



مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

ویژه MBA



مدرس دوره

- سید امیر حسین میرقادری
- دکتری تخصصی مهندسی صنایع؛ مدرس دانشگاه
- استراتژیست؛ تحلیلگر کسب و کار



راه ارتباطی با استاد درس



<https://Amirhossein-Mirghaderi.com>

مقدمه

- سرمایه انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان تلقی می شود و از اینرو شناخت رفتار این سرمایه مهم، برای مدیریت اثربخش آن ضروری است.
- رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرشهای افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.
- سازمان های امروزی به دلیل فعالیت در محیطی دیجیتال و الکترونیک لازم است همسو با محیط پیرامون خود به شیوه ای نوین اداره شوند.
- رفتار سازمانی پیشرفته، شیوه رفتار سازمان ها در جهان الکترونیک فعلی را تبیین می کند.

سازمان الکترونیک چیست؟

- سازمان های الکترونیکی (e_organizations) سازمانهایی هستند که مأموریت کلی آنها، نیل به هدف، در راستای عملکردهای الکترونیکی منسجم، هماهنگ و نیمه متمرکز است.
- سازمان های الکترونیکی، یکی از پدیده های اخیر سرزمین های دیجیتالی محلی و بین المللی است که دولت های الکترونیکی جالبی را پدید آورده اند.
- دولت هایی که قصد ارتباط با مخاطبان در فرمت های غیرحضوری، با توجیه سهولت و تسریع در امر ارتباطات و اطلاع رسانی و خدمات رسانی بهینه دارند.

قوانین جدید کسب و کار الکترونیکی

- (۱) هیچ قانونی وجود ندارد که توسط همه پذیرفته شده باشد.
- (۲) مزیت به پیشتازان می رسد:
به مصداق دنیای واقعی، پرنده ای که اول به طعمه برسد آن را می گیرد.
- (۳) موفقیت به سرعت از دست می رود:
هرچقدر سرعت داشته باشید باز به اندازه کافی سریع نیستید. قبلاً «بزرگ، کوچک را می بلعید» اما امروز «سریع، کند را می بلعد»

قوانین جدید کسب و کار الکترونیکی

- (۴) قیمت ها تحت فشار دائمی قرار دارند:
- هزینه پایین تر ساختار سازمان های مبتنی بر اینترنت به آنها اجازه می دهد تا محصولاتشان را نسبت به سازمان های سنتی پایین تر قیمت گذاری کنند. و اینترنت مقایسه خرید فوری را (در سایت های مقایسه- خرید از قبیل (pricescan.com) و (ebay.com) فراهم می کند.

قوانین جدید کسب و کار الکترونیکی

- (۵) مکان مطرح نیست:
- در گذشته افرادی را که سازمان ها استخدام می کردند، تولیدکنندگان و مشتریان عموماً توسط محیط جغرافیایی تعیین می شدند. برای مثال، سازمان ها کارکنان خود را ترغیب می کردند که در نزدیکی محل کار خود زندگی کنند. اکنون کارفرمایان در محل های دور به بهترین و باهوش ترین افراد دسترسی دارند و افراد با استعداد هرگز مجبور به ترک محل سکونتشان برای تعقیب فرصت های شغلی به مکان های خیلی دور نیستند.

قوانین جدید کسب و کار الکترونیکی

- (۶) اطلاعات منسجم همه چیز است:
- اینترنت و اینترانت ها روشی را که اطلاعات به درون سازمان ها انتقال پیدا می کرده اند تغییر داده اند. سیستم های اطلاعات باز و منسجم، سلسله مراتب های سازمانی سنتی را دور می زنند و برای کارمندان و مدیران کار پیگیری پروژه ها را تسهیل، تصمیم گیری درونی را همگانی و سازمان ها را به تولیدکنندگان، شریکان و مشتریان متصل می کنند.

بازرگانی الکترونیکی

- عبارت بازرگانی الکترونیکی به معنی یک برچسب استاندارد برای شرح فعالیت در تجارت الکترونیکی است. این موضوع شامل معرفی کالاها روی وبسایتها و انجام سفارشات است.
- راههای بازرگانی شرکتها تغییر کرده و بیشتر توجه آن ها به بر فروش online (بازاریابی و فروش کالاها و خدمات روی اینترنت) معطوف شده است و این مفهوم بازرگانی الکترونیکی است.
- در مقابل، تجارت الکترونیکی به فعالیتهای سازمانهای موفق بزرگی برمیگردد که بر پایه اینترنت است. در نتیجه بازرگانی الکترونیکی تابع تجارت الکترونیکی است.

تجارت الکترونیکی

- تجارت الکترونیکی استراتژی‌های توسعه و تأسیس شرکت‌های بر پایه اینترنت را شامل می‌شود و کاربرد آن بهبود بخشیدن ارتباط میان عرضه‌کنندگان و مشتریان، مشارکت همکاران در تطابق الکترونیکی تولید و طراحی، تعیین رهبری متفاوت برای تأسیس یک تجارت مجازی، چالشی کردن افراد ماهر برای کارکردن با اینترنت و وبسایت‌ها و تأسیس سایت‌های مدیریتی است.
- تجارت الکترونیکی شامل ایجاد بازارها و مشتریان جدید است، اما همچنین در برگیرنده روش‌های بهینه ترکیب کامپیوترها، وب و کاربردهای برنامه‌ی کامپیوتری است.

سازمان الکترونیکی و رفتار انفرادی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار فردی)

- احساسات:

سازمان‌های الکترونیکی به افراد اجازه می‌دهند که از مکان‌های جداگانه و در زمان‌های جداگانه با یکدیگر کار کنند. علاوه بر این سازمان‌های الکترونیکی با تغییرات سریع و بی‌ثباتی توصیف شده‌اند.

این اوضاع نیاز به دوره‌هم جمع شدن و قید و بندهای احساسی محکمی را در میان کارکنان پرورش می‌دهد. افراد نیاز دارند که احساساتشان را تقسیم کنند و ناتوانی‌های خود را با همکارانشان در میان بگذارند.

بنابراین عملکرد سازمان‌های سنتی با تشویق کارکنان برای نگاه‌داشتن احساساتشان مؤثرتر است اما سازمان‌های الکترونیکی زمانی که کارکنان برای بیان صریح احساساتشان آزادی بیشتری دارند، بهره‌ورترند.

سازمان الکترونیکی و رفتار انفرادی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار فردی)

- اخلاق و خلوت تنهایی

نظارت الکترونیکی کارفرمایان بر روی کارمندان، موضوعی است که نیاز سازمان را به کنترل، در مقابل حق کارمندان به داشتن موضوعات خصوصی و شخصی، قرار می‌دهد.

توسعه‌ی نرم‌افزارهای کنترلی رو به رشد، تنها، اضافه‌کننده‌ی مشکلاتی هستند که مثلاً یک سازمان تا چه حد می‌تواند وارد کنترل موضوعات و رفتار شخصی یک کارمندی که با کامپیوتر کار می‌کند، بشود.

نظر به این‌که زندگی خانوادگی و زندگی کاری به شکل روزافزون به هم آمیخته هستند، بحث حدود اخلاق و قانونی بودن نظارت واضح نیست.

سازمان الکترونیکی و رفتار انفرادی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار فردی)

- انگیزش

کارکنان سازمان‌های الکترونیکی برای حواس‌پرتی که تلاش‌های کاریشان را تحلیل می‌برد و بهره‌وری آن‌ها را کاهش می‌دهد، مستعدتر هستند.

به علاوه، کارکنان تکنیکی و حرفه‌ای در سازمان‌های الکترونیکی اغلب مهارت‌هایی دارند که به شدت مورد نیاز بازار کار است و بسیاری افراد وابستگی کارفرمایانشان را به این مهارت‌ها می‌دانند.

در نتیجه کارکنان سازمان‌های الکترونیکی غالباً انتظار یادداشتهای متفاوت‌تر از همکارانشان در سازمان‌های سنتی دارند.

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

- تصمیم‌گیری:

سازمان‌های الکترونیکی عموماً گروه‌های مبتنی بر تیم هستند. بنابراین مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی کاربرد بیشتری پیدا می‌کند.

سازمان‌های الکترونیکی امکان تصمیم‌گیری کامل را ندارند. سازمان‌های الکترونیکی اغلب تصمیماتی با اطلاعات بسیار محدود می‌گیرند و در نتیجه بیم از تصمیم‌گیری اشتباه ندارند.

تصمیم‌ها در سازمان‌های الکترونیکی نه تنها باید سریع گرفته شوند، بلکه باید بر اساس تجربیات اندک گذشته باشند. البته این مسئله احتمال خطا را افزایش می‌دهد و باید بتوان به سرعت اشتباهات را بهبود بخشید و حرکت کرد.

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

- ارتباطات:

سازمان‌های الکترونیکی قوانین ارتباطات را از نو می‌نویسند. چون آن‌ها شبکه‌های اطلاعاتی جامعی را طراحی می‌کنند که از سطوح سلسله مراتب سنتی، محدودیت ارتباطی کمتری دارند.

سازمان‌های الکترونیکی اجازه ارتباط را بدون رد شدن از کانال‌های متعدد به افراد می‌دهند و حتی آن را تشویق می‌کنند. کارکنان می‌توانند به طور آنی در هر زمان، با هر کسی و در هر جایی ارتباط برقرار کنند.

کاستی این شبکه‌ی ارتباطی باز، ارتباطات اضافه است که هزینه‌ای به اندازه‌ی زمان با ارزش کارکنان دارد، که توانایی آن‌ها را برای تمرکز تحلیل می‌برد و می‌تواند بر بهره‌وری کار آن‌ها اثر منفی بگذارد.

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

• رهبری:

سرعت در تصمیم‌گیری: در همه سازمان‌ها مدیران هرگز تمامی داده‌هایی را که برای تصمیم‌گیری می‌خواهند، ندارند. اما در سازمان‌های الکترونیکی وضعیت بسیار بدتر است. جهان به سرعت حرکت می‌کند و رقابت سخت است.

هر رهبر تجارت الکترونیکی امروزه باید درسی را که در گذشته تمرین می‌کرده است را از یاد ببرد: «هنگامی که می‌خواهید تصمیمات بررسی شده بگیرید، داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنید». شما نمی‌توانید این کار را در زمان اینترنتی انجام دهید.

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

• رهبری:

حفظ انعطاف‌پذیری: علاوه بر سرعت، رهبران در سازمان‌های الکترونیکی به انعطاف‌پذیری بالا نیاز دارند. آن‌ها باید با پایین و بالارفتن‌ها بسازند. آن‌ها باید زمانی که درمی‌یابند عملی به درستی انجام نمی‌شود، آن را بررسی و اصلاح کنند.

تمرکز بر تصویر آینده: مؤسس PriceLine.com می‌گوید: «مسائل امروز را فراموش کنید. بر مشکلات نسل بعد تمرکز کنید. این مسئله به رهبری نظری و فهم عمیق چگونگی تغییر تجارت رهبر توسط تکنولوژی، نیاز دارد. بهترین رهبران یک نقشه‌ی ذهنی از صنعت، از فرصت‌ها و انفصالات همراه دارند و نقشه را به‌طور مداوم چک می‌کنند.»

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

- اعتمادسازی:

اعتماد در سازمان‌های سنتی مهم است، در سازمان‌های الکترونیکی بسیار مهم‌تر.

مطالعات نشان می‌دهد که اهمیت اعتماد تحت شرایط تغییر و بی‌ثباتی افزایش پیدا می‌کند و این‌ها اصطلاحاتی هستند که سازمان‌های الکترونیکی را توصیف کرده‌اند.

زمانی که قوانین، سیاست‌ها، معیارها، قواعد و اصول سنتی وجود ندارند، افراد برای هدایت به روابط شخصی رو می‌آورند و کیفیت این روابط تا حد زیادی با سطح اعتماد تعیین می‌شود.

سازمان‌های الکترونیکی و رفتار گروهی

(نحوه تأثیرگذاری سازمان الکترونیکی بر ابعاد مختلف رفتار گروهی)

- سیاست و شبکه‌سازی:

رفتار سازمانی، طبیعت سیاسی سازمان‌ها، نقشی که سیاست‌ها در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند و اهمیت شبکه‌سازی در بهبود تماس‌ها چه در داخل و چه در خارج سازمان را شناسایی می‌کند. اما شاخص‌های مقدماتی اشاره می‌کنند که سیاست و شبکه‌سازی در سازمان‌های الکترونیکی متفاوت است.

