

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

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

www.salampnu.com



دانشگاه پیام نور

مدیریت رفتار سازمانی رشته مدیریت

مؤلف: دکتر زهرا برومند

تهیه کننده: غلامرضا کاتب

مدرس دانشگاه پیام نور



دانشگاه سیام نور
๑๑

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

مقدمه

تمامی مکاتب فکری و ادیان الهی بویژه دین مبین اسلام که آخرین و کاملترین ادیان الهی است اهمیت ویژه ای به انسان و شخصیت معنوی و پنهانی او داده است. بهمین جهت در بیان علوم مدیریت رفتار سازمانی از اهمیت و جایگاهی خاص برخوردار است زیرا هر قدر که استراتژی و تکنولوژی سازمانی از پیچیده باشد و هر قدر علوم جدید کشف شود باز هم رمز موفقیت و در خدمت گرفتن ان به عامل انسانی بستگی دارد و هر چه فشار های رقابتی اقتصاد جهانی بیشتر شود مدیریت ماهرانه نیروی انسانی بیش از هر زمان دیگر اهمیت می یابد.

بطوریکه بزرگترین سیاستمدار هندوستان (جواهر لعل نهرو) گفته است ((میتوان در ظرف دو سال ساختمان کارخانه ذوب آهن اصفهان را بپایان رسانید ولی جهت تربیت یک مدیر برای این صنعت باید بیست سال وقت صرف کرد)) . فلذا مدیریت رفتار سازمانی در جستجوی دانش همه جانبه رفتار انسانها در محیط های سازمانی برای بهبود فرایندهای سازمانی و افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانی هستند . خلاصه پاور پونت تهیه شده از کتاب مدیریت رفتار سازمانی نویسنده دکتر زهرا برومند میتواند اساتید گرانقدر و دانشجویان عزیز را که میبایست در چند جلسه مختصر کل کتاب را مرور کنند یاری نماید .

با تشکر غلام رضا کاتب

دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی
و معاون طرح و توسعه دانشگاه پیام نور



دانشگاه سям نور
په

فهرست

فصل اوّل : موضوع رفتار سازمانی

فصل دوّم : رهبری

فصل سوّم : کاربرد رهبری

فصل چهارم : انگیزش کار

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



دانشگاه سیام نور
۱۹۷۷

فصل اوّل : موضوع رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

مدیر به عنوان تحلیل گر:

اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت و معلولی در سازمان ها داشته باشند ، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ می کنند.

موضوع رفتار سازماني

ديدگاه نوين مديريت:

مديريت عموماً از سه بعد:

۱. فني
۲. ادراكي
۳. انساني ، مورد توجه قرار مي گيرد.

موضوع رفتار سازمانی

■ بعد فنی ، شامل مهارت‌های مدیران در کاربرد فنون ، روشها و دانش است.

■ بعد انسانی مدیریت ، قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و به‌وسیله آن‌هاست.

■ بعد ادراکی ، شناخت پیچیدگی کلسازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدف‌های سازمان می‌باشد.

موضوع رفتار سازمانی

گرایش رفتار سازمانی:

لاری کا منیگز مشخصه‌های رفتار سازمانی را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. مشکلات در چارچوب علت و معلول مطرح می‌شوند.
۲. این رشته ، گرایش به تغییر دارد که برای سازمان و کارکنان آن مطلوب است.
۳. این رشته به نحو مشخص ماهیت انسانی دارد و بدین جهت سعی در رشد فردی ، بهبود شخصی ، و خودیابی انسانها می‌کند.
۴. این رشته کاربردی است.
۵. و ... بالاخره این رشته ، دانش مبتنی بر واقعیت را در معرض دید قرار می‌دهد.

موضوع رفتار سازمانی

مطالعه رفتار مانند هر مطالعه‌ای باید به صورت علمی انجام شود، به همین جهت برای سیر در آغاز و تکوین حوزه رفتار سازمانی به جنبشهای «مدیریت علمی» و «روابط انسانی» اشاره می‌کنیم. زیرا این دو گرایش علمی مطالعه مدیریت هستند که نظریه نوین رفتار سازمانی از آنها نتیجه می‌شود.

موضوع رفتار سازمانی

مکتب مدیریت علمی:

با کار «فردریک وینسلو تیلور» در مطالعه زمان و حرکت «در شرکت فولاد میدویل» آغاز شد، که نظریه تیلور به سادگی بیان می‌دارد که:

موضوع رفتار سازمانی

۱. جهت تعیین روش بهینه انجام دادن هر کار فیزیکی ، باید آن را به صورت علمی ملاحظه نمود.
۲. با آموزش چگونگی انجام دادن کارها به کارگران ، بهره‌وری را بالا برد.
۳. کارگران باید مشتاق این آموزشها باشند ، زیرا آنان را در انجام دادن بهتر کارها یاری می‌دهد.

موضوع رفتار سازمانی

جنبش روابط انسانی:

دومین مکتب یاری‌دهنده در رسیدن به نظریه رفتار سازمانی و در بسیاری موارد بنیان تفکرات امروزی ما را در مدیریت پایه‌ریزی کرد.

از نظر تاریخی مهمترین عوامل ایجاد این جنبش:

(۱) رکود اقتصادی، (۲) جنبش کارگری، (۳) مطالعات هاثورن.

موضوع رفتار سازمانی

اولین تحقیق هاثورن ، تأثیر درجه‌های مختلف نور را بر تولید ، به‌طور تجربی بررسی کرد ، که این آزمایشات شامل:

آزمایش‌های نور

آزمایش‌های اطاق رله

آزمایش اطاق سیم‌پیچی

موضوع رفتار سازمانی

نتیجه مطالعات هاثورن:

این آزمایش‌ها بدون تردید اساس نگرش رفتاری مدیریت را تشکیل می‌دهد و پژوهشگران نتیجه گرفتند که در رفتار کارکنان و بهره‌وری، عوامل اجتماعی نقش مهمتری از عوامل مادی و اقتصادی ایفا می‌کنند.

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

تعریف رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی که به اختصار (organizational Behavior) OB گفته می‌شود، رشته‌ای از مطالعات است که تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمان‌ها مورد مطالعه قرار می‌دهد. رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمانها را به طریق علمی مطالعه می‌کند.

تاریخچه، طبیعت و حیطة رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

سه پایه اصلی رفتار سازمانی:

(۱) خود

(۲) گروه

(۳) سازمان

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

سازمانها از افراد تشکیل شده که انگیزهها، طرز تلقیها و ارزشهای آنها را منعکس می نمایند. به علاوه سازمانها زندگی خودشان را مستقل از افراد دارند. ولی تأثیر وجود اعضای خود را از طریق سیاستها، فرهنگ و ساختار رسمی نشان می دهند.

موضوع رفتار سازمانی

تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مدل‌های مطالعه رفتار در سازمان:

۱. مدل‌های توصیفی

۲. مدل‌های پیش‌بینی

۳. مدل‌های تجویزی

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطة رفتار سازمانی

مدل‌های توصیفی: در این مدل‌ها مشاهده‌کننده، رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می‌کند، اما درباره درست یا غلط بودن آنچه اتفاق می‌افتد و یا علت وقایع قضاوتی نمی‌کند. توصیفی می‌تواند در اشکال کیفی (مطالعات ورودی) و یا در اشکال کمی (تجزیه و تحلیل آماری) باشد.

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

مدل‌های پیش‌بینی: این مدل‌ها روابط علت و معلول در سازمانها را بررسی می‌کنند.

مدل‌های تجویزی: درباره یک مشکل بخصوص، مدل تجویزی به شخص می‌گوید چه کارهایی را انجام بدهد. بیانیه‌های تجویزی، دانش مناسبی را از شرایط و روابط علت و معلول هر سیستم دارند.

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

حیطه رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی مطالعه علمی چرایی رفتار افراد در سازمانها با تمرکز روی رفتار فرد و گروه دریافت سازمانی است.

علیرغم تفاوت میان «رفتار سازمانی» و «مدیریت» در شرایطی ممکن است این دو واژه، به جای یکدیگر بکار روند بهویژه هنگام مطالعه سازمانها.

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته‌ها:

در شکل زیر در واژه‌های بسیار کلی روابط و تأکیدهای رفتار سازمانی (OB) و رشته‌های مرتبط تئوری سازمان (OT)، بهبود سازمان (OD) و منابع انسانی/ کارکنان (P/HR) را نشان می‌دهد.

موضوع رفتار سازمانی

تاریخچه، طبیعت و حیطه رفتار سازمانی

نظری

تئوری سازمان
(OT)

رفتار سازمانی
(OB)

کاربردی

بهبود و بازسازی سازمان
(OD)

منابع انسانی / کارکنان
(P/HR)

کلان

خرد

همانگونه که ملاحظه می شود رفتار سازمانی بیشتر تمایل دارد که محوری نظری باشد و در سطح خرد تحلیل شود.

گرایش‌های رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

دیدگاه‌های مشخص علوم رفتاری:

۱. نگرش شناختی

۲. نگرش رفتارگرایی

۳. نگرش یادگیری اجتماعی

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطة رفتار سازمانی

چارچوب شناختی:

این نگرش بیش از سایر دیدگاهها به انسان اهمیت می دهد. نگرش شناختی روی جنبه های مثبت رفتار و آزادی اراده انسان تأکید دارد و مفاهیمی از قبیل: انتظار، تقاضا و مشوق را مورد استفاده قرار می دهد.

گرایش‌های رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

چارچوب رفتارگرایی:

با رفتار قابل مشاهده و مقتضیات محیطی سروکار دارد.

دانشمندان این نگرش:

گرایش‌های رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

الف) رفتارگرایان کلاسیک: رفتار را در قالب محرك - پاسخ توصیف می‌کنند.

ب) رفتارگرایان نوین: تأکید بیشتری روی پیامدهای اقتضایی یا روی پاسخ - محرك دارند.

نگرش رفتارگرایی بر تأثیر محیط پایه‌گذاری شده است و اعتقاد دارد که فرایندهای شناختی مانند تفکرات، انتظارات، و ادراک نقشی در رفتار بازی نمی‌کنند.

گرایش‌های رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

چارچوب یادگیری اجتماعی:

این نگرش تأکید دارد که فرد، محیط، و رفتار پیوسته در تعامل با یکدیگرند و متقابلاً یکدیگر را تعیین می‌کنند. این نگرش از بهم پیوستگی عناصر شناختی و رفتاری تشکیل شده و به‌عنوان یک چارچوب نظری رفتار سازمانی در این کتاب بکار می‌رود. و نگرش یادگیری اجتماعی، نگرشی رفتاری است که رفتار را واحد مناسبی برای تجزیه و تحلیل می‌داند.

گرایش‌های رفتار سازمانی

موضوع رفتار سازمانی

چارچوب رفتار سازمانی:

رفتار سازمانی دارای این مزیت است که رشته‌ای نسبتاً جوان و در حال رشد می‌باشد که دارای خصوصیات میان‌رشته است. اغلب نویسندگان گرایش انسان‌شناختی را به رفتار سازمانی نسبت می‌دهند.

موضوع رفتار سازمانی تاریخچه، طبیعت و حیطة رفتار سازمانی

اهداف چارچوب نظری رفتار سازمانی درک، پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمانهاست. اگر سه هدف بالا توسط یک چارچوب نظری رفتار سازمانی تحقق یابند، هر دو گرایش شناختی و رفتاری اهمیت حیاتی پیدا می کنند. هم عوامل علی درونی که شناختی محورند و هم عوامل محیطی بیرونی که رفتاری مدارند اهمیت دارند.



دانشگاه سیام نور
۷۷

فصل دوّم

رهبري

گفتار اول: زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

تعریف رهبری

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

بعضی ویژگیهای مدیران در مقابل رهبران در قرن بیست و یکم

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
ابداع می کند	اداره می کند
روی افراد تمرکز دارد	روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد
اعتماد می پراکند	نظارت می کند
دیدگاه وسیعی دارد	دیدگاه محدودی دارد
...	...

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

مهمترین بررسی‌های رهبری برای مطالعه رفتار سازمانی:

مطالعات رهبری آیوا: در این مطالعات پسران ده‌ساله ، عضو کلوپ سرگرمی را تحت ۳ سبک رهبری متفاوت: الف) استبدادی ، ب) دموکراتیک ،

ج) بی‌بندوبار ، قرار دادند.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

رهبر مستند: دستور می‌داد و هیچ مشارکتی را نمی‌پذیرفت.

