

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

درس: مدیریت رفتار سازمانی

منبع: مدیریت رفتار سازمانی

تالیف: دکتر زهرا برومند

تعداد واحد: ۳ واحد

تهیه کننده: مجتبی رفیعی

تابستان ۱۵۸۰

کل کتاب در یک نگاه

فصل هفتم
مدیریت تعارض
سازمانی و خلاقیت

فصل چهارم
انگیزش

فصل اول
موضوع رفتار سازمانی

فصل هشتم
نقشها در گروهها

فصل پنجم
کاربرد تئوریهای
انگیزش

فصل دوم
رهبری

فصل نهم
مدیریت تغییر و
بهبود سازمان

فصل ششم
ارتباطات

فصل سوم
کاربرد رهبری

فصل اول : موضوع رفتار سازمانی

این فصل در سه گفتار به شرح ذیل تنظیم گردیده است

- 1- گفتار اول : کلیات
- 2- گفتار دوم : تاریخچه طبیعت و حیطه رفتار سازمانی
- 3- گفتار سوم : گرایشهای رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری فصل اول

هدفهای رفتاری گفتار اول

- ۱- ابعاد مختلف مدیریت از دیدگاه نوین
- ۲- مشخصه های رفتار سازمانی از دیدگاه کامینگز
- ۳- مقایسه نهضت های مدیریت علمی و روابط انسانی و نقاط ضعف و قوت آنها
- ۴- نظر میلور در زمینه چگونگی بالا بردن بهره وری
- ۵- عوامل ایجاد جنبش روابط انسانی

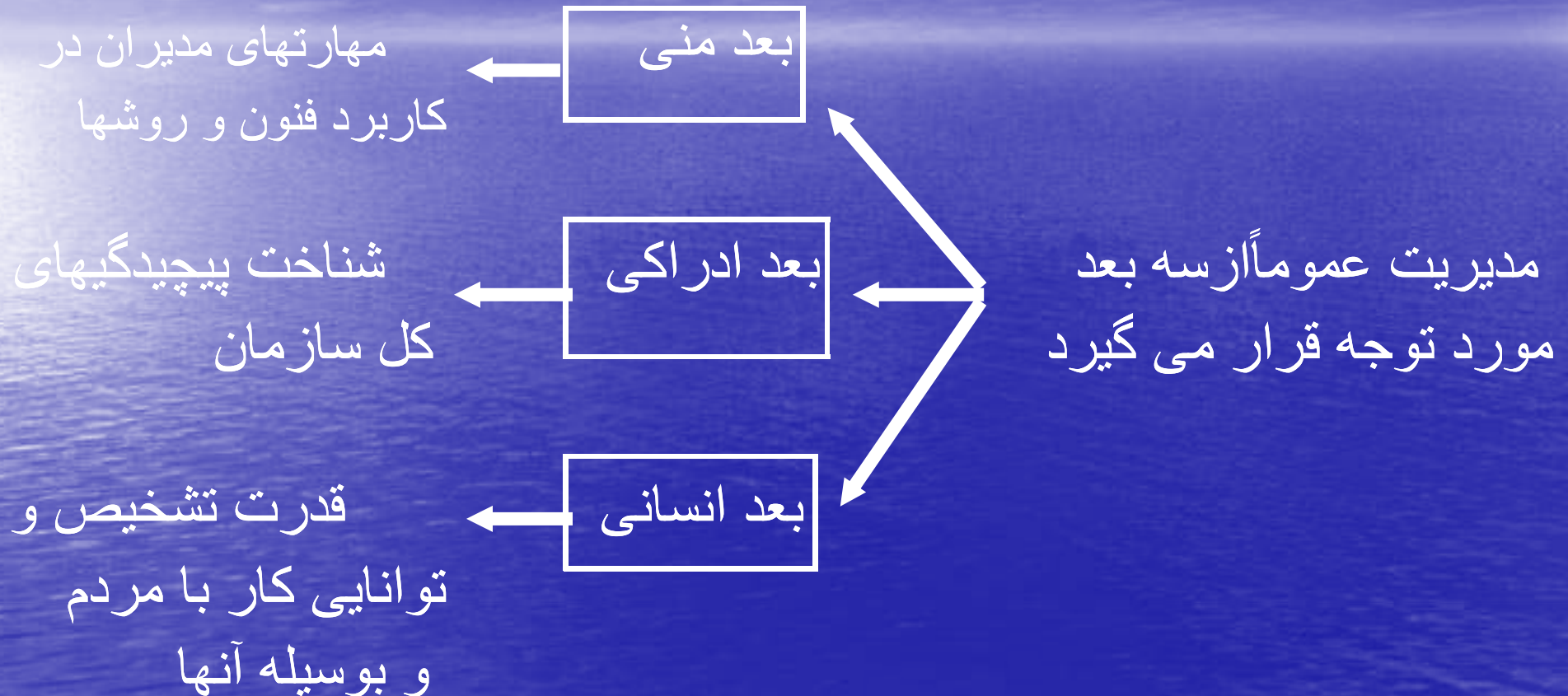
موضوع رفتار سازمانی

رفتار سازمانی پاسخی به سوالات زیر است

- چرا هر کس به گونه ای خاص رفتار می کند ؟
- به چه دلایلی در موقعیتهای یکسان افراد عکس العمل های متفاوتی از خود بروز می دهند ؟
- چرا بین چند سازمان که تشکیلات مشابهی دارند برخی موفق ترند ؟

و...

دیدگاه نوین مدیریت



گرایش رفتار سازمانی

از دیدگاه لاری کامینگز رفتار سازمانی راهی برای تفکر،
طریقی برای درک مشکلات و تلاشی برای راه‌های
علمی مبتنی بر تحقیقات علمی است و مشخصه‌های زیر
را دارد .

مکتب مدیریت علمی

این جنبش در اوایل سال ۱۹۰۰ میلادی با کار «فردریک وینسلو تیلو» در مطالعه زمان و حرکت در «شرکت فولاد میدویل» آغاز شد .

تیلور عقیده داشت افراد هیچکدام کارها را در سطح بهینه انجام نمی دهند لذا وی در صدد یافتن «یک بهترین» راه برای انجام کارها بود .

بر اساس این نظریه افراد بوسیله پاداشهای اقتصادی برانگیخته می شوند و اگر فرصت مالی بهتری به آنها پیشنهاد شود به آن روی می آورند .

جنبش روابط انسانی

- جنبش روابط انسانی در اواخر دهه ۱۹۲۰ آغاز و تا دهه ۱۹۵۰ به صورتهای مختلف ادامه یافت .
- پیروان این جنبش بر لزوم همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در محیط کار تأکید داشتند و اولین نگرش رفتاری به مدیریت را ایجاد نمودند که در فرایند تولید با افراد به عنوان انسان نه ماشین رفتار می شود .

مهمترین عوامل ایجاد جنبش رفتار سازمانی از نظر تاریخی

۱. رکود اقتصادی
۲. جنبش کارگری
۳. مطالعات هاثورن

۱- رکود اقتصادی

اغلب تحلیل گران ، عوامل رکود اقتصادی اروپا را شامل کاهش اعتماد مردم به دولت ، کاهش فزاینده سرمایه گذاری ، تحولات دانش فنی نوین ، تراکم تولیدات جدید و اشباع بازار از کالاهای با دوام و غیره می دانند.

۲- جنبش کارگری

یکی دیگر از عوامل بوجود آورنده جنبش روابط انسانی جنبش کارگری بود . مدیران نیازهای کارگران را تشخیص نمی دادند ، دستمزد منصفانه ، ساعات کار عادلانه و شرایط مناسب کار اغلب فدای تولید بیشتر می شود .

۳- مطالعات هاثورن

این مطالعات به طور رسمی در سال ۱۹۲۳ و ۱۹۲۴ در کارخانه هاثورن در شرکت وسترن الکتریک امریکا آغاز گردید و نقطه عطف پیشرفت علمی و تاریخی این جنبش محسوب گردید.

مراحل مطالعات هاتورن

۱. آزمایش های نور: (آزمایش نور بر روی دو گروه از زنان کارگر انجام گرفت)
۲. آزمایش های اتاق رله : (این آزمایش از سال ۱۹۲۷ آغاز و مدت پنج سال طول کشید)
۳. آزمایش اتاق سیم پیچی : (این آزمایش سال ۱۹۳۱ شروع و سال ۱۹۳۲ پایان یافت)
۴. نتایج اتاق سیم پیچی

نتیجه مطالعات هاثورن

- آزمایشات فوق اساس نگرش رفتار مدیریت را نشان می دهد

- نظریه های نوین مدیریت به جای جنبه های مادی و مکانیکی که در مدیریت علمی اشاره می شد بر جنبه های روانی – عاطفی سازمانها تأکید کردند و پژوهشگران نتیجه گرفتند :

در رفتار کارکنان و بهره وری ، عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفاء می کند.

گفتار دوم : تاریخچه طبیعت و محیطه رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری :

- ۱- منظور از نوع و اندازه سازمان را تعریف کنید .
- ۲- علت توجه به رفتار سازمانی بعد از انقلاب صنعتی را شرح دهید .
- ۳- پایه های اصلی رفتار سازمانی را تشریح نمایید .
- ۴- مدلهای مطالعه رفتار در سازمان را با هم مقایسه کرده و برای هر یک مثال بزنید .
- ۵- مطالب رفتار سازمانی در سطح خرد را توضیح دهید .

سه پایه اصلی رفتار سازمانی



سازمانها از افراد تشکیل گردیده اند که انگیزه ها، طرز تلقی ها و ارزشهای آنها را منعکس می نماید و علاوه بر این سازمانها نیز زندگی مستقل از افراد دارند ولی تأثیر افراد را از طریق سیاستها، فرهنگ و ساختار رسمی نشان می دهند .

حیطه رفتار سازمانی

مدیریت به دو حوزه رفتاری و فرایندی تقسیم می شود .

حوزه رفتاری : به علت رفتار خاص و چرایی رفتار افراد در سازمانها می پردازد که رفتار سازمانی نیز در این حوزه قرار دارد .

حوزه فرایندی : ای حوزه که به حوزه اصول مدیریت نیز مشهور است شامل فرایندهای مدیریتی از قبیل برنامه ریزی – سازماندهی و... است .

ارتباط رفتار سازمانی با سایر رشته ها

تئوری سازمان (OT) نظری	رفتار سازمانی (OB)
بهبود و بازسازجویی سازمان (OD)	منابع انسانی/ کارکنان (P/HR)

کلان

خرد

گفتار سوم : گرایشهای رفتار سازمانی

هدفهای رفتاری گفتار سوم :

- ۱- چهارچوب های شناختی ، رفتار گرایی و یاد گیری اجتماعی را شرح دهید.
- ۲- ارتباط چهارچوب های فوق با رفتار سازمانی را شرح دهید.
- ۳- مدل سه جانبه نشان دهنده نظر باندورا را شرح دهید.
- ۴- نظریات ادوارد تولمن را بیان کنید .
- ۵-چهارچوب نظری برای مطالعه رفتار سازمانی را بشناسید.

چهار چوب شناختی

نگرش شناختی روی جنبه های مثبت رفتار و آزادی اراده انسان تأکید و مفاهیمی از قبیل انتظار، تقاضا و شوق را مورد استفاده قرار می دهد .

بر اساس این نگرش اطلاعات رکن اصلی شناخت و شناخت هسته مرکزی چهارچوب شناختی می باشد و تحت این چهارچوب شناخت از رفتار پیشی می گیرد .

چهارچوب رفتارگرایی

- نگرش رفتار گرایی با تلاشهای پاولوف ، واتسون و رفتارگرایی نوین نیز با کار اسکینر آغاز گردید.

- این نگرش بر اساس تأثیر محیط پایه گذاری شده و اعتقاد دارد که فرایندهای شناختی مانند تفکرات نقشی در رفتار بازی نمی کنند. بلکه رفتار در چهارچوب محرک و پاسخ اتفاق می افتد.

چهارچوب یاد گیری اجتماعی

بر اساس این گرایش یاد گیری اجتماعی، درک کامل رفتار سازمانی با توجه دقیق به شرایط موجود در سازمان، ویژگیها و فرایندهای شناختی افراد و اثرات درونی و بیرونی رفتار آنها میسر است و طبیعتاً روابط موجود بین همه این عوامل دو سویه می باشند.

چهارچوب رفتار سازمانی

این چهارچوب رشته ای جوان بوده و دارای خصوصیت میان رشته ای می باشد و اغلب نویسندگان آن یک گرایش انسانی – شناختی می دانند . اهداف این چهارچوب درک پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمانهاست .

فصل دوم: رهبری

این فصل از دو گفتار به شرح ذیل تشکیل گردیده است:

گفتار اول ← زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

گفتار دوم ← تئوریهای رهبری

گفتار اول : زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

اهداف رفتاری گفتار اول

- ۱- رهبری را تعریف و انواع رهبری در مطالعات آیوا را شرح دهید.
- ۲- عوامل حاصل از مطالعات اهایو را بنویسید .
- ۳- نتیجه مطالعات میشیگان و ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران قرن بیست و یکم را به تفکیک بنویسید .

تعرف رهبری

رهبری عبارت از تأثیر گذاشتن بر افراد جهت وادار نمودن آنها به کوشش دلخواه به سمت هدفهای گروهی است .

یا به عبارت دیگر : رهبری فرایند نفوذ در دیگران است به گونه ای که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند .

بعضی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران قرن بیست و یکم

خصوصیت مدیر

خصوصیت رهبر

- اداره می کند
- روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد
- وضع موجود را می پذیرد
- کارها را درست انجام می دهد
- دیدگاه محدود دارد
- - و غیره
- ابداع می کند
- روی افراد تمرکز دارد
- با وضع موجود در جدال است
- کارهای درست انجام می دهد
- دیدگاه وسیع دارد

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

۱- مطالعات رهبری آیوا

این مطالعات در اواخر دهه ۱۹۳۰ در دانشگاه آیوا زیر نظر کرت لوین انجام شد و افراد تحت سه سبک رهبری

الف- استبدادی ب- دمکراتیک ج- بی بند و بار
مورد مطالعه قرار گرفتند .

۲- مطالعات رهبری اهایو

این مطالعات در سال ۱۹۴۵ در دانشگاه اهایو انجام گرفت و عوامل مورد بررسی در این مطالعات دو بعد وظیفه یا هدف مداری (ساخت دهی) و تشخیص نیازها و روابط افراد (مراعات) می باشد.

۳- مطالعات میشیگان

این مطالعات همزمان با مطالعات اهایودر دانشگاه میشیگان انجام و نتایج آن نشان داد که سرپرستان با بهره‌وری زیاد در سبکهای رهبریشان بیشتر کنترل کلی اعمال می‌کردند تا اینکه به کنترل نزدیک پردازند و بیشتر کارمند مدار بودند و سرپرستان واحدهای با بهره‌وری کم ویژگیهای متضاد داشتند .

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

هدفهای رفتاری گفتار دوم

- ۱- خصوصیات رهبر در نگرش خصوصیات فردی را توضیح دهید.
- ۲- تعبیر دیدگاه مبادله اجتماعی رهبری را توجیه کنید.
- ۳- تأثیر پیروان بر رهبران را توضیح دهید.
- ۴- تعبیر «پیوند زوجی عمودی» از رهبران و فرو دستان را بیان نمایید.
- ۵- مدلهای اقتضایی فیدلر و سه بعد مطلوبیت وضعیت فیدلر و تئوری مسیر هدف و نگرش یادگیری اجتماعی را بیان کنید.

تئوریهای رهبری

- ۱- نگرش خصوصیات فردی
- ۲- تئوری گروه و مبادله رهبری
- ۳- تئوری اقتضایی رهبری
- ۴- تئوری مسیر هدف
- ۵- نگرش یادگیری اجتماعی

۱- نگرش خصوصیات رهبری

قبل از این نگرش تئوری ابر مرد در یونان باستان
و رم قدیم رواج داشت که معتقد بود :

هر فرد یا با خصوصیات رهبری بدنیا می آید یا بدون آن

پس از گذشت چند دهه این تئوری جای خود را به
تئوری «خصوصیات فردی» داد. بر این اساس :

خصوصیات رهبر کاملاً ذاتی نیست بلکه می توان آنها را
آموخت و رهبران دارای خصوصیات شخصی هستند که
ممکن افراد دیگر فاقد آن باشند.

۲- تئویهای گروه و مبادله رهبری

این تئوری اعتقاد دارد که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم می کند تا ناراحتی و هزینه را. لذا بایستی یک مبادله مثبت بین رهبر و پیرو برای دست یابی به اهداف گروه موجود باشد و رهبری یک فرایند مبادله بین رهبر و پیروان است.

۳- تئوریهای اقتضایی رهبری

این تئوریها بر متغیرهای وضعیتی که روی نقشها، مهارتها، رفتار رهبری و عملکرد و رضایت تأکید می‌کند و متغیرهای بیشماری را مورد مطالعه قرار داده ولی هیچ یک از این تئوریها همه متغیرها را در بر نمی‌گرفت.

مدل اقتضایی فیدلر

در این مدل رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب (موقعیت) مورد مطالعه قرار گرفته و حالت‌های مختلفی برای آن ترسیم می‌گردد.

