
بسم الله الرحمن الرحيم

شرح جامع و نمونه سوالات

رفتار سازمانی

«روانشناسی»

مولفان: صادق خدامرادی – هادی پناهی

انتشارات ارشد

پیشگفتار ناشر

خداوند بزرگ را شاکریم که فرصتی عنایت فرمود تا بتوانیم قدمی در جهت گسترش علم و فرهنگ کشور عزیزمان برداریم و مسیری هموار را در اختیار مخاطبان و داوطلبان علاقمند به ادامه تحصیل قرار دهیم. از آنجائی که درحوزه کتاب‌های درسی و کمک درسی کارشناسی ارشد کتاب‌های زیادی به رشته تحریر در آمده است با این حال وجود یک مجموعه جامع، دقیق، کامل و دارای رفرنس(منابع) مستند احساس می‌شود.

همیشه دغدغه داشتیم که ای کاش می‌شد تمامی منابع پراکنده و گاهاً دست نایافتنی کنکور در یک مجموعه به گونه‌ای جذاب و شیوا آماده می‌شد و همچنین سوالات دوره‌های قبل کنکور نیز به گونه‌ای تشریحی پاسخ داده می شدند، که خدشه‌ای بر آنها وارد نشود و خیال داوطلبان عزیز آنقدر آسوده باشد که اطلاعات مندرج در پاسخنامه‌ها را برای بهره‌گیری در آزمون خود بکار گیرند. این کار با یاری خداوند بزرگ و همکاری نخبه‌ترین دانشجویان و اساتید کشور در انتشارات ارشد هماهنگ گردید و در تمامی مقاطع تحصیلی از کاردانی به کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری در حوزهٔ آزمون‌های سراسری – آزاد و پیام نور بسته‌های آموزشی شامل کتاب‌های بانک سوالات و کتاب‌های شرح جامع درس آماده گردید. در تهیه مجموعه‌های فوق‌الذکر از فارغ‌التحصیلان کارشناسی ارشد و دکتری که حائز رتبه‌های تک رقمی کنکور می‌باشند، استفاده کرده‌ایم، تا شما عزیزان بتوانید در راستای افزایش توان علمی خود در جهت نیل به مقصود خویش نایل آیید. بدون تردید می‌توان گفت که برای اولین بار در نظام آموزشی کشور مجموعه‌ای به این سبک عرضه می‌شود که در کیفیت و کمیت بی‌نظیر بوده و تمامی نیازهای دانشجویان و داوطلبان عزیز را پوشش می‌دهد. امید است که استفاده از این مجموعه عزیزان را در جهت موفقیت در آزمون یاری رسانده باشد. در پایان لازم به ذکر است که بی نقصی محض از آن خداوند متعال می‌باشد، بنا براین از تمامی خوانندگان و داوطلبان عزیز خواهشمندیم نظرات سازنده خود را در مورد این کتاب به سایت انتشارات ارشد اعلام نمایند تا ما را در جهت هر چه بهتر آماده کردن این محصولات یاری رسانند.

با تشکر

ناشـــــر

www.arshadbook. ir

پیشگفتار مولف

به نام او که انسان را آفرید و اندیشه و عشق را به او هدیه کرد.
روانشناسی صنعتی و سازمانی از شاخه‌های نسبتاً جدید علمی است که به مسائل نیروی انسانی و مسائل مربوط به دنیای کار توجه ویژه دارد.
برای علاقمندان در ادامهٔ تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد، سعی بر این شده که در زمینهٔ دروس اصلی این رشته، کتابهای مفید گردآوری و تألیف شود. کتاب حاضر نیز حاصل تلاشی است مستمر توسط نویسندگان این اثر در هموار ساختن راه شما عزیزان، شامل مطالب مفید و کلیدی جهت قبولی در کنکور کارشناسی ارشد دانشگاهها. این کتاب، داوطلبان عزیز را از مطالعهٔ بسیاری از کتابها، جهت کنکور، بی‌نیاز می‌سازد.
در اینجا لازم است از مدیریت محترم انتشارات ارشد که گام در راه پر خیر کمک به عزیزان جویای علم این مرز و بوم گذاشته‌اند، صمیمانه تشکر کنم.

