

مدیریت جامع بر رفتار سازمانی

داود سلمانی
با همکاری راحله کردکاری





صفحه سفید
Safhe-ye-Sefid

نشانی: خیابان انقلاب، بین نامجو و مدنی، کوچه پناهی، پلاک ۲۰، واحد ۱

تلفن: ۷۷۶۳۱۳۴۷ - ۷۷۶۵۰۱۵۹

مدیریت جامع بر رفتار سازمانی

نویسنده: داود سلمانی

با همکاری راحله کردکاری

چاپ اول: ۱۳۹۱

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۶۵۹۹-۱۹-۲

قیمت: ۲۰۰/۰۰۰ ریال

سرشناسه: سلمانی، داود، ۱۳۳۰-
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت جامع بر رفتار سازمانی/
نویسنده داود سلمانی با همکاری راحله کردکاری
مشخصات نشر: تهران، صفحه سفید، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری: ۴۹۰ ص.
شابک: ۲۰۰۰۰۰ ریال: 978-964-6599-19-2
وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۴۸۹.
موضوع: رفتار سازمانی -- مدیریت
شناسه افزوده: کردکاری، راحله، ۱۳۵۵-
رده بندی کنگره: ۳۱۳۹۱ م ۷۶ ص ۷۱/۵۸/۷۱ HD
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳

به نام خداوند جان و خرد

سپاس خداوند بخشنده و بخشاینده، خالق هستی که هر چه هست از اوست و غیر آن
نیستی است.

ای خداوند ای فضل تو حاجت روا

بی تو یاد هیچ کس نبود روا

قطره دانش که بخشیدی زپیش

متصل گردان به دریای خویش

بدین وسیله از زحمات ارزنده، پی‌دریغ و خستگی‌ناپذیر خانم راحله کردکاری در

جهت ارائه پیشنهادات و همچنین از زحمات خانم سمیه ولی، خانم سمیه طالعی، آقای

مهندس علی طاعتیان و خانم مهرداد آرزو سلمانی سپاسگزارم.

داود سلمانی

فهرست

پیشگفتار ۷

مقدمه ۹

فصل اول: هدف‌های رفتار سازمانی

آموزش ۱۵

انگیزش کارمندان ۴۳

رهبری ۷۴

فرهنگ ۱۰۱

بهره‌وری ۱۰۸

فصل دوم: فرد

انتخاب شغل ۱۶۵

ایمنی و سلامت شغل ۱۹۱

فرسودگی شغلی ۲۰۴

غنی‌سازی و توانمندسازی شغلی ۲۲۳

فصل سوم: گروه

ساختار سازمان و تکنولوژی اطلاعات ۲۸۳

گروه ۳۰۱

تیم‌های کاری ۳۰۶

فصل چهارم: جامعه

زنان و کار ۳۱۳

روابط عاطفی در محیط کار ۳۲۳

انجمن کاری ۳۳۶

رفتار شهروندی سازمانی ۳۴۱

کیفیت زندگی ۳۶۶

کیفیت زندگی کاری ۳۸۹

فصل پنجم: ارزیابی، تغییر و بهبود سازمانی

ارزیابی کارکنان ۴۱۵

ارزیابی سازمان ۴۲۴

مدیریت کیفیت جامع ۴۴۵

تغییر و بهبود سازمانی ۴۷۴

منابع ۴۸۵

پیشگفتار

جهان فردا راه‌های جدید رقابت را به همراه خواهد آورد و شرکت‌هایی موفق خواهند بود که رفتاری متفاوت از آنچه تاکنون داشته‌اند را مطابق با تحولات جدید، از خود بروز دهند و بر موانع سازمانی ناشی از انجام متفاوت کارها نائل آیند. رانندگی در سرزمین ناشناخته جهان فردا نیاز به وسیله نقلیه متفاوتی دارد که هیچ شباهتی با اتومبیل‌های مجلل گذشته ندارد. برندگان قرن بیستم و یکم آن‌هایی هستند که می‌توانند سازمان‌شان را شبیه جیپ، اتومبیلی برای همه فصول و مناسب هر جاده یا آب و هوایی چابک سازند. علیرغم تشبیه سازمان آینده به یک وسیله مکانیکی، وسیله نقلیه جدید باید ماهیت یک ارگانیسم زیستی و زنده را نیز داشته باشد. این وسیله همانند یک شبکه فکری از افراد که باهم در داخل و خارج سازمان کار می‌کنند و یاد می‌گیرند، با هوش است و با موتور تخیلات انسان به حرکت در می‌آید. او مشتریان و شرکا را دعوت به همراهی می‌کند و از اثراتی که در محیط می‌گذارد آگاه است.

