

فهرست مطالب

- فصل اول : موضوع رفتار سازمانی
- فصل دوم : رهبری
- فصل سوم : انگیزش
- فصل چهارم : ارتباطات
- فصل پنجم : مدیریت تعارض سازمانی
- فصل ششم : گروهها

فصل اول

موضوع رفتار سازمانی

شناخت و بکارگیری رفتار صحیح ، محیط سازمان را جالب تر و میزان بهره وری را افزایش می دهد. عده ای عقیده دارند که مهارت‌های تحلیلی مدیر و اثر بخشی کار وی را می توان با دانش رفتار سازمانی افزایش داد. بدیهی است اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت – معلول در سازمانها داشته باشند ، تصمیمهای موثرتری اتخاذ می کنند. نظریه نوین رفتار سازمانی از دو گرایش و جنبش مدیریت علمی و روابط انسانی نتیجه می شود.

مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل قرن ۲۰ توسط فردریک تیلور در مطالعه زمان و حرکت در شرکت فولاد آغاز شد . امروزه باید تیلور را متخصص بهره وری به حساب آورد . او معتقد بود که مطالعه علمی نحوه انجام دادن کار، می تواند روشی عقلانی تر ، هدفمند و موثرتر برای انجام دادن آن کار مشخص کند. او درصدد یافتن بهترین راه برای انجام کارها با بهره وری بالا بود .

جنبش روابط انسانی

پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تاکید داشتند و

آنان اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد کردند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان و نه ماشین رفتار شود و به نیازهای آنان توجه گردد تا به این وسیله با بالا رفتن روحیه کارکنان ، مدیریت را در رسیدن به بهره وری مطلوب ، یاری دهد . از نظر تاریخی مهمترین عامل های ایجاد این جنبش رکود اقتصادی ، جنبش کارگری و مطالعات هاثورن است .

۱- رکود اقتصادی : تحلیلگران ، عاملهایی چون کاهش اعتماد مردم به دولت ، کاهش فزاینده سرمایه گذاری ، تحولات دانش فنی نوین ، تراکم تولیدهای جدید ، اشباع بازار از کالاهای بادوام و ... را در رکود شدید اقتصادی موثر می دانند . رکود عواقبی مانند بیکاری ، نارضایتی ، عدم امنیت و ... به دنبال داشت که مدیران بر این اساس باید به کارکنان و امور مربوط به آنان ، توجه بیشتری می کردند . در نتیجه رکود عاملی جهت توجه به روابط انسانی شد .

۲- جنبش کارگری : مدیران نیازهای کارگران را تشخیص نمی دادند و اکثر مدیران ، کارگران را استثمار می کردند . اما پس از مدتی بیش تر آنان کارکنان اداری را ایجاد کردند و به مساله هایی از جمله حقوق ، دستمزد ، ساعت های کار ، شرایط اشتغال و ... توجه کردند .

۳- مطالعات هاثورن : این مطالعه ها ، نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش و از علت‌های اصلی آن به شمار می آید . اولین تحقیق هاثورن ، تاثیر درجه های مختلف نور را بر تولید بطور تجربی بررسی کرد. مطالعات التون مایو در کارخانه هاثورن در شرکت وسترن الکتریک ، تجربه های مادی مدیریت علمی را به شدت تحت تاثیر قرار داد . در این آزمایش زنان کارگر را به دو گروه (گروهی در اتاق آزمایش که شدت نور متغییر بود و گروه دیگر را در اتاق کنترل که نور ثابت بود) تقسیم کردند . اما ملاحظه شد که بهره وری در هر دو اتاق افزایش یافت و تولید زیاد شد . پژوهشگران نتیجه گرفتند که در رفتار کارگران و بهره وری عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عاملهای مادی و اقتصادی ایفا می کنند . در این راستا اخلاق در ارتباط با عاملهایی چون شیوه سرپرستی ، روابط کارکنان در کار ، آزادی انتخاب روشهای کار و مفهومی که هنجارهای گروهی نامیده شد ، مطرح گردید.

تاریخچه ، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی رشته ای از مطالعات است که تاثیر افراد ، گروهها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمانها مورد مطالعه قرار می دهد . رفتار سازمانی ، علت رفتار افراد در سازمانها را به طریق علمی مطالعه می کند . در سازمانها نیاز به شناخت رفتار ، به اندازه و نوع سازمان بستگی دارد. بعضی معتقدند رفتار سازمانی ، یک رشته علمی مجزا نیست ، بلکه علم میان رشته ای است که علوم زیادی از جامعه

روان شناسی ، جامعه شناسی ، مردم شناسی و ... را در مطالعه رفتار انسان در سازمان بکار می گیرد .فرد ، گروه ، سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی هستند.

مدلهای مطالعه رفتار سازمانی

۱- مدل‌های توصیفی : مشاهده کننده رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می کند ، اما درباره درست یا غلط بودن آن و یا علت وقایع قضاوتی نمی کند.

۲- مدل‌های پیش بینی : روابط علت - معلول در سازمانها را بررسی می کنند . در این مدلها از انواع مدل‌های ریاضی و آماری استفاده می شوند . مدل‌های پیش بینی پس از مدل‌های توصیفی مطرح می شوند . زیرا ابتدا تصویر مناسبی از آن چه اتفاق می افتد در اختیار داریم، آنگاه علت چنین اتفاقی را مشخص می کنیم . مدل‌های پیش بینی ، از طریق مشاهده های مکرر بدست می آیند .

۳- مدل‌های تجویزی: موقعیت ویژه ای را به عنوان موقعیت مناسب و یا انجام عمل خاصی را به عنوان بهترین کاری که باید انجام شود تجویز می کنند . درباره یک مشکل خاص ، مدل تجویزی به شخص می گوید چه کارهایی را انجام بدهد.

گرایشهای رفتار سازمانی

چارچوب شناختی : این نگرش بیش از دیگر دیدگاهها به انسان اهمیت می دهد و روی جنبه های مثبت رفتار و آزادی اراده انسان تاکید دارد .

