

احمد دارابی<sup>۱</sup> ، عبدالحمید رضوی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد فلسفه تعلیم و تربیت ، دانشکده علوم انسانی ، دانشگاه پیام نور اراک، ایران.

۲- دانشیار دانشگاه پیام نور، اراک، ایران

### چکیده:

آنچه موجبات بقا سازمانها را فراهم می آورد رعایت اصول و شیوه های صحیح انجام کارها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره وری می باشند. از این رو بررسی شیوه های نوین مدیریتی در راستای بهبود رفتار سازمان عامل حیاتی بشمار می رود که باید مورد شناخت قرار گرفته شود. شیوه های مدیریت در قرن حاضر تغییر یافته است و مدیریت نوین در سازمانها موجب ایجاد انگیزش در کارکنان و در نهایت افزایش تولید محصولات در سازمانها گردیده که به نظر میرسد با گسترش تکنولوژی و فناوری عرضه رقابت در سازمانها نیز توسعه خواهد یافت مدیریت نوین و شیوه های جدید مدیریتی همراه با فلسفه و تجارب بزرگ اجتماعی علیرغم پیچیدگی سازمانها آینده را خواهد ساخت.

کلمات کلیدی: مدیریت نوین ، سازمانها، رفتار سازمانی



دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

**Second International Conference on Management and Development Culture  
Considering the effect of new management methods in the  
improvement of organizational behavior**

Ahmad Darabi<sup>1</sup>Abdolhamid razavi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> department of Humanitis, University of Payamenoor, arak, Iran

<sup>2</sup>Department of Humanities, University of Payamenoor, arak Iran

**Abstract**

*The survival of organizations entails the observation of proper methods and principles in order to perform duties. In a competitive environment, organizations are obliged to concentrating on and performing the efficiency. Therefore, considering new management methods is considered as a vital factor in the direction of improving organizational behavior. This element must be identified accurately.*

*In present century, management methods have been changing and new management caused the motivation in employees, finally increasing production in organizations. By expanding technology, it seems that the extent of competition would be developed in organizations. New management, new methods of management accompanied to great social experiences and philosophy would determine the future of organizations regardless of their complexity.*

**Keywords:** new management, organizations, organizational behavior

## Second International Conference on Management and Development Culture

### مقدمه:

شیوه های مدیریت در سازمان ها با سرعت زیادی در حال تغییر است، در قرن اخیر مدیریت نیز به همان اندازه اهمیت دارد. که می تواند سازمانها را متحول نماید، با ورود به قرن جدید بسیاری از مدیران برای بهبود رفتار سازمانی به دنبال تحول در شیوه اداره سازمانها می باشند. سازمان ها با تغییرات زیادی همراه بوده اند و به نظر می آید که در آینده ، مفاهیم فعلی ارزشیابی و پیشرفت که در گذشته بسیار سودمند بودند انتظارات کنونی مدیران را برآورده نخواهد نمود. بنابراین با روشهای قدیمی و یا حتی امروزی ، نمی توان آینده سازمانها را به طور قطعی پیش بینی نمود لذا جهت حصول به موفقیت در این قرن ، مدیران سازمانها باید فرا بگیرند که همانند یک رهبر عمل نمایند و کارکنان باید بیاموزند که بر خویش مدیریت نمایند. زیرا نتیجه این اقدامات با موفقیت همراه می باشد، لازمست راهکارهای نوین رهبری و مدیریت را برای بهبود رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گیرد .

در این مقاله به بررسی شیوه های نوین مدیریت و ضرورت ایجاد تغییر در آنها بمنظور نیل به موفقیت در بهبود رفتار سازمانهای می پردازیم.

### اهمیت موضوع:

از دیرباز تا کنون توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت همواره مورد توجه صاحبانظران مدیریت بوده است . این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان ها نام نهاده اند . جهان امروزی، جهانی سازمانی است و همه مردان و زنان نقش سازمانی را در آن ایفا می کنند بنابر این درک و فهم رفتار سازمانی ضرورت بسیاری در جهان امروز دارد. تبیین روابط علت و معلولی به پیش بینی رفتار سازمانی کمک شایانی می کند. باید این نکته را مورد توجه قرارداد که این مدیریت در حد تبیین و پیش بینی رفتار باقی نمی ماند و بدنبال آن است که رفتار را مورد کنترل درآورد که این کنترل رفتار از هدف نهایی مطالعه و بررسی علم مدیریت رفتار سازمانی می باشد. سازمان ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان پذیر شود. این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و بکارگیری روش های نوین مدیریت، ایجاد کرد. روش های نوین مدیریت با الگوی مناسب به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و ماموریت سازمان ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می نماید.

