

## جلسه اول: رفتار سازمانی

### جزء آموزشی اول

در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

- ❖ رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ❖ مطالعه نظام یافته رفتار را شرح دهید.
- ❖ نقش دانش‌های موثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی را تحلیل کنید.
- ❖ نحوه آموختن و به‌کارگیری نظریه‌های علوم رفتاری را تحلیل نمایید.
- ❖ روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی را تشریح نمایید.
- ❖ رفتار سازمانی را تشریح کنید.
- ❖ سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی را تحلیل نمایید.
- ❖ مهم‌ترین مشخصه‌هایی که در رفتار سازمانی مطالعه می‌شود را ذکر نمایید.

### رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی یکی از دانش‌های میان‌رشته‌ای است که مطالعه رفتار فرد، گروه و سازمان را بر عهده دارد و در سال‌های نخستین دهه ۱۹۶۰ میلادی ظهور کرد.

اهداف اصلی چنین دانشی دستیابی به اثربخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان است.

رفتار سازمانی عبارتست از: مطالعه نظام‌یافته رفتار با هدف بهبود توانایی تشریح، پیش‌بینی و همچنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار.

مطالعه نظام‌یافته رفتار، از روابط میان رفتارها و واقعیت‌های مهم پرده برداشته، مبانی را برای پیش‌بینی دقیق رفتار فراهم می‌کند. در روش نظام‌یافته مطالعه رفتار، اعتقاد به تصادفی بودن رفتار معنی ندارد، بلکه رفتار هر فرد در جهت نیل به هدفی است که آن را برای خود سودمند می‌پندارد.

## ۲۹

منظور از مطالعه نظام‌یافته این است که باید روابط میان پدیده‌ها را مشاهده کرد و پس از درک روابط علی و معلولی نتیجه‌گیری‌های خود را بر پایه شواهد علمی قرار داد.

دانش‌هایی که در شکل‌گیری رفتار سازمانی نقش دارند



رفتار سازمانی دانشی میان‌رشته‌ای است که از یافته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، مردم‌شناسی، روانشناسی بالینی، مهندسی صنعتی، علم سیاست، اقتصاد و تاریخ بهره می‌گیرد.

بیشترین سهم روانشناسی، در شناخت رفتار فردی یا سطح تجزیه و تحلیل فرد بوده است، در حالی که رشته‌های دیگر به شناخت مفاهیم کلان مانند فراگردهای گروهی و سازمانی کمک کرده‌اند.

روانشناسان با مطالعه و تلاش به شناخت رفتار فرد می‌پردازند. نظریه‌پردازان یادگیری و شخصیت، روانشناسان بالینی و از همه بیشتر روانشناسان صنعتی و سازمانی به علم رفتار کمک کرده‌اند. روانشناسان سازمانی و صنعتی پیش از این به موضوعات خستگی، بی‌حوصلگی و سایر عوامل مربوط به شرایط کاری که می‌تواند مانع عملکرد بهتر شود می‌پرداختند. اما به تازگی به موضوعات یادگیری، ادراک، شخصیت، کارآموزی، رهبری اثربخش، نیازها و عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، فراگردهای تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد، نگرش سنجی، فنون گزینش کارکنان، طراحی شغل و تنیدگی نیز توجه نشان می‌دهند.

در حالی که روانشناسان توجه خود را بر فرد متمرکز کرده‌اند؛ جامعه‌شناسان بر سیستم اجتماعی که در آن افراد نقش‌های گوناگونی را ایفا می‌کنند، تاکید دارند؛ به عبارت دیگر جامعه‌شناسان افراد را در رابطه با دیگران مطالعه می‌کند.

جامعه‌شناسان از طریق مطالعه رفتار گروه در سازمان، به‌ویژه سازمان‌های رسمی و پیچیده، بیشترین سهم را در دانش رفتار سازمانی دارند.

زمینه‌هایی از رفتار سازمانی که جامعه‌شناسان سهم ارزشمندی در آن دارند عبارت است از: پویایی گروه، فرهنگ سازمانی، نظریه و ساختار سازمان‌های رسمی، فناوری سازمانی، بوروکراسی، ارتباطات، قدرت، تضاد و رفتار میان‌گروهی.

