

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com



دانشگاه پیام نور

بنام یگانه هستی بخش
سلام و صلوات بر محمد و آل محمد

نام درس : روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

رشته علوم تربیتی
۳ واحد درسی

نام منبع و مؤلفین :

روابط انسانی در سازمانهای آموزشی ، محمدرضا سرمدی و حمیدرضا
حاتمی

انتشارات دانشگاه پیام نور ۱۳۸۴

مظفر شریف زاده کارشناس ارشد مدیریت آموزشی



کتاب حاضر به منظور تدریس درس روابط انسانی در سازمانهای آموزشی در پنج فصل :

- تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی
 - ساختار روابط انسانی در مدیریت
 - ارتباطات ، اهمیت و ماهیت آن
 - تئوریهها و نظریه ها
 - نقش گروه در سازمان و جایگاه آن در روابط انسانی
- تالیف شده است .



هدف این درس آشنایی مدیران و دست اندرکاران

سازمان های آموزشی با چگونگی برقرارکردن
ارتباط

های انسانی در سازمانهای آموزشی است.



درس روابط انسانی در سازمانهای آموزشی یکی
از دروس تخصصی رشته علوم تربیتی
در گرایش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی
است .



روابط انسانها از آغاز تمدن بشر وجود داشته و پیوسته
همراه سیستمهای گسترده اقتصادی و اجتماعی یک
نظام روابط انسانی موجود بوده است. اما از نظر
علمی دانش روابط انسانی، پدیده ای جدید و تازه
بشمار می رود.



تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

➤ مدیریت در دوران سومریها

سازمان **ملوک الطوائفی** ، وسیله حفظ نظام اجتماع بود.

بواسطه تدوین قوانین اور بدست اور-انگورو دونگی

بنام **“شمش”** خدای بزرگ، **حمورابی** قانون نامه معروف خود را استخراج و به یادگار گذاشت.

در قانون سومری از **روابط بازرگانی** سخن رفته است .

مجالس محاکمه و داوری در **معبدها** تشکیل می شد.



➤ مصر قدیم

در مصر قدیم **قوانین مدنی و جنایی** بسیار ترقی کرده بود. قدیمی ترین سند قانونی جهان درباره **” ارث ”** به محکمه تسلیم شده است .

از سلسله سلاطین باستانی مصر، در حدود هزار و سیصد سال قبل از میلاد نوشته هایی بر روی پاپیروس بدست آمده که طرز تفکر مدیریت آن زمان را روشن می سازد .



➤ بابل

در سرزمین بین دو رود دجله و فرات بوجود آمده است .
تمدنی که در آن نخستین قانون نامه مدون دنیا به نام **حمورابی**
فراهم آمده است .
در **قانون نامه حمورابی** ، در بسیاری از مسائل از جمله اقتدار شاه
، قصاص ،
انواع مجازاتها ، مردها و قیمتها ، پرداخت غرامت و . . . سخن
به میان آمده است .



تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

➤ قوم یهود

قوم یهود با وجود ناتوانی سیاسی **نقش کارکردی** در تاریخ تمدن داشته است .

حضرت موسی مدیری اندیشه گر و هوشمند بود و در اداره امور و وضع قوانین به روابط انسانی توجه داشته است .
مهمترین مسئله تاثیر گذار بر قوم یهود **ده فرمان** است .



تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

➤ چین باستان

از نظر “کایسرلینگ” کاملترین قوم انسانی در چین
باستان به بار
آمده و والاترین فرهنگ جهانی شناخته شده، از چین
برخاسته و

برتری چین در هر گونه از امور صوری بی چون و
چراست .



تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

➤ عقاید کنفوسیوس

بنا بر نگرش کنفوسیوس، شالوده حکومت صداقت و اخلاص است .

از این رو حکمران نیکو ، سرمشقی برای مردم است .

ایجاد سرمشق خوب اولین ضرورت حکومت است ، و انتصاب خوب دومین ضرورت .



➤ عقاید کنفوسیوس :

“چو” میگوید نخست وزیر هشت نوع مقررات برای اداره امور دولت در دست دارد :

- ❖ ۱) مقررات مربوط به نحوه تشکیل سازمان
- ❖ ۲) نحوه اعتبارات و وظایف
- ❖ ۳) مقررات و شبکه های ارتباطی و مراودات بین سازمانی
- ❖ ۴) خط مشی های اداری جهت بالابردن کارآیی سازمان





تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

- ❖ (۵) جنبه های رسمی ،قانونی و تشریفاتی
- ❖ (۶) نحوه کنترل دولت برای فراهم کردن کمال دولت
- ❖ (۷) سیستم مجازات و بازرسی
- ❖ (۸) حسابرسی و کنترل امور



دانشگاه پیام نور

تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

➤ یونان باستان

مردم یونان باستان در زمینه فهم مسائل مربوط به **حکومت و طرز اداره اجتماعی** به مدد فلاسفه و دانشمندی چون افلاطون و ارسطو سهم بسزائی داشته اند .



افلاطون :

اثر بزرگ افلاطون “جمهور” شامل افکار و عقایدش درباره علم و لزوم کاربرد آن در حوزه سیاست است .

از نظر افلاطون حکومت کردن چیزی جز تربیت کردن نیست .

افلاطون هدف دولت را دو چیز می دانست:

- ۱- حفظ تشکیلات جامعه
- ۲- تهذیب نفس شهروندان



ارسطو :

ارسطو نیز به جامعه طبقاتی اعتقاد داشت و روابط بین انسانها را بر این اساس می‌سنجید .
هر حکومتی در تربیت انسانها باید یکسان عمل کند.



➤ روم باستان

- ❖ قانون اساسی روم بر پایه پیروزمندترین سازمان نظامی تاریخ استوار بود.
- ❖ به نظر رومی ها مدیریت و رهبری آمیخته با عظمت و جلال است
- ❖ رومی ها یک نوع سیستم دموکراسی طبقاتی به وجود آورده بودند
- ❖ قانون، اصیل ترین و پایدارترین جنبه مشخص روح رومی بود.



ساختار روابط انسانی در مدیریت و نقش مدیریت در روابط انسانی

➤ مفهوم روابط انسانی و تفاوت آن با رفتار سازمانی

➤ روابط انسانی علاوه بر کاربرد در سازمانها، می تواند در تمام محافل انسانی بکار رود. ولی رفتار سازمانی، مختص سازمانهاست.

➤ روابط انسانی سعی در ایجاد رفتار مطلوب و شایسته در سازمان دارد ولی رفتار سازمانی، رفتار را پس از بروز به صورت یک واقعه در سازمان، مورد مطالعه قرار می دهد.



اصول روابط انسانی

- توجه به نیازهای مشترک
- توجه به تفاوت های فردی
- توجه به قدر و مرتبه انسان
- توجه به زمینه های ایجاد انگیزش در نیروی انسانی



➤ توجه به نیازهای مشترک :

هدف غایی در هر سازمان موجب رفع نیازهای نیروی انسانی و نیازهای مدیریت می شود . و از طریق تحقق اهداف سازمانی بدست می آید . ولی هرگاه این امریکه سوییچ شود و صرفاً یکی از طرفین نیازهای خود را برطرف کند ادامه کار سازمان دچار مشکل می شود .



➤ توجه به تفاوت‌های فردی :

افراد انسانی از هم متفاوتند لذا توجه به تفاوت‌های فردی
موجبات

رعایت عدالت مبتنی بر قضاوت در رفتار انسانها را
فراهم میکند.

مدیریت با توجه به اصل "نمی توان با تمام افراد
یکسان رفتار

کرد" می تواند موجبات جلب حداکثر رضایت را بوجود
آورد .



➤ توجه به قدر و مرتبه انسان :

در سازمان احترام باید مورد توجه باشد و مدیریت
سازمانی از
طریق حسن نیت و آشنایی با خصوصیات و
خلقیات نیروی

انسانی، می تواند شیوه صحیح برخورد با اعضا را
انتخاب نماید .



➤ توجه به زمینه های ایجاد انگیزش در نیروی انسانی :

اگر مدیر بتواند مساعدت کند تا نیروی انسانی سائقهای روانی خود را بکار گیرد و از این راه برای انجام امور سازمانی اقدام کند ، در این صورت به فشارهای مقررات سازمانی نیازی نخواهد بود .

عامل مهم در ایجاد انگیزش توجه به رفع نیازهای انسانی است .



- درک نیازها، استعدادها و مشکلات دیگران
- پذیرش تفاوت‌های فردی
- دوست داشتن دیگران
- خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد
- برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی



➤ درک نیازها، استعدادها و مشکلات دیگران :

چرا که تمامی افراد نیازهایی دارند که سلامتی آنها به تامین این نیازها بستگی دارد و تامین آنها از وظایف مدیر آموزشی است .



➤ پذیرش تفاوت‌های فردی :

مدیر آموزشی باید هر فرد را بعنوان یک موجود مستقل و منحصر به

فرد بپذیرد .

توانایی پذیرش تفاوت‌های فردی مدیر موجب برقراری روابط انسانی

بیشتر می شود .



➤ دوست داشتن دیگران :

به عقیده **کیمبل وایلز**، رهبر آموزشی باید نسبت به ارزش وجودی و شخصیت معلمان معتقد باشد .
تا کسی کودکان را دوست نداشته باشد نمی تواند در آنها نفوذ کند .



➤ خوب گوش دادن و پذیرفتن افراد :

خوب گوش دادن و خوب شنیدن از اساسی ترین عوامل
ارتباط

و برقراری روابط انسانی است .



➤ برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی :

محیط زندگی انسان نقش اساسی در احساس خوشبختی و یا تیره بختی او دارد .



دانش روابط انسانی به بررسی و چگونگی
مناسبات و
دلبستگیها و سلیقه ها و عواطف و احساسات افراد و
گروهها در
یک سازمان می پردازد و اینکار جز از راه اشتراك
مسابی

با کارکنان و شناخت افکار و عقاید آنان تحقق نمی یابد.



- انگیزش
- ادراك
- ارتباطات
- ساختار قدرت
- اختیار
- روحیه
- تصمیم گیری
- رهبری



انگیزش :

يك مدير علاوه بر شناخت انگیزه و تمایلات کارکنان باید از انگیزه ها و تمایلات درونی خود نیز آگاهی لازم را داشته باشد .



➤ ادراك :

منظور اینکه مدیران بتوانند حتی الامکان به موقعیتهایی دست

یابند که نحوه کار با افراد را برای آنان آسان کند .



➤ ارتباطات :

مدیر آموزشی در استفاده از زبان و کلام باید به گونه ای
تبحر داشته باشد که گفتارش به شکل رسا و موثر ، هدفش
را محقق سازد .



➤ ساختار قدرت :

چون قدرت ، عنصر اساسی سازمانهای اجتماعی است پس
مدیر باید
حدود اعمال آنرا بشناسد .



➤ **اختیار :**

به تجلی قدرت در سازمان اختیار گفته می شود. برای مدیر اهمیت دارد که بداند اختیار چگونه بر رفتار کارکنانش اثر می گذارد .



➤ روحیه :

وجود يك روحیه قوی در بین کارکنان نشاندهنده موفقیت
مدیر در ایجاد ارتباط صحیح است .



➤ **تصمیم گیری :**

مدیر باید در امر تصمیم گیری مهارت داشته و صاحب اطلاعات وسیعی در خصوص موضوع مربوط باشد .



➤ رهبري :

رهبري ذاتا يك رويه گروهی است و مدير بايد اطلاعات مربوط به رهبري آموزشی را داشته باشد .



انگیزش و مدیریت :

➤ استفاده از محرکها

➤ تغییر محیط



پارسونز پنج عامل ، عزت نفس ، شناسایی ، رضای خواسته ها ، لذت و شخصیت را در رسیدن به رضایت شغلی موثر می داند .

در ارتباط با محیط مدارس که از آزادی بیشتری برخوردارند به همان نسبت خلاقیت بیشتری در آنها وجود دارد .



■ انواع کارکردهای مدیریت منابع انسانی

اجزاء سازنده

➤ میکروکارکرد جذب

➤ گانه نگاری و بهره‌سازی

➤ مسیر جبر و نگهداری

➤ کارکرد کاربرد
از منبع روشنی

تا چشم بیننده



يكي از عوامل مهم در مديريت آموزشي توانائي ادراكي مدير است

توانائي در ادراك دقيق و صحيح روشن مي كند كه مدير چه شناختي از كاركنان و روابط آنها دارد .

مدير بايستي يك ديد كلي از سازماني كه در آن كار مي كند داشته باشد .



روابط انسانی در پرتو **برقراری ارتباط** پدید می آید .
یک روش مهم ارتباط در مدیریت ، ارتباط رویارویی میان مدیر و کارکنان است . چنین ارتباطی ممکن است به طور شفاهی و یا کتبی ، کلامی یا رفتاری و یا بطور رسمی یا غیر رسمی به منظور انجام کار و وظیفه مشترک یا برای ایجاد روابط عاطفی و دوستانه صورت گیرد .



