|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| خلاصه کتاب مباني رفتار سازماني/رابینز | [چاپ](http://www.modiryar.com/index-management/behavior/behavior-management/5599-1392-08-28-05-40-58.html?tmpl=component&print=1&page=) | [فرستادن به ایمیل](http://www.modiryar.com/component/mailto/?tmpl=component&link=20d5c52873c7176df6f45f57470abcf12ee6d6a0) |

|  |
| --- |
| سه شنبه, 28 آبان 1392 ساعت 08:54 |
| مباني رفتار سازماني نوشته: استیفن رابینز  رفتار سازماني يک رشته کاربردي از علوم رفتاري است و بر پايه چندين رشته علوم رفتاري قرار دارد که عبارتند از : روان شناسي ، جامعه شناسي اجتماعي ، مردم شناسي و علوم سياسي ، روان شناسي در سطح خرد و بقيه در سطح کلان نقش ايفا مي کنند.در مرحله عمل مطالعه افراد انساني را مطالعه  رفتار سازماني مي نامند. رفتار سازماني عبارت است از مطالعه منظم (سيستماتيک) عمليات ، اقدامات ، کارها و نگرش هاي افرادي که سازمان را تشکيل مي دهند .   **فصل 1: پيش درآمدي بر رفتار سازماني  تعريف رفتار سازماني :** در مرحله عمل مطالعه افراد انساني را مطالعه رفتار سازماني مي نامند . رفتار سازماني عبارت است از مطالعه منظم (سيستماتيک) عمليات ، اقدامات ، کارها و نگرش هاي افرادي که سازمان را تشکيل مي دهند . در رشته رفتار سازماني مطالعه منظم جايگزين قضاوت مشهودي مي شود ، يعني مدارک و شواهد علمي که در شرايط کنترل شده جمع آوري مي شود ، به شيوه اي معقول مورد سنجش و ارزيابي قرار مي گيرد و در رابطه با هر معلولي در پي علت بر مي آيد . در رابطه با عملکرد فرد نيز سه عامل نقش اساسي دارند : توليد (بهره وري) ، غيبت و جابجايي کارکنان . مديران به کيفيت و کميت توليد کارکنان توجه دارند ، حال آن که غيبت و جابجايي کارکنان بر بازده و توليد آنان اثر معکوس دارد . جابجايي کارکنان موجب افزايش هزينه ها مي شود و سازمان همواره با افرادي کم تجربه کار مي کند . مديران به سه علت به رضايت شغلي کارکنان توجه دارند : 1- مي توان بين رضايت شغلي فرد و توليد يا بهره وري يک رابطه مستقيم مشاهده کرد .  2- رضايت شغلي فرد با ميزان غيبت و جابجايي او رابطه معکوس دارد . 3- مديران در برابر کارکنان احساس مسئوليت انساني مي کنند واژه سازمان در آخرين بخش تعريف نشان مي دهد که رفتار سازماني ، رفتار فرد يا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار مي دهد .  **نقش رشته هاي علمي :** رفتار سازماني يک رشته کاربردي از علوم رفتاري است و بر پايه چندين رشته علوم رفتاري قرار دارد که عبارتند از : روان شناسي ، جامعه شناسي اجتماعي ، مردم شناسي و علوم سياسي ، روان شناسي در سطح خرد و بقيه در سطح کلان نقش ايفا مي کنند . 1- روان شناسي : علمي است که در پي سنجش ، توجيه ، برشمردن علت و گاه درصدد تغيير رفتار افراد انساني برمي آيد . در اين علم رفتار فردي مطالعه مي شود . پس اين علم در سطح خرد ، در مطالعه رفتار سازماني ايفاي نقش مي کند . روان شناسان به موضوعاتي چون پنداشت ، ادراک ، شخصيت ، يادگيري ، آموزش ، رهبري موثر ، نيازها و نيروهاي انگيزشي ، رضايت شغلي ، فرآيندهاي تصميم گيري ، ارزيابي عملکرد ، سنجش نوع نگرش افراد ، شيوه هاي گزينش کارکنان ، طرح ريزي شغل و تنش هاي کار مي پردازند. 2- جامعه شناسي : جامعه شناسان سيستم اجتماعي را که فرد در آن نقش هايي ايفا مي نمايد ، مورد توجه قرار مي دهند . جامعه شناسان از طريق مطالعه رفتار گروه در سازمان در ارائه رفتار سازماني نقش دارند و زمينه هاي مورد توجه آنان پويايي گروه ، طرح ريزي تيم ها ، فرهنگ سازماني ، ساختار و تئوري سازمان ، بوروکراسي (ديوانسالاري) ، ارتباطات ، مقاوم فرد ، قدرت و تضاد يا تعارض است . 3- روان شناسي اجتماعي : يکي از زيرمجموعه هاي روان شناسي است که در آن دو رشته  روان شناسي و جامعه شناسي ترکيب شده اند . در اين رشته به اعمال نفوذ افراد بر يکديگر توجه مي شود.  يکي از موارد مورد توجه اين رشته پديده تغيير است (يعني چگونه مي توان موانعي را که بر سر راه تغيير است ،از ميان برداشت ) . روان شناسان اجتماعي به سنجش نگرش هاي در حال تغيير ، الگوهاي ارتباطي ، راه هايي که فعاليت هاي گروه مي تواند نيازهاي فردي را تامين کند و فرآيند تصميم گيري گروه توجه دارند . 4- مردم شناسي : عبارت است از مطالعه درباره علومي که مي توان بدان وسيله درباره افراد انساني و فعاليت هاي آنان مطالبي آموخت . متخصصان مردم شناسي توانسته اند در درک فرهنگ سازماني ، محيط هاي سازماني و تفاوت بين فرهنگ هاي ملي ما را ياري کنند . 5- علوم سياسي : عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در يک محيط سياسي . دانشمندان اين رشته به تضاد يا تعارض ساختاري ، تخصيص قدرت و شيوه اي که افراد از قدرت براي تامين منافع خود استفاده مي کنند ، پرداخته اند . توجه : واحد مورد تجزيه و تحليل روان شناسي ، فرد – جامعه شناسي ، گروه و سازمان – روان شناسي اجتماعي ، گروه – مردم شناسي ، گروه و سازمان – علوم سياسي ، سازمان است.  **هدف هاي رفتار سازماني :** توجيه ، پيش بيني و کنترل رفتار انساني است . توجيه : هنگامي که مي خواهيم متوجه شويم که چرا فرد يا گروه کاري را انجام دادند ، در واقع به دنبال بيان يا توجيه هدف هستيم و مي خواهيم علت را بدانيم . پيش بيني :  هدف از پيش بيني توجه به رويدادهاي آينده است . مديريت مي خواهد نتيجه يک اقدام خاص را حدس زده و در حقيقت مي خواهد برخي از واکنش هاي رفتاري را نسبت به پديده هاي تغيير پيش بيني کند و راه هايي را براي کمترين مقاومت بيابد و تصميم گيري کند .  **بهبود کيفيت و بازدهي :** براي بهبود کيفيت و افزايش توليد يا بهره وري بايد برنامه هايي را مثل کنترل کيفيت کامل و بازسازي اجرا کرد تا به موجب آنان افراد و کارکنان تشويق شوند که در امور مشارکت فعال نمايند .  **مديريت کيفيت جامع TQM  چيست ؟** 1- توجه زياد به مشتري : مشتري تنها کساني نيستند که از محصولات و خدمات استفاده مي کنند بلکه شامل افراد درون سازمان که با ساير افراد سازمان روابط متقابل دارند هم مي شود.( مانند کارکنان دايره اعتبارات ، حسابداري و حمل و نقل )  2- توجه به بهبود مستمر : بهبود دائمي و پيوسته در محصولات و خدمات .  3- بهبود کيفيت همه کارهايي که سازمان انجام مي دهد . اين مورد تنها براي محصول نهايي نيست و شامل شيوه هايي که سازمان کالا را تحويل مي دهد ، سرعتي که در رسيدگي به شکايات دارد و نوع برخورد و رعايت ادب  در پاسخ گويي به مشتري نيز مي شود .  4- سنجش يا اندازه گيري هاي دقيق : کنترل کيفيت کامل براي سنجش متغيرهاي عملکرد در فعاليت هاي سازمان از روشهاي آماري استفاده مي کند و متغيرهاي عملکرد را با استانداردها مقايسه مي کند .  5- تفويض اختيار : در کنترل کيفيت کامل همه افراد بايد در فرآيند بهبود شرکت کنند . در اجراي اين برنامه از تيم ها استفاده مي شود . کاربرد TQM در رفتار سازماني مورد توجه است زيرا اجراي اين برنامه  باعث مي شود که کارمند در آنچه مي خواهد انجام دهد دوباره بينديشد و در فرآيند تصميم گيري هاي سازمان مشارکت کند . زماني که تغييرات بسيار شديد وسريع است ، توجه به اين موضوع که اگر قرار باشد کار را از اول آغاز کنيم چگونه بايد آن را انجام داد ، اساس و مبناي بازسازي را تشکيل مي دهد . اجراي اين روش مديران را وادار مي کند تا يک بار ديگر شيوه انجام امور را مورد توجه قرار دهند و ببينند که اگر قرار بود کار را از نو آغاز کنند چگونه ساختار سازمان را تعيين مي کردند .  **بهبود  مهارت افراد :** مديريت مي کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد زيرا اين امر در اثر بخشي اهميت زيادي دارد . همچنين مي کوشد تا ارتباطات بهتري با آنها برقرار کرده و تيم هاي اثر بخش تر به وجود آورد .  **نيروي کار گوناگون :** يکي از مسائلي که سازمان ها با آن مواجه هستند ، مسئله سازش و کنار آمدن با افراد و کارکنان است که تفاوت ها زيادي با هم دارند . گوناگوني نيروي کار بدين معنا است که سازمان ها بايد افرادي را استخدام کنند که از نظر جنس ، نژاد و قوميت تفاوتهاي زيادي دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور اين است که افرادي که در سازمان کار مي کنند با هنجارهاي رايج کشور متفاوتند . علاوه بر وجود گروه هاي مختلف ، افراد معلول و مسن را نيز مي توان به عنوان نيروي کار گوناگون نام برد . در حال حاضر سازمان ها سعي دارند تا به نوع نيازها ، شيوه هاي زندگي و خواسته هاي  افراد توجه بيشتري نمايند و متوجه تفاوت هاي ارزشي آنها بشوند . مديران هم اکنون مي خواهند با توجه به خصوصيات فردي کارکنان با آنها برخورد نمايند تا نرخ جابجايي و غيبت آنها را کاهش دهند و توليد و بهره وري آنان را افزايش دهند و در عين حال به تبعيض هم متهم نشوند . با برخورد صحيح با مسئله گوناگوني مي توان خلاقيت و نوآوري را در سازمان افزايش داد و تصميم گيري را بهبود بخشيد .  **فصل 2: رفتار سازماني در سطح جهاني** در يك سيستم اقتصاد جهاني مديران بايد تفاوتهاي فرهنگي را درك كنند و شيوه مديريت سازمان هاي خود را بر اساس آن تعديل نمايند. براي مثال اختلاف فرهنگ و شيوه زندگي باعث تفاوتهايي بين كارگران آمريكايي و ژاپني شده است : كارگران آمريكايي تنها كار مي كنند، به ميزان زيادي جابجا مي شوند، طبق دستوالعمل، مسائل را بصورت سيستماتيك حل مي كنند، به مسئوليت فردي اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهيز مي كنند، اختيارات و مسئوليت واحد را مي پذيرند، به سلسله مراتب اختيارات توجه دارند، محتاط هستند و از خطر اجتناب مي كنند. كارگران ژاپني بصورت گروهي كار مي كنند، به ميزان بسار كمي جابجا مي شوند، براي حل مسائل ابتكار عمل به خرج مي دهند، گروه را معرف خود مي دانند، به مسئوليت گروهي اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهيز نمي كنند، غير رسمي و رو راست هستند، علاقه اي به پذيرفتن مسئوليت فردي ندارند، خطرپذير هستند. در اين فصل چارچوبي ارائه مي كنيم كه از طريق آن مي توان تفاوتهاي ملي را مشخص كرد و نشان داد مديري كه در كشور ديگر مشغول به كار است، بايد در شيوه رفتار و مديريت خود چه تغييراتي بدهد.  **شركت هاي چند مليتي و قراردادهاي همكاري منطقه اي :** پژوهشگران بر اين باورند كه بيش از يك دهه است كه دنيا بصورت يك دهكده جهاني درآمده است. واقعيت دهكده جهاني را مي توان از ديدگاه اثراتي كه شركتهاي چند مليتي و قراردادهاي همكاري منطقه اي بر سيستم اقتصاد جهاني دارند، مشاهده كرد. شركت هاي چند مليتي به شركت هايي گفته مي شود كه در بيش از دو يا چند كشور بصورت همزمان فعاليتهاي عمده دارند. آنها نتيجه يا ره آورد طبيعي سيستم اقتصاد جهاني هستند كه با استفاده از فعاليتهاي خود استراتژي جهاني را تدوين و ارائه مي نمايند. مديران اين شركت ها با سيستم هاي سياسي، اقتصادي، ‌عادات و رسوم گوناگون روبرو مي شوند كه اين اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشكلات مي شود و هم فرصتهايي را براي آنها بوجود مي آورد. همچنين، با پيدايش قراردادهاي همكاري منطقه اي، مرزهاي ملي مخدوش و تا حد زيادي كمرنگ شده است كه معروف ترين آنها عبارتند از : - اتحاديه اروپا : قرارداد بين 15 كشور اروپايي كه به موجب آن همگي بصورت يك بازار قوي تجاري در آمده اند. - قرارداد نفتا : قرارداد بين كشورهاي آمريكا، كانادا و مكزيك كه به موجب آن كالاهاي مبادله شده بين اين كشورها از تعرفه گمركي معاف شدند. - اروپاي شرقي : اتحاد مجدد آلمان و سقوط كمونيسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در كشورهاي اروپاي شرقي و درنتيجه موجب افزايش ارتباطات چند جانبه بين سازمانها و كشورها شده است.  **رويارويي با مسائل بين المللي :** سيستم اقتصاد جهاني براي مديران مسائل و مشكلاتي بوجود آورده است كه آنها در كشور خود با آن مواجه نبودند. مديران با سيستم هاي سياسي، حقوقي و قانوني و همچنين محيط اقتصادي و فرهنگهاي ملي متفاوتي روبرو شدند. به عنوان نمونه، آمريكايي ها مردمي قوم پرستند كه عادات و رسوم و ارزشهاي فرهنگي خود را برتر از ديگران    مي دانند. مديران آمريكايي نسبت به درك فرهنگ ساير كشورها ناتوان هستند و همين امر موجب بروز مسائل و مشكلات زيادي شده است. بطور مثال مدير آمريكايي كه در يك شركت ژاپني كار مي كرد، به دليل اينكه دفتر كار مدير ارشد شركت كوچك بوده و تجهيزات زيادي نداشت، احترام زيادي نسبت به وي قائل نشده بود كه اين موضوع باعث دلخوري مدير ارشد شده بود. پيدايش دهكده جهاني باعث مي شود كه تفاوتهاي فرهنگي از بين برود و در بلند مدت دهكده جهاني به صورت يك فرهنگ فراگير در آيد، يعني دنيا بصورت كوره اي در مي آيد كه همه فرهنگ هاي مختلف در آن ذوب شده و از بين مي روند.   **فصل 3: مباني رفتار فرد** در اين كتاب ، رفتار سازماني مورد مطالعه  قرار مي گيرد كه اين موضوع جهت كمك به مديران براي پرورش و توسعه مهارت هاي لازم در زمينه ارتباط با كاركنان است. رفتار سازماني را مطالعه سيستماتيك  عمليات ، اقدامات و نگرشهاي افراد سازمان تعريف مي كنيم. يعني مدارك و شواهد علمي را جايگزين قضاوت هاي شهودي مديران در رابطه با پديده هاي رفتار انساني مي نمائيم. بنابراين نياز به تجزيه و تحليل رفتار سازماني بصورت مرحله به مرحله داريم كه در مرحله اول سطح فردي و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسي قرار مي دهيم. تا درك بيشتر و بهتري از سازمان داشته باشيم . موضوع اين فصل مباني رفتار فرد مي باشد. همانطور كه در فصل اول گفته شد از     رشته هاي علمي موثر در رفتار سازماني فقط روانشناسي در سطح فردي و بقيه در سطح گروه  بود. بنابراين براي درك رفتار فرد ابتدا نقشهاي روانشناسي را بررسي مي كنيم كه اين نقشها در چهار دسته نگرش ، شخصيت ، ادراك و يادگيري مي باشد. **1-نگرش:   Attiude** ارزيابي درباره شي ، فرد يا رويدادي، (چه مطلوب يا نامطلوب ) نگرش را تشكيل مي دهد مثلا جمله " من كارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره كارش مي باشد. يك شخص در مورد هزاران شي مي تواند نگرش داشته باشد كه در رفتار سازماني فقط نگرشهاي رضايت شغلي ، كار را معرف خود دانستن(ميزاني كه شخص كار خود را           مي شناسد و در آن مشاركت مي نمايد) و تعهد سازماني(شاخص وفاداري فرد به سازمان مي باشد ) مورد بررسي قرار مي گيرد كه در اين فصل نگرش رضايت شغلي را بررسي      مي كنيم. 1-1-رضايت شغلي:Job Satisfaction منظور از رضايت شغلي ، نگرش كاركنان در مورد كار مي باشد كه نگرش مثبت بمعناي رضايت شغلي بالا و نگرش منفي بمعناي رضايت شغلي پائين مي باشد و بطور كلي منظور از نگرش كاركنان همان رضايت شغلي مي باشد. 1-1-1-عوامل تعيين كننده رضايت شغلي: جهت بررسي رضايت شغلي، بهتر است عواملي كه منجر به رضايت شغلي بالا مي گردد را بشناسم : 1-گيرايي كار   2-پاداش بر اساس عدل و مساوات 3-در شرايط كاري حمايت از فرد     4-همكاران 1-1-1-1-گيرايي كار: شغلهايي كه فرصت ارتقا به كارمندان بدهد و كارمندان در نحوه انجام وظايف خود آزادي عمل داشته باشند و در برابر كارهاي درست ، پاداش مناسبي دريافت كنند شغل برايشان گيرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد. 1-1-1-2-پاداش براساس عدل و مساوات: اگر سيستم پرداخت حقوق و سيستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد كاركنان احساس رضايت خواهند نمود. 1-1-1-3-حمايت فرد: اگر محيط كار سالم ، بي خطر،آرام و تميز و بدون هيچ خدشه اي باشد كاركنان احساس رضايت خواهند داشت. 1-1-1-4-همكاران: داشتن همكاران صميمي نيازهاي اجتماعي كاركنان را تامين مي كند و منجر به افزايش رضايت شغلي مي گردد. 1-2-رضايت شغلي و توليد(بهره وري): در گذشته بر اين باور بودند كه كارمندان راضي از شغل ، توليد بالاتري خواهند داشت كه امروزه چنين بيان مي شود كه رضايت شغلي مي تواند بر ميزان توليد و بهره وري اثر مثبت داشته باشد. اما اين اثر چندان زياد نيست؟ ثابت شده است كه بهره وري موجب رضايت شغلي مي گردد اما عكس قضيه نمي تواند چندان درست باشد. 1-3-تئوري ناهمساني شناختي: Cognitirel dissonance تئوري ناهمساني شناختي ، هنگامي مطرح مي شود كه بين نگرش و رفتار يك فرد نوعي بي ثباتي مشاهده گردد و مقصود از تئوري ناهمساني شناختي اين هست كه افراد          مي كوشند اين ناهمساني را به حداقل برسانند كه بطور كامل امكان پذير نمي باشد. سازگاري بين رفتار و نگرش بستگي به اهميت عوامل ناهمساني دارد كه اين عوامل      مي تواند – دستور مفام بالاتر   - ميزان پاداش    -... باشد 1-4- رابطه نگرش و رفتار: در گذشته چنين مي پنداشتند كه نگرش و رفتار رابطه علي با هم دارند يعني نگرش فرد تعيين كننده كارهايي است كه انجام مي دهد. اما در سالهاي اخير اين رابطه كه به اسم A-B ناميده مي شود چنين بيان مي كند كه بين اين دو رابطه اي وجود نداشته يا در صورت وجود بسيار كم اهميت  هست . چون فشارهاي اجتماعي افراد را واردا مي كند بگونه اي مغاير با نگرش خود رفتار كند. 2-شخصيت:Personality  **فصل 4: انگيزش** **نخستين نظريه هاي انگيزش :**     نظريه سلسله مراتب نيازهاν     تئوري X و تئوري Yν     تئوري بهداشت انگيزشν  **نظريه سلسله مراتب نياز ها :**     نظريه سلسله مراتب نياز ها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترين نظريه هاي انگيزش است .ν     مزلو اساس فرض خود را بر اين گذاشت که  در درون هر انسان پنج دسته نياز (به صورت طبقه بندي شده ) وجود دارد.ν     اگر نيازي به صورت اساسي و به مقدار لازم ارضا شود ديگر ايجاد انگيزه نمي کند و باعث تحريک فرد نمي گرددν   ν  براي انگيزش فرد بايد محل شخص در سلسله مراتب نيازها مشخص گردد و آنگاه درجهت ارضاي همان نيازها يا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود  **تئوري X و تئوري Y**   ν  داگلاس مک گرگور دو ديدگاه متمايز از انسان ارائه کرد : يک ديدگاه اصولا منفي که آن را تئوري X خواند و يک ديدگاه مثبت که آن را تئوري Y ناميد   ν  تئوري X بر اين فرض قرار مي گيرند که نياز هاي رده پايين بر فرد حاکم هستند و تئوري Y بر اين اساس قرار مي گيرد که نيازهاي رده بالاتر بر فرد حاکم هستند  تئوري X بر اساس مفروضات زير قرار دارد : 1.کارکنان به صورت فطري و طبيعي کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعي مي کنند از انجام آن اجتناب نمايند . 2.از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند ، بايد آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و يا تهديد کرد تا بتوان به هدفهاي مورد نظر دست يافت . 3.کارکنان از زير بار مسئوليت شانه خالي مي کنند ، لذا بايد به صورت رسمي آنها را هدايت و رهبري کرد . 4.بيشتر کارکنان امنيت را بالاتر از عوامل ديگر مربوط به کار ، قرار مي دهند و هيچ نوع جاه طلبي و بلند پروازي ندارند .  تئوري Y بر اساس مفروضات زير قرار دارد : 1.کارکنان کار را امري طبيعي و همانند تفريح يا بازي مي پندارند 2.کسي که خود را به هدف يا هدف هايي متعهد نموده است داراي نوعي خود رهبري و خود کنترلي مي باشد . 3.بيشتر افراد مي توانند مسئوليت بپذيرند و حتي در پي پذيرفتن مسئوليتها بر آيند . 4.خلاقيت ، يعني توانايي براي گرفتن تصميمات خوب وبيشتر افراد جامعه داراي اين ويژگي هستند ؛ اين امر تنها از ويژگي هاي مديران نيست .  **تئوري بهداشت - انگيزش**     تئوري بهداشت انگيزش به وسيله يک روانشناس به نام فردريک هرزبرگ ارائه شد .ν     از نظر هرزبرگ رضايت عکس نارضايتي نيستν     هرزبرگ عواملي را که در نارضايتي موثر هستند را عوامل بهداشتي ناميد وعواملي که موجب رضايت مي شوند را عوامل انگيزشي ناميد .ν تئوري هاي نوين انگيزش     تئوري مبتني بر نيازهاي سه گانهν     نظريه تعيين هدفν     تئوري تقويت رفتارν     نظريه برابريν     نظريه انتظارν  **تئوري مبتني بر نياز هاي سه گانه** ديويد مک کللند و تعدادي ديگر از پژوهشگران سه عامل انگيزشي ذي ربط يا نياز را پيشنهاد نمودند که عبارتند از : 1.نياز به کسب موفقيت 2.نياز به کسب قدرت و اعمال آن 3.نياز به ايجاد دوستي  **نظريه تعيين هدف**     تئوري مزبور تيانگر اين است که قصد يا اراده فرد يا سازمان را مي توان به عنوان منبع اصلي انگيزش به حساب آورد .ν   ν  پذيرفتن هدف هاي مشکل توسط کارکنان در مقايسه با هدف هاي آسان باعث ارائه عملکرد عالي تري خواهد شد . در واقع هدف هاي چالشگر و هماورد طلب باعث انگيزش مي شوند .     اهداف ترجيحا مشارکتي انتخاب مي شوندν  **تئوري تقويت رفتار**     تئوري تقويت رفتار نقطه مقابل نظريه تعيين هدف استν     در تئوري تقويت رفتار به جاي توجه به عوامل دروني به عوامل محيطي توجه مي شودν     در تئوري تقويت رفتار بحث قانون علت و معلولي وجود داردν  **نظريه برابري**     کارکنان و اعضاي سازمان مدام خود را با ديگران مقايسه مي کنندν     سه مرجع براي براي مقايسه همواره مورد توجه است : ديگران ، سيستم و خودν   ν  هنگامي که افراد بين داده و ستاده در مقايسه با ديگران نوعي ظلم و نابرابري مشاهده کنند دچار نوعي تنش مي شوند و اين تنش باعث ايجاد انگيزش مي شود و فرد در پي چيزي بر مي آيد كه عدالت و انصاف است.  **نظريه انتظار**     نظريه انتظار از ويکتور روم يکي از پذيرفته شده ترين توجيهاتي است که در باره انگيزش مي شود .