روانشناسی اجتماعی که خود علمی میان‌رشته‌ای است و مفاهیمی از روانشناسی و جامعه‌شناسی را با هم تلفیق می‌کند، بر تاثیر رفتار افراد بر یکدیگر تمرکز دارد. یکی از زمینه‌های عمده‌ای که بسیار مورد مطالعه روانشناسان اجتماعی قرار گرفته، تغییر است. آن‌ها چگونگی ایجاد تغییر و کاهش موانع را برای پذیرش تغییر بررسی کرده‌اند. گذشته از این، روانشناسان اجتماعی در زمینه اندازه‌گیری، شناخت و تغییر نگرش‌ها، الگوهای ارتباطی، یافتن راه‌هایی که با فعالیت گروهی بتوان نیازهای فردی را بر طرف کرد و فراگردهای تصمیم‌گیری گروهی، سهم عمده‌ای دارند.

مردم‌شناسان برای شناخت انسان‌ها و فعالیت‌های آنان جوامع را بررسی می‌کنند؛ برای مثال مطالعه آنان روی فرهنگ‌ها و محیط‌ها به مدیران کمک می‌کند تا تفاوت در ارزش‌های اساسی، نگرش‌ها و رفتار میان افراد کشورهای گوناگون و در سازمان‌های مختلف را بشناسند. شناخت امروز ما از فرهنگ سازمانی، محیط‌های سازمانی و تفاوت‌های فرهنگ‌های ملی، بیشتر حاصل کار مردم‌شناسان یا کسانی که روش آن‌ها را به کار می‌گیرند، می‌باشد. دانشمندان علم سیاست، رفتار افراد و گروه‌ها را در محیط سیاسی مطالعه می‌کنند. مدیریت تضاد، توزیع قدرت و چگونگی سوءاستفاده از قدرت برای منافع فردی عناوینی هستند که به دانش رفتار سازمانی کمک می‌کنند.

مدیران به طور روز افزون نسبت به این واقعیت آگاهتر می‌شوند که سازمان‌ها، دارای موجودیت سیاسی هستند. بدون نگاه از منظر سیاسی نمی‌توان به شناخت دقیق رفتار افراد در سازمان دست یافت.

**خود آزمایی:** آیا می‌دانید صاحب‌نظر در علوم رفتاری کیست؟

کسانی که بتوانند علل رفتار دیگران را شناخته، رفتار آنان را هدایت و کنترل کنند و در صورت نیاز تغییر دهند صاحب‌نظر در علوم رفتاری محسوب می‌شوند.

## جزء آموزشی دوم

**به‌کارگیری نظریه‌های علوم رفتاری:**

**آموختن نظریه‌های علوم رفتاری**

آموختن نحوه به‌کارگیری فنون علوم رفتاری شبیه به آموختن مطالب دیگر است؛ برای مثال آموزش چوگان بازی با رفتن به زمین و تلاش برای زدن توپ، یعنی تمرین، آغاز می‌شود. این کار بیان‌گر آن است که به هیچ وجه تنها با مطالعه کتب مختلف، حتی اگر این کتاب‌ها را کارشناسان خبره‌ای نوشته باشند، یا با تماشای بازی بازیکنان بزرگ یا مشاهده بازی آنان از طریق فیلم با دور کند نمی‌توان این بازی را آموخت. آنچه از این راه‌ها به دست می‌آید دانش نظری درباره این بازی است.

روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند؛ یعنی توانایی انجام دادن کاری متفاوت با آنچه قبلاً انجام می‌گرفت؛ ولی در مطالعه و مشاهده دیگران، آنچه به دست می‌آید تغییر در سطح دانش یا طرز تلقی است؛ بنابراین اگر فرد واقعا بخواهد چیزی را به معنای علمی یاد بگیرد، باید تمرین کند و آزموده شود تا آنچه را یاد گرفته، جزئی از رفتارش بشود.

باید به خاطر داشت که در اولین مرحله آزمون یک الگوی رفتاری جدید، به منظور سعی در اجرای تئوریهای علوم رفتاری، فرد خیلی زود احساس ضعف و ناراحتی می‌کند. این حالت «خروج از انجماد» است که برای یادگیری باید آن را پشت سر گذاشت.

