

بسمه تعالی

مبانی و مدیریت رفتار سازمانی

نویسنده:

دکتر سید اکبر جعفری

مدرس دانشگاه

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۵

سرشناسه : جعفری، سیداکبر، ۱۳۶۲ -
عنوان و نام پدیدآور : مبانی و مدیریت رفتار سازمانی / مولف سیداکبر جعفری.
مشخصات نشر : مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری : ۲۳۶ ص.: مصور، جدول.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۲۶-۶
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
یادداشت : کتابنامه: ص. ۲۳۰.
موضوع : رفتار سازمانی
Organizational behavior : موضوع
موضوع : مدیریت
Management : موضوع
رده بندی کنگره : ۱۳۹۵ م۷ج/HD۵۸/۷
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی : ۴۶۲۱۰۷۹

نام کتاب : مبانی و مدیریت رفتار سازمانی
مولف : سید اکبر جعفری
ناشر : ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
تایپ و ویراستاری : زهرا مختاری
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد : پروانه مهاجر
تیراژ : ۱۰۰۰
نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۵
چاپ : مدیران
قیمت : ۲۲۰۰۰ تومان
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۱۲۶-۶
تلفن های مرکز پخش : ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۷۳۳۲۲۶۷ - ۰۵۱
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران



تقدیم به:

خدایی که آفرید

جهان را، انسان را، عقل را، علم را، معرفت را، عشق را
و به کسانی که عشقشان را در وجودم دمید.

و تقدیم به مهربان فرشتگانی که:

لحظات ناب باور بودن، لذت و غرور دانستن، جسارت خواستن،
عظمت رسیدن و تمام تجربه های یکتا و زیبای زندگیم، مدیون
حضور سبز آنهاست.



فهرست مطالب

عنوان

صفحه

مقدمه ۷

بخش اول: مبانی سازمان مدیریت

فصل اول: نظریه‌های کلاسیک مدیریت ۱۳

فصل دوم: نظریه‌های رفتاری نئوکلاسیک و نوع دوستی صنعتی ۲۰

فصل سوم: نظریه نوین مدیریت: تئوری سیستم ۲۹

فصل چهارم: برنامه‌ریزی ۳۳

فصل پنجم: سازمان ۴۱

فصل ششم: تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف در تشکیل سازمان ۴۶

فصل هفتم: تفویض اختیار و عدم تمرکز ۵۱

فصل هشتم: وظایف صف و ستاد ۵۹

فصل نهم: هماهنگی و ارتباطات ۶۵

فصل دهم: رهبری ۷۳

فصل یازدهم: نظارت یا کنترل ۷۹

فصل دوازدهم: فرد، جامعه، سازمان ۸۳

بخش دوم: مدیریت رفتار سازمانی

- فصل ۱: پیش درآمدی بر رفتار سازمانی ۸۹
- فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی ۹۶
- فصل ۳: مبانی رفتار فرد ۱۰۳
- فصل ۴: انگیزش ۱۱۳
- فصل ۵: انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد ۱۱۹
- فصل ۶: تصمیم‌گیری فردی ۱۲۸
- فصل ۷: مبانی رفتار گروه ۱۳۷
- فصل ۸: شناخت تیم ۱۴۳
- فصل ۹: ارتباطات ۱۵۲
- فصل ۱۰: رهبری ۱۵۹
- فصل ۱۱: قدرت و سیاست ۱۷۱
- فصل ۱۲: تعارض ۱۷۸
- فصل ۱۳: ساختار سازمانی ۱۸۵
- فصل ۱۴: تکنولوژی و طرح ریزی شغل ۱۹۴
- فصل ۱۵: ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش ۲۰۲
- فصل ۱۶: فرهنگ سازمانی ۲۱۱
- فصل ۱۷: تغییر و بهبود سازمانی ۲۲۳
- منابع و مآخذ ۲۳۰

