

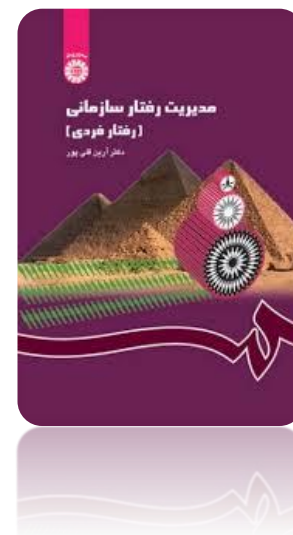
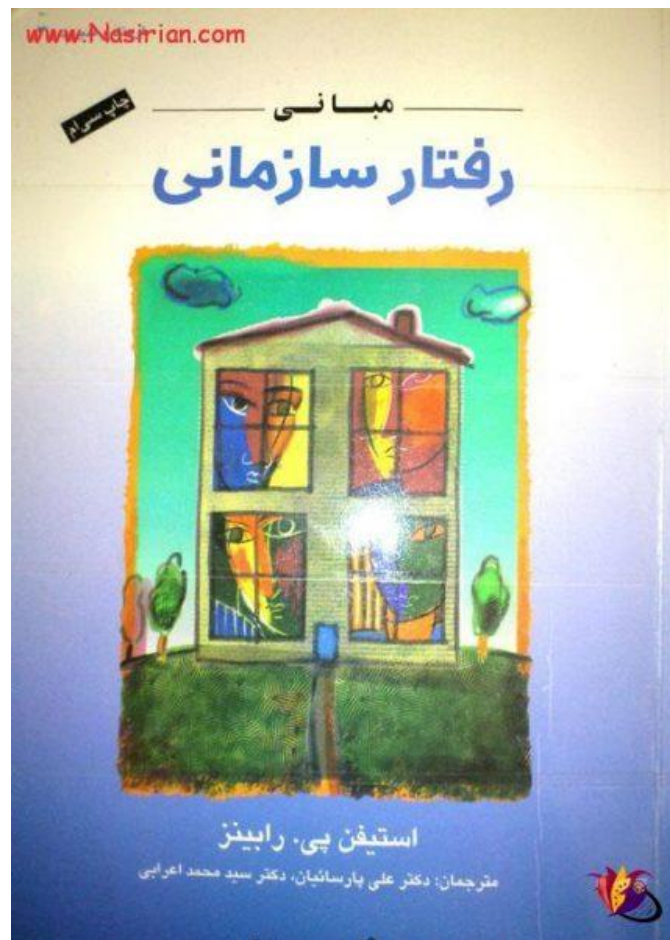
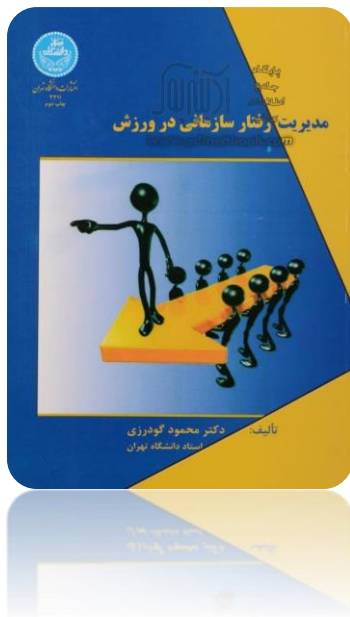
مفاهیم رفتار سازمانی در ورزش



به کوشش:
دکتر مهدی شریعتی
استادیار دانشگاه فنی و حرفه ای

تابستان ۱۳۹۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مطالب این اثر برگرفته از کتب فوق است؛ شایسته است دانشجویان به ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی در ابتدا کتاب را مطالعه و در ادامه به پاورپوینت مراجعه نمایند.

فهرست مطالب

مرور مطالب گذشته ...

(۱) مبانی رفتار سازمانی

(۲) مبانی رفتار فردی

(۳) انگیزش

(۴) تصمیم گیری

(۵) رهبری

(۶) قدرت و سیاست

(۷) تعارض

(۸) ساختار سازمانی

مهارت مدیریت و ابعاد آن؛ مروری بر آنچه آموختیم ...

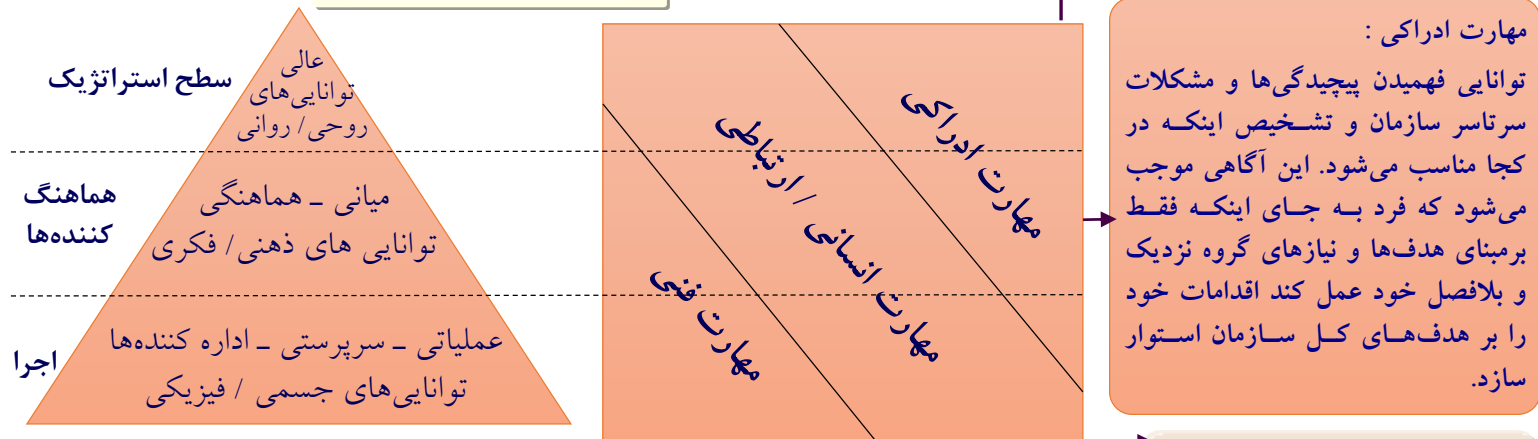
مهارت‌های مورد نیاز در مکاتبات مدیریت

مکتب	کلاسیک‌ها		نئوکلاسیک‌ها / رفتاری		علم مدیریت	اقتضایی
	۱. نظریه اداری	۲. مدیریت علمی	۱. روابط انسانی	۲. رفتار سازمانی		
مهارت	فنی، انسانی، اداری	فنی	انسانی	انسانی، ادراکی، تشخیصی	تکنیکی، ادراکی، تشخیصی	تکنیکی، انسانی، ادراکی

۱. شناخت رفتار گذشته
۲. پیش‌بینی رفتار آینده
۳. جهت‌دهی، کنترل و تغییر رفتار

در سه سطح مطرح است

مهارت‌ها در سطوح مدیریت



مهارت فنی توانایی به کار بردن دانش، دانش فنی، روش‌ها، فنون رویه‌ها و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه تحصیل و کارورزی کسب می‌شود.

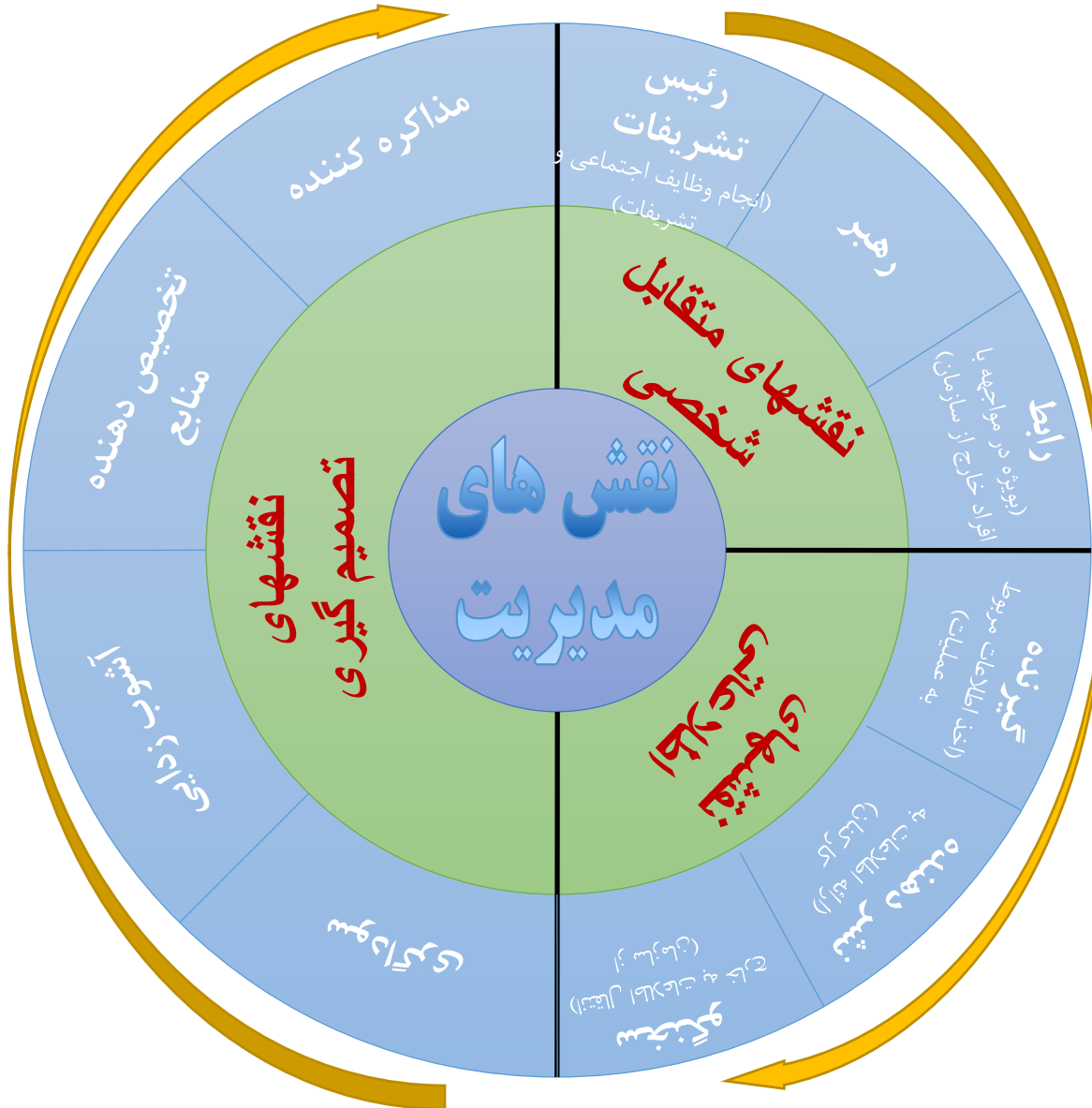
مهارت‌هایی که کوئین (۱۹۹۰) و همکاران برای نقش‌های مدیریتی ارائه نمودند:

