

# رفتار سازمانی پیشرفته

تألیف:

دکتر ماکان آریا پارسا

دکتر مژده آریا پارسا

حدیث ابراهیمی

سرشناسه:	آریا پارسا، ماکان، ۱۳۶۵.
عنوان و نام پدیدآور:	رفتار سازمانی پیشرفته/ مولف: ماکان آریا پارسا، مؤده آریا پارسا، حدیث ابراهیمی .
مشخصات نشر:	اصفهان: پارسیان دانش پندار.
مشخصات ظاهری:	۱۹۸ ص
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۷۲۹۶۹۷-۶
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا
موضوع:	رفتار سازمانی- مدیریت
موضوع:	Organizational Behavior- Management
موضوع:	
موضوع:	نیروی انسانی- مدیریت
موضوع:	Manpower Planning
رده‌بندی کنگره:	HD۵۸/۷
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۳
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۷۳۰۷۹۹۲

نام کتاب: رفتار سازمانی پیشرفته

مولفان: دکتر ماکان آریا پارسا، دکتر مؤده آریا پارسا، حدیث ابراهیمی

ناشر: اصفهان : پارسیان دانش پندار

شمارگان: ۱۰۰۰

قطع: وزیری

تاریخ نوبت چاپ دوم: پاییز ۱۴۰۲

نوبت چاپ: دوم

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۲۹۶۹۷-۶

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ تومان

## پیشگفتار

بزرگ شدن اجتماع انسان‌ها و توجه به رفتار آن‌ها در موقعیت و مکان‌های مختلف مانند جامعه، محل کار و... موجب ایجاد مباحثی در علم روانشناسی و مدیریت شده است که به آن رفتار سازمانی می‌گویند. رفتار سازمانی یک رشته علمی و پژوهشی است که در آن اثراتی بررسی می‌شود که افراد، گروه‌ها و سازمان بر رفتار فرد در درون سازمان می‌گذارند، با این هدف که چنین پژوهشی در راه بهبود و اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

در رفتار سازمانی سعی می‌شود تا مطالعه و بررسی منظم (سیستماتیک)، جایگزین قضاوت شهودی شود. یعنی، کاربرد مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع‌آوری می‌شود، به شیوه‌های معقول و حساب شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می‌آید. روشن است که وجود چنین هدفی باعث می‌شود که به نتایج درستی دست یابیم. بنابراین رفتار سازمانی، مبتنی بر تئوری‌ها، نتایج و ارمغان‌های پژوهش‌های گوناگونی است که به صورت منظم یا سیستماتیک طرح‌ریزی شده‌اند. برای تدوین کتاب حاضر از کتاب‌ها و مقالات بسیاری استفاده شده است که مجموعه‌ای از آن‌ها در پایان کتاب به عنوان منابع و ماخذ ارائه خواهد شد. این مجموعه که شامل پنج فصل می‌باشد، منبع اطلاعاتی ارزنده‌ای برای مطالعه و تحقیق بیشتر در این زمینه است.

هر چند تلاش بر این بوده است که کتاب حاضر، کتاب جامعی درباره رفتار سازمانی برای همه متقاضیان باشد، اما مسلم می‌دانیم که این کتاب نمی‌تواند هر نوع سلیقه و نیازی را پاسخگو باشد. امید است با دریافت نظرها، پیشنهادهای و انتقادهای سازنده‌ی خوانندگان محترم فرصتی به دست آوریم تا کمبودهای آن را جبران کرده و مجموعه بهتری ارائه نماییم.

با آرزوی موفقیت

سخن مولفین



## فهرست

فصل اول : مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان .....	۱
فصل دوم : مدیریت فشارهای روانی.....	۴۵۵
فصل سوم : تعارض و مدیریت تعارض .....	۸۵
فصل چهارم : انگیزه .....	۱۳۱
فصل پنجم : تیم‌سازی در قرن بیست و یکم.....	۱۴۱
منابع و ماخذ .....	۱۹۵



## فصل اول :

### مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان

#### مقدمه

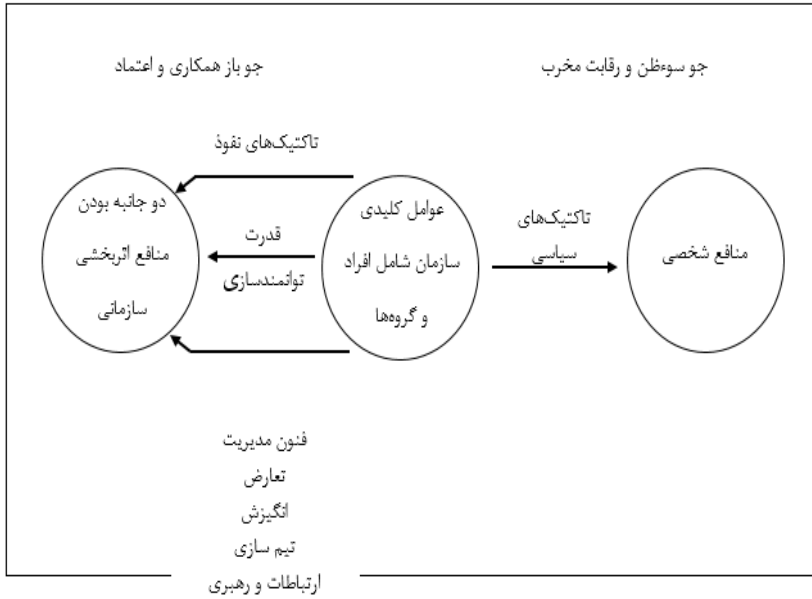
امروزه در ژرفای وجود و در برخوردهای کارکنان سازمان‌های کارآمد، کشمکش مداومی میان منافع فردی و جمعی وجود دارد. برای مثال اگر فردی نیاز مادی داشته باشد و سازمان نتواند به مقداری حقوق و مزایا پرداخت کند که نیاز وی برطرف شود، اشتغال فکری آن فرد به نفع شخص خویش قابل درک است. برخی از صاحب-نظران انسان را موجودی اجتماعی می‌دانند و برخی دیگر بر این باورند که آدمی با نیازهای ذاتی برای حفظ خود زاده می‌شود و فراگرد اجتماعی شدن را در خانواده، مدرسه، مسجد، باشگاه ورزشی، مراکز تفریحی و محیط کاری طی می‌کند و در تعامل با اجتماع است که با مفهوم دو جانبه بودن منافع آشنا می‌شود. اساساً دو جانبه بودن منافع، وضعیت‌های «برد-برد» را شامل می‌شود. در این وضعیت‌ها نفع فردی از طریق همکاری فعال و خلاق با طرف‌های مقابل بالقوه حاصل می‌شود. دو نفر از مشاورین بهبود سازمانی به تازگی دیدگاه دو جانبه بودن منافع را این گونه ارائه کرده‌اند: «هیچ چیز مهم‌تر از حس دو جانبه بودن منافع در اثربخشی و کیفیت

محصولات و خدمات سازمان نیست. مدیریت باید سخت بکوشد تا حس قوی مالکیت مشترک را در هر یک از کارکنان برانگیزاند، زیرا در غیر این صورت سازمان نمی‌تواند در بلندمدت خوب عمل کند. کارکنانی که نفع شخصی خود را با کیفیت بازده سازمانشان تعیین می‌کنند دو جانبه بودن منافع را درک می‌کنند و می‌کوشند در شغل و روابط کاری خود آن را حفظ کنند».

### نیاز سازمان به «دو جانبه بودن منافع»

در سازمان‌ها میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دو جانبه بودن منافع، مبارزه دائمی وجود دارد. تاکتیک‌های سیاسی برانگیخته شده از منافع شخصی، افراد و گروه‌ها را از مفهوم دو جانبه بودن منافع (اثربخشی سازمانی) باز می‌دارد، از این رو مدیریت باید تدابیری بیندیشد که کارکنان دست‌کم کاری نکنند که به ضرر خود یا سازمانشان باشد. به عبارت دیگر، مدیران برای حفظ دو جانبه بودن منافع و اثربخشی سازمان باید از ابزارهای متفاوتی استفاده کنند که دوام و بقای سازمان را تضمین کند. این ابزارهای متعامل در روابط میان فردی عبارتند از: تاکتیک‌های نفوذ، مدیریت تعارض، انگیزش، تیم‌سازی، ارتباطات و رهبری.





شکل ۱-۱- مبارزه دائمی میان منافع شخصی و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منابع دوام و بقای سازمان کم‌ترین چیزی است که در گرو نتایج مبارزه میان منافع شخصی و جمعی است.

### مفهوم نفوذ

نفوذ و قدرت پیوندی نزدیک به یکدیگر دارند و در موقعیت‌های عملیاتی به سختی از یکدیگر تمیز داده می‌شوند. نفوذ و قدرت مکمل یکدیگر هستند و هر دو اختیار را در محیط سازمانی حفظ و حمایت می‌کنند. تفاوت نفوذ و قدرت در این است که پذیرش قدرت اجباری است و با طرح ضرورت انطباق‌پذیری اطاعت افراد را بر می‌انگیزد، اما نفوذ به طور داوطلبانه و حتی ناآگاهانه، پذیرفته می‌شود. نفوذ پیروی ارادی افراد را، بدون توسل به مجازات‌ها و سازوکارهای رسمی بر می‌انگیزد و به جای طرح ضرورت انطباق‌پذیری در وفاق و موافقت است. کسی که تحت شرایط ترس از قدرت از دیگری پیروی می‌کند، از حس اعتماد به خود تهی می‌شود، و به انطباق با

نوع خاصی از رفتار اجبار پیدا می‌کند. از طرف دیگر نفوذ، فرصتی را به فرد می‌دهد تا ابتکار شخصی خویش را محفوظ نگه دارد. او، نه از روی تحمیل، بلکه، از سر ترغیب به نفوذ پاسخ می‌دهد. اما در عمل، تعیین اینکه وجود قدرت پنهان تا چه حد به سان پایه‌ای در روابط نفوذ به کار می‌آید، ناممکن است. آیا شخص بدین سبب که مافوق خویش را در مقام رهبری می‌پذیرد، یا از آن رو که پاسخ‌های رفتاریش برای او افزایش حقوقش را در پی خواهد داشت، از خواسته‌های او پیروی می‌کند، صرف‌نظر از این‌گونه موارد مرزی که در آن‌ها قدرت مکمل نفوذ است. به طور کلی، می‌توان گفت که نفوذ، به سان ابزار تامین هماهنگی اقدام نیز مکمل قدرت است. میزان نفوذ، با درجه پذیرش داوطلبانه رهنمودهای مافوق و میزان همکاری داوطلبانه در سازمان تناسبی مستقیم دارد.

### منشاء نفوذ

رابطه نفوذ ممکن است در هر زمینه‌ای شکل گیرد. میزان نفوذ مدیر، به وجود خود او، روش‌ها و مهارت‌های رهبری وابسته است، گرچه رابطه نفوذ به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر موقعیت و شرایط مدیر در سازمان است. نفوذ مدیر از قابلیت‌های رهبری او سر بر می‌آورد. رهبری را می‌توان بسان توانایی و ترغیب دیگران به انجام صحیح کارها به منظور رسیدن به هدف گروه تعریف کرد. نتیجه ویژگی‌های رهبری نفوذ بر پیروان یا توانایی تشویق و ترغیب آنان به انجام دستورهای صادر شده و فرمان‌های داده شده، به گونه‌ای اثربخش، داوطلبانه و مشتاقانه است.

نفوذ بسانی مفهومی برخوردار از ویژگی‌های شخصی، در خارج از ساختار رسمی اختیار، نیز مطرح است؛ اما، نفوذ مبتنی بر موقعیت و منزلت، ممکن است به صورت برنامه‌ریزی شده و محافظت شده نمایان شود. نفوذ، بدین مفهوم، قسمتی از ساختار رسمی است. این دو نفوذ جدا از هم در نظر گرفته می‌شود. نفوذ را می‌توان در جهت‌هایی متفاوت اعمال کرد. بالا به پایین، پایین به بالا و حتی راست به چپ و چپ به راست. اگر مدیری اجرایی در موقعیتی قرار گیرد که نفوذ را در جهت پایین

به بالا اعمال کند، این وضعیت به نوبه خود، نفوذ بالا به پائین او را به سبب اعتبار فزاینده او در میان زیردستانش افزایش می‌دهد. حتی ممکن است نفوذ او، به طور جانبی و در میان همکارانش افزایش یابد.

### تاکتیک‌های هشتگانه نفوذ

پژوهش مستمر ویژه و پرباری که توسط گروهی از پژوهشگران در سال ۱۹۸۰ آغاز شد، چگونگی نفوذ افراد را بر یکدیگر در سازمان آشکار ساخت. پژوهش‌های از سوی شما به پژوهشگران دیگر در یک دوره سیزده ساله به همراه پالایش‌های آماری از سوی پژوهشگران دیگر در یک دوره سیزده ساله به همراه پالایش‌های آماری یافته‌ها سرانجام به هشت تاکتیک برای نفوذ در دیگران ختم شد. تاکتیک‌های نفوذ به ترتیب استفاده از آن‌ها از زیاد به کم و از بالا به پایین عبارتند از: ۱- مشورت؛ ۲- ترغیب استدلالی؛ ۳- درخواست‌های شورانگیز (الهام‌بخش)؛ ۴- جلب نظر (خشنودسازی)؛ ۵- ائتلاف؛ ۶- تاکتیک‌های فشار؛ ۷- توسل به مقام‌های عالی؛ ۸- دادوستد مشروع. این رهیافت‌ها را می‌توان تاکتیک‌های نفوذ عام به شمار آورد؛ زیرا نفوذ اجتماعی همه جانبه و در محیط‌های متنوع و گسترده را موجب می‌شوند. برای مثال با استفاده از درخواست‌های الهام‌بخش می‌توان از عواطف دیگران به بهترین وجه سود برد.

نکته قابل توجه این است که تا به امروز در به کارگیری رهیافت‌های نفوذ هیچ تفاوتی از نظر جنسیت ملاحظه نشده است. یک مطالعه نشان می‌دهد که کارکنان برای نفوذ در مافوق با توجه به سبک مدیریت او تاکتیک نفوذ خود را بر می‌گزینند. تاکتیک‌های توسل به مقام‌های عالی و خشنودسازی (جلب‌نظر) بیش‌تر برای نفوذ در مدیران اقتدارگرا به کار گرفته می‌شود. تشویق منطقی تاکتیکی است که برای مدیران با سبک مشارکتی استفاده می‌شود.

در پژوهشی دیگر، تاکتیک مشروع‌سازی به جای توسل به مقام‌های عالی مطرح و چنین تعریف شده است که فرد تقاضای خود را مبتنی بر حق یا اختیار خود، یا خط‌مشی‌ها و قواعد سازمانی مطرح می‌کند یا به طور آشکار یا ضمنی بیان می‌دارد

که از حمایت‌های مقام‌های عالی نیز برخوردار است. همچنین تاکتیک درخواست شخصی که توسل به عواطف دوستی یا وفاداری را دربر می‌گیرد به عنوان نهمین تاکتیک نفوذ به فهرست تاکتیک‌های هشت‌گانه افزوده شده و ترتیب استفاده از آن‌ها به شرح زیر آورده شده است: ۱- تشویق منطقی (استدلالی)؛ ۲- درخواست‌های الهام‌بخش، ۳- مشورت؛ ۴- خشنودسازی، ۵- درخواست‌های شخصی؛ ۶- مبادله (دادوستد) مشروع؛ ۷- تاکتیک‌های ائتلاف؛ ۸- فشار مثبت و ۹- مشروع-سازی یا حق خود دانستن. پژوهشگران رتبه‌بندی اخیر را خواه در نفوذ از «بالا به پایین»، یا «پایین به بالا» یا «مورب» سازگار می‌دانند. برخی پنج تاکتیک نفوذ نخست را ملایم می‌دانند، زیرا دوستانه‌تر از چهار تاکتیک بعدی است که خشن نامیده می‌شوند.

### اصول شش‌گانه نفوذ و ترغیب

از آن‌جا که کسب مهارت نفوذ برای مدیران حائز اهمیت است به کارگیری اصول زیر توصیه می‌شود:

**دوست داشتن:** مردم کسانی را دوست دارند که آنان نیز دوستشان بدارند. آشنایی با علایق و تنفرهای افراد از طریق گفتگوهای غیررسمی، پیوند دوستی را مستحکم می‌کند. به همین ترتیب قدردانی صمیمانه و به موقع، ابزار همدردی و موردتوجه و تفقد قرار دادن آنان نیز موجب استحکام پیوند دوستی می‌شود.

هر چه کنی به خود کنی گر همه نیک و بد کنی. همه مردم دنیا بر این باورند که کار خوب برکت‌آور و کار بد زیان‌آور است. مدیرانی که غیراخلاقی رفتار کرده، کارکنان را تحقیر می‌کنند باید انتظار برخوردی مشابه را با خود داشته باشند. بدتر آن که، کارکنان تحقیر شده احتمالاً با یکدیگر و با مشتریان غیراخلاقی و تحقیرآمیز برخورد خواهند کرد. مدیران باید الگویی مثبت و سازنده برای کارکنان و دارای برخوردی عادلانه باشند تا از برکات آن نیز برخوردار شوند.

**محک اجتماعی:** مردم تمایل به پیروی از کسانی دارند که بیشترین شباهت را با خودشان داشته باشند. الگوهای هر جامعه و فشار همکاران، نیروهای فرهنگی قدرتمندی در محیط‌های اجتماعی به شمار می‌آیند. به مدیران توصیه می‌شود که برای ایجاد تغییرات در محیط کار حمایت اجتماعی را از طریق کسب حمایت مشتاقانه رهبران غیررسمی به دست آورند.

**سازگاری و انطباق:** مردم تمایل به انجام کارهایی دارند که شخصاً تعهد کرده‌اند. مدیری که بتواند تعهد شفاهی کارمندی را به دست آورد گام مهمی در جهت نفوذ در او و ترغیب وی برداشته است.

**اقتدار:** مردم تمایل به تسلیم شدن در برابر کارشناسان خبره دارند و برای آنان احترام قائلند. بسیاری از مدیران و افراد حرفه‌ای قدر تجربه و خبرگی خود را نمی‌دانند.

**کمیابی:** مردم اقلام، اطلاعات و فرصت‌هایی را که محدودند می‌خواهند. فرصت‌های ویژه و اطلاعات ممتاز، زمینه‌ساز نفوذ مدیران به شمار می‌آیند. صاحب‌نظران به کارگیری توأمان اصول شش‌گانه را به منظور بیشترین اثرگذاری توصیه می‌کنند، زیرا استلزام‌های اخلاقی عمده هنگام استفاده از این اصول، با ارزش بودن هدف‌ها و اعمال صمیمانه و خالصانه است.

### ماهیت قدرت

بسیاری از نظریه‌پردازان اجتماعی درباره مفهوم قدرت بحث کرده‌اند. از جمله این نظریه‌پردازان می‌توان افلاطون، ماکیاوول و پارتو را نام برد. همه کسانی که با یکدیگر در تماس‌اند قدرت را تجزیه می‌کنند و بدیهی است که برخی از آنان نسبت به برخی دیگر قدرت بیشتری دارند. هنگامی ما فردی را صاحب قدرت می‌نامیم؛ منظورمان این است که عدم توازن قدرتی به نفع خود آن فرد وجود دارد. چون قدرت با آحاد مردم پیوند دارد، پدیده‌ای اجتماعی است و بسان نوعی رابطه میان مردم تعریف

شده است. وقتی که ما بتوانیم برد انتخاب کسی را در تصمیم‌گیری محدودتر یا وسیع‌تر کنیم، او را تحت سلطه قدرت خویش در آورده‌ایم که رفتار او را، صرف‌نظر از اراده‌ی او هدایت می‌کند. به عبارتی دیگر، قدرت نوعی توانایی است که بدون توجه به پذیرش ارادی شخص، برد انتخاب او را در گرفتن تصمیم‌های رفتاری محدود می‌کند یا گسترش می‌دهد. قدرت سرشتی اجبارآمیز دارد و مستلزم پیروی و اطاعت است. به گفته ماکس وبر قدرت، توانایی وادار کردن دیگران به پذیرش دستورهای خویش، است. یعنی توانایی واداشتن آنان به انجام کاری است که در غیر اینصورت آن را انجام نخواهد داد. نیرویی است که اختیار را تقویت می‌کند، و با نفوذ در آمیخته است. وقتی که بتوانیم چیزی را که برای فرد ارزشمند است و نمی‌تواند در جای دیگر در شرایط دست‌یافتنی آن را به دست آورد برایش فراهم کنیم یا اینکه او را از چیزی که برایش ارزشمند است، محروم کنیم، به آن شخص اعمال قدرت کرده‌ایم. ویژگی ذاتی اجباری بودن قدرت، پیروی از دستورات صادر شده را به پیش می‌راند. بنابراین، تمایل فرد به اجرای دستور اهمیت اساسی ندارد، زیرا هدف قدرت وادار کردن به پیروی است، نه توافق یا اجمال و ممکن است یک طرف یا هر دو طرف دلیل این اعمال را درک کنند یا نکنند.

### منشأهای قدرت

منشأهای قدرت فرد شامل همه منابعی است که وی به منظور تغییرات اولویت انتخاب‌ها در جهت هدایت رفتار دیگران می‌تواند به کار گیرد؛ این ممکن است شامل قابلیت‌های برتر جسمی، سلاح، پول یا دانش برتری باشد که افراد بی‌بهره از خطوط ارتباطات یا اطلاعات، ارزش‌گذاری مثبتی از آن به عمل آورده باشند. منشأ قدرت در توانایی فرد یا گروه در به کارگیری منابع خاص در جهت تأمین هدف‌های خود یا جلوگیری از استفاده دیگران از آن‌ها، در صورتی که نتایج پیش‌بینی شده این اقدام برای آن فرد یا گروه زیان‌آور باشد نهفته است.

در ساختار رسمی اختیار سازمان، قدرت با تفویض اختیار همراه است، یعنی کسانی که اختیار به آنان تفویض می‌شود، از اجازه اعمال مجازات، به منظور تحکیم اختیار واگذار شده به خود نیز برخوردارند. برای مثال به یک مدیر اجرایی، همراه با قدرات اعطای پاداش یا...، قدرت اعمال نکردن مجازات از طریق ندادن پاداش نیز تفویض می‌شود. حقی که برای دستور دادن، اقدام کردن یا به کار گرفتن منابع به او داده شده است یا قدرت اعمال مجازات‌هایی، به منظور تداوم بخشیدن به پیروی افراد در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان، به بهترین وجه ممکن، همراه است. در مجموع، منشأ قدرت همه منابعی را در بر می‌گیرد که شخص یا گروه می‌تواند به منظور پیشبرد هدف‌های سازمانی یا فردی خویش به کار گیرد.

قدرت دو بعد دارد: قدرت رسمی که با تفویض اختیار همراه است و به منظور دستیابی به هدف‌های سازمان، اختیار رسمی را حفظ می‌کند و قدرت غیررسمی که به منظور پیشبرد هدف‌های رسمی و نیز برای هدف‌های غیررسمی فردی و گروهی به کار می‌رود.

همچنین، می‌توان قدرت غیررسمی را در جهت دستیابی به هدف‌های سازمان و قدرت رسمی را به منظور دستیابی به هدف‌های فردی به کار برد.

### قدرت پنهان

نقطه قوت قدرت، مفهوم قدرت پنهان در استفاده بالقوه، نه بالفعل از آن نهفته است. مقصود این نیست که هم اکنون قدرت در گسترده‌ای محدودتر از گذشته اعمال می‌شود، بلکه شاید مفهوم وارون آن درست باشد. آنچه از این سخن بر می‌آید این است که استفاده از قدرت بیشتر به شیوه‌های ظریفانه، نه مستقیم، پنهان نه آشکار و پوشیده نه نمایان امکان‌پذیر است. بهره‌برداری از منابعی که اشخاص با گروه‌ها برای پیشبرد هدف‌های خود در اختیار دارند، به طور معمول از طریق نوپیدا و تهدیدها، نه از راه استفاده واقعی از آن، تحقق می‌پذیرد. سازمان نیز رفتار خود را از

طریق الگوی واکنش‌های پیش‌بینی شده یا قدرت پنهان و گه‌گاه نیز از طریق قدرت-نمایی آشکار، کنترل می‌کند. قدرت پنهان زمانی وجود دارد که افراد به سبب ترس از آنچه در صورت بیرون نکردن از خواسته‌های دیگران ممکن است برایشان پیش بیاید به ناچار از این خواسته‌ها پیروی کنند.

### محدودیت‌های استفاده از قدرت

در قرن کنونی، استفاده از قدرت در جامعه غرب به تدریج نظم پذیرفته است و این نکته تا اندازه‌ای نمایشگر کاربست فزاینده قدرت پنهان به جای قدرت آشکار است. افراد با تقسیم قدرت، به منظور اختیار از سوءاستفاده از آنان، قدرت را کنترل می‌کنند. اقدام‌های ضد انحصاری این نکته را به خوبی آشکار می‌کند. علاوه بر محدودیت‌های برنامه‌ریزی شده در مورد استفاده از قدرت، عواملی دیگر نقش مهمی را ایفا می‌کند. به عنوان مثال، شرایط اقتصادی و بازاری، اثر قدرت را از طریق تعیین محدوده‌ی گزینه‌های امکان‌پذیر اقدام، کاهش می‌دهد. مثلاً در دوره‌های بیکاری، قدرت اخراج به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد و هنگامی که تقاضا فراتر از عرضه باشد قدرت مشتری در مقابل تولیدکننده کاهش می‌یابد. آخرین محدودیت موجود در ناکافی بودن آن برای ایجاد همکاری خود انگیزه، شور و اشتیاق یا جو سازمانی اثربخش، نهفته است. برای نمونه، در صورت وجود تمایل به تفکر گروهی ممکن است افراد مثبت‌گرا، حول مدیر اجرایی قدرتمند حلقه زنند.

### نمودهای قدرت

دانشمندان علوم رفتاری اذعان دارند که یکی از نیازهای اساسی انسانی نیاز به قدرت است، و از آن جا که این قدرت اکتسابی است نه ذاتی، مطالعات زیادی روی آن انجام شده است. پژوهشگران به تازگی میان قدرت اجتماعی و قدرت شخصی تمایز قائل شده‌اند: «قدرت دو چهره دارد، یک چهره آن که قدرت اجتماعی نامیده می‌شود به صورت برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل عملکردهای خود و حمایت از دیگران پدیدار می‌شود، در حالی که روی دیگر آن قدرت شخصی است و برجستگی عمده آن خود



بزرگ‌بینی است». مدیرانی که از قدرت برای منافع شخصی استفاده می‌کنند، تشنگان قدرت نامیده می‌شوند. در قدرت شخصی‌ای که صورت برد و باختی قدرت را نشان می‌دهد، مدیر به دیگران به عنوان ابزار پیشرفت خود می‌نگرد و مبتنی بر تصور سنتی از قدرت به عنوان سلطه بر دیگران است.

**باور به عدالت:** مدیران اثربخش بر این باورند که عدالت در رأس همه امور باید باشد. افراد باید بدانند که آن چه را سزاوارند دریافت خواهند داشت. مک‌کله لند موضع روشنی در استفاده مناسب مدیران از قدرت دارد. هنگامی که قدرت به نفع گروه به کار رود نه به نفع فرد، مثبت است. رهیافت وی نسبت به قدرت اساساً ماهیتی روان‌شناختی داشته، بر غرایز و نیازهای انسان متمرکز است.

### دیدگاه نظریه پردازان در رابطه با قدرت

دیدگاه متمایز درباره قدرت، نظر تالکوت پارسونز است. وی که از سردمداران مبنای وفاق و نظم در نظریه جامعه‌شناسی است، قدرت را نیز در چهارچوب وفاق تفسیر می‌کند. او قدرت را همواره مشروع می‌داند و آنچه را که خارج از مشروعیت است اصلاً قدرت نمی‌داند.

او به دیدگاه سنتی از قدرت - که دیدگاه سی رایت میلز نیز بود - انتقاد کرده و معتقد بود: قدرت را می‌توان محصول نظام اجتماعی در نظر گرفت. در دیدگاه سنتی از قدرت، تصور شده بود قدرتی که در دست یک فرد یا گروه است در دست فرد یا گروه دیگری که قدرت بر او اعمال می‌شود نیست، به گونه‌ای که یک طرف آن قدر قدرت دارد که بتواند خواست‌های خود را بر دیگری تحمیل کند و بر این اساس، میزان پیروزی یک طرف با میزان باخت طرف دیگر مساوی خواهد بود. در نظر پارسونز، قدرت و پول نقش مشابهی در دو خرده‌نظام سیاست و اقتصاد دارند، همچنان که کارکرد اصلی پول در اقتصاد مدرن این است که به عنوان وسیله‌ای در گردش عمل کند؛ یعنی وسیله استنادی که می‌توان بر حسب آن ارزیابی و مقایسه کرد و به خودی خود فایده و ارزشی ندارد، قدرت نیز وسیله گردش است که اساساً

در خرده‌نظام سیاست ایجاد می‌شود. پس همچنان که پول به دلیل توافق عمومی برای استفاده از آن به عنوان شیوه استاندارد مبادله دارای ارزش است، قدرت نیز از روی توافق اعضا برای مشروع ساختن موقعیت‌های رهبری و اجرای تصمیمات در جهت پیشبرد هدف‌های نظام به افراد مسئول به صورت وسیله‌ای برای دستیابی به هدف‌های جمعی درآمده است؛ اما دوباره مانند پول در سه خرده‌نظام دیگر اثراتی دارد. سپس پارسونز نتیجه می‌گیرد که بنابراین، قدرت را می‌توان چنین تعریف کرد: «توانایی تعمیم یافته‌ای برای کمک به اجرای تعهدات الزام‌آور در واحدهای نظام سیاسی جمعی هنگامی که تعهدات با ارجاع به ربط آن‌ها با هدف‌های جمعی مشروعیت می‌یابند».

پارسونز معتقد بود: قدرت مستقیماً از اقتدار سرچشمه می‌گیرد. از این رو، اقتدار در نظر او عبارت است از مشروعیت نهادی شده‌ای که اساس قدرت را تشکیل می‌دهد. بر این اساس، او مشروعیت را در تعریف قدرت وارد ساخت. وی این مفهوم رایج را که اقتدار یک شکل از قدرت یا «قدرت مشروع» است رد می‌کند و قدرت غیرمشروع از نظر او اصلاً وجود ندارد. بنابراین، اعمال تهدید و اقدامات قهری و اجبار - که بدون مشروعیت و توجیه هست - استفاده از قدرت نیست، بلکه این حالت، حالت محدوده‌کننده‌ای است که قدرت، چون خصلت نمادین خود را از دست داده، به صورت ابزار ذاتی تأمین خواسته‌ها و نه تعهدات الزام‌آور درآمده است.

پارسونز معتقد است: معمولاً زور در نظام‌های سیاسی با ثبات به عنوان آخرین چاره به کار گرفته می‌شود و به کارگیری زور به هیچ‌وجه نشانه قدرت نیست، بلکه در واقع، نشانه شالوده قدرتی پوشالی و بی‌ثبات است و دیدگاهی که قدرت را با استفاده از زور یکی می‌انگارد بسیار ساده‌اندیشانه و تابع تعریف وبر از قدرت است. گیدنز نیز در این معنا موافقت خود را با پارسونز بیان می‌کند. بنابراین، استفاده از قدرت اغلب وسیله‌ای است برای دستیابی به هدف‌هایی که هر دو طرف در یک رابطه قدرت خواهان کسب آن هستند.

گیدنز درباره نظر پارسونز می‌گوید: اشتیاق پارسونز برای ایجاد شباهت‌های صوری بین حکومت و اقتصاد و نیز بین پول و قدرت، چشم‌های او را به روی واقعیت‌های فریب‌کاری‌های سیاسی بسته است.

رابرت دال قدرت را به معنای کنترل بر رفتار دیگران تعریف می‌کند؛ یعنی A تا جایی بر B قدرت دارد که بتواند B را به کاری وادارد که در غیر آن صورت انجام نمی‌داد. اگر این را بپذیریم، باید فرقی میان کاری که به آن واداشته می‌شود بگذاریم؛ چرا که ممکن است مردم برای انجام کار A به راحتی تسلیم شوند، ولی برای انجام دادن کار B سنگین‌ترین هزینه‌ها را تحمل کنند.

در این تعریف هم جای این سؤال هست که آیا درخواست‌هایی که مورد قبول واقع می‌شود و استدلال‌هایی که طرف را متقاعد می‌کند و یا توصیه‌هایی که عمل می‌شود باز نشانگر قدرت شخص است؟ و نیز اگر دیگری نخواهد یا نتواند رفتار مرا تغییر دهد ولی بتواند مرا از میان بردارد آیا قدرت دارد یا نه؟

شاید پارسونز به این نکته‌ها توجه داشته که اعمال قدرت را از جنبه‌های فرعی آن دانسته و قدرت را در حکم منبع نظام می‌داند. او قدرت را پدیده‌ای می‌داند که هم بر اجبار مبتنی است و هم بر اجماع؛ زیرا به نظر او، قدرت پدیده‌ای است که بسیاری از عوامل و بازده‌های سیاسی را با هم ترکیب می‌کند و در عین حال، با هیچ‌کدام از آن‌ها یکی نیست.

### ویژگی‌های قدرت

۱- **قدرت مفهومی درونی یا طرفینی است.** خصوصیات طرفینی در بیشتر اوقات به آن چیزی اشاره دارند که می‌تواند باشد، نه آن چیزی که هست. اینکه من قدرت پرتاب این سنگ را تا ۵۰ متری دارم به این معناست که من می‌توانم آن را پرتاب کنم نه اینکه در حال پرتاب کردن می‌باشم. از این‌رو، برای دیدن رنگ چشمان من کافی است به چشم من نگاه کنید، ولی دیدن من در حال پرتاب یک سنگ به معنای دیدن قدرت من نیست؛ چرا که ممکن است در آن حال تلاش زیادی نکنم و فقط

چند متر بیشتر سنگ را نیندازم. دشواری بررسی قدرت آن است که شاید ناگزیر باشیم قدرت کنشگران را کشف کنیم بدون آنکه آن‌ها را در حال اعمال آن قدرت ببینیم. از این‌رو، ناگزیریم به شیوه‌ای نظری به قدرت نزدیک شویم، هرچند به دنبال آنیم که اگر بتوانیم فرضیه خود را به شیوه‌ای تجربی اثبات کنیم.

**۲- قدرت مبتنی بر روابط است؛** یعنی به روابط میان انسان‌ها مربوط می‌شود، و رابطه مبتنی بر قدرت دو طرف لازم دارد: یکی که اعمال می‌کند و دیگری که بر او اعمال می‌شود. قدرت و آزادی رابطه بسیار تنگاتنگ با یکدیگر دارند. قدرت بر آزادی‌های شخص می‌افزاید و مایل است که آزادی‌های دیگران را محدود کند. اعمال قدرت چیزی جز محدود کردن آزادی‌های دیگران نیست؛ به این معنا که قدرت کنشگران بر دیگران تا حدی است که بتوانند «ساختار انگیزه» دیگران را دست‌کاری کنند. حذف گزینه‌هایی از یک مجموعه اقدام، زیاد و کم کردن هزینه یک اقدام، و بالا و پایین بردن منافع آن از این قبیل است و تغییر ساختار انگیزه می‌تواند با اعمال فشار مستقیم یا به شیوه‌هایی زیرکانه‌تر انجام پذیرد که رفتار خاص را در پی داشته باشد. آموزش و پرورش یا رسانه‌ها انگیزه‌های مردم را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که به شیوه خاص رفتار کنند. در واقع، مردم به درک تازه‌ای از دنیای اطرافشان هدایت می‌شوند.

جوئل شارون با برقرار کردن ارتباط بین قدرت و نابرابری، آن‌ها را با ستیز مرتبط ساخته و می‌گوید: قدرت اجتماعی به برخی امکان می‌دهد که در ستیزه اجتماعی برنده شوند و برنده شدن در ستیز اجتماعی به نوبه خود معمولاً قدرت اجتماعی بیشتری به همراه می‌آورد. او می‌افزاید: ما تقسیم کار را نیز با قدرت اجتماعی پیوند دادیم؛ همین که تقسیم کار به وجود می‌آید بعضی موقعیت‌ها دارای قدرت بیشتری از دیگران می‌شوند. موقعیت‌هایی که دارای قدرت بیشتری هستند می‌توانند استمرار تقسیم کاری را که به سود آن‌هاست تضمین کنند. پس دو عامل فزاینده قدرت از نظر او، «ستیزه اجتماعی» و «تقسیم کار» است.

شارون منشأ ستیزه را نیز راضی نبودن انسان به آنچه دارد دانسته و می‌گوید: گاهی مسئله کمیابی نیست، بلکه تنها این واقعیت است که بعضی افراد و گروه‌ها می‌توانند بیش از آنچه واقعاً نیاز دارند انباشت کنند و در برابر کسانی که به قدر کافی ندارند منبع قدرتی را به وجود بیاورند؛ و شاید به همین دلیل باشد که سیاستمداران را غالباً تشنگان قدرت توصیف می‌کنند؛ یعنی آن‌ها در پی سیر کردن یک اشتها هستند. تقسیم کار افراد را متمایز می‌کند و یک نظام نابرابری هم از نظر قدرت و هم از لحاظ امتیاز ایجاد می‌کند. او با پیچیده دانستن مسئله می‌گوید: نه تنها قدرت اجتماعی امتیاز بیشتری به همراه می‌آورد، بلکه عکس آن نیز صادق است. امتیازات اجتماعی (مثل پول، زمین و کارخانه‌ها) نیز قدرت اجتماعی بیشتری به همراه می‌آورند. اما باید پرسید مگر قدرت چیزی غیر از همه اینهاست؟

وی چنین رابطه‌ای را بین اعتبار اجتماعی و قدرت نیز صادق می‌داند و تصریح می‌کند: نه تنها قدرت و امتیاز بر اعتبار اجتماعی تأثیر می‌گذارند، بلکه اعتبار اجتماعی نیز بر قدرت و امتیاز تأثیرگذار است. می‌توان از اعتبار اجتماعی برای تحقق اراده خود استفاده کرد.

**۳- قدرت مفهومی اضافی نیست، ولی به شدت به طرفی که به آن اضافه شود محتاج است.** در توضیح این مطلب باید گفت مفاهیم در یک دسته‌بندی سه قسم هستند:

الف) مفاهیم حقیقی: آن دسته از مفاهیمی که در خارج از ذهن ما به ازای واقعی و عینی دارند؛ مانند مفهوم سنگ، درخت، چوب و...؛

ب) مفاهیم اضافی: مفاهیمی که در خارج اصلاً ما به ازایی ندارند، بلکه حاصل اضافه و نسبت دو مفهوم حقیقی هستند؛ مانند فوق و تحت و ابوت و...؛

ج) مفاهیم حقیقی ذات‌الاضافه: آن دسته از مفاهیمی که در عین حال که ما به ازای واقعی دارند، همواره با طرف اضافه به کار می‌روند؛ مانند مفهوم علم و نیز قدرت.

همان‌گونه که در مورد علم وقتی گفته می‌شود: فلان شخص علم دارد؛ یعنی علم به چیزی دارد و علم داشتن بدون معلوم ممکن نیست، در مورد قدرت نیز همواره قدرت به صورت «قدرت بر چیزی» استعمال می‌شود. برتر بودن و بالا بودن قدرت فرد با توجه به امری است که نسبت به آن سنجیده می‌شود. هر قدر گستره و عظمت امری که بر آن قدرت دارد بیشتر باشد نشان از عظمت قدرت این فرد دارد. بنابراین، کسی که «علی کل شیء قدیر» است؛ یعنی در برابر قدرت او چیزی نیست که قادر به کنترل آن نباشد؛ یعنی قدرت او اطلاق دارد و او قادر مطلق است. او قدرت بر هر چیزی دارد.

با توجه به این ویژگی است که قدرت همواره در مقایسه با قدرت طرف مقابل ملاحظه می‌گردد. افزایش و کاهش قدرت نیز تابع نگاه به هر دو طرف است؛ یعنی قدرتمندتر شدن یک طرف هم می‌تواند نتیجه افزایش قدرت خود باشد و هم نتیجه کاهش قدرت دیگری. از این‌روست که ثروتمندترین مرد جهان و قدرتمندترین کشور جهان، اکنون در مقایسه با گذشته تفاوتی فاحش دارند.

**۴- قدرت بر و قدرت برای:** در ویژگی قبلی گفتیم: قدرت به صورت مطلق معنا ندارد؛ یعنی اگر بگوییم: فلان کنشگر قدرت دارد، چندان مفهومی ندارد، بلکه باید بگوییم: فلان کنشگر قدرت انجام چه کاری را دارد. بنابراین، «قدرت برای» بنیادی‌ترین اصطلاح قدرت است.

اما اضافه می‌کنیم: این جنبه از قدرت در نظر بسیاری از صاحب‌نظران سیاسی در بسترهای سیاسی واجد اهمیت نیست و آن‌ها معتقدند: کاربرد مهم قدرت سیاسی قدرتی است که یک کنشگر «بر دیگری» اعمال می‌کند. در واقع، قدرت شامل «قدرت برای» هم می‌شود؛ زیرا «الف» بر «ب» قدرت اعمال می‌کند و او را وادار به انجام فلان کار می‌نماید. «قدرت برای» و «قدرت بر» را می‌توان به ترتیب «قدرت پیامدی» و «قدرت اجتماعی» نامید. قدرت پیامدی توانایی کنشگر است برای آنکه پیامدهایی را ایجاد کند یا به ایجاد آن‌ها کمک نماید. قدرت اجتماعی

توانایی کنشگر برای تغییر ساختار انگیزشی کنشگر دیگر به گونه‌ای تعمدی است تا به بروز پیامدهایی منجر شود یا به ایجاد آن‌ها کمک کند. «قدرت برای» متضمن همکاری است، اما به نظر می‌رسد «قدرت بر» متضمن کشمکش است؛ اولی به این دلیل که قدرت با پیامدهایی همراه است و دومی به خاطر متضمن بودن رابطه‌ای اجتماعی حداقل میان دو کنشگر.

راسل نیز قدرت را به دو قسم تقسیم می‌کند: ۱. بر افراد انسانی؛ ۲. بر ماده بی‌جان و غیربشر. وی می‌گوید: علت اصلی دگرگونی‌های عصر جدید افزایش قدرت بر ماده بی‌جان است که از علم برخاسته است.

**۵- تراکم قدرت:** یکی دیگر از ویژگی‌های قدرت، قابل تراکم بودن آن است. برای روشن شدن مسئله، مثالی می‌زنیم. اگر صدای ضعیفی از دور بیاید و ۱۰ نفر حاضر باشند نمی‌توانند با روی هم گذاشتن توانایی شنیداری خود (قوه سامعه) آن صدای ضعیف را بهتر بشنوند. این مسئله در مورد دیدن شی‌ای ریز از فاصله‌ای دور نیز صدق می‌کند. اما در مورد قدرت به معنای نیرو چنین نیست. ممکن است یک نفر نتواند یک اتومبیل را به تنهایی حرکت دهد، اما ۱۰ نفر از عهده چنین کاری برمی‌آیند. به دلیل همین ویژگی قدرت است که جاه‌طلبان همواره خواستار در اختیار داشتن قدرت بقیه افراد هستند تا طبق خواسته‌های خود از آن‌ها استفاده کنند و نیز از این روست که همواره قدرت جمعی هراس بیشتری را در طرف مقابل پدید می‌آورد. اهمیت رهبری در این است که با تبدیل قدرت‌های خرد به قدرتی سهمگین، به بهترین وجه آن را اداره و راهنمایی می‌کند. راسل می‌گوید: تراکم قدرت در زمینه سیاسی چیزی است که فرمانروایان همیشه در پی آن بوده‌اند و توده‌های تحت فرمان هم همیشه در برابر آن ایستادگی نکرده‌اند. شاید دلیل این مسئله این باشد که احساس تعلق به یک نیروی شکست‌ناپذیر و عظیم از لحاظ روانی فرمان‌برداری را برای آن‌ها آسان می‌ساخت.

در رابطه با تراکم و استفاده از قدرت متراکم مشکلی که بسیاری از حکمرانان قدیم با آن روبه‌رو بودند مسئله انتقال یا اعمال قدرت در نقاط دور دست بود. هر قدرت کم و بیش جنبه جغرافیایی دارد. معمولاً قدرت از یک مرکز می‌تراود و هر چه از مرکز دورتر می‌شود کاهش می‌یابد. قلمرو حکومت در قدیم هرچه بزرگ‌تر بود کنترل آن نیز به مراتب مشکل‌تر می‌نمود. از این‌رو، تا زمانی که تلگراف اختراع نشده بود، سفیران و سرداران اختیارات بیشتری داشتند و نمایندگان دولت‌ها با صلاحدید خود در دوردست‌ها عمل می‌کردند؛ بنابراین، تنها مأمور اجرای سیاست‌های مرکزی نبودند. حادثترین مسئله پادشاهان، مسئله حرکت نیرو بود که این مسئله با ساخت کشتی بخار، راه‌آهن، اتومبیل و هواپیما حل می‌شد که بعدها به کار گرفته شد. علاوه بر این، وسایل ارتباط الکترونیک از قبیل تلگراف و تلفن نیز به کار آمد و در نهایت، وسایل ارتباط جدید همه نقاط دور دست را به نزدیک کشاند. امروزه اعمال قدرت مرکزی در نقاط دوردست از گذشته آسان‌تر است. از این‌رو، برخی دانشمندان، از جمله راسل پذیرفته‌اند که «دولت جهانی اکنون از لحاظ فنی امکان‌پذیرتر است».

یکی از عوامل ازدیاد قدرت، همبستگی بین اعضای گروه و جامعه است. در اینجا این سؤال مطرح می‌گردد که چرا در مقابل دشمن واحد همبستگی ایجاد می‌شود؟ در این خصوص به چند نکته باید اشاره نمود:

الف) خطر دشمنی که می‌خواهد گروه را ریشه‌کن کند بدتر از دشمنی است که تنها به شکل و چگونگی بودن و حضور آن ایراد می‌گیرد.

ب) همان‌گونه که دور بودن از موقعیت‌های جغرافیایی احساس نزدیکی در پی دارد، دور بودن از موقعیت‌های عادی نیز احساس یکی بودن ایجاد می‌کند؛ چون موقعیتی که در قبال آن‌هاست مربوط به هر دوست. مواقع اضطرار و احساس داشتن دشمن مشترک، این احساس را به وجود می‌آورد که ما از یک موقعیت هستیم.



ج) فرمان‌برداری از رهبران در موقعیت‌های اضطراری بسیار سهل‌تر از مواقع عادی صورت می‌گیرد. در شرایط غیرعادی، انسان از کسی که توانسته هوش و کاردانی و ذکاوت خود را در رهبری نشان دهد بدون کنکاش زیاد درباره مشروعیت و حقانیت او و با کمتر مقاومتی، تسلطش را می‌پذیرد؛ امری که در شرایط عادی به این راحتی روی نمی‌داد و چون این اتفاق درباره همه روی می‌دهد موجب اتحاد و همبستگی می‌شود. در شرایط عادی چنین است که فرمان‌برداری فرع بر اعتماد است و اعتماد برای حفظ منافع مردم، و منافع مردم نیز طبق جهان‌بینی آن‌ها شناخته می‌شود.

اما در شرایط غیرعادی، انسان میل به تبعیت پیدا می‌کند؛ چنان‌که راسل می‌گوید: هر وقت خطر شدیدی پیش بیاید میل غالب مردم این است که قدرتی را پیدا کنند و به آن تسلیم شوند. نافرمان‌ترین کودکان در یک موقعیت وحشت‌آور مانند آتش‌سوزی دست‌ور یک بزرگسال با کفایت را گوش می‌دهند. وقتی که جنگ در می‌گیرد مردم همین احساس را نسبت به دولت پیدا می‌کنند. از این روست که برخی از تواناترین رهبران تاریخ در شرایط انقلاب پدید آمده‌اند.

### پایه‌های قدرت در سازمان

۱- **قدرت اجباری:** قدرت اجباری یا به عبارت دیگر قدرت زور، متکی بر ترس است. هر چیزی که ترس اعضای گروه را برانگیزد یک منبع قدرت است. این منبع، از قدرت فیزیکی، اسلحه (یا ابزارهای دیگر) گرفته تا رفتارهای تنبیه‌کننده مدیران در سازمان در رابطه با اخراج مرئوسین، جلوگیری از ترفیع کارکنان، تنزیل رتبه و مانند این‌ها تغییر می‌یابد. به همان اندازه‌ای که مدیر واقعا امکان تنبیه را دارد درک این امکان نیز از سوی کارکنان مهم است.

۲- **قدرت قانونی:** این منبع قدرت، در رابطه با پذیرش پیروان در داشتن حق تاثیرگذاری رهبر بر آن‌هاست. قدرت قانونی در اصل اختیار و اقتدار را افاده می‌کند. اصولاً اگر در سطح معینی در سازمان وجود اختیار معینی پذیرفته شود (از طرف

پیروان)، در این صورت گفته می‌شود که حق درخواست‌های معینی از زیردستان از طرف مدیرانی که در آن سطح قرار دارند وجود دارد. در اینجا موضوع مورد بحث، احساس مجبور بودن خود زیردستان در سازگاری از خواسته‌های سطوح بالاست. این حس اجبار دلایل مختلفی می‌تواند داشته باشد. ارزش‌های فرهنگی یک جامعه این حس را می‌تواند تحت تاثیر قرار داد (گوش دادن به سخنان افراد مسن)، پیوستن به یک سازمان مشخص می‌تواند به پسندیدن (پذیرش) اصول و روش‌های آن سازمان بینجامد. یا فرض بر اینکه شخص دارای اختیار قانونی است، با نمایندگی گروهی مشخص یا انتخابات می‌تواند انتخاب گردد (بر سر کار بیاید). به سبب این چنین دلایلی، افراد از خواسته‌هایی که از یک سطح، پست یا شخص معینی می‌آید اطاعت خواهند کرد و به ضرورت اینکه اطاعت کنند خواهند اندیشید.

**۳- قدرت پاداش:** اگر یک مدیر یا رهبر بتواند به دیگران پاداش دهد و به منابع پاداش هم مجهز باشد، از این کار به عنوان یک ابزار قدرت می‌تواند استفاده کند. پاداش می‌تواند به شکل‌های مختلف باشد مانند افزایش دستمزد، ترفیع مقام، دادن مسئولیت بیشتر، گماردن به کار بهتر، تغییر پست و سایر پاداش‌ها که همه نوعی منبع قدرت محسوب می‌شوند. اگر مدیر توان اعطای این امتیازات را داشته باشد، در این صورت برای تاثیرگذاری بر افراد گروه منبع مهمی را داراست.

**۴- قدرت مرجع و قدرت کاریزماتیک:** این منبع قدرت مستقیماً با شخصیت رهبر مرتبط است. اساس منبع این قدرت، شخصیت رهبر است که باید الهام‌بخش پیروان باشد و بتواند آرزو و امیدهای آن‌ها را متبلور سازد. این قدرت بیشتر مربوط به رفتارها و ویژگی‌های فردی رهبر است. همچنانکه معلوم است کاریزما بیانگر جاذبیت است. گاهی در داخل گروه، اشخاص به دلیل ویژگی‌های شخصیتی خود، می‌توانند بر روی اشخاص دیگر به نوعی تاثیر جذب کننده داشته باشند؛ در نتیجه به امکان تاثیرگذاری بر روی افراد گروه نائل خواهند شد.