■ منابع قدرت از نظر (فرنچ و ریوون) :

- قدرت پاداشی
- قدرت اجباری
- قدرت قانونی
- قدرت مرجعیت
- قدرت تخصصی



منابع قدرت از نظر (فرنچ و ریوون) :

قدرت پاداشی :

توانایی دادن پاداشهای مثبت مادی و تأمینی تا اینکه بتواند عده ای را بر اساس نیازهایش مورد حمایت قرار دهد .
مادام که منابع در اختیار فرد باشد و عده ای به آن نیاز داشته باشند ، فرد دارای قدرت پاداش است .



منابع قدرت از نظر (فرنچ و ریوون) :

قدرت اجباري :

این قدرت ناشی از اجبار و زور و داشتن توان تنبیه است و کسی که می تواند عده ای را جریمه کند و آنها را از کار اخراج کند و یا به زندان اندازد، دارای قدرت اجبار است .



منابع قدرت از نظر(فرنچ و ریوون) :

قدرت قانونی :

فرد بر اساس قانون ممکن است بتواند به دیگران دستوراتی بدهد و آنها نیز متقابلاً مکلف به اطاعت از فرامین و دستورات او باشند .

احترام به قانون یا چاره نداشتن از اطاعت آن ،میتواند منبع قدرت باشد .



منابع قدرت از نظر (فرنچ و ریوون) :

قدرت مرجعیت :

این قدرت بیشتر به ویژگیهای فردی افراد مربوط می شود .
ویژگیهایی از قبیل آگاهی ، حقیقت جوئی ، دفاع از حق ، راستی و

...

در کسی است که به نحوی برای افراد جاذبه داشته باشد .



منابع قدرت از نظر (فرنج و ریوون) :

قدرت تخصصی :

دانش و تخصص فرد در پیدا کردن راه حل‌های علمی برای مشکلات است .

این نوع قدرت معمولاً در سازمان‌های تخصصی مشاهده می‌شود .



- **ماکس وبر** : هرگاه نفوذ بر دیگران با اطاعت غیر ارادی و اجباری باشد مفهوم قدرت و هرگاه نفوذ منجر به اطاعت ارادی و از روی میل فرد شود مفهوم اختیار مطرح است .
 - اختیار سنتی
 - اختیار کاریزما
 - اختیار قانونی
- چستر بارنارد : اختیار به پذیرش یارضای زیردستان بستگی دارد .



ضرورت و اهمیت تفویض اختیار

توسعه و تعمق بیشتر در موضوع اهمیت تفویض اختیار آن است که در بسیاری از موارد کارکنان ، با صلاحیت و شایستگی بیشتری کار تفویض شده را انجام می دهند .

منجر به آزادی عمل و ابتکار و خلاقیت کارکنان شده و کارائی را در سازمان بالا می برد.



اصول تفویض اختیار

دکتر علی محمد اقتداری (سازمان و مدیریت):

- در تفویض اختیار قسمتی از آن تفویض می شود نه تمام آن
-
- انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند
- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد
- تفویض اختیارات قابل فسخ و پس گرفتن است
- باید تفویض اختیار توأم با تمرکز نظارت باشد



فرایند تفویض اختیار

- تعیین نتایج مورد انتظار
- واگذاری وظایف به زیردستان
- تفویض اختیار لازم
- تثبیت مسئولیت



محاسن و معایب تفویض اختیار

مزایای تفویض اختیار از نظر “فیفندر”

- افزایش بازدهی
- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه
- تقویت همکاری دسته جمعی
- تکامل فردی
- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران



موانع تفویض اختیار

ب) مدیران

- تفکر مطلق بودن برتری تصمیم‌گیری مدیر، مانع تفویض اختیار می‌شود.
- نداشتن اعتماد به زیردستان و بیم از پاسخگو بودن در مقابل رفتار زیردستان
- فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی نظیر خودخواهی و ...
- ملاحظات سیاسی و سعی در مخفی نگه داشتن اطلاعات
- اعتقاد به اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات

الف) مرئوسین



روحیه در روابط انسانی

“روتلس برگر” معتقد است سلامت روانی و روحی عنصر مخصوص نظام همکاری است .
روحیه ، رابطه پویای تعامل میان افراد و سازمانهاست و مدیر برای حفظ و تقویت این رابطه پویا نیازمند داشتن مهارتهایی در زمینه شناخت موفقیت های انسانی است .



روحیه و مدیریت آموزشی

فراگرد روحیه بر اساس نوع مدیریت به چهار دسته تقسیم می شود:

- مدیر بی بند بار
- مدیر مستبد و عنان گسیخته
- مدیر خیر اندیش
- مدیر دموکراتیک



تصمیم‌گیری و روابط انسانی

فرایند تصمیم‌گیری :

- تشخیص و تعریف مسئله یا مشکل
- تعیین راه حل‌های گوناگون برای حل مشکل
- تعیین معیار برای ارزشیابی و تجزیه تحلیل راه حل‌ها
- تجزیه تحلیل و ارزشیابی راه حل‌ها
- انتخاب بهترین راه حل و اتخاذ تصمیم



- ویژگیهای رهبر از نظر “شرتل” :
 - بر دیگران نفوذ مثبت داشته باشد .
 - بیشتر از دیگران بر افراد در سازمان تاثیر داشته باشد .
 - بوسیله گروه به عنوان یک رهبر انتخاب شود .
 - موثرترین نقش را در تحقق اهداف سازمانی ایفا کند .
 - از یک مقام و شغل جداگانه که دارای قدرت اثربخشی است بهره مند باشد .



تفاوت بین مدیریت و رهبری

مدیر هم می تواند رهبر باشد و هم نباشد . مدیر اداره می کند، ولی رهبر به منظور ایجاد تغییر در واقعیتها هدایت می کند .

دنیای مدیریت مبتنی بر تجزیه و تحلیل مقرراتی و اقتصادی است ،

در صورتی که **دنیای** رهبری مبتنی بر حقایق و باید و نباید هاست .

دنیای مدیریت ، دنیای عمل و دنیای رهبری دنیای ایده ال است .



- سبک خودمختار
- سبک دموکراتیک
- سبک پدرنما
- سبک رفیق نما
- سبک تشخیص گرایي
- سبک به حال خود واگذار



■ سبک خودمختار :

رهبران برخوردار از این سبک بدون نظرخواهی از اعضای گروه

تصمیم می گیرند و به اعضا امر و نهی می کنند .

❖ ویژگیهای رهبران این سبک :

- اجرای مقررات را الزامی می دانند .
- کمتر اجتماعی هستند و نظر فردی و جمعی را رد می کنند .
- کمتر هدایت می کنند یا هدایت توأم با کنترل جدی دارند .

➤ استقلال عمل دارند و به اعضا اجازه نمی دهند تا در تصمیم گیری دخالت کنند .



■ سبک دموکراتیک :

رهبران این سبک تمام اعضای گروه را در تصمیم گیری شرکت می دهند .

❖ ویژگیهای رهبران این سبک :

- به اعضا گروه خود اعتماد دارند .
- به اعضای خود تفویض اختیار می کنند .
- به اعضای خود بر حسب صلاحیت آزادی می دهند .
- برای هماهنگی امور اعضا تلاش می کنند .
- جو مساعد و امنی را برای اعضا فراهم می کنند .



■ سبک پدر نما :

رهبران این سبک دارای انگیزش مثبت و محترمانه نسبت به اعضا هستند .

❖ ویژگیهای رهبران این سبک :

- خوش مشرب و جا باز کن
- با تلاش و جدی برای پیروان
- دوستدار مشاوره
- مشوق، قدر شناس و علاقمند به کار



■ سبک رفیق نما :

رهبران این سبک ضمن علاقمندی به همزیستی، خود را مکمل پیروان می دانند .

❖ ویژگیهای رهبران این سبک :

- دوستدار زندگی جمعی
- جدی در مسئولیت
- بدور از قضاوت در مورد پیروان
- کم هراس از سختیها



سبکهای رهبری

■ سبک تشخیص گرایی :

رهبران این سبک سعی می کنند تا گروه شان متشخص و زیانزد خاص و عام شود .

❖ ویژگیهای رهبران این سبک :

- قدرت پیش بینی دارند .
- دوست دارند ریسک کنند .
- بیشتر شنونده اند تا گوینده .



■ سبک به حال خود واگذار :

رهبران این سبک از قدرت خود استفاده نمی کنند و معتقدند که اعضا برخوردار از آزادی می توانند خلاقیت خود را بروز دهند .

اینگونه رهبری شاید فرار از مشکلاتی باشد که از فشار کاری نشات می گیرد .



ویژگیهای رهبر ایده آل

- قابلیت هدایت و انگیزش در گروه
- مشورت خواهی از اعضا گروه
- دارای توان ایجاد ارتباط قوی
- ثبات شخصیت و آزاد اندیش
- مقاوم در برابر ناملایمات
- برخورداری از سلامتی فکر و جسم



■ بطور کلی “مدیریت عبارت است از انجام کار همراه و از طریق دیگران به منظور نیل به مقاصد سازمان و اعضای آن”.

■ عملکردهای مدیریت :

➤ برنامه ریزی

➤ سازماندهی

➤ کارگزینی

➤ اثرگذاری

➤ کنترل



مدیریت مبتنی بر هدف

در مدیریت مبتنی بر هدف، که توسط **“پیتر دراگر”** ارائه گردید تاکید بر مشارکت در تعیین هدفهاست که قابل لمس، تایید و سنجش باشند. که در آن به جای کنترل افراد، می توان با استفاده

از هدف های سازمان، افراد را تحریک و بدان وسیله در آنان

انگیزه ایجاد کرد.



مدیریت مبتنی بر هدف

ارکان مدیریت مبتنی بر هدف :

(۱) تعیین هدف

(۲) تصمیم گیری مشارکتی

(۳) تعیین زمان مشخص

(۴) بازخورد



پایه و اساس اندیشه در مدیریت مشارکتی بر **تصمیم گیری گروهی** استوار است و به نوعی کارکنان و کارمندان از قدرت تصمیم گیری برخوردار شده، با سرپرستان و روسای خود **همفکری** می کنند .
بر این اساس تعهد افراد نسبت به سازمان بیشتر شده و تولید و بهره وری بالا می رود .



در دایره کیفیت افراد گروه به صورت مرتب گرد هم می آیند و درباره مسائل کیفیت صحبت می کنند . به دنبال علت‌های مسائل موجود بر می آیند و راه‌حلهایی را توصیه می نمایند و اقدامات اصلاحی بعمل می آورند .



مدیریت زمان

مدیریت زمان که در راستای اثربخشی قرار دارد بر سه محور متکی است :

➤ برنامه ریزی

➤ سازماندهی

➤ کنترل زمان

هرشاغلی با توجه به کیفیت فردی و منابع تحت اختیار
وظایفی

را که برای او در مدت معلوم تعیین شده است انجام می
دهد .



دانشگاه پیام نور

عوامل تاثیر گذار بر مدیریت زمان

➤ عوامل فرهنگی

➤ رسوم

➤ عوامل سازمانی



عوامل سازمانی :

در تمام سازمانها موانعی وجود دارد که بر مدیریت زمان هر شاغلی تاثیر می گذارد :

❖ کار بد تعریف شده است .

❖ زمانی که کارمند برای خدمت به دیگران صرف می کند .



عوامل سازمانی :

❖ کار بد تعریف شده است :

شاغل بطور دقیق نمی داند چگونه انجام وظیفه کند .
بعبارت دیگر شرح وظایف روشنی برای اشتغال روزانه به
تفکیک ساعتهای کار وجود ندارد .



عوامل سازمانی :

❖ زمانی که کارمند برای خدمت به دیگران صرف می کند :

در تمام سازمانها يك کارمند براي انجام وظایفي که از طرف فرادستان براي او تعیین می شود ، اوقات خود را صرف می کند .

براي جلوگیری از بی نظمي در محیط کار ، بایستی زمان اشتغال برای هر يك از اعضا معلوم شود .



عوامل اجتماعي و تکنولوژیکی :

عوامل اجتماعي از راههای مختلف، مدیریت زمان را تحت تاثیر قرار می دهند. بطور مثال در بعضی از کشورها، بویژه کشورهای صنعتی توجه به امر “بودن” بیش از پیش مطرح است.



نقش مشاوره ای مدیر

■ وظیفه های مشاوره ای عبارتند از :

- اندرز دادن ، آگاه کردن شخص
- قوت قلب دادن ، دلیری بخشیدن
- ارتباط ، فراهم آوردن اطلاعات
- آزاد کردن تنشهای عاطفی
- اندیشه کردن منظم و منطقی
- جهت گیری تازه



اهمیت ارتباط گفت و شنودی با کارکنان

بدون ارتباط گفت و شنودی ، هماهنگی کاری غیر ممکن است
و
سازمان بدلیل بی بهره ماندن آن فرو می پاشد . زیرا کارکنان
نمی

توانند یکدیگر را از نیازها و احساسات خود آگاه سازند .