سیاست‌مداران الکترونیکی بیشتر دوست دارند که Cyber schmoozing اعتماد کنند تا شایعات الکترونیکی. مثلاً چتروم‌های اینترنتی و تابلوهای پیام، فرصت‌هایی را برای ملاقات و گفتگو با افرادی که می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا در شغل و حرفه‌شان مؤثرتر باشند، ایجاد می‌کند.

سازمان‌های الکترونیکی و سیستم‌های سازمانی

- ساختارهای سازمانی:

سازمان‌های الکترونیکی تمایل به داشتن خصوصیات ساختاری معمول دارند. آن‌ها با عنوان عضو سازماندهی شده در شرکت به بهترین شکل توضیح داده می‌شوند.

سازمان‌های الکترونیکی به ارتباطات مورب، افقی و عمودی بالا و سلسله مراتب متقاطع و گروه‌های وظیفه‌ای و رسمی‌گرایی پایین برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و باز بودن سیستم نیاز دارند.

سازمان‌های الکترونیکی ساختارهای مبتنی بر گروه هستند که پیرامون پروژه‌ها طراحی شده‌اند.

سازمان‌های الکترونیکی و سیستم‌های سازمانی

- طراحی کار:

شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی به تغییر شکل محل کار کمک می‌کنند و مشاغل را دوباره طراحی می‌کنند. برای مثال، از جهت مثبت، آن‌ها ارتباط از راه دور را آسان‌تر می‌کنند،

آن‌ها به میلیون‌ها نفر از کارکنان اجازه می‌دهند آزادانه به‌عنوان مشاور در طرح‌های مجازی، بدون حضور در فضاهای فیزیکی شرکت کار می‌کنند و برای گروه‌های کارگر ارتباط بدون حضور فیزیکی در اتاق مشابه را آسان می‌سازند.

سازمان‌های الکترونیکی و سیستم‌های سازمانی

- انتخاب کارکنان:

به خدمت گرفتن افراد مناسب به‌ویژه در تجارت‌های الکترونیکی چالش ایجاد می‌کند. آن‌ها به افراد کاملاً تکنیکی و حرفه‌ای نیازمندند. افراد باید زرنگ باشند و بتوانند در فرهنگ مورد نظر شرکت‌های تجارت الکترونیکی باقی بمانند.

سازمان‌های الکترونیکی تمایل به داشتن خصوصیات فرهنگی مشترکی دارند: یک محل کار غیررسمی، روحیه‌ی تیمی، فشارهای شدید برای کامل کردن سریع و به موقع طرح‌ها و ۷/۲۴ (۲۴ ساعت در یک روز و ۷ روز در یک هفته) انجام کار ذهنی.

سازمان‌های الکترونیکی و سیستم‌های سازمانی

- توازن زندگی کاری:

سازمان‌های الکترونیکی طلایه‌دار روند فرهنگ‌های عادت به کار هستند. محو کردن خطوط جداکننده کار از خانه به اضافه افزایش پیوند مهیج دو محیط و افزایش عوامل بحران بالقوه از ویژگی‌های سازمان‌های الکترونیکی است.

افراد به صورت روزافزون درمی‌یابند که کار، زندگی‌های شخصی را تحت فشار قرار می‌دهد و بسیاری این شیوه‌ی زندگی را زیر سؤال می‌برند. توازن زندگی کاری و زندگی شخصی احتمالاً یکی از مهم‌ترین مسائل دهه‌ی آینده خواهد بود.

رفتار سازمانی در سطح جهانی

- پژوهشگران بر این باورند که دنیا به صورت یک دهکده جهانی درآمده است.
- واقعیت دهکده جهانی را می توان از دیدگاه اثراتی که شرکتهای چند ملیتی بر سیستم اقتصاد جهانی دارند و پیدایش همکاریهای منطقه ای و قراردادهایی که بین کشورها بسته می شود، مشاهده کرد.
- بسیاری از اقتصاددانان بر این امر توافق دارند که یک اقتصاد جهانی، برای بیشتر کشورها سودمند خواهد بود.
- در یک سیستم اقتصاد جهانی مدیران باید تفاوتهای فرهنگی را درک کنند و شیوه مدیریت سازمان های خود را بر اساس آن تعدیل نمایند.

شرکت های چند ملیتی

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

قراردادهای همکاری منطقه ای

- با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از :
- - اتحادیه اروپا : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده اند.
- - قرارداد نفتا : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.
- - اروپای شرقی : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی شده است.

رویارویی با مسائل بین المللی

- سیستم اقتصاد جهانی، برای مدیران مسائل و مشکلاتی را به وجود آورده است که آنها در واحدهای موجود و در درون مرزهای یک کشور هرگز با آن مشکلات روبه رو نمی شوند.
- مدیران با سیستمهای سیاسی، حقوقی و قانونی متفاوت روبه رو می شوند. از نظر سیاستهای مالیات و جو یا محیط اقتصادی باید با شرایط جدیدی دست و پنجه نرم کنند.
- همچنین آنها باید با فرهنگهای ملی متفاوتی روبه رو شوند (یعنی ارزشهای اصولی و روشهایی که از وجوه مشخصه هر کشوری است) که با بسیاری از آنچه که آنان یک عمر بدان عادت کرده اند تفاوت فاحش دارد.

تحقیق کلاکهان و استرادبک در رابطه اختلافات فرهنگی

- تحقیقی که کلاکهان و استرادبک انجام دادند یکی از مشهورترین تحقیقاتی است که در زمینه تجزیه و تحلیل اختلافات فرهنگی انجام شده است.
- این تحقیق یا چارچوب توانسته است به ۶ بعد فرهنگی توجه کند که عبارتند از:
 - رابطه با محیط
 - ماهیت فرد
 - توجه به مسئولیت
 - مفهوم فضا.
 - توجه به زمان
 - توجه به فعالیت

تحقیق کلاکهان و استرادبک در رابطه اختلافات فرهنگی

رابطه با محیط:

- آیا فرد تابع محیط است و با آن هماهنگ میباشد، یا می تواند آن را تحت سلطه خود درآورد؟
- در کشورهای خاورمیانه، مردم از این دیدگاه به زندگی نگاه میکنند که از قبل تعیین شده است. هنگامی که رویدادی رخ میدهد آنها آن را خواست خدا میدانند. بر عکس، آمریکاییها و کاناداییها بر این باورند که میتوانند طبیعت را کنترل کنند.
- در بسیاری از کشورهای خاور دور مردم می کوشند تا با محیط از در سازش درآیند.
- می توان انتظار داشت که وجود چنین دیدگاههایی نسبت به محیط می تواند در شیوه عملکرد یا فعالیت سازمان اثر بگذارد.

تحقیق کلاکهان و استرادیبک در رابطه اختلافات فرهنگی

- توجه به زمان:
- فرهنگهای غربی پدیده زمان را به عنوان یکی از منابع کمیاب به حساب می آورند و معتقدند باید به بهترین شکل از آن استفاده کرد.
- آمریکاییها به زمان حال و آینده نزدیک توجه می کنند. به همین سبب است برای ارزیابیهای عملکرد سازمانها به دوره های کوتاه زمانی توجه می شود.
- ژاپنی ها دیدگاهی بلندتر دارند و عملکردها را در دوره های بلند مدت مورد ارزیابی قرار می دهند. معمولاً به کارگران ژاپنی ۱۵ سال یا بیشتر فرصت داده میشود تا تواناییهای خود را به نمایش بگذارند.

تحقیق کلاکهان و استرادیبک در رابطه اختلافات فرهنگی

ماهیت فرد:

- در کشورهای جهان سوم، افراد اصولاً خود را منزله و قابل اعتماد میدانند. از سوی دیگر کره شمالی دیدگاه متفاوتی درباره ماهیت انسان دارد و آن را موجود بدی (شر) میدانند. در آمریکای شمالی این دیدگاه در وسط طیف قرار دارد.
- افراد اصولاً خود را خوب میدانند ولی مواظب هستند که کسی از خوبی آنان سوء استفاده نکند.
- دیدگاهی که فرهنگ یا جامعه درباره ماهیت فرد دارد، میتواند در شیوه رهبری مدیران، در آن جامعه، اثر بگذارد.

تحقیق کلاکهان و استرادبک در رابطه اختلافات فرهنگی

- توجه به فعالیت:
- در آمریکای شمالی افراد سخت کوش اند و انتظار دارند از طریق ارتقای مقام، افزایش حقوق و توجهات دیگری که به آنان می شود به پاداشهای مناسب برسند. برعکس مردم مکزیک به مسأله بودن توجه میکنند. آهنگ حرکت کند است و بیشتر به لذتهای آنی و زودگذر توجه می شود. جامعه فرانسه می کوشد تا خواستههای خود را سرکوب کند و بیشتر به غربگرایی و منطق توجه و تأکید میشود.
- در فرهنگهایی که مسأله در لحظه بودن مطرح است، تصمیمات جنبه احساساتی دارد. برعکس در فرهنگ هایی که به عمل و کار تأکید می شود، به هنگام تصمیم گیری مسأله خردگرایی مطرح است.

تحقیق کلاکهان و استرادبک در رابطه اختلافات فرهنگی

- توجه به مسئولیت:
- با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، می توان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد.
- برای مثال، آمریکاییها بسیار فردگرا هستند. آنها با استفاده از ویژگیهای شخصی و موفقیت ها می کوشند تا تصویری از خود ارائه نمایند.
- در کشورهایی چون مالزی به گروه توجه می شود. افراد خود را مسئول گروه میدانند و بر اتحاد، وفاداری و هماهنگی گروه تأکید می شود. در فرانسه و بریتانیا به روابط موجود در سازمان و سلسله مراتب اختیارات توجه می شود.

تحقیق کلاکهان و استرادیبک در رابطه اختلافات فرهنگی

- مفهوم فضا:
- در برخی از فرهنگها کارها در محیط باز و عمومی انجام میشود. در انتهای دیگر طیف وضع بهگونهای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند و باز این که در تعدادی از جوامع و فرهنگها شیوه عمل به گونه ای است که در وسط این طیف قرار می گیرند.
- سازمانهای ژاپنی منعکس کننده جامعهای هستند که ماهیت عمومی دارد.
- در آمریکای شمالی دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است. گردهماییها و نشستهای مهم در پشت درهای بسته انجام میشود. فضا اهمیت خاصی به فرد میدهد.

تحقیق هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها

- فردگرایی در مقایسه با جمع گرایی:
- در جامعه ای که فردگرایی حاکم باشد، افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به این معنی است که یک چارچوب اجتماعی محکم وجود دارد و افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند (مثل سازمان) به آنان توجه کنند و هرگاه با مسأله یا مشکلی روبه رو شدند به حمایت از آنان برخیزند. آنان احساس می کنند که باید به گروه وفاداری زیادی داشته باشند.

تحقیق هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها

- اختلاف قدرت:
- به صورت طبیعی، از نظر تواناییهای فکری و جسمی افراد متفاوت اند. این اختلاف، به نوبه خود موجب بروز اختلاف در ثروت و قدرت می شود.
- هاف استد برای نوع برخورد جامعه از این واقعیت که قدرت به صورت نابرابر در سازمان و نهادها توزیع شده است از عبارت یا اصطلاح اختلاف قدرت استفاده کرد. جامعه ای که در آن اختلاف قدرت زیاد است، تفاوت قدرت در سازمان را می پذیرد.

تحقیق هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها

- اجتناب از پدیده عدم اطمینان:
- در برخی از جوامع افراد و اعضای جامعه میکوشند تا پدیده عدم اطمینان را بپذیرند.
- افراد این جوامع از خطر روی گردان نیستند. آنها در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، زیرا این عقاید یا رفتار موجب تهدید و وحشت آنان نمی شود.
- هاف استد درباره این جوامع می گوید که آنها از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند. یعنی، افراد به صورت نسبی احساس امنیت می کنند. کشورهایی که در این گروه قرار می گیرند عبارتند از سنگاپور، سوئیس و دانمارک.