ν     اين نظريه شامل سه متغير مي گردد : 1- اهميت 2- رابطه بين عملکرد و پاداش 3- رابطه بين تلاش و عملکردν   ν  استدلال نظريه انتظار : گرايش به نوعي عمل در جهتي مشخص در گرو انتظاراتي است که پيامد آن مشخص مي باشد و نتيجه مزبور مورد علاقه عامل يا فاعل مي باشد     بيشتر تئوري هاي انگيزش به وسيله آمريکايي ها ، درباره آمريکايي ها و در ايالات متحده آمريکا ارائه شده استν  **فصل 5 : انگيزش** از مفاهيم تا کاربرددر اين فصل بر جنبه هاي کاربردي مفاهيم انگيزش تاکيد مي شود.(يعني رابطه بين تئوري و عملي)  **مديريت مبتني بر هدف چيست ؟** در مديريت مبتني بر هدف به مشارکت افراد در تعيين هدف تاکيد مي شود .اين هدفها بايد قابل لمس ,قابل تائيد و قابل سنجش يا اندازه گيري باشند , و هدف آن اين است که با استفاده از هدفهاي سازماني موجبات انگيزش و تحريک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مديريت مبتني بر هدف در اين است که مي توان هدفهاي کوچک سازماني را به صورت هدفهاي خاص, براي واحد سازمان و اعضاي آن درآورد. مديريت مبتني بر هدف ايجاب مي کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزاي کوچکتر درآورد.اين سلسله مراتب هدفها باعث مي شود که بين هدفهاي يک سطح سازمان با هدفهاي سطح ديگر سازمان ارتباط برقرار شود . از آنجا که مديران واحدهاي پائين تر سازمان در تعيين هدفهاي مربوطه مشارکت مي کنند, مي توان گفت که مديريت مبتني بر هدف , در سازمان ,مسير پائين به بالا را مي پيمايد و نه مسير بالا به پائين.  **چهار رکن اصلي مديريت مبتني بر هدف** 1-تعيين هدف يا هدفهاي مشخص –هدفها بايد به صورتي روشن بيان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آيند. براي مثال نبايد به گفتن هدف کاهش هزينه يا بهبود کيفيت , بسنده کرد. هدفها بايد قابل سنجش باشند مثلا کاهش هزينه ها به ميزان 10 درصد 2- تصميم گيري مشارکتي –در مديريت مبتني بر هدف , هدفها تنها بوسيله رئيس تعيين نمي شود , افراد وکارکنان در تعيين هدفها مشارکت مي کنند. 3-تعيين زمان مشخص – هر هدفي بايد در يک دوره زماني مشخص تامين شود. دوره هاي زماني اصولا سه ماهه,شش ماهه يا يک ساله اند. 4-بازخور نمودن نتيجه – تلاش مداوم مي شود تا از طريق بازخور نمودن نتيجه عمليات , سازمان در جهت نيل به هدف گام بردارد. هر يک از افراد و کارکنان مي توانند بر نوع فعاليت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمايند.بازخور نمودن مستمر و ارزيابي رسمي مديريت سازمان مسيري پائين به بالا و بالا به پائين را (در سازمان) مي پيمايد.  **رابطه بين مديريت مبتني بر هدف و نظريه تعيين هدف** نظريه تعيين هدف داراي ويژگيهاي زير است: اگر هدفها مشکل باشند (در مقايسه با هدفهاي آسان و يا هدفي وجود نداشته باشد) عملکرد فرد درسطح بالاتري خواهد بود.همچنين بازخور نمودن نتيجه منجر به عملکردي عالي تر مي گردد. تنها مورد اختلاف بين مديريت مبتني برهدف و نظريه تعيين هدف, مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (يعني در مديريت مبتني بر هدف بر اين موضوع به شدت تاکيد مي شود ,در حاليکه در نظريه تعيين هدف , هدفها به وسيله مقامات بالاتر تعيين و جهت اجرا به مقامات پائين تر ارجاع مي گردد) بنابراين اگر فرد احساس کند که به همکاري ديگران نياز دارد , در آن صورت مديريت مبتني بر هدف کار سازتر خواهد بود .برتري عمده مشارکت افراد در تعيين هدف اين است که در رابطه با هدفهاي مشکل , افرادبه اجراي عمليات بهتر تشويق و ترغيب مي شوند.  **مديريت مبتني بر هدف در مرحله عمل** روش مزبور شهرت به سزايي دارد و در بسياري از سازمانهاي تجاري,بهداشتي, آموزشي, دولتي و غيرانتفاعي شاهد اين نوع برنامه ها هستيم .مديريت مبتني برهدف در همه جا و در هر شرايطي کارساز نيست.مشکلات و مسائلي بدينگونه داشته است : انتظارات غير واقعي در رابطه با مسائل, نبودن تعهد لازم از طرف مديريت ارشد سازمان و ناتواني يا بي ميلي مديريت در دادن پاداش(در مقايسه با هدفهاي تعيين شده)  **تعديل رفتار** تحقيق بر روي سيستم بسته بندي شرکت هواپيمايي امري (فدرال اکسپرس فعلي) انجام شد.مديريت شرکت مي خواست بسته ها به صورت يکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک.مديريت بر اين باور بود که استفاده از کانتينر باعث صرفه جويي در هزينه مي شود.پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندي در مورد استفاده مفيد از ظرفيت  کانتينرها حدود 90 درصد بود در حاليکه تجزيه و تحليل شرکت نشان داد که معمولا 25 درصد ظرفيت کانتينرها تکميل مي شود.مديريت براي تشويق کارکنان به استفاده از فضاي کانتينر برنامه اي را به اجرا درآورد . با تقويت رفتار مثبت کارکنان نتيجه را مورد مطالعه قرارداد.به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستي از آنچه که در يک روز بسته بندي مي کنند تهيه نمايند. در پايان روز هر شخص ميزان استفاده يا ظرفيت تکميل شده کانتينر را محاسبه مي کرد.نتيجه اينکه در نخستين روز اجراي برنامه ظرفيت تکميل شده کانتينرها به 90 درصد رسيد. برنامه اي که اين شرکت به اجرا درآورد به نام تعديل رفتار معرفي گرديد که بيانگر کاربرد تئوري تقويت رفتار در افراد (درمحل کار) است.  **تعديل رفتار در رفتار سازماني** در اجراي برنامه تعديل رفتار (در رفتار سازماني)بايد مسئله را طي 5 مرحله حل نمود که عبارتند از : 1.شناسايي رفتارهايي که بر عملکرد بيشترين تاثير را دارند – از ديدگاه نتيجه عملکرد همه کارهايي که کارکنان و اعضاي سازمان انجام مي دهند, نمي توانند اهميت يکساني داشته باشند.بين 5 تا 10 درصد رفتارها باعث 70 تا 80 درصد عملکرد فرد است. مثلا استفاده از کانتينر در شرکت هوايي مربوطه 2.تعيين معيار سنجش يا اندازه گيري رفتارها – بايد يک پايگاه توسط مديريت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آيد يعني  اندازه يا تعداد دفعاتي که نوعي رفتار تحت شرايطي خاص تکرار مي شود و بايد اقدامي صورت گيرد. مثلا 25 درصد ظرفيت کانتينر تکميل مي شد. 3.شناسايي ترتيب رفتارها – بايد با تجزيه و تحليل بتوان رفتاري را که به بهترين عملکرد منجر شده است , شناسايي کرد و مشخص کرد که چه رفتاري شايسته تر است.مثلا در شرکت هوايي مشکلات قراردادن محموله در کانتينرها توانست راه مشخصي را جلوي پاي مديريت بگذارد. 4.ارائه نوعي استراتژي و دادن تغييرات لازم در رفتارها – پس از تجزيه وتحليل , به منظور تقويت رفتارهاي مطلوب و تضعيف رفتارهاي نامطلوب , يک استراتژي تازه به اجرا درآورد.به صورتيکه بين پاداش و عملکرد رابطه مشخصي برقرار شود 5.ارزيابي بهبود عملکرد – مثلا در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفيت کانتينر بلافاصله مشخص گرديد و تغيير رفتار کارکنان بازده را به 90 درصد رساند. کارکنان مجبور شدند يا تشويق گرديدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجديد نظر کنند.  **مشارکت کارکنان** سازمانها و شرکت برنامه هايي را براي مشارکت کارکنان به اجرا در مي آورند بطور مثال تشکيل تيم هايي که کارهايي را انجام مي دهند که پيش از اين بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهاي بازاريابي که ماهي يکبار تشکيل جلسه مي دهند و در باره بهبود کيفيت و افزايش توليد بحث مي کنند, فروشندگاني که اجازه دارند بدون موافقت مدير با مشتريان مذاکره کنند ومعامله را قطعي نمايند, نمايندگان گروههاي کارگري و کارکنان که در هيئت مديره قرار مي گيرند  **مشارکت کارکنان چيست ؟** مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعاليتهايي است که در زمينه مشارکت اعضاي سازمان انجام مي شود مانند مشارکت در تصميم گيري , دادن سهام به کارگران مشارکت دادن کارکنان نوعي فرايند مشارکتي است که هدفش تشويق و ترغيب کارکنان و اعضاي سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بيشتر در امر موفقيت سازمان است . پايه و اساس انديشه مزبور:کارکنان در فرايند تصميماتي که برسرنوشت آنها اثر مي گذارد مشارکت مي کنند , در کار اداري خود از آزادي عمل بيشتري برخوردارند و سازمان بدينوسيله موجبات انگيزش بيشتر آنها را فراهم مي آورد , تعهد افرادبه سازمان بيشتر شده , بازدهي,توليد و بهره وري در سازمان افزايش مي يابد و سرانجام آنان رضايت بيشتري به کار خود ابراز مي کنند.  **نمونه هايي  از برنامه هاي مشارکت کارکنان** به سه نوع مشارکت کارکنان مي پردازيم: 1-مديريت مشارکتي- زيردستان در تصميم گيري سهم به سزايي دارند ودر اين زمينه با رئيس مستقيم خود در قدرت شريک هستند.در بسياري از موارد مديريت مشارکتي باعث بهبود وضع روحيه کارکنان و بهبود توليد شده و حتي جنبه اخلاقي ومعنوي هم دارد. 2-مشارکت نمايندگان کارکنان-به جاي اينکه همه کارکنان به صورت مستقيم در تصميم گيري ها مشارکت کنند يک گروه کوچک به عنوان نماينده اعزام مي کنندتا در تصميم گيريها مشارکت کند و هدف از آن توزيع قدرت در سازمان است . 3-سهيم کردن کارکنان در شرکت –در اين روش کارکنان , مالک سهام شرکت مي شوند تا بتوانند در مزاياي حاصل از فعاليتهاي شرکت سهيم شوند.کارکنان تا زمانيکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنين سهامي را ندارند.اجراي اين برنامه موجب افزايش رضايت شغلي کارکنان و بهبود عملکرد آنها مي شود.  **تئوري هاي انگيزشي و برنامه هاي مشارکت کارکنان –** براي مثال تئوري Y با برنامه مشارکت مديريت سازگار است و تئوري X با شيوه خودکامگي مديران (که به صورت سنتي وجود داشته است) .با توجه به تئوري بهداشت-انگيزش برنامه مشارکت کارکنان مي تواند موجب انگيزش باطني کارکنان شود و آنها فرصتهايي را براي رشد,پذيرش مسئوليت و مشارکت بيشتر در امور پيدا کنند.  **برنامه هاي مبتني برحقوق متغير چيست ؟** نمونه هايي از برنامه هاي دستمزد و حقوق متغير عبارت است از اجراي برنامه هايي به هدف انگيزش,مشارکت کارکنان در سود, دادن پاداش و جايزه و از اين قبيل.در اين روش شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار يا ميزان تلاش دريافت مي کند بلکه مقداري از دريافتهاي او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت مي شود.در اين مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا درآمده است که عبارتند از : 1-پرداخت دستمزد براساس قطعه ,به کارکنان براساس هر قطعه که توليد کنند  يا کاري را انجام دهند ميزان مشخصي دستمزد پرداخت مي شود ,در اين برنامه پايه حقوق وجود ندارد مانند فروش آجيل در خيابان و دريافت درصد مشخصي از صاحب جنس 2- دادن جايزه ,معمولا به مديران اجرايي چيزي به عنوان جايزه يا پاداش پرداخت مي شود. 3-مشارکت در سود 4-طرح دادن پاداش به گروه تئوري انتظار و برنامه مبتني بر پرداخت دستمزد متغير-پرداخت دستمزد متغير با تئوري انتظار سازگار است.