

**استراتژی و
مدیریت رهبری**

ملیکا ملک آرا

زمستان ۱۳۹۶

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	۱. آنتروپی منفی در سازمان
۲	۲. مدیریت موفق
۱۰	۳. عقلانیت محدود
۱۱	۴. سکوت سازمانی:
۱۲	۵. بوروکراسی:
۱۴	۶. هدفگذاری
۱۷	۷. چند قانون مدیریتی:
۲۱	۸. استراتژی جایگاه سازمان
۲۳	۹. اختیار مدیر، اعتماد مدیر، آمادگی مدیر:
۲۵	۱۰. دموکراسی:
۲۷	۱۱. اصول گرایی مایول (مدیریت علمی)
۳۰	۱۲. مدیریت علمی تیلور:
۳۱	۱۳. مدیریت تعارض
۳۳	۱۴. بهره وری = اثربخشی + کارایی
۳۶	۱۵. هوش مدیریتی:

۱۶. هماهنگی : ۳۷
۱۷. یادگیری سازمانی ۳۹
۱۸. عدالت سازمانی ۴۱
۱۹. ارزش محوری : ۴۲
۲۰. بهروزی سازمانی : ۴۴
۲۱. پاسخگویی در مدیریت ۴۵
۲۲. تئوری های مدیریت ۴۷
۲۳. تجزیه تحلیل تعاملی و حالات من ۶۲
۲۴. هزینه فرصت : ۶۳
۲۵. هنر مدیریت - علم مدیریت - ۶۴
۲۶. کمال گرایی ۶۵
۲۷. فلات شغلی : ۶۷
۲۸. تحلیل رفتگی شغلی : ۷۰
۲۹. (ساختار، رسمیت، تمرکز) در سازمان , ۷۳
۳۰. سینرژی در سازمان ۷۵
۳۱. شناخت اجتماعی : ۷۶
۳۲. تبادل اجتماعی : ۸۰

۳۳. مدیریت محیط: ۸۳
۳۴. چرخه حیات سازمان: ۸۵
۳۵. ارزش های رقابتی: ۸۷
۳۶. فرهنگ سازمانی: ۸۹
۳۷. کامل سازمانی: ۹۱
۳۸. فناوری در سازمان ۹۴
۳۹. ادھو کراسی ۹۷
۴۰. طراحی شغل: ۱۰۰
۴۱. نظریه ی سازمان: ۱۰۴
- منابع: ۱۰۷

۱- "آنتروپی منفی در سازمان

در لغت به معنای میل به فنا، نیستی و فروپاشی است. در یک سیستم بسته، چون انرژی و داده های جدید از محیط خود دریافت نمی کند، کم کم به زوال می گراید، ولی سازمان یک سیستم باز است که "آنتروپی منفی" (عدم میل به فنا) و در واقع میل به بقا و استمرار دارد؛ بنابراین می تواند ساختار خود را تجدید قوا کرده و رشد کند؛ زیرا توانایی ورود انرژی را بیش از آنچه که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست؛ البته این توانایی را باید در سازمان ایجاد کرد و به خودی خود وجود ندارد؛ چرا که هر سیستم از جمله سازمان در جریان عملکرد خود و بدون اراده، گرایش به فنا دارد «آنتروپی در سازمان» و این ما هستیم که برای جلوگیری از ناپایداری سیستم با آنتروپی مثبت، مقابله می کنیم؛ نحوه ی برخورد با این پدیده، وارد کردن آنتروپی منفی حداقل به اندازه ی آنتروپی مثبت به سیستم است. برنامه های بهبود سازمانی در واقع آنتروپی منفی و حیات بخش برای یک سازمان است. همه برنامه های بهبود سازمانی که توسط موسسه ی بهداشت، طراحی و اجرا می شود، عبارتند از: طراحی و استقرار برنامه های بهبود بهره وری، بهسازی جریان و گردش کار، بهسازی جریان و گردش اطلاعات، برنامه های توانمندسازی کارکنان، طراحی و استقرار نظام توانمندسازی کارکنان، بهسازی فرم ها، راه اندازی اتاق فکر، باز طراحی نمودار سازمانی و...]

قانون "پایستگی انرژی" می گوید: انرژی به وجود نمی آید و از بین نمی رود، بلکه از حالتی به حالت دیگر تبدیل می شود؛ اما اصلی به نام "قانون دوم ترمودینامیک" می گوید: جهان در آغاز پیدایش، "آنتروپی" مشخصی دارد، ولی مقدار آن به تدریج افزایش می یابد تا جایی که جهان به حالت ترمودینامیکی برسد، آن گاه از ادامه ی فعالیت باز خواهد ماند و هیچ اتفاقی در آن نخواهد افتاد و خواهد مرد که این فرآیند به "مرگ حرارتی Head death" معروف است. تمایل جهان به افزایش بی نظمی، باعث مرگ آن خواهد شد.

نکته قابل ذکر این است که انرژی تنها در محیط های عایق دار و منزوی صدق می کند و در سایر موارد نقض می شود؛ به همین دلیل می توان گفت با گذشت طول عمر، جهان به سوی نابودی پیش خواهد رفت و سرانجام در یک سازمان، "آنتروپی منفی" نوعی همبستگی میان اجزا ایجاد می کند و منافع جمعی را به منافع فردی ترجیح می دهد تا سازمان بتواند ادامه حیات دهد.

از ذکر همه ی این موارد، نتیجه می گیریم: اگرچه می توان با ورود انرژی و دستکاری محیط سازمانی، عمر سازمان را افزایش دهیم؛ ولی این توانایی اندازه ای دارد و حیات آن، بیش از آنچه مقدر بوده، ادامه ندارد که این را به شکل مرگ سازمان، می بینیم؛ هرچند باز هم به معنای مرگ و فنا نیست. بلکه سازمان در این مرحله ادغام می شود یا به بخش های کوچک تر، تبدیل می شود. در این مبحث به اصالت ماده (ماتریالیسم) و اصالت انرژی (انرژیسم)، اشاره کرده ایم که با طرح "اصل فناپذیری"، ضربه پذیر می شود.

۲- مدیریت موفق successful management

با توسعه روزافزون ارتباطات به تدریج سازمان های بزرگی به وجود آمده اند که عهده دار رسیدگی به برخی از مهم ترین شئون زندگی مردم هستند. مدیران این سازمان باید از سطوح مطلوب دانش و قدرت درک، برخوردار باشند تا بتوانند به شیوه ی صحیح و کارآمد، اعمال مدیریت کنند.

مهارت های مورد نیاز مدیران برای مدیریت موفق عبارتند از :

(۱) مهارت های فنی : مهارت بکارگیری علوم، روش ها، فنون و تجهیزات

ویژه برای امور تخصصی

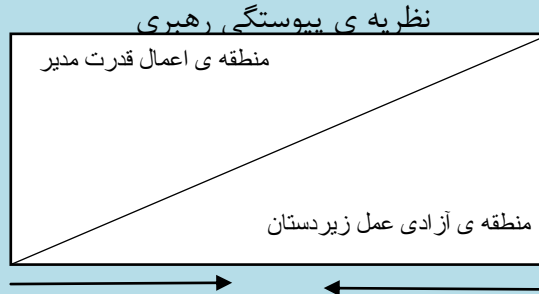
۲) **مهارت های انسانی** : مهارت توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنان برای انجام وظایف واگذار شده

۳) **مهارت های ادراکی**: مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان.

مهارت ها در سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی، متفاوت است. هرچه به سطوح و پشت های بالاتر سازمان می رویم، مهارت های ادراکی بیشتر می شود و در سطح پایین، مهارت فنی لازم است، ولی در تمام سطوح، مهارت های انسانی جزء جدایی ناپذیر مهارت های لازم برای مدیر است. در زمینه "مدیریت موفق" یا به عبارتی "موفقیت مدیر" به تئوری پیوستگی رهبری اشاره می کنیم. این نظریه ابتدا توسط "تانن پوم و اشمیر" در سال ۱۹۵۸ مطرح شد. آن ها رفتار رهبری را نوع پیوسته ای در نظر گرفته اند که در انتهای آن رهبری متمرکز روی مدیر، نوع کامل «اقتدارگراپانه» در منتهی الیه دیگر، رهبری متمرکز روی کارکنان، نوع کامل «آزادمنشانه»، مطابق شکل زیر قرار دارد.

به نظر "تانن و اشمیر" سه دسته از عوامل در انتخاب سبک رهبری اثر می گذارد که عبارتند از :

- ۱) فشارهای وارد بر مدیر یا رهبر
- ۲) فشارهای وارد بر زیردستان
- ۳) فشارهای موجود در وضعیت



رهبری به تمرکز روی زیردستان

رهبری با تمرکز روی مدیر

برای یک مدیریت موفق، مدیران باید وظایفی را که در چارچوب ساختاری علمی استوار است، انجام دهند که همگی به یکدیگر مرتبط اند و نقص در اجرای هر کدام می تواند، منجر به اجرای نقص دیگری شود و حتی اجرای کامل هر کدام می تواند، منجر به تقویت سایر وظایف شده و سازمان را به سوی چشم انداز و هدف مطلوب خود نزدیک کند. "لئونارد کامایر" چهار وظیفه برای مدیر بر می شمارد: ۱- برنامه ریزی (planning) ۲- سازماندهی (organizing) ۳- هدایت (direction) ۴- کنترل (control)

این درحالی است که "دنهارت" چند مورد دیگر را اضافه کرده و وظایف مدیران را براساس واژه ی "POSDCORB" برشمرده است: سازماندهی، برنامه یزی، کنترل، هدایت، استخدام کردن، بودجه ریزی و گزارش دهی.

در مبحث کنترل بیان می شود که عبارتند از: تعداد زیردستانی که یک مدیر می تواند به طور اثربخش آنها را هدایت کرده و جهت دهد. اگر این حیطة وسیع باشد، تعداد زیردستانی که باید به مدیر گزارش دهد، زیاد می شوند و اگر این حیطة محدود باشد، مدیران، تعداد کمی زیردست خواهند داشت و در

صورت یکسان بودن شرایط، هرچه حیطه ی کنترل، کوچک تر باشد، ساختار بلندتر می شود. کنترل و نظارت راهبردی از جمله وظایف مدیران در حوزه ی اداره ی سازمان ها محسوب می شود و از چند جهت، دارای ارزش و اهمیت فراوان است که می توان موارد زیر را به عنوان نمونه برای آن برشمرد: نظم دهی به امور جاری در سازمان، شفاف سازی روند موجود، ایجاد امکان پیگیری و مسئولیت های هر واحد در حوزه های مختلف سازمان؛ بنابراین پرداختن به جنبه های مختلف کنترل و نظارت راهبردی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

کنترل از جهت دیگر یعنی؛ اطمینان از حرکت به سوی اهداف و تحقیق از حرکت امور، مطابق قوانین وضع شده و فرمان های صادر شده این کار، با امور زیر تحقق می یابد:

۱- تعیین معیارها برای شناخت میزان هماهنگی فعالیت ها با اهداف

۲- ارزیابی فعالیت های انجام شده و مقایسه ی آن با واحدهای پیشنهادی

۳- اصلاح عملیات موفق که سازمان را به اهدافش می رساند

در تعریفی دیگر کنترل به معنی ثبت، نظارت، ارزیابی و اتخاذ تصمیم، لازم است. بعد از دستیابی به اطلاعات لازم از کار افراد، ارزیابی آغاز می شود.

این وظایف برشمرده ماهیتی پویا دارند؛ به گونه ای که می توان آنها را کم و زیاد کرد و حتی الگوی اجرای آن را تغییر داد. با توجه به تغییر میزان اطلاعات قابل دسترس، تجدید نظر در برنامه های تنظیم شده، امری بسیار منطقی است. به علاوه با توجه به ماهیت بسیار متغیر فراگردهای محیطی، تجدید نظر مستمر در برنامه ها، ضرورت می یابد. به طوری که لازم است در مقاطع زمانی معین، برنامه های قدیمی کنار نهاده شود و برنامه های جدیدی جایگزین شود.

به این ترتیب تغییر و اصلاح مستمر برنامه ها، موجب پویایی و انعطاف پذیری در سازمان می شود و این از اصول مدیریت موفق است که در آن مدیر سازمان، نقش رهبر دارد و تمامی عوامل تحت کنترل وی اداره می شود؛ چرا که همواره معیار اطاعت، مسئولیت پذیری است. در مجموعه ارائه شده توسط "اشمیت و تاینبنم" در رابطه با سبک های تصمیم گیری رهبر، هفت رفتار کلی وجود دارد. ارزش واقعی این مجموعه متکی به استفاده ی عملی و مطلوب از آن در تصمیم گیری است. طبق نظر این دو محقق، سه عامل یا نیروی اصلی مؤثر در تعیین سبک تصمیم گیری مدیران عبارتند از:

(۱) نیروهای موجود در مدیر که باید از آن آگاه باشند.

الف: ارزش های مدیر از قبیل اهمیت نسبی برای اثربخشی سازمان، رشد شخصی، رشد زیردستان و منافع شرکت.

ب: سطوح اعتماد مدیر به زیردستان، اعتماد بیشتر مدیر به زیردستان به احتمال زیاد به سبک دموکراتیک مدیر منجر می شود.

ج: توانایی رهبر در اعمال مدیریت.

و: ابهام: مدیری که از افزایش ابهام یا کاهش اطمینان نگران است، رسیدن به موفقیت را بی اندازه مشکل می داند.

(۲) نیروهای موجود در زیردستان.

برای رهبری موفقیت آمیز مدیر نیاز به این دارد که در ذهنش ثبت کند که زیردستان هم تا حدودی متفاوت و هم تا حدودی شبیه به هم هستند و اینکه روش یکسانی برای رهبری تمام زیردستان غیر ممکن است.

(۳) نیروهای موجود در موقعیت.

الف: نوع سازمانی که رهبر در آن کار می کند.

ب: اثربخشی گروه

ج: مسئله ای که باید حل شود.

د: زمان موجود برای تصمیم گیری

این سه عامل منجر به بوجود آمدن رفتارهای متفاوتی در مدیران شده و می توان سبک های رهبری یا مدیریتی متفاوتی را بوجود آورد. در ادامه به ۵ سبک از سبک های مدیران اشاره می شود.

۱. مدیریت بی خاصیت: مدیرانی که نسبت به زیردستانش مایل به بی توجهی هستند و معتقد به حداقل تحرک می باشند. آن ها معتقدند، توجه خیلی زیاد به تولید و نیازهای کارکنان، موجب بروز مشکلاتی برای کارکنان و بروز مسائلی برای تولید می شود.

۲. مدیر مقتدرانه (کارآمد): این افراد مستبد بوده و بر سیستم متمرکز و استفاده از اقتدار تأکید دارند و به کارکنان به عنوان ابزار می نگرند و انگیزش مبتنی بر رقابت بین کارکنان به منظور انجام کار، ایجاد می شود.

۳. مدیر باشگاهی: این افراد معتقدند آنچه از کارکنان راضی، خواسته می شود، انجام می دهند و سطوح قابل قبولی از خروجی را به دست می آورند. [تولید در اولویت دوم این مدیران قرار دارد]

۴. مدیر میانی: این مدیران با شعار "هر کسی به بار خود، به کار خود" یا شعار "هر کسی و کار خویش، هر دلی و یار خویش"، تمایل به اجتناب از بحث های واقعی دارند. این سبک، همچون پاندولی آویزان است که بین توجه به تولید و

زیردستان در نوسان است و در شرایط تحت فشار بالا، تبدیل به مدیریت کارا می شود.

۵. مدیر تیمی : معتقد به نیازهای انجام کار و توجه افراد هستند. مدیران مشکلاتشان را با کارکنان در میان می گذارند، ایده هایشان را می پرسند و به آنها آزادی عمل می دهند؛ به نوعی سیاست عدم تمرکز را انتخاب می کنند. در این سبک، مشکلات در روابط کاری، توسط دخالت مستقیم کارکنان برطرف می شود.

در مدل چرخه ی عمر رهبری موقعیتی، فرض بر این است که سبک های مؤثر رهبری، وابسته به دو عامل یعنی سطح آمادگی یا بلوغ پیروان و الزامات موقعیتی است. یک رهبر باید قادر به همسو شدن با سبک رهبری خود به وسیله برآورده کردن این ضروریات باشد. آمادگی پیرو حدی را نشان می دهد که زیردستان، توانایی و تمایل برای انجام کار دارند. سبک های رهبری موقعیتی، حول رفتارهای کاری و رابطه ای متمرکز است.

در این مدل ۴ سبک رهبری بیان شده است:

۱- رهبری آمرانه: این سبک، دستورالعمل های خاص را ارائه داده و عملکرد را از نزدیک سرپرستی می کند.

۲- رهبری اقناعی: این سبک، فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می کند.

۳- رهبری مشارکتی : این سبک، ایده ها را می گیرد و تصمیم گیری می کند.

۴- رهبری تفویضی : این سبک، مسئولیت را برای تصمیم گیری و اجرا واگذار می کند.

همان طور که گفته شد، مدیران می توانند سیاست و الگوی مدیریتی خود را با توجه به شرایط محیط، تغییر داده و به سبک و الگویی دیگر مراجعه کنند؛ البته این فرایند تغییر، در صورت اجرای ناگهانی با شکست و مقاومت کارکنان روبرو می شود. تغییر در سازمان، همچون نیروهای تعدیل کننده ای است که ثبات رفتار سیستم را حفظ می کنند. به عقیده ی "لوین"، سطح رفتار در هر لحظه از زمان، نتیجه ی دو مجموعه نیرو می باشد؛ نیروهایی که برای تغییر، فشار می آورند و می کوشند وضع موجود را حفظ کنند. زمانی که این دو مجموعه نیرو در تعادل باشند، سطح موجود رفتار، حفظ می شود که "لوین" آن را "تعادل شبکه سکون" می نامد و مراحل نام برده آن توسط وی عبارتند از:

۱- ذوب کردن (unfreezing): شامل تقلیل نیروهای حفظ رفتار موجود در سازمان است.

۲- حرکت (movement): در این مرحله رفتار سازمان بخش یا فرد را به یک سطح جدید تغییر می دهد.

۳- انجماد (refreezing): این مرحله، سازمان را در یک وضعیت جدید تعادل، تثبیت می کند که از طریق استفاده از مکانیزم های حمایتی حاصل می شود.

۳- عقلانیت محدود: Bounded Rationality

عقلانیت به معنی بهترین راه انجام امور است؛ یعنی تبعیت از بهترین روش و حداکثر کردن کارایی به طور دقیق تر عقلانیت به معنی بررسی راهکارها و روش های مختلف، دستیابی به اهداف و سپس انتخاب بهترین روش به منظور نیل به اهداف است؛ اما گاهی شرایط مختلف از قبیل پیچیدگی محیط، عدم امکان بررسی همه ی راهکارها، محدودیت های انسانی و... موجب جلوگیری از تحقق عقلانیت کامل می شود؛ به همین دلیل عقلانیت محدود که به معنی بررسی تعداد محدودی از راهکارها و انتخاب راهکاری رضایت بخش می باشد، مورد توجه واقع شده است. در عقلانیت محدود، به عدم امکان فراگرفتن بهترین تصمیم، اشاره شده است و تصمیم گیرندگان به فراگرفتن تصمیم در حد رضایت بخش، بسنده می کنند.

جهت بررسی دقیق تر و رسیدن به عقلانیت کامل، باید همه ی گزینه ها و راهکارهای پیش رو، به مرحله ی آزمایش گذاشته شود که ممکن است در اثر آزمایش، نمونه ی مورد آزمایش از بین برود یا بی مصرف بماند. در حوزه ی علوم انسانی، همواره با مقاومت آدم ها و عدم دقت در نتایج آزمایش، همراه هستیم؛ به علاوه اینکه برخی نتایج، زمان بر هستند. برخی از الگوهای رفتاری انسان در علوم اجتماعی مزمّن می کنند که انسان به طور عقلایی رفتار می کند. مفهوم عقلانیت محدود، یعنی غالباً گرفتن تصمیمات کاملاً عقلانی غیر ممکن است؛ زیرا در تصمیمات خود در شرایط واقعی با گستردگی مسئله و نیز محدود بودن منابع اطلاعاتی موجود، روبرو هستند. در تئوری اقتصاد، تصمیم گیرنده ی عقلایی، فردی است که انتخاب خود را بعد از بررسی انتخاب های مختلف انجام می دهد. یک فرض اساسی درباره فرد عقلایی این است که روش یافتن انتخاب های ممکن و روش تعریف ترجیحات، کاملاً مستقل از یکدیگر

هستند؛ یعنی اگر تصمیم گیرنده ای در یک تصمیم گیری [که دو مورد خاص را شامل می شود] یکی را بر دیگری برگزیند، در هر تصمیم گیری که این دو مورد را شامل شود، دو انتخاب را به همان شکل قبل رتبه بندی می کند.

۴- سکوت سازمانی: Silence Organizational

پدیده ای است که در آن کارکنان سازمان به دلایل مختلف از اظهارنظر در مورد مسائل سازمان خودداری کرده و سکوت اختیار می کنند. سکوت، عامل بسیار مهم بیماری، استرس، پیری، افسردگی یا ترس در سازمان به شمار می رود. مدیران باید در اولین فرصت عامل را ردیابی کرده و آن را برطرف کنند. بی توجهی به این موضوع می تواند سبب اتفاقات ناگوارتر و حتی مرگ سازمان شود.

مهم ترین دلایل سکوت سازمانی عبارتند از :

۱. ترس از عواقب اظهار نظر مشتمل بر تنبیهات، مرگ، بی نصیب بودن از امتیازات، بر کناری از سمت و پست سازمانی و ...
۲. ترس از بی توجهی مدیران ارشد و بی فایده ماندن نظریات و ایده ها، در بدترین حالت ممکن است مدیر ارشد این نظریات را بخواند ولی با دلایل ناکافی یا مصلحت های غیرقابل توجیه، اقدام به رد ایده ای کند.
۳. بدون پاداش گذاشتن ایده ها: سازمان برای ایده های اثربخش و مورد استفاده، پاداشی پرداخت نمی کند.
۴. مشکل بدتر سکوت سازمانی، هنگامی است که کارکنان سازمان به ظاهر فعال و پرسرو صدا هستند، ولی از اظهار نظرهای واقعی و

اقدامات مناسب و کارشناسی شده، خودداری کرده و در برخورد‌ها، طبق خواسته های مدیر ارشد سازمان، عمل می کنند.

این جمله را همه ی ما شنیده ایم که سکوت علامت رضاست؛ بنابراین سکوت ما در برابر کمبودها و ایرادها، مبنی بر رضایت و خرسندی ماست. لازم به یادآوریست که ما از توان افراد در بیان عقیده در مورد نیاز، صحبت نمی کنیم. بخش بزرگی از تاریخ تغییر اجتماعی در دنیا به دلیل همان تعداد اندک افراد شجاعی است که شهادت گفتن نظرشان را داشته اند. "هورسیون و میلیکن" در مقاله ی خود با عنوان "سکوت سازمانی"، مانعی برای تغییر و توسعه در دنیایی چندگانه نشان می دهد؛ اگرچه سازمان ها آزادی بیان دارند، اما بیشتر فرهنگ ها، سیگنال های سر بسته و البته گاهی بسیار صریح بر کارمندان می فرستند که باید سکوت کنند. همانند بسیاری از مسائل سازمانی، سکوت سازمانی نیز از بالا شروع می شود؛ در واقع گروه رهبری که خود را جدا از نیروی کار می داند، می تواند فضای برتری ایجاد کند که به دنبال آن، تفاوت های فرهنگی بزرگ تر می شود. نتیجه ی شیوه های مدیریتی ضمنی و صریح و همچنین سیاست های شرکتی، تقویت سکوت سازمانی خواهد بود، در نهایت مدیران، افرادی را همانند خود، به کار می گیرند که به جای نوآوری و استقبال از تغییر، بیشترین تمرکزشان بر مواردی مانند وابستگی متقابل و ثبات شغلی است.