۱. آغازگری
۲. هدف‌گذاری
۳. تفویض اختیار
۴. بهره‌وری و انگیزش
۵. برانگیختن
۶. مدیریت زمان و استرس
۷. برنامه ریزی
۸. سازماندهی
۹. کنترل
۱۰. کاهش اطلاعات زائد
۱۱. تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۲. ارائه گزارش مؤثر
۱۳. درک خود و دیگران
۱۴. روابط متقابل فردی
۱۵. پرورش و ارتقای کارکنان
۱۶. گروه سازی
۱۷. تصمیم گیری مشارکتی
۱۸. مدیریت تعارض
۱۹. زیستن یا تغییر
۲۰. تفکر خلاق
۲۱. مدیریت تغییر
۲۲. ایجاد و حفظ پایه قدرت
۲۳. مذاکره کننده متعهد
۲۴. ارائه نظرات



مهارت های انسانی در سطوح مختلف مطرح است:

نقش های مدیریت مینتزرگ



فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

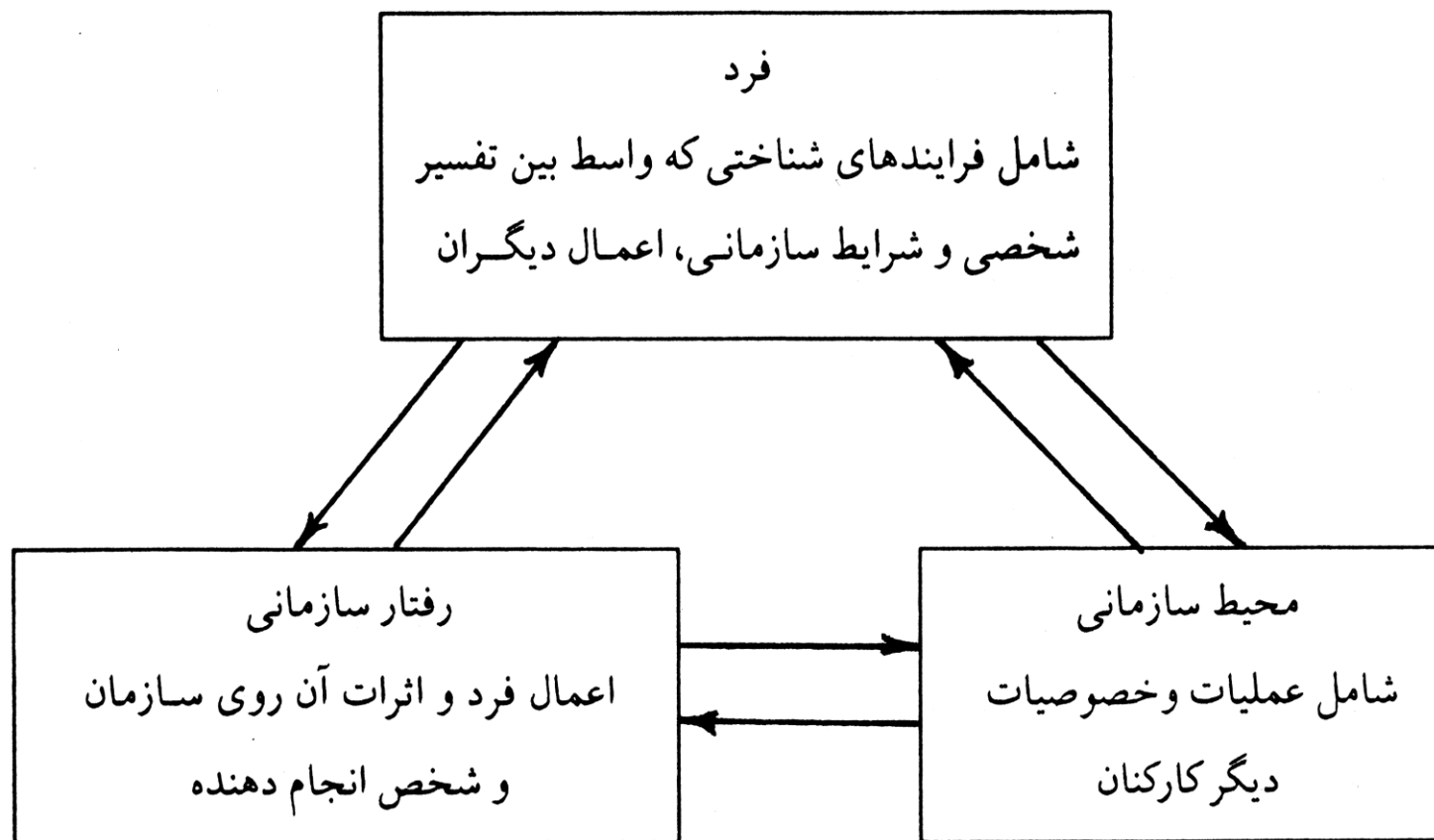
سازمان ها در درجه اول از افراد تشکیل شده اند که :

- ۱- با یکدیگر در تعامل اند .
 - ۲- به انحای مختلف بر یکدیگر تاثیر می گذارند.
 - ۳- بر سایر افراد تاثیر می گذارند و از سایرین نیز تاثیر می پذیرند.
- نتیجه این تعامل ها، تأثرات و ... منتهی به تحقق اهداف سازمانی می شود.

سازمان ها امروزه، به یک سیستم باز تشبیه می شوند که داده های خود را از محیط بیرونی می گیرند، پس طی فرآیندهای درونی آنها را به شکل برونداد به بیرون منتقل می کنند.

فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی



فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید.

اهداف رفتار سازمانی

Goals of Organizational Behavior



فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

هدف های رفتار سازمانی:

توجیه، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است.

توجیه: هنگامی که می خواهیم متوجه شویم که چرا فرد یا گروه کاری را انجام دادند، در واقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم و می خواهیم علت را بدانیم.

پیش بینی: هدف از پیش بینی توجه به رویدادهای آینده است. مدیریت می خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس زده و در حقیقت می خواهد برخی از واکنش های رفتاری را نسبت به پدیده های تغییر پیش بینی کند و راه هایی را برای کمترین مقاومت بیابد و تصمیم گیری کند.

کنترل؛ بهبود کیفیت و بازدهی:

برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره وری باید برنامه هایی را مثل کنترل کیفیت کامل و بازسازی اجرا کرد تا به موجب آنان افراد و کارکنان تشویق شوند که در امور مشارکت فعال نمایند.

فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

نقش رشته های علمی:

رفتار سازمانی یک رشته کاربردی از علوم رفتاری است و بر پایه چندین رشته علوم رفتاری قرار دارد که عبارتند از: روان شناسی، جامعه شناسی اجتماعی، مردم شناسی و علوم سیاسی، روان شناسی در سطح خرد و بقیه در سطح کلان نقش ایفا می کنند.

(۱) روان شناسی: علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن علت و گاه درصدد تغییر رفتار افراد انسانی برمی آید. در این علم رفتار فردی مطالعه می شود. پس این علم در سطح خرد، در مطالعه رفتار سازمانی ایفای نقش می کند. روان شناسان به موضوعاتی چون پنداشت، ادراک، شخصیت، یادگیری، آموزش، رهبری موثر، نیازها و نیروهای انگیزشی، رضایت شغلی، فرآیندهای تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، سنجش نوع نگرش افراد، شیوه های گزینش کارکنان، طرح ریزی شغل و تنش های کار می پردازند.

(۲) جامعه شناسی: جامعه شناسان سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش هایی ایفا می نماید، مورد توجه قرار می دهند. جامعه شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان در ارائه رفتار سازمانی نقش دارند و زمینه های مورد توجه آنان پویایی گروه، طرح ریزی تیم ها، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمان، بوروکراسی (دیوانسالاری)، ارتباطات، مقاوم فرد، قدرت و تضاد یا تعارض است.

فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

۳) **روان شناسی اجتماعی** : یکی از زیرمجموعه های روان شناسی است که در آن دو رشته

روان شناسی و جامعه شناسی ترکیب شده اند. در این رشته به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه می شود. یکی از موارد مورد توجه این رشته پدیده تغییر است (یعنی چگونه می توان موانعی را که بر سر راه تغییر است، از میان برداشت). روان شناسان اجتماعی به سنجش نگرش های در حال تغییر، الگوهای ارتباطی، راه هایی که فعالیت های گروه می تواند نیازهای فردی را تامین کند و فرآیند تصمیم گیری گروه توجه دارند.

۴) **مردم شناسی**: عبارت است از مطالعه درباره علوم می توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیت های آنان مطالبی آموخت. متخصصان مردم شناسی توانسته اند در درک فرهنگ سازمانی، محیط های سازمانی و تفاوت بین فرهنگ های ملی ما را یاری کنند.

۵) **علوم سیاسی**: عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی. دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری، تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند، پرداخته اند. توجه: واحد مورد تجزیه و تحلیل روان شناسی، فرد - جامعه شناسی، گروه و سازمان - روان شناسی اجتماعی، گروه - مردم شناسی، گروه و سازمان - علوم سیاسی، سازمان است.



