکور
 ج - خود نامکشوف
 د - خود آشکار
۱۴. در این حالت شخص در مورد دیگران می داند ولی در مورد خویش نا آگاه است.
 الف - خودنهان
 ب - خودکور
 ج - خود نامکشوف
 د - خود آشکار
۱۵. در این حالت شخص نه راجع به خود و نه راجع به دیگران چیزی نمی داند.
 الف - خودنهان
 ب - خودکور
 ج - خود نامکشوف
 د - خود آشکار
۱۶. گرایشهای ... در حل تعارض بین گروهها و سازمان به کار می رود.
 الف - برد - برد
 ب - باخت - باخت
 ج - برد - باخت
 د - هر سه
۱۷. در این نگرش هر دو طرف بازنده هستند.
 الف - برد - برد
 ب - باخت - باخت
 ج - برد - باخت
 د - هر سه
۱۸. در فرهنگهای رقابتی مثل آمریکا از این استراتژی بیشتر استفاده می شود.
 الف - برد - برد
 ب - باخت - باخت
 ج - برد - باخت
 د - هر سه
۱۹. در این استراتژی کلیه نیروها و خلاقیتها به جای ضربه زدن به طرف مقابل صرف حل مشکلات می شود.
 الف - برد - برد
 ب - باخت - باخت
 ج - برد - باخت
 د - هر سه

گفتار چهارم: تعارض بین گروهها، تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

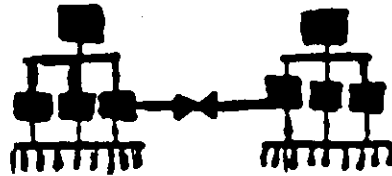
هدفهای رفتاری

شما پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات قادر خواهید بود:

۱. تعارض بین گروهها را تعریف کنید.
۲. پیشایندهای تعارض بین گروه را بیان نمایید.
۳. اثرات و استراتژیهای تعارض بین گروه را تشریح کنید.
۴. تعارض سازمانی را شرح دهید.
۵. نقش تعارض در سازمانهای امروزی را بدانید.



تعارض بین گروهها



تعارض بین سازمان

رفتار و تعارض بین گروهها

از نظر مفهوم، رفتار بین افراد شبیه رفتار بین گروه است. درک چارچوب تشریحی رفتاری بین گروهها مقدمه‌ای برای آزمون تعارض است که اغلب نتیجه بخش است. سازمانها به عنوان تداوم بخش و تداخل کننده نقشها می‌باشند. مفهوم نقش می‌تواند در درک رفتار بین گروهها به کار رود. به خصوص، کلیه اعضای سازمان با توجه به درگیری با نقشهای خود انتظاراتی از دیگران و خودشان دارند. سازمان می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از این نقشها تصور شود، و آنگاه که این نقشها در تعامل با یکدیگر قرار می‌گیرند، سازمان در واقع به عنوان یک سیستم تداخل کننده نقشها ترسیم می‌شود که اغلب به تعارض منجر می‌شود.

«رابرت کن»^۱ در رابطه با تئوری نقش سازمانی مطالعات بسیار کرد. به عقیده «کن» سازمان موجب تداخل و چفت شدن نقشهاست. این نقشها به طور طبیعی بر موانع مفاهیم کلاسیک سازمان فایق می‌آیند. نقشهای عرضه کنندگان و مشاوران در سازمانهای امروزی حیاتی‌اند اما شامل مرزهای سنتی سازمان نمی‌شود. این نقشها در سازمانهای کلاسیک خارجی هستند.

پیشایندهای^۲ تعارض بین گروهها

شرایط اولیه^۳ به وجود آورنده تعارض بین گروهها عبارت‌اند از: (Yukl, 1990: 283-285)

۱. رقابت برای منابع: سازمانهای امروزی منابع بسیار محدودی دارند، گروهها در سازمان برای میزان بودجه، فضا، ملزومات، کارکنان، و خدمات حمایتی، رقابت می‌کنند.
۲. وظایف وابسته به هم: اگر دو گروه در سازمان متقابلاً به هم وابسته باشند یا حتی یکی به دیگری، تعارض بیشتری به وجود می‌آید تا اینکه این دو گروه مستقل از یکدیگر باشند. هر چه تنوع اهداف، الویتها، و کارکنان در گروههای به هم وابسته بیشتر باشد تعارض بیشتر خواهد بود.

۳. ابهام اختیار قانونی: این مسئله ممکن است درگیر مشکلات ریشه‌دار یا هم پوشی^۴ مسئولیتها باشد. برای مثال، وقتی که گروهی می‌کوشد برای انجام فعالیتهای مورد علاقه، کنترل و اعتبار بیشتری به دست آورد، یا شرکت خود و یا هرگونه مسئولیتی را برای فعالیتهای غیر دلخواه رها کند احتمالاً تعارض رخ می‌دهد.

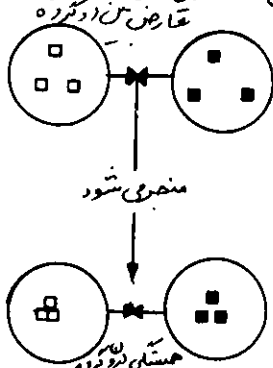
۴. کشمکشهای مقام: هنگامی که یک گروه می‌کوشد مقام خود را بالا ببرد و گروه دیگر آن را به عنوان تهدیدی برای جایگاه خویش در سلسله مراتب مقام می‌بیند تعارض اتفاق می‌افتد. یک گروه ممکن است احساس کند که رفتار غیر منصفانه‌ای با آنها، در مقایسه با گروه دیگر که از نظر مقام برابرند در رابطه با پاداشها، واگذاری اختیارات شغلی، شرایط کار، مزایا، یا سمبلهای مقام می‌شود. مثلاً واحد منابع انسانی احساس می‌کند که در مقایسه با واحدهای فروش، مالی، یا تولید رفتار غیر عادلانه‌ای با گروه آنها می‌شود.

اثرات، و استراتژیهای تعارض بین گروهها

معرفی گروههای در حال تعامل در رابطه با هم پوشی نقشها و تعدادی پیشایندها درک بهتری از پویاییها و تعارض منتج می‌دهد. گروههای در حال تعارض رفتار متفاوتی در مقایسه با گروههایی که در آرامش همکاری می‌کنند، دارند. شواهد نشان می‌دهد که گروههای در

حال تعارض از لحاظ داخلی و روابط با دیگر گروهها تغییر می‌کنند. متأسفانه این تغییرات به طور کلی نتیجه‌اش ماندگار شدن یا اوج گرفتن تعارض می‌باشد. (Gibson, Ivancer:ch & Donnelly, 1988: 31) به خصوص بعد از تحقیقات جالب «دافت» ویژگیهای گروههای در حال تعارض را چنین مشخص می‌کند:

۱. افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج از گروه می‌باشند.
۲. گروهی که خود را در تعارض با گروه دیگر احساس می‌کند اعضایش منسجمتر و به هم پیوسته‌تر می‌شوند تا بدین وسیله سپر محکمی جهت دفاع در مقابل گروه دیگر ایجاد نمایند.



نمودار شماره (۱) تعارض بین دو گروه

۳. احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی‌شود. اعضای برون گروه بیشتر دشمن هستند تا اینکه بی طرف باشند.
۴. اعضای گروه تهدید کننده، احساس برتری می‌کنند (آنها قدرت خود را بیش از اندازه و قدرت اعضای گروه دیگر را کمتر از واقع برآورد می‌کنند).

۵. ارتباطات بین گروههای در حال تعارض کاهش می‌یابد. در صورت وجود ارتباطات پیشنهادها منفی و خصومت آمیز از ویژگیهای آن است.
۶. اگر گروهی در تعارض بازنده شود، همبستگی اعضایش کاهش می‌یابد و آنها تنش فزاینده‌ای را تجربه می‌کنند. اعضا در جستجوی بلاگردانی هستند تا شکست خود را به گردن او بیاندازند.

۷. تعارض بین گروهی و خصومت حاصل از آن، نتیجه تمایلات عصبی اعضای گروه نمی‌باشد، بلکه حاصل تعامل گروه است حتی اگر اعضای گروه طبیعی و بسیار سازگار باشند هم اتفاق می‌افتد. (Daft, 1983: 424-425)

یافته‌های تحقیقات کمک به توصیف و درک رفتار گروههای در حال تعارض در سازمانها (مانند تولید و فروش، کارکنان اداری و عملیاتی، پرستاران و دکتراها) می‌کنند. شواهدی در دست است که حتی جنسیت ممکن است در رفتار بین گروهی مؤثر باشد. تحقیقات نشان می‌دهند اگر چه زنان و مردان به یک اندازه در مساعدت گروهها برای حل تعارض ماهر هستند، ولی زنان به جستجوی ایجاد تغییرات در رفتار آینده می‌باشند در حالی که مردان جهت دریافت نتایج

بلافاصله به جلو می‌رانند. (Labor Letter, 1987: 1)

تعارض سازمانی

افراد در سازمان با تعارضهای سازمانی مواجه‌اند که فشارهایی را بر آنها وارد می‌کند. برای مثال، در سازمانهای کلاسیک چهار نوع غالب تعارض ساختاری وجود دارد:

۱. تعارض سلسله مراتبی: ممکن است تعارض بین سطوح مختلف سازمان وجود داشته باشد. هیئت مدیره با مدیر عامل در تعارض باشد، مدیریت میانی با سرپرست کارکنان در تعارض باشد، یا ممکن است تعارض کلی بین مدیریت و کارگران موجود باشد.
۲. تعارض عملی: تعارض ممکن است بین قسمتهای مختلف سازمان رخ دهد. مثلاً تعارض بین قسمتهای تولید و بازاریابی در سازمان صنعتی یک مثال کلاسیک می‌باشد.
۳. تعارض صف - ستاد: ممکن است بین صف و ستاد تعارض وجود داشته باشد. این حالت اغلب در وضعیتهایی دیده می‌شود که کارکنان ستادی در مقابل کارکنان صف اختیار رسمی نداشته باشند.
۴. تعارض رسمی - غیر رسمی: ممکن است بین سازمانهای رسمی و غیر رسمی تعارض وجود داشته باشد. برای مثال، هنجارهای عملکرد سازمان غیر رسمی همسان هنجارهای عملکرد سازمان رسمی نباشد.

نقش تعارض در سازمانهای امروزی

برخورد سنتی نسبت به گرایش تعارض سازمانی بسیار ساده و خوش بینانه بود و همانگونه که قبلاً ذکر شد بر اساس فرضیه‌های زیر قرار داشت:

۱. تعارض بر حسب تعریف اجتناب پذیر است.
 ۲. تعارض توسط افراد مشکل ساز، سر سلسله جنبانان، و سر دسته‌ها به وجود می‌آید.
 ۳. شکل‌های قانونی اختیار مانند «حفظ سلسله مراتب» یا «پای بندی به قانون» مورد تأکید است.
 ۴. بلاگردانها به عنوان مسئله‌ای اجتناب ناپذیر مورد قبول هستند. (Kelly, 1975: 5-55)
- مدیریت سنتی بر پایه اختیار رسمی و بازسازی سازمان کلاسیک مشکل تعارض را حل می‌کرد. مدیران شخصاً به منظور جلوگیری از تعارض از بالا یا پایین سازمان ریا کارانه عمل می‌کردند. آنها می‌کوشیدند که یا تعارض را نادیده بگیرند یا به نحوی منطقی آن را به وضعیتی که دیگر هیچ کاری نتوان انجام داد برگردانند.

با شروع پذیرش گسترده نظریه «آرجریس» که بر اساس عدم تطابق نیازها و ویژگیهای کارکنان بزرگسال و بالغ با نیازمندیهای سازمان رسمی نوین می‌باشد، نگرش رفتاری مدیریت شروع به آزمون مجدد فرضیه‌های آن نمود و به تعارض توجه بیشتری شد. این مطلب حداقل به

طور غیر مستقیم توجه جامعه را به طور کل به تعارض ملی، سازمانی، گروهی، و فردی جلب کرده است. نتایج آن پیش فرضهای جدید درباره تعارض سازمانی می باشد که تقریباً ضد پیش - فرضهای سنتی هستند. بعضی از پیش فرضهای جدید درباره تعارض به قرار زیر است:

۱. تعارض غیر قابل اجتناب است.
 ۲. تعارض به وسیله عوامل ساختاری همچون شکل فیزیکی یک ساختمان، طرح ساختار یک کار راه، یا طبیعت یک نظام طبقاتی تعیین می شود.
 ۳. تعارض تابعی از طبیعت تغییر است.
 ۴. تعارض در حداقل سطح خود، حداکثر مطلوبیت را دارد. (Kelly, 1975: 555)
- با به کار بردن این پیش فرضها به عنوان نقطه شروع، اغلب متخصصان امروزه تأکید بر اهمیت تحلیل نمودن سود از هزینه یک موقعیت تعارض در هر سطح، و راه اندازی سیستمهای مورد بحث می کنند. (Brett, Goldberg & Ury, 1990: 162-170) همچنین متخصصان بر وسعت بخشیدن به دیدگاه تعارض در سازمانها پافشاری می کنند. برای مثال پیشنهاد شده که تعارض به عنوان یک فرایند شناختی در نظر گرفته شود که با تمرکز روی مذاکرات راه اداره و حل تعارض به دست آید. (Pinkley, 1990: 117)

خود آزمایی گفتار چهارم

در هر سؤال گزاره صحیح را انتخاب کنید.

۱. چه کسی معتقد است سازمان موجب تداخل و چفت شدن نقشهاست.

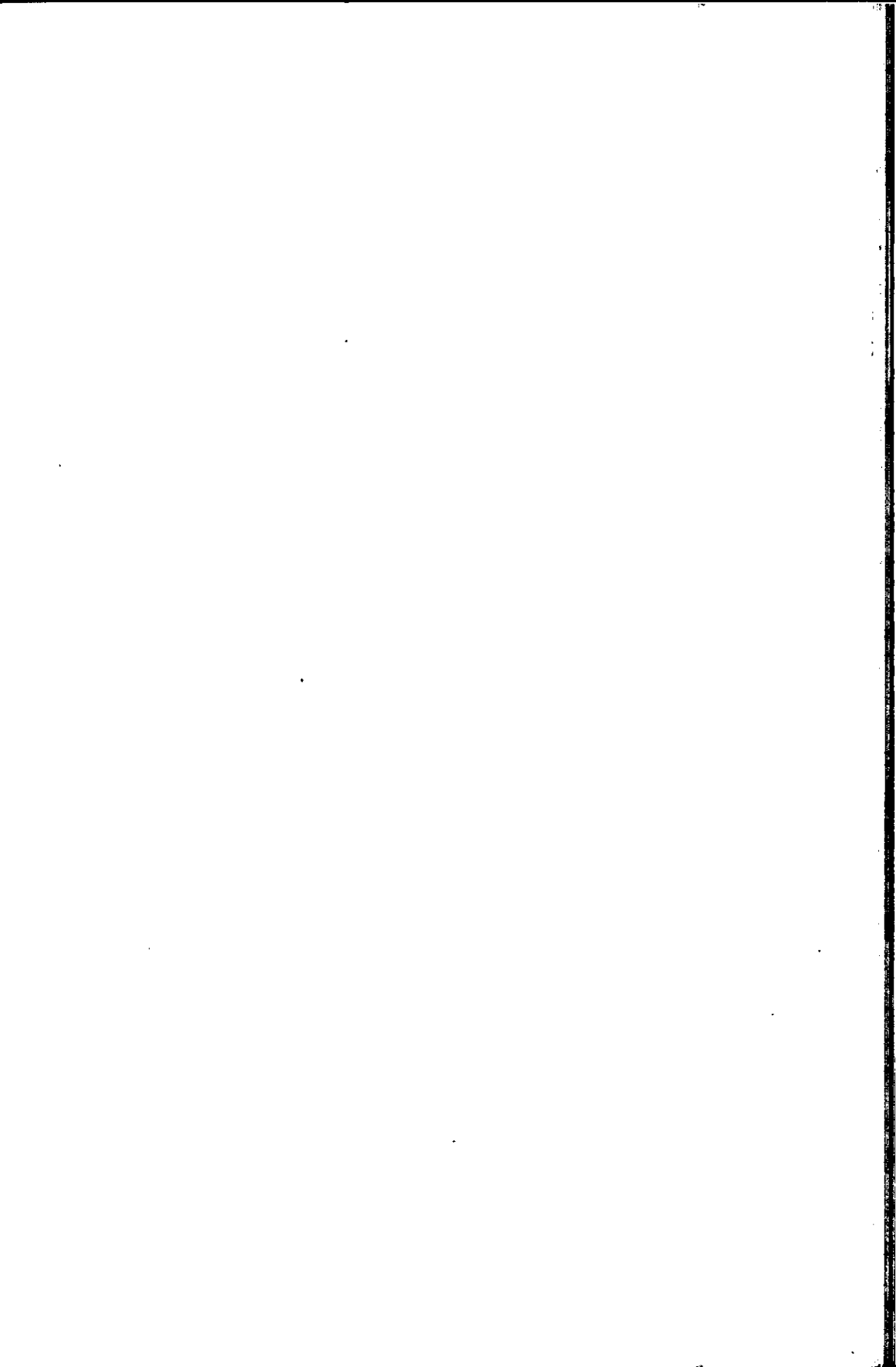
الف - سلی	ب - دافت
ج - سلیگمن	د - کن
۲. هر چه تنوع اهداف، الویتهای، و کارکنان در گروههای به هم وابسته بیشتر باشد تعارض ... خواهد بود.

الف - فرق نمی کند	ب - کمتر
ج - بیشتر	د - در نوسان
۳. هنگامی که یک گروه برای ارتقای مقام خویش می کوشد، گروه دیگر آن را به عنوان تهدیدی برای جایگاه خویش در سلسله مراتب مقام می بیند ... اتفاق می افتد.

الف - از خود بیگانگی	ب - یأس و دل زدگی
ج - تعارض	د - کشمکش مقام
۴. گروهی که خود را در تعارض با گروه دیگر احساس می کند اعضایش ... می شوند.

الف - گسسته تر	ب - از هم متنفر می شوند
ج - با یکدیگر دشمن	د - منسجمتر

۵. اگر گروهی در تعارض بازنده شود، همبستگی اعضایش ... می‌یابد.
 الف - کاهش
 ب - افزایش
 ج - فرقی نمی‌کند
 د - هر سه جواب صحیح است.
۶. احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل ...
 الف - می‌شود
 ب - نمی‌شود
 ج - گاهی مثبت و گاهی منفی می‌شود
 د - و پراکنده می‌شود
۷. ممکن است بین صف و ستاد تعارض وجود داشته باشد وقتی که کارکنان ستادی در مقابل کارکنان صف اختیار رسمی ...
 الف - نداشته باشند
 ب - داشته باشند
 ج - گاهی داشته باشند.
 د - گاهی نداشته باشند
۸. برخورد سنتی نسبت به گرایش تعارض سازمانی ... بود.
 الف - بسیار منطقی
 ب - بسیار ساده و خوش بینانه
 ج - مستدل
 د - بر اساس مادیات
۹. بر اساس پیش فرضهای جدید، تعارض ... است.
 الف - قابل اجتناب
 ب - منفور
 ج - غیر قابل اجتناب
 د - سپر بلا



گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

هدفهای رفتاری

شما پس از مطالعه این گفتار و پاسخ به سؤالهای آن قادر خواهید بود که:

۱. تفاوت بین خلاقیت و نوآوری را درک نموده بیان کنید.
۲. مراحل فرایند خلاق را تشریح نمایید.
۳. خلاقیت فردی را تعریف کنید.
۴. روشهای ایجاد خلاقیت را به طور کامل شرح دهید.
۵. طریق ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی را توجیه نمایید.
۶. ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی را تعریف کنید.

مقدمه

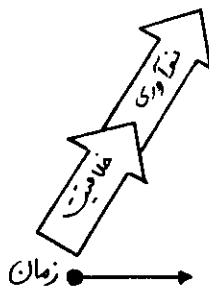
خلاقیت قسمت مهم زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد. اگر تعارض کارکردی به خوبی هدایت شود، سازمان قادر است راههای جدیدتر و بهتر (همچنین خلاقتر) انجام وظایف را بیابد. در این هنگامه رقابتهای فشرده و سخت، نایاب بودن منابع، مشکل افزایش سریع جمعیت به خصوص در کشورهای توسعه نیافته، و بالا بودن هزینه‌های کارگر و تجهیزات، هر چیز که سازمان را به طرف عملیات کارآتر و اثر بخشتر هدایت کند شانس سازمان را برای بقا و موفقیت افزایش می‌دهد. خلاقیت همچنین سازمان را قادر به ایجاد تغییر می‌نماید. از آنجا این مسئله اهمیت بسیار پیدا کرده است که تکنولوژی جدید، تولیدات نو، و روشهای انجام عملیات جدید، سازمانهای کهنه را منزوی می‌کنند.

مانند تعارض کارکردی، خلاقیت در یک جو پویا و متحمل رشد می‌کند. افراد خلاق می‌توانند دردسر آفرین باشند، همواره سؤال می‌کنند چگونه چیزها انجام شده، از تکرار کسل می‌شوند، و ایده‌های آنها موجب بررسی کردن و شکل دادن به امور می‌شود. مدیران برای تشویق و هدایت خلاقیت، باید فرایند خلاق را درک کنند، بدانند چگونه افراد خلاق را برگزینند، قادر به تحریک رفتار خلاق باشند، و آنچنان جو سازمانی ایجاد کنند که خلاقیت را پرورش دهد.

خلاقیت و نوآوری^۱

برخی از نویسندگان مدیریت بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل می‌شوند. آنها خلاقیت را ظهور یک ایده نو و نوآوری را انتقال چنین ایده‌ای در قالب تولید یک کالا، خدمت یا روش نو می‌دانند. به تعریف «مُهر» خلاقیت اشاره به «ارائه چیزی نو» دارد: در حالی که نوآوری اشاره به «کاربرد چیزی نو» می‌کند. (Mohr, 1969: 112)

اینچنین تمایز قائل شدن در زندگی سازمانی می‌تواند مفهوم داشته باشد. بدین معنی که تواناییهای مورد نیاز خلق ایده‌های نو همانند تواناییهای لازم برای به حقیقت پیوستن این ایده‌ها نمی‌باشند. جهت کاربرد تمام و کمال ایده‌ها، سازمان به کارکنان خلاق و نوآور نیازمند است. به علاوه، خلاقیت به تنهایی تأثیر بسیار جزئی و شاید هیچ، در اثر بخشی سازمانی داشته باشد مگر اینکه ایده‌های خلاق بتوانند به طریقی به کار برده شده و یا اجرا شوند. بنابراین در سازمانها فرایندهای خلاق باید شامل عناصر خلاق و نوآور هر دو باشد: ایده جدید در حقیقت باید خلق شود، اما بایستی همچنین قابلیت اجرا داشته باشد و برای منافع سازمان به مرحله اجرا درآید.



مراحل فرایند خلاق در افراد

قبل از اینکه تعریفی از فرایندی که مدیران در هدایت خلاقیت افراد و گروهها به کار می‌برند داشته باشیم، فرایند خلاق را آن گونه که در افراد اتفاق می‌افتد بررسی می‌کنیم. فرایند خلاق به پنج مرحله زیر تقسیم می‌شود:

۱. دریافت مشکل: فرد، یک مشکل را برمی‌گزیند که روی آن کار کند، یا اینکه از وجود مشکل یا آشفتگی آگاه می‌شود و در صدد بر می‌آید راهی برای رفع آن بیابد.
۲. تدارک اطلاعات: فرد روی مشکل تمرکز می‌کند و در آن غرق می‌شود، اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری می‌کند و فرضیه‌هایی می‌سازد بدون اینکه آنها را ارزیابی کند.
۳. تولید مثل یا بارداری: پس از سر هم کردن اطلاعات در دسترس فرد آنها را به نیمه هشیار خود می‌سپارد تا در هم آمیزد. در این مرحله سخت و با درک اندک، فرد اغلب در نیمه

هشیار خود در تلاش ترتیب دادن حقایق در یک طرح جدید است.

۴. بینش یا تنویر فکر: اغلب هنگامی که فرد در فکر حل مشکلی است در تمام ساعات فعال زندگی، ذهن ناخودآگاه به آن مسئله می‌اندیشد تا بالاخره راه حلی برای آن بیابد.

۵. رسیدگی و کاربرد: فرد با منطق یا تجربه شروع به اثبات می‌کند که ایده می‌تواند مشکل را حل کند و به اجرا درآید. در این مرحله به ضریب اطمینان نیاز است، با وجودی که عقاید جدید در آغاز ممکن است به علت سفسطه آمیز و غیر قابل اجرا بودن رد شوند، ولی بعدها ممکن است مورد حمایت قرار گیرد. (۶۱) (Mee, (Feb. 1956): 4-9)

خلاقیت فردی

توانایی افراد در خلاقیت متفاوت است. افراد با توانایی خلاقیت بالا بیشتر تمایل دارند که مبتکر اولیه باشند تا آنهایی که خلاقیت کمتری دارند. در ضمن افراد خلاق انعطاف‌پذیرترند تا دیگران (هنگام بروز مشکل آنها قادر و مشتاق هستند که نگرش خود را تغییر دهند). در ضمن، جزء افرادی هستند که پیچیدگی را بر سادگی ترجیح می‌دهند و بیشتر از افراد کمتر خلاق، تمایل به استقلال دارند، و هنگامی که در مورد عقیده‌شان با دیگران بحث می‌کنند با سرسختی از ایده خود دفاع می‌کنند. افراد خلاق همواره طلب اختیار می‌کنند و از دستوراتی که برایشان غیر منطقی است اطاعت نمی‌کنند. به این دلایل ممکن است اداره آنها در اغلب سازمانها دشوار باشد. این گروه از افراد با مشکلات جالب بیش از پاداشهای مالی برانگیخته می‌شوند، و مدت‌های طولانی روی آنچه آنها را آشفته کرده با جدیت کوشش و کار می‌کنند.

آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری و سنجش توانایی خلاقیت وجود دارد. (Gillis, (Sep. 1983): 40-42) این آزمونها راهنماهایی به سازمانها ارائه می‌دهند که بتوانند افرادی را برگزینند که در وضعیتهایی که خلاقیت می‌طلبد (برای مثال: تولید کالای جدید، پژوهش و تحقیق، و تبلیغ کردن) اثر بخشترین باشند. بنابراین مشکلات عملی در راه انجام آزمونهای خلاقیت وجود دارد، چون دشوار است از طریق این آزمونها پیش‌بینی کنیم چه کسانی به طریق خلاق عمل خواهند کرد. به‌طور کلی عملیتر است افرادی را اداره کنیم که اعمال خلاق آنها افزایش می‌یابد (صرف نظر از توانایی خلاق آنها) تا اینکه کوشش نماییم افراد خلاق را انتخاب کنیم.

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روشهای ایجاد خلاقیت که به آنها خواهیم پرداخت عبارت‌اند از: تحرک ذهنی^۱، فرایند گروهی

فرضی^۱، همتا سازی^۲، و تصمیم‌گیری گروه خلاق^۳ که برای کاربرد در گروه طراحی شده است. بنابراین اصولی که تحت این روشها قرار گرفته‌اند می‌توانند افراد را در جهت رشد خلاقیت کمک نمایند. (Von Oech, 1983).

تحرك ذهنی: این فن توسط «الکس آسبورن» در سال ۱۹۵۳ معرفی شد و بنیاد فرهنگی «آسبورن» این روش را در برخی از سازمانهای تحقیقاتی، بازرگانی، علمی و فنی که مشکلات مدیریتی داشتند به کار گرفت. (Osborn, 1953) و امروزه اغلب در تبلیغات و تهیه کالای جدید و ارائه راه حلهای ممکن جهت مشکلات پیچیده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحرك ذهنی به‌طور کلی روشی است آموزشی برای برانگیختن تفکر خلاق، که طی این روش مسئله‌ای برای گروه کوچک شرکت کنندگان مطرح می‌شود. آنها چند دقیقه‌ای برای آماده نمودن اظهار نظرهای خود وقت صرف می‌کنند. آنگاه در فرصتی که به هر یک داده می‌شود نظرهای خویش را سریع بیان می‌کنند (نظرها را می‌توان روی نوار ضبط نمود ولی معمولاً نوشته می‌شود و اغلب روی تابلویی در معرض دید دیگران قرار می‌گیرد). طی اظهار نظر شرکت کنندگان چهار اصل رعایت می‌شود: (۱) کمیت مهم است (هر قدر تعداد نظرها بیشتر باشد احتمال وجود نظرهای خوب بیشتر است)، (۲) تفکرها زنجیره‌ای باشد (بدین معنی که اعضا باید بکوشند نظرهای خود را بر مبنای تفکرات یکدیگر استوار کنند)، (۳) اعضا انتقاد یا اظهار نظری نسبت به نظرهای ارائه شده نباید بکنند، زیرا انگیزش کم می‌شود، (۴) هر فرد قضاوت و ارزشیابی در مورد نظرهای خود را به بعد موکول می‌کند (یک اظهار نظر ممکن است برای دیگر اعضای گروه مفید باشد و آنها را بر مبنای تفکر زنجیره‌ای وادار به ارائه نظرهای جدید بکند). (صائبی، ۱۳۷۱: ۷۰)

روش تحرك ذهنی با اینکه شهرت و اعتبار خود را از دست داده ولی در بعضی شرایط به ویژه هنگامی که در گروهی انگیزه و محرک برای اظهار نظرهای سازنده موجود نباشد روش بسیار مناسبی برای ایجاد انگیزه در کار گروهی است.

«تحرك ذهنی» جریان آزاد عقاید را تشویق می‌کند بدون اینکه با انتقاد یا پیش داوری مانعی ایجاد کند. در «تحرك ذهنی گروهی»، به اعضای به هم پیوسته گروه، شرح مشکل داده می‌شود و از آنها می‌خواهند نقطه نظرها و راه حلهای خود را بیان دارند. اجازه هیچ‌گونه ارزشیابی یا تأیید و تکذیب به کسی داده نمی‌شود. کمیت بر کیفیت برتری دارد و سرعت تشویق می‌شود. حتی از پیشنهادهای غیر عملی استقبال شده جمع‌آوری می‌شوند تا شاید منشأ پیشنهادهای مفیدتری بشوند. در «تحرك ذهنی فردی»، فرد آزادانه عقاید و نظرات خود را بیان می‌کند بدون اینکه ارزشیابی و یا انتقاد شود و این مهمترین عامل در رغبت افراد برای اظهار نظر می‌باشد.

