



مدرسار شریف

فصل اول

« مبانی »

مدیریت و سازمان

برخورداری از مهارت‌های فنی برای موفقیت در مدیریت لازم است، اما کافی نمی‌باشد. در محیط کاری بسیار رقابتی و طاقت‌فرسای امروز، مدیران نمی‌توانند تنها با تکیه بر مهارت‌های فنی خود به موفقیت دست پیدا کنند. به همین سبب آنها باید مهارت‌های فردی خوبی نیز داشته باشند. مدیران کارها را از طریق افراد دیگر به انجام می‌رسانند، آنها تصمیم‌گیری می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند و فعالیت‌های دیگران را هدایت می‌کنند تا به اهداف مورد نظر دست پیدا کنند. مدیران کار خود را در سازمان به انجام می‌رسانند. سازمان نوعی واحد اجتماعی متشکل از دو یا چند نفر است که با قصد رسیدن به هدفی مشترک، یا مجموعه‌ای از اهداف، به صورت آگاهانه ایجاد شده و به شکل نسبتاً پیوسته فعالیت می‌کند. افرادی که در یک سازمان بر فعالیت‌های دیگران نظارت می‌کنند و مسئولیت دست‌یابی به اهداف را برعهده دارند، مدیر نامیده می‌شوند.

وظایف مدیریتی

یک صنعت‌گر فرانسوی به نام هنری فایول عنوان کرد که تمام مدیران پنج عملکرد مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را انجام می‌دهند که امروزه در قالب چهار وظیفه مطرح می‌شوند.

با توجه به اینکه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف معین ایجاد شده‌اند، یک مرجع باید این اهداف و ابزار دستیابی به آنها را تعریف کند. این فرد، مدیر سازمان است. وظیفه برنامه‌ریزی شامل تعریف کردن اهداف سازمان، استقرار استراتژی کلی برای رسیدن به این اهداف و تهیه مجموعه جامعی از برنامه‌ها برای یکپارچه‌سازی و هماهنگی می‌باشد. این وظیفه، بیش از عملکردهای دیگر، همزمان با ارتقای مدیران از سطوح پایین به سطوح میانی، افزایش پیدا می‌کند. مدیران، مسئول طراحی ساختار سازمان نیز هستند. این وظیفه که آن را سازماندهی می‌نامیم، در برگیرنده این فعالیت‌ها می‌باشد: مشخص کردن کارهایی که باید انجام شوند، تعیین افرادی که باید آنها را انجام دهند، نحوه گروه‌بندی کارها، اینکه چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمات کجا باید اتخاذ شوند. انسان‌ها اجزای تشکیل‌دهنده هر سازمانی به حساب می‌آیند و این وظیفه مدیر است که افراد را هدایت کرده و آنها را هماهنگ نماید. این وظیفه رهبری نام دارد. برای مثال وقتی مدیران در کارمندان انگیزه ایجاد کرده، عملکرد آنها را هدایت نموده، مؤثرترین کانال‌های ارتباطی را انتخاب کرده یا اختلاف میان اعضا را حل و فصل می‌کنند، مشغول رهبری کردن هستند.

آخرین وظیفه‌ای که مدیران برعهده دارند، کنترل کردن است. مدیریت، برای اطمینان حاصل کردن از پیشرفت مطلوب کارها باید بر عملکرد سازمان نظارت کند. مقایسه عملکرد واقعی سازمان با اهداف تعیین شده، انحراف احتمالی از برنامه را مشخص می‌کند. وظیفه کنترلی شامل نظارت کردن، مقایسه و تصحیح احتمالی انحراف‌ها می‌باشد.

نقش‌های مدیریتی

بر اساس مشاهدات هنری مینتزبرگ، مدیران در شغل خود، ۱۰ نقش متفاوت و بسیار وابسته به هم را انجام می‌دهند که در سه گروه میان‌فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیرنده طبقه‌بندی می‌شوند.

نقش‌های میان‌فردی

همه مدیران مجبورند وظایفی با ماهیتی سمبولیک و تشریفاتی را انجام دهند. مانند شرکت در مراسم افتتاح یک پروژه جدید. تمامی مدیران نقش رهبری را نیز برعهده دارند. این نقش شامل استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه و نظم و ترتیب دادن به کارمندان می‌باشد. سومین نقش در این گروه، نقش رابطه‌ای است. این عمل عبارت است از برقراری ارتباط با افراد بیرونی که اطلاعات لازم را در اختیار مدیر قرار می‌دهند.



نقش‌های اطلاعاتی

همه مدیران تا حدودی از سازمان‌ها و مؤسسات بیرونی اطلاعات جمع‌آوری می‌کنند. مانند ارتباط با مردم، که هدف از آن، آگاهی یافتن از تغییرات به وجود آمده در علایق مشتریان می‌باشد. این نقش **نظارت** نامیده می‌شود. مدیران در نقش کانال انتقال اطلاعات نیز ظاهر می‌شوند که به آن **انتشاردهنده** گفته می‌شود. علاوه بر این، مدیران هنگام انتقال اطلاعات سازمان به افراد بیرونی، نقش **سخنگو** را ایفا می‌کنند.

نقش‌های تصمیم‌گیرنده

مدیران در نقش **کارآفرین**، پروژه‌های جدیدی را آغاز کرده و بر آنها نظارت می‌کنند تا کارایی سازمان را افزایش دهند. مدیران در نقش **رسیدگی‌کننده** به اختلال، در واکنش به مشکلات پیش‌بینی نشده، اقدامات اصلاحی اتخاذ می‌کنند. در نقش **تخصیص‌دهندگان** منابع، مسئولیت اختصاص منابع انسانی، مادی و پولی را برعهده دارند. مدیران نقش **مذاکره‌کننده** را هم ایفا می‌کنند و بر این اساس، با واحدهای دیگر درباره مسائل مختلف بحث کرده و با هدف کسب سود بیشتر برای واحد خود، با آنها به چانه‌زنی می‌پردازند.

کج مثال ۱: کدام یک از فعالیت‌های زیر در مجموعه نقش تصمیم‌گیری مدیران تعریف نمی‌شود؟

- (۱) مذاکره‌کننده (۲) نماینده سازمان (۳) خلاق (۴) تخصیص‌دهنده منابع

پاسخ: گزینه «۲» نقش‌های خلاق و نوآور، مسئول رفع بحران، تخصیص‌دهنده منابع و مذاکره‌کننده در حیطه تصمیم‌گیری تعریف می‌شوند.

مهارت‌های مدیریتی

رابرت کتس سه مهارت اساسی مدیریت را شناسایی کرده است که ذیل آن اشاره می‌گردد:

مهارت‌های **فنی**، توانایی به‌کارگیری تخصص یا دانش تخصصی است. وقتی درباره حرفه‌ای مثل پزشکی فکر می‌کنیم، بر مهارت فنی آن تمرکز داریم. متخصصین از طریق آموزش گسترده رسمی، دانش و صلاحیت تخصصی فعالیت و رشته خود را فراگرفته‌اند.

مهارت‌های **انسانی** به توانایی کار کردن، درک نمودن و انگیزه دادن به مردم، چه به صورت فردی و چه در گروه، اطلاق می‌شود. افراد زیادی وجود دارند که از نظر فنی ماهر هستند، اما از بعد میان‌فردی شایستگی لازم را ندارند. با توجه به اینکه مدیران کارها را از طریق افراد دیگر به انجام می‌رسانند، باید در ارتباط برقرار کردن، انگیزه دادن و تفویض اختیار به افراد دیگر مهارت کافی داشته باشند.

مدیران باید توانایی ذهنی لازم برای تجزیه و تحلیل و تشخیص موقعیت‌های پیچیده را داشته باشند. این فعالیت‌ها نیازمند مهارت‌های **مفهومی** است. مثلاً مدیران برای تصمیم‌گیری باید مشکلات را شناسایی کرده، راه‌حل‌های جایگزین برای اصلاح مشکل تدوین نموده، این راه‌حل‌های جایگزین را ارزیابی کرده و بهترین مورد را انتخاب کنند.

مقایسه فعالیت‌های مدیران اثربخش و مدیران موفق

الزاماً مدیرانی که به سرعت پله‌های ترقی سازمان را طی می‌کنند، همان کارهای مدیران اثربخش را انجام نمی‌دهند. لوتانژ و همکارانش، ۴۵۰ مدیر را مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که همه مدیران چهار نوع فعالیت مدیریتی انجام می‌دهند:

۱- **مدیریت سنتی:** تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل.

۲- **ارتباطات:** تبادل اطلاعات روزمره و پرداختن به تشریفات اداری.

۳- **مدیریت منابع انسانی:** ایجاد انگیزه، برقراری نظم و انضباط، مدیریت تعارض، آموزش.

۴- **شبکه‌سازی:** پرداختن به کارهای اجتماعی، سیاسی کاری و تعامل با افراد بیرونی.

فعالیت‌هایی که مدیران موفق (معیار موفقیت، سرعت ارتقای مقام است) روی آن متمرکز می‌شوند با مدیران اثربخش (براساس کمیت و کیفیت عملکرد آنها و میزان رضایتمندی و تعهد کارمندان) تفاوت‌های بسیاری دارد. در میان مدیران موفق، شبکه‌سازی مهمترین عامل موفقیت به حساب آمده و در میان مدیران اثربخش برقراری ارتباط بیشترین نقش را بر موفقیت فرد دارد. تمامی موارد اعم از وظایف، نقش‌ها و مهارت‌ها، برای مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی دارند و فرقی نمی‌کند که آن را چه بنامیم؛ مسأله مهم این است که مدیران برای اثربخش یا موفق بودن مجبورند که مهارت‌های **انسانی** خود را پرورش دهند.

کج مثال ۲: از میان فعالیت‌های زیر، مدیران کم‌ترین زمان را برای کدام مورد صرف می‌کنند؟

- (۱) برنامه‌ریزی (۲) مبادله اطلاعات (۳) جامعه‌پذیری (۴) تأمین منابع انسانی

پاسخ: گزینه «۳» به طور کلی مدیران ۳۲٪ از وقت خود را صرف فعالیت‌های سنتی، ۲۹٪ را صرف ارتباطات، ۲۰٪ را صرف فعالیت‌های مربوط به منابع

انسانی و ۱۹٪ را صرف امور مربوط به شبکه‌های کاری می‌نمایند.



رفتار سازمانی

رفتار سازمانی، حوزه مطالعاتی است که به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی بر رفتار داخل سازمان‌ها پرداخته و هدف از آن، به‌کارگیری این دانش در راستای افزایش کارایی سازمان می‌باشد. رفتار سازمانی به مطالعه آنچه انسان‌ها انجام می‌دهند، پرداخته و این موضوع را بررسی می‌کند که رفتار آنها چه تأثیری بر کارایی سازمان دارد. با توجه به اینکه رفتار سازمانی به طور خاص دغدغه‌های مرتبط با اشتغال را مورد بررسی قرار می‌دهد، جای تردید نیست که بر رفتارهای مرتبط با مسائلی چون غیبت، جابه‌جایی، بهره‌وری، عملکرد و مدیریت کارمندان تأکید زیادی دارد. به نظر می‌رسد که همگان توافق کرده‌اند که رفتار سازمانی باید موضوعات بنیادین چون ایجاد انگیزه، قدرت و رفتار رهبر، ارتباطات میان‌فردی، ساختار و فرآیندهای گروه، یادگیری، تکامل و درک نگرش، فرآیندهای تحول، تعارض، طراحی شغل و استرس شغلی را در بر بگیرد.

کج مثال ۳: همکاری جزء کدام نوع خردمندی است؟

- (۱) فنی (۲) فرهنگی (۳) سازمانی (۴) سیاسی

پاسخ: گزینه «۳»

نوع خردمندی	هدف مورد نظر
فنی	کارایی
سازمانی	همکاری
سیاسی	حفظ و نگهداری سیستم

کج مثال ۴: به ترتیب علت اساسی فرآیند تمایز و تلفیق در سازمان چه می‌باشد؟

- (۱) خردمندی فنی - خردمندی سیاسی
(۲) خردمندی فنی - خردمندی سازمانی
(۳) خردمندی سیاسی - خردمندی سازمانی
(۴) خردمندی سازمانی - خردمندی فنی

پاسخ: گزینه «۲» در فرآیند تمایز، خردمندی فنی در پاسخ به مقتضیات تکلیف و در فرآیند تلفیق، خردمندی سازمانی در پاسخ به مشکلات هماهنگی و همکاری انجام می‌پذیرد.