چارچوب رفتارگرایی : ایوان پاولوف و جان واتسون تاکید زیاد بر اهمیت بررسی رفتارهای قابل مشاهده داشتند . آنان معتقد بودند که رفتار در قالب محرک – پاسخ به خوبی درک می شود . آنان بیشتر به تاثیر محرک تاکید داشتند و معتقد بودند یادگیری زمانی رخ می دهد که ارتباط محرک – پاسخ برقرار شده باشد . مکتب رفتار گرایی نوین با کار اسکینر آغاز شد . او می گوید رفتارگرایان اولیه کمک زیادی درباره درک رفتارهای پیچیده افراد نکردند بلکه فقط رفتارهایی را که بوسیله محرک برانگیخته می شوند توصیف نمودند . اسکینر از راه تجربه های شرطی نمودن عامل ، دریافت که پیامدهای یک پاسخ خیلی بهتر از یک محرک موثر می تواند رفتارهای گوناگون را توضیح دهد . او بر اهمیت رابطه پاسخ – محرک یا پیامدهای اقتضایی تاکید داشت . نگرش رفتارگرایی بر تاثیر محیط پایه گذاری شده است و اعتقاد دارد که فرآیندهای شناختی نقشی در رفتار بازی نمی کند.

چارچوب یادگیری اجتماعی: گرایش شناختی به ذهنیت و گرایش رفتارگرایی به قطعیت متهم شده اند . نظریه های شناختی مدعی هستند که مدلهای محرک – پاسخ به میزان بیشتر و پاسخ – محرک به مقدار کمتر رفتار انسان را به گونه ای مکانیکی توجیه می کنند . ولی با مطالعه عامل یا فرد به مطالعه

رفتار انسان کمک قابل ملاحظه ای شده است . نگرش یادگیری اجتماعی با ترکیب دو نگرش شناختی و رفتارگرایی سعی در کاملتر شدن دارد . این نگرش نگرشی رفتاری است که رفتار را واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل می داند . آلبرت باندورا معتقد است رفتار می تواند در قالب تعامل مداوم تعیین کننده های محیطی رفتاری و شناختی به بهترین وجه توصیف شود . او معتقد است افراد از راه فعالیت شرایط محیطی خود را می سازند و محیط بر رفتارشان موثر است .

چارچوب رفتار سازمانی: رفتار سازمانی دارای این مزیت است که رشته ای جوان و در حال رشد است و دارای ویژگیهایی میان رشته ای می باشد . اهداف چارچوب نظری رفتار سازمانی ، درک ، پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمانها است . گرایش رفتاری معتقد است اگر رفتار انسانی بوسیله پیامدهای مثبت یا تقویت کننده تعقیب شود تشدید می شود و تعداد دفعه های تکرار رفتاری بعدی را افزایش خواهد داد و اگر رفتار انسان با پیامد ناخوشایندی یا تنبیهی همراه باشد تضعیف می شود و تکرار دفعه های رفتار بعدی کاهش خواهد یافت .

فصل دوم

رهبری

در سالهای اخیر ، عده ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تاکید کرده اند. تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته، مبهم و بی ثبات غلبه میکنند که گاهی فعالیتهای آنان، توطئه چینی علیه دیگران بنظر می رسد. ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم، به قطع، آشوب را فرو می نشانند، درحالی که مدیران تسلیم می شوند. رهبری را هنر نفوذ در دیگران می دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه و نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می کنند. رهبری یکی از وظایف مدیریت است. فرد میتواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدفهای سازمانی را تحقق بخشد. از طرف دیگر فرد می تواند مدیر منظمی باشد، اما کارکنان از روی ترس و اجبار، وظایف خود را انجام دهند . رهبری عبارتست از تاثیر گذاشتن بر افراد جهت وادار کردن آنها به کوششی دلخواه به سمت هدفهای گروهی . رهبری ، استفاده از فرایند ارتباط موقعیتی خاصی برای اعمال نفوذ در میان افراد جهت دادن آنها به سوی مقاصدی مشخص است. رهبری، فرایند نفوذ در دیگران است بطوری که آنها با اشتیاق و جدیت، در دستیابی به اهداف سازمانی، تلاش کنند.

نگرش خصوصیات رهبری

نظریه های اولیه به یونان باستان و رم قدیم منسوب است. نظریه "ابرمرد" معتقد است که هر فرد یا با ویژگیهای رهبری به دنیا می آید یا بدون آن. اما این نظریه، جای خود را به نگرش واقعی تر "خصوصیات فردی" رهبر داد که براساس آن، این حقیقت پذیرفته شد که ویژگیهای رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه میتوان آنها را آموخت.

نظریه اقتضایی رهبری

فیدلر، نظریه وضعیت یا اقتضایی را پیشنهاد کرد. در این مدل فیدلر برای آزمون فرضیه ای که از یافته های تحقیق قبلی تنظیم کرده بود، مدل اقتضایی اثربخشی رهبری را ابداع کرد. این مدل، رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می دهد. فیدلر، مطلوبیت وضعیت را بر اساس سه بعد که از تجربه بدست آورده بود، توصیف کرد:

۱- رابطه رهبر-عضو: که مهمترین متغیر در تعیین مطلوبیت وضعیت است.

۲- ساختاروظیفه

۳- قدرت مقام: که از اختیار رسمی وی ناشی می شود.

زمانی وضعیت برای رهبر مطلوب است که هر سه بعد فوق در حد بالایی باشد. و اگر هر سه بعد در حد پایینی باشد، برعکس، وضعیت برای رهبر نامطلوب است. براساس این مدل، فیدلر توصیه می کند مدیریت باید مشاغل را طوری طراحی کند که نیازمندیهای مشاغل با رهبر، سازگاری یابد اما در روش سنتی، انتخاب و آموزش رهبران برای سازگاری با مشاغل بود. فیدلر بر این اساس، یک دستور آموزشی بنام "تطبیق رهبر" تدوین کرد. که پرسشنامه هایی بود که سبک رهبری فرد و ابعاد وضعیت شغل او را تعیین می کند. برخی از راههای توصیه شده جهت اصلاح روابط رهبر -عضو، صرف وقت کم و بیش به صورت غیررسمی با فرودستان و پیشنهاد انتقال آنها به داخل و خارج از گروه است. برای کاهش ساختار وظیفه، رهبر ممکن است تقاضای حل مشکلات بیشتری را از فرودستان بنماید. برای افزایش ساختار وظیفه رهبر ممکن است دستورهای بیشتری صادر کند، جهت افزایش قدرت مقام، رهبر باید در شغل خود سرآمد شود. و برای کاهش قدرت مقام، رهبر باید فرودستان را در برنامه ریزی و تصمیم گیری مشارکت دهد.

