



دانشگاه سیام نور
پی

مدیریت رفتار سازمانی

(رشته مدیریت دولتی)

دکتر زهرا برومند

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست مطالب

۱	بخش اول - موضوع رفتار سازمانی
۳	فصل اول - کلیات
۳	هدف کلی
۳	هدف‌های رفتاری
۴	مقدمه
۵	موضوع رفتار سازمانی
۷	مدیر به عنوان تحلیل‌گر
۷	دیدگاه نوین مدیریت
۷	گرایش رفتار سازمانی
۹	مکتب مدیریت علمی
۱۰	جنبش روابط انسانی
۱۱	۱. رکود اقتصادی
۱۱	۲. جنبش کارگری
۱۱	۳. مطالعات «هائورن»
۱۲	۱. آزمایش‌های نور
۱۲	۲. آزمایش‌های اطاق رله
۱۳	۳. آزمایش اطاق سیم‌پیچی
۱۴	۴. نتایج مطالعه اطاق سیم‌پیچی
۱۵	نتیجه مطالعات «هائورن»
۱۷	خودآزمایی فصل اول
۱۹	فصل دوم - تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی
۱۹	هدف‌های رفتاری
۱۹	مقدمه
۲۰	طبیعت رفتار سازمانی
۲۱	فرد، گروه، سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی
۲۲	مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان

۲۲	مدل‌های توصیفی
۲۲	مدل‌های پیش‌بینی
۲۳	مدل‌های تجویزی
۲۳	حیطه رفتار سازمانی
۲۵	ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته‌ها
۲۷	خودآزمایی فصل دوم
۲۹	فصل سوم - گرایش‌های رفتار سازمانی
۲۹	هدف‌های رفتاری
۲۹	مقدمه
۳۰	چارچوب شناختی
۳۱	چارچوب رفتارگرایی
۳۲	چارچوب یادگیری اجتماعی
۳۳	چارچوب رفتار سازمانی
۳۶	خودآزمایی فصل سوم
۳۶	خلاصه بخش اول
۳۸	خودآزمایی بخش اول
۴۱	پاسخنامه بخش اول
۴۳	بخش دوم - رهبری
۴۵	فصل اول - زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری
۴۵	هدف کلی
۴۵	هدف‌های رفتاری
۴۵	رهبری چیست؟
۴۶	تعریف رهبری
۴۷	زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری
۴۷	۱. مطالعات رهبری آیوا
۴۹	۲. مطالعات رهبری اوهایو
۵۰	۳. مطالعات میشیگان
۵۰	خودآزمایی فصل اول
۵۲	فصل دوم - تئوری‌های رهبری
۵۲	هدف‌های رفتاری
۵۲	تئوری‌های رهبری
۵۳	۱. نگرش خصوصیات فردی
۵۴	۲. تئوری‌های گروه و مبادله رهبری
۵۴	الف) تأثیر پیروان بر رهبران
۵۵	ب) مدل پیوند زوجی عمودی
۵۶	۳. تئوری‌های اقتضایی رهبری
۵۶	مدل اقتضایی «فیدلر»
۶۱	۴. تئوری «مسیر - هدف» رهبری