۵- **قدرت تخصص:** منبع این قدرت به تجربه و دانشی که رهبر یا مدیر داراست مربوط می‌شود. در اینجا باز هم درک زیردستان (پیروان) مهم است. اگر مدیری با این عنوان که با تجربه و دارای دانش است، معرفی شود زیردستانش را خیلی راحت تحت تأثیر قرار خواهد داد. کارکنان ستادی در سازمان‌ها برای این نوع قدرت مثال بارزی هستند. کارکنان ستادی که دارای قدرت تخصصی بالا هستند کارکنان صفی را خیلی راحت تحت تأثیر قرار خواهند داد.

### منابع قدرت میان گروهی

گروه‌ها یا تیم‌ها در سازمان نیز می‌توانند از منابع چندی قدرت به دست آورند. یکی از این منابع، کنترل منابع حیاتی است. چنانچه گروهی منبع مهم موردنیاز گروه دیگر را تحت کنترل درآورد صاحب قدرت خواهد بود.

سلانسیک و فیفر، که مدل وابستگی به منبع را ارائه داده‌اند، مطالعه‌ای را روی تصمیم‌های بودجه‌بندی دانشگاه صورت داده‌اند. بر اساس این مطالعه، قدرت بخش‌های گوناگون دانشگاه به رتبه ملی، توان جذب طرح‌های تحقیقاتی از بیرون دانشگاه و موفقیت آن‌ها در جذب دانشجویان نخبه در دوره‌های تحصیلات تکمیلی بستگی دارد. دانشکده یا پژوهشکده‌ای که این منابع حیاتی را برای دانشگاه به دست آورد منابع داخلی بیشتری از بودجه دانشگاه دریافت می‌دارد. بنابراین یکی از منابع قدرت گروه، کنترل بر منابع ارزشمند است.

میزانی که گروه‌ها اقتضانات راهبردی را کنترل می‌کنند نیز در قدرت گروه مؤثر است. منظور از اقتضانات راهبردی، فعالیت‌هایی است که سایر گروه‌ها برای اتمام کار خود به آن وابسته‌اند.

ناگفته نماند که سه عامل می‌تواند کنترل بر یک اقتضاء راهبردی را موجب شود: ۱- توان انطباق با عدم اطمینان محیطی؛ ۲- درجه مرکزیت زیاد؛ ۳- غیرقابل جایگزینی وظیفه گروه. درباره این عوامل در بخش منابع ساختاری پیش‌تر بحث خواهد شد.

## منابع ساختاری

بیشتر توجه معطوف به قدرت در سازمان به تمرکز بر قدرت مدیریت نسبت به کارکنان گرایش دارد. دیدگاه دیگری هست که ابعاد هر وضعیت را به نوبه خود تعیین کننده قدرت می‌داند که از آن جمله طراحی سازمان، نوع ساختار بخش‌های آن، فرصت نفوذ، دسترسی به افراد قدرتمند و منابع مهم، ماهیت منصب فرد و مانند آن را می‌توان نام برد. برای مثال قدرت همراه با یک منصب یا شغل خاص تحت تأثیر اهمیت آن، در دید مدیریت عالی بودن، مرتبط بودن آن با اهداف و اولویت‌های سازمان قرار دارد.

منابع ساختاری و وضعیتی قدرت بیانگر تقسیم کار و عضویت فرد در واحدها، تیم‌ها و گروه‌های متفاوت است. به طور طبیعی واگذاری کار، مکان‌ها، و نقش‌های متفاوت به افراد موجب دسترسی نابرابر آنان به اطلاعات، منابع، تصمیم‌گیری و سایر افراد می‌گردد. تنوع‌های تقریباً نامحدود عوامل وضعیتی خاص می‌تواند منشأ قدرتی در سازمان باشد. اکنون چند دسته مهم این عوامل شامل دانش، منابع، تصمیم‌گیری و شبکه به عنوان قدرت مورد بحث قرار می‌گیرد.

**قدرت دانش:** سازمان‌ها به عنوان سیستم پردازش‌کننده اطلاعات باید برای تولید محصول یا ارائه خدمت از دانش استفاده نمایند. افراد، تیم‌ها، گروه‌ها یا واحدهایی که اطلاعات حیاتی برای کسب هدف‌های سازمانی را پردازش می‌کنند، در موقعیت کنترل اطلاعات درباره عملیات جاری قرار دارند، اطلاعات درباره گزینه‌های تصمیم‌گیری ایجاد می‌کنند، یا اطلاعات درباره رخدادها و برنامه‌های آتی فراهم می‌آورند، قدرت زیادی برای نفوذ در دیگران دارند.

بدین ترتیب گاهی فعالیت‌های ستادی یا پشتیبانی معینی نظیر مرکز «پردازش داده» نفوذ بیش از اندازه‌ای را موجب می‌شوند. سرمایه فکری که با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌های امروزی است و بیانگر دانش، رموز کار و مهارت موجود در

سازمان است می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان به وجود آورد، بنابراین قدرت به شمار می‌آید.

**منابع به عنوان قدرت:** سازمان‌ها به منابع متنوعی از جمله منابع انسانی، پول، تجهیزات، مواد، ملزومات و مشتری نیازمندند تا بتوانند به حیات خود تداوم بخشند. اهمیت خاص برای سازمان و دشواری دستیابی به آن‌ها متفاوت است. واحدها، گروه‌ها یا افرادی که می‌توانند منابع ضروری یا منابع کمیاب را برای سازمان فراهم کنند قدرت به دست می‌آورند. میزان اهمیت هر منبع به وضعیت سازمان، هدف‌ها، شرایط اقتصادی و نوع کالا یا خدمتی که باید ارائه شود بستگی دارد. این ضرب‌المثل که «هر که نان دهد فرمان دهد» بیانگر اهمیت منابع به عنوان قدرت است.

**تصمیم‌گیری به عنوان قدرت:** تصمیم‌ها در سازمان اغلب به صورت متوالی و با مشارکت افراد و گروه‌های زیادی گرفته می‌شود. فراگرد تصمیم‌گیری میزان متفاوتی از قدرت را به افراد یا گروه‌ها می‌دهد. مفهوم تصمیم‌گیری به عنوان قدرت یعنی آن که افراد یا گروه‌ها با توجه به میزان اثرگذاری بر برخی از بخش‌های فراگرد تصمیم‌گیری قدرت به دست می‌آورند. آنان ممکن است بر هدف‌های تدوین شده، مفروضات تصمیم‌گیری، گزینه‌های مورد بررسی، نتایج تعمیمی و مانند آن اثرگذار باشند.

توان اثرگذاری بر فراگرد تصمیم‌گیری که از هوشمندی افراد سرچشمه می‌گیرد اغلب نادیده گرفته می‌شود. قدرت تصمیم‌گیری در سازمان ضرورتاً در دست تصمیم‌گیرنده نهایی نیست. برای مثال کارشناسانی که زمینه تصمیم‌گیری را فراهم می‌سازند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر تصمیم‌ها دارند، هرچند که تصمیم‌گیرنده نهایی نیستند. تصمیم‌گیری جنبه مهمی از قدرت در هر سازمان است ولی تفاوت‌های فرهنگی، اختلاف قابل توجهی در رابطه میان قدرت و تصمیم‌گیری به وجود می‌آورد.

**شبکه‌ها به عنوان قدرت:** وجود قدرت ساختاری و وضعیتی علاوه بر توانایی دستیابی به اطلاعات، منابع و تصمیم‌گیری به توان کسب همکاری دیگران در اجرای کارها نیز بستگی دارد. مدیران و واحدهای مختلف که روابطی با سایر افراد و گروه‌های سازمان برقرار کرده‌اند بسیار قدرتمندتر از آن‌هایی هستند که چنین روابطی ندارند.

در روابط عمودی سنتی رئیس و مرئوس که از جنبه‌های مهم قدرت به شمار می‌آید ارتباط‌های ناشی از هر دو شبکه داخلی و خارجی می‌تواند علت تفاوت در قدرت را توجیه کند. مفهوم شبکه‌ها به عنوان قدرت مستلزم وابستگی‌ها، شبکه‌ها و ائتلاف‌هایی در داخل و خارج سازمان می‌باشد که منابع قدرت را نشان می‌دهد. برای مثال قدرت از طریق موارد زیر که هر یک از آن‌ها با عوامل مورد بحث مرتبط می‌باشد فراهم می‌گردد.

- **اتصال‌های اطلاعاتی:** مدیران و کارکنان برای اثربخشی خود باید هم از مسیرهای رسمی و هم از مسیرهای غیررسمی در جریان امور قرار گیرند (قدرت دانش).

- **اتصال‌های عرضه:** ارتباط‌های خارجی فرصت تهیه مواد، پول و سایر منابع موردنیاز واحدها و گروه‌ها را برای مدیران فراهم می‌آورد (قدرت منابع).

- **اتصال‌های حمایتی:** شغل مدیریتی باید اجازه تصمیم‌گیری و حق قضاوت را بدهد. مدیران باید بدانند که می‌توانند تصمیم بگیرند و به فعالیت‌های نوآورانه و قبول مخاطره دست یابند، بدون این که هر تصمیم یا اقدام وارد فراگرد تصویب چندلایه‌ای خفقان‌آور گردد. مدیران و سایر افراد حرفه‌ای باید افراد مهم سازمان را پشتیبانی کنند تا این حمایت منبع دیگری را برای واحد آن‌ها فراهم سازد (مشارکت در تصمیم‌گیری قدرت می‌آورد و شاخص مهم ارتباط‌های حمایتی می‌باشد).

## وابستگی، رمز قدرت

مهم‌ترین جنبه قدرت آن است که تابع وابستگی است. قضیه کلی وابستگی آن است که هر چه فردی بیش‌تر به دیگری وابسته باشد بیش‌تر تحت نفوذ وی قرار خواهد گرفت و به بیان دیگر آن دیگری قدرت بیش‌تری نسبت به فرد خواهد داشت. اگر انسان چیزی در اختیار داشته باشد که موردنیاز دیگران باشد بر آنان قدرت خواهد یافت. پس وابستگی به منابع گوناگون عرضه نسبت عکس دارد. اگر چیزی فراوان باشد داشتن آن بر قدرت شما نمی‌افزاید و در صورتی که همه باهوش باشند، هوش مزیتی ویژه به فرد نمی‌دهد. از این روست که گویند «در شهر کوران، فرد یک چشم پادشاه است».

## عوامل وابستگی آور

هنگامی که منبع در کنترل انسان مهم، کمیاب و بی‌بدیل باشد، وابستگی دیگران به انسان افزایش می‌یابد.

**اهمیت:** اگر کسی طالب آن چه به دست آورده‌ایم نباشد در آن صورت وابستگی ایجاد نمی‌شود، بنابراین برای وابسته کردن دیگران باید چیزهایی در کنترل انسان، از منظر دیگران مهم باشند. برای مثال مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌ها به طور فعال در پی اجتناب از عدم‌اطمینان هستند و بنابراین انتظار می‌رود افراد یا گروه‌هایی که بتوانند عدم‌اطمینان را از بین ببرند منبع مهمی در کنترل داشته باشند. برای نمونه واحد بازاریابی در سازمان‌های تولیدی که فروش عامل حیاتی آن‌هاست به طور پیوسته به عنوان قدرتمندترین واحد امتیاز می‌آورد. ناگفته نماند که به هنگام اعتصاب کارگران، تیم مذاکره‌کننده، قدرتمندترین خواهد بود.

**مدل وابستگی به منبع:** این دیدگاه قدرت را در واحدهای فرعی‌ای می‌داند که می‌توانند سهم بزرگی از منابع سازمانی با ارزش را کنترل نمایند. اگر واحدی منابع مورد نیاز و همچنین منابع تحت کنترلش هر دو مهم باشند قدرتمندتر از

واحدهایی خواهد بود که منابع تحت کنترل آنها اهمیت زیادی ندارند ولی به منابع مهم نیازمندند.

**مدل اقتضائات راهبردی:** دیدگاهی است که قدرت هر واحد را بر حسب ظرفیتش در کنترل فعالیت‌های سایر واحدها تعریف می‌کند. بنابراین یک واحد هنگامی قدرت به دست می‌آورد که: ۱- بتواند میزان عدم اطمینان سایر واحدها را کاهش دهد؛ ۲- موقعیت مرکزی در سازمان به دست آورد؛ ۳- فعالیت‌های آن برای سازمان بسیار ضروری باشد.

**کمیابی:** چنانچه منبعی کمیاب باشد، وابستگی آور است. همچنان که افراد مجرب رده عملیاتی از مدیران عالی فاقد تجربه قدرتمندترند.

**بی‌بدیلی:** هرچه منبعی بی‌بدیل‌تر باشد کنترل بر آن قدرت بیش‌تری می‌آورد. مفهوم «کشش قدرت» مفهوم بی‌بدیلی را بهتر ترسیم می‌کند.

### تاکتیک‌های قدرت

این تاکتیک‌ها به فرد می‌آموزند که چگونه از پایه‌های قدرت حسن استفاده را بنماید. پژوهش‌های اخیر حاکی از راه‌های استاندارد است که صاحبان قدرت می‌کوشند به کمک آنها آن چه را می‌خواهند به دست آورند. یافته‌های پژوهشی هفت بعد تاکتیکی یا راهبرد قدرت را متمایز کرده است: ۱- استدلال؛ ۲- دوستی؛ ۳- ائتلاف؛ ۴- چانه‌زنی؛ ۵- قاطعیت؛ ۶- توسل به مقامات عالی و ۷- تحریم. پژوهشگران دریافته‌اند که کارکنان از تاکتیک‌های قدرت به طور یکسان استفاده نمی‌کنند. نگاره ۱-۱ استفاده از تاکتیک‌های قدرت را به ترتیب اهمیت نشان می‌دهد.



تحت تأثیر قرار دادن کارکنان	تحت تأثیر قرار دادن رؤسا	
استدلال	استدلال	متداول     کم تر  متداول
قاطعیت	ائتلاف	
دوستی	دوستی	
چانه زنی	چانه زنی	
توسل به مقام های عالی	قاطعیت	
تحریم*	توسل به مقام های عالی	

### نگاره ۱-۱ ترتیب اهمیت تاکتیک های قدرت

\*تحریم از شاخص های سنجش نفوذ از پایین به بالا حذف شده است.

#### رابطه قدرت و رفتار سیاسی

علم سیاست و رفتار سیاسی، با قدرت ارتباط تنگاتنگی دارد و اساساً رفتار سیاسی بر استفاده از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیم گیری در سازمان یا رفتار افراد سازمان با هدف شخصی تمرکز دارد. یکی از پژوهشگران کوشیده است با نشان دادن برخی از واقعیت های جدی رفتار سیاسی بر پاره ای از آرزوهای آدمی از جمله داشتن سازمان های ایده آل با ساختار منطقی و انسانی خط بطلان بکشد. وی چهار اصل درباره قدرت در سازمان ارائه می دهد که به شناخت واقعیت های سیاسی در سازمان کمک می کند:

۱. سازمان ترکیبی از ائتلاف هاست که برای دستیابی به منافع، انرژی و نفوذ با یکدیگر در رقابت اند.

۲. ائتلاف های گوناگون در جستجوی حفاظت از منافع و موقعیت های نفوذ خود از طریق متعادل سازی فشارهای محیطی و آثار آنها هستند.

۳. توزیع نابرابر قدرت، خود آثار غیرانسانی به همراه دارد.

۴. اعمال قدرت در سازمان یکی از جنبه‌های قطعی اعمال قدرت و از نمودهای آن در سیستم بزرگ‌تر یعنی اجتماع است.

رفتار سیاسی مانند سایر جنبه‌های پویای سازمانی فراگرد ساده‌ای نیست و از سازمانی به سازمان دیگر و حتی از واحدی به واحد دیگر تفاوت می‌کند. با استفاده از ادبیات رفتار سیاسی به تازگی تعریف جامعی از رفتار سیاسی ارائه شده است.

### تعریف و حوزه رفتار سیاسی در سازمان

رفتار سیاسی آن دسته از فعالیت‌هایی است که انجام آن‌ها به طور رسمی در سازمان ضرورت ندارند، اما در عین حال در امر توزیع، پاداش و تخصیص منابع سازمانی اعمال نفوذ می‌کنند. به عبارتی دیگر، رفتار سیاسی شامل فعالیت‌هایی است که در یک سازمان برای کسب قدرت و برای قائل شدن به اولویت‌های یک فرد قدرت‌طلب در موقعیتی که در آن عدم اطمینان یا ثبات در سازمان وجود دارد، صورت می‌پذیرد. به عبارتی، هنگامی که در سازمان منافع فردی بر منافع سازمانی ترجیح داده می‌شود، نیروی بالقوه رفتار سیاسی در سازمان به صورت بالفعل ظاهر خواهد شد. بنابراین رفتار سیاسی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به وسیله‌ی کارکنان سازمان برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت به کار گرفته می‌شود تا از آن طریق در شرایط بی‌ثبات و عدم اطمینان و ناهماهنگی به اهداف خود برسند. به عبارت ساده‌تر، هدف از انجام این رفتار، یافتن راهی انحصاری جهت اعمال نفوذ در توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمان است. همچنین رفتار سیاسی شامل رفتارهای غیررسمی و تنگ‌نظرانه و غیرقانونی است که اقتدار رسمی و ایدئولوژی سازمان آن را مجاز می‌دانند.

برخی از پژوهشگران معتقدند، رفتار سیاسی در سازمان برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا در سازمان صورت می‌پذیرد. این تعریف عوامل کلیدی را که بیش‌تر افراد هنگام گفتگو درباره سیاست در سازمان مدنظر دارند در بر می‌گیرد: ۱- رفتار سیاسی خارج از شرح شغل مشخص فرد است؛ ۲- رفتار سیاسی

تلاش برای استفاده از پایگاه‌های قدرت فرد را طلب می‌کند. این تعریف در برگرفته تلاش‌هایی است که به منظور اثرگذاری بر اهداف، شاخص‌ها، یا فراگردهای تصمیم‌گیری در سازمان صورت می‌گیرد. در ضمن این تعریف از جامعیت کافی برخوردار است و رفتارهای سیاسی گوناگون نظیر پنهان کردن اطلاعات کلیدی از تصمیم‌گیرندگان، در بوق و کرنا کردن، پخش شایعه، نشت اطلاعات محرمانه درباره فعالیت‌های سازمانی به رسانه‌های جمعی، بده-بستان‌ها در سازمان برای منافع دو جانبه، تبلیغ از جانب فرد خاص یا علیه فرد خاص یا تبلیغ برای گزینه‌ای خاص در تصمیم‌گیری را شامل می‌شود.

برخی دیگر، رفتار سیاسی را استفاده غیرمجاز از قدرت گویند که موجب کسب یا حفظ منافع خود یا منافع شخصی گروه خود می‌گردد. عده‌ای نیز رفتاری سیاسی را فعالیت‌هایی برای کسب و استفاده از قدرت به طرق غیرمجاز برای کسب هدف‌های سازمانی یا سوق دادن نتایج سازمانی در جهت منافع فردی می‌دانند. همچنین رفتار سیاسی را مدیریت نفوذ برای کسب غایت‌های غیرمجاز یا کسب غایت‌های مجاز از طریق ابزارهای نفوذ غیرمجاز تعریف کرده‌اند.

دانشمندان علوم سیاسی رفتار افراد و گروه‌ها را حول محور سیاسی مورد مطالعه قرار می‌دهند. موضوع‌های ویژه‌ای که در این زمینه مورد مطالعه قرار می‌گیرد عبارتند از: شالوده و زیربنای تعارض، توزیع قدرت و شیوه‌ای که افراد از قدرت به نفع فردی خود استفاده می‌کنند. در رفتار سازمانی اصولی فراگیر وجود ندارد. رفتار افراد مختلف در شرایط یکسان متفاوت است، حتی یک فرد در شرایط متفاوت رفتارهای مختلفی را از خود نشان می‌دهد. برای مثال، پول موجب تحریک همه کس نمی‌شود و رفتار یک فرد در یک مراسم مذهبی و در یک جشن متفاوت است ولی این بدان معنی نیست که از پیش‌بینی‌ها عاجز بمانیم. این بدان معنی است که مفاهیم رفتار سازمانی باید منعکس‌کننده اوضاع یا شرایط احتمالی باشند. مدیران

باید در هر مقطع با توجه به موقعیت تصمیم بگیرند و اطلاعات را در تصمیم خود دخالت دهند.

رفتار سیاسی به گونه‌های متعددی تعریف شده است که نمونه‌هایی از آن را در ذیل می‌آوریم:

مجموع فعالیت‌هایی که به وسیله کارکنان برای به دست آوردن، افزایش و به کارگیری قدرت و دیگر منابع انجام می‌شود تا از آن طریق بتوانند در موقعیت‌های عدم اطمینان و ناهماهنگی به هدف‌های دلخواه خود برسند.

آن دسته از فعالیت‌هایی که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان‌ها ضرورت ندارد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی‌های درون سازمانی اعمال نفوذ می‌نمایند یا در صدد اعمال نفوذ کردن بر می‌آیند.

رفتار سیاسی نوعی ترور شخصیت در سازمان نیز محسوب می‌شود که منظور از آن رفتار یک فرد یا افراد خاصی است که چون برای دستیابی به هدف‌های شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روش‌های صحیح و منطقی نمی‌باشند و نمی‌توانند منافع خود را به شیوه‌های صحیح، مقبول و مطابق میزان‌های اخلاقی به دست آورند، می‌کوشند با اعمال قدرت و بر اساس ترس و حذف روانی فرد یا افراد دیگر به مقصود خود برسند و در طی این فرآیند آن شخص یا اشخاص خاص را در نظر رؤسا، مرئوسان و همکارانش نامطلوب و کم‌کار و مخالف اهداف سازمان و در نهایت مخالف شیوه‌های متداول و پذیرفته شده در جامعه معرفی کنند.

مدیران نیز ممکن است در سازمان‌ها با استفاده از وسایل غیرموجه برای به دست آوردن نتایجی که از طرف سازمان توجیه نشده است، یعنی تحقق هدف‌های شخصی خود، با متوسل شدن به حربه‌های غیراخلاقی ترغیب شوند. در آن صورت رفتار آنان سیاسی خوانده می‌شود. اصولاً دو دیدگاه در مورد این واژه وجود دارد: بعضی‌ها آن را بسیار ناپسند می‌شمارند و با حيله و نیرنگ و یا از پشت خنجر زدن مترادف می‌دانند. اما بعضی‌ها نیز آن را به عنوان شمشیر دو لبه قلمداد می‌کنند که یک لبه آن همانا بر اساس فلسفه ماکیاوول بنا نهاده شده و لبه دیگر آن به عنوان

هنری خلاق است که منافع رقیب را با هم آشتی می‌دهد یعنی افراد باید با هم کنار بیایند و از مواجهه با یکدیگر بپرهیزند و با هم همزیستی داشته باشند و سازمان نیز جایی است که در آن افراد به هم ملحق می‌شوند و با هم کار می‌کنند چون منافع شخصی آنان تأمین می‌شود.

نمونه‌ای از رفتار سیاسی در سازمان را می‌توان در مثال زیر مشاهده کرد: فرض کنید بر اساس مقررات دانشگاه از بین دو نفر استادیار صرفاً یک نفر از آنان مورد نیاز دانشگاه بوده و می‌تواند به کار خود ادامه دهد و نفر دوم بایستی دانشگاه را ترک کند. هر دو نفر آنان مدرک لازم را بررسی و ارائه داده‌اند. بر اساس معیارهای موجود، هر دو عضو متقاضی استخدام در دانشگاه، از نظر تعداد تألیف‌ها و کارهای پژوهشی و ارزیابی‌های آموزشی به طور کامل از شرایط یکسانی برخوردار هستند، اما یکی از این دو استادیار برای اطمینان یافتن از ادامه خدمت در دانشگاه دست به اقدام‌هایی می‌زند که بر تصمیم مسئولین دانشگاه به نفع او اثر بگذارد. او به طور مرتب همکاری‌های غیرملموس خود مانند رابطه رفتار دوستانه با مدیران دانشگاه را به مسئولین مربوطه خاطرنشان می‌سازد، اما در مقابل نفر دوم اعتقادی به این کارها ندارد و معتقد است که باید بر اساس شواهد موجود تصمیم‌گیری کنند. نتیجه اینکه دانشگاه در نهایت تصمیم می‌گیرد نفر اول را در دانشگاه نگه دارد و به خدمت نفر دوم پایان دهد.

### حوزه رفتار سیاسی در سازمان

پفر سیاست سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: به فعالیت‌های درون سازمان‌ها برای اکتساب، گسترش و به کارگیری قدرت و سایر منابع، برای به دست آوردن رهاوردهایی ترجیح داده شده در یک وضعیتی که در آن عدم اطمینان یا عدم توافق در ارتباط با انتخاب‌ها (گزینه‌ها) وجود دارد، اطلاق می‌گردد. واژه سیاست به طور تلویحی تا اندازه‌ای منفی است؛ بنابراین پفر بر این باور است که افراد می‌کوشند تا ابزارهایی را به کار گیرند تا هدف‌هایی را به دست آورند که توسط سازمان مجاز

نمی‌باشد. در واقع، رفتار سیاسی آن‌گونه که ما آن را تعریف می‌کنیم کاملاً طبیعی است زیرا قدرت به گونه ذاتی منفی نیست. با وجود این بیشتر مدیران برای اجازه دادن به محیط کاری با ویژگی سیاسی، مردد هستند. سیاست سازمانی، اقدامات آگاهانه نفوذ، برای ارتقاء یا حفاظت از نفع شخصی افراد یا گروه‌ها را در بر می‌گیرد. به سیاست سازمانی برای سازمان، اغلب به صورت غیرکارکردی نگریسته می‌شود. باید توجه شود که این تعریف از سیاست سازمانی بیان می‌کند که سیاست سازمانی می‌تواند برای اعضای یک سازمان و یا خود سازمان مفید باشد. رفتارهای سیاسی در سازمان شامل اعمال آگاهانه‌ای است که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود به هنگام وجود راه‌حل‌های متضاد صورت می‌گیرد.

### رفتار سیاسی در سازمان‌ها

رفتار سیاسی فعالیت‌هایی که برای اهداف ویژه، همچون به دست آوردن توسعه و استفاده از قدرت و سایر منابع که باعث ایجاد برتری شخص می‌شود، انجام می‌گیرد. رفتار سیاسی معمولاً به طور وسیعی در سازمان‌های زیادی مشاهده می‌شود. پیش-زمینه‌های وقوع رفتار سیاسی در سازمان حضور ویژگی‌های شخصی معینی نظیر جنسیت و ماکیاولی‌گری (انجام هر کاری برای موفقیت) ممکن است که توان بالقوه برای درگیری در رفتار سیاسی را افزایش دهد. اما محیطی که در آن افراد تعامل دارند نیز یک عامل اثرگذاری قوی است. برای مثال اگر افراد احساس کنند که قادر خواهند بود تا ره‌آورد ارزشمندی را از راه درگیری در رفتار سیاسی فراهم کنند، ممکن است که آن‌ها بیشتر تمایل داشته باشند تا از خود رفتار سیاسی بروز دهند. فعالیت سیاسی در سازمان‌هایی که به افرادی که درگیر رفتار سیاسی می‌شوند، پاداش داده می‌شود، بالا خواهد بود. سازمان‌ها می‌توانند رفتار سیاسی در راه‌های مختلف را پاداش دهند. برای مثال زمانی که پاداش‌های فردی تنها نوع پاداش ارائه شده توسط سازمان باشد، رفتارهای فردی نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین برای دستیابی به بخشی از این پاداش‌ها، برخی از افراد ممکن است که اقدامات سیاسی

را برگزینند. اگر اقدامات سیاسی افراد پاداش‌های مورد نظر آن‌ها را در پی داشته باشد به احتمال زیاد آن‌ها در آینده به میزان بیشتری از اقدامات سیاسی استفاده خواهند کرد، به گونه‌ای که سازمان‌ها می‌توانند محیطی را بنیان نهند که از راه آن، نه تنها فعالیت سیاسی را تقویت می‌کنند بلکه پاداش نیز داده می‌شود. سازمان‌ها از راه ارائه قوانین کم و خط‌مشی‌هایی برای راهنمایی، درگیری در رفتار سیاسی را برای کارکنان ساده‌تر می‌سازند. در نبود قوانین ویژه برای تشریح چگونگی اقدام، فعالیت سیاسی احتمالاً بیشتر رخ خواهد داد.

### ماهیت رفتار سیاسی

یکی از جالب‌ترین واقعیت‌های سیاست در سازمان، ماهیت دو جانبه بودن آن است. این قرارداد کلامی یا غیرکلامی که «اگر به من کمک کنی به تو کمک خواهم کرد» شالوده پایگاه قدرت سیاسی را تا زمانی شکل می‌دهد که طرفین به طور مستقیم با هم دشمنی نکنند. صاحب‌نظران بر این باورند که رفتارهای سیاسی اکتسابی است و در آغاز ممکن است مغایر با توجیهات رفتاری فرد باشد. ولی هنگامی که وی را از این تاکتیک‌ها بر حذر می‌دارند، آن‌ها را به کار خواهد برد.

### ظرفیت سیاسی

توان و علاقه به نشان دادن رفتار سیاسی از خود و اعمال قدرت و نفوذ را ظرفیت سیاسی نامند. برخی بیان می‌دارند که مجموع قدرت و نفوذ فرد، بیانگر ظرفیت سیاسی وی برای اقدام سیاسی است، هر چند که سبک قدرت و نفوذ متفاوت‌اند ولی استفاده از رفتار دیگران در قلب رفتار سیاسی قرار دارد. استفاده سیاسی از دیگران، می‌تواند بر اساس قدرت یا نفوذ باشد و در نتیجه منفی یا مثبت خواهد بود. چهار شکل استفاده سیاسی از دیگران، عبارتند از: ایجاد انگیزه، تشویق، ایجاد الزام اخلاقی و سرکوب. در این میان تشویق ملایم‌ترین و سرکوب خشن‌ترین شکل آن-هاست.

در ارتباط با ظرفیت سیاسی، بحث مهارت‌های سیاسی مطرح می‌شود که هم ذاتی است و هم اکتسابی. بنابراین افراد می‌توانند از راه ارتقای مهارت‌های سیاسی خود، قدرت و نفوذ خود را نیز در سازمان افزایش داده و به هدف‌های مورد نظر خود دست یابند. در ادامه، مختصری نیز در ارتباط با مهارت‌های سیاسی و ویژگی‌های آن بحث می‌شود.

### رفتارهای شایع سیاسی

چهار فرم اصلی از رفتارهای سیاسی وجود دارد:

- انگیزش
- تحریک
- ایجاد یک تعهد
- اجبار.

### دلایل رفتار سیاسی

رفتار سیاسی هم از ویژگی‌های خود افراد ناشی می‌شود؛ مانند فردی که در سازمان نیاز شدیدی به قدرت و آزادی عمل و امنیت و مقام اداری داشته باشد، تلاش می‌کند به رفتار سیاسی متوسل شود و هم از عوامل سازمانی؛ هنگامی که منابع سازمانی رو به کاهش می‌رود یا زمانی که الگوهای موجود منابع در حال تغییر باشد به احتمال قوی رفتارهای مشخص سیاسی بروز خواهد کرد. یک ضرب‌المثل ترکی می‌گوید: یئر یرک، گاو از گاو می‌بیند (در وضع دشوار افراد به همدیگر سوءزن پیدا می‌کنند). بعضی از کارکنان شیوه‌های مختلفی را در تسخیر احساسات مدیران و رؤسای خود به کار می‌بندند. از توصیف و خودستایی و تأیید نظر و بله‌قربان گرفته تا دعوت به شام و سینما و مسافرت و کوه و... کارمندی که با دعوت از رئیس تازه‌کار خود به ضیافت شام و گرفتن هدیه‌ای برای او، همسرش را در آن سازمان به استخدام در آورده و به کرات از مزایای مادی متعددی بهره‌مند می‌شود نمونه‌ای از شیوه تسخیر احساسات مدیران است. نتیجه اینکه چنانچه اگر افراد بدون تخصص



در تأمین خواسته‌های شخصی خودشان دست به چنین رفتارهایی بزنند بی‌شک آثار مخربی بر سازمان‌های جامعه می‌گذارند و باعث رشد فساد اداری در سازمان شده و روحیه افراد کارآمد به شدت افت پیدا می‌کند. لذا بهتر است مدیران ضمن هوشیاری و با ایجاد ارتباط‌های آشکار و کاهش عدم‌اطمینان و درک واقعیت‌های سیاست و قدرت اثرات رفتارهای سیاسی منفی را محدود و نقش ماکیا ولی‌های معاصر را کمرنگ نمایند، در غیر این صورت شاهد سقوط خود خواهند بود بدون آنکه به علت آن پی ببرند.

### عواملی که در رفتار سیاسی نقش دارند:

تحقیقی که به تازگی انجام شده نشان می‌دهد که تعدادی از عوامل در صحنه تدوین رفتار سیاسی نقش‌های مهمی ایفا می‌کنند. برخی از آن‌ها ویژگی‌های فردی هستند و در خصوصیات افرادی ریشه دارند که به استخدام سازمان در می‌آیند و تعدادی هم در سایه وجود فرهنگ سازمانی یا محیط داخلی سازمانی یا محیط داخلی سازمان به وجود می‌آیند.

### ویژگی‌های فردی

در سطح فردی، پژوهشگران ویژگی‌های مشخصی را شناسایی کرده‌اند (مثل نیازها و سایر عوامل فردی) که به احتمال زیاد با رفتار سیاسی در ارتباط‌اند. کارکنان و اعضای سازمان خودکامه (با دیکتاتور) که تمایل بسیار زیادی برای پذیرفتن ریسک دارند، یا دارای یک مرکز کنترل خارجی می‌باشند، مشاهده شده است که این افراد از نظر سیاسی به گونه‌ای عمل می‌کنند که کمتر به نتایج آثار اقداماتشان (بر سازمان) توجه می‌نمایند. همچنین دیده شده است که اگر فردی نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت یا مقام اداری داشته باشد، کوشش زیادی می‌کند تا رفتاری سیاسی در پیش گیرد. گذشته از این، آنچه فرد در سازمان سرمایه‌گذاری می‌کند، راه‌ها و منابع قدرتی (که از نظر او) در سازمان وجود دارند و انتظاراتی که وی نسبت به موفقیت‌آمیز بودن اقدامات سیاسی خود دارد باعث می‌شوند که او از

برخی از ابزارهای نامشروع استفاده کند. هر قدر شخص بیشتر در سازمان سرمایه گذاری کند (با این انتظار که منافع بیشتری در آینده خواهد برد)، اگر مجبور به ترک کار شود، بیشتر ضرر خواهد کرد و احتمال کمتری دارد که دست به اقدامات نامشروع بزند. هر قدر فرد امکان یافتن مشاغل جدید در خارج از سازمان داشته باشد (به خاطر بازار کار مطلوب، داشتن مهارت یا دانش منحصر به فرد و در سطح بالا، شهرت زیاد یا به سبب داشتن ارتباط با افراد مهم در خارج از سازمان)، احتمال بیشتری وجود دارد که دست به اقدام سیاسی نامشروع بزند. سرانجام اینکه، اگر کسی انتظار نداشته باشد که اقدام نامشروع وی به موفقیت انجامد، احتمال آن بسیار کم است که به چنین کارهایی دست بزند. بر عکس، داشتن انتظارات زیاد و امید به موفقیت (و به پای آن استفاده از ابزارهای نامشروع) معمولاً صحنه تاخت و تاز افراد با تجربه و قدرتمندی می‌شود که از نظر مهارت‌های سیاسی در سطح بالایی هستند و نیز جولانگاه کارکنان و اعضای از سازمان می‌شود که در داوری و قضاوت خود بیشتر راه خطا می‌روند و با محاسبات نادرست ضریب بالایی به موفقیت خود می‌دهند.

### عوامل سازمانی

احتمالاً فعالیت سیاسی از ویژگی‌های سازمان است (و نه متغیرهای متفاوت فردی). چرا؟ زیرا بیشتر سازمان‌ها تعداد زیادی از افراد را در استخدام خود دارند که دارای ویژگی‌های فردی (بدان گونه که ما فهرست کردیم) هستند ولی نوع رفتار سیاسی موجود در سازمان بسیار متفاوت است. اگر چه ما این واقعیت را می‌پذیریم که اختلافات فردی می‌تواند در صحنه‌های سیاسی نقش مهمی ایفا کند، ولی شواهد و مدارک موجود بیشتر این واقعیت را تأیید می‌کند که برخی از شرایط و فرهنگ‌های مشخص موجب بروز و تقویت رفتارهای سیاسی خاصی می‌شوند. به صورتی دقیق‌تر باید بگوییم هنگامی که منابع سازمان رو به کاهش رود یا زمانی که الگوهای موجود منابع در حال تغییر است به احتمال بسیار زیاد رفتارهای مشخص سیاسی بروز

خواهند کرد. گذشته از این، فرهنگ‌هایی که از وجوه مشخصه آن‌ها نبودن اعتماد، ابهام در نقش نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم‌گیری‌های مردمی (دموکراتیک) باشد، فرصت‌هایی را فراهم می‌آورند تا افراد رفتارهای سیاسی بروز دهند. زمانی که سازمان‌ها برای بهبود کارآیی، مقداری از فعالیت‌های خود را کاهش می‌دهند (به اصطلاح خود را جمع و جور می‌کنند) مجبور می‌شوند که منابع خود را نیز کاهش دهند. افراد از ترس از دست دادن منابع، دست به اقدامات سیاسی می‌زنند تا مبادا هر آنچه دارند از دستشان برود. ولی هر نوع تغییری به ویژه تغییراتی که مستلزم تخصیص مجدد منابع در درون سازمان است، احیاناً موجب ایجاد و افزایش تعارض و در نتیجه شدت یافتن فعالیت‌های سیاسی می‌گردد.

در سازمان هر قدر اعتماد کمتر باشد رفتار سیاسی شدت بیشتری خواهد یافت و افراد بیشتر دست به اقدامات نامشروع خواهند زد. بنابراین وجود اعتماد بسیار زیاد بر رفتار سیاسی برتری می‌جوید و مانع از اقدامات نامشروع می‌گردد.

ابهام در نقش بدان مفهوم است که شرح وظایف افراد و نوع رفتار (از پیش تعیین شده) آن‌ها چندان روشن نیست. بنابراین کارمند یا عضو سازمان در اقدامات سیاسی خود دارای محدودیت‌های کمتری خواهد بود. از آنجا که در تعریف فعالیت‌های سیاسی گفته می‌شود که این اقدامات الزاماً جزئی از نقش رسمی فرد نیستند، بنابراین هر قدر ابهام در نقش بیشتر باشد، فرد می‌تواند بیشتر دست به اقدامات سیاسی بزند و کمتر به چشم می‌آید.

موضوع ارزیابی عملکرد چیزی است که با یک روش علمی کامل فاصله بسیار زیادی دارد. هر قدر سازمان‌ها در ارزیابی‌های خود از شاخص‌ها و ملاک‌های ذهنی استفاده کنند (یا روی یک نتیجه یا بازدهی تأکید نمایند یا اینکه فاصله زمانی بین عمل و ارزیابی بیشتر شود) احتمال آن بیشتر است که کارمند یا کارگر دست به اقدامات سیاسی بزند. شاخص یا ملاک ذهنی (برای ارزیابی عملکرد) موجب بروز ابهام خواهد شد. اگر سازمان برای سنجش عملکرد تنها از یک معیار یا شاخص

منحصر به فرد استفاده کند افراد می‌کوشند تا از آنچه از دستشان بر می‌آید بکنند تا شاید بر اساس شاخص یا ملاک مورد بحث "خوب جلوه" نمایند و بدرخشند. هزینه‌ای که سازمان از این بابت می‌پردازد این است که عملکرد خوب افراد مشغول در آن بخش را ارزیابی می‌کند و به آن ارجح می‌نهد ولی به بقیه امور توجهی نمی‌کند! فاصله زمانی بین انجام کار و ارزیابی آن نیز یکی از عوامل مهم به حساب می‌آید. هر قدر این فاصله زمانی طولانی شود احتمال آن کمتر است که فرد مسئول رفتار سیاسی خود شناخته شود. هر قدر فرهنگ سازمانی بر شیوه‌ای از تخصیص پاداش اصرار ورزد که مجموع برد و باخت آن صفر شود انگیزه کارکنان بیشتر خواهد شد تا دست به اقدامات سیاسی بزنند. مقصود از روش تخصیص پاداش به گونه‌ای که مجموع برد و باخت آن صفر شود این است که چون مبلغ پاداش مشخص و ثابت باشد آنچه یک نفر از آن مبلغ به دست می‌آورد، طرف دیگر همان مبلغ را از دست خواهد داد. اگر یک نفر ببرد، دیگری باید ببازد! اگر قرار باشد افزایش حقوق به مبلغ سالانه ده هزار دلار بین پنج کارمند سرشکن شود، در آن صورت اگر کارمندی بیش از دو هزار دلار بگیرد فرد دیگری باید به همان نسبت کمتر دریافت کند. یک چنین عملی باعث خواهد شد که عده‌ای بد جلوه کنند و نتیجه کار زیاد به چشم بخورد.

از ۲۵ سال گذشته تاکنون در آمریکای شمالی یک حرکت عمومی در حال انجام است مبنی بر اینکه سازمان‌ها می‌کوشند تا کمتر خودکامه باشند؛ اگر چه این روند بیشتر جنبه نظری (تئوری) داشته و در مرحله عمل وضع به گونه دیگری بوده است ولی هیچ تردیدی نیست که در بسیاری از سازمان‌ها از مدیران می‌خواهند که بیشتر مردمی یا دموکراتیک باشند. به مدیران گفته می‌شود که آن‌ها باید به زیردستان خود اجازه دهند تا در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و اینکه آن‌ها مجبورند تا از این بابت، بیشتر روی آن‌ها حساب کنند. ولی برخی از اقداماتی که در جهت دموکراسی صورت گرفته الزاماً مورد خواست و تأیید مدیران نمی‌باشد. بسیاری از مدیران خواستار اختیاراتی بوده‌اند تا بتوانند قدرت مشروع به دست آورند و

تصمیمات را یک جانبه بگیرند. آن‌ها برای به دست آوردن چنین قدرتی مبارزه‌های زیادی کرده و در این راه هزینه‌های شخصی زیادی متحمل شده‌اند. سهیم کردن دیگران در قدرت چیزی است که آن‌ها مستقیماً با آن مخالفند. در نتیجه امکان دارد که مدیران دست به ایجاد کمیته بزنند یا کنفرانس تشکیل دهند و به صورت ظاهر چنین بنمایانند که دیگران را در قدرت خود سهیم کرده‌اند ولی واقعیت این است که این کارها چیزی جز نوعی مانور سیاسی نیست که مدیران بدان وسیله دیگران را دستاویز خود قرار می‌دهند.

### تسخیر احساسات

ما می‌دانیم که مردم همواره به پنداشت و قضاوت دیگران درباره خود توجه می‌کنند و به آن اهمیت می‌دهند. برای مثال مردم آمریکای شمالی میلیاردها دلار صرف زیبایی اندام، حق عضویت در باشگاه‌ها، وسایل آرایش و جراحی پلاستیک می‌کنند تا از دیدگاه دیگران جذاب‌تر به نظر برسند. اگر فرد به‌گونه‌ای در آید که نظر موافق دیگران را به خود جلب کند، از این سود فراوان خواهد برد. برای مثال قبل از هر چیز چنین شخصی می‌تواند هر نوع شغلی را که می‌خواهد در سازمان بگیرد و پس از استخدام مورد لطف رئیس و سرپرست خود قرار گیرد به‌گونه‌ای که به هنگام ارزیابی عملکردها و افزایش حقوق از امتیازات ویژه‌ای برخوردار شود. در یک محتوای سیاسی، امکان دارد که او سیستم توزیع مزایا را به نفع خود بر هم زند. فرآیندی که فرد می‌کوشد بدان وسیله احساساتی که دیگران نسبت به وی دارند را کنترل کند، تسخیر احساسات می‌نامند. به تازگی این موضوع نظر پژوهشگران رفتار سازمانی را به خود جلب کرده است. در این بخش ما می‌خواهیم تا شیوه‌های تسخیر احساسات دیگران را شرح دهیم و نسبت به مؤثر واقع شدن آن‌ها (در سازمان‌ها) اطمینان حاصل کنیم.

### ابعاد رفتار سیاسی

- مشروع

• نامشروع

### رفتار سیاسی مشروع

همان سیاست‌های عادی روزانه است که در سازمان‌ها به چشم می‌خورد مانند شکایت کردن به رئیس، عدم رعایت سلسله مراتب سازمانی، تشکیل ائتلاف، سخت‌گیری و زیاده‌روی در مقررات، سد نمودن راه خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی و ایجاد موانع بر سر راه تصمیمات، تماس با افراد ذی نفوذ خارج از سازمان و برقراری ارتباط با آنان.

اما رفتار سیاسی نامشروع آن‌هایی هستند که به وسیله آن قوانین و مقررات مربوطه نقض می‌شوند و اینکارها را اخلاص‌گری می‌نامند. به عنوان مثال ایجاد اغتشاش، لابی‌گری به هنگام کار، اعتراض‌های نمادین مثل نپوشیدن لباس کار و یا درخواست‌های گروهی برای مرخصی.

البته بیشتر رفتارهای نوع اول معمول است چون اگر این رفتارهای نوع دوم همچنان ادامه یابد باعث خواهد شد که افراد عضویت خود را در سازمان از دست بدهند و اخراج شوند.

### مهارت‌های سیاسی

رفتار سیاسی اغلب به عنوان توانایی برای نفوذ مؤثر بر دیگران تعریف می‌شود. به هر حال مهارت سیاسی در هر سازمانی وجود دارد و افرادی که در به کارگیری این مهارت موفق هستند اغلب بهترین اعتبار (شهرت) را در میان همکارانشان دارند. یک ویژگی مشترک رهبران موفق چیرگی (کاردانی) سیاسی‌شان است. آن‌ها قادرند تا دیگران را درک کنند و دانشی را به کار گیرند تا در تفکرات و اقدامات دیگران نفوذ کنند. پژوهش‌ها نشان داده است که رهبری که کارگران به او اطمینان داشته، او را دوست دارند، پیروان بیشتری خواهد داشت. رهبران نیاز دارند تا به تیم برای کار در

راستای یک هدف مشترک الهام ببخشند. یک رهبر، با مهارت‌های سیاسی بالا می‌تواند کارکنان را برانگیزد تا فراتر از معمول کار کنند، زیرا متقاعد شده‌اند که کار آن‌ها به سازمان کمک خواهد کرد. در واقع مهارت سیاسی برای هر فردی در سازمان مفید است نه فقط برای رهبران. بنابراین داشتن چنین توانایی‌هایی، اغلب یک عنصر کلیدی برای پیشرفت در سازمان محسوب می‌شود. افراد دارای مهارت سیاسی، با مردم خوب هستند و می‌توانند آن‌ها را وادارند تا عقاید و هدف‌شان را بپذیرند. چنین افرادی معمولاً تا پست‌های بالای رهبری در سازمان‌ها ارتقاء می‌یابند.

آیا هر فردی می‌تواند مهارت‌های سیاسی خود را بهبود بخشد؟ مهارت سیاسی درحقیقت هم ذاتی و هم اکتسابی است. مهارت سیاسی برای افراد با شخصیت‌های برون‌گرا، ساده‌تر است اما هر شخصی می‌تواند مهارت‌های سیاسی را از راه تجربه‌هایش بیاموزد. همچنین این مهارت‌ها قابل آموختن به افراد می‌باشند. جلسه‌های کارورزی، مربیگری اجرایی و کتاب‌های رهبری می‌تواند برای افرادی که در صدد کسب مهارت‌های سیاسی هستند، مفید باشد. پژوهش پریو چهار ویژگی را شناسایی کرده است که چیرگی سیاسی فرد را تعریف می‌کند.

**زیرکی (تیز فهمی) اجتماعی:** به توانایی درک آنچه که در اطراف شما جریان دارد و به درستی قدرت مشاهده دیگران را داشتن، اطلاق می‌شود.

**نفوذ بین شخصی:** به داشتن یک شخصیت متقاعدکننده و بهبود سبکی که برای دیگران خوشایند است، گفته می‌شود.

**توانایی شبکه‌سازی:** افرادی که مهارت‌های سیاسی قوی دارند در گسترش ارتباط‌هایی که می‌تواند به آنها کمک کند، کارآزموده هستند.

### داشتن توانایی انتقال (ابلاغ) برداشت صادقانه (صمیمانه).

مهارت سیاسی، می‌تواند یک شمشیر دو لبه باشد: توان بالقوه‌ای دارد تا برای سازمان مفید یا زیان‌آور باشد و این بستگی به آن دارد که چگونه فرد آن را به کار می‌گیرد. به هر حال از آن جا که رفتار سیاسی یک حقیقت زندگی در بیشتر سازمان‌هاست،

کارکنان زمانی که آغازگر آن را یک شخص معتبر و مشهور در می‌یابند، رفتار سیاسی برایشان قابل قبول تر خواهد بود.

### تاکتیک‌های رفتارهای سیاسی در سازمان

گفتنی است که برای همه اعضای یک سازمان، غیرعادی نیست که رفتار سیاسی را ابراز کنند. در عرصه سیاست، هر شخصی یک بازیگر است. زیردستان و به همین گونه مدیران می‌توانند در داد و ستد سیاست سازمانی، درگیر شوند. با وجود این به طور گسترده‌ای این باور وجود دارد که رفتار سیاسی در میان کارکنان پست‌های پایین‌تر، نسبت به کارکنان پست‌های بالاتر کمتر متداول است. تاکتیک‌های سیاسی متنوعی وجود دارد که به گونه عملی توسط کارکنان در هر سطح سازمانی به کار گرفته می‌شود که عبارتند از:

**حمله به دیگران یا سرزنش آن‌ها:** دوری از به حداقل رساندن سهم خود در یک شکست. هنگامی که دیگران سپر بلا قرار داده شوند رفتاری انفعالی محسوب می‌شود ولی هنگامی که هدف کاهش رقابت برای منابع محدود باشد، رفتار بیش فعال به شمار می‌آید.

**استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی:** نگاه داشتن یا تحریف عمدی اطلاعات، از آن جمله است؛ پنهان کردن یک وضعیت نامطلوب، از راه بمباران اطلاعاتی بالادست‌ها.

**ایجاد تصویری مطلوب از خود (مدیریت تصویرپردازی دیگران از ما):** انتخاب نوع لباس و آرایش خود، مطابق ذوق و سلیقه دیگران. رعایت هنجارهای سازمانی، توجه دیگران را به موفقیت‌ها و نفوذ خود جلب کردن و از موفقیت‌های دیگران اعتبار کسب کردن.

**ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی):** کسب حمایت پیشین برای یک تصمیم؛ متعهد ساختن دیگران به یک تصمیم از راه مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری.



ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن دیگران): پرداختن به کارهایی که افراد با نفوذ خوششان می‌آید (چاپلوسی).

