



نظریه‌های رفتار سازمانی پیشرفته

(کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری)

دکتر تورج حسن‌زاده‌ثمرین

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	یازده
فصل اول: مفاهیم و کلیات	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
مقدمه	۱
۱-۱ مهارت‌های سه‌گانه مدیریت	۲
۱-۱-۱ مهارت فنی	۲
۲-۱-۱ مهارت انسانی	۳
۳-۱-۱ مهارت ادراکی	۳
۲-۱ نقش‌های مدیریتی	۳
۱-۲-۱ نقش‌های متقابل شخصی	۴
۲-۲-۱ نقش‌های اطلاعاتی مدیران	۵
۳-۲-۱ نقش‌های تصمیم‌گیری	۷
۳-۱ تعریف رفتار سازمانی	۱۰
۴-۱ میان‌رشته‌ای بودن حوزه رفتار سازمانی	۱۰
۵-۱ دو متغیر وابسته کلیدی مطالعات رفتار سازمانی	۱۲
۶-۱ متغیرهای مستقل اصلی	۱۴
۷-۱ اهمیت رفتار سازمانی	۱۶
۸-۱ ساخت و ایجاد چارچوب مفهومی	۱۷
خلاصه فصل اول	۱۹
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول	۲۰
خودآزمایی تشریحی فصل اول	۲۱

۲۳	فصل دوم: عملکرد شغلی و تعهد سازمانی
۲۳	هدف کلی
۲۳	هدف‌های یادگیری
۲۴	مقدمه
۲۴	۱-۲ عملکرد وظیفه‌ای و نحوه تعیین رفتارهای کلیدی
۲۶	۱-۱-۲ رفتار شهروندی
۲۹	۲-۱-۲ رفتار غیرمولد (ضدبهره‌وری)
۳۲	۲-۲ سکوت سازمانی
۳۲	۱-۲-۲ انگیزه‌های سکوت سازمانی
۳۳	۲-۲-۲ انواع سکوت سازمانی
۳۳	۳-۲ تعهد سازمانی
۳۶	۴-۲ درگیرشدن درکار
۳۷	۵-۲ رفتار کناره‌گیری (خروج)
۳۷	۱-۵-۲ چهار واکنش عمده نسبت به وقایع منفی در کار
۳۹	۲-۵-۲ مثال‌هایی از کناره‌گیری روانی و فیزیکی و نحوه وابستگی آن‌ها
۴۱	خلاصه فصل دوم
۴۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۴۳	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۴۵	فصل سوم: رضایت شغلی
۴۵	هدف کلی
۴۵	هدف‌های یادگیری
۴۶	مقدمه
۴۷	۱-۳ ارزش‌ها و نحوه تأثیر آن بر رضایت شغلی
۴۸	۲-۳ جنبه‌های گوناگون در ارزیابی رضایت‌مندی از شغل
۵۲	۳-۳ ویژگی‌های شغلی مؤثر بر رضایت شغلی
۵۶	۴-۳ خُلق‌ها و هیجانات
۵۷	۱-۴-۳ نحوه تأثیرپذیری رضایت شغلی از اتفاقات روزمره
۵۷	۲-۴-۳ هیجانات و خُلق‌ها و حالت‌های گوناگون آن
۶۱	۵-۳ اهمیت رضایت شغلی
۶۲	۶-۳ تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد، تعهد سازمانی و رضایت از زندگی
۶۴	خلاصه فصل سوم
۶۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۶۶	خودآزمایی تشریحی فصل سوم
۶۹	فصل چهارم: فشار عصبی
۶۹	هدف کلی