۵- بوروکراسی: Bureaucracy

نظام سازمان های اداری از قدیم بوروکراسی بوده است؛ به عبارتی "بوروکراسی"، اصطلاح جدیدی از نظام دیوان یا دفتری است، اما با گذشت زمان، ویژگی منفی نظام بوروکراسی حاکم شده، آن را به انعطاف ناپذیری، کار تکراری و دیگری جنبه های بازدارنده از وظایف اجتماعی تبدیل کرده است که

این جنبه ها تنها دستاوردهای نظام بوروکراسی هستند؛ در حالی که مفهوم آن، فراگیرتر و شکلی از اشکال نظام کلاسیک می باشد.

"ماکس وبر" فیلسوف آلمانی، اولین کسی است که تلاش کرد تا نظریه ای منظم و فراگیر در این باره ارائه نماید. به نظر "وبر"، قدرت از آن کسی است که حق اعمال آن را دارد. به نظر وی، مفهوم مدیریت با مفهوم قدرت، متفاوت است، در نتیجه محور فهم او از سلطه، قانونی بودن آن است؛ یعنی آمادگی گروه، برای اطاعت از یک فرد یا از نظام قانونی باشد؛ بنابراین اعمال سلطه ی پذیرش، شرایط اجتماعی را می طلبد که در رویکردی ارزشی تجلی می یابد و به آن ویژگی قانونی می بخشد. در این میان درک افراد به نقش هایی که می پردازند، دشوار می شود؛ زیرا آنها فضای اندکی از سازمان را اشغال می کنند و درک میزان رابطه ی بین نقش آنها و سازمان به عنوان یک کل، به اضافه ی حدود آزادی در درون سازمان دشوار می شود. وی بیان کرد: رشد سازمانی از ویژگی های نظام های بوروکرات، اصل برابری فرصت ها را از بین می برد و برخلاف این دیدگاه بدبینانه، نظام بوروکراسی را به عنوان کارآمدترین سازمانی می شمارد که انسان از حیث کارایی آن را ابداع کرد و به بخش های سه گانه سلطه یعنی سلطه ی کاریزما، سنتی و قانونی دست یافت.

"فرد ریکسون" در مبحث "بوروکراسی وبری" خاطر نشان می کند که قوانین و مقررات با جلوگیری از برخی سوء استفاده ها، منجر به تقویت انصاف و برابری می شوند؛ در واقع هنگامی که کارایی، اثربخشی و انعطاف پذیری را به قوانین و مقررات ترجیح می دهیم، نتایج قابل پیش بینی خواهند بود.

وجود قوانین در سازمان ها، منجر به وجود آمدن قفسه ای آهنین از بوروکراسی و قوانین خشک می شود و در نتیجه پرورش افراد وقت گذران و کنش پذیری در پی دارد که موجب جابه جایی اهداف شده به گونه ای که

اهداف اصلی سازمان را نادیده گرفته و حفظ قوانین و مقررات به هدف تبدیل می شود.

۶- هدف گذاری Goal setting

انگیزش در لغت به معنای تمایل به انجام کار است و دیگر توانایی فرد تا بدان وسیله، نوعی نیاز تأمین شود.

فرایند اصلی انگیزش عبارتند از:

نیاز ارضاء نشده ← تنش ← انگیزه ← کوشش رفتاری ← نیاز ارضاء شده ← کاهش تنش. یکی از نظریه های مطرح شده در این باب، نظریه ی سلسله مراتب نیازهای "مازلو" است که توسط "آبراهام مازلو" ارائه شده است. وی اساساً فرض را بر این گذاشته که درون هر انسان ۷ دسته نیاز وجود دارد. اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم برطرف شود، دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و توسط فرد تحریک نمی شود. این نیازها باید به ترتیب، برطرف شود و تا نیازهای پایین تر، رفع نشود به سطح بالاتر نمی رود. این نیازها به ترتیب زیر در ۴ دسته گنجانده شده است:

- ۱) نیاز فیزیولوژیکی شامل: گرسنگی - تشنگی - پناهگاه و...
- ۲) نیاز ایمنی شامل: امنیت، محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی
- ۳) نیاز به احترام شامل: دو بخش درونی «حرمت نفس، خودمختاری، پیشرفت» و برونی «جایگاه، مقام، شهرت، جلب توجه»
- ۴) نیاز به خود شکوفایی شامل: فرد می کوشد به همان چیزی دست یابد که بالقوه استعداد آن را دارد

دو مورد اول، نیازهای رده پایین و دو مورد بعد، نیازهای رده بالاتر است.

تفکر پشتیبان نظریه ی هدف این است که انگیزه در درجه ی اول، نخست توسط هدف هایی که آدم ها برای خودشان تعیین می کنند، سوق داده می شود. این نظریه می گوید: این خود هدف است که نیروی سوق دهنده را به وجود می آورد. (اک [۵] ۱۹۶۸) وی نخست این ایده را به بیان کرد که کارکردن در جهت هدف ها، خودش انگیزه آفرین است. پژوهش های وی نشان داد، عملکرد، هنگامی بهبود می یابد که افراد به جای اهداف مبهم و کلی، برای خود هدف های مشخصی تعیین کرده اند. هنگامی که رسیدن به این اهداف مشخص، پر زحمت تر است، عملکردی بهتری نیز در پی دارد. نظریه پردازان هدف نیز این نظریه را دارند که انگیزه ی فرد، تحت تأثیر بازخورد عملکرد اوست.

دیگر عوامل با اهمیت عبارتند از:

تعهد نسبت به هدف: میزان تعهد فرد نسبت به رفتن به جانب هدف، حتی در زمانی که اوضاع دشوار می شود و خودباوری یعنی تصور اینکه فرد توانایی، دسترسی به هدف دارد.

تعهد نسبت به هدف، معمولاً زمانی حاصل می شود که هدف ها همگانی و آشکار و توسط خود فرد انتخاب شده و تحصیلی نباشند. مفهوم "مالکیت هدف" در اینجا اهمیت می یابد. هدف گذاری به معنای تفکیک و تجزیه ی اهداف بلند مدت در غالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت است. در این راستا هدف گذاری SMART مطرح شده که شامل (S = specific مشخص، M = measurable قابل اندازه گیری، A = attainable دست یافتنی، R = relevant مرتبط، T = time-bound محدود به زمان). تئوری مسیر-

هدف، نقش رهبر را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر انگیزش زیردست، برای رسیدن به اهداف مطلوب در نظر می گیرد. رهبر با استفاده از پاداش، انگیزه ی زیردست را زمانی تحت تأثیر قرار می دهد که زیر دست به اهداف مورد نظر می رسد. رهبر همچنین، زیر دست را برای رسیدن به اهداف با تعیین وظیفه کاری انگیزشی و بر طرف کردن موانع در مسیر رسیدن به اهداف، کمک می کند. این تئوری توسط "مارتین جی، ایوانز و هاوس میچل" مطرح شد. توسعه دهندگان این تئوری انواع رفتار رهبر را این گونه بیان کرده اند:

- ۱- رهبری هدایتی : رفتار رهبری هدایتی متمرکز بر این است که چه چیز، در چه زمانی و چگونه باید انجام شود.
- ۲- رهبری حمایتی : رفتار رهبری حمایتی شامل توجه به زیردستان به عنوان انسان ها می شود که سعی در رفع نیازهایشان دارد.
- ۳- رهبری مشارکتی : رفتار رهبری مشارکتی شامل مشاوره با زیردستان و در نظر گرفتن ایده های زیردستان قبل از تصمیم گیری است.
- ۴- رهبری توفیق طلب: رفتار این رهبر بر موفقیت و بهبودهایی در عملکرد تأکید می کند.

یک سازمان برای رسیدن به موفقیت و برتری، باید هدف مشخصی را تعیین کرده و با برنامه ریزی مدون برای رسیدن به آن هدف مطلوب گام بردارد. سازمانی که هدف مشخصی ندارد در حقیقت موجودیت نداشته و کاری از پیش نخواهد برد.

براساس نظریه ی هدف گذاری، اگر برای هر یک از افراد هدفی مشخص شود، آنان برای دستیابی به هدف های مذکور، برانگیخته می شوند؛ بنابراین صرف

نظر از نیازها و باورهای انسان ها، "محیط"، نقش بسیار مهمی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسان ها دارد. این نظریه بر این واقعیت تأکید دارد که افراد هدفمند با اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد بدون هدف یا دارای اهداف آسان، کار می کنند. "بنجامین دیزارائیکی"، رمز موفقیت را پایبندی به هدف در زندگی می داند. همچنین "یوگی" می گوید: اگر هدف خود را ندانید به بیراهه خواهید رفت و نیز "آنا پاولوفا" راز موفقیت را دنبال کردن بی وقفه ی هدف ها می داند.

۷- چند قانون مدیریتی :

- قانون پارکینسون *Parkinson law* : این قانون براساس مطالعات نویسنده ای به همین نام شکل گرفته که زمینه گسترش بی رویه ی بوروکراسی ها را بیان می کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابد و این گستردگی به میزان و ماهیت آن چندان ارتباطی ندارد. در این قانون، کار، آنقدر گسترش پیدا می کند تا کل زمان موجود برای تحقیق اش را مصرف کند. گاهی بین کارکنان رسمی در یک سازمان و حجم کاری که باید توسط آنها انجام شود، هرگز رابطه ای وجود ندارد. در این قانون سازمان آنقدر بزرگ می شود تا به یک حد از بی کفایتی برسد.

- قانون تنوع لازم (*law of requisite var*) : این قانون از تئوری عمومی سیستم ها برگرفته شده است و مدعی است که اگر یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند، باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد. در قاموس سازمانی این امر بدان معناست که سازمان ها باید، پیچیدگی درک شده را با ساختارهای داخلی و سیستم های مدیریتی خود تطبیق دهند؛ البته در این کار نوعی محدودیت تئوریک نیز وجود دارد؛ زیرا اگر سازمان همیشه

پیچیدگی کامل محیط را در خود جای دهد، خود سازمان به آن محیط تبدیل شده و در آن حل می شود.

"هم شکلی" یعنی اعتقاد به اینکه سازمان ها، پیچیدگی محیط را با ساختارها و سیستم های داخلی متناسب می سازند. ISO به معنی همان و Morph به معنی شکل است. سازمانی که با محیط خود هم شکل است، خود را به محیط وفق می دهد. (هم شکلی = isomorphism)

- قانون مورفی: این قانون که در فرهنگ غرب رایج بوده، می گوید: «هر خطای ممکن، رخ خواهد داد». این جمله از "ادوارد مورفی"، مهندسی نیروی هوایی و محقق تئوری آشوب آمریکایی است. طبق این نظریه همیشه، همه چیزها در بدترین و نامناسب ترین زمان به خطا می روند و وقفه ای در کارها به وجود می آورند. معمولاً هنگامی که سازمانی همواره بدشانسی می آورد، او را مشمول قانون مورفی می نامند. این قانون گاهی با استنباط "فیناگل" در فرهنگ غرب اشتباه گرفته می شود [بیان می کند که همه چیز، ذاتاً دچار خطا و دردسر می شود؛ مگر اینکه برای درستی آن تلاشی شده باشد. اصلی ترین پیام این قانون آن است: در هر حالتی که احتمال خراب شدن یا خطا رفتن باشد، بی شک روزی این اتفاق می افتد.

- قانون ۸۰-۲۰ پارتو: همواره ممکن است تعداد کمی از ویژگی ها، بیشترین اثر را بر سازمان داشته باشد. در سیستم مدیریت بر مبنای هدف MBO نیز تا حدودی از این اصل انتخاب می شود؛ زیرا با کنترل مستقیم هدف ها، امکان تمرکز سیستم کنترل مداری "محدود ولی حیاتی" فراهم می شود. (پنار ۵، ۱۹۸۸، ص ۷۳-۷۰)

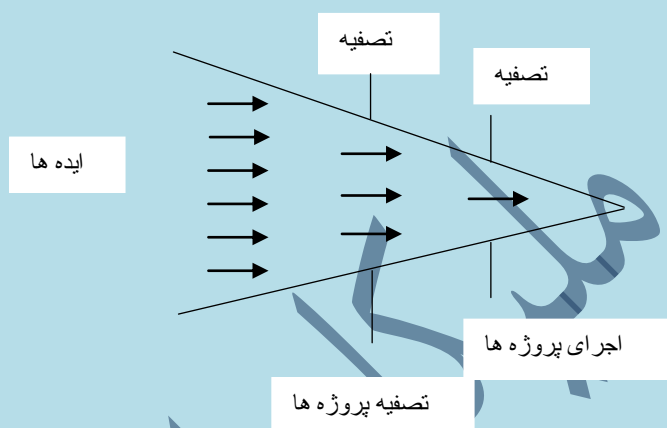
این قانون بیان می کند که ۸۰ درصد نتایج، از ۲۰ درصد علت ها به وجود می آیند؛ به بیان دیگر ۲۰ درصد از اعمالی که انجام می شوند، به وجود آورنده ی ۸۰ درصد از نتایج به دست آمده هستند. این مسئله باید همه را (به ویژه مدیران) وادار به تفکر کند؛ چرا که عواقب عملکرد آنها، اثرات نامطلوبی بر روی کل سیستم ها بجا خواهد گذاشت و در بدترین حالت ممکن است، کل سیستم ها به فعالیت هایی که بیشترین تأثیر را در رسیدن به نتایج مطلوب دارند، توجهی نداشته باشند.

در نتیجه مدیران باید در اولین فرصت:

- ۱- اولویت های خود را تعیین کرده و روی آنها تمرکز کنند.
 - ۲- مدیریت خود را برای افراد براساس اولویت های غیر قابل نقص ایجاد کنند.
 - ۳- اطمینان حاصل کنند که آن ها بر روی ۲۰ درصد از فعالیت های کلیدی متمرکز می شوند.
- قانون زیف : قانونی است که "جی. ک. زیف" ارائه کرده است و به «اصل حداقل تلاش» مشهور است. براساس این اصل، انسان می خواهد برای رسیدن به هدف خود، کمترین کوششی از خود نشان دهد. این قانون یک توزیع قانون قدرت درباره ی داده رده بندی شده می باشد.

- قانون قیف توسعه (law funnel of development) : عبارت قیف توسعه، اشاره می کند که طیف وسیعی از ایده ها (چه خوب و چه بد یا بی اثر) از راه های مختلف به سازمان هدایت می شوند و سازمان نیازمند ابزاری است که از طریق آن، ایده های رسیده را به نوعی غربال کند که تنها ایده هایی به

مرحله اجرا برسند که قابلیت توسعه و بهبود سازمان را دارند. شکل این فرایند همانند قیفی است که مرحله به مرحله نزدیک تر می شوند.



- قانون موقعیت (law of situation): براساس این نظریه زمانی دستور مدیر پذیرفته می شود که زیردستان آن را در شرایط موجود منطقی بدانند. پدید آورنده این نظریه، "مری پارکر فالت" است که بنیانگذار تفکر اقتضائی است. به عقیده "فالت"، هدف عمده ی مدیریت باید دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد و یک مؤسسه باید آرام و بدون سروصدا مانند یک ماشین که خوب طراحی و ساخته شده، کار کند و بین اجزای مختلف آن هماهنگی کامل برقرار باشد؛ البته اصطکاک تا حدی وجود خواهد داشت؛ زیرا اصولاً حرکت بدون اصطکاک، ممکن نیست. فالت در زمینه ی ایجاد یکپارچگی و هماهنگی، معتقد است که هر سازمانی باید میان کوشش ها و تلاش های گروه های مختلف، هماهنگی [هماهنگی را محور اصلی و اساسی مدیریت می داند] به وجود آورد تا با کارایی هرچه بیشتر به هدف های مؤسسه دست یابد.

۸- استراتژی جایگاه سازمان

خلق مزیت رقابتی برای سازمان از طریق تشخیص هوشمندانه فرصت ها، تهدیدات و پاسخگویی خلاقانه به آنها از راه خلق ارزش برای مشتریان. این تعریفی است که از واژه ی استراتژی بیان شده که همواره برای مسائل و عوامل مختلف، استراتژی های متفاوتی را می توان مطرح کرد و به عنوان مؤلفه های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال استراتژی "حل مینتر برگ" (۵/۵) H.mintzbery را معرفی می کنیم که استراتژی را به عنوان طرح و نقشه - نیرنگ - الگو - موقعیت و نگرش معرفی کرده است.

۱. استراتژی به عنوان طرح نقشه : strategy az plan شامل نوعی کار آگاهانه یا مجموعه ای از رهنمودها که برای مقابله با وضعیت و حادثه ای خاص درآید، پیش بینی می شود.

۲. استراتژی به عنوان نیرنگ : strategy as ploy داشتن ویژگی خاص که منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می شود.

۳. استراتژی به عنوان الگو : strategy as pattern شیوه های موفق فعالیت که به مرور زمان به صورت الگو در می آیند. (الگویی در جریان تصمیم ها)

۴. استراتژی به عنوان موقعیت : strategy as position موقعیت یا ویژگی سازمان در صنعت از لحاظ اکولوژی به عنوان یک پناهگاه است و از لحاظ اقتصادی به عنوان مکانی برای تبدیل پول و از لحاظ مدیریتی قلمروی محصول و بازار است.

۵. استراتژی به عنوان نگرش : strategy as perception دیدگاه مشترک سازمان بر مبنای مقاصد و اهداف سازمان.

اما منظور از استراتژی جایگاه سازمان، سیاستی است که هر سازمان برای موقعیت خود در بین صنعت خود انتخاب می کند و شامل مواردیست :

۱) استراتژی رهبر: در این استراتژی سازمان تلاش می کند، موقعیت رهبر را در صنعت به دست آورد یا حفظ کند و نقش تعیین کننده سیاست های کلی آن صنعت را داشته باشد و اصطلاحاً پرچمدار آن صنعت باشد. در این استراتژی، سازمان حتی می تواند تغییر الگو را ایجاد کند.

۲) استراتژی پیرو: در این استراتژی شرکت و سازمان، امکان رهبر شدن را ندارد (از لحاظ مالی - اطلاعاتی - زمانی و ...); بنابراین همیشه صبر می کند تا رهبر، استراتژی خود را اعلام کند و سپس از آن پیروی کند.

۳) استراتژی چالشگر: در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد. این در حالی است که شرایط رهبر شدن را هنوز ندارد. در این استراتژی، تلاش جهت مخالفت با سیاست های رهبری است؛ البته گاهی این تلاش با احتمال کم، موفقیت آمیز است.

۴) استراتژی گوشه گیر: در این حالت، سازمان ترجیح می دهد که گوشه ای از بازار را انتخاب کرده و آنجا را برای خود حفظ کند.

۵) استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود از ۴ استراتژی (4p) تشکیل شده که عبارتند از: استراتژی قیمت price / استراتژی توزیع Place / استراتژی پرسنل personal / استراتژی محصول product.

۹- اختیار مدیر، اعتماد مدیر، آمادگی مدیر:

اختیار مدیریت یعنی؛ میزان قدرت و حق صدور دستور در یک پست سازمانی که به وسیله قوانین و مقررات مشخص می شود. شکل اول اختیار «کاریماتیک» است؛ یعنی ظهور یک رهبر با ویژگی های خارق العاده که در این نوع اختیار، قدرت در دست افرادی است که از ویژگی ها و صفاتی فوق العاده برخوردارند و در اذهان مردم به عنوان فردی جاذب، بی نظیر و مرجع، نمود پیدا می کند. شکل دوم اختیار «سنتی» است؛ یعنی قدرت به شیوه ای موروثی و بر مبنای روابط خانوادگی به افراد اعطا می شود و فقط در دست افراد یک خانواده خاص قرار می گیرد و از پدر به فرزندان به ارث می رسد. آخرین شکل اختیار «عقلایی - قانونی» است که در نقطه مقابل دو شکل دیگر اختیار قرار دارد. به این دلیل که اساساً و رای قانون اند. به عقیده "وبر" این شیوه ی اختیار که به طور طبیعی هم «عقلایی» و هم «قانونی» است، بهترین شکل اختیار بوده؛ زیرا هم کارایی دارد و هم بر مبنای قوانین و مقررات است.

- اعتماد متقابل بین اعضا : اعتماد، پدیده ای حساس و شکننده است و برای به وجود آمدن آن زمان زیادی طول می کشد؛ اما به راحتی می توان آن را از بین برد و دستیابی به آن، کار چندان ساده ای نیست؛ بنابراین مدیریت در سازمان باید دقت زیادی کند تا اعتماد بین اعضا، حفظ شود.

ابعاد اعتماد شامل موارد زیر است :

- (۱) صداقت : درستی و پاکی ، وفاداری و حقیقت جویی
- (۲) شایستگی : داشتن مهارت و دانش در زمینه ی فنی و روابط انسانی
- (۳) ثبات یا پایداری: قابلیت اعتماد، توان پیش بینی و قضاوت خوب به هنگام رویارویی با اوضاع و شرایط مختلف

۴) وفاداری: حفظ آبرو و حیثیت

۵) روراستی: تبادل نظر و دادن اطلاعات به صورت آزاد

این اصل را در سخنان بزرگان نیز می بینیم:

جایی که اعتماد نیست، سخن بیهوده است. (فرانتس کافکا) اعتماد به تدریج می آید و یک جا می رود. (موارد فاست) به آدم ها اعتماد کن تا با تو صادق باشند. (رالف والدو امرسون) و مواردی از این قبیل ...

آمادگی می تواند:

۱. تأمین کننده ی اطلاعات بوده و در تصمیم گیری به شما کمک کند.

۲. به شما اجازه می دهد برای فعالیت های تان برنامه ریزی کنید.

۳. به شما اطمینان می دهد که اگر در موقعیتی قرار گرفتید، آن گونه شروع به کار کنید که قصد دارید، همان طور ارائه دهید.

به شما برای پیشبرد اهداف تان اعتماد به نفس می دهد. در این مرحله حداقل برای افراد، شفاف سازی کنید که آمادگی دارید. این مسأله بر وضعیت تان تأثیر مثبت خواهد گذاشت؛ بنابراین آمادگی، جزئی از برنامه روزانه شما خواهد شد. مدیران خوب، تکلیف شان را انجام می دهند و این مسأله قبل از شروع به کار آغاز می شود. هر گاه انسان به آینده توجه کند، نسبت به امور زندگی خود دور اندیش و توانا خواهد بود.

۱۰- دموکراسی: Democracy

مبحث انسان‌گرایی سازمانی، تحت مساعدت‌های جنبش روابط انسانی و توسعه‌ی سازمانی شکل گرفته است و در اداره‌ی سازمان‌های نوین، انتقاد می‌شود که مدیریت سازمان‌ها به روش سنتی جوانب انسانی سازمان را نادیده گرفته و به افراد صرفاً به منزله‌ی اجزای ماشین بوروکراسی نگاه می‌کنند که در زمان لازم می‌توانند، جایگزین شوند؛ به همین دلیل گفته می‌شود که بوروکراسی در تناقض با دموکراسی است؛ چراکه مستلزم توجه به افراد و مشارکت آنی در امور است. بدین جهت یکی از محورهای مهم اداره‌ی نوین را انسان‌گرایی شناخته و تأکید می‌شود که همواره ارزش‌های سازمانی، مقدم بر ارزش‌های انسانی نیست و یکی از مهم‌ترین وظایف دولت‌ها، ایجاد دموکراسی با توجه به ارزش‌های انسانی، چه در داخل سازمان‌های دولتی و چه در تعاملات آنها با شهروندان می‌باشد. مهم‌ترین پژوهش مرتبط با انسان‌گرایی، مربوط به مطالعات هائورن به رهبری آلتون مایو با هدف بررسی تأثیر شرایط فیزیکی محیط کار بر بهره‌وری کارکنان به انجام رسید. "چستر بارنارد" در کتاب وظایف مدیر اجرایی (the functions of the executive) عنوان می‌کند اگر سازمان‌ها، خواهان همکاری افراد هستند باید بتوانند آن‌ها را به گونه‌ای تشویق کرده که به صورت داوطلبانه همکاری کنند و این امر، مستلزم توجه به گروه‌های غیر رسمی سازمان است.