پتر دراگر سال‌ها قبل پیش‌بینی کرد که هر سازمانی باید برای فراموش کردن کارهایی که به آن‌ها عادت کرده است آماده شود. اگر قصد داریم که در عرصه کسب و کار قرن بیست و یکم باقی بمانیم نواندیشی و تغییرات اساسی غیرقابل اجتناب است. چرا که تغییرات محیطی به عنوان پیش‌ران‌هایی برای تغییر در سبک رفتاری سازمان‌ها با سرعتی پرشتابتر از گذشته در جریان است.

نواندیشی در عصر تحول به ارزیابی موضوعات کلیدی در ارتباط با تحولات رفتار

سازمانی در قرن بیست و یکم می‌پردازد و سعی در پاسخ به سؤالاتی همانند زیر را دارد:

چگونه مدیران قرن بیست و یکم مدل ذهنی خود را نظام‌مندانه تغییر دهند و یاد بگیرند به کل سازمان. نه فقط به چرخشی که نیاز به تعمیر دارد نگاه کنند؟

فناوری در فرایند تحولات تجاری چه نقشی ایفا می‌کند؟

چگونه سازمانی غیرمتمرکز و شبکه‌ای ایجاد کنیم؟

چه چیزی سازمان‌های شبکه‌ای را به هم پیوند می‌دهد؟ آیا فناوری اطلاعات کافی است؟ یا به چیزی عمیق‌تر و با معنی‌تری نیاز است؟

چگونه توزیع اطلاعات می‌تواند در یک شرکت دانش جدید خلق کند؟ آیا واقعاً می‌توان زیرساخت‌های یادگیری را ایجاد کرد؟

چه اصولی شرکت‌های موفق قرن بیست و یکم را هدایت خواهد کرد؟ آیا مدیران سهم قابل توجهی را برای اداره و مالکیت شرکت به کارکنان می‌دهند؟ چه چیزی برای فرهنگ اعتمادسازی لازم است؟

همان‌طور که شرکت‌ها و شبکه‌های پدید می‌شوند فرآیند کنترل باید تغییر کند اما چگونه؟

سازمان‌ها و رهبران چه باید بکنند تا اصول محور شوند و شانس موفقیت خود را در آینده بیشتر کنند؟

پاسخ درست به این مفاهیم به معنای حداکثر رساندن نسبت یادگیری به سرمایه‌گذاری است. به عبارت دیگر رفتار سازمان‌های موفق به گونه‌ای است که یک روز زودتر از رقبا در مورد فناوری تقاضا ... می‌دانند در حالی که یک ریال کمتر از دیگران برای دست یابی به این دانش هزینه کرده‌اند. در کتاب مدیریت جامع بر رفتار سازمانی بتوانیم که در سه سطح فردی، گروهی و جامعه رفتار سازمان را برای پاسخ به نیازهای رفتاری سازمان در عصر پیش رو مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و بر اصول و نوآوری‌ها در زمینه‌های برتر اشاره نماییم.

مقدمه:

مهم‌ترین چالش سازمان‌ها در قرن بیست و یکم این است که چگونه پتانسیل فکری اعضای خود را آزاد سازند. به عقیده وارن بنس این یک چالش ضروری است و تفاوت بسیاری با چالش‌هایی دارد که سازمان‌های قرن بیستم با آن روبرو بوده‌اند. در این راستا نقش رهبران و مدیریت منابع انسانی، تغییر یافته است. آن‌ها بایستی راه‌هایی برای درک و تولید سرمایه‌های فکری پیدا کنند. بدین منظور آن‌ها باید با رئیس، مدیران ارشد و دیگران همکاری تنگاتنگی داشته باشند تا همکاری خلاق در سازمان پایه‌ریزی و عملیاتی شود.

همانطور که در پیشگفتار مطرح نمودیم امروزه نواندیشی یا دگراندیشی در رفتار سازمان‌ها مطرح است که سعی ما از آوردن مطالب این کتاب در این است که پس از ذکر هدف‌های رفتار سازمانی، با ایجاد این پیش زمینه ذهنی در مورد نواندیشی سازمان‌ها در رفتار خود، مهم‌ترین موضوعات مطروحه در بحث رفتار سازمانی را بر پایه نواندیشی‌های جدید در زمینه رهبری، مشاغل و اصول، در محیط پر تغییر پیش رو در سه سطح فرد، گروه و جامعه مطرح نماییم.

