



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

رفتار سازمانی

ویژه دوره MBA

سید امیر حسین میرقادری
دکتری تخصصی مهندسی صنایع؛
دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار؛
مدرس دانشگاه و پژوهشگر اکوسیستم نوآوری؛
مشاور سازمانی و متخصص سیستم سازی؛
استراتژیست؛ تحلیلگر کسب کار



- نیروی انسانی مهمترین و انعطاف پذیرترین دارائی هر سازمان محسوب می شود. رهبران سازمان ها با تمرکز بر نیروی انسانی و شناخت ابعاد مختلف نیازهای نیروی انسانی و تأمین درست و به موقع آن ها، گامی بزرگ در راستای افزایش بهره وری و کارائی سازمان برداشته و در تحقق اهداف سازمانی موفق خواهند بود.
- بنابراین تجزیه و تحلیل رفتار افراد در سازمان از ضروریات تحقق اهداف سازمانی به حساب می آید، به ویژه در عصر حاضر که نوع رفتار و ارتباطات افراد تحت تأثیر تحولات دیجیتال، دچار دگرگونی گشته و به مقوله ای پیچیده تر از قبل تبدیل شده است.

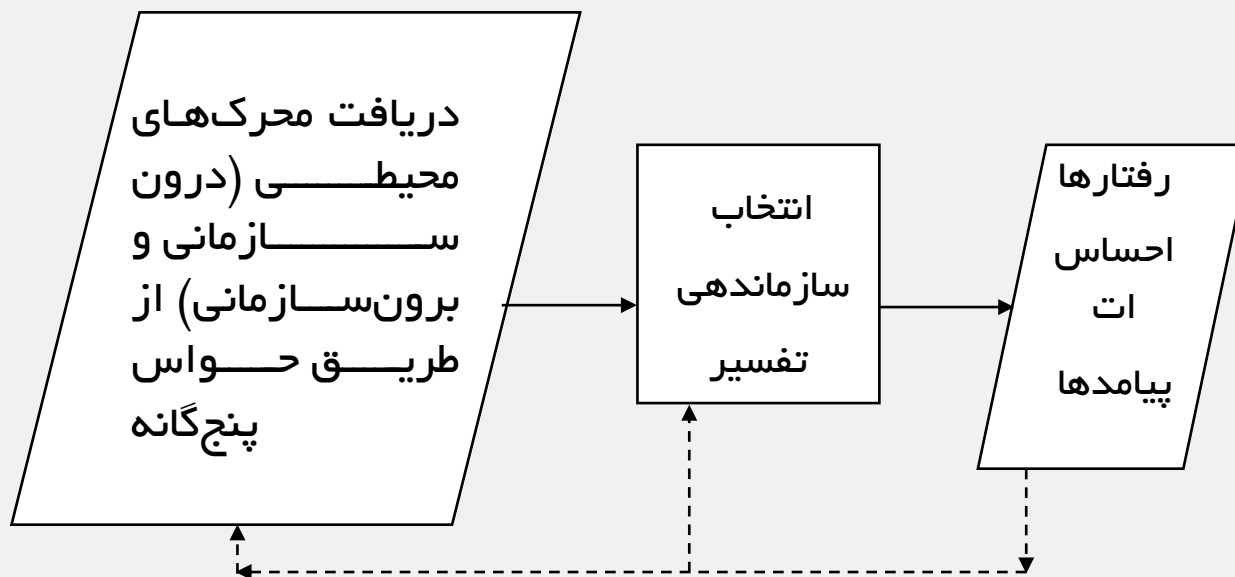


MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

فصل اول

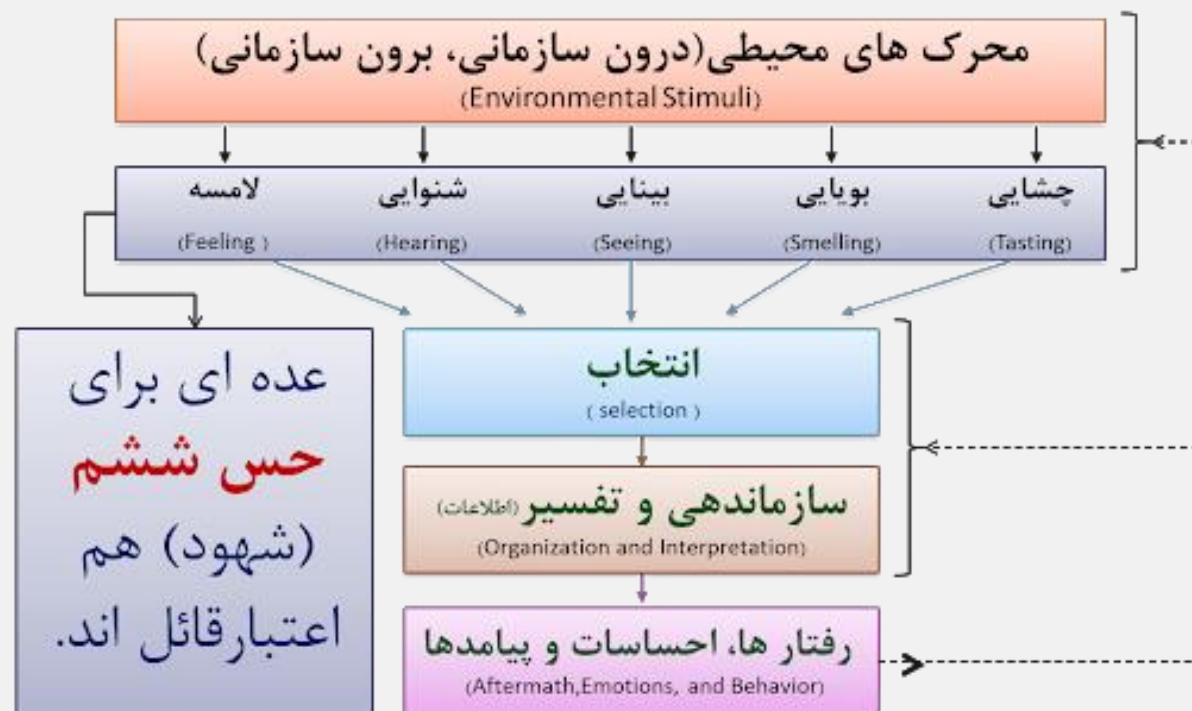
ادراک و احساسات

- ادراک فرآیندی شناختی است که به وسیله آن محیط پیرامون خود را تفسیر و درک می‌کنیم. از آنجا که تأکید ما بر رفتار سازمانی است، در اینجا ادراک اجتماعی و این‌که چگونه انسان‌ها همدیگر را ادراک می‌کنند بررسی می‌شود و ادراک اشیاء مد نظر نیست.
- آن چیزی که در مطالعه رفتار سازمانی اهمیت دارد ادراکی است که در تعامل با موقعیت حاصل و به رفتار منجر می‌شود. تفاوت‌ها و تنوع‌های رفتاری در موقعیت‌های مشابه می‌تواند از طریق فرایندهای ادراکی تبیین شود.

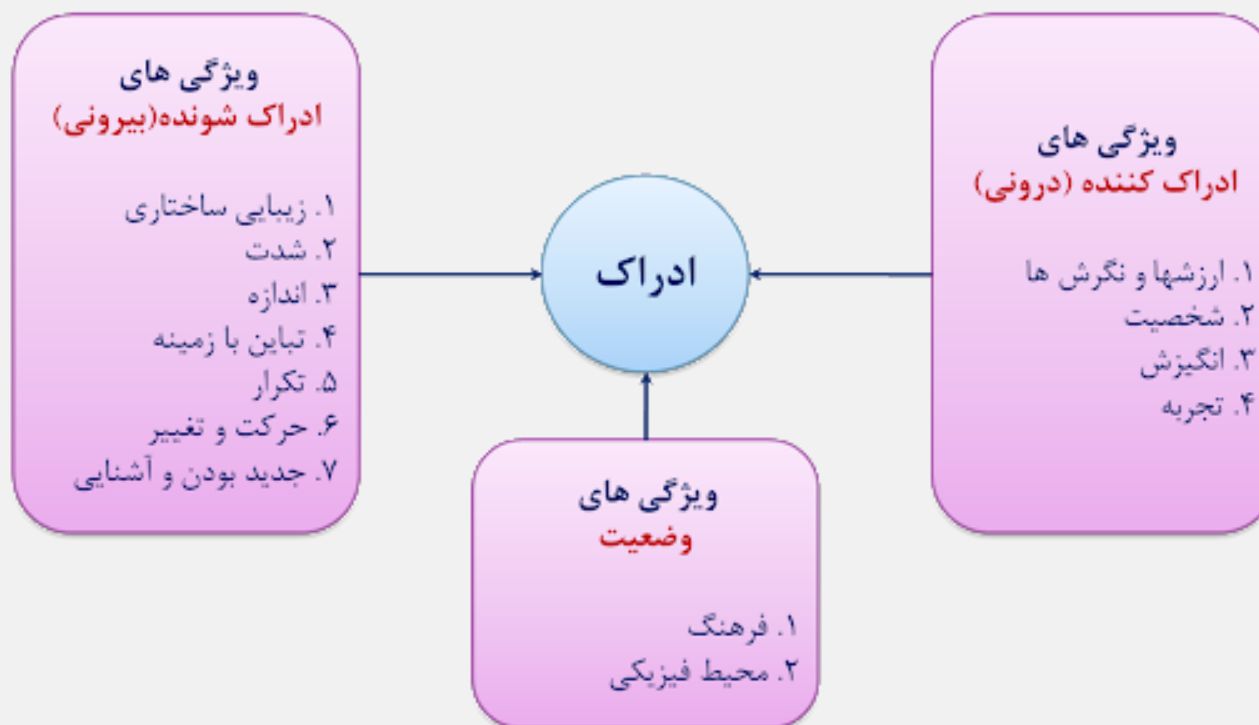


- الگوی سیستمی در قالب ورودی (حواس)، فرایند (انتخاب، سازماندهی و تفسیر) و خروجی (رفتارها و پیامدها) این موضوع را به وضوح نشان می‌دهد.
- فرایند سیستم ادراک تعامل بین سه فرایند فرعی انتخاب، سازماندهی، و تفسیر است. فرد با محرک‌ها و وضعیت‌های درون یا برون‌سازمانی بسیاری از طریق حواس مواجه می‌شود ولی همه این محرک‌ها انتخاب نمی‌شوند و تعداد بسیار کمی از آنها مورد توجه قرار می‌گیرند.
- عوامل درونی شامل تجربه، ارزش‌ها، انگیزش و شخصیت است، و عوامل بیرونی شامل زیبایی ساختاری، شدت، اندازه، تکرار، تباین یا زمینه، حرکت و تغییر، و جدیدبودن می‌شود.

