بنام خدا

عنوان: واژه های مدیریت رفتار سازمانی

درس:مدیریت رفتار سازمانی

بخش اول

روابط انسانی

گردآورنده:خانم یگانه

(رشته فناوری اطلاعات)

**مقدمه**

انسان‌ها همچنان مهره‌هاي اصلي سازمان راتشكيل مي‌دهندبه طو ريكه موفقيت سازمان‌ها در تحقق اهدافشان،وابسته به نحوه نگرش آنها به انسان و چگونگي به كارگيري نيروهاي انساني است.

روابط انساني و توجه به شخصيت انسان،گرچه ازقرن‌ها پيش مطرح شده بود اما تا قبل ازقرن بيستم پديده‌اي گمنام وناشناخته تلقي مي‌شدزيرا قبل ازانقلاب صنعتي ، ارزش انسان با ماشين‌آلات و ابزار مكانيكي برا بر دانسته می شد.

به‌طوري كه در 1800«رابرت آون» به نقش روابط انساني در سازمان‌ها توجه كرد. پس ازاو «آندرواور» عامل انساني درامر توليدرا مورد بحث قرار داد و اهميت آن را تشريح كرد پس از اين دو دانشمند، «وينسون» نكات مهمي را بر بنياد ريشه‌اي روابط انساني افزود.

**روابط انسانی**

فرآيند برقراري وحفظ روابط هدفدارودو جانبه بين اعضاي يك سيستم با تامين نيازهاي فردي وگروهي واحساس رضايت و به وجود آمدن انگيزش و رسيدن به اهداف سازمان.

**اهداف روابط انساني:  
1**- شناخت خصوصيات فردي.  
2- شناخت كنش ها و واكنش ها.  
3- شناخت ريشه ها تفاوت ها واختلاف ها.  
4- پيدا كردن راههاي علمي جلب همكاري.  
5- به وجود آوردن جو مناسب.  
6- تقويت روحيه و جلب رضايتمندي افراد.  
7- ارضاء و بر آوردن نيازهاي منطقي.  
8- برقراري روابط عمومي.  
9- مطالعه و بررسي و يافتن شيوه هاي مديريت و رهبري مناسب درسازمان.

در هر مجموعه كاري دو نوع سازمان داريم:   
1- سازمان رسمي: در چهار چوب قوانين ومقررات اداري.  
2- سازمان غير رسمي: روابطي كه با دوستان برقرار ميكنيم.  
از آنجا كه سازمانها روز به روز بزرگتر مي شوند وشكل جديدي به خود مي گيرند كارها بايد طوري طرح ريزي شود كه فقط افراد متخصص به كار گمارده شوند. يكي از علتهايي كه کارفرمابه کارگر آزادي نمي دهد نداشتن ايمان به کارگران وزير دستان مي باشد وبراي برقراري روابط، بايد کارفرما به کارگر ايمان داشته باشد. توانايي و استعداد افراد را بشناسيم وبه آنها ايمان داشته باشيم در نتيجه روحيه مودت به وجود مي آيد.

**نظریه های کلاسیک**

**بروکراسی**

«وبر» بر پايه اين اعتقاد كه منطق و عقلانيت در رفتار انسان مطلوب است بروكراسي را وسيله‌اي براي نيل به عقلانيت در امور و فعاليت‌هاي سازمان يافته، تلقي كرد و در 1909 خصوصيات بروكراسي را ارائه داد. بروكراسي با توجه به ويژگي‌هايي كه دارد (تقسيم كار و تخصص، سلسله مراتب، قواعد و مقررات و...) آشكارا جنبه غيررسمي سازمان را ناديده گرفته و سازمان رسمي را مورد تأكيد قرار مي‌دهد.

سازمان‌هاي مبتني‌بر بروكراسي با نوعي سرخوردگي ارباب رجوع، تمركز قدرت، از خود بيگانگي كاركنان، محيطي خشك و... مواجه مي‌شوند و گاهي با پايبندي و توجه بيش ازحد به قانون و مقررات، هدف اصلي سازمان ناديده گرفته مي‌شود.

**مدیریت علمی**

«فردريك تيلور» باني اين مكتب، چاره عدم كارايي‌هاي سازمان‌ها را اعمال مديريت علمي (روش منظم) مي‌داند نه استفاده از آدم‌هاي خارق‌العاده. در اين نظريه، رفتار انساني و متغيرهاي روان‌شناختي و جامعه‌شناسي، جايگاه مهمي ندارد و سازمان رسمي، شرط لازم و كافي براي كارايي تلقي شده است. به‌طوركلي،اين نظريه، برداشت محدودي از انسان دارد و در فراگرد توليد، او راهمچون چرخي دندانه‌دار از ماشيني بزرگ تلقي مي‌كند، نيازاورا صرفا از ديد اقتصادي مي‌نگرد و به نيازهاي ديگر او بي‌اعتناست.

**مدیریت اداری**

درميان مديران صنعتي وصاحبان منصب دولتي واداري «هنري فايول» فرانسوي شهرت فراواني دارد. او نيز مانند تيلور، روش‌هاي علمي را مورد تأكيد قرار داده است. نگرش مديريت اداري، آشكارا جوانب رسمي سازمان را مورد توجه قرار داده است. از اين ديدگاه، راه‌حل مشكل اصلي مديريت اين است كه كاركردها يا وظايف لازم براي تحقق هدف‌هاي سازماني را تشخيص داده، آنها را به صورتي گروه‌بندي كند تا حداكثر توليد و كارايي با كمترين هزينه، حاصل شود.  
به‌طوركلي، نظريه‌پردازان كلاسيك، سازمان را به منزله ماشيني عظيم مي‌ديدند كشف قوانين كلي حاكم بر اين ماشين، مجموعه دانش ومعرفت پايداروتغييرناپذيري درارتباط با فعاليت‌ها وعمليات سازمان را به وجود آورد.

نظريه كلاسيك از تشخيص و فهم تمايل افراد انساني به پذيرش مسئوليت و اثرات ناگوار نظارت و سرپرستي زياده از حد، عاجز ماند.

از ديگر دانشمندان اين دوره (كلاسيك) «هنري گانت» است كه با تيلور معاصر بود. اوبه اين دليل كه تشخيص داده بود «انسان» مهم‌ترين عامل توليدي است، پژوهش‌هاي خود را به بررسي شناخت طبيعت انساني، بويژه درك انگيزه‌ها و روحيه كاركنان معطوف كرد. اثرات با ارزش هنري گانت در مورد ايجاد انگيزه كارگران و روحيه آنان با محيط كار، ارزش و مقامي خاص در تكوين دانش روابط انساني دارد.

**روابط انساني ازدیدگاه کلاسیک**

با پيدايي دانش روابط انساني، روشن شد كه نظريه كلاسيك‌ها كه فرد را تنها از جنبه اقتصادي مهم مي‌دانستند و كارگران را همانند ماشين‌هايي مي‌پنداشتند كه مي‌بايستي از نيروي آنها به عنوان انرژي مكانيكي در زمينه افزايش سطح توليد استفاده كرد، ديگر اهميت چنداني ندارد و نمي‌تواند اثري در افزايش بازدهي كار و بالا بردن سطح توليد سازمان‌ها داشته باشد، زيرا از طريق دانش روابط انساني است كه مي‌توان دريافت چه عواملي در چگونگي رفتار سازماني افراد، مؤثر بوده و مي‌توانند در . كاهش يا افزايش بازدهي و توليد تأثير بگذارند.

**نتایج مطالعات هارثون**

بهره‌وري، پديده‌اي صرفاً فني نيست بلكه فراينداجتماعي است ودر واقع،نگرش كارگران نسبت به كار و همكاران و سرپرستان، بهره‌ وري راتعيين میکند.

امروزه، مديراني كه از زاويه مكاتب كلاسيك نسبت به انسان مي‌نگرند و شأن ومنزلت انسان را در سازمان ناديده مي‌گيرند و با مفروضات ناگوار خود، بيش از حد به جنبه‌هاي رسمي سازمان توجه كرده و نسبت به جنبه غيررسمي سازمان ، نياز هاي عاطفي ، احترام ، خوديابي و صدها مسئله ديگر انساني غفلت مي‌ورزند ، نتيجه چنين برداشتي ازانسان، باعث مي‌شود روحيه همكاري و گروهي مورد تهديد قرار گيرد و انسان‌ها فقط به فكر خود باشند.

**نتیجه گیری**

در پايان، به نظر مي‌رسد كه بزرگترين سرمايه سازمان‌هاي موفق در آينده، سرمايه انساني است. بدون در نظر گرفتن نيازهاي نيروي انساني نمي‌توان انرژي و منابع سازمان را در جهتي هدايت كرد كه به اهداف مورد نظر دست يابد.

**بخش دوم**

**موفقیت**

**گردآورنده:خانم رفیعی راکی**

(رشته مدیریت بازرگانی)

**تعریف موفقیت**

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

**فلسفه و پیدایش موفقیت**

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

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

نقطه آغازین اصول و فلسفه موفقیت در زندگی در سال 1908 میلادی بوده است . آن زمان آقای ((آندور کارینی)) در آمریکا که استرالیایی و مردی ثروتمند بود از دانشجویی به نام ناپلئون هلی خواست تا طی 20 سال دست به تحقیقاتی بزند و اصول اولیه موفقیت را بیابد . هیل،که خود علاقمند به انجام چنین تحقیقاتی بود با در نظر گرفتن یک جامعه آماری 500 نفره و مشاغل گوناگون این جامعه شروع به تحقیق کرد .حاصل این تحقیقات کتابی بود به نام فلسفه موفقیت که در سال 1928 به چاپ رسید . در سال 1988 یعنی 60 سال بعد از بنیاد ناپلئون هیل اصول مهم موفقیت در زندگی که در آن کتابی مطرح شده بود را دوباره مورد آزمایش قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که در این اصول بعد از گذشت 6 دهه هیچ تغییری صورت نگرفته است . آقای هیل در کتاب خود به 17 اصل برای موفقیت ((زندگی یا شغل))قائل شده و آنها را به 5 گروه اصلی زیر تقسیم کرده بود:

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

**موفقیت در زندگي**

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

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

1. **استراتژی:**برای رسیدن به موفقیت تنها داشتن نیروی محرکه و منابع کافی نیست بلکه بایستی از منابع در موثر ترین وجه استفاده نمود و جهت معینی را تعیین نمود. استراتژی روشی است که با آن امکانات را در جهت هدف تنظیم میکنند.
2. **در ک ارزشها :**ارزشها سیستم دقیقی برای تشخیص درستی ها از نا درستی ها است .
3. **انرژی :**انرژی به صورت های مختلف خود را نشان می دهد گاهی به صورت خروش و هیاهوی شادمانه و زمانی به صورت میل بر سازندگی .
4. **تسلط به فن ارتباط :** قدرت ایجاد رابطه یکی از مهمترین مهارت هایی است که هر فرد می تواند داشته باشند دانشمندان به این نتیجه رسیده اند که ارتباط ما یک قررت است و کسانی که این فن را دارند می توانند جهان را به گونه دیگری در کنند.
5. **نیروی صمیمیت :**افرادی که بتوانند به رشته های مودت و صمیمیت را با مردمی که دارای عقاید و فرهنگ متفاوت هستند مستحکم کنند بزرگترین موفقیت را به دست می آورند.

**موفقیت فردی و اجتماعی**

آنهایی كه به مدارج عالی ترقی رسیده اند خیلی را جلب شگرد های کار خود حرف نمی زنند اما در این خصوص لیندون جانسون خیلی پیشتر از آن که رئیس جمهور شود در جریان کسب قدرت حیرت انگیزش در مسیر پیشرفت خود در یک دستور العمل 10ماده ای ساده به نیل موفقیت تنظیم کرده بود.

1. سعی کن اسامی افراد را به خاطر بسپاری زیرا بی مبالاتی در این مورد ممکن است نشانه بی علاقگی نسبت به آنها باشد.
2. فرد راحتی باش تا هیچ کس در معاشرت با تو احساس ناراحتی و اجبار نکند و تعارف و تکلف را به کنار بگذار.
3. این اعتقاد را که هرچه پیش آید خوش آید را در خود تقویت کن در این صورت هیچ چیز نمی تواند آرامشت را بر هم زند.
4. خود پرست نباش و بیهوده تظاهر نکن که بر همه چیز عالمی .
5. خصوصیاتی در خود پرورش بده که جالب توجه باشد و باعث شود که مردم در اثر معاشرت با تو به برداشت های ارزشمندی برسند.
6. صمیمانه و با روحیه مذهبی سعی کن خودت را از شر همه سوء تفاهم ها خارج کنی و گلایه ها را از ذهنت دور کن.
7. شخصیت خود را زیر ذره بین ببر تا بتوانی اعمال نا هنجار را از آن خارج کنی.
8. آنقدر دوست داشتن افراد تمرین کن که این کار به صورت یک حالت ثانویه در آید.
9. همیشه از فرصت هایی برای تبریک گفتن به افراد و یا اظهار هم دردی در غم هایشان استفاده کن .
10. به مردم قدرت روحی بده تا محبت بی ریای خودشان را نثار تو کنند.

استفاده از این ده قانون باعث شد تا جانسون رای بیشتری بیا ورد و آسانتر در کنگره مورد حمایت قرار گیرد و باعث شد جانسون به اوج موفقیت برسد.

**موفقیت های شغلی**

1. در شغل فعلیتان مهارت کامل بدست آورید. 4- به طور داوطلبانه اضافه کاری کنید.
2. در چشم کار فرما خوب جلوه کنید. 5- با اداره روابط عمومی در ارتباط باشید.

3- ارتباط مناسبی با همکاران داشته باشید. 6- بگذارید مهارتهای مدیریتیتان بدرخشد.

7-برای خود جانشین انتخاب کنید. 10- مربی بگیرید.

8-در دوره های آموزشی اضافی شرکت کنید. 11 - همیشه شیک پوش باشید.

9- اثری از خود بجای بگذارید تا از یاد نروید. 12- با زمانبندی حرکت کنید.

13-پیشرفت اتفاقی نیست پس نباید با اتکا به شایستگی ها،استعداد های بالقوه تان کنید.

**شکست پله پیروزی**

توماس ادیسون قبل از اختراع لامپ روشنایی 700 تلاش نافرجام و 11000 آزمایش ناموفق داشت.اما همین ادیسون هنگامی فوت کرد 1052 اختراع به نام خود ثبت رسانیده بود.

الف)والت دیسنی برای یادگیری بانکداری برای تولید کارتون هایش در 312 بانک کارکرد او 7 بار ورشكست شد.

ب)جان کریسی پیش از آنکه اولین کتابش را منتشر کند به 735 ناشر مراجعه کرد و هیچ یک کارش را نپذیرفتند اما بعد ها 550 کتاب منتشر کرد.

**عوامل موفقیت**

الف)درونی ب)بیرونی

در عوامل درونی مهمترین نقش را عوامل شخصیتی بر عهده دارند و در عوامل بیرونی ،محیط (مثل خانواده ، دوستان ، فرهنگ عمومی جامعه ، وضعیت اجتمایی ،اقتصادی و سیاسی).

