

# نظریه های مدیریت

اقتباس از: مبانی رفتار سازمانی

نویسنده: استیفن رابینز

ترجمه: دکتر عباسیان و دکتر اعرابی

فصل ۵ و ۶

فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

فصل ۶: تصمیم گیری فردی

تهیه و تنظیم: یوسف هدایی

دیماه ۱۳۹۹

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

❖ در این فصل بر جنبه های **کاربردی مفاهیم انگیزش** تاکید می شود. (یعنی رابطه بین تئوری و عملی).

❖ **مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟**

در مدیریت مبتنی بر هدف به **مشارکت افراد** در تعیین هدف تاکید می شود.

❖ این هدفها باید **قابل لمس**, **قابل تائید** و **قابل سنجش** یا **اندازه گیری** باشند , و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی **موجبات انگیزش** و **تحریک کارکنان** را بوجود آورد.

❖ **ارزش مدیریت مبتنی بر هدف** در این است که می توان **هدفهای کوچک** سازمانی را به **صورت هدفهای خاص**, برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد.

❖ **مدیریت مبتنی بر هدف** ایجاب می کند که سازمان را به صورت **واحدها** و **اجزای کوچکتر** درآورد.

❖ این سلسله مراتب هدفها باعث می شود که بین هدفهای یک سطح سازمان با هدفهای سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود.

❖ از آنجا که مدیران واحدهای پائین تر سازمان در تعیین هدفهای مربوطه مشارکت می کنند, می توان گفت که **مدیریت مبتنی بر هدف** , در سازمان , **مسیر پائین به بالا** را می پیماید و **نه مسیر بالا به پائین**.

❖ **چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف:**

(۱) **تعیین هدف یا هدفهای مشخص** - **هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند** و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند.

برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت , بسنده کرد. **هدفها باید قابل سنجش باشند**. مثلا کاهش هزینه ها به میزان ۱۰ درصد.

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

۲) **تصمیم گیری مشارکتی** - در مدیریت مبتنی بر هدف، هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی شود، افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می کنند.

۳) **تعیین زمان مشخص** - هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تامین شود. **دوره های زمانی اصولاً سه ماهه، شش ماهه یا یک ساله اند.**

۴) **بازخور نمودن نتیجه** - تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات، سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد.

❖ هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمایند.

❖ بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری **پائین به بالا و بالا به پائین** را (در سازمان) می پیماید.

❖ **رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف:**

❖ **نظریه تعیین هدف دارای ویژگیهای زیر است:**

❖ اگر هدفها مشکل باشند (در مقایسه با هدفهای آسان و یا هدفی وجود نداشته باشد) عملکرد فرد در سطح بالاتری خواهد بود. همچنین بازخور نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی تر میگردد.

❖ **تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف،** مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود، **در حالیکه در نظریه تعیین هدف،** هدفها به وسیله **مقامات بالاتر تعیین** و جهت اجرا به **مقامات پائین تر ارجاع** می گردد).

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

❖ بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد، در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود.  
❖ برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل، افرادی که به اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

### ❖ مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل:

روش مزبور شهرت به سزایی دارد و در بسیاری از سازمانهای تجاری، بهداشتی، آموزشی، دولتی و غیرانتفاعی شاهد این نوع برنامه ها هستیم.

### ❖ مدیریت مبتنی بر هدف در همه جا و در هر شرایطی کارساز نیست.

### ❖ مشکلات و مسائلی بدینگونه داشته است:

❖ انتظارات غیر واقعی در رابطه با مسائل، نبودن تعهد لازم از طرف مدیریت ارشد سازمان و ناتوانی یا بی میلی مدیریت در دادن پاداش (در مقایسه با هدفهای تعیین شده).

### ❖ تعدیل رفتار:

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک.

❖ مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولا ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود.

❖ مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد.

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد.

❖ نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید. برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام **تعدیل رفتار معرفی** گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (درمحل کار) است.

### ❖ **تعدیل رفتار در رفتار سازمانی:**

در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید **مسئله را طی ۵ مرحله** حل نمود که عبارتند از:

۱. **شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند** - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. مثلا استفاده از کانتینر در شرکت هوایی مربوطه

۲. **تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری رفتارها** - باید یک پایگاه توسط مدیریت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آید یعنی اندازه یا تعداد دفعاتی که نوعی رفتار تحت شرایطی خاص تکرار می شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلا ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می شد.

**شناسایی ترتیب رفتارها** - باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که چه رفتاری شایسته تر است. مثلا در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

۴. **ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها** – پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود.