رویکرد سیستماتیک

رویکرد سیستماتیک در مطالعه رفتار سازمانی، از حقایق و روابط مهم پرده برداشته و رفتارها را به شکل دقیق‌تری پیش‌بینی می‌کند. سنگ بنای این رویکرد، اعتقاد به تصادفی نبودن رفتار است. در واقع، زیربنای رفتار هر فردی، یک سری مشابهت‌های بنیادین است که قابل شناسایی و قابل تغییر بوده و بدین وسیله است که می‌توان افراد را از هم تمییز داد. این مشابهت‌های بنیادین اهمیت بسیاری دارد چرا که امکان پیش‌بینی را فراهم می‌آورد. منظور از سیستماتیک بودن تلاش برای کشف رابطه‌ها، شناسایی علت و معلول و استوار ساختن نتیجه‌گیری‌ها بر اساس شواهد علمی است؛ بدین معنی که داده‌ها را تحت شرایط کنترل‌شده جمع‌آوری کرده و با ریزبینی و نکته‌سنجی آنها را اندازه‌گیری و تفسیر نماییم. **مدیریت مبتنی بر شواهد**، رویکردی است که مطالعه سیستماتیک را تکمیل می‌کند. در مدیریت مبتنی بر شواهد، تصمیمات مدیریتی بر پایه آخرین شواهد علمی اتخاذ می‌شوند. مدیران باید هنگام تفکر در مورد مشکلات مدیریتی، بیشتر به علم بها دهند.

علوم رفتاری کاربردی

رفتار سازمانی علمی است که بر اساس مفاهیم و اصول رشته‌هایی چون روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی شکل گرفته است. **روان‌شناسی** علمی است که به دنبال سنجش، توضیح و در برخی موارد تغییر رفتار انسان و سایر جانوران می‌باشد. **روان‌شناسی اجتماعی**، مفاهیمی را هم از روان‌شناسی و هم از جامعه‌شناسی در هم می‌آمیزد و تمرکز آن بر تأثیر رفتار افراد بر دیگران است. **جامعه‌شناسی**، مردم را در ارتباط با محیط اجتماعی یا فرهنگی‌شان مورد مطالعه قرار می‌دهد. **انسان‌شناسی** مطالعه جوامع با هدف آگاهی یافتن از انسان‌ها و فعالیت‌های آنان می‌باشد. برای مثال، کوشش‌های انسان‌شناسان در زمینه فرهنگ‌ها و محیط‌ها، ما را در درک تفاوت‌های بنیادین میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مردم کشورهای مختلف و درون سازمان‌های گوناگون یاری کرده است.



مدرسان شریف

فصل سوم

«نگرش و ادراک افراد»

نگرش

نگرش‌ها، عباراتی ارزیابی‌کننده درباره اشیا، مردم و یا رویدادها هستند که احساس ما نسبت به آن‌ها را بیان می‌کنند، مانند وقتی که می‌گوییم کار خود را دوست داریم، نگرش خود را درباره کار بیان می‌کنیم.

عناصر اصلی

نگرش‌ها از سه عنصر شناختی، عاطفی و رفتاری تشکیل شده‌اند. عنصر شناختی بعدی از نگرش است که توصیف فرد یا اعتقاد او به چگونگی اوضاع را نشان می‌دهد. عنصر عاطفی، بخش هیجانی یا احساسی نگرش است. بعد رفتاری نگرشی به قصد فرد در خصوص رفتار به شیوه‌ای خاص در قبال فرد یا چیزی مشخص اشاره دارد. بررسی نگرش‌ها بر اساس سه عنصر سازنده یعنی شناخت، عاطفه و رفتار کمک می‌کند تا پیچیدگی آن و رابطه بالقوه‌ای که با رفتار دارد را درک کنیم. این عناصر با هم رابطه نزدیکی داشته و علی‌الخصوص شناخت و عاطفه از بسیاری جهات از یکدیگر قابل تمییز دادن نیستند. برای مثال، زمانی که کارشکنی سرپرستی، کارمندی را از ترفیع بازدارد، کارمند فکر می‌کند که شایسته ترفیع بوده است (شناخت)، او به شدت از سرپرستش متنفر شده (عاطفی) و به دنبال شغل دیگری می‌گردد (رفتار).

کج مثال ۱: مهمترین بعد نگرش فردی چه می‌باشد؟

۴) فرضی بودن

۳) ارزشیابی‌کننده

۲) رفتاری

۱) شناختی

پاسخ: گزینه «۳» نگرش احساسی نسبتاً ویژه و ارزشیابی‌کننده می‌باشد.

رابطه میان نگرش و رفتار

در ابتدا تصور می‌شد که رابطه ساده‌ای میان نگرش و رفتار وجود دارد، به نحوی که نگرش‌های افراد تعیین می‌کند که چه رفتاری انجام می‌دهند. اما مطالعات بعدی، مانند نظریه فستینگر، نشان داد که نگرش‌ها نیز از رفتار پیروی می‌کنند. فستینگر معتقد است که چنین مواردی که در آن‌ها نگرش از رفتار پیروی می‌کند، نشانگر اثر **ناهماهنگی شناختی** است. ناهماهنگی شناختی به هرگونه تعارضی گفته می‌شود که فرد ممکن است میان دو یا چند نگرش یا میان رفتار و نگرش احساس کند. هر نوع تعارض برای فرد نامطلوب بوده و به همین دلیل سعی خواهد کرد ناهماهنگی و در نتیجه ناراحتی را کاهش دهد. افراد می‌خواهند میان نگرش‌ها و در بین نگرش‌ها و رفتارشان سازگاری وجود داشته باشد. آنان برای این منظور یا نگرش‌ها و رفتارشان را تغییر می‌دهند و یا اینکه برای تضاد موجود توجیه منطقی درست می‌کنند. برای مثال، وقتی که شما غذای همسر خود را با وجود بی‌مزه بودن، عالی ارزیابی می‌کنید احتمالاً جلوگیری از جریحه‌دار کردن روحیه همسران را توجیه این دروغ می‌دانید. وقتی نگرش یا رفتار برای شخص اهمیت زیادی دارد و یا ناهماهنگی به دلیل عملی ایجاد شده باشد که تحت کنترل شخص قرار داشته باشد، برای کاهش آن بیشتر تلاش می‌کند. بالعکس، اگر عامل بروز ناهماهنگی کم‌اهمیت باشد، یا اگر فرد احساس کند که ناهماهنگی از خارج تحمیل شده است و اساساً قابل کنترل نیست و یا توجیهی با آن همراه باشد که تحمل فشار را جبران کند، فرد برای کاهش ناهماهنگی به خود زحمت زیادی نخواهد داد.

مهمترین مواردی که رابطه میان نگرش‌ها و رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عبارتند از: **اهمیت نگرش**، **مطابقت آن با رفتار**، **در دسترس بودن آن**، وجود یا عدم وجود **فشارهای اجتماعی** و اینکه آیا فرد آن نگرش را به **طور مستقیم تجربه کرده** است یا خیر. نگرش‌های مهم منعکس‌کننده ارزش‌های



بنیادین، نفع شخص و افرادی است که ارتباط با آن‌ها برای فرد حائز اهمیت است. به نظر می‌رسد که نگرش‌هایی که افراد آن‌ها را مهم می‌پندارند، با رفتار رابطه قوی داشته باشند. هرچه نگرش و رفتار بیشتر با هم هماهنگ شوند و تطبیق پیدا کنند، رابطه میان آن‌ها قوی‌تر می‌شود. نگرش‌های خاص برای پیش‌بینی رفتارهای خاص و نگرش‌های عمومی برای پیش‌بینی رفتارهای عمومی مناسب هستند. نگرش‌هایی که به سادگی به خاطر می‌آوریم، بهتر می‌توانند رفتارمان را پیش‌بینی کنند. هر چه درباره نگرش خود در مورد موضوع خاصی بیشتر صحبت کنید، احتمال اینکه آن را به یاد آورید و باعث شکل دادن به رفتارتان شود، بیشتر خواهد بود. اگر فشارهای اجتماعی در راستای رفتار به شکلی خاص، شدت بسیار زیادی داشته باشد، احتمال بروز تعارض میان نگرش و رفتار افزایش می‌یابد. اگر فرد تجربه مستقیمی در ارتباط با نگرش مربوطه داشته باشد، رابطه میان نگرش و رفتار قوی‌تر خواهد بود. مانند وقتی که از سوی یک عضو اقلیت مورد حمله قرار بگیرید.

نگرش‌های شغلی

نگرش‌های مرتبط با شغل، ارزیابی‌های مثبت یا منفی است که کارمندان درباره ابعاد مختلف محیط کارشان دارند. نگرش‌های شغلی شامل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی، حمایت ادراک شده و شوق کارمند می‌گردد. **رضایت شغلی** بیانگر احساسی مثبت درباره شغل است که در نتیجه ارزیابی ویژگی‌های مختلف آن ایجاد می‌شود. فردی که رضایت شغلی بالایی دارد، احساسات مثبتی درباره شغل خود نشان می‌دهد در حالی که احساسات فرد ناراضی منفی است.

دلبستگی شغلی با رضایت شغلی در ارتباط است و میزان ارتباط راحتی که فرد با شغل برقرار کرده و سطح عملکردی را که تصور می‌کند که برای عزت نفس وی لازم است، مورد سنجش قرار می‌دهد. افرادی که دلبستگی شغلی بالایی دارند، به شدت به کار خود وابسته بوده و کاری که انجام می‌دهند، واقعاً برای آنان اهمیت دارد. مفهوم دیگری که با دلبستگی شغلی ارتباط تنگاتنگ دارد، **توانمندی روان‌شناختی** بوده و باور کارمند به میزان تأثیری است که بر محیط کار، شایستگی‌ها و ارزشمند بودن شغل دارد. این مفهوم به میزان اختیاری که کارمند در محیط کار دارد نیز اشاره می‌کند.

کلمه مثال ۲: در کدام نگرش شغلی، فرد شغل خود را معرف خود می‌داند؟

(۱) رضایت شغلی (۲) تعهد شغلی (۳) شوق شغلی (۴) وابستگی شغلی

پاسخ: گزینه «۴» به درجه یا میزانی که شخص شغل خود را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند، وابستگی شغل گفته می‌شود.

تعهد سازمانی، بیانگر میزان وابستگی است که کارمند به یک سازمان خاص داشته و اینکه اهداف و آرزوهای وی تا چه حد در راستای حفظ رابطه او با سازمان قرار دارد. بنابراین، وابستگی شغلی شدید به معنی وابستگی به یک شغل خاص است، در حالی که تعهد سازمانی شدید، بیانگر وابستگی به سازمانی است که فرد در آن استخدام شده است. تعهد سازمانی دارای سه بعد مجزا می‌باشد: **تعهد عاطفی**، **تعهد تمایل به ماندن** و **تعهد هنجاری**. تعهد عاطفی، پیوندی احساسی با سازمان و احترام به ارزش‌های آن است. تعهد تمایل به ماندن، ارزش اقتصادی ناشی از حفظ رابطه با سازمان در مقایسه با ترک آن می‌باشد. تعهد هنجاری، پایبندی به ارزش‌ها و هنجارهای تعیین شده از سوی سازمان می‌باشد.

شواهد نشان داده است که تعهد سازمانی همانند دلبستگی شغلی با غیبت از کار و جابه‌جایی رابطه‌ای معکوس دارد. به طور کلی، رابطه تعهد عاطفی با خروجی‌های سازمان همچون عملکرد و جابه‌جایی، نسبت به دو بعد دیگر تعهد سازمانی، شدیدتر است. به دلیل تغییر شرایط در کم و کیف رابطه میان کارفرما و کارمند در کسب و کار امروزی، تعهد سازمانی دیگر به عنوان یک نگرش شغلی، اهمیت قبلی خود را ندارد و به جای آن، از مفهومی مانند تعهد **حرفه‌ای** استفاده می‌شود که حرفه فرد محوریت بررسی این نگرش قرار گرفته است.

حمایت سازمانی ادراک شده، به میزان ارزشی که کارمندان احساس می‌کنند که سازمان برای تلاش‌های آنان قائل است و اهمیتی که به رفاه آنان می‌دهد، اشاره دارد. پرداخت پاداش عادلانه، مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت سرپرست می‌تواند به ارتقای این نگرش کمک کند. **شوق کارمند** مفهوم جدیدی است که به درگیر شدن، رضایت و شور و شوق فرد برای کاری که انجام می‌دهد، اشاره دارد. کارمندانی که شوق زیادی دارند، نسبت به کارشان تعصب شدیدی داشته و احساس می‌کنند که با شرکت خود رابطه عمیقی دارند. برعکس، کارمندان بدون شوق فقط جسم خود را به محل کار می‌آورند و در عمل هیچ توجهی به کار نداشته و برای آن انرژی مصرف نمی‌کنند. همچنین بالا بودن میزان شوق کارکنان با افزایش رضایت، بهره‌وری و کاهش جابه‌جایی و غیبت همراه است.