رهبر دموکرات: گفتگو و اتخاذ تصمیم گروهی را تشویق می‌کرد و هنگام

تنبیه و تشویق افراد گروه با صراحت عمل می‌کرد.

رهبری بی‌بندوبار: آزادی کامل به گروه می‌داد و درحقیقت وظیفه رهبری را

انجام می‌داد.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

۲. مطالعات رهبری اوهایو: گروه دانشگاه اوهایو مطالعات خود را با این فرض آغاز کردند که تعریف رضایت بخشی از رهبری وجود ندارد و آنچه دانشمندان قبلی انجام داده اند با این ذهنیت بوده که رهبری یعنی رهبری خوب. آنها اولین کسانی بودند که به ابعاد ساخت‌دهی و مراعات در ارزیابی رهبری توجه نمودند.

زمینه تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

۳. مطالعات میشیگان: در مطالعه شرکت بیمه «پرودنشال» دوازده زوج سرپرست با بهره‌وری زیاد و کم را برای آزمون برگزید. نتایج نشان داد که سرپرستان با بهره‌وری زیاد در سبک رهبریشان بیشتر کنترل کلی اعمال می‌کردند تا نزدیک، و پیرو کارمندی بودند. اما سرپرستان قسمتها با بهره‌وری کم فنون و خصوصیات کاملاً متضادی داشتند. آنان کنترل نزدیک داشتند و تولیدمدار بودند. نتیجه مهم دیگر این بود که رضایت کارکنان مستقیماً با بهره‌وری در ارتباط نبود.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

۱- نگرش خصوصیات رهبری

تحلیل علمی رهبری با تمرکز بر خود رهبران آغاز شد. تحت تأثیر مکتب روانشناسی فردی این حقیقت پذیرفته شد که خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نیست، بلکه می‌توان آنها را آموخت، نگرش خصوصیات فردی در رهبری تا حدودی جنبه توصیفی دارد و از ارزش تحلیلی یا پیش‌بینی اندکی برخوردار است.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

۲- تئوریهای گروه و مبادله رهبری

تئوریهای گروه رهبری از روانشناسی اجتماعی نشأت گرفته است. بخصوص تئوری مبادله کلاسیک اساس این نگرش است. این تئوری معتقد است که رهبر بیشتر مزایا و پاداش برای پیروان خود فراهم می‌کند تا ناراحتی و هزینه این مطلب اشاره دارد که رهبری یک فرایند مبادله بین رهبر و پیروان است.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

الف) تأثیر پیروان بر رهبران. برای مثال در یک مطالعه وقتی فرودستان عملکرد خوبی نداشتند، رهبران تمایل به تأکید بر «ساخت‌دهی» داشتند، اما وقتی آنها خوب عمل می‌کردند، رهبران بر «مراعات» تأکید می‌ورزیدند.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

ب) مدل پیوند زوجی عمودی. تحقیقات نشان داده است که فرودستان «گروه خودی» کمتر از «گروه بیگانه» شکوه می کنند و رهبر را پاسخگویی نیازهای خود می دانند.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

مدل اقتضایی فیدلر. این مدل رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. فیدلر مطلوبیت وضعیت را بر اساس سه بُعد که از تجربه به‌دست آورده بود توصیف کرد:

۱. رابطه رهبر - عضو

۲. ساختار وظیفه

۳. قدرت مقام رهبر

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

نتیجه‌گیری فیلدر از تحقیقاتش:

در وضعیت بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب، رهبر وظیفه‌مدار (سخت‌گیر) اثربخش‌تر است. اگر وضعیت به‌طور متوسط مطلوب یا نامطلوب باشد رهبری بر اساس روابط انسانی (سهل‌گیر) اثربخش‌تر است.

گفتار دوم: تئوريهاي رهبري

۴- تئوري مسير - هدف رهبري

اين مدل سعي در كمك و پيش بيني اثربخشي رهبري در وضعيتهاي مختلف دارد. مدل مسير - هدف رهبري توسط «مارتين جي ايوانز» تنظيم شد. و «رابرت هاوس» يك نگرش جديد و در حال تكوين را معرفي نمود.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

نظریه مسیر. هدف بر پایه دو مفهوم است:

الف) تئوری انگیزش انتظار

ب) تحقیقات اوهایو.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

بر اساس نظریه مسیر - هدف مهمترین کار رهبر، تأمین کمبودهای هر وضعیت است.

تعبیر «هاوس» از این تئوری چهار نوع یا سبک عمده رهبری است که بهطور خلاصه عبارتند از:

رهبری آمرانه 1

رهبری حمایتی 2

رهبری مشارکتی 3

رهبری پیشرفت‌مداری 4

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

۵- نگرش یادگیری اجتماعی

می‌تواند مدلی برای تعامل مستقر و دوسویه بین رهبر، محیط، و رفتار ایجاد کند. در چنین نگرشی، رهبر و فرودستان رابطه‌ای توأم با بحث و تبادل نظر دارند و به خوبی آگاهند که چگونه می‌توانند رفتار یکدیگر را اصلاح کنند.

گفتار دوم: تئوریهای رهبری

جانشینهای رهبری

جانشینها رفتار رهبر را غیر لازم و ...
خنثی کننده ها .. مانع رفتار وی در مواقع
بخصوص می شوند. از جمله جانشینها و
خنثی کننده ها: خصوصیات کارکنان، وظیفه
و کارکنان می باشند.



دانشگاه پیام نور
۹۴

فصل سوّم

کاربرد رهبري

گفتار اوّل: سبکها و عملکردهای رهبري

مطالعات کلاسیک و نوین در سبکهای رهبري

خلاصه پيوستار سبكه‌هاي رهبري حاصل از مطالعات كلاسيك و تئوريه‌هاي رهبري

كارمندمدار

رئيسمدار

تئوري

تئوري X

دموكراتيك

آمران

كارمندمدار

توليدمدار

كلي

نزديك

مراعات

ساخت دهی

روابط انساني

وظیفه‌مدار

حمایتي

دستوري

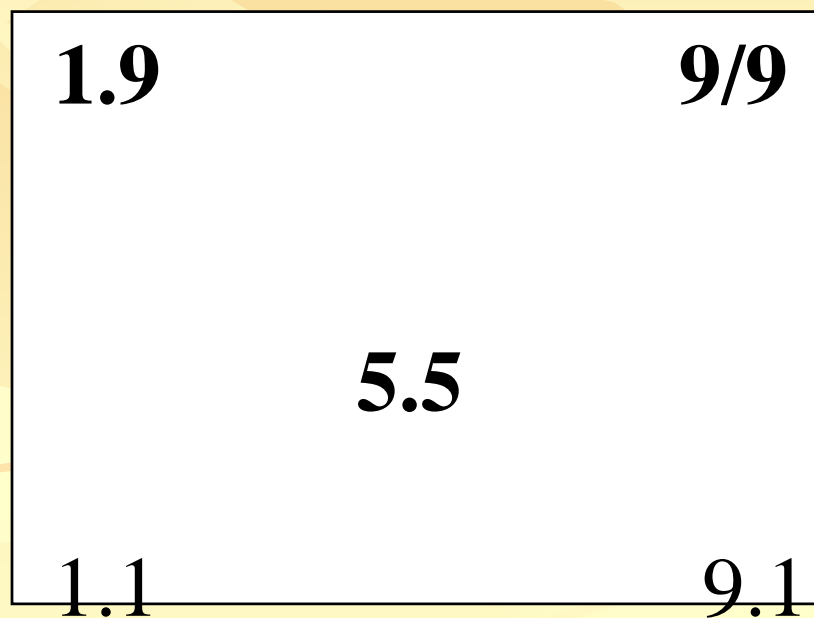
مشاركتي

دستوري

سبکهای شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

«رئیس لیکرت» در طبقه‌بندی سبکهای اصلی
«وظیفه‌مداری» و «کارمندی» مدل
چهار سطحی اثربخشی مدیریت را ارائه کرده است.
این چهار سبک رهبری سازمانی سیستمهای رهبری
مدیریت نامیده شده‌اند.

سبکهای شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت



توجه به تولید

سبکهای شبکه مدیریت و چهار سیستم مدیریت لیکرت

مدیریت به سبک (۱.۱) در شبکه «مدیریت بی‌ثمر» (کمترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد) نامیده می‌شود.

مدیریت به سبک (۱.۹) «مدیریت باشگاهی» (توجه زیاد به کارکنان و توجه کم به تولید) نامیده می‌شود.

مدیریت سبک (۹.۱) مدیریت وظیفه یا مستبدانه نامیده می‌شود (توجه بسیار به تولید و کارایی اما بی‌توجهی به کارکنان).

سبک (۵.۵) مدیریت بینابینی یا میانه (توجه متوسط به تولید و رضایت کارکنان) می‌باشد.

مدیریت سبک (۹.۹) مدیریت تیمی یا دموکراتیک است (توجه بسیار هم به تولید و هم به اخلاق و رضایت کارکنان) می‌شود.

«سیستم‌های رهبری لیکرت»

مدیران سیستم (۱): مستبد، استثمارگر

مدیران سیستم (۲): مستبد، خیرخواه

مدیران سیستم (۳): مشاوره‌ای

مدیران سیستم (۴): مشارکتی

اثرات انتخاب سبک رهبري

«تانن بام» و «اشمیت» معتقدند که مدیر باید قبل از انتخاب سبک رهبري به سه نیرو توجه کند:

۱. نیروهاي موجود در مدیران

۲. نیروهاي موجود در فرودستان

۳. نیروهاي موجود در وضعیت

چگونگی رهبري يك مدیر از زمینه ذهنی او، دانش، ارزشها، و تجربیاتش (نیروهاي مدیر) تأثیر می پذیرد.

اثرات انتخاب سبک رهبري

■ بر اساس گفته‌هاي «تانن بام» و «اشمیت» يك مدير هنگامی به فرودستان اجازه مشارکت و آزادي بیشتر می‌دهد:

۱. آنها اشتیاق، استقلال، و آزادي عمل داشته باشند.
۲. طالب داشتن مسئولین تصمیم‌گیری باشند.
۳. اهداف سازمانی را تشخیص دهند.
۴. دارای تجربه مدیریت مشارکتی باشند.

گفتار دوم: عوامل اثربخشی رهبري

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

نگرش معروف در آموزش و بهبود مدیریت،
نگرش دور زندگی (وضعیتی) در رهبري
است. این نگرش در حقیقت ادامه نگرش
مدیریت است.

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

با استفاده از مطالعات «فیدلر» بر روی متغیرهای وضعیتی «هرس» و «بلانچارد» عامل بلوغ پیروان را در مدل خود وادار نمودند. عامل بلوغ توسط سه معیار توصیف شده است:

۱. میزان انگیزه برای پیشرفت.

۲. اشتیاق قبول مسئولیت.

۳. میزان تحصیلات و یا تجربه.

نگرش وضعیتی یا دور زندگی

چهار سبک رهبری در مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد:

۱. سبک دستوری. وظیفه‌مداری در سطح بالا و رابطه‌مداری در سطح پایین.

۲. سبک توجیهی. وظیفه‌مداری در سطح بالا و رابطه‌مداری در سطح بالاست.

۳. سبک مشارکتی. وظیفه‌مداری در سطح پایین، رابطه‌مداری در سطح بالاست.

۴. سبک تفویضی. رابطه‌مداری در سطح پایین، وظیفه‌مداری هم در سطح پایین است.

مدل رهبري وروم - ايتون

پنج سبک رهبري را که رهبران اغلب بر اساس
مدل «وروم - ايتون» جهت تصميم گيري
برمي گزينند:

سبک رهبري

(۱) مستبدانه رهبر با همان اطلاعاتي که در دست دارد مشکل را حل مي کند و خود به تنهايي

تصميم مي گيرد.

(a)

رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان کسب مي کند و به تنهايي تصميم مي گيرد.

(b)

(۲) مستبدانه

رهبر مشکل را انفرادي با کارکنان در ميان مي گذارد ، اما بعد خودش تصميم

مي گيرد.

(a)

(۳) مشاوره اي

رهبر مشکل را در جلسه گروهي با کارکنان درميان مي گذارد ، اما خودش تصميم

مي گيرد.

(b)

(۴) مشاوره اي

رهبر مشکل را در جلسه گروهي درميان مي گذارد و تصميم از طريق اجماع گرفته

مي شود.