- ✓ **یادگیری (Learning):** هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ می دهد.
- ✓ **انگیزش (Motivation):** تمایل به انجام در گرو توانایی فرد ، تابدان وسیله نوعی نیاز تأمین گردد.
- ✓ **شخصیت (Personality):** آمیزه ای از ویژگی های روانی که بدان طریق افراد را طبقه بندی می نماییم.
- ✓ **ادراک (Perception):** فرآیندی که فرد احساس خود را تفسیر مینماید تا بتواند به محیط خود معنا بدهد.
- ✓ **مؤثر بودن رهبری (Leadership Effectiveness):** توانایی در اعمال نفوذ بر گروه، در جهت هدف.
- ✓ **رضایت شغلی (Job satisfaction):** نگرش کلی فرد درباره ی کارش .
- ✓ **تصمیم گیری فردی (Individual decisions):** انتخاب یک راه از بین راه های متعدد در پیش رو .
- ✓ **ارزیابی عملکرد (Evaluation):** ابزار تصمیمگیری جهت ارتقا ، جابجایی و خاتمه به کار کارکنان. (شاخص: نتایج، رفتار، ویژگی)
- ✓ **سنجش رفتار (Behavior Assessment):** اثرات ناشی از رفتار در عملکرد و سازمان بر اساس اهداف ارزیابی می کند.
- ✓ **انتخاب کارمند (Employee Selection):** مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل، به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدها
- ✓ **طرح ریزی مشاغل (Work Design):** شیوه درهم آمیختن کارها برای ایجاد مشاغل به منظور تأثیر بر عملکرد و رضایت شغلی.
- ✓ **فشار کار (Work Stress):** وضعیت پویایی که در آن انسان با یک فرصت، محدودیت یا تقاضا روبرو است . که با آنچه بدان اشتیاق دارد و نتیجه ی آن برای مهم و در عین حال نا مطمئن است مرتبط می باشد .

✓ **پویایی گروه:** فراگردهایی که طی آن منابع به نتایج تبدیل می‌شود و می‌تواند باز، بسته و سازنده و مخرب باشد.

✓ **ارتباطات (Relationship):** انتقال و درک مقصود بین افراد.

منبع پیام ← رمزگذاری پیام ← کانال پیام ← رمزگشایی پیام ← گیرنده پیام

بازخور

✓ **قدرت:** توان بسیج منابع انسانی، اطلاعاتی و مادی برای انجام کار است.

✓ **رفتار بین گروهی:** در نتیجه استمرار روابط و تعامل افراد با یکدیگر در طول زمان مابین گروه‌ها نوعی همبستگی و پیوند مشترک ایجاد می‌شود که سبب دستیابی به هدف مشترک و توافق گروه‌ها می‌شود.

✓ **تئوری سازمان رسمی:** منظور از رسمی بودن درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است.

اختیار فرد ↓ ↑ میزان رسمی بودن

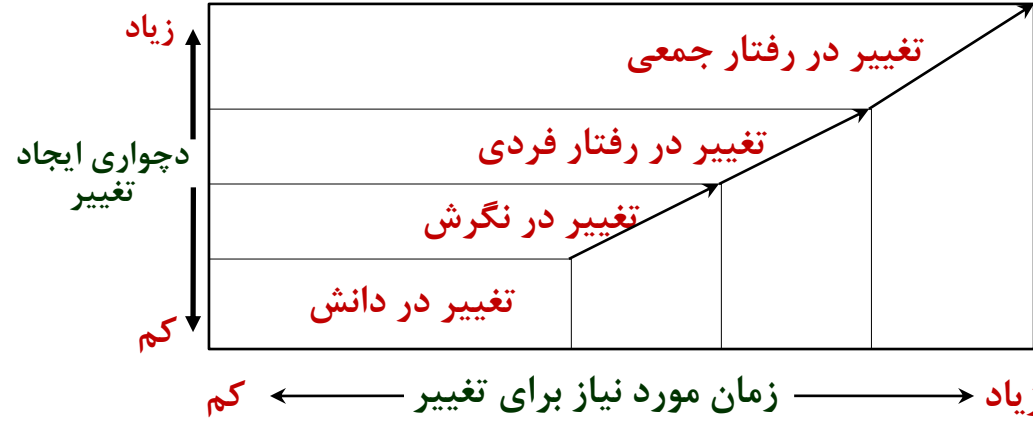
✓ **سلسله مراتب اداری (بروکراسی):** سازمان بر مبنای قدرت و اختیار و در قالب سلسله مراتب است.

✓ **تکنولوژی سازمانی:** موجب تغییر و تحول سازمانها شده است. در این موضوع اثرات تکنولوژی در فرایند کار و مدیریت بررسی می‌شود.

✓ **تحول سازمانی:** حرکت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب (کرت لوین)

تخریب → حرکت → تثبیت

✓ **فرهنگ سازمانی:** درک و ستنباط مشترکی است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود



✓ تغییر رفتاری

✓ تغییر در حالت (رفتار)

✓ ارتباطات: انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده با درک مشابه.

توجیه ← تضادهای و چالشها ← انسجام ← اغفال/فریب ← هوشیاری ← پذیرش ← افول
شکل ← درگیری ← احساس غیر واقعی از سازگاری ← تکامل ← ازهم پاشیدن
گیری

✓ فرآیندهای گروهی:

دو فکر < یک فکر

✓ تصمیم گیری های گروهی

فردی	۱. سرعت	۲. مسئولیت	۳. ثبات رویه و ارزشها
گروهی	۱. اطلاعات و دانش بیشتر	۲. کیفیت تصمیمات	۳. مورد تأیید بودن راه حل ها

پیدایش علمی رفتار سازمانی

مردم شناسی (Anthropology)

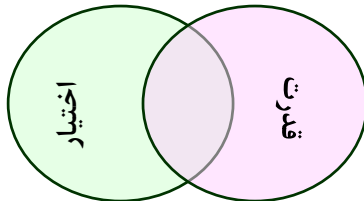
- ✓ **ارزشهای قیاسی:** ارزشها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می دهند .
- ✓ **رفتارهای قیاسی:** "آمادگی ناخودآگاه" برای نزاع یا گریختن فرد به هنگام رویارویی با هرگونه تقاضا می باشد.
- ✓ **تجزیه و تحلیل متقابل فرهنگ ها:** جنبش جامعه گرا است که فرهنگ های مختلف دارد و پذیرش فرهنگ دیگران وجود دارد . (سنت ها و قید های فرهنگی متقابل)

علوم سیاسی (Political science)

- ✓ **فرهنگ سازمانی:** (اجزا : ۱. خلاقیت ۲. توجه به جزئیات ۳. توجه به نتیجه ۴. توجه به افراد ۵. تشکیل تیم ۶. تحول ۷. ثبات یا پایداری)
- ✓ **محیط سازمانی:** شبکه ای پویا و پیچیده از افراد که رابطه متقابل دارند ، و بحث رقابت و بوم شناسی در کانون توجه آن است .

- ✓ **تعارض (Conflict):** عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه در باره ی موضوعی خاص .
- ✓ **سیاست های درون سازمانی:** اعمال آگاهانه برای نفوذ به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع به هنگام وجود راه حل های متضاد.

رابطه قدرت و اختیار



- ✓ **قدرت:** عبارت از "حق" یا "اجبار" سازگار کردن دیگران است
- ✓ **اختیار:** "توان ظهور یافته " برای کسب سازگاری محسوب می شود .
- (پنج منشأ: ۱. پاداش، ۲. تنبیه، ۳. مشروع - قانونی - ۵. صلاحیت، ۶. مهارت)

فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

مدیریت کیفیت جامع (TQM) چیست؟

- (1) **توجه زیاد به مشتری:** مشتری تنها کسانی نیستند که از محصولات و خدمات استفاده می کنند بلکه شامل افراد درون سازمان که با سایر افراد سازمان روابط متقابل دارند هم می شود. (مانند کارکنان دایره اعتبارات، حسابداری و حمل و نقل).
- (2) **توجه به بهبود مستمر:** بهبود دائمی و پیوسته در محصولات و خدمات.
- (3) **بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد.** این مورد تنها برای محصول نهایی نیست و شامل شیوه هایی که سازمان کالا را تحویل می دهد، سرعتی که در رسیدگی به شکایات دارد و نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخ گویی به مشتری نیز می شود.
- (۴) **سنجش یا اندازه گیری های دقیق:** کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روشهای آماری استفاده می کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می کند. ۵- تفویض اختیار: در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند. در اجرای این برنامه از تیم ها استفاده می شود.

فصل ۱: مبانی رفتار سازمانی

کاربرد TQM در رفتار سازمانی مورد توجه است زیرا اجرای این برنامه باعث می شود که کارمند در آنچه می خواهد انجام دهد دوباره بیندیشد و در فرآیند تصمیم گیری های سازمان مشارکت کند. زمانی که تغییرات بسیار شدید و سریع است، توجه به این موضوع که اگر قرار باشد کار را از اول آغاز کنیم چگونه باید آن را انجام داد، اساس و مبنای بازسازی را تشکیل می دهد. اجرای این روش مدیران را وادار می کند تا یک بار دیگر شیوه انجام امور را مورد توجه قرار دهند و ببینند که اگر قرار بود کار را از نو آغاز کنند چگونه ساختار سازمان را تعیین می کردند.

بهبود مهارت افراد:

مدیریت می کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد زیرا این امر در اثر بخشی اهمیت زیادی دارد. همچنین می کوشد تا ارتباطات بهتری با آنها برقرار کرده و تیم های اثر بخش تر به وجود آورد.

نیروی کار گوناگون:

یکی از مسائلی که سازمان ها با آن مواجه هستند، مسئله سازش و کنار آمدن با افراد و کارکنان است که تفاوت ها زیادی با هم دارند. گوناگونی نیروی کار بدین معنا است که سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس، نژاد و قومیت تفاوت های زیادی دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می کنند با هنجارهای رایج کشور متفاوتند.

