

مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

فصل اول : کار گروهی

دلایل توجه مدیران به گروهها

1. گروهها برای افراد مفیدند و منابع حل مسئله را برای فرد و سازمان افزایش می دهند.
2. گروهها می توانند به پرورش خلاقیت و نوآوری کمک کنند.
3. گروهها گاهی تصمیمهای بهتری از افراد می گیرند.
4. گروهها می توانند به گرفتن تعهد موردنیاز برای اجرای تصمیم کمک کنند.
5. گروهها می توانند بر اعضای خود کنترل داشته باشند.
6. گروهها می توانند به جبران آثار منفی افزایش اندازه سازمان کمک کنند.

تفاوت گروه و تیم

1. در تیم هر یک از افراد مهارتها و تخصصهای متفاوتی دارند، ولی در گروه ممکن است تخصصهای مشابه باشد.
2. تیم را معمولاً رهبر تیم تشکیل می دهد، ولی گروه ممکن است خود جوش تشکیل شده باشد.
3. اعضای گروه می توانند هدف مشترکی داشته باشند ولی اعضای تیم علاوه بر آن تعهد مشترک نسبت به مقصد دارند.
4. اندازه تیم محدود است زیرا فرایند نفوذ و واکنش های متقابل که در تیم صورت می گیرد، تنها با وجود اعضای محدود امکانپذیر می باشد. اما در گروهها که نیاز به فرایند های نفوذ متقابل نیست محدودیت در اندازه گروه به اندازه تیم نمی باشد.
5. در گروه معمولاً به افراد براساس عملکرد فردی، ارشدیت و طبقه شغلیشان پاداش داده می شود. اما در تیم، اعضای تیم به علت برتری در مهارتهای مورد نیاز در تحقق اهداف تیم و یا در برخی موارد براساس عملکرد تیم پاداش دریافت می کنند.

انواع گروه

الف) گروه رسمی

2. گروه کار

1. گروه گرداننده

ب) گروه غیر رسمی

3. گروه ذینفع

2. گروه دوستی

1. گروه مرجع

الف) گروه رسمی

گروه رسمی گروهی است که بوسیله ساختار سازمانی مشخص می شود و با قصد و برنامه قبلی برای نیل به هدف یا هدفهایی خاص تشکیل می شود.

1. گروه گرداننده

گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می دهند. مثال در یک دانشکده ، مدیر گروه و اعضای هیأت علمی آن گروه ، یک گروه گرداننده را تشکیل می دهند. گروه گرداننده اغلب واحد، تیم یا بخش نامیده می شود.

2. گروه کار

مرکب از افرادی است کئه بر روی یک کار مشترک فعالیت می کنند. در صورتی که تمامی اعضای یک گروه کثر از اعضای یک بخش و سرپرست آنان تشکیل شده باشد ، می توان گروه کار را گنروه گرداننده نامید. از جمله گروههای کار می توان گروه ضربت، گروه پروژه و انواع شوراها یا کمیته ها را نام برد.

گروه ضربت

به گروهی گفته می شود که بطور موقت برای کسب هدف ویژه یا حل یک مسئله خاص شکل می گیرد.

گروه پروژه

به گروهی گفته می شود که برای انجام یک پروژه خاص ایجاد می شود. چرخه حیات گروه پروژه به طور معمول بر چرخه حیات پروژه منطبق است.

شوراها

شوراها به طور معمول خارج از ساختار گروه گرداننده ، برای حل مسائلی که به وقوع می پیوندد، ایجاد می شوند. شوراها گروههای نسبتاً دائمی هستند و با چرخش اعضای آن به حیات خود تداوم می بخشند.

ب) گروه غیر رسمی

1. گروه مرجع

گروهی است که فرد خود را به منظور شکل دهی نظریات، تصمیم گیری یا چگونگی عمل، با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می کند. گروههای مرجع برای هر شخص دو کارکرد اصلی دارد:

1-1. باورهای و رفتارهای اعضای گروه مرجع استانداردی را برای فرد فراهم می آورد تا قضاوت ها و تصمیمهای خود را بر آن بنا نهد.

1-2. گروههای مرجع هنجارهایی را ارائه می دهند که رفتار اجتماعی افراد را توجیه می کند.

2. گروه دوستی

مرکب از اشخاصی است که کشش طبیعی نسبت به یکدیگر دارند. آنان ممکن است تمایل به کار کردن با یکدیگر داشته باشند، با هم نشست و برخاست کنند، ساعت استراحت باهم باشند و حتی خارج از محیط کار نیز کارهایی را بطور مشترک با هم انجام دهند.

3. گروه ذینفع

مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند. این منافع می تواند مربوط به کار باشد، مانند میل شدید به یادگیری بیشتر درباره رایانه یا منافع غیر کاری مانند خدمات اجتماعی، ورزشی یا مذهبی.

نظریه های تشکیل گروه

1. نظریه نزدیکی

1. نظریه نزدیکی

نظریه نزدیکی حاکی از آن است که افراد چنانچه در مجاورت یکدیگر قرار گیرند به علت این نزدیکی فیزیکی و جغرافیایی با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و گروه تشکیل می دهند.

2. نظریه مراودات

در این نظریه تشکیل گروه در قالب فعالیتها، مراودات و عواطف و احساسات بیان می شود

3. نظریه تبادل

در نظریه تبادل گفته می شود کئه هنگامی افراد به سوی یکدیگئو جذب شده ، گروه تشکیل می دهند کئه مزایای مادی یا معنوی حاصل در نتیجه عضویت در گروه بیشتر از معایب و محدودیتهای حاصل از آن باشد.

مراحل تکامل گروه

1. شکل گیری
2. درگیری
3. انسجام
4. تکامل

1. شکل گیری

در این مرحله اعضای گروه برای نخستین بار گرد هم می آیند، که از نظر هدف ، ساختار و رهبری گروه اتفاق نظر ندارند

2. درگیری

در این مرحله اعضاء شروع به جانبداری از موضع و انتظارات خود می کنند در نتیجه تعارض یا تضاد درون گروهی بین افراد بوجود می آید.

3. انسجام

در این مرحله گروه تا حد زیادی شکل گرفته و اعضاء یاد می گیرند کئه چگونه با مسائل برخورد کنند، در عین حال با اختلاف نظرها و دیدگاههای یکدیگر آشنا شوند. در این مرحله بین اعضای گروه روابط مستحکمی بوجود می آید کئه نشان دهنده انسجام است.

4. تکامل

در این مرحله گروه فعال است و مورد قبول واقع شده است. در رابطه با کمیته های موقت ، گروه های کاری، تیم ها و گروه های مشابه که برای انجام دادن کارهای خاصی تشکیل می گردند، مرحله دیگری به نام از هم پاشیدن وجود دارد. در این مرحله گروه آماده می شود تا پایان موجودیت خود را اعلام کند.

تعریف کار گروهی

کار گروهی عبارت است از اقدامات و تلاشهای جمعی افراد جهت دستیابی به اهدافی مشترک.

مشکلات کار گروهی

1. سر درگمی
2. اعضای سلطه جو
3. اعضای پر حرف
4. اعضای بی اعتنا
5. پذیرفتن بی دلیل نظرها
6. تعجیل در عمل
7. متهم کردن دیگران
8. نادیده انگاری
9. انحراف از موضوع
10. خصومت شخصی اعضاء

1. سر درگمی

اعضای گروه وظایف خود و نحوه انجام آنها را بدرستی درک نکرده اند.

راه حل : توضیح و تشریح اهداف گروه یا حل و رفع موضوعات خاص بازدارنده مانند فقدان داده ها یا دانش، احساسات ناخوشایند، فقدان روش کار و غیره.

2. اعضای سلطه جو

برخی از اعضای گروه از نفوذ زیادی برخوردارند و عقاید خود را به دیگران تحمیل می کنند

راه حل : صحبت با افراد سلطه جو و ذکر این نکته که چنین رفتاری ناپسند و ویرانگر است و هر موضوعی نیاز به بحث و تبادل نظر دارد.

3. اعضای پر حرف

برخی از اعضای گروه زمان زیادی از گفتگوها را به خود اختصاص می دهند.

راه حل: گنجاندن مشارکت متعادل به عنوان یکی از اهداف و قواعد گروه و کنترل زمان اظهار نظر این گونه افراد.

4. اعضای بی اعتنا

برخی از اعضای گروه چندان در بحث و گفتگوها شرکت نمی کنند.

راه حل: هدایت گروه به سمت مشارکت متعادل و تشویق اعضای کم حرف به اظهار نظر.

5. پذیرفتن بی دلیل نظرها

برخی از اعضای گروه عقیده خود را انکار ناپذیر می پندارند.

راه حل: ترغیب افراد به تصمیم گیری براساس اطلاعات و پرهیز از اصرار بر عقاید شخصی.

6. تعجیل در عمل

تصمیم گیری یا اقدام پیش از تکمیل مذاکرات

راه حل: ترغیب گروه به اتخاذ تصمیمات مبتنی بر اطلاعات کافی.

7. متهم کردن دیگران

یکی از اعضای گروه ، عاملی منفی را به دیگران نسبت می دهد تا ارزش نظر او را پائین بیاورد

راه حل: توضیح خواستن از فرد متهم در مورد عوامل نسبت داده شده برای روشن شدن قضیه.

8. نادیده انگاری

یکی از اعضای گروه ، نظرهای دیگران را نادیده می گیرد یا تمسخر می کند یا فردی نظری را مطرح می کند، اما کسی به آن گوش نمی کند و موضوع عوض می شود.

راه حل: خواستن توضیح بیشتر از افرادی که مورد بی اعتنایی قرار گرفته اند و ترغیب گروه به گوش کردن فعالانه

9. انحراف از موضوع

جلسات گروه بر موضوع خاص و مشخصی تمرکز ندارد و بدون هدف یا مقصود معینی ادامه می یابد.

راه حل: تدوین دستور جلسه مشخص با قید محدودیتهای زمانی بحث و گفتگو و هدایت افراد به سوی موضوع اصلی

10. خصومت شخصی اعضاء

برخی از اعضای گروه به سبب خصومت ها یا اختلافات شخصی قبلی با یکدیگر به بحث و جدل می پردازند

راه حل: هدایت افراد متخاصم به گونه ای که اختلافات خود را در بیرون از جلسه رفع کنند.

علل و عوامل ناکامی کار گروهی

1. عدم حضور داوطلبانه اعضای گروه

2. مشخص و روشن نبودن اهداف

3. مشخص و ارزشمند نبودن انگیزه ها و پاداشهای مادی و غیرمادی

4. نادیده گرفته شدن جنبه های فردی و احساسی اعضا

5. نبود مسئولیتی مشترک

6. تفاوت زیاد طرز فکر و خصوصیات شخصیتی اعضای گروه با یکدیگر

7. عدم اعتماد

فصل دوم : مدیریت انگیزش

اهمیت انگیزش کارکنان

یکی از مهمترین وظایف مدیریت ایجاد انگیزه در افراد تحت سرپرستی است چرا که هدف مدیریت نیل به اهداف سازمانی با حداکثر کارایی است. برای این منظور باید رفتار افراد تحت سرپرستی در جهت اهداف سازمانی باشد به عبارت دیگر بروز رفتار خاص و معین از سوی زیر دستان می باشد. بروز رفتار خاص ناشی از برانگیخته شدن یا به عبارتی انگیزش می باشد.

عناصر انگیزش

از دیدگاه استیرز و پورتر انگیزش شامل سه عنصر اصلی و اساسی است :

1. نیروهای فعال کننده رفتار ؛ نیروهای درونی افراد می باشد که باعث بروز رفتاری مشخص از هر فرد می شود.
2. نیروهای هدایت کننده؛ نیروهای هستند که رفتار را به سمت و سوی خاص هدایت می کنند.
3. نیروهای تداوم بخش ؛ نیروهای هستند که انگیزش رفتار انسانی را در جهت نیل به هدف فعال و هدایت شده ، نیرو داده و به آن استمرار و تداوم می بخشد.

فرآیند انگیزش

انگیزش را می توان یک فرآیند زنجیره ای دانست که با احساس نیاز شروع می شود، سپس خواست را به دنبال دارد و موجب تنش و سپس اقدام برای نیل به هدف و ارضاء نیاز می گردد.

تفاوت انگیزه با هدف:

نتایج مورد انتظار رفتار را هدف می گویند. همه رفتارهای آدمی هدفدار است. روانشناسان غالباً هدف را محرک خارجی می نامند. محرک می تواند مادی و ملموس باشد مانند افزایش دستمزد یا غیر ملموس مانند قدردانی از تلاش کارکنان یا کسب قدرت که در برانگیختن و شدت بخشیدن به انگیزه ها و نیازها و در نتیجه فعال کردن رفتارهای آدمی به همان اندازه محرکهای ملموس مهم است.

در حالیکه انگیزه یک حالت درونی است که رفتار را در جهت هدف هدایت می کند و بطور مستقیم قابل مشاهده نیست و هدف چنانچه گفته شد جنبه خارجی دارد و به عنوان نتایج مورد انتظار و مطلوب، افراد را برمی انگیزانند و موجبات ارضاء انگیزه های فرد را فراهم می نماید. بنابراین می توان گفت انگیزه محرک درونی و هدف محرک خارجی می باشد.

