

بناام خدا

عنوان:

واژه های مدیریت رفتار سازمانی

تهیه کننده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی

بخش اول

روابط انسانی

مقدمه

انسان‌ها همچنان مهره‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند به طوری که موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهدافشان، وابسته به نحوه نگرش آنها به انسان و چگونگی به کارگیری نیروهای انسانی است.

روابط انسانی و توجه به شخصیت انسان، گرچه از قرن‌ها پیش مطرح شده بود اما تا قبل از قرن بیستم پدیده‌ای گمنام و ناشناخته تلقی می‌شد زیرا قبل از انقلاب صنعتی، ارزش انسان با ماشین‌آلات و ابزار مکانیکی بر او دانسته می‌شد.

به طوری که در ۱۸۰۰ «رابرت آون» به نقش روابط انسانی در سازمان‌ها توجه کرد. پس از او «آندرواوری» عامل انسانی در امر تولید را مورد بحث قرار داد و اهمیت آن را تشریح کرد پس از این دو دانشمند، «وینسون» نکات مهمی را بر بنیاد ریشه‌ای روابط انسانی افزود.

روابط انسانی

فرآیند برقراری و حفظ روابط هدفدار و دو جانبه بین اعضای یک سیستم با تامین نیازهای فردی و گروهی و احساس رضایت و به وجود آمدن انگیزش و رسیدن به اهداف سازمان.

اهداف روابط انسانی:

- ۱- شناخت خصوصیات فردی.
- ۲- شناخت کنش‌ها و واکنش‌ها.
- ۳- شناخت ریشه‌ها تفاوت‌ها و اختلاف‌ها.
- ۴- پیدا کردن راه‌های علمی جلب همکاری.
- ۵- به وجود آوردن جو مناسب.
- ۶- تقویت روحیه و جلب رضایتمندی افراد.
- ۷- ارضاء و بر آوردن نیازهای منطقی.
- ۸- برقراری روابط عمومی.
- ۹- مطالعه و بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان.

در هر مجموعه کاری دو نوع سازمان داریم:

- ۱- سازمان رسمی: در چهار چوب قوانین و مقررات اداری.
 - ۲- سازمان غیر رسمی: روابطی که با دوستان برقرار می‌کنیم.
- از آنجا که سازمانها روز به روز بزرگتر می‌شوند و شکل جدیدی به خود می‌گیرند کارها باید طوری طرح ریزی شود که فقط افراد متخصص به کار گمارده شوند. یکی از علت‌هایی که کارفرما به کارگر آزادی نمی‌دهد نداشتن ایمان به کارگران وزیر دستان می‌باشد و برای برقراری روابط، باید کارفرما به کارگر ایمان داشته باشد. توانایی و استعداد افراد را بشناسیم و به آنها ایمان داشته باشیم در نتیجه روحیه مودت به وجود می‌آید.

نظریه‌های کلاسیک

بروکراسی

«وبر» بر پایه این اعتقاد که منطق و عقلانیت در رفتار انسان مطلوب است بروکراسی را وسیله‌ای برای نیل به عقلانیت در امور و فعالیت‌های سازمان یافته، تلقی کرد و در ۱۹۰۹ خصوصیات بروکراسی را ارائه داد. بروکراسی با توجه به ویژگی‌هایی که دارد (تقسیم کار و تخصص، سلسله مراتب، قواعد و مقررات و...) آشکارا جنبه غیررسمی سازمان را نادیده گرفته و سازمان رسمی را مورد تأکید قرار می‌دهد.

سازمان‌های مبتنی بر بروکراسی با نوعی سرخوردگی ارباب رجوع، تمرکز قدرت، از خود بیگانگی کارکنان، محیطی خشک و... مواجه می‌شوند و گاهی با پایبندی و توجه بیش از حد به قانون و مقررات، هدف اصلی سازمان نادیده گرفته می‌شود.

مدیریت علمی

«فردریک تیلور» بانی این مکتب، چاره عدم کارایی‌های سازمان‌ها را اعمال مدیریت علمی (روش منظم) می‌داند نه استفاده از آدم‌های خارق‌العاده. در این نظریه، رفتار انسانی و متغیرهای روان‌شناختی و جامعه‌شناسی، جایگاه مهمی ندارد و سازمان رسمی، شرط لازم و کافی برای کارایی تلقی شده است. به‌طور کلی، این نظریه، برداشت محدودی از انسان دارد و در فراگرد تولید، او را همچون چرخ‌دنده‌دار از ماشینی بزرگ تلقی می‌کند، نیاز او را صرفاً از دید اقتصادی می‌نگرد و به نیازهای دیگر او بی‌اعتناست.

مدیریت اداری

در میان مدیران صنعتی و صاحبان منصب دولتی واداری «هنری فایول» فرانسوی شهرت فراوانی دارد. او نیز مانند تیلور، روش‌های علمی را مورد تأکید قرار داده است. نگرش مدیریت اداری، آشکارا جوانب رسمی سازمان را مورد توجه قرار داده است. از این دیدگاه، راه‌حل مشکل اصلی مدیریت این است که کارکردها یا وظایف لازم برای تحقق هدف‌های سازمانی را تشخیص داده، آنها را به صورتی گروه‌بندی کند تا حداکثر تولید و کارایی با کمترین هزینه، حاصل شود. به‌طور کلی، نظریه پردازان کلاسیک، سازمان را به منزله ماشینی عظیم می‌دیدند کشف قوانین کلی حاکم بر این ماشین، مجموعه دانش و معرفت پایدار و تغییرناپذیری در ارتباط با فعالیت‌ها و عملیات سازمان را به وجود آورد.

نظریه کلاسیک از تشخیص و فهم تمایل افراد انسانی به پذیرش مسئولیت و اثرات ناگوار نظارت و سرپرستی زیاده از حد، عاجز ماند.

از دیگر دانشمندان این دوره (کلاسیک) «هنری گانت» است که با تیلور معاصر بود. او به این دلیل که تشخیص داده بود «انسان» مهم‌ترین عامل تولیدی است، پژوهش‌های خود را به بررسی شناخت طبیعت انسانی، بویژه درک انگیزه‌ها و روحیه کارکنان معطوف کرد. اثرات با ارزش هنری گانت در مورد ایجاد انگیزه کارگران و روحیه آنان با محیط کار، ارزش و مقامی خاص در تکوین دانش روابط انسانی دارد.

روابط انسانی از دیدگاه کلاسیک

با پیدایی دانش روابط انسانی، روشن شد که نظریه کلاسیک‌ها که فرد را تنها از جنبه اقتصادی مهم می‌دانستند و کارگران را همانند ماشین‌هایی می‌پنداشتند که می‌بایستی از نیروی آنها به عنوان انرژی مکانیکی در زمینه افزایش سطح تولید استفاده کرد، دیگر اهمیت چندانی ندارد و نمی‌تواند اثری در افزایش بازدهی کار و بالا بردن سطح تولید سازمان‌ها داشته باشد، زیرا از

طریق دانش روابط انسانی است که می‌توان دریافت چه عواملی در چگونگی رفتار سازمانی افراد، مؤثر بوده و می‌توانند در کاهش یا افزایش بازدهی و تولید تأثیر بگذارند.

نتایج مطالعات هارثون

بهره‌وری، پدیده‌ای صرفاً فنی نیست بلکه فرایند اجتماعی است و در واقع، نگرش کارگران نسبت به کار و همکاران و سرپرستان، بهره‌وری را تعیین می‌کند.

امروزه، مدیرانی که از زاویه مکاتب کلاسیک نسبت به انسان می‌نگرند و شأن و منزلت انسان را در سازمان نادیده می‌گیرند و با مفروضات ناگوار خود، بیش از حد به جنبه‌های رسمی سازمان توجه کرده و نسبت به جنبه غیررسمی سازمان، نیازهای عاطفی، احترام، خودیابی و صدها مسئله دیگر انسانی غفلت می‌ورزند، نتیجه چنین برداشتی از انسان، باعث می‌شود روحیه همکاری و گروهی مورد تهدید قرار گیرد و انسان‌ها فقط به فکر خود باشند.

نتیجه گیری

در پایان، به نظر می‌رسد که بزرگترین سرمایه سازمان‌های موفق در آینده، سرمایه انسانی است. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهت هدایت کرد که به اهداف مورد نظر دست یابد.

بخش دوم

موفقیت

تعریف موفقیت

دانشمندان براین باورند که افراد موفق انسانهایی هستند که با پرورش ویژگی هایی همچون هدفمند بودن ، مشارکت پذیری ، توانایی ایجادارتباط با دیگران ، انضباط ، میل به موفقیت ، سود آوری و اعتقادات درونی پیوسته موجب پیشرفت در زندگی خود و در نتیجه جامعه و سازمانی که در آن کار می کنند می شود.

فلسفه و پیدایش موفقیت

پیوسته این پرسش در جامعه انسانی مطرح بوده است که علت موفقیت چشمگیر برخی افراد در چیست؟

و چرا برخی از افراد بسیاری از مشکلات را در زندگی پیشروی خود دارند؟

نقطه آغازین اصول و فلسفه موفقیت در زندگی در سال ۱۹۰۸ میلادی بوده است . آن زمان آقای ((آندور کارینی)) در آمریکا که استرالیایی و مردی ثروتمند بود از دانشجویی به نام ناپلئون هلی خواست تا طی ۲۰ سال دست به تحقیقاتی بزند و اصول اولیه موفقیت را بیابد . هیل، که خود علاقمند به انجام چنین تحقیقاتی بود با در نظر گرفتن یک جامعه آماری ۵۰۰ نفره و مشاغل گوناگون این جامعه شروع به تحقیق کرد . حاصل این تحقیقات کتابی بود به نام فلسفه موفقیت که در سال ۱۹۲۸ به چاپ رسید . در سال ۱۹۸۸ یعنی ۶۰ سال بعد از بنیاد ناپلئون هیل اصول مهم موفقیت در زندگی که در آن کتابی مطرح شده بود را دوباره مورد آزمایش قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که در این اصول بعد از گذشت ۶ دهه هیچ تغییری صورت نگرفته است . آقای هیل در کتاب خود به ۱۷ اصل برای موفقیت ((زندگی یا شغل)) قائل شده و آنها را به ۵ گروه اصلی زیر تقسیم کرده بود:

- اصول نگرشی - اصول فردی - اصول ذهنی و فکری - اصول مشارکتی - اصول معنوی

موفقیت در زندگی

۱- انگیزه: هر فرد موفق انگیزه نیرومند دارد که پیوسته او را به دنبال خود میکشد و موجب پیشرفت او می گردد. فرد برای حرکت، فعالیت و تلاش خود دلیلی یافته که موجب می گردد در توانایی های بالقوه خود استفاده نموده و استعداد های درونی خود را شکوفا کند . وجود انگیزه افراد موفق از افراد عادی متمایز می نماید و سبب میشود که در زندگی رنگ روی خاصی بگیرد.

۲- ایمان: ایمان نیروی محرکه ای است که وجود را به سوی ترقی و تعلی حرکت می دهد. از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه آمده است که : ((ایمان عبارت است از معرفت و یقین قلبی و اقرار داشتن به زبان و عمل کردن بر طبق آن))

۳- استراتژی: برای رسیدن به موفقیت تنها داشتن نیروی محرکه و منابع کافی نیست بلکه بایستی از منابع در موثر ترین وجه استفاده نمود و جهت معینی را تعیین نمود. استراتژی روشی است که با آن امکانات را در جهت هدف تنظیم میکنند.

۴- درک ارزشها: ارزشها سیستم دقیقی برای تشخیص درستی ها از نادرستی ها است .

۵- انرژی: انرژی به صورت های مختلف خود را نشان می دهد گاهی به صورت خروش و هیاهوی شادمانه و زمانی به صورت میل بر سازندگی .

۶- تسلط به فن ارتباط : قدرت ایجاد رابطه یکی از مهمترین مهارت هایی است که هر فرد می تواند داشته باشد دانشمندان به این نتیجه رسیده اند که ارتباط ما یک قدرت است و کسانی که این فن را دارند می توانند جهان را به گونه دیگری در کنند.

۷- نیروی صمیمیت: افرادی که بتوانند به رشته های مودت و صمیمیت را با مردمی که دارای عقاید و فرهنگ متفاوت هستند مستحکم کنند بزرگترین موفقیت را به دست می آورند.

موفقیت فردی و اجتماعی

آنهایی که به مدارج عالی ترقی رسیده اند خیلی را جلب شگرد های کار خود حرف نمی زنند اما در این خصوص لیندون جانسون خیلی پیشتر از آن که رئیس جمهور شود در جریان کسب قدرت حیرت انگیزش در مسیر پیشرفت خود در یک دستور العمل ۱۰ ماده ای ساده به نیل موفقیت تنظیم کرده بود.

- ۱- سعی کن اسامی افراد را به خاطر بسپاری زیرا بی مبالاتی در این مورد ممکن است نشانه بی علاقهگی نسبت به آنها باشد.
 - ۲- فرد راحتی باش تا هیچ کس در معاشرت با تو احساس ناراحتی و اجبار نکند و تعارف و تکلف را به کنار بگذارد.
 - ۳- این اعتقاد را که هرچه پیش آید خوش آید را در خود تقویت کن در این صورت هیچ چیز نمی تواند آرامشت را بر هم زند.
 - ۴- خود پرست نباش و بیهوده تظاهر نکن که بر همه چیز عالمی .
 - ۵- خصوصیتی در خود پرورش بده که جالب توجه باشد و باعث شود که مردم در اثر معاشرت با تو به برداشت های ارزشمندی برسند.
 - ۶- صمیمانه و با روحیه مذهبی سعی کن خودت را از شر همه سوء تفاهم ها خارج کنی و گلایه ها را از ذهنت دور کن.
 - ۷- شخصیت خود را زیر ذره بین ببر تا بتوانی اعمال نا هنجار را از آن خارج کنی.
 - ۸- آنقدر دوست داشتن افراد تمرین کن که این کار به صورت یک حالت ثانویه در آید.
 - ۹- همیشه از فرصت هایی برای تبریک گفتن به افراد و یا اظهار هم دردی در غم هایشان استفاده کن .
 - ۱۰- به مردم قدرت روحی بده تا محبت بی ریای خودشان را نثار تو کنند.
- استفاده از این ده قانون باعث شد تا جانسون رای بیشتری بیاورد و آسانتر در کنگره مورد حمایت قرار گیرد و باعث شد جانسون به اوج موفقیت برسد.

موفقیت های شغلی

- ۱- در شغل فعلیتان مهارت کامل بدست آورید.
- ۲- در چشم کار فرما خوب جلوه کنید.
- ۳- ارتباط مناسبی با همکاران داشته باشید.
- ۴- به طور داوطلبانه اضافه کاری کنید.
- ۵- با اداره روابط عمومی در ارتباط باشید.
- ۶- بگذارید مهارتهای مدیریتی بدرخشد.

- کیم اتومبیل های کره ای را به چک اسلواکی صادر می کرد.
- اتومبیل های لمانس پونتیاک، بالا بر های کاتر پیلار، قسمت هایی از هواپیماهای بوئینگ و انواعی از کامپیوتر جزء تولیدات کیم هستند.
- در جنگ عراق و ایران ساخت خطوط راه آهن را آغاز کرد. کیم راجع به ریسک هایی که میکند می گوید وقتی به محیطی پر از ریسک وارد می شویم با دقت همه جوانب را در نظر می گیریم پس در حقیقت دیگر ریسکی وجود ندارد.
- وارد صنایع اتومبیل سازی و کشتی سازی و الکترونیک شد و تولیدات صنایع هوا و فضا را نیز آغاز نمود.
- تولید پوشاک برای خرده فروشان آمریکا را در دهه هفتاد آغاز کرد.
- حدود ۴۰٪ از کل واردات آمریکا را به خود اختصاص داد.
- در شرکت دوو در جنوب چین یخچال تولید کرد.
- طی قراردادی ماشین، تجهیزات الکترونیک و ماشین آلات دیگر به مجارستان صادر کرد.

افتخارات

- ماجرا جویی های کیم هم در وطن و هم در خارج از وطن معروف شد بنا براین:
- پادشاه سوئد جایزه تجاری بین المللی را به کیم اهدا کرد.
- اتاق بازرگانی نیز هر سه سال یکبار جایزه ی تجاری بین المللی را نیز به افتخار کا آفرینی که با ایجاد توسعه شرکت خود به تحقق ایده تجاری آزاد ملک کرده است، به کیم اهدا می کرد.
- مجله آکونومیست چاپ کرده طی یک نظرسنجی کیم را به عنوان محترم ترین مرد کسب و کار در کره انتخاب کرد.
- نمایندگی کره در سنول او را به خاطر کمک به توسعه اقتصاد و تعهد به کار به عنوان مرد سال بر گزید.
- دولت های پاکستان و سودان به خاطر کمک کیم به توسعه اقتصادی کشورشان به او نشان افتخار دادند.
- در ایالت متحده و کره به او مدارک افتخار دادند و دختران دانشجوی کره ای او را به عنوان مرد کسب و کار که بیشترین الهام بخش حس اعتماد است بر گزیدند.

موفقیت در قرآن

- از نظر قرآن موفق کسی است که ایمان دارد و پای ایمان خویش با جان و مال ایستاده است .
- در آیه ۲۲ سوره مجادله انسان موفق واقعی را انسانی معرفی می کنند که در زندگی جایگاه و وظیفه خود را بشناسد و از برنامه زندگی که خدا برای او تنظیم کرده (دین) پیروی کند و در نهایت به رضوان الهی برسد.
- همچنین در آیات ۶۲-۶۴ سوره یونس می فرماید: موفقیت بزرگ این است که از عذاب خداوند ایمنی حاصل گردد.

نتیجه گیری (برداشت شخصی)

از نظر من موفقیت یک امر نسبی است و هرکس از دیدگاه خودش به این موضوع می نگرد. بعضی ها موفقیت را دست یابی به مدارج عالی تحصیلی می دانند. بعضی دیگر موفقیت را در ازدواج موفق می دانند. افرادی موفق را نزدیک شدن هر چه بیشتر به خداوند متعال می دانند و بعضی دیگر استفاده از استعداد هایشان .

به هر حال در همه ی این افراد یک عامل محرک (که از آن به انگیزه یاد می کنیم) حرکت به سمت هدف را ایجاد کرده است. و بسته به این که فرد چقدر مایل به رسیدن به هدفش است، حرکتی سریع یا کند دارد.