**ائتلاف قدرت با هم‌بیمان‌های قوی:** تشکیل تیمی با افراد قوی که می‌توانند کارها را به نتیجه برسانند.

**معاشرت با افراد با نفوذ (خود را به افراد با نفوذ مرتبط جلوه دادن):** ایجاد شبکه‌ای حمایتی در داخل و خارج سازمان.

**ایجاد الزام‌های اخلاقی (مقابله به مثل):** بدهکار کردن دیگران از نظر اخلاقی (من لطفی در حق تو کردم، بنا بر این شما نیز باید لطفی در حق من بکنی).  
**تشکیل ائتلاف و شبکه‌ها:** مدیریت تصویرپردازی دیگران، مدیریت اطلاعات و ارتقای مخالفان، تاکتیک‌هایی هستند که اپلوم و هیوجز به آن‌ها اشاره می‌کنند که به طور مختصر نظریات آن‌ها بدین گونه است:

**تشکیل ائتلاف و شبکه‌ها:** این تاکتیک سیاسی شامل همراهی کردن با افراد مهم است. این افراد ممکن است در پست‌هایی با ارزش سیاسی روشن نباشند، در حالی که شغل آن‌ها ممکن است اطلاعاتی را برایشان فراهم سازد که داشتن آن می‌تواند مفید باشد. برخی از افرادی که امکان ایجاد دوستی با افراد در مدیریت سطح بالاتر را می‌یابند، این امر به آن‌ها کمک می‌کند، تا به اطلاعات مهم دسترسی داشته باشند.

**مدیریت تصویرپردازی دیگران:** تاکتیک ساده‌ای که به‌گونه‌ای عملی هر فردی در هر زمانی به کار می‌برد و شامل مدیریت ظاهر و سبک بیرونی خود اوست. عموماً بیشتر سازمان‌ها تصاویر ویژه‌ای را ترجیح می‌دهند که شامل: وفادار بودن، جذاب بودن، صداقت، آراستگی و غیره است. با ظاهری تعمدی برای نشان دادن این تصاویر ذهنی ترجیح داده شده، فرد می‌تواند تصویرپردازی مثبتی بر روی اعضای با نفوذ سازمان ایجاد کند.

**مدیریت اطلاعات:** تاکتیک دیگر شامل مدیریت اطلاعاتی است که بین اعضای سازمان مشترک است. ماهیت و همین‌طور به موقع بودن اطلاعات می‌تواند اثراتی قوی بر روی رفتار دیگران بگذارد. افرادی که در بازی مدیریت اطلاعات شرکت می‌کنند احتمالاً دروغ نمی‌گویند و اطلاعات غلط منتشر نمی‌کنند. به این دلیل که اعتبار آینده‌شان به خطر خواهد افتاد. به جای آن، آنها بر انتشار به دقت برنامه‌ریزی شده اطلاعات معتبر، برای دستیابی به هدف‌هایشان اتکا دارند.

**ارتقای مخالفان:** این امر ممکن است عجیب باشد اما راهی برای حذف مخالف کمک به رقیبان سیاسی او است.

**صف بودن:** به گونه عملی درون هر سازمانی، برخی از پست‌ها به شکلی دقیق، مرتبط با مأموریت اولیه سازمان یا پست‌های صفی می‌باشند، که در قلب سازمان هستند. در حالی که کارکنان ستادی ممکن است قدرت زیادی درون حیطة و قلمرو خودشان داشته باشند اما معمولاً کارکنان صفی هستند که در مباحث عمده، فرمان حمله را می‌دهند. کارکنان صفی نه تنها تصمیم‌های مهم‌تر را درون سازمان اتخاذ می‌کنند، بلکه احتمال بیشتری وجود دارد تا به پست‌های سطح عالی ارتقا داده شوند. بنابراین یک راه برای کسب نفوذ درون یک سازمان، منصوب شدن یا منتقل شدن به یک پست صفی است. این امر، اغلب بصیرت، نفوذ و حرکت رو به بالای بیشتری را طلب می‌کند.

## فصل دوم :

### مدیریت فشارهای روانی

#### مقدمه

همه ما به طور روزانه فشار روانی را تجربه می‌کنیم. پژوهشگران بر این باورند که فشار روانی دو واکنش اساسی را در انسان بر می‌انگیزد: (۱) مقابله فعال، (۲) گریز انفعالی که به اصطلاح پاسخ «جنگ و گریز» نامیده می‌شود.

از منظر جسمانی، این پاسخ به فشار روانی، یک «امر زودگذر» شیمیایی - بیولوژیک است که طی آن تغییرات هورمونی بدن را برای تقاضاهای غیرمعمول بسیج می‌کند. در نظر بگیریید که انسان‌های ما قبل تاریخ به هنگام حمله حیوان وحشی تیزدندان چگونه می‌توانستند سر جای خود بمانند و با آن بجنگند یا فرار کنند. در هر حالت، بدن آنان با یک تغییر یکسان هورمونی، حاصل ترشح هورمون آدرنالین از قسمت مرکزی غدد فوق کلیوی که بالابرنده فشار خون است، انرژی لازم را به دست می‌آورد.

در جامعه صنعتی و شهری پرمشغله و پراضطراب امروزی مسائلی نظیر موعد مقرر، تعارض و ابهام در نقش، مسئولیت‌های مالی، انفجار اطلاعات، فناوری، ترافیک،

سروصدا، آلودگی هوا، مسائل خانوادگی و کار بیش از حد جایگزین ترس از جانوران وحشی در جوامع ابتدایی شده است. پاسخ ما به فشار روانی همانند نیاکانمان می-تواند به آثار جانبی منفی مانند سردرد، سرطان، بی‌خوابی، حمله قلبی، فشار خون بالا و ضربه منجر شود.

همان پاسخ به فشار روانی که به نیاکانمان کمک کرد به حیات خود تداوم بخشند امروزه غالباً به صورت عاملی درآمده که به طور جدی زندگی روزانه ما را مختل می‌کند.

از آن جا که فشار روانی و آثار آن قابل مدیریت است، یادگیری هرچه بیشتر درباره فشار روانی حرفه‌ای برای مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد.

در دنیای صنعتی و فراصنعتی به فراخور خود، مشکلات و محدودیت‌های زیادی را برای جامعه انسانی به همراه آورده و دنیای عجیب و جدیدی برای کار، تفریح، زندگی، بازنشستگی، و مدیریت خلق کرده است. در این فضای گیج‌کننده، افراد به ویژه مدیران و بازرگانان برخلاف جریانات منظم اقتصادی - اجتماعی حرکت می‌کنند و سیاستمداران دائم شاهد ایجاد تغییر و تحول در روابط و تعاملات کشورها هستند. با یک نظر سطحی به این تحولات خشونت‌بار می‌توان آن‌ها را علامت بی‌ثباتی (بی‌قراری) و در نهایت، عامل فشار روانی به شمار آورد. با توجه به اهمیت فشارهای روانی برای مدیران و کارکنان یک سازمان و اثراتی که این فشارها بر کارایی و اثربخشی آنان دارد، هدف از تحریر این فصل آن است تا به طور خلاصه مفهوم فشار روانی (استرس)، عوامل و علل آن‌ها و در نهایت، راه‌کارهای پیشنهادی بر اساس آموزه‌های دینی برای کنترل و حتی پیش‌گیری از بروز آن‌ها را در سازمان ارائه کند.

### فشار روانی (استرس)

فشار روانی (استرس) در واقع مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت: واژه استرس به کیفیات گوناگونی در زندگی اطلاق می‌شود که به عنوان علل بسیاری

از دردها، ناراحتی‌ها و بیماری‌ها تلقی می‌گردد و عوامل استرس‌زا باعث بروز تغییراتی می‌شوند که با سلامت انسان ارتباط دارد.

البته نقش تخریب‌گر استرس نباید موجب پیدایش این تلقی گردد که وجود استرس و فشارها - که امری اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شوند - همیشه اثر منفی دارند؛ زیرا محققان تعامل‌گرا بر این باورند که اگر استرس به خودی خود وجود نداشته باشد باید آن را ایجاد کرد. استرس و تنش به میزان کم و یا متوسط موجب تحریک بدن می‌گردد و توان انسان را در نشان دادن واکنش افزایش می‌دهد. این نوع استرس سرعت فرد را بیشتر می‌کند و موجب بهتر انجام شدن کارها می‌شود. ولی در تنش‌های شدید، فرد به واسطه داشتن خواسته‌های غیرقابل دسترس، در محدودیت قرار می‌گیرد و عملکردش کاهش می‌یابد. حتی ممکن است به علت ناتوانی در مقابله با درجات غیرعادی و بسیار شدید، دچار واکنش‌های فیزیولوژیک و روانی گردد که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد. به طور کلی، مشکلات ناشی از فشار روانی - عصبی را به سه نوع می‌توان تقسیم کرد:

۱. مشکلات روانی؛ نظیر خشم، دلواپسی، افسردگی، بی‌حوصلگی، و کاهش اعتماد به نفس.

۲. مشکلات جسمانی؛ مانند: دردهای جسمی ناشی از ناراحتی‌های روانی (بیماری روان‌تنی)؛

۳. مشکلات رفتاری؛ از جمله: کم‌خوری، پرخوری، کم‌خوابی، مصرف سیگار، غیبت از کار، کم‌کاری و اعتیاد.

فشار روانی شغلی را نباید الزاماً پدیده‌ای مخرب به حساب آورد. به همین دلیل دانشمندان رفتارشناسی، فشارها را به دو دسته تقسیم می‌کنند. دسته اول فشارهای خوشایندی که مفید هستند نتایج خوب و شادی آفرینی به جود می‌آورند. به عنوان مثال فشارهایی که برای دفاع از پایان‌نامه دکترا یا ازدواج در افراد به وجود می‌آید همراه با شادی، امید و لذت است. دسته دوم فشارهای مخرب می‌باشد که با

فرسایش همراه می‌باشند و نتایج ناگوار و ناخوشایندی را به دنبال دارند. به عنوان مثال، وقتی فردی مورد تهاجم محیط و مسائل مختلف قرار می‌گیرد و فشار غیرمنطقی و زیادتر از توان و تحمل بر او وارد می‌شود و از پاسخ درست به آن باز می‌ماند مسلماً در درازمدت بر جسم و روان او آسیب وارد می‌آید.

فشار از نظر فرآیند شکل‌گیری سه مرحله را طی می‌کند. سلیه مشهورترین فرد است که در زمینه فشار پژوهش‌های قابل ملاحظه‌ای کرده است و سه مرحله را برای فرآیند فشار به شرح زیر پیش‌بینی می‌کند.

**۱. مرحله اخطار یا زنگ خطر:** در این مرحله یا عامل فشار خارجی سبب تحریک و حرکت درآوردن سیستم درونی فشار می‌شود که علائم یا واکنش‌هایی جسمی و شیمیایی زیادی از قبیل ترشح زیاد آدرنالین و غده هیپوفیز، افزایش سرعت تنفس، ضربان قلب و فشار خون را در بر دارد.

**۲. مرحله مقاومت:** در این مرحله، اگر کار فشارآورنده برای مدتی ادامه پیدا کند، ارگانیزم وارد مرحله مقاومت می‌شود. در این حالت به همه ارگان‌های مربوطه دستور مقاومت داده می‌شود. امکان دارد که مقاومت‌های زیادتر از حد غیرضروری نیز برای دفع عوامل فشار به‌وجود آید، به همین دلیل وقتی یک فرد در موقعیت خاص و به خاطر موضوعی تحت فشار قرار می‌گیرد، امکان ابتلا به بیماری‌های دیگر را نیز پیدا می‌کند.

**۳. مرحله فرسودگی:** اگر عوامل فشار یا قدرت و قوت قابل ملاحظه‌ای برای مدتی ادامه پیدا کند امکان تسلیم شدن و رها کردن فراهم می‌شود و سرانجام سبب فرسودگی فرد می‌شود.

## انواع فشار روانی

روان‌شناسان انواع فشارهای روانی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند:

**۱. ناکامی:** عبارت است از حالت فرضی کسی که در راه پیگیری یکی از هدف‌های طبیعی خود به مانع برخورد کرده است و اگر این ناکامی بلندمدت باشد

بهداشت روانی فرد به خطر خواهد افتاد. بنابراین، فرد باید به نحوی ناکامی خود را برطرف سازد. برای این کار یا باید مانع را برداشت و یا هدف را تغییر داد.

**۲. اضطراب:** در این حالت شخص به جای اینکه به اتفاقات کنونی واکنش نشان دهد نگران وضع آینده است. در واقع، فرد تصور ناکامی آینده خویش را داشته و دچار اضطراب می‌شود.

**۳. کشمکش درونی (تضاد و تعارض):** حالتی است که برای فرد هنگام انتخاب یا تصمیم‌گیری پدید می‌آید و آن در صورتی است که نتواند از میان دست‌کم دو راه‌کار برای رسیدن به هدف، یکی را انتخاب کند. روان‌شناسان به سه نوع تعارض اشاره دارند.

۱. جاذب - جاذب؛ ۲. دافع - دافع؛ ۳. جاذب - دافع.

در تعارض «جاذب - جاذب»، فرد باید از بین دست‌کم دو راه حل مساعد و خوشایند یکی را انتخاب کند. حال آنکه در تعارض «دافع - دافع»، فرد باید از بین دو موقعیت ناخوشایند یکی را انتخاب کند. ولی در تعارض «جاذب - دافع» فرد مجبور می‌شود به چیزی رضایت دهد که هم پیامدهای خوشایند و هم پیامدهای ناخوشایند داشته باشد.

به طور کلی، در تعارض «جاذب - جاذب» انتخاب آسان است؛ زیرا هر نوع انتخابی موجب خوشایندی است. به عکس، تعارض «دافع - دافع» به دشواری حل می‌شود؛ زیرا هر نوع راه‌حل آن ناخوشایند است. موقعیت تعارضی «جاذب - دافع» نسبت به موقعیت تعارضی «دافع - دافع» کمتر ناکام‌کننده است و بالطبع استرس‌زایی آن کمتر است و به بهداشت روانی زیانی نخواهد رساند.

### عوامل فشار روانی در سازمان

عوامل فشارهای روانی را می‌توان به فراسازمانی، سازمانی و گروهی تقسیم کرد و در حقیقت، همه به سطح فردی می‌رسند. تحقیقات در مورد عوامل فردی فشار عصبی حاکی از دو علت مهم است:

۱. **ابهام و تعارض نقش در سازمان:** کارکنان علاوه بر نقش‌های سازمانی، نقش‌های اجتماعی دیگری هم دارند که به واسطه ایفای نقش‌های متعدد ممکن است دچار فشار روانی و استرس شوند. همچنین ناسازگاری بین وظایف شغل و منابع و قواعد و مقررات و نیز ابهام در انتظاراتی که مدیر از او دارد عامل دیگری برای پیدایش فشار روانی فرد در سازمان‌هاست.

۲. **خصوصیات تیپ A داشتن:** تحقیقاتی که برای پیش‌بینی عارضه‌های قلبی، از سال ۱۹۵۰ توسط متخصصان قلب شروع شده بود با مطالعات فریدمن پیرامون شخصیت‌های تیپ A و تیپ B تکمیل شد. وی دریافت که تیپ A همبستگی بالایی با فشار عصبی و خطرات جسمی ناشی از آن دارد، در حالی که تیپ B در رویارویی با وضعیت‌های فوق‌العاده تنش‌زا آسیب‌ناپذیرند و در جهت غلبه بر عوامل تنش‌زا از استقامت بیشتری برخوردارند. فریدمن شاخصه‌هایی از دو نوع تیپ ارائه داده است؛ بدین ترتیب که افراد تیپ A همیشه در حال حرکتند، سریع می‌خورند، سریع حرف می‌زنند، بی‌صبر هستند، دو کار را با هم انجام می‌دهند، ذهنشان با ارقام پر است، روحیه تهاجمی دارند و به طور مداوم در فشار کمبود وقت هستند، اما فردی که از تیپ B برخوردار است، نگران وقت نیست، صبور است، لاف نمی‌زند، برای تفریح بازی می‌کند نه پیروزی، هرگز عجله نمی‌کند و تحت فشار پایان وقت نیست.

### رهیافت‌ها نسبت به فشار روانی

همان‌طور که حرارت، دود و شعله‌های آتش می‌تواند برای یک آتش نشان عامل فشار روانی باشد، سخنرانی یا ارائه مقاله برای یک فرد خجالتی نیز می‌تواند موجب فشار روانی باشد. کوتاه سخن آن که فشار روانی برای افراد گوناگون معانی متفاوتی دارد و مدیران به یک تعریف کاربردی از فشار روانی نیازمندند.

چهار رهیافت به شناخت واقعیت فشار روانی کمک می‌کند: خودتنظیمی/پزشکی، ارزیابی شناختی، انطباق فرد با محیط، و روانکاوی.



**رهیافت خودتنظیمی / پزشکی:** نخستین بار که کانن فشار روانی را کشف کرد با استناد به این که چنین پاسخی ریشه در عواطف خشم و غضب دارد آن را «پاسخ از روی فوریت» یا «پاسخ نظامی گرایانه» نامید. آثار نخستین کانن پایه‌ای را برای به کارگیری عنوان «پاسخ نزاع» یا «نزاع» به جای «پاسخ فشار روانی» فراهم آورد. به نظر وی فشار روانی حاصل بر هم خوردن تعادل پایدار طبیعی هنگام مواجه شدن با یک تقاضای خارجی محیطی است. کانن حالت تعادل پایدار را تعادل نسبی ناشی از خودتنظیمی می‌داند. به نظر وی، بدن انسان با سازوکارهای دفاعی طبیعی برای خودتنظیمی طراحی شده است. کانن به ویژه به نقش نظام عصبی خودکار در فعال کردن انسان در شرایط پرفشار علاقه‌مند بود.

**رهیافت ارزیابی شناختی:** ریچارد لازاروس بیش‌تر به روان‌شناسی فشار روانی علاقه‌مند بود و به جای تأکید بر جنبه‌های پزشکی و جسمانی فشار روانی جنبه‌های روان‌شناختی و شناختی پاسخ را مورد تأکید قرار می‌داد. لازاروس مانند کانن فشار روانی را نتیجه تعامل انسان با محیط می‌دید و در دسته‌بندی افراد و رخدادهای دارای فشار روانی یا بدون فشار روانی، بر ارزیابی شناختی انسان تأکید می‌کرد. ارزیابی انسان‌ها از رخدادهای افراد با یکدیگر متفاوت است. آن چه در یک نفر، فشار روانی ایجاد می‌کند ممکن است برای فرد دیگر موجب فشار روانی نباشد. ادراک و ارزیابی شناختی در تعیین آن چه موجب فشار روانی است فراگردهای مهمی به شمار می‌روند و منصب سازمانی شخص می‌تواند چنین ادراکی را شکل دهد؛ برای مثال یک کارمند از سرپرست ناراحت و آشفته خود بیش‌تر فشار روانی دریافت می‌کند تا سرپرست دیگری که هم‌ردیف فرد آشفته است.

لازاروس همچنین انطباق مسئله محور و عواطف محور را مطرح می‌کند. انطباق مسئله محور بر مدیریت عوامل فشار روانی تأکید دارد و انطباق عواطف محور بر مدیریت پاسخ شخص به فشار روانی استوار است.

**رهیافت سازگاری انسان و محیط:** رابرت کان به روان‌شناسی اجتماعی فشار روانی علاقه‌مند بود. رهیافت وی مبتنی بر چگونگی ایجاد فشار روانی ناشی از انتظارات مبهم و متعارض از شخصی است که یک نقش اجتماعی را ایفا می‌کند. او رهیافت خود را برای آزمون سازگاری فرد با محیط بسط می‌دهد. هنگامی سازگاری فرد با محیط رخ می‌دهد که مهارت‌ها و توانایی‌های شخص با مجموعه‌ای از انتظارات تعریف شده و روشن از نقش، انطباق داشته باشد. فشار روانی هنگامی رخ می‌دهد که انتظارات از نقش گنج‌کننده و یا در تعارض با هم باشد، یا هنگامی که مهارت‌ها و توانایی‌های فرد نتواند تقاضاهای «نقش اجتماعی» را برآورده سازد. پس از یک دوره تحمل فشار روانی، شخص باید انتظار تجربه «آسیب» (نظیر افسردگی) را داشته باشد.

**رهیافت روانکاوی:** هری لوینسون فشار روانی را بر اساس نظریه روانکاوی فرویدی تعریف کرده است. وی بر این باور است که تعامل دو عنصر شخصیتی موجب فشار روانی می‌شود؛ عنصر اول «من مطلوب» می‌باشد که تجسم «خود کامل شخص» است و عنصر دوم «تصویر از خود» یعنی آن‌گونه که هرکس واقعاً خودش را هم از جنبه مثبت و هم از جنبه منفی می‌بیند. من مطلوب هرچند به طور دقیق تعریف نشده ویژگی‌های قابل تحسین شخصیت‌های والدینی را در بردارد که مورد آرزوی همه بوده یا کیفیت‌های قابل تصویری که مطلوب هر شخص بوده و عاری از کیفیت‌های منفی و ناپسند است. فشار روانی از اختلاف میان من مطلوب و تصویر واقعی از خود ناشی می‌شود. هر قدر این اختلاف بیش‌تر باشد انسان فشار روانی بیش‌تری را تجربه می‌کند. به طور کلی نظریه روانکاوی به انسان در شناخت نقش عوامل شخصیتی ناخودآگاه به عنوان عوامل فشار روانی درونی خود کمک می‌کند.

**پاسخ فشار روانی:** اگر پاسخ فشار روانی به دلیل اختلاف من مطلوب و تصویر از خود، فعال شده باشد، یا نقش اجتماعی خوب تعریف نشده باشد، یا در صورتی که ارزیابی شناختی انسان تهدیدی را هشدار دهد یا حاکی از عدم تعادلی باشد،

چنین پاسخی همراه با مجموعه‌ای از رخداد‌های ترتیبی قابل پیش‌بینی در ذهن و جسم خواهد بود. پاسخ فشار روانی با آزاد شدن ناقلان شیمیایی، به طور عمده آدرنالین، در جریان خون آغاز می‌شود. این ناقلان، سیستم عصبی خودکار و سیستم غدد درون ریز (هورمون) را فعال می‌کنند. این دو سیستم با هم کار می‌کنند و جرقه چهار نوع تغییر در ذهن و جسم برای آماده‌سازی انسان برای پرواز یا گریز را می‌زنند:

- تغییر جهت خون به مغز و گروه عضلات بزرگ و دور شدن از پوست، ارگان‌های داخلی و دست و پاها؛

- افزایش هوشیاری از طریق بهبود بصیرت، شنوایی و سایر فراگردهای حسی از طریق فعال کردن مغز؛

- آزادسازی گلوکز (قندخون) و اسیدهای چرب در جریان خون برای نگهداری بدن ضمن رخداد فشار روانی‌آور؛

- ضعف سیستم ایمنی و حیات‌بخش و فراگردهای فشارآور (نظیر گوارش).

این چهار تغییر انسان را از یک حالت خنثی یا دفاع طبیعی به یک حالت تهاجمی مبدل می‌سازد. پاسخ فشار روانی می‌تواند در جهت آماده‌سازی انسان برای برخورد با فوریت‌ها بسیار کارکردی باشد و عملکرد انسان را به اوج برساند. بنابراین پاسخ فشار روانی ذاتاً بد یا مخرب نخواهد بود.

### عوامل ایجاد فشار روانی

مردم به طرق مختلفی نسبت به یک محیط خاص واکنش نشان می‌دهند. چیزی که ممکن است برای گروهی از افراد انگیزه‌زا باشد ممکن است در عده‌ای دیگر ایجاد فشار نماید. با در نظر گرفتن این موضوع عوامل ایجادکننده فشار روانی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- **عوامل فیزیکی:** سروصدا عامل فشار روانی برای اکثر مردم بوده و تداوم آن متداول‌ترین منبع ایجاد فشار روانی می‌باشد. برای کاهش سروصدا اکثر کارگران از گوشی استفاده می‌نمایند. با این حال خسارات ناشی از سروصدا همچنان رو به

افزایش است. این نکته را هم باید به خاطر داشت که در بعضی حالات سکوت بیش از حد، ممکن است ایجاد خطر نماید.

خستگی به دلیل اینکه باعث نقصان توانایی انجام کار می‌گردد ایجاد فشار روانی می‌نماید. بدتر از همه اینکه در مرحله اولیه خستگی فرد متوجه عدم کارآیی خود نمی‌گردد و فکر می‌کند همه چیز درست پیش می‌رود تا اینکه باعث اشتباه یا خطای بزرگی می‌شود. در مرحله پیشرفته نیز به دلیل خستگی زیاد فرد متوجه اخطار دیگران در مورد کاهش کارآیی خود نیز نمی‌گردد.

افراد نوبت کار، به دلیل اینکه موقع استراحت خود به انجام کار دیگری مبادرت می‌ورزند معمولاً به دلیل خستگی و ایجاد فشار روانی نمی‌توانند کار اصلی و کار دوم را درست انجام دهند. برای جلوگیری از این مشکل باید برنامه کاری طوری تنظیم شود که حتی‌الامکان فرد در اوقات استراحت به کار دیگری نپردازد.

پروازهای هوایی طولانی نیز به دلیل تغییر افق زمانی باعث نوع خاصی از خستگی می‌گردد که غالباً فشارزا می‌باشد. توصیه شده است در این حالت از اتخاذ تصمیم‌های مهم ممانعت شود.

اکثر سازمان‌ها به کارکنان خود توصیه می‌کنند پس از یک مسافرت طولانی قبل از شروع کار، ۲۴ ساعت استراحت نمایند. رطوبت و درجه حرارت نیز می‌تواند عامل فشارزا باشد بهتر است کنترل گردد. مقررات معمولاً سطح کار مطلوب را در درجه حرارت و رطوبت مناسب تعیین کرده که باید رعایت گردد.

**۲- حجم کار:** درخواست کار زیاد، پدیده آشنایی است. سه نوع کار اضافی و یا ترکیبی از این سه نوع شناخته شده است:

- سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار درخواستی ممکن است برای شخص خیلی بالا باشد.

- سرعت انجام کار ممکن است بیش از توان فرد باشد.

- حجم کار نیز می‌تواند بیش از توان شخص باشد.

کم کاری نیز اتفاق می افتد؛ هر چند کمتر از آن صحبت می شود، به هر حال سه نوع کم کاری نیز شناخته شده است:

- ۱- سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار ممکن است پایین باشد (برای مثال از یک فارغ التحصیل درخواست گردد کاری در سطح یک دیپلمه انجام دهد).
- ۲- سرعت کار بسیار پایین باشد (برای مثال یک جلسه در تمام طول روز برای تصمیم برای کاری که می تواند در یک ساعت انجام شود تشکیل گردد).
- ۳- حجم کار بسیار کم باشد (یک منشی در طول روز فقط چند کار ساده انجام دهد).

محیط کار جدید (مانند روز اول شروع کار در سازمان) می تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد، زیرا اطمینان فرد هنوز جلب نشده است. احساس تهدیدهای شخصی، احساس در مخاطره بودن محیط اختصاصی کاری فرد، ایستادن رئیس مربوطه در حین انجام کار و صحبت در نزدیکی کارمندی که قربانی تصمیمات واهی و غیر منطقی شده و.... فرد را دچار فشار روانی کرده در نتیجه کارآیی او نقصان می یابد. حذف کلی تهدیدات شخصی در کار نیز می تواند باعث نقصان کارآیی گردد، برای مثال اگر فرد برای کار غیرمثبتی که انجام می دهد مورد مواخذه قرار نگیرد کارآیی اش کاهش می یابد. روشن نبودن نوع کاری که فرد می بایست انجام دهد و یا عدم آگاهی از نتیجه کار انجام شده نیز می تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد.

**۳- مسائل خانوادگی:** عوامل فشارزا در خانه نیز یافت می گردند فوت بستگان، نزاع خانوادگی و مسائل مالی زوجها در هر مرحله زندگی می تواند در کارآیی فرد تأثیر گذارد. ایجاد ارتباط مناسب مشکل اساسی زوجها می باشد. برای مثال مرد روز کاری سختی را گذرانده و برای استراحت به منزل آمده است، همسر نیز روز طاقت فرسایی را با فرزندان سپری نموده است هر کدام از این زوج می خواهند فقط مسائل خود را مطرح کنند، در نتیجه این امر منجر به نزاعهای خانوادگی می گردد که یقیناً در کارآیی فرد در سازمان نیز تأثیر می گذارد. بدتر از همه این که هر دو

نفر کارمند بوده و بخواهند به نحوی مسائل و مشکلات کاری خود را به منزل بکشانند. ارتقاء نیز در بین خانواده‌های کارمند می‌تواند عامل مهمی برای ایجاد فشار روانی باشد. چه کسی مالک است مرد یا کسی که درآمد بیشتر داراست، امتیاز بالاتری برای اداره منزل دارد.

### علائم فشار روانی

مدیران سازمان‌ها مسئول اصلی حفظ بهداشت روانی و کاهش فشارها هستند. توجه به علائم فشار روانی می‌تواند علاوه بر بهتر شناساندن فشار روانی، به وجود فشار در سازمان نیز کمک کند. به عقیده دیویس؛ متاسفانه، بسیاری از مدیران نسبت به علائم فشار از خود حساسیت زیادی نشان نمی‌دهد. او می‌گوید نشان‌های زیادی از وجود فشار روانی در سازمان وجود دارد که با اندک توجهی می‌توان به آن‌ها پی برد. به عنوان مثال نبود مشوق و رغبت به کار و قدرت تصمیم‌گیری و افزایش تنش، ناکامی و تعارض از نشانه‌های وجود فشار در سازمان است. علائم فشار را می‌توان در همه جنبه‌های وجودی افراد مانند علائم فیزیولوژیکی، روانی و رفتار مشاهده کرد. اما، باید توجه داشت که شناخت نشانه‌ها نیاز به دقت، حوصله و حساسیت مدیران دارد. بیماری‌های قلبی یکی از عوارض فشارهای روانی در سازمان است. پژوهش‌ها نشان داده است که محیط‌های شغلی استرس‌زا سبب پیدایش بیماری‌های قلبی در بین مدیران و کارمندان می‌شود. در چنین محیط‌هایی آستانه احساس ناکامی پایین می‌آید و افراد بی‌قرار، کم صبر و ناآرام می‌شوند و با روش‌های رقابتی و خصمانه با هم رفتار می‌کنند و هنگام صحبت کردن با انرژی زیادی حرف می‌زنند. تحقیقات نشان داده است که در محیط‌هایی که سخت‌گیری، بی‌رحمی، تعارض نقش و تعارض گروهی وجود دارد و شرایط فیزیکی کار نامطلوب است؛ افراد دچار تنش، هیجان، اضطراب و به طور کلی ضعف عملکرد می‌شوند. اضطراب یک حالت نگرانی و دلواپسی است که فرد نمی‌تواند ناراحتی و یا آنچه او را رنج می‌دهد مشخص کند. افراد ممکن است بدون دلیل نسبت به تمامی مسائلی که احتمالاً زندگی و

شغل آن‌ها را در آینده تهدید می‌کند نگران باشند و واقعاً چنین چیزی اتفاق نیفتد. افراد تحت فشار روانی، امکان دارد دچار انفعالی گردند که در آن صورت رها کردن و جدیت، از دست دادن علاقه و ناامیدی از نشانه‌های آن می‌باشد. پرخاشگری نیز از علائم ناکامی و فشارهای طولانی است. افسردگی یکی دیگر از علائم فشار روانی است که فرد اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد و نسبت به مسائل نگرش منفی پیدا می‌کند. این افراد احساس کم‌ارزشی می‌کنند و خود را در امور و مسائل کار و زندگی قابل سرزنش می‌دانند و سرانجام خود را افراد بدبخت می‌بینند. افراد افسرده، روحیه‌ای خموده و خسته دارند و معمولاً گوشه‌گیر هستند. یکی از علائم فشار روانی در سازمان فرسایش است. فرسایش یعنی احساس خستگی و فرسودگی که بر اثر احساس فشار زیادتر از حد و در عین حال احساس رضایت بسیار کم به وجود می‌آید. اگر فردی در سازمان ببیند که خلاقیت او از طرف سازمان و مدیریت به طور مداوم سرکوب می‌شود و او صرفاً وسیله‌ای برای تأمین نیازهای سازمان می‌باشد، دچار خستگی، فرسودگی و ناکامی می‌شود. او مانند شمعی که می‌سوزد و تمام می‌شود، خود را آب می‌کند و نیروهایش تحلیل می‌رود. در این حالت، انگیزه‌ها و آرزوهای فرد فروکش می‌کند و ممکن است به حالتی برسد که صبح‌ها از سر کار رفتن هراس داشته باشد. اگرچه فرد ساعت‌ها کار می‌کند، نتیجه کارش چشمگیر و رضایت‌بخش نیست. به طور کلی علائم فشار را به شرح زیر در سه جنبه خلاصه می‌کنیم:

### الف - علائم بیولوژیکی

- بالا رفتن فشار خون
- افزایش ضربان قلب
- خستگی مفرط
- حملات قلبی
- زخم معده
- بی‌خوابی

- غذای کم و کم اشتها
- عدم تعادل در سخن گفتن (تند یا کند صحبت کردن)

### ب- علائم روانی

- اضطراب
- عصبانیت
- تنش
- افسردگی
- دلشوره
- احساس دل‌تنگی و بی‌حوصلگی
- احساس بیهوده بودن و بی‌ارزشی
- ضعف روحیه
- بی‌نشاطی
- از دست دادن تمرکز فکر

### ج- علائم رفتاری

- بی‌میلی نسبت به کار
- تاخیر ورود
- کاهش بازده (کمی، کیفی)
- افزایش غیبت
- فرار از کار
- عدم تمرکز حواس
- اشتباه در کارها و تصمیمات
- عدم هماهنگی با مسائل و رویدادهای کار
- عدم اعتماد به خود و دیگران
- اشکال در روابط

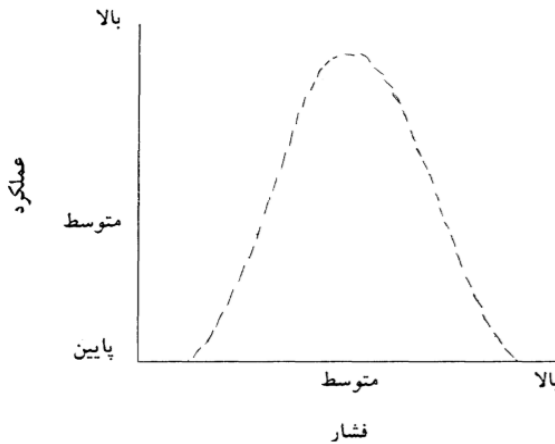


### د- تأثیر فشار بر عملکرد سازمانی

اگرچه علائم و نشانه‌هایی که قبلاً بیان شد، تا حد زیادی به رابطه فشار و عملکرد اشاره می‌کند، اما به خاطر اهمیت مطلب به پیامدهای عملی فشار در سازمان و نحوه اجرای امور یا عملکرد پرداخته می‌شود. وقتی بر اثر فقدان مدیریت فشار، به علائم و نشانه‌های فشار توجه کافی نشود، افراد به مرور زمان علاقه خود را به شرکت در امور سازمان و همکاری در راه رسیدن به اهداف از دست می‌دهند و به همین علت تحرک و پویایی در سازمان مشاهده می‌شود. در نتیجه عدم مشارکت افراد اثربخشی و تولید سازمان کاهش می‌یابد. روحیه ضعیف، انگیزه کم و عدم رضایت شغلی سبب تأخیر حضور در کار، غیبت و فرار از کار، ترک خدمت و حتی اعتصاب می‌شود.

مک گراث رابطه فشار را با عملکرد در یک منحنی نشان می‌دهد. او می‌گوید وقتی که فشار روانی افراد در درون سازمان به صفر برسد یا اصولاً فشار بسیار کمی وجود داشته باشد، تولید نیز کم خواهد شد. هنگامی که فشار روانی به درجه متوسط می‌رسد، بیشترین تولید به وجود خواهد آمد. مک گراث می‌گوید دلیل آن این است که در این حالت فرد می‌کوشد نهایت سعی را در استفاده از فرصت‌ها و موانع و مشکلات بالقوه به عمل آورد. از نظر او، در حقیقت، فرد دارای نوعی انرژی می‌شود که به واسطه آن وادار به حرکت می‌گردد. اما، اگر فشار روانی زیاد شود و یا برای مدت طولانی به درازا بکشد، فرد از نظر جسمی و روانی ضعیف و خسته می‌شود و نمی‌تواند تولید مطلوبی داشته باشد. نتیجه پژوهش مک گراث نشان می‌دهد

فشارهای خیلی زیاد و فقدان فشار سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود. نمودار زیر رابطه فوق را نشان نمی‌دهد.



شکل ۲-۱- رابطه فشار را با عملکرد

یکی از اساسی‌ترین کارهای مدیران و کارکنان تصمیم‌گیری در سازمان است. بهره‌وری بالا، کیفیت مطلوب، تولید زیاد، گذر از موقعیت‌های بحرانی و سرانجام آینده‌نگری و برنامه‌ریزی موفق رابطه تنگاتنگی با تصمیم‌گیری‌های درست در سازمان دارد. به همین ترتیب عملکرد مطلوب و موفقیت‌آمیز تابعی از تصمیمات مناسب می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان‌دهنده رابطه معکوس فشار و قدرت تصمیم‌گیری درست در سازمان است. به همین ترتیب عملکرد مطلوب و موفقیت-آمیز تابعی از تصمیمات مناسب می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان‌دهنده رابطه

معکوس فشار و قدرت تصمیم‌گیری در سازمان است. جنیس و مان پیرو در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فشار روانی در سازمان سبب به تاخیر انداختن و به لحظه آخر موکول شدن امور می‌شود. همین به تاخیر انداختن و در آخرین لحظات تصمیم گرفتن، سبب اتخاذ تصمیمات نادرست می‌شود.

در همین رابطه، آرنولد و فلدمن می‌گویند: فشار بر توان و قدرت تصمیم‌گیری افراد تاثیر می‌گذارد. فشار در افراد حالتی به وجود می‌آورد که آن‌ها را از گرفتن تصمیم باز می‌دارد. معمولاً افرادی که دچار فشار روانی هستند، قدرت تمرکز لازم را ندارند و نمی‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را از جاهای مختلف جمع‌آوری کرده و به صورت یکپارچه در آورند و نهایتاً تصمیم لازم را بگیرند. به همین دلیل تصمیماتی که گرفته می‌شود از کیفیت مطلوب برخوردار نیست. یکی از مشکلاتی که فشار سازمان و عدم بهداشت روانی ممکن است ایجاد کند، فراموشی می‌باشد. در این صورت، فرد نکات عمده و مهم را در هنگام استفاده در نظر نمی‌گیرد و در نتیجه تصمیمات دقیق گرفته نمی‌شود.

نتایج پژوهش‌های دیگری که رابطه فشار با عملکرد در سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند به سه دسته تأثیر در بلندمدت اشاره می‌کنند:

**۱- عملکرد:** کاهش عملکرد یکی از آثار و نتایج فشار در سازمان است. برای کارگردانی که به طور عملی در کار تولید دخالت دارد، فشار می‌تواند به مفهوم کیفیت پایین و یا افت بهره‌وری تدبیر شود. فشار در سازمان می‌تواند سبب اشتباه و آلوده بودن تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اختلال در روابط مدیر و کارکنان شود. در چنین وضعیتی، افراد تحریک‌پذیر می‌شوند و کنار آمدن با آن‌ها کار مشکلی است.

**۲- عقب‌نشینی:** رفتارهای مبتنی بر عقب‌نشینی نیز ناشی از فشار سازمان می‌باشد که دو نمونه مهم آن غیبت و ترک سازمان است. افرادی که برای مدت

نسبتاً طولانی تحت فشار سازمانی کار می‌کنند، احتمالاً بیمار می‌شوند و ترک دائمی خدمت را مورد بررسی قرار می‌دهند.

**۳- نگرش‌ها:** موضوعاتی چون رضایت شغلی، روحیه، تعهد سازمانی، تحت شرایط فشار آسیب می‌بینند و انگیزه‌های کار را کم می‌کنند. پایین آمدن هر یک از آن‌ها سبب کاهش یا پایین آمدن عملکرد یا تولید می‌شود.

### ه- عوامل به وجود آورنده فشار در سازمان

پژوهشگران و نویسندگان دسته‌بندی‌های متفاوتی از عوامل فشار به عمل آورده‌اند. در این بررسی‌ها، هر کدام به جنبه‌های خاصی از عوامل فشار اشاره کرده‌اند. در این بخش سعی می‌شود یک دسته‌بندی از عوامل ارائه گردد که در بردارنده اکثریت تقسیم‌بندی‌ها باشد. در ضمن بیان عوامل، به نقطه‌نظرهای صاحب‌نظران اشاره می‌شود. به طور کلی عوامل تأثیرگذار بر فشار سازمان را به پنج دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنند.

**عوامل فردی:** از آنجا که کارگزاران سازمانی اعم از کارمند یا مدیر در درجه اول یک فرد با شخصیت خاص خود هستند، ویژگی‌های شخصیتی و فردی آن‌ها بر کار و رفتار آن‌ها اثر می‌گذارد. به همین دلیل قبل از آن که عوامل دیگری مانند شغل و سازمان بر روان و جسم افراد نقش داشته باشد، ویژگی‌های شخصیتی و فردی آنان بر میزان فشارپذیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. عواملی مانند شخصیت، کانون کنترل، وضعیت جسمی، روانی و غیره می‌تواند تعیین‌کننده وضعیت فشار در فرد باشد.

**الف- نوع شخصیت:** روانشناسان و صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی پژوهش‌های زیادی روی رابطه شخصیت و رفتار انجام داده‌اند که بیشتر آن‌ها بر وجود این رابطه تأکید می‌کند. معمولاً افرادی که شخصیت آن‌ها از نوع (A) می‌باشد، افرادی درونگرا هستند که روی هم رفته کم صبر و کم حوصله می‌باشند. آن‌ها به کار انفرادی علاقه بیشتری نشان می‌دهند و عضو خوبی برای کارهای گروهی نیستند.

این نوع شخصیت به سرعت از خود واکنش نشان می‌دهد و دوست دارد کارها با سرعت انجام شود. مجموعه ویژگی‌های فوق، آن‌ها را افراد زودرنج و کم تحمل می‌سازد که احتمالاً درگیری و تعارض با دیگران را بیشتر می‌کند. در مقابل، نوع شخصیتی (B)، افرادی آرام و راحت هستند و روابط روان و نسبتاً صمیمانه‌ای با دیگران برقرار می‌کنند. این افراد توان کار گروهی خوبی از خود نشان می‌دهند. روی هم رفته، تفاوت‌های فردی دیگران را می‌پذیرند و تا حدود زیادی با دیگران سازگار هستند. در مقابل، افراد گروه (A) که تحریک‌پذیر هستند، شخصیت‌های نوع (B) به زودی تحریک نمی‌شوند. مجموعه ویژگی‌هایی که در رابطه با دو نوع شخصیت، بر میزان تحمل فشار، ایجاد فشار و آستانه تحریک، تنش و تعارض‌آفرینی افراد تاثیر می‌گذارد، ذکر شد.

باید گفت متغیرهای زیادی از شخصیت بر نحوه انجام کار و فشار روانی در کار اثر می‌گذارد. عده‌ای از افراد دوست دارند کار را به سرعت و کمترین زمان ممکن انجام دهند، و برخی دیگر می‌خواهند کار با آهنگی آرام و در زمان نسبتاً طولانی انجام شود. عده‌ای از افراد سعی می‌کنند کار را با جزئیات کامل و رعایت تمام دقایق انجام دهند. در شخصیت بعضی از افراد نوعی کمال‌جویی وجود دارد که هیچ کاری را ناقص انجام نمی‌دهند. در عین حال که برخی از افراد سطحی و کلی‌نگر هستند، عده‌ای دیگر جزئی‌نگر، دقیق و وسواسی هستند. افراد جدی، سخت‌گیر، دقیق، جزئی‌نگر و عیب‌جو معمولاً سبب خشم خود و دیگران می‌شوند و از نظر فشار روانی و در معرض آسیب‌پذیری بیشتر هستند. این افراد نه تنها به خود فشار می‌آورند، ممکن است به دیگران نیز فشار وارد سازند. افرادی که در شخصیت آن‌ها قدرت‌طلبی وجود دارد، در شرایطی که بر محیط و رفتار دیگران کنترل نداشته باشند، به سرعت دچار فشار می‌شوند.

**ب- کانون کنترل:** کانون یعنی این که افراد چه تفسیری از عوامل به- وجودآورنده رویدادهای زندگی خود مانند شکست‌ها و موفقیت‌ها دارند. در افراد دو نوع کانون کنترل وجود دارد که می‌تواند با فشار روانی آن‌ها رابطه داشته باشد:

**- کانون کنترل درونی:** در این کانون کنترل، فرد علل رویدادها را مربوط به خود می‌داند. به عبارت دیگر، احساس و یا تعبیر او درباره علت بروز وقایع این است که توانایی‌ها و کوشش‌های خود او سبب پیدایش آن‌ها می‌شود. بالعکس، او عوامل خارجی و دیگران را در موفقیت‌ها یا شکست‌ها دخیل نمی‌داند و از عدم موفقیت‌ها از آن جهت که خود را مسئول می‌دانند ناراحت می‌شود و تحت فشار روانی قرار می‌گیرد. تحقیقات نشان می‌دهد که درونی‌ها به عوامل محیطی نامطلوب با مقایسه با بیرونی‌ها واکنش‌های شدیدتری نشان می‌دهند.

**- کانون کنترل بیرونی:** در این نوع کانون کنترل، فرد علت وقایع را بیرونی می‌داند و معتقد است آنچه در زندگی‌اش اتفاق می‌افتد از دست او خارج است و بر آن‌ها کنترل ندارد. به همین دلیل، افراد بیرونی از آرامش بیشتری برخوردار هستند و با وقایع راحت‌تر روبرو می‌شوند. این افراد به زودی ناراحت نمی‌شوند و نسبت به عوامل فشارآور سازمان به سرعت عکس‌العمل نشان نمی‌دهند.

**ج- خودپنداری:** یکی از علل فشار در افراد، نوع پنداشت از خود می‌باشد. عده‌ای از افراد به خوبی خود را نمی‌شناسند و از توانایی‌ها و استعدادهای خود ارزیابی درستی ندارند. این ارزیابی ممکن است مثبت و نادرست و یا منفی و نادرست باشد. اگر چه پنداشت منفی و نادرست ممکن است آسیب‌های بیشتری بر فرد در راه کسب موفقیت‌هایش وارد سازد، ولی در هر حال به علت عدم تطبیق توان فرد با واقعیت‌ها بر او فشار وارد می‌آورد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد افرادی که خود را به خوبی نمی‌شناسند و یا نگرشی منفی نسبت به خود دارند، معمولاً احساس عدم امنیت می‌کنند. همین احساس عدم امنیت و بی‌اعتمادی به خود سبب شکست و در نتیجه فشار روانی می‌شود. بر پایه همین خودپنداری غلط، فرد ممکن است اهداف

غیر واقع‌بینانه‌ای برای زندگی، کار و سازمان خود تعیین کند. از آنجا که اهداف غیر واقع‌بینانه فرد را به دردمر می‌اندازد و در نهایت به موفقیت نمی‌انجامد، سبب فشار و ناکامی می‌شود.

**د- بیماری‌های جسمی:** در اغلب دسته‌بندی‌های مربوط به عوامل فشار به مشکلات و بیماری‌های جسمی نیز اشاره می‌شود. جسم و روان به طور تنگاتنگ و دو جانبه با هم ارتباط دارند. کسی که به علت ناتوانی و ضعف جسمی زود خسته می‌شود، به احتمال زیاد زودتر از دیگران بدخلق می‌شود و از کوره در می‌رود. مشکلاتی مانند زخم معده، سردرد و نظایر آن بر روی افراد تاثیر نامطلوب می‌گذارد و در نتیجه تحت فشار قرار می‌گیرند. به این ارتباط دو جانبه تاثیر جسم بر روان و بالعکس بیماری‌های روان- تنی اطلاق می‌شود. هارولد لیویت در کتاب روانشناسی مدیریت می‌گوید: بیشتر افرادی که در موقعیت مدیریت قرار می‌گیرند، پس از مدتی به بیماری‌های روان- تنی دچار می‌شوند. بیماری‌های روان- تنی ممکن است ریشه جسمی و یا روانی داشته باشند.

اگر چه ویژگی‌های شخصیتی و عاطفی فرد سبب بروز حالات تنشی و عاطفی می‌شود، ولی مشکلات مربوط به ترشح غدد و تولید هورمون‌های فشارزا نیز در پیدایش فشار و هیجان موثر هستند. بیماری‌هایی مانند قند خون یا کار نکردن غدد درون‌ریز، تنگی نفس و نظایر آن سبب فشار می‌شوند و فرد را از نظر روحی دچار مشکل می‌سازند.

**- عوامل شغلی:** نقش هر فرد در سازمان ممکن است منبع فشار روانی فرد در سازمان باشد. این فشار از جنبه‌های مختلف قابل بررسی است. این که هر شغل بدون توجه به جو حاکم بر سازمان از ویژگی‌های خاص، سختی و آسیب‌پذیری برخوردار است به ماهیت شغل بر می‌گردد. از طرف دیگر، هر شغل تحت تاثیر انتظارات شاغل و دیگران در هر محیطی مفهوم خاص خود را پیدا می‌کند که ممکن

است سبب تحمیل فشار بر کارکنان گردد. با توجه به توضیح فوق، علل فشار مربوط به شغل عبارتند از:

**الف- ماهیت شغل:** برخی از شغل‌ها ماهیت و ویژگی فشارزایی دارند. به عنوان مثال، ماشین‌نویسی، آهنگری، پرستاری و خلبانی اساساً در شرایط پر سر و صدا، نامساعد، پرهیجان و پرفشار انجام می‌شود. بیمارانی که وضع وخیمی دارند پرستاران را نگران می‌سازند و ممکن است به خاطر اخلاق و مسئولیت یا فشار بیمارستان و همراهان بیمار، پرستاران تحت فشار قرار گیرند. تمام لحظات پرواز برای خلبان هیجان‌آور است. بدی هوا، ترافیک هوایی، نشستن و برخاستن همه تنش‌زا و فشارآور هستند.

**ب- ابهام نقش:** افراد دوست دارند که دقیقاً از انتظاراتی که از نقش آن‌ها می‌رود آگاهی داشته باشند. وقتی نقش‌هایی که به افراد واگذار می‌شود از تعریف روشنی برخوردار نباشد و ابهامات زیادی داشته باشد و آن‌ها ندانند چه باید انجام دهند و چه نباید انجام دهند، دچار فشار زیادی می‌شوند. ممکن است، به علت روشن نبودن وظایف، از انجام بعضی از کارها شانه خالی کنند و بالعکس برخی از کارها را انجام دهند و به همین علت مورد مواخذه قرار گیرند. این بلا تکلیفی و احتمال تنبیه سبب فشار روانی می‌شود.

**ج- تعارض نقش:** هنگامی که بین ماهیت شغل و استعدادها یا ویژگی‌های شخصیتی فرد هماهنگی نباشد و فرد اساساً شغل خود را دوست نداشته باشد و آن را با اکراه انجام دهد، در شرایط فشار قرار می‌گیرد.

**د- تعارض بین نقش‌ها:** هرگاه فردی بین دو یا چند نقش متعارض قرار می‌گیرد، در او تعارض بین نقش‌ها به وجود می‌آید و همین امر سبب فشار می‌شود. به عنوان مثال: اگر دانشجویی که در عین حال کارمند است، در یک روز معین هم امتحان و هم مسئول تنظیم گزارش کتبی میسوطی از پیشرفت امور حوزه کاری خود شود، تحت فشار قرار می‌گیرد.