1-1. تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو

یکی از مهم ترین تئوریهای محتوایی، تئوری آبراهام مازلو تحت عنوان سلسله مراتب نیازهاست. منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی که نیاز اولی تا حدی برطرف شد، نیاز بعدی پدیدار می گردد تا زمانی که نیاز اولی برطرف نشده، احتیاجات بعدی پدیدار نمی گردد.

آبراهام مازلو، روانشناس آمریکایی در مقاله خود با عنوان «نظریه انگیزش انسان» نیازهای انسان را به پنج طبقه تقسیم می کند که برحسب تقدم و تاخر عبارتند از:

1. نیازهای فیزیولوژیکی؛ مانند گرسنگی، تشنگی و مسکن.

2. نیازهای ایمنی و تامین؛ مانند امنیت شغلی داشتن، برخورداری از احساس اطمینان، احساس از خطر دور بودن.

3. نیازهای اجتماعی؛ مانند مورد قبول واقع شدن و تعلق داشتن.

4. نیازهای مربوط به مقام و احترام؛ مانند احساس دستیابی و توفیق، توانا و قابل بودن.

5. نیازهای مربوط به خودیابی؛ مانند نیاز به کمال، نیاز به نظم و زیبایی

نظریه ای که در مقابل تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو از اهمیت برخوردار است، توسط «هنری ماری» در سال 1938 بنام «نظریه نیازهای آشکار» بیان شد. این نظریه بعدها توسط «مک کله لند» و «آتکینسین» توسعه پیدا کرد.

تفاوت نظریه نیازهای آشکار با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

1. ماری برخلاف مازلو معتقد بود که افراد در هر لحظه نیازهای مختلف و گاهی متضاد دارند در حالیکه مازلو معتقد بود افراد در هر لحظه در یک طبقه از سلسله مراتب قرار دارند به عبارتی یک نوع نیاز دارند.

2. ماری معتقد به طبقه بندی نیازها نظیر مازلو و یا به تقدم و تأخر نیازها نبود در حالیکه مازلو معتقد به تقدم و تأخر نیازها بود

نظریه های فرآیندی

نظریه های فرآیندی به ایجاد انگیزه (چگونگی) تاکید دارند. این نظریه ها، چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می کند. به عبارتی به چگونگی انگیزش و اینکه افراد با چه هدفی برانگیخته می شوند، می پردازند. مهم ترین نظریه های فرآیندی عبارتند از:

1. نظریه برابری
2. نظریه انتظار
3. نظریه اسناد
4. نظریه تعیین هدف (هدفگذاری)

3. نظریه اسناد

مشخصه اصلی تئوری اسناد، جستجو برای یافتن دلیل و توجیه رفتارهای فرد از دیدگاه خود اوست. فرد ممکن است دلیل رفتار خود را به عوامل درونی مانند توانایی و تلاش، یا خستگی و بی حوصلگی نسبت دهد یا برای توجیه آن به عوامل خارجی مانند شرایط محیطی، مقررات، بدی وضع جوی و ... تمسک جوید. به هر حال در این تئوری تصور و ادراک فرد است که علت رفتارها و انگیزه های او را شکل می دهد. طبق دیدگاه اسنادی انگیزش، کارکنان از دیدگاه فرآیندهای ادراک نفس به رفتار خویش می نگرند. فرد براساس این ادراکها متوجه می شود که رفتار او پاسخی به عوامل داخلی است یا خارجی. او از طریق اسناد این علتها، متوجه می شود که به شکلی درونی یا خارجی برانگیخته شده است و می تواند الگوهای مورد نظر خود را برای محرکهای آینده تعیین کند. شخصی که فکر می کند با عوامل خارجی برانگیخته می شود، به پادشاهای خارجی مانند حقوق و دیگر نمادهای منزلت، به عنوان محرکهای رفتار خود می نگرد. شخصی که فکر می کند با عوامل داخلی برانگیخته می شود بیشتر در جستجوی محرکهای درونی برای آینده خود خواهد بود.

تئوری تقویت

تئوری تقویت که بآن شرطی کردن عامل نیز گفته می شود، عموماً به مطالعات اسکینر مربوط می باشد. تئوری تقویت بر خلاف تئوریهای محتوایی و فرآیندهای رفتار انسان را به این گونه در نظر می گیرد که نتایج معین متأثر از آثار تعیین کننده محیط است. به زبان ساده، طبق تئوری تقویت؛ رفتار، تابع پیامدهای خود می باشد. بنابراین، رفتاری که پیامدهای خوشایند دارد به احتمال بیشتری در آینده تکرار خواهد شد و اگر پیامدها دلپذیر نباشد به احتمال کمتری تکرار می شود.

نظریه تقویت و اصلاح رفتار

در نظریه تقویت دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند: رفتارهای واکنشی (غیر ارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تاکید می شود که باید رفتارهای ارادی انسانها را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب کفه پس از مقایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آنها را حذف نمود. این فراگرد « بررسی » و « تقویت یا حذف » رفتار را اصطلاحاً « اصلاح رفتار » می نامند.

فصل سوم: ارتباط موثر در سازمان

دلایل اهمیت و ضرورت ارتباط موثر برای مدیران

فراخند ارتباطات یکی از فرایندهای مهمی است که بر روی اثربخشی سازمانها و موفقیت مدیران نقش اساسی ایفا می کند. تحقیق و بررسی در محیط سازمانها و زندگی کاری نشان می دهد که به طور متوسط مدیران سطوح مختلف بین 75 تا 95 درصد از اوقات خود را صرف ارتباطات می کنند. مکالمات تلفنی، جلسات، بررسی گزارشها، دادن دستور، نوشتن نامه، بررسی اطلاعات، فاکس، پست الکترونیکی و فعالیتهایی از این قبیل مثالهایی برای فرایند ارتباطات است.

آشکوار است که نوع و سطح مدیریت و حوزه عملکرد مدیران در چگونگی ارتباطات آنان بی تاثیر نیست و بدین سبب، نمی توان قانون مطلقی را برای چگونگی ارتباط مدیر با دیگران مطرح ساخت. یکی از صاحب نظران با بررسی رفتار مدیران سطوح عالی دریافت که 78 درصد وقت این مدیران به تعامل گفتاری اختصاص یافته است. نمودار در اسلاید بعدی اهمیت نسبی انواع گوناگون ارتباطات را نشان می دهد.

پیتر دراگر معتقد است: « کارآمدی مدیر بستگی به توانایی او در برقراری ارتباطات با کارکنان دارد. چنانچه این نقش را به نحو مطلوب ایفا کند، تاخیر کار از میان می رود، سوء تفاهمات، ابهامات و موانع به حداقل می رسد و هماهنگی در زمینه های کنترل فراهم می شود. » بطور کلی ارتباط موثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است:

1. ارتباط فرایندی است که وظایف مدیریت به توسط آن انجام می شود.
2. ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

فرایند ارتباطات

ارتباط عبارت است از فرایند انتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده) به فرد دیگر (گیرنده).

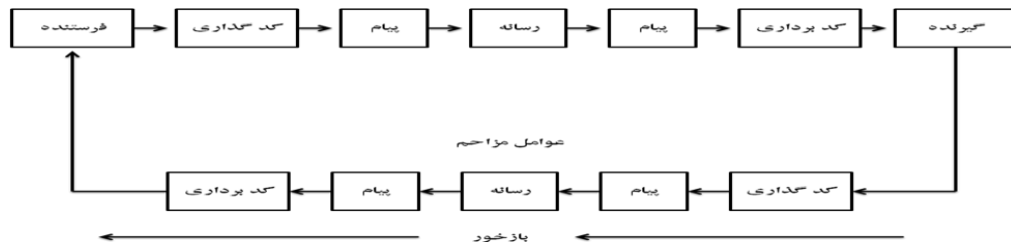
براساس این تعریف در تحلیلی ساده، سه عنصر مهم در جریان ارتباط قابل تشخیص است:

3. گیرنده پیام

2. پیام

1. فرستنده پیام

تحلیل فرایند ارتباط به مدد سه عنصر اصلی مذکور ناکافی است. عوامل و عناصر دیگری نیز در امر ارتباط دخالت دارند که بر پیچیدگی این فرایند دلالت می کنند.



فرایند ارتباط و عناصر آن

انواع ارتباطات

الف) انواع ارتباط براساس عکس العمل گیرنده نسبت به پیام

1. ارتباط یک جانبه:

اگر در ارتباط عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه می نامند.

2. ارتباط دو جانبه:

اگر در ارتباط عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز شود، آن را ارتباط دو جانبه می نامند.

تفاوت ارتباط یک جانبه با ارتباط دو جانبه

1. ارتباط یک جانبه سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است.

2. ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است، چون در نتیجه بازخورد، فرستنده امکان ارسال مجدد پیام را می یابد و آن را با دقت بیشتری برای گیرنده ارسال می کند.

3. در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کمتر، اختلال و سردرگمی بیشتری دیده می شود.

4. در ارتباطات یک جانبه فرستنده بهتر می تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

5. در مواردی که امور هنوز برنامه ریزی نشده و به روال عادی در نیامده اند، ارتباط دوجانبه وسیله موثرتری بوده و قدرت نفوذ بیشتری دارد، ولی پس از آنکه امور برنامه ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت، اثر ارتباط دوجانبه به میزان قابل ملاحظه ای کاهش می یابد.

6. ارتباط یک جانبه هنگامی مناسب و موثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند، یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد.

فرا ارتباط :

ارتباطی است که چارچوب ارتباط های بعدی را تعیین می کند فرا ارتباط به اشکال گوناگونی انجام می شود از جمله حرکت بدن، یک لبخند یا یک نگاه و یا ابرو در هم کشیدن هنگام صحبت کردن، در همه اینها پیامی را به طرف مقابل رسانده ایم. فرا ارتباط بر دو نوع است :

الف) فرا ارتباط مستقیم:

این نوع ارتباط با مقدمه شروع می شود مثلاً معلم سر کلاس می گوید امروز می خواهم در مورد ارتباطات صحبت کنم
ب) فرا ارتباط غیر مستقیم:

این نوع ارتباط بدون مقدمه شروع می شود مثلاً معلم سر کلاس بدون مقدمه و به یکباره در مورد ارتباطات صحبت می کند.

غیبت و شایعه

عمده ارتباطات غیررسمی در قالب شایعه و غیبت است. غیبت به معنی گفتگوهای کوتاه در مورد دیگران است. مردم غیبت می کنند تا نشان دهند که چه رفتاری قابل قبول است. بنابراین غیبت کردن کارمندان در مورد کسانی که ترفیع گرفته اند در واقع به نوعی بیانگر دیدگاه آنها در مورد سیاست های سازمان در زمینه ترفیعات است.

شایعات چیزهایی هستند که افراد بین خودشان رد و بدل می کنند تا بتوانند آن چه پیرامونشان رخ می دهد را درک کنند. شایعه پراکنی معمولاً زمانی صورت می گیرد که افراد از موضوعی می ترسند و می خواهند ترس خود را از بین ببرند و از واقعیات سب در بیاورند. به همین خاطر است که شایعات عمدتاً در زمان بحرانها و درگیری ها پیش می آیند. شایعات معمولاً پایه و اساس درستی ندارند.

موانع برقراری ارتباط موثر

1. موانع ادراکی:

آنچه را که افراد از واقعیت ادراک می کنند نقش مهمی را در برقراری ارتباط دارد. معمولاً انسانها واقعیت های محیط و اطراف خود را به شکل خاص خود ادراک می کنند لذا ادراک افراد، مشابه هم نیست و هر کدام واقعیت را بگونه ای می بینند. برای مثال هنگامی که بخشنامه ای در زمینه بعضی از تغییرات سازمانی منتشر می شود، عده ای ممکن است آن را موقعیتی برای ترفیع و اضافه حقوق بدانند، جمععی آن را مقدمه ای برای از دست دادن مزایا یا حتی شغل خود تصور کنند، گروهی آن را وسیله ای جهت رفع بی عدالتیها تلقی کنند و دسته ای نیز ممکن است تغییرات را جنجالی تو خالی جهت انحراف توجه از مشکلات اصلی سازمان محسوب کنند.

2. پایگاه اجتماعی:

پایگاه اجتماعی، ویژگیهای مربوط به افراد است که مقام و موقعیت او را در سازمان معین می کند. بعضی از این ویژگیها را فرد با خودش از بیرون به درون سازمان می آورد مانند تحصیلات و بعضی دیگر سازمان به فرد می دهد مثل پست و مقام. این ویژگیها بر ارتباطات موثر واقع می شود. افراد در ارتباط با یکدیگر تنها به خود پیام توجه نمی کنند بلکه به فرستنده آن توجه دارند. مثلاً بطور ناخود آگاه ما سخن یک دانشمند را بدون چون و چرا درست و صحیح می پنداریم و به آن استناد می کنیم، اما همین دید را در مورد سخن یک فرد عادی نداریم و احتمال می دهیم سخن او اشتباه باشد.