در این زمینه داگلاس مک‌گریگور در کتاب خود تحت عنوان "جنبه‌ی انسانی سازمان" (the human side of enter price) بیان می‌کند که افراد تنبل و بی‌تفاوت اند و صرفاً توسط پول برانگیخته می‌شوند. (نظریه X و Y) در عوض کسانی هستند که خلاق و مسئولیت‌پذیرند و از کار لذت می‌برند؛ البته باید خاطر نشان کرد که این افراد X, Y به طور واقعی در نظر گرفته نمی‌شوند؛

بلکه دیدگاه مدیران نسبت به آنان است. تحقق و تقویت دموکراسی به عنوان مهم ترین هدف در مدیریت، همواره مورد تأکید قرار دارد که واژه دموکراسی، واژه یونانی و از ترکیبی از demos به معنی مردم و cratein به معنی حکومت کردن است. دموکراسی یعنی حکومت کردن به وسیله مردم. از دید ارسطو، دموکراسی، حاکمیت فقرا بر منافع شخصی شان است. همچنین کارل فردریش، دموکراسی را بر طبق خواسته ها و ترجیحات عموم مردم می داند. کوهن نیز دموکراسی را نظام حکومتی می داند که در آن اعضای جامعه به طور مستقیم یا غیر مستقیم در اتخاذ تصمیماتی که مربوط به آنهاست، مشارکت می کنند. عده ای از متفکران دموکراسی را بیشتر به عنوان نظام های نخبه گرا و رقابتی می دانند.

"رابرت دال" ۵ معیار برای دموکراسی معرفی می کند:

۱- مشارکت واقعی

۲- رأی برابر

۳- به دست آوردن درک روشن

۴- کنترل دستورکار

۵- یکپارچگی و یکسانی بین تمامی افراد

مهم ترین دستاوردهای "جرج آلتون مایو" و همکارانش برگرفته از مطالعات و بررسی هایی بود که بین سال های ۱۹۲۴-۳۲ در کارخانه ی هائورن در شرکت وسترن الکتریک انجام شد. مطالعات او در راستای تعالی انسانی بود و به جنبه های انسانی شغل و کار، نگاه کرد که این مطالعات را باید به ۳ دوره عمومی تقسیم کرد:

الف) آزمایشات مربوط به روشنایی محیط کار

ب) آزمایشات اتاق تست مونتاز

ج) آزمایشات اتاق مشاهده کالف پیچی

نتایج مطالعات هائورن به شرح زیر است:

۱. این مطالعات آشکار کرد که کارکنان تنها با پول برانگیخته نمی شوند؛

بلکه عوامل شخصی - اجتماعی در انگیزش و نگرش های آنان نقش بسزایی دارد.

۲. اهمیت سرپرست مطلوب در حفظ روحیه و بهره وری کارکنان قطعی شد.

۳. این مطالعات ویژگی گروه های غیر رسمی را در کار و تأثیر آنها بر عملکرد آشکار کرد.

۱۱- اصول گرایی مایول (مدیریت علمی)

این واژه در مدیریت دولتی سنتی بسیار تأکید شده و تلاش اندیشمندان این حوزه، تدوین اصولی برای سازمان های دولتی است. جست و جوی اصول نیز با تأکید بر عقلانیت و کارایی، نشأت گرفته است. سازمان های دولتی در صورتی کارایی دارند که از اصول و روش های علمی تبعیت کنند. "تیلور" عنوان می کند که مدیریت، نوعی علم واقعی است که به طور روشن تکیه بر قوانین، قواعد و اصول تعریف شده ای دارد.

"ویلابی" در کتاب اصول اداره دولت می نویسد: در اداره دولت، اصول بنیادی ویژه ای وجود دارد که مانند سایر رشته ها، کاربرد عمومی دارند و هدف مدیریت دولتی یعنی کارایی در عملیات، باید محقق شود و توسل به این اصول

اجتناب ناپذیر است. تلاش های اولیه برای تدوین این اصول، توسط "هنری نایول" تنظیم شده است که به شرح و توضیح آن ها می پردازیم:

۱. تقسیم کار: این اصل همان، اصل تقسیم آدام اسمیت است. تخصصی کردن، بازده تولید را از طریق کارایی بیشتر افزایش می دهد. (تخصص گرایی)

۲. فرمانرانی قانونی: مدیران باید قادر به ارائه دستورات باشند. فرمانرانی قانونی در سازمانف این حق را به آنها می دهد؛ از این رو همراه با فرمانرانی، مسئولیت نیز به وجود می آید. وقتی که فرمانرانی به کار گرفته می شود، مسئولیت مطرح می شود؛ بنابراین به منظور اثربخشی و فرمانرانی، یک مدیر، باید با مسئولیتش برابر باشد.

۳. انضباط: کارکنان باید از قوانینی که سازمان وضع کرده، اطاعت کنند و به آن ها احترام بگذارند. انضباط خوب، نتیجه رهبری اثربخش و درک روشنی است که بین مدیریت کارکنان با توجه به قوانین سازمان وجود دارد و همچنین استفاده به موقع و درست از منابع برای عدم تخلف از قوانین.

۴. وحدت فرماندهی: هر کدام از کارکنان باید از یک سرپرست، دستورات را دریافت کنند.

۵. وحدت جهت *Unity of direction*: هر گروه از فعالیت های سازمانی یک هدف دارند و باید به وسیله یک مدیر که طرح واحدی به کار می برد، هدایت و رهبری شود.

۶. تبعیت منافع فردی از منافع جمعی: منافع هر کدام از کارکنان یا گروهی از کارکنان نباید بر منافع سازمان به عنوان یک کل، تقدم پیدام کند.

۷. تمرکز: به میزانی که زیردستان در تصمیم گیری مشارکت می کنند، اشاره دارد. اگر تصمیم گیری در سطوح عالی انجام شود (تمرکز) و اگر مشارکت بین سطوح مختلف مدیریتی و حتی پرسنل باشد، (عدم تمرکز) است که در ادامه به طور مفصل به آن خواهیم پرداخت.

۸. سلسله مراتب : خط اختیار را از مدیریت عالی به پایین ترین سطح سلسله مراتب نشان می دهد.

۹. نظم : منابع انسانی و غیر انسانی باید در مکان و زمان صحیح قرار گیرد.

۱۰. عدالت و انصاف: مدیران باید نسبت به زیردستان خود مهربان و منصف باشند.

۱۱. ثبات دوره خدمتی کارکنان : جابجایی و ترک خدمت کارکنان در سطح بالا، مقرون به صرفه نیست. مدیریت باید به طور منظم، برنامه ریزی نیروی انسانی خود را تدارک دیده و مطمئن شود که برای عهده دار شدن پست های خالی جایگزین هایی در دسترس هستند.

۱۲. ابتکار و نوآوری: کارکنانی که مجاز به نوآوری هستند و طرح ها را اجرا می کنند، سطوح بالایی از تلاش و کوشش خود را به کار خواهند گرفت.

۱۳. ایجاد روحیه جمعی: بالا رفتن روحیه گروهی، هماهنگی و وحدت را درون سازمان ایجاد خواهد کرد. گیولیک وظایف مدیران را در قالب اصول "پسد کورب" بیان می کند که در فصول گذشته توضیح داده ایم. واژه "دائره"، اشتراک معنایی با دیگر مفاهیم مدیریتی دارد که عبارتند از:

۱. تدبیر

۲. فرماندهی

۳. قدرت

۴. سیادت

۵. سیاست

۶. رهبر

۱۲- مدیریت علمی تیلور:

هدف مدیریت علمی، کشف قوانین علمی، برای انجام کار و پی بردن به بهترین روش انجام کار برای وظایف اساسی مدیریتی از جمله انتخاب، ارتقای نظام جبران خدمات و تولید بود. او در این راستا، از مطالعات زمان سنجی حرکت سنجی استفاده کرد. به طور کلی تیلور در مدیریت علمی به ۴ اصل زیر اشاره می کند:

- ۱) روش های علمی باید جایگزین روش های سرانگشتی شود.
 - ۲) کارکنان باید به دقت انتخاب شوند، آموزش ببینند و بهبود یابند تا وظایف کاملاً واضح را انجام دهند.
 - ۳) مدیران باید با کارگران برای فراهم کردن اصول مدیریت علمی همکاری کنند.
 - ۴) مسئولیت ها باید تقریباً بین مدیریت و کارکنان به طور مساوی تقسیم شوند، اما مدیران باید وظیفه تصمیم گیری را به عهده گیرند. در این مکتب اشاره خاصی به تقسیم وظایف در بستر تخصص گرایی شده است.
- گروه بندی دقیق وظایفی که به وسیله فرد صورت می گیرد ، براساس تخصص، به دو روش تخصص گرایی و وظیفه ای (در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری

تقسیم بندی می شوند) و تخصص گرایی اجتماعی (به جای کار افراد، خود افراد تخصصی می شوند) انجام می شود. سه دلیل اسمیت برای تخصص گرایی و تقسیم کار، شامل:

۱. افزایش مهارت کارگر در نتیجه تقسیم کار

۲. صرفه جویی در زمانی که عمدتاً به خاطر تغییر از یک مرحله به مرحله دیگر از بین می رفت

۳. افزایش اختراع و ابزار آلات وسایل کار

"چارلز بیچ" همانند اسمیت معتقد است، متخصصی که در کاری ماهر و توانمند می شود به احتمال زیاد می تواند مخترع ابزاری برای بهبود کارش گردد.

۱۳- مدیریت تعارض opposition

این ایده نخستین بار توسط دانشمندان مدیریت، "ماری پارکر فالت" ارائه شد و بر این پایه استوار است که برخورد و تضاد بین دو فرد یا دو گروه، در شرایطی می تواند به نتایج و تصمیمات سودمند بیانجامد. تعارض، (Blocking Behavior) رفتاری است که به وسیله برخی از اعضای سازمان در جهت مخالف با دیگر اعضا صورت می گیرد؛ در شرایطی به وجود می آید که برداشت یک طرف این است که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا می خواهد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش بشود؛ پس تعارض یک موضوع ادراکی است.

در نظریه ی سنتی که تعارض را مترادف با تندی، خشونت، تخریب و ... فرض می کنند، واژه ی منفی است. وی در نظریه تعامل گرایان، دید مثبت به تعارض

دارد و معتقد است که یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی تحرک و غیر حساس نسبت به تغییر است؛ در واقع تعارض موقعی که منجر به جست و جو و دستیابی به روش های بهتر، جهت انجام کارها شود و راضی بودن از وضع موجود را بر هم زند، سازنده و مفید است. تعارض انواع مختلفی دارد. تعارض سازنده، اثربخش ترین حالت در میان انواع تعارض هاست که این نوع تعارض، ابزار عقاید به شیوه کنترل شده و محترمانه را تشویق می کند. تعارض سازنده، شرایط را برای اختلاف نظرهای سالم و رسیدن به راه حل آماده کرده و رشد و نوآوری را تشویق می کند. هنگامی که در محیطی مشغول به کار هستید و در آن تعارض سازنده جریان دارد، امکان تبادل اطلاعات به روشی سالم وجود دارد. این نوع تعارض همچنین با دادن ابزار عقاید متضاد و به صورت آزادانه، مسیر استفاده از شیوه های تفکر جایگزین را تقویت و حمایت می کنند. در مقابل تعارض سازنده، تعارض مخرب وجود دارد. طبیعی است هنگامی که افراد به شیوه های مخرب کنترل شوند، از تفکر و ابراز عقاید جدید و مختلف چشم پوشی می کنند.

مدیریت تعارض، عمل شناسایی و اداره تعارض با شیوه معقول، عادلانه و کاراست و به شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش بینی به صورت منصفانه و به روش مؤثر است و معمولاً در طول تاریخ به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی تبدیل شده است؛ بنابراین امروز افراد، پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان پدیده ای منفی نگاه می کنند. تعارض، زمانی در سازمان رخ می دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار می گیرند و در آنها نیازها، خواسته ها، اهداف و ارزش های متفاوتی وجود دارد؛ ولی نکته اینجاست که می توان آن را در سازمان هدایت کرد و به حداقل رساند و حل کرد؛ بنابراین آگاهی از دانش و مهارت

های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن، امری ضروری به نظر می رسد و می توان با کمک گرفتن از آن، تعارض های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار داد و از جنبه های غیرکارکردی آن کم کرد.

$$14- \text{ بهره وری} = \text{اثربخشی} + \text{کارایی} \\ \text{productivity} = \text{effectiveness} + \text{efficiency}$$

کارایی به معنای انجام امور با استفاده از حداقل هزینه و منابع که در مدیریت دولتی سنتی مورد تأکید قرار گرفته است. "هربرت سایمون" تأکید زیادی بر کارایی سازمان ها داشت. پس از سایمون، افراد زیادی هدف خود را روی افزایش کارایی گذاشتند. برای مثال فردریک تیلور در نظریه مدیریت علمی خود، ضمن مطالعاتی موسوم به "زیان حرکت" Time and Motion به دو نکته اساسی برای افزایش کارایی اشاره می کند. «استاندارد کردن» یعنی؛ پیدا کردن بهترین راه انجام کار و «کنترل کردن» تا اندازه ای که برای حفظ این استانداردها لازم است. تیلور، معتقد بود که بکارگیری این روش ها، موجب افزایش کارایی و بهره وری می شود و در نتیجه سود کارفرما و نیز دستمز کارگران افزایش می یابد. گیولیک، مدعی بود، کارایی یک ارزش است که ممکن است با سایر ارزش ها در تعارض و گاهی نسبت به آنها مقدم باشد. هربرت سایمون در مقاله ای تحت عنوان "ضرب المثل های اداره" (proverbs of administration) اشاره می کند که علم اداره به علم "هست ها" و "واقعیت ها" می پردازد و ارزش ها در آن نقشی ندارد. وی کارایی را به منزله ابزاری برای رهایی از ارزش ها می داند. "افرسون" در این راستا ۱۲ اصل برای کارایی معرفی می کند :

۱. هدف کاملاً تعریف شده

۲. عقل سلیم

۳. شورای شایسته

۴. انضباط

۵. رفتار عادلانه

۶. یادداشت های دقیق و فوری

۷. سرعت

۸. استاندارد و زمان بندی

۹. شرایط استاندارد

۱۰. عملیات استاندارد

۱۱. دستور العمل های مکتوب

۱۲. پاداش های کارایی

در مقابل کارایی *efficiency*، اثربخشی مطرح می شود *effectiveness*. "پیتر دراگر" معتقد است که میان اثربخشی و کارایی، تفاوت چشمگیری وجود دارد. این دو با هم متضاد نیستند؛ بلکه تنها یکسان نیستند به طوری که برآیند این دو بهره وری را به وجود می آورد. در واقع در تعریف کارایی گفته می شود "درست انجام دادن کارها" و در تعریف اثربخشی گفته می شود "انجام دادن کارهای درست و تحقق اهداف".

اثربخشی میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می کند و درجه نزدیکی یک سازمان به هدف هایش را نشان می دهد.

برخی از معیارهای اثربخشی شامل: اثر بخشی کلی، بهره وری، سود، کیفیت، حوادث، رشد، انگیزش، روحیه، کنترل، تعارض، انعطاف پذیری، برنامه ریزی، هدف گذاری، متفق و هم رأی بودن در هدف. با خاطر نشان کردن این که کارایی با توجه به میزان منابع استفاده شده در فعالیت فعلی سنجیده می شود، افزایش کارایی (که گاهی در ادبیات مهندسی به آن راندمان هم گفته می شود) به معنای کاهش اتلاف منابع در انجام یک فعالیت است. در واقع صحبت کردن از تفاوت های بین اثربخشی و کارایی، چندان منطقی نیست؛ چون این دو مفهوم اساساً از یک جنس نیستند. با این حال تفاوت هایی که می توان بیان کرد عبارتند از:

۱. کارایی به صورت عددی قابل سنجش یا ارزیابی (یا لاقلاً قابل تصور) است، ولی اثربخشی، مفهوم کیفی است.

۲. معمولاً در تعریف بهره وری (productivity) می گویند، بهره وری حاصل جمع کارایی و اثربخشی است.

"جان ماکسون"، کارایی را لازمه بقا می داند و لازمه موفقیت، اثربخشی است. بهره وری در لغت به معنای نسبت ارزش ستاده ها به ارزش داده هاست. بهره وری بالاتر، برابر با بالا بودن راندمان تولید، کارایی در کاربری منابع، پایین بودن ضایعات و... است. هنگامی که بهره وری برای یک عامل مطرح می شود، برابر با سهم ارزش تولید ناشی از بکارگیری آن عامل در ارزش تولیدات است. از آنجا که تعیین سهم متوسط بهره وری هر عامل به دلایل فنی دشوار است، برای نشان دادن آن از نرخ های نهایی بهره وری *marginal productivity* استفاده می شود که معرف اثر نهایی، افزایش عامل مورد نظر در تولید است.

۱۵. هوش مدیریتی :

برای ارتقاء یک سازمان به درجه مطلوب و رسیدن به مدینه فاضله سازمانی، مدیر باید علاوه بر کسب مهارت و تجربه دارای هوش باشد. هوشیاری یکی از ابزار مدیریتی است که شامل مجموعه ی هوش معنوی، هوش اجتماعی، هوش احساسی، هوش هیجانی و... است.

- در هوش معنوی مدیر باید قدرت نزدیک شدن به توانایی های معنوی برای شناخت بهتر، کشف معنی، تحلیل وجودی معنویت و رفتارهای عملی پیدا کند.
- هوش اجتماعی یعنی؛ توانایی برقراری روابط بین فردی در گروه های همکاری با دیگران و استفاده از توان ذهن و جسم برای برقراری ارتباط با دیگران و درک بهتر آنان.

- در مبحث هوش احساسی این واژه به عنوان خود مدیریتی و توانایی تعامل مؤثر با دیگران تعریف شده است. هوش احساسی، تأثیر زیادی بر اثربخشی رهبر، خصوصاً در موقعیت هایی که در پشت مدیریت عالی قرار می گیرد، بر جای می گذارد.

این مبحث توسط "دانیال گوسن" در ایالات کالیفرنیا مطرح شد. وی معتقد بود اگرچه هوش احساسی در کودکی شکل می گیرد، ولی مهارت های مربوط به آن می تواند در هر سنی آموخته شود و یادگیری این مهارت ها در هیچ برهه ای از زمان، دیر نیست. گوسن، هوش احساسی را به ۵ جز تقسیم می کند:

۱- خودآگاهی : توانایی درک روحيات و احساسات خودمان و درک اثر آن ها در کار خود و دیگران

- ۲- خود نظمی : توانایی تفکر قبل از عمل و کنترل احساسات مثل عصبانیت
- ۳- انگیزش : توانایی سخت کوشی همراه با پشتکار، به دلایلی غیر از پول و مقام
- ۴- همدلی : توانایی درک احساسات دیگران و استفاده از این درک برای ارتباط بهتر با دیگران
- ۵- مهارت اجتماعی : توانایی ایجاد تفاهم با دیگران و ایجاد روابط
- آخرین هوش مورد نیاز برای یک مدیر موفق، هوش هیجانی است. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط های جدید، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهم ترین ابزارهای که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان ها و احساسات در توانمندی های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازد. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت رشد و توسعه رهبری در محیط کاری و روش آموزشی، هوش هیجانی در سازمان می پردازد.

۱۶- هماهنگی :

همواره سازمان ها باید جوابگو بوده و نسبت به مشتری مسئولیت پذیر باشند و منافع شخصی باید در رابطه با منافع جمعی در نظر گرفته شود. امروزه نیز ما با مباحث مشابهی از قبیل اخلاقیات مدیریتی و مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان مواجه هستیم. در دهه ۱۹۲۰، "فالت" از قانون موقعیت، صحبت به میان آورد که اشاره به ضرورت عمل مطابق با الزامات منحصر به فرد هر

موقعیتی دارد که دائماً در حال تغییر هستند. او نسبت به مدیریت، دیدگاهی پویا داشت. احساس می کرد که در یک سازمان خوب افراد به مشارکت مساعی در بهبود سازمان در جهت پیشرفت خودشان می کوشند. این شیوه تفکر با مدیریت تیلور، شدیداً تفاوت دارد. با این اوصاف فلسفه فالت را حق، فلسفه مدیریت دموکراتیک و پویا نامیده اند. ایده اصلی فالت این بود که تنها روش کنترل مؤثر از طریق هماهنگی می باشد و سازمان هایی که کنترل آن ها براساس دستورات است از کارایی لازم برخوردار نیستند.

۴ اصل هماهنگی را به شرح زیر است:

- ۱- هماهنگی به عنوان ارتباط میان همه عوامل یک موقعیت
- ۲- هماهنگی از طریق برقرار کردن تماس مستقیم بین افرادی که کارشان به هم مرتبط می شود
- ۳- هماهنگی در مراحل اولی
- ۴- هماهنگی به عنوان یک فرایند مستمر

او همچنین معتقد بود در سازمان ها، کنترل اجباری وجود ندارد و مهم ترین نوع کنترل را خود کنترلی می دانست. در تعریفی هماهنگی فراگردی آمده است که طی آن، همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی با مجموعه ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می روند و رسیدن به اهداف سازمانی را آسان می کنند. همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و طرفدار تفکیک و بخش بندی، تنش وجود دارد، به طوری که این نیروها با هم برابری دارند و گاهی نیز یکی از آنها مغلوب دیگری می شود.

در اینجا به برشمردن اصول ایجاد هماهنگی می پردازیم:

۱- اصل وحدت فرماندهی **unity of command principle**: براساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد و همچنین باید کاملاً روشن شود که چه کسانی تصمیم گیرنده و چه کسانی اجرا کننده هستند.

۲- اصل خط فرمان **scalar chain principle**: باید مسیر صدور دستور، از مقامات عالی سازمان شروع شود و تا کارکنان سطوح عملیاتی امتداد یابد.

۳- اصل حیطه نظارت **Span of control principle**: تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند، نباید زیاد باشد.

۱۷- یادگیری سازمانی

تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. یادگیری چنین تعریف می شود که هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ می دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت - معلولی **law of effect**، گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست؛ یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد، تکرار خواهد شد و برعکس کلید اصلی در فرایند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگوسازی می باشد که شکل دهی همان فرایند آزمون خطاست که با خطاها و تجربیات افزایش می یابد و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود که این نوع یادگیری معمولاً آهنگ کندی دارد. الگوسازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که افراد دائماً توانایی شان را برای خلق نتایج مطلوب، افزایش می دهند. این سازمان جایی است که الگوی ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یافته، آرمان های جمعی رها شده و افراد دائماً می آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. (پیتر سنگه)

به نقل از "آگریس و شاون"، یادگیری سازمانی محصول پرس و جو و تحقیق در سازمان است؛ بدین معنی که هر زمان عواقب مورد انتظار یک فرایند کاری مغایر با نتایج واقعی به دست آمده باشد، یک فرد (گروه) به پرس و جو و تحقیق مشغول می شود تا علت این تناقض را درک کرده و در صورت لزوم برای حل و فصل مشکل اقدام کند. در روند این پرس و جوی سازمانی، فرد یا دیگر اعضای سازمان به تعامل برخاسته و یادگیری اتفاق خواهد افتاد.