رضایت شغلی

رضایت شغلی را احساس مثبت نسبت به شغل تعریف کردیم که در نتیجه ارزیابی فرد از ویژگی‌های شغل حاصل می‌شود. این تعریف بسیار گسترده و مفهومی که قصد توضیح آن را داریم هم بسیار وسیع است. به عبارت دیگر، ارزیابی که فرد از میزان رضایت شغلی خود دارد، جمع‌بندی و ترکیبی است از امتیازاتی که برای اجزای گسسته شغلی قائل شده است. دو روش بسیار رایج عبارتند از: **سنجش کلی** و امتیاز محاسبه شده از **مجموع چند جنبه شغلی**. در روش سنجش کلی، نظر کارمند را به طور کلی و با در نظر گرفتن تمام موارد نسبت به شغل مورد سنجش قرار می‌دهند. در روش جمع‌بندی جنبه‌های شغلی، عناصر اصلی شغل مشخص گردیده و احساس کارمندان نسبت به هر کدام از این عناصر مورد پرسش واقع می‌شود. این عناصر عمدتاً شامل ماهیت کار، نظارت، دستمزد فعلی، فرصت‌های موجود ترفیع و ارتباط با همکاران می‌گردد. میزان رضایت حاصل، جمع امتیازهای داده شده به هر یک از این عناصر می‌باشد. این روش به مدیران کمک می‌کند تا حوزه‌هایی را که در آن‌ها مشکل وجود دارد، شناسایی کرده و بدین ترتیب راحت‌تر به مشکلات رسیدگی کنند. به طور کلی افراد از شغل خود، ماهیت کار خود، سرپرست‌ها و زیردستان خود رضایت دارند، اما از میزان دستمزد و فرصت‌های ترفیع خود اظهار نارضایتی می‌کنند.

پیش‌بین‌های رضایت شغلی

در بین جنبه‌های اصلی رضایت شغلی، لذت بردن از کار همیشه تنها عاملی بوده که قوی‌ترین همبستگی را با سطوح بالای رضایت شغلی داشته است. مشاغل دلخواهی که امکان آموزش، تنوع، استقلال و کنترل را فراهم می‌کنند، می‌توانند اکثر کارمندان را راضی نگه دارند. در مورد افراد فقیر یا افرادی که در کشورهای فقیر زندگی می‌کنند، بین دستمزد با رضایت شغلی و خوشبختی کلی، همبستگی وجود دارد، اما این رابطه در کشورهای توسعه‌یافته محو می‌شود. پول به افراد انگیزه می‌دهد، اما آنچه به ما انگیزه می‌دهد، لزوماً باعث رضایت نمی‌شود. رضایت شغلی تنها به شرایط کار بستگی ندارد، شخصیت هم در آن نقش مهمی ایفا می‌کند. افرادی که نسبت به خودشان احساس مثبتی ندارند، احتمالاً به کار خود هم علاقه‌ای نشان نخواهند داد. افرادی که خودسنجی‌های درونی مثبتی دارند، یعنی به ارزش درونی و شایستگی‌های اساسی خود ایمان دارند، بیش از افرادی که خودسنجی درونی منفی دارند، از شغل خود راضی هستند. این افراد کار خود را رضایت‌بخش و چالش‌برانگیز ارزیابی می‌کنند و به مشاغل چالشی هم گرایش دارند.

کج مثال ۳: باز خورد از طریق کدام یک از عوامل زیر سبب افزایش رضایت شغلی می‌شود؟

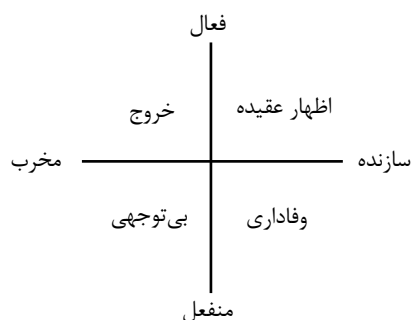
۱) محتوای شغل ۲) چالش‌انگیزی شغل ۳) وضوح شغل ۴) موفقیت‌های شغلی

پاسخ: گزینه «۳» افراد تا اندازه‌ای علاقه دارند که محیط کار واضح و بدون ابهامی داشته باشند. ارائه بازخورد دقیق و مکرر می‌تواند خشنودی شغلی را افزایش دهد.

واکنش‌های کارمندان راضی و ناراضی

رضایت و نارضایتی کارمندان پیامدهای متعددی دارد. چهار واکنش کارمندان ناراضی شناسایی شده است که بر اساس دو بعد سازنده / مخرب و فعال / منفعل دسته‌بندی شده‌اند.

- ۱- **خروج**: واکنش خروج، شامل هدایت رفتار به سمت ترک سازمان و جستجو برای یافتن فرصت شغلی جدید و همچنین استعفا دادن می‌باشد.
- ۲- **اظهار عقیده**: در این واکنش، کارمند به صورت فعالانه و سازنده سعی می‌کند که با مطرح کردن پیشنهادات اصلاحی، گفتگو درباره مشکلات و انجام برخی کارهای منفی، اوضاع را بهبود بخشد.
- ۳- **وفاداری**: در واکنش وفاداری، فرد به صورت منفعلانه اما خوش‌بینانه منتظر بهبود شرایط می‌شود. او در مقابل منتقدین خارجی به دفاع از سازمان پرداخته و معتقد است که سازمان و مدیریت آن کار درست را انجام می‌دهند.
- ۴- **بی‌توجهی**: کارمندی که واکنش بی‌توجهی را در پیش گرفته‌اند، با اقداماتی چون غیبت‌ها، تأخیر زیاد، کاهش تلاش و افزایش میزان اشتباهات به صورت منفعلانه اجازه می‌دهند که شرایط بدتر شود.



رفتارهای خروج و بی‌توجهی باعث بدتر شدن وضعیت متغیرهای عملکردی چون بهره‌وری، غیبت و جابه‌جایی می‌شوند. اما در این الگو، واکنش‌های اظهار عقیده و وفاداری هم منظور شده است که رفتارها سازنده باشند و کمک می‌کنند که افراد موقعیت ناخوشایند را تحمل کرده و یا شرایط رضایت‌بخش را مجدداً در محیط کار احیا کنند.

با وجود اینکه نمی‌توان گفت که بین رضایت شغلی و عملکرد، کدام علت و کدام معلول هستند، اما به هر حال کارمندان راضی بهره‌وری بالاتری دارند. بررسی ۳۰۰ مطالعه نشان می‌دهد که همبستگی این دو بسیار شدید است. منطقی به نظر می‌رسد که رضایت شغلی یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار شهروندی سازمانی باشد.



کارمندان راضی‌تر از سایرین نسبت به سازمان نظر مثبت داشته، به دیگران کمک کرده و در شغل خود پا را از انتظارات طبیعی فراتر می‌گذارند. علاوه بر این، آن‌ها تمایل دارند که بیش از وظیفه محوله کار انجام دهند تا تجربه مثبتی را که از سازمان دارند، جبران کنند. رضایت باعث می‌شود که فرد احساس کند که شرایط عادلانه‌ای برقرار است و بدین ترتیب رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

کلمه مثال ۴: غیبت کردن در پاسخ به ناراضی‌تی جزء چه نوع واکنشی‌هایی محسوب می‌گردد؟

- (۱) فعال و مخرب (۲) غیرفعال و مخرب (۳) فعال و سازنده (۴) غیرفعال و سازنده

پاسخ: گزینه «۱» غیبت، جزء واکنش‌های فعال و مخرب نسبت به ناراضی‌تی می‌باشد.

شواهد نشان داده است که رضایت کارمندان باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود. در سازمان‌های خدماتی، حفظ کردن یا فراری دادن مشتری تا حدود زیادی به نحوه برخورد کارمندان خط مقدم وابسته است. کارمندان راضی رفتاری دوستانه و مهربان داشته، پاسخگوی مشتری هستند، یعنی همان رفتارهایی که مشتری می‌پسندد. علاوه بر این، چون احتمال جابه‌جایی کارمندان راضی کمتر است، مشتریان بیشتر با چهره‌های آشنا روبه‌رو شده و از افرادی خدمات می‌گیرند که تجربه ارتباط با آنها را داشته‌اند. این ویژگی‌ها باعث ایجاد رضایت و افزایش وفاداری مشتریان می‌شود. این فرآیند نیز می‌تواند رخ دهد و منجر به ناراضی‌تی شدید مشتری گردد.

میان رضایت و غیبت، رابطه معکوسی وجود دارد، اما همبستگی آن در حد متوسط تا ضعیف است. منطقی به نظر می‌رسد که کارکنان ناراضی غیبت بیشتری داشته باشند، اما عوامل دیگری نیز بر این رابطه تأثیر گذار بوده و ضریب همبستگی را کاهش می‌دهد. رضایت شغلی و جابه‌جایی هم رابطه معکوسی دارند، اما همبستگی آن‌ها از چیزی که در مورد غیبت وجود دارد، بسیار قوی‌تر است. در اینجا عوامل دیگر مثل شرایط بازار کار، پیش‌بینی در مورد فرصت‌های شغلی یا سنوات شغلی فرد بر تصمیم او برای ترک کار تأثیر زیادی دارد.

شواهد نشان داده است که سطح عملکرد کارمندان به عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان رضایت و جابه‌جایی تأثیر می‌گذارد. افرادی که عملکرد بسیار بالایی دارند، سطح رضایت، اهمیت چندانی در پیش‌بینی احتمال جابه‌جایی فرد ندارد. سازمان برای حفظ این افراد تلاش زیادی به خرج می‌دهد، اما در مورد کارمندان با عملکرد ضعیف این گونه نیست و حتی ممکن است وی را تحت فشار قرار دهد تا سازمان را ترک کند. بر همین اساس پیش‌بینی می‌شود که رضایت شغلی بیشتر به حفظ کارمندان که عملکرد ضعیف دارند، کمک کند، تا کسانی که عملکرد بالایی دارند.

ناراضی‌تی شغلی باعث بروز رفتارهای بخصوصی می‌شود که از جمله آن‌ها می‌توان به تلاش برای ایجاد اتحادیه‌ها، سوءاستفاده مادی، دزدی و تأخیر اشاره کرد. محققین معتقدند که این رفتارها نشانگان سندرم گسترده‌ای است که آن را **رفتار انحرافی** در محیط کار نامیده‌اند. اگر کارفرمایان بخواهند پیامدهای نامطلوب ناراضی‌تی شغلی را کنترل کنند، باید منبع اصلی مشکل یعنی ناراضی‌تی را از بین ببرند، نه اینکه سعی کنند که واکنش‌های مختلف به آن را تحت کنترل درآورند.

ادراک

ادراک، فرایندی است که طی آن، افراد برداشت‌های حسی خود را سازماندهی و تفسیر می‌کنند تا بتوانند محیط اطراف خود را درک نمایند. البته، درک ما ممکن است با واقعیت عینی تفاوت بسیار زیادی داشته باشد. در واقع رفتار افراد بر اساس ادراک آنان از واقعیت شکل می‌گیرد و نه خود واقعیت و از منظر رفتاری، دنیا آن گونه که درک می‌شود، اهمیت دارد.

عوامل تأثیرگذار بر ادراک

عوامل متعددی در شکل‌گیری و برخی مواقع تحریف ادراک نقش ایفا می‌کنند. این عوامل ممکن است در فرد درک‌کننده موضوع یا هدفی که درک می‌شود و یا بستر موقعیتی که ادراک در آن واقع می‌شود، وجود داشته باشد. وقتی که فردی به یک موضوع توجه کرده و تلاش می‌کند که آنچه را می‌بیند، تفسیر نماید، برداشت او از موضوع به شدت تحت تأثیر ویژگی‌های شخصی وی قرار می‌گیرد. ویژگی‌های شخصی اثرگذار بر ادراک عبارتند از: نگرش‌ها، شخصیت، انگیزه، علایق، تجربیات گذشته و انتظارات فرد.

ویژگی‌های موضوعی که مورد توجه قرار می‌گیرد نیز، می‌تواند بر ادراک تأثیر بگذارد. افرادی که با صدای بلند صحبت می‌کنند، بیشتر از افراد دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند. با توجه به اینکه موضوعات در محیط ایزوله مورد توجه قرار نمی‌گیرند، رابطه موضوع با پس‌زمینه نیز همانند تمایل ما به یکی کردن چیزهای مشابه و شبیه به هم، بر ادراک تأثیر می‌گذارد. بستری که در آن موضوعات یا رویدادها را بررسی می‌کنیم هم اهمیت زیادی دارد. زمانی که موضوع یا رویدادی مورد توجه قرار می‌گیرد، مکان، نور، گرما یا دیگر عوامل موقعیتی بر توجه فرد اثر می‌گذارد. مانند چتر داشتن در یک روز آفتابی.

