

## تعریف رفتار سازمانی :

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند . رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات ، اقدامات ، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند . در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می شود ، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود ، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید . در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند : تولید (بهره وری) ، غیبت و جابجایی کارکنان . مدیران به کیفیت و کمیت تولید کارکنان توجه دارند ، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر بازده و تولید آنان اثر معکوس دارد . جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می کند . مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند :

۱- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد .

۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد .

۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند واژه سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی ، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد .

## نقش رشته های علمی :

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

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

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

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

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

۵- علوم سیاسی : عبارت است از مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی . دانشمندان این رشته به تضاد یا تعارض ساختاری ، تخصیص قدرت و شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند ، پرداخته اند .

توجه : واحد مورد تجزیه و تحلیل روان شناسی ، فرد - جامعه شناسی ، گروه و سازمان - روان شناسی اجتماعی ، گروه - مردم شناسی ، گروه و سازمان - علوم سیاسی ، سازمان است.

### **هدف های رفتار سازمانی :**

توجه ، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است .

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

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

### **بهبود کیفیت و بازدهی :**

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

مدیریت کیفیت جامع TQM چیست ؟

۱- توجه زیاد به مشتری : مشتری تنها کسانی نیستند که از محصولات و خدمات استفاده می کنند بلکه شامل افراد درون سازمان که با سایر افراد سازمان روابط متقابل دارند هم می شود. (مانند کارکنان دایره اعتبارات ، حسابداری و حمل و نقل )

۲- توجه به بهبود مستمر : بهبود دائمی و پیوسته در محصولات و خدمات .

۳- بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد . این مورد تنها برای محصول نهایی نیست و شامل شیوه هایی که سازمان کالا را تحویل می دهد ، سرعتی که در رسیدگی به شکایات دارد و نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخ گویی به مشتری نیز می شود .

۴- سنجش یا اندازه گیری های دقیق : کنترل کیفیت کامل برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت های سازمان از روشهای آماری استفاده می کند و متغیرهای عملکرد را با استانداردها مقایسه می کند . ۵- تفویض اختیار : در کنترل کیفیت کامل همه افراد باید در فرآیند بهبود شرکت کنند . در اجرای این برنامه از تیم ها استفاده می شود .

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

**بهبود مهارت افراد :**

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

## **نیروی کار گوناگون :**

یکی از مسائلی که سازمان ها با آن مواجه هستند ، مسئله سازش و کنار آمدن با افراد و کارکنان است که تفاوت ها زیادی با هم دارند . گوناگونی نیروی کار بدین معنا است که سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس ، نژاد و قومیت تفاوت های زیادی دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می کنند با هنجارهای رایج کشور متفاوتند . علاوه بر وجود گروه های مختلف ، افراد معلول و مسن را نیز می توان به عنوان نیروی کار گوناگون نام برد .

در حال حاضر سازمان ها سعی دارند تا به نوع نیازها ، شیوه های زندگی و خواسته های افراد توجه بیشتری نمایند و متوجه تفاوت های ارزشی آنها بشوند . مدیران هم اکنون می خواهند با توجه به خصوصیات فردی کارکنان با آنها برخورد نمایند تا نرخ جابجایی و غیبت آنها را کاهش دهند و تولید و بهره وری آنان را افزایش دهند و در عین حال به تبعیض هم متهم نشوند . با برخورد صحیح با مسئله گوناگونی می توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان افزایش داد و تصمیم گیری را بهبود بخشید .

واکنش در برابر جهانی شدن سازمان :

در زمان کنونی مدیریت در محدوده مرزهای ملی قرار نمی گیرد و مدیران باید بتوانند با افراد متعلق به فرهنگ های مختلف کار کنند . مدیر باید بتواند فرهنگ کارکنان را درک کند (چه کارکنان در کشورهای دیگر باشند و چه در کشور او باشند ) ، با آنان وجوه مشترک پیدا کند و آنان را وادار کند که شیوه های گوناگون مدیریت را درک کنند و خود را با آنان سازگار نماید .