معمولا اولین باری که افراد می خواهند رفتار متفاوتی را بر اساس نظریه جدید از خود نشان دهند ، پیش بینی می کنند که احتمالا اگر سبک رفتاری قدیم خود را به کار می گرفتند بهتر عمل می کردند تا سبک جدید را. آیا این پیش بینی صحیح است؟

این حالت در بسیاری از افراد به وجود می آید. به همین دلیل غالبا مدیران پس از طی یک دوره آموزش تجربی ، که در آن دانش و نگرشهای جدیدی می آموزند ، در می یابند که آزمون بعضی از رفتارهای جدید برای اولین بار درست از آب در نمی آید و در نتیجه به تمام تجربه های آموزشی پاسخ منفی می دهند .

در اینجاست که این سوال مطرح می شود : « چگونه می توان این رفتار هارا پذیرفت ؟ » و خود پاسخ می دهند : ( این فنون در دنیای واقعی عملی نیست ) . در حالی که همه باید توجه داشته باشند که این درست همانند زدن توپ چوگان احتیاج به تمرین و ممارست دارد . هرچند احتمال موفقیت در مراحل اولیه کار بسیار کم است ، ولی هر چه بیشتر تمرین شود، دستیابی به بازخور مناسب بیشتر است و به همین دلیل بهتر می توان پیش بینی کرد که احتمال موفقیت افزایش خواهد یافت.

### روش تشخیص در مطالعه رفتار سازمانی

یکی از روشهای مطالعه رفتار روش تشخیص است. به کار گیری دانش و مهارت شناسایی یک وضعیت واقعی را تشخیص می نامند. این روش، به کارگیری چهارچوب های نظری و مفهومی گوناگون را در تجزیه و تحلیل هر وضعیت مورد نظر قرار می دهد. برای مثال تشخیص چگونگی حل مساله گروهی، با شناخت نظریه های ارتباطات، پویایی های گروهی، نیازهای فردی، تضاد، رهبری و قدرت از میان سایر نظریه ها بهبود می یابد. بنابراین، شناخت وضعیت سازمانی، مستلزم توانایی تحلیل آن به طرق مختلف است و تشریح وضعیت بر اساس یک نظریه، نمی تواند مطلوب باشد چند بُعدی نگاه کردن برای شناخت کامل تر یک وضعیت و افزایش دقت تشخیص، یکی از ویژگی های مهم روش تشخیص است. جذب کامل نظریه ها و مفاهیم جدید برای استفاده مرتب در مشاهده و درک رفتار در نتیجه تمرین و افزایش قدرت تشخیص حاصل می شود.

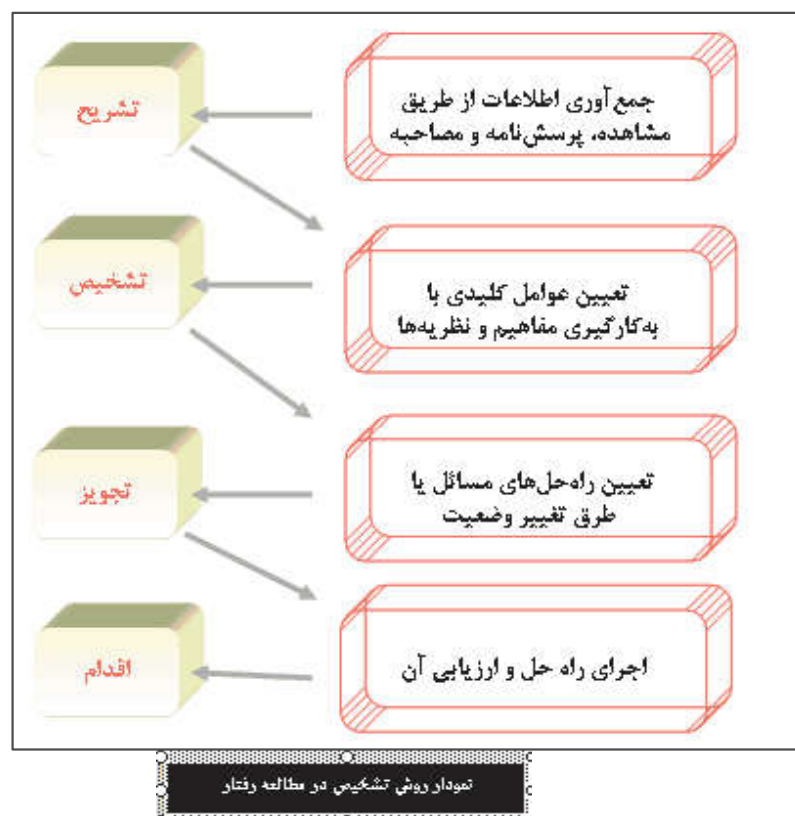
گام اول در تشخیص: ابتدا وضعیت رفتار یا نگرش تشریح می‌شود و برای این منظور رخداد‌های واقعی یک وضعیت خاص بدون هیچ‌گونه تلاشی برای تشریح علل رخدادها یا استنباطی در مورد انگیزه‌ها یا اهداف آن گزارش می‌شود. سپس اجزا و علل آن معین می‌شود.