۶۸	جانشین‌های رهبری
۷۰	خودآزمایی فصل دوم
۷۱	پاسخنامه بخش دوم
۷۲	خلاصه بخش دوم
۷۴	خودآزمایی بخش دوم
۷۵	بخش سوم - کاربرد رهبری
۷۷	فصل اول - سبک‌ها و عملکردهای رهبری
۷۷	هدف‌های رفتاری
۷۷	مقدمه
۷۷	تفاوت سبک‌های رهبری ژاپنی و کره‌ای
۷۹	مطالعات کلاسیک و نوین در سبک‌های رهبری
۸۰	سبک‌های شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت
۸۴	اثرات انتخاب سبک رهبری
۸۶	خودآزمایی فصل اول
۸۸	فصل دوم - عوامل اثربخشی رهبری
۸۸	هدف‌های رفتاری
۸۸	مقدمه
۹۰	نگرش وضعیتی یا دور زندگی
۹۲	مدل رهبری وروم - ایتون
۹۶	خودآزمایی فصل دوم
۹۸	فصل سوم - جایگاه زنان و رهبری - رهبری معلولان
۹۸	هدف‌های رفتاری
۹۸	مقدمه
۹۹	جایگاه زنان و رهبری
۱۰۰	تبعیض نسبت به زنان
۱۰۲	رهبری معلولان
۱۰۴	خودآزمایی فصل سوم
۱۰۶	پاسخنامه بخش سوم
۱۰۷	خلاصه بخش سوم
۱۰۸	خودآزمایی بخش سوم
۱۱۱	بخش چهارم - انگیزش
۱۱۳	فصل اول - تئوری انگیزش: نیازها و فرایندها
۱۱۳	هدف کلی
۱۱۳	هدف‌های رفتاری
۱۱۳	مقدمه
۱۱۴	انگیزش کارکنان: وظیفه اصلی مدیران

۱۱۴	طبیعت انگیزش انسان در کار
۱۱۵	تعریف انگیزش
۱۱۶	انگیزه‌های ابتدایی
۱۱۷	انگیزه‌های عمومی
۱۱۷	انگیزه‌های کنجکاوی، ساختن و فعالیت
۱۱۸	انگیزه دلبستگی
۱۱۹	انگیزه‌های ثانوی
۱۱۹	انگیزه قدرت
۱۲۰	انگیزه پیشرفت
۱۲۲	انگیزه پیوستگی
۱۲۲	انگیزه ایمنی
۱۲۳	انگیزه مقام
۱۲۴	خودآزمایی فصل اول

۱۲۷	فصل دوم - گرایش‌های انگیزش کار
۱۲۷	هدف‌های رفتاری
۱۲۸	تئوری‌های محتوایی انگیزش کار
۱۲۸	سلسله مراتب نیازهای مازلو
۱۲۹	نیازهای فیزیولوژیکی
۱۲۹	نیازهای ایمنی
۱۲۹	نیاز به عشق
۱۲۹	نیازهای احترام
۱۲۹	نیازهای خود شکوفایی
۱۳۰	نیازهای آزادی و تحقیق و بیان
۱۳۰	نیاز کسب دانش و درک
۱۳۳	تئوری «Y» مک گریگور
۱۳۴	انسان بالغ آرجیس
۱۳۶	تئوری دو عاملی هرزبرگ
۱۳۹	تئوری ERG آلدرفر
۱۴۰	خواسته‌های کارکنان
۱۴۲	خودآزمایی فصل دوم

۱۴۵	فصل سوم - تئوری‌های فرایندی انگیزش کار
۱۴۵	هدف‌های رفتاری
۱۴۵	تئوری‌های فرایندی انگیزش کار
۱۴۵	تئوری انگیزش انتظار وروم
۱۴۷	مدل پورتر - لاولر
۱۵۰	تئوری برابری
۱۵۱	تئوری اسناد
۱۵۲	مراحل اسناد

۱۵۳	اسناد و نحوه کنترل
۱۵۴	سندهای دیگر
۱۵۵	خطاهای اسنادی
۱۵۸	خودآزمایی فصل سوم
۱۶۰	خلاصه بخش چهارم
۱۶۲	خودآزمایی بخش چهارم
۱۶۳	پاسخنامه بخش چهارم

بخش پنجم - کاربرد تئوری‌های انگیزش

۱۶۷	فصل اول - طراحی شغل
۱۶۹	هدف‌های رفتاری
۱۶۹	مقدمه
۱۷۰	تکوین طراحی شغل
۱۷۰	پیشینه طراحی شغل
۱۷۲	کیفیت زندگی کاری
۱۷۳	پروژه ولوو
۱۷۴	غنی‌سازی شغل
۱۷۶	مدل خصوصیات شغل
۱۷۹	یک گرایش فرایندسازی اطلاعات اجتماعی
۱۸۱	خودآزمایی فصل اول