-
1. Nominal group process
 2. Synetics
 3. Creative group decision making

عده‌ای از نظریه پردازان اثر بخشی گروهها و افرادی که فن «تحرك ذهنی» را استفاده نمودند را مقایسه کردند. آنها نتیجه گرفتند افرادی که به تنهایی کار نمی‌کنند معمولاً عقاید بهتر و ارزنده تری ارائه می‌دهند تا اینکه همین عده در یک گروه با هم کار کنند. آنگاه آنها جمع‌بندی نمودند که علی‌رغم جو آزادانه جلسه‌های «تحرك ذهنی»، اعضای گروه مانع شکوفایی خلاقیت یکدیگر می‌شوند و به این وسیله از میزان اظهار نظرهایی که می‌تواند ارائه شود کاسته می‌گردد. (Taylor, Berry & Block, (June 1958): 23-47)

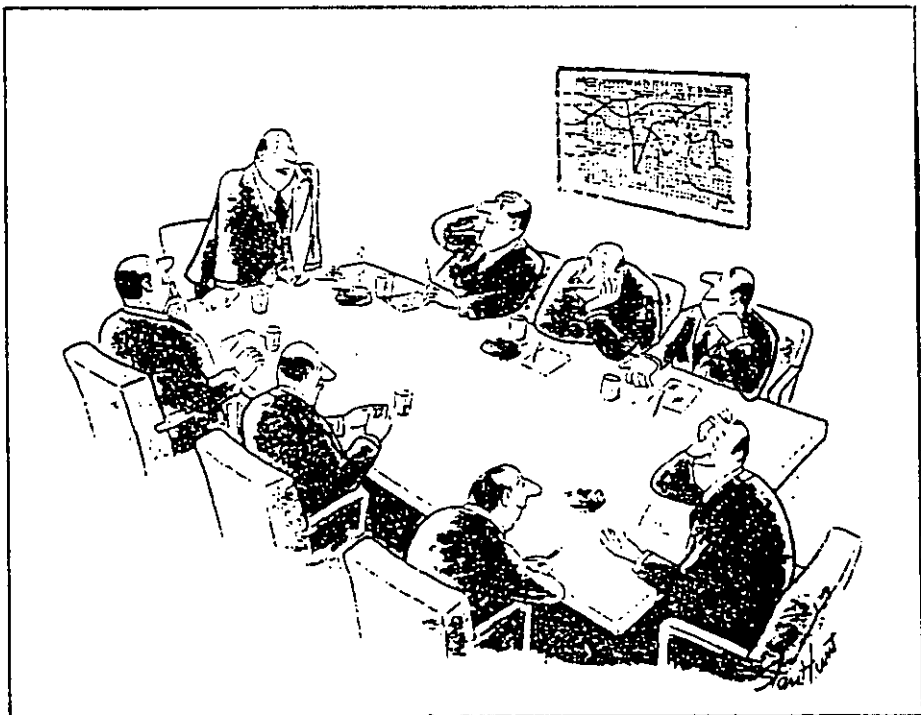
این حقیقت که جلسه‌های گروهی «تحرك ذهنی» به عنوان نقطه مقابل جلسه‌های فردی در سازمانها مورد استفاده قرار گرفته احتمالاً به دلیل عدم آگاهی مدیران از مطالعات تیلور و همکارانش می‌باشد. شاید برای مدیران سهلتر باشد جلسه‌های گروهی ترتیب دهند تا افراد را وادار به «تحرك ذهنی» در خودشان بکنند، زیرا جلسه‌های گروهی برای شرکت‌کنندگان جالب و برانگیزاننده است. علاوه بر لذت کار گروهی، این جلسات مزایایی هم دارد از جمله: ایجاد روح جمعی، به وجود آوردن تعهد کافی برای به اجرا درآوردن بعضی ایده‌ها، و افزایش ارتباطات بین اعضا. (Comadena (May 1984): 251-264)

فرایند گروهی فرضی: این نگرش، در حقیقت «تحرك ذهنی» توسعه و بهبود یافته است، که اصطلاحاً «فرایند گروهی فرضی» خوانده می‌شود. این روش موانع ابراز عقیده افراد گروه را تعدیل می‌کند. اعضای گروه به تنهایی کار می‌کنند اما در یک مکان واحد ایده‌های خویش را می‌پروراندند. آنگاه با یکدیگر تبادل نظر نموده، یک موضوع سرانجام مورد تأیید قرار می‌گیرد. این نگرش بیش از «تحرك ذهنی» ایده‌هایی را ارائه می‌دهد و جالب اینکه بسیاری از امتیازات آن را در بر دارد. (Casey et al, (Aug. 1984): 112-139)

همتاسازی (فن گوردون): این فن توسط «ویلیام جی. گوردون» یکی از اعضای شرکت «آرتور لیتل آ» از سازمانهای بزرگ و مشهور تحقیق و مشاوره، و برای کمک جهت ابداع محصولات جدید برای مشتریان سازمان طراحی شده بود. (Gordon, 1982) این روش برای برانگیختن تفکر خلاق در میان گروه افراد است. این روش معتقد است خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط سرچشمه می‌گیرد. لذا از گروه می‌خواهد که اظهار نظر کنند. همانند «تحرك ذهنی» و به‌طور عمد از قیاس و استعاره بهره‌گیرند تا بتوانند به خلق دیدگاهها و نظریه‌های جدید بپردازند. (Gordon, 1961) بر خلاف «تحرك ذهنی»، در این روش نظریه‌های ارائه شده اغلب ارزیابی و بررسی می‌شوند و سعی می‌شود نظریه‌های نو و جالبی پدید آید تا اینکه فقط تعداد زیادی ایده‌هایی که از نظر کیفیت ناشناخته‌اند ارائه شود. (Price, 1970)

در حالی که هدف یک جلسه «تحریک ذهنی» ارائه نظریه‌هایی تا حد امکان است، هدف «همتاسازی» ارائه یک ایده جدید اساسی در یک زمینه مشکل ویژه می‌باشد.

در «همتاسازی» فقط رهبر گروه از طبیعت مشکل اطلاع دارد. در این روش، از راه حلهای سریع و آسان جلوگیری می‌شود و شرکت کنندگان این فرصت را ندارند که مجذوب عقاید خودشان شوند. بحث گروهی طوری هدایت می‌شود که در اطراف موضوعی دور بزنند که به نوعی با مشکل مرتبط است اما مشخص نمی‌شود که واقعاً مشکل چیست. برای مثال اگر موضوع، تهیه نوعی اسباب بازی جدید است، رهبر گروه ممکن است بازی یا تفریح را به عنوان زمینه بحث انتخاب کند. جلسه احتمالاً با گفت و شنودی درباره معنای بازی و چه نوع بازی‌هایی به بالاترین لذتها منتهی می‌شود آغاز می‌گردد. سرانجام، تحت هدایت دقیق رهبر، بحث ممکن است روی چه نوع اسباب بازیهای جدید برای بچه‌ها سرگرم کننده‌ترین است تمرکز یابد.



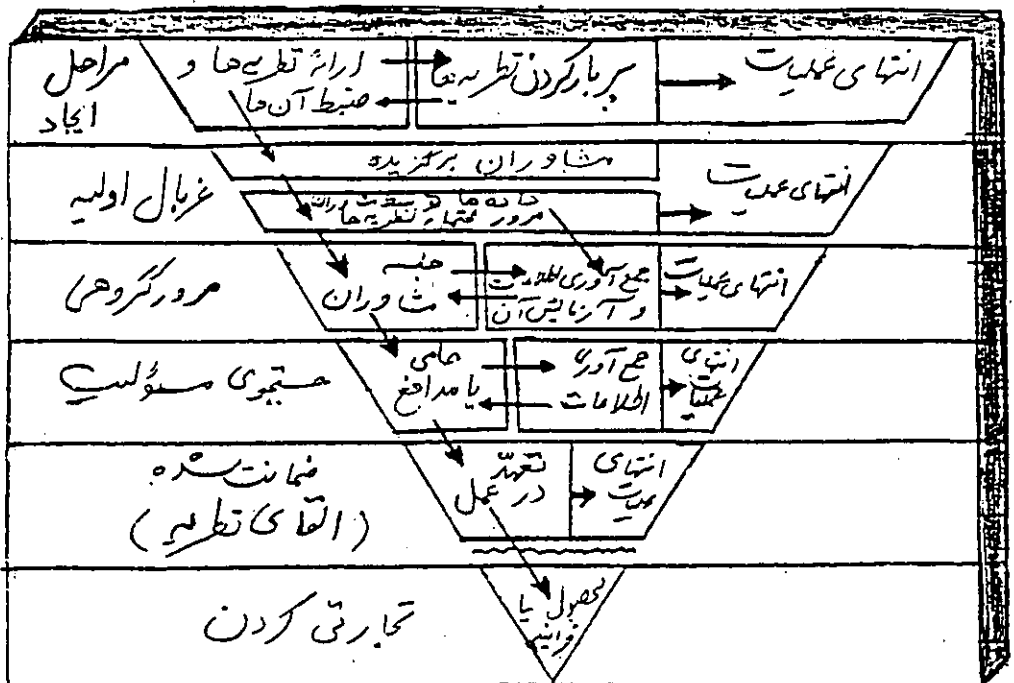
شیوه تصمیم‌گیری گروه خلاق

تصمیم‌گیری گروه خلاق زمانی مناسب است که روش روشن یا توافق شده‌ای برای حل مشکل

وجود نداشته باشد. طبق نظر «آندره دلبک» گروه‌های تصمیم‌گیری خلاق باید از کارکنان شایسته و از زمینه‌های مختلف تشکیل شوند، و توسط رهبری هدایت شوند که توانایی برانگیختن رفتار خلاق را در آنها داشته باشد. (Delbecq, 1967, 329-339) فرایند حل مشکل گروهی تا اندازه‌ای به «تحرك ذهنی» شباهت دارد که در آن روش مباحثه‌ها خود انگیزه است کلیه اعضای گروه در آن شرکت دارند، و ارزشیابی نظریه‌ها در آغاز جلسه مسکوت گذاشته می‌شود. اما هنگامی که «تحرك ذهنی» از گرفتن تصمیم عاجز است، رسیدن به یک تصمیم، هدف شیوه تصمیم‌گیری گروه تصمیم‌گیری خلاق است.

خلاقیت و نوآوری سازمانی: همان‌گونه که افراد در به کارگیری استعداد‌های خلاقیت خویش در رسیدن به نتایج، توانایی‌های متفاوتی دارند، سازمانها هم در به کارگیری استعداد‌های اعضای خویش جهت تولید محصولات، فرایندها، یا خدمات جدید متفاوتند. مدیران لازم است از فرایند نوآوری در سازمانها آگاه باشند و طی مراحل فرایند، آن را تشویق نمایند، تا سازمانها با به

نمودار شماره (۱) سیستم ارزیابی نظریه و نوآوری «ایستمن کداک»



منبع: Robert Rosenfeld and Jenny C. Servo, "Business and Creativity: Making Ideas Connect", Futurist 18, no. 4, (August 1984): 24.

کارگیری خلاقیت بتوانند اثر بخشتر بشوند. نمودار شماره (۱) نکات عمده فرایند ارزشیابی نظریه‌ها را که توسط دفتر نوآوری «ایستمن کداک»^۱ تهیه شده نشان می‌دهد. فرایند خلاق در سازمانها از سه مرحله تشکیل شده است: ایجاد نظریه، حل مشکل یا بهبود نظریه، و اجرا. (Utterback, 1974: 620-626)

ارائه نظریه‌ها: ارائه نظریه‌ها در سازمان در درجه اول و مهمتر از همه بر جریان افراد و اطلاعات بین سازمان و محیط اطراف آن بستگی دارد. برای مثال، اکثریت قریب به اتفاق نوآوریهای تکنولوژیکی در پاسخ به شرایط بازار به وجود آمده است. اگر مدیران سازمان از وجود تقاضای بالقوه برای محصول جدید بی‌خبر باشند یا از وجود نارضایتی از محصولات موجود اطلاع نداشته باشند احتمالاً به دنبال نوآوریها نمی‌روند.

مشاوران و متخصصان خارج از سازمان منابع مهم اطلاعات مدیران هستند، زیرا آنها غالباً از محصولات جدید، فرایندها، یا ارائه خدمات در رشته خودشان مطلع هستند. کارکنان جدید ممکن است اطلاعاتی درباره نگرشهای انتخابی یا تکنولوژیهای به کار گرفته شده توسط عرضه کنندگان و رقیبها را داشته باشند. در میان اعضای عادی سازمان، آنهایی که پیوسته خودشان را در معرض اطلاعات خارج از سازمان قرار می‌دهند منابع با ارزش نظریه‌های جدید می‌باشند. این افراد را «توماس آلن»^۲ «دروازه‌بانان تکنولوژی»^۳ نامید، که می‌توانند نقش مهم ویژه‌ای را در انگیزش دادن خلاقیت و نوآوری در آزمایشگاههای تحقیق و توسعه ایفا نمایند. (Myers, (July 1983): 199-206)

بهبود نظریه: بر خلاف ارائه نظریه، که به وسیله برخوردهای خارجی، بسیار تحریک می‌شود، بهبود نظریه به فرهنگ سازمانی و فرایندهای داخل سازمان بستگی دارد. ویژگیها، ارزشها، و فرایندهای سازمانی می‌توانند بهبود و کاربرد نظریه‌های خلاق را حمایت یا جلوگیری کنند. تعهد نسبت به نگرشهای حل مشکل منطقی این مسئله را افزایش می‌دهد که کیفیت سطح بالا و نظریه‌های خلاق تشخیص داده خواهد شد و کاملاً توسعه خواهد یافت.

ساختار سازمانی همچنین نقش مهمی بازی می‌کند. سازمانهای با ساختار غیر قابل انعطاف که از ارتباطات بین قسمتها جلوگیری به عمل می‌آورند اغلب، افراد بالقوه مفید را از وجود مشکل بی اطلاع نگه می‌دارند. با ایجاد موانع ارتباطاتی در این گونه سازمانها مدیران اغلب از رسیدن به راه حل‌های مشکلات که به آنها سخت نیاز دارند باز داشته می‌شوند. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت^۴ و سیستمهای حمایتی تصمیم^۵، و سیستمهای تخصصی،

1. Eastman Kodak

2. Thomas Allen

3. Technological gatekeepers

4. Management Information Systems (MISs)

5. Decision support systems (DSSs)

نظریه‌های ارائه شده را نگهداری و اصلاح می‌کنند و در بهبود نظریه‌ها به مدیران یاری می‌رسانند. (Green et al, (1983): 98-112)

اجرا: مرحله اجرای فرایند خلاق در سازمانها شامل قدمهایی است که یک راه حل یا اختراعی را به بازار بیاورد. برای کالاهای ساخته شده، این قدمها شامل مهندسی، تزئین، ساختن، بازاریابی، و رشد است. در حالی که میزان بالای نوآوری منافع کوتاه - مدت را کاهش می‌دهد ولی برای رشد دراز - مدت ضروری است. مانند کارخانه‌هایی که برای مدت مدیدی یک محصول خاصی را به همان شکل قدیمی به بازار می‌فرستند و با توجه به فعالیتهای شدید رقبا به تدریج بازار خود را از دست می‌دهند مگر اینکه در این مورد دست به نوآوری بزنند.

برای مثال، صنعت ساعت سوئیس که به همان شکل قدیمی سالها عمل می‌کرد و توسط هنرمندان سنتی ساخته می‌شد تا اینکه از اواسط سالهای ۱۹۷۰ با به میدان آمدن رقبای خلاق، که محصولات جدید را معرفی نمودند به انزوا کشیده شد. (Roetheli et al, 1984) ولی اخیراً صنعتکاران سوئیسی با محصولات جدید و مشهور خویش بار دیگر بازار از دست داده را به دست آوردند.

برای اینکه نوآوری موفقیت آمیز باشد باید همبستگی بالایی بین واحدهای مختلف سازمان موجود باشد. متخصصان فنی که مسئول قسمت مهندسی کالای جدید هستند باید با متخصصان و مدیران مالی که مسئول حفظ هزینه‌های نوآوری با محدودیتهای عملی می‌باشند همکاری داشته باشند. مدیران تولید که کمک به اصلاح کالای جدید می‌کنند لازم است با مدیران بازاریابی که مسئول تبلیغ، بهبود و یافتن بازار فروش می‌باشند همکاری کنند. همبستگی کلیه این گروهها برای به ثمر رسیدن یک نوآوری با کیفیت مطلوب، زمان و بودجه مناسب ضروری است. در صورتی که ساختار سازمان غیر قابل انعطاف باشد همبستگی بین فعالیتهای واحدها بسیار دشوار است. بر عکس، در صورتی که ارتباطات غیر رسمی و کافی بین واحدهای سازمان موجود باشد اثرات مثبتی روی نوآوری خواهد داشت. (Ebadi & Utterback, (May 1984): 572-585) به همین دلیل نیروهای کار و ساختارهای سازمانی که همبستگی و ارتباطات بین واحدی را تشویق می‌کنند، به ویژه مناسب ایجاد، توسعه، و اجرای نظریه‌ها و گرایشهای خلاق می‌باشند.

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

خلاقیت در یک جو مستعد پرورش می‌یابد (جایی که کشف نظریه‌های جدید و راههای نوین انجام کار تشویق می‌شود). قبول چنین محیطهایی برای بسیاری از مدیران دشوار است. آنها ممکن است با استمرار فرایند تغییر که همراه ضروری خلاقیت است راحت نباشند. آنها همچنین توجه دارند که در جو مستعد، کنترل نظم و هزینه اشکال آفرین است.

قدمهای زیر برای ایجاد جوی که خلاقیت را تشویق کند پیشنهاد می‌شود:

۱. پذیرش تغییر: اعضای سازمان بایستی معتقد باشند که تغییر برای آنها و سازمان مفید است. این اعتقاد بیشتر زمانی تحقق می‌یابد که اعضا و مدیر به اتفاق در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند و آنگاه که تغییرات، طرح ریزی و اجرا می‌شود موضوعهایی مانند امنیت شغلی به دقت رعایت شود.

۲. تشویق نظریه‌های جدید: مدیران سازمانها، از مدیران عالی تا سرپرستان سطوح پایینتر، باید روشن سازند که در کلام و عمل، از نگرشهای جدید استقبال می‌کنند. در تشویق خلاقیت، مدیران باید مشتاق شنیدن پیشنهادهای کارکنان باشند، تمهیدهای خود را عمل کنند، یا آنها را به مدیران سطوح بالاتر محول کنند.

۳. اجازه تعامل بیشتر: اگر افراد فرصت تعامل با اعضای گروه خود و دیگر گروههای کار را داشته باشند. چنین تعاملی مبادله اطلاعات مفید، جریان آزاد نظریه‌ها، و دیدگاههای تازه در مورد مشکلات را حمایت می‌نماید.

۴. تحمل شکست: ثابت شده که بسیاری از نظریه‌های جدید غیر مفید و یا نشدنی هستند. مدیران اثر بخش می‌پذیرند و این اجازه را می‌دهند که وقت و منابع جهت آزمون بسیاری از نظریه‌های جدید که احتمالاً ممکن است به کار هم نیایند سرمایه‌گذاری شوند.

۵. ایجاد هدفهای روشن، و آزادی جهت تحقق آنها: اعضای سازمان باید هدف و جهت برای خلاقیت داشته باشند. عرضه نمودن راهنماها و فشارهای مناسب همواره به مدیران این امکان را می‌دهد که روی وقت و پول سرمایه‌گذاری شده در رفتار خلاق کنترل داشته باشند. ۶. تشخیص: افراد خلاق برانگیخته می‌شوند تا در وظایفی که مورد علاقه‌شان است سخت بکوشند. اما مثل همه مردم، آنها هم از گرفتن پاداش برای کاری که به نحو احسن انجام داده‌اند لذت می‌برند. با شناخت آنها به وسیله اشکال قابل لمس پاداش مثل اضافه حقوق و افزایش دستمزد، مدیران نشان می‌دهند که رفتار خلاق در سازمانهای آنها ارزشمند است. (Abbey & Dickson, (June 1983): 362-368)

خود آزمایی گفتار پنجم

گزاره‌های صحیح را در سؤالهای زیر انتخاب نمایید:

۱. مانند ...، خلاقیت در یک جو پویا و متحمل رشد می‌کند.

الف - نوآوری ج - تعارض کارکردی

ب - ابداع و ابتکار د - تعارض غیر کارکردی

۲. برخی از نویسندگان مدیریت بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل می‌شوند، آنها ... را ظهور

یک ایده نو و ... را انتقال چنین ایده‌ای در قالب تولید یک کالا، خدمت یا روش نو می‌دانند.

- الف - ابتکار، ابداع
ج - ابتکار، نوآوری
- ب - خلاقیت، نوآوری
د - نوآوری، خلاقیت
۳. به تعریف «مهر» ... اشاره به «ارائه چیزی نو» و ... اشاره به «کاربرد چیزی نو» می‌کند.
- الف - نوآوری، خلاقیت
ج - ابتکار، نوآوری
- ب - خلاقیت، تغییر و تحول
د - خلاقیت، نوآوری
۴. خلاقیت به تنهایی تأثیر ... در اثر بخشی سازمانی دارد.
- الف - بسیار زیاد
ج - نسبتاً متوسطی
- ب - نسبتاً زیاد
د - بسیار جزئی و شاید هیچ
۵. فرایند خلاق در افراد به ... مرحله تقسیم می‌شود.
- الف - پنج
ج - چهار
- ب - دو
د - سه
۶. توانایی افراد در خلاقیت ... است.
- الف - منسوی
ج - متفاوت
- ب - یکی
د - یکسان
۷. این روش در حقیقت یک روش آموزشی برای برانگیختن تفکر خلاق است که طی آن مسئله‌ای برای یک گروه کوچک شرکت کنندگان مطرح می‌شود.
- الف - تحرک ذهنی
ج - همتاسازی
- ب - فرایند گروهی فرضی
د - تصمیم‌گیری گروه خلاق
۸. این روش موانع ابراز عقیده افراد گروه را تعدیل می‌کند و اعضای گروه به تنهایی کار می‌کنند اما در یک مکان واحد ایده‌های خویش را می‌پرورانند.
- الف - تحرک ذهنی
ج - همتاسازی
- ب - فرایند گروهی فرضی
د - تصمیم‌گیری گروه خلاق
۹. این روش زمانی مناسب است که روش روشن یا توافق شده‌ای برای حل مشکل وجود نداشته باشد.
- الف - تحرک ذهنی
ج - همتاسازی
- ب - فرایند گروهی فرضی
د - تصمیم‌گیری گروه خلاق
۱۰. این روش معتقد است خلاقیت از سازمان‌دهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط سرچشمه می‌گیرد.
- الف - تحرک ذهنی
ج - همتاسازی
- ب - فرایند گروهی فرضی
د - تصمیم‌گیری گروه خلاق
۱۱. فرایند خلاق در سازمانها به ... مرحله تقسیم می‌شود.

الف - پنج

ج - سه

ب - چهار

د - دو

۱۲. اکثریت قریب به اتفاق نوآوریهای تکنولوژیکی در پاسخ به ... به وجود آمده است.

الف - شرایط بازار

ج - رقبا

ب - نیازهای افراد

د - قوانین دولتی

۱۳. آنها منابع مهم اطلاعات مدیران هستند زیرا غالباً از محصولات جدید، فرایندها، یا ارائه خدمات در رشته خودشان مطلع هستند.

الف - کارکنان عادی

ج - مشاوران و متخصصان خارج از سازمان

ب - مسئولین دولت

د - رقبا

خلاصه فصل هفتم

تعارض لازمه هر گروه و اجتماعی است، زیرا با وجود آن عملکرد گروهی بهبود می‌یابد، گو اینکه عده‌ای آن را نامطلوب می‌دانند.

تعارض در طول تاریخ در نهاد خانواده، در مدرسه، دانشگاه و محیط کار سرکوب شده است. تعارض می‌تواند درون فردی، بین افراد، بین گروهها و یا سازمانها اتفاق افتد.

تعارض درون فردی می‌تواند در نتیجه سر خوردگی، تنوع اهداف و نقشهای فرد به وجود آید. تعارض ناشی از سر خوردگی به مکانیزمهای دفاعی (پرخاشگری، عقب‌نشینی، پافشاری، و سازش) منجر می‌شود.

تعارض هدف به (خواست - خواست، خواست - ناخواست، و ناخواست - ناخواست) تقسیم می‌شود. و تعارض و ابهام نقش می‌تواند به سه صورت تجلی کند. یک نوع، تعارض بین فرد و نقش اوست. نوع دیگر تعارض بین نقشهای مختلفی است که فرد ایفا می‌کند. و دیگر تعارض درون نقش است که انتظارات متضاد درباره ایفای یک نقش را شامل می‌شود.

چون تعارض درون فردی قرابت بسیار با فشار عصبی دارد بدان پرداخته شده است. فشار عصبی همواره بد و ناپسند نیست بلکه شکلی از فشار که بار منفی دارد و «دیسترس» نامیده می‌شود به هنگام ناراحتی ایجاد می‌شود. اما نوعی از آن که بار مثبت دارد و خوشایند است به هنگام خوشی ایجاد می‌شود و «یوسترس» نام دارد. «علائم سازگاری عمومی» سه مرحله دارد که: اعلام خطر، مقاومت، و تحلیل رفتن می‌باشد.

عوامل فشار شغلی: برون سازمانی، سازمانی، گروهی، و فردی می‌باشند. عوامل فشار عصبی فراسازمانی شامل تغییرات اجتماعی، تکنولوژیکی، خانوادگی، محلی، و مالی می‌باشند. عوامل فشار عصبی سازمانی در سطح کلان به: سیاستها، ساختارها، شرایط عینی، مراحل و فرایندها طبقه‌بندی می‌شوند. عوامل فشار عصبی گروهی در سه زمینه (عدم انسجام

گروهی، عدم حمایت اجتماعی، و تعارض درون فردی، بین افراد، بین گروهها) طبقه‌بندی می‌شود. عوامل فشار عصبی فردی به سه علت: ابهام و تعارض نقشها در سازمان، تفاوت خصوصیات افراد، و ادراک کنترل فردی می‌باشد.

تأثیر فشار شغلی می‌تواند مشکلات جسمی، روان‌شناختی، و رفتاری ایجاد نماید که جهت مقابله با آن باید به دو راه عمده: نخست تدابیر فردی، دوم استراتژیهای سازمانی تمسک جست.

دو راه رایج تحلیل تعارض بین افراد تجزیه و تحلیل مراددهای و پنجره جوهری می‌باشد. سه مرحله اساسی تجزیه و تحلیل مراددهای: حالت‌های من، مراددها، و بها دادن و بازیهاست. مراددهای بین حالت‌های «من» در قلب TA هستند و به مراددهای مکمل، متقاطع، و ضمنی تقسیم می‌شوند.

در تحلیل تعارض بین افراد علاوه بر تجزیه و تحلیل مراددهای «پنجره جوهری» که به نام دو دانشمند مبتکر آن نامگذاری شده است، مفید می‌باشد. این مدل کمک به تعیین سبکهای مختلف بین افراد می‌کند. ویژگیها و نتایج این سبکها را نشان می‌دهد، و راههایی جهت تفسیر تعارضهایی که ممکن است بین فرد و دیگران ایجاد شود، نشان می‌دهد. چهار سلول «پنجره جوهری»: خود آشکار، خود نهان، خود کور، و خود نامکشوف است.

علاوه بر استراتژیهای حل تعارض طبیعی در تجزیه و تحلیل مراددهای (برای مثال، دستیابی به سطح مرادده بزرگسالی - به - بزرگسالی یا رهایی از بازیها)، پنجره جوهری (حرکت به سوی خود آشکار یا ایجاد خود - افشایی و بازخورد) و راههای ساده سر و کار داشتن با بحرانها، سه استراتژی دیگر: گرایشهای باخت - باخت، برد - باخت، و برد - برد می‌باشند. شرایط اولیه به وجود آورنده تعارض بین گروهها: رقابت برای منابع، وظایف وابسته به هم، ابهام اختیار قانونی، و کشمکشهای مقام می‌باشند.

در سازمانهای کلاسیک چهار نوع غالب تعارض ساختاری وجود دارد که عبارت‌اند از: تعارض سلسله مراتبی، تعارض وظیفه‌ای، تعارض صف - ستاد، و تعارض رسمی - غیر رسمی. پیش فرضهای جدید درباره تعارض به این قرار است: تعارض غیر قابل اجتناب است، به وسیله عوامل ساختاری به وجود می‌آید، تابعی از طبیعت متغیر است، و حداقل آن حداکثر مطلوبیت را دارد.

خلاقیت قسمت مهمی از زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد، و سازمان را برای ایجاد تغییر توانا می‌سازد. برخی از نویسندگان مدیریت بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل شده‌اند. آنها خلاقیت را ظهور یک ایده نو و نوآوری را انتقال چنین ایده‌ای در قالب تولید یک کالا، خدمت، یا روش نو می‌دانند. تواناییهای مورد نیاز خلق ایده‌های نو با تواناییهای مورد نیاز برای به حقیقت پیوستن این ایده‌ها یکسان نمی‌باشند. با این وجود خلاقیت به تنهایی نمی‌تواند در

اثربخشی سازمانی اثری داشته باشد مگر اینکه ایده‌های خلاق به کار گرفته شوند. مراحل فرایند خلاق در افراد: دریافت مشکل، تدارک اطلاعات، تولید مثل، بینش یا تنویر فکر، و رسیدگی و کاربرد است. روشهای ایجاد خلاقیت: تحرک ذهنی، فرایند گروهی فرضی، همتاسازی، و تصمیم‌گیری گروه خلاق می‌باشند. فرایند خلاق در سازمانها از سه مرحله تشکیل شده که ایجاد نظریه، حل مشکل یا بهبود نظریه، و اجرا می‌باشد.

با اینکه قبول محیطهایی که در آن شرایط مناسبی برای پرورش استعدادهای خلاق کارکنان فراهم آید برای بسیاری از مدیران دشوار است اما در دنیای متحول امروز ما به کارکنان خلاق و نوآور نیازمندیم و برای ایجاد جوی جهت تشویق خلاقیت باید قدمهایی برداشته شود: پذیرش تغییر، تشویق نظریه‌های جدید، اجازه تعامل بیشتر، تحمل شکست، ایجاد هدفهای روشن و آزادی عمل برای تحقق هدفها، و شناخت افراد خلاق.