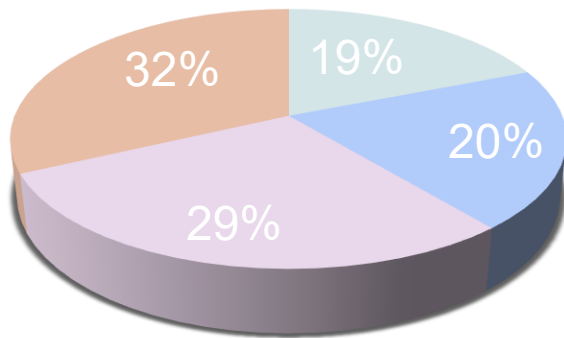
میزان زمان اختصاص یافته به فعالیت ها

■ شبکه - Networking

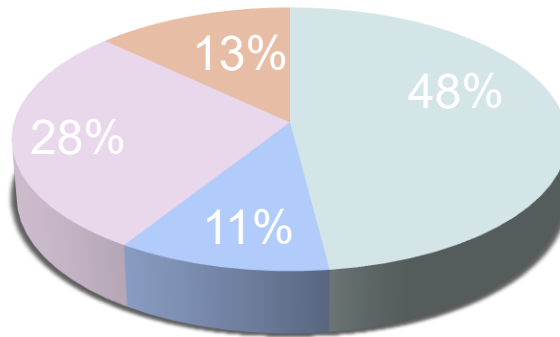
■ ارتباط - Communication

■ مدیریت منابع انسانی - H R M

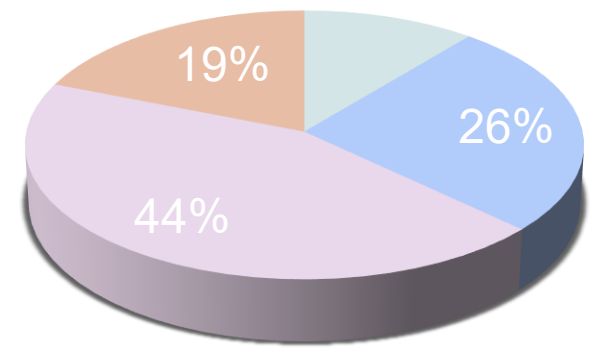
■ مدیریت سنتی - Traditional Management



مدیریت میانه



مدیریت موفق



مدیریت مؤثر

عوامل موفقیت سازمان

۱- فرهنگ سازمانی

- وظیفه گرایی
- کارمند گرایی
- هدف گرایی
- مدیر سالاری

۲- فناوری

- سطح دستی بودن
- سطح تنوع
- سطح اتوماتیک

۳- ساختار سازمانی

- رسمیت گرایی
- تمرکز گرایی
- پیچیدگی
- قدرت مدیران
- قدرت هسته

۴- محیط

- سطح عدم اطمینان
- سطح تغییرات
- سطح ائتلاف رقبا
- سطح تهدیدات
- سطح پیچیدگی

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمائیم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم. موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می کنیم که این نقشها در چهار دسته **نگرش**، **شخصیت**، **ادراک** و **یادگیری** می باشد.

نگرش

- ارزیابی یا برآوردی است که به صورت مطلوب یا نا مطلوب درباره ی شی ، فرد ، یا رویدادی صورت می گیرد.

شخصیت

- مجموعه یا آمیزه ای از ویژگی های روانی است که بدان طریق ما افراد را طبقه بندی می کنیم .

ادراک

- فرآیندی است که بدان وسیله فرد احساس خود را تفسیر می نماید تا بتواند به محیط خود معنی بدهد.

یادگیری

- هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه ی نوعی تجربه در رفتار رخ دهد .

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد. یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد.

۱-۱) رضایت شغلی job satisfaction

منظور از رضایت شغلی، نگرش کارکنان در مورد کار می باشد که نگرش مثبت بمعنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی بمعنای رضایت شغلی پایین می باشد و بطور کلی منظور از نگرش کارکنان همان رضایت شغلی می باشد.

۱-۱-۱) عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

جهت بررسی رضایت شغلی، بهتر است عواملی که منجر به رضایت شغلی بالا می گردد را بشناسیم: ۱-گیرایی کار ۲-پاداش بر اساس عدل و مساوات ۳-در شرایط کاری حمایت از فرد ۴-همکاران

۱-۱-۱-۱) گیرایی کار:

شغلهایی که فرصت ارتقا به کارمندان بدهد و کارمندان در نحوه انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند و در برابر کارهای درست، پاداش مناسبی دریافت کنند شغل برایشان گیرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد.

۱-۱-۱-۲) پاداش براساس عدل و مساوات:

اگر سیستم پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد کارکنان احساس رضایت خواهند نمود.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۱-۱-۱-۳ حمایت فرد:

اگر محیط کار سالم، بی خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت.

۱-۱-۱-۴ همکاران:

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می گردد.

۱-۲ رضایت شغلی و تولید(بهره وری):

در گذشته بر این باور بودند که کارمندان راضی از شغل، تولید بالاتری خواهند داشت که امروزه چنین بیان می شود که رضایت شغلی می تواند بر میزان تولید و بهره وری اثر مثبت داشته باشد. اما این اثر چندان زیاد نیست؟ ثابت شده است که بهره وری موجب رضایت شغلی می گردد اما عکس قضیه نمی تواند چندان درست باشد.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۲) شخصیت personality

شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می کنیم. که با این ویژگیها می توان رفتار فرد را در موقعیتهای خاص پیش بینی کرد اما این ویژگیها برای درک رفتار فرد در سازمان چندان روشن نیست. بدین منظور شاخصهایی برای شناخت تهیه شده است.

خوددار	متجاوز
کم هوش	با هوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۲-۱) شاخص مایرز-بریگز:

از هر فرد ۱۰۰ سوال شخصیتی پرسیده می شود که فرد درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص قرار می گیرد به سوالات پاسخ داده و با بررسی پاسخها، ویژگیهای فرد مشخص می گردد. با ترکیب این ویژگیها، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را بقرار ذیل معرفی می کنند.

۲-۱-۱) **برونگرا:** افرادی هستند که پیوسته ابراز نظر می کنند.

۲-۱-۲) **سازشکار:** این افراد دارای روح همکاری، قابل اعتماد و از نظر فطرت خوب هستند.

۲-۱-۳) **با وجدان:** این افراد مسئولیت پذیر، وابسته و هدفگرا می باشند.

۲-۱-۴) **از نظر احساسات با ثبات:** این افراد آرام و علاقه مند، در برابر تنش احساس امنیت می کنند.

۲-۱-۵) **با آغوش باز تجربه می آموزند:** این افراد خیال پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و اهل تعقل و تفکر می باشند.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۲-۲) سایر ویژگیهای شخصیتی:

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشمرده اند که می توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش بینی و توجیه کرد که عبارتند از:

قانون کنترل - خودکامگی - ماکیاولی گری - سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

۲-۱-۱) قانون کنترل (focus of control)

افراد خودکامه بر این باورند که باید در سازمان اختلاف طبقاتی و قدرت وجود داشته باشد که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد.

۲-۲-۲-۱) بسیار دقیق هستند.

۲-۲-۲-۲) در مورد دیگران قضاوت می کنند.

۲-۲-۲-۳) نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند.

۲-۲-۲-۴) به چیزی اعتماد ندارند.

۲-۲-۲-۶) در برابر پدیده تغییر به شدت مقاومت می کنند.

این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می آیند.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۲-۲-۳) ماکیاولگری

این افراد تمایل شدیدی دارند که از طریق هدف وسیله را توجیه کنند. برای پرسش، آیا کارکنان دارای شخصیت ماکیا ولی گری، کارکنان خوبی بحساب می آیند؟ چنین بایستی پاسخ داد که بنوع کار بستگی دارد. و در شغلهایی که به مذاکره و چانه زنی در سطح بالا نیاز باشد افراد ماکیا ولی گری بهتر خواهند بود.

۲-۲-۴) سازش با عوامل محیطی:

افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهند ثبات رفتاری نداشته و می توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند و این گروه به علائم و اشاره های خارجی توجهی دقیق می نمایند. در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند. افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

۲-۲-۵) خطر پذیری:

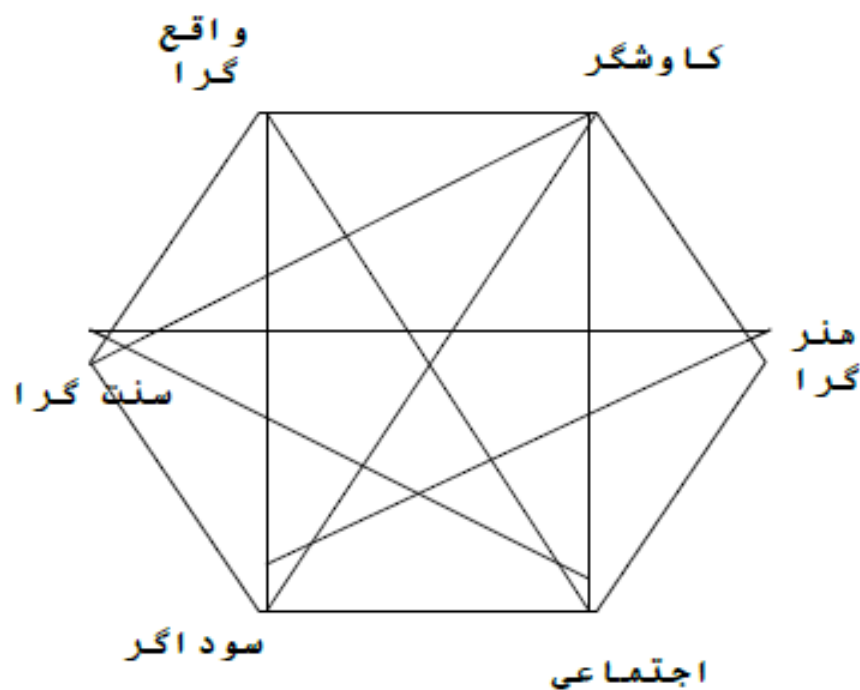
افراد خطر پذیر سرعت تصمیم می گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس، مناسب این افراد هست.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۲-۳) تحقیقات جدید:

با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیت‌های گوناگون را می‌توان در شغل‌های متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین بیان می‌کند که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد رضایت شغلی بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان بسیار کم خواهد شد. که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می‌باشد

رابطه بین مشاغل و شخصیت:



فصل ۲: مبانی رفتار فردی

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می‌دهند	مقاوم، باثبات، کم رو	کشاورز، مکانیک
کاوشگر	کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد	مستقل، کنجکاو، تحلیل گر	اقتصاددان، ریاضی دان،
اجتماعی	کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می‌دهند	صمیمی، گرم، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار، عمل گرا، رک و راست	حسابدار، مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک
سوداگر	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	دارای اعتماد بنفس، جاه طلب	وکیل حقوقی، مسئول روابط عمومی
هنرگرا	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می‌کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی، پرعاطفه، احساساتی	نقاش، موسیقی دان، نویسنده، نوازنده

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۳) ادراک:

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط، احساس خود را بیان می کند. هر یک از ما، از دیدگاههای مختلفی به محیط نگاه میکنیم و واقعیت را آن گونه که هست نمی بینیم بلکه چیزی را که می بینیم تفسیر کرده و آنرا بعنوان واقعیت می پذیریم.