افراد مي توانند بين عملکرد و پاداشهاي دريافتي رابطه اي برقرار کنند.  **برنامه پرداخت بر اساس مهارت چيست ؟** پرداخت براساس مهارت شيوه ديگري از پرداخت دستمزد براساس نوع کار است.به جاي اينکه عنوان شغلي بتواند ميزان حقوق فرد را تعيين نمايد,در اجراي برنامه برساس مهارت (شايستگي) ميزان پرداخت بر مبناي مهارت فرد يا شيوه اي که او مي تواند کاري را انجام دهد,تعيين مي گردد. نقاط ضعف برنامه پرداخت بر اساس مهارت چيست؟ فراگيري همه مهارتها زماني موجب استيصال مي گردد که رشد,ترقي و افزايش پرداخت براساس مهارتهاي جديدي باشدکه بايد فراگيرند.در مواردي هم مهاتهاي آموخته شده منسوخ مي گردد.برخي از مهارتها مثل کنترل کيفيت يا رهبري تيم به  گونه اي نيست که بتواند موجب افزايش مهارت گردد.  **پرداخت براساس مهارت و تئوري هاي انگيزش** برنامه هاي پرداخت براساس مهارت با تئوري هاي انگيزش سازگاري دارد زيرا اجراي چنين برنامه اي کارکنان را وادار مي کند تا مطالبي جديد بياموزند, بر ميزان مهارتهاي خود بيافزايند و رشد کنند,ضمن آنکه اجراي چنين برنامه هايي با سلسله مراتب نيازها که بوسيله مزلو ارائه شد منافات ندارد.کساني که نيازهايشان در رده پائين قرار دارد, به ميزان زيادي ارضا مي شوند. داشتن فرصت تجربه آموزي و رشد  مي تواند به عنوان يک محرک يا عامل انگيزش به حساب آيد. برنامه پرداخت بر اساس مهارت , در مرحله عمل براساس يک تحقيق 70 تا 80 درصد شرکتهايي که پرداخت را بر اساس آموزشهاي جديد و مهارتهاي تازه کارکنان پرداخت مي نمودند اعتراف کردند که رضايت شغلي کارکنان افزايش يافته , کيفيت محصول بهتر شده و بر ميزان توليد و بازدهي کارکنان افزوده شده است.همچنين در 70 تا 75 درصد شرکتها هزينه هاي عملياتي و ميزان جابجايي کارکنان کاهش يافته است.  **فصل 6: خلاقیت در تصميم گيري فردي** در سازمان فرد تصميم مي گيرد. تصميم گيري تنها در حيطه مديران نيست. کارکنان عادي هم تصميماتي مي گيرند که به کار و سازمان اثر مي گذارد. هر کس به گونه اي با مسئله تصميم گيري سروکار دارد. بايد از بين راههاي متعددي که پيش رويش قرار دارد يکي را انتخاب کند و پيش از انتخاب در باره نتايج نوع اقدام خوب بينديشد. بايد نقاط قوت و ضعف و ديدگاههاي موافق و مخالف را ارزيابي نمايد.  **چگونه بايد تصميم گرفت؟** تصميم معقول(بخردانه):   اگر شخصي نتيجه حاصل از تصميم گيري را به حداکثر يا ميزان مطلوب برساند او فردي معقول است و نوع تصميم او بخردانه است. گرفتن چنين تصميمي (الگوي بخردانه) مستلزم طي شش مرحله است که بر اساس مفروضات خاصي قرار دارد: 1. تعريف مساله. اگر بين وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافي وجود داشته باشد. علت بسياري از تصميمات ضعيف آن است که تصميم گيرنده متوجه واقعيت مساله نشده است. 2. مشخص کردن شاخص هاي تصميم گيري. تصميم گيرنده بايدشاخص هايي راکه براي حل مساله مهم مي داند تعيين کند و مشخص کند چه چيزهايي ذي ربط است. در اين مرحله نوع علاقه، ارزشها و سليقه هاي شخص تصميم گيرنده نقش اساسي دارند. 3. به شاخص ها وزن لازم بدهيد. به ندرت امکان دارد شاخص هاي انتخاب شده داراي اهميت يکساني باشند. تصميم گيرنده بايد براي تعيين اولويت مناسب به شاخص ها وزن يا بار مناسب بدهد. 4. ارائه کردن راههاي گوناگون. تصميم گيرنده راه حلها را ارائه مي نمايد. 5. هر يک از راهها را به يک شاخص  مرتبط سازيد. تصميم گيرنده هر يک از راهها را به صورت جدي تجزيه وتحليل وارزيابي مي کند. ضريب يا بار خاصي براي هر يک از راه حلها در نظرمي گيرد. 6. انتخاب راهي که از نظر ارزش داراي بالاترين بازدهي باشد. اين کار از طريق مقايسه راه حلها بر اساس ضريب  يا وزني که به شاخص ها داده شده است، انجام مي گيرد. مفروضات الگو. الگوي بخردانه بر اساس مفروضات مشخصي قرار گرفته است: 1. روشن بودن مساله. شخص تصميم گيرنده درباره وضع يا شرايطي که بايد تصميم بگيرد اطلاعات کامل دارد. 2. شناخت راه حلها. شخص تصميم گيرنده شاخص ها و معيارهاي ذي ربط را مي شناسد. از نتيجه هر راه حلي نيز آگاه است. 3. مشخص بودن اولويت ها. شخص تصميم گيرنده مي تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولويت مرتب کند و ضريب يا وزني به آنها بدهد. 4. ثبات اولويت. شخص تصميم گيرنده شاخص هايي را در نظر گرفته که تغيير نمي کنند. 5. نداشتن محدوديت زماني يا هزينه. شخص تصميم گيرنده از نظر زماني و هزينه هيچ نوع محدوديتي ندارد. 6. بالاترين بازده. شخص تصميم گيرنده راهي را انتخاب مي کندکه داراي بالاترين بازدهي باشد. خلاقيت در تصميم گيري:   کسي که تصميم بخردانه مي گيرد بايد داراي خلاقيت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزيابي قرار دهد و آن را به گونه اي درک کند که ديگران توان درک آن را ندارند. خلاقيتهاي بالقوه. بسياري از افراد داراي خلاقيتهاي بالقوه هستند ولي نمي توانند از آن استفاده کنند. راههايي براي تقويت خلاقيت. اگر به فردي آموزش داده باشند که خلاق باشد مي تواند عقايد ويژه اي را ارائه نمايد. روش ديگرخوب گوش دادن است. هيچ نظر يا عقيده اي رد نمي شود و هيچ موضوعي کم اهميت تلقي نمي شود. همچنين مي توان با رفتن از راه ميانبر به نتيجه رسيد و خلاقيت خود را ابراز داشت. سرانجام اين شيوه انديشه (راه ميانبر) به اطلاعات ذي ربط متکي نيست و از اطلاعات بي ربط و تصادفي استفاده مي شود و فرد مي کوشد براي ارائه راه حل، از راهي جديد برود.  **در سازمان تصميمات واقعي چگونه گرفته مي شود؟** بيشتر تصميمات واقعي بر اساس الگوي بخردانه نيست و معمولاً افراد به يک راه حل معقول و قابل قبول بسنده مي کنند. روش بخردانه محدود: هنگامي که فرد با يک مساله پيچيده روبه رو شود سعي مي کند از پيچيدگي آن بکاهد وآن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانايي فرد در پردازش اطلاعات باعث مي شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نمايد. بنابراين انسان در پي راه حلهايي بر مي آيد که کافي، بسنده و رضايت بخش باشد و در محدوده يا تنگناي خاصي عمل مي کندو مي انديشدکه آن را بخردانه محدود مي دانند. پس از ارائه تعريفي از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزيابي آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حلهايي توجه مي کند که محدود به مسائل خاص مي شوند و تنهابه راه حلهاي شناخته شده و قديمي که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولين راه حل قابل قبول که برسد به بقيه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراين راه نهايي آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب نخواهد بود. قضاوت شهودي: مدير به صورت مرتب از احساسات خود استفاده مي کند و قضاوتش شهودي است. کسي که بدين گونه عمل کند همواره تصميماتي بهتر مي گيرد. قضاوت شهودي فرآيندي است ناآگاهانه ودر سايه تجربه حاصل مي شود. الزاماً سواي تجزيه و تحليل معقول يا بخردانه عمل نمي کند، بلکه اين دو مکمل يکديگرند.  **فصل7: مباني رفتار گروه** دو يا چند نفر که رابطه متقابل بايگديگر دارند گرد هم مي ايند تابه هدف خاصي دست يابند  ورفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکيل نميدهد وگروه  داراي ويژگيهاي ديگري است  گروه را مي توان به دو گروه تقسيم کرد 1- رسمي 2- غير رسمي گروه رسمي : همان ساختار سازماني که در ان گروههاي کاري و کاري که بايد انجام گيرد مشخص شده است گروه غير رسمي: مجموعه هاي بدون ساختار سازماندهي نشده است که در محيط کاري تشکيل شده است و واکنش طبيعي در برابر نيازهايي است که در سايه تماسهاي اجتماعي اعضا بوجود امده است تا ان نيازهها را رفع کند. همچنين ميتوان گروههاي مختلفي که درسازمانها وجود دارند را در دو گروه بالا قرار داد که دراينجا 4گروه رابررسي ميکنيم.  **گروه رسمي** 1-گروه حاکم: نمودار سازماني اين گروه را تعريف ميکند وبر زير دستان تحميل ميشود 2-گروه تخصصي: از افرادي تشکيل شده است که جهت انجام کاري بر مي ايند.  **گروه غير رسمي** 1-گروه ذينفع: کساني که با گروه حاکم ياتخصصي نزديک يا دور ميشوند تا به هدف  خاصي برسند. 2- گروه دوستي: که تقريبا داراي وجوه وويژگيهاي مشترکي هستند.  چند دليل براي پپوستن فرد به گروه بيان شده است که شامل 1- امنيت       2- پايگاه يا مقام     3- احساس ارزش شخصي        4- وابستگي     5- قدرت     6- تامين هدف  يکسري مفاهيم که درگروه مطرح هستند شامل: 1- نقش  2- هنجارها  3- انسجام  4- اندازه يابزرگي گروه  5- ترکيب(تجانس يا عدم تجانس)  6-مقام فردي  نقش: هر فرد با توجه به موقعيت نقشهاي متفاوتي را ايفا نموده درنتيجه رفتارهاي متفاوتي نيز دارد. هنجارها: استانداردهاي رفتاري قابل قبول در هر گروه که افراد دران سهيم واجرا مي کنند.  مقام فردي: که شايد بتوان اينطورتعريف کرددرجه ورتبه اي که به فرد در گروه بصورت رسمي وغيررسمي داد ه ميشود.  **تصميم گيري درگروه** تصميم گيري 1- فردي 2- گروهي  **مزاياي تصميم گيري فردي** 1- سرعت 2- مشخص بودن مسئول تصميم گيري 3- ثبات رويه وارزش بدور از کشمکش  ورقابت  **مزاياي تصميم گيري گروهي** 1- وجود اطلاعات ودانش بيشتر 2- تصميم گيري در سطح ناهمگن ونا متجانس 3- بالا تر بودن کيفيت تصميمات 4- توافق بيشتر درمورد راه حلها  اينکه فرد يا گروه بايد تصميم بگيرد يا خير به ميزان اثربخشي وکارائي بستگي دارد: تصميم گيري توسط فرد کارايي ترند و راندمان بالاتري دارند. تصميمات گروه اثربخش ترندچون با ارائه راه حلهاي بيشتر خلاقيت بالاتري وجود دارد.  درتصميم گيري گروهي دوموضوع يا زيرمجموعه مطرح ميشوند که بايد انها را حتما درنظر بگيريم 1- همرنگ جماعت شدن 2- بريدن از گروه  همرنگ جماعت شدن: 4 ويژگي دارد که ميتوان ان را تشخيص داد از جمله کاستيهاي تصميم گيري  است: 1-تائيد ديدگاه اکثريت توسط فرد بر اثر فشار گروه 2-فردي که به گروه ترديد دارد مهر سکوت بر لب زده اظهار نظر نميکند 3-گروه سکوت اعضا را به عنوان تائيد اکثريت تلقي ميکند 4-استدلال اعضا گروه مبني بر اينکه در برابر اصول ارائه شده با مقاومت روبرو ميشوند هر گروه با 5 مولفه ميتواند در برابر پديده همرنگ شدن صدمه پذيرباشد يا نباشد 1-انسجام گروه 2-رفتار رهبر 3-نفوذ ناپذيري در برابرعوامل خارجي 4-فشارزماني 5-ناتواني دربکارگيري روشهاي گوناگون بريدن از گروه: همان تغيير موضع اعضاي گروه است يعني 1- روي آوردن به خطرپذيري يا 2- دور انديشي واحتياط راپيشه کنند.  **روشهاي تصميم گيري :** 1-تصميم گيري بصورت تعامل يا روابط متقابل ورودرروي اعضا (متداولترين روش) 2- طوفان مغزي يا فکري 3- روش مبتني بر ايجاد گروه اسمي 4- تشکيل جلسه راه دور  **فصل 8: شناخت تيم** تيم ها عبارتند از: تيم حل کنندۀ مسأله، تيم خودگردان و تيم متخصص. تيم حل کننده مسأله هر دايره از سازمان هفته اي چند ساعت گرد هم مي آيند و درباره مسائلي چون بهبود کيفيت ، کارايي و محيط کار صحبت مي کنند ، ما اين تيم ها را تيم حل کننده مسأله مي ناميم . اعضاي تيمي که براي حل مسأله تشکيل مي شوند تبادل نظر مي کنند ، درباره فرآيند کار ابراز نظر و پيشنهاد مي نمايند و باعث مي گردند که روش انجام امور بهبود يابد . ولي به ندرت ، به اين تيم ها اختيارات زيادي داده شود و آنها نمي توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند . يکي از بيشترين کاربردهاي تيم هاي حل کنندة مسائل ((دواير کيفيت )) بود .اين تيم ها از 8 تا 10 نفر کارگر ، کارمند و سرپرست تشکيل مي شوند و داراي مسئوليت هاي مشترک مي باشند. تيم هاي خود گردان تيم هاي مستقل که نه تنها مسائل را حل کنند ، بلکه جنبة اجرائي را نيز به عهده گيرند و مسئوليت کامل نتيجه کار را عهده دار گردند . معمولاً تيم هاي خودگردان از 10 تا 15 نفر تشکيل مي گردند و مسئوليتهاي سرپرستان پيشين را بر عهده مي گيرند . اصولاً اين مسئوليت ها عبارتند از: نظارت بر سرعت کار ، تعيين وظايف ، تعيين زمان صرف صبحانه و ناهار ، نظارت و کنترل بر شيوة عمليات ، و از اين کارها . تيم خود مدار مي تواند اعضا را انتخاب نمايد و عملکرد اعضا را مورد ارزيابي و قضاوت قرار دهد. در شرکت هايي چون زيراکس ، جنرال موتورز ، پپسي کولا ، برخي ديگر از شرکت هاي بزرگ ما شاهد تيم هاي خودگردان متعدد هستيم .تقريباً 20 درصد شرکتهاي آمريکايي به گونه اي از اين تيمها استفاده مي کنند . شرکت بزرگ تگزاس(( اينسترومنت )) تيم هاي خودگردان تشکيل داده است و توانسته است به سبب افزايش فروش به ميزان 5 درصد با وجود کارکنان کمتر به جايزه ارزشمند ((جايزة ملي کيفيت ، مالکام بالدريچ ))دست يابد. يکي ديگر از شرکت هاي بزرگ بيمه و خدمات مالي به نام (( انجمن کمک براي لوترانز)) است . تيم هاي متخصص ( تيم هاي چندوظيفه اي ) افراد اين تيم متعلق به يک سطح ( در سلسله مراتب اختيارات سازماني ) هستند ولي داراي تخصصهاي گوناگونند و براي انجام يک کار تخصصي گرد هم مي آيند . بسياري از سازمان ها ، گروه هايي را در سطوح افقي و گروه هاي ويژه اي به نام (( مرزگستر )) يا رابط با سازمان ها ، و نهاد هاي خارج تشکيل داده اند . تيم هاي متخصص در آخرين سالهاي دهة 1980شهرت جهاني پيدا کردند. همة شرکت هاي عمدة توليد خودرو ، مثل تويوتا ، هوندا ، نيسان ، براي اجراي طرحهاي بسيار پيچيده از اين تيم ها استفاده مي کنند . به طور خلاصه ، تيم تخصصي ابزار يا وسيله اي موثر است که افراد متخصص يک سازمان ( حتي متعلق به چند سازمان ) را گرد هم مي آورد تا اطلاعات رد و بدل نمايند، نظرات جديد ارائه کنند ، مسائل را حل نمايند و کارهاي طرح ها يا پروژه هاي پيچيده را هماهنگ نمايند. بديهي است تيم هاي متخصص تهديدي براي مديريت به حساب نمي آيند . آغاز کار اين تيم ها بسيار وقت گير است ، چون اعضا بايد همديگر را بشناسند و از تخصص و شيوة انديشه يکديگر آگاه گردند . همان اساس جايگاه وي را در تيم تعيين نمايد و افراد را در پست هايي بگمارد که از نظر سليقه و مهارت شايستة آن کارها هستند .  **فصل 9:  ارتباطات** ارتباطات ضعيف منبع تضاد و تعارض است. ارتباطات 70% زمان بيداري را شامل ميشود. وجود گروه وابسته به ارتباطات است يعني انتقال مقصود بين اعضاء و درك آن. ارتباطات كامل: باعث ايجاد تصويري در ذهن گيرنده مي شود مانند تصوير فرستنده كه اين مفهوم در دوران شيرخوارگي بسر ميبرد و در عمل وجود ندارد.  **نقش ارتباطات** چهار نقش عمده : كنترل، ايجاد انگيزه، ابراز احساسات، اطلاعات را در سازمان و گروه ايفا ميكند. -كنترل: بوسيله دستورالعملها، مراتب اختيارات يا رهنمودهاي رسمي و يا رفتارهاي غيررسمي (مسخره كردن) ميتوان رفتار اعضاء را كنترل كرد. -انگيزش: پاداش، تعيين هدفهاي ويژه، بازخورد نتيجه، تقويت رفتارهاي مطلوب موجب تقويت انگيزش ميشود. -احساسات: ارتباطاتي كه درون گروه صورت ميگيرديكي از  ابزار اصلي است كه افراد  بدان وسيله  انواع احساسات خود را ابربز مي كند. -تصميم گيري (اطلاعات): از طريق سيستم ارتباطات  اطلاعات براي تصميم گيري در اختيار افراد قرار ميگيرد. تمام اين بخشها از نظر اهميت يكسال ميباشند. در نتيجه براي عملكرد اثر بخش گروه بايد اعضاء را بگونه اي كنترل نمود به عملكرد بهتر تشويق كرد وسيله ابراز احساسات بوجود آورد و سرانجام راه را انتخاب نمايند.  **فرآيند ارتباطات** قبل از هر ارتباطي پيام بايد ارسال گردد بايد از منبع پيام ارسال شود بعد به رمز درآيد بوسيله كانال ارتباطي به گيرنده رسيده و آن را از رمز خارج كند الگوي فرآيند ارتباطات داراي 7 بخش ميباشد. 1- منبع ارتباطات 2- به رمز درآمدن پيام 3- پيام 4- كانال 5- از رمز خارج كردن پيام 6- گيرنده پيام 7- بازخور نمودن نتيجه : منبع پيام از طريق به رمز درآوردن يك فكر يا انديشه بوجود مي آيد. پيام يك محصول فيزيكي واقعي است كه در سايه به رمز درآمدن منبع پيام بوجود مي آيد. پيام مانند حرف زدن، نوشتن، كانال وسيله اي است كه پيام از آن عبور ميكند و بايد رسمي بودن يا غير رسمي بودن آن را تعيين كنيم.  سازمان كانالهاي رسمي را تعيين ميكند (زنجيره ارتباطات و سلسله مراتب اداري) پيامهاي شخصي يا اجتماعي از كانالهاي غيررسمي ميگذرد بايد  پيام به شكل قابل فهم براي گيرنده شود و بعد به گيرنده انتقال يابد. بازخور يعني كنترل ميزان موفقيت در ارسال پيام (آيا درك شده است يا خير) افقي مسير ارتباطات :                                  روبه بالا عمودي رو به پايين  **مسير عمومي رو به پايين :** ارتباطات از يك سطح به سطح پائين تر مدير بازيردستان بايد شفاهي و رو در رو باشد.  **مسير رو به بالا :** بازخور عمليات، آگاهي مدير از نتيجه باعث آگاهي مدير از نوع احساسات كاركنان و نظرات آنها نيز ميشود. مانند شكايتها، نشستهاي غير رسمي  **فصل 10:  رهبري** رهبري چيست ؟رهبري عبارت است از توانايي در اعمال نفوذ بررفتار فرد يا گروه و سوق دادن آن به هدفهاي مورد نظر .منبع اين قدرت يا اعمال نفوذ جنبه رسمي دارد .همانند تكيه زدن برمسند مديريت .از آنجاكه به مدير حق وحقوق خاصي داده مي شود ، اين نمي تواند بدان معني باشد يا تصمين كند كه وي بتواند سازمان را به طور اثر بخش هدايت و رهبري كند يعني همه رهبران مدير نيستند و همه مديران هم رهبر نمي باشند. رهبري غير سازماني يا غير ارادي: يعني فرد قدرت اعمال نفوذي را كه  به دست مي آوردازمنابع خارج از ساختاررسمي سازمان است. يعني رهبر مي تواند از درون گروه بوجود آيدو  از قدرت و اعمال نفوذ رسمي اهميت بيشتري داشته باشد.  **تئوريهاي رهبري:** در اين تئوريها بررسي مي شود كه چه چيزهايي مي تواند فرد را به صورت يك رهبر اثربخش دراورد.  1- تئوري شخصيتي:دراين تئوري به ويژگي هاي شخصيتي فردتوجه شده است. پس ازبررسي هاي بسيار6 ويژگي را به عنوان ويژگي رهبران موفق برشمردند: 1-پويايي و جاه طلبي2- علاقه يا تمايل به رهبري و اعمال نفوذ بر ديگران3-صداقت و دوستي 4-اعتمادبه نفس 5-هوش 6- داشتن دانش فني عميق در رابطه با حوزه مسئوليت ولي براي توجيه رهبري اين ويژگي ها كافي نيست .بزرگترين ضعف اين تئوري ان است كه عوامل موقعيتي ناديده گرفته شده است.يعني رهبر بايد علاوه ويژگي ها، اقدامات مناسب انجام دهدو اقدامات مناسب در يك موقعيت الزاماً نمي تواند در موقعيت ديگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.  2- تئوري رفتاري:دراين تئوري براي معرفي رهبران به رفتارخاص آنها توجه شده است دراينجا مطرح مي شود كه آيا رهبران موفق از نظر رفتار چيز منحصر به فردي داشته اند .در اين تئوري آنچه جالب توجه و هيجان انگيز است آن  كه شايد بتوان رهبران را تربيت كرد.به اين منظور تحقيقات زيادي صورت گرفت كه دومورد آن عبارتند از: الف) تحقيقات دانشگاه اوهايو    ب) تحقيقات دانشگاه ميشيگان  الف) تحقيقات دانشگاه اوهايو:دراين تحقيقات پژوهشگران مي كوشيدند ابعادمستقل رفتار رهبري را شناسايي كنند كار خود را به دو بعد تقسيم كردند :1- وظيفه اي( ابتكار عمل)  2-مراعات حال ديگران 1.وظيفه اي (ابتكار عمل): حدود يا ميزاني است كه يك رهبر ساختار نقش خود وزير دستان را براي تامين هدف مشخص مي سازد و در بر گيرنده اقداماتي است كه جهت سازماندهي ،روابط كاري و هدفها صورت مي گيرد. رهبري كه نمره ابتكار بالايي دارد رهبري است كه را كارهاي مشخصي را براي اعضاي گروه تعيين مي كند.و انتظار دارد در هنگام كار استانداردهاي مشخصي استفاده كنند.  2.مراعات حال ديگران:شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل ديگران اهميت مي دهد براي عقايد زير دستان ارزش قائل است احساسات و راحتي زير دستان را مورد توجه قرار مي دهد كسي كه در اين مورد نمره بالايي بگيرد كسي است كه به زير دستان كمك مي كند تا مسائل شخصي خود را حل كنند. --- اگررهبري فقط از نظر مراعات حال ديگران نمره بالايي بگيردازنظرعملكرد نمي تواند چندان موفق باشد. نمونه اي از مفروضات زير در تئوري مسير –هدف ارائه شده است: اثر بخشي رهبري مبتني بر فرماندهي                          نوع كار مبهم و پر تنش  رهبري حمايتي                                      نوع كار داراي ساختار مشخص، نوع اختيارات رسمي و ديوانسالاري  رهبري مبتني بر فرماندهي                    در جايي كه كاركنان تجربه زياددارنداثربخش نيست. درجايي كه تعارض و تضاد زياد است مفيد مي باشد رهبري مشركتي                                   كاركنان كانون كنترل دروني داشته باشند رهبري در پي كسب موفقيت                       ساختار كار مبهم  آينده تئوري مسير هدف: مي توان انتظار داشت كه بيشتر مورد توجه قرار گرفته و درآن تغييراتي اعمال شود و متغير هاي واسطه اي به آن اضافه گردد  ج)تئوري الگوي رهبري مشاركتي: ويكتورم وفليپ يتان الگوي رهبري مشاركتي را ارائه كردند.در اين الگو رفتار رهبر و مشاركت اعضا در تصميم گيري مورد توجه قرار مي گرفت.آنان معتقد بودند كه رفتار رهبر بنا به ساختار كاري (يكنواخت يا غير يكنواخت ) بايد تغيير كند.يعني ميزان مشاركت در تصميم گيري با توجه به شرايط مختلف تغيير مي كند. الگوي ابتدايي داراي تعدادي متغيير اقتضايي و 5 شيوه رهبري مي باشد و در الگوي تجديد نظر شده متغييرهاي اقتضايي به 12 مورد مي رسد كه در نمودار صفحه 234 اين متغييرها معرفي شده اند. نتيجه آنكه هم الگوي اصلي هم الگوي تجديد نظر شده نويد بخش بود به دليل پيچيدگي كار اين دو محقق برنامه كامپيوتري بر مبناي الگوي تجديد نظر شده طراحي كردند ديدگاه قابل تامل اين دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات  است.  **رهبري زنان با مردان متفاوت است:** تحقيقها به دو نتيجه در اين زمينه رسيدند: از نظر شيوه رهبري تشابه بين زن ومرد بيش از نقاط اختلاف آنان است دوم تفاوت زن ومرد در اين است كه زنان شيوه مردم سالاري را بر مي گزينند و مردان شيوه فرماندهي و دستور دهي. با توجه به تحقيقات انجام شده شيوه رهبري زنان با مردان متفاوت است .زنان مشاركت اعضا را تشويق و تقويت مي نمايندو قدرت و اطلاعاتي كه دارند با يكديگر در ميان مي گذارند و همواره زير دستان را تقويت مي كنند. مديران زن ترجيح مي دهند كه در مقام رهبري از شيوه هايي نظير تخصص، برقرار كردن تماس با ديگران ،شخصيت فره مند و مهارتهاي انساني استفاده كنند.مردان شيوه دستور دهي و كنترل را اعمال مي كنند مردان به قدرت خود تكيه مي كنند. در حال حاضر از آنجا كه بهترين مدير كسي است كه به حرف ديگران گوش دهد موجبات انگيزش آنان را فراهم آوردوآنان را حمايت و پشتيباني كند چنين به نظر مي رسد كه زنان بمراتب بهتر از مردان عمل مي كنند . مديران موفق يا اثر بخش در زمينه مذاكره و چانه زني از مهارت بالايي برخوردار باشند كه زنان در اين زمينه نيز موفق هستند.Δ 4-تئوري شخصيتي رهبر فره مند : در تئوريهاي پيشين افراد پيروان خود را در مسيري هدايت مي كنند كه هدفهاي سازمان مشخص كرده در رهبري فرهمند در اين نوع رهبري به پيروان خود الهام مي بخشد كه منافع خويش را فداي منافع سازمان كنند و اين فرد مي تواند اثراتي عميق روي پيروان خود داشته باشد و تحول در آنان  ايجاد كنند مانند مادر ترزا –گاندي و....  **ويژگي رهبر فره مندΔ** 1.با اعتماد به نفس 2.ديدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن ديدگاه 3.رفتار خارق العاده 4.عاملان تغيير  **فصل 11 : قدرت و سياست تعريف قدرت:** عبارتست از توان بالقوه اي که الف دارد تا بر رفتار ب اثر گذاشته و او را وادار به انجام کاري کند بطوريکه اگر غير از اين (وادار کردن) بود ب چنين کاري را لزوما انجام نمي داد. سه نکته از تعريف قدرت: 1.توان بالقوه ايست که الزاما نبايد بالفعل شود. 2.نوعي وابستگي است. 3. در رفتار خود نوعي اختيار يا آزادي عمل دارد.  **مقايسه رهبري با قدرت:** مهمترين وجه مشترک: از نظر رهبر قدرت وسيله اي براي تامين هدفهاست.  تفاوتهاي عمده: 1.در مفهوم واژه رهبري، بين رهبر و هدف رهبري بايد سازگاري و تجانس وجود داشته باشد ولي مفهوم واژه قدرت تنها داراي عامل وابستگي است و سازگاري با هدف الزامي نيست. 2.در رهبري اعمال قدرت از بالا به سمت پايين متمايل بوده و بر زيردستان اعمال نفوذ مي شود و رهبران نمي توانند در جهت بالا و در سطح افقي اعمال نفوذ نمايند ولي در رابطه با قدرت اين وضع صادق نيست. 3.دامنه تحقيقات در مورد رهبري بيشتر متمرکز بر شيوه رهبري است ولي دامنه تحقيقات در قدرت وسيعتر بوده و بيشتر بر تاکتيکهاي سازگاري تاکيد مي شود که دامنه آن به وراي فرد کشيده مي شود.  **پايگاههاي قدرت:** دو پژوهشگر به نامهاي فرنچ و ريون براي نخستين بار پنج پايگاه قدرت را به شرح ذيل تعيين کردند: 1.قدرت مبتني بر زور: اين قدرت بر پايه ترس و وحشت قرار دارد و فرد ب به علت صدمه نديدن مطابق خواسته فرد الف رفتار مي کند. 2.قدرت مبتني بر پاداش: نقطه مقابل قدرت مبتني بر زور است و فرد ب به علت مزايا و منافع مطابق خواست فرد الف رفتار مي کند. 3.قدرت قانوني: قدرت قانوني (مشروع) را شخص در سايه پست يا مقام سازماني بدست مي آورد که شامل قدرت مبتني بر زور و قدرت مبتني بر پاداش نيز مي باشد و از آنجا که قدرت قانوني دربرگيرنده نظر موافق اعضاي سازمان نيز هست از دو قدرت قبلي گسترده تر است. 4. قدرت مبتني بر تخصص: با توجه به حرکت دنيا به سمت تکنولوژيهاي برتر و تخصصي تر شدن بيشتر کارها، سازمانها براي رسيدن به هدفهاي خود به متخصصان وابسته تر مي شوند. 5. قدرت مرجع: پايگاه اين قدرت به وسيله شخصي معين مي شود که منابع آرمان گرايانه و يا ويژگيهاي شخصي منحصز به فرد دارد. در اين نوع قدرت که قدرت الگويي نيز ناميده مي شود قدرت الف از آنجا ناشي مي شود که ب او را مي ستايد و آرزويش اين است که مانند او شود. (توجيه هزينه هاي زياد تبليغات با استفاده از شخصيتهاي خاص)  **سياست : قدرت در عمل** داشتن منبع قدرت باعث افزايش اعمال نفوذ و تحصيل مزاياي بيشتر و يا ارتقاء به مقامات بالاتر مي شود. زمانيکه اعضاي سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته مي شود سياستمدار شده اند و آنانکه از مهارتهاي سياسي خوبي برخوردار باشند از پايگاههاي قدرت خود به شيوه اي موثر استفاده مي کنند. تعريف رفتار سياسي: رفتار سياسي در سازمان آن دسته از فعاليتهايي است که به عنوان بخشي از نقش رسمي در يک سازمان ضرورت ندارند. ولي در امر توزيع مزايا و کاستيهاي درون سازماني اعمال نفوذ کرده يا درصدد اعمال نفوذ بر مي آيند. اين تعريف دربرگيرنده کوششهايي است که به هنگام تصميم گيري بر اهداف، ملاکها و فرايندها اثر گذاشته و شامل رفتارهي مختلف سياسي ازجمله ندادن اطلاعات اساسي به تصميم گيرندگان، شايعه پراکني، لاابالي گري، پارتي بازي، نشت اطلاعات محرمانه و ... مي شود.  **فصل 12: تعارض** وجود يا عدم وجود تعارض به نوع پنداشت و ادراک ما بستگي دارد.اگر هيچ کس از وجود تعارض اطلاعي نداشته باشد در اين صورت در اين مورد اتفاق نظر است که پديده اي به نام تعارض وجود ندارد.وجوه مشترک همه تعاريف واژه تعارض عبارتند از:مخافت،تضاد،سد يا مانع ،و ديگر وجود دو يا چند گروه که داراي تضاد هدف يا منابع باشند(منابع محدود است و کمياب بودنش سدي بر سر راه رفتار قرار مي دهد) اختلاف در تعريفها حول محور نيت و اينکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود مي آيد مي چرخد به اين معني که عمل سد يا مانع بايد بصورت آگاهانه انجام شود يا بصورت اتفاقي نيز رخ مي دهد.و اينکه براي وجود تعارض بايد نشانه هايي از کشمکش يا زد و خرد علني به چشم بخورد.. تعريف تعارض:فرايندي که در آن نوعي تلاش آگاهانه به وسيله الف انجام مي گيرد تا تلاشهاي ب را خنثي کند،البته از طريق سد کردن راه او،که در نتيجه ب در مسير نيل به هدف خود مستاصل مي شود،يا اين که الف بدان وسيله بر ميزان منافع خود مي افزايد. ما فرض را بر آگاهانه بودن(عملي همراه با قصد و نيت) تعارض و پنهان و يا آشکار بودن  تعارض گذاشتيم  **سير تکاملي انديشه تعارض:** سه ديدگاه درباره تعارض وجود دارد:ديدگاه سنتي،ديدگاه روابط انساني،ديدگاه تعملي ديدگاه سنتي:فرض بر بد بودن تعارض است،زيرا بار منفي دارد و مترادف واژه هايي چون سرکشي،تمرد،تخريب و بي منطقي است.طبق اين تعريف تعارض زيانبار و موجب تخريب گروه است و بايد از آن اجتناب کرد.اين ديدگاه علت تعارض را نبود ارتباطات مناسب و اعتماد بين افراد و نيز کوتاهي کردن مديران از خواسته هاي کارکنان مي داند.و تنها راه مقابله با تعارض اصلاح عوامل بوجود آورنده تعارض است. ديدگاه روابط انساني:اين گروه وجود تعارض در گروه را يک امر طبيعي مي دانند.عقيده دارند از بين بردن تعارض غير ممکن است و مواردي وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و موجب بهبود عملکرد مي گردد. ديدگاه تعامل:اين گروه به اين علت پديده تعارض را مورد تاييد قرار مي دهند که يک گروه هماهنگ،آرام و بي دغدغه مستعد بازگشت به فطرت انساني و تنبلي،سستي و از دست دادن احساس است و در برابر پديده هاي تغيير،تحول و نوآوري بدون واکنش مي گردد.به نظر آنها وجود حفظ سطحي از تعارض ضرروري است.  **تعارض سازنده و مخرب:** تعارض سازنده:تعارضي که هدف گروه را تقويت مي کند و عملکرد آن را بهبود مي بخشد. تعارض ويرانگر:تعارضهايي که مانع از عملکرد خوب گروه مي شود وجه تمايز اين دو به روشني مشخص نيست.ممکن است يک تعارض براي دو گروه(يا در يک گروه در زمان ديگري) اثرات مختلفي به بار آورد.ملاک يا شاخص اصلي همانا عملکرد گروه است.واژه سازندگي با توجه به اثري که بر گروه دارد(نه بر يک شخص خاص) تعريف مي شود. فرايند تعارض: تعارض از چهار مرحله تشکيل شده:مخالفتهاي بلقوه،بروز،رفتار،نتايج مخالفتهاي بلقوه : نخستين مرحله وجود شرايطي است که زمينه ايجاد تعارض را فراهم مي آورد اين شرايط نبايد الزاما به تعارض منجر گردد ولي وجود آنها براي تعارض لازم است اين شرايط به سه گروه عمده تقيم مي شوند:ارتباطات،ساختار،متغيرهاي شخصي ارتباطات:تحقيقات نشان مي دهد که مشکلات موجود در تعبير و تفسير گفتار(اختلاف آموزش،متفاوت بودن برداشتهاي فردي)،مبادله اطلاعات نارسا،وجود سروصدا در کانال ارتباطي هريک به صورت سدي بر سر راه ارتباطات قرار مي گيرد.در صورتي که ارتباطات به مقدار کم يا زياد برقرار شود در هر دو صورت موجب تشديد تعارض مي گردد ساختار:در اينجا ساختار در برگيرنده متغيرهاي زير است:اندازه و بزرگي گروه،ميزان تخصصي بودن کارهايي که به اعضا محول مي شود،مرز وظايف،سازگاري هدف عضو با گروه،سبک رهبري،سيستم پرداخت حقوق و پاداش،ميزان وابستگس گروه ها به هم.  نتايج تحقيقات: هر چه گروه بزرگتر و کارها تخصصي تر احتمال بروز تعارض بيشتر تحفيقات حاکي از رابطه معکوس سابقه خدمت و تعارض دارد يعني هر چه کارمندان جوانتر و جابجايي کارکنان بيشتر احتمال تعارض بيشتر هر چه ابهام در تهيين مرز وظايف بيشتر تعارض بيشتر گوناگوني هدفهاي گروه (مثلا بخش فروش و خريد) يکي از منابع اصلي تعارض معرفي شد اگر بيش از حد به مشارکت کارکنان توجه شود تعارض تشديد مي گردد اگر سود يک نفر به ضرر ديگري تمام شود سيستم پاداش منجر به تعارض مي گردد  **فصل 13 : ساختار سازماني ساختار سازماني چيست ؟