

[www.salampnu.com](http://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](http://www.salampnu.com)

# مدیریت رفتار سازمانی

# مدیریت رفتار سازمانی

- **نام درس:** مدیریت رفتار سازمانی ؛
- **تعداد واحد درسی:** ۳ واحد ؛
- **نام منبع درسی:** مدیریت رفتار سازمانی ؛
- **مؤلف:** زهرا برومند ؛
- **تهیه کننده اسلاید:** دکتر رسولی ؛



# فهرست

فصل اول: موضوع رفتار سازمانی

فصل دوم: رهبری

فصل سوم: کاربرد رهبری

فصل چهارم: انگیزش

فصل پنجم: کاربرد تئوریهای انگیزش

فصل ششم: ارتباطات

فصل هفتم: مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

فصل هشتم: گروهها

فصل نهم: مدیریت تغییر و بهبود سازمان



## فصل اول:

# موضوع رفتار سازمانی



گفتار اول:

کلیات



## مقدمه

### کشمکشهای رویاروی سازمانهای امروزی:

- ❑ اقتصاد جهانی یکپارچه از راه می رسد.
- ❑ ما تقریباً به دومین نسل دههٔ اطلاعات پیوند خورده ایم.
- ❑ توجه کم و بیش به کیفیت تولید کالا و خدمت یا “انقلاب خدمات کیفیتی”.

## موضوع رفتار سازمانی

- چرا هر کس **بگونه ای خاص رفتار می کند**؟
- به چه دلایلی در موقعیتهای یکسان ، افراد **عکس العمل های متفاوتی** بروز می دهند؟
- چرا بین **چند سازمان** که تشکیلات ظاهراً مشابهی دارند و یکسان اداره می شوند ، **برخی موفق ترند**؟





## دیدگاه نوین مدیریت

✓ بعد فني

✓ بعد انساني


✓ بعد ادراكي

رفتار سازمانی مستقیماً به **ابعاد ادراکی و انسانی** مدیریت مربوط می شود.



## مشخصه های رفتار سازمانی از نظر لاری کامینگز

۱. مشکلات در چارچوب علت و معلول مطرح می شوند.
۲. این رشته گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب می باشد.
۳. این رشته به نحو مشخص ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی، بهبود شخصی و خودیابی انسانها می کند.



## مشخصه های رفتار سازمانی از نظر لاری کامینگز

۴. این رشته کاربردی است.

۵. ...بالاخره این رشته، دانش مبتنی بر واقعیات را در معرض دید قرار می دهد.



## سير تکوين رفتار سازماني

۱. مکتب مدیریت علمي
۲. جنبش روابط انساني

## مکتب مدیریت علمی

- جهت تعیین روش بهینه انجام دادن هرکار فیزیکی ، باید آن را بصورت علمی درآورد.
- با آموزش چگونگی انجام دادن کارها به کارگران ، بهره وری را بالا برد.
- کارگران باید مشتاق این آموزشها باشند ، زیرا آنان را در انجام دادن بهتر کارها یاری می دهد.

## جنبش روابط انساني

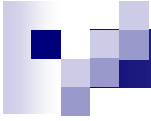
➤ پيروان اين جنبش ، بر لزوم همكاري با كاركنان و تقويت روحیه آنان در محيط كار تاكيد داشتند و اولين نگرش رفتاري به مديريت را ايجاد نمودند كه در فرآيند توليد با افراد به عنوان انسان و نه ماشين رفتار مي شود ، به نيازهاي آنان توجه مي شود و... .



## جنبش روابط انساني

از نظر تاريخي، مهمترين عوامل ايجاد اين جنبش:

- رکود اقتصادي
- جنبش کارگري
- مطالعات هاتورن



## گفتار دوم:

تاریخچه، طبیعت و حیطة رفتار سازمانی

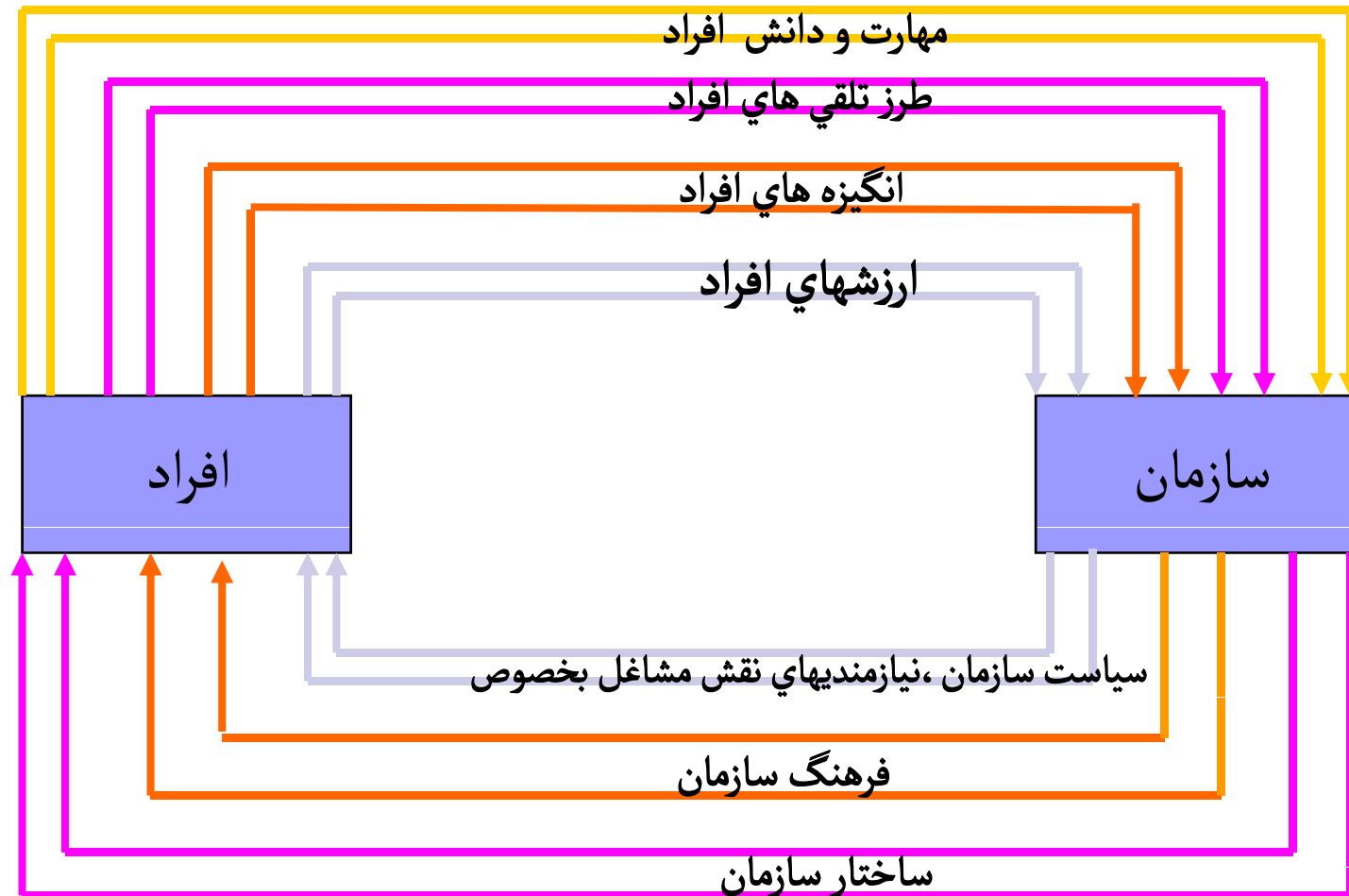




## تعريف

➤ رفتار سازمانی که باختصار OB گفته می شود ، رشته ای از مطالعات است که **تأثیر افراد، گروهها و ساختار سازمانی** را بر رفتار کارکنان در سازمانها مورد مطالعه قرار می دهد.

# ارتباط فرد، گروه و سازمان

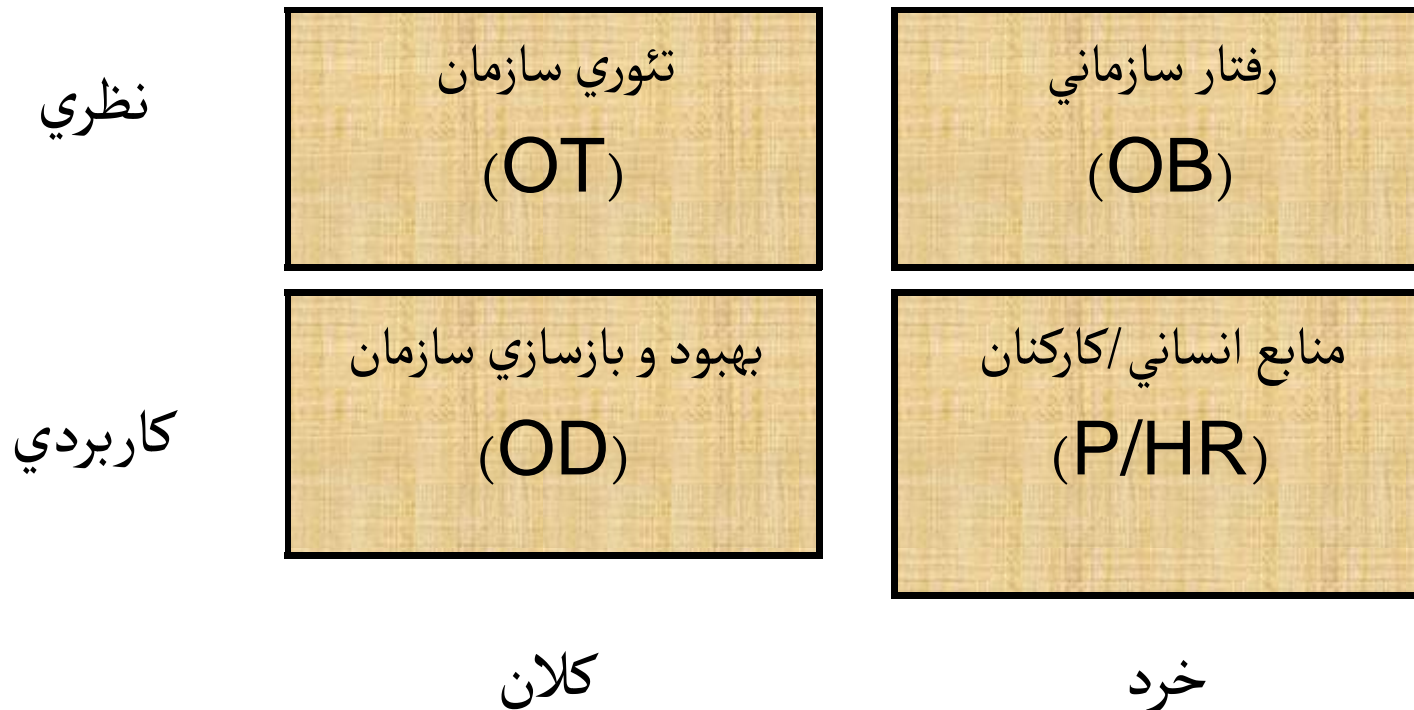




## مدلهای مطالعه رفتار

- مدلهای توصیفی
- مدلهای پیش بینی
- مدلهای تجویزی

رابطه رفتار سازمانی با رشته هایی که  
ارتباط نزدیک دارد:





گفتار سوم:

گرایشهای رفتار سازمانی



## گرایشهای رفتار سازمانی

۱. Cognitive Framework چارچوب شناختی
۲. Behavioristic Framework چارچوب رفتارگرایی
۳. Social Learning یادگیری اجتماعی

## چارچوب شناختي

- اين نگرش بيش از ساير دیدگاهها به **انسان** اهميت مي دهد.
- نگرش شناختي روي **جنبه هاي مثبت رفتار و آزادي اراده** انسان تاکيد دارد و مفاهيمي از قبيل: انتظار، تقاضا و مشوق را مورد استفاده قرار مي دهد.

# چارچوب رفتارگرایی

بنیانگذاران این چارچوب:

✓ ایوان پاولف، جان واتسون و اسکینر

□ ایوان پاولف، جان واتسون تجربه های **شرطي نمودن کلاسیک** را برای توضیح **محرک-پاسخ** در رفتار انسان مورد استفاده قرار داده اند.





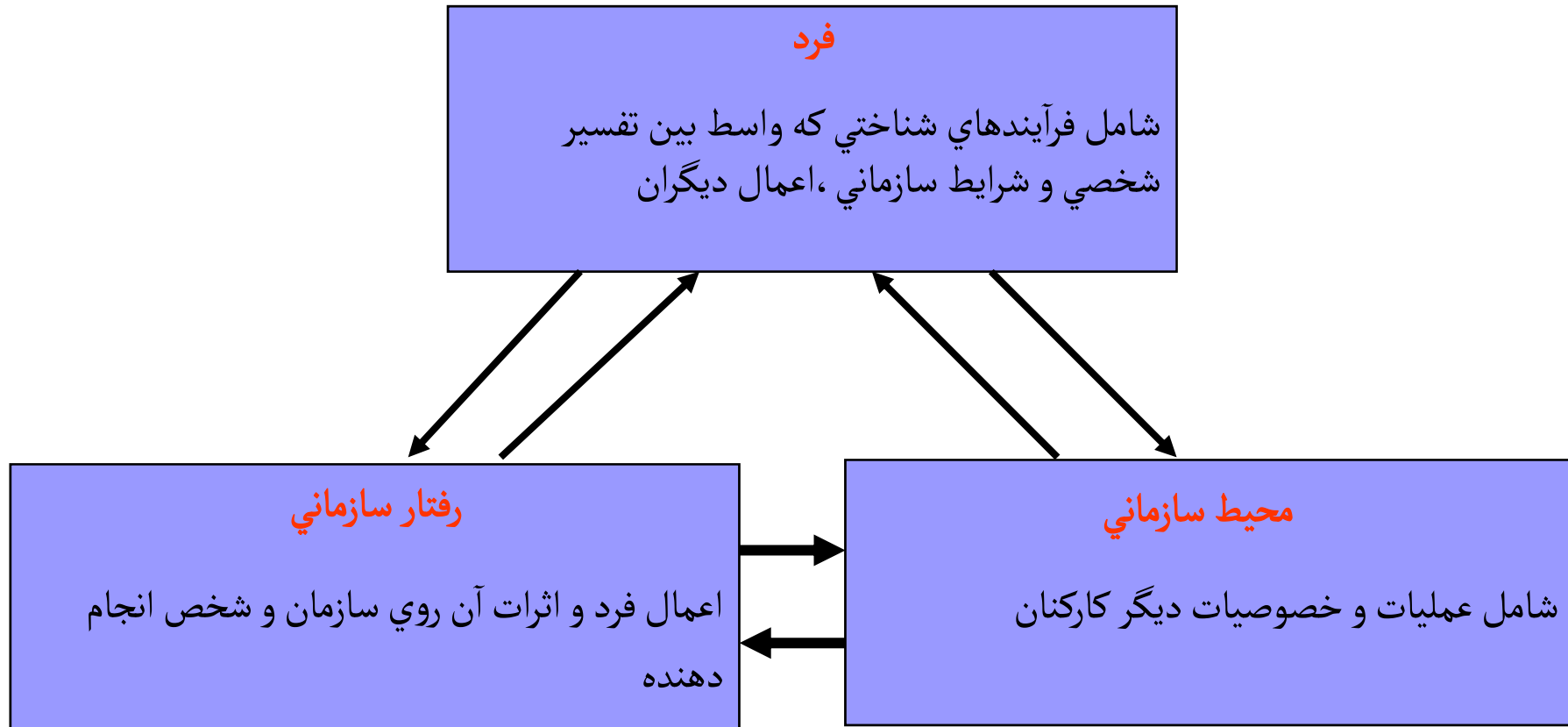
## چارچوب رفتارگرایی

□ اسکینر از طریق تجربه های **شرطي نمودن عامل** ، دریافت که پیامدهای یک پاسخ خیلی بهتر از یک محرک می تواند رفتارهای گوناگون را توضیح دهد.

## چارچوب یادگیری اجتماعی

□ نگرش یادگیری اجتماعی، نگرشی رفتاری است که رفتار را واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل می داند. "آلبرت باندورا" معتقد است رفتار می تواند در قالب تعامل مداوم تعیین کننده های محیطی، رفتاری و شناختی به بهترین وجه توصیف شود.

# چارچوب رفتار سازمانی





فصل دوم:

**رهبري**



گفتار اول:

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

## تعريف رهبري

- عبارت است از **تاثیرگذاشتن بر افراد** ، جهت وادار نمودن آنها به کوششي به سمت **هدفهاي گروهی** .
- رهبري استفاده از فرآیند **ارتباطات** در موقعیتی خاص برای اعمال **نفوذ** در میان افراد و جهت دادن آنها به سوي **مقاصدي مشخص** است.

## برخي ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران در قرن ۲۱

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
ابداع می کند	اداره می کند
یک اصل است	یک رونوشت است
بهبود می بخشد	نگهداری می کند
روی افراد تمرکز دارد	روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد
اعتماد می پراکند	نظارت می کند
دیدگاه وسیعی دارد	دیدگاه محدودی دارد
چه چیز و چرا را می پرسد	چگونه و چه وقت را می پرسد
چشم به افق دارد	نظر به انتهای خط دارد
سرچشمه می گیرد	پیروی می کند
	...



## زمینه تاریخی و مطالعات رهبری کلاسیک

۱. مطالعات رهبری آیوا

۲. مطالعات رهبری اوهایو

۳. مطالعات میشیگان



## مطالعات رهبري آيوا

- در اين مطالعات ، پسران ده ساله عضو سه كلوپ را تحت سه سبك رهبري متفاوت: (۱) استبدادي ، (۲) دموكراتيك و (۳) بي بندوبار قرار دادند.
- بچه ها رهبري دموكراتيك را به دو سبك ديگر ترجيح دادند.
- در اين بررسي ، اثرات رهبري بر بهره وري مستقيماً آزمائش نشد.



## مطالعات رهبري اوهايو

- توسط دانشگاه ايالتي اوهايو
- يك گروه مركب از پژوهشگران زمينه هاي روان شناسي ، جامعه شناسي و اقتصاد  
پرسشنامه تشریح رفتار رهبر را جهت تحليل رهبري در انواع مختلف گروهها و  
سازمانها به کار بردند.

## مطالعات رهبري اوهايو

- فرضیه این تحقیق: تعریف رضایت بخشی از رهبري وجود ندارد.
- دو عاملي که از داده هاي پرسشنامه بدست آمد، یکی عامل **مراعات** (Consideration) (مشاوره و یاري رساندن به اعضاي گروه) و دیگری **ساخت دهی** (Initiating Structure) (تعیین اهداف گروه و برقراري سیستم ارزشیابی عملکرد) می باشد.

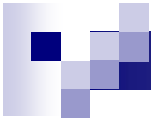
## مطالعات میشیگان

- در شرکت بیمه "پرودنشال"
- نتایج: سرپرستان با بهره وری زیاد در سبکهای رهبریشان بیشتر کنترل کلی اعمال می کردند تا نزدیک ، و پیرو کارمند-مداری بودند. در مقابل سرپرستان قسمتهای با بهره وری پایین کنترل نزدیک داشتند و تولید-مدار بودند.



گفتار دوم:

تئوریهای رهبری



## تئوريهاي رهبري

۱. نگرش خصوصيات فردي
۲. تئوريهاي گروه و مبادله گروهی
۳. تئوريهاي اقتضائي رهبري
۴. تئوري مسیر-هدف رهبري
۵. نگرش يادگيري اجتماعي

## نگرش خصوصیات فردی

□ تئوری "ابرمن" معتقد است که هر فرد یا با خصوصیات رهبری دنیا می آید یا بدون آن. اما **نگرش خصوصیات فردی** معتقد است که خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه می توان آن را آموخت.



