

آشنایی با زمینه‌های رفتار سازمانی

● عبدالرضا میری* ● افروز میرزاحسینی**



مدیریت

مدیران افرادی هستند که کارها را درست انجام می دهند، در حالیکه رهبران کارهای درست انجام می دهند. (وارن بنیس)



چکیده

واژه های کلیدی: رفتار سازمانی، مدل‌های رفتار سازمان‌ها، توسعه سازمانی، کیفیت زندگی کاری، غنای شغلی مؤلفه‌های رفتار سازمانی.² بنیان سازمان بر پایه فلسفه مدیریت، ارزش‌ها، چشم انداز² و اهداف قرار دارد. این امر به فرهنگ سازمانی که در بردارنده سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی و محیط اجتماعی است، اشاره دارد. فرهنگ، تعیین کننده نوع رهبری، ارتباطات و پویایی گروه در سازمان است. کارکنان این موارد را به عنوان کیفیت زندگی کاری که بر میزان انگیزش آنها تأثیرگذار است، مورد توجه قرار می‌دهند. نتیجه نهایی، کارآیی، رضایت فردی و رشد فردی است. همه این مؤلفه‌ها برای ایجاد مدلی که سازمان بر اساس آن عمل می‌کند، به کار می‌آیند.

رفتار سازمانی، مطالعه و کاربرد دانش درباره رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان است. این کار از طریق رویکردی سیستمی انجام می‌شود. علم رفتار سازمانی در صدد تفسیر رفتار در سازمان در سطح فردی، گروهی، سازمانی و نظام‌های اجتماعی است. موضوع این علم ایجاد روابط بهتر از طریق دست‌یابی به اهداف فردی و سازمانی و نیز اهداف جامعه است. همانگونه که در تعریف بالا ملاحظه می‌گردد، رفتار سازمانی در برگیرنده محدوده وسیعی از عناوین، نظیر رفتار انسان، تغییر، رهبری، گروه و است. که در زیر زمینه‌هایی چون عناصر و مدل‌های رفتار سازمانی، سیستم‌های اجتماعی - فرهنگی، توسعه سازمانی، کیفیت فعالیت کاری مورد بحث قرار خواهد گرفت.

مدلهای رفتار سازمانی

چهار مدل یا چارچوب اصلی وجود دارد که سازمان بر اساس آن عمل می کند.

استبدادی^۳: مبنای این مدل، قدرت در سلسله مراتب مدیریت است. کارکنان به سمت اطاعت و فرمانبرداری و وابستگی به رییس هدایت می شوند. کارکنان برای امرار معاش نیازمند آن هستند. کارآیی در اینجا حداقل است.

حفاظتی^۴: مبنای این مدل بر پایه منابع اقتصادی و هدایت مدیریتی پول قرار دارد. کارکنان به سوی امنیت، سود و وابستگی به سازمان سوق داده می شوند. کارکنان به امنیت نیازمندند. در این مدل همکاری غیر فعال است.

حمایتی^۵: مبنای این مدل بر پایه رهبری همراه با جهت دهی حمایتی قرار دارد. کارکنان به سمت کارآیی شغلی و مشارکت سوق داده می شوند. کارکنان به موقعیت و جایگاه خود توجه دارند. نتیجه این مدل پیشرفت آگاهی و هوشیاری است.

دانشگاهی^۶: مبنای این مدل تشریک مساعی گروه و مدیریت است. کارکنان به سمت رفتار پاسخگو و شخصیت فردی هدایت می شوند. کارکنان به خود فعال سازی توجه دارند و نتیجه آن اشتیاق افراد است.