۵. **ارزیابی بهبود عملکرد** – مثلاً در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.

### ❖ **تعدیل رفتار در مرحله عمل:**

❖ مدیران برای بهبود بهره‌وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تاخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می‌کنند.

❖ برای مثال چندی پیش مدیر ارشد شرکت زیراکس که از دست شکایتهای مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلندمدت رضایت مشتریان را جلب نمایند.

### ❖ **مشارکت کارکنان:**

❖ سازمانها و شرکت برنامه‌هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می‌آورند بطور مثال تشکیل تیم‌هایی که کارهایی را انجام می‌دهند که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است.

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

❖ واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می کنند، فروشندگانی که اجازه دارند بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و معامله را قطعی نمایند،

❖ نمایندگان گروههای کارگری و کارکنان که در هیئت مدیره قرار می گیرند.

❖ **مشارکت کارکنان چیست ؟**

❖ مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری ، دادن سهام به کارگران.

❖ **مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است** که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است.

❖ **پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان** در فرایند تصمیماتی که بر سر نوشت آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد

❖ ، تعهد افراد به سازمان بیشتر شده ، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و **سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.**

❖ **نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان:**

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

- (۱) **مدیریت مشارکتی** - زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند.
- در بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.
- (۲) **مشارکت نمایندگان کارکنان** - به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است.
- (۳) **دایره کیفیت** - این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می پذیرند.
- افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند.
- در مورد اجرای راه حلهای نهایی توصیه شده مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد.
- بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت خود بیافزایند، با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت آشنا شوند و شیوه های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند.
- (۴) **سهم کردن کارکنان در شرکت** - در این روش کارکنان، مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهمی شوند.
- کارکنان تا زمانیکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنین سهامی را ندارند.** اجرای این برنامه موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می شود.

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

### ❖ برنامه های مبتنی بر حقوق متغیر چیست ؟

نمونه هایی از برنامه های دستمزد و حقوق متغیر عبارت است:

از اجرای برنامه هایی به هدف انگیزش، مشارکت کارکنان در سود، دادن پاداش و جایزه و از این قبیل.

در این روش شخص نه تنها حقوق و دستمزد خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می کند بلکه مقداری از دریافتیهای او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت می شود.

### ❖ در این مورد چهار برنامه متفاوت به اجرا درآمده است که عبارتند از:

(۱) پرداخت دستمزد بر اساس قطعه ، به کارکنان بر اساس هر قطعه که تولید کنند یا کاری را انجام دهند میزان مشخصی دستمزد پرداخت می شود ، در این برنامه پایه حقوق وجود ندارد مانند فروش آجیل در خیابان و دریافت درصد مشخصی از صاحب جنس.

(۲) دادن جایزه ، معمولاً به مدیران اجرایی چیزی به عنوان جایزه یا پاداش پرداخت می شود.

(۳) مشارکت در سود.

(۴) طرح دادن پاداش به گروه.

❖ تئوری انتظار و برنامه مبتنی بر پرداخت دستمزد متغیر - پرداخت دستمزد متغیر با تئوری انتظار سازگار است. افراد می توانند بین عملکرد و پاداشهای دریافتی رابطه ای برقرار کنند.

### ❖ برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست ؟

پرداخت بر اساس مهارت شیوه دیگری از پرداخت دستمزد بر اساس نوع کار است. به جای اینکه عنوان شغلی بتواند میزان حقوق فرد را تعیین نماید،

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

در اجرای برنامه **براساس مهارت** (شایستگی) میزان پرداخت بر مبنای مهارت فرد یا شیوه ای که او می تواند کاری را انجام دهد، تعیین می گردد.

### ❖ **نقاط ضعف برنامه پرداخت بر اساس مهارت چیست؟**

فراگیری همه مهارتها زمانی موجب استیصال می گردد که رشد، ترقی و افزایش پرداخت براساس مهارتهای جدیدی باشد که باید فراگیرند.

در مواردی هم مهارتهای آموخته شده منسوخ می گردد. برخی از مهارتها مثل کنترل کیفیت یا رهبری تیم به گونه ای نیست که بتواند موجب افزایش مهارت گردد.

### ❖ **پرداخت براساس مهارت و تئوری های انگیزش:**

**برنامه های پرداخت براساس مهارت با تئوری های انگیزش سازگاری دارد** زیرا اجرای چنین برنامه ای کارکنان را وادار می کند تا مطالبی جدید بیاموزند، بر میزان مهارتهای خود بیافزایند و رشد کنند، ضمن آنکه اجرای چنین برنامه هایی با سلسله مراتب نیازها که بوسیله مزلو ارائه شد منافات ندارد.

