

درس اول

پیش در آمدی بر رفتار سازمانی

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

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

1 - مفهوم شناسی رفتار سازمانی

رفتار سازمانی

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

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

محورهای رفتار سازمانی

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

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

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

۱. Organizational Behavior (OB)

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

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

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

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

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

سازمان

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

سازمان¹، یک ساختار رسمی از کارهای هماهنگ و برنامه ریزی شده است که مستلزم وجود دو یا چند نفر است تا یک هدف مشترک یا معمولی را تامین نمایند. از ویژگی های سازمان وجود سلسله مراتب اختیارات و نوعی تقسیم کار است. بنابراین، رفتار سازمانی دربرگیرنده رفتار فرد در سازمان های مختلف خواهد بود.

2 - هدف های رفتار سازمانی

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

- کمک به توجیه،
- پیش بینی

1. Organization

- کنترل رفتار انسانی.

1-2- توجیه

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

2-2- پیش بینی

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

3-2- کنترل رفتار انسانی

1-3-2- بهبود کیفیت و بازدهی

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

جدول شماره یک: اهداف مدیریت کیفیت جامع

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

4. سنجش یا اندازه گیری های دقیق

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

5. تفویض اختیار

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

3 - گوناگونی نیروی انسانی

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

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

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

4 - واکنش در برابر جهانی شدن

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

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

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

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

5 - تفویض اختیار

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

6 - نوآوری و ایجاد تغییر

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

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

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

1-6- سازش با پدیده تغییرات سرسام آور

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

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

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

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

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

7 - کاهش وفاداری کارکنان

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

8 - نیروی کار دوگانه

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

9 - بهبود رفتار، از نظر اخلاقی

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

مدیران در برابر چنین مساله هایی به شیوه های مختلف عمل می کنند. آنان اقدام به صدور بخشنامه می کنند، دستورالعمل ها را (برای رعایت اصول اخلاقی) صادر می کنند، کارکنان را از

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

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

خود ارزیابی

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

درس دوم

انگیزش و رفتار

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

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

1 - سیستم های مدیریت^۱

1-1- رنسیس لیکرت

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

سیستم 1:

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

^۱. Management Systems

سیستم 2:

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

سیستم 3:

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

سیستم 4:

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

نتیجه:

- مدیریت سیستم یک، سبکی وظیفه مدار¹، آمرانه² و ساخت گرا است.
- در حالی که مدیریت سیستم چهار، یک سبک روابط - مدار³ است که بر کار گروهی، و اطمینان و اعتماد متقابل استوار می باشد.
- سیستم های دو و سه، سبک های حد فاصل میان دو حالت افراط و تفریط فوق هستند که به ترتیب تقریباً قابل قیاس با مفروضات تئوری X و تئوری Y می باشند.

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

۱. Task_Oriented

۲. Authoritarian

۳. Relationship_Oriented

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

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

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

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

به طور خلاصه،

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

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

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

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

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

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

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

1-1-1- تنویری در عمل

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

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

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

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

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

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

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

2 - رفتار و عوامل موثر بر آن

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

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

تعریف رفتار

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

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

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

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

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

3 - انگیزه

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

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

3-1- قدرت انگیزه

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

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

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

4 - رفتار انطباقی

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

5 - ناکامی

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

5-1- پرخاشگری

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

5-2- سپر بلا

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

3-5- دلیل تراشی

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

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

4-5- برگشت (بازگشت)