با سپاس

صادق خدامرادی- هادی پناهی

P- hadi. 1984 @ yahoo.com

Sadegh. Khodamoradi @ yahoo.com

فهرست مطالب

عنوان صفحه

پیشگفتار ناشر ۳
پیشگفتار مولف ۴

فصل اول: مقدمه و نظریه

نظریه سازمانی ۱۳
(اهداف و هدف گذاری) ۱۳
مسایل کنونی ۱۴
شیوه روابط انسانی ۱۶
نظریه سیستم‌ها ۱۷
شیوه‌های اقتضایی ۱۹
تکنولوژی و ساختار ۲۰
خلاصه فصل ۲۲
هدفهای رفتار سازمانی ۲۳

فصل دوم: رفتار سازمانی در سطح جهانی

فصل سوم : فهم رفتار آدمی

ویژگی شخصی ۳۳
ویژگی‌های محیطی ۳۳
محدودیتهای آدمی ۳۵
فهم رفتار : یادگیری ۳۵
یادگیری وسیله‌ای ۳۵
چند تمایز مهم ۳۶
یادگیری در محیط اجتماعی ۳۷

فصل چهارم: مبانی پژوهشی

انواع پژوهش ۴۱

عنوان ..... صفحه

فصل پنجم: ادراک و شخصیت

ادراک ۵۱
شخصیت[۱] ۵۵

فصل ششم: نگرش

نگرش‌ها و رفتار ۶۵
سازمان و پویایی نگرشها ۶۵
تغییر نگرش ۶۷
نگرش‌ها و دنیای کار ۶۸

فصل هفتم: انگیزش

فرایند اصلی انگیزش ۷۵
نظام‌های طبقه بندی انگیزه‌ها ۷۷
نظریه تعیین هدف (هدف گذاری) ۸۳
نکات کلیدی ۸۷

فصل هشتم: انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

مدیریت مبتنی بر هدف ۹۱

فصل نهم: پویایی و مبنای رفتار گروه

افراد و گروه‌ها ۹۸
آسان‌سازی اجتماعی ۹۸
وزن‌دهی ۹۹
ذهن انگیزی ۹۹
تغییر موضع مخاطره‌آمیز ۹۹
گروه‌گرایی ۹۹
«دیدگاههای کلی» ۹۹
شکل‌گیری گروه ۱۰۰
تحول گروه ۱۰۰
تکلیف ۱۰۲
حجم گروه ۱۰۲
ساختار پاداش ۱۰۳
کشش و جاذبه به میان اشخاص ۱۰۶

فصل دهم: ارتباط

مسیر ارتباط ۱۱۲
انگیزش جهت برقراری ارتباط ۱۱۲
شیوه آزمایشی ۱۱۹
راه حل برای بهبود ارتباط ضعیف ۱۲۰

عنوان..... صفحه

فصل یازدهم: نقش، هنجار، پایگاه

مشکلات نقش..... ۱۲۵
تعارض نقش:..... ۱۲۵
هنجارها..... ۱۲۷
پایگاه..... ۱۲۸

عنوان..... صفحه

فصل دوازدهم: تصمیم‌گیری

باورها ۱۳۴
مروری بر چگونگی تصمیم‌گیری..... ۱۴۰
قضاوت شهودی ۱۴۱
شناسایی مسأله..... ۱۴۱
ارائه راه‌حل‌ها..... ۱۴۲
محدودیت‌های سازمانی..... ۱۴۴
اختلافات فرهنگی ۱۴۴
نکات کلیدی ۱۴۵