عناصر تعیین کننده وضعیت در مدل فیدلر

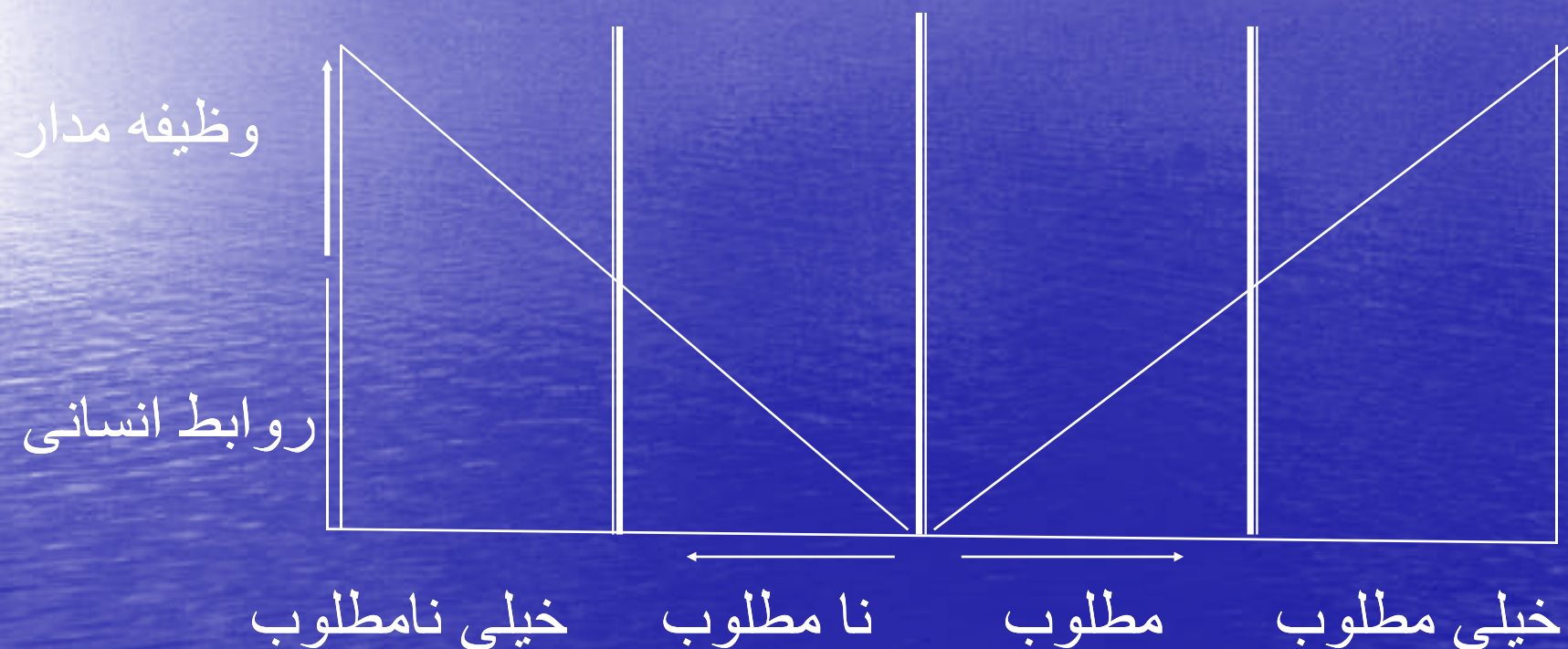
۱- رابطه رهبر - عضو

۲- ساختار وظیفه

۳- قدرت مقام رهبر

رابطه وضعیت مطلوب و سبک رهبری در مدل فیدلر

- این رابطه در شکل ذیل نمایش داده شده است



۴- تئوری مسیر- هدف

این تئوری نیز مانند سایر نگرش‌های اقتضایی سعی در کمک به درک و پیش بینی اثر بخشی رهبری در وضعیت‌های مختلف دارد .

مبانی تئوری مسیر- هدف

این تئوری بر پایه دو مفهوم ذیل بنا گردیده است :

- الف) تئوری انگیزش انتظار
- ب) تحقیقات اهایو که بعدها مهم آن ساخت دهی و مراعات هستند.

مفاهیم تئوری مسیر - هدف

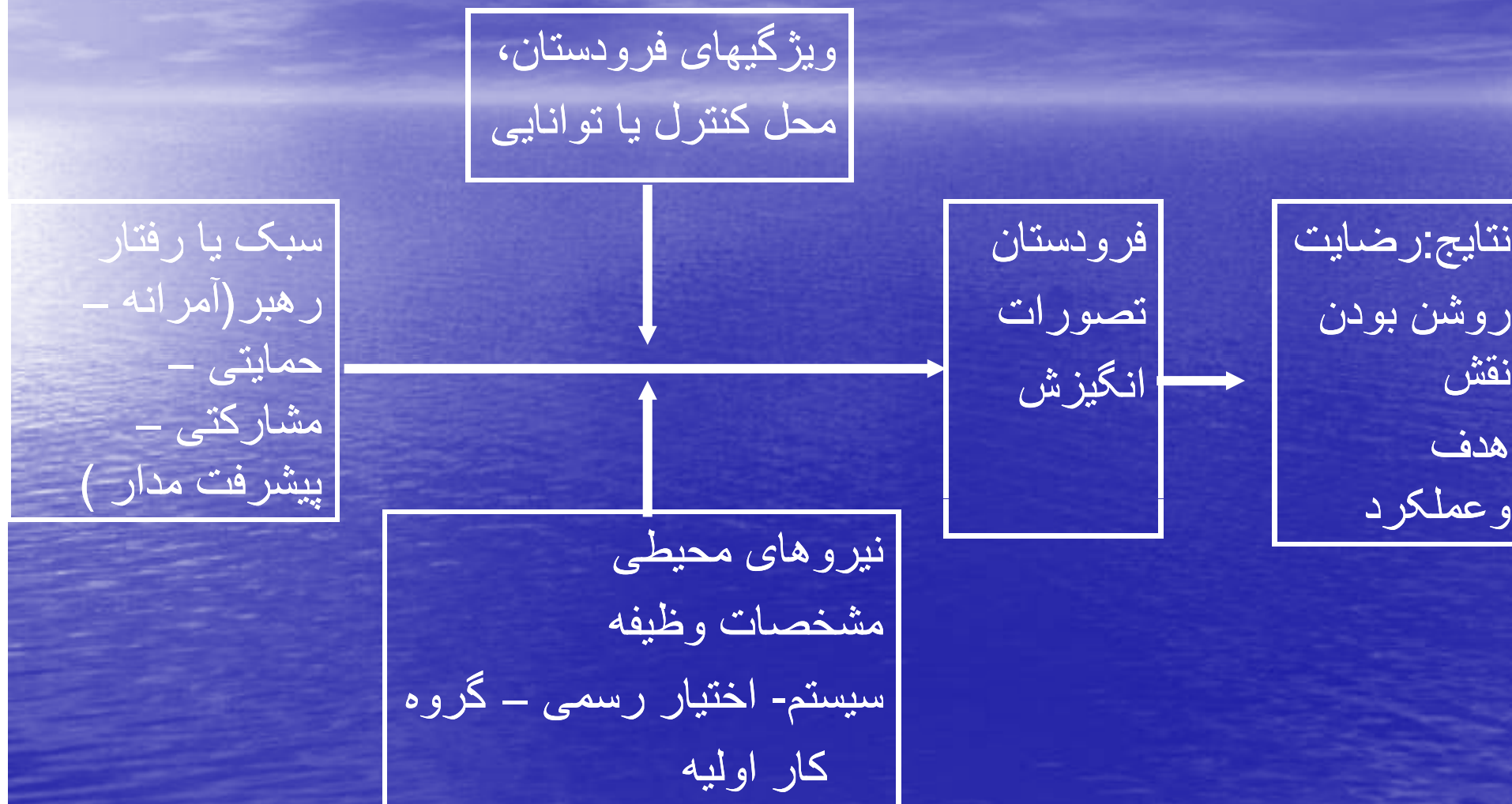
بر اساس این تئوری مهمترین کار رهبر تأمین کمبودهای هر وضعیت است و در مشاغل ساختار یافته فعالیتها بسیار روشن بوده و رهبر وظیفه مدار از اثر بخشی کمتری بر خوردار است ولی اگر شغلی غیر ساختار یافته باشد به پیشنهاد تئوری مسیر هدف نوعی شیوه رهبری که وظیفه مداری در حد بالا و رابطه مداری در حد پایین باشد، حداکثر اثر بخشی را خواهد داشت .

سبک‌های عمده رهبری در تئوری

مسیر - هدف

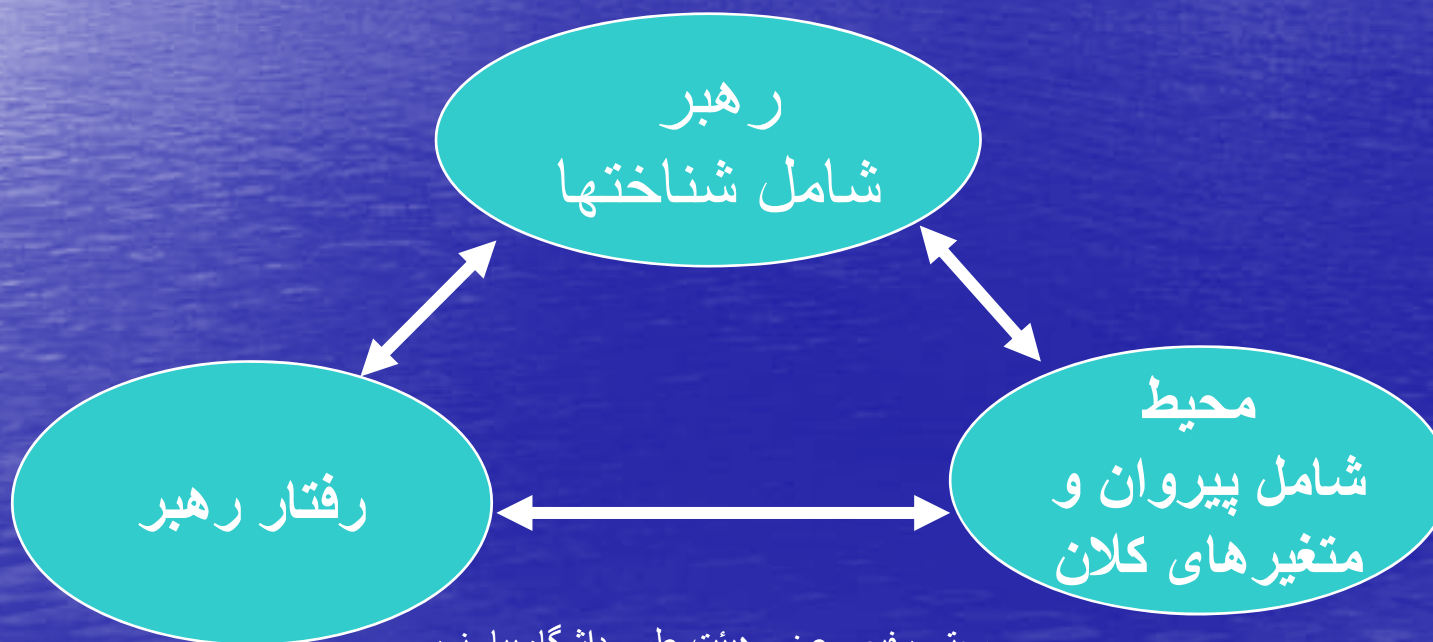
- ۱- رهبری آمرانه
- ۲- رهبری حمایتی
- ۳- رهبری مشارکتی
- ۴- رهبری پیشرفت مدار

خلاصه تئوری مسیر- هدف



۵- نگرش یاد گیری اجتماعی

این نگرش مدلی برای تعامل دو سویه بین رهبر ، محیط و خود رفتار ایجاد می کند و در این روش فرودستان درگیر فرایندها می باشند و با رهبر روی رفتار خودشان و رفتار یکدیگر ، مقتضیات محیطی و شناخت متغیرهای مداخله گر توجه دارند .



اهداف 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 رفتار فرودستان را تنظیم می کند همکاری می کند .
- ۳- رهبر و فرودستان با هم می کوشند تا راهایی کشف کنند که بتوانند رفتار خود را برای ایجاد تفاهم بیشتر و بهره وری افزونتر سازمان بهبود بخشند .

جانشینهای رهبر

برخی از متغیرها به عنوان خنثی کننده، مانع رفتار رهبر در واقع بخصوص می شوند که اهم آنها عبارتند از:

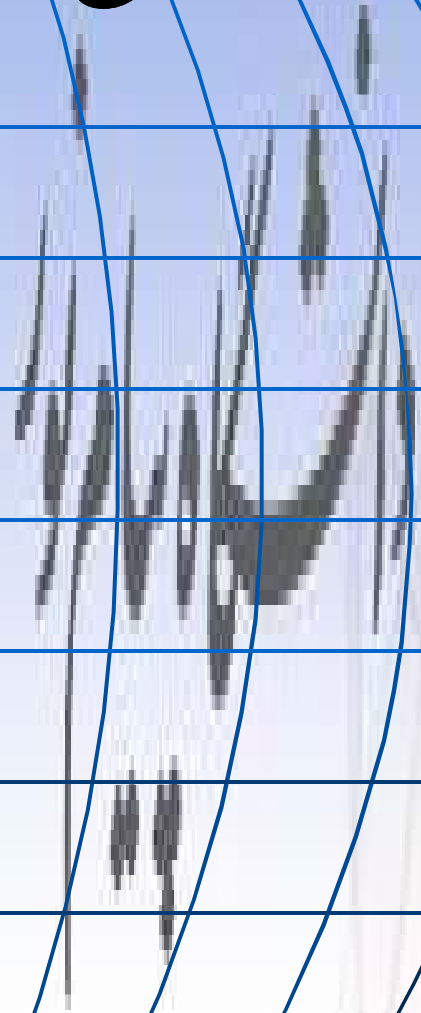
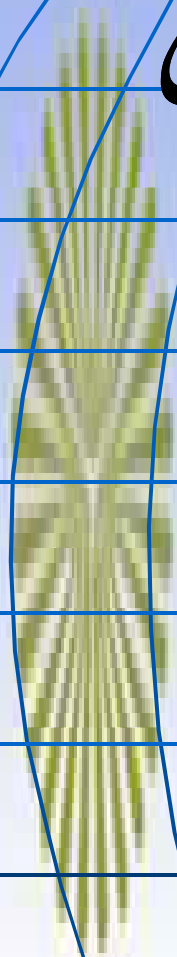
۱- خصوصیات کارکنان

۲- وظیفه

۳- سازمان یافت

۴- تجربه، توانایی و کارآموزی فرودستان

فصل سوم : کاربرد رهبری



این فصل از سه گفتار به شرح ذیل تشکیل گردیده
است :

- ۱- سبکها و عملکرد های رهبری
- ۲- عوامل اثر بخشی رهبری
- ۳- جایگاه زنان و رهبری – رهبری معلولان

گفتار اول : سبکها و عملکرد های رهبری

هدفهای رفتاری

- ۱- علت موفقیت مدیران ژاپنی و کره ای را شرح دهید .
- ۲- شیوه های مختلف مدیریت در شبکه مدیریت را شرح دهید .
- ۳- چهار سیستم مدیریت لیکرت را بیان کنید .
- ۴- نیروهای مؤثر در انتخاب سبک رهبری مناسب از دیدگاه تانن بام و اشمیت را شرح دهید .
- ۵- مشخصات مؤثر کارکنان را در انتخاب سبک مناسب از دیدگاه تانن بام و اشمیت را بنویسید.