## تئوريهاي گروه و مبادله گروهی

- ✓ این تئوریا از روان شناسی اجتماعی نشات می گیرد.
- ✓ این تئوری معتقد است که رهبر ، بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم می کند تا ناراحتی و هزینه.



## تئوريهاي گروه و مبادله گروهی

۱. **تأثیر پیروان بر رهبران:** پیروان ممکن است واقعاً بر رهبران تأثیر بگذارند، همانگونه که رهبران بر پیروان تأثیر می‌گذارند.
۲. **مدل پیوند زوجی عمودی (مبادله رهبر-عضو):** رهبران با فرودستان، رفتار متفاوتی دارند، بخصوص رهبران و فرودستان رابطه زوجی (دو نفری) را که بر رفتار هر دو طرف اثر می‌گذارد توسعه می‌بخشند.

# تئوريهاي اقتضائي رهبري

## مدل اقتضائي فيدلر: ابعاد

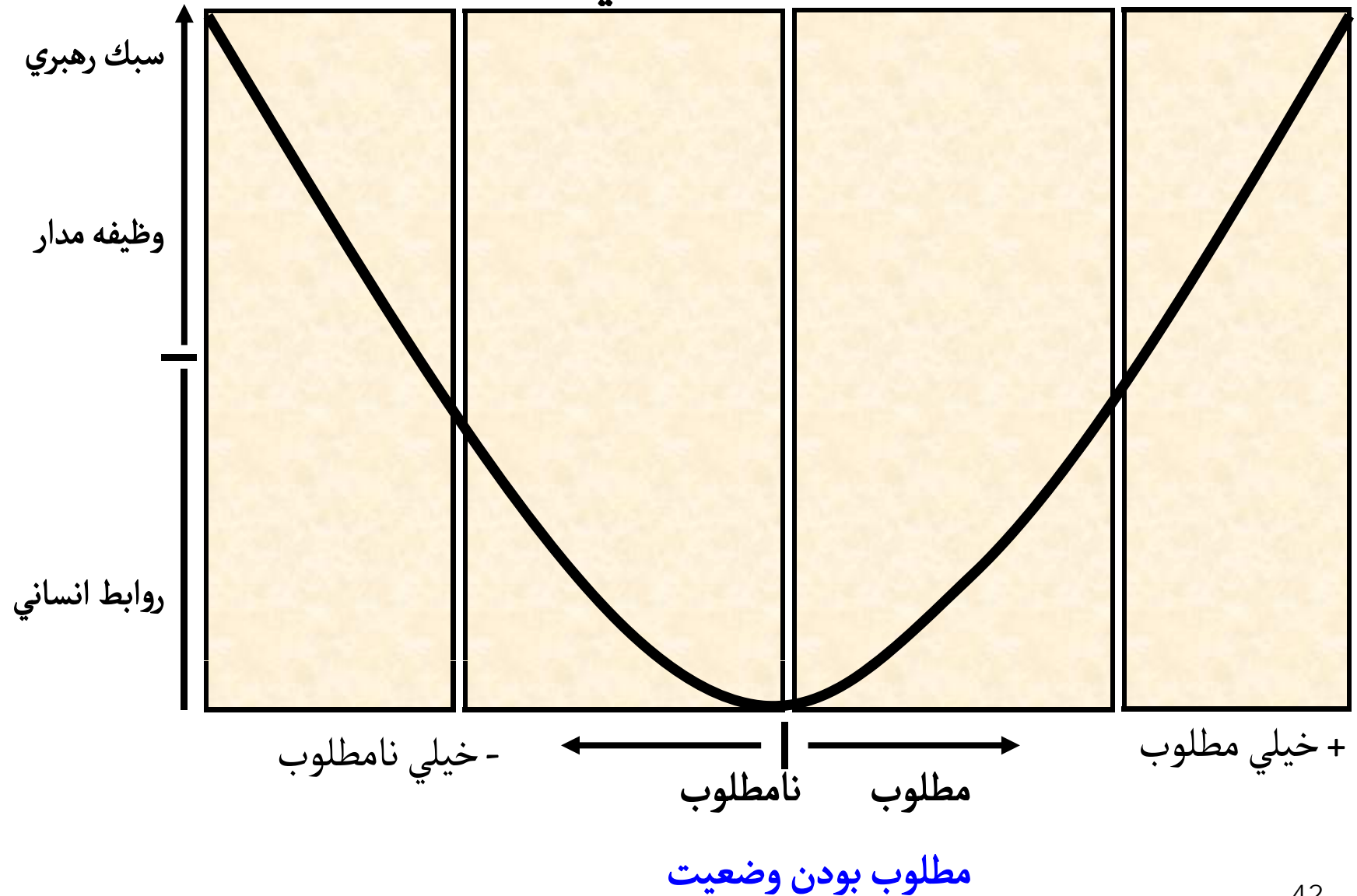
رابطه رهبر-عضو

ساختار وظيفه

قدرت مقام رهبر



## مدل اقتضائي فيدلر





## علل پذیرفته شدن مدل اقتضائی فیدلر

۱. اولین تئوری رهبری است که نگرش اقتضائی را معرفی می کند.
۲. به اهمیت وضعیت و ویژگیهای رهبری در تعیین اثربخشی رهبر اشاره دارد.
۳. باعث انجام تحقیقات بیشتر بعدی شد.
۴. توسعه برنامه "تطبیق رهبر" را هدایت کرد.

## تئوري مسير-هدف رهبري

➤ اين نظريه بر پایه دو مفهوم بنا شده است:

۱. تئوري انگيزش انتظار

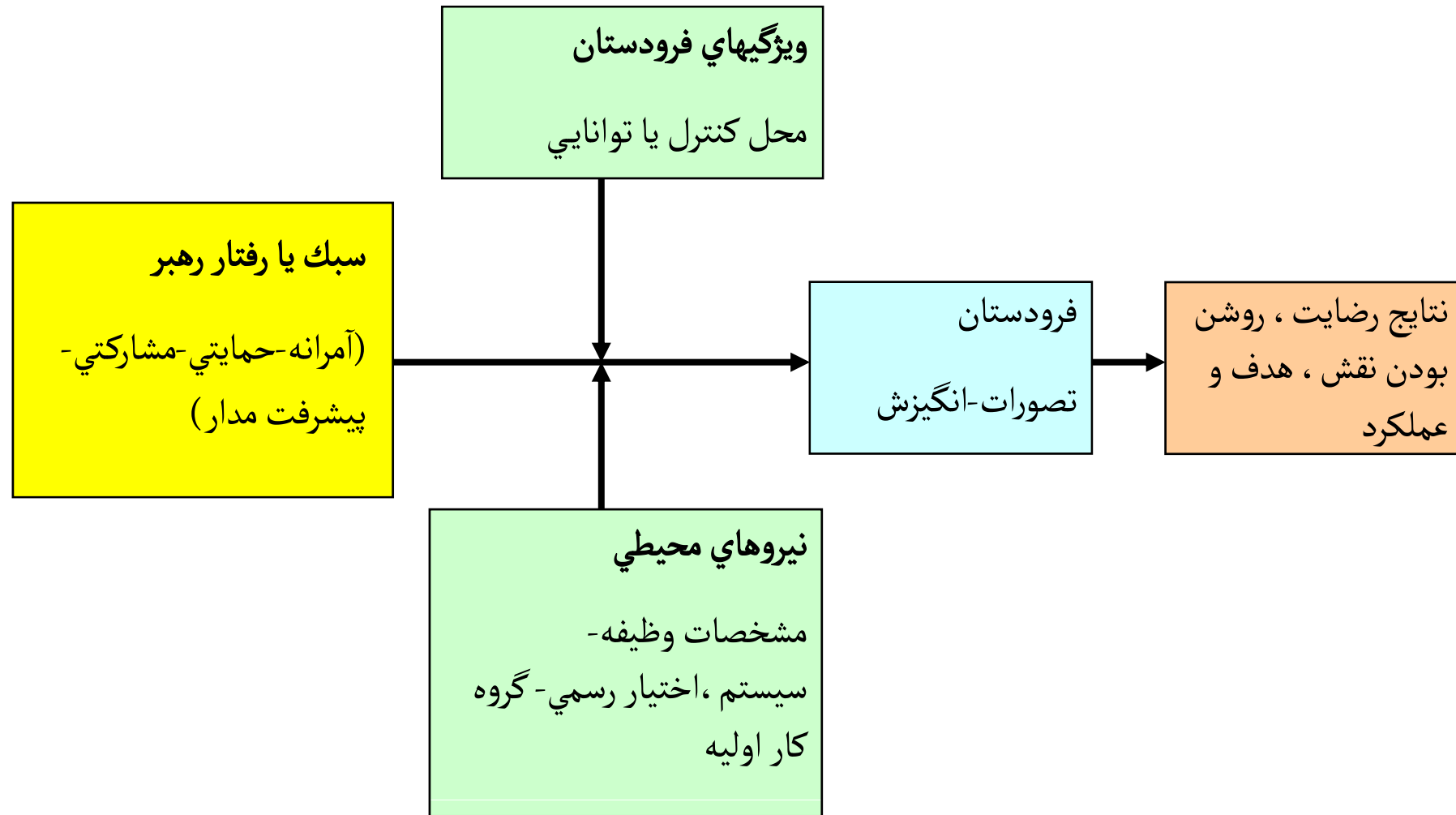
۲. تحقیقات اوهایو(بر اساس اين مدل اثربخش ترين رهبران آنهايي هستند که در هر دو بعد ساخت دهی و مراعات امتياز بالايي داشته باشند).



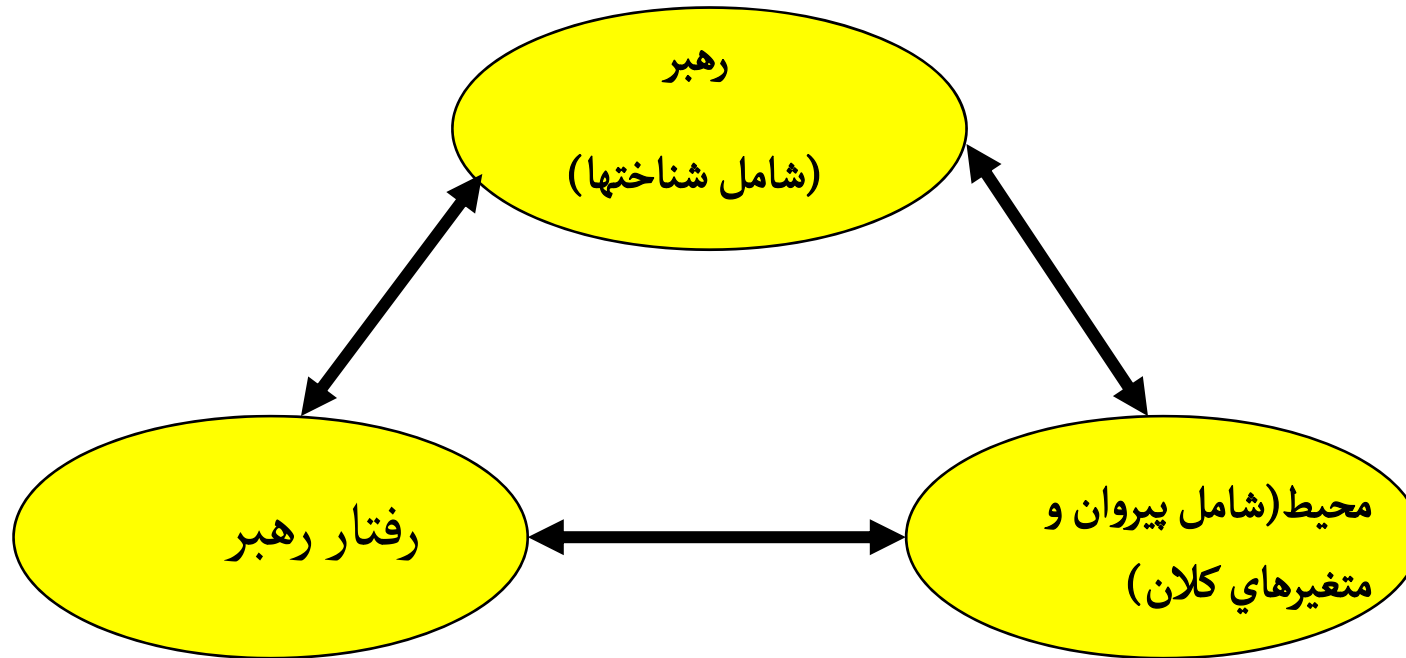
## مفهوم تئوري مسير-هدف رهبري

□ مدير مسيرها را براي زيردستان روشن مي کند براي رسيدن به اهداف (پاداشها)

# خلاصه نگرش مسیر-هدف



# نگرش یادگیری اجتماعی





## نگرش یادگیری اجتماعی

۱. رهبر با متغیرهای خرد و کلانی که رفتار خودش را کنترل می کند ، آشنا می شود.
۲. رهبر با فرودستان در کشف مقتضیات رفتاری شخصی که فرودستان را تنظیم می کند ، همکاری می کند.
۳. رهبر و فرودستان می کوشند تا راههایی کشف کنند که بتوانند رفتار خود را برای ایجاد تفاهم بیشتر و بهره وری افزونتر سازمان بهبود بخشند.



فصل سوم:

**کاربرد رهبري**



گفتار اول:

سبکها و عملکردهای رهبری



## سبکهای رهبری ژاپنی و کره ای

الف) شباهتها:

- ✓ کارگروهی
- ✓ مشارکت کارکنان
- ✓ حداقل سلسله مراتب
- ✓ تاکید روی نیازهای شخصی کارکنان

## سبک‌های رهبری ژاپنی و کره ای

ب) تفاوتها:

✓ ژاپنی‌ها عضو جامعه ای همگن هستند بنابراین طالب چیزهای غیر ژاپنی نیستند، اما کره سرزمین تقسیم شده (شمالی-جنوبی) است و مردم آن بسیار مشتاق مطالب جدید می باشند.

# خلاصه پیوستار سبکهای رهبری حاصل از مطالعات کلاسیک و تئوریهای

## رهبری

کارمند-مدار	رئیس-مدار
تئوری Y	تئوری X
دموکراتیک	آمرانه
کارمند-مدار	تولید-مدار
کلی	نزدیک
مراجعات	ساخت دهی
روابط انسانی	وظیفه مدار
حمایتی	دستوری
مشترک‌گویی	دستوری

## سبک‌های شبکه مدیریت و چهار سیستم لیکرت



# سیستم‌های رهبری لیکرت

## مدیران سیستم ۱:

- ✓ همه تصمیمات مربوط به کار را خودشان اتخاذ می‌کنند، چون به زیردستان خود اعتماد ندارند.
- ✓ چنانچه کسی نتواند به اهداف مورد نظر مدیر برسد، تهدید و تنبیه می‌شود.
- ✓ کارکنان از این مدیران می‌ترسند و با آنان احساس راحتی نمی‌کنند.



# سیستم‌های رهبری لیکرت

## مدیران سیستم ۲:

- ✓ دستور صادر می‌کنند، اما زیردستان آزادی مختصری درباره اظهار نظر درباره آن دستورات دارند.
- ✓ کارکنانی که به اهداف تعیین شده از سوی مدیر برسند، پاداش می‌گیرند.
- ✓ این مدیران در مقابل کارکنان خود تا حدودی انعطاف پذیرند، چون به آنان نسبتاً اعتماد دارند.

# سیستم‌های رهبری لیکرت


## مدیران سیستم ۳:

- ✓ این مدیران پس از بحث و مشاوره با کارکنان، اهداف را معین و دستورهای کلی را صادر می‌کنند.
- ✓ تصمیمات عمده با مدیران سطوح بالاست و تصمیمات در مورد چگونگی انجام وظایف با خود کارکنان.
- ✓ از سیستم‌های تشویق و تنبیه برای برانگیختن کارکنان استفاده می‌شود.

# سیستم‌های رهبری لیکرت


## مدیران سیستم ۴:

- ✓ به کارکنان اطمینان کامل دارند و تعامل بین آنها با صداقت، کمال دوستی و اعتماد برقرار است.
- ✓ این سیستم، سیستم ایده آل لیکرت است.
- ✓ مدیران بدون مشارکت با اعضای گروه تصمیم نمی‌گیرند.
- ✓ نه تنها از پاداش‌های مالی استفاده می‌کنند، بلکه می‌کوشند تا در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند.



از نظر "تانن بام" و "وارون اشمیت" یک مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبري به سه نیرو توجه کند:

۱. نیروهایی که در مدیران است.
۲. نیروهایی که در زیردستان وجود دارد.
۳. نیروهایی که در وضعیت وجود دارد.



## از نظر "تانن بام" و "وارون اشمیت" یک مدیر هنگامی به زیردستان اجازه مشارکت می دهد که:

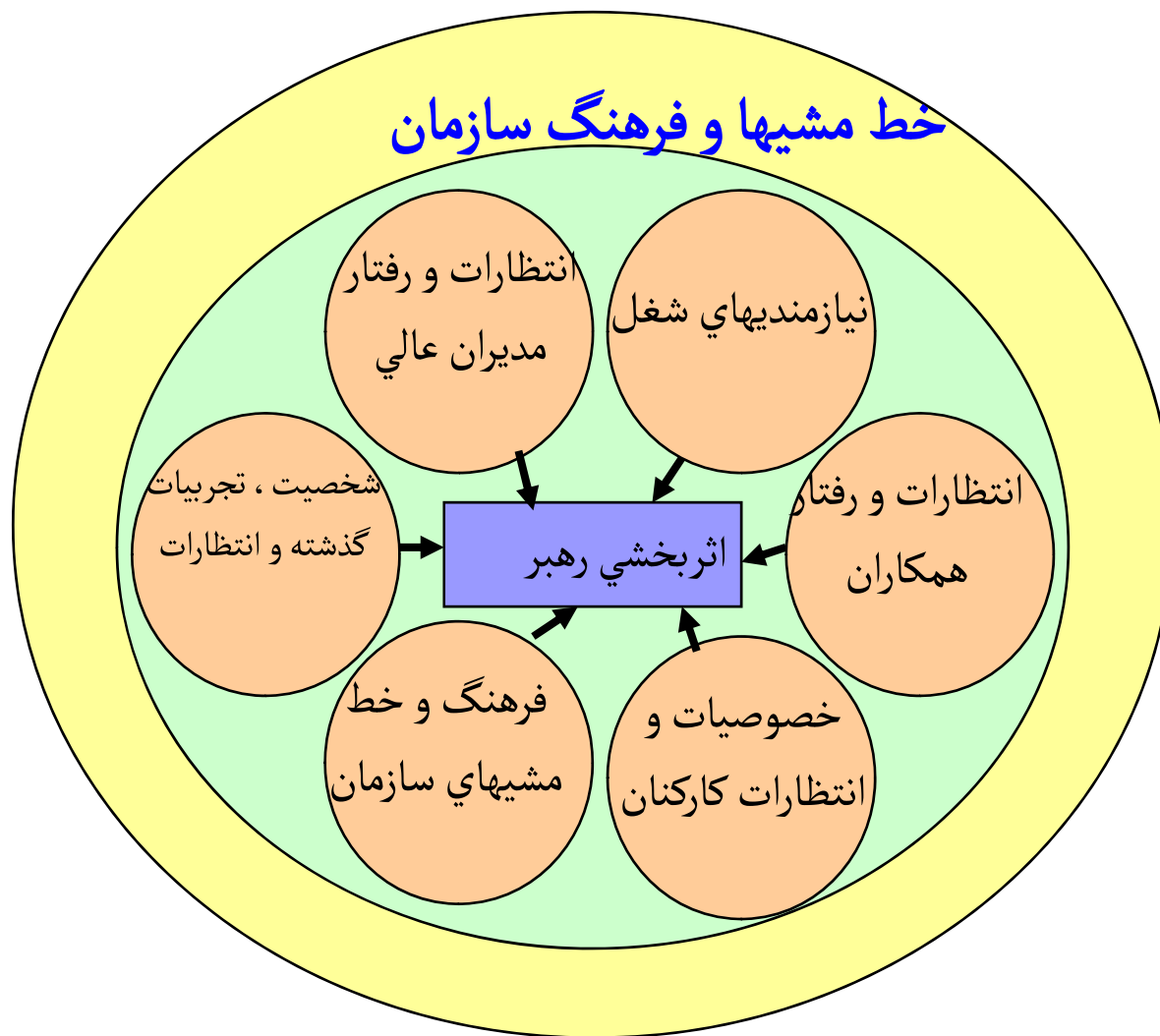
۱. آنها اشتیاق، استقلال و آزادی عمل داشته باشند.
۲. طالب داشتن مسؤلیت تصمیم گیری باشند.
۳. اهداف سازمانی را تشخیص دهند.
۴. به اندازه کافی برای حل مشکلات سازمان دانش اموخته و تجربه دیده باشند.
۵. دارای تجربه مدیریت مشارکتی باشند.