فصل سیزدهم: قدرت و نظارت

تعریف قدرت ۱۴۹
نظریه‌های قدرت اجتماعی ۱۵۰
قدرت اجتماعی..... ۱۵۱
مقایسه رهبری با قدرت ۱۵۱
منابع قدرت ۱۵۱
وابستگی: کلید درک قدرت..... ۱۵۳
راهبردهای قدرت ۱۵۳
نکته کلیدی: ۱۵۵
نظام‌های نظارت..... ۱۵۵
برنامه‌ریزی..... ۱۵۶
نظارت..... ۱۵۷
(ملاک‌های عمده برای اثر بخشی سازمانی)..... ۱۵۷
نظام‌های نظارت در عمل..... ۱۵۸
واکنش نسبت به نظارت ۱۵۹
نکات کلیدی ۱۶۰

فصل چهاردهم: رهبری

پیدایش رهبری..... ۱۶۳
شیوه صفات..... ۱۶۴
شیوه رفتاری ۱۶۴
شبکه مدیریت..... ۱۶۶

عنوان..... صفحه

شیوه کنشی..... ۱۶۶
الگوی رهبری مشارکتی..... ۱۶۹
رویکردهای دیگر..... ۱۶۹
نکته‌ای در مورد رهبران زن و مرد..... ۱۶۹
نکاتی در مورد رهبر فره‌مند..... ۱۷۰

فصل پانزدهم: عملکرد کارکنان دیدگاههای تاریخی

اندیشه‌های نو..... ۱۷۳
گزینش..... ۱۷۴
تجزیه و تحلیل شغل..... ۱۷۴
ارزشیابی نامزد شغل..... ۱۷۵
اعتبار یابی..... ۱۷۷
ارزیابی عملکرد..... ۱۷۷
اهداف..... ۱۷۷
سرپرست مستقیم..... ۱۸۰
مشکلات و راه چاره‌ها..... ۱۸۰
نظام‌های پاداش..... ۱۸۱
انواع پاداش‌ها..... ۱۸۲
نظامهای حقوق و دستمزد..... ۱۸۲
نوع پاداش..... ۱۸۳
خلاصه فصل..... ۱۸۵

فصل شانزدهم: آموزش و توسعه

تعریف آموزش..... ۱۸۹
ایجاد نگرش‌ها..... ۱۸۹
اصول یادگیری..... ۱۸۹
شناخت نیازهای آموزشی..... ۱۹۰
برنامه‌های آموزشی..... ۱۹۱
ارزشیابی..... ۱۹۶
نکات کلیدی..... ۱۹۸

فصل هفدهم: تغییر و بهبود سازمانی

ساختار و رویه‌ها در برابر فرایند محتوا..... ۲۰۱
فرایند تغییر و دگرگونی..... ۲۰۲
کل سازمان..... ۲۰۴
اجرای تغییر : طبقه بندی راهبردها..... ۲۰۴
ارزشیابی تغییر..... ۲۰۴
مقاومت سازمانی..... ۲۰۶
بالندگی سازمانی..... ۲۰۸

عنوان ..... صفحه

فنون تغییر ۲۰۹
فنون تغییر سازمانی ۲۰۹
تغییرات در فعالیت‌های میان افراد ۲۱۰
تغییرات در گروههای کار ۲۱۱
تغییر سازمان ۲۱۲
خلاصه فصل ۲۱۴
سوالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۸۵ ..... ۲۱۵
پاسخنامه رفتارهای سازمانی سراسری سال ۱۳۸۵ ..... ۲۱۹
سوالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۸۶ ..... ۲۲۰
پاسخنامه رفتارهای سازمانی سراسری سال ۱۳۸۶ ..... ۲۲۳
سوالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۸۷ ..... ۲۲۴
سوالات و پاسخنامه رفتارهای سازمانی سراسری سال ۱۳۸۷ ..... ۲۲۸
سوالات رفتار سازمانی سراسری ۱۳۸۸ ..... ۲۲۹
پاسخنامه رفتارهای سازمانی سراسری سال ۱۳۸۸ ..... ۲۳۲
سؤالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۸۹ ..... ۲۳۳
پاسخنامه رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۸۹ ..... ۲۳۶
سوالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۰ ..... ۲۳۷
پاسخنامه رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۰ ..... ۲۳۹
سؤالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۱ ..... ۲۴۰
پاسخنامه رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۱ ..... ۲۴۲
سؤالات رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۲ ..... ۲۴۳
پاسخنامه رفتار سازمانی سراسری سال ۱۳۹۲ ..... ۲۴۵