در موارد بررسی شده از ابتدای بحث روند کلی به چشم می خورد که آن ها را بیان می کنیم:

- ۱- اولین عامل برای رسیدن به موفقیت مشخص کردن هدف است.
- ۲- دومین عامل ایجاد انگیزه برای رسیدن به هدف است.
- ۳- سومین مرحله استفاده از منابع و امکانات است.
- ۴- چهارمین مرحله درس گرفتن از شکست ها ی خود و دیگران و این که هر بار به زمین می خورد با خود از زمین چیزی بر دارد.
- ۵- پنجمین مورد پس از تلاش فراوان، توکل به خداوند و اطمینان از اینکه فرد تلاش گر نتیجه زحماتش را میبیند .
- ۶- رسیدن به هدف و در واقع دستیابی به موفقیت .
- ۷- این مرحله را نیز جزء مراحل رسیدن به موفقیت به حساب آورد چون زمینه ساز موفقیت بعدی است در این مرحله فرد باید شکر گذار باشد میدانیم که:

((شکر نعمت نعمت افزون کند کفر نعمت نعمت از کف بیرون کند))

به یاد داشته باشیم : ((فقط آنهایی که جرات شکست خوردن را دارند، موفق می شوند))

بخش سوم

شخصیت در سازمان

شخصیت چیست؟

شاید بتوان شخصیت را از اساسی‌ترین موضوع علم روان‌شناسی دانست. مفهوم اصلی و اولیه شخصیت، تصویری ظاهری و اجتماعی است که بر اساس نقشی که فرد در جامعه بازی می‌کند، قرار دارد. یعنی در واقع، فرد به اجتماع خود شخصیتی را

ارایه می‌دهد تا جامعه بر اساس آن وی را ارزیابی کند. تعاریف متعددی برای شخصیت شده است اما تعریفی که گوردن آل پرت برای شخصیت ارائه کرده هنوز زبان زد همگان است. او گفت: شخصیت همان شخصیت درون فرد است که از سیستم های روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش می باشد. اما با توجه به هدفهایی که ما داریم باید شخصیت را به عنوان جمع کل راههایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش میدهد یا بدان وسیله روابط متقابل ایجاد می کند.

عوامل تعیین کننده شخصیت

وراثت و محیط این دو عامل مهم و اساسی باعث شکل گیری هر انسانی چه به لحاظ ظاهری و جسمی و چه به لحاظ روحی و روانی می گردد فراتر اینکه به تازگی عامل دیگری هم به نام موقعیت یا وضعیت مورد توجه قرار گرفته است.

بدیهی است که در این زمینه هیچ پاسخ ساده یا قطعی وجود ندارد. چنین به نظر می رسد که شخصیت در نتیجه هر دو عامل مذکور بوجود می آید. فراتر این که به تازگی عامل دیگری هم به نام موقعیت یا وضعیت مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین شخصیت یک انسان بالغ بوسیله دو عامل ارث و محیط تشکیل و با موقعیت های مختلف تعدیل می شود.

وراثت

مقصود از وراثت عواملی است که به هنگام تشکیل جنین وجود دارند. شکل فیزیکی انسان جذابیت صورت جنس خلق و خوی ترکیب ماهیچه ها میزان انرژی و سلامت جسمی از جمله خصوصیات است که معمولا بخش یا تمامی آنها را تحت تاثیر وجود پدر و مادر بوده و بر اساس آن شکل می گیرند. در بحث مربوط به نقش ارث در تشکیل شخصیت آخرین توجیهی که در این زمینه می شود این است که شخصیت فرد عبارت است از ساختار مولکولی ژن ها که در کروموزوم قرار دارند.

در مبحث وراثت می توان توجیه کرد که چرا بینی فلانی شبیه پدرش است یا اینکه چرا چانه وی شبیه چانه ی مادرش شده است و یا این که می توان پی برد چرا فلان آقا یا خانم (که پدر و مادرش از نظر بهره هوشی بسیار بالا و از این نظر استثنایی بودند) در فلان حرفه یا ورزش مقام اول را کسب کرده است. ولی در این زمینه هنگامی دیدگاه ها ضد و نقیض است و نتایج متفاوتی گرفته می شود که مثلا یکی از طرفداران نقش وراثت در تشکیل شخصیت مدعی می شود که تنیلی و بیحالی فلان کس بدان سبب است که پدر و مادر او فلان و فلان بودند. اگر قرار بود همه خصوصیات فردی بوسیله وراثت تعیین شود در آن صورت این ویژگی ها به نگام تولد کاملا مشخص می شد و هیچ نوع آموزش و تجربه ای نمی توانست آنها را تغییر دهد. برای مثال اگر کسی سختگیر نباشد و مسائل را جدی نگیرد آن خصوصیت به سبب وجود ژن هایی است که شخصیت

وی را تشکیل داده اند و در خصوص تغییر این ویژگی ها او هیچ کاری نمی تواند انجام دهد. در حالی که امکان دارد این موضوع به مذاق متعصبین جهان خوش آید ولی به هیچ وجه نمی تواند توجیه کننده نوع شخصیت فرد باشد.

محیط.

از جمله عواملی که در تشیل شخصیت موثرند عبارتند از فرهنگی که شخص در آن بزرگ می شود نخستین شرایط یا وضعیتی که برای او بوجود می آید. هنجارهای بین افراد خانواده - دوستان و گروه های اجتماعی سایر عوامل نفوذی که وی آنها را تجربه می کند و محیطی که افراد در آن قرار می گیرند. همه این ها در تشکیل شخصیت انسان ها نقش بسیار مهمی ایفا می کنند.

بحث های دقیقی که درباره ارث یا محیط در ایجاد و شکل گیری شخصیت می شود بر محور این نظریه می چرخد که این دو عامل نقش مهمی دارند. ارث اندازه ها یا محدودیت های خارجی را تعیین می کند ولی شیوه ای که فرد خود را با خواسته ها و شرایط وفق می دهد تعیین کننده ی توان بالقوه وی است.

موقعیت

شخصیت فرد ، در حالی که دارای ثبات رویه و پایدار است ، ولی، در موقعیت های مختلف تغییر می کند، خواسته ها ، تمنیات و میل های گوناگون ، در موقعیت های مختلف باعث می شوند که شخص در هر موقعیتی جنبه خاصی از شخصیت خود را ابراز نماید . در طبقه بندی موقعیت ها آنچه اهمیت می یابد این است که به نظر می رسد این موقعیت ها با توجه به محدودیت هایی که بر رفتار فرد اعمال می کنند (مثل کلیسا یا جلسه ی مصاحبه ی کارمند) متفاوت باشند و باعث محدود کردن نوع رفتار فرد شوند ولی موقعیت های دیگری هم هستند که این محدودیت ها را به پایین ترین حد می رسانند (مثل گردش در پارک).

شخصیت هم به لحاظ وراثت شکل می گیرد هم اکتسابی است. اما شخصیت مدیریتی حاصل یادگیری است که به ۳ قسمت تقسیم می شود:

- ۱- یادگیری شرطی
- ۲- یادگیری ابزاری
- ۳- یادگیری اجتماعی

- یادگیری شرطی

کاری که پاولوف انجام داد در رابطه با غذا، سگ و ترشح بزاق بود. او دید وقتی غذا به سگ می رسد بزاق وی شروع به ترشح می کند سپس زنگی را تعبیه کردند هنگامی زنگ زده می شد غذا را می آوردند. بعد از چند مدت صدای زنگ جایگزین غذا شد هر وقت صدای زنگی شنیده می شنیدند منتظر آمدن غذا میشدند. در واقع بخشی از رفتار های ما بدین شکل است.

- یادگیری ابزاری (وسیله ای)

یادگیری ابزاری در مورد تقویت هایی است که صورت می گیرد. ما در درون خودمان ویژگی هایی داریم

اما موقعیتش وجود ندارد (یا این نوع رفتار در محیط استقبال نیست) پس این رفتار در این موقعیت

خاموش می شود اما در بعضی موقعیت ها رفتار هایی که تقویت شان وجود دارد. رفتار ابزار با تقویت

است که این رفتار را شکل می دهد.

- یادگیری اجتماعی

خیلی از رفتار های امروزی ما حاصل از برگرفتن رفتار های بزرگتر های ماست بخش اعظمی از رفتارهای کوچکتر ها برگرفته از رفتار بزرگ ترهاست.

از دیدگاه فروید شخصیت به ۳ دسته تقسیم می شود:

۱: **خود آگاه:** بخشی از تفکرات ما که خودمان هم از آن آگاه هستیم

۲: **نیمه خود آگاه:** در این بخش به قسمتی آگاه و به قسمتی ناآگاه هستیم

۳: **نا خود آگاه:** بخشی از تفکرات در وجودمان قرار دارد که اصلا از آنها آگاهی نداریم

در این زمینه دو دانشمند به نامهای جولوف و هری اینگام پنجره ای را معرفی کردند که به پنجره ی جوهری معروف است

شناخته شده (گسترده)	کور
------------------------	-----

۱

۲

۳

۴

۱- منطقه ای است که فرد نسبت به خودش "خود آگاهی" دارد و هم دیگران در مورد فرد آگاهی دارند در واقع آنچه که در فرد وجود دارد دیگران می دانند هم فرد خودش را می شناسد هم دیگران نسبت به اطلاعاتی که فرد دارد آگاهند.

۲- بعضی از ویژگی شخصیتی که فرد از آنها غیر مطلع است اما دیگران در مورد آن اطلاعاتی دارند مانند غرور

۳- فرد خودش می داند اما دیگران نمی دانند فرد هنوز باور ندارد و هنوز پای امتحان نیامده و فرد هنوز خودش را افشا نکرده است

۴- نه فرد درباره ی آن اطلاعی دارد نه دیگران . هنوز هیچ کدام یکدیگر را درک نکرده اند

نتیجه: هر چه منطقه ی نشان داده شده بیشتر شود نفوذ افراد به مراتب بیشتر خواهد بود ارتباط سالم در مدیریت بوجود می آید.

ویژگی های عمده شخصیتی:

کانون کنترل:

مرکز کنترل به معنی آن است که یک فرد موفقیتها و شکستهای خویش را به علت‌های درونی نسبت می دهد یا بیرونی. افرادی که معتقدند سرنوشت زندگی و پیروزی و شکست‌هایشان تحت کنترل خود و تلاششان است، دارای مرکز کنترل درونی و افرادی که اعتقاد به این دارند که حوادث زندگی تحت تاثیر نیروهای خارج از کنترل و نفوذ آنان است، دارای مرکز کنترل بیرونی هستند. افراد با مرکز کنترل درونی، تلاش بیشتری برای پیشرفت و ارتقا از خود نشان می دهند، به دنبال برقراری ارتباط مناسب با افرادند و دارای خلاقیت و ایده های نو هستند. پادشاهای درونی کار از قبیل موفقیت در کار و حسن انجام کار برای آنها مطلوب تر است. این در مقابل پادشاهای مطلوب افراد با مرکز کنترل بیرونی مانند اضافه حقوق و امنیت شغلی است. این افراد به نسبت افراد با مرکز کنترل بیرونی دارای درآمدهای بالاتر و مشاغلی با رتبه و جایگاه اجتماعی بالاتر هستند. در مقایسه افرادی که مرکز کنترل درونی دارند به دلیل تلاش برای کنترل و نفوذ بر دیگران، تمایل بیشتری به استفاده از

تاکتیک های خود ششیرینی از خود نشان می دهند. منحصر بودن وظیفه کاری به شغل فرد و میزان مهارت وی در آن بستگی دارد. زمانی که شغل و مهارت های فرد آن قدر برجسته نیست که وی را از دیگران متمایز سازد، تلاش می کند تا از طرق دیگری نظیر خودشیرینی به تاثیر گذاری و نفوذ بر دیگران دست یابد.

ماکیاول گرایی:

افراد ماکیاول گرا تلاش می کنند از طریق دغل کاری و فریب دیگران قدرت و نفوذ خویش را گسترش دهند و به اهداف خویش دست یابند. این افراد توجه کمی به احساسات و وضعیت دیگران دارند. نسبت به طبیعت انسان دیدگاه منفی دارند (انسانها قابل اعتماد و مسئولیت پذیر نیستند) و از شیوه های ارتباطی فریب کارانه استفاده می کنند. مطالعات نشان می دهد افرادی که دارای شخصیت ماکیاول گرا هستند از تاکتیک خودشیرینی استفاده می کنند. کسانی که از نظر شخصیتی به مقدار زیادی این ویژگی را دارند موفق تر هستند و کمتر غیبت می کنند و بیشتر دیگران را ترغیب می کنند ولی بازدهی این افراد در عوامل موقعیتی تعدیل می گردد. ویژگی شخصیت طلبی در موارد زیر تعدیل می گردد. ۱- هنگامی که این افراد به صورت مستقیم با دیگران روبرو می شوند. ۲- هنگامی که قوانین و مقررات در موقعیت یا وضعی که با آن رو به رو می شود کمتر حاکم باشد آنان بی محابا عمل می کنند ۳- درگیری عاطفی با مسایل جزئی یا امور دور از هدف مورد نظر که موجب کم رنگ شدن این ویژگی گردد.

مناعت طبع یا عزت نفس:

عزت نفس عبارت از میزان یا درجه ای است که افراد خود را دوست دارند. عزت نفس نیازی در سطوح بالای طبقه بندی نیازهای مازلو است که برای مدیریت در سازمان ها و شخص از اهمیت زیادی برخوردار است. این نیاز در دو شکل احترام شخص به خود و کسب موفقیت و شایستگی، و همچنین نیاز به داشتن مقام اجتماعی و مورد تقدیر قرار گرفتن وجود دارد.

سازش با موقعیت

نیز به توانایی فرد در هم سو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موقعیتی اشاره دارد. کسانی که چنین خصوصیتی دارند در موقعیت‌های گوناگون رفتار متفاوتی از خود بروز می‌دهند. بنابراین، بین آن چیزی که هستند و آنچه که انجام می‌دهند (از نظر ثبات رویه در رفتار) رابطه بسیار مستحکمی وجود دارد. تغییر رفتار بر اساس تغییر وضع، انعطاف پذیر بودن، وفق دادن خود با شرایط جدید، تنظیم کارها بر اساس شرایط از جمله ویژگی‌های شخصیتی این افراد است

بین ویژگی‌های شخصیتی عزت نفس و سازگاری با موقعیت کارکنان با متغیر تعارض سازمانی (بین فردی) رابطه معنی دار معکوس وجود دارد. به عبارت دیگر، با افزایش میزان عزت نفس کارکنان و سازگاری با موقعیت کارکنان، میزان تعارض سازمانی (بین فردی) کاهش می‌یابد

خطر پذیری

انسان‌ها از نظر گرایش به خطر پذیری متفاوت اند. این که مبتنی بر پذیرش یا اجتناب از خطر است بر مدت زمان تصمیم گیری یک مدیر و مقدار اطلاعات مورد نیازش برای تصمیم گیری نیز اثر گذار است. نوع مشاغل، تعیین کننده ی سرعت عمل در تصمیم گیری است

شخصیت نوع A

کسی که از نظر شخصیت، نوع A باشد، سعی دارد با سرعت و دستپاچگی در کوتاه ترین زمان به بیشترین پیشرفت دست یابد و هر گاه ایجاب کند، در برابر گرو ههای مخالف و هر چیزی که سد راهش باشد به شدت مقاومت و مخالفت خواهد کرد. کسی که از نظر شخصیت در گروه A قرار نگیرد همیشه تحت نقش و فشار روانی زیاد است و همیشه احساس می‌کند فرصت کافی ندارد و پیوسته برای کارهای خود وقت خاصی را تعیین می‌کند. کسی که دارای این ویژگی است کارها را به سرعت انجام می‌دهد، چنانچه به پست مدیریت برسد هر روز چندین ساعت اضافه کاری می‌کند و همیشه خود را در وضع رقابتی می‌بیند. به ندرت امکان دارد که خلاق باشد و بیشتر به تجربیات گذشته تکیه می‌کند و معمولاً واکنش یکسانی در برابر مسائل و مشکلات متفاوت نشان می‌دهد.

شخصیت نوع B: چنین فردی هیچ گاه سراسیمه نیست، نمی‌خواهد دست به کارهایی بزند که پایان ندارد، احساس نوعی آرامش می‌کند و نباید دائم محاسباتی را انجام دهد. به جای به رخ کشیدن مدیریت و مقام خود، ترجیح می‌دهند که با دوستان خود خوش بگذرانند. معمولاً کسی که از نظر شخصیتی در گروه B قرار گیرد به رأس هرم سازمان می‌رسد و پست

های مدیریت ارشد را احراز می کند. چرا که در کارها عجله ی کمتری به خرج داده و امور را به صورت استادانه انجام می دهند، خلاق بوده و تنها به رقابت و کارهای با عجله اکتفا نمی کنند.

تناسب شغل با شخصیت:

در نظریه ی معروف جان هالمر درباره ی تناسب شغل با شخصیت این موضوع به بهترین طریق بیان

شده است. نظریه ی مزبور بر این تصور قرار دارد که رغبت یا علاقه ی فرد با محیط کارش متناسب

است. این محقق ۶ نوع شخصیت ارائه می کند و پیشنهاد می نماید که رضایت شغلی و میل به ترک

شغل به درجه ای بستگی دارد که فرد می تواند به صورتی موفقیت آمیز شخصیت خود را با یک محیط شغلی وفق دهد.

واقع گرا ← سازش کار و مرد عمل ← مکانیک، کارگر خط مونتاژ، کشاورز

کاوشرگر ← تحلیل گر، مستقل ← اقتصاددان، ریاضی دان، گزارشگر

اجتماعی ← صمیمی، گرم ← مدد کار اجتماعی، معلم و مشاور، روانشناس

سنت گرا ← مرد عمل، انعطاف ناپذیر ← حسابدار، مسئول بایگانی، مدیر شرکت

سوداگر ← جاه طلب، سلطه جو ← وکیل، متخصص روابط عمومی

هنرمند ← خیال پرداز، احساسی ← نقاش، موسیقی دان

نموداروجهی - نمودار زیر - نشان می دهد که هر قدر این مشاغل به هم نزدیک باشد، با هم سازگارترند.



سنت گرا ۶

هنر گرا ۳

سودا گر ۵

اجتماعی ۴

نکات اصلی الگوی مزبور عبارتند از: (۱) افراد از نظر شخصیتی تفاوت‌های ذاتی و واقعی دارند. (۲)

مشاغل متفاوت اند. (۳) افرادی که در مشاغل مناسب با شخصیتشان گمارده می‌شوند رضایت

شغلی بیشتری پیدا می‌کنند و احتمال کمتری دارد که به صورت اختیاری از کار خود استعفاء دهند.