گفتار دوم:

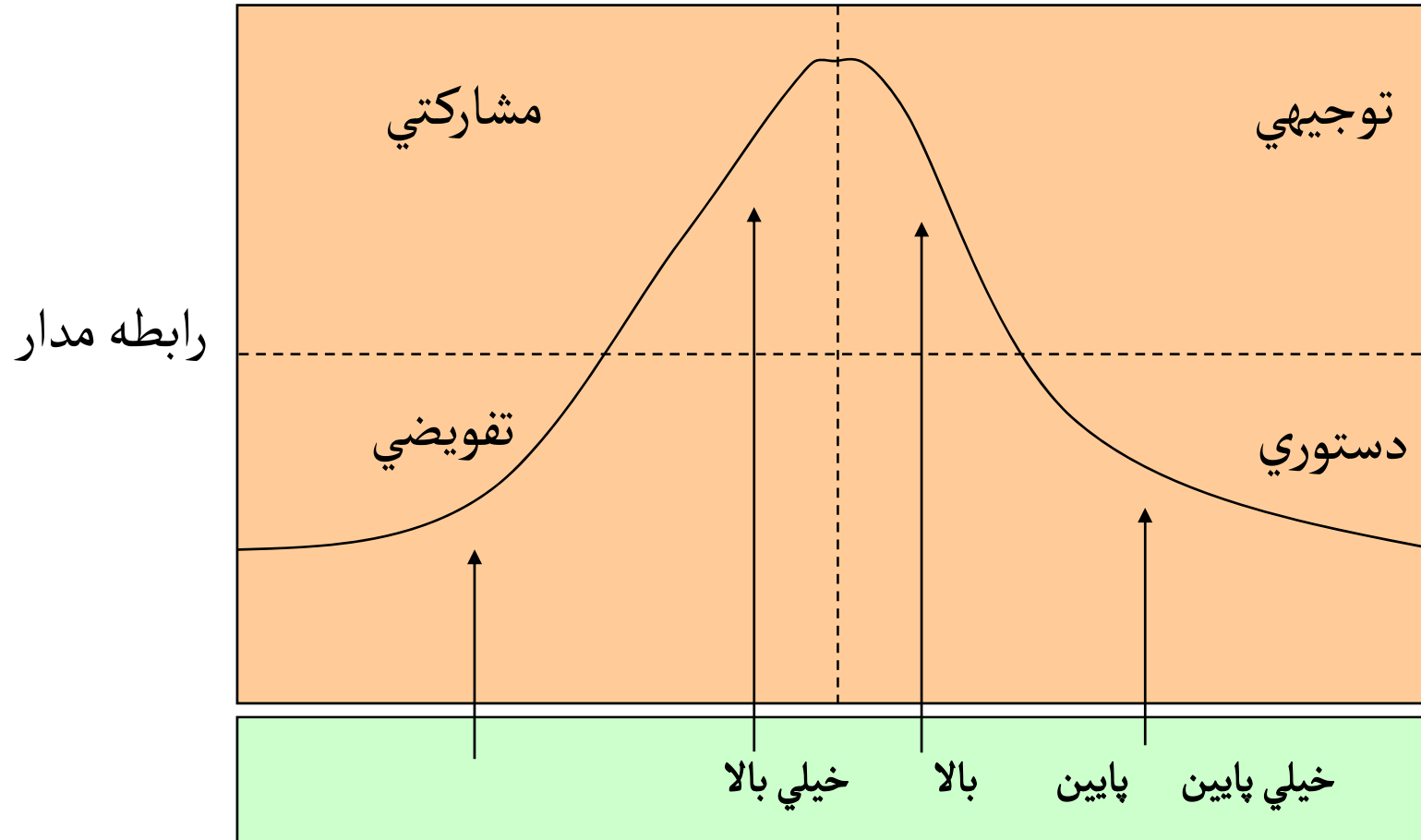
عوامل اثربخشي رهبري

## عوامل شخصیتی و وضعیتی که بر رهبری اثربخش تاثیر می گذارند:



# مدل رهبري وضعيتي هرسي-بلانچارد

وظیفه مدار



سطح بلوغ پیروان



## مدل رهبري وروم-ايتون

سبك رهبري	توصيف
۱-مستبدانه (a)	رهبر با همان اطلاعاتي كه در دست دارد مشكل را حل مي كند و خود به تنهايي تصميم مي گيرد.
۲-مستبدانه (b)	رهبر اطلاعات لازم را از كاركنان كسب مي كند ولي به تنهايي تصميم مي گيرد.
۳-مشاوره اي (a)	رهبر مشكل را انفرادي با كاركنان در ميان مي گذارد، اما بعد خودش تصميم مي گيرد.
۴-مشاوره اي (b)	رهبر مشكل را در جلسه گروهی با كاركنان در ميان مي گذارد، اما خودش تصميم مي گيرد.
۵-تصميم گيري گروهی	رهبر مشكل را در جلسه گروهی با كاركنان در ميان مي گذارد و تصميم از طريق اجماع گرفته مي شود.



گفتار سوم:

جایگاه زنان و رهبری-رهبری معلولان

## جایگاه زنان و رهبری

□ “باس” هنوز در باور همگان یکی از خصوصیات فردی که ضامن مدیریت اثربخش است، “مذکر بودن” می باشد.

□ “مجله فورچون” فقط ۱۹ نفر از ۴۰۰۰ مدیر و عضو عالی‌رتبه ۵۰۰ کارخانه آمریکایی زن هستند (۵/۰ درصد).



## نیروهایی که مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می شود:

۱. حتی امروز هم هر دو جنس ، **تصورشان** بر این است که **مردان رهبران بهتری** هستند.
۲. بنظر می رسد زنان در مورد مسیر شغلی شان **انتظارات کمتری** از مردان دارند.



## نیروهایی که مانع از پیشرفت زنان در محیط کار می شود:

۳. عده ای عملکرد مطلوب و موفقیت آمیز **مردان** را به **عوامل درونی** (برای مثال قابلیت و توانایی یا کوشش و تلاش آنان)، ولی انجام همان کار را توسط **زنان** به **عوامل بیرونی** (برای مثال شانس یا ساده بودن کار) اسناد می کنند.



## رهبري معلولان

□ معلول به كسي گفته مي شود كه از نظر **جسمي يا رواني** داراي نقصي است كه بطور طبيعي يك يا چند فعاليت عمده زندگيش را محدود مي كند، ولي به خوبي مي تواند از **عهده بسياري از وظائف سازماني** برآيد.

## رهبري معلولان

در آمريکا قانون نوتواني حرفه اي سال ۱۹۷۳ به کارخانه ها گوشزد مي کند که سالانه ۲۵۰۰ دلار دريافت کنند تا:

- رفتار مثبتي در استخدام و پيشرفت استخدامي معلولان مستعد داشته باشند.
- امکانات قابل ملاحظه اي به جهت محدوديتهاي جسمي و رواني کارکنان معلول فراهم آورند.



فصل چهارم:

**انگیزش**





گفتار اول:

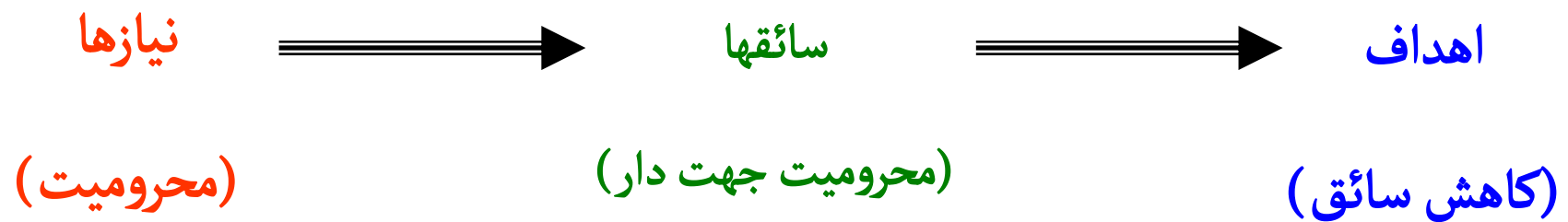
تئوري انگيزش: نيازها و فرايندها

## انگیزش

□ **تعریف:** فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می نماید.

□ رفتار انسان بندرت جنبه اتفاقی دارد، بلکه بیشتر به واسطه هدفهایی خاص و یا مشوقهایی در محیط است.

# فرآیند انگیزش



## عوامل متشکلہ انگیزش

۱. **نیاز:** هنگامی که عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند ، نیاز بوجود می آید.
۲. **سائقها:** جهت تخفیف نیازها می باشند.
۳. **مشوقها:** تخفیف دهنده نیاز و کاهش سائق تعریف می شود.

## انواع انگیزه ها

۱. انگیزه های ابتدایی: ویژگیها

غیر اکتسابی اند.

پایه فیزیولوژیک دارند.

نیازهای ابتدایی در صدد کاهش تنش یا تحریک هستند.

## انواع انگیزه ها

۲. انگیزه های عمومی:

**اولاً:** غیر اکتسابی اند.

**ثانیاً:** اساس و مبنای فیزیولوژیک ندارند.

نیازهای عمومی فرد را وا می دارد تا محرک را افزایش دهد.

## انواع انگیزه ها

۳. انگیزه های کنجکاو، ساختن و فعالیت:

این انگیزه ها اغلب کودکان را به مخاطره می اندازند ، ولی پرورش آنها منافع بسیاری را در بزرگسالی عاید فرد می کند.

اگر بر این انگیزه ها سرپوش گذاشته شود یا به طریقی خاموش گردند ، جامعه دچار رکود خواهد شد.

## انواع انگیزه ها

### ۴. انگیزه دلبستگی:

عشق یا دلبستگی شکل بسیار پیچیده‌ی اسئق عمومي هستند.

این انگیزه از يك طرف با انگیزه ابتدایي جفت يابي و از طرف دیگر با انگیزه پیوستگی ثانوي مرتبط است.

انگیزه دلبستگی ارزش توجه خاص دارد ، زیرا رشد آن در دنیاي نوین کنوني اهمیت دارد.

“عشق دنیا را تکامل مي دهد و بر همه چیز پیروز است.”



## انواع انگیزه ها

### ۵. انگیزه دلبستگی:

■ يك انگیزه بایستی از طریق یادگیری کسب شود تا جزو انگیزه های ثانوی طبقه بندی گردد، مانند انگیزه های قدرت، پیشرفت و پیوستگی.

## انواع انگیزه ها

### ۶. انگیزه قدرت:

- کسی که از انگیزه قدرت همواره حمایت می کند ، “الفرد آدلر” می باشد.
- آدلر ، “آینده” و تلاش فرد برای “برتری طلبی” و “قدرت” را جایگزین انگیزه های ناخودآگاه ، جنسی و گذشته افراد فروید نمود.

## انگیزه قدرت

- در توصیف نیاز قدرت ، نیاز زیر نفوذ قرار دادن دیگران یا نیاز برتر از دیگران بودن ، آدلر مفاهیم ”**عقدۀ حقارت**” و ”**جبران**” را ارائه داده است.
- آدلر معتقد است انسانها در کودکی احساس **حقارت** را تجربه می کنند و هنگامی که این احساس با نیاز ذاتی برتری طلبی همراه شود ، این دو با هم بر رفتار انسانها حاکم خواهند شد.

## انواع انگیزه ها

### ۷. انگیزه پیشرفت:

نقطه مقابل انگیزه قدرت، انگیزه "پیشرفت" می باشد.

ویژگیهایی که یک فرد دارای انگیزه پیشرفت بالا دارا می باشد از نظر مک کلند عبارتند از:

➤ ریسک پذیری در حد متوسط

➤ نیاز به بازخورد فوری

➤ رضایت از انجام کار

➤ شیفته کار



## انواع انگیزه ها

### ۸. انگیزه پیوستگی (معاشرت):

کارکنان بخصوص کارکنان عادی، نیاز شدیدی به تعلق و پذیرفته شدن توسط گروه دارند و این انگیزه پیوستگی قسمت مهمی از پویاییهای گروهی است.

## انواع انگیزه ها

### ۹. انگیزه ایمنی:

■ این انگیزه در کشورهای بسیار پیشرفته صنعتی که از نظر تکنولوژی در سطح بالایی هستند بسیار شدید است.

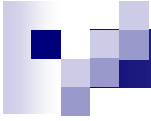
■ یک فرد جامعه صنعتی در زندگی روزمره نسبت به برخی مسائل مانند: پرداخت اقساط منزل و اتومبیل، جلب محبت خانواده، ادامه تحصیل و ... احساس عدم امنیت می کند.



## انواع انگیزه ها

### ۱. انگیزه مقام:

افرادی که بیش از نیازهای اساسی که محور آن انسان است، بدنبال سنبل های مادی مقام مانند: لباس فاخر، اتومبیل لوکس، خانه مجلل و ... هستند، جاه طلب می باشند.



گفتار دوم:

گرایشهای انگیزش کار





# گرایشهای انگیزش کار

❑ مدل‌های محتوایی

❑ مدل‌های فرآیندی



## تئوریهای محتوایی انگیزش کار

□ تئوریهای محتوایی انگیزش کار تلاش در تعیین عواملی دارند که در انسان ایجاد انگیزه می کند.

□ نظریه پردازان محتوایی، توجه به تعیین نیازها یا سائقها و چگونگی تقدم و تاخر آنها دارند.



# مدلهای محتوایی Content Model

۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو
۲. تئوری Y مک گریگور
۳. انسان بالغ آرجریس
۴. تئوری دو عاملی هرزبرگ
۵. تئوری ERG آلدرفر



## سلسله مراتب نيازهاي مازلو

۱. نيازهاي فيزيولوژيكي
۲. نيازهاي ايمني
۳. نياز به عشق
۴. نيازهاي به احترام
۵. نيازهاي خودشكوفايي
۶. نيازهاي آزادي تحقيق و بيان
۷. نيازهاي كسب دانش و درك



## ویژگیهای سلسله مراتب نیازهای مازلو

۱. يك نیاز هنگامی بعنوان يك انگیزه مؤثر خواهد بود که نیازهای طبقات زیرین ارضا شده باشند.
۲. يك نیاز ارضا شده محرك نیست.
۳. عدم ارضای این نیازها، بر سلامت فکر اثر نامطلوب دارد.



## ویژگیهای سلسله مراتب نیازهای مازلو

۴. بشر با يك ميل ذاتي، در جهت ارضاي سلسله مراتب نیازها کوشش مي کند.
۵. تجربه خودشکوفائي بر عکس ساير نیازها، محرکي جهت طلب بیشتر آن مي شود.

# مک گریگور Y تئوری

## □ مفروضات تئوری X:

۱. افراد ذاتاً کار را دوست ندارند و در صورت امکان از آن می گریزند.
۲. بخاطر ویژگی عدم علاقه به کار، غلب بایستی آنها را به زور وادار به کار کرد و با تنبیه و تهدید به کوشش مناسب واداشت.
۳. افراد اغلب ترجیح می دهند هدایت شوند، از مسؤلیت بگریزند و می خواهند تا حد امکان همه گونه امنیت داشته باشند.

# مک گریگور Y تئوری

## □ مفروضات تئوری Y:

۱. کوشش جسمانی-روانی که صرف انجام کار می شود، به اندازه بازی و استراحت طبیعی است.
۲. افراد در انجام کارهایی که به آنان واگذار می شود، خودکنترل و خودهدایت هستند.
۳. اغلب افراد تحت شرایط مناسب نه تنها مسؤلیت پذیرند، بلکه بدنبال آن می باشند.





## مک گریگور Y تئوری

۴. اغلب افراد از درجه بالایی از ابتکار، خلاقیت در حل مسائل سازمانی برخوردارند.
۵. تحت شرایط زندگی نوین صنعتی فقط قسمتی از توان فکری اکثریت افراد بکار گرفته می شود.



## انسان بالغ آرچریس

➤ “کریس آرچریس” معتقد است که رشد از آغاز تولد بطور طبیعی در مسیر بلوغ آغاز می شود و از طریق پرورش ابعاد مختلف بلوغ ، فرد سلامت روانی خویش را بدست می آورد.

# انسان بالغ آرچریس

حرکت به سمت بلوغ مشخصه های زیر را می طلبد:

- افزایش فعالیت
- آگاهی و کنترل خویش
- اشتیاق برای اشتغال در موقعیت برابر یا برتر از دیگران
- دیدگاه مشخص
- علائق عمیق
- توانایی انجام کارهایی که به ارضای نیازها منتهی می شود.

## انسان بالغ آرجریس

□ سازمانها جهت رسیدن به اهداف خود نیاز به منابع انسانی دارند. آرجریس ادعا می کند سازمانهایی هستند که طوری پایه ریزی و اداره می شوند که برای حفظ و موفقیت ، به رفتار کودکانه و نابالغ کارکنان نیاز دارند. کارمند مجبور است یکی از این راهها را انتخاب کند: فرار ، حمله و تطابق

## تئوري دو عاملي هرزبرگ

- اين تئوري با خودشكوفايي مازلو، تئوري Y مك گريگور و فرآيند بلوغ آرچريس سازگار است.
- هرزبرگ پيشنهاد مي كند كه بشر دو نياز اساسي دارد: نياز دوري جستن از درد و بقا، و نياز رشد يافتن، بهبود و يادگيري.

## تئوري دوعاملي هرزبرگ

- از نظر وي، رضایت شغلي به محتوای شغل و احساسات بد غالباً به محیط شغل مربوط مي شود.
- عوامل خشنود کننده را محرکها و عوامل ناخشنود کننده را عوامل بهداشتي ناميد.
- عوامل بهداشتي در اصل بازدارنده و محيطي بوده و به تنهائي موجب ايجاد انگيزش نمي شوند.