فصل دوم - هدف‌گذاری

۱۸۳	هدف‌های رفتاری
۱۸۳	هدف‌گذاری
۱۸۴	پیشینه تئوریک هدف‌گذاری
۱۸۷	خود - اتکایی
۱۸۸	نقش «خود - اتکایی» در اسناد
۱۸۸	«خود - اتکایی» در فشار عصبی
۱۸۹	تحقیق در خصوص اثر هدف‌گذاری
۱۹۰	کاربرد هدف‌گذاری در عملکرد سیستم سازمانی
۱۹۲	خودآزمایی فصل دوم
۱۹۴	خلاصه بخش پنجم
۱۹۶	پاسخنامه بخش پنجم
۱۹۷	سؤالات بخش پنجم

بخش ششم - ارتباطات

۱۹۹	فصل اول - افزایش جریان اطلاعات
۲۰۱	هدف‌های رفتاری
۲۰۱	مقدمه
۲۰۲	نقش ارتباطات سنتی

۲۰۴	تعریف ارتباطات
۲۰۵	هدف ارتباطات
۲۰۶	ارتباطات یک طرفه و دوطرفه
۲۰۸	موانع ارتباطات اثربخش
۲۱۱	غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد
۲۱۴	اهمیت ارتباط مؤثر
۲۱۴	ارتباطات بین افراد
۲۱۵	فرایند ارتباطات
۲۱۸	ارتباطات غیرکلامی
۲۱۹	سیستم‌های ارتباط ترجیحی
۲۲۱	خودآزمایی فصل اول

۲۲۵	فصل دوم - ارتباطات سازمانی
۲۲۵	هدف‌های رفتاری
۲۲۵	مقدمه
۲۲۶	سیستم ارتباطات رسمی
۲۲۶	ساختار ارتباطات
۲۳۰	ارتباطات غیررسمی
۲۳۳	ارتباطات جانبی
۲۳۵	ارتباطات فرادست - فرودست
۲۳۶	ارتباطات فرودست - فرادست
۲۳۶	مشکلات ارتباط فرودست - فرادست
۲۳۷	خودآزمایی فصل دوم
۲۴۰	خلاصه بخش ششم
۲۴۲	سؤال‌های بخش ششم
۲۴۳	پاسخنامه بخش ششم

۲۴۵	بخش هفتم - مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت
۲۴۷	فصل اول - تعارض درون فردی
۲۴۷	هدف کلی
۲۴۷	هدف‌های رفتاری
۲۴۷	تعارض، رقابت، و همکاری
۲۴۸	تعارض سازمانی
۲۴۹	تغییر دیدگاه‌های تعارض
۲۵۰	زمینه تعارض
۲۵۱	تعارض درون فردی
۲۵۲	تعارض ناشی از سر خوردگی
۲۵۵	تعارض هدف
۲۵۵	۱. تعارض خواست - خواست
۲۵۵	۲. تعارض خواست - ناخواست

۲۵۶	۳. تعارض ناخواست - ناخواست
۲۵۶	چشم‌انداز تعارض هدف
۲۵۷	تعارض و ابهام نقش
۲۵۸	خودآزمایی فصل اول
۲۶۱	فصل دوم - فشار عصبی ناشی از کار و روش‌های مبارزه با آن
۲۶۱	هدف‌های رفتاری
۲۶۲	مفهوم فشار عصبی
۲۶۳	زمینه فشار عصبی
۲۶۴	عوامل فشار شغلی (استرس)
۲۶۵	عوامل فشار عصبی فرا - سازمانی
۲۶۶	عوامل فشار عصبی سازمانی
۲۶۶	عوامل فشار عصبی گروهی
۲۶۷	عوامل فشار عصبی فردی
۲۶۷	الف) ابهام و تعارض نقش در سازمان
۲۶۷	ب) خصوصیات تیپ A
۲۷۰	کنترل شخص و ناتوانی آموخته
۲۷۱	استقامت روان‌شناختی
۲۷۲	اثرات فشار شغلی
۲۷۲	مشکلات جسمی ناشی از فشار شغلی
۲۷۳	مشکلات روان‌شناختی ناشی از فشار شغلی
۲۷۳	مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی
۲۷۴	استراتژی‌های غلبه بر فشار شغلی
۲۷۴	استراتژی‌های سازمانی غلبه بر فشار
۲۷۵	۱. ایجاد جوّ سازمانی حمایتی
۲۷۵	۲. غنی کردن طرح وظایف
۲۷۶	۳. کاهش تضادها و روشن نمودن نقش‌های سازمانی
۲۷۶	۴. طرح و بهبود کار راهه شغلی و ایجاد مشاوره
۲۷۶	خودآزمایی فصل دوم
۲۷۸	فصل سوم - تعارض بین افراد
۲۷۸	هدف‌های رفتاری
۲۷۸	تعارض بین افراد
۲۷۹	تجزیه و تحلیل مراوده‌ای
۲۷۹	حالات من
۲۸۰	۱. حالت من کودکی
۲۸۰	۲. حالت من بزرگسالی
۲۸۰	۳. حالت من والدینی
۲۸۱	مراوده‌ها بین حالات من
۲۸۱	۱. مراوده‌های مکمل