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

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

5-5- تثبیت

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

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

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

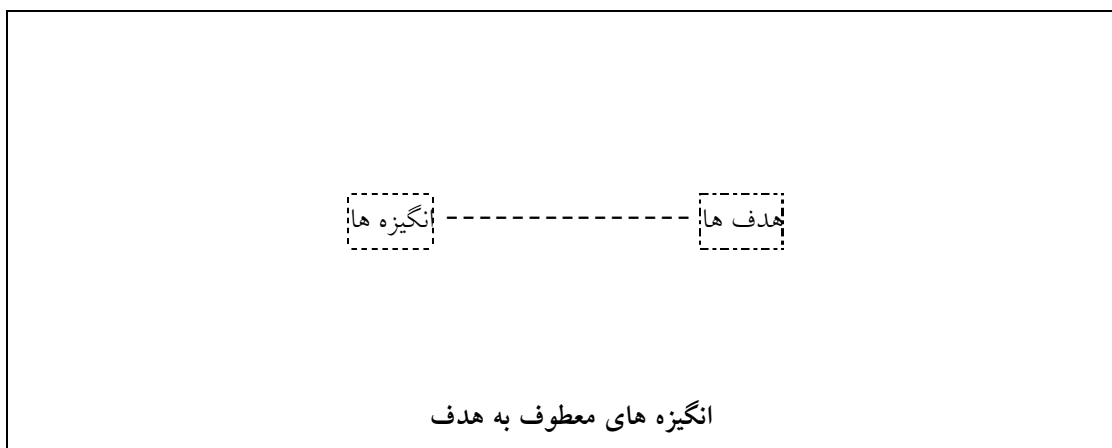
6-5- تسلیم

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

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

6 - هدف ها

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



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

6-1- طبقه بندی هدف ها

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

6-1-1- فعالیت معطوف به هدف

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

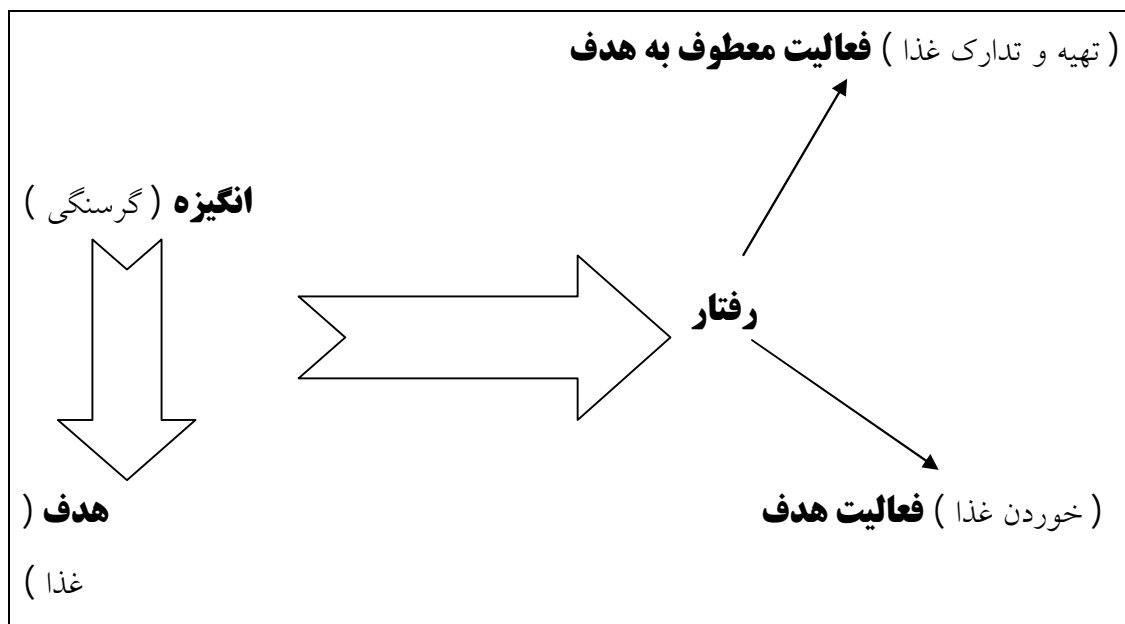
- اگر در لحظه ای ، نیاز فرد گرسنگی باشد، فعالیت های خریدن و تهیه غذا فعالیت های معطوف به هدف می باشد.

2-1-6- فعالیت هدف

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

7- وضعیت انگیزشی

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



- در این رابطه، انگیزه های فرد برای رسیدن به هدف هم جهت هستند. یعنی انگیزه، رفتاری را ایجاد می کند که هم فعالیت معطوف به هدف و هم فعالیت هدف است.
- همه هدف ها قابل حصول نیستند. لذا، افراد علیرغم داشتن انگیزه قوی، همیشه به فعالیت هدف نمی رسند. بعضی هدف ها ملموس نیستند. مثلاً، اگر فردی به قدرشناسی نیاز دارد، ستایش و تحسین محرک ویژه ای برای ارضای این نیاز است.
- اگر فردی بیش از اندازه به فعالیت معطوف به هدف ادامه دهد با ناکامی مواجه می شود. حال آن که اگر شخص تنها در فعالیت هدف درگیر شود و این هدف محرک نباشد، بی تفاوتی به بار خواهد آورد. در واقع، انگیزه او رو به کاهش خواهد گذاشت. پس، هدف باید قابل حصول باشد. همچنین هدف ها می بایست واقع بینانه بوده و بستر رسیدن به آن ها اساساً تأمین و تهیه شود.

8 - انتظار

- انتظار، ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای یک نیاز خاص خود براساس تجارب گذشته است. انتظار یک اصطلاح فنی است که مستقیماً تحت تأثیر تجارب (عملی، مآخوذ) است.
- تجارب مآخوذ از منابعی حاصل می شود که فرد آن ها را مشروع و موجه می داند. (والدین، گروه همسالان، معلمان، کتب و ...)
- بعد از تجارب ناموفق کافی، انگیزه در فرد چنان قوی و برخوردار از اولویت نخواهد بود. بنابراین ممکن است از این هدف دست بکشد.

9 - امکان (دسترسی)

- امکان، ادراک محدودیت های محیط را نشان می دهد. ادراک فرد از میزان قابل وصول بودن اهدافی که نیاز معینی را ارضا می کنند، قابلیت استفاده و دسترسی آن هدف ها را معین می کند.
- مثال: فرد ممکن است تمایل شدیدی به مطالعه کتاب داشته باشد. ولی اگر بر اثر یک طوفان برق خاموش شود، مطالعه امکانپذیر نخواهد بود. بنابراین از کوشش برای ارضای این تمایل درمانده شده و به فعالیت دیگری تن در خواهد داد.

10 - رشد شخصیت

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

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

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

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

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

11 - سلسله مراتب نیازها

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

1- نیازهای فیزیولوژیکی

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

2- نیازهای تامین (ایمنی)

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

3- نیازهای اجتماعی (تعلق)

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

4- نیاز به احترام

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

5- نیاز به خودیابی (تحقق ذات)

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

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

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

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

12- راهبرد برای ایجاد انگیزش

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

12-1- سپردن به دست مربی

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

12-2- کارگماری گردش

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

12-3- آموزش متقابل

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

12-4- پروژه های توان گستر

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

12-5- رهیافت تیمی

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

12-6- کار گماری ویژه

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

12-7- فرصت بروز خلاقیت

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

12-8- واگذاری مسئولیت

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

9-12- فرصت یادگیری

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

10-12- راهبرد ظهرا نه

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

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

خود ارزیابی

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