گام دوم در تشخیص این است که چندین علت بالقوه پیدایش نگرش یا بروز رفتار مشخص شود.

گام سوم تجویز است که شامل شناسایی، بازنگری و ارزیابی راه‌های مطلوب مبتنی بر تشخیص‌های قبلی برای موقعیت‌های خاص می‌باشد.

گام چهارم، در تشخیص، اقدام است. اقدام یعنی اجرای راه‌های پیشنهادی است.

### مراحل روش تشخیص در مطالعه رفتار



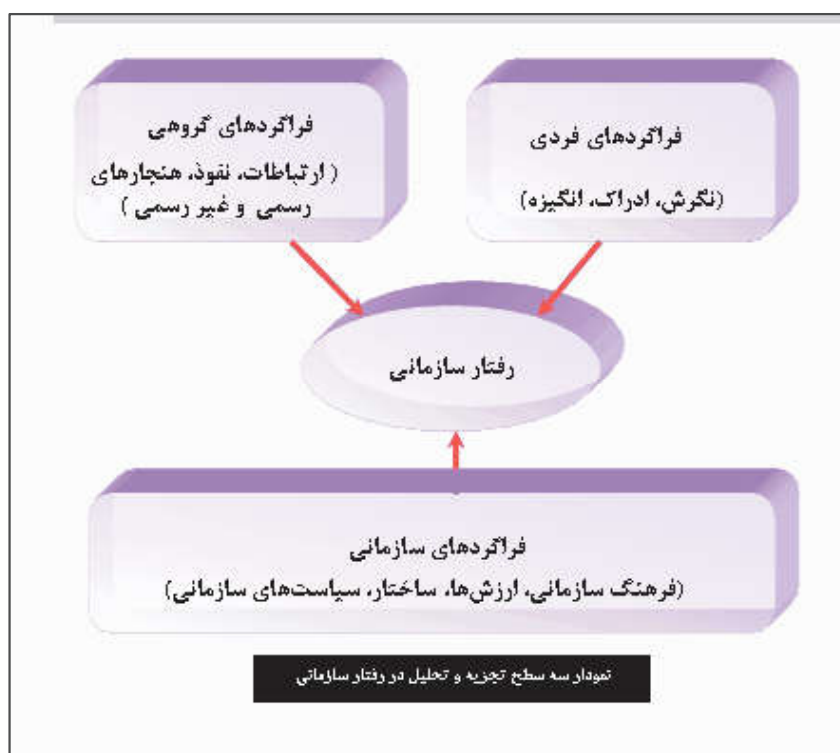
### جزء آموزشی سوم

## سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی:

سه سطح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی؛ فردی، گروهی و سازمانی است.