به نظر نگارنده عوامل درونی و شخصیتی در راه رسیدن به موفقیت و کامیابی بسیار با ارزش و با اهمیت و اساسی هستند و میتوان ادعا کرد که در این زمینه ،حرف اول با عوامل درونی و شخصیتی در راه رسیدن به موفقیت و کامیابی بسیار با اهمیت و اساسی هستند و می توان ادعا کرد که در این زمینه ،حرف اول با عوامل درونی است و عوامل بیرونی و محیطی بیشتر نقش تسهیل کننده و زمینه ساز را بر عهده دارند.

**خلاصه ای در کیم ووچونگ**

بعد از جنگ ویران کننده کره کیم تقریبا از هیچ شروع می کرد.با این که حتی یک سکه هم در جیب نداشت تا مجبور نشود برای رسیدن به دانشگاه پیاده روی کند اما چیز با ارزشتری در اختیار داشت و اون رویاهایش بود .رویاهایی که از نظر وی نیروی لازم برای تغییر دادن جهان هستند.بنابراین با نگرش حرفه ای و بی قرارش تقریبا دسترسي بی حد و حصری به تمام نقاط جهان پیدا کرد.

سیاست کاری وی چیزی که همواره به کارکنانش یاد می داد از خود مایه گذاشته بود و در راستای این سیاست کارکنان وی در ازای حقوق کم کار و فعالیت زیاد انجام می دادند. اشتیاق کم برای کار باعث شد که همکارانش به وی لقب توسا را دادند.در کنگ فو معلمی که به شاگردانش نشان داد تا چگونه می شود بالاتر از آنچه به نظر غیر ممکن می آید به هوا پریده را توسا می گویند.

**فعالیت ها**

شرکت های کیم طیف وسیعی از تولیدات را شامل می شوند و از صنایع سنگین و الکترونیک گرفته تا تولید پیانو تا هتل داری را در بر می گیرد.به گفته کیم می توان بوی پول را در هر جایی احساس نمود.

- کیم اتومبیل های کره ای را به چک اسلواکی صادر می کرد.

- اتومبیل های لمانس پونتیاک،بالا بر های کاتر پیلار، قسمت هایی از هواپیماهای بوئینگ و انواعی از کامپیوتر جزءتولیدات کیم هستند.

- درجنگ عراق و ایران ساخت خطوط راه آهن را آغاز کرد .کیم راجع به ریسک هایی که میکند می گوید وقتی به محیطی پر از ریسک وارد می شویم با دقت همه جوانب را در نظر می گیریم پس در حقیقت دیگر ریسکی وجود ندارد.

- وارد صنایع اتومبیل سازی و کشتی سازی و الکترونیک شد و تولیدات صنایع هوا و فضا را نیز آغاز نمود.

- تولید پوشاک برای خرده فروشان آمریکا را در دهه هفتاد آغاز کرد.

- حدود 40%از کل واردات آمریکا را به خود اختصاص داد.

- در شرکت دوو در جنوب چین یخچال تولید کرد.

- طی قراردادی ماشین،تجهیزات الکترونیک و ماشین آلات دیگر به مجارستان صادر کرد.

**افتخارات**

ماجرا جویی های کیم هم در وطن و هم در خارج از وطن معروف شد بنا براین:

- پادشاه سوئد جایزه تجاری بین المللی را به کیم اهدا کرد.

- اتاق بازرگانی نیز هر سه سال یکبار جایزه ی تجاری بین المللی را نیز به افتخار کا رآفرینی که با ایجاد توسعه شرکت خود به تحقق ایده تجاری آزاد ملک کرده است،به کیم اهدا می کرد.

- مجله آکونومیست چاپ کرده طی یک نظرسنجی کیم را به عنوان محترم ترین مرد کسب وکار در کره انتخاب کرد.

- نمایندگی کره در سئول او را به خاطر کمک به توسعه اقتصاد و تعهد به کار به عنوان مرد سال بر گزید.

- دولت های پاکستان و سودان به خاطر کمک کیم به توسعه اقتصادی کشورشان به او نشان افتخار دادند.

- در ایالت متحده و کره به او مدارک افتخار دادند و دختران دانشجوی کره ای او را به عنوان مرد کسب و کار که بیشترین الهام بخش حس اعتماد است بر گزیدند.

موفقیت در قرآن

از نظر قرآن موفق کسی است که ایمان دارد و پای ایمان خویش با جان و مال ایستاده است .

در آیه 22 سوره مجادله انسان موفق واقعی را انسانی معرفی می کنند که در زندگی جایگاه و وظیفه خود را بشناسد و از برنامه زندگی که خدا برای او تنظیم کرده(دین)پیروی کند و در نهایت به رضوان الهی برسد.

همچنین در آیات 62-64 سوره یونس می فرماید: موفقیت بزرگ این است که از عذاب خداوند ایمنی حاصل گردد.

**نتیجه گیری(برداشت شخصی)**

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

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

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

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

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

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

**بخش سوم**

شخصيت درسازمان

خانم شامي

(رشته فناوري اطلاعات)

**شخصیت چیست؟**

شاید بتوان شخصیت را از اساسی‌ترین موضوع علم روان‌شناسی دانست. مفهوم اصلی و اولیه شخصیت، تصویری ظاهری و اجتماعی است که بر اساس نقشی که فرد در جامعه بازی می‌کند، قرار دارد. یعنی در واقع، فرد به اجتماع خود شخصیتی را ارایه می‌دهد تا جامعه بر اساس آن وی را ارزیابی کند. تعاریف متعددی برای شخصیت شده است اما تعریفی که گوردن آل پرت برای شخصیت ارائه کرده هنوز زبان زد همگان است . او گفت: شخصیت همان شخصیت درون فرد است که از سیستم های روانی و فیزیکی تشکیل شده و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش می باشد. اما با توجه به هدفهایی که ما داریم باید شخصیت را به عنوان جمع کل راههایی بدانیم که یک نفر بدان وسیله در برابر دیگران از خود واکنش میدهد یا بذان وسیله روابط متقابل ایجاد می کند.

**عوامل تعیین کننده شخصیت**

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

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

**وراثت**

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

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

**محیط**.

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

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

**موقعیت**

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

شخصیت هم به لحاظ وراثت شکل می گیرد هم اکتسابی است. اما شخصیت مدیریتی حاصل یادگیری است که به 3 قسمت تقسیم می شود:

1- یادگیری شرطی 2- یادگیری ابزاری 3-یادگیری اجتماعی

**- یادگیری شرطی**

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

**- یادگیری ابزاری (وسیله ای )**

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

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

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

است که این رفتار را شکل می دهد.

**- یاد گیری اجتماعی**

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

از دیدگاه فروید شخصیت به 3 دسته تقسیم می شود:

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

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

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

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

کور شناخته شده (گسترده)

نا شناخته پنهان

1

2

4

3

1. منطقه ای است که فرد نسبت به خودش "خود آگاهی " دارد و هم دیگران در مورد فرد آگاهی دارند در واقع آنچه که در فرد وجود دارد دیگران می دانند هم فرد خودش را می شناسد هم دیگران نسبت به اطلاعاتی که فرد دارد آگاهند.
2. بعضی از ویژگی شخصیتی که فرد از آنها غیر مطلع است اما دیگران در مورد آن اطلاعاتی دارند مانند غرور
3. فرد خودش می داند اما دیگران نمی دانند فرد هنوز باور ندارد و هنوز پای امتحان نیامده و فرد هنوز خئدش را افشا نکرده است

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

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

**ویژگی های عمده شخصیتی**:

**کانون کنترل**:

مركز كنترل به معني آن است كه يك فرد موفقيتها و شكستهاي خويش را به علتهاي دروني نسبت مي دهد يا بيروني. افرادي كه معتقدند سرنوشت زندگي و پيروزي و شكستهايشان تحت كنترل خود و تلاششان است، داراي مركز كنترل دروني و افرادي كه اعتقاد به اين دارند كه حوادث زندگي تحت تاثير نيروهايي خارج از كنترل و نفوذ آنان است، داراي مركز كنترل بيروني هستند. افراد با مركز كنترل دروني، تلاش بيشتري براي پيشرفت و ارتقا از خود نشان مي دهند، به دنبال برقراري ارتباط مناسب با افرادند و داراي خلاقيت و ايده هاي نو هستند. پاداشهاي دروني كار از قبيل موفقيت در كار و حسن انجام كار براي آنها مطلوب تر است. اين در مقابل پاداشهاي مطلوب افراد با مركز كنترل بيروني مانند اضافه حقوق و امنيت شغلي است. اين افراد به نسبت افراد با مركز كنترل بيروني داراي درآمدهاي بالاتر و مشاغلي با رتبه و جايگاه اجتماعي بالاتر هستند. در مقايسه افرادي كه مركز كنترل دروني دارند به دليل تلاش براي كنترل و نفوذ بر ديگران، تمايل بيشتري به استفاده از تاكتيك هاي خود شيريني از خود نشان مي دهند.  
منحصربودن وظيفه كاري به شغل فرد و ميزان مهارت وي در آن بستگي دارد. زماني كه شغل و مهارتهاي فرد آن قدر برجسته نيست كه وي را از ديگران متمايز سازد، تلاش مي كند تا ازطرق ديگري نظير خودشيريني به تاثيرگذاري و نفوذ بر ديگران دست يابد

**ماکیاول گرایی:**

افراد ماكياول گرا تلاش مي كنند از طريق دغل كاري و فريب ديگران قدرت و نفوذ خويش را گسترش دهند و به اهداف خويش دست يابند. اين افراد توجه كمي به احساسات و وضعيت ديگران دارند. نسبت به طبيعت انسان ديدگاه منفي دارند (انسانها قابل اعتماد و مسئوليت پذير نيستند) و از شيوه هاي ارتباطي فريب كارانه استفاده مي كنند. مطالعات نشان مي دهد افرادي كه داراي شخصيت ماكياول گرا هستند از تاكتيك خودشيريني استفاده مي كنند.کسانی که از نظر شخصیتی به مقدار زیادی این ویژگی را دارند موفق تر هستند وکمتر غیبت می کنند و بیشتر دیگران را ترغیب می کنند ولی بازدهی این افراد در عوامل موقعیتی تعدیل می گردد. ویزگی شخصیت طلبی در موارد زیر تعدیل می گردد.1- هنگامی که این افراد به صورت مستقیم با دیگران روبرو می شوند. 2- هنگامی که قوانین و مقررات در موقعیت یا وضعی که با آن رو به رو می شود کمتر حاکم باشد آنان بی محابا عمل می کنند 3- در گیری عاطفی با مسایل جزیی یا امور دور از هدف مورد نظر که موجب کم رنگ شدن این ویژگی گردد.

**مناعت طبع یا عزت نفس:**

عزت‌نفس عبارت از میزان یا درجه‌ای است که افراد خود را دوست دارند. عزت‌نفس نیازی در سطوح بالای طبقه‌بندی نیازهای مازلو است که برای مدیریت در سازمان‌ها و شخص از اهمیت زیادی برخوردار است.این نیاز در دو شکل احترام شخص به خود و کسب موفقیت و شایستگی، و همچنین نیاز به داشتن مقام اجتماعی و مورد تقدیر قرار گرفتن وجود دارد.

**سازش با موقعیت**

نیز به توانایی فرد در هم سو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موقعیتی اشاره دارد. کسانی که چنین خصوصیتی دارند در موقعیت‌های گوناگون رفتار متفاوتی از خود بروز می‌دهند. بنابراین، بین آن چیزی که هستند و آنچه که انجام می‌دهند (از نظر ثبات رویه در رفتار) رابطه بسیار مستحکمی وجود دارد.تغيير رفتار بر اساس تغيير وضع، انعطاف پذير بودن, وفق دادن خود با شرايط جديد، تنظيم كارها بر اساس شرايط از جمله ویژگی های شخصیتی این افراد است

بين ويژگي هاي شخصيتي عزت نفس و سازگاري با موقعيت كاركنان با متغير تعارض سازماني )بين فردي ) رابطه معني دار معکوس وجود دارد . به عبارت ديگر، با افزايش ميزان عزت نفس كاركنان و سازگاري با موقعيت كاركنان، ميزان تعارض سازماني(بين فردي)كاهش مي يابد

**خطر پذیری**

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

**شخصیت نوع A**،

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

**شخصیت نوع B**: چنین فردی هیچ گاه سراسیمه نیست، نمی خواهد دست به کارهایی بزند که پایان ندارد، احساس نوعی آرامش می کند و نباید دائم محاسباتی را انجام دهد. به جای به رخ کشیدن مدیریت و مقام خود، ترجیح می دهند که با دوستان خود خوش بگذراند. معمولاً کسی که از نظر شخصیتی در گروه B قرار گیرد به رأس هرم سازمان می رسد و پست های مدیریت ارشد را احراز می کند. چرا که در کارها عجله ی کمتری به خرج داده و امور را به صورت استادانه انجام می دهند، خلاق بوده و تنها به رقابت و کارهای با عجله اکتفا نمی کنند.

**تناسب شغل با شخصیت:**

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

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

است . این محقق 6 نوع شخصیت ارائه می کند وپیشنهاد می نماید که رضایت شغلی و میل به ترک

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

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

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

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

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

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

هنرمند    ←   خیال پرداز، احساسی     ←   نقاش ، موسیقی دان

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

کاوشگر 2 واقع گرا 1

هنر گرا 3                                       سنت گرا 6

         اجتماعی 4                   سودا گر 5

نکات اصلی الگوی مزبور عبارتند از: 1) افراد از نظر شخصیتی تفاوتهای ذاتی و واقعی دارند. 2)

مشاغل متفاوت اند.3 ) افرادی که در مشاغل مناسب با شخصیتشان گمارده می شوند  رضایت

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

بخش چهارم

**فرآیندانگیزش کارکنان**

**گردآورنده:آقای سلیمی**

(رشته مدیریت بازرگانی)

**مفاهیم اصلی انگیزش**

**-** چرا برخی افراد در مقایسه با دیگران تلاش بیشتری انجام می دهند؟ - چه عاملی کارکنان را برمی انگیزد ؟

**-** چگونه میتوان کارکنان را وادار به انجام کار کرد ؟ **-** چگونه می توان کارکنان را برانگیخت؟

- چرا فردی کار خود را رها وترک می کند ؟ - چرا یک کارمند از کار خود ناراضی است؟

**فرایند اصلی انگیزش**

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

**اهمیت فرایند انگیزش کارکنان**

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

**انگیزش چیست؟**

متفکران ومتخصصان تعاریف مختلفی از انگیزش بیان کرده اند که مهمترین انها عبارتند از:

* انگیزش تمایل به انجام کار است ودر گرو توانایی فرد تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد.
* نیروی درونی است که افراد را برای تحقق اهداف شخسی وسازمانی ببرمی انگیزد.

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

**چرا به برانگیختن کارکنان نیازمندیم؟**

پاسخ در مفهوم بقا وماندگاری است.وجود کارکنان برانگیخته برای محیط کار یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. کارکنان برانگیخته نسبت به بقا وماندگاری سازمان مددرسان و غالباً فعال وتاثیر گذارند.