سیستم ادراک



مدل ادراک اجتماعی



- ادراک، فراگردی شناختی است که انسان بر اساس آن محیط اطراف خود را تعبیر و تفسیر می‌کند.
- فراگرد ادراک همیشه به ادراک دقیق منجر نمی‌شود. حتی افرادی که می‌کوشند کاملاً عینی‌گرا باشند و ادراک دقیق به‌دست آورند، اغلب عمل و تصمیم‌هایشان بر تعبیر و تفسیر ذهنی‌شان از واقعیت مبتنی است - بدین معنی که مبتنی بر افکار، احساسات و تجربیات خودشان است.
- در نتیجه، تعبیر و تفسیر واقعیت توسط افراد گوناگون متفاوت خواهد بود؛ در واقع آنچه که واقعیت دیده می‌شود به شخص بیننده بستگی دارد و

- بررسی «تکانه فرهنگی» در میان داوطلبان سپاه صلح ایالات متحده در مأموریت‌های خارجی نشان داد که دو سوم منبع دشواری‌های انطباق، مربوط به ادراک از زمان است: یعنی «شتاب کلی زندگی» و «وقت‌شناسی آدم‌ها».
- پژوهشگران از نتایج این مطالعه و سایر مطالعات مرتبط نتیجه گرفتند که هر شهر و فرهنگی یک «شتاب زندگی» دارد که بر رفتار شهروندان تأثیر می‌گذارد. این شتاب زندگی در فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر متفاوت است و در شناخت «ادراک از زمان» در این فرهنگ‌ها می‌تواند حائز اهمیت باشد.

- سازمان ادراکی عبارت است از دسته‌بندی محرک‌ها یا وضعیت‌های محیطی در قالب الگوهای معنی‌دار و قابل شناسایی.
- اطلاعاتی که از طریق انتخاب ادراکی دریافت می‌شود در سازمان ادراکی سازمان‌دهی می‌شود. هم‌چون ادراک انتخابی که متأثر از عوامل درونی و بیرونی است و بر مبنای آن‌ها عمل می‌کند.
- در مورد سازمان ادراکی نیز اصولی شناخته شده است که نشان می‌دهد فرد چگونه ادراکاتش را ساماندهی می‌کند.

۱. شکل- زمینه

- شکل- زمینه اصلی‌ترین قالب سازمان ادراکی است که فرد بر مبنای آن ادراکاتش را تنظیم می‌کند. هرچند اشیاء و وضعیت‌های ادراک شده جدا از زمینه کلی قابل درک‌اند ولی معمولاً تحت تأثیر زمینه ادراک می‌شوند.

۲. دسته‌بندی ادراکی

- گروه‌بندی یا دسته‌بندی ادراکی بدین معنی است که سازمان ادراکی تمایل ذاتی به گروه‌بندی محرک‌های مختلف در قالب الگوهای قابل تشخیص دارد.

الف. مجاورت: محرک‌هایی که از نظر مکانی یا زمانی در نزدیکی یا مجاورت همدیگر رخ دهند، به‌عنوان یک الگوی کلی مرتبط به هم به ادراک درمی‌آیند.

ب. مشابهت: محرک‌ها و وضعیت‌های مشابه در قالب یک گروه دسته‌بندی می‌شوند.

ج. تکمیل: بر مبنای تفکرات مکتب گشتالت، انسان درصدد است تا یک کل را در ذهن خود ترسیم کند، حتی در شرایطی که آن کل به صورت کامل وجود ندارد فرایند ادراکی افراد خود به خود اجزای ناقص را تکمیل می‌کند.

فصل دوم

شخصیت و هویت

- هویت، یا الهویه، کلمه‌ای است عربی و از ریشه‌ی «هَوَّ»^ه، ضمیر غایب مفرد مذکر، است.
- در زبان انگلیسی هویت (identity) از واژه‌ی (identitas) در زبان لاتین مشتق شده و به دو مفهوم به ظاهر متناقض به‌کار می‌رود. نخست به معنای همسانی و یکنواختی مطلق، دوم تمایز که حاوی ثبات یا تداوم در طول زمان است.
- چیزی را می‌توان شناسایی کرد که هویت داشته باشد. بنابراین هویت دو مفهوم دیگر را نیز دربر دارد: یک طبقه‌بندی کردن اشیاء، و دیگری مرتبط ساختن خود با چیزی دیگر (مانند یک دوست، قهرمان، حزب، سازمان یا فلسفه).

- بیشتر روان‌شناسان و نظریه‌پردازان شخصیت در وهله‌ی اول هویت را امری فردی و شخصی می‌دانند و معتقدند که جنبه‌های تمایز و تشابه هویت به ویژگی‌های شخصیتی و احساسی فرد معطوف است.
- از سوی دیگر، روان‌شناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان بر این واقعیت تأکید دارند که هویت نتیجه‌ی جدال فرد و جامعه است. اینان می‌پذیرند که هویت در نگرش‌ها و احساس‌های افراد بروز و نمود می‌یابد ولی بر این باورند که بستر شکل‌گیری آن زندگی جمعی است.

- در میان نظریه پردازان اجتماعی، جورج هربرت مید پرچم دار نظریه‌ی هویت اجتماعی است که در آن فرایند دستیابی به احساسات و برداشتی کامل از خویشتن را بررسی می‌کند.
- از منظر مید، هر فرد «هویت یا خویشتن خود» را از طریق ساماندهی نگرش‌های فردی دیگران در قالب نگرش‌های سازمان‌یافته‌ی اجتماعی یا گروهی شکل می‌دهد. به بیان دیگر، تصویر و احساس فرد از خودش بازتاب نگرشی است که دیگران نسبت به او دارند..

- شبکه‌ی هویت فصل مشترک هویت فردی و هویت اجتماعی است.
- این شبکه نشان می‌دهد که تعامل میان هویت و ساختار اجتماعی بسیار پیچیده و چندلایه است و افراد با نیروهای قوی اجتماعی احاطه شده‌اند و با آن‌ها زندگی می‌کنند. در این شرایط، افراد با توجه به گزینه‌های محدودی که دارند تصمیم می‌گیرند و انتخاب می‌کنند.
- هرچند از منظر نظریه‌پردازان اجتماعی رابطه‌ی مستقیمی میان هویت و مفاهیمی مانند مذهب، خانواده، و جنسیت وجود ندارد، به نظر می‌رسد که هویت‌های انسان در شبکه‌ای از هویت ریشه دارند.

- هویت هم ارتباط اجتماعی را ممکن می‌سازد و هم به زندگی افراد معنا می‌بخشد.
- هویت مفهومی است که دنیای درونی یا شخصی فرد را با فضای جمعی، شکل‌های فرهنگی و روابط اجتماعی ترکیب می‌کند و بنابراین، ذهنیت افراد را شکل می‌دهد و افراد به واسطه‌ی آن به رویدادها و تحولات محیط زندگی خود حساس می‌شوند و بدین ترتیب مردم از طریق هویت خود به دیگران پیام می‌دهند.
- هویت امری تاریخی و محتمل است. همین تاریخی بودن حاکی است که هویت و معنا در بستر زمان تغییرپذیرند.

- همه‌ی صاحب‌نظران معتقدند که هویت سازمان به چگونگی معرفی آن به مردم مربوط می‌شود.
- همه‌ی سازمان‌ها هویت دارند ولی برخی به‌طور فعال در پی اداره‌ی آنند، و برخی دیگر از آن غافلند. برخی مخاطبان خود را خوب می‌شناسند و پاره‌ای دیگر آنان را سردرگم رها می‌کنند. برخی به‌طور فعال در جست‌وجوی ایجاد تصویر مثبت از خودند، ولی دیگران ناخواسته یا ناآگاهانه موجب شکل‌گیری تصویر منفی از سازمان خود می‌شوند.
- از سوی دیگر، همه می‌پذیرند که میان هویت (آنچه سازمان هست) و سیمای سازمان (آنچه باید ادراک شود) تفاوت‌هایی وجود دارد.



- رفتار: مهم‌ترین و مؤثرترین رسانه‌ای که هویت از طریق آن شکل می‌گیرد، رفتار است. ذی‌نفعان نیز در نهایت بر اساس اقدام‌های سازمانی در مورد آن قضاوت می‌کنند. هرچند با استفاده از ارتباطات و نمادگرایی می‌توان بر رفتار خاصی تأکید کرد.
- ارتباطات: سازمان با استفاده از ارتباطات پیام‌های شفاهی و بصری خود را ارسال می‌دارد. ارتباطات منعطف‌ترین بخش آمیخته هویت است و به سرعت و به شکل تاکتیکی می‌توان از آن استفاده کرد. انعطاف از این‌رو حاصل می‌شود که بیشتر علایم انتزاعی را می‌توان به صورت مستقیم به گروه‌های هدف منتقل کرد.

- نمادگرایی: نماد نشانه‌ای است که به صورت ضمنی نشان می‌دهد که سازمان مظهر چه چیز است. یا این‌که تمایل دارد مظهر چه چیزی باشد. لوگو نیز مهم‌ترین نماد به کار رفته برای معرفی سازمان‌هاست.
- شخصیت سازمانی: بروز ادراک سازمان از خودش را شخصیت می‌نامند. هر سازمانی باید خود را خوب بشناسد تا خود را از طریق رفتار، ارتباطات و نمادگرایی ارائه دهد. یکی از کارشناسان شخصیت سازمان را شامل روش‌هایی می‌داند که سازمان بدان وسیله به محیط واکنش نشان می‌دهد.