ه- **پرحجمی یا کم حجمی نقش:** اگر از فردی کارهای زیادی خواسته شود که از توان و تحمل او خارج باشد، در این صورت دچار فشار می‌شود. وقتی انجام چند کار با ضرب‌العجل‌های کوتاه مدت همراه شود، احتمال فشار خیلی بیشتر می‌شود. کتز و کان می‌گویند بر پایه پژوهش‌های انجام شده، کارکنانی که نقش کافی و پرفعالیتی نداشتند، به مرور زمان از نظر جسمی و روحی احساس خستگی می‌کردند و حتی زمانی که در سر کار نبودند علاقه زیادی به فعالیت‌های اجتماعی نشان نمی‌دادند.

و- **روش انجام کار:** یکی از عوامل فشارزا، روش انجام کار است. روش انجام کار به برنامه‌ریزی و ساماندهی هر کار از نظر توالی فعالیت‌ها و زمان لازم برای هر کار بر می‌گردد. اگر کار از نظم و ترتیب درستی برخوردار نباشد و افراد به طور آشفته و نابسامان دست به کار بزنند و مراحل انجام کار از نظر توالی و پی هم آیی فعالیت‌ها و زمانی آن روشن نباشد، سبب فشار روانی می‌شود.

۳- **عوامل مدیریتی:** در میان همه عوامل فشارزا در سازمان، علل مدیریتی از همه مهم‌تر و فراگیرتر است. مدیریت از جهات مختلف بر همه ابعاد سازمان تاثیر می‌گذارد. شخصیت مدیر، سبک مدیریت، روش‌های پاداشی مدیریت، دادن بازخورد، سازماندهی شغل، فشارهای زمانی، جو سازمانی، روابط، احترام و چیزهای دیگر همه تابع اقدامات و رفتارهای مدیریتی هستند که برای رعایت اختصار فقط به چند جنبه آن اشاره می‌شود:

**الف- قدرت مدیریت:** یکی از عواملی که بر سرنوشت سازمان و افراد تاثیر می‌گذارد قدرت است. قدرت تعاملی است که می‌تواند سبب تغییر رفتار دیگران شود. از میان انواع و کاربردهای آن‌ها، قدرت‌هایی هستند که می‌توانند به افراد آسیب برسانند. قدرت اجباری که از طریق ترس، اجبار، تهدید، زور، تنبیه، جریمه و اخراج انجام می‌شود و افراد را وادار به تبعیت و تسلیم می‌کند، می‌تواند عامل فشار روانی باشد. تسلیم، تبعیت، فرار و یا مقاومت در مقابل قدرت اجباری بدون تنش و فشار

انجام نمی‌گیرد. آسیب‌رسانی اعمال قدرت به اشکال مختلف صورت می‌گیرد که بیان رایجی می‌تواند توصیف‌کننده رابطه قدرت مدیر و فشار در سازمان‌های مختلف باشد. از میان قدرتهایی که انسان به آن‌ها دسترسی دارد، احتمالاً متداول‌ترین، محکوم‌ترین و مشکل‌ترین قدرتی را که می‌توان کنترل کرد همانا قدرت صدمه رساندن به دیگران است. این قدرت در دست ارتش است و دولت می‌تواند با اتکاء بر منابع قدرت خود (قانون) سایر کشورها یا حتی ملت خود را تهدید کند. تجارت و فعالیت‌های بازرگانی به منابع اقتصادی متکی است. دانشگاه‌ها می‌توانند از حق خود استفاده کنند و به بسیاری از کسانی که متقاضی تحصیلات رسمی هستند آموزشی ندهند، همچنین کلیساها افراد را تهدید می‌کنند که می‌توانند آن‌ها را از رحمت خداوند محروم نمایند. در سطح شخصی، می‌توان گفت که افراد با استفاده از قدرت و زور می‌توانند با استفاده از بازوان توانا، زبان گویا یا حتی با دریغ کردن از حمایت‌های عاطفی، دیگران را تهدید کنند یا حتی آن‌ها را از لطف و محبت خود محروم نمایند.

**ب- شخصیت و سبک مدیریت:** از آنجا که مدیران در مقایسه با افراد معمولی یا کارمندان از قدرت و حق تصمیم‌گیری بیشتری برخوردار هستند، شخصیت آن‌ها می‌تواند در تصمیمات و روش‌های آن‌ها تأثیر بگذارد و همین امر سبب بروز فشارهای روانی بر افراد شود. هرسی و بلانچارد سبک و شخصیت را مترادف دانسته‌اند و اعتقاد دارند که سبک همان الگوی رفتاری نسبتاً ثابت یک مدیر است که شاخص شخصیت او می‌باشد. همان‌گونه که قبلاً گفته شد، شخصیت‌های از نوع (A) نه تنها در معرض خطر فشار هستند، می‌توانند با سخت‌گیری‌ها، بی‌صبری، و روابط غیراجتماعی خود نیز سبب فشار در کارکنان شوند.

دسته‌بندی‌ها، چهار سبک حمایتی، دستوری، عاطفی و بازتابی را توضیح می‌دهند. این سبک‌ها بر اساس میزان اجتماعی بودن و میل به تسلط بر دیگران رفتار مدیران را شرح می‌دهد و برای هر یک ویژگی‌هایی را می‌شمرد. سبک عاطفی، سبکی

است که در عین اجتماعی بودن میل به سلطه در آن زیاد است و به همین دلیل ممکن است مدیر سبب فشار بر خود و دیگران شود. در سبک دستوری، مدیر ضمن آن که شدیداً سلطه‌گر می‌باشد، اجتماعی نیز نیست. همین عدم توجه به نیازهای دیگران سبب احساس بی‌احترامی و کم‌ارزشی در افراد می‌شود و سلطه‌گری که معمولاً با تحمیل خود و استفاده از قدرت اجباری همراه است سبب به وجود آمدن جو ناسالم و فشار در سازمان می‌شود.

**ج- برنامه‌ریزی و سازماندهی مدیریت:** برنامه و سازماندهی دو کارکرد مهم مدیریتی هستند که به مدیریت زمان و منابع بر می‌گردد. از آنجا که انسان موجودی نظامدار است، نظم و انضباط، سازماندهی و رعایت ترتیبات زمانی و مکانی برای او آرامش روانی می‌آورد. بالعکس بی‌نظمی، هرج و مرج و عدم استفاده درست از وقت و منابع فکری روانی او را در هم می‌ریزد و سبب پیدایش تنش، فشار و پریشانی روانی او می‌گردد.

داشتن برنامه در زندگی و کار و برنامه‌ریزی کردن برای کار و زندگی یکی از راه‌های احساس خوشبختی و سعادت‌مندی است. تعیین هدف که از ارکان برنامه‌ریزی است فرد را امیدوار و شاداب نگه می‌دارد. داشتن هدف و برنامه سبب عزت نفس، خوشحالی، و افزایش عملکرد می‌شود. معمولاً کسانی که در زندگی یا کار خود برنامه روشنی ندارند، مردمی ناخشنود هستند که در زندگی خود احساس پوچی، بی‌معنا بودن و فشار می‌کنند. بسیاری از تعارضات سازمانی به علت عدم برنامه‌ریزی درست در استفاده از نیروهای انسانی و منابع مادی و تکنولوژی سازمان است و هر تعارضی سبب فشار روانی در افراد می‌شود. اساساً، برنامه‌ریزی سبب به وجود آمدن نوعی احساس کنترل درونی و تسلط بر محیط، منابع و رویدادها می‌شود. در همین رابطه برنامه‌ریزی زمانی‌ای که استفاده بهینه از وقت را تضمین می‌کند، در فرد نوعی احساس کنترل و موقعیت به‌وجود می‌آورد. در حقیقت، همانطور که احساس

خوشبختی و آرامش حاصل مدیریت زمان، مکان و منابع است، فشار، نتیجه بی‌نظمی و عدم استفاده درست از وقت و امکانات می‌باشد.

**۴- عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی که سبب پدید آوردن فشار زمانی می‌شود بسیار گسترده و پر اهمیت هستند. موضوعاتی مانند جوسازمانی، ساختار، سیاست‌ها، فرآیندها، سیستم پاداشی، رقابت، روابط و حتی ویژگی‌های کالبدی در به‌وجود آوردن فشار موثر می‌باشند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

**الف- جوسازمانی:** جو سازمانی حالت کیفی حاکم بر سازمان است که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر فشار دارد. در یک فضای سازگار و مساعد کارمندان با طراوت، شادابی، احساس مثبت کار می‌کنند و بالعکس در یک جو منفی کسالت، ناراحتی، خشم و فشار به وجود می‌آید و افراد بی‌حال و گرفته می‌شوند و از انرژی آن‌ها کاسته می‌شود. فرنچ و کاپلان جو سازمانی را جزء سه عاملی که اثر منفی بر فشار شغلی وارد می‌آورد، معرفی می‌کنند. کوپر و مارشال گفته‌اند که جو سازمانی یا جو روانی سازمان می‌تواند عامل مهمی در ایجاد اختلال در بهداشت و فشار روانی باشد. وقتی افراد داخل یک سازمان با عدم اعتماد، غیر دوستانه، دور از هم و با نفرت یا دشمنی با هم رفتار می‌کنند، بر افراد فشار وارد می‌آید. در چنین جوی افراد به هم اعتماد ندارند و از هم کمک نمی‌خواهند و به هم کمک نمی‌کنند.

**ب- ارگونومی:** ارگونومی یکی از موضوعاتی است که به مطالعه بهداشت روانی و تطابق انسان با محیط و امکانات می‌پردازد. انسان موجودی طبیعی است و نیاز به فضا و امکاناتی دارد که با طبیعت وجودی او سازگار باشد. داشتن فضای کافی کار که امکانات حرکت و تنفس درست را تضمین کند و در عین حال از نور کافی و رنگ مناسب برخوردار باشد بسیار پر اهمیت می‌باشد. کارگاه‌ها یا محیط‌های شغلی که با مواد شیمیایی آلوده‌کننده سر و کار دارند و یا اصولاً هوا بیش از حد مجاز آلوده است، افراد تحت فشار قرار می‌گیرند و دچار خفگی نسبی می‌شوند. آلوده‌کننده‌های صوتی، سرما و گرمای زیادتر از حد، خطرات تأمینی و نداشتن زندگی شغلی

خصوصی به علت مجاورت با افراد مختلف و گه‌گاه ناسازگار، سیگاری و غیره سبب فشار روانی می‌شود. فقدان شرایط مناسب سبب به وجود آمدن شرایط فشارزا در سازمان می‌شود.

**ج- سیستم پاداشی:** انسان در نهایت برای پاداش مناسب که نیازهای او را تامین کند، کار می‌کند. اگر در سازمانی کارمندان شاهد عدم نظارت و کنترل ارزیابی مناسب باشند، به تدریج علاقه و انگیزه‌های خود را از دست می‌دهند. عدم دریافت بازخورد مناسب از کار و رفتار ناعادلانه با کارکنان آن‌گونه که افراد کوشا و جدی را از کارمندان دیگر جدا نسازد سبب پیدایش دل‌تنگی، تنش و فشار روانی و در نهایت ناکامی می‌شود. عدم عدالت در پرداخت، تشویق‌های نامناسب و عدم ارتقاء مناسب با ویژگی‌های مثبت افراد سبب به‌وجود آمدن فشار می‌شود.

**د- ساختار سازمان:** یکی از عواملی که احتمالاً در فشار روانی تاثیر می‌گذارد، ساختار سازمان است. تمرکز بیش از اندازه که به نیروهای سطح عملیاتی سازمان به عنوان افراد نابالغ می‌نگرد و قدرت تصمیم‌گیری را از آن‌ها سلب می‌کند، سبب پیدایش فشار روانی می‌شود. پژوهش‌های زیادی عدم مشارکت در تصمیم‌گیری را یکی از عوامل مهم فشار و برهم زنده بهداشت روانی معرفی می‌کند. رسمیت شدید و دیوانسالاری بودن سازمان نیز که عواطف و احساسات انسان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد فشارآور می‌باشد. گاهی اوقات، تخصصی کردن بیش از اندازه کار سبب پیدایش تنش و فشار می‌شود. تعارض صف و ستاد و به هم وابستگی زیاد بخش‌های کاری که امکان پیدایش تعارض و عدم استقلال را فراهم می‌کند موجب بروز فشار روانی در کارمند و مدیران می‌شود.

**ه- عوامل بیرونی سازمان:** عواملی که تا کنون برشمردیم، عوامل فشارزای مربوط به درون سازمان بود. عوامل مختلفی مانند عوامل سیاسی، اجتماعی، هماهنگی بین زیرسیستم و فراسیستم، تغییرات جغرافیایی که از بیرون سازمان اثر

می‌گذارد، ممکن است سبب فشار در افراد سازمان شود که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

**الف - وضعیت اجتماعی:** هر سازمانی زیرسیستم جامعه است و بدون تردید، هر تغییری که در جامعه رخ می‌دهد، در سازمان اثر خواهد گذاشت. تغییرات اجتماعی و سیاسی مانند تغییرات هیات دولت، نمایندگان مجلس و مدیران سطوح بالا و میانی سبب بلا تکلیفی و فشار بر مدیران و کارمندان سطوح میانی و پایین خواهد بود. این تغییرات در جوامعی که مدیریت محوری بر جامعه حاکم باشد و نظام محوری در مرحله بعدی اهمیت قرار گیرد تأثیرات حادث بر سرنوشت سازمان‌ها و افراد آن دارد و سبب فشارهای مختلف بر آن‌ها می‌شود. هر نوع بحران و نابسامانی در جامعه به سازمان منتقل می‌شود. در این حالات سازمان‌ها و افراد آن نسبت به سرمایه‌گذاری وقت، انرژی و سرمایه‌های مادی و تخصصی خود دچار تنش می‌شوند و بر آن‌ها فشار وارد می‌آید.

**ب - وضعیت اقتصادی:** اقتصاد جامعه نیز با فشار سازمانی رابطه دارد. تعیین بودجه کافی برای سازمان‌ها منوط به قوی بودن بنیه اقتصادی جامعه است. اصولاً، اگر جامعه‌ای در بحران اقتصادی قرار گرفته باشد، تنظیم دخل و خرج و رشد اقتصادی سازمان‌ها نیز از نظر صادرات، حقوق کارکنان، تهیه امکانات سرمایه‌ای و توسعه دچار اشکال می‌شود. در جوامعی که افراد باید برای تأمین معاش خود چند کار داشته باشند، خستگی و کم‌حوصلگی و فشارهای ناشی از کار زیاد را به سازمان منتقل می‌کنند.

**ج - وضعیت تکنولوژی:** بدون تردید، تکنولوژی در دنیای امروز اثر زیادی بر زندگی سازمان‌ها و افراد آن دارد. تکنولوژی جدید و پیچیده امروز سبب سرعت کارها و به طور کلی بالا رفتن عجله شده و مردم را در تنگنای زمانی قرار داده است که همین عوامل سبب بروز فشار روانی بر افراد سازمان شده است. در خیلی جوامع، جنبه‌های مختلف زندگی افراد در سازمان‌ها تحت سیطره تکنولوژی قرار گرفته است

و به همین دلیل روحيات انسانی و شادابی طبیعی آدم‌ها به خاطر سر و صدا، آلودگی شیمیایی، سرعت زیاد، دستگاه‌های غول پیکر، سیری ناپذیری و هماهنگی با این دستگاه‌ها دچار تزلزل شده و به عبارت صحیح‌تر انسان مسخ شده است. در شهرهای بزرگ دنیا، ترافیک پرحجم و پر سر و صدا و تا حدودی بی‌نظم، کارخانه‌ها و موسسات تجاری سبب رفتارهای جنون‌آمیز مردم شده است که این ویژگی‌های خود به خود بر سازمان‌ها منتقل می‌شود.

**د- تغییرات جغرافیایی شغل:** برخی از مشاغل از نظر جغرافیایی تغییرات نسبتاً زیادی دارند. هر تغییر جغرافیایی سبب بر هم خوردن عادات و روال عادی خو گرفته شده زندگی می‌شود. بنابراین، وقت و انرژی زیادی صرف ثبات مرحله بعدی می‌شود. این تغییرات بر روی زن و فرزند کارمند از نظر تحصیلی، دوست پیدا کردن و عمقی شدن آشنایی‌ها و غیره نیز تاثیر دارد. بر این اساس، هر یک از موارد فوق می‌تواند سبب فشار روانی بر افراد گردد.

### راهکارهایی برای کاهش فشار روانی

آنچه تحت عنوان عوامل فشارزا مورد بحث قرار گرفت، می‌تواند برای کاهش فشار روانی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. دکتر مری آستریتا از دانشکده پزشکی ایندیانا می‌گوید: همانطور که یاد گرفتیم که چگونه فرایندهای بیوشیمیایی خود را سرعت بخشیم، می‌توانیم راه عکس آن را در صورت لزوم بپیماییم. این روش به ما می‌گوید به همان دلایلی که فشار روانی به وجود می‌آید، می‌توان با برطرف کردن یا کاهش آن عوامل، از فشار روانی در سازمان کاست. به هر حال، راه‌های زیادی برای کاهش فشار وجود دارد که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

**۱- هدف‌دار بودن:** مدیران سعی کنند هدف‌های زندگی و کار خود را تدوین کنند و به همه همکاران خود نیز کمک کنند که هدف‌های زندگی و کار خود را روشن سازند. مشارکت و تعیین هدف‌های سازمانی و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آن‌ها در کاهش فشار روانی اهمیت بسزایی دارد.

۲- برنامه‌ریزی و سازماندهی کار و منابع: تعیین فعالیت‌ها و پیش‌بینی مراحل انجام کار برای رسیدن به یک هدف معین سبب پیدایش نوعی نظم و هماهنگی در سازمان می‌شود. نظم و هماهنگی که با تنظیم وقت و تسلط بر محیط و امور همراه است سبب آرامش و کاهش فشار می‌شود. روشن کردن وظایف یا حدود مسئولیت‌ها، تفویض اختیار و تخصیص منابع مناسب جلوی هرج و مرج و بی‌سازمانی را می‌گیرد و مصرف انرژی‌های افراد را متعادل می‌سازد و از فشار آوردن بر آنها می‌کاهد.

۳- اصلاح جو سازمانی: تبدیل جو سازمانی منفی به جو سازمانی مثبت، یکی از روش‌های کاهش فشار است. تا آنجا که ممکن است باید بین افراد روابط دوستانه و همراه با اعتماد به وجود آورد. مدیران باید زمینه‌های پرهیز از تهدید، تهمت و عدم امنیت شغلی را فراهم سازند. سبک‌های مدیریتی خودکامه و استفاده از قدرت اجباری را باید به سبک‌های مشارکت‌جویانه و استفاده از قدرت هنجاری و خودکنترلی تبدیل کرد. به وجود آوردن جو باز که بارزترین ویژگی‌های آن ملاحظات انسانی، رفتار صادقانه، همکاری اعضای سازمان، صمیمیت و روحیه بالا در افراد می‌باشد، از اهم راه‌های کاهش فشار در سازمان است.

۴- اصلاح ادراک: گاهی اوقات ادراک نادرست یا مبالغه‌آمیز انسان سبب به وجود آمدن فشار روانی در افراد می‌شود. اگر ادراک نادرست فرد نسبت به کار و محیط آن اصلاح شود، از فشار عصبی او کاسته می‌شود.

۵- افزایش پشتیبانی اجتماعی: پشتیبانی اجتماعی بر این فرض استوار است که اگر افراد و گروه‌ها، مخصوصاً در زمان‌های حساس و بحرانی مورد حمایت افراد دیگر جامعه قرار گیرند، از فشارهای روانی آنها کاسته می‌شود. دلداری و دلگرمی دادن دوستان و مدیران به کارکنان در موقعیت‌های ناخوشایند و همراه با عدم موفقیت، از تنش و فشار روانی می‌کاهد. پشتیبانی فراسیستم‌های کلان از



زیرسیستم‌های در حال ورشکستگی سبب بالا رفتن روحیه کارکنان و به دست گرفتن ابتکار عمل دوباره در سازمان می‌شود.

**۶- کاهش کمال‌طلبی:** عده‌ای از انسان‌ها فکر می‌کنند که باید هر کاری را به طور کامل و بدون نقض انجام دهند و علی‌رغم تنگای زمانی و امکانات، باز هم می‌کوشند که آن را در حد کمال به پایان برسانند. پایین آوردن توقعات و توجه به واقعیت‌ها و رعایت نسبی بودن کارها از راه‌های کاهش فشار روانی است.

**۷- تأمین سلامتی جسمی و روانی:** پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که فشارهای شغلی با بهداشت جسمی و روانی فرد ارتباط دارد. در این رابطه نوع تغذیه و استفاده مناسب از مواد غذایی مورد نیاز بدن، خواب کافی و تمرینات ورزشی می‌تواند بر بهداشت و سلامتی فرد موثر باشد. تنظیم برنامه غذایی مناسب با سن و ویژگی‌های جسمی و فعالیت‌های مدیر و کارمندان و همچنین پرهیز از غذاهای نامناسب به سلامتی جسمی کمک می‌کند. غذاهای تحریک‌کننده مانند قهوه، چای پررنگ، قند و نمک، کشیدن سیگار سبب بروز فشار می‌شود. معاینات و آزمایش‌های منظم پزشکی جهت کنترل سلامتی کارکنان سازمان از ضروریات سلامتی و کاهش فشار در افراد است.

**۸- تعادل منطقی در کار:** انتخاب حجم معینی از کار در حد توان فرد که فرد بتواند با آهنگ نسبتاً متعادل و هماهنگ با شخصیت، سلیقه و سبک کاری خود آن را در زمان قابل قبولی انجام دهد، بر سلامتی او تاثیر مثبتی دارد. بالعکس کارهای سنگین و وقت‌گیر که فرد را از نظر جسمی و زمانی تحت فشار قرار دهد سبب فشار می‌شود. داشتن نظم در کارها و انتخاب تنها یک کار معین و مخصوصاً کارهایی که مورد علاقه فرد باشد از فشار روانی او می‌کاهد. کار پر حجم و پیوسته سبب خستگی می‌شود و از انرژی کارمند می‌کاهد. به همین دلیل، تنظیم ساعات کار و پیش‌بینی زمان‌های استراحت و رفع خستگی و نوشیدن آب و مایعات و چای به کاهش فشار کمک می‌کند.

**۹- مشارکت دادن در امور:** یکی از نیازهای اساسی، تسلط بر محیط و شرایط کار است. چنانچه فرد احساس کند وقایع از کنترل او خارج است، احساس بیچارگی و درماندگی می‌کند. مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی سبب احساس ارزش، احترام و تسلط بر محیط می‌شود و از فشارهای احتمالی بر فرد می‌کاهد. به همین دلیل، دیویس یکی از راه‌های کاهش فشار را تقسیم کار و مشارکت افراد در کارها می‌داند. تحقیقات نیز نشان می‌دهد که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده‌ای در کاهش فشارهای شغلی است.

**۱۰- تأمین شرایط فیزیکی مناسب کار:** شرایط فیزیکی مناسب می‌تواند تا حدودی از فشارهای روانی بکاهد. نور کافی، هوای تازه، سکوت نسبی، گرمای متعادل و رنگ مناسب عواملی هستند که بر روان افراد اثر می‌گذارد.

**۱۱- روش‌های آسودگی، اهلش و آرمیدن آگاهانه:** گاهی اوقات افراد می‌توانند خود را در وضعی قرار دهند که فشار روانی و جسمی خود را کاهش دهند. برای مدت کوتاهی چشمان خود را بستن، روی زمین دراز کشیدن و شل کردن عضلات. به یه آهنگ ملایمی از موسیقی گوش دادن و نظایر آن و اهلش نام دارد. ورزش‌های قدیمی چون یوگا، تمرکزهای روانی مانند مدیتیشن و ذکر نیز می‌تواند به آرامش روانی و کاهش فشار منتهی شود. آرمیدن آگاهانه یعنی کاربرد تکنیک‌هایی که منجر به کاهش فشار روانی می‌شود. به عبارت دیگر، آسوده بودن یعنی کاهش فعالیت سیستم عصبی سمپاتیک و اضافه شدن فعالیت سیستم پاراسمپاتیک که در آن صورت فعالیت اضافی و تند قلب، فشار خون، غدد عروقی، امواج مغزی و جسمی کاهش می‌یابد.

**۱۲- ورزش و تفریحات سالم:** یکی از راه‌های کاهش فشار روانی روی آوردن به ورزش و تفریحات سالم است. معمولاً، هنگام ورزش و فعالیت جسمی، بدن گرم می‌شود و تعداد نفس‌ها در دقیقه بالا می‌رود، قلب تندتر کار می‌کند، خون در مغز جریان می‌یابد و در نتیجه اکسیژن بیشتری به سلول‌های مغزی می‌رسد؛ در چنین

حالتی، خستگی فکری فرد کاهش می‌یابد و از خستگی‌اش کم می‌شود. در بسیاری از سازمان‌های کشورهای مختلف مانند آمریکا همه ساله مبالغ زیادی به ورزش‌ها، تمرینات، آماده کردن زمین و خرید وسایل بازی اختصاص می‌یابد. ورزش‌هایی مانند شنا، پیاده‌روی و نرمش سبب کاهش فشار می‌شود.

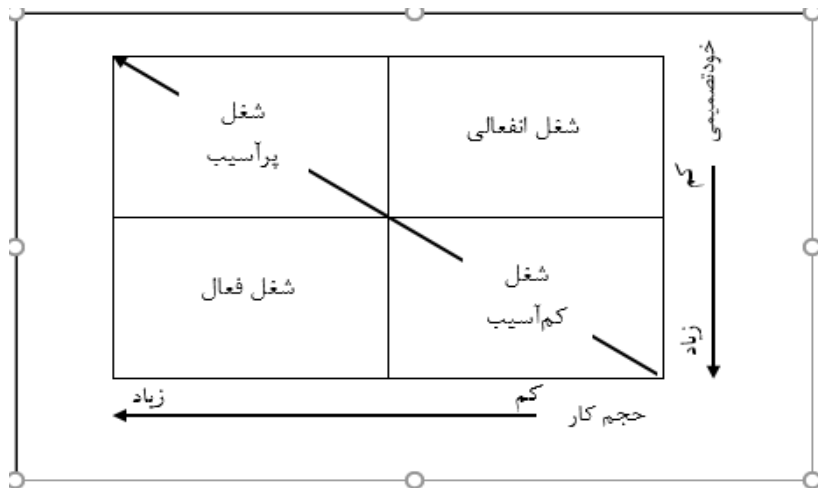
### پیشگیری سازمانی فشار روانی

برخی از سازمان‌ها فشار روانی چندانی ندارند و محیط‌های کاری سالمی هستند، در حالی که محیط‌های پرفشار برخی دیگر از سازمان‌ها می‌تواند سلامت کارکنان را به مخاطره اندازد. پیشگیری سازمانی فشار روانی بر تقاضاهای کاری افراد و راه‌های کاهش تنیدگی در کار تمرکز دارد. راهبردهایی را که در سطح سازمان برای پیشگیری فشار روانی به کار می‌روند می‌توان به دو دسته مسئله محور و احساس محور طبقه‌بندی کرد. راهبردهای مسئله محور عبارت‌اند از طراحی مجدد شغل و گردش شغلی، هدف‌گذاری، کاهش عدم اطمینان، امنیت شغلی، جدول زمانبندی کار منعطف و مانند آن. راهبردهای احساس محور عبارت‌اند از حمایت سازمانی، حمایت اجتماعی، برنامه مددکاری برای کارکنان و امکانات ورزشی در محل کار.

ناگفته نماند که بیش‌تر پیشگیری‌های سازمانی از نوع اول یا مسئله محور می‌باشند؛ نظیر طراحی مجدد شغل و هدف‌گذاری، مذاکره نقش و مدیریت مسیر پیشرفت. دو روش پیشگیری سازمانی تیم‌سازی و حمایت اجتماعی در کار از نوع دوم یا احساس محور می‌باشند و سرانجام برخی از راهبردها نظیر برنامه خاص پیشگیری از تعدی و خشونت که برای جلوگیری از بروز خشونت در محیط کار طراحی می‌شوند جزء نوع یا مرحله سوم پیشگیری به شمار می‌آیند. خشونت در سازمان، طبقه‌ای از رفتارهای ناسودمند است که اغلب با رخداد‌های موجود فشار روانی و آثار منفی آن برانگیخته می‌شوند و سازمان‌ها درصدد جلوگیری از این گونه رفتارها می‌باشند.

### پیشگیری سازمانی مسئله محور

طراحی مجدد شغل: مدل آسیب شغلی ارائه شده در شکل ۲-۲- نشان می‌دهد تقاضاهای شغلی زیاد و آزادی عمل محدود در تصمیم‌گیری شغلی، کنترل کارگر، به آسیب شدید شغلی منجر می‌شود. هدف عمده طراحی مجدد شغل باید افزایش آزادی عمل به نحوی باشد که کارگر خود کارش را کنترل نماید. در بسیاری از موارد افزایش کنترل کارکنان بر کار خود موجب کاهش تنیدگی و آسیب می‌شود، بدون آن که ضرورتاً بهره‌وری کاهش یابد. متداول‌ترین شیوه افزایش آزادی عمل در تصمیم‌گیری شغلی کارکنان - که یکی از راهبردهای مدیریت فشار روانی در کار است - شامل اختیار بیش‌تر در تنظیم توالی فعالیت‌های کاری، زمانبندی جدول کار، انتخاب و توالی ابزارهای کار، یا انتخاب تیم کاری است. هدف دوم طراحی مجدد شغل باید کاهش عدم‌اطمینان و افزایش قابلیت پیش‌بینی در محل کار باشد. عدم اطمینان یکی از عوامل عمده فشار روانی است.



شکل ۲-۲- مدل آسیب شغلی

در صورتی که طراحی مجدد شغل امکان‌پذیر نباشد گردش یا چرخش شغلی در مشاغل می‌تواند فشار روانی را برطرف کند.

**هدف‌گذاری:** فعالیت‌های هدف‌گذاری می‌تواند به مدیریت پیشگیری فشار روانی کمک کند. هدف‌های روشن، قابل اندازه‌گیری، قابل مشاهده، با محدوده زمانی معین و هزینه مشخص، انگیزش کارکنان را بالا می‌برد، ضمن آن که میزان ابهام و تعارض در نقش آنان را کاهش می‌دهد. هدف‌گذاری موجب تمرکز توجه فرد بر کار شده، نیروی وی را در مسیر مولد قرار می‌دهد و زمینه مشارکت در هدف‌گذاری و پذیرش اهداف کاری توسط کارکنان را میسر می‌سازد.

**مذاکره نقش:** فن بهبود مذاکره نقش سازمانی به عنوان یک روش مدیریت پیشگیری فشار روانی سودمند است، زیرا این امکان را به افراد می‌دهد که نقش‌های خود را تعدیل کنند. مذاکره نقش با تعریف نقش خاصی که در بافت سازمانی خود، نقش کانونی نامیده می‌شود آغاز می‌گردد و آن‌گاه فردی که نقش کانونی می‌پذیرد برداشت خود را از انتظاراتی که از نقش می‌رود بیان می‌کند و اعضای مهم سازمان نیز انتظارات خود را از شخصی که نقش خاصی برعهده گرفته مشخص می‌کنند. مذاکره واقعی از مقایسه انتظارات از منظر فرد با انتظارات اعضای مهم سازمان از همان نقش ادامه می‌یابد. نکات مبهم و موارد تعارض، فرصت‌هایی را برای روشن ساختن بهتر نقش و حل تعارض فراهم می‌آورند. نتیجه نهایی فراگرد مذاکره نقش باید روشن باشد و نقش مورد نظر خوب تعریف شده باشد تا هم فرد و هم سایر اعضای سازمان آسوده خاطر باشند.

### پیشگیری سازمانی احساس محور

**تیم‌سازی:** یک روش پیشگیری سازمانی پاسخ محور است که راهی برای ایجاد روابط اجتماعی حمایتی در محیط کار فراهم می‌آورد؛ البته تیم‌سازی از نظر ماهیت عمدتاً بر محور کار نه احساسات شکل می‌گیرد. اگرچه کارکنان ممکن است حمایت احساسی/ اجتماعی را بیش‌تر از روابط شخصی خارج از محیط کار دریافت دارند،

وجود برخی از حمایت‌های احساسی/ اجتماعی در محیط کار برای سلامت روانی افراد ضرورت دارد.

**حمایت اجتماعی:** گفتگو با یک دوست یا شرکت در محفل دوستانه، و بذله گویی در اوقات ترس و فشار روانی یا مواقع تنهایی می‌تواند آرامش‌بخش باشد. داشتن روابط اجتماعی مناسب به افراد کمک می‌کند فشار روانی را بهتر مدیریت کنند. میزان ادراک فرد از سودمندی روابط اجتماعی را حمایت اجتماعی می‌گویند. نکته حائز اهمیت آن است که کمیت و کیفیت روابط اجتماعی فرد، حمایت اجتماعی را معین می‌سازد.

**انواع حمایت اجتماعی:** منابع حمایت اجتماعی چهار نوع حمایت را فراهم

می‌آورند:

**حمایت از طریق تکریم:** ارائه اطلاعاتی مبنی بر آن که شخص علی‌رغم وجود مسائل یا نقصان‌هایی در کارش مورد تأیید و احترام می‌باشد.

**حمایت اطلاعاتی:** کمک کردن به فرد در تعریف و شناخت مسائل و انطباق با آن‌ها.

**مصاحبت اجتماعی:** اوقات فراغت خود را با دیگران صرف کردن و به فعالیت‌های تفریحی پرداختن.

**حمایت ابزاری:** فراهم کردن کمک مالی، منابع مادی یا خدمات مورد نیاز. از منظر شخصی و حرفه‌ای فراهم کردن و استفاده از حمایت اجتماعی مفید است. در صورتی که فرد بداند حمایت اجتماعی در دسترس اوست، تصمیم به استفاده یا عدم‌استفاده از آن خواهد گرفت. به طور کلی حمایت با یک یا دو هدف مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف اول که از نظر قلمرو بسیار گسترده است حمایت اجتماعی کلی نامیده می‌شود و کلیه حمایت‌های فراهم آمده از چهار منبع را در بر می‌گیرد و برای هر وضعیت و در هر زمان کاربرد دارد. هدف دوم که قلمرو محدودی دارد حمایت اجتماعی وظیفه‌ای نام دارد و در وضعیت‌های خاص از عواقب منفی

عوامل موجد فشار روانی می‌کاهد. تکیه بر حمایت اجتماعی کلی در وضعیت‌های نامناسب چندان مفید نیست؛ برای مثال در صورتی که کسی شغل خود را از دست بدهد حمایت وظیفه‌ای که بیمه بیکاری برای وی فراهم می‌آورد عامل بهتری برای کاهش فشار روانی نسبت به همدردی دوستان می‌باشد. از سوی دیگر مصاحبت اجتماعی برای رفع تنهایی سودمندتر از حمایت ابزاری خواهد بود. پس از استفاده از حمایت اجتماعی با هدف‌های مذکور، اثربخشی آن‌ها را می‌توان معین ساخت. در صورتی که موجب دلداری و آسودگی خاطر نگردید می‌توان گفت نوع حمایت مناسب نبوده است.

### ارزیابی شناختی عوامل فشار روانی

ارزیابی شناختی بیانگر ادراک کلی فرد یا ارزیابی وی از یک وضعیت یا عامل فشار روانی می‌باشد. ارزیابی شناختی بخش مهم فراگرد فشار روانی است؛ زیرا افراد یک عامل فشار روانی واحد را به صورت‌های گوناگون تعبیر و تفسیر می‌کنند. برای مثال برخی از افراد دوره بیکاری را تجربه مثبت آزاد بودن به شمار می‌آورند، در حالی که دیگران آن را عامل منفی و تضعیف‌کننده روحیه می‌شناسند؛ همان طور که افراد هنگام ارزیابی اثر بالقوه عوامل فشار روانی بر زندگی‌شان، دو نوع ارزیابی صورت می‌دهند: ارزیابی آغازین و ارزیابی نهایی. ارزیابی آغازین طبقه‌بندی وضعیت یا عامل فشار روانی به نامربوط، مثبت یا موجد فشار روانی است. بدیهی است که ارزیابی‌های شناختی عوامل فشار روانی، مهم‌ترین عامل از منظر این بحث می‌باشد؛ زیرا زیان‌آور، تهدیدآمیز یا چالشی بودن وضعیت یا عامل فشار روانی را مشخص می‌سازد. شناخت تفاوت‌های میان این ارزیابی‌ها چون بر چگونگی انطباق افراد اثر دارد حائز اهمیت است. زیان‌آور (شامل از دست دادن) بیانگر لطمه‌ای است که هم اکنون به وقوع پیوسته است. تهدید، زیان بالقوه را در بر دارد، و چالش به معنی امکان کسب نفع قابل ملاحظه تحت مخالفت‌های سرسختانه و نابرابری‌های زیاد می‌باشد. انطباق با رخداد زیان‌آور معمولاً به معنی کاری نکردن یا تعبیر و تفسیر مجدد چیزی است

که در گذشته رخ داده است؛ زیرا لطمه هم اکنون وارد شده است. در مقابل، وضعیت-های تهدیدآمیز، انتظار انطباق را دارد، بدین معنی که افراد از طریق آمادگی برای زیانی که ممکن است در آینده وارد شود خود را با تهدید انطباق می‌دهند. چالش نیز انطباق را فعال می‌سازد. برخلاف تهدید، فرد در ارزیابی چالش بر آن چه می‌توان به دست آورد نه آن چه که ممکن است از دست برود تمرکز می‌یابد.

ارزیابی نهایی، پاسخ به فشار روانی ارزیابی آغازین است و ارزیابی آن چه که باید صورت داد تا سطح فشار روانی کاهش یابد. شخص در ضمن ارزیابی نهایی راهبردهای انطباق، در دسترس و کارساز بودن هر یک از آنها را در وضعیت حاضر بررسی می‌کند. سرانجام ترکیبی از ارزیابی‌های آغازین و نهایی بر انتخاب راهبرد انطباق برای کاهش فشار روانی تأثیر می‌گذارند.

### راهبردهای انطباق

رفتارها و شناخت‌های خاصی که برای انطباق با وضعیت به کار می‌روند راهبردهای انطباق را مشخص می‌کنند. افراد ترکیبی از سه رهیافت را برای انطباق با عوامل فشار روانی و فشار روانی به کار می‌گیرند. نخستین گزینه راهبرد کنترل نامیده می‌شود که شامل رفتارها یا شناخت‌هایی است که برای پیش‌بینی یا حل مسائل به طور مستقیم به کار می‌روند. راهبرد کنترل، آهنگ پذیرش مسئولیت را دارد. رها کردن شغل خود به منظور انعطاف در زندگی را به عنوان یک رفتار در نظر بگیرید؛ برخی از زنان برای رسیدگی بهتر به فرزندان خود کارشان را رها می‌کنند.

در مقابل رویارویی مستقیم با مسئله راهبرد، گریز قرار دارد که به اجتناب از مسئله منجر می‌شود. رفتارها و شناخت‌هایی به کار گرفته می‌شوند که اجتناب یا فرار از وضعیت‌های موجد فشار روانی را تجویز می‌کنند. هنگامی افراد از این راهبرد استفاده می‌کنند که به طور انفعالی وضعیت‌های موجد فشار روانی را پذیرفته باشند و در مقابله با علت فشار روانی کوتاهی نمایند (برای مثال همکار مطیع).



سرانجام راهبرد مدیریت علائم، شامل روش‌هایی نظیر آرام‌سازی، درمان به روش‌های غیرپزشکی، درمان پزشکی یا ورزش برای مدیریت علائم فشار روانی حرفه‌ای است.



## فصل سوم :

# تعارض و مدیریت تعارض

### مقدمه

تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه‌ها و افراد دیگری علایق، منافع ارزش‌ها و یا ادراک آن‌ها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است. تعارض به برخی از شرایط یا وضعیت‌هایی اشاره دارد که یک گروه را بر گروه دیگر برتری می‌دهند و زمانی رخ می‌دهد که فعالیت‌های یک گروه مزاحم ره‌آوردها یا تلاش‌های گروه دیگر تصور شود. کوهن تعارض در سازمان را در هم شکستن همکاری و یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آورد که بروز تعارض در سازمان‌ها هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار.

### تعریف تعارض

در فرهنگ لغت و بستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد بین غرایز با اخلاقیات و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای معترض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. تعارض عموماً مفهومی منفی را به اذهان می‌آورد.

اکثر مردم فکر می‌کنند تعارض ناخوشایند است و نتایجش به ضرر برخی یا همه‌ی  
اعضاء در سازمان است، ولی در نوشته‌های علوم رفتاری و مدیریتی، تعارض یک واژه  
خنثی است که می‌تواند اثرات مثبت یا منفی به همراه داشته باشد. از آنجا که تعارض  
در دیدگاه‌های مختلف (شناختی، ساختاری و فرهنگی) مورد مطالعه قرار گرفته  
است دارای یک تعریف جهان‌شمول نیست. در ذیل تعاریف مختلفی که توسط  
صاحب‌نظران ارائه شده، مطرح می‌گردد.

با توجه به تعاریفی که از تعارض ارائه گردید وجوه مشترک در تعریف واژه  
تعارض عبارتند از: تفاوت در درک منافع، دیدگاه‌ها، اختلاف و عدم توافق در اهداف  
که نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض  
عبارت از نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

### جایگاه تعارض در مدیریت

بنابر آنچه که گذشت، نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند وجود نظرات  
مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات  
مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند.  
با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه  
متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد:

### دیدگاه سنتی

نظریه سنتی که نظریه غالب در مدیریت تعارض است مربوط به کلاسیک‌ها و  
نئوکلاسیک‌ها می‌شود که وجود تعارض را در سازمان آفت می‌دانند که موجب بحران  
سازمان خواهد شد. بر اساس این نگرش هیچ تعارضی در سازمان نباید وجود داشته  
باشد چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌پندارد که برای یک منظور  
مشترک به وجود آمده است. اساس نگرش سنتی بر این فرض گذاشته شده است  
که تعارض بد و همیشه اثر منفی روی سازمان می‌گذارد. تعارض را با واژه‌هایی چون  
سرکشی و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان‌بار است باید از آن اجتناب کرد.

مقامی در سال (۱۳۷۷) عنوان می‌کند مدیری که دیدگاه سنتی راجع به تعارض دارد به آن به عنوان یک پدیده غیرضروری و مضر می‌نگرد و از آن می‌ترسد و تمامی زمینه‌های پیدایش تعارض را در سازمان از بین می‌برد، اگر تعارض رخ دهد مدیران آن را یک اشتباه و عیب فردی می‌شناسند و برای برطرف کردن آن تلاش می‌نمایند پس در دیدگاه سنتی تعارض یک عیب فردی محسوب می‌شود و باید تمامی زمینه‌های آن از بین برود. این نحوه نگرش نسبت به مسئله تعارض از سال-۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ برقرار بوده است.

### دیدگاه روابط انسانی

این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. طرفداران این مکتب بر این باورند که از بین بردن تعارض غیرممکن است و موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود. مدیری که دارای این دیدگاه است، انتظار تعارض را در سازمان دارد و باور دارد که تعارض در جای خود می‌تواند نتایج مثبتی را به بار آورد ولی به طور کلی این دسته از مدیران اعتقاد دارند که تعارض معمولاً مضر است و بر همین پایه فلسفی به تعارض واکنش نشان داده و نسبت به حل آن و یا از بین بردن موقعیت تعارض اقدام می‌نمایند.

### نظریه تعامل گرایان

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. بر اساس این دیدگاه تعارض نیرویی مثبت است که موجب بهبود عملکرد گروه و سازمان می‌شود. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد،

یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی نشان ندهد. دیدگاه تعامل-گرایان از سال ۱۹۸۰ به بعد نظریه غالب در زمینه تعارض بود.

### مقایسه نگرش‌ها نسبت به تعارض

نگاهی تحقیقی به روند نگرش‌ها درباره تعارض نشان می‌دهد که روی هم رفته نظریات از حالت منفی به حالتی مثبت تغییر شکل داده‌اند. توماس معتقد است امروزه طرز فکرها نسبت به تعارض تغییر یافته است اکنون اعتقاد بر این است تا زمانی که دو یا چند انسان با هم زندگی می‌کنند به خاطر عقاید، تجربیات، دیدگاه-ها، انتظارات، آینده‌نگری‌ها و ارزش‌های متفاوت آن‌ها، امکان پدید آمدن تعارض وجود دارد و نمی‌توان آن را به طور کلی از بین برد. او می‌گوید حتی در جوامع اتوپیایی (مدینه فاضله) که بیشترین هماهنگی مدنظر بوده نیز تعارض وجود داشته است. نتیجه اینکه بهترین سازمان‌ها، سازمان‌های بدون تعارض نیستند، بلکه سازمان‌هایی هستند که با تعارض، با مدیریت صحیح برخورد می‌کنند و در مسئله تعارض سهیم می‌شوند و آن را به طور سازنده‌ای حل می‌کنند. بنابراین درک و آگاهی از تعارض و چگونگی برخورد با آن می‌تواند هم به بالارفتن بازدهی و بهره‌دهی سازمان و هم به اصلاح روابط بین افراد بیانجامد.

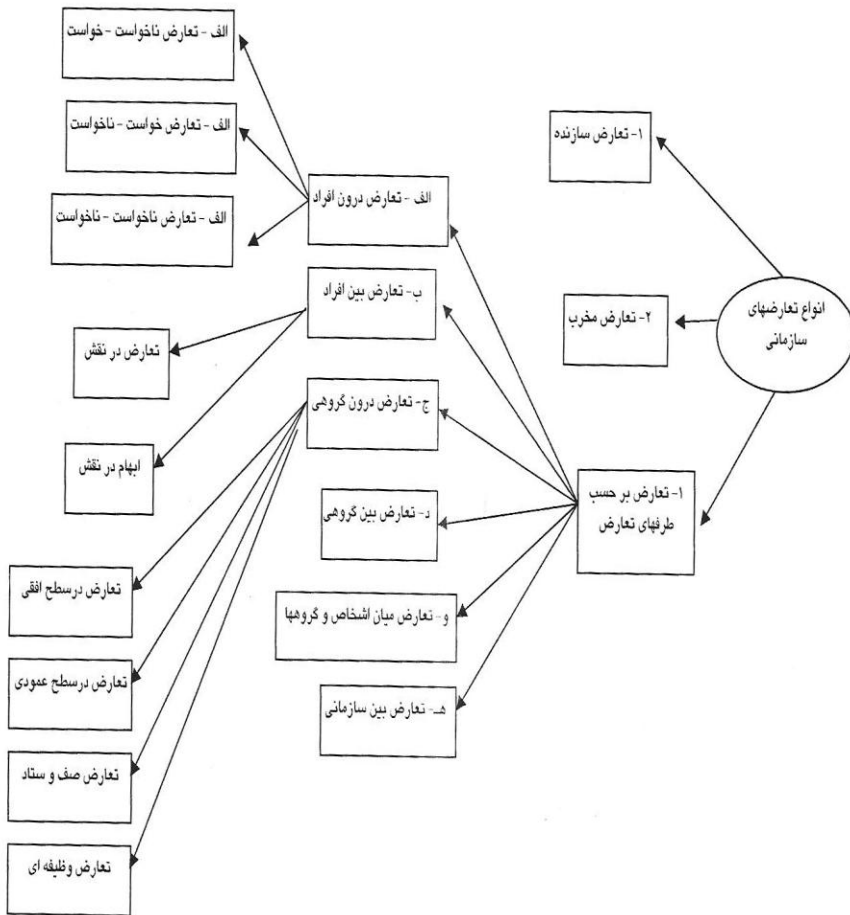
جدول ۳-۱- تفاوت دیدگاه مدیران سنتی و مدیران جدید نسبت به تعارض به شرح زیر می‌باشد:

دیدگاه‌های سنتی	دیدگاه‌های جدید
۱- تعارض همیشه بد و مذموم است و یک بیماری محسوب می‌شود.	۱- تعارض می‌تواند سازنده و مفید باشد، تعارض یک ناهنجاری سازمانی نیست.
۲- تعارض اجتناب پذیر است.	۲- تعارض اجتناب ناپذیر است.
۳- تعارض نشانه عملکرد نامناسب گروه با طراحی ناصحیح سیستم می‌باشد.	۳- وجود تعارض تا سطح مشخصی نشانه پویایی، خلاقیت و اثربخشی بالای گروه و سازمان است.
۴- تعارض سازمان را درهم می‌شکند و از اجراء بهینه ممانعت می‌کند.	۴- تعارض سبب همکاری و هم چنین دوری سازمان از عملکردهای غیرهمگون در درجات و سطوح مختلف می‌شود.
۵- وظیفه مدیریت تعارض تخریب واز بین بردن تعارض است.	۵- وظیفه مدیریت تعارض اداره سطوح مختلف تعارض و حل آن برای اجرای بهینه سازمان است.

### دیدگاه مدرنیسم، انتقادیون و پست مدرنیسم‌ها نسبت به تعارض

مدرنیسم‌ها، تعارض را مخرب می‌دانند که باید از طریق صاحبان قدرت، مدیریت شود تا عملکرد شرکت حداکثر شود. انتقادیون معتقدند تعارض، تبعات اجتناب ناپذیر سرمایه‌داری و نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی حاصل از آن است و باید در برابر تعارض مقاومت کرد زیرا صاحبان قدرت را سرنگون و تغییر بنیادی ایجاد می‌کند. پس مدرنیسم‌ها معتقدند که تعارض در درون چهارچوب روابط قدرت بروز می‌کند؛ آن زمان که گروه‌ها بر سر چهارچوب‌دهی به واقعیات و ذهنیات دیگران به جدال می‌پردازند.

## انواع تعارض



شکل ۳-۱- انواع تعارض سازمانی

### تعارض سازنده (کارکردی) در مقابل تعارض مخرب (غیرکارکردی)

دیدگاه تعامل‌گرایان در مورد تعارض بیان می‌دارد که هر نوع تعارضی ناپسند نیست، چرا که برخی تعارض‌ها، هدف گروه را تأیید و تقویت کرده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند، لذا این نوع تعارض‌ها به خاطر تاثیر مثبت آن‌ها، به عنوان تعارض سازنده



نام‌گذاری می‌شوند. از سوی دیگر تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند، بر این اساس این نوع تعارض‌ها را مخرب یا ویرانگر می‌نامند. وجه تمایز بین سازنده یا ویرانگر بودن نمی‌تواند به صورت یک خط مشی مشخص، روشن و دقیق باشد. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض که در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد گروه می‌شود در گروه دیگر (یا همان گروه در زمان دیگر) بسیار ویرانگر باشد.

### جنبه‌های کارکردی تعارض می‌تواند به شرح زیر باشد:

- تعارض می‌تواند در بالا بردن کیفیت تصمیم‌گیری موثر باشد به این صورت اجازه می‌دهد همه جوانب در تصمیم‌گیری لحاظ شود.
- خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد و موجب ابتکار عمل می‌شود.
- منجر به کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر می‌گردد.
- اهداف و موضوعات را روشن و ابهامات را از بین می‌برد.
- منجر به مشارکت سالم و مثبت اعضای در جهت هدف‌های گروهی در یک گروه می‌شود.