** چينش واحد هاي مختلف  سازماني جهت پيشبرد اهداف سازماني هدف اين فصل : تاثير انواع ساختارهاي سازماني روي رفتار و نگرش كاركنان شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازماني به اين شرح مي باشند 1- تقسيم كار  2- گروهبندي    3- زنجيره فرماندهي     4- حوره كنترل    5- تمركز    6- رسميت  1-  تقسيم كار : خورد كردن يك واحد كاري به اجزاء متعدد و سپردن هركدام از آنها به يك نفر كه داراي مزاياي زير مي باشد: افزايش مهارت كاركنان در همان كار خاص (افزايش سرعت و بهره وري) استفاده بهينه از منابع سازماني(كاركنان كم مهارت        كارهاي ساده          حقوق كم) كم شدن دوره هاي آموزشي           كاهش هزينه هاي سازمان  افزايش بيش از حد تقسيم كار داراي معايب زير مي باشد خستگي كسالت و كاهش توليد تنش جابجايي  راه حل : گسترس دامنه شغلي و تمركز به وي‍‍ژ‍گي هاي شغل به وسيله استفاده از افراد در تيمهاي مختلف كاري  2- گروهبندي : انواع تقسيم بندي دواير سازماني 1- 2  وظيفه اي : گروهبندي سازمان به وسيله وظايف خاصي كه هر قسمت انجام مي دهد مانند: دايره حيابداري ، دايره مهندسي ،‌ دايره R&d و غيره 2 -2   نوع محصول : گروهبندي دواير سازماني برحسب نوع محصولي كه در هر دايره توليد مي شود مانند گروه توليد خودروي سبك ، نيمه سبك و سنگين در يك شركت توليد خودرو 3- 2    منطقه جغرافيايي:  مخصوص سازمانهاي بزرگ : هرواحد مستقر در يك منطقه جغرافيايي كوچك شده سازمان اصلي است 4- 2 فرايندهاي توليد هر دايره به يك فرايند از كل فرايندي كه توسط سازمان انجام مي شود اختصاص دارد مانند واحد مواد اوليه ،‌توليد و فروش در يك شركت توليدي 5- 2 نوع مشتري  : گاهي برخي از شركتها دواير سازماني خود را برحسب نوع مشتري تقسيم بندي مي كنند   مانند دايره عمده فروشي ، خرده فروشي ‌،مشتريان دولتي ، مشتريان ويژه و غيره  رسميت: ميزان استاندارد بودن كارها و شرح مشاغل هرچه كار استاندارد، تكراري و شيوه انجام و رويه هاي آن مشخص ترباشد رسميت بيشتر و هرچقدر از برنامه ريزي و مقررات كمتر و روشهاي انجام بيشتري برخوردار باشد رسميت آن كمتر آست همه شش عنصر بالا شالوده انواع ساختارهاي سازماني را مشخص ميكنند و تركيبهاي متفاوت از آنها ساختارهاي متفاوتي را به وجود مي آورد.  **فصل 14: تکنولوژي و طرح ريزي شغل** اين فصل از دو بخش اصلي تشکيل شده است : - تکنولوژي در سازمان شامل چهار مبحث زير: 1.مديريت کيفيت کامل 2.بازسازي فرآيند کار 3.سيستم توليد انعطاف پذير 4.منسوخ شدن مهارتها  طرح ريزي شغل شامل دو مبحث زير: تئوري هايي در زمينه ويژگيهاي شغل ، شامل سه تئوري زير: تئوري اسنادي –(ترنز و لارنس) الگوي ويژگيهاي شغلي (ريچارد هک من و گرگ الدهام) الگوي پردازش اطلاعات اجتماعي طرح ريزي مجدد شغل  ، به سه روش زير : گردش کار توسعه شغل (بسط و گسترش وظايف به صورت افقي) غني سازي شغل (بسط و گسترش وظايف به صورت عمودي)  **تکنولوژي در سازمان:** تعريف تکنولوژي : تکنولوژي عبارت است از شيوه اي که داده ها (اقلام مصرفي) به ستاده ها (محصول) تبديل مي شود و هدف اصلي از کاربرد تکنولوژي نوين در محل کار ، جايگزيني ماشين آلات به جاي نيروي انساني و توليد با کيفيت و کميت بالاتر با هزينه کمتر است. در اين بخش ما در رابطه با تکنولوژي به چهار موضوع ويژه مي پردازيم . آنها عبارت اند از : مديريت کيفيت کامل ، بازسازي فرآيند کار ، سيستم توليد  انعطاف پذير و منسوخ شدن مهارتها.  **مديريت کيفيت کامل** در بحث از مديريت کيفيت کامل استدلال مي شود که « خوب بودن » به اندازه کافي خوب نيست! براي روشن تر شدن اين مطلب ، فرض کنيد که 9/99% کار که عالي باشد قابل قبول است و اين بالاترين استانداردي است که مي تواند کار را عالي معرفي کند ولي اگر در سازمان پست آمريکا از چنين استانداردي استفاده شود هر ساعت 200 نامه يا مراسله پستي گم مي شود ، ويا در بيمارستانها هر هفته 500 عمل جراحي به صورت ناقص انجام مي گردد و در هر روز 2 هواپيماي مسافربري که وارد فرودگاه شيکاگو مي شود يا از آنجا به پرواز در مي آيد سقوط خواهند کرد. در اجراي برنامه هاي مديريت کيفيت کامل سعي مي شود تا فرآيندها به صورت مستمر بهبود يابد تا دامنه تغييرات پيوسته کاهش پيدا کند. در اين ميان اجراي چنين برنامه هايي چه اثراتي بر کارکنان دارد؟ کارکنان نمي توانند چون گذشته به کارهاي خود تکيه و اعتماد نمايند و به سبب دست يابي به موفقيت هايي برخود ببالند . بنابراين امکان دارد تنش يا فشار روحي افراد ( به سبب جو حاکم بر سازمان ) افزايش يابد ، زيرا سازمان هيچ گاه اجازه نمي دهد وضع موجود به صورت سابق بماند. ورود به مسابقه اي که پاياني ندارد ، نمي تواند برنده داشته باشد. و چنين وضعي موجب افزايش تنش و فشار رواني دائمي مي شود. شايد مهمترين کاربرد اين پديده براي کارکنان اين باشد که مديريت آنها را به عنوان منابع هميشگي اي بداند که مي توانند پيوسته عقايد و نظريات سازنده ارائه کنند. تفويض اختيار به تيم هايي که در فرايند بهبود امور مشارکت مي کنند در سازمانهايي به اجرا در مي آيد که مي کوشند برنامه هاي مربوط به کيفيت کنترل کامل را به اجرا درآورند.  **فصل15: ارزيابي عملکرد و سيستم پاداش** شيوه ارزيابي و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر مي گذارد. شيوه مطالعه و نوع رفتار در كلاس در گروه شاخصي است كه استاد بدان وسيله افراد را ارزيابي مي كند (نمره بالا مي دهد).  **هدف از ارزيابي عملكرد :** 1-تصميم گيري درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه خدمت 2-كشف نارسائي هاي مهارتي و تعيين برنامه هاي آموزشي 3- تعيين شايستگي ها و مهارت هاي كاركنان اهداف ارزيابي عملكرد در سازمانها     4- مشخص نمودن برنامه هاي آموزشي و كارگاهها 5- شناسايي كاركنان جديدالاستخدام داراي عملكرد ضعيف 6- تعيين مبناي افزايش حقوق 7- اعلام بازخور به كاركنان در مورد عملكردشان  **ارزيابي عملكرد و انگيزش:** در صورتي ارزيابي عملكرد ايجاد انگيزش مي نمايد كه رابطه بين عملكرد –تلاش و عملكرد – پاداش براي فرد قابل مشاهده باشد بدين منظور فرد بايد 1-انتظارات از خود را بداند 2- بداند چگونه عملكردش مورد سنجش و ارزيابي قرار مي گيرد3- اطمينان حاصل كند كه اگر آنچه در توان دارد به مصرف  برساند منجر به عملكرد رضايت بخشي خواهد شد.  **چه چيز را ارزيابي مي كنند؟** شاخص يا شاخص هايي كه مديريت براي ارزيابي عملكرد كاركنان انتخاب مي كند روي آنچه آنها انجام مي دهند اثر بسيار شديدي دارد مثلا" در يك سازمان کاريابي چنانچه معيار ارزيابي تعداد مصاحبه باشد تاكيد مصاحبه كنندگان بر تعداد مصاحبه است به جاي تعداد استخدام هايي كه بر آن اساس صورت مي گيرد. اگر افسران نيروي انتظامي بر اساس كيلو متر شمار وسيله نقليه مورد ارزيابي قرارگيرند باعث ميشود آنها بسرعت در آزاد راهها رفت و آمد كنند . بديهي است داشتن چنين سرعتي با كار خوب نيروي انتظامي هيچ تناسبي ندارد.  **سه دسته شاخص هاي ارزيابي** نتايج كار فردي : يك مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزايش فروش بر حسب دلار يا تعداد مشتريان و يک مديربر پايه ميزان توليد ،ضايعات ، بهاي تمام شده يك محصول . رفتارها : درمواقعي كه نتايج قابل بررسي نباشد . يك مدير بر اساس شيوه رهبري و سرعت در ارائه گزارشات و يك فروشنده بر اساس تعداد تلفن هايي كه به مشتريان مي زند، قابل ارزيابي هستند . ويژگي ها: گرچه متداولترين روشي است كه در سازمانها براي ارزيابي عملكرد كاركنان مورد استفاده قرار مي گيرد ولي از همه ضعيف تراست چون نسبت به نتايج و رفتارها فاصله بيشتر باعملكرد دارند.  **چه كسي عملكرد را ارزيابي مي كند؟** 1.رئيس/سرپرست مستقيم : طبق سنت  اختيارات مدير شامل ارزيابي عملكرد زيردستان هم مي شود زيرا همواره مدير مسئول عملكرد زيردستان بوده است .95 درصد عملكرد ها بوسيله مديران سطوح پائين سازمان مورد ارزيابي قرار مي گيرد . 2.همكاران: يكي از منابع قابل اعتبار در ارزيابي هستند زيرا از نزديك شاهد كار همديگر مي باشند و روابط متقابل روزانه ديدگاهي جامع و فراگير بوجود مي آورد . خود ارزيابي : اين روش محملي بسيار عالي براي انگيزش، تعريف يا تحريك شخصي براي مشاركت در بحث ها مي شود ولي ممكن است فرد در مورد عملكرد خود گزافه گويي كند . 3.زيردست: اين روش مي تواند اطلاعات دقيق و مفصل از رفتار مدير ارائه كند ليكن ترس كارمند يا كارگر از انتقام مدير به لحاظ نمره پائيني كه به او داده است مي تواند نتيجه را دستخوش تغيير كند . 4.روش فراگير(360 درجه اي):  در اين روش تمام عملكرد فرد مورد توجه قرار مي گيرد تعداد ارزياب ها معمولا" بين 5 تا 10 نفر هستند . اين روش مناسب سازمانهايي است كه در آنها تيم تشكيل شده است.  **شيوه هاي ارزيابي عملكرد :**  نوشتن شرح حال : ساده ترين روش است نقاط قوت و ضعف را مي نويسند توانايي نويسنده شرح حال به اندازه عملكرد واقعي فرد اهميت دارد. 1.رويدادهاي سرنوشت: آندسته از رفتارهايي كه در تفكيك يا تبيين عملكرد موثر و غير موثر نقش حياتي دارند و رفتارهاي چشمگير ثبت مي شوند. 2.مقياس فزآينده سنجش: از قديمي ترين و متداولترين روشهاست. فهرستي از عواملي چون مقدار كمي و كيفي كار، عمق دانش ،ميزان همكاري ،وفاداري ،صداقت و خلاقيت تهيه مي شود .گرچه اطلاعاتي جامع و كلي مثل روش قبل ندارد ولي با وقت كمتري انجام مي شود 3.مقياس سنجش طيف رفتاري: در اين روش عناصر اصلي مقياس فزاينده سنجش و رويدادهاي سرنوشت ساز وجود دارد . به رفتارهاي بسيار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گيري نمره داده مي شود.  بعبارت ديگر جنبه هاي موثر و غير موثر رفتار فرد مورد ارزيابي قرار مي گيرد . 4.مقايسه افراد با يكديگر : عملكرد افراد باهم مقايسه مي شود. متداولترين روشهاي مقايسه اي عبارتند از : الف- تعيين اولويت گروهي: به گروههاي مختلف يا مثلا" 5 درصد 5 درصد تقسيم مي كنند. ب- تعيين اولويت فردي: به ترتيب از بهترين تا بدترين ليست مي شوند. ج – مقايسه دو تايي: دو به دو مقايسه مي شوند.  **فصل16:  فرهنگ سازماني تعريف :** مقصود از فرهنگ سازماني سيستمي از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به يک سازمان دارند وهمين ويژگي موجب تفکيک دو سازمان از يکديگر مي شود . هفت ويژگي اصلي که در مجموع فرهنگ سازماني را تشکيل مي دهند : (يعني براي شناخت يک فرهنگ سازماني بايد اين هفت مورد را در آن سازمان مورد بررسي قرار دهيم تا با فرهنگ آن سازمان آشنا شويم ) 1.خلاقيت و خطرپذيري : ميزاني که افراد تشويق مي شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذير گردند. 2.توجه به جزئيات: ميزاني که انتظار مي رود کارکنان بتوانند مسايل را تجزيه و تحليل کنند و به صورتي دقيق به امور بپردازند. 3.توجه به نتيجه: ميزاني که مديريت به نتيجه ها يا ره آوردها توجه مي کند، نه به روش ها و فرايندهايي که بايد براي دستيابي به اين نتيجه به کار برد. 4.توجه به افراد: ميزاني که مديريت به کارکنان اجازه مي دهد در تصميم گيري ها مشارکت کنند و ميزاني که مديريت درباره اثرات نتيجه هاي تصميم گيري بر افراد توجه مي کند. 5.تشکيل تيم: ميزاني که مديريت کارها را به گونه اي تنظيم مي کند که به وسيله تيم (و نه به وسيله افراد) انجام شود. 6.حول: ميزاني که افراد داراي روح پرخاشگري، تحول يا جسارت هستند (و نه افراد ساده انديش و احتمالا بي تفاوت). 7.ثبات يا پايداري: ميزاني که سازمان در فعاليت هاي خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکيد و توجه مي کند  8.