۶۹	هدف‌های یادگیری
۶۹	مقدمه
۷۰	۱-۴ فشار عصبی، علل و پیامدهای آن
۷۱	۱-۴-۱ نحوه درک و ارزیابی الزامات استرس‌زا
۷۳	۱-۴-۲ دو نوع عمده زمینه‌های فشار عصبی
۷۷	۱-۴-۳ درک نحوه مدیریت فشار عصبی
۸۳	۲-۴ تأثیر الگوی رفتاری تیپ A, B, C و D بر فرایند فشار عصبی
۸۵	۳-۴ تأثیرات فشار عصبی بر روی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی
۸۷	خلاصه فصل چهارم
۸۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۸۹	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۹۱	فصل پنجم: انگیزش
۹۱	هدف کلی
۹۱	هدف‌های یادگیری
۹۲	مقدمه
۹۳	۱-۵ نظریه انتظار
۱۰۱	۲-۵ دو ویژگی تعیین‌کننده در تئوری هدف‌گذاری
۱۰۳	۳-۵ نظریه برابری
۱۱۱	۴-۵ اهمیت انگیزش
۱۱۱	۵-۵ تأثیر انگیزش بر روی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی
۱۱۳	خلاصه فصل پنجم
۱۱۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۱۵	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۱۷	فصل ششم: اعتماد، عدالت و اخلاق
۱۱۷	هدف کلی
۱۱۷	هدف‌های یادگیری
۱۱۷	مقدمه
۱۱۸	۱-۶ ابعاد سرمایه اجتماعی
۱۱۹	۲-۶ اعتماد
۱۲۱	۲-۶-۱ انواع اعتماد سازمانی
۱۲۲	۲-۶-۲ سه منشأ و ریشه اعتماد
۱۲۴	۲-۶-۳ ابعاد مورد وثوق بودن مدیر
۱۲۷	۳-۶ چهار بعد ارزیابی عادلانه بودن تصمیم‌گیری مدیر
۱۳۴	۴-۶ مدل چهاربعدی تصمیم‌گیری اخلاقی
۱۳۹	۵-۶ نحوه ارتباط اعتماد با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی

۱۴۰	خلاصه فصل ششم
۱۴۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۴۳	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۴۵	فصل هفتم: شخصیت، ارزش‌های فرهنگی و توانایی
۱۴۵	هدف کلی
۱۴۵	هدف‌های یادگیری
۱۴۵	مقدمه
۱۴۷	۱-۷ ابعاد پنج عامل شخصیت
۱۵۳	۲-۷ ارزش‌های فرهنگی
۱۵۳	۱-۲-۷ ارزش‌های فرهنگی هافستد
۱۵۵	۳-۷ توانایی
۱۵۶	۱-۳-۷ ابعاد توانایی شناختی
۱۵۹	۲-۳-۷ ابعاد توانایی عاطفی
۱۶۰	۴-۷ میزان اهمیت شخصیت، ارزش‌های فرهنگی و توانایی
۱۶۰	۵-۷ نحوه تأثیر شخصیت و توانایی بر عملکرد شغل و تعهد سازمانی
۱۶۴	خلاصه فصل هفتم
۱۶۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۱۶۶	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۱۶۷	فصل هشتم: یادگیری و تصمیم‌گیری
۱۶۷	هدف کلی
۱۶۷	هدف‌های یادگیری
۱۶۷	مقدمه
۱۶۸	۱-۸ دلایل یادگیری کارکنان
۱۶۹	۲-۸ انواع دانش
۱۷۴	۳-۸ روش‌های تقویت یادگیری
۱۷۴	۴-۸ دو روش عمده تصمیم‌گیری
۱۷۶	۱-۴-۸ مسائل عمده تصمیم‌گیری
۱۸۲	۵-۸ نحوه تأثیر یادگیری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی
۱۸۴	خلاصه فصل هشتم
۱۸۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۱۸۶	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۱۸۷	فصل نهم: تیم‌ها
۱۸۷	هدف کلی
۱۸۷	هدف‌های یادگیری

۱۸۷	مقدمه
۱۸۸	۹-۱ تیم
۱۸۸	۹-۱-۱ انواع تیم‌ها
۱۹۴	۹-۱-۲ سه نوع وابستگی بین تیم‌ها
۱۹۸	۹-۱-۳ عوامل تعیین‌کننده ترکیب تیم
۲۰۱	۹-۱-۴ فرایندهای تیمی
۲۰۳	۹-۱-۵ فرایندهای کار وظیفه‌ای
۲۱۰	۹-۱-۶ میزان اهمیت فرایندهای تیم
۲۱۰	۹-۱-۷ نحوه تأثیر فرایندهای تیمی بر عملکرد و تعهد تیم
۲۱۲	خلاصه فصل نهم
۲۱۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم
۲۱۴	خودآزمایی تشریحی فصل نهم
۲۱۵	فصل دهم: فرهنگ سازمانی
۲۱۵	هدف کلی
۲۱۵	هدف‌های یادگیری
۲۱۵	مقدمه
۲۱۷	۱۰-۱ اجزای فرهنگ
۲۱۹	۱۰-۲ انواع فرهنگ عمومی
۲۲۰	۱۰-۳ انواع فرهنگ خاص
۲۲۲	۱۰-۴ فرهنگ قوی
۲۲۳	۱۰-۵ مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۲۴	۱۰-۵-۱ جذب انتخاب اصطکاک (ASA)
۲۲۴	۱۰-۵-۲ جامعه پذیری
۲۲۵	۱۰-۶ تناسب کارکنان با فرهنگ
۲۲۶	۱۰-۷ تغییر فرهنگ سازمانی
۲۲۷	۱۰-۸ اهمیت فرهنگ سازمانی
۲۲۷	۱۰-۹ تناسب شخص - سازمان
۲۲۸	خلاصه فصل دهم
۲۲۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دهم
۲۳۰	خودآزمایی تشریحی فصل دهم
۲۳۳	فصل یازدهم: رهبری
۲۳۳	هدف کلی
۲۳۳	هدف‌های یادگیری
۲۳۳	مقدمه
۲۳۴	۱۱-۱ قدرت و نفوذ