اولین تجدید نظر سازمانی، نواندیشی در رهبری است. چیزی که رهبران باید یاد بگیرند طراحی یک معماری اجتماعی است که افراد خیلی باهوش را که عموماً خودستا هستند تشویق کند با یکدیگر همکاری کنند و خودشیفتگی را در مسیر خلاقیت و نوآوری با توجه به بالندگی در جهت معرفت سطحی به معرفت علمی و معرفت علمی به معرفت

فلسفی یا اجتهادی و نهایتاً معرفت الله (ماوراء الطبیعه) تغییر دهند.

امروزه برخی مدیران سازمان‌هایشان را با سرعت کم در ارتفاع کم به پرواز در می‌آورند زیرا فکر می‌کنند عملکرد انسان دارای سقفی است که عبور از آن ممکن نیست اما برخی مدیران پر جرات، موانع انسانی را درهم می‌شکنند و سازمان‌هایشان را به عملکردهای مافوق انتظار می‌رسانند. اینان معتقدند اکثر قریب به اتفاق نیروی کار در سازمان‌شان باهوش‌تر خلاق‌تر و کارا تر از چیزی هستند که شغل و فعالیت‌شان لازم دارد. مشکل در این جاست که بسیاری از مدیران در عمل به این اعتقاد ندارند.

رهبران موفق فردا به اصول بیش از شرکت‌های خود ارجح می‌نهند. به عبارت دیگر آنها به اصول بیش از چیزهای دیگر وفادارند زیرا این را بهترین راه خدمت به مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی می‌دانند. رهبران موفق فردا کسانی هستند که مجدانه در رشد فردی حرفه‌ای کارکنان تلاش می‌کنند از طرف دیگر آن‌ها دائماً در حال توسعه قابلیت‌های خود، یادگیری مهارت‌های جدید، مطالعه، آموزش، گوش کردن به دیگران، یادگیری و نیز کردن آره خود هستند. کلید تمام این موفقیت‌ها این است که آنها بر اساس اصول طبیعی کار می‌کنند و زندگی و سازمان‌های خود را بر حول محور این اصول می‌سازند. این همان چیزی است که ما آنرا رهبری اصول محور می‌نامیم.

بهترین ویژگی یک رهبر اصول محور تواضع است. توانایی درک این واقعیت که او فرمانده نیست و این اصول هستند که در درازمدت تعیین کننده‌اند. ویژگی بعدی رهبران، شهامت است زیرا آن‌ها باید با نیروهای اجتماعی و دیدگاه‌های قدیمی از جمله عادات کهنه خود مبارزه کنند.

رفتار این گونه رهبران به گونه‌ای است که دائماً سازمان خود را نو سازی می‌کنند. در این راستا باید به جای این که کارکنان را اخراج کنند فرصت‌های جدید خلق کنند. رهبران فردا باید یاد بگیرند که محیط کاری ایجاد کنند که در آن کارکنان، تغییر را نه به عنوان یک تهدید بلکه به عنوان یک فرصت پذیرا شوند. این تنها راهی است که می‌شود سازمان‌ها را در جهان متلاطم اداره کرد.

امروزه نواندیشی در مشاغل بعد دیگری در نواندیشی رفتار سازمانی است. مردم در

هزاره سوم بیش از بیش به تعیین اولویت و طبقه‌بندی زندگی شخصی و کارشان رو می‌آورند. به عبارت دیگر مسیر شغلی مفهوم سستی خود را از دست داده است. مجموعه فعالیت‌هایی به منظور رفع نیازهای اولیه و دیگر سید فعالیت‌های انسانی شامل تفریح و انجام کارهای سرگرم‌کننده و اغنا کننده، شما را به عنوان فرد تعریف می‌کند. برخی سازمان‌ها مزیت این نوع نگرش به زندگی را دریافته‌اند. آنها کارکنان را تشویق می‌کنند که کارهای داوطلبانه و اجتماعی برای ارضای نیازهای شخصی‌شان انجام دهند آن‌ها فعالیت‌های مختلف در سازمان را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که بتوانند افرادی با توانمندی‌های مختلف را به استخدام درآورند. باید به خاطر سپرد ماهیت کار در حال تغییر است.