پاسخنامه فصل هفتم

<u>گفتار اول</u>	<u>گفتار دوم</u>	<u>گفتار سوم</u>	<u>گفتار چهارم</u>	<u>گفتار پنجم</u>
سؤال ۱- د	سؤال ۱- ب	سؤال ۱- د	سؤال ۱- د	سؤال ۱- ج
سؤال ۲- ب	سؤال ۲- د	سؤال ۲- الف	سؤال ۲- ج	سؤال ۲- ب
سؤال ۳- ج	سؤال ۳- ج	سؤال ۳- ب	سؤال ۳- ج	سؤال ۳- د
سؤال ۴- الف	سؤال ۴- الف	سؤال ۴- ج	سؤال ۴- د	سؤال ۴- د
سؤال ۵- الف	سؤال ۵- ب	سؤال ۵- الف	سؤال ۵- الف	سؤال ۵- الف
سؤال ۶- ج	سؤال ۶- ج	سؤال ۶- د	سؤال ۶- ب	سؤال ۶- ج
سؤال ۷- الف	سؤال ۷- الف	سؤال ۷- ب	سؤال ۷- الف	سؤال ۷- الف
سؤال ۸- ب	سؤال ۸- ب	سؤال ۸- الف	سؤال ۸- ب	سؤال ۸- ب
سؤال ۹- د	سؤال ۹- ب	سؤال ۹- د	سؤال ۹- ج	سؤال ۹- د
سؤال ۱۰- ب	سؤال ۱۰- الف	سؤال ۱۰- الف	سؤال ۱۰- ج	سؤال ۱۰- ج
سؤال ۱۱- د	سؤال ۱۱- ب	سؤال ۱۱- ب	سؤال ۱۱- ج	سؤال ۱۱- ج
سؤال ۱۲- الف	سؤال ۱۲- د	سؤال ۱۲- د	سؤال ۱۲- ج	سؤال ۱۲- الف
سؤال ۱۳- ج	سؤال ۱۳- الف	سؤال ۱۳- الف	سؤال ۱۳- ج	سؤال ۱۳- ج
سؤال ۱۴- ج	سؤال ۱۴- ب	سؤال ۱۴- ب	سؤال ۱۴- ج	سؤال ۱۴- ج
	سؤال ۱۵- ج	سؤال ۱۵- ج		

گفتار پنجمگفتار چهارمگفتار سومگفتار دومگفتار اول

- سؤال ۱۶ - د
سؤال ۱۷ - ب
سؤال ۱۸ - ج
سؤال ۱۹ - الف

سؤالهای فصل هفتم

۱. سرخوردگی (ناکامی) چیست؟ بعضی از تظاهرات آن کدام است؟
۲. چگونه مدل سرخوردگی (ناکامی) می تواند در تحلیل رفتار سازمانی به کار رود؟
۳. تعریف فشار عصبی (استرس) چیست؟ آیا همیشه بد و مذموم است؟
۴. آیا می دانید (GAS) چیست توضیح دهید؟
۵. عوامل استرس را که می توانند بر فشار شغلی مؤثر باشند کدامند؟
۶. از هر کدام از عوامل فشار شغلی مثالهایی از محیط کار خود بیاورید؟
۷. بعضی از حالت هایی که ممکن است در عکس العمل فرد در فشار عصبی اثر کنند کدامها هستند؟ مثالهایی بیاورید؟
۸. فشار شغلی می تواند اثرهای جسمی، روانی، و رفتاری داشته باشد. در این مورد مثالهایی بیاورید.
۹. استراتژیهای غلبه بر فشار عصبی را که برای سطوح فردی و سازمانی وجود دارند به طور خلاصه بیان کنید؟
۱۰. تعارض خواست - ناخواست را تعریف کنید و یک مثال سازمانی واقعی از محل کار خود بیاورید؟
۱۱. سه مرحله «من» در TA را تعریف کنید؟
۱۲. «مراوده ها» را تعریف کنید و مثالهایی از هر کدام بیاورید؟
۱۳. «توجه و شناخت» چیست؟ در یکی دو روز گذشته آیا از کسی «توجه» دریافت داشته اید؟ مثال بیاورید.
۱۴. آیا اخیراً در بازیهای «TA» درگیر بوده اید آنها را توصیف نمایید.
۱۵. «خودهای» پنجره جوهری را به طور خلاصه تفسیر نمایید.
۱۶. چگونه می توان از آنها در تعارض بین افراد بهره گرفت؟
۱۷. گروه های در حال تعارض چگونه رفتاری دارند؟ چهار استراتژی که می تواند برای اداره تعارض بین گروهها به نحو مؤثر مورد استفاده قرار گیرند کدامها هستند؟
۱۸. پیش فرضهای سنتی درباره تعارض سازمانی چه فرقی با مدرن دارند؟

۱۹. پیش فرضهای مدرن چه پیشنهادهایی را برای مدیریت رفتار سازمانی دارند؟
۲۰. آیا تصور می‌کنید خلاقیت در زندگی سازمانی اهمیت دارد؟ چرا؟
۲۱. فرق بین خلاقیت و نوآوری چیست؟
۲۲. مراحل فرایند خلاق در افراد کدامند؟
۲۳. چه فنونی می‌تواند برای برانگیختن خلاقیت فرد یا گروه به کار رود؟
۲۴. سه مرحله فرایند خلاقیت سازمانی کدامند؟ چگونه هر مرحله می‌تواند تسهیل یا جلوگیری شود؟
۲۵. چگونه مدیران می‌توانند جو سازمانی ایجاد کنند که خلاقیت تشویق شود؟

فصل هشتم

گروهها

گفتار اول: پویایی گروهی

هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. گروه را تعریف کنید.
۲. ویژگیهای گروهها را بیان کنید.
۳. انواع گروهها را نام ببرید.
۴. گروههای رسمی و انواع آن را تعریف کنید.
۵. گروههای غیر رسمی را با انواع آن تعریف کنید.
۶. پویایی شناسی گروهی را توجیه نمایید.

پویایی گروهی: درک گروههای کار

گروه چیست؟

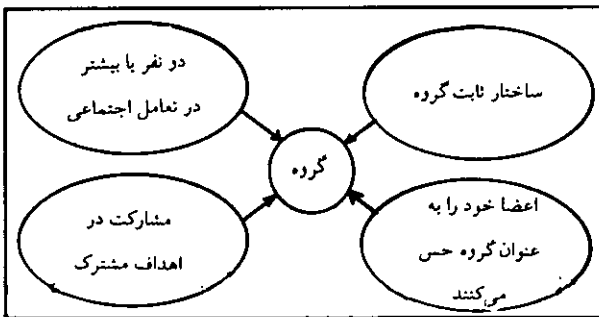
آیا تصور می‌کنید افرادی که در صف خرید مایحتاج خود در «شرکت تعاونی شهر و روستا» در نزدیکی محل اقامت شما به انتظار نوبت خود ایستاده‌اند، رویهم تشکیل یک گروه می‌دهند؟

اعضای هیئت علمی دانشکده شما چطور؟ آیا این دو مجموعه افراد با هم یکسان هستند؟
 اختلاف آنها در چیست؟ کدام یک به نظر شما «گروه» می باشد؟

واضح است گروه چیزی غیر از مجموعه ای از افراد می باشد، اما چه چیز، یک مجموعه از افراد را «گروه» می کند؟

ابتدا ویژگیهای گروهها را مرور کرده آنگاه از ترکیب آنها تعریفی به دست می آوریم، این عوامل در نمودار شماره (۱) خلاصه شده است. یکی از خصوصیات گروه: تشکل دو نفر یا بیشتر افرادی است که درگیر تعامل اجتماعی هستند. افراد با تحت تأثیر قرار دادن یکدیگر، کنش و واکنش

نمودار شماره (۱) گروه چیست؟ بعضی ویژگیهای تعریف گروه



منبع: Forsyth, An introduction to group dynamics, monterey, cali: Brooks cole, 1983.

دارند. این تعامل می تواند به صورت ارتباط کلامی (کلاس درس) و یا ارتباط غیر کلامی (دو کارگری که هر روز صبح در راهرو کارخانه از کنار یکدیگر می گذرند و به هم لبخند می زنند) باشد. افراد باید به نحوی یکدیگر را تحت تأثیر قرار دهند تا به عنوان گروه شناخته شوند. افرادی که از یکدیگر جدا افتاده اند و قادر به تأثیر گذاشتن در یکدیگر نیستند به عنوان یک گروه به حساب نمی آیند.

تعامل اجتماعی تنها ویژگی مورد نیاز در تشکل یک گروه نیست. گروه همچنین باید دارای ساختار بوده، و روابط پایداری بین اعضای آن برقرار باشد. همان گونه که بدن انسان به شالوده و استخوان بندی نیاز دارد، یک گروه نیز به ساختار نیازمند است.

سومین ویژگی گروههای اجتماعی، مشارکت در اهداف مشترک است. گروهها به دلایلی تشکل می شوند؛ اعضای آنها برای به دست آوردن اهدافی گرد هم جمع می شوند که احتمالاً به تنهایی قادر به کسب آنها نیستند. و همین منافع یکنواخت، به گروه کمک می کند که باقی بماند. آخرین خصوصیت گروهها این است که اعضای آنها خود را به عنوان گروه احساس می کنند. افراد بایستی یکدیگر را در چیزی شبیه ببینند، مثلاً داشتن سرنوشت یکسان. کسانی که ساعتی را در کنار هم می گذرانند یا در یک صف فروشگاه به انتظار مشترکی (مثلاً دادن پول یا

گرفتن کالایی) به سر می‌برند گروه نیستند. این خصوصیت حساس هر گروهی است که اعضای آن یکدیگر را بشناسند و قادر به تفکیک این مسئله باشند که چه کسی عضو گروه هست و چه کسی نیست.

بر اساس این ویژگیها، گروه را چنین تعریف می‌کنیم: مجموعه‌ای متشکل از دو نفر یا بیشتر، افراد در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار، که اهداف مشترکی دارند، و خود را به عنوان یک گروه حس می‌کنند. (Baron, 1986: 240)

یک گروه در رابطه با سازمان عبارت از یک سیستم سازمان یافته از دو نفر یا بیشتر افرادی است که در ارتباط با یکدیگرند، و این سیستم وظایفی را انجام می‌دهد، معیاری برای روابط بین نقشهای اعضای خویش دارد، و هنجارهایی دارد که وظیفه گروه و هر یک از اعضای آن را نظم می‌بخشد. (Bass, 1960: 39)

طبیعت گروهها

انسانها حیوانات اجتماعیند. آنها معاشرت با دیگران را به دو دلیل می‌طلبند: نیازهای اجتماعی خویش را برآورده سازند و جهت اثر بخشی کامل در منابع با آنها شریک شوند. وجود دیگران می‌تواند نیازهای مختلفی را برآورده کند. به این دلایل افراد در گروهها مشارکت می‌کنند. بنابراین، تعریف «گروه» چنین می‌شود: دو نفر یا بیشتر افرادی که با یکدیگر در تعاملند، باورهای مشخص مشترک دارند، و خودشان را به عنوان اعضای یک گروه می‌بینند. برای شناخت یک گروه، حداقل باید دو نفر در یک زمینه درگیر باشند. قبل از اینکه دو نفر با هم تعامل داشته باشند باورهای مشترک است که آنها را به هم نزدیک می‌کند. به مرور زمان، ارزشهای مشترک دیگری ممکن است ظاهر شده و استحکام یابد. به عنوان پی آمد یک تعامل مداوم و آگاهی از باورهای مشترک، افراد خود را متعلق به مجموعه متمایزی می‌دانند که گروه نامیده می‌شود. (Vecchio, 1991: 378)

انواع گروهها

یک سازمان نیازمندیهای فنی دارد که از هدفهای بیان شده نشأت می‌گیرد. تحقق این اهداف، وظایف واقعی را می‌طلبد که باید انجام شوند و کارکنانی که متعهد به انجام این وظایف شوند. در نتیجه، اغلب کارکنان، اعضای گروهی هستند که بر اساس موقعیت آنها در سازمان به وجود آمده است، آنها را گروههای رسمی گویند. از طرف دیگر، هر گاه افرادی که در یک زمینه به طور مستمر همکاری دارند، تمایلی برایشان وجود داشته باشد که فعالیتهایی انجام دهند که ممکن است از فعالیتهایی که سازمان طلب می‌کند متفاوت باشد، آنها را گروههای غیر رسمی گویند. گروههای رسمی و غیر رسمی خصوصیات کلی یکسانی را دارا می‌باشند.

گروههای رسمی: تقاضاها و فرایندهای سازمان به شکل گروههای مختلفی هدایت می‌شود. خصوصاً، دو نوع گروه رسمی وجود دارد: گروه فرماندهی^۱ و گروه کار^۲.
(Ivancevich & Matteson, 1990: 258)

گروه فرماندهی: این گروه به وسیله نمودار سازمانی مشخص می‌شود و از زیر دستانی تشکیل می‌شود که مستقیماً به سرپرست معینی گزارش می‌دهند. رابطه اختیار بین مدیر یک واحد و سرپرستان، یا بین یک پرستار ارشد و زیردستانش، مثالی از گروه فرماندهی است.
گروه کار: یک گروه کار از کارکنانی تشکیل شده که برای انجام یک وظیفه به خصوص یا یک پروژه با هم کار می‌کنند. برای مثال فعالیتهای کارشناسان یک شرکت بیمه از هنگام تکمیل ورقه ادعا نامه خسارت تا پایان کار انجام دادن وظایفی را می‌طلبد. این فعالیتهای موقعیتی را به وجود می‌آورد که چندین کارشناس باید ارتباط برقرار کنند و با یکدیگر همکاری کنند تا این ادعا به نتیجه برسد. این وظایف و تعاملها شکل یک گروه کار را تسهیل می‌کند. پرستاران مأمور به انجام دادن وظیفه رسیدگی به بیمار در «اورژانس» یک بیمارستان از هنگامی که مریضی وارد می‌شود و کارهای اصلی مربوط به مداوای وی آغاز می‌شود معمولاً تشکیل یک گروه کار را می‌دهند.

گروههای غیر رسمی: از گرد هم جمع شدن طبیعی افراد در شرایط کار برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی آنان گروههای غیر رسمی به وجود می‌آید. به بیان دیگر، گروههای غیر رسمی در نتیجه طرح‌ریزی قبلی به وجود نمی‌آیند. آنها به‌طور طبیعی تکامل می‌یابند. دو نوع گروه غیر رسمی وجود دارد: گروه مشترک‌المنافع^۳ و گروه دوستی^۴.
(Ivancevich & Matteson: 259)

گروههای مشترک‌المنافع: افرادی که ممکن است عضو گروه فرماندهی یا کار یکسانی نباشند گاهی برای کسب هدف متقابلی به یکدیگر می‌پیوندند. مثال گروههای مشترک‌المنافع کارمندانی هستند که برای گرفتن منافع بیشتر از مدیریت سازمان، در مقابل وی یکپارچه و متحد می‌شوند. باید توجه داشت که اهداف چنین گروههایی در ارتباط با هدفهای سازمان نیست اما برای هر گروهی مهم است.

گروههای دوستی: علت شکل بسیاری از گروهها وجوه مشترکی است که بین اعضای آنها وجود دارد، مانند سن، منافع سیاسی، یا زمینه اخلاقی. گروههای دوستی غالباً تعاملها و ارتباطاتی فراتر از فعالیتهای شغلی دارند.

تفاوتهای عمده‌ای بین دو گروه رسمی و غیر رسمی وجود دارد، از جمله اینکه گروههای فرماندهی و کار رسمی به وسیله سازمانهای رسمی به عنوان ابزاری جهت رسیدن به پایان کار

1. Command group
4. Friendship group

2. Task group

3. Interest group

طراحی شده‌اند. گروه‌های مشترک‌المنافع و دوستی غیر رسمی برای منافع خاص اعضای خودشان مهمند. آنها نیازهای انسانی و اساسی اعضا را ارضا می‌کنند. اگر خطوط ارتباط اعضای این گروه‌ها رسم شوند به خوبی مشخص می‌شود که آنها در عین حال متعلق به چندین گروه غیر رسمی می‌باشند. بدین معنی که بعضی از گروه‌های غیر رسمی به دلیل یکسان بودن اعضایشان، با یکدیگر اشتراک دارند:

گروه‌های غیر رسمی نقش عمده‌ای در پویایی‌شناسی رفتار سازمانی ایفا می‌کنند. و با وجودی که تفاوت عمده بین گروه‌های رسمی و غیر رسمی، اهداف و روابط تجویز شده گروه‌های رسمی است اما در حقیقت گروه‌های رسمی جدا و متمایز از گروه‌های غیر رسمی نیستند. زیرا هر سازمان رسمی دارای گروه‌های غیر رسمی می‌باشد و هر سازمان غیر رسمی ظاهراً از گروه‌های رسمی تشکیل شده است.

گروه‌ها جهت برآوردن نیازهای افراد و فراهم کردن امکانات رشد آنها تشکیل می‌شوند. کار در گروه ضمن انجام وظیفه همراه با پاداش است و به این ترتیب افراد برای رسیدن به هدفها نیرو کسب می‌کنند. (Blanchard & Johnson, 1982)

در تعاریف گروه‌ها گفته می‌شود که اعضای آن دارای اهداف مشترکی هستند اما گروه‌های بسیاری را می‌توان یافت که چنین نیستند یعنی اعضای آن اهداف و مقاصد مشترکی ندارند. آنها به گروه‌ها می‌پیوندند که نیاز قدرت خود را برآورده کنند، دیگری نیاز همبستگی و تعامل با افراد، و سومی برای نیاز مقام و یا احترام. در عین حال که همه افراد گروه نباید لزوماً دارای نیازها، اهداف و یا مقاصد مشترک باشند، ولی ارضای این نیازهای فردی باید منوط به توفیق در تحقق اهداف گروهی باشد. میزان برآوردن نیازهای فردی، تعیین کننده وجه تمایز گروه‌های مؤثر و غیر مؤثر است. هماهنگ بودن نیازها، احتمالاً اثربخشی گروه را افزایش می‌دهد. بنابراین برای اثربخش بودن گروه اهداف و مقاصد باید مشترک باشند. (Blanchard & Lorber, 1984)

پویایی‌شناسی گروه

فرایند اجتماعی که از طریق آن افراد با یکدیگر تعامل چهره به چهره در گروه‌های کوچک دارند «پویایی‌شناسی» گروهی نامیده می‌شود. واژه «پویایی‌شناسی» از ریشه یونانی به معنای «نیرو» گرفته شده است به این جهت «پویایی‌شناسی» به بررسی نیروهایی که در درون یک گروه عمل می‌کند می‌پردازد. دو رُخداد مهم که در مورد گروه‌های کوچک آگاهی می‌دهند، پژوهشهای «التون مایو» و همکارانش در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ و آزمایشهای «کرت لوین» بنیان‌گذار جنبش پویایی‌شناسی گروه، در دهه ۱۹۳۰ می‌باشند. «مایو» نشان داد که کارگران گرایش دارند گروه‌های غیر رسمی به وجود آورند تا رضایت و اثر بخشی کارشان را افزایش دهند. «لوین» نشان داد که سبکهای مختلف رهبری، پاسخهای گوناگونی در گروه‌ها به وجود می‌آورد. گروه‌ها

ویژگی‌هایی دارند که با خصوصیات افرادی که آنها را پدید می‌آورند، تفاوت است. در ریاضی اگر بگوییم: $3 = 1 + 1$ می‌باشد خطای واضحی مرتکب شده‌ایم. ولی در جهان پویایی شناسی گروه بسیار هم منطقی است اگر گفته شود: یک و یک برابر است با سه. در میان یک گروه چیزی به عنوان دو انسان وجود ندارد، زیرا هیچ دو انسانی را نمی‌توان بدون پیوند میان آنان تصور کرد، از همین رو آنان را باید سه به حساب آورد. (ترجمه طوسی، ۱۳۷۰: ۳۴۴-۳۴۳)

اهمیت گروهها در سازمانها

مطالعه رفتار گروه در میان دانشمندان علوم اجتماعی در بسیاری رشته‌ها سنت دیرینه‌ای است. در حقیقت گفته شده است که مطالعه گروههای اجتماعی به هیچ یک از علوم اجتماعی شناخته شده به تنهایی تعلق ندارد، بلکه به همه تعلق دارد. (Hare, Borgatta & Bales, 1955: Vi) رشته مدیریت از جمله رشته‌هایی است که به مطالعه رفتار گروه بسیار توجه دارد.

در اواخر دهه ۱۹۲۰ مدیران دریافته‌اند که نیاز دارند بدانند چگونه روابط بین اعضای گروه بر رفتار کار تأثیر می‌گذارد. هنگامی که دانشمندان پیشتاز سازمانی کوشیدند عملکرد را به وسیله تغییر شرایط محیط کار بهبود بخشند، به زودی دریافته‌اند که چنین عملکردی بیشتر توسط نفوذ گروههای غیر رسمی تعیین می‌شود تا به وسیله خط مشیهای مدیریت. برای مثال، در یکی از نخستین مطالعه‌ها در سطح وسیع با کارگران مصاحبه شد (که در فصل اول به تفصیل بحث شده است). «التون مایو» نتیجه‌گیری کرد که گروههای کارگران در یک کارخانه تولیدی بزرگ به صورت غیر رسمی موافقت داشتند که سطوح تولید را محدود کنند. (Mayo, 1933) علی‌رغم کوششهای مدیریت جهت بالا بردن بهره‌وری که به وسیله پاداشهای مالی به کارگران انجام می‌گرفت، آنها به وسیله همکارانشان تحت فشارهای اجتماعی بودند که مشوقهای مهمتری برای مقاومت در عملکردشان بود. مایو و همکارانش آموختند که ریسکهای عدم پذیرش اجتماعی به وسیله یکی از کارگران نفوذ عمیقی در کارگران دیگر داشت.

از نظر بعضی از اثرات قوی نفوذ گروهی، خیلی عجیب نیست که گروهها مؤثرترین منابع تغییر اجتماعی تشخیص داده شده‌اند. یکی از اولین آزمونهای تجربی این اثر توسط «کرت لوین» بنیان‌گذار حوزه پویاییهای گروهی انجام گرفت: یافته‌های تحقیق لوین نشان داد که اگر با افراد به عنوان اعضای گروه روبه‌رو شویم ممکن است برای تغییر عقاید آنها موفقتر باشیم تا اینکه برایشان موعظه کنیم. (Lewin, 1943) هنگامی که کارکنان را به عنوان گروه ببینید و در مورد تغییرات با آنها صحبت کنید احتمالاً تغییرات را خیلی بهتر می‌پذیرند تا اینکه بخواهید به صورت فردی با آنها برخورد کنید. «کوچ» و «فرنج» به نحو آشکاری این مسئله را در اواخر سالهای ۱۹۴۰ در مطالعه کلاسیکی که در یک کارخانه تولیدی انجام دادند، به

نمایش گذاردند. (Coch & French, (1948): 512-532) مانند مطالعه لوسین، این دو دانشمند هم نتیجه گرفتند که تغییر دادن عقیده گروهی از تغییر عقاید فردی کارکنان بسیار مؤثرتر است. یکی از دلایل آن احتمالاً جذائیتی است که اعضای گروه برای یکدیگر دارند. از نیازهای اساسی بشر کسب احترام و تحسین از جانب دیگران است (در فصل انگیزش سلسله مراتب نیازهای مازلو بحث شده است). فرد اگر به یک گروه کار جالب تعلق داشته باشد رضایت شغلی بیشتری خواهد داشت.

خودآزمایی گفتار اول

گزاره صحیح را در هر یک از سؤالات زیر انتخاب کنید:

۱. ویژگیهای مورد نیاز تشکیل گروهی: تعامل اجتماعی، ساختار، مشارکت در اهداف و ... است.

الف - مهارتها
ب - سبکها
ج - اعضا خود را به عنوان گروه احساس کنند.
د - استراتژی

۲. بر اساس ویژگیهای فوق، گروه مجموعه‌ای متشکل از دو یا بیشتر، افراد در حال تعامل، با ... که اهداف مشترکی دارند و خود را به عنوان گروه حس می‌کنند.

الف - یک الگوی روابط پایدار
ب - استراتژیهای مشخص
ج - سبکهای مدیریت
د - روشهای یکسان

۳. افراد معاشرت با دیگران را به دو دلیل طلب می‌کنند: نیازهای اجتماعی خود را برآورده کنند و ...

الف - جهت اثر بخشی در منابع با آنها شریک شوند.

ب - نیازهای مختلفی را برآورده کنند.

ج - نیازهای سیاسی خود را اقماع کنند.

د - خود را قوی سازند.

۴. قبل از تعامل دو نفر ... است که آنها را به هم نزدیک می‌کند.

الف - مادیات ؛ ج - باورهای مشترک

ب - مسائل عاطفی
د - معنویات

۵. نیازمندیهای ... سازمان از هدفهای بیان شده نشأت می‌گیرد.

الف - ادراکی
ب - فنی

ج - انسانی

د - مادی

۶. گروههای رسمی و غیر رسمی خصوصیات کلی ... دارند.

الف - متفاوتی
ج - و ویژه‌ای

- ب - یکسانی
د - متعددی
۷. دو نوع گروه رسمی وجود دارد: گروه ... و گروه ...
الف - مشترک المنافع - دوستی
ج - اصلی - فرعی
ب - همبستگی - پیوستگی
د - فرماندهی - کار
۸. افرادی که برای انجام یک وظیفه خاص یا یک پروژه با هم کار می‌کنند گروه ... نام دارند.
الف - کار
ب - همبستگی
ج - فرماندهی
د - دوستی
۹. گروهی که به وسیله نمودار سازمانی مشخص می‌شود گروه ... است.
الف - کار
ب - فرماندهی
ج - دوستی
د - مشترک المنافع
۱۰. گروهی که از وجوه مشترک اعضای آن تشکیل می‌یابد گروه ... است.
الف - کار
ب - فرماندهی
ج - دوستی
د - مشترک المنافع
۱۱. افرادی که برای گرفتن منافع بیشتر از مدیریت سازمان در مقابل او متحد می‌شوند گروه ... نام دارند.
الف - کار
ب - فرماندهی
ج - دوستی
د - مشترک المنافع
۱۲. گروه‌های بسیاری را می‌توان یافت که اعضای آن اهداف و مقاصد مشترکی ... و برای نیاز قدرت، همبستگی، و احترام به گروه می‌پیوندند.
الف - دارند
ب - را دنبال می‌کنند
ج - را به تحقق می‌رسانند
د - ندارند
۱۳. میزان برآوردن نیازهای فردی، تعیین‌کننده وجه تمایز گروه‌های ... و ... است.
الف - فرماندهی - کار
ب - مؤثر - غیر مؤثر
ج - دوستی - مشترک المنافع
د - رسمی - غیر رسمی
۱۴. فرایند اجتماعی که از طریق آن افراد با یکدیگر تعامل چهره به چهره دارند ... نامیده می‌شود.
الف - ارتباطات
ب - پویایی شناسی گروهی
ج - مراوده‌ها
د - سازمان غیر رسمی
۱۵. دو حادثه مهم در مورد گروه‌های کوچک ... و ... است.
الف - پژوهش‌های التون مایو - کرت لوین
ب - پژوهش‌های هرزبرگ - مازلو
ج - پژوهش‌های کوچ - فرنچ

د - پژوهشهای فرنچ - بل

۱۶. در جهان پویایی شناسی گروهی ... است اگر بگوییم یک و یک مساوی سه می باشد.

الف - کاملاً اشتباه

ج - بسیار منطقی

ب - بی تفاوت

د - تقریباً مانند ریاضیات

گفتار دوم: تئوریهای تشکل گروهی

هدفهای رفتاری

- پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:
۱. تئوریهای «مجاورت»، «تعامل»، «تبادل»، و «تشکیل گروه» را بیان کنید.
 ۲. دلایل عملی تشکل گروه را تعریف کنید.
 ۳. روح گروهی را توجیه نمایید.
 ۴. تشریح کنید تفکر گروهی چیست و چه آسیبهایی به وجود می‌آورد.
 ۵. عوارض تفکر گروهی را تعریف کنید.
 ۶. هنجارهای گروه را بیان نمایید.

تئوریهای تشکل گروه

افراد به دلیل نزدیکی جغرافیایی و فضایی به یکدیگر می‌پیوندند. اغلب دانشجویانی که در کلاس نزدیک هم می‌نشینند احتمال تشکل گروهشان بیش از کسانی است که در ردیف اول و آخر کلاس می‌نشینند. در یک سازمان هم کارکنانی که در یک اطاق کار می‌کنند یا کارگرانی که نزدیک یک ماشین هستند به علت نزدیک بودن احتمال اینکه تشکل گروه بدهند بیش از افراد دورتر است. در تحقیقاتی که در «تئوری مجاورت»^۱ انجام شده نزدیکی و مجاورت در تشکل گروه تأیید شده است.

تئوری دیگری که جامعتر از «مجاورت» در تشکل گروه است مبتنی بر فعالیتهای، تعاملها، و عواطف^۲ است. (Homans, 1950: 43-44) این سه عنصر مستقیماً بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. با افزایش فعالیت فرد، ارتباطات و تعامل وی گسترش خواهد یافت و عواطف وی نیز قویتر خواهد شد (علاقه‌ای که دیگران به وی دارند و بر عکس) هر چه تعامل بین افراد افزایش یابد، فعالیتهای بیشتری می‌کنند و عواطفی نسبت به یکدیگر خواهند یافت. با افزایش احساسات و عواطف افراد نسبت به هم، در فعالیتهای بیشتری شرکت می‌کنند و تعامل افزونتری خواهند

1. Propinquity

2. sentiments

داشت. این تئوری تا اندازه‌ای درک تشکیل گروه و فرایند آنها را میسر می‌سازد. عنصر مهم، «تعامل^۱» است. افراد در یک گروه با هم در تعامل هستند، نه فقط به مفهوم فیزیکی آن، بلکه مهمتر از آن برای تحقق اهداف گروهی همچون هماهنگی و حل مشکل.

تئوریهای دیگری نیز کوشش در توضیح تشکیل گروهی می‌نمایند. یکی از تئوریهای نسبتاً جامع «تئوری تعادل^۲» می‌باشد. (Newcomb, 1961) این تئوری اظهار می‌دارد که افراد بر اساس عواطف و نگرشهای مشابه راجع به اشیاء و اهدافی که به‌طور مشترک به آنها ربط دارد به یکدیگر جذب می‌شوند. برای مثال در صورتی فرد الف که با فرد ب در تعامل است تشکیل گروه خواهند داد که نگرشها و پایگاه ارزشی یکسانی داشته باشند. هرگاه این رابطه شکل بگیرد، اعضا می‌کوشند تعادلی بین جاذبه و نگرشهای مشترک به وجود آورند. اگر عدم تعادل بروز کند تلاش در برقراری تعادل می‌کنند. چنانچه کوشش آنها بی ثمر بماند، روابط از بین می‌رود. «مجاورت» و «تعامل» در تئوری «تعادل» ایفای نقش می‌کنند.

گرایش تئوریک دیگری که برای تشکیل گروه توجه قابل ملاحظه‌ای را جلب نموده «تئوری تبادل^۳» می‌باشد. تئوری تبادل گروهها بر اساس نتایج تعامل «پاداش - هزینه» بنا شده است، (قبلاً در مبحث انگیزش توضیح داده شده است)، یک سطح حداقل مثبت (پاداشها بیش از هزینه‌ها) باید در نتایج موجود باشد تا جذب یا همبستگی صورت گیرد. پاداشها حاصل از تعاملها و ارضای نیازهاست در حالی که هزینه‌ها تحمل دلوپسی، ناکامی، آشفتگی، یا خستگی است. مجاورت، تعامل، و نگرشهای مشترک همه در تئوری تبادل نقش دارند.

دلایل عملی تشکیل گروه

علاوه بر توضیحات تئوریک برای تشکیل گروه، دلایل عملی بسیاری برای پیوستن و یا شکل گرفتن یک گروه وجود دارد. برای مثال، کارکنان یک سازمان ممکن است به دلایل اقتصادی، ایمنی، و اجتماعی تشکیل گروه بدهند. از لحاظ اقتصادی، کارکنان تشکیل گروه می‌دهند تا از مزایای مالی آن بهره‌مند شوند. برای ایمنی پیوستن به گروه، فرد را با یک جبهه متحد در مبارزه برای رفع تبعیض آماده می‌کند. ضرب‌المثلی است که می‌گوید: قدرت در تعداد نهفته است. (Luthons, 1992: 348) مهمترین دلایل عملی پیوستن افراد به گروهها این است که در گروهها، نیازهای شدید اجتماعی اغلب افراد رفع می‌شود. کارگران به‌خصوص نیاز شدیدی برای همبستگی دارند که این نیاز توسط تعلق داشتن به یک گروه ارضای می‌شود. مطالعات هائورن نتیجه گرفت که انگیزه پیوستگی اثر عمده‌ای بر رفتار افراد در سازمانها دارد.

پیوستگی^۱ (روح گروهی)^۲

شاخص آشکار هر ساختار گروهی، پیوستگی آن است. پیوستگی به عنوان فشارهایی که اعضای گروه با آن مواجه هستند و سعی دارند قسمتی از گروه باقی بمانند، می‌باشد. گروه‌های کاری که از پیوستگی بالایی برخوردارند آنهایی هستند که اعضایشان برای یکدیگر جذابیت دارند، اهداف گروهی را می‌پذیرند و کمک می‌کنند که جریان کار در جهت ارضای این هدفها باشد. در گروه‌های بدون پیوستگی و انسجام، اعضا یکدیگر را دوست ندارند و حتی ممکن است بر خلاف مقاصد سازمان تلاش کنند. (Hare, 1976) اگر چه دربارهٔ منافع گروه‌های با پیوستگی بالا زیاد گفته شده ولی نتایج پیوستگی (انسجام) همیشه مثبت نیست. تحقیقات اثرهای مثبت و منفی هر دو را نشان داده است. جهت مثبت آن این است که افراد از تعلق به گروه‌های با پیوستگی بالا لذت می‌برند، اعضای گروه چون تار و پود یک پارچه، همکاری نزدیک و صمیمی دارند و به‌طور کامل در فعالیتهای گروه شرکت می‌کنند، آمادگی بیشتری برای پذیرش اهداف گروه دارند و کمتر از گروه‌هایی که پیوستگی نازلتری دارند غیبت دارند. (Cartwright, 1968) به هر حال، تمایل اعضای گروهی که پیوستگی بالایی دارد در موافقت کامل با خواسته‌های اعضای گروه می‌باشد و گاهی اوقات ممکن است پی‌آمدهای منفی در تولید نهایی گروه داشته باشد که پدیده‌ای را به نام «تفکر گروهی»^۳ توصیف می‌کند که به آن خواهیم پرداخت. پیوستگی گروهی از طرق مختلف می‌تواند بر بهره‌وری اثر کند. هنگامی که گروه موفقیتی را تجربه کرد اعضای گروه نسبت به یکدیگر احساس تعهد بیشتری می‌کنند. طبیعی است که ما از یک گروه با پیوستگی بالا انتظار داشته باشیم که به نحو احسن کار خود را انجام دهند و به سطح بالایی از موفقیت نائل شوند. به هر حال اگر اعضای گروه به میزان زیادی به یکدیگر متعهد باشند به این معنی نیست که عملکرد آنها در سازمان مطلوب است. (Douglas, 1983) برای مثال، اگر اهداف یک گروه نقطهٔ مقابل اهداف سازمان باشد گروه با پیوستگی بالا ممکن است خسارت زیادی به سازمان وارد کند. کارگرانی که به یکدیگر احساس پیوستگی زیادی دارند و در سازمان خرابکاری می‌کنند بهترین مثال می‌باشند. بنابراین رابطهٔ ساده‌ای بین پیوستگی گروه و عملکرد شغلی وجود ندارد.