۲۸۲	۲. مراوده‌های متقاطع
۲۸۳	۳. مراوده‌های ضمنی
۲۸۳	بها دادن‌ها و بازی‌ها در TA
۲۸۴	۱. مفهوم بها دادن‌ها
۲۸۴	۲. بازی‌هایی که مردم می‌کنند
۲۸۵	۳. نام بازی
۲۸۵	پنجره جوهری
۲۸۷	استراتژی‌های حل تعارض بین افراد
۲۸۷	باخت - باخت
۲۸۸	برد - باخت
۲۸۹	برد - برد
۲۸۹	خودآزمایی فصل سوم

۲۹۲	فصل چهارم - تعارض بین گروه‌ها، تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت
۲۹۲	هدف‌های رفتاری
۲۹۲	رفتار و تعارض بین گروه‌ها
۲۹۳	پیشایندهای تعارض بین گروه‌ها
۲۹۴	اثرات، و استراتژی‌های تعارض بین گروه‌ها
۲۹۵	تعارض سازمانی
۲۹۶	نقش تعارض در سازمان‌های امروزی
۲۹۷	خودآزمایی فصل چهارم

۲۹۹	فصل پنجم - مدیریت خلاقیت سازمانی
۲۹۹	هدف‌های رفتاری
۲۹۹	مقدمه
۳۰۰	خلاقیت و نوآوری
۳۰۱	مراحل فرایند خلاق در افراد
۳۰۱	خلاقیت فردی
۳۰۲	ایجاد خلاقیت در فرد و گروه
۳۰۲	تحرك ذهنی
۳۰۴	فرایند گروهی فرضی
۳۰۴	همتاسازی (فن گوردون)
۳۰۶	شیوه تصمیم‌گیری گروه خلاق
۳۰۶	خلاقیت و نوآوری سازمانی
۳۰۶	ارائه نظریه‌ها
۳۰۷	بهبود نظریه‌ها
۳۰۸	اجرا
۳۰۹	ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی
۳۱۰	خودآزمایی فصل پنجم
۳۱۲	خلاصه بخش هفتم