فصل اول

مقدمه و نظریه‌ها

عناوین اصلی

- نظریه سازمانی
- مسایل کنونی
- شیوه روابط انسانی
- تکنولوژی و ساختار
- شیوه روابط انسانی
- تستهای آخر فصل
- پاسخ تستهای آخر فصل

فصل اول

مقدمه و نظریه

رشته رفتار سازمانی[1] دو زمینه اساسی را در بر می‌گیرد:

۱- بررسی علل رفتار آدمی(در تنهایی و گروه)

۲- چگونه می‌توان این دانش را در جهت یاری مردم، به منظور تولید و خشنودی بیشتر، در سازمانها به کار گرفت. توجه هم بر افراد متمرکز است و هم بر گروهها. اصول اغلب بر پژوهش تجربی استوارند، و گرایش کاربردی مشخصی وجود دارد.

نظریه سازمانی

اکثر نظریه پردازان سازمانی به **اصل خردمندی**[2] استناد می‌کنند. سازمانها به منظور تسهیل دستیابی به اهداف، طرح ریـزی می‌شوند و بوجود می‌آیند. اجزاء عمده این اصل عبارتند از:

۱- فرایند سازماندهی

۲- شناسایی اهداف

۳- اداره شایسته و مناسب منابع برای نیل به این اهداف

۴- این گرایش ارزشی که حصول اهداف را امری پسندیده تلقی می‌کند.

سازمان

سازمان دهی به معنی جهت دهی است. وجوه اصلی سازماندهی موفق، اهداف و مدیریت هستند.

(اهداف و هدف گذاری)

بخشی از تعریف سازمان عبارت است از مردمی‌که برای دستیابی به هدفی مشترک با هم اشتراک مساعی دارند، ایـن اهـداف معمولا به عنوان آرزوهای اعضای سازمان تعریف می‌شوند.

اهداف، علاوه بر انجام وظیفه به عنوان یک پیوند مشترک، ممکن است به عنوان یک معیار ارزیابی نیز عمل کنند. در بسیاری از موارد کارآیی[3] سازمانی به عنوان میزان حصول اهداف تعریف می‌شوند. وظیفه گردآوری افراد به عهده اهداف است.

---

1 -Organizational Behavior
2- Rationality
3- Effectiveness

مدیریت[1]:

فرایند مدیریت متضمن هماهنگ ساختن منابع انسانی و مادی به منظور دستیابی به هدفهای معین است.
کلیه عناصری که بحث شد (خردمندی – سازمان – اهداف – مدیریت) بازتاب یک گرایش ارزشی وسیله – هدف خردمندانه هستند.

ارزشها

ضرورت کارایی ایجاب می‌کند که دروندادها را کمینه و بروندادها را پیشینه سازیم. ارزش اساسی، کارآیی فنی است و تقریباً، همه نظامهای سیاسی و اقتصادی به آن اعتقاد دارند. البته باید خاطر نشان ساخت انتقادی که بسیاری به سازمانها دارند، به شیوه ویژه اداره آنهاست، نه خود مفهوم سازماندهی.

مسایل کنونی

مشکلاتی که هم اینک سازمانها با آنها دست به گریبانند:

پیچیدگی[2]: سازمانها پیچیده تر شده اند. نتیجه این امر اعمال فشار، دو عامل است که سازمانها را نگه می‌دارند: هدفها و مدیریت.

پیچیدگی سبب تعارضات درونی بدلیل وجود عقاید واهداف گوناگون مردم و اعضاء و همچنین موجب بروز مشکلاتی برای مدیران شده است و هماهنگی و تلفیق دشوارتر شده اند. مسئله اصلی مربوط به این موضوع، مشکل نظارت و همرنگی است.