۳-۱) عواملی که بر ادراک ما تاثیر می گذارند:

۳-۱-۱) عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات می باشد.

۳-۱-۲) موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می گیرد.

۳-۱-۳) زمان دیدن موضوع

۳-۱-۴) موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و...

۳-۲) تئوری اسنادی:

در درس رفتار سازمانی ما بحث ادراک را روی افراد بایستی مطالعه کنیم که ادراک ما روی انسان از اشیای بی جان مثل میز تحریر متفاوت خواهد بود چون اشیای بی جان تابع قوانین محیط بوده اما انسان دارای اعتقاد، باور و انگیزش می باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می گیرد که ما درباره وضع شخص قائل می شویم.

فصل ۲: مبانی رفتار فردی

۴) یادگیری:

تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. اگر ما بخواهیم رفتار فرد را توجیه، پیش بینی یا کنترل نمائیم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته هست. یادگیری چنین تعریف می شود که، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی (law of effect) گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود. که منظور از نتیجه مطلوب (پول، ستایش، ارتقای مقام یا حتی یک لبخند) می باشد.

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی می باشد که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود. این نوع یادگیری آهنگ کندی دارد؛ الگو سازی، مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.

فعالیت کلاسی



فصل ۳: انگیزش

انگیزش چیست؟

انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد. فرایند اصلی انگیزش:

نیازهای ارضا نشده $\leftarrow$ تنش $\leftarrow$ انگیزه $\leftarrow$ کوشش رفتاری $\leftarrow$ نیازهای ارضا شده $\leftarrow$ کاهش تنش
نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی داشته باشد.

نخستین نظریه های انگیزش:

نظریه سلسله مراتب نیازها، تئوری X و تئوری Y، تئوری بهداشتی انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیازها:

نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است. مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد. اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد. برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه درجهت ارضای همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود.

نظریه سلسله مراتب نیازها



- ۱ – فیزیولوژیکی : شامل گرسنگی تشنگی پناهگاه و غیره
- ۲ – ایمنی : امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی .
- ۳ – احترام : که این نیاز به دو بخش تقسیم می شود : درونی شامل حرمت نفس ، خود مختاری و پیشرفت _ برونی شامل پایگاه ، مقام ، شهرت و جلب توجه می شود
- ۴ – خودشکوفایی : فرد می کوشد به همان چیزی دست بیابد که بالقوه استعداد آن را دارد .

• مزلو این نیازها را به دو دسته رده بالا و رده پایین تقسیم کرد .



نیاز های رده بالا

نیاز های رده پایین

- نیاز های رده بالا در درون فرد ارضا می شدند در حالی که نیاز های رده پایین اصولاً به وسیله عوامل بیرونی ارضا می شوند
- این نظریه با استقبال زیادی مواجه شد ولی متأسفانه تحقیقات نتوانست قابل اعتماد بودن این نظریه را اثبات کند

فصل ۳: انگیزش

تئوری X و تئوری Y:

داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید. تئوری X بر این فرض قرار می‌گیرد که نیازهای رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می‌گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند.

تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:

- (۱) کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می‌کنند از انجام آن اجتناب نمایند
- (۲) از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدفهای مورد نظر دست یافت.
- (۳) کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند، لذا باید به صورت رسمی آنها را هدایت و رهبری کرد.
- (۴) بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار، قرار می‌دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلند پروازی ندارند.

فصل ۳: انگیزش

تئوری ۷ بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:

- (۱) کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند.
- (۲) کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد.
- (۳) بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند.
- (۴) خلاقیت، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند ؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست.

تئوری بهداشت - انگیزش:

تئوری بهداشت انگیزش به وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد. از نظر هرزبرگ رضایت عکس نارضایتی نیست. هرزبرگ عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشتی نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید.

تئوری های نوین انگیزش:

تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه، نظریه تعیین هدف، تئوری تقویت رفتار، نظریه برابری، نظریه انتظار.

فصل ۳: انگیزش

تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه:

دیوید مک کلند و تعدادی دیگر از پژوهشگران سه عامل انگیزشی ذی ربط یا نیاز را پیشنهاد نمودند که عبارتند از: ۱) نیاز به کسب موفقیت ۲) نیاز به کسب قدرت و اعمال آن ۳) نیاز به ایجاد دوستی.

نظریه تعیین هدف:

تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد. پذیرفتن هدف های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد. در واقع هدف های چالشگر و همافزایی باعث انگیزش می شوند. در واقع هدف های چالشگر و همافزایی باعث انگیزش می شوند.

تئوری تقویت رفتار:

تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است. در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می شود. در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد.

نظریه برابری:

کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند. سه مرجع برای مقایسه همواره مورد توجه است: **دیگران، سیستم و خود**. هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد در پی چیزی بر می آید که عدالت و انصاف است.

نظریه برابری

دستمزد بر حسب میزان تولید	دستمزد بر مبنای ساعت کار	
این افراد کمتر تولید خواهند کرد ولی کیفیت بالاتر خواهد رفت	این افراد بیشتر از کسانی که دستمزد برابر می گیرند تولید خواهند کرد	کسانی که دستمزد بالاتری می گیرند
افزایش تولید و کاهش کیفیت	کاهش تولیدات یا کیفیت	کسانی که احساس می کنند دستمزد کمتری می گیرند

فصل ۳: انگیزش

نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که در باره انگیزش می شود. این نظریه شامل سه متغیر می گردد: ۱- اهمیت ۲- رابطه بین عملکرد و پاداش ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد.

استدلال نظریه انتظار: گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد. راز اصلی نظریه انتظار در درک هدف های فردی و تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد، بین عملکرد و پاداش و سرانجام بین پاداش و تامین هدف فرد نهفته است.

الگوی ساده انتظار:

تلاش فرد ← عملکرد فرد ← پاداش های سازمان ← هدف های فرد.

تئوری های انگیزش در محدوده فرهنگی قرار دارند. بیشتر تئوری های انگیزش به وسیله امریکایی ها، درباره امریکایی ها و در ایالت متحده آمریکا ارائه شده است.

مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می شود. این هدفها باید قابل لمس , قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه گیری باشند , و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می توان هدفهای کوچک سازمانی را به صورت هدفهای خاص, برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. مدیریت مبتنی بر هدف ایجاب می کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچکتر درآورد. این سلسله مراتب هدفها باعث می شود که بین هدفهای یک سطح سازمان با هدفهای سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود. از آنجا که مدیران واحدهای پائین تر سازمان در تعیین هدفهای مربوطه مشارکت می کنند, می توان گفت که **مدیریت مبتنی بر هدف** , در سازمان , **مسیر پائین به بالا** را می پیماید و نه مسیر بالا به پائین.

چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف:

(۱) تعیین هدف یا هدفهای مشخص – هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت , بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند. مثلاً کاهش هزینه ها به میزان ۱۰ درصد.

فصل ۴: تصمیم گیری

در سازمان فرد تصمیم می گیرد. تصمیم گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می گیرند که به کار و سازمان اثر می گذارد. هر کس به گونه ای با مسئله تصمیم گیری سروکار دارد. باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاههای موافق و مخالف را ارزیابی نماید.

چگونه باید تصمیم گرفت؟

تصمیم معقول (بخردانه): اگر شخصی نتیجه حاصل از تصمیم گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است. گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم طی شش مرحله است که بر اساس مفروضات خاصی قرار دارد:

- (1) تعریف مساله. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.
- (2) به شاخص ها وزن لازم بدهید. به ندرت امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص ها وزن یا بار مناسب بدهد.
- (3) مشخص کردن شاخص های تصمیم گیری. تصمیم گیرنده باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.

فصل ۴: تصمیم گیری

- ۴) ارائه کردن راههای گوناگون. تصمیم گیرنده راه حلها را ارائه می نماید.
- ۵) هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید. تصمیم گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظرمی گیرد.
- ۶) انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام می گیرد.

مفروضات الگوی بخردانه بر اساس مفروضات مشخصی قرار گرفته است:

- A. روشن بودن مساله. شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.
- B. شناخت راه حلها. شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذی ربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
- C. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
- D. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.
- E. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه. شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.
- F. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

فصل ۴: تصمیم گیری

در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

بیشتر تصمیمات واقعی بر اساس الگوی بخردانه نیست و معمولاً افراد به یک راه حل معقول و قابل قبول بسنده می کنند.

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حلهایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنها به راه حلهای شناخته شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب نخواهد بود.

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

فصل ۴: تصمیم گیری

شیوه تصمیم گیری. چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ابهام توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.

فصل ۴: تصمیم گیری

شیوه ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.