اولین مطالعاتی که دربارهٔ روابط بین پیوستگی گروه و بهره‌وری سازمانی انجام شده توسط «سی شور» صورت گرفته است. (Seashore, 1954) اعضا در این آزمایش کارکنان یک کارخانه تولیدی بودند که در بیش از دویست گروه کاری کوچک متشکل شده بودند. این افراد پرسش‌نامه‌هایی را تکمیل نمودند که میزان پیوستگی گروه‌های کار آنها را اندازه‌گیری می‌کرد، که سپس با عملکرد شغلی بیش از سه ماه آنها مقایسه شد. نتیجهٔ تحقیق این بود که پیوستگی بالا با

بهره‌وری زیاد هنگامی همراه بود که اعضای گروه، مدیریت را حامی خود می‌دانستند، اما هنگامی که مدیریت، آنها را تهدید کرده بود بهره‌وری پایین بود. این مسئله اشاره‌ی ضمنی دارد به اینکه یک گروه پیوسته کار، فقط در صورتی موفق خواهد بود که در جهت خواسته‌های مدیریت قدم بردارد.

در مطالعه دیگری که انجام شده است، متوجه شدند گروه‌های با پیوستگی بالا دارای سبک مدیریت حمایتی هستند که به عملکرد بالایی هم منتهی می‌شود در حالی که در گروه‌های با پیوستگی ضعیف چنین وضعی وجود ندارد. (Schriesheim, (1980): 191)

آسیب‌شناسی تفکر گروهی

عملکردهای نامطلوب گروه‌های با پیوستگی بالا اخیراً توجه‌ها را جلب نموده به طوری که «ایروینگ جنیس» به نام «تفکر گروهی» نامیده و آن را ضایعه‌ی کارآیی ذهنی، آزمون واقعیت، و قضاوت اخلاقی می‌داند که از فشارهای درون گروهی ناشی می‌شود. (Janis, 1972: 9) تفکر گروهی در نتیجه فشارهایی که بر هر یک از افراد گروه در تطابق آنها و رسیدن به اجماع وارد می‌آید حاصل می‌شود. گروه‌هایی که از اندیشه و تفکر گروهی رنج می‌برند در رسیدن به اجماع به سرازیری افتاده‌اند و ارزشیابی واقع‌گرایانه‌ای از تصمیماتی که برای اجرا می‌گیرند، ندارند و با منحرف شدن، در اقلیت قرار گرفتن یا دیدگاه‌های عامه ناپسند تحت فشار می‌باشند.

گروه‌هایی که دارای انسجام و یکپارچگی کامل هستند و اعضای آنها گرایشها و طرز - تلقیهای یکسانی از مسائل دارند، اغلب مورد پسند مقام‌های بالاتر می‌باشند زیرا تصمیم‌گیریها سریعتر و آسانتر انجام شده و این یک سویی و تشابه به اخذ تصمیم‌های مطلوبتر می‌انجامد. اما گروه‌های اینچنین، اغلب دچار ضایعه «تفکر گروهی» می‌شوند. تفکر گروهی یا گروه اندیشی نحوه تفکری است که در آن اعضای گروه، تحت فشار گروهی، آنچنان توافق جو می‌شوند که از ارزیابیهای واقع‌گرایانه باز می‌مانند و به یک گزینه که مورد نظر گروه است بدون هیچ‌گونه ارزیابی دل می‌بندند و آن را باور می‌دارند. (الوانی، (اسفند ۶۹))

«تفکر گروهی» همچون یک بیماری بر گروه عارض شده و عوارضی را بروز می‌دهد که عبارت‌اند از:

۱. توهم آسیب ناپذیری: تصمیماتی که به وسیله این گروه‌های یکپارچه گرفته می‌شود تصور می‌کنند مخاطراتی ندارد زیرا تصمیم گروهی است. احساس روئین تن بودن عارضه گروه اندیشی است. این احساس اطمینان کاذب است زیرا اینها آسیب‌پذیرتر هستند. این نقطه ضعف این گروه‌هاست که یکسان فکر می‌کنند.

۲. گریز از انتقادهای منطقی: آنها انتقاد را موجب تزلزل می‌دانند. از ارزیابی گریزانند، و تقریباً تصمیمها کمتر ارزیابی می‌شوند. نوعی تعصب گروهی ایجاد می‌شود. گروه جز به ارزشهای خود به ارزشهای دیگر نمی‌اندیشد. آنها یک سو نگری دارند (بر خلاف بحث سیستمها که می‌گویند همه سو نگری کنید).

۳. کلیشه سازی: اصولاً کلیشه سازی تصمیم را ساده تر می‌کند و این گروهها استعداد فراوان در این زمینه دارند. دچار خطای هاله‌ای می‌شوند چون یک نکته را تعمیم می‌دهند. گروههای همسان اصولاً در مورد استخدام، ترفیع و سایر موارد یک ویژگی را گرفته درست می‌پذیرد و به سایر موارد کاری ندارد که ضایعه آفرین است. گروههای هم اندیش بر اعضا فشار وارد می‌کنند. سخنان مخالف از طرف هر کس نوعی انتحار خدمتی است، و به حذف فرد مذکور منتهی می‌شود.

۴. اغماض لغزشهای گروه: لغزشهای گروه نادیده گرفته می‌شود هرگز اعضا از یکدیگر انتقاد نمی‌کنند بلکه همواره تعریف و تمجید می‌کنند.

۵. اتفاق آرا و توافق جمعی بی منطق: بعضی از گروهها می‌خواهند به توافق اکثریت برسند ولی این گروهها صد در صد توافق دارند.

۶. سانسور شدید اطلاعاتی: اطلاعات ناخوشایند به گروه نرسیده گروه عایق می‌شود، یا اخبار تحریف شده را می‌پذیرد. بعضی از موارد خبرها اصلاً مطرح نمی‌شوند.

«جنیس» نتیجه‌گیری می‌کند که تعدادی از شکستهای تاریخی به وسیله گروههای خط - مشی گذاری دولت (برای مثال: خط مشی عدم اقدام انگلیس در مقابل هیتلر پیش از جنگ جهانی دوم، عدم آمادگی نیروهای آمریکا در پرل هاربر^۱، تهاجم به خلیج خوکها^۲ در کوبا، و تشدید جنگ ویتنام) می‌تواند به تفکر گروهی اسناد گردد.

عملیات کمپته یکپارچه و منسجم انتخاب مجدد رئیس جمهوری نیکسون^۳ در سال ۱۹۷۲ در انتخابات رئیس جمهوری مثال خوبی است. دسیسه‌بازان «واترگیت»^۴ گروهی منسجم و به هم پیوسته بودند، آنقدر منسجم که در حقیقت کورکورانه اعمال غیر قانونی و غیر اخلاقی را انجام می‌دادند. این تصمیمهای نادرست که در نتیجه یک پیوستگی فوق‌العاده زیاد گرفته شده بود به دلیل همان پدیده تفکر گروهی بود. (Janis, 1982) تفکر گروهی زمانی رخ می‌دهد که یک گروه آنقدر پیوستگی داشته باشد که بینش مربوط به اهداف اصلی را بالقوه گم کند. زیرا اثر منفی تفکر گروهی در کیفیت تصمیمهای گروه نمایان می‌شود. در تحلیل ویژگیهای گروه اندیشی به مأموریت قضا - قدری «چلنجر»^۵ یکی از سفینه‌های فضایی آمریکا اشاره می‌کنیم که با هفت

1. Pearl Harbor

2. Bay of Pigs

3. Committee to Re - elect president Nixon

4. Watergate

5. Challenger

سرنشین (که در میان آنها یک زن معلم بود) در همان آغاز سفر تحقیقاتی خود منفجر گردید. زیرا مسئولان «ناسا» مرتباً به مقاطعه‌کاران در مورد تأخیر فشار وارد می‌آوردند. مسئله خیلی خوش‌بینانه و با پذیرش همه‌گونه خطرات از طرف گروه تلقی می‌شود و در اعضای گروه نوعی استدلال برای نادیده گرفتن اخطارها به وجود می‌آید. هر ایده‌ای که بی‌چون و چرا در گروه پذیرفته می‌شود مخالفین آن به عنوان احمق و برهم زننده وضع معرفی می‌شوند. فشار مستقیم روی هر یک از اعضا که بخواهند بر خلاف حرکت گروه سؤال مطرح کنند وجود دارد. افراد پایبند و وفادار به گروه هیچ‌گاه در مورد جهتی که گروه به آن سمت می‌رود سؤال نمی‌کنند. در مورد هر حرکت انحرافی از آنچه گروه توافق کرده حساسیت ایجاد می‌شود. سکوت علامت رضایت می‌شود. اعضای گروه خود به خود فیلتری ایجاد می‌کنند که اطلاعات دیگر را نتوانند دریافت کنند. در قضیه «چلنجر» گروه چنان بسته فکر می‌کرد و خوش‌بین بود که فشارهای مسئولان به مقاطعه‌کارها برای احتراز از تأخیر و فریب شکست‌ناپذیری، حادثه آفرید. بنابراین از دیگر نشانه‌های تفکر گروهی شکست‌ناپذیری، مبهم بودن وضع، و عدم آزادی ذهنهاست که در فاجعه «چلنجر» با رفتار مدیران و نتیجه‌گیری مهندسان از داده‌ها، وجود داشت. (Myers, 1990: 297)

خبرهای رسواکننده تاریخی می‌تواند اشاره به تله‌های تفکر گروهی کند، این مسئله می‌تواند در گروه‌های موجود در کارخانه‌های تولیدی، بیمارستانها، یا هر نوع سازمان دیگر هم اتفاق بیفتد. امروزه سعی در جلوگیری از ایجاد تفکر گروهی می‌شود. (Leana, (1985): 5-17) در یک گروه، در شرایط ریسک تصمیم‌های زیادی گرفته می‌شود در حالی که افراد به تنهایی قادر به گرفتن چنین تصمیم‌هایی نیستند. (Stoner, 1961) گروه‌ها باید همواره مواظب تله تفکر گروهی باشند تا ناخودآگاه به آنها نلغزند. برای کمک به غلبه بر اثرات مخرب و مصیبت بار بالقوه تفکر گروهی، باید اقلیت آزادی سخن گفتن داشته باشند و دیدگاه‌های غیر جذاب برای گروه، تشویق و تقویت شوند. بسیاری از کارخانه‌های بسیار موفق و مشهور آمریکا تعارض را تحمل می‌کنند و به‌طور رسمی در فرو نشانند آن می‌کوشند.

هنجارها^۲: قوانین بحث نشده گروه

یک عامل زندگی گروه که ساختار آن را به‌طور منظم رشد می‌دهد هنجارهای گروه هستند. «هنجارها» توافق کلی روی قوانین غیر رسمی می‌باشند که رفتار اعضای گروه را هدایت می‌کنند. (Hackman, 1976) هنجارها چون رسمی و نوشته نیستند با مقررات سازمانی تفاوت دارند. در حقیقت اعضای گروه ممکن است از استانداردهای دقیق گروه و رفتار منظم آنها آگاه نباشند.

- ب - تبادل
د - مجاورت
۴. تئوری «...» اظهار می‌دارد که افراد بر اساس عواطف و نگرشهای مشابه راجع به اشیا و اهدافی که به‌طور مشترک به آنها مربوط می‌شود به یکدیگر جذب می‌شوند.
۵. شاخص آشکار هر ساختار گروهی، ... آن است.
- الف - همبستگی
ج - قدرت
- ب - دل بستگی
د - پیوستگی
۶. تمایل اعضای گروهی که پیوستگی بالایی دارد در موافقت کامل با خواسته‌های اعضا، گاهی اوقات پی آمدهای منفی دارد که پدیده «...» گویند.
- الف - تفکر گروهی
ج - خرابکاری
- ب - پیوستگی
د - عدم موفقیت
۷. اولین مطالعات درباره روابط بین پیوستگی گروه و بهره‌وری سازمانی توسط «...» انجام شده است.
- الف - جنیس
ج - سی شور
- ب - هومانز
د - لوتانز
۸. گروه‌های با پیوستگی بالا دارای سبک مدیریت ... هستند که به عملکرد بالا منتهی می‌شود.
- الف - مستبدانه
ج - آمرانه
- ب - حمایتی
د - وظیفه - مدار
۹. نحوه تفکری که اعضای گروه، تحت فشارهای گروهی، آنچنان توافق جو می‌شوند که از ارزیابیهای واقع‌گرایانه باز می‌مانند و به یک گزینه که مورد نظر گروه است بدون هیچ‌گونه ارزیابی دل می‌بندند و آن را باور می‌دارند «...» است.
- الف - پیوستگی گروهی
ج - دل بستگی گروهی
- ب - تفکر گروهی
د - قدرت گروهی
۱۰. «جنیس» نتیجه می‌گیرد که تعدادی از شکستهای تاریخی می‌تواند به «...» اسناد گردد.
- الف - پیوستگی گروهی
ج - دل بستگی گروهی
- ب - تفکر گروهی
د - قدرت گروهی
۱۱. یک عامل زندگی گروه که ساختار آن را به‌طور منظم رشد می‌دهد ... گروه می‌باشد.
- الف - سیاستهای
ج - هنجارهای
- ب - پیوستگی
د - همبستگی

گفتار سوم: نقشها در گروهها

هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالهای آن قادر خواهید بود:

۱. نقشها را تعریف کنید.
۲. تفاوت نقشها را تفسیر نمایید.
۳. تعارض نقشها را بیان کنید.
۴. نقشهای مدیران را شرح دهید.
۵. مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی را توجیه نمایید.
۶. مزایا و مضار تصمیم‌گیری گروهی را شرح دهید.
۷. اثر بخشی مشارکت را تفسیر کنید.
۸. تحول گروهی را تعریف نمایید.

نقشها

کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویاییهای گروهی نقشها و هنجارها می‌باشند. تعدادی از دانشمندان علوم رفتاری بین این دو واحد تمایز قائل می‌باشند اما از نظر مفهومی خیلی به هم شبیه هستند. با توجه به اینکه اعضا تمایل به ایفای نقشهای به‌خصوصی در گروه می‌باشند ساختار گروه تکامل می‌یابد. دانشمندان علوم اجتماعی واژه نقش را شبیه همان چیزی که یک کارگردان به شخصیت ویژه‌ای در یک نمایشنامه می‌دهد تعبیر کرده‌اند. در حقیقت، قسمتی که یک نفر در کل ساختار گروه بازی می‌کند معنی نقش می‌دهد. «نقش» به عنوان رفتارهای نوعی است که یک فرد را در بافت اجتماعی مشخص می‌کند. (Biddle, 1979)

تفاوت نقشها

همان‌گونه که گروههای کار و گروههای اجتماعی توسعه می‌یابند، اعضای مختلف گروه در ساختار اجتماعی نقشهای گوناگونی را ایفا می‌کنند که آن را یک فرایند گوناگونی نقش گویند. نقشهای متعددی که در یک گروه وجود دارد فرایند طبیعی در حال جریان است. در جلسه

هفتگی سازمان شما، احتمالاً فردی که سعی دارد دیگران را خوشحال کند و دیگری که با سخت کوشیدن انسانی کار آلوده^۱ است، تفاوت نقش دارند. افرادی که بیش از دیگران در رسیدن گروه به اهدافش فعالیت می‌کنند نقش متخصص کار^۲ را دارند. فرد دیگری که همواره نقش حمایتی و مواظبت کننده از دیگر اعضای گروه را دارد می‌گویند نقش هیجانی - اجتماعی^۳ دارد. رفتارهای نقشهای مختلف، افراد را در گروههای «وظیفه - مدار»^۴ یا «هیجانی - اجتماعی» قرار می‌دهد. (Benne & Sheats, 1948: 41-49)

تعارض نقش

تعارض نقش مبحث جالبی در رفتار سازمانی است (که در فصل تعارض از آن سخن گفته‌ایم). رفتارهای مناسب برای ایفای یک نقش ممکن است با رفتارهای مناسب برای ایفای نقش دیگر یا نیازمندیهای دیگر همان نقش، سازگار نباشد. نیازمندیهای نقشهای مختلفی که یک فرد بازی می‌کند احتمالاً ممکن است تعارض داشته باشند (کارمند، رئیس، دوست، پدر، پسر، و ...)

اگر چه انواع مختلف تعارض نقش وجود دارد، ولی دو تعارض معمولتر است: تعارض دو نقش^۵ و تعارض درون نقش^۶ است. (Katz & Kahn, 1978) در مورد «تعارض بین نقشها» می‌توان گفت زمانی پیش می‌آید که تقاضاهای نامناسب بین دو یا چند نقش مختلف که فرد بازی می‌کند وجود داشته باشد. یک مثال معمولی، این است که سرپرست با قیافه‌دوستانه کنار کارمند خود قرار می‌گیرد (آنچه سرپرست ممکن است به عنوان یک رئیس انتظار داشته باشد احتمالاً با آنچه به عنوان دوست انتظار دارد در تعارض است). در نتیجه، دشوار است که تقاضاهای هر دو نقش همزمان برآورده شود. افراد ممکن است تجربه تعارض درون نقش را زمانی که تقاضاهایی از یک نقش واحد توسط دو گروه مختلف انتظار می‌رود بیازمایند. در این مورد مثال مناسب، انتظاراتی است که از سرپرستان می‌رود آنها عضو گروههای کار خود هستند بنابراین انتظار می‌رود که به آن گروه وفادار باشند، در ضمن مدیران بالاتر، از آنها انتظار دارند که به منافع شرکت وفادار باشند. «تعارض درون نقش» همچنین از ابهام موقعیتهایی که ایفاکنندگان نقشها دارند سرچشمه می‌گیرد. (Pearce, 1981: 665-674) اگر انتظاری که از فرد در یک نقش معین می‌رود روشن نباشد تعجب‌آور نیست که افراد مختلف انتظارات متفاوتی از دارنده نقش داشته باشند، آنگاه تعارض درون نقش رخ می‌نماید.

پی‌آمدهای منفی تعارض نقش که از مطالعه‌ها به دست آمده عبارت‌اند از: نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروهها، و طرد اعضای دیگر گروه. (Sell, Brief & Schuler, (1981): 43-71)

1. workholick

2. Task - specialist

3. Socio - emotional

4. Task - oriented

5. Interrole conflict

6. Intrarole conflict

تعارض درون نقش این است که هر چه مدیر و کارکنان دربارهٔ انتظارات نقش کارکنان عدم توافق شدیدتری داشته باشند، فشار عصبی کار بیشتر است و فرد نسبت به ارتقای خویش احساس عدم قطعیت بیشتری می‌کند. (Berger - Cross & Kraut, (1984): 261-271)

نقشهای مدیران

بر اساس مشاهدات کار مدیران توسط «هنری مینتزبرگ»^۱ وی نتیجه گرفت که مدیران سه نوع نقش را ایفا می‌کنند:

۱. نقشهای بین افراد: اولین نقش بین افراد مدیران، از اختیارات رسمی آنها ناشی می‌شود و به روابط بین مدیر و دیگر افراد مربوط می‌شود. بر اساس موقعیت رسمی، مدیر به عنوان «سمبل سازمانی» است و قسمت اعظم وقت خویش را صرف انجام تشریفات می‌کند. دومین نقش بین افراد، نقش «رهبری» است. در این نقش مدیر از نفوذ خویش برای برانگیختن و تشویق کارکنان به انجام وظایف جهت تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌کند. سومین نقش بین افراد، نقش «رابط» است. این نقش مشخص می‌کند که مدیران اکثر وقت خود را در تعامل با دیگران (با همکاران واحدهای دیگر و افراد بیرون از سازمان) می‌گذرانند. بدین معنی که افراد خارج از واحد مدیران وقت را بیش از افرادی که به عنوان فرادست و فرودست در واحد او کار می‌کنند، می‌گیرند.

۲. علاوه بر نقشهای بین افراد که از اختیارات رسمی مدیران ناشی می‌شود، آنها نقشهای «اطلاعاتی» مهمی نیز دارند. بیشتر مشاهده‌ها به این نتیجه منتهی شده که بیشتر اوقات مدیران به دادن و گرفتن اطلاعات می‌گذرد. به عنوان «دریافت کننده» مدیر به دقت محیط را کنکاش می‌کند و اطلاعات را از زیردستان، رؤسا، و آنها که در خارج از سازمان هستند به دست می‌آورد. به عنوان «انتشار دهنده» مدیر، اطلاعات را به افراد مهم داخل سازمان انتقال می‌دهد. و بالاخره در نقش «سخنگو» اطلاعات سازمان را به افراد خارج از سازمان می‌رساند.

۳. در نقش «تصمیم‌گیری» مدیر بر اساس اطلاعات عمل می‌کند.

اولین نقش «تصمیم‌گیری»، نقش «پیش‌تاز» است. در طرح «مینتزبرگ» مدیر توسعه و پیشرفت یک پروژه را آغاز می‌کند و منابع لازم را تهیه می‌بیند. در نقش «رفع بحران» به جای پیش‌تازانه عمل کردن، در مقابل مشکلات و فشارهای وضعیت عکس‌العمل نشان می‌دهد. و در نقش «تخصیص دهنده منابع»، تصمیم می‌گیرد که چه کسی در قسمت مربوط به خودش چه میزان و چه چیز دریافت دارد. و نهایتاً در نقش «مذاکره کننده» تشخیص می‌دهد چه میزان وقت را در هر سطح صرف مذاکره با فرودستان، رؤسا، و افراد خارج از سازمان می‌کند.

1. Henry Mintzberg

محققان دریافته‌اند که اهمیت نسبی این فعالیتها در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است. برای مثال دو فعالیت اولیه را برای سرپرستان خط اول مهم تشخیص دادند؛ فعالیت‌های مربوط به ارتباط دادن بین گروهها را برای مدیران میانی؛ و فعالیت‌های خارج از سازمان مانند به دست آوردن اطلاعات از محیط تجارت را برای مدیران عالی مهم می‌شمردند؛ اما نقش معرفی کارمند به عنوان «مأمور رسمی دولت»^۱ در همه سطوح اهمیت داشت.

(Kraut, pedigo, Mckenna, & Dunnette, (Nov., 1989): 287-290)

مشارکت و تصمیم‌گروهی

مدیرانی که با کارکنان خود شور می‌کنند و آنها را از مشکلات سازمان آگاه می‌سازند، و در ضمن در گرفتن تصمیمها از آنان نظر می‌خواهند همگی به صورت یک گروه به کار مشغولند و درگیر هدفهای گروهی می‌باشند. پس می‌توان گفت: مشارکت یک درگیری ذهنی - عاطفی در موقعیتهای گروهی است که افراد را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. (ترجمه طوسی، ۱۳۷۰: ۲۹۱) در این تعریف سه اندیشه مهم (درگیر شدن، یاری دادن، و مسئولیت) نهفته است. درگیری ذهنی - عاطفی به معنی درگیری روان‌شناختی است نه جسمانی. انسانی که مشارکت می‌کند خود - درگیر^۲ است و نه کار - درگیر^۳. تفاوت میان مشارکت خود - درگیر را با کوشش کار - درگیر می‌توان با مثالی از یک کارگر در یک کارخانه بزرگ آمریکایی بهتر درک نمود: کارگر با موسیقی رادیو ساعت دار، از خواب بیدار می‌شود. موسیقی صبحگاهی با صدای بیگانه‌ای که او را نمی‌شناسد و نمی‌تواند وی را ببیند و با او سخن بگوید قطع می‌شود تا او را به تعجیل بشارت دهد. او صبحانه را در تنهایی صرف می‌کند چون اعضای دیگر خانواده در آن ساعت هنوز در خواب هستند. سوار اتوبوسی می‌شود که راننده آن را نمی‌شناسد و راننده برای نظام ترابری معینی کار می‌کند که رئیس جمهور آمریکا از آن آگاه نیست و در آن نظام هیچ‌گونه نظارتی ندارد.

به هنگام ورود به کاخانه کارت شناسایی خود را به نگهبانی که نام او را نمی‌داند، نشان می‌دهد. نگهبان بر حسب عادت می‌پرسد: حال شما چگونه؟ ولی او اهمیتی نمی‌دهد. در حقیقت کارگر مزبور عصبانی است که چرا نگهبان پس از سه سال که او را مرتباً دیده و به یقین باید وی را بشناسد اصرار دارد کارت شناسایی او را ببیند. سر راه کارگاه باید سری به اداره امور کارکنان بزند و برگ بیمه‌ای را که نوشته‌هایش به خوبی برای او تفهیم نیست و کارمند جلوی او می‌اندازد امضا می‌کند. سرانجام به کارگاه می‌رسد، سرپرستی که نام وی را نمی‌داند به او صبح به خیر می‌گوید و پیوند او با سرپرست فقط روزی یک مرتبه گفتن صبح به خیر است. سرپرست

برای آموزش کارکنان به طور موقت آنجا آمده و به زودی به دستور مقام بالاتر به محل دیگری فرستاده خواهد شد. به همین شیوه، روز به پایان می‌رسد. کارگر فوق در سراسر روز سخت سرگرم کار بوده ولی این تلاش بیشتر وضعی عادی و غیر شخصی دارد که از سوی دیگران بر وی تحمیل شده است. (همان مأخذ: ۲۹۳-۲۹۲) چه میزان وی در این کوشش خود - درگیر بوده؟ تا چه اندازه او در این کار مشارکت داشته است؟

انگیزش برای یاری دادن دومین اندیشه مهم در مشارکت می‌باشد. مشارکت، افراد را به یاری دادن برمی‌انگیزد. افراد از طریق مشارکت فرصت می‌کنند قابلیت‌های ابتکار و خلاقیت خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به گونه‌ای که در نظریه «۷» مک‌گریگور آمده شکوفا کنند. نه آنکه فقط به آنچه مدیریت پیش رویشان می‌گذارد صحنه گذارند. مشارکت چیزی بیش از گرفتن موافقت برای موضوعی است که قبلاً درباره آن تصمیم گرفته شده است.

و پذیرش مسئولیت، سومین اندیشه در مشارکت می‌باشد. افراد به خود - درگیری در سازمان نایل می‌شوند. مشارکت به آنان یاری می‌دهد کارمندی مسئول باشند نه کارپردازی غیر مسئول مانند یک رباط.

اندیشه کشانیدن گروه به کار گروهی گام مهمی در پرورش گروه به صورت یک واحد موفق می‌باشد. بزرگترین بهره مشارکت، دادن حق طبیعی کارکنان به آنان است. مشارکت، ارزشهای انسانی را در سازمان نگهداری می‌کند، زیرا به نیازهای کارکنان برای ایمنی، مناسبات اجتماعی، احترام، و خود شکوفایی پاسخ می‌گوید. که ارزشهای انسانی در کار را ارج نهادن برای جامعه و کارکنان مهم است.

مزایای تصمیم‌گیری گروهی

امروزه بسیاری از تصمیمهای سازمانهای موفق، به وسیله گروهها گرفته می‌شود. کنشهای متقابل ارتباطی در یک تصمیم‌گیری گروهی در مقایسه با تصمیم‌گیری فردی می‌تواند هم موجب افزایش و هم کاهش کیفیت تصمیم گردد.

تصمیم‌گیریهای فردی و گروهی هر یک دارای نقاط قوت و ضعف مخصوص به خود هستند. ولی نمی‌توان ادعا کرد که یکی از آنها روندی مطلوب برای تمامی اوضاع و احوال است. مزایای عمده تصمیم‌گیریهای گروهی بر فردی عبارت است از:

۱. آگاهی و اطلاعات کاملتر (اطلاعات گروه معمولاً از فرد بیشتر و متنوعتر است).

۲. افزایش پذیرش یک راه حل (بسیاری از تصمیمها پس از انتخاب نهایی بی نتیجه می‌ماند. زیرا افراد راه حلها را نمی‌پذیرند. اما اگر آنان که وسیله اجرای تصمیم هستند و تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند در تصمیم‌گیری سهیم باشند به احتمال زیاد آن را می‌پذیرند و دیگران را نیز برای پذیرش تشویق می‌کنند).

۳. مشروعیت را می‌افزاید (ضرب‌المثل معروفی است که همواره دو فکر بهتر از یکی است)، در جوامعی که شیوهٔ مردم‌گرایانه حمایت می‌شود (مانند ژاپن) تصمیم‌گیری گروهی بر فردی ارجحیت دارد.

۴. افزایش تنوع دیدگاهها (علاوه بر داده‌های افزونتر، گروهها می‌توانند ناهمگنی را به فرایند تصمیم‌گیری وارد کنند. و این باب، فرصتها را برای گرایشهای بیشتر و انتخابهایی که باید مورد توجه قرار گیرد باز می‌کند.) (Robbins, 1991: 334)

مضار تصمیم‌گیری گروهی

بدون تردید تصمیم‌گیریهای گروهی از کاستیهایی برخوردار است که مهمترین آنها از این قرارند:

۱. وقت‌گیر است: گردآوری یک گروه، زمان می‌برد. هنگام تشکیل گروه واکنشها اغلب غیر کاراست. نتیجهٔ مقایسهٔ بین تصمیم‌گیری فرد و گروه این است که گروه برای رسیدن به یک راه حل، زمان بیشتری نیاز دارد تا هنگامی که یک نفر بخواهد تصمیمی بگیرد. این مسئله توانایی مدیریت را در قاطعانه و سریع عمل کردن می‌تواند محدود کند.

۲. فشار برای تطابق: در گروهها فشارهای اجتماعی وجود دارد. تمایل اعضای گروه به پذیرفته شدن و مورد توجه قرار گرفتن باعث می‌شود هر نوع عدم توافق آشکاری، در هم شکسته شود و به تطابق میان دیدگاهها ترجیح شود.

۳. تسلط توسط عده‌ای: بحث گروه ممکن است تحت تسلط یک یا چند نفر از اعضا باشد. اگر این تسلط به وسیلهٔ عده‌ای از اعضا با قابلیت کم و یا متوسط اعمال شود، اثربخشی کل گروه لطمه خواهد دید.

۴. ابهام در مسئولیت: اعضای گروه همه مسئول محسوب می‌شوند اما چه کسی به واقع پاسخگوی نهایی نتایج است؟ در تصمیمهای فردی مسئول مشخص است ولی در تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت اعضا کاهش می‌یابد. (Ibid: 335).