• عناصر آمیخته مدیریت هویت سازمان عبارت‌اند از:

۱. نیروهای محیطی (برای شناخت)

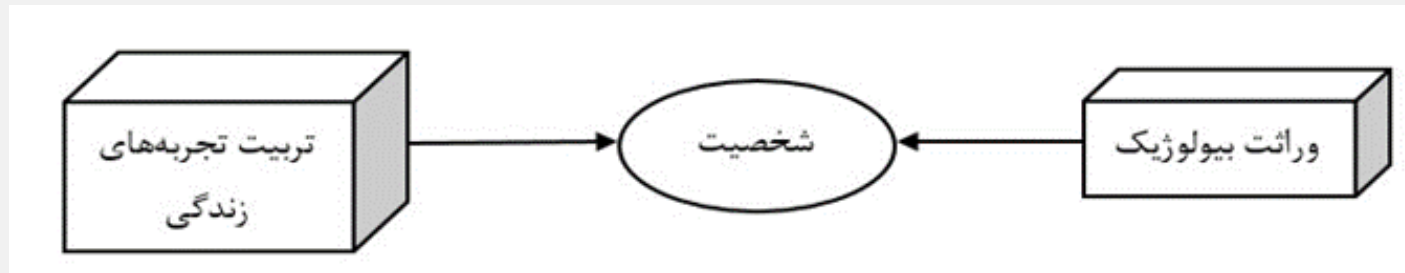
۲. ذی‌نفعان (برای آگاه بودن از آنان)

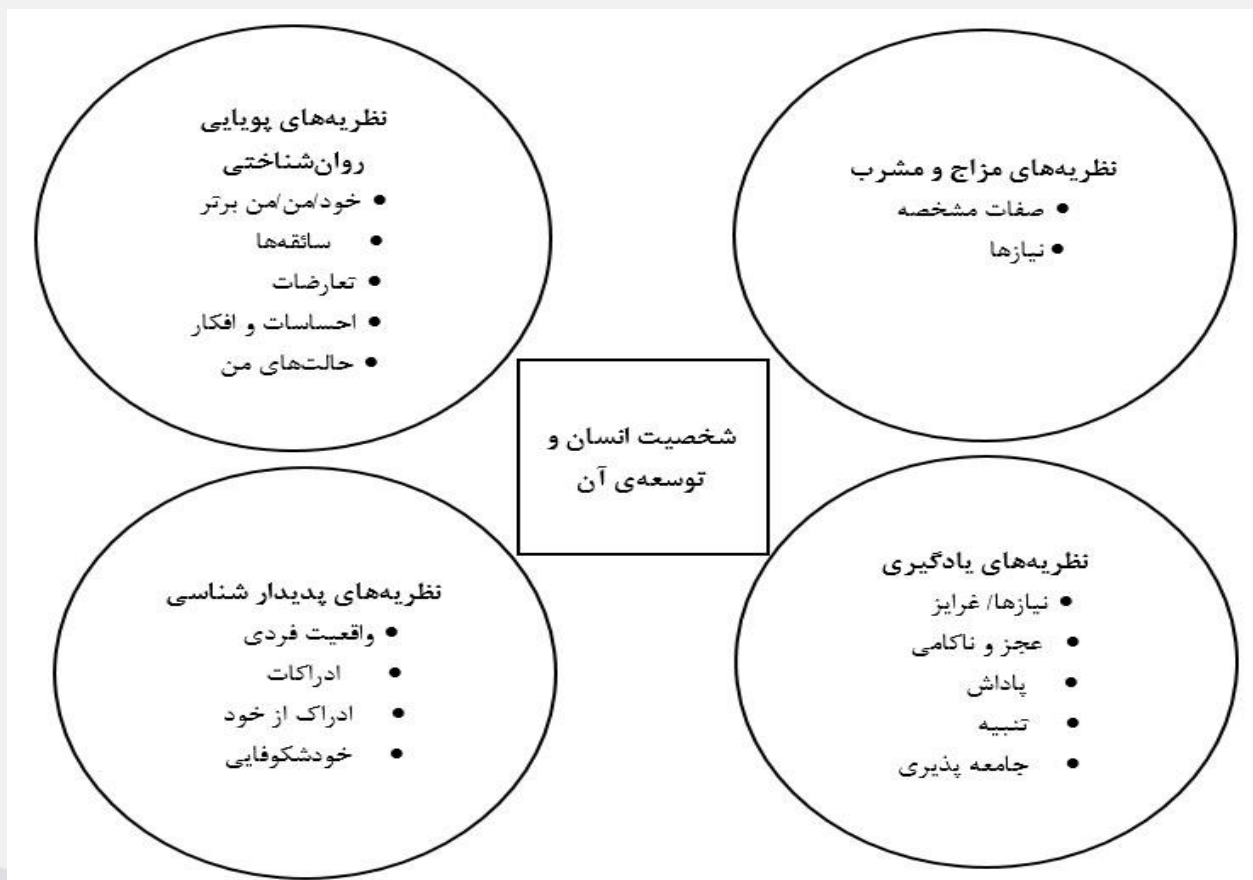
۳. آوازه‌ی سازمان (شامل شهرت سازمان مادر تخصصی، زیرمجموعه‌ها و واحدهای مستقل کسب و کار، شرکا و تأمین‌کنندگان).

- شخصیت همان تفاوت‌های فردی است که موجب ثبات در رفتار شخصی می‌شود و عبارت است از مجموعه‌ی نسبتاً پایداری از ویژگی‌هایی که بر رفتار فرد اثر می‌گذارد.
- شخصیت همچنین حاصل تلفیقی است از ویژگی‌های ذهنی و فیزیکی پایداری که به فرد هویت می‌بخشد.
- واژه‌ی شخصیت بیان‌گر سابقه‌ی کلی فرد، یا تلفیقی از ویژگی‌هایی است که ماهیت منحصر به فرد هر شخص را در تعامل با دیگران معنی می‌کند.

عوامل تعیین کننده‌ی شخصیت

- شواهد پژوهشی نشان دادند که پنجاه درصد از تفاوت‌های شخصیتی افراد را می‌توان ارثی دانست نیمه‌ی دیگر حاصل تجربه‌های فرد در زندگی است. بنابراین، ویژگی‌ها یا صفات مشخصه، از جمله چگونه دیدن، اندیشیدن، عمل کردن و احساس کردن حاصل تعامل آثار ژنتیکی و محیطی است.





- نوع شخصیت بر سبک یادگیری، سبک آموزش، انتخاب حرفه، سبک تصمیم‌گیری، و سبک مدیریت تأثیر دارد.
- بسیاری از شرکت‌های بزرگ از ابزار «شاخص نوع شخصیت مایرز-بریگز» در برنامه‌های بهبود مدیریت خود برای کمک به کارکنان به منظور شناخت دیدگاه‌های گوناگون در سازمان استفاده می‌کنند.
- این ابزار برای تیم‌سازی نیز به کار می‌رود. ضمن آن‌که به تیم‌ها کمک می‌کند تا دریابند که تنوع و تفاوت‌های اعضا به عملکرد موفق تیم منجر خواهد شد.



درس رفتار سازمانی،
عوامل تاثیرگذار بر روی
رفتار، افکار و احساسات انسانها را
در فضای فردی، جمعی و سازمانی
مورد بررسی قرار می دهد.

- افزایش بهره‌وری:
- معمولاً به‌عنوان مقدار؛ حجم محصولات یا خدمات عمده‌ای که توسط سازمان عرضه می‌شود.
- در سه سطح اندازه‌گیری می‌شود. سطح فردی؛ سطح گروهی و سطح سازمانی
- از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی‌های موجود یا ترکیب آن‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد.
- شاخصی برای سنجش کارایی تولید است.

• تقلیل جابه‌جایی کارکنان:

- وقتی کارکنان با تجربه و با معلومات، سازمان را ترک می‌کنند، سازمان مجبور است افراد دیگری را جایگزین آن‌ها نماید.
- با جابه‌جایی کارکنان کارایی سازمان کاهش می‌یابد.
- با جابه‌جایی کارکنان هزینه‌های مربوط به فرایند گزینش؛ استخدام و آموزش کارکنان بالا می‌رود.

- **جلوگیری از غیبت کارکنان:**
- تعریف معمولی از غیبت، اشاره به غیبت‌های غیرموجه دارد.
- **اثرات منفی غیبت کارکنان:**
- شرکت نمی‌تواند به صورتی منظم به کار خود ادامه داده و به هدف‌هایش برسد.
- جریان کار مخدوش می‌شود.
- بسیاری از تصمیمات مهم به تأخیر می‌افتند.

- افزایش رضایت شغلی:

- میزان خشنودی افراد از محتوا و شرایط شغل، به‌ویژه از جهت انگیزه‌های درونی شغل را، رضایت شغلی نامند.
- جنبه‌های مثبت یا منفی طرز تلقی فرد نسبت به شغلش را نیز شامل می‌شود.

- افزایش کارایی:

- نسبت ستاده‌ها به نهادها، مانند نسبت تولید به نیروی انسانی و دیگر منابع را کارایی نامند.

• افزایش کیفیت:

- دمینگ، کیفیت را میزان یکنواختی و یکسانی کالا یا خدمت مربوط تعریف می کند.
- جوزف جوران معتقد است که کیفیت عبارت است از مطابقت کالا یا خدمت با کاربرد آن.
- استفاده کننده از کالا یا خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از آن کالا یا خدمت برآورده سازد.

• کاهش حوادث:

- میزان سوانحی که در حین کار اتفاق می افتد و اتلاف وقت را موجب می شود.

نتایج رفتار سازمانی

• انگیزش:

- مجموعه عامل‌هایی است که مردم را وامی‌دارد تا به روشی خاص رفتار و تلاش کنند.
- به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند یا فعالیت‌های شغلی اطلاق می‌شود.
- انگیزش، احساس مرتبط با رضایت حاصل از نتایج کار فرد نیست، بلکه انگیزش بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی برمی‌گردد.

• کنترل:

- به میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان گفته می‌شود.
- به مدد آن رفتار اعضای سازمان تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می‌شود.
- مدیریت می‌تواند از این طریق عملکرد واقعی برنامه را با هدف‌های آن مقایسه نموده و در صورت لزوم اقدام‌های اصلاحی را انجام دهد.

- برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری:
- برنامه‌ریزی گام‌هایی را که یک سازمان باید به‌طور اصولی و منظم بردارد، مشخص می‌سازد و خود را درگیر یک رفتار هدف‌گذاری شده می‌نماید.
- اجماع در هدف:
- جدای از تعهد به اهداف سازمانی، اجماع هدف به میزانی که همه‌ی افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند، برمی‌گردد.

فصل سوم

فرهنگ سازمانی

- فرهنگ واژه‌ای فارسی و مرکب از دو جزء «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند به معنای جلو و بالاست و «هنگ» به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت می‌باشد. در زبان انگلیسی واژه Culture به کار می‌رود، و معنای آن کشت و کار و یا پرورش بوده است.
- «تایلر» نیز فرهنگ را این چنین تعریف می‌نماید: «فرهنگ مجموعه‌ی پیچیده‌ای است که شامل معارف معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به عنوان عضو جامعه، از جامعه‌ی خود فرا می‌گیرد و در برابر آن جامعه، وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد».

- فرهنگ اکتسابی است.
- فرهنگ هویت دهنده است.
- فرهنگ قابل انتقال است.
- فرهنگ مصونیت‌آور است.
- فرهنگ تحول‌پذیر است.
- فرهنگ تأمین‌کننده نیازهای اساسی است.

- «فرهنگ سازمانی نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که تعامل با افراد، ساختار و نظام‌های سازمان و هنجارهای رفتاری را شکل می‌دهد».
- فرهنگ سازمانی سابقه‌ای طولانی دارد و پدیده‌ای واقعی و محکم است که تغییر آن در سازمان بسیار دشوار می‌باشد.
- صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در سازمانی تغییراتی ایجاد کرد که مؤثر و پایدار باشند، باید فرهنگ آن سازمان را دچار تحول و تغییر نمود. از این رو مدیران عالی سازمان‌ها، ناگزیرند به فرهنگ آن سازمان توجه نمایند.