بخش چهارم

فرآیند انگیزش کارکنان

مفاهیم اصلی انگیزش

- چرا برخی افراد در مقایسه با دیگران تلاش بیشتری انجام می دهند؟ - چه عاملی کارکنان را برمی انگیزد؟
- چگونه میتوان کارکنان را وادار به انجام کار کرد؟ - چگونه می توان کارکنان را برانگیخت؟
- چرا فردی کار خود را رها و ترک می کند؟ - چرا یک کارمند از کار خود ناراضی است؟

فرایند اصلی انگیزش

یک نیاز تامین نشده موجب ایجاد تنش می گردد و فرد پویایی به وجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد تا به جست و جو برای هدف خاصی بپردازد. اگر هدف تامین شود، می تواند نیاز را تامین کرده و باعث کاهش تنش شود.

اهمیت فرایند انگیزش کارکنان

فرایند انگیزش یکی از مهمترین جنبه های فرایند مدیریت منابع انسانی است. زیرا، رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرایند انگیزش می توان سهم موثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی را افزایش داد.

انگیزش چیست؟

متفکران و متخصصان تعاریف مختلفی از انگیزش بیان کرده اند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ❖ انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد.
- ❖ نیروی درونی است که افراد را برای تحقق اهداف شخصی و سازمانی برمی انگیزد.

در این تعریف عملکرد افراد تابعی از انگیزش، توانایی و محیط است. به این معنی که انگیزش (تمایل برای انجام کار)، توانایی (قابلیت انجام کار) و محیط (ابزارها و اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار) تعیین می شود.

چرا به برانگیختن کارکنان نیازمندیم؟

پاسخ در مفهوم بقا و ماندگاری است. وجود کارکنان برانگیخته برای محیط کار یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. کارکنان برانگیخته نسبت به بقا و ماندگاری سازمان مدد رسان و غالباً فعال و تاثیر گذارند.

دیدگاههای انگیزش

➤ دیدگاه تاریخی انگیزش

۱. **روکرد سنتی:** انگیزش کارکنان به بهترین وجه از سوی تیلور ابراز شد. بها دادن و اتکاء به محرکهای مادی را مد نظر قرار داد.
۲. **رویکرد منبع انسانی:** در این رویکرد از کار التون مایو الهم گرفته شده است. برآورده شدن نیازهای اجتماعی را مورد توجه قرار داد.
۳. **رویکرد منبع انسانی:** توصیه به وسعت دادن به میزان مسئولیت فردی است.

➤ دیدگاه محتوایی انگیزش

این دیدگاه نشان می دهد چه عاملی کارکنان را در محیط کار بر می انگیزد.

۱. نظریه ی سلسله مراتب نیازهای مازلو:

افراد وقتی در کار برانگیخته می شوند که نسبت به پنج سطح نیازها ارضا شده باشند. این پنج دسته نیاز شامل :

الف. **فیزیولوژیکی:** شامل نیازهای فیزیکی چون گرسنگی، تشنگی و...

ب. **ایمنی:** محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی

پ. **اجتماعی:** عاطفه ، تعلق خاطر و دوستی

ت. **احترام:** احترام درونی مثل حرمت نفس و پیشرفت / احترام بیرونی مثل: پایگاه ، مقام و شهرت

ث. **خودشکوفایی:** شخص می کوشد تا همان چیزی شود که استعداد رسیدن به آن را دارد.

۲. نظریه دو عاملی انگیزش:

توسط هرزبرگ مطرح شد. نیازها را به دو دسته تقسیم نمود که عبارتند از :

عوامل بهداشت یا نگهدارنده: افرادی که از کار خود احساس نارضایتی دارند این نارضایتی را مربوط به محیطی که در آن کار می کنند می داند.

عوامل انگیزنده ها: وقتی افراد درباره ی کار خود احساس خوشایندی دارند این احساس را ناشی از خود کار می

داند.

نکته : به عبارت بهتر انگیزش افراد به بر عملکرد برتر آنها اثر بخش است.

- انتقاد های وارده :

۱. هنگامی که امور به شیوه ای عالی اداره شوند افراد آن را به حساب خود می گذارند اما در شکست عوامل باطنی را

مقصر می دانند.

۲. اعتبار روش جمع اوری داده ها مورد پرسش قرار دارد .

۳. از همه ی معیار های رضایت فرد استفاده نشده است .

۴. به متغیر ها توجه ندارد.

۳. تئوری مک کلند :

این تئوری بر سه عامل انگیزشی بنا شده است :

۱. نیاز به کسب قدرت : افرادی هم‌اورد طلب ، شخصاً مسئولیت شکست یا پیروزی را می پذیرند و در پی کسب موفقیت در کارها هستند. در پی اعمال نفوذ در دیگرانند، در پی کسب شهرت و اعتبار و قدرتند،

۲. نیاز به ایجاد روابط دوستی : تمایل به ایجاد کسب حمایت و دوستی دیگرانند ، در شرایط رقابتی کار نمی کنند.

۴. نظریه ای .آر.جی انگیزش الدرفر

این نظریه را الدرفر در سال ۱۹۷۲ مطرح کرد.

نظریه ای.آر.جی از ترکیب حروف اول کلمات زیستی(نیازهای فیزیولوژیکی وامنیت)

وابستگی(نیاز تعلق)و رشد(نیاز به اقدام و خودشکوفایی) تشکیل شده است.

مشابه سلسله مراتب مازلو است اما تفاوت اساسی با آن دارد و آن این است که مازلو معتقد است که پیشرفت از یک سطح به سطح بالاتر نیازمند ارضا نیازهای پایین تر است (رضایت و پیشرفت) اما آلدرفر علاوه بر آن به این نکته توجه دارد که فرد ناکام می تواند به نیاز های پایین تر خود بازگردد(برگشت و پسرفت).تفاوت دیگر در این است که آلدرفر بر این باور است که در یک زمان بیش از یک نیاز فعال وجود دارد.

➤ دیدگاه فرآیندی انگیزش

۱.نظریه برابری آدامز:

افراد دادهها(دانش،مهارت وتوانایی)و ستاندههایی(پادشهای دریافتی) خود را با دیگران مقایسه میکنند، اگر در ارزیابی نتایج کار خود با دیگران بی عدالتی می بیند احساس نابرابری می کند.

این احساس نابرابری یا مثبت است یا منفی

مثبت:فرد احساس می کند براساس تلاش صرف شده برای انجام کار در مقایسه با دیگران پاداش بیشتری گرفته است.

منفی:فرد احساس می کند براساس تلاش صرف شده برای انجام کار در مقایسه با دیگران پاداش کمتری گرفته است.

هر دو احساس نابرابری موجب انگیزش می شود و فرد برای ایجاد شرایط برابر اقداماتی انجام می دهد :

۱.فرد میزان تلاش خود را کم میکند. ۲.فرد تلاش خود را افزایش می دهد.

۳.از کار کناره می گیرد . ۴.معیار سنجش خود را تغییر می دهد.

عوامل مؤثر در انگیزش

عوامل مختلفی در ایجاد انگیزه مؤثر هستند که به تعدادی از آنها به شرح ذیل اشاره می‌کنیم.

پاداش‌های مادی

هرگاه بخش عمده‌ای از وقت یک فرد برای سازمان معینی صرف شود، ضرورت‌های فیزیولوژیکی (خوراک، سرپناه و پوشاک) لازم می‌سازد که در بیشتر حالت‌ها انگیزه‌های مادی فراهم باشد. پاداش‌ها ممکن است فردی و در قبال انجام کار معین و یا پذیرفتن مسئولیت خاص باشد و یا به صورت جمعی و در قبال موفقیت و پیشبرد مناسب اهداف واحد یا کل سازمان باشد.

عوامل مادی در روزگار امروزی و تأثیری که بر زندگی افراد می‌گذارد، شاید از مهم‌ترین عوامل انگیزش باشد ولی چنانچه این عوامل مادی از سوی انگیزه‌های دیگر که برخی از آنها در ذیل خواهد آمد یاری نشود، خود به خود فراتر از تأمین نیازهای معمولی نخواهد رفت و پاداش‌های ضعیفی خواهند بود. لذا پاداش‌های آرمانی به نام انگیزه‌های همکاری در شمار نیرومندترین و فراموش نشده‌ترین عوامل به شمار می‌آیند.

مشارکت

کارکنان اگر احساس کنند مهم هستند نه تنها در سازمان بلکه در زندگی هم موفق عمل خواهند کرد. تصویر آرمانی آینده یک سازمان زمانی زنده و واضح می‌شود که هر کس به وضوح ببیند مشارکتش در امور، تفاوت ایجاد می‌کند. هرگاه کارکنان در امور و تصمیم‌گیری‌های یک سازمان یا یک واحد مشارکت داده شوند، مطمئناً نسبت به تصمیمات آن خود را مسئول می‌دانند و به آن عمل می‌کنند. انزوای کارکنان و مشارکت ندادن آنان در پیشبرد اهداف سازمان، می‌تواند یک فاجعه برای سازمان باشد.

چگونه بی‌انگیزه بودن کارکنان را متوقف کنیم؟

تاکنون مطالب بسیاری درباره کارکنان با انگیزه نوشته شده است. این افراد یقیناً کلید راهیابی یک سازمان به موفقیت هستند. اما بهتر است بیشتر روی متوقف نمودن و کاهش بی‌انگیزگی که اغلب بین کارکنان قدیمی کارمندی با انگیزه پایین را استخدام کند. چرا کارکنان قدیمی‌تر با بدبینی، منفی بافی و بی‌اعتنایی به کار ادامه می‌دهند؟ در حالی که آنها باید به خاطر تمام تجربیاتشان در امور مشارکت داشته باشند. آنها استعداد و قریحه افراد جوان و پر تلاش را دارند و اصلاً خودشان زمانی جوان و پر تلاش بوده‌اند. چیزی تغییر کرده است. باید بفهمیم آن چیست و متوقفش کنیم.

اما قبل از آن تاکید می‌شود که بعضی از کارکنان و نه همه از این نکته رنج می‌برند. این امر نتیجه اجتناب ناپذیر بالا رفتن سن یا تجربه نیست. برخی حتی تا زمانی که بازنشسته می‌شوند فعال باقی می‌مانند، این حقیقت که همه کارکنان بی‌انگیزه نمی‌شوند باعث امیدواری است و زمینه‌هایی را برای از بین بردن و یا حداقل کاهش این مسئله فراهم می‌سازد. بیایید در مورد یک فرد پر کار و جوان صحبت کنیم. او مشغول کار در حوزه‌ای می‌شود، چون معتقد است که استعداد انجام آن شغل خاص را دارد، به خوبی در آن کار پیشرفت خواهد کرد و ترفیع خواهد گرفت. او فکر می‌کند جایی را انتخاب کرده که ارزش کار او را می‌دانند. چه چیزی باعث می‌شود این فرد انگیزه‌اش را از دست بدهد؟ در اینجا چند احتمال بررسی می‌شود:

اهمیت برای رئیس:

کارمند جدید حالتی از ترس، احترام و شگفتی نسبت به مافوقش دارد. او زیاد درباره مسئول و نحوه کارش نمی‌داند ولی ممکن است خیلی زود دریابد که رئیسش آگاهی چندانی ندارد و یا حداقل برای کاری که انجام می‌دهد مناسب نیست. او با این سوال شروع به کار می‌کند که چه چیزی برای مافوق مهم است؟ این موضوع مربوط می‌شود به ارزشیابی کار، چون مسئول بیشترین قدرت را در ارزشیابی فعالیت‌ها دارد اما در اکثر اوقات اساس و ضابطه ارزیابی را درک نمی‌کند. آیا او به لحاظ همسان بودن با مسئولان مثبت ارزیابی می‌شود و بالعکس؟ آیا ۰۰۰؟ یک نکته جالب هم این است که بعضی از کارکنان سعی وقت اضافی می‌گذرانند تا امور محوله را در زمان تعیین شده به اتمام برسانند. اما کارهایشان بعد از به عنوان مثال یک هفته مروری سطحی می‌شود. به همین لحاظ آنها فکر می‌کنند اگر بناست کار را با یک هفته تأخیر آن هم به این ترتیب بررسی کنند، دفعه بعد ما هم موضوع را آسان می‌گیریم و از وقت باقی مانده استفاده می‌کنیم.

سیاست‌های ترفیع:

وقتی کارمند جدید به تشکیلات ملحق می‌شود به اطراف نگاه می‌کند و افراد مختلف را در موقعیت‌های متفاوت می‌بیند. همه چیز به نظر منطقی می‌آید، رئیس‌ها شبیه رئیس‌اند و روسای بالاتر مانند روسای بالاتر. او فرض می‌کند دلایل خوبی وجود دارد که چرا این افراد در آن موقعیت‌ها هستند اما همان طوری که زمان می‌گذرد، می‌بیند موقعیت افراد تغییر می‌کند. برخی از افراد جوان‌تر و کم تجربه‌تر در مقام مدیریت قرار می‌گیرند، متعجب می‌شود که به عنوان مثال چرا کارمند الف از کارمند ب که به نظر می‌رسید مشارکت بیشتری در امور دارد موقعیت بهتری را به دست آورده است. چه ضابطه‌ای برای ارتقاء و تنزل درجه وجود دارد؟ او چه شانس برای ترفیع خواهد داشت. این فرآیند الگوی بدی است چرا که ممکن است از آن به بعد روی اموری تأکید کند که بیشتر مانع پیشرفت می‌شود.

عدم چالش در امور محوله:

بعضاً کارمند درمی‌یابد که مشغول انجام فعالیت‌هایی است که کمتر از قابلیت اوست. در مقابل فعالیت‌ها و پروژه‌های بزرگتر که هم اعتبار علمی دارد و هم پیامد مادی به نیروهای دیگر سپرده می‌شود و او طی زمان فقط نظاره‌گر آنهاست. به همین دلیل به جایی می‌رسد که از خود می‌پرسد برای این امور سطحی بود که سال‌های عمر را صرف کردم، آموزش دیدم و با جدیت در مجموعه خود خدمت نمودم؟

اتلاف وقت:

یک فرد پر تلاش با تمام نیرو کار می‌کند. سخت فعال است و سعی می‌کند تا حد ممکن کارا و موثر باشد. اما به زودی می‌فهمد که مدام باید در جلسات غیر ضروری شرکت نماید و کارهای اداری بی‌ربط انجام دهد. به همین لحاظ از خودش می‌پرسد هنگامی که کارهای بی‌فایده وقت را تلف می‌کند و هیچ نظارتی صورت نمی‌گیرد که آیا من کار با ارزش انجام می‌دهم یا نه، چرا خودم وسواس داشته باشم.

نادیده گرفته شدن:

اگرچه فرد برای قابلیت‌های منحصر به فردش استخدام شده است اما در می‌یابد کسانی هستند که فکر می‌کنند او باید شبیه افراد دیگر باشد. به نظر می‌رسد آنها می‌خواهند همه کارکنانش قابل جایگزینی باشند. به قدری که بتوانند افراد را مانند مهره‌های سرباز در شطرنج به راحتی کنار بگذارند.

در مقابل این برداشت‌ها چه باید کرد؟

افراد فعال به واسطه مواردی که طی سال‌ها می‌بینند و می‌شنوند اموری که دیدگاهشان را نسبت به فرهنگ کاری تغییر می‌دهد. این تجربیات با سیستم ارزشی که پایه‌های خودجوشی یا انگیزه درونی را فراهم می‌سازد تضاد پیدا می‌کند. در حالی که انگیزه درونی تنها نوع انگیزه است که واقعاً کار می‌کند و به نتیجه می‌رسد. آیا دیدگاه اشخاص غیرواقعی است؟ خیر. چون این دیدگاه بر اساس اهداف و خط مشی‌هایی که سازمان‌ها مطرح می‌کنند، شکل گرفته است. باید قبول کرد که تجسم فرهنگی افراد همانی است که از آنها خواسته شده است. شاید این وضعیت آگاهانه به وجود نیامده است. پس چه باید کرد؟ ما می‌دانیم که سازمان‌ها می‌خواهند مورد توجه باشند، فعالیت‌هایشان مورد استفاده قرار گیرد و مردم از آنها قدردانی نمایند. برای رسیدن به این جایگاه سازمان‌ها باید با کارآیی بالا فعالیت کنند. لازمه این امر استفاده موثر از توانایی‌ها و تجربیات افراد است. بالطبع با قرار دادن کارکنان با سابقه در این مسیر، می‌توانیم بی‌انگیزگی را از بین برده و یا حداقل کاهش بدهیم.

بخش پنجم

عزت نفس در سازمان

نخستین نظریه های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره های بسیار پر بار، از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ویژه ارائه شد، که اگر چه از نظر اعتبار و اعتماد مورد حمله های بسیار شدید قرار گرفت، ولی به نظر می رسد توانسته باشند به بهترین شکل انگیزه کارکنان را توجیه نمایند. اینها عبارتند از نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه های X, Y و نظریه انگیزش-بهداشت.

از آن زمان تاکنون توضیحات و توجیه های بسیار معتبر و قابل اعتمادی درباره انگیزش شده است، ولی به دو دلیل باید، نخست آن سه نظریه را توضیح دهیم: (۱) آنها سنگ زیر بنای نظریه هایی هستند که در این سالها ارائه شده اند، (۲) در مرحله

عمل و در سازمانها، مدیران برای توجیه انگیزه کارکنان خود از این نظریه ها و اصطلاحات فنی مربوط به آن استفاده می کنند. (مبانی رفتار سازمانی، استیفن رابینز، ص ۷۳)

آبراهام مزلو

آبراهام هرولد مزلو (Abraham (Harold) Maslow) (۱ آوریل ۱۹۰۸ - ۸ ژوئن ۱۹۷۰) روانشناس انسان‌گرای آمریکایی می‌باشد. او امروزه برای نظریه «سلسله مراتب نیازهای انسانی» اش (هرم مزلو) شناخته شده است. مزلو همچنین به عنوان پدر روانشناسی انسان‌گرا شناخته می‌شود. او در سال ۱۹۵۴ کتاب «انگیزه و شخصیت» را درباره نظریه سلسله مراتب نیازها منتشر کرد. آبراهام مزلو در ۱ آوریل ۱۹۰۸ در بروکلین، نیویورک در خانواده‌ای یهودی به دنیا آمد. (سایت ویکی پدیا)

مزلو می گوید: «آدم‌ها باید همانی باشند که می‌توانند باشند. آنها باید با ماهیت خودشان روراست باشند.» انسان‌گرایی، نظامی فکری است که به موجب آن، تمایلات و ارزش‌های انسان در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرد. آبراهام مزلو، بنیان‌گذار و رهبر معنوی جنبش روان‌شناسی انسان‌گرا محسوب می‌شود. به عقیده مزلو، در صورتی که روان‌شناسان فقط انسان‌های نابه‌هنگار و آشفته را بررسی کنند، خصوصیات مثبت انسان مانند خشنودی و خرسندی و آرامش خیال نادیده گرفته می‌شود. برداشت مزلو در مورد شخصیت، انسان‌گرایانه و خوش‌بینانه است... مزلو، پژوهش خود را از روی کنجکاوی و برای شناخت اینکه چرا روت بنه‌دیکت (انسان‌شناس) و مکس ورتهاپمر (روان‌شناس) با دیگران تفاوت دارند، آغاز کرد. او این اشخاص را تحسین می‌کرد و پس از بررسی آنها نتیجه گرفت که آنها ویژگی‌های مشترکی دارند. مزلو همچنین در مورد شخصیت توماس جفرسون، آلبرت اینشتین، جورج واشنگتن، کاور، هاریت تویمان و النور روزولت تحقیقات مختلفی انجام داد.