## تفویض اختیار :

هم اکنون مدیران را با عنوان های مختلف مانند مشاور ، سرپرست و ناظر معرفی می کند . تصمیمات به سطوح پایین تر سازمان (سطوح عملیاتی ) ارجاع شده است و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده اند تا بتوانند مسائل کاری خود را حل کنند و تصمیماتی بگیرند. گروه های متخصص و خود گردان تشکیل شده اند که می توانند بدون وجود رئیس و سرپرست کار کنند . سازمان ها در وضعیتی هستند که باید به کارکنان تفویض اختیار کنند . مدیران باید بیاموزند که چگونه کنترل را به دیگران واگذار کنند و در عین حال تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند .

## نوآوری و ایجاد تغییر :

سازمان ها باید در پی نوآوری باشند و پدیده تغییر را پذیرفته و انعطاف پذیری بالایی نشان دهند تا از بین نروند . همچنین باید کیفیت محصول و خدمات را بهبود بخشند تا بتوانند در برابر رقبا مقاومت نمایند . چالش و مشکل مدیریت این است که باید کارکنان را وادار به خلاقیت نمایند و در برابر تغییر بردباری بیشتری به خرج دهد .

## سازش با پدیده ای به نام تغییرات سرسام آور :

مدیران همواره با تغییر سرو کار داشته اند ، اما امروز مسئله زمان اجرای تغییر مطرح است در زمان کنونی تغییر به صورت فعالیت دائمی و مستمر درآمده است . کارکنان باید نوآوری های روزمره داشته باشند و پیوسته باز آموزی شوند . در گذشته کارکنان احساس امنیت شغلی می کردند ، ولی هم اکنون افراد برای مدت نسبتاً کوتاهی می توانند در کار خود انجام وظیفه نمایند . مدیران باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر شوند و در امور

پیش بینی نشده چگونه واکنش مناسب نشان دهند و چگونه در برابر پدیده تغییر مقاومت کنند و به بهترین شکل با آن سازش نمایند .

## **کم شدن وفاداری کارکنان :**

سازمان ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه چون بلعیده شدن سازمان های ضعیف توسط سازمان های قدرتمند دست از سیاست های گذشته برداشته و امنیت شغلی ، سابقه خدمت و پاداش های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند ، کاهش دادند . این مسئله باعث کاهش وفاداری کارکنان شده است . مدیران باید بیاموزند که چگونه موجب افزایش انگیزه کارکنان شوند تا آنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان نیز در صحنه رقابت جهانی باقی بماند .

## **روی کار دوگانه (مضاعف) :**

امروزه نیروی کار با الگوی دوگانه وجود دارد که در آن کارکنان باید کارهایی با مهارت پایین انجام دهند و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند یا کارهای با مهارت بالا انجام دهند و حقوق متوسط دریافت کنند . در گذشته بیشتر سازمان ها در بخش تولید کارکنانی با مهارت بالا داشتند . ولی هم اکنون به نظر می رسد که افراد با مهارت پایین و حقوق اندک باید استخدام شوند . مسئله اینجاست که مدیر چگونه می تواند موجب انگیزش افرادی شود که حقوق پایینی دارند و فرصتی نیز برای ارتقای مقام و رسیدن به دستمزد بیشتر ندارند . آیا می توان مشاغل این کارکنان را طرح ریزی مجدد نمود یا حتی آنها را حذف کرد ؟

## **بهبود رفتار ، از نظر اخلاقی :**

در سازمان هایی که پیوسته شاهد کاهش نیروی کار و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان و رقابت شدید در بازار هستیم ، عجیب نیست که برخی کارکنان قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی بزنند . مدیران

باید از نظر اخلاقی جو یا محیطی سالم برای کارکنان به وجود آورند تا آنها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و بهره‌وری خود بیفزایند و از نظر رفتار خوب و بد دچار مشکل و معما نشوند.

## فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

### مقدمه :

در یک سیستم اقتصاد جهانی مدیران باید تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند و شیوه مدیریت سازمان‌های خود را بر اساس آن تعدیل نمایند. برای مثال اختلاف فرهنگ و شیوه زندگی باعث تفاوت‌هایی بین کارگران آمریکایی و ژاپنی شده است :

کارگران آمریکایی تنها کار می‌کنند، به میزان زیادی جابجا می‌شوند، طبق دستورالعمل، مسائل را بصورت سیستماتیک حل می‌کنند، به مسئولیت فردی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز می‌کنند، اختیارات و مسئولیت واحد را می‌پذیرند، به سلسله مراتب اختیارات توجه دارند، محتاط هستند و از خطر اجتناب می‌کنند.

کارگران ژاپنی بصورت گروهی کار می‌کنند، به میزان بسیار کمی جابجا می‌شوند، برای حل مسائل ابتکار عمل به خرج می‌دهند، گروه را معرف خود می‌دانند، به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز نمی‌کنند، غیر رسمی و رو راست هستند، علاقه‌ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند، خطرپذیر هستند.

در این فصل چارچوبی ارائه می‌کنیم که از طریق آن می‌توان تفاوت‌های ملی را مشخص کرد و نشان داد مدیری که در کشور دیگر مشغول به کار است، باید در شیوه رفتار و مدیریت خود چه تغییراتی بدهد.

شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای :



پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا بصورت یک دهکده جهانی درآمده است. واقعیت دهکده جهانی را می توان از دیدگاه اثراتی که شرکتهای چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه ای بر سیستم اقتصاد جهانی دارند، مشاهده کرد.

شرکت های چند ملیتی به شرکت هایی گفته می شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیتهای عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیتهای خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می نمایند. مدیران این شرکت ها با سیستم های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می آورد.

همچنین، با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از :

- اتحادیه اروپا : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده اند.

- قرارداد نفتا : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.

- اروپای شرقی : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی و در نتیجه موجب افزایش ارتباطات چند جانبه بین سازمانها و کشورها شده است.

## **رویارویی با مسائل بین المللی :**

سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی بوجود آورده است که آنها در کشور خود با آن مواجه نبودند. مدیران با سیستم های سیاسی، حقوقی و قانونی و همچنین محیط اقتصادی و فرهنگهای ملی متفاوتی

روبرو شدند. به عنوان نمونه، آمریکایی ها مردمی قوم پرستند که عادات و رسوم و ارزشهای فرهنگی خود را برتر از دیگران می دانند. مدیران آمریکایی نسبت به درک فرهنگ سایر کشورها ناتوان هستند و همین امر موجب بروز مسائل و مشکلات زیادی شده است. بطور مثال مدیر آمریکایی که در یک شرکت ژاپنی کار می کرد، به دلیل اینکه دفتر کار مدیر ارشد شرکت کوچک بوده و تجهیزات زیادی نداشت، احترام زیادی نسبت به وی قائل نشده بود که این موضوع باعث دلخوری مدیر ارشد شده بود.

پیدایش دهکده جهانی باعث می شود که تفاوتهای فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره ای در می آید که همه فرهنگ های مختلف در آن ذوب شده و از بین می روند.

## ارزیابی تفاوت بین کشورها

حال جهت مشخص نمودن تفاوت بین فرهنگ های مختلف به بررسی دو تحقیق در این زمینه می پردازیم.  
الف ( تحقیق کلاکهان و استرادبک : این تحقیق شش بعد فرهنگی را مورد توجه قرار داده است:

۱- رابطه با محیط : آیا فرد تابع محیط است، یا فرد می تواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟  
به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندان زیادی ندارد. برعکس، آمریکایی ها بر این باورند که می توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می گردند.