(۵) تصميم گيري

گروهي



دانشگاه پیام نور

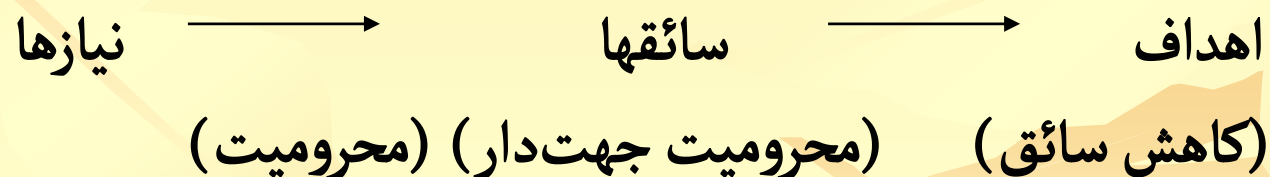
فصل چهارم انگیزش کار

گفتار اول: تئوری انگیزش

نیازها و فرایندها تعریف انگیزش

فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می‌نماید.

شکل زیر فرایند انگیزش را به شکل بسیار ساده نشان می‌دهد:



نیازها و فرایندها

نیازها موجب بروز سائقها به منظور تحقق اهداف می شوند. با یک دید سیستمی انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی عوامل سه گانه نیاز، سائق و اهداف است:

۱. نیازها. هنگامی که عدم تعادل فیزیولوژیکی یا روانی بروز می کند نیاز به وجود می آید. بهترین کلمه برای تعریف نیاز «کمبود» است.

نیازها و فرایندها

۲. سائقها. سائقها یا انگیزه‌ها (دو واژه‌ای که اغلب به جای هم بکار می‌روند) جهت تخفیف نیازها می‌باشند.

۳. مشوقها. به عنوان تخفیف‌دهنده نیاز و کاهش سائق تعریف می‌شوند. بنابراین به دست آوردن مشوق یا رسیدن به هدف تعادل جسمی و روانی را موجب شده و سائق را کاهش داده و یا از بین می‌برد.

نیازها و فرایندها

انگیزه‌ها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. انگیزه‌های ابتدایی. که آموختنی نیستند و مبنای فیزیولوژیکی دارند مانند گرسنگی ، اجتناب از درد.

۲. انگیزه‌های عمومی. که غیراکتسابی هستند و اساس فیزیولوژیک ندارند مانند: انگیزه‌های شایستگی ، کنجکاوی.

۳. انگیزه‌های ثانوی. که در مطالعه رفتار سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند اکتسابی می‌باشند. از جمله: قدرت ، پیشرفت ، انگیزه پیشرفت.

نیازها و فرایندها

از جمله انگیزه‌های دیگر می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

دیوید مک کلند در زمینه انگیزه پیشرفت مطالعات فراوانی نمود و ویژگی‌هایی که یک فرد دارای انگیزه پیشرفت بالا، دارا می‌باشد به نظر مک کلند به قرار زیر است:

۱. ریسک‌پذیری متوسط،

۲. نیاز به بازخورد فوری،

۳. رضایت از انجام کار،

۴. شیفته کار

نیازها و فرایندها

انگیزه‌های کنجکاوی ، ساختن و فعالیت. این انگیزه‌ها در انسان به مراتب قویتر از حیوانات است. در انسان‌ها چنانچه بر این انگیزه‌ها سرپوش گذاشته شود یا به طریقی خاموش گردند جامعه دچار رکود خواهد شد. مثال: میخکوب کردن کارمند پشت یک ماشین یا یک میز برای هشت ساعت در یک روز ممکن است انگیزه‌های عمومی را خاموش سازد.

نیازها و فرایندها

انگیزه دلبستگی:

این انگیزه ارزش توجه خاص دارد. این حقیقتی انکارناپذیر است که: عشق دنیا را تکامل می بخشد و بر همه چیز فاتح است.

نیازها و فرایندها

انگیزه قدرت:

این انگیزه مدتهای زیادی است که مورد مطالعه قرار گرفته است و اگرچه روانشناسان جدید به «ذاتی» و «غالب» بودن سائق قدرت اعتقادی ندارند، ولی در سالهای اخیر این نظریه مورد توجه مجدد قرار گرفته است.

نیازها و فرایندها

انگیزه پیوستگی:

اهمیت انگیزه پیوستگی در رفتار کارکنان سازمانی کاملاً روشن می شود. کارکنان ، بخصوص کارمندان عادی نیاز شدیدی به تعلق و پذیرفته شدن توسط گروه دارند.

نیازها و فرایندها

انگیزه ایمنی:

انگیزه ایمنی ساده و خودآگاه را می توان با اقداماتی نظیر بیمه کردن ، پس انداز ، بازنشستگی و امثال آن در محیط کار تأمین کرد.

نیازها و فرایندها

انگیزه مقام:

همراه انگیزه ایمنی ، انگیزه مقام ارتباط
بخصوصی با جامعه پویا دارد.

گفتار دوّم: گرایش‌های انگیزش کار

در اینجا دو گروه نظریه‌های انگیزش

(۱. محتوایی و ۲. فرایندی) معرفی خواهند شد.

گرایش‌های انگیزش کار

اولین پیشتازان مدل‌های محتوایی: تیلور، گیلبرت و گانت بودند که در جهت ایجاد انگیزه در کارگران از مشوق‌های مادی سخن گفتند، که پس از نهضت مدیریت علمی، جنبش روابط انسانی مطرح گردید و مدل‌های محتوایی «مازلو»، «هرزبرگ» و «آلدرفر» عنوان شد.

گرایشهای انگیزش کار

سلسله مراتب نیازهای مازلو:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی ، که به عنوان مهمترین سطح است که در سازمان با حقوق و مزایا ارضا می شود ؛
۲. نیازهای ایمنی ، که با حقوق بازنشستگی ، بیمه ، و سایر امکانات رفاهی رفع می گردد ؛
۳. نیاز به عشق ؛
۴. نیاز احترام ، قدرت و مقام است که با سمبلهای مادی و سمبلهای معنوی ارضا می شود ؛
۵. نیازهای خودشکوفایی ، که از قوه به فعل درآمدن کلیه استعدادهاي فرد است.

گرایش‌های انگیزش کار

تئوری مازلو با تنظیم نمودن پنج دسته نیازهای نخستین به صورت سلسله مراتب دارای ویژگی‌های زیر است:

1: يك نیاز هنگامی به عنوان يك انگیزه مؤثر خواهد بود که نیازهای طبقات زیر ارضا شده باشند.

2: يك نیاز ارضا شده ، محرك نیست.

گرایشهای انگیزش کار

3: عدم ارضای این نیازها ، بر سلامت فکر اثر نامطلوب می گذارند.

4: بشر با يك ميل ذاتي در جهت ارضای سلسله مراتب نیازها کوشش می کند.

5: تجزیه خودشکوفایی برعکس سایر نیازها ، محرکي جهت طلب بیشتر آن می شود.

گفتار سوّم: تئوريهاي فرايندي انگيزش کار

از تئوريهاي فرايندي انگيزش کار مي توان تئوري انگيزش انتظار وروم را نام برد ، که طبق اين نظريه افراد زماني براي انجام کاري انگيزش دارند که هدف برايشان باارزش و رسيدن به هدف ممکن باشد يعني انگيزش مساوي است با ميزان ارزش هدف در احتمال رسيدن به هدف.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

تئوريهاي برابري

در تئوري «برابري» فرد ، نتايج حاصل از كار خود را با آنچه در اين راه داده است را با ديگران مقايسه کرده و براساس قضاوت خود احساس برابري يا نابرابري مي کند. فرد در مقايسه با ديگران مي کوشد به هر طريقي به برابري برسد. تلاش جهت رسيدن به برابري وجود «انگيزش كار» است.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

تئوري اسناد

تئوري اسناد يك تئوري انگيزش فردي نيست ، بلکه در ارتباط با ادراك شخصي و رفتار بين افراد است. تئوريهاي اسناد در فرضيههاي كلي مشتركاتي به قرار زير دارند:

ما براي معنا و مفهوم بخشيد به دنياي اطرافمان تحقيق و بررسي مي كنيم.

رفتار افراد را به عوامل داخلي يا خارجي اسناد مي كنيم.

و اين اسنادها را از راههاي منطقي انجام مي دهيم.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

فرايند اسناد در سه مرحله اتفاق مي افتد وقتي فرد:
در موضع مشاهده کننده رفتار ديگري است.
تعيين مي کند رفتار از روي عمد بوده يا نه.
براي رفتار دليل مي آورد.

فرايند اسناد

دليل آوردن → تعيين قصد → مشاهده → رفتار

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

اسناد و نحوه كنترل:

در مطالعات انجام شده به اين نتيجه رسيدند كه كاركناني كه كنترل داخلي دارند از شغلشان راضيترند.

احتمال بيشتري وجود دارد كه در پست‌هاي مديرיתי باشند و از مدل مديريت مشاركتي بيشتري احساس رضايست مي‌كنند تا كاركناني كه كنترل خارجي مي‌شوند.

و مطالعات ديگر نشان داده: مديراني كه كنترل داخلي دارند كارشان خيلي بهتر است، به زيردستان توجه بيشتري مي‌كنند، تمايل به تخريب ندارند، و همواره در انجام كارهايشان مدل سيستمي را مدنظر قرار مي‌دهند.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

خطاهاي اسناد:

روان شناسان اجتماعي به دو خطاي مهم هنگام اسناد كردن توجه کرده‌اند:

۱. خطاي اسناد اساسي

۲. خطاي خود خدمتي

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

۱. در مورد اولين خطا افراد وقتي رفتار ديگران را توصيف مي کنند
تمایل دارند نيروهاي محيطي قوي را مورد غفلت قرار دهند ، آنها
رفتار افراد را به عوامل داخلي (هوش ، قابليت ، طرز تلقي ، يا
شخصيت) اسناد مي کنند.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

2

در مورد دومين خطاي اسنادي ، افراد تمايل دارند خود را موجه جلوه دهند. اين خطاي خود خدمتي باعث مي شود كه افراد به هنگام كسب موفقيت ، براي خودشان بيش از حد اعتبار قائل شوند و دلايل موفقيت را به توانايي و كوشش خويش اسناد كنند.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

مدل پورتر لاور

که این مدل کامل شده و پالایش شده مدل «وروم» است. پورتر لاور معتقدند که انگیزش «تلاش یا نیرو» با رضایت و عملکرد برابر نیست. مسئله مهمی که پورتر لاور به آن اشاره کردند این است که کوشش (نیرو یا کوشش) مستقیماً به عملکرد هدایت نمی‌شود، بلکه قابلیت‌ها و خصوصیات فردی و ادراک نقش و درک آنچه فرد باید انجام دهد واسطه‌ها هستند. مدل پورتر لاور اعلام می‌دارد که عملکرد به رضایت منتهی می‌شود و این رویداد بزرگی در اندیشه‌های سنتی می‌باشد.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

تئوري «Y» مك گريگور:

مك گريگور تئوري Y را كه مخالف تئوري X و در مورد تواناييهاي افراد نسبتاً واقعي تر است را پيشنهاد مي كند:

1 كوشش جسماني. رواني كه صرف انجام كار مي شود به اندازه بازي و استراحت طبيعي است.

2 افراد در انجام كارهايي كه به آن واگذار مي شود خودكترل و خودهدايت هستند.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

3 اغلب افراد تحت شرايط مناسب نه تنها مسئوليت را مي پذيرند ،
بلکه به دنبال آن مي باشند.

4 اغلب افراد از درجه نسبتاً بالايي از ابتکار ، خلاقيت در حل
مسائل سازماني برخوردارند.

5 تحت شرايط زندگي نوين صنعتي فقط قسمتي از توان فكري
اکثریت افراد بکار گرفته مي شود.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

تئوري دو عاملي هرزبرگ:

عوامل برانگيزاننده و بهداشتي در تئوري دو عامل هرزبرگ

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

عوامل بهداشتي:

سياست و مديريت شركت

سرپرست فني

روابط بين افراد

حقوق و دستمزد

امنيت شغلي

زندگي شخصي

شرائط كار

منافع حاشيه‌اي

مقام

عوامل برانگيزاننده:

پيشرفت

شناخت

ترقي

نفس كار

امكان رشد

مسئوليت

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

عوامل بهداشتی که فقدان این عوامل باعث نارضایتی شدید می شود
ولی وجود آن موجب انگیزه شدید نیست. عوامل برانگیزاننده که
وجود این عوامل موجب رضایت و انگیزش ولی فقدان آن
نارضایتی را موجب می شود.