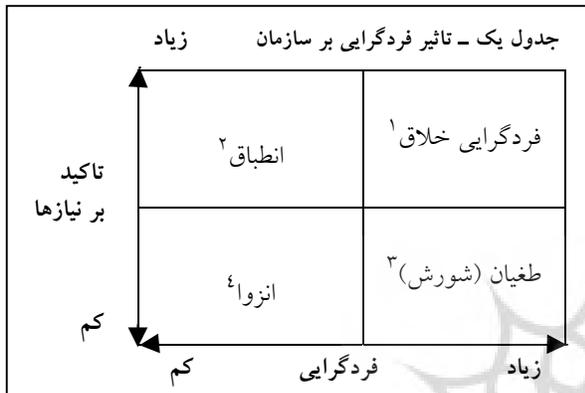
هر چند در اینجا چهار مدل جداگانه ارائه شد؛ اما باید گفت هیچ سازمانی براساس یکی از این مدلها عمل نمی کنند، معمولاً یکی از مدلها غالب است همراه با همپوشانی با سایر مدلها. مدل اول (استبدادی) ریشه در انقلاب صنعتی دارد. مدیران این

قبیل سازمانها بر مبنای تئوری X مک گریگور عمل می کنند. سه مدل دیگر براساس تئوری Y مک گریگور بنیاد نهاده شده اند. هر یک از آنها متعلق به دوره ای از زمان هستند و هیچ یک ارجحیتی ندارد. مدل دانشگاهی به عنوان مدل اخیر (جدید) یا مدل بهتر مطرح نیست، اما آغاز یک مدل یا پارادایم جدید است.

نظامهای اجتماعی، فرهنگ و فردگرایی^۷: نظام اجتماعی مجموعه ای از روابط انسانی است که با روشهای مختلف با یکدیگر تعامل دارند. در یک سازمان، نظام اجتماعی درگیرنده همه افراد سازمان و ارتباطات آنها با یکدیگر و با جهان خارج است. رفتار هر عضو می تواند تأثیر مستقیم یا غیر مستقیم روی رفتار دیگران داشته باشد. نظام اجتماعی دارای مرز نیست و در تعامل و

مبادله کالا، ایده و فکر، فرهنگ و غیره با محیط اطراف است. فرهنگ، رفتار قاعده مند یک جامعه است که شامل باورها، رسوم، دانش و تجربیات است. فرهنگ بر رفتار انسان تأثیر می گذارد. هر چند این گونه به نظر می رسد که فرهنگ به ندرت در تفکر آگاهانه فرد دخالت دارد.

پایداری، امنیت، درک و پاسخ به شرایط به فرهنگ بستگی دارد. علت ترس افراد از تغییر را این گونه می توان توضیح داد؛ آنها می ترسند سیستم ناپایدار شود، امنیت آنها از دست برود، فرآیند جدید را درک نکنند و ندانند چگونه به شرایط جدید واکنش نشان دهند.



فردگرایی زمانی به وجود می آید که کارکنان به طور موفقیت آمیزی برای تحت تأثیر قرار دادن سیستم اجتماعی از طریق تغییر فرهنگ تلاش کنند.

نمودار بالا چگونگی تأثیر فردگرایی بر سازمانهای مختلف را نشان می دهد.

- مقدار کم اجتماعی شدن و نیز مقدار کم فردگرایی، جدا شدن «انزوا» را موجب می شود.
- مقدار زیاد اجتماعی شدن و نیز مقدار کم فردگرایی، «انطباق» را موجب می شود.
- مقدار کم اجتماعی شدن و مقدار زیاد فردگرایی، «طنغیان» را موجب می شود.

شرایطی که برای خلاقیت سازمان لازم است از اجتماعی شدن بالا و فردگرایی زیاد در محیط ناشی می شود. این، دلیل بقای سازمان در یک محیط بسیار رقابتی است که در آن افراد همراه با سازمان رشد می کنند. این امر صحیح تر است از هنگامی که دیگران می خواهند راههای ساده را طی کنند. این امر می تواند کارکردی کاملاً متوازن باشد. فردگرایی، قوانین فردگرا، شبکه

شرایطی که برای خلاقیت سازمان لازم است از اجتماعی شدن بالا و فردگرایی زیاد در محیط ناشی می شود. این، دلیل بقای سازمان در یک محیط بسیار رقابتی است که در آن افراد همراه با سازمان رشد می کنند

اجتماعی ضعیف، احترام به خود و پادشاهی فردی را ترجیح می‌دهد و انتظار دارد که فردی برجسته باشد.