تحقیق هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها

- اجتناب از عدم اطمینان:
- جامعه ای که از اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد بدینگونه است که افراد دچار اضطراب و وحشت شدید می شوند و در برابر آینده مبهم تنش زیاد از خود نشان میدهند و پرخاشگر و ناآرام هستند.
- سازمان هایی که در این کشورها قرار دارند دارای قوانین و مقررات رسمی هستند و افراد نسبت به رفتار و عقاید مختلف هیچ بردباری و شکیبایی از خود نشان نمی دهند. اعضای این جوامع تلاش زیادی میکنند تا به حقیقت مطلق ایمان داشته باشند.

تحقیق هاف استد درباره اختلافات و گوناگونی فرهنگها

- مردسالاری در مقابل زن سالاری:
- مردسالاری به جوامعی اطلاق می شود که بر مسأله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می شود و به مسأله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی نمی دهند.
- برعکس در جوامع به اصطلاح زن سالار به مسأله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می شود. در آنجا که پدیده زن سالاری حاکم است، توجه به افراد برتر از کسب پول است و کیفیت زندگی و حفظ محیط زیست و رسیدگی و کمک به دیگران از اهمیت بالایی برخوردار است.

نکاتی کاربردی برای مدیران

- نخست مشخص کنید که فرد مورد نظر شما از چه کشوری است و شما در صدد شناخت رفتار چه کسی هستید؟
- دوم کشوری را که محل تولد و رشد فرد بوده است، مورد ارزیابی قرار دهید و با توجه به چارچوبهای فرهنگی که ارائه شد درباره وی قضاوت کنید.
- سوم فرهنگ ملی خود را با داده هایی که به دست آورده اید، مقایسه کنید و به وجوه اختلاف آن پی ببرید.
- سرانجام کاربرد اصول یا مفاهیم را اندکی تعدیل نمایید تا بتوانید متوجه اختلاف بشوید.

مفهوم گوناگونی (یا تفاوت) در سازمان

- گوناگونی نیروی کار ناشی از تفاوت‌هایی مانند سن، جنس، خصوصیات قومی، وضعیت جسمانی، نژاد، گرایش‌های جنسی میان کارکنان یک سازمان است.
- برای مدیریت تفاوت در سازمان‌ها، باید ابتدا تفاوت‌های موجود بین کارکنان سازمان را شناخت.
- از تفاوت در محیط کار تحت عناوین «تفاوت فرهنگی»، «تفاوت نیروی کار» یا «تنوع فرهنگی» نام برده می‌شود.
- فرصت‌ها و مشکلات ذاتی مدیریت یک نیروی کاری که دارای تفاوت‌های فرهنگی می‌باشد، تلاش برانگیزترین جنبه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر است.

رفتار مدیران در فرهنگ‌های مختلف

- تفاوت‌های فردی در فرهنگ‌های مختلف می‌تواند بر رفتار مدیران و همچنین کارکنان سازمان اثر بگذارد.
- به عنوان مثال در اندونزی، ایتالیا و ژاپن، مدیران بر این باورند که ساختار سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد که رئیس خودشان را در سازمان بشناسند.
- متقابلاً در ایالات متحده آمریکا، آلمان و بریتانیای کبیر مدیران تصویر می‌کنند که ساختار به منظور هماهنگ کردن رفتارها و تلاش‌های گروه‌ها به وجود آمده است.
- به طور کلی این تفاوت‌ها مربوط به باورهای مدیران درباره نقش قدرت و اختیار در سازمان می‌باشد.

انگیزش در فرهنگ‌های مختلف

- موضوع انگیزش در فرهنگ‌های مختلف نیز حائز اهمیت است. به‌عنوان مثال سلسله مراتب نیازهای مازلو در بعضی فرهنگ‌ها متغیر و در بعضی فرهنگ‌ها ثابت و پایدار است.
- در کشورهایی مانند ژاپن و یونان، نیازهای ایمنی مهم‌تر هستند در حالی که در کشورهای سوئد و نروژ نیازهای اجتماعی حالت غالب را دارند.
- هم‌چنین نیاز به کسب موفقیت، تئوری دو عاملی هرزبرگ و تئوری انتظار در انگیزش در فرهنگ‌های مختلف تفاوت دارند: بسیاری از مدیران ایالات متحده امریکا احتمال بالایی برای دستیابی به عملکرد بالا از طریق تلاش بیشتر قائل هستند.
- مدیران مسلمان تصور می‌کنند که موفقیت آنان فقط در دست خداوند است.

ابعاد تفاوت و گوناگونی

- ابعاد اولیه تفاوت و گوناگونی
- ابعاد اولیه گوناگونی آن دسته از عوامل را که موروثی هستند یا نفوذ خارق العاده‌ای بر جامعه‌پذیری فرد دارند، در بر می‌گیرند، مانند سن، قومیت، جنسیت، توانائی جسمی، نژاد،
- ابعاد ثانویه تفاوت و گوناگونی
- ابعاد ثانویه گوناگونی شامل عواملی است که تداوم آن‌ها کم‌تر، اکتسابی و قابل تغییر می‌باشند مانند سوابق تحصیلی، منطقه جغرافیایی زندگی، درآمد، وضعیت تأهل، وضعیت خدمت نظام وظیفه، وضعیت خانوادگی، عقاید مذهبی و تجربه کاری.

ایجاد سازمان‌های چندفرهنگی

- سازمان چندفرهنگی دارای شش ویژگی می‌باشد: کثرت‌گرایی، انسجام ساختاری، انسجام کامل شبکه‌های غیررسمی، فقدان پیش‌داوری و تبعیض، سهمیم بودن گروه‌های اقلیت و اکثریت به‌طور یکسان در اهداف سازمان و تعارض بین گروهی بسیار کم.
- لازمه ایجاد سازمان چندفرهنگی، وجود تعهد در مدیران عالی سازمان و داشتن بینش و آگاهی از منابع سازمان چندفرهنگی برای آینده سازمان است.
- رهبران مؤسسات، مشاوران و علمای دانشگاهی عقیده دارند که سازمان چندفرهنگی می‌تواند یک مزیت رقابتی نیز ایجاد کند. کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت کارکنان دو منفعت بارز برای این‌گونه سازمان‌ها هستند.

مدیریت سازمان چندفرهنگی

- بهره‌گیری از گوناگونی در بخش‌های مختلف سیستم سازمانی یک تلاش سخت و در عین حال مملو از فرصت‌هاست.
- صرف اعلام این‌که سازمان به گوناگونی ارج می‌نهد، کافی نیست. بلکه مدیریت سازمان باید یک سازمان چندفرهنگی به‌وجود آورد که کارکنان سازمان با سوابق، تجربیات و فرهنگ‌های مختلف بتوانند همکاری لازم را به عمل آورند و توان کامل خود را در جهت منافع خود و سازمان به کار گیرند.
- مدیریت سازمان باید برنامه لازم را جهت مدیریت چندگانگی در سراسر سازمان تهیه و برای اجرای آن تلاش زیادی به عمل آورد.

روابط انسانی و رفتار سازمانی

- از نظر کیت دیویس روابط انسانی در تعریف، عبارت است از «تشخیص حالات انسانی در هر موقعیت و استفاده از ابزار انسانی برای حل مسائل انسانی که ایجاد می‌شود».
- اما رفتار سازمانی بیشتر درباره خصوصیات شخصیتی (روانشناسی) انسان نظیر یادگیری، ادراک، احساسات، انگیزه، شخصیت و امثال این‌ها صحبت می‌کند تا از چگونگی استفاده عملی از این صفات و ایجاد ارتباط با دیگران.
- بنابراین می‌توان گفت رفتار سازمانی شناخت مردم است، روابط انسانی ایجاد ارتباط و استفاده عملی از این شناخت در ایجاد رابطه با مردم است.

برنامه روابط انسانی

- اقدام مهم در توسعه روابط انسانی در سازمان مشخص کردن برنامه روابط انسانی است که مدیر، طالب اجرای آن است.
- برنامه‌ریزی آنقدر باید جامع باشد که همه مسائل روابط انسانی و سازمان را در برگیرد. به همین دلیل باید مورد حمایت مدیر بالایی سازمان باشد چرا که همه سازمان را در برمی‌گیرد.
- برنامه روابط انسانی از پنج قسمت اصلی و عمده تشکیل شده است:
- ۱. هدف، ۲. خط‌مشی‌ها، ۳. سازمان، صف و ستاد، ۴. عملیات (فعالیت‌ها) و ۵. کنترل.

ارتباطات در سازمان

- ارتباطات تبادل اطلاعات بین یک فرستنده و یک گیرنده و استنتاج درک مفهوم بین افراد درگیر در تبادل است.
- ارتباط مؤثر هم برای موفقیت مدیر و هم سازمان حیاتی است. همه فعالیت‌های مدیریت سازمان مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری از طریق ارتباطات با دیگران تجلی می‌یابند.
- توانایی ارتباطی مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری هنگام استخدام و تعیین کننده میزان موفقیت افراد زمانی که آغاز به کار می‌کنند، می‌باشد.
- مدیرانی که فرآیند ارتباطات را درک کنند می‌توانند الگوهای ارتباطی خودشان را تجزیه و تحلیل نمایند و برنامه‌های ارتباطی را که مناسب با نیازهای سازمان باشد، به کار گیرند.

مدل فرآیند ادراکی ارتباط

- فرآیند ارتباط شامل تشخیص کانال‌ها یا مجاری ارتباط، نقش‌ها و مسئولیت‌های افرادی که از این مجاری استفاده می‌کنند و میزان ارتباط آن‌ها با اهداف شرکت، می‌باشد.
- تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط نوعی از فرآیند اطلاعات اجتماعی است که در آن گیرنده، پیام را با فرآیند ادراکی- شناختی خود تفسیر می‌کند.
- این دیدگاه منجر به توسعه مدل ادراکی ارتباط شد که ارتباط را به عنوان فرآیندی که در آن، گیرنده معنی و مفهوم را در ذهن خود ایجاد می‌کند، تعریف کرده است.

اجزای مدل فرآیند ادراکی ارتباط

- فرستنده:

فرستنده یک شخص، گروه یا سازمانی است که تمایل دارد یا تلاش می‌کند که با یک گیرنده مشخص ارتباط برقرار کند. گیرنده‌ها ممکن است، افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها باشند.

- رمزگذاری:

رمزگذاری فکرهای ذهنی را به یک رمز یا زبانی که به وسیله دیگران فهمیده شود، تبدیل می‌کند. مدیران معمولاً به وسیله‌ی کلمات، شماره‌ها، علائم، اشاره‌های غیرکلامی نظیر بیان صوتی یا تصاویر رمزگذاری می‌کنند.

اجزای مدل فرآیند ادراکی ارتباط

- پیام

نتیجه رمزگذاری پیام است. پیام ممکن است که شامل برنامه‌های کاری یا عکس‌العمل‌های عاطفی باشد.

- انتخاب رسانه

مدیران می‌توانند از طریق رسانه‌های مختلف ارتباط برقرار کنند. رسانه‌ها شامل مکالمه رودررو، مکالمه‌های تلفنی، ایمیل، پست صوتی، ویدئو کنفرانس، نامه‌ها و یادداشت‌های مکتوب، عکس‌ها یا طراحی‌ها، ملاقات‌ها، تابلو اعلانات، نتایج کامپیوتری و یا رایانه‌ای، نمودارها و نمایش هندسی می‌باشند.

اجزای مدل فرآیند ادراکی ارتباط

- رمزگشایی

رمزگشایی ترجمه و تفسیر گیرنده پیام از پیام رمزگذاری شده است. رمزگشایی یعنی بازیافت زمینه‌های کلامی، شفاهی یا دیداری یک پیام، به شکلی که قابل تفسیر باشد. گیرنده‌ها بر اطلاعات اجتماعی تأکید می‌کنند تا معنی پیام را در رمزگشایی مشخص کنند.

- بازخور

پاسخ‌گیرنده پیام به پیام معمای حلقه بازخور است. بازخور یک بررسی ادراکی است که فرستنده پیامی می‌فرستند و در انتظار است که چقدر پیامش به درستی درک شده است.

اجزای مدل فرآیند ادراکی ارتباط

- سروصدا

سروصدا حکایت از هر چیزی دارد که در انتقال و درک پیام دخالت می‌کند و همه راه‌های ارتباطی و فرآیند ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سروصدا شامل عواملی مثل نقص رسانه، تماس تلفنی ضعیف، ناخوانایی متن آمارهای نادرست در فهرست‌ها، یادداشت‌ها و یا گزارش‌ها، بینایی و شنوایی ضعیف و فاصله فیزیکی بین فرستنده و گیرنده می‌باشد.