۲۳۴	۲-۱۱ کسب قدرت
۲۳۵	۳-۱۱ انواع قدرت
۲۳۸	۴-۱۱ استفاده از نفوذ
۲۳۸	۱-۴-۱۱ تاکتیک‌های نفوذ
۲۴۱	۲-۴-۱۱ واکنش‌ها به تاکتیک‌های نفوذ
۲۴۲	۵-۱۱ حل تعارض
۲۴۴	۶-۱۱ سبک‌ها و رفتارهای رهبر
۲۴۴	۱-۶-۱۱ سبک‌های تصمیم‌گیری رهبر
۲۴۵	۲-۶-۱۱ سبک رهبری
۲۴۶	۳-۶-۱۱ رفتارهای روزمره رهبری
۲۴۸	۴-۶-۱۱ رفتارهای رهبری تحول‌گرا
۲۵۰	۵-۶-۱۱ تفاوت سبک رهبری تحول‌گرا با تبادلی
۲۵۲	۷-۱۱ تأثیر رهبری بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی
۲۵۵	خلاصه فصل یازدهم
۲۵۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل یازدهم
۲۵۸	خودآزمایی تشریحی فصل یازدهم
۲۵۹	فصل دوازدهم: ساختار سازمانی
۲۵۹	هدف کلی
۲۵۹	هدف‌های یادگیری
۲۵۹	مقدمه
۲۶۰	۱-۱۲ ساختار سازمانی
۲۶۱	۲-۱۲ عوامل ساختار سازمانی
۲۶۲	۳-۱۲ عناصر مهم ساختار سازمانی
۲۶۶	۴-۱۲ ماهیت طراحی سازمانی
۲۶۹	۵-۱۲ متداول‌ترین اشکال سازمانی
۲۷۴	۶-۱۲ گام‌های کاهش اثرات منفی ساختاردهی مجدد
۲۷۷	۷-۱۲ تأثیر ساختاردهی مجدد سازمان‌ها روی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی
۲۷۸	خلاصه فصل دوازدهم
۲۷۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوازدهم
۲۸۰	خودآزمایی تشریحی فصل دوازدهم
۲۸۳	پاسخنامه
۲۸۵	منابع

پیشگفتار

نیروی انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است، از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری است. رفتار سازمانی یا به عبارتی رفتار انسانی در سازمان، تلاشی نظام‌مند برای شناخت و درک رفتار انسان در سازمان است تا با کنترل رفتار و استفاده از آن به عنوان منابع انسانی سازمان، تحقق هدف‌های سازمانی امکان‌پذیر شود. شناسایی علل رفتار و چگونگی به‌کارگیری رفتارها در راستای هدف‌های سازمانی مسئله محوری در مدیریت رفتار سازمانی است.

در این کتاب تلاش شده است همه ایده‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی در سه سطح مختلف و بر اساس مدلی منسجم به صورت یکپارچه ارائه شود. دانش زمانی سودمند و مفید خواهد بود که بتواند برای حل مسائل واقعی به کار برده شود.

مؤلف بر آن است تا کتابی را تألیف و تدوین کند که بتواند پاسخگوی نیازهای آموزشی عنوان درسی «نظریه‌های رفتار سازمانی» در سطح تحصیلات تکمیلی و مطابق با سرفصل آموزشی وزارت محترم علوم، تحقیقات و فناوری، ارزش محور و در ضمن کاربردی باشد. کتاب حاضر حاصل مطالعات و تجربه‌های چندین ساله در این زمینه است که به محضر دانشجویان، محققان، مدیران رفتار سازمانی تقدیم می‌شود. امید است بتواند ثمربخش بوده و مقبول افتد.

