

رفتار سازمانی

بهبود عملکرد و تعهد در محیط کار

پیش‌گفتار

چرا ما تصمیم گرفتیم این کتاب را بنویسیم؟ برای کسانی که تازه می‌خواهند شروع کنند، رفتار سازمانی (OB) موضوعی جذاب است که برای هرکسی می‌تواند مرتبط باشد (زیرا هرکسی یا تا به حال شاغل بوده یا در آینده خواهد بود). چه چیزی افراد را در شغل‌هایشان موثر می‌سازد؟ چه چیزی موجب می‌شود که بخواهند در سازمان‌های خود بمانند؟ چه چیزی کار را لذت‌بخش می‌کند؟ تمام این موارد سوالات بنیادینی هستند که پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی به پاسخگویی به آنها می‌توانند کمک کنند. با این حال، تمایل ما برای نوشتن این کتاب از تجارب (و شکست‌ها) خودمان در تدریس دوره‌های رفتار سازمانی با استفاده از سایر منابع نیز ایجاد شد. ما دریافتیم که دانشجویان ترم را با مجموعه سوالات مشترک و عمومی به پایان می‌رسانند که احساس کردیم با نوشتن کتاب خودمان می‌توانیم به آنها پاسخ دهیم. با در نظر داشتن چنین هدفی، این کتاب را برای پاسخگویی به سوالات زیر نوشتیم:

آیا هیچ کدام از مطالب مهم هستند؟

شاید رفتار سازمانی مرتبط‌ترین کلاسی باشد که هر دانشجویی در طول دوران تحصیل خود برمی‌دارد، اما این مطلب همواره در متون رفتار سازمانی مشهود نیست. بخش مقدماتی کتاب ما شامل دو فصل است که در سایر کتاب‌ها موجود نیست: عملکرد شغلی و تعهد سازمانی. به طور مشخص، خوب بودن در شغل و ماندن با کارفرما به طور یکسان برای کارمندان و مدیران مسائل مهمی هستند. پس از توضیح مفصل این مباحث، محتوای هر فصل به عملکرد و تعهد پیوند می‌خورد. پس از آن، دانشجویان بهتر می‌توانند ارتباط عملی مفاهیم رفتار سازمانی را درک کنند.

اگر یک تئوری عملی نیست، پس چرا در این کتاب موجود است؟

در کنار هم چیدن مطالب این کتاب، با این سوال هدایت شدیم که، «اگر تمام کتاب‌های رفتار سازمانی به جای چند دهه قبل اکنون نوشته می‌شدند، چگونه به نظر می‌رسیدند؟» دریافتی که بسیاری از کتاب‌های رفتار سازمانی موجود در بازار شامل مدل‌ها و تئوری‌های منسوخ هستند (که بدون شک از نظر علمی رد شده‌اند!) که گاهی آنها را به عنوان یک واقعیت یا احتمالاً به خاطر کامل بودن یا زمینه تاریخی ارائه می‌کنند. دانشجویان ما همواره با این واقعیت مجبور بودند مواد درسی را مطالعه کرده، یاد گرفته و از روی آن امتحان بدهند که می‌دانستند اشتباه است، احساس ناامیدی می‌کردند. اگرچه زمینه تاریخی در اوقاتی می‌تواند مهم باشد، اما ما باور داریم که تمرکز روی مدیریت به اصطلاح مبتنی بر شواهد در

کلاس‌های زودگذر امروزی برتری دارد. بنابراین، این کتاب شامل موارد جدید و نوظهوری است که دیگران از آنها صرف نظر کرده‌اند و مباحث ناقص و منسوخ‌ی را که دیگران به آنها پرداخته‌اند، شامل نمی‌شود.

چگونه تمام این مطالب در کنار هم قرار می‌گیرند؟

رفتار سازمانی یک زمینه متنوع و چند رشته‌ای است و همواره راحت نیست که بینیم تمام مباحث آن چگونه در کنار هم قرار می‌گیرند. کتاب ما با این مسئله به دو روش کنار می‌آید: اول این که تمام فصول کتاب ماه حول یک مدل یکپارچه سازماندهی شده است که در ابتدای هر فصل می‌آید. این مدل برای دانشجویان نقشه راهی از دوره فراهم می‌کند که به آنها نشان می‌دهد که کجا بوده‌اند و به کجا خواهند رفت. دوم این که فصل‌های کتاب کاملاً روی مباحث مشخصی متمرکز بوده و ذاتاً ترکیبی از مباحث مختلف نیست. امیدواریم که دانشجویان و اساتید هیچ‌گاه به مبحثی نرسیده و این‌گونه فکر کنند که «چرا این مبحث در این فصل بحث می‌شود؟»

آیا این مطالب باید این قدر خشک و جدی باشند؟

پژوهش در مورد انگیزه برای یادگیری نشان می‌دهد که دانشجویان هنگامی بیشتر یاد می‌گیرند که یک علاقه ذاتی به مبحث داشته باشند، در حالی که بسیاری از کتاب‌های رفتار سازمانی این علاقه را بسیار کم ایجاد می‌کنند. به عبارت ساده، ما می‌خواستیم کتابی ایجاد کنیم که دانشجویان از خواندن آن لذت ببرند. برای رسیدن به این هدف در هنگام نوشتن این کتاب از یک سبک غیررسمی و نزدیک به محاوره استفاده کردیم. همچنین تلاش کرده‌ایم که مثال‌هایی از شرکت‌هایی را بیاوریم که دانشجویان با آنها آشنا بوده و آنها را متقاعدکننده بیابند. در نهایت، ما خودارزیابی‌ها و تمارینی را گنجانده‌ایم که دانشجویان را مشغول کرده و گاهی سرگرم‌کننده هستند.

جیسون ای. کلکوئیت^۱ (استاد تمام دپارتمان مدیریت کسب و کار در دانشگاه جورجیا)

جفری ای. لپین^۲ (استاد تمام دپارتمان مدیریت کسب و کار در دانشگاه ایالتی آریزونا)

مایکل جی. وسون^۳ (دانشیار دپارتمان مدیریت کسب و کار دانشگاه A&M تکزاس)

¹ Jason A. Colquitt

² Jeffery A. Lepine

³ Michael J. Wesson

پیش‌گفتار مترجم

رفتار سازمانی را می‌توان علم مطالعه و بررسی نحوه تعامل افراد و گروه‌ها در سازمان نامید. همان‌طور که از این تعریف برمی‌آید رفتار سازمانی را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی باید مورد مطالعه قرار داد که البته چارچوب کلی تمام کتاب‌های این حوزه نیز بوده است. در حالی که برای بسیاری از مدیران تئوری‌ها و مطالب رفتار سازمانی امری بدیهی و مسلم به نظر می‌رسد، اما در عمل بسیاری از یافته‌های آن از طریق روش علمی به دست آمده‌اند و درستی گزاره‌های آن از طریق آزمودن داده‌ها و در شرایط کاملاً واقعی اثبات یا حتی نادرستی آنها رد شده است.

کتاب پیش‌رو نیز مانند سایر کتاب‌های این حوزه در سه سطح ذکر شده به بیان مطالب می‌پردازد. اما نوآوری‌های کتاب از جایی شروع می‌شوند که دو فصل ابتدایی مربوط به رفتار سازمانی به بررسی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی، دو پیامد اصلی مورد مطالعه اختصاص می‌یابند. در واقع، دانشجویان از همان اول شاکله کلی دوره درسی خود را متوجه شده و در هر فصل می‌توانند با بررسی ارتباط مباحث آن با این دو پیامد به درک عمیقی از مطالب دست یابند. استفاده از مثال‌های بسیاری از شرکت‌های معروف برای اکثر دانشجویان به فهم بالاتر و نیز ایده‌پردازی‌هایی برای زمان اشتغال خودشان فراهم می‌آورد. کتاب به گونه‌ای ساختار یافته که در طول ترم دانشجویان نه تنها احساس خستگی نمی‌کنند، بلکه با انجام تمرین می‌توانند حتی سرگرم نیز بشوند و از حضور در کلاس درس لذت ببرند. بیان ساده مطالب مطالعه کتاب را برای هر فردی حتی بدون پیش‌زمینه مدیریتی آسان کرده است. در پایان امید است که مطالعه این کتاب در بالا بردن سطح دانش و آگاهی مدیران فعلی و آینده کشورمان مفید واقع شود.

محمدامین کریمی (فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار از دانشگاه صنعتی شریف)

فهرست مطالب

- بخش ۱: مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی ۱۳
- فصل اول: رفتار سازمانی چیست؟** ۱۴
- رفتار سازمانی چیست؟ ۱۶
- تعریف رفتار سازمانی ۱۷
- مدل یکپارچه رفتار سازمانی ۱۸
- آیا رفتار سازمانی اهمیت دارد؟ ۲۱
- برقراری یک استدلال مفهومی ۲۳
- شواهد پژوهشی ۲۵
- بنابراین، سختی کار کجاست؟ ۲۸
- مطالبی را که از رفتار سازمانی می‌دانیم، از کجا آمده‌اند؟ ۲۹
- خلاصه: روند پیشرفت مطالب کتاب ۳۶
- فصل دوم: عملکرد شغلی** ۴۴
- عملکرد شغلی ۴۶
- یک عمل‌کننده خوب بودن چه معنایی می‌دهد؟ ۴۸
- عملکرد وظیفه‌ای ۴۸
- رفتار شهروندی ۵۴
- رفتار مخرب ۵۸
- خلاصه: یک «عمل‌کننده خوب بودن» چه معنایی می‌دهد؟ ۶۳
- روندهای تاثیرگذار بر عملکرد ۶۴
- کار دانشی ۶۴
- کار خدماتی ۶۵
- کاربرد: مدیریت عملکرد ۶۶

- ۶۷ مدیریت بر مبنای اهداف
- ۶۷ مقیاس‌های امتیازدهی رفتاری
- ۶۸ بازخورد ۳۶۰ درجه
- ۶۹ رتبه بندی اجباری
- ۷۰ شبکه‌های اجتماعی
- ۷۸ فصل سوم: تعهد سازمانی**
- ۸۰ تعهد سازمانی
- ۸۱ «متعهدبودن» یعنی چه؟
- ۸۱ انواع تعهد
- ۹۱ رفتار کناره‌گیری
- ۹۸ خلاصه: «متعهد بودن» به چه معناست؟
- ۹۹ روندهایی که تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند
- ۹۹ تنوع نیروی کار
- ۱۰۱ رابطه متغیر کارمند-کارفرما
- ۱۱۲ بخش ۲: ساز و کارهای فردی**
- ۱۱۳ فصل چهارم: رضایت شغلی**
- ۱۱۵ رضایت شغلی
- ۱۱۵ چرا بعضی از کارمندان از بقیه راضی‌تر هستند؟
- ۱۱۶ رسیدن به ارزش
- ۱۲۱ رضایت از خود کار
- ۱۲۶ حالت و احساسات
- ۱۳۵ خلاصه: چرا بعضی از کارمندان از دیگران راضی‌تر هستند؟
- ۱۳۵ رضایت شغلی تا چه اندازه مهم است؟
- ۱۳۶ رضایت از زندگی

۱۳۹ کاربرد: پیگیری رضایت
۱۴۸ فصل پنجم: استرس
۱۵۰ استرس
۱۵۰ چرا برخی از کارمندان بیشتر از سایرین استرس دارند؟
۱۵۳ انواع عوامل استرس‌زا
۱۵۸ چگونه افراد با عوامل استرس‌زا مقابله می‌کنند؟
۱۶۱ تجربه فشار
۱۶۵ توجه به افراد در فرآیند استرس
۱۶۸ خلاصه: چرا برخی کارمندان بیشتر از سایرین استرس دارند؟
۱۶۸ استرس تا چه اندازه مهم است؟
۱۷۲ کاربرد: مدیریت استرس
۱۷۳ ارزیابی
۱۷۳ کاهش عوامل استرس‌زا
۱۷۵ فراهم کردن منابع
۱۷۷ کاهش دادن فشارها
۱۸۷ فصل ششم: انگیزه
۱۸۹ انگیزه
۱۹۰ چرا بعضی از کارمندان با انگیزه‌تر از سایرین هستند؟
۱۹۱ تئوری انتظار
۱۹۷ تئوری تعیین هدف
۲۰۳ تئوری برابری
۲۰۸ توانمندسازی روانی
۲۱۱ خلاصه: چرا بعضی از کارمندان با انگیزه‌تر از سایرین هستند؟
۲۱۱ انگیزه تا چه اندازه مهم است؟