۲- توجه به زمان : آیا فرهنگ کشور به زمان گذشته، حال و یا آینده توجه دارد؟ آگاهی از دیدگاه فرهنگ و جامعه به زمان باعث می شود که ما به اهمیت مقطع زمانی توجه کنیم، مبنی بر اینکه برنامه ریزی کوتاه مدت باشد یا بلند مدت، و یا ...

۳- ماهیت فرد : آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد و یا آمیزه ای از این دو می داند؟ دیدگاه فرهنگ نسبت به ماهیت فرد می تواند در شیوه رهبری مدیران اثر بگذارد. بطور مثال شیوه رهبری خودکامه در کشورهایی که نسبت به انسان دید منفی دارند به کار گرفته می شود، و برعکس در کشورهایی که برای انسانها ارزش قائل می شوند، شیوه رهبری مشارکتی بکار گرفته می شود.

۴- توجه به فعالیت : در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه می شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذتهای زودگذر توجه می شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می کنند.

۵- توجه به مسئولیت : با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، می توان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد. برخی فرهنگها مانند آمریکایی ها فردگرا هستند و برخی دیگر مانند کشور مالزی به گروه اهمیت زیادی می دهند. این بعد از فرهنگ به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارد.

۶- مفهوم فضا : آخرین بعدی که در چارچوب معروف کلاکهان و استرادبک ارائه می شود به مالکیت فضا مربوط می شود. در برخی از فرهنگ ها کارها در محیط باز و عمومی انجام می شود(مانند ژاپنی ها که مدیران و کارکنان در یک اتاق، بدون داشتن دیوار و یا میز جداگانه کار می کنند)، در برخی دیگر وضع به گونه ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند(مانند شرکت های آمریکایی که دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است)، و در برخی دیگر شیوه عمل به گونه ای است که در وسط این طیف قرار می گیرند. این تفاوتها در سازمانها، به هنگام طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی اهمیت زیادی دارند.

ب) تحقیق هاف استد : به نظر هاف استد مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند که عبارتند از :

۱- فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی : مقصود از فرد گرایی وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود و افراد نزدیک خانوادگی توجه می کنند، این افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به معنی یک چارچوب اجتماعی محکم است که افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند به آنان توجه کنند و هر گاه با مساله یا مشکلی روبه رو شدند به حمایت از آنان برخیزند، آنها نیز به گروه وفاداری زیادی دارند. در کشورهای ثروتمند، فرد گرایی وجود دارد و کشورهای فقیر جمع گرا می باشند.

۲- اختلاف قدرت : جامعه ای که در آن اختلاف قدرت و ثروت زیاد است(مانند هند)، کارکنان تفاوت قدرت در سازمان را می پذیرند و در این سازمان ها کارکنان برای مقامات بالای شرکت احترام زیادی قائل هستند. در کشورهایی که اختلاف قدرت اندک است افراد نابرابریهای زیادی در سازمان مشاهده نمی کنند. مقامات ارشد دارای قدرت هستند ولی زیردستان از آنها واهمه ای ندارند(مانند اتریش).

۳- اجتناب از پدیده عدم اطمینان : ما در دنیایی نامطمئن، توام با آینده ای مبهم زندگی می کنیم. جوامع مختلف در برابر پدیده عدم اطمینان به روشهای گوناگون از خود واکنش نشان می دهند. برخی کشورها پدیده عدم اطمینان را می پذیرند که این جوامع از خطر روی گردان نیستند، آنان در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، این جوامع از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند، یعنی افراد بصورت نسبی احساس امنیت می کنند(مانند سوئیس). برعکس، افراد جامعه ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد، دچار اضطراب و وحشت شدید می شوند که به موجب آن متوسل به راه هایی می شوند که بتوانند خطر و عدم اطمینان را به پایین ترین سطح ممکن برسانند، که در نتیجه قوانین و مقررات رسمی در سازمان ها ایجاد می شود(مانند ژاپن).