مدیریت جبران خدمت :

یکی از مهمترین وظایف مدیران منابع انسانی اجرای طرح و سیستمهای جبران یا حقوق و مزایاست .
مدیریت جبران خدمت سازمان را یاری می دهد که منابع انسانی کارآمدی را کشف و نگهداری کند .

هدف مدیریت جبران خدمت پاداش برای رفتار مطلوب و کنترل هزینه ها و رعایت قوانین است .



ارزشیابی شغل :

ارزشیابی شغل، روش منظمی است که در تعیین ارزش نسبی مشاغل به کار می رود .

هدف ارزشیابی شغل این است که معلوم شود چه مشاغلی برای سازمان از مشاغل دیگر با ارزش تر هستند . لذا بدون ارزشیابی شغل، کارفرمایان قادر به دستیابی به یک روش منطقی پرداخت برای مشاغل سازمان نیستند .



روشهای ارزشیابی :

- روش رتبه بندی
- روش درجه بندی
- روش مقایسه عوامل



روشهای ارزشیابی :

روش رتبه بندی :

ساده ترین ارزشیابی مشاغل ، روش رتبه بندی شغل است که دقت آن کمترین است .

هر شغل بطور ذهنی در مقایسه با سایر مشاغل ارزشیابی می شود .



دانشگاه پیام نور

روشهای ارزشیابی :

روش درجه بندی :

در این روش به هر شغل يك درجه داده می شود و شرح استاندارد که بیشترین مطابقت را با شرح شغل دارد درجه بندی شغل را تعیین می کند .



روشهای ارزشیابی :

روش مقایسه عوامل :

مستلزم آن است که کمیته ارزشیابی شغل اجزای حساس یا قابل جبران تشکیل دهنده شغل را با یکدیگر مقایسه کنند .

هر عامل به تنهایی با همان عامل برای سایر مشاغل کلیدی مقایسه می شوند .



روش مقایسه عوامل :

- ❖ تعیین عوامل قابل جبران
- ❖ تعیین مشاغل کلیدی
- ❖ تخصیص دستمزدهای جاری برای مشاغل کلیدی
- ❖ قرار دادن مشاغل کلیدی در نمودار مقایسه عوامل
- ❖ ارزشیابی سایر مشاغل



روش مقایسه عوامل :

تعیین عوامل قابل جبران :

تحلیل گر ابتدا باید تصمیم بگیرد که کدامیک از عوامل در دامنه وسیع مشاغل، مشترک و مهم هستند .



روش مقایسه عوامل :

تعیین مشاغل کلیدی :

مشاغلی هستند که بطور معمول در سازمان و در بازار کار وجود دارند .



روش مقایسه عوامل :

تخصیص دستمزد های جاری برای مشاغل کلیدی :

کمیته ارزشیابی شغل بخشی از دستمزد جاری هر شغل کلیدی را به یکی از عوامل حساس تخصیص می دهد .



روش مقایسه عوامل :

قرار دادن مشاغل کلیدی در نمودار مقایسه عوامل :

زمانی که نرخهای دستمزد به عوامل قابل جبران هر شغل کلیدی تخصیص یافت، این اطلاعات به نمودار مقایسه عوامل منتقل می شود .



روش مقایسه عوامل :

ارزشیابی سایر مشاغل :

عناوین مشاغل کلیدی در هر ستون نمودار، به عنوان راهنما عمل میکند. سپس سایر مشاغل غیر کلیدی با تطبیق آنها بر اساس نرخ مقیاس هر یک از عوامل در ستونها ارزشیابی می شود.



انگیزش به معنی تشویق و واداشتن افراد به کار است و یکی از موضوع هایی است که از دیر باز مورد توجه مدیران بوده است .

گرایشها و کششها و عواطفی که آدمی را به انجام کاری وادار کند و سبب برتری کاری بر کار دیگر شود انگیزه نامیده می شود .



آدمی به سه علت به کوشش می پردازد :

- برای رفع نیازمندیها
- بمنظور ایجاد خرسندی
- برای اینکه رضایت شخص کاهش نیابد .



عوامل انگیزش کارکنان :

- دادن حقوق و مزایای بیشتر
- دادن پایه بالاتر
- قدردانی کتبی و شفاهی
- احترام به منش



■ ارتباطات ، اهمیت و ماهیت آن

➤ ارتباط چیست ؟ (communication)

به نظر ادوین امری : ارتباط عبارت از فن انتقال
اطلاعات و افکار و رفتارهای انسانی از یک
شخص به شخص دیگر است .



ارتباطات ، اهمیت و ماهیت آن

به نظر چارلز کولی :

ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس و به وسیله آن به وجود می آید و تمام مظاهر فکری وسایل انتقال و حفظ آنها در مکان و زمان بر پایه آن توسعه پیدا می کند.



در یک گروه یا سازمان ارتباطات چهار نقش ایفا می کنند :

- کنترل
- ایجاد انگیزه
- ابراز احساسات
- اطلاعات



فرایند ارتباطات :

- منبع
- به رمز درآوردن
- انتقال
- کشف کردن
- پاسخ دهنده
- بازخورد



فرایند ارتباطات :

منبع :

فرد یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است و ممکن است شخصی به نمایندگی از طرف گروه یا سازمان پیمای را ارسال کند .



فرایند ارتباطات :

به رمز درآوردن :

توسط آن پیام از شکل يك مفهوم و فکر به علايم قابل ارسال
تبدیل میشود . علائم ممکن است بصورت کلمات و
اعداد ، تصاویر ، صداها و . . . باشند .



فرایند ارتباطات :

انتقال :

بوسیله آن علایمی که حامل پیام هستند برای گیرنده فرستاده می شوند . رسانه ، مجرا یا مسیر انتقال است . در گفتگویی رو در رو ، امواج صوتی واسطه می باشند .



فرایند ارتباطات :

کشف کردن (از رمز خارج کردن) :

فرایندی است که گیرنده پیام توسط آن معنی پیام را تفسیر میکند. گیرنده پیام با استفاده از دانش و تجربه خود علایم پیام را تفسیر می کند.



فرایند ارتباطات :

گیرنده / پاسخ دهنده :

ممکن است یک فرد یا نماینده یک سازمان باشد. تا مرحله کشف پیام، منبع پیام فعال و گیرنده پیام منفعل بوده است.



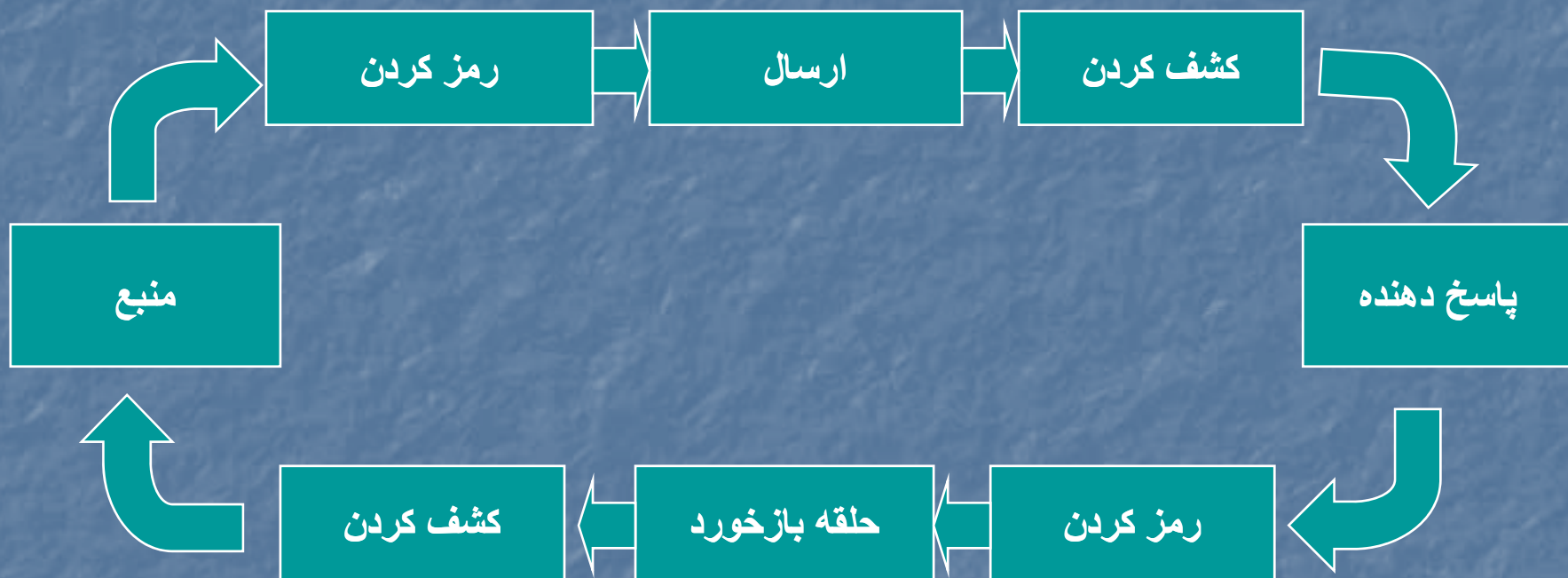
فرایند ارتباطات :

بازخورد :

پاسخ گیرنده پیام به منبع ،حلقه فرایند ارتباطات را تشکیل می دهد . بازخور پیام را ممیزی و تایید می کند .



شکل پایین (فرایند ابتدائی ارتباطات)





یکی از مهمترین مشکلات در کارآیی یک سازمان وجود موانع ارتباطی آن است که عبارتند از :

➤ پیامهای تحریف شده

➤ عواطف

➤ زبان

➤ ارتباط غیرکلامی

➤ ارتباط میان فرهنگها

➤ شنوندگان ضعیف



- پیامهای تحریف شده
- عواطف
- زبان
- ارتباط غیر کلامی
- ارتباط میان فرهنگها
- شنوندگان ضعیف
- شنوندگان ضعیف



پیامهای تحریف شده :

وجود سطوح زیاد سازمانی باعث تحریف پیامها می شود

و

هنگامی که پیامها تحریف شده باشند از مردم نمی توان

انتظار

داشت که آنها را بطور کامل بفهمند .



عواطف :

چگونگی احساس گیرنده در زمان دریافت پیام بر نحوه تفسیر

او از پیام تاثیر می گذارد .



زبان :

کلمات برای افراد مختلف معانی مختلفی دارند .
سن، تحصیل و زمینه فرهنگی سه متغیر بديهی هستند که بر
زبانی که شخص بکار می برد و تعاریفی که بر کلمات بکار می
برد تاثیر می گذارد .



ارتباط غیر کلامی :

یکی از راه‌های مهم انتقال پیام به دیگران است . ارتباط غیر کلامی همیشه با ارتباط شفاهی همراه است . تا زمانی که این دو با هم توافق داشته باشند ، یکدیگر را تقویت می کنند .



ارتباط میان فرهنگها :

چه بسا معنای یک کلمه یا رفتار بین دو فرهنگ تفاوت زیادی داشته باشد.

و انتقال این کلمه و رفتار موجب تنش و مانع در ارتباطات شود .



شنوندگان ضعیف :

برقراری ارتباط اختصاص به شنیدن دارد و بسیاری از اشخاص شنوندگان ضعیفی هستند و آن مبط به فلسفه های تصمیم گیری است .



دستورالعملهای ارتباطات

- محتوای هر پیام باید به وضوح تعریف شود .
- پیام باید برای آگاهی، تحریک اندیشه و یا برای تشویق و ترغیب دیگران باشد .
- پیام باید به نحو شایسته ای به صورت فرمول در آید .
- تایید و تصدیق ارتباطات برای کاهش اشتباهات دارای اهمیت می شود .
- هر زمان امکان باشد از ارتباطات کتبی استفاده شود .



غایتهای حاصل از ارتباط :

- افزایش کارائی و بهره وری
- ایجاد تغییرات سازمانی
- پیش بینی و جلوگیری از تنشهای سازمانی
- پاسخگویی به نیازهای کارکنان و افزایش روحیه
- تحکیم وضعیت کارکنان
- ایجاد همبستگی بین اعضا و سازمان



فصل هفتم : نظارت و کنترل

تعریف کنترل:

به موجب آن معلوم می شود که اقدامات و فعالیت های سازمان تا چه اندازه در جهت هدفها و مطابق موازین پیش بینی شده است.

بعبارت دیگر کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است.