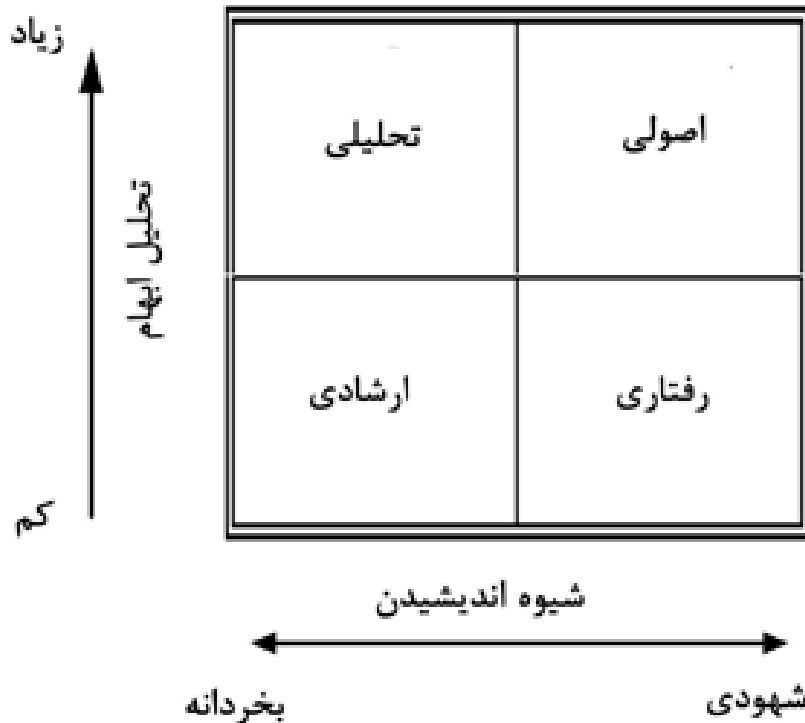
شیوه تحلیلی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری

بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می آیند در تصمیم گیری دقت فراوان می کنند و می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

شیوه نظری (تئوریک): دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حل‌های ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

الگوی سبک تصمیم گیری



فصل ۴: تصمیم گیری در گروه

گروه: دو یا چند نفر که رابطه متقابل بایگدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف خاصی دست یابند و رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمیدهد و گروه دارای ویژگیهای دیگری است.

گروه را می توان به دو گروه تقسیم کرد: (۱) رسمی (۲) غیر رسمی.

گروه رسمی: همان ساختار سازمانی که در آن گروههای کاری و کاری که باید انجام گیرد مشخص شده است.

گروه غیر رسمی: مجموعه های بدون ساختار سازماندهی نشده است که در محیط کاری تشکیل شده است و واکنش طبیعی در برابر نیازهایی است که در سایه تماسهای اجتماعی اعضا بوجود آمده است تا آن نیازها را رفع کند.

چند دلیل برای پیوستن فرد به گروه بیان شده است که شامل:

(۱) امنیت (۲) پایگاه یا مقام (۳) احساس ارزش شخصی (۴) وابستگی (۵) قدرت (۶) تامین هدف.

فصل ۴: تصمیم گیری در گروه

تصمیم گیری در گروه: به دو صورت فردی و گروهی انجام می پذیرد.

مزایای تصمیم گیری فردی: سرعت، مشخص بودن مسئول تصمیم گیری، ثبات رویه و ارزش به دور از کشمکش و رقابت.

مزایای تصمیم گیری گروهی: وجود اطلاعات و دانش بیشتر، تصمیم گیری در سطح ناهمگن و نا متجانس، بالا تر بودن کیفیت تصمیمات، توافق بیشتر درمورد راه حلها.

فصل ۴: تصمیم گیری در گروه

روشهای تصمیم گیری:

- ۱) تصمیم گیری بصورت تعامل یا روابط متقابل ورودرروی اعضا (متداولترین روش).
- ۲) طوفان مغزی یا فکری.
- ۳) روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی.
- ۴) تشکیل جلسه راه دور.

در روش طوفان فکری افراد می توانند ابراز نظر کنند درعین حال از نقد وانتقاد دیگران مصون بمانند وتنها فرایندی است برای ابراز نظر ارائه دیدگاههای جدید.

فصل ۵: رهبری

رهبری چیست؟ رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر رفتار فرد یا گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ جنبه رسمی دارد. همانند تکیه زدن برمسند مدیریت. از آنجاکه به مدیر حق و حقوق خاصی داده می شود، این نمی تواند بدان معنی باشد یا تصمیم کند که وی بتواند سازمان را به طور اثر بخش هدایت و رهبری کند یعنی همه رهبران مدیر نیستند و همه مدیران هم رهبر نمی باشند.

رهبری غیر سازمانی یا غیر ارادی: یعنی فرد قدرت اعمال نفوذی را که به دست می آورد از منابع خارج از ساختار رسمی سازمان است. یعنی رهبر می تواند از درون گروه بوجود آید و از قدرت و اعمال نفوذ رسمی اهمیت بیشتری داشته باشد.

تئوریهای رهبری: در این تئوریهها بررسی می شود که چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثر بخش درآورد.

(۱) تئوری شخصیتی: در این تئوری به ویژگی های شخصیتی فرد توجه شده است. پس از بررسی های بسیار ۶ ویژگی را به عنوان ویژگی رهبران موفق برشمردند:

پویایی و جاه طلبی - علاقه یا تمایل به رهبری و اعمال نفوذ بر دیگران - صداقت و دوستی - اعتماد به نفس - هوش - داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسئولیت.

ولی برای توجیه رهبری این ویژگی ها کافی نیست. بزرگترین ضعف این تئوری آن است که عوامل موقعیتی نادیده گرفته شده است. یعنی رهبر باید علاوه بر ویژگی ها، اقدامات مناسب انجام دهد و اقدامات مناسب در یک موقعیت الزاماً نمی تواند در موقعیت دیگر به عنوان اقدامات مناسب شناخته شود.

(۲) تئوری رفتاری: در این تئوری برای معرفی رهبران به رفتار خاص آنها توجه شده است در اینجا مطرح می شود که آیا رهبران موفق از نظر رفتار چیز منحصر به فردی داشته اند. در این تئوری آنچه جالب توجه و هیجان انگیز است آن که شاید بتوان رهبران را تربیت کرد. به این منظور تحقیقات زیادی صورت گرفت که دموارد آن عبارتند از: الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان.

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو: در این تحقیقات پژوهشگران می کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند کار خود را به دو بعد تقسیم کردند: ۱- وظیفه ای (ابتکار عمل) ۲- مراعات حال دیگران.

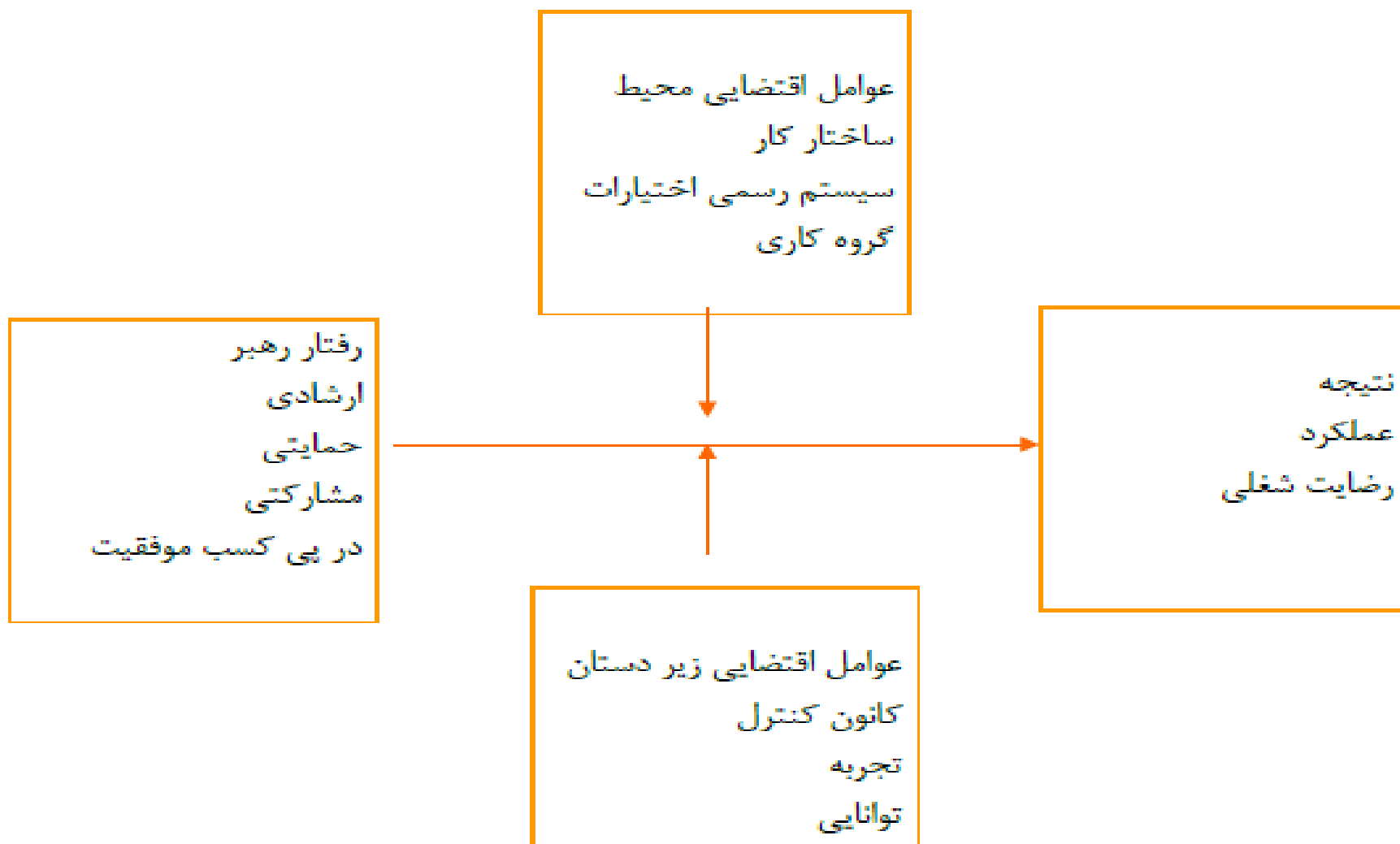
۱- وظیفه ای (ابتکار عمل): حدود یا میزانی است که یک رهبر ساختار نقش خود وزیر دستان را برای تامین هدف مشخص می سازد و در بر گیرنده اقداماتی است که جهت سازماندهی، روابط کاری و هدفها صورت می گیرد. رهبری که نمره ابتکار بالایی دارد رهبری است که را کارهای مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می کند. و انتظار دارد در هنگام کار استانداردهای مشخصی استفاده کنند.