بنابراین یادگیری، محصول مستقیم تعامل است. آنها تأکید می کنند که در اغلب موارد این تعامل از قوانین و روش های سازمانی تعریف شده، فراتر می رود. رویکرد آنها به این تئوری براساس اعمال دو رویه "کاملاً متضاد" پیش می رود.

یادگیری سازمانی سه سطحی که ممکن است در سازمان وجود داشته باشد شامل:

۱. یادگیری تک حلقه ای : زمانی که در پاسخ به یک نتیجه غیر منتظره استراتژی خاصی تدوین شد.
۲. یادگیری دو حلقه ای : منجر به تغییر و تحول در نظریه تئوری در عمل می شود. ارزش ها، استراتژی ها و مفروضات حاکم بر رویه های کاری برای ایجاد یک محیط کارآمدتر تغییر می کند.
۳. یادگیری دوترون: یادگیری در مورد بهبود خود سیستم یادگیری است که از اجزای ساختاری و رفتاری که تعیین کننده چگونگی یادگیری است، تشکیل می شود. اساساً یادگیری دوترون به معنی یادگرفتن چگونگی "یادگیری" است.

در اینجا به توضیح یادگیری مشاهده ای می پردازیم. این فرایند شناختی می تواند در انتظار فرد در مورد پیامد یک نوع رفتار خاص متجلی شود. فرد به تجربه در می یابد که اقدامات مشخص، منجر به پیامدهای مطلوب و اقدامات دیگر منجر به پرهیز از پیامدهای نامطلوب می شوند.

جنبه دیگر تئوری یادگیری مشاهده ای، این است که افراد الگوهای رفتاری شان را با مشاهده تقلید و الگوبرداری از رفتار دیگران اقتباس می کنند. این تئوری توسط "آبرت باندورا" مطرح شد و دارای مراحل از قبیل مرحله توجه، مرحله یادسپاری، مرحله ی تولیدی و مرحله انگیزی است.

۱۸- عدالت سازمانی

اندیشمندان اداره نوین معتقدند که پذیرش کارایی به عنوان تنها ارزش در مدیریت دولتی، مانع از توجه به ارزش های دیگر مانند عدالت یا مشارکت می شود. آن ها اعتقاد دارند که کارایی در رقابت با دیگر ارزش های مدیریت همواره بازنده است. به نظر آن ها کارایی نمی تواند به خودی خود یک ارزش باشد، بلکه مربوط به وسیله است و باید در رابطه با اهداف مدنظر قرار گیرد؛ یعنی اینکه بکارگیری یک روش یا یک وسیله در راستای تحقق یک هدف تا چه میزان کارایی دارد.

اداره دولتی نوین، مفهوم عدالت اجتماعی را جایگزین کارایی کرد. "فردریکسون" عنوان می کند که عدالت اجتماعی باید در هنگام تدوین و اجرای خط مشی های عمومی به کارایی و صرفه جویی افزوده شود. "برابری هم در مقابل قانون".

فردریکسون نوعی از عدالت را به نام عدالت توزیعی به عنوان توزیع عادلانه فرصت ها بیان می کند.

در اینجا مبحث سیستم پاداش دهی عادلانه مطرح می شود و اشاره به سیستمی دارد که پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء، براساس مهارت ها باشد یا کارکنان احساس رضایت داشته باشند و میان تلاش افراد و انرژی که به کار می برند و پاداش آن ها، عدالت برقرار باشد. گروه زیادی از مردم تنها زمانی به اطاعت روی می آورند که بدانند در برابر کار، پاداش می گیرند یا بر اثر ترک آن، مجازات خواهند شد؛ پس برانگیختن نیت های دوستی و ترس، یکی از ابزارهای تشویق به پیروی و اطاعت است.

با نگاهی به قوانین جزا، درمی یابیم که اگر عذاب و مجازات نبود و پاداش وجود نداشت، بسیاری از مردم به مخالفت با قوانین برمی خاستند. فرق بین این قوانین و قوانین اداری آن است که سازمان، پاداش و مجازات را با هم دارد.

در تئوری برابری equity theory ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند که با آن ها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در نظریه برابری که به وسیله آدامز ارائه شده، چنین اظهار می شود که افراد، دریافتی خود را با دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می کنند. اگر با این مقایسه به نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده و برای کاهش آن واکنش نشان می دهند؛ البته افراد می پذیرند که کارکنان توانمندتر باید دریافتی بیشتری داشته باشند، مشروط بر این که کار بیشتری نیز انجام دهند یا برای انجام آن کار از حیث سطح دانش و تجربه واقعاً آماده تر باشند. (آدامز و جاکوسین)

ارزش یک باور و یک عقیده پایدار است که بر مبنای آن فرد یا اجتماع خاصی، روش خاصی از رفتار را بر روشی دیگر ترجیح می دهند. kernagha. اندیشمندان ارزش ها را به ارزش های سیاسی، اداری، اخلاقی، دموکراتیک و حرفه ای طبقه بندی کرده اند.

در تعدادی از مقالات ارائه شده در کنفرانس مینو بروک، جهت گیری فلسفی مدیریت تغییر کرد و از رویکرد اثبات گرایی مبتنی بر تجربه و مشاهده که بر جدایی واقعیات از ارزش هاست به سمت رویکرد فرا اثبات گرایی «پدیدار شناسی» متمایل شد که مبتنی بر عدم جدایی واقعیات از ارزش هاست.

در زمانی که همه چیز در حال تغییر است به آسانی می توان فکر کرد که قوانین بنیادین کسب و کار نیز به سرعت تغییر خواهند یافت. ارزش های محوری سازمان و مدیریت می تواند راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمان ها در شرایط کنونی کسب و کار باشند. این چنین سازمان هایی به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی ارزش های محوری خود را تغییر نمی دهند، بلکه در صورت نیاز، سعی می کنند محیط خود یا ساختارهای قبلی خود را تغییر دهند؛ سازمان هایی که رفتارشان حاصل تصمیم و انتخاب آگاهانه خودشان و مبتنی بر ارزش هاست، نه ثمره اوضاع و شرایط که مبتنی بر احساسات است. آن ها سازمان هایی عامل، مؤثر و مسئولیت پذیرند.

ارزش های محوری سازمان، فانوس دریایی اند و تکان نمی خورند، پس نباید و نمی توان آن ها را شکست. در هر سازمان که شور و اشتیاق، سر دستة واقعی ارزش هاست، ارزش ها، رفتار مدیران را هدایت می کنند. در واقع ارزش های محوری، اصول اعتقادی دیرپا و اساس یک سازمان بوده و باعث رشد و نمو در قالب گروه می شود. این ارزش ها به عنوان اصول راهنمای جاویدان در سازمان

بوده و به هیچ توجیهی نیاز ندارد و برای افراد درون سازمان، ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

هنجارها، به طور تنگاتنگی با ارزش ها گره می خورند. در واقع هنجارها قواعد نانوشته ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه می دهند، آنچه را که از آنها انتظار می رود در دامنه وسیعی از موقعیت ها بدانند.

۲۰- بهروزی سازمانی : Organizational

در صورتی که سازمان کارها یا وظایف افراد را از نظر عمودی بسط و گسترش دهند، کارکنان نقش بیشتری را در فرآیند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی کارهایش داشته و به این ترتیب غنی سازی شغلی در سازمان صورت گرفته است و سازمان را به سوی بهروزی و موفقیت می رساند.

بهروزی سازمانی؛ وجود نیرویی الهام بخش و برانگیزاننده در سازمان است و به منظور کاهش مداوم و معناداری در زندگی کاری و درک عمیق و ژرف از ارزش کارهاست که با توجه به نظام باور شخصی، اعتلای سطح روانی و روابط اجتماعی سازنده، شادابی، نشاط و احساس خوشبختی می باشد.

تلاش برای دستیابی به زندگی مطلوب، در همه دوره های زندگی بشر، همواره وجود داشته است. بخش بزرگی از زندگی افراد در محیط کار می گذرد که تأثیر شگرفی بر سطح بهروزی افراد چه در سطح شخصی و چه در عرصه اجتماعی دارد. سازمان های امروزی انتظار دارند که کارکنانشان فعال بوده و دارای ابتکار عمل باشند و در قبال توسعه حرفه ای خود مسئولیت پذیر بوده و به حفظ استانداردهای بالای کیفیت در عملکردشان متعهد بوده و احساس تعلق خاطر داشته باشند و در مقابل، کارکنان احساس کنند، پراورزی هستند تا بتوانند خود را وقف کارشان کنند.

مدیران همواره می توانند به روش های زیر، کار و وظایف افراد را غنی سازند:

۱. ترکیب کارهای جزئی و کلی
۲. ایجاد واحدهای کار طبیعی: مشخص نمودن کارها و وظایف یک شخص
۳. ایجاد رابطه کارمندان با مشتری ها
۴. بسط و گسترش در سطح عمودی از طریق واگذاری مسئولیت ها، خود ساختاری و استقلال کارکنان
۵. ایجاد کانال جهت ارایه نتایج

غنی سازی شغلی که به وجود آورنده بهروزی سازمانی است، ابزاری مدیریتی است برای تغییر شغل کارمندان در جهتی که بیشتر چالشی و کمتر تکراری باشند. هدف از غنی سازی شغلی، احساس رضایت کارمندان در همان شغلی است که در حال حاضر مشغول به آن هستند که باعث افزایش کارایی کارمندان و در نتیجه کاهش نرخ خروج از سازمان خواهد بود.

در دسته بندی دیگر از غنی سازی شغلی، آمده است: کاهش کنترل بر کارمند از افزایش مسئولیت پذیری فردی در قبال شغل کارمند. تا وقتی که کارمندان با نظارت و کنترل شدید به انجام کار می پردازند، حس مسئولیت نسبت به کار پیدا نمی کنند و کنترل کننده را مسئول کیفیت و کمیت کار می دانند.

۲۱- پاسخگویی در مدیریت

سطح خودکفایی در سازمان [به بررسی آن خواهیم پرداخت]، محیطی ایجاد می کند که افراد، نسبت به عملکردشان احساس مسئولیت کنند، اما به خاطر داشته باشید که مسئولیت، دادنی نیست بلکه گرفتنی است و فقط فرصت

گرفتن آن دادنی است. ایجاد شرایطی که افراد مسئولیت کارشان را به عهده بگیرند، نیازمند موارد زیر است:

۱. مشخص کردن اهداف (افراد بدانند که دقیقاً چه کاری و چرا باید انجام دهند)

۲. برقراری ارتباط مناسب

۳. انگیزه برای نشان دادن جذابیت ها و مسئولیت پذیری برای سازمان و افراد

۴. اعتماد (پس از ایجاد چنین جوی باید افراد را به حال خود بگذارید)

"فردریک موشر" نیز مسئولیت پذیری را از واژگان مهم مدیریتی می داند. وی مدعی است که جدایی سیاست از اداره در بخش دولتی، موجب از بین رفتن مسئولیت پذیری در مدیران دولتی می شود. به نظر وی باید احساس و روحیه مسئولیت پذیری از طریق فرآیندهای آموزشی در مدیران دولتی نهادینه شوند.

کریستین ولگرید می گوید: پاسخگویی به معنی تعهد به پاسخ و جوابگویی افراد برای اقدامات خود به آنهایی است که در موقعیت بالاتری هستند و اختیار بیشتری دارند.

"هیوز"، پاسخگویی را بدین معنا می داند که شخص در سازمان در مقابل اتخاذ یک تصمیم با انجام یک اقدام، سرزنش یا تشویق حاصل از آن را بپذیرد. بنابراین هر یک از کارکنان از پایین ترین تا بالاترین سطح در برابر مقام مافوق خود، پاسخگو هستند.

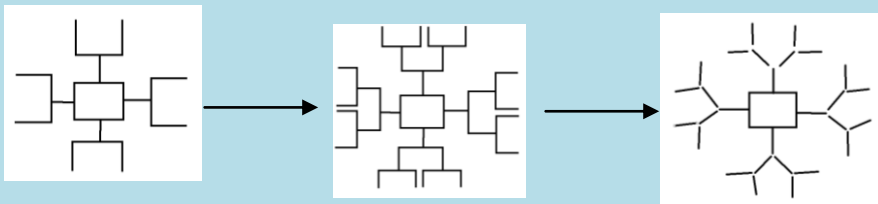
پاسخگویی یکی از پیچیده ترین مفاهیم در مدیریت دولتی است که از دیدگاه های مختلف بررسی می شود و مبنایی برای هر جامعه ای است که ادعای

دموکراتیک دارد. نوع شناسایی های مختلف از پاسخگویی وجود دارد که معروف ترین آن مربوط به "رومک و دوبنیک" است. آنها در مدل خود، براساس دو بعد، منبع کنترل و شت کنترل چهار نوع پاسخگویی "سلسله مراتبی" "قانونی" "حرفه ای" "سیاسی" را مشخص می کند. اگر یک سازمان دولتی توسط نهادها و گروه های سودبر، خارج از سازمان کنترل شود، منبع کنترل بیرونی است و اگر پاسخگویی در درون سازمان جریان داشته باشد، منبع کنترل دورنی است.

۲۲- تئوری های مدیریت

* تئوری آشوب: این تئوری شامل بیان مفاهیمی نظم در بی نظم، انشعاب، جاذبه های غریب و شکنه هاست. در رابطه با نظم در بی نظم بیان می شود که با وجود بی نظمی ها، سردرگمی ها و شلوغی ها، نظم درون آن پیدا می شود که دارای اصول و برنامه ریزی شده است. اثر پروانه ای که بیانگر حساسیت نتایج به شرایط اولیه است. (بال زدن یک پروانه کوچک می تواند تغییر بزرگی در وضعیت اتمسفر به وجود آورد).

در این راستا خود سازماندهی فرایندی تعبیر می شود که از حالت آشوب به واسطه انشعاب به وجود آمده و دوباره منظم ظاهر می شود. شکنه ها یا همان Fractals می گوید که طرح های مشابه در مقیاس های متفاوت تکرار می شوند و هر جزء از الگوهای همانند و مشابه به یک فرم ثابت تبدیل می شوند. (مثل فرمول مولکول برف) مصداق این مفهوم در ضرب المثل مشت نمونه خروار است نمود پیدا می کند.



این عنوان بیان می کند که اجزا مشابه عضو کوچک خود هستند و الگوبرداری می شود. در انتها در این نظریه از جاذبه های غریب به عنوان عاملی مطرح می شود که در فضا در صورت نزدیکی به یک عامل جاذبه پس از مدتی تحت تأثیر آن قرار گرفته و حالت آن را به خود می گیرد.

* تئوری سیستمی : این نظریه سازمان را در قالب سیستم تشریح می کند. سازمان ها رفتارهایی را دریافت کرده و آنها را در فرایند، تبدیل به ستاده می کنند. آنها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن بر کل سیستم مؤثر واقع خواهد شد. بدین جهت و به منظور گرفتن اطلاعات از نحوه ی عملکرد سیستم از مکانیزم (feedback) بازخورد استفاده می شود و سیستم باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کند. این دریافت اطلاعات سیستم ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک کرده و آنها را در پیگیری اقدامات اصلاحی و انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین نشده، یاری می دهد. این دریافت اطلاعات محیطی را بازخورد می نامیم؛ یعنی بخشی از ستاده های سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می دهد تا ستاده های حاصل از سیستم را اصلاح کند. تفکر سیستمی به جای اجزا به کل سیستم تأکید دارد. (آیا برای شناخت جنگل شناخت درخت ها کافی است؟) برای شناخت سیستم علاوه بر اجزاء، سیستم بر شناخت روابط و بازخورد بین آن ها تأکید می کند. زیربنای علمی این تفکر دینامیک سیستم هاست. این نظریه از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت مصوب می شود و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود. رهیافت سیستمی با در نظر گرفتن چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای

داخلی و خارجی سازمان را در قبال یک مجموعه واحد به شناخت خرده سیستم ها، سیستم اصلی و ابر سیستم های پیچیده محیط بر سازمان کمک می کند. بدین ترتیب می توان با در نظر گرفتن کارهای برنامه ریزی شده و کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی با توجه به عناصر اصلی آن داده ها، فراگرد، بازده ها انجام می پذیرد.

نگرش حفظ ارتباط با دنیای خارجی برای سازمان اهمیتی حیاتی دارد؛ زیرا محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده باز داده های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخورد از مشتریان به اصطلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می کند و در بهبود نتایج آن اثر می گذارد؛ زیرا بدون دریافت نظر مشتریان، امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می یابد. در واقع در صورت کاهش تمایل مشتریان به استفاده از باز داده های سازمان در عرصه تجارت کاهش می یابد. به این ترتیب بر مبنای نگرش "سازمان به مشابه یک سیستم باز"، مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارد.

* تئوری اقتضائی فیدلر: وی توانست جامع ترین و گسترده ترین تئوری اقتضائی را در مورد رهبری ارائه کند؛ تئوری او بیان می کند که عملکرد موفقیت آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری باید متناسب با موقعیت و شرایطی باشد که فرد در آن قرار دارد.

«همیشه یک الگوی ثابت برای همه شرایط وجود ندارد» این نظریه، تطبیق موقعیت و سبک رهبری است. در این تئوری شیوه های رهبری تقریباً مثل شبکه مدیریت در دو قطب انسان گرایی و سازمان گرایی یا روابط انسانی یا

آمرانه، قرار گرفته اند و سه عامل به عنوان شاخص، موقعیت و شرایط قلمداد شده اند که عبارتند از:

۱- چگونگی رابطه رهبر و پیرو

۲- مشخص بودن ساخت و وظایف در سازمان

۳- میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر براساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا نامطلوب باشد. رهبری وظیفه گرا و آمرانه بسیار اثربخش است. زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه ی مطلوب یا نامطلوب) سبک رهبری انسان گرا و روابط انسانی اثر بهتری دارد.

* تئوری سرمایه : این نظریه توسط مارکس و بر فیلسوف و اقتصاددان آلمانی ارائه شد. *capital theory* وی معتقد بود که نیروی کار جمعی (*collective work*)، شالوده بنیانی، جهان اجتماعی (*social work*) را شکل می دهند. او نیروی کار را به عنوان پدیده ای برخاسته از نیازهای فیزیکی آنها می بیند. بر این اساس جامعه و فرهنگ از چالش های ناشی از کشف بین واقعیت که کار جمعی نسبی نسبت به کار فردی مولدتر است، ظهور پیدا می کند.

* تئوری انتخاب عمومی : *public choice*

مهمترین نظریه ای که در مدیریت دولتی نوین برای غلبه بر حاکمیت بوروکراسی مورد حمایت قرار گرفته این نظریه می باشد. به نظر وینسنت استروم ۱۹۷۳، [از پیشگامان بکارگیری این نظریه برای حل مشکلات مدیریت دولتی] فرض اساسی این نظریه آن است که افراد به روش عقلانی و منفعت

طلبانه عمل می کنند و همواره به دنبال افزایش سود خود هستند. نظریه انتخاب عمومی زیر شاخه ای از علم اقتصاد است که بر کارکرد اقتصاد خرد در عرصه های سیاسی و اجتماعی تأکید دارد. در انتخاب عمومی عنوان می شود یک انسان عقلایی باید با نظام ارزشی هدایت شود که در درون آن ها فعالیت می کند؛ فارغ از اینکه چه تمایلات شخصی دارد. وی باید از انجام اقداماتی که منجر به تنبیه هاتی می شود، دوری کند و به طرف اقداماتی جذب شود که برای او فایده دارد. این تئوری از تئوری های اقتصادی است که در آن فرض می شود سیاستمداران در موقع تصمیم گیری، منافع فردی خود را در نظر می گیرند. این نظریه با وارد کردن ابزارهای علم اقتصاد در علوم سیاسی و تکیه بر برخی مشخصات نهادگرایانه بر بسیاری از مطالعات اقتصادی تأثیر بسزایی داشته است. آنچه از تمرکز مطالعات این حوزه راجع به ساختارهای سیاسی برمی آید، لزوم رسیدگی به مشکلات و هزینه های مربوط به دور از پیگیری هرگونه انگاره مخالف دولت در کنار توجه به فواید بهره گیری دولت است.

"دلئون دهنارت" خاطر نشان می کند که ترویج منفعت طلبی شخصی باعث از بین رفتن روحیه همکاری در جامعه می شود؛ زیرا افراد تنها به منافع فردی خود می اندیشند و توجیهی برای منافع دیگران نخواهد داشت و به طور کلی سازمان را از اهدافش دور می سازد.

* تئوری سطح زباله *garbag can* : یکی از مدل های نوین تصمیم گیری و مبتنی بر این فرض است که افراد تصمیم گیرنده نه بر سر اهداف و روش های رسیدن به آنها توافق دارند. به عبارت دیگر وجود شرایط ابهام و عدم اطمینان موجب می شود که تصمیم گیرندگان نتوانند به راحتی مسائل را شناسایی و حل کنند. مدل سطل زباله در تضاد با مدل عقلایی تصمیم گیری قرار دارد که معتقد بود، اهداف می توانند به طور روشن و واضح تعریف شوند و راهکارهای

تحقق آنها نیز قابل شناسایی اند. در مدل سطح زباله، فرآیند تصمیم گیری حاصل برخورد جریان های تصادفی مسائل، راه حل ها، تصمیم گیرندگان و گزینه هاست که در یک لحظه از زمان پدیدار می شوند. هر زمان که برخی راه حل ها، تصمیم گیرندگان و فرصت های انتخاب گزینه ها به هم پیوند بخورند، مسئله ای ممکن است، شناسایی یا حل شود. در عین حال به علت تصادفی بودن فرایند تصمیم گیری ممکن است، گزینه ها بدون حل یک مسئله انتخاب شوند. ممکن است برخی مسائل هرگز حل نشوند یا در جاهایی که هیچ مسئله ای وجود ندارد، راه حل هایی پیشنهاد شوند. بی نظمی های سازمان یافته سه خصوصیت را از خود نشان می دهند. به عبارت دیگر ابهام و عدم اطمینان به سه صورت جلوه می کند:

(۱) مسائل که کاملاً واضح نیستند (مزیت های نامعلوم)

(۲) پایگاه دانشی واضح نیست (تکنولوژی گنگ)

(۳) مشارکت بی ثبات

* **تئوری اصیل – وکیل principal-agent theory**: این نظریه در بخش خصوصی شکل گرفته است و اشاره به تفاوت میان اهداف مدیران "وکیل" و اهداف سهامداران "اصیل" دارد. (hughes) از آنجا که مدیران به نمایندگی از جانب سهامداران به فعالیت می پردازند به آنها وکیل می گویند.

در این نظریه بیان می شود که اصیل و وکیل همواره به یکدیگر وابسته اند؛ اما در عین حال منافع و اهداف متضادی دارند. اصیل به دنبال کسب سود بیشتر است و می کوشد که دستمزد کمتری به وکیل بپردازد، اما وکیل به فکر افزایش حداکثری دستمزد خود است. اطلاعات موجود در دست این دو با

یکدیگر متفاوتند و معمولاً اصیل از داشتن اطلاعات کامل، مهم و اساسی بی بهره است.