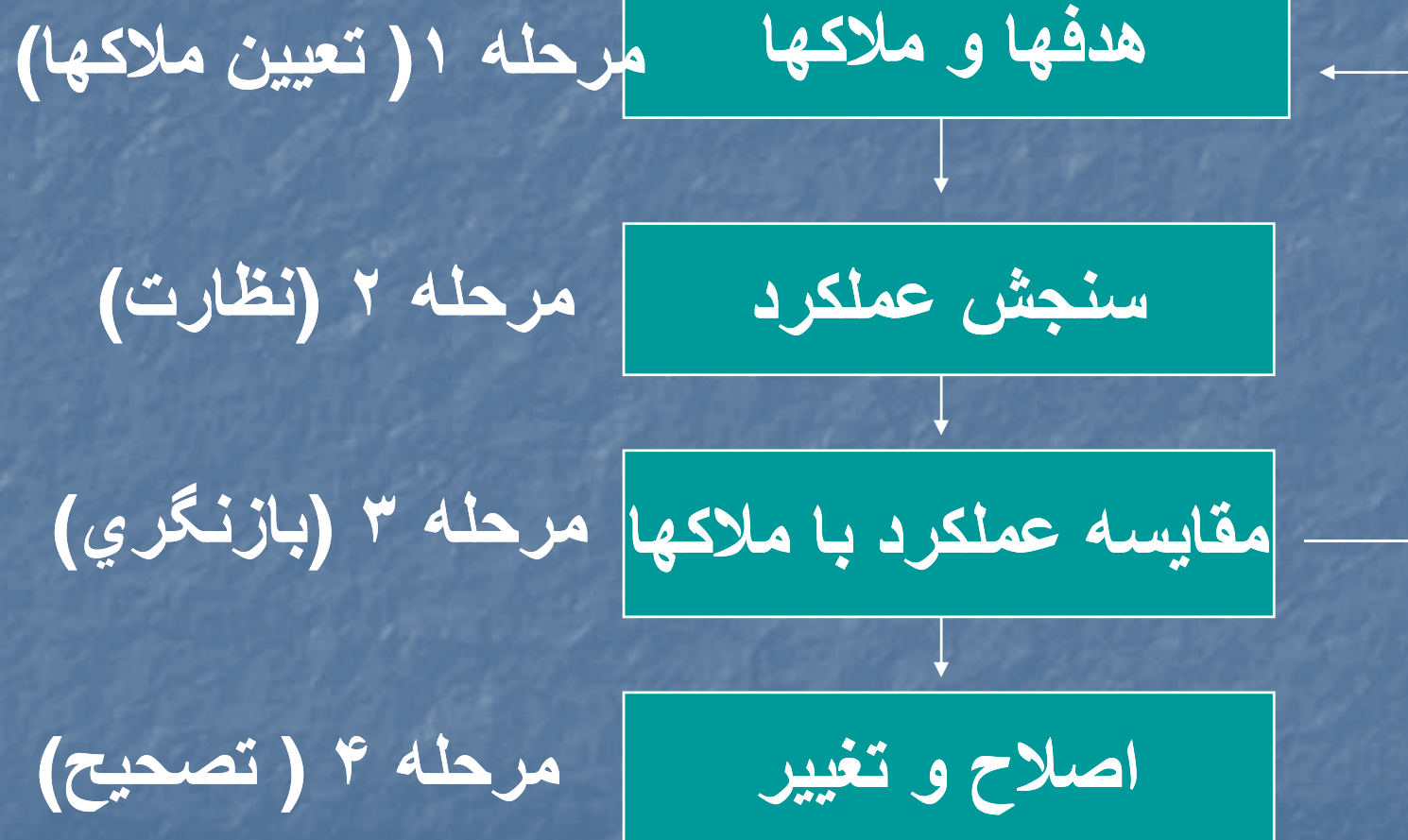
فراگرد کنترل :

فراگرد کنترل شامل :

- تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردهاست.
- مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنهاست.
- بازنگری نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاکها و هدفهای تعیین شده است.



شکل ۵ - مراحل فرگرد کنترل





انواع کنترل :

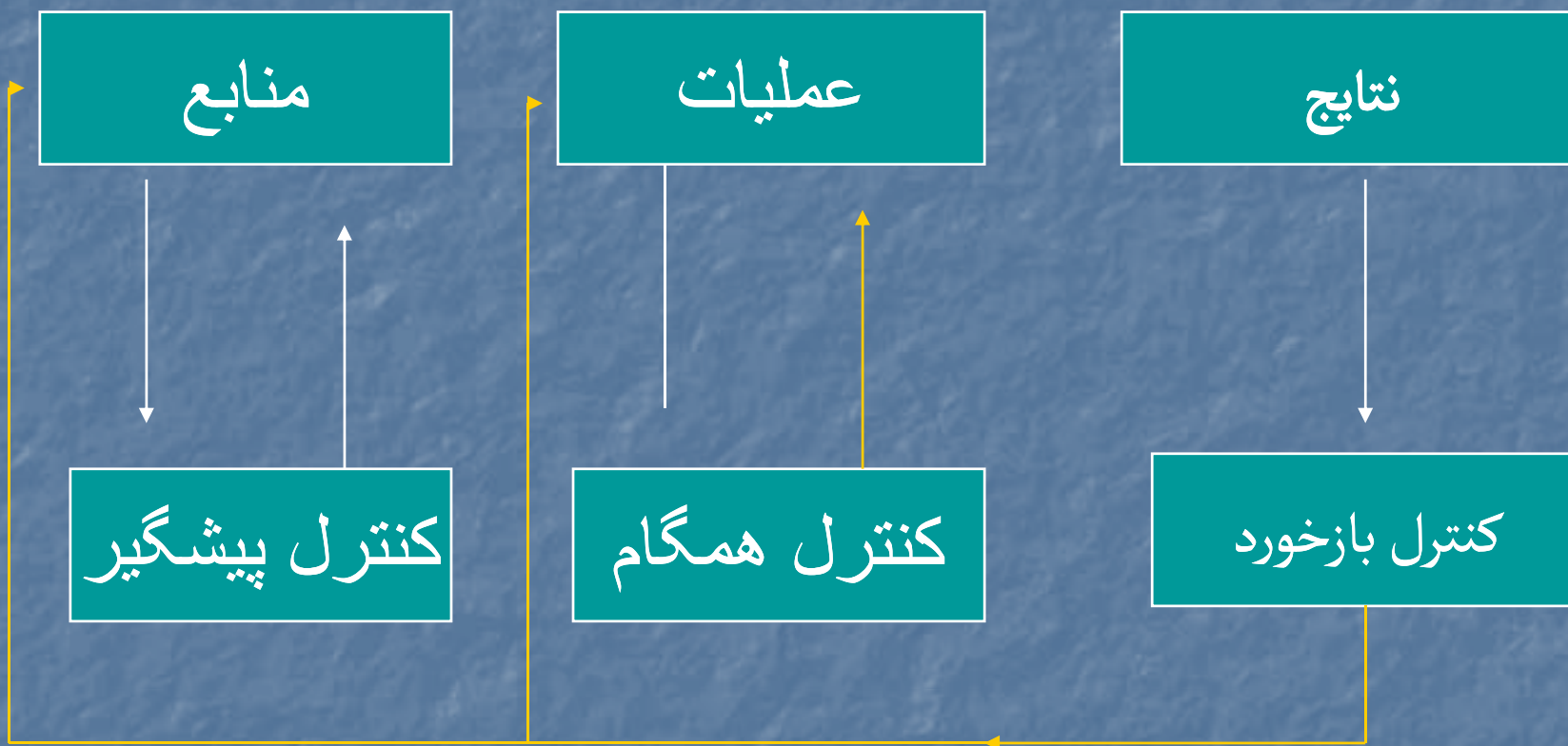
■ کنترل پیشگیر یا مقدماتی

■ کنترل همگام

■ کنترل بازخورد



شکل ۶- انواع کنترل



اطلاعات



عمل اصلاحی



اهمیت کنترل :

- هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است .
- سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود .
- کارکنان سازمان افراد انسانی هستند و رفتار آنها عاری از خطا نیست .



فصل هشتم : ارتباط

تعریف ارتباط :

ارتباط به زبان ساده به انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می شود.

در سازمانها ارتباط یکی از شرایط لازم برای فعالیت آن است.



عوامل و عناصر دخیل در ارتباط :

- فرستنده پیام
- کدگذاری
- پیام
- رسانه
- گیرنده پیام
- کدبرداری
- عوامل مزاحم
- بازخورد



نمادهای ارتباطی :

در جریان ارتباط چه گفت و شنود چه مکاتبه مهمترین وسیله انتقال اندیشه و نظر زبان (کلمات) است .



موضوعات مناسب ارتباط سازمانی :

- اطلاعات کلی درباره سازمان (هدفها، خط مشی ها)
- اطلاعات مربوط به امور و مشاغل کارکنان نظیر ترفیع
- اطلاعات مربوط به وضعیت ویژه که در سازمان پیش می آید.
- اطلاعات درباره نظام اقتصادی و سیاسی جامعه که فعالیتهای سازمان به آن وابسته است.



جهت جریان ارتباطات:

دو نوع ارتباط سازمانی قابل تشخیص است:

■ ارتباطات عمودی

❖ ارتباطات روبه پایین

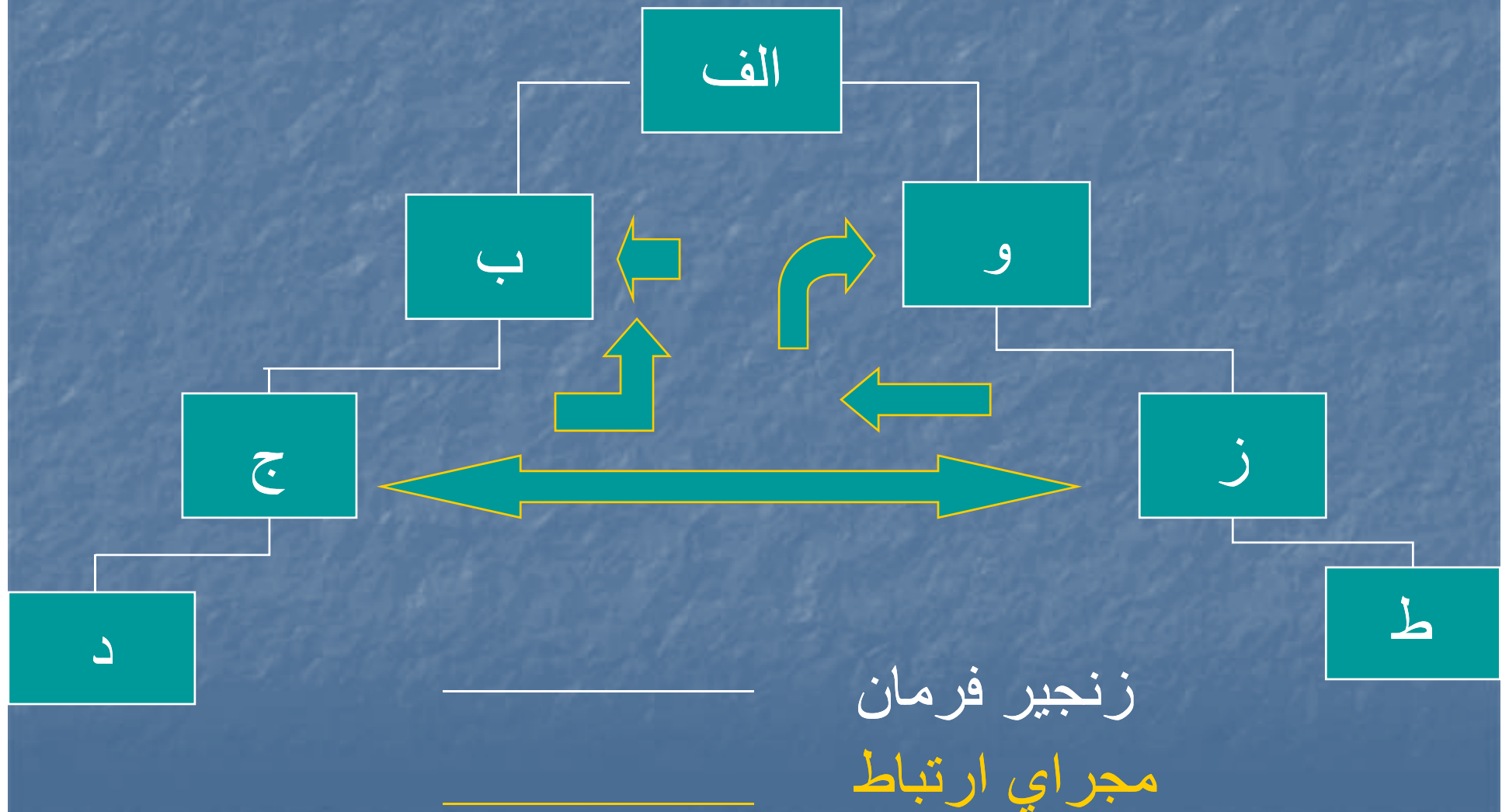
❖ ارتباطات روبه بالا

■ ارتباطات افقی

بین اعضا گروه‌های هم سطح، بین مدیران یک سطح و کارکنان هم سطح



شکل ۲ - مجاری ارتباطی در سازمان





منظور از بکارگیری ارتباط در سازمانها

- انجام اقدامها هماهنگ است .
- مشارکت در اطلاعات است .
- از ضرورت‌های فرایند تصمیم‌گیری است .
- بیانگر احساسات و عواطف می‌باشد .
- از عناصر اولیه مدیریت می‌باشد .