- ابتکار فردی: میزان مسؤلیت، آزادی و استقلالی که افراد دارند.
- خطرپذیری: میزانی که کارکنان یک سازمان به خطرپذیری، خلاقیت و تهور ترغیب میشوند.
- هدایت و سرپرستی: حدی که مدیریت سازمان هدفهای روشن را تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.
- انسجام: حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب میکند.

- حمایت مدیریتی: میزان ارتباط سازنده‌ی مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کند.
- کنترل: تعداد قوانین و مقرراتی که مدیران جهت نظارت مستقیم بر رفتار کارکنان دارند.
- هویت: حدی که افراد سازمان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان به عنوان یک کل در مقابل گروه کاری خاص یا نظام حرفه‌ای تخصصی خاص تعیین می‌کند.
- نظام تشویق: درجه‌ی مبتنی بودن پاداش (مانند افزایش حقوق، ارتقا) بر شاخص‌های عملکرد کارکنان در مقابل قدمت، نور چشمی بودن و مانند اینها باشد.

- تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و اختلاف نظرهای خود ترغیب می‌شوند.
- الگوی ارتباطی: حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله مراتب رسمی اختیارات محدود می‌سازد.
- با ارزیابی سازمان بر اساس ویژگی‌های دهگانه‌ی فوق می‌توان تصویری از فرهنگ آن سازمان به دست آورد. این تصویر پایه‌ای برای احساسات و ادراکات مشترک کارکنان نسبت به سازمان و چگونگی انجام کارها و رفتار خمورد نظر آنان می‌شود.

نحوه‌ی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

• فرهنگ اساساً از سه منبع سرچشمه می‌گیرد:

۱. باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیان‌گذاران سازمان‌ها

۲. تجارت آموخته شده توسط اعضای گروه‌ها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان

۳. باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران به سازمان آورده می‌شود.

• اگرچه هر یک از این راهکارها و ابزارها، نقش حیاتی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

بازی می‌کنند، اما بنیان‌گذاران سازمان مهم‌ترین تأثیر را دارند.

- دلیل و کندی: فرهنگ قوی، فرهنگ ضعیف
- کوبین و مک گارس: فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ توافقی و مشارکتی و فرهنگ سلسله مراتبی
- فرنهام و گانتر: فرهنگ‌های انسان‌محور، ارتباط نزدیک، موافقتی، سنتی، دستوری، اجتنابی، تقابل، قدرتی، رقابتی، شایستگی، کسب موفقیت و فرهنگ خودیابی
- اوچی: فرهنگ مؤسسات نمونه آمریکایی، مؤسسات نمونه ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z

- پیترز و اترمن: فرهنگ‌های تمرکز بر عمل، روابط تنگاتنگ با مشتری، استقلال و پیشقدمی، بهره‌وری، همبستگی در جهت ارزش‌ها، چیرگی و تبعه، ساختار ساده و فرهنگ ثبات.
- میلر: فرهنگ سازمانی فرهمند، فرهنگ سازمانی وسواسی، فرهنگ سازمانی پرهیزکننده، فرهنگ سازمانی سیاسی، فرهنگ سازمانی دیوانسالاری.
- دنیسون: فرهنگ رسالتی، فرهنگ انعطاف‌پذیری، فرهنگ ثبات، فرهنگ مشارکتی.

۱. فرهنگ سازمان موجب تمایز یک سازمان از سازمان‌های دیگر می‌شود؛
۲. به اعضای سازمان احساس هویت می‌بخشد؛
۳. موجب ثبات سیستم اجتماعی می‌شود؛ به این ترتیب که با ارائه استانداردها افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می‌کند؛
۴. سرانجام فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را جهت می‌دهد. بدین ترتیب ابهام آن‌ها را در اینباره که کارها چگونه انجام می‌شود چه چیزی مهم است کاهش می‌دهد.

- روش‌های کمی ارزیابی فرهنگ مانند پرسشنامه به دلیل ویژگی‌های عینیت، قابل مقایسه بودن و دقت ارزشمند هستند.
- روش‌های کیفی مانند مصاحبه و مشاهده به این دلیل که جزئیات را شامل می‌شوند، توصیفی و منحصر به فرد بوده و ارزشمند تلقی می‌شوند.
- ابزارهایی که در ارزیابی کمی فرهنگ سازمانی به‌طور گسترده به کار رفته‌اند عبارتند از: پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی و زمینه‌یابی شکاف- فرهنگی کیلمن و ساکستن.

- تغییر فرهنگ سازمانی امری ممکن اما دشوار است.
- یکی از دلایل دشوار بودن تغییر فرهنگ سازمانی این است که مفروضات که عمیق ترین سطح فرهنگ می‌باشند ناهشیار، غیرمواجه‌ای و قطعی هستند.
- دلیل دیگر برای دشواری تغییر فرهنگ این است که فرهنگ شامل پاداش‌ها و هنجارهای رفتاری ریشه دار است که عمیقاً آموخته شده اند.
- مدیری که به دنبال تغییر فرهنگ است باید ابتدا به روش‌هایی که فرهنگ حفظ شده است توجه کند.

فصل چهارم

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

- برخی یادگیری را به عنوان تغییر نسبتاً پایدار در رفتار ناشی از تجربه تعریف کرده‌اند. نکته مهم تعریف مزبور این است که تغییر در رفتار باید رخ دهد تا یادگیری اتفاق افتد. این تغییر باید فراتر از احساسات آنی و از تجربه ناشی گردد.
- به عبارت دیگر تغییرات موقتی که بر اثر بیماری یا رویدادهای اتفاقی پدیدار می‌گردد، یادگیری تلقی نمی‌شوند.
- یادگیری به طور مستقیم قابل مشاهده نیست، اما آن را از آثار عوارض محسوس در رفتار دیگران می‌توان استنتاج کرد.

اصول یادگیری

- ۱- انگیزش
- ۲- بازخورد
- ۳- تقویت
- ۴- تکرار و تمرین
- ۵- انتقال آموخته‌ها به شغل

- ۶- معنی‌دار بودن مفاهیم آموزشی
- ۷- ملاحظات محیطی
- ۸- لوازم و امکانات کمک‌آموزشی
- ۹- اهداف رفتاری
- ۱۰- منحنی یادگیری

۱- دیدگاه شناختی

- این دیدگاه که به گشتالت نیز معروف است، ثبات و مقاصد افراد را راهبر اعمال او می‌داند، مبنای این نظریه را قانون تعادل روانی نیز می‌دانند، در نظریه شناختی، یادگیری فرآیندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد شده و او می‌کوشد تا به یک تعادل تازه دست یابد.

۲- دیدگاه محیطی

- این دیدگاه که تحت عنوان یادگیری رفتاری نیز مطرح است، مبتنی بر کسب تجربه و یادگیری از طریق آزمایش و خطاست. حرکتی که به نتیجه برسد و تقویت گردد در ذهن باقی می‌ماند و اگر به نتیجه‌ای نرسد یا تقبیح شود، به احتمال زیاد در رویارویی مجدد با موضوع تکرار نخواهد شد.

۳- دیدگاه اجتماعی

- این نظریه دو دیدگاه قبلی را به هم می‌آمیزد و فرآیند یادگیری ناشی از دیدگاه رفتاری و یا محیطی را با تعاملی که بین فرد و محیط اجتماعی به طور مستمر وجود دارد، کامل می‌کند.
- در نظریه یادگیری اجتماعی، الگوها نقش مهمی دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر آموخته‌ها از طریق مشاهده الگوهایمانند والدین، معلمان، همکلاسی‌ها، هنرمندان، ورزشکاران و الگوهای دینی و تاریخی کسب می‌گردد.

- یادگیری سازمانی فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگی ها است که در روش مدیریت متغیرها تغییر ایجاد کرده و شرایط را متحول خواهدکرد.
- میتوان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروههای درون سازمان تشویق میشوند. مهارتها و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند.
- یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.

تعریف سازمان یادگیرنده

- سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانائی ایجاد و کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.
- سازمان یادگیرنده به گفته گاروین، عبارت است از مهارت و توانائی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید.
- سازمان یادگیرنده، پیوسته، ظرفیت خود را برای خلق آینده توسعه می‌دهد؛

ویژگی های سازمان یادگیرنده

• واتکینز و مارسیک (۲۰۰۴) معتقدند سازمانهای یادگیرنده ویژگی هایی دارند که عبارتند از:

- ۱- یادگیری مستمر
- ۲- بالابردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان
- ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی
- ۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی

۵- طراحی و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری

۶- مرتبط بودن سیستم با محیط

۷- رهبری استراتژیک

• سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که مسائل را در داخل خود شناسایی و حل می کنند و با محیط خود در تعامل مثبت اند و دارای وضعیت خود تعادلی و خودکنترلی اند و یادگیری دو جانبه بین مدیریت و کارکنان متداول و ارزشمند است.

فصل پنجم

رهبری

- از دیدگاه شماره یک، رهبری مجموعه‌ای از صفات است که رهبر صرف نظر از نوع گروه یا محیط سازمانی از آن برخوردار است. تحقیق‌های اولیه‌ای که تحت عنوان تئوری‌های خصوصیات رهبر به عمل آمده‌اند، از این دیدگاه پیروی می‌کنند.
- از دیدگاه شماره دو، رهبری مجموعه‌ای از رفتارها است که به وسیله‌ی یک رهبر اثربخش صرف نظر از نوع گروه یا محیط سازمانی او انجام می‌گیرد. مطالعه‌های میشیگان و ایالات اوهایو، که به اختصار توضیح داده خواهند شد بر پایه این دیدگاه انجام شده‌اند

- طبق دیدگاه سوم، فرض بر این است که صفات رهبری بر حسب موقعیت تغییر می‌کنند. مدل اقتضایی فیدلر نشان‌دهنده این دیدگاه می‌باشد.
- رهبری از دیدگاه چهارم، مجموعه‌ای از رفتارهاست که بر حسب موقعیت محتمل‌الوقوع هستند. تئوری مسیر-هدف و مدل وروم-یتون-جاگو مبتنی بر این دیدگاه می‌باشند.
- در کل رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضا، یک گروه در جهت تحقق هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست.

تفاوت بین مدیریت و رهبری

• مدیر:

– کنترل می‌کند، نظم امور را حفظ می‌کند، اوضاع را همان‌گونه که هست، نگه می‌دارد، کارها را برای دیگران سازمان‌دهی می‌کند، دستور می‌دهد، انضباط برقرار می‌کند و به سلسله مراتب سازمانی تأکید می‌ورزد.

• رهبر:

• از تغییر استقبال می‌کند، دیگران را تهییج می‌کند، با انعطاف‌پذیری کار می‌کند، گروه تشکیل می‌دهند، افراد را درک می‌کند و به خودباوری دیگران کمک می‌کند، برای دیگران در راستای یادگیری به تغییر و تحول، سرمشق است.