کاربرد: سیستم‌های حقوق و مزایا..... ۲۱۴

فصل هفتم: اعتماد، عدالت و اخلاق..... ۲۲۳

اعتماد، عدالت و اخلاق..... ۲۲۵

چرا برخی از مقامات قابل اعتمادتر از سایرین هستند؟..... ۲۲۶

اعتماد..... ۲۲۷

عدالت..... ۲۳۴

اخلاق..... ۲۴۲

خلاصه: چرا بعضی از مقامات قابل اعتمادتر از سایرین هستند؟..... ۲۵۱

اعتماد تا چه اندازه مهم است؟..... ۲۵۲

کاربرد: مسئولیت اجتماعی..... ۲۵۳

فصل هشتم: یادگیری و تصمیم‌گیری..... ۲۶۳

یادگیری و تصمیم‌گیری..... ۲۶۵

چرا بعضی از کارمندان یاد می‌گیرند تا بهتر از سایرین تصمیم بگیرند؟..... ۲۶۵

انواع دانش..... ۲۶۶

روش‌های یادگیری..... ۲۶۷

روش‌های تصمیم‌گیری..... ۲۷۶

مشکلات تصمیم‌گیری..... ۲۸۰

خلاصه: چرا بعضی از کارمندان یاد می‌گیرند که بهتر از سایرین تصمیم بگیرد؟..... ۲۸۷

یادگیری تا چه اندازه مهم است؟..... ۲۸۷

کاربرد: آموزش..... ۲۸۹

بخش ۳: ویژگی‌های فردی..... ۲۹۸

فصل نهم: شخصیت و ارزش‌های فرهنگی..... ۲۹۹

شخصیت و ارزش‌های فرهنگی..... ۳۰۱

چگونه می‌توانیم افراد را توصیف کنیم؟..... ۳۰۱

۳۰۲	طبقه‌بندی ۵ عاملی
۳۱۷	طبقه‌بندی‌های دیگر شخصیتی
۳۲۰	ارزش‌های فرهنگی
۳۲۴	خلاصه: چگونه می‌توانیم کارمندان را توصیف کنیم؟
۳۲۴	شخصیت و ارزش‌های فرهنگی تا چه اندازه مهم هستند؟
۳۲۷	کاربرد: آزمون‌های شخصیتی
۳۴۰	فصل دهم: توانایی
۳۴۲	توانایی
۳۴۴	توانا بودن یک کارمند چه معنایی می‌دهد؟
۳۴۵	توانایی شناختی
۳۵۰	توانایی احساسی
۳۵۷	توانایی فیزیکی
۳۶۱	خلاصه: توانا بودن یک کارمند چه معنایی می‌دهد؟
۳۶۲	توانایی چقدر مهم است؟
۳۶۴	کاربرد: انتخاب کارمندان با توانایی شناختی بالا
۳۷۵	بخش ۴: ساز و کارهای گروهی
۳۷۶	فصل یازدهم: تیم‌ها: ویژگی‌ها و تنوع
۳۷۸	ویژگی‌ها و تنوع تیم
۳۷۹	چه ویژگی‌هایی برای توصیف تیم‌ها می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند؟
۳۸۰	انواع تیم
۳۸۳	تفاوت‌ها در انواع تیم
۳۸۷	وابستگی اعضای تیم
۳۹۴	ترکیب تیم
۴۰۲	خلاصه: چه ویژگی‌هایی برای توصیف تیم‌ها می‌توان مورد استفاده قرار داد؟

ویژگی‌های تیم تا چه اندازه مهم هستند؟	۴۰۲
کاربرد: حقوق و مزایای تیم	۴۰۵
فصل دوازدهم: تیم‌ها: فرآیندها و ارتباط	۴۱۶
فرآیندها و ارتباط تیمی	۴۱۸
چرا بعضی از تیم‌ها بیشتر از جمع اعضای خود هستند؟	۴۱۸
فرآیندهای کار و وظیفه‌ای	۴۲۰
فرآیندهای کار تیمی	۴۲۶
ارتباط	۴۲۹
حالات تیمی	۴۳۵
خلاصه: چرا بعضی از تیم‌ها بیشتر از مجموع اعضای خود هستند؟	۴۴۰
فرآیندهای تیمی تا چه اندازه مهم هستند؟	۴۴۰
کاربرد: آموزش تیم‌ها	۴۴۲
شایستگی‌های کار تیمی قابل انتقال	۴۴۲
آموزش متقابل	۴۴۳
آموزش فرآیند تیمی	۴۴۴
فصل سیزدهم: رهبری: قدرت و مذاکره	۴۵۵
رهبری: قدرت و مذاکره	۴۵۷
چرا بعضی از رهبران قدرتمندتر از سایرین هستند؟	۴۵۷
به دست آوردن قدرت	۴۵۸
استفاده از تأثیرگذاری	۴۶۴
قدرت و تأثیرگذاری در عمل	۴۶۸
مذاکره	۴۷۵
خلاصه: چرا بعضی از رهبران قوی‌تر از سایرین هستند؟	۴۷۹
قدرت و تاثیرگذاری تا چه اندازه مهم هستند؟	۴۸۱

کاربرد: حل اختلاف جایگزین	۴۸۲
فصل چهاردهم: رهبری: سبک‌ها و رفتارها	۴۸۹
رهبری: سبک‌ها و رفتارها	۴۹۱
چرا بعضی از رهبران موثرتر از سایرین هستند؟	۴۹۴
سبک‌های تصمیم‌گیری رهبر	۴۹۵
رفتارهای روزمره رهبری	۵۰۱
رفتارهای رهبری تحول‌گرا	۵۰۷
خلاصه: چرا بعضی از رهبران موثرتر از سایرین هستند؟	۵۱۴
رهبری تا چه اندازه مهم است؟	۵۱۴
کابرد: آموزش رهبری	۵۱۸
بخش ۵: ساز و کارهای سازمانی	۵۲۶
فصل پانزدهم: ساختار سازمانی	۵۲۷
ساختار سازمانی	۵۲۹
چرا بعضی از سازمان‌ها ساختارهای سازمانی متفاوتی با سایر سازمان‌ها دارند؟	۵۲۹
عناصر ساختار سازمانی	۵۳۰
طراحی سازمانی	۵۳۸
اشکال سازمانی رایج	۵۴۱
خلاصه: چرا بعضی از سازمان‌ها ساختارهای متفاوتی نسبت به سایرین دارند؟	۵۴۹
ساختار تا چه اندازه مهم است؟	۵۴۹
کاربرد: تجدید ساختار	۵۵۲
فصل شانزدهم: فرهنگ سازمانی	۵۵۹
فرهنگ سازمانی	۵۶۱
چرا بعضی از سازمان‌ها فرهنگ‌های متفاوتی با سایر فرهنگ‌ها دارند؟	۵۶۱
مؤلفه‌های فرهنگ	۵۶۲

- انواع کلی فرهنگ ۵۶۸
- انواع فرهنگ‌های خاص ۵۶۸
- قدرت فرهنگ ۵۷۳
- حفظ فرهنگ یک سازمان ۵۷۶
- تغییر یک فرهنگ سازمانی ۵۸۰
- خلاصه: چرا بعضی از سازمان‌ها فرهنگ‌های متفاوتی با سایر سازمان‌ها دارند؟ ۵۸۳
- فرهنگ سازمانی تا چه اندازه مهم است؟ ۵۸۴
- کاربرد: مدیریت اجتماعی کردن ۵۸۴

بخش

۱

مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی

فصل ۱

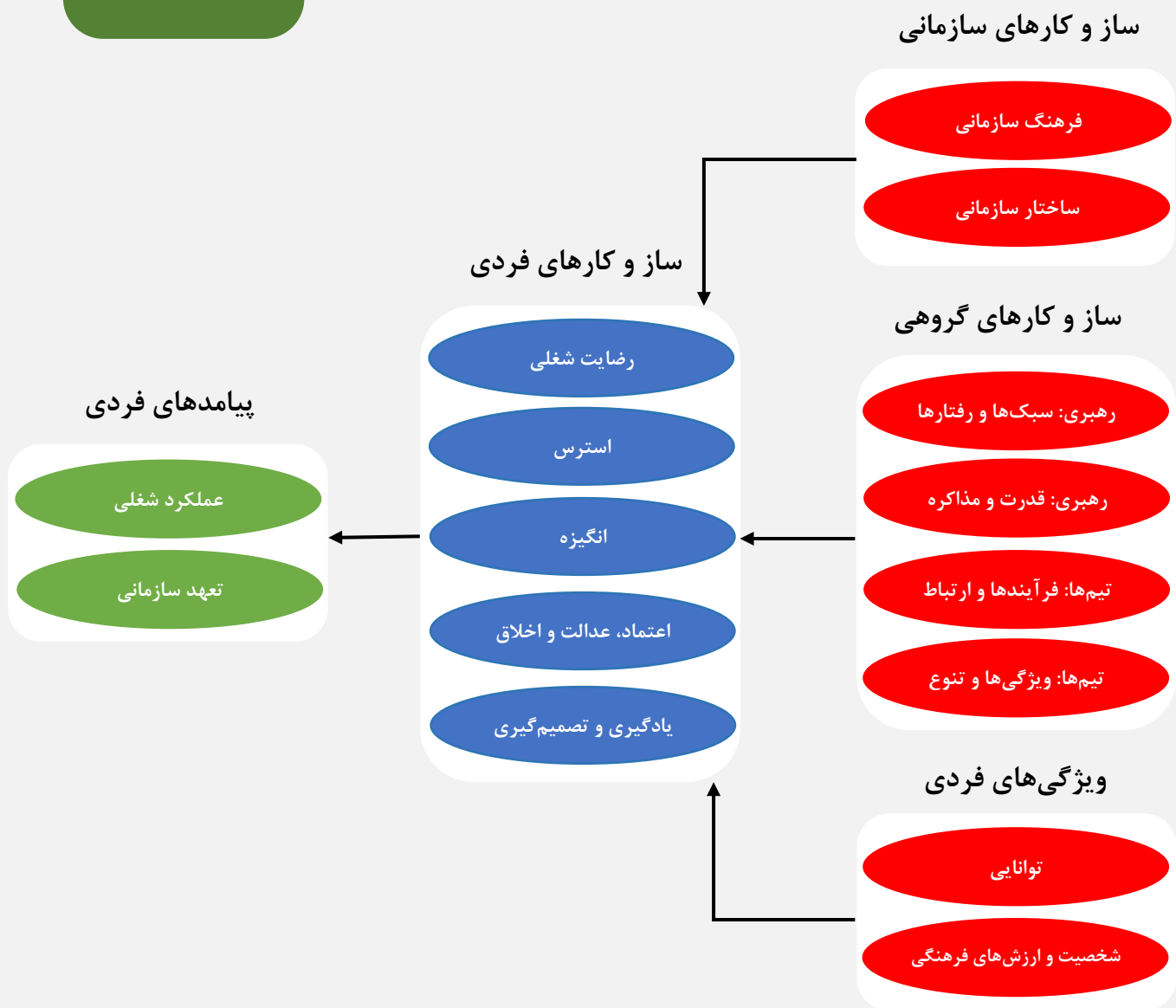
رفتار سازمانی چیست؟

فصل ۲

عملکرد شغلی

فصل ۳

تعهد سازمانی



اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل قادر خواهید بود به سؤالات زیر پاسخ دهید:

- ۱-۱ تعریف رفتار سازمانی چیست؟
- ۲-۱ دو نتیجه اصلی در مطالعات رفتار سازمانی چه هستند؟
- ۳-۱ چه عواملی بر دو نتیجه اصلی رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند؟
- ۴-۱ چرا شرکت‌هایی که در رفتار سازمانی خوب هستند، سودآورترند؟
- ۵-۱ نقش تئوری در روش علمی چیست؟
- ۶-۱ همبستگی‌ها چگونه تفسیر می‌شوند؟



ایکیا

می‌شود که اهمیت فروتنی، میراث، سادگی، برابری، باهم‌بودن و مراقبت را توضیح می‌دهد.

چگونه چنین ارزش‌هایی تجربه کارکردن در ایکیا را شکل می‌دهند؟ به لحاظ برابری، لارس پترسون، رهبر مرکز ایکیا در کونشوهوکن پنسیلوانیا می‌گوید: «سلسله مراتب یک چیز سوئدی بزرگ نیست... ما در واقع به جای کنترل با اعتماد کار می‌کنیم.» شرکت به طور موفقیت‌آمیزی نیز با سقف شیشه‌ای جنگیده است، به طوری که بیش از نیمی از نقش‌های مدیریت ارشد را زنان پر کرده‌اند. به عنوان مثالی از مراقبت، نبیلا ایکستابالان مدیر منابع انسانی می‌گوید: «رئیس من ممکن است بگوید: برو خانه، به مدت زیادی اینجا بوده‌ای... در اینجا، اگر نتوانی کار خود را در مدت زمان معقولی با موفقیت انجام دهی، کاری را اشتباه انجام می‌دهی.» فلسفه پرداخت ایکیا نیز بلندمدت است. میانگین دستمزدها ساعتی ۱۵,۴۵ دلار - دو برابر حداقل دستمزد- بوده و در شاخص محاسبه دستمزد زندگی ام‌آی‌تی نمایه می‌شود. کارمندان پاره‌وقت در صورتی که ۲۰ ساعت در هفته کار کنند، حائز شرایط دریافت مزایای بیمه سلامت می‌شوند. این جنبه‌ها و جنبه‌های دیگری از زندگی در ایکیا، دلیل این هستند که اخیراً به عنوان یکی از ۱۰۰ شرکت برتر برای کار کردن در مجله فورچون نام‌گذاری شده است.

آیا اسم این‌گوار کامپراد برای شما آشنا است؟ اگر به شما بگویم در مزرعه‌ای به نام المتارید نزدیک روستای آگونارید بزرگ شد، چطور؟ درست است، او مؤسس شرکت سوئدی ایکیا است (Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd). ایکیا صاحب ۳۸۹ فروشگاه در سراسر دنیا و با ۱۸۳,۰۰۰ کارمند است. کامپراد ساخت شرکت عظیم خود را از کوچک‌ترین جاها شروع کرد. در پنج سالگی با خرید جعبه‌های کبریت به منظور فروش و کسب سود شروع کرد. او ایکیا را در سال ۱۹۴۳ و در ۱۷ سالگی با استفاده از پول بذر محصولات مزرعه پدرش تأسیس کرد. کامپراد پنج سال قبل از ورود به کسب و کار مبلمان با فروش بدلیجات و اثاث کوچک کار خود را شروع کرد. ایکیا در سال ۱۹۶۳ فراتر از سوئد گسترش یافته و اولین فروشگاه خود را در فیلادلفیای آمریکا و در سال ۱۹۸۵ افتتاح کرد.