مقدمه

بسیاری از صاحب‌نظران موفقیت و شکست سازمان‌های مختلف را ناشی از تفاوت مدیریت حاکم بر آن سازمان‌ها می‌دانند. اهمیت مدیریت به حدی است که صاحبان و متولیان سیستم‌های مختلف در صورت مواجهه با بحران‌های مختلف با استفاده از مدیرانی توانمند، بستر لازم را جهت خروج از بحران مهیا می‌نمایند. همه افراد جامعه از بهبود نحوه مدیریت در واحدهای مختلف خدماتی و تولیدی سود می‌برند. بهره‌وری بالا در سازمان‌های مختلف، انجام خدمات مطلوب و به موقع، ایجاد اشتغال، بهبود وضعیت صنعت، پائین آمدن نرخ تورم و بیکاری و ... حاصل عملکرد خوب و موفق مدیران در یک جامعه است. مدیران لایق، کاردان و شایسته می‌توانند در سیستم مورد فعالیت خود به صورتی مؤثر و کارا علاوه بر رفع مسایل و مشکلات موجود، با بهینه‌سازی مجموعه خویش، بهره‌وری را تا حد چشمگیری افزایش دهند. ایشان در مواقع ضروری و یا بحرانی با اتخاذ تصمیم‌های مناسب و به موقع باعث تغییر شکل وضع موجود شده و محیط‌های نامطمئن را به بستری مهیا و آماده برای فعالیت تبدیل می‌کنند.

اگر مدیری نتواند به درستی عمل کند علاوه بر اینکه مشکلات زیادی را برای مجموعه تحت پوشش خود باعث می‌شود، محیط پیرامون سازمان نیز بی‌نصیب نمانده و از اثرات سوء آن متاثر می‌شود. مدیرانی که بر حسب روابط و علایق شخصی نه ضوابط انتخاب

می‌شوند و یا به طور کلی کسانی که بر حسب عوامل مختلف مورد انتخاب قرار می‌گیرند و واجد شرایط مدیریت آن مجموعه نیستند، در مدتی نه چندان طولانی وضعیت مجموعه تحت پوشش خود را به سمت و سوی نابسامانی به گونه‌ای متحول می‌کنند که خسارات جبران‌ناپذیری به آن مجموعه وارد می‌شود.

در دورانی که علم، فن‌آوری و پیشرفت در عرصه‌های مختلف دانش با سرعت بسیار بالایی حرکت می‌کند واگذاری امور به دست مدیرانی ضعیف یا اصلاً غیر مدیر نه تنها باعث عقب‌ماندگی آن مجموعه می‌شود بلکه رقبا و واحدهای مختلفی که دارای تولید یکسان و یا خدمات مشابه می‌باشند بازار را در دست گرفته و آن مجموعه را مجبور به ورشکستگی یا خروج از بازار نمایند. اینگونه مدیران خواسته یا ناخواسته نقاط ضعیف سیستم را تقویت کرده و از تهدیدات پیش روی سازمان به صورتی سهل و آسان می‌گذرند. از آنجائیکه خود قابلیت انجام امور را ندارند و به خوبی نیز بر این نکته واقفند، اجازه فعالیت بر دیگر مدیران را نیز نمی‌دهند و عرصه را بر افراد توانمند تنگ می‌کنند زیرا اینان را تهدید جدی برای بقای خود می‌دانند. می‌توان گفت اهمیت کار یک مدیر از اهمیت کار یک جراح و بسیاری از شغل‌های حساس نیز بیشتر است. اگر یک پزشک در انجام امور خود مرتکب اشتباه شود تنها یک نفر یا یک خانواده با مشکل روبرو می‌شود اما اگر یک مدیر در تصمیمات خود مرتکب اشتباه شود عده کثیری از این اشتباه زیان می‌بینند. مدیر نیاز به شناخت دقیق سازمان، اهداف استراتژیک، راهبردهای کلان، تکنولوژی، روش‌های به کار گرفته شده و محیطی که در آن مشغول است را دارد تا بتواند برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده‌ای داشته باشد.