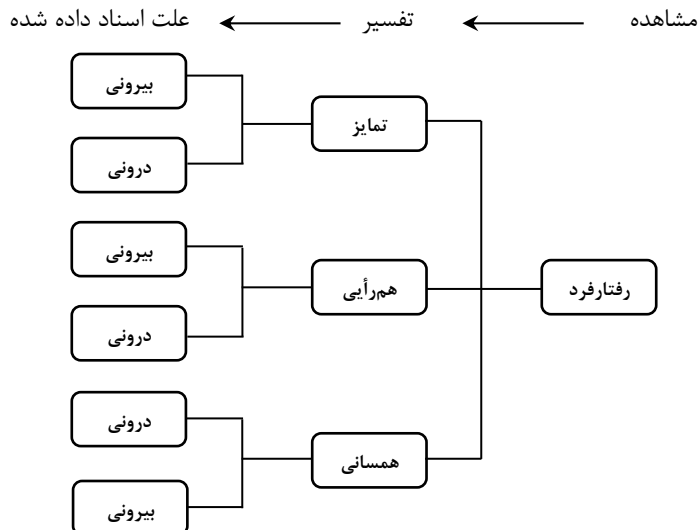
اسناد رفتارهای دیگران

در مورد اشیای بی‌جان همچون میز و ساختمان، قانون طبیعت صادق بوده و آن‌ها فاقد اعتقادات، انگیزه یا اراده هستند، اما انسان‌ها این طور نیستند. به همین دلیل است که وقتی مردم و رفتار آنان را می‌بینیم، سعی می‌کنیم آن‌ها را به شکل خاصی برای خودمان تفسیر کنیم. از این رو، ادراک و قضاوت ما درباره رفتار دیگران، به شدت تحت تأثیر فرضیاتی است که درباره وضعیت درونی آن فرد داریم.

نظریه اسناد

این نظریه سعی دارد که روش‌های متفاوت قضاوت در مورد انسان‌ها را بر اساس معنای متفاوتی که به رفتاری مشخص منتسب می‌کنیم، توضیح دهد. بر این اساس وقتی رفتار فردی را مشاهده می‌کنیم، سعی می‌کنیم که دریابیم که علت آن درونی بوده یا بیرونی. تشخیص این مسأله به شدت تحت تأثیر سه عامل قرار دارد: تمایز، هم‌رأیی و همسانی. رفتارهایی که علت درونی دارند، آن‌هایی هستند که به اعتقاد ما تحت کنترل فرد می‌باشند. رفتارهایی که علت بیرونی دارند به رفتارهایی گفته می‌شود که به تصور ما موقعیت، فرد را مجبور به انجام آن‌ها کرده است. برای مثال، علت دیر آمدن کارمند می‌تواند از سر تنبلی (علت درونی) یا ترافیک (علت بیرونی) تلقی شود.

تمایز به این مسأله اشاره دارد که آیا فرد در موقعیت‌های مختلف، رفتارهای متفاوتی بروز می‌دهد یا خیر. برای مثال آیا کارمندی که دیر آمده است، از زیر کار هم در می‌رود؟ مسأله مهم این است که اگر این رفتار برای این فرد عادی است، پس علت آن درونی بوده و اگر غیرعادی است، پس علت آن بیرونی می‌باشد. اگر واکنش افراد دیگر در موقعیتی مشابه، یکسان باشد، هم‌رأیی (توافق) وجود دارد. برای مثال، اکثر کارمندان، آن روز با تأخیر به محل کار آمده باشند. اگر هم‌رأیی بالا باشد، احتمالاً تأخیر کارمند را به عامل بیرونی نسبت می‌دهیم. اما اگر سایر کارکنان به موقع در محل کار حاضر شده باشند، تأخیر را به عامل درونی نسبت می‌دهیم. اگر فرد در موقعیت‌های مشابه همان رفتار قبل را تکرار کند، گفته می‌شود که رفتار وی دارای همسانی (ثبات) است. برای مثال، یک کارمند اغلب اوقات با تأخیر در محل کار حاضر می‌شود. هر چه همسانی رفتار بیشتر باشد، احتمال آنکه عامل درونی به آن نسبت داده شود، بیشتر می‌شود.



یکی از یافته‌های جالب نظریه اسناد این است که خطاها و سوگیری‌ها، اسناد صحیح را خدشه‌دار می‌کند. برای مثال، وقتی درباره دیگران قضاوت می‌کنیم، به طور ناخودآگاه تأثیر عوامل بیرونی را کمتر از میزان واقعی آن و اثر عوامل درونی یا شخصی را بیش از مقدار واقعی آن تخمین می‌زنیم. این مفهوم بر اساس خطای اساسی اسناد شناخته می‌شود. همچنین افراد و سازمان‌ها ذاتاً موفقیت‌های خود را با عوامل درونی مثل توانایی و شکست‌های خود را به عوامل بیرونی همچون بدشانسی نسبت می‌دهند. این خطا، سوگیری به نفع خود نامیده می‌شود.

کدام عامل تأثیری در اسناد رفتار دیگران از دیدگاه ما ندارد؟

(۴) تضاد

(۳) هماهنگی

(۲) زمینه

(۱) تمایز

پاسخ: گزینه «۴» عوامل تعیین‌کننده انتخاب اسناد درونی یا بیرونی، تمایز، توافق و هماهنگی یا تداوم می‌باشد.



مدرسان شریف

فصل پنجم

« اصول بنیادین رفتار گروهی و تیمی »

گروه و انواع گروه‌های کاری

گروه به جمع دو یا چند نفر گفته می‌شود که با هم تعامل و وابستگی داشته و برای دستیابی به هدفی مشخص کنار هم جمع شده‌اند. گروه‌ها ممکن است رسمی یا غیررسمی باشند. منظور ما از گروه رسمی، گروهی است که براساس ساختار سازمانی برای انجام وظایفی مشخص ایجاد شده است. در گروه‌های رسمی، رفتاری که اعضای تیم باید از خود بروز دهند، براساس اهداف سازمانی مشخص شده و در راستای آن است. در مقابل، گروه‌های غیررسمی به روابطی گفته می‌شود که نه ساختار رسمی دارند و نه به دلیل سازمان ایجاد شده‌اند. این گروه‌ها در پاسخ به نیاز ارتباط اجتماعی محیط کار به صورت خودجوش ایجاد می‌شوند. مانند سه کارمند که با یکدیگر به کوهنوردی می‌روند. این نوع تعامل‌ها حتی اگر غیررسمی باشند، به شدت رفتار و عملکرد فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. گروه را می‌توان به دسته‌های فرماندهی، وظیفه، ذی‌نفع و دوستی هم تقسیم‌بندی کرد. گروه‌های فرماندهی و وظایف در نتیجه سازماندهی رسمی شکل می‌گیرند، در حالی که گروه‌های دوستی و علائق، حاصل ارتباطات غیررسمی هستند.

گروه فرماندهی براساس چارت سازمانی مشخص می‌شود. این گروه متشکل از افرادی است که مستقیماً به یک رئیس گزارش می‌دهند. مانند مدیر یک مدرسه و معلمان آن. گروه وظیفه هم به وسیله سازمان ایجاد می‌شود و متشکل از افرادی است که برای تکمیل یک وظیفه دور هم جمع شده‌اند. برخلاف گروه فرماندهی، مرز گروه‌های وظیفه به افرادی که تحت نظارت یک مدیر قرار دارند، محدود نشده و ممکن است افراد دیگری را هم دربر بگیرد، مانند کمیته رسیدگی به بحران مالی در شرکت که از واحدها و بخش‌های مختلف تشکیل شده و یک وظیفه را دنبال می‌کنند.

نکته: همه گروه‌های فرماندهی، گروه وظیفه هم هستند اما عکس این موضوع صدق نمی‌کند.

ممکن است افرادی برای دستیابی به هدفی مشخص که برای هر یک از آن‌ها اهمیت دارد، دور هم جمع شوند که به آن گروه ذی‌نفع گفته می‌شود، مانند چند کارمند که در شیفت‌های مختلف به جای یکدیگر کار می‌کنند. در بعضی موارد، گروه‌ها به این دلیل تشکیل می‌شوند که اعضای آن یک یا چند ویژگی یکسان دارند که به آن‌ها گروه‌های دوستی گفته می‌شود. این ارتباط اجتماعی که معمولاً در خارج از محیط کار شکل می‌گیرد، ممکن است به دلیل یکسان بودن سن، نژاد، تیم مورد علاقه یا دیدگاه مشترک ایجاد شوند.

کج مثال ۱: نوع گروهی که هدف آن تأمین هدف‌های خاصی که مورد نظرشان می‌باشد، چیست؟

(۴) ذی‌نفع

(۳) تخصصی

(۲) حاکم

(۱) دوستی

پاسخ: گزینه «۴» کسانی که به گروه‌های حاکم یا تخصصی می‌پیوندند، امکان دارد مقصودشان تأمین هدف‌هایی خاص باشد که مورد نظرشان است. چنین گروهی را گروه ذی‌نفع می‌نامند.

انگیزه پیوستن به گروه

پیوستن افراد به گروه‌ها، دلیل واحدی ندارد. با توجه به اینکه اکثر مردم در چند گروه عضو هستند، می‌توان نتیجه گرفت که عضویت هر گروه برای اعضای آن فواید متفاوتی دارد.

امنیت: با عضویت در گروه‌ها، خطر ناشی از تنها ماندن کاهش می‌یابد. وقتی افراد عضو گروه هستند، احساس می‌کنند که قوی‌تر هستند، دلهره کمتری دارند و در مقابل تهدیدها مقاومت بیشتری نشان می‌دهند.



مقام: عضویت در گروهی که از نظر دیگران حائز اهمیت است، باعث شهرت و بالا رفتن شأن و مقام اعضا می‌شود.

عزت نفس: گروه‌ها می‌توانند عزت‌نفس افراد را تقویت کنند. به عبارت دیگر، عضویت در گروه علاوه بر اینکه مقام فرد را نزد دیگران بالا می‌برد، باعث می‌شود که اعضا ارزش خود را بیشتر احساس کنند.

همبستگی: گروه‌ها به نیازهای اجتماعی افراد پاسخ می‌دهند. افراد از تعاملاتی که میان اعضا وجود دارد، لذت می‌برند. همین تعاملات هنگام کار، منبع اصلی ارضای نیازهای وابستگی بسیاری از افراد است.

قدرت: آنچه به صورت فردی حاصل نمی‌شود، اغلب از طریق گروه به دست می‌آید. تعداد بیشتر، قدرت بیشتری دارد.

دستیابی به هدف: بعضی مواقع برای انجام یک وظیفه مشخص لازم است که چند نفر با هم تلاش کنند. برای تکمیل کار به استعداد، دانش یا قدرت بیشتری نیاز است. در چنین مواردی، مدیریت، گروه‌های رسمی را به کار می‌گیرد.

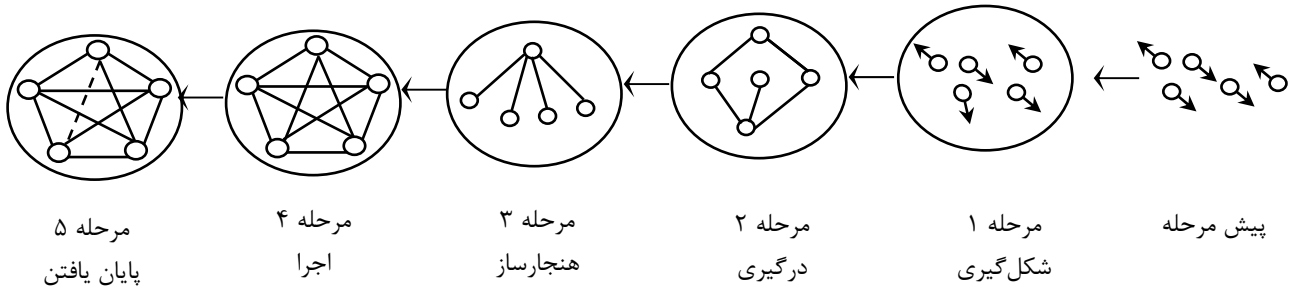
کلمه مثال ۲: در کدام حالت، باروری گروهی به پایین‌ترین میزان می‌رسد؟

- (۱) کشش و جاذبه بالا، انگیزش بالا
 (۲) کشش و جاذبه بالا، انگیزش پایین
 (۳) کشش و جاذبه پایین، انگیزش پایین
 (۴) کشش و جاذبه بالا، انگیزش بالا

پاسخ: گزینه «۲» در صورتی که گروه، کشش و جاذبه بالایی همراه با انگیزش پایین داشته باشد، کمترین باروری را دارا خواهد بود.

مراحل شکل‌گیری گروه

گروه‌ها به طور کلی مراحل مشخصی را در طول تکامل خود طی می‌کنند. این توالی الگوی پنج مرحله‌ای تشکیل گروه نامیده می‌شود. با وجود این که همه گروه‌ها این الگو را دنبال نمی‌کنند، اما این چارچوب برای درک مراحل تشکیل گروه بسیار مفید است.