### جنبه‌های غیرکارکردی تعارض می‌تواند به شرح زیر باشد:

- گاهی ممکن است منجر به پیدایش شکل‌های گوناگونی از مقاومت منفی مثل ندادن اطلاعات لازم، کم‌کاری و غیبت شود.
- باعث جو عدم اعتماد و سوءظن بین افراد می‌شود.
- گاهی باعث می‌شود که مدیران برای اداره امور سازمان از شیوه‌های مشارکتی به شیوه‌های استبدادی متوسل شوند و استدلال آن‌ها این است که گاهی کل کارکنان سازمان و یا گروهی از آن‌ها نیاز به هدایت قاطع دارند.
- ارتباطات ضعیف می‌شود، گروه انسجام خود را از دست می‌دهد و هدف‌های گروه تحت شعاع نزاع‌ها و کشمکش‌هایی قرار می‌گیرند که بین اعضای وجود دارد.

• گروه‌ها و افراد به منافع جزئی و محدود خود توجه می‌کنند.

پس با توجه به مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت هنگامی که تعارض بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود ببخشد، موجب نوآوری و خلاقیت شود و موقعی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه گروه به یکدیگر و باعث کاهش فشارهای روانی شود، سازنده است و هنگامی که منجر به کاهش اثربخشی و ارتباطات ضعیف گردد به نحوی که گروه انسجام خود را از دست بدهد تعارض ویرانگر است.

### تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

شکل دیگر تعارض بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان مشاهده می‌شود. تعارض درون فردی، تعارض میان فردی، تعارض درون گروهی، تعارض میان گروهی، تعارض میان اشخاص و گروه‌ها، تعارض میان سازمان‌ها.

الف) تعارض درون افراد: تعارضی است که از درون فرد نشأت می‌گیرد. حالتی است که نقش مورد انتظار افراد با ارزش‌ها و عقاید پسندیده آنان برابر نباشد. تعارض درون فردی به سه صورت خواست-خواست، ناخواست-خواست و ناخواست-ناخواست می‌باشد:

تعارض خواست - خواست: فرد تلاش می‌کند از بین دو یا چند هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر. خواست-ناخواست: گاهی انسان در برابر دو جنبه از یک موضوع یا امر واحد قرار می‌گیرد که جنبه‌های مثبت و منفی آن فرد را دچار کشمکش روانی می‌کند. ناخواست - ناخواست: در این حالت فرد در مقابل دو یا چند انگیزه منحصر به فرد ناخواسته قرار می‌گیرد که انتخاب هر یک از دو راه برای او نامطلوب است.

ب) تعارض بین افراد: عامل عمده آن خودبینی و عدم توجه به درست یا نادرست بودن عقاید و نظرات دیگران می‌باشد که جهت رفع آن بهترین راه حل برقراری

تعاملات منطقی بر پایه تعاون و حسن نیت کامل بین اشخاص داخل گروه می‌باشد که به صورت گام به گام بایستی پیاده شود تا حساسیت عادی نداشته باشد.

**تعارض بین فردی به دو صورت تعارض در نقش و ابهام در نقش می‌باشد.**  
**تعارض در نقش:** زمانی اتفاق می‌افتد که انتظارات شغلی نامشخص، ناقص و یا ناراحت‌کننده است که معمولاً شامل مشکوک بودن انتظارات، زیاد یا کم بودن انتظارات، یا عدم سازگاری انتظارات است.

**ابهام در نقش:** نقش‌ها شامل دسته‌ای از فعالیت‌ها هستند که به یک فرد یا مقام معین در سازمان واگذار می‌شود، اگر این فعالیت‌های کاری خوب تعریف نشوند، شخصی که کار انجام می‌دهد یعنی متصدی شغل نمی‌تواند آنچنان که مردم از او انتظار دارند کار را انجام دهد به خاطر اینکه نقش او خوب و واضح تعریف نشده است این امر موجب تعارض بین شخص و افرادی که به کار او وابسته هستند می‌شود.

**تعارض درون گروهی:** تعارضی است که بین گروه‌ها، واحدها، بخش‌ها و یا گروه‌های کارگری رخ می‌دهد. تعارض درون گروهی به صورت تعارض در سطح افقی، تعارض در سطح عمودی، تعارض صف و ستاد و تعارض وظیفه‌ای می‌باشد.

**تعارض در سطح افقی:** بین دو گروه یا دو دایره از سازمان (که در سلسله مراتب اختیار سازمانی در یک سطح قرار دارند) رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم همخوانی و سازگاری بر سر اهداف، کمیابی منابع و یا عوامل مربوط به روابط گروه‌ها با یکدیگر است.

**تعارض در سطح عمودی:** امکان دارد در سلسله مراتب اختیارات سازمانی، تعارض در سطح عمودی پدید آید. تعارض عمودی هنگامی به وجود می‌آید که مسائلی چون کنترل، قدرت، هدف، دستمزد و مزایا مطرح باشند. می‌توان نمونه این تعارض را در بین دفاتر مرکزی و واحدها یا کارخانه‌های یک شرکت مشاهده کرد.

**تعارض صف و ستاد:** بین کارکنان صف و ستاد رخ می‌دهد و معمولاً شامل عدم توافق بر سر این است که چه کسی اختیار و کنترل مسائل خاصی از قبیل انتخاب کارکنان و اقدامات مربوط به خاتمه خدمت را دارد.

**تعارض وظیفه‌ای:** زمانی که وظایف تقسیم‌شده بین واحدهای سازمانی دارای چشم‌اندازهای متفاوتی در فرآیندهای سازمانی باشند ممکن است هر واحدی متناسب با اهداف خود چشم‌اندازهایی را دنبال کند که باعث ایجاد تعارض با چشم‌اندازهای واحد دیگر شود که به این نوع تعارض‌ها، تعارض وظیفه‌ای گویند.

**تعارض بین گروهی:** رایج‌ترین نوع تعارضی است که در سازمان‌ها با آن برخورد می‌کنیم. هدایت این تعارض‌ها برای مدیران مشکل است چون گاهی مدیر ممکن است خود به گروهی که در حال تعارض است تعلق داشته باشد اگر این طور نباشد و حتی نقش داور را بازی کند ممکن است راه حل ارائه شده نتواند گروه‌ها را ارضاء کند و فعالیت‌های سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد.

**تعارض میان اشخاص و گروه‌ها:** عامل اصلی این نوع تعارض را می‌توان همسو نبودن اهداف در بین شخص و گروه نامید، به طوری که توقعات فرد از گروه در مقابل اعمالی که انجام می‌دهد با توقعات گروه در برابر فرد در انجام اعمال وی همخوانی نداشته باشد. این نوع تعارض ممکن است منشأ قانونی داشته باشد و گاهی نیز غیرقانونی و ناشی از نداشتن بینش صحیح در افراد و گروه باشد.

**تعارض بین سازمانی:** در داخل نظام اقتصادی و با توجه به ویژگی‌های سیستم‌های باز، سازمان‌های مختلف عموماً با یکدیگر در حال تعارض هستند. برای مثال تعارض بین موسسات و نمایندگی‌ها، تعارض بین سندیکا با سازمان، تعارض بین شرکت‌های رقیب و غیره.

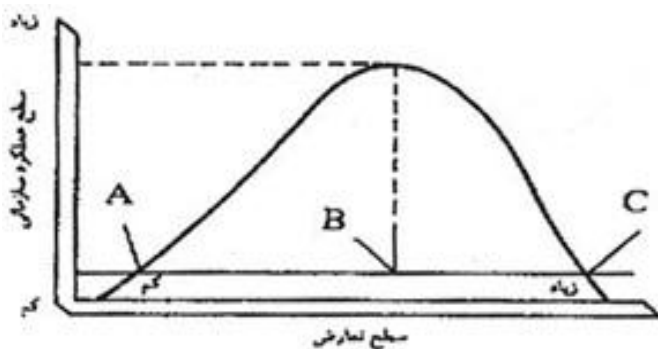
### مدل اقتضایی تعارض (تعارض و عملکرد سازمان)

امروزه نظریه مدرنیست، گونه‌ای از مدل اقتضایی را به عنوان بهترین شیوه درک تعارض سازمانی و انتخاب نوعی واکنش نسبت به آن، ارائه می‌دهد. این نوع دیدگاه

متداول و معمول مدعی است که نوعی رابطه منحنی الخط بین تعارض و عملکرد سازمان وجود دارد. هم تعارض بسیار کم و هم تعارض بسیار زیاد منجر به عملکرد ضعیف می‌گردد ولی سطوح متوسطی از تعارض منجر به عملکرد بهینه می‌شود. توجیه این نگاه آن است که تعارض باید طوری مدیریت شود که مزایای تحریک بهینه ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید را ایجاد و ضمن تقویت انسجام درون گروهی، اثرات منفی لجوجانه یا خصومت آشکار بین واحدها و افراد را به حداقل برساند.

تعارض در ساختار یک گروه یا یک بخش در کنار سازنده بودن آن می‌تواند ویرانگر نیز باشد. درجات تعارض، می‌توانند بسیار زیاد و یا بسیار کم باشند. بهترین حالت آن است که میزان تعارض به حدی باشد که از رکود جلوگیری کند، زیرا موجب خلاقیت می‌شود، فشار روانی را کاهش می‌دهد و باعث ایجاد تغییر و تحول می‌گردد. از سوی دیگر آن قدر زیاد نباشد که باعث به وجود آمدن تشنج و اختلال شود. کم یا زیاد بودن میزان تعارض می‌تواند باعث اثربخشی و رضایت شغلی اعضاء گروه یا سازمان شود، میزان غیبت و ترک خدمت کارکنان را زیاد کند و در نتیجه، میزان بازدهی سازمان را کاهش دهد.

به عبارت دیگر هنگامی که تعارض در حد مطلوب خود است، رکود باید به پایین‌ترین سطح خود برسد و در محیط چالش‌پذیر برای کارکنان ایجاد انگیزه کند و باعث شود فضایی به وجود آید که برای فعالیت بسیار جذاب باشد و نهایتاً سعی کند تا سازمان را از وجود کارکنان ضعیف و غیر مفید پاک کند.



جدول ۳-۲- تضاد و عملکرد سازمان

وضعیت	میزان تعارض	نوع تعارض	ویژگی‌های درون سازمان	سطح عملکرد سازمان
A	کم یا زیاد	مخرب	راکد، بی‌تحرک و بی‌توجه به تغییرات	کم
B	مطلوب	سازنده	زنده، پویا، انتقادپذیر، خلاق و نوآور	زیاد
C	زیاد	مخرب	مغشوش - پر آشوب، فاقد هرگونه همکاری	کم

### مراحل تعارض از منظر پاندی

پاندی در سال ۱۹۷۶ مدل فرآیندی از تعارض ارائه داد که در فهم چگونگی شروع و مراحل مختلفی که از آن‌ها عبور می‌کند بسیار مفید است. این مدل فرآیندی مشتمل بر ۵ مرحله است که عبارتند از تعارض نهایی، مشاهده یا دریافت تعارض، احساس تعارض، تعارض آشکار و پس‌آیند تعارض.

**تعارض نهایی:** در مرحله نهایی، عواملی موجود می‌باشند که می‌تواند نیروهای بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض گردند. اینها برای مثال می‌توانند رقابت برای منابع کمیاب، موانع ارتباطی، تضاد در اهداف خرده واحدها و ابهامات نقش باشند.

**دریافت تعارض:** گاهی اوقات زمانی که شرایط نهایی در سیستم وجود ندارد، تعارض دریافت می‌شود. چنین وضعیتی هنگامی پدیدار می‌شود که یک طرف، دیگری را ناکام‌کننده اهداف خویش می‌پندارد.

**احساس تعارض:** موقعیتی است که احساسات برانگیخته می‌شود و حالت تخصصی پیدا می‌کند. همه ما این حس عصبانیت از دیگران را تجربه کرده‌ایم و فهمیده‌ایم که می‌تواند مقدمه‌ای بر رفتار خصمانه به اشکال مختلف باشد.

**تعارض آشکار:** این مرحله‌ای است که تعارضات محسوس می‌گردند. در این مرحله، دو بخش رودررو، خود را مشغول در رفتارهایی در شکل مختلف از جمله تعارض باز، بی‌علاقگی، کارشکنی، باز پس‌گیری و اطاعت صرف از مقررات می‌نماید. به عبارت دیگر رفتار طرفین متعارض شامل حالات، اقدامات و واکنش -هایی نسبت به یکدیگر می‌گردد.

**پس‌آیند تعارض:** پیامد و عواقب تعارض بسته به اینکه از چه روشی جهت اداره آن استفاده می‌شود، ممکن است منجر به عداوت بیشتر یا برعکس ارتباطات بیشتر شود. پوندی اعتقاد دارد که اگر تعارض رخ دهد و به صورتی حل شود که منافع طرفین در آن مدنظر قرار گرفته باشد در این صورت امکان برقراری رابطه منسجم بنا نهاده شده است، ولی اگر تعارض صرفاً پنهان شود به عداوت بیشتر در نهایت منجر می‌گردد.

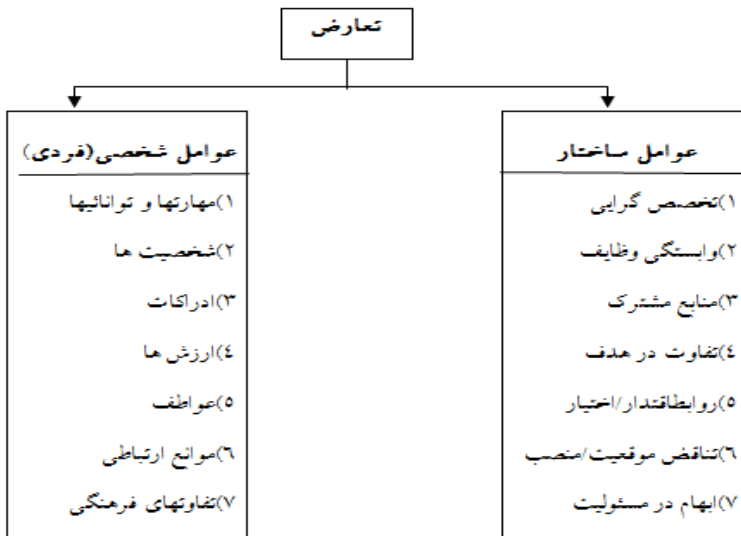
تا اینجا تعارض و ماهیت آن در سازمان‌ها، و دیدگاه‌ها و فرآیندهای مربوط به آن مورد بررسی قرار گرفته است اگرچه آشنایی با دیدگاه‌های مختلف نسبت به تعارضات سودمند است ولی درک و شناخت علل تعارض از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از کارهای مدیران آن است که تعارضات را به گونه‌ای هدایت کنند که به اهداف سازمانی خاتمه یابند. در انجام این کار فرآیندی که از چهار مرحله تشکیل شده است را می‌توان دنبال کرد:

- تشخیص تعارض‌های موجود
- بررسی و تحقیق ریشه‌ها و علل تعارض
- مشخص کردن طرق و یا گشودن و حل کردن تعارض‌ها و به اجراء گذاشتن یکی از آنها
- تعیین نتیجه؛ در نظر قرار دادن اینکه واقعاً تعارض‌ها و مسبب‌های آنها از میان برداشته شده است یا نه.

### دلایل و منابع تعارض

برای برداشتن تعارض‌ها و هدایت آن‌ها در راستای اهداف سازمان، اولین کاری که باید صورت گیرد بررسی دلایل و منابع تعارض می‌باشد که به بررسی آن‌ها می‌پردازیم: تعارضات می‌تواند از منابع متعددی ناشی شود، آن‌ها را می‌توان به دو دسته بزرگ طبقه‌بندی نمود: عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی بر می‌خیزد، و عوامل فردی که از تفاوت‌هایی در میان افراد ناشی می‌شوند.

شکل ۳-۲- دلایل یا منابع تعارض را در داخل هر طبقه خلاصه می‌کند. عوامل ساختاری و عوامل فردی به ترتیب به عنوان عوامل بیرونی و درونی نامیده می‌شوند. در زیر مهم‌ترین آن‌ها مورد بحث قرار گرفته‌اند.



شکل ۳-۲- منابع تعارض در سازمان

- **تخصص‌گرایی:** هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می‌کنند. مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند به تعارض کشیده شود، زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد.



- **تفاوت در هدف:** گاهی اوقات گروه‌های کاری متفاوت که دارای اهداف متفاوتی هستند، اهداف ناسازگاری دارند. برای مثال در یک شرکت اینترنتی، هدف فروشنده، فروش حداکثر نصب بود که برای بخش خدمات مشکل ایجاد کرد، زیرا هدف آن نصب یا تاسیسات به موقع بود.

- **منابع مشترک و محدود:** سهیم شدن دیگران در منابع، یا رقابت مستقیم با دیگران در مورد تخصیص منابع، موقعیت را مستعد تعارض می‌سازد به ویژه زمانی که منابع کمیاب باشد.

- **شخصیت:** شخصیت باعث تفاوت‌های فردی می‌گردد. تفاوت در شخصیت است که منجر به بروز تعارض می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که معمولاً یک شخصیت خشن که جنبه‌های میان فردی کار و احساسات همکاران را نادیده می‌گیرد به وسیله دیگران طرد می‌شود.

- **تفاوت در ادراک:** به عقیده تانن بوم در هر سازمانی افراد ممکن است در درک موضوعات مختلف مثل مسائل سازمان، سلسله مراتب اداری و سازمانی، نگرش-ها و انگیزه افراد، شخصیت افراد، روش‌های ارتباطی، مفهوم اختیار و مسئولیت و بسیاری از مسائل دیگر با یکدیگر اختلاف داشته باشند و همین امر منجر به تعارض می‌گردد.

- **مهارت و توانایی‌ها:** نیروی کار در یک سازمان متشکل از افرادی با سطوح متفاوت از مهارت‌ها و توانایی‌ها است. چنین تنوع و اختلافی در مهارت‌ها و توانایی‌ها منجر به تعارض می‌گردد بخصوص هنگامی که مشاغل به یکدیگر وابسته‌اند. استیفن رابینز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

### اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی)

اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از

قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیرقابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت‌طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

### اختلاف‌های ساختاری

اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. این‌ها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند، کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

### اختلاف‌های ارتباطی

اطلاعات ناقص در فرآیند ارتباط می‌تواند مولد سوء تفاهم بوده و موجبات موقعیت یا شکست یک کار را فراهم نماید که این موجب ایجاد تعارض بین فرستنده و گیرنده اطلاعات از نظر ارتباطی می‌شود بنابراین مشکلات فرآیند ارتباط می‌تواند ناشی از ارتباط کم و یا ارتباط بسیار زیاد و یا هریک از موانع ارتباطی باشد.

### فایده تعارض

یکی از مزایای تضاد، ایجاد انگیزه تغییر است. تضاد منشاء تغییر و تحول می‌شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد. فایده دیگر تعارض این است که هدف‌ها و مسائل سازمان را روشن می‌کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث

نمی‌کنند، ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می‌کند.

### زیان‌های ناشی از تعارض

- **هدر رفتن وقت و انرژی:** اگر در سازمان بین گروه‌ها اختلاف نظر، تضاد یا تعارض وجود داشته باشد، آن سازمان باید مقدار زیادی از وقت خود را صرف حل این نوع مسائل کند، در حالی که چنین نیروهایی باید صرف تأمین هدف‌ها می‌شدند.

- **قضاوت نادرست:** اگر گروه‌ها با هم اختلاف نظر داشته یا با هم در تضاد باشند افراد نسبت به هم بدبین می‌شوند و نوع قضاوتی که درباره یکدیگر می‌کنند نادرست است. کسانی که با هم اختلاف نظر دارند و درگیر تقابل و تفرقه هستند نمی‌توانند نظرها و عقیده‌های تازه و سازنده طرف مقابل را درک کنند.

- **اثرات زیان‌بار بر بازنده:** یکی دیگر از نتایج جانکاه تضاد و تعارض این است که این بازی خطرناک عده‌ای بازنده دارد. افراد بازنده می‌کوشند حقایق را کتمان کنند یا آن را وارونه جلوه دهند. شاید آنان دست به نوعی عقب‌نشینی بزنند، بیشتر در پی یک سپر بلا می‌گردند و چه بسا که این شخص (کسی که سپر بلا قرار می‌گیرد) همان رئیس گروه یا یکی دیگر از اعضاء سازمان باشد.

- **هماهنگی ضعیف:** اعضاء گروه برای تأمین هدف‌های واحد خود انرژی زیادی مصرف می‌کنند، ولی وضع نباید به گونه‌ای باشد که آنان تمام انرژی خود را صرف این هدف‌ها کنند و خود را کاملاً ناتوان سازند. هدف‌های گروه باید همسو و هم‌جهت هدف‌های سازمان گردند. چون در سازمانی که اختلاف بین گروه‌ها شدید باشد، افراد و اعضای گروه هیچ نوع همکاری نخواهند کرد، تماس گروه‌ها به پایین‌ترین حد خود می‌رسد. اگر در سازمانی مسئله تضاد و تعارض شدت پیدا کند، افراد به هدف‌های گروه و دایره خود اولویت می‌دهند و آن را از هدف‌های سازمان برتر می‌شمارند و از مصالحه و سازش خبری نیست.

## مدیریت تعارض

معمولاً شیوه‌هایی که افراد به هنگام وقوع تعارض و برای حل و فصل آن مورد استفاده قرار می‌دهند، در متون مختلف رفتار سازمانی به عنوان مدیریت تعارض تعریف شده است. در ذیل چند تعریف مختلف از مدیریت تعارض را که توسط صاحب نظران ارائه گردیده مطرح شده است:

مدیریت تعارض عبارت است از فرآیند کنترل شایسته تعارض و تمرکز بر عوامل ایجادکننده آن‌ها و هدایت آن‌ها به سمت اهداف گروهی و فردی. مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده مناسب از متون مربوطه برای برطرف کردن یا تحرک آن‌ها برای اثربخشی سازمانی است.

## ضرورت مدیریت تعارض

تعارض جزء طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح به ستیزه‌جویی و دشمنی مبدل شده است. امروزه پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.

داویس و همکاران (۱۹۸۹) معتقدند تعارض همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. در حالی که تعارض و برداشت ما از آن سوی گرایش به تصویر منفی دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن تاثیر می‌گذارد. نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌پذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آیند ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد. لذا آگاهی از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است. تعارض باید به گونه‌ای مدیریت شود تا مزایای

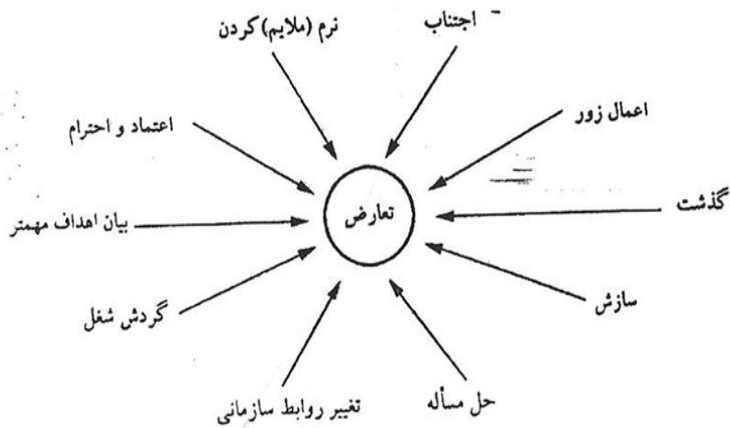
تحریک یا برانگیختن بهینه و نقطه نظرات جدید را تولید و انسجام درون گروهی را تقویت کرده و همزمان اثرات منفی رفتار ناهمکاری گونه یا خصومت‌ساز بین واحدها و افراد را به حداقل برساند.

### روش‌های مهم در مدیریت تعارض

- **استراتژی اجتناب:** این نوع تلقی و رفتار مربوط به نادیده گرفتن تعارض می‌باشد. به این معنی که بعضی اوقات اجتناب از تعارض بهترین راه‌حل و انتخاب است و کناره‌گیری از تعارض یک استراتژی مطلوب است که تعارض اولاً ناچیز باشد، ثانیاً عواطف و احساسات طرفین درگیر بیش از حد جریحه‌دار شده باشد و یا زمانی که بین اقدام قطعی مدیر برای حل آن و منافع که قاعدتاً بایستی از حل آن عاید گردد شکل جدی وجود داشته باشد.

- **استراتژی حل مسئله:** در این روش رو در رو بین طرف‌های درگیر به بررسی علل و انگیزه‌های اختلاف و نیز بررسی راه‌های مورد توافق طرفین برای دستیابی به یک راه حل پایدار پرداخته می‌شود و به راه‌حل برد-برد شهرت دارد.

- **استراتژی استفاده از قدرت (اعمال زور):** این روش هنگامی به کار گرفته می‌شود که یک اقدام سریع همراه با اعمال قانون از طریق افراد واجد صلاحیت یا داوری افراد بی‌طرف میسر و یکی از طرفین اختلاف ذی‌حق و در مقام دفاع از حق خود باشد.



شکل ۳-۳- روش‌های مهم در مدیریت تعارض

- استراتژی بیان اهداف مهم‌تر: این روش در رابطه با مشخص کردن اهداف مهم‌تر و پرمحتواتر از اهداف طرفین در حالت تعارض است. در این حالت طرفین متعارض اختلاف‌هایشان را کنار گذاشته و برای رویارویی با دشمن مشترک متحد می‌شوند. به طور کلی مشاهده می‌شود در مراحل بحرانی، استفاده از این شیوه مناسب است اما با سپری شدن دوران بحرانی به دلیل از بین رفتن اهداف مشترک دوباره تعارض بروز خواهد کرد.

- نرم کردن (ملایم کردن): در این روش سعی می‌کنند با دلداری دادن به گروه‌های متعارض، تضاد را بین آن‌ها کاهش دهند. در اینجا برای بازگرداندن روابط آرام بین گروه‌های درگیر از زبان حمایتی و دوستانه استفاده می‌کنند. این روش به لحاظ نادیده گرفتن دلایل و سبب‌های اساسی که تعارض را به وجود می‌آورد در کوتاه مدت موثر است.

- سازش یا مصالحه (مذاکره): در این روش مدیر سعی می‌کند تا یکی از طرفین متعارض را نسبت به طرف مقابل تسلیم و وی را با طرف مقابلش سازگار سازد.

- **گذشت (ایثار):** هدف از گذشت و ایثار حفظ روابط هماهنگ از طریق جایگزینی نیازها و خواسته‌های دیگران به جای نیازهای خویش است.

- **عوض کردن افرادی که طرفین تعارض هستند (گردش شغلی):** یکی دیگر از شیوه‌های برخورد با تعارض تعویض افراد درگیر و انتقال آن‌ها از یک قسمت به قسمت دیگر می‌باشد. همانطور که می‌دانیم یکی از دلایل تضاد وابستگی وظیفه‌ای کارها و ارتباط وظیفه‌ای بین افراد می‌باشد. کاهش ارتباط به عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض است. علیرغم طولانی بودن، این راه در درازمدت موثر خواهد بود.

- **اعتماد و احترام متقابل:** هر چه میزان اعتماد و احترام در بین اعضای یک گروه و بین کارکنان نیز بیشتر باشد بالطبع، ارتباطات بین آن‌ها نیز بیشتر خواهد بود. در سازمان می‌بایست جوی حاکم شود که دورنمایی از برد همه‌گیر در بلندمدت وجود داشته باشد.

- **تغییر روابط سازمانی:** فلسفه این روش در رابطه با تغییر روابط سازمانی در جهت کاهش تعارض‌ها و یا ریشه‌های تعارض است. این تغییر می‌تواند در رابطه با وظایف شغلی، تفکیک منافع و یا به شکل مرتبط ساختن واحدهای مشخصی به واحدهای دیگر باشد.

### سیر تاریخی نظریه‌های مدیریت تعارض

از جمله اولین کسانی که در مورد تعارض و شیوه‌های حل آن قلم‌فرسایی کرده است، فالت بود به نظر وی مدیران به سه شیوه با تعارض برخورد می‌کنند، تسلط، مصالحه و متحد ساختن. مک‌گریگور معتقد است که مدیران به سه روش به حل و فصل اختلافات می‌پردازند، تفرقه انداختن و حکومت کردن، سرکوب کردن تعارض، حل سازنده تعارض که مستلزم گذاردن افراد به یکدیگر، درک همدیگر، تعدیل نظرات بر اساس بحث و گفتگو و سرانجام دستیابی به راه‌حلی که بهترین راه ممکن برای گشودن مسئله مورد تعارض می‌باشد.

مارچ و سیمون (۱۹۵۸) سه واکنش عمده در مقابل تعارض را تشخیص داده و تبیین می‌کنند:

- **حل مسئله:** در مسئله راه‌حلی که متناسب با خواسته‌ها و معیارهای هر دو طرف درگیر باشد و آن‌ها را ارضاء کند انتخاب می‌شود.

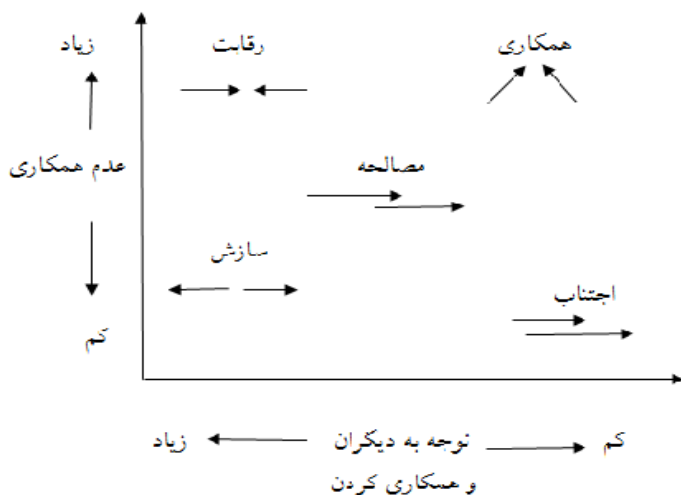
- **مجاب ساختن:** در مجاب ساختن برخی از جنبه‌های اهداف و رویه‌های مقرر شده برای همه و یا تعدادی از اعضاء قابل قبول نیست و در مرحله‌ای از کار بایستی مورد بحث قرار گیرند.

- **چانه‌زنی:** به هنگام چانه‌زنی برای ایجاد توافق و همسازی تلاش می‌شود، منتهی به شیوه مشوش ساختن ذهن طرف مقابل جهت پیروز شدن بر وی بدون اینکه عمل متقاعدسازی صورت گیرد.

در این میان بلیک و موتون (۱۹۶۴) نخستین کسانی بودند که یک طرح مفهومی از واکنش‌های مدیران در مقابل تعارض را تدوین و ارائه کرده‌اند. به نظر آنان مدیریت تعارض جزء لازم و مکمل کلی به شمار می‌رود و ضمن تحقیق پیرامون سبک‌های کلی مدیریت بر اساس مدل دو بعدی شبکه مدیریت توجه به افراد یا توجه به تولید، شیوه‌های حل تعارض را نیز مورد بررسی قرار داده و در نهایت مطابق با سبک پنج‌گانه مدیریت موفق به شناسایی پنج راهبرد مهم و اساسی مدیران برای مقابله با تعارض می‌شوند که مبنای تحقیقات بعدی پژوهشگران قرار گرفته و توسط آن‌ها بسط و توسعه می‌یابد. توماس (۱۹۷۶)، شیوه‌های اداره تعارض‌های بین فردی را مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از: همکاری، اجتناب، انطباق و مصالحه. پس هنگامی که تعارض آشکار می‌گردد، طرفین به منظور کاهش و حل آن به روش‌های گوناگون متوسل می‌شوند.



همانگونه که در شکل ۳-۴ ملاحظه می‌گردد؛ اگر دو بعد همکاری (میزان توجه یک طرف به نظرات و خواسته‌های طرف مقابل) و قاطعیت (میزان توجه به نظرات و خواسته‌های خود) را مدنظر قرار دهیم، پنج سبک یا روش برخورد با تعارض را خواهیم داشت که عبارتند از رقابت (مدعی بودن و همکاری نکردن)، همکاری یا تشریک مساعی (هم مدعی بودن و هم همکاری کردن)، اجتناب (مدعی نبودن و همکاری نکردن)، سازش (مدعی نبودن و همکاری کردن) و مصالحه (تا حدی مدعی بودن و همکاری کردن)، که در ادامه بحث به توضیح هر یک از این استراتژی‌ها می‌پردازیم:



شکل ۳-۴- استراتژی‌های مدیریت تعارض

استراتژی اجتناب (فقدان همکاری، فقدان قاطعیت): با خودداری از رویارویی با تعارض یا به تعویق انداختن یک راه‌حل، منافع طرفین را نادیده می‌گیرد.

**استراتژی سازش (فقدان قاطعیت، همکاری):** عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع فرد در این راستا فدا شود.

**استراتژی سازگاری (قاطعیت متوسط، همکاری متوسط):** دو طرف هم به تمایلات و خواسته‌های خود و هم منافع و انتظارات طرف مقابل توجه دارند و بالاخره، هنگامی که یک یا هر دو طرف به تحقق اهداف و منافع خود و طرف مقابل تمایل زیادی دارد، جهت‌گیری به سمت همکاری خواهد بود. این راهبرد کلیه توقعات و ترجیحات هر دو طرف درگیر در تعارض را تأمین می‌کند.

**استراتژی رقابت (فقدان همکاری، قاطعیت):** مبین به‌کارگیری شیوه‌های استبدادی، آمرانه و تحکم‌آمیز برای کنترل تعارض است.

**استراتژی همکاری (همکاری، قاطعیت):** کوششی برای مشخص کردن علایق یا نگرانی‌های طرفین است. این روش اشاره به روش یا حالت حل مسئله دارد. در این حالت، هدف یافتن راه‌حلی برای علل تعارض است که برای هر دو طرف رضایت‌بخش است، نه یافتن عیب و ایراد دیگران.

بعدها پونتام و ویلسون پنج شیوه مذکور را تحت عنوان سه استراتژی دسته‌بندی کردند که عبارتند از:

- الف) استراتژی عدم مقابله: شامل شیوه‌های اجتناب و سازش است.
  - ب) استراتژی راه‌حل‌گرایی: شامل شیوه‌های همکاری و مصالحه است.
  - ج) استراتژی کنترل: این استراتژی با شیوه‌های رقابتی یکسان است.
- پس همانگونه که ذکر کردیم صاحب نظران سازمان و مدیریت برای حل تعارض در سازمان تکنیک‌های متعددی را ارائه نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

**۱- اهداف فراگیر:** یک هدف فراگیر با تعریفی از یک هدف مشترک آغاز می‌شود و بر اساس این تعریف مشخص می‌شود که این هدف بدون مشارکت و

مساعدت همه واحدها نمی‌تواند حصول شود. اهداف فراگیر فوق‌العاده ارزشمند می‌باشد و به وسیله یک گروه به تنهایی قابل حصول نیستند و به صورت همگانی قابل دستیابی‌اند. این اهداف فراگیر برای اینکه اثربخش باشند بایستی جانشین دیگر اهدافی که واحدها ممکن است به صورت جداگانه داشته باشند، گردد. این اهداف از طریق ملزم کردن طرفین ناراضی به کارکردن با یکدیگر برای تحقق این اهداف، که بایستی به صورت متقابل انجام شود، تعارض را کاهش می‌دهند.

**۲- جدایی فیزیکی:** سریع‌ترین و ساده‌ترین راه‌حل برای تعارض، جدایی فیزیکی است. جدایی فیزیکی زمانی می‌تواند مفید باشد که گروه‌های معارض به تعامل زیاد احتیاج نداشته باشند.

**۳- اختیارات رسمی:** مقصود از اختیارات رسمی این است که مدیریت ارشد سازمان برای حل مسئله تعارض از اختیارات رسمی خود استفاده می‌کند و قوانین و مقرراتی را وضع می‌نماید.

**۴- رویارویی و مذاکره:** یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین راه‌حل‌های مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند.

**۵- داوری شخص ثالث:** در این روش شخص ثالث بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک کند.

**۶- گردش اعضاء:** گردش اعضاء از یک گروه به گروه دیگر موجب می‌شود اعضاء بهتر بتوانند با قضاوت و گرایش‌های اعضاء دیگر آشنا شوند. با پذیرفته شدن اعضاء در گروه تغییر در گرایش و رفتار حاصل می‌شود، این روش برای ایجاد روابط خوب میان گروهی و ایجاد تفاهم به زمان احتیاج دارد.

**۷- توسعه منابع:** موقعی که پیش‌بینی می‌شود کمیاب بودن نوعی تعارض ایجاد می‌کند، ساده‌ترین روش برای حل آن و راه‌حلی که طرفین تعارض را راضی می‌کند، این است که منابع در دسترس، توسعه داده شوند. توسعه منابع به عنوان

یک راه حل فوق العاده مفید است زیرا هر دو طرف متعارض را راضی می‌کند. اما استفاده از آن به علت ماهیت محدودیت‌های ذاتی در آن، محدود است. منابع سازمانی به ندرت با سهولت قابل اضافه شدن و توسعه یافتن هستند.

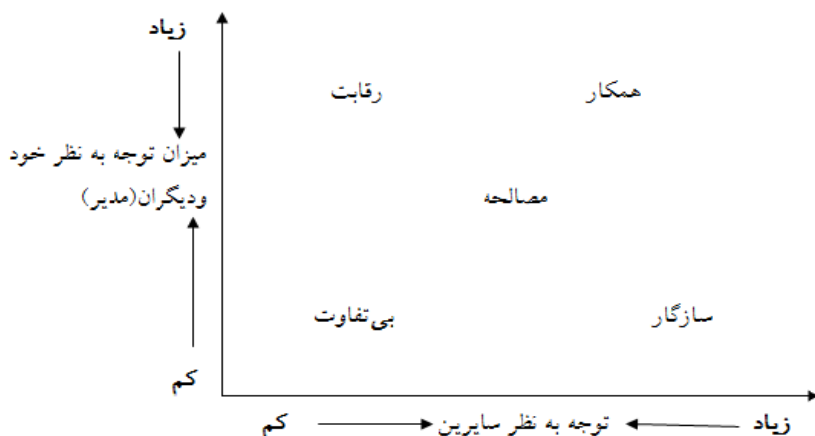
**۸- استفاده از آموزش درون گروهی:** کارگاه‌های سازمان یافته و برنامه‌های آموزشی می‌تواند نقش موثری در گرایش‌های درون گروهی داشته باشد و در نتیجه رفتار سازنده درون گروهی پدید آید.

**۹- ادغام واحدهای متعارض:** پیشنهاد نهایی برای حل تعارض این است که واحدهای متعارض مرزهای خود را گسترش دهند و منبع محرک تعارض را جذب کنند.

**۱۰- استفاده از تلفیق کنندگان:** تلفیق کنندگان افرادی هستند که نقشی بین گروه‌ها و واحدها در فعالیت‌های هم‌مرز ایفا می‌کنند. دانش و مشروعیت کار چنین افرادی باید مورد تایید هر دو گروه باشد. وظیفه تلفیق کننده دیپلماسی سیار است تا حوزه توافق و همکاری میان گروهی را مشخص کند.

### سبک‌های مدیریت تعارض

کنت توماس پنج سبک اصلی برای مدیریت تعارض معرفی می‌کند: سبک رقابتی، سبک همکاری، سبک سازش، سبک مصالحه و اجتناب. هر یک از این سبک‌ها بر اساس دو بعد توجه به خود و توجه به دیگران است. شناخت این سبک‌ها به حل درست و موثر تعارض و مدیریت کارآمد آن کمک می‌کند.



شکل ۳-۵- سبک‌های مدیریت تعارض از نظر کنت توماس

### سبک رقابت (تسلط)

اگر یک نفر درصدد تأمین هدف‌های خود برآید و بدون توجه به گروه‌های مخالف بر منافع خود بیفزاید، او در حال رقابت خواهد بود. در گروه‌های رسمی یک سازمان، معمولاً این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که حالت برد و باخت دارند، به وسیله مقامات رسمی یا نیروهای حاکم (روسا) صورت می‌گیرد و در بین افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند، می‌کوشند تا مسئله را به نفع خود حل و فصل کنند. بدین منظور آن‌ها از پایگاه قدرت خود استفاده می‌کنند. استفاده از این سبک تأثیر منفی روی گروه و سازمان دارد. مدیر در این روش راه‌حلی را به دو سوی درگیری تحمیل می‌کند و این امر منجر به نارضایتی و کاهش انگیزه افراد و در پی آن، کاهش عملکرد گروه می‌شود، اما در مواقع اضطراری و برای ضوابطی که مورد علاقه‌ی افراد نیست ولی

برای سازمان مهم است، و هم‌چنین به منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود برخلاف اهداف سازمان استفاده می‌کنند، کاربرد موثر دارد. مزیت عمده این سبک سرعت آن و عیب عمده آن ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است. مدیرانی از سبک رقابت استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی خودمدار، سلطه‌جو و اقتدارطلب هستند و به روش اعمال قدرت و تسلط در تلاش هستند تا تعارض را کنترل کنند. این‌گونه مدیران وجود پایگاه و تفاوت قدرت میان مردم را امری درست و به کارگیری قدرت در محیط‌های سازمانی را مناسب می‌دانند. این‌گونه افراد رفتار دستوردهنده و سبکی خودکامه دارند.

### سبک همکاری ( حل مسئله )

اگر گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین درصدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود. در فرآیند همکاری یا اشتراک مساعی رفتار طرف‌های درگیر و اقدامات آن‌ها در جهت حل مسئله است. آن‌ها می‌کوشند تا اختلافات را روشن نمایند، دیدگاه‌های موافق و مخالف را به صورت دقیق مشخص می‌کنند تا علت‌ها و اختلاف‌ها به صورتی آشکار نمایان گردند. از آنجا که راه‌حل ارائه شده به نفع همه طرف‌هاست همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت برد- برد برای حل تعارض می‌دانند. این سبک نشان‌دهنده بلوغ سازمان است و در شرایطی که می‌خواهیم روح همکاری در سازمان ایجاد کنیم، از افراد با نگرش‌های متفاوت در جهت اهداف سازمان بهره بگیریم، تجربه‌های خود را به دیگران بیاموزیم و به راه‌حل تلفیقی برسیم کاربرد دارد. مزیت عمده این سبک اثر ماندگار آن است، زیرا به جای پرداختن به علائم تعارض به مسائل زیربنایی می‌پردازیم و عیب عمده این سبک وقت‌گیر بودن آن است. مدیرانی که از نظر شخصیتی دارای اعتماد به نفس، استقلال رأی، خودشناختگی، گوش شنوا، خلاقیت و پذیرنده انتقادهای واقع- بینانه هستند، به اطمینان و صداقت ارزش می‌دهند و برای خود و دیگران احترام

قائل هستند، به هنگام بروز تعارض تلاش می‌کنند از روش تحلیل و بررسی علت اصلی، آن را برطرف نمایند.

### سبک اجتناب (بی تفاوتی)

ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد، ولی واکنش وی بدین‌گونه باشد که خود را کنار بکشد یا اینکه پدیده تعارض را سرکوب کند، این عمل را اجتناب می‌نامند. امکان دارد بی تفاوت ماندن یا طفره رفتن از اختلافات به این امر منجر شود که یکی از طرفین درگیر خود را کنار بکشد، یعنی یک یا هر دو طرف درگیر دریابند که باید از هم (از نظر فیزیکی) فاصله بگیرند و هریک در موضعی قرار گیرد که با دیگری فاصله نسبتاً زیادی دارد. این سبک رویکرد باخت-باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می‌کنند. مزیت عمده این سبک این است که در وضعیت‌های مبهم یا آشکار، فرد زمان کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم‌گیری خواهد داشت. ضعف عمده آن این است که اثر موقتی دارد و به مسائل بنیاد نمی‌پردازد. مدیرانی که از نظر شخصیتی تأمین طلب، غیر ماجراجو، منزوی و کناره‌گیر، بی‌هدف و دلسرد و دچار ناامیدی هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید طرف هیچ‌کس را نمی‌گیرند، بسیار کم مخالفت می‌کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می‌کنند تلاش نمی‌کنند و در همه حال بی طرفی خود را حفظ می‌کنند، از این سبک استفاده می‌کنند.

### سبک انطباق (سازش)

روشی که در آن یکی از طرفین می‌خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را مقدم بر منافع خود می‌داند تا روابطشان حفظ شود. در واقع یکی از طرفین تعارض از خودگذشتگی نشان می‌دهد و منافع خود را نادیده می‌گیرد تا دیگری به خواسته-هایش برسد. سبک نرمش می‌تواند بیانگر عمل متواضعانه، راهبرد بلندمدت برای تشویق دیگران به همکاری، یا تسلیم شدن به خواسته‌های دیگری باشد. این سبک معمولاً از جانب دیگران مطلوب ارزیابی می‌شود ولی در ضمن می‌تواند نشانه ضعف

شخصیتی و روحیه تسلیم تلقی شود. مزیت عمده این سبک همکاری را مورد تشویق قرار می‌دهد و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی تعارض است. مدیرانی که از این سبک استفاده می‌کنند دارای انگیزه قوی اجتماعی و وابستگی به دیگران، محبوبیت‌طلبی و مورد قبول و تأیید دیگران واقع شدن هستند، در نتیجه برای رابطه‌های خوب با دیگران و آدم خوبی بودن اهمیت زیادی قائل می‌شوند، در بیشتر موارد به اختلاف‌ها دامن نمی‌زنند و هنگامی که اختلافی پیش می‌آید، بیشتر تلاش می‌کنند احساس دشمنی را فرو نشانند و دیگران را آرام کنند.

### سبک مصالحه (سازش‌کار)

هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حل‌های قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. مزیت عمده این سبک آن است که در فراگرد مردم سالارانه بازنده‌ای وجود ندارد، ولی در این حال این سبک راه‌حل موقتی تعارض به شمار می‌آید که می‌تواند حل خلاقانه مسئله را بر هم زند. مدیرانی که از این سبک برای اداره تعارض استفاده می‌کنند که از نظر شخصیتی میانه‌رو، محتاط، انعطاف‌پذیر و سازش‌کار هستند و یاد گرفته‌اند در هر کاری معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آن‌ها، دست‌یابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است.

### استراتژی‌های کاهش تعارضات

سه نوع استراتژی کاهش تعارض وجود دارد که این استراتژی‌ها عبارتند از: استراتژی‌های پیش‌گیر، استراتژی‌های کم‌تأثیر و استراتژی‌های کاهش تعارضات. الف- استراتژی‌های پیش‌گیر: پیش‌گیری از تعارضات راحت‌تر از کاهش و حل تعارض است این استراتژی‌ها عبارتند از:

۱- ایجاد هماهنگی و پذیرش اهداف سازمانی ۲- روشن نمودن شرح وظایف

۳- تسهیل ارتباطات.



ب- استراتژی‌های کم‌تأثیر عبارتند از:

- ۱- بی‌اعتنایی و عدم اقدام و نادیده گرفتن تعارضات ۲- استفاده از روش نرمش و مداراگرایی ۳- ترور شخصیت افراد در سازمان و منزوی و بی‌اعتبار ساختن آنان.
- ج- استراتژی‌های کاهش تعارضات عبارتند از:
- ۱- جدایی فیزیکی افراد و گروه‌های معارض ۲- استفاده از روش قانون‌مداری
- ۳- بحث و تبادل نظر و مذاکره میان افراد و گروه‌های معارض ۴- محدود کردن تعامل میان افراد.

### نقش‌های مدیر در مدیریت تعارض

یک مدیر در مواقع وجود تعارض می‌تواند نقش آغازگر، مدافع یا نقش مصلح را داشته باشد. البته مهم تحقق هدف است و آن عبارت است از حل تعارض به صورت واقع-بینانه، خلاق و قابل قبول در همه مواقع.

در صورتی که مدیر آغازگر تعارض باشد لازم است:

- ۱- با دقت موضع را برگزیند؛ آگاهی از محل و زمان شنیده شده مورد امری حیاتی است.
- بر ملاء ساختن مورد؛ چه در سطح بالای سازمان و یا در نشست‌های همتایان آمادگی لازم را داشته باشد.
- ۲- آن را یک امر عینی، خصوصی و شخصی قلمداد کند ولی به هر صورت جنبه رسمی مسئله را به هیچ وجه فراموش ننماید.
- ۳- موفقیت را تقویت نموده و از شکست صرف‌نظر کند.
- در صورتی که مدیر نقش مدافع را داشته باشد لازم است:
- ۱- زود عصبانی نشود و در همه حال خونسردی خود را حفظ نماید. فرصت به آغازگر بدهد که مورد خودش را مطرح ساخته و مدیر با دقت و بی‌طرفی مورد را بررسی نماید.
- ۲- آگاهی کامل از مورد به دست بیاورد.

- ۳- در صورت امکان جویای مدرک و هویت منابع مقتضی باشد.
- ۴- اجازه دهد آغازگر به نحوی برای خود امتیاز کسب کند سپس از آن در ایجاد یک جو غیر رسمی کوشش به عمل آورد. مدیران اغلب باید جوابگوی اعمالی باشند که دیگران مسئول انجام آن‌ها هستند، تعارض موقعی نمایان می‌شود که این اعمال با اولویت‌ها و مسئولیت‌های مدیران یا سازمان ناسازگار باشد. این که مدیر تا چه اندازه موضوع را مهم می‌پندارد و چه عکس‌العملی نشان می‌دهد تعیین‌کننده اثرات تعارض بر افراد سازمان است.
- در صورتی که مدیر نقش مصلح را داشته باشد لازم است:
- ۱- طرفین متخاصم را متوجه سازد که تعارض نه تنها یک عارضه همگانی است بلکه برای ایجاد تغییر یک عامل ضروری است.
  - ۲- با علم به اینکه نگرش‌های هریک از طرفین دارای عناصر مغایر هم هست در از هم گسستن تداوم نگرش هریک از طرفین متخاصم کوشش به عمل آورد.
- تعارض را به اجزاء کوچک تقسیم کند.

### تعریف مذاکره

مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و یا ترجیحات متفاوت است، یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدف-های مشترک و متضاد، طرح‌های پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند؛ به عبارت دیگر مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد. بنابراین هریک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. آنچه هر یک از دو طرف در فراگرد تعاملی

مذاکره می‌خواهد فراگردی کاوشی است، زیرا هیچ یک از دو طرف نمی‌داند که آیا به توافق می‌رسند یا نه.

هر مذاکره نوعاً چهار عنصر مهم دارد: ۱- درجه به هم وابستگی طرفین مذاکره، ۲- تعارض ادراک شده‌ی میان آن‌ها، ۳- تعامل فرصت‌طلبانه‌ی طرفین مذاکره، و ۴- امکان توافق.

### محیط‌های سازمانی نیازمند مذاکره

یکی از نقش‌های ده‌گانه مدیران را نقش مذاکره‌کننده می‌دانند. ولی در هر سازمانی تشخیص تنوع وضعیت‌های مذاکره مدیران حائز اهمیت است. مدیران برای شرکت در مذاکره باید برای حداقل چهار وضعیت عمده ذیل آمادگی‌های لازم را داشته باشند: ۱- مذاکره دو نفره، ۲- مذاکره گروهی، ۳- مذاکره میان گروهی و ۴- مذاکره نمایندگان.