۲- مراعات حال دیگران: شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل دیگران اهمیت می دهد برای عقاید زیر دستان ارزش قائل است احساسات و راحتی زیر دستان را مورد توجه قرار می دهد کسی که در این مورد نمره بالایی بگیرد کسی است که به زیر دستان کمک می کند تا مسائل شخصی خود را حل کنند.

۳) تئوری اقتضایی : در این تئوری به موقعیت و اثرات آن توجه شده است تحقیقات زیادی انجام شده تا بدان وسیله عوامل عمده موقعیتی که بر اثر بخشی رهبری اثر می گذارند تفکیک شوند.

سه دسته از تئوری های اقتضایی عبارتند از: الف- تئوری فیدلر ب- تئوری مسیر هدف ج- رهبری مشارکتی.

فصل ۵: رهبری



فصل ۵: رهبری

آیا رهبری مؤثر است ؟

برخی از شیوه های رهبری (صرفه نظر از شرایط و موقعیت ها) اثر بخش خواهد بود. تحقیقات نشان می دهد در برخی شرایط هیچ نوع رفتار رهبری نمی تواند اهمیت داشته باشد. گاهی اوقات برخی افراد و متغیرهای سازمانی به عنوان جایگزین هایی وارد صحنه می شوند و اثرات رهبری را بی اثر میسازند (تجربه -آموزش-تخصص حرفه ایی). رهبر برای اثر بخش بودن باید بتواند نظم یا ساختار به گروه یا سازمان ارائه کند و ابهام کاری را کاهش دهد. در کارهای تکراری یعنی کارهایی که به صورت فطری روشن و تکراری و بطور باطنی کارگر را راضی نگه می دارد نیاز به رهبر نیست. **رهبری یک متغیر مستقل است** پس می تواند بر رضایت شغلی اثر بگذارد. رهبری فرهمند نیز مدینه فاضله نیست بلکه این نوع رهبری در یک بحران می تواند مفید باشد ولی پس از بحران و برگشت اوضاع به حالت عادی نمی تواند اثر بخش باشد.

فصل ۶: قدرت و سیاست

تعریف قدرت:

عبارتست از توان بالقوه ای که (الف) دارد تا بر رفتار (ب) اثر گذاشته و او را وادار به انجام کاری کند بطوریکه اگر غیر از این (وادار کردن) بود (ب) چنین کاری را لزوماً انجام نمی داد.

سه نکته از تعریف قدرت:

1. توان بالقوه ایست که الزاماً نباید بالفعل شود.
2. نوعی وابستگی است.
3. (ب) در رفتار خود نوعی اختیار یا آزادی عمل دارد.

مقایسه رهبری با قدرت:

مهمترین وجه مشترک اینست که از قدرت به عنوان وسیله ای برای تامین هدفها استفاده می شود.

تفاوتهای عمده :

1. در مفهوم واژه رهبری، بین رهبر و هدف رهبری باید سازگاری و تجانس وجود داشته باشد ولی مفهوم واژه قدرت تنها دارای عامل وابستگی است و سازگاری با هدف الزامی نیست.
2. در رهبری اعمال قدرت از بالا به سمت پایین متمایل بوده و بر زیردستان اعمال نفوذ می شود و رهبران نمی توانند در جهت بالا و در سطح افقی اعمال نفوذ نمایند ولی در رابطه با قدرت این وضع صادق نیست.

فصل ۶: قدرت و سیاست

(3) دامنه تحقیقات در مورد رهبری بیشتر متمرکز بر شیوه رهبری است ولی دامنه تحقیقات در قدرت وسیعتر بوده و بیشتر بر تاکتیکهای سازگاری تاکید می شود که دامنه آن به ورای فرد کشیده می شود.

پایگاههای قدرت:

دو پژوهشگر به نامهای فرنچ و ریون برای نخستین بار پنج پایگاه قدرت را به شرح ذیل تعیین کردند:

1. **قدرت مبتنی بر زور:** این قدرت بر پایه ترس و وحشت قرار دارد و فرد (ب) به علت صدمه ندیدن مطابق خواسته فرد (الف) رفتار می کند.
2. **قدرت مبتنی بر پاداش:** نقطه مقابل قدرت مبتنی بر زور است و فرد (ب) به علت مزایا و منافع مطابق خواست فرد (الف) رفتار می کند.
3. **قدرت قانونی:** قدرت قانونی (مشروع) را شخص در سایه پست یا مقام سازمانی بدست می آورد که شامل قدرت مبتنی بر زور و قدرت مبتنی بر پاداش نیز می باشد و از آنجا که قدرت قانونی دربرگیرنده نظر موافق اعضای سازمان نیز هست از دو قدرت قبلی گسترده تر است.
4. **قدرت مبتنی بر تخصص:** با توجه به حرکت دنیا به سمت تکنولوژیهای برتر و تخصصی تر شدن بیشتر کارها، سازمانها برای رسیدن به هدفهای خود به متخصصان وابسته تر می شوند.

فصل ۶: قدرت و سیاست

سیاست (قدرت در عمل):

داشتن منبع قدرت باعث افزایش اعمال نفوذ و تحصیل مزایای بیشتر و یا ارتقاء به مقامات بالاتر می شود. زمانیکه اعضای سازمان به قدرت خود جامه عمل بپوشانند گفته می شود سیاستمدار شده اند و آنانکه از مهارت‌های سیاسی خوبی برخوردار باشند از پایگاه‌های قدرت خود به شیوه ای موثر استفاده می کنند.

تعریف رفتار سیاسی:

رفتار سیاسی در سازمان آن دسته از فعالیتهایی است که به عنوان بخشی از نقش رسمی در یک در یک سازمان ضرورت ندارند. ولی در امر توزیع مزایا و کاستیهای درون سازمانی اعمال نفوذ کرده یا درصدد اعمال نفوذ بر می آیند. این تعریف دربرگیرنده کوششهایی است که به هنگام تصمیم گیری بر اهداف، ملاکها و فرایندها اثر گذاشته و شامل رفتاری مختلف سیاسی از جمله ندادن اطلاعات اساسی به تصمیم گیرندگان، شایعه پراکنی، لابی‌گری، پارتی بازی، نشت اطلاعات محرمانه و... می شود.

فصل ۶: قدرت و سیاست

عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

1. **ویژگیهای فردی:** در سطح فردی پژوهشگران ویژگیهایی نظیر خودکامگی، سرمایه گذاری سازمانی، امید زیاد به موفقیت و... را با رفتار سیاسی در ارتباط می دانند و در کل اگر فرد نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت یا مقام اداری داشته باشد کوشش زیادی می کند تا رفتار سیاسی در پیش بگیرد.
2. **عوامل سازمانی:** شواهد و مدارک نشان می دهد که برخی از شرایط و فرهنگهای مشخص سازمانی موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاص می شوند. بطور مثال کاهش منابع سازمان، نبودن اعتماد، ابهام در نقش، نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم گیریهای دموکراتیک فرصتهایی را فراهم می آورند تا افراد رفتارهای سیاسی بروز دهند.

فصل ۷: تعارض

وجود یا عدم وجود تعارض به نوع پنداشت و ادراک ما بستگی دارد. اگر هیچ کس از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد. در این صورت در این مورد اتفاق نظر است که پدیده ای به نام تعارض وجود ندارد.

وجه مشترک همه تعاریف واژه تعارض عبارتند از: مخالفت، تضاد، سد یا مانع، و دیگر وجود دو یا چند گروه که دارای تضاد هدف یا منابع باشند (منابع محدود است و کمیاب بودنش سدی بر سر راه رفتار قرار می دهد). اختلاف در تعریفها حول محور نیت و اینکه تعارض فقط در مرحله عمل بوجود می آید می چرخد به این معنی که عمل سد یا مانع باید بصورت آگاهانه انجام شود یا بصورت اتفاقی نیز رخ می دهد. و اینکه برای وجود تعارض باید نشانه هایی از کشمکش یا زد و خرد علنی به چشم بخورد.

تعریف تعارض: فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله (الف) انجام می گیرد تا تلاشهای (ب) را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه (ب) در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می شود، یا این که (الف) بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید. ما فرض را بر آگاهانه بودن (عملی همراه با قصد و نیت) تعارض و پنهان و یا آشکار بودن تعارض گذاشتیم.

فصل ۷: تعارض

تعارض سازنده و مخرب:

تعارض سازنده ، تعارضی که هدف گروه را تقویت می کند و عملکرد آن را بهبود می بخشد. تعارض ویرانگر، تعارضهایی که مانع از عملکرد خوب گروه می شود. وجه تمایز این دو به روشنی مشخص نیست. ممکن است یک تعارض برای دو گروه (یا در یک گروه در زمان دیگری) اثرات مختلفی به بار آورد. ملاک یا شاخص اصلی همانا عملکرد گروه است. واژه سازندگی با توجه به اثری که بر گروه دارد (نه بر یک شخص خاص) تعریف می شود.

فصل ۸: ساختار سازمانی

هدف این فصل:

تاثیر انواع ساختارهای سازمانی روی رفتار و نگرش کارکنان. شش عامل مورد مطالعه در ساختار سازمانی به این شرح می باشند:

۱- تقسیم کار ۲- گروه بندی ۳- زنجیره فرماندهی ۴- حوزه کنترل ۵- تمرکز ۶- رسمیت.

ساختار سازمانی چیست ؟

چینش واحد های مختلف سازمانی جهت پیشبرد اهداف سازمانی.