### سوال تحقیق

۱- آیا استفاده از روشهای نوین مدیریتی باعث بهبود رفتار سازمانی کارکنان میشود؟

### اهداف پژوهش

۱- بررسی تاثیر استفاده از شیوه های نوین مدیریت در افزایش بهره وری کارکنان

۲- بررسی نقش مدیران و رهبران در بهبود رفتار سازمانی

## Second International Conference on Management and Development Culture

### پیشینه تحقیق

دکتر حسن زراعی متین (۱۳۸۷) در مقاله ای تحت عنوان شیوه های نوین در مدیریت رفتار سازمانی ، به بررسی مهم ترین اقداماتی که باید مورد توجه مدیران در این راستا قرار گیرد می پردازد و بیان می دارد از طریق آموزش، اعتماد داشتن ، جلب مشارکت ، تفویض اختیار و جبران انگیزشی می توان به توانمند سازی کارکنان پرداخت.(زارعی متین ، ۱۳۸۷ : ۱۲۱-۱۳۶) جواد بصیر حقیقی (۱۳۸۱) در پژوهشی با موضوع مدیریت رفتار سازمانی در هزاره جدید، مدیریت رفتار سازمانی را هفت اصل اساسی می داند که با بررسی رفتار سازمانی و متون مدیریت بدست آمده است که عبارتند از: رعایت ادب ، گره گشایی ، تلاش برای ایجاد تغییرات ، داشتن ابهت در محل کار ، نحوه رفتار با دیگران ، استفاده از افراد سرکش و تجربه مدیریت بهران.( حقیقی ، ۱۳۸۱ : ۷۵ و ۷۶ )

### تعاریف و مفاهیم

#### 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 .

#### بهبود سازمانی:

بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد. این کار با تغییر در نگرش ها، رفتارها، ارزش ها، استراتژی ها، رویه ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت های رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود.

بهبود رفتار سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از:

۱. ارزشهای انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان (تئوری Y آقای مک گریگور).
۲. سیستم مدار: همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند.
۳. یادگیری تجربی: تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسائل انسانی باشید که در کار با آنها مواجه می شوند.
۴. حل مساله: مسائل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند.
۵. گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند.

## Second International Conference on Management and Development Culture

۶. عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر.
۷. سطوح مداخلات: مسائل می‌تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می‌باشد.

### شیوه های نوین مدیریتی

در حال حاضر در سازمانها دو نوع شیوه مدیریتی شناخته شده از رهبری وجود دارد: رهبرانی که از قدرت رسمی برخوردار و برخی از مدیران، و گروه دیگری از رهبران وجود دارند که قدرت رسمی نداشته و صرفاً تنها مسئول اقدامات خود بوده معهدا مدیرانی که از قدرت رسمی برخوردارند رهبرانی مقتدر نبوده و فاقد قدرت رسمی می باشند که، اغلب برای شغل مدیریت مناسب نمی باشند در برخی اوقات نقش مدیریتی و رهبری باهم تلفیق پیدا نموده لیکن با یکدیگر تفاوت داشته که هدف نایل شدن به یک فرهنگ سازمانی بوده که مدیران را به رهبرانی بهتر تبدیل نماید و کارمندان را به سوی مدیریت نوین سازمانی سوق می دهد. معهدا رهبری و آموزش غیرقابل تفکیک هستند.

مدیران سازمانها باید به رهبری دگرگون شونده تغییر نمایند لذا لازمست از رهبران غیررسمی سازمان به دلیل استعداد رهبری که در آنها وجود دارد استفاده نمایند.