مزلو و سلسله مراتب نیازها (Hierarchy of Human Needs)

مزلو سلسله مراتب پنج نیاز فطری را معرفی کرد که رفتار انسان را برانگیخته و هدایت می‌کنند. این نیازها به عقیده او عبارت بودند از: نیازهای فیزیولوژیک، ایمنی، تعلق‌پذیری (محبت کردن و محبت دیدن)، احترام، و خودشکوفایی. مزلو این نیازها را مرتبط با گزینه نامید. منظور او این بود که آنها عنصر ارثی دارند. با این حال، این نیازها می‌توانند تحت تاثیر یادگیری، انتظارات اجتماعی و ترس از عدم تایید قرار گیرند. با اینکه ما هنگام تولد به این نیازها مجهز هستیم، ولی رفتارهایی که برای ارضای آنها انجام می‌دهیم، آموخته‌شده هستند و از این رو از فردی به فرد دیگر دستخوش تغییرند. این نیازها از قوی‌ترین به ضعیف‌ترین نیازها مرتب شده‌اند. برای اینکه نیازهای سطوح بالا تاثیرگذار شوند، باید نیازهای سطح پایین حداقل تا اندازه‌ای ارضا شده باشند. برای مثال، افراد گرسنه تمایلی به ارضا کردن نیاز به احترام ندارند. آنها دل‌مشغول ارضای نیاز فیزیولوژیک خود به غذا هستند. بنابراین باید نیازهای اولیه برطرف شود تا شخص، انگیزه‌ای برای برطرف کردن نیازهای سطوح بالاتر را کسب کند. بنابراین همه نیازها به طور هم‌زمان انسان را برانگیخته نمی‌کنند. به‌طور کلی، فقط یک نیاز بر شخصیت ما غالب خواهد بود و این که این نیاز کدام است، بستگی دارد به اینکه کدام نیازهای دیگرمان ارضا شده‌اند. کسانی که در شغل خود موفق هستند، دیگر به وسیله نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی چندان برانگیخته نمی‌شوند و حتی گاهی از آنها آگاه نیستند. کسی که اصلاً طعم گرسنگی را نمی‌چشد، چرا باید به آن فکر کند؟ در عوض افراد موفق به وسیله نیاز به احترام یا خود شکوفایی برانگیخته می‌شوند. با این حال، مزلو معتقد بود که ترتیب این نیازها می‌تواند تغییر کند. اگر رکود اقتصادی باعث شود که شما شغل‌تان را از دست بدهید، امکان دارد نیازهای ایمنی و فیزیولوژیک‌تان اولویت یابند.

طبق نظریه مزلو، هر «نیاز» هرچقدر پایین‌تر قرار داشته باشد، قوی‌تر است و بدون ارضای نیازهای هر طبقه نمی‌توان به طبقه بالاتر دست یافت.

نیازهای احترام

به عقیده مزلو، بعد از اینکه احساس کردیم دوستمان دارند و احساس تعلق پذیری کردیم، در حالتی قرار می‌گیریم که دو نوع نیاز به احترام در ما به وجود می‌آید، ما نیاز داریم که به شکل احساس حرمت نفس برای خودمان ارزش و احترام قایل باشیم و در ضمن نیاز داریم که دیگران به شکل مقام، تایید یا موفقیت اجتماعی به ما احترام بگذارند؛ زیرا ارضای عزت نفس به ما امکان می‌دهد تا از توانمندی‌ها، ارزش و کفایت خودمان احساس اطمینان کنیم و این به ما کمک خواهد کرد تا در تمام جنبه‌های زندگی خود شایسته و ثمربخش باشیم. وقتی فاقد عزت نفس هستیم، احساس حقارت، عجز و نومیدی کرده و از توانایی خود برای کنار آمدن چندان مطمئن نیستیم و احترام و انرژی مثبتی که از دیگران می‌گیریم ما را به سمت راه‌گشایی برای زندگی بهتر و پر بارتر هدایت می‌کند و اگر تایید شویم احساس توانمندی در ما به وجود می‌آید و این همان راهی است که ما را برای انجام هر چه بهتر هدف راهنمایی می‌کند و اگر برای موفقیت اجتماعی ما ارزش قایل شوند، احساس پر شور تلاش در ما اوج می‌گیرد و همان طور که می‌گویید، هیچ چیز مثل موفقیت، موفقیت نمی‌آورد. بنابراین اگر فرد به نحوی بتواند نیاز به احترام را برآورده کند، می‌تواند قدم‌های موثری در جهت موفقیت بردارد و در ضمن از لحاظ عاطفی هم ارضا شود. (سایت تبیان زنجان)

احترام به دو بخش تقسیم می‌شود: **احترام برونی و احترام درونی**

۱- **احترام برونی**: باور خودتوانمندی به معنای داشتن اطمینان به توانایی فکر کردن، درک کردن، آموختن، انتخاب کردن و تصمیم‌گیری برای خود.

۲- **احترام درونی**: احترام به خود یا داشتن حرمت نفس به معنای ارزش برای خود یعنی آن که به خود حق بدهیم که زندگی کنیم و شاد باشیم.

عزت نفس یک نیاز اولیه برای انسانهاست. چون فکر کردن لازمه زندگی موفق است و این اندیشه و فکر به ما امکان می‌دهد که قدرت تصمیم‌گیری هر انسان بستگی به میزان عزت نفس او دارد بنابراین نقش عزت نفس در زندگی انسان بسیار مهم و چشمگیر می‌باشد.

قبل از اینکه به مفهوم عزت نفس بپردازیم، بهتر است که با دو مفهوم دیگر نیز آشنا شویم:

خودپنداره (self- concept): مجموعه ویژگی‌هایی است که فرد برای توصیف خودش بکار می‌برد و برداشت و عقاید فرد راجع به خود است. خودپنداره به معنای نگرش، ادراک و برداشتی است که شخص از خودش دارد. خودپنداره، چند بعدی است، یعنی افراد، باورها و عقاید گوناگونی راجع به جنبه‌های مختلف خود از جمله جنبه‌های فیزیکی، عاطفی، اجتماعی و ... دارند.

اعتماد به نفس (self- confidence): باور فرد به احتمال موفقیت او در کارهاست و بر اساس دانشی استوار است که می‌گوید احتمالاً شما در یک فعالیت موفق خواهید بود چرا که در فعالیتهای مشابه در گذشته موفق بوده‌اید. اعتماد به نفس، اساساً به انتظار و غلبه موفقیت آمیز فرد بر چالشها و رفع موانع اطلاق می‌شود یا بطور کلی بر این باور اشاره دارد که شخص می‌تواند امور را مطابق با خواسته‌های درونی خویش به پیش ببرد. در واقع، اعتماد به نفس، حس کلی از نظارت خود بر محیط است. ریشه اعتماد به نفس، عزت نفس است.

حال ببینیم عزت نفس (self- esteem)، به چه معناست؟

esteem ، یعنی میزان ارزشی که کسی یا چیزی دارد یا اینکه کسی یا چیزی چقدر مهم به شمار می آید و self هم یعنی خود ؛ بنابراین self- esteem یا عزت نفس ، یعنی اینکه شما چقدر برای خودتان ارزش قائل هستید و اینکه فکر می کنید چقدر مهم هستید و خودتان را چطور می بینید و راجع به پیشرفت هایتان چه احساسی دارید. عزت نفس یعنی دانستن اینکه ارزشمند هستید . بطور کلی ، عزت نفس به حس کلی فرد از ارزشمندی اش اطلاق می شود . عزت نفس به عنوان بعد عاطفی یا جزء ارزیابی کننده خودپنداره ، در نظر گرفته می شود . عزت نفس ، چگونگی احساس ما درباره خودمان است و می توان گفت کلید رفتار است .

چرا عزت نفس اهمیت دارد ؟

عزت نفس از جمله مفاهیمی است که در چند دهه اخیر مورد توجه بسیاری از روانشناسان و پژوهشگران قرار گرفته است. مساله عزت نفس و مقوله خودارزشمندی ، از اساسی ترین عوامل در رشد مطلوب شخصیت است . عزت نفس ، مرکز هستی تمام انسانهاست و برای یک زندگی آزاد ، امری حیاتی است . بطور کلی با توجه به تحقیقات انجام شده ، جامعه ای که افراد آن از احساس ارزشمندی و عزت نفس بالا برخوردار باشند ، در مقابل انواع مشکلات و مسائل زندگی ، فشارهای روانی ، تهدیدات و حوادث ناگوار طبیعی مانند سیل ، زلزله و ... و بیماریهای روانی از قبیل اضطراب و افسردگی و ... مقاوم و پایدار خواهد بود که این امر شکوفایی استعدادهای نهفته ، خلاقیت و پیشرفتهای اقتصادی ، فرهنگی و اجتماعی و ... را به دنبال خواهد داشت . در اهمیت عزت نفس همین بس که رضایت ما از زندگی ، شدیداً به احساسات ما در مورد میزان ارزش خویش بستگی دارد. عزت نفس داربست ارتباط سالم با خود و دیگران است؛ کسی که خود را عزیز بداند و به خود احترام بگذارد ، از هر آنچه موجب خواری است می گریزد و به نیکی و سلامتی می گراید. عزت نفس سبب خوددوستی و دیگر دوستی و زمینه ضروری خرسندی و رضامندی است.

" آبراهام مزلو " معتقد است همه افراد بشر به یک ارزشیابی ثابت و استوار از خود یا عزت نفس نیازمندند . او دو نوع نیاز را در این زمینه مطرح کرد : " نیاز به احترام از جانب خود و دیگران " . او معتقد است احترامی که دیگران به ما می گذارند ، مقدم تر از احترامی است که ما به خود می گذاریم چرا که به دشواری می توان در مورد خود ، بدون نظر دیگران اندیشید . مزلو معتقد است که وقتی احساس احترام درونی می کنیم یا به خود احترام می گذاریم ، احساس ایمنی می کنیم اما زمانی که فاقد احترام به خود باشیم ، در مقابله با زندگی ، احساس حقارت ، ناامیدی و ضعف می کنیم .

" ناتانیل براندن " ، عزت نفس را به مثابه سیستم ایمنی بدن توصیف می کند ، همانطور که سیستم ایمنی از بدن در مقابل انواع میکروبیها و بیماریها دفاع می کند ، داشتن عزت نفس سالم هم فرد را قادر می سازد تا بهتر با مشکلات و فشارهای روانی مقابله کند .

با توجه به نکاتی که بصورت کلی بیان شد اهمیت عزت نفس بخوبی نمایان است بطوری که بیشتر صاحب نظران در ارزیابی بالینی و غیر بالینی خود ، از عزت نفس به عنوان یک نکته کلیدی که می تواند اغلب جوانب زندگی فرد را تحت تاثیر قرار دهد ، یاد می کنند و سعی می کنند با افزایش آن ، در دیگر زمینه های زندگی فرد ، تغییر ایجاد کنند .

ایجاد عزت نفس در محیط کار

تلاطم، بی نظمی، رقابت شتابان و عدم اطمینان از ویژگی های مهم محیط کار در قرن بیست و یکم هستند. در نتیجه این وضعیت، امروزه بسیاری از سازمان ها با تغییری بی سابقه یک سیستم کاری مشارکت جو را به کار بسته اند. این نگرش مشارکت جو شامل سپردن قدرت به کارکنان، تصمیم گیری مشارکتی و دموکراسی در محیط کار است. برنامه های مشخص

این نگرش برای جلب مشارکت کارکنان عبارتند از توسعه شغلی، غنای شغلی، دواير کنترل کیفیت، کیفیت برنامه‌های زندگی کاری، کمیته‌های مشترک کارکنان و مدیریت، برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، طرح‌های مشارکت کارکنان و گروه‌های خودگردان. هریک از برنامه‌های فوق، به طریقی، بر سازمان اثری مثبت داشته که در سطوح فردی و سازمانی، دارای پیامدهای سودمندی بوده است.

سیستم‌های کاری مشارکت جو در صورتی می‌توانند موفق شوند که کارکنان مایل باشند انرژی‌های بالقوه خود را برای انجام کار آزاد ساخته و خود هدایت‌گری و خود کنترلی قابل ملاحظه‌ای را اعمال کنند. متأسفانه بسیاری از سازمان‌هایی که از مدل سنتی به مدل مشارکت جو تغییر می‌یابند متوجه می‌شوند که کارکنانشان نمی‌توانند بلافاصله به طور مستقل و مسئولانه کار کنند. این امر موجب طرح دو پرسش مهم می‌گردد: این کارکنان خود هدایت‌گر و خودکنترل چه کسانی هستند؟ و سرپرستان چگونه می‌توانند موجد این رفتارها باشند؟ پاسخ سوال اول در مفهوم عزت نفس نهفته است. اساساً، نحوه نگرش کارکنان به خودشان در محیط کار می‌تواند قویاً طرزتلقی، انگیزش و رفتارهای کاری آنها را تحت تاثیر قرار دهد. سرپرستان این مسئولیت را دارند تا این نگرش را درک کنند و آن را جهت ارتقا سطح عزت نفس کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار دهند. پاسخ سوال دوم این است که سرپرستان می‌توانند عزت نفس کارکنان را از طریق شناخت مجموعه‌ای از شرایط سازمانی (مانند ساختار و منابع) و رفتارهای سرپرستی (مانند سپردن قدرت، آموزش و تشویق) و استفاده از آنها ارتقا دهند.

عزت نفس

افراد در طول زندگی، چندین تصور مختلف از خود پیدا می‌کنند. عزت نفس یک خودآگاهی مهم و یک عامل قوی در ترغیب شخص به کار، تعیین ظرفیت خود هدایت‌گری و خودکنترلی و تمایل به رفتارهای کاری سودمند است. عزت نفس یک ارزیابی از خود است که میزان اعتقاد فرد به قابلیت، اهمیت، موفقیت و ارزش خویش را منعکس می‌کند. عزت نفس یک قضاوت شخصی در مورد باارزشمندی بودن خویش است. عزت نفس یک طرزتلقی از مقبولیت یا عدم مقبولیت خویش است که نهایتاً خود را به صورت میزان علاقه‌مندی (بی‌علاقگی) شخص به خویش نشان می‌دهد. برخورد‌های اشخاص معتبر، سیستم‌های کاری، شیوه زندگی شخصی و احساس کفایت و قابلیت حاصل از تجارب شخصی، می‌توانند عزت نفس را شدیداً تحت تاثیر قرار دهند.

کارکنان در مورد خود قضاوت‌هایی دارند که برای سازمان دارای پیامدهای مهمی است. در یک نگرش کلی، عزت نفس یک ارزیابی کلی از ارزش خویش است. ارزیابی از ارزش خود، میزان آگاهی افراد از توانایی، اهمیت و ارزشمند بودن خویش براساس تجربیات گذشته است. با یک نگرش دیگر، عزت نفس کاری، سطح خودآگاهی شخص را برای انجام وظایف خاص - در آینده - نشان می‌دهد. افراد برای وظایفی که غالباً انجام می‌دهند (مثلاً رانندگی اتومبیل) یا وظایفی که برای زندگی آنان دارای اهمیت است (مثلاً مسئولیت‌های اصلی شغلشان) سطوح مختلفی از عزت نفس را به دست می‌آورند. کارکنانی که دارای عزت نفس کاری بالایی هستند، در مقایسه با افرادی که عزت نفس کاری کمتری دارند معمولاً بهتر کار می‌کنند و از شغلشان راضی‌ترند. این تفاوت حائز اهمیت است زیرا افرادی که در انجام یک کار، مدام بازخورد منفی دریافت می‌کنند، هرگز این تصور را نخواهند داشت که برای انجام آن (کار) دارای کارایی هستند.

افرادی که دارای عزت نفس بالا هستند، توانایی خود را بالا ارزیابی می‌کنند، لذا اطمینان دارند که وقتی تصمیم به انجام کاری بگیرند، احتمالاً موفق خواهند شد. از سوی دیگر، کارکنان دارای عزت نفس کم، توانایی خود را کم می‌دانند. بنابراین، برای خود موفقیت کمتری پیش‌بینی کرده و فعالیت‌های خود را محدود می‌کنند. در نتیجه، سطح عزت نفس کاری فرد نقش مهمی را در کار و در سازمان‌هایشان ایفا می‌کند.