سبکهای رهبری

هاوس چهار نوع سبک رهبری را معرفی می کند:

- ۱- رهبری آمرانه : فرودستان می دانند چه انتظاری از آنها می رود . رهبر دستورهای مشخصی می دهد و با زیردستان مشورتی ندارد.
- ۲- رهبری حمایتی: رهبر رفتاری دوستانه دارد. او توجه خاصی به زیردستان دارد.

۳- رهبری مشارکتی : این رهبر پیشنهادهای زیردستان را با استقبال می پذیرد و بکار می بندد ولی تصمیمها را خودش به تنهایی می گیرد.

۴- رهبری پیشرفت مدار : این رهبر برای زیردستان هدفهایی را که موجب تلاش و کوشش آنان می شود تعیین می کند و اعتماد خود را نسبت به حصول اهداف و انجام درست کارها نشان می دهد.

سبکهای شبکه مدیریت

شبکه مدیریت از نگرشهای معروف در تعیین سبکهای رهبری مدیران اجرایی است . دو بعد شبکه در طول محور عمودی توجه به افراد و در طول محور افقی توجه به تولید دارد .

- مدیریت به سبک ۱ و ۱ در شبکه مدیریت بی ثمر نامیده می شود زیرا رهبر نقش رهبری خود را به دیگران واگذار می کند . مدیر ۱و۱ حداقل کوشش را جهت انجام کار اعمال می کند.
- مدیریت سبک ۱و۹ مدیریت باشگاهی (توجه زیاد به کارکنان و توجه کم به تولید) مدیر ۱و۹ به نیازهای افراد جهت روابط خشنود کننده به منظور داشتن فضای سازمانی راحت و دوستانه توجه دارد.

- مدیریت ۱و۹ مدیریت وظیفه یا مستبدانه (توجه بسیار به تولید و کارآیی و توجه کم به کارکنان) مدیر ۱و۹ اگر عاملهای مداخله کننده حداقل باشند کارآیی عملیات سازمان را بالا خواهد برد.

- مدیریت ۵و۵ مدیریت بینابینی یا میانه (توجه متوسط به تولید و رضایت کارکنان)
- مدیریت ۹و۹ مدیریت تیمی یا دموکراتیک (توجه بسیار هم به تولید و هم به اخلاق و رضایت کارکنان)

سیستمهای رهبری مدیریت لیکرت

لیکرت در طبقه بندی سبکهای اصلی وظیفه مداری و کارمند مداری مدل چهار سطحی اثربخشی مدیریت را ارائه کرده است. این چهار سبک رهبری سازمانی که حاصل سالها مطالعه گروه میشیگان می باشد سیستمهای رهبری مدیریت نام دارند.

مدیران سیستم ۱ : همه تصمیمهای مربوط به کار را خودشان اتخاذ می کنند چون اعتمادی به کارکنان ندارند . فقط به آنها دستور می دهند و انتظار دارند آنها دستورها را اجرا کنند . به همین دلیل کارکنان از اینگونه مدیران می ترسند و با آنان احساس راحتی نمی کنند.

مدیران سیستم ۲ : این مدیران دستور صادر می کنند ولی فرودستان آزادی مختصری در اظهار نظر درباره آن دستورها دارند . فرودستان تحت شرایط تجویز شده تا حدودی در انجام وظایف خود انعطاف پذیری دارند . این مدیران در برابر کارکنان خود تا حدی منعطف هستند زیرا نسبتا به آنان اعتماد دارند.

مدیران سیستم ۳ : این مدیران پس از بحث و مشاوره با کارکنان، اهداف را معین و دستورهای کلی را صادر می کنند . کارکنان می توانند درباره چگونگی وظایف تصمیم گیرند، اما تصمیمهای عمده با مدیران

سطحهای بالاست. این مدیران از تشویق به جای تنبیه بهره می گیرند. مدیران اطمینان دارند که کارکنان، کارشان را صحیح انجام می دهند.

مدیران سیستم ۴ : مدیران به کارکنان اطمینان دارند و تعامل بین آنها با صداقت، کمال دوستی و اعتماد برقرار است. اهداف تعیین می شود و تصمیم های مربوط به کار توسط گروه اتخاذ می گردد. مدیران بدون مشارکت با اعضاء تصمیمی نمی گیرند. آنان برای انگیزش زیردستان، نه تنها از پاداشهای مالی استفاده می کنند بلکه می کوشند تا در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند. مدیران در این سیستم، سبک دموکراتیک به کار می برند. این سیستم، ایده آل لیکرت است.

فصل سوم

انگیزش

فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می نماید انگیزش نام دارد. رفتار فرد بوسیله انگیزه ها هدایت می شود و هدفها انگیزه هایی را که در فرد وجود دارد ارضا می کنند. هدفها نسبت به فرد، جنبه خارجی دارند و موقعیتی برای او فراهم می کند که انگیزه های خود را ارضا نماید. ولی انگیزه ها درونی هستند. با یک دید سیستمی، انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی عاملهای نیاز، سابق و هدفها است.

۱- نیازها: هنگامی که عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند، نیاز ایجاد می شود.

۲- ساقها (انگیزه ها): جهت تخفیف نیازها می باشند، ساقهای فیزیولوژیکی و روانی، عمل مدار هستند و انرژی لازم را برای رسیدن به هدف تدارک می بینند.

۳- مشوقها (هدفها): در پایان چرخه انگیزش هستند که به عنوان تخفیف دهنده نیاز و کاهش سابق تعریف می شوند. بدست آوردن مشوق یا رسیدن به هدف، تعادل جسمی و روانی را موجب شده و سابق را کاهش می دهد و یا از بین می برد.