برای شناخت رفتار در محیط‌های سازمانی هر سه سطح لازم است. صاحب‌نظران رفتار سازمانی به اتفاق بر این باورند که برای شناخت چرایی نگرش‌ها و رفتارهای افراد در محیط‌های سازمانی، باید درباره واکنش‌های آنان به‌عنوان افراد، گروه‌هایی که به آنها تعلق دارند، و سازمانی که در آن کار می‌کنند اطلاعاتی به‌دست آورد. به نمودار زیر در

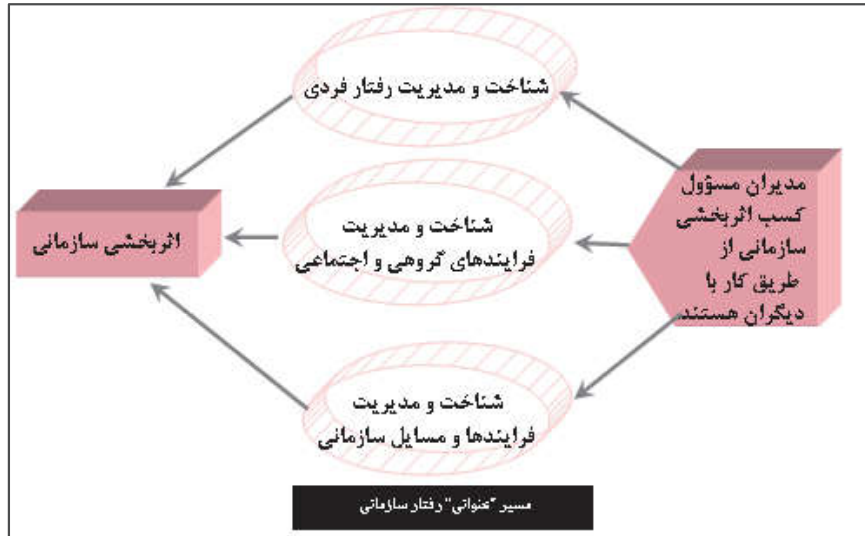
این زمینه توجه نمایید:



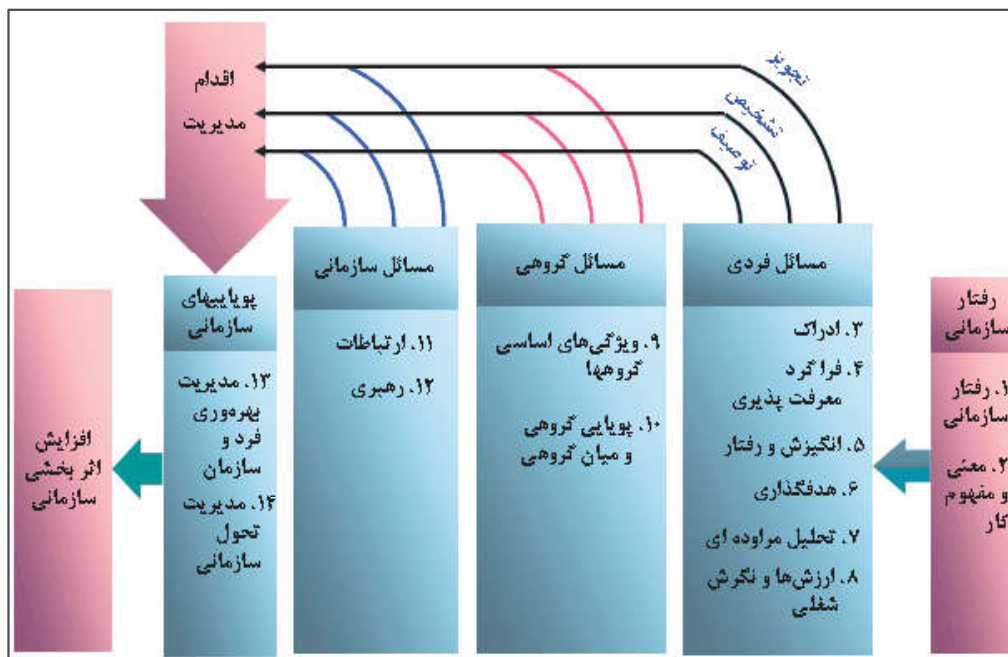
همان‌طور که در نمودار زیر مشاهده می‌کنید مقصد درس رفتار سازمانی نیل به اثر بخشی سازمانی است و مدیران،

مسئول کسب اثر بخشی سازمانی به روش کار با دیگران هستند. مدیران با شناخت و مدیریت رفتار فردی،

فراگردهای گروهی و سازمانی می‌توانند به اثر بخشی سازمانی برسند.