* تئوری یادگیری سازمانی : organizational learning theory

سازمان را مشابه با یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می گیرد. تأکید بر این نکته که سازمان ها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق به شرایط محیطی، متحول و متکی به دریافت بازخوردند. به نظر "گاروین"، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت های جدید مهارت دارد. به نظر وی این نظریه نیاز به ۵ مهارت دارد: حل مسئله، کسب تجربه، یادگیری از تجربه خود و تاریخ، یادگیری از دیگران، انتقال یا اجرا

* تئوری مدل یادگیری (ارتباط رهبر - عضو)

این نظریه توسط "گراین" و "فرد دانسرو" ارائه شد که به آن یک جفت عمودی هم گفته می شد. طبق این مدل، رهبر با تعداد کمی از زیردستان قابل اعتماد خود تحت عنوان "افراد داخل گروه" رابطه برقرار می کند. غالباً این افراد گروه از اعضای مطرح پایین سازمان هستند و به طور معمول رهبر، مأموریت های خاصی را به آنها واگذار می کند. این عضو حتی می تواند آبدارچی سازمان هم باشد.

* تئوری انتظار : enpectancy theory

این تئوری توسط "ویکتور و روم" وضع شده است. او معتقد است انگیزه افراد تابعی از چگونگی تمایلات آنها نسبت به چیزها و احتمال دستیابی به آن

تمایلات است. شدت انگیزش با پاداش های ادراک شده و مورد انتظار، رابطه مستقیم دارد. این نظریه شامل سه متغیر است:

(۱) ارتباط کوشش - عملکرد: آیا تلاش به عملکرد منجر می شود؟ برای عملکرد مورد نظر چقدر تلاش لازم است؟ احتمال موفقیت چقدر است؟ effort-performance link، چقدر امکان دارد که یک عملکرد معین به پاداش یا پیامد مطلوب برسد.

(۲) ارتباط عملکرد - پاداش : performance – reward link : چقدر امکان دارد که یک عملکرد معین به پاداش یا پیامد مطلوب برسد.

(۳) جذابیت attractiveness: چقدر پاداش جذابیت دارد. این عامل به نیرومندی یا اهمیت پاداش که به افراد داده می شود و به نحوه برخورد آن ها با نیاز های ارضاء نشده مربوط است.

مدل نظریه انتظار



این تئوری یک مدل انگیزشی پیچیده و کامل تر از تئوری برابری است و مدل اولیه تئوری انتظار، متعلق به "ادوارد تالمن وکرت لگین" می باشد. این تئوری به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می شود. فرض اولیه این تئوری این است که انگیزش به میزان علاقه فرد برای دستیابی به چیزی و احتمالی که به تحقق آن قائل است، بستگی دارد.

* تئوری تقویت:

این نظریه دلایل رفتار را بررسی می کند و بیان می کند که رفتار در یک موقعیت تحت تأثیر پاداش ها و تنبیه هایی است که او در گذشته و در موقعیت مشابه آن را تجربه کرده است. براساس این نظریه بیشتر رفتارهای کارکنان آموخته شده است. کارکنان به مرور زمان می آموزند که چه رفتارهایی مورد پذیرش است و چه رفتارهایی مورد پذیرش نیست. این نوع یادگیری در رفتارهای آتی تأثیر می گذارد. مشکل زیر نشان می دهد که چگونه تقویت در رفتار تأثیر می گذارد.

مدل نظریه تقویت



مدیران می توانند از چهار نوع عمده تقویت بهره ببرند که شامل:

۱) تقویت مثبت positive reinforcement: وقتی کارکنان رفتار

مطلوب و مورد نظر را از خود بروز می دهند، مدیران این رفتار را

تقویت مثبت می نامند.

۲) اجتناب avoidance: کارمندان برای عدم سرزنش سعی دارند،

کارشان را خوب انجام دهند.

۳) خاموش سازی extinction : مدیر تلاش می کند رفتار غیر دلخواه را از سوی کارکنانش کاهش دهد.

۴) تنبیه punishment تلاشی است که به وسیله آن، مدیران سعی دارند رفتارهای نادرست را به حداقل برسانند و اشکال آن شامل کاهش امتیاز - اخطار - تعلیق و ... است.

* تئوری اسناد : attribution theory

نظریه اسناد می گوید که ما رفتار دیگران را از طریق منتسب کردن معنا به آن رفتارها در پرتو درک نیروهای درونی و بیرونی مورد قضاوت قرار می دهیم. رفتار ناشی از درون تحت کنترل فرد تعبیر می شود؛ یعنی فرد این رفتار را انتخاب کرده است. رفتار ناشی از بیرون نتیجه نیروهای محیطی است که فرض می شود بر رفتار فرد اثر دارند و فرد هیچ کنترلی بر آن ندارد یا کنترلش بر آنها بسیار ناچیز است. (کلی ۱۹۷۲ [۹] اظهار داشته هنگامی که آدم ها اسناد می کنند، سه معیار اصلی در ذهن خود دارند:

۱) تفاوت distinctiveness : یعنی رفتار مورد نظر چقدر متمایز یا چقدر متفاوت است؟ چقدر عادی است؟

۲) مشابهت consensus: یعنی رفتار فرد چقدر مشابه با رفتار دیگران در همان موقعیت است؟

۳) مداومت consistency: یعنی این رفتار در طول زمان چقدر مداومت دارد؟ یا رفتار اتفاقی است؟

تئوری اسناد به بررسی شیوه هایی می پردازد که افراد دلایل گذشته ی خود را برای نتایج رفتاری خود در نظر می گیرند و به دنبال پیدا کردن علت رفتار

انسان ها هستند. این تئوری به دنبال تشریح نحوه ی برداشت افراد از شکست و موفقیت های آنها می باشد که از نگرش ها و انتظارات آتی و فعلی موفقیت و شکست نشأت می گیرد. افراد تمایل دارند حتی با انجام بهتر یک روند، به صورت خودکار با نتایج رفتاری دلایل آن را مورد سؤال قرار دهند. (۱۹۸۱ و wong & weiner). به عبارتی انسان ها در موقع بروز رویدادهای مثبت و منفی سعی دارند تا علت رفتار را کشف کنند؛ بنابراین در این مسیر به عوامل محیطی و فردی توجه می کنند.

خطاهای اسنادی:

۱- اثر فرا اسنادی: افراد ممکن است در زمان تلاش کردن به دلیل توجه به رفتار دیگران از دقت کافی برخوردار نباشند. آن ها تمایل دارند دلایل درونی را برای رفتار دیگران در نظر بگیرند. رز این مسئله را خطای اسناد پایه ای نامید، اگرچه نشان داده شده که این اثر در طولانی مدت از بین می رود.

۲- خطای سرزنش قربانی: (اثر مشاهده گر- فعال) که در آن افراد علت شرایط ناخوشایند را دلیل فردی می بینند تا شرایط محیطی. این اثر اغلب در موارد رفتارهای مخفی رخ می دهد به گونه ای که افراد تمایل دارند رفتارهای خود را به دلایل بیرونی نسبت دهند، اما رفتار دیگران را به علل درونی (jones & nisbett, 1971).

* تئوری استثمار (نظریه بهره برداری): exploitation theory

به معنای پرداخت مزد به فرد به سزایی کمتر از درآمد نهایی حاصل از تولید کارگر می باشد. براساس این نظریه، سود کارفرما ناشی از پرداخت ناکافی و

ناعادلانه به کارگر است؛ البته همواره دین اسلام افراد را به گفتن کامل حق واداشته و کوتاهی در این زمینه را نهی می کند.

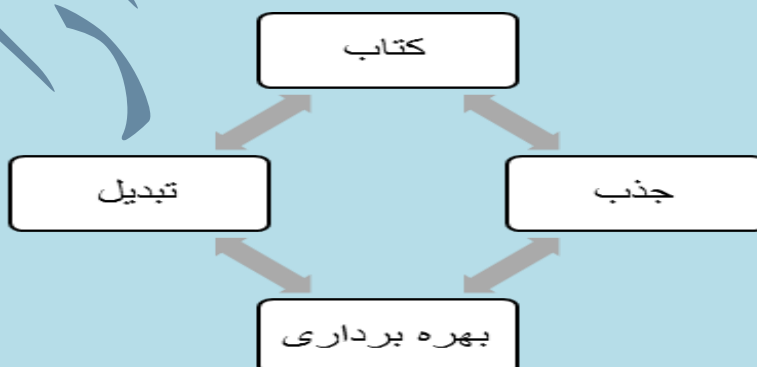
* تئوری ظرفیت جذبی: locked-out

تئوری ظرفیت جذبی، شرایط پیرامونی و درونی یک سازمان را بررسی می کنند تا یک سازمان بتواند ارزش اطلاعات خارجی جدید را به رسمیت بشناسد و با جذب و به کار بردن آن به سوی اهداف سازمانی حرکت کند. (Cohen & Levinthal, 1989, 199) این تئوری فرض می کند که جذب کردن دانش جدید می تواند کمک کند تا یک سازمان نوآورتر و منعطف تر شود و همچنین به سطوح بالای عملکردی دست پیدا کند که بدون جذب این اطلاعات و دانش جدید ممکن نبود.

مدل خطی زاها و جورج در زمینه ظرفیت جذبی



مدل غیرخطی ظرفیت جذبی تودورا و دوریسین



تئوری شبکه - بازیگر actor - network theory : این نظریه تمام موجودات انسانی و غیرانسانی را در برمی گیرد. این موجودات ویژگی های خود را از طریق ارتباط با دیگر موجودات و در محیط زندگی خویش به دست می آورد و در برخی از ستون جامعه شناسی "ترجمه" نیز نامیده می شود که عبارت است از فرایند یکسان سازی دو موضوع متفاوت یا چگونگی ایجاد علاقه مندی در بازرگیان جدید و بالقوه از سوی سازندگان شبکه که دارای ۴ مرحله زیر می باشد:

- ۱) مسئله سازی (چگونگی ایجاد ضرورت)
- ۲) تقسیم منافع (چگونگی تجمع هم پیمانان)
- ۳) عضویت دادن (چگونگی تعریف و هماهنگی قوانین)
- ۴) تحریک (آیا سخنگویان نماینده ی جمع هستند؟)

این تئوری "وابسته به مادیات" نیز تعریف می شود (Law 1990) و مفهوم هر مسئله در ارتباط با مسئله دیگر بیان می شود. در این تئوری شبکه به معنای "شکل دهی و تجمع تعاملات و ارتباطات" به کانونی ویژه و خاص از طریق روش های گوناگون است. وقتی شخصی در جامعه حضور پیدا می کند این شخص در تصویر بزرگ "big picture" حضور پیدا نمی کند، بلکه به تصاویر کوچک مرتبط و گذرا در ارتباطات موجودات می نگرد. اصطلاح بازیگر به معنای مرسوم که مردم استفاه می کنند، نیست. مؤلفین به طور معمول از اصطلاح مخلوق "actant" در این نظریه استفاده می کنند که بین این دو تمایز قائل شده است.

* تئوری برجسته سازی : agenda setting theory

تئوری برجسته سازی به معنی اولویت گذاری بر برنامه ای خاص اطلاق می شود. می توان گفت برجسته سازی یعنی اندیشه ای که رسانه های خبری با ارائه خبرها، موضوع هایی را که مردم درباره آنها می اندیشند، تعیین می کنند. (kosicki, 1993, mackuen,1981, Mccombs 2004)

کوهن در سال ۱۹۶۳ عنوان کرد که رسانه های جمعی چندان مایل نیستند تا به مردم بگویند به چه چیزی فکر کنند و در این زمینه موفق هم نبوده اند، ولی به طور قابل ملاحظه ای در اینکه به مردم بگویند بهتر است به چه چیزی فکر کنند، موفق شده اند. این تئوری اشاره به تأثیر رسانه ها بر شناخت و نگرش ما و تعیین اولیت های ذهنی با بزرگ کردن بعضی از رویدادها در قالب خبر و گزارش است؛ البته رسانه ها نمی توانند چگونه فکر کردن را تحمیل کنند. مخاطبان هوشیار از این توان برخوردارند که بر مبنای منطق و دیدگاه انتقادی خود دست به انتخاب بزنند، اما توانسته اند تعیین کنند که مردم درباره چه موضوعی فکرشان مشغول باشد و چه چیزی مسئله ما بشود.

* تئوری مقایسه ی اجتماعی social comparison theory

فرضیه اصلی نظریه مقایسه اجتماعی این است که افراد دائماً برای ارزیابی عقاید و توانایی های خود از اطلاعاتی که در مورد عقاید و توانایی های سایر افراد دارند، استفاده می کنند و خود را با آن اطلاعات می سنجند. (festinger , 1954). این نظریه در نظر می گیرد که افراد به علت تمایز به حفظ ارزش های ثابت و دقیق در مورد خود و دیگران، حفظ عزت نفس و ارزش شخصی خود، مقایسه های اجتماعی را انجام می دهند. مبنای استدلال

این نظریه آن است که افراد تمایل دارند و ترجیح می دهند که خودشان را نسبت به اطلاعات و استانداردهای عینی ارزشیابی کنند.

* تئوری میدانی شخصیت : این نظریه که مبتنی بر روانشناسی گشتالت است در ۳ اصل زیر خلاصه می شود:

(۱) رفتار آدمی تابع چگونگی میدانی است که به هنگام وقوع آن رفتار وجود دارد.

(۲) تجزیه آدمی با کل وضعیتی که اجزایش با آن متفاوت هستند، آغاز می شود.

(۳) می توان رفتار شخصی خاصی را در وضعیت معین کمک مکان شناسی «topology» که شعبه ای از ریاضی است، مورد بررسی و تبیین قرار داد.

* تئوری خصیصه:

گوردن آلپورت در ۱۸۹۷ در ایالت ایندیانا به دنیا آمد. او معتقد بود که رفتار انسانی را می توان به شیوه های دیگری غیر از شیوه هایی که همکارانش بررسی می کنند، درک کرد. وی به جای ضمیر ناخودآگاه به ضمیر خودآگاه تأکید کرد. او اعتقاد داشت که شخصیت بیشتر به وسیله حال و آینده هدایت می شود تا به وسیله گذشته. او باور داشت که بخش هایی از خصوصیات شخصیت ما در سیستم عصبی مان قرار دارند. "آلپورت" بین صفات مشترک که قسمت هایی از شخصیت اکثر افراد یک فرهنگ را تعیین می کنند و گرایشات شخصی که صفات یگانه هر شخصی هستند، تغییر قائل شد. او چهار تا پنج خصیصه را مطرح کرد و این خصوصیت را صفات مرکزی نامید. از نظر او صفات ثانویه ای وجود دارند که نقش کمتری در شخصیت ما ایفا می کنند و

ثبات کمتری دارند. همچنین دسته سومی از صفات شخصیت به اعتقاد وی صفات اعظم می باشند که بر همه جنبه های زندگی مسلط هستند.

* تئوری رشد یافتگی در مقابل عدم رشد یافتگی :

اسم دیگر این تئوری، تئوری بلوغ و عدم بلوغ است. ایده اصلی این تئوری توسط آرجیس مطرح شده است. به تبع این تئوری برای سازمان ها، ضروری است تا شرایطی به وجود آورند که تحت آن شرایط، شخصیت افراد درست شکل بگیرد. به عبارت دیگر دلیل بسیاری از بی تفاوتی هایی که کارکنان در سازمان ما شبیه کودکان رفتار می کنند. افراد در صورت بلوغ و رشد یافتگی دارای ویژگی هایی نظیر فعال - مستقل، به چند طریق رفتار کردن، علائق عمیق، دیدگاه بلندمدت، موقعیت برتر یا برابر، آگاهی یا کنترل نسبت به خود هستند و در شرایط عدم بلوغ یا عدم رشد یافتگی دارای ویژگی هایی متضاد هستند که شامل منفعل، وابسته، به چند طریق رفتار کردن، علائق نامنظم و سطحی و دید کوتاه مدت و موقعیت زیردست - فقدان آگاهی از خود.

۲۳- تجزیه تحلیل تعاملی و حالات من

تجزیه و تحلیل تعاملی، روشی برای تجزیه و تحلیل و درک رفتار است و از دستاوردهای نظریات اولیه روانشناسی فرویدی می باشد. وی اولین بار پیشنهاد کرد که سه منبع درون TA شخصیت انسانی وجود دارد که رفتار را به تحریک واداشته و نظارت و کنترل می کند. نهاد، سن و من برتر فرویدی مفاهیم مهمی هستند. حالات من: بر طبق TA تعامل یعنی یک محرک به علاوه یک پاسخ. تعاملات می توانند بین افراد در ذهن هایمان اتفاق بیفتد. شخصیت یک انسان مجموعه ای از الگوهای رفتاری توسعه یافته در طی زمان است که این الگوها، درجات مختلفی از این حالات من والد، بالغ و کودک

برانگیخته می شوند. سه حالت من وجود دارد: (۱) من والدینی (۲) من بالغ (۳) من کودک

(۱) من والدینی: نتیجه شرطی شدن پیام های افراد هستند که مردم از والدین، خواهر و برادر بزرگتر و دیگر افراد صاحب اختیار در روزگار کودکی شان دریافت کرده اند.

(۲) من بالغ رفتاری را موجب می شود که می تواند به سادگی به عنوان رفتار منطقی، قابل قبول و احساسی تشریح شود.

(۳) حالات من کودک به رفتارهایی مربوط می شود که به هنگام عکس العمل عاطفی صورت می گیرد. حالات کودک شخص شامل ایمان و نگرش هایی می شود که از کودکی آموخته شده است که شامل حالت کودکی شاد و کودک مخرب. یکی از اشکال حالت من مخرب، کودک یاغی "شورش" است.

۲۴- هزینه فرصت :

به این موضوع اشاره دارد که معمولاً با انتخاب یک گزینه و راه حل از میان گزینه های موجود و اتخاذ یک تصمیم از میان تصمیمات موجود، فرصت بهره بری و استفاده از منافع سایر راه حل ها و انتخاب تصمیماتی را که می توانستیم، داشته باشیم از دست می دهیم. طبیعتاً هزینه ای که تصمیم ما دارد برابر است با منفعتی که در صورت سایر انتخاب ها می توانستیم داشته باشیم. در صورتی که اطلاعات از شرایط به میزان کافی باشد و به خوبی موضوع را درک کرده باشیم، هزینه فرصت کمتر از میزان منفعت ما از انتخاب تصمیم فعلی مان می باشد، ولی اگر در شرایط عدم اطمینان و اطلاعات ناقص و ناکافی تصمیم گرفته باشیم، ممکن است هزینه فرصت زیاد باشد. برای توضیح بیشتر واژه هزینه فرصت را این گونه بیان می کنیم که در صورت قرار داشتن در نقطه

A از بهره بردن از شرایط نقطه B محروم می شویم. منفعتی که نقطه B می توانست برای ما داشته باشد، همان هزینه فرصت است. فراهم آوردن شرایط پیشرفت در کار همان فرصت طلایی است که قبل از دست دادن آن باید از آن بهره گرفت و غنیمت شمرد.

۲۵- هنر مدیریت - علم مدیریت art - knowledge management

هنر مدیریت بخش غیرقابل تعمیم موضوع است. منشا و چگونگی شکل گیری یک تصمیم بدیع و هنرمندانه استراتژیک به درستی قابل درک و توصیف نیست و هرگاه این هنر شناخته شود و چگونگی آن در حوزه های معرفت بشری قرارگیرد، هنر تبدیل به علم می شود و در قالب نظریات و الگوهای علمی میان خواهد شد. علم مدیریت حاصل برداشت محققان و دانشمندان از رفتار هنرمندانه مدیران استراتژیک است. علم استراتژی، ذهن استراتژیست را رفتار می بخشد و به شکوفا شدن هنر او در این حوزه کمک می کند، اما نمی توان جایگزین بصیرت و خلاقیت حاصل از هنر استراتژی شود. علم ابزار می آفریند و هنر سعی. علم مدرن هنر فاقد روح و معنای اثربخش است. هنر بدون علم قابل تعمیم به بدنه سازمان و زنجیره تامین نخواهد بود.

علم و هنر دو رکن اساسی در شکل گیری استراتژی اثربخش هستند و چگونگی تلفیق این دو در رویکردهای مختلف استراتژی متفاوت است. هنر توانمندی های حاصل از درک بصیرت ذاتی انسان در مشهود است. علم توضیح نظریه موضوعات و پدیده هاست. این توضیح بر مبنای مشاهده، تشخیص، توصیف، مطالعه تجربی و استنتاج عقلی شکل می گیرد.

۲۶- کمال گرایی perfectionism

ویژگی های روانی و شخصیتی کارمندان از زمره مهم ترین متغیرهایی است که در عرصه های مختلف زندگی روانی و اجتماعی، کاری و سازمانی وی نفوذ انکار ناپذیر دارد. طیف متنوع و وسیعی از سازه های شخصیتی تاکنون از جانب پژوهشگران و نظریه پردازان مختلف به عنوان جنبه های با اهمیت حیات شخصیتی وی مطرح و به محک پژوهش و آزمون گذاشته شده است. یکی از این سازه های با اهمیت، کمال گرایی است. در نگاهی کلی می توان گفت انسان موجودی است کمال طلب و فزون خواه که در صورت نبود موانع بازدارنده برای خود، هیچ حد و محدوده ای قائل نیست. از بعد تعریف کمال گرایی، باور فرد به کامل بودن همراه با احساس اضطراب، فشار روانی بالا و ترس از ناتوانی در زندگی کردن بر اساس انتظارات کمال گرایانه خود است. (گل پرور و همکاران ۱۳۹۳، ۲۱۶)

آلیس نخستین نظریه پرداز شناختی - رفتاری بود که کمال گرایی را شرح داد. او کمال گرایی را یکی از ۱۲ باور غیرمنطقی اساسی تعریف کرد که به پریشانی روان شناختی منجر می شود. به نظر وی کمال گرایی پذیرش این باور است که فرد باید کاملاً شایسته، لایق و باهوش بوده و در تمام امور ممکن پیشرو باشد و اینکه همواره یک راه حل دقیق، کامل و درست برای مشکلات انسانی وجود دارد و اگر این راه حل کامل پیدا نشود، فاجعه آمیز خواهد بود. هولندر برای اولین بار از کمال گرایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی نام برد و آن را به صورت داشتن بیش از حد مورد نیاز از خود یا دیگران در موقعیتی خاص معرفی کرد. افراد کمال گرا، استانداردهای بالا و غیرواقع بینانه دارند که با وجود سختی ها از آنها پیروی می کنند و ارزش کار خود را در رسیدن به این استانداردها می دانند. کمال گرایی افراد در سازمان، بسته به مثبت یا منفی

بودن می‌تواند با رفتارهای سازگاران یا ناسازگاران در ارتباط باشند. اگر کمال‌گرایی کارکنان پایین باشد باعث به وجود آمدن مشکلاتی در سازمان و پرسنل می‌شود از جمله:

۱. باعث پایین آمدن اعتماد به نفس در افراد می‌شود
۲. باعث به وجود آمدن حس خجالت و گناه در افراد می‌شود
۳. باعث می‌شود افراد خیلی زود نسبت به تلاش‌های آینده خود دلسرد شوند
۴. باعث عدم تحرک در افراد شده و فرد هیچ تلاشی برای حل مشکلات نمی‌کند

"هویت و تری" بر این باورند که کمال‌گرایی دارای سه بعد اصلی است:

۱. کمال‌گرایی خودمدار: این بعد از کمال‌گرایی از درون نشأت می‌گیرد و فرد در آن از انگیزه‌های قوی برای کامل بودن و ایجاد حالتی برتر در میان افراد همسان خود برخوردار است. وی در چنین حالتی از وسواس بیهوده و حفظ استانداردهای شخصی و خودساخته رنج می‌برد. این کارکنان رویکرد (یا کار به نحو احسن یا هیچ) را سرلوحه فعالیت‌ها و وظایف خود در سازمان می‌دانند و سازمان و اهداف خود را مرکب از موفقیت‌های بزرگ یا شکست‌های سیاه می‌دانند و با تفکری سیاه یا سفید به تحلیل مسائل می‌پردازند.