انگیزه های ابتدایی

دو ویژگی باید وجود داشته باشد تا انگیزه ای در طبقه ابتدایی قرار گیرد: غیر اکتسابی باشد و اساس و پایه فیزیولوژیکی داشته باشد. معمولی ترین این انگیزه ها گرسنگی ، تشنگی ، خواب ، اجتناب از درد، علاقه مادری و... است.

انگیزه های عمومی

این انگیزه ها : ۱- غیر اکتسابی هستند . ۲- اساس و مبنای فیزیولوژیکی ندارند . در حالیکه نیازهای ابتدایی ، درصدد کاهش تنش یا تحریک هستند ، نیازهای عمومی ، فرد را وادار می دارد تا محرک را افزایش دهد . بنابراین این نیازها گاهی انگیزه های محرک نیز نامیده می شود. مانند انگیزه های کنجکاوی و دلبستگی. چنانچه بر این انگیزه ها سرپوش گذاشته شود یا خاموش گردد، جامعه دچار رکود می شود.

انگیزه ثانوی

یک انگیزه باید از راه یادگیری کسب شود تا جزو انگیزه های ثانوی طبقه بندی گردد . مانند انگیزه های قدرت، پیشرفت، ایمنی و مقام .

تئوریهای انگیزشی

الف-تئوری محتوایی انگیزش : این تئوری که تلاش دارد در انسان ایجاد انگیزش نماید و لذا توجه به تعیین نیازها و چگونگی تقدم و تأخر آنها را دارد و تمرکز روی هدفها و علاقمندیهای انسانها که در تلاش برای بدست آوردن آنها را دارد می نماید. از جمله تئوریهای محتوایی انگیزش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- سلسله مراتب نیازهای مازلو : مازلو معتقد بود که هرگاه یک سطح از نیازها برآورده شوند دیگر برانگیزاننده نیستند و سطوح بالاتر نیازها جهت انگیزش فرد شروع به فعالیت می کنند و شامل هفت نیاز می باشند:

نیازهای فیزیولوژیکی

نیازهای ایمنی

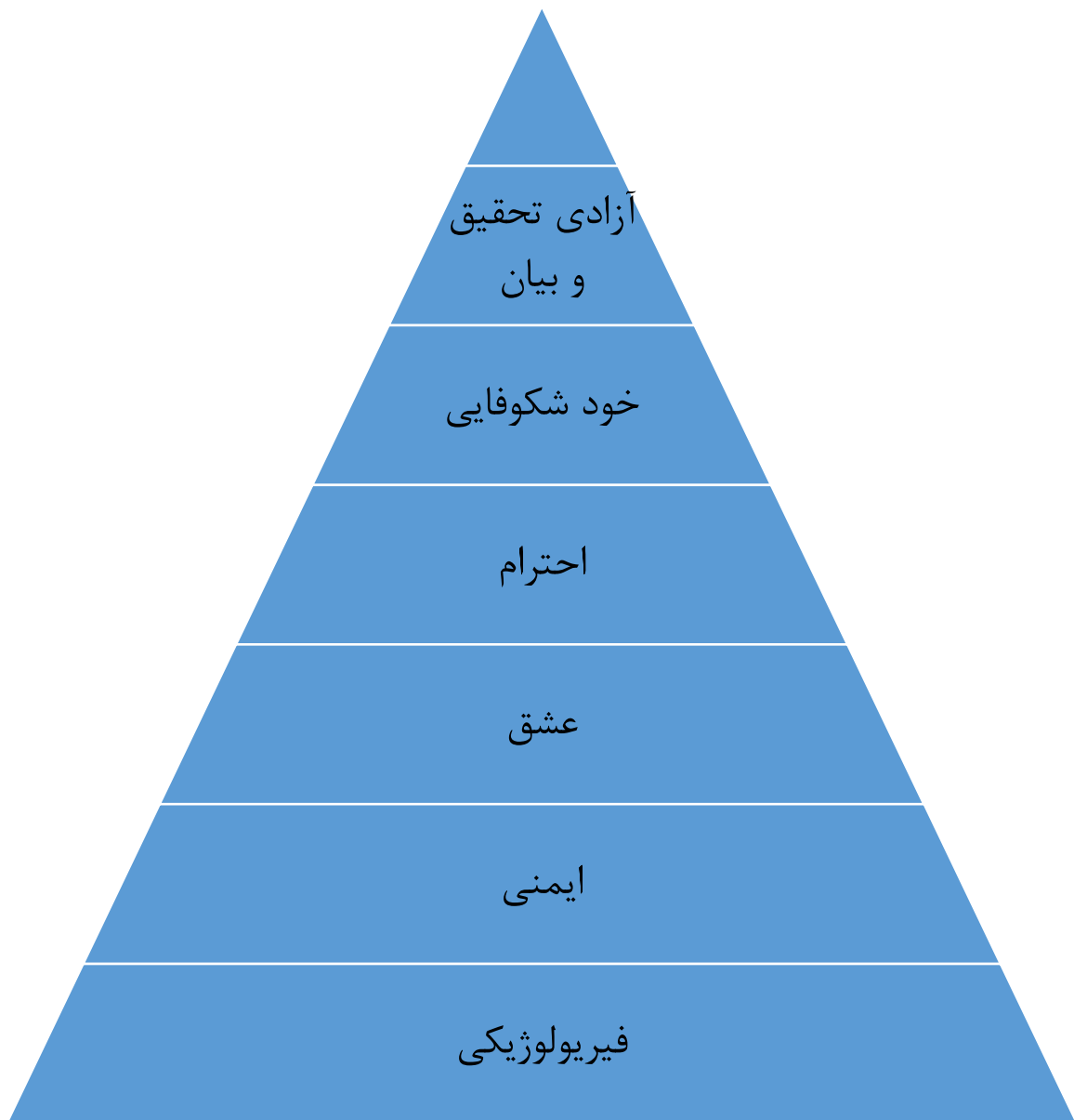
نیازهای اجتماعی

نیازهای احترام

نیازهای خود شکوفایی

نیازهای آزادی تحقیق و بیان

نیازهای کسب دانش



۲- تئوری X و Y مک گریگور: پیش فرضهای تئوری X:

- اغلب افراد کار را ذاتا دوست نداشته و کارگزینند.
- افراد را بایستی به زور با تهدید به کوشش و کار وا داشت.