فرهنگ يک واژه توصيفي است فرهنگ سازماني به شيوه اي اطلاق مي شود که اعضاي سازمان درباره ويژگي هاي آن مي انديشند (و نه اين که آيا آنها دوست دارند يا دوست ندارند)، يعني يک واژه توصيفي است. اين موضوع اهميت زيادي دارد ، زيرا با "رضايت شغلي" متفاوت است. هنگام سنجش رضايت شغلي سعي مي شود تا واکنش فرد نسبت به محيط سازماني سنجيده شود و به نوع احساساتي مربوط مي شود که افراد نسبت به انتظارات سازمان، شيوه هاي پرداخت پاداش، روش هاي دست يازيدن به پديدۀ تعارض و از اين قبيل چيزها دارند. عبارت فرهنگ سازماني يک واژه توصيفي است، در حالي که در مورد رضايت شغلي مسألۀ ارزيابي مطرح است.  **آيا سازمان ها فرهنگ هاي همانندي دارند ؟** آگاهي از اين موضوع که فرهنگ سازماني داراي ويژگي هاي عمومي است، بدان معني است که سازمان داراي فرهنگ هاي فرعي مي باشد. بيشتر سازمان هاي بزرگ داراي يک فرهنگ حاکم و تعدادي فرهنگ هاي فرعي (يا زيرمجموعۀ فرهنگي) هستند. فرهنگ حاکم نمايانگر ارزش هاي اصولي است که اکثريت اعضاي سازمان در آن ها مشترک يا سهيم هستند. فرهنگ هاي فرعي (يا زيرمجموعه هاي فرهنگي) در سازمان هاي بزرگ به وجود مي آيند و بازتابي از مسائل، تجربيات يا شرايط مشابه و همانندي هستند که اعضاي سازمان باآن ها رو به رو مي شوند.مي توان اين زيرمجموعه هاي فرهنگي را بر حسب دواير و مناطق جغرافيايي تعريف کرد.  **شيوۀ پيدايش يک فرهنگ** منبع اصلي فرهنگ سازماني، بنيانگذاران آن هستند. مؤسسان يا بنيانگذاران يک سازمان در صحنه ايجاد فرهنگ اوليه، نقش اصلي و بسيار حياتي ايفا مي کنند. معمولا هر سازمان نخست به صورت يک واحد کوچک تاسيس مي شود و مؤسسان يا بنيانگذاران آن مي توانند ديدگاه يا نظر خود را بر اعضاي سازمان تحميل کنند. فرهنگ سازماني محصول و نتيجۀ روابط متقابل يا تعاملي است که بين 1) تعصبات و اصول مورد قبول بنيانگذاران، و 2) آنچه اعضاي سازمان در بدو استخدام مي آموزند و نيز آنچه بعدا خواهند آموخت ، برقرار مي گردد.  **زنده نگه داشتن يک فرهنگ** براي حفظ و نگهداري يک فرهنگ سه عامل نقش اساسي ايفا مي کنند: 1- شيوه گزينش 2- اقدامات مديريت عالي سازمان 3- شيوه هايي که افراد خود را با آن فرهنگ وفق مي دهند گزينش: هدف مشخص و بسيار روشن فرايند گزينش اين است تا افرادي شناسايي و استخدام شوند که براي انجام موفقيت آميز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانايي هاي لازم را داشته باشند. در فرايند گزينش به داوطلبان اطلاعاتي درباره سازمان داده مي شود. در فرايند گزينش با حذف کساني که به ارزش هاي اصولي سازمان اهميت ندهند يا آنها را مورد حمله قرار دهند، سعي مي شود تا فرهنگ سازماني حفظ گردد.  **فصل 17- تغيير و بهبود سازماني**  عوامل محيطي باعث مي شوند که مديران ، برنامه هايي را در جهت ايجاد تغييرات جامع يا فراگير در سازمان به اجرا در آورند . عواملي که موجب ايجاد تغيير سازماني مي شوند عبارتند از :  1-    ماهيت نيروي کار  2-      تکنولوژي  3-    ضربه هاي اقتصادي  4-    رقابت  5-    روند اجتماعي  6-    سياستهاي جهاني   تغييراتي که آگاهانه و از قبل برنامه ريزي شده باشد و نوعي اقدام آگاهانه و هدفدار به حساب مي آيد ، تغييرات برنامه ريزي شده مي باشند . اين تغييرات توانايي سازمان را با لا مي برند و در پي تغيير دادن رفتار کارکنان هستند .  تغييرات برنامه ريزي شده در گرو تغييراتي است که در رفتار افراد و گروههاي مشغول در سازمان رخ مي دهد . عوامل تغيير مي تواند مدير ، کارگر ، کارمند يا از افراد غير مدير باشد که به عنوان يک مشاور ( فردي خارج از سازمان ) در آن سازمان کار مي کند .  **دو ديدگاه :** ديدگاه اول : سازمان مانند يک کشتي بزرگ است که بر روي آبهاي آرام درياي مديترانه به سوي بندري مشخص به پيش مي رود و رويارويي با پديده تغيير بصورت نوعي واکنش است که با بر هم خوردن وضع موجود سازمان بايد از خود دهد و تنها موردي است و گاه گاهي رخ مي دهد .  ديدگاه دوم : سازمان بيشتر به يک قايق بزرگ شباهت دارد تا يک کشتي . اين قايق به جاي اينکه در آبهاي آرام شناور باشد بايد از يک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جريان آب همواره طوفاني است . تغيير يک امر طبيعي است و مديريت بايد به صورت دائم با اين پديده دست و پنجه نرم کند .  آبهاي آرام : کرت لوين براي دست يازيدن به يک پديده تغيير،  يک فرايند سه مرحله اي ارائه کرد . ( خروج از انجماد )  هدف از انجماد مجدد ، تثبيت وضع جديد است تا بتوان نيروهاي محرک يا بازدارنده را در حالت تعادلي قرار داد . اين ديدگاه مناسب حالتي است که محيط نسبتا آرام باشد   **آبهاي کف آلود :**  آبهاي کف آلود يا رودخانه  ناآرام درباره محيط نا مطمئن و پويا مي باشد . و با وضعي شباهت دارد که سازمان از جامعه صنعتي خارج مي شود و به دنيايي پا مي گذارد که تحت سلطه اطلاعات و عقايد جديد است . تعداد زيادي از مديران اين واقعيت را پذيرفته اند که ثبات و پايداري وجود ندارد و نمي توان چيزي را پيش بيني کرد و وضع موجود در هر لحظه به هم مي خورد و مجددا اوضاع آرام مي شود . بسياري از مديران کنوني هيچ گاه از آبهاي کف آلود و طوفاني خارج نمي شوند آنها هميشه با پديده تغيير رو در رو هستند و بر امواج متلاطم پيش مي روند .   **ادغام دو ديدگاه در يکديگر :** آيا همه مديران در دنيايي زندگي مي کنند که پيوسته دستخوش تغييرات و تحولات شديد است ؟؟؟ خير ، ولي برخي از آنها با شرايطي روبه رو هستند که پيوسته و به سرعت تغيير مي کند . در زمان کنوني تعداد بسيار اندکي از سازمانها مي توانند پديده تغيير را به عنوان حالتي در نظر آورند که در دنيايي آرام و به صورت موقتي است . حتي اگر چنين سازمانهايي وجود داشته باشد بايد با پذيرفتن خطرهاي سنگين بدين گونه عمل کنند سرعت تغييرات بسيار سريع است و سازمانها يا مديران نمي توانند وضعي آرام به تصوير در آورند .   **مقاومت در برابر پديده تغيير :** سازمانها و اعضاي آنها ( از نظر رفتاري ) در برابر پديده تغيير مقاومت مي کنند . از يک ديدگاه اين کار مثبت است زيرا موجب به وجود آمدن ثبات و پايداري در سازمان مي شود . و مي توان رفتار هاي آينده را پيش بيني کرد . اگر هيچ نوع ايستادگي يا مقاومت در برابر پديده تغيير وجود نداشت رفتار سازماني بصورت رخدادهاي تشنج زا در مي آمد که در مواردي جنبه انفجار به خود مي گرفت . مقاومت در برابر تغيير مي تواند به يک منبع تضاد يا تعارض در سازمان تبديل شود . بدترين نوع مقاومت آن است که بصورت غير مستقيم باشد يا اينکه اعضاي سازمان بکوشند آن را براي مدت زماني به تاخير اندازند .   **منشا مقاومت در برابر تغيير ؟ 2 دليل**  مقاومت هاي فردي : پنج دليل براي مقاومت فردي وجود دارند که عبارتند از : عادت ، امنيت ، عوامل اقتصادي ، وحشت از پديده مجهول ، چشم خود را در برابر واقعيتها بستن  مقاومت سازماني : سازمانها بر حسب طبيعت محافظه کارند . شش منبع اطلي مقاومت سازماني عبارتند از : مکانيسم ساختاري ، تغييرات اندک ، هنجارهاي گروه ، تهديد متخصصان ، تهديد کردن قدرت مديران ، تهديد ناشي از شيوه تخصيص منابع   **غلبه بر عوامل مقاوم :**  6 روش براي از بين بردن منابع يا عوامل که در برابر تغيير مقاومت مي کنند عبارتند از : ارتباطات ، مشارکت ، در نظر گرفتن تسهيلات ، معامله ، افراد را دستاويز خود قرار دادن ، استفاده از زور   **پديده تغيير و بهبود سازماني :** مقصود از بهبود سازماني ، تغييرات برنامه ريزي شده است که بصورت منظم ( سيستماتيک ) به اجرا در مي آيد . بهبود سازماني بر پايه ارزشهاي مردم سالاري و مردمي گذارده شده است . تفاوت بهبود سازماني با شيوه  ايجاد تغيير به روش سنتي از اين قرار است : تاکيد بر تشکيل تيم  تاکيد بر مشارکت و همکاري با مديريت  تاکيد بر تغيير دادن فرهنگ سازماني  استفاده از متخصصان علوم رفتاري بهنوان عامل تغيير        نوشته: استیفن رابینز ناشر: پژوهش های فرهنگی ترجمه: سیدمحمد اعرابی ، علی پارساییان شابک: 5-26-6269-964 تعداد صفحات: 460 کد کتاب در بخوان: 1100322 اطلاعات چاپ: قطع کتاب: وزیری- 1383 قیمت پشت جلد: 45000ریال گردآورندگان: علي هنرور-  محمدرسول اسماعيلي     عنوان فصل ها                                    صفحه -----------------------------------------------------------------  فصل 1 : پيش درآمدي بر رفتار سازماني     .....................................................................          2 فصل 2 : رفتار سازماني در سطح جهاني       ...................................................................          4 فصل 3 : مباني رفتار فرد      ...........................................................................................           6 فصل 4 : مفاهيم اصلي انگيزش     ...................................................................................          7 فصل 5 : انگيزش از مفاهيم تا كاربرد      .........................................................................          9 فصل 6 : خلاقیت در تصميم گيري فردي    .....................................................................        14 فصل 7 : مباني رفتار گروه         ......................................................................................         15 فصل 8 : شناخت تيم       ................................................................................................         17 فصل 9 : ارتباطات       ....................................................................................................          18 فصل 10 : رهبري        ....................................................................................................         20 فصل 11 : قدرت و سياست          ....................................................................................        22 فصل 12 : تعارض و مذاكره       .......................................................................................        23   فصل 13 : ساختار سازماني         ......................................................................................        25 فصل 14 : تكنولوژي و طرح ريزي شغل        ...................................................................       26 فصل 15 : ارزيابي عملكرد و سيستم پاداش    ...................................................................       27       فصل 16 : فرهنگ سازماني    ..........................................................................................         29   فصل 17 : تغيير و بهبود سازماني     ................................................................................        31 |