۲) کمال‌گرایی دیگر مدار: این کمال‌گرایی شامل انتظارات غیرواقع بینانه برای دیگران و ارزیابی سخت‌گیرانه از کارکرد آنان است

۳) کمال‌گرایی جامعه مدار: این بعد از کمال‌گرایی به ادراکی اشاره دارد که فرد از دیگران دارد. مانند باور که دیگران انتظارات غیرواقعی را بر او تحمیل

می کنند. او را سخت گیرانه مورد ارزیابی قرار می دهند و به خاطر کامل و بی نقص بودن فشار می آورند.

در سازمان، وجود افراد کمال گرا هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی دارد و این مدیر است که باید این افراد را شناسایی کرده و به تقویت جنبه های مثبت و حذف جنبه های منفی بپردازد.

۲۷- فلات شغلی : plateau job rejection

فلات شغلی پتانسیل ایجاد نارضایتی را دارد؛ زیرا پیشرفت مداوم رو به بالا، یادگیری و چالش پذیری شغل و در نهایت تخصص گرایی و برخورداری از بازار بالقوه کاری به سبب مهارت های حرفه ای، منبعی مهم برای انگیزه به شمار می رود. پیشرفت ها معمولاً شامل فوایدی مانند افزایش حقوق، قدرت و موقعیت می باشند؛ بنابراین بسیاری از کارمندان از پیشرفت به عنوان یک معیار برای سنجش موفقیت خود در محیط سازمانی استفاده می کنند. آنها هنگامی که درمی یابند پیشرفت شغلی شان در سازمان، دیگر قابل دستیابی نیست، دچار نگرش منفی می شوند. به صورت کلی، نتایج تحقیقات نشان داده است که افزایش غیبت، فشار روانی، تمایل به ترک خدمت، افزایش سطح تحلیل رفتگی شغلی، کاهش سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تعارض نقش، کاهش حس احترام به خود، نبود قابلیت لازم برای انطباق با تغییرات، سطح پایین مشارکت شغلی و عدم بروز ابتکار عملی از پیامدهای اجتناب ناپذیر فلات زندگی شغلی خواهد بود. یکی از پیامدهایی که فلات شغلی در سازمان می تواند با خود به همراه داشته باشد استرس و آشفتگی های روحی کارکنان در سازمان است. فرد با تجربه فلات شغلی، دچار نوعی احساس درماندگی و ناامید شغلی در سازمان می شود که همین احساس ها می تواند با آشفتگی های روانی همچون استرس شغلی در ارتباط باشد. گفتنی است که

براساس ادبیات مرتبط، بیشترین تأثیر فلات زندگی شغلی بر تمایل کارکنان به خروج از فرمت مربوط است. به طور کلی وقتی کارکنان به طور داوطلبانه تصمیم به خروج از سازمان می گیرند، اثربخشی آن سازمان به دلایل مختلف کاهش می یابد. اول اینکه با خروج کارکنان، سازمان، دانش کارکنان خود را از دست می دهد. دوم آنکه سازمان نیازمند زمان و هزینه زیاد برای جایگزینی نیروی انسانی است. سوم، نیازمند اختصاص زمان و هزینه کافی برای آموزش نیروی انسانی جایگزین شده می باشد. توجه به علل تمایل کارکنان به خروج از خدمت بسیار مهم است. ماستر و همکاران (۲۰۰۴)

فلات شغلی به احساس سرخوردگی و ضعف روانی کارکنان به دنبال تجربه یک توقف موقت و دائم در پیشرفت شغلی اش اشاره می کند. براساس مطالعات به انجام رسیده، فلات شغلی دارای دو منبع اصلی سازمانی و شخصی است. در این میان منابع سازمانی فلات شغلی، شامل دو مورد ساختاری و محتوایی می شود، در صورتی که منبع فلات شخصی به محدودیت های زیستی کارکنان در محیط شغلی شان اشاره می کند.

کارکنانی که فرصت های شغلی مسدود شده را درون سازمان خود درک می کنند، در صورتی که این فرصت را داشته باشند که به طور تخصصی پیشرفت کنند ممکن است هنوز هم با انگیزه باقی بمانند. به این ترتیب این امکان وجود دارد که حتی اگر افراد فلات شغلی را تجربه کنند، شغل آنها فرصت های یادگیری با ارزشی را برایشان فراهم کند و ممکن است قادر به حفظ سطح رضایت خود بوده و تمایلات ترک خدمت پایینی را داشته باشند. فلات زندگی زندگی کاری عموماً زمانی اتفاق می افتد که فردیش از حد غرق مسیر شغلی خود شده و از زندگی شخصی خود باز می ماند. از این رو تعجب آور نخواهد بود که بسیاری از کسانی که اصطلاحاً معتاد به کار عنوان می شوند، دچار فلات

زندگی شغلی می شوند. خطر توجه و تمرکز بیش از حد بر پیشرفت شغلی به گونه ای که فرد از دیگر جنبه های زندگی غافل می ماند. در دوران میانسالی زمانی می تواند به بحران منجر شود که فرد در شغل خود دچار فلات زندگی ساختاری و محتوایی شده و آن زمان فرد به ارزیابی زندگی غیرکاری خود پرداخته، متوجه شوند که امور زیادی را به خاطر شغل خود از دست داده است. این قیاس حتی می تواند نظام ارزشی را که فرد سال ها به آن متعهد بوده است، برهم زند.

"پاتر" نیز معتقد است سبب شناسی فلات زندگی را باید در ذهن افراد جست و جو کرد و بهترین روش مطالعه موردی نام برد. فلات زندگی و اثرگذاری موقعیتی (نظریه دو عاملی) صاحب نظرانی همچون سند هولتر، باربر و کلارک از دو عامل فلات و سکون یعنی عامل اثرگذاری و عامل موقعیتی، صحبت می کنند.

۱) فلات زندگی موقعیتی: به زبان ساده یعنی کمبود پله در نردبان ترقی و عدم امکان حرکت صعودی (موقت و دائم). این واژه قرابت زیادی با واژه سکون از نظر زمین شناسی دارد. یعنی نیروی کار با سطحی از سلسله مراتب رسیده، ولی امیدی به افزایش حقوق و مزایا، موقعیت، عنوان، قدرت رسمی و پرستیژ اجتماعی ندارد.

۲) فلات زندگی اثرگذاری: به باور سند هولتر، شبیه چیزی است که روانشناسی توسعه از آن استنباط می کند و فلات در اینجا یعنی ایستایی و رکود رشد شخصی است. یعنی فرد نه می آموزد و نه شایستگی های خود را گسترش می دهد.

۲۸- تحلیل رفتگی شغلی :

تحلیل رفتگی شغلی یکی از بزرگترین خطراتی است که در قرن بیستم کارکنان گرفتار آن هستند. تحلیل رفتگی شغلی یک سندروم روانی است که در نتیجه استرس زهای روانی و بین فردی در محیط کار در بلندمدت در کارکنان ایجاد می شود. استفاده از اصطلاح "تحلیل رفتگی" در ادبیات تحقیقات به دهه (۱۹۷۵)، در کارکنان ایجاد می شود. "تحلیل رفتگی" شامل سه بعد فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی های شخصی و کاهش بازده عملکرد فردی است و آن کارکنانی که تعامل با افراد دارند، بیشتر در معرض آن هستند. گفته می شود که تحلیل رفتگی آنی ایجاد نمی شود، بلکه در طی زمان تکامل می یابد و حالتی است که کارکنان در همه سازمان ها علمی و غیر علمی، دولتی و خصوصی دچار آن می شوند. فرد تحلیل رفته اهمیت و معنای خود را در کار از دست می دهد. فردی که دچار تحلیل رفتگی گشته، پرخاشگری دارد، به گمان، منفی باف و عصبانی است. چنین فردی حساس، زودرنج، بی حوصله و کلافه است و خود را در بن بست می بیند.

گروهی از محققان با اعتقاد به عوامل ساختاری و سازمانی به عنوان عامل اصلی تحلیل رفتگی، اصلاح ساختار، مشارکت، امنیت شغلی و حمایت های اجتماعی، آن را به عنوان راهکارهای اساسی برای تعدیل یا پیشگیری از تحلیل رفتگی ارائه نموده اند. گروهی دیگر ویژگی های فردی و شخصیتی را عامل مهم تحلیل رفتگی می دانند و آموزش، تغییر نگرش و ایجاد عادات مثبت نظیر اوقات فراغت سالم و فعال و اشتغال به فعالیت بدنی و ورزش را به عنوان راهکار مطرح کرده اند و گروه سوم با نگرش فراگیر، تلفیق این دو دیدگاه را مورد توجه قرار داده اند.

طبق تئوری تناسب بین فرد و محیط کاری، عوامل سازمانی نقش مهمی در شکل گیری تحلیل رفتگی شغلی دارند. تحلیل رفتگی شغلی در بلندمدت موجب فشار روانی برای فرد می شود به طوری که می توان یکی از علل اصلی تحلیل رفتگی شغلی را عدم تناسب بین فرد و محیط کار دانست. یکی از حوزه هایی که می تواند منجر به تناسب ضعف بین فرد و محیط کاری اش شود، ساختار سازمانی است. رسمیت، قوانین و مقررات سازمانی می توانند کارکنان را در انجام وظایف و رسیدگی به مشکلات راهنمایی کرده و در این مورد به آنها کمک کنند، ولی باید توجه داشت، رسمیت، قوانین و مقررات سازمانی به گونه ای باشد که خطوط راهنما و جهت هایی را برای کارکنان در انجام وظایفشان فراهم کنند و انتظارات نامشخص را کاهش دهند.

عدم تمرکز و دخالت در تصمیم گیری های سازمانی به کارکنان این اجازه را می دهد که احساس کنند تا حدود بر زندگی کاری خود کنترل دارند و سازمان برای آن ها ارزش قائل است. فقدان کنترل بر محیط کاری نیز می تواند موجب احساس ناتوانی شده و به تحلیل رفتگی شغلی منجر شود. بوهارکویز (۲۰۰۲) تحلیل رفتگی را به مفهوم تهی شدن از ویژگی های خود و خصوصیتی جسمی یا ذهنی تعریف کرده و می گوید این امر نتیجه تلاش بسیار برای رسیدن به برخی از انتظارات غیر واقعی است که از جانب خود فرد یا جامعه به او تحمیل می شود. عوامل زمینه ساز و مرتبط با فرسودگی شغلی عبارتند از:

۱) تعارض نقش : شخصی که مسئولیت های متضاد و متفاوتی دارد، این احساس را خواهد داشت که به چند جهت کشیده می شود. چنین شخصی مجبور خواهد بود چندین کار را همزمان به انجام برساند که در نتیجه به خستگی از کار و در نهایت فرسودگی شغلی مبتلا خواهد شد.

۲) ابهام نقش: بعضی افراد از انتظاری که از آنها می رود، آگاه نیستند. چنین افرادی تنها می دانند که از آنها انتظار می رود، شخص کارآمدی در حرفه خود باشند، اما مطمئن نیستند که چگونه می توانند این انتظار را برآورده کنند و این عدم اطمینان به این دلیل است که برای ایفای نقش خود، الگو یا راهنمایی ندارند که از او پیروی یا الگوبرداری کنند. نتیجه این عدم آگاهی نسبت به وظیفه، این خواهد بود که فرد شاغل هرگز این احساس را تجربه نخواهد کرد که می تواند در کار خود، ارزشمند و موفق باشد.

۳) افزایش نقش: برخی افراد نمی توانند به پیشنهاد کاری و بیش از حدی که به آنها می شود، نه بگویند که در نتیجه مسئولیت ها و وظایف زیادی را به خود تحمیل می کنند. چنین افرادی از جمله کسانی هستند که بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی قرار دارند.

۴) نبود نقش: برخی از افراد در سازمان و محیط کاری خود به دلایل فردی و محیطی، هیچ گونه نقشی در پیشبرد اهداف آن سازمان ندارند و در محیط کار خود، تمام ساعات را بدون انجام کوچکترین وظیفه ای سپری می کنند که در نتیجه، احساس پوچی و نداشتن نقش در آنها به وجود می آید و تکرار آن، فرسودگی شغلی را به دنبال خواهد داشت. مراحل ایجاد فرسودگی شغلی عبارتند از:

۱) مرحله ماه غسل (دوران خوش گذرانی و مقرراتی بودن کارمند)

۲) کمبود کار مایه و مرحله کم آوردن انرژی

۳) آغاز نشانه های مزمن فرسودگی (سردرد دوره ای، ترش کردن و...)

۴) بحران (بدبینی عمیق، شک و...)

۵) رسیدن به بن بست (درگیری در محل کار و خانه و...)

۲۹- (ساختار، رسمیت، تمرکز) در سازمان structure , formalization, centralization

ساختار: ساختار سازمانی در یک سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها به کار گرفته می شود تا بتواند از این طریق، وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد. اگر وسعت کار کم باشد به طوریکه افراد هر روز به صورت رو در رو یکدیگر را ببینند در این صورت نیاز چندانی به ساختار سازمانی نیست، اما در سازمان های بزرگتر لازم است برای سپردن کارهای مختلف به افراد، تصمیم گیری شود در ابتدا لازم است رویه ها مشخص شوند تا مسئولیت کارهای مختلف به افراد مربوط، سپرده شود. به خاطر داشته باشید که این تصمیمات است که ساختار سازمانی را مشخص می کند. در یک سازمان با هر اندازه پیچیدگی، مسئولیت کارمندان به طور معمول با توجه به کاری که انجام می دهند و کسی که به او گزارش می دهد، مشخص می شود. برای مدیران این مسئولیت ها با توجه به اینکه چه کسانی به آنها گزارش می دهند، تعیین می شود. با گذشت زمان این مسئولیت ها به جای اینکه به افراد نسبت داده شود به جایگاهی که افراد در آن قرار دارند، نسبت داده می شود. رابطه میان جایگاه های مختلف در یک سازمان با استفاده از نمودارهای سازمانی نشان داده می شود. بهترین ساختار برای یک سازمان به عوامل زیادی بستگی دارد. از جمله: کاری که سازمان انجام می دهد، اندازه سازمان، تعداد کارمندان، درآمد، پراکندگی جغرافیایی، امکانات، نوع کسب و کاری که سازمان در اختیار دارد. (درجه تنوع محصولاتش در بازار)

ساختارهای بسیار زیادی وجود دارد که سازمان های مختلف می توانند از آنها استفاده کنند، اما اصول اولیه و مدل های اندکی وجود دارند که برای مشخص کردن ساختار سازمانی رعایت می شوند.

تخصصی شدن مشاغل، ساختار گزارش دهی سلسله مراتبی که از طریق زنجیره ای از دستورها صورت می گیرد و به تبعیت علایق فردی از اهداف بالاتر، منجر به شکل گیری این نوع سازمان ها شد؛ سازمان هایی که از بخش های عملیاتی مختلف تشکیل شده اند و نظم و اصول خود را از طریق قوانین، قواعد و فرایندهای اجرایی استاندارد حفظ می کنند. محققان ۴ تصمیم اساسی مشخص کرده اند که مدیران برای شکل دادن به ساختار سازمانشان باید اتخاذ کنند، هر چند به طور واضح از این تصمیمات آگاه نباشند. اول این که کار سازمان خیلی کوچک نیست و شغل ها باید به شکلی گروه بندی شوند که به این کار دپارتمانیزه کردن (یا بخش بخش کردن) گفته می شود. دوم، تعداد افراد و مشاغلی که به یک گروه تبدیل می شوند، باید مشخص شود. این تصمیم بستگی به تعداد افرادی دارد که یک نفر می تواند آن ها را مدیریت کند؛ به عبارت دیگر تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند. سوم، شیوه ای که قرار است براساس آن تصمیم گیری شود، باید مشخص شود.

تمرکز در سازمان «مقابل واژه عدم تمرکز» به این معناست که تصمیم گیری در سطوح پایین تر (پراکندگی اختیارات تصمیم گیری) است. پرسش بنیادی در تمرکز و عدم تمرکز این است که تصمیم ما در کجای سازمان گرفته می شود. چه کسی یا چه کسانی در تصمیم گیری هستند و نقش آنها چیست؟ مسأله این است که یک نفر در سازمان نمی تواند، همه کارهای لازم را برای دستیابی به هدف های یک گروه که صرفاً برای خود نیاز دارد، انجام دهد.

عدم تمرکز عمودی، تنها سلسله مراتب اختیار یعنی رأس هرم و خط میانی را در بر می گیرد. سازمان ها گرایش دارند که بیش از نیاز خود در ابعاد افقی و عمودی تمرکز داشته باشند. عدم تمرکز در داخل واحدهای ستادی تخصصی و واحدهای پشتیبانی در رده های بالا بسیار گسترده است.

رسمیت : میزان یا حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود و میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند. به عبارت دیگر یعنی، اجرای قوانین و رعایت آن تا چه حدی در سازمان صورت می گیرد و افراد متعهد به انجام آن هستند. رسمیت می تواند درون شغل قرار گیرد (رسمیت درون سازمانی) یا اینکه از خارج بر آن تحمیل شود (رسمیت برون سازمانی) که به آن رفتار خارجی می گویند؛ رسمیتی که از خارج تحمیل شود، توفیق رسمیت کارکنان غیرماهر و مشاغل حرفه ای، گویای رفتار درونی شده ای هستند که از طریق تخصص گرایی به وجود می آیند. مدیران، فنونی دارند که به کمک آن می توانند، استاندارد سازی کنند و گزینش، الزامات نقش، رویه ها، خط مشی ها، آموزش و نشانه ها را ببینند.

۳۰- سینرژی در سازمان synergy

سینرژی به این معنی است که عملکرد افراد در کار تیمی، چیزی بیش از جمع جبری افراد به صورت انفرادی می شود. این واژه مترادف با هم افزایی است و بیان می کند که مثلاً هر فرد به طور معمول در طول روز، بتواند ۲۰ عدد سنجاق تولید کند. این فرد در اثر کار گروهی می تواند در طی گذر همین زمان، بیش از ۳۰۰ سنجاق تولید کند. این همان چیزی است که آدام اسمیت آن را نتیجه تقسیم کار می داند. اسم دیگر این واژه هم افزایی است. زمانی که دو یا چند عنصر جریان یا عامل با هم همیاری و بر هم، کنش (تعامل) داشته باشند، معمولاً اثری به وجود می آید. اگر این اثر از مجموع اثرهایی که هر

کدام از آن عناصر جداگانه می توانستند به وجود آورند، بیشتر شود در این صورت پدیده هم افزایی رخ داده است.

هم افزایی را می توان با محاسبه برآیند کار گروهی و از سوی دیگر محاسبه مجموع نتیجه کار تک تک افراد در حالت کار جدا و تکی و سپس کسر کردن نتیجه اول از نتیجه دوم به دست آورد. این واژه در مدیریت می تواند منجر به افزایش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کسب سود بیشتر شود. مدیران با تقویت روحیه همکاری و کارگروهی می توانند سینرژی را در سازمان ایجاد کنند.

هم افزایی از مسائل نوین و مهم در علوم مدیریتی و به ویژه نظرات مدیریت، نظیر بحث سیستم ها می باشد. در واقع سینرژی نیز به اثر ترکیب ایجاد شده توسط دو یا چند بخش، عنصر یا فرد اشاره دارد. به بیان ساده هم افزایی زمانی رخ می دهد که کل بزرگتر از مجموع اجزا باشد. سینرژی، دسترسی پیدا کردن به یک منبع بیکران انرژی است که به صورت پوشیده و نامرئی می باشد. راز انرژی نهفته در پیوندهای درون سیستم است. اگر ارتباطات بین اجزای سیستم ها به خوبی تعریف و پیاده سازی شوند، می توانند سبب افزایش کارکرد کل سیستم شوند. با به اشتراک گذاشتن تجربه و دانش تک تک اجزای گروه، عنصر دانایی جدیدی تشکیل می شود که تا پیش از آن هرگز وجود نداشته است. نمونه سینرژی در طبیعت حرکت دسته جمعی و V شکل غازهای وحشی است.

۳۱ - شناخت اجتماعی social cognitive :

قضیه اصلی این است که فعالیت های انسانی با سه عامل، تعامل متقابل ایجاد می شود:

(۱) رفتار فرد

۲) شناخت و دیگر عوامل فردی

۳) محیط خارجی فرد

این سه عامل نمی توانند به صورت همزمان یا مساوی بر هم تاثیر بگذارند، به گونه ای که حتی به صورت مستقیم برهم تاثیر گذار نیستند. باید برای هر کدام از این سه مرحله، زمان سپری شود تا تاثیر خود را نشان دهد. این سه عامل بر یکدیگر نیز به صورت متقابل موثرند و بنابراین افراد محصول و فرآورده محیط خود محسوب می شوند.

شناخت اجتماعی بخشی از رفتار را ارایه می دهد که محیط باعث شده تا آن رفتار ایجاد شود. رفتار گرایان، عملکرد های انسانی را نمی پذیرند؛ زیرا گمان می کنند که با انگیزه خارجی ایجاد می شود.

"باندورا" پیشنهاد داد که نه تنها محیط، باعث ایجاد رفتار خاصی می شود، بلکه رفتار نیز می تواند به شکل دهی محیط در فرایندی به نام جبرگرایی متقابل کمک کند. همچنین وی بعدها، عامل سوم خود، به نام فرایندهای روانشناختی فرد را به دو عامل قبل که مشخص کننده تقابل رفتار انسانی هستند، افزود.

سه جنبه این موضوع برای سازمان ها استفاده می شود:

۱) توسعه قابلیت های افراد از جمله شایستگی رفتاری - اجتماعی - شناختی

در مدل سازی

۲) عقاید درباره قابلیت های خود در استفاده مؤثر از دانش مهارت و توانایی

۳) انگیزش در اهداف سیستم ها

افراد تنها بر مبنای فیزیک خود، تحت تاثیر محیط قرار نمی گیرند. در مقابل افراد، نمادی از تجربیات خود هستند. خصوصیت اصلی در روند اعمال افراد، بین المللی بودن - دور اندیشی - بازتاب و واکنش درونی است. بین المللی بودن به تعهدی گفته می شود که جهانی اندیشیدن را بیان می کند. دور اندیشی نیز به معنای داشتن چشم اندازی از آینده است که در آن افراد با فعالیت های فعلی خود، روند متفاوتی داشته باشند. واکنش درونی، توانایی عمدی برای انتخاب طرح ریزی و شکل دهی، روند مناسبی از اجرای یک فعالیت، انگیزه و قانون است. همچنین بازتاب درونی به ارزیابی خود فرد از عملکردش یا شناخت توانایی هایش برمی گردد.

با توجه به این مبحث افراد می توانند شایستگی های دیگران را نیز بیاموزند. آموخته های مشاهداتی عبارتند از چهار فرایند: خبری، نگهداری، تولیدی و انگیزشی

فعالیت های فرایند خبری شامل مشاهده رفتارهای انتخابی می شود که به دقت درک شده و اطلاعات درباره آن استخراج می شود. فعالیت های فرایند نگهداری نیز یادآوری، ذخیره و تکرار مستمر عملکرد فعالیت را در بر می گیرد. فعالیت های فرایند تولیدی شامل، اجرای رفتارهای مدلسازی شده جدید و دریافت بازخوردی از آنها مبنی بر شکست یا موفقیت است.

فعالیت های فرایند انگیزشی را نیز می توان محرک های مثبت اجرای رفتار های آموخته شده جدید مانند نقاط قوت قبل و نقاط قوت لازم و محرک های خارجی و محرک های جانشین و خود محرکی دانست؛ البته انگیزش های منفی نیز در روند اجرایی مانند تنبیه و تهدید وجود دارد. نقاط قوت مثبت بر مبنای انتظار باید بهتر از نقاط قوت منفی تاثیر داشته باشند. شناخت اجتماعی

بین اطلاعات صرفا دریافتی و اجرای رفتارهای جدید تفاوت قائل می شوند؛ زیرا افراد هر چیزی را که می آموزند، به کار نمی گیرند.