**دیدگاههای انگیزش**

* **دیدگاه تاریخی انگیزش**

1. **روکرد سنتی:** انگیزش کارکنان به بهترین وجه از سوی تیلور ابراز شد. بها دادن و اتكاء به محركهاي مادي را مد نظر قرار داد.
2. **رویکرد منیع انسانی**: دراین رویکرد از کار التون مایو الهم گرفته شده است. برآورده شدن نيازهاي اجتماعي را مورد توجه قرارداد.
3. **رویکرد منبع انسانی**: توصيه به وسعت دادن به ميزانمسئوليت فردي است**.**

* **دیدگاه محتوایی انگیزش**

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

1. **نظریه ی سلسله مراتب نیازهای مازلو:**

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

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

ب.**ایمنی :** محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی وعاطفی

پ. **اجتماعی :** عاطفه ، تعلق خاطر ودوستی

ت. **احترام :** احترام درونی مثل حرمت نفس وپیشرفت / احترام بیرونی مثل: پایگاه ، مقام وشهرت

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

1. **نظریه دو عاملی انگیزش:**

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

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

**عومل انگیزنده ها :** وقتی افراد درباره ی کار خود احساس خوشایندی دارند این احساس را ناشی از خود کار می داند.

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

**- انتقاد های وارده :**

1.هنگامی که امور به شیوه ای عالی اداره شوند افراد ان را به حساب خود می گذارند اما در شکست عوامل باطنی را مقصر می دانند.

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

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

4. به متغیر ها توجه ندارد.

1. **تئوری مک کللند :**

این تئری بر سه عامل انگیزشی بنا شده است :

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

2.**نیاز به ایجاد روابط دوستی :** تمایل به ایجاد کسب حامیت ودوستی دیگرانند ، در شرایط رقابتی کار نمی کنند.

**4.نظریه ای .آر.جی انگیزش الدرفر**

این نظریه را الدرفر در سال در سال 1972 مطرح کرد.

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

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

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

* **دیدگاه فرآیندی انگیزش**

**1.نظریه برابری آدامز:**

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

**این احساس نابرابری یا مثبت است یا منفی**

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

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

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

1.فرد میزان تلاش خود را کم میکند. 2.فرد تلاش خود را افزایش می دهد.

3.از کار کناره می گیرد . 4.معیار سنجش خود را تغییر می دهد.

**عوامل مؤثر در انگيزش**

عوامل مختلفي در ايجاد انگيزه مؤثر هستند كه به تعدادي از آنها به شرح ذيل اشاره مي‌كنيم.

**پاداش‌هاي مادي**

هرگاه بخش عمده‌اي از وقت يك فرد براي سازمان معيني صرف شود،‌ ضرورت‌هاي فيزيولوژيكي (خوراك، سرپناه و پوشاك) لازم مي‌سازد كه در بيشتر حالت‌ها انگيزه‌هاي مادي فراهم باشد. پاداش‌ها ممكن است فردي و در قبال انجام كار معين و يا پذيرفتن مسئوليت خاص باشد و يا به صورت جمعي و در قبال موفقيت و پيشبرد مناسب اهداف واحد يا كل سازمان باشد.

عوامل مادي در روزگار امروزي و تأثيري كه بر زندگي افراد مي‌گذارد،‌ شايد از مهم‌ترين عوامل انگيزش باشد ولي چناچه اين عوامل مادي از سوي انگيزه‌هاي ديگر كه برخي از آن‌ها در ذيل خواهد آمد ياري نشود، خود به خود فراتر از تأمين نيازهاي معمولي نخواهد رفت و پاداش‌هاي ضعيفي خواهند بود. لذا پاداش‌هاي آرماني به نام انگيزه‌هاي همكاري در شمار نيرومندترين و فراموش‌ نشده‌ترين عوامل به شمار مي‌آيند.

**مشاركت**

كاركنان اگر احساس كنند مهم هستند نه تنها در سازمان بلكه در زندگي هم موفق عمل خواهند كرد. تصوير آرماني آينده يك سازمان زماني زنده و واضح مي‌شود كه هر كس به وضوح ببيند مشاركتش در امور، تفاوت ايجاد مي‌كند. هرگاه كاركنان در امور و تصميم‌گيري‌هاي يك سازمان يا يك واحد مشاركت داده شوند،‌ مطمئناً نسبت به تصميمات آن خود را مسئول مي‌دانند و به آن عمل مي‌كنند. انزواي كاركنان و مشاركت‌ ندادن آنان در پيشبرد اهداف سازمان، مي‌تواند يك فاجعه براي سازمان باشد.

**چگونه بي‌انگيزه بودن كاركنان را متوقف كنيم؟**

تاكنون مطالب بسياري درباره كاركنان با انگيزه نوشته شده است. اين افراد يقيناً كليد راهيابي يك سازمان به موفقيت هستند. اما بهتر است بيشتر روي متوقف نمودن و كاهش بي‌انگيزگي كه اغلب بين كاركنان قديمي كارمندي با انگيزه پايين را استخدام كند. چرا كاركنان قديمي‌تر با بدبيني، منفي بافي و بي‌اعتنايي به كار ادامه مي‌دهند؟ در حالي كه آنها بايد به خاطر تمام تجربياتشان در امور مشاركت داشته باشند. آنها استعداد و قريحه افراد جوان و پر تلاش را دارند و اصلاً خودشان زماني جوان و پر تلاش بوده‌اند. چيزي تغيير كرده است. بايد بفهميم آن چيست و متوقفش كنيم.

اما قبل از آن تاكيد مي‌شود كه بعضي ازكاركنان و نه همه از اين نكته رنج مي‌برند. اين امر نتيجه اجتناب ناپذير بالارفتن سن يا تجربه نيست. برخي حتي تا زماني كه بازنشسته مي‌شوند فعال باقي مي‌مانند، اين حقيقت كه همه كاركنان بي‌انگيزه نمي‌شوند باعث اميدواري است و زمينه‌هايي را براي از بين بردن و يا حداقل كاهش اين مسئله فراهم مي‌سازد. بياييد در مورد يك فرد پر كار و جوان صحبت كنيم. او مشغول كار در حوزه‌اي مي‌شود، چون معتقد است كه استعداد انجام آن شغل خاص را دارد، به خوبي در آن كار پيشرفت خواهد كرد و ترفيع خواهد گرفت. او فكر مي‌كند جايي را انتخاب كرده كه ارزش كار او رامي‌دانند. چه چيزي باعث مي‌شود اين فرد انگيزه‌اش را از دست بدهد؟ در اينجا چند احتمال بررسي مي‌شود:

**اهميت براي رئيس:**

كارمند جديد حالتي از ترس، احترام و شگفتي نسبت به مافوقش دارد. او زياد درباره مسئول و نحوه كارش نمي‌داند ولي ممكن است خيلي زود دريابد كه رئيسش آگاهي چنداني ندارد و يا حداقل براي كاري كه انجام مي‌دهد مناسب نيست. او با اين سوال شروع به كار مي‌كند كه چه چيزي براي مافوق مهم است؟ اين موضوع مربوط مي‌شود به ارزشيابي كار، چون مسئول بيشترين قدرت را در ارزشيابي فعاليت‌ها دارد اما در اكثر اوقات اساس و ضابطه ارزيابي را درك نمي‌كند. آيا او به لحاظ همسان بودن با مسئولان مثبت ارزيابي مي‌شود و بالعكس؟ آيا 000؟ يك نكته جالب هم اين است كه بعضي از كاركنان ساعي وقت اضافي مي‌گذراند تا امور محوله را در زمان تعيين شده به اتمام برسانند. اما كارهايشان بعد از به عنوان مثال يك هفته مروري سطحي مي‌شود. به همين لحاظ آنها فكر مي‌كنند اگر بناست كار را با يك هفته تأخير آن هم به اين ترتيب بررسي كنند، دفعه بعد ما هم موضوع را آسان مي‌گيريم و از وقت باقي مانده استفاده مي‌كنيم.

**سياست‌هاي ترفيع**:

وقتي كارمند جديد به تشكيلات ملحق مي‌شود به اطراف نگاه مي‌كند و افراد مختلف را در موقعيت‌هاي متفاوت مي‌بيند. همه چيز به نظر منطقي مي‌آيد، رئيس‌ها شبيه رئيس‌اند و روساي بالاتر مانند روساي بالاتر. او فرض مي‌كند دلايل خوبي وجود دارد كه چرا اين افراد در آن موقعيت‌ها هستند اما همان طوري كه زمان مي‌گذرد، مي‌بيند موقعيت افراد تغيير مي‌كند. برخي از افراد جوان‌تر و كم تجربه‌تر در مقام مديريت قرار مي‌گيرند، متعجب مي‌شود كه به عنوان مثال چرا كارمند الف از كارمند ب كه به نظر مي‌رسيد مشاركت بيشتري در امور دارد موقعيت بهتري را به دست آورده است. چه ضابطه‌اي براي ارتقاء و تنزل درجه وجود دارد؟ او چه شانسي براي ترفيع خواهد داشت. اين فرآيند الگوي بدي است چرا كه ممكن است از آن به بعد روي اموري تاكيد كند كه بيشتر مانع پيشرفت مي‌شود.

**عدم چالش در امور محوله**:

بعضاً كارمند درمي‌يابد كه مشغول انجام فعاليت‌هايي است كه كمتر از قابليت اوست. در مقابل فعاليت‌ها و پروژه‌هاي بزرگتر كه هم اعتبار علمي دارد و هم پيامد مادي به نيروهاي ديگر سپرده مي‌شود و او طي زمان فقط نظاره‌گر آنهاست. به همين دليل به جايي مي‌رسد كه از خود مي‌پرسد براي اين امور سطحي بود كه سال‌هاي عمر را صرف كردم، آموزش ديدم و با جديت در مجموعه خود خدمت نمودم؟

**اتلاف وقت:**

يك فرد پر تلاش با تمام نيرو كار مي‌كند. سخت فعال است و سعي مي‌كند تا حد ممكن كارا و موثر باشد. اما به زودي مي‌فهمد كه مدام بايد در جلسات غير ضروري شركت نمايد و كارهاي اداري بي‌ربط انجام دهد. به همين لحاظ از خودش مي‌پرسد هنگامي كه كارهاي بي‌فايده وقت را تلف مي‌كند و هيچ نظارتي صورت نمي‌گيرد كه آيا من كار با ارزش انجام مي‌دهم يا نه، چرا خودم وسواس داشته باشم.

**ناديده گرفته شدن:**

اگرچه فرد براي قابليت‌هاي منحصر به فردش استخدام شده است اما در مي‌يابد كساني هستند كه فكر مي‌كنند او بايد شبيه افراد ديگر باشد. به نظر مي‌رسد آنها مي‌خواهند همه كاركنانش قابل جايگزيني باشند. به قدري كه بتوانند افراد را مانند مهره‌هاي سرباز در شطرنج به راحتي كنار بگذارند.

**در مقابل اين برداشت‌ها چه بايد كرد؟**

افراد فعال به واسطه مواردي كه طي سال‌ها مي‌بينند و مي‌شنوند اموري كه ديدگاهشان را نسبت به فرهنگ كاري تغيير مي‌دهد. اين تجربيات با سيستم ارزشي كه پايه‌هاي خودجوشي يا انگيزه دروني را فراهم مي‌سازد تضاد پيدا مي‌كند. در حالي كه انگيزه دروني تنها نوع انگيزه است كه واقعاً‌كار مي‌كند و به نتيجه مي‌رسد. آيا ديدگاه اشخاص غيرواقعي است؟ خير. چون اين ديدگاه بر اساس اهداف و خط مشي‌هايي كه سازمان‌ها مطرح مي‌كنند، شكل گرفته است. بايد قبول كرد كه تجسم فرهنگي افراد هماني است كه از آنها خواسته شده است. شايد اين وضعيت آگاهانه به وجود نيامده است. پس چه بايد كرد؟ ما مي‌دانيم كه سازمان‌ها مي‌خواهند مورد توجه باشند، فعاليت‌هايشان مورد استفاده قرار گيرد و مردم از آنها قدرداني نمايند. براي رسيدن به اين جايگاه سازمان‌ها بايد با كارآيي بالا فعاليت كنند. لازمه اين امر استفاده موثر از توانايي‌ها و تجربيات افراد است. بالطبع با قرار دادن كاركنان با سابقه در اين مسير، مي‌توانيم بي‌انگيزگي را از بين برده و يا حداقل كاهش بدهيم.

بخش پنجم

عزت نفس در سازمان

گردآورنده:آقاي افشاري

(رشته مدیریت بازرگانی)

**نخستين نظریه های انگیزش**

دهه 1950 یکی از دوره های بسیار پربار، از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ویژه ارائه شد، که اگر چه از نظر اعتبار و اعتماد مورد حمله های بسیار شدید قرار گرفت، ولی به نظر می رسد توانسته باشند به بهترین شکل انگیزه کارکنان را توجیه نمایند. اینها عبارتند از نظریه سلسله مراتب نیازها، نظریه های x , y و نظریه انگیزش- بهداشت.

از آن زمان تاکنون توضیحات و توجیه های بسیار معتبر و قابل اعتمادی درباره انگیزش شده است، ولی به دو دلیل باید، نخست آن سه نظریه را توضیح دهیم: 1) آنها سنگ زیر بنای نظریه هایی هستند که در این سالها ارائه شده اند، 2) در مرحله عمل و در سازمانها، مدیران برای توجیه انگیزه کارکنان خود از این نظریه ها و اصطلاحات فنی مربوط به آن استفاده می کنند. (مبانی رفتار سازمانی، استیفن رابینز، ص 73)

**آبراهام مزلو**

**آبراهام هَرولد مَزلو** (*Abraham (Harold) Maslow*) ([۱ آوریل](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1_%D8%A2%D9%88%D8%B1%DB%8C%D9%84) [۱۹۰۸](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1%DB%B9%DB%B0%DB%B8_(%D9%85%DB%8C%D9%84%D8%A7%D8%AF%DB%8C)) - [۸ ژوئن](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B8_%DA%98%D9%88%D8%A6%D9%86) [۱۹۷۰](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1%DB%B9%DB%B7%DB%B0_(%D9%85%DB%8C%D9%84%D8%A7%D8%AF%DB%8C))) [روانشناس](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%86%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3) [انسان‌گرای](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%E2%80%8C%DA%AF%D8%B1%D8%A7) آمریکایی می‌باشد. او امروزه برای نظریه «*سلسله مراتب نیازهای انسانی‌*»اش ([*هرم مزلو*](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D9%87%D8%B1%D9%85_%D9%85%D8%B2%D9%84%D9%88&action=edit&redlink=1)) شناخته شده است. مزلو همچنین به عنوان پدر [روانشناسی انسان گرا](http://fa.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%B1%D9%88%D8%A7%D9%86%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3%DB%8C_%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86_%DA%AF%D8%B1%D8%A7&action=edit&redlink=1) شناخته می‌شود. او در سال [۱۹۵۴](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1%DB%B9%DB%B5%DB%B4_(%D9%85%DB%8C%D9%84%D8%A7%D8%AF%DB%8C)) کتاب «انگیزه و شخصیت» را درباره نظریه سلسله مراتب نیازها منتشر کرد. آبراهام مزلو در [۱ آوریل](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1_%D8%A2%D9%88%D8%B1%DB%8C%D9%84) [۱۹۰۸](http://fa.wikipedia.org/wiki/%DB%B1%DB%B9%DB%B0%DB%B8_(%D9%85%DB%8C%D9%84%D8%A7%D8%AF%DB%8C)) در [بروکلین](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%A8%D8%B1%D9%88%DA%A9%D9%84%DB%8C%D9%86)، [نیویورک](http://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%86%DB%8C%D9%88%DB%8C%D9%88%D8%B1%DA%A9) در خانواده‌ای یهودی به دنیا آمد.(سایت ویکی پدیا)

مزلو می گوید:«آدم‌ها بايد هماني باشند که مي‌توانند باشند. آنها بايد با ماهيت خودشان روراست باشند.» انسان‌گرايي، نظامي‌ فکري است که به موجب آن، تمايلات و ارزش‌هاي انسان در درجه اول اهميت قرار مي‌گيرد. آبراهام مزلو، بنيان‌گذار و رهبر معنوي جنبش روان‌شناسي انسان‌گرا محسوب مي‌شود. به عقيده مزلو، در صورتي که روان‌شناسان فقط انسان‌هاي نابه‌هنجار و آشفته را بررسي کنند، خصوصيات مثبت انسان مانند خشنودي و خرسندي و آرامش خيال ناديده گرفته مي‌شود. برداشت مزلو در مورد شخصيت، انسان‌گرايانه و خوش‌بينانه است...  
مزلو، پژوهش خود را از روي کنجکاوي و براي شناخت اينکه چرا روت بنه‌ديکت (انسان‌شناس) و مکس ورتهايمر (روان‌شناس) با ديگران تفاوت دارند، آغاز کرد. او اين اشخاص را تحسين مي‌کرد و پس از بررسي آنها نتيجه گرفت که آنها ويژگي‌هاي مشترکي دارند. مزلو همچنين در مورد شخصيت توماس جفرسون، آلبرت اينشتين، جورج واشنگتن، کاور، ‌هاريت تويمن و النور روزولت تحقيقات مختلفي انجام داد.