نواندیشی در اصول به معنی اولویت دادن به اصول یکی دیگر از ابعاد نواندیشی در رفتار سازمانی است. تغییر دیدگاه ذهنی از مدل روابط انسانی و منابع انسانی مبتنی بر این که با افراد خوب رفتار کنید و از آن‌ها خوب استفاده کنید به مدل رهبری اصول محور است. این مدل جدید شامل دو اصل است: اول، سازمان‌ها باید به افراد کمک کنند تا احساس معنی دار بودن و رضایت از زندگی داشته باشند. دوم، قوانین و اصول طبیعی بالاخره بر دیگر اصول و قواعد پیروز می‌شوند. بنابراین این مدل بر خلق نیروی توانمند مبتنی بر مفاهیم معنی‌دار و سیستم ارزشی تأکید دارد. این نیروی کار، آماده رقابت در عرصه رقابت جهانی است.

استفان کاوی معتقد است نواندیشی در اصول است که نیروی طبیعی رقابت را شکل می‌دهد. در اقتصاد جهانی شرکت‌هایی قادر به رقابت‌اند که محصولات و خدماتی با هزینه کم و کیفیت بالا تولید کنند اما بدون فرهنگ اعتماد نمی‌توان این گونه محصولات را تولید کرد. فرهنگ اعتماد است که مشارکت را با عوامل داخلی و خارج سازمان، کارکنان، مشتریان، توزیع کنندگان و... معنی‌دار می‌سازد. فرهنگ اعتماد همیشه امکان پذیر نیست مگر این که مدیریت سازمان اصول محور باشد. اعتماد ریشه در اصول دارد. اصولی که وی به آنها اشاره می‌کند اصول جهان شمولی است که به تمام روابط انسانی و سازمان‌ها مربوط می‌شود مانند: انصاف، عدالت، راستگویی، امانت داری و اعتماد. این‌ها اصولی‌اند که هیچ

فردی درباره آن صحبت نمی‌کند اما همه به آنها اعتقاد دارند و به سویشان جذب می‌شوند. سازمان‌ها به این موضوع پی برده‌اند که در جنبش کیفیت مداری تأکید بر فناوری‌ها، ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندها بوده است نه فرهنگ اعتمادسازی. امروز فرهنگ اعتماد مدار، اعتقاد به پتانسیل انسان‌ها در رفتار سازمانی جزو اصول پذیرفته شده‌اند.

اگر می‌خواهید عملکرد کارکنان در سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای مثلاً ۵۰۰ درصد نه ۵ درصد افزایش دهید باید دیدگاهتان را نسبت به انسان تغییر دهید. باید قلباً اعتقاد داشته باشید که کارکنان باارزش‌ترین سرمایه سازمان‌اند و قادر به کسب موفقیت‌های بزرگی‌اند و باید این حسن را در آنها تقویت کنید. به عبارت دیگر اگر می‌خواهید یک هسته درخت بلوط به درخت تنومندی تبدیل شود باید به فرآیند رشد هسته و نهال آگاه باشید و به آن کمک کنید.

شما باید به انسان‌ها کمک کنید که در کاری که انجام می‌دهند احساس رضایت کنند. بدین گونه است که آنها انگیزه و رضایت‌مندی واقعی را به دست می‌آورند و شما پتانسیل انسانی و انرژی فوق‌العاده قدرت خلاقیت را در افراد آزاد و شکوفا می‌کنید.

بنابراین شما باید به پتانسیل نامرئی در انسان‌ها ایمان داشته باشید در غیر این صورت آنها طبق روال عادی کار می‌کنند و این چیزی نیست که در اقتصاد جهانی کارساز و بایدار باشد.

مدیریت رفتار سازمانی به دنبال تعالی سازمانی است که عمدتاً به گونه‌ای تغییر نگرش‌ها و مهارت‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد که فرهنگ سازمان از نوع پیشگیری از شکست باشد یعنی کارهای صحیح، همواره درست و در اولین زمان ممکن صورت گیرند. نکته آخر اینکه درهای جهان برای موفقیت باز است واقعیتی که هم خیلی دله‌ره آور است و هم خیلی هیجان‌انگیز. این است که برای ساختن آینده، باید خودباوری و اعتماد به نفس داشته باشیم و به ارزش‌های خود معتقد باشیم. تمامی لحظات، دقائق، ساعات و رفتار سازمان‌های موفق برای تحقق بخشیدن به موارد فوق می‌گذرد.

هدف از کتاب این است که شما را برای انتخاب مسیر صحیح نوآندیشی و شکل‌دهی آینده، قبل از این که آینده شما را مجبور به تغییر رفتارتان سازد، کمک کند.