در مرحله شکل‌گیری، ابهام زیادی در خصوص هدف، ساختار و رهبری گروه وجود دارد. اعضا شرایط را می‌سنجند تا دریابند که چه نوع رفتاری پسندیده است. زمانی این مرحله به پایان می‌رسد که اعضا باور کنند که عضو گروه هستند. در مرحله درگیری، تعارض‌های درون‌گروهی روی می‌دهد. اعضا عضویت خود را در گروه پذیرفته‌اند، اما در برابر قیودی که گروه بر آن‌ها تحمیل می‌کنند، مقاومت نشان می‌دهند و در خصوص اینکه چه کسی کنترل گروه را بر عهده گیرد نیز تعارض وجود دارد. زمانی که این مرحله تکمیل شود، ساختار نسبتاً شفاف رهبری در گروه مشخص شده است.

در مرحله سوم، روابط نزدیکی میان اعضا برقرار شده، گروه انسجام یافته و شخصیت گروهی و رفاقت به شدت احساس می‌شود. مرحله هنجارسازی زمانی تکمیل می‌شود که ساختار گروه تثبیت شده و اعضا در مورد انتظارات در خصوص رفتار درست به توافق رسیده‌اند. در مرحله چهارم، یعنی اجرا، ساختار گروه کاملاً عملیاتی و پذیرفته شده است. انرژی گروه به جای آنکه صرف آشنایی و درک اعضا شود، به سمت انجام وظایفی که باید به اجرا درآیند سوق پیدا می‌کند. در گروه‌های دائمی، اجرا آخرین مرحله تشکیل گروه است. اما در کمیته‌های موقتی، تیم‌ها، گروه کار و گروه‌های مشابه که اجرای وظایف محدودی را بر عهده دارند، مرحله پایان یافتن نیز وجود دارد. در این مرحله، گروه خود را برای انحلال آماده می‌کند. عملکرد بالا در انجام وظایف، دیگر اولویت نداشته و در عوض پایان فعالیت‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرد. واکنش اعضای گروه در این مرحله متفاوت است و برخی خوشحال و برخی هم به دلیل جدایی اعضا افسرده می‌شوند.

کلمه مثال ۳: در کدام مرحله از تکامل گروه، سلسله‌مراتب اختیارات مشخص می‌گردد؟

- (۱) درگیری (۲) انسجام (۳) شکل‌گیری (۴) تکامل

پاسخ: گزینه «۱» پس از کامل شدن مرحله درگیری، سلسله‌مراتب اختیارات در درون گروه مشخص خواهد شد.

شكل گیری همه گروه‌ها همواره از این الگو تبعیت نمی‌کند و ممکن است که حرکت گروه‌ها مطابق با این مراحل نباشد. مشکل دیگر این الگو غفلت از بافت سازمانی است. بافت سازمانی، قوانین، تعریف وظایف، اطلاعات و منابعی را که برای عملکرد گروه لازم است، فراهم می‌کند. این گروه لازم نیست که تدوین برنامه، تعیین نقش‌ها، شناسایی و تخصیص منابع، حل تضادها و تعیین هنجارها را به شکلی که الگوی پنج‌مرحله‌ای پیش‌بینی می‌کند، به انجام رساند.

الگوی شكل گیری گروه‌های موقت

به نظر می‌رسد گروه‌های موقت از الگوی پنج‌مرحله‌ای پیروی نمی‌کنند و توالی کنش‌ها در این گروه‌ها منحصر به فرد است. در اولین جلسه، جهت‌گیری گروه مشخص می‌شود. اولین فاز فعالیت گروه به نوعی ایستایی آن است و در پایان مرحله اول، درست زمانی که گروه نیمی از زمان تخصیص یافته خود را به اتمام رسانده، یک گذار رخ می‌دهد. گذار باعث می‌شود که تغییرات عمده‌ای آغاز شود. پس از گذار، فاز ایستایی دوم رخ می‌دهد و مشخصه آخرین جلسه گروه، فعالیت‌هایی است که به طور محسوس سرعت گرفته‌اند. این الگو را الگوی تعادل منقطع نامیده‌اند.

در اولین جلسه، جهت‌گیری گروه تعیین می‌شود. چارچوب فرضیات و الگوهای رفتاری که گروه براساس آن پروژه خود را انجام می‌دهد، در این جلسه مشخص می‌شود که ممکن است حتی ظرف چند ثانیه اول شكل گیری گروه پدیدار شوند. پس از اینکه جهت‌گیری گروه مشخص شد، به صورت ثابت و پایدار درآمد و احتمال اینکه در نیمه اول عمر گروه دوباره بررسی شود، بسیار کم است. در این دوره، گروه حالت ایستایی دارد، یعنی تمایلی به جابه‌جایی ندارد یا اینکه می‌خواهد عمل ثابتی را انجام دهد. حتی اگر گروه به بینش جدیدی دست پیدا کند که الگوها و فرضیات اولیه را به چالش بکشد، در فاز اول، توانایی به کارگیری آن وجود ندارد. یک نکته جالب این است که گذار هر گروه در نقطه مشخصی از زمان‌بندی آن‌ها، یعنی درست در نیمه بین جلسه اول و زمان پایان رسمی، رخ می‌دهد و به مدت زمان انجام پروژه ارتباط ندارد. به عبارت دیگر، همه گروه‌ها در این نقطه با بحران نیمه‌عمر روبه‌رو می‌شوند.

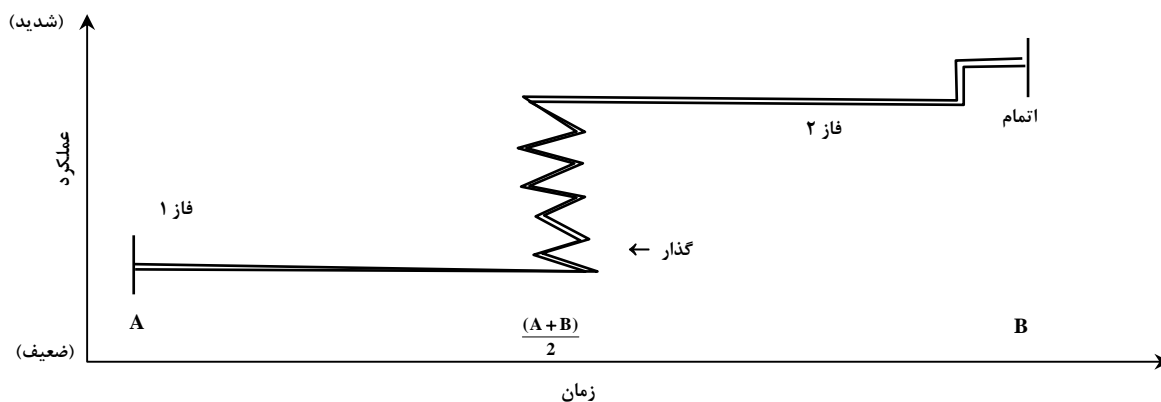
کج مثال ۴: مطابق با الگوی تعادل زمانی در شكل گیری گروه، در اولین نشست کدام مورد رخ می‌دهد؟

- (۱) فعالیت گروه بدون حرکت است.
- (۲) مسیر یا جهت گروه تعیین می‌شود.
- (۳) تغییر اساسی رخ می‌دهد.
- (۴) به سرعت کار انجام می‌شود.

پاسخ: گزینه «۲» زمانی که گروه شكل می‌گیرد و یا شیوه انجام کارها را تغییر می‌دهد:

- ۱- در نخستین گردهمایی مسیر یا جهت گروه تعیین می‌شود، ۲- نخستین مرحله فعالیت گروه بدون حرکت است، ۳- در پایان مرحله اول تحرک به وجود می‌آید، ۴- تغییرات اساسی رخ می‌دهد، ۵- پس از انجام تحول یک بار دیگر گروه دوره بی‌حرکتی را می‌گذراند، ۶- کارها سرعتی سرسام‌آور به خود می‌گیرد.

به نظر می‌رسد که نقطه میانی، همچون زنگ ساعت عمل کرده و با افزایش هوشیاری اعضای گروه، به آن‌ها یادآوری می‌کند که زمان رو به پایان بوده و باید کار را به پیش ببرند. با اینکه این گذار در فاز اول به پایان می‌رسد، مشخصه آن، تمرکز بر تغییرات پیاپی، کنار گذاشتن الگوهای پیشین و پذیرش دیدگاه‌های جدید است. این گذار جهت‌گیری اصلاح شده‌ای را برای فاز دوم تعیین می‌کند که تعادل یا دوره سکون جدیدی را به دنبال دارد. مشخصه آخرین جلسه گروه، انجام سریع فعالیت‌های بسیاری است که باید برای پایان کار انجام شود. به طور کلی گروه‌ها دو دوره سکون طولانی دارند که بین آن یک گذار نسبتاً انقلابی اتفاق می‌افتد. این گذار اساساً در نتیجه آگاهی اعضا از زمان و ضرب‌العمل رخ می‌دهد.



کج مثال ۵: بر اساس الگوی تعادل زمانی، گروه در چه زمانی به نقطه بحرانی خود می‌رسد؟

- (۱) میانه مرحله دوم
- (۲) انتهای مرحله اول
- (۳) میانه مرحله اول
- (۴) انتهای مرحله دوم

پاسخ: گزینه «۳» طبق الگوی تعادل زمانی، چنین به نظر می‌رسد که همه گروه‌ها در همه مکان‌ها در نیمه نخست مراحل اول به نقطه بحرانی می‌رسند.



ویژگی‌های گروه

گروه‌های کاری، مجموعه بی‌نظمی از افراد نیست. گروه‌های کاری ویژگی‌هایی دارند که به رفتار اعضا شکل داده و امکان پیش‌بینی بسیاری از رفتار افراد و عملکرد گروه را فراهم می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها، نقش‌ها، هنجارها، مقام، اندازه گروه و میزان انسجام آن می‌باشد.

نقش

اعضای همه گروه‌ها، بازیگرانی هستند که ایفای یک نقش را بر عهده دارند. به عبارت دیگر، به هر فردی که در یک واحد اجتماعی نقش را بر عهده می‌گیرد، الگوهای رفتاری مورد انتظاری نسبت داده می‌شود. هر فرد مجبور است که نقش‌های متنوعی را در محیط کار و بیرون آن بپذیرد و برای درک رفتار باید نقشی که فرد بر عهده دارد، شناخته شود. همه ما مجبوریم که یک سری نقش را ایفا کنیم و رفتارمان هنگام ایفای هر کدام از این نقش‌ها متفاوت است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که گروه‌های مختلف مانند خانواده، همکاران، دوستان و سایر اجتماعات، الزامات رفتاری متفاوتی را به افراد تحمیل می‌کنند. برای مثال، ترفیع و جابه‌جایی یک کارمند به شهر دیگر ممکن است که برخلاف انتظار خانواده باشد.

نگرش‌های مشخص و رفتارهای تعیین شده‌ای که با نقش سازگاری دارد، **هویت نقش** را خلق می‌کنند. وقتی افراد درمی‌یابند که موقعیت و الزامات آن به وضوح نیازمند تغییرات اساسی است، می‌توانند نقش خود را به سرعت تغییر دهند. برای مثال، ترفیع یک کارمند به پست مدیریت، نگرش‌های آنان را به سمت مدیریت سوق می‌دهد. دیدگاه افراد در خصوص اینکه در یک موقعیت مشخص چطور باید عمل کنند، **ادراک نقش** نام دارد. ما انسان‌ها براساس تعبیر خود در خصوص رفتاری که معتقدیم باید انجام دهیم، رفتارهای خاصی از خود بروز می‌دهیم. این اعتقاد از محرک‌های بسیاری مانند دوستان، کتاب، تلویزیون و آموزش نشأت می‌گیرد.

کلمه مثال ۶: کدام مورد در سازمان وابسته به فرد کارمند نمی‌باشد؟

- (۱) نقش (۲) توانایی (۳) دانش (۴) نگرش

پاسخ: گزینه «۱» اصطلاح نقش برای بیان این واقعیت به کار می‌رود که همه کسانی که این سمت را احراز می‌کنند باید به طریق معینی رفتار کنند. بنابراین نقش غیرشخصی است.