کامپراد به داشتن شخصیت کارآفرینی کلاسیک توصیف شده است؛ وظیفه‌شناسی بالا، خلاقیت زیاد، اما بسیار مایل به مخالفت با نظرها و ایده‌های سایرین. این صفات به او در ایده‌پردازی‌هایی کمک کرد که شامل حمل مبلمان با استفاده از بسته‌بندی آن به گونه‌ای است که خریدار محصول نهایی را مونتاژ می‌کند. امروزه شرکت کامپراد تلاش می‌کند تا صفات خاصی را در کارمندان و فرهنگ سازمانی خود نهادینه کند. به استخدام‌شده‌های جدید «فرهنگ لغت کوچک ایکیا» داده

رفتار سازمانی چیست؟

قبل از پرداختن به بیان آنچه که حوزه رفتار سازمانی ارائه می‌کند، اندکی در مورد این سؤال تأمل کنید: بدترین همکاری که تا به حال داشته‌اید، چه کسی بوده است؟ هم کلاسی‌هایی که در پروژه‌های کلاسی با آن‌ها همکاری داشته‌اید، همکارانی که در شغل‌های تابستانه یا پاره‌وقت داشته‌اید یا افراد زیردستان یا سرپرست‌هایی که در سازمان فعلی شما کار می‌کنند. این همکار چه کاری انجام داده که عنوان بدترین همکار را دریافت کرده است؟ آیا چند تا از رفتارهای ذکر شده در ستون سمت راست جدول ۱-۱ (شاید تمام آن‌ها) را داشته است؟ اکنون لحظه‌ای، بهترین همکاری را که تا به حال داشته‌اید، تصور کنید. از طرف دیگر، این همکار چه کاری انجام داده که عنوان «بهترین همکار» را گرفته است؟ چندتا یا بیشتر رفتارهای ذکر شده در ستون چپ جدول ۱-۱؟

جدول ۱-۱	
بهترین همکار، بدترین همکار	
بدترین	بهترین
آیا تاکنون همکاری داشته‌اید که این گونه عمل کرده باشد؟	آیا تاکنون همکاری داشته‌اید که این گونه عمل کرده باشد؟
حتی با وجود راهنمایی زیاد، کار را انجام نداده است.	بدون این که نیازی به مدیریت او یا یادآوری باشد، کار را انجام داده است.
نسبت به هر شکل تغییری مقاوم بوده، حتی موقعی که تغییر سودمند بوده است.	هنگامی که کاری نیاز به تغییر داشته یا به طریق متفاوتی انجام می‌شود، سازگار شده است.
بدون توجه به این که چه چیزی روی می‌داند، ناله و شکایت می‌کرده است.	همیشه با حالت خوبی بوده، حتی موقعی که اتفاقات بدی در محل کار رخ داده است.
جلسات اختیاری؟ برای حضور در برخی جلسات و ماموریت‌های اجباری تنبلی کرده است.	در جلسات و ماموریت‌های اختیاری حاضر شده تا به همکاران کمک کند.
همکاران جدید با سایرین را که به کمک نیاز داشته‌اند مسخره کرده است.	به همکاران جدید و سایرین در صورت نیاز کمک رسانده است.
به نظر همواره به دنبال چیز دیگری بوده، حتی با وجود این که بهتر از قبلی نبوده است.	نسبت به کارفرما دلبستگی و وظیفه‌شناسی بلندمدت نشان داده است.
اولین نفر کار را برای ناچار ترک کرده و آخرین نفر برمی‌گشته است.	اولین نفر سر کار حاضر بوده و آخرین نفر محل کار را ترک می‌کرده است.

سؤال هیلپون دلاری: چرا این دو کارمند این قدر متفاوت عمل کرده‌اند؟

اگر تجربه کار در کنار دو فردی را که این جدول شرح داده شده‌اند، داشته باشید، در وهله اول دو سؤال در ذهن شما شکل خواهد گرفت: «چرا بدترین همکار این‌گونه عمل می‌کند؟» و «چرا بهترین همکار این‌گونه عمل می‌کند؟» چرا این دو همکار تا این حد متفاوت عمل می‌کنند، ممکن است قادر باشید راه‌های موثرتری برای تعامل با بدترین همکار پیدا کنید (که در نتیجه زندگی کاری شما را اندکی خوشایندتر می‌کند). اگر یک مدیر باشید، احتمالاً طرح‌هایی را تدوین می‌کنید که نگرش‌ها و رفتارها را در واحد خود بهبود دهید. چنین طرح‌هایی می‌تواند شامل این موارد باشد که چگونه افراد جویای کار را غربال کنید، اعضای جدید سازمان را آموزش داده و آن‌ها را اجتماعی کنید، ارزیابی و پاداش عملکرد را مدیریت کنید و با تعارض‌هایی که بین کارمندان پیش می‌آید کنار بیایید. بدون فهمیدن این که چرا کارمندان به طرق خاصی رفتار می‌کنند، بسیار دشوار است که بتوان برای تغییر نگرش و رفتارهای آنان در محل کار راهی پیدا کرد.

تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی (Organizational Behavior)، حوزه مطالعه‌ای است که به فهم، توضیح و نهایتاً بهبود نگرش و رفتارهای افراد و گروه‌ها در سازمان می‌پردازد. پژوهشگران در دپارتمان‌های مدیریت دانشگاه‌ها و دانشمندان در بنگاه‌های کسب و کار در حوزه رفتار سازمانی مطالعه به عمل می‌آورند. پس از آن، یافته‌های این مطالعات توسط مدیران و مشاوران برای مقابله با چالش‌های دنیای واقعی مورد استفاده قرار می‌گیرند. رفتار سازمانی ممکن است با دو حوزه دیگر که در دپارتمان‌های مدیریت نیز تدریس می‌شوند، مقایسه شود: مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک. **مدیریت منابع انسانی** از تئوری‌ها و قواعد مطالعات رفتار سازمانی استفاده کرده و به قولی همانند نقش پیچ و مهره در یک دستگاه را برای این قواعد در سازمان ایفا می‌کند. رفتار سازمانی ممکن است ارتباط بین یادگیری و عملکرد شغلی را جستجو کند، در حالی که مدیریت منابع انسانی ممکن است بهترین راه‌های طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی به منظور ارتقای یادگیری کارمندان باشد. **مدیریت استراتژیک** روی گزینه‌های انتخاب محصول و مشخصات صنعت که سودآوری سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، تمرکز دارد. مدیریت استراتژیک ممکن است ارتباط بین سبد محصولات (هنگامی که شرکت یک محصول جدید عرضه می‌کند) و سودآوری شرکت را ارزیابی کند.

در واقع، تئوری‌ها و مفاهیم حوزه رفتار سازمانی از زمینه‌های مختلف و وسیعی از علوم استخراج شده‌اند. به عنوان مثال، پژوهش در مورد عملکرد شغلی و خصوصیات فردی اساساً از مطالعات روانشناسی سازمانی و صنعتی برآمده است. تحقیقات رضایت، عواطف و فرآیندهای تیمی عمدتاً از روانشناسی اجتماعی نتیجه گرفته شده‌اند. تحقیقات جامعه‌شناسی به منظور پژوهش در خصوصیات تیمی و ساختار سازمانی ضروری بوده و تحقیقات مردم‌شناسی نیز به مطالعه و آگاهی از فرهنگ سازمان کمک می‌کنند. در نهایت،

برای فهم انگیزه، یادگیری و تصمیم‌گیری مدل‌های اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرند. چنین تنوعی کیفیت منحصر به فردی به مطالعات رفتار سازمانی اعطا می‌کند و به همین دلیل بیشتر دانشجویان قادر خواهند بود حداقل یک مبحث خاص را پیدا کنند که برایشان جالب و هیجان‌انگیز باشد.

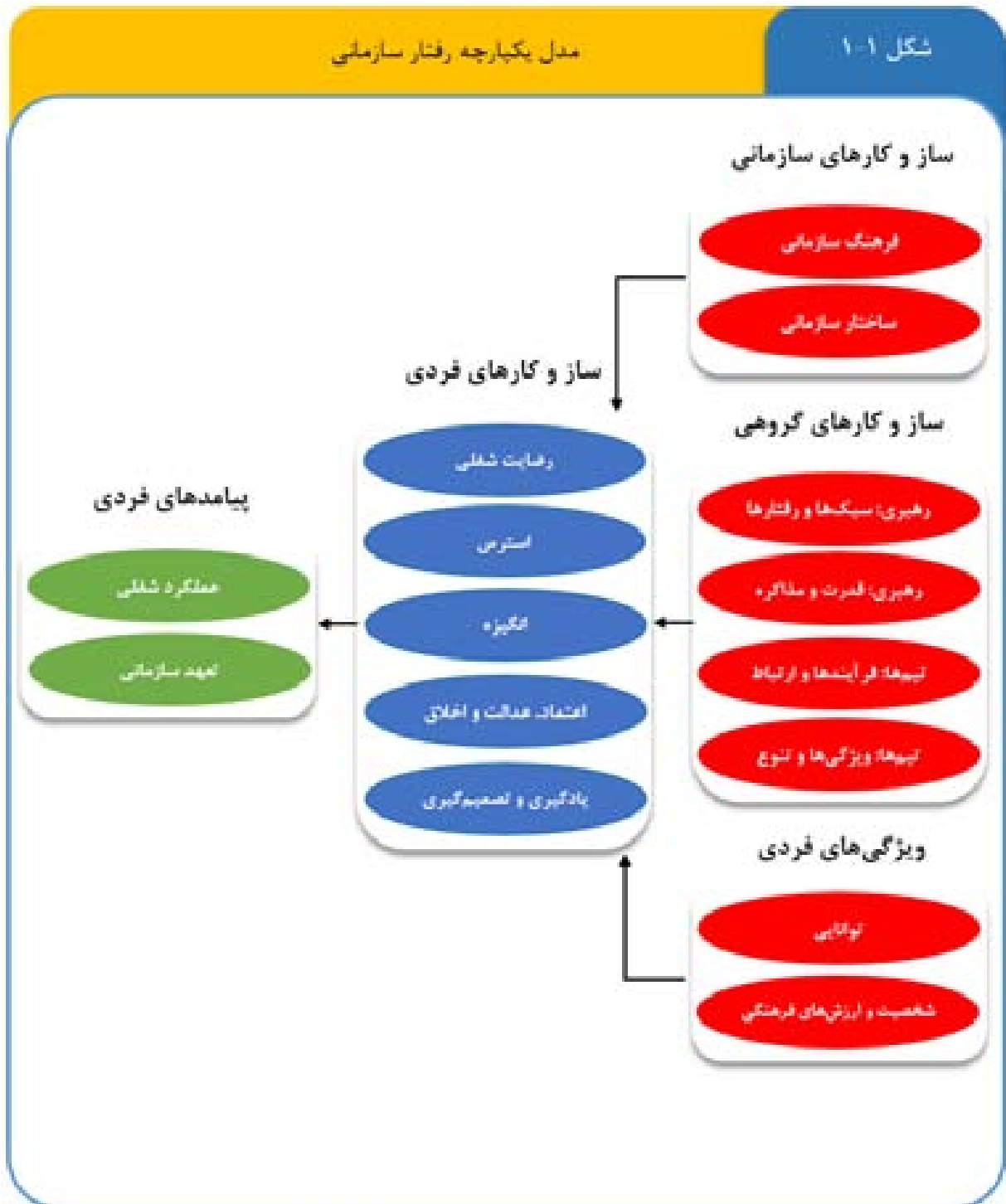
مدل یکپارچه رفتار سازمانی

به دلیل تنوع در مباحث، معمولاً دانشجویان با حالت تعجب، این پرسش‌ها به ذهنشان می‌رسد: چگونه این همه موضوع در کنار هم گنجانده می‌شوند؟ چگونه مطالبی که در فصل سوم پوشش داده می‌شوند به مطالب فصل سیزدهم مربوط می‌شوند؟ برای توضیح دادن چنین مسائلی، این کتاب حول یک مدل یکپارچه رفتار سازمانی ساختار یافته که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است. این مدل به منظور ایجاد یک نقشه راه برای حوزه رفتار سازمانی طراحی شده است. مدل نشان می‌دهد که چگونه تمام مباحث پانزده فصل پیش‌رو که به صورت ۱۵ خانه بیضی شکل ارائه شده‌اند، کنار هم می‌نشینند. باید تأکید کنیم که احتمالاً راه‌های دیگری نیز برای ترکیب این ۱۵ مبحث وجود دارد و شکل ۱-۱ به احتمال زیاد تنها ساده‌ترین راه برای ارتباط دادن مباحث به یکدیگر است. با وجود این، ما معتقدیم که مدل، راهنمای مفیدی برای شما در طی این دوره فراهم می‌کند. شکل ۱-۱ شامل پنج مقوله مختلف می‌شود.

پیامدهای فردی

قسمت راست مدل شامل دو پیامد اصلی که مورد علاقه پژوهشگران رفتار سازمانی، کارمندان و مدیران سازمان‌ها است: عملکرد شغلی و تعهد سازمانی. اکثر کارمندان دو هدف اصلی در زندگی کاری خود دارند: این که شغلشان را به خوبی انجام دهند و عضو سازمانی که برایش احترام قائل هستند، باقی بمانند. همین‌طور اکثر مدیران، دو هدف اصلی برای کارمندان خود دارند: تا عملکرد شغلی آن‌ها را بیشینه کنند و اطمینان یابند که آن‌ها تا مدت زمان قابل توجهی در شرکت باقی می‌مانند. همان‌طور که در فصل دوم شرح داده خواهد شد، چندین رفتار به خصوص وجود دارند که در کنار هم عملکرد شغلی خوب را تشکیل می‌دهند. به طور مشابه، در فصل سوم بیان شده که مجموعه‌ای از عقاید، نگرش‌ها و احساسات وجود دارند که موجب می‌شوند یک کارمند به یک کارفرما متعهد بماند.

این کتاب با تشریح عملکرد شغلی و تعهد سازمانی شروع می‌شود تا شما بتوانید اهداف اصلی رفتار سازمانی را بهتر درک کنید. امیدواریم با استفاده از عملکرد و تعهد به عنوان نقاط شروع، بتوانیم بر اهمیت کاربردی رفتار سازمانی تأکید کرده باشیم. به هر حال چه چیزی می‌تواند مهم‌تر از این باشد که کارمندان با عملکرد عالی داشته باشیم که بخواهند در شرکت بمانند؟ همچنین این ساختار ما را قادر می‌سازد که



فصل‌های دیگر کتاب را با بخش‌هایی نتیجه‌گیری کنیم که روابط بین مبحث هر فصل با عملکرد و تعهد را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، فصل انگیزه با توصیف روابط بین انگیزه و عملکرد و انگیزه و تعهد بیان می‌شود. از این طریق، شما پی خواهید برد که کدام مباحث مدل برای فهم رفتارها و نگرش‌های خودتان مفیدتر خواهند بود.