وسعت: با افزایش وسعت، مسایلی دیگر نیز پیش می‌آیند. از این جهت، هم فرایند تعیین اهداف مورد توافق و هم فرایند اداره فعالیت‌های جاری دشوارتر شده است.

علم و تکنولوژی: اخرین مسئله این است که علم و تکنولوژی شروع به ایفای نقشی بسیار مهم در سازمانها کرده است. بدین سان بازهم، پیچیدگی و تنوع سازمان تحت تاثیر قرار گرفته است.

پیشینه

با نگاهی به تاریخ می‌بینیم تا قبل از انقلاب صنعتی دیدگاهی منفی همراه با بی اعتمادی نسبت به بازرگانی بود اما بعد از انقلاب صنعتی این دیدگاه تغییر یافت و نگرشی مثبت نسبت به آنان پیدا شد و امروزه نقش بازرگانان در جامعه در حال افزایش است. استدلال‌های قرن ۱۸ و ۱۹ آدام اسمیت (اقتصاددان) و چارلز داروین، به ترتیب حاکی از این بود که سود شخصی و رقابت، حداکثر منافع اجتماعی را برای همگان تأمین می‌کنند.

یکی از اساسی ترین علل تغییرپذیری ارزشها، دیدگاه ما از ماهیت اساسی آدمی‌است. بدین سان دیدگاه کلاسیک، آدمی‌را کاهل، تنبل و غیر قابل اعتماد می‌دانست که باید مهار می‌شدند و دیدگاهی منفی نسبت به انسانها داشت. سپس روند تاریخی به سوی بی طرفی و امروزه به دیدگاه مثبت تغییر کرده است. دیدگاه بی طرفانه از سوی رفتار گرایان ارایه شد که تأکید بر نفوذ محیط و یادگیری داشت (تغییر محیط ← تغییر فرد). همچنین دیدگاه مثبت مردم را مهربان، بخشنده، دلسوز، و سزاوار اعتماد می‌دانستند. امروزه جنبشهای منابع انسانی[3] و انسانگرایی صنعتی[1] منعکس این ارزشها هستند.

---

1 -Management
2 - Complexity
3- Human – Resources

نظریه کلاسیک

دیدگاه مربوط به ماهیت آدمی

پیشینه	موضع	نماینده کنونی
مارکس وبر (نظریه طرح ریزی اداری[۲])	منفی	هدف گذاری مهندسی انسانی
نظریه یادگیری (کار اولیه مایو)	بی طرف	رفتارگرایی نظریه اقتضائی[۳]
روابط انسانی	مثبت	انسان گرایی صنعتی[۴] بالندگی سازمانی

مارکس وبر مقالات بسیار مشهوری در مورد ساختار سازمانی، رهبری و خردمندی سخن گفته بود. تصویر کلی که وبر ترسیم کرده است به **الگوی دیوانسالاری**[۵] معروف است که با صراحت تمام جنبه‌های زیربنایی شیوه کلاسیک را تشریح می‌کند.

دیوانسالاری آن طور که وبر آنرا تعریف کرده است به کاغذ بازی یا به جنبه‌های غیرکارآمد سازمانها اطلاق نمی‌شود. برعکس الگوی وبر به چیزی اطلاق می‌شود که، به زعم وی، طرحی آرمانی برای کارآیی سازمانی است. اصول ساختاری و زیربنایی مبتنی بر خردمندی برای رسیدن از وسیله به هدف هستند. این اصول عبارتند از:

۱- قواعد و مقررات باید صریح و روشن باشند.

۲- باید جنبه‌های ویژه ای از کفایت و صلاحیت موجود باشد (اصل تقسیم کار جنبه ای تفکیک ناپذیر از طرح وبر بود)

۳- منشأ اختیار و اقتدار؛ آموزش فنی، صلاحیت، و تخصص است.

۴- مدیریت باید از مالکیت وسایل تولید کاملاً جدا شود.