### مدیریت تعارض و مذاکره

**مذاکره دو نفره:** در این مذاکره مدیر به طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند. **مذاکره گروهی:** مدیر عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند، مانند کمیته‌ای که باید روی خط‌مشی جدید برخورد با سوءاستفاده جنسی در محیط کار توافق کنند.

**مذاکره‌ی میان گروهی:** مدیر عضو گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره‌ی یک مسئله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است مذاکره می‌کند. مثال دیگر، مذاکره میان گروه‌های مدیریت از دو شرکت برای تشکیل ائتلاف راهبردی است.

**مذاکره‌ی نمایندگان:** مدیر همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند و هر فرد در هر گروه، نمایندگی ذی نفعان گسترده‌ای را بر عهده

دارد. مثال معمول آن تیم نمایندگان مدیریت است که با تیم نمایندگان کارگران برای رسیدن به توافق، چانه‌زنی جمعی صورت می‌دهند.

### هدف‌ها و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می‌شود: ۱- هدف‌های ماهوی و ۲- هدف‌های رابطه‌ای.

**هدف‌های ماهوی:** این نوع هدف‌ها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می‌گردد، مانند مبلغ ریالی توافقنامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه‌زنی جمعی.

**هدف‌های رابطه‌ای:** این هدف‌ها به نتایج خوب کارکردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیه‌ی کارگری و نمایندگان مدیریت در کارکردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.

متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدف‌های ماهوی و علائق شخصی خود می‌شوند به پایمال شدن هدف‌های رابطه‌ای منجر می‌گردد. هنگامی مذاکره‌ی اثربخش صورت می‌پذیرد که مسائل ماهوی حل شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد.

### شاخص‌های مذاکره‌ی اثربخش

برای شناسایی مذاکره اثر بخش از سه شاخص کیفیت، کارایی و توازن استفاده می‌شود.

#### جدول ۳-۳- شاخص‌های مذاکره‌ی اثربخش

کیفیت	کارآیی	توازن
-------	--------	-------

در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عادلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعاً رضایت‌بخش شود.
--	---	--

چنانچه طرفین مذاکره نتوانند به موارد مورد توافق دست یابند ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیم‌های مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره - کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد. یک مثال معمول در این زمینه به شرح ذیل است:

دو نفر در کتابخانه‌ای تنها هستند، یکی از آنان می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری می‌خواهد بسته بماند. آنان نمی‌توانند با هم توافق کنند و کاملاً از دست یکدیگر عصبانی می‌شوند و به مذاکره سردرگم می‌پردازند. کتابدار که ناظر آنهاست مداخله می‌کند و از هر یک از آنها علت باز و بسته بودن پنجره‌ها را جویا می‌شود. شخصی که می‌خواهد پنجره بسته بماند نمی‌خواهد باد کاغذهایش را بر هم بزند. هنگامی که کتابدار پیشنهاد می‌کند که می‌تواند پنجره اتاق مجاور را باز کند تا هوای تازه وارد شود بدون آنکه وزش باد را در پی داشته باشد هر دو خشنود می‌شوند؛ زیرا توافق حاصل به نفع طرفین است.

### انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از: ۱- توزیعی ۲- تلفیقی ۳- ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش ۴- درون سازمانی.

### مذاکره توزیعی

این نوع مذاکره به طور معمول درباره یک مورد به تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره‌ی برد و باخت می‌نامند.

این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی است؛ مانند چانه‌زنی درباره‌ی قیمت یک تخته فرش در بازار. مذاکره‌ی توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد؛ برای مثال حق بیمه‌ای که شرکت‌های بیمه از بیمه‌شوندگان دریافت می‌دارند مقدار معینی است. هر مقدار از این حق بیمه را بیمارستان یا پزشک دریافت دارد، همان مقدار شرکت بیمه از دست می‌دهد. بنابراین، مذاکره‌کنندگان با دقت پیشنهادهای آغازین و نیز پیشنهادهای بعدی خود را ارائه می‌دهند، به گونه‌ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت‌آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند.

در مذاکره توزیعی، قدرت نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا میزان نفوذ مذاکره‌کننده را افزایش و شکل‌گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از افراد یا گروه‌ها به مذاکره‌های کاملاً توزیعی (برد و باختی) اعتقاد دارند و مدیران برای مقابله با آنان باید آمادگی داشته باشند. به جرأت می‌توان گفت آشنایی و شناخت، مهم‌ترین ابزار برای برخورد با مذاکره‌ی برد و باختی است که طرف مقابل در پیش گرفته است.

### راهبردهای مذاکره توزیعی

راهبردهای متداول در مذاکره توزیعی یا برد و باختی عبارتند از: ۱- خواستن تمام منافع ۲- گرفتن زمان ۳- وعده و وعید ۴- اتمام حجت.

**خواستن تمام منافع.** مذاکره‌کننده پیشنهاد افراطی می‌دهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکره می‌دهد. بدین ترتیب، امیدوار است که طرف مقابل را از پای درآورد. هنگامی که با فنون ذیل رو به رو شدید بدانید که با چنین مذاکره‌کننده‌ای طرف هستید: ۱- پیشنهاد آغازین افراطی داده می‌شود، ۲- امتیازهای

جزئی با اکراه داده می‌شود، ۳- شما برای دادن امتیازهای زیاد تحت فشار قرار گیرید. ۴- از جبران امتیاز گرفته شده امتناع شود.

**گرفتن زمان:** مذاکره‌کننده برد و باختی می‌تواند از زمان به عنوان اسلحه‌ای قدرتمند استفاده کند. هنگامی که طرف مقابل یکی از فنون ذیل را به کار می‌گیرد از قبول اجباری موضع نامطلوب امتناع کنید: ۱- پیشنهاد فقط برای مدت زمان محدودی اعتبار داشته باشد، ۲- طرف مقابل شما را برای پذیرش موعد مقرر و به وسیله حکم تحت فشار قرار دهد، ۳- پیشرفت مذاکره را کند یا متوقف کند، ۴- برای حل سریع اختلاف شما را تحت فشار قرار دهد.

**وعده و وعید:** مذاکره‌کنندگانی که این راهبرد را به کار می‌گیرند امیدوارند که با رفتارهای محبت‌آمیز و از روی همدردی به جای رفتارهای تهدیدآمیز، شما را به طرف خود بکشانند. هنگامی که با فنون ذیل مواجه شدید نباید از موضع خود دست بردارید: ۱- طرف مقابل غیرمنطقی یا بد زبان باشد، ۲- طرف مقابل از مذاکره عقب‌نشینی کند، ۳- پس از رفتار غیرمنطقی، رفتار معقول و از روی همدردی نشان دهد.

**اتمام حجت:** این راهبرد تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است. هنگامی که طرف مقابل، هر یک از فنون ذیل را به کار گیرد باید مواظب باشید: ۱- پیشنهاد قبول یا رد به شما بدهد؛ ۲- بیش از حد تلاش کند تا شما را وادار به قبول درخواست‌هایش نماید، ۳- به دادن امتیاز تمایل نداشته باشد، ۴- انتظار داشته باشد همه امتیازها را شما بدهید.

**الگوی تعاملی:** الگوی تعاملی مذاکره‌کنندگان در مذاکره توزیعی یا برد و باختی، ارتباطات محافظه‌کارانه، ابراز اعتماد اندک، انواع تهدیدها، بیان‌ها و تقاضاهای تحریف شده را در بر دارد. به بیان دیگر، طرفین مذاکره در تعارض احساسی شدید گرفتار می‌شوند. در مذاکره‌ی توزیعی، بیشتر از سبک‌های مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می‌شود.

## مذاکره تلفیقی

روش حل مسئله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلهایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به گزینه‌ی مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینه‌ی انتخاب شده به ندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود.

مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسئله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدید هستند. پژوهش‌گران به تازگی مذاکره‌کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی که حاکی از راهبرد برد-برد است تشویق می‌نمایند؛ زیرا در بیشتر تعارض‌ها، بیش از یک موضوع در میان است و هر یک از طرفین ارزش‌های متفاوتی برای موضوع‌های مورد اختلاف قائلند و دیگر نتایج در دسترس مقدار معین و ثابت برای تقسیم میان طرف‌های مذاکره نمی‌باشد. طرفین می‌توانند به توافقی برسند که به سود آنان است.

## راهبرهای مذاکره

در مذاکره اثربخش، مذاکره‌کنندگان به جای حمله به طرف مقابل و موضع‌گیری، روی حل مسئله متمرکز می‌شوند و به کشف علایق یکدیگر می‌پردازند. آنان چندین گزینه ایجاد می‌کنند و در صورت نرسیدن به توافق می‌کوشند گزینه‌های خود را بهبود بخشند و پیشنهادهای بهتری ارائه دهند.

سه راهبرد متداول در مذاکره عبارتند از: ۱- رقابتی، ۲- همکاری مبتنی بر اعتماد و ۳- نرمش.

**راهبردهای رقابتی:** این راهبرد معمولاً در مذاکره توزیعی کاربرد دارد و بر کسب هدف‌های یک طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش مبتنی است. گروه یا فرد مذاکره‌کننده ممکن است از پنهان کاری، تهدید یا گزافه‌گویی به



عنوان راهی برای پنهان داشتن هدف‌های خود و کشف هدف‌های طرف مقابل استفاده کند.

**راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد:** این راهبرد نوعاً با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تأکید بر تعقیب هدف‌های مشترک، به طور دقیق نیازهای خود را برای دیگری تبیین کرده، رهیافت حل مسئله را پیش می‌گیرد و به دنبال راه‌حلی است که هر دو را راضی نماید.

**راهبرد نرمش:** در این راهبرد برای اجتناب از تعارض، هدف‌های یک طرف مذاکره بر دیگری ارجحیت می‌یابد و یک طرف مذاکره به جای اینکه به هدف‌های خود یا هر دو طرف علاقه‌مند باشد، به هدف‌های طرف دیگر بیش از حد اهمیت می‌دهد.

### فنون مذاکره

مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به هدف‌های خود از مانورهای متمرکز کوتاه‌مدت استفاده می‌کنند. بسیاری از چنین فنونی برای کاهش خواسته‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدف‌های پیشنهادهایی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد و گرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. برای مثال، مذاکره‌کننده می‌تواند با صبر طرف مقابل را از صحنه به در کند یا اقدامی یک جانبه صورت دهد و نتیجه مذاکره را عمل انجام شده در نظر گیرد؛ یا ناگهان رهیافت خود را تغییر دهد و عکس آنچه که از او انتظار می‌رود رفتار کند و بدین ترتیب طرف مقابل را در برابر عمل انجام شده قرار دهد یا از مذاکره کناره‌گیری کند یا محدودیت‌های زمان و هزینه و موعد مقرر را تحمیل کند.

به همین ترتیب، مذاکره‌کننده ممکن است ادعا کند که نقطه سر به سر او از آنچه معمول است بسیار کمتر می‌باشد؛ یعنی از رویه‌ای که به فن دروغ بزرگ مشهور است استفاده کند. اگر طرف مقابل این اطلاعات را بپذیرد ممکن است اطلاعات قابل ملاحظه‌ای بدهد.

جدول ۳-۴- انواع فنون مذاکره

نوع	روش
مذاکره‌کننده آغازگر پرخاشگر	چنین فردی با اظهارات برنده در باره‌ی عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیرمعقول خواندن طرف مقابل یا هرچیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی‌ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل شود.
مذاکره‌کننده متأنی	در این روش، مذاکره‌کننده به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی‌دهد و به نظر می‌رسد روی پیشنهادهای خیلی فکر می‌کند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته‌های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.
مذاکره‌کننده تمسخرگر	مذاکره‌کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره می‌گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار تاسف نماید.
مذاکره‌کننده بازپرس	با تمام پیشنهادهای طرف مقابل کاوشی برخورد می‌کند و پرسش‌های تحریک‌آمیز را به گونه‌ای بیان می‌کند که طرف مقابل احساس کند آمادگی‌های لازم را کسب نکرده است. هر پرسش را به طور مقابله‌ای به چالش می‌کشد و از طرف مقابل می‌خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.

مذاکره‌کننده وانمود می‌کند موافق و راهگشاست؛ در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادها یا تقاضاهای محال دارد.	<b>مذاکره‌کننده به ظاهر موجه</b>
در میان افراد طرف مقابل تفرقه می‌افکند، به گونه‌ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم توافق، توجه را به عدم توافق‌های درونی خود معطوف دارند.	<b>مذاکره‌کننده تفرقه افکن</b>
مذاکره‌کننده ای است که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می‌کند کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راه‌های ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.	<b>مذاکره‌کننده کودن</b>

### ارتباطات و مذاکره

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که مذاکره فراگرد ارتباطات متقابل به منظور دستیابی مشترک است. یکی از موقعیت‌هایی که اغلب، این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود مذاکرات میان فرهنگی است. در چنین مواردی، طرفین مذاکره باید تلاش‌های ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکره‌ی موفق صورت دهند.

مسائل ارتباطی در وضعیت‌های گوناگون سازمانی متداول است ولی آنچه که به ویژه در حین مذاکره میان فرهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند عبارت است از:

۱- عدم گفتگو و ۲- عدم تحمل.

**عدم گفتگو:** گاهی مذاکره به دلیل آنکه طرفین دست کم برای شناخت همدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمی‌کنند با شکست مواجه می‌گردد.

**عدم تحمل:** گاهی عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد عامل شکست مذاکره می‌شود.

سرانجام باید متذکر شد هنگامی مذاکره مثبت رخ می‌دهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

۱- هر طرف مذاکره بارها پرسش‌هایی را مطرح سازد تا گفته‌ها و خواسته‌های طرف مقابل کاملاً روشن شود.

۲- مذاکره‌کننده به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل به طور فعال گوش دهد.

۳- هر از چندگاه مذاکره‌کننده خود را در جای طرف مقابل قرار می‌دهد، و تلاش کند وضعیت را از منظر او ببیند.

### مسائل میان فرهنگی در مذاکره

پیش‌فرض‌های زیربنایی مذاکره اثربخش در بخش‌های مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه‌ای با هم دارند. بیشتر مدیران چینی مذاکره را با ارتباطات از روی تمایل آغاز و پایبندی به آن را طلب می‌کنند و آنگاه مدیران سطوح پایین‌تر به جزئیات فنی رسیدگی می‌نمایند.

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگ‌های مختلف با هم فرق می‌کند، گرچه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد. گذشته از این، افراد در فرهنگ‌های گوناگون ممکن است ادراک‌های متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند. مذاکره‌کنندگان آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تأکید دارند. رک بودن یا نقاد بیش از حد، غیرصمیمی، بی‌صبر و غیرقابل انطباق بودن، موجب ناموثر شدن مذاکره می‌گردد. چینی‌ها پرسش‌های غیرمستقیم مطرح می‌کنند؛ برای مثال به جای آنکه بگویند: آیا می‌توانید این پوشاک را ارزانتر و با کیفیت بهتر تولید کنید؟ می‌گویند: روش میان بری برای تولید پوشاک با هزینه کمتر و کیفیت بهتر ایجاد کرده‌ایم و از پیشنهادهای شما برای بهبود آن استقبال و قدردانی می‌کنیم.

مذاکره با روس‌ها به طور تاریخی، چالش‌های متفاوتی را به وجود می‌آورد. روس‌ها با شروع بحث روی مطلوب‌های بیان شده تأکید می‌کنند و بر برقراری رابطه

تاکیدی ندارند. آنان امتیازهای کمی می‌دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف مقابل را نشانه‌ی ضعف او تلقی می‌کنند تقریباً هرگز به فکر جبران آن نیستند. شهرت روس‌ها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است. اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هر گونه موعد مقرر را نادیده می‌انگارند.

از سوی دیگر، اعراب عمدتاً از سبک عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می‌کنند. اعراب در سراسر فراگرد مذاکره تقاضاهای مطرح می‌کنند و امتیازهایی می‌دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است را جبران می‌کنند. اعراب بر ایجاد روابط بلندمدت تأکید دارند و بدین ترتیب جو کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است.

مردم آمریکای شمالی بر عکس اعراب، به جای آنکه به عواطف ذهنی یا مطلوب-های ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعیت‌های عینی به اقامه دعوی منطقی علیه بحث‌های طرف مقابل متوسل می‌شوند.

آمریکایی‌ها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی بدهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است بر می‌گردانند. آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می‌شوند و روابط کوتاه‌مدت برقرار می‌کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائلند.

در مکزیک، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می‌آید. مهمان‌نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می‌شود و برای موفقیت مذاکره، احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است. مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره-کنندگان آمریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای پرداختن به اصل موضوع در آغاز جلسه مذاکره ابراز داشته‌اند. مکزیکی‌ها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند می‌دانند. آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوءظن وارد مذاکره می‌شوند و دوست ندارند ناآگاه جلوه کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره

سوءاستفاده شود. بنابراین، گفتگوهای آغازین باید غیرمستقیم، محتاطانه و اکتشافی باشند و طرح دیدگاه‌ها یا پرسش‌های مستقیم باید به بعد موکول شود. در نتیجه، هرچند گفتگو زیاد می‌شود ولی کمتر به مذاکره پرداخته می‌شود. مکزیکی‌ها ترجیح می‌دهند مذاکره را با یک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند. نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می‌شود. آنان توافقی‌هایی را ترجیح می‌دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد. آن‌ها بر این باورند که توافق-های نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانه‌ی قوی است. به هر حال گاهی بیانات شفاهی به ظاهر مثبت، در ضمن مذاکره، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می‌شود.

### جنبه‌های اخلاقی مذاکره

از آنجا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می‌شود. مدیران مانند هر مذاکره‌کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول دارد رعایت کنند.

**انگیزه رفتارهای غیراخلاقی:** موارد ذیل می‌توانند انگیزه مذاکره‌کنندگان در انجام رفتارهای غیراخلاقی باشند: ۱- انگیزه سود (هریک از طرفین به کسب امتیاز بیشتر تمایل داشته باشد) ۲- حس رقابت (طرفین مذاکره بر این باور باشند که منابع کافی برای برآورده ساختن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد) ۳- عدالت‌خواهی (جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود).

هنگامی که مذاکره‌کننده مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود اغلب تلاش می‌کند رفتار خود را با اظهارنظرهایی مانند "روشن است که این کار اجتناب‌ناپذیر بود" یا "این کار بی‌ضرر است" یا "هدف وسیله را توجیه می‌کند" یا "راستی کاملاً عادلانه است" توجیه کند. منافع کوتاه‌مدت ناشی از این دلیل تراشی‌های پس از عمل با

تبعات منفی بلندمدت همراه است. به عبارت دیگر، وی در مذاکره بعدی دیگر نمی-تواند از این طریق به خواسته‌هایش برسد. کسی که مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود باید منتظر انتقام‌جویی ناراضیان هم باشد. گذشته از این کسی که یکبار مرتکب رفتار غیراخلاقی شود ممکن است به دام چنین رفتارهایی گرفتار آید و در موقعیت‌های آتی نیز مرتکب رفتار غیراخلاقی شود.

### فنون غیراخلاقی در مذاکره

بر اساس یافته‌های پژوهشی اخیر، موفقیت مذاکره تلفیقی مانند مذاکره‌ی ارزش افزوده، تا حد زیادی به کیفیت اطلاعات مبادله شده بستگی دارد. دروغ، پنهان‌سازی واقعیت‌های مبهم و استفاده از سایر فنون غیراخلاقی بالقوه، اعتماد و حسن نیت را که برای مذاکره برد-برد هر دو طرف حیاتی است زایل می‌سازد. آگاهی از این حقه‌ها می‌تواند مانع سوءاستفاده از حسن نیت مذاکره‌کنندگان شود.





## فصل چهارم:

### انگیزه

#### مقدمه

ظهور انگیزش به عنوان یک موضوع برجسته و اساسی در علم مدیریت دست کم سه دلیل دارد:

۱- فشارهای خارجی روزافزون در رقابت‌های ملی و بین‌المللی، اوضاع اقتصادی و اجتماعی، فناوری، و مقررات دولتی صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران مدیریت را وا داشته تا برای افزایش یا دست کم حفظ سطح جاری کارایی و اثربخشی سازمانی، فنون و سازکارهای جدیدی را ایجاد یا کسب نمایند. این امر مستلزم به کارگیری اثربخش تمام منابع فیزیکی و انسانی سازمان است.

۲- دلیل دوم، توجه به رابطه میان منابع انسانی سازمان و رشد و توسعه بلندمدت است. سازمان‌ها تا مدت‌های مدید به منابع انسانی خود به عنوان ذخایر پایان‌ناپذیر می‌نگریستند، ذخایر بی‌پایانی از نیروی کار واجد شرایط که تغییرات

مکرر در آنها می‌توانست صورت پذیرد. ولی اکنون مدیران با استفاده از راهبردهایی مانند طراحی شغل، مدیریت بر مبنای هدف و مهارت‌آموزی، نسبت به پرورش و ایجاد انگیزه و حفظ نیروی کار اثربخش در تمام سطوح مهارتی توجه بیشتری مبذول دارند.

۳- در دیدگاه مدیران عملیاتی نسبت به کارکنان تغییر مهمی رخ داده است. رهیافت‌های مدیریتی نخستین، نیروی کار را تنها ابزاری در کنار دیگر ابزارهای کار می‌پنداشتند و چنین گمان می‌کردند که آنان با پول برانگیخته می‌شوند. در حالی که برخلاف این تصور سطحی که ناشی از عدم شناخت ابعاد وجودی انسان است آنان به وسیله عوامل متعددی به کار برانگیخته می‌شوند که از آن جمله می‌توان به چالشی بودن کار، توفیق‌طلبی و پیشرفت اشاره کرد.

### تعریف انگیزش

واژه انگیزش در انگلیسی از کلمه لاتین حرکت کردن گرفته شده است و بر اساس محتوای امروزی آن، تعاریف چندی از آن ارائه گردیده است. یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فراگردی می‌داند که با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز می‌شود و رفتار هدفمند با انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید. این تعریف رمز شناخت فراگرد انگیزش را در مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرک‌ها و روابط میان آنها می‌داند.

یکی دیگر از نظریه‌پردازان بر این باور است که انگیزش تمایل زیاد در جهت هدف‌های سازمانی - هرگونه هدف- است مشروط بر اینکه این تلاش توان برآورده کردن یک نیاز فردی را داشته باشد. واژه‌های کلیدی این تعریف عبارتند از: تلاش، هدف سازمانی و نیاز. شاخص عنصر تلاش شدت است و هنگامی نمایان می‌شود که فرد برانگیخته می‌شود ولی تلاش زیاد به تنهایی به نتایج عملکرد شغلی منجر نمی‌شود مگر آنکه تلاش در جهت منافع سازمان هدایت شده باشد.

نیاز یک حالت درونی است که به نتایج معینی معطوف می‌گردد و از کمبودی که انسان در زمان معینی پیدا می‌کند ناشی می‌شود. این کمبود می‌تواند کمبود روانی مانند نیاز به شناسایی و مطرح شدن؛ کمبود زیستی مانند نیاز به آب و هوا و غذا؛ کمبود معرفتی مانند آموزش پاسخ‌گویی به شبهات، بصیرت‌دهی به افراد؛ یا کمبود ایمانی مانند تربیت، التزام به بایدها و پرهیز از نبایدها باشد. نیازی که ارضا نشده باشد منجر به تنش در درون فرد می‌شود که تنش نیز انگیزه‌هایی را در درون فرد تحریک می‌نماید رفتار کاوش‌گرانه را برای یافتن هدف‌های ویژه به همراه دارند و در صورت دستیابی به آن‌ها نیاز برطرف می‌شود و تنش کاهش می‌یابد. بنابراین می‌توان گفت کارکنان با انگیزشی که در حالت تنش قرار دارند، برای کاهش این تنش تلاش می‌کنند. اگر این تلاش به صورت موفقیت‌آمیز به ارضای نیاز منجر شود تنش آن‌ها کاهش می‌یابد ولی باید به خاطر داشت که به دلیل علاقه مندی سازمانی به رفتار کاری، تلاش برای کاهش تنش نیز همواره باید در جهت هدف‌های سازمانی باشد.

برخی از نظریه‌پردازان بر این باورند که انگیزش بیانگر آن دسته از فراگردهای روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است. مدیران برای هدایت موفقیت‌آمیز کارکنان در جهت کسب هدف‌های سازمانی به شناخت این فراگردهای روان‌شناختی نیاز دارند.

کوتاه سخن آنکه نظریه‌پردازان از چند منظر به انگیزش نگریسته‌اند و در نتیجه بر مفاهیم مختلفی تأکید دارند. به طور کلی این دیدگاه‌ها به یک نتیجه منجر شده که مبنایی برای بحث درباره‌ی انگیزه‌های انگیزشی امروز است:

۱- تجزیه و تحلیل انگیزش باید بر عواملی که فعالیت‌های فرد را بر می‌انگیزند تمرکز کند.

۲- انگیزش فراگردگر است و به انتخاب، جهت و هدف توجه دارد.

۳- انگیزش به چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیان گر آن است که فرد دارای انگیزه چه واکنش عینی‌ای نشان می‌دهد.

### نظریه‌های انگیزش

این نظریه‌ها چرایی رفتار را شرح می‌دهند و می‌کوشند شدت، جهت و تداوم رفتار را توصیف نمایند. طی سال‌های متمادی صدها نظریه برای تشریح رفتار انسان ارائه شده که در یک نگاه کلی می‌توان آن‌ها را به دو دسته تقسیم کرد: نظریه‌های کلان که به توصیف ماهیت انسان پرداخته‌اند و نظریه‌های خرد که رفتارهای ویژه- مانند رفتار سیاسی یا رفتارهای پرخاشگرانه- را شرح می‌دهند. نظریه‌های انگیزش را می‌توان به طور کلی در یکی از سه دسته‌ی زیر قرار داد:

۱- نظریه‌های تقویت یادگیری

۲- نظریه‌های نیاز یا محتوایی

۳- نظریه‌های فراگردی یا مدل‌های تصمیم‌گیری

همه‌ی نظریه‌های انگیزش، رفتار را برخاسته از علتی می‌دانند ( بر اساس اصل علیت). نظریه‌های تقویت یادگیری بر نتایج رفتار به ویژه نقش تقویت مثبت تأکید دارند و نظریه‌های دیگر بر نقش ادراکات تأکید می‌ورزند. فرض آن‌ها بر این است که رفتار انسان ارادی و هدفمند است؛ بدین معنی که انسان‌ها می‌توانند بیندیشند و اطلاعات را پردازش و استدلال نمایند. نظریه‌های شناختی، انگیزش را به دو دسته تقسیم می‌کنند: نظریه‌های محتوایی که چیستی و محتوای اصلی رفتارها را شرح می‌دهند و نظریه‌های فراگردی که چگونگی برانگیختگی افراد را توصیف می‌نمایند.

### نظریه‌های نخستین انگیزش

برجسته‌ترین دیدگاه‌های تاریخی درباره ماهیت انسان مبتنی بر این پیش فرض است که انسان‌ها اساساً موجوداتی اندیشمند و منطقی‌اند، با امیال آگاهانه‌ای که توانایی برآورده ساختن آن‌ها را دارند. این افکار جوهر اصلی تفکر فیلسوفان قدیم مانند

سقراط، افلاطون، ارسطو و فلاسفه قرون وسطا مانند توماس اکویناس، و فیلسوفان متاخر مانند دکارت، هابز، و اسپینوزا را تشکیل می‌دهد.

**تفکرگرایی:** برای سالیان متمادی فکر و اراده شخصی نقش گسترده‌ای در تشریح رفتار انسان ایفا می‌کرد. اراده به عنوان یکی از قوه‌های ذهن به شمار می‌آمد. مفاهیم کنونی مانند اراده محکم و قدرت اراده از این تفکر نخستین که افراد می‌توانند آگاهانه چگونگی رفتار خود را معین سازند اشتیاق یافته است. بر مبنای این تفکر برای واداشتن افراد به تغییر رفتار باید آنان را متقاعد ساخت که اراده‌ی خود را تغییر دهند. ضرب‌المثل " کسی که در برابر اراده‌ی خود متقاعد شده است هنوز همان فکر را داراست " بیان می‌دارد که چون افراد توان کنترل اراده خود را دارند، در برابر اعمال خود نیز مسئولند.

علی‌رغم تمام مطالبی که درباره‌ی اراده نوشته شد، مفهوم اراده هرگز برای تشریح رفتار انسان کافی نبود و ناتوانی مفهوم اراده در پیش‌بینی و تشریح رفتار انسان، راه را برای سایر مفهوم‌پردازی‌ها در عرصه انگیزش باز گذاشت.

**لذت‌پرستی:** یکی از نگرش‌های بنیادینی که در بسیاری از نوشته‌های فلسفی باستان به چشم می‌خورد لذت‌پرستی یا روش تعیین صحت عمل امری بر اساس سنجش خوشی‌ها و مرارت‌های حاصل از آن است. برخی از فیلسوفان دوران باستان این اصل را به عنوان مفهوم اصلی برای تشریح آنچه رفتار انسان را بر می‌انگیزد به کار بردند. این اصل برای چندین قرن شالوده فلسفی رفتار انسان به شمار می‌آمد و به ویژه در قرن هجدهم و نوزدهم در میان فیلسوفان مانند جان لاک، جرمی بنتهام و جان استوارت میل شهرت بسیار یافت.

بر اساس اصل لذت‌پرستی افراد به دنبال چیزهایی هستند که برایشان لذت، آسایش و رضایت‌خاطر فراهم می‌آورد و از آنچه رنج‌آور و رنج‌آلود است دوری می‌گزینند.

اصل اساسی لذت‌پرستی هنوز هم در بسیاری از نظریه‌های امروزی انگیزشی یافت می‌شود. به هر حال این اصل بیش از اندازه ساده‌لوحانه است و به سه دلیل زیر برای تشریح پیچیدگی‌های رفتار انسانی کافی نیست:

۱- اصل لذت‌پرستی نمی‌تواند میان نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت به اندازه کافی سازگاری به وجود بیاورد. برای مثال نمی‌تواند تشریح کند که چرا برخی از افراد موفقیت‌ها و لذت‌های کوتاه‌مدت را به امید دستیابی به موفقیت‌ها یا پاداش‌های بلندمدت نادیده گرفته، انواع سختی و رنج و مرارت را بر خود هموار می‌سازند.

۲- طرفدارن نظریه لذت‌پرستی بنابر تنوع بسیار در رفتار میان افراد نمی‌توانند صدها فعالیت و نتایج گوناگون را به طور منظم در دسته‌های متمایز لذت و رنج طبقه‌بندی نمایند. برای مثال نوشتن می‌تواند برای نویسندگان حرفه‌ای لذت‌آور باشد ولی به طور قطع برای بسیاری از دانشجویان رنج‌آور است؛ یا برای یک فرد نظامی ممکن است رفتن به جبهه جنگ آسان‌تر از رفتن به کلاس درس باشد.

۳- معیار تشخیص لذت مشخص نیست؛ در پاره‌ای از اوقات فرد گمان می‌کند که به چیزی لذت‌بخش دست یافته است ولی پس از دست یافتن به مطلوب خود دردمند و رنجور می‌شود، یا آنکه گاهی انسان گمان می‌کند دچار گرفتاری شده است اما با گذشت زمان آن را خوشایند و لذت‌بخش می‌یابد. زیرا لذت بردن از تمایلات و غرایز شخصی برمی‌خیزد و یک حالت نفسانی است که به صورت کور تحقق می‌یابد بدون آنکه تجزیه و تحلیل عقلی صورت پذیرد.

**نظریه غریزه‌ها:** یکی دیگر از تعبیر و تفسیرهای نخستین رفتار، نظریه مبتنی بر غرایز است. بنا بر نظریه‌ی تکامل داروین برخی از اعمال غریزی ارثی است. ساده-ترین این اعمال غریزی، اعمال غیرارادی مانند مکیدن شیر به وسیله‌ی نوزاد است. رفتارهای پیچیده‌تر را که متغیرتر نیز هستند و به وسیله افراد با وضعیت تطبیق داده می‌شوند غرایز می‌نامند. داروین بر این باور بود که غرایز از طریق انتخاب طبیعی پایدار می‌شوند و برای بقای موجود زنده ضرورت دارند.

در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ویلیام جیمز، ویلیام مک دوگال و زیگموند فروید نظریه غرایز را به عنوان بخشی از نظریه‌های انگیزش خود به کار بردند. جیمز غریزه را توان انجام یک عمل بدون پیش‌بینی اینکه این عمل چه به بار می‌آورد و بدون یادگیری چگونگی انجام آن از پیش تعریف کرد. جیمز بر این باور بود که غرایز رفتارهای طبیعی غیراکتسابی‌اند و تفاوت مهم انسان و بسیاری از پستانداران این است که انسان‌ها غرایز بسیار بیشتری دارند. مک دوگال غرایز را تمایلات ارثی، ارادی و هدف‌جویی می‌دانست که چگونگی شناخت افراد از اشیاء را تشریح می‌کنند و این تمایلات برای اقدام نسبت به ارضای نیازها برانگیخته می‌شوند. در سال ۱۹۰۸ مک دوگال فهرستی از دوازده غریزه منتشر کرد که عبارت بودند از: گریز، تنفر، کنجکاو، قربت، خود حقارتی، دفاع از خود، رفتار والدین، تولیدمثل، گرسنگی، جمع‌دوستی، فراگیری و اکتساب، و سازندگی. نوشته‌های فروید نیز به طور گسترده‌ای بر دو غریزه جنسی و پرخاشگری متمرکز است، اگرچه در پایان عمرش که از سرطان دهان رنج می‌برد مطالب زیادی درباره غریزه مرگ نوشت. با اینکه در دهه دوم قرن حاضر نظریه غرایز به طور گسترده‌ای برای تشریح رفتار به کار می‌رفت، پس از سال ۱۹۲۰، کم‌کم به دو دلیل اعتبار خود را از دست داد:

- ۱- فهرست غرایز غیرماهرانه و غیرمنطقی شد؛ جمع فهرست غرایز تقریباً به شش هزار رسید از جمله "غریزه‌ی اجتناب خوردن سیب در باغ خود"!
- ۲- مهم‌ترین حمله به نظریه‌ی غرایز از جانب گروهی رفتارگرایان و مردم-شناسان فرهنگی با نشان دادن اینکه این رفتارها اکتسابی‌اند و نه غریزی صورت پذیرفت.

امروزه نظریه غرایز فقط برای تشریح برخی از رفتارهای حیوانی به کار می‌رود؛ از جمله پاسخ ذاتی نوزادان به محرک‌ها یا اعمالی مانند پرش پا در اثر ضربه زدن به سر زانو، مژه بر هم زدن در اثر ضربه آهسته به ابرو، و گرداندن سر در پاسخ به دست

زدن به گونه، که این اعمال را نیز به جای غرایز به طور کلی پاسخ‌های واکنشی می‌نامند.

### نظریه‌های جدید انگیزش

پنج روش تشریح رفتار: نیازها، تقویت، شناخت، ویژگی‌های شغل، و عواطف و احساسات زیربنای تکامل نظریه‌های جدید انگیزش‌اند. در مرور این نظریه‌ها باید توجه داشت که هدف هر نظریه انگیزش تشریح و پیش‌بینی رفتار ارادی یا هدفمند است، و تفاوت میان دیدگاه‌های نظری در ساز و کارهای علی و معلولی است که برای توصیف رفتار به کار برده‌اند.

**نظریه نیاز:** نظریه‌های نیاز مبتنی بر این پیش‌فرض‌اند که افراد به وسیله‌ی نیازهای ارضا نشده برانگیخته می‌شوند. برای مثال نارضایتی فرد از زندگی اجتماعی خود، او را به مشارکت بیشتر در فعالیت‌های اجتماعی بر می‌انگیزاند. هنری مونر، یکی از روانشناسان دهه ۱۹۳۰، نخستین بار فهرستی از نیازهایی را که فکر می‌کرد زیربنای رفتارهای هدفمند است ارائه کرد. از کار موری گستره‌ای از نظریه‌های متنوع نیاز نشان داده شد که برخی از آن‌ها امروزه نیز تاثیر خود را دارند.

**نظریه تقویت:** نظریه پردازان تقویت یادگیری، مانند ثرندایکو اسکینر، بر این باورند که رفتار به وسیله نتایج آن کنترل می‌شود نه بر اساس نتایج حالت‌های فرضی درونی مانند غرایز، انگیزه‌ها یا نیازها. این قضیه مبتنی بر آن است که افراد رفتارهایی را تکرار می‌کنند که پیامدهای مطلوبی دارد و از رفتارهایی که اثر نامطلوب به همراه دارد اجتناب می‌ورزند. کمتر کسی با این بیان که "پاداش‌های سازمانی تاثیر انگیزشی بر رفتار کاری دارد" مخالفت می‌کند. به هر حال نظریه پردازان رفتارگرا و شناختی بر نقش حالت‌های درونی و فراگردها در انگیزش توافق ندارند.

**نظریه شناخت:** نظریه‌پردازان شناختی انگیزش معتقدند که رفتار به طور کامل به وسیله نتایج محیطی شکل نمی‌گیرد، بلکه تابعی از باورها، انتظارات، ارزش‌ها



و سایر ادراکات ذهنی است؛ بنابراین رفتار را ناشی از انتخاب آگاهانه و منطقی از میان گزینه‌های گوناگون آشکار می‌دانند تا نتایج محیطی. نظریه‌های شناختی انگیزش شامل نظریه برابری، انتظار و هدف‌گذاری است.

**ویژگی‌های شغل:** بر اساس این رهیافت نظری نسبت به انگیزش گفته می‌شود نفس کار، رمز انگیزش کارکنان است. کار یکنواخت و خسته‌کننده انگیزه خوب کار کردن را در افراد می‌کشد، در حالی که کار چالشی انگیزه افراد را زیاد می‌کند. سه جزء کار چالشی عبارتند از: ۱- تنوع ۲- استقلال ۳- اختیار تصمیم‌گیری. دو روش مشهور برای افزایش تنوع در مشاغل تکراری، غنای شغلی (یا طراحی مجدد شغل) و گردش شغلی است.

**عواطف/احساسات:** بر اساس جدیدترین نظریه گفته می‌شود کارکنان افرادی با ویژگی‌های جامع‌اند که هدف‌هایی بیش از مطرح شدن به عنوان یک فرد با عملکرد عالی دارند. برای مثال هر فرد ممکن است بخواهد همسری دوست داشتنی، پدر یا مادری دلسوز، دوستی خوب و شهروندی وظیفه‌شناس یا شخصی شاد داشته باشد. از این رو به نظر می‌رسد انگیزه کاری تابعی از عواطف و احساسات فرد نسبت به اهداف و منافع چندگانه‌اش باشد. برای مثال در صورتی که آرزوی فردی در زندگی ورود به دوره تحصیلات تکمیلی و گرفتن مدرک دکترا باشد به احتمال برای مدتی طولانی سخت درس خواهد خواند. برعکس یک استاد کاملاً با انگیزه وقتی ببیند فرزندش در یک حادثه به شدت صدمه دیده ممکن است تدریس و کلاس درس را رها کند.



## فصل پنجم:

# تیم‌سازی در قرن بیست‌ویکم

### مقدمه

تیم به تعداد کمی از افراد دارای مهارت‌های مکمل گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهدند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به رهیافت خود همگی پاسخگو هستند. در تعریف دیگری تیم به مجموعه‌ای از افراد رسماً تعیین شده گفته می‌شود که برای انجام موفقیت‌آمیز کار در راستای تحقق رسالت سازمان به یکدیگر وابسته‌اند. تعریف دوم به تعریف گروه شبیه‌تر است. با در نظر گرفتن چرخه حیات شکل‌گیری گروه‌های کاری می‌توان گفت: تیم، گروهی کاری است که به مرحله اجرایی خود رسیده است. بسیاری از گروه‌های کاری به دلیل تعارض بر سر قدرت و اختیار و روابط متقابل شخصی ناپایدار، هرگز کیفیت لازم را برای اطلاق تیم واقعی پیدا نمی‌کنند. برخی تیم را این گونه از گروه متمایز

ساخته‌اند: جوهره تیم تعهد مشترک است، بدون تعهد، گروه به عنوان مجموعه‌ای از افراد عمل می‌کند در حالی که با تعهد به صورت یک واحد قدرتمند عملکرد جمعی در می‌آید.

منظور از تعداد کمی از افراد در تعریف تیم تعداد ۲ تا ۲۵ نفر است، هرچند که تیم‌های اثربخش نوعاً کمتر از ده نفر بوده، متداول‌ترین اندازه برای تیم کاری ۸ نفر است. در تعریف دیگر، تیم عبارت است از گروه کاری نسبتاً پایداری که اعضای آن هدف‌های مشترک داشته، به هم وابسته‌اند و به عنوان یک واحد کاری در برابر کل سازمان پاسخگوست. در همه این تعاریف چند مفهوم مشترک به چشم می‌خورد: مقصد و هدف‌های مشترک، پاسخگویی فردی و جمعی، به هم وابستگی و تعهد که هم نیروزایی نیز باید به آن افزوده شود.

### عواملی که موجب به وجود آمدن تیم می‌شوند:

- ۱- یک هدف مشخص میان اعضای تیم وجود دارد.
  - ۲- افراد تیم برای هم خوشایند هستند.
  - ۳- یک رهبری برای برقراری هماهنگی میان اعضای تیم وجود دارد.
- در هر تیم قاعدتاً باید مشخصات زیر وجود داشته باشد:
- هدف مشترک
  - ضوابط و مقررات
  - هم‌بستگی گروهی
  - تشکیل جلسات بحث و گفتگو
  - تصمیم‌گیری
  - تقسیم وظایف
  - عملکرد هماهنگ
  - رهبری

## قوانین اساسی فعالیت‌های تیمی

- تمام اعضای تیم باید احساس تعلق نسبت به تیم داشته باشند.
- بین اعضای تیم لازم است احترام متقابل وجود داشته باشد.
- تمام اعضا باید کوشش داشته باشند تیم را برای دستیابی به راه‌حل نهایی کمک کنند.
- تمام اعضا باید خود را مکلف سازند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند.
- تمام اعضا ضروری است در جلسات تیم به طور منظم و به موقع حضور یابند.
- لازم است میان اعضای تیم اعتماد متقابل وجود داشته باشد.
- ضروری است اعضا در ارتباط با هم احساس امنیت کنند.
- هر فرد باید موفقیت تیم را موفقیت خود بداند و لذا در جهت موفقیت تیم تلاش کند.
- اعضا باید از تک‌روی بپرهیزند و سعی کنند اقداماتشان را در هماهنگی با دیگر اعضای تیم به انجام رسانند.

## تبدیل گروه کاری به تیم کاری

مدیران چگونه گروه کاری را به تیم کاری تبدیل می‌کنند؟ آنان می‌توانند توجه اعضای تیم را بر هدف‌های مشترک متمرکز ساخته، به آنان کمک کنند تا درباره چگونگی کسب آن به توافق برسند؛ بنابراین حصول اطمینان از موارد زیر حائز اهمیت است:

- همه اعضای تیم هدف‌ها را شناخته و پذیرفته باشند؛
- اعضای تیم مهارت‌های لازم را کسب کرده باشند؛
- اعضا اولویت‌های تیم را شناسایی کرده و پذیرفته باشند؛
- اعضای تیم مالکیت کار خود را داشته باشند؛
- تیم چشم‌انداز مشترکی برای انجام کارش داشته باشند؛
- اعضای تیم بصیرت برای انجام کارهایشان داشته باشند.

مدیران از تیم به عنوان راهی برای پاسخ سریع به محیط متحول خود استفاده کرده، کارکنان را تشویق می‌کنند ابتکار عمل به خرج دهند و با توجه به خبرگی خود، پیشنهادهایی برای بهبود محصولات و فراگردهای انجام کار ارائه نمایند. تیم‌ها اختیار تصمیم‌گیری را نیز به سطح عملیاتی آورده، آن را به کارکنانی که دانش لازم را دارند تفویض می‌کنند. مدیریت اثربخش تیم‌ها مستلزم توانمندسازی کارکنان، تغییر شکل رهبری، ارزیابی و ارائه پاداش به کارکنان بر اساس اهداف تیمی است.

### توانمندسازی کارکنان

هنگامی که مدیران، توان کارکنان را برای تصمیم‌گیری و حل مسئله بدون دخالت مدیریت افزایش می‌دهند، کارکرد تیم بهبود می‌یابد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها در خصوص کار و تصمیم‌های مربوط به آن اختیار بیشتری به کارکنان می‌دهند، زیرا بر این باورند که کارکنان در زمینه تخصص خود، بیشترین دانش را دارند. چنانچه کارکنان بتوانند بدون کسب مجوز از مدیران ارشد تغییراتی را ایجاد کنند سریع‌تر می‌توانند به خواسته‌های مشتری و ارباب رجوع پاسخ دهند. توانمندسازی تیم‌های کاری در چهار بعد صورت می‌پذیرد:

- توانایی؛ تیم‌های کاری باور جمعی دارند که می‌توانند اثربخش باشند.
- پرمعنی بودن؛ اعضای تیم باورها و نگرش‌های مشترکی دارند.
- استقلال؛ تیم‌های کاری آزادی و بصیرت در تصمیم‌گیری نسبت به چگونگی انجام کارشان دارند.
- نتایج؛ تیم می‌داند که کارش بر سایر بخش‌های سازمان تاثیر مهم دارد. ناگفته نماند که توانمندسازی کارکنان به معنی آموزش مهارت برای قبول مسئولیت تصمیم‌گیری نیز هست. تیم‌هایی که به سوی خودگردان شدن پیش می‌روند، عموماً در دوره‌های آموزشی به صورت فشرده شرکت می‌کنند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که تیم‌ها در چهار زمینه نیاز به راهنمایی دارند:

- ۲- چگونگی مدیریت تیم
- ۳- چگونگی کارکرد مستمر تیم
- ۴- مسائل فنی که موجب بهبود عملکرد تیم می‌گردد.

### رهبری در تیم

چون دانایی و توانایی افراد در انجام امور مختلف یکسان نیست، هر اقدام جمعی نیازمند راهنما و رهبری است که متناسب با خصوصیات تیم و هدف آن، از خصوصیات جسمی و شخصیتی لازم برای جلب همکاری خواستار رسیدن به آن هدف برخوردار باشد.

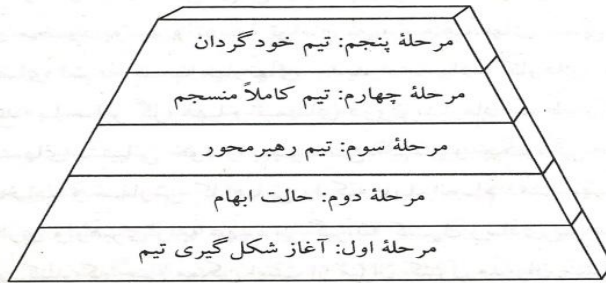
کسانی برای رهبری تیم مناسب هستند که کوشش‌ها و تلاش‌های تیم را بتوانند هدایت و هماهنگ کنند تا تیم بتواند به سمت اهداف اصلی خود حرکت کند. تمایز اصلی این افراد با دیگران در این است که همواره هدف نهایی را در نظر دارند. مسیر کار آن‌ها همواره بر اساس نظم و انضباط استوار است و تسلط کافی بر همه امور دارند. آن‌ها همواره به اعضای تیم اعتماد دارند مگر آنکه دلایل محکمی برای عدم اعتماد به شخصی داشته باشند. هیچ‌گاه به شخص دیگری حسادت نمی‌ورزند. قوت و ضعف نقش گروهی اشخاص را به وضوح تشخیص می‌دهند و از هر عضو به نحو موثر بهره‌برداری می‌کنند، لذا آن‌ها هستند که نقش و مرز کاری هر عضو را تعیین، خلأ را شناسایی و جهت پر کردن آن اقدام فوری می‌کنند.

صحبت کردن با آن‌ها بسیار راحت است و با آنکه حرف زیادی برای گفتن دارند ولی برای آنکه برای صحبت کردن دیگر اعضا مجال لازم را فراهم سازند، از صحبت کردن پرهیز می‌کنند. در حقیقت، رهبر دستور کار تیم را مشخص می‌سازد، اولویت‌ها را تشخیص می‌دهد، نظرات اعضا را جمع‌بندی و حکم نهایی تیم را بیان می‌کند و هر جا لازم باشد تصمیمی اتخاذ کند با قاطعیت و با توجه به رای اکثریت تصمیم‌گیری می‌کند.

رهبر تیم باید موارد زیر را رعایت کند:

- از اذعان به جهل خود در یک زمینه خاص هراسی نداشته باشد.
- زمان مناسب برای هر اقدام را بداند.
- چگونگی تسهیم واقعی قدرت را بیاموزد.
- نگران مسئولیتی باشد که افراد می‌پذیرند نه آنچه نمی‌پذیرند.
- به یادگیری ضمن کار عادت کند.

با تغییر تیم کاری از شکل سنتی به تیم خودگردان طبق نمودار زیر رهبری تیم به جای آنکه در دست فرد منتخب اعضا باشد، بین اعضای تیم به طور گسترده پخش می‌شود و در واقع نقش‌های رهبری به اعضا منتقل می‌شود.



شکل ۵-۱- مراحل رهبری در تیم

- ۱- **آغاز شکل‌گیری تیم:** پس از برنامه‌ریزی آغازین توسط مدیر اجرایی، تیم تشکیل جلسه می‌دهند. اعضای تیم آموزش فشرده‌ای می‌بینند. مدیر تیم، مسئولیت تعیین اکثر فعالیت‌های تیم را برای خود حفظ می‌کند، هر چند که می‌کوشد تا اعضای تیم کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند.
- ۲- **حالت ابهام:** انطباق اعضای تیم با نقش‌های جدید می‌تواند دشوار باشد و اعضا در برابر حرکت به سوی خودگردانی مقاومت نشان دهند. مدیران نیز ممکن است مانع تغییر شوند زیرا به درستی می‌فهمند که نقش آنان کمرنگ شده است.
- ۳- **تیم رهبر محور:** به هر حال پایداری اعضای تیم ضمن مرحله انتقال، نوعاً به سودمند شدن تیم، آن هم اغلب با تکیه بر رهبری درونی ختم می‌گردد.



این گونه تیم‌های رهبرمحور معمولاً تعارض کمتری با مدیران خود دارند و ناهنجاری‌های کارکردی برای اداره جلسات و انجام ماموریت‌ها تدوین می‌کنند.

۴ - تیم کاملاً منسجم: تیم‌هایی که به طور اثربخش در مرحله چهارم عمل می‌کنند ممکن است در جذب اعضای جدید و برخورد بهره‌ور با سایر تیم‌ها مشکل داشته باشند. آنان عموماً یک رهبری درونی قوی، خواه توسط یک فرد یا به صورت چرخشی میان اعضای تیم ایجاد می‌کنند.

۵ - تیم خودگردان: تکامل نهایی تیم خودگردان، گسترش وفاداری سازمانی ورای وفاداری محدود به تیم و توسعه توأمان تعهد به هدف‌های تیمی و سازمانی را در بر دارد. اعضای تیم به کسب مهارت‌های جدید ادامه داده، کارهای جدید فنی را به انجام می‌رسانند، با سایر گروه‌ها و تیم‌های درون سازمان به طور اثربخش کار می‌کنند، سیستم‌های پشتیبانی خود را بهبود می‌بخشند و چگونگی انجام کارهای خود مانند انتخاب و سفارش کارهایی را که باید انجام دهند بهینه می‌سازند، مسئولیت‌های اداری و رهبری را به عهده می‌گیرند، کنترل زیادی بر عملکرد فردی اعضا اعمال می‌کنند که حتی ممکن است از میزان کنترل مدیران سنتی نیز فراتر رود و بالقوه نتایج زیان‌باری به همراه داشته باشد.