انتظارات نقش، به شیوه‌ای که دیگران معتقدند شما باید در موقعیتی خاص بر آن اساس رفتار کنید، اشاره دارد. نحوه رفتار شما تا حدود زیادی براساس نقشی تعیین می‌شود که در چارچوبی که در آن عمل می‌کنید، تعریف شده است. برای مثال، انتظارات از نقش یک استاد با نقش یک مربی فوتبال بسیار متفاوت است. در محیط کار توجه به موضوع انتظارات نقش از دیدگاه **تعهد روان‌شناختی** می‌تواند مفید باشد. تعهد روان‌شناختی، قرارداد نانوشته‌ای است که بین کارفرما و کارمندان وجود دارد. تعهد روان‌شناختی انتظارات دوجانبه یعنی آنچه مدیریت از کارمندان می‌خواهد و بالعکس را مشخص می‌کند. در واقع این قرارداد انتظارات رفتاری دوجانبه یا چندجانبه را که در خصوص هر نقشی وجود دارد، تعریف می‌کند. برای مثال، انتظار می‌رود مدیران با کارکنان رفتار منصفانه‌ای داشته باشند و شرایط مناسب را در محیط کار فراهم کنند، کار خوب را به درستی تعریف کنند و در خصوص کیفیت کار بازخورد دهند. از سوی دیگر کارکنان باید نگرش خوبی از خود نشان دهند، از دستورات پیروی کنند و نسبت به سازمان وفادار باشند. وقتی انتظارات نقش دارای ناهمگونی باشد، **تضاد نقش** ایجاد می‌شود. این حالت زمانی رخ می‌دهد که پذیرش الزامات یک نقش، پذیرش نقش دیگر را دشوار کند. مانند تضاد نقش در شغل یک مدیر زن با نقش مادر بودن در خانه.

کلمه مثال ۷: دریافت فرد از اینکه چه نقشی را ایفا می‌کند چه مفهومی را بیان می‌دارد؟

- (۱) هویت (۲) انتظار (۳) پنداشت (۴) نقش قالبی

پاسخ: گزینه «۳» پنداشت شخص از نقش، یعنی این که یک نفر، به نظر خودش قرار است که چه نقشی را ایفا کند. افراد نوع رفتاری را که قرار است داشته باشند، تفسیر می‌کنند و بر اساس همین باور یا نوع تفسیری که از آن می‌کنند، رفتارهای مشخصی را در پیش می‌گیرند. این پدیده را پنداشت شخص از نقش می‌نامند.

در رابطه با تأثیر نقش بر رفتار، زیملباردو، روان‌شناس اجتماعی، آزمایشی را با شبیه‌سازی یک زندان واقعی انجام داد. شرکت‌کنندگان در این آزمایش، درست همانند ما، تفکرات قالبی در خصوص نقش‌های نگهبان و زندانی داشتند که رسانه‌های جمعی و دیگر تجربیات فردی در خصوص روابط قدرتمند و ضعیف کسب کرده بودند. این مسأله باعث شد تا آنها بتوانند به سادگی و به سرعت نقش‌هایی را بپذیرند که با شخصیت ذاتی آنان متفاوت بود. در این مطالعه دیده شد افرادی که هیچ سابقه آسیب‌شناختی شخصیتی نداشته یا در زمینه نقش‌های خود آموزشی ندیده‌اند، می‌توانند کارهای افراطی را از خود بروز دهند که با نقش مورد نظر همخوانی دارد.

کجه مثال ۸: به مجموع نگرش‌ها و رفتارهای واقعی به همراه هر نقش چه گفته می‌شود؟

- (۱) پنداشت نقش (۲) انتظار نقش (۳) هویت نقش (۴) ادراک نقش

پاسخ: گزینه «۳» هر نقش نگرش‌ها و رفتارهای واقعی به همراه دارد که در مجموع هویت نقش را به وجود می‌آورد. یا به بیانی دیگر، آن‌ها معرف یک نقش هستند.

کجه مثال ۹: زمانی که نقش حاوی انتظارات متعارض باشد، کدام مورد مشاهده می‌شود؟

- (۱) تعارض درون فرستنده (۲) تعارض درون نقش (۳) تعارض میان نقش (۴) تعارض شخص - نقش

پاسخ: گزینه «۲» تعارض درون نقش یعنی خود نقش، از انتظارات متعارض شکل گرفته باشد.

هنجارها

همه گروه‌ها هنجارهای تثبیت شده‌ای دارند، یعنی استانداردهای قابل قبول رفتاری که در بین اعضای گروه مشترک است. هنجارها به اعضا می‌گوید که در شرایط مشخص چه رفتارهایی را باید و نباید انجام دهند و به فرد می‌گویند که در موقعیت‌های مشخص از او چه انتظاری می‌رود. وقتی هنجارها از سوی گروه پذیرفته شوند، همچون ابزاری عمل می‌کنند که بدون کوچکترین کنترل خارجی، رفتار اعضای گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هنجارها در عمل می‌توانند هر جنبه رفتاری را پوشش دهند. به نظر می‌رسد هنجار عملکرد، رایج‌ترین هنجار گروه باشد. گروه‌های کاری نوعاً نشانه‌های صریحی در این خصوص که چقدر باید تلاش کنند، چطور کار را تمام کنند، سطح خروجی چقدر باشد و موارد مشابه به اعضای گروه ارائه می‌کنند. این هنجارها می‌توانند رفتار کارکنان را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. علاوه بر این نوع هنجار، هنجارهای دیگری چون هنجار ظاهری یا پوشش، هنجار مقررات اجتماعی و هنجار تخصیص منابع هم وجود دارد.

در مطالعه‌ای تأثیر یک برنامه دستمزد تشویقی غیرطبیعی بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفت. فرض بر این بود که وقتی هر کارمند متوجه شود که بین عملکرد و پاداش مالی رابطه مستقیمی وجود دارد، عملکرد خود را به حداکثر ممکن افزایش می‌دهد. مهمترین یافته این بود که کارمندان بازده خود را به شکل فردی بیشینه نمی‌کنند، بلکه میزان بازده آن‌ها تحت کنترل هنجار گروه قرار دارد و میزان کار مناسب در هر روز، توسط این هنجار تعیین می‌شود. بررسی‌های بعدی نشان داد که عملکرد گروه از ظرفیت واقعی آن به مراتب کمتر است و افراد برای حمایت از خود، بازده را پایین آورده‌اند. اعضا نگران بودند که اگر بازده به میزان قابل توجهی افزایش پیدا کند، مشوق عملکرد واحد حذف شده، بازده مورد انتظار روزانه افزایش یافته و احتمال دارد تعدادی از آن‌ها اخراج یا توبیخ شوند. به همین دلیل گروه براساس تصور خود میزان بازده عادلانه را تعیین می‌کند.

کجه مثال ۱۰: کدام مورد، از روش‌های شکل‌دهی هنجارها محسوب نمی‌گردد؟

- (۱) رویدادهای مهم (۲) رهبران گروه (۳) ابراز علنی (۴) برتری

پاسخ: گزینه «۲» روش‌های شکل‌دهی هنجارها یا معیارهای گروهی شامل ابراز علنی، رویدادهای مهم، برتری و انتقال رفتارهای پیشین است.

ما به عنوان عضو گروه، تمایل به مورد پذیرش قرار گرفتن داریم و این میل در گروه هم‌رنگی با هنجارهای گروه قرار دارد. لذا گروه می‌تواند فشار زیادی به اعضا وارد کند تا باورها و رفتارهای خود را تغییر داده و با استانداردهای گروه هم‌رنگ شوند. البته افراد تنها با گروه‌های مهمی که به آن‌ها تعلق دارند یا دوست دارند تعلق داشته باشند، هم‌رأی می‌شوند. ویژگی گروه‌های مهم، که به آن گروه‌های مرجع نیز گفته می‌شود، این است که افراد در مورد اعضای دیگر آگاهی داشته، خود را عضو گروه یا مشتاق پیوستن به گروه می‌دانند و احساس می‌کنند که اعضای گروه برای آنان اهمیت دارند. تأثیر فشار گروه برای هم‌رنگی بر قضاوت و نگرش در آزمایش کلاسیک سولومن اش، مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که ۷۵ درصد شرکت‌کنندگان حداقل یکبار هم‌رنگی کردند. البته سطح هم‌رنگی از اوایل دهه‌ی ۱۹۵۰ تاکنون رو به کاهش بوده است. همچنین میزان هم‌رنگی با هنجارهای اجتماعی در فرهنگ‌های جمع‌گرا نسبت به فرهنگ‌های فردگرا بیشتر است.

رفتار انحرافی در محیط کار یا رفتارهای جامعه‌ستیز، رفتارهایی عمدی است که هنجارهای مهم سازمان را نقض کرده و انجام آن سلامت سازمان یا اعضای آن را به خطر می‌اندازد. به ندرت سازمان‌ها اجازه می‌دهند که شرایط برای ترغیب یا حفظ هنجارهای انحرافی فراهم شود یا از کنار آن بی‌تفاوت عبور می‌کنند. رفتارهای جامعه‌ستیز کارمند نیز همانند هنجارها، به طور کلی در بستر گروهی که در آن کار می‌کند، شکل می‌گیرد. رفتارهای انحرافی در محیط



مدرسان شریف

فصل هفتم

« رهبری »

کاتر وهائوس دو واژه مدیریت و رهبری را جدا از هم به کار می‌برند. کاتر مدیریت را به معنی دست و پنجه نرم کردن با پیچیدگی می‌داند. او معتقد است یک مدیریت خوب، با طراحی برنامه‌های رسمی، تدوین ساختار سازمانی محکم و بازبینی نتایج در مقایسه با برنامه‌ها، به سازمان نظم داده و موجب ایجاد سازگاری می‌شود. همچنین کاتر رهبری را مستلزم کنار آمدن با تغییر می‌داند که ابتدا باید با تدوین چشم‌اندازی درباره آینده، جهت‌گیری را مشخص کند، بعد با انتقال چشم‌انداز به مردم و امید بخشیدن جهت غلبه بر موانع، آن‌ها را متحد کند.

هائوس اظهار می‌دارد، مدیران با تکیه بر اختیاراتی که دارند اعضای سازمان را به اطاعت از خود وادار می‌کنند. همچنین وظیفه مدیران اجرای چشم‌انداز و راهبردهای تدوین شده توسط رهبران، از طریق تدارک نیروی انسانی مورد نیاز و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها و حل و فصل مسایل و مشکلات روزمره آن‌ها می‌باشد.

رهبری (Leadership) را می‌توان توانایی تحت تأثیر قرار دادن گروه، جهت دستیابی به چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف دانست. رهبری را می‌تواند فردی که تمام مدیریت را بر عهده دارد تا حدودی بر عهده بگیرد. اما این به این معنا نیست که او می‌تواند رهبری اثربخش باشد؛ چرا که نه رهبران می‌توانند مدیر باشند و نه همه مدیران می‌توانند رهبر باشند.

انواع تنفیذ رهبری

رهبری در گروه می‌تواند هم به صورت رسمی و هم غیررسمی به فرد داده شود:

رسمی: سازمان نقش رهبری را به فرد داده باشد.

غیررسمی: فردی از درون گروه به صورت غیررسمی به عنوان رهبر ظاهر شود. این گونه رهبری می‌تواند به اندازه رهبری رسمی یا حتی بیشتر از آن اهمیت داشته باشد.

نظریه صفات

صفات نقش مهمی در پیش‌بینی رهبری دارند. همچنین مطالعات مختلف نشان داده است که اکثر صفات مربوط به رهبری با ابعاد نظریه پنج عامل بزرگ هم‌سو است.

پنج عامل بزرگ

برون‌گرایی یکی از ابعاد پنج عامل بزرگ است که پیش‌بین قوی برای رهبری است؛ چرا که افراد اجتماعی در گروه جسارت بیشتری از خود نشان می‌دهند. با اینکه جسارت در برون‌گرایی مثبت ارزیابی می‌شود اما جسارت شدید اثربخشی رهبری را کاهش می‌دهد.

وجدان‌گرایی هم با رهبری رابطه قوی دارد؛ زیرا افراد وجدان‌گرا افرادی منظم هستند و خود را ملزم به عمل کردن به تعهدات خود می‌دانند.

برون‌گرایی در مقایسه با وجدان‌گرایی رابطه قوی‌تری با رهبری دارد.

باز بودن به تجربه صفتی دیگر است که در رهبری اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چرا که افرادی که دارای این صفت هستند افرادی خلاق و انعطاف‌پذیر هستند.

سازگاری و ثبات هیجانی رابطه چندان قوی‌ای با رهبری ندارند.

هوش هیجانی (IE)

همدلی از اجزای هوش هیجانی است. برای مثال رهبران همدل نیازهای دیگران را احساس کرده، به گفته مراجعان خود گوش می‌دهند و واکنش‌های آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند. افراد نیز نسبت به رهبران همدل، وفاداری بیشتری نشان می‌دهند. با این وجود، هوش هیجانی بالا نمی‌تواند پیش‌بین رهبری اثربخش باشد.