۳۱۴	سؤالات بخش هفتم
۳۱۶	پاسخنامه بخش هفتم
۳۱۷	بخش هشتم - گروه‌ها
۳۱۹	فصل اول - پویایی گروهی
۳۱۹	هدف‌های رفتاری
۳۱۹	پویایی گروهی: درک گروه‌های کار
۳۱۹	گروه چیست؟
۳۲۱	طبیعت گروه‌ها
۳۲۱	انواع گروه‌ها
۳۲۲	گروه‌های رسمی
۳۲۲	گروه‌های غیررسمی
۳۲۴	پویایی‌شناسی گروه
۳۲۵	اهمیت گروه‌ها در سازمان‌ها
۳۲۶	خودآزمایی فصل اول
۳۲۹	فصل دوم - تئوری‌های شکل گروهی
۳۲۹	هدف‌های رفتاری
۳۲۹	تئوری‌های تشکیل گروه
۳۳۱	دلایل عملی تشکیل گروه
۳۳۱	پیوستگی (روح گروهی)
۳۳۳	آسیب‌شناسی تفکر گروهی
۳۳۶	هنجارها: قوانین بحث نشده گروه
۳۳۷	خودآزمایی فصل دوم
۳۳۹	فصل سوم - نقش‌ها در گروه‌ها
۳۳۹	هدف‌های رفتاری
۳۳۹	نقش‌ها
۳۴۰	تفاوت نقش‌ها
۳۴۰	تعارض نقش
۳۴۱	نقش‌های مدیران
۳۴۳	مشارکت و تصمیم‌گروهی
۳۴۴	مزایای تصمیم‌گیری گروهی
۳۴۵	مضار تصمیم‌گیری گروهی
۳۴۶	اثر بخشی مشارکت
۳۴۷	تحول گروهی
۳۴۸	خودآزمایی فصل سوم
۳۵۱	سؤالات بخش هشتم
۳۵۲	پاسخنامه بخش هشتم
۳۵۳	بخش نهم - مدیریت تغییر و بهبود سازمان

۳۵۵	فصل اول - تغییر
۳۵۵	هدف‌های رفتاری
۳۵۵	تغییر
۳۵۷	چشم‌انداز تغییر
۳۵۷	سطوح تغییر
۳۵۸	انواع تغییر
۳۵۹	نیروهای تغییر
۳۵۹	نیروهای داخلی
۳۶۰	نیروهای خارجی
۳۶۰	پاسخ‌های مدیران به فشارهای تغییر
۳۶۱	نیروهای تعادل
۳۶۳	فرایند تغییر
۳۶۶	مقاومت در مقابل تغییر
۳۶۷	غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر
۳۶۸	مرگ دیوان‌سالاری... تولد ویژه سالاری
۳۶۹	خودآزمایی فصل اول
۳۷۲	فصل دوم - بهبود سازمان
۳۷۲	هدف‌های رفتاری
۳۷۲	بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر
۳۷۴	پیشینه تاریخی OD
۳۷۵	فنون بهبود سازمان
۳۷۵	آموزش شبکه
۳۷۷	بررسی - بازخورد
۳۷۸	تیم‌سازی
۳۸۲	احتمال تغییراتی در فنون OD
۳۸۳	آینده رفتار سازمانی
۳۸۴	خودآزمایی فصل دوم
۳۸۵	سؤال‌های بخش نهم
۳۸۶	پاسخنامه بخش نهم
۳۸۷	فهرست منابع فارسی
۳۸۷	فهرست منابع انگلیسی

بخش اول

موضوع رفتار سازمانی

فصل اول

کلیات

هدف کلی

آشنایی و شناخت چگونگی آغاز و تکوین مدیریت رفتار سازمانی

هدف‌های رفتاری

- از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. ابعاد مختلف مدیریت را از دیدگاه نوین شرح دهید.
۲. مشخصه‌های رفتار سازمانی را از نظر «کامینگز» بیان کنید.
۳. نهضت‌های «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» را مقایسه کنید و در مقابل هم قرار دهید.
۴. نقاط قوت و ضعف هر یک از دو نهضت فوق را برشمارید.
۵. نظر تیلور را درباره چگونگی بالا بردن بهره‌وری توضیح دهید.
۶. عوامل ایجاد جنبش روابط انسانی را نام ببرید.
۷. نتیجه آزمایش‌های نور را بنویسید.
۸. نتیجه آزمایش‌های اتاق رله را شرح دهید.
۹. در مطالعه اتاق سیم‌پیچ دلایلی که موجب می‌شد کارگران بازده را محدود نگهدارند بیان کنید.