شباهت‌های سبک رهبری ژاپنی و کره ای

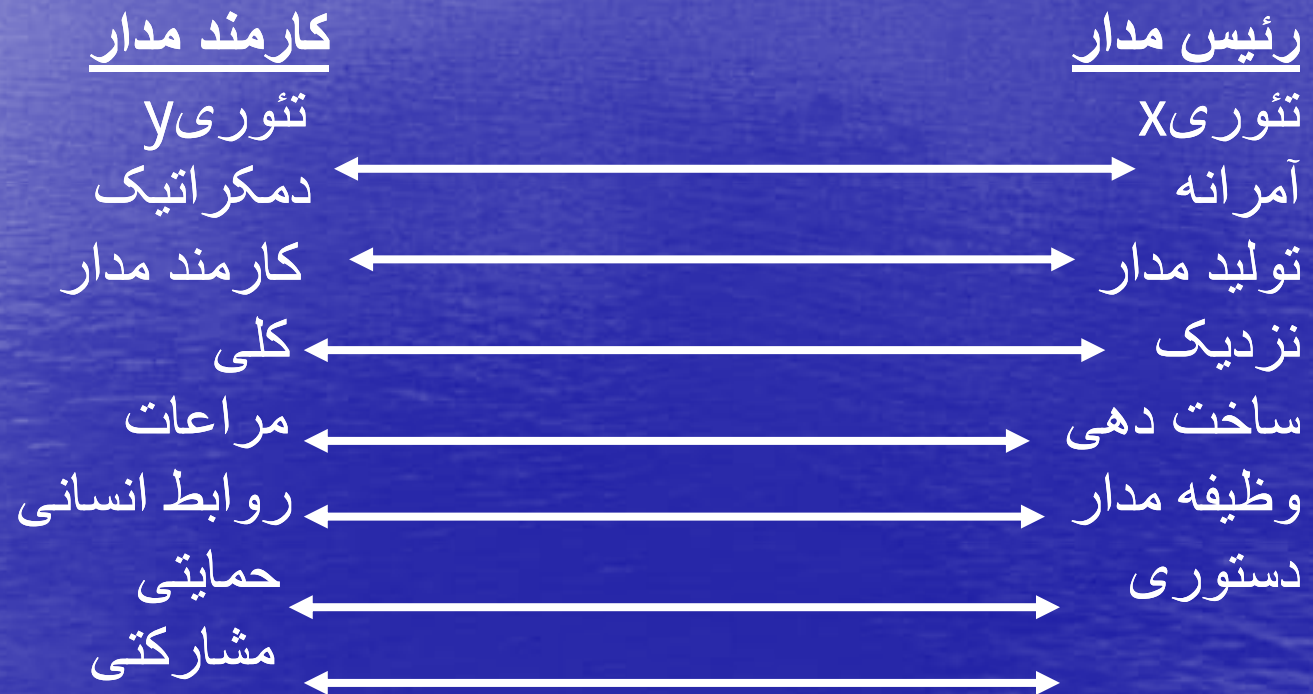
- ۱- حمایت از کار گروهی
- ۲- حمایت از مشارکت
- ۳- حداقل سلسله مراتب
- ۴- تأکید روی نیازهای شخصی کارکنان

مطالعات کلاسیک و نوین در شبکه‌های رهبری

- ۱- تئوری X و Y
- ۲- شبکه‌های شبکه مدیریت
- ۳- چهار سیستم مدیریت لیکرت

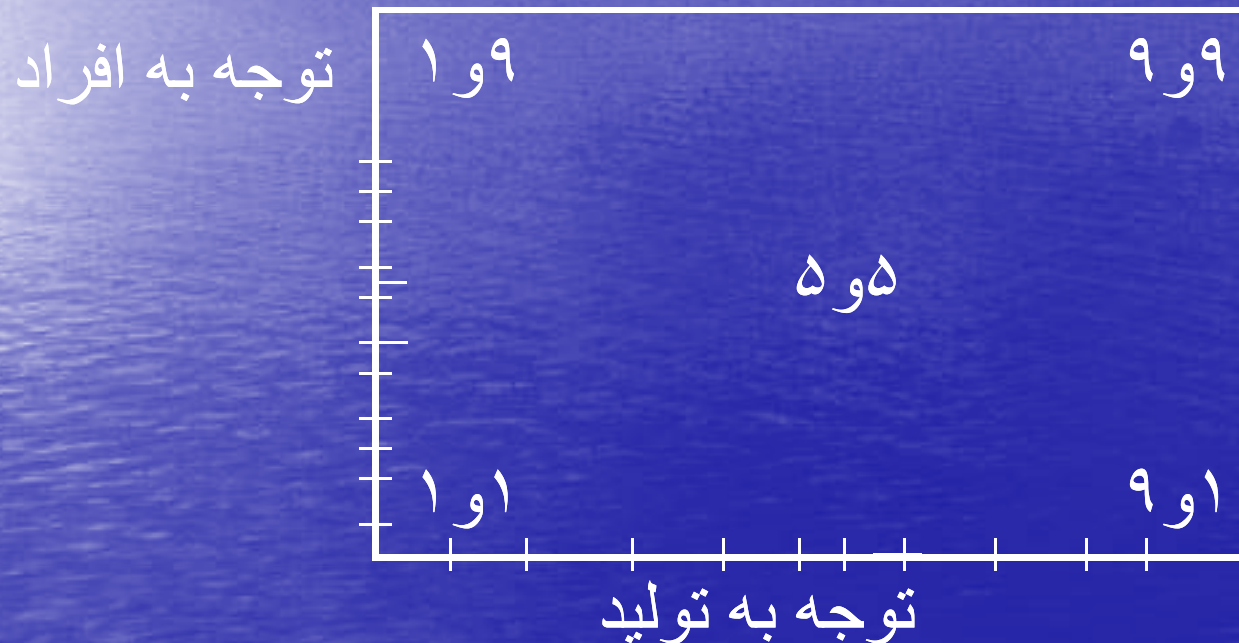
تئوری x و y

این تئوری کار کلاسیک داگلاس مک گریگور است که خلاصه آن در جدول ذیل نمایش داده شده است .



سبکهای شبکه مدیریت

این شبکه که توسط بلایک و موتن مطرح گردید دارای دو بعد توجه به تولید و توجه به افراد است که از ترکیب این دو بعد هشتادویک سبک رهبری بدست آمد .



سبک‌های شاخص شبکه مدیریت

۱-سبک ۱ و ۱ : (سبک بی ثمر) :کمترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد

۲-سبک ۱ و ۹ : (مدیریت باشگاهی) :بیشترین توجه به افراد و کمترین توجه به تولید

۳- سبک ۱ و ۹ : (مدیریت مستبدانه) :بیشترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد

۴- سبک ۵ و ۵ : (بینابینی) :توجه متوسط به تولید و رضایت کارکنان

۵- سبک ۹ و ۹ : (مدیریت تیمی یا دمکراتیک) :توجه بسیار هم به تولید و هم به افراد

چهار سیستم مدیریت لیکرت

رنسیس لیکرت در طبقه بندی سبکهای اصلی وظیفه مداری و کار مند مداری مدل چهار سطحی اثر بخشی مدیریت را ارائه نموده است . این چهار سیستم حاصل مطالعات گروه میشیگان می باشد .

ویژگیهای مدیران سیستم ۱_ لیکرت

- ۱- همه تصمیمات مربوط به خود را خودشان می گیرند ،چون به کارکنان اعتمادی ندارند .
- ۲- فقط به کارکنان دستور می دهند و انتظار دارند آنها دستورات را اجرا کنند .
- ۳- به ندرت عقاید کارکنان را جویا می شوند .
- ۴- چنانچه کسی نتواند به اهدافی که مورد نظر مدیر است برسد تنبیه می شود.
- ۵- کارکنان از آنها می ترسند.

ویژگیهای مدیران سیستم ۲

- ۱- دستور صادر می کنند ولی فرودستان آزادی مختصری در اظهار نظر درباره دستورها دارند.
- ۲- فرودستان تحت شرایط تجویز شده ای تا حدودی در انجام دادن وظایف خود انعطاف پذیری دارند .
- ۳- کارکنانی که به اهداف تعیین شده از سوی مدیر می رسند پاداش می گیرند .
- ۴- در مقابل کارکنان تا حدودی انعطاف پذیرند چون اعتماد نسبی به آنها دارند.

ویژگیهای مدیران سیستم ۳

- ۱- پس از بحث و مشاوره ، کارکنان اهداف خود را معین می کنند.
- ۲- کارکنان می توانند درباره اینکه چگونه وظایف خود را انجام دهند تصمیم بگیرند ،اما تصمیمات عمده به عهده مدیران سطوح بالاست.
- ۳- برای برانگیختن کارکنان از تشویق بجای تنبیه استفاده می شود .
- ۴- کارکنان در بحث مسائل مربوط به کارشان آزادی دارند.
- ۵- مدیران اطمینان دارند که کارکنان کارشان را درست انجام می دهند.

ویژگیهای مدیران سیستم ۴

- ۱- به کارکنان اطمینان دارند و تعامل بین آنها با صداقت، کمال دوستی و اعتماد است.
- ۲- اهداف تعیین و تصمیمات مربوط به کار توسط گروه اتخاذ می گردد.
- ۳- مدیران بدون مشارکت با اعضاء گروه تصمیمی نمی گیرند .
- ۴- مدیران برای ایجاد انگیزش کارکنان هم از پاداشهای مالی استفاده می کنند و هم در آنها احساس اهمیت و ارزش ایجاد می کنند.

اثرات انتخاب سبک رهبری از دیدگاه تانن بام و اشمیت

به عقیده این دو محقق سه نوع نیروی ذیل در انتخاب سبک رهبری دخالت دارند.

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

تائن بام و اشمیت معتقدند :

در صورت وجود شرایط زیر باید اجازه مشارکت و آزادی بیشتری به کارکنان داده شود .

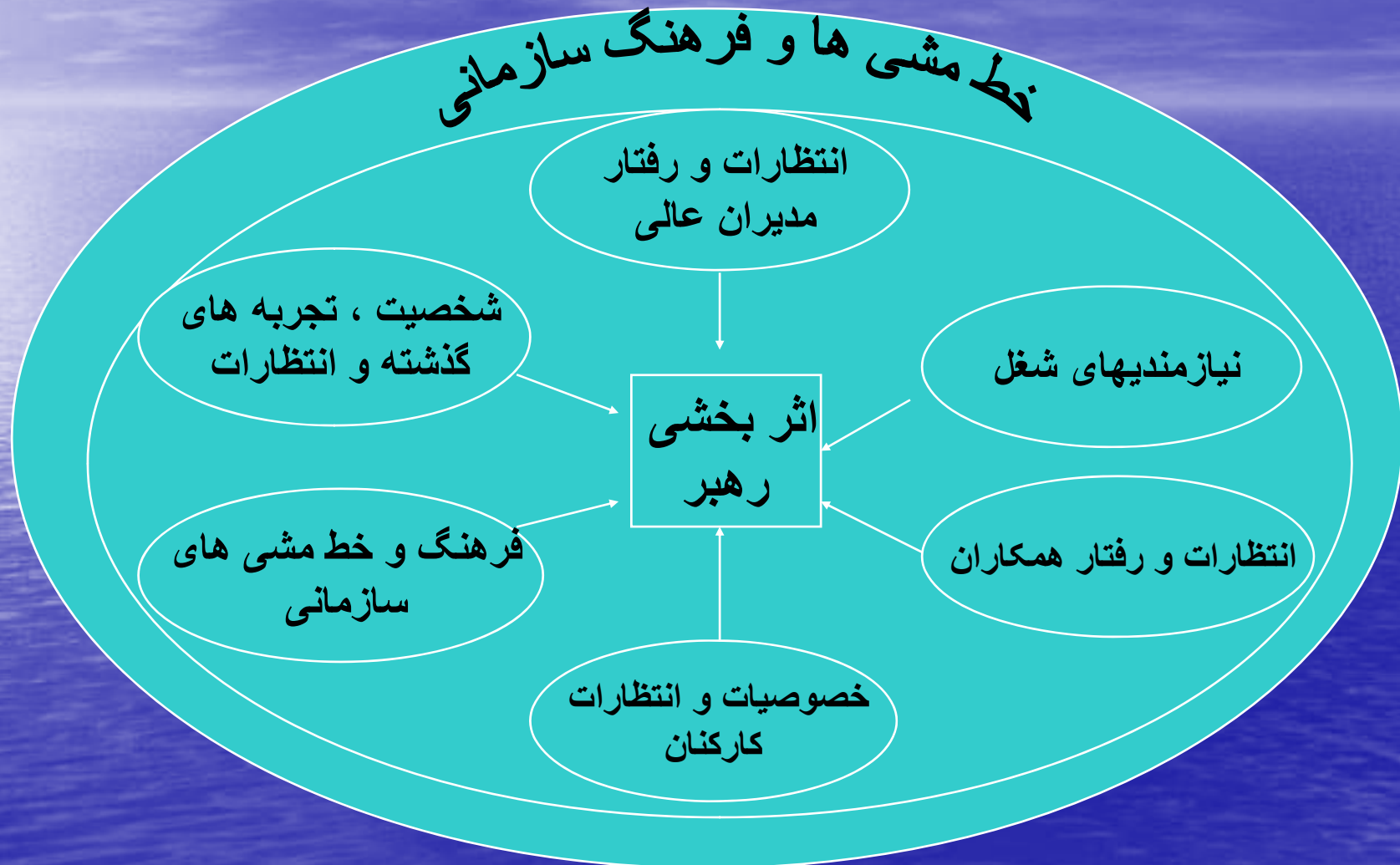
- ۱- آنها اشتیاق ، استقلال و آزادی عمل داشته باشند.
- ۲- طالب ، داشتن مسئولیت تصمیم گیری باشند.
- ۳- اهداف سازمانی را تشخیص دهند .
- ۴- به اندازه کافی برای حل اثر بخش مشکلات سازمان دانش و تجربه داشته باشند .
- ۵- دارای تجربه مدیریت مشارکتی باشند .

گفتار دوم : عوامل اثر بخشی رهبری

هدفهای رفتاری

- ۱- عوامل مؤثر در رهبری را شرح دهید.
- ۲- شیوه های رهبری هرسی و بلانچارد را شرح دهید.
- ۳- معیار های توصیف بلوغ را در مدل هرسی و بلانچارد شرح دهید.
- ۴- مدل وروم و ایتون را شرح دهید و سبکهای رهبری آن را بیان کنید.

عوامل شخصیتی مؤثر بر اثر بخشی رهبری



نگرش وضعی یا دور زندگی

این نگرش توسط هرسی و بلانچارد مطرح و دو سبک عمده را در رهبری مطرح می کند و آنها را با عامل بلوغ مرتبط می سازد .

۱- سبک وظیفه : در این سبک رهبر نقشهای فرودستان را تعیین و وظایف را برای آنها تشریح می کند.

۲- سبک رابطه : در این سبک رهبر با اعضای گروه روابط باز ، نزدیک و شخصی دارد.

عامل بلوغ در مدل هرسی و بلانچارد

هرسی و بلانچارد با استفاده از مطالعات فیدلر عامل بلوغ را نیز در مطالعات خود وارد نمودند . این عامل توسط سه معیار زیر توصیف می شود :

- ۱- میزان انگیزه برای پیشرفت
- ۲- اشتیاق قبول مسئولیت
- ۳- میزان تحصیلات و یا تجربه

خلاصه چهار سبک رهبری در مدل هرسی و بلانچارد

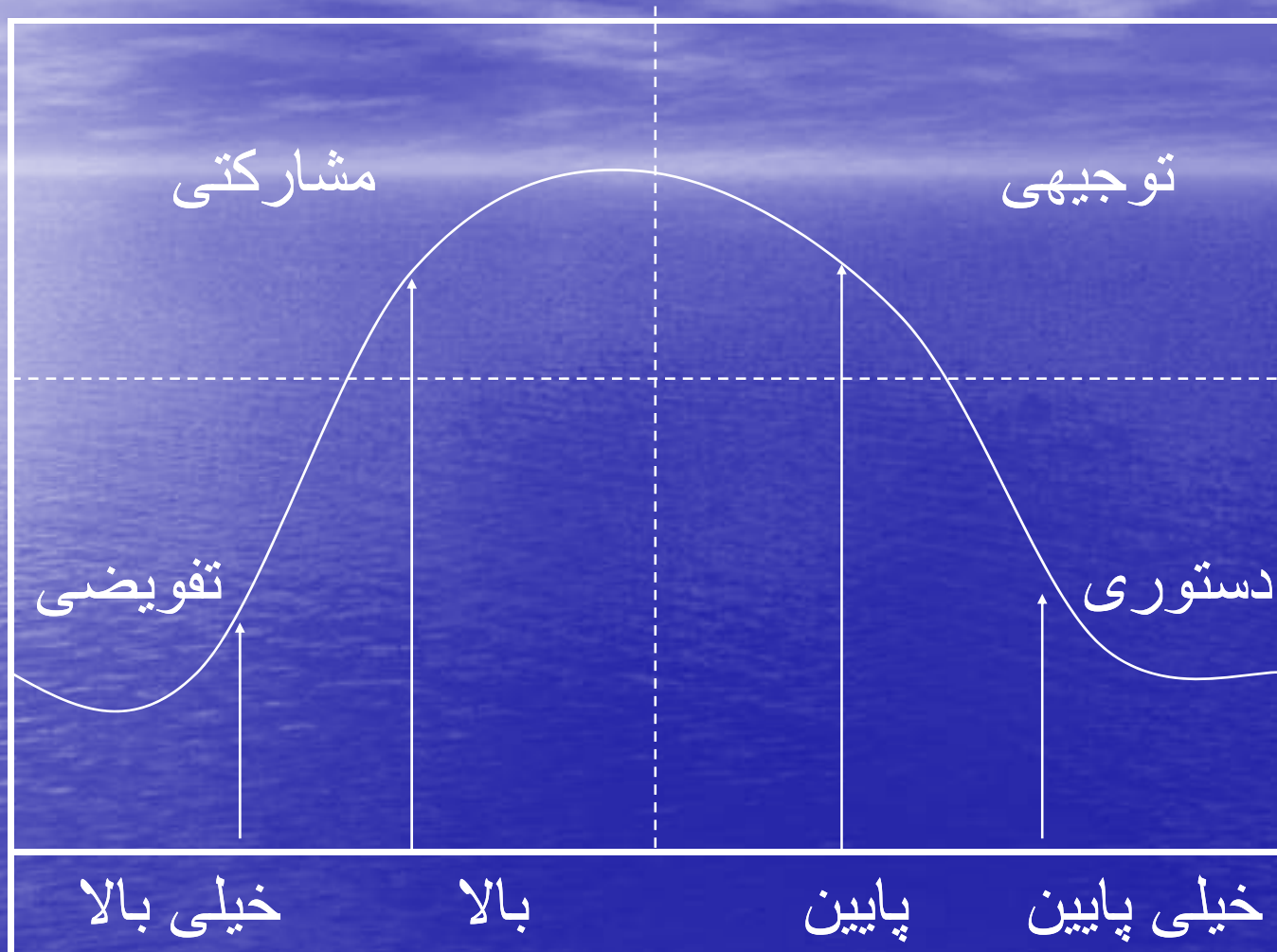
۱- سبک دستوری (Telling): وظیفه مداری در سطح بالا و رابطه مداری در سطح پایین در صورتی که کارکنان در سطح خیلی نازل بلوغ باشند اثر بخش است.

۲- سبک توجیهی (selling): وظیفه مداری و رابطه مداری هر دو در سطح بالا و هنگامی این سبک اثر بخش است که پیرو در سطح بلوغ نازلی باشند.

۳- سبک مشارکتی: وظیفه مداری در سطح پایین و رابطه مداری در سطح بالا و وقتی که پیروان در سطح بالای بلوغ باشند اثر بخش است.

۴- سبک تفویضی: رابطه مداری در سطح پایین و وظیفه مداری هم در سطح پایین و هنگامی که بلوغ کارکنان بسیار بالا باشد این سبک اثر بخش است.