# تئوري دو عاملي هرزبرگ

عوامل برانگيزاننده

پيشرفت

شناخت

ترقي

نفس کار

امکان رشد

مسؤولیت

عوامل بهداشتي

سياست و مدیریت شرکت

سرپرستي فني

روابط بين افراد

حقوق و دستمزد

امنیت شغلي

زندگي شخصي

شرایط کار

مقام

## جدول اقتضایي مدل هرزبرگ


عامل مرحله	بهداشتي	
	محرک	
حضور	رضایت	عدم نارضایتي
غیبت	عدم رضایت	نارضایتي





## تئوري **ERG** آدرفر

- **E**xistence نیازهاي زیستي
- **R**elatedness نیازهاي وابستگی و تعلق
- **G**rowth نیازهاي رشد



## خواسته‌های کارکنان

۱. پرداخت
۲. امنیت شغلی
۳. همکاری سازگار
۴. اعتبار برای انجام کار
۵. یک شغل با معنا
۶. فرصت پیشرفت
۷. راحتی، عدم خطر و شرایط کار جالب
۸. رهبری صالح و خوب
۹. دستورها و راهنمایی‌های قابل قبول



گفتار سوم:

تئوريهاي فرآيندي انگيزش كار



## تئوریهای فرآیندی انگیزش کار

■ تئوریهای فرآیندی بیشتر بر **جریان و فرآیند انگیزش** افراد تاکید دارند.



## تئوريهاي فرآيندي انگيزش كار

تئوري انگيزش انتظار وروم

مدل پورتر-لاولر

تئوريهاي برابري

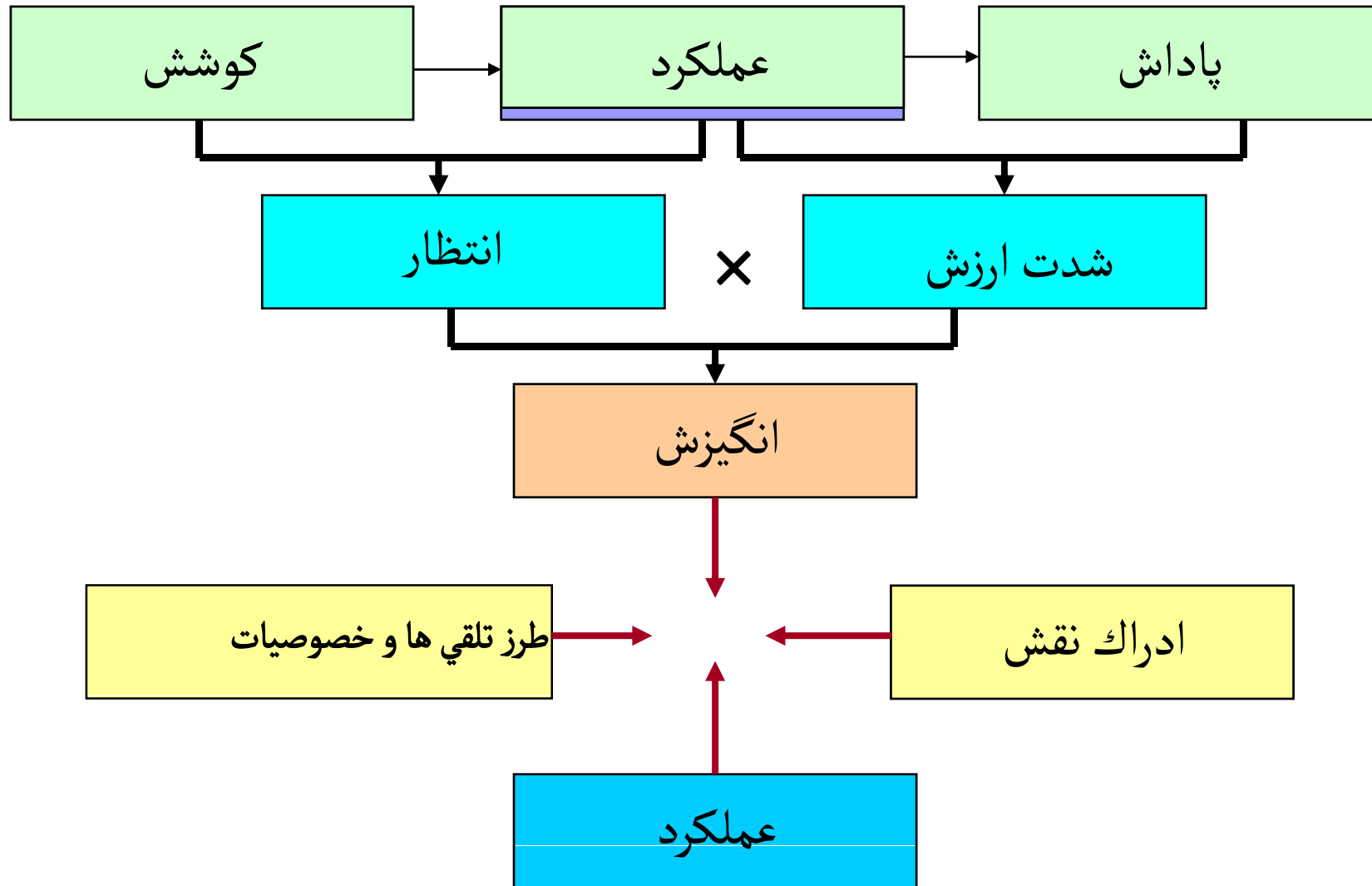
تئوري اسناد



## تئوري انگيزش انتظار وروم

✓ طبق این نظریه افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش خواهند داشت که اولاً به ارزش هدف مورد دستیابی آگاه باشند و دیگر اینکه رسیدن به هدف امری ممکن باشد.

# تئوري انگيزش انتظار وروم

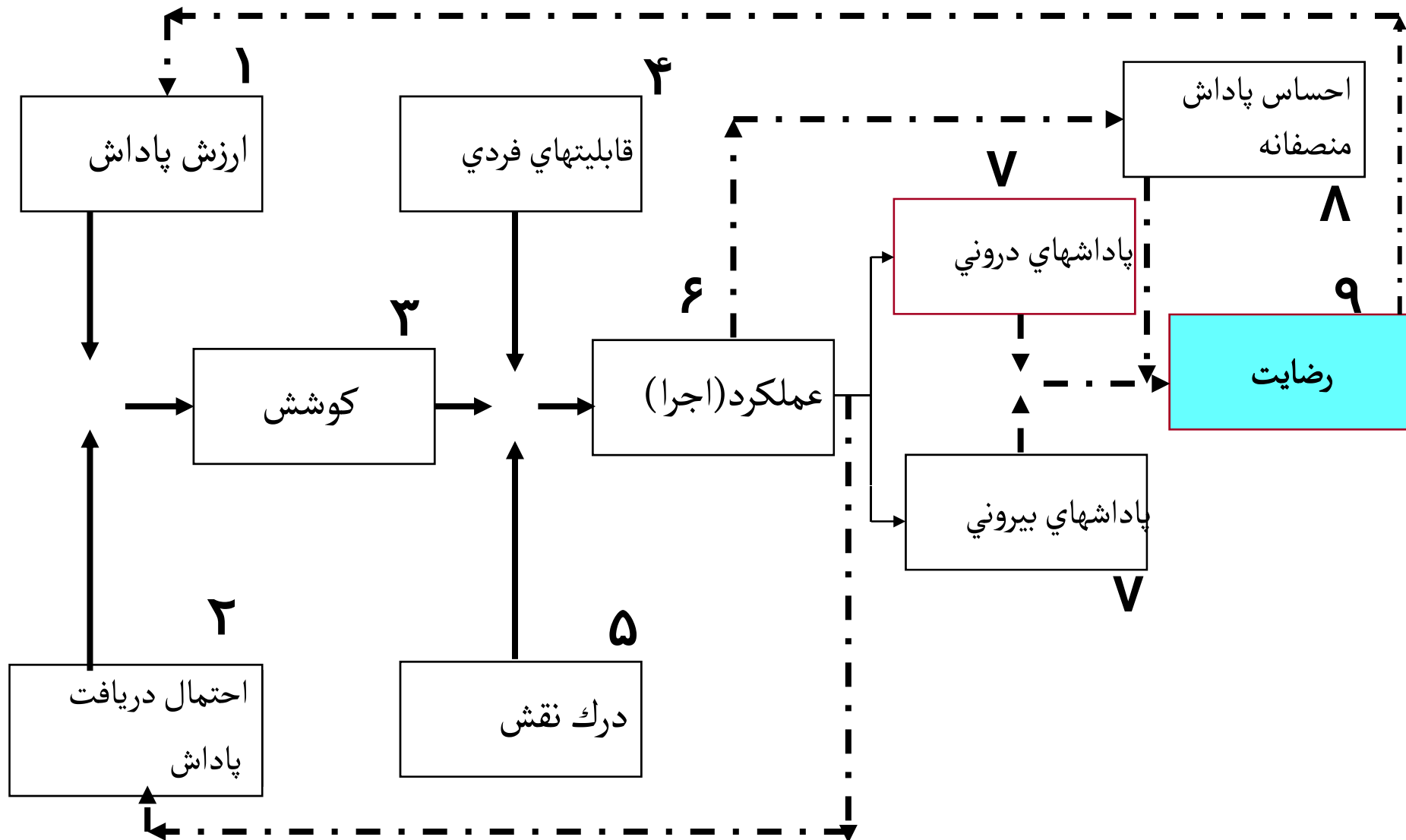


## مدل پورتر-لاولر

- پورتر و لاولر معتقدند که انگیزش (تلاش یا نیرو) با رضایت و عملکرد برابر نیست. انگیزش، رضایت و عملکرد متغیرهای جداگانه ای هستند که به طرق مختلف غیر از آنچه سنتیها تصور می کردند در ارتباط هستند.



# مدل انگیزش پورتر-لاولر





# تئوريهاي برابري Equity Theory

□ بر اساس اين تئوري، شخص نتايج حاصل از كار خود را با آنچه در اين راه داده است را با ديگران مقايسه مي كند و بر اساس قضاوت خود احساس برابري يا نابرابري مي كند.



# تئوريهاي برابري Equity Theory

□ بر اساس اين تئوري افراد خواستار برابري هستند، حتي هنگامي كه احساس نابرابري مثبت مي کنند، مي کوشند تا به طريقي به برابري برسند.



# تئوري اسناد Attribution Theory

## فرضيات اين تئوري:

- ما براي معنا و مفهوم بخشیدن به دنياي اطرافمان تحقيق و بررسي مي کنيم.
- رفتار افراد را به عوامل داخلي يا خارجي اسناد مي کنيم.
- اين اسنادها را از راههاي منطقي انجام مي دهيم.

## فرآیند اسناد



## خطاهای اسناد

- **خطاهای اسناد اساسی:** افراد وقتی رفتار دیگران را توصیف می کنند ، تمایل دارند نیروهای محیطی قوی را مورد غفلت قرار دهند.
- **خطاهای خود خدمتی:** افراد تمایل دارند خود را موجه جلوه دهند.



## فصل پنجم:

# کاربرد تئوریهای انگیزش

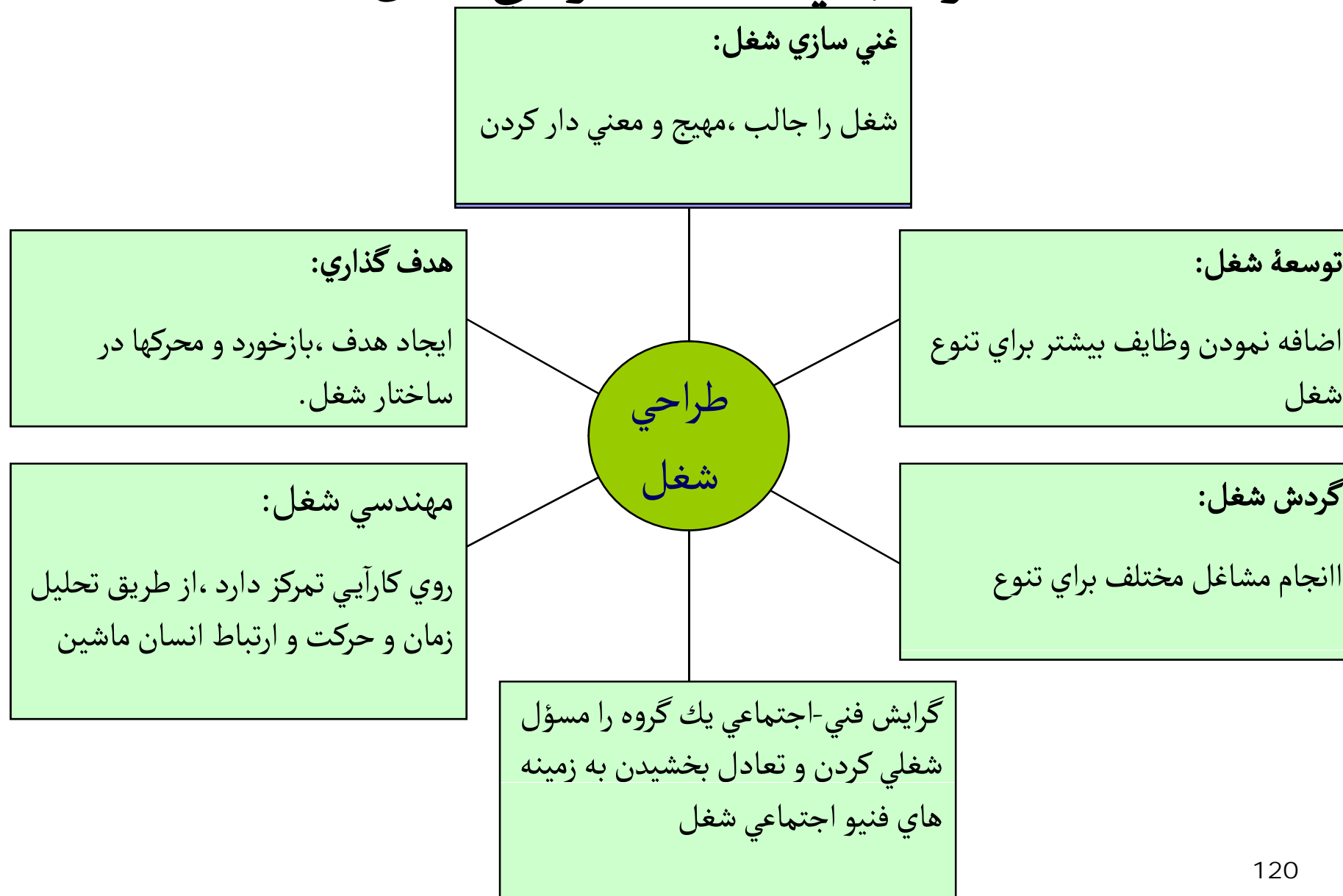


گفتار اول:

طراحی شغل



# گرایش‌های مختلف طراحی شغل





# کیفیت زندگی کاری

■ بیشتر به جو کاری مربوط می شود.

■ تعریف:

۱. توجه به اثر کار روی کارکنان و اثربخشی سازمان.
۲. مشارکت در حل مشکلات سازمانی و تصمیم گیری.



## کیفیت زندگی کاری

- هدف مشخص ، تغییر جو کاری است و به این منظور تعامل عوامل انسانی-تکنولوژیکی-سازمانی به طرف کیفیت بهتر زندگی کاری رهنمون می شود.



## پروژه ولو-پیدایش گروههای خودگردان

- این گروهها متشکل از ۵ تا ۱۲ نفر بودند، سرپرستان خود را انتخاب می کردند و برنامه کاری، واگذاری مسؤلیتها و بازرسی کارها را خودشان بعهده می گرفتند.
- این روش، یک روش فنی-اجتماعی است.



## پروژه ولو-پیدایش گروه‌های خودگردان

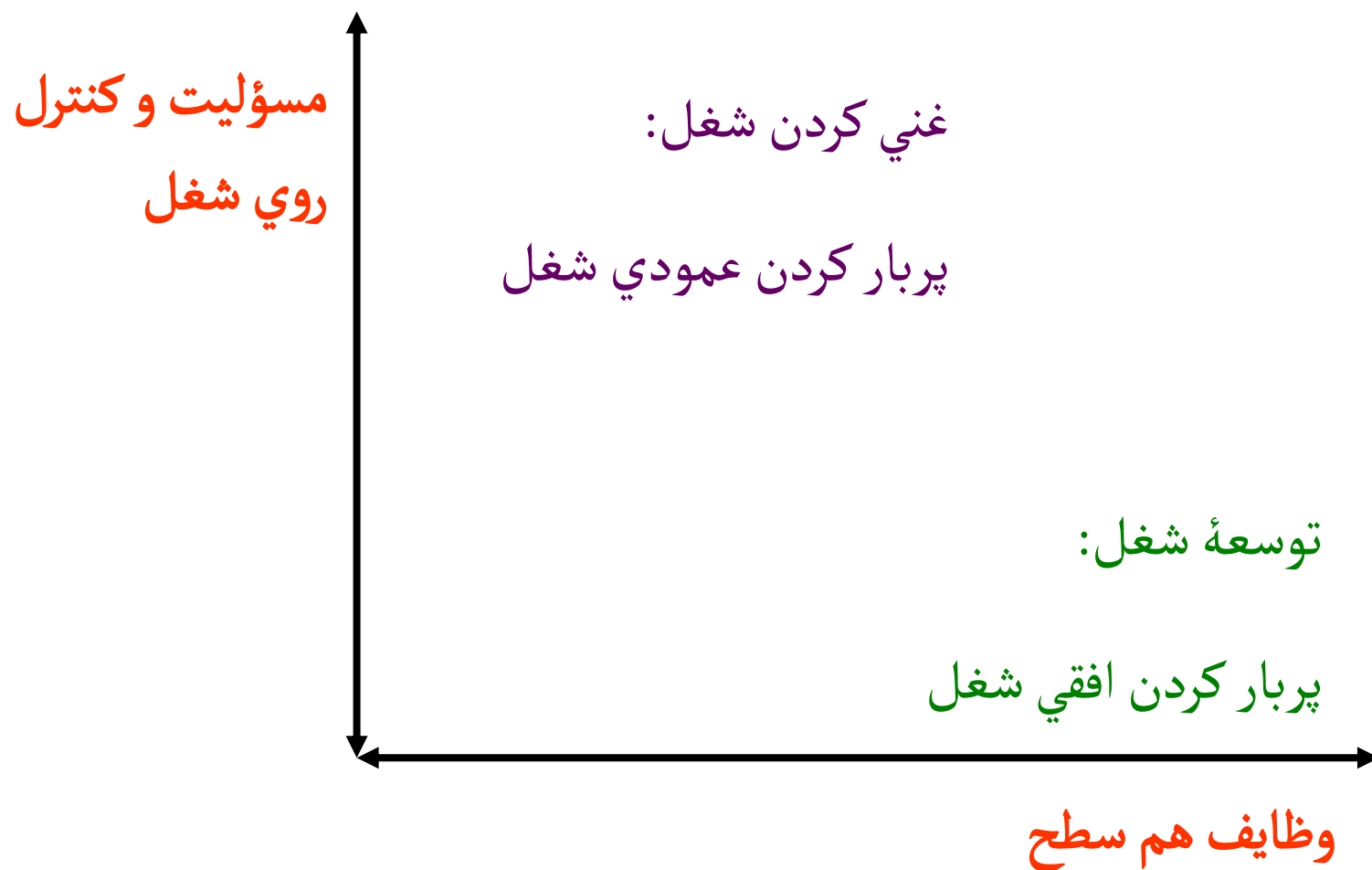
- بعد از انجام این گرایش طراحی شغل، در کارخانه ولوو، گردش کادر و غیبت کاهش یافت و کیفیت زندگی کاری بهبود یافت.