ساز و کارهای فردی

مدل یکپارچه ما همچنین تعدادی ساز و کار فردی را به تصویر می‌کشد که به طور مستقیم عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از جمله رضایت شغلی که حس کارمندان در هنگام فکر کردن به شغل خود و امور کاری روزانه را بیان می‌کند (فصل چهارم). ساز و کار دیگر، استرس است که عکس‌العمل‌های روانی کارمندان به انتظارات شغلی را که بار سنگینی بوده و از توانایی‌های آنها بالاتر است، منعکس می‌کند (فصل پنجم). مدل همچنین انگیزه را شامل می‌شود که نیروهای سرشار از انرژی را که موجب تلاش کارمندان برای انجام کار خود می‌شوند، بیان می‌کند (فصل ششم). اعتماد، عدالت و اخلاق میزان احساس کارمندان نسبت به عادلانه بودن، صداقت و یکپارچگی کسب و کار در شرکت را نشان می‌دهد (فصل هفتم). و در نهایت، یادگیری و تصمیم‌گیری، به چگونگی کسب دانش شغلی توسط کارمندان و استفاده از این دانش در قضاوت‌های دقیق از شغل می‌پردازد (فصل هشتم).

خصوصیات فردی

چون رضایت، استرس و انگیزه محرک‌های اصلی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی هستند، مهم است بدانیم چه عواملی این ساز و کارهای فردی را بهبود می‌بخشند. دو عامل، خصوصیات فردی کارمندان را توضیح می‌دهند. شخصیت و ارزش‌های فرهنگی، گرایش‌ها و ویژگی‌های مختلفی را منعکس کرده و برخورد افراد را با ویژگی‌هایی همچون برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی و جمع‌گرایی توضیح می‌دهد. همان‌گونه که در فصل نهم توضیح داده خواهد شد، شخصیت و ارزش‌های فرهنگی، طرز رفتار کارمندان در محل کار، نوع وظایفی که به آنها علاقه‌مندند و عکس‌العمل آنان به رویدادهای رخ داده در هنگام کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدل توانایی را نیز بررسی می‌کند که توانایی‌های شناختی (کلامی، کمی و ...)، مهارت‌های عاطفی (آگاهی نسبت به دیگران، مهارت‌های احساسات و ...) و توانایی‌های فیزیکی را شامل می‌شود که یک فرد برای انجام شغل آنها را به کار می‌گیرد. همان‌طور که در فصل دهم آورده خواهد شد، توانایی وظایفی را که فرد در آنها خوب است یا آن‌چنان که باید خوب نیست، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ساز و کارهای گروهی

مدل یکپارچه، همچنین اذعان دارد که کارمندان به تنهایی کار نمی‌کنند و در عوض، معمولاً در یک یا چند تیم کاری کار می‌کنند که توسط افرادی - به صورت رسمی یا غیر رسمی - هدایت می‌شوند. مانند خصوصیات فردی، این ساز و کارهای گروهی موجب شکل‌گیری رضایت، استرس، انگیزه، اعتماد و یادگیری می‌شوند. فصل یازدهم، خصوصیات تیمی و تنوع را پوشش داده و توضیح می‌دهد که چگونه تیم‌ها شکل گرفته، از کارمندان عضو گرفته و ترکیب می‌شوند و چگونه اعضای تیم به یکدیگر متکی هستند تا کار خود

را انجام دهند. پس از آن، فصل دوازدهم، فرآیندهای تیمی و ارتباط را بیان می‌دارد. این که تیم‌ها با در نظر داشتن هماهنگی، تعارض و انسجام چگونه رفتار می‌کنند. دو فصل بعدی روی رهبران این تیم‌ها تمرکز دارد. ما ابتدا توضیح می‌دهیم که چگونه افراد به رهبر تبدیل شده و با عنوان قدرت رهبر و مذاکره به طور خلاصه چگونگی دستیابی افراد به اختیار و مقام در قبال دیگران را بیان می‌کنیم (فصل سیزدهم). پس از آن، توضیح می‌دهیم که رهبران چگونه در نقش‌های رهبری خود با عنوان سبک‌ها و رفتارهای رهبر اقدامات خاصی را به کار می‌گیرند تا دیگران را در محل کار تحت تأثیر قرار دهند.

ساز و کارهای سازمانی

در نهایت، مدل یکپارچه ما اذعان دارد که تیم‌های توصیف شده در بخش قبلی با همدیگر به صورت گروه درآمده و سازمان‌های بزرگتری را تشکیل می‌دهند که خود به خود رضایت، استرس، انگیزه و ... را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، هر شرکت یک ساختار سازمانی دارد که مشخص می‌کند هر واحد در داخل سازمان چگونه به واحدهای دیگر پیوند خورده و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند. گاهی اوقات، ساختار حول یک مقام تصمیم‌گیرنده متمرکز شده‌اند، در حالی که در موارد دیگر، ساختارها غیر متمرکز بوده و تمرکززدایی شده‌اند که هر واحد تا حدی استقلال پیدا می‌کند. همچنین هر شرکت دارای یک فرهنگ سازمانی است که «طریقی که کارها در سازمان هستند» را مشخص می‌کند و شامل دانش به اشتراک گذاشته شده و ارزش‌ها و عقایدی که نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان را شکل می‌دهند، می‌شود (فصل شانزدهم).

خلاصه

هریک از فصول کتاب با تصویر این مدل یکپارچه و تأکید بر موضوع فصل شروع خواهند شد. امیدواریم این شروع به عنوان نقشه راهی برای کل دوره باشد و نشان دهد که کجا بوده‌اید، الان کجا هستید و به کجا خواهید رفت. همچنین امیدواریم مدل با نشان دادن ارتباط بین مباحث حس خوبی نسبت به تصویر کلی و همه‌جانبه رفتار سازمانی به شما بدهد.

آیا رفتار سازمانی اهمیت دارد؟

پس از بیان دقیق رفتار سازمانی، اکنون زمان آن رسیده تا در مورد دیگر سؤال بنیادی بحث کنیم: آیا رفتار سازمانی واقعاً اهمیت دارد؟ آیا ارزشی در برداشتن کلاسی در باب این موضوع (به جز صرفاً گذراندن واحدهای درسی) وجود دارد؟ (احتمالاً تصور کنید که ما به خاطر این که خودمان کتاب را نوشته‌ایم، دچار سوگیری هستیم!). افراد کمی هستند که با نیاز سازمان‌ها به یادگیری قواعد حسابداری و مالی برای موفقیت

مخالفت کنند. در واقع، اداره کسب و کار بدون چنین دانشی غیر ممکن است. به طور مشابه، افراد کمی ممکن است با نیاز سازمان‌ها به دانش قواعد بازاریابی مخالفت کنند، چرا که مصرف‌کننده‌ها باید درباره محصولات شرکت و آنچه آن‌ها را منحصر به فرد و در خور توجه می‌کند، آگاهی داشته باشند.

با این حال، گاهی افراد در مورد دخیل بودن توانایی مدیریت رفتار سازمانی شرکت در سودآوری سالیانه دچار شک و تردید هستند. به هر حال، اگر شرکتی محصولی دارد که به حد کافی، خوب است، چرا مردم بدون توجه به میزان شاد و بانگیزه بودن یا تعهد محیط کار شرکت آن را نمی‌خرند؟ شاید رفتار سازمانی مؤثر بتواند به خوب‌نگه داشتن محصول در بلندمدت کمک کند. این استدلال را به صورت برعکس نیز می‌توان بیان کرد. اگر شرکتی یک محصول بد دارد آیا این درست نیست که مردم بدون توجه به شاد و بانگیزه بودن یا تعهد محیط کار آن را نخواهند خرید؟ مجدداً، شاید مدیریت رفتار سازمانی مؤثر بتواند به بهتر شدن محصول در بلندمدت و به صورت پله به پله کمک کند.

به این سؤال عامه‌پسند درباره صنعت خودرو توجه کنید: کدام دو شرکت خودرو سازی در زمینه تکنولوژی خودرو بالاترین امتیاز را توسط H.D power در سال ۲۰۱۶ دریافت کردند؟ یکی از آنها BMW بود. آیا می‌توانید دومی را حدس بزنید؟ پاسخ هیوندای (بله، هیوندای) است. تمرکز این بررسی‌ها روی امکانات سرگرمی، قابلیت اتصال، تعیین مسیر، پیشگیری از تصادف، دستیار راننده و راحتی بود. خودروساز کره جنوبی مسیر طولانی را از زمانی که کم‌دین Taya Leno یک خودروی هیوندای را به یک سورتمه کوچک تشبیه کرد، طی کرده است («این خودرو هیچ فضایی ندارد، شما باید اون رو هل بدین تا حرکت کنه و فقط هم ته دره میره»).



©Dave Martin/AP Images

تصویر ۱-۱ مدل‌های هیوندای تولیدشده در مونتگومری

امروزه خودروهای سوناتا و الانترای این شرکت در یک کارخانه مدرن مونتگومری (Montgomery) آلاباما (Alabama) تولید می‌شوند. ۳۰۰۰ کارمند در استخدام این کارخانه بوده و ساعتی ۱۷ دلار، آن هم به تازه‌واردان حقوق می‌دهد. اغلب افرادی که اخراج می‌شوند به دلیل تأکید زیاد شرکت به کیفیت است. تیم‌های کاری اختصاص یافته برای کیفیت تا هشت لایه گسترش

یافته‌اند و تقریباً تمام کارمندان در برنامه‌های آموزشی به خصوصی که به مسائل کیفی مربوط هستند، ثبت‌نام شده‌اند.

برقراری یک استدلال مفهومی

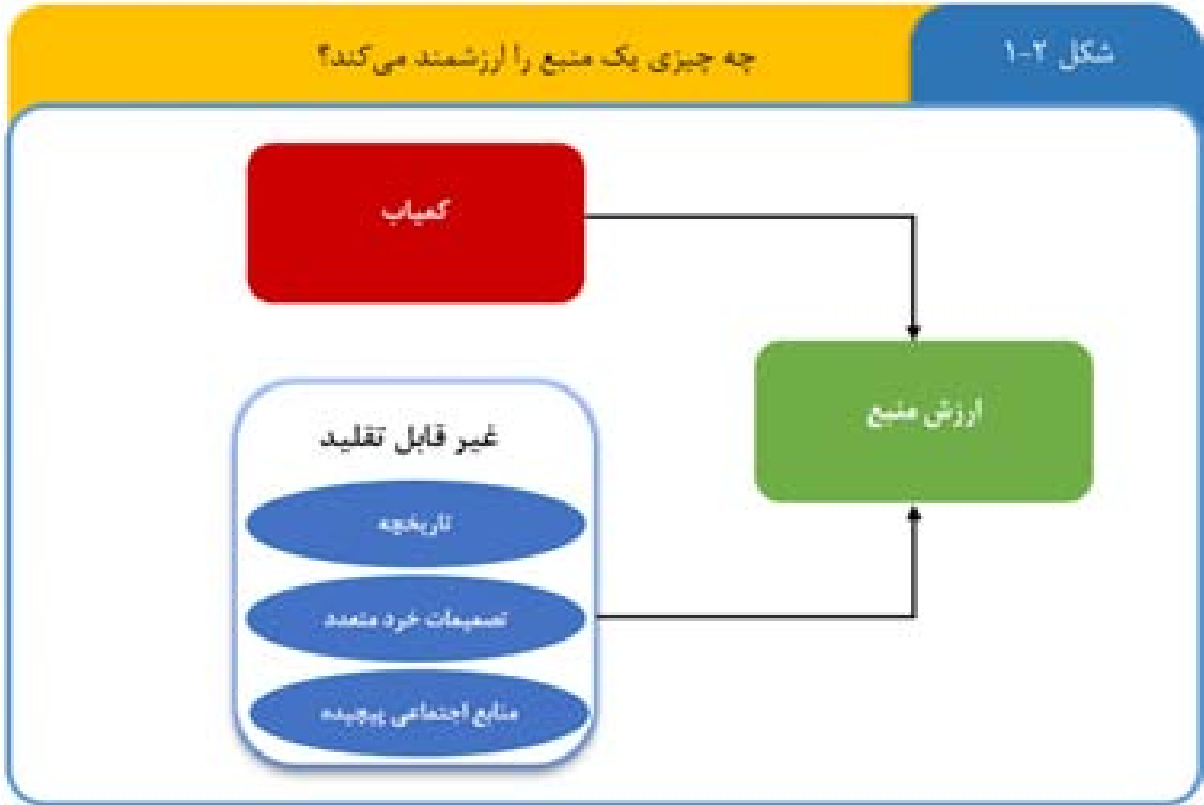
البته که نه باید تنها به خاطر باور قلبی بپذیریم که رفتار سازمانی اهمیت دارد و نه صرفاً دنبال شرکت‌های خاصی باشیم که به نظر از ادعای ما حمایت می‌کنند. در عوض، چیزی که نیاز داریم یک استدلال مفهومی از این است که چرا رفتار سازمانی ممکن است سودآوری یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. چنین استدلالی براساس **دیدگاه منبع محور** سازمان‌ها است. این دیدگاه به توصیف این می‌پردازد که دقیقاً چه چیزی منابع را ارزشمند می‌کند- که چیزی است که این منابع را قادر می‌سازد تا در بلندمدت برای شرکت سود ایجاد کنند. منابع یک شرکت شامل منابع مالی (درآمد، سرمایه و ...) و فیزیکی (ساختمان‌ها، ماشین‌آلات و تکنولوژی) است، اما شامل منابع مربوط به رفتار سازمانی، مانند دانش، توانایی و خرد نیروی کار و حتی وجهه، فرهنگ و حق امتیازهای سازمان نیز می‌شود.