3. موانع کلامی:

این مانع در ارتباطات شفاهی رخ می دهد، زیرا ارتباط با الفاظ انجام می شود و الفاظ و لغات معانی متفاوتی دارند عموماً در اکثر زبانهای زنده دنیا بدین گونه می باشد. لذا هنگام ارتباط، گیرنده پیام ممکن است منظور اصلی فرستنده پیام را درک نکند و برداشت دیگری بنماید مثلاً کلمه بهای مناسب، این کلمه از دیدگاه مصرف کننده یک قیمت ارزان است اما از دیدگاه تولید کننده ممکن است قیمتی باشد که موجب سود او شود. لذا باید سرعتی شود از واژه های استفاده گردد که برداشت افراد از آنها یکی باشد.

4. عدم برنامه ریزی:

اگر ارتباط بدون برنامه ریزی قبلی باشد و بطور ناگهانی انجام شود، معمولاً نتیجه خوبی در بر نخواهد داشت. برای یک ارتباط مناسب می بایست قبلاً راههای مناسب ارتباط، زمان مناسب ارتباط و دلایل فرستادن خود پیام معین گردد.

5. تصورات افراد:

گاه‌ی اوقات تصورات روشن نشده افراد از یک پیام می‌تواند موجب سردرگمی گیرنده پیام شود مثلاً اگر استاد بگوید یک امتحان از شما خواهد گرفت، برای دانش آموزان معلوم نیست که چه زمانی و از چه مطالبی امتحان به عمل خواهد آمد، در حالی که ممکن است منظور استاد جلسه بعد و از ابتدای کتاب تا جایی که درس داده شده است، باشد.

6. ضعف در بیان پیام:

ممکن است اندیشه‌ی بسیار جالب باشد اما منظور اصلی این اندیشه با انتخاب کلمات نامناسب و حذف بعضی کلمات ضروری و جمله بندی غیر ادبی و نادرست، بدرستی بیان نشود و درک آن برای گیرنده دشوار باشد و حتی ممکن است گیرنده، منظور دیگری را درک کند.

7. خوب گوش ندادن:

اگر گیرنده پیام به پیام گوش ندهد منظور خاصی را از آن درک می‌کند و براساس آن جواب داده و صحبت می‌کند.

8. عدم اعتقاد:

سطح اعتماد بین افراد می‌تواند همچون مانع یا تسهیل کننده‌ی موثر در زمینه ارتباطات به شمار آید. زمانی که افراد به یکدیگر اعتماد ندارند، ارتباط بیشتر مستعد آن خواهد بود که در معرض تحریف قرار گیرد.

9. مزاحمت های فیزیکی:

مزاحمت های فیزیکی به هر تعدادی که باشد، می‌تواند در اثربخشی ارتباطات دخالت کند. بعضی از این مزاحمت ها (قطع گفتگو به واسطه زنگ زدن تلفن، آمدن سر زده ارباب رجوع) در گفتگوی زیر که در واقع بین کارمند و مدیرش انجام می‌گیرد به وضوح مشاهده می‌شوند: مدیر می‌گوید بسیار خوب، حالا بگذارید مسئله شما را بشنوم (تلفن زنگ می‌زند، رئیس گوشی را برمی‌دارد، قول می‌دهد، گزارش را در اسرع وقت ممکن تحویل دهد) ... کجا بودیم - خوب، بله شما با تکنسین خودتان مسئله داشتید.

10. اثر انگیزه:

مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای مثال، اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت ما تاثیر می‌گذارد. یا این که اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن را نادیده بگیریم.

11. ارزیابی منابع:

آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ اینگونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می کند.

12. وسعت مدار ارتباطات:

هر چه مدار و مسیر ارتباطات طولانی تر باشد و پیام از مراجع و سطوح بیشتری بگذرد، امکان تحریف افزایش می یابد و از صحت ارتباطات کاسته می شود.

13. قلت اطلاعات:

گاهی فرستنده پیام، چون خود از محتوای آن مطلع است ناخودآگاه چنان عمل می کند که گویا گیرنده نیز از ماوقع پلم آگاه است. یعنی تنها یک جزء و قسمتی از همه اطلاعات لازم جهت انتقال مفهوم و معنی را در اختیار می گذارد. طبیعی است که در این حالت نیز درک صحیح پیام دچار اختلال می شود. مثلاً به مکالمه زیر بین دو دوست توجه کنید:

بالاخره دیروز اتومبیل خریدم عالی، چه اتومبیلی؟

پژو پژوی فرانسه؟

نه، پژوی ایران چه مدلی؟

پژو 206 نو است؟

نه 1387 نقره ایی؟

بله خوب چرا از اول نگفتی پژوی 206 مدل 1387 نقره ای خریدی؟

روشهای بهبود ارتباطات سازمانی

افراد و سازمانها اقدامات متعددی می توانند به عمل آورند تا بر موانع ارتباطات غلبه کنند و ارتباطات سازمانی را بهبود دهند. بارزترین این اقدامات عبارتند از:

1. به کاربردن زبان ساده:

در برقراری ارتباط، علائم یا نمادهای قابل فهم و ساده به کار گرفته شود.

2. استفاده از بازخور:

بازخور به عنوان یک عامل اساسی در ارتباطات دو طرفه بکار می رود. بازخور، مجرای ارتباطی را برای پاسخ گیرنده پیام تامین می کند تا بدین ترتیب برای فرستنده معلوم شود که آیا پیام دریافت شده و مقصود آن درک شده است یا خیر. از طرف دیگر مکانیزم بازخور که مقامات بالاتر را از چگونگی درک پیام مطلع می سازد، چیزی به مراتب بیشتر از روش پیشگیری است که بعضی از مدیران به کار می برند.

3. تشویق به اعتماد متقابل:

بیشتر مدیران به سبب کمی وقت، هر زمان که ارتباط برقرار می کنند فرصت کافی برای پیگیری پیام ها، تامین بازخور و یا ارتباطات از پایین به بالا را ندارند. در چنین شرایطی ایجاد و توسعه یک محیط مبتنی بر اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، می تواند برقراری ارتباطات را تسهیل کند. مدیرانی که بتوانند چنین جوی را در سازمان بوجود آورند بر اعتبار خود می افزایند و در نتیجه پیامهای آنان بهتر درک خواهد شد.

4. مدیریت جریان پیام:

با در نظر گرفتن اینکه مدیر امروز در فشار نوعی « بمباران پیامی » قرار دارد در ارتباطات از پایین به بالا در سازمانها گرایش به سوی پالایش (پیام) و فرستادن پیامهای مربوط به « انحراف استاندارد » به رده بالا بار مدیر را کاهش می دهد. در اصل این وضعیت نوعی اجرای اصول « مدیریت بر مبنای استثناها » است که می گوید فقط انحرافات مهم از خط مشی ها و روشها باید به نظر مقامات بالاتر برسد. به عبارت دیگر، آنچه در صلاحیت تصمیم گیرنده نیست باید به مافوق ارجاع داده شود. لذا بر حسب ارتباطات رسمیه، مدیران سطوح بالای سازمان باید فقط درباره مطالب استثنایی با زیردستان ارتباط برقرار کنند.

5. درون یابی:

درون یابی، استعداد نگاه کردن به وقایع از دیدگاه دیگران می باشد. شخصی که در فرایند ارتباط قرار می گیرد قبل از فرموله کردن پیامی که می خواهد بفرستد، باید توان بررسی رویدادها را از دید گیرنده داشته باشید، این باعث برقراری ارتباط موثر خواهد شد.

6. افزایش کانالهای ارتباطی:

علاوه بر ارتباطات کتبی و شفاهی بین زیردست و بلادست، تابلوهای اعلانات، بولتن های داخل سازمان، جلسات، صندوق پیشنهادات و ارتباطات غیررسمی مثل شایعه به عنوان کانالهای پیام رسانی که دارای ماهیتی متفاوت هستند نامگذاری شده اند که در افزایش اثربخشی فرایند ارتباطات موثرند.

7. افزایش دادن استفاده از تکنولوژی ارتباطات و رایانه:

توسعه رایانه ها و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت متکی به رایانه، جریان اطلاعات را در سازمان سرعت بخشیده است. در سایه این امر، علاوه بر آنکه مدیر هر آن امکان دریافت اطلاعات روزمره را یافته است امکان تصمیم گیری صحیح هم افزایش یافته و نیز امکان انجام موثرتر وظیفه کنترل در سازمان به بار آمده است. بانک اطلاعاتی، پست الکترونیکی و اجراهایی از این قبیل در حال از میان برداشتن تفاوت زمانی و مکانی در ارتباطات هستند

8. بهتر گوش دادن:

برقراری ارتباطات موثر یک مهارت است و بخش عمده آن، توانایی برای تشویق یک جریان اطلاعات صحیح به سوی خود است، یعنی شنونده خوبی بودن. کیت دیویس ده قاعده زیر را برای خوب گوش دادن توصیه کرده است:

8-1. خودتان حرف نزنید. 8-6. سریع پاسخ ندهید، صبر کنید.

8-2. گوینده را راحت بگذارید. 8-7. عصبانی نشوید، بر اعصاب خود مسلط باشید.

8-3. نشان بدهید که می خواهید گوش کنید. 8-8. در بحث و انتقاد زیاد سخت گیری نکنید.

8-4. هر گونه عامل مزاحم را حذف کنید. 8-9. سؤال کنید.

8-5. با گوینده همدردی کنید. 8-10. خودتان حرف نزنید.

9. ارتباطات بهتر از پایین به بالا:

استراتژی های گوناگونی برای اجتناب از تاثیرات مقام یا به حداقل رسانیدن آن و سایر مسائل در خصوص ارتباطات از پایین به بالا وجود دارد. که مهمترین آنها عبارت است از:

الف) مدیریت بوسیله گشت زدن

این روش به معنای سر و کار داشتن مستقیم با زیردستان از طریق صرف وقت و صحبت کردن بلآنه-ا درباره مطالب مختلف کار به طور منظم است، به جای تکیه کردن بر مجاری رسمی برای رساندن اطلاعات به شما. شیوه مدیریت به وسیله گشت زنی به شما این امکان می دهد که خودتان از جریان امور باخبر شوید

ب) اختصاص وقت برای ملاقات آزادانه با کارکنان

روش دیگر برای بهبود ارتباطات از پایین به بالا این است که مدیران ارشد وقتی را برای ملاقات آزادانه با کارکنان در ساعات معینی از هفته تخصیص می دهند. این روش غالباً با برنامه رسمی جلسات گروههای کارکنان همراه است که از

طریق آن یک برنامه چرخشی برای ملاقات های غیر رسمی (خودمانی)، مدیران رده های بالا را با گروه های مختلف کارکنان در سراسر سازمان روبرو می سازد.

ج) بازخور 360 درجه

بازخور 360 درجه یا ارزیابی چندگانه عبارت است از ارزیابی مدیر بوسیله زیردستانش و همچنین دریافت بازخور از همکاران، مشتریان داخل و خارج سازمان و سطوح بالاتر. خود ارزیابی نیز قسمتی از این فرایند است. هدف بازخور 360 درجه فراهم آوردن اطلاعاتی برای مدیران است که از آن بتوان برای بهبودهای سازنده استفاده کرد

10. درك تفاوت های فرهنگی میان افراد:

درك تفاوت فرهنگی میان افراد یکی دیگر از عوامل در برقراری ارتباط موثر است. به عنوان مثال در فرهنگ غرب افراد به بیان عقاید شخصی تشویق می شوند. در چنین فرهنگی سرپرست باید انتظار اظهار نظر و ابراز مخالفت از سوی کارکنانش را داشته باشد. در مقابل در فرهنگ که ارزش زیادی برای هماهنگی قائل است (مثلاً در ژاپن) ممکن است افراد علی رغم مخالفت با نظرات گوینده و صرفاً از روی ادب و احترام با وی موافقت کنند

مثال	بعد ارتباطی
در آمریکا نه گفتن نشانه صداقت است اما در ژاپن حمل بر بی ادبی و بی تجربگی فرد می شود.	انتخاب کلمات
در آمریکا بالا و پایین بردن سر به معنی بله و به چپ و راست تکان دادن آن به معنی خیر است. در کشورهای مثل ترکیه و بلغارستان عکس آن صادق است.	حرکات سر و صورت
در فرهنگ غربی لبخند زدن نشانه ابراز حسن نیت و درخاورمیانه لبخند زدن راهی برای جلوگیری از درگیری است.	حالات چهره
در خاورمیانه 30 سانتی متر است از نظر آمریکایی ها این فاصله نزدیک به منزله تجاوز به حریم شخصی محسوب می شود.	فاصله میان گوینده و شنونده
انجام گفتگوهای تجاری هنگام صرف شام در آمریکا امری عادی و قابل قبول است ، اما در فرانسه بی ادبی محسوب می شود.	موقعیت ارسال و دریافت پیام

فصل چهارم: عدالت سازمانی

عدالت در سازمانها

1. برخی از صاحب نظران، نظریه برابری را نظریه گسترش عدالت در سازمان نام نهاده اند؛ زیرا بر توزیع عادلانه درآمدها در میان انسانها برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزش تهرکز دارد. نظریه برابری تأکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند؛ اگر افراد احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را در میان خودشان برقرار سازند. از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسئله «احساس بی عدالتی» از راه حلهای موقت استفاده می کنند، با مشکلات جدی مواجه می شوند.
2. واژه عدالت سازمانی برای اولین بار توسط گرینبرگ در دهه ی 1970 بیان گردید. فرناندس و وامله به نقل از گرین برگ بیان می دارند که عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان ها لیکارکنان شان اشاره دارد.
3. رایینز مطرح کرده است افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیستم ارتقاء کار بدون ابهام و عادلانه باشد. با توجه به نوع شغل و مهارت فرد اگر میزان حقوق عادلانه باشد رضایت شغلی به بار خواهد آورد.