تئوریهای فرایندی انگیزش کار

تئوری **ERG** آلدرفر

آخرین نظریه محتوایی انگیزش کار بعد از نظریه‌های مازلو و هرزبرگ است. آلدرفر نیازها به سه گروه تقسیم کرده است:

۱. زیستی ، ۲. وابستگی و تعلق ، ۳. رشد.

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

خواستهاي كاركنان

در تحقيقات متعددي كه انجام گرفته خواستهاي مشخصي كه به طور نمونه كاركنان از سازمان طلب مي كند ، عبارتند از:

۱. پرداخت
۲. امنيت شغلي
۳. همكاري سازگار
۴. اعتبار براي انجام كار
۵. يك شغل با معنا

تئوريهاي فرايندي انگيزش كار

۶ فرصت پيشرفت

۷ راحتی ، عدم خطر و شرايط كار جالب

۸ رهبري ساحل و خوب

۹ دستورها و راهنمايي قابل قبول



دانشگاه پیام نور
۹۴

فصل پنجم

کاربرد تئوریهای انگیزش

گفتار اول: طراحی شغل

پیشینه طراحی شغل:

روش‌های طراحی شغل همزمان با جنبش «مدیریت

علمی» مطرح شد

گفتار اول: طراحی شغل

گرایش‌های مختلف طراحی شغل:

۱. غنی‌سازی شغل: شغل را جالب، مهیج و معنی‌دار کردن
۲. توسعه شغل: اضافه نمودن وظایف بیشتر برای تنوع شغل
۳. هدف‌گذاری: ایجاد هدف، بازخورده، و محرکها در ساختار شغل

گفتار اول: طراحی شغل

4 گردش شغل: روی کارایی تمرکز دارد از طریق تحلیل زمان و حرکت و ارتباط انسان . ماشین.

5 گرایش فنی . اجتماعی: یک گروه را مسئول شغلی کردن و تعادل بخشیدن به زمینه های فنی و اجتماعی شغل

گفتار اول: طراحی شغل

هدف از طراحی شغل:

۱. کاهش فشارهای عصبی ناشی از کار

۲. افزایش انگیزش

۳. رضایت شغلی کارکنان

۴. افزایش بهره‌وری

گفتار اول: طراحی شغل

کیفیت زندگی کاری

یکی از جالبترین روش‌های انگیزش، توجه به برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌باشد. «کیفیت زندگی کاری» بیشتر به جو کاری مربوط می‌شود.

گفتار اول: طراحی شغل

تعریف کیفیت زندگی کاری

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

گفتار اول: طراحی شغل

پروژه ولوو

بزرگترین کارفرمای سوئدی به عنوان ریاست کارخانه «ولوو» دریافت که مشکل اساسی کارخانه، جابه‌جایی نیروی انسانی و غیبت کارکنان است.

گفتار اول: طراحی شغل

اقدامات انجام گرفته

از آن پس با ارج نهادن به ارزشهای غالب جامعه ، تولید کارکنان افزایش یافت و حقوق بیشتر و امنیت بهتری دریافت نمودند.

تحت رهبری «گلین هامر» که روش فنی-اجتماعی را به کاربرد تغییرات تکنولوژی انجام گرفت که بر کار یکنواخت گذشته تأثیر گذاشت و گروه‌های کار خودگردان تشکیل شد.

گفتار اول: طراحی شغل

غنی سازی شغل

غنی سازی شغل به طراحی مشاغلی که تنوع بیشتری از لحاظ محتوا دارند می پردازد و غنی سازی شغل به طور عمودی شغل را غنا می بخشد برخلاف توسعه شغل که به طور افقی شغل را پر می کند.

پس افزایش سطح مسئولیت و کنترل (پربار نمودن عمودی) غنی کردن شغل نامیده می شود.

گفتار اول: طراحی شغل

مدل خصوصیات شغل

دارای این پیش فرض است که شغل‌ها می‌توانند طراحی مجدد شوند تا به افراد در کسب تجربه برای عملکرد بهتر کمک کنند.

این مدل پنج بعد اصلی شغل را مشخص می‌کند که در به وجود آمدن سه مرحله روان‌شناسی مؤثر است.

گفتار اول: طراحی شغل

سه بعد در شغل:

۱. تنوع مهارت

۲. هویت کار

۳. مفهوم کار

مفهوم تجربه شده کار است و ابعاد دیگر استقلال و بازخورد در کار است که اهمیت اساسی دارند.

گفتار اول: طراحی شغل

يك گرايش فرايندسازي اطلاعات اجتماعي (SIPA)

بر اين اصل استوار است كه افراد به عنوان موجودات زنده
تطبيق پذير ، طرز تلقيها ، رفتارها و اعتقادات خود را با بافت
اجتماع و واقعيت زندگي گذشته و وضعيت حال تطبيق
مي دهند.

گفتار اول: طراحی شغل

براساس (SIPA) سه دلیل عمده ادراکات و رفتار واقعی شاغلین عبارتند از:

۱. ارزیابی ادراکی محیط واقعی کار شاغلین ؛

۲. اعمال گذشته شاغلین ، شامل زمینه تقویت و یادگیری ؛

۳. اطلاعات که بافت اجتماعی به وجود می آورد.

این مدل از طریق فرایندهای تعهد ، فردگرایی و اهمیت اطلاعات تفسیر می شود و

این فرایندها شامل: انتخاب ، تعدیل پذیری ، آشکاری ، هنجارها ...

گفتار دوّم: هدف گذاري

پيشينه تئوريكي هدف گذاري:

مقاله «لاك» مبناي كار تئوريكي هدف گذاري شده است. لاك اظهار مي دارد كه تئوريهاي انتظار انگيزش كار ، اساساً هدف گذاري را نادیده مي گیرند و چيزي بيش از «لذت جويي شناختي» نيستند.

گفتار دوّم: هدف گذاری

او معتقد است مفاهیم نیاز و ارزش ، مفاهیم اساسی انگیزش کار می باشند و همراه دانش و معیارهای شخص ، اهداف را تعیین می کنند.

و اخیراً به نقش تعهد در این تئوری توجه نموده است و آنگاه به اتفاق «لاتهایم» تئوری کنترل را به تئوری هدف تبدیل نمودند.

گفتار دوّم: هدف گذاری

خوداتکایی

«احترام به خویش» که در ارتباط با «خوداتکایی» در رشته رفتار سازمانی می باشد، از «خود درک شده» و «خودتفکری» نشأت می گیرد و طبق نظریه «ماینر» افرادی که «خوداتکایی» سطح بالایی دارند افراد ثابت قدم و با پشتکاری هستند.

گفتار دوّم: هدف گذاری

نقش «خوداتکایی» در اسنادها

افرادی که «خوداتکایی» بالایی دارند، موفقیت‌های خویش را به عوامل درونی و عقب‌نشینی‌ها را به شرایط وصفی، طالع و اتفاقها اسناد می‌کنند.

گفتار دوّم: هدف گذاری

«خوداتکایی» در فشار عصبی

آنهایی که «خوداتکایی» بالایی دارند ، هنگام رویارویی با يك شرایط عصبی ، خونسردتر هستند.

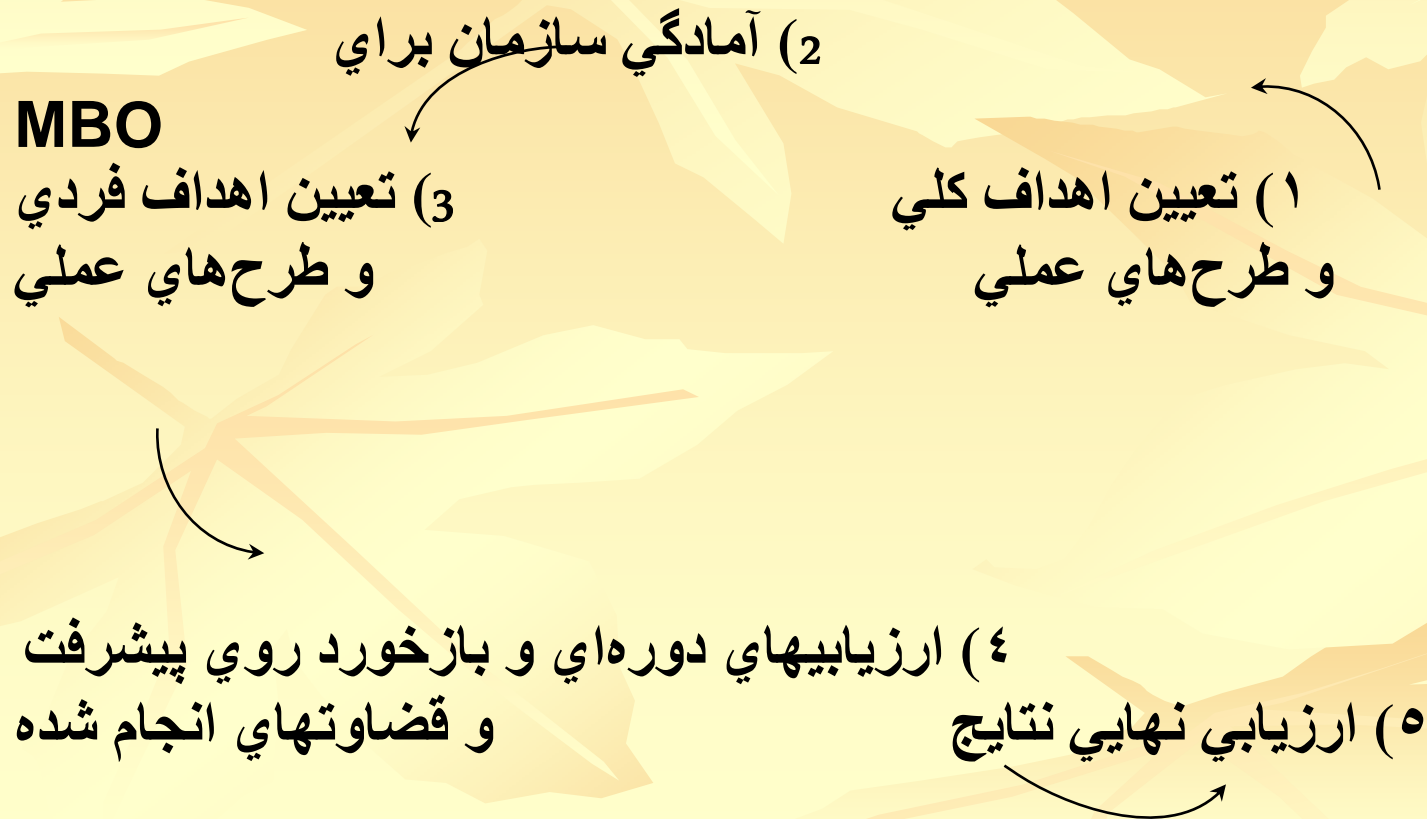
گفتار دوّم: هدف گذاری

تحقیق در خصوص اثر هدف گذاری

۱. هدف های ویژه بهتر از اهداف مبهم یا کلی هستند.
۲. اهداف مشکل و چالشی بهتر از اهداف نسبتاً ساده هستند.
۳. اهداف مورد قبول و پذیرفته شده که از طریق مشارکت به دست می آیند بر اهداف واگذاری شده ترجیح دارند.
۴. داشتن بازخورد مداوم درباره پیشرفت اهداف به نداشتن بازخورد ترجیح دارد.

گفتار دوم: هدف گذاری

کاربرد هدف گذاری در عملکرد سیستم سازمانی



گفتار دوّم: هدف گذاري

MBO «مدیریت بر مبنای هدف». گرايشي جهت
برنامه ريزي ، کنترل ، ارزيابي کارکنان ، و عملکرد کلي سیستم
است.



دانشگاه پیام نور

فصل ششم

ارتباطات

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

نقش ارتباطات سنتی

ارتباطات بدون شك در اثربخشي مدیریت مهمترین نقش را ایفا می کند ،
مباحث مدیریت سنتی تأکید بسیار ناچیزی بر ارتباطات دارد.