۴- مردسالاری در مقایسه با زن سالاری : هنگامی که بین نوع کاری که مرد یا زن باید انجام دهد تفکیک قائل می شویم، هاف استد مدعی است که توزیع فعالیت به گونه ای است که مردان عهده دارمشاغلی می گردند که بتوانند بهتر ابراز وجود نمایند و به زنان پست هایی داده می شود که جنبه خدماتی دارد و مراقبت و نگهداری را بر عهده می گیرند. در نتیجه، مرد سالاری به جوامعی اطلاق می شود که بر مساله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می شود و به مساله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی نمی دهند(مانند ژاپن). بر عکس در جوامع به اصطلاح زن سالار به مساله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می شود(مانند هلند).

به طور خلاصه، هاف استد فرهنگ حاکم بر ایالات متحده آمریکا را به شرح زیر بیان می کند :

آمریکایی ها بسیار فردگرا هستند، اختلاف قدرت از حد میانگین کمتر است، از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان اندکی زیر متوسط قرار می گیرند، و به مردسالاری گرایش دارند.

## **نکات کاربردی برای مدیران**

نتایجی که در این کتاب ارائه می شود بر مبنای تحقیقاتی است که در ایالات متحده آمریکا انجام شده است. اگر مدیران در پی درک رفتار کارکنانی هستند که در ایالات متحده آمریکا تولد یافته و بزرگ شده اند یا در کشورهایی که دارای ارزشهای فرهنگی مشابه هستند، در می یابند که نباید فرهنگ ملی را به عنوان عامل یا متغیر اصلی به حساب آورد. درک یا پی بردن به اختلاف بین فرهنگ ها به ویژه برای مدیرانی ارزشمند است که در کشورهای آمریکایی و انگلیسی زبان به دنیا آمده اند یعنی کسانی که می خواهند در کشور دیگری به کار مشغول شوند، یا کسانی که می خواهند مدیریت سازمان هایی را بر عهده گیرند که اعضا و افراد آنها دارای فرهنگی متفاوت از فرهنگ خودشان هستند.

## فصل ۳: مبانی رفتار فرد

در این کتاب ، رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد که این موضوع جهت کمک به مدیران برای پرورش و توسعه مهارت های لازم در زمینه ارتباط با کارکنان است.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات ، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمائیم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم .

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش ، شخصیت ، ادراک و یادگیری می باشد.

### ۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی ، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب ) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد.

یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی ، کار را معرف خود دانستن(میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و

تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

### ۱-۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction

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

#### ۱-۱-۱-۱-عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

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

#### ۱-۱-۱-۱-۱-گیرایی کار:

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

#### ۱-۱-۱-۱-۲-پاداش براساس عدل و مساوات:

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

#### ۱-۱-۱-۱-۳-حمایت فرد:

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

۱-۱-۱-۴-همکاران:

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

۱-۲-رضایت شغلی و تولید(بهره وری):

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

۱-۳-تئوری ناهمسانی شناختی: *Cognitirel dissonance*

تئوری ناهمسانی شناختی ، هنگامی مطرح می شود که بین نگرش و رفتار یک فرد نوعی بی ثباتی مشاهده گردد و مقصود از تئوری ناهمسانی شناختی این هست که افراد می کوشند این ناهمسانی را به حداقل برسانند که بطور کامل امکان پذیر نمی باشد.

سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد که این عوامل می تواند - دستور مقام بالاتر - میزان پاداش -... باشد

۱-۴- رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می دهد. اما در سالهای اخیر این رابطه که به اسم



A-B نامیده می شود چنین بیان می کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست . چون فشارهای اجتماعی افراد را واردا می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

## ۲-شخصیت: Personality

شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می کنیم.

خوددار	متجاوز
کم هوش	باهوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

که با این ویژگیها می توان رفتار فرد را در موقعیتهای خاص پیش بینی کرد اما این ویژگیها برای درک رفتار فرد در سازمان چندان روشن نیست. بدین منظور شاخصهایی برای شناخت تهیه شده است.