انواع عدالت سازمانی

طبق تحقیقات در این حوزه تاکنون سه نوع عدالت در محیط کار شناخته شده است که عبارتند از:

1. عدالت توزیعی
2. گروه رویه ای
3. گروه مرآوده ای

1. عدالت توزیعی

در حدود 40 سال پیش روانشناسی به نام جی استیسی آدامز نظریه برابری را ارائه کرد و در این نظریه نشان داد که افراد مالی اند، در قبال انجام کار پاداش منصفانه ای دریافت کنند؛ به عبارت دیگر به اندازه همکارانشان از پاداشهای انجام کار بهره مند شوند. برابری طبق نظر آدامز زمانی حاصل می شود که کارکنان احساس کنند کفه نسبتهای ورودیها (تلاشها) به خروجیهایشان (پاداشها) با همین نسبتها در همکارانشان برابر باشد. کارکنانی که احساس نابرابری می کنند، با واکنشهای منفی از جمله امتناع از تلاش، کم کاری و رفتارهای ضعیف شمرودی سازمانی و در شکل حاد آن استعفا از کار به این نابرابری پاسخ می دهند.

عدالت توزیعی با ادراک انصاف از پیامدها سروکار دارد؛ یعنی شامل ارزیابی فرد از انصافی است که با توجه به دادها و آورده های خود از پاداش های دریافتی ادراک می کند. در واقع، عدالت توزیعی بیانگر ادراک فرد از میزان رعایت در توزیع و تخصیص منابع و پاداشهاست.

2. عدالت رویه ای

اجرای عدالت مستلزم اتخاذ رویه‌های عادلانه است. یعنی صرف نظر از اینکه اساس و محتوای قانون باید عادلانه باشد، فرآیندی که قرار است عدالت از آن منتج شود نیز باید عادلانه باشد. رعایت عدالت و انصاف در رویه اجرای عدالت فرصت مساوی برد برای همگان فراهم آورد. از این رو می‌توان گفت عدالت مستلزم صراحت قوانین است و رویه اجرای قوانین زمانی عادلانه است که امکان بهره‌مندی از قانون را به سهولت در اختیار همگان قرار دهد. عدالت رویه‌ای به عادلانه بودن روش‌های مورد استفاده برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه تخصیص پیامدها اشاره می‌کند.

به نظر لونتال شش قانون وجود دارد که هنگامی که به کار گرفته شوند، رویه‌های عادلانه‌ای به وجود می‌آورند:

- 1-2. قانون ثبات: تخصیص رویه‌ها بایستی برای همه در طی زمان ثابت باشد.
- 2-2. قانون جلوگیری از تعصب و غرض‌ورزی: منافع شخصی تصمیم‌گیران در طول فرایند تخصیص دخالت داده شود.
- 3-2. قانون درستی: اشاره به سودمندی اطلاعات مورد استفاده در فرآیند تخصیص دارد.
- 4-2. قانون توانایی اصلاح: به وجود فرصتهایی برای تغییر یک تصمیم ناعادلانه اشاره دارد.
- 5-2. قانون نمایندگی: نیازها، ارزشها و چشم‌اندازهای همه بخشهای متاثر، توسط فرآیند تخصیص بایستی در نظر گرفته شود.
- 6-2. قانون اخلاقی: مطابق با این قانون، فرآیند تخصیص بایستی با ارزشهای اخلاقی و وجدانی سازگار باشد.

3. عدالت مرادده‌ای

عدالت مرادده‌ای بر جنبه بین شخصی تصمیم‌گیری، بخصوص برابری رفتار تصمیم‌گیرندگان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تأکید دارد. رفتار بین شخصی شامل اعتماد در روابط و رفتار افراد با تواضع و احترام می‌باشد.

عدالت مرادده‌ای دو بعد دارد: بعد بین شخصی که نشان می‌دهد که رفتار باید مؤدبانه و با احترام باشد. مدیران هنگام برخورد با زیردستان خود باید رفتاری حاکی از اعتماد و احترام از خود نشان دهند و دومین بعد آن انتظارات و مسؤولیت اجتماعی است.

عوامل موثر بر ادراک عدالت

الف) پیامدهایی که شخص از سازمان دریافت می‌کند. ج) خصوصیات ادراک‌کننده

(ب) رویه های سازمانی (رویه ها و کیفیت تعاملات)

الف) پیامدهای سازمانی که شخص از سازمان دریافت می کند:

درک عدالت می تواند بر پیروی سازمان از قوانین عدالت توزیعی (مثل برابری، مساوات یا نیاز) و همچنین توسط ارزش پیامدها باشد. بنابراین عدالت حداقل تا اندازه ای توسط ادراک مثبت یا منفی پیامدها از سوی ادراک کننده تعیین می شود.

(ب) رویه های سازمانی (رویه ها و کیفیت تعاملات)

درک عدالت همچنین وابسته به پیروی سازمان از قوانین عدالت رویه ای است. مثلاً رویه ای که به مشارکت کنندگان اجازه می دهد تا مطالب خود را بیان کنند، عادلانه تر از یک رویه ای در نظر گرفته می شود که مانع از این عمل می شود.

ج) خصوصیات ادراک کننده

درک عدالت ممکن است همچنین تحت تاثیر خصوصیات ادراک کننده باشد. این خصوصیات می تواند خصوصیات جمعیت شناختی (مثل سن، جنسیت، نژاد) و سابقه کار و خصوصیات شخصیتی (مانند احساسات منفی و عزت نفس) باشد

نتایج ادراک عدالت

1. عملکرد کاری 2. رفتار شهروندی سازمانی 3. رفتار خلاف انتظار کاری

4. واکنشهای نگرشی و احساسی نسبت به پیامدهای خاص (سازمان و مدیریت)

1. عملکرد کاری

نظریه برابری، فرضیات خاصی را با توجه به اثر عدالت توزیعی درک شده بر عملکرد ارائه کرد، یعنی زمانی که کارمندی بی عدالتی توزیعی را درک می کند، این کارمند ممکن است، کیفیت و کمیت کار را برای بازگرداندن عدالت تغییر دهد. عدالت رویه ای ممکن است از طریق اثر بر نگرشها، بر عملکرد تاثیر بگذارد. برای مثال زمانی که بی عدالتی رویه ای بر نگرشهای کلی نسبت به سازمان و مسئولانش اثر منفی می گذارد، به احتمال زیاد این نگرشهای منفی بر عملکرد تاثیر خواهند گذاشت.

در حقیقت ادعا شده است که عدالت رویه ای زمانی برجسته است که هدف نظم گروهی (هماهنگی گروهی) است، در حالی که عدالت توزیعی زمانی که بهره وری و کارایی کانون توجه هستند، برجسته است. در مورد عدالت تعاملی از طریق رابطه اش با نگرشهایی در مورد سرپرست، با عملکرد مرتبط است؛ یعنی نارضایتی از سرپرست مستقیم می تواند به عملکرد ضعیف منجر شود.

2. رفتار شهروندی سازمانی

یکی از بیشترین همبستگیهای مطالعه شده عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و اجزایش (روحیه جوانمردی، فضیلت شهروندی، از خود گذشتگی، وظیفه شناسی و ادب) است. رفتار شهروندی سازمانی، رفتار اختیاری است که جزء الزامات شغلی رسمی کارمند نیست، اما با این حال عملکرد مؤثر سازمان را افزایش می دهد. رفتار شهروندی یک ساز و کار منطقی برای کارمندی است که سازمان و مدیر رفتاری عادلانه نسبت به او داشته است. فرض شده است که عدالت رویه ای و مراوده ای درک شده، پیش بینی کننده های اصلی رفتار شهروندی سازمانی هستند.

3. رفتار خلاف انتظار کاری

رفتارهای خلاف انتظار و ترک شغل بایستی به هر سه شکل عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی مرتبط باشند. از دیدگاه عدالت توزیعی این رفتارها می تواند به عنوان واکنشهایی درک شده، نگریسته شوند. (زمانی که کارمند ورودیهایش را برای برقراری عدالت تغییر می دهد).

بنابراین زمانی که کارکنان بی عدالتی توزیعی را درک می کنند، ممکن است به سازمان صدمه بزنند تا بدین ترتیب، نسبت خروجی به ورودی را در دیدگاهشان مثبت تر جلوه دهند. همچنین مشخص شده است که عدالت توزیعی با تمایل به ترک شغل مرتبط است که این موضوع از طریق تاثیر نهادن بر نگرشهایی همچون رضایت درونی و بیرونی صورت می گیرد. از دیدگاه عدالت رویه ای، بی عدالتی درک شده از سوی کارکنان منجر به ادراک منفی از سازمان و رفتارهای خلاف انتظار در سطح جزئی، همچون تعارض با سرپرست می شود.

4. واکنشهای نگرشی و احساسی نسبت به پیامدهای خاص (سازمان و مدیریت)

واکنشهای نگرشی و احساسی نسبت به سازمان عمدتاً توسط الگوهای عدالت رویه ای پیش بینی شده اند. برای مثال لیند و تیلر اثر مثبت قوی عدالت رویه ای بر تعهد سازمانی و بر کاهش تعارض درون سازمانها را پیش بینی کرده اند. تحقیقات همچنین روابط قوی تری را بین عدالت رویه ای و نگرشها در مقایسه با عدالت توزیعی و نگرشها نشان داده اند. عدالت رویه ای واکنشهای شناختی را نسبت به سازمان پیش بینی کرده است که بر واکنشهای نگرشی نسبت به مدیران و تصمیماتشان مؤثر است. برای مثال فرض شده است اعتماد به سرپرست بیشتر با عدالت تعاملی تا عدالت رویه ای مرتبط است.

فصل پنجم : یادگیری سازمانی

تعریف یادگیری سازمانی

1. سایمون، یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود، تعریف کرده است.

2. از نظر گاروین، یادگیری سازمانی فرآیندی پیچیده و چند بعدی است که در طول زمان توسعه پیدا می کند و در این فرآیند بین کسب دانش و بهبود عملکرد، رابطه معنی دار وجود دارد. بمعبارت دیگر، یادگیری سازمانی عبارت است از « فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر »

از منظری دیگر، یادگیری سازمانی فرآیندی پیوسته و مداوم به منظور رشد و بهبود است، به طوری که:

الف) از اطلاعات یا بازخورد درباره فرآیندها و پیامدها استفاده می کند؛

ب) با فعالیتهای کاری توأم است و درون شالوده های سازمان مانند فرهنگ، ساختار، رهبری، ارتباطات و غیره انجام میشود؛

ج) ارزشها، نگرشها و ادراکات بین اعضای سازمان را مورد توجه قرار می دهد.

هدفهای یادگیری سازمانی

سازمانها به منظور کسب دو هدف اصلی یاد می گیرند که عبارتند از:

1. کشف امکانات و فرصتهای جدید: بدین منظور سازمانها از استراتژی تمایز و یا رهبری تکنولوژیکی استفاده می کنند
2. استفاده بهینه از فرصتهای موجود. بدین منظور سازمانها از استراتژی رهبری هزینه استفاده می کنند.

مزایای یادگیری سازمانی

1. افزایش تعهد به دانش و یادگیری؛
2. استقبال از ایده های تازه و افزایش بینش در عملکرد سازمان؛
3. ترویج کسب دانش از طریق یادگیریهای جدید و توانایی پاسخگویی به حوادث و تحولات محیط خارجی؛
4. موجب عملکرد بهتر در سازمان؛

5. بهبود کیفیت؛
7. افزایش توان و انرژی نیروی کار؛
6. کسب مزیت رقابتی؛
8. سازماندهی بهتر و مدیریت تغییر.

ویژگیهای یادگیری سازمانی

1. توانایی حل سیستماتیک مشکلات؛
3. آموختن از تجربیات افراد و از تجربیات گذشته سازمان؛
2. توانایی تطبیق سازمان با رویکردهای جدید؛
4. انتقال دانش با سرعت زیاد و به صورت کارآمد در سراسر سازمان.

فرآیندهای اصلی یادگیری سازمانی

فرآیند یادگیری دارای مراحل قابل تشخیصی است که هابر آن را به شرح زیر توصیف می کند :

1. کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند.
2. توزیع اطلاعات: توزیع اطلاعات به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن، سازمان به صورت مشترک با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می شود و از این طریق، یادگیری ارتقا پیدا می کند و دانش یا آگاهی جدید ایجاد می شود.
3. تعبیر و تفسیر اطلاعات: اطلاعات برای اینکه به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن، اطلاعات توزیع شده، معانی قابل فهم مشترکی پیدا می کند.
4. حافظه سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می کند که در آن دانش بهای استفاده در آینده ذخیره می شود.

فرآیندهای فرعی یادگیری سازمانی

از نظر فیگوترو، یادگیری در سازمانها دارای چهار فرآیند فرعی می باشد.