«چستر و بارنارد» در اواخر سالهای ۱۹۳۰ به نحو معناداری ارتباطات را

به عنوان يك پویای مهم رفتار سازمانی معرفی نمود. او ارتباطات را

نیرودهنده عمده در سازمان معرفی کرد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

تعریف ارتباطات و هدف ارتباطات

ارتباطات را می‌توان انتقال مفاهیم اطلاعات تعریف نمود. هدف از ارتباطات، ایجاد تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر در شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

ارتباطات يك طرفه و دوطرفه

در ارتباطات يك طرفه ، فرستنده بدون انتظار یا دریافت باخورد از طرف گیرنده ، ارتباط برقرار می کند. ولی هنگامی که گیرنده به فرستنده بازخورد دهد ارتباطات دوطرفه است.

۱. ارتباطات يك طرفه وقت کمتر می گیرد.

۲. ارتباطات دوطرفه صحیح تر از يك طرفه است.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

3. دریافت کنندگان در ارتباط دوطرفه از خودشان و قضاوتشان مطمئن ترند.

4. فرستنده در ارتباطات دوطرفه مورد حمله بیشتری قرار می گیرد.

5. ارتباط یک طرفه منطقی تر از ارتباط دوطرفه می باشد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

موانع ارتباطات اثربخشی

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

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد

بعضی از فنونی که برای غلبه بر موانع ویژه می‌توان بکار برد:

۱. غلبه بر اختلاف ادراک

۲. غلبه بر تفاوت‌های زبان

۳. غلبه بر صدا

۴. غلبه بر عواطف

۵. غلبه بر ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیرکلامی

۶. غلبه بر عدم اعتماد

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

اهمیت ارتباط مؤثر

هنگام ایجاد ارتباط با افراد ، پیام از صافیهای مفاهیم می گذرد.

تحقیقات نشان می دهد که افراد حدود ۴۵ درصد از زمان

ایجاد ارتباط را به «گوش کردن» سپری می کنند.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

ارتباطات بین افراد

در ارتباطات بین افراد ، کوشش می شود با نشانه ها و علائم ،
مفاهیم انتقال و ایجاد تفاهم شود.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

فرایند ارتباطات

ساده‌ترین مدل فرایند ارتباطات

گیرنده ← پیام ← فرستنده

این مدل سه عضو اساسی ارتباطات را نشان می‌دهد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

عناصر عمده مدل فرایند ارتباطات:

۱. فرستنده (منبع)

۲. به رمز درآوردن

۳. پیام

۴. کانال

۵. رمزگشایی

۶. گیرنده

۷. بازخورد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

ارتباطات غیرکلامی

ارتباطات غیرکلامی که زبان اشاره‌های بدنی هستند به همان اهمیت ارتباطات کلامی هستند. گاهی اوقات زبان سکوت ، گویاتر از سخن گفتن است.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

سیستمهای ارتباط ترجیحی

هرکدام از ما «پنج‌زبانه» هستیم که در هر ۵ زبان روانی یکسانی نداریم.

بعضی از افراد «تصویری»‌اند: این گونه افراد به فاصله علاقه دارند ، در دفتر کارشان همیشه افراد را روبه‌روی خود قرار می‌دهند تا همه داده‌ها در جلو آنها و در میدان دیدشان قرار بگیرد.

گفتار اول: افزایش جریان اطلاعات

عدة ديگري «عاطفي» اند: فاصله کمتر را ترجیح می دهند.
و کسانی که «سامعی» اند: در موقع سخن گفتن به دوردست
خیره می شوند.

و آنهایی که واژه‌ای کمی اند: به کمک نمادها، اعداد، و واژه‌ها
از مرحله آگاهی خام می گذرند و زبان خاص است پیدا
می کنند تا دنیای روان شناختی خود را طراحی کنند.

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

سیستم ارتباطات رسمی

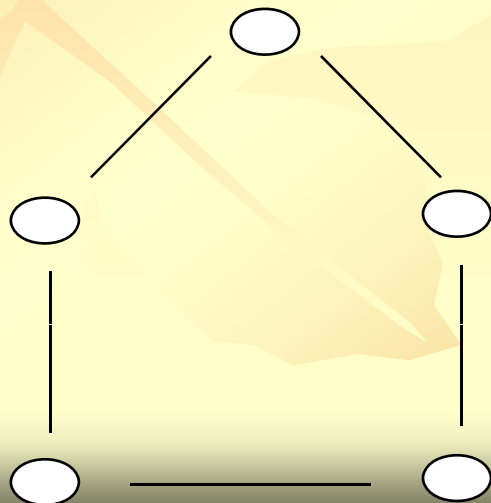
ارتباطات بدون شك در اثربخشي مدیریت مهمترین نقش را ایفا می کند ، مباحث مدیریت سنتی تأکید بسیار ناچیزی بر ارتباطات دارد.

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

ساختار ارتباطات

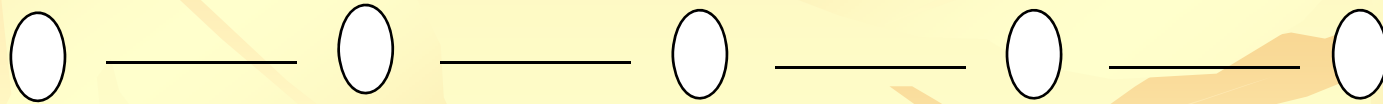
شبکه‌های ارتباطی به اشکال چرخي، Y ، حلقه‌اي، و همه‌جانبه وجود دارد.

در شبکه حلقه‌اي ارتباطات ممکن است از هر طرف آغاز گردد.



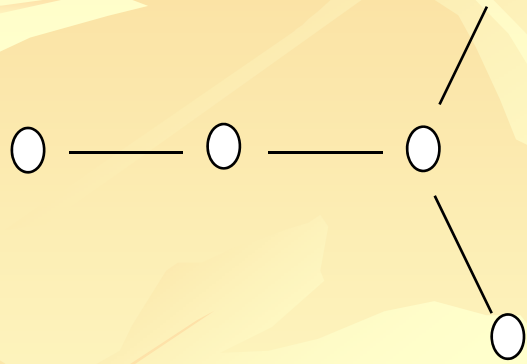
گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

الگوی زنجیری ، نوعی از الگوی حلقه‌ای است (حلقه باز شدن) که ۲ فرد اول و آخر زنجیر بار اطلاعاتی را که وارد شبکه می‌شود کاهش می‌دهد .

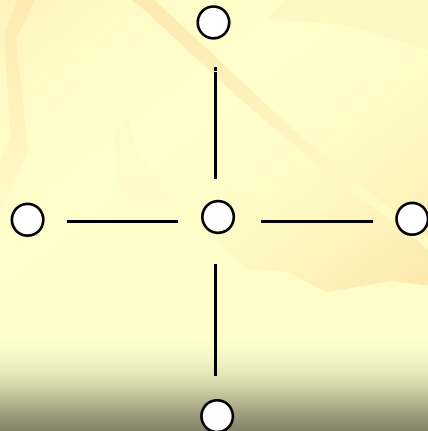


گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

در الگوی «Y»، یک عضو متخصص با یک مرید اجرایی در کنش است.



الگوی چرخي با يك رهبر در مرکز



گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

ارتباطات غیررسمی

ارتباطات غیررسمی در صورتی به وجود می آید که شبکه ارتباطات رسمی سازمان نیازهای افراد را برآورده نکند. ویژگیهای این شبکه: مبنای اداری ندارد.

شبکه های ارتباط غیررسمی به طرز تحسینی نسبت به مقام یا اختیار و قدرت بی توجه اند.

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

ارتباطات جانبی

هدف اساسی ارتباطات جانبی ، ایجاد یک کانال مستقیم برای هماهنگی سازمانی و حل مشکلات است.

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

ارتباطات فرادست . فرودست

ارتباطات بالاگرایانه (از پایین به بالا) بهتر از نوع پایین گرایانه است ،
ولی مشکلاتی دارد:

۱. به کندی حرکت می کند.

۲. دستخوش تعبیر و تفسیر می شود.

۳. احتمالاً هنگام گذشتن از سطوح مختلف سازمان از فیلترهای

سلیقه ها و احتیاط کاری آنها می گذرد و دست چین می شود.



دانشگاه پیام نور

فصل هفتم

مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

گفتار اول: تعارض درون فردي

تعارض ، رقابت و همكاري

تعارض سازماني. عدم توافق بين دو يا چند عضو يا گروه سازمان است.

تعارض لازمة هر گروه و اجتماعي است ، زيرا با وجود آن عملکرد گروهي

بهبود مي يابد ، گو اينكه عده اي آن را نامطلوب مي دانند.

گفتار اول: تعارض درون فردي

تغيير دیدگاههاي تعارض

برداشتها نسبت به تعارض در سازمانها در ۴۰ ساله اخير به نحو قابل توجهي تغيير کرده است.

«راستفن رابینز» این تکامل را با تأکید بر تفاوت بين دیدگاه سنتي و فعلي تعارض ترسیم نموده است که آن را دیدگاه «تعامل گرا» نامیده است.

در دیدگاه سنتي ، تعارض غيرلازم و زیان بار بود.

در دیدگاه کنوني تعارض این است که در سازمانها تعارض اجتناب ناپذیر و حتي لازم است.

گفتار اول: تعارض درون فردي

زمینه تعارض

تحقیقات نشان داده که خانه ، مدرسه و دانشگاه
نهادهای شکل دهنده رفتار و کردار افراد می باشند.

گفتار اول: تعارض درون فردي

تعارض درون فردي

مي تواند در نتیجه سرخوردگي ، تنوع اهداف و نقشهاي فرد به وجود آيد.

گفتار اول: تعارض درون فردي

تعارض ناشي از سرخوردگي

سرخوردگي هنگامی اتفاق می افتد که يك سابق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود شود. تعارض ناشي از سرخوردگي به مکانیزمهاي دفاعي زیرمنجر می شود:

۱. پرخاشگري

۲. عقب نشيني

۳. پافشاري

۴. سازش

گفتار اول: تعارض درون فردي

تعارض هدف

در تعارض هدف ، دو يا چند انگيزه يکديگر را محصور مي کنند.

سه نوع تعارض هدف به طور مجزا مطرح مي شوند:

۱. تعارض خواست . خواست . يعني فرد چند هدف مطلوب و دلخواه دارد که گذشتن از هيچ کدام آسان نيست .

۲. تعارض خواست . ناخواست . يعني فرد مي خواهد به هدفی دست يابد و در همان حال مي خواهد از آن هدف بگريزد .

گفتار اول: تعارض درون فردي

۳. تعارض ناخواست. ناخواست. اين نوع تعارض اثر قابل ملاحظه‌اي بر رفتار سازماني ندارد و زماني پيش مي‌آيد که فرد بخواهد از ۲ هدف، اجتناب کند، اما امکان احتراز از هر دوي آنها وجود ندارد.

گفتار اول: تعارض درون فردي

چشم انداز تعارض هدف

۱. تعارض خواست . خواست
به آرامي مي تواند فرد را پريشان کند.
۲. تعارض خواست . ناخواست
نتايج مثبت و منفي گردد.
سبب برنامه ريزي دقيق و پيش بيني
۳. تعارض ناخواست . ناخواست
به طوري که درصدد رفع مسائل و مشکلات ايجادکننده تعارض برآيد.
ممکن است فرد را برانگيزد

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

مفهوم فشار عصبي

فشار عصبي که بار منفي دارد و «ديسترس» ناميده مي شود.

فشار عصبي حالت مثبت و خوشايندي هم دارد که به وسيله چيزهاي خوب

ايجاد مي شود و «يوسترس» نام گرفته است.

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از كار و روشهاي مبارزه با آن

■ زمينه فشار عصبي

علائم سازگاري عمومي سه مرحله دارد:

۱. اعلام خطر

۲. مقاومت

۳. تحليل رفتن

«يمانس سليه» پدر فشار عصبي خوانده مي شود. وي در تحقيق براي يافتن يك هورمون جديد جنس به طور اتفاقي دريافت كه صدمه ديدن نسوج در حقيقت پاسخ غيرمشخصي به محرك زيان آور است. او پديده كشف شده خود را علائم سازگاري عمومي (GAS) ناميد و حدود يك دهه بعد در نوشته هاش واژه «فشار عصبي» را بكار برد.

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

عوامل فشار شغلي (استرس)

عوامل فشار شغلي:

۱. برون سازمانی

۲. سازمانی

۳. گروهی

۴. فردی می باشند.

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

عوامل فشار عصبي فراسازماني

عوامل فشار عصبي فراسازماني شامل:

(۱) تغييرات اجتماعي ،

(۲) تکنولوژي ،

(۳) خانوادگي ،

(۴) محلي ،

(۵) مالي.