# غني سازي شغل Job Enrichment

□ فرض بر اين است كه به منظور انگيزش كاركنان ، شغل بايستي طوري طراحي شود كه **فرصتهاي دستيابي** به پيشرفت ، شناخت ، مسؤليت ، رشد و بالندگي بوجود آورد.

## دو گرایش سنتی طراحی شغل



## دو گرایش سنتی طراحی شغل

□ طراحی شغل با افزودن وظایف بیشتر در یک سطح (پربار نمودن افقی) **توسعه شغل** و افزایش سطح مسؤلیت و کنترل (پربار نمودن عمودی) **غنی سازی شغل** نامیده می شود.

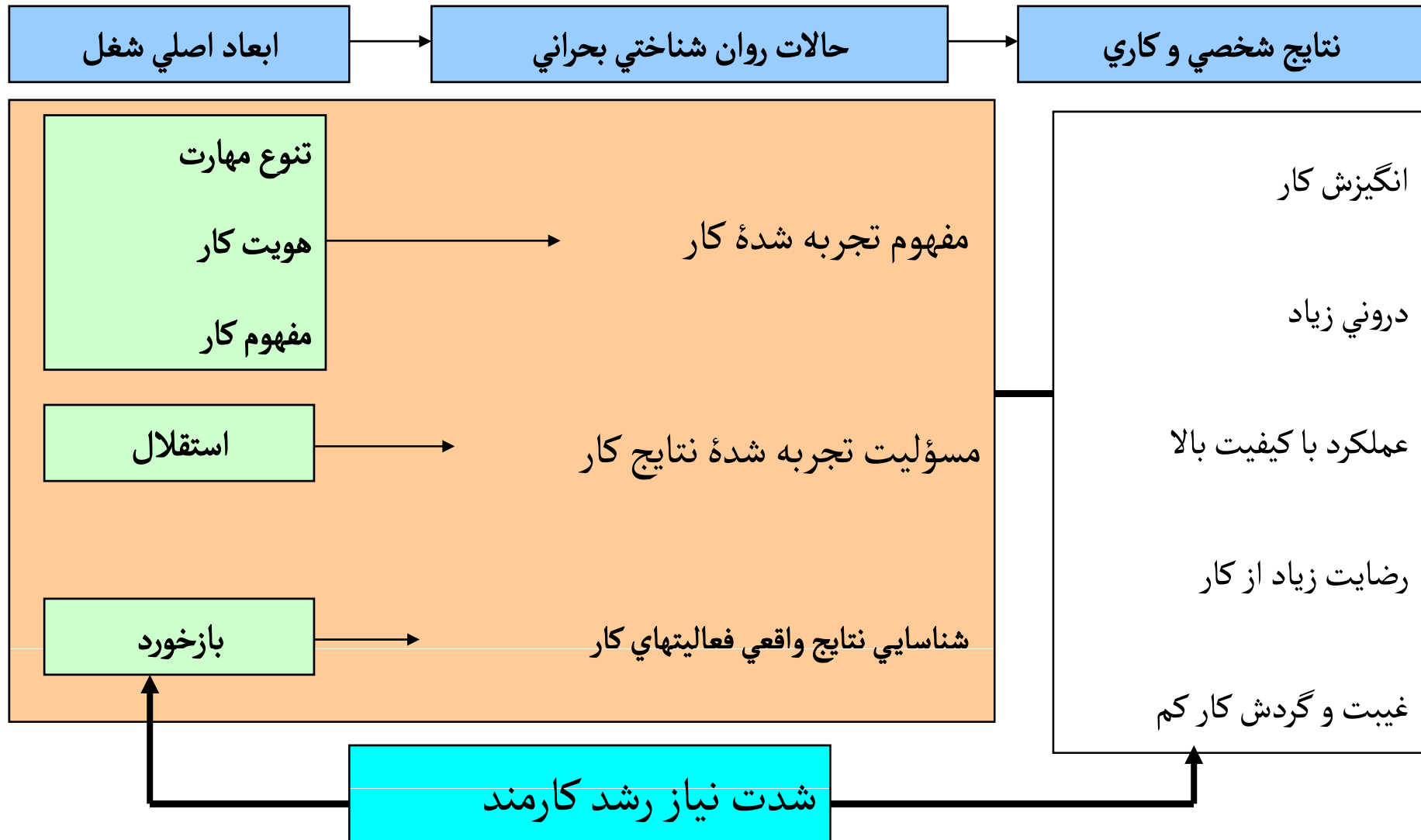




## مشکلاتي در کاربرد توسعه و غني سازي شغل


۱. **اشکال در اجرا:** هزینه زیاد و اینکه تکنولوژی مورد نیاز برخی مشاغل، انجام آن را دچار اشکال می کند.
۲. مشکل دیگر **پذیرش کارکنان** است که تا چه حد برنامه های توسعه و غنای شغل را بپذیرند.

# مدل خصوصیات شغل هاگمن-اولدهام



## گرایش فرآیند سازی اطلاعات اجتماعی

□ **بر این اصل استوار است که:** افراد بعنوان موجودات زنده تطبیق پذیر، طرز تلقیها، رفتارها و اعتقادات خود را با بافت اجتماع و واقعیت زندگی گذشته و وضعیت حال تطبیق می دهند.



## گرایش فرآیند سازی اطلاعات اجتماعی

سه دلیل عمده ادراکات، طرز تلقی ها و رفتار واقعی شاغلین:

۱. ارزیابی ادراک محیط واقعی کار شاغلین
۲. اعمال گذشته شاغلین، شامل زمینه تقویت و یادگیری
۳. اطلاعاتی که بافت اجتماعی بوجود می آورد.


## گرایش فرآیند سازی اطلاعات اجتماعی

■ مورهد و گریفین: این مدل از طریق فرآیندهای مختلف، تعهد و خردگرایی (خود تعبیری رفتار) و اهمیت اطلاعات تفسیر می شود. این فرآیندها عبارتند از:

۱. **انتخاب:** آزادی گزینش رفتارهای مختلف

۲. **تعدیل پذیری:** توانایی تغییر رفتارها

۳. **تعمیم:** میزان دید دیگران



## گرایش فرآیند سازی اطلاعات اجتماعی

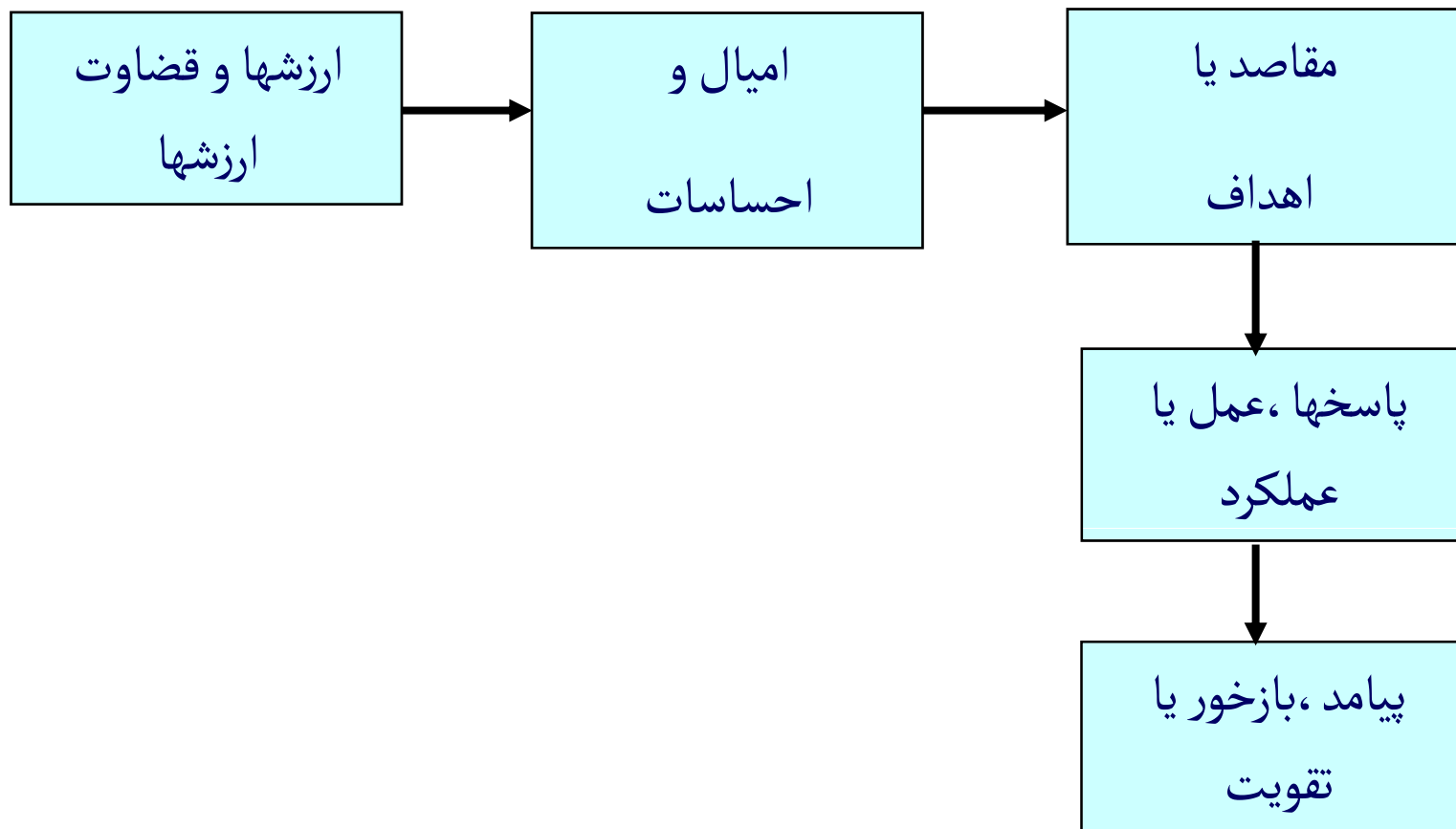
۴. آشکاري: قابلیت روشني و وضوح
۵. هنجارها و انتظارات اجتماعي: دانش اينکه هر کس چه انتظاراتي از ديگران دارد.
۶. جمع کردن خروجي: دريافت راهنماييهائي از ديگران.



گفتار دوم:

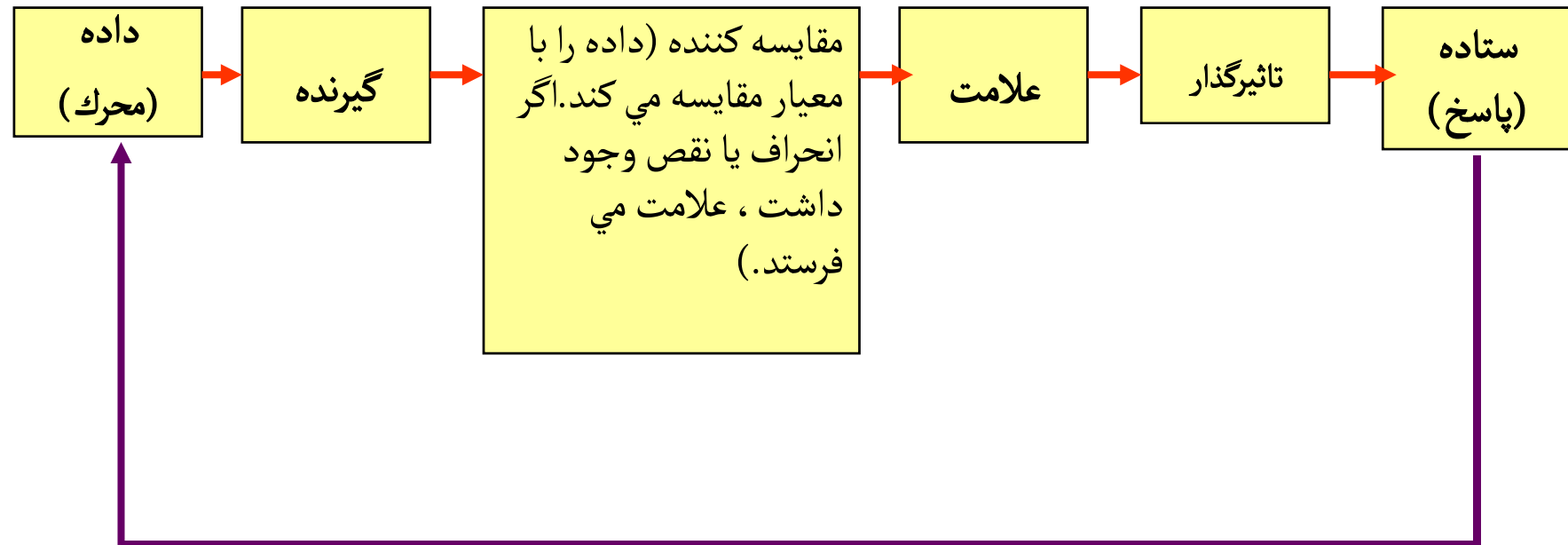
هدف گذاري

## تئوري هدف گذاري انگيزش کار “لاک”





## “لاک” و “لاتهایم” تئوری هدف را به تئوری کنترل تبدیل کردند:



## خود-اتکایی

- خود اتکایی به “ادراکات خود” نظر دارد که چگونه يك فرد مي تواند با موقعیتهایی که بوجود می آید ، رویاروی شود.
- “ماینر” : افراد با خوداتکایی بالا ، با پشتکار و ثابت قدم هستند و فرجام کارشان نیکوست.



## نقش خود-اتکایی در اسنادها

□ افرادی که “خود اتکایی” بالایی دارند، موفقیت‌های خویش را به عوامل درونی و عقب نشین‌ها را به شرایط وضعی، طالع و اتفاقها اسناد می‌کنند و یا فکر می‌کنند به روش جدیدی نیازمندند.

## خود-اتکایی در فشار عصبی

□ “باندورا” معتقد است افراد با “خوداتکایی” بالا در يك سطح نسبتاً پایین فیزیکی برانگیخته می شوند.

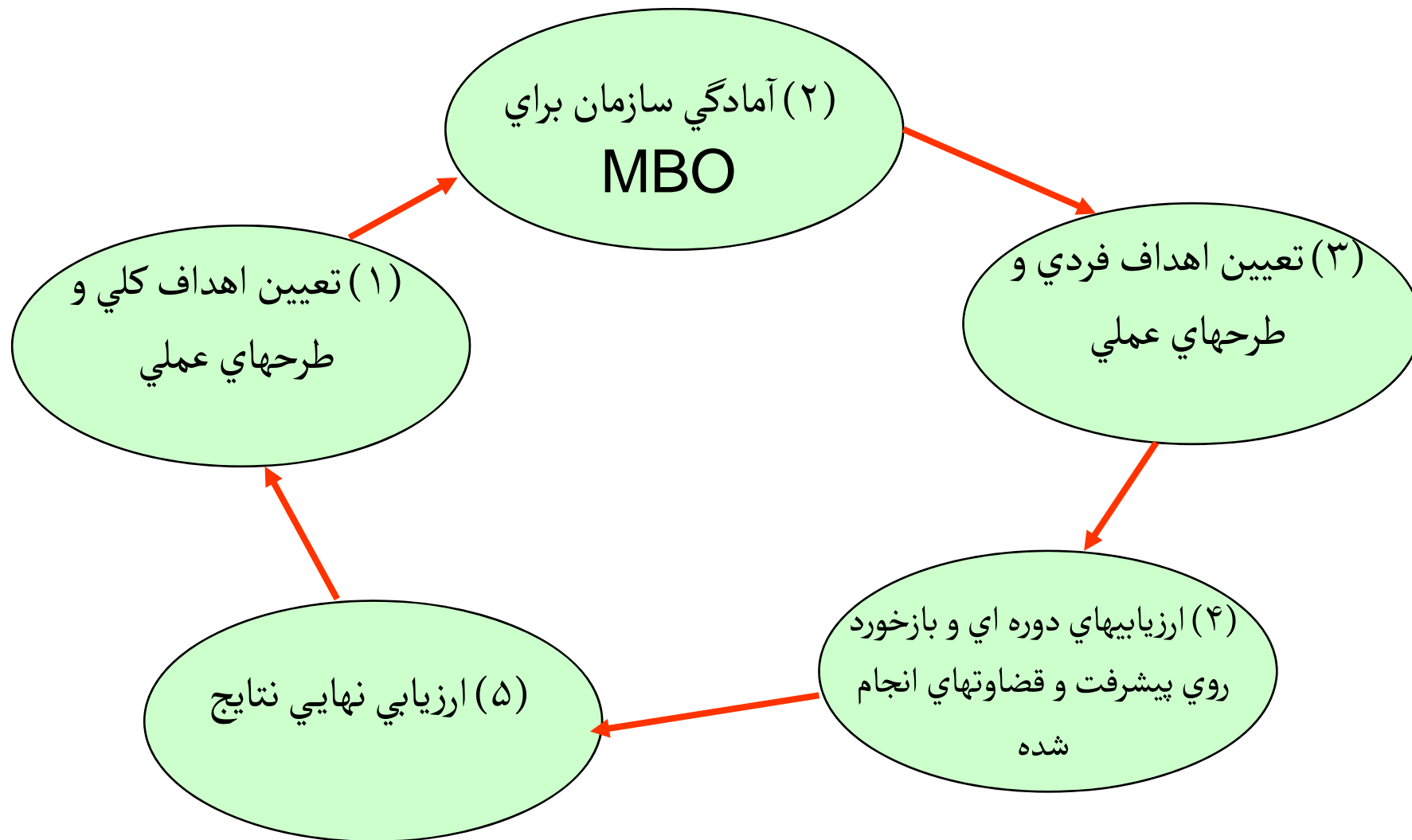
□ آنهایی که تحت فشار عصبی هستند تماثل دارند که از لحاظ فیزیکی بسیار برانگیخته شوند. اما آنهایی که “خوداتکایی” بالایی دارند، هنگام رویارویی با يك شرایط عصبی، خونسرد تر هستند.

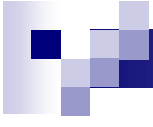


## اثر هدف گذاري

۱. هدفهاي ویژه بهتر از اهداف مبهم يا کلي هستند.
۲. اهداف مشکل و چالشي بهتر از اهداف نسبتاً ساده هستند.
۳. اهداف مورد قبول و پذيرفته شده که از طريق مشارکت به دست مي آیند، بر اهداف واگذاري شده ترجيح دارند.
۴. داشتن بازخور مداوم دربارهٔ پيشرفت اهداف به نداشتن بازخور ترجيح دارد.

## کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمانی





## فصل ششم:

# ارتباطات



گفتار اول:

افزایش جریان اطلاعات

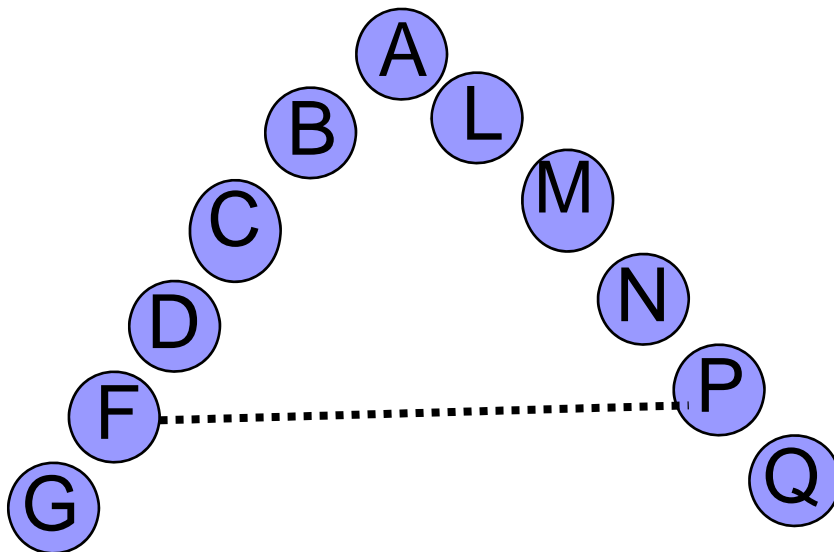


# ارتباطات

- بدون شك ارتباطات نقش مهمي در اثربخشي مدیریت و سازمان ایفا می کند.
- از طرف دیگر، ارتباطات معمولاً بعنوان ریشه های واقعي همه مشکلات جهان است.