به طور کلی، مدیران سازمانی باید مهارتهای خود را در زمینه های ایجاد بینش و نگرش، انگیزه، آموزش و تشکیل گروه توسعه بخشند. بدهی است که ایجاد بینش به معنی ارائه دیدگاهی مشترک درباره آینده می باشد معهدا این بینش به هدف نهایی توجه داشته و تا جایی که میسر است این اقدامات باید در اختیار فرد و یا گروه و رهبر گذاشته شود. ایجاد انگیزه به معنای شور و هیجان آفریدن در محل کار جهت دستیابی به دیدگاه مدیریت بوده. هدایت کارکنان به فعالیتهای کاری در سازمان بهترین روش در این زمینه می باشد. آموزش بعنوان کمک و ارائه راه حل به کارکنان به طریقی که عملکرد کارکنان بالا رود مطرح می باشد که با گوش دادن به صحبت آنها و ترغیب کارکنان میسر می باشد تشکیل گروه شامل انتخاب اعضا که مهارتهایی کامل کننده یکدیگر داشته و ارائه امکان تصمیم گیری به آنها، مدیران و رهبران باید نرمش پذیر باشند، به ارزش و مهارت افراد توجه و بااهمیت تر اینکه باید صادقانه عمل کنند دارای اهمیت می باشند.

از جمله شیوه های نوین در مدیریت می توان به مدیریت کمی، رفتار سازمانی، نظریه سیستمها، و نگرش احتمالی اشاره کرد. **الف. مدیریت کمی:** این رویکرد بر کاربرد تحلیل های کمی بر تصمیمات و مسایل مدیریتی تاکید دارد. مدیریت کمی مدیران را قادر می سازد تا برپایه مدل های رسمی ریاضی یک مساله، تصمیم گیری نمایند. کامپیوترها توسعه این گونه روش های کمی خاص را تسهیل نموده اند. از جمله آنها می توان به فنونی همچون نظریه تصمیم آماری، برنامه ریزی خطی، نظریه صف، شبیه سازی، پیش بینی، مدل سازی دارایی ها، مدل سازی شبکه ای و تحلیل سربه سری اشاره کرد.

**ب. رفتار سازمانی:** این رویکرد بر مطالعه و تعیین فعالیت های مدیریتی ای که باعث ارتقای اثربخشی کارکنان، از طریق درک طبیعت پیچیده فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی می شوند، متمرکز است. رفتار سازمانی به کمک رشته های مختلف (همچون روانشناسی و جامعه شناسی) به توضیح رفتار افراد در شغل خود می پردازد.

نظریه ایکس و ایگرگ آقای داگلاس مک گروگر بیانگر گذار به سمت روابط انسانی است. بر طبق ایده مک گروگر، مدیران نظریه ایکس فرض می کنند کارکنان شان، افرادی تنبل و غیرمسئول هستند که نیازمند نظارت دائمی و انگیزش بیرونی (در جهت

## Second International Conference on Management and Development Culture

حصول اهداف سازمانی هستند. در مقابل مدیران نظریه ایگرگ، معتقدند کارکنان (ذاتاً) قصد کارکردن دارند و خودشان قادر به هدایت و کنترل خویش هستند.

از جمله دیگر صاحب نظران در زمینه رفتار سازمانی می توان به کریس آرجیریس (که استقلال عمل و مشاغل بهتر برای کارکنان را پیشنهاد می دهد) و رنیس لیکرت (که بر ارزش مدیریت مشارکتی تاکید داشت) اشاره کرد.

ج. نظریه سیستم ها: به طور کلی رویکردهای کلاسیک مورد انتقاد واقعند، چون اولاً روابط مابین سازمان و محیط خارجی آن را در نظر نمی گرفتند، و ثانیاً اینکه معمولاً بر بعد خاصی از سازمان متمرکز شده یا کارکنان آن را همچون هزینه دیگر ملاحظات می انگارند.

د. نگرش احتمالی: این نگرش بر مبنای ایده های نظریه سیستم ها، اصول جهانی مدیریت را رد کرده و بیان می دارد که عوامل متنوعی (هم داخل و هم خارج سازمان) ممکن است بر عملکرد سازمان تاثیر گذارند. بنابراین یک روش بهینه برای مدیریت و سازمان دهی وجود ندارد، چون شرایط تغییر کرده و پیشامدهایی رخ می دهند. خصایص موقعیتی (موقتی) را احتمالات می نامیم. احتمالات از این قرارند:

۱. پیشامدهای رخ دهنده در محیط خارجی سازمان

۲. نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان

۳. ارزش ها، اهداف و دیدگاه های مدیران و کارکنان سازمان

۴. نوع وظایف، منابع و فناوری هایی که سازمان بکار می گیرد.