مقدمه

مهم‌ترین مسئله‌ای که کلیه سازمان‌های امروزی در آینده با آن روبه‌رو هستند این مسئله است که: آیا می‌توانند به نحو اثربخشی در بازار جهانی رقابت کنند یا نه؟ به سخن دیگر، آیا توان آن را دارند که در این آشفته بازار با رقابت فشرده حضوری پویا داشته باشند؟

اقتصاد جهانی یک پارچه از راه می‌رسد. «مثلث طلایی» معروف آمریکای شمالی شامل کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک، کشورهای کناره اقیانوس آرام مرکب از: ژاپن و کشورهای تازه صنعتی شده مانند: کره جنوبی، تایوان، هنگ کنگ، و سنگاپور (چهار ببر کوچک)، همچنین جامعه اروپا شامل کشورهای اروپای غربی و به تازگی اروپای مرکزی و شرقی در این دهه بر اقتصاد جهانی تسلط خواهند داشت. (1) (Naisbitt & Aburdene, 1990: chap. 1) بقیه کشورهای جهان، و به‌خصوص آنهایی که از طریق صادرات اداره می‌شوند، مانند کشورهای جنوب شرقی آسیا (تایلند، مالزی و اندونزی) از جمله نقش‌بازان عمده جهانی در سال‌های آینده خواهند بود. این رقابت جهانی شاید بزرگ‌ترین کشمکش رویاروی رشته مدیریت در بدو ورود به هزاره آتی باشد.

دومین کشمکش عمده این است که ما تقریباً به دومین نسل دهه اطلاعات پیوند خورده‌ایم. اولین نسل فرایند داده‌های ماشینی بود. نسل دوم به طرف تصمیم‌گیری و مخابرات ماشینی عزیمت کرده است. با پیشرفت ارتباطات هر عضوی از سازمان به‌طور مستقیم می‌تواند با اعضای دیگر، حتی اگر در دورترین نقطه جهان باشد، ارتباط برقرار کند. بنابراین تحول در ارتباطات و کسب اطلاعات اشارت‌های ضمنی به رشته مدیریت دارد.

کشمکش عمده دیگری که اهمیت به‌خصوصی در رشته مدیریت دارد، کیفیت تولید کالا و خدمت یا «انقلاب خدمات کیفیتی» است که در همه کشورها به آن توجه بیش و کم می‌شود. کیفیت تولیدات و خدمات در بازار جهانی به مرحله رقابتی حساسی رسیده است. مثال کاربردی بین‌المللی آن «تویوتا» می‌باشد. با اینکه قیمت، وفاداری به علامت به‌خصوص، طرح جالب، و ابتکارات فنی «تویوتا» هنوز برای مصرف‌کنندگان کشورهای توسعه یافته مهم است ولی از همه اینها بااهمیت‌تر، کیفیت

تولید این کالا می‌باشد.^۱

با پیشرفت روز افزون دانش فنی، هر چه به سال ۲۰۰۰ نزدیک‌تر می‌شویم ملاحظه می‌کنیم که مشکلات عظیم رویاروی سازمان‌ها بیشتر ماهیت انسان — محوری دارد. با اینکه حدود ۲۵ سال از سن رشته رفتار سازمانی می‌گذرد، هنوز مسائل بسیاری حل نشده باقی مانده است. در دهه گذشته، مدیران کشورهای صنعتی جهان به‌طور جدی سرگرم بازسازی سازمان‌هایشان جهت افزایش بهره‌وری و مقابله نمودن با کشمکش‌های رقابتی در بازارهای جهانی بودند. ولی ما در این سال‌ها سرگرم جنگ احتمالی بودیم، هر چند تجربه‌ای بس بزرگ از این جنگ اندوختیم ولی برای جبران خسارت عقب‌ماندگی سال‌های دور، باید به مدیریت، و به‌خصوص به بخش مهم منابع ارزشمند سازمان، یعنی انسان‌ها بذل توجه بیشتری نماییم و راه تعامل با انسان‌ها را بیاموزیم. در این راه دستیابی به دانش رفتار سازمانی یاری‌دهنده است.