**مزلو و سلسله مراتب نيازها (Hierarchy of Human Needs)**مزلو سلسله مراتب پنج نياز فطري را معرفي کرد که رفتار انسان را برانگيخته و هدايت مي‌کنند. اين نياز‌ها به عقيده او عبارت بودند از: نيازهاي فيزيولوژيک، ايمني، تعلق‌پذيري (محبت کردن و محبت ديدن)، احترام، و خودشکوفايي. مزلو اين نيازها را مرتبط با غريزه ناميد. منظور او اين بود که آنها عنصر ارثي دارند. با اين حال، اين نيازها مي‌توانند تحت تاثير يادگيري، انتظارات اجتماعي و ترس از عدم تاييد قرارگيرند. با اينکه ما هنگام تولد به اين نيازها مجهز هستيم، ولي رفتارهايي که براي ارضاي آنها انجام مي‌دهيم، آموخته‌شده هستند و از اين رو از فردي به فرد ديگر دستخوش تغييرند. اين نياز‌ها از قوي‌ترين به ضعيف‌ترين نياز‌ها مرتب شده‌اند. براي اينکه نياز‌هاي سطوح بالا تاثيرگذار شوند، بايد نيازهاي سطح پايين حداقل تا اندازه‌اي ارضا شده باشند. براي مثال، افراد گرسنه تمايلي به ارضا کردن نياز به احترام ندارند. آنها دل‌مشغول ارضاي نياز فيزيولوژيک خود به غذا هستند. بنابراين بايد نياز‌هاي اوليه برطرف شود تا شخص، انگيزه‌اي براي برطرف کردن نياز‌هاي سطوح بالاتر را کسب کند. بنابراين همه نياز‌ها به طور هم‌زمان انسان را برانگيخته نمي‌کنند. به‌طور کلي، فقط يک نياز بر شخصيت ما غالب خواهد بود و اين که اين نياز کدام است، بستگي دارد به اينکه کدام نيازهاي ديگرمان ارضا شده‌اند. کساني که در شغل خود موفق هستند، ديگر به وسيله نيازهاي فيزيولوژيک و ايمني چندان برانگيخته نمي‌شوند و حتي گاهي از آنها آگاه نيستند. کسي که اصلا طعم گرسنگي را نمي‌چشد، چرا بايد به آن فکر کند؟ در عوض افراد موفق به وسيله نياز به احترام يا خود شکوفايي برانگيخته مي‌شوند. با اين حال، مزلو معتقد بود که ترتيب اين نياز‌ها مي‌تواند تغيير کند. اگر رکود اقتصادي باعث شود که شما شغل‌تان را از دست بدهيد، امکان دارد نياز‌هاي ايمني و فيزيولوژيک‌تان اولويت يابند.

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

**نيازهاي احترام**  
به عقيده مزلو، بعد از اينکه احساس کرديم دوست‌مان دارند و احساس تعلق‌پذيري کرديم، در حالتي قرار مي‌گيريم که دو نوع نياز به احترام در ما به وجود مي‌آيد، ما نياز داريم که به شکل احساس حرمت نفس براي خودمان ارزش و احترام قايل باشيم و در ضمن نياز داريم که ديگران به شکل مقام، تاييد يا موفقيت اجتماعي به ما احترام بگذارند؛ زيرا ارضاي عزت‌نفس به ما امکان مي‌دهد تا از توانمندي‌ها، ارزش و کفايت خودمان احساس اطمينان کنيم و اين به ما کمک خواهد کرد تا در تمام جنبه‌هاي زندگي خود شايسته و ثمربخش باشيم. وقتي فاقد عزت نفس هستيم، احساس حقارت، عجز و نوميدي کرده و از توانايي خود براي کنار آمدن چندان مطمئن نيستيم و احترام و انرژي مثبتي که از ديگران مي‌گيريم ما را به سمت راه‌گشايي براي زندگي بهتر و پربارتر هدايت مي‌کند و اگر تاييد شويم احساس توانمندي در ما به وجود مي‌آيد و اين همان راهي است که ما را براي انجام هر چه بهتر هدف راهنمايي مي‌کند و اگر براي موفقيت اجتماعي ما ارزش قايل شوند، احساس پرشور تلاش در ما اوج مي‌گيرد و همان‌طور که مي‌گويند، هيچ‌چيز مثل موفقيت، موفقيت نمي‌آورد. بنابراين اگر فرد به نحوي بتواند نياز به احترام را برآورده کند، مي‌تواند قدم‌هاي موثري در جهت موفقيت بردارد و در ضمن از لحاظ عاطفي هم ارضا شود. (سایت تبیان زنجان)

احترام به دو بخش تقسیم می شود: **احترام برونی و احترام درونی**

1- **احترام برونی:** باور خودتوانمندي به معناي داشتن اطمينان به توانائي فکر کردن ، درک کردن ، آموختن ،انتخاب کردن و تصميم گيري براي خود .

2- **احترام درونی:** احترام به خود يا داشتن حرمت نفس به معناي ارزش براي خود يعني آن که به خود حق بدهيم که زندگي کنيم و شاد باشيم .

عزت نفس يک نياز اوليه براي انسانهاست . چون فکرکردن لازمه زندگي موفق است و اين انديشه و فکر به ما امکان مي دهد که قدرت تصميم گيري هر انسان بستگي به ميزان عزت نفس او دارد بنابراين نقش عزت نفس در زندگي انسان بسيار مهم وچشمگير مي باشد .

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

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

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

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

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

**چرا عزت نفس اهمیت دارد ؟**

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

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

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

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

**ایجاد عزت نفس در محیط کار**

تلاطم، بی‌نظمی، رقابت شتابان و عدم اطمینان از ویژگی‌های مهم محیط کار در قرن بیست و یکم هستند. در نتیجه این وضعیت، امروزه بسیاری از سازمان‌ها با تغییری بی سابقه یک سیستم کاری مشارکت جو را به کار بسته اند. این نگرش مشارکت جو شامل سپردن قدرت به کارکنان، تصمیم‌گیری مشارکتی و دموکراسی در محیط کار است. برنامه‌های مشخص این نگرش برای جلب مشارکت کارکنان عبارتند از توسعه شغلی، غنای شغلی، دوایر کنترل کیفیت، کیفیت برنامه‌های زندگی کاری، کمیته‌های مشترک کارکنان و مدیریت، برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع، طرح‌های مشارکت کارکنان و گروه‌های خودگردان. هریک از برنامه‌های فوق، به طریقی، بر سازمان اثری مثبت داشته که در سطوح فردی و سازمانی، دارای پیامدهای سودمندی بوده است.   
سیستم‌های کاری مشارکت جو در صورتی می‌توانند موفق شوند که کارکنان مایل باشند انرژی‌های بالقوه خود را برای انجام کار آزاد ساخته و خود هدایت‌گری و خود ‌کنترلی قابل ملاحظه‌ای را اعمال کنند. متاسفانه بسیاری از سازمان‌هایی که از مدل سنتی به مدل مشارکت جو تغییر می‌یابند متوجه می شوند که کارکنانشان نمی‌توانند بلافاصله به طور‌ مستقل و مسئولانه کار کنند. این امر موجب طرح دو پرسش مهم می گردد: این کارکنان خود هدایت‌گر و خود‌کنترل چه کسانی هستند؟ و سرپرستان چگونه می توانند موجد این رفتارها باشند؟ پاسخ سوال اول در مفهوم عزت نفس نهفته است. اساساً، نحوه نگرش کارکنان به خودشان در محیط کار می‌تواند قویاً طرز‌تلقی، انگیزش و رفتارهای کاری آنها را تحت تاثیر قرار دهد. سرپرستان، این مسئولیت را دارند تا این نگرش را درک کنند و آن را جهت ارتقا سطح عزت نفس کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار دهند. پاسخ سوال دوم این است که سرپرستان می‌توانند عزت نفس کارکنان را از طریق شناخت مجموعه ای از شرایط سازمانی (مانند ساختار و منابع ) و رفتارهای سرپرستی (مانند سپردن قدرت، آموزش و تشویق) و استفاده از آنها ارتقا دهند.

**عزت نفس**   
افراد در طول زندگی، چندین تصور مختلف از خود پیدا می‌کنند. عزت نفس یک خودآگاهی مهم و یک عامل قوی در ترغیب شخص به کار، تعیین ظرفیت خود ‌هدایت‌‌گری و خود‌کنترلی و تمایل به رفتارهای کاری سودمند است .   
عزت نفس یک ارزیابی از خود است که میزان اعتقاد فرد به قابلیت، اهمیت، موفقیت و ارزش خویش را منعکس می کند. عزت نفس یک قضاوت شخصی در مورد با‌ارزشمند‌بودن خویش است، عزت نفس یک طرز‌تلقی از مقبولیت یا عدم مقبولیت خویش است که نهایتاً خود را به صورت میزان علاقه‌مندی (بی علاقگی) شخص به خویشتن نشان می‌دهد. برخوردهای اشخاص معتبر، سیستم‌های کاری، شیوه زندگی شخصی و احساس کفایت و قابلیت حاصل از تجارب شخصی، می‌توانند عزت نفس را شدیداً تحت تاثیر قرار دهند.   
کارکنان در ‌مورد خود قضاوت‌هایی دارند که برای سازمان دارای پیامدهای مهمی است. در یک نگرش کلی، عزت نفس یک ارزیابی کلی از ارزش خویش است. ارزیابی از ارزش خود، میزان آگاهی افراد از توانایی، اهمیت و ارزشمند بودن خویش براساس تجربیات گذشته است . با یک نگرش دیگر، عزت نفس کاری، سطح خودآگاهی شخص را برای انجام وظایف خاص - در آینده - نشان می‌دهد. افراد برای وظایفی که غالبا انجام می‌دهند (مثلا رانندگی اتومبیل ) یا وظایفی که برای زندگی آنان دارای اهمیت است (مثلاً مسئولیت‌های اصلی شغلشان) سطوح مختلفی از عزت نفس را به دست می‌آورند. کارکنانی که دارای عزت نفس کاری بالایی هستند، در مقایسه با افرادی که عزت نفس کاری کمتری دارند معمولا بهتر کار می کنند و از شغلشان راضی‌ترند. این تفاوت حائز‌ اهمیت است زیرا افرادی که در انجام یک کار، مدام باز‌خورد منفی دریافت می‌کنند، هرگز این تصور را نخواهند داشت که برای انجام آن (کار) دارای کارایی هستند.   
افرادی که دارای عزت نفس بالا هستند، توانایی خود را بالا ارزیابی می کنند، لذا اطمینان دارند که وقتی تصمیم به انجام کاری بگیرند، احتمالا موفق خواهند شد. از سوی دیگر، کارکنان دارای عزت نفس کم، توانایی خود را کم می‌دانند. بنابراین، برای خود ‌موفقیت کمتری پیش‌بینی کرده و فعالیت‌های خود را محدود می‌کنند. در نتیجه، سطح عزت نفس کاری فرد نقش مهمی را در کار و در سازمان‌هایشان ایفا می‌کند.   
**عزت نفس سازمانی**  
پژوهشگران اخیرا به سطح دیگری از عزت نفس پی برده‌اند که در محیط کار برای افراد دارای اهمیت ویژه‌ای است. این عزت نفس، عزت نفس سازمانی است. عزت نفس سازمانی تصوری است که افراد از ارزش خود به عنوان عضو سازمان دارند. افرادی که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند نوعاً خود را مهم، معنی دار و ارزشمند می‌دانند.   
افرادی که دارای احساس عزت نفس سازمانی قوی هستند، عمیقا اعتقاد دارند که عضو مهمی از سازمان خود به شمار می‌روند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که در این سیستم اعتقاد شخصی، دارای تبعات مهم سازمانی است. کارکنانی که دارای عزت نفس سازمانی بالا هستند، به طور متوسط، اثربخش تر از کارکنانی هستند که عزت نفس سازمانی کمتری دارند. آنها بهتر کار می کنند، در مورد کارفرمای خود نگرش مساعدتری دارند و کمتر به رها کردن کار خود فکر می‌کنند. علاوه بر این، به طور داوطلبانه رفتارهای سازنده بیشتری دارند (مثلا حتی اگر این رفتارها در شرح وظایفشان قید نشده و برای آنها پاداش فوری نیز وجود نداشته باشد، برای موفقیت سازمان تلاش می کنند). کارمند دارای عزت نفس بالا احتمالا در مقایسه با کارمند دارای عزت نفس کمتر، فعالیت‌های شغلی بیشتری را انجام می دهد و برای ارتقا عملکرد خود بیشتر تلاش می کند. افراد دارای عزت نفس کم ،شکست بزرگتری را برای خود پیش بینی می کنند، سریع تر تسلیم می شوند، توان مقابله با شرایط سخت را ندارند و برای کسب مهارتهای لازم ، به منظور عملکرد شغلی موفقیت آمیز، کمتر تلاش می کنند.   
به طور خلاصه ، کارکنان دارای عزت نفس سازمانی دقیقاً همان کارکنانی هستند که یک سازمان مشارکت‌جو، اگر طالب رقابت در بازار جهانی تلاطم و غیر‌مطمئن امروزی است، به آنها نیاز دارد. این کارکنان فعال ترند، در شرایط بی‌اطمینانی احتمالاً مسائل پیچیده بیشتری را حل و فصل می‌کنند، مسئول ترند و خود هدایت گری و خود‌کنترلی بیشتری دارند.