یک مدیر می تواند با نظر بر این احتمالات، وضعیت را مشخص کرده و استراتژی رقابتی، ساختار سازمانی، یا فرآیند مدیریتی مناسب را در مواجهه با پیش آمدها برگزیند.

## بهبود رفتار سازمانی

بهبود سازمانی روشی برای بهبود عملکرد سازمان است که بر پایه فرایند آموزش و تغییر ارزشها و نگرشهای کارکنان و اعضای سازمان قرار دارد. بهبود سازمانی در دهه ۱۹۷۰ به صورت رشته جداگانه ای در علوم رفتاری درآمد و هدف از آن ایجاد تغییر خاص در سازمان بود. با اینکه بهبود سازمانی در مرحله عمل، در جهت اصلاح یا بهبود عملکرد سازمان به اجرا در می آید، ولی بیشتر به مسئله بهبود رفاه و تأمین نیازهای کارکنان توجه دارد.

مقصود از بهبود سازمانی این است که بتوان نگرشها، ارزشها و باورهای کارکنان را تغییر داد به گونه ای که کارکنان بتوانند تغییرات فنی را درک نموده و آنها را به اجرا درآورند. معمولاً این اقدامات در قالب تجدید سازماندهی و طرح ریزی مجدد تشکیلات انجام می شود.

در دنیای کنونی نیروی کار به صورت فزاینده ای ناهمگون می شود و سازمانها پیوسته در حال تغییرند. با گذشت زمان با ایجاد تغییر به روش بهبود سازمانی می توان به واقعیتهای موجود در سازمان واکنش مناسب نشان داد.

برای بهبود رفتار سازمانی ابتدا باید متغیرهای تاثیر گذار بر آن را شناسایی کرد. به طور کلی دو دسته متغیر در رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرند که عبارتند از متغیرهای وابسته و مستقل. متغیرهای وابسته متغیرهایی هستند که تحت تاثیر متغیرهای مستقل اند؛ همه تلاشهای محققان رفتار سازمانی در نهایت

## Second International Conference on Management and Development Culture

در جهت مداخله در این متغیرهاست. تبیین و شناسایی این متغیرها از اهمیت بسزایی برخوردار است. افزایش رضایت شغلی، ارتقاء بهره وری، کاهش غیبت و جابجایی، تقویت رفتار شهروندی سازمانی و وفاداری سازمانی و عجین شدن با شغل هدف غایی مدیریت رفتار سازمانی است که شناسایی هر کدام از آنها بنحوی باعث بهبود و ارتقا رفتار سازمانی خواهد بود.

### روشهای تغییر و بهبود رفتار سازمانی:

آموزش: تغییر رفتار در یک سازمان از مهم ترین برنامه های آموزش عمومی و از مهمترین روشهای تغییر و بهبود رفتار سازمانی است. بطور کلی آموزش یک روش اساسی ایجاد تحول و تغییر در سازمان است. آموزش و بهبود رفتار مدیران در اکثر سازمانها مورد توجه بیشتری نسبت به سایر افراد محور فعالیت بوده است.

تغییر افراد کلیدی: اگر در سازمان افراد مورد نظر در پست های کلیدی رفتار سازمانی مطلوب و مناسبی داشته باشند با تغییر و انتصاب آنها در پست های مختلف منجر به انتقال مفاهیم، تجربیات، ارزشها و همچنین کسب معرفت شده و موجب بهبود و ارتقاء رفتار سازمانی می شود.

توسعه نظام مشارکتی: یکی از روشهای بهبود و ارتقاء رفتار سازمانی، ایجاد توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. در این نظام از آنجا که فکر و نظریات افراد مورد توجه قرار دارد، منجر به پرورش حس وفاداری، همکاری و تعهد افراد نسبت به سازمان می شود.