۱. از ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۴: مدل هدف منطقی و بهبود فرآیندها، هنری فورد و فردریک تیلور اثرگذارترین افراد در این سبک رهبری بوده اند. در این سبک رهبر تعیین تکلیف میکرد و دستور میداد. برای موفقیت در این سبک رهبری، رهبر میبایست تقسیم کار میکرد و با ابزارهای اندازه گیری و ارزیابی، اقدام به نظارت شدید بر بهبود فرآیندها میکرده است.

۲. از ۱۹۲۵ تا ۱۹۵۰: روابط انسانی، مطالعات هاثورن در وسترن الکتریک نشان دادباید توجه بیشتری به ارتباطات انسانی کرد. در این سبک رهبری، دو نقش متور و برانگیزاننده به رهبر اضافه شد.

۳. از ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۵: سیستم باز، دیگر مقذور نبود که رهبران همه چیز را بیشتر از کارکنانشان بدانند. حل خلاقانه مساله و نوآوری و رهبری تحول ابعاد جدید نقش رهبر بود.

۴. از ۱۹۷۵ تا کنون: مفروضات اقتضایی، این دوره جنگل نظریه های مدیریت است از جمله: سازمانهای یادگیرنده، انعطاف پذیری، توانمند سازی، مهندسی مجدد، بهبود فرآیندها، چشم انداز، الگو برداری، تغییر پارادایم

- مدل وروم-یتون-جاگو
- دیگر تئوری رهبری مهم، در زمان حاضر مدل وروم-یتون-جاگو است، که اولین بار در سال ۱۹۷۳ به وسیله ویکتور وروم و فیلیپ یتون پیشنهاد شد و به تازگی به وسیله وروم، یتون و جاگو کامل شده است.
- در این تئوری همانند تئوری مسیر-هدف رهبر می‌تواند سبک‌های مختلفی از رهبری را اعمال کند. لیکن تنها به یک بعد از رفتار رهبر توجه دارد و آن، مشارکت زیردست در تصمیم‌گیری است.

- تئوری مراوده رهبر- عضو
- در تئوری رهبری مراوده رهبر- عضو که در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی نامیده می‌شد به وسیله دو نفر از محققان به نام‌های جرج گرین و فرد دانسرو ابداع شده است بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تأکید می‌کند و به هر دو نفر رئیس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می‌شود.
- هر سرپرستی در اولین مراودات خود با هر یک از زیردستان یک رابطه «داخل گروه» یا «خارج گروه» برقرار می‌کند. روشن نیست که رهبر چگونه اعضا را انتخاب می‌کند، ولی ممکن است تصمیم بر پایه‌ی توانایی تطبیق شخصی و شایستگی زیردستان باشد.

- تئوری چرخه‌ی زندگی، یا رهبری موقعیتی
- تئوری رهبری موقعیتی، بر پایه این عقیده که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد استوار است. در این جا بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقمندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد.
- با افزایش بلوغ زیردستان، رهبر می‌باید به تدریج از رفتار وظیفه‌مدار زیاد به وظیفه‌مدار کم حرکت کند. هم زمان با آن، رفتار فردمدار باید از کم شروع شده تا حد متوسط افزایش یافته و سپس کاهش یابد.

- همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی بزرگ یا کوچک را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند، اما هرکدام این روند را با شیوه‌های مختلفی پیش می‌برند که هر یک از این شیوه‌ها به عنوان یک سبک رهبری خاص طبقه بندی می‌شوند.
- به عبارت دیگر سبک رهبری تلفیق مهارت‌های فنی، عاطفی و شخصیتی دانسته شده است که از یک فرد سر می‌زنند.
- یکی از دانشمندان مدیریت به نام ادگار شاین بیان می‌کند که مدیران باید تشخیص‌دهنده‌ی خوبی باشند و متناسب با مقتضیات محیط از روش‌ها و سبک‌های مناسب رهبری برای نفوذ در رفتار کارکنان استفاده کنند.

سبک های رهبری بر اساس سطح آمادگی

- سبک رهبری گفتنی، هدایتی و یا دستوری
- وقتی که سطح آمادگی پیرو پایین است، یعنی توانایی انجام کار را ندارد، انگیزه‌ی لازم را نیز کسب نکرده است، باید برای پیرو چگونگی انجام وظایف را دقیقاً توضیح داد. مسئولیت‌ها را مشخص کرد، کارمند را هدایت و راهنمایی کرد و بر کار او دقیقاً نظارت کرد. تأکید به نظم و انضباط و شرح شغل از اصول رهبری اثربخش است.

سبک های رهبری بر اساس سطح آمادگی

- سبک رهبری تشویقی، فروشی و یا متقاعدسازی
- وقتی پیرو هنوز مهارت لازم را کسب نکرده است، اما نشان می‌دهد که انگیزه دارد، کارش را دوست دارد و اعتماد به نفس لازم را کسب کرده است، باید از شیوه‌ی تشویقی استفاده نمود. در این شیوه هنوز تا حدی رفتار تکلیف‌گرایی ادامه می‌یابد تا مهارت و توانایی لازم کسب شود و چون نشان می‌دهد انگیزه و علاقه‌ی لازم را دارد در کنار آن رفتار تکلیف‌گرایی، رهبر به توسعه‌ی ارتباطات دوطرفه و همچنین به بیان علت‌ها نیز می‌پردازد، باب گفت‌وگو و توضیح را باز می‌کند تا کارمند از نظر روان‌شناختی پذیرای خواسته‌های رهبر باشد.

سبک های رهبری بر اساس سطح آمادگی

- شیوهی رهبری مشارکتی یا حمایتی
- در این سطح آمادگی سه سخن از افرادی است که توانایی انجام کار را دارند اما هنوز به خود اطمینان لازم ندارند یا فرصت پیدا نکرده‌اند تا کار را به تنهایی انجام دهند یا شاید شامل افرادی شود که به دلایل مختلف انگیزه‌ی خود را از دست داده باشند. در هر حال شیوه‌ی مناسب برای آن‌ها مشارکتی یا حمایتی است. این‌ها چون کار را بلد هستند، به راهنمایی و دستورالعمل زیاد نیاز ندارند، بلکه باید از طریق برقراری ارتباط دوطرفه و تشویق، به حل و فصل مسائل پرداخت و آن‌ها را مورد حمایت قرار داد. در این شیوه تصمیمات به‌وسیله‌ی رهبر و پیرو اخذ می‌شود.

سبک های رهبری بر اساس سطح آمادگی

- سبک رهبری تفویضی

- آمادگی سطح چهار از فرد یا گروهی سخن می‌گویند که هم توانایی دارند و هم مایل و مطمئن هستند. این‌گونه افراد به ارائه‌ی رهنمود در مورد کارها و چگونگی انجام کار و همچنین به تشویق و رفتارهای حمایت‌کننده بیش از متوسط نیاز چندانی ندارند. زیرا آن‌ها متعهد، باانگیزه و مطمئن هستند. شیوه‌ی رهبری مناسب برای آن‌ها تفویضی است. آنچه اهمیت دارد این است که به پیروان فرصت قبول مسئولیت و اجرا داده شود و مهم‌ترین نیاز این‌گونه افراد استقلال است. در این شیوه تصمیمات به‌وسیله‌ی پیروان اتخاذ می‌شود.

سبک های رهبری بر اساس سطح آمادگی

- رهبری اقتضایی

- تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی یک شیوه‌ی رهبری بستگی به شرایطی دارد که رهبر در آن قرار می‌گیرد و مدیر اثربخش کسی است که ضمن داشتن شیوه‌های رهبری بسیار، بداند که چگونه آن‌ها را در موقعیت‌های مناسب خود به کار برد.

- همچنین باید از انعطاف‌پذیری لازم در مدیریت و رهبری بهره‌مند باشند یا بتوانند، تقاضاهای مختلف محیط را برآورده سازند و در صورت متفاوت بودن نیازها و انگیزه‌های کارکنان، با آن‌ها رفتارهای متفاوت داشته باشند.

الف- رهبری تبادلی

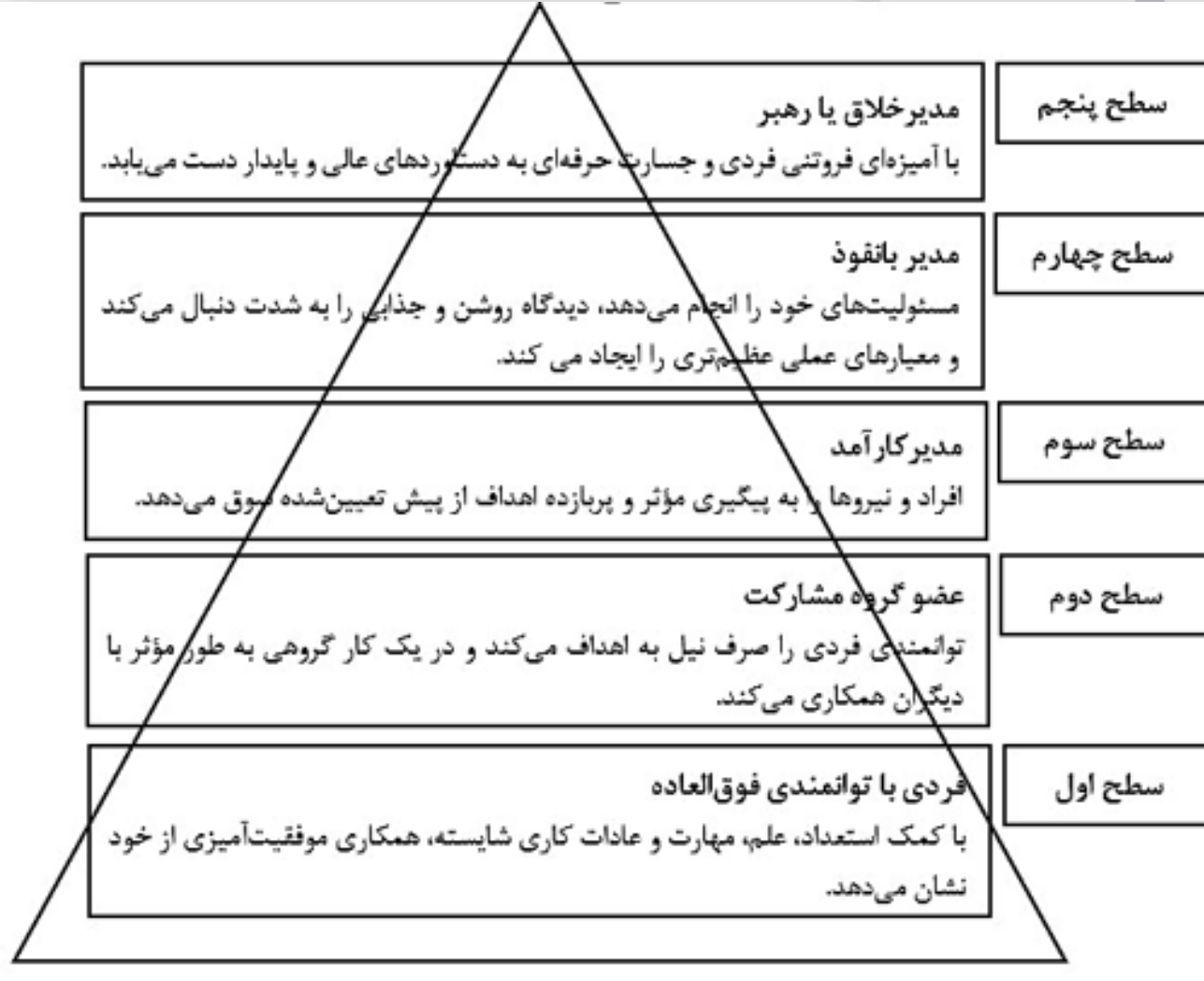
- رهبری تبادلی بر یک مبادله‌ی منطقی تأکید دارد. پاداش در برابر کاری که انجام می‌گیرد. در این فرایند رهبری در تلاش است تا پیروان را به-منظور دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای عملکرد مطلوب و کارکرد ایده‌آل پیش روی پیروان قرار می‌دهد و سپس در ازای تحقق آن، پاداش مناسبی را برای پیروان در نظر می‌گیرد. در نتیجه این نوع فرایند رهبری در چارچوب توافق‌های قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد.