مدیریتی که بتواند بهترین استعدادهای جامعه خود را با روشی صحیح در استخدام خود درآورد، بدون شک از لحاظ کارایی، کیفیت و میزان موفقیت با سازمان دیگری که فاقد این موارد است دارای کارایی و اثر بخشی بیشتر است. مدیر باید بداند چه نوع منابع انسانی و فیزیکی را به استخدام خود درآورد و چگونه با برنامه‌ریزی صحیح و با ترتیبی از سلسله مراتبی از وسیله، هدف و تعیین تشخیص بهترین راهکارها، حداکثر کارایی و راندمان را در سازمان‌ها تامین کند. در صورتی که مدیران به صورتی ناموثر و ناکارآمد

فعالیت کنند هم منابع اتلاف می‌شوند و هم نمی‌توانند به اهداف برسند. اگر آن سازمان ناکارآمد باشد و اگر نتواند خدمات و یاری کارکنان خود را پایدار سازد چنین نتیجه‌گیری خواهد شد که مدیریت آن سازمان نادرست است.

مدیران با پیش‌بینی تحولات آتی موثر بر عملیات سازمانشان می‌توانند تصمیمات صحیح اخذ کرده و سازمان را به ساحل مقصود برسانند. تحولات ممکن است افزایش نرخ تورم، نوآوری رقبا در فن تولید، کمیاب شدن مواد اولیه یا بروز ناآرامی و مشکلات در وضعیت سیاسی کشور باشد. هر چند که مدیران نمی‌توانند این اوضاع را کنترل کنند. اما می‌توانند برای کاهش مخاطره و آسیب‌پذیری سازمان از طریق آماده ساختن امکانات برای مقاومت و اثر بخشی در برابر امواج خروشان عدم اطمینان آینده برنامه‌ریزی کنند. این امر نیاز به درست دیدن حقایق دارد. خوب درک کردن و رسیدن به حقایق محتاج به مدیرانی است که توجه و دقت بالایی را پیرامون حوادث و رفتار اطراف خود اعمال می‌دارند. همچنین مدیرانی که واجد معلومات و اطلاعات کافی، قلمرو دید وسیع، هوش و نیروی ادراک بالا و تجربه کافی هستند، راحت‌تر می‌توانند حقایق محیط خرد و کلان (داخل سازمان و محیط اطراف سازمان) را به صورتی شفاف ببینند و به همین سبب تجزیه و تحلیل درستی داشته باشند، لذا با اطمینان، استراتژی‌های آینده سازمان را برنامه‌ریزی و نقاط قوت را تقویت نموده و نقاط ضعف را رفع کنند.

برخی اوقات حتی مدیرانی که دارای شرایط مطلوب نیز باشند به علت محدودیت‌هایی که با آن دست به گریبان هستند در برخی مواقع نمی‌توانند تمام عوامل، نیروها، عناصر، انگیزه‌ها و حقایق مربوط به یک پدیده را به صورت کامل درک کرده و رابطه موجود میان حقایق، عوامل، انگیزه‌ها و عناصر را آن‌طور که باید و شاید دریابند. محدودیت وقت، محدودیت انرژی و نیروی فعالیت لازم برای دقیق شدن و تحقیق در مسایل باعث می‌شود که دنیای دید و فکر آن‌ها تنگتر و تنگتر شود. هنگامیکه کسی نتواند تمام حقایق و روابط یک پدیده را مورد مشاهده و یا فهم خود قرار دهد آنوقت قضاوتی که با نظر و تائید او صورت می‌پذیرد یا تصمیمی که در باب آن موضع اخذ می‌کند فقط مبتنی بر یک قسمت از حقایق مربوط به آن موضوع است. پس می‌بایستی با شناخت صحیح از سازمان، علم

مدیریت و مطالعه رفتار سازمانی بتوانیم از زمانها و فرصت‌های خود بهره‌وری بهینه نماییم. شیوه نگارش کتاب بر اساس ساده‌سازی مطالب و مفاهیم مهم مبانی سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی بوده است. این کتاب به منظور منبع درسی دانشگاهی علی‌الخصوص دانشجویان رشته مدیریت تدوین شده است. امید است علاوه بر جامعه دانشگاهی، مدیران واحدهای سازمانی نیز از آن بهره‌مند گردند. در خاتمه از استاد ارجمند جناب آقای دکتر رضائیان به جهت مشاوره و از زحمات بی‌شائبه سرکار خانم زهرا مختاری در تدوین و گردآوری این اثر تقدیر و تشکر می‌نمایم.