مؤلف بر خود لازم می‌داند از کلیه همکاران و اساتیدی که نظریات ارزنده آنان در تدوین این مجموعه مؤثر بوده است و نیز از تلاش‌های داور و ویراستار محترم کتاب سپاسگزاری کند.

در خاتمه جا دارد مراتب سپاس خود را از مدیران و کارکنان محترم دفتر تدوین کتب و محتوای آموزشی دانشگاه پیام‌نور که امکان نشر این اثر را فراهم آوردند، اعلام دارم.

مؤلف همواره مشتاق دریافت دیدگاه‌های اساتید، دانشجویان و مدیران سازمان‌ها برای بهبود و توسعه متن حاضر است.

دکتر تورج حسن‌زاده ثمرین

فصل اول

مفاهیم و کلیات

هدف کلی

بررسی تعریف و اهمیت رفتار سازمانی و نقش‌های مدیریت

هدف‌های یادگیری

از دانشجوی انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتواند:

۱. «رفتار سازمانی» را تعریف کند.
۲. دو پیامد مهم و اصلی رفتار سازمانی را توصیف کند.
۳. عوامل تأثیرگذار بر دو پیامد اصلی رفتار سازمانی را ذکر کند.
۴. علت عملکرد بهتر سازمان‌هایی را که در موضوع رفتار سازمانی به‌خوبی عمل می‌کنند، درک کند.

مقدمه

اگرچه مدیران تجربی از مدت‌ها قبل به اهمیت مهارت‌های متقابل شخصی^۱ در اثربخشی کارکردهای مدیریتی پی برده‌اند، اما دانشکده‌های بازرگانی در درک این پیام تعلل ورزیده یا کوتاهی کرده‌اند. تا اواخر دهه ۱۹۸۰، سرفصل‌های دانشکده‌های بازرگانی به جنبه‌های فنی مدیریت عمدتاً اقتصاد، حسابداری و فنون کمی تأکید داشتند

1. Interpersonal

و در مقایسه سرفصل درسی‌هایی درخصوص رفتار انسانی و مهارت‌های انسانی از اهمیت کمتری برخوردار بودند. اما در طول دو دهه گذشته، دانشکده‌های بازرگانی به اهمیت رفتار انسانی در اثربخشی کارکردهای مدیریتی پی بردند و دوره‌های مورد نیاز مهارت‌های انسانی را در سرفصل‌های این رشته مصوب کردند.

شناخت اهمیت توسعه مهارت‌های متقابل شخصی با نیاز سازمان، به جذب و نگهداری نیروهای انسانی با عملکرد بالا ارتباط دارد. صرف‌نظر از شرایط بازار کار، نیروهای وفادار همواره کمتر در بازار یافت می‌شوند. بنابراین مدیرانی که مهارت‌های انسانی بالایی دارند، محیط کار خوشایندی برای کارکنان به وجود می‌آورند و این امر موجب جذب و نگهداری نیروهای کیفی و واجد شرایط می‌شود. به علاوه، ایجاد یک محیط کار خوشایند منجر به نتایج اقتصادی خوبی خواهد شد. برای مثال شرکت‌هایی که شهرت خوبی در زمینه محیط کار دارند، جزء شرکت‌های برتر از نظر عملکرد اقتصادی هستند (رایینز و جاج، ۲۰۰۹).

۱-۱ مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

رابرت کاتز^۱، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به سه حالت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. مهارت، به توانایی‌های قابل پرورش شخص اشاره می‌کند که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود. منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است.

۱-۱-۱ مهارت فنی

مهارت فنی^۲ دانایی و توانایی در انجام وظایف خاص است که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شود. مدیران، معمولاً این مهارت‌ها را که شامل دانش، روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، و غیره است، طی دوره‌های کارآموزی فرا می‌گیرند. ویژگی بارز این مهارت

1. Robert I. Katz

2. Technical Skills

۳ مفاهیم و کلیات

این است که می‌توان در آن به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی دست یافت.