ب- رهبری تحول آفرین:

- در رهبری تحول آفرین، دامنه‌ی نفوذ و تأثیرگذاری از حد اعضای سازمانی فراتر می‌رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می‌انجامد.
- در واقع رهبران تحول آفرین می‌کوشند با ایجاد تغییر و تحول در ارزش‌ها و گرایش‌های اعضای سازمانی، افراد سازمانی را به گونه‌ای توانمند سازند تا بتوانند سازمان خود را برای رسیدن به تحولات مطلوب یاری کنند.
- وجود رهبری تحول آفرین می‌تواند در ایجاد و توسعه‌ی یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد. همچنین رهبری تحول آفرین بر توسعه‌ی تعهد و انگیزش پیروان تمرکز دارد.

ج- رهبری معنوی

- رهبری معنوی تلاش می‌کند که کارکنان احساس کنند که دارای شغل بااهمیت و معنادار می‌باشند و آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقه‌مند می‌سازد. رهبری معنوی چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به آینده سازمان امیدوار باشند و به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهند و موجبات توانمندسازی فردی، تیمی و سازمانی کارکنان را فراهم می‌کنند.
- از طرفی رهبری معنوی تلاش می‌کند که ترس، اضطراب، خشم، حسادت، خصومت، ناامیدی، غرور، خودخواهی، خودبینی و عواطف مخرب را کنترل کند.



- مدیران خلاق یا به عبارت بهتر رهبران پیشرفته سطح پنجم، دارای تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین‌تر هستند.
- به طور کلی درک این نکته اهمیت اساسی دارد که رهبر سطح پنجم فقط انسانی فروتن و متواضع نیست، بلکه فردی با اراده، کاری‌تر، افول‌ناپذیر نیز هست. اراده‌ی حرفه‌ای برای انجام هر آن چه که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است. آن‌ها به شدت سخت‌کوش و پرتلاش هستند و دستیابی به اهداف برای آن‌ها بسیار مهم است و اگر لازم باشد، برادر خود را از کار برکنار می‌کنند تا شرکت به سطح عالی برسد.

ابعاد دوگانه رهبری سطح پنجم

تواضع و فروتنی	اراده حرفه‌ای
– تواضعی دوستانه دارد، از تمجید و تحسین مردم احتراز می‌کند و هرگز خودستایی نمی‌کند.	– دستاوردهای بی‌نظیری کسب می‌کند و این عاملی مؤثر در تحول خوب به عالی است.
– همراه با سکوت و اراده‌ی آرام عمل می‌کند و اصولاً به معیارهای مؤثر تکیه می‌کند، نه اقتدار تأثیرگذار فردی.	– اراده‌ای راسخ برای انجام هر کاری که به دستاوردهای عالی و ماندگار منجر شود دارد، هر قدر هم که دشوار باشد.
– جاه‌طلبی را برای شرکت می‌خواهد نه برای خودش، جانشینانی را برمی‌گزیند که در نسل بعدی شرکت را حتی به سطح بالاتری از موفقیت و رشد برسانند.	– به مقدار کمتر از ایجاد شرکتی بزرگ و پایدار قانع نمی‌شود.
– پیوسته موفقیت شرکت را به افراد دیگر، عوامل بیرونی و یا خوش‌شانسی نسبت می‌دهد.	– مسئولیت نتایج نامطلوب را خود به عهده می‌گیرد و هرگز افراد عوامل بیرونی را مقصر نمی‌شمارد.

- کلمه "ابر" بیانگر شخصی خارق العاده نیست که جواب تمام سوال ها را دارد و می تواند خواست دیگران را مطابق با میل خود کند. برعکس در این نوع رهبری، توجه و تمرکز بیشتر بر پیروان است.
- رهبران با کمک به آزادسازی توانایی های پیروان (خودرهبران) که در اطرافشان هستند، ابررهبر می شوند؛ یعنی اینکه می توانند قدرت و خرد افراد بسیاری را داشته باشند.
- وظیفه رهبر عمدتاً این است که پیروان را کمک کند تا مهارت های لازم برای کار، به ویژه خودرهبری را در خود پرورش دهند تا بتوانند به گونه ای کامل تر در خدمت سازمان باشند.

هفت گام به سوی ابر رهبری

- گام نخست- خود رهبر شدن
- گام سوم- تشویق خود هدفگذاری مثبت ایجاد کردن
- گام پنجم: با پاداش و توییح سازنده، خود رهبری را پرورش دهید
- گام ششم- خود رهبری را از طریق کار گروهی توسعه دهید گام هفتم- تسهیل فرهنگ خود رهبری

- راهکارهای رفتاری
- این دسته از اعمال برای این طراحی شده است که به افراد کمک شود تا زندگی کاری خود را به طور مؤثرتری سازماندهی و هدایت کنند. این راهکار به ویژه شامل خودنگری، خودهدفگذاری، مدیریت نشانه، خودپاداش دهی، خود تنبیهی یا خود انتقادی سازنده و تمرین است؛
- راهکارهای شناختی
- این دسته از راهکارها برای ایجاد پاداش طبیعی و تمرکز دارند و قدرت تفکر اثر بخش را ارتقا می بخشد. راهبردهای شناختی به ما از طریق ایجاد عادات یا الگوهای فکری سازنده و مؤثر کمک می کند، مانند «فکر کردن به فرصت-ها»؛

فصل ششم

مفهوم نفوذ، قدرت و سیاست در سازمان

- قدرت ظرفیت، توانایی و میل به عمل کردن است! قدرت مفهومی است که به رابطه‌ی میان افراد معنا می‌دهد. کلید قدرت، مفهوم وابستگی است. وابستگی بیشتر «ب» به «الف»، قدرت بیشتر «الف» بر «ب» را به دنبال دارد. «الف» برای اعمال قدرت بر «ب»، باید منابعی را کنترل کند که:

۱- برای «ب» اهمیت دارند.

۲- نسبتاً کمیاب هستند.

۳- «ب» بدون «الف» نتواند آن را به دست آورد.

- قدرت می‌تواند به عنوان منبعی توصیف شود که می‌تواند توسط عامل برای تغییر رفتار شخص دیگر استفاده شود. کاربرد واقعی این نیرو چیزی است که آن را «نفوذ» می‌نامیم. در اعمال قدرت، «الف» دارای ظرفیت نفوذ بر رفتار «ب» است.
- آثار نا مشهود قدرت یکی از عوامل ایجادکننده رفتارهای سیاسی معرفی شده است. به عقیده بسیاری از دانشمندان حوزه رفتار سازمانی، رفتارهای سیاسی نه تنها ذاتاً منفی نیستند بلکه می‌توانند برای اعضای یک سازمان یا خود سازمان مفید باشند.

- همه افراد، در تمام سطوح سازمان، با توجه به شرایط خود اهداف و علایقی دارند که گهگاه برای دستیابی به آنها ناگزیر به استفاده از ترفندهای سیاسی میشوند. معمولاً این گونه رفتارها بعد منفی رفتارهای سیاسی را تشکیل می‌دهند؛ زیرا اکثر اوقات با خودخواهی همراهند.
- از سوی دیگر در فرآیندهای طبیعی سازمان، برای از بین بردن مشکلات و تعارضات سازمانی، نیاز به رفتارهای سیاسی از جانب مدیران ارشد کاملاً حس می‌شود. این گونه رفتارها که معمولاً از طریق تشکیل ائتلاف و گفتگوهای سازنده انجام می‌گیرد، بعد مثبت رفتارهای سیاسی را تشکیل می‌دهد.

سیاست نفوذ رو به بالا در سازمان

- در حالی که اکثر نفوذهای رو به بالا شامل رفتارهای سیاسی نمی‌شوند، اغلب رفتارهای سیاسی با نفوذ رو به بالا سروکار دارند.
- طبق بخش نخست این گفته، بی‌شک بخش زیادی از نفوذ رو به بالا شامل روابط گزارش‌دهی روزمره‌ای است که در همه سازمان‌ها وجود دارد. هر چند که می‌توانیم ادعا کنیم بخشی ذاتی در نفوذ رو به بالا وجود دارد که شامل چیزی است که می‌توان به آن برچسب «رفتار سیاسی» زد.
- بخش دیگر این گفته درباره رابطه بین این دو موضوع بر این فرض استوار است که هدف نوعی نفوذ، شخص یا گروهی است که دارای قدرتی قانونی و رسمی بیش‌تری نسبت به بازیگر سیاسی فرضی هستند.

- اقدامات نفوذ اجتماعی که اختیاری باشند با نیت ارتقاء یا حفظ منافع شخصی افراد و گروه‌ها طراحی شده باشند و منافع شخصی دیگران را تهدید نکنند، رفتار سیاسی سازمانی نامیده می‌شود.
- علم سیاست و رفتار سیاسی، با قدرت ارتباط تنگاتنگی دارد و اساساً رفتار سیاسی بر استفاده از قدرت برای اثرگذاری بر تصمیم‌گیری در سازمان یا رفتار افراد سازمان با هدف شخصی تمرکز دارد.
- سازمان ترکیبی از ائتلاف‌ها است که برای دستیابی به منافع، انرژی و نفوذ با یکدیگر در رقابت هستند.
- 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.