نظام ارزشیابی عملکرد: معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می تواند به ترویج رفتار سازمانی کمک شایانی کند. در واقع در این نظام به کیفیت و کمیت کار نباید توجه نمود بلکه بر اساس ارزش های رفتار سازمانی، معیارهایی تدوین گشته که به بهبود و ارتقا رفتار سازمانی بیانجامد.

### نقش مدیران و رهبران در بهبود رفتار سازمانی

مدیران ارشد و رهبران، مسئول مدیریت رفتار سازمانی برای دستیابی به اهداف آینده سازمان هستند. بازبینی، تصحیح، بهبود و تطابق رفتار سازمانی، از نقش های اساسی و مهم رهبران در سازمان است. اگر رهبر می خواهد سازمان را به سوی آینده مطلوب رهنمایی نماید، در نخستین قدم باید اطمینان حاصل نماید که رفتار سازمانی با او همراهی نماید و بعد از آن اینکه بخش ها، افراد و گروهها نیز بر سر موضوع با یکدیگر توافق داخلی دارند. یک مدیر باید همواره رفتار سازمانی را مورد بررسی و بازبینی قرار دهد تا بتواند مواردی که احتمال عدم موفقیت در آن وجود دارد را شناسایی قرار دهد. برنامه آموزشی تدارک دیده و به کنترل های مالی و از همه مهمتر به خلاقیت افراد توجه کرده و سنتها و اقدامهای که مانع پیشرفت می شوند را شناسایی کنند.

### مدیریت و انتخاب مرئوسان

برای یک مدیر غالبا شایسته تر آن است که زیردستان اصلی خود را طوری برگزیند که بتوانند در زمینه هایی که خود او کمبودهایی دارد جبران ضعف نمایند نه اینکه اطراف خود را بادستیارانی که همانند یکدیگرند پر کند.

## Second International Conference on Management and Development Culture

### مدیریت و ادراک کارکنان

ماهیت ادراک کارکنان و فرایند ادراکی به دلایل مختلف برای مدیران ضروری می‌باشد همان طور که کرت لوین (۱۹۳۵) و دیگران اشاره کرده اند رفتار مردم مبتنی بر درک آنها از محیط است و ادراک افراد نسبت به دنیایی که در آن زندگی می‌کنند متفاوت است. فرآیند های ادراکی نقش مهمی در تصمیم گیری مدیریت در زمینه هایی چون انتخاب کارکنان انتصاب و ارتقا دارد.

به علت اهمیتی که تصمیمات مدیر هم برای افراد ذیربط وهم برای سازمان دارد ضروری است تا شناختی واضح از چگونگی پیدایش این پیشداوریها و تاثیر آنها بر گرایشها و رفتار داشته باشد.

مدیران رفتار ربا اشاره به ۴ عامل رفتاری ادراک یادگیری شخصیت انگیزه ها تبیین می کنند. شناخت تواناییها و صفات کارکنان از اهمیت برخوردار است زیرا دربرگیرنده ویژگیهای فردی است و ظرفیت کارمند را در مقایسه با انگیزش که نشاندهنده اراده کارمند در نیل به هدفهای سازمان است نشان می دهد. شناخت روشن از تفاوت تواناییها و صفات کارکنان به مدیران امکان می دهد تا کار بهتری در زمینه گزینش و انتصاب انجام دهند. طبق تحقیقاتی که در بین کارکنان موسسات صنعتی آمریکا انجام شد این نتیجه حاصل شد که یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیک کردن ادراک خود به واقعیت (زیر دستانش واقعا چه می خواهند) غالباً میتواند بر اثر بخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید .

### مدیریت و انگیزش کارکنان

نظریات معاصر در زمینه انگیزش کارکنان را به عنوان منابع بالقوه انسانی تلقی میکنند با این مفروضات بر عهده مدیریت است که راههایی برای بهره وری از این منابع پیدا کند تا هم کارکنان وهم نیازها و اهداف سازمان تسهیل شوند. شیوه های معاصر مدیریت در انگیزش کارکنان بر اهمیت آگاهی مدیران از فرآیندهای انگیزشی تکیه دارد تا به این طریق مدیران بهتر بتوانند با کارکنان و محیط کار در تعامل باشند و نیل به سطوح بالای عملکرد و رضایت شغلی را فراهم کنند. تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است که عبارتند از: سنتی روابط انسانی و منابع انسانی (مایلز پورتر کرافت)