1. فرآیند اکتساب دانش از بیرون. فرآیندی است که طی آن کارکنان سازمان، دانش ضمنی یا صریح (مدون شده) را از بیرون شرکت کسب می کنند.
2. فرآیند اکتساب دانش از درون. فرآیندی است که طی آن افراد سازمان، دانش ضمنی را به طرق مختلف از درون شرکت به دست می آورند. این فرآیند از طریق فعالیتهای رسمی بخش تحقیق و توسعه، آزمایشگاههای کارخانه یا تجربیات منظم در واحدهای عملیاتی و خطوط تولید، انجام میشود.

3. فرآیند عمومی شدن (جامعه پذیری) دانش. فرآیندی است کهنه طی آن افراد در دانش ضمنی یکدیگر سهیم می شوند. به عبارت دیگر فرآیند عمومی شدن دانش شامل فرآیندهای رسمی و غیررسمی است که طی آن دانش ضمنی از یک فرد یا گروه، به فرد یا گروه دیگر منتقل می شود.

4. فرآیندهای رمزگذاری (تدوین) دانش. فرآیندی است که طی آن تمام یا بخشی از دانش ضمنی افراد تبدیل به دانش صریح میشود، به عبارت دیگر، دانش ضمنی با مفاهیم روشن و صریح، درشکلهای سامان یافته و رویه های قابل دسترس بیان میشود و فهم آن بسیار آسان میگردد.

ابعاد اصلی یادگیری سازمانی

بر اساس مدل فرآیند دانش، ابعاد متفاوت تولید دانش (یادگیری) شامل موارد زیر است:

1. دانش جمعی: کهنه از طریق تجربه مشترک و تعامل افراد ایجاد می گردد و در واقع تجربه، مهارت و یا مدلهای ذهنی افراد به اشتراک گذاشته می شود.
2. کدگذاری دانش جمعی: که از طریق گفتگو تلاش می گردد تجارب فرد در قالب استعارات، تشبیهات، مدلها و نهایتاً الفاظ و کلمات درآید تا بتوان آن را ثبت و به سرعت به دیگران منتقل کرد.
3. تلفیق دانش: کهنه شامل دسته بندی، اضافه کردن، ترکیب کردن و طبقه بندی دانش می باشد که از این طریق می توان به دانش جدید دست یافته و یا دامنه دانش موجود را توسعه داد.
4. جذب دانش: که فرد از طریق کار کردن و تعامل با دیگران، میزان دانش خود را افزایش می دهد.

استراتژیهای مهم یادگیری سازمانی

1. برنامه ریزی استراتژیک
2. کنفرانس از راه دور
3. الگو برداری
4. جلسات
5. یادگیری از طریق عمل
6. نرم افزارهای جمعی
7. کارگاه عملی
8. کارت ارزیابی سازمان
9. ساختارهای یادگیری موازی
10. تیم های چند وظیفه ای

موانع یادگیری سازمانی

1. عدم تخصیص زمان لازم برای بازگشت به عقب و مرور نتایج اقدامات گذشته و فقدان تفکر راهبردی
2. تاکید بیش از حد بر فرآیندها و نظامها و نادیده گرفتن سایر عوامل

3. بی میلی نسبت به آموزش ضمن خدمت و عدم توجه به نیازهای آشکار و مستقیم کارکنان

4. مقاصد و برنامه های مخفی و پشت پرده کارکنان

5. نظارت شدید از بالا به پایین که مانع اصلی در توانمندسازی واقعی افراد است.

راههای غلبه بر موانع یادگیری سازمانی

1. اولین گام برای غلبه بر موانع یادگیری، آگاهی است.

2. دومین گام ایجاد جو سازمانی است که از نوآوری، اعتماد متقابل، تعهد به کار تیمی و انعطاف پذیری، حمایت می کند.

فصل ششم: معنویت در محیط کار

تعریف معنویت

1. در اسلام منظور از معنویت برخورداری از ارزشهای والای انسانی از قبیل خیرخواهی، رضایت، سپاسگزاری، شجاعت، صبر، صداقت، صرفه جویی، عدم وابستگی، فداکاری و گذشت است.

2. معنویت نیرویی روح بخش و انگیزاننده زندگی است، انرژی که الهام بخش فرد به سمت و سوی فرجامی معین، یا هدفی به سوی ویرای فردیت می باشد.

3. معنویت اعتقاد به یک حقیقت متعالی و برتر است نظیر یک قدرت برتر.

4. در یک تعریف به نسبت جامع تر و دقیق تر، معنویت را به عنوان: « تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران، موجودات غیرانسانی و (نیروی برتر) خدا، یا کند و کاوی در جهت آن چه برای انسان شدن مورد نیاز است، و جست و جویی برای رسیدن به انسانیت کامل دانسته اند».

دلایل توجه سازمانها به معنویت

1. امروزه به نظر می رسد، کارکنان در هر کجا که فعالیت می کنند، چیزی فراتر از پاداش های مادی در کار جستجو می کنند. آنان در جستجوی کاری با معنا، امید بخش هستند.

2. معنویت در سازمان قاعده ی نوپایی است که می تواند نیرویی قدرتمند و ژرف را برای زندگی افراد به ارمغان آورد با چنین نیرویی؛ کارکنان تقریباً با هزاران ساعت کاری، می توانند کاری لذت بخش تر و معنادار داشته باشند.
3. کارکنان امروزی، در سازمان به دنبال چیزی بیش از ارضای نیازهای مادی اند. بسیاری از ما زمان زیادی را برای کار سپری می کنیم ، شرم آور است اگر نتوانیم خدا را در آنجا بیابیم.
4. افزایش فشار رقابت جهانی که سبب شده تا رهبران سازمانی درک کنند که خلاقیت کارکنان باید پرورش یابد.

تعریف معنویت در محیط کار

1. معنویت در محیط کار ، یک تجربه از ارتباط و اعتماد متقابل در میان افرادی است که در یک فرایند کاری مشارکت می کنند که به وسیله خوش بینی و حسن نیت فردی ایجاد می شود و منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی انگیزشی و افزایش عملکرد کلی می شود که در نهایت تعالی سازمانی پایدار را به همراه دارد.
2. معنویت در محیط کار دربرگیرنده تلاش برای جستجو و یافتن هدف غایی در یک فرد برای زندگی کاری، به منظور برقراری ارتباط قوی بین فرد و همکاران و دیگر افرادی که به نحوی در کار با وی مشارکت دارند و همچنین سازگاری با یگانگی بین باورهای اساسی یک فرد با ارزشهای سازمان است.
3. معنویت در محیط کار را به عنوان جنبه هایی از محیط کار که افراد، گروه یا سازمان را شامل می شود و احساس رضایت فردی را از طریق تعالی ارتقاء می دهد، تعریف کرده اند.
4. هر چند معنویت در کار، مفهوم فلسفی و فردی عمیقی را در خود دارد، با وجود این، تقریباً تمام تعاریف آکادمیکی در این زمینه اذعان دارند که معنویت در محیط کار؛ دربرگیرنده مفهومی از احساس تمامیت و به هم پیوستگی در کار و درک ارزش های عمیق در کار است.

گرایش های دینی و معنوی در کار و سازمان (انواع سازمانها بر اساس معنویت)

- بر اساس تحقیقاتی که توسط دنتون و میتروف انجام گرفته، پنج شیوه گوناگون معنوی یا دینی بودن سازمان ها یافت شده است. این پنج مدل، شیوه هایی است که سازمان ها می توانند بر اساس آن، دینی و معنوی یا اخلاقی شوند.
1. سازمان مبتنی بر دین: یا گرایش آن به دین و معنویت مثبت است، یا به دین مثبت و به معنویت منفی است.
 2. سازمان تکاملی: این سازمان در ابتدا از طریق برقرار کردن ارتباط قوی به وسیله دین به خود هویت می بخشد؛ ولی با گذشت زمان ، به سوی موقعیت جهانی تر گام بر می دارد.

3. سازمان بازپروری: بیشتر برنامه های این سازمان ها اجتماعی و معنوی است. مثل مدیران سازمان هایی کته در حال بهبود دادن افراد از اعتیاد و مانند اینها هستند.

4. سازمان با مسئولیت اجتماعی: رؤسای سازمان، با اصول و ارزش های قوی که مستقیماً برای بهبود و اصلاح در جامعه بکار می گیرند، هدایت می شوند. در این مورد، رؤسای سازمان بیشتر با سهامداران در ارتباطند تا با کارکنان خود.

5. سازمان مبتنی بر ارزشها: این سازمانها از الگویی مرتبط با دین یا معنویت که برای مؤسسان سازمان باشد، پرهیز می کند.



ویژگیهای معنویت در محیط کار

1. معنویت در محیط کار، به طور برجسته یک پدیده امریکای شمالی است: مطالعه ها، در قلمرو معنویت در مدیریت و سازمان، چه در حوزه های نظری و تجربی، در قالب مطالعات و تحقیقات کنونی، از حوزه های علمی و آکادمیکی امریکای شمالی سر بر تافته است.

2. تأکید بر هوشیاری و آگاهی درونی دارد: معنویت در محیط کار برای کارکنان زمینه های خوبی برای یافتن خویشتن خویش فراهم می آورد. کارکنان می توانند با خود کاوی، خود را بشناسند و توانمندیها و قابلیت های خود را به منصه ظهور برسانند.

3. تأکید بر ارزش های انسانی و کمال جویی کارکنان: در مکاتب مدیریت مثل نئوکلاسیک ها توجه به انسان صرفاً برای برآوردن نیازهای مختلف و رضایتمندی آنها برای بهره کشی بیشتر بود. اما معنویت در محیط کار به این نکته تأکید دارد که انسان ها باید در عمر سازمانی خویش، به انسانیت خویش نایل آیند و برای رسیدن به کمال انسانی همواره تلاش کنند، این امر میسر نمی شود مگر با ورود معنویت به محیط کار.

4. تأکید بر وجود و حضور نیروی برتر (خدا) در محیط کار: حضور یک نیروی برتر در محیط کار برای افراد زمینه های هدفمندی و معنا بخشی را در کار فراهم می آورد.

سطوح معنویت در سازمان

معنویت در کار، یعنی معنویت در شغل یا حرفه ای که فرد آن را انجام می دهد اما معنویت در محیط کار، معنویت در مکان یا فضایی است که فرآیند در آن صورت می پذیرد. بنابراین معنویت در کار به سطح فردی، و معنویت در محیط کار به جنبه های سازمانی آن اشاره دارد. گی بنز (2002) در تجزیه و تحلیل سطوح معنویت در سازمان؛ به دو سطح اصلی تحت عنوان « معنویت فردی در محیط کار » که یک راه و مسیری فردی به سوی یکپارچه ساختن کار با زندگی معنوی و « معنویت سازمانی در محیط کار » یک راه و مسیری سازمانی به سوی معنویت است کته شامل تلاشهای سازمانی برای پرورش معنویت فردی در محیط کار در جهت رسیدن به اهداف و توانایی های سازمانی خود است.

معنویت در محیط کار و نتایج آن

فواید سازمانی معنویت	فواید شخصیتی معنویت
خلاقیت و تصمیم گروهی	تکامل شخصی
کار گروهی و هوشیاری	احترام و مقتدر سازی زاینده
ارتباط با دیگران	زندگی کاری متعادل تر و سالم تر
ظرفیت متغیر	رشد شخصی
بهره وری و عملکرد فزاینده	غلبه بر بدبختی

فصل هفتم: مدیریت تغییر سازمانی

پیتر دراگر: « دگرگونی را نمی توان مهار نمود، ولی می توان از آن پیش افتاد.»

تعریف تغییر سازمانی

1. تغییر سازمانی عبارت است از قبول یک فکر یا ایده جدید و یا رفتار جدید در سازمان (دفت)
2. تغییر سازمانی عبارتست از حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت ثابت دیگر از طریق یک سلسله اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه قبلی. (کرت لوین)

3. انتقال از وضعیت موجود به وضعیتی دیگر خواه خوشایند و یا ناخوشایند.

ماهیت تغییر سازمانی (انواع تغییر سازمانی)

در گذشته ثبات و پایداری به صورت نوعی هنجار در آمده بود و تغییر به صورت تدریجی انجام می گرفت. امروزه اغلب تغییرات سازمانی به صورت سریع و برق آساست.

تغییرات ممکن است مثبت و مطلوب و یا منفی و نامطلوب باشند، که در هر صورت به دو شکل بروز می کنند، تغییرات برنامه ریزی شده و تغییرات برنامه ریزی نشده.

1. تغییر برنامه ریزی شده

این دسته از تغییرات، تلاشی هدفمند و سنجیده می باشند که توسط مدیران و بنا به نیاز سازمان در جهت ارتقای سطح عملکرد سازمانی به عمل می آیند. هدف از این تلاش تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب می باشد.

1-1. تغییرات بنیادی یا تغییرات چارچوب شکن:

تغییرات بنیادی یا تغییرات چارچوب شکن تغییراتی هستند که منجر به بازسازی گسترده سازمان و اجزای سیستم هایش می شوند. تغییرات بنیادی سازمانی اغلب بر اثر وقایع مهمی همچون انتصاب مدیر اجرایی جدید، مالکیت جدید به علت الحاق و انتقال سازمانی یا شکست در دستیابی به نتایج، ایجاد می شود. در دوره عمر سازمان، گاهی چنین اتفاق می افتد که حیات و بقای آن وابسته به وقوع تغییرات بنیادی می شود.