# نقش ارتباطات سنتي

- به عقیدهٔ “هنري فايول” اگر در يك سازمان فرضي ، كانالهاي رسمي براي تبادل اطلاعات دنبال شود و طبق نمودار زیر فرد **F** بخوهد با فرد **P** ارتباط برقرار کند ، از طریق:  
**E-D-C-B-A-L-M-N-O-P** بایستی ارتباط برقرار شده و سپس بازگشت نماید. اما چنانچه **F** يك پل ارتباطي به **P** بزند و با يك نشست و صرف احياناً ساعتهايي مي تواند از هدر شدن هفته ها وقت و انرژي جلوگیری بعمل آورد.





## هفت عامل ویژه ارتباطات از نظر “برنارد”

۱. مجاري ارتباطي بطور دقيق شناخته شوند.
۲. کانال ارتباط رسمي مشخصي براي هر يك از اعضاي سازمان موجود باشد.
۳. مجاري ارتباطي تا حد امکان کوتاه و مستقيم باشند.
۴. تمامی مجاري ارتباطي بايد بطور طبيعي مورد استفاده قرار گیرند.



## هفت عامل ویژه ارتباطات از نظر “برنارد”

۵. ستاد ارتباطات دارای صلاحیت باشند.
۶. ضمن فعالیت سازمان، خطوط ارتباطی نباید قطع گردند.
۷. هر ارتباطی بطور رسمی معتبر باشد.

## تعريف

- ارتباطات عبارت است از انتقال مفاهیم اطلاعات، که برای این منظور، سمبلهایی را بکار می‌برند.
- برای مثال نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که ارتباطات درک و تفاهم است و غیر قابل رؤیت می‌باشد.

## هدف ارتباطات

✓ هدف از ارتباطات ، **بوجود آوردن تغییرات لازم در رفتار** یا تغییر در آن دسته شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد. پس اگر ارتباطات بنحو صحیحی در سازمان وجود نداشته باشد ، سازمان هم نمی تواند وظایف محوله را به درستی انجام دهد.

## ارتباطات يك طرفه و دوطرفه

۱. ارتباطات يك طرفه بنحو قابل توجهي وقت كمترى مي گيرند.
۲. ارتباطات دو طرفه صحيح تر از ارتباطات يك طرفه است.
۳. دريافت كنندگان در ارتباطات دوطرفه از خودشان و قضاوتشان مطمئن ترند.
۴. فرستنده در ارتباطات دوطرفه مورد حملات بيشتري قرار مي گيرد ، چون دريافت كننده توجه كاملي به ابهامها و اشتباهات وي دارد.



## ارتباطات يك طرفه و دوطرفه

۵. با اینکه ارتباطات يك طرفه صحت کمتری برخوردار است ولي منظم تر از ارتباطات دوطرفه مي باشد که همواره با سروصدا و آشفتگی همراه است.





## موانع ارتباطات اثربخش

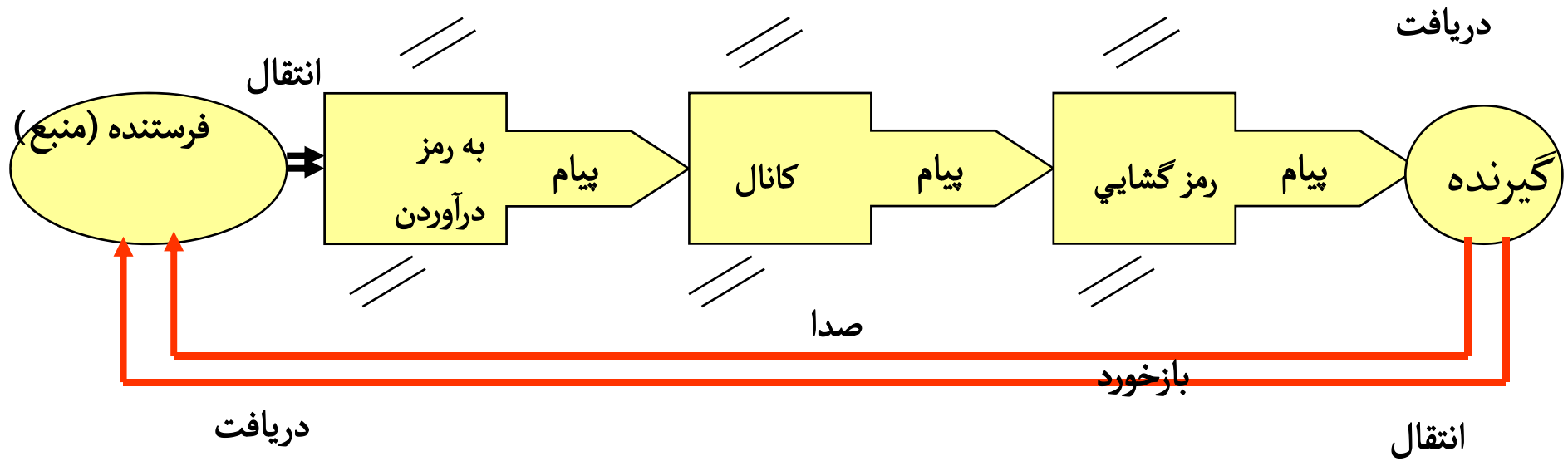
۱. اختلاف در ادراك
۲. اختلاف زبان
۳. صدا
۴. عواطف
۵. ناسازگاري ارتباطات كلامي و غيركلامي
۶. عدم اعتماد

# فرآیند ارتباطات

ساده ترین مدل:



# فرآیند ارتباطات





گفتار دوم:

ارتباطات سازماني



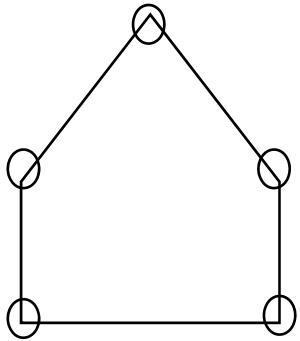
## سیستم ارتباطات رسمی

□ به آن دسته از کانالهای ارتباطی اشاره دارد که بطور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسؤلیت طراحی شده است و مرزهای مشخص دارد و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج از سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.

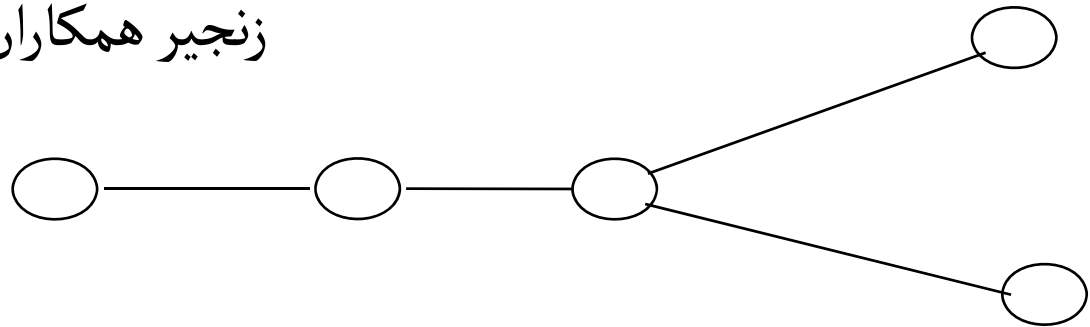
# الگوي ساده انتخابي ارتباطات "باولاس"



زنجير همکاران

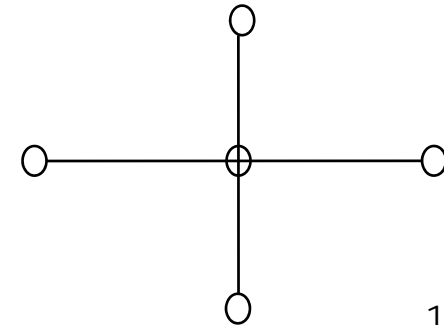


حلقه همکاران

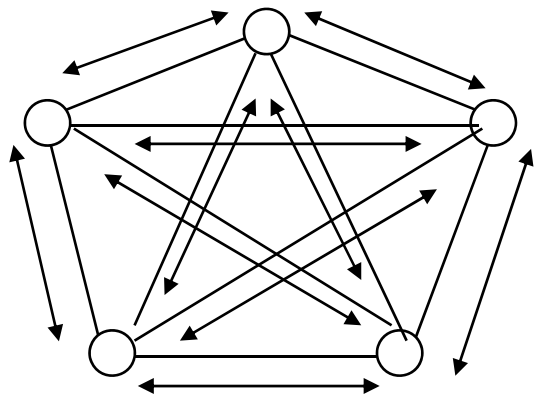


چهار عضو زنجيري با يك عضو در خارج كه فقط با يك نفر در ارتباط است

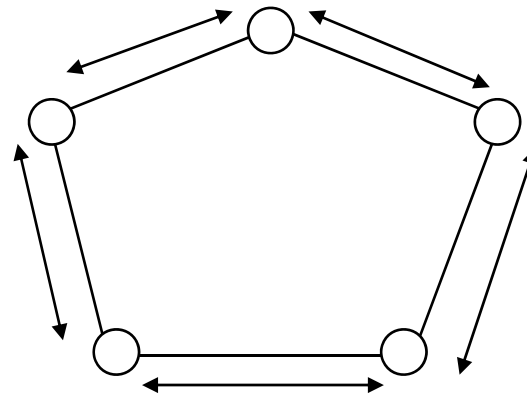
الگوي چرخي با يك رهبر در مركز



# شبکه های ارتباطی

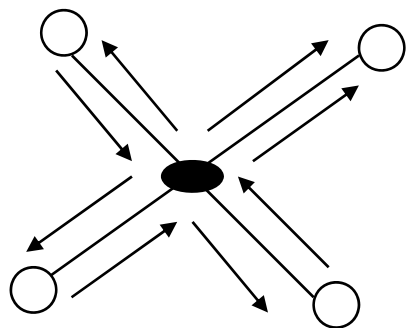
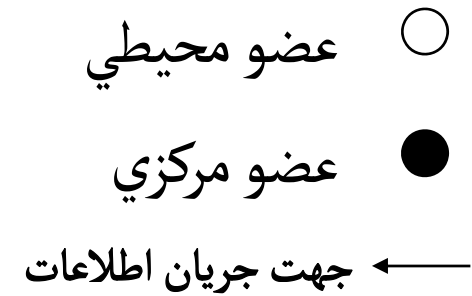


حلقه ای

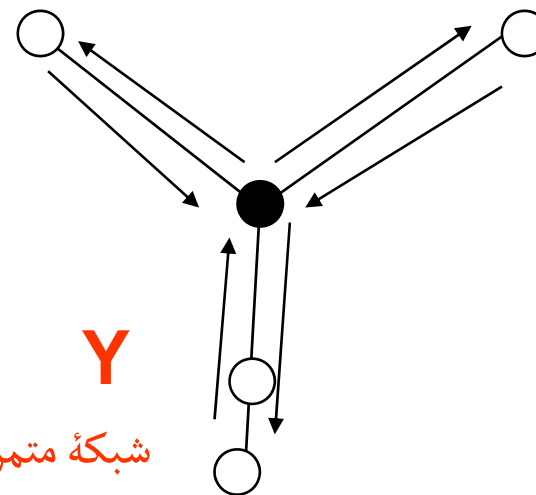


همه جانبه

عنصر مرکزی وجود ندارد، روابط متقابل است.



چرخشی



Y

شبکه متمرکز (اطلاعات بطرف عنصر مرکزی جریان دارد)

## شبکه های ارتباطی

□ بنظر می رسد آنگاه که وظایف گروه آسان است ، شبکه های متمرکز اثربخش ترند و در مقایسه با شبکه های غیر متمرکز ، مشکلات را سریعتر حل می کنند و کمتر خطا دارند. ولی زمانی که وظایف گروه رویارویی بیشتری دارد ، عکس این قضیه صادق است.



## ارتباطات غیر رسمی

■ در سیستم‌های رسمی ، ارتباطات مشخص است ، بدین معنی که چه کسانی اطلاعات معینی را دریافت می کنند و چه وقت و چگونه این اطلاعات انتقال می یابد و شامل چه ویژگی‌هایی است. اما نیازهای ارتباطی افراد و اعضای سازمان از این طریق ارضا نمی شود. در نتیجه ارتباطات غیر رسمی شروع به فعالیت می کند.



## ارتباطات غیر رسمی

- از راه ارتباطات غیر رسمی حتی دستورات ، اطلاعات و راهنماییهای سازمانی پخش می شود.
- نظام ارتباطات غیر رسمی در اطراف رابطه های اجتماعی اعضای سازمان پدید می آید.



## شبکه های ارتباط غیر رسمی

تفسیر "کیت دیویس":

□ "در اطراف آبسردکن جریان دارد، وارد راهروها می شوند، داخل اتاق غذاخوری پرسه می زنند، و هر کجا که افراد بصورت گروههایی گردهم جمع شده اند، حضور دارد."



## ارتباطات جانبي

- ارتباطات جانبي که اغلب الگوي جريان کار را در سازمان تعقيب مي کند ، بين اعضاي يك گروه کار ، بين دو گروه کار ، بين اعضاي بخشهاي مختلف سازمان و بين صف و ستاد در جريان است.
- **هدف اساسي آن:** ايجاد يك کانال مستقيم براي هماهنگي سازماني و حل مشکلات است.

## ارتباطات فرادست-فرودست (بالا به پایین)

- وجود این ارتباطات در يك سازمان به این معناست که **مدیران با زیردستان یا مدیران عالی با میانی و سرپرستان** ارتباط برقرار می کنند.
- **مانند:** شرح شغل، شرح رویه ها و خط مشیها، عکس العملهای کارکنان در مقابل کار و استقرار هدفهای سازمان می پردازند و عموماً مکتوب هستند.



## ارتباطات فرودست-فرادست (پایین به بالا)

- در این ارتباطات پیام از کارکنان به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می شود.
- مدیریت سازمان باید ارتباطات پایین با بالا را تشویق نماید ، صدای کارکنان خود را بشناسد و همواره گوش به زنگ آنها باشد.



## فصل هفتم:

# مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت





گفتار اول:

تعارض درون فردي

## تعارض سازمانی

□ عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان است ، نشأت گرفته از این حقیقت که آنها باید در منابع نادر شریک شوند ، فعالیت نمایند و یا از این حقیقت که آنان ارزشها ، اهداف ، وضعیتها یا ادراکهای متفاوتی دارند.



## دیدگاه‌های تعارض

□ دیدگاه سنتی: تعارض غیر لازم و زیان بار بود. مدیران و نویسندگان قدیمی بر این باور بودند که ظهور تعارض به منزله وجود اشکال در سازمان است.



## دیدگاه‌های تعارض

□ دیدگاه کنونی تعارض این است که در سازمانها تعارض اجتناب ناپذیر و حتی لازم است. و این موضوع به چگونگی طراحی سازمان و اداره آن ربطی ندارد.

## دیدگاه‌های تعارض

- در دیدگاه کنونی ، **وظیفه مدیران** فرونشاندن یا حل تعارض نیست ، بلکه **اداره آنهاست** ، بدین معنی که **جنبه های زیان آور را حداقل نموده** ، **جنبه های مفید را حداکثر نمایند**.



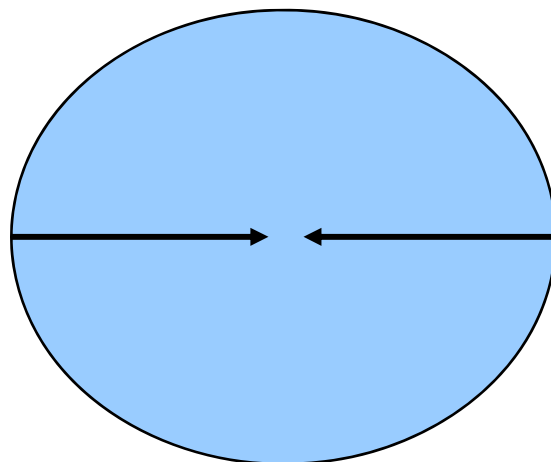
# تعارض

■ امروزه معتقدند سازمانی که کارمندان ناراضی نداشته باشد، هرگز رشد نمی کند و سکوت برابر سکون است.

## Intraindividual conflict تعارض درون فردي

➤ تعارض مي تواند **درون فردي** باشد که ناشي از محروميت ، اهداف و نقشهاي فرد است.

➤ تعارض بين افراد ، **گروهها يا سازمانها** رخ مي دهد.





## عواملی که منجر به تعارض در فرد می شود:

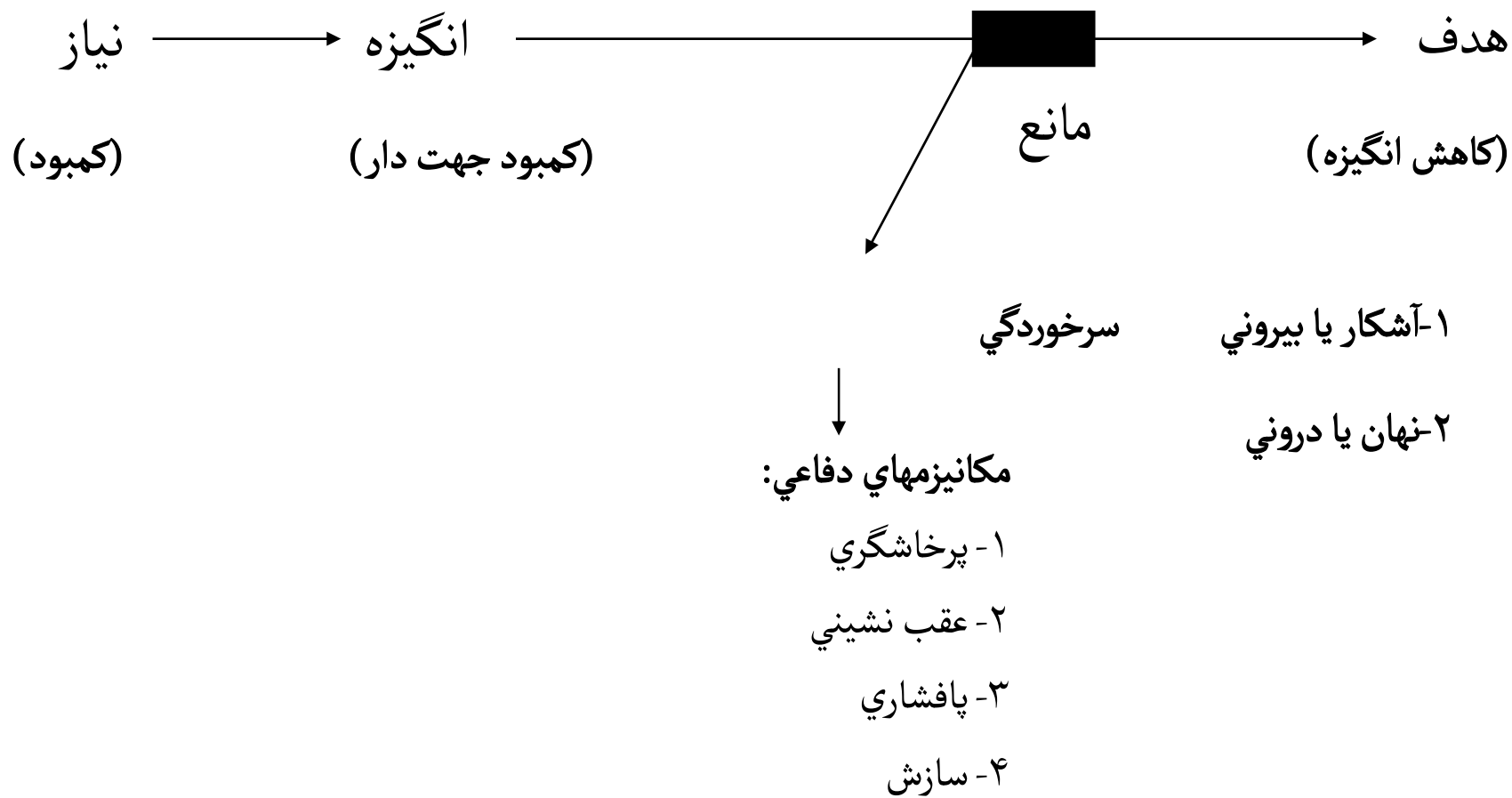
۱. فرد نیازها و نقشهای رقابتی متعددی دارد.
۲. راههای متنوعی وجود دارد که سائقها و نقشهای افراد می توانند ظاهر شوند.
۳. موانع متعددی بین سائقها و اهداف افراد وجود دارد.
۴. جنبه های مثبت و منفی در هدفها وجود دارد.