- افراد از مسئولیت گریزان بوده ترجیح می دهند هدایت شوند.

مک گریکور تئوری Y را مخالف با تئوری X پیشنهاد می کند:

- کوشش جسمانی صرف کار به اندازه استراحت طبیعی است.

- افراد در انجام کارها خود کنترل هستند.

- افراد در شرایط مناسب بدنبال پذیرش مسئولیت هستند.

- اغلب افراد در سازمان خلاق و مبتکر هستند

۳- انسان بالغ آرچریس : آرچریس معتقد است که رشد از آغاز تولد بطور طبیعی آغاز و با پرورش ابعاد مختلف بلوغ سلامت روانی خویش را بدست می آورد. سازمانها جهت رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع انسانی دارند آرچریس می گوید سازمانهایی وجود دارند که برای حفظ موقعیت خود به رفتار کودکانه کارکنان نیاز دارند و از کارکنانی که استخدام می کنند انتظار دارند چشم و گوش بسته فرامین آنها را اجرا نمایند. در این شرایط کارمند مجبور است با فرار از کار، حمله و زیان رساندن به دیگران و یا تطبیق با موقعیت های مختلف روش اداره کودکانه را انتخاب نماید .

۴- تئوری ERG آلدرفر : آلدرفر نیازها را به ۳ دسته : زیستی، وابستگی و رشد تقسیم کرد وی به تداوم نیازها تاکید داشت و معتقد است حتماً لازم نیست نیازهای طبقات پایین تر ارضاء و سپس نیازهای طبقات بالاتر مطرح گردد .

ب-تئوری فرآیندی انگیزش: این تئوری به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازد. از تئوریهای فرایندی می توان موارد زیر را نام برد:

۱- تئوری انگیزش انتظار وروم : طبق این نظریه افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش دارند که هدف برایشان با ارزش و رسیدن به هدف ممکن باشد. حتماً این نکته را باید توجه داشت که ارزشها در افراد در زمانها و مکانهای مختلف فرق می کند .

۲- تئوریهای برابری : بر اساس این تئوری شخص نتایج حاصل از کار خود را با آنچه در این راه داده است را با دیگران مقایسه کرده و بر اساس قضاوت خود احساس برابری یا نابرابری می کند که داده ها شامل: سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات، موقعیت اجتماعی، میزان کوشش و ... و دریافتی ها شامل: دستمزد، مقام سازمانی، پاداش، رفاه و غیره می باشند .

۳- تئوری اسناد : این تئوری یک تئوری انگیزش فردی نیست بلکه در ارتباط با ادراک شخصی و رفتار بین افراد است. افراد در موضع های مختلف قضاوتشان فرق می کند موفقیت های دیگران را به عوامل محیطی و شکست های ایشان را به عوامل شخصی اسناد و متقابلاً موفقیت های خود را به عوامل مشخص و شکست ها را به عوامل محیطی اسناد می کند.

فصل چهارم

ارتباطات

بدون شک ارتباطات نقش مهمی در اثر بخشی مدیریت سازمان ایفا می کند. هدف از ارتباطات ایجاد تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر در شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. ارتباطات عبارت است از انتقال مفاهیم اطلاعات که برای این منظور، نمادهایی را به کار می برند و فرآیندی است بین افراد و وسیله ای است که هر فرد می تواند در دیگری نفوذ کند. هدف از ارتباطات به وجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر در آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. در حقیقت می توان ادعا نمود که «شریان حیاتی» سازمان، شبکه ارتباطات و خون جاری در آن «اطلاعات» می باشد. ارتباطات ممکن است یک طرفه یا دو طرفه باشد. در ارتباطات یک طرفه، فرستنده بدون انتظار یا دریافت انتظار از طرف گیرنده، ارتباط برقرار می کند ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد دهد ارتباطات دو طرفه است. ارتباط یک طرفه هم از لحاظ اقتصادی به صرفه است و هم اثر بخش تر می باشد و هم از نظر انضباط مناسبتر می باشد و در صورتیکه دقت بیشتر مورد نظر باشد ارتباط دو طرفه اساسی تر می باشد و لذا در اغلب موارد مدیران از هر دو نوع ارتباطات استفاده می نمایند. چنانچه هر عاملی از تبادل اطلاعات بین

فرستنده و گیرنده جلوگیری بعمل آورد مانع ارتباطات نامیده می شود. بعضی از متداولترین موانع ارتباطات به قرار زیر می باشند :

۱- اختلاف در ادراک ۲- اختلاف زبان ۳- صدا ۴- عواطف ۵- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی ۶- عدم اعتماد.

ارتباطات غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی نوعی از ارتباطات است اگرچه ارتباطات کلامی از دیر باز به عنوان وسیله مهم ارتباط شناخته شده است، اما ارتباط غیر کلامی اخیرا توجهات را جلب نموده است و گاهی اوقات آن را «زبان سکوت» نیز می گویند. بنابراین، به اندازه سخن گفتن، چیزی نگفتن اهمیت دارد و با زبان سکوت هم می توان ارتباط برقرار نمود.

ارتباطات سازمانی

کنشهای متقابل اجتماعی مستلزم ایجاد ارتباط است و بدون ایجاد ارتباطات، سازمانی هم وجود نخواهد داشت. در هر سازمان بزرگ و کوچک، در حقیقت دو نوع سیستم ارتباطات وجود دارد (رسمی و غیر رسمی). گاهی اوقات این دو سیستم یکدیگر را تکمیل و تقویت می کنند ولی گاهی اوقات تعارض بوجود می آورند .

ارتباطات رسمی یا اداری : به آن دسته از کانالهای ارتباطی اشاره دارد که به طور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده و مرزهای مشخصی دارد و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج از سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.