خلاصه مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد



مدل رهبری وروم – ایتون

این مدل برای نشان دادن شیوه تصمیم‌گیری رهبران طراحی گردیده است. براساس این یک بهترین استراتژی برای تصمیم‌گیری وجود ندارد و عوامل وضعی تعیین‌کننده بهترین استراتژی در این زمینه خواهد بود.

سبک‌های اساسی رهبری برای تصمیم‌گیری در مدل وروم – ایتون

- ۱- مستبدانه (a) رهبر با همان اطلاعاتی که دارد مشکل را حل و به تنهایی تصمیم می‌گیرد.
- ۲- مستبدانه (b) رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان کسب ولی به تنهایی تصمیم می‌گیرد.
- ۳- مشاوره‌ای (a) رهبر مشکل را انفرادی با کارکنان در میان گذاشته رهبر خودش تصمیم می‌گیرد
- ۴- مشاوره‌ای (b) رهبر مشکل را در جلسه گروهی با کارکنان در میان می‌گذارد و خودش تصمیم می‌گیرد.
- ۵- تصمیم‌گیری گروهی : رهبر مشکل را در جلسه گروهی در میان می‌گذارد و تصمیم از طریق اجماع گرفته می‌شود

نیروهای قدرتمند و زیرکی که مانع پیشرفت زنان می شوند.

۱- امروزه عده ای از هر دو جنس هنوز تصورشان این است که مردان رهبران بهتری هستند .

۲- عده ای عملکرد مطلوب مردان را به عوامل درونی (قابلیت و توانایی و...) و انجام همان کارها توسط زنان را به عوامل بیرونی (شانس و ساده بودن کار و ...)نسبت می دهند .

۳- به نظر می رسد زنان در مسیر شغلی انتظارات کمتری از مردان دارند.

تعریف معلول و معلول مستعد

- معلول : کسی است که از نظر جسمی یا روانی دارای نقصی است که بطور طبیعی یک یا چند فعالیت عمده زندگیش را محدود می کند.

- معلول مستعد : کسی که قادر است کلیه نیازمندیهای یک برنامه را علی رغم معلولیت برآورده سازد.

فصل چہارم : انگیزش

این فصل از سه گفتار به شرح ذیل تشکیل گردیده است:

- ۱- گفتار اول : تئوری انگیزش ، نیازها و فرایندها
- ۲- گفتار دوم : گرایش های انگیزش کار
- ۳- گفتار سوم : تئوریهای فرایندی انگیزش کار

گفتار اول : تئوریهای انگیزش

هدفهای رفتاری گفتار اول

- ۱- فرایند انگیزش را تعریف و شمای ساده ای از آن رسم کنید.
- ۲- انگیزه های ابتدایی، ثانوی و عمومی را شرح دهید.
- ۳- آدلر از چه انگیزه ای حمایت می کرد شرح دهید .
- ۴- دیوید مک کلند در زمینه چه انگیزه ای مطالعات زیادی داشته است .
- ۵- ویژگیهای افرادی که دارای انگیزه پیشرفت هستند چیست؟

تعریف انگیزش

فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می کند را انگیزش می نامند.

فرایند انگیزش

انگیزش فرایندی است که با کمبود فیزیولوژیکی یا روانی با نیاز شروع می شود که به رفتار نیرو می بخشد یا آن را فعال می کند



عوامل سه گانه انگیزش

انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی عوامل زیر است :

- ۱- نیازها : کمبودی که هنگام عدم تعادل فیزیولوژیکی احساس می شود.
- ۲- سائق ها : سائق ها با انگیزه ها جهت تخفیف نیازها بوده و کمبود های جهت دار می باشند .
- ۳- مشوق ها : هدفها یا مشوق ها تخفیف دهنده نیاز و کاهش سائق تعریف می باشند .

انگیزه های ابتدایی ، ثانوی و عمومی

۱- ابتدایی : غیر اکتسابی بوده و پایه فیزیولوژیکی داشته اند
(گرسنگی، تشنگی ، خواب و...)

۲- ثانوی : بایستی از طریق یادگیری کسب شوند
(قدرت، پیشرفت و...)

۳- عمومی : غیر اکتسابی بوده مبنای فیزیولوژیکی نداشته و
بینابین انگیزه های ابتدایی و ثانوی قرار دارند.

گفتار دوم: گرایشهای انگیزش کار

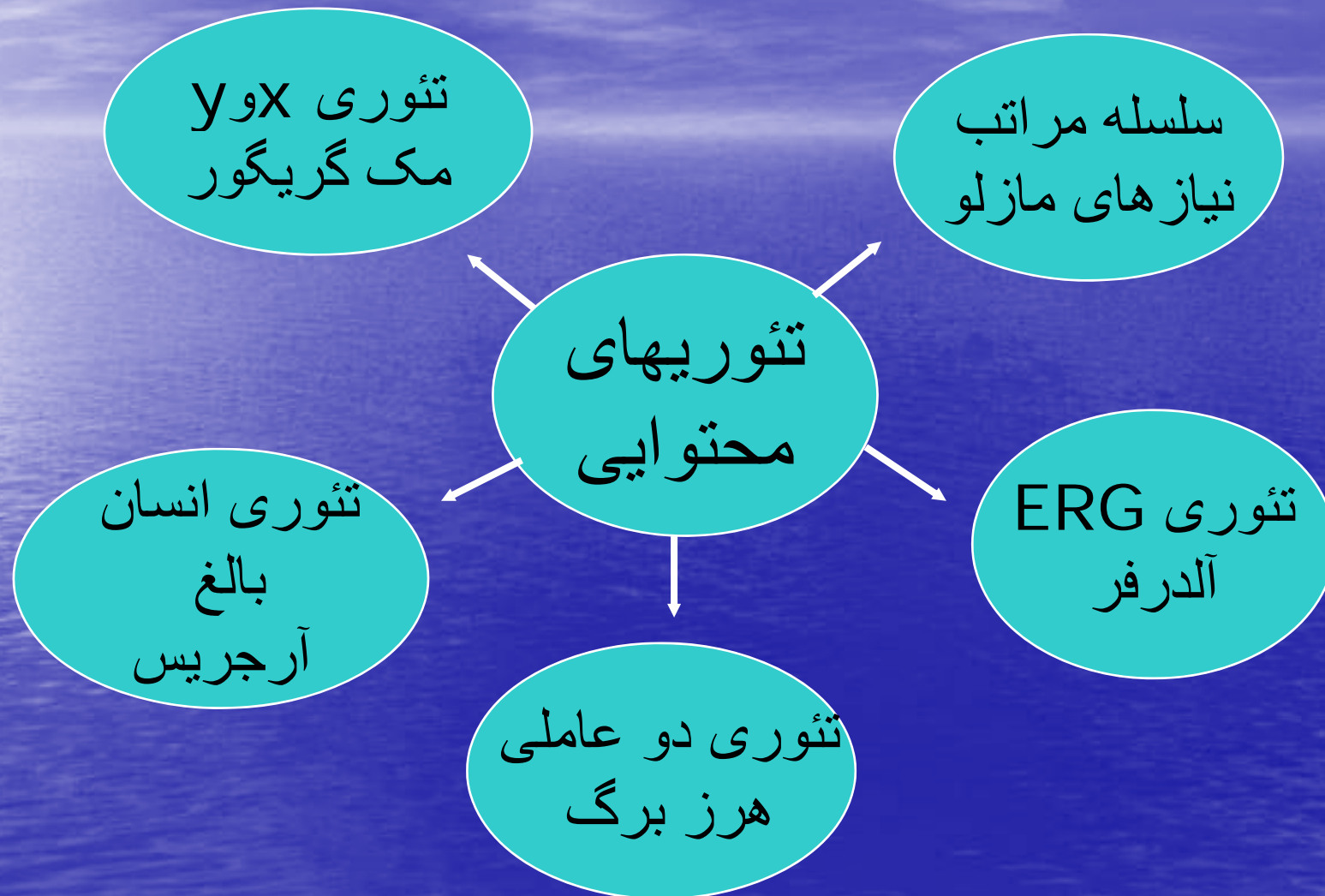
هدفهای رفتاری

- ۱- تئوریهای محتوایی انگیزش را مورد بحث قرار دهید.
- ۲- مزایا و محدودیتهای هر تئوری را بیان کنید.
- ۳- تئوریهای مختلف را مقایسه نمایید.
- ۴- نیاز خود شکوفایی و پرستش را تعریف نمایید.

تئوریهای محتوایی انگیزش کار

این تئوریا تلاش می کنند که عواملی که در انسان ایجاد انگیزش می کنند را تعیین و چگونگی تقدم و تأخر آنها را مشخص نمایند .

مهمترین تئوریهای محتوایی انگیزش



سلسله مراتب نیازها



تئوری y و X داگلاس و مک گریگور

بر اساس این تئوری دو دسته پیش فرض بد بینانه (X) و خوشبینانه (y) زیر بنای رفتار انسان قرار دارند که هر کدام از آنها زیر بنای رفتار قرار گیرند ماهیت و نوع رفتار متفاوت خواهد بود.

مفروضات تئوری y و X در اسلاید قبل مطرح گردیده است

تئوری انسان بالغ آرجریس

این تئوری اعتقاد دارد رشد از آغاز تولد در مسیر بلوغ شروع می گردد و انسان نابالغ هفت ویژگی دارد که در انسانهای بالغ این ویژگیها متفاوتند:

<u>بالغ</u>	<u>نابالغ</u>
۱-فعال	۱- بی اراده (منفعل)
۲-مستقل	۲-وابسته
۳-آگاه از خود	۳-ناخود آگاه
۴-علاقه به موقعیت برابریا برتر	۴-زیر دست
۵-دیدگاه بلند مدت	۵-دیدگاه محدود
۶-علائق عمیق	۶-علائق سطحی
۷-توان بالا	۷-توانایی محدود

تئوری دو عاملی هرز برگ

این تئوری براساس مطالعه بر روی ۲۰۰ نفر مهندس و حسابدار انجام و ارائه گردید .

براساس این تئوری دو دسته عوامل محرک انگیزش و بهداشتی منشاء انگیزش و نارضایتی قرار می گیرند و عواملی که نارضایتی را از بین می برند (عوامل بهداشتی) لزوماً در افراد انگیزش ایجاد نمی کنند.

عوامل بهداشتی و انگیزشی در تئوری دو عاملی هرز برگ

عوامل برانگیزاننده

پیشرفت
شناخت
ترقی
نفس کار
امکان رشد
مسئولیت

عوامل بهداشتی

سیاست و مدیریت شرکت
سرپرستی فنی
روابط بین افراد
حقوق و دستمزد
امنیت شغلی
زندگی شخصی
شرایط کار
منافع حاشیه ای
مقام

جدول اقتضایی مدل هرزبرگ

مرحله \ عامل	بهداشتی	محرک
حضور	عدم نارضایتی	رضایت
غیبت	نارضایتی	عدم رضایت

تئوری ERG آدر فر

بر اساس این نظریه نیازها به سه گروه تقسیم می شوند:



مفهوم کلی نظریه ERG

آدر فر برخلاف مازلو معتقد است حتماً لازم نیست نیازهای طبقات پایین تر ارضاء شوند تا نیازهای طبقات بالاتر مطرح گردند. به عبارت دیگر: محرومیت تنها راه فعال نمودن یک نیاز نیست و در برخی مواقع (مثلاً به دلایل فرهنگی) ممکن است یک نیاز سطح بالاتر بریک نیاز سطح پایین تر ارضاء نشده پیشی بگیرد.

گفتار سوم : تئوریهای فرایندی انگیزش کار

هدفهای رفتاری

۱- وجه تمایز تئوریهای محتوایی با تئوری های فرایندی را بیان کنید.

۲- تئوریهای انگیزش انتظار و روم ،مدل پورتر ، لاولر و تئوری برابری انگیزش را توضیح دهید.

۳- تئوری اسناد و خطاهای اسناد را شرح دهید.

تئوریهای فرایندی انگیزش

این تئوریا بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید گردیده و به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازند و به عواملی که موجب انگیزش می شوند اشاره ای ندارد.

تئوری انگیزش انتظار وروم

بر اساس این تئوری افراد زمانی برای انجام کار انگیزش خواهند داشت که اولاً به ارزش هدف مورد دستیابی آگاه باشند و دیگر اینکه رسیدن به هدف از دیدگاه آنها امری ممکن باشد.

مفهوم کلی تئوری انگیزش انتظار

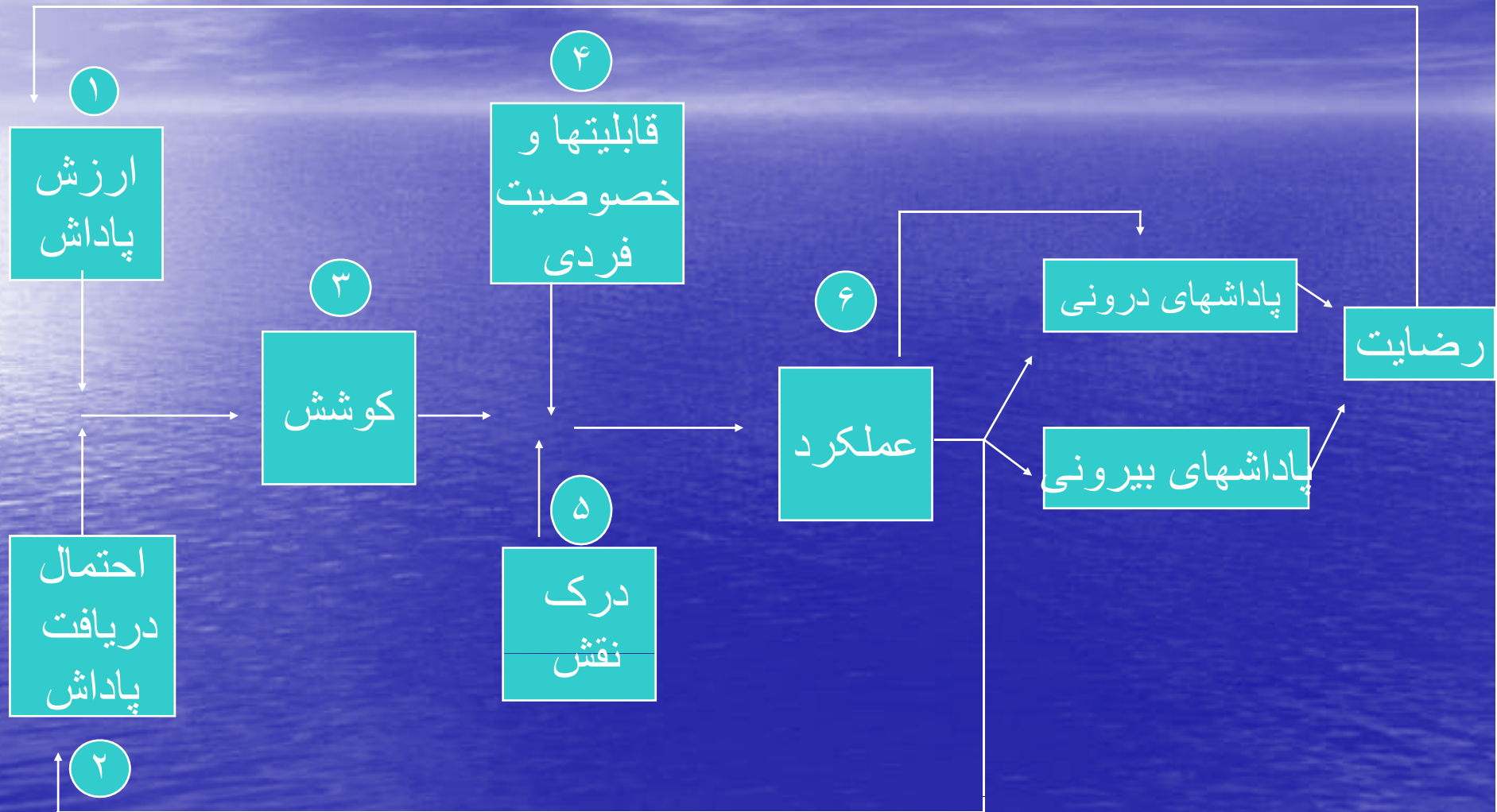
احتمال وقوع یا (انتظار) X شدت ارزش یا (حجم پاداش) = نیروی انگیزشی فرد

$$F = \text{Valence} \times \text{Expectancy} \text{ (نگرش)}$$

مدل پورتر و لاولر

بر اساس مدل این دو دانشمند انگیزش (تلاش با نیرو) با رضایت و عملکرد برابر نیست و انگیزش، رضایت و عملکرد متغیرهای جداگانه‌ای هستند که به طرق مختلف و به گونه‌ای غیر از آنچه سنتی‌ها تصور می‌کردند در ارتباط هستند و خصوصیات و قابلیت‌های فردی و ادراک در این زمینه نقش واسطه را بازی می‌کنند.

مفهوم کلی پورتر و لاولر



تئوری برابری

ریشه تئوری برابری را می توان در تئوری مبادله و تئوری تفاوت ادراکی یافت .

بر اساس این تئوری فرد نتایج حاصل از کار خود را با آنچه در این راه داده است را با دیگران مقایسه و بر اساس قضاوت خود احساس برابری می کند و در مقایسه خود با دیگران می کوشد از طریق تغییر نتایج ، داده ها یا طرق دیگر به برابری برسد .

شمای کلی از تئوری برابری



تئوری اسناد (Attribution) Theory

این تئوری توسط کرت لوین ارائه گردید و بر اساس آن رفتار تابعی از شخصیت افراد و محیط آنهاست. و عملی که از فرد سر می زند هم عوامل فردی و هم عوامل محیطی در آن دخیل هستند ولی اغلب برای درک علل رفتار یکی از این دو عامل فراموش می شوند.