اجتماعی شدن یا جمع‌گرایی^۸، گروه، همنوایی و پاسخ به این سوال را که چه چیزی برای سازمان بهترین است را ترجیح می‌دهد. سازمان به وادار کردن افراد به تلاش، سوال کردن آنها و تجربیات آنها مادامی که فرهنگی که آنها را به سیستم اجتماعی متصل می‌کند، نیاز دارد.

توسعه سازمانی^۹: توسعه سازمانی، بکارگیری سیستماتیک دانش رفتار سازمانی در سطوح مختلف، نظیر گروه، بین گروه، سازمان و برای ایجاد تغییر برنامه ریزی شده است.

اهداف آن عبارت است از: کیفیت بهتر زندگی کاری، بهره‌وری، انطباق پذیری و اثربخشی. این امر از طریق تغییر در باورها، رفتارها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها، روش‌ها و رویه‌ها و ساختارها به‌گونه‌ای که سازمان بتواند با کارکرد رقابتی، پیشرفت تکنولوژیک و گام برداشتن سریع در جهت تغییر در محیط، خود را منطبق کند، انجام می‌گیرد.

هفت ویژگی توسعه سازمانی

- **ارزش‌های انسانی:** باور مثبت درباره توانمندی‌های کارکنان (نظریه Y مک‌گریگور)

- **هدایت سیستمی:** همه اجزای سازمان شامل، ساختارها، تکنولوژی و افراد باید با یکدیگر کار کنند.

- **آموزش مبتنی بر تجربه:** آموزشهای مربوط به محیط، باید مسائلی باشد که یادگیرندگان در کار با آن مواجه می‌شوند. این آموزش‌ها نباید به طور کلی نظری و به شکل ارائه مقاله و باشد.

- **روش حل مسئله:** ابتدا مسئله تبیین شده، سپس اطلاعات جمع‌آوری می‌گردد، آنگاه مهمترین گزینه انتخاب می‌شود، در پایان میزان پیشرفت ارزیابی شده و در صورت لزوم بازنگری لازم در جهت حل مسئله صورت می‌پذیرد. این فرآیند «پژوهش فعال»^{۱۰} شناخته می‌شود.

- **جهت‌گیری اقتضایی:** فعالیت‌ها متناسب با نیازها انتخاب شده و انطباق می‌یابند.

- **عامل تغییر:** برانگیختن، تسهیل و هماهنگی تغییر

- **سطوح مداخله:** می‌تواند در یک یا چند سطح سازمان واقع شود.

همان‌گونه‌که استراتژی نیازمند یک یا چند سطح از مداخله است.

کیفیت زندگی کاری^{۱۱}: کیفیت زندگی کاری، عبارت است از مطلوبیت یا عدم مطلوبیت محیط شغلی. هدف آن توسعه مشاغل

و بهبود شرایط کاری است که هم برای کارمند و هم برای سازمان از جایگاه والایی برخوردار است. یکی از روش‌های بهبود کیفیت زندگی کاری از طریق طراحی شغل است. برخی از گزینه‌های مطرح برای بهبود شغل عبارت‌اند از:

- مشاغلی را که کار یکنواخت و تکراری دارند، ترک کنید.

برخی از افراد از امنیت شغلی این مشاغل رضایت دارند.

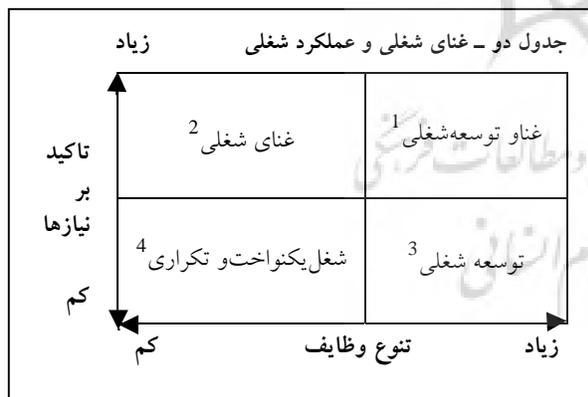
- مشاغلی را که این‌گونه است ترک کنید هر چند مقدار بیشتری پرداخت داشته باشند.