انواع ارتباطات

- سیستم ارتباطات رسمی
- سیستم ارتباطات غیر رسمی



انواع ارتباطات

➤ سیستم ارتباطات رسمی :

ارتباطات رسمی به آن دسته از کانالهای ارتباطی اشاره دارد که بطور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده است . و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان بکار می رود .



انواع ارتباطات

➤ سیستم ارتباطات غیر رسمی :

هرچقدر نظام ارتباطات ، رسمی ، پیچیده و کامل باشد ولی تکمیل کننده آن ارتباطات غیر رسمی است که بوسیله افراد به محض بوجود آمدن یک سازمان رسمی ، و در دل آن بوجود می آید .



فصل چهار : تئوری ها و نظریه ها

➤ تئوری مدیریت علمی :

فردريك وينسلوتيلور (۱۸۵۶)، پدر مدیریت علمی، با وجود آورنده تئوری مدیریت کلاسیک، که مجموعه عقایدش در کتاب **اصول مدیریت علمی** منتشر شده است. او پادشاهای مالی را اساسی ترین مشوق کارگران جهت ایجاد انگیزش و افزایش تولید می دانست.



تئوري مدیریت علمي :

مدیریت علمي شامل دو عنصر است :

❖ کشف تجربی بهترین راه انجام هر عمل و اجزای متشکله آن

❖ تقسیم کار بین مدیران و کارکنان به نحوی که مسئولیت کشف بهترین راه انجام عملیات و طرح ریزی آنها، قرار دادن وسایل مورد نیاز در اختیار کارکنان و... به عهده مدیران می باشد.



اصول پیشنهادی تیلور

تیلور برای حل مشکلات مدیریت در سطح عملیاتی اصول ذیل را پیشنهاد نمود:

- کشف اصول علمی انجام کار حقیقی
- انتخاب علمی کارگر ماهر
- اصل پاداش و کنترل
- تشریک مساعی طبقه کارگر با طبقه مدیریت



مراحل مدیریت علمی

- یک وظیفه ، یک مدیر و مجموعه ای از کارگران
- تجزیه و تحلیل وظیفه، تقسیم و تخصصی کردن کار
- انتصاب و آموزش
- نظارت مداوم ، هماهنگی و برنامه ریزی توسط مدیر



نقاط مثبت مدیریت علمی

- افزایش تولید
- استفاده از زمان در تحقیقات خود
- برای انجام گرفتن هربخش از کار بهترین روش و سریعترین راه را انتخاب کرد
- افزایش راندمان کار و افزایش حقوق کارگران



انتقادات وارده بر مدیریت علمی

- کارگران هدف اینکار را استفاده بیشتر از آنان دانستند به همین دلیل با او به مخالفت برخاستند .
- دیدگاه او در زمینه انگیزه کارکنان ناقص و محدود بوده است .
- رفتار انسانی و متغیرهای روان شناختی و جامعه شناختی آن جایی نداشته و سازمان غیر رسمی نادیده گرفته شده است .
- بطور کلی این نظریه برداشت محدودی از انسان دارد .



مدیریت اداری (نظریه کلاسیک سازمان)

- بنیانگذار نهضت جدید “هنري فايول” فرانسوي است .
- او مدیریت را فراگرد هماهنگ سازي تلاش گروهی در جهت هدف های گروهی تعریف کرد .
- نظریه اداری بر ساختار قدرت و اختیار موجود در یک سازمان تاکید زیادی دارد .
- عناصر نظریه اداری شامل اصول مدیریت ، مفاهیم صف و ستاد ، گروههای مشاور و وظایف مدیریت است .



➤ بوروکراسی :

نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با عده کثیری ارباب رجوع سرو کار دارد.

ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در شکل گیری آن نقش عمده ای را ایفا نمود و آنرا وسیله ای برای دستیابی به منطق، عقلانیت در امور و فعالیتهای سازمان یافته و کارائی تلقی کرد.



ویژگیهای بوروکراسی

- تقسیم کار
- تمرکز اختیارات
- برنامه منطقی و عقلانی برای اداره امور استخدامی
- قوانین و مقررات
- سیستم ثبت و ضبط



وظایف بوروکراسی

■ تخصص گرایی :

هر فرد فقط در یک زمینه صاحب درجه بالایی از تجربه و تخصص میشود .

■ ساختار :

وظایف هر پست و رده مشخص و یک سلسله مراتب فرماندهی بوجود می آید .

■ پیش بینی و ثبات :

تجربه ارزشمند بوروکراسی ایجاد اطمینان میکند .

■ رفتار عقلانی :

قضایاها بر اساس عینیت ها و مدارک و مبنای مشخص انجام میشود .

■ دموکراسی یا مردم سالاری :

قابلیت فردی ملاک است نه تشویق و حمایت و پارتی بازی و دیگر عوامل مستبدانه



- عدم بروز ابتکار و خلاقیت اعضای سازمان
- مقررات چنان اجرا می شود که گاهی فراموش می شود که
مقررات وسیله است نه هدف.
- کارکنان شخصیت انسانی خود را از دست می دهند
و به
مهره های اداری مبدل می شوند.



نظریه هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵)

به نظر فایول مدیریت عبارت است از داشتن فلسفه و تئوری صحیح در مورد تجزیه تحلیل اصول و قواعد مدیریت .
در سال ۱۹۱۶ کتاب معروف خود “ اداره امور عمومی و صنعتی “ را منتشر ساخت .



اصول چهارده گانه فایول

- تقسیم کار
- اختیار و مسئولیت
- وحدت دستور
- وحدت هدایت
- تقدم منافع عمومي بر منافع شخصي
- تمرکز
- نظم
- انضباط
- ابتکار
- روحیه گروهی
- انصاف
- سلسله مراتب
- ثبات شغلي و استخدامي
- حق الزحمه کارکنان



نظریه همکاری (بارنارد)

بارنارد اعتقاد داشت که مهمترین وظیفه مدیر اشاعه تلاش جمعی برای دستیابی به اهداف سازمان است .
او بر این باور بود که تلاش و همکاری بستگی به ارتباط اثربخش بین کارکنانو موازنه بین پاداشها و تلاش فردی آنان دارد .



نظریه های رفتاری (نئوکلاسیک)

➤ مطالعات هاثورن

➤ نظریه ماری پارکر فالت

- مهمترین عاملی که در تولید اثر می گذارد مناسبات بین افراد است .
مطالعات هاثورن باعث ایجاد یک مکتب جدید تحت عنوان نهضت روابط انسانی شد .
مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بدانند که چگونه افراد را به کار برانگیزد ، بتواند رهبری کند و آنها را درك کند .



نظریه های رفتاری (نئوکلاسیک)

➤ نظریه ماری پارکر فالت :

مفسر دوره گذر از کلاسیک به رفتاری است . وی معتقد بود

که مسئله اصلی در هر کار جمعی یا سازمانی ایجاد و نگهداری

روابط انسانی پویا و در عین حال هماهنگ است .



نظریه های رفتاری (نئوکلاسیک)

نظریه ماری پارکر فالت :

مدیریت باید در برخورد با کارکنان آزادانه تر عمل کند و سازمانها باید تلاش بیشتری جهت پاسخگویی به نیازهای کارکنان به عمل آورند .



دانشگاه پیام نور

ویژگی‌های مک‌گریگور

مک‌گریگور پس از مشاهده رفتار مدیران و کارکنان به این نتیجه رسید که دیدگاه مدیران درباره ماهیت انسان بر یک دسته از مفروضات خاص بنا شده است .



x و y تئوری مک گریگور

➤ مفروضات نظریه x

- ❖ کارگران ذاتاً تنبل هستند .
- ❖ کارگران را بایستی مجبور بکار کرده و آنها را کنترل نمود .
- ❖ کارگران همیشه از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند .
- ❖ کارگران دارای ابتکار و خلاقیت نیستند .



تئوری مک گریگور x و y

➤ مفروضات نظریه y

- ❖ کار برای کارگران به مثابه تفریح و سرگرمی است .
- ❖ کارگران متعهد بوده نیازی به کنترل ندارند .
- ❖ عموم مردم می توانند مسئولیت پذیر باشند .
- ❖ نوآوری و خلاقیت در تصمیم گیری در تمام جامعه توزیع شده است .



نظریه بلوغ و عدم بلوغ (گریس آرگریس)

آرگریس در این نظریه روی ناسازگاری فرد با سازمان که به سبب عوامل روانی ایجاد می شود تاکید و به اهمیت رشد شخصیت اشاره میکند .



نظریه بلوغ و عدم بلوغ (گریس آرگریس)

چهار عامل ساختار رسمی، مانع بلوغ از نظر آرگریس :

➤ تخصصی شدن

➤ سلسله مراتب

➤ وحدت فرماندهی

➤ دایره کنترل



تئوری مانستربرگ

نظریات خود را در جنبه های روانی تئوری مدیریت علمی
تیلور ارائه کرد .

مانستربرگ در خصوص گزینش علمی و آموزش کارگر تستها
و

روشهای علمی و روان شناسی را بکار گرفته است .
مانستربرگ برای یافتن بهترین فرد مناسب یک شغل و همچنین
انطباق

خود شغل با ویژگیها و تواناییهای انسان تلاش بسیار کرد .



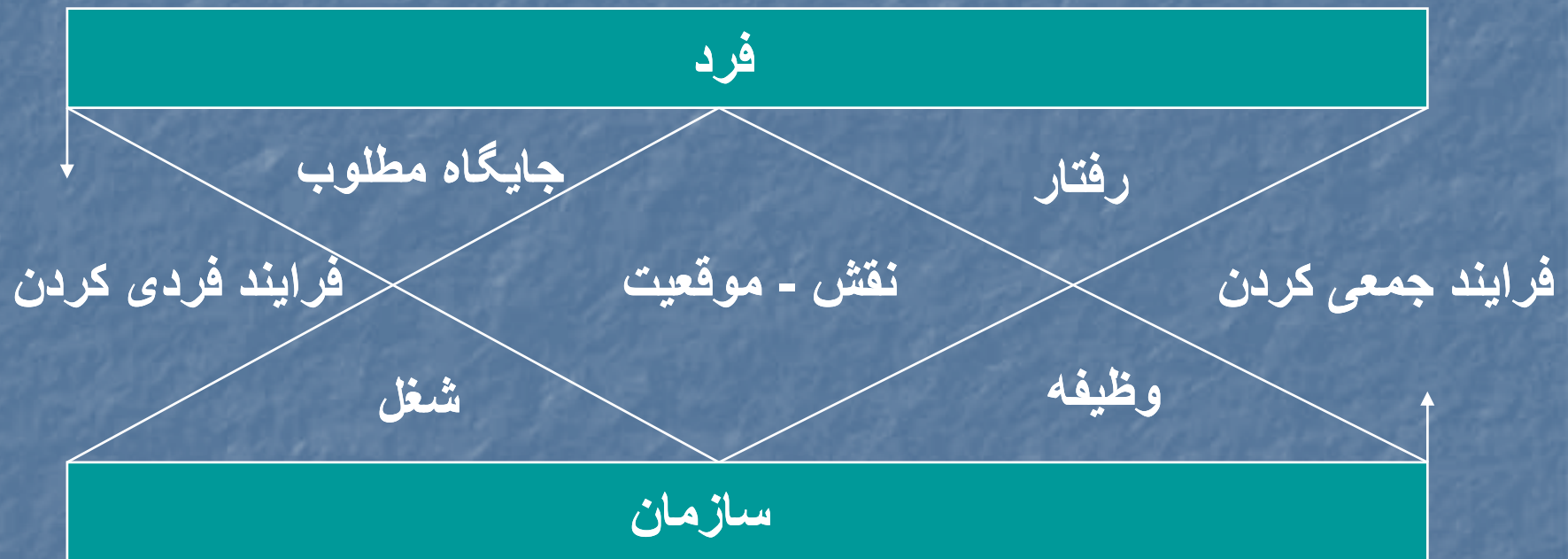
“بکی” موضوع سازمان را از دیدگاهی می نگرده
می توان آنرا فرایند امتزاج نامید . او امنیت و
پیشرفت را از هدفهای فرد و عدالت او را وسیله
قرار دادن سازمان برای رسیدن به این اهداف می
داند .