موضوع انگیزش کارکنان بلا شک یکی از مهمترین موضوعات برای مدیران است. مدیران نباید از حضور دائمی فرآیندهای انگیزشی در سازمان غافل بمانند. ویلیام جیمز در تحقیقی درباره انگیزش به این نتیجه دست یافت که کارکنان ساعتی تقریباً با میزان کاری ۳۰-۲۰ درصد توانایی می توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند. این تحقیق نشان داد اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۹۰-۸۰ درصد توانایی خود کار می کنند. این تحقیق نشان می دهد که پایین بودن انگیزه مثل پایین بودن تواناییهاست. به همین دلیل ایجاد انگیزش یک کارکرد بی نهایت مهم مدیریت است.

انگیزه باعث رسیدن به هدف میشود و در این راه انسان رفتارهایی از خود بروز می دهد در واقع هر رفتاری سلسله ای از فعالیتها است.

### مدیریت و پاداش کارکنان

یکی از مسوولیتهای عمده مدیران ارزشیابی و پاداش دهی به مرئوسان است اگر بنا باشد مدیران از تریبخشی پاداشهای



## Second International Conference on Management and Development Culture

موجود و غالباً محدود استفاده کنند آگاهی کامل از تکنیکهای تقویت ضرورت دارد. مدیران باید توجه داشته باشند از اعطای پاداش یکنواخت به تمامی افراد جدا خودداری کنند و همچنین پاداش یا پیامد باید با رفتار برابر باشد.

### طرحهای تشویقی انفرادی و گروهی

سیستمهای تشویقی در سازمانها معمولاً به دو دسته انفرادی یا گروهی تقسیم میشوند این موضوع بستگی به این دارد که ذینفع فرد و یا گروه (سازمان) باشد. طرحهای تشویقی انفرادی هر کدام مبتنی بر این فرصتند که موثرترین روش انگیزش عملکرد کارکنان از طریق ارتباط دادن پاداش به ابتکار و مساعی فردی حاصل میشود

### این طرحها عبارتند از:

- ۱- برنامه حقوق و مزایای مبتنی بر لیاقت (شایستگی)
- ۲- برنامه پاره کاری ۳- کمیسیون (حق العمل کاری)
- ۴- برنامه پاداش. از طرحهای تشویقی جمعی یا سازمانی برای بهبود عملکرد تقلیل هزینه ها و افزایش سود استفاده میشود.

سه روش عمده در این زمینه عبارتند از:

- ۱- طرحهای مشارکت در سود ۲- طرحهای انتخاب سهام کارمندی
- ۳- طرحهای تشویقی سازمانی

### تعدیل رفتار

تعدیل رفتار عبارت است از استفاده از اصول شرطی سازی عامل در شکل دادن رفتار انسانی برای تطبیق استانداردهای مطلوبی که از طرف سر پرستان تعیین میشود.

### مفروضات تعدیل رفتار

اساس تعدیل رفتار به عنوان یک تئوری مدیریت مبتنی بر سه اصل است (اسکینر ۱۹۷۱) نخست اینکه طرفداران تعدیل رفتار معتقدند که افراد اساساً به جای فعال بودن منفعل و کنشگر هستند یعنی به جای تقلیل مسولیت شخصی در پیشگامی رفتار به محرک در محیط خود پاسخ می دهند این نظریه تبیین مستقیم با تئوریهای انگیزش رفتار دارد مثل تئوری انتظار که می گوید افراد تصمیمات آگاهانه در مورد رفتارهای جاری و آنی اتخاذ می کنند و نقشی فعال (کنشگر) در شکل دادن به محیط خود دارند. ثانیاً طرفداران تعدیل رفتار بر خود رفتار یعنی رفتارهای مشاهده پذیر و سنجش پذیر به جای نیازها گرایشها و اهداف وسطوح انگیزش غیر قابل مشاهده توجه دارند. در مقابل تئوری شناختی هم بر عوامل مشاهده پذیر و هم عوامل مشاهده ناپذیر توجه دارد. ثالثاً تعدیل رفتار تاکید می کند که تغییرات دائمی رافقط از طریق تقویت می توان به وجود آورد و رفتارهایی که به نحو مثبت تقویت شوند تکرار خواهند شد. در حالی که رفتارهایی که بدین شکل تقویت نشوند تضعیف خواهند شد (قانون تاثیر)