دکتر سید اکبر جعفری

مدرس دانشگاه

بخش اول:

مبانی سازمان مدیریت

فصل اول:

نظریه‌های کلاسیک مدیریت

رفتار عقلایی سازمان یا خردگرایی سازمانی:

از دیدگاه ماکس وبر:

خردگرایی مفهومی عام دارد. خردگرایی کوششی به سوی کمال و تلاشی در جهت بهزیستی و غلبه بر دنیایی خارج است که از طریق نبوغ فکری و تکنولوژی بشر و با تاکید به ضروریات عملی زمان، تحقق می‌یابد.

در واقع خردگرایی چگونگی طرح ریزی و اداره امور سازمانها است به نحوی که از منابع اقتصادی کمیاب و از دانش و تحولات فنی بشر در جهت ازدیاد ثروت و توسعه قدرت و بهزیستی مردم حداکثر استفاده شود. لذا در این مفهوم خردگرایی مترادف با کارایی به کار می‌رود.

به نکات زیر توجه داشته باشید:

۱- کارایی متفاوت از اثربخشی اهداف سازمانی است. کارایی در صورتی افزایش می‌یابد که با استفاده از تکنولوژی و شیوه‌های پیشرفته مدیریت، به دست آمدن بازده ثابت در قبال کاهش استفاده از منابع مصروفه صورت گیرد. اما اثربخشی تحقق اهداف سازمان است صرف نظر از میزان کارایی.

۲- مدیریت به معنای وسیع فقط شامل فن و تکنیک نیست بلکه فرهنگ و ارزش‌های

فردی و اجتماعی در تعیین اهداف مورد نظر و انتخاب روش‌های مطلوب، موثر است.

۳- ازدیاد کارایی در تمام نظام‌ها مورد تاکید واقع شده است.

سازمان:

سازمان وسیله‌ای است برای ترکیب منابع مادی و انسانی جهت تولید و توزیع کالا و خدمات.

عناصر ضروری سازمان عبارتند از:

۱- مهارتها و ارزشهای انسانی

۲- منابع مادی و تکنولوژی

مدیر:

همان عامل انسانی است که چرخ‌های سازمان را به حرکت در می‌آورد.

نظریه‌های کلاسیک یا سنتی مدیریت:

در پی انقلاب صنعتی که در حدود ۱۷۹۰ آغاز و به تدریج به ثمر رسید و با پیشرفت‌های حاصله در زمینه‌هایی چون صنایع، تکنولوژی بازار و ... نیاز به نظام سازمانی نوین بیش از پیش احساس می‌شد که نظریه‌های کلاسیک مدیریت حاصل تلاش دانشمندان در این زمینه است. در مکتب کلاسیک فرد گرایی نادیده گرفته شده و توجه دانشمندان به ساخت و ترکیب سازمان رسمی، معطوف شده است و به رفتار فردی و گروهی و سیستم اجتماعی سازمان عنایتی نشده است.

بوروکراسی وبر:

مطالعات وبر نخستین گامی است که در زمینه سازمانها برداشته شده است. بوروکراسی وبر سازمان‌هایی را که شامل چهار خصیصه زیر بودند شامل می‌شد:

۱- وسعت سازمان به علت کثرت کارمند

۲- تعداد زیاد کارگر غیر ماهر و یا نیمه ماهر

۳- تکنولوژی ساده برای تولید انبوه

۴- تولید فرآورده‌های ساده

و چون بیشتر سازمانهای زمان وبر منطبق با جنبه‌های فوق بودند، لذا بوروکراسی وبر به عنوان یک الگوی تجزیه و تحلیلی سازمانی کارآمد و علمی به نظر می‌رسید.

ویژگی‌های بوروکراسی وبر:

۱- تقسیم کار:

تقسیم وظایف به اجزاء خیلی کوچک و تخصصی که نتیجه آن قابلیت جانشینی نیروی کار و در نهایت ازدیاد کارایی است.

۲- تمرکز اختیارات:

تمرکز اختیارات به سطوح بالاتر جهت حل مشکل به وجود آمده از تقسیم کار.