۵- اصل سلسله مراتب پیشنهاد می‌کند که هر اداره پایینتر تحت سرپرستی مستقیم یک اداره بالاتر باشد. مجاری ارتباطی عمودی هستند نه افقی.

۶- اقدامات، تصمیمات، و قواعد باید به طور مکتوب ثبت و ضبط شوند. کنش جاری سازمان بخشی از اسناد عمومی‌است.

زیر بنای الگوی دیوانسالاری مفهوم **اختیار** و **نظارت مشروع** بود.

وبر در تحلیل خود از نحوه ای که مردم به حصول مشروعیت نایل می‌آیند، سه امکان را توصیف می‌کند: سنتی، فره مند و دیوانسالاری.

1- Industrial – Humanist
2- Administrative design theory
3 - Contingency theory
4- Industrial Humanism
5- Bureaucratic model

اختیار سنتی ممکن است توسط یک پادشاه نمایان شود. رهبر فره مند از رهگذر جاذبه و کشش شخصی به کسب قدرت نایل می‌شود. شخصیت رهبر دیگران را به پیروی از وی وا می‌دارد. سرانجام ارجاع مسئولیت به رهبر دیوانسالار به علت تخصص و شرایط مشخص قانونی است. این چنین رهبر دیوانسالار است که بنابر استدلال وبر برمسند قدرت تکیه می‌زند.

هنری فایول صفت گرایی فرانسوی، نظریه ای آورد که مشتمل بر پنج کنش مدیر و چهارده اصل مدیریت بود:

کنشهای مدیر

۱- برنامه ریزی
۲- سازماندهی
۳- فرماندهی
۴- هماهنگی
۵- نظارت

چهارده اصل اداری مدیریت متعلق به فایول با اصول وبر مشابه بودند:

تقسیم کار، اختیار مسئولیت، انضباط،وحدت فرماندهی، وحدت جهت، تسلیم منافع فردی به منافع عمومی، حقوق و مزایای کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، ترتیب، ثبات شغلی کارکنان، ابتکاز، روحیه گروهی.

در ایالات متحده شیوه کلاسیک به بهترین وجه در اثر فردریک، دبلیو، تیلور بیان شده است.

در بطن عقاید تیلور این مفهوم وجود دارد که **شیوه ای برای انجام هر شغل هست که بهترین است**. از طریق بررسی فشرده، مردم می‌توانند تعیین کنند ترتیب انجام فعالیت‌ها چگونه باشد و ... هنگامی‌که کلیه جوانب شغل در نظر گرفته شد، آنگاه تیلور استدلال می‌کند که شغل هر بار باید آن سان انجام بگیرد و این حد نهایی **معیاری سازی**[1] است.

مطالعات تیلور به نام **مدیریت علمی**توصیف شده است.

کوتاه سخن، شیوه کلاسیک توجه خود را بر **تقسیم کار، خطوط مناسب فرماندهی، قدرت و اختیار مشروع، معیاری سازی، قواعد و رویه‌های روشن** متمرکز ساخته بود. شیوه ی بسیار خردمندانه بود که بیشترین نظارت را بر خود کارگر در برداشت.

شیوه روابط انسانی

چشم انداز دیگر با کار التون مایو در کارخانه‌هارشون شرکت الکتریکی غرب (۱۹۲۷-۱۹۳۲) آغاز شد. این اثر اولیه، هم به عنوان شالوده شیوه روابط انسانی عمل می‌کند و هم به عنوان یکی از نخستین نمونه‌های پژوهش علوم اجتماعی است.

این پژوهش می‌تواند به آسانی به چهار مرحله تقسیم می‌شود. در نخستین مرحله مطالعه‌ای به بررسی تاثیرات محیطی بر باروری کارگران می‌پردازد. گروه کوچکی از زنان در کارگاهی فعالیت می‌کردند. به هنگام اشتغال زنان به کار، پژوهشگران مقدار روشنایی را تغییر دادند و تغییر حاصل در باروری را ملاحظه کردند. نتایج برای محققان گیج کننده بود، ظاهرا صرف‌نظر از نوع تغییری که داده می‌شد (مثالا کاهش روشنایی)، باروری افزایش می‌یافت.