### روش تشخیص در رفتار سازمانی



پایان



## جلسه دوم: معنا و مفهوم کار

### جزء آموزشی اول

در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

- ❖ معنا و مفهوم کار را توضیح دهید.
- ❖ کارکردها و نقش کار در زندگی افراد را تبیین نمایید.
- ❖ اخلاق کار را تعریف کنید.
- ❖ زمینه‌های سرکوب اخلاق کار توسط مدیران را تحلیل نمایید.
- ❖ روش‌های بارور کردن کار را ذکر کنید.
- ❖ انگیزاننده‌های کار را توصیف کنید
- ❖ مفهوم و اهمیت تلفیق زندگی کاری و خانوادگی را بیان نمایید.
- ❖ مهم‌ترین فرضیات برای تشریح تعامل میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی را تشریح نمایید .
- ❖ جداول زمانی کار را ذکر کنید.

### تعریف کار

کار فعالیتی است که برای سایر افراد تولید ارزش می کند کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می کند، دنیایی که به انسان می گوید آیا افکار و دیدگاه‌هایش معنی دار است یا خیر. کار می‌طلبد که انسان استعداد‌های خود را انضباط بخشد و بر سلیقه‌ها و امیال خود تسلط بیابد. انسان برای به‌فعلیت درآوردن توانایی‌های بالقوه خود باید آنها را به‌گونه‌ای تمرکز بخشد که او را با جامعه انسانی مرتبط سازد. انسان نیاز دارد احساس کند که سودمند است. برای احساس سودمندی، باید به‌گونه‌ای مورد ارزشیابی قرار گیرد و این ارزشیابی با هر معیاری که فرهنگ جامعه به‌کار گیرد خواه ملموس خواه ناملموس صورت می‌پذیرد.

### مفهوم کار

هنگامی که فعالیتی از روحیه بازی مانند موسیقی، نقاشی یا ورزش سرچشمه گرفته، به‌سوی مقوله کار حرکت می‌کند هدف کار چنان اهمیت می‌یابد که لذتی برتر از لذت فعالیت، به‌خاطر خود فعالیت را در پی خواهد داشت. به هر حال باید میان کار به عنوان شغل (پیشه)، کاری که فرد، عاشق انجام آن است و کاری که فرد به‌عنوان ابزار معاش انجام می‌دهد تمایز قائل شد.

در حالتی که فرد به‌عنوان ابزار امرار معاش به‌کار می‌نگرد در جستجوی وجهه «در استخدام بودن» و «بیکار نبودن» یا پرداخت بدهی‌ها یا هزینه‌های زندگی است.

نتایج یک مطالعه تحقیقی که تاثیر بیکاری را بر روی صد نفر از مدیران و افراد حرفه‌ای مورد بررسی قرار داده است نشان می‌دهد که یک سوم افراد جامعه آماری از اینکه بیکار شده بودند خوشحال بودند. به نظر شما دلیل خوشحالی آنها چه می‌تواند باشد؟

این‌گونه افراد، شغل قبلی خود را مایه "از خودبیگانگی" خود می‌دانستند. به بیان دیگر آنان تحت فشار زیاد کار قرار داشتند و به همین سبب خود را اسیر کار احساس می‌کردند و در این حالت گمان می‌کردند که تازه از بند رها شده‌اند. در مقایسه، یک پنجم افراد بیکار فکر می‌کردند که با از دست دادن کارشان نابود شده‌اند چرا که بخش بسیار مهمی از زندگیشان را از دست داده‌اند.

### معانی گوناگون کار برای افراد مختلف

کار برای افراد معانی گوناگونی دارد و نقش‌های متنوعی در زندگی ایفا می‌کند. همان‌طور که ضرب‌المثل ذیل نشان می‌دهد "قدر هر چیز را هنگامی در می‌یابیم که آن را از دست بدهیم". لذا اگر معنی و مفهوم کار را از دیدگاه افراد بیکار بررسی کنیم به کارکردهای مختلف کار پی خواهیم برد. به نمودار زیر توجه کنید:



## جزء آموزشی دوم

### اخلاق کار

صاحب نظران اخلاق کار را بیانگر حد یا قدر و منزلتی می دانند که هر فرد برای کار باور دارد. اخلاق کار قوی متضمن این باور است که سخت کار کردن رمز موفقیت و سعادت است.