ارتباطات غیر رسمی : در ارتباطات رسمی، نیازهای ارتباطی افراد و اعضای سازمان به خوبی برآورده نمی شود و در نتیجه شبکه ارتباطات غیر رسمی شروع به فعالیت می کند هر چقدر ارتباطات رسمی پیچیده و کامل باشد ولی تکمیل کننده آنها ارتباطات غیر رسمی است که به وسیله افراد در دل سازمان به وجود می آید و حتی از این راه دستورات و اطلاعات و راهنمائیهای سازمان پخش می شود و از این رو افراد سازمان را برای رسیدن به هدفهای مشخص به یکدیگر نزدیک می کند ولی بخش عمده ای از ارتباطات غیر رسمی به صورت غیر ارادی به وجود می آید و قسمت اعظم آن را «شایعات» تشکیل می دهند و مدیریت می تواند در جهت مصالح کار سازمان از مراکز «خبر پراکنی» که در سازمان فعالیت دارند استفاده کند. شبکه های ارتباط غیر رسمی که نوعی سازمان غیر رسمی می باشد به طرز قابل تحسینی نسبت به مقام یا اختیار و قدرت بی توجه اند و ممکن است اعضاء سازمان را از جهت های (افقی، عمودی، مورب) به یکدیگر ارتباط دهند.

فصل پنجم

مدیریت تعارض سازمانی

تعارض، عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه یا سازمان است، نشأت گرفته از این حقیقت که آنها باید در منابع نادر شریک شوند، فعالیت نمایند و یا از این حقیقت که آنان ارزشها، اهداف، وضعیتها یا ادراکهای متفاوتی دارند.

"همکاری" زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کار می کنند. احتمال اینکه تعارض و همکاری در جوار هم باشند وجود دارد. نقطه مقابل همکاری، تعارض نیست ولی فقدان همکاری موجب تعارض می شود. مدیریت تعارض، یعنی مدیران بکوشند تا راههایی بیابند که تعادلی بین تعارض و همکاری برقرار شود.

تغییر دیدگاههای تعارض

برداشتهها نسبت به تعارض در سازمانها در ۴۰ ساله اخیر به نحو قابل توجهی تغییر کرده است. دیدگاه کنونی تعارض این است که در سازمانها تعارض اجتناب ناپذیر و حتی لازم است. و این موضوع به چگونگی طراحی سازمان و نحوه اداره آن ربطی ندارد. این نقطه نظر هنوز معتبر است که تعارض بیش از حد، در حقیقت موجب سوء عملکرد می شود. تعارض می تواند

به کشف راه حلها کمک کند. بنابراین می توان گفت ابزاری جهت ابتکار و تغییر سازمانی است و باید جنبه های زیان آور آن را حداقل نموده، جنبه های مفید آن را حداکثر نمایند .

تعارض درون فردی

اختلاف قدرت میان افراد یا گروههای در حال تعامل، تعارض می آفریند. تعارض می تواند درون فردی باشد که ناشی از محرومیت، اهداف، و نقشهای فردی است. انواع تعارض درون فردی به وسیله مدل های سرخوردگی، دوگانگی اهداف و نقشها تحلیل می شود .

۱- تعارض ناشی از سرخوردگی

سرخوردگی (ناکامی) هنگامی اتفاق می افتد که یک سابق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود شود. سرخوردگی می تواند انسان را به هر یک از مکانیزمهای دفاعی بکشانند .اگرچه انواع آنها زیاد است ولی می توانند در چهار طبقه وسیع خلاصه شوند :

پرخاشگری، عقب نشینی، پافشاری، و سازش. بعضی از سرخوردگیها ممکن است تغییر شکل داده موجب هزینه های واقعی در سازمان بشوند. برای مثال، یک بررسی از چهل و هفت شرکت نشان داده که یک سوم از کارکنان داراییهای شرکت را می دزدند و قریب دوسوم وقت ناهار را طولانی می کنند، از مرخصی استعلاجی بی جهت استفاده می کنند، و یا به طریقی وقت کشی می کنند .

۲- تعارض هدف

منبع تعارض عادی دیگر برای یک فرد هدفی است که هم شمای مثبت و هم منفی دارد و یا دو یا چند هدف که در حال رقابت می باشند. سه نوع تعارض هدف به طور مجزا مطرح است:

الف- تعارض خواست- خواست

ب- تعارض خواست- ناخواست

ج- تعارض ناخواست- ناخواست

هر سه نوع تعارض هدف ممکن است در حقیقت کم و بیش فایده هایی برای سازمان داشته باشند. مدیریت باید کوشش کند تعارضهای هدف را برطرف نماید، خصوصا کوشش مدیریت بایستی متوجه سازگاری و تطابق اهداف فردی و سازمانی شود .

۳- تعارض و ابهام نقش

افراد در جوامع معاصر دارای نقشهای متعددی هستند. این نقشها مثلا در یک فرد سازمانی می تواند نقش پدر (در عین حال فرزند والدین خویش) باشد. افراد در هر وضعیت در سازمانهای

مدرن یک یا هر سه نوع تعارض را تجربه می کنند. و مسئله اصلی این است که چگونه تعارض نقش برطرف می شود یا به نحوی می توان با آن کنار آمد .

فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

یک شکل از فشار عصبی که بار منفی دارد و «دیسترس» نامیده می شود به هنگام ناراحتی مثلا مرگ عزیزی در ما ایجاد می شود. اما فشار عصبی حالت مثبت و خوشایندی هم دارد که به وسیله چیزهای خوب ایجاد می شود و «یوسترس» نام گرفته است . فشار عصبی را کنش متقابل ارگانیزم با محیط خارج تعریف می کنند و اینکه فشار، واکنش حسی برای سازگار شدن است که به توسط تفاوت های فردی و فرایندهای روانی که پی آمدی است برای هرگونه عمل خارجی (محیطی)، موقعیت، یا حادثه ای که نیازهای روانی و فیزیکی بسیاری را در یک فرد ایجاد می کند. فشار عصبی به عنوان یک واکنش حسی به وضعیت خارجی که نتیجه آن تغییر وضع جسمی، روانی و رفتاری کارکنان است، توصیف می شود. در ضمن مهم است که مشخص شود فشار عصبی چه چیزهایی نیست:

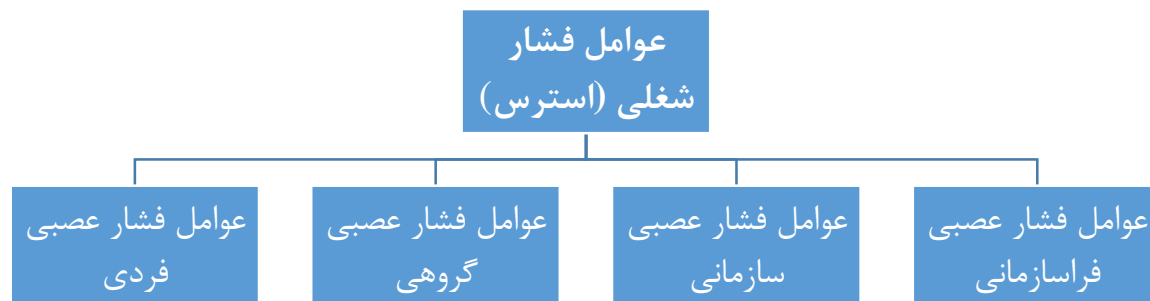
۱- فشار عصبی دلوپسی ساده نیست.

۲- فشار عصبی تنش عصبی ساده نیست.

۳- فشار عصبی لزوما چیز مخرب، بد یا اجتناب پذیر نیست. یوسترس یا فشار مثبت نه تنها بد و مخرب نیست بلکه مردم باید به دنبال آن باشند .

عوامل فشار شغلی (استرس)

تحریک کننده ها یا عوامل فشار عصبی از داخل سازمان، از خارج سازمان، از گروهی که فرد تحت نفوذ آن است و بالاخره از خود افراد سازمانی مشتق می گردد .



عوامل فشار عصبی فراسازمانی: عوامل فشار عصبی «فراسازمانی» را شامل تغییرات (اجتماعی، تکنولوژیکی، خانوادگی، محلی، مالی، و...) و از جمله شرایط محل اقامت یا فرهنگی که کارمند به آن متعلق است می دانند. مردم در طبقات اجتماعی مختلف احتمالا عوامل فشار

عصبی متفاوتی دارند. همین موضوع در مورد شهرنشینان و روستائیان هم صدق می کند که از منابع مختلفی تحت فشار قرار بگیرند .

عوامل فشار عصبی سازمانی: هرچه سازمان بزرگتر و پیچیده تر باشد عوامل فشار شغلی بیشتری برای افراد سازمان وجود دارد. عواملی که در سطح کلان موجب فشار عصبی می شوند عبارت اند از: سیاستها، ساختارها، شرایط عینی، مراحل و فرایندها

عوامل فشار عصبی گروهی: عبارتند از: عدم انسجام گروهی و عدم حمایت اجتماعی

عوامل فشار عصبی فردی: الف- ابهام و تعارض نقش در سازمان ب- خصوصیات تیپ A تیپهای شخصیتی A و B کارکنان به عنوان شخصیت‌های نسبتاً تثبیت شده ای توصیف شدند که تیپ A همبستگی بالایی با فشار عصبی و خطرات جسمی ناشی از آن داشت. کارکنان تیپ A (مدیران، فروشندگان، متخصصان، منشیها، یا کارکنانی که اطلاعات مهمی را طبقه بندی و بایگانی می کنند) فشار شغلی قابل ملاحظه ای را تحمل می کنند. این افراد کسانی هستند که:

۱- ساعتهای طولانی کار فعالیت می کنند .

۲- کار را شبها و در اوقات تعطیل به خانه می آورند .

۳- مرتباً خود را مقایسه می کنند.

۴- آنها بیشتر به وسیله شرایط کار سرخورده می شوند.

آنچه برای قلب مضر است این است که میزان بالایی خصومت و عصبانیت داشته باشید و هنگامی که با افراد روبه رو می شوید زحمت پنهان کردن آن را به خود ندهید.

مطالعات نشان داده است که اگر کارکنان بر محیط کارشان کنترل داشته باشند، فشار شغلی کاهش می یابد. اگر شغلی فشار عصبی بالایی ایجاد کند ولی همراه با آزادی عمل در کنترل وضعیت و محیط کار باشد فشار خون بالا نخواهد رفت. برخی افراد در ملایمترین برانگیختگیها نابود می شوند اما آنهایی که قادرند بر عوامل فوق العاده تنش را غلبه کنند «استقامت» بیشتری دارند.

اثرات فشار شغلی

میزان کم فشار شغلی حتی می تواند عملکرد مطلوب شغل را افزایش دهد. هم چنین فشار عصبی ملایم، افزایش فعالیت، و تغییرات بیشتر و در جمع، عملکرد بهتر را موجب می شود. فشارهای سطح بالا می تواند اثرات مخرب جسمی، روانی، و رفتاری برای فرد داشته باشد.

- مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی: فشار شغلی سطح بالا با فشار خون بالا و میزان کلسترول بالا، و حتی امراض قلبی، زخم های معده، و درد مفاصل همراه است .

- مشکلات روان شناختی ناشی از فشار شغلی : سطوح بالای فشار شغلی ممکن است با خشم، دلوپسی، افسردگی، عصبانیت، بی ادبی، تنش، و بی حوصلگی همراه باشد .
- رها کردن یک شغل پر از فشار مانند پرواز از قفس است. و این پرواز شاید سالم تر از نگه داشتن یک شغل پر از تنش برای شاغل آن باشد .

تعارض بین افراد

علاوه بر جنبه های درون فردی تعارض، جنبه های تعارض بین کارکنان نیز یک عامل پویای مهم رفتار تعاملی است .

حالات من

در ساختار شخصیت انسان «من» حقیقت را معرفی می کند، و عقلایی می کوشد که نگه دارنده ی «نهاد» غریزی باشد و وجدان «فرامن» را کنترل کند .نگاهی دقیق تر به حالت های سه گانه ی من برای درک آتی ضروری است:

- ۱- حالت من کودکی: در این حالت شخص همچون کودک غریزی رفتار می کند .
- ۲- حالت من بزرگسالی: در این حالت فرد مانند یک بزرگسال بالغ رفتار می کند.
- ۳- حالت من والدینی: در این حالت افراد مانند والدین تحکم آمیز رفتار می کنند.