2-1. تغییرات افزایشی:

این نوع تغییر از نظر بنیادی اثر کمتری دارد و بیشتر در جهت تکامل طبیعی سازمان می باشد. معرفی محصولات، فن آوری و سیستم های جدید مثالهایی از زمره تغییرات افزایشی بشمار می آیند

2. تغییر برنامه ریزی نشده

همانطور که می دانیم سازمان و محیط خارج سازمانی بطور پیوسته در حال تغییر می باشند. گاهی این تغییرات، بدون برنامه ریزی قبلی و بصورت خودبخودی به وجود می آیند که عمدتاً منشاء برون سازمانی دارند. این تغییرات ممکن است در جهت منافع سازمانی بوده و به عنوان فرصت تلقی شوند و برخی اوقات هم برای سازمان مشکلاتی را ایجاد می نمایند. مانند تغییر در عملکرد رقبا، تغییر قوانین و مقررات دولتی، تغییر سیاست کشورها و بروز تحولات اقتصادی.

عوامل ایجاد یا فشارها برای تغییر سازمانی

الف) عوامل داخلی

ب) عوامل خارجی

الف) عوامل داخلی

1. اختلاف بین عملکرد ایده آل و وضعیت موجود

3. ارزشهای کاری

2. نیروهای چرخه حیات

4. تنوع شغلی

1. اختلاف بین عملکرد ایده آل و وضعیت موجود

شاید اساسی ترین فشارها برای تغییر مربوط به اختلافات با عملکرد ایده آل، یا تفاوت‌های بین عملکرد جاری و عملکرد ایده آل باشد. اگر یک فرد، گروه، دسته یا سازمان به انتظارات خود دست نیابد، این امر، تغییر در تاکتیکها، استراتژی‌ها و فرایندها را بدنبال خواهد داشت. عدم دستیابی به انتظارات، وضعیت نامطلوبی است که اغلب علت و انگیزه تغییر می شود.

2. نیروهای چرخه حیات

سازمانها ضمن رشد، تمایل به رویارویی با نیروهای چرخه حیات قابل پیش بینی، دارند نه همه سازمانها. ولی اغلب آنها با فشارهای مشابهی در چرخه حیات خود مواجه می شوند.

3. ارزشهای کاری

سازمانها برای پاسخ به تغییر ارزشها تحت فشار قرار می گیرند. برخی از بارزترین تغییرات عبارتند از: انحطاط التزامهای اخلاقی برای داشتن یک شغل، سقوط حس وفاداری سازمانی، بی‌قصدی بیشتر نسبت به ترقی و پیشرفت، تنوع بیشتر در شیوه های زندگی و طرح های شغلی و جابجایی بیشتر کارکنان.

4. تنوع شغلی

امکانات جذابتر برای فراغت و سرگرمی، کارکنان را تشویق می کند تا بیشتر طرحهای کار متنوع را از سازمان تقاضا کنند، مانند مشارکت و انعطاف شغل، انعطاف در زمان کار به اضافه زمانی برای دور بودن از کار. با افزایش کاربرد کامپیوتر بعضی از افراد کار خود را بکار در منزل و بر روی کامپیوتری که به دفترشان متصل است، خلاصه کرده اند.

ب) عوامل خارجی

1. پیشرفتهای فن آوری
2. تغییر در ارزشهای اجتماعی
3. تغییر و توسعه روابط بین الملل
4. تغییرات حوزه کسب و کار
5. تغییر در کالاها و خدمات

1. پیشرفتهای فن آوری

یکی از عواملی که بویژه پس از ظهور فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطاتی پیوسته باعث تغییرات سازمانی شده، ظهور فناوریهای جدید است. ظهور یک فناوری باعث می شود سازمان از جنبه های مختلفی تحت فشار قرار بگیرد که از جمله آنها می توان به بکارگیری فن آوری جدید توسط رقبا و کارا تر بودن فن آوری جدید اشاره نمود.

در نیمه اول قرن بیستم، اختراعات 50٪ افزایش یافت. در حالیکه در نیمه دوم قرن بیستم چهار برابر شد. این سرعت تغییرات ممکن است مربوط به فن آوریهای جدید باشد، نظیر کابل های نوری، ویدئو کنفرانس ها و ... فن آوریهای نو به قدری سریع رشد یافته اند که هنوز امکان بهره برداری از تمام آنها فراهم نشده است، در حالیکه قبلاً پیشرفتهای بدست آمده بطور کامل مورد استفاده قرار می گرفت.

2. تغییر در ارزشهای اجتماعی

تغییر در ارزشهای اجتماعی نظیر تغییر ارزشهایی که از نظر خرید کالا و خدمات از سازمانها، خرید مصرف کننده را تحت تأثیر قرار می دهد بر نحوه عملکرد سازمانها تأثیر بسزایی دارد. مدیران باید دلواپس تغییر ذائقه و پسند مشتری باشند، زیرا ممکن است که یک محصول به علتی جزئی و سطحی تقاضای خود را از دست بدهد. سلیقه ها بی توجه به آنکه روش های قبلی کارا تر و یا راحت تر بوده اند، تغییر می کنند. این شایعه که یک محصول موجب بروز فشار خون بالا و یا سایر خدمات جسمانی می گردد، می تواند تقاضای مصرف آن را از بین ببرد، حتی اگر این شایعات دروغ باشند.

3. تغییر و توسعه روابط بین الملل

احتمالاً تا کنون گفته آنان را که می گویند دنیا کوچکتر می شود را شنیده اید. کلیش می گوید اینها در دنیای امروز، در میان کشورها، غالباً به عنوان وابستگی رشد توصیف می شوند. ایالات متحده دیگر مانند گذشته، بزرگ بشمار نمی رود. وابستگی رشد و ترقی توسط خیلی از کارخانه ها بوجود آمده اند. در سطح ملی، کشورها ممکن است سهمی برای اهداف دفاع ملی متقابل داشته باشند که در بین سازمانها اجرا شود، مثل ناتو. در سطح سازمانی، یک شرکت ممکن است به منابع طبیعی نیاز داشته باشد که از کشور خودش نتواند تأمین نماید، یا یک شرکت از یک کشوری، ممکن است با کشور دیگری در کارهای اجرایی مشارکت نماید. یک نتیجه وابستگی این است که سازمانها باید درباره اتفاقاتی که در سرتاسر جهان می افتد، به یکدیگر وابسته باشند. وابستگیهای بین المللی هم فرصتها و هم تهدیداتی بهمراه دارد. خیلی از

شرکتهایی کهنه در بازارهای بین‌المللی حضور یافته‌اند، بیشتر فرصتها برای افزایش فروش را از بازارهای ایالات متحده سلب کرده‌اند.

4. تغییرات حوزه کسب و کار

سازمان‌ها در هر لحظه دارای کسب و کار مشخصی هستند. بسته به شرایط ممکن است این کسب و کار در گذر زمان دچار تغییر و تحول شود. به عنوان مثال، فروش اینترنتی یکی از الگوهای جدید کسب و کار است که فروشگاه‌ها باید به آن نظر داشته باشند. بنابراین تغییراتی که در حوزه کسب و کار یک سازمان رخ می‌دهد، می‌تواند سازمان را دچار تغییر نماید.

5. تغییر در کالاها و خدمات

تغییر در محصولات و خدمات مربوط به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید یا به طور کلی راه اندازی خطوط جدید تولید می‌شود. شکل‌های تازه سخت افزار و تجهیزات خودکار کارخانه یا صندوقهای دریافت و پرداخت خودکار بانکها، تحت این عنوان قرار می‌گیرد. افزون بر این، فن‌آورهای جدید مثل شیوه «تحويل بموقع» در کنترل موجودی کالا نیز که بیشتر به نظام و شیوه‌های عملی انجام کار مربوط می‌شود تا به ماشین‌آلات، در این مقوله قرار دارد.

اهداف سازمانی برای تغییر

1. بیان یا ایجاد مأموریت و اهداف جدید
2. بروز رسانی مکانیزم‌های هماهنگی و طراحی سازمانی
3. بهبود فن‌آوری و تسهیل و تسریع روند کاری
4. بروز رسانی طراحی شغلی فردی و گروهی
5. تبیین یا ایجاد طرح‌های عملیاتی و استراتژیک
6. روشن سازی یا ایجاد باورها و ارزشهای مهم
7. بروز رسانی امور گزینش و استخدام
8. بهبود دانش و مهارت کارکنان
9. ارتقای سطح زندگی و رفاه معیشتی کارکنان
10. بهبود بهره‌وری سازمان

فرایند تغییر

1. خروج از انجماد
2. تغییر
3. انجماد مجدد یا تثبیت مجدد
1. خروج از انجماد

خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت بمنظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تأیید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به یک چیز جدید و تازه می‌باشد. عبارتی، شامل کاهش نیروهای است که عملکرد سازمان را در وضع موجود و فعلی حفظ می‌کنند. در این مرحله باید کلیه نیروها و محرکهایی که دائماً بر روی انسان اثر می‌گذارند، دگرگون ساخت، به نحوی که تعادل انسان آنچنان به هم بخورد که انگیزه کافی برای تغییر یافتن و کسب تعادل جدید در او پیدا شود.

2. تغییر

مرحله تغییر، رفتار سازمان یا تشکیلات را به وضع جدید تغییر می‌دهد و دربرگیرنده رفتارها، ارزشها و حالت‌های جدید از طریق تغییر در مراحل و ساختارهای سازمانی است. در این مرحله عامل تغییر به هدایت و توجیه افراد و گروهها در جهت لهزوم تغییر و فرایند آن می‌پردازد و ممکن است این کنار را در سطح سازمان به مرحله‌ی اجرا در آورد.

3. تثبیت مجدد

فراگردی را که بوسیله آن رفتار اکتسابی تازه به صورت رفتار الگو یافته‌ای با شخصیت و یا روابط عاطفی همساز و یگانه می‌شود، تثبیت مجدد یا انجماد مجدد رفتار می‌نامند. که آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه ریزی شده است این مرحله سازمان را در وضع جدید متعادل نگه می‌دارد. تثبیت غالباً با استفاده از مکانیزمهای حمایتی مانند فرهنگ، الگوها، سیاستها و ساختارهای سازمانی که وضع سازمانی جدید را تقویت می‌کنند، انجام می‌شود. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر می‌باشد. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می‌باشد، که اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می‌دهد. زمانی که انجماد مجدد با شکست مواجه شود و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا در آیند.

دلایل مقاومت در برابر تغییر

الف) مقاومت با منشاء فردی:

- | | | |
|----------|-----------------------|----------------|
| 1. عادت | 3. عوامل اقتصادی | 5. فقدان آگاهی |
| 2. امنیت | 4. ترس از ناشناخته‌ها | |

ب) مقاومت با منشاء سازمانی:

- | | | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1. افراط در تعیین جزئیات | 4. احساس تهدید توسط متخصصین | 7. بی‌اعتمادی به مدیریت سازمان |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|

2. محدودیت دامنه تغییر 5. احساس تهدید توسط صاحبان قدرت 8. فشار همکاران

3. رخوت گروهی 6. تخصیص منابع

الف) مقاومت با منشاء فردی:

1. عادت

کارکنان بعد از مدتی کار کردن در یک محیط انس گرفته و عادت باعث می شود کار روز به روز آسان تر شود. حال اگر روش و تکنولوژی انجام کار تغییر یابد، مستلزم این است که کارکنان با کار مشکل تری نسبت به گذشته مواجه شوند و برای انجام آن آموزش هایی را بگذرانند. واضح است که در چنین وضعیتی کارکنان ترجیح می دهند همان کار گذشته را بدون هیچ گونه تغییری ادامه دهند.

2. امنیت

یکی از نیازهای اساسی انسان امنیت است. فرد بعد از مدتی کار کردن در یک محیط، احساس امنیت می کند. با ایجاد تغییر در سازمان فرد احساس می کند که امنیت او در مخاطره است. بنابراین برای حفظ امنیت خود با تغییر مخالفت می کند.

3. عوامل اقتصادی

گاهی ممکن است تغییراتی در مشاغل داده شود. چنانچه در نتیجه تغییر شخص تمام یا قسمتی از مزایای مالی خود را از دست بدهد، طبیعی است که با آن به مخالفت خواهد پرداخت. بطور کلی اگر طرحی منافع و مزایای جاری افراد ذینفع را به خطر اندازد، با مخالفت و کارشکنی آنان مواجه می شود.

4. ترس از ناشناخته ها

افراد از تغییر عرف سازمان و اهمیت دارند. آنها به یک روش متداول خو گرفته اند و در صورتی که روش دیگری جایگزین آن شود نگران خواهند بود که این تغییر باعث عدم انجام صحیح امور گردد. کارکنان در چنین مواقعی احساس یک تازه وارد به سازمان دارند و احساس می کنند این تغییر باعث خواهد شد که با سازمان نا آشنا باشند و برای شناسایی دوباره آن تلاشهایی را معمول دارند.