1- Standardization

در پژوهش مایو، افزایش در باروری ظاهراً مستقل از تغییرات واقعی روی می‌داد. در موارد زیر به عنوان دلایل سخت کار کردن گروه‌های کوچک مطرح شد:

۱. کوچکی گروه ۲. نوع سرپرستی ۳. عایدات و درآمد ۴. تازگی موقعیت ۵. علاقه به آزمایش ۶. توجهی که در اتاق آزمایش به آنان می‌شد. سه عنصر آخر به عنوان **اثرهاثورن** توصیف می‌شدند.

مطالعت مایو به نتایج نسبتاً مهیجی منجر شد:

۱- یک سازمان صرفاً بیش از مجموعه ای از نظامهای انسان – ماشین است، بلکه سازمانی است اجتماعی که در آن مردم، دوستان، دشمنها، بیمها، امیدها، و آرزوهایی دارند که در آن نظام به حساب نمی‌آیند.

۲- سطح باروری با هنجار اعلام شده از سوی مدیریت تعیین نمی‌گردد بلکه با مجموعه ای از هنجارها و ضوابط گروهی تعیین می‌شود.

۳- به عنوان یک نتیجه فرعی مستقیم، آشکار گردید که در بسیاری موارد پاداش‌های غیراقتصادی به اندازه پاداش‌های اقتصادی، حایز اهمیت اند. دوستان شخص و تعاملهای میان افراد، بخش مهمی‌از شغل اند.

۴- کارگران همواره به عنوان افرادی که به تنهایی عمل می‌کنند پاسخ نمی‌دهند. در واقع گروهها، به تصمیم گیری می‌پردازند.

۵- روشهای پژوهش را می‌توان برای مطالعه محیط کار مورد استفاده قرار داد.

طرفداران روابط انسانی روشنگر این نکته بودند که آدمیان با وجود دیگر شغل به غیر از پول نیز برانگیخته می‌شوند. محیط اجتماعی، سبک رهبری، و توجهی که از دوستان و سرپرست به آنان مبذول می‌شود نیز حائز اهمیت است.

نظریه سیستم‌ها

تاکید شیوه کلاسیک بر ساختار رسمی‌سازمان بود. حامیان روابط انسانی، کانون توجه را به مناسبات میان افراد قرار دادند. با وجود این، هیچ کدام از این گروهها بر روابط رسمی‌یا غیررسمی‌موجود میان خرده گروههای درون سازمان تاکید نکرده بودند؛ و این زمینه‌ای بود برای بوجود آمدن نظریه سیستمها.

اندیشه اساسی نظریه سیستمها[1] این است که کل بیشتر از مجموع اجزاست. سازمانها را باید به صورت مجموعه یا ترکیبی از خرده واحدها یا بخشها تلقی کرد، چه صرفاً تحلیلی از بخشها تصویری کامل به دست نمی‌دهد.

با اینکه این اندیشه تازگی ندارد، مستلزم تغییر عمده‌ای در تفکر علمی است. اولا، این اندیشه، با کاهش گرایی[2] مخالف است.

از دیدگاه سازمانی، شیوه سیستم‌ها پیشنهاد می‌کند که ما به چگونگی تعامل واحدهای مختلف با یکدیگر در تشکیل یک کل بنگریم نه اینکه تجزیه و تحلیل خود را به بخشهای هر چه کوچکتر معطوف سازیم.