- مشاغل یکنواخت و تکراری را مکانیزه کنید. اجازه دهید روباتها این کارها را انجام دهند.

- در مواردی که توسعه سازمانی مورد توجه است، مشاغل را بازننگری کنید.

در موقع طراحی مجدد شغل دو موضوع باید مورد توجه قرار گیرد: بسط شغلی و غنای شغلی. بسط شغلی وظایف بسیار متنوعی را به شغل اضافه می‌کند تا شغل یکنواخت نباشد. این کار در عرض شغل انجام می‌شود و آن عبارت است از افزایش تعداد و تنوع وظایفی که یک کارمند انجام می‌هد. این کار می‌تواند از طریق چرخش شغلی^{۱۲} نیز انجام شود.

از طرف دیگر غنای شغلی، محرک‌ها و برانگیزاننده‌های بیشتری را به شغل اضافه می‌کند. غنای شغلی به کار عمق می‌بخشد، مسئولیت‌پذیری و شرح چگونگی انجام کار را توسعه می‌بخشد. این نیازها سطح بالاتری را برای کارمند ایجاد می‌کند بر خلاف بسط شغلی که فقط به طور ساده تنوع بیشتری به وظایف می‌بخشد. نمودار زیر تفاوتها را نشان می‌دهد.



فواید غنای شغلی عبارتند از:

- رشد فرد

- افزایش رضایت شغلی افراد

منابع و مأخذ:

- 1- Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998
- 2- Porter, L.W. Bigl4ey, G.A., & Steers, R. M., Motivation and
th ed.): Burr Ridge, IL: Irwin/Mc. Grow-Hill, 2003
- 3- 19:57-94, 1994
- 4- Steers, R.M., & Sanchez-
Work Behavior Hand Book of Cross-
215- London Blackwell, 2001

پاورقی متن:

- ۱ _Elements of Organizational Behavior
- ۲ _ Vision
- ۳ _ Suppressor
- ۴ _ Custodial
- ۵ _ Supportive
- ۶ _ Collegial
- ۷ _ Social Systems, Culture, and Individualization
- ۸ _ Collectivism
- ۹ _ Organization Development
- ۱۰ _ Action Research
- ۱۱ _ Quality of work life
- ۱۲ _ Job Rotation

- ۱ _ Creative Individualism
- ۲ _ Conformity
- ۳ _ Rebellion
- ۴ _ Isolation

- 1 _ Job Enrichment and Enlargement
- 2 _ Job Enrichment
- 3 _ Job Enlargement
- 4 _ Routine Job

*عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری
**کارشناس ارشد حسابداری



- واقع گرایی افراد
- کارمندان بهتری را برای سازمان فراهم می کند
- سازمان کارکنان با انگیزه بالاتری را بر می گزیند
- غیبت و جابجایی و گله و شکایتها را در سازمان کاهش می دهد
- استفاده کامل از منابع انسانی جامعه
- جامعه سازمانهای موثرتری را خواهد داشت.

روشهای متنوعی برای غنای شغل وجود دارد

- **تنوع مهارت:** انجام وظایف متنوع نیازمند مهارت های متنوع است. این امر با توسعه شغلی که نیازمند انجام وظایف بیشتر است، متفاوت می باشد، اما همان مجموعه مهارت ها را نیاز دارد.
- **هویت وظایف:** ایجاد یا انجام بخش کاملی از کار. این امر یک حس کامل و مسئول در برابر محصول را ایجاد می کند
- **اهمیت وظایف:** مقدار تأثیری که کار روی درک و فهم سایر کارکنان می گذارد.
- **استقلال (خودمختاری):** این امر به کارمند امکان کنترل تصمیمات مرتبط با شغل خود را می دهد.
- **بازخورد:** اطلاعات می گوید که کارکنان چقدر کارشان را خوب انجام می دهند. این اطلاعات یا مستقیماً از خود فرد بدست می آید یا بطور شفاهی از طریق افراد دیگر.