تقسیم کار: خرد کردن یک واحد کاری به اجزاء متعدد و سپردن هر کدام از آنها به یک نفر که دارای مزایای زیر می باشد: افزایش مهارت کارکنان در همان کار خاص (افزایش سرعت و بهره وری). ← استفاده بهینه از منابع سازمانی (کارکنان کم مهارت کارهای ساده حقوق کم). کم شدن دوره های آموزشی ← کاهش هزینه های سازمان.

افزایش بیش از حد تقسیم کار دارای معایب زیر می باشد:

خستگی، کسالت و کاهش تولید، تنش، جابجایی.

راه حل: گسترش دامنه شغلی و تمرکز به ویژگی های شغل به وسیله استفاده از افراد در تیمهای مختلف کاری.

فصل ۸: ساختار سازمانی

گروه بندی: انواع تقسیم بندی دواير سازمانی

۱-۲) وظیفه ای: گروه بندی سازمان به وسیله وظایف خاصی که هر قسمت انجام می دهد. مانند: دایره حسابداری، دایره مهندسی، دایره R&d و غیره .

۲-۲) نوع محصول: گروه بندی دواير سازمانی برحسب نوع محصولی که در هر دایره تولید می شود.

۳-۲) منطقه جغرافیایی: مخصوص سازمانهای بزرگ: هرواحد مستقر در یک منطقه جغرافیایی کوچک شده سازمان اصلی است.

۴-۲) فرایندهای تولید هر دایره به یک فرایند از کل فرایندی که توسط سازمان انجام می شود اختصاص دارد مانند واحد مواد اولیه، تولید و فروش در یک شرکت تولیدی.

۵-۲) نوع مشتری: گاهی برخی از شرکتهای دواير سازمانی خود را برحسب نوع مشتری تقسیم بندی می کنند مانند دایره عمده فروشی، خرده فروشی، مشتریان دولتی، مشتریان ویژه و غیره.

ممکن است یک سازمان از چند روش گروه بندی بطور همزمان استفاده کند مثل تقسیم بندی براساس مناطق جغرافیایی و در هر منطقه تقسیم بندی وظیفه ای.

در دهه اخیر (از دهه ۱۹۹۰) دو روش زیر مورد توجه قرار گرفته است:

1. انواع مشتری ها: جهت شناخت بهتر نیازها و تغییر سلايق
2. گروه بندی برحسب وظیفه و تشکیل تیم ها با ساختارهای ماتریسی که کارها به صورت پروژه ای انجام شده و کلیه مراحل تکمیل پروژه در یک تیم با گروههای مختلف انجام می شود.

فصل ۸: ساختار سازمانی

زنجیره فرماندهی: به ساختار سلسله مراتب سازمانی و میزان اختیارات آنها اشاره دارد. اختیارات سازمانی: حقوق و اختیاراتی که به یک فرد هنگام احراز یک پست سازمانی داده میشود. وحدت فرماندهی: هر فرد یک رئیس دارد و تنها به یک رئیس گزارش می دهد.

در سازمانهای نوین به علت وجود ساختارهای تیمی و پروژه ای و گسترش IT در سطح سازمان مباحث مربوط به وحدت فرمانده ای و زنجیره فرماندهی اهمیت کمتری پیدا می کنند.

حوزه کنترل: تعداد افرادی که هر سطح، مدیریت کنترل می کند.

مزایای زیاد بودن حیطه کنترل:

کاهش تعداد مدیران، کاهش هزینه، افزایش آزادی عمل کارکنان، ارتباطات آسان، انجام سریعتر کارها، افزایش انعطاف پذیری سازمان.

کاربرد IT: در سازمانهای امروزی با رشد IT در سازمان می توان ساختار آن را هرچه بیشتر تخت کرد.

تاثیرات کاربرد IT در سازمان: اطلاع رسانی، کنترل عملکرد کاربران به وسیله IT و برنامه ریزی آنها، ارتباطات و هماهنگی راحت تر و آسان تر.

فصل ۸: ساختار سازمانی

تمرکز: میزان یا درجه ای که تصمیمات در نقطه ای خاص گرفته می شوند. در بعضی سازمانها همه تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته می شوند (تمرکز زیاد). در بعضی سازمانها تصمیمات کاری مربوط به کارکنان توسط خودشان گرفته میشود (تمرکز کم). بسته به نوع فعالیت سازمان میزان تمرکز متفاوت است. **کارهای تکراری و منظم نیازمند تمرکز زیاد و کارهای غیر تکراری و ساخت نیافته نیازمند تمرکز کم است.**

استفاده از IT می تواند هم تمرکز و هم عدم تمرکز را به همراه داشته باشد به طوری که تصمیمات توسط سطوح پایین گرفته می شود (عدم تمرکز) ولی توسط گروه بالاتر کنترل می گردد (تمرکز).

رسمیت: میزان استاندارد بودن کارها و شرح مشاغل.

هرچه کار استاندارد، تکراری و شیوه انجام و رویه های آن مشخص تر باشد رسمیت بیشتر و هرچقدر از برنامه ریزی و مقررات کمتر و روشهای انجام بیشتری برخوردار باشد رسمیت آن کمتر است. همه شش عنصر بالا شالوده انواع ساختارهای سازمانی را مشخص میکنند و ترکیبهای متفاوت از آنها ساختارهای متفاوتی را به وجود می آورد.

انواع ساختارهای سازمانی:

ساده: کاملاً تخت است. حیطه کنترل زیاد، رسمیت کم، تمرکز زیاد، پیچیدگی روابط کم.

این ساختار در سازمانهایی که تعداد نفرات کمی دارند و یا کار خاصی انجام میدهند کاربرد دارد. در ضمن سازمانهای بزرگ تر نیز هنگامی که با بحران مواجه میشوند. برای مقابله با بحران و هدایت

فصل ۸: ساختار سازمانی

اثر بخش تر آن شکل ساده را به خود می گیرند.

بروکراسی: استاندارد سازی همه امور: وجود واحدهای تخصصی و حرفه ای با تمرکز بالا، رسمیت زیاد، سطح کنترل کم، و روابط پیچیده.

مزایا: انجام کارهای استاندارد با راندمان بالا، روابط تعریف شده و معین، قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در رده های میانی و پایین.

معایب: بهینه سازی بخشی (اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می گیرد) سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف نشده و ارجاع کار به رده بالاتر.

امروزه سازمانها به بروکراسی حرفه ای یا ساختار بخشی روی آورده اند (ساختارهایی با بروکراسی های کوچک و محول کردن ماموریت های مورد نظر به آنها و نتیجه خواستن از آنها).

ساختار ماتریسی: دارای دو گونه گروه بندی هستند

گروه بندی وظیفه ای: تجمع متخصصان در یک گروه (مانند بروکراسی)

گروه بندی پروژه ای: جمع شدن افراد با تخصص های گوناگون برای انجام دادن یک پروژه تحت مدیریت مدیر پروژه.

مزایا: هنگام انجام یک پروژه منابع مورد نیاز به آسانی و هماهنگی در دسترس مدیر پروژه قرار دارد و مسائل پیچیده و چند بعدی به راحتی قابل حل اند. و نیز به علت ایجاد کانال های افقی بین بخشها معایب بروکراسی تعدیل شده است.

فصل ۸: ساختار سازمانی

معایب: به علت ابهام در نقش، فرد دچار تعارض و تنش می شود: هر فرد باید به دو نفر گزارش دهد که گاهی دچار سردرگمی میشود.

ساختارهای جدید:

ساختار تیمی: ویژگی اصلی آنها سدهای بین دوایر فرو میریزد و تصمیمات غیر متمرکز است. در سازمانهای بزرگ ساختار تیمی مکمل ساختار ربروکراسی است و فرق آن با ساختار ماتریسی دائمی بودن آن است.

سازمانهای مجازی: یک هسته مدیریتی تشکیل می شود و همه امور سازمان را برونسپاری کرده و آنها را مدیریت و هماهنگ می کند.

سازمانهای بدون مرز: ایده اصلی آنها برداشتن تمام مرزهای افقی، عمودی و پیرامونی سازمان است. برداشتن مرزهای عمودی که با حذف سلسله مراتب و تشکیل تیمهای متشکل از تمام رده های سازمانی مرزهای عمودی از بین می روند. برداشتن مرزهای افقی که با جابجا کردن افراد در سطح سازمان ایجاد میتوان مرزهای افقی سازمان را برداشت. برداشتن مرزهای پیرامونی که بستن قرارداد با شرکتهای دیگر و یا در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز شرکتهای عرضه کننده مواد اولیه و یا خریدار به صورت ONLINE (مثل در اختیار گذاشتن اطلاعات موجودی انبار مواد اولیه به شرکت تامین کننده آن مواد).

فصل ۸: ساختار سازمانی

عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی:

استراتژی سازمان: نوع استراتژی سازمان و نگاه آن به اهداف سازمانی ساختار آن سازمان را شکل می دهد.

سازمانهای آینده نگر: سازمانهای پویا و نوآور که ساختارهای ارگانیک دارند.

سازمانهای تدافعی: سازمانهای محافظه کار که ساختارهای مکانیکی دارند.

سازمانهای تقلیدگر: دنباله رو سازمانهای پویا با حفظ حاشیه سود هستند و هر دو نوع ساختار ارگانیک و مکانیک را دارا می باشند.

اندازه سازمان: اندازه سازمان با نرخ کاهنده سبب مکانیکی شدن ساختار سازمان میگردد.

تکنولوژی: نحوه تبدیل داده ها به ستاده هادر سازمان. نوع تکنولوژی از نظر تکراری بودن یا غیر تکراری بودن بر ساختار

سازمان موثر است. به طوری که تکنولوژی تکراری باعث افزایش ارتفاع سازمان می شود(سازمان مکانیکی می شود) هرچه تکنولوژی تکراری تر شود رسمیت سازمان بیشتر میشود.

عدم اطمینان محیطی: هرچه محیط سازمان پویاتر، ساختار ارگانیک تر. هرچه محیط سازمان باثبات تر، ساختار مکانیکی

تر.

البته هنگام مواجه سازمان با یک محیط پویا آن قسمتی از سازمان که وابستگی موضوعی بیشتری با محیط دارد بیش از سایر قسمت ها حالت ارگانیک به خود می گیرد.

موفق باشید