۱-۱-۲ مهارت انسانی

منظور از این مهارت داشتن توانایی و قدرت کارکردن با و از طریق مردم است. در این نوع مهارت، مدیران قادرند، انگیزه‌های کارکنان را دریابند و از محرک‌ها و نیازهای آنان در رهبری مؤثر بهره گیرند. مهارت انسانی^۱ به آسانی قابل حصول نیست و روش‌های مشخصی ندارد اما امروزه روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی، زمینه دستیابی به این مهارت را فراهم می‌کنند.

۱-۱-۳ مهارت ادراکی^۲

مدیران باید دارای مهارت ذهنی برای تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها و شرایط پیچیده سازمانی باشند. یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته هستند و تغییر در هریک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیران واجد این مهارت قادرند به دریافت اطلاعات و تحلیل مسائل سازمان پرداخته و با توجه به هدف‌های سازمان به تهیه طرح‌ها و ارائه راه‌حل‌ها بپردازند (رابینز و جاج، ۲۰۰۹).

۱-۲ نقش‌های مدیریتی

در اواخر دهه ۱۹۶۰، هنری مینتزبرگ^۳، فارغ‌التحصیل مؤسسه فنی ماساچوست^۴، مطالعه دقیقی روی پنج مدیر ارشد سازمان انجام داد تا نقش‌های مدیران عالی این سازمان‌ها را شناسایی کند. بر اساس مشاهدات او، مینتزبرگ به این نتیجه رسید که مدیران ده نقش متفاوت که ارتباط زیادی با یکدیگر دارند را انجام می‌دهند. همان‌طور که در شکل ۱-۱ مشاهده می‌شود، این ده نقش در سه گروه متقابل شخصی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری

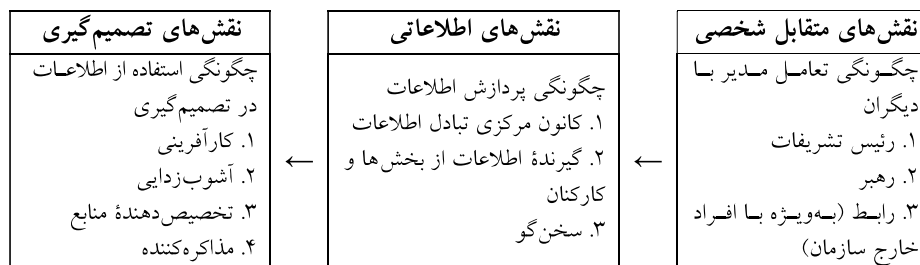
1. Human Skills

2. Conceptual Skills

3. Henry Mintzberg

4. Massachusetts Institute of Technology

قابل طبقه‌بندی است.



شکل ۱-۱. نمای کلی نقش‌های مدیران

۱-۲-۱ نقش‌های متقابل شخصی

این دسته از نقش‌ها، به رفتارهایی از مدیر توجه دارند که به روابط شخص مدیر با دیگر افراد درون یا بیرون سازمان باز می‌گردد. این نقش‌ها، مستقیماً از اختیارات و جایگاه مدیران که با اداره سازمان مرتبط است، نشأت می‌گیرند.

نقش‌های متقابل شخصی به سه نقش عمده تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

نقش تشریفاتی^۱ (نماینده نمادین سازمان): مدیران با توجه به موقعیت و اختیارات قانونی خود و با توجه به اینکه در رأس سازمان قرار گرفته‌اند و نمادی از هر سازمان به حساب می‌آیند، موظفند یک‌سری از امور تشریفاتی سازمان را انجام دهند. حضور در مراسم رسمی سازمان، امضای قراردادها و اسناد قانونی، استقبال از هم‌تایان و دیگر مهمان‌های رسمی سازمان، دیدار و ملاقات نزدیک با تمامی کسانی که باید با آن‌ها ارتباط داشته باشد (مانند مشتریان، کارمندان و...)، نمونه‌ای از مصادیق نقش تشریفاتی مدیر به شمار می‌آید.