پژوهش گران دریافته اند که اخلاق کار قوی با بهره‌وری، ابتکار، نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، درآمد بیشتر و نگرش‌ها و باورهای محافظه کارانه بیشتری همراه است.

برخی از کارشناسان براین باورند که اخلاق کاری به وسیله برخی از مدیران سرکوب شده است. چه اقدامهایی از

سوی مدیریت می تواند موجب سرکوب اخلاق کار شود؟

### انگیزاننده‌های کار

هنگامی که فردی با کارش عجین می‌شود می‌توان گفت که این فرد نسبت به کارش متعهد است. در بیشتر جوامع

ناکامی، دلواپسی، نومیدی و از دست دادن افتخار شخصی ناشی از شکست، رو به افزایش است؛ زیرا امید انسان را

به کار و می‌دارد و هر کس نیز از کار انتظار پاداش مطابق ارزش‌های خود را دارد. افراد امید دارند که کار برایشان قدردانی به وسیله دیگران، استقلال، دانش، شهرت، قدرت، پول، لذت دنیای بهتر و قرب به خدا را همراه بیاورد. برخی از صاحب‌نظران قوی‌ترین انگیزاننده‌های همگانی برای کار را در سه مقوله ابراز وجود، بیم و امید می‌دانند. با توجه به اهمیت اخلاق کار، مدیریت نیازمند بارور کردن کار است و این کار را به روش‌های گوناگون می‌تواند انجام دهد :

۱) فضای سازمان را برای کار مولد، مناسب فراهم سازد. کارکنان دست کم مایلند با احترام و بزرگی با آنان رفتار شود.

۲) مدیر باید تلاش کند تا عملکرد خوب کارکنان را منصفانه و با استفاده از انواع برنامه‌های انگیزشی پاداش دهد.

۳) بر انگیزاننده‌ها و عوامل ارضاکنده را در سازمان بشناسد. نظریه دو ساحتی انگیزشی-بهداشت روانی، تعامل میان عوامل انگیزشی و عوامل بهداشت روانی را تشریح می‌کند.

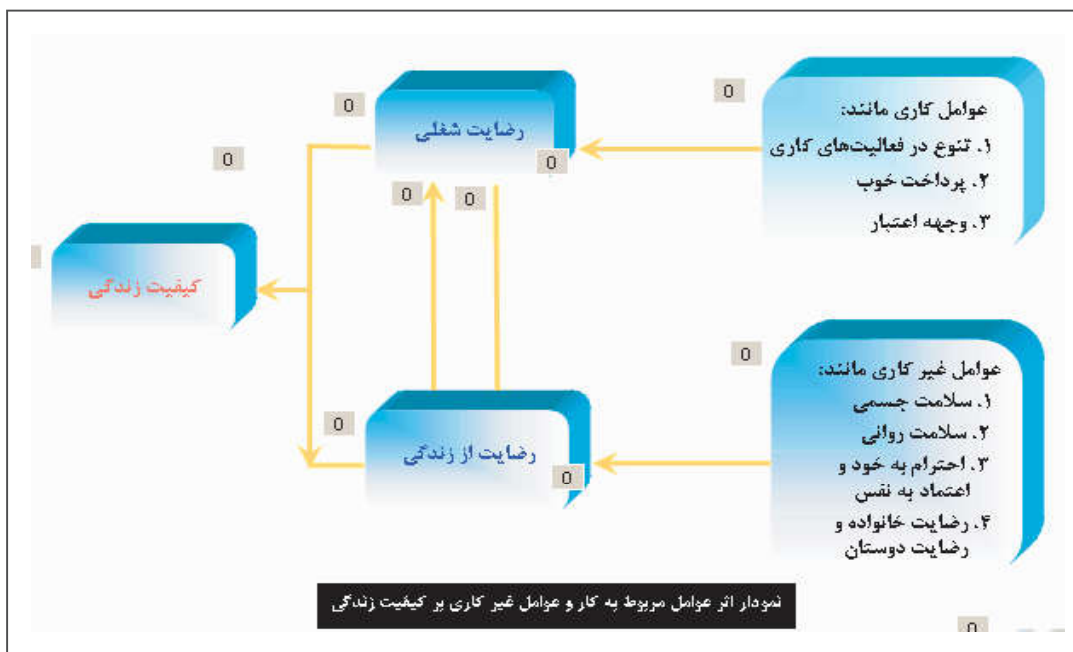
سرانجام ساختارهای سازمانی باید بازنگری شوند. این تجدید نظر کمک می‌کند تا معین شود که خط مشی‌ها و عملکردهای سازمانی مانع اخلاق کاری هستند یا خیر.