## تعارض ناشی از سرخوردگی

- سرخوردگی زمانی اتفاق می افتد که یک سابق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد، مسدود شود.
- مانع ممکن است آشکار باشد یا غیر آشکار و نهان باشد.
- معمولاً سرخوردگی در فرد مکانیزمهای دفاعی ایجاد می کند.

# يك وضعیت ساده سرخوردگی





## تعارض هدف

۱. Approach-approach conflict تعارض خواست-خواست
۲. Approach-avoidance Conflict تعارض خواست-ناخواست
۳. Avoidance-avoidance conflict تعارض ناخواست-ناخواست



## تعارض خواست-خواست

■ بدین معنی که فرد چند هدف مطلوب و دلخواه دارد که گذشتن از هیچکدام از آنها آسان نیست ، در عین حال تمامی آنها را با هم نمی تواند تحقق بخشد.



## تعارض خواست-ناخواست

■ هنگامی رخ می دهد که فرد می خواهد به هدفی دست یابد و در همان حال می خواهد از آن هدف بگریزد. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی می باشد.

## تعارض ناخواست-ناخواست

- این نوع تعارض اثر قابل ملاحظه ای بر رفتار سازمانی ندارد و زمانی پیش می آید که فرد بخواهد از دو هدف اجتناب کند ، اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد.



## مزایا و معایب تعارضات هدف

- تعارض خواست-خواست می تواند به آرامی فرد را پریشان کند.
- تعارض خواست-ناخواست که از هدفهای سازمانی منتج می شود ، ممکن است سبب برنامه ریزی دقیق و پیش بینی نتایج مثبت و منفی گردد.



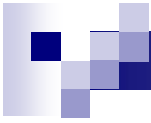
## مزایا و معایب تعارضات هدف

- تعارض ناخواست-ناخواست ممکن است فرد را برانگیزد ، بطوري که در صدد رفع مسائل و مشکلات ایجادکننده تعارض برآید.



## تعارض نقش

۱. **تعارض بین شخص و نقش او:** ممکن است بین شخصیت فرد و انتظارات نقش او تعارض وجود داشته باشد.
۲. **تعارض درون نقش** است که بوسیله انتظارات متناقض درباره ایفای يك نقش بوجود می آید.
۳. **تعارض بین نقش** ، که نتیجه نیازمندیهای مختلف دو یا چند نقشی است که در آن واحد باید ایفا شوند. نقشهای کاری و نقشهای غیر کاری اغلب موجب چنین تعارضی می شوند.



گفتار دوم:

فشار عصبي ناشي از كار و روشهاي مبارزه با آن




## مفهوم فشار عصبي

- برخلاف تصور عموم مردم که فشار عصبي را با مفهوم منفي در نظر مي گرفتند ،  
فشار عصبي همیشه بد و مذموم نيست.

## فشار عصبي

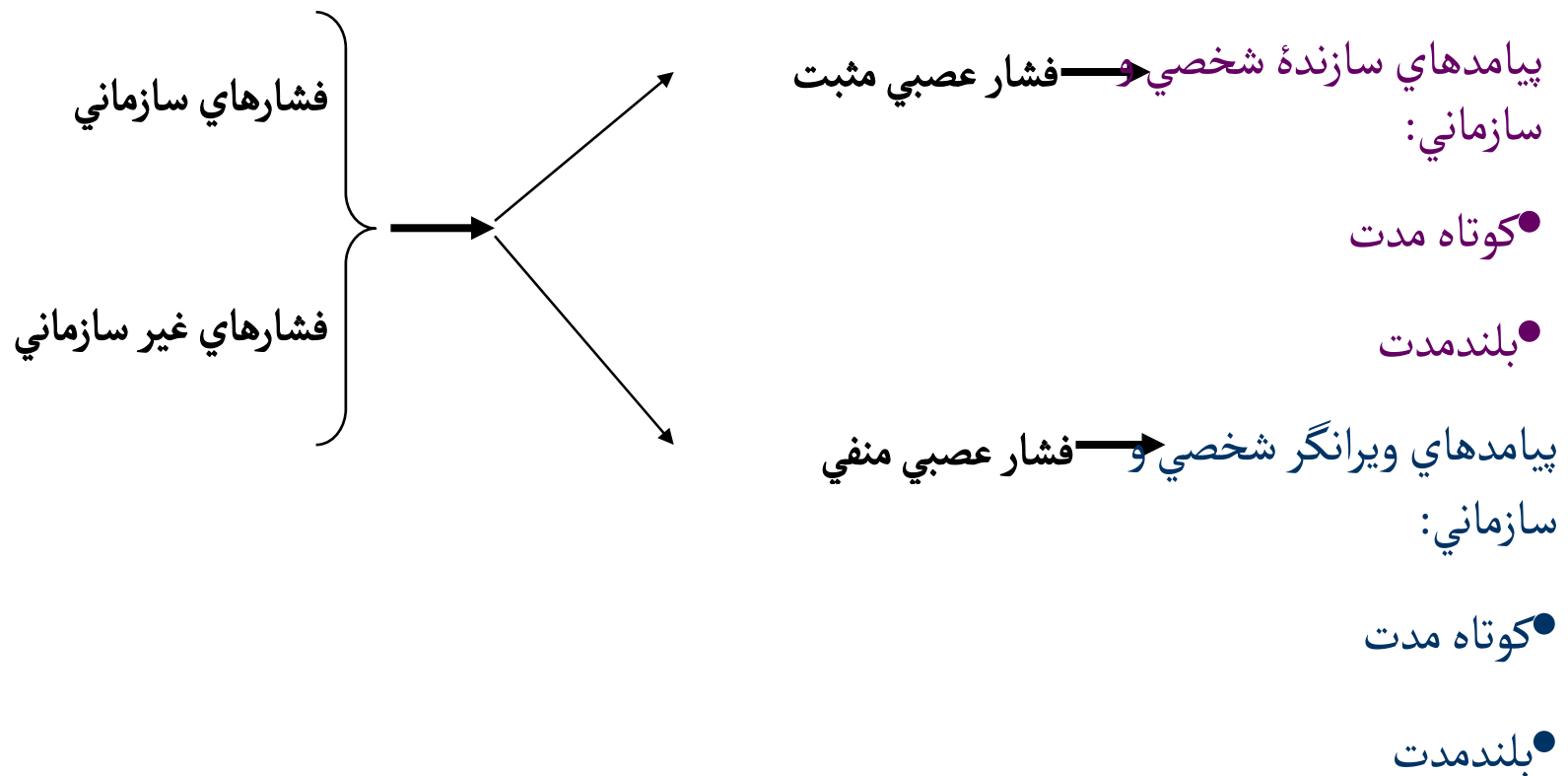
- يك شكل از فشار عصبي كه **بار منفي** دارد و **دي استرس** "ناميده مي شود (**Distress**).
- فشار عصبي حالت مثبت و خوشايندي دارد كه بوسيله **چيزهاي خوب** ايجاد مي شود و **يو استرس** "ناميده مي شود (**Eustress**).



## فشار عصبي چه چیزهايي نيست:

۱. فشار عصبي دلواپسي نيست.
۲. فشار عصبي ، تنش عصبي ساده نيست.
۳. فشار عصبي لزوماً چيز مخرب ، بد يا اجتناب ناپذير نيست.

# زمینه فشار عصبي





## فشار عصبي (علائم سازگاري عمومي)

۱. **اعلام خطر:** در اين مرحله ، محرك فشارزاي خارجي ، سيستم فشار بدن را حساس مي کند. در نتيجه عكس العملهاي فيزيولوژيكي و شيميايي را موجب مي شود.



## فشار عصبي (علائم سازگاري عمومي)

### ۲. مقاومت:

■ در صورتي است كه محرك خارجي به تحريك ادامه دهد. در اين مرحله جسم انسان، اعضاي مورد نياز را براي مقابله با تحريك كننده هاي خارجي فرا مي خواند.



## فشار عصبي (علائم سازگاري عمومي)

### ۲. مقاومت: (ادامه)

■ در حالي که در اين مرحله اعضاي بدن ، مشغول مقابله با تحريك کننده هاي تنش زاي خارجي هستند ، از ساير عوامل تنش زا که کم ارتباط ترند ، غافل مي شود و اين نکته نشان مي دهد که چرا افراد درگير يك فشار احساسی ، در مقابل بيماريها صدمه پذيرتر مي شوند.

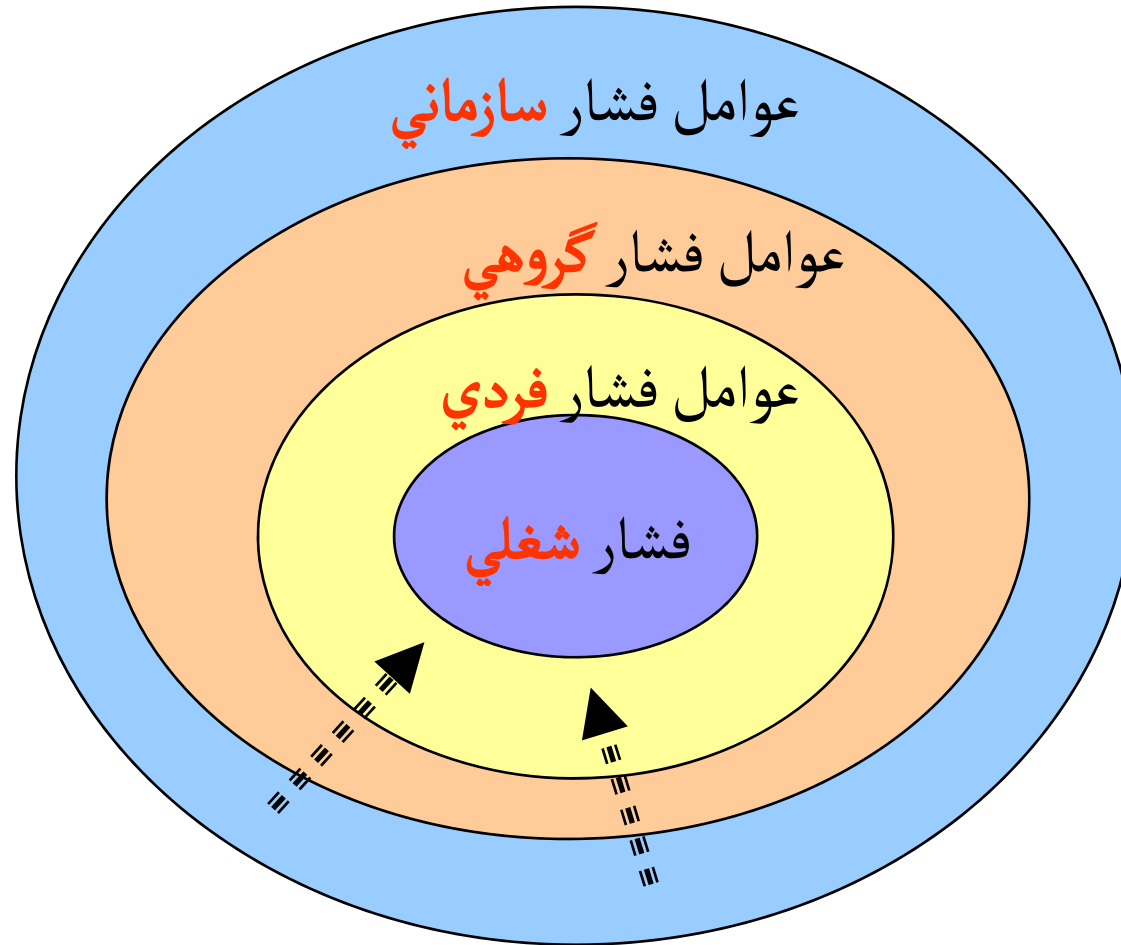
## فشار عصبي (علائم سازگاري عمومي)

### ۳. تحليل رفتگي:

■ در صورت پافشاري تحريك كننده خارجي ، ذخيره هاي مكانيزم سازگاري مرحله دوم کاهش يافته و تحليل رفتگي آغاز مي شود.

■ در اين مرحله ممكن است بازگشتي به مرحله اعلام خطر صورت گيرد و دور فوق مجدداً جريان يابد. در غير اينصورت **مرگ** پايان همه چيز را اعلام مي كند.

# عوامل فشار شغلي (استرس)





## عوامل فشار عصبي فراسازماني

۱. تغييرات تکنولوژيکي ، خانوادگي ، محلي ، مالي و ...
۲. شرايط محل اقامت يا فرهنگي که کارمند به آن متعلق است.
۳. متغيرهاي مانند جنس و نژاد



## عوامل فشار عصبي سازماني

۱. **سياستها:** ارزيابي غير واقعي کارکنان ، مقررات غير منعطف و...
۲. **ساختارها:** تمرکز در تصميم گيریها ، تشریفات اداری و...
۳. **شرایط عینی:** ازدحام و عدم وجود محل کار اختصاصی ، سرما و گرما و...
۴. **مراحل و فرآیندها:** ارتباطات ضعیف ، اهداف مبهم و متضاد و...



## عوامل فشار عصبي گروهی

۱. عدم انسجام گروهی
۲. عدم حمایت اجتماعی

## عوامل فشار عصبي فردي

### ۱. ابهام و تعارض نقش در سازمان:

■ نقش فرد در سازمان ، و کمتر و بیشتر واداشتن وي تضادهايي را بوجود مي آورد.

■ ابهام در نقش از كمبود اطلاعات يا آگاهي اندك از نحوه انجام كار حاصل مي شود.

## عوامل فشار عصبي فردي

۲. خصوصيات تيپ A:


■ کارکنان تيپ A فشار شغلي قابل ملاحظه اي را تحمل مي کنند.



# شخصیت تیپهای A و B


تیپ B	تیپ A
نگران وقت نیست	همیشه در حال حرکت است
صبور است	سریع راه می رود
لاف نمی زند	سریع می خورد
برای تفریح بازی می کند نه پیروزی	سریع حرف می زند
بدون احساس گناه می آساید	بی صبر است
تحت فشار پایان وقت نیست	دو کار را با هم انجام می دهد
میانہ رو است	زمان فراغت ندارد
هرگز عجله ندارد	ذهنش با ارقام پر است
	روحیه تهاجمی دارد

...



## کنترل شخصي و ناتواني آموخته

■ احساس افراد دربارهٔ قابلیت آنها در کنترل وضعیت ، حالت مههمي براي فشار عصبي خواهد بود. بخصوص اگر کارکنان احساس کنند که کنترل ناچيزي روي محیط کار و شغلشان دارند ، فشار عصبي دريافت خواهند نمود.



“سليگمن” و همکارانش معتقدند افراد هنگامي که درك کنند علل فقدان کنترل آنها شامل مطالب ذیل است ، بیشتر ناتوان مي شوند:

۱. فقدان کنترل بواسطه بعضي ویژگیهاي شخصيتي آنهاست.
۲. اين موقعیت ثابت و ماندگار است نه موقتي.
۳. جهاني و بين المللي است.

## استقامت روان شناختي

“کوباسا” و همکارانش:

- **مدیران شجاع** ، به بیماریهای مربوط به فشار عصبی کمتر دچار می شوند؛ بدلیل: داشتن **تعهد، کشمکش و چالش**.
- او اظهار می دارد که آمادگی استقامت روان شناختی به افراد کمک می کند تا بوسیلهٔ ایجاد محافظ بین خود و عوامل تنش زای فشار شغلی ، مقاومت کنند.



## اثرات فشار شغلي

- میزان کم فشار شغلي مي تواند عملکرد مطلوب شغل را افزایش دهد.
- دارندگان مشاغل خاص مانند معلمان و يا مشاغلي که نیاز به خلاقیت دارند ، از يك فشار ملایمي بهره مي گیرند.

## اثرات فشار شغلي

■ تحقیقات نشان می دهد که سطح مشکل و طبیعت وظیفه ای که باید انجام شود و حالتهای شخص تیپ A، کنترل شخصی، ناتوانی آموخته شده، خود-اتکایی و استقامت روان شناختی ممکن است در ارتباط بین فشارشغلي و عملکرد شخص اثر بگذارد.



## مشکلات جسمي ناشي از فشار شغلي

فشار خون بالا و ميزان کلسترول بالا

امراض قلبي

زخمهاي معده و درد مفاصل

## مشکلات روان شناختي ناشي از فشار شغلي

- خشم
- دلواپسي
- عصبانيت
- بي ادبي
- تنش
- بي حوصلگي





## مشکلات رفتاري ناشي از فشار شغلي

■ کم خوراكي

■ کم خوابي

■ پرخوري

■ کم خوابي

■ مصرف زياد سيگار و مواد مخدر



## استراتژیهای غلبه بر فشار شغلی

۱. **تدابیر فردی:** توسل جستن به تمرینات ورزشی.
۲. **آسودن (Relaxation):** فرد بایستی هر از چند گاهی آسودگی خود را نشان داده و از تکنیکهای مخصوص آسودن یا اندیشه کردن استفاده کند.



## استراتژیهای غلبه بر فشار شغلی

۳. **کنترل رفتار فردی:** افراد بجای اینکه اجازه دهند اوضاع ، آنها را کنترل کند ، آنها اوضاع را کنترل می کنند.
۴. **اندیشه درمانی**
۵. **شبکه کارکنان:** برقراری ارتباط نزدیک با همکاران قابل اعتماد.



## استراتژیهای سازمانی غلبه بر فشار

۱. ایجاد جو سازمانی حمایتی
۲. غنی کردن طرح وظایف
۳. کاهش تضادها و روشن نمودن نقشهای سازمانی
۴. طرح و بهبود کارراهه شغلی و ایجاد مشاوره



گفتار سوم:

تعارض بین افراد



## تعارض بين افراد

۱. تجزيه و تحليل مراوده اي
۲. پنجره جو-هري



## تجزیه و تحلیل مراوده ای

### ■ مراحل:

۱. حالات من
۲. مراوده ها
۳. بها دادن و بازیها

## حالات من

۱. **حالت من کودکی:** در این حالت ، شخص همچون کودک غریزی رفتار می کند.
۲. **حالت من بزرگسالی:** در این حالت ، شخص همچون بزرگسال ، بالغ رفتار می کند.
۳. **حالت من والدینی:** در این حالت ، افراد مانند والدین ، تحکم آمیز رفتار می کنند. افراد می توانند هم حمایتی و دوست و هم عبوس و انتقادی باشند.