طبق شکل ۱-۲، براساس دیدگاه منبع محور ارزش منابع به چندین عامل بستگی دارد. به عنوان مثال، یک منبع هنگامی که کمیاب است، ارزشمندتر است. الماس، نفت، کارت‌های بیس‌بال قدیمی و ... گران قیمت هستند، دقیقاً به خاطر این که کمیاب‌اند. افراد خوب هم کمیاب‌اند. از خود پرسید چند درصد از افرادی که با آن‌ها کار کرده‌اید با استعداد، با انگیزه، را ضی و از اعضای خوب تیم بوده‌اند؟ در سازمان‌ها، شهرها یا بازار کارهای بسیاری، چنین کارمندانی مواردی استثناء هستند. اگر افراد خوب واقعاً کمیاب هستند، پس مدیریت مؤثر رفتار سازمانی به عنوان یک منبع ارزشمند اثبات می‌شود.

همچنین دیدگاه منبع محور بیان می‌دارد که یک منبع هنگامی که **غیر قابل تقلید** باشد، ارزشمندتر است، یعنی کسی نتواند از آن تقلید کند. اگر رقبا به اندازه کافی بودجه داشته باشند، بسیاری از منابع شرکت‌ها می‌توانند مورد تقلید قرار گیرند. به عنوان مثال، شکل جدیدی از تکنولوژی می‌تواند برتری کوتاه مدتی برای یک شرکت ایجاد کند، اما شرکت‌های رقیب نیز می‌توانند تکنولوژی جدید را جایگزین کنند. ابزار، روش‌های ساخت و تولید و تجهیزات را می‌توان تقلید و از استراتژی‌های بازاریابی تقلید کرد.

در عوض، تقلید از افراد خوب بسیار دشوار است همان طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده، سه دلیل وجود دارد که افراد غیر قابل تقلید می‌شوند.

تاریخچه



افراد یک **تاریخچه** ایجاد می‌کنند، مانند استخری همگانی از تجربه، خرد و دانش که به سازمان منفعت می‌رساند. تاریخچه قابل خرید نیست. به مثالی از خرده‌فروشی در صنعت الکترونیک توجه کنید. میکروسافت با الگوبرداری از اپل اولین فروشگاه خرده‌فروشی خود را در Scottsdale، Arizona در سال ۲۰۰۹ افتتاح کرد. شرکت امیدوار بود که فروشگاه‌ها شانس برای نمایش همزمان محصولات نرم‌افزاری

همراه با سخت‌افزار و محصولات بازی و سرگرمی ایجاد کنند. میکروسافت در سطح خرده‌فروشی با دشواری‌های زیادی همراه شد، چرا که اپل تجربه ۸ ساله‌ای پس از افتتاح اولین فروشگاهش در سال ۲۰۰۱ در Mclean، Virginia داشت. بنابراین، جایگاه میکروسافت در «منحنی یادگیری



©Mark Boster/Getty Images

تصویر ۱-۲ فروشگاه خرده‌فروشی میکروسافت

خرده‌فروشی» تقریباً متفاوت بود، به این معنی که باید با بسیاری از مسائل مشابهی دست به گریبان می‌شد که ایل سال‌ها قبل حل کرده بود.

تصمیمات متعدد

مفهوم تصمیمات خرد متعدد این ایده را به ذهن می‌رساند که افراد تصمیم‌های کوچک بسیاری را به صورت روزانه و هفتگی می‌گیرند. ممکن است بپرسید: «خب که چه؟» یا «چرا باید به تصمیمات کوچک اهمیت بدهید؟» برای پاسخ به این سؤال، از خود بپرسید چه تصمیمات بزرگی برای افتتاح فرو شگاه‌های خرده‌فروشی زنجیره‌ای گرفته می‌شوند؟ شاید مکان آنها یا شاید نما و حسی که ایجاد می‌کنند؟ مایکروسافت فرو شگاه‌های خود را نزدیک فرو شگاه‌های ایل افتتاح کرد و حتی در مورد نما هم تا حد زیادی تقلید کرد. به قول یکی از مشتریان‌ها، «مثل این که فرو شگاه مایکروسافت مانند فرو شگاه ایل برای جشن هالووین لباس پوشیده است». تصمیمات بزرگ قابلیت تقلید دارند، چنان که برای رقیبان قابل رویت بوده و برای متخصصان صنعت مشهود هستند. در مقابل، تصمیمات پشت پرده در فرو شگاه ایل برای مایکروسافت غیرقابل رویت‌تر هستند، علی‌الخصوص تصمیماتی که شامل استخدام و مدیریت کارمندان می‌شوند. به نظر می‌رسد ایل از برتری غیر قابل تقلید که چنین تصمیماتی می‌توانند ایجاد کنند، آگاهی دارد. در تحقیقی که در مورد مدیریت نیروی کار در ۲۰ شرکت برتر آمریکا انجام شد و شامل مطالعه مدیران اجرایی بالادستی بخش‌های منابع انسانی بود، نکته جالب توجه این که بخش مربوط به مدیران ایل مرموز بوده و توضیح داده شده بود که شرکت مدیر منابع انسانی خود را در خفا نگه داشته و از هرگونه پاسخ به پرسش‌های پیرامون مشارکت منابع انسانی در وضعیت مطلوب شرکت خودداری می‌کند.

منابع اجتماعی پیچیده

همچنین افراد منابع اجتماعی پیچیده‌ای مانند فرهنگ، کار تیمی، اعتماد و شهرت را ایجاد می‌کنند. این منابع اصطلاحاً «اجتماعی پیچیده» نامیده می‌شوند؛ چرا که همیشه نمی‌توان مشخص کرد که «چگونه ایجاد شده‌اند»، با وجود این که مشخص است سازمان‌ها آنها را دارند (یا ندارند). یکی از برتری‌هایی که ایل نسبت به مایکروسافت در رقابت خرده‌فروشی دارد، مربوط به جذابیت و اشتیاق برانگیز بودن محصولات نظیر آیفون، آپید، مک‌بوک و ساعت مچی ایل است. این محصولات یک «عامل سری» دارند که مشتریان را به فرو شگاه می‌کشاند و از طرفی، خود ایل در فهرست شرکت‌های تحسین شده دنیا در مجله فورچون قرار می‌گیرد. رقبایی مانند مایکروسافت نمی‌توانند به راحتی خصوصیات صمیمیت یا تحسین شدن را به دست آورند. این‌ها منابع پیچیده‌ای هستند که به صورت ناآشکار و مرموز تکامل می‌یابند.

شواهد پژوهشی

بنابراین، ما می‌توانیم در مورد تأثیرگذاری رفتار سازمانی روی سودآوری سازمان یک استدلال مفهومی داشته باشیم. افراد خوب هم کمیاب و هم غیرقابل تقلید بوده و در نتیجه منبعی ارزشمند برای ایجاد مزیت رقابتی هستند. با وجود این، استدلال‌های مفهومی سودمند هستند، اما اگر اطلاعات گردآوری شده‌ای وجود داشته باشد که از این استدلال حمایت کنند، بهتر خواهد بود. خوشبختانه، شواهد بسیاری از طریق پژوهش به دست آمده‌اند که از اهمیت و ضرورت رفتار سازمانی برای عملکرد شرکت حمایت می‌کنند. پژوهش‌های متعددی در مورد این مسئله صورت گرفته که هر یک رویکرد به خصوصی را به کار می‌گیرند.

پژوهشی با بررسی مدیران اجرایی ۹۶۸ شرکت سهامی عام دارای ۱۰۰ کارمند یا بیشتر انجام گرفت. این بررسی امور کاری به اصطلاح با عملکرد بالا را ارزیابی کرد - خط مشی‌های رفتار سازمانی که سودمند بودن آن‌ها برای عملکرد سازمان بین عموم پذیرفته شده است.

این تحقیق از ۱۲ سؤال تشکیل شده بود که در مورد ترکیبی از استخدام، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، آموزش، مدیریت عملکرد و مسائل مربوط به انگیزه پرسش می‌شد و هر سؤال در مورد این بود که هر کدام این موارد چه سهمی از نیروی کار شرکت را در برمی‌گیرد. جدول ۲-۱ تعدادی از سوالاتی را نشان می‌دهد که برای ارزیابی معیارهای کار با عملکرد بالا استفاده شدند (و این که هر معیار در کدام فصل کتاب به طور مفصل تشریح شده است). همچنین در این مطالعه اطلاعات دیگری از هر شرکت جمع‌آوری شد: میانگین نرخ تغییر نیروی کار سالانه، سطح بهره‌وری (فروش به ازای هر کارمند)، ارزش بازار و سودآوری شرکت. نتایج نشان داد که افزایش یک واحدی در میزان نیروی کار درگیر در هر کدام از معیارهای بالا با کاهش تقریبی ۷ درصد تغییر نیروی کار، ۲۷۰۰۰ دلار فروش بیشتر به ازای هر کارمند، ۱۸۰۰۰ دلار افزایش در ارزش بازار و ۳۸۰۰ دلار افزایش سود همراه بود. به طور ساده، معیارهای رفتار سازمانی بهتر با عملکرد بهتر شرکت همراه می‌شد. اگرچه در اهمیت تغییر نیروی کار، بهره‌وری، ارزش بازار و سودآوری شکی نیست، پژوهش دیگری نتیجه دیگری را بررسی کرد که حتی بنیادی‌تر است: بقای شرکت. پژوهش روی بررسی ۱۳۶ بنگاه غیر مالی که در سال ۱۹۸۸ سهام آن‌ها عرضه اولیه (IPO) شد، تمرکز کرد. بنگاه‌هایی که تازه عرضه اولیه می‌شوند، معمولاً تاریخچه کوتاهی داشته و برای رشد به ورود نقدینگی یا معرفی تکنولوژی جدید نیاز دارند. به جای ایجاد یک پرسشنامه، پژوهشگران گزارش‌های تهیه شده هر شرکت را بررسی کردند (نهاد ناظر بر بورس شرکت‌ها را به ارائه اطلاعات صحیح و درست ملزم می‌کند و شرکت‌ها باید در قبال هر اطلاعات نادرستی که به سرمایه‌گذاران می‌دهند، پاسخگو باشند). پژوهش‌گران هر گونه اطلاعاتی در گزارش‌ها را شناسایی کردند که می‌توانست به نوعی به مباحث رفتار سازمانی اشاره داشته باشد. مثال‌های بهادادن به مباحث رفتار سازمانی شامل توصیف کارمندان به عنوان یک منبع برای مزیت رقابتی در بیانیه مأموریت و استراتژی، تأکید بر آموزش و ادامه تحصیل، داشتن یک مدیر منابع انسانی و تأکید بر داشتن کارمندان

تمام وقت و نه قراردادی و پاره وقت می شد. در سال ۱۹۹۳، ۸۱ شرکت از ۱۳۶ شرکت تحت بررسی در کسب و کار باقی ماندند (۶۰ درصد). سؤال کلیدی این است که آیا بهادادن به رفتار سازمانی بقا یا عدم بقای شرکتی را پیش بینی کرد؟ نتایج نشان داد که شرکت‌هایی که به رفتار سازمانی بها می‌دادند به میزان ۱۹ درصد نرخ بقای بیشتری نسبت به شرکت‌های دیگری داشتند که بها نمی‌دادند.

پژوهش سوم فهرست ۱۰۰ شرکت برتر برای کار مجله فورچون را بررسی کرده که از سال ۱۹۹۸ هر ساله منتشر می‌شود. اگر ۱۰۰ شرکت حاضر در فهرست واقعاً معیارهای رفتار سازمانی خوبی داشته باشند و اگر معیارهای رفتار سازمانی خوب موجب سودآوری بهتر شوند، بنابراین، ۱۰۰ شرکت برتر بایستی سودآوری بهتری ثبت کرده باشند. برای بررسی این فرضیه، پژوهشگران یک فهرست قدیمی را انتخاب کرده و برای هر شرکت موجود در فهرست یک شرکت مشابه پیدا کردند. شرکت مشابه، شبیه‌ترین شرکت از نظر صنعت و اندازه در سال مورد بررسی محسوب می‌شد، البته با این شرط که در فهرست‌های ۱۰۰ شرکت برتر حضور نیافته باشد. این فرآیند اساس دو گروه از شرکت‌هایی را تشکیل داد که تنها تفاوت آن‌ها حضور در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر بود. پس از آن، سودآوری شرکت‌های این دو گروه با هم مقایسه شد. نتایج نشان داد که ۱۰۰ شرکت برتر از شرکت‌های مشابه خود سودآورتر بودند. در واقع، مجموع بازده سرمایه‌گذاری برای پورتفولیوی شامل ۱۰۰ شرکت برتر بازده دو برابری نسبت به بقیه بازار ایجاد کرده بود.