**آثار و نتايج ارزشمند عزت نفس از دیدگاه اسلام**

**1**- **پست بودن دنيا در نظر انسان با عزت و عزيز بودن خود در جهان هستي**: حضرت علي (ع) در اين زمينه مي فرمايد: "من كرمت عليه نفسه هانت عليه الدنيا" كسي كه داراي عزت و كرامت باشد دنيا در نظرش پست و لايق اهانت است. اين امر حاصل نمي شود مگر او دنيا را بشناسد و بينش خود را مختص با حيات مادي صرف, نكند بلكه اساس خلقت و جايگاه دنيا را در صحنه گيتي بشناسد و پس از آن مقام عالي انسانيت را كه مي تواند كسب نمايد را بفهمد.   
**2**- **عدم ارتكاب معصيت:** يكي از پيامدهاي عزت نفس در آدمي عدم انجام معصيت است."من كرمت نفسه لا يهنها بالمعصيه". آن كس كه بزرگي و كرامت نفس خود را باور دارد هرگز با پليدي گناه, پست و موهونش نمي سازد. انسان اگر احساس شخصيت كرد, احساس عزت در او بود, اگر اين احساس با معرفت قلبي و يقيني بودد, خود را از اطاعت خدا دور نمي كند و به سرپيچي از فمان خدا دست نمي زند. اصولاً يكي از علت هاي انجام گناه, احساس بي ارزشي, پوچي و ذلت نفس مي باشد از زمينه هاي رواني گناه, تحقير, حقارت و كوچكي نفس انسان است و انسان مكرم با شناخت شان خود, دست به گناه نمي زند.   
حضرت علي (ع) در اين مورد مي فرمايد:" من شرفت نفسه نزهها عن زله المطالب" كسانيكه شرافت نفساني دارند دامن خود را به خواهش هاي پست آلوده نمي كنند.   
**3**- **خوار و موهن بودن شهوات نزد انسان هاي با كرامت:** در نهج البلاغه علي (ع) مي فرمايد:   
"من كرمت عليه نفسه هانت عليه شهوته" كسي كه شخصيت و كرامت نفس داشته باشد يعني نفسش برايش عزت و شرف داشته باشد, شهوات و ميل هاي نفساني در نظرش خوار و پست و كوچك است اين بدان معني نيست كه انسان با عزت اصلاً شهوات نداشته باشد بلكه شهوات در تملك و كنترل او بايد باشد و از شرعي به ارضاي آنها بپردازد به عبارت ديگر ميل ها در كف انسان اسير باشند نه اينكه انسان اسير و بندي آنها باشد.   
امام هادي (ع) مي فرمايد:"من هانت عليه نفسه فلا تامن شره" بترس از آدمي كه خودش براي خودش قيمت ندارد. آدمي كه احساس شرافت و كرامت در خود نمي كند از شر او ايمن مباش (مطهري, 1367, ص 202).  
**4**- **انجام اعمال نيك:** انسان با كرامت انجام اعمال نيك را بر خود واجب مي داند:"الكريم مري مكارم افعاله دنيا عليه يقضيه". علي (ع) مي فرمايد: در نظر انسان شريف نيكوكاري و حسن عمل ديني است كه بر ذمه اوست و خود را به اداء آن موظف مي داند.   
**5**- **عدم تزلزل در برابر سختي ها:** انسان با عزت از روح و نفس مطمئنه اي برخوردار است كه مسايل و مشكلات نمي تواند آنها را دچار تزلزل و ناراحتي روحي و رواني گرداند و در اصطلاح روان شناسي آستانه تحمل آنها بالا است و با كوچكترين مشكل از جا در نمي روند و لذا حلم و سعه صدر در قبال مشكلات و بالا بردن آستانه تحمل در برابر مشكلات در سايه عزت نفس حاصل مي شود.

**شیوه های پرورش عزت نفس در سیره امام حسین علیه السلام**

عزت نفس، یکی از لوازم زندگی موفقیت آمیز است . فردی که می خواهد در راه اهداف والای خویش تمام مشکلات و موانع را از سر راه خود برداشته و به مراحل تعالی و تکامل برسد، باید عزت و کرامت نفس داشته و این موهبت خدادادی را در وجود خود بارور کند . ریشه بسیاری از محرومیتها، ناکامیها، عدم موفقیتها، انتخاب راههای خلاف عرف و شرع، شکستن هنجارهای مقدس جامعه، خیانتها، جنایتها و بزهکاریهای گوناگون را می توان در نداشتن عزت نفس و وجود عقده حقارت جستجو نمود . امام علی علیه السلام می فرماید:   
"من کرمت علیه نفسه لم یهنها بالمعصیة)" عیون الحکم و المواعظ، ص 439)  
آن کس که بزرگی و کرامت نفس خود را باور داشته باشد، آن را با گناه، پست و ذلیل نخواهد کرد .  
برای همین، به افرادی که از عقده حقارت رنج می برند و برای خود هیچگونه ارزشی قائل نیستند، نمی توان اعتماد کرد و امری از امور جامعه را به آنان سپرد . سایر افراد جامعه نیز از شر این افراد در امان نخواهند بود .  
امام هادی علیه السلام فرمود:   
"من هانت علیه نفسه فلاتامن شره)" تحف العقول، ص 483(  
کسی که نفس او در نزدش خوار و ذلیل باشد، از شر او ایمن مباش.  
کسی که به شخصیت خود توجه ندارد، مطمئنا در خوار کردن دیگران نیز باکی نخواهد داشت . بنابراین برای حفظ اجتماع مسلمانان و تقویت ارتباط دینی، عاطفی و فرهنگی میان افراد جامعه و جلوگیری از شیوع گناه و انواع خلافها، باید روحیه عزت و کرامت نفس را در جامعه پرورش داده و تقویت نمود .  
امام حسین علیه السلام داشتن عزت نفس را یکی از صفات ضروری مؤمنین دانسته می فرماید: «ایاک و ما تعتذر "منه فان المؤمن لایسی ء ولایعتذر والمنافق کل یوم یسی ء و یعتذر)" حیاة الامام الحسین، ج 1، ص 181(  
از انجام کارهایی که نیاز به پوزش دارد [و عزت نفس را خدشه دار می کند] بپرهیز، زیرا مؤمن نه کار بد می کند و نه پوزش می طلبد، ولی منافق [که برای خود ارزش قائل نیست]، هر روز کار بد انجام می دهد و پیوسته عذرخواهی می کند.   
  
در سیره و سخن امام حسین علیه السلام موارد زیادی می توان یافت که آن گرامی در آن موارد، با شیوه های مختلف در صدد پرورش و تقویت عزت نفس در نهاد افراد بوده است . در این فرصت به برخی از این شیوه ها گذری خواهیم داشت تا علاوه بر اینکه رفتار و گفتار آن حجت الهی به عنوان الگوی سعادتمندان برایمان سرمشق باشد، با یکی دیگر از رمزهای موفقیت رهبران الهی در جذب و جلب وجدانهای بیدار و دلهای مشتاق سعادت آشنا شویم.

**50 روش عملي براي تقويت عزت نفس**

50 روش عملي براي تقويت عزت نفس از « تولد تا 18 سالگي »    
تصوري كه كودكان از خود دارند چگونگي برخورد آنان را با دنياي پيرامونشان شكل مي دهد. يكي از بزرگ ترين تفاوت هاي افراد موفق و ناموفق اين است كه انسان هاي موفق به خود اعتماد دارند و خود را شايسته ي آن مي دانند كه در زمره ي آدم هاي موفق قرار گيرند.   
كمك كردن به كودكان براي اينكه خود را دوست داشته و تصوري مثبت از خويش داشته باشند يكي از بزرگترين موهبت هايي است كه هر مادر يا پدري مي تواند به فرزند خويش پيشكش كند. عزت نفس كامل كليد رمز زندگي موفقيت آميز است .   
هيچ پدر يا مادري كامل نيست . اما والدين در هر خانواده اي ـ با هر نوع ويژگي كه داشته باشند ـ مي توانند راههايي را بياموزند كه به فرزندانشان كمك كنند خود را بپذيرند و محترم بدانند. باور كنند كه افرادي لايق و باكفايتند و همچون ديگران توان لازم براي رويارويي با ناملايمات زندگي را دارند.   
ضعف عزت نفس زاييده ي خود كودكان نيست . بلكه بزرگ ترها و عموما مادران و پدران مسبب اين موضوع هستند. از اين رو ما مادران و پدران كه مهم ترين تاثير را بر زندگي فرزندانمان مي گذاريم وظيفه داريم به آنان كمك كنيم تا طعم موفقيت را بچشند مرتكب خطا شوند بي آن كه احساس شرم كنند و از وجود خود احساس غرور و سربلندي كنند. اين امر زماني به حقيقت مي پيوندد كه به فرزندانمان نشان دهيم كه آنان مهم ،بي همتا و داراي ويژگي هاي خاص و منحصر به فردند و از شايستگي و توان كاميابي در تحصيل و زندگي برخوردارند.   
تربيت درست كودكان تا حد زيادي در گرو انجام دادن بسياري كارهاي درست و كوچك است . هر پدر و مادري مي تواند بسياري كارهاي درست و مناسب انجام دهد تا در فرزندش احساس « خود ارزشمندي » به وجود آورد. شما مي توانيد از طريق مراقبت ،گوش دادن ،ستودن ،قوت قلب بخشيدن ،دلگرم كردن و جدي گرفتن فرزند خود به او عزت نفس ببخشيد و انساني كامياب از وي بسازيد. پيشنهادهايي كه در پي مي آيند شما را به جاده ي منتهي به اين مقصود رهنمون مي كند.   
**روش هاي عملي براي تقويت عزت نفس فرزندان**1 ـ نخستين گام را براي تقويت عزت نفس فرزندتان هم اكنون برداريد : اسمي نامناسب براي فرزند خود انتخاب نكنيد كه يك عمر مايه ي ناراحتي و سرافكندگي شود.   
2 ـ هر روز فرزند خود را در آغوش بگيريد .   
3 ـ همواره خوبي ها نقاط قوت و ويژگي هاي مثبت را در فرزند خود جست وجو كنيد .   
4 ـ به حرف و درد دل هاي فرزند خود خوب گوش دهيد . حرف او را قطع يا جمله هايش را كامل نكنيد . به همه ي حرف هاي او و احساسي كه در آن ها نهفته است توجه كنيد.   
5 ـ وقتي فرزندتان نياز به آرامش دارد نگران نباشيد كه موهايتان آشفته يا لباس هايتان چروك شود . اهميت قائل شدن براي فرزندتان سبب مي شود تا بتوانيد رابطه اي صميمانه و عاطفي با او برقرار كنيد. اين يكي از پايه هاي تقويت عزت نفس فرزند شماست .   
6 ـ به خواب هاي آشفته فرزندتان ـ كه براي شما بازگو مي كند خوب گوش بدهيد .   
7 ـ براي اسباب بازي هاي مورد علاقه ي فرزندتان ارزش قائل شويد .   
8 ـ همواره به فرزند خود فرصت ديگري بدهيد تا خطا و اشتباهش را اصلاح كند .   
9 ـ وقتي فرزندتان خردسال است هر كاري داريد كنار بگذاريد هر شب او را به رختخوابش برده و برايش قصه بگوييد .   
10 ـ هنگام بازي كردن با فرزند خود او را درنظر بگيريد و به حرفش گوش بدهيد تا دريابيد كه نظرش درباره ي خودش و شما چيست .   
11 ـ موفقيت هاي فرزند خود راـ هر چند كوچك و ناچيز ـ بستاييد .   
12 ـ عادت نكنيد كه فرزند خود را با فرزند ديگران مقايسه كنيد .   
13 ـ تا آن جا كه ممكن است شرايطي پيش نياوريد كه به فرزندتان بگوييد : « اگر نكني واي به حالت ! »   
14 ـ برخي كتاب هاي مورد علاقه ي شما ممكن است براي فرزندتان جالب و قابل فهم باشد آن را براي او بازخواني كنيد .   
15 ـ اجازه دهيد فرزند شما كودك نوزادتان را كمي بغل كرده او را ناز و نوازش كند .   
16 ـ اگر هنوز فرزند خردسال شما خودش را خيس مي كند و قادر به استفاده از دستشويي نيست كاري نكنيد كه او احساس كند بچه ي بدي است .   
17 ـ برخي اوقات پاي تلويزيون بنشينيد و برنامه هاي مورد علاقه ي او را همراه كودكتان تماشا كنيد .   
18 ـ وقتي براي فرزندتان قصه يا افسانه اي تعريف مي كنيد كه آن را دوست دارد بكوشيد نام فرزند خود را روي شخصيت هاي مثبت يا قهرمان آن قصه يا افسانه بگذاريد.   
19 ـ به فرزندتان نگوييد : « تو ديگر بزرگ شده اي نبايد بچگي كني . »   
20 ـ فرزندتان را وادار به كارهايي نكنيد كه از آن ها هراس دارد .   
21 ـ وقتي فرزندتان با شما صحبت مي كند حتما پاسخش را بدهيد يكي از ارزشمندترين هديه ها اين است كه وقت خود را در اختيار او بگذاريد. ناديده گرفتن حرف ها و درد دل هاي فرزندتان سبب مي شود كه او احساس كند فرد بي ارزش و بي مقدار است .   
22 ـ افراد را از سر اجبار مجبور به انجام كاري نكنيد .   
23 ـ به فرزندتان ياد دهيد بعد از خوردن غذا شكرگزار نعمت هاي خداوند باشد .   
24 ـ با كمك فرزندتان دانه اي بكاريد يا گياهي برويانيد .   
25 ـ در اواخر زمستان با فرزندتان نخستين نشانه هاي بهار را جست و جو كنيد . (برانگيختن حس كنجكاوي فرزندتان براي درك شگفتي هاي طبيعت )   
26 ـ وقتي در سفر هستيد به فرزندتان تلفن كنيد و بگوييد دلتان برايش تنگ شده است .   
27 ـ همواره اين بينش را به فرزندتان القا كنيد « مي دانم كه تو از عهده ي انجام دادن آن برمي آيي . »   
28 ـ هرگاه خطايي از شما سر زد از فرزندتان عذرخواهي كنيد .   
29 ـ به اين نكته ي مهم توجه كنيد كه چگونگي رفتار والدين با يكديگر به اندازه ي نحوه ي رفتار آنان با فرزندشان اهميت دارد.   
30 ـ با دادن مسئوليت كارهاي عادي روزانه به فرزند خود او را فردي مسئوليت پذير بار آوريد . (مثل آب دادن به گلدان )   
31 ـ همراه فرزندتان دعا و نيايش كنيد .   
32 ـ اگر فرزندتان گوشه گير و خجالتي است و در جمع احساس راحت بودن نمي كند در حضور ديگران برايش احترام قائل شويد و در خلوت در آغوشش بگيريد.   
33 ـ به ياد داشته باشيد هيچ بچه اي نبايد با احساس زيادي بودن و سر بار بودن زندگي كند .   
34 ـ در حضور فرزندتان از موفقيت هاي او براي ديگران تعريف كنيد .   
35 ـ به فرزندتان ياد بدهيد كه با ادب و با نزاكت باشد . ادب و نزاكت سبب مي شود كه او در اجتماع عزت نفس بيشتري داشته باشد.   
36 ـ نگذاريد فرزندتان به بازي هاي ويدئويي يا رايانه اي خشونت آميز رو آورد .   
37 ـ اگر قرار است اتفاق مهمي (چه خوب چه بد) در خانواده رخ دهد صبر نكنيد تا آخرين دقيقه خبر آن را به فرزندتان بدهيد. اگر جز اين باشد او احساس مي كند كه وجودش در خانواده اهميتي ندارد.   
38 ـ از به كار بردن كلمه ها و عبارت هاي توهين آميز (مانند : گوساله ! يا تو به هيچ دردي نمي خوري ) خطاب به فرزندتان جدا خودداري كنيد.   
39 ـ تا آن جا كه امكان دارد در مسائل و مشكلات مربوط به روابط خواهرها و برادرها دخالت نكنيد . معمولا خود آنان مسائل شان را بهتر حل مي كنند.   
40 ـ حريم خصوصي و امور شخصي فرزند خود را محترم شماريد .   
41 ـ در روز جشن نيكوكاري يا جشن عاطفه ها همراه فرزندتان براي كمك برويد .   
42 ـ به فرزندتان كمك كنيد تا از تغييرات جسمي اي كه در دوران نوجواني و جواني در او ايجاد مي شود آگاه باشد.   
43 ـ مراقب باشيد كه استفاده از رايانه بخش عمده اي از وقت و زندگي فرزند جوانتان را نگيرد تا او را از داشتن زندگي فعال و اجتماعي بازدارد. و به فردي منزوي و محروم از حضور در جمع همسالان تبديل كند.   
44 ـ در پايان هر سال همراه با فرزندتان كاميابي ها و دستاوردهاي فردي و خانوادگي دوازده ماه گذشته را مرور و ارزيابي كنيد.   
45 ـ سعي نكنيد در رفتار بينش يا لباس پوشيدن فرزند جوانتان الگويش شما باشيد .   
46 ـ فرزند خود را با پوشش و سر و وضع مناسب روانه ي مدرسه كنيد .   
47 ـ به فرزندتان اجازه دهيد تا با شما در برنامه ريزي براي بهبود امور جاري خانه و خانواده هم فكري كنند .   
48 ـ به فرزندتان نشان دهيد كه چگونه وظايف و تكاليف بزرگ را به مراحل يا اجزاي كوچك تر تقسيم كند و آن ها را يك به يك (قدم به قدم ) انجام دهد تا از دشواري كار كاسته شود.   
49 ـ براي واداشتن فرزندتان به انجام كاري به او رشوه ندهيد . اين ابزار مناسبي براي ايفاي نقش مادر يا پدر بودن نيست .   
50 ـ به انديشه ها ايده ها و نظرهاي فرزندتان بي اعتنا نباشيد و آن ها را بي اهميت و ناچيز نشماريد .