مراحل اسناد

به عقیده برخی محققین اسناد در سه مرحله اتفاق می افتد:

۱- فرد رفتار را در موضع مشاهده کننده می بیند.

۲- تعیین می کند رفتار از روی عمد بوده یا نه

۳- برای رفتار دلیل می آورد.

فرایند اسناد



اسناد و نحوه کنترل

افراد ممکن است بر رفتار خود کنترل داخلی داشته یا این کنترل را از خارج دریافت کنند. کارکنانی که کنترل داخلی دارند معتقدند نتایج کارشان از طریق قابلیت‌ها، مهارت‌ها و یا تلاش آنها بدست می‌آید. ولی افرادی که کنترل خارجی دریافت می‌کنند معتقدند که نتایج کارشان فراتر از کنترل آنهاست.

خلاصه اسنادها

رفتارهای مشاهده کننده

رفتارهای اقدام کننده

موفقیت شکست

موفقیت شکست

شخصی شخصی

شخصی محیطی اقدام کننده

شخصی محیطی

شخصی محیطی مشاهده کننده

فصل پنجم : کاربرد تئوریهای انگیزش

این فصل در بر گیرنده دو گفتار به شرح زیر است:

- ۱- گفتار اول : طراحی شغل
- ۲- گفتار دوم : هدف گذاری

گفتار اول : طراحی شغل

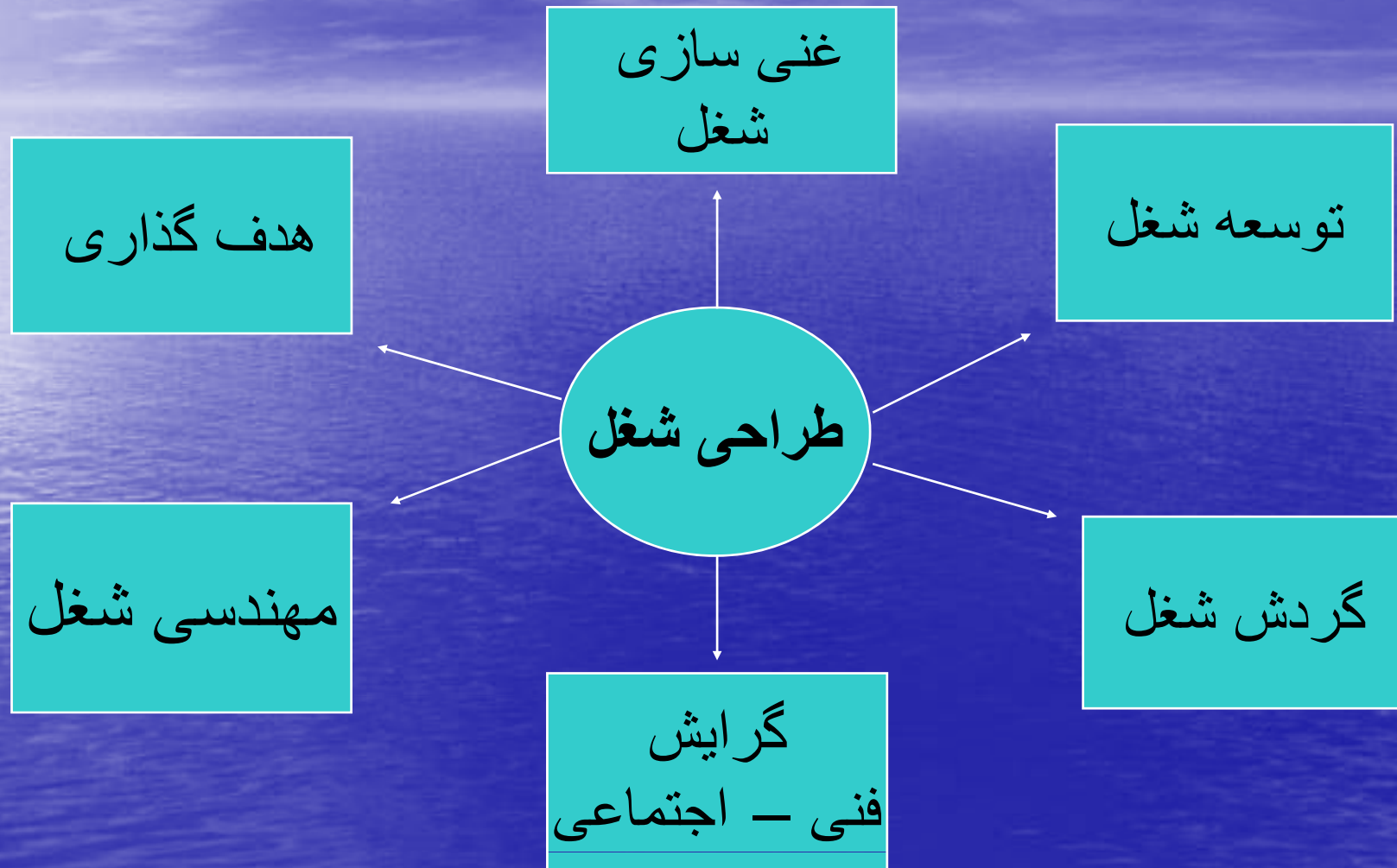
هدفهای رفتاری

- ۱- طراحی شغل و گرایشهای مختلف آن و پیشینه آن را بیان کنید.
- ۲- کیفیت زندگی کاری را تشریح کنید .
- ۳- پروژه ولوو را تعریف کنید .
- ۴- غنی سازی شغل و توسعه شغل را تعریف نمایید.
- ۵- مدل خصوصیات شغل و طریقه محاسبه «نیروی بالقوه انگیزشی» را بدانید .
- ۶- یک گرایش فرایندی کردن اطلاعات اجتماعی را تشریح کنید.

طراحی شغل

طراحی شغل به عنوان یک حوزه کاربردی مهم انگیزش کار و مطالعه رفتار سازمانی است که روشهای آن همزمان با جنبش مدیریت علمی مطرح گردید. تیلور معتقد بود که طراحی شغل مهمترین عامل مدیریت علمی می باشد.

روشها یا گرایشهای مختلف طراحی شغل



کیفیت زندگی کاری

یکی از جالب ترین روشهای انگیزش ،توجه به کیفیت زندگی کاری می باشد .کیفیت زندگی کاری بیشتر به جو کاری مربوط گردیده و در بر گیرنده دو بخش زیر است :

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

غنی سازی شغل

غنی سازی شغل یک روش قابل تعمیم جدید تر در طراحی شغل است که بطور خلاصه در بر گیرنده طراحی شغل با اضافه نمودن وظایف بیشتر در یک سطح (پربار نمودن افقی) توسعه شغلی و با افزایش سطح مسئولیت و کنترل (پربار نمودن عمودی) می باشد .

مدل خصوصیات شغل

این مدل مشخص می کند که عناصری در شغل وجوددارند که باید غنی شوند و این عناصر در تغییر دادن حالات روانی کارکنان مؤثر بوده و بدینوسیله اثر بخشی کار آنها را افزایش می دهند. این عوامل عبارتند از:

- ۱- تنوع مهارت
- ۲- هویت کار
- ۳- مفهوم کار
- ۴- استقلال
- ۵- بازخورد

گفتار دوم : هدف گذاری

هدفهای رفتاری

- ۱- هدف گذاری و پیشینه آن را و نمودار تئوری هدف گذاری لاک را بکشید .
- ۲- تئوری کنترل را در یک نمودار نشان دهید .
- ۳- خود اتکایی را تعریف و نقش آن را در اسناد ها تشریح نمائید .
- ۴- رابطه خود اتکایی را با فشار عصبی توضیح دهید.
- ۵- ارتباط بین هدف گذاری و عملکرد را تعریف و کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمان را بیان نمائید .

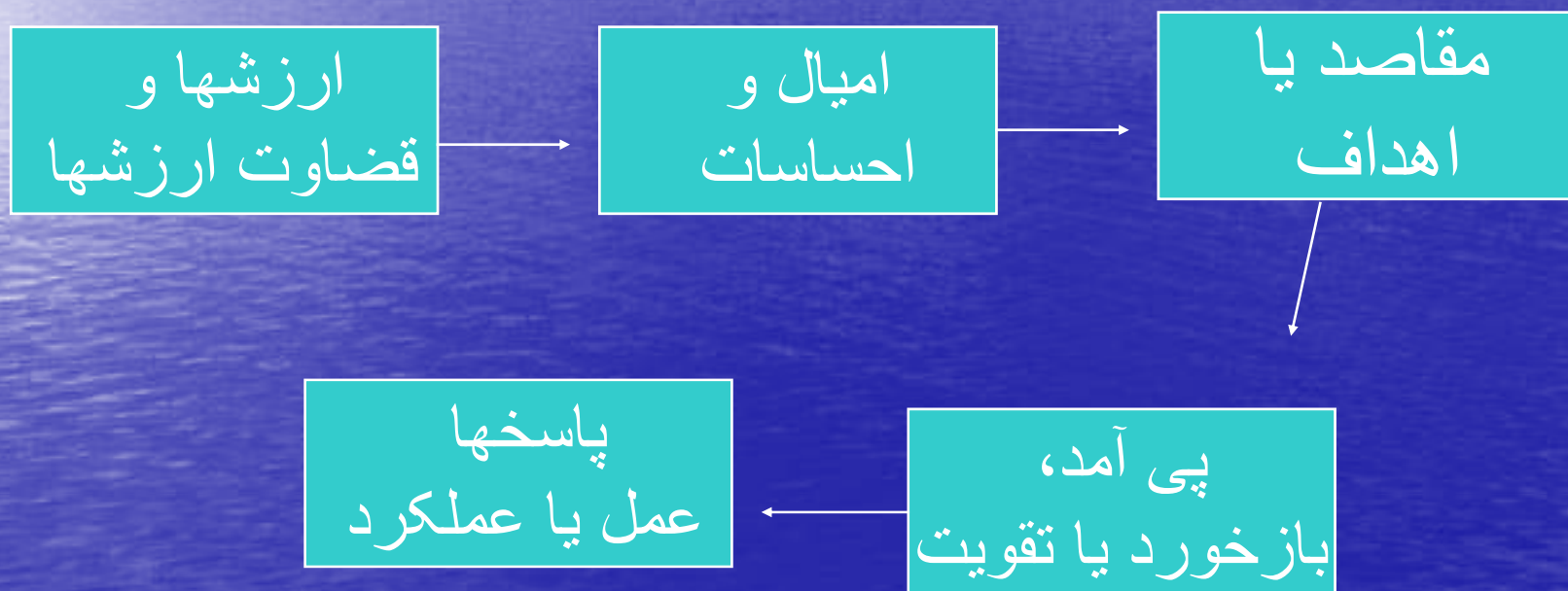
پیشینه هدف گذاری

مقاله ادوین لاک در سال ۱۹۶۸ مبنای کار تئوریک هدف گذاری گردید. به نظر وی نقشی که «قصد» در رفتار بازی می کند بسیار مهم است. تئوری وی فراتر از تئوری انتظار انگیزش می باشد.

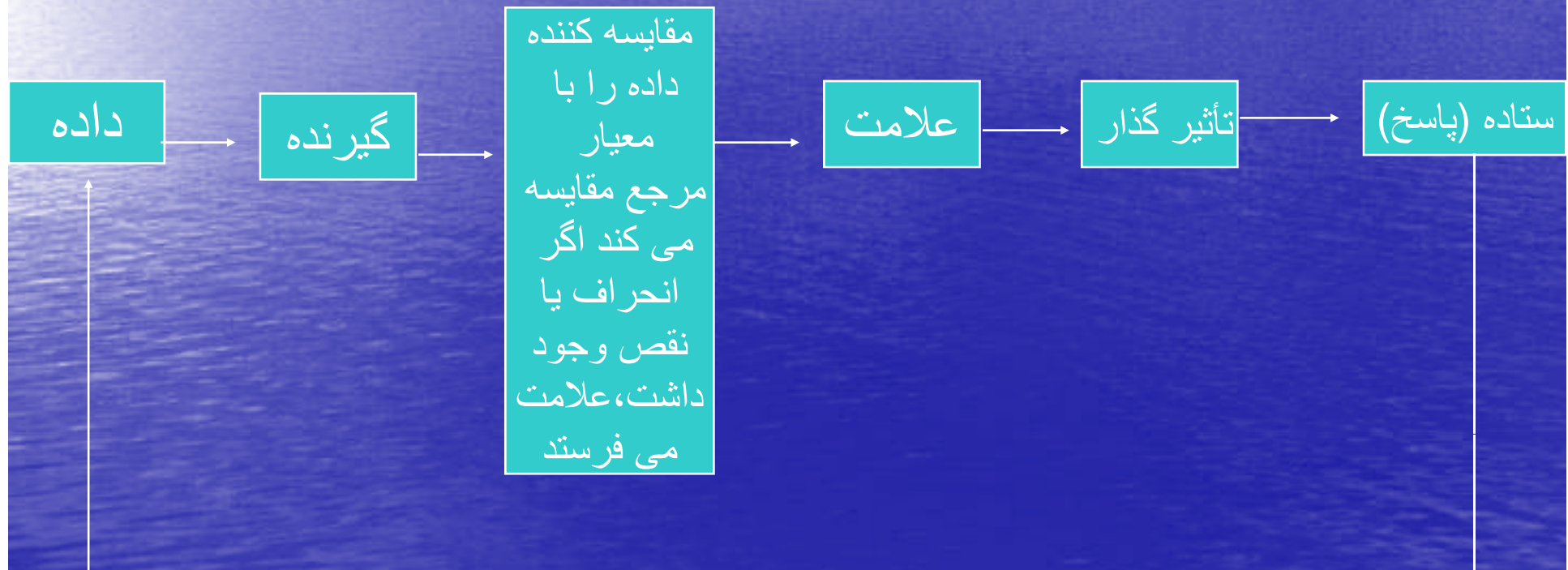
مفهوم کلی هدف گذاری

بر اساس این تئوری اهداف طبیعی جهت دار به رفتار می دهند و افکار و اعمال آنها را به طرف یک نتیجه مشخص هدایت می کنند فرد سپس بر اساس این مقاصد یا اهداف پاسخ داده و یا عمل می کند، حتی اگر به این هدفها دست پیدا نکند پی آمدها، بازخورد یا تقویت نتایج این پاسخها هستند .

خلاصه تئوری هدفگذاری انگیزش



تئوری کنترل



کاربرد هدف گذاری در عملکرد (سیستم سازمانی)

گسترش منطقی هدف گذاری بطور سنتی به نام «مدیریت بر مبنای هدف» نامیده می شود که مخفف آن را MBO می گویند.

MBO نگرشی جهت برنامه ریزی، کنترل، ارزیابی کارکنان و عملکرد کلی سیستم است که به پیتر دراگر نسبت داده می شود.

کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم



فصل نهم: ارتباطات

این فصل از دو گفتار به شرح ذیل تشکیل
گردیده است:

۱- گفتار اول : افزایش جریان اطلاعات

۲- گفتار دوم : ارتباطات سازمانی

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

هدفهای رفتاری

- ۱- بیان ارتباطات و نقش سنتی آن
- ۲- عقاید نظریه پردازان پیشتاز مدیریت را بدانید.
- ۳- شرح ارتباطات یک طرفه و دو طرفه و هدف آن
- ۴- بیان موانع ارتباطات و چگونگی غلبه بر این موانع را
- ۵- تعریف ارتباطات غیر مؤثر و بین افراد
- ۶- بیان فرایند ارتباطات، ارتباطات کلامی و سیستم های ترجیحی

تعریف ارتباطات

ارتباطات (omunication) عبارت از انتقال مفاهیم اطلاعات می باشد که برای این منظور سمبل هایی را به کار می برند

هدف ارتباطات

ارتباطات «شریان حیاتی» سازمان بوده و خون جاری در این شریان نیز اطلاعات می باشد و هدف ارتباطات بوجود آوردن تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد .

ارتباطات یک طرفه و دوطرفه

ارتباطات یک طرفه : که در آن فرستنده بدون انتظار دریافت باز خورد ارتباط برقرار می کند.

ارتباطات دو طرفه : که در آن گیرنده پس از دریافت پیام به فرستنده بازخورد می دهد .

ویژگیهای ارتباطات یک طرفه و دو طرفه

- ۱- این ارتباطات وقت بیشتری از ارتباطات دو طرفه می گیرند.
- ۲- ارتباطات دو طرفه صحیح تر از یک طرفه است .
- ۳- در ارتباطات دو طرفه گیرنده از خودشان است و قضاوتشان مطمئن تر است .
- ۴- فرستنده در ارتباطات دو طرفه بیشتر مورد حمله قرار می گیرد .
- ۵- ارتباطات یک طرفه منظم تر از ارتباطات دو طرفه هستند.