- عوامل فردی
- در سطح فردی، پژوهشگران صفات مشخصه و نیازها و عواملی را شناسایی کرده‌اند که بر رفتار سیاسی انسان‌ها اثر دارند. از نظر صفات مشخصه، کارکنانی که خودنظارتی و خودکنترلی آنان زیاد است و مرکز کنترل رفتارها را درونی دانسته و نیاز شدیدی به کسب قدرت دارند احتمالاً بیشتر دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند.
- هر قدر فرد از نظر زمان و کسب مهارت در یک سازمان سرمایه‌گذاری بیشتری کرده باشد احتمال کمتری دارد که دست به رفتارهای سیاسی بزند؛ زیرا اگر خروج بشود بیش‌تر متضرر می‌شود.

- عوامل سازمانی
- فعالیت سیاسی بیشتر حاصل ویژگی‌های سازمانی است تا تفاوت‌های فردی؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها نیروی انسانی بسیاری با ویژگی‌های شخصی گوناگون دارند. با این همه، نمود رفتار سیاسی در هر سازمان تفاوتی چشم‌گیر نسبت به سازمان دیگر دارد.
- در فرهنگ‌هایی که در آن‌ها اعتماد کم است، ابهام در نقش وجود دارد، سیستم ارزشیابی عملکرد در آن‌ها نامشخص است و تصمیم‌گیری مبتنی بر رأی مردم است، فرصت‌هایی برای پرورش رفتار سیاسی فراهم می‌آید.

مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان

• رفتارهای سیاسی در سازمان را نمی‌توان از میان برد ولی مانورهای سیاسی را می‌توان و باید کنترل کرد تا در محدوده‌ی منطقی و سازنده‌ای قرار گیرند. بدین منظور اقدامات زیر توصیه می‌شود:

الف- کاهش عدم اطمینان در سیستم

۱. مبنایها در فراگردهای ارزیابی را روشن سازید.

۲. در دادن پاداش به کسانی که عملکرد عالی یا ضعیف دارند تمایز قائل شوید.

۳. اطمینان حاصل کنید که پاداشها به طور مستقیم و بدون واسطه با عملکرد ارتباط داشته باشد.

• (ب) کاهش رقابت

۱. تلاش کنید رقابت میان مدیران برای گرفتن منابع را به حداقل برسانید.

۲. تلاش کنید هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت تأمین منبع از خارج از سازمان را جایگزین رقابت برای گرفتن منابع نمایید.

• (ج) جلوگیری از شکل گیری تیول سیاسی آتی

• مهمترین شاخص ارتقای مدیران را نگرش غیرسیاسیای که هدفهای سازمانی را کسب قدرت فردی اولویت دهد قرار دهید.

• د) شکستن تیول سیاسی موجود

۱. در جایی که امپراتوریهای قدرت بسیار منسجمی وجود دارد با برداشتن یا تقسیم خردهگروههای ناکارآمد آنها را در هم بشکنید.

۲. اگر مدیر اجرایی هستید نسبت به مدیرانی که شیوهی کار آنها جلب حمایتهای سیاسی برای خودشان است کاملاً حساس باشید. نخست به اینگونه افراد اخطار کنید که مانورهای سیاسی را متوقف سازند، اگر ادامه یافت آنها را از آن منصب برکنار کنید و ترجیح آن است که آنان را از سازمان اخراج کنید.

فصل هفتم

مدیریت تغییر و تحول

تعریف تغییر در سازمان

- تغییر گذر از وضعیت فعلی به وضعیت جدید است. کرت لوین (۱۹۵۱) برای نخستین بار نظریه تغییر در سازمان را ارائه داد.
- وی تغییر سازمانی را حرکت از وضعیت فعلی به یک وضع دیگر بر اساس اقدامات و فرآیندهای از پیش تعیین شده و با برنامه قبلی می داند،
- این در حالی است که تغییر در سازمان های امروزی جهت انطباق با محیط متغیر کنونی، اجتناب ناپذیر بوده و حتی گاهی ممکن است این تغییر بدون برنامه قبلی به سازمان تحمیل شود.

- نیروهای تغییر می‌توانند ناشی از منابع بسیاری باشند. برخی از آنها بیرونی و برآمده از خارج از سازمان و برخی دیگر درونی و ناشی از منابع درون سازمان هستند.
- نیروهای بیرونی
- چهار چالش عمده‌ی مدیریتی که در این بخش مطرح می‌شوند، مهم‌ترین نیروهای بیرونی برای تغییر هستند. جهانی شدن، تنوع نیروی کار، تغییرات تکنولوژیکی و مدیریت اخلاقی رفتار، چالش‌هایی هستند که به تغییر در سازمان‌ها شدت و سرعت می‌بخشند.

- نیروهای درونی
- فشار برای تغییر در درون سازمان معمولاً در قالب نشانه‌هایی است که بیانگر نیاز به تغییر هستند. به عنوان مثال کاهش اثربخشی، فشاری در جهت تغییر است.
- ممکن است یک بحران تغییر را در سازمان برانگیزد، اعتصاب‌ها یا ترک جلسه‌ی ناگهانی افراد به نشانه‌ی اعتراض نیز می‌تواند مدیریت را مجبور به اعمال تغییر در ساختار حقوق کند.
- تغییر انتظارات کارکنان و تغییر در جو کاری سازمان نیز می‌تواند آغازگر تغییر در سازمان‌ها باشد.

- تغییر ممکن است مثل اصلاح رویه‌های کاری دامنه‌ی نسبتاً کوچکی داشته باشد. ضرورت این قبیل تغییرات، تنظیم دقیق و یا انجام اصلاحات جزئی در سازمان است.
- همچنین تغییر می‌تواند در مقیاس وسیع مثل ساختاردهی مجدد سازمان؛ یعنی تغییر استراتژیک باشد. در تغییر استراتژیک سازمان طی یک دوره‌ی کنترل‌شده‌ی زمانی، از حالت قبلی به سمت وضعیت ناشناخته‌ی جدید حرکت می‌کند.
- وسیع‌ترین حوزه تغییر، تغییر تحول‌گرا است که در آن سازمان به سمت یک وضعیت کاملاً متفاوت و گاهی ناشناخته در آینده حرکت می‌کند.

- افراد یا گروه‌هایی که عهده‌دار مدیریت تغییر در یک سازمان هستند به عنوان عامل یا نماینده تغییر شناخته می‌شوند.
- عوامل تغییر می‌توانند داخلی باشند مثل مدیران یا کارکنانی که برای نظارت بر فرایند تغییر تعیین می‌شوند. همچنین، عاملان تغییر می‌توانند مثل مشاوران بیرون از سازمان، خارجی باشند.
- صلاحیت‌های گوناگون نمایندگان تغییر، در مراحل متفاوت فرایند تغییر مورد نیاز است. فرایندهای رهبری، ارتباطات، آموزش و مشارکت، در روند تغییر دارای سطوح مختلفی هستند و این به این معنا است که نمایندگان تغییر باید دربارهی چگونگی کار در مراحل مختلف فرایند تغییر، انعطاف‌پذیر باشند.

- ترس از ناشناخته‌ها:
- تغییر، اغلب عدم قطعیت زیادی را ایجاد می‌کند. مواجهه‌ی کارکنان با تغییر تکنولوژیکی مثل شکل‌گیری یک سیستم کامپیوتری جدید، به سادگی باعث مقاومت افراد می‌شود. چون این مسئله باعث مبهم شدن موقعیتی می‌شود که قبلاً برای آن‌ها ساده بوده است. این مسئله به ویژه زمانی که ارتباطات و گفت‌وگوهای کمی در خصوص تغییر صورت گرفته باشد به صورت یک مشکل جدی در می‌آید.

- ترس از دست دادن:
- زمانی که تغییر در حال وقوع است برخی از کارکنان ممکن است به دلیل از دست دادن شغل خود بترسند. این ترس به ویژه زمانی شدید است که تکنولوژی پیشرفته‌ای مثل ربات سازی وارد می‌شود. در این شرایط افراد از این می‌ترسند که جایگاه خود را به دلیل تغییر از دست بدهند.
- دلیل دیگری برای ترس این است که تغییرات ممکن است ویژگی‌ها و شرایط مثبتی را که افراد حین انجام کار از آن‌ها لذت می‌برند، کاهش دهد.

- ترس از شکست:
- برخی از کارکنان به این دلیل از تغییرات می‌ترسند که از شکست خوردن وحشت دارند. کارکنان ممکن است از این بترسند که تغییرات باعث افزایش حجم کار و دشوارتر شدن وظایف آنها شود و صلاحیت‌های آنها را برای انجام کارها زیر سؤال ببرد. آنها همچنین از این می‌ترسند که به‌دنبال تغییرات، انتظارات سازمان از عملکرد بالاتر رفته و دیگر در سطح بالا ارزیابی نشوند. مقاومت می‌تواند ناشی از ترس از این باشد که تغییر به خودی خود و به تنهایی اتفاق نمی‌افتد.

- قطع روابط بین فردی:
- ممکن است کارکنان نسبت به تغییری که روابط بین فردی آنها را محدود کند، مقاومت نشان دهند. کتابدارانی که در کتابخانه‌ی محل کار خود با سیستم اتوماسیون مواجه شده اند از این می‌ترسند که با به کارگیری سیستم کامپیوتری قادر نباشند با دیگران مثلا به صورت رفتن به قفسه‌های دیگر یا کمک گرفتن از دیگری برای یافتن یک منبع، تعامل برقرار کنند. در سیستم جدید با فشار دادن دکمه‌های کامپیوتر آنها می‌توانند اطلاعات مورد نیاز خود را بدون مشورت با کتابدار دیگر به دست آورند.

علت مقاومت در برابر تغییر

- تعارض های شخصیتی:
- زمانی که شخصیت نماینده تغییر منشأ واکنش های منفی است، کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند. نماینده ی تغییری که به نظر می رسد به نگرانی های کارکنان و احساسات آنها بی توجه است با مقاومت قابل توجهی مواجه می شود؛
- سیاست ها و خط مشی ها:
- تغییر سازمانی ممکن است تعادل قدرت موجود در سازمان را به هم بزند. افراد یا گروه هایی که در برنامه های گذشته، قدرت را به دست گرفته اند، با شروع تغییر و از دست دادن منافع سیاسی خود، تهدید می شوند.

- پیش فرض‌های فرهنگی و ارزش‌ها:
- گاهی اوقات پیش فرض‌های فرهنگی و ارزش‌ها می‌تواند مانع تغییر شود به ویژه اگر فرض‌های زیربنایی تغییر مغایر با ارزش‌های کارکنان باشد. غلبه کردن بر این شکل مقاومت نسبت به تغییر بسیار دشوار است؛
- چراکه پیش فرض‌های فرهنگی آگاهانه نیستند. برخی فرهنگ‌ها تمایل دارند که از عدم اطمینان اجتناب کنند. در فرهنگ مکزیکی و یونان، تغییری که عدم قطعیت زیاد ایجاد می‌کند ممکن است با مقاومت بیشتری روبه رو شود. بعضی از افراد قدرت تحمل ابهام بیشتری نسبت به سایر افراد دارند.