بخش ششم

تغييروتحول در سازمان

گردآورنده:خانم ابراهيمي

(رشته مدیریت بازرگانی)

**مقدمه**

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

**انسان و تغییر**

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

**اجزاء تغییر**

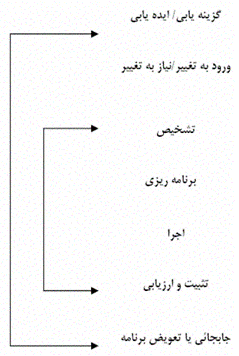
تغییر را تدریج رقم میزند . به عبارت دیگر ، تغییر در کالبد زمان میسر است . برخی از تغییرات با به خدمت گرفتن زمان ، حضور خود را مخفی میکنند چرا که با صرف زمان ، دیگر متوجه تغییر تدریجی و آرام در آنها نمی شویم ! برخی از تغییرات با به خدمت گرفتن سرعت ، به آشکار تغییر را به رخ میکشند ! آنچه که مهم می نماید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

**ابعاد تغییر**

گاهی تغییر خود را بطور کامل در یک بعد نشان می دهد مانند تغییرات ظاهری . جسمی که در اثر تغییر حالت دچار دگرگونی ظاهری شده است . گاهی نیز ابعاد تغییر متفاوت است مانند تغییر ماهیت یعنی استحاله ( درختی که از جنس چوب بوده در اثر مرور زمان و مجاورت با شوره زار تبدیل به درخت نمکی می شود) ! ابعاد تغییر در سازمانها نیز متفاوت است . سازمانهایی که با تغییرات جزئی سعی در بهبود فرایندها دارند و سازمانهایی که بکلی دستخوش تحول اساسی می گردند . دانشمندان برای تغییرات ، مدلهای متعددی را تعریف نموده اند که در ذیل چند نمونه از آنها را نام می بریم :

**مراحل تغییر:‏**  
‏1-‏ **خروج از انجماد**: اين مرحله بر ايجاد انگيزش و آمادگي براي تغيير تاکيد مي کند.‏  
‏2-‏ **تغيير**: در اين مرحله بايد اطلاعات جديد ، الگوي رفتاري جديد ، براي کارکنان فراهم آورد.‏  
‏3-‏ **انجماد مجدد**: تغيير در حين فراگرد تثبيت به کمک کارکنان با تلفيق رفتارها و نگرش هاي تغيير يافته با شيوه هاي عادي انجام ‏کارهايشان پايدار مي شود.

**مدل هفت مرحله اي تغيير**  
کالب و فرومن در مدل تغيير خود هفت مرحله را در نظر مي گيرند. ويژگي مدل آنها در اين است که اين مراحل نبايد لزوما در توالي يا به ‏طور جدا گانه رخ دهد بلکه چند مرحله مي تواند به طور همزمان رخ دهد. آن ها مدل خود را توسط نمودار 1 ارائه مي کنند.‏



نمودار1 : مدل هفت مرحله ای تغییر

**مدل سيستمي تغيير**رهيافت سيستمي تصوير کلاني را از تغيير سازماني ارائه مي دهد و بر اين باور است که هر تغييري چه بزرگ و چه کوچک ، يک تاثير ‏آبشاري بر سازمان دارد.‏  
اجزاي اصلي سه گانه مدل سيستمي در نمودار 2 نشان داده شده است.‏

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ورودیها  داخلی : 1- قوتها 2- ضعفها  خارجی : 1- فرصتها 2- تهدیدها |  | ساختار کار  افراد  فن |  | خروجی ها  1-سطح سازمان  2-سطح گروه و بخش  3-سطح فردی |

**نمودار2 : اجزای اصلی مدل سیستمي**

**چرا سازمانهاي موفق به تغيير نيازمندند؟**  
بنجامين فرانكلين مي گويد اگر تغييرات را خاتمه دهيد، زندگي خود را خاتمه داده ايد. **شمار اعتراضات نسبت به تغيير در سازمانها با تعداد نفرات سازمانها برابر است**. حتي اگر اين تغييرات دستاوردهاي مثبت آشكاري را هم درپي داشته باشند بازهم با اعتراضهايي مواجه خواهند شد و ممكن است كه از فرايند تغيير جلوگيري شود. سازمانهايي كه به انجام تغييرات وسيع دست مي زنند بايد اعتراضهاي مربوطه را شناسايي كنند و در راستاي غلبه بر اين اعتراضها به كاركنان و افراد ذي نفع كمك كنند.

**فراگرد تغییر در سازمان**

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

**«صحبت کردن درباره‌ تغییر، ساده‌تر از اعمال آن است. مشاوره دادن راحت‌تر از مدیریت کردن است.»** آلوین تافلر

**نتیجه گیری**

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

بخش هفتم

رویکرد شایستگی

خانم حیدریان

(رشته فناوری اطلاعات)

**مقدمه**

امروزه، رقابت شديد و تغييرات فناوري، فشار روزافزوني بر سازمانها و شيوه‌هاي متنوع آنها در افزايش بهره وري نيروي انساني شان وارد مي‌سازد. اكنون از نيروي كار سازمانها، انتظار مي رود، تاثير بيشتري در توليدات و خدماتي كه ارائه مي دهند، داشته باشند. اين درست همان چيزي است كه موجب شده در محيط رقابت، شايستگي اهميت يابد. محيط منابع انساني ايران نيز بی تاثير از اين تغيير و تحولات نيست و هدفهاي آن همگام با تحولات جهاني، در حال تغييرند.پذيرش و گسترش سريع رويكرد شايستگي محور و به كارگيري آن در برنامه هاي توسعه كاركنان بيش از هر چيز، نتيجه مزايا و فوايدي است كه دراين رويكرد نهفته است.

شايستگي ها، مزاياي متفاوتي براي سازمان ها و مديران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نيز به دلايل گوناگوني، نظير : انتقال رفتارهاي ارزشمند و فرهنگ سازماني، عملكرد موثر براي همه كاركنان، تاكيد بر ظرفيت هاي افراد (به جاي شغل آنها ) به عنوان شيوه كسب مزيت رقابتي ، تقويت رفتار تيمي و متقابل از شايستگي ها استفاده مي كنند .

**تعريف شايستگي**

روان شناسان، شايستگي را محرك، ويژگي يا مهارت برجسته تعريف كرده‌اند كه منجر به عملكرد شغلي بهتر مي شود. مرابيل و ريچارد ( 1997 ) مي‌گويند كه در انتخاب شايسته ترين ها بايد به توانايي‌ها، شاخصهاي رفتاري، باورها، ويژگيهاي شخصيتي، نگرشها و مهارتهاي افراد توجه شود.

طبق تعريف ارائه شده توسط جامعه بين‌المللي عملكرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرشهايي كه كاركنان را قادر مي سازد به صورتي اثربخش فعاليتهاي مربوط به شغل و يا عملكرد شغلي را طبق استانداردهاي مورد انتظار انجام دهند شايستگي ناميده مي شود.

طبق نظر اسپنسر (1993) شايستگي، ويژگي زيربنايي فرد است كه به طور كلي با عملكرد اثربخش ملاك مدار و يا عملكرد برتر در يك شغل يا وضعيت، رابطه دارد.

با تعاريف شايستگي، چنين به نظر مي رسد كه شايستگي همانند چتري است كه هر چيزي را كه به گونه‌اي مستقيم يا غيرمستقيم بر روي عملكرد شغلي تاثير داشته باشد، در برمي گيرد. به عبارت ديگر، شايستگي تصويري از يك انسان رشد يافته را نشان مي دهد كه براي انجام يك شغل، آمادگي‌هاي كامل را از هر جهت داشته باشد.

**تاريخچه شايستگي ها**

كرستيد (1998) بر اين باور است كه رويكرد شايستگي، رويكردي جديد در مديريت منابع انساني نيست و رومي‌ها ، در تلاش براي دستيابي به صفات جزئي و تفصيلي سرباز خوب رومي از آن استفاده مي كردند.

در هر حال متدولوژي مبتني بر شايستگي به شكل مدون و امروزي توسط شركت هي-مكبر كه مؤسس آن ديويد مك كللند روان شناس برجسته دانشگاه ‌هاروارد بود، در اواخر دهه 1960 و اوايل دهه 1970 ارائه شد. مك كللند، كار را با تعريف متغيرهاي شايستگي آغاز كرد كه مي توانستند عملكرد شغلي را پيش بيني كنند و تحت تأثير جنسيت، نژاد يا عوامل اجتماعي و اقتصادي قرار نمي گرفتند. مطالعات او به شناسايي جنبه‌هاي مختلف عملكرد كمك كرد.

**سطوح شايستگي**

شايستگي را مي توان در سه سطح از يكديگر متمايز كرد:

1. **سطح فردي، شايستگي:** در اين سطح شامل دانش و مهارتهاي بالقوه، ظرفيتها (قابليت ها) و صلاحيتهاي كاركنان است.
2. **در سطوح سازماني**، شايستگي شامل روش ويژه اي در تركيب منابع گوناگون سازمان با يكديگر است. به عبارت ديگر، شايستگي شامل تركيب متقابل دانش و مهارتهاي كاركنان با ديگر منابع سازمان، مانند دانش سيستمها، امورجاري، رويه ها و توليدات فناورانه است.
3. **در سطح راهبردي،** منظور از شايستگي‌ها، ايجاد و حفظ برتري رقابت آميز، از راه تركيب خاصي از دانش، مهارتها، ساختارها، راهبردها و فرايندها است.

**ابعاد شايستگي**

**دانش:** فرايند توسعه دانش و معلومات نظري به گونه معمول از راه تحصيل در سطوح دانشگاهي حاصل مي‎شود. توسعه دانش و معلومات زيربناي توسعه مهارتها، و نگرش به شمار مي‎آيد، و به تنهايي و به خودي خود، تاثير چنداني در توسعه شايستگي‌هاي مديريتي ندارد.

**مهارت:** مهارت عبارتست از : توانايي پياده سازي علم در عمل. مهارت از راه تكرار كاربرد دانش در محيط واقعي به دست آمده و توسعه مي‎يابد. توسعه مهارت منجر به بهبود كيفيت عملكرد مي‎شود بدون آن، در بسياري از موارد، معلومات، منشاء، تاثير زيادي نخواهند بود. براي مثال هيچ مديري بــدون به كارگيري و تجربه كردن اصول كار تيمي در عمل، نمي‎تواند مهارت كار تيمي را با مطالعه كسب كند.

**توانايي** يك توانش خصلتي با ثبات و وسيع را مصور مي سازد كه شخص را براي دستيابي و نهايت عملكرد در مشاغل فيزيكي وفكري مقيد مي سازد. در واقع توانايي و مهارت، مشابه هم بوده وتفاوت آنها در اين است كه مهارت ظرفيتي خاص براي انجام فيزيكي كارهاست اما توانايي ظرفيت انجام كارهاي فكري را مشخص مي سازد(فتحي و شعباني، 1386) .

**نگرش :** عبارتست از تصوير ذهني انسان از دنيا و پيرامون آن . تصوير ذهني انسان چارچوبي است كه ميدان انديشه و عمل وي را تبيين كرده، شكل مي‎دهد. درك انسان از پديده‎هاي پيرامون خود و تصميم‎گيري وي براي عمل، بر مبناي تصوير ذهني اوست.

**الگوهاي شايستگي**

الگوي شايستگي توانايي انجام فعاليتها در محدوده شغل بر اساس استانداردهاي تعيين شده تعريف شده است. در واقع الگوي شايستگي عبارت است از يك الگوي قابل اندازه‌گيري توانايي‌ها و رفتارهاي مورد نياز براي انجام دادن فعاليت هاي كاري به صورت موفقيت آميز.

هدف از تدوين مدل شايستگي در هر سازمان ارائه الگويي براي يكپارچه سازي عملكرد سامانه منابع انساني است. به گونه اي كه منجر به عملكرد مؤثر و موفقيت سازماني شود.

امروزه الگو‌ها و چارچوبهاي متعددي براي شايستگي موجود است ، ولي مي‌توان گفت كه اكثر آنها تا حدودي مبتني بر اين مواردند:

الف ) خوشه دانش ، مهارتها، تواناييها، انگيزش ، باورها ،ارزش ها و رغبتها، ب ) مرتبط با بخش مهم شغل،

ج) مرتبط با استانداردهاي پذيرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش، د) مرتبط با عملكرد برتر و يا اثر بخشي،

ه) مرتبط با جهت گيري استراتژيك، و) قابل بهبود از طريق آموزش ، پرورش

**برنامه ريزي منابع انساني**

برنامه ريزي منابع انساني از الزامهاي اوليه و نخستين گام براي تعادل بين هدفها و استراتژي هاي سازمان با استراتژي هاي منابع انساني است. با مقايسه توام عرضه و تقاضاي جاري ، متخصصان منابع انساني مي توانند شكاف ميان افراد سازمان ، شايستگي هاي مورد نياز ، هدفهاي حال و آينده شان را تشخيص دهند.