عزت نفس سازمانی

پژوهشگران اخیراً به سطح دیگری از عزت نفس پی برده‌اند که در محیط کار برای افراد دارای اهمیت ویژه‌ای است. این عزت نفس، عزت نفس سازمانی است. عزت نفس سازمانی تصویری است که افراد از ارزش خود به عنوان عضو سازمان دارند. افرادی

که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند نوعاً خود را مهم، معنی دار و ارزشمند می‌دانند. افرادی که دارای احساس عزت نفس سازمانی قوی هستند، عمیقاً اعتقاد دارند که عضو مهمی از سازمان خود به شمار می‌روند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که در این سیستم اعتقاد شخصی، دارای تبعات مهم سازمانی است. کارکنانی که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند، به طور متوسط، اثربخش تر از کارکنانی هستند که عزت نفس سازمانی کمتری دارند. آنها بهتر کار می‌کنند، در مورد کارفرمای خود نگرش مساعدتری دارند و کمتر به رها کردن کار خود فکر می‌کنند. علاوه بر این، به طور داوطلبانه رفتارهای سازنده بیشتری دارند (مثلاً حتی اگر این رفتارها در شرح وظایفشان قید نشده و برای آنها پاداش فوری نیز وجود نداشته باشد، برای موفقیت سازمان تلاش می‌کنند). کارمند دارای عزت نفس بالا احتمالاً در مقایسه با کارمند دارای عزت نفس کمتر، فعالیت‌های شغلی بیشتری را انجام می‌دهد و برای ارتقا عملکرد خود بیشتر تلاش می‌کند. افراد دارای عزت نفس کم، شکست بزرگتری را برای خود پیش بینی می‌کنند، سریع تر تسلیم می‌شوند، توان مقابله با شرایط سخت را ندارند و برای کسب مهارت‌های لازم، به منظور عملکرد شغلی موفقیت آمیز، کمتر تلاش می‌کنند. به طور خلاصه، کارکنان دارای عزت نفس سازمانی دقیقاً همان کارکنانی هستند که یک سازمان مشارکت‌جو، اگر طالب رقابت در بازار جهانی تلاطم و غیرمطمئن امروزی است، به آنها نیاز دارد. این کارکنان فعال ترند، در شرایط بی‌اطمینانی احتمالاً مسائل پیچیده بیشتری را حل و فصل می‌کنند، مسئول ترند و خود هدایت‌گری و خودکنترلی بیشتری دارند.

آثار و نتایج ارزشمند عزت نفس از دیدگاه اسلام

۱- پست بودن دنیا در نظر انسان با عزت و عزیز بودن خود در جهان هستی: حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرماید: "من کرمت علیه نفسه هانت علیه الدنيا" کسی که دارای عزت و کرامت باشد دنیا در نظرش پست و لایق اهانت است. این امر حاصل نمی‌شود مگر او دنیا را بشناسد و بینش خود را مختص با حیات مادی صرف، نکند بلکه اساس خلقت و جایگاه دنیا را در صحنه گیتی بشناسد و پس از آن مقام عالی انسانیت را که می‌تواند کسب نماید را بفهمد.

۲- **عدم ارتکاب معصیت:** یکی از پیامدهای عزت نفس در آدمی عدم انجام معصیت است. "من کرمت نفسه لا یهنها بالمعصیه". آن کس که بزرگی و کرامت نفس خود را باور دارد هرگز با پلیدی گناه، پست و موهوش نمی‌سازد. انسان اگر احساس شخصیت کرد، احساس عزت در او بود، اگر این احساس با معرفت قلبی و یقینی بود، خود را از اطاعت خدا دور نمی‌کند و به سرپیچی از فرمان خدا دست نمی‌زند. اصولاً یکی از علت‌های انجام گناه، احساس بی‌ارزشی، پوچی و ذلت نفس می‌باشد از زمینه‌های روانی گناه، تحقیر، حقارت و کوچکی نفس انسان است و انسان مکرم با شناخت شان خود، دست به گناه نمی‌زند.

حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرماید: "من شرفت نفسه نزهها عن زله المطالب" کسانی که شرافت نفسانی دارند دامن خود را به خواهش‌های پست آلوده نمی‌کنند.

۳- **خوار و موهن بودن شهوات نزد انسان‌های با کرامت:** در نهج البلاغه علی (ع) می‌فرماید:

"من کرمت علیه نفسه هانت علیه شهوته" کسی که شخصیت و کرامت نفس داشته باشد یعنی نفسش برایش عزت و شرف داشته باشد، شهوات و میل‌های نفسانی در نظرش خوار و پست و کوچک است این بدان معنی نیست که انسان با عزت اصلاً شهوات نداشته باشد بلکه شهوات در تملک و کنترل او باید باشد و از شرعی به ارضای آنها پردازد به عبارت دیگر میل‌ها در کف انسان اسیر باشند نه اینکه انسان اسیر و بندی آنها باشد.

امام هادی (ع) می‌فرماید: "من هانت علیه نفسه فلا تامن شره" بترس از آدمی که خودش برای خودش قیمت ندارد. آدمی که احساس شرافت و کرامت در خود نمی‌کند از شر او ایمن مباش (مطهری، ۱۳۶۷، ص ۲۰۲).

۴- **انجام اعمال نیک:** انسان با کرامت انجام اعمال نیک را بر خود واجب می‌داند: "الکریم مری مکارم افعاله دنیا علیه یقضیه". علی (ع) می‌فرماید: در نظر انسان شریف نیکوکاری و حسن عمل دینی است که بر ذمه اوست و خود را به اداء آن موظف می‌داند.

۵- **عدم تزلزل در برابر سختی‌ها:** انسان با عزت از روح و نفس مطمئننه‌ای برخوردار است که مسایل و مشکلات نمی‌تواند

آنها را دچار تزلزل و ناراحتی روحی و روانی گرداند و در اصطلاح روان شناسی آستانه تحمل آنها بالا است و با کوچکترین مشکل از جا در نمی روند و لذا حلم و سعه صدر در قبال مشکلات و بالا بردن آستانه تحمل در برابر مشکلات در سایه عزت نفس حاصل می شود.

شیوه های پرورش عزت نفس در سیره امام حسین علیه السلام

عزت نفس، یکی از لوازم زندگی موفقیت آمیز است. فردی که می خواهد در راه اهداف والای خویش تمام مشکلات و موانع را از سر راه خود برداشته و به مراحل تعالی و تکامل برسد، باید عزت و کرامت نفس داشته و این موهبت خدادادی را در وجود خود بارور کند. ریشه بسیاری از محرومیتها، ناکامیها، عدم موفقیتها، انتخاب راههای خلاف عرف و شرع، شکستن هنجارهای مقدس جامعه، خیانتها، جنایتها و بزهکاریهای گوناگون را می توان در نداشتن عزت نفس و وجود عقده حقارت جستجو نمود. امام علی علیه السلام می فرماید:

"من کرمت علیه نفسه لم یهنها بالمعصیه" (عبون الحکم و المواعظ، ص ۴۳۹)

آن کس که بزرگی و کرامت نفس خود را باور داشته باشد، آن را با گناه، پست و ذلیل نخواهد کرد.

برای همین، به افرادی که از عقده حقارت رنج می برند و برای خود هیچگونه ارزشی قائل نیستند، نمی توان اعتماد کرد و امری از امور جامعه را به آنان سپرد. سایر افراد جامعه نیز از شر این افراد در امان نخواهند بود.

امام هادی علیه السلام فرمود:

"من هانت علیه نفسه فلا تامن شره" (تحف العقول، ص ۴۸۳)

کسی که نفس او در نزدش خوار و ذلیل باشد، از شر او ایمن مباش.

کسی که به شخصیت خود توجه ندارد، مطمئناً در خوار کردن دیگران نیز باکی نخواهد داشت. بنابراین برای حفظ اجتماع مسلمانان و تقویت ارتباط دینی، عاطفی و فرهنگی میان افراد جامعه و جلوگیری از شیوع گناه و انواع خلافها، باید روحیه عزت و کرامت نفس را در جامعه پرورش داده و تقویت نمود.

امام حسین علیه السلام داشتن عزت نفس را یکی از صفات ضروری مؤمنین دانسته می فرماید: «ایاک و ما تعتذر "منه فان المؤمن لایسیء و لایعتذر و المنافق کل یوم یسیء و یعتذر" (حیاء الامام الحسین، ج ۱، ص ۱۸۱)

از انجام کارهایی که نیاز به پوزش دارد [و عزت نفس را خدشه دار می کند] بپرهیز، زیرا مؤمن نه کار بد می کند و نه پوزش می طلبد، ولی منافق [که برای خود ارزش قائل نیست]، هر روز کار بد انجام می دهد و پیوسته عذرخواهی می کند.

در سیره و سخن امام حسین علیه السلام موارد زیادی می توان یافت که آن گرمی در آن موارد، با شیوه های مختلف در صد پرورش و تقویت عزت نفس در نهاد افراد بوده است. در این فرصت به برخی از این شیوه ها گذری خواهیم داشت تا علاوه بر اینکه رفتار و گفتار آن حجت الهی به عنوان الگوی سعادتمندان برایمان سرمشق باشد، با یکی دیگر از رمزهای موفقیت رهبران الهی در جذب و جلب وجدانهای بیدار و دلهای مشتاق سعادت آشنا شویم.

۵۰ روش عملی برای تقویت عزت نفس

۵۰ روش عملی برای تقویت عزت نفس از « تولد تا ۱۸ سالگی »

تصوری که کودکان از خود دارند چگونگی برخورد آنان را با دنیای پیرامونشان شکل می دهد. یکی از بزرگ ترین تفاوت های افراد موفق و ناموفق این است که انسان های موفق به خود اعتماد دارند و خود را شایسته ی آن می دانند که در زمره ی آدم های موفق قرار گیرند.

کمک کردن به کودکان برای اینکه خود را دوست داشته و تصویری مثبت از خویش داشته باشند یکی از بزرگترین موهبت هایی است که هر مادر یا پدری می تواند به فرزند خویش پیشکش کند. عزت نفس کامل کلید رمز زندگی موفقیت آمیز است.

هیچ پدر یا مادری کامل نیست. اما والدین در هر خانواده ای - با هر نوع ویژگی که داشته باشند - می توانند راههایی را

بیاموزند که به فرزندانشان کمک کنند خود را بپذیرند و محترم بدانند. باور کنند که افرادی لایق و باکفایتند و همچون دیگران توان لازم برای رویارویی با ناملایمات زندگی را دارند.

ضعف عزت نفس زاینده ی خود کودکان نیست. بلکه بزرگ ترها و عموما مادران و پدران مسبب این موضوع هستند. از این رو ما مادران و پدران که مهم ترین تاثیر را بر زندگی فرزندانمان می گذاریم وظیفه داریم به آنان کمک کنیم تا طعم موفقیت را بچشند مرتکب خطا شوند بی آن که احساس شرم کنند و از وجود خود احساس غرور و سربلندی کنند. این امر زمانی به حقیقت می پیوندد که به فرزندانمان نشان دهیم که آنان مهم، بی همتا و دارای ویژگی های خاص و منحصر به فردند و از شایستگی و توان کامیابی در تحصیل و زندگی برخوردارند.

تربیت درست کودکان تا حد زیادی در گرو انجام دادن بسیاری کارهای درست و کوچک است. هر پدر و مادری می تواند بسیاری کارهای درست و مناسب انجام دهد تا در فرزندش احساس « خود ارزشمندی » به وجود آورد. شما می توانید از طریق مراقبت، گوش دادن، ستودن، قوت قلب بخشیدن، دلگرم کردن و جدی گرفتن فرزند خود به او عزت نفس ببخشید و انسانی کامیاب از وی بسازید. پیشنهادهایی که در پی می آیند شما را به جاده ی منتهی به این مقصود رهنمون می کند.

روش های عملی برای تقویت عزت نفس فرزندان

- ۱ - نخستین گام را برای تقویت عزت نفس فرزندان هم اکنون بردارید: اسمی نامناسب برای فرزند خود انتخاب نکنید که یک عمر مایه ی ناراحتی و سرافکنندگی شود.
- ۲ - هر روز فرزند خود را در آغوش بگیرید.
- ۳ - همواره خوبی ها نقاط قوت و ویژگی های مثبت را در فرزند خود جست و جو کنید.
- ۴ - به حرف و درد دل های فرزند خود خوب گوش دهید. حرف او را قطع یا جمله هایش را کامل نکنید. به همه ی حرف های او و احساسی که در آن ها نهفته است توجه کنید.
- ۵ - وقتی فرزندان نیاز به آرامش دارد نگران نباشید که موهائیتان آشفته یا لباس هایتان چروک شود. اهمیت قائل شدن برای فرزندان سبب می شود تا بتوانید رابطه ای صمیمانه و عاطفی با او برقرار کنید. این یکی از پایه های تقویت عزت نفس فرزند شماست.
- ۶ - به خواب های آشفته فرزندان - که برای شما بازگو می کند خوب گوش بدهید.
- ۷ - برای اسباب بازی های مورد علاقه ی فرزندان ارزش قائل شوید.
- ۸ - همواره به فرزند خود فرصت دیگری بدهید تا خطا و اشتباهش را اصلاح کند.
- ۹ - وقتی فرزندان خردسال است هر کاری دارید کنار بگذارید هر شب او را به رختخوابش برده و برایش قصه بگویید.
- ۱۰ - هنگام بازی کردن با فرزند خود او را در نظر بگیرید و به حرفش گوش بدهید تا دریابید که نظرش درباره ی خودش و شما چیست.
- ۱۱ - موفقیت های فرزند خود را - هر چند کوچک و ناچیز - بستابید.
- ۱۲ - عادت نکنید که فرزند خود را با فرزند دیگران مقایسه کنید.
- ۱۳ - تا آن جا که ممکن است شرایطی پیش نیارید که به فرزندان بگویید: « اگر نکنی وای به حالت ! »
- ۱۴ - برخی کتاب های مورد علاقه ی شما ممکن است برای فرزندان جالب و قابل فهم باشد آن را برای او بازخوانی کنید.
- ۱۵ - اجازه دهید فرزند شما کودک نوزادتان را کمی بغل کرده او را ناز و نوازش کند.
- ۱۶ - اگر هنوز فرزند خردسال شما خودش را خیس می کند و قادر به استفاده از دستشویی نیست کاری نکنید که او احساس کند بچه ی بدی است.
- ۱۷ - برخی اوقات پای تلویزیون بنشینید و برنامه های مورد علاقه ی او را همراه کودکتان تماشا کنید.
- ۱۸ - وقتی برای فرزندان قصه یا افسانه ای تعریف می کنید که آن را دوست دارد بکشید نام فرزند خود را روی شخصیت های مثبت یا قهرمان آن قصه یا افسانه بگذارید.

- ۱۹ - به فرزندتان نگوئید: « تو دیگر بزرگ شده ای نباید بچگی کنی . »
- ۲۰ - فرزندتان را وادار به کارهایی نکنید که از آن ها هراس دارد .
- ۲۱ - وقتی فرزندتان با شما صحبت می کند حتما پاسخش را بدهید یکی از ارزشمندترین هدیه ها این است که وقت خود را در اختیار او بگذارید. نادیده گرفتن حرف ها و درد دل های فرزندتان سبب می شود که او احساس کند فرد بی ارزش و بی مقدار است .
- ۲۲ - افراد را از سر اجبار مجبور به انجام کاری نکنید .
- ۲۳ - به فرزندتان یاد دهید بعد از خوردن غذا شکرگزار نعمت های خداوند باشد .
- ۲۴ - با کمک فرزندتان دانه ای بکارید یا گیاهی برویانید .
- ۲۵ - در اواخر زمستان با فرزندتان نخستین نشانه های بهار را جست و جو کنید . (برانگیختن حس کنجکاوی فرزندتان برای درک شگفتی های طبیعت)
- ۲۶ - وقتی در سفر هستید به فرزندتان تلفن کنید و بگوئید دلتان برایش تنگ شده است .
- ۲۷ - همواره این بینش را به فرزندتان القا کنید « می دانم که تو از عهده ی انجام دادن آن برمی آیی . »
- ۲۸ - هرگاه خطایی از شما سر زد از فرزندتان عذرخواهی کنید .
- ۲۹ - به این نکته ی مهم توجه کنید که چگونگی رفتار والدین با یکدیگر به اندازه ی نحوه ی رفتار آنان با فرزندشان اهمیت دارد.
- ۳۰ - با دادن مسئولیت کارهای عادی روزانه به فرزند خود او را فردی مسئولیت پذیر بار آورید . (مثل آب دادن به گلدان)
- ۳۱ - همراه فرزندتان دعا و نیایش کنید .
- ۳۲ - اگر فرزندتان گوشه گیر و خجالتی است و در جمع احساس راحت بودن نمی کند در حضور دیگران برایش احترام قائل شوید و در خلوت در آغوشش بگیرید.
- ۳۳ - به یاد داشته باشید هیچ بچه ای نباید با احساس زیادی بودن و سر بار بودن زندگی کند .
- ۳۴ - در حضور فرزندتان از موفقیت های او برای دیگران تعریف کنید .
- ۳۵ - به فرزندتان یاد بدهید که با ادب و با نزاکت باشد . ادب و نزاکت سبب می شود که او در اجتماع عزت نفس بیشتری داشته باشد.
- ۳۶ - نگذارید فرزندتان به بازی های ویدئویی یا رایانه ای خشونت آمیز رو آورد .
- ۳۷ - اگر قرار است اتفاق مهمی (چه خوب چه بد) در خانواده رخ دهد صبر نکنید تا آخرین دقیقه خبر آن را به فرزندتان بدهید. اگر جز این باشد او احساس می کند که وجودش در خانواده اهمیتی ندارد.
- ۳۸ - از به کار بردن کلمه ها و عبارت های توهین آمیز (مانند : گوساله ! یا تو به هیچ دردی نمی خوری) خطاب به فرزندتان جدا خودداری کنید.
- ۳۹ - تا آن جا که امکان دارد در مسائل و مشکلات مربوط به روابط خواهرها و برادرها دخالت نکنید . معمولاً خود آنان مسائل شان را بهتر حل می کنند.
- ۴۰ - حریم خصوصی و امور شخصی فرزند خود را محترم شمارید .
- ۴۱ - در روز جشن نیکوکاری یا جشن عاطفه ها همراه فرزندتان برای کمک بروید .
- ۴۲ - به فرزندتان کمک کنید تا از تغییرات جسمی ای که در دوران نوجوانی و جوانی او ایجاد می شود آگاه باشد.
- ۴۳ - مراقب باشید که استفاده از رایانه بخش عمده ای از وقت و زندگی فرزند جوانتان را نگیرد تا او را از داشتن زندگی فعال و اجتماعی بازدارد. و به فردی منزوی و محروم از حضور در جمع همسالان تبدیل کند.
- ۴۴ - در پایان هر سال همراه با فرزندتان کامیابی ها و دستاوردهای فردی و خانوادگی دوازده ماه گذشته را مرور و ارزیابی کنید.
- ۴۵ - سعی نکنید در رفتار بینش یا لباس پوشیدن فرزند جوانتان الگوش شما باشید .