### نوع‌شناسی کلی تیم‌های کاری

تیم‌های کاری با مقاصد گوناگون ایجاد و از این رو با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو می‌شوند. مدیران با شناخت تفاوت‌های میان تیم‌ها می‌توانند به طور اثربخش‌تری با این چالش‌ها برخورد کنند. یک روش سودمند برای دسته‌بندی، استفاده از نوع-شناسی تیم‌های کاری است که «اریک ساندسترم» و همکارانش ارائه کرده‌اند. چهار نوع کلی تیم‌های کاری بدین ترتیب فهرست شده‌اند:

۱. مشورتی؛

۲. تولید؛

۳. پروژه؛

#### ۴. عمل (اقدام)

هر یک از این برنامه‌ها، یک هدف اساسی را نشان می‌دهد و به ندرت تصمیم نهایی را می‌گیرند؛ در حالی که تیم‌های تولید و عمل تصمیم‌های مدیریتی را به اجرا در می‌آورند.

#### تیم‌های مشورتی

همانطور که از اسامی تیم‌های مشورتی استنباط می‌شود این گونه تیم‌ها برای گسترش پایه اطلاعاتی تصمیم‌های مدیریتی است. بهترین نمونه، حلقه‌های کیفیت است، زیرا پیشنهادهای بهبود کیفیت داوطلبانه از سوی کارکنان تولیدی و خدماتی را تسهیل می‌کنند.

تیم‌های مشورتی به درجه کمتری از تخصص فنی نیاز دارند. میزان هماهنگی آن‌ها با سایر واحدها نیز کم است؛ زیرا این تیم‌ها بیشتر مستقل عمل می‌کنند. کمیته‌های ویژه نظیر کمیته گردهمایی سالانه نسبت به کمیته‌های دائم مانند کمیته رسیدگی به شکایات‌ها، چرخه کاری کوتاه‌تری دارند.

#### تیم‌های تولیدی

این تیم مسئول انجام عملیات روزانه است. حداقل نیاز به آموزش برای انجام کارهای تکراری حاکی از پایین بودن تخصص فنی مورد نیاز در تیم تولیدی است ولی تیم تولیدی نوعاً به هماهنگی زیاد نیاز دارد؛ چون کار از یک تیم به تیم دیگر جریان می‌یابد. برای مثال تیم خدمه قطار باید اطلاعات تازه درباره نیازهای تعمیراتی قطار را به تیم نگهداری خط آهن بدهند.

#### تیم‌های پروژه

پروژه‌ها راه‌حل‌های خلاق می‌طلبند و اغلب بستر به کارگیری دانش تخصصی‌اند. برای مثال اعضای تیم پروژه طراحی هواپیما باید تخصص فنی زیادی داشته باشند و در عین حال به میزان زیادی با سایر واحدها هماهنگ باشند؛ در حالی که یک

تیم پژوهشی دارویی کمتر با سایر واحدهای کاری تعامل دارند و نسبتاً خود اتکاست و بنابراین به هماهنگی اندکی نیاز دارد.

### تیم‌های عمل

بهترین نمونه این نوع تیم در تیم‌های ورزشی یافت می‌شود که در آن‌ها تخصص زیاد و با هماهنگی زیاد تلفیق شده است. در یک تیم ورزشی نظیر بیس بال هم دفاع عالی و هم حمله اثربخش ضرورت دارد و گذشته از آن هماهنگی میان سرمربی، چوگان‌بازان، مربیان چوگان و محل زدن دونه با توپ باید دقیق باشد. به همین ترتیب هماهنگی میان خدمه هواپیما، تیم جراحی در بیمارستان، هیأت کوهنوردی، تیم مذاکره‌کننده قرارداد حقوق و دستمزد نیروی کار، و تیم ضربت نیروی انتظامی باید زیاد باشد. چالش منحصربه‌فرد تیم‌های عمل، به نمایش گذاشتن اوج عملکرد مورد تقاضاست.

این نوع‌شناسی چهارگانه از تیم‌های کاری پویا و متحول است، چرا که برخی از تیم‌ها از یک نوع دیگر تکامل می‌یابند. برای مثال تیمی که کار خود را به صورت پروژه آغاز می‌کند ممکن است به تیم عمل تبدیل شود. در برخی از شرکت‌ها، مانند شرکت غذایی «جنرال فودز» تیم‌ها ترکیبی از انواع گوناگون را نشان می‌دهند، این شرکت یک سری از دسرهای آماده را به بازار ارائه می‌دهد. در آغاز، تیم نه نفره‌ای با آزادی عمل، همچون کارآفرینان، کسب و کار خود را آغاز کرد. این تیم حتی می‌بایست بر ساخت کارخانه با توجه به فناوری مورد نیاز برای ساخت این محصول نظارت می‌کرد. این تیم خاص، ترکیبی از تیم‌های مشاوره‌ای، پروژه و عمل بود. به طور خلاصه، تیم شرکت غذایی جنرال فودز همه کارها به جز ساخت محصول نهایی را خودش انجام داد. مهم‌تر آنکه این تلاش تیمی موفق الگویی برای تیم‌های تولیدی کارخانه قرار گرفت. برخی سه نوع تیم را در محیط کار به شرح ذیل از هم متمایز ساخته‌اند: ۱- تیم مشورتی ۲- تیم عمل یا ساخت و ۳- تیم گرداننده (اداره‌کننده).

**تیم مشورتی:** این گونه تیم‌ها برای مطالعه دقیق مسائل و توصیه راه‌حل برای آن‌ها تشکیل می‌شوند و نوعاً موعده زمانی خاصی دارند. پس از انجام کار هر کس به واحد خود بر می‌گردد و تیم منحل می‌گردد. این نوع تیم، گروه «موقت» نیز نامیده می‌شود نظیر گروه ضربت، کمیته ویژه و پروژه.

**تیم عمل یا ساخت:** گروه دائمی است که کار مستمر انجام می‌دهد مانند بازاریابی یا ساخت. اعضای تیم‌های ساخت یا عمل باید روابط کاری بلندمدت همراه با سیستم‌های عملیاتی خوب داشته و از پشتیبانی خارجی برای کسب اثربخشی طی یک دوره پایدار برخوردار باشند.

**تیم گرداننده:** تیم گرداننده یا اداره‌کننده مرکب از رهبران عالی سازمان یا مدیران ارشد هر واحد سازمانی است که «گروه مدیریت عالی» نیز نامیده می‌شود. بررسی و تصمیم‌گیری درباره مسائل مهم و کمک به دیگران آنان را ارضا می‌کند. مسائل اصلی برای این گونه تیم‌ها شامل شناسایی مقصد، اهداف کلی سازمان و همچنین ارزش‌های سازمانی می‌گردد. امروزه، استفاده از این گونه تیم‌ها که به طور رسمی در ساختارهای مدیریت عالی سازمان‌ها طراحی شده‌اند به طور روزافزون دیده می‌شود. این رهیافت، از حمایت مشاوران و صاحب‌نظران مدیریت و همچنین مدیران عالی مجرب برخوردار است.

### نوع‌شناسی مبتنی بر ابعاد چهارگانه

دانشمندان در یک نوع‌شناسی دیگر، تیم‌ها را در راستای چهار بعد عمده: ۱- مقصد یا رسالت، ۲- زمان، ۳- میزان استقلال و ۴- ساختار اختیار، به چندین نوع دسته‌بندی کرده‌اند.

### مقصد یا رسالت

نخستین بعد با مقصد یا رسالت عمده تیم سروکار دارد. در این راستا، تیم‌های کاری عمدتاً به کار انجام شده در سازمان مادر مانند طراحی و ساخت محصولات جدید،

ارائه خدمت به مشتریان و مانند آن علاقه‌مندند. تمرکز اصلی آن‌ها بر استفاده اثربخش از منابع سازمان برای ایجاد نتایج، خواه تولید محصول یا ارائه خدمت، می‌باشد. دیگر تیم‌هایی که در این بعد قرار دارند تیم‌های بهبود نامیده می‌شوند که گرایش عمده آن‌ها، افزایش اثربخشی فراگردهای به کار رفته در سازمان مادر است. برای مثال شرکت «تگزاس اینسرومنت» برای کمک به بهبود کیفیت عملیات واحد مالزی خود به تیم‌های کنترل کیفی متکی است.



شکل ۵-۲- نوع‌شناسی مبتنی بر ابعاد چهارگانه

## زمان

بعد دوم زمان است. برخی تیم‌ها از این منظر موقتی به شمار می‌آیند و برای پروژه‌ای خاص، با چرخه حیات معین تشکیل شده‌اند. برای مثال تیمی را که برای طراحی محصول جدید ایجاد می‌شود، موقتی می‌نامند زیرا همین که کار آن به انجام رسید

تیم منحل می‌شود. سایر انواع تیم‌ها دائمی هستند و تا زمانی که سازمان مادر فعال است باقی می‌مانند. برای مثال در بسیاری از سازمان‌ها تیم‌های متمرکز بر ارائه خدمت اثربخش به مشتریان، جز بخش‌های دائمی‌اند.

### میزان استقلال

سومین تمیز تیم‌ها به میزان استقلال تیم‌ها مربوط می‌شود. در یک نهایت پیوستار، گروه‌های کاری قرار دارند که در آن رهبران تیم‌ها تصمیم‌هایی را از جانب اعضای گروه می‌گیرند و کار اعضای گروه پیروی از دستورات رهبر است. به هر حال، هرچه سازمان‌ها به نهایت دیگر این پیوستار نزدیک‌تر می‌شوند و تصمیم‌های کلیدی به خود کارکنان واگذار می‌شود، این نوع سنتی گروه کمتر دیده می‌شود. به طوری که در تیم‌های خودگردان - که نوعاً مرکب از تعداد اندکی افراد (اغلب حدود ده نفر) است - اعضا وظایفی را بر عهده می‌گیرند که زمانی سرپرستانشان آن‌ها را بر عهده داشتند، از قبیل تقسیم ماموریت‌های کاری، تعیین سرعت کار، تعیین چگونگی ارزیابی کیفیت و حتی تصمیم نسبت به اینکه چه کسانی به گروه بپیوندند.

### ساختار اختیار

چهارمین بعد، بیانگر ارتباط تیم‌ها با ساختار کلی اختیار در سازمان بوده، به ارتباط میان مسئولیت‌های شغلی رسمی گوناگون مربوط می‌شود. در برخی از سازمان‌ها تیم‌ها از نظر وظایف سازمانی دست نخورده باقی می‌مانند. برای مثال در برخی از سازمان‌ها، پروژه‌ها به گونه‌ای سازماندهی شده‌اند که همیشه اعضای پروژه با هم روی محصولات معین کار می‌کنند و تخصص خود را برای طیف گسترده‌ای از محصولات به کار نمی‌برند. در چنین سازمان‌هایی تیم‌ها می‌توانند بدون ابهام‌های ایجاد شده در اثر منحرف شدن از زمینه‌های تخصصی خود به فعالیت بپردازند. به هر حال با افزایش تناوب رشد، تیم‌های میان‌بخشی (برای مثال بازاریابی، مالی، منابع انسانی و مانند آن) تشکیل می‌شوند. تیم‌های میان‌بخشی مرکب از کارکنان یک سطح سازمانی است که از حوزه‌های تخصصی گوناگون آمده‌اند. این تیم‌ها راه اثربخشی

برای جمع کردن افراد از سراسر سازمان به دور هم‌اند تا در کارهای گوناگون مورد نیاز برای تکمیل پروژه‌های بزرگ با هم همکاری کنند.

در سازمان‌هایی که از تیم‌های میان‌سازمانی تشکیل شده‌اند، مرزهای میان تمام تیم‌های آن باید ناثابت باشند. در واقع افراد در بیش از یک تیم عضوند؛ شرایطی که اغلب برای اثربخشی سازمان‌ها ضرورت دارد. برای مثال اعضای تیم ساخت یک سازمان باید فعالیت‌های خود را با اعضای تیم بازاریابی به دقت هماهنگ کنند. هر چه افراد در تیم‌های گوناگون بیشتری فعالیت داشته باشند، دیدگاه‌های گسترده‌تری کسب می‌کنند و سهم بیشتری در موفقیت سازمان خواهند داشت. افراد متخصص حوزه‌های گوناگون برای یادگیری چگونگی برقراری ارتباط با یکدیگر و هماهنگ کردن تلاش‌هایشان به زمان نیاز دارند. ایجاد اعتماد و پذیرش متقابل افراد برای کار نزدیک با یکدیگر نیز زمان‌بر است. به هر حال با در نظر گرفتن موفقیت‌های بزرگ تیم‌های میان‌وظیفه‌ای به نظر می‌رسد چنین تلاش‌هایی با ارزش باشد.

### شکست تیم‌های کاری

طرفداران رهیافت تیمی نسبت به مدیریت تصویر روشن و خوش‌بینانه‌ای ترسیم می‌کنند. با این همه تیم‌های کاری ساخت تاریکی نیز دارند. هرچند که آمار دقیقی وجود ندارد ولی تیم‌های کاری اغلب شکست می‌خورند و هرکس که بخواهد استفاده از ساختارهای تیمی را در محیط کاری مدنظر قرار دهد باید دید جامعی از مزایا و محدودیت‌های آن داشته باشد.

مخالفت برخی از کارشناسان با روند توانمندسازی کارکنان و استفاده از تیم‌های کاری این افسانه که تیم‌ها می‌توانند به صورت معجزه‌آسایی جایگزین سلسله‌مراتب اختیارات سنتی و ارتباط پاسخگویی در سازمان شوند را به چالش می‌کشد. برای اثربخشی تیم، هم مدیریت و هم اعضای تیم باید تلاش هماهنگ شده‌ای را برای اندیشیدن و انجام کارها به طور متفاوت صورت دهند.

**خطاهای متداول مدیریت درباره تیم‌ها:** تهدیدات اصلی نسبت به اثربخشی تیم، انتظارات غیرواقعی است که به عجز و ناکامی منجر شده، افراد را به خروج از تیم تشویق می‌کند. هم مدیران و هم اعضای تیم ممکن است قربانی انتظارات غیرواقعی شوند.

برنامه‌های پاداشی که رقابت میان افراد را تشویق نماید، روحیه کار تیمی را فرسوده می‌کند. تیم‌های کاری به یک نظام پشتیبانی چرخه حیات سازمانی خوب نیاز دارند.

**مسائل اعضای تیم:** برخلاف نظریه X درباره کارکنان که بیان می‌دارد برای کار تیمی واقعی انگیزش و خلاقیت وجود ندارد، برای تیم‌ها قبول کار بیش از حد و انجام سریع کار و تلاش زیاد برای به دست آوردن نتایج فوری، امری متداول است. پویایی‌های مهم گروهی و مهارت‌های تیمی در هجوم برای کسب نتایج گم می‌شود، در نتیجه مدیریت و اعضا باید واقعی بودن انتظارات تیم را کنترل کنند. همچنین اعضای تیم گاهی که در دستیابی به اهداف با موانع پیش‌بینی نشده مواجه می‌شوند نیاز به مشاوره دارند تا در اثر عجز، سازمان را ترک نکنند. آموزش جامع در زمینه مهارت‌های میان فردی می‌تواند از بروز بسیاری از مسائل متداول کار تیمی جلوگیری کند.

### کار تیمی اثربخش از طریق همکاری

صاحب‌نظران بر این باورند که با شدت گرفتن فشار رقابت، موفقیت سازمان در گرو کار تیمی خواهد بود نه تک ستارگان. آهنگ آشنای تاکید بر کار تیمی به این دلیل است که قهرمانان ورزشی عموماً موفقیت خود را مرهون آن می‌دانند. در دنیای کسب و کار سه عنصر کار تیمی بیشترین توجه را به خود معطوف می‌دارد: همکاری، اعتماد و انسجام.

**همکاری:** هنگامی که تلاش‌های افراد به طور منظم برای کسب هدف جمعی تلقی شوند گفته می‌شود که آنان با هم همکاری می‌کنند. هر چه تلفیق تلاش‌ها



بیشتر باشد درجه همکاری بیشتر است. تلفیق تلاش‌ها در کار تیمی و در سازمان-هایی که از گروه‌های کاری به هم وابسته تشکیل می‌شوند می‌تواند به دو صورت باشد: ۱- همکاری مبتنی بر اعتماد ۲- هماهنگی.

**همکاری مبتنی بر اعتماد:** همکاری هنگامی بر پایه اعتماد صورت می‌پذیرد که اعضای گروه مسئولیت توأمان برای نتایج معین داشته باشند. برای مثال در کوششی مانند مسابقه طناب‌کشی اعضای تیم باید همکاری کنند تا موفق شوند. به همین ترتیب اگر اعضای کمیته خودکفایی هزینه بیمارستانی بخواهند توصیه‌های خوبی ارائه دهند باید با یکدیگر همکاری کنند.

**هماهنگی:** تلفیق تلاش‌های افرادی را که مسئولیت فردی برای انجام کارهای فرعی ترتیبی دارند هماهنگی نامند. برای مثال در خط تولید خودرو، هماهنگی زیادی ضرورت دارد زیرا کار الف باید پیش از کار شخص ب تکمیل شود که آن هم باید پیش از کار شخص ج تکمیل شده باشد. از آنجا که همکاری مبتنی بر اعتماد به گروهی رشدیافته با ارتباطات اثربخش، اعتماد دو جانبه و انسجام نیاز دارد از نظر سازمانی، دستیابی به آن دشوارتر از هماهنگی است. مدیرانی که تمایل به تشکیل تیم‌های کاری در سازمان‌های پیچیده امروزی دارند باید روی هر دو بعد همکاری سرمایه‌گذاری کنند.

### مقایسه همکاری مبتنی بر اعتماد و رقابت

یک پیش فرض متداول در میان مدیران غربی آن است که: رقابت بهترین استعداد‌های افراد را شکوفا می‌کند. از منظر اقتصادی، بقای کسب و کار در گرو پیشگامی در رقابت است ولی از منظر روابط متقابل شخصی، منتقدان مدعی‌اند که رقابت بیش از حد مورد تاکید قرار گرفته و آن هم عمدتاً به قیمت تضعیف روحیه همکاری تمام شده است. یکی از صاحب‌نظران که بر همکاری زیاد در کلاس درس، اداره و محل کار تاکید دارد بیان می‌دارد: با مرور شواهد متقاعد شدم که شکست در رقابت دو دلیل مهم دارد: نخست آنکه موفقیت، اغلب در گرو تسهیم کارآمد منابع

است و هنگامی که افراد بر علیه یکدیگر تلاش می‌کنند چنین تبادلی تقریباً ناممکن است. رقابت، افراد را نسبت به یکدیگر مظنون و متخاصم می‌گرداند و به طور فعال مانع فراگرد تبادل منابع و اطلاعات می‌شود. در حالی که همکاری مبتنی بر اعتماد از تمام مهارت‌های اعضای تیم و همچنین فراگرد اسرارآمیزی که هم‌افزایی را موجب می‌شود بهره می‌گیرد.

دوم آنکه رقابت عموماً کمال را در افراد ارتقا نمی‌بخشد زیرا تلاش برای خوب انجام دادن کار و تلاش برای شکست دادن دیگری دو موضوع متفاوت‌اند. دانش-آموزی را تجسم کنید که در کلاس دست خود را وحشیانه تکان می‌دهد تا توجه معلم را به خود جلب کند و فریاد می‌زند: من، من جواب بدهم! هنگامی که سرانجام معلم به او توجه می‌کند گیج و گنگ به نظر می‌رسد و سرانجام پس از تاخیر می‌پرسد: لطفاً پرسش را دوباره تکرار کنید، زیرا ذهن او بر شکست دادن هم‌کلاسی-هایش متمرکز شده بود نه بر موضوع مورد پرسش.

### مدل‌های همکاری مبتنی بر اعتماد مجازی

برخی از صاحب‌نظران، محیط‌های همکاری مبتنی بر اعتماد را در یک یا چند مدل از مدل‌های پنج‌گانه اصلی همکاری به شرح ذیل دسته‌بندی می‌کنند:

- ۱- کتابخانه‌ای، ۲- درخواستی ۳- تیمی ۴- جامعه‌ای ۵- پشتیبانی فراگرد.

هر یک از این مدل‌ها بر اساس اندازه جمعیتی که از آن‌ها استفاده می‌کنند و سطح تعامل با هم تفاوت دارند. در محیط کتابخانه‌ای که رابطه دوجانبه با داده/محتوا برقرار می‌شود کمترین سطح تعامل وجود دارد. در این محیط تعداد بی‌شماری از افراد می‌توانند به داده/محتوا دسترسی داشته باشند ولی رابطه واقعاً تعاملی نیست. در حالی که در مدل تیمی و پشتیبانی فراگرد معمولاً گروه‌های کوچکی از افراد در تعامل بیشتر با هم همکاری می‌کنند. اکنون هر یک از مدل‌ها به تفصیل تشریح می‌گردد.

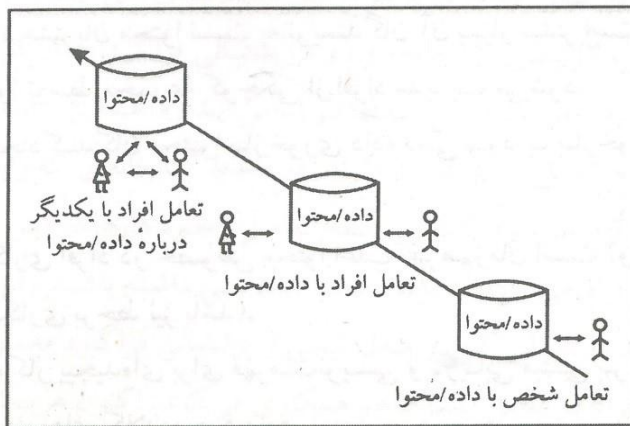
## مدل کتابخانه‌ای

ساده‌ترین و شاید متداول‌ترین مدل همکاری، کتابخانه‌ای است که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- دسترسی دو جانبه به محتوا یا داده مشترک را فراهم می‌آورد.
- محتوایی دارد که نوعاً برای مدت مدیدی باقی می‌ماند.
- تعداد مشتریان محتوا نسبت به نویسندگان آن بسیار بیشتر است.
- محتوا توسط مجموعه کوچکی از افراد مدیریت می‌شود.
- به ایجادکنندگان محتوا بازخوردی داده نمی‌شود یا بازخورد اندک داده می‌شود.
- همکاری افراد در خصوص محتوا اغلب غیر هم‌زمان است (ولی می‌تواند به صورت همکاری برخط نیز باشد).
- سازوکار پیچیده‌ای برای فهرست‌نویسی و بازیابی مبتنی بر کلیدواژه‌ها، محتوا یا حتی داده‌های کلان وجود دارد.
- نسخه پشتیبانی کنترل و دسته‌بندی مبتنی بر نام نویسنده، تاریخ یا موضوع است.

این مدل همکاری اغلب مدل مخزنی نامیده می‌شود ولی عنوان کتابخانه‌ای به عنوان مکانی که مطالب نوشتاری بارها در آن مورد استفاده قرار می‌گیرد حس فعال‌تری به فرد می‌دهد؛ در حالی که عنوان مخزن، انبار را به ذهن انسان متبادر می‌سازد، یعنی جایی که اقلام نگهداری می‌شوند و به طور مستقیم و مکرر قابل دستیابی نیستند. مدل کتابخانه‌ای را می‌توان به عنوان مدل خبرپراکنی نیز در نظر گرفت زیرا بسیاری از ویژگی‌های رسانه‌های خبرپراکنی نظیر رادیو را داراست. به هر حال خبرپراکنی مدل همکاری هم‌زمان را به ذهن متبادر می‌سازد که در آن اطلاعات باید به طور برخط به کار رود یا از بین خواهد رفت. در هر صورت این عناوین جایگزین می‌تواند در تشریح این مدل برای کاربران سودمند باشد.

استفاده متداول از مدل کتابخانه‌ای برای پخش مطالب تولید شده به نمایندگان فروش می‌باشد. چنین کتابخانه‌ای باید دفتر راهنما کاربرد داده‌ای و سایر مطالب مورد استفاده فروشندگان حرفه‌ای را به عنوان مرجع داشته باشد. کاربرد داده‌ای که نوعاً ماه‌ها اگر نگوییم سال‌ها باقی می‌ماند توسط گروه کوچکی نوشته می‌شود. چند نفری آن را کنترل می‌کنند و سرانجام افراد زیادی از فروشندگان حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌دهند، و یک نظام توزیع یک طرفه می‌باشد. در نمودار زیر در گام نخست صرف تعامل با محتوا دیده می‌شود که بیانگر مدل کتابخانه‌ای است.



شکل ۵-۳- مدل همکاری کتابخانه‌ای

### مدل درخواستی

درخواست‌های اطلاعاتی مجموعه کوچکی از متقاضیان است که می‌تواند پاسخ‌های چندگانه پاسخ‌دهندگان را در بر داشته باشد. ویژگی‌های مدل درخواستی عبارت‌اند از:

- پاسخ‌دهندگان بیش از متقاضیان‌اند و تعداد متقاضیان اغلب کم است.
- پاسخ‌ها اغلب از دید سایر پاسخ‌دهندگان پنهان است.

- پاسخ‌دهندگان می‌توانند پرسش‌هایی از متقاضیان بپرسند.
- درخواست‌ها و پاسخ‌ها اغلب تعدیل می‌شوند.
- تعامل مبتنی بر همکاری و اعتماد تقریباً همیشه غیرهم‌زمان بوده، از طریق نامه الکترونیکی و یا ایستگاه روی شبکه می‌باشد.
- آگاه‌سازی خودکار مشارکت‌کنندگان درخواست‌های جدید و پاسخ‌ها نیز متداول است.

تمام فراگردهای درخواست نظیر درخواست طرح پیشنهادی و درخواست نقد مثال‌هایی از مدل درخواستی است. درخواست‌کنندگان شرح خواسته‌های خود را ارسال می‌دارند و پاسخ‌دهندگان با طرح‌های پیشنهادی، نقدها و مانند آن پاسخ می‌دهند. در بسیاری از این فراگردها پاسخ‌ها از دید سایر پاسخ‌دهندگان پنهان است ولی توسط درخواست‌کننده قابل مشاهده می‌باشد. انجمن‌های استاندارد از این مدل برای درخواست بازنگری اظهارنظرها درباره استانداردهای پیشنهادی استفاده می‌کنند. پیمایش مثال دیگری از مدل درخواستی است. در پیمایش از افراد خواسته می‌شود به مجموعه‌ای از پرسش‌ها پاسخ دهند. گام دوم که همراه با قدری تعامل است و به طور معمول تعامل از طریق محتوا صورت می‌پذیرد بیانگر پیمایش است. برای مثال کاربرد تقاضا برای طرح ارسال می‌شود و فرد دیگری آن را پر می‌کند و پس می‌فرستد. اگر پرسشی درباره اقدام اطلاعاتی کاربرد وجود داشته باشد با ارسال نامه الکترونیکی برای دیگری پرسش را مطرح می‌سازد.

### مدل تیمی

این مدل برای تسهیل فعالیت‌های تیم مجازی به کار می‌رود. ویژگی‌های تیم (که بسیاری از آن‌ها را همه تیم‌ها به طور کلی دارند) عبارتند از:

- اعضای تیم، اهداف مشترک اندکی دارند؛
- اعضای تیم نفع مشترکی در موفقیتشان دارند؛
- اعضای تیم اغلب توسط پارامترهای پروژه محدود می‌شوند؛

- اعضا به هم وابسته‌اند؛
- عضویت به شدت کنترل می‌شود؛
- تعداد اعضا تیم نسبتاً کم است (۲-۲۰ نفر)؛
- بیشتر اعضا محتوا را می‌خوانند و می‌نویسند؛
- سطح بالاتری از تعامل میان فردی در این مدل وجود دارد؛
- این مدل بسیاری از ویژگی‌های یک جلسه الکترونیکی را دارد؛
- تدابیر کنترلی بسیار شدید بر دستیابی محتوا و ایمنی آن اعمال می‌شود و اغلب مبتنی بر نقش‌ها، گروه‌ها و پروژه‌هاست؛
- اعضای جدید می‌توانند با خواندن تاریخچه گروه، سرعت خود را بالا برند.
- مدیریت محتوا و سند ویژگی‌های مدیریت پروژه مانند کنترل ورود و خروج، کنترل نسخه‌ها، مدیریت کار و موضوع و پدیده تعهد بیش از حد به پروژه متداول است.
- ممیزی توأمان از طریق محافظ‌های پروژه یا نظرات کلی مدیران اجرایی نیز متداول است، در نظر گرفتن جایی بر روی شبکه برای تیم طراحی محصول، زمینه مشترکی را برای اعضای تیم فراهم می‌سازد تا به تبادل افکار پرداخته، پرسش‌هایی را مطرح کنند و مختصات مستندات مهم تیم را اعلان دارند. بحث‌ها به صورت رشته‌ای صورت می‌پذیرد و به اعضای تیم امکان بررسی مسائل و موضوعات را می‌دهد. از آنجا که تیم‌های مجازی هم به صورت هم‌زمان و هم به طور غیر هم‌زمان کار می‌کنند، ابزارهای تیمی از هر دو نوع تعامل پشتیبانی می‌کنند. این مدل در گام سوم که اعضای تیم به طور مستقیم درباره محتوا با یکدیگر تعامل دارند ملاحظه می‌شود. در دو مدل نخستین (کتابخانه‌ای و درخواستی) تمرکز تدابیر امنیتی بر محتوا و دستیابی به آن متمرکز بود. در تعامل‌های تیمی نیز تدابیر به همین صورت اعمال می‌شود زیرا ایمنی، تمرکز بر خود تعامل‌ها را ایجاد می‌کند.

## مدل جامعه‌ای

در مدل جامعه‌ای، همکاری مجازی کمتر متداول ولی بسیار قدرتمند است. این مدل برای تسهیل فعالیت‌های جامعه مانند جامعه عمل یا جامعه ذی‌نفعان به کار می‌رود. ویژگی‌های این مدل (که بسیاری از آن‌ها در جوامع عمل و ذی‌نفعان مشترک‌اند) عبارت‌اند از:

- اعضای جامعه علاقه، وابستگی یا هدف مشترک دارند؛
- اعضای جامعه اغلب خودشان گروه‌بندی می‌شوند؛
- اعضای جامعه در جستجوی تبادل اطلاعات‌اند؛
- اعضای جامعه در جستجوی شناخت خود از عمل یا زمینه مورد علاقه‌اند؛
- کنترل کمی بر عضویت اعمال می‌شود؛
- برای خود پایداری، تعداد اعضا باید نسبتاً زیاد باشد و همواره به محتوای جدید نیاز است؛

- جوامع بزرگ اغلب تعدیل، تسهیل یا ممیزی می‌شوند؛
- همه اعضا تشویق می‌شوند تا هم محتوا را بخوانند و هم بنویسند؛
- بسیاری از اعضا جامعه با صرف خواندن سود می‌برند؛
- کسانی که به جامعه کمک می‌کنند معمولاً ۱۰ درصد جمعیت آن می‌باشند؛
- بیشتر تعامل‌ها به صورت غیر هم‌زمان است ولی طی چندسال گذشته، جوامع گفتگو به این فکر افتادند که از رسانه تعامل -IM در عوض بحث‌های رشته‌ای استفاده کنند؛

- قواعد پیوستن به جامعه یا رفتارهای مناسب برای جامعه اغلب خوب تعریف شده‌اند.

**جامعه عمل:** حول افرادی که به یک رشته مانند مدیریت پروژه علاقه‌مندند شکل می‌گیرد. به احتمال، تعداد زیادی از اعضای آن عضو تیم نیز هستند ولی در

جامعه حول علاقه مشترکشان به مدیریت پروژه با عنوان یک رشته جمع شده‌اند نه از جهت اینکه به پروژه‌ای خاص تعلق دارند.

**جوامع برخط:** نخستین جوامع برخط یا مجازی با پخش نامه‌های الکترونیکی شکل گرفتند. جوامع جدیدتر مجازی با افزایش سیستم‌های مباحثه رشته‌ای تشکیل شدند. گذشته از این، ویژگی‌هایی مانند جستجو، نقشه‌های نامرئی نوسازی و آگاه‌سازی را به ویژه هنگامی که جامعه از نظر تعداد و محتوا رشد کرده است می‌توان برای ساختن نظام سودمندتر و نیرومندتر به کار گرفت. جستجو امکان بازیابی اطلاعات قدیمی را که در صورت عدم بازیابی از بین می‌رود فراهم می‌کند. نقشه‌های نامرئی امکان ملاحظه سریع مطالب افزوده شده یا تغییر یافته را برای اعضا امکان‌پذیر می‌سازد. در جوامع فعال، تعدیل‌کنندگان کیفیت مطالب ارائه شده را پیگیری می‌کنند، ورودی‌های تکراری را حذف می‌نمایند، مطالب نامناسب (مانند مطالب خارج از موضوع، توهین‌آمیز یا جزئی) را بر می‌دارند و دریافت پاسخ‌هایی را که خبرگان معروف می‌دهند تسهیل می‌کنند.

آگاه‌سازی از طریق نامه الکترونیکی ابزار نیرومندی در جذب اعضا به جامعه به شمار می‌آید و نقش برقراری تعادل در برابر فشار فعالیت‌های کاری را ایفا می‌کند. جوامع برخط مثال خوبی از تعامل نوع سوم است.

### مدل ایجاد اعتماد

یکی از پژوهشگران مدل چگونگی ایجاد اعتماد در گروه‌های مسئله – مانند کمیته‌ها و تیم‌های کاری – را ارائه کرده که شامل تعامل میان سه متغیر: اطلاعات، نفوذ و کنترل است. رهبران رسمی و غیر رسمی می‌توانند آغازگر روابط مبتنی بر اعتماد باشند. آنان با پذیرش آسیب‌پذیری خود از طریق پذیرش محدودیت‌هایشان، قبول مسئولیت برای خطاهای خود، تسهیم اطلاعات مهم، تشویق مشارکت معنی‌دار افراد و خودکنترلی اعتمادسازی می‌کنند. در پاسخ به این حرکت مبتنی بر اعتماد، اعضای گروه به دادن اطلاعات کاری مفید تمایل پیدا کرده، برای تحت تاثیر قرار گرفتن



توسط دیگری آماده‌تر می‌شوند. تلفیق این عوامل با خودکنترلی، به جای کنترل رویه‌ای، چرخه اعتماد را تقویت می‌کند. برعکس، در صورتی که رهبران برای آسیب‌ناپذیری خود تلاش کنند، اطلاعات مربوط را با اعضا در میان نگارند، در مقابل نفوذ مقاومت کنند و قوانین و مقررات مانع خودکنترلی گردد، عدم اعتماد غلبه می‌یابد. یک مطالعه روی ۲۷۸ مدیر دولتی در هند، بیانگر رابطه منفی میان اعتماد و رفتارهای سیاسی در سازمان است. بنابراین مطالعه هر چه اعتماد در سازمان بیشتر باشد رفتارهای سیاسی کمتر خواهد بود.

در مطالعه‌ای دیگر زند مدل اعتماد خود را روی ۶۴ مدیر میانی شامل هشت تیم هشت نفره حل مسئله مدیریتی آزمود. به نیمی از تیم‌ها گفته شده بود که انتظار اعتماد زیاد داشته باشند در حالی که به نیم دیگر گفته شده بود که انتظار اعتماد کم است؛ همانگونه که فرض شده بود گروه‌های دارای اعتماد زیاد به مراتب بهتر از گروه با اعتماد کم عمل کرده بودند. زند چنین نتیجه می‌گیرد که: مفهوم-پردازی اعتماد به عنوان رفتاری که اطلاعات مناسب را منتقل ساخته، دوجانبه بودن نفوذ را ممکن و خودکنترلی را تشویق می‌کند و از سوءاستفاده از نقاط آسیب‌پذیر دیگران پرهیز می‌دهد، کاری مفید است.

از منظر عملی در مورد اعتماد، اعمال گویاتر از کلمات هستند. از نظر دانشمندان مشهور مدیریت جورج اودرنیه: ما به افرادی اعتماد می‌کنیم که رفتارهایشان قابل پیش‌بینی است. مدل زند ضمن ارائه تعریف خاص رفتاری از اعتماد به مدیران می‌گوید در صورتی که بخواهند اعتماد و کار تیمی غلبه یابد دقیقاً کدام رفتارها باید قابل پیش‌بینی باشند.

### اعتمادسازی

یکی از اساتید و مشاوران مدیریت به نام فرناندو و بار تولومه رهنمودهای شش‌گانه زیر را برای اعتمادسازی و حفظ آن ارائه کرده که چرخه اعتماد مدل زند را به طور اثربخشی تداعی می‌کند:

۱. ارتباطات: با تشریح خط‌مشی‌ها و تصمیمات و با دادن بازخورد دقیق به اعضای تیم و کارکنان، آنان را آگاه نگه دارید. درباره مسائل و محدودیت‌های خود صادق باشید و حقیقت را به آنان بگویید.
۲. پشتیبانی: در دسترس و خودی باشید، به اعضای تیم کمک کنید و آن‌ها را اندرز دهید. مربی باشد و از افکار اعضای تیم حمایت کنید.
۳. احترام مهم‌ترین شکل بیان احترام مدیریتی، تفویض اختیار در شکل واقعی و دادن حق تصمیم‌گیری به کارکنان است. دومین شکل بیان احترام، داشتن گوش شنوا برای شنیدن افکار دیگران به صورت فعال است. توانمندسازی بدون وجود اعتماد ممکن نیست.
۴. انصاف: در به رسمیت شناختن و اعتبار دادن به کسانی که شایسته آن‌اند سریع عمل کنید، مطمئن شوید که تمامی ارزیابی‌های عملکرد عینی و بی‌طرفانه است.
۵. قابلیت پیش‌بینی: همانطور که اشاره شد در امور روزانه وحدت رویه و رفتار قابل پیش‌بینی داشته باشید. به تمامی وعده‌های داده شده و ضمنی خود وفا کنید.
۶. شایستگی: با برخورداری از شم خوب کسب و کار و به نمایش گذاشتن توان فنی و حرفه‌ای، اعتبار شایسته کسب کنید. اعتماد را باید به دست آورد. نمی‌توان اعتماد را از دیگران درخواست کرد.

### تعریف و انواع انسجام:

فراگردی را که طی آن حس ما بودن در افراد برای استفاده بهینه از تفاوت‌ها و ارتقای انگیزه‌های فردی پدیدار می‌شود، انسجام گویند. اعضای یک گروه منسجم با هم متحدند و به ترک گروه تمایل ندارند. این اتحاد به یکی از دو دلیل زیر است:

۱. اعضای گروه از همراهی با هم لذت می‌برند؛
۲. برای دستیابی به هدف مشترک به یکدیگر نیاز دارند.

بر همین اساس جامعه‌شناسان دو نوع انسجام گروهی را شناسایی کرده‌اند:

الف) انسجام احساسی - اجتماعی

ب) انسجام ابزاری

**انسجام احساسی - اجتماعی:** هنگامی که افراد از مشارکت در فعالیت‌های

گروهی ارضای عاطفی بشوند حس با هم بودن پیدا می‌کنند که انسجام احساسی - اجتماعی نامیده می‌شود. بیشتر بحث‌های کلی در زمینه انسجام گروهی به این نوع محدود می‌شود. نظیر ذاتی بودن نیاز اجتماعی بودن در انسان. به هر حال از منظر به انجام رساندن کارها در گروه‌های کاری و تیم‌ها نمی‌توان انسجام ابزاری را نادیده گرفت.

**انسجام ابزاری:** حس با هم بودن و وابستگی میان افرادی که نمی‌توانند به

تنهایی به هدف گروهی برسند انسجام ابزاری نام دارد. در واقع حس ما بودن ابزاری برای دستیابی به هدف مشترک می‌گردد. طرفداران کارهای تیمی به طور کلی هر دو نوع انسجام را برای تیم کاری مولد ضروری می‌دانند ولی آیا این واقعیت حقیقت دارد؟

جدول ۵-۱- انواع انسجام

انسجام احساسی-اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اندازه گروه را نسبتاً کوچک نگه دارید.</li> <li>• برای کسب تصویر عمومی مطلوب به منظور افزایش وجهه و اعتبار و تشخیص و حس تعلق اعضا تلاش کنید.</li> <li>• تعامل و همکاری میان اعضا را تشویق کنید.</li> <li>• ویژگیها و منافع مشترک اعضا را مورد تأکید قرار دهید.</li> <li>• تهدیدات محیطی (برای مثال موفقیت‌های رقبا) را برای بسیج گروه یادآور شوید.</li> </ul>
انسجام ابزاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدفهای گروه را به طور منظم بهنگام و روشن سازید.</li> <li>• به هریک از اعضای گروه یک اقدام مهم و حیاتی را بسپارید.</li> <li>• استعدادها و ویژه اعضای گروه را در جهت هدفهای مشترک هدایت کنید.</li> <li>• سهم هریک از اعضای گروه را مورد شناسایی قرار داده، عادلانه تقویت کنید.</li> <li>• بارها نیاز به یکدیگر برای انجام کار را به اعضای گروه یادآور شوید.</li> </ul>

تیم موفق و اثربخش

همانگونه که اشاره شد اثربخش ساختن تیم‌ها کار آسانی نیست و موفقیت در هر زمینه‌ای به طور خودکار به دست نمی‌آید. بلکه باید با دقت از تیم‌ها مراقبت کرد تا رسالت خود را تحقق بخشند. یکی از کارشناسان بر این باور است که عملکرد تیم می‌تواند عالی باشد ولی پرهزینه و در گرو نگهداری خوب است. پس چه کار باید کرد تا تیم تا حد امکان اثربخش باشد. بر اساس تحلیلی که از تیم‌های موفق صورت پذیرفته، پیشنهادات زیر را می‌توان ارائه داد:

۱. تنوع‌بخشی عضویت: هنگامی تیم‌ها بیشترین اثربخشی را دارند که اعضای آن تنوعی از مهارت‌ها و تجربیات گوناگون را برای کار در دست انجام داشته باشند. البته چنانچه تیم از افرادی از فرهنگ‌ها و ملیت‌های متفاوت تشکیل شده باشد، گاهی با چالش‌های منحصربه‌فرد مواجه خواهد شد.

۲. اندازه کوچک: هنگامی که تیم‌ها بیش از اندازه بزرگ شود ایجاد هماهنگی دشوار می‌شود و در صورتی که اندازه تیم بیش از حد کوچک باشد افراد از کار کلافه می‌شوند. معمولاً تعداد ده تا دوازده عضو مطلوب است.

۳. انتخاب اعضای مناسب: برخی از افراد از کار تیمی لذت می‌برند و برخی دیگر ترجیح می‌دهند به صورت فردی کار کنند. از این‌رو، نمی‌توان با مجبور ساختن افراد انزواطلب به کار تیمی، صورت مسئله را پاک کرد. به همین ترتیب انتخاب اعضای تیم بر اساس مهارت‌ها (مهارت‌های بالقوه) حائز اهمیت است زیرا موفقیت تیم در گرو همکاری نزدیک اعضا در بسیاری از کارهاست و داشتن مهارت‌های مکمل توسط اعضای تیم ضروری است.

۴. آموزش: برای اینکه تیم بتواند به صورت اثربخش وظایف خود را به انجام رساند، برای هر عضو ضروری است جنبه‌های کلیدی زمینه‌های تخصصی سایر اعضای گروه را فراگیرد. به علاوه هر عضو باید در زمینه مهارت‌های برقراری روابط میان فردی برای همراهی با دیگران خوب آموزش ببینند و با توجه به مسئولیت‌های خود اثربخش‌ترین راه‌های تصمیم‌گیری را نیز فرا گیرد.

۵. تبیین اهداف: چنانچه رسالت تیم به درستی تعریف شده و اهداف تیم به صورت روشن و شفاف تبیین شده باشد، اعضا به احتمال زیاد جهت‌گیری مشخصی خواهند داشت.

۶. مرتبط ساختن پاداش‌های فردی به عملکرد تیم: اعضای تیم به همان اندازه که به خاطر موفقیت تیم پاداش دریافت می‌دارند برای کسب موفقیت تیم تعهد نشان خواهند داد. بنابراین بخشی از پاداش باید برای سهم فرد در موفقیت تیم باشد.

۷. شاخص‌های مناسب: هنگامی که تیم به بهترین وجه کارش را انجام می‌دهد اعضای آن شاخص‌های عملکرد تیم را تعریف کرده باشند. شاخص‌ها باید به جای سنجش سودآوری که شاخص سنتی موفقیت است می‌تواند از شاخص‌هایی

استفاده کند که ارزش تشخیصی داشته باشند نظیر متوسط زمان صرف شده برای ارائه هر خدمت یا تعداد خدماتی که ارائه آن‌ها با تاخیر مواجه شده است. آگاهی اعضای تیم از این شاخص‌ها موجب تلاششان برای تحقق آن‌ها می‌گردد.

۸. افزایش اعتماد: موفقیت‌آمیز بودن عملیات تیم در گرو اعتماد اعضای آن به یکدیگر است. از سوی دیگر اعضای تیم نمی‌توانند روابط میان فردی خود را بهبود بخشند مگر آنکه از تاثیر رفتارهایشان بر دیگران آگاه شوند و بدانند که چقدر می‌توانند رفتارهایشان را مولد سازند. هنگامی که فرد احساس کند امنیت کافی برای پرسیدن نظرات دیگران درباره رفتارهای خود و دریافت پیشنهاد برای بهبود آن‌ها وجود دارد سایر اعضای تیم می‌توانند ادراکات خود را به طور سازنده و حمایتی برای حذف ابهامات فرد بیان دارند. هر چه کمک اعضا به یکدیگر برای بهبود افزایش یابد روابط صمیمانه‌تری شکل می‌گیرد و اعتماد آنان نسبت به همدیگر و در نتیجه انسجام تیم افزایش می‌یابد.

۹. تشویق مشارکت: هر چه اعضای تیم در تصمیم‌گیری بیشتر مشارکت داشته باشند تعهد بیشتری نسبت به آن تصمیمات احساس خواهند کرد.

۱۰. پرورش روحیه تیمی و حمایت اجتماعی: هنگامی تیم‌ها به اثربخش‌ترین صورت کار خواهند کرد که باور داشته باشند «می‌توانند» موفق شوند. این خودباوری و نگرش «می‌توانیم» اغلب هنگامی که اعضا حمایت کاری دارند و روابط متقابل شخصی صمیمانه با همدیگر برقرار می‌کنند افزایش می‌یابد، البته بدیهی است که حمایت مدیریت عالی نیز لازم است. زیرا اعضای تیم تنها در صورت اطمینان از حمایت کامل مدیریت خود را وقف کار خواهند کرد.

۱۱. ارتباط و همکاری: کار تیمی مستلزم برقراری ارتباط با یکدیگر و همکاری اعضای تیم با هم است، در غیر اینصورت هماهنگی در جهت هدف مشترک امکان‌پذیر نخواهد شد. علاوه بر آن هر تیم باید با سایر تیم‌ها نیز ارتباط برقرار و با آن‌ها همکاری کند تا موفقیت کلی سازمان مادر حاصل شود. رهبران تیم‌ها در کشورهای

مختلف در برقراری ارتباط با اعضای تیم خود رهیافت‌های متفاوتی به کار می‌گیرند؛ برای مثال آمریکایی‌ها به گستاخی عادت کرده‌اند ولی ژاپنی‌ها به اجماع نظرات و هماهنگی با یکدیگر خو گرفته‌اند.

۱۲. تاکید بر فوریت کار تیم: اعضای تیم گرایش دارند حول چالش‌هایی که آنان را به رعایت استانداردهای عملکرد بالا وامی‌دارد بسیج شوند.

۱۳. روشن ساختن قواعد رفتاری: تیم‌های اثربخش قواعد روشن برای رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول دارند. برای مثال برخی از تیم‌ها برای شرکت به موقع در جلسات، ارائه انتقادهای سازنده و حفظ اسرار قواعد شفافی دارند که همه اعضای تیم به دقت باید رعایت کنند.

۱۴. مواجه ساختن منظم تیم‌ها با واقعیت‌های جدید: به احتمال، رهیافت‌های تازه به وسیله اطلاعات تازه پدیدار می‌شوند. ارائه واقعیت‌های جدید می‌تواند چالش‌هایی را برای تیم‌ها به وجود آورد که نوآور بودن را طلب کند.

۱۵. شناسایی و قدردانی کمک‌های مهم: قدردانی از رفتارهای مطلوب اعضای تیم راهی برای حصول اطمینان از تکرار آن‌ها در آینده است. برای اثربخشی، پاداش‌ها نباید ضرورتاً زیاد باشند. قدردانی و تشکر خالصانه بسیار کارساز است.

### تیم‌های خودگردان

آیا هرگز به این فکر کرده‌اید که می‌توانید بهتر از رئیس خود کار انجام دهید؟ همان‌گونه که پیش‌بینی کرده‌اید چنین فرصتی را در صورتی که روند گرایش به تیم‌های خودگردان کاری به طور فزاینده ادامه یابد می‌توان به دست آورد. کارآفرینان و فناوران اغلب ادعا می‌کنند که سرپرست ندارند. به طور کلی چنین ادعایی را نمی‌توان برای کارکنان ادارات و واحدهای صنعتی مطرح کرد، ولی همه چیز در حال تغییر است. در واقع حدود نیمی از کارکنان پانصد شرکت برتر مورد بررسی مجله

فورچون به صورت تیمی کار می‌کنند. سهم روزافزونی از این تیم‌ها به تیم‌های خودگردان تعلق دارند.

### ماهیت تیم خودگردان

چیزی پیچیده‌تر از آنچه صرف این نام به ذهن متبادر می‌سازد مطرح است. واژه خودگردان صرفاً بدین معنی نیست که کارکنان رها شوند تا خودشان کار را انجام دهند بلکه همان‌گونه که ملاحظه خواهد شد سازمانی که می‌خواهد تیم‌های خودگردان داشته باشد باید برای تغییرات انقلابی در فلسفه مدیریت، ساختار، کارگزینی، اقدام‌های آموزشی و نظام پاداش آماده باشد.

تیم‌های خودگردان گروه‌هایی از کارکنان‌اند که مباشرت اداری قلمرو کاری شان به خودشان داده شده است. این مباشرت تفویض فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، تهیه جدول زمان‌بندی، پیگیری و نیروگرایی را که معمولاً مدیران انجام می‌دهند شامل می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنان در این گروه‌های کاری منحصره‌فرد به عنوان سرپرست خود عمل می‌کنند. این امر نشانه‌های سنتی اقتدار مدیریتی و کنترل را وارونه می‌کند. از این رو بسیاری از مدیران به شدت در برابر از دست دادن قدرت در برابر افراد زیردست خود مقاومت کرده، تیم‌های خودگردان را تهدیدی نسبت به امنیت شغلی خود می‌دانند.