۳- برنامه منطقی و عقلایی برای اداره امور استخدامی:

استخدام افراد با توجه به تخصص و مهارت و بدون توجه به قوم، نژاد یا جنسیت.

۴- قوانین و مقررات:

اعمال قوانین و مقررات دقیق و صحیح برای همه.

۵- سیستم ثبت و ضبط:

نگهداری سوابق از کلیه اقدامات و جزئیات آنها.

از موارد بالا می‌توان استنباط کرد که بوروکراسی وبر به احساسات و عواطف انسانی توجه ندارد.

تخصص گرایي فايول:

توانايي هاي خاص مديريت (عناصر مديريت) از ديد فايول:

- ۱- قدرت بر نامه ريزي
- ۲- سازماندهي
- ۳- هماهنگي
- ۴- فرماندهي
- ۵- کنترل

توانايي هاي عام مديريت از ديدگاه فايول:

- ۱- امور فني
- ۲- امور تجاري
- ۳- امور مالي
- ۴- امور تاميني
- ۵- امور حسابداري
- ۶- امور اداري

که از این میان امور اداری برای روسای سازمان اهمیت خاص داشته و شامل شش بخش: پیش بینی، تنظیم برنامه، سازمان دادن، فرماندهی، هماهنگ کردن و نظارت می شود.

وظايف مدير از ديد لوترگيوليك:

تنظيم برنامه:

پيش بيني اقدامات لازم براي نيل به اهداف مطلوب

تشکیل سازمان:

تعیین صریح حدود و اختیارات

کارگزینی:

تامین شرایط مساعد کار و استخدام و کارآموزی

فرماندهی:

هدایت و رهبری سازمان و صدور دستورات برای اخذ تصمیمات خاص

هماهنگ کردن:

تطبيق وظایف مشاغل مختلف به منظور تحقق اهداف مطلوب

ارتباطات:

آگاهی دادن به کسانی که مجری در قبال آنها مسئول است.

بودجه بندی:

تنظیم طرح مالی و دخل و خرج سازمان و نظارت بر اجرای آن

هرچند که در این عوامل هفتگانه لوتر، نامی از کنترل برده نشده است اما در واقع کنترل از طریق تنظیم برنامه و سیستم گزارش گیری و بودجه بندی انجام می پذیرد.

مدیریت علمی تیلور:

عناصر اساسی سیستم از دید تیلور:

۱- کشف تجربی بهترین راه انجام هر عمل و اجزاء تشکیل دهنده آن

۲- تقسیم کار بین کارکنان و مدیران

به عقیده تیلور پیاده کردن چنین سیستمی در سازمان باعث افزایش تولید می شود. یعنی از نظر تیلور ازدیاد تولید نه در اثر فعالیت بیشتر کارکنان بلکه در اثر تجزیه و تحلیل کار، ساده کردن کار و حذف عملیات زاید است.

اصول مدیریت علمی تیلور:

- ۱- ایجاد علمی واحد برای انجام هر عمل به جای روش غیر علمی متداول
 - ۲- انتخاب کارکنان طبق روش‌های علمی و تعلیم و آموزش آنان برای انجام وظائف
 - ۳- همکاری صمیمانه با کارکنان
 - ۴- تقسیم مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان
- هدف نهایی مدیریت علمی، پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت تولیدی اوست. تیلور کارکنان سازمانها را انسان اقتصادی فرض می‌کند که صرفاً تحت تاثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرند. مدیریت علمی تیلور بر اساس کارسنجی، زمان سنجی و مزد سنجی استوار بود.

اصول کلی مدیریت مکتب کلاسیک:

- ۱- اصل هماهنگی و وحدت هدف
- ۲- اصل سلسله مراتب
- ۳- اصل تخصص
- ۴- اصل وحدت فرماندهی
- ۵- اصل حیطة نظارت
- ۶- اصول اختیار و مسئولیت
- ۷- اصول انعطاف پذیری و مداومت

محدودیت‌های نظریه کلاسیک:

- ۱- عدم توجه به نقش فرد در سازمان و ثابت انگاشتن رفتار سازمانی کارکنان
- ۲- اصول مفروض بر این مکتب برای تمام سازمانها جنبه کلیت دارد و در تمام سازمانها قابل اجراست.