- ۴۶ - فرزند خود را با پوشش و سر و وضع مناسب روانه ی مدرسه کنید .
- ۴۷ - به فرزندتان اجازه دهید تا با شما در برنامه ریزی برای بهبود امور جاری خانه و خانواده هم فکری کنند .
- ۴۸ - به فرزندتان نشان دهید که چگونه وظایف و تکالیف بزرگ را به مراحل یا اجزای کوچک تر تقسیم کند و آن ها را یک به یک (قدم به قدم) انجام دهد تا از دشواری کار کاسته شود.
- ۴۹ - برای واداشتن فرزندتان به انجام کاری به او رشوه ندهید . این ابزار مناسبی برای ایفای نقش مادر یا پدر بودن نیست .
- ۵۰ - به اندیشه ها ایده ها و نظرهای فرزندتان بی اعتنا نباشید و آن ها را بی اهمیت و ناچیز نشمارید .

بخش ششم

تغییر و تحول در سازمان

مقدمه

در لغت نامه تغییر به معنای از حالی به حال دیگر برگرداندن یا چیزی را به شکل و حالت دیگر در آوردن معنی شده است. جهان همواره در حال تغییر و تحول است و ادامه حیات ذرات هستی در گرو همین تغییرات است. تغییر در همه پدیده‌های جهان جریان دارد و این تنها به طیف خاصی محدود نیست. تغییر پیش از پیدایش بشر وجود داشته و همیشه نیز وجود خواهد داشت. چون در غیر این صورت، در هر موقعیت و لحظه از زمان، انتقال به زمان و شرایط بعدی ممکن نخواهد بود. بشر همیشه درصدد ایجاد تغییرات مثبت، مهار تغییرات منفی و مبارزه با آثار آن بوده است و سعی نموده است که تغییرات را مدیریت نماید تا از آثار زیان بار آن در امان بماند. در برخی تعاریف تغییرات هدفمند را تحول نامیده اند. یعنی تغییراتی که با اراده افراد و با مقصود خاصی انجام پذیرد. تغییراتی که بر اثر مرور زمان ایجاد می شوند می تواند خوشایند و یا نا خوشایند باشند. مانند تبدیل مواد آلی به نفت و یا فساد مواد غذایی. ولی تحول باید خوشایند باشد چرا که با اراده و انگیزه و با برنامه از پیش طرح ریزی شده طراحی شده است. تغییر در اجزاء یک پدیده، لازمه تغییر در کل پدیده است. یعنی اگر انتظار تغییر و تحول در یک سازمان را داشته باشیم، نخست باید تغییر و تحول در اجزاء سازمان را فراهم کنیم. از آنجایی که مهمترین بخش هر سازمان را نیروی انسانی آن سازمان تشکیل می دهد بنابراین، تحول در نیروی انسانی هر سازمان موجب پایه گذاری تحول در آن سازمان خواهد بود.

انسان و تغییر

پس از مختصر مقدمه اینک به مقوله تغییر و تحول در انسانها می پردازیم. تغییر و تحول در انسانها در دو وجه اتفاق می افتد نخست وجه ظاهری انسان، همانطوری که اشاره شد، وجه ظاهری انسان در گذر زمان دچار تغییر می گردد. دوم تغییر در وجه باطنی است که گاهی "تغییر در افکار، روحیات، دیدگاه و شخصیت نیز بیان می شود. آنچه که در بحث تغییر در اینجا مد نظر است وجه دوم است. انسانها در گذر زمان تغییر را جبراً یا به اختیار تجربه می کنند. از آنجایی که هیچ فعل و انفعالی در عالم به خودی خود اتفاق نمی افتد مگر به واسطه عوامل، تغییر نیز از این قاعده مستثنی نبوده و عوامل به دو صورت درونی و بیرونی می توانند منجر به تغییر گردند. در انسانها عوامل درونی به صورت تغییرات فیزیولوژیک که منجر به احساس نیاز می گردد و بطور اجمال به صورت خواست انسان ظاهر می گردد، تعریف شده است. عوامل بیرونی بطور کلی محیط و اثرات آن را شامل میشود.

اجزاء تغییر

تغییر را تدریج رقم میزند. به عبارت دیگر، تغییر در کالبد زمان میسر است. برخی از تغییرات با به خدمت گرفتن زمان، حضور خود را مخفی میکنند چرا که با صرف زمان، دیگر متوجه تغییر تدریجی و آرام در آنها نمی شویم! برخی از تغییرات با به خدمت گرفتن سرعت، به آشکار تغییر را به رخ میکشند! آنچه که مهم می نماید این است که تغییر و تحول همانند همه رخدادهای طبیعی در مقابل خود اصطکاک را پیش رو دارد و برای غلبه بر این اصطکاک نیازمند صرف انرژی است. انسانها همواره در مقابل تغییرات عکس العمل نشان داده و آن را بصورت مخالفت بیان میکنند. این همان اصطکاک است که گفته شد! شاید این بخاطر آسوده خواهی باشد! انسانها ذاتاً خواستار ایستایی بوده یا راحتی خود را در ایستایی میدانند. تغییرات نیز مانند پدیده های دیگر ابتدا و انتهای دارد. اثرات ناشی از تغییرات در پدیده ها، دامنه گسترده ای را شامل می شود. همانطوریکه اشاره شد تغییرات در بستر زمان واقع می شوند بنابر این با گذشت زمان دامنه تغییرات وسیع تر و اثرات مشهود تر می توانند باشد. بعنوان مثال تغییر در زاویه حاصل از برخورد دو خط در ابتدا فاصله چندانی میان دو خط ایجاد نمی کند ولی در امتداد خطوط، فاصله تا بی نهایت می شود!

ابعاد تغییر

گاهی تغییر خود را بطور کامل در یک بعد نشان می دهد مانند تغییرات ظاهری. جسمی که در اثر تغییر حالت دچار دگرگونی ظاهری شده است. گاهی نیز ابعاد تغییر متفاوت است مانند تغییر ماهیت یعنی استحاله (درختی که از جنس چوب بوده در اثر مرور زمان و

مجاورت با شوره زار تبدیل به درخت نمکی می شود! ابعاد تغییر در سازمانها نیز متفاوت است. سازمانهایی که با تغییرات جزئی سعی در بهبود فرایندها دارند و سازمانهایی که بکلی دستخوش تحول اساسی می گردند. دانشمندان برای تغییرات، مدل‌های متعددی را تعریف نموده اند که در ذیل چند نمونه از آنها را نام می بریم:

مراحل تغییر:

- ۱- خروج از انجماد: این مرحله بر ایجاد انگیزش و آمادگی برای تغییر تاکید می کند.
- ۲- تغییر: در این مرحله باید اطلاعات جدید، الگوی رفتاری جدید، برای کارکنان فراهم آورد.
- ۳- انجماد مجدد: تغییر در حین فراگرد تثبیت به کمک کارکنان با تلفیق رفتارها و نگرش‌های تغییر یافته با شیوه‌های عادی انجام کارهایشان پایدار می شود.

مدل هفت مرحله ای تغییر

کالب و فرومن در مدل تغییر خود هفت مرحله را در نظر می گیرند. ویژگی مدل آنها در این است که این مراحل نباید لزوماً در توالی یا به طور جدا گانه رخ دهد بلکه چند مرحله می تواند به طور همزمان رخ دهد. آن‌ها مدل خود را توسط نمودار ۱ ارائه می کنند.



نمودار ۱: مدل هفت مرحله ای تغییر

مدل سیستمی تغییر

رهیافت سیستمی تصویر کلانی را از تغییر سازمانی ارائه می دهد و بر این باور است که هر تغییری چه بزرگ و چه کوچک، یک تاثیر آبخاری بر سازمان دارد. اجزای اصلی سه گانه مدل سیستمی در نمودار ۲ نشان داده شده است.

خروجی ها	ساختار	ورودیها
۱- سطح سازمان	کار	داخلی : ۱- قوتها ۲- ضعفها
۲- سطح گروه و بخش	افراد	خارجی : ۱- فرصتها ۲- تهدیدها
۳- سطح فردی	فن	

نمودار ۲: اجزای اصلی مدل سیستمی

چرا سازمانهای موفق به تغییر نیازمندند؟

بنجامین فرانکلین می گوید اگر تغییرات را خاتمه دهید، زندگی خود را خاتمه داده اید. شمار اعتراضات نسبت به تغییر در سازمانها با تعداد نفرات سازمانها برابر است. حتی اگر این تغییرات دستاوردهای مثبت آشکاری را هم در پی داشته باشند بازهم با اعتراضهایی مواجه خواهند شد و ممکن است که از فرایند تغییر جلوگیری شود. سازمانهایی که به انجام تغییرات وسیع دست می زنند باید اعتراضهای مربوطه را شناسایی کنند و در راستای غلبه بر این اعتراضها به کارکنان و افراد ذی نفع کمک کنند.

فراگرد تغییر در سازمان

اگر در سازمانی انتظار تغییر مثبت (تحول) را داشته باشیم نخست باید مقدمات آن را فراهم کنیم سپس با یک برنامه ریزی مناسب ، جامع ، مدون و منسجم اقدامات لازم را به اجرا بگذاریم . برای فراهم نمودن مقدمات ابتدا باید سازمان را بدقت مطالعه کرد . شناخت از سازمان یعنی دانستن تمام ابعاد آن ، شامل : نیروی انسانی و قابلیتهای آنان ، توان مادی و مالی که بتوان بکار گرفت ، پیچیدگی سازمان ، اختیارات لازم و . . . در سازمانی که پتانسیل مورد نیاز برای تغییر مثبت وجود ندارد به این معنی نیست که در آن سازمان تغییر رخ نخواهد داد ! بلکه هشدار است به این مفهوم که انتظار تحول را نداشته باشیم ! پس ابتدا باید امکانات لازم را فراهم نماییم . رعایت گامهای تغییر مثبت (تحول) در رسیدن به اهداف تغییر مثبت (تحول) اجتناب ناپذیر است .

«صحبت کردن درباره تغییر، ساده تر از اعمال آن است. مشاوره دادن راحت تر از مدیریت کردن است.» آلوین تافلر

نتیجه گیری

با توجه به مباحث آورده شده درباره ی تغییر می توان چنین نتیجه گرفت که تغییر یک امر ضروری و بدون اجتناب درزندگی شخصی افراد و فعالیت سازمانها می باشد چرا که در غیر این صورت گذر از زمانی به زمان دیگر و شرایطی دیگر امکان پذیر نخواهد بود. البته برای دستیابی به تغییر اساسی که آن را تحول نیز می نامند نیازمند شرایطی هستیم که از آنها به عنوان مقدمات تغییر نام برده شد. بنابراین باید ابتدا آن مقدمات که می تواند شامل آماده سازی نیروی انسانی سازمانی و سایر امکانات باشد را مهیا کرده و سپس با اقدامی برنامه ریزی شده به اجرای تغییر بپردازیم و البته بهتر است که از مدلهای ارائه شده در این زمینه نیز استفاده گردد.

بخش هفتم

رویکرد شایستگی

مقدمه

امروزه، رقابت شدید و تغییرات فناوری، فشار روزافزونی بر سازمانها و شیوه‌های متنوع آنها در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی شان وارد می‌سازد. اکنون از نیروی کار سازمانها، انتظار می‌رود، تاثیر بیشتری در تولیدات و خدماتی که ارائه می‌دهند، داشته باشند. این درست همان چیزی است که موجب شده در محیط رقابت، شایستگی اهمیت یابد. محیط منابع انسانی ایران نیز بی

تاثیر از این تغییر و تحولات نیست و هدفهای آن همگام با تحولات جهانی، در حال تغییرند. پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است.

شایستگی ها، مزایای متفاوتی برای سازمان ها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر: انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد موثر برای همه کارکنان، تاکید بر ظرفیت های افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی ها استفاده می کنند.

تعریف شایستگی

روان شناسان، شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود. مرابیل و ریچارد (۱۹۹۷) می گویند که در انتخاب شایسته ترین ها باید به توانایی ها، شاخصهای رفتاری، باورها، ویژگیهای شخصیتی، نگرشها و مهارتهای افراد توجه شود.

طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرشهایی که کارکنان را قادر می سازد به صورتی اثربخش فعالیتهای مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می شود.

طبق نظر اسپنسر (۱۹۹۳) شایستگی، ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت، رابطه دارد.

با تعاریف شایستگی، چنین به نظر می رسد که شایستگی همانند چیزی است که هر چیزی را که به گونه ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد شغلی تاثیر داشته باشد، در برمی گیرد. به عبارت دیگر، شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می دهد که برای انجام یک شغل، آمادگی های کامل را از هر جهت داشته باشد.

تاریخچه شایستگی ها

کرسیتید (۱۹۹۸) بر این باور است که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب رومی از آن استفاده می کردند.

در هر حال متدولوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدون و امروزی توسط شرکت هی-مکبر که مؤسس آن دیوید مک کلند روان شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. مک کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی آغاز کرد که می توانستند عملکرد شغلی را پیش بینی کنند و تحت تاثیر جنسیت، نژاد یا عوامل اجتماعی و اقتصادی قرار نمی گرفتند. مطالعات او به شناسایی جنبه های مختلف عملکرد کمک کرد.

سطوح شایستگی

شایستگی را می توان در سه سطح از یکدیگر متمایز کرد:

۱. **سطح فردی، شایستگی:** در این سطح شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیتها (قابلیت ها) و صلاحیت‌های کارکنان است.
۲. **در سطوح سازمانی، شایستگی** شامل روش ویژه ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستمها، امور جاری، رویه ها و تولیدات فناورانه است.
۳. **در سطح راهبردی، منظور** از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است.

ابعاد شایستگی

دانش: فرایند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها، و نگرش به شمار می‌آید، و به تنهایی و به خودی خود، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: مهارت عبارتست از : توانایی پیاده سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشاء، تاثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

توانایی یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می سازد. در واقع توانایی و مهارت، مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می سازد(فتحی و شعبانی، ۱۳۸۶).

نگرش : عبارتست از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن . تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده، شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست.

الگوهای شایستگی

الگوی شایستگی توانایی انجام فعالیتها در محدوده شغل بر اساس استانداردهای تعیین شده تعریف شده است. در واقع الگوی شایستگی عبارت است از یک الگوی قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت های کاری به صورت موفقیت آمیز .

هدف از تدوین مدل شایستگی در هر سازمان ارائه الگویی برای یکپارچه سازی عملکرد سامانه منابع انسانی است. به گونه ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی شود.

امروزه الگوها و چارچوبهای متعددی برای شایستگی موجود است ، ولی می توان گفت که اکثر آنها تا حدودی مبتنی بر این مواردند:

- الف (خوشه دانش ، مهارتها، تواناییها، انگیزش ، باورها ، ارزش ها و رغبتها، ب) مرتبط با بخش مهم شغل،
- ج) مرتبط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش، د) مرتبط با عملکرد برتر و یا اثر بخشی،
- ه) مرتبط با جهت گیری استراتژیک، و) قابل بهبود از طریق آموزش ، پرورش

برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی از الزامهای اولیه و نخستین گام برای تعادل بین هدفها و استراتژی های سازمان با استراتژی های منابع انسانی است. با مقایسه توام عرضه و تقاضای جاری ، متخصصان منابع انسانی می توانند شکاف میان افراد سازمان ، شایستگی های مورد نیاز ، هدفهای حال و آینده شان را تشخیص دهند.

این شکافها راهنمای توسعه و عملکرد واحد منابع انسانی است که همچنین پیشنهادهایی برای تعریف مسئولیتهای مدیران عملیاتی خواهند داشت انتقال برنامه ریزی منابع انسانی به الزامهای مبتنی بر شایستگی یک تغییر (جهش) از پارادایم گذشته در روش تفکر برنامه ریزان حوزه منابع انسانی، سازمانها و کارکنانشان است.

تصمیم سازان از هنگامی که کنترل منابع انسانی را در دست می گیرند بایستی از مزایای برنامه ریزی براساس شایستگیها در منابع انسانی اطمینان حاصل کنند؛ البته که همگی می دانیم هیچ تغییری بدون هزینه نیست.

الزامهای برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگیها در وهله اول شبیه سازی از هدفها و استراتژیهای کسب و کار است، هر شرکتی با هدفی موجودیت می یابد، تا بتواند سود آوری لازم را داشته باشد.

برنامه ریزی منابع انسانی نیازمند مشارکت در تصمیم گیری چه به گونه ای کمی و چه به شکلی کیفی است که بایستی به گونه ای حمایت اجرایی به خود بگیرد، تا دستیابی به هدفهای استراتژیک سازمان را در ارتباط با روشهای عملکردی اش مشخص کرده، موفقیتهای عملکردی را در پی داشته باشد.

برای حرکت فرایندهای برنامه ریزی مبتنی بر شایستگی ، برنامه ریزان بایستی به استقرار و نگهداری سیستم مدیریت منابع انسانی بپردازند به گونه ای که ، نگهداری ، به روز رسانی و موارد مهم دیگر اطلاعاتی در مورد شایستگی های کارکنان را در دست داشته باشند.

سیستم اطلاعات، باید به روشنی نشان دهنده تجربه‌های در دسترس سازمان باشد. این امر باید ورای مدل‌های کهنه و قدیمی بوده، در واقع مجموعه‌ای از مهارت‌هایی باشد که بر اساس آن شایستگی‌ها، کارکنان را قادر سازد به نتایج از پیش تعیین شده دست یابند. (Rothwell et, & Dubois, ۲۰۰۴)

توسعه و رشد

توافقات کمی در میان متخصصین منابع انسانی با رهبران سازمان در مورد توسعه کارکنان وجود دارد.

با یک نگاه کلی، این مسئولیت سازمان است که فراهم آور فرصت‌هایی برای توسعه کارکنانش باشد تا در راستای هدف‌های سازمان، به ارتقای عملکرد کارکنان نیز بپردازد.

چرایی پرداختن به توسعه کارکنان بر محوریت شایستگی‌ها امری است که کافرو در مقاله‌ای بدان اشاره کرد. او می‌گوید: «برای پیروزی در این جنگ استعدادها، مدیران باید بر دخالت کلان و استراتژیک کارکنان در سرمایه‌گذاری در مسیر شغلیشان تمرکز کنند.»

نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، مدل‌های شایستگی رویکردی یکپارچه و هماهنگ را برای طراحی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهند.

این سیستم، طراحی نظام‌های جذب، بهبود عملکرد، رشد کارکنان، برنامه‌ریزی توسعه مسیر ترقی شغلی، برنامه‌ریزی موفقیت، ارزیابی عملکرد و پرداخت و ... را شامل می‌شود. بنابراین سرمایه‌گذاری سازمان در توسعه مدل شایستگی مزایای فراوانی برای سازمان دارد.