موانع ارتباطات اثربخش

- ۱- اختلاف در ادراک
- ۲- اختلاف زبان
- ۳- صدا
- ۴- عواطف
- ۵- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی
- ۶- عدم اعتماد

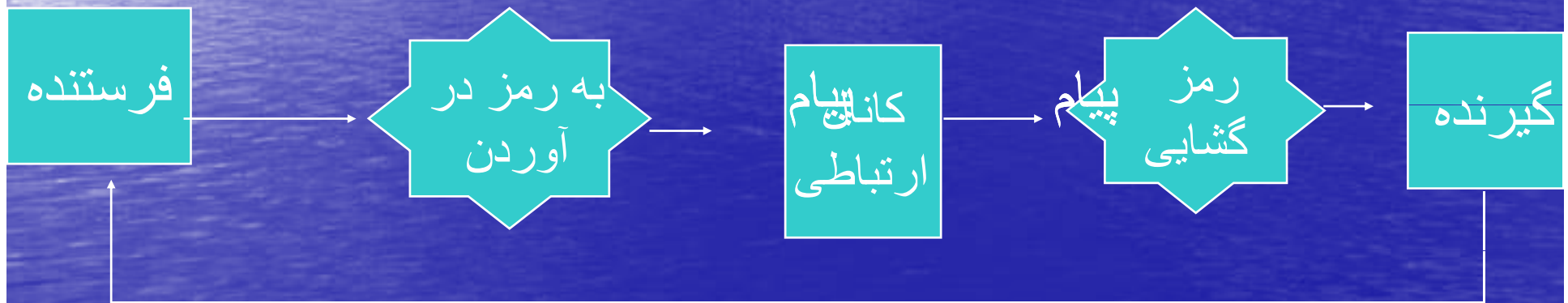
روشهای غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد

- ۱- غلبه بر اختلاف ادراک
- ۲- غلبه بر تفاوت‌های زبان
- ۳- غلبه بر صدا
- ۴- غلبه بر عواطف
- ۵- غلبه بر ناسلزگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی
- ۶- غلبه بر عدم اعتماد

عناصر ارتباطات

- ۱- فرستنده
- ۲- به رمز در آوردن
- ۳- پیام
- ۴- کانال
- ۵- رمز گشایی
- ۶- پارازیت
- ۷- بازخورد

فرایند ارتباطات



بازخورد

ارتباط غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی به پاسخهای بدون کلام افراد (مثل اشاره ها و بیانات چهره ای) و خصوصیات محیطی درک شده می باشند که از آن طریق پیامهای کلامی و غیر کلامی انسانها منتقل می شوند .

سیستم‌های ارتباطی ترجیحی

تصور افراد از دنیای خود به وسیله سیستم های حسی آنها انجام می گیرد و هر یک از افراد یکی از سیستم های ارتباطی را بر سیستم های دیگر ترجیح می دهند و سعی دارند بوسیله آن سیستم ارتباط برقرار نمایند .

افراد تصویری

افرادی هستند که در ارتباطات خود بیشتر از قدرت بصری استفاده می کنند. این افراد معمولاً در جلسات، کنفرانسها و سمینارها در آخر اطاق می نشینند تا همه در میدان دید آنها قرار داشته باشند.

در صورت شناخت این خصیصه افراد می توان با آنها رابطه برقرار نمود.

افراد عاطفی

این افراد دنیای روانشناختی خود را از احساسات درونی و بیرونی رنگ می زنند تا احساس آرامش بیشتر بنمایند این افراد ترجیح می دهند فاصله کمتری با دیگران داشته و صندلی ارباب رجوع را در کنار میز خود قرار می دهند.

افراد سامعی

افرادی هستند که می‌کوشند دنیای روانشناختی خود را از طریق صدا طراحی کنند. وقتی با آنها صحبت می‌کنید بیشتر گوش می‌دهند و کمتر نگاه می‌کنند و هنگام گفتگو با افراد و یا ارائه مطالب به نقطه دور دست خیره می‌شوند و داده‌ها و صداها را ضبط می‌کنند.

گفتار دوم: ارتباط سازمانی

هدفهای رفتاری

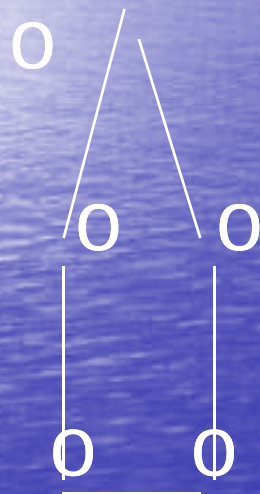
- ۱- ارتباطات رسمی و غیر رسمی را شناخته و ساختار ارتباطات را تعریف کنید.
- ۲- شبکه ارتباطی را شناخته و نحوه ارتباط در سازمانهای سایر کشورهای جهان را بدانید.
- ۳- انواع خبر رسانی در تاک را یاد بگیرید.
- ۴- ارتباطات جانبی را تعریف کنید.
- ۵- فرق ارتباطات پایین گرایانه و بالا گرایانه و مشکلات هر یک را شرح دهید.

سیستم ارتباطات رسمی

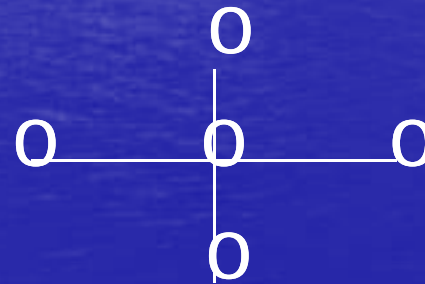
به آن دسته از کانال های ارتباطی اشاره دارد که بطور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی و مرزهای مشخصی داشته و برای انتقال اطلاعات در داخل و خارج سازمان استفاده می شود .

ساختار ارتباطات

مهمترین الگوهای ارتباطی در ساختار ارتباط را می توان به صورت اشکال زیر نشان داد .



الگوی حلقه همکاران



الگوی چرخی



الگوی y شکل

ارتباطات غیر رسمی

ارتباطات غیر رسمی تکمیل کننده ارتباطات رسمی در سازمان بوده و از طریق آنها اطلاعات و راهنماییها و حتی دستورات توزیع و بخش عمده ای از این ارتباطات بصورت غیر ارادی بوجود می آیند .

تاک یا شبکه های ارتباطات غیر رسمی

این شبکه ها مبنای اداری نداشته و در سازمان تعدادی کانالهای ارتباطی را ایجاد می کنند که با یکدیگر همپوشی داشته و بعضی نیز یکدیگر را قطع می کنند و همچنین نسبت به مقام، قدرت و اختیار بی توجه بوده و افراد سازمان از جهت های عمودی، مورب و افقی با هم ارتباط برقرار می کنند.

ارتباطات جانبی

ارتباطاتی هستند که اغلب الگوی جریان کار را در سازمان تعقیب و بین اعضاء یک گروه کار، یا دو گروه کار و یا بین اعضای بخشهای مختلف سازمان و همچنین بین صف و ستاد در جریان هستند.

ارتباطات فرادست – فرودست

این ارتباطات که به آن ارتباطات از بالا به پایین نیز می گویند ارتباطاتی هستند که در آنها جهت حرکت پیام از بالا به پایین است و در حقیقت مدیران رده بالا با زیردستان ارتباط برقرار می کنند .

مشکلات ارتباطات فرادست – فرودست

۱- فرستندگان پیام نمی دانند کدام کانال وسیله ارتباط بهتری است .

۲- گاهی فرستندگان پیام نمی دانند با چه کسی ارتباط برقرار کنند.

۳- در این ارتباط بازخورد مناسب و لازم دریافت نمی شود.

ارتباطات فرودست - فرادست

ارتباطاتی هستند که در آنها پیام از سوی کارکنان به مقامات بالاتر سازمان ارسال می گردد .

به عبارت دیگر در این ارتباطات جهت حرکت پیام از پایین به بالا می باشد و از طریق آن کارکنان عکس العمل خود را به گوش مدیران می رسانند .

مشکلات ارتباطات فرودست - فرادست

- ۱- حرکت آنها کند است.
- ۲- در حین ارتباطات پیام دستخوش تغییر و تفسیر می شود.
- ۳- بنابر سلیقه کارکنان هر رده پیام هنگام عبور از آن رده دستخوش تغییر می شود.

فصل هفتم : مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

این فصل از پنج گفتار به شرح ذیل تشکیل گردیده است :

گفتار اول : تعارض درون فردی

گفتار دوم : فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

گفتار سوم : تعارض بین افراد

گفتار چهارم : تعارض بین گروهها ، تعارض سازمانی و

مدیریت خلاقیت

گفتار پنجم : مدیریت خلاقیت سازمانی

گفتار اول: تعارض درون فردی

هدفهای رفتاری

- ۱- بیان تفاوت بین تعارض، رقابت و همکاری
- ۲- شرح تعارض سازمانی و زمینه تعارض
- ۳- شرح تغییرات دیدگاههای تعارض
- ۴- توضیح تعارض درون فردی، نقش و هدف
- ۵- ترسیم نمودار ساده سرخوردگی و مکانیزم های دفاعی را نام ببرید .

تعریف تعارض (Conflict)

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

تعریف رقابت

رقابت به وضعیتی گفته می شود که در آن اهداف گروه‌های درگیر ناسازگار بوده ولی گروه‌ها مانع یکدیگر برای رسیدن به هدف شوند. بعنوان مثال بدست آوردن مقام اول رقابتی است و هر دو فرد یا گروه نمی توانند مقام اول را بدست آورند.

تعریف همکاری

همکاری زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کار می کنند و احتمال اینکه تعارض و همکاری در کنار هم در دو گروه وجود داشته باشد نیز وجود دارد.

دیدگاه‌های تعارض

از گذشته دو دیدگاه در زمینه تعارض وجود داشته است:

- ۱- دیدگاه سنتی تعارض
- ۲- دیدگاه معاصر تعارض

دیدگاه سنتی تعارض

تعارض غیر لازم زیان بار بوده و ظهور آن به منزله وجود مشکل در سازمان است و در صورتی ظاهر می شود که مدیران وظایف خود را به نحو احسن انجام ندهند و یا اینکه در ایجاد ارتباط با کارکنان در زمینه علائق مشترک موافق نباشند.

دیدگاه معاصر تعارض

تعارض در سازمانها اجتناب ناپذیر و حتی لازم است و این موضوع به چگونگی طراحی سازمان و نحوه اداره آن ارتباطی نداشته و اگر بیش از حد باشد موجب سوء عملکرد می شود و برای افراد زیان بار و مانع تحصیل اهداف سازمان می شود .

تعارض ناشی از سر خوردگی

سر خوردگی یا ناکامی هنگامی اتفاق می افتد که یک سائق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود می گردد . مانع مذکور ممکن است آشکار و یا نهان باشد .

تعارض هدف

تعارض عادی برای افراد است که منبع هدفی که وی بدنبال آن است که ممکن است هم جنبه منفی و هم جنبه مثبت داشته باشد و یا اینکه فرد به دنبال دو یا چند هدف در حال رقابت می باشد.

انواع تعارض هدف

- ۱- تعارض خواست - خواست
- ۲- تعارض خواست - ناخواست
- ۳- تعارض ناخواست - ناخواست

۱- تعارض خواست – خواست

بدین معنی است که فرد چند هدف مطلوب و دلخواه دارد که گذشتن از هیچ کدام آسان نبوده و در عین حال تمامی آنها را نیز با هم نمی تواند تحقق بخشد مانند فردی که بین انتخاب دو شغل خوب قرار گرفته است .

۲- تعارض خواست – ناخواست

این تعارض 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 منفی و مثبت می باشد. مثلاً شغل خوب و مسئولیت بیش از حد آن

۳- تعارض ناخواست - ناخواست

این 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 .
مثل کارگری که از بیکار شدن هراس داشته و در عین حال از کار و سرپرست بلاواسطه اش هم متنفر است .

تعارض و ابهام نقش

افراد در جوامع معاصر دارای نقشهای متعددی هستند (مثل نقش پدر، مدیر، معلم، استاد، دانشجو و...) در برخی مواقع روشن نبوده این نقشها برای فرد موجب ایجاد تعارض می گردد. همچنین در برخی مواقع ممکن است ایفای این نقشها در تضاد با یکدیگر قرار گیرند که در نتیجه فرد دچار تعارض نقش می گردد.

انواع تعارض نقش

۱- تعارض بین شخص و نقش او

۲- تعارض درون نقش

۳- تعارض بین نقش

تعارض بین شخص و نقش او

این تعارض بین شخصیت فرد و انتظارات نقش او وجود دارد. مانند کارگر خط تولید که برای سرپرستی در نظر گرفته شده ولی ممکن است واقعا معتقد نباشد که بایستی کارگران را از نزدیک کنترل و آنها را تحت فشار قرار داد.

تعارض درون نقش

این تعارض در برگیرنده انتظارات متناقضی
درباره ایفای یک نقش می باشد مثلاً سرپرست جدیدی که
باید با کارگران مستبدانه یا دمکراتیک برخورد نماید .

تعارض بین نقش

این تعارض نتیجه نیازمندیهای مختلف دو یا چند نقشی است که در آن واحد باید ایفاء شوند . نقش های کاری و نقش های غیر کاری اغلب موجب چنین تعارضی می گردند .

گفتار دوم : فشار عصبی ناشی از کار و روشهای مبارزه با آن

هدفهای رفتاری

- ۱- مفهوم فشار عصبی و تفاوت فشار عصبی مثبت و منفی را شرح دهید.
- ۲- زمینه فشار عصبی و علائم سازگاری عمومی را شرح دهید.
- ۳- عوامل فشار عصبی شغلی ، فشار عصبی فراسازمانی ، سازمانی ، گروهی و فردی را شرح دهید.
- ۴- فشار شغلی و تیپ های شخصیتی A و B و رابطه آنها را با فشار عصبی شرح دهید .
- ۵- استقامت روان شناختی و اثرات فشار شغلی را شرح دهید .
- ۶- مشکلات جسمی و روانشناختی ناشی از فشار و راههای غلبه بر آن را شرح دهید.

مفهوم فشار عصبی (Stress)

بطور کلی فشار عصبی واکنشی حسی به وضعیت خارجی است که نتیجه آن تغییر وضع جسمی، روانی و رفتار کارکنان است.

تعریف فشار عصبی از نظر دو محقق بنامهای بیر و نیومن:

« شرایطی که از تعامل افراد و شغل هایشان حاصل و مشخصه های آن بوسیله تغییراتی که در افراد ایجاد و آنها را وادار به انحراف از وظایف عادی هایشان می کند.»

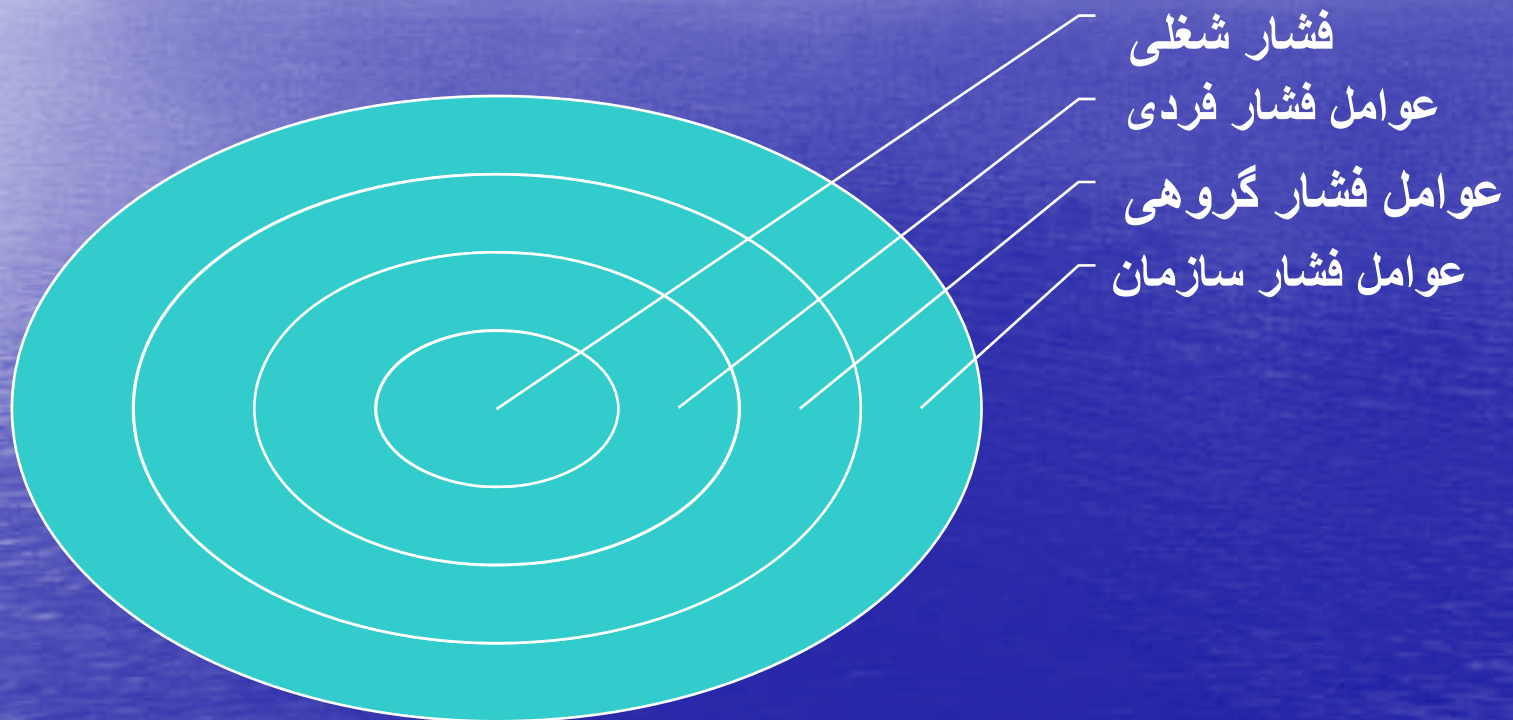
فشار عصبی در بر گیرنده چه چیزهایی نمی باشد؟

- ۱- فشار عصبی دلوآپسی ساده نیست.
- ۲- فشار عصبی تنش (Tension) عصبی ساده نیست.
- ۳- فشار عصبی لزوماً چیز مخرب، بد یا اجتناب پذیر نیست.