۳- اعمال همزمان اصول مزبور امکان پذیر نیست. به عنوان مثال اصل تخصص با اصل وحدت فرماندهی مطابقت ندارد. محدود کردن حیطه نظارت با امکان تقلیل سلسله مراتب به حداقل ممکن مغایرت دارد و یا اصل تمرکز اختیارات با مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مغایر است.

نظریه‌های رفتاری نئوکلاسیک و نوع دوستی صنعتی

نظریه‌های رفتاری نئوکلاسیک و نوع دوستی صنعتی:

تا حدود سالهای ۱۹۳۰ نظریه‌های کلاسیک و علی‌الخصوص عقاید تیلور در مدیریت سازمانی اروپا و آمریکا نقش مهمی ایفا می‌کرد. اما با ظهور نهضت رفتارگرایی تحت رهبری التون مایو، مکتب کلاسیک کم‌کم به دست فراموشی سپرده شد. به عقیده پیروان مکتب رفتارگرایی فرضیات کلاسیک‌ها درباره رفتار کارکنان در سازمان بسیار ساده و خارج از واقعیات عینی بود. فرد را انسان اقتصادی فرض می‌کردند که تنها تحت تاثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرد. در حالیکه پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری نشان دادند که موضوع انگیزش افراد بسیار پیچیده است و لذا با آغاز تحقیقات ابعاد تازه‌ای به تئوری و مفاهیم و روش تحقیق در بررسی‌های سازمانی افزوده شد. نهضت روابط انسانی با بررسی‌های وسیع در کارخانه هاتورن آغاز گردید. روند آن به صورت بررسی عوامل مادی در میزان تولید و بهره‌وری کارگران بود. بررسی‌ها نشان داد که آنچه باعث افزایش تولید و بهره‌وری است عوامل مادی نیست بلکه عوامل غیرمادی دیگری چون احساس غرور به مناسبت برگزیده شدن برای مطالعه، همبستگی گروهی، آزادی عمل بیشتر و ... است. از اینرو نخستین بار وجود سازمان غیر رسمی، در درون سازمان رسمی شناخته شد.

سازمان غیر رسمی:

سازمان رسمی از اجتماع عده‌ای از افراد به وجود می‌آید که تحت رهبری سلسله مراتب اداری برای رسیدن به هدفی خاص با هم همکاری می‌کنند. اما به محض اینکه اجتماع چند نفر در یک سازمان صورت گرفت تماس‌های متعددی بین آنها برقرار می‌شود که با روابط رسمی متفاوت است. اینگونه روابط غیر رسمی بدون هیچ گونه نقشه قبلی ایجاد می‌شود. اینگونه روابط که با مرور زمان شکل می‌گیرد، در مباحث علمی و نظری تحت عنوان سازمان غیر رسمی مطرح می‌گردد.

این روابط غیررسمی به نوعی مکمل روابط رسمی و مدون به شمار می‌روند.

روابط غیر رسمی سازمانی (منابع سازمان غیر رسمی):

۱- روابط اجتماعی افراد:

به صورت کاملاً طبیعی در تمام سازمانها روابطی صرفاً اجتماعی بین افراد وجود دارد که معرف تمایل یا بی‌زاری آنان نسبت به همکاری با گروهی خاص است.

۲- روابط تخصصی:

وجود یک سلسله روابط تخصصی میان افراد سازمان جهت توزیع اطلاعات فنی ضروری به نظر می‌رسد. در این مورد متخصصان سازمان بدون اینکه نسبت به انجام کار مسئولیتی داشته باشند با قبولاندن نظرات خود در اجرای عملیات اعمال نفوذ می‌کنند.

۳- کانونهای اخذ تصمیم:

بعضی مواقع در سازمانها نفوذ واقعی افراد با اختیارات قانونی آنان برابر نیست. لذا به این دلیل و همچنین به علت وجود روابط تخصصی کانونهای اخذ تصمیم همیشه تابع مجاری سلسله مراتب سازمان رسمی نبوده و بعضی اوقات کلیه مراتب سازمانی، جهت اخذ و ابلاغ تصمیم طی نمی‌شود.