کسانی که نیازهایشان در رده پائین قرار دارد، به میزان زیادی ارضا می شوند. **داشتن فرصت تجربه آموزی** و رشد می تواند به عنوان **یک محرک یا عامل انگیزش** به حساب آید.

### ❖ **برنامه پرداخت بر اساس مهارت ، در مرحله عمل:**

براساس یک تحقیق ۷۰ تا ۸۰ درصد شرکتهایی که پرداخت را بر اساس آموزشهای جدید و مهارتهای تازه کارکنان پرداخت

## فصل ۵: انگیزش از مفاهیم تا کاربرد

می نمودند اعتراف کردند که رضایت شغلی کارکنان افزایش یافته کیفیت محصول بهتر شده و بر میزان تولید و بازدهی کارکنان افزوده شده است.  
همچنین در ۷۰ تا ۷۵ درصد شرکتها هزینه های عملیاتی و میزان جابجایی کارکنان کاهش یافته است.

❖ پایان

❖ یادمان باشد مواظب رفتارمان باشیم

❖ امیدوارم همواره سالم و تندرست باشید

❖ آرام باشید و توکل به خدا کنید

❖ در پناه خدای مهربان باشید

❖ یوسف هدایی

❖ آذرماه ۱۳۹۹

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

- ❖ در سازمان فرد تصمیم می گیرد. تصمیم گیری تنها در حیطة مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می گیرند که به کار و سازمان اثر می گذارد. هر کس به گونه ای با مسئله تصمیم گیری سروکار دارد.
- ❖ باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاههای موافق و مخالف را ارزیابی نماید.
- ❖ **چگونه باید تصمیم گرفت؟**
- ❖ تصمیم معقول (بخردانه):
- ❖ اگر شخصی نتیجه حاصل از تصمیم گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است.
- ❖ گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم **طی نشش مرحله است** که بر اساس مفروضات خاصی قرار دارد:
- (۱) **تعریف مساله.** اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.
- (۲) **به شاخص ها وزن لازم بدهید.** به ندرت امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص ها وزن یا بار مناسب بدهد.
- (۳) **مشخص کردن شاخص های تصمیم گیری.** تصمیم گیرنده باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذیربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

- ۴) **ارائه کردن راههای گوناگون.** تصمیم گیرنده راه حلها را ارائه می نماید.
- ۵) **هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید.** تصمیم گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظر می گیرد.
- ۶) **انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد.** این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام می گیرد.

### ❖ مفروضات الگو. الگوی بخردانه بر اساس مفروضات مشخصی قرار گرفته است:

- A. روشن بودن مساله.** شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد.
- B. شناخت راه حلها.** شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذیربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
- C. مشخص بودن اولویت ها.** شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
- D. ثبات اولویت.** شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر گرفته که تغییر نمی کنند.
- E. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه.** شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

F. **بالاترین بازده.** شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

### ❖ **خلاقیت در تصمیم گیری:**

کسی که تصمیم بخردانه می گیرد **باید دارای خلاقیت باشد** و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.

### ❖ **خلاقیت‌های بالقوه:**

بسیاری از افراد دارای خلاقیت‌های بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.

### ❖ **راههایی برای تقویت خلاقیت:**

اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید.

### ❖ **روش دیگر خوب گوش دادن است:**

هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود.

❖ همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذیربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

## فصل ۶: تصمیم‌گیری فردی

❖ **در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می‌شود؟**

**بیشتر تصمیمات واقعی بر اساس الگوی بخردانه نیست** و معمولاً افراد به یک راه حل معقول و قابل قبول بسنده می‌کنند.

❖ **روش بخردانه محدود:** هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه‌رو شود سعی می‌کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می‌شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید.

❖ **بنابراین انسان در پی راه‌حلهایی بر می‌آید که کافی، بسنده و رضایت‌بخش باشد** و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می‌کند و می‌اندیشد که آن را بخردانه محدود می‌دانند.

❖ **پس از ارائه، تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص‌ها و راه‌حلهای ارائه‌گردد** و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه‌حلهایی توجه می‌کند که محدود به مسائل خاص می‌شوند و تنهابه راه‌حلهای شناخته‌شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه‌حلهای توجه نخواهد کرد.

❖ **بنابراین راه‌نهایی آن است که ارضاکننده باشد و مطلوب نخواهد بود.**

❖ **قضاوت شهودی:** مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می‌کند و قضاوتش شهودی است.