فرایند امتزاج عبارت است از ترکیب فرایند فردی
کردن و فرایند جمعی کردن .



تئوری بکی

مدل یک فرایند در نمایه زیر نشان داده شده است :





تئوری تصمیم گیری

در دهه ۱۹۵۰ **سایمون و جیمز سارچ** برای درک رفتار سازمانی چارچوبی برای تصمیم گیری ارائه دادند .

آنان مدل خود را بر **مدل بوروکراتیک** بنا نهادند و تاکید کردند که چون افراد در یک سازمان منطقی کار می کنند رفتار آنان هم منطقی خواهد بود .

به نظر سایمون تصمیم گیرندگان سعی می کنند بیش از آنچه به حداکثر سود فکر کنند به رضایتبخش بودن آن بیاندیشند .



➤ محدودیتهای تصمیم گیری عقلانی از نظر سایمون :

- ❖ مهارتها ، عادات ، عکس العملها
- ❖ انگیزشها ، ارزشها ، تمایلات فردی
- ❖ اطلاعات و معلومات موجود



تئوریهای نیاز

➤ تئوری ابراهام مازلو

➤ تئوری نیاز ماری

مازلو اعتقاد دارد هر فردی دارای تعدادی نیاز فطری است که رفتار او را هدایت می کنند . این نیاز ها غریزی می باشند و افراد در شیوه ارضاء آنها با هم فرق دارند .



نیاز های انسان از نظر ابراهام مازلو بر اساس تقدم و تاخر :

- نیاز های خودشکوفایی شامل : استقلال و ...
- نیاز های احترام شامل : خود شناسی و ...
- نیاز های اجتماعی شامل : مورد پذیرش قرار گرفتن و ..
-
- نیاز های امنیت شامل : امنیت خود و سرمایه و ...
- نیاز های زیستی شامل : غذا و ...



➤ تئوری نیاز ماری :

ماری بر خلاف مازلو هیچگونه ترتیبی برای نیازها قائل نشده و میگوید که هیچ کدام از آنها ذاتی نیستند بلکه ما آنها را ضمن رشد یاد می گیریم . هر نیازی دارای دو جزء یعنی جهت و جهش است .



تئوریهای نیاز

- ویژگیهای تئوری نیاز ماری :
 - نیاز کسب موفقیت
 - تعلق
 - تهاجم
 - استقلال
 - ارائه خودنمایی
 - نیاز هیجان
 - پرستاری
 - نظم
 - قدرت



نظریه بهداشت - انگیزش

این نظریه توسط **فردریک هرزبرگ** ارائه شده است. او با این باور که رابطه فرد با کارش یک رابطه اصلی است و اینکه نگرش وی نسبت به کارش می تواند موجب موفقیت یا شکست وی شود.

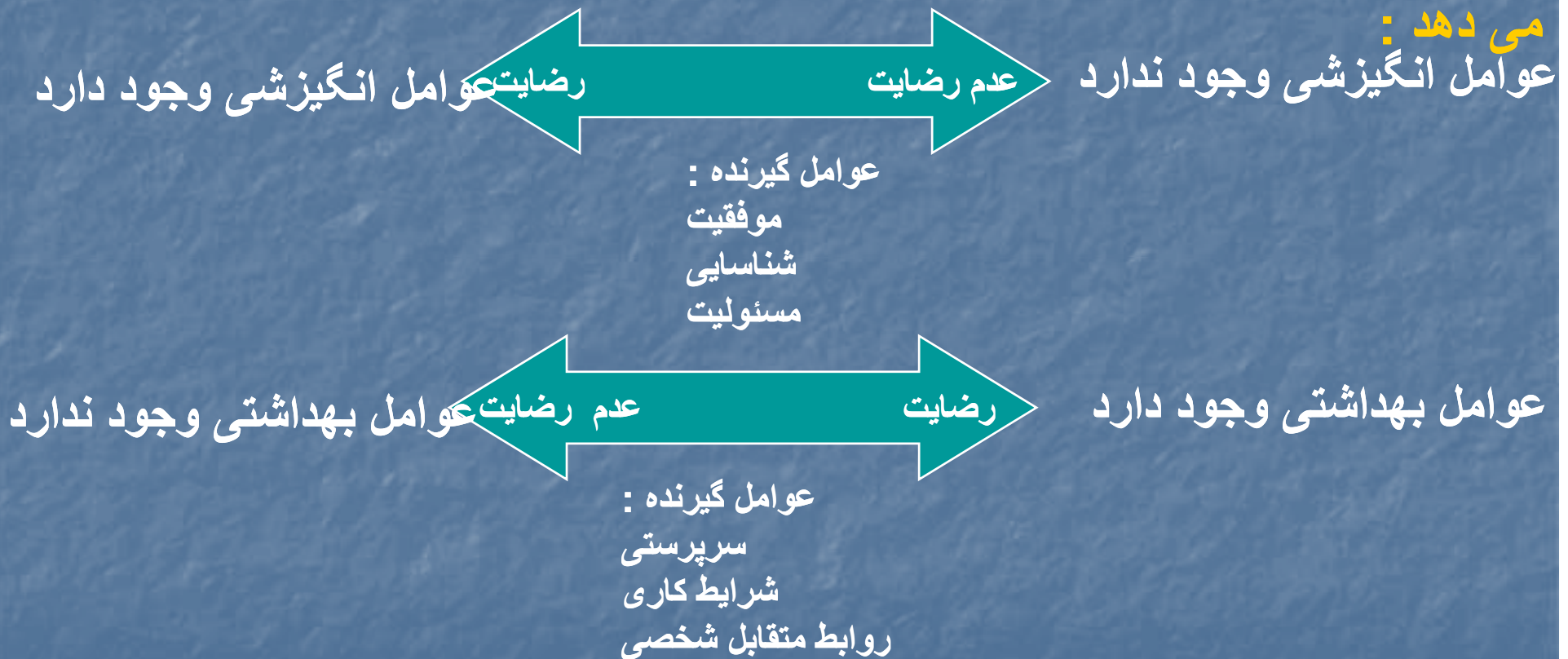
به اعتقاد او وسیله های انگیزش، پیشرفت، شناخت و کسب شهرت، ماهیت کار، مسئولیت و رشد تاکید نماییم.



دانشگاه پیام نور

نظریه بهداشت - انگیزش

شکل زیر نقش عوامل بهداشتی - انگیزش در رضایت و عدم رضایت کارکنان را نشان می دهد:



برای اینکه چنین تحقیقی منطقی و معقول گردد باید فرض کرد بین رضایت شغلی و بازدهی رابطه ای وجود دارد .



(ERG) تئوری الدر فر

از ترکیب کلمات بقاء، وابستگی، رشد حاصل شده است

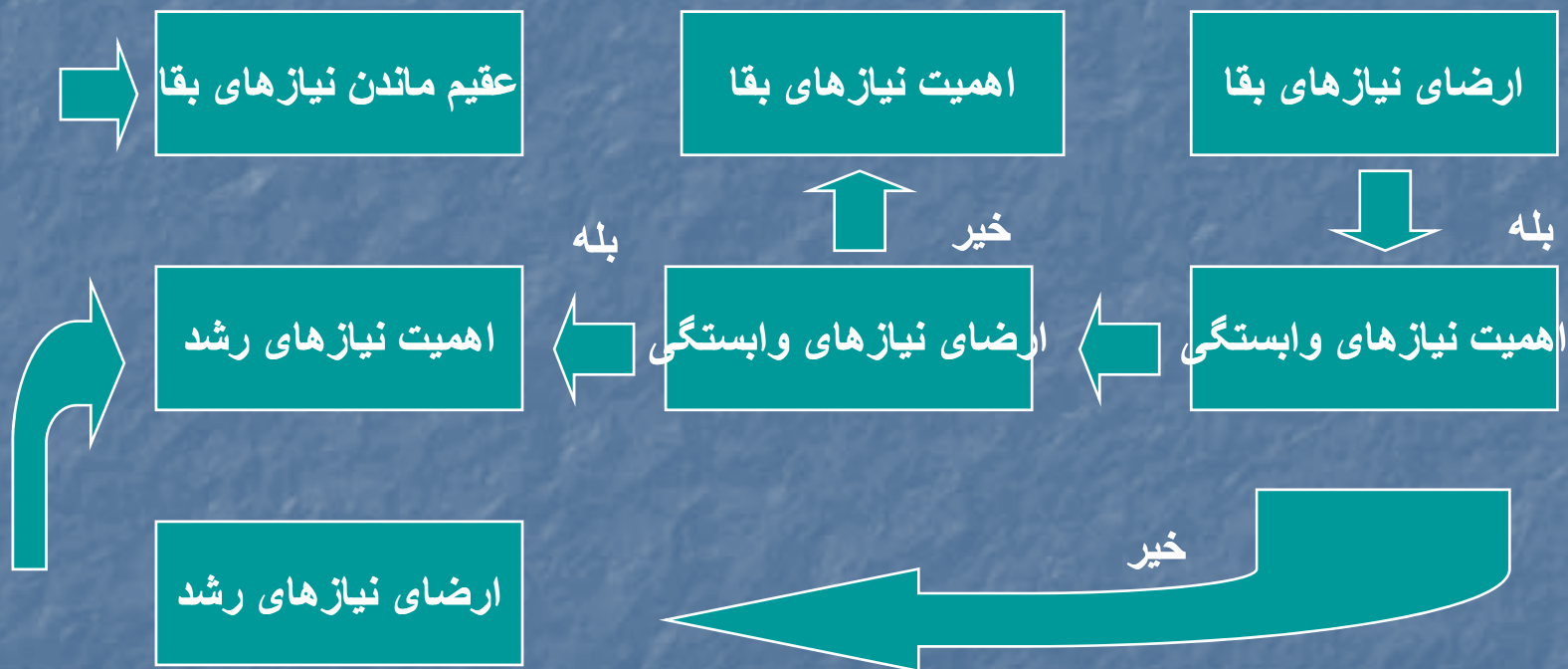
ERG
الدر فر نیازهای ۵ گانه مازلو را به ۳ دسته تقسیم کرد :

- نیازهای زیستی : سلامت فیزیکی
- نیازهای وابستگی : ارتباطات موثر اجتماعی
- نیازهای رشد : شناخت تواناییهای بالقوه



(ERG) تئوری الدرفر

مدل الدرفر در شکل زیر نشان داده شده است :





تئوری مکله لند (۱۹۷۱)

به عقیده وی انسان در کنش با محیط نیازهای خود را
آموخته است .

وسه نیاز یا انگیزه به شرح ذیل بر رفتار افراد در محیط
کار تاثیر می گذارند :

➤ نیاز موفقیت

➤ نیاز قدرت

➤ نیاز وابستگی

مکله لند روی نیاز موفقیت تاکید داشت .



تئوریهای انگیزشی

➤ تئوری برابری

➤ نظریه انتظار

➤ نظریه تقویت رفتار



تئوریهای انگیزشی

➤ تئوری برابری :

تئوری برابری اولین بار توسط استی سی آدامز نامگذاری شد، بر این پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آنها به عدالت رفتار شود .
این تئوری مستقیم ترین اشاره را به انگیزش دارد .



تئوریهای انگیزشی

➤ تئوری برابری :

با توجه به نظریه برابری اقدامات فردی که در حق او اجحاف شده عبارتند از :

- ❖ از میزان فعالیت فرد کاسته می شود .
- ❖ میزان تولید را تغییر می دهد .
- ❖ در پنداشت و ادراک خود تجدید نظر می کند .
- ❖ پنداشت دیگران را درباره خود تغییر می دهد .
- ❖ سازمان را ترک می کند .



تئوریهای انگیزشی

➤ نظریه انتظار :

نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که درباره انگیزش مطرح می شود .

■ این نظریه شامل سه متغیر است :

❖ رابطه بین تلاش و عملکرد فرد

❖ رابطه بین عملکرد و پاداش

❖ رابطه بین پاداش و اهداف شخصی

الگوی ساده انتظار :





➤ نظریه تقویت رفتار :

طرفداران نظریه معتقدند که محیط باعث نوع رفتار می شود . این تئوری بیشتر در کسب و کار بکار می رود . که توسط **بی اف اسکینر** روان شناس معروف صورت گرفته است .

این تئوری بیان کننده این ایده است که رفتار انسانی را می توان در قالب نتایج حاصله از آن رفتار در گذشته ، اعم از مثبت یا منفی بررسی کرد .



تئوری تکامل یافته پورتر ولالر

یکی از نظریه های استثنایی در تئوری که روابط جدیدی را بین رضایت و عملکرد مطرح ساخت و بوسیله پورتر ولالر که مدل تکامل یافته، توانایی، صفات و ادراک نقش را ارائه شد .