۴- مراکز قدرت:

قدرت همیشه با اختیار یکسان نیست. اغلب پیش می‌آید افرادی که در سلسله مراتب اداری مقام مهمی ندارند، مراکز واقعی قدرت را تشکیل می‌دهند. مثلاً ممکن است معاون

یا منشی رئیس یک سازمان بیش از خود او قدرت عملی داشته باشد. لذا می‌توان گفت قدرت، ناشی از روابط افراد است و زمانی حاصل می‌شود که کارمندی بتواند نظریات خود را بر دیگری تحمیل کند.

۵- شبکه ارتباطات:

در اغلب سازمان‌ها توزیع اطلاعات و گزارش‌های رسمی و همچنین ابلاغ تصمیمات و دستورهای اداری، کمتر تمام مجاری سلسله مراتب سازمان را طی می‌کند. این مسئله لزوم بررسی شبکه اطلاعات را در تجزیه و تحلیل سازمان تایید می‌کند. شبکه ارتباطات در واقع دستگاه اعصاب سازمان را تشکیل می‌دهد.

با توجه به مطالب بالا این نکته به نظر می‌رسد که سازمان غیررسمی کم و بیش موجب تغییر و تعدیل سازمان رسمی می‌گردد.

حال چنانچه سازمان غیررسمی (که منشأ آن افکار و تمایلات گروهی است) با سازمان غیررسمی (که معرف روابط و اختیارات و مسئولیت‌های اداری افراد است) تطبیق نماید، نیل به اهداف سازمان تسهیل می‌گردد. زیرا در این شرایط تمایلات گروهی به موازات مقاصد و منطق مدیریت حرکت می‌کند و اگر سازمان غیر رسمی با سازمان رسمی تطابق نکند این دو عامل در جهت مخالف هم ظاهر می‌شوند و در نتیجه تحقق اهداف سازمان دشوار می‌شود. در عمل، رفتار سازمانی انعکاسی از ترکیب و تداخل روابط و سیستم‌های مزبور است.

لذا ترکیب سازمان مجموعه‌ای است مشتمل بر رفتار و عقاید و ارزش‌های مشترک که در جهت مقاصد خاصی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

عوامل موثر در رفتار گروهی: پویایی گروه:

۱- متغیرهای فردی:

مانند طرز برخورد، چگونگی قضاوت، شخصیت و مهارت فردی

۲- متغیرهای محیطی:

مانند نوع وظایف، اندازه گروه، سیستم پاداش

۳- متغیرهای گروهی:

مانند درجه تأثیر پذیری و نفوذ، چگونگی ارتباطات و میزان جذابیت افراد گروه نسبت به یکدیگر

عوامل فوق در پرورش و حفظ همبستگی گروه، ایجاد هنجارهای گروهی، بهبود مهارت‌ها و ... در میزان بهره‌وری موثر واقع می‌شوند.

عوامل موثر در رفتار فردی:

۱- ادراک:

ادراک مفهومی است که در نتیجه دریافت اطلاعات حسی حاصل می‌گردد. گرچه انسان اطلاعات حسی گوناگونی از محیط دریافت می‌کند، اما تنها احساسی را برمی‌گزیند که مورد نیاز و یا توجه و رضایت اوست و از سویی افراد اطلاعات حسی معین را به طرق متفاوت درک و تفسیر می‌کنند. چرا که چگونگی درک و تفسیر اطلاعات با عوامل زیر در ارتباط است:

- خصوصیات شخصی که مورد قضاوت قرار می‌گیرد: مانند وضع ظاهری، تن صدا و ...
- خصوصیات شخصی که درباره دیگران قضاوت می‌کند: مانند ارزش‌ها، هوش، ذکاوت و ...
- شرایط خاص: واکنش رفتاری فرد در شرایط مختلف متفاوت است.

۲- انگیزش:

انگیزش یعنی تحریک افراد به انجام کار برای رسیدن به اهداف مطلوب. انسان نیازهای متفاوت دارد. یک نیاز ارضاء نشده خواست و تنش ایجاد می‌کند و فرد برای اینکه از این تنش بکاهد، به انجام عمل یا رفتار معینی مبادرت می‌ورزد.