به بیانی دیگر و به طور خلاصه: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، می‌تواند کاربردهای موفقیت‌آمیزی این گونه در پی داشته باشد:

- برقراری پیوند و ارتباط مستقیم بین شایستگی‌های فردی و هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی.
- توافق عمومی مدیران بر با ارزش‌ترین شایستگی‌های سازمانی که منجر به قاطعیت بیشتر مدیران در توسعه و پرورش شایستگی‌ها می‌شود.
- توسعه مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز برای یک نقش و موقعیت خاص.
- تخصیص متناسب و درست افراد به مجموعه نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی.
- فراهم آوردن امکان کنترل و اصلاح یک مجموعه شایستگی، زیرا که این شایستگی‌ها اعتبار خود را از عملکرد واقعی و ارزیابی هدف‌های استراتژیک گرفته‌اند.
- تسهیل انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی.
- کمک به سازمانها در مورد اولویت‌بندی شایستگی‌ها، برای جبران خدمت و مدیریت عملکرد کارکنان.

کمک به تسهیل تصمیم‌گیری در مورد خط مشی و استراتژی‌های سازمان.

بخش هشتم

قدرت در سازمان

مقدمه

در فرهنگ عمومی و در میان مردم، کلمه قدرت، مفهوم خوب و خوشایندی ندارد و اغلب مردم، قدرت را به معنای زور، خشونت، استبداد و استعمار می‌دانند و با دید منفی به آن می‌نگرند. با دقت در مفهوم قدرت و تعاریف آن می‌توان دریافت که این مفهوم ذاتاً یک پدیده منفی و لزوماً به معنای مفاهیم نامطلوبی مثل زور و استبداد و استعمار نیست و علت نگرش منفی عموم مردم به قدرت، تجربیات تلخی است که در این مورد دارند؛ یعنی آنان مشاهده کرده‌اند که در بسیاری از موارد، از قدرت به عنوان ابزاری برای اعمال فشار به دیگران و استعمار آنان استفاده شده است. بنابراین، می‌توان گفت که مفهوم قدرت، هیچ بار معنایی خاصی، اعم از بار معنایی مثبت یا منفی ندارد، بلکه یک مفهوم عام و کلی است که نوع استفاده از آن می‌تواند بار معنایی خاصی را به آن تحمیل نماید؛ مثلاً اگر در سازمان، از قدرت در جهت پیشبرد اهداف و تأمین منافع سازمان و اعضای آن استفاده شود، در این صورت، قدرت یک پدیده مثبت است و استفاده از آن هیچ معنی ندارد؛ لیکن اگر قدرت سازمانی در خدمت منافع فردی و شخصی قرار گیرد، یک پدیده منفی تلقی خواهد شد.

تعریف قدرت

تعریف‌های متعددی از قدرت ارائه شده است که هر یک بر جنبه خاصی تأکید کرده‌اند. ولی این تعاریف در مفهوم، دارای شباهت‌هایی هستند که می‌توان از ترکیب آنها به تعریفی قابل قبول دست یافت. به این ترتیب می‌توان قدرت را توانایی بالقوه یک نفر و یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر تعریف کرد. به بیان دیگر، ممکن است ما توانایی نفوذ در دیگران را داشته باشیم، لیکن در عمل از این نفوذ استفاده نکنیم. در نهایت در این تعریف از کلمه نفوذ به عنوان مکانیسمی برای اثرگذاری بر دیگران استفاده شده است. اگر شخصی بتواند دیگری را متقاعد کند که عقیده‌اش را درباره یک یا چند موضوع تغییر دهد، رفتاری را انجام دهد و یا از انجام آن خودداری کند و به محیط پیرامون خود به شکلی خاص بنگرد، در حقیقت نفوذ تحقق یافته و "قدرت" به کار گرفته شده است.

ماهیت قدرت

قدرت یک تابع وابسته است. هر قدر "ب" وابستگی بیشتری به "الف" داشته باشد، "الف" می‌تواند قدرت بیشتری اعمال کند. میزان وابستگی هم به نحوه اندیشیدن و اهمیتی که "ب" برای "الف" قائل است بستگی دارد. از طرفی وابستگی با منافع مختلف عرضه، رابطه معکوس دارد. اگر چیزی به حد وفور وجود داشته باشد، داشتن آن نمی‌تواند قدرت فرد را افزایش دهد. یکی از اندیشمندان اجتماعی به نام «پارسونز» نظامهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را معرفی می‌کند. به نظر او هر نظام دارای یک ابزار مبادله است که به وسیله آن به داد و ستد می‌پردازد. ابزار نظامهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی به ترتیب عبارتند از پول، قدرت و منزلت. این نظامها می‌توانند بایکدیگر مبادله داشته باشند. به عنوان مثال یک نظام درازای پرداخت پول می‌تواند قدرت یا منزلت کسب کند، یا به واسطه منزلت به کسب قدرت یا ثروت بپردازد. به این ترتیب یک انسان ثروتمند که ابزار نظام اقتصادی یعنی پول را اختیار دارد، می‌تواند با صرف کردن آن در انتخابات مجلس و تقویت یک نامزد به او کمک کند و از این راه به قدرت یعنی ابزار نظام سیاسی دست یابد. از طرفی او می‌تواند با صرف بخشی از پول خود در امور خیریه به منزلت اجتماعی دست یابد. عکس این حالت نیز امکانپذیر است. یک مقام کشوری می‌تواند از قدرت سیاسی خود برای کسب پول بهره جوید، یا یک انسان نیکوکار با استفاده از منزلت و پایگاه اجتماعی خود به عنوان نماینده شورای شهر انتخاب و دارای قدرت سیاسی می‌شود. به این ترتیب در برخورد با مدیریک سازمان علاوه بر سنجش قدرت عریان باید به میزان پول و منزلت طرفین درگیر نیز توجه کرد. بسیار مشاهده کرده‌ایم که عده ای ساعتها در اتاق انتظار مدیرعامل در نوبت ملاقات هستند. اگر هم نوبت به یکی از آنها برسد، ملاقات کوتاهی با مدیرانجام می‌دهد و به عبارتی مدیر به سرعت عذر او را می‌خواهد. بعد در کمال تعجب حضاران فردی از راه می‌رسد، منشی مدیرعامل که تاکنون رفتاری آمرانه و رسمی از خود نشان می‌داد، به گرمی از او استقبال می‌کند و نهایتاً بدون هیچ مقدمه و تشریفات به اتاق مدیرعامل می‌رود. ملاقات آنها مدت زیادی طول می‌کشد و سرانجام با درقه مدیرعامل و منشی محل راترک می‌کند. در چنین مواردی اگر چه شخص تازه وارد نظیر سایر مراجع کنندگان فاقد قدرت در این سازمان است، اما اودارای ابزارهای مبادله دیگری همچون پول، منزلت اجتماعی و یا قدرت سازمانی در مرحله‌های دیگر است

و ضمن مبادله ابزارهای خود، مدیرعامل یا وزیرابه کرنش و اجرای خواسته اش وادار می سازد. ماحصل آنکه پول، قدرت و منزلت در نظامهای مختلف قابلیت جابه جایی و یاتبدیل شدن به یکدیگر را دارند و همگی کالاهای بارزش محسوب می شوند.

انواع قدرت

در یک تقسیم بندی کلی، می توان قدرت در سازمان را به دو نوع عمده تقسیم کرد: "قدرت مدیریتی (سازمانی)" که از مقام فرد در سازمان نشأت می گیرد و "قدرت شخصی" که برآمده از ویژگی ها و خصوصیات شخصی فرد است.

قدرت مدیریتی

این نوع قدرت متعلق به پست و مقام سازمان است. وقتی که یک شغل و پست سازمانی ایجاد می شود، برای آن پست و متصدی آن، اختیارات و قدرت مشخصی در نظر گرفته می شود. قدرت مدیریتی شامل، قدرت قانونی، قدرت پاداش و قدرت اجبار می باشد.

قدرت قانونی

نوعی حق سازمانی است که به فرد اجازه می دهد تا دیگران را به اطاعت از خود وادارد. قدرت قانونی، قدرتی است که به پست و مقام سازمانی تعلق دارد و هر کس که در آن پست و مقام قرار می گیرد، از آن قدرت برخوردار می شود؛ بنابراین منشأ این قدرت، سازمان است. در سازمان، زیردستان همواره خود را تابع سرپرستان و مدیران سازمان می دانند و تحت تأثیر آنان هستند و می کوشند تا خواسته های آنان را برآورند؛ چرا که احساس می کنند آنان از قدرت مشروع و قانونی برخوردارند و این حقی است که از طرف سازمان به آنان اعطا شده است.

قدرت پاداش

قدرت پاداش، برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش هایی که برای دیگران بارزش می باشند، سنجیده می شود. به عنوان مثال، معروف ترین پاداش های سازمانی حقوق، ارتقا و واگذاری مأموریت می باشند. اگر مدیری بتواند بر حقوق دریافتی کارکنانش کنترل داشته باشد، در مورد ارتقای آنها اظهار نظر کند و در واگذاری شغل، صاحب رأی و دارای نظر قابل توجهی باشد، از قدرت پاداش بالایی برخوردار است.

قدرت اجبار

معنی قدرت اجبار این است که مدیر می تواند با تذکر، توبیخ و تنبیه افراد، آنان را وادار به انجام دادن وظایفشان کند. چون این قدرت مبتنی بر ترس است، بنابراین، ممکن است باعث ایجاد اضطراب و حالت دفاعی در افراد شود. مدیران باید استفاده از قدرت اجبار را به حداقل برسانند و قبل از به کار بردن آن، به نکات زیر توجه داشته باشند:

باید زیردستان را کاملاً با مقررات سازمان و جریمه عدم رعایت آنها، آشنا کنند تا استفاده از قدرت تنبیه موجب عداوت و دشمنی کارکنان نشود. قبل از اعمال تنبیه باید به کارمند خود، هشدار دهند. شدت تنبیه باید متناسب با اهمیت تخلف باشد. مدیر باید اعتبار خود را نیز حفظ کند، مدیری که همواره تهدید می کند ولی آن را اجرا نمی کند، قدرت و احترام خود را از دست می دهد.

قدرت شخصی

قدرت شخصی، هیچ ارتباطی به پست و مقام سازمانی ندارد و از ویژگی ها و خصوصیات شخصی افراد نشأت می گیرد و تنها به شخصیت فرد بستگی دارد. قدرت شخصی نیز به دو صورت قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نمود پیدا می کند.

قدرت تخصص

عبارت از توان کنترل رفتار دیگری است از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی که وی ندارد، ولی به آن نیاز دارد. نظارت بر کار متخصصان و به عبارت دقیق‌تر اعمال کنترل بر اطلاعات می‌تواند منبع ایجاد قدرت باشد. به عنوان مثال، دامنه قدرت مدیر بازرگانی تا جایی گسترش می‌یابد که فروشنندگان به اطلاعاتی که او در اختیار دارد نیازمند باشند. هر قدر اطلاعات با اهمیت‌تر و منابع جایگزین برای کسب اطلاعات محدودتر باشند، قدرت تخصص بیشتر خواهد بود. قدرت تخصص می‌تواند در جایگاه‌های مختلف سازمانی ظاهر شود. به بیان دیگر می‌تواند بر مقام‌ها و شغل‌ها اولویت پیدا کند. مدیران سطح بالای سازمان در مورد یک موضوع مهم سازمان تصمیم می‌گیرند. ولی کارکنان سطح پایین‌تر ممکن است تخصصی داشته باشند که مدیران سطح بالا برای تصمیم‌گیری به آن تخصص نیاز داشته باشند.

قدرت مرجعیت

هنگامی گفته می‌شود فرد دارای قدرت مرجعیت است که به دلیل وفاداری پیروانش به او، توانایی لازم برای کنترل آنان را، دارا باشد. یکی از مبانی قدرت مرجعیت، برخوردار بودن فرد از نوعی جذب یا کشش شخصی است که اصطلاحاً به آن کاریزما گفته می‌شود. قدرت مرجعیت بیشتر با اعتماد، تشابه، پذیرش، محبت، میل به تقلید و تعلق‌های روحی همراه می‌باشد. به طور معمول قدرت مرجعیت به صورت تقلید ظاهر می‌شود. به عنوان مثال، مدیر جدید یکی از بخش‌های سازمان، جوان‌ترین شخصی باشد که به این مقام رسیده است. ممکن است دیگر کارکنان به این امید که بتوانند نردبان ترقی را طی کنند از او تبعیت کنند. آنها ممکن است لباس‌هایی شبیه او بپوشند. ساعت‌های کار خود را با ساعت‌های کار او تطبیق دهند و کارهایی را انجام دهند که مورد توجه او باشد. در این صورت می‌توان گفت این مدیر نسبت به کارکنان زیر دستش از قدرت مرجعیت برخوردار است.

وابستگی کلید قدرت

یکی از پارامترهای مهم و تأثیرگذار در قدرت، مسئله "وابستگی" است؛ به عبارت دیگر، «یکی از مهمترین جنبه‌های قدرت این است که قدرت تابعی از وابستگی است و فهمیدن و درک وابستگی نقش اساسی و مهمی در درک و فهم قدرت دارد». میان وابستگی و قدرت رابطه مستقیمی وجود دارد و بدیهی است که اگر وابستگی "ب" به "الف" بیشتر باشد، در آن صورت، "الف" قدرت بیشتری بر "ب" دارد. چنانکه کسی چیزی داشته باشد که دیگران به آن نیاز دارند، آنان به او وابسته می‌شوند و او می‌تواند بر آنها اعمال قدرت کند. هر قدر این وابستگی بیشتر شود، میزان قدرت او بر دیگران نیز بیشتر خواهد شد و بالعکس، هر چه میزان وابستگی کمتر شود، قدرت فرد نیز کاهش می‌یابد.

عوامل ایجاد وابستگی

عوامل متعددی در ایجاد وابستگی دخیل هستند که برخی از آنها عبارتند از: اهمیت، کمیاب بودن و جایگزین نداشتن.

اهمیت

اولین عامل ایجاد یا تقویت وابستگی، مسئله مهم بودن چیزی است که فرد آن را در اختیار دارد. اگر چیزی که فرد دارد مورد نیاز دیگران نباشد و یا اهمیت چندانی نداشته باشد، آن چیز نمی‌تواند وابستگی ایجاد کند؛ بنابراین برای ایجاد وابستگی و رسیدن به قدرت باید چیزهایی که فرد بر آنها کنترل دارد، از نظر دیگران مهم باشد.

کمیاب بودن

اگر چیزی به حد وفور وجود داشته باشد، داشتن آن چیز باعث افزایش وابستگی و در نتیجه، افزایش قدرت نمی‌شود. برای ایجاد وابستگی اولاً، افراد یا سازمان‌ها باید به چیزی احساس نیاز کنند و ثانیاً آن چیز به وفور وجود نداشته باشد و تنها فرد یا افراد خاصی آن را داشته باشند.

جایگزین نداشتن

هر قدر یک منبع ارزشمند، کمتر جایگزین داشته باشد، قدرت دارنده آن منبع بیشتر و شدیدتر است؛ زیرا وابستگی دیگران به او بیشتر است. به عنوان مثال کارمندی می‌داند که در خارج از سازمان، فرصت‌های زیادی برای کار کردن و استخدام دارد. اگر توسط مافوق خود به خاطر انجام ندادن وظایف خود تهدید به اخراج شود، این تهدید تأثیر چندانی بر او ندارد، زیرا او بر این باور است که امکان یافتن کار در جاهای زیادی برای او فراهم است. در اینجا، کار در سازمان مزبور برای کارمند مورد نظر وابستگی ایجاد نکرده است؛ زیرا او برای کار در این سازمان، جایگزین دارد؛ بنابراین، چون او به سازمان وابستگی ندارد، سازمان نیز نمی‌تواند بر او قدرت چندانی داشته باشد.

دستیابی به قدرت در سازمان

قدرت در سازمان‌ها، یعنی توانایی تأثیر بر تخصیص نیروی انسانی، مالی و سایر منابع، قدرت در تمام موقعیت‌ها و روابط انسانی حضور دارد و برای عملکرد موثر و صحیح زندگی و جامعه انسانی ضروری است.

در محیط کسب و کار، قدرت به دو صورت قابل استفاده است :

(۱) برای پیشبرد اهداف سازمان .
(۲) برای پیشبرد منافع فردی .

وقتی از آن به نحو استادانه‌ای برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده شود، نیرویی مثبت است و می‌تواند وضعیت همه افراد تحت نفوذش را بهبود بخشد اما اگر از قدرت برای منافع فردی و به ضرر سازمان استفاده و یا سوءاستفاده شود، به نیرویی منفی و مخرب تبدیل می‌شود و بر سازمان و افراد آن تأثیر منفی می‌گذارد .

بخش نهم

التون مايو

تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان، رویارویی فرد و سازمان و بالاخره سازمان می باشد.

زندگی نامه و دوران شغلی

پروفیسور جرج التون مایو در ۲۶ دسامبر ۱۸۸۰ به دنیا آمد و در ۷ سپتامبر ۱۹۴۹ از دنیا رفت. ملیتش استرالیایی بود.

وی روانشناس، جامعه شناس، نظریه پرداز سازمانی بود و یک رهبر برجسته و یک مرجع بزرگ در تفکر مدیریت محسوب می شود.

به تحصیل در رشته روان شناسی در دانشگاه آدلاید پرداخت و در سال ۱۹۱۱ به عنوان استاد منطق، اخلاقیات و روان شناسی (استاد سابق فلسفه) در دانشگاه کوئینزلند منصوب شد. او که به دلایل حرفه‌ای علاقه‌مند به سفر به ایالات متحده بود، سرانجام به این کشور سفر کرد و سمتی را در سال ۱۹۲۳ در دانشگاه پنسیلوانیا عهده‌دار شد. در آنجا او به یکی از محققان هائورن تبدیل شد. او به تحقیق در یکی از کارخانه‌های ریسندگی و بافندگی آنجا پرداخت که در یکی از واحدهایش، چرخش کارکنان آن ۲۵۰ درصد بود (در مقایسه با ۶ درصد در سایر بخش‌های شرکت). مجموعه‌ای از تغییرات تجربی در شرایط کاری در این واحد به کار گرفته شد. این تغییرات باعث افزایش متوالی در بهره‌وری و افزایش انگیزه کارکنان شد. پس از یک سال، چرخش نیروی کار به سطح میانگین شرکت رسید. این امر تغییرات چشمگیری را در این کارخانه منجر شد

آزمایشات تجربی هائورن در سال ۱۹۲۴ آغاز شد و مایو در سال ۱۹۲۸ و پس از آن به این پروژه پیوست که به دانشکده مدیریت اجرایی دانشگاه هاروارد منتقل شد و در آنجا به عنوان استادیار رشته پژوهش صنعتی مشغول به کار شد. سپس او به درجه استادی نایل شد و تا سال ۱۹۴۷ که بازنشسته شد در همین دانشگاه ماند. در طول جنگ دوم جهانی، وی اقدام به توسعه نظارت بر امر آموزش در قالب برنامه آموزش درون صنعتی کرد که به طور گسترده‌ای در ایالات متحده اجرا می شد. او دو سال پایانی عمرش را در انگلستان و به عنوان مشاور دولت در خصوص مسایل درون صنعتی سپری کرد.