گاهی افراد رفتارهای مدلسازی جدید را بدون توقعی به کار می گیرند، اما ممکن است آن رفتار را در آینده بدون تقویت انگیزشی ادامه ندهند. اغلب مواردی که مدلسازی می شوند، ماهیت سخت تری نسبت به مفهومی که باید اجرا شود، دارند؛ البته سازمان و مدیریت باید قوانین خاصی را بیاموزد که بتوان برای موقعیت های مختلف ارزیابی و اعمال کند.

تفاوتی بین اعمال مهارت و قادر بودن استفاده از آنها وجود دارد. استفاده موفقیت آمیز مهارت ها، نیازمند عقیده راسخ مدیر مبنی بر داشتن قابلیت های فرد برای کنترل رویداد ها در راستای دستیابی به هدف مورد نظر است. دو یا یک سطح مهارتی یکسان ممکن است در صورت تغییر در عقاید شخصی آنها درباره کارایی یا انگیزه اجرای آنها عملکرد متفاوتی داشته باشند. عقاید کارآمدی افراد می تواند، زندگی آنها را به شیوه گوناگونی تحت تاثیر قرار دهد؛ همچنین افراد با کارآمدی بالا، تمایل به تمرکز بیشتر جهت انجام وظایف به نحو احسن دارند؛ در حالی که افراد با کارآمدی پایین بر مسائلی که ممکن است، اشتباه کنند، تمرکز دارند. این عقاید در افراد، مشخص کننده نحوه تلاش آنها و میزان این استمرار برای انجام رفتارهایشان است. با داشتن عقاید محکم تر و قوی تر در این زمینه، تلاش های بیشتر و پایداری را شاهد خواهیم بود. افرادی که ارزیابی سطح بالایی از خود دارند، اعتبار بیشتری در برابر دیگران دارند.

شناخت اجتماعی همچنین قابلیت های انسان را برای خود مدیریتی و خود انگیزشی تأیید می کند. افراد تمایل دارند جهت گیری خود را داشته باشند. آنها استاندارد های عملکرد داخلی خود را انطباق می دهند و بر رفتارهای خود

نظارت دارند و محرک هایی را برای خود در نظر می گیرند تا تلاش های پایداری برای رسیدن به اهداف خود داشته باشند.

در یک فرایند خود ارزیابی، افراد، رفتار های خود را در برابر استانداردها قرار می دهند و در فرایند خود پاداش دهی، افراد، تقویت های مثبت یا منفی در خود ایجاد می کنند. افرادی که رفتار مطلوب دارند و پاداشی برای رفتار خود در نظر می گیرند، عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند. خودتنبیهی افراطی نیز می تواند منجر به غیرفعال شدن و فرار از انجام وظیفه شود. در رابطه با امرار معاش و کنترل کارکنان در زندگی کاریشان، افراد می توانند نقش فعالی در پیشرفت، انطباق و تجدید خود داشته باشند. این مبحث بین سه مدلی که در ابتدا اشاره شد، تفاوت قائل می شود:

۱) عامل مستقیم شخصی به معنای کنترل، تکمیل خواسته ها و ایجاد بهترین موقعیت ها

۲) عامل جمعی نیز مفهوم کار با دیگران برای دستیابی به اهداف مورد نظر

۳) عامل نماینده به معنای یافتن مواردی است که به منابع، قدرت و تاثیرات یا القای رفتار به دیگران دسترسی دارند

۳۲- تبادل اجتماعی social exchange :

تبادل اصلی در این است گروهی که به حیطة حفظ روابط تبادلی با دیگران وارد می شوند با چنین کاری مورد تشویق قرار می گیرند و همواره این تبادل برای ارزیابی فعالیت هایی که وابسته به عکس العمل تشویقی دیگران هستند با محدودیت هایی همراه بوده است و تنها به بررسی فرایند های تشویقی دو طرفه و متقابل که دادوستد نام دارد و روابطی که تبادل نامیده می شود، می پردازد.

چنین فرضیه ای مطرح می کند تبادلاتی که برای خود افراد و دیگران جذابیت داشته باشد، می تواند نتایج حاصل از آن را به انجام برساند و این تبادلات با عدم درک متقابل طرفین متوقف خواهند شد. در سال ۱۹۶۱ هومانس چنین نوشت که تبادل مزایا و ارائه امتیازی به فرد دریافت کننده برای او ارزشمند تر است تا رفتار کردن انفرادی. هر گروه ارزش هایی دارد که دیگران به دنبال آن هستند. تصمیم دو گروه نیز بر این است که چه موردی را، با چه مقداری تبادل کنند. منابع تبادل شده می توانند اقتصادی - اجتماعی باشد. منابع اقتصادی شامل مسائل مشهودی مانند کالا، پول، دارایی، اطلاعات، توضیحات یا خدمات می شود. منابع اجتماعی نیز موارد نامشهود را در برمی گیرد از جمله: سازگاری، دوستی و

بحث درباره مباحث اجتماعی به مباحث ارسطو برمی گردد که شامل تفاوت بین تبادلات اجتماعی و اقتصادی است. تحقیقات اخیر که به فرمول بندی تئوری تبادل اجتماعی منتهی می شود، شامل تحقیقات بلاو (۱۹۶۸) امرسون (۱۹۶۲) است. شباهت ها و تفاوت هایی بین تبادلات اجتماعی و اقتصادی در سازمان ها وجود دارد. این تبادلات در داشتن انتظارات به بازده آینده از روند فعلی شباهت دارند.

البته در تبادلات اقتصادی، بازده سرمایه گذاری فرد، شفاف تر است [مانند قرارداد نوشته شده] و تمایل دارند تا با نفع مالی همراه باشند و تبادلاتشان بر اساس دادوستدهای کوتاه مدت و بیشتر حالت متقارن بوده و دارایی ها مدنظر است؛ در حالی که تبادلات اجتماعی، این چنین نیستند و بازده سرمایه گذاری فرد، نامشخص و گاهی داوطلبانه است و بر اساس روابط طرفین بوده که با اعتماد آنها به دیگران در بلند مدت همراه است و تمایل دارند تا مسائل غیر متقارن و بلند مدت بین طرفین را در بر داشته باشند و شامل عدم اطمینان

طرفین از توانایی برآورده سازی است. در نتیجه اطمینان بین طرفین، نقش مهمی در اینجا بازی می کند. اثبات اطمینان به طرف مقابل می تواند در مراحل اولیه تبادل کمی سخت باشد. به عنوان مثال: تبادلات اجتماعی در ابتدای امر، تبادلاتی کم ارزش هستند و پس از ایجاد اعتماد، تبادلات با ارزش در سطوح بالاتر رخ می دهند.

دو شیوه ایجاد اعتماد:

(۱) از طریق روند قانونی و پایدار دو طرفه در قبال دیگر افراد سودبر
 (۲) با توسعه تبادلات با طرف مقابل در طول زمان
 بحث اصلی در این مبحث از اهداف چهارگانه عمومی سازی قانون مدار نشأت می گیرد:

الف) روابط تبادلی منجر به نتایج اجتماعی و اقتصادی (یا هر دو) می شود
 ب) تحلیل سود - هزینه باید در نتایج حاصله ایجاد شده یا پتانسیل هزینه و مزایای ناشی از روابط تبادلی مقایسه شود
 ج) دریافت نتایج تشویقی با گذشت زمان، اعتماد متقابل را در این روابط افزایش می دهد
 د) هنجارهای تبادلی و انتظارات با گذشت زمان از روابط تبادلی افزایش می یابد

تبادلات اجتماعی و اقتصادی نوعی انتخاب رفتار تعریف می شود؛ گرچه هیچ قراردادی وجود نداشته باشد. طرفین به طور آزادانه، تحلیل های هزینه - فایده با توجه به پتانسیل یا روابط تبادلی فعلی، انجام می دهند.

سطوح رضایتمندی طرفین تبادلات، اولین مشخصه در رویداد این تبادلات است؛ البته طرفین این مسئله را جدا در نظر ندارند. در مقابل، شبکه اجتماعی طرفین می توانند برای تبادلات بیشتر حمایت یا قطع شود. مثلا: اگر الزامات متقابلی انجام نشود، محدودیت های اجتماعی مانند عدم رضایت اخلاقی در پی آن انجام می شود.

البته تبادل اجتماعی رضایت طرفین را به عنوان اولین تأثیر از حفظ تبادلات و اعمال محدودیت های اجتماعی به عنوان دومین تأثیر مدنظر دارد. تحقیقات در این زمینه از دو دیدگاه نشأت گرفته است: فردگرایی و جمع گرایی.

دیدگاه فردگرایی به تمایلات شخصی اقتصادی و روانشناختی فردی در تبادلات تکیه دارد، در حالی که دیدگاه جمع گرایی نیز بر اهمیت نیاز های اجتماعی گروه یا جامعه تاکید دارد. با توجه به روند جمع گرایی، جامعه وجود خود را در نظر گرفته و افرادی برای منفعت جامعه در نظر گرفته می شوند.

۳۳- مدیریت محیط:

همواره زندگی واقعی سازمان ها در قالب سازمان های باز می گنجد. سازمان ها نه تنها با محیط شان در تعامل هستند، بلکه این تعامل برای بقا و ادامه حیاتشان ضروری است. همچنین می دانیم که مدیران، عدم اطمینان را دوست ندارند و نمی خواهند که سازمانشان وابسته به سازمان های دیگر باشد. اگر مدیریت رشته فعالیتی را مدنظر دارد، ترجیح می دهد آن را در یک محیط کاملا قابل پیش بینی و مستقل راه اندازی کند. در چنین محیطی، نیاز به طرح های اقتضایی نیست؛ زیرا هیچ چیز غیرمنتظره ای نمی تواند رخ دهد. سازمان می تواند در برابر تأثیرات سایر سازمان ها نفوذناپذیر باشد. با وجود

این، همه سازمان ها با میزانی از عدم اطمینان مواجهند و خیلی از محیط ها کاملاً پویا هستند؛ بنابراین جای تعجب نیست که می بینیم مدیران می خواهند، طوری عمل کنند که این عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند، اما آیا می توان محیط را اداره و کنترل کرد؟

بر اساس رابطه محیط - جمعیت، مدیریت نمی تواند محیطش را تحت تأثیر قرار دهد و به عنوان پدیده ای برون زا عمل می کند و مدیریت در واکنش نسبت به آن ناتوان است. در انتقادات خود از این نظریه خاطر نشان کردیم که مدیریت همیشه ناتوان نیست، بلکه در انتخاب استراتژی و گزینش روش های تخصیص منابع سازمانی از آزادی عمل برخوردار است.

به علاوه واضح است که در سازمان های بزرگ و قدرتمند، برای شکل دادن به عناصر اصلی در محیط از وسایل و امکاناتی برخوردار هستند. سازمان های بزرگ به وسیله اقدامات خود، پیوسته اثبات می کنند که اسیر محیط خود نبوده و همچنین برای کاهش وابستگی محیطی خود، وسایل و امکاناتی نیز دارند. آنها از طریق کارمندیابی محلی، در جاهایی که اتحادیه ها نفوذ کمی دارند یا از طریق احداث کارخانه در کشورهایی که نیروی کار ارزان قیمت وجود دارد، وابستگی و عدم اطمینان ناشی از نبود نیروی کار را کاهش می دهند.

آنها از طریق وارد شدن به سرمایه گذاری های مشترک، رقابت را کاهش می دهند. چنین سازمان هایی از طریق نفوذ در دستگاه قانون گذاری دولت به وضع قوانینی می پردازند که منافع آنها را حمایت می کند و وقتی که چنین قوانینی به نظر زیان آور باشند، آنها را لغو می کنند.

یک سازمان بزرگ، منابع و مهارت های زیاد داشته و نفوذ زیادی بر نتایج کار خود خواهند داشت.

۳۴- چرخه حیات سازمان:

سازمان ها همواره متولد شده، رشد می کنند و سرانجام می میرند. هرروزه سازمان های جدیدی به وجود می آیند. در همین زمان، روزانه صدها سازمان، دست از فعالیت شسته و هرگز شروع به فعالیت نمی کنند. ما پدیده تولد و مرگ را در میان سازمان های بازرگانی کوچک نیز می بینیم.

در این بخش به وسیله مفهوم چرخه حیات، استعاره زیستی را در مورد سازمان ها به کار می بریم. همه سازمان ها شبیه به موجودات بشری متولد شده و زندگی می کنند و پس از مدتی از بین می روند. همچنین شبیه به موجودات بشری برخی سازمان ها نسبت به برخی دیگر سریع تر توسعه می یابند و برخی از آنها نسبت به دیگران، کار خود را بهتر انجام می دهند؛ بنابراین استعاره زیستی کماکان روشی مفید برای درک مفهوم حیات یک سازمان خواهد بود.

چرخه حیات به یک الگوی تغییر قابل پیش بینی اشاره می کند. ما نیز بر این باوریم که سازمان ها دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می یابند. با بکارگیری استعاره چرخه حیات برای سازمان ها می خواهیم، نشان دهیم که سازمان ها در طول حیات خود مراحل چندگانه ای را طی می کنند. این مراحل از الگویی سازگار و منطقی تبعیت می کند و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای اینکه تصادفی باشد، قابل پیش بینی است.

مراحل چرخه حیات: مفهوم چرخه حیات توجه زیادی را در متون بازاریابی به خود جلب کرده است. چرخه حیات برای نشان دادن اینکه چگونه محصولات

تولیدی مراحل چهارگانه شکل گیری، رشد، بلوغ و افول را طی می کنند، به کار می رود. پس کاربرد آن برای مدیریت از این جهت مهم است که اگر سازمان، خواستار بقا و دوام بلندمدت خود باشد، ضرورت معرفی مستمر محصولات جدید اجتناب ناپذیر است، اما این چهار مرحله را به این منظور مطرح کردیم که آنها را در مورد سازمان ها بکار بریم، ولی سازمان ها همانند محصولات تولید نمی شوند.

سازمان ها دارای صفات بی نظیری هستند که این امر تغییراتی در تعریف ما از مراحل چهارگانه حیات، ضروری می سازد. بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص چرخه حیات سازمان ها، مراحل پنج گانه زیر را مطرح می کنیم:

۱) مرحله کارآفرینی: این مرحله، مترادف مرحله شکل گیری در چرخه حیات محصول و مرحله بعد، مستلزم به دست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع است.

۲) مرحله شکل گیری اولیه: این مرحله، خلاقیت مرحله اول را تداوم می بخشد، ولی اکنون دیگر رسالت سازمان روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان، اساسا باز و هم به صورت غیررسمی است. اعضاء ساعاتی طولانی از وقت خود را وقف سازمان می کنند و تعهد بالایی نسبت به سازمان دارند.

۳) مرحله رسمیت و کنترل: در مرحله سوم، ساختار سازمان تثبیت می شود. قوانین رسمی و رویه ها به افراد تحمیل می شود. نوآوری مورد تأکید نیست، ولی کارایی و ثبات، مدنظر قرار می گیرند. در این مرحله، تصمیم گیرندگان در پست های ارشد اجرایی قرار گرفته و صاحب توان فرمانرانی می شوند و با قدرتی که دارند، سازمان را اداره و حفظ می کنند.

۴) مرحله پیچیده شدن ساختار: در این مرحله، سازمان ها محصولات یا بازار های خدماتی خود را تنوع می بخشد. مدیریت، کالاهای جدید و فرصت های رشد را جست و جو می کند، ساختار سازمان پیچیده تر و دقیق تر می شود و تصمیم گیری به شکل غیرمتمرکز صورت می گیرد.

۵) مرحله افول: سازمان به علت رقابت و کساد بازار یا دیگر نیروهای مؤثر در جست و جوی یافتن تقاضا برای کالاها یا خدمات نامعتبر و بی رواج خود، بر می آید. مدیریت به دنبال شیوه های نو، برای حفظ بازار خود بوده و فرصت های جدید را پیگیری می کند. جابجایی کارکنان مخصوصا کارکنان فروش، در این مرحله افزایش می یابد. افراد جدید، رهبری سازمان را به عهده می گیرند تا سازمان را از مرحله نابودی نجات دهند و تصمیم گیری در رهبری جدید متمرکز می شود.

۳۵- ارزش های رقابتی:

اگر خواهان درک جامعی از اثربخشی سازمانی هستیم، شناسایی همه متغیر های کلیدی در حیطه اثربخشی و سپس تعیین اینکه چگونه این متغیرها به هم مرتبط می شوند، ارزشمند است. این مبحث، چنین چارچوب منسجمی به منظور تحقق این مهم ارائه می دهد.

موضوع اصلی مورد تأکید رویکرد ارزش های رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می دهید، متکی به این است که شما چه کسی هستید و چه منافعی را مدنظر دارید.

قبل از توضیح رویکرد ارزش های رقابتی، پیش فرض های آن را بر می شماریم. برای ارزیابی اثربخشی سازمانی، بهترین معیار و هدف واحدی وجود ندارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند.

مفهوم اثر بخشی به خودی خود، مفهومی ذهنی است. اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می کند، وابسته به ارزش های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. اگر یک سازمان را انتخاب کرده و ببینیم که چگونه معیارهای اثربخشی آن به منظور انعکاس منافع ارزیاب، تغییر می کنند، این موضوع بهتر ملاحظه می شود.

رویکرد ارزش های رقابتی صرفاً، تنوع در علائق و ترجیحات ارزیابی کنندگان را مدنظر قرار نمی دهد، بلکه به موضوعاتی فراتر اشاره می کند. همواره عناصر مشترکی وجود دارد که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می توانند با هم ترکیب شوند و مجموعه ای از ارزش های رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزش ها، مدل اثربخشی ویژه ای را تعریف می کند.

برای بکارگیری این مهم، لازم است به جزئیاتی در خصوص چگونگی به وجود آمدن آن بپردازیم.

دسته نخست، انعطاف پذیری در مقابل کنترل است که دو بُعد ناسازگار ساختار یک سازمان هستند. انعطاف پذیری برای نوآوری، انطباق و تغییر، ارزش قائل است. برعکس کنترل، ثبات نظم و قابل پیش بینی بودن امور را مطلوب می داند. بُعد انعطاف پذیری کنترل، شبیه به دوگانگی فعالیت های انطباقی و نگهدارنده است.

دسته دوم به این مسئله اشاره دارد که آیا باید تأکید، روی رفاه و بهسازی افراد سازمان باشد یا اینکه بهسازی سازمان را باید بیشتر مدنظر قرار داد. دوگانگی

افراد سازمان، مجموعه دیگری از ابعاد ناسازگار حیاتی سازمان به شمار می آید. توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه به بهره وری و انجام وظایف سازمان. سومین دسته ارزش ها، وسائل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان است که اولی به فرایندهای درونی سازمان در بلندمدت و دومی بر نتایج نهایی کوتاه مدت تاکید می کند؛ اما این دوگانگی را قبل از مقایسه رویکرد رسیدن به هدف دیدیم.

این رویکرد تاکید می کند که هرگونه تلاشی برای تعیین، تعریف و همچنین ارزیابی اثربخشی سازمانی، مستلزم توجه به معیارهای چندگانه و منافع متضاد است. همچنین رویکرد ارزش های رقابتی می تواند با کاهش تعداد زیادی از معیارهای اثربخشی به مدل های چهارگانه سازمانی به صورت مفهومی مدیر را در تعیین و تشخیص معیارهای مختلف متناسب با سودبران کلیدی گوناگون و تناسب آنها با مراحل چرخه حیات، راهنمایی کند.

۳۶- فرهنگ سازمانی: **organizational culture**

تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. برای مثال؛ فرهنگ سازمانی به عنوان ارزش های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می شود، توصیف شده است یا فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند.

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان ها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده اند.

این الگوها در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، باعث می شوند درک مشترک و یکسانی به وجود آید. فرهنگ به

فلسفه وجودی ابعادی اشاره دارد که به طور تنگاتنگ به هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به هم دارند. موضوعات ده گانه زیر، صفات کلیدی که فرهنگ ها را از هم متمایز می سازد، نشان می دهد:

۱) نوآوری فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.

۲) تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان، پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره پذیرند.

۳) جهت دهی: میزانی که سازمان، اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می کند.

۴) یکپارچگی و وحدت: واحد های درونی سازمان، چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.

۵) روابط مدیریت: مدیران تا چه اندازه با کارکنان، ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند.

۶) کنترل: سازمان تا چه اندازه، برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود.

۷) هویت: اعضای سازمان تا چه اندازه، خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.

۸) سیستم پاداش: تا چه اندازه، پرداخت حقوق و ارتقا، براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.

۹) تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می شوند دقیقاً، تعارضات و انتقادات را بپذیرند.

۱۰) الگوهای ارتباطات: تا چه اندازه ارتباط سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می شود.

این خصوصیات ده گانه، هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بر دارند. اگر فناوری سازمان، زیاد تکراری باشد، فرایند تصمیم گیری متمرکز نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود. به طور مشابه، ساختارهای وظیفه ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ هایی با الگوهای ارتباطی رسمی تر ایجاد می کند. یکپارچگی و انسجام واحدهای درونی سازمان نیز یک شاخص متقابل افقی است. اینکه فرهنگ ها دقیقاً تبلور شخصیت ها و نگرش های اعضای خود نیستند، به این معناست که بخش عظیمی از فرهنگ سازمان می تواند، به طور مستقیم به متغیرهای ساختاری مرتبط شود.

۳۷) تکامل سازمانی:

مدیران برای رشد، اهمیت بسیاری قائل هستند. بی شک علت این است که اعضای کلیدی سازمان، رشد را به عنوان شاهدهی بر موفقیت و سالم بودن سازمان قلمداد می کنند. در عمل، رشد، یکی از متداولترین معیارهایی است که به کمک آن، اثربخشی سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرد. ازین رو رشد، مورد توجه زیاد مدیران قرار گرفته و سایر جنبه های چرخه حیات سازمان از یاد رفته است؛ در حالی که جنبه دیگر چرخه حیات سازمان، یعنی افول، یک واقعیت مهم در سازمان است.

اصطلاحاتی مانند: کوچک کردن سازمان و کاهش تعداد سطوح عمودی سازمان به صورت اصول اساسی بسیاری از مدیران درآمده است. واقعیت این

است که اگرچه ممکن است رشد در حد وسیعی مدنظر باشد؛ ولی در دنیای معاصر بیش از پیش، فکر مدیران، متوجه یک سازمان کوچک است.

مدیریت رشد:

در بسیاری از کشورها، ارزش های فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه برای رشد، اهمیت زیادی دارد و آن را در زمینه های مختلف مطلوب می شمارند. رشد، راهی است که به کمک آن، سازمان ها، آینده بهتری را برای خود رقم می زنند.

از جمله معیارهای ارزشی موردنظر در زمینه رشد بدین شرح هستند:

- **وسعت، بهتر است:** بسیاری از افراد در فرهنگ های مختلف بزرگتر را بهتر می دانند. هرچه سازمان به مرور زمان وسعت بیشتری پیدا کند، تصویری بهتر از آینده خود در اذهان ایجاد می کند.

- **رشد، احتمال بقا را افزایش دهد:** در بحث اثربخشی سازمانی، تأیید کردیم که داشتن پایگاه برتر در محیط، موجب بقا می شود. رشد سازمان، موجب افزایش منابع و تسهیلات بیشتر شده و در نتیجه احتمال بقای سازمان را افزایش می دهد.