سلسله مراتب نیازها بر طبق طبقه‌بندی مازلو:

- ۱- نیازهای فیزیولوژیکی: خوراک، پوشاک، مسکن و ...
- ۲- نیاز ایمنی: رهایی از ترس، حفاظت در مقابل تغییرات جوی
- ۳- نیاز به عشق و محبت: معاشرت و دوستی با مردم و...
- ۴- نیاز به قدر و منزلت: احترام، ستایش و ...
- ۵- نیاز به خودیابی: رسیدن به کمال انسانی با توجه به استعدادها و مهارتهایی که در خود سراغ دارد و البته از طریق تصدیق دیگران.

انتقادات وارد به نظریه مازلو:

- ۱- در طبقه‌بندی مازلو سلسله مراتب نیازها و شدت تاثیر آنها در تمام کشورها و جوامع بشری یکسان فرض شده است که در عمل صحت ندارد. چرا که به عنوان مثال در کشورهای فقیر نیازهای فیزیولوژیکی غالب‌تر هستند.
- ۲- به عقیده مازلو هر سطحی از نیاز که برآورده می‌شود، زمینه بروز نیاز بعدی را می‌سازد. در حالی که مشخص نیست نیاز مادون تا چه حدی باید برآورده شود تا زمینه برای بروز نیاز بعد فراهم گردد.

نظریه‌های مبادله:

خلاصه نظریه‌های مبادله: تفاوت بین آنچه که مورد انتظار فرد است و آنچه که به دست می‌آورد، انسان را بر آن می‌دارد تا جهت کاهش و تعدیل این فاصله و تفاوت اقدام کند. لذا انجام این عمل یا رفتار خاص جهت از بین برداشتن فاصله، نوعی انگیزش است.

انگیزش چگونه صورت می‌پذیرد؟ ابتدا باید مفاهیم پاداش، هزینه، نتیجه و سطح مقایسه تعریف شوند.

پاداش:

کوششی که فردی جهت رفع نیاز و ارضاء خاطر دیگری انجام می‌دهد، برای شخصی که به این طریق نیاز او ارضا می‌گردد، پاداش محسوب می‌شود. لذا پاداش صرفاً پول یا

مزایای مادی نیست.

هزینه:

گذشت و یا محرومیتی که در نتیجه انجام فعالیتی خاص برای شخصی که آن فعالیت را انجام داده حاصل می‌شود، هزینه نام دارد. به این ترتیب هزینه نه تنها شامل زیان ناشی از انجام عمل است، بلکه عدم النفع را نیز شامل می‌شود. عدم النفع پاداش‌های از دست رفته‌ای است که در صورت پرداختن به فعالیت دیگری ممکن بود حاصل گردد.

نتیجه:

حاصل، تفاضل هزینه از پاداش است. در صورتیکه نتیجه مثبت باشد (پاداش > هزینه) آن عمل متضمن فایده است و اگر نتیجه منفی باشد (هزینه > پاداش) متضمن ضرر و زیان است.

سطح مقایسه:

حداقل مورد انتظار، سطح مقایسه نام دارد. که از عواملی چون: تجربیات فرد از انجام همان عمل در گذشته یا اعمال مشابه آن، و ... تاثیر می‌پذیرد. برای اینکه نتیجه منجر به انجام عملی خاص شود، می‌بایست از سطح مقایسه بیشتر باشد.

بررسی دانشمندان تا حدود زیادی درستی این نظریه را ثابت کرده است.

شخصیت:

شخصیت فرد مجموعه‌ای است از اجزاء و عناصر فیزیولوژیکی و روانی مانند: احساسات، ادراکات، امیال، انگیزه‌ها، طرز برخورد، ارزش‌ها و اهداف فردی.

دلایل اهمیت بررسی شخصیت در بررسی‌های سازمانی:

- ۱- هر فرد نسبت به فرد دیگر ویژگی خاص دارد.
- ۲- با وجود ویژگی شخصیت در نهاد انسانها جهات مشترکی نیز وجود دارد که از دید علمی قابل تجزیه و تحلیل است.
- ۳- شخصیت فرد با محیط اجتماعی او در ارتباط است.