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

عوامل فشار عصبي سازماني

عوامل فشار عصبي سازماني در سطح کلان به: سياستها ، ساختارها ،
شرایط عيني ، مراحل و فرايندها طبقه بندي مي شوند .

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

عوامل فشار عصبي گروهي

این عوامل در سه زمینه طبقه‌بندی می‌شود:

۱. عدم انسجام گروهي

۲. عدم حمایت اجتماعي

۳. تعارض درون‌فردی ، بین افراد ، بین گروه‌ها

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

عوامل فشار عصبي فردي

به سه علّت: ابهام و تعارض نقشها در سازمان ، تفاوت خصوصيات افراد ، و ادراك كنترل فردي مي باشد.

عوامل فشار فردي را مي توان در نمودار زير نشان داد :

حجم زیاد کار

ارزشیابی نامناسب عملکرد

عدم مشارکت در تصمیم گیری

مسئولیت برای دیگران

شرایط به محیط کار

فشار شغلی

مشکلات فنی

حجم کم کار

عدم حمایت همکاران

تعارض نقش

ابهام نقش

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از كار و روشهاي مبارزه با آن

اثرات فشار شغلي

تأثير فشار شغلي مي تواند مشكلات جسمي ، روان شناختي ، و رفتاري ايجاد نمايد.

استراتژيهاي غلبه بر فشار شغلي

جهت مقابله با آن بايد به دو راه عمده:

(۱) تدابير فردي

(۲) استراتژيهاي سازماني ، تمسك جست .

گفتار دوّم: فشار عصبي ناشي از کار و روشهاي مبارزه با آن

استراتژيهاي سازماني غلبه بر فشار

استراتژيهاي عمومي تر شامل:

۱. ايجاد جو سازماني حمايتي

۲. غني کردن طرح وظيف

۳. کاهش تضادها و روشن نمودن نقشهاي سازماني

۴. طرح و بهبود کارراهه شغلي و ايجاد مشاوره

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

دوره رایج تحلیل تعارض بين افراد:

الف) تجزیه و تحلیل مراددهاي

ب) پنجره جوهری است.

گفتار سوّم: تعارض بین افراد

تجزیه و تحلیل مراددهای

سه مرحله اساسی تجزیه و تحلیل مراددهای: حالات من ، مراددها ، و بها دادن ، و بازی‌هاست.

«حالات من»: «من» نقش مرکزی در مدل روانکاوی فروید بازی می‌کند. **TA**

تئوری روانکاوی را به‌عنوان زمینه‌ای برای تشخیص سه حالت مهم «من» بکار می‌برد: کودکی ، بزرگسالی ، والدینی.

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

حالات من كودكي: در اين حالت شخص همچون كودك ، غريزي رفتار مي كند.

حالات من بزرگسالي: در اين حالت فرد مانند يك بزرگسال بالغ ، رفتار مي كند.

حالات من والديني: در اين حالت ، افراد مانند والدين تحكّم آميز رفتار مي كنند

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

مراوده‌هاي بين حالت من

۱. مراوده‌هاي مكمل. اگر به‌وسيلة حالت من شخصي پيامي فرستاده شود يا رفتاري به نمايش گذاشته شود و پاسخهاي مناسب و مورد انتظار از حالت من شخص ديگر دريافت شود مراورده مكمل مي‌باشد.

۲. مراوده متقاطع. زماني اتفاق مي‌افتد كه پيامي را رفتاري از حالت من شخصي فرستاده شود و به‌وسيلة حالت من نامناسب و غيرمنتظره شخص مقابل جواب ارسال شود.

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

۳. مراوده‌هاي منفي. پيچيده‌ترين مراوده‌ها ، مراوده منفي هستند.
اينها مي‌توانند بسيار دقيق باشند. مراوده‌هاي منفي هميشه درگير
حداقل دو حالت من از طرف يك شخص است.

گفتار سوّم: تعارض بین افراد

بها دادنها و بازیها در TA

۱. مفهوم بها دادنها. بها دادن زمانی بین دو نفر مبادله می شود که آن دو نفر در مراوده می باشند.

۲. بازیهایی که مردم می کنند. این بازیها الگوهای مراوده هایی هستند که منطق سطحی اما مفاهیم عمیق دارند و می کوشند تا کسانی را که هرگز گمان نمی رفت جذب کنند.

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

پنجرة جوهرى

این مدل کمک به تعیین سبکهای مختلف بین افراد می کند. ویژگیها و نتایج این سبکها را نشان می دهد و راههایی جهت تفسیر تعارضهایی که ممکن است بین فرد و دیگران ایجاد شود ، نشان می دهد.

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

چهار سلول «پنجرة جوهری»:

۱. خودآشکار. در این شکل از تعامل ، شخص درباره خودش و هم درباره دیگران آگاه است.
۲. خودنهمان. در این وضعیت شخص خود را می فهمد ولی درباره دیگران نمی داند.
۳. خودکور. در این وضعیت شخص در مورد دیگران آگاهی دارد ، اما در مورد خودش هیچ نمی داند.
۴. خودنامکشوف. این وضعیت انفجاری ترین حالت است. شخص نه راجع به خود و نه دیگران چیزی نمی داند.

گفتار سوّم: تعارض بین افراد

استراتژیهای حل تعارض بین افراد

الف) باخت . باخت . در نگرش باخت . باخت حل تعارض ، هر دو طرف بانده هستند . به طور کلی این استراتژی کمتر از برد . باخت یا برد . برد مورد توجه است .

ب) برد . باخت . در جامعه آمریکا یکی از معمولی ترین راه های حل تعارض ، استراتژی برد . باخت می باشد .

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

بعضي از ویژگی‌هاي يك وضعیت برد . باخت به قرار زیر خلاصه مي‌شود:

۱. طرفین تعارض به روشني متمایز هستند.

۲. طرفین ، هرکدام جریان را از دید خود مي‌بینند.

۳. تعارضها شخصي و قضاوتي مي‌شوند.

۴. طرفین موضوع را بي‌اهمیت تلقي مي‌کنند.

گفتار سوّم: تعارض بين افراد

ج) برد. برد. احتمالاً مطلوبت ترين شكل برطرف نمودن تعارض هم از نظر انساني و هم سازماني است. كلية نيروها و خلاقيتها به جاي ضربه زدن به طرف مقابل ، صرف حل مشكلات مي شود.

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

پیشایندهای تعارض بین گروه‌ها

شرایط اولیه به وجود آورنده تعارض بین گروه‌ها عبارتند از:

۱. رقابت برای منابع
۲. وظایف وابسته به هم
۳. ابهام اختیار قانونی
۴. کشمکش‌های مقام : هنگامی که یک گروه می‌کوشد مقام خود را بالا ببرد و گروه دیگر آن را به عنوان تهدیدی برای جایگاه خویش در سلسله‌مراتب مقام می‌بیند تعارض اتفاق می‌افتد .

گفتار چهارم: تعارض بین گروه‌ها، تعارض سازمانی و مدیریت

خلاقیت

اثرات و استراتژیهای تعارض بین گروه‌ها

ویژگیهای گروه‌های در حال تعارض را چنین مشخص می‌کند:

۱. افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج از گروه می‌باشند.

۲. گروهی که خود را در تعارض با گروه دیگر احساس می‌کند اعضایش منسجم‌تر و بهم پیوسته‌تر می‌شوند.

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

3 احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی‌شود.

4 ارتباطات بین گروه‌های در حال تعارض کاهش می‌یابد.

5 اگر گروهی در تعارض بازنده شود ، همبستگی اعضایش کاهش می‌یابد و آنها تنش فزاینده‌ای را تجزیه می‌کنند.

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

تعارض سازمانی

در سازمان‌های کلاسیک چهار نوع غالب تعارض ساختاری وجود دارد که عبارتند از:

۱. تعارض سلسله‌مراتبی
۲. تعارض وظیفه‌ای
۳. تعارض صف - ستاد
۴. تعارض رسمی - غیررسمی

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

نقش تعارض در سازمانهای امروزی

برخورد سنتی نسبت به گرایش تعارض سازمانی بسیار ساده و خوش بینانه بود.
پیش فرض‌های جدید درباره تعارض به این قرار است:

۱. تعارض غیرقابل اجتناب است.
۲. به وسیله عوامل ساختاری به وجود می‌آید.
۳. تابعی از طبیعت متغیر است.
۴. در حداقل سطح خود ، حداکثر مطلوبیت را دارد.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

خلاقیت قسمت مهمی از زندگی سازمانی را تشکیل می‌دهد و سازمان را برای ایجاد تغییر توانا می‌سازد.

خلاقیت و نوآوری

برخی از نویسندگان مدیریت بین خلاقیت و نوآوری تفاوت قائل شده‌اند. آنها خلاقیت را ظهور یک ایده نو و نوآوری را انتقال چنین ایده‌ای در قالب تولید یک کالا، خدمت یا روش نو می‌دانند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

به تعریف «مُهر» خلاقیت اشاره به «ارائه چیزی نو» دارد: درحالی که نوآوری اشاره به «کاربرد چیزی نو» می‌کند. خلاقیت به تنهایی تأثیر بسیار جزئی و شاید هیچ در اثربخشی سازمانی داشته باشد، مگر اینکه ایده‌های خلاق بتوانند به طریقی بکار برده شده و یا اجرا شوند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

مراحل فرایند خلاق در افراد

۱. دریافت مشکل

۲. تدارك اطلاعات

۳. تولیدمثل یا بارداری

۴. بینش یا تنویر فکر

۵. رسیدگی و کاربرد

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

خلاقیت فردی «توانایی افراد در خلاقیت متفاوت است»

افراد خلاق انعطاف پذیرند.

۱. افرادی هستند که پیچیدگی را بر سادگی ترجیح می دهند.
۲. و بیشتر از افراد کمتر خلاق، تمایل به استقلال دارند.
۳. با سرسختی از ایده خود دفاع می کنند.
۴. افراد خلاق همواره طلب اختیار می کنند.
۵. این افراد با مشکلات جالب بیش از پادشاهی مالی برانگیخته می شوند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

روشهای ایجاد خلاقیت :

(۱) تحرك ذهني ،

(۲) فرایند گروهی فرضی ،

(۳) همتاسازی ،

(۴) تصمیم‌گیری گروه خلاق

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

تحرك ذهني

به طور کلی روشی است آموزشی برای برانگیختن تفکر خلاق ، که طی این روش مسئله‌ای برای گروه کوچک شرکت کنندگان مطرح می‌شود.

طی اظهارنظر شرکت کنندگان چهار اصل رعایت می‌شود:

۱. کمیت مهم است.
۲. تفکرها زنجیره‌ای باشد.
۳. اعضا انتقاد یا اظهارنظری نسبت به نظرهای ارائه شده نباید بکنند زیرا انگیزش کم می‌شود.
۴. هر فرد قضاوت و ارزشیابی در مورد نظرهای خود را به بعد موکول می‌کند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

ب) فرایند گروهی فرضی.

این نگرش ، درحقیقت «تحرك ذهني» توسعه و بهبود یافته است ، که اصطلاحاً «فرایند گروهی فرضی» خوانده می شود. این روش موانع ابراز عقیده افراد گروه را تعدیل می کند. اعضای گروه به تنهایی کار می کنند ، اما در يك مكان واحد ایده های خویش را می پرورانند.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

ج) همتاسازی (فن گوردون)

این روش معتقد است خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به خطا هر غیرمرتبط سرچشمه می‌گیرد. در «همتاسازی» فقط رهبر گروه از طبیعت مشکل اطلاع دارد .

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

شیوه تصمیم‌گیری گروه خلاق

تصمیم‌گیری گروه خلاق زمانی مناسب است که روش روشن یا توافق‌شده‌ای برای حل مشکل وجود نداشته باشد.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

خلاقیت و نوآوری سازمانی

فرایند خلاق در سازمانها از سه مرحله تشکیل شده است:

۱. ارائه نظریه‌ها

۲. بهبود نظریه

۳. اجرا

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

■ **ارائه نظریه‌ها.** در سازمان در درجه اول و مهمتر از همه در جریان افراد و اطلاعات بین سازمان و محیط اطراف آن بستگی دارد.

■ **بهبود نظریه.** برخلاف ارائه نظریه ، که به وسیله برخوردهای خارجی ، بسیار تحرك مي شود ، بهبود نظریه به فرهنگ سازمانی و فرایندهای داخل سازمان بستگی دارد .