در حالی که حامیان نظریه کلاسیک بدبین، و پیروان روابط انسانی خوشبین بودند، نظریه پرداز سیستمها موضعی بی طرفانه تر اتخاذ کرد. مردم و سازمانها سازش پذیر تلقی می‌شوند. آنها با محیط خویش تعامل می‌کنند و اکثر رفتار خود را فرا می‌گیرند. بدین سان، شالوده یک سازمان کارآمد، ماهیت مثبت یا منفی آدمیان نیست، بلکه اتطباق مناسب و شایسته میان آدمی و محیط اوست. اصول عمده شیوه سیستم‌ها:

1- Systems theory
2 -Reduction

خرده سیستمهای اجزاء یک سیستم، متشکل از بخشها و عناصر به هم وابسته است (در خصوص همه سیستم‌های مکانیکی، اجتماعی و ...). هر سیستم دست کم واجد دو عنصر است که با هم رابطه متقابل دارند.

کل گرایی[1]، همزمانی عمل اجزاء، سازمان گرایی[2] و گشتالت[3]. کل صرفاً مجموع اجزاء نیست؛ خود سیستم فقط می‌تواند به عنوان یک کلیت تشریح شود. کل گرایی متضاد عنصرگرایی است که کل را مجموع اجزاء انفرادی آن می‌داند.

شیوه روابط انسانی ار لحاظ اقدام مدیریت، مستلزم تغییر فاحشی در طرز تفکر است. مدیران باید از این واقعیت آگاه باشد که هنجارهای گروهی وجود دارد. بازده صرفا کنشی از کار فرد تا سرحد توانایی نیست. در واقع مردم ممکن است به علت فشار گروهی در سطوحی کمتر از ظرفیت کامل کار کنند، حتی اگر این فشار مغای با سود شخصی افراد از لحاظ اقتصادی باشد.

دیدگاه سیستم باز: سیستم‌ها را می‌توان به دو طریق در نظر گرفت ۱- بسته ۲- باز.

سیستم‌های باز اطلاعات، یا مواد را با محیطهای خویش مبادله می‌کنند. باز بودن و گشودگی به عنوان یک بعد تلقی می‌شود، بدین معنا که، سیستم‌ها به درجات مختلف باز یا بسته اند.

الگوی درونداد – تبدیل – برونداد: سیستم باز می‌تواند به عنوان یک الگوی تبدیلی تلقی شود. در رونداهای گوناگون را دریافت می‌دارد، آنها را به گونه ای تبدیل می‌کند، و برونادها را صادر می‌کند.

مرزهای سیستم: سیستم‌ها مرزهای دارند که آنها را از محیطهای خود جدا می‌سازد. مفهوم مرزها ما را یاری می‌دهد تا تمایز میان سیستم‌های باز و بسته را بفهمیم.

سیستم‌های نسبتاً بسته، مرزهای سخت و نفوذپذیری دارند، در صورتی که سیستم باز واجد مرزهای نفوذپذیری میان خود و یک فراسیستم[4] است.

ترسیم مرزها در سیستم‌ها ی زیستی و فیزیکی نسبتاً آسان، و در سیستم‌های اجتماعی همچون سازمانها، بسیار دشوار است.

آنتروپی[5]: سیستم‌های بسته فیزیکی در معرض نیروی آنتروپی قرار دارند که مرتباً افزایش می‌یابند و سرانجام تمام سیستم را از پای در می‌آورد. میل به سوی حداکثر آنتروپی، حرکتی به سوی بی نظمی، فقدان کامل تبدیل منابع و مرگ است.

در یک سیستم بسته، آنتروپی همواره باید افزایش یابد. هرچند، در سیستم‌های باز زیستی یا اجتماعی، می‌توان آنتروپی را متوقف ساخت و حتی ممکن است آن را به فرایندی از سازمان کاملتر و توانایی برای تبدیل منابع برگردانید، چه سیستم از محیط خویش منابعی را وارد می‌کند.

تفصیل درونی[6]: سیستم‌های بسته به سوی آنتروپی و بی سازمانی در حرکتند. برعکس سیستم‌ها باز ظاهراً در جهت تمایز بیشتر، تفصیل، و سطح عالیتری از سازمان حرکت می‌کنند.

---

1 -Holism
2 -Organicism
3 -Gestalt
4 -Supra system
5 -Entropy
6 -Internal elaboration