فصل مربوطه	سؤالات پژوهشی
۲	چه نسبتی از کل شغل‌های نیروی کار به تهیه تحلیل رسمی شغل اختصاص یافته است؟
۲	چه نسبتی از نیروی کار به طور منظم از نظر نگرش مورد بررسی قرار گرفته‌اند؟
۶	چه نسبتی از نیروی کار به برنامه‌های انگیزشی و به اشتراک‌گذاری منابع دسترسی دارند؟
۸ و ۱۰	میانگین ساعاتی که یک کارمند معمولی طی یک سال گذشته آموزش دیده، چقدر است؟
۲	چه نسبتی از نیروی کار به سیستم حل و فصل شکایات و تعارضات و یا دستورالعمل‌های ثبت رسمی شکایت دسترسی دارند؟
۹ و ۱۰	چه نسبتی از نیروی کار پیش از استخدام، آزمون استخدام را پشت سر گذاشته‌اند؟
۶	از ارزیابی عملکرد چه نسبتی از نیروی کار در تعیین پرداختی و حقوقشان استفاده شده است؟

۱۰۰ شرکت برتر برای کارکردن در سال ۲۰۱۷		جدول ۱-۲
۶۳. دلتا	۲۳. بی دلبوسی	۱. گوگل
۶۴. دلویت	۲۴. هیلتون	۲. وگمانز
۶۸. کولیک تریپ	۲۸. ری	۳. بوستون کنوالتینگ
۶۹. امریکن اکسپرس	۲۹. ای	۴. بیزد
۷۲. ایکیا	۳۲. هیات	۵. ادوارد جونز
۷۹. فر سیزنز	۳۳. ماریوت	۶. جن تک
۸۴. مایو کلینیک	۴۸. چیزکینگ فکتوری	۱۰. کولینجن لوز
۸۸. اکسچر	۴۹. کاننبر استور	۱۲. کی بی ام جی
۹۱. آفلاک	۵۰. مارس	۱۳. اینتویت
۹۲. ای تی اند تی	۵۴. نیشن واید	۱۵. اس ای اس
۹۴. نورداستورم	۵۸. هول فودز	۱۷. کینتال وان
۹۹. فداکس	۶۲. گلدمن ساکس	۲۱. پابلیکس

بنابراین، سختی کار کجاست؟

به نظر می‌رسد این مدرک پژوهشی به وضوح از این استدلال مفهومی حمایت می‌کند که افراد خوب یک منبع ارزشمند برای شرکت ایجاد می‌کنند. به نظر رفتار سازمانی خوب برای سودآوری شرکت اهمیت دارد. ممکن است این سؤال برای شما پیش بیاید: «سختی کار کجاست؟» چرا همه شرکت‌ها آن‌گونه که توجه را به حسابداری، مالی، بازاریابی، تکنولوژی، دارایی‌های فیزیکی و ... معطوف می‌کنند، مدیریت مؤثر رفتار سازمانی را در اولویت‌های خود قرار نمی‌دهند؟ برخی شرکت‌ها در مدیریت افراد خود مشکل دارند، چرا این‌گونه است؟ یک دلیل این است که رفتار سازمانی مانند یک گلوله سحرآمیز نیست که به خودی‌خود باعث افزایش سودآوری شود. در عوض، مدیریت مؤثر رفتار سازمانی نیازمند این باور است که چندین معیار مختلف در کنار تعهد بلندمدت به بهبود این معیارها مهم هستند. این قضیه را می‌توان با عنوان **قاعده یک هشتم** به صورت زیر خلاصه کرد:

باید این نکته را در ذهن داشت که نیمی از سازمان‌ها ارتباط بین چگونگی مدیریت افراد خود و سودی را که به دست می‌آورند، باور نخواهند کرد. نیمی از آن‌هایی که این ارتباط را دیده‌اند، آنچه را که سازمان‌های بسیاری انجام داده‌اند، الگوبرداری کرده و تلاش می‌کنند تا مشکل خود را با یک تغییر کوچک حل کنند، نه این که به دنبال فهمیدن این باشند که مدیریت مؤثر افراد نیازمند یک رویکرد جامع و نظام‌مند است. شاید تنها نیمی از شرکت‌هایی که تغییرات جامع انجام می‌دهند، به مدت زمان کافی روی معیارهای

خود پافشاری و استمرار دارند تا این که واقعاً به منافع اقتصادی برسند. چون یک دوم ضربدر یک دوم ضربدر یک دوم برابر با یک هشتم می‌شود. در بهترین حالت ۱۲ درصد از سازمان‌ها به واقع چیزی را که برای سودسازی از طریق اولویت‌دادن به افراد لازم است، عملی خواهند کرد.

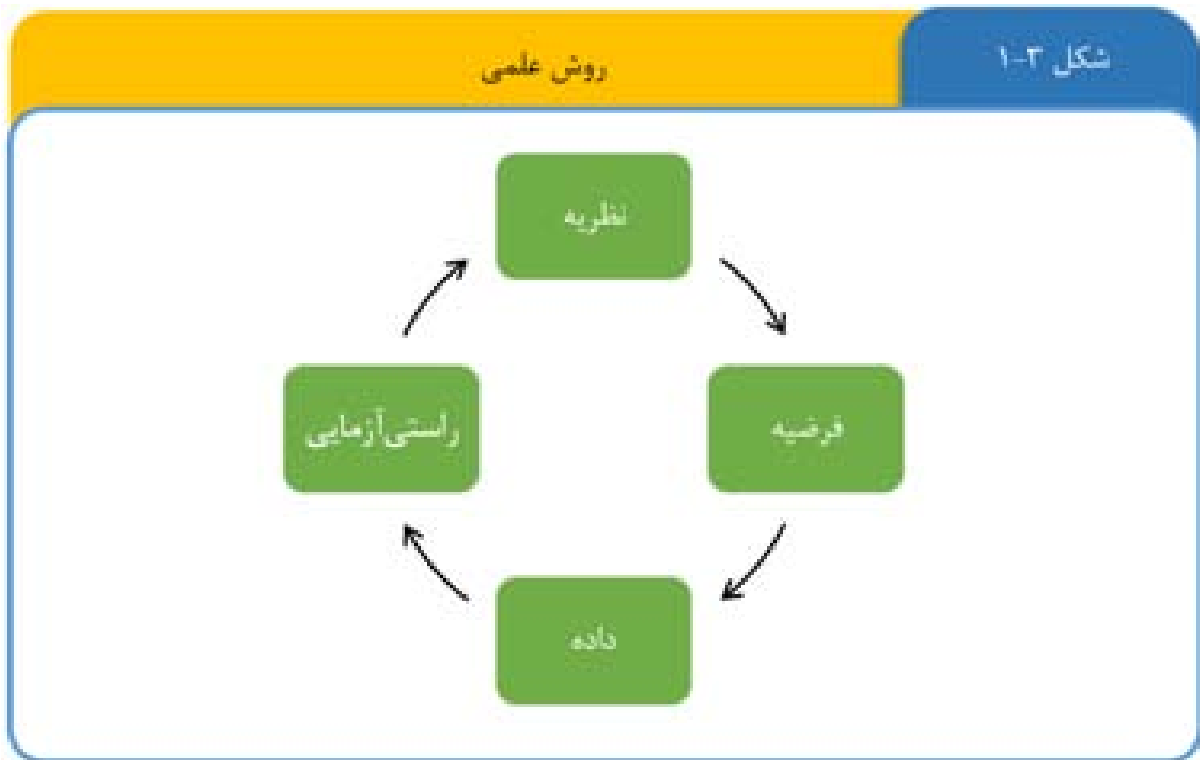
مدل یکپارچه رفتار سازمانی که ساختار اصلی این کتاب است با در نظر داشتن این قانون یک هشتم طراحی شده است. شکل ۱-۱ نشان می‌دهد که عملکرد شغلی بالا تنها به انگیزه کارمندان وابسته نبوده و به ایجاد سطوح بالای رضایت، مدیریت مؤثر، استرس، ایجاد یک فضای سرشار از اعتماد و متعهد به یادگیری کارمندان نیز بستگی دارد. ناتوانی در عملی کردن هر یک از موارد ذکر شده می‌تواند مانع اثربخشی هر یک از مفاهیم دیگر در مدل شود. البته این ذات نظام‌مند حقیقت دیگری از رفتار سازمانی را آشکار می‌کند: اغلب اوقات سر و سامان‌دادن به شرکت‌هایی که معضلات رفتار سازمانی دارند، دشوار است. چنین شرکت‌هایی اغلب در هر زمینه و در سطوح مختلف دچار مشکل هستند.

مطالبی را که از رفتار سازمانی می‌دانیم، از کجا آمده‌اند؟

اکنون که رفتار سازمانی را توصیف کرده‌ایم و چرایی اهمیت مطالعه آن را توضیح داده‌ایم، وقت آن رسیده که به این موضوع بپردازیم که آنچه از رفتار سازمانی می‌دانیم، چگونه یاد گرفته‌ایم؛ به عبارت دیگر، دانش موجود در این کتاب از کجا آمده است؟ برای پاسخ به این سؤال، ابتدا باید بررسی کنیم که مردم چگونه در مورد هر چیزی می‌دانند. فلاسفه عنوان می‌کنند که چند راه مختلف برای دانستن چیزها وجود دارد:

- **روش تجربی:** مردم به برخی باورها اعتقاد راسخ دارند، چرا که با تجربه و مشاهدات شخصی آن‌ها سازگاری محکم دارد.
- **روش شهودی:** مردم به برخی باورها اعتقاد راسخ دارند؛ چرا که تنها دلیل درست دارند، یعنی بدیهی بوده یا به خودی خود واضح هستند.
- **روش مرجعیت:** مردم به برخی باورها اعتقاد راسخ دارند؛ چرا که چند مقام رسمی، واسطه یا منبع گفته‌اند که این‌گونه است.
- **روش علمی:** مردم برخی باورها را می‌پذیرند، چرا که مطالعات علمی با استفاده از یک سری نمونه‌ها و روش‌ها نتیجه مشابه را تکرار کرده‌اند.

به این فرضیه توجه کنید: داشتن پذیرش اجتماعی، به شکلی که تحسین و قدردانی عموم برای رفتارهای خوب را در پی داشته باشد عملکرد و تعهد واحدهای کاری را افزایش خواهد داد. شاید احساس



کنید که درستی این ادعا را می‌دانید، به خاطر این که همواره خود شما پاسخ خوبی نسبت به تحسین و پذیرش داشته‌اید. شاید هم به خاطر این که یک امر بدیهی است. بالاخره بعد از اندکی تحسین از طرف عموم چه کسی سخت‌تر کار نخواهد کرد؟ شاید هم به خاطر این که یک رئیس مورد احترام که در گذشته داشته‌اید فضیلت تحسین و پذیرش عموم را ارج می‌نهاده است.

به هر حال، روش‌های تجربی، شهودی و مرجعیت ممکن است شما را به این باور مخالف رهنمون کرده باشند که داشتن پذیرش اجتماعی هیچ تأثیری بر عملکرد و تعهد واحدهای کاری ندارد. ممکن است به خاطر این باشد که تحسین عموم همواره باعث معذب شدن یا خجالت‌زدگی شما شده و شما را به نقطه‌ای رسانده باشد که تلاش کنید خصوصاً رفتارهای مؤثر را مخفی کنید تا این که توسط رئیس‌تان در کانون توجه قرار نگیرید. یا این که با وجود کارمندانی که به جای تمجیدهای کلامی به دنبال انگیزاننده‌های مالی هستند، منطقی به نظر برسد پذیرش اجتماعی کم ارزش تلقی شود یا شاید بهترین رئیسی که تا به حال برای او کار کرده‌اید در عمر خود هیچ‌گاه کارمندان خود را تحسین و تمجید نکرده و آن‌ها نیز همواره برای او به سختی کار می‌کرده‌اند. از دیدگاه یک دانشمند، واقعاً مهم نیست که تجربه، شهود و مرجعیت چه پیشنهادی می‌دهند. فرضیه بایستی با استفاده از داده‌ها تحت آزمون قرار گیرد؛ به عبارت دیگر، دانشمندان صرفاً فرض نمی‌کنند که باورهایشان دقیق است، در عوض، اذعان دارند که باید به صورت علمی سنجیده شوند.

مطالعات علمی بر پایه روش علمی هستند که اولین بار توسط آقای Francis Bacon در قرن ۱۷ معرفی شد و شکل ۱-۳ اقتباسی از آن است. روش علمی با تئوری علمی آغاز شده و به عنوان مجموعه‌ای از

اظهارات - هم کلامی و هم نمادین - تعریف می‌شود که تعیین می‌کند متغیرها چرا و چگونه به هم مربوط بوده و هم این که تحت چه شرایطی باید (یا نباید) به هم مربوط باشند. به طور ساده‌تر، یک تئوری داستانی را بازگو کرده و عناصری مانند چه کسی، چه چیزی، کجا، کی و چرا را فراهم می‌کند که در مقالات مجله‌ها یا روزنامه‌ها قابل مشاهده هستند. تئوری‌ها غالباً با نمودارهایی خلاصه می‌شوند، جعبه‌ها و پیکان‌هایی که به صورت گرافیکی روابط بین متغیرها را توصیف می‌کنند. مدل یکپارچه ما از رفتار سازمانی در شکل ۱-۱ چنین نموداری را ارائه می‌کند و در فصل‌های باقیمانده کتاب هم تعداد زیادی خدمت شما ارائه خواهد شد.

یک دانشمند می‌تواند یک تئوری بسازد که توضیح دهد چرا پذیرش اجتماعی ممکن است عملکرد تعهد واحدهای کاری را تحت تأثیر قرار دهد. این تئوری از چه منابعی ساخته می‌شود؟ یک منبع درون‌نگری است، به خاطر این که دانشمندان اجتماعی در واقع همان کسانی هستند که مطالعه می‌کنند. به هر حال، تئوری‌ها ممکن است از طریق مصاحبه‌های متعدد با کارمندان یا مشاهدات، یادداشت‌ها و مطالعه اسناد شرکت برای یافتن عناصر داستانی یک تئوری ساخته شوند. حتی تئوری امکان دارد از طریق مرور ادبیات تحقیقاتی ساخته شوند که یافته‌های مطالعات قبلی را به منظور یافتن الگوها یا مضامین کلی می‌آزمایند.