زمینه فشار عصبی

هانس سلیه (پدر فشار عصبی) تحقیقاتی پیرامون فشار عصبی انجام داد فرایندی را که علائم سازگاری عمومی (GAS) نامیده می شود کشف کرد از دیدگاه سلیه GAS در سه مرحله اعلام خطر، مقاومت و تحلیل رفتن انجام می پذیرد .

عوامل فشار شغلی (Stress)



عوامل فشار عصبی فراسازمانی

فشار شغلی محدود به داخل سازمان و حین کار نمی شود و عوامل فراسازمانی همچون عوامل اجتماعی، تکنولوژی، خانوادگی، محلی و مالی و همچنین شرایط فرهنگی را در بر می گیرد.

عوامل فشار عصبی سازمانی

۱- سیاستها

۲- ساختارها

۳- شرایط عینی

۴- مراحل و فرایندها

عوامل فشار عصبی گروهی

گروه می تواند منبع بالقوه فشار عصبی باشد و عوامل بالقوه گروهی دو دسته به شرح ذیل تقسیم می شوند :

- ۱- عدم انسجام گروهی
- ۲- عدم حمایت اجتماعی

عوامل فردی فشار عصبی



ویژگیهای تیپ های B و A

تیپ B

نگران وقت نیست

صبور است

لاف نمی زند

برای تفریح بازی می کند نه پیروزی

بدون احساس گناه می آید

میانہ رو

هرگز عجله ندارد

تیپ A

همیشه در حال راه رفتن است

سریع راه می رود

سریع می خورد

سریع حرف می زند

بی صبر است

دو یا چند کار را با هم انجام می دهد

ذهنش با ارقام پر است

موفقیت ها را با کمیت اندازه می گیرد

روحیه تهاجمی دارد

رقابتی است

بطور مداوم تحت فشار کمبود وقت است

تیپ های شخصیتی و فشار عصبی

فرید من روزنمن دهه ۱۹۶۰ تیپ های شخصیتی انسان را دوگروه A و B تقسیم نموده اظهار داشته اند که تیپ های A رابطه و همبستگی قوی با فشارهای عصبی دارند .

کنترل شخص و ناتوانی آموخته

یکی از عوامل مهم مؤثر بر فشار عصبی ادراک کنترل فرد است. احساس فرد درباره قابلیت آنها در کنترل وضعیت، حالت مهمی برای فشار عصبی است. بدین معنی که اگر افراد احساس کنند که کنترل ناچیزی بر محیط کار و شغل خود دارند فشار عصبی بیشتری را دریافت خواهند کرد.

اثرات فشار شغلی

- ۱- اثرات جسمی
- ۲- اثرات روانی
- ۳- اثرات رفتاری

مشکلات جسمی ناشی از فشار عصبی

فشار عصبی

درد مفاصل

زخمهای معده

امراض قلبی

کلسترول بالا

فشار خون بالا

مشکلات روانشناختی ناشی از فشار شغل

فشار شغلی

بی‌حوصلگی

تنش

عصبانیت

اضطراب

افسردگی

دلوآپسی

مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی



استراتژیهای مقابله با فشار عصبی

- ۱- تدابیر و استراتژیهای فردی
- ۲- تدابیر و استراتژیهای سازمانی

استراتژیهای فردی مقابله با فشار عصبی

- تمرین های ورزشی
- آسودن (Relaxation)
- کنترل رفتار فردی
- اندیشه درمانی
- شبکه کارکنان

استراتژیهای سازمانی مقابله با فشار عصبی

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

گفتار سوم : تعارض بین افراد

هدفهای رفتاری

- ۱- تعارض بین افراد را تعریف کنید.
- ۲- راههای رایج حل تعارض بین افراد مثل تجزیه و تحلیل مرادده ای و پنجره جوهری را تشریح کنید .
- ۳- انواع مرادده را با مثال شرح دهید.
- ۴- بها دادن ،بازیها و استراتژیهای حل تعارض بین افراد را بیان کنید.

تعارض بین افراد

به تعارضی گفته می شود که بین دو یا چند نفر ایجاد می گردد.



تعارض بین دو نفر

تجزیه و تحلیل مراوده ای

سه حالت منی افراد

- ۱- من کودکی (در این حالت شخص همچون کودک غریزی رفتار می کند)
- ۲- من بزرگسالی (در این حالت فرد مانند یک بزرگ سال بالغ رفتار می کند)
- ۳- من والدینی (در این حالت افراد مانند والدین تحکم آمیز رفتار می کنند)

مراوده بين حالتهاى من

به عقیده اریک برن (ارائه دهنده این نظریه) افراد روابط خود را با این حالات سه گانه من تنظیم نموده و به مراوده می پردازند. ولی اغلب یکی را بیشتر از دو حالت دیگر برای مراوده ترجیح می دهند.

شخصیت سالم

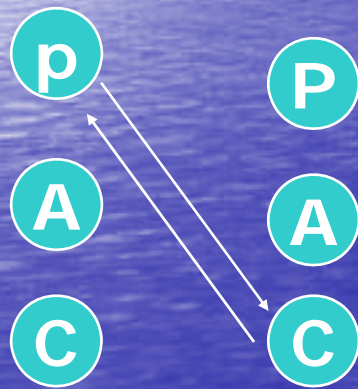
به عقیده برن هر سه حالت من برای یک شخصیت سالم ضروری بوده و به عبارت دیگر شخصیتی سالم است که هر یک از حالت‌های من در زمان مربوط به خود استفاده کند.

انواع مراوده در تجزیه و تحلیل مراوده ای

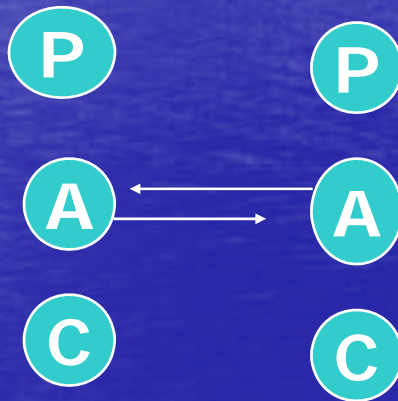
- ۱- مراوده های مکمل
- ۲- مراوده های متقاطع
- ۳- مراوده های ضمنی

۱- مراوده مکمل

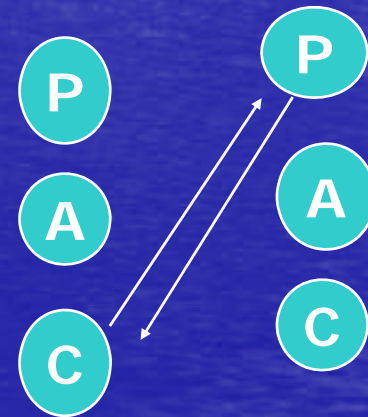
در این مراوده اگر به وسیله یک حالت من پیامی به یکی از حالت‌های من شخص دیگر فرستاده شود، وی از همان حالت من پاسخ مراوده را خواهد داد این مراوده در شکل ذیل ترسیم گردیده است.



الف



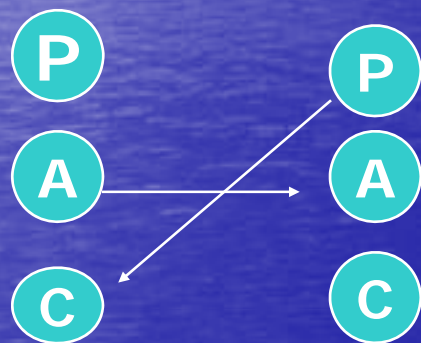
ب



ج

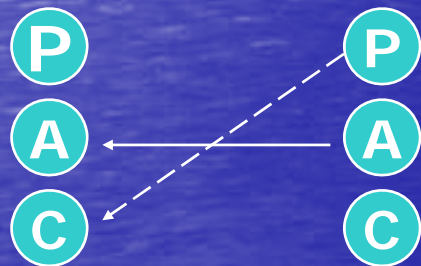
۲- مرآوده متقاطع

این مرآوده زمانی اتفاق می افتد که پیامی یا رفتاری از حالت من شخصی فرستاده شود و به وسیله حالت من نامناسب یا غیر منتظره شخص مقابل جواب ارسال گردد.



۳- مرآوده ضمنی

از پیچیده ترین مرآوده ها هستند که عموماً بین روابط افراد لطمه می زنند در این مرآوده ها همیشه حداقل دو حالت من از طرف یک شخص درگیر مرآوده بوده و ظاهراً فرد از یک حالت من ارتباط برقرار می کند در حالی که در اصل مرآوده از حالت من دیگری صورت می گیرد .



پنجره جوهری

این مدل برای پویایی های رفتار بین افراد و همچنین تحلیل تعارض بین افراد بکار می رود که توسط دو محقق به نامهای جوزف لافت و هری اینگهام ارائه گردیده است .

حالت‌های خود در پنجره جوهری

- ۱- خود آشکار
- ۲- خود نهان
- ۳- خود کور
- ۴- خود نامکشوف

استراتژیهای حل تعارض بین افراد

علاوه بر استراتژیهای تجزیه و تحلیل مراوده ای و پنجره جوهری سه استراتژی دیگر برای حل تعارض بین افراد وجود دارد :

- ۱- استراتژی باخت – باخت (هر دو طرف بازنده هستند)
- ۲- استراتژی باخت – برد (یک طرف بازنده و یک طرف برنده است)
- ۳- استراتژی برد – برد (هر دو طرف برنده هستند)

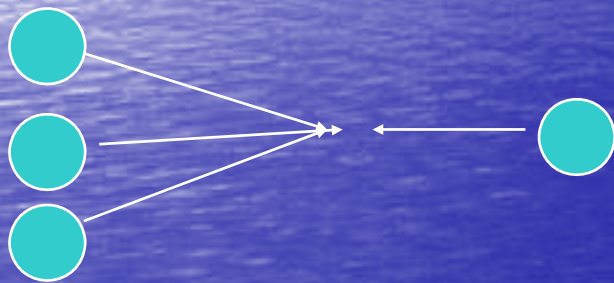
گفتار چهارم: تعارض بین گروهها ، تعارض سازمانی و مدیریت خلاقیت

هدفهای رفتاری

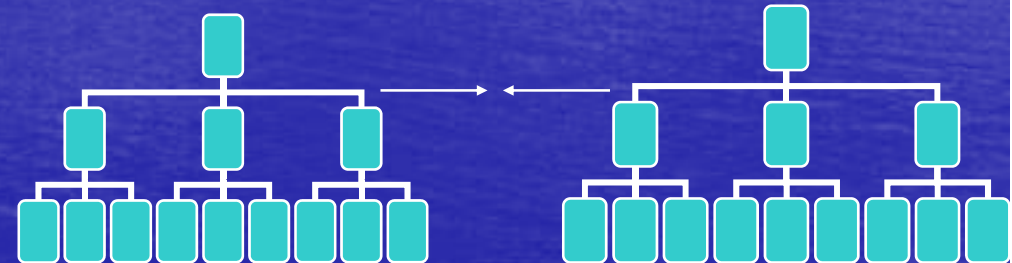
- ۱- تعریف تعارض بین گروهها
- ۲- بیان پیشایندهای تعارض بین گروه
- ۳- تشریح اثرات و استراتژیهای تعارض بین گروه
- ۴- شرح تعارض و نقش تعارض در سازمانهای امروزی

تعارض سازمانی و تعارض بین گروهها

مفهوم تعارض بین سازمانی و تعارض بین گروهها در اشکال زیر ترسیم گردیده است .



تعارض بین گروهها



تعارض بین سازمانی

پیشایندهای تعارض بین گروهها

شرایط اولیه بوجود آورنده تعارض بین گروهها

- ۱- رقابت برای منافع
- ۲- وظایف وابسته به هم
- ۳- ابهام اختیار قانونی
- ۴- کشمکش های مقام

ویژگیهای گروههای در حال تعارض

- ۱- افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج از گروه می باشند .
- ۲- اعضای این گروه (گروههای متعارض) منسجم تر و به هم پیوسته تر می شوند.
- ۳- احساس پیوستگی بین اعضای گروه به افراد خارج از گروه منتقل نمی شود .
- ۴- اعضای گروه تهدید کننده احساس برتری می کنند .
- ۵- ارتباط بین گروههای در حال تعارض روبه کاهش است.
- ۶- و غیره

تعارض سازمانی

در سازمانهای کلاسیک چهار نوع تعارض ساختاری وجود دارد .

۱- تعارض سلسله مراتبی

۲- تعارض عملی

۳- تعارض صف و ستاد

۴- تعارض رسمی و غیر رسمی

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

هدفهای رفتاری :

- ۱- تفاوت خلاقیت و نوآوری را شرح دهید.
- ۲- مراحل خلاقیت را تشریح کنید .
- ۳- خلاقیت فردی را تعریف و روشهای ایجاد خلاقیت را شرح دهید.
- ۴- طریق ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی را توجیه کنید .
- ۵- ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی را تعریف کنید.

تفاوت خلاقیت Creativity و نوآوری

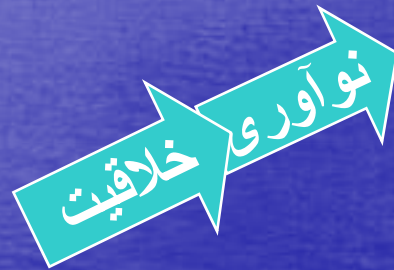
برخی از نویسندگان خلاقیت را ظهور یک ایده نو و نوآوری را انتقال چنین ایده ای در قالب تولید یک کالا، خدمت یا روش نو می دانند .

نوآوری = کاربرد چیزی نو

خلاقیت = ارائه چیزی نو

رابطه خلاقیت و نوآوری

همواره خلاقیت بر نوآوری مقدم می باشد.



زمان →

مراحل فرایند خلاقیت



روشهای ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

۱- تحرک ذهنی

۲- فرایند گروهی فرزی

۳- همتا سازی

۴- تصمیم گیری گروه خلاق

۱- روش تحرک ذهنی

این روش توسط آکس آسبورن در سال ۱۹۵۳ معرفی شد
بطور خلاصه در این روش:

مسئله ای برای گروهی کوچک از افراد مطرح و آنها چند دقیقه ای برای آماده کردن اظهار نظر های خود وقت صرف می کنند و آنگاه فرصتی به هر یک از آنها داده می شود تا نظر خود را بیان نماید. نظر ها روی تابلو نوشته و جمع بندی و نظرات بعدی ارسال می گردد تا منجر به ارائه ایده های جدید گردد.

اصولی که باید در روش تحرک ذهنی در حین اجرای روش رعایت گردد :

- ۱- کمیت نظرهای ارائه شده مهم است.
- ۲- تفکرها باید زنجیره ای باشد.
- ۳- اعضاء نباید نسبت به نظرات ارائه شده انتقاد و تمسخر نمایند.
- ۴- هر فرد قضاوت و ارزشیابی پیرامون نظرات خود را به بعد موکول می کند.

۲- فرایند گروهی فرضی

این روش موانع ابراز عقیده افراد گروه را تعدیل و اعضاء گروه به تنهایی کار می کنند ولی در یک مکان واحد ایده های خود را می پرورانند ، آنگاه با یکدیگر تبادل نظر نموده و سرانجام یک ایده مورد تأکید قرار می گیرد .

۳- روش همتا سازی (فن گوردون)

این روش توسط ویلیام جیگوردون جهت ابداع محصولات جدید برای مشتریان ارائه گردید.

در این روش از طریق سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیر مرتبط خلاقیت ایجاد می گردد. لذا از گروه خواسته می شود که اظهار نظر کنند و از قیاس و استعاره کمک می گیرند تا به خلق ایده های جدید ارائه شوند. بر خلاف روش تحرک ذهنی در این روش ایده های ارائه شده ارزیابی می شوند و سعی می شود نظریه های جدید و جالبی پدید آید.

۴- شیوه تصمیم گیری گروه خلاق

در این روش گروه‌های تصمیم‌گیری خلاق از کارکنان شایسته و از زمینه‌های مختلف انتخاب و توسط رهبر هدایت می‌شوند که توان برانگیختن رفتار خلاق در آنها را دارد. رسیدن به یک تصمیم، هدف و شیوه تصمیم‌گیری خلاق است.