رهبری: مهم‌ترین و گسترده‌ترین نقش مدیران، نقش رهبری آن‌ها در سازمان است. رهبری، به روابط انسانی میان مدیران و زیردستان وی اشاره دارد. مدیر در قبال کارهای کارکنان خود به مدیران بالاتر و یا ذینفعان پاسخگو است. بنابراین لازم است مدیران نیروهای خود را در جهتی صحیح، رهبری کنند. مثلاً در هر سازمان، مدیران

1. Figurehead role
2. Leader

۵ مفاهیم و کلیات

نیروی انسانی لازم را استخدام می‌کنند. آن‌ها را آموزش می‌دهند و برای انجام امور سازمانی، انگیزه لازم را در آن‌ها ایجاد می‌کنند. این وظیفه مدیر است که در جایگاه یک رهبر، کارکنان خود را در انجام وظایف تشویق کرده و همسویی و تعادل لازم را میان نیازهای شخصی کارکنان و هدف‌های سازمانی ایجاد کند. در نقش رهبری مدیر دو نکته حائز اهمیت است:

۱. هدف اصلی نقش رهبر، ترکیب نیازهای فرد و هدف‌های سازمانی است. مدیر باید سعی کند نیازهای سازمان و کارکنان را به گونه‌ای هماهنگ و نزدیک کند که حداکثر کارایی حاصل شود.

۲. در نقش رهبر، قدرت مدیریتی آشکارا تجلی می‌کند. یکی از منابع قدرت رهبری، قدرت ناشی از مقام است که در جایگاه رسمی سازمان است.

رابط^۱: مطالعات تجربی، بر اهمیت ارتباطات جانبی و افقی مدیران در تمامی سطوح، تأکید دارند. برقراری این ارتباطات، با نقش رابط بودن مدیر، بیان شده است. در واقع مدیر در نقش رابط با زنجیره افراد بیرون سازمان ارتباط برقرار کرده و اطلاعات لازم را از آن‌ها برای سازمان کسب می‌کند.

۱-۲-۲ نقش‌های اطلاعاتی مدیران

دومین مجموعه از نقش‌های مدیریتی، اساساً با فرایند پردازش اطلاعات^۲ لازم مدیران، ارتباط دارد. مدیر در تعامل با دیگران، خواه زیردستان و خواه افراد بیرون از سازمان، مرکز اطلاعات سازمان خود تلقی می‌شود. چراکه بخش عظیمی از اطلاعات در اختیار وی قرار می‌گیرد. شاید وی هر چیزی را نداند، ولی بیش از تک تک اعضای سازمان و زیردستانش، اطلاعات دارد.

1. Liaison

2. Informational Roles

- نقش‌های اطلاعاتی مدیران در قالب سه نقش، تجلی می‌یابد:

الف) کانون مرکزی تبادل و نظارت اطلاعات^۱ (ناظر و گیرنده اطلاعات)

دلیل انتخاب این واژه آن است که تمام فعالیت‌های مدیران در زمینه دریافت اطلاعات از کلیه بخش‌های درون و بیرون سازمان (که با سازمان مرتبط هستند) و نیز نظارت و کنترل بر آن‌ها را دربرمی‌گیرد.

مدیران به سبب موقعیت خاص خود در سازمان و نیز عهده‌داربودن نقش‌هایی همچون رابط، باید شخصاً از اطلاعات متعدد افراد بیرون سازمان که با سازمان در تعامل‌اند، آگاهی داشته باشند. بنابراین پهنه وسیعی از اطلاعات ویژه را (بیشتر اطلاعات جاری سازمان) برای توسعه از طریق فهم و درک سازمان و محیط، جست و جو و دریافت می‌کنند و مرکز اعصاب سازمان (که اطلاعات بیرون و درون سیستم را دریافت و پردازش می‌کند) پدیدار قلمداد می‌شوند.

ب) نشردهنده اطلاعات^۲

مدیران باید حجم وسیعی از اطلاعاتی را که در اختیار دارند، با دیگر اعضای سازمان (در سطوحی که می‌تواند و لازم است در دسترس آن‌ها قرار گیرد) به اشتراک گذاشته و در سازمان توزیع کنند. گاهی ممکن است اطلاعاتی که مدیران از تعامل با خارج سازمان به دست می‌آورده‌اند، مورد نیاز زیردستانشان باشد. گاهی نیز خود زیردستان مدیر نمی‌توانند تعامل آسان و صریحی برای تبادل اطلاعات با یکدیگر برقرار کنند. بنابراین مدیران لازم است اطلاعات لازم برای کارکنان را در اختیار آن‌ها قرار دهند و یا عهده‌دار تبادل اطلاعات میان افراد و سازمان باشند.