مدیران می‌توانند ارتباطات را با کاهش سروصدا یا دیگر موانع ذکر شده بهبود بخشند.

اشکال ارتباطات سازمانی

- دو گزینه اصولی در زمینه‌ی ارتباطات سازمانی وجود دارد: شفاهی و کتبی.
- ارتباطات شفاهی
- روش‌های زیادی وجود دارد که پیام خودتان را از طریق شفاهی شامل جلسات، مکالمات تلفنی و گفتگو منتقل کنید.
- ارتباطات کتبی
- ارتباط کتبی از همه انواع آن شامل گزارش‌ها، پیشنهاد و طرح، آگهی‌ها، خبرنامه‌ها، پست الکترونیکی، فاکس، یادداشت، مانند آن‌ها می‌باشد.

ابعاد مقایسه‌ای

سرعت	زمان رسیدن به بازخور	غنای پیام	کنترل پیام	هزینه	ثبات دائمی	نوع ارتباط	
سریع	کم	زیاد	متوسط	پایین بالا	خیر	چهره‌به‌چهره	
سریع	کم	متوسط	متوسط	پایین	خیر	تلفنی	
سریع	تاحد امکان طولانی	پایین	بالا	پایین	بله	پست صوتی	
سریع	کم	متوسط	کم تا متوسط	بالا	امکان دارد	کنفرانس از راه دور	
آرام	آرام	پایین	بالا	پایین	بله	یادداشت	
سریع	کم تا متوسط	پایین	بالا	پایین	بله	فاکس	
سریع	بستگی دارد...	پایین	متوسط به بالا	ایین	بله	پست الکترونیک	
آرام	طولانی	پایین	بالا	بالا	امکان دارد	خبرنامه / تابلو لانات	

شفاهی

کتبی

تفاوت الگوهای ارتباطی زنان و مردان

- تحقیقات نشان داده است که زنان و مردان در برقراری ارتباطات از چند جهت با هم تفاوت دارند:
- برای مثال به نظر می‌رسد که زنان بیشتر از مردان دیگران را در موفقیت خود سهیم می‌کنند، برای روشنی و وضوح مطلب سؤال می‌کنند، بازخورشان با انتقاد کم و ستایش همراه است و آنچه که انجام داده‌اند، را به طور غیرمستقیم به دیگران می‌گویند.
- در مقابل به نظر می‌رسد که مردان بیشتر از خودشان لاف می‌زنند، رک و بی‌پرده بازخور می‌دهند، از تعارف کردن پرهیز می‌کنند و به‌نظر می‌رسد که کم‌تر سؤال می‌پرسند و به شکست یا ضعف خود کم‌تر اقرار می‌کنند.

تفاوت الگوهای ارتباطی زنان و مردان

زنها	مردها	خصوصیات
استفاده بیشتر از «ما» مثلاً: «ما این را انجام دادیم» بیشتر از مردان می‌گویند از یک موضوع ناآگاه هستیم بیشتر سؤال می‌کنند اغلب می‌گویند: «متأسفم» بیشتر موقعیت‌شناس بیشتر تعارف می‌کنند در گفتن چیزی که انجام داده‌اند، رک نیستند	استفاده بیشتر از «من» مثلاً: «من آن را انجام دادم» کمتر می‌گویند از یک موضوع ناآگاه هستیم کمتر سؤال می‌کنند کمتر عذرخواهی می‌کنند چون آنها را در یک مقام پایین قرار می‌دهد مستقیم و رک هستند کمتر تعارف می‌کنند زمانی که باید اقرار به شکست کنند یا چیزی نمی‌دانند، رک نیستند.	اعتبار گرفتن اعتماد به نفس سؤال کردن تشریفات محاوره‌ای دادن بازخور تعارف کردن رک نبودن

تحریف ارتباط سازمانی بین مدیران و کارمندان

- تحریف ارتباط سازمانی زمانی روی می‌دهد که یک کارمند مثبت یا منفی و مستقیم محتوای یک پیام را تغییر می‌دهد. در نتیجه دقت ارتباط بین مدیران و کارمندان کم می‌شود. کارمندان می‌خواهند به عملیاتی متعهد شوند که به خاطر سیاست‌های محیط‌کاری، تمایل مدیریت افزایش یابد و ترس از این که چگونه یک مدیر ممکن است به یک پیام جواب دهد، کاهش یابد.
- تحریف زمانی که سرپرستان تأثیر فراوانی در ارتباطات به سمت بالا دارند و نیز قدرت زیاد است، افزایش می‌یابد. همچنین تحریف زمانی که افراد میل دارند به سمت بالا حرکت کنند و زمانی که به سرپرستان اعتماد ندارند، روی می‌دهد.

روش های کاهش تحریف

- مدیران می توانند بر تفاوت های قدرت بین خود و زیردستانشان تأکید دوباره کنند. آن ها می توانند اعتماد را از طریق فرآیند مرور عملکرد با این منظور که به عملکرد واقعی جایزه می دهد، افزایش دهند.
- مدیران می توانند کارمندان را به دادن بازخور با استفاده از ملاقات های حضوری کوتاه مدت و رسمی تشویق کنند.
- آن ها می توانند اهداف اجرائی را که کارمندان را بیشتر به مشکلات سازمان معطوف می دارد، تا به شخصیت خود جهت داده و آن ها را تشویق کنند.
- تحریف می تواند با تشویق مکالمه هایی دو نفره بین افرادی با دیدگاه های متفاوت کم تر شود

ارتباطات سازمانی در عصر اینترنت

- با انقلاب فن آوری و اینترنت و انفجار اطلاعات و تحول در ارتباطات سازمان ها برای رشد پایدار و بقا ناگزیر از انطباق خود با تغییرات پرشتاب بوده و فعالیت سازمان ها به شکل کلاسیک و سنتی خطر اضمحلال آن ها را به همراه خواهد داشت.
- حرکت سازمان ها به سوی استفاده از بستر شبکه و فن آوری اطلاعات و ارتباطات و سیستم های اطلاعاتی باعث تغییر و تحول در نگرش رفتار سازمانی و سایر ابعاد سازمانی از جمله ساختار، فرایندها و عملیات، سبک مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی و ارتباطات انسانی اعم از فردی، گروهی و سازمانی شده است.

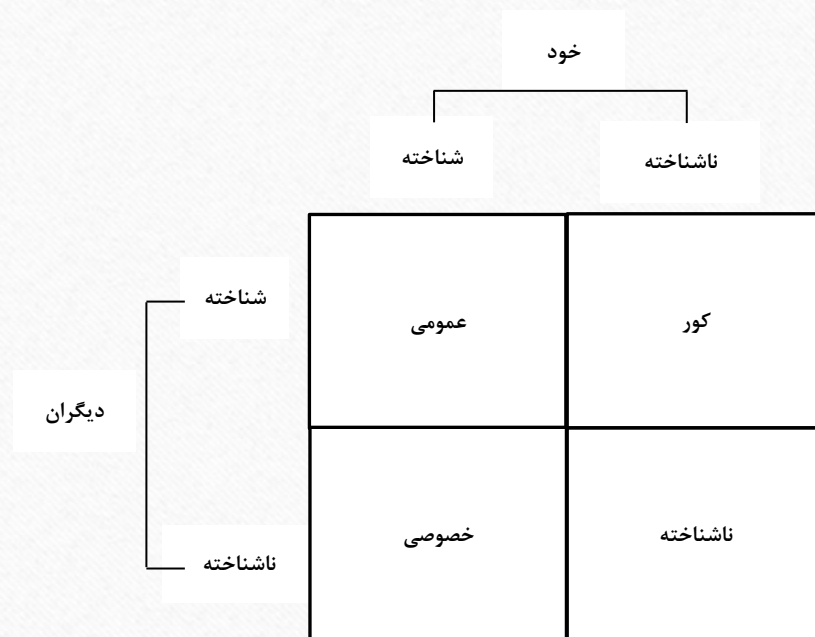
موانع ارتباطات مؤثر

- اخلال ارتباطی یک مانعی بر سر راه ارتباطات مؤثر است. آگاهی مدیران از این موانع یک نقطه شروع خوب برای بهبود فرآیند ارتباطات است.
- ۴ مانع عمده برای ارتباط مؤثر عبارتند از:
 - الف) موانع فرآیندی
 - ب) موانع فردی
 - ج) موانع فیزیکی
 - د) موانع مفهومی

چگونه می‌توان بر موانع ارتباطی غلبه کرد؟

- از کانال‌ها و مجاری ارتباطی متعدد بهره بگیرید.
- به منظور رفع ابهامات از خطوط تلفنی استفاده کنید.
- سیستم پیشنهادات ایجاد کنید.
- بهره‌گیری از فنون ارتباطی چهره‌به‌چهره را مورد توجه قرار دهید.
- منطقه شناختی بین خود و همکاران را گسترش دهید.
- حالت‌های من افراد را در ارتباطات شناخته و مورد استفاده قرار دهید.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات



- الف) پنجره جو و هاری

- به کمک این مدل می توان تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کرده و روابط بین انسان های با شخصیت های مختلف را با کمک نمودار نواحی چهارگانه شخصیت مورد بررسی قرار داد.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (ب) تحلیل مراوده‌ای
- تحلیل مراوده‌ای که از یک کنش به‌علاوه یک واکنش تشکیل شده، هم روشی برای تبیین و تحلیل ارتباط متقابل بین افراد، هم نظریه‌ای مربوط به بیان شخصیت فرد از ترکیب سه حالت روانی من والدینی، بالغ و کودکی است و هم نظریه‌ای در رابطه با آموزش می‌باشد.
- حالت من والدینی ارزش‌های آموخته و حالت من کودکی به‌طور مستقیم احساس و آموخته‌های کودکی از محیط را به‌صورت عکس‌العملی نشان می‌دهد. در حالی که من بالغ یا بزرگسالی با تعمق و اندیشه نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (ج) برنامه زندگی
- مؤثرترین عامل در شکل‌گیری برنامه زندگی رابطه تعاملی آدمی با افراد مهم در زندگی است. افرادی مانند پدر، مادر، برادر، خواهر، معلمین و به‌طور کلی هرکس که در زندگی آدمی نقش برجسته‌ای داشته باشد.
- در بسیاری از اوقات این برنامه‌های زندگی توسط دیگران یا شناخته نمی‌شوند و یا این که درک نمی‌گردد و این امر موجب می‌گردد که ارتباطات بین افراد اثربخشی لازم را نیابد و در مواردی نیز موجب فقدان اثربخشی گردد.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (د) وضعیت زندگی
- در مراحل رشد انسان‌ها، افراد درباره ارزش شخصیتی خود و هم‌چنین افراد مهم محیط خود از مفروضات اساسی برخوردار می‌شوند که ممکن است نسبت به سایر افراد در مراحل بعدی زندگی تعمیم یابد، یکی از صاحب‌نظران ترکیب مفروضات درباره ارزش خود و دیگران را در چهار حالت مطرح و آن را وضعیت زندگی می‌نامد.
- (۱) من خوب نیستم، شما خوب نیستید. (۲) شما خوب هستید، ولی من خوب نیستم.
- (۳) من خوب هستم، شما خوب نیستید. (۴) من خوب هستم، شما هم خوبید.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (ه) آموزش حساسیت
- این روش آموزش در دهه ۱۹۵۰ با هدف تغییر رفتار با استفاده از فرآیندهای گروهی بسیار مرسوم بوده است و از راه‌های بهبود و بازسازی سازمانی نیز تلقی می‌گردد.
- در این روش از طریق تعامل برنامه‌ریزی نشده گروهی، اعضاء را در محیطی آزاد و باز قرار داده، تا آنها درباره خود و میزان تأثیر متقابل خود بر سازمان و هم‌دیگر گفتگو نمایند که البته این کار با هدایت یک متخصص علوم رفتار به‌طور غیرمحسوسی انجام می‌شود، تا افراد شرکت‌کننده، باورها، اعتقادات، نگرش‌های خود را بیان کنند.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (و) همگامی - رهبری
- اولین اثر ارتباطات با دیگران تحت تأثیر قرارداد آن‌هاست. از این‌رو در کار رهبری یا نفوذ سه مهارت یا شایستگی کلی مطرح است که عبارتند از:
- (۱) تشخیص: یعنی توانایی فهم و موقعیتی که شخص می‌خواهد در آن با دیگران ارتباط ایجاد کند و بر آن‌ها نفوذ گذارد.
- (۲) تطابق: یعنی توانایی انطباق رفتار خود با دیگران و سایر عواملی که در وضعیت مورد نظر قرار دارد.
- (۳) برقراری ارتباطی: یعنی توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد آن را به راحتی درک کرده و پذیرا باشند.