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

- اجرا. مرحله اجرای فرایند خلاق در سازمانها شامل قدمهایی است که یک راه حل یا اختراعی را به بازار بیاورد.
- ایجاد جو مناسب خلاقیت سازمانی
- خلاقیت در یک جو مستعد پرورش می یابد.

گفتار پنجم: مدیریت خلاقیت سازمانی

قدمهای زیر برای ایجاد جوی که خلاقیت را تشویق کند پیشنهاد می شود:

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 اجازه تعامل بیشتر
۷. تحمل شکست
۸. ایجاد هدفهای روشن ، و آزادی جهت تحقق آنها
۹. تشخیص



دانشگاه پیام نور

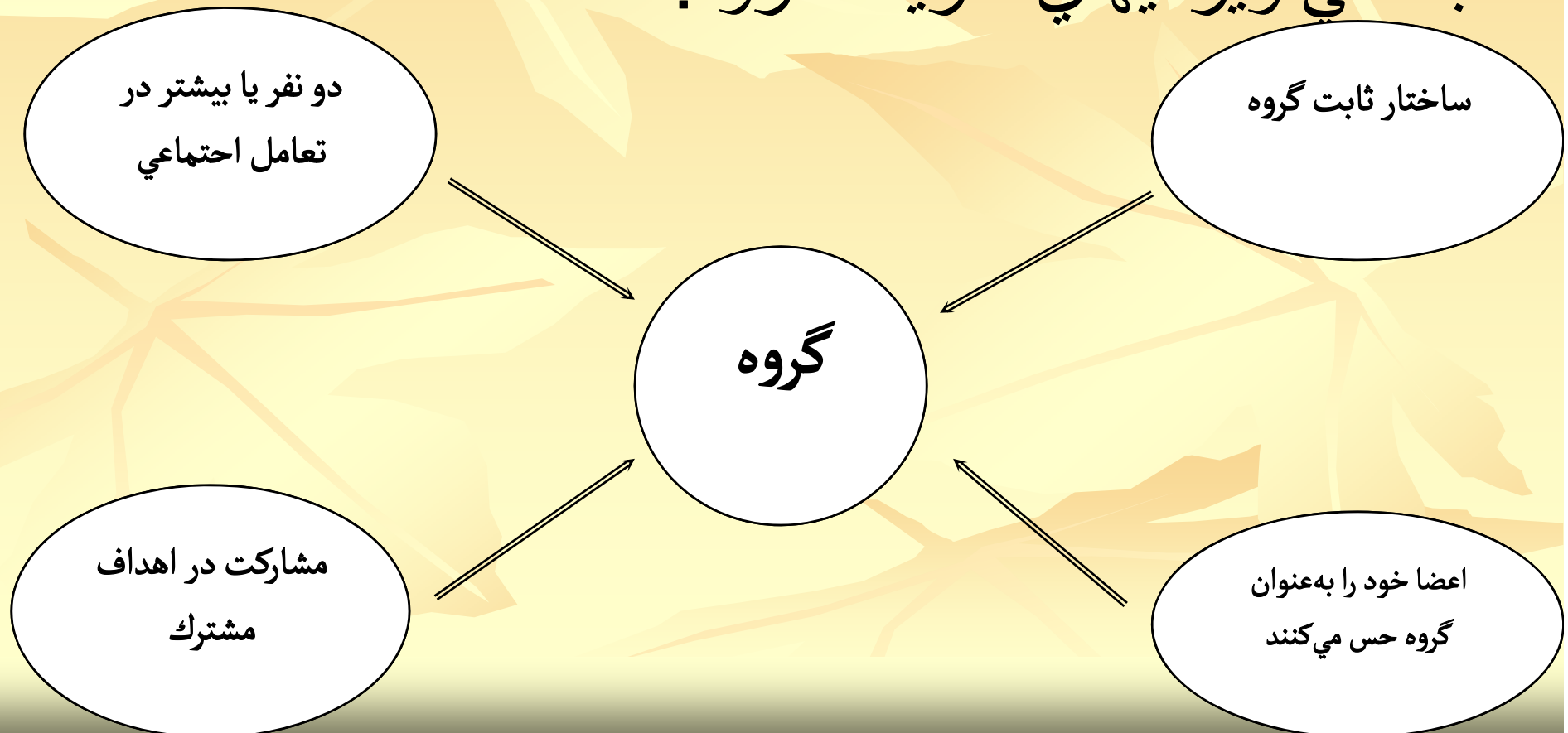
فصل هشتم

گروه‌ها

گفتار اول: پویایی گروهی

گروه چیست؟

بعضی ویژگیهای تعریف گروه:



گفتار اول: پویایی گروهی

تعریف. مجموعه‌ای متشکل از دو نفر یا بیشتر، افراد در حال تعامل با یک‌دیگر روابط پایدار، که اهداف مشترکی دارند، و خود را به‌عنوان یک گروه حس می‌کنند.

گفتار اول: پویایی گروهی

طبیعت گروه‌ها

انسانها حیوانات اجتماعیند. آنها معاشرت با دیگران را به دو دلیل می‌طلبند:

۱. نیازهای اجتماعی خویش را برآورده سازند و ۲. جهت اثربخشی کامل در

منابع آنها شریک شوند.

قبل اینکه دو نفر باهم تعامل داشته باشند باورهای مشترک است که آنها را

به هم نزدیک می‌کند.

گفتار اول: پویایی گروهی

انواع گروه‌ها

الف) گروه‌های رسمی. دو نوع گروه رسمی وجود دارد

۱. گروه فرماندهی

۲. گروه کار.

گفتار اول: پویایی گروهی

گروه فرماندهی. این گروه به وسیله نمودار سازمانی مشخص می شود و از زیردستانی تشکیل می شود که مستقیماً به سرپرست معینی گزارش می دهند.

گروه کار. یک گروه کار از کارکنانی تشکیل شده که برای انجام یک وظیفه بخصوص یا یک پروژه باهم کار می کنند.

گفتار اول: پویایی گروهی

ب) گروه‌های غیررسمی. از گردهم جمع شدن طبیعی افراد در شرایط کار برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی آنان گروه‌های غیررسمی به وجود می‌آید.

گفتار اول: پویایی گروهی

۱. گروه‌های مشترك المنافع. افرادی که ممکن است عضو گروه فرماندهی یا کار یکسانی نباشند گاهی برای کسب هدف متقابلی به یکدیگر می‌پیوندند.

۲. گروه‌های دوستی. علت تشکل بسیار از گروه‌ها وجوه مشترکی است که بین اعضای آنها وجود دارد.

گروه‌های غیررسمی نقش عمده‌ای در پویایی‌شناسی رفتار سازمانی ایفا می‌کنند.

گفتار اول: پویایی گروهی

پویایی شناسی گروه

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

واژه «پویایی شناسی» از ریشه یونانی به معنای «نیرو» گرفته شده است. به این جهت «پویایی شناسی» به بررسی نیروهایی که در درون یک گروه عمل می‌کند می‌پردازد.

گفتار اول: پویایی گروهی

اهمیت گروه‌ها در سازمانها

از نظر بعضی از اثرات قوی نفوذ گروهی ، خیلی عجیب نیست
که گروه‌ها مؤثرترین منابع تغییر اجتماعی تشخیص داده
شده‌اند.

گفتار اول: پویایی گروهی

اگر با افراد به عنوان اعضاء گروه روبه رو شویم ممکن است برای تغییر عقاید آنها موفق تر باشیم تا اینکه برایشان موعظه کنیم. پس نتیجه گرفتند که تغییر دادن عقیده گروهی از تغییر عقاید فردی کارکنان بسیار مؤثرتر است.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

نقش‌ها

کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی‌های گروهی نقش‌ها و هنجارها می‌باشند. قسمتی که يك نفر در كل ساختار گروه بازی می‌کند معنی نقش می‌دهد.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

تفاوت نقش‌ها

همان‌گونه که گروه‌های کار و گروه‌های اجتماعی توسعه می‌یابند ،
اعضاء مختلف گروه در ساختار اجتماعی نقش‌های گوناگونی را
ایفا می‌کنند که آن را یک فرایند گوناگونی نقش گویند.

رفتارهای نقش‌های مختلف ، افراد را در گروه‌های «وظیفه‌مدار» یا
«هیجانی. اجتماعی» قرار می‌دهند.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

تعارض نقش

اگرچه انواع مختلف تعارض نقش وجود دارد، ولی دو تعارض معمول‌تر است:

۱- تعارض هر نقش

۲- تعارض درون نقش

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

در مورد «تعارض بین نقش‌ها» می‌توان گفت زمانی پیش می‌آید که تقاضاهای نامناسب بین دو یا چند نقش مختلف که فرد بازی می‌کند وجود داشته باشد.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

«تعارض درون‌نقش» همچنین از ابهام موقعیتهایی که ایفاکنندگان نقش‌ها دارند سرچشمه می‌گیرد.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

پیامدهای منفی تعارض نقش که از مطالعه‌ها به دست آمده عبارتند
از:

۱. نارضایتی شغلی

۲. عملکرد ضعیف گروه‌ها،

۳. طرد اعضای دیگر گروه

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

نقش‌های مدیران

براساس مشاهدات کار مدیران توسط «هنري مینتز برگ» وي نتیجه گرفت که مدیران سه نوع نقش را ایفا می‌کنند:

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

الف) نقش‌های بین افراد. شامل:

- (۱) قسمت اعظم وقت خویش را صرف انجام تشریفات می‌کند ،
- (۲) رهبري ،
- (۳) «رابط».

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

ب) اطلاعاتی. به‌عنوان:

۱) دریافت‌کنند. مدیر به دقت محیط را کنکاش می‌کند و اطلاعات را از زیردستان، رؤسا و آنها که در خارج از سازمان هستند به دست می‌آورد.

۲) انتشاردهنده. اطلاعات را به افراد مهم داخل سازمان انتقال می‌دهد.

۳) سخنگو. اطلاعات سازمان را به افراد خارج از سازمان می‌رساند.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

ج) تصمیم‌گیری. در نقش «تصمیم‌گیری» مدیر براساس اطلاعات عمل می‌کند.

شامل نقش‌های:

۱) پیشتاز

۲) رفع بحران

۳) تخصیص‌دهنده منابع

۴) مذاکره‌کننده

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

مشارکت و تصمیم‌گروهی

مشارکت يك درگيري ذهني .عاطفي در موقعيتهاي گروهی است که افراد را برمي‌انگيزد تا براي دستيابي به هدفهاي گروهی ياري‌دهنده و در مسؤليت کار شريك شوند.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

دومین اندیشه مهم در مشارکت = انگیزش

و سومین اندیشه در مشارکت = پذیرش مسؤلیت

افراد از طریق مشارکت فرصت می‌کنند قابلیت‌های ابتکار و خلاقیت

خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به گونه‌ای که در نظریه

« Y » مک گریگور آمده شکوفا کنند.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

مزایای تصمیم‌گیری گروهی

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

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

مضار تصمیم‌گیری گروهی

بدون تردید تصمیم‌گیری گروهی از کاستیهایی برخوردار است که مهمترین آنها از این قرارند:

۱. وقت‌گیر است.

۲. فشار برای تطابق

۳. تسلط توسط عده‌ای

۴. ابهام در مسئولیت

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

اثربخشی مشارکت

مطالعاتی که در زمینه مشارکت انجام شده به این نتیجه منجر شده که هر قدر بلوغ سازمانی وظایف بالاتر باشد احتمال اینکه شیوه مشارکت يك فن اثربخش مدیریت محسوب بشود بیشتر است.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

تحول گروهی

دو محصول جانبی تصمیم‌گیری گروهی، توجه بسیاری از محققان در **OB** را به خود جلب کرده است. این دو پدیده، نیروی بالقوه‌ای دارند که بر توانایی گروه‌ها اثر می‌گذارند تا به‌طور عینی راه‌های مختلف را ارزیابی کنند و به راه‌حلهای کیفی برسند.

گفتار سوّم: نقش‌ها در گروه‌ها

پدیده اول: تفکر گروهی = که به هنجارها ارتباط دارد.