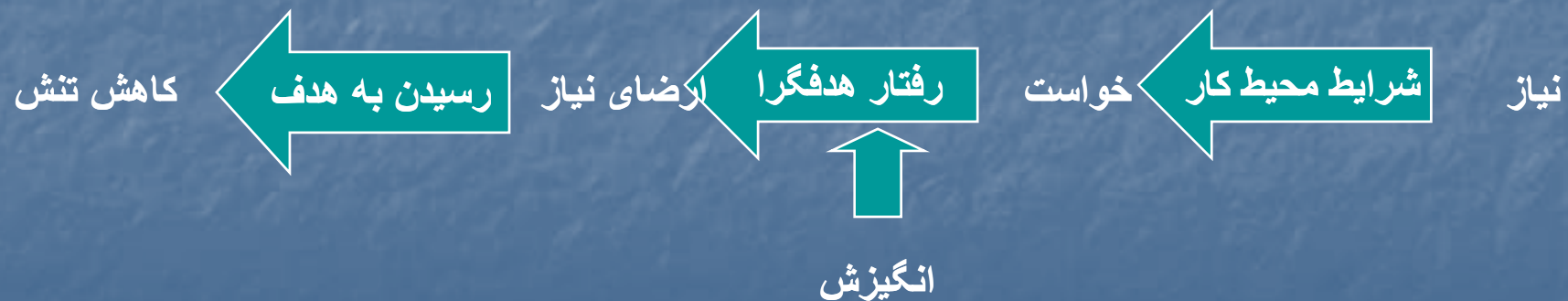
در این الگو مدیران افراد سازمان را بر مبنای هدف، وظایف و مسئولیت ها در یک چارچوب مشخص سازمانی مورد ارزیابی قرار می دهند .



تئوری کلارک هال

این تئوری به رفتار خودآگاه انسان بیشتر تاکید دارد . بر اساس تئوری **هال** نیازهای انسان منشأ اغلب تلاشها و کوششهای اوست .

بر اساس این تئوری انسان در جهت کاهش تنشها و ارضای خواستههای خود وادار به حرکت می شود .





نظریه اسنادی با توجه به نوع تعبیر یا تفسیر خاصی که از نوع رفتار به عمل می آوریم و معنی خاصی را که به آن می دهیم شیوه قضاوت خود را توجیه می کند .

این نظریه عامل مهمی در ادراک رخدادهای اجتماعی و تعیین مسئولیت برای رفتار آدمی بشمار می رود .



تئوریهای جدید

- تئوری سیستم
- تئوری سیستم های اجتماعی
- تئوری اقتضائی
- تئوری مسیر- هدف
- تئوری Z
- تئوریهای رهبری
- تئوری جایگزینهای رهبری



تئوریهای جدید

□ تئوری سیستم :

➤ سیستم مجموعه ای است از عناصر و اجزای مرتبط و در حال

کنش و واکنش متقابل.

➤ نگرش سیستمی سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می نگرد.

➤ سازمان یک سیستم باز و پویاست .

➤ سازمان در جهت تعادل راه می پوید .

➤ سازمان سیستمی با هدفها، مقاصد و کارکرد های متعدد که بعضاً با هم در تعارض اند .



□ تئوری سیستمهای اجتماعی :

در چارچوب سیستمهای اجتماعی، مدرسه چه از لحاظ اداره عملیات و چه به لحاظ ساختار، به صورت یک سیستم پیچیده پویا و با ویژگی کنش متقابل، مورد توجه قرار می گیرد .
این تئوری در تشخیص تعارضات بین مدرسه و جامعه از سودمندی لازم برخوردار است .

ابعاد اصلی سیستمهای اجتماعی عبارتند از :

ابعاد هنجاری، ابعاد شخصی، ابعاد فرهنگی



➤ تئوری اقتضائی (فیدلر ۱۹۶۸) :

او میخواست توسط این تئوری همزمان درباره شخصیت رهبر و پیچیدگی موقعیت او اظهار نظر کند .

طبق این تئوری اثربخشی رهبر بستگی به موقعیت دارد .

فیدلر مطلوب بودن موقعیت را بوسیله سه عامل تعیین می کند :

❖ روابط رهبر – عضو

❖ انجام وظیفه

❖ قدرت مقام رهبر



➤ تئوری مسیر – هدف :

در سال ۱۹۷۰ بوسیله **مارتین ایوانز و رابرت هاوس** مطرح شد . این تئوری دارای نگرش **اقتضایی** است ولی **نقطه تمرکز آن** **موقعیت و رفتارهای رهبر می باشد** . طبق تئوری مسیر – هدف **یک رهبر ممکن است در موقعیت های مختلف به طرق مختلف رفتار کند** .

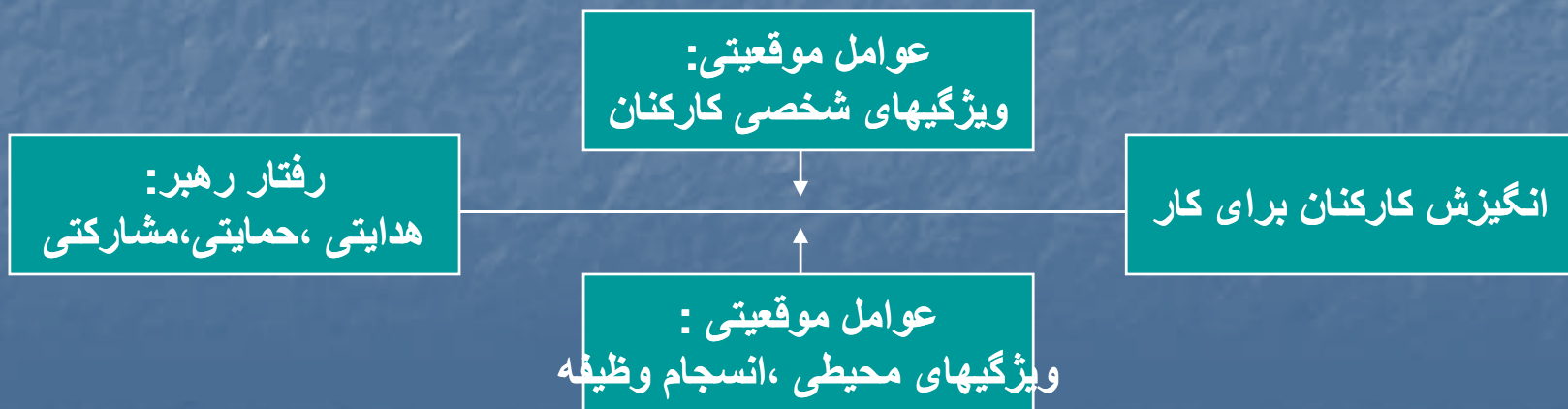


➤ تئوری مسیر – هدف :

❖ در این تئوری دو نوع عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار رهبر بر رضایت زیردستان اثر می گذارد :

➤ ویژگیهای شخص زیردستان

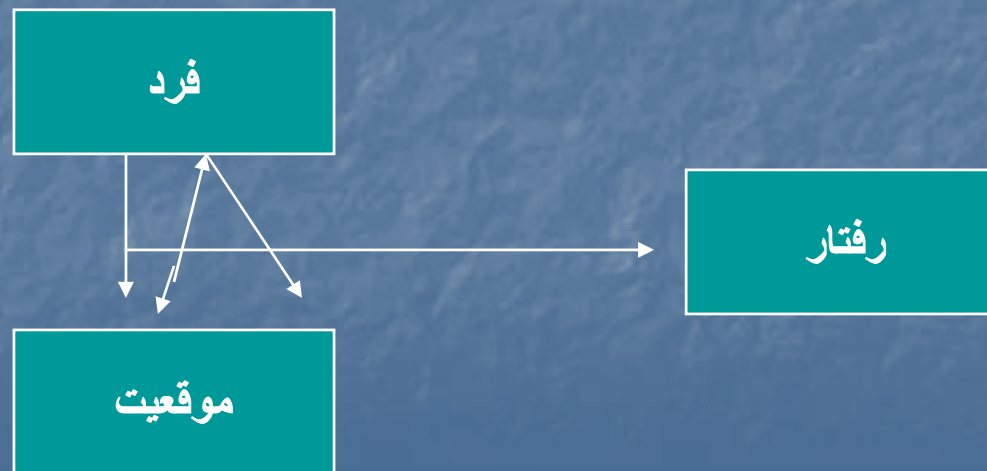
➤ ویژگیهای محیط که در شکل زیر نشان داده شده است :





دیدگاه مراوده ای یا تعاملی

مکتب مراوده ای سعی بر آن دارد که چگونگی گزینش، تفسیر و تعبیر موقعیتهای مختلف توسط اشخاص را تشریح کند. که این دیدگاه در شکل زیر نشان داده شده است. فرض بر این است که فرد و موقعیت با یکدیگر مراوده ای دائم دارند و این مراوده مشخص کننده رفتار فرد است.





تئوری Z (ویلیام اوچی)

این تئوری باوری است که در آن مسئولیت، وفاداری و توجه متقابل بین شرکتها و کارکنانشان در بعد وسیعی برقرار است و نتیجه آن بهره وری بالاتر و اصلاح رفاه کارمند خواهد بود.

شرکتهای تئوری Z تمایل دارند که یک سیستمی را به مرحله اجرا بگذارند که استخدام مدام العمر باشد و اخراج کارمند نیز نداشته باشند.



تئوری Z (ویلیام اوچی)

❖ ویژگیهای تئوری Z

- استخدام بلند مدت
- مسیرهای نیمه تخصصی
- تصمیم گیری با توافق جمعی
- مسئولیت فردی
- ارزشیابی ناپیوسته
- ارتقاء کند
- تاکید جامع در افراد



➤ تئوری وروم – تیون – جاکو (مدل رهبر – مشارکت)

➤ تئوری مراوده رهبر – عضو

➤ تئوری چرخه زندگی با رهبری موقعیتی



➤ تئوری وروم – تیون – جاکو (مدل رهبر – مشارکت) :

این مدل رابط میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم گیری است مدلی معیاری است و کار آن ارائه مجموعه ای از قوانین متوالی است که بنا به اقتضای موقعیتهای مختلف ، در تعیین شکل و میزان مشارکت در تصمیم گیری باید از آنها تبعیت کرد .



➤ تئوری مراوده رهبر - عضو :

بوسیله دو نفر از محققان بنامهای جرج گرین و فرد دانسرو ابداع شده است. این تئوری بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تاکید دارد.

شکل زیر مفاهیم اولیه تئوری مبادله رهبر - عضو را نشان می





➤ تئوری چرخه زندگی با رهبری موقعیتی :

تئوری رهبری موقعیتی بر این پایه استوار است که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ (برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقمندی) زیردستان رهبر در پذیرش مسئولیت دارد و در مقابل رهبر می باید با افزایش بلوغ زیردستان به تدریج از رفتار وظیفه مدار زیاد به وظیفه مدار کم حرکت کند .

همزمان با آن رفتار فرد مدار باید از کم شروع شده تا حد متوسط افزایش یافته و سپس کاهش یابد .



تئوری جایگزینهای رهبری

در تئوری جایگزینهای رهبری، ویژگیهای فردی، وظیفه ای و سازمانی می توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشند .

❖ ویژگیهای فردی، که می توانند رفتار رهبر را خنثی سازند :
توانایی، تجربه، آموزش، دانش، نیاز به استقلال، بی تفاوتی
نسبت به پاداشهای سازمان .



تئوری جایگزینهای رهبری

- تئوری رهبری (کارزماتیک)
- مدل خودکامه – مردم سالار
- ویژگیهای رهبری عطیه الهی (هاوس، ۱۹۷۷):
 - ❖ پیروان به باورهای رهبر اطمینان دارند .
 - ❖ باورهای پیروان شبیه باورهای رهبرانشان می باشد .
 - ❖ پیروان رهبرانشان را بدون قید و شرط قبول دارند .
 - ❖ پیروان مشتاقانه از رهبر خود اطاعت می کنند .



تئوری جایگزینهای رهبری

➤ مدل خودکامه – مردم سالار :

در یک سر محور رهبر تصمیم می گیرد و به زیردستان خود
ابلاغ

میکند و انتظار اجرا دارد و از سوی دیگر رهبر قدرت تصمیم
گیری

خود را با هریک از اعضا در میان می گذارد و به آنها اجازه
میدهد

رای مساوی داشته باشند .



فصل پنجم : نقش گروه در سازمان

□ تعریف گروه :

گروه عبارت است از دو یا چند نفر وابسته به یکدیگر با کنشی متقابل که برای حصول اهدافی خاص گرد هم می آیند .