فنون ادراکی بهبود ارتباطات

- (ز) سیستم جلوه‌حسی در ارتباطات
- آدم‌ها از نظر روان‌شناسی بر اساس حقیقت و یا واقعیت رفتار نمی‌کنند. رفتار آنان از ادراک، تعبیر و تفسیرشان از حقیقت یا واقعیت برانگیخته می‌شود. این ادراکات از طریق حواس پنج‌گانه بینایی، شنوایی، بویایی، چشایی و بساواپی حاصل می‌شود.
- اگر روشی که آدم‌ها با آن، نقشه دنیای روانی خود را ترسیم می‌کنند. بشناسید، ارتباطات مؤثر فزونی خواهد یافت. با توجه به تفاوت‌های فردی افراد، تمایل آدمیان به ادراک دنیای پیرامونشان که از طریق حواس آنها انجام می‌گیرد متفاوت است.

فنون ادارکی بهبود ارتباطات

- (ح) برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران
- برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران، علم چگونگی اداره‌ی بهتر ذهن برای ایجاد نتایج مطلوب است. پژوهشگران معتقدند برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران را از طریق الگوسازی و الگوگیری می‌توان حاصل نمود و برای الگوگیری سه جزء اصلی یا سه شکل اساسی رفتارهای فیزیکی و ذهن باید کپی شوند که عبارتند از:

-سیستم باور - بافت ذهنی یا نقشه ذهنی فرد

-وضعیت جسمانی یا فیزیولوژیکی

تیم و گروه

- تعریف گروه:
- «استیفن رابینز» گروه را به این صورت تعریف می کند : دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته اند و برای تأمین هدفهای خاصی گرد هم می آیند.
- تعریف تیم:
- تیم به تعداد کمی از افراد دارای مهارت‌های مکمل گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهد هستند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به رهیافت خود همگی پاسخ گو هستند.

تمایز تیم از گروه

- نخست آن که عملکرد گروه کاری نوعاً به کار تک تک اعضای آن وابسته است. درحالی که عملکرد تیم هم به سهم تک تک اعضا وابسته است و هم به محصول کار جمعی آنان، بدین معنی که عملکرد تیم به نتیجه کار هماهنگ همه اعضای آن نیز وابسته است.
- دوم، تفاوت پاسخ گویی در برابر شغل است. اعضای گروه کاری نوعاً منابع خود را روی هم می‌ریزند ولی هنگام پاداش دادن عملکرد فردی آنان در نظر گرفته می‌شود و به طور معمول اعضای گروه کاری نوعاً مسئولیتی جز در قبال کار فردی خود برعهده نمی‌گیرند درحالی که تیم‌ها بر پاسخ گویی فردی و جمعی تمرکز دارند.

تمایز تیم از گروه

- سوم آن که اعضای گروه می‌توانند هدف مشترکی داشته باشند ولی اعضای تیم علاوه بر آن تعهد مشترک نسبت به مقصد دارند. مقصد تیم نوعاً پیروزی به گونه‌ای است که تیم در زمینه اول یا بهتر از سایر تیم‌ها باشد.
- چهارم آن که در سازمان، ماهیت ارتباط تیم و گروه با مدیریت متفاوت است. از گروه نوعاً خواسته می‌شود که به تقاضاهای منظمی که مدیریت از آن دارد پاسخ دهد. ولی در تیم هنگامی که مدیریت رسالت آن را تدوین کرد و از تیم خواست که در جهت تحقق آن تلاش کند به تیم اختیار می‌دهد تا وظیفه خود را بدون مداخله بیشتر به انجام رساند؛

چه زمانی گروه کاری به تیم کاری تبدیل می شود ؟

- ۱. رهبری جمعی باشد.
- ۲. پاسخ گویی از صرفاً فردی به فردی و گروهی تبدیل شود.
- ۳. گروه مقصد یا رسالت خود را تدوین کند.
- ۴. طریق زندگی حل مسئله باشد نه فعالیتی پاره وقت.
- ۵. اثربخشی با نتایج و محصول جمعی گروه سنجیده شود.

توانمندسازی تیم های کاری

- توانمندسازی تیم های کاری در چهار بعد صورت می پذیرد:
- توانایی: تیم های کاری باور جمعی دارند که می توانند اثربخش باشند.
- پرمعنی بودن: اعضای تیم باورها و نگرش های مشترکی دارند.
- استقلال تیم های کاری آزادی و بصیرت در تصمیم گیری نسبت به چگونگی انجام کارشان دارند.
- نتایج: تیم می داند که کارش بر سایر بخش های سازمان تأثیر مهم دارد.

رهبری در تیم

- بیشتر تیم‌ها و به ویژه تیم‌های خودگردان، نوع جدیدی از رهبری را طلب می‌کنند. مدیران باید بیشتر به عنوان معلم، مربی و رهبر رفتار کنند تا به صورت رئیس اقتدارمآب.
- رهبر تیم با دادن اطلاعات، فراهم کردن منابع مالی و سایر مایحتاج موجب می‌شود که همه اعضا کار را از خود بدانند، زیرا می‌دانند که اگر همه قبول مسئولیت کنند موفق خواهند شد.
- با تغییر تیم کاری از شکل سنتی به تیم خودگردان، رهبری تیم به جای آن که در دست فرد منتخب اعضا باشد، بین اعضای تیم به طور گسترده پخش می‌شود و در واقع نقش‌های رهبری به اعضا منتقل می‌شود.

تیم دارای عملکرد عالی

- به نظر می‌رسد مدیران انتظار بیشتری از تیم کاری نسبت به گروه کاری معمولی دارند. در پرسشی که در سطح ملی درباره تیم‌های اثربخش صورت پذیرفته است آنان هشت ویژگی زیر را برای عملکرد عالی قائل شده‌اند:
- ۱. رهبری جمعی (مشارکتی): ایجاد به هم‌وابستگی میان اعضا، از طریق توانمندسازی، آزادی عمل و ایجاد روحیه خدمت به دیگران.
- ۲. مسئولیت مشترک: ایجاد محیطی که تمامی اعضای تیم مانند مدیر نسبت به عملکرد واحد کاری احساس مسئولیت کنند.

تیم دارای عملکرد عالی

- ۳. همسویی مقصد: داشتن مقصد مشترک دربارهٔ علت وجودی تیم و کارکرد آن.
- ۴. ارتباطات زیاد: ایجاد جوّ اعتماد و ارتباطات باز و صادقانه.
- ۵. آینده‌گرایی: تغییر را فرصتی برای رشد دانستن.
- ۶. کارمحوری: حفظ تمرکز جلسات بر نتایج.
- ۷. استعدادهای خلاق: به‌کارگیری استعدادها و خلاقیت‌های فردی.
- ۸. واکنش سریع: شناسایی فرصت‌ها و بهره‌برداری از آن‌ها.

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 نوع‌شناسی 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 و (۴) عمل (اقدام).

طراحی تیم اثربخش

- 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 دربارهٔ تصمیم‌گیری تیمی، روش‌های انجام کار، مشارکت، حل تعارض، اتمام کار و بهبود عملکرد تیم باید تدوین شود.

اهداف خاص تیم‌سازی

- 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 سهیم شدن همه اعضا؛
- ۴- شناخت بهتر مقصد تیم در کارکرد کل سازمان؛
- ۵- شناخت بهتر فراگردهای گروهی؛
- ۶- یافتن راه‌های اثربخش‌تر حل مسائل گروهی؛

اهداف خاص تیم‌سازی

- 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 کار بهره‌ورتر با سایر گروه‌ها در سازمان از طریق افزایش شناخت و القای محدودیت‌ها و اولویت‌های کاری خود؛
- ۱۰- ایجاد حس وحدت و به‌هم‌وابستگی 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 نامؤثر

- - 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 در بسته برخی از اعضای تیم و بخش‌های 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 تحقق‌نیافته: تصمیمی که گرفته شود ولی به اجرا درنیاید بیانگر عدم تعهد افراد نسبت به تصمیم یا بی‌علاقگی آنان نسبت به موضوع است.

نشانه‌های تیم‌های نامؤثر

- - 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 که مانع بهره‌وری و رضایت خاطر افراد است.
- - جنگ بدون راه حل: جنگ مستمر میان اعضا موجب تحقیر، افسرده یا رنجور شدن آنان می‌گردد و از وجود مسائل ریشه‌ای میان اعضای تیم حکایت دارد.
- - گروه‌های فرعی خودشیفته: هنگامی که گروه‌های فرعی خود را در برابر نیازهای کل واحد قرار می‌دهند علایق مشترک تیم به خطر می‌افتد.

تعارض در سازمان

- تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند.
- یکی از صاحب نظران هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند.
- و چنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوع مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود».

تعارض از دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت

- صاحب-نظران مدیریت علمی، نظیر تیلور، بر این باورند که هرگونه تعارضی در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد.
- دیدگاه کلاسیکها نسبت به تعارض منفی بود و برای تقویت بار منفی آن، با واژه‌های بی‌منطقی، تخریب و تعدی همسان به کار می‌رفت.
- با توجه به یافته‌های حاصل از مطالعاتی نظیر مطالعه‌ی هاثورن استدلال می‌شد که تعارض به دلیل آن که موجب تضعیف ارتباطات، عدم اعتماد و برخورد باز افراد با یکدیگر می‌گردد ناسودمند است.

تعارض از دیدگاه نهضت روابط انسانی

- نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می کردند تعارض رخدادی طبیعی و اجتنابناپذیر در گروه‌ها و سازمان‌هاست و نمی‌توان آن را حذف کرد.
- آنان به مدیران توصیه می‌کردند زندگی با تعارض را فرا گیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند
- حتی معتقد بودند گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه ی تعارض بود.

تعارض از دیدگاه تعامل گرایان

- نظریه پردازان تعامل گرا بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد در هر سازمان ضرورت دارد.
- رهیافت تعامل گرا در مقوله ی تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض است تا گروه را زنده، خلاق و انتقادکننده از خود نگاه دارد.
- تعامل گرایان مدعی نیستند که هرگونه تعارضی خوب است بلکه برخی از تعارضها را که حامی هدفهای گروه و بهبود عملکرد آن می باشند، کارکردی و مفید می دانند و تعارضهایی را که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می شود مخرب یا غیرکارکردی به شمار می آورند.

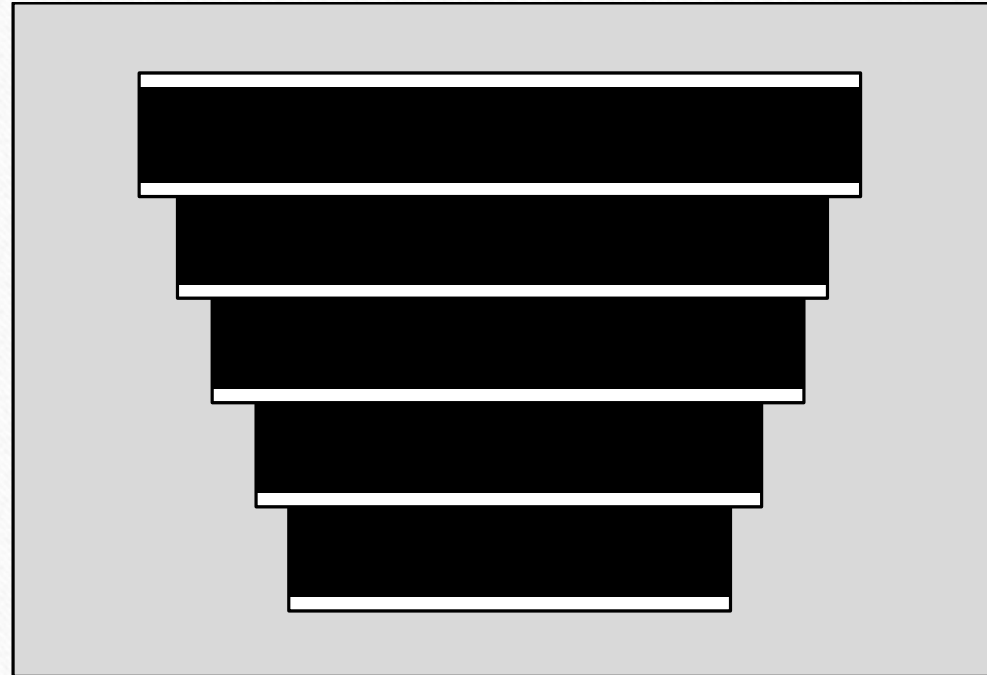
انواع تعارض

- الف) تعارض بنیادین
- به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایت‌ها یا هدف‌هایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی به آن‌ها بروز می‌کند.
- وقتی افراد هر روز بایکدیگر کار کنند بروز دیدگاه‌های مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط کار امری طبیعی است.
- عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدف‌های گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداش‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و مأموریت‌های کاری معمول و متداول است.