## Second International Conference on Management and Development Culture

### نتیجه:

دنیای امروزی، دنیای سازمانی است و همه افراد بنحوی نقش سازمانی را ایفا می کنند؛ بنابراین تاثیر روش های نوین مدیریتی در بهبود رفتار سازمانی ضرورتی انکار ناپذیر را در جهان داشته دارد و از سویی مدیران و افراد امروزه با چالشهای متعددی در محیطهای کاری روبه برو هستند که در صورت آگاهی از رفتار سازمانی مناسب می توانند با ابراز رفتار مناسب در سازمان باعث حفظ جایگاه و منزلت سازمان باشند.

اگر قرار باشد سازمانی موفق شود باید راهی یافت تا انرژی و تلاش گروههای متفاوت در جهت نفع کلی سازمان حرکت داده شود از این گذشته رفاه کارکنان نیز به توفیق سازمان بستگی دارد.

آشنایی با رفتار انسانی و موضوعات شغلی مدیران را در مقیاسی قرار می دهد تا اقدامات هوشیارانه با هدف افزایش بازدهی و کیفیت کار معمول دارند این مسئولیت اساسی مدیریت است.

### پیشنهادات

- ۱- در جهت ایجاد تغییر در نگرش کارکنان بایستی سطح آگاهی آنان در سازمان از طریق دوره های کوتاه مدت افزایش یابد
- ۲- برای افزایش تحمل بایستی روابط انسانی در لوای روابط قانونی تقویت شوند
- ۳- استفاده از مدیریت تیمی می تواند سطح توقع از مدیریت را بالا برده و میزان مشارکت کارکنان را افزایش دهد
- ۴- پرداخت پاداش به کارکنان فعال و خلاق زمینه رقابت سالم و ایجاد انگیزه در بین کارکنان را فراهم می آورد
- ۵- استفاده از تیم مشاوره در تصمیم سازی می تواند در ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به مدیر و برنامه های او موثر باشد
- ۶- برگزاری جلسات نقد و بررسی مشکلات سازمان و ارائه راه کارهای مناسب یکی از بهترین شیوه های دخالت کارکنان در اصلاح و پیشبرد اهداف سازمان می باشد.
- ۷- تقسیم وظایف بین کارکنان و درخواست ارائه گزارشهای دوره ای در خصوص حیطه فعالیت کارکنان میتواند در جهت بهبود مدیریت و رفتار کارکنان موثر باشد
- ۸- استفاده از افراد متخصص و جوان در بدنه سازمان باعث افزایش انگیزه و تحرک سازمانی خواهد شد و کمینه پرورش مدیران جایگزین را فراهم خواهد ساخت.

### منابع:

- کتاب روابط انسانی در سازمانهای آموزشی (انتشارات دانشگاه پیام نور)، مولفان: حمیدرضا حاتمی و محمدرضا سرمدی  
پارکینسون، نورث کوت و دیگران، اندیشه های بزرگ در مدیریت، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۶۹.  
در مسیر سرآمدی - پیتر دراگر - مولف و مترجم حمید سزایداریان - انتشارات مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان - سال ۱۳۸۶  
قلی پور آرین ۱۳۸۸. مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، سمت، چاپ دوم  
- پال هرسی و کت بلانچارد مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: دکتر علی علاقه مند  
- دکتر عباس محمد زاده - آرمن مهر و ژان رفتار سازمانی، "نگرش اقتضایی"  
- دکتر اقتداری علی محمد سازمان و مدیریت سال ۶۸



## دومین همایش بین المللی مدیریت و فرهنگ توسعه

### Second International Conference on Management and Development Culture

- دکتر عباس محمدزاده بهبودی و بازسازی دانش تغییری و تحول سازمانی دانش مدیریت
- دکتر محمد ساعتچی نگرش کارکنان و شیوه های تغییر، آن در سازمان
- اکبر بهروز اسکویی مدیریت رفتار سازمانی سال ۸۱
- بصیری حقیقی ، جواد (۱۳۸۱) ، مدیریت رفتار سازمانی در هزاره جدید ، مجله تدبیر شماره ۱۲۲