تیم‌های خودگردان طیفی از گروه‌های کاری نیمه مستقل، مستقل و برتر را در بر می‌گیرد. ویژگی مشترک تیم‌های خودگردان به ویژه تیم‌هایی که بالاتر از سطح کارگاه یا سطح دفتری تشکیل می‌شوند میان وظیفه‌ای بودن آن‌هاست. به عبارت دیگر، متخصصان حوزه‌های مختلف در یک تیم قرار داده می‌شوند. برای مثال شرکت امجن در تاوونند آوکس کالیفرنیا که به سرعت در حال رشد در زمینه بیوفناوری است توسط تیم‌های خودگردان میان وظیفه‌ای اداره می‌شود. در این شرکت دو نوع تیم وجود دارد:



- تیم‌های توسعه محصول که با هر چیزی که مربوط به عرضه محصول به بازار است سروکار دارد.
  - گروه‌های کار که سایر کارها را انجام می‌دهند. در هر دو تیم افرادی که از تمام بخش‌های شرکت از جمله بازاریابی و مالی مشارکت دارند. هر تیم مرکب از پنج یا شش کارمند است، البته می‌تواند تا هشتاد کارمند داشته باشد و معمولاً به طور مستقیم به مدیر ارشد گزارش می‌دهند. برخلاف فراگرد عادی سازمان، روسای بخش‌ها تیم‌ها را اداره نمی‌کنند بلکه تسهیل‌گر بوده، برای آنان کار می‌کنند تا تجهیزات و پول مورد نیازشان را فراهم نمایند. تیم‌ها می‌توانند هفتگی، ماهیانه یا هر وقت که اعضا مناسب بدانند تشکیل جلسه بدهند.
  - موفقیت تیم خودگردان
- تیم خودگردان رهبر رسمی ندارد و اعضای آن در مسئولیت مدیریت تیم کاری سهیم‌اند. موفقیت این تیم در گرو شرایط گوناگون زیر است:
- تعهد مدیریت عالی: مدیر عالی سازمان باید وقت و منابع کافی برای تیم خودگردان فراهم آورد تا توسعه یابد و به انجام وظیفه بپردازد.
  - اعتماد دو جانبه میان مدیران و کارکنان: تمایل کارکنان به قبول مخاطره و در میان گذاشتن اطلاعات از اعتماد سرچشمه می‌گیرد.
  - تعهد به آموزش: مهارت‌های فنی و مدیریتی نظیر بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی به کارکنان آموزش داده شود. سایر انواع حمایت‌های بیرونی نظیر حمایت ناظران و تسهیل‌کنندگان نیز ممکن است مورد نیاز باشد.
  - انتخاب عملیات مناسب: استفاده از تیم‌های خودگردان برای همه مشاغل یا فعالیت‌ها مناسب نیست، ماهیت کار باید به گونه‌ای باشد که استقلال در تصمیم‌گیری ممکن باشد و با دادن اختیار بتوان از عملکرد بهتر تیم سود برد.
  - حمایت اتحادیه در سازمان‌هایی که اتحادیه کارگری حضور دارد: در تیم‌ها روابط میان مدیریت و نیروی کار تغییر می‌یابد و عموماً رابطه خصمانه از بین می‌رود.

این‌گونه سازمان‌ها اغلب باید به شکل‌های جدیدی از جبران زحمات را به مذاکره بگذارند. در صورتی که تیم خودگردان بخواهد تداوم یابد، مدیران در تمام سطوح سازمان باید فرهنگ حامی همکاری مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند. در محیط تیمی، بسیاری از مدیران به عنوان مربی کارکنان رفتار می‌کنند. آنان بدون صدور دستورالعمل خاص رهنمودهایی درباره راه‌های انجام بهتر کار ارائه می‌دهند.

### محیط تیم مجازی

از آنجا که تیم‌های مجازی بسیار جدیدند هیچ‌گونه تعریف مورد قبول همگان درباره آن‌ها وجود ندارد. تعریف عملیاتی تیم مجازی عبارت است از: گروه کاری پراکنده از نظر فیزیکی که از طریق فناوری‌های جدید اطلاعات کار خود را انجام می‌دهد. طرفداران تیم‌های مجازی می‌گویند این‌گونه تیم‌ها منعطف‌تر و کارآمدترند زیرا توسط اطلاعات و مهارت‌ها و نه زمان و مکان اداره می‌شوند. هرکس که اطلاعات و مهارت‌های لازم را داشته باشد بدون در نظر گرفتن زمان و مکانی که کار را در آن انجام می‌دهد، می‌تواند عضو تیم باشد. در بعد منفی عدم تعامل چهره به چهره می‌تواند اعتماد، ارتباطات و پاسخگویی را تضعیف کند. ارتباطات و همکاری مبتنی بر اعتماد مهم‌ترین عوامل موفقیت تیم مجازی به شمار می‌آیند. محیط مجازی اساساً راه‌هایی را که تیم‌ها در آن عمل می‌کنند متحول می‌سازد. فناوری متغیر مهمی را معرفی می‌کند که انتخاب‌ها و اثربخشی ارتباطات و همکاری مبتنی بر اعتماد را به طور بنیادی تغییر می‌دهد. برای مثال بسیاری از افراد تا حد آشفتگی کوشیده‌اند از طریق حداقل یک کنفرانس ویدئویی غیرمولد و خسته‌کننده‌ای که در آن تصاویر دیرتر از صدا دیده می‌شود ارتباط برقرار کنند و بسیار از آنان نیز پیام‌هایی را از طریق نامه الکترونیکی یا صوتی در لحظه‌ای احساسی فرستاده‌اند که دریافت‌کننده آن را سوء تعبیر کرده است. مرزهای مناطق مختلف جغرافیایی نیز بر راه‌هایی که تیم‌های مجازی با هم ارتباط برقرار کرده و با هم همکاری می‌نمایند اثر می‌گذارد. در برخی از فرهنگ‌ها ترجیح داده می‌شود که نخست فرد و بعد گروه در نظر گرفته

شود و این امر موجب استقلال اعضای تیم می‌شود، اما این امر می‌تواند برای کسانی که در فرهنگ جمع‌گرا یا گروه‌گرا رشد کرده‌اند، آزاردهنده باشد. در فرهنگی که حفظ آبروی افراد ضرورت دارد نمی‌توان پیام‌های منفی مربوط به کار اعضای تیم را از طریق نامه الکترونیکی ارسال کرد، زیرا موجب شرمساری زیاد وی می‌شود. جلسات تیم‌های مجازی به دو دلیل اختلاف زیاد افق زمانی برای برخی از اعضا نامناسب خواهد بود. هرچند که ظرفیت مبتنی بر فناوری برای انجام کار بدون در نظر گرفتن زمان و مکان وجود دارد و تیم‌هایی را می‌توان تصور کرد که فناوری را اهرم نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی قرار دهند ولی واقعیت آن است که هدایت و کار در تیم‌های مجازی، مهارت‌هایی بیش از کار با رایانه و استفاده از فناوری می‌طلبد. موفقیت و شکست افراد در گروه کسب شایستگی در تعریف و انجام کار به صورت مجازی و اقدامات تسهیل‌گر اثربخش است. سرانجام صرف درک اینکه فناوری یا فرهنگ ملی بر کار تیمی اثر دارد کافی نیست. رهبران و اعضای موفق تیم‌های مجازی به ابزارها، فنون و راهبردهای تصمیم‌گیری که در محیط مجازی کارساز است نیاز دارند.

کسب مهارت در زمینه تیم‌های مجازی در سه بخش باید صورت پذیرد:

۱- شناخت تیم‌های مجازی

۲- ایجاد تیم‌های مجازی

۳- تسلط بر تیم‌های مجازی

### شناخت تیم‌های مجازی

امروزه سازمان‌ها یا باید به سرعت خود را با محیط کسب و کارشان انطباق دهند یا از بین می‌روند. در محیط جهانی، کسب مزیت رقابتی به معنی تغییر شکل مستمر سازمان برای به حداکثر رساندن قوت‌ها، مقابله با تهدیدات و افزایش سرعت است. روش متداول برای انجام این مهم، استفاده از انواع تیم‌هاست. شکل‌دهی تیم می‌تواند استعدادها را به سرعت از بخش‌های وظیفه‌ای، محل‌ها و سازمان‌های متفاوت بیرون

کشد. هدف، اهرم نفوذ قرار دادن سرمایه فکری و به کارگیری هرچه سریع‌تر آن است. موفقیت و شکست سازمان‌ها به روش‌هایی که برای مدیریت این فراگرد به کار می‌برند بستگی دارد. برای مثال تیمی را در شرکتی در سطح جهانی در نظر بگیرید که محصولات با دوام تولید می‌کند و این تیم که اعضای آن از گوشه و کنار جهان‌اند به تازگی محصول جدیدی تولید کرده است و همراه با شرح چگونگی انجام کار تیم به کارکنان ارشد سازمان گزارش می‌دهد. هنگام ارائه گزارش شمایی از هواپیما دیده می‌شود که تمامی بیست و دو عضو تیم از کشوری به کشور دیگر سفر می‌کنند. اعضای تیم به طور پیوسته برای فعالیت‌هایی مانند بازنگری موقعیت، جلسات طراحی و نمونه‌سازی از محلی به محل دیگر می‌روند. هزینه سفر از نظر هتل و بلیط هواپیما و همچنین برحسب هزینه‌های انسانی دوری از وطن، زمان کاری تلف شده و کاهش بهره‌وری بسیار زیاد است.

اکنون تیم مذکور را با تجربه تیم‌هایی که در سازمان‌هایی نظیر هیولت پکارد و ناسا کار می‌کنند مقایسه کنید. این سازمان‌ها نیز تیم‌های جهانی دارند تا به سرعت به مسائل مشتریان رسیدگی کرده، به ایجاد محصول و ارائه خدمت بپردازند. ولی این تیم‌ها اغلب به صورت مجازی بدون محدودیت‌های فیزیکی زمان، مکان و مرزهای سازمانی کار می‌کنند. آنان برای پایین آوردن هزینه‌های سفر و تسهیلات، کاهش جداول زمان‌بندی پروژه و بهبود زمان تصمیم‌گیری و ارتباطات از فناوری‌های الکترونیکی همکاری و سایر فنون استفاده می‌کنند. برای بسیاری از تیم‌ها، کارآمدترین و اثربخش‌ترین روش انجام کار، مسافرت و تشکیل جلسات چهره به چهره به شمار نمی‌آید. در محیط به سرعت متحول، رقابتی و جهانی، سازمان‌هایی که تیم‌های مجازی را به صورت اثربخش به کار نمی‌گیرند ممکن است مشت بر سندان بکوبند. سازمان‌هایی در هزاره بعدی موفق خواهند بود که ورای مرزها از طریق سیستم‌ها، فراگردها، فناوری و افراد، روش‌های جدیدی از کارکردن را یافته باشند.

در بسیاری از سازمان‌ها، شناخت چگونگی کار در تیم یا هدایت تیم مجازی به صورت یک شایستگی محوری برای افراد در آمده است. تیم‌های مجازی اغلب به عنوان واکنشی نسبت به نیاز کسب و کار یا در نتیجه اجرای برنامه‌هایی مانند دور کاری که روش‌های جدید انجام کار را نشان می‌دهند شکل داده می‌شوند. افرادی که در تیم‌های مجازی کار می‌کنند یا این‌گونه تیم‌ها را هدایت می‌کنند به مهارت‌های خاص از جمله شناخت پویایی‌های انسانی، دانش چگونگی مدیریت افراد از بخش‌های وظیفه‌ای مختلف و فرهنگ‌های ملی گوناگون، توان استفاده از فناوری‌های ارتباطات به عنوان ابزارهای عمده ارتباطات و همکاری مبتنی بر اعتماد، نیاز دارند.

### انواع تیم‌های مجازی

تیم‌های مجازی در شکل‌های متفاوتی دیده می‌شوند. نکته مهم آن است که ماهیت کار بر چگونگی مدیریت تیم مجازی اثر می‌گذارد، هر چند که تیم‌های مجازی تقریباً می‌توانند هر نوع ماموریتی را بر عهده گیرند ولی رهبران و اعضای تیم‌ها به شناخت منسجمی از نوع تیم مجازی که در آن کار خواهند کرد و چالش‌های خاصی که هر نوع به همراه دارد نیاز دارند. وجه مشترک تیم‌های مجازی با سایر تیم‌ها آن است که اعضای تیم باید با هم ارتباط برقرار کرده و همکاری مبتنی بر اعتماد داشته باشند تا بتوانند کار کنند یا محصولی تولید نمایند. به هر حال تیم‌های مجازی برخلاف تیم‌های سنتی بدون محدودیت‌های فیزیکی مرزهای سازمانی و زمان و مکان و با استفاده از فناوری برای تسهیل ارتباطات و همکاری، کارهای خود را انجام می‌دهند. انواع اساسی تیم‌های مجازی عبارت‌اند از:

- ۱- شبکه‌ای؛
- ۲- موازی؛
- ۳- پروژه یا ایجاد محصول؛
- ۴- کار یا تولید؛
- ۵- خدماتی؛

۶- مدیریتی؛

۷- عمل.

**تیم‌های شبکه‌ای:** تیم مجازی شبکه‌ای مرکب از افرادی است که برای دست‌یابی به هدف یا مقصد مشترک همکاری مبتنی بر اعتماد دارند. این گونه تیم‌ها بارها ورای مرزهای سازمانی و زمان و مکان کار می‌کنند و تعریف روشنی میان تیم و سازمان مبتنی بر شبکه‌ای که در آن عضویت سیال بوده و بارها قطع و وصل می‌شود با اعضای تیم که بر حسب نیاز به خبرگی آنان به طور چرخشی به تیم پیوسته یا از آن جدا می‌شوند، وجود ندارد. نمونه‌های این نوع تیم مجازی اغلب در شرکت‌های مشاوره‌ای و سازمان‌های دارای فناوری سطح بالا یافت می‌شود.

**تیم‌های موازی:** تیم‌های مجازی موازی ماموریت‌ها، کارها یا وظایف ویژه‌ای را که سازمان معمولی نمی‌خواهد انجام دهد یا برای انجام آن مجهز نیست انجام می‌دهند. این گونه تیم‌ها نیز بارها ورای مرزهای سازمانی و محدودیت‌های زمان و مکان کار می‌کنند. تیم‌های موازی با تیم شبکه‌ای متفاوت است زیرا عضویت متمایزی دارد که آن را از بقیه سازمان متمایز می‌سازد. اعضای تیم موازی کاملاً مشخص‌اند و نوعاً بر اساس افق زمانی کوتاه‌مدت با هم کار می‌کنند تا برای بهبود در فراگردهای سازمانی توصیه‌هایی ارائه دهند یا به مسائل مشخص کسب و کار بپردازند. برای سازمان‌های چند ملیتی و جهانی، تیم‌های مجازی موازی به صورت روش نسبتاً مشترکی برای ارائه توصیه درباره فراگردهای با گستره جهانی و سیستم‌های با دیدگاه جهانی در آمده‌اند.

شرکت ویرپول برای به دست آوردن توصیه‌های مشخص درباره سیستم وفاداری مشتری جهانی از یک تیم مجازی موازی استفاده کرد. اعضای تیم از گوشه و کنار جهان بودند و با شرکت‌کنندگانی از یک سازمان مشاوره‌ای بیرونی حمایت می‌شدند. این تیم پس از ارائه توصیه‌های خود به مدیر عالی اجرایی شرکت منحل شد. بیشترین کار این تیم جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها توسط هر یک از اعضای

تیم بود. کارهایی که به صورت جمعی و با همکاری باید انجام می‌شد اغلب از طریق کنفرانس‌های صوتی در ساعتی که برای تمام افراد در افق‌های زمانی متفاوت مناسب بود و با استفاده از نامه الکترونیکی برای ارتباط و تبادل اطلاعات صورت می‌پذیرفت. اعضای تیم مثل بسیاری از افرادی که در تیم‌های موازی کار می‌کنند پروژه‌ها و مسئولیت‌های دیگری نیز داشتند، در نتیجه اغلب در خودرو یا هواپیما و در حین انجام سایر ماموریت‌هایشان در جلسات هم شرکت می‌کردند.

هنگامی که تجربه و خبرگی در یک مکان یا یک سازمان وجود ندارد از تیم‌های مجازی موازی به صورت محلی نیز استفاده می‌شود.

**تیم‌های پروژه یا ایجاد محصول:** تیم‌های مجازی پروژه نیز می‌توانند ورای مرزهای سازمانی و محدودیت‌های زمان و مکان کار کنند. اعضای تیم، پروژه‌هایی برای کاربران یا مشتریان در دوره زمانی تعریف شده ولی نوعاً طولانی انجام می‌دهند. کارهای آنان معمولاً غیرجاری و نتایج آن‌ها مشخص و قابل اندازه‌گیری است. یک محصول جدید یا سیستم اطلاعاتی، یا فراگرد سازمانی حاصل کار تیم مجازی پروژه است. تفاوت میان تیم پروژه و تیم موازی آن است که تیم پروژه معمولاً دوره زمانی طولانی‌تری دارد و شان آن تصمیم‌گیری نه فقط توصیه است. تیم پروژه از آن جهت که اعضای آن ممکن است بر حسب نیاز به مهارت و خبرگی‌شان به تیم پروژه بپیوندند یا از آن منفک شوند به تیم شبکه‌ای شباهت دارد و به دلیل آنکه عضویت در تیم پروژه به روشنی از بقیه سازمان متمایز شده و محصول نهایی به روشنی تعریف نشده با تیم شبکه‌ای تفاوت دارد.

**تیم‌های کار یا تولید:** تیم‌های مجازی کار و یا تولید، کارهای معمولی و جاری سازمان را انجام می‌دهند. چنین تیم‌هایی معمولاً در بخش‌های وظیفه‌ای مانند حسابداری، مالی، آموزش و تحقیق و توسعه وجود دارند. عضویت در آن‌ها به روشنی تعریف شده است و از سایر بخش‌های سازمان متمایزند.

اکنون بسیاری از تیم‌های کار یا تولید و رای محدودیت‌های مرزهای سازمانی و زمان و مکان کار خود را آغاز کرده‌اند. تیم‌های کاری در بخش سیستم‌های اطلاعاتی شرکت نورتل به صورت مجازی فعالیت می‌کنند. اعضای تیم یکدیگر را به طور روزانه نمی‌بینند. بسیاری از افراد حتی دورکاری می‌کنند. آنان از طریق اینترنت شرکت به فراگردهای جریان کار دسترسی و این امکان را دارند تا به صورت گروهی در فعالیت‌های ایجاد سیستم کار کنند.

**تیم‌های خدماتی:** اکنون پخش تیم‌های خدماتی مجازی و رای محدودیت‌های زمان و مکان آغاز شده است. برای مثال یک پشتیبانی شبکه در شرکت مشاوره‌ای آندرسون عملیاتی مستمر است که به کمک کارگران ماهری که در سراسر جهان قرار دارند و به نوبت به مسائل شبکه رسیدگی و آن را به هنگام می‌کنند صورت می‌پذیرد. کارگران ماهر با آفتاب می‌آیند و می‌روند. آنان به گونه‌ای قرار گرفته‌اند که همواره یک تیم عملیاتی را تشکیل می‌دهند. هر تیم در طول ساعات روز اعضای خود کار می‌کند و در پایان روز کار و مسائل آن را به تیم دیگر با توجه به افق زمانی معین می‌سپارد.

**تیم‌های مدیریت:** تیم‌های مدیریت می‌توانند از نظر زمان و مکان از هم جدا باشند. امروزه بسیاری از تیم‌های مدیریت در گوشه و کنار یک کشور یا جهان پخش‌اند ولی به صورت روزانه با هم همکاری مبتنی بر اعتماد دارند. هرچند این تیم‌ها اغلب از مرزهای ملی فراتر رفته ولی تقریباً هرگز از مرزهای سازمانی خارج نمی‌شوند. شرکت‌هایی مانند الی لیلی و ویرپول اعضای در مدیریت اجرایی خود دارند که با گذرنامه‌های متعدد در بسیاری از نقاط جهان زندگی می‌کنند. تیم‌های مجازی مدیریت مثل بسیاری از تیم‌های عالی در سایر سازمان‌های چند ملیتی و جهانی به طور مرتب و به کمک کنفرانس‌های صوتی یا ویدئویی درباره دستیابی به هدف‌های خرد و کلان شرکت با هم همکاری دارند. رئیس ستاد ارتش ایالات متحده با افراد خود مرکب از سی و پنج سرلشگر که در گوشه و کنار جهان قرار دارند به



صورت مجازی کار می‌کند. اعضای ستاد به طور منظم از طریق نامه الکترونیکی و با استفاده از اتاق گفتگو بر روی شبکه جهانی اینترنت با هم ارتباط برقرار کرده، مسائل مهمی را که به وجود می‌آیند مورد بحث قرار می‌دهند.

**تیم‌های عمل:** این گونه تیم‌ها نیز می‌توانند مجازی کار کنند. تیم‌های عمل اغلب برای وضعیت‌های غیرمنتظره، پاسخ‌های فوری ارائه می‌دهند. آن‌ها ویرای مرزهای سازمانی و مکانی عمل می‌کنند. تیم هواشناسی مستقر در یک ایستگاه تلویزیونی مثال خوبی از تیم مجازی عمل است. اعضای تیم عمل در وضعیت‌های غیر منتظره آب و هوایی پخش می‌شوند. مسئول هواشناسی ایستگاه تلویزیونی با استفاده از اطلاعات رادار به آنان می‌گوید که آیا گردباد می‌تواند شکل بگیرد یا خیر، در صورت شکل‌گیری باد اعضای تیم را به سوی مکان‌هایی که در معرض گردباد قرار دارند هدایت می‌کند. مسئول هواشناسی ایستگاه تلویزیون، اطلاعاتی را که اعضای تیم ارسال می‌دارند بر مبنای اطلاعات سازمان هواشناسی کشور تحلیل می‌کند و نتایج و همچنین استلزام‌های احتمالی آن را فوراً به اطلاع بینندگان خود می‌رساند.

طریقی که ناسا ضمن یک ماموریت فضایی عمل می‌کند نمونه عالی تیم مجازی عمل است. در طول پرواز فضاپیما، تیم عملیات پرواز - که به طور معمول در هوستون مستقر است - به منظور حصول اطمینان از اینکه ماموریت خوب پیش می‌رود با ستاره‌شناسان، ایستگاه‌های پیگیری که در سراسر کره زمین قرار دارند، و با کارشناسان و مهندسان و دانشمندان در مکان‌های مختلف همکاری می‌کنند.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی باید هنجارهایی داشته باشد که از جریان آزاد اطلاعات، رهبری تسهیم شده و همکاری فرامرزی حمایت، و به ایجاد هنجارها و ارزش‌های سازمانی متمرکز بر همکاری مبتنی بر اعتماد، احترام گذاشتن و کار با افراد از همه فرهنگ‌ها، انتقادهای سازنده و تسهیم اطلاعات کمک کند. فرهنگ سازمانی استانداردهایی را

برای چگونگی کار اعضای تیم مجازی با یکدیگر معین می‌کند. یک سازمان انطباقی تخت و از نظر فناوری پیشرفته که تیم‌های مجازی دارد نسبت به سازمان کاملاً ساختاریافته و کنترل-محور به احتمال موفق‌تر خواهد بود.

موفقیت تیم‌های مجازی به چگونگی تقویت یا تضعیف اعتماد میان اعضای سازمان و میان شرکای بیرونی بستگی دارد. برخورد نابرابر سازمان با شرکاء، انباشت اطلاعات، در میان نگذاشتن به موقع اطلاعات یا نتایج و استفاده نامناسب از اطلاعات رقابتی یا اولویت‌دار، می‌تواند اعتماد را به سرعت زایل کند. برای مثال بسیاری از شرکت‌های استرالیایی گزارش داده‌اند که به دلیل مسائل اعتماد و کنترل، ساختار مشارکت مجازی را ترک کرده‌اند.

چنانچه یک سازمان چندملیتی یا جهانی بخواهد اثربخش باشد، هنجارهای آن باید با شیوه‌های مختلف انجام کسب و کار قابلیت تطبیق داشته باشد و خط‌مشی-هایی در زمینه چگونگی داد و ستد در فرهنگ‌های مختلف وضع کند. ناگفته نماند هنگامی که تیم‌ها فرامرزی کار می‌کنند مسائل حقوقی نظیر اینکه چه کسی حق مالکیت طراحی محصول را دارد مخدوش می‌شود.

بسیاری از رهبران تیم‌های مجازی نمی‌توانند به اندازه مدیران ارشد بر فرهنگ سازمانی اثر بگذارند. به هر حال، ایجاد پاره فرهنگی که از هنجارها و ارزش‌های اثربخش حمایت کند امکان‌پذیر است. رهبر تیمی که آگاهانه برای ایجاد اعتماد فرامرزی و تسهیم اطلاعات و قدرت تلاش کند محیطی را به وجود می‌آورد که این نوع فرهنگ می‌تواند از ریشه رشد کند.

### رهبری

رهبر سازمان برای موفقیت تیم‌های مجازی باید فرهنگی ایجاد کند که برای کار تیمی، ارتباطات، یادگیری و مدیریت تنوع ارزش قائل باشد. ایجاد فرهنگ سازمانی برای ارتقا کار تیمی در گرو آن است که مدیران و رهبران تیم‌های مجازی در تمام سطوح سازمان از تغییر استقبال کرده، کار تیمی مجازی را مورد حمایت قرار دهند.

یکی از صاحب‌نظران اجرایی بیان می‌دارد: از آغاز، داشتن تیم چند وظیفه‌ای از مدیران ارشد برای ارتقا و حمایت از ابتکار اداره مجازی حائز اهمیت است. رهبران و اعضای تیم‌های مجازی می‌توانند به مدیران برای توسعه رفتارهای حمایتی کمک کنند. آنان می‌توانند به مدیریت سازمان درباره چهار دسته رفتار رهبری: ارتباطات، ایجاد انتظارات، تخصیص منابع و الگوسازی رفتارهای مطلوب که عملکرد تیم مجازی را مورد تشویق قرار می‌دهد پیشنهادهای خاص ارائه دهند.

الگوسازی رفتارها	تخصیص منابع	ایجاد انتظارات	برقراری ارتباط
هدفهای خرد و کلان میان وظیفه‌ای و منطقه‌ای را هماهنگ می‌سازد.	برای آموزش رهبران و اعضای تیمهای مجازی پول و زمان اختصاص می‌دهد.	چگونگی کار تیمهای مجازی را تعریف و اهداف و رویه‌های روشن تدوین می‌کند.	ضرورت وجود تیمهای مجازی را برای کسب و کار بیان می‌دارد.
برای مدیریت تیم و رای مرزهای جغرافیایی و فرهنگی با هم کار می‌کند.	برای مسافرت رهبران تیمهای مجازی به منظور برگزاری جلسات چهره به چهره پول و زمان اختصاص می‌دهد.	استانداردهای عملکرد بالا برای تیم مجازی می‌گذارد.	بیان می‌دارد که کار تیمی مجازی قابل تقدیر است.
اعتماد اعضای تیمهای مجازی به یکدیگر را طلب کرده، خود نیز به نمایش می‌گذارد.		انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان مهم را معین می‌کند.	ارزش تنوع و اهرم نفوذ قرار دادن مهارتها را به بحث می‌گذارد.
انعطاف نشان می‌دهد.	برای فناوری منابع تخصیص می‌دهد.	زمان و هزینه آغاز کار را محاسبه می‌کند.	منافع و نتایج کار به صورت مجازی را بیان می‌دارد.

نخست آنکه به تمام اعضای سازمان بگوید کار کردن و رای زمان و مکان و با شرکای سازمانی صرفاً یک هوس موقتی نیست بلکه روش جدید انجام کسب و کار است. روشی که دانش و مهارتها را اهرم نفوذ قرار می‌دهد و در مدیریت تنوع سرمایه‌گذاری می‌کند، اهمیت فراوانی دارد. برای این منظور باید کارها و پروژه‌های مهم و چشم‌گیر به تیمهای مجازی سپرده شود و مزایا و نتایج کارشان گزارش شود به‌گونه‌ای که کار تیمی مجازی در سازمان محترم شمرده شود.

دوم اینکه ایجاد انتظارات روشن درباره چگونگی کار تیم‌های مجازی اهمیت فراوانی دارد. اهداف و رویه‌ها باید روشن باشند به گونه‌ای که اعضای تیم مجازی از چگونگی کار و اهداف خود آگاه باشند. اعضای تیم با توجه به چیزهای جدیدی که درباره تیم مجازی باید یاد بگیرند به اهداف و رهنمودهای روشن نیاز دارند. سایر اعضای سازمان نیز به شناخت چگونگی کار تیم‌های مجازی نیاز دارند و باید بدانند که هدف‌های غایی آن‌ها با اهداف و سازمان هماهنگ بوده، در واقع مانند تیم‌های هم‌جوار می‌باشند. تعیین انتظارات عملکردی زیادی نیز ادراک از نتیجه‌گرایی تیم‌های مجازی را قوت می‌بخشد. کسب حمایت مشتریان و سایر ذی‌نفعان مهم از طریق نشان دادن منافع کار تیمی مجازی حائز اهمیت است. برای این منظور باید درباره محیط کار مجازی و چگونگی اثرگذاری تیم کاری بر تماس‌های کاربران با اعضای تیم، انتظاراتی ایجاد کرد. رهبران تیم‌های مجازی باید بر منافع وجود تیم‌های مجازی مانند هزینه‌های کمتر و آنچه عاید ذی‌نفعان خواهد شد تاکید کنند و راه‌هایی برای مشارکت مشتریان در این تغییر بیابند. یکی از بهترین تمرین‌ها دعوت از مشتریان بیرونی که با تیم‌های مجازی سروکار دارند، برای شرکت در جلساتی است که هنجارها و برنامه‌های ارتباطاتی در آن مورد بحث قرار می‌گیرد. آموزش در زمینه فناوری تیمی نیز برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان می‌تواند ارائه شود. برای شرکت مشتریان در جلسات تیم مجازی می‌توان نرم‌افزاری فراهم کرد. این امر کمک می‌کند مشتریان مشکوک به رهیافت مجازی با آن راحت‌تر باشند.

سوم، رهبرانی که برای آموزش، فناوری و سفر منابع تخصیص می‌دهند، در عمل این پیام قوی را به کارکنان می‌دهند که تیم‌های مجازی اهمیت زیادی دارند. واداشتن تیم‌های مجازی به کار در محیطی که بودجه کافی برای آن پیش‌بینی نشده موجب شکست آن‌ها می‌شود. برای آموزش اعضای تیم مجازی در زمینه‌هایی مانند کار میان فرهنگی، مدیریت پروژه و فناوری همچنین برای رهبران تیم‌ها به منظور مسافرت جهت تشکیل جلسات چهره به چهره با اعضای تیم در آغاز حیات آن و

بعدها در صورت ضرورت، باید پول و زمان تخصیص یابد. کسب و نگهداری فناوری مورد نیاز جهت تسهیل کار تیمی نیز مستلزم اختصاص منابع است. چهارم و مهم‌تر از همه آنکه رهبران اثربخش، الگوی رفتارهای مورد انتظار خواهند بود. آنان هدف‌های خرد و کلان میان وظیفه‌ای و منطقه‌ای را با هم هماهنگ ساخته با سایر مدیران و رای مرزهای فرهنگی و جغرافیایی کار می‌کنند. آنان نتیجه کار اعضای تیم را طلب می‌کنند و در قضاوت‌های خود به ویژه در زمینه‌های تخصص وظیفه‌ای اعضا، اعتماد را به نمایش می‌گذارند. رهبران تیم اثربخش بر حسب شرایط کسب و کار انعطاف و تحول نشان می‌دهند و رفتارهایی را که خود ندارند از دیگران انتظار نخواهند داشت.

### شایستگی‌های رهبر تیم مجازی

چالش‌هایی که رهبران تیم مجازی با آن مواجه‌اند وسیع است. احساس بسیاری از رهبران این است که مانند چسب اعضای تیم را به یکدیگر پیوند می‌دهند. آنان باید در محیطی که هیچ یا کمترین تماس و بازخورد چهره به چهره وجود ندارد اعتمادسازی کنند. این چالش‌ها توسعه مجموعه‌ای از شایستگی‌های ذیل را که مکمل مهارت‌های هدایت تیم‌های سنتی است ضروری می‌سازد:

۱. مربیگری و مدیریت عملکرد بدون استفاده از شکل‌های سنتی بازخورد؛
۲. انتخاب و استفاده مناسب از ارتباطات الکترونیکی و فناوری‌های همکاری؛
۳. هدایت در محیط میان فرهنگی؛
۴. کمک به توسعه و تحول اعضا تیم؛
۵. ایجاد و حفظ اعتماد؛
۶. ایجاد شبکه و رای سلسله مراتب و مرزهای سازمانی؛
۷. ایجاد و انطباق فراگردهای سازمانی مطابق با نیازهای تیم.

رهبران تیم‌ها با بر عهده گرفتن عمدی آموزش و ماموریت‌های ضمن کار که در این زمینه‌ها ایجاد شایستگی می‌کند، می‌توانند اهداف توسعه و بهبود خود را تحقق بخشند.

### شایستگی‌های اعضای تیم

کسانی که به عنوان اعضای تیم مجازی کار می‌کنند باید شایستگی‌های خود را توسعه و بهبود دهند. نخست باید به خاطر داشت که کار تیمی مجازی برای همه مناسب نیست. به نظر می‌رسد خدمت کردن در تیم مجازی برای برخی از افرادی که به تعامل چهره به چهره و ثبات در محیط کار نیاز دارند بسیار ناگوار باشد. آنان در محیطی که تیم‌های هم‌جوار وجود ندارد و تماس روز به روز با اعضای تیم ممکن نیست احساس تنهایی و انزوا می‌کنند.

هم اعضای تیم‌های سنتی و هم تیم مجازی به پایه محکم در زمینه‌های تخصصی خود نیازمندند، علاوه بر آن اعضای تیم مجازی به شایستگی‌های جدیدی نیاز دارند. رهبران تیم می‌توانند با تهیه برنامه‌های یادگیری که آموزش ضمن خدمت و کارآموزی را در بر داشته باشد به کسب شایستگی برای اعضا کمک کنند. تعریف شایستگی‌های اعضای تیم مجازی بر حسب نوع تیم، رسالت و ترکیب آن متفاوت خواهد بود. به هر حال مجموعه نسبتاً پایداری از شش شایستگی مهم را می‌توان برشمرد:

۱. فنون مدیریت پروژه؛
۲. ایجاد شبکه ورای مرزهای سازمانی، وظیفه‌ای و سلسله مراتب؛
۳. استفاده اثربخش از ارتباطات الکترونیکی و فناوری‌های همکاری؛
۴. تعیین مرزهای شخصی و مدیریت زمان؛
۵. کار ورای مرزهای وظیفه‌ای و فرهنگی؛
۶. استفاده از خودآگاهی میان فردی.

با گذر زمان، بیشتر افراد می‌توانند شایستگی‌هایی را کسب نمایند که برای کار به صورت مجازی مورد نیاز است. آموزش نظری و علمی و حمایت و بازخوردی که رهبر می‌دهد می‌تواند توسعه و بهبود اعضای تیم را سرعت بخشد.

### بینش‌های پژوهشی

شواهد پژوهشی تا این تاریخ؛ همان‌گونه که از یک زمینه جدید و خوب تعریف نشده انتظار می‌رود، قدری ناقص است. در اینجا آنچه تا کنون از مطالعات اخیر درباره گروه‌هایی که با واسطه رایانه تشکیل شده‌اند به دست آمده، ارائه می‌گردد:

۱. گروه‌های مجازی روی شبکه جهانی اینترنت تشکیل شده‌اند و از یک فراگرد توسعه گروهی شبیه گروه‌هایی که چهره به چهره شکل می‌گیرند پیروی می‌کنند.

۲. در اتاق‌های گفتگو در شبکه کار بیشتری ایجاد می‌شود و تصمیم‌های ضعیف‌تری نسبت به جلسات چهره به چهره یا کنفرانس‌های تلفنی گرفته می‌شود.

۳. استفاده موفقیت‌آمیز از ابزار ارتباط گروهی (نرم‌افزاری که تعامل میان اعضای گروه مجازی را تسهیل می‌کند) به آموزش و تجربه نیاز دارد.

۴. رهبری الهام‌بخش تاثیر مثبتی بر خلاقیت در گروه‌های هم‌اندیشی الکترونیک دارد.

۵. مدیریت تعارض در تیم‌های مجازی که به طور هم زمان تعامل ندارند و فرصتی برای تعامل چهره به چهره نیز وجود ندارد، دشوار است.

### طراحی تیم اثربخش

شکل‌دهی تیم اثربخش در گرو اقدام‌های چهارگانه زیر است:

۱. تعیین اولویت‌های فردی
۲. تبیین انتظارات
۳. تبیین هدف‌های تیمی و شخصی



#### ۴. تدوین رهنمودهای عملیاتی

**اولویت‌ها:** اولویت‌های واقعی برای هر شخص باید روشن شود به گونه‌ای که وی بداند مشارکت در تیم با سایر تعهداتش انطباق دارد یا خیر.

**انتظارات:** اعضای تیم باید انتظارات و علایق خود نسبت به کار تیمی را با یکدیگر در میان بگذارند.

**هدف‌های تیمی و شخصی:** هدف‌های تیم باید کاملاً شفاف برای اعضا بیان شود و هدف‌های فردی در راستای هدف‌های تیم تنظیم گردد.

**رهنمودهای عملیاتی:** رهنمودهایی درباره تصمیم‌گیری تیمی، روش‌های انجام کار، مشارکت، حل تعارض، اتمام کار و بهبود عملکرد تیم باید تدوین شود. برخی از صاحب‌نظران طراحی تیم کاری اثربخش را پروژه‌های چهار مرحله‌ای می‌دانند که رعایت مراحل متمایز آن، برای آغاز موفقیت‌آمیز کار تیم سومند است، این مراحل عبارت‌اند از:

**مرحله اول:** پیش از شروع کار: پیش از آنکه تیم واقعاً شکل بگیرد مدیر باید تصمیم بگیرد که شکل‌گیری تیم سودمند است یا خیر. آنگاه باید هدف‌های تیم را تعریف کند و فهرست مهارت‌های مورد نیاز را برای انجام کار فراهم آورد. گذشته از این، میزان اختیار تیم نیز باید مشخص شود.

**مرحله دوم:** ایجاد شرایط کار: سازمان بر اساس فعالیت‌های مرحله اول باید مطمئن شود که تیم منابع لازم را برای انجام کار داشته باشد. این منابع عبارت‌اند از: منابع مادی (مانند ابزار، تجهیزات و پول)، منابع انسانی (مانند ترکیب مناسب افراد حرفه‌ای و ماهر) و پشتیبانی سازمانی (مانند دادن اختیار به تیم برای انجام کار آن گونه که مناسب می‌داند). در صورتی که مدیران به ایجاد شرایط مناسب برای موفقیت تیم کمک نکنند، در شکست تیم سهیم خواهند بود.

**مرحله سوم:** شکل‌دهی تیم: سه چیز به شروع کار خوب یک تیم کمک می‌کند. نخست آنکه مدیران مرزها را معین سازند یعنی به روشنی مشخص کنند که

چه کسی عضو تیم هست و چه کسی نیست. برخی از تیم‌ها صرفاً به دلیل آنکه اعضای آن نامشخص‌اند شکست می‌خورند. کاهش این ابهام می‌تواند به اجتناب از سردرگمی و عجز کمک کند. دوم آنکه اعضای تیم باید ماموریت و مقصد کلی تیم را بپذیرند و گرنه شکست اجتناب‌ناپذیر خواهد شد. سوم مسئولان سازمانی باید ماموریت و مسئولیت‌های تیم را روشن سازند یعنی به طور کامل انتظارات از تیم را مشخص کنند (البته نه آنکه چگونگی انجام کارها را دیکته کنند). اینکه آیا اعضای تیم مسئول پیگیری و برنامه‌ریزی کار خود باشند نیز باید روشن شود.

**مرحله چهارم:** ارائه کمک مستمر: سرانجام همین که تیمی فعالیت خود را آغاز می‌کند ممکن است به کمک سرپرستان نیاز داشته باشد تا مسائل برطرف شود و بهتر عمل کند. برای مثال به اعضای ناراضی تیم می‌توان مشورت داد یا آنان را برکنار کرد. همین‌طور منابع مادی را می‌توان به هنگام جایگزین کردن، دخالت مدیر در کار تیم موفقی که چرخه حیات خود را طی می‌کند نابخردانه است ولی نادیده گرفتن فرصت‌ها برای کمک به تیم به منظور عملکرد بهتر نیز نابخردانه می‌تواند باشد. با تعمق در مراحل چهارگانه فوق بی‌تردید درمی‌یابیم که مهارت‌های مدیریتی قابل ملاحظه و تلاش زیاد برای ایجاد و مدیریت اثربخش تیم ضرورت دارد.

### تیم با انرژی

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که اگر هر تیم جدید برای پاسخ به پرسش‌های مربوط به موارد زیر وقت صرف کند تا تمام آن‌ها را درک کند و توافق همه اعضای تیم را بگیرد به تیمی پراانرژی تبدیل خواهد شد.

**ماهیت تیم:** چنانچه اعضای تیم قوت‌ها، ضعف‌ها، ترجیحات کاری، ارزش‌ها و باورهای خود را با یکدیگر در میان بگذارند، پیش از آنکه تعارض‌های بیان نشده آشکار گردد، می‌توانند تنوع سلیقه‌ها و پاره فرهنگ‌های اعضا را بهتر مدیریت کنند. نتیجه این تبادل نظرها، مجموعه‌ای از باورهای مشترک خواهد بود که هویت تیم را شکل می‌دهد و دلیل وجودی تیم را روشن می‌سازد.

**وضعیت فعلی:** همه تیم‌ها قوت‌ها و ضعف‌هایی دارند ولی بیشتر آن‌ها بر چیزهایی که خوب انجام می‌دهند متمرکز می‌شوند و کارهایی را که نمی‌توانند انجام دهند نادیده می‌گیرند. تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات در سطح تیم را با پاسخ به پرسش‌های زیر می‌توان صورت داد:

۱- روی چه قوت‌هایی باید سرمایه‌گذاری کرد و آن‌ها را تقویت نمود تا بهبود یابند؟

۲- چه ضعف‌هایی را باید برطرف کرد؟ چه فرصت‌هایی مانند یادگیری مهارت‌ها و برعهده گرفتن کارهای جدید برای بهبود فراهم است؟ تیم با چه تهدیدات خارجی (مانند کاهش بودجه یا افزایش رقابت) و تهدیدات درونی (مانند ابهام در نقش یا تعارض) مواجه خواهد بود؟

**چشم‌انداز:** هر تیمی باید چشم‌اندازی از پایان کار خود داشته باشد و مقصد رسالت و هدف خود را تبیین نماید. تیم باید بداند که بعد از سال اول و دوم و پنجم چه وضعیتی خواهد داشت؟

**مقصد:** تیم بر اساس ماموریت خود باید هدف‌های خاص خود را تدوین کند و آن‌گاه هدف‌های فردی را با هم تلفیق نماید. همواره هدف‌های کوتاه‌مدت مبنای برنامه‌های عملیاتی است که تعیین می‌کنند چه کسی، چه کاری را، چه وقت و چگونه و با برقراری ارتباط با سایر افراد و واحدها انجام دهد. در ضمن شاخص‌های عملکرد نیز باید تدوین شود تا میزان خوبی عملکرد تیم سنجیده شود.

**انتظارات:** در صورتی که انتظارات از تیم مشخص نباشد تیم نمی‌تواند عملکرد خوب داشته باشد. بنابراین اعضای تیم باید شرح شغل، نقش و مسئولیت‌ها، اختیارات و زمینه‌های پاسخگویی خود را بدانند.

**پشتیبانی:** بازنگری نیازهای آموزشی هر عضو (با استفاده از تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات فردی) می‌تواند میزان نیاز هر فرد به آموزش، مشاوره و هدایت را که موجب تقویت فرد و تیم می‌شود مشخص کند.

**اثربخشی:** بازنگری منظم در عملکرد تیم از منظر کمیت و کیفیت باید صورت پذیرد تا از کسب اهداف تیم اطمینان حاصل شود و استانداردهای عملکرد فردی نیز باید مشخص باشد. بازنگری منظم فراگرد تیم نیز از اهمیت یکسانی نسبت به عملکرد برخوردار است.

**شناسایی:** شناسایی تیم، طیف گسترده‌ای از مورد توجه و تفقد قرار گرفتن تیم با یک تشکر خالصانه به خاطر سهمی که تیم در موفقیت سازمان داشته است تا جبران عادلانه زحمات، پاداش دادن برای کسب موفقیت‌های برجسته، و مزایای جانبی کار شامل جشنواره‌ها، و واگذاری اختیارات و مسئولیت بیشتر را در بر می‌گیرد. گاهی مدیران عالی با دادن اختیار به تیم‌ها حمایت خود را نشان می‌دهند.

### **بهبود تیم‌های موجود**

یک تیم ورزشی برای پیروزی در مسابقه باید تلاش‌های بازکنان خود را با یکدیگر هماهنگ سازد. هر تیم ورزشی برای یک ساعت مسابقه که عملکرد تیم در آن رقم می‌خورد ساعت‌ها در هر هفته تمرین می‌کند. اعضای تیم فیلم بازی‌های گذشته را بازنگری نموده، خطاهای خود را شناسایی و ضمن برطرف کردن آن‌ها برای بازی بعدی خود راهبردهایی را تدوین می‌کنند. آنگاه تیم برای رفع ضعف‌های خود و ماهر شدن در اجرای برنامه‌های عملی جدید به تمرین ادامه می‌دهد.

تیم‌های کاری نیز باید تلاش‌های اعضای خود را با هم هماهنگ سازند تا اثربخش باشند. در حالی که بیشتر آن‌ها به ندرت برای بازنگری عملکرد گذشته خود و تعیین اقدام‌های مثبت و منفی وقت می‌گذارند. تیم‌ها برای یادگیری از خطاهای گذشته، هدف‌گذاری برای جلوگیری از تکرار مجدد آن‌ها، تدوین راهبردها و تمرین ورزش‌های جدید وقت صرف نکرده، در زمینه روش‌های نوین ارتباطات و کار جمعی آموزش نمی‌بینند.

## اهداف خاص تیم‌سازی

هدف از تیم‌سازی، ایجاد گروهی قابل اعتماد و منسجم است که اعضای آن حامی یکدیگر بوده، انتظارات زیادی برای انجام کار داشته و در عین حال برای تفاوت‌های فردی از منظر ارزش‌ها، سبک رفتاری و مهارت‌ها احترام قائل باشند. تیم‌سازی موفق باید استعداد فردی و قوت‌های منحصر به فرد اعضا را پرورش دهد به جای آنکه بخواهند تطابق و هم‌شکلی را برای غلبه بر تفاوت‌های فردی به وجود آورد. اهداف خاص تیم‌سازی عبارتند از:

۱. شناخت هر یک از اعضا از نظر تفاوت سبک با سایرین و چگونگی برقراری اثربخش‌ترین تعامل با یکدیگر؛
۲. افزایش ارتباطات اثربخش‌تر میان اعضا؛
۳. حمایت بیشتر اعضای تیم از طریق افزایش آگاهی و پذیرش نیاز به سهم شدن همه اعضا؛
۴. شناخت بهتر مقصد تیم در کارکرد کل سازمان؛
۵. شناخت بهتر فراگردهای گروهی؛
۶. یافتن راه‌های اثربخش‌تر حل مسائل گروهی؛
۷. ایجاد توان به‌کارگیری تعارض به طرق مثبت و خلاق برای ارتقای تغییرات مثبت؛
۸. همکاری مبتنی بر اعتماد بیشتر میان اعضا به جای رقابت؛
۹. افزایش توان گروه برای انجام کار بهره‌ورتر با سایر گروه‌ها در سازمان از طریق افزایش شناخت و القای محدودیت‌ها و اولویت‌های کاری خود؛
۱۰. ایجاد حس وحدت و به هم وابستگی میان اعضا از طریق آگاهی از چگونگی جبران ضعف‌های فردی یکی توسط قوت‌های دیگری؛
۱۱. شناخت بهتر نقش‌های مورد نیاز تیم و چگونگی انطباق افراد دارای ترجیحات متفاوت با نقش‌های گوناگون.

## نشانه‌های تیم‌های ناموثر

عواملی مانند خصومت آشکار میان اعضا، دیرکرد یا غیبت مداوم در جلسات، کمیت و کیفیت پایین تولید، بدگویی و شایعه‌پراکنی درباره یکدیگر، عدم اجرای تصمیمات به دلیل سوءتفاهم و عدم تمایل به قبول مسئولیت و بی‌علاقگی افراد ستادی در کمک به دیگران، نشانه‌هایی از وجود مسائل زیربنایی‌اند که باید از طریق جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها کشف شوند. به طور کلی نبود بهره‌وری می‌تواند نشانه ابهام در نقش، منابع ناکافی یا خصومت‌های میان فردی باشد.

موفقیت هر برنامه بهبود عملکرد تیم در گرو شناسایی دقیق نیازها و مسائل خاص تیم است. برای مثال در صورتی که مسائل عمده افراد ستادی مربوط به ابهام و تعارض در نقش‌ها باشد، اقدام جهت افزایش اعتماد و برخورد باز با دیگران بی‌معنی خواهد بود. هنگام تلاش برای تشخیص کارکرد ناموثر تیم، باید مراقب شاخص‌های کلیدی ذیل بود:

- **ارتباطات خارج از تیم:** عدم تمایل افراد به کسب اطلاعات لازم به صورت آشکار در جلسه گروه، معمولاً حاکی از خطایی در کارکرد تیم است که با جلسات دربسته برخی از اعضای تیم و بحث‌های گروهی در راهرو برای در میان گذاشتن مسائل و بیان عدم توافق‌ها و نگرانی‌ها نشان داده می‌شود.

- **اتکای بیش از حد به رهبر:** اگرچه رهبر تیم مهم‌ترین مبتکر اقدام تیمی است، اعضای تیم باید برای پیشبرد کار حتی در صورت لزوم در غیاب رهبر اعتماد به نفس کافی داشته باشند.

- **تصمیمات تحقق نیافته:** تصمیمی که گرفته شود ولی به اجرا در نیاید بیانگر عدم تعهد افراد نسبت به تصمیم‌یابی و عدم علاقه آنان نسبت به موضوع است.

- **تعارضات پنهان:** اثربخشی تیم، تحمل عدم توافق‌ها یا حل آن‌ها را از طریق راه‌حل‌های مورد قبول طرفین طلب می‌کند. تظاهر به عدم وجود اختلاف، به افزایش تنش منجر خواهد شد که مانع بهره‌وری و رضایت خاطر افراد است.

- **جنگ بدون راه‌حل:** جنگ مستمر میان اعضا موجب تحقیر، افسرده یا رنجور شدن آنان می‌گردد و از وجود مسائل ریشه‌ای میان اعضا تیم حکایت دارد.
- **گروه‌های فرعی خودشیفته:** هنگامی که گروه‌های فرعی خود را در برابر نیازهای کل واحد قرار می‌دهند علائق مشترک تیم به خطر می‌افتد.





## منابع و ماخذ

- افجۀ، سید علی اکبر. (۱۳۷۸). «علوم رفتاری و مدیریت اسلامی»، فصلنامه مطالعات مدیریت؛ شماره ۲۲.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رابینز، استیفن. (۱۳۹۲). رفتار سازمانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). انتظار عدالت و عدالت در سازمان، نظریه‌های رفتار سازمانی پیشرفته، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مدیریت فشارهای روانی، نظریه‌های رفتار سازمانی پیشرفته، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