- **رشد مترادف با اثربخشی قلمداد می شود:** موفقیت چیست؟ اگر سازمان بزرگ تر شود، معمول این است که فرض می شود به طور اثربخش مدیریت شده است. بسیاری از سازمان ها، نمودارهایی در واحدهای خود نصب کرده اند که رشد آن را در زمینه های مختلف نشان می دهد. همچنین رشد سازمانی از دیدگاه سیستمی نیز مورد توجه است و شاهدی است بر سلامتی سازمان که احتمال بقای سازمان را افزایش می دهد.

-رشد، قدرت است: رشد همیشه با نفع شخصی مدیریت عالی در سازمان سازگاری دارد. رشد سازمان، شخصیت، قدرت و امنیت شغلی مدیریت عالی را بالا می برد و نیز رشد بیشتر سازمان، حقوق و مزایای بیشتری را برای آنان به همراه دارد. مدارک و شواهد نشان می دهد که وقتی شرکت ها به اندازه مناسبی از رشد می رسند، نرخ حقوق ها افزایش می یابد و به مرور زمان نرخ ها ثابت می مانند یا کاهش می یابند.

اندازه سازمان، ضرورتاً، صرفه جویی های اقتصادی را به همراه ندارد. هزینه های هماهنگی با افزایش اندازه سازمان نسبت به سودهای حاصل از صرفه جویی ناشی از مقیاس، زیادتر می شود، اما مرتبط بودن افزایش حقوق مدیران با اندازه سازمان در دیدگاه قدرت کنترل نیز مطرح شده است. اندازه سازمان در مقابل حاشیه سود در واقع یک شاخص پیش بین بهتر از حقوق مدیران اجرایی است.

رشد همچنین سازمان را در محیط، نسبت به سایرین دارای قدرت بیشتری می کند. سازمان های بزرگ نفوذ بیشتری بر عرضه کنندگان مواد اولیه، اتحادیه ها، مشتریان عمده، دولت و... دارند. این مطالب ما را هدایت می کند به طور واضح نتیجه گیری کنیم که رشد یک حادثه، اتفاقی نیست؛ بلکه نتیجه تصمیمات هوشمندانه مدیریتی است.

رشد، نوعاً، هم منافع اقتصادی و هم منافع سیاسی را برای تصمیم گیرندگان سازمان به همراه دارد. از این رو، نیروهای قوی به طور پیوسته، سازمان ها را به رشد و توسعه تشویق می کنند.

۳۸- فناوری در سازمان

موضوع فناوری را تا هنگامی که در یک سطح نسبتاً انتزاعی به بحث می گذاریم، توافق عمومی در بین متخصصین مبنی بر اطلاق فناوری به اطلاعات، تجهیزات و فنون و فرایندهایی لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها، وجود دارد. یعنی؛ فناوری به اینکه چگونه نهاده ها به ستاده تبدیل می شود، اشاره می کند؛ برخلاف اینکه فناوری، مفاهیم ماشینی و ضمنی را در بر دارد، اما تقریباً همه، هم سخن هستند که فناوری در هر نوع سازمانی اعم از صنعتی یا خدماتی، قابلیت کاربرد دارد.

همه سازمان ها، نهاده هایی را به ستاده هایی تبدیل می کنند، بدون توجه به اینکه نوع سازمان، صنعتی، خدماتی، آزمایشگاهی، نظامی و... باشد. همه اینها به گونه ای از روش ها برای تولید محصولات یا ارائه خدماتی از فناوری بهره می گیرند.

برخی از مطالعات انجام شده پیرامون فناوری به شرکت های تولیدی محدود شده اند. بعضی دیگر فقط سازمان های بزرگ را شامل شده اند و بعضی دیگر نیز در سطح سازمان انجام گرفته اند که محققان تلاش کردند آنها را با نتایج خود در سطح واحد کاری یا در سطح شغل، مقایسه کنند.

بنابراین جای تعجب نیست که چنین تلاش هایی برای مقایسه نتایج از سطح سازمان با واحد کاری و سطح شغل و همچنین تأمین آنها، نتایج متناقضی پیرامون تعریف و سنجش فناوری به جای گذارد. در واقع این چیزی است که اتفاق افتاده است.

نخستین تحقیق پیرامون فناوری به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار سازمانی در اواسط دهه ۱۹۶۰ به وسیله "جون وودوارد" صورت گرفت.

بررسی های وی که بر فناوری تولید متمرکز بود، نخستین تلاش عمده و قابل توجه از جهت نگرستن به ساختار سازمانی از دیدگاه فناوری محسوب می شود.

وودوارد دریافت:

(۱) روابط مشخص و روشنی بین انواع فناوری و ساختار این شرکت ها وجود دارد.

(۲) اثربخشی سازمان ها به تناسب صحیح فناوری و ساختار سازمان ارتباط پیدا می کند.

میزان تفکیک عمودی درون سازمان ها همراه با افزایش پیچیدگی فنی آنها افزایش می یابد. متوسط سطوح سلسله مراتب سازمانی در شرکت های دارای تولید واحدی، انبوه و فرآیندی به ترتیب سه، چهار و شش بود. مهم تر اینکه از نقطه نظر اثربخشی، شرکتهای بالای متوسط در هر طبقه فناوری، پیرامون متوسط گروه تولیدی شان متمرکز می شدند.

فناوری تولید انبوه، پایین ترین نسبت از نظر کارکنان ماهر دارد و از جهت رسمیت و پیچیدگی در درجه بالایی هستند. این در حالی است که شرکت هایی که فناوری تولید واحد و فرآیندی به کار می برند در این ابعاد ساختار درجه پایینی داشتند.

شرکت هایی که دارای فناوری تولید انبوه بودند از میزان رسمیت زیادی برخوردار بودند و واگذاری اختیار نسبتا کمی در آنها صورت می گرفت، اما شرکت هایی که فناوری تولید واحد و فرآیندی داشتند از ساختار منعطفی برخوردار بودند. در این شرکت ها، انعطاف پذیری از طریق تفکیک عمودی و

تقسیم کار در حد پایین و فعالیت های گروهی بیشتر و مسئولیت های مشخص افراد و تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز محقق می شد.

"پرو" به جای اینکه توجه خود را به فناوری تولیدی معطوف دارد، فناوری مبتنی بر دانش را مورد توجه قرار داد. وی، فناوری را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در یک شی، مفهوم و مقصود به کار می گیرد، تعریف کرد؛ چه این فرد از روش ها و ابزار مکانیکی بهره گیرد، چه نگیرد.

وی، دو بُعد اساسی فناوری مبتنی بر دانش را مشخص کرد. نخستین بعد فناوری مبتنی بر دانش، تعداد استثنائاتی را که فرد در کارش با آن مواجه است، مورد توجه قرار می دهد. پرو این بعد را «تغییرپذیری وظیفه» نام گذاری کرد. به عقیده وی، اگر شغل، بسیار تکراری و روزمره باشد، استثنائات کمتری خواهد داشت. مشاغلی که به طور طبیعی در فعالیت های روزانه از استثنائات کمی برخوردارند، فراوانند. مانند شغل افرادی که فعالیت های مربوط به خط تولید را انجام می دهند.

دومین بعد فناوری، مبتنی بر دانش نوع رویه های جست و جوست که برای یافتن روش های موفق جهت ارائه پاسخ مناسب به استثنائات آنها را ارزیابی می کند.

دانشمند دیگر به نام "تامسون" در صدد برآمد تا نوعی طبقه بندی از فناوری هایی که در سازمان های پیچیده به کار می روند، ارائه دهد. وی سه نوع فناوری را پیشنهاد کرد که بر حسب انجام وظایف هر واحد سازمانی، شناخته می شوند.

فناوری پیوسته مستمر: اگر وظایف یا عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته باشند، تامسون آنها را پیوسته مستمر می داند. این فناوری به

وسیلهٔ سلسله مراحل تکراری پیوسته شناخته می شود. یعنی؛ فعالیت «الف» باید قبل از فعالیت «ب» و فعالیت «ب» قبل از فعالیت «ج» انجام شود. چون فناوری پیوسته مستمر، نیاز به کارایی و هماهنگی دارد و همچنین وابستگی های متوالی متقابل بین فعالیت ها دارند؛ بنابراین عدم اطمینان عمده ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده ها و ستاده هاست.

فناوری واسطه ای: تامسون، فناوری واسطه ای را نوعی فناوری که پیوند دهندهٔ مشتری به نهاده و ستادهٔ سازمان می باشد، تعریف کرده است. این واحد ارتباط دهنده وظیفهٔ خود را از طریق استاندارد کردن مبادلات سازمانی و ایجاد ثبات در رفتار مشتری تحقق می بخشد. اگر سازمانی، مشتریان فراوان داشته باشد، کمتر به یک مشتری واحد متکی می شود.

فناوری متمرکز: تامسون، سومین گروه فناوری را فناوری متمرکز که ارائهٔ یک پاسخ متعارف به مجموعهٔ متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضائی است، نامید. پاسخ دقیق به ماهیت و نوع مسائلی بستگی دارد که نمی توان به طور عادی آنها را پیش بینی کرد.

بنابراین مدیران با در دسترس داشتن منابع مختلف به عدم اطمینان محیطی پاسخ می دهند.

۳۹- ادھوکراسی

شرایطی که نیاز به انعطاف پذیری، تغییر و ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی دارند، دائمی و مستمر نیستند، اما این مسئله به ندرت از اهمیت ساختارهای ماتریسی می کاهد. همچنان که سازمان ها درگیر مسائل نوآوری و فعالیت های پیچیده و چالشی می شوند، لازم است که ساختارهای آنها به سوی ساختار های ادھوکراتیک و ماتریسی گرایش پیدا کنند.

ساختار ماتریسی نوعی طرح ساختاری است که بر اساس آن متخصصان از دواير وظیفه ای مختلف دعوت می شوند تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران فعالیت مشخصی را انجام دهند. ساختار ماتریسی بعد انعطاف پذیری را به صرفه جویی هایی که در اثر تخصصی شدن در بروکراسی حاصل می شود، می افزاید. این بعد انعطاف پذیری [به وسیله استفاده از گروه های چند منظوره ایجاد می شود] ساختار ماتریسی را در مقوله ساختارهای نوع ادھوکراسی قرار می دهد.

مهم ترین خصوصیت ساختاری سازمان ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی [یکی از مبانی بروکراسی] را که بر اساس آن هر یک از کارکنان باید فقط یک رئیس داشته و به یک رئیس، گزارش دهند، نقض می کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند: یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه .

ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دوگانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می شود؛ بنابراین ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال های جانبی و افقی نفوذ را رسمیت می بخشند و مدیران بر همه اعضا که از دواير وظیفه ای به گروه پیوسته اند، تسلط و کنترل دارند.

محصولات در یک ماتریس می توانند به طور پیوسته دستخوش تغییر قرار گیرند یا اینکه می توانند به طور نسبی تداوم یابند. اولین نوع ساختار ماتریسی، موقتی بوده و دومین نوع آن دائمی است. محصولات در طرح ماتریسی دائمی به طور نسبی در طی زمان همچنان، باقی می مانند. این ساختار، خطوط روشن مسئولیت ها را برای هرکدام از خطوط تولید معین می کند. بدون طرح

ماتریسی، یافتن کسی که بتواند هماهنگی ایجاد کند و برای اجرای اثربخش برنامه های توسعه، مسئولیت آن را به عهده گیرد، دشوار است.

نقاط قوت ساختار ماتریسی در این است که وقتی سازمان به فعالیت های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، هماهنگی را آسان می کند و به موازات افزایش اندازه سازمان، ظرفیت پردازش اطلاعات می تواند افزایش یابد. در یک بروکراسی، افزایش پیچیدگی، رسمیت زیادی دارد. تماس مداوم و مستقیم بین متخصصان مختلف در ماتریس می تواند، منجر به ارتباطات بهتر و انعطاف پذیری بیشتر شود. اطلاعات به سرعت در سراسر سازمان منتشر شده و افرادی که به آن نیاز دارند، بسیار سریع تر به آن دسترسی پیدا می کنند.

علاوه بر این ساختار ماتریسی انواع سوء کارکردهای بروکراسی را کاهش می دهد. خطوط دوگانه فرمانرانی تمایل به حفظ کردن و برتر دانستن اهداف خود در اعضای واحد های مختلف را کاهش می دهد. علاوه بر مزیت های دیگر، این ساختار، استفاده موثر از متخصصان را آسان می کند و موقعی که افراد با مهارت های تخصصی سطح بالا در یک دایره وظیفه ای جای می گیرند، استعداد های آنها به صورت انحصاری درآمده و بهره برداری بهینه از آنها به عمل نمی آید.

طرح ماتریسی از طریق تجهیز سازمان، بهترین منابع و بکارگیری اثربخش ترین روش استفاده از منابع صرفه جویی های ناشی از مقیاس را محقق می سازد.

دیگر مزیت های طرح ماتریسی عبارتند از:

(۱) افزایش توانایی سازمان برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی

۲) ابزاری اثربخش برای توازن احتیاجات تکمیل و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت های فنی برای آینده

۳) افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه و باب طبع افراد حرفه ای و علمی

معایب عمده آن عبارتند از:

۱) ایجاد اغتشاش و بی نظمی

۲) میل به ایجاد تنازع، قدرت و تأکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست ها

۳) افزایش چشمگیر ابهام در صورت نقض وحدت فرماندهی

۴) ایجاد تعارض سازمانی در اثر وجود ابهام

۵) ایجاد تنازع قدرت در اثر وجود اغتشاش، سردرگمی و ابهام

۶) کاهش عوامل بالقوه کسب قدرت از طریق تعیین قوانین دقیق در بروکراسی

۷) محیطی با فشار عصبی بالا برای کسانی که امنیت را دوست دارند و دوری از ابهام را مطلوب می دانند

۸) وجود تعارض نقش و انتظارات مبهم به دلیل گزارش دادن به چند رئیس

۴۰- طراحی شغل:

با مروری جامع بر متون گوناگون طراحی شغل، پی می بریم که چهار مکتب فکری مختلف مطرح شده اند که عبارتند از:

۱) رویکرد مهندسی

۲) مکتب روانشناختی

۳) مکتب مهندسی انسانی «ارگونومی»

۴) مکتب زیستی

این چهار مکتب بر مجموعه های مختلفی از متغیرهای نتایج کاری تکیه می کند و توصیه های مختلفی به مدیران ارائه می دهد. این طبقه بندی دلالت بر این دارد که بهترین روش برای طراحی مشاغل وجود ندارد. بهترین روش متکی به نتایج مورد انتظار شما یک شغل است. این طبقه بندی می تواند تشریح کند که چرا لزوماً بهترین طراحی برای کاهش فشار عصبی یا بهبود ایمنی شغلی، نمی تواند بهترین طراحی برای بهبود بهره وری کارکنان باشد.

مکتب مهندسی: مکتب مهندسی، رویکردهای ماشینی مختلفی برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می دهد. این مکتب به اصول مهندسی مانند ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی متکی است و به وسیله افرادی چون آدام اسمیت و تیلور، حمایت شده است. این مکتب توصیه می کند که مدیران باید مشاغل را طوری طراحی کنند که ساده و تکراری باشند، از ابزار و رویه های تخصصی متعدد استفاده کنند و حرکات غیرضروری بدن (چشم، دست و...) را کاهش دهند.

با توجه به رویکرد ماشینی مکتب مهندسی به طراحی شغل، باید انتظار داشت که اجرای توصیه های آن منجر به کارایی نتایج شود؛ یعنی به بهره گیری زیاد از نیروهای کاری به علت خاصیت جایگزین پذیری در میان آنها و الزامات آموزشی کم و حوادث و اشتباهات اندک منجر شود، اما این مزایا هزینه هایی نیز در بر دارد. تمرکز روی کارایی به طور کلی منجر به رضایت کمتر و غیبت بیشتر در کار می شود.

-مکتب روانشناختی: مدل ویژگی های شغل با تأکیدی که بر افزایش رضایت کارکنان دارد، احتمالاً بهترین مثال از مکتب روانشناختی طراحی شغل است. طرفداران این مدل بر این باورند که مدل مذکور، استقلال و اختیار در کار، تنوع در مهارت و وظیفه، تعاملات اجتماعی و جنبه های مشابه در یک شغل را افزایش می دهد؛ بنابراین می توان انتظار داشت که این رویکرد منجر به پرورش کارکنانی راضی تر، با انگیزه تر با عملکرد شغلی بالاتر برای اکثر افراد و کاهش در غیبت از کار شود.

چنین تأکیدی بر رضایت کارکنان دقیقاً منجر به مزیت های متضاد ناشی از مکتب مهندسی می شود؛ یعنی مکتب روانشناختی تأکید در سطوح بهره برداری کمتر داشته و دوره های آموزشی طولانی تر را لازم می داند. مسئولیت های ذهنی بیشتری از کارکنان طلب کرده و فشارهای عصبی بیشتری را به آنان وارد می سازد و به این ترتیب احتمال اشتباهات و حوادث را افزایش می دهد.

-مکتب مهندسی انسانی «ارگونومی»: مکتب مهندسی انسانی برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پیگیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغل که ساده، ایمن و قابل اعتماد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می طلبند، تلاش می کند. مدافعین این مکتب پیشنهاد می کنند که باید مطمئن شد که محل کار دارای نور کافی و دید درست بوده و نحوه استقرار ماشین آلات مناسب است.

با توجه به این اهداف، تأکید بر مهندسی انسانی منجر به میزان حوادث، اشتباهات، فشار عصبی و خستگی ذهنی کمتری می شود. علاوه بر آن، تناسب

مطلوب بین انسان و ماشین، منجر به دوره زمانی آموزش کوتاه تر و نرخ های بهره وری بالاتر می شود.

-مکتب زیستی: این مکتب بر راحتی و رفاه جسمانی کارگر تمرکز و تأکید دارد. موارد مورد تأکید این مکتب عبارتند از:

-محل استقرار کارگران

-ابزار لازم برای تحمل وضعیت کاری

-قدرت جسمانی

-سر و صدا

-سطوح حرارت و دیگر متغیرهای مشابه که بر راحتی کارگر در محل کار تأثیر دارند.

در جاهایی که به این متغیرها توجه می شود، کارگران نیاز به تلاش جسمانی کمتری داشته و بدن آنها در معرض درد و بیماری کمتری قرار گرفته و حوادث کمتری اتفاق می افتد.

توسعه شغلی، مشاغل را از لحاظ افقی گسترش می دهد و حیطة شغل را افزایش می دهد؛ یعنی این روش تعداد عملیات مختلفی که در یک شغل ضروری است، افزایش داده و تعداد دفعاتی را که چرخه شغل تکرار می شود، افزایش می دهد. با افزایش تعداد وظایفی که یک فرد انجام می دهد، گسترش شغلی موجب تنوع شغلی نیز می شود؛ بنابراین اثر گسترش شغلی، تنوع بخشیدن به مهارت ها و مفهوم بخشیدن و ارزشمند ساختن وظیفه برای یک فرد است .

در حالی که توسعه شغلی، حیطة شغل را افزایش می دهد. غنی سازی شغل، مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می دهد؛ یعنی به عمق شغل می افزاید. این بدان معناست که غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند. آنها مجازند که برخی از وظایفی را که نوعاً به وسیله سرپرستان آنها انجام می گیرد، ابرنامه ریزی و ارزیابی کار و همچنین نحوه اجرای آن را بر عهده گیرند.

۴۱- نظریه سازمان:

این مبحث را با این پیش فرض بیان می کنیم که از ارزش مطالعه نظری سازمان مطلع هستید. به هر حال قبل از اینکه بحث را ادامه دهیم، سوالمان را مطرح می کنیم: چرا نظریه سازمان را مطالعه می کنیم؟

سازمان ها، شکل های غالب موسساتی نظام مند هستند که در جامعه ما وجود دارند. مقصود از کلمه نظام مند، توجه به روابط، تلاش برای یافتن نسبت های علی و معلولی و نتیجه گیری بر شواهد علمی است؛ یعنی گردآوری اطلاعات تحت شرایط کنترل شده صورت گیرد و به شیوه ای دقیق، اندازه گیری و تفسیر شود. هدف این است که دیدگاه شهودی فرد را در خصوص اینکه چرا سازمان ها به صورت فعلی طراحی شده اند با نظریه های نظام مند جایگزین کنیم.

در طبقه بندی از تعاریف سازمان، روش ده گانه نگریتن به آن وجود دارد که در ذیل آنها را بر می شماریم:

(۱) پدیده های عقلایی که اهدافی را دنبال می کنند: سازمان ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده اند و رفتار اعضای سازمان را نیز می توان در قالب پیگیری یا تعقیب عقلایی این اهداف تعیین کرد.

۲) ائتلاف ذینفعان قدرتمند: سازمان‌ها متشکل از گروه‌هایی هستند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند. این گروه‌ها، قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان به کار می‌گیرند.

۳) سیستم‌های باز: سازمان‌ها، سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی می‌باشند.

۴) نظام‌های معنا ساز: سازمان‌ها، پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند که اهداف بلندمدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت دنبال می‌شود.

۵) سیستم‌های بهم پیوسته منعطف: سازمان‌ها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده‌اند که می‌تواند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند.

۶) سیستم‌های سیاسی: سازمان‌ها، مرکب از جناح‌های قدرتمند داخلی‌اند که هر کدام کنترل بر فرایند تصمیم‌گیری را به منظور افزایش منافع خود خواهان بوده و پیگیر آن هستند.

۷) ابزار سلطه: سازمان‌ها، اعضای خود را در قالب‌های شغلی قرار می‌دهند که این امر آنچه را که آنها می‌توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می‌توانند با آنها در تعامل باشند، محدود می‌کند؛ همچنین سازمان برای آنها رئیسی تعیین می‌کند که اختیار صدور دستور برای آنها دارد.

۸) واحدهای پردازش اطلاعات: سازمان‌ها، محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده، فعالیت‌شان را هماهنگ می‌سازند و به وسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق سلسله مراتب ساختاری، تصمیم‌گیری را آسان می‌کنند.

۹) زندان های روح: زندان ها از طریق شرح شغل، ایجاد دواير، بخش ها و تعيين معيار های رفتاری قابل قبول و غيرقابل قبول، اعضای خود را محدود و مقيد می سازند. وقتی این محدودیت توسط اعضا پذیرفته شود، تبدیل به نوعی موانع مصنوعی می شود که انتخاب های کارکنان را محدود می کند .

۱۰) قرار دادهای اجتماعی: سازمان ها، مرکب از توافق های غیرمکتوبی هستند که بدان وسیله، اعضا در برابر دریافت دستمزد، رفتارهای خاص سازمان را از خود بروز می دهند.

ملیکا ملک آرا

منابع :

- ۱- تئوری سازمان، استیفن رابینز.
- ۲- مبانی سازمان و مدیریت، علی رضائیان
- ۳- سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)، مسعود احمدی
- ۴- درآمدی بر نظریه های مدیریت دولتی، دکتر رضا طهماسبی
- ۵- تئوری های مدیریت، جی. ای. کل
- ۶- مدیریت عمومی، دکتر سید مهدی الوانی
- ۷- تئوری سازمان، ماری هوچ، ترجمه دکتر حسن دانایی فرد
- ۸- شروع مدیریت پاتریک فوربست، مترجم حسین حسینی
- ۹- فرهنگ توصیفی واژگان مدیریت و منابع انسانی، منصور مدرسی
- ۱۰- مفاهیم کلیدی مدیریت استراتژیکی، جانتان ساترلند، دیانا کانول
- ۱۱- استراتژی کمانی ۳۶۰ درجه، دکتر وفا غفاریان
- ۱۲- رفتار سازمانی پیشرفته، استیفن پی رابینز، مترجمین: دکتر علی پارسائیان و دکتر محمد اعرابی
- ۱۳- چهل تئوری سازمان و مدیریت، دکتر حمید عرفانیان خانزاده