اين شكافها راهنماي توسعه و عملكرد واحد منابع انساني است كه همچنين پيشنهادهايي براي تعريف مسئوليتهاي مديران عملياتي خواهند داشت انتقال برنامه ريزي منابع انساني به الزامهاي مبتني بر شايستگي يك تغيير (جهش ) از پارادايم گذشته در روش تفكر برنامه ريزان حوزه منابع انساني، سازمانها و كاركنانشان است.

تصميم سازان از هنگامي كه كنترل منابع انساني را در دست مي گيرند بايستي از مزاياي برنامه ريزي براساس شايستگي‌ها در منابع انساني اطمينان حاصل كنند؛ البته كه همگي مي‌دانيم هيچ تغييري بدون هزينه نيست.

الزامهاي برنامه‌ريزي منابع انساني مبتني بر شايستگي‌ها در وهله اول شبيه سازي از هدفها و استراتژيهاي كسب و كار است، هر شركتي با هدفي موجوديت مي‌يابد، تا بتواند سود آوري لازم را داشته باشد.

برنامه ريزي منابع انساني نيازمند مشاركت در تصميم گيري چه به گونه‌اي كمي و چه به شكلي كيفي است كه بايستي به گونه‌اي حمايت اجرايي به خود بگيرد، تا دستيابي به هدفهاي استراتژيك سازمان را در ارتباط با روشهاي عملكردي اش مشخص كرده، موفقيتهاي عملكردي را در پي داشته باشد.

براي حركت فرايندهاي برنامه ريزي مبتني بر شايستگي ، برنامه ريزان بايستي به استقرار و نگهداري سيستم مديريت منابع انساني بپردازند به گونه‌اي كه ، نگهداري ، به روز رساني و موارد مهم ديگر اطلاعاتي در مورد شايستگي هاي كاركنان را در دست داشته باشند.

سيستم اطلاعات، بايد به روشني نشان دهنده تجربه‌هاي در دسترس سازمان باشد. اين امر بايد وراي مدلهاي كهنه و قديمي بوده، در واقع مجموعه اي از مهارتهايي باشدكه بر اساس آن شايستگي‌ها، كاركنان را قادر سازد به نتايج از پيش تعيين شده دست يابند. (Dubois & Rothwell et, 2004)

**توسعه و رشد**

توافقات كمي در ميان متخصصين منابع انساني با رهبران سازمان در مورد توسعه كاركنان وجود دارد.

با يك نگاه كلي، اين مسئوليت سازمان است كه فراهم آور فرصت هايي براي توسعه كاركنانش باشد تا در راستاي هدفهاي سازمان، به ارتقاي عملكرد كاركنان نيز بپردازد.

چرايي پرداختن به توسعه كاركنان بر محوريت شايستگي‌ها امري است كه كافارو در مقاله اي بدان اشاره كرد. او مي‌گويد: «براي پيروزي در اين جنگ استعدادها ، مديران بايد بر دخالت كلان و استراتژيك كاركنان در سرمايه گذاري در مسير شغليشان تمركز كنند.»

**نتيجه گيري**

همان‌گونه كه اشاره شد، مدل‌هاي شايستگي رويكردي يكپارچه و هماهنگ را براي طراحي زير سيستم‌هاي مديريت منابع انساني ارائه مي‌دهند.

اين سيستم، طراحي نظامهاي جذب، بهبود عملكرد، رشد كاركنان، برنامه‌ريزي توسعه مسير ترقي شغلي، برنامه‌ريزي موفقيت، ارزيابي عملكرد و پرداخت و ... را شامل مي‌شود. بنابراين سرمايه‌گذاري سازمان در توسعه مدل شايستگي مزاياي فراواني براي سازمان دارد.

به بياني ديگر و به طور خلاصه: مديريت منابع انساني مبتني بر شايستگي‌ها‌، مي‌تواند كاربردهاي موفقيت‌آميزي اين گونه در پي‌داشته باشد:

* برقراري پيوند و ارتباط مستقيم بين شايستگي‌هاي فردي و هدفها و استراتژي‌هاي سازماني.
* توافق عمومي مديران بر با ارزش‌ترين شايستگي‌هاي سازماني كه منجر به قاطعيت بيشتر مديران در توسعه و پرورش شايستگي‌ها مي‌شود.
* توسعه مجموعه شايستگي‌هاي مورد نياز براي يك نقش و موقعيت خاص.
* تخصيص متناسب و درست افراد به مجموعه نقشها و مسئوليت‌هاي سازماني.
* فراهم آوردن امكان كنترل و اصلاح يك مجموعه شايستگي، زيرا كه اين شايستگي‌ها اعتبار خود را از عملكرد واقعي و ارزيابي هدفهاي استراتژيك گرفته‌اند.
* تسهيل انتخاب، ارزيابي، آموزش و توسعه نيروي انساني.
* كمك به سازمانها در مورد اولويت‌بندي شايستگي‌ها، براي جبران خدمت و مديريت عملكرد كاركنان.

كمك به تسهيل تصميم‌گيري در مورد خط مشي و استراتژي‌هاي سازمان.

بخش هشتم

قدرت در سازمان

آقای نصیری

(رشته مدیریت بازرگانی)

**مقدمه**

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

**تعریف قدرت**

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

**ماهیت قدرت**

قدرت یك تابع وابسته است. هرقدر"‌ب " وابستگی بیشتری به " الف"داشته باشد، "الف" می‌تواند قدرت بیشتری اعمال كند.میزان وابستگی هم به نحوه اندیشیدن واهمیتی كه "ب" برای "الف" قائل است بستگی دارد. ازطرفی وابستگی با منافع مختلف عرضه، رابطه معكوس دارد. اگرچیزی به حد وفوروجود داشته باشد، داشتن آن نمی تواند قدرت فرد راافزایش دهد. یكی ازاندیشمندان اجتماعی به‌نام «پارسونز» نظامهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی رامعرفی می كند. به‌نظراوهرنظام دارای یك ابزارمبادله است كه به‌وسیله آن به دادو ستد می پردازد. ابزارنظامهای اقتصادی‌، سیاسی واجتماعی به‌ترتیب عبارتند ازپول‌، قدرت ومنزلت .این نظامها می توانند بایكدیگر مبادله داشته باشند. به‌عنوان مثال یك نظام درازای پرداخت پول می تواند قدرت یا منزلت كسب كند، یا به‌واسطه منزلت به كسب قدرت یا ثروت بپردازد. به این ترتیب یك انسان ثروتمند كه ابزارنظام اقتصادی یعنی پول رادراختیاردارد، می‌تواند باصرف كردن آن درانتخابات مجلس وتقویت یك نامزد به اوكمك كند وازاین راه به قدرت یعنی ابزارنظام سیاسی دست یابد. ازطرفی اومی‌تواند باصرف بخشی ازپول خود درامورخیریه به منزلت اجتماعی دست یابد. عكس این حالت نیزامكانپذیراست. یك مقام كشوری می‌تواند ازقدرت سیاسی خود برای كسب پول بهره جوید، یا یك انسان نیكوكار بااستفاده ازمنزلت وپایگاه اجتماعی خود به‌عنوان نماینده شورای شهر انتخاب و دارای قدرت سیاسی می‌شود. به این ترتیب دربرخورد بامدیریك سازمان علاوه برسنجش قدرت عریان باید به میزان پول ومنزلت طرفین درگیر نیزتوجه كرد. بسیارمشاهده كرده‌ایم كه عده ای ساعتها در اتاق انتظارمدیرعامل درنوبت ملاقات هستند. اگرهم نوبت به یكی ازآنها برسد‌، ملاقات كوتاهی بامدیرانجام می دهد و به ‌عبارتی مدیر به سرعت عذراورا می‌خواهد‌. بعد دركمال تعجب حاضران فردی ازراه می‌رسد، منشی مدیرعامل كه تاكنون رفتاری آمرانه ورسمی ازخود نشان می داد، به گرمی از اواستقبال می‌كند ونهایتا" بدون هیچ مقدمه وتشریفاتی به اتاق مدیرعامل می‌رود. ملاقات آنها مدت زیادی طول می‌كشد وسرانجام بابدرقه مدیرعامل ومنشی محل راترك می‌كند. درچنین مواردی اگرچه شخص تازه وارد نظیرسایرمراجعه كنندگان فاقد قدرت دراین سازمان است ، اما اودارای ابزارهای مبادله دیگری همچون پول، منزلت اجتماعی ویاقدرت سازمانی درمحلهای دیگراست وضمن مبادله ابزارهای خود ، مدیرعامل یا وزیررابه كرنش واجرای خواسته اش وادار می سازد. ماحصل آنكه پول ، قدرت و منزلت درنظامهای مختلف قابلیت جابه‌جایی ویاتبدیل شدن به یكدیگررادارند وهمگی كالاهای باارزش محسوب می‌شوند.

**انواع قدرت**

  در یک تقسیم‌بندی کلی، می‌توان قدرت در سازمان را به دو نوع عمده تقسیم کرد: "قدرت مدیریتی(سازمانی)" که از مقام فرد در سازمان نشأت می‌گیرد و "قدرت شخصی" که برآمده از ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی فرد است.

**قدرت مدیریتی**

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

**قدرت قانونی**

نوعی حق سازمانی است که به فرد اجازه می‌دهد تا دیگران را به اطاعت از خود وادارد. قدرت قانونی، قدرتی است که به پست و مقام سازمانی تعلق دارد و هر کس که در آن پست و مقام قرار می‌گیرد، از آن قدرت برخوردار می‌شود؛ بنابراین منشأ این قدرت، سازمان است. در سازمان، زیردستان همواره خود را تابع سرپرستان و مدیران سازمان می‌دانند و تحت تأثیر آنان هستند و می‌کوشند تا خواسته‌های آنان را برآورند؛ چرا که احساس می‌کنند آنان از قدرت مشروع و قانونی برخوردارند و این حقی است که از طرف سازمان به آنان اعطا شده است.

**قدرت پاداش**

قدرت پاداش، برحسب درجه کنترل یک شخص بر پاداش‌هایی که برای دیگران باارزش می‌باشند، سنجیده می‌شود. به عنوان مثال، معروف‌ترین پاداش‌های سازمانی حقوق، ارتقا و واگذاری مأموریت می‌باشند. اگر مدیری بتواند بر حقوق دریافتی کارکنانش کنترل داشته باشد، در مورد ارتقای آنها اظهار نظر کند و در واگذاری شغل، صاحب رأی و دارای نظر قابل توجهی باشد، از قدرت پاداش بالایی برخوردار است.

**قدرت اجبار**

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

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

**قدرت شخصی**

قدرت شخصی، هیچ ارتباطی به پست و مقام سازمانی ندارد و از ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی افراد نشأت می‌گیرد و تنها به شخصیت فرد بستگی دارد. قدرت شخصی نیز به دو صورت قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نمود پیدا می‌کند.

**قدرت تخصص**

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

**قدرت مرجعیت**

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

**وابستگی کلید قدرت**

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

**عوامل ایجاد وابستگی**

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

**اهمیت**

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

**کمیاب بودن**

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

**جایگزین نداشتن**

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

**دستیابی به قدرت در سازمان**

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

در محیط كسب وكار، قدرت به دو صورت قابل استفاده است:

1)برای پیشبرد اهداف سازمان. 2)برای پیشبرد منافع فردی.

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

بخش نهم

التون مایو

خانم منصوری هانیس

(رشته فناوری اطلاعات)

**تعريف رفتار سازماني**

رفتار سازماني مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان،رويارويي فرد و سازمان و بالاخره سازمان مي باشد.

***زندگی نامه و دوران شغلی***

پروفسور جرج التون مايو در 26دسامبر 1880 به دنيا آمد و در 7 سپتامبر 1949 از دنيا رفت.مليتش استراليايي بود .

وي روانشناس ،جامعه شناس،نظريه پرداز سازماني بود و يك رهبر برجسته و يك مرجع بزرگ در تفكر مديريت محسوب مي‌شود.

به تحصیل در رشته‌ روان‌شناسی در دانشگاه آدلاید پرداخت و در سال 1911 به عنوان استاد منطق، اخلاقیات و روان‌شناسی (استاد سابق فلسفه) در دانشگاه کوئینزلند منصوب شد. او که به دلایل حرفه‌ای علاقه‌مند به سفر به ایالات متحده بود، سرانجام به این کشور سفر کرد و سمتی را در سال 1923 در دانشگاه پنسیلوانیا عهده‌دار شد. در آنجا او به یکی از محققان هاثورن تبدیل شد. او به تحقیق در یکی از کارخانه‌های ریسندگی و بافندگی آنجا پرداخت که در یکی از واحدهایش، چرخش کارکنان آن 250 درصد بود (در مقایسه با 6 درصد در سایر بخش‌های شرکت). مجموعه‌ای از تغییرات تجربی در شرایط کاری در این واحد به کار گرفته شد. این تغییرات باعث افزایش متوالی در بهره‌وری و افزایش انگیزه‌ کارکنان شد. پس از یک سال، چرخش نیروی کار به سطح میانگین شرکت رسید. این امر تغییرات چشمگیری را در این کارخانه منجر شد

آزمایشات تجربی هاثورن در سال 1924 آغاز شد و مایو در سال 1928 و پس از آن به این پروژه پیوست که به دانشکده‌ مدیریت اجرایی دانشگاه هاروارد منتقل شد و در آنجا به اعنوان استادیار رشته‌ پژوهش صنعتی مشغول به کار شد. سپس او به درجه‌ استادی نایل شد و تا سال 1947 که بازنشسته شد در همین دانشگاه ماند. در طول جنگ دوم جهانی، وی اقدام به توسعه‌ نظارت بر امر آموزش در قالب برنامه‌ آموزش درون صنعتی کرد که به طور گسترده‌ای در ایالات متحده اجرا می‌شد. او دو سال پایانی عمرش را در انگلستان و به عنوان مشاور دولت در خصوص مسایل درون صنعتی سپری کرد.

***نظريه روابط انساني***

نظريه روابط انساني از تضاد نظريه هاي كلاسيك با روح و روان انسان سرچشمه مي گيرد و بر اساس طبيعت و خصوصيات انسان پايه گذاري شده است.در سال 1920 ميلادي كه مصادف با ركود اقتصادي غرب بود،جمعي از دانشمندان علوم اجتماعي به رهبري التون مايو مطالعاتي درباره چگونگي واكنش كاركنان به ميزان توليد،شرايط كاري ،طراحي شغل و محرك هاي مديري آغاز كردند،بخش اعظم اين مطالعات در يكي از واحدهاي شركت وسترن الكتريك در شهر هاثورن صورت گرفت كه بعدا به مطالعات هاثورن مشهور شد.

اين نظريه پردازان ضمن تاكيد بر جنبه هاي انساني مديزيت،به خنثي كردن جنبه فني-مهندسي جنبش مديريت علمي تمايل داشتند.رفداران اين روش معتقد بودند كه مديريت بايد توجه خود را بر افراد متمركز كند به بيان ديگر متغيرهاي اجتماعي را مؤثرتر از متغيرهاي فيزيكي مي دانستند.به اين شيوه ((مكتب روابط انساني))اطلاق شد.