اثربخشی مشارکت

مطالعاتی که در زمینهٔ مشارکت انجام شده به این نتیجه منجر شده که هر قدر بلوغ سازمانی^۱ وظایف بالاتر باشد احتمال اینکه شیوهٔ مشارکت یک فن اثر بخش مدیریت محسوب بشود بیشتر است ولی برعکس هر چه بلوغ افراد پایینتر باشد احتمال شکست مدیریت در مشارکت افزایش می‌یابد. به این معنی که درگیر شدن و مشارکت در تصمیم‌گیری، با افرادی که در سطوح بسیار پایین بلوغ می‌باشند احتمالاً شانس موفقیتی نخواهد داشت. از طرف دیگر در بلوغ بسیار

۱. عوامل کسب موفقیت - انگیزش، دلبستگی و توانایی قبول مسئولیت و تحصیل و تجربه مرتبط با وظیفهٔ یک فرد یا گروه، بلوغ سازمانی می‌باشد. (McClelland et. al., 1961)

بالای مربوط به انجام وظایف کارکنان، تصمیم‌گیری فردی ترجیح داده می‌شود. بنابراین، بر اساس مدیریت اقتضایی، مشارکت به عنوان یک فن مدیریت، همین قدر که انسان از سطح پایین به سطح متوسط بلوغ رشد کند، شانس موفقیت بیشتری دارد سپس به موازات به کمال رسیدن کارکنان در بلوغ وابسته به وظیفه در مرحله اثربخشی، بالقوه ثابت می‌ماند. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۲۸۰-۲۷۹)

مسئله با اهمیت دیگر این است که مشارکت نیازهای اجتماعی و احترام افراد را ارضا می‌کند اما از طریق مشارکت، رسیدن به «خود شکوفایی» امکان‌پذیر نیست. ارضای این نیاز عالی بیشتر در محیطی میسر می‌شود که به فرد وظیفه‌ای محول شود که فرصت موفقیت، رشد و ترقی برایش فراهم آید.

تحول گروهی^۱

دو محصول جانبی^۲ تصمیم‌گیری گروهی، توجه بسیاری از محققان در OB را به خود جلب کرده است. این دو پدیده، نیروی بالقوه‌ای دارند که بر توانایی گروهها اثر می‌گذارند تا به‌طور عینی راههای مختلف را ارزیابی کنند و به راه‌های کیفی برسند.

اولین پدیده «تفکر گروهی» است که به هنجارها ارتباط دارد، و ما قبلاً در این مورد به تفصیل سخن گفته‌ایم. دومین پدیده را «تحول گروهی» می‌نامیم. «تحول گروهی» خاطر نشان می‌کند که بحث در مورد مجموعه‌ای از راههای مختلف و گزینش یک راه حل، اعضای گروه تمایل به بزرگ‌نمایی^۳ موقعیتهای پیشین خود دارند. در بعضی شرایط، احتیاط کاری بر گروه مسلط است و دگرگونی محافظه‌کارانه است. ولی بیشتر اوقات، بر اساس شواهد گروهها تمایل به دگرگونی مخاطره‌آمیز^۴ دارند.

شواهد نشان می‌دهد که تصمیمهای گروهی در مقایسه با تصمیمهای هر یک از اعضای گروه اختلافهایی دارد. (Myers, 1976: 602-627) در بعضی موارد، تصمیمهای گروه محافظه‌کارانه‌تر از تصمیمهای فردی است. اما بیشتر اوقات دگرگونی به سمت مخاطرات و ریسک جهت‌گیری می‌شود. (Kgan & Wallach, 1967)

آنچه در گروهها اتفاق می‌افتد این است که بحث گروهی اعضای گروه را به موقعیتهایی به مراتب بالاتر از قبل سوق می‌دهد و هدایت می‌کند. به این معنی که گروهها «آنچنان را آنچنان‌تر می‌کنند». بنابراین اعضای محافظه‌کار، محتاط‌تر می‌شوند و اعضای دلیر و بی‌باک، مخاطره‌جو‌تر می‌گردند. بحث گروهی وضعیت پیشین گروه را تشدید می‌نماید.

«تحول گروهی» می‌تواند به عنوان مورد به‌خصوصی از «تفکر گروهی» تلقی شود.

1. Groupshift

2. by-product

3. exaggerate

4. Risky

تصمیم گروه، بازتاب هنجار تصمیم‌گیری مسلطی است که در خلال بحث گروهی به وجود آمده است. اینکه تحول در تصمیم گروه به سمت احتیاط بیشتر یا ریسک افزونتر برود بستگی کامل به هنجار پیش از بحث دارد.

بیشتر اتفاقاتی که تحول را به سمت ریسک می‌برد، تعبیرهای متعددی برای این پدیده به وجود آورده است. (Clark III, 1971: 251 - 270) برای مثال، گفته می‌شود که بحث، اعضای گروه را خودمانی می‌کند. به طوری که هرچه آنها احساس راحتی بیشتری با هم بکنند، احساس جرأت و جسارت بیشتری هم خواهند یافت. استدلال دیگر اینکه، اغلب جوامع مخاطره‌جویی را ارجح می‌نهند، و افرادی که تمایل به خطرجویی دارند را تحسین می‌کنند، و بحث گروهی اعضا را برمی‌انگیزد که نشان دهند حداقل مانند همکاران و همقطاران خویش تمایل به خطرجویی دارند. جالبترین تعبیر «تحول» به سمت مخاطره‌جویی این است که، گروه مسئولیت را بخش می‌کند. تصمیمهای گروهی، هر یک از اعضا را از پاسخگویی به انتخاب نهایی گروه، معاف می‌دارد. مخاطره‌جوییهای بزرگ می‌تواند صورت گیرد، زیرا حتی اگر تصمیمی با شکست مواجه شود، هیچ کدام از اعضای گروه به تنهایی مسئولیت کل ماجرا را به عهده ندارد.

بنابراین چگونه باید یافته‌ها را در «تحول گروهی» مورد استفاده قرار داد؟ نخست باید تشخیص داد که تصمیمهای گروهی موقعیت اولیه اعضای گروه را تشدید می‌کند، به همین دلیل «تحول» به سمت مخاطره‌جوییهای عظیم روی می‌آورد. ولی اینکه گروهی به سمت مخاطره‌جوییهای عظیم یا محافظه‌کاری بسیار، جهت‌گیری می‌کند تابعی از تمایلات قبل از مباحثات اعضای گروه می‌باشد. (Robbins, 1991: 338)

خودآزمایی گفتار سوم

گزینه‌های درست را در سؤلهای زیر انتخاب کنید.

- کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویاییهای گروهی ... می‌باشند.

الف - نقشها و هنجارها	ج - وظایف
ب - اعضا	د - مدیران
- نیازمندبهای نقشهای مختلفی که یک فرد بازی می‌کند احتمالاً ممکن است ... داشته باشند.

الف - اعضای آنها	ج - مدیران
ب - تعارض	د - گروهها
- تعارض ... زمانی پیش می‌آید که تقاضاهای نامناسب بین دو یا چند نقش مختلفی که فرد بازی می‌کند، وجود داشته باشد.

الف - درون نقشها	ج - بین گروهها
ب - بین نقشها	د - درون گروهها

۴. پی آمدهای منفی تعارض نقش ...، ...، و ... می باشد.
- الف - نارضایتی، کاهش حقوق، ترک گروه
ب - طرد اعضا، خشم مدیر، تنزل تولید
ج - تنزل تولید، خشم مدیر، ترک سازمان
د - نارضایتی شغلی، عملکرد ضعیف گروهها، طرد اعضا
۵. تعارض ... زمانی پیش می آید که ایفا کنندگان نقشها در مورد موقعیت خود ابهام دارند.
- الف - درون نقشها
ب - بین نقشها
ج - بین گروهها
د - درون گروهها
۶. «هنری مینتزبرگ» معتقد بود که مدیران اجرایی به طور کلی ... نقش را ایفا می کنند.
- الف - دو
ب - چهار
ج - سه
د - پنج
۷. در نقشهای اطلاعاتی، مدیران نقشهای ...، ...، و ... را ایفا می کنند.
- الف - سمبل سازمانی، رهبر، رابط
ب - تخصیص دهنده، برنامه ریز، رابط
ج - پیشتاز، رفع بحران، مذاکره کننده
د - دریافت کننده، انتشار دهنده، سخنگو
۸. در نقش «تصمیم گیری» مدیران نقشهای ...، ...، ...، و ... را ایفا می کنند.
- الف - سمبل سازمانی، رهبر، رابط، سخنگو
ب - تخصیص دهنده، برنامه ریز، رابط، سخنگو
ج - پیشتاز، رفع بحران، تخصیص دهنده، مذاکره کننده
د - دریافت کننده، انتشار دهنده، سخنگو، رابط
۹. در این نقش مدیر از نفوذ خویش برای انگیزش و تشویق کارکنان استفاده می کند.
- الف - رهبری
ب - سخنگو
ج - رفع بحران
د - مأمور رسمی دولت
۱۰. در این نقش مدیر اطلاعات داخل سازمان را به افراد خارج از سازمان می رساند.
- الف - رهبری
ب - سخنگو
ج - رفع بحران
د - مأمور رسمی دولت
۱۱. در این نقش معرفی کارمند در همه سطوح اهمیت دارد.
- الف - رهبری
ب - سخنگو
ج - رفع بحران
د - مأمور رسمی دولت
۱۲. در این نقش به جای پیشتازانه عمل کردن، مدیر در مقابل مشکلات و فشارهای وضعیت

عکس‌العمل نشان می‌دهد.

- الف - رهبری
ب - سخنگو
ج - رفع بحران
د - مأمور رسمی دولت
۱۳. افراد از طریق ... فرصت می‌کنند قابلیت‌های ابتکار و خلاقیت خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به گونه‌ای که در نظریه «۷» آمده است شکوفا کنند.
- الف - خود شکوفایی
ب - مشارکت
ج - خودیابی
د - کسب احترام
۱۴. در جوامعی که شیوه مردم‌گرایانه حمایت می‌شود ... ارجحیت دارد.
- الف - تصمیم‌گیری گروهی بر فردی
ب - آزادی بر احترام
ج - آزادی فردی بر احترام
د - کسب پرستیژ بر پول
۱۵. تمایل اعضای گروه به پذیرفته شدن باعث می‌شود هر نوع ... در هم شکسته شود و تطابق دیدگاهها ترغیب شود.
- الف - فشاری
ب - تجمعی
ج - تمایلی
د - عدم توافق آشکاری
۱۶. هر قدر بلوغ فرد یا گروه در انجام وظایف ... باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت، یک فن اثر بخش مدیریت محسوب شود ... است.
- الف - پایینتر، بیشتر
ب - بالاتر، بیشتر
ج - بالاتر، کمتر
د - پایینتر، کمتر
۱۷. دو محصول جانبی تصمیم‌گیری گروهی نیروی بالقوه‌ای دارند که بر توانایی گروهها اثر می‌گذراند تا به طور ... راههای مختلف را ارزیابی کنند و به راه‌های ... برسند.
- الف - کیفی، عملی
ب - عملی، کمی
ج - عینی، کیفی
د - کیفی، کمی
۱۸. گروهها «آنچنان را آنچنان تر می‌کنند» بنابراین اعضای محافظه‌کار ... و اعضای دلیر و بی‌باک ... می‌گردند.
- الف - مخاطره‌جو، محتاط
ب - ترسو تر، ترسو
ج - بی‌باک، ترسو
د - محتاط تر، مخاطره‌جو تر

سؤالهای فصل هشتم

۱. ویژگیهای گروههای اجتماعی را به تفصیل شرح دهید؟
۲. پویایی شناسی گروهی یعنی چه؟ تعریف کنید.
۳. چرا گروهها در سازمان اهمیت دارند؟ شرح دهید.

۴. طبیعت گروهها چگونه است؟
۵. تئوریهای تشکل گروهی کدامند؟
۶. به چه دلایل عملی افراد به گروهها می پیوندند؟
۷. پیوستگی (انسجام) در گروهها چه منافعی دارد؟ چه مضاری دارد؟
۸. نشانه‌های عمده تفکر گروهی کدامند؟
۹. عوارض بیماری «تفکر گروهی» را کامل شرح دهید.
۱۰. هنجارها و نقشها را تعریف کنید؟
۱۱. گروههای غیر رسمی را تعریف کنید.
۱۲. مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی را تعریف کنید؟
۱۳. تصمیم‌گیری گروهی چه مزایا و چه مضاری دارد؟
۱۴. تحول گروهی چیست آن را توصیف کنید؟

پاسخنامه فصل هشتم

گفتار سوم	گفتار دوم	گفتار اول
سؤال ۱- الف	سؤال ۱- ج	سؤال ۱- ج
سؤال ۲- ب	سؤال ۲- د	سؤال ۲- الف
سؤال ۳- ب	سؤال ۳- ب	سؤال ۳- الف
سؤال ۴- د	سؤال ۴- الف	سؤال ۴- ج
سؤال ۵- الف	سؤال ۵- د	سؤال ۵- ب
سؤال ۶- ج	سؤال ۶- الف	سؤال ۶- ب
سؤال ۷- د	سؤال ۷- ج	سؤال ۷- د
سؤال ۸- ج	سؤال ۸- ب	سؤال ۸- الف
سؤال ۹- الف	سؤال ۹- ب	سؤال ۹- ب
سؤال ۱۰- ب	سؤال ۱۰- ب	سؤال ۱۰- ج
سؤال ۱۱- د	سؤال ۱۱- ج	سؤال ۱۱- د
سؤال ۱۲- ج		سؤال ۱۲- د
سؤال ۱۳- ب		سؤال ۱۳- ب
سؤال ۱۴- الف		سؤال ۱۴- ب
سؤال ۱۵- د		سؤال ۱۵- الف
سؤال ۱۶- ب		سؤال ۱۶- ج
سؤال ۱۷- ج		
سؤال ۱۸- د		

فصل نهم

مدیریت تغییر و بهبود سازمان

گفتار اول: تغییر

هدفهای رفتاری

پس از خواندن این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. تغییر را تعریف کنید و حوزه‌های مختلف آن را نام ببرید.
۲. سطوح تغییر را توجیه نمایید.
۳. انواع تغییر را بیان کنید.
۴. نیروهای تغییر را تعریف کنید.
۵. تحلیل میدان نیرو را تشریح نمایید.
۶. فوایند تغییر را تعریف کنید.
۷. مقاومت در مقابل تغییر را بیان کنید.
۸. راههای غلبه بر مقاومت را تعریف کنید.
۹. دیوان‌سالاری و ویژه‌سالاری را تشریح کنید.

تغییر

در گذشته محیط سر بسته بی خطر بود و امنیت داشت. ولی در دنیای متغیر کنونی امنیت کمتری

در محیط سر بسته وجود دارد و آنهایی که با تحولات و تغییرات خود را همراه می‌کنند امنیت بیشتری دارند، زیرا سریعتر می‌توانند خود را تطبیق دهند، و این تغییرات فقط در تکنولوژی نیست بلکه در علوم اجتماعی هم با آن روبه‌رو هستیم.

آنها که خود را در مرزهای گذشته نگهداشته‌اند نمی‌دانند که در جازدن سستی و رکود می‌آورد. سازمانهای کنونی در محیطهای متحول و پویایی قرار گرفته‌اند که مدیران و رهبران آنها باید با موانعی که در مقابل کوششهایشان جهت زنده نگهداشتن سازمان وجود دارد مقابله کنند. تغییر، حقیقت زندگی است. همه چیز تغییر می‌کند و تنها تغییر است که تغییر نمی‌کند. تغییر ممکن است به کندی صورت گیرد که در یک یا حتی دو نسل محسوس نباشد و یا ممکن است با چنان سرعتی اتفاق بیفتد که برای تطبیق با آن نیاز به زمان باشد. تغییر در جامعه کنونی نقش مسلطی دارد که هیچ کجا آشکارتر از سازمانها نیست. سازمانها هر روز با تغییرات روبه‌رو هستند زیرا قرن اطلاعات همه جهان را به هم متصل کرده و ما تحت تأثیر هرگونه تحولی قرار می‌گیریم.

نیروهایی که سازمانها را مورد تهاجم قرار می‌دهند و آنها را به نحو اجتناب‌ناپذیری وادار به تغییر می‌کنند در چهار حوزه: تغییر تکنولوژیکی، انفجار دانش، قدمت تولید و خدمت، و تغییر اجتماعی خلاصه می‌شوند. (Hellriegel et al, 1983: 520 - 526)

تغییر تکنولوژیکی: به راستی جهان با سرعتی رو به جلو می‌رود که می‌توان آن را به اتومبیلی تشبیه نمود که راننده‌اش پیوسته پدال گاز را می‌فشارد و با قدرت پیش می‌راند. هر لحظه منظرگاه قبلی کنار می‌رود و چشم‌انداز جدیدی پیش روی گسترده می‌شود که برای آشنایی با آن نیاز به تدبیر و دانش جدید است (آموزش کامپیوتر برای استفاده مطلوب از آن). می‌گویند با سرعتی بسدوید که می‌توانید در جایی که هستید توقف کنید. (Davis & Blomstorm, 1975: 115) امروزه نه فقط تعداد بلکه طبیعت مشاغل هم تغییر کرده است بنابراین کشورهای در حال توسعه شاید قرن‌ها باید بدونند تا به جایی برسند که کشورهای مصرف‌کننده معادن آنها رسیده‌اند.

انفجار دانش: علم و دانش هم در راه شتابزدگی هستند. نگاهی به تعداد مجله‌های علمی و مقاله‌های آنها نشان می‌دهد که مثلاً در آمریکا هر پانزده سال یک بار به دو برابر می‌رسد و به راستی هر روز هزار عنوان کتاب جدید در کتابخانه‌ها حضور پیدا می‌کند. در ایران امروز تنوع مجله‌های علمی، اجتماعی، و ... با کیفیت مطلوب و کتابهای مختلف نشانی از پویایی جامعه علمی دارد.

تولید و خدمت: دوره تولید کالاها کوتاه و کوتاهتر می‌شود. آنچه امروز عرضه می‌شود احتمالاً ده سال پیش وجود نداشته است، که بیشتر به جهت تغییرات تکنولوژیکی و انفجار دانش می‌باشد.

تغییر اجتماعی: امروزه تنها جوانان، زنان، و معلولان به نیروی کار ملحق شده‌اند، بلکه به‌طور کلی تفاوت عمده‌ای در شکل زندگی، انتظارات، پایگاه ارزشهای کارکنان کنونی در مقایسه با نسلهای قبلی وجود دارد. این گروه اکثر آموزش دیده‌تر و آگاهتر از گذشتگان خویشند.

چشم‌انداز تغییر

به منظور رقابت و حتی بقا، سازمانها باید فعالیتهای وسیعی را در تمام حوزه‌های تغییر انجام دهند. هیچ‌کدام از سازمانهای دولتی و خصوصی با درجا زدن نمی‌توانند در بازار کار رقابت‌آمیز امروزی دوام بیاورند. سازمانهای بسیار بزرگ و کارخانه‌های عظیمی در عرض چند سال گذشته در گوشه و کنار جهان به علت کساد و ورشکستگی برچیده شدند. که پس از تحقیقات علت ریشه‌ای آن فقر مدیریت تشخیص داده شده است. زیرا که یک مدیر اثر بخش به خوبی قادر است فعالیتهای خود را با زمان هماهنگ کند تا بتواند سازمان خود را در صحنه رقابت نگهدارد. (Omaha, (Sep. 1982): 43)

سطوح تغییر

«التون مایو» معتقد است پایه‌گذاران علوم رفتاری هر چند در گردآوری دانش، سهم بسزایی داشته‌اند اما در تغییر رفتار مؤثر نبوده‌اند. چهار سطح مختلف تغییر عبارت‌اند از: تغییرات در دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی (House, 1967) تغییر در دانش که با خواندن یک کتاب، حضور در یک جلسه سخنرانی، و یا دیدن یک فیلم صورت می‌گیرد آسانترین راه تغییر است. به دنبال افزایش دانش احتمالاً تغییر در نگرش اتفاق می‌افتد. ساختار نگرش چون بار مثبت و منفی دارد به سادگی قبلی نیست. با افزایش دانش افراد نمی‌توان به‌طور قطعی نگرش آنها را تغییر داد. برای مثال، در چندین جلسه سخنرانی که در مدح حضرت مسیح و فضایل اخلاقی ایشان باشد آیا انتظار می‌رود که افراد مسلمان حاضر در این جلسات تغییر مذهب دهند؟ تغییر در رفتار بسیار مشکلتر و وقت‌گیرتر از دو نوع تغییر قبلی است. و تغییر رفتار گروهی مشکلترین و وقت‌گیرترین نوع تغییر است.

انواع تغییر

ایجاد تغییر به دو شکل صورت می‌گیرد: تغییر مشارکتی، و تغییر آمرانه. تغییر مشارکتی: زمانی که اطلاعات جدید در اختیار گروه یا فردی قرار گیرد و فرد یا گروه آن را بپذیرد، گرایشی مثبت در جهت تغییر مورد نظر ایجاد می‌شود. اگر فرد یا گروه به‌طور مستقیم در انتخاب روش جدید جهت رسیدن به اهداف دلخواه دخالت داده شوند اثر بخش‌تر است. و این روش بهترین راه حل مشکلات هم می‌باشد. در قدم بعدی، این پذیرش به رفتار

عملی تبدیل می‌شود که البته این مرحله مشکلتر است. زیرا علاقمند بودن به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تا علاقه به انجام دادن کاری و دخالت عملی متفاوت است.

برای حمایت تغییر رفتاری می‌توان از رهبران رسمی و غیر رسمی در گروه‌های کار سود جست. این‌گونه تغییر برای سازمانهایی مناسب است که کارکنان آن مسئولیت‌پذیر و دارای دانش و مهارت کافی باشند. به سخن دیگر از بلوغ سازمانی بالایی برخوردار باشند. این افراد احتمالاً از تغییر و تحول استقبال هم می‌کنند، و چون افراد مسئول و خود-انگیخته‌ای هستند در تمام طول فرایند می‌توانند مورد مشاوره قرار گیرند. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۴۷۴-۴۷۲)

رهبران با «قدرت شخصی» می‌توانند تغییر در دانش، سپس نگرش، آنگاه رفتار فردی کارکنان ایجاد نموده و رفتار کل سازمان را دگرگون سازند. این تغییر پایدار است.

تغییر آمرانه: اگر یک روز صبح که وارد سازمان شدید با این اعلامیه روبه‌رو شوید که: «از فردا همه اعضای سازمان ناگزیرند طبق دستورالعمل فلان عمل نمایند.» با یک نمونه تغییر آمرانه روبه‌رو شده‌اید. این نوع تغییر، تحول و دگرگونی را بر کل سازمان با نیرویی خارجی مانند مدیریت سطح بالا، اجتماع، یا قوانین تازه تحمیل می‌کند.

این‌گونه تغییر با «قدرت مقام» مدیران می‌تواند ایجاد شود. بدین معنی که تغییر رفتار سازمانی، سپس تغییر رفتار فرد فرد کارکنان، آنگاه نوعی دانش به‌وجود می‌آید که در مقابل آن تعهد ایجاد می‌کند. به موازات تقویت رفتار فرد و گروه کم‌کم به تغییر مشارکتی نزدیک می‌شود. اگر سازمان کاراً باشد می‌تواند حمایت کارکنان را برانگیزد. این شیوه برای افراد و گروههایی که جاه طلبی کمتری دارند و اغلب افراد متکی هستند، همچنین مایل به قبول مسئولیتهای تازه نیستند مگر زور بالای سرشان باشد قابل اجراست. (ترجمه کبیری، ۱۳۷۱: ۴۷۴-۴۷۳)

این نوع تغییر ناپایدار است و به ندرت ایجاد تعهد می‌کند. زیرا تجربه نشان داده که تا عامل زور و قدرت حضور دارد تغییر حفظ می‌شود و به محض غیبت آن دوباره به وضع سابق برمی‌گردد.

نیروهای تغییر

سازمانها برای بقا ناگزیر با محیط اطراف خود در تعاملند. هر عاملی که در محیط خارجی سازمان در تواناییهای سازمان برای جذب نیروی انسانی، مواد مورد نیاز، تولید و بازاریابی کالا و خدمات دخالت کند، نیرویی برای تغییر می‌شود. هر عاملی که در محیط داخل سازمان بر فعالیتهای سازمانی اثرگذار عملی برای تغییر می‌باشد.

نیروهای داخلی: فشارهای تغییر ممکن است از جهت نیروهای داخل سازمان به‌خصوص خط مشیها، تکنولوژی، و نگرش و رفتارهای جدید کارکنان باشد. برای مثال،

تصمیم یک مدیر کل جهت بررسی میزان بالاتر رشد طولانی مدت، ممکن است بر اهداف تعدادی از قسمتها اثر بگذارد و حتی ممکن است منجر به سازمان‌دهی مجدد شود. ماشین آلات جدید جهت انجام وظایفی که قبلاً به نیروی کار نیاز داشت ممکن است تغییر کلی در روشهای یکنواخت کار روزانه، برنامه‌های آموزشی، و میزان حقوق و دستمزد به وجود آورد. عدم رضایت کارکنان که از میزان بالای انتقال و یا اعتصاب آشکار می‌شود ممکن است منجر به تغییر خط مشیها و عملیات مدیریت شود.

نیروهای داخل و خارج سازمان برای تغییر اغلب به هم ارتباط پیدا می‌کنند. این ارتباط به خصوص هنگامی محکم است که تغییراتی در پایگاه ارزشها و نگرشهای افراد در جریان است. افراد با نگرشهای جدید وارد سازمان می‌شوند و از درون، آن را تغییر می‌دهند.

نیروهای خارجی: نیروهای خارجی بسیاری برای ایجاد تغییر وجود دارد. هزینه‌های فزاینده، ترس از کمبود منابع طبیعی، امنیت کارکنان، قوانین ضد آلودگی، تحریم مصرف - کنندگان، سطوح بالای آموزش در بازار کار، میزان سود زیاد (فهرست عوامل محیطی که زندگی ما را به عنوان کارمند، و مصرف کننده در سالهای اخیر تغییر داده است رو به افزایش است). تنوع بسیار زیاد نیروهای خارجی از پیشرفتهای تکنولوژیکی گرفته تا عملیات رقابت در بازار قادر است سازمانها را برای اصلاح و تعدیل ساختار، اهداف و روشهای عملیات تحت فشار قرار دهد.

پاسخهای مدیران به فشارهای تغییر

مدیران می‌توانند علاوه بر روشهای سازنده با روشهای مخرب هم به فشارهای تغییر پاسخ گویند مثلاً با نادیده گرفتن فشارها، مقاومت در مقابل آنها، و از بین بردن فشارهای تغییر. مدیران در رویارویی با تغییر دو روش عمده به کار می‌برند. نخست آنها به علائمی که نیاز به تغییر را نشان می‌دهد عکس‌العمل نشان می‌دهند، یعنی به تدریج در رابطه با مشکلات به‌خصوصی که به وجود می‌آیند اصلاحاتی انجام می‌دهند. دوم اینکه یک تغییر برنامه‌ریزی شده که زمان و سایر منابع سازمان را به کار می‌گیرد طراحی می‌کنند. و نه تنها با مشکلاتی که فعلاً وجود دارد بلکه با آنها که هنوز خودی نشان نداده‌اند به مقابله می‌پردازند.

راه اول آسانتر است و هزینه کمتری نیاز دارد، و برای سازمانهای کوچک که روزانه تصمیم‌گیری می‌کنند مناسبتر است. برای مثال، دو مدیر از قسمتهای مختلف سازمان که روی یک پروژه کار می‌کنند به‌طور موقت به دفتری منتقل می‌شوند تا بهتر بتوانند به نتیجه برسند. این تغییر کوچک به حداقل برنامه‌ریزی نیاز دارد و از راههای سریع و ساده امکان‌پذیر است. مدیران هر روز با چنین مسائلی و مشکلاتی روبه‌رو می‌شوند و تصمیم‌گیری می‌کنند. اما در این بحث

به تغییرات برنامه‌ریزی شده که در یک ساختار ابداعی طراحی و اجرا می‌شود و نیاز به هدف و خط مشی جدید، یا تغییری در فلسفه اجرای عملیات، جو سازمان و سبک رهبری دارد می‌پردازیم. (Thomas & Bennis, 1972: 209) و این‌گونه تغییر زمانی که کل سازمان یا بخش عمده‌ای از آن باید آماده پذیرش تغییر شود مناسب است. تغییر برنامه‌ریزی شده از لحاظ وسعت و هدف از تغییر «عکس‌العملی»^۱ عظیمتر است، و وسیله‌ای است برای ایجاد تغییراتی که ممکن است برای بقا ضروری باشند. این نوع تغییر برای اجرای موفقیت‌آمیز به زمان و منابع بیشتر، مهارت‌ها و دانش افزون‌تر نیاز دارد، و در صورت عدم موفقیت در اجرا با مشکلات بیشتری روبه‌رو می‌شود. تغییر برنامه‌ریزی شده برای سازمانهای جهان امروز بسیار مهم و ضروری است که در این مبحث بدان می‌پردازیم.

نیروهای تعادل^۲

بر اساس تئوری «میدان نیرو»^۳ ی «کرت لوین»، هرگونه رفتاری نتیجه تعادل بین نیروهای پیش - برنده^۴ و بازدارنده^۵ است. (Lewin, 1951) نیروهای پیش برنده از یک طرف فشار وارد می‌کنند و نیروهای بازدارنده از طرف مقابل، عملکردی که حاصل می‌شود برابند این دو نیروست. افزایش نیروهای پیش برنده ممکن است عملکرد را افزایش دهد اما همچنین احتمال دارد موجب افزایش نیروهای بازدارنده شود. برای مثال: مدیری به فرودستان اعلام می‌کند: کسی اجازه مرخصی نخواهد داشت مگر اینکه بهره‌وری افزایش یابد، وی معتقد است به این ترتیب می‌تواند نتایج مطلوبی به دست آورد. اما احتمالاً پاسخ وی دشمنی، بی‌اعتمادی، و مقاومت بیشتر به علاوه کاهش در بهره‌وری خواهد بود. حتی کارکنان می‌توانند از طرق رسمی جلو منع مرخصی او را بگیرند.

تمایل طبیعی اغلب ما این است که برای ایجاد تغییر، فشار بیاوریم. به همین اندازه تمایل طبیعی کسی یا چیزی که به جلو رانده می‌شود این است که به عقب برگردد: نیروهای پیش برنده، نیروهای بازدارنده را به فعالیت وا می‌دارند. کاهش نیروهای بازدارنده، که به‌طور طبیعی از افزایش نیروهای پیش برنده حاصل می‌شود راه مؤثرتری جهت ایجاد تغییر است. برای مثال، یک مدیر با تعیین و حذف راههای پر پیچ و خم دیوان‌سالارانه احتمالاً نتیجه بهتری می‌گیرد.

همان‌گونه که در نمودار شماره (۱) ملاحظه می‌شود مدل لوین یادآور می‌شود که به جای یک علت منفرد باید به دنبال علل متعدد رفتار باشیم. این مدل برای اهداف ما بدان جهت مناسب است که قابل تعمیم می‌باشد: نیروها انواع مختلفی دارند و رفتار یا عملکرد می‌تواند مربوط به فرد، گروه یا کل سازمان باشد. مفهوم تعادل^۶ بیانگر این مطلب است که سازمانها دارای

1. Reactive change

2. Forces for stability

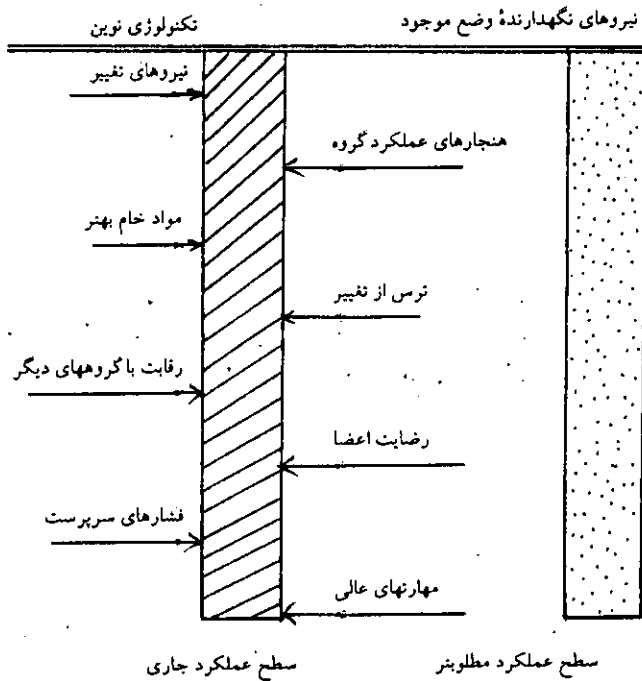
3. Force - field

4. Driving forces

5. Restraining forces

6. Equilibrium

نمودار (۱) میدان - نیرو



توجه: طول بردار برابر با میزان نیروست.