## جزء آموزشی سوم

### زندگی کاری و خانوادگی

هر روز رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی خانوادگی از لحاظ روندهای جمعیت شناسی مهم‌تر می‌شود. برای مثال افزایش تعداد خانم‌ها در نیروی کار (به‌ویژه خانم‌های دارای فرزند) و افزایش تعداد زوج‌هایی که دو شغل دارند، فشار وارد شده برای تعادل اثر بخش میان مسائل زندگی کاری و خانوادگی را افزایش می‌دهد. هنگامی که زندگی شخصی و کاری افراد با هم سازگار باشد آنان شادتر و راضی‌تر خواهند بود.

## تأثیر عوامل مربوط به کار و عوامل غیر کاری بر کیفیت زندگی



## تعامل رضایت شغلی و رضایت از زندگی

دانشمندان علوم رفتاری سه فرضیه رقیب برای تشریح تعامل پویای میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی ارائه داده اند که عبارتند از :

۱. اثر جبران،

۲. مدل بخشی،

۳. مدل هم پوشی

➤ اثر جبران: نخستین نظریه که «اثر جبران» نامیده می شود ، بیان می دارد که رضایت شغلی و رضایت زندگی با هم ارتباط معکوس دارند . به دیگر سخن آدمها شغل پایین یا رضایت از زندگی را با جستجوی فعالیتهای رضایت بخش در سایر حوزه‌ها جبران می کنند.

➤ مدل بخشی: «مدل بخشی» بیان می‌دارد که رضایت شغلی و رضایت از زندگی مستقل از یکدیگر بوده و یکی بر دیگری اثر ندارد.

➤ مدل هم‌پوشی: پژوهش‌های اخیر مدل سوم را، که «مدل هم‌پوشی» نامیده می‌شود، مورد تایید قرار می‌دهند. بنابراین مدل رضایت یا عدم رضایت از شغل بر زندگی فرد اثر دارد و بر عکس. به عبارت دیگر هر یک بر دیگری هم به‌طور مثبت و هم منفی بر مبنای یک فراگرد مستمر اثر دارد؛ برای مثال مطالعه ای که بر روی ۴۸ مرد صورت پذیرفته است حکایت از آن دارد که میان رخدادهای کاری فشار زا و بد رفتاری با همسر رابطه معنی داری وجود دارد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در میان افرادی که برای کار ارزش قائل هستند و تحصیلات عالی و درآمد بیشتری دارند، رابطه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی قوی‌تر است.

بالاخره اینکه، تعامل دو سویه میان رضایت شغلی و رضایت از زندگی بر کیفیت کلی زندگی فرد و در نتیجه بر سلامت جسمی و روانی اثر دارد. یکی دیگر از نکات مهم در بررسی رضایت شغلی توجه به جداول زمانی گوناگون کار است که، انعطاف بیشتری به کارکنان در تضاد میان تقاضای کار و تقاضاهای زندگی خانوادگی می‌دهد. گزینه‌های معمول در تنظیم برنامه زمان کار شامل «برنامه کار منعطف»، «فشرده کاری»، «نوبت کاری» و «مبادله کامپیوتری» است.

«برنامه کار منعطف» این امکان را به کارکنان می‌دهد که زمان شروع و خاتمه کار روزانه خود را در یک فاصله معین انتخاب نمایند. در برنامه «فشرده کاری»، کارکنان به‌طور تقریبی چهار ساعت کار را در کمتر از پنج روز به صورت‌های مختلف انجام می‌دهند. در «نوبت کاری» یک کار تمام وقت را به‌گونه‌ای سازماندهی می‌کنند که به وسیله دو نفر کارمند پاره‌وقت انجام شود.

در برنامه «مبادله کامپیوتری» دریافت و ارسال کار در خانه با استفاده از یک «رابط» که کامپیوتر خانه را به محل کار وصل می‌نماید صورت می‌پذیرد.

پایان