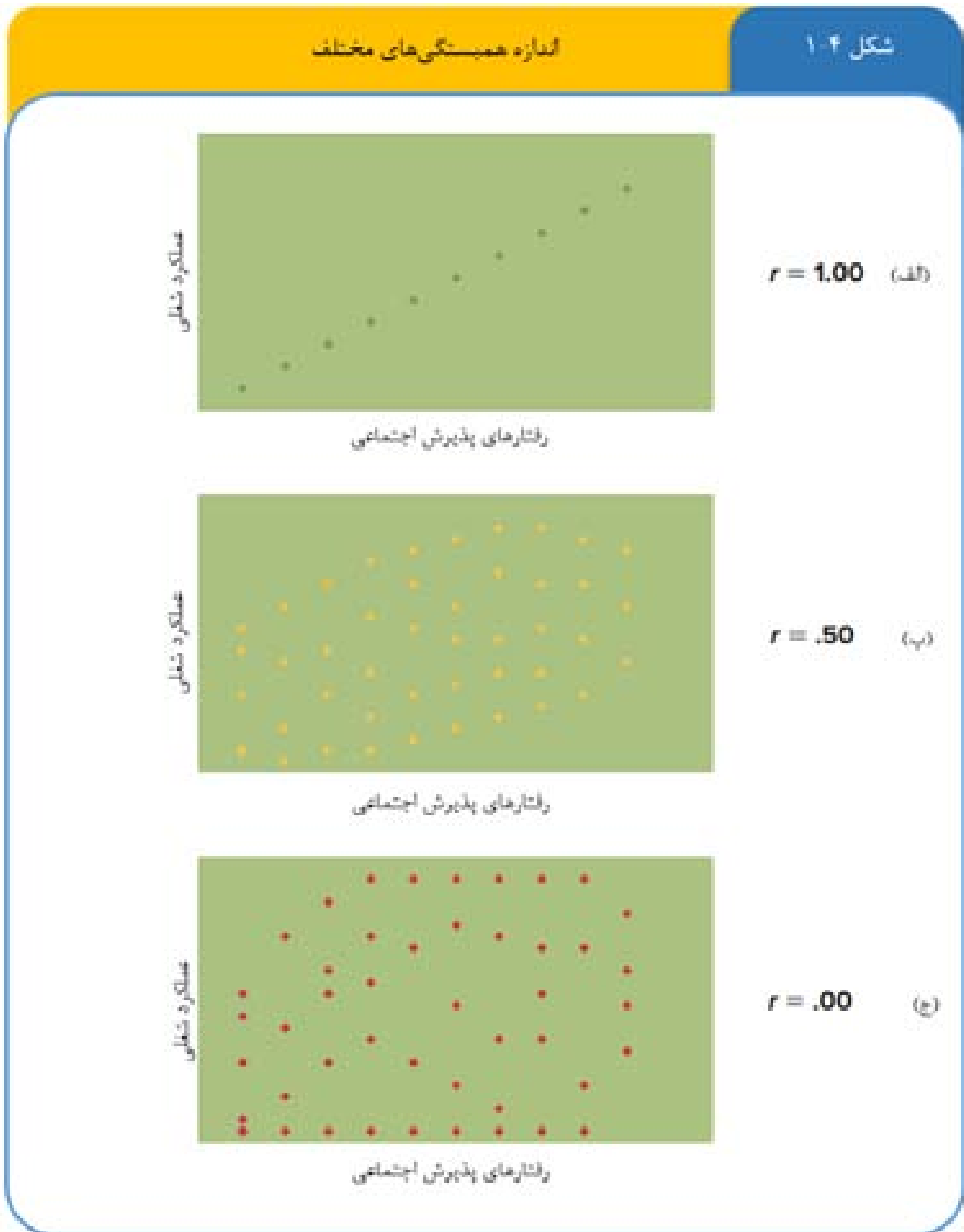
اگرچه بسیاری از تئوری‌ها جالب، منطقی یا تأمل برانگیز هستند، بسیاری نیز به نظر کاملاً غلط هستند. با این همه تئوری‌های عملی زمانی فرض می‌کردند که زمین صاف بوده و خوردشید دور آن در گردش است. نمونه مربوط به بحث ما مربوط به زمانی است که تئوری‌های رفتار سازمانی استدلال می‌کردند که پول یک انگیزاننده مؤثر نیست و بهترین روش برای ساختاریافته کردن شغل‌ها این است که آن‌ها را تا حد امکان ساده و معمولی نمود. تئوری‌ها پس از آن باید تحت آزمون قرار گیرند تا صحت فرضیه‌های آن‌ها را سستی‌آزمایی شود. همان طور که در شکل ۳-۱ نشان داده شده، در روش علمی نیاز است که تئوری‌های استفاده شده فرضیه‌هایی را ایجاد کنند. فرضیه‌ها به صورت تخمین‌هایی نوشته شده هستند که روابط بین متغیرها را مشخص می‌کنند. به عنوان مثال، یک تئوری در مورد پذیرش اجتماعی برای ایجاد چنین فرضیه‌ای می‌تواند استفاده شود: «رفتارهای پذیرش اجتماعی از طرف مدیران ارتباط مثبتی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی واحد خودشان دارد.» این فرضیه، رابطه بین پذیرش اجتماعی و عملکرد واحد را به نوعی به صورت سیاه و سفید بیان می‌کند. فرض کنید یکی از اعضای خانواده‌ای صاحب فست‌فود زنجیره‌ای با ۲۱ شعبه به شما اجازه تست این فرضیه را در این رستوران‌ها بدهد. شما تصمیم می‌گیرید که مدیران برخی شعب را برای استفاده از پذیرش اجتماعی به عنوان ابزاری برای تقویت رفتارها آموزش دهید. در ضمن، شعب دیگر را بدون تغییر رها می‌کنید تا به نوعی گروه کنترل تشکیل داده باشید. سپس شما با مشاهده مدیران در بازه‌های زمانی مختلف طی مدت نه ماه تعداد کل رفتارهای پذیرش اجتماعی را که آن‌ها نشان داده‌اند، ثبت می‌کنند. سپس در نه ماه بعد، عملکرد شغلی در هنگام فروش به افرادی که از اتومبیل پیاده نمی‌شوند را

بررسی کرده و دقایقی را که طول می کشد تا یک مشتری به رستوران نزدیک شده، سفارش داده، پرداخت کرده و محل را ترک کند، ثبت می کنید. شما تعهد واحد کاری را نیز با ثبت نرخ ماندن کارمندان طی نه ماه بعد اندازه می گیرید.

اکنون چگونه می توانید بگویید که درستی فرضیه شما مورد قبول است یا نه؟ شما می توانید با سنجیدن همبستگی بین رفتارهای پذیرش اجتماعی و مدت زمان خرید بدون پیاده شدن از اتومبیل و نیز همبستگی بین رفتارهای پذیرش اجتماعی و تغییر کارمندان، داده ها را تحلیل کنید. یک همبستگی که به اختصار با حرف ۲ نشان داده می شود، رابطه آماری بین دو متغیر را توصیف می کند. همبستگی ها می توانند مثبت یا منفی باشند و در محدوده ۰ (هیچ رابطه آماری وجود ندارد) تا ۱ (یک رابطه آماری کامل) قرار گیرند. یک صفحه گسترده با دو ستون عدد را تصور کنید. ستون اول تعداد کل رفتارهای پذیرش اجتماعی را برای هر ۲۱ شعبه و ستون دیگر میانگین زمان خرید بدون پیاده شدن از اتومبیل برای همان ۲۱ شعبه را در بر می گیرد. بهترین راه برای این که نسبت به همبستگی درکی پیدا کنیم، توجه به نمودار پراکندگی است، نموداری که از این دو ستون عدد ساخته شده است. شکل ۴-۱ سه نمودار پراکندگی را نشان می دهد که هر نمودار میزان همبستگی متفاوتی را توصیف می کند. قوت یک همبستگی را می توان از میزان فشردگی نمودار پراکندگی آن متوجه شد. قسمت الف یک همبستگی کامل ۱ را نشان می دهد، به این معنی که پذیرش اجتماعی به طور کامل و بدون خطا زمان خرید بدون پیاده شدن از اتومبیل را تخمین می زند.

قسمت (ب) همبستگی ۰/۵ را نشان می دهد روند موجود در داده ها از (الف) کمتر واضح است، ولی هنوز هم می توان با چشم دید. در آخر، قسمت (ج) همبستگی ۰ را نشان می دهد، یعنی ذاتاً رابطه آماری وجود ندارد. فهم همبستگی مهم است، چرا که سؤالات رفتار سازمانی طبیعتاً به صورت بله یا خیر نیستند. به عنوان مثال، سؤال این نیست که «آیا پذیرش اجتماعی منجر به عملکرد شغلی بالا می شود؟»، در عوض این گونه است: «تا چه حدی پذیرش اجتماعی منجر به عملکرد شغلی بالا می شود؟» همبستگی عددی را فراهم می کند که این عدد پاسخی برای سؤال «تا چه حدی» بیان می کند.

بنابراین، همبستگی بین پذیرش اجتماعی و عملکرد شغلی (و بین پذیرش اجتماعی و تعهد سازمانی) چه مقدار است؟ در واقع، مطالعه ای مشابه نمونه ذکر شده انجام شده که نمونه آن ۲۱ رستوران King Burger با ۵۲۵ کارمند بوده است و همبستگی بین پذیرش اجتماعی و عملکرد شغلی ۰,۲۸ بود. رستوران هایی که در پذیرش اجتماعی آموزش دیدند در ۹ ماه بعد میانگین زمان ۴۴ ثانیه را در ارائه خدمات به افرادی که سوار بر اتومبیل سفارش می دادند، ثبت کردند، در حالی که گروه های کنترلی ۶۲ ثانیه را ثبت کردند. همبستگی بین پذیرش اجتماعی و نرخ ماندن کارمندان ۰,۲ بود. رستوران هایی که در پذیرش اجتماعی آموزش دیدند در نه ماه بعدی نرخ ماندن ۱۶ درصد بهتر از کارمندان گروه های کنترلی را ثبت



کردند. همچنین در این مطالعه، یک روش «پرداخت در ازای عملکرد» نیز در زیرگروهی از رستوران‌ها به کار گرفتند؛ و پی بردند که تأثیرات پذیرش اجتماعی به قوت تأثیرات انگیزاننده مالی بود.

البته ممکن است بپرسید که آیا همبستگی‌های ۰/۲۸ یا ۰/۲۰ قابل تأمل هستند یا نه؟ برای درک این اعداد، ابتدا به چند مفهوم دیگر توجه کنید. جدول ۴-۱ تعدادی همبستگی قابل تأمل از زمینه‌های علمی دیگر را ارائه می‌کند. چنانچه همبستگی بین قد و وزن تنها ۰/۴۴ است، همبستگی ۰/۲۸ بین پذیرش اجتماعی و عملکرد شغل آن چنان بد هم به نظر نمی‌رسد! در حقیقت در مطالعات رفتار سازمانی همبستگی ۰/۵ قوی در نظر گرفته می‌شود (صرفاً عددی از چیزها که می‌تواند احساس و عمل کارمندان را تحت تأثیر قرار دهد). یک همبستگی ۰/۳ متوسط تلقی می‌شود و بیشتر مطالعاتی که در این کتاب در مورد آن‌ها بحث شده، در این محدوده قرار می‌گیرند. در آخر، یک همبستگی ۰/۰۱ در مطالعات رفتار سازمانی ضعیف در نظر گرفته می‌شود. البته باید این نکته را ذکر کنیم که حتی همبستگی‌های ضعیف نیز اگر بتوانند رفتارهای هزینه‌بر مانند دزدی یا تخلفات اخلاقی را تخمین بزنند، می‌توانند مهم باشند. همبستگی ۰/۰۸ بین سیگار و سرطان شش در ۲۵ سال اخیر می‌تواند مثال خوبی از اهمیت همبستگی‌های کوچک باشد.

آیا این تحقیق به تنهایی بحث در مورد ارزش پذیرش اجتماعی برای عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را حل و فصل می‌کند؟ واقعاً نه، به چند دلیل: اول این که این تحقیق شامل ۲۱ رستوران با ۵۲۵ کارمند می‌شد و شاید اگر مکان‌های بیشتری مورد مطالعه قرار می‌گرفتند، نتیجه فرق می‌کرد. دوم این که فقط روی کارمندان رستوران‌ها تمرکز داشت. شاید مسئله منحصر به فردی در مورد چنین کارمندانی وجود داشته باشد که به طور خاص باعث واکنش آن‌ها به پذیرش اجتماعی می‌شود. سوم این که ممکن است مکان‌هایی که آموزش داده شدند، به دلیل دیگری غیر از پذیرش اجتماعی از مکان‌های کنترل تفاوت داشتند و این تفاوت در تفاوت‌های عملکردی نقش داشت. ممکن است این جمله را شنیده باشید: «همبستگی رابطه علت و معلولی را نمی‌رساند.» مشخص می‌شود که استدلال‌های علی - بیان این که یک متغیر واقعاً موجب دیگری می‌شود - نیازمند برقراری سه چیز است: اول این که دو متغیر همبستگی داشته باشند. دوم این که علت فرض شده بر معلول فرض شده در زمان مقدم باشد. سوم این که هیچ توضیح جایگزینی برای همبستگی

بعضی از همبستگی‌های قابل توجه		جدول ۴-۱
اندازه نمونه	r	همبستگی بین -
۱۶,۹۴۸	۰/۴۴	قد و وزن
۸,۴۸۸	۰/۱۴	اینپورفون و کاهش درد
۱,۰۲۳	۰/۱۱	آنتی‌هیستامین‌ها و کاهش عطسه
۳,۹۵۶	۰/۰۸	سیگار کشیدن و سرطان شش طی ۲۵ سال
۲,۶۴۹	۰/۰۸	عمل جراحی بای‌پس عروق کرونر و زنده ماندن به مدت ۵ سال



© AP/Wide World

تصویر ۱-۳ رستوران برگر کینگز

وجود نداشته باشد. ملاک سوم اغلب از طریق آزمایش قابل دست‌یابی است، جایی که محققان روی شرایطی که مطالعه در آن رخ می‌دهد، کنترل بیشتری دارند.