Edgar F. Huse and Thomas G. Cummings, Organization Development and Change, 3d. ed., West Publishing Co., 1985, p. 73.

نیروهایی هستند که از افزایش مطلوبیت عملکرد به اندازه نزل آن جلوگیری به عمل می‌آورند. برنامه‌های تغییرات برنامه‌ریزی شده به سمت حذف یا تضعیف نیروهای بازدارنده و به طرف خلق یا تقویت نیروهای پیش برنده موجود در سازمان هدایت می‌شوند. بنابراین، تجزیه و تحلیل نیروهای محیطی^۱، فنی جهت تشخیص وضعیت‌هاست، که در بررسی متغیرهایی که در تعیین اثربخشی دخالت دارند سودمند است و اولین بار توسط کرت لوین^۲ ابداع شد. هنگامی که بین آنچه فعلاً در یک وضعیت در حال انجام است و آنچه می‌خواهید انجام پذیرد تفاوت موجود است و در مورد اینکه چرا اختلاف وجود دارد تحلیل کرده‌اید آنگاه متوجه می‌شوید که تحلیل نیروهای محیطی وسیله سودمندی است. قبل از

1. Force field analysis

2. Kurt Lewin

انتخاب راه کار تغییر باید نیروهای پیش برنده و بازدارنده شناسایی شوند. هر گاه مدیران بدون توجه به این امر شروع به ایجاد تغییر نمایند باید از این کار کنار بروند. (Hersey & Blanchard, 1983: 266 -269)

لزوم عمل در آمدن
(زوب شدن)

تغییر کردن

تثبیت مجدد
(دوباره بستن)

فرایند تغییر

لوین همچنین در مورد فرایندی که تغییر اثر بخش را موجب می شود مطالعه نمود. او دریافت که تجربه افراد دو مانع اساسی در مقابل تغییر است. نخست افراد، مشتاق و یا قادر نیستند که نگرشها و رفتار دور برد را انتخاب نمایند. مدیری که می گوید نیاز به یادگیری یک فن تحلیلی جدید دارد، ممکن است این اطلاعات را بدون هیچ مشکلی و یا با حداقل اشکال بپذیرد. اما اگر مدیری ادعا کند که در اثر تماس با دیگران بسیار ناراحت و عصبی می شود احتمالاً خیلی بیشتر از این اطلاعات منزجر است و آن را رد می کند. ادعای عدم نیاز برای ایجاد تغییر در سبک یا نگرش مدیریت به عنوان تخطی از خود - انگاره^۱ شخص تلقی شده و دلالت بر عدم کفایت می کند.

دومین مانع عمده ای که «لوین» بدان اشاره کرد این است که تغییر اغلب برای مدت کوتاهی دوام می آورد. بعد از یک مدت کوتاهی که افراد می کوشند به گونه ای دیگر کارها را انجام دهند، آنگاه به الگوهای رفتار سنتی خود برمی گردند.

جهت غلبه بر موانعی از این نوع، «لوین» یک مدل سه مرحله ای متوالی فرایند تغییر ارائه نمود. این مدل بعدها توسط «ادگار شاین^۲» و دیگران تنظیم شد و برای افراد، گروهها، و کل سازمانها قابل استفاده است. (Huse & Cummings, 1985: 20) که عبارت است از: «ذوب شدن^۳» الگوی رفتار کنونی، «تغییر کردن^۴» یا ایجاد یک الگوی رفتار نوین، و سپس «دوباره بستن^۵» یا تقویت رفتار جدید.

۱. ذوب شدن: هدف از این حالت آماده نمودن و ایجاد نیاز برای تغییر به صورتی آشکار است که فرد، گروه، یا سازمان می تواند آن را ببیند و بپذیرد. این جریان یک فرایند ذوب شدن است که در آن نیروهایی که روی فرد اثر می کنند طوری تنظیم شوند که آنها احساس کنند به تغییر نیاز دارند. «ادگار شاین» معتقد است زمانی هنگام ذوب شدن فرارسیده که عناصر مشترک زیر موجودند: (۱) دور کردن افراد در حال تغییر از کارهای خو گرفته، منابع اطلاعاتی، و روابط

1. Self - image

2. Edgar Schein

3. Unfreezing

4. Changing

5. Refreezing

اجتماعیشان؛ (۲) تضعیف و تخریب کلیه حمایت‌های اجتماعی از آنها؛ (۳) بی‌معنی و کم‌ارزش نمودن تجربه‌های قبلی در چشم آنان؛ (۴) برقراری ارتباط بین پاداش و اشتیاق به تغییر و تنبیه و بی‌میلی به تغییر. (Schein, 1968: 110)

نتیجه اینکه ذوب شدن، در هم شکستن رسوم، عادت و سنت‌های افراد است (راه‌های کهنه انجام امور)، بنابراین آنها آماده پذیرش راه‌های جدید می‌شوند. به موجب مفاهیم تحلیل نیروهای محیطی، ذوب شدن احتمالاً زمانی اتفاق می‌افتد که یا نیروهای پیش‌برنده افزایش یافته یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند.

۲. تغییر کردن: این حالت نیاز به یک عامل تغییر آموزش دیده دارد که ارزشها، نگرشها، رفتار جدید را از طریق فرایندهای «انطباق‌آ» و «درونی کردن‌آ» ایجاد نماید. اعضای سازمان نگرشها، نگرش، و رفتار عامل تغییر را می‌سنجند و چنانچه دریابند که موجب اثر بخشی عملکردشان می‌شود گفته‌های او را می‌پذیرند. پس «انطباق» هنگامی رخ می‌دهد که یک یا چند مدل در محیط وجود دارد و شخص بتواند با انطباق و سعی در همانندی، آنها را فرا بگیرد. «درونی کردن» زمانی رخ می‌دهد که افراد در وضعیتی قرار بگیرند که اگر بخواهند با موفقیت عمل کنند رفتار جدیدی از آنها انتظار می‌رود. آنها الگوهای جدید رفتاری را نه فقط به خاطر بقا بلکه به دلیل نیاز شدیدی که احساس می‌کنند یاد می‌گیرند. درونی کردن بیشتر در وضعیتهایی معمول است که ایجاد تغییر به خود فرد واگذار می‌شود (ترک اعتیاد، روان‌درمانی، مشاوره افراد بستری در بیمارستان و یا زندان و ...) و انواع برنامه‌های آموزشی پیشرفته.

انطباق و درونی کردن دو نحوه عمل جدا نیستند بلکه تغییر اثر بخش اغلب نتیجه ترکیب این دو در قالب یک استراتژی است.

۳. دوباره بستن: به معنای قفل کردن الگوهای رفتار جدید با مکانیزم‌های حمایت و تقویت است تا اینکه رفتار به صورت هنجار جدید شود. بنابراین فرایندی را که به وسیله آن رفتار اکتسابی جدید به صورت رفتار طرح‌ریزی شده‌ای با شخصیت و روابط عاطفی فرد عجین می‌شود «دوباره بستن» گویند. اگر رفتار جدید حین یادگیری، درونی شده باشد جریان «دوباره بستن» را به‌طور خودکار تسهیل می‌کند. زیرا این رفتار به‌طور طبیعی با شخصیت فرد یکی شده است. اگر این رفتار با «انطباق»، آموخته شده باشد تا زمانی که رابطه فرد با مدل تأثیرگذار اصلی، برقرار است دوام خواهد داشت، مگر اینکه مدل‌های جانشین تازه، پیدا شوند و یا حمایت و تقویت اجتماعی به طرف رفتارهای دیگر جلب شود.

واضح است که برای فرد درگیر تغییر، نهایت اهمیت را دارد که در محیطی باشد که به‌طور مداوم رفتار مطلوب تقویت می‌شود. اگر پس از یک برنامه آموزشی و بازگشت فرد به سازمان با

الگوهای رفتاری آموخته شده وی دشمنی شود و یا به طریقی تقویت نشوند اثر آن برنامه دوام اندکی خواهد داشت.

در مورد «دوباره بستن» نکته قابل اهمیت این است که رفتار جدید طی زمان خاموش نگردد. برای جلوگیری از این امر، تقویت رفتار باید از طریق مؤثری برنامه‌ریزی شود. دو برنامه عمده تقویت وجود دارد: مداوم و متناوب. با تقویت مداوم، فرد رفتار جدید را به سرعت یاد می‌گیرد ولی با عوض شدن محیط وی و توقف تقویت، خاموشی صورت می‌گیرد. با تقویت متناوب خاموشی آهسته اتفاق می‌افتد. زیرا افراد در برابر نداشتن تقویت، شرطی می‌شوند و با این وجود تا مدتی رفتار جدید را ادامه می‌دهند. (Ferster & Skinner, 1957)

بنابراین برای یادگیری سریع باید یک برنامه تقویت مداوم به کار برد. ولی پس از اینکه فرد الگوی رفتاری جدید را فراگرفت روی آوردن به تقویت متناوب، پایداری تغییر را تضمین می‌کند.

مقاومت در مقابل تغییر

مانع عمده در مقابل عملی شدن اهداف، خط مشیها، یا روشهای جدید، مقاومت اعضای سازمان در مقابل تغییر است.

منابع مقاومت در مقابل تغییر: سه منبع اساسی مقاومت در مقابل تغییر عبارت‌اند از:

۱. عدم قطعیت: اعضای سازمان به این علت در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند که از نتیجه و تأثیر تغییر بر کار و زندگیشان بی‌خبرند. حتی کارکنانی که از کارشان بسیار ناراضی هستند ممکن است نگران بدتر شدن کارها از عملی شدن تغییرات پیشنهاد شده باشند. وقتی تغییر توسط شخص دیگری ابداع می‌شود همواره احساس می‌شود که مبادا زیر نفوذ قرار بگیرند و یا قصد «واقعی» از تغییر را ندانند.

۲. عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود: تغییری مناسب است که برای سازمان به‌طور کل نافع باشد. اما بعضی از کارکنان در محاسبه می‌بینند هزینه پرداختی تغییر برایشان از دست دادن قدرت، پرستیژ، حقوق و مزایا، کیفیت کار و یا دیگر منافعی است که برابر با پادشاهیایی که از تغییر به دست می‌آورند نیست، در نتیجه مقاومت می‌کنند.

۳. آگاهی از کاستیهای تغییرات پیشنهادی: کارکنانی که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند احتمالاً ممکن است از مشکلات بالقوه‌ای که توسط مبتکران تغییر نادیده گرفته شده، آگاه باشند. مدیران برای به وجود آوردن جوی که در آن تعارض قابل کنترل وجود داشته باشد و اثر بخشتر نمودن طرحهای پیشنهادی تغییر، باید وضعیت را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند.

(Kotter & Schlesinger, 1979: 107-109)

غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

مقاومت در مقابل طرح تغییر، هشدار است که به مدیران در مورد اشکالات طرح پیشنهادی یا اشتباه در معرفی آن داده می‌شود. مدیران باید دلایل واقعی مقاومت کارکنان در مقابل تغییر را شناسایی کرده به اندازه کافی انعطاف داشته باشند که با یک روش مناسب بر آن غلبه نمایند.

«کوتر» و «شله زینگر» شش راه غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر را پیشنهاد می‌کنند:

(Kotter & Schlesinger, 1979: 107-109)

۱. آموزش و ارتباطات: نیاز و منطق تغییر باید سریع توصیف و توجیه شود (هم به صورت انفرادی برای تک تک کارکنان، به صورت گروهی در جلسه‌ها، و از طریق آموزش سمعی - بصری برای کل سازمان) تا بدین وسیله جاده تغییر جهت انجام موفقیت‌آمیز آن هموار شود.
۲. مشارکت و درگیری: بر اساس مطالعه کلاسیک «کوچ» و «فونچ» چنانچه افراد در طرح تغییر، مشارکت داشته باشند مقاومتشان در مقابل تغییر کاهش می‌یابد و گاهی به صفر می‌رسد. (Coch & Fench, 1948: 512-532) «پل لارنس» نیز به همین نتیجه رسید، وی اظهار داشت: مدیران برای جلوگیری از مقاومت کارکنان باید اثرات اجتماعی تغییر را گوشزد نمایند. (Lawrence, (Jan. - Feb. 1969))

۳. تسهیل و حمایت: آسان نمودن انجام فرایند تغییر و حمایت کسانی که دست اندرکار هستند راه دیگری برای مقابله مدیران با مقاومت کارکنان است. برنامه‌های دوباره‌آموزی، مرخصی دادن بعد از یک دوره کار سخت، درک و حمایت‌های عاطفی، کمک کننده است.
۴. مذاکره و موافقت: گاهی برای مدیر ضروری است که با مخالفان بالقوه تغییر به مذاکره بنشینند، و حتی نامه‌های تفاهم‌آمیز از سرپرستان واحدهای فرعی سازمان که از تغییر تأثیر می‌پذیرند دریافت دارد.

۵. زیر نفوذ قرار دادن و خودی کردن: گاهی اوقات مدیران، افراد و گروهها را طوری پنهانی تحریک می‌کنند که از مقاومت دست بکشند یا به آنها به عنوان خودی مسئولیت محول می‌کنند. برای مثال فرد مهمی از یک گروه را با دادن نقش دلخواه در طراحی یا اداره فرایند تغییر سهیم می‌کنند.

۶. اجبار پنهان و آشکار: مدیران ممکن است با رفتار آشکار و پنهان، افراد را به زور وادار به همکاری یا انجام تغییر کنند، که شامل گرفتن شغل، انتقال، توقف، ترفیع و امثال آن می‌باشد. چنین روشهایی غیر عادی نیست و همواره ریسک کردن، مشکلات را برای جلب حمایت‌های افراد برای کوششهای آتی تغییر، دو چندان می‌کند.

مرگ دیوان سالاری^۱ ... تولد ویژه سالاری^۲

ساختارهای سازمانهای اجتماعی در آینده خصوصیات منحصر به فردی خواهند داشت. این سازمانهای ویژه و موقت (ادهورکراسی) با ویژگی تطبیق پذیری به اقتضای شرایط، تغییر خواهند کرد. و برخلاف سازمانهای بوروکراتیک کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تکیه داشته و برای تحقق اهداف ویژه تشکیل می شوند. در این نوع سازمانها افراد بر اساس تواناییها و قابلیتهای خویش صاحب اختیار شده و لزوماً تمامی اختیارات از رأس هرم سازمانی سرچشمه نمی گیرند. سازمانهای ویژه موقتی، و حلال مشکلات با متخصصان جوراجور را می توان با خصوصیاتی چون: گروههای کاری موقت و غیر رسمی، اختیارات غیر متمرکز، تصمیم گیریهای مستقل، انعطاف پذیری در مسئولیتهای شغلی، کنترلهای عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار، اجتناب از قوانین و ضوابط گسترده و غیر قابل انعطاف توصیف نمود که از طریق هماهنگی و ارزشیابی وظایف توسط متخصصان در یک جریان ارگانیک (این شکل سازمانی به تدریج جایگزین دیوان سالاری که ما می شناسیم خواهد شد) ارتباط برقرار می کنند. این نوع سازمانها کوششی در جهت تخفیف قید و بندهای سخت بوروکراسیها و توجه به ارزشهای انسانی در سازمانها دارند. (الوانی، ۱۳۶۷: ۸۳)

این سازمانهای جدید را ساختارهای تطبیق پذیر هم می نامند. نیروهای کار در گروههایی با مهارتهای حرفه ای متنوع به خاطر مشکلاتی که باید حل شوند سازمان دهی خواهند شد. گروهها به جای اینکه بر اساس مدل های مکانیکی تشکیل شوند تا به انتظارات نقشهای برنامه ریزی شده پاسخ گویند بر اساس مدل های ارگانیک تشکیل خواهند شد تا مشکلات را حل کنند. مدیران عالی، هماهنگ کننده یا «گیره ارتباطی»^۳ بین نیروهای متنوع کار خواهند بود ... افراد بر اساس مهارتها و آموزشهای حرفه ای ارزشیابی می شوند نه بر اساس رتبه و مقام. (Bennis, 1969: 34-35)

پیش بینی می شود زندگی در آینده با تغییرات سریع، به سر بردن در سیستمهای کار موقتی، ایجاد روابط با معنا و گسستن آنها، و فشارهای اجتماعی و تنشهای روان شناختی همراه باشد. آموزش چگونه زیستن در فضای مبهم، تعیین فرایندهای تطبیق پذیر، تعهد و تقوا بدون در نظر گرفتن شرایط و اقتضا، و خود - کنترلی، وظایف آموزش، هدفهای بلوغ و منظور نظر فرد موفق است.

خود آزمایی گفتار اول

گزینه های صحیح را از بین جوابهای داده شده انتخاب کنید:

۱. در گذشته محیط ... بی خطر بود و امنیت داشت ولی در دنیای متغیر کنونی امنیت ... در

محیط سر بسته وجود دارد.

الف - باز - بیشتری
ج - باز - کمتری

ب - سر بسته - کمتری
د - سر بسته - بیشتری

۲. با افزایش دانش افراد ... به طور قطعی نگرش آنها را تغییر داد.

الف - نمی توان
ج - شاید بتوان

ب - می توان
د - تا حدودی می توان

۳. ایجاد تغییر به ... شکل صورت می گیرد.

الف - سه
ج - دو

ب - چهار
د - چندین

۴. علاقمند بودن به مشارکت در تصمیم گیری با علاقه به انجام دادن کاری و دخالت عملی ... است.

الف - متفاوت
ج - یکسان

ب - یکی
د - عقلایی - منطقی

۵. در سازمانهایی که کارکنان مسئولیت پذیر و دارای دانش و مهارت کافی باشند از تغییر ... استفاده می شود.

الف - اجباری
ج - نگرشی

ب - دانش
د - مشارکتی

۶. در سازمانهایی که گروهها جاه طلبی کمتری دارند دو اغلب افراد متکی هستند و مایل به قبول مسئولیتهای تازه نیستند مگر با زور از تغییر ... استفاده می شود.

الف - اجباری
ج - نگرشی

ب - دانش
د - مشارکتی

۷. مدیران در رویارویی با تغییر ... روش به کار می برند.

الف - سه
ج - چندین

ب - دو
د - چهار

۸. افزایش نیروهای پیش برنده ممکن است عملکرد را ... و احتمالاً موجب ... نیروهای بازدارنده شود.

الف - افزایش - کاهش
ج - افزایش - افزایش

ب - کاهش - افزایش
د - کاهش - کاهش

۹. مفهوم تعادل بیانگر این مطلب است که سازمانها دارای نیروهایی هستند که از ... مطلوبیت عملکرد به اندازه ... آن جلوگیری به عمل می آورند.

الف - نزول - افزایش
ج - نزول - نزول

- ب - افزایش - افزایش
د - افزایش - نزول
۱۰. جهت غلبه بر موانع تغییر «لوین» یک مدل ... فرایند تغییر ارائه نمود.
الف - دو مرحله‌ای
ج - یک مرحله‌ای
ب - چندین مرحله‌ای
د - سه مرحله‌ای
۱۱. هنگامی که یک یا چند مدل در محیط وجود دارد و شخص بتواند سعی در همانندی آنها کند ... صورت می‌گیرد.
الف - انطباق
ج - درونی کردن
ب - تغییر
د - دوباره بستن
۱۲. ... برنامه عمده تقویت وجود دارد.
الف - سه
ج - دو
ب - چندین
د - چهار
۱۳. ... منبع اساسی مقاومت در مقابل تغییر وجود دارد.
الف - سه
ج - دو
ب - چندین
د - چهار
۱۴. «کوتر» و «شله‌زینگر» ... راه غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر را پیشنهاد می‌کنند.
الف - سه
ج - شش
ب - چندین
د - چهار
۱۵. سازمانهای ... به ضوابط و قواعد سازمان تکیه داشته برای تحقق اهداف کلی تشکیل می‌شوند.
الف - دموکراتیک
ج - ادهو کراسی
ب - بوروکراتیک
د - ارگانیک
۱۶. این‌گونه سازمانها با ویژگی تطبیق‌پذیری به اقتضای شرایط، تغییر می‌کنند و برای تحقق اهداف ویژه تشکیل می‌شوند.
الف - دموکراتیک
ج - ادهو کراسی
ب - بوروکراتیک
د - مکانیک

گفتار دوم: بهبود سازمان

هدفهای رفتاری

پس از مطالعه این گفتار و پاسخ به سؤالات آن قادر خواهید بود:

۱. بهبود سازمان را تعریف کنید.
۲. فنون بهبود سازمان را به تفصیل شرح دهید.
۳. احتمال تغییرات در فنون OD را بنویسید.
۴. آینده رفتار سازمانی را بیان کنید.

بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر^۲

نگرش نوین در مدیریت تغییر و بهبود منابع انسانی، بهبود سازمان نامیده می‌شود. اگر چه هنوز دربارهٔ یک تعریف جهانی از آن توافق نشده است اما یکی از دیدگاه‌های کاربردی بیان می‌کند که: «برنامه‌های بهبود سازمان» از طریق جو تصمیم‌گیری بهبود یافته، به سمت عملکرد سازمانی اصلاح شده راهبر می‌شود. کارورزان OD (مشاوران داخل و خارج سازمان) ممکن است تصمیم‌گیرندگان را شخصاً راهنمایی کنند، برای ارتقای روابط کاری در میان اعضای گروه کار و تیمها فعالیت نمایند (اغلب شامل مدیران عالی سازمان می‌شود)؛ در جهت ارتقای روابط میان گروه‌های سازمانی در حال تعامل و وابسته می‌کوشند؛ داده‌های نگرشی را از طریق سازمان جمع‌آوری می‌کنند و به افراد و گروه‌های انتخاب شده بازخورد می‌دهند، که این اطلاعات را به عنوان اساس برنامه‌ریزی و ایجاد پیشرفتهای مورد نیاز به کار برند. (Klein, 1986: 350)

«فرنج» و «بل» این تعریف جامع را پیشنهاد کرده‌اند: بهبود سازمان یک کوششی دوربرد جهت پیشبرد حل مشکلات و فرایندهای بازسازی سازمان، به‌خصوص از طریق مدیریت اثر بخشتر و مبتنی بر همکاری گروهی بر پایه فرهنگ سازمانی (با تأکید ویژه بر فرهنگ گروه‌های کار رسمی) با همکاری یک عامل تغییر یا عامل فعل و انفعال، و به کارگیری تئوری و تکنولوژی

1. Organization Development (OD)

۲. برای مطالعه بیشتر می‌توان به کتاب زیر مراجعه نمود: زهرا برومند، بهبود و بازسازی سازمان، نشر هور، ۱۳۷۳.

علوم رفتاری کاربردی شامل پژوهش عملی^۱ است. (French & Bell, 1978: 14)
 «بورک» تعریف ساده‌ای دارد: بهبود سازمان فرایند برنامه‌ریزی شده تغییر در یک فرهنگ سازمان با استفاده مطلوب از تئوری، تحقیق، و تکنولوژی علوم رفتاری می‌باشد. (Burke, 1982: 10)

استفاده از تعاریفی مانند اینها به عنوان نقطه شروع و چکیده آن چیزی است که رهبران در جنبش OD بر آن تأکید دارند. «بلک» و «مارگولیز» خصوصیات OD را به این صورت بیان می‌دارند: گرایش OD، تغییر برنامه‌ریزی شده است، دیدگاه سیستمی دارد، برای بهبود سازمان در کوتاه مدت و دراز - مدت طراحی شده است، برای ایجاد تغییر نخست روی فرایندهای سازمان هدف‌گیری شده تا یک قسمت مستقل از آن، جهت حل مشکلات سازمانی طراحی شده و روی روابط انسانی - اجتماعی تمرکز کرده است. (Black & Margulies, 1989: 16)
 از تعریف جامعی که فونج و بل ارائه داده‌اند می‌توان خصوصیات OD را بدین قرار توصیف نمود:

۱. تغییر برنامه‌ریزی شده: «بنیس^۲» از اولین کسانی بود که روی تغییر منظم و برنامه‌ریزی شده تأکید نمود. تأکید برنامه‌ریزی شده، کوششهای OD را از سایر انواع تغییرات تصادفی که اغلب در سازمانهای مدرن اتفاق می‌افتد جدا می‌کند.
۲. تغییر جامع: بیشتر متخصصان OD تأکید می‌کنند که کوششهای OD عموماً درگیر سیستم کلی می‌باشند، بدین معنی که سازمان به طور کل یا یک واحد قابل تفکیک از آن به عنوان واحد تجزیه و تحلیل انتخاب می‌شوند.
۳. تأکید روی گروههای کار: اگر چه بعضی از کوششهای OD روی تغییر فردی و سازمانی جهت‌گیری شده ولی بیشتر آنها گروه محور است. و در اغلب برنامه‌های OD مسائل قابل توجه اجتماعی به چشم می‌خورد.
۴. تغییر دوبرد: متخصصان OD تجربه کرده‌اند که فرایند ماهها و گاهی حتی سالها طول کشیده است. گرچه همواره نتایج فوری مد نظر است ولی OD قصد ندارد که یک برنامه موقتی باشد.

۵. مشارکت یک عامل تغییر: بیشتر متخصصان OD تأکید روی «عامل تغییر» یا تسهیل - کننده از خارج سازمان دارند. برنامه‌های «خودت انجامش بده» همواره دلسردکننده هستند.
۶. تأکید روی مداخله و پژوهش عملی: استفاده از OD در صورت مداخله فعالانه در پیشرفت عملکرد سازمان اثربخش است. پژوهش عملی به مشکلات واقعی حمله‌ور می‌شود. کوششهای OD جهت افزایش اثر بخشی سازمان، حل مشکلات، و تطابق با محیط در

حال تغییر و پویا می‌باشد. OD جهت بهبود منابع انسانی می‌کوشد تا موقعیتهایی فراهم آورد که افراد «انسان» باشند و آگاهی مشارکت و نفوذ در دیگران را افزایش دهند. اهداف فردی و سازمانی هر دو مد نظر OD است. (Filley, Huse & Kerr, 1976: 488).

پیشینه تاریخی OD

آغاز صحیح OD را همچون نگرشهای دیگر رفتاری، به اشکال می‌توان تعیین کرد. «فرنج» و «بل» که کوششهای بسیار در جهت پیشرفت OD کرده‌اند ادعا می‌کنند OD از علوم رفتاری کاربردی و روان‌شناسی اجتماعی، از کوششهای به‌کارگیری آموزش آزمایشگاهی^۱ و بررسی - بازخورد^۲ در سیستمهای مختلف به وجود آمد. (French & Bell, 1984: 14). بنابراین دو شاخه اصلی به وجود آورنده OD، آموزش آزمایشگاهی و بررسی - بازخورد است. همچنین کار پیش‌سازانه روان‌شناس اجتماعی «کرت لوین» در هر دو گرایش ابزاری^۳ بوده است. امروزه تقریباً سازمانها تا حدودی OD را می‌شناسند و در حد امکان آن را مورد استفاده قرار می‌دهند.

فنون بهبود سازمان

گرچه در آغاز کار، OD با فنون آموزش آزمایشگاهی (گروه آموزشی) شناخته می‌شد که گاهی اوقات آموزش حساسیت^۴ یا گروههای T^۵ هم به آن می‌گفتند. ولی اکنون به عنوان فنون آن به‌شمار می‌روند. بعد از سالیان دراز و تجربیات بسیار مشهورترین فنون OD، آموزش شبکه^۶، بررسی - بازخورد، و تیم‌سازی^۷ است.

آموزش شبکه

آموزش شبکه در OD به کار می‌رود نتیجه گرایش شبکه مدیریت در رهبری است که در فصل دوم توضیح داده شد. یک موقعیت «۹-۹» در شبکه رهبری «بلیک» و «موتون» نشان دهنده حداکثر توجه به افراد و تولید می‌باشد که هدف آموزش شبکه است. این گرایش گام - به - گام است. خلاصه و فشرده شش مرحله آموزش شبکه در OD به قرار زیر است:

مرحله (۱) آموزش: مدیران سازمان درباره مفاهیم شبکه

می‌آموزند، و در مورد سبکهای مدیریت بررسی کرده، در

پرورش مهارتهایی از جمله بهبود گروه، حل مشکل گروه، و

ارتباطات می‌کوشند.

1. Laboratory Training

2. Survey - Feedback

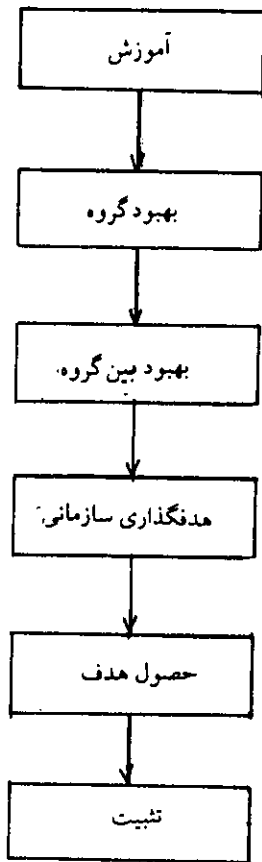
3. Instrumental

4. Sensitivity Training

5. Training groups

6. Grid Training

7. Team - Building



مرحله (۲) بهبود گروه: مدیران آموزش دیده با ادراک جدید به محیط کار می‌روند. تأکید بر بالا بردن کیفیت روابط مدیر-کارمند و اثربخشی گروه است.

مرحله (۳) بهبود بین گروه: این مرحله تمرکز بر روابط بین گروه‌های کار سازمان دارد تا همکاری و هماهنگی را افزایش دهد، تنشها را رفع کند، و مشکلات مشترک را حل نماید.

مرحله (۴) هدف‌گذاری سازمانی: مدیران سطوح بالا مدل ایده‌آل سازمان را طراحی، هدفهایی که باید آزمون، اصلاح و ارزیابی شوند را تعیین می‌کنند. در این مرحله یک احساس تعهد و خود-کنترلی به تدریج به شرکت کنندگان القا می‌شود.

مرحله (۵) تحقق هدف: در این مرحله شرکت کنندگان می‌کوشند هدفهایی را که در مرحله قبلی تنظیم کرده‌اند جامعه عمل ببوشانند. مانند مرحله اول گرد هم جمع می‌شوند ولی در این مرحله در مورد موضوعهای اساسی و مهمتر سازمان بحث و تبادل نظر می‌کنند.

مرحله (۶) تثبیت: نتایج همه مرحله‌ها سرانجام ارزیابی می‌شود تا مشخص شود کدام قسمت سازمان هنوز نیاز به بهبود و رشد دارد. کوششها در جهت تثبیت تغییرات مثبت و تعیین فرصتهای جدید برای سازمان است.

اجرای این شش مرحله در آموزش شبکه ممکن است از سه تا پنج سال طول بکشد. اما گاهی اوقات در مدت زمان کوتاهتر هم عملی است. بیش از همه «رابرت بلیک» و «جین موتون» بنیانگذاران آموزش شبکه از آن حمایت کرده‌اند. آنها و همکارانشان طی سالیان دراز به این نتیجه رسیده‌اند که اثربخشی مدیریت و گروه می‌تواند از طریق آموزش توسط مدیران و همکاران خارج از سازمان عملی شود. حتی فراتر از آن، توسط این روش آموزشی می‌توان کمکهای قابل توجهی به اثربخشی سازمان نمود. (Friedlander, (Autumn 1967): 289-308)

«بلیک» و «موتون» در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که شبکه مدیریت بسیار اثر بخش است. (Blake & Mouton, 1978) مروری بر تحقیقات OD ادعای آنها را تا حدودی تأیید می‌کند. طی چهار بررسی مشخص شد که آموزش شبکه حدود ۴۳٪ اثر مثبت بر متغیرهای فرایند داشته و طی سه بررسی دیگر ۶۸٪ اثر مثبت روی متغیرهای نتایج کار به دست آمد. (Porras & Berg, (April 1978): 259-260) اثر مثبت آموزش شبکه بر روی متغیرهای نتایج کار از هر یک از تکنیکهای دیگر OD بیشتر بود. در ضمن این فن تاکنون کاربرد وسیعی

بررسی - بازخورد

علاوه بر «آموزش شبکه»، فن مشهور دیگر OD، تحقیق و بررسی، و بازخورد اطلاعات است. «کرت لوین» بیشترین زحمات را در این راه کشیده است، ولی در ضمن «بررسی - بازخورد» طی سالها نزدیکترین پیوند را با مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان^۱ داشته است. این گرایش در OD، یک واحد تجزیه و تحلیل (برای مثال یک گروه کار، یک قسمت، و یا کل سازمان) را با ابزار پرسشنامه و بازخورد اطلاعات به افرادی که آنها را تکمیل کرده‌اند، بررسی می‌نماید. این اطلاعات در «پژوهش عملی»^۲ جهت تشخیص مشکلات، بهبود طرحهای عملی ویژه برای حل مشکلات به کار برده می‌شوند.