## مراوده هاي بين حالات

### ۱. مراوده هاي مكمّل:

■ اگر بوسيلهٔ حالت من شخصي پيامي فرستاده شود يا رفتاري به نمايش گذاشته شود و پاسخهاي مورد انتظار از حالت من شخص ديگر دريافت شود ، مراوده مكمّل است.



## مراوده هاي بين حالات

### ۲. مراوده هاي متقاطع:

■ زماني اتفاق مي افتد كه پيامي يا رفتاري از حالت من شخصي فرستاده شود و بوسيله حالت من نامناسب و غير منتظره شخص مقابل جواب ارسال شود.

## مراوده هاي بين حالات

### ۳. مراوده هاي ضمنی:

■ پیچیده ترین مراوده است.

■ مثل مراوده هاي متقاطع به روابط بين افراد لطمه مي زنند.

■ اين مراوده ها همیشه درگیر حداقل دو حالت من از طرف يك شخص است.

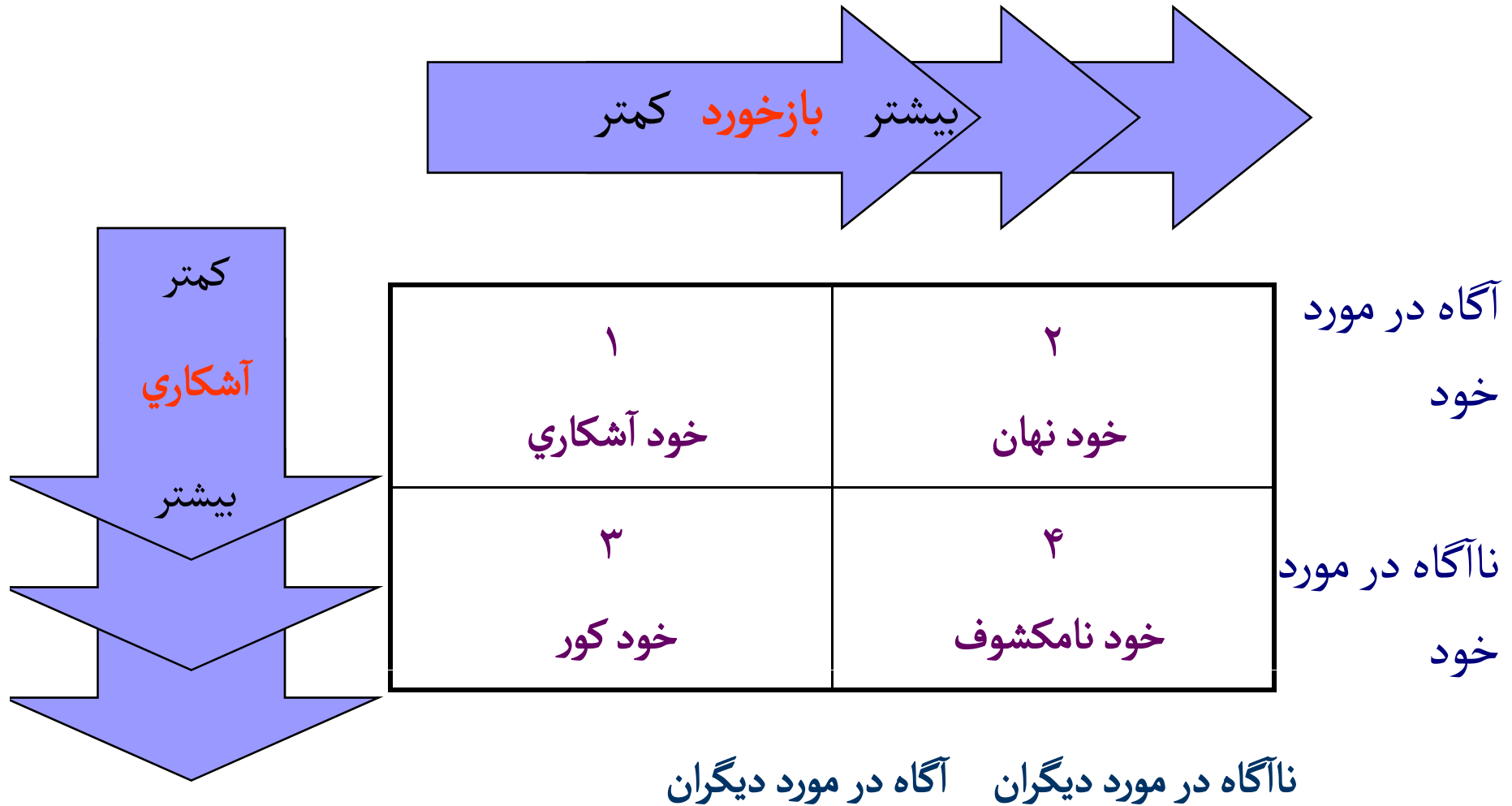
■ شخص ممکن است چیزی بگوید اما کاملاً معنای دیگری بدهد.



## بها دادن‌ها و بازیها

۱. **مفهوم بها دادن‌ها:** نیاز به نوازش ، دلبستگی ، شناخت و تحسین.
۲. **بازیهای که مرد می‌کنند:** این بازیها منطق سطحی اما مفاهیم عمیق دارند و می‌کوشند تا کسانی را که هرگز گمان نمی‌رفت ، جذب کند.

# پنجره جو-هري



## پنجره جو-هري

### ۱. خود آشکار (Open self):

■ شخص هم در مورد خود و هم در مورد دیگران آگاه است.

■ در این حالت تعارض کمی بین افراد وجود دارد.

## پنجره جو-هري

### ۲. خود نهان (Hidden self):

- شخص خودش را می شناسد ولی در مورد دیگران آگاهی ندارد.
- شخص بخاطر ترس از نحوه عکس العمل احتمالی دیگران پنهان می ماند.
- تعارض بالقوه بین افراد وجود دارد.

## پنجره جو-هري

### ۳. خود کور (Blind self):

■ شخص در مورد ديگران آگاهي دارد اما خودش را نمي شناسد.

■ شخص ممکن است ناخواسته خشم ديگران را برانگيزد.

■ تعرض بالقوه بين افراد موجود است.



## پنجره جو-هري

### ۴. خود ناکشوف (Undiscovered self):

- انفجارتريں حالت است.
- شخص نه راجع به خود و نه راجع به ديگران ، چيزي نهي داند.
- نتیجه: سوء تفاهم و تعارض بين افراد.

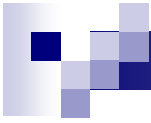


## استراتژیهای حل تعارض بین افراد

۱. باخت-باخت Lose-Lose
۲. برد-باخت Win-LOSE
۳. برد-برد Win-Win

## ویژگیهای استراتژی برد-باخت

۱. طرفین تعارض به روشنی متمایز هستند.
۲. طرفین انرژی و نیروی خود را در یک جو شکست و پیروزی رو در روی یکدیگر قرار می دهند.
۳. طرفین هر یک جریان را از دید خود می بینند.
۴. تأکید روی حل تعارض است بجای اینکه دستیابی به هدفها ، ارزشها یا مقاصد مورد نظر باشد.
۵. تعارضها شخصی و قضاوتی می شوند.
۶. ...



گفتار چهارم:

تعارض بین گروهها ، تعارض سازمانی  
و مدیریت خلاقیت



## پیشایندهای تعارض بین گروهها

۱. رقابت برای منافع

۲. وظایف وابسته به هم

۳. ابهام اختیار قانونی

۴. کشمکشهای مقام



## ویژگیهای گروههای در حال تعارض

۱. افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج از گروه هستند.
۲. احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی شود.
۳. اعضای گروه تهدید کننده احساس برتری می کنند.



## ویژگیهای گروههای در حال تعارض

۴. ارتباطات گروههای در حال تعارض کاهش می یابد.
۵. اگر گروهی در حال تعارض باشد، همبستگی اعضایش کاهش می یابد و آنها تنشهای فزاینده ای را تجربه می کنند.
۶. تعارض بین گروهی حاصل تعامل گروه است، حتی اگر اعضای گروه طبیعی و بسیار سازگار باشند هم اتفاق می افتد



## تعارض سازمانی

۱. تعارض سلسله مراتبی
۲. تعارض عملی
۳. تعارض صف-ستاد
۴. تعارض رسمی-غیر رسمی





گفتار پنجم:

مدیریت خلاقیت سازمانی

## خلاقیت و نوآوری

■ **خلاقیت** یعنی بروز یک ایده نو و **نوآوری** یعنی انتقال چنین ایده ای در قالب تولید کالا، خدمت یا روشی نو.



## مراحل فرآیند خلاق در افراد

۱. دریافت مشکل

۲. تدارك اطلاعات

۳. تولید مثل یا بارداري

۴. بینش یا تنویر فکر

۵. رسیدگی و کاربرد



## روشهاي ايجاد خلاقيت در فرد يا گروه

۱. تحرك ذهني Brainstorming
۲. فرایند گروهی فرضی Nominal Group Process
۳. همتا سازی Syntetics
۴. تصمیم گیری گروه خلاق Creative Group Decision Making



## شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

۱. ارائه نظریه ها و ضبط آنها
۲. پربار کردن نظریه ها
۳. غربال اولیه توسط مشاوران برگزیده
۴. مرور گروهی توسط مشاوران
۵. جستجوی مسؤلیت
۶. ضمانت شده (القای نظریه)
۷. تجارتي کردن



## ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی

۱. پذیرش تغییر
۲. تشویق نظریه های جدید
۳. اجازه تعامل بیشتر
۴. تحمل شکست
۵. ایجاد هدفهای روشن و آزادی جهت تحقق آنها
۶. تشخیص



## فصل هشتم:

# گروهها



گفتار اول:

پویایی گروهی





## تعريف گروه

“مجموعه اي متشكل از دو يا چند نفر يا بيشتتر ، افراد در حال تعامل با يك الگوي روابط پايدار ، كه اهداف مشتركی دارند ، و خود را بعنوان يك گروه حس مي کنند.”



## انواع گروهها

۱. گروههاي رسمي
۲. گروه فرماندهي
۳. گروه كار
۴. گروههاي غير رسمي
۵. گروههاي مشترك المنافع
۶. گروههاي دوستي



گفتار دوم:

تئوریهای تشکیل گروه



## تئوريهاي تشكيل گروه

۱. Propinquity تئوري مجاورت
۲. Sentiments تئوري مبتني بر فعاليت ، تعاملها و عواطف
۳. Balance Theory تئوري تعادل
۴. Exchange Theory تئوري تبادل



## دلایل عملی تشکیل گروه

۱. دلایل اقتصادی
۲. دلایل اجتماعی
۳. دلایل ایمنی



## عوارض تفکر گروهی

۱. توهم آسیب پذیری
۲. گریز از انتقادات منطقی
۳. کلیشه سازی
۴. اغماض لغزشهای گروه
۵. اتفاق آرا و توافق جمعی بی مورد
۶. سانسور شدید اطلاعاتی



گفتار سوم:

نقشها در گروه

## تعارض نقش

۱. **تعارض دو نقش:** زمانی پیش می آید که تقاضاهای نامناسب بین دو یا چند نقش مختلف که فرد بازی می کند وجود داشته باشد.
۲. **تعارض درون نقش:** اگر انتظاراتی که از فرد در یک نقش معین می رود روشن نباشد، تعجب آور نیست که افراد مختلف انتظارات متفاوتی از دارنده نقش داشته باشد، آنگاه تعارض درون نقش رخ می نماید.





## نقش‌های مدیران از نظر هنری مینتزبرگ

۱. نقش‌های بین افراد (ارتباطی)

۲. نقش‌های اطلاعاتی

۳. نقش‌های تصمیم‌گیری



## مزایای تصمیم گیری گروهی

۱. آگاهی و اطلاعات کاملتر
۲. افزایش پذیرش يك راه حل
۳. افزایش مشروعیت
۴. افزایش تنوع دیدگاهها



## مزایای تصمیم گیری گروهی

۱. وقت گیر است.
۲. فشار برای تطابق
۳. تسلط توسط عده ای
۴. ابهام در مسؤلیت



## فصل نهم:

# مدیریت تغییر و بهبود سازمان



گفتار اول:

تغییر



## نیروهای وادارنده سازمان به تغییر

۱. تغییر تکنولوژیکی

۲. انفجار دانش

۳. قدمت تولید و خدمت

۴. تغییر اجتماعی



## سطوح تغییر

۱. تغییر در دانش
۲. تغییر در نگرش
۳. تغییر در رفتار فردي
۴. تغییر در رفتار گروهی



## سطوح تغيير

١. تغيير مشاركتي
٢. تغيير آمرانه





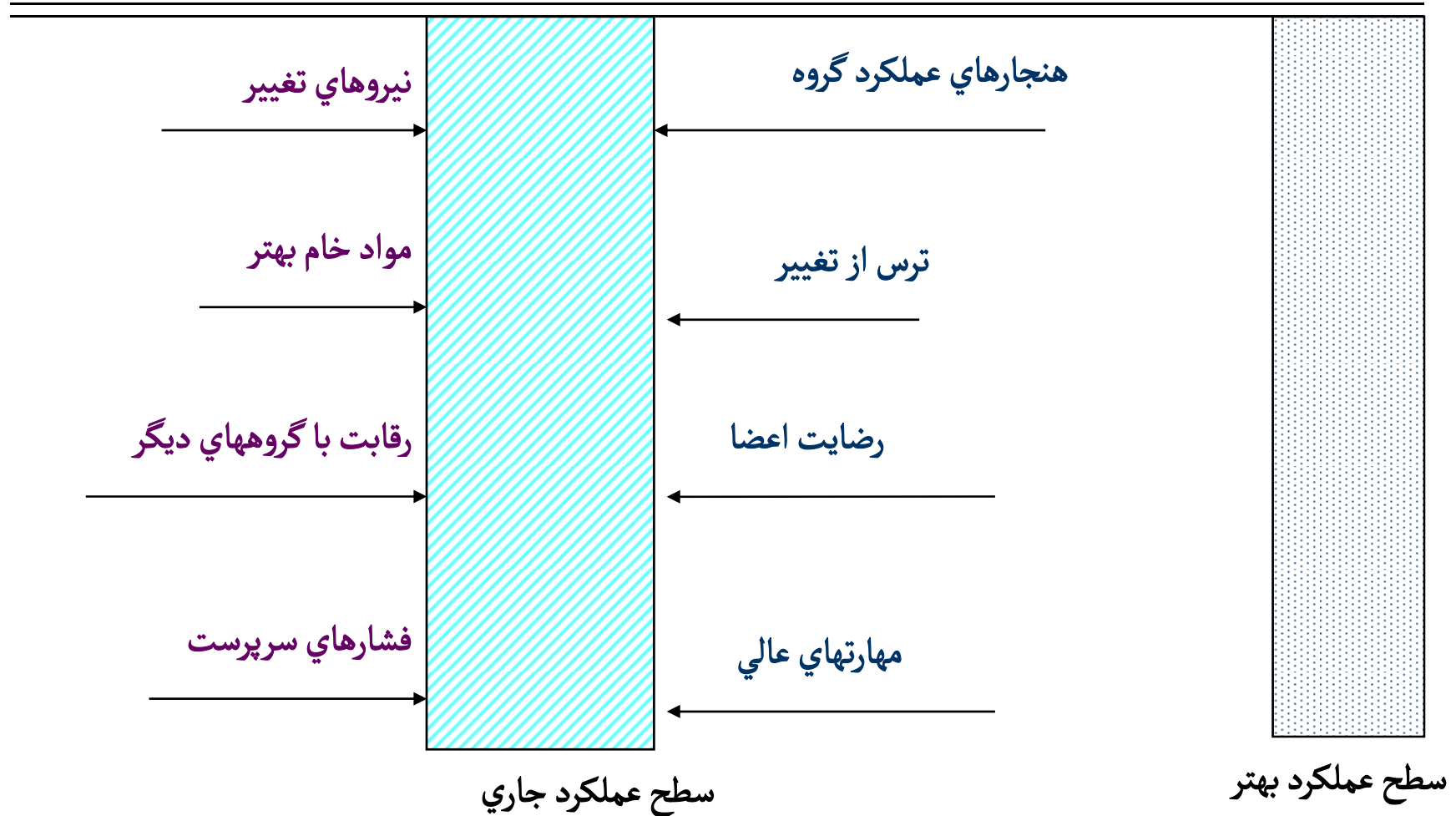
## نیروهای تغییر


۱. نیروهای داخلی
۲. نیروهای خارجی

# مدل میدان نیرو "کرت لوین"

تکنولوژی نوین

نیروهای نگهدارنده وضع موجود





## فرآیند تغییر

۱. ذوب شدن
۲. تغییر کردن
۳. دوباره بستن



## مقاومت در مقابل تغییر

۱. عدم قطعیت
۲. عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود
۳. آگاهی از کاستیهای تغییرات پیشنهادی




## غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

۱. آموزش و ارتباطات
۲. مشارکت و درگیری
۳. تسهیل و حمایت
۴. مذاکره و توافق
۵. زیر نفوذ قرار دادن و خودی کردن
۶. اجبار پنهان و آشکار



گفتار دوم:

بهبود سازمان



## تعريف بهبود سازمان از نظر “فرنج” و “بل”

■ بهبود سازمان يك كوششي دوربرد جهت پيشبرد حل مشكلات و فرايندهاي سازمانی ، بخصوص از طريق مدیریت اثربخش تر و مبتني بر همكاريهاي گروهی بر پایه فرهنگ سازمان.



# OD خصوصیات

۱. تغییرات برنامه ریزی شده
۲. تغییر جامع
۳. تاکید روی گروههای کار
۴. تغییر دوربرد
۵. مشارکت يك عامل تغییر
۶. تاکید روی مداخله و پژوهش علمي





# فنون OD

۱. آموزش شبکه
۲. بررسی-بازخورد
۳. تیم سازی




## آموزش شبکه

■ يك موقعيت ۹-۹ در شبکه رهبري “بليك” و “موتن” نشاندهنده حداكثر توجه به افراد و توليد مي باشد كه هدف آموزش شبکه است.



## مراحل آموزش شبکه

۱. آموزش
۲. بهبود گروه
۳. بهبود بین گروه
۴. هدفگذاری سازمانی
۵. حصول هدف
۶. تثبیت



## بررسی-بازخورد

- يك واحد تجزيه و تحليل را با ابزار پرسشنامه و بازخورد اطلاعات به افرادي كه آنها را تکميل کرده اند، بررسی مي نماید.



## تیم سازی

■ تیم سازی کوشش هدفمند بهبود سازمان است برای ارتقای عملکرد سراسر سازمان.



## مراحل تیم سازی

۱. ذوب شدن
۲. حرکت کردن
۳. دوباره بستن



# آیندهٔ OD

۱. سازمانهای سلسله مراتبی جای خود را به شبکه های انعطاف پذیر می دهند.
۲. کارکنان دارای اختیار و قدرت زیادی برای گرفتن تصمیمات متعدد می باشند.
۳. افقهای ملی جای خود را به تفکر جهانی می دهد.
۴. ...



و من ا.. توفيق



[www.salampnu.com](http://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](http://www.salampnu.com)