❖ کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می‌گیرد.

❖ **قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می‌شود.** الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

- ❖ **شناسایی مساله:** به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می گردند:
- ❖ نخست اگر مساله ای چشمگیر باشد راحت تر می توان متوجه آن شد.
- ❖ دوم باید به یاد آورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. باید توجه کرد مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است.
- ❖ معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.
- ❖ **ارائه راه حلها:** از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه حل مطلوب ارائه نماید بنابراین ما انتظار داریم فرد از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده ننماید.
- ❖ معمولاً کسی که بخواهد راه حلی ارائه نماید در پی فرآیند ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حل‌های جاری محدود خواهد کرد.
- ❖ **انتخاب راه حل:** مدیر (تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راه‌های عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است:
- ❖ **وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه های پیشین:**
- ❖ تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه ای **تعصب و یکسونگری** می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد.
- ❖ **قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود:**
- ❖ اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

### ❖ **قیاس به نفس:**

نوع قضاوتشان براساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است.

❖ **پافشاری در تعهد:** یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. **پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است.**

❖ تردیدی نیست که پافشاری در تعهد از جمله ویژگی هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. **ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد.**

❖ **در واقع مدیر اثر بخش کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بیراهه می کشاند فرق قائل شود.**

❖ **تفاوت های فردی:** افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. **دو تفاوت عمده** از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد:

❖ **شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی** که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.

❖ **شیوه تصمیم گیری.** چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند:

❖ **نخست بر اساس شیوه اندیشیدن.** برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند.

❖ **و برخی قضاوت شهودی** می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله **بردباری در برابر پدیده ابهام** توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: **ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.**

## فصل ۶: تصمیم‌گیری فردی

❖ **شیوه ارشادی:** در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم‌گیری و ارائه راه حل به پایین‌ترین میزان اطلاعات اکتفا می‌نمایند.

❖ **شیوه تحلیلی:** در برابر اطلاعات مبهم بردباری

بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می‌آیند در تصمیم‌گیری دقت فراوان می‌کنند و می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

❖ **شیوه نظری (تئوریک):** دارای دیدگاه بسیار باز

هستند در امر یافتن راه‌های ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

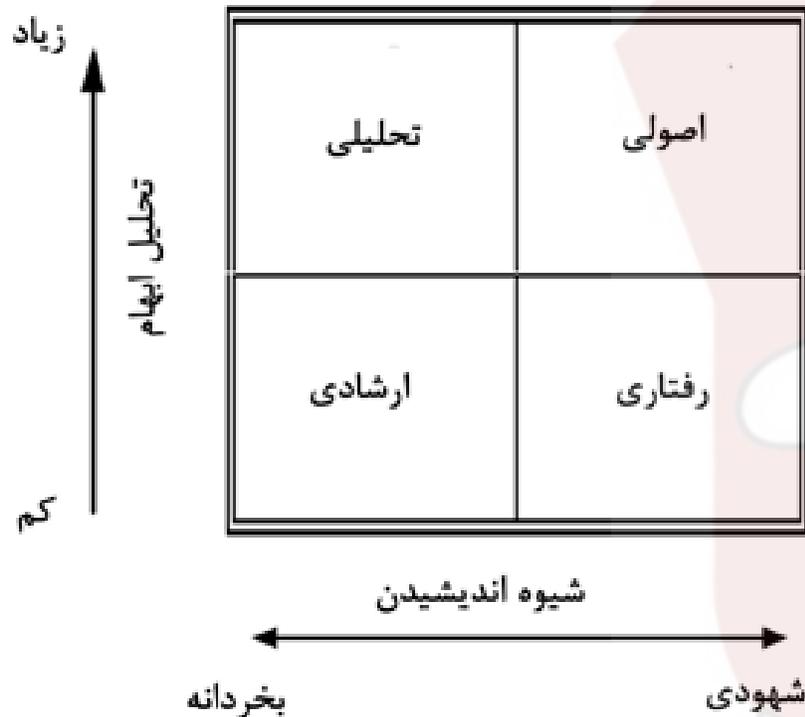
❖ و آخرین گروه با دیگران همکاری می‌کنند.

به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می‌نمایند.

از تعارض و برخورد عقاید اجتناب

می‌کنند.

الگوی سبک تصمیم‌گیری



## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

❖ بیشتر مدیران به گونه ای عمل می کنند که می توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.  
❖ اصول اخلاقی:

❖ بسیاری از تصمیمات در بستر اصول اخلاقی گرفته می شود. به هنگام رعایت اصول اخلاقی مدیران به سه گونه عمل می کنند که هر یک از دو مرحله تشکیل می گردد. چون فرد از هر مرحله ای به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نیروی های خارجی توجه کرده و بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید.