۱. نظریه‌ی تحلیل میدان نیرو و کورتلوین

- یکی از مهم‌ترین نظریه‌های تغییر، تحلیل میدان نیرو می‌باشد که توسط کورتلوین ارائه شده است.
- فرضیه‌ی لوین از یک قانون فیزیکی مشتق شده است که می‌گوید موقعیت یک شیء و مسیر آن به وسیله‌ی نیروهایی که بر آن وارد می‌شود، تعیین می‌شود. تغییر، زمانی روی می‌دهد که نیروهای عمل‌کننده از نیروهای بازدارنده قوی‌تر باشند. زمانی که نیروهای بازدارنده با نیروهایی که تلاش می‌کنند تغییر به وجود آورند برابر باشد، یک حالت تعادل پدید می‌آید.

۲. نظریه‌ی سیستم‌های تغییر نادلر و تاشمن

- رویکرد سیستم‌های تغییر نادلر و تاشمن تصویر جامعی از دیدگاه تغییر سازمانی ارائه می‌دهد. این رویکرد بر این فرض استوار است که هرگونه تغییر بر کل سازمان تأثیر خواهد گذاشت. به عنوان نمونه، ارتقای فرد به یک گروه کاری جدید هم به پویایی‌های گروه قدیم و هم به گروه جدید تأثیر می‌گذارد.
- این الگو از سه بخش اصلی، ورودی‌های تغییر، هدف تغییر و خروجی‌های تغییر تشکیل شده است، چارچوبی را جهت درک پیچیدگی‌های گسترده‌ی تغییرات سازمان در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

۳. نظریه‌ی رهبری تغییر سازمانی کاتر

- جان کاتر معتقد است که عموماً تغییرات سازمانی با شکست مواجه می‌شوند، زیرا اغلب مدیران ارشد با مسیرهای تغییر آشنایی ندارند. به زعم کاتر، سازمان‌ها باید هشت مرحله‌ی متوالی را دنبال کنند تا بتوانند بر مشکلات اجرایی فائق آیند.
- مراحل هشت‌گانه‌ی کاتر از این جهت که حاوی توصیه‌های خاصی در خصوص رفتارهای مورد نیاز مدیران جهت هدایت موفقیت‌آمیز تغییر سازمانی می‌باشد از ارزش خاصی برخوردار است.

۴. نظریه‌ی پژوهش عمل‌شانی

- این نظریه که توسط شانی ارائه شده است، بیان‌کننده‌ی فرایندی است که در اجرای آن داده‌ها به صورت منظم جمع‌آوری می‌شوند، سپس آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند و بر اساس نتایج به دست آمده تغییراتی به وجود می‌آورند.
- جمع‌آوری اطلاعات، بازخورد به گروه کلیدی، بررسی اطلاعات و تشخیص، برنامه‌ریزی فعالیت، اقدام، تکرار و ارزیابی، اجزای این عوامل هستند.

۵. نظریه‌ی یکپارچه‌سازی فرایند تغییر مورگان

- در طرح‌های موفق تغییر سازمان، تمام یا بیشتر عناصر تغییر، در یکدیگر ادغام می‌شود. در طی فرایند تغییر، مدیریت انتقال، سازمان را آماده به کار نگاه می‌دارد. به‌طور کلی، مدیریت انتقال، عبارتند از فرایند اصولی برنامه‌ریزی، سازماندهی و اعمال تغییر از مرحله برهم زدن وضع موجود تا تحقق حالت کاملاً آماده به کار در آینده می‌باشد.
- می‌توان به منظور حصول اطمینان از تداوم کار و اعمال کنترل در طی مرحله‌ی انتقال، نسبت به ایجاد یک ساختار مدیریت موقت یا شغل موقت اقدام نمود.

۱. دیدگاه نگرش فردی

- این دیدگاه بر رفتار فردی کارکنان سازمان در تحول تمرکز دارد. پیروان این دیدگاه دو دسته اند، دسته اول بر این باورند که تمامی رفتارهای انسان تحت تأثیر محیط و آموختنی است و برای تغییر در رفتار فقط کفایت در شرایط محیطی تغییراتی که موجب بروز آن رفتار می شود، اعمال شود. دسته دوم رفتار انسان ها را برگرفته از محیط و عقل او می دانند بدین معنا که جهت تغییر رفتار باید در دیدگاهها، انتظارات و الگوهای آموختنی فرد تغییر ایجاد نمود.

۲. دیدگاه پویایی های گروهی

- تأکید این دیدگاه بر ایجاد تغییر بر اساس گروه و کار گروهی است. لوین، از طرفداران این دیدگاه، معتقد است افراد در سازمان به صورت گروهی فعالیت می کنند و برای تغییر، باید رفتار فرد را در متن گروه ارزیابی و برنامه ریزی کرد.
- چون فرد تا زمانی که عضو گروه است تحت تأثیر باورها و ارزشهای گروه قرار دارد و گروه نیز در تعامل با محیط است. بنابراین رفتار فرد از گروه و محیط نشأت می گیرد

۳. دیدگاه سیستم های باز

- در این دیدگاه سازمان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که ترکیبی از سیستم های فرعی است و تغییر در یک بخش از سیستم بر سایر بخش ها و اجزای سیستم و در نهایت عملکرد کل سیستم تأثیر گذار است، بر این اساس وظیفه مدیریت تحول عبارتست از:

۱- آگاهی از ساز و کارهای سیستم های فرعی سازمان، به منظور حصول این نتیجه که در سیستم های فرعی چه تغییر یا تغییراتی باید صورت گیرد تا عملکرد سازمان بهینه گردد.

۲- شناخت محیط پیرامون و نقاط اثر آن در سازمان و میزان تأثیر تغییرات سازمانی بر محیط و کنترل آن

نقش ارزشها و پیش فرضها و باورها در تغییر و تحول

- ارزشها نوعی باورند که بر اساس آن مطلوب و نامطلوب مشخص می شود.
- پیش فرضها باورهایی ارزشمند و بدیهی می باشند که به ندرت نیازمند بررسی و مورد سؤال قرار گرفتن هستند.
- باورها یک موضوع ادراکی شخصی هستند که مشخص می کنند کدام رفتار صحیح و کدام ناصحیح است.
- ارزشها، پیش فرضها و باورها در انتخاب بهترین و مناسب ترین روشهای برخورد با افراد و گروه ها، در تحول سازمانی نقش به سزایی دارند

- فرنج و بل در مورد افراد داخل سازمان دو پیش فرض تأثیرگذار بر تحول، معرفی می‌کند:

۱- اگر برای افراد محیط حمایتی و چالشی فراهم گردد، اغلب آن‌ها استعدادها و توانایی‌های بالقوه خود را بالفعل می‌کنند.

۲- بیشتر افراد تمایل به ایفای نقش مفید دارند و مستعد خلاقیت و نوآوری هستند و اگر محیط مناسب فراهم گردد، در تحقق اهداف سازمان نقش بسیار مهمی خواهند داشت.

- جهت تحقق این پیش فرضها سازمان‌ها باید با اقداماتی نظیر دادن آزادی عمل، تفویض اختیار و تشویق خطر پذیری محیط مناسب را فراهم کنند.

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با گروه ها

- ۱- گروه کاری، شامل همکاران و رئیس، یکی از مناسب ترین گروه های مرجع به حساب می آید که در احساس رضایتمندی و شایستگی فوق العاده تأثیرگذار است.
- ۲- بیشتر افراد دوست دارند که مورد پذیرش قرار گیرند و حداقل با یک گروه مرجع همکاری داشته باشند.
- ۳- بیشتر افراد توانایی فعالیت اثربخش در گروه را دارا هستند. کاربرد این سه پیش فرض در پرورش تیم ها، سرمایه گذاری در بالندگی و پرورش گروه و ایجاد جو مساعد در گروه جهت تحقق اهداف تحول سازمانی است

کاربرد ارزشها و پیش فرضها در ارتباط با سازمان ها

- در سازمان های امروزی سلسله مراتب سنتی و دستور دهی از بالا به پایین کارایی خود را از دست داده است و ایجاد سازمانی پویا بر اساس همکاری به جای رقابت، یکی از وظایف اولیه و ضروری مدیریت محسوب می شود .
- برخی از ارزشهای و پیش فرض های تحول سازمانی عبارتند از اعتماد، اطمینان، احترام، مشارکت، نظم، انضباط، تیم سازی، یادگیری و رشد.
- ارزشها به مرور زمان و با تغییر در دانش، تکنولوژی، اجتماع، فرهنگ و سازمان ها، متحول شده و به همین دلیل ارزشها تحول را تسهیل نموده و رهنمودهایی نیز جهت اجرای بهینه آن ارائه می دهند

۱. تشخیص:

- در این مرحله تمامی اطلاعات مربوط به کل سازمان از قبیل سیستم های اصلی و فرعی، فرآیندها، ساختار و استراتژی جمع آوری می شود. سپس از طریق تجزیه و تحلیل این اطلاعات، نقاط ضعف و قوت، تهدیدها و فرصتها شناسایی شده و واحد یا واحدهای دارای مشکل معرفی می شود. از آنجا که اطلاعات به دست آمده در این مرحله پایه و اساس برنامه تحول را شکل می دهد، این مرحله از اهمیت فراوانی برخوردار است و باید توسط افرادی خیره و با استفاده از ابزاری معتبر صورت گیرد. این ابزارها در فصول بعدی تشریح خواهند شد.

۲. اقدام عملی:

- اقدام عملی یا برنامه ایجاد تغییر، اقداماتی برنامه ریزی شده است که بر اساس اطلاعات جمع آوری شده در مرحله تشخیص، به چهار دلیل ممکن طراحی و پیاده سازی می شود:

۱- رفع مشکل یا مسئله ای که در انجام مأموریت سازمان اختلال ایجاد می کند، ۲- فرصتی در سازمان وجود دارد که بهره برداری نشده است، ۳- هدف اجزای سازمان در یک جهت نیست و باید در یک مسیر واحد قرار گیرد، ۴- چشم انداز و آینده ای که برای سازمان در نظر گرفته شده است، مطلوب و رضایت بخش نیست و باید تغییر کند

۳. مدیریت برنامه:

- مدیریت فعالیتهای طراحی شده، نظارت بر رویدادها در مسیر تحول، رسیدگی به پیچیدگیها و حوادث ناگهانی و ارزیابی اقدامات عملی انجام شده، مربوط به این مرحله است. کامیونگ و ورلی پنج اقدام مهم را برای این مرحله پیشنهاد می کنند: ۱- ایجاد انگیزه برای تغییر ۲- ایجاد تصویری از آینده مطلوب موردنظر، ۳- ایجاد نوعی حمایت اساسی از تغییر اثربخش ۴- تعیین مدیریت گذار از وضع موجود به وضع مطلوب ۵- حفظ میزان شتاب تغییر



مدیریت را عمیق بیاموزیم...



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

باتشکر از توجه شما