5. فقدان آگاهی

گاه‌سی کارکنان با تغییر اجرا شده آشنایی ندارند. به همین دلیل فایده‌های تغییر را تشخیص نمی‌دهند. در بسیاری از سازمانها مشاهده می‌شود که به دلیل عدم ارائه اطلاعات راجع به تغییر به کارکنان، افراد مقاومت نهموده و تغییر را با مشکلات بسیار زیادی روبه‌رو ساخته‌اند.

(ب) مقاومت با منشاء سازمانی:

1. افراط در تعیین جزئیات

سازمانها برای اینکه بتوانند ثبات خود را حفظ نمایند، سیستمهایی را به طور کامل با جزئیات خاص خود فراهم می‌کنند. این سیستمها و ساختارها عموماً ثابت و پایدار می‌باشند و بنابراین در مقابل هر گونه تغییری مقاومت می‌کنند. مگر آنکه سازمان دارای یک ساختار انعطاف پذیر باشد.

2. محدودیت دامنه تغییر

به طور معمول تغییرات به صورت محدود بدون توجه به سایر قسمتهای سازمان انجام می‌شود. در حالی که بایستی در تغییر، تمامی عناصر تشکیل دهنده ی سازمان مانند اشخاص، ساختار، وظایف و سیستم نیز مورد توجه قرار گیرد.

3. رخوت گروهی

ممکن است گروهها با تغییر رفتار برخی از افراد که در جریان تغییر قرار گرفته‌اند مخالفت کنند. این مخالفت به وسیله گروهها به صورت یک مانع عمل کرده و باعث می‌شود افراد به دلیل علاقه به عضویت در گروه، با تغییر مخالفت نمایند.

4. احساس تهدید توسط متخصصین

برخی افراد برای ایفای نقش خود در سازمان دارای تخصص‌ها و مهارتهای خاص می‌باشند و تغییر ممکن است باعث شود این تخصص‌ها بی‌استفاده گردند. تغییر باعث می‌شود تخصص‌های جدیدی وارد سازمان شده و پیرو آن متخصص دیگری امور را به عهده گیرند و حتی ممکن است با تغییر، تخصص‌ها از یک فرد گرفته شده و به دیگری منتقل گردد.

5. احساس تهدید توسط صاحبان قدرت

با ایجاد تغییر ممکن است تغییراتی نیز در نحوه تصمیم‌گیری‌ها رخ دهد، بنابراین اشخاصی که تا قبل از این دارای قدرت بوده و در تصمیم‌گیریها نقش اصلی را ایفا می‌کردند، احساس می‌کنند که تغییر باعث می‌شود از قدرت تصمیم‌گیری و اختیار آنها کاسته شده و حتی از بین برود. بدین ترتیب سعی خواهند نمود در برابر تغییر مانع ایجاد کنند.

6. تخصیص منابع

در سازمان منابع به بخشهای مختلف تخصیص داده می شود و ممکن است تغییر، باعث شود تا تخصیص این منابع کتم و زیاد گردند. گروههای که با همین نوع تخصیص منابع خو گرفته اند برای اینکه منابع مورد دسترس آنها کاهش نیابد در برابر تغییر مقاومت می کنند. این منابع می تواند مادی و یا معنوی باشند.

7. بی اعتمادی به مدیریت سازمان

بی اعتمادی می تواند ناشی از این باشد که افراد، مدیران را نالایق دانسته و معتقد باشند که کارهایی که آنها می خواهند انجام دهند، صحیح و منطقی نمی باشد. بنابراین کارکنان سعی می کنند با مقاومت باعث شوند تا تغییری رخ نداده و آنها نیز چیزی را از دست ندهند.

8. فشار همکاران

کسی که بطور مستقیم تحت تأثیر تغییر نیست ممکن است برای حمایت از منافع دوستان یا همکارانش به طور فعال در برابر تغییر مقاومت کند.

روش های مقابله با مقاومت در برابر تغییر

- | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| 1. آموزش و ارتباطات | 3. حمایت و پشتیبانی | 5. ترغیب و جلب همکاری مخالفان |
| 2. مشارکت و مداخله | 4. مذاکره و توافق | 6. استفاده از زور |

1. آموزش و ارتباطات

اگر قبل از ایجاد تغییر آموزش و ارتباطات لازم بکار گرفته شوند، بدین صورت که دلایل تغییر بطور کامل تشریح شده و ارتباطات دو جانبه برقرار شود، بهترین نتیجه را به بار خواهد آورد.

2. مشارکت و مداخله

اگر کسانی که تحت تأثیر تغییر قرار می گیرند، در طرح آن مشارکت داشته باشند، احتمالاً مقاومتشان در برابر آن کاهش خواهد یافت.

3. حمایت و پشتیبانی

هنگامی که کارکنان در تطبیق خود با تغییر با مشکل مواجه می شوند مدیر باید ترتیبی اتخاذ نماید که با اجرای آموزش اضافی و فراهم نمودن حمایت‌های عاطفی مانند صحبت کردن خصوصی با افراد خود، کارکنان را با سیستم جدید هماهنگ نماید.

4. مذاکره و توافق

انجام مذاکره و توافق، قبل از اجرای تغییر می تواند تا حد زیادی ایجاد آن را تسهیل نماید. استفاده از این روش، هنگامی که دلیل وجود مقاومت به خطر افتادن قدرت و عوامل گروهی است، مفید خواهد بود.

5. ترغیب و جلب همکاری مخالفان

در شرایطی که بکار بردن سایر شیوه های مقابله با تغییر امکان پذیر نیست، مدیر می تواند اطلاعات، منابع و امکانات موجود را در حیطه ی اقتدار خود در آورد. یکی از شیوه های شکستن مقاومت، به عضویت در آوردن نمایندگان گروه‌هایی است که در برابر طراحی و اعمال تغییر مقاومت می کنند، مدیر امیدوار است کئه با این عمل، اعضای گروهها در هنگام تغییر از نمایندگان حمایت کنند.

6. استفاده از زور

استفاده از این روش هنگامی صورت می گیرد که بکارگیری سایر شیوه ها مؤثر واقع نشده باشند استفاده از حربه هایی چون، تهدید به کاهش حقوق و دستمزد، تهدید به اخراج و ... می تواند در این زمینه مدیر را یاری کند. همچنین از این روش زمانی استفاده می شود که سرعت تغییر ضرورت می یابد و مبتکران برنامه تغییر و تحول قدرت قابل توجهی دارند.

فصل هشتم: مدیریت تعارض

تعریف تعارض

1. فراگردی است که شخص در آن به طور عمدی تلاش می کند تا مانع موفقیت فرد دیگر شود.
2. تعارض فرایندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد.
3. تعارض فرایندی است کئه در آن فردی در می‌یابد کئه شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی کئه او تعقیب می کند تأثیر گذاشته است.

4. تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته اند و احساس می کنند علایقشان متضاد یا ناسازگار است.

مفاهیم مشترک تعاریف تعارض

1. تعارض را باید با طرف های درگیر آن در نظر گرفت.
2. وجود یا عدم تعارض به ادراک آن بستگی دارد.
3. اگر هیچ کس از تعارض آگاه نباشد، توافق عموم بر آن است که تعارضی وجود ندارد.
4. از جمله مشترکات دیگر در تعاریف تعارض، مفاهیم مخالفت و بازداری است و نیز این اصل مسلم کهنه در مورد تعارض دو یا چند طرف وجود دارد که منافع یا اهداف آنها ظاهراً با هم تطابق ندارد

دیدگاههای مختلف در تبیین جایگاه تعارض در سازمان

1. دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت
 3. دیدگاه تعامل گرایان
 2. دیدگاه مکتب روابط انسانی
 1. دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت
- طرفداران این دیدگاه تعارض را با واژه هایی چون ویران سازی، تعدد، تخریب و بی نظمی مترادف می دانند و چون زیان آور هستند، لذا بایستی از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهانند بر اساس این نظریه ، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می دانند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. این نحوه نگارش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

2. دیدگاه مکتب روابط انسانی

طرفداران این نظریه، تضاد را در سازمان اجتناب ناپذیر می دانند و معتقد هستند می توان از ایجاد آن جلوگیری کرد، اما نمی توان آن را به حداقل رساند. بر اساس این نظریه ، تعارض یک پدیده طبیعی و غیر قابل اجتناب در همه سازمان ها است همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند کهنه تعارض را نمی توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی

تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین ساله‌های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

3. دیدگاه تعامل گرایان

تعامل گرایان تضاد را نه تنها مخرب نمی دانند، بلکه آن را مفید هم می دانند. این گروه معتقدند، تضاد در حد متوسط خوب و مقدراری از آن برای عملکرد مؤثر ضروری است. نقش اصلی این شیوه این است که مدیران سازمانها و ادار می شوند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده ، با تحرك، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

عوامل و شرایط وقوع تعارض

1. رقابت برای منابع : اغلب سازمانها دارای امکانات محدودی هستند و به عبارت دیگر دارای منابع نامحدود نمی باشند. با توجه به نقش منابع در استمرار حیات سازمانی بسیار طبیعی است که تعارض در رقابت برای جذب این منابع ، چه بین سازمانها و چه بین واحدهای تابعه یک سازمان به تدریج بوجود آید.
2. ابهام در مسئولیت شغلی : ابهام در وظایف موجب برخورد و تلاقی مسئولیت ها در انجام کارهای مختلف و متنوعی که واحدهای سازمان بر عهده دارند می گردد. در جهت رفع این مشکل و در نتیجه، جلوگیری از تعارض حاصل، شرح وظایف افراد باید کاملاً جامع و مانع تنظیم شود تا انجام کار با اطمینان به مرحله اجرا در آید.
3. تفاوت در اهداف : در سازمان افراد در نحوه چگونگی تحقق اهداف همواره دارای اختلافاتی می باشند و واحدهای سازمانی نیز در رابطه با اهداف اغلب دچار اختلافات درون سازمانی می شوند. این اختلافات موجب بروز تعارض می شود.
4. وابستگی متقابل: در بسیاری از سازمانها، واحدها و گروهها، افراد برای انجام کار به دیگران وابسته می باشند و داده های کار خود را از دیگران دریافت می کنند. وقتی چنین داده هایی با تأخیر دریافت شوند و یا ناقص توزیع گردند، تعارض بین گروهها و یا افراد وابسته به یکدیگر به وجود می آید.
5. سیستمهای پاداش : عدم وجود یک سیستم مناسب و کارآمد در پرداخت عادلانه پاداش عامل مهمی در ایجاد و ادامه تعارض می باشد که مدیریت باید حتی الامکان آن را کنترل نماید چه در غیر این صورت موجب تعارض شدید بین کارکنان می گردد.
6. انشعاب : تعارض گاهی اوقات به علت انشعاب واحد های سازمانی از یکدیگر به دلیل توسعه و رشد در سازمان به وجود می آید. در مرحله انشعاب، کارکنان واحدها فرایند اجتماعی شدن را با کسب ارزشها و معیارهای واحد طی نموده

و تکامل می بخشند و به تدریج درک آنها از دیگر اعضای سازمان تغییر می یابد . به طور کلی افزایش انشعاب در سازمان، کارکنان را تشویق به تقسیم بندی و یا مرزبندی سازمانی نموده و فرهنگ بیگانگی از یکدیگر را ایجاد می کند

فرایند تعارض

مرحله سوم: رفتار

مرحله اول: مخالفت بالقوه

مرحله چهارم: بازده یا نتیجه

مرحله دوم: بروز تعارض (شناخت)

مرحله اول: مخالفت بالقوه

در فرایند تعارض نخستین مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می آورد این شرایط نباید الزاماً به تعارض منتهی شوند، ولی وجود یکی از آنها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است.

مرحله دوم: بروز تعارض (شناخت)

اگر شرایط مرحله اول ایجاد ناکامی کند امکان بالقوه مخالفت در مرحله دوم به صورت عملی در خواهد آمد. احتمالاً فرد از این مطلب که او و همکارانش با هم توافق ندارند آگاه است. با این وجود چه بسا که این امر برای او ایجاد تنش و اضطراب نکند و در عواطف او نسبت به همکارش تأثیر نگذارد. هنگامی که این نا هماهنگی کاملاً احساس گردد انسان از نظر عاطفی درگیر می شود و طرفین دچار اضطراب و سرخوردگی و خصومت خواهند شد.

مرحله سوم: رفتار

نیت و قصد انجام کار یعنی فاصله ای که بین پنداشت و احساس فرد از یک سو و رفتار آشکار او از سوی دیگر قرار دارد. قصد یا نیت یعنی تصمیم به انجام کار به شیوه ای مشخص و معین.

مرحله چهارم: بازده یا نتیجه

نشان دهنده این است که تعارض سازنده یا ویرانگر (مخرب) بوده است. تأثیر مقلبل رفتار تعارض آمیز علنی و رفتار مقابله با تعارض پیامدهایی در بر دارد. این پیامدها ممکن است مثبت و سازنده باشند و منجر به بهبود عملکرد گروه و سازمان شوند و یا بالعکس مانع عملکرد گروه شده، یعنی منفی و زیان آور باشند. تأثیر متقابل رفتار تعارض آمیز پیامدهایی در بر دارد. ممکن است این پیامدها به پیشرفت عملکرد گروهی انجامیده و یا بر عکس مانع پیشرفت عملکرد گروهی شوند که آن را به ترتیب بازه کارکردی و غیر کارکردی می نامیم.