خودشیفتگی

خودشیفتگی با رهبری اثربخش رابطه ضعیفی دارد؛ چرا که خودپسندی ناشی از خودشیفتگی، اثربخشی رهبری را می‌کاهد. با وجود اینکه افراد خودشیفته اظهار می‌کنند که عملکرد آن‌ها از رهبران دیگر بهتر است، اما دیگران معتقدند عملکرد آن‌ها از متوسط هم پایین‌تر است. در واقع، صفات بیشتر می‌توانند پیش‌بینی کنند که چه کسی رهبر خواهد شد، اما نمی‌توانند باعث متمایز کردن رهبران اثربخش و غیراثربخش باشند.

کج مثال ۱: کدام ویژگی رهبری اثربخش را کاهش می‌دهد؟

۱) خودکارآمدی ۲) خودشیفتگی ۳) خودبازبینی ۴) اعتمادبه نفس زیاد

پاسخ: گزینه «۲» خودشیفتگی با رهبری اثربخش رابطه ضعیفی دارد، چرا که خودپسندی ناشی از خودشیفتگی رهبری اثر بخش را می‌کاهد.

نظریه رفتار

از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ پژوهشگران به بررسی ویژگی‌های رفتاری در رهبری پرداختند. تفاوت بین نظریه صفات و نظریه رفتار در این است که نظریه صفات معتقد است افراد به صورت ذاتی رهبر به دنیا می‌آیند، در حالی که نظریه رفتار بر این اعتقاد است که اگر افراد دارای ویژگی‌های خاص رهبران باشند، می‌توان آن‌ها را به صورت رهبرانی اثربخش تربیت کرد.

اوهایو

محققان دانشگاه ایالتی اوهایو دو بند ساختار ابتکاری و مراعات را مؤثرترین ابعاد نقش رهبری دانستند. مطالعات نیز نشان داده است که ساختار ابتکاری و مراعات با رهبری اثربخش همبستگی دارد. به ویژه مراعات، رابطه شدیدی با افراد دارد. پیروان رهبرانی که به شدت مراعات زیردستان خود را می‌کنند، از شغل خود رضایت بیشتری داشته و انگیزه‌شان قوی‌تر بوده و برای رهبرشان اهمیت بیشتری قایل هستند.

ساختار ابتکاری (Initiating Structure): از ویژگی رهبرانی که ساختار ابتکاری در آن‌ها قوی است، می‌توان موارد زیر را نام برد:

- ۱- رهبر تمایل دارد ساختار نقش خود و کارمندی که سعی دارند به هدف دست پیدا کنند، تعیین کند.
 - ۲- رهبر اعضای گروه را به انجام وظایف مشخصی می‌گمارد.
 - ۳- دار ماندن در موقعیت‌های حساس برای کارمندان اهمیت ویژه‌ای دارد.
- ساختار ابتکاری با میزان عملکرد بالاتر گروه و سازمان و ارزیابی عملکردهای بهتر، رابطه قوی دارد. در ابتکار عمل، رهبر حدود و میزان نقش خود و زیردستانش را در رسیدن به اهداف می‌داند.

مراعات (Consideration): بدین معناست که فرد در روابط کاری، تا چه حد برای اعتماد متقابل، احترام به ایده‌های کارمندان و در نظر گرفتن احساسات آن‌ها ارزش قایل است.

از ویژگی‌های رهبری که بعد مراعات در او قوی است، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- کارمندان را در حل مشکلات فردی یاری می‌دهد.
 - ۲- فردی مهربان و دوست‌داشتنی است.
 - ۳- کارمندان خود را مورد تقدیر قرار داده و از آن‌ها حمایت می‌کند.
- کارمندان از رهبرانی که به شدت مراعات زیردستان را می‌کنند، رضایت شغلی بیشتر و انگیزه قوی‌تری دارند و برای رهبرانشان اهمیت بیشتری قایل هستند.

میشیگان

پژوهشگران دانشگاه میشیگان دو بعد رفتار رهبری را که با اثربخشی عملکرد او رابطه قوی دارد، مشخص کردند. این دو بعد به شرح زیر است:

رهبران کارمندگرا (Employee Oriented): این رهبران بر روابط میان فردی تأکید دارند. نیازهای کارمندان برای آن‌ها اهمیت دارد و تفاوت میان اعضا را درک می‌کنند. رهبران کارمندگرا به بعد مراعات شباهت دارند. همچنین مطالعات نشان داده است که رهبری کارمندگرا با عملکرد بالاتر گروه و رضایت شغلی بیشتر رابطه قوی دارد.

رهبران تولیدگرا (Production Oriented): بر جنبه‌های فنی یا وظیفه‌ای شغل تأکید دارند. انجام شدن وظایف گروه برای آن‌ها اهمیت بسیاری دارد. از نظر این رهبران، اعضای گروه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف هستند. رهبران تولیدگرا با بعد ساختار ابتکاری اوهایو مشابه هستند. رفتار تولیدگرا موجب عملکرد پایین‌تر گروه و رضایت شغلی کمتر گروه می‌شود.



شبکه مدیریت (Managerial Grid)

بلیک و موتن بر اساس پژوهش‌های اوهایو و میشیگان شبکه مدیریت را معرفی کردند که به دو بعد «توجه به مردم» و «توجه به تولید» اشاره دارد. این دو بعد با ابعاد مراعات و ساختار ابتکاری اوهایو و تولیدگرا و کارمندگرای میشیگان معادل است.

شبکه مدیریت یک ماتریس نه در نه است که ۸۱ شیوه متفاوت رهبری را مشخص می‌کند که طبق تحقیقات بلیک و موتن عملکرد مدیران در موقعیت ۹/۹ نسبت به حالت‌های دیگر مثلاً ۹/۱ (شیوه دیکتاتوری) یا ۱/۹ (شیوه آزادی مطلق) مهمترین این شیوه‌ها است.

۱/۱: مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت اعمال می‌شود و بدون نظارت مدیریت کار انجام می‌شود.

۹/۱: استبدادی: صدور دستور و بخش‌نامه کارها باید دقیق انجام شود و افراد وسیله‌ای برای کار هستند.

۵/۵: مدیریت انسانی و سازمانی: هم‌زمان به هر دو توجه می‌شود و تولید و رضایت شغلی بالاست.

۱/۹: مدیریت باشگاهی: به نیازهای افراد توجه عمیق و دقیق می‌شود و رابطه جوی دوستانه حاکم است.

۹/۹: مدیریت تیمی: افراد متعهد کار می‌کنند، افراد در سازمان منافع مشترک دارند و وابستگی متقابل آن‌ها باعث احترام متقابل می‌شود.

از مشکلات این شبکه این است که بر روی نمودار اطلاعات اضافی و نتایج حاصل را نشان نمی‌دهد. نظریه صفات و نظریه رهبری در متمایز کردن رهبران اثربخش از رهبران غیر اثربخش نقش بسزایی دارد، اما نمی‌توانند موفقیت رهبر را تضمین کنند؛ چرا که موفقیت هم در این مورد نقش دارد.

کج مثال ۲: در کدام نوع مدیریت در شبکه مدیریت بلیک و موتن هم‌زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود و تولید و رضایت بالا می‌باشد؟

۱) تیمی ۲) باشگاهی ۳) نامحسوس ۴) انسانی و سازمانی

پاسخ: گزینه «۴» مدیریت انسانی و سازمانی که در هر دو بعد تولید و کارمند نمره میانی را می‌گیرد و هم‌زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود. هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست.

کج مثال ۳: شرایط متوسط در الگوی رهبری فیدلر، سازگار با کدام نوع سبک رهبری در شبکه رهبری بلیک و موتن می‌باشد؟

۱) تیمی ۲) باشگاهی ۳) استبدادی ۴) انسانی

پاسخ: گزینه «۲» در شرایط متوسط، سبک رهبری می‌بایست کارمندمدار باشد که هم‌تا با سبک باشگاهی در نظریه شبکه رهبری بلیک و موتن می‌باشد.

نظریه اقتضایی

رهبری اثربخش موضوعی فراتر از آن است که بتوان به کمک صفات و رفتار شخص آن را پیش‌بینی کرد. حتی موفقیت در مقطع زمانی نمی‌تواند پیش‌بین موفقیت‌های او در آینده باشد؛ چرا که شخص می‌تواند در یک دوره اثربخش و در دوره دیگر فردی فاقد اثربخشی باشد. این موارد باعث شد که اثرات موقعیتی مطرح شود. نظریه اقتضایی، رهبری را بر اساس میزان حمایت از رهبران و موقعیت‌هایی که در آن هستند، بررسی می‌کند. برای تعیین متغیرهای موقعیتی، به منظور انتخاب راه حل بهتر برای مقابله با آن، رویکردهای زیر مطرح شده است:

مدل فیدلر (Fiedler Model)

فرد فیدلر اولین مدل اقتضایی جامع را طراحی کرد. بر اساس این مدل، عملکرد اثربخش گروه به تناسب بیان شیوه رهبری و میزان کنترلی که رهبر در آن موقعیت دارد، وابسته است.

شیوه رهبری

فیدلر معتقد بود که شیوه رهبری اصلی هر فرد پیش‌بین قوی برای موفقیت آن فرد است. به همین منظور، پرسشنامه ناخوشایندترین همکار Preferred Co (Least worker) را طراحی کرد.

پرسشنامه ناخوشایندترین همکار

این پرسشنامه شامل ۱۶ صفت متضاد بود که در نهایت فرد وظیفه‌گرا و فرد رابطه‌گرا را مشخص می‌کند. فیدلر معتقد است که براساس پاسخی که افراد به پرسشنامه می‌دهند، می‌توان شیوه رهبری اصلی آنان (رابطه‌گرا، وظیفه‌گرا) را مشخص کرد. به این شکل که اگر شخص ناخوشایندترین همکار را با عبارت نسبتاً مثبت توصیف کند، می‌توان نتیجه گرفت او فردی رابطه‌گرا است و اگر ناخوشایندترین همکار را با عبارت منفی توصیف کند، فردی وظیفه‌گرا است. افرادی که نمرات این دو ویژگی را به صورت مساوی کسب کنند، نه وظیفه‌گرا هستند نه رابطه‌گرا و در نتیجه پیش‌بینی‌های این نظریه در مورد آن‌ها صدق نمی‌کند.



مدرس‌ان شریف

فصل دهم

« اصول بنیادین رفتار سازمانی »

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی (Organizational structure) مشخص می‌کند که وظایف شغلی چگونه تقسیم شده، گروه‌بندی گردیده و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی شش عنصر دارد: تخصصی کردن کار، بخش‌بندی، زنجیره فرماندهی، حیطة کنترل، تمرکز یا عدم تمرکز و رسمی کردن.

تخصصی کردن کار

تخصصی کردن کار یا تقسیم کار به تقسیم‌بندی فعالیت‌های سازمان به شغل‌های مجزا اشاره می‌کند؛ یعنی شغلی را که توسط یک نفر انجام می‌شود به چندین مرحله تقسیم کرده و هر مرحله را یک شخص مجزا انجام دهد. این گونه افراد در سازمان در انجام بخشی از یک فعالیت تخصص پیدا می‌کنند، نه در کل فعالیت. تجربه ثابت کرده است که اگر کارمندان به انجام کارهای تخصصی بپردازند، بهره‌وری آن‌ها افزایش پیدا می‌کند و سازمان‌ها هم از مهارت‌های کارمندان بیشتر بهره خواهند برد. تخصصی کردن، مزایای دیگری هم دارد، تکرار یک فعالیت توسط شخص باعث بالاتر رفتن مهارت شخص در آن فعالیت می‌شود. وقت کمتری برای تغییر فعالیت، کنار گذاشتن ابزارها و وسایل مرحله قبلی و آماده شدن برای انجام مرحله بعدی تلف می‌شود. آموزش انجام یک کار خاص و تکراری ساده‌تر بوده و هزینه کمتری را به دنبال دارد. این مسأله درباره کارهای پیچیده نیز صدق می‌کند. از معایب تخصصی کردن کار می‌توان به ملالت، خستگی، فشار روانی، بهره‌وری کم، کیفیت پایین، افزایش غیبت و افزایش جابجایی اشاره کرد.

بخش‌بندی

پس از آنکه براساس تخصصی کردن کارها، مشاغل تقسیم‌بندی شدند، باید این مشاغل را در یک گروه جای داد تا بتوان وظایف مشترک را هماهنگ کرد. مبنایی را که مشاغل براساس آن در یک گروه قرار می‌گیرند، بخش‌بندی می‌گویند. بخش‌بندی در سازمان‌ها به روش‌های مختلفی انجام می‌شود. در سازمان‌های بزرگ ممکن است از همه روش‌های بخش‌بندی استفاده شود.