موضوع رفتار سازمانی

- چرا هر کس به‌گونه‌ای خاص رفتار می‌کند؟
- به چه دلایلی در موقعیت‌های یکسان، افراد عکس‌العمل‌های متفاوتی بروز می‌دهند؟
- چرا بین چند سازمان که تشکیلات ظاهراً مشابهی دارند و یکسان اداره می‌شوند، برخی موفق‌ترند.
- و... چرا مدیرانی که موفق‌ترند بیشتر اوقات خود را صرف کارکنان سازمان خود می‌کنند؟

پاسخ به این‌گونه سؤال‌ها و بسیاری پرسش‌های مشابه، اساس «رفتار سازمانی» را تشکیل می‌دهد. درک رفتار افراد نه فقط برای مدیران سازمان‌ها مهم است بلکه برای همه مردم در کلیه مراحل زندگی به‌عنوان عامل موفقیت، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. بدیهی است، شناخت و به‌کارگیری رفتار صحیح، محیط سازمان را جالب‌تر و میزان بهره‌وری^۲ را افزایش می‌دهد.

مثال‌های زیر رفتارهای مختلف را در سازمان‌ها نشان می‌دهد:

1. Denton, (Mar. 1990>:66-74)
2. productivity

۱. رئیس بیمارستان کوچک رفسنجان نمی‌داند چرا راهنمایی‌های وی پزشکان جوانی را که طرح خارج از مرکز خود را در آنجا می‌گذرانند، خشمگین می‌کند؟
 ۲. رئیس حوزه انتظامی بخش ۶ تهران بزرگ، پس از بازنشسته شدن سرپرست یک گروه گشت، متوجه شد افراد آن گروه علاقه بیشتری به کار نشان می‌دهند.
 ۳. سرپرست یک شرکت حسابرسی به این نتیجه رسیده است که حسابداران شرکت به تازگی مرتکب اشتباهاتی می‌شوند که قبلاً به ندرت اتفاق می‌افتاد.
 ۴. سرکارگر بخش نقاشی «ایران خودرو» اخیراً با غیبت‌های مکرر کارگران در روزهای پنجشنبه و شنبه مواجه شده است که علت آن را نمی‌داند.
 ۵. مدیر عامل شرکت «پخش نو» متوجه شده است معاونان وی از مطرح کردن اندیشه‌های نو برای اداره بهتر شرکت امتناع می‌ورزند.
 ۶. رئیس دانشکده مهندسی «دانشگاه علم و صنعت» پس از محدود کردن سازمان دانشکده، متوجه شد که اعضای هیئت علمی با علاقه بیشتری در فعالیت‌ها شرکت می‌کنند.
 ۷. رئیس کارگزینی شرکت واحد اتوبوسرانی اصفهان متحیر است که چرا با وجود پرداخت بالاترین دستمزد در منطقه هنوز نمی‌تواند رانندگان مورد نیاز شرکت را استخدام کند؟
 ۸. ماشین‌نویس جدید شرکت مخابرات احساس می‌کند هیچ‌کدام از همکارانش رفتار دوستانه‌ای با او ندارند.
- این قبیل مثال‌ها نیاز به درک رفتار در کلیه سطوح مدیریت و در تمام سازمان‌ها را مطرح می‌کند: کارخانه‌های تولیدی، سازمان‌های دولتی، مؤسسه‌های خیریه، ارتش، سازمان‌های خدماتی و... در حقیقت در همه موارد مذکور، در صورتی توان حل مشکلات و امکان پیشگیری از تکرار آنها وجود دارد که ابتدا درک شود چرا افراد بدین گونه رفتار می‌کنند؟
- مطالعه موارد مختلف نشان می‌دهد که همواره پیشگیری وقایع قبل از وقوع آن با ارزش‌تر است. به عبارت دیگر «علاج واقعه قبل از وقوع باید کرد». اگر توانایی و دانش درک «چرا»ی رفتار افراد موجود باشد آنگاه امکان پیش‌بینی، کنترل، و پیشگیری از رفتار بیشتر می‌شود.

مدیر به عنوان تحلیل گر

یادگیری رفتار سازمانی ساده تر از جمع آوری حقایق درباره افراد است. این امر مطالعه روابط انسانی، الگوهای رفتار و نظریه ها را در مورد رفتار سازمانی با هدف نهایی آن، که افزایش درک روابط علت - و - معلول یعنی «چرا» های رفتار در سازمان است ملازم می کند. بعضی عقیده دارند که مهارت های تحلیلی مدیر و اثربخشی کار وی را می توان با دانش رفتار سازمانی افزایش داد. بدیهی است اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت - و - معلولی در سازمان ها داشته باشند تصمیم های مؤثرتری اتخاذ می کنند.