مهارتهای حل مؤثر تعارض

حل مؤثر تعارض نیاز به مهارت هایی دارد که می توان آنها را به شرح زیر عنوان نمود:

1. سبک های مؤثر در حل تعارض : اغلب افراد دارای توانایی تغییر پاسخ خود به تعارض با شرایط موقعیت می باشند ، ولی بیشتر سبک مرجح خود را برای حل تعارض می پسندند.
2. انتخاب : برای تعارض هایی که باید حل شوند دقت کافی لازم است. پاره ای از تعارض ها ممکن است اساساً ارزش تلاش و کوشش نداشته باشند . بعضی دیگر ممکن است غیر قابل مدیریت باشند.
3. اجتناب از تعارض های جزئی و کم اهمیت : با اجتناب از تعارض های جزئی، می توان اثربخشی مدیریت کلی و همچنین مهارت های مدیریت تعارض را بهبود بخشید.
4. ارزیابی افرادی که در تعارض نقش بازی می کنند : اگر تصمیم به مدیریت یک موقعیت تعارض باشد، شناخت افرادی که باید با آنها مذاکره نمود واجد اهمیت زیاد است. از جمله اینکه چه کسی درگیر تعارض است؟ منافع هر طرف چیست؟ ارزش های فردی، افرادی که در تعارض نقش دارند چیست؟
5. شناخت منشأ تعارض : تعارض خود به خود به وجود نمی آید بلکه ناشی از شرایط، عوامل و موقعیت های خاصی می باشد که به ایجاد و بروز آن شکل می دهد و بررسی برای حل تعارض با توجه به این علل انجام می شود

سبک های حل تعارض

1. رقابت : نقابیل به بر آوردن منافع خود بدون توجه به آن که این امر منجر به بروز تضاد و تعارض با فرد دیگری خواهد شد. فرد بدون توجه به دیگران به دنبال علایق و اهداف خویش است. از ویژگیهای این روش آن است که غیر مشارکت جویانه و قدرت مدارانه بوده و فرد برای اینکه در آن موقعیت برد با او باشد دست به هر کاری می زند.
2. سازش (انطباق) : این سبک نقطه مقابل رقابت است. در این سبک فرد از اهداف و علایق خویش جهت تحقق اهداف دیگران چشم پوشی می کند و سبکی مشارکت جویانه است.
3. اجتناب : زمانی که فرد نه علایق و اهداف خویش را به دنبال می کند و نه علایق و اهداف دیگران را، می گوئیم که وی از سبک اجتناب استفاده می کند. در این سبک فرد سعی دارد تا از تعارض اجتناب کند یا آن را به تعویق اندازد
4. همکاری (تشریک مساعی) : این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع، ثابت قدم هستند ولی در عین حال خواهان همکاری با یکدیگر می باشند و منافع طرف مقابل را نیز مورد توجه قرار می دهند

5. مصالحه (توافق) : موقعیتی است که در آن طرفین دعوا توافق می کنند تا از بخشی از مواضع خود عقب نشینی نمایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند. در اینجا هدف یافتن راه حلی قابل قبول برای هر دو طرف است. این سبک، سبکی بینا بین رقابت و سازش می باشد و نسبتاً مشارکت جویانه است.

فصل نهم : رفتار شهروندی سازمانی

تعریف رفتار شهروندی سازمانی

واژه رفتار شهروندی سازمانی برای اولین بار در سال 1983 از سوی ارگان و باتمن مطرح شد. مبنای آن به مفاهیمی از قبیل « تمایل به همکاری » و « رفتارهای نو آورانه و خود جوش » بر می گردد. در مورد رفتار شهروندی سازمانی تعاریف متعددی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که به چند مورد اشاره می گردد.

1. یکی از تعاریف اولیه که مورد قبول بسیاری از محققان قرار گرفته، از سوی ارگان مطرح شده است:

رفتار شهروندی سازمانی، شامل رفتارهای اختیاری کارکنان است که جزئی از وظایف رسمی آنها نیست و مستقیماً از سوی سیستم رسمی پاداش سازمان در نظر گرفته نمی شود. ولی میزان اثربخشی سازمان را افزایش می دهد.

2. رفتار شهروندی رفتاری است که فراتر از عملکرد وظیفه ای و مهارت فنی قرار می گیرد، به عبارت دیگری رفتارهایی مانند حمایت، تایید و پشتیبانی از محیط، بافت و روابط روانشناسی، اجتماعی و سازمانی را شامل می شود، که به عنوان تسهیل کننده های اصلی انجام وظایف عمل می کنند

3. رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از:

- کمک های مثبت همچون وقت شناسی و انجام دادن امور فراتر از آنچه بر طبق وظایف رسمی سازمان برای فرد تعریف شده است.

- دوری جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و یا سرزنش دیگران بابت چیزهای کم اهمیت.

4. رفتار شهروندی سازمانی معیاری برای رفتار صحیح که مبین اهمیت و حساسیت سازمان نسبت به اصول اخلاقی، انصاف و عدالت و مساوات با افراد است.

بطور کلی می توان گفت که رفتار شهروندی سازمانی رفتاری است که کارکنان فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل وظایفشان انجام می دهند تا بتوانند کارایی و اثر بخشی سازمان را بهبود بخشند.

عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی با توجه به تعاریف ارائه شده عبارتند از:

- یک نوع رفتاری است فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان بطور رسمی تشریح شده است؛

- یک نوع رفتاری است که بصورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می باشد؛

- رفتاری است که بطور مستقیم پاداشی بدنال ندارد و یا از طریق ساختار رسمی سازمان مورد قدردانی قرار نمی گیرد؛

- رفتاری است که برای عملکرد سازمان و موفقیت عملیات سازمان خیلی مهم است.

رویکردهای رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی برای هر سازمانی مطلوب است، چرا که با متغیرهای سازمانی مهمی همچون رضایت شغلی، نگهداری سیستم و بهره‌وری سازمانی ارتباط دارد. نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد یا بهبود محیط کاری مثبت پرورش دهند، بجای آنکه متوسل به زور و اجبار شوند، فرآیندهای انتخاب یا استخدام یا جامعه‌پذیری اتکا نمایند تا این رفتارها را ایجاد نمایند.

رفتارهایی داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقشهای سازمان می‌شود.

دو رویکرد اصلی در تعاریف مربوط به رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد که عبارتند از:

1. رفتارهای درنقش و فرانقش: محققان اولیه رفتار شهروندی سازمانی را جدای از عملکرد داخل نقش تعریف و تأکید کرده‌اند که رفتار شهروندی سازمانی بایستی به عنوان رفتار فرانقشی مورد توجه قرار گیرد. ماریسون (1994) واژه «گسترده شغلی درک شده» را برای تمایز بین این دو دسته از رفتارهای «درنقش» و «فرانقش» به کار برد و بیان کرد، هر چه کارمند دامنه شغل خود را گسترده تر درک نماید، فعالیت‌های بیشتری را به عنوان فعالیت‌های «درنقش» تعریف می‌کند. این فرض بر این نکته تأکید دارد که یک عامل تعیین‌کننده مهم برای اینکه یک فعالیت رفتار شهروندی سازمانی خوانده شود این است که کارکنان به چه گستردگی مسؤلیتهای شغلشان را تعریف کنند. این استدلال کاربرد تئوریک مهمی در پی دارد و آن اینکه آنچه دیگران به عنوان رفتار شهروندی سازمانی تعریف می‌کنند، منعکس کننده درک کارکنان از گستردگی مسؤلیتهای کاریشان می‌باشد. این توصیه در مطالعات دیگر مورد تأکید قرار گرفت، چرا که نشان داده شد مرز رفتار «درنقش» و «فرانقش» بخوبی تعریف نشده است و از کارمندی به کارمند دیگر یا از کارکنان به سرپرستان تغییر می‌کند و به این خاطر این رویکرد با آنچه محققین نوعاً به عنوان رفتار شهروندی سازمانی مفهوم سازی می‌کنند در تناقض است. هر چند که گروهی از محققان سعی کرده‌اند با بیان تفاوت‌های میان رفتار «درنقش» یا «درون نقش» و رفتار «فرانقش» از یک سو و مفهوم سازی رفتار شهروندی سازمانی از سوی دیگر میان آنها ارتباط برقرار کنند.

2. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان تمام رفتارهای مثبت در داخل سازمان: این رویکرد رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می‌دانند که ورای الزامات سازمانی است. اتخاذ چنین رویکردی مشکل تمایز میان عملکردهای نقش و فرانقش را مرتفع می‌سازد.

انواع رفتار شهروندی سازمانی

گراهام با بکار بردن دیدگاه تئوریک خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود سه نوع رفتار شهروندی مطرح می‌کند:

1. اطاعت سازمانی: این واژه توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند. شاخص های اطاعت سازمانی رفتارهایی نظیر احترام به قوانین سازمانی، انجام وظایف به طور کامل و انجام دادن مسئولیتها با توجه به منابع سازمانی است.
2. وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان، از وفاداری به خود، سایر افراد و بخش های سازمانی متفاوت است؛ و بیان کننده میزان وفاداری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان است.
3. مشارکت سازمانی: این واژه میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می کند. در کار تجربی وان داینی، گراهام و داین سچ (1994) نشان داده شده که مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:
 - الف) مشارکت اجتماعی: درگیر بودن فعال کارکنان را در امور شرکت و مشارکت در فعالیت های اجتماعی را در سازمان توصیف می کند (مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن).
 - ب) مشارکت حمایتی: میل کارکنان به بحث و چالش و برانگیز بودن برای بهبود سازمان بوسیله پیشنهاد دادن، ابداع و تشویق دیگر کارکنان به بیان آزادانه عقائدشان را توصیف می کند.
 - ج) مشارکت عملی (وظیفه ای): مشارکت کارکنان را کسه افراد فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام پروژه های مهم و...).

عوامل تاثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی

بررسی های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تاکید تحقیقات بوده است که عبارتند از:

1. ویژگی های فردی کارکنان
2. ویژگی های شغلی
3. ویژگی های سازمانی
4. ویژگیهای رهبری

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط اورگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش های کارکنان، گرایشات و حمایت گری رهبر متمرکز بوده است. پژوهش های بعدی در حوزه رهبری که توسط پودساکوف و همکارانش انجام یافته، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تعاملی و تحول گرا بسط داده اند. اثرات ویژگیهای شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری های مربوط به جایگزین های رهبری مطرح شده که توسط صاحب نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش های اولیه که ویژگی های فردی را مورد توجه قرار می دهد، بر دو محور اصلی متمرکز است: اولاً که این عامل کلی مؤثر بر روحیه را اورگان و ریان (1995) به عنوان زیر بنای رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراکات از عدالت و ادراکات از حمایت گری رهبری تلقی می کنند و ثانیاً تحقیقات محققان نشانگر ارتباط معنادار آنها با رفتار شهروندی سازمانی است.

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد. مطالعه ادبیات در این زمینه نشان می دهد که سی نوع تعریف در مورد رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد.

پودساکوف و همکارانش در مطالعات خود هفت بعد مشترک را از دیدگاه‌های مختلف درباره رفتار شهروندی سازمانی استخراج نموده اند که عبارتند از:

- | | | | |
|-----------------|------------------|----------------|---------------|
| 1. رفتار امدادی | 3. تعهد سازمانی | 5. ابتکار فردی | 7. خود بهبودی |
| 2. جوانمردی | 4. اطاعت سازمانی | 6. فضیلت مدنی | |

نت میر (1997) نیز رفتار شهروندی سازمانی را در قالب چهار بعد تقسیم بندی می نماید:

- | | | | |
|-------------|-----------------|---------------|--------------|
| 1. جوانمردی | 2. آداب اجتماعی | 3. وجدان کاری | 4. نوع دوستی |
|-------------|-----------------|---------------|--------------|

« فارح و همکارانش » در سال 1997 ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را با توجه به شرایط فرهنگی کشور چین در قالب موارد ذیل مورد بررسی قرار دادند:

- | | | |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|
| 1. آداب اجتماعی | 3. وجدان کاری | 5. محافظت از منابع سازمانی. |
| 2. نوع دوستی | 4. هماهنگی متقابل شخصی | |

البته همپوشانی های زیادی بین این ابعاد وجود دارد. معتبرترین تقسیم بندی ارائه شده درباره ابعاد رفتار شهروندی سازمانی را اورگان در سال 1988 ارائه داد که عبارتند از:

1. نوع دوستی (رفتارهای کمک کننده): شامل همه نوع اقدامات و کمکهای داوطلبانه کارکنان به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است.

2. نزاکت (ادب و ملاحظه): اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان و اندیشیدن به اینکه چگونه چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می گذارد.

3. وجدان: رفتاری اختیاری است که فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کار می باشد.

4. جوانمردی: تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت های اجتناب ناپذیر و اجحاف کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد.

5. رفتار مدنی: تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری و وفاداری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می باشد.