به‌طور طبیعی مشاور خارجی، اطلاعات را برای گروه جمع‌آوری کرده به آنها بازخورد می‌دهد و سپس تعبیر و تفسیر می‌نماید. آنگاه مشاور در یک فرایند - مشاوره^۳ یا تیم‌سازی^۴ به گروه کمک می‌کند تا مشکلات خود را تشخیص داده آنها را رفع نمایند. مروری بر سه بررسی که در رابطه با اثر بخشی بررسی - بازخورد انجام شد نشان داد که ۵۳٪ تغییر اساسی مثبت روی متغیرهای نتایج داشت. (Ibid)

مطالعه دیگری نتیجه سه بررسی را نشان داد که ۵۰٪ تغییر مثبت را در بهره‌وری نتایج کار نشان داده است. ولی این تحلیل تغییرات نیروی کار (انتقال، غیبت، و شکایتها) را مشخص نکرده است. (Nicholas, (October 1982): 536) چنان که ترکیبی از مشاوره - فرایند با تیم‌سازی استفاده شود اثر مثبت‌تری خواهد داشت.

تیم‌سازی

یک واحد اساسی سازمان، گروه کاری است که می‌تواند تمرکز منطقی را برای رشد اثر بخشی سازمان جلب نماید. فعالیتهای تیم‌سازی OD می‌تواند عملکرد گروهها و حس مشارکت بین اعضا را بهبود بخشد. تیم‌سازی می‌تواند به دو نوع مختلف گروه کار هدایت شود: نخست، یک گروه موجود یا موقتی که از مدیر و زیردستان وی تشکیل شده، که اغلب «گروه خانواده»^۵ نامیده می‌شود و دوم یک گروه جدید که ممکن است از طریق تبدیل یا تغییر ساختاری در سازمان یا برای حل یک مسئله ویژه شکل گرفته که آن را «گروه ویژه» می‌نامیم.

برای هر دو گروه، هدف فعالیتهای تیم‌سازی، تشخیص موانع عملکرد اثر بخش گروه،

1. University of Michigan's institute for social Research (ISR)

2. Action research

3. Process - Consultation

4. Team - Building

5. Family group

بهبود انجام وظیفه، بهبود روابط بین اعضا، و بهبود فرایند عملیاتی در گروه همچون ارتباطات و واگذاری وظیفه است.

جلسات تشخیص ممکن است کل گروه یا گروههای فرعی را درگیر سازد که برای مشخص کردن نقاط قوت و ضعف است و به وقت کمی (یک روز یا کمتر) نیاز است. تیم سازی واقعی یک جلسه طولانی قبلی خارج از محیط کار را نیاز دارد. مشاور، با شرکت کنندگان قبلاً مصاحبه می‌کند و جلساتی را در اطراف مسائل عادی ترتیب می‌دهد. گروه شروع به آزمایش موضوعها می‌کند و بر حسب اهمیت آنها را درجه بندی می‌کند، پویاییهای آنها را مطالعه می‌کند، و درباره عملیاتی که ضروری تشخیص می‌دهد تصمیم می‌گیرد. جلسه بعدی که کمی دیرتر تشکیل می‌شود احتمالاً موفقیت مراحل انجام شده را ارزیابی می‌کند.

«آموزش شبکه» و «بررسی - بازخورد» به پشتازان مدافع تخصیص داده شده و با آنها قرابت دارند (بلیک و موتون در مورد شبکه و گروه میثیگان در مورد بررسی بازخورد). در این رابطه کاربرد وسیعتر را تیم سازی دارد. گرایش گروه به طور کلی (دوایر کیفیت، گروههای نیمه مستقل، یا گروههای خود - گردان) به عنوان یک فن مدیریت منابع انسانی کاملاً شهرت دارد. (Dumaine, (May 1990): 52-60) تیم سازی برای مدتهای طولانی به عنوان مداخله^۱ ویژه OD به کار رفته است. اما «آموزش حساسیت» با وجودی که یک فن قدیمی OD است به سبب بحثهایی که در اطرافش وجود دارد و زیان بالقوه‌ای که در فهم و درک روان‌شناسانه ذاتی آن است مدیران بسیاری را می‌ترساند. در حقیقت تیم سازی به عنوان کامل کننده بعضی هدفهای مشابه «آموزش حساسیت» به وجود آمد، که بیشتر به وظیفه می‌پردازد. جدول شماره (۱) فعالیتهای تیم سازی را در گروههای «خانواده» و «ویژه» برای مثال (نیروهای کار، گروههای بین دوایر و کمیته‌ها) در سازمان نشان می‌دهد.

به طور کلی می‌توان گفت: تیم سازی کوشش هدفمند بهبود سازمان است برای ارتقای عملکرد سراسر سازمان. البته در تجارت استفاده وسیعی از «آموزش شبکه» می‌شود ولی تردیدی نیست که تیم سازی مشهورترین تکنیک OD در سالهای اخیر است. حتی «فرنج» و «بل» تا آنجا پیش می‌روند که ادعا می‌کنند: احتمالاً مهمترین گروه مداخله‌های منفرد در OD فعالیتهای تیم سازی است که اهداف آن ارتقا و افزایش اثر بخشی گروههای مختلف در سازمان می‌باشد. (Ibid: 119)

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

۱. ذوب شدن: نخستین وظیفه، آگاه نمودن گروه به نیاز تغییر است. یک فضای باز و قابل

جدول شماره (۱) فعالیتهای مختلف تیم سازی

گروههای خانواده (اعضای یک واحد سازمانی)	گروههای ویژه (گروههای بین دوایر، نیروهای کار و کشته‌ها)
۱. انجام وظایف (برای مثال حل مشکل، تصمیم‌گیری، روشن نمودن نقش، و هدف‌گذاری)	۱. انجام کار (مشکلات ویژه، روشن نمودن هدف و نقشها، استفاده مطلوب از منابع و ...)
۲. ایجاد و نگهداری روابط اثر بخش بین افراد (برای مثال روابط فرادست - فرودست، و روابط همکاران)	۲. بهبود روابط (برای مثال تعارض بین افراد و بین واحدها و استفاده بهینه از یکدیگر به عنوان منبع)
۳. درک و اداره فرهنگ و فرایندهای گروهی	۳. فرایندها (برای مثال، ارتباطات، تصمیم‌گیری، و تخصیص وظایف)
۴. فن تحلیل نقش جهت روشن نمودن و تعریف آن	۴. فن تحلیل نقش جهت روشن نمودن و تعریف نقش
۵. فنون مذاکره نقش	۵. مذاکره نقش

Wendell L. French and Cedil H. Bell, Organization Development, 2d ed., prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1978, P. 119. منبع

اعتماد ایجاد می‌شود تا گروه برای تغییر آماده شود.

۲. حرکت کردن: بر اساس به کارگیری «فن بررسی - بازخورد»، گروه تشخیص می‌دهد که کجاست و برای جایی که می‌خواهد برود برنامه‌ریزی عملی می‌کند.

۳. دوباره بستن: هنگامی که برنامه‌ها اجرا شد و ارزیابی تحقق یافت، گروه شروع به تثبیت عملکرد اثر بخش می‌کند.

آنچه که در بالا گفته شد فقط یک ایده بسیار کلی در باب اینکه تیم سازی چیست ارائه می‌دهد و همچنین می‌تواند در دیگر فنون OD به کار رود.

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

۱. کارگاه مهارتهای گروهی: گروه تولید در این کارخانه، نخست از طریق یک کارگاه دو روزه که شامل یک سری تمرینها برای کسب تجربه بود شروع به کار کرد. هدف این مرحله،

به طور اساسی ذوب کردن گروههای مختلف و آماده نمودن آنها جهت پذیرش تغییر بود.

۲. جمع‌آوری داده‌ها: در یک بررسی از طریق توزیع پرسشنامه، داده‌ها درباره محیط

سازمانی، رفتار سرپرستی و محتوای شغل از کلیه سرپرستان خط اول درگیر برنامه، جمع‌آوری گردید.

۳. رویارویی داده‌ها: مشاوران، گروههایی را که در مرحله دوم، داده‌ها را جمع‌آوری کرده بودند، معرفی نمودند. گروهها با حضور مشاور، در خصوص مشکلات آزادانه صحبت نمودند، اولویتها را مشخص کردند، و توصیه‌های اولیه را جهت تغییر ارائه دادند.

۴. برنامه‌ریزی عملی: بر اساس آنچه در مرحله سوم انجام گردید، گروهها برنامه‌های ویژه‌ای برای تغییراتی که عملاً بایستی حین کار انجام شود تهیه نمودند.

۵. تیم‌سازی: چهار مرحله نخست، مقدمه تیم‌سازی، عملی بودند. در این مرحله، هر گروه به عنوان یک کل موانع اثربخشی را مشخص، راههای حذف موانع را تهیه، و روی برنامه‌های انجام تغییر دلخواه توافق نمودند.

۶. ساخت بین گروهها: در آخرین مرحله، جلسه‌های دو روزه بین گروههای مختلف وجود داشت که در تحقق اهداف به یکدیگر وابسته بودند. هدف این مرحله ایجاد همکاری برای تحقق هدفها و مشکلات مشترک بود و کوششهای OD را در کل سازمان تعمیم داد. (Nielsen & Kimberly, (1973): 528-529)

تکمیل این برنامه حدود یک سال طول کشید. اخیراً یکی از مدیران عالی شرکت «کامپیوتر اپل» به نام «جان بورینگ»^۱ که در تیم‌سازی تجربه‌ای کسب کرده اظهار داشت که: «تیم‌سازی یک روزگردش تفریحی خارج از محل کار نیست، بلکه یک استراتژی رهایی بخش برای یک مدیر درمانده، رفتن به مکانی دیگر و فرونشاندن خشم گروه، یا یک جلسه روان - درمانی گروهی است. تیم‌سازی فرایندی است جهت کمک به گروه که اثر بخشتر شود». (Wagel & Levine, (June 1990): 18)

فایده‌های تیم‌سازی عیناً مثل روش قدیمی «کار گروهی»^۲ است فرایند می‌تواند یک کوشش گروهی در فضای باز و مشارکتی بیافریند. ارتباطات و حل مشکلات بهبود یابد، و اعضای گروه هر کدام به تنهایی می‌توانند رشد روانی خود را ملاحظه کنند و مهارتهای بین افراد بهبود می‌یابد. برای مثال، یک بررسی نشان داد که چهار گروه آموزش دیده از هشت گروه کنترل، سطوح بسیار قابل توجهی اثر بخشی گروهی، نفوذ متقابل، و درگیری و مشارکت فردی را گزارش دادند. (Friedlander, (Autumn 1967): 289-308) همچنین نتیجه ارزیابی برنامه شش مرحله‌ای که قبلاً توضیح داده شد نشان داد که برنامه اثر مثبتی بر عملکرد سازمان (از جمله کیفیت بازده و سود) داشته اما اثری روی کمیت بازده نداشته است و به نحو مطلوبی بر نگرش و ادراک اعضای گروههای مورد مطالعه اثر گذاشته

است. (Kimberly & Nielsen, (June 1975): 191-206) در ضمن تیم سازی این قدرت را هم دارد که به نحو مؤثری با دیگر فنون OD به کار رود. مثلاً «نیکولاس» به این نتیجه رسید که اگر تیم سازی با بررسی - بازخورد به صورت ترکیبی به کار رود اثر عمیقتری روی معیارهای عملکرد بالا خواهد داشت، تا اینکه مثلاً بررسی - بازخورد به تنهایی مورد استفاده قرار گیرد. (Porras & Berg, (Apr. 1978): 260)

احتمال تغییراتی در فنون OD

در آینده نزدیکی به دلایل متعدد از جمله فشارهای رقابتی و میزان تغییرات شتابنده، احتمال یک جابه‌جایی در الگوهای مدیریت تغییر وجود دارد. الگوهای سنتی سعی در حل مشکلات به وسیله تعدادی از مدیران عالی و کنترل مشکلات داشت، الگوهای جدید در اطراف افراد دور می‌زند (کارکنان و مشتریان)؛ علائم تغییر الگوها عبارت است از:

- سازمانهای سلسله مراتبی جای خود را به شبکه‌های انعطاف‌پذیر می‌دهند.
- کارکنان، دازای اختیار و قدرت زیادی برای گرفتن تصمیمهای متعدد می‌باشند.
- سازمانها ظرفیت و توان یادگیری گروهی را بهبود می‌بخشند، به جای اینکه معطل شوند از بالا مدیران آنها را راهنمایی کنند.
- افقهای ملی راه خود را به تفکر جهانی می‌دهد.
- خلاقیت و شهودگرایی به انضمام تحلیل عددی منتهی به گرفتن تصمیم می‌شود.
- کسانی که معتقدند هدف سازمانها باید رشد ذهن و روح کارکنان باشد اولویت انگیزه‌های مادی را زیر سؤال می‌برند. (Rose, (Oct. 1990): 157)

آینده رفتار سازمانی

خوشبختانه نظریه‌های جالبی درباره رفتار سازمانی وجود دارد. نخست اینکه می‌توان گفت رفتار سازمانی به راستی به عنوان یک رشته مشخص مطالعات دانشگاهی، و به صراحت در مورد مدیریت منابع انسانی اثر بخش در سازمانهای مدرن و پیچیده امروزی سخن رانده است. این شناخت از رفتار سازمانی به عنوان یک رشته دانشگاهی و کاربردی مشروع، حتی در آینده بعد وسیعتری هم به خود می‌گیرد.

دوم، اکنون تمایز مشخصی بین رفتار سازمانی با دیگر حوزه‌هایی نظیر مدیریت عمومی و اداره کارکنان وجود دارد. برای مثال رفتار سازمانی به رفتار افراد در سازمانها توجه دارد، در حالی که مدیریت کارکنان به عنوان یک وظیفه در سازمان تلقی می‌شود و به مباحثی همچون

۱. برای مطالعه بیشتر در این مورد به کتاب: زهرا برومند، رفتار سازمانی، جلد دوم، انتشارات هور، ۱۳۷۴. مراجعه فرمایید.

مدیریت حقوق و دستمزد و روابط کار نظر دارد. رشته رفتار سازمانی بسیار وسیع است و یکی از نظریه پردازان معتقد است که: «این افراد هستند که با رفتارشان سازمانها را بدین گونه که هستند می‌سازند» (Schneider, (1987): 438) به علاوه شکاف بین سطح خرد و کلان موضوعها و چارچوب نظری رفتار سازمانی که در ابتدا پیش‌بینی می‌شد هر روز وسیعتر شود در حال کاهش است. همان‌گونه که در فصل اول توضیح داده شد نقش مهم متغیرهای ساختاری کلان و محیط در چارچوب تئوریک «یادگیری اجتماعی» تشخیص داده شده است. متغیرهای کلان البته نقش مهمی ایفا می‌کنند ولی به اندازه متغیرهای خرد اهمیت ندارند.

سرم موضوع رشته رفتار سازمانی از موضوعهای سنتی که قبلاً به آن اختصاص داده شده بود جدا شده و به موضوعهایی نظیر فرهنگ سازمانی، فشار شغلی، طراحی شغل، هدف‌گذاری، رضایت شغلی، اصلاح رفتار سازمانی، خود - مدیریتی در رفتار، تعارض، قدرت و سیاست سازمانی، سازمان غیر رسمی، نقشهای مدیریت، ارتباطات، رهبری، بهبود سازمان، و تصمیم‌گیری می‌پردازد.

بالاخره آنچه جالبتر شده این است که نگرش رفتار سازمانی هر روز قابل درک‌تر و کاربردی‌تر می‌شود. گرچه بین مطالب ساده به عنوان پاسخ و مشکلات پیچیده رفتار سازمانی در تمام سطوح تحلیل (فردی، گروهی، و سازمانی) فاصله آشکاری است. و دنیای واقعی، مطالب قابل درک و کاربردی را طلب می‌کند. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1988: 755-756) نگرش رفتار سازمانی به‌طور واضح در جهت مدیریت منابع انسانی اثر بخش هدف‌گیری شده است. و با تأکید بر حوزه‌هایی همچون فرهنگ سازمانی، مدیریت بین‌المللی، فشار شغلی، طراحی شغل، هدف‌گذاری، اصلاح رفتار سازمانی، خود - مدیریتی در رفتار، فنون تصمیم‌گیری، سبکهای رهبری، بهبود و بازسازی سازمان، و استراتژیهای سیاست و احتمالاً تحقق هدف مدیریت منابع انسانی اثر بخشتر در سالهای آتی سازمانهای موفقتری خواهیم داشت.

سازمانهای امروز با نیروهای فوق‌العاده‌ای همچون انفجار اطلاعات، خدمات کیفیت، تنوع نیروهای کار، و نیروهای مختلف محیطی جهت تغییر رویاروی هستند. راه منظم و طراحی شده مدیریت این تغییرها فقط از طریق فرایند بهبود سازمانی امکان‌پذیر است. فنون عمده OD، «آموزش شبکه»، «بررسی - بازخورد»، «تیم - سازی»، و دیگر فنون جدید تغییر برای روبه‌رو شدن با تحولات است. تردیدی نیست که OD آینده بسیار درخشانی در حل مشکلات متعددی که سازمانهای امروزی با آن روبه‌رو هستند، دارد.

خودآزمایی گفتار دوم

گزاره‌های صحیح را در سؤالهای زیر انتخاب کنید:

۱. تأکید برنامه‌ریزی شده، کوششهای OD را از سایر انواع تغییرات ... که اغلب در سازمانهای ... اتفاق می‌افتد جدا می‌کند.

الف - عمدی - مدرن ج - تصادفی - مدرن

ب - تصادفی - سنتی د - عمدی - سنتی

۲. گرچه همواره نتایج ... مد نظر است ولی OD قصد ندارد که یک برنامه ... باشد.

الف - فوری - موقتی ج - فوری - دائمی

ب - صحیح - موقتی د - صحیح - دائمی

۳. بعد از تجربیات بسیار مشهورترین فنون OD آموزش شبکه، ... و تیم سازی است.

الف - پژوهش عملی ج - مشاوره - فرایند

ب - تجزیه تحلیل مرادده‌ای د - بررسی - بازخورد

۴. اثر مثبت آموزش شبکه بر روی متغیرهای نتایج کار با هر یک از تکنیکهای دیگر OD ... بود.

الف - یکسان ج - کمتر

ب - فوقی نداشت د - بیشتر

۵. دو نوع گروه کار در تیم سازی ... و ... هستند.

الف - گروه خانواده - گروه ویژه ج - گروه موقتی، گروه کار

ب - گروههای دائم و موقتی د - گروههای دائم - گروههای موقتی

۶. تیم سازی واقعی یک جلسه ... قبلی ... محیط کار نیاز دارد.

الف - کوتاه - داخل ج - طولانی - خارج از

ب - طولانی - داخل د - کوتاه - خارج از

۷. فایده‌های تیم سازی ... روش قدیمی «کار گروهی» ...

الف - با، فرق دارد. ج - خیلی با، فرق دارد.

ب - عیناً مثل، است. د - عیناً مثل، نیست.

۸. نتیجه ارزیابی برنامه «تیم سازی» نشان داد که بر کیفیت بازده ... و بر کمیت بازده ... است.

الف - اثر منفی، اثری نداشته ج - اثر مثبت، اثری نداشته

ب - اثر منفی، اثر مثبت داشته د - اثر مثبت، بی اثر نبوده

۹. سازمانهای سلسله مراتبی جای خود را به ... می‌دهند.

الف - سازمانهای بوزوکراتیک ج - سازمانهای مکانیک

ب - شبکه‌های انعطاف‌پذیر د - سازمانهای استاتیک

۱۰. متغیرهای کلان در رفتار سازمانی اهمیت ... متغیرهای خرد دارند.

ج - بیشتر از
د - کمتر از

الف - یکسان با
ب - بالاتری از

سؤالهای فصل نهم

۱. نیروهای عمده‌ای که سازمانها را وادار به تغییر می‌کنند کدامند؟
۲. سطوح مختلف تغییر را نام برده و بگویید کدام مشکلتر است؟ و چرا؟
۳. انواع تغییر را شرح داده و خصوصیات سازمانهایی را که می‌توانند هر کدام از اینها را به کار گیرند شرح دهید؟
۴. نیروهای تغییر را شرح دهید؟
۵. تجزیه و تحلیل میدان نیرو را بیان کنید و در یک سازمان دلخواه بگویید برای ایجاد تغییر چه نیروهایی فعالیت می‌کنند؟ (سازمانی که در آن کار می‌کنید)
۶. فرایند تغییر را تعریف کنید؟
۷. مقاومت در مقابل تغییر را تعریف کرده راههای غلبه بر آن را تفسیر نمایید؟
۸. فرق بین دیوان سالاری و ادوکراسی (ویژه سالاری) چیست؟
۹. بهبود سازمان را تعریف نموده ویژگیهای عمده آن را مشخص کنید؟
۱۰. هر یک از فنون OD را جداگانه شرح و بسط داده مزایا و محدودیتهای عمده آنها را شرح دهید؟
۱۱. آیا آینده رفتار سازمانی را روشن می‌بینید؟ دلایل خود را بیان کنید.
۱۲. احتمال چه تغییراتی در فنون OD وجود دارد؟

پاسخنامه فصل نهم

گفتار دوم	گفتار اول
سؤال ۱ - ج	سؤال ۱ - ب
سؤال ۲ - الف	سؤال ۲ - الف
سؤال ۳ - د	سؤال ۳ - ج
سؤال ۴ - د	سؤال ۴ - الف
گفتار دوم	گفتار اول
سؤال ۵ - الف	سؤال ۵ - د
سؤال ۶ - ج	سؤال ۶ - الف

سؤال ۷- ب

سؤال ۸- ج

سؤال ۹- ب

سؤال ۱۰- د

سؤال ۷- ب

سؤال ۸- ج

سؤال ۹- د

سؤال ۱۰- د

سؤال ۱۱- الف

سؤال ۱۲- ج

سؤال ۱۳- الف

سؤال ۱۴- ج

سؤال ۱۵- ب

سؤال ۱۶- ج

«فهرست منابع فارسی»

۱. الوانی، سید مهدی، «آسیب‌شناسی گروه اندیشی در تصمیم‌گیری»، سمینار بررسی مسائل اداری ایران، انتشارات دانشکده مدیریت - حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، اسفند ۶۹.
۲. طوسی، محمد علی (ترجمه)، رفتار اداری (بررسی در فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان اداری) نوشته روبرت ای. سایمون، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
۳. طوسم محمد علی (ترجمه)، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، نوشته کیت دیویس و جان نیو استورپ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۴. کبیری، قاسم (ترجمه)، مدیریت رفتار سازمانی، نوشته پل هرسی، کنت بلانچارد، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، پاییز ۱۳۷۱.
۵. علا، عین‌الله (ترجمه)، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، نوشته رابرت تروئا و جین نیوپورت، انتشارات زوار، پاییز ۱۳۶۹.

«فهرست منابع انگلیسی»

1. Allessandra, Anthony J., Phillip S. Wexler, and Jerry D. Deem, Non - Manipulative selling, Reston, Virginia: Reston Publishing, 1979.
2. Argyris, Chris. "Personality and Organization", Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, (1957)
3. Anderson, Carl and Craig Eric Schreier, "Locus of control, Leader behavior and leader performance among management students", Academy of Management Journal, (Dec. 1978).
4. Abbey, Augustus and John W. Dickson, "R & D work climate and innovation in semiconductors", Academy of Management Journal, vol. 26, no. 2, (June 1983).
5. Austin, James T., and Philip Bobko, "Goal setting theory: unexplored areas and future research needs", Journal of Occupational Psychology, vol. 58, no. 4, (1985).
6. Bach, George L., Economics, 8th ed., Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1974.
7. Baron, Robert A., "Behavior in Organization", Allyn & Bacon, Inc., 1986.
8. Bolles, Robert C., "Learning theory", Holt, New York, 1975. Albert Bandura, "Social learning theory", Behavioral Approaches to Therapy, General Learning Press, Morristown, N.J., (1976).
9. Bandura, Albert. Social Foundations of thought and action: A social - cognitive theory, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986.
10. Bandura, Albert. "Self - Efficacy Mechanism in Human Agency", American Psychologist, vol. 37, (1982).
11. Bandura, Albert C., B. Taylor, S.L. Williams, I.N. Medford, and J.D. Barchas, "Catecholamine secretion as a function of perceived coping self - Efficacy", Journal of Consulting and Clinical Psychology, vol. 53, (1985).
12. Bennis, Warren G., Organization Development: It's nature Addison - Wesley, Reading, Massachusetts, 1969.
13. Bennis, Warren G., Managing the Dream: leadership in the 21 st century", Journal of Organizational Change Management, vol. 2, no. 1. (1989).
14. Bass, Bernard M., Bass and Stogdill's handbook of leadership, 3d ed., Free Press, New York, 1990.
15. Barrow, J. C., "Worker performance and Task Complexity as Causal Determinants of

- Lader Behavior Style and Flexibility", *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, (1976).
16. Basow, S. A., *Sex role stereotypes: traditions and alternatives*, Monterey, Calif: Brooks/Cole., 1981.
 17. Blank, Warren, John R. Weitzel, and Stephen G. Green, "A test of the situational leadership theory", *Personnel Psychology*, vol. 43, (1990).
 18. Buchanan, David A., Andrzej A. Huczynski, "Organizational Behavior", Prentice-Hall International, 1985.
 19. Bartunek, *Why did you do that? Attribution theory in organizations*, *Business Horizons* 24(5), (1985).
 20. Bamber, K., and B.H. Newberry (eds.), *Stress and cancer*, Hogrefe, Toronto, 1982.
 21. Brett, Jeanne M., Stephen B. Goldberg, and William L. Ury, "Designing systems for resolving disputes in organization", *American Psychologist*, (Feb. 1990).
 22. Benne, K. D., and Sheats, *Functional roles of group members*, *Journal of Social Issues*, 1948.
 23. Mittle, B. J., *Role theory: Expectations identities, and behavior*, N.J.: Academic Press, 1979.
 24. Berger - Gross, V., and A.I. Kraut, "Great expectations": A no - conflict explanation of role conflict, *Journal of Applied Psychology*, 1984.
 25. Black Stewart & Newton Margulies, "An ideological perspective on participation: A case for integration", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, no. 1. (1989).
 26. Barnard, Chester. *The Functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
 27. Bavelas, Alex. "Communication patterns in task - oriented groups", in D. Cartwright and A. Zander (eds) *Group dynamics: research and theory*, Tavistock, London, 3rd ed., (1967).
 28. Beehr, T. A., and J. E. Newman, "Job stress, Employee Health, and organizational Effectiveness: a fact analysis, model, and literature review", *Personnel Psychology*, (winter 1978).
 29. Beehr & Newman, op. cit., A. A. Mclean, *Work - stress*, Addison - Wesley, Reading Mass., 1980.
 30. Brief, Arthur P., Randall S. Schuler, and Mary Van sell, *Managing job stress*, Little, Brown, Boston, 1981.
 31. Bishop, Jerry E., "Prognosis for 'type A' personality improve in a new Heart Disease study", *The Wall Street Journal*, (Jan, 1988).
 32. Bowditch, James L., and Anthony F. Buono, *A primer on organizational behavior*, 2d ed. Wiley, New York, 1990.
 33. Bass, Bernard M., *Leadership psychology and organizational behavior*, New York: Harper & Row, 1960.
 34. Blanchard, Kenneth H., and Spencer Johnson, *The one minute Manager*, N. J.: Morrow, 1982.
 35. Blanchard, Kenneth and Robert Lorber, *Putting the one minute Manager to work*, N. Y.: Morrow, 1984.
 36. Burke, W. Warner. *Organization development*, Little, Brown, Boston, 1982.
 37. Blake, Robert R., and Jane S. Mouton, *The new management Grid*, Gulf, Houston, 1978.
 38. Carboneel, J. L., "Sex roles and leadership revisited", *Journal of Applied Psychology*,

(1984).