نکته مهم این است که از یک مطالعه تنها، یادگیری کمی حاصل می‌شود. بهترین راه برای تست یک تئوری اجرای مطالعات بسیاری است، به طوری که هر یک تا حد امکان با آن یکی که مقدم بر خودش بوده متفاوت باشد. بنابراین، اگر واقعاً خواستید تأثیرات پذیرش اجتماعی را مطالعه کنید، بایستی مطالعات مختلفی با انواع نمونه‌ها، اندازه‌گیری‌ها و نیز روش‌های تجربی و غیرتجربی انجام دهید. بعد از کامل کردن تمام این مطالعات می‌توانید به نتایج رجوع کرده و بین تمام نتایج مطالعات نوعی همبستگی میانگین بگیرید. این فرآیندی است که تکنیکی به نام **فرا تحلیل** (meta-analysis) انجام می‌دهد. این روش تمام همبستگی‌های یافته شده در مطالعات مربوط به یک ارتباط خاص را در نظر گرفته و یک میانگین وزن‌دار محاسبه می‌کند (به این صورت که همبستگی‌های به دست آمده از مطالعات با نمونه‌های آماری بزرگ‌تر وزن بیشتری نسبت به مطالعات به نمونه‌های کوچک‌تر دارند). روی تأثیرات پذیرش اجتماعی و عملکرد شغلی فراتحلیل صورت پذیرفته است. این تحلیل یک میانگین همبستگی ۰,۲۱ را بین مطالعات صورت گرفته در ۹۶ سازمان خدماتی مختلف نشان می‌دهد. این فراتحلیل پشتوانه‌های قانع‌کننده‌تری برای منافع بالقوه پذیرش اجتماعی نسبت به روش‌های تجربی، شهودی یا مرجعیت فراهم می‌کند.

در واقع، فراتحلیل پایه و اساسی برای مدیریت مبتنی بر شواهد ایجاد می‌کند، دیدگاهی که بر این دلالت دارد که یافته‌های علمی بایستی بنیانی برای تحصیل مدیریت ایجاد کنند؛ چنان که برای تحصیل طبابت این کار را می‌کنند. حامیان مدیریت بر پایه شواهد استدلال می‌کنند که منابع انسانی بهتر است به نوعی دپارتمان تحقیق و توسعه (R & D) برای مدیریت افراد تبدیل شود. یکی از مدافعان می‌گوید: «در دپارتمان تحقیق و توسعه شما به یک آزمایشگاه رفته، آزمایش می‌کنید و چیزی را یاد می‌گیرید که دیگران نمی‌دانند. آیا می‌توانید تصور کنید که تنها به آزمایشگاه تحقیق و توسعه یک شرکت داروسازی قدم گذاشته و از رئیس بخش شیمی در مورد یک مطالعه پراهمیت پرسیده و او در پاسخ بگوید که آنها چیزی در مورد ادبیات آن در شیمی نمی‌دانند؟» Verizon Business یکی از شرکت‌هایی است که به سمت مدیریت مبتنی بر شواهد حرکت کرده است. شرکت معتقد است که پول هزینه شده روی مسائل منابع انسانی برای طرح‌های جدید نیازمند چیزی فراتر از برهان مبتنی بر شهود است. تصمیمات آگاهانه‌تر از اجرای آزمایش‌های نظام‌مند در واحدهای کوچک‌تر یک سازمان نشأت می‌گیرند که با استفاده گسترده از داده‌های درونی، استخدام فارغ‌التحصیلان دکتری با تخصص مربوط و همکاری با افراد آکادمیک به دست می‌آید. چنین تلاش‌هایی اساسی برای استفاده از علم تجزیه و تحلیل به عنوان ابزاری برای مدیریت ایجاد می‌کنند، علمی که به عنوان استفاده از داده‌ها (به جای صرفاً اظهار نظر) به منظور کمک به تصمیم‌گیری تعریف می‌شود.

خلاصه: روند پیشرفت مطالب کتاب

فصل‌های پیش‌رو با نمایش مدل یکپارچه رفتار سازمانی شکل ۱-۱ شروع شده و به ترتیب پیامدهای فردی و ساز و کارهای فردی، گروهی و سازمانی که منجر به این پیامدها می‌شوند، ارائه خواهند شد. هر فصل با سه بخش پایان می‌پذیرد. بخش اول خلاصه‌ای از نمودار تئوری را فراهم می‌آورد که توضیح می‌دهد که چرا بعضی کارمندان مفهوم خاصی را بهتر از سایرین نشان می‌دهند. به عنوان مثال، نمودار خلاصه فصل ۴ توضیح خواهد داد که چرا بعضی از کارمندان در شغل خود از سایرین راضی‌تر هستند. همان‌طور که ما در اول این فصل توضیح دادیم دانستن «چرا» برای هر کارمندی که برای معنی بخشیدن به زندگی کاری خود تلاش می‌کند یا هر مدیری که برای ساختن محیط کار موثرتر تلاش می‌کند، بسیار مهم است. هر چند وقت یک بار برای توضیح نگرش‌ها و رفتارهای خودتان به خودتان زمان می‌گذارید؟ اگر شما خود را به عنوان فردی درون‌نگر قلمداد می‌کنید، ممکن است تا حدودی در مورد چنین سوالاتی فکر کرده باشید. ارزیابی‌های رفتار سازمانی به شما کمک خواهند کرد تا بدانید که چقدر اهل فکر کردن هستید. این قسمت در هر فصل ظاهر شده و به شما اجازه می‌دهد به دانش ارزشمندی درباره شخصیت، توانایی‌ها، نگرش‌های شغلی و سبک‌های رهبری خودتان دست یابید.

بخش پایانی بعدی نتایج فراتحلیل‌هایی را بیان می‌کند که روابط بین موضوع فصل و عملکرد شغلی و تعهد سازمانی را نشان می‌دهند. پس از مطالعه، در خواهید یافت که هریک از مباحث شکل ۱-۱ روابطی قوی، متوسط یا ضعیف با این پیامدها خواهند داشت. این دانش به شما کمک خواهد کرد که به چگونگی در کنار هم قرار گرفتن مباحث رفتار سازمانی پی ببرید و لذا خواهید دانست که باارزش‌ترین ابزار برای بهبود عملکرد و تعهد در محیط کار چه چیزهایی هستند. همان طور که پی خواهید برد، بعضی مباحث رفتار سازمانی تأثیر بیشتری بر نحوه عملکرد کارمندان در شغل‌های خود داشته، در حالی که بقیه تأثیر بیشتری بر مدت زمان ماندگاری کارمندان در سازمان‌های خود دارند. در آخر، بخش پایانی سوم چگونگی به کار بستن مطالب همان فصل را در یک سازمان واقعی و در سطح خاصی توضیح خواهد داد. به عنوان مثال، بخش انگیزه با یک بخش پایان می‌یابد که چگونگی استفاده از شیوه‌های پرداخت حقوق برای بیشینه کردن تلاش کارمندان را توضیح می‌دهد. چنانچه در حال حاضر مشغول به کار هستید، امیدواریم که این بخش‌های پایانی به شما کمک کنند که چگونگی استفاده از مفاهیمی که می‌خوانید را برای بهبود سازمان‌های خود یاد بگیرید. حتی اگر به کاری مشغول نیستید، این بخش‌های کاربردی یک دید اجمالی می‌دهند، خصوصاً برای زمانی که مفاهیم رفتار سازمانی را در هنگام شاغل شدن تجربه خواهید کرد.

ارزیابی‌ها

ارزیابی‌ها

این قسمت برای نشان دادن نحوه سنجش مفاهیم رفتار سازمانی در عمل طراحی شده است. در موارد بسیاری، این ارزیابی‌های رفتار سازمانی به طور بالقوه آگاهی ارزشمندی از نگرش‌ها، مهارت‌ها و شخصیت خودتان برای شما فراهم خواهند آورد. ارزیابی‌های رفتار سازمانی که در این فصل خواهید دید از چند بررسی متعدد تشکیل شده است. دو مفهوم هنگام ارزشیابی میزان خوب بودن ارزیابی‌های رفتار سازمانی حیاتی هستند: قابلیت اطمینان و اعتبار.

قابلیت اطمینان به عنوان درجه‌ای تعریف می‌شود که موارد مورد بررسی عاری از خطای تصادفی باشند. اگر موارد مورد بررسی قابل اطمینان باشند، آن‌گاه موارد مشابه به نتایج مشابهی منجر خواهند شد. اعتبار به عنوان درجه‌ای است که موارد مورد بررسی همان چیزی را که لازم است، ارزیابی می‌کنند. اگر موارد مورد بررسی معتبر باشند، آن‌گاه متخصصان موضوع مورد مطالعه با مناسب بودن موارد موافقت خواهند کرد.

درون‌نگری

شما تا چه حد درون‌نگر هستید؟ این ارزیابی به منظور اندازه‌گیری درون‌نگری – که گاهی اوقات خودآگاهی خصوصی نامیده می‌شود – طراحی شده که هدف آن معطوف کردن توجه به سمت فهم بهتر

رفتارها و نگرش‌های شما است. با استفاده از معیار پاسخ‌گویی داده شده، به هر سؤال پاسخ دهید. سپس عدد پاسخ‌های خود به سوال‌هایی که با خط درشت‌تر نوشته شده‌اند را از ۴ کم کنید، این اختلاف پاسخ جدید شما به سؤال خواهد بود. به عنوان مثال، اگر جواب اصلی شما به سؤال ۵، عدد ۳ است، پاسخ جیدتان ۱ (۳-۴) خواهد بود. پس از آن، اعداد پاسخ‌های خود به هر ۱۰ سؤال را جمع بزنید.

۴	۳	۲	۱	۰
کاملاً از خصوصیات من است.	تاحدودی از خصوصیات من است.	خنثی	تا حدودی از خصوصیات من نیست.	به هیچ وجه از خصوصیات من نیست.
			۱. من همواره تلاش می‌کنم که خودم را کشف کنم.	
			۲. در کل، من از خودم خیلی مطلع نیستم.	
			۳. من در مورد خودم زیاد تأمل می‌کنم.	
			۴. من اغلب تحت سلطه خیالات و افکار پوچ خود هستم.	
			۵. من هیچ‌وقت درون خودم ژرف‌نگری نمی‌کنم.	
			۶. در کل، من متوجه احساسات درونی خودم هستم.	
			۷. من به طور مداوم انگیزه‌های خودم را ارزیابی می‌کنم.	
			۸. من گاهی اوقات حس می‌کنم در جایی مشغول پاییدن خودم هستم.	
			۹. من نسبت به تغییرات خلق و خوی خودم هوشیار هستم.	
			۱۰. وقتی که روی حل مسئله‌ای کار می‌کنم، از نحوه ذهن خودم آگاهم.	

امتیازدهی و تفسیر

اگر جمع امتیازهای شما ۲۶ یا بیشتر است، درون‌نگری زیادی داشته و به شدت خودآگاه هستید. می‌توانید در این کتاب تئوری‌هایی را بیابید که به شما در فهم بهتر نگرش‌ها و احساسات در مورد زندگی کاری‌تان کمک کنند.

خلاصه فصل

۱-۱ رفتار سازمانی یک حوزه مطالعاتی است که به فهم و توضیح نگرش‌ها و رفتارهای افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها می‌پردازد. به طور ساده‌تر، رفتار سازمانی روی چرایی نحوه عملکرد افراد و گروه‌ها در سازمان‌ها، آن‌گونه که هستند، تمرکز دارد.

- ۱-۲ دو پیامد اصلی در رفتار سازمانی عملکرد شغلی و تعهد سازمانی هستند.
- ۱-۳ چند عامل بر عملکرد و تعهد تأثیر می‌گذارند که شامل ساز و کارهای فردی (رضایت شغلی، استرس، انگیزه، اعتماد، عدالت و اخلاق، یادگیری و تصمیم‌گیری)، خصوصیات فردی (شخصیت و ارزش‌های فرهنگی، توانایی)، ساز و کارهای گروهی (خصوصیات تیمی و تنوع، فرآیندهای تیمی و ارتباط، قدرت رهبری و مذاکره، سبک‌ها و رفتارهای رهبری) و ساز و کارهای سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی) است.
- ۱-۴ مدیریت مؤثر رفتار سازمانی می‌تواند به سودآوری بیشتر شرکت کمک کند، چرا که افراد خوب یک منبع ارزشمند هستند افراد خوب نه تنها کمیاب که غیرقابل تقلید نیز هستند. آن‌ها تاریخچه‌ای ایجاد می‌کنند که قابل خرید یا تقلید نیست، تصمیمات خرد متعددی می‌گیرند که توسط رقبا قابل مشاهده نیست و منابع اجتماعی پیچیده‌ای از نظر فرهنگ، کار تیمی، اعتماد و شهرت را ایجاد می‌کنند.
- ۱-۵ یک تئوری مجموعه‌ای از اظهار نظرهای، هم کلامی و هم نمادین، است که مشخص می‌کند که متغیرها چگونه و چرا به هم مرتبطاند و نیز در چه شرایطی باید (یا نباید) باشند تا به هم ربط داشته باشند. تئوری‌های رفتار سازمانی از ترکیبی از مصاحبه‌ها، مشاهدات، مرور پژوهش‌های قبلی و تأمل و تفکر ساخته می‌شوند. تئوری‌ها نقطه شروعی برای روش علمی تشکیل داده و فرضیه‌هایی ایجاد می‌کنند که با داده می‌توان آنها را تست کرد.
- ۱-۶ همبستگی یک متغیر آماری است که قدرت یک رابطه بین دو متغیر را بیان می‌کند (محدوده بین ۰ تا ± 1). در تحقیقات رفتار سازمانی، یک همبستگی ۰/۵۰ قوی، همبستگی ۰/۳۰ متوسط و همبستگی ۰/۱۰ ضعیف در نظر گرفته می‌شوند.

اصطلاحات کلیدی

- مدیریت استراتژیک
- دیدگاه منبع محور
- غیر قابل تقلید
- تاریخچه
- تصمیمات خرد متعدد
- منابع اجتماعی پیچیده
- مدیریت مبتنی بر شواهد
- تجزیه و تحلیل
- قانون یک‌هشتم
- روش تجربی
- روش شهودی
- روش مرجعیت
- روش علمی
- تئوری
- فرضیه
- همبستگی
- استنباط علی
- فراتحلیل
- رفتار سازمانی
- مدیریت منابع انسانی