پنجره جوهری

چارچوب مشهور دیگر برای تحلیل پویایی های رفتار بین افراد، «پنجره جوهری» است که توسط "جوزف لوفت" و "هری اینگهام" ایجاد شده و به خاطر نام این دو نفر جوهری نامیده شده است. شخص می تواند به عنوان «من» و دیگران به عنوان «شما» در تعامل بین دو نفر تصور شوند. چهار سلول پنجره ی جوهری در زیر خلاصه شده است:

خود آشکاری	خود نهان
خود کور	خود نامکشوف

یک راه کاهش خود نهانی و افزایش خود آشکاری از طریق فرایندهای افشای خویش میسر است. با اعتماد بیشتر به مردم و دریافت اطلاعات درباره آنها ممکن است نیروهای بالقوه تعارض را کاهش داد. کاهش خود کوری و افزایش خود آشکاری، به وسیله ی بازخورد دیگران به فرد میسر است.

استراتژی های حل تعارض بین افراد

این استراتژی ها گرایش های باخت-باخت، برد-باخت، برد-برد هستند. استراتژی برد-برد موثرترین است اما از آنجا که دو نوع دیگر به طور معمول به کار گرفته می شود بایستی افراد آنها

را بشناسند. یک استراتژی برد-برد احتمالا مطلوب ترین شکل برطرف نمودن تعارض هم از نظر انسانی و هم سازمانی است. کلیه نیروها و خلاقیت ها به جای ضربه زدن به طرف مقابل، صرف حل مشکل می شود.

رفتار و تعارض بین گروه ها

سازمان ها به عنوان تداوم بخش و تداخل کننده نقش ها می باشند. مفهوم نقش می تواند در درک رفتار بین گروه ها به کار رود. این نقش ها به طور طبیعی بر موانع مفاهیم کلاسیک سازمان فایق می آیند .

شرایط اولیه به وجود آورنده تعارض بین گروه ها عبارت اند از:

- ۱- رقابت برای منابع
- ۲- وظایف وابسته به هم
- ۳- ابهام اختیار قانونی
- ۴- کشمکش های مقام

اثرات، و استراتژی های تعارض بین گروه ها

معرفی گروه های در حال تعامل در رابطه با هم پوشی نقش ها و تعدادی پیشایندها درک بهتری از پویایی ها و تعارض منتج می دهد . تحقیقات جالب «دافت» ویژگی های گروه های در حال تعارض را چنین مشخص می کند:

- ۱- افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج گروه می باشند .
- ۲- گروهی که خود را در تعارض با گروه دیگر احساس می کند اعضایش منسجم تر و به هم پیوسته تر می شوند .
- ۳- احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی شود.
- ۴- اعضای گروه تهدید کننده احساس برتری می کنند .
- ۵- ارتباط بین گروه های در حال تعارض کاهش می یابد .
- ۶- اگر گروهی در تعارض بازنده شود همبستگی اعضایش کاهش می یابد .

تعارض سازمانی

تعارض سازمانی در موارد زیر اتفاق می افتد:

الف- تعارض سلسله مراتبی

ب- تعارض عملی

ج- تعارض صف- ستاد

د- تعارض رسمی- غیر رسمی

فصل ششم

گروه ها

گروه چیست؟ مجموعه ای متشکل از دو نفر یا بیشتر، افراد در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار که اهداف مشترکی دارند، و خود را به عنوان یک گروه حس می کنند .

انواع گروه ها

گروه های رسمی: الف) گروه فرماندهی، ب) گروه کار

گروه های غیر رسمی: الف) گروه های مشترک المنافع، ب) گروه های دوستی

اهمیت گروه ها در سازمانها

مطالعه رفتار گروه در میان دانشمندان علوم اجتماعی در بسیاری رشته ها سنت دیرینه ای است. در حقیقت گفته شده است که مطالعه گروه های اجتماعی به هیچ یک از علوم اجتماعی شناخته شده به تنهایی تعلق ندارد بلکه به همه آنها تعلق دارد. مایو و همکارانش آموختند که ریسک های عدم پذیرش اجتماعی بوسیله یکی از کارگران نفوذ عمیقی در کارگران دیگر داشت.

نقش ها در گروه ها

کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی های گروهی نقش ها و هنجارها می باشند. تعدادی از دانشمندان علوم رفتاری بین این دو واحد تمایز قایل می باشند. اما از نظر مفهومی خیلی به هم شبیه هستند. در حقیقت قسمتی که یک نفر در کل ساختار گروه بازی می کند معنی نقش می دهد.

تعارض نقش

رفتارهای مناسب برای ایفای یک نقش ممکن است با رفتارهای مناسب برای ایفای نقش دیگر یا نیازمندی های دیگر همان نقش، سازگار نباشد. نیازمندی های نقش های مختلفی که یک فرد بازی می کند احتمالا ممکن است تعارض داشته باشد. (کارمند، رئیس، دوست، پدر، پسر، و...) انتظاراتی که از سرپرستان می رود این است که آنها عضو گروه های کار خود هستند بنابراین انتظار می رود که به آن گروه وفادار باشند در ضمن مدیران بالاتر از آنها انتظار دارند به منافع شرکت وفادار باشند. «تعارض درون نقش» همچنین از ابهام موقعیت هایی که ایفاکنندگان نقشها دارند سرچشمه می گیرد.

مشارکت و تصمیم گروهی

مدیرانی که با کارکنان خود مشورت می کنند و آنها را از مشکلات سازمان آگاه می سازند و در ضمن در گرفتن تصمیم ها از آنها نظر می خواهند همگی به صورت یک گروه به کار مشغولند و درگیر هدف های گروهی می باشند . هر قدر بلوغ سازمانی افراد بالاتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت یک فن اثربخش مدیریت محسوب بشود بیشتر است . مشارکت نیازهای اجتماعی و احترام افراد را ارضا می کند اما از طریق مشارکت رسیدن به «خودشکوفایی» امکان پذیر نیست. ارضای این نیاز عالی بیشتر در محیطی میسر می شود که به فرد وظیفه ای محول شود و فرصت موفقیت، رشد و ترقی برایش فراهم آید .