دیدگاه نوین مدیریت

مدیریت عموماً از سه بُعد فنی، ادراکی و انسانی مورد توجه قرار می گیرد. بُعد فنی شامل مهارت های مدیران در کاربرد فنون، روش ها و دانش می باشد. از آنجا که مدیران امروزی معمولاً نیازهای فنی مشاغل خود را می شناسند، توانایی فنی آنها مورد تردید قرار نمی گیرد. به عنوان مثال از تجربه مدیران در کامپیوتر، حسابداری، مهندسی و یا بازاریابی می توان به عنوان بُعد فنی نام برد.

مدیری که در کار خود از شایستگی فنی برخوردار باشد، به بهبود ابعاد انسانی و ادراکی مدیریت نیاز بیشتری دارد. بُعد انسانی مدیریت، قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و به وسیله آنهاست.

بُعد ادراکی، شناخت پیچیدگی های کل سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدف های سازمان می باشد.^۱ رفتار سازمانی به طور مستقیم به ابعاد ادراکی و انسانی مدیریت مربوط می شود.

گرایش^۲ رفتار سازمانی

در گذشته اغلب مدیران تجربی، بُعد ادراکی و انسانی شغل خویش را یا نادیده می گرفتند یا درباره آن مفروضات^۳ بیش از حد ساده ای داشتند. اکثر مدیران تصور می کردند و بسیاری هنوز هم بر این عقیده اند که کارکنان اساساً تنبل اند، فقط با پول

1. Katz, 1955: 33-42

2. Approach

3. Assumptions

برانگیخته می‌شوند و با انگیزه‌های مادی بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. با قبول چنین مفروضاتی، مشکلات انسانی مدیران نسبتاً روشن و راه‌حل‌های آن نیز ساده به نظر می‌رسید. یعنی چنین تصور می‌شد که با تهیه طرح‌های تشویقی مالی، تأمین شغلی، و فراهم نمودن شرایط مناسب کار، روحیه کارکنان تقویت می‌شود و بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. متخصصان روابط انسانی، روان‌شناسان صنعتی و مهندسان صنایع از این دیدگاه حمایت می‌کردند و مدیران امور اداری آن را به کار می‌بستند.

اگر چه این گرایش، در مراحل اولیه نتایج خوبی داشت، ولی امروزه چنین گرایش ساده‌انگارانه‌ای برای حل مشکلات پیچیده سازمانی که مدیران با آن روبه‌رو هستند مناسب نمی‌باشد. رفتار انسان در محیط کار بسیار پیچیده‌تر و متنوع‌تر از آن چیزی است که گرایش سنتی انگیزه اقتصادی ادعا کرده است. گرایش رفتار سازمانی نوین معتقد است که کارکنان بسیار پیچیده‌اند و برای درک آنها باید از پژوهش تجربی کمک گرفت.

«لاری کامینگز»^۱ تأکید می‌کند که رفتار سازمانی راهی برای تفکر، طریقی برای درک مشکلات و تلاشی برای یافتن راه‌حل‌های عملی مبتنی بر تحقیقات علمی است. او مشخصه‌های رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱. مشکلات در چارچوب علت - و - معلول مطرح می‌شوند.
۲. این رشته گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب است.
۳. این رشته به نحو مشخص ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی، بهبود شخصی، و خودیابی^۲ انسان‌ها می‌کند.
۴. این رشته کاربردی است.
۵. و... بالأخره این رشته، دانش مبتنی بر واقعیات را در معرض دید قرار می‌دهد.^۳

مطالعه رفتار مانند هر مطالعه‌ای باید به صورت علمی انجام شود، به همین جهت برای سیر در آغاز و تکوین حوزه رفتار سازمانی به جنبش‌های «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» اشاره‌ای می‌کنیم زیرا این دو گرایش علمی مطالعه مدیریت هستند که

1. Larry L. Cummings

2. Self-actualization

3. Cummings, 1978: 39-94