ج) سخنگو^۳

از دیگر نقش‌هایی که مدیران در تبادل اطلاعات ایفا می‌کنند، نقش سخنگویی است. آن‌ها در این نقش تلاش می‌کنند تا اطلاعات ضروری را به افراد بیرون سازمان (که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند) منتقل کنند. مدیر باید اطلاعاتی در مورد عملکرد

1. Monitor Role
2. Disseminator
3. Spokesperson Role

۷ مفاهیم و کلیات

سازمانی، سیاست‌ها و برنامه‌ریزی سازمان در اختیار اثرگذاران و ذینفعان سازمان قرار دهد. ظهور این نقش از طریق سخنرانی‌های رسمی مدیران در مراسم و یا ارائه پیشنهادهایی جامع برای اصلاح محصولات، تأمین‌کنندگان سازمان بروز می‌یابد.

۱-۲-۳ نقش‌های تصمیم‌گیری

اطلاعات به تنهایی، تمام آن چیزی نیست که سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری نیاز دارند بلکه ورودی اساسی برای فرایند مهم تصمیم در سازمان تلقی می‌شود. یکی از دیگر عوامل مهم تصمیم‌گیری^۱، شخص مدیر است که آثاری مهم در سیستم تصمیم‌گیری بخش یا تمامی سازمان دارد. مدیر باید به دلیل جایگاه و اختیارات قانونی خود، مسئولیت تمامی کارهای مهم سازمانی را برعهده گیرد. چهار نقش ذیل، کنترل مدیران به عنوان تصمیم‌گیرنده در سازمان را بر سیستم تدوین استراتژی توصیف می‌کند:

الف) کارآفرینی^۲

مدیران به عنوان یک کارآفرین در سازمان، تغییرات کنترل‌شده‌ای را برای تطبیق سازمان با تغییرات سریع محیطی، آغاز، طراحی و اجرا می‌کنند. مدیران همواره در پی شناسایی فرصت‌ها و یا مسائل و مشکلاتی احتمالی هستند که ممکن است در مسیر تغییر برایشان ایجاد شود. آن‌ها به طور مستمر به دنبال یافتن ایده‌ای جدید برای سازمان خود هستند و هنگامی که ایده‌ای جدید و آینده‌ای مناسب را یافتند، یک پروژه بهبود در جهت تحقق آن ایده برای ارتقای سازمان تعریف می‌کنند و خود یا یکی از اعضای سازمان مشغول انجام آن پروژه می‌شوند.

ب) آشوب‌زدایی^۳

نقش کارآفرینی مدیران، به تغییرات داوطلبانه و اختیاری آنان در سازمان اشاره دارد، اما مدیران در سیر حرکت سازمان خود، با فشارها، تغییرات و نیروهای تحصیلی (از بیرون یا درون سازمان) روبه‌رو می‌شوند که می‌بایستی آن‌ها را مدیریت کنند. در واقع، مدیران باید بخشی از وقت خود را صرف مواجهه و اصلاح آشوب‌های ایجاد شده در سازمان (ناشی از

1. Decisional Roles
2. Entrepreneur
3. Disturbance Handler

فشار زیاد بیرونی یا درونی) کنند. مدیران در سازمان‌های خود در پی نوعی ثبات پویا ۱۶ هستند که در عین وجود آشوب‌ها، بقای سازمان را حفظ می‌کند.

ج) تخصیص دهنده منابع^۱

سومین نقش تصمیم‌گیری مدیران، نقش تخصیص دهنده منابع است. مدیران از طریق تخصیص و کنترل منابع، اقتدار، تسلط و اثرگذاری خود را بر سیستم‌های تدوین استراتژی سازمان، حفظ می‌کنند. مدیر با تصمیم‌گیری در این مورد که چه کسانی، چه منابعی را در اختیار داشته باشند و متناسب با آن، چه کاری را باید انجام دهند، مجموعه سازمانی خود را هدایت و رهبری می‌کند.