نظریه روابط انسانی

نظریه روابط انسانی از تضاد نظریه های کلاسیک با روح و روان انسان سرچشمه می گیرد و بر اساس طبیعت و خصوصیات انسان پایه گذاری شده است. در سال ۱۹۲۰ میلادی که مصادف با رکود اقتصادی غرب بود، جمعی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیری آغاز کردند، بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدا به مطالعات هائورن مشهور شد.

این نظریه پردازان ضمن تاکید بر جنبه های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی-مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. رفقاران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می دانستند. به این شیوه ((مکتب روابط انسانی)) اطلاق شد.

نتایج بدست آمده از مطالعات هائورن

تولید گروه‌های تحت کنترل به عوامل دیگری به جز تغییر شرایط فیزیکی محیط کار بستگی دارد. آنچه باعث افزایش بازده کار کارکنان می شود عوامل اجتماعی است، نه عوامل اقتصادی و فیزیکی.

اصول اساسی روابط انسانی از دیدگاه التون مایو

۱. معیارهای اجتماعی ۲. گروه ۳. جایزه ها و جریمه ها ۴. سرپرستی ۵. مدیریت آزادمنشانه (دمکراتیک)

تحقیقات بیشتر در مورد گروه های اجتماعی

سومین مرحله در تحقیقات در یک بانک بود. نتایج این تحقیقات بدین شرح بودند:

- باید استانداردی برای فعالیتهای سازمانها تدوین شود و همه افراد باید مجاب شوند تا آنها را رعایت و اعمال کنند .
- باید طرحها و مشوقهای مالی آماده شوند تا به کارکنان نشان داده شود که سازمان نسبت به شرایط مالی آنها بی تفاوت نیست .
- باید یک دستورالعمل و منشور رفتاری در مورد رفتارهای کارکنان و مدیریت تدوین و به تمامی سطوح سازمانی ابلاغ گردد .
- این نتایج بیشتر از آن که نمایانگر فعالیتهای مدیریتی و اجرایی باشند، نمایانگر فعالیتهای گروههای اجتماعی هستند (گروههایی که متشکل از افراد مختلف هستند)
- رضایت شغلی وقتی افزایش می یابد که به کارکنان آزادی عملی بیشتری داده شود تا بتوانند شرایط کاری محیط کار خود را تعیین کنند و استانداردهایی که در قبال نتایج کارشان را بر عهده دارند، تدوین و اجرا نمایند .
- تعامل و همکاری تنگاتنگ میان افراد می تواند سطح بالایی از انسجام و یکپارچگی تیمی را باعث گردد .
- رضایت شغلی و نتیجه کار بیشتر از شرایط فیزیکی کار، به تعامل و احساس ارزشمندی کارکنان بستگی دارند.

تعریف کارایی

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.

کارایی در نظریه التون مایو

- نتایج مرحله اول آزمایش هائورن: عامل روحی و روانی بیش از عوامل فیزیکی محیط کار در افزایش و یا کاهش تولید مؤثرند.
- مرحله دوم: شناخت ارزش و اهمیت وجود انسان از طرف کادر مدیریت یکی از پدیده های مهم ازدیاد تولید است وبدون این که تغییر فیزیکی در محل کار ایجاد کند فقط با توجه به شخصیت هریک از افراد امکان ازدیاد تولید میسر است.
- مرحله سوم: در این دوره ،توجه بر روی تفکر تئوری روابط انسانی معطوف گردید و افزایش کارایی در آزمایشات حاصله ،نشانگر جنبه های روانی کار در تاثیر افزایش کارایی بوده و نه شرایط فیزیکی محیط کار.

- مرحله چهارم: در این مرحله، کارکنان مورد آزمایش، در مقابل پاداش مادی و کنترل و نظارت شدید حین انجام کار، نسبت به افزایش کارایی به عامل محرک و ایجاد انگیزش در آنان، اذعان داشتند، پاداش های مادی نقش محرک نداشته و کارکنان بدون این که کنترل و نظارت حین انجام کار در مورد آنها اجرا گردد، آزادی عمل به عنوان عامل محرک در افزایش تولید شناخته شد.

با شرح این دوره ها در آزمایش هاثورن ثابت شد که کارکنان سازمان ها، انسان های مادی نبوده، بلکه جنبه های معنوی در سرشت آنها مؤثر است.

انتقادات

طرفداران التون مایو، او را بنیانگذار مکتب روابط انسانی در مدیریت می دانند اما جامعه شناسان به این دلیل از او انتقاد می کنند که به اندازه کافی، دیدگاهها و نظریاتش را تشریح نکرده است. خواندن مطالب مایو و پی بردن به نتایج مد نظر او در پایان قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم، هیچ نکته تعجب برانگیز و حیرت آوری به دنبال ندارد. یافته های او به طور فزاینده ای در میان دانشمندان علوم اجتماعی، رهبران اتحادیه های کارگری و مدیران رایج هستند. البته این امر را می توان شاخص موفقیت او نیز دانست زیرا اکثر محققان در این زمینه اتفاق نظر دارند که او نخستین فردی بود که مزایای تغییر در تفکرات مدیریتی را اثبات کرد. عقاید مایو در خصوص ظهور سازمان های «غیررسمی» مورد توجه اساتیدی همچون آرگریس و دیگران قرار گرفته اند زیرا این دیدگاهها باعث شکل گیری نظریه هایی در مورد نحوه توسعه و یادگیری در سازمان ها شده اند. نتایج مایو حکایت از آن دارند که سبک مدیریتی، نقش بسزایی در بهره وری صنعتی دارد و مهارت های ارتباطی با افراد به اندازه مشوق ها و پاداش های مالی، در افراد ایجاد انگیزه می کنند. این رویکرد انسانی، ابزاری مهم برای رفع نیازهای اقتصادی و اجتماعی سازمان ها است. برای اطلاعات بیشتر کتاب های «مشکلات انسانی یک تمدن صنعتی»، «۱۹۴۶» و «مشکلات اجتماعی یک تمدن صنعتی»، «۱۹۴۵» را ببینید.

در یک آزمایش برای گاوها موزیک گذاشتند و مشاهده کردند که شیرشان بیشتر می شود، نتیجه گرفتند که گاوهای شاد شیرشان بیشتر می شود و بیشتر و بهتر شیر می دهند. این تجربه را در مورد انسان ها پیاده کردند و این که در محیط کارشان موزیک می گذارند تنوع ایجاد می شود از این تجربه استفاده شده است. گفتند بیابید از جامعه شناسی گاوها در مورد انسان ها استفاده کنید یعنی همانند نظریه التون که می گفت: کارمند را شاد و خوشحال و راضی نگه دارید که این نظریه اشتباه است زیرا انسان و گاو یکسان نیستند. افرادی که راضی هستند الزاما عملکرد بیشتری ندارند. افرادی که ناراضی هستند الزاما عملکرد پایین تری ندارند اما مسلما افراد اگر راضی باشند بهتر از این است که ناراضی باشند و اصلاح می شود:

((افرادی که راضی هستند احتمالا عملکردشان بیشتر است.))

تفکر کلیدی

مایو مطالب زیادی پیرامون دموکراسی و آزادی و همچنین مسایل اجتماعی تمدن صنعتی شده به رشته تحریر درآورده است. او مؤلف کتاب مسایل انسانی تمدن صنعتی است که در آن تجربیات به دست آمده در هائورن را بیان کرده است. بسیاری از افراد معتقدند که او تفکری مدیریتی را در این کتاب مطرح کرده اما خود او معتقد است که در این کتاب تلاش کرده تامسؤولیت‌های افرادی را بیان کند که به دنبال طراحی و اجرای پروژه‌های مختلف هستند.

بخش دهم

پیتر دراگر

نظریه پیتر دراگر

دراگر مخترع مدیریت جدید است. به عقیده پیتر دراگر مدیریت علم دقیق نیست، بلکه کارورزی است. در آثار عمده دراگر درباره مدیریت نمودار و منحنی و جدول وجود ندارد و هیچ نشانه ای از پیچیدگی بی مورد به چشم نمی خورد. او می داند که دقتی که در مدیریت عملا می توان به دست آورد محدود است. وی در یک سخنرانی در سال ۱۹۶۴ در انستیتوی مدیریتی بریتانیا در مورد مدیران کارآمد موثر چنین اظهار داشت: شگفت آور است که چه تفاوت های بزرگی بین یک شخص درپست اجرایی و شخص دیگر وجود دارد، اما تفاوت زیادی از لحاظ توانایی و هوش وجود ندارد. من معتقدم که کارآمد بودن نه یک توانایی است نه یک استعداد، بلکه آن یک عادت و تمرین است.

پیتر دراگر ویژگی های مدیران کارآمد را در سه مورد خلاصه می کند :

- ۱- مدیران کارآمد به زمان توجه دارند و به آن اهمیت می دهند به ویژه در ارتباط با تصمیم گیری.
- ۲- مدیران کارآمد نتایج و پیامدهای تصمیمات و فعالیت های خود را می پذیرند، در ضمن در جهت کسب دانش جدید همواره تلاش می کنند.
- ۳- مدیران کارآمد دنبال نقاط قوت در دیگران و پایه گذاری کارهای خود بر آن نقاط قوت هستند و اگر نقطه ضعفی در دیگران باشد وظیفه مدیر خنثی کردن آنها است. حال سؤال کلیدی که دراگر مطرح می کند این است که یک مدیر چه کاری باید بکند؟ اخیرا خود در پاسخ به این سؤال این نظریه را مطرح کرده است که مدیران آینده همان کارهایی را که مدیران امروز انجام می دهند باید انجام دهند، اما با دانش و تفکر بیشتر.

نکته مدیریتی

**** کمیاب ترین و ارزشمندترین منابع در هر سازمان انسان های کارآمد هستند ****

**** نظریه پیتر دراگر درباره مدیریت و رهبری

تیجه ها از راه بهره گیری از فرصت ها بدست می آیند نه از گشودن دشواریها ****

وی فرصتها و تهدیدها را پیش روی مدیران گذاشته و اکیدا معتقد بود: «مدیران موثر باید برای تشخیص و هدایت فرصتها آماده باشند، یاد بگیرند و دائما پایگاه دانش خود را تازه کنند.

خود ارزیابی

-**تعریف خود ارزیابی:** اصل خود ارزیابی پیتر دراگر، فرایند هایی را برای موسسات غیر انتفاعی تعریف می کند که در راستای آنها تبیین ماموریتها، تعریف نتایج و هدفگذاری و توسعه برنامه ها دیده می شود. این اصل در سال ۱۹۹۱ طرح شد. به بیان دیگر، خود ارزیابی شامل انتخاب بهترین عوامل برای برنامه ریزی بلند مدت، بازاریابی و مباحث استراتژیک برای توسعه رهبری است.

-**زمانی برای ساختن آینده:** ما امروزه در دنیایی زندگی می کنیم که تحولات به سرعت بسیار بالایی در حال روی دادن است؛ امروزه جوامع خود را با شرایط محیطی وفق می دهند، ارزش آفرینی می کنند و خود ساختارها و سیاستها را تعریف می کنند و موسسات و سازمانهای خود را شکل می دهند. این نکته اجتناب ناپذیر است: هر آنچه آینده یک جامعه می تواند تصور

کند در گرو رهبران آن - پاسخ به پنج سوال اساسی: برای اجرای اصل خود ارزیابی، مدیریت صحیح بایستی بتواند به پنج سوال اساسی زیر پاسخ دهد:

- ۱) ماموریت ما چیست؟
- ۲) مشتریان ما کیستند؟
- ۳) ارزشهای مشتریان ما در چیست؟
- ۴) ما چه نتایج و دستاوردهایی داریم؟
- ۵) برنامه ما چیست؟

رهبری تغییر

نویسندگان: پیتر دراگر و پیتر سنگه

این نظریه حاصل گفتگو بین دو صاحب نام در علم مدیریت «پیتر دراگر و پیتر سنگه» است. مدیران در این نظریه می آموزند که چگونه می توان خود و سازمانشان را در برابر تغییرات اجتناب ناپذیری که پیش رو دارند، آماده سازند و خود آفریننده آینده سازمانی خویش باشند. همچنین این نظریه به مدیران در داشتن دید استراتژیک و تصمیم گیری بر اساس آن، که نهایتاً به برنامه ریزی درست و استفاده موثر از منابع منجر می شود تأکید دارد.

راههایی که بدین منظور به زعم دراگر و سنگه وجود دارد عبارتند از:

- توسعه سیستمهایی به منظور پیش بینی تغییرات؛
- تمرکز و سرمایه گذاری روی فرصتها به جای مسائل و مشکلات؛
- معرفی محصولات و خدمات متمایز؛
- برقراری تعادل بین استمرار بر وضع موجود و همگام بودن با تغییرات محیطی؛
- ترغیب و متقاعد کردن همه پرسنل در تمامی سطوح به داشتن دیدی مثبت به تغییرات.

چالشهای مدیریت در سده ۲۱

کتاب چالشهای مدیریت در سده ۲۱ از جمله معروفترین کتابهای پیتر دراگر است که در ایران نیز ترجمه و چاپ شده است. دراگر در این کتاب با نگاهی ژرف و تازه، چکیده یافتهها، دیدگاهها و پیشبینیهای خود را از سده بیست و یکم ارائه کرده و راههای دستیابی به پیروزی را نشان داده است.

در این کتاب با بحثها و دیدگاههای بیسابقه‌ای روبه‌رو می‌شویم که تنها از یکی از بزرگترین استادان مدیریت و اقتصاد امروز انتظار می‌رود: چیزی با عنوان تنها راه درست سازماندهی، تنها سازمان درست و تنها روش کارکرد و تنها ... وجود ندارد. چالشهای مدیریت در سده ۲۱ بیش از هر یک از نوشته‌های دراگر با موشکافی به مسائل آینده پرداخته و راههای برخورد با آنها را تا حد امکان، نشان داده است. این کتاب دیدگاهی جدید از چشم‌انداز مدیریت تغییر فراهم می‌کند. خود معلم پیر می‌گوید: خواندن این کتاب بسیاری را آشفته خواهد کرد، همانطور که نوشتنش خودم را آشفته ساخته است.

در وضعیت کنونی هر سازمانی که بدون رویکرد به واقعیتها به تدوین راهبرد بپردازد، به راهی نادرست رفته است و برای چالشهایی که در چند سال آینده رخ می‌نمایند، هیچگونه آمادگی نخواهد داشت. سازمانهایی که نتوانند با چالشهای آینده، پیروزمندانه دست و پنجه نرم کنند، نمی‌توانند در دوران پرتلاطمی که همراه با دگرگونیهای ساختاری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی، در پیش است، دوام بیاورند. مهمترین چالشهای مدیریت که دراگر در این کتاب به آنها پرداخته است شامل موارد ذیل می‌شود.

ضرورت استقبال از تغییر: دگرگونی را نمی‌توان مهار کرد ولی می‌توان از آن پیش افتاد. در دوران دگرگونیهای پرشتاب ساختاری، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می‌رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند. بنابراین، در سده بیست و یکم بنیانی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی کند.

(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)

در این نظریه در ارتباط با اهمیت مدیریت و توسعه و گسترش آن صحبت و چالشهای جدید آن مطرح می‌گردد. در بخش اول این نظریه، در ارتباط با ابعاد مدیریت و عملکرد کسب و کار سخن به میان می‌آید. در باره چستی کسب و کار و اهداف و مقاصد کسب و کار، استراتژی‌ها و اولویتهای و وظایف کاری، برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارتهای کارآفرینی مطالبی گفته می‌شود. در ادامه مباحث درباره عملکرد مؤسسات خدماتی صحبت می‌شود. در ارتباط با نحوه مدیریت این مؤسسات و عملکرد آنها و ارتباط با کارگران و نقش آنها در بهره‌وری کار، تئوری‌ها و واقعیات مسئله و اثرات اجتماعی و مسئولیتهای اجتماعی و کیفیت زندگی و نقش دولت در این کسب و کار نیز به بیان مطلبی می‌پردازد.

در بخش دوم کتاب در ارتباط با اینکه چرا مدیران معنا می‌یابند و چه فعالیتها آنها را به مدیر تبدیل می‌کند صحبت‌های ارزنده‌ای مطرح می‌شود. در ارتباط با طراحی و محتوای شغل مدیران نیز مطالبی ارائه می‌گردد. در این بخش می‌توانید درباره مهارتهای مدیریتی از دید دراکر آگاه شوید. او در ارتباط با تصمیم‌مدیریت، ارتباطات مدیریتی، مدیریت و کنترل، علم مدیریت و ارتباطش با مدیریت در عمل صحبت می‌کند. در بخش سوم در ارتباط وظایف و ساختار مدیریت ارشد شرکتها، فشارهای وارده به مدیران و سازمانها برای ایجاد تنوع، شرکتهای چند ملیتی، اندازه صحیح سازمانها و سازمانهای نوآور مباحثی ارائه می‌شود. یکی از ویژگیهای خوب کتاب موردکاویهای ارائه‌شده از جمله فروشگاه «مارک اسپنسر» و شرکت «آی بی ام» است.

مدیریت پیامدها

در متون کلاسیک مدیریت، تأکید اصلی بر این موضوع است که کسب و کار کارآمد بیش از اینکه بر مشکلات تمرکز کند، بر فرصتها متمرکز است. اما در این نظریه، تمرکز بر این مطلب است که وظایف مدیریت چگونه باید انجام شود و مدیران چگونه با تصمیم‌سازیهایشان می‌توانند بنگاه را در مسیری رو به جلو پیش ببرند. در این کتاب مدیران با مفاهیم و روشهایی آشنا می‌شوند که به آنها می‌آموزد چه کاری را و به چه شکل انجام دهند.