(۱) **بندگی یا پیروی محض.** فرد با توجه به نتایجی که نصیب شخص او خواهد شد در برابر مفاهیم درست یا غلط از خودش واکنش نشان می دهد.

(۲) **عرف.** ارزشهای اخلاقی در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.

(۳) **اجتهاد.** فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می کند و اختیاراتی که دیگران دارند فرق قائل می شود.

❖ **تحقیقات نشان داده افراد در یک محدوده بسته، این شش مرحله را طی می کنند.**

❖ هیچ یک از مراحل را حذف نمی کنند.

❖ دوم تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند.

❖ سوم بیشتر افراد بالغ در مرحله ۴ قرار می گیرند.

❖ سرانجام در مراحل بالا، مدیر بیشتر پای بند اصول اخلاقی می شود. (تصویر مربوط به مطلب، در اسلاید بعدی)

# فصل ۶: تصمیم گیری فردی

## مراحل رشد اخلاقی

### شرح مراحل

### سطوح

۶. اصولی را که خود ارائه کرده است، رعایت می کند، حتی اگر مخالف قانون باشد.
۵. برای حقوق دیگران احترام قائل است و بدون توجه به نظراکثریت افراد جامعه به ارزشهای دیگران ارج می نهد.
۴. قوانین ومقرراتی که مورد تایید فرد بوده است، رعایت می شود.
۳. در سطحی که مورد توقع و انتظار اطرافیان و نزدیکان است زندگی می کند.
۲. تنها زمانی که منافع شخص و فرد ایجاب می کند قوانین ومقررات را رعایت می کند.
۱. از ترس تنبیه و توبیخ، شخص قوانین و مقررات را رعایت می کند.

اجتهاد

عرف

بندگی  
یا پیروی محض

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

❖ **محدودیت های سازمانی:** سازمان هم بر مدیران (تصمیم گیرندگان) محدودیت هایی را اعمال می کند:

(۱) **ارزیابی عملکرد:** مدیران به هنگام تصمیم گیری به شدت تحت تاثیر شاخص ها و معیارهایی قرار می گیرند که بدان وسیله مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

(۲) **سیستم پاداش:** مدیر همواره باید به یاد داشته باشد که تصمیماتی ارجعیت دارند که از نظر بازده شخصی در سطح بالایی باشند. مثلاً اگر شیوه پرداخت پاداش سازمان بر اساس **خطرگریزی** باشد، احتمالاً مدیر به هنگام تصمیم گیری، محافظه کارانه عمل می کند.

(۳) **محدودیت های زمانی:** سازمانها در رابطه با تصمیمات، ضرب الاجل تعیین می کنند. چنین شرایطی باعث می شود که تصمیم گیرنده از نظر بعد زمانی تحت فشار قرار گیرد.

(۴) **تصمیمات پیشین:** تصمیم درخلاء گرفته نمی شود. **تصمیم دارای یک محتواست.** در واقع تصمیم فردی به گونه ای است که به **جریان تصمیمات وابسته** است.

تصمیماتی که در گذشته گرفته شده است همانند یک شبح بر تصمیمات جاری سایه می افکند.

## فصل ۶: تصمیم گیری فردی

❖ **اختلاف فرهنگی:** درالگوی بخردانه به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. بایدبه زمینه فرهنگی مدیرتوجه کنیم و بدانیم **راه حلی** که ارائه می کند به شدت **تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال** او قراردارد و نیز ببینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (یک مدیر) گرفته می شود یا به صورت گروهی؟

### نکات کاربردی برای مدیران:

- (۱) وضع یا شرایط موجود را تجزیه و تحلیل کنید، به شاخص ها و معیارهای سازمان توجه نمایید.
- (۲) به یک سونگری ها توجه کنید.
- (۳) به هنگام تصمیم گیری روش بخردانه و شهودی را درهم بیامیزید.
- (۴) فرض خودرا براین نگذارید که برای هر کارخاص باید یک شیوه ی تصمیم گیری خاص داشته باشید.
- (۵) استفاده از روشی که فرد را تحریک می کند تا خلاقیت داشته باشد.

❖ پایان

❖ یادمان باشد مواظب رفتارمان باشیم

❖ امیدوارم همواره سالم و تندرست باشید

❖ آرام باشید و توکل به خدا کنید

❖ در پناه خدای مهربان باشید

❖ یوسف هدایی

❖ دیماه ۱۳۹۹