***نتايج بدست آمده از مطالعات هاثورن***

توليد گروههاي تحت كنترل به عوامل ديگري به جز تغيير شرايط فيزيكي محيط كار بستگي دارد.آنچه باعث افزايش بازده كار كاركنان مي شود عوامل اجتماعي است ،نه عوامل اقتصادي و فيزيكي.

***اصول اساسي روابط انساني از ديدگاه التون مايو***

1.معيارهاي اجتماعي 2.گروه 3.جايزه ها و جريمه ها 4.سرپرستي 5.مديريت آزادمنشانه(دمكراتيك)

***تحقيقات بيشتر در مورد گروه هاي اجتماعي***

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

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

***تعريف كارايي***

كارايي به معناي كمترين زمان يا انرژي مصرفي براي بيشترين كاري كه انجام شده است.

***كارايي در نظريه التون مايو***

* نتايج مرحله اول آزمايش هاثورن:عامل روحي و رواني بيش از عوامل فيزيكي محيط كار در افزايش و يا كاهش توليد مؤثرند.
* مرحل دوم:شناخت ارزش و اهميت وجود انسان از طرف كادر مديريت يكي از پديده هاي مهم ازدياد توليد است وبدون اين كه تغيير فيزيكي در محل كار ايجاد كند فقط با توجه به شخصيت هريك از افراد امكان ازدياد توليد ميسر است.
* مرحله سوم:در اين دوره ،توجه بر روي تفكر تئوري روابط انساني معطوف گرديد و افزايش كارايي در آزمايشات حاصله ،نشانگر جنبه هاي رواني كار در تاثير افزايش كارايي بوده و نه شرايط فيزيكي محيط كار.
* مرحله چهارم:دراين مرحله ،كاركنان مورد آزمايش ،در مقابل پاداش مادي و كنترل و نظارت شديد حين انجام كار،نسبت به افزايش كارايي به عامل محرك و ايجاد انگيزش در آنان،اذعان داشتند، پاداش هاي مادي نقش محرك نداشته و كاركنان بدون اين كه كنترل و نظارت حين انجام كار در مورد آنها اجرا گردد،آزادي عمل به عنوان عامل محرك در افزايش توليد شناخته شد.

باشرح اين دوره ها در آزمايش هاثورن ثابت شد كه كاركنان سازمان ها ،انسان هاي مادي نبوده،بلكه جنبه هاي معنوي در سرشت آنها مؤثر است.

***انتقادها***

طرفداران التون مایو، او را بنیانگزار مکتب روابط انسانی در مدیریت می‌دانند اما جامعه‌شناسان به این دلیل از او انتقاد می‌کنند که به اندازه‌ کافی، دیدگاه‌ها و نظریاتش را تشریح نکرده است.  
خواندن مطالب مایو و پی بردن به نتایج مد نظر او در پایان قرن بیستم و اوایل قرن بیست و یکم، هیچ نکته‌ تعجب‌برانگیز و حیرت‌آوری به دنبال ندارد. یافته‌های او به طور فزاینده‌ای در میان دانشمندان علوم اجتماعی، رهبران اتحادیه‌های کارگری و مدیران رایج هستند. البته این امر را می‌توان شاخص موفقیت او نیز دانست زیرا اکثر محققان در این زمینه اتفاق نظر دارند که او نخستین فردی بود که مزایای تغییر در تفکرات مدیریتی را اثبات کرد.   
عقاید مایو در خصوص ظهور سازمان‌های «غیررسمی» مورد توجه اساتیدی همچون آرگریس و دیگران قرار گرفته‌اند زیرا این دیدگاه‌ها باعث شکل‌گیری نظریه‌هایی در مورد نحوه‌ توسعه و یادگیری در سازمان‌ها شده‌اند. نتایج مایو حکایت از آن دارند که سبک مدیریتی، نقش بسزایی در بهره‌وری صنعتی دارد و مهارت‌های ارتباطی با افراد به اندازه‌ مشوق‌ها و پاداش‌های مالی، در افراد ایجاد انگیزه می‌کنند. این رویکرد انسانی، ابزاری مهم برای رفع نیازهای اقتصادی و اجتماعی سازمان‌ها است. برای اطلاعات بیشتر کتاب های «مشکلات انسانی یک تمدن صنعتی»، 1946 و «مشکلات اجتماعی یک تمدن صنعتی»، 1945 را ببینید.

در يك آزمايش براي گاوها موزيك گذاشتند و مشاهده كردند كه شيرشان بيشتر مي شود ، نتيجه گرفتند كه گاوهاي شاد شيرشان بيشتر مي شود و بيشتر و بهتر شير مي دهند.اين تجربه را در مورد انسان ها پياده كردند و اين كه در محيط كارشان موزيك مي گذارند تنوع ايجاد مي شود از اين تجربه استفاده شده است.گفتند بياييد از جامعه شناسي گاوها در مورد انسان ها استفاده كنيد يعني همانند نظريه التون كه مي گفت:كارمند را شاد و خوشحال و راضي نگه داريد كه اين نظريه اشتباه است زيرا انسان و گاو يكسان نيستند.افرادي كه راضي هستند الزاما عملكرد بيشتري ندارند .افرادي كه ناراضي هستند الزاما عملكرد پايين تري ندارند اما مسلما افراد اگر راضي باشند بهتر از اين است كه ناراضي باشند و اصلاح مي شود:

((افرادي كه راضي هستند احتمالا عملكردشان بيشتر است.))

***تفكر كليدي***

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

بخش دهم

پيتر دراكر

گردآورنده:آقاي رضايي

(رشته فناوری اطلاعات)

**نظريه پيتر دراکر**  
دراکر مخترع مديريت جديد است. به عقيده پيتر دراکر مديريت علم دقيق نيست، بلکه کارورزي است. در آثار عمده

دراکر درباره مديريت نمودار و منحني و جدول وجودندارد و هيچ نشانه اي از پيچيدگي بي مورد به چشم نمي خورد. او

مي داند که دقتي که در مديريت عملا مي توان به دست آورد محدود است. وي در يک سخنراني در سال 1964 در

انستيتوي مديريتي بريتانيا در مورد مديران کارآمد  موثر چنين اظهار داشت: شگفت آور است که چه تفاوت هاي

بزرگي بين يک شخص درپست اجرايي و شخص ديگر وجوددارد،اما تفاوت زيادي از لحاظ توانايي و هوش

وجودندارد.من معتقدم که کارآمدبودن نه يک توانايي است نه يک استعداد، بلکه آن يک عادت و تمرين است.  
  
**پيتر دراکرويژگي هاي مديران کارآمد را در سه موردخلاصه مي کند:**   
1- مديران کارآمد به زمان توجه دارند و به آن اهميت مي دهند به ويژه درارتباط با تصميم گيري.  
2- مديران کارآمد نتايج و پيامد هاي تصميمات و فعاليت هاي خود را مي پذيرند، درضمن درجهت کسب دانش جديد همواره تلاش مي کنند.  
3- مديران کارآمد دنبال نقاط قوت در ديگران و پايه گذاري کارهاي خود بر آن نقاط قوت هستندو اگر نقطه ضعفي در ديگران باشد وظيفه مدير خنثي کردن آنها است. حال سئوال کليدي که دراکر مطرح مي کند اين است که يک مدير چه کاري بايد بکند؟اخيرا خود در پاسخ به اين سئوال اين نظريه را مطرح کرده است که مديران آينده همان کارهايي را که مديران امروز انجام مي دهند بايد انجام دهند، اما با دانش و تفکر بيشتر.  
  **نکته مديريتي**  
\*\*\*\*کمياب ترين و ارزشمندترين منابع در هر سازمان انسان هاي کارآمد هستند\*\*\*\*

\*\*\*\*نظریه پیتر دراکر درباره مدیریت و رهبری

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

وی فرصتها و تهدیدها را پیش روی مدیران گذاشته و اكیدا معتقد بود: «مدیران موثر باید برای تشخیص و هدایت

فرصتها آماده باشند، یاد بگیرند و دائما پایگاه دانش خود را تازه كنند.  
**خود ارزيابي**  
**- تعریف خود ارزیابی:** اصل خود ارزیابی پیتر دراکر، فرایند هایی را برای موسسات غیر انتفاعی تعریف می کند که در راستای آنها تبیین ماموریتها، تعریف نتایج و هدفگذاری و توسعه برنامه ها دیده می شود. این اصل در سال ۱۹۹۱ طرح شد. به بیان دیگر، خود ارزیابی شامل انتخاب بهترین عوامل برای برنامه‌ریزی بلند مدت، بازاریابی و مباحث استراتژیک برای توسعه رهبری است.  
**- زمانی برای ساختن آینده:** ما امروزه در دنیایی زندگی می کنیم که تحولات به سرعت بسیار بالایی در حال روی دادن است؛ امروزه جوامع خود را با شرایط محیطی وفق می دهند، ارزش آفرینی می کنند و خود ساختارها و سیاستها را تعریف می کنند و موسسات و سازمانهای خود را شکل می دهند. این نکته اجتناب ناپذیر است: هر آنچه آینده یک جامعه می‌تواند تصور کند در گرو رهبران آن - پاسخ به پنج سوال اساسی: برا ی اجرای اصل خود ارزیابی، مدیریت صحیح بایستی بتواند به پنج سوال اساسی زیر پاسخ دهد:  
۱) ماموریت ما چیست؟  
۲)مشتریا ن ما کیستند؟  
3)ارزشهای مشتریان ما در چیست؟  
۴)ما چه نتایج و دستاوردهایی داریم؟  
۵)برنامه ما چیست؟  
**رهبری تغییر**  
نویسندگان: پیتر دراکر و پیتر سنگه  
این نظریه حاصل گفتگو بین دو صاحب نام در علم مدیریت «پیتر دارکر و پیتر سنگه» است.  
مدیران در این نظریه می آموزند که چگونه می توان خود و سازمانشان را در برابر تغییرات اجتناب ناپذیری که پیش رو دارند، آماده سازند وخود آفریننده آینده سازمانی خویش باشند. همچنین این نظریه به مدیران در داشتن دید استراتژیک و تصمیم‌گیری بر اساس آن، که نهایتاً به برنامه‌ریزی درست و استفاده موثر از منابع منجر می شود تأکید دارد.  
راههایی که بدین منظور به زعم دراکر وسنگه وجود دارد عبارتند از:  
- توسعه سیستم‌‌هایی به منظور پیش بینی تغییرات؛  
- تمرکز و سرمایه گذاری روی فرصتها به جای مسائل و مشکلات؛  
- معرفی محصولات و خدمات متمایز؛  
- برقراری تعادل بین استمرار بر وضع موجود و همگام بودن با تغییرات محیطی؛  
- ترغیب و متقاعد کردن همه پرسنل در تمامی سطوح به داشتن دیدی مثبت به تغییرات.

**چالشهای مدیریت در سده ۲۱**  
  
کتاب چالشهای مدیریت در سده ۲۱ از جمله معروف‌ترین کتابهای پیتر دراکر است که در ایران نیز ترجمه و چاپ شده است. دراکر در این کتاب با نگاهی ژرف و تازه، چکیده یافته‌ها، دیدگاه‌ها و پیش‌بینی‌های خود را از سده بیست و یکم ارائه کرده و راه‌های دستیابی به پیروزی را نشان داده است .  
در این کتاب با بحثها و دیدگاه‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو می‌شویم که تنها از یکی از بزرگترین استادان مدیریت و اقتصاد امروز انتظار می‌رود: چیزی با عنوان تنها راه درست سازماندهی، تنها سازمان درست و تنها روش کارکرد و تنها … وجود ندارد.  
چالشهای مدیریت در سده ۲۱ بیش از هر یک از نوشته‌های دراکر با موشکافی به مسائل آینده پرداخته و راه‌های برخورد با آنها را تا حدامکان ، نشان داده است. این کتاب دیدگاهی جدید از چشم‌انداز مدیریت تغییر فراهم می‌کند. خود معلم پیر می‌گوید: خواندن این کتاب بسیاری را آشفته خواهد کرد، همانطور که نوشتنش خودم را آشفته ساخته است.  
در وضعیت کنونی هر سازمانی که بدون رویکرد به واقعیتها به تدوین راهبرد بپردازد، به راهی نادرست رفته است و برای چالشهایی که در چند سال آینده رخ می‌نمایند، هیچگونه آمادگی نخواهد داشت. سازمانهایی که نتوانند با چالشهای آینده، پیروزمندانه دست و پنجه نرم کنند، نمی‌توانند در دوران پرتلاطمی که همراه با دگرگونیهای ساختاری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی، در پیش است، دوام بیاورند. مهمترین چالشهای مدیریت که دراکر در این کتاب به آنها پرداخته است شامل موارد ذیل می‌شود.  
ضرورت استقبال از تغییر: دگرگونی را نمی‌توان مهار کرد ولی می‌توان از آن پیش افتاد. در دوران دگرگونیهای پرشتاب ساختاری، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می‌رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند. بنابراین، در سده بیست و یکم بنیانی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی کند .  
**(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)**  
در این نظریه در ارتباط با اهمیت مدیریت و توسعه و گسترش آن صحبت و چالشهای جدید آن مطرح می گردد. در بخش اول این نظریه ، در ارتباط با ابعاد مدیریت و عملکرد کسب و کار سخن به میان می‌آید. در باره چیستی کسب و کار و اهداف و مقاصد کسب و کار، استراتژی‌ها و اولویتها و وظایف کاری، برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارتهای کارآفرینی مطالبی گفته می‌شود.  
در ادامه مباحث درباره عملکرد موسسات خدماتی صحبت می‌شود. در ارتباط با نحوه مدیریت این موسسات و عملکرد آنها وارتباط با کارگران و نقش آنها در بهره‌وری کار، تئوری‌ها و واقعیات مسئله و اثرات اجتماعی و مسئولیتهای اجتماعی و کیفیت زندگی و نقش دولت در این کسب و کار نیز به بیان مطلبی می‌پردازد.  
در بخش دوم کتاب در ارتباط با اینکه چرا مدیران معنا می‌یابند و چه فعالیتها آنها را به مدیر تبدیل می‌کند صحبتهای ارزنده‌ای مطرح می‌شود. در ارتباط با طراحی و محتوای شغل مدیران نیز مطالبی ارایه می‌گردد.  
در این بخش می‌توانید درباره مهارتهای مدیریتی از دید دراکر آگاه شوید. او در ارتباط با تصمیم مدیریت، ارتباطات مدیریتی، مدیریت و کنترل، علم مدیریت و ارتباطش با مدیریت در عمل صحبت می‌کند.  
در بخش سوم در ارتباط وظایف و ساختار مدیریت ارشد شرکتها، فشارهای وارده به مدیران و سازمانها برای ایجاد تنوع، شرکتهای چند ملیتی، اندازه‌ صحیح سازمانها و سازمانهای نوآور مباحثی ارائه می‌شود.  
یکی از ویژگیهای خوب کتاب موردکاویهای ارایه‌شده از جمله فروشگاه «مارک اسپنسر» و شرکت «آی بی ام» است.

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