□ ویژگیهای مشترک گروهها :

اهداف مشترک - ضوابط و مقررات - وضع ملاک و معیار - تشکیل جلسات - ساخت سازمانی - کنش متقابل - تعداد افراد



ملاکهای تقسیم بندی گروه

- از لحاظ نقش و عملکرد گروه
- از لحاظ وظیفه یا هدف
- از لحاظ وسعت و اندازه
- از لحاظ تداوم و پایداری گروهها
- از لحاظ سازمان و تشکیلات
- از لحاظ چگونگی شرکت افراد



انواع گروه

❖ گروه‌های رسمی

❖ گروه‌های غیر رسمی

❖ گروه‌های نخستین و گروه‌های

ثانویه

❖ گروه کوچک و بزرگ

❖ گروه‌های باز و بسته

❖ گروه‌های سنتی و غیر سنتی

❖ گروه‌های افقی و عمودی

❖ گروه‌های مرجع یا داوری

❖ گروه فشار

❖ گروه‌های سری

❖ گروه‌های انجمن

❖ گروه آزمایشگاهی

❖ گروه باند یا دارودسته

❖ گروه مشاور با روان درمانی

❖ گروه‌های فرماندهی

❖ گروه‌های کار

❖ گروه‌های مشترک المنافع



نظریه های شکل گیری گروه

- نظریه نزدیکی یا مجاورت
- نظریه کنش متقابل
- نظریه تعادل
- نظریه تبادل



نظریه های شکل گیری گروه

➤ نظریه نزدیکی یا مجاورت :

مهمترین نظریه ای که پیوند جوئی آدمی را تعیین می کند "مجاورت" است .

افراد به سبب مجاورت مکانی یا نزدیکی جغرافیایی با یکدیگر پیوند می یابند ، گره می خورند و گروه را شکل می دهند .



نظریه های شکل گیری گروه

➤ نظریه کنش متقابل :

به موجب این نظریه ،گروه میدانی است که در آن فعالیتها ،کنشهای دو سویه ،و نیز احساسات افراد با یکدیگر پیوند می خوردند .

عنصر اصلی در این نظریه کنشهای دو سویه اعضای گروه است و افراد نه به لحاظ مجاورت ،بلکه به منظور دستیابی به هدفهای گروهی با یکدیگر رابطه برقرار کرده و برای حل مشکلات گرد هم می آیند .



نظریه های شکل گیری گروه

➤ نظریه تعادل :

به موجب این نظریه افراد بر پایه نگرشهای مشابهی که به موجب آن اهداف و غایتهای مشترک و مرتبط را دنبال می کنند ، با یکدیگر گره می خورند و به سوی هم جذب می شوند .



نظریه های شکل گیری گروه

➤ نظریه تبادل :

بر پایه مقایسه میان پاداش و هزینه حاصل از ارتباطات متقابل افراد ، استوار است .
یعنی پاداشهایی را که فرد در یافت می کند می بایست افزونتر از هزینه حاصل از عضویت گروهی باشد .



■ تعریف سازمان :

سیستمهای اجتماعی بزرگ و پایدار که فعالیتهای اعضای آنها برای رسیدن به هدفهای محدود و مشخص هماهنگ شده است

▪

❖ اقسام سازمان :

➤ سازمان رسمی

➤ سازمان غیر رسمی



اقسام سازمان

■ سازمان رسمی :

سازمانی است که از یک سلسله همبستگیها و روابط بین مقامات و مشاغل بر حسب سلسله مراتب سازمانی بوجود آمده است .

در واقع سازمان رسمی الگوی روابط رسمی بین افراد است .



■ وجوه مشترک سازمانهای رسمی :

- ❖ تقسیم کار
- ❖ وجود یک یا چند مرکز تصمیم گیری
- ❖ وجود سلسله مراتب سازمان



➤ سازمان غیر رسمی :

عبارت است از یک سلسله ارتباطات عاطفی و یا داشتن منافع مشترک بین افراد همکار در یک سازمان رسمی .
از گروهها و افرادی بوجود می آید که در درون یک سازمان اداری یا رسمی دارای روابط شخصی و اجتماعی بین خود باشند .



سازمان غیر رسمی :

چهار وظیفه گروه‌های غیر رسمی :

- ۱) کمک به اعضا در نیل به اهداف
- ۲) فراهم کردن رضایت اجتماعی
- ۳) ایفای نقش بعنوان وسیله ارتباطی
- ۴) کنترل اجتماعی رفتار



اقسام سازمان

➤ وجوه مشترک سازمانهای غیر رسمی :

- ❖ برخواسته از خواسته افراد است نمیتوان آنها را ملغی کرد .
- ❖ اختیارات بصورت افقی و یا از پایین به بالا جریان دارند .
- ❖ معمولاً کوچک و محدودند و از چند نفر تجاوز نمی کند .
- ❖ اختیارات و تفویض آنها بر اساس اعتماد است .
- ❖ رهبران آنها بر اساس لیاقت و نفوذ معنوی انتخاب می شوند .
- ❖ در مقابل تغییرات سازمان مقاومت نشان می دهند .



- گروه هسته میانی
- گروه راس راهبردی
- گروه خط میانی
- گروه ستاد تخصصی
- گروه ستاد پشتیبانی



➤ گروه هسته میانی :

هسته عملیاتی سازمان را کارکنانی در بر می گیرند که کار اصلی تولید فراورده و دادن خدمات را به شکل مستقیم برعهده دارند .

این گروه به سازمان زندگی می بخشد و در واقع قلب سازمان است .



➤ گروه راس راهبردی :

در اینجا کسانی حضور دارند که مسئولیت کلی سازمان را بر دوش می کشند .

مدیران راس راهبردی سازمان را از دیدگاههای گسترده و بسیار انتزاعی می نگرند . ویژگی این گروه محدود بودن کارهای تکراری ، اختیارات قابل ملاحظه و تصمیم گیریهای پی در پی است .



➤ گروه خط میانی:

مدیر میانی در برابر رده های سازمانی بالاتر و پایین تر خود وظیفه های شناخته شده ای دارد . او اطلاعات و آگاهیهای واحد خود را به مدیر بالادست گزارش داده و حتی در تصمیم گیریها مشارکت می کند . و در ارتباط با پایین دست ها به تخصیص منابع ، سازمان دادن هدفها و برنامه ها و اجرای پروژه ها می پردازند .



■ گروه ستاد تخصصی :

در ستاد تخصصی گروه تحلیل گران را می یابیم که از راه تاثیر گذاری بر کار دیگران به سازمان یاری می رسانند .

❖ در برابر سه نوع استاندارد کردن ، سه دسته تحلیل گر عبارتند از :

- تحلیل گران مطالعه کار
- تحلیل گران برنامه ریزی
- تحلیل گران امور کارکنان



➤ گروه ستاد پشتیبانی :

واحدهای پشتیبانی بر پایه خدماتی که ارائه می دهند در رده های گوناگون سلسله مراتب سازمانی دیده می شوند . هر یک از آنها برای فراهم کردن پشتیبانی غیر مستقیم ماموریتهای اصلی سازمان پدید آمده اند .



مزایا و معایب سازمانهای غیر رسمی

- ایجاد نظام کارآمد
- سبک کردن بار مدیریت
- ایجاد همکاری
- جبران ناتوانیهای مدیریت
- ثبات بخشیدن به گروه
- بهبود ارتباطات
- ایجاد انگیزه در برنامه ریزی بهتر
- ایجاد شایعه
- ایجاد نگرشهای منفی
- مقاومت در برابر تغییرات
- ایجاد تعارض در سازمان
- عدم انگیزش و شادی در سازمان
- ایجاد تعارض نقش
- بیرون از نظارت مدیر عمل میکند



ارتباطات غیر رسمی:

خبر پراکنی پنهانی، نظام ارتباطی سازمان غیر رسمی است .

سازمانها نمی توانند خبرپراکنی پنهانی را برکنار سازند زیرا خبر پراکنی پنهانی با اجازه آنها بکار نمی پردازد .

خبر پراکنی پنهانی در دل سازمانها جای دارد .



➤ ریشه های خبرپراکنی پنهانی :

خبرپراکنی پنهانی بیشتر فراورده موقعیت است تا نتیجه کار
شخص .

این بدان معناست که هر گاه موقعیت و انگیزش مناسب فراهم
آید

هریک از ما سعی می کند تا در خبر پراکنی پنهانی کوشا باشد



➤ ویژگیهای خبر پراکنی پنهانی:

- ❖ در باره کارکنان و شغلهایشان اطلاعات بسیاری در اختیار مدیران می گذارد .
- ❖ خبرهایی را پخش می کند که نظام رسمی میل ندارد آن خبر پخش شود .
- ❖ ویژگی دیگرش آهنگ تند آن است .
- ❖ قدرت نامعمول نفوذ آن حتی در فشرده ترین شبکه امنیتی سازمان است .
- ❖ خبر پراکنی پنهانی به خوبی به عنوان سرچشمه اطلاعات محرمانه شناخته شده است .



➤ پاسخ مدیریت بر خبر پراکنی پنهانی :

بسیاری از مدیران می کوشند تا به راههای گوناگون بر خبر پراکنی پنهانی نفوذ کنند . هدف آنان کاستن از اثرهای منفی و افزودن بر اثرهای مثبت آن است .

مدیران همچنین تلاش می کنند اطلاعات سودمند را بوسیله خبر پراکنی پنهانی منتشر کنند تا از این راه بر آثار مثبت آن بیفزایند .



پویایی شناسی گروه‌ها

■ سرشت تعارض :

در سازمانها تعارض میان منافع متفاوت رویدادی گریز ناپذیر است .

تعارض میان اشخاص از دگرگونی سازمانی ، برخورد های برخاسته

از تفاوت‌های شخصیتی ، ارزشهای متفاوت ، ادراکها و دیدگاههای

ناساز پدید می آیند .

تعارض دارای سودها و زیانهایی است پس هدف مدیر کاهش زیانها

و افزایش سود مندیهاست



پویایی شناسی گروه‌ها

■ تعارضهای برخاسته از پیوند های میان اشخاص :

این تعارضها بر عواطف شخصی اثر می گذارند .
نیازی
وجود دارد که شخص بکوشد تا انگاره ذهنی خود و
عزت
نفسش را از آسیب دیگران حفظ کند .



پویایی شناسی گروه‌ها

■ تعارض میان گروهی :

هر گروه می‌کوشند تا زیرپای گروه دیگر را سست کنند،
قدرت

را بدست گیرند و انگاره خود را بهبود بخشند . تعارضها
بدلایل

دیدگاههای متفاوت ، وفاداریهای گروهی و همچشمی برای
دست یافتن به منابع پدید می‌آیند .



نشست های گروهی:

نشست های گروهی مقاصد بسیاری را مانند گرفتن یا دادن اطلاعات، اندرز دادن یا اندرز گرفتن، تصمیم گیری، چانه زدن، هماهنگ کردن، نو اندیشیدن بوجود می آورند .

یک شورا نوع ویژه ای از نشست گروهی است .



نشست های گروهی:

شوراهای اثربخش نیاز به مراقبت در سه زمینه دارند :

- ❖ درون داده ها (اندازه ، ترکیب ، دستور کار شورا)
- ❖ فراگرد گروهی (نقشهای رهبری و ساختارهای جانشین)
- ❖ پیامدها (پشتیبانی از تصمیم های گرفته شده)



سیستم های گروه

برای خوب به کار گرفتن گروهها انسان باید به سیستم های آنها که در سه دسته عمده قرار می گیرند آگاه باشد :

- کندی و گرانی کار
- اثر همترازی
- مسئولیت پراکنده و متفرق



سیستم های گروه

- کندی و گرانی کار
- اثر همترازی
- مسئولیت پراکنده و متفرق



سیستم های گروه

کندی و گرانی کار :

نشست های گروهی برای انجام کارها روشی کند و پرهزینه است .

در این وضع فرصت بیشتری برای اندیشیدن ، بازبینی عینی از یک اندیشه فراهم می آید .



سیستم های گروه

■ اثر همترازی :

این گرایش گروه برای سازگار ساختن اندیشه فردی با کیفیت میانگین اندیشه یک گروه به نام اثر همترازی خوانده می شود .



سیستم های گروه

مسئولیت پراکنده و متفرق :

اغلب گفته می شود کارهایی که مسئولیت چندین کس است
مسئولیت هیچکس نخواهد بود .



عصرهای تشکیل دهنده گروههای کارساز

➤ پیرامون پشتیبان

➤ روشنی نقش

➤ هدفهای برتر

➤ رهبری برازنده



پیرامون پشتیبان :

کمک می کند تا گروه قدمهای ضروری نخستین را
بسوی کار

گروهی بردارد .



روشنی نقش :

همه اعضا باید بطور معقول برای انجام شغلهایی که بر عهده دارند شایسته باشند .



هدفهای برتر :

مدیران باید توجه اعضای گروه را بسوی وظیفه کلی
شان معطوف سازند .



رهبری براننده :

عضویت افراد تازه در گروه و سازگاری و جور کردن رهبری با پیرامون کنونی یک ضرورت است .

موفق باشید .

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com