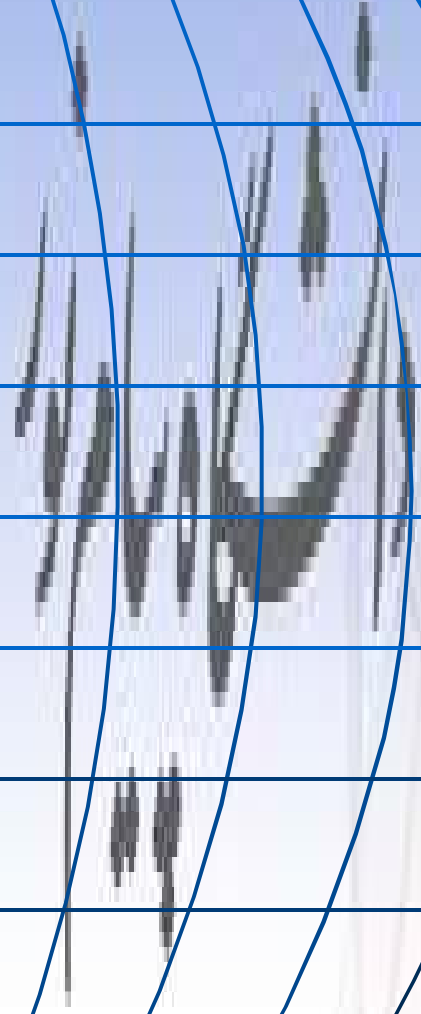
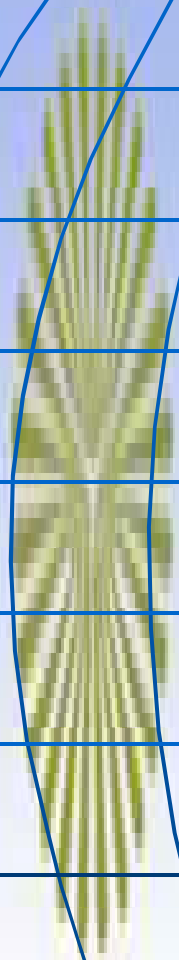
فرایند ایجاد خلاقیت سازمانی

- ۱- ارائه نظریه
- ۲- بهبود نظریه
- ۳- اجرا

گامهای ضروری برای 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: آبرو هها



این فصل از سه گفتار به شرح ذیل تشکیل شده
است :

گفتار اول : پویایی گروهی

گفتار دوم : تئوریهای تشکیل گروه

گفتار سوم : نقش ها در گروهها

گفتار اول : پویایی گروهی

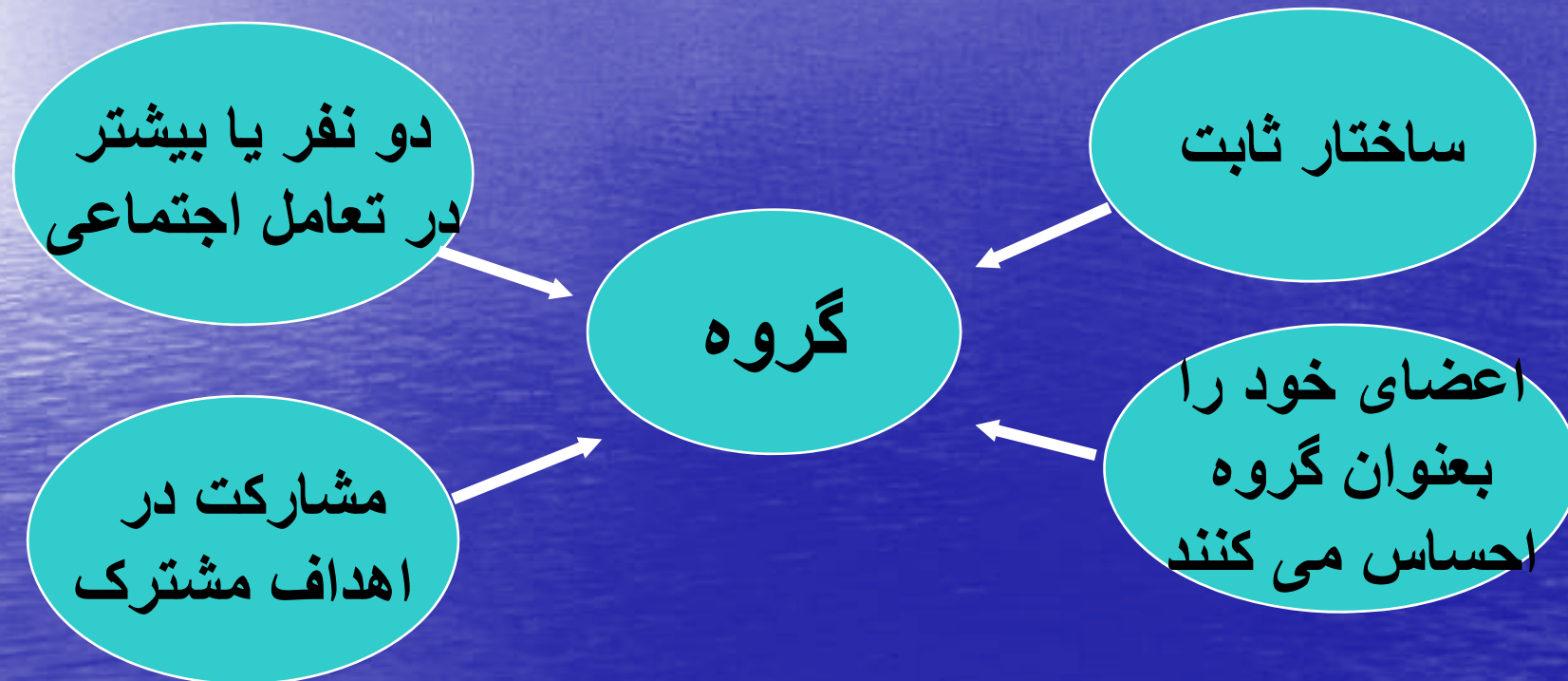
هدفهای رفتاری

- ۱- گروه را تعریف و ویژگیهای آن را تعریف کنید.
- ۲- انواع گروهها را نام ببرید .
- ۳- گروههای رسمی و انواع آن را تعریف کنید .
- ۴- گروههای غیر رسمی را با انواع آن تعریف کنید .
- ۵- پویایی شناسی گروهی را توجیه نمائید .

گروه چیست؟

مجموعه ای متشکل از دو یا چند نفر در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار که اهداف مشترکی دارند و اعضای خود را به عنوان یک گروه احساس می کنند.

ویژگیهای گروه



انواع گروهها

- ۱- گروههای رسمی
- ۲- گروههای غیر رسمی
- ۳- گروههای فرماندهی
- ۴- گروه کار
- ۵- گروههای مشترک المنافع
- ۶- گروههای دوستی

پویایی شناسی گروه

فرایند اجتماعی که از طریق آن افراد با یکدیگر تعامل چهره به چهره در گروه‌های کوچک دارند، پویایی شناسی گروه نامیده می‌شود .

پیشگامان پویایی شناسی گروه

پیدایش پویایی شناسی گروه به پژوهش‌های التون مایو و همکارانش در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ و همچنین آزمایش های کرت لوین بنیانگذار جنبش پویایی شناسی گروه در دهه ۱۹۳۰ مربوط می باشد .

گفتار دوم: تئوریهای تشکیل گروه

هدفهای رفتاری

- ۱- تئوریهای «مجاورت» «تعامل» «تعادل» و «تبادل» را توضیح دهید.
- ۲- دلایل عملی تشکیل گروه را بیان کنید.
- ۳- روح گروهی را توجیه نمایید.
- ۴- تفکر گروهی را تشریح و عوارض آن را شرح دهید.
- ۵- هنجارهای گروه را بیان نمایید.

تئوری مجاورت

بر اساس این تئوری افراد به دلیل نزدیکی جغرافیایی و فضایی به یکدیگر می پیوندند و به تشکیل گروه اقدام می کنند .

تئوری تعامل

بر اساس این نظریه فعالیتها ، تعاملها و عواطف سه عنصری هستند که بر یکدیگر اثر گذاشته و با افزایش فعالیت فرد ، ارتباطات و تعامل وی گسترش و عواطف وی نیز قوی تر خواهد شد و سرانجام بر اثر این عناصر گروه تشکیل می گردد.

تئوری تعادل

بر اساس این تئوری افراد بر مبنای عواطف و نگرش های متفاوت راجع به اشیاء و اهدافی که بطور مشترک به آنها ربط دارد به سمت یکدیگر جذب می شوند.

تئوری تبادل

بر اساس این تئوری گروهها بر مبنای نتایج تعامل پاداش – هزینه بنا گردیده اند به عبارت دیگر یک سطح حد اقل مثبت بایستی در نتایج موجود باشد تا جذب و همبستگی صورت گیرد پاداشها حاصل از تعاملها و ارضای نیازهاست در حالی که هزینه ها شامل تحمل دلوآپسی، ناکامی، آشفتگی و غیره می باشد .

دلایل عملی تشکیل گروه

۱- نیاز به پیوستگی و اجتماعی

۲- دلایل اقتصادی

۳- دلایل امنیتی

آسیب شناسی تفکر گروهی

تفکر گروهی ممکن است همچون بیماری بر گروهها عارض گردیده و عوارضی را ایجاد نماید که برخی از مهمترین آنها عبارتند از :

- ۱- توهم آسیب ناپذیری
- ۲- گریز از انتقادهای منطقی
- ۳- کلیشه سازی
- ۴- اقماض از لغزش های گروه
- ۵- توافق جمعی بی منطق
- ۶- سانسور شدید اطلاعاتی

گفتار سوم : نقش ها در گروهها

هدفهای رفتاری

- ۱- نقشها را تعریف و تفاوت آنها را تفسیر نمائید.
- ۲- تعارض نقشها را توضیح نمائید .
- ۳- نقشهای مدیران را شرح دهید .
- ۴- مشارکت و تصمیم گیری گروهی را توجیه نمائید.
- ۵- مزایا و مضار تصمیم گیری گروهی را شرح دهید.
- ۶- اثر بخشی مشارکت را تفسیر نمائید .
- ۷- تحول گروهی را تعریف نمائید .

تعریف نقش

نقش کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی های گروهی می باشد و به عنوان رفتارهای نوعی می باشد که یک فرد در بافت اجتماعی مشخص می کند .

تعارض نقش

اگر رفتارهای مناسب برای ایفای یک نقش با رفتارهای مناسب برای ایفای نقشی دیگر یا نیازمندیهای دیگر همان نقش سازگار نباشد این حالت را تعارض نقش می نامند .

انواع تعارض نقش

انواع مختلفی از تعارض نقش وجود دارد که دو نوع آن از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۱- تعارض در نقش

۲- تعارض درون نقش

پیامدهای منفی تعارض نقش

تعارض نقش پیامدهای منفی زیادی دارد که برخی از آنها به شرح ذیل هستند :

- ۱- نارضایتی های شغلی
- ۲- عملکرد ضعیف گروهها
- ۳- طرد اعضای گروه
- ۴- فشار عصبی

نقش های مدیران

از دیدگاه هنری مینتز برگ مدیران سه نوع نقش ایفا می کنند:

- ۱- نقشهای بین افراد
- ۲- نقشهای اطلاعاتی
- ۳- نقشهای تصمیم گیری

مشارکت در تصمیم‌گیری

تعریف مشارکت : یک درگیری ذهنی – عاطفی در موقعیت های گروهی است که افراد را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند .

مزایای تصمیم‌گیری گروهی

- ۱- آگاهی کامل و اطلاعات کاملتر
- ۲- افزایش پذیرش یک راه حل
- ۳- افزایش مشروعیت تصمیم
- ۴- افزایش تنوع دیدگاهها

زیانهای تصمیم‌گیری گروهی

- ۱- وقت‌گیر بودن
- ۲- فشار برای تطابق
- ۳- تسلط توسط عده‌ای خاص
- ۴- ابهام در مسئولیت

فصل نهم: مدیریت تغییر و بهبود سازمانی

این فصل از دو گفتار به شرح ذیل تشکیل گردیده
است:

گفتار اول : تغییر

گفتار دوم : بهبود سازمان

گفتار اول: تغییر

هدفهای رفتاری

- ۱- تغییر را تعریف سطوح و انواع آن را بیان نمائید.
- ۲- نیروهای تغییر را بیان کنید.
- ۳- تحلیل میدان نیرو را تشریح نمائید.
- ۴- فرایند تغییر و مقاومت در مقابل تغییر را شرح دهید.
- ۵- راههای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و همچنین دیوان سالاری و ویژه سالاری را تشریح کنید.

تعریف تغییر

تغییر به دگر گونی وضعیت گفته می شود که در همه زمینه ها از جمله سازمانها بوقوع می پیوندد .

نیروهایی که تغییرات را اجتناب ناپذیر می سازند:

۱- تغییر تکنولوژیکی

۲- انفجار دانش

۳- تولد و خدمت

۴- تغییر اجتماعی

سطوح تغییر

۱- تغییر در دانش

۲- تغییر در نگرش

۳- تغییر در رفتار فردی

۴- تغییر در رفتار گروهی

انواع تغییر

۱- تغییر مشارکتی

۲- تغییر آمرانه

نیروهای تغییر

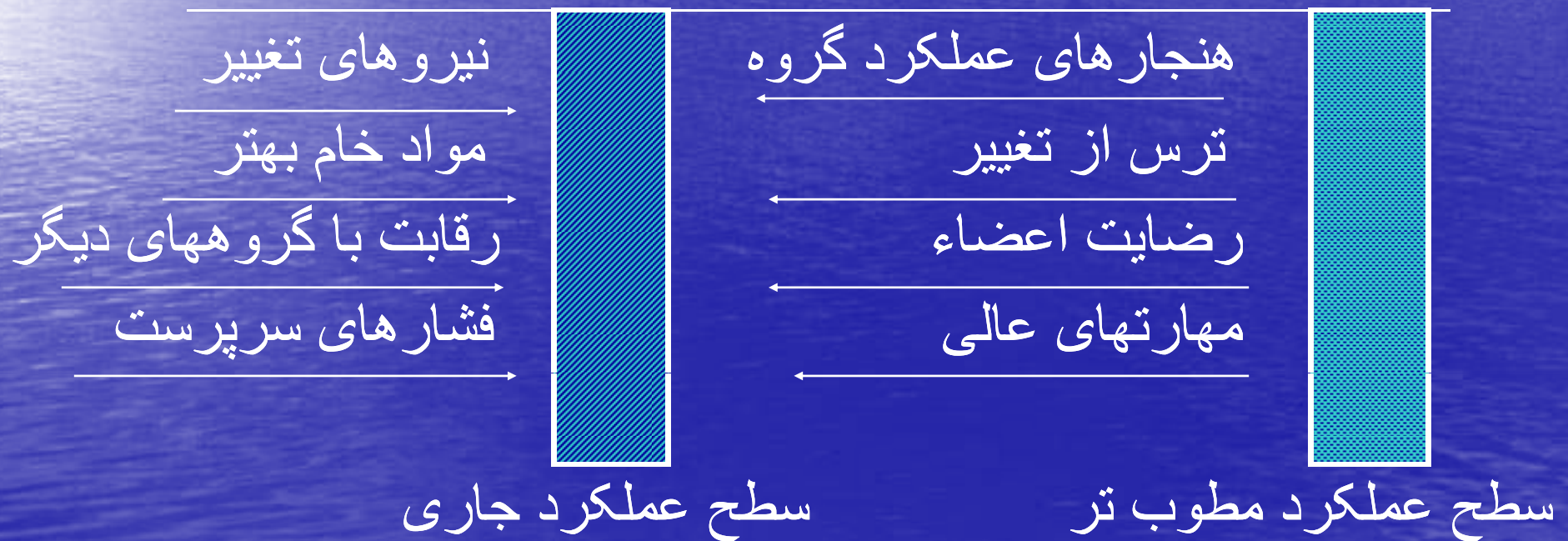
در هر تغییر حد اقل دو دسته نیرو وجود دارند:

- ۱- نیروهای داخلی (نیروهای پیش برنده تغییر)
- ۲- نیروهای خارجی (نیروهای باز دارنده تغییر)

تئوری میدان نیرو

بر اساس این تئوری در هر تغییر دو دسته نیرو در مقابل یکدیگر قرار دارند که افزایش هر یک از نیروها نتایج عملکردی مشخصی را بر روی تغییر ایجاد خواهد کرد.

نیروهای نگهدارنده وضع موجود



فرایند تغییر

- ۱- مرحله ذوب
- ۲- مرحله تغییر کردن
- ۳- مرحله دوباره بستن

علل مقاومت در مقابل تغییر

- ۱- عدم اطمینان (عدم قطعیت)
- ۲- عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود
- ۳- آگاهی از کاستیهای تغییرات پیشنهادی

راههای غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

- ۱- آموزش و ارتباط
- ۲- مشارکت و درگیری
- ۳- تسهیل و حمایت
- ۴- مذاکره و موافقت
- ۵- تحت نفوذ قرار دادن و خودی کردن
- ۶- اجبار پنهان و آشکار

گفتار دوم : بهبود سازمان

اهداف رفتاری

- ۱- بهبود سازمان را تعریف کنید .
- ۲- فنون بهبود سازمان را شرح دهید.
- ۳- احتمال تغییرات در فنون OD را بنویسید.
- ۴- آینده رفتار سازمانی را بیان کنید.

تعریف بهبود سازمان

تلاشی دور برد جهت پیشبرد حل مشکلات و فرایندهای باز سازی سازمان، بخصوص از طریق مدیریت اثربخش ترو مبتنی بر همکاری گروهی و بر پایه فرهنگ سازمانی با همکاری یک عامل تغییر و به کار گیری تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری که شامل پژوهش عملی می باشد .

ویژگیهای بهبود سازمان

- ۱- تغییر برنامه ریزی شده
- ۲- تغییر جامع
- ۳- تأکید روی گروههای کار
- ۴- تغییر دور برد
- ۵- مشارکت یک عامل تغییر
- ۶- تأکید روی مداخله و پژوهش عملی

فنون بهبود سازمان

۱- آموزش شبکه

۲- بررسی باز خورد

۳- تیم سازی

آموزش شبکه

این روش در شش مرحله انجام می گیرد:

- ۱- آموزش
- ۲- بهبود گروه
- ۳- بهبود بین گروه
- ۴- هدف گذاری سازمان
- ۵- تحقق هدف
- ۶- تثبیت

بررسی – بازخورد

در این روش یک واحد تجزیه و تحلیل (مثلاً یک گروه کار) را با ابزار پرسشنامه و بازخورد اطلاعات به افرادی که آنها را تکمیل کرده اند بررسی می نمایند.

تیم سازی

بطور کلی تیم سازی کوشش هدفمند بهبود سازمان برای ارتقاء عملکرد سراسر سازمان است که عملکرد گروهها و حس مشارکت بین اعضاء را بهبود می بخشد. تیم سازی به دو نوع گروه کار هدایت می شود.

۱- گروه خانواده

۲- گروه ویژه

پایان

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