انواع بخش‌بندی

بخش‌بندی وظیفه‌ای

این روش یکی از رایج‌ترین روش‌های بخش‌بندی در سازمان است. در این روش گروه‌بندی، فعالیت‌ها را براساس وظیفه‌ای که انجام می‌دهند، گروه‌بندی می‌کنند. این بخش‌بندی را می‌توان در هر سازمانی به کار برد. البته به شرط آنکه عملکرد براساس اهداف و فعالیت‌های سازمان طبقه‌بندی شود. از مزایای این روش آن است که قرار دادن افرادی با تخصص مشابه در یک گروه باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

بخش‌بندی محصولی

در این روش مشاغل را براساس محصولی که تولید می‌شود، بخش‌بندی می‌کنند. اگر فعالیت‌های سازمان به صورت خدماتی ارائه شود باید فعالیت‌های مربوط به هر خدمت را در یک گروه قرار داد. فرمت اصلی این روش آن است که مسئولیت‌پذیری در قبال آن محصول افزایش پیدا می‌کند؛ زیرا همه فعالیت‌های مرتبط با آن تحت نظارت یک مدیر قرار می‌گیرد.

بخش‌بندی جغرافیایی

بخش‌بندی براساس منطقه جغرافیایی یا قلمرو صورت می‌گیرد. مثلاً هر قسمتی از یک منطقه را یک فروشنده زیر نظر بگیرد. اگر مشتریان سازمان در منطقه جغرافیایی گسترده‌ای پراکنده باشند این نوع بخش‌بندی بسیار سودمند است.

بخش‌بندی فرآیندی

عملکردها را براساس فرآیندهایی که به مشتریان و به محصولات مربوط می‌شود، گروه‌بندی می‌کنند. اگر تا به حال برای دریافت گواهینامه رانندگی مراجعه کرده‌اید، می‌دانید که برای دریافت گواهینامه باید چندین مرحله را طی کنید. در بخش‌بندی، انجام هر یک از این مراحل را یک شخص بر عهده می‌گیرد.



بخش‌بندی مشتریان

بخش‌بندی براساس نوع مشتریان انجام می‌گیرد. در این روش فرض بر این است که مشتریان هر بخش مشکلات و نیازهای مشابهی دارند که با داشتن متخصصان مربوط، به بهترین شکل می‌توان به آن‌ها خدمت کرد.

کج مثال ۱: معمولاً در کارخانجات تولید آهن و فولاد گروه‌بندی کارها بر چه اساسی صورت می‌پذیرد؟

(۱) نوع محصول (۲) فرآیند تولید (۳) شباهت (۴) وظیفه

پاسخ: گزینه «۲» معمولاً در کارخانجات تولید آهن و فولاد، گروه‌بندی کارها بر اساس فرآیند تولید صورت می‌پذیرد.

زنجیره فرماندهی

زنجیره فرماندهی جایگاه افراد را در سازمان (از سطوح بالای سازمان تا سطوح پایین سازمان) مشخص می‌کند. زنجیره فرماندهی به ما کمک می‌کند که بدانیم؛ به چه کسی باید مراجعه کنیم و به چه کسی باید پاسخگو باشیم. این زنجیره سی و پنج سال پیش در سازمان‌ها اهمیت فراوانی داشت، اما امروز با پیشرفت تکنولوژی اطلاعات از اهمیت چندانی برخوردار نیست. زنجیره فرماندهی را تنها می‌توان با دو مفهوم مکمل آن بررسی کرد:

الف) اختیارات سازمانی (قدرت): شخص هنگام احراز پست، یکسری حقوق و اختیاراتی به دست می‌آورد که می‌تواند دستوراتی بدهد و انتظار دارد که دستوراتش برآورده شود.

ب) وحدت فرماندهی: این اصل ایجاب می‌کند که یک زنجیره یا خط ناگسسته از اختیارات وجود داشته باشد. براساس این اصل برای هر شخص فقط یک بالادست وجود دارد که باید در قبال او پاسخگو باشد، گزارش کار خود را به او بدهد و در برابر او مسئول باشد. اگر اصل وحدت فرماندهی خدشه‌دار شود کارمند مجبور می‌شود با مطالبات متضادی که از سوی بالادستان متعدد خواسته می‌شود، کنار بیاید.

قلمرو کنترل (حوزه کنترل)

برای اینکه کار به صورتی مؤثر و با راندمان بالا انجام شود، تعداد نفرات بهینه‌ای باید زیردست مدیر باشند. این در حیطه حوزه کنترل مطرح می‌شود؛ زیرا تعیین تعداد سطوح و مدیران سازمان اهمیت بسیاری دارد. حوزه تحت کنترل مدیران می‌تواند گسترده یا کوچک باشد. حیطه کنترل گسترده، کارایی را افزایش می‌دهد ولی اثربخشی سازمان کاهش یافته و عملکرد کارمندان ضعیف‌تر می‌شود؛ چرا که سرپرستان دیگر به اندازه کافی فرصت برای رهبری و پشتیبانی از کارمندان ندارند. چنانچه حوزه کنترل کوچک باشد، مدیر تعداد انگشت‌شماری زیردست را کنترل می‌کند، بنابراین عملکرد بهبود می‌یابد، اما سه نقص دارد:

۱- حقوق مدیر افزایش می‌یابد.

۲- ارتباطات عمودی و سلسله‌مراتب افزایش یافته و این امر کندی کارها را در پی دارد.

۳- به دلیل کنترل شدید، کارمند آزادی عمل ندارد.

تلاش سازمان‌ها برای کاهش هزینه‌ها، کاهش مخارج کلی، افزایش سرعت تصمیم‌گیری، بالا بردن انعطاف‌پذیری، نزدیک شدن به مشتریان و توانمندسازی کارمندان باعث شده است که در چند سال اخیر گرایش به حوزه کنترل گسترده‌تر افزایش پیدا کند.

کج مثال ۲: در تبدیل سازمان‌های بلند به سازمان‌های مسطح چه تغییراتی در زنجیره فرماندهی و حیطه نظارت رخ می‌دهد؟

(۱) زنجیره گسترده، حیطه محدود (۲) زنجیره کوتاه، حیطه محدود (۳) زنجیره کوتاه، حیطه گسترده (۴) زنجیره گسترده، حیطه گسترده

پاسخ: گزینه «۳» در سازمان‌های مسطح، زنجیره فرماندهی کوتاه و حیطه نظارت یا کنترل وسیع می‌باشد.

تمرکز و عدم تمرکز

در برخی سازمان‌ها کلیه تصمیمات توسط مدیر ارشد گرفته می‌شود و مدیران رده‌های پایین تنها اجراکننده این تصمیمات هستند. در مقابل سازمان‌هایی نیز وجود دارند که تصمیم‌گیری را بر عهده مدیرانی سپرده‌اند که به رأس امور نزدیک‌ترند. سازمان‌های دسته اول به شدت متمرکز و سازمان‌های دسته دوم غیرمتمرکز محسوب می‌شوند. تمرکز، میزان یا درجه‌ای است که تصمیم‌گیری در نقاط خاصی از سازمان متمرکز است. این اصل تنها در مورد اختیارات رسمی سازمان‌ها صدق می‌کند.

وقتی مدیر ارشد بدون مشورت با کارمندان رده پایین خود درباره مسایل مهم سازمان دست به تصمیم‌گیری بزند نشان از تمرکز در سازمان است. اما در مقابل وقتی مدیر ارشد در همه مسایل سازمان کارمندان رده‌های پایین را در تصمیم‌گیری شریک می‌کند و حتی نظرات آن‌ها را اعمال می‌کند، عدم تمرکز در سازمان را نشان می‌دهد. در سال‌های اخیر سازمان‌ها به سمت غیرمتمرکز شدن پیش رفته‌اند؛ چرا که در این صورت تصمیمات سریع‌تر گرفته می‌شود و به طور کلی انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به سیستم متمرکز دارد.

رسمی بودن

رسمی بودن، میزان و درجه استاندارد بودن کارهای سازمان است. اگر شغل به شدت رسمی باشد، کارمند در خصوص نوع کار، نحوه انجام کار و زمان انجام کار انتخاب‌های چندانی ندارد. در این شرایط شرح شغل صریحی وجود دارد. قوانین سازمان تدوین شده و روش انجام کارها به دقت توضیح داده شده است. میزان آزادی عمل فرد با میزان رسمی بودن و انجام کار به صورت دقیق رابطه معکوس دارد. میزان رسمی بودن چه در بین سازمان‌ها و چه در داخل سازمان‌ها به شدت متفاوت است. برخی مشاغل مثل بازاریابی در شغل خود آزادی عمل بسیاری دارند، اما در مقابل کارمندان اداری و ویراستاری آزادی عمل چندانی ندارند، هر روز ساعت ۸ در محل کار خود حاضر می‌شوند و تا پایان ساعت اداری دستورات مدیر ارشد را به دقت اجرا می‌کنند.

کدام مثال ۳: کدام مفهوم درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان را بیان می‌کند؟

- (۱) تمرکز (۲) کنترل (۳) رسمیت (۴) زنجیره فرماندهی

پاسخ: گزینه «۳» مقصود از رسمیت، درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است.

طرح‌های سازمانی

در میان طرح‌های سازمانی، سه طرح را که بیش از سایر طرح‌ها استفاده می‌شود، مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱- ساختار ساده: به ساختاری که پیچیده نباشد، ساختار ساده می‌گویند. ساختار ساده به صورت گسترده در کسب و کارهای کوچک به کار گرفته می‌شود که مالکیت و مدیریت آن در اختیار یک نفر است. از ویژگی‌های ساختار ساده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: - عدم نیاز به تدبیراندیشی. - حوزه کنترل گسترده. - گروه‌بندی کارها در سطح پایین. - کارها و مقررات جنبه رسمی ندارد. - دارای یک سطح افقی (مسطح) و دو یا سه سطح عمودی است. - سازمان بسیار متمرکز است.

مزایا و معایب

از مزایای این ساختار پایین بودن هزینه‌ها، سرعت در انجام کارها، انعطاف‌پذیری سازمان و مشخص بودن مسئولیت‌ها است. اما این ساختار معایبی نیز دارد: تنها در سازمان‌های کوچک کاربرد دارد، کاهش سرعت تصمیم‌گیری، مخاطره‌آمیز بودن یا وابستگی به فرد.

۲- دیوان‌سالاری (بروکراسی): در دیوان‌سالاری بحث استاندارد مطرح است. از ویژگی‌های بروکراسی می‌توان به این موارد اشاره کرد: وظایف عملیاتی استاندارد (که از طریق تخصصی کردن کارها حاصل شده است)، مقررات بسیار رسمی، بخش‌بندی وظایف، قدرت متمرکز، حوزه کنترل محدود، تبعیت از زنجیره قدرت.

مزایا و معایب

از مزایای بروکراسی انجام فعالیت‌های استاندارد با اثربخشی بالا، استفاده از متخصصین در یک بخش عملیاتی، استفاده از مدیران با ضریب هوشی متوسط (میانه، سطح پایین) و استفاده از زبان مشترک می‌باشد. اما از نقاط ضعف این ساختار می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: تخصص موجب تضاد و تعارض در بین واحدهای عملیاتی و اهمیت بیش از حد به پیروی از قوانین است.

۳- ساختار ماتریسی: با ترکیب بخش‌بندی براساس وظیفه و بخش‌بندی براساس محصول، ساختار ماتریسی شکل می‌گیرد. بدیهی‌ترین ویژگی ساختار ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی را نقض می‌کند؛ چرا که کارمندان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند، رئیس بخش وظیفه‌ای و مدیر بخش محصول. بنابراین در ساختار ماتریسی دو زنجیره فرماندهی وجود دارد. نقطه قوت بخش‌بندی براساس وظیفه این است که با کنار هم قراردادن متخصصان، تعداد مورد نیاز آن‌ها کاهش یافته و امکان استفاده مشترک از منابع تخصصی برای محصولات مختلف فراهم می‌شود و بزرگترین نقطه ضعف این نوع بخش‌بندی این است که متخصصان هر بخش را به سختی می‌توان هماهنگ کرد که وظایف خود را در موعد مقرر و با بودجه مشخص شده انجام دهند. در بخش‌بندی براساس محصول، متخصصان برای تکمیل وظایف هماهنگی لازم را دارند و مسئولیت همه فعالیت‌های مرتبط با محصول را شفاف می‌سازند. اما این ساختار معایبی هم دارد. ساختار ماتریسی سعی می‌کند از هر دو روش با دوری کردن از نقاط ضعف آن‌ها سود می‌برد.

مزایا و معایب

از نقاط قوت ساختار ماتریسی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: در کارهای پیچیده و متعدد هماهنگی افزایش می‌یابد. این نظام بسیاری از مشکلات دیوان‌سالاری را کاهش می‌دهد. سلسله‌مراتب کاهش یافته و ارتباطات افقی افزایش می‌یابد. معایب آن: بلاتکلیفی، کشمکش بر سر قدرت، فشار روانی، ابهام و بروز تعارض.