39. Callahan, Robert E., C. Patrick Fleenor, and Harry R. Knudson, understanding organizational behavior, Merrill, Columbus, Ohio, 1986.
40. Campbell, Donald J., "Task Complexity: A Review and Analysis", *Academy of Management Review*, (January 1988).
41. Comadena, Mark E., "Brain storming Groups: Ambiguity, Tolerance, Communication, Apprehension, Task Attraction, and Individual productivity", *Small Group Behavior*, vol. 15, no. 2, (May 1984).
42. Casey, Jeff T., Charles F. Gettys, Rebecca M. Pliske, and Tom Mehle, "A partition of small Group predecision performance into Informational and Social components", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, no. 1, (Aug. 1984).
43. Cummings, L. L., "Toward organizational Behavior", *Academy of Management Review*, (January 1978).
44. Cummings, Thomas G., and Cary L. Cooper, "A Cybernetic Framework for studying occupational stress", *Human Relations*, (May 1979).
45. Chemers, Martin M., The social, Organizational and Cultural context of effective leadership, in Barbara Kellerman, ed., *Leadership: Multidisciplinary perspectives*, Englewood cliffs, N. J.: Prentice - Hall, (1985).
46. Crew, J. C., "Age stereotypes as a function of race", *Academy of Management Journal*, (1985).
47. Chacko, T. I., "Women and equal employment opportunity: some unintended effects", *Journal of Applied Psychology*, (1982).
48. Cartwright, D., The nature of group cohesiveness, In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group dynamics: Research and theory*, 3rd ed. N. Y.: Harper & Row, 1968.
49. Clarke III, R. D., "Group - Induced shift Toward Risk: A Critical Appraisal", *Psychological Bulletin*, (Oct. 1971)
50. Coch, Lester and John R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to change", *Human Relations*, vol. 1, no. 4, 1948.
51. Davis, Tim R. V., and Fred Luthans, "Leadership Reexamined: A behavioral approach", *Academy of Management Review*, (Apr. 1979).
52. Tim R. V. Davis and Fred Luthans, "A social learning Approach to Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, (Apr. 1980).
53. Davis, L.E., and A. R. Chernes, "Quality of working life", vols. 1 & 2, New York, (1975). Brian Dumaine, "who needs a boss"? *Fortune*, (May 1990).
54. Dilts, Robert, John Grinder, Richard Bandler, Leslie C. Bandler, and Judith Delozier, *Neuro - Linguistic programming: vol. 1, the study of the structure of subjective experience*, Cupertino: Meta publications, 1980.
55. Denton, D. Keith, "The service Imperatives", *Personnel Journal* (March 1990).
56. Dansereau, Fred, Jr., Joseph A. Alutto, Steven E. Markham, and McDonald Dumas, "Multi - plexed supervision and Leadership: An Application of within and between Analysis", Ill., Carbondale, (1982).
57. Dansereau, F. Jr., G. Graen, and W. J. Haga, "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with in Formal organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, (Feb. 1975).
58. Davis, Keith and John Newstorm, *Human Behavior at work: Organizational Behavior*,

- 7th ed., McGraw - Hill, New York, 1985.
59. Davis, Keith, "Grapevine Communication among Lower and Middle Managers", *Personnel Journal*, vol. 48, no. 4, (Apr. 1969).
 60. Davis, Keith and Robert L. Blomstrom, *Business and Society*, 3d ed., McGraw - Hill, N. Y. 1975.
 61. Dienesch, Richard M., and Robert C. Liden, "Leader - Member Exchange Model of Leadership; A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, (July 1986).
 62. Daft, Richard L., *Organization theory and Design*, west, st. paul, Minn., 1983.
 63. Delbecq, André L., "The management of Decision - Making within the Firm: three strategies for three types of Decision - Making", *Academy of Management Journal*, vol. 10, no. 4, (Dec. 1967).
 64. Douglas, T., *Groups: Understanding people gathered together*, N. Y.: Tavistock, 1983.
 65. Donnell, S. M., and J. hall, "Men and women as Managers": A significant case of no significant difference, *Organizational Dynamics*, 1980.
 66. Durand, Douglas E., and Walter R. Nord, "Perceived Leader Behavior as a Function of personality characteristics of supervisors and subordinates", *Academy of Management Journal*, (Sep. 1976).
 67. Ebadi, Yar M., and James M. Ulterback, "The Effects of Communication on Technology Innovation", *Management Science*, vol. 30, no. 5, (May 1984).
 68. Evans, Martin G., "Leadership and Motivation: A Core Concept", *Academy of Management Journal*, vol. B, no. 1, (Mar. 1970).
 69. Friedman, Meyer and Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart*, Knoff, New York, 1974.
 70. Feldman, Robert S., *Understanding Psychology*, 2d ed., McGraw - Hill, New York, 1990.
 71. Friedlander, Frank. "The Impact of Organizational Training Laboratories Upon Effectiveness and Intervention of Ongoing Work Groups", *personnel psychology*, (Autumn 1967).
 72. Ferster, C. B., & B. F. Skinner, *Schedules of Reinforcement*, N. Y.: Appleton - Century - Crofts, 1957.
 73. Fisher, Dalmer. *Communication in Organizations*, West, st. Paul, Minn., 1981.
 74. Fisher, Aubreg. *Small Group Decision Making*, McGraw - Hill, N. Y., 1974.
 75. Fayol, Henri. *General and Industrial management*, (Trans. by Constance Storrs), Pitman, London, 1949.
 76. Fein, M., *Job enrichment: A reevaluation*, *Sban management Review*, (winter 1974).
 77. Flippo, Edwin B., "Personnel Management", McGraw - Hill Book co., (1984).
 78. Field, R. H. George. "A test of the Vroom - Yetton normative model of Leadership", *Journal of Applied psychology*, (1982).
 79. Forsyth, D. L., *An Introduction to group dynamics*, Monterey, Calif: Brooks Cole, 1983.
 80. Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw - Hill, N. Y., 1967.
 81. Fiedler, Fred E., "Engineer The Job to Fit the Manager", *Harvard Business Review*, (Sep. - Oct. 1965).
 82. Fiedler, Fred E., and M. M. Chemers, "Improving Leadership Effectiveness", *Personnal Psychology*, 38, (Spring 1985).

83. Fiedler, F. E., "The Contribution of Cognitive Resource to Leadership Performance", *Journal of Applied social psychology*, vol. 16, (1986).
84. Fiedler, Fred and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1974.
85. Fiedler, Fred E., Martin M. Chemers, and Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: the Leader Match concept*, wiley, N. Y., 1976.
86. Filley, Alan C., Robert J. House, and Steven kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2d ed., Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1976.
87. Foote Whyte, William, *Human Relations in the Restaurant Industry*, McGraw - Hill, N. Y., 1948.
88. French, J. R. P., and R. D. Caplan, "Psychosocial Factors in Coronary Heart Disease", *Industrial Medicine*, vol. 39, (1970).
89. French, Wendell L., and Cecil H. Bell, Jr., *Organization Development*, 2d ed., prentice - Hall, Englewood cliffs, N. J., 1978.
90. Fierman, Jaclyn, "Why women Still Don't Hit the Top", *Fortune*, (July 1990).
91. Festinger, Leon, *A theory of cognitive Dissonance*, Stanford University press, stanford, Calif., 1957.
92. Ferster, C. B., & B. F. Skinner, *Scheduales of Reinforcement*, N. Y.: Appleton - Ceturly - crofts, 1957.
93. Greene, Charles N., "The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Sobordinate", *Journal of Applied Psychology*. vol. 60, (1975).
94. Greene, Charles N., and Chester A. Schriesh", *Leader - Group Interactions: Alongitudinal Field Investigation*", *Journal of Applied Psychology*, (Feb. 1980).
95. Green, Stephan G., Alden S. Beans and B. Kay Snavely, "Idea Management in R & D as a Human Information processing Analog", *Human systems Management*, vol. 4, no. 2, (1983).
96. Graen, G., M. Novak, and Sommerkamp, "The Effects of Leader - Member Exchange and Job Design and Productivity and Satisfaction: Testing a Duel Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30. (1982).
97. Gibson, David V. and Barbara E. Mendleson, "Redundancy", *Journal of Business Communication*, 21, no. 1, (Winter 1984).
98. Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizations*, 6th ed., Business - Publication, Plano, Tex., 1988.
99. Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 5th ed., Dallas: Business Publications, 1985.
100. Garland, Howard, "Goal Level and Task Performance: A Compelling Replication of Some Compelling Results", *Journal of Applied Psychology*, (Apr. 1982).
101. Griffin, R. W., *Task design: An Integrative approach*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1982.
102. Glogow, Eli. "Research Note: Burnout and Locus of Control", *Public Personnel Management*, (Spring 1986).
103. McGregor, Douglas. "The Human side of Enterprise", McGraw - Hill Book Company, New York, (1960).
104. Graeff, Claude L., "The Situational Leadership Theory: A Critical View", *Academy of Management Review*, (Apr. 1983).
105. Gordon, William J., *How to Create New Ideas: For Fun and Profit*, Englewood

- Cliffs, N. Y.: Prentice - Hall, (1982)
106. Gordon, W. J. J., "Synectics: the Development of Creative Capacity", N. Y.: Harper & Row, (1961)
 107. Gillis, Tim G., "Creativity, Problem - Solving, Administrative Science Quarterly, vol. 3, no. 1, (June 1958)
 108. Goldman, R. B., A work experiment: six-Americans in a swedish plant, N. y.: Ford Foundation, 1976.
 109. Hackman, J. R., Group Influences on Individuals, In M. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
 110. Hackman, J. R., and J. L. Suttle, Improving life at work, santa Monica, Calif.: Goodyear, 1976.
 111. Hackman, J. R., and G. R. Oldham; work Redesign, Reading; Mass: Addison - Wesley, 1980.
 112. Huse, Edgar F., and Thomas G. Cummings; Organization Development and Change, 3d ed., st. paul, Minn: west publishing, 1985.
 113. Hershey, Gerald and James Lugo, "Living Psychology," New York: the Mcmillan Co., (1970).
 114. House, Robert J., and T. R. Mitchell, "Path - Goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, (Autumn 1974).
 115. House, Robert J., A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, (1971)
 116. House, R. J., Discusses similar concepts in Management Development Design, Implementation and Evaluation, Ann Arbor Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, (1967).
 117. Howard, John H., David A. Cunningham, and Peter A. Rechner, "Health patterns Associated with type A Behavior: A Managerial population", Journal of Human stress, (March 1976).
 118. Hersey, Paul and Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior, prentice - Hall, 4th ed., 1983.
 119. Hersey, Paul. Situational Selling, Escondid, Calif.: Centre for Leadership Studies, 1985.
 120. Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman, the Motivation to work, wiley, N. Y., 1959.
 121. Herzberg, F., Work and The Nature of Man, The World Publishing Company, Cleveland, 1966.
 122. Hackman, J. Richard, and Grey R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a theory", Organizational Behavior and Human performance, (Aug. 1976).
 123. Hare, A. P., E. F. Borgatta, and R. F. Bales, Small Groups: Studies in Social Interaction, N. Y.: Knoff, 1955.
 124. Hare, A. P., Handbook of Small Group Research, 2nd ed., N. Y.: Free press, 1976.
 125. Howell, Jon P., Peter Dorfman, and Steven Kerr, "Moderator Variables in Leadership Research", Academy of Management Review, Vol. 11, no. 1, (1986).
 126. Howell, Jon P., and Peter W. Dorfman, "Substitutes for Leadership: Test of a Construct", Academy of Management Journal, (Dec. 1981).
 127. Howell, Jon P., and Peter W. Dorfman, "Leadership and Substitutes for Leadership

- Among Professionals and Nonprofessional workers", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, no. 1, 1986.
128. Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 5th ed., West, St. Paul, 1989. 1983
 129. Homans, George C., *The Human Group*, Harcourt, Brace & World, N. Y.: 1950.
 130. Hyland, M. E., "Motivational control theory: An Integrative Framework", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, (1988).
 131. Hamilton, V. L., *Intuitive Psychologists or Intuitive Lawyer: Alternative Models of the Attribution Process*, *Journal of Personality and Social Psychology* 39, 1980.
 132. Heilman, M. E., H. A. Hornstein, J. H. Cage, and J. K. Herschlag, *Reactions to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom - Yetton Model*. *Journal of Applied Psychology*, 1984.
 133. Ilgen, D. R., H. J. Klein, "Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.* (1989).
 134. Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Business Publications Inc., Plano, Tex., 1987.
 135. Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson, *Stress and Work*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1980.
 136. Ivancevich, John M., Michael T. Matteson, and Cynthia Preston, "Occupational Stress Type A Behavior, and Physical Well Being", *Academy of Management Journal*, (June 1982).
 137. Ivancevich, John M., & Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Richard D. Irwin, Inc., 1990.
 138. Jackson, S. E., "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job Related Strain", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 1983.
 139. Indvik, Julie. "Path - Goal Theory of Leadership: A Meta - Analysis", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 1986.
 140. Jick, Todd D., and Linda F. Mitz, "Sex Differences in Work Stress", *Academy of Management Review*, (July 1985).
 141. Janis, Irving L., *Victims of Group Think*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.
 142. Janis, I. L., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin, 1982.
 143. Jones, E. E., & R. E. Nisbett, "The Actor and the Observer, Divergent Perceptions of the Causes of Behavior", *Morristown, N. J.: General Learning Press*, 1971.
 144. Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, (January - February 1955).
 145. Katz, Robert. "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, (Sep. Oct. 1974).
 146. Katz, D., and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., N. Y.: Wiley, 1975.
 147. Kreitner, Robert and Fred Luthans, "A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists Mellowing Out", *Organizational Dynamics*, (Autumn 1984).
 148. Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, and Heinz Weihrich, *Management*, 8th ed., New York, McGraw - Hill, 1984.
 149. Korman, Abraham K., *The Psychology of Motivation*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1974.
 150. Klein, Gerald D., "Employee - Centered Productivity and QWL Programs: Findings

- from an Area Study", *National Productivity Review*, (Autumn, 1986).
151. Kimberly, John R., and Warren R. Nielsen, "Organizational Development and Change in Organizational performance", *Administrative science Quarterly*, (June 1915).
 152. Kabanoff, B., "Pontial in flwential influence structures as sources of in terpersonal conflict", *Organizational Behavior and human Decision processes*, 36, (Feb. 1986).
 153. Kelly, Joe. *Organizational Behavior*, rev. ed., Dorsey - Irwin, Homewood, Ill., 1975.
 154. Kelley, Harold H., "The process of Causal Attribution", *American Psychologist*, (Feb. 1973).
 155. Kelley, H. H., and J. L. Michela, Attribution theory and research, *Annual Review of Psychology*, (1980).
 156. katzell, Raymond A., and Donna E. thompson, "work Motivation: theory and Practice", *American Psychologist*, (Feb. 1990).
 157. Knowlton, W. A., Jr., and T. R. Mitchell, Effects of Causal attributions on a supervisor's evaluation of subordinate performance, *Journal of Applied Psychology*, 65 (1980).
 158. Kgan, N., and M. A. Wallach, "Risk taking as a Function of the situation, the Person, and the Group", in *new Directions in Psychology*, N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, Vol. 3, (1967).
 159. Kotter, John P. and Leonard Schlesinger, "Choosing Strategies for change", *Harvard Business Review* 57, no. 2, (Mar. - Apr. 1979).
 160. Kraut, Allen I., Patricia R. Redigo, D. Douglas Mckenna, and Marvin D. Dunnette, "The Role of the Manager: what's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, (Nov. 1989).
 161. Kerr, S., and J. W. Slocum, Jr., "Controlling the Performances of people in Organizations", in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, N. Y., (1981).
 162. Kerr, Steven and John M. Jermier, "Substitute of Leadership: their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, (Dec. 1978).
 163. Kobasa, S. C., S. R. Maddi, and S. Kahn, "Hardiness and Health: A Perspective Study", *Journal of personality and Social Psychology*, vol. 42, 1982.
 164. Kaplan, Robert E., "Trade Routes: The Manager's Network of Relationship", *Organizational Dynamics R*, no. 4, (Spring 1984).
 165. Lewin, Kurt. "Field theory in social science", N. Y.: Harper, (1951).
 166. Lewin, K., "Forces behind Food habits and methods of changes", *Bulletin of the National Research Council*, (1943).
 167. Lewin, Kurt. *Field theory in Social science: Selected theoretical papers*, N. Y.: Harper and Brothers, 1951.
 168. Leana, Carrie R., "A partial Test of Janis' Groupthink Model: Effects of Group Cohesiveness and Leader Behavior an Defective Decision Making", *Journal of Management*, vol. 11, no. 1, (1985).
 169. Leavitt, Harold J., and Ronald A. H. Mueller, "Some Effects of Feedback on Communicating", *Human Relations* 4, no. 4, (Nov. 1951).
 170. Liden, Robert C., and George Graen, "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, (Sep. 1980).
 171. Likert, Rensis, *The Human Organization*, N. Y.: McGraw - Hill, 1967:
 172. Lawrence; Paul. "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business*

- Review, vol. 47, no. 1, (Jan. - Feb. 1969).
173. Lord, Robert G., and Jonathan E. Smith, "Theoretical, Information processing, and situational Factors Affecting Attribution theory Models of Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, (Jan. 1983).
 174. Luthans, Fred. "Organizational Behavior", *McGraw - Hill series in Management*, (1992).
 175. Luthans, Fred. *Organizational Behavior*, McGraw - Hill, Inc., 1992.
 176. Luthans, F., and W. E. Reif, *Job enrichment: Long on theory, short on practice*, *Organizational Dynamics*, 1974.
 177. Locke, E. A., and G. P. Latham, *Goal setting: A Motivational Technique that Really works*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984.
 178. Locke, Edwin A., and Gary P. Latham, *A theory of Goal setting and Task Performance*, prentice - Hall, Englewood cliffs, N. J., 1990.
 179. Locke, Edwin A., "Resolved: Attitudos and Cognitive processes are Necessary Elements in motivational Models", *Dryden press*, Hinsdale, Ill., (1980).
 180. Locke, Edwin A., Gary P. Latham, and Miriam Frez, "the Determinants of Goal Commitment", *Academy of management Review*, (Jan. 1988).
 181. Locke, Edwin A., "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*, vol. 26, (1975).
 182. Locke, Edwin A., "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation", *Academy of Management Review*, (Jan. 1982).
 183. Locke, Edwin A., "The ubiquity of the Technique of Goal setting in theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, (July 1978).
 184. Locke, Edwin A., "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, (May 1968).
 185. Miles, Raymond E., *Theories of Management*, McGraw - Hill, New - York, 1975.
 186. McClelland, David C., J. W. Atkinson, R. A. Clark, and E. L. Lowell, *the Achieving Society*, Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Co., Inc., 1961.
 187. Mohr, Lawrence B., "Determinants of Innovation in Organizations", *American Political science Review*, vol. 63, no 1, (Mar. 1969).
 188. McFillen, James M., & Phillip M. Podsakoff, "A Coordinated Approach to Motivation Can Increase productivity", *Personnel Administrator*, (Julyd 1983).
 189. Mee, John F., "The Creative thinking Process", *Indiana Business Review*, vol. 31, no. 2, (Feb. 1956)
 190. Maslow, A., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50, No. 4, (1943).
 191. Miller, Danny, Manfred F. R. kets Devries, and Jean - marie Toulouse, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to strategy - Making, structure, and Environment", *Academy of Management Journal*, (June 1982).
 192. Mintzberg, *The nature of managerial work*, New York: Harper & Row, 1973
 193. Maye, E., *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard Universityd press, 1933.
 194. Mitchell, T. R., M. Rothman, and R. C. Liden, *Effects of normative information on task*, 1985.
 195. Mitchell, T. R., and R. Wood, *supervisor responses to subordinates" Poor performance: A test of the attributional model*, *Organizational Behavior and*

- Human performance, 25 (1980).
196. Mitchell, Terence R., "Motivation: New Directions for theory, Research and Practice", *Academy of Management Review*, (Jan. 1982).
 197. Mithchell, T. R., "Motivation: New derections for theory, research, and practice", *Academy of Management Review*, 7, (1983).
 198. Mitchell, Terence R., Charles M. smyser, and stan E. weed, "locus of control: Superfision and work satisfaction", *Academy of Management Journal*, (Sep. 1975).
 199. Marens, R., "The Residential Environment", in A. Campbell, p. E. Converse, and W. L. Rodgers (eds.), *the Quality of American David G. Myers, Social psychology*, 2d ed., McGraw - Hill, New York, 1990.
 200. Marens, R., "The Residential Environment", in A Campbell, p. E. Converse, and W. L. Rodgers (eds.), *the Quality of American L Russell Sage, N. Y., 1976.*
 201. Myers, D. G., and H. Lamm, "The Group polarization Phenomenon", *psychological Bulletin*, (July 1976).
 202. Myers, Lewis A., Jr., "Information systems in Research and Development: the Technological Gatekeeper Reconsidered", *R & D management*, vol. B, no. 4, (July 1983).
 203. Major, B., and E. konar, "An Investigation of sex differences in pay expectations and their possible Causes", *Academy of Management Journal*, (1984).
 204. Mineka, S., and R. W. Henderson, "Controllability and predictability in acquired Motivation", *Annual Review of Psychology*, vol. 36, (1985).
 205. Miner, John. *Organizational Behavior*, Random House, N. Y., 1988.
 206. Miles, Robert H., and M. M. Petty, "Leader Effectiveness in Small Bureaucracies", *Academy of management Journal*, (June 1977).
 207. Miller, Katherine I., and Peter Monge, "participation satisfaction, and productivity: A Meta - Analytic Review", *Academy of Management Journal*, (Dec. 1986).
 208. Mento, A. J., R. P. Steele, and R. J. Karren, "Amenta - Analytic study of the Effects of Goal setting on Task performance: 1966 - 1984".
 209. McGrath, J. E., "Stress and Behavior in Organizations", in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976.
 210. Mobley, W. H.; R. W..Griffeth, H. H. Hand, and B. M. Meglino, "Review and conceptual Analysis of the Employee turnover Process, *Psychological Bulletin*, (May 1979).
 211. Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 2d ed., Houghton Mifflin, Boston, 1989.
 212. Naisbitt, John and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000, Morrow*, New York, 1990.
 213. Nicholas, John M., "The Comparative Impact of Organization Development, Intervention on Hard Criteria Measures", *Academy of Management Review*, (oct. 1982).
 214. Nielsen, Warren R., and Jehn R. Kimberly, "The Impact of Organizatinal Development on the Quality of Organizational' out put", *Academy of Management Proceedings*, (1973).
 215. Nelson, Debra L., and James C. Quick, "Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable"? *Academy of Management Review*, (Apr. 1985).
 216. Nathanson, Robert B., "The Disabled Employee separating Myth from Fact", *Harvard Business Review*, vol. 55, no. 3, (May - June 1977).

217. Nadler, David A., & Edward E. Lawler III, "Quality of work life: Perspectives & Directions", *Organizational Dynamics*, (Winter 1983).
218. Nadler, David A., Jr., Richard Hackman, and Edward E. Lawler, *managing organizational Behavior*, Little, Brown, Boston, 1979.
219. NewComb, Theodore M., *The Acquaintance process*, Holt, N. Y., 1961.
220. *Organizational Behavior and Decision Processes*, vol. 39, (1987).
221. O'Reilly III, Charles A., *Organizational Behavior: "Where we've Been, where we're going"*, *Annu. Rev. Psycho.*, (1991).
222. O'Reilly, Brian. "Is your Company Asking too Much?" *Fortune*, (March 1990)
223. Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, New York: Seribner's, 1953.
224. Omaha, "Bankrupties Rise To Depression Levels", *world Herald*, (Sep. 1982).
225. Parsons, H. M., "What Happened at Hawthorne", *science*, (Mar. 1974).
226. pondy, Louis. "Organizational conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly*, (June 1967).
227. Pinkley, Robin L., "Dimensions of conflict Frame: Disputant Interpretations of conflict", *Journal of Applied psychology*, vol.75, no. 2, 1990.
228. Price, "The practice of Creativity", N. Y.: Harper & Row, 1970.
229. Porter, Lyman W., and Karlene H. Roberts, "Communication in Organizations", in marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Occupational Psychology*, 2d ed., N. Y.: wiley, 1983.
230. Pearce, C. Glenn, Ross Figgins, and Steven p. Golen, *Principles of Business Communication: Theory, Application, and Technology*, N. Y.: Wiley, 1984.
231. Pearce, J. L., *Bringing some Clarity to role ambiguity research*, *Academy of Management Review*, 1981.
232. Powell, Gary. "One more Time: Do Female and Male Managers Differ"? *Academy of Management Executive*, (Aug. 1990).
233. Pati, Gopal C., "Countdown on hiring the handicapped", *Personnel Journal*, vol. 57, no. 3, (March 1978).
234. Porter, Lyman W., & Edward E. Lawler III, "Managerial Attitudes and performances", *Irwin Homewood*, Ill., 1968.
235. Pryer, Margaret W., and M. k. Distenfanso, "Perceptions of Leadership, Job Satisfaction, and Internal - External Control across three Nursing Levels", *Nursing Research*, (Nov. - Dec. 1971).
236. Porras, Jerry I., and P. O. Berg, "the Impact of Organization Development", *Academy of Management Review*, (Apr. 1978).
237. Quick, James C., and Janathan D. Quick, *organizational stress and Preventative Management*, McGraw - Hill, N. Y., 1984.
238. Reibstein, Larry. "Follow the Leader: Workers Face Dilemma when Boss Is Sinking", *the Wall street Journal*, (Mar. 1987).
239. Rice, R. W., D. Instone, and Adams, "Leader sex, Leader success, and Leadership process: Two Fields studies", *Journal of Applied Psychology*, 1984.
240. Rotter, Julian B., Shephard Liverant, and Douglas P. Crowne, "The Growth and Extinction of Expentancies in Chance Controlled and Skilled Tasks", *the Journal of Scychology*, (July 1961).
241. Ryan, F. A., *International Behavior*, Ronald, N. Y. , 1970.
242. Reilly, Bernard J., and Joseph A. Di Angelo, Jr., "Communication: A Cultural system of Meaning and Value", *Human Relations*, (Feb. 1990).

243. Rahim, Afzalur. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization", *Human Relations*, 38, no. 1, (Jan, 1985).
244. Rosenman, R., and M. Friedman, "The Center Nervous System and Coronary Heart Disease", *Hospital practice*, vol. 6, 1971.
245. Roetheli, R. W., H. U. Balthasar, and R. R. Niederer, "Productivity Increase and Innovation", an Unpublished Paper delivered at the TIMS & OR'SA conference, Dallas, (oct. 1984).
246. Redding, W. Charles. *The Corporate Manager's Guide to Better Communication*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1984.
247. Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Prentice - Hall International, Inc., Englewood Cliffs, 1991.
248. Roethlisberger, Fritz J., and William J. Dickson, *Management and worker*, Harvard, Cambridge, Mass., 1939.
249. Rice, Berkeley. "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed theory", *Psychology Today*, (Feb. 1982).
250. Riggio, Ronald E., *Introduction to Industrial & Organizational Psychology*, Scott, Foresman & Little, Brown, Glenview, Ill., 1990.
251. Reitz, H. Joseph. *Behavior in Organization* 3d ed., Irwin, Homewood, Ill., 1987.
252. Rathus, Spencer A., *Psychology*, 4th ed., Holt, Rinehart and Winston, Fort Worth, Tex., 1990.
253. Starke, Gray. *Organizational Behavior*, Bell & Howell Company, Columbus, Ohio, 1980.
254. Shull, Fremont A., Jr., "The Nature and contribution of Administrative Models in Organizational Research", *Academy of Management Journal* 5, (August 1962).
255. Schneider, "Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.* (1985).
256. Staw, B. M., "Organizational Behavior: a review and reformation of the fields outcome variables. *Annu. Rev. Psychol.* (1984).
257. Steers, Richard, M. *Introduction to Organizational Behavior*, 2d ed., Scott, Foresman, Glenview Ill., 1984.
258. Steers, R. M., and D. G. Spencer, "The Role of achievement motivation in Job design", *Journal of Applied Psychology*: 62, 1977.
259. Smith, Judson, and Janice Orr, *Designing and Developing Business Communications Programs that work*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.
260. Smeltzer, Larry R., and John L. Waltman, *Managerial Communication: A Strategic Approach*, N. Y.: Wiley, 1984.
261. Starr, V. Hale. quoted in "Expert: Non - Verbal Body Language Counts", *Omaha World Herald*, (Dec. 1982).
262. Shaw, M. E., *Communication networks fourteen Years Later*, In L. Berkowitz (ed.), *Group Processes*, N. Y.: Academic Press, 1978.
263. Simpson, Richard L., "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative science Quarterly* 4, no. 2, (Sep. 1959).
264. Samaras, John T., "Two - Way Communication Practices for Managers", *Personnel Journal* 59, no. 8 (Aug. 1980).
265. Stevens, G. E., and A. S. DeNisi, "Attitudes and attributions for Performance by men and women", *Academy of Management Journal*, 1989.
266. Swasy, Alecia & Carol Hymowitz, "the work place Revolution", *The wall street Journal*, (Feb. 1990).

267. Salanick, Gerald and Jeffrey Pfeffer, "a Social Information processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, (June 1978).
268. Strauss, George. "The personality - Versus Organization theory", In Leonard styles, *Individualism and big Business*, McGraw - Hill Book Company, N. Y., 1963.
269. Sexton, Wialliam p., "Industrial work: who Calls It Psychologically Devastating?" *Management of Personnel Quarterly*, Vol. 6, no. 4, (Winter 1968).
270. Scheff, Thomas J., Decision rules, Types of errors, and their Consequences in medical diagnosis, In F. Massarik & P. Ratoosh (eds.) *Mathematical Explorations in Behavioral Science*, Homewood, Ill.: Irwin, 1965.
271. Shaver, E. K., *An Introduction to Attribution processes*, Cambridge, Mass: Winthrop, 1975.
272. Stoner, J. A., "A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk", Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Industrial Management, Cambridge, mass., 1961.
273. Stoner, James A. F., & Charles Vankel. *Management*, Prentice _ Hall, 1986.
274. Steinberg, R., and S. Shapiro, "Sex differences in personality Traits of female and male master of business administration students", *Journal of Applied Psychology*, 1982.
275. Sanders, G. S., and T. Schmidt, "Behavioral discrimination against women", *personality and social Psychology Bulletin*, 1980.
276. Seashore, S. E., *Group Cohesiveness in the industrial work group*, Ann Arbor: Institute for Social Research, 1954.
277. Schein, Edgar H., *Management Development as a Process of Influence*, Belmont, Ca.: Dickinson Publishing Co., Inc., 1968.
278. Schnieder, Benjamin. "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, Vol. 40, 1987.
279. Schriesheim, J. F., *The Sochial context of Leader subordinate relations: An investigation of the effects of group cohesiveness*, *Journal of Applied Psychology*, 1980.
280. Terry, George R., *Principles of Management*, 3rd ed., Homewood, Ill.: Irwin, 1960.
281. Turner, C. E., "Test Room studies in Employee Effectiveness", *American Journal of public Health*, (June 1933).
282. Tannenbaum, Robert, Irwin R. Weschler, and Fred Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, N. Y.: McGraw _ Hill, 1959.
283. Tannenbaum, R., & Warren H. Schmidt, "How To choose a Leadership pattern", *Harvard Business Review*, vol. 51, no. 3, (May - June 1973).
284. Taylor, Donald W., Paul C. Berry, and clifford H. Block, "Does Group Participation when suing Brainstorming Techniquis Facilitate or inhibit Creative thinking"? *administrative Science Quarterly*, vol. 39 no. 1, (June 1958).
285. Thomas, Joe G., "Sources of Social Information", *Human Relations*, vol. 39, no. 9, 1986.
286. Thomas, Joe and Ricky W. Griffin, "The John M. Thomas & Warren G. Bennis, the Management of change and conflict, Baltimore: Penguin, 1972.
287. Tubbs, Mark E., "Goal setting: A Meta Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, 1986.
288. Tichy, Noel M., and Mary Anne Devanna, "The Transformational Leader", *Training and Development Journal*, (July 1986).

289. Thompson, Kenneth R., Fred Luthans, and Terpening, "The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a public Sector Organization", *Journal of Management*, (Spring 1981).
290. Ulterback, James M., "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", *Science*, (Feb. 1974).
291. Von Oech, Roger. *A whack on the side of the Head: How to Unlock your Mind for Innovation*, New York: Warner Books, 1983.
292. Van Sell, M. A., P. Brief, and R. S. Schuler, *Role Conflict and role ambiguity: Integration of the Literature and directions for future research*, *Human Relations*, 1981.
293. Vecchio, Robert P., *Organizational Behavior*, Dryden, Chicago, 1988.
294. Vecchio, Robert P., *Organizational Behavior*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1991.
295. Vroom, V. H., and P. W. Yetton, *Leadership and Decision - making*, Pittsburg: university of Pittsburg Press, 1973.
296. Vroom, V. H., and A. G. Jago, "on the Validity of the Vroom - Yetton model", *Journal of Applied Psychology*, (1978).
297. Wyer, Robert S., Jr., and thomas K. Srull, *Memory and Cognition*, Erlbaum, Hillsdale, N. J., 1989.
298. Weiss, Howard M., Daniel R. Ilgen, and Michael E. Sharbaugh, "Effects of Life and Job Stress on Information Search Behaviors of Organizational Members", *Journal of Applied Psychology*, (Feb. 1982).
299. Weaver II, Richard L., *Understanding Business Communication*, Englewood Clifffis, N. J.: Prentice - Hall, 1985.
300. Wexley and Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, rev. ed., Homewood, Ill.: Irwin, 1984.
301. Weiner, Bernard. *Theories of Motivation*, Rand McNally, Chicago, 1972.
302. Wood, M. T., "Power relationships and group decision - making in organization", *Psychological Buttetin*, 79, (1973)
303. Wagel, William H., & Hermine Zagat Levine, "HR'qo: challenges and Opportunities", *Personnel*, (June 1990).
304. Yulk, Gary. *Skills for managers and Leaders*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1990.
305. YUKL, Gary A., *Leadership in Organization*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1981.
306. Yukl, Gary. "Managerial Leadership: a Review of theory and Research", *Journal of management*, vol. 15, no. 2, 1989.
307. Zelditch & Hopkins, "Laboratory experiments with Organizations", in A. Etzioni (ed.) *Complex Organizations: A Sociological Reader*, Holt, Rinehart and Winston, N. Y., 1961.
307. "Survey: Third of Employees stealing on Job", *Omaha Word Herald*, (June 1983)
308. "Heart Disease, Anger Linked Research shows", *Lincoln Journal*, (Jan. 1989)
309. "Jobs with Little Freedom Boost Heart Risk", *Lincoln Journal*, (Apr. 1990).
310. "Labour Letter", *the wall street Journal*, (Jan. 1987).
311. "Social Information Processing Model of Task Design: A Review of Literature", *Academy of Management Review*, (Oct. 1983).