پدیده دوم: تحوّل گروهی



دانشگاه سیام نور
په

فصل نهم

مدیریت تغییر و بهبود سازمان

گفتار اول: تغییر

در گذشته محیط سربسته بی خطر بود و امنیت داشت. ولی در دنیای متغیر کنونی امنیت کمتری در محیط سربسته وجود دارد و آنهایی که با تحولات خود را همراه می کنند امنیت بیشتری دارند، زیرا سریع تر می توانند خود را تطبیق دهند و این تغییرات فقط در تکنولوژی نیست، بلکه در علوم اجتماعی هم با آن روبه رو هستیم.

گفتار اول: تغيير

نيروهايي كه سازمان ها را مورد تهاجم قرار مي دهند و آنها را به نحو اجتناب ناپذيري و ادار به تغيير مي كنند در چهار حوزه خلاصه مي شوند:

۱. تغيير تكنولوژيكي ، ۲. انفجار دانش ، ۳. قدمت توليد و خدمت ،
۴. تغيير اجتماعي

گفتار اول: تغییر

چشم انداز تغییر

هیچ کدام از سازمانهای دولتی و خصوصی با درجا زدن
نمی توانند در بازار کار رقابت آمیز امروزی دوام
بیاورند.

گفتار اول: تغییر

سطح تغییر

چهار سطح مختلف تغییر عبارتند از: تغییرات در (۱) دانش

(۲) نگرش

(۳) رفتار فردی

(۴) رفتار گروهی

گفتار اول: تغییر

- تغییر در دانش آسانترین راه تغییر است.
- با افزایش دانش افراد نمی‌توان به‌طور قطعی نگرش آنها را تغییر داد.
- تغییر رفتار گروهی مشکل‌ترین و وقت‌گیرترین نوع تغییر است.

گفتار اوّل: تغيير

انواع تغيير

ايجاد تغيير به دو شكل صورت مي گيرد:

۱. تغيير مشاركتي

۲. تغيير آمرانه

گفتار اول: تغییر

تغییر مشارکتی. زمانی که اطلاعات جدید در اختیار گروه یا فردی قرار گیرد و فرد یا گروه آن را بپذیرند، گرایشی مثبت در جهت تغییر مورد نظر ایجاد می شود.

گفتار اوّل: تغییر

- این گونه تغییر برای سازمانهایی مناسب است که کارکنان آن مسؤلیت پذیر و دارای دانش و مهارت کافی باشند. به سخن دیگر از بلوغ سازمانی بالایی برخوردار باشند.
- این تغییر پایدار است.

گفتار اوّل: تغيير

ب) تغيير آمرانه. اين نوع تغيير ، تحول و دگرگوني را بر کل سازمان با نيروي خارجي مانند مديريت سطح بالا اجتماع ، يا قوانين تازه تحميل مي کند.

گفتار اول: تغییر

■ این شیوه برای افراد و گروه‌هایی که جاه‌طلبی کمتری دارند و اغلب افراد متکی هستند، همچنین مایل به قبول مسؤلیت‌های تازه نیستند مگر زور بالایی سرشان باشد قابل اجراست.

■ این تغییر ناپایدار است.

گفتار اول: تغییر

نیروهای تغییر

۱. نیروهای داخلی. فشارهای تغییر ممکن است از جهت نیروهای داخل سازمان بخصوص خط‌مشیها، تکنولوژی، و نگرش و رفتارهای جدید کارکنان باشد.

گفتار اول: تغییر

۲. نیروهای خارجی. تنوع بسیار زیاد نیروهای خارجی از پیشرفتهای تکنولوژیکی گرفته تا عملیات رقابت در بازار قادر است سازمانها را برای اصلاح و تعدیل ساختار، اهداف و روشهای عملیات تحت فشار قرار دهد.

گفتار اول: تغییر

پاسخ‌های مدیران به فشارهای تغییر

مدیران در رویارویی با تغییر دو روش عمده بکار می‌برند.

به علائمی که نیاز به تغییر را نشان می‌دهد عکس‌العمل نشان

می‌دهند.

گفتار اول: تغيير

يك تغيير برنامه ريزي شده كه زمان و ساير منابع سازمان را بكار مي گيرد طراحي مي كنند.

راه اول آسان تر و هزينه كم تري نياز دارد و براي سازمانهاي كوچك كه روزانه تصميم گيري مي كنند مناسب تر است.

گفتار اول: تغییر

نیروهای تعادل

براساس تئوری «میدان نیرو» هرگونه رفتاری نتیجه تعادل بین نیروهای پیش برنده و بازدارنده است.

■ نیروهای پیش برنده از يك طرف فشار وارد مي کنند و نیروهای بازدارنده از طرف مقابل ، عملکردي که حاصل مي شود براي اين دو نیروست.

گفتار اول: تغییر

■ افزایش نیروهای پیش‌برنده ممکن است عملکرد را افزایش دهد، اما همچنین احتمال دارد موجب افزایش نیروهای بازدارنده شود.

■ مفهوم تعادل بیانگر این مطلب است که سازمانها دارای نیروهایی هستند که از افزایش مطلوبیت عملکرد به اندازه نزول آن جلوگیری به عمل می‌آورند.

گفتار اول: تغییر

فرایند تغییر

تجربه افراد به عنوان مانع اساسی در مقابل تغییر شناخته شده بود و نیز دومین مانع که «لویین» به آن اشاره کرد این بود که تغییر اغلب برای مدت کوتاه دوام می آورد.

گفتار اوّل: تغيير

جهت غلبه بر موانعي از اين نوع «لويين» يك مدل سه مرحله اي متوالي
فرايند تغيير ارائه نمود:

۱. ذوب شدن

۲. تغيير کردن

۳. دوباره بستن

گفتار اول: تغییر

۱. ذوب شدن. هدف از این حالت آماده نمودن و ایجاد نیاز برای تغییر به صورتی آشکار است که فرد، گروه، یا سازمان می‌تواند آن را ببیند و بپذیرد.

ذوب شدن زمانی اتفاق می‌افتد که یا نیروهای پیش‌برنده افزایش یافته یا نیروهای بازدارنده کاهش یابند.

گفتار اول: تغییر

۲. تغییر کردن. این حالت نیاز به يك عامل تغییر آموزش دیده دارد که ارزشها ، نگرشها و رفتار جدید را از طریق فرایندهای «انطباق» و «درونی کردن» ایجاد نماید.

گفتار اوّل: تغییر

■ انطباق. هنگامی رخ می دهد که يك یا چند مدل در محیط وجود دارد و شخص بتواند با انطباق و سعی در همانندی آنها را فرا بگیرد.

گفتار اوّل: تغییر

■ درونی کردن. زمانی رخ می دهد که افراد در وضعیتی قرار بگیرند که اگر بخواهند با موفقیت عمل کنند رفتار جدیدی از آنها انتظار می رود.

گفتار اوّل: تغيير

۳. دوباره زیستن. فرایندی را که به وسیله آن رفتار اکتسابی جدید به صورت رفتار طرح ریزی شده‌ای با شخصیت و روابط عاطفی فرد عجین می‌شود «دوباره بستن» گویند.

گفتار اول: تغییر

مقاومت در مقابل تغییر

سه منبع اساسی مقاومت در مقابل تغییر عبارتند از:

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

گفتار اول: تغییر

غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

«کوثر» و «شله زنیگر» شش راه غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر را پیشنهاد می‌کنند:

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

گفتار اول: تغییر

مرگ دیوان سالاری ... تولید ویژه سالاری

ساختاری سازمان‌های اجتماعی در آینده خصوصیات منحصر به فردی خواهند شد. این سازمان‌های ویژه و موقت (ادموکراسی) با ویژگی تطبیق‌پذیری به اقتضای شرایط، تغییر خواهند کرد. و برخلاف سازمان‌های بوروکراتیک کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تکیه داشته و برای تحقق اهداف ویژه تشکیل می‌شوند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

بهبود سازمان: نگرش نوین در مدیریت تغییر

«فرنج» و «بل» این تعریف جامع را پیشنهاد کرده‌اند: بهبود سازمان

یک کوششی دوربرد جهت پیش‌برد حل مشکلات و فرایندهای

بازسازی سازمان ، بخصوص از طریق مدیریت اثربخش‌تر و مبتنی

بر همکاری گروهی بر پایه فرهنگ سازمانی.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

■ از تعریف جامعی که فرنچ و بل ارائه داده‌اند می‌توان خصوصیات OD را بدین قرار توصیف نمود:

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

تغییر برنامه‌ریزی شده:

کوشش‌های OD را از انواع تغییرات تصادفی که
اغلب در سازمان‌های مدرن اتفاق می‌افتد جدا
می‌کند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۲. تغییر جامع:

بیشتر متخصصان OD تأکید می‌کنند که کوشش‌های OD عموماً درگیر سیستم کلی می‌باشند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۳. تأکید روی گروه‌های کار:

اگرچه بعضی از کوشش‌های OD روی تغییر فردی و سازمانی جهت‌گیری شده ولی بیشتر آنها گروه‌محور است.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۴. تغییر دوربرد:

اگرچه همواره نتایج فوری مدنظر است ، ولی OD قصد ندارد که يك برنامه موقتي باشد.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۵. مشارکت يك عامل تغيير:

بیشتر متخصصان OD تأکید روی «عامل تغییر» یا تسهیل کننده از خارج سازمان دارند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۶. تأکید روی مداخله و پژوهش عملی: استفاده از OD در صورت مداخله فعالانه در پیشرفت عملکرد سازمان اثربخش است.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

پیشینه تاریخی OD

دو شاخه اصلی به وجود آورنده OD ، آموزش
آزمایشگاهی و بررسی . بازخورد است .

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

فنون بهبود سازمان

بعد از سالیان دراز و تجربیات بسیار مشهورترین فنون OD:

الف) آموزش شبکه

ب) بررسی بازخورد.

ج) تیم سازی

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

خلاصه و فشرده شش مرحله آموزش شبکه در OD به قرار زیر است:

۱. آموزش ، ۲. بهبود گروه ، ۳. بهبود بین گروه ، ۴. هدفگذاری
- سازمان ، ۵. حصول هدف ، ۶. تثبیت.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

ب) بررسی بازخورد

این گرایش در OD، یک واحد تجزیه و تحلیل را با ابراز پرسشنامه و بازخورد اطلاعات به افرادی که آنها را تکمیل کرده‌اند بررسی می‌نماید.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

ج) تیم سازی

فعالیت‌های تیم سازی OD می‌تواند عملکرد گروه‌ها و حس مشارکت بین اعضا را بهبود بخشد. تیم سازی می‌تواند به دو نوع مختلف گروه کار هدایت شود:

۱. گروه خانواده

۲. گروه ویژه

تیم سازی واقعی يك جلسه طولانی قبلی خارجی از محیط کار را نیاز دارد.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

همانند فرایندهای OD، تیم‌سازی به‌طور کلی رویه تغییر کلاسیک را که در اصل توسط «کرت لوین» فهرست شده است تعقیب می‌کند:

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

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

يك برنامه تیم‌سازی خاص که به‌طور حقیقی در يك کارخانه صنعتی عظیم بکار گرفته شده به شرح زیر توصیف می‌شود:

۱. کارگاه مهارت‌های گروهی

۲. جمع‌آوری داده‌ها

۳. رویارویی داده‌ها

۴. برنامه‌ریزی عملی

۵. تیم‌سازی

۶. ساخت بین گروه‌ها

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

فایده‌های تیم‌سازی عیناً مثل روش قدیمی «کار گروهی» است. فرایند می‌تواند یک کوشش گروهی در فضای باز و مشارکتی بیافریند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

احتمال تغییراتی در فنون OD

در آینده نزدیک به دلایل متعدد از جمله فشارهای رقابتی و میزان تغییرات شتابنده، احتمال یک جابجایی در الگوهای مدیریت تغییر وجود دارد.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

علائم تغییر الگوها عبارت است از:

۱. سازمانهای سلسله‌مراتبی جای خود را به شبکه‌های انعطاف‌پذیر می‌دهند.

۲. کارکنان، دارای اختیار و قدرت زیادی برای گرفتن تصمیم‌های متعدد می‌باشند.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۳ افقهای ملی راه خود را به تفکر جهانی می دهد.

۴ خلاقیت و شهودگرایی به انضمام تحلیل عددی منتهی به گرفتن تصمیم می شود.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

آینده رفتار سازمانی «نظریه‌های جالبی در رابطه با رفتار سازمانی»:

۱. شناخت از رفتار سازمانی به‌عنوان یک رشته دانشگاهی و کاربردی مشروع، حتی در آینده، بعد وسیع‌تری هم به