انواع تعارض

- (ب) تعارض احساسی / عاطفی
- تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی‌انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیت‌ها» نامیده می‌شود.
- تعارض‌های احساسی انرژی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازند.
- این گونه تعارض‌ها از محیط‌های متنوع گسترده‌ای سرچشمه می‌گیرند و بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می‌شوند.

سطوح تعارض



سطوح تعارض

- تعارض درون فردی
- یکی از تعارض‌های مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تعارضی است که در درون فرد پدید می‌آید. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدف‌ها یا انتظارات به-صورت‌های زیر نمود می‌یابد: (۱) تعقیب- تعقیب، (۲) اجتناب - اجتناب، (۳) تعقیب - اجتناب.
- تعارض میان فردی
- هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند گفته می‌شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را در بر داشته باشد.

سطوح تعارض

- تعارض درون گروهی
- برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می گذارد.
- تعارض میان گروهی
- برخورد و مخالفت گروهها یا تیمهای کاری یا بخشهای سازمان با یکدیگر را تعارض میان گروهی نامند. چهار نوع تعارض میان گروهی در سازمانها بررسی می شود: (۱) تعارض عمودی، (۲) تعارض افقی، (۳) تعارض صف و ستاد، (۴) تعارض مبتنی بر تنوع.

علل تعارض در سطح سازمان

- ۱. عوامل ساختاری
- علل ساختاری تعارض عبارتند از تخصص‌گرایی، به هم وابستگی، منابع مشترک، هدف‌های متفاوت، سلسله‌مراتب اختیارات، تفاوت زیاد میان وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسئولیت و پاسخ‌گویی در برابر مشتریان و ارباب رجوع.
- ۲. عوامل فردی
- علل پیدایش تعارض که از تفاوت‌های فردی کارکنان سازمان نشأت می‌گیرند عبارتند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت‌های متفاوت، ادراک‌ها، ارزش‌ها، بایدها و نبایدها، احساس‌ها، موانع ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی.

شبکه‌های قدرت و تعارض

- شبکه قدرت نوع اول:
- نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد.
- تمایل رفتاری اعضای هر یک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخشی است و در برخورد با مسائل بر رهیافت برد و باختی تأکید دارند و هر طرف می‌کوشد قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند.
- برای مدیریت این‌گونه تعارض‌ها، باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منافع مشترک آن‌ها تأکید نمود.

شبکه‌های قدرت و تعارض

- شبکه قدرت نوع دوم:
- این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است.
- این تعارض از آن جا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب نمایند.
- سازمان‌ها نوعاً در برخورد با این تعارض‌ها، از تدوین قوانین مشخص سود می‌برند. به هر حال راه‌های موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارض‌ها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

شبکه‌های قدرت و تعارض

- شبکه قدرت نوع سوم:
- این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه واسط میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارض‌هایی را که همواره مدیران میانی تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:
 - ۱. تعارض در نقش که حاصل انتظارات متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است.
 - ۲. ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظارات رئیس می‌باشد. بهبود ارتباطات میان طرف‌های درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد.

تعارض میان‌سازمانی

- تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می‌دهد تعارض میان‌سازمانی گویند.
- به طور معمول، تعارض میان‌سازمانی به عنوان رقابت بین سازمان‌هایی که در یک بازار فعالیت می‌کنند تلقی می‌شود.
- نمونه بارز این نوع تعارض مبارزه مداوم میان خودروسازان کشورهای مختلف با یکدیگر است. ولی در واقع موضوع تعارض میان‌سازمانی بسیار گسترده‌تر از آن است که فقط به رقابت در بازار اختصاص یابد.
- برای مثال عدم توافق میان اتحادیه‌های کارگری و سازمان‌ها، میان دستگاه‌های نظارتی و سازمان‌ها و از همه این‌ها متداول‌تر تعارض میان سازمان‌های تولیدی و تأمین‌کنندگان مواد اولیه را می‌توان ذکر کرد.

تعارض میان فرهنگی

- تعارض میان فرهنگی، بالقوه، به دلیل مفروضات متفاوت دربارهٔ چگونه اندیشیدن و عمل کردن هم ناگهانی و هم عظیم است.
- موفقیت یا شکست مبادله‌های میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد.
- راه حل تطابق تفاوت‌های فرهنگی برای یک مبادله تجاری موفق است؛ از این رو نخستین گام مهمی که باید برداشته شود آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و گام بعدی، تعدیل تعارض میان فرهنگی با استفاده از مشاوران بین‌المللی و ایجاد روابط میان فرهنگی است.

مباحثی نو در مدیریت رفتار سازمانی

- -رفتار شهروندی در سازمان
- -رفتار استراتژیک سازمانی
- -تاب آوری سازمانی
- -اعتیاد به کار
- -سرمایه روانشناختی سازمان
- -هوش سازمانی
- -هوش تجاری

رفتار شهروندی در سازمان

- رفتارهایی که از انتظارات رسمی فراتر رفته ولی برای بقاء سازمان خیلی مهم و حتی ضروری هستند و به عنوان رفتارهای شهروندی سازمانی تعریف شده‌اند.
- رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خودگذشتگی کارکنان به منظور تأمین آسایش و رفاه دیگران. این گونه رفتارها کاملاً داوطلبانه و فردی هستند و این بدین معناست که افراد برای اجرای این نوع رفتارها به طور رسمی پاداش دریافت نمی‌کنند و نیز به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی‌شوند.
- رفتارهایی که برای ارتقاء عملکرد، اثربخشی و موفقیت عملیات سازمان بسیار بااهمیت هستند.

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

- ۱. نوع دوستی: کمک به دیگر اعضای سازمان در رابطه با مشکلات و وظایف مرتبط است.
- ۲. وجدان: به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود.
- ۳. ادب و ملاحظه: به تلاش کارکنان برای جلوگیری از استرس‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران گفته می‌شود.
- ۴. جوانمردی و گذشت: نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط غیرایده‌آل سازمان، بدون شکایت می‌باشد.
- ۵. فضیلت مدنی: تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویری مناسب از سازمان می‌باشد.

عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

- رضایت شغلی: رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی کارکنان می‌تواند تأثیر مثبتی در توسعه رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان داشته باشد.
- برابری: یکی از موارد مهم در ظهور رفتارهای شهروندی سازمانی، برابری درک‌شده از طرف کارکنان است. براساس نظریه برابری، کارمندان زمانی راضی هستند که نسبت دریافتی‌هایشان از سازمان به آنچه که به سازمان می‌دهند با سایر همکارانش برابر باشد.

عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

- عدالت سازمانی: عدالت سازمانی اصطلاحی است که برای توصیف نقش عدالت که به طور مستقیم با موقعیت‌های شغلی ارتباط دارد به کار می‌رود. با توجه به افق زمانی بلندمدت، عدالت رویه‌ای پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رفتار شهروندی سازمانی به نسبت عدالت توزیعی می‌باشد.
- تعهد سازمانی: تعهد سازمانی یک نگرش و حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. میزان تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند در بروز و یا نوع رفتارهای شهروندی سازمانی مؤثر باشد.

عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

- حالت روحی مثبت: ارگان بیان کرد که یک کارمند در حالت روحی مثبت ممکن است موقعیت‌ها و افراد مثبت را درک کند و مستعد انجام رفتارهایی شود که به‌طور کلی به اعضای سازمان نفع رسانده و ستاده‌های سازمانی را ارتقاء دهد.
- معنویت در محیط کار: کارکنانی که در کارشان احساس معنا و مفهوم عمیقی دارند، باور دارند که انسان‌ها با یکدیگر پیوند دارند، معنویت در محیط کار بر روی ابعاد نوع‌دوستی و جوانمردی از رفتارهای شهروندی سازمانی بیشترین تأثیر را می‌گذارد. بنابراین یکی از راه‌های ایجاد رفتار شهروندی سازمانی تقویت معنویت در محیط کار می‌باشد.

عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

- حمایت سازمانی درک شده: میزان حمایت درک شده توسط کارمندان، تأثیر مستقیمی بر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی دارد. تحقیقات انجام شده توسط یون لیو نشان از وجود رابطه‌ای مستقیم بین حمایت سازمانی و بروز رفتارهای شهروندی دارد.
- رهبری تحول آفرین: کارکنانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان برانگیخته می‌شوند. در صورتی که رهبران روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند. در آن صورت کارکنان برای مشارکت در سطوح بالای رفتار شهروندی تمایل خواهند داشت.

عوامل مؤثر در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی

- شخصیت: شخصیت عبارت است از الگوی نسبتاً پایدار صفات، گرایش‌ها یا ویژگی‌هایی که تا اندازه‌ای به رفتار افراد دوام می‌بخشد. تحقیقات زیادی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و شخصیت را تأیید کرده‌اند.
- در تحقیقی که توسط ارگان و رایان انجام گرفت، ارتباط دو بعد از پنج بعد شخصیت (وظیفه‌شناسی فردی و همسازی) با ابعاد نوع‌دوستی و وظیفه‌شناسی سازمانی، به‌عنوان مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مد نظر قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که تنها بعد وظیفه‌شناسی فردی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی

- محققان در سطح سازمانی پیامدهای فردی و سازمانی نسبتاً زیادی را برای رفتارهای شهروندی سازمانی ذکر کرده‌اند. رفتارهای شهروندی سازمانی با ترک خدمت رابطه معکوس دارد. درحالی‌که با عملکرد و اثربخشی سازمانی، تعهد سازمانی، توان سازمان در جذب و نگهداری نیروهای کیفی و کارآمد رابطه مثبتی دارد.
- اگر بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سازمان ارزش تلقی شود، در این صورت افرادی که این رفتارها را از خود بروز می‌دهند احتمالاً پاداش‌های بیشتری دریافت می‌کنند که همین دلیل رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری خواهند داشت.

رفتار سازمانی استراتژیک

- رویکرد رفتار سازمانی استراتژیک، بر این فرضیه استوار است که افراد، پایه و اساس مزیت رقابتی سازمان هستند. یک سازمان ممکن است که کالاها و خدمات با کیفیت بالا، خدمات عالی به مشتری یا دیگر مزایای عالی داشته باشد، اما همه این موارد، پیامد توانمندی‌های افراد سازمان است.
- رویکرد استراتژیک نسبت به رفتار سازمانی، مستلزم درک این نکته است که چگونه عوامل فردی، بین فردی و سازمانی بر رفتار و ارزش افراد سازمان تأثیر می‌گذارند و ارزش در بهره‌وری، رضایت و در نهایت مزیت رقابتی سازمان و موفقیت مالی، کجا منعکس می‌شود.

شالوده و بنیان یک رویکرد استراتژیک نسبت به رفتار سازمانی

- رشته رفتار سازمانی بر مبنای علوم رفتاری ایجاد شده است که شامل روانشناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و انسان‌شناسی فرهنگی است.
- اگرچه یک رویکرد استراتژیک نسبت به رفتار سازمانی به دو صورت از این رشته‌ها متمایز می‌شود. اول این که پدیده سازمانی را از یک دیدگاه محدود، مورد توجه قرار نمی‌دهد.
- دوم این که، بر رفتارها و فرآیندهایی تمرکز دارد که بر ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت مالی کمک می‌کند. برخلاف رشته‌های مقدماتی علوم اجتماعی که هدف، درک آسان رفتار فردی و گروهی است، هدف رویکرد استراتژیک رفتار سازمانی، بهبود پیامدهای سازمانی است.

مفهوم اعتیاد به کار

- اعتیاد به کار اولین بار توسط آتس بیان شد، که شامل افرادی میشود که نیاز به کار کردن بیش از حد معمول دارند و ممکن است خطر جدی برای سلامتی، شادی فردی، روابط درون فردی و نقشهای اجتماعی آنها ایجاد کند.
- فرد معتاد به کار الزاماً عاشق کارش نیست ولی بدون کار نمیتواند روز خود را به اتمام برساند. آنها فکر میکنند کسی به جز خودشان نمیتواند کار آنها را انجام دهد و به دلیل افراط در کار کردن معتاد به کار نامیده میشوند. برخی این پدیده را به عنوان یک بیماری در نظر میگیرند.

پیامدهای اعتیاد به کار

- اعتیاد به کار موجب به وجود آمدن محیط کاری پراسترس میشود. مدیرانی که دچار اعتیاد به کار هستند کنترل بیشتری را روی عملکرد کارکنانشان دارند و به طور مداوم آنها را کنترل میکنند و موجب نارضایتی کارکنان میشود.
- اعتیاد به کار میتواند از طریق کاهش در کیفیت و کمیت عملکرد و بهره وری، زیان بخش باشد. به علاوه اثرات نامطلوبی روی سلامت جسمی و روانی دارد و موجب خستگی و فرسودگی روانی میشود.
- اعتیاد به کار موجب تعارض بین کار و زندگی شخصی میشود و در روابط درون فردی اختلال ایجاد میکند.

تفاوت اعتیاد به کار و عجین شدن با کار

- اعتیاد به کار را میتوان به عنوان یک پدیده منفی از آن جهت که روی سلامتی فرد و روابط خانوادگی اش تأثیر منفی دارد، دانست. درحالیکه عجین شدن با کار با سلامتی رابطه مثبت دارد و به عنوان یک پدیده مثبت در سازمانها از آن یاد میشود.
- افرادی که با کار خود عجین میشوند، مشتاقانه و به همراه احساس لذت از کار، وظایف خود را انجام میدهند. درحالیکه معتادان به کار تمایل زیادی به کار کردن دارند اما احساس لذت از انجام کار ندارند و تمایل زیاد آنها به کار، بیشتر به دلیل عادت آنها به زیاد کار کردن است.

تاب آوری

• محققان روان‌شناسی مثبت بیان می‌نمایند که تاب‌آوری دارای پیامدهای ژرفی است که می‌تواند شایستگی‌های افراد و سرمایه‌های انسانی را ارتقا بخشد. آن‌ها تاب‌آوری را بدین صورت تعریف کرده‌اند: «ظرفیت رویارویی با مشکلات، تعارضات، شکست‌ها و حتی بعد از حوادث مثبت، پیشرفت‌ها و افزایش مسئولیت.»

• تاب‌آوری در سرمایه روانشناختی، حوادث ناگوار و موانع را هم به‌عنوان یک عامل تهدیدکننده و هم به‌عنوان یک فرصت چالش‌برانگیز برای رشد و موفقیت فراتر از حالت عادی در نظر می‌گیرد. افراد توانمند که از ابعاد مختلف توانمندی برخوردار هستند بهتر می‌توانند موانع و عوامل تهدیدکننده را مدیریت نمایند.

تاب آوری در محیط کار

- مفهوم تاب آوری در محیط کار و کاربردهای قابل ملاحظه‌اش در محیط کار امروزی نشان می‌دهد که یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود.
- مدیران و کارمندان امروزی متوجه شده‌اند سازمان‌ها برای موفقیت در شرایط آشفته، باید بتوانند با وجود سختی‌ها و موانع روزافزون به گونه‌ای فعالانه رشد کنند و بدون توجه به فزونی و شدت موانع و مشکلات، برتری خود را حفظ نمایند.
- آن‌ها دریافته‌اند که باید در میان مشکلات اجتناب‌ناپذیر و عدم قطعیت‌ها، رشد کنند تا بتوانند سریع‌تر از رقبای خود پیشی بگیرند.

سازمان تاب آور

- رهبران و کارکنان تاب آور، سازمان را تاب آور می سازد. هامل بیان می دارد که رهبران تاب آور و کارکنان تاب آور شرط لازم برای یک سازمان تاب آور است اما کافی نیست.
- او تاب آوری سازمانی را توانایی بازسازی راهبردها و الگوهای کسب و کار به صورت پویا، جهت پاسخگویی به تغییرات اجتناب ناپذیر محیطی تعریف می کند. این سازمان ها می توانند خود را با تغییرات وفق دهند و خود را برای پیش بینی فعالانه و مواجهه مؤثر با ناملازمات تجهیز کنند.
- تاب آوری سازمانی یک فرایند پیچیده، بلندمدت و حساس است.

تاب‌آوری در سازمان

- دارایی‌های سازمانی که می‌توانند به توسعه تاب‌آوری کمک نمایند، عبارتند از: سرمایه اقتصادی، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و حتی اجزای دیگر سرمایه روانشناختی مثبت (خودکارآمدی، امید و خوش‌بینی) که در سطح سازمان، اهمیت خاصی یافته است.
- بعضی از عوامل تهدیدکننده تاب‌آوری سازمانی عبارت‌اند از: جهانی شدن، رقابت گسترده، افزایش قدرت مصرف‌کننده، کمبود منابع، بحران اخلاقی، کمبود کارکنان واجد شرایط و سبک رهبری سنتی و مستبدانه، مسائل مربوط به عدم تعادل کار و زندگی، ضعف در برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری متمرکز می‌باشد.

سرمایه روانشناختی سازمان

سرمایه روانشناختی به عنوان یک حالت روانشناختی مثبت بعد جدیدی از توسعه سازمانهای امروزی را آشکار میکند که با ویژگیهای زیر مشخص میشود:

- داشتن اعتماد در انجام تلاش لازم برای موفقیت در وظایف چالش برانگیز (خودکارآمدی).
- ایجاد یک اسناد مثبت درباره ی موفقیت در حال و آینده (خوشبینی).
- ثابت قدم بودن در مسیر اهداف و در صورت لزوم تغییر مسیرها برای نیل به اهداف و دستیابی به موفقیت (امید).
- تلاش بیشتر در دستیابی به موفقیت به هنگام احاطه شدن توسط مشکلات و سختیها و یا حتی رویدادهای مثبت، پیشرفتها و مسئولیت بیشتر (تاب آوری).

مقایسه سرمایه روانشناختی با سایر سرمایه ها

سرمایه اقتصادی	سرمایه انسانی	سرمایه اجتماعی	سرمایه روانشناختی
بیان می‌دارد که چه دارید؟	بیان می‌دارد که شما چه می‌دانید؟	بیان می‌دارد که چه کسانی را می‌شناسید و چه کسانی شما را می‌شناسند؟	بیان می‌دارد که شما چه کسی هستید؟
* دارایی‌ها	* تحصیلات	* ارتباطات	* امید
* کارخانجات	* مهارت‌ها	* شبکه‌ها	* خوشبختی
* تجهیزات	* دانش	* انجمن‌ها	* تاب‌آوری
* حق امتیاز	* ایده‌ها	* دوستان	* انعطاف‌پذیری
* اطلاعات	* تجربه	* هنجارها	* خودکارآمدی

خودکارآمدی

- خودکارآمدی یک معیار برای سرمایه روانشناختی، با داشتن پایه و اساس نظری قوی است و انسان را جهت پذیرش چالشها و تعقیب اهداف برمی انگیزاند تا از نقاط قوت و مهارتهای خود برای رویارویی با آن چالش استفاده کند و با تمام انرژی و صرف زمان و کار بیشتر اهداف خود را دنبال نماید.
- خودکارآمدی به عنوان اعتقاد راسخ (اطمینان) یک فرد درباره توانایی هایش در بسیج منابع شناختی و مسیرهای مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز یک وظیفه خاص در یک حوزه معین، تعریف میشود.

ویژگی های افراد خودکار آمد

- ۱ - اهداف متعالی برای خود برمی گزینند و خود به حل مشکلات موجود می پردازند.
- ۲ - به استقبال چالش میروند.
- ۳ - بسیار خودانگیخته هستند.
- ۴ - برای دستیابی به اهدافشان از هیچ تلاشی دریغ نمیکنند.
- ۵ - هنگام رویارویی با مشکلات و موانع، استقامت دارند.

خودکارآمدی و عملکرد

- تحقیقات سازمانی نشان داده است که بین خودکارآمدی و عملکرد در محیط کار رابطه‌ی قوی وجود دارد.
- این رابطه قویتر از رابطه بین عملکرد با مفاهیم دیگر رفتار سازمانی مانند هدفگذاری، رضایت شغلی، رهبری تحول آفرین بوده است.
- همچنین خودکارآمدی علاوه بر آنکه منجر به پیامدهای مثبت عملکرد در سازمان می‌شود، باعث بهبود سلامتی و ظرفیتهای روانشناختی کارکنان نیز میگردد و عامل مهمی برای عملکرد مؤثر در شرایط تنش‌زا، ترس و چالش به شمار می‌آید.

توسعه خودکارآمدی در یک سازمان

- منابع مهم خودکارآمدی تجارب موفق، کسب بصیرت از تجارب دیگران یا دریافت بازخورد مثبت است.
- تجارب موفق برای توسعه خودکارآمدی: داشتن تجربه های موفق درانجام وظایف، خودکارآمدی و حس اطمینان را در فرد ایجاد میکند. موفقیت به طور قطع با اعتماد به نفس و حس اطمینان منجر میشود که این به نوبه خود باعث عملکرد بهتر خواهد شد.
- کسب بصیرت از تجارب دیگران و الگوپروری: در بسیاری از مواقع فرصت برای تجربه موفقیت آمیز یک وظیفه وجود ندارد. تجربه مستقیم تنها روش ایجاد خودکارآمدی نیست. از طریق الگوسازی، کسب دانش و بصیرت از بازنگری نتایج و تجارب دیگران میتوان به این مهم دست یافت.

توسعه خودکارآمدی در یک سازمان

- بازخورد مثبت: منبع دیگر تقویت خودکارآمدی، بازخورد مثبت از محیط و دیگران است. قدردانی، بازخورد مثبت، بذل توجه و حمایت از کارکنان باعث ایجاد خودکارآمدی در آنها میشود.
- برنامه های آموزشی و اردوهای علمی: همانطور که تکنولوژی و مشاغل تغییر میکنند، شایستگیها و توانمندیهای افراد نیز باید متناسب با آن ارتقا یابد. تدوین و شرکت مستمر در برنامههای آموزشی میتواند در خودکارآمدی مؤثر باشد. همچنین بازدید از سازمانهای موفق و برگزاری اردوهای علمی با اهداف آموزشی میتواند در توسعه یادگیری، خلاقیت و ابتکار نقش بسیار مؤثری داشته باشد.

امید

- امید به عنوان یکی از اجزای سرمایه روانشناختی، یک حالت انگیزشی مثبت و مبتنی بر احساس تعاملی ناشی از موفقیت است که از دو عامل ذیل ایجاد میشود:
- عاملیت (انرژی معطوف به هدف)
- مسیر (برنامه ریزی برای دستیابی به هدف) امید یک حالت شناختی و متفکرانه است که فرد را قادر میسازد تا اهداف واقع بینانه، اما چالشی را تعیین کند و از طریق ساماندهی نیروی اراده، انرژی و حس کنترل درونی، به آن اهداف دست یابد.

توسعه امید در سازمان

- هدفگذاری: اگر کارکنان در تعیین اهداف مورد نظر، مشارکت فعال داده شوند، باعث درونی شدن اهداف و متعهد شدن به آن شده و امکان دستیابی به موفقیت امکانپذیر خواهد شد. همچنین بر اساس جزء عاملیت امید، اهدافی که توسط خود فرد تعیین شود و یا در تعیین آن مشارکت داشته باشد، منجر به عملکرد بالاتر فرد میگردد.
- طراحی مراحل تدریجی پیشرفت: در فرایند پیشرفت تدریجی (گام به گام) اهداف دشوار و دراز مدت به اجزای کوچکتر تقسیم میشوند تا امکان مدیریت بر آنها بیشتر شود. همچنین در این صورت عاملیت و راههای دستیابی به اهداف غنی تر میگردند و عامل پایداری را برای تعقیب موفقیتآمیز چالشهای شخصی فراهم میسازد.

توسعه امید در سازمان

- درگیر کردن فرد در کارها و مسائل: درگیر کردن کارکنان در امور و مسائل، باعث افزایش عملکرد، رضایت، تعهد، تعاملات روانی و احساس هویت میشود و فرصتی برای مشارکت و توانمندسازی کارکنان میگردد. در نتیجه هم بر روی عاملیت و هم بر روی راههای رسیدن به هدف به عنوان دو جزء امید تأثیر میگذارد.
- سیستم پاداش دهی: تفکر امیدوارانه را میتوان از طریق پاداش دهی به مدیران و کارمندانی که در هدفگذاری مناسب و مؤثر همکاری مینمایند و به درونی سازی کنترل و خودتنظیمی رفتارها (عاملیت) میپردازند و آنهایی که خلاقانه و سرسختانه مسیرهای جایگزین و چندگانه را برای نیل به اهداف دنبال میکنند، تقویت نمود.

توسعه امید در سازمان

- منابع: عدم دسترسی به منابع میتواند به سرعت راههای موجود برای دستیابی به اهداف را از بین ببرد و منجر به ناامیدی میشود. در واقع حمایت واقعی رهبر و سازمان، در کشف مسیرهای جایگزین توسط کارکنان بسیار کمک کننده میباشد. ناامیدی اعضای سازمان بیشتر در محیطی رخ میدهد که فاقد پشتیبانی مدیران عالی از اهداف است.
- آموزش و توسعه: رویکردهای آموزشی تجویزی، خلاقیت را محدود میکند. همچنین روشهای آموزش غیر تعاملی احساس افراد را از عاملیت کاهش میدهد. برنامه های آموزشی باید عملی، تعامل و مشارکتی باشند. آنها باید در جهت ارتقای شایستگی های عمومی، توسعه استعدادها و نقاط قوتی که میتوانند با موقعیتهای گوناگون سازگار شود، گام بردارند.

مفهوم هوش سازمانی

- هوش سازمانی (Organizational Intelligence) یا (OI) به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تأثیر می‌گذارد، است.
- هوش سازمانی به همه شرکت‌ها کمک می‌کند تا از طریق گزارش‌گیری و تحلیل داده‌ها، عملکرد اثربخش و مطمئن بدون دردسر اضافی و هزینه‌های اجرائی زیاد و سعی و خطا بدست آورند.
- هوش سازمانی در سازمان‌های پیچیده امروزی برآیند و ترکیبی از دو هوش فعال انسانی و هوش مصنوعی ماشینی خواهد بود که بی‌تردید مدیران سازمان‌ها برای پویایی و افزایش کارایی سازمان خود راهی جز بهره‌گیری از این دو جریان هوشمند نخواهند داشت.

تاریخچه هوش سازمانی

- هوش سازمانی مفهومی جدید در عرصه متون سازمان و مدیریت است. پیشینه موضوعی هوش سازمانی به دهه ۱۹۹۰ برمیگردد و ریشه‌های آن را می‌توان در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد،
- اما موضوع هوش سازمانی از سال ۱۹۹۳ به‌طور آشکار در مقاله‌های که ماتسودا با عنوان «هوش سازمانی، اهمیت آن به‌عنوان یک فرآیند و فرآورده» در کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در توکیو منتشر کرد، مطرح شده است. پس از آن صاحب‌نظرانی دیگر درباره این موضوع بررسی کردند و پژوهش‌هایی در این زمینه انجام شد و کتاب‌ها و مقالاتی نگارش یافت.

مدل‌های هوش سازمانی

-
- ۱. مدل پرکینز
 - ۲. مدل کول
 - ۳. مدل مندلسون و زایگلر
 - ۴. مدل ماتسون
 - ۵. مدل ارچتین، چتین و پوتاس
 - ۶. مدل کرون کویست
 - ۷. مدل شوانینگر
 - ۸. مدل استاستکویست و سیوتین
 - ۹. مدل آلبرشت
 - ۱۰. مدل ماتسودا
 - ۱۱. مدل گلاین
 - ۱۲. مدل هلال
 - ۱۳. مدل استون هاوس و پمبرتون
 - ۱۴. مدل لیبوویتز
 - ...و

فرآیند هوش سازمانی

- فرآیند هوش سازمانی یا OI در سازمان‌ها و شرکت‌ها یک فرآیند پویا و تعاملی است شامل مراحل زیر:
- (۱) برنامه‌ریزی و هدایت (تحلیل نیاز):
- مرحله برنامه‌ریزی و هدایت در ابتدا و انتهای فرآیند OI عمل می‌کند. در این مرحله نیازسنجی مدیران جهت تصمیم‌گیری مدیران انجام می‌پذیرد و شاخصهای مورد نظر شناسایی و تعریف می‌گردند و برنامه‌ریزی جهت پاسخگویی بدانها صورت می‌پذیرد.

فرآیند هوش سازمانی

- (۲) اخذ اطلاعات از پایگاه داده ای:
- در این مرحله داده ها از کلیه پایگاه‌های داده ای (منابع اطلاعاتی) جمع‌آوری خواهند شد. داده‌های جمع‌آوری شده از داده‌های خام هستند و آگاهی یا دانشی را به استفاده‌کننده اضافه نخواهند کرد. این داده‌ها می‌بایست پردازش و پالایش شوند در غیر اینصورت هیچ نقطه روشنی در آنها دیده نمی‌شود.

فرآیند هوش سازمانی

- (۳) پردازش اطلاعات:
- در این مرحله داده‌های جمع‌آوری شده مجتمع خواهند شد، روابط بین آنها شناسایی و آنالیز شده و در نهایت قابل استفاده خواهند گردید. این مرحله شامل مراحل استخراج اطلاعات، تبدیل اطلاعات و بارگذاری اطلاعات (Load) می‌شود.
-

فرآیند هوش سازمانی

-
- (۴) آنالیز و تولید اطلاعات:
- در این مرحله با استفاده از تکنیک‌های پیشرفته از داده‌های مجتمع شده، هوشمندی ایجاد می‌گردد. سیستم در انتهای این مرحله پاسخ هوشمندانه‌ای به سئوالات مدیران خواهد داد. این پاسخ در قالب ارائه گزارشات، جداول و نمودارها منتشر می‌گردد و امکان تغییر سؤال و یا بررسی موضوع از زوایای دیگر منجر به تکرار چرخه فرآیند فوق خواهد شد

ابعاد هوش سازمانی

هوش سازمانی دارای ابعاد مختلفی به تفکیک زیر است:

- هوش عاطفی
- هوش رقابتی
- هوش جمعی
- هوش فرهنگی
- هوش کسب و کار یا هوش تجاری

تعریف هوش کسب و کار یا هوش تجاری

- هوش تجاری یا Business Intelligence، به مجموعه‌ای از مهارت‌ها، فناوری‌ها و برنامه‌های کاربردی اطلاق می‌شود که به منظور جمع‌آوری، یکپارچه‌سازی، تجزیه و تحلیل و ایجاد دسترسی به انباره‌های داده سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- به عبارت ساده واژه هوش کسب و کار یا هوش تجاری به کلیه روش‌های رایانه‌ای و فرایندهایی که داده‌ها را به اطلاعات و سپس به دانش تبدیل می‌کنند اشاره می‌نماید.

کاربری هوشمندی کسب و کار

- کاربری هوشمندی کسب و کار شامل موارد ذیل است:
- (۱) اطلاعات و دانش سازمانی که محیط کسب و کار، سازمان و وضعیت بازار، مشتریان، رقبا و دیگر شاخص‌های اقتصادی را مشخص و تحلیل می‌نماید.
- (۲) فرآیند سیستمی و سازمان یافته که توسط آن، سازمان‌ها اطلاعات را در جهت تصمیم‌گیری در فعالیت‌های کسب و کار، از منابع مختلف اخذ، تحلیل و توزیع می‌نمایند.

مزایای هوش تجاری

- گزارش‌دهی سریع‌تر و صحیح‌تر،
- بهبود فرآیند تصمیم‌گیری،
- افزایش رضایت‌مندی مشتری،
- افزایش درآمدها،
- صرفه‌جویی در حوزه فناوری اطلاعات
- صرفه‌جویی در سایر زمینه‌ها (علاوه بر فناوری اطلاعات).

مؤلفه‌های هوش کسب و کار یا هوش تجاری

- مؤلفه‌های هوش کسب و کار بخش‌هایی از یک برنامه مبتنی بر هوش کسب و کار و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. این مؤلفه‌ها در لایه‌های مختلف مطرح می‌شوند:
- الف. لایه کسب و کار: بیرونی‌ترین لایه، شامل مؤلفه‌های مورد نیاز هوش کسب و کار جهت مطابقت کامل، یکپارچه و بدون نقص با فعالیت‌ها و فرآیندهای بنگاه اقتصادی می‌باشد.
- ب. لایه عملیاتی و راهبری: لایه دوم، ارتباط بین مؤلفه‌های فنی با مؤلفه‌های کسب و کار را برقرار می‌سازد.
- ج. لایه پیاده‌سازی: داخلی‌ترین لایه، در برگیرنده مؤلفه‌های فنی لازم جهت دریافت داده‌ها، تبدیل آن‌ها به اطلاعات، و تحویل این اطلاعات به فعالیت‌های کسب و کار است.

ابعاد هوش تجاری

- (۱) بعد فنی یا تکنیکال
- بعد فنی به بخش ساخت انباره داده و عملیات مربوط به دیتابیس، انتقال داده، ابزارهای داشبوردساز و مکعب‌های اطلاعاتی مربوط می‌شود. این اولین، مهم‌ترین و در عین حال ساده‌ترین بخش هوش تجاری است و سه مرحله اصلی دارد:
- شناخت: در اولین مرحله باید یک تحلیل جامع از کسب و کار داشته باشید، وضعیت موجود را بسنجید و بخش‌های مختلف آن را شناسایی کنید.

ابعاد هوش تجاری

- طراحی انبار داده: در مرحله دوم باید بر اساس اطلاعاتی که در مرحله قبل به دست آورده‌اید، یک انبار داده (Data Warehouse) بسازید.
- تهیه گزارش: در آخرین مرحله باید بر اساس انبار داده‌های خود گزارش تهیه کنید و اطلاعات خام را به اطلاعات قابل فهم تبدیل کنید.
- به عنوان مثال یک فروشگاه اینترنتی را در نظر بگیرید؛ وقتی یک خرید اینترنتی انجام می‌شود، اطلاعاتی از قبیل تاریخ، ساعت، شناسه مشتری، کالای خریداری شده، تعداد و قیمت خرید و فروش و ... باید در دیتابیس ثبت شوند. در نهایت از این دیتابیس داشبوردهای مدیریتی و خلاصه شده ساخته می‌شود؛

ابعاد هوش تجاری

- (۲) بعد فرهنگی هوش تجاری
- بعد فرهنگی هوش تجاری مربوط به آنالیز درست نیازمندی‌ها، فرهنگ استفاده و تفکر است. در حقیقت در این بخش تصمیم‌گیری بر مبنای واقعیت‌های موجود انجام می‌شود. این مرحله به زیرساخت‌های رفتاری اساسی نیاز است. برای اینکه این بخش به خوبی انجام شود به نقد و تغییر پذیری مداوم، انعطاف سازمانی بالا و مقاومت سازمانی پایین در قبال تغییرات لازم است.

سیستم های هوش تجاری

- سیستم های هوش تجاری یا محیط هوش تجاری، شامل مجموعه وسیعی از برنامه های کاربردی نظیر: تحلیل های موردی و پرس و جو (Query)، گزارش ساز، پردازشگر تحلیلی آنلاین (OLAP)، هوش تجاری موبایل، هوش تجاری بلادرنگ، هوش تجاری عملکردی، هوش تجاری و سرویس های ابری، هوش تجاری متن باز، هوش تجاری اشتراکی و هوش منطقه ای و... می باشد.
- تکنولوژی هوش تجاری همچنین شامل نرم افزارهای بصری سازی داده برای طراحی نمودارها و سایر داده نمایی ها و ابزارهایی برای ساخت انواع داشبوردها می شود. از جمله داشبوردهای مدیریتی.

اجزای اصلی سیستم های هوش تجاری