د) مذاکره‌کننده^۲

آخرین نقش مدیر از دید میتزبرگ، شرکت وی در مذاکرات سازمانی است. برخی‌ها مذاکره را بخشی از شغل مدیران نمی‌دانند بلکه این ویژگی و امتیاز مدیران را افتخاری و اختیاری می‌دانند. مذاکره در واقع بخش مکمل کار مدیران است. مدیران مجرب، جایگاه و شأن بالایی برای مذاکرات قائلند، زیرا آن را راهی برای زندگی می‌دانند. آن‌ها معمولاً با گروه‌هایی که قرار است برای کارشان استاندارد تعیین کنند، آن‌هایی که می‌خواهند اقدامات حمایتی برای سازمان انجام دهند و حتی با کسانی که می‌خواهند خدماتشان را به آن‌ها بفروشند، وارد مذاکره می‌شوند. مدیر به دلیل اختیارات قانونی خود در سازمان و نقش‌هایی همچون سخنگویی و تخصیص دهندگی منابع، لازم است در جلسات و مذاکرات مهم سازمان شرکت کند. مذاکره، تبادل منابع در زمانی مناسب و واقعی است (رابینز و جاج، ۲۰۰۹: ۳۹-۴۱).

قبل از تعریف دقیق رشته رفتار سازمانی، لحظه‌ای در مورد سؤالات زیر تعمق کنید: بدترین همکاری که تاکنون داشته‌اید چه کسی بوده است؟ دانشجویانی که با شما در یک پروژه کلاسی همکاری داشته‌اند؛ همکاران شما در شغل‌های فصلی یا پاره‌وقت؛ همکاران، رئیسین یا سرپرستان در سازمان فعلی را تصور کنید؛ این همکاران چه اقداماتی انجام داده‌اند که به عنوان بدترین همکار شناخته شده‌اند؟ آیا تعدادی از رفتارهای نشان داده شده در سمت راست جدول ۱-۱ (یا شاید همه این رفتارها) را انجام داده‌اند؟

1. Resource Allocator

2. Negotiator

۹ مفاهیم و کلیات

دوباره، در مورد بهترین همکاری که تاکنون داشته‌اید تعمق کنید. این همکاران چه اقداماتی انجام داده‌اند که به عنوان بهترین همکار شناخته شده‌اند؟ آیا تعدادی از رفتارهای نشان داده شده در سمت چپ جدول مذکور (یا شاید همه این رفتارها) را انجام داده‌اند؟ اگر شما فردی هستید که با هر دو نوع از افراد فوق همکار بوده اید، دو سؤال ممکن است به ذهن شما خطور کند: «چرا بدترین همکار به این صورت رفتار می‌کند؟» و «چرا بهترین همکار به این صورت رفتار می‌کند؟». زمانی که شما چرایی رفتار و عمل متفاوت دو همکاران را درک کردید، قادر خواهید بود راه‌هایی اثر بخش برای تعامل با بدترین همکار خود پیدا کنید. (در نتیجه زندگی کاریتان مقداری خوشایند می‌شود).

جدول ۱-۱. ویژگی‌های بهترین و بدترین همکار

بدترین همکار	بهترین همکار
آیا تاکنون همکاری داشته اید که به این صورت رفتار کند؟	آیا تاکنون همکاری داشته اید که به این صورت رفتار کند؟
حتی با کنترل مستقیم بر او کار را به اتمام نمی‌رساند.	بدون اعمال مدیریت یا کنترل بر او کار را به اتمام می‌رساند.
در مقابل هر شکلی از تغییر مقاومت می‌کند حتی زمانی که تغییرات سودمند است.	با تغییرات یا روش های متفاوت انجام کار در زمان لازم انطباق پیدا می‌کند.
بدون توجه به اتفاقات رخ داده، انتقاد و نارضایتی نشان می‌دهد.	همیشه خوش بین است؛ حتی زمانی که در کار اتفاقات بدی رخ داده‌است.
جلسات اختیاری؟ چنان تنبل است که در جلسات و کارکردهای ضروری شرکت نمی‌کند!	به جلسات یا کارکردهای اختیاری برای حمایت همکاران علاقمند است.
نیاز افراد یا همکاران جدید به کمک را شوخی می‌گیرد.	به افراد یا همکاران جدید که به کمک نیاز دارند یاری می‌رساند.
بدون توجه به تبعات عدم رعایت مقررات، هر نوع مقررات را نقض می‌کند.	حتی زمانی که دلایل رعایت مقررات روشن و صریح نیستند از مقررات تبعیت می‌کند.
همیشه به دنبال چیزهای دیگری است حتی اگر آن چیز خوب به نظر نرسد.	به کارفرما احساس تعهد و وابستگی بلندمدت دارد.
زودتر از همه به نهار می‌رود و دیرتر از همه برمی‌گردد.	زود به سازمان می‌آید و دیر از سازمان می‌رود.

پرسش مهم: چرا این دو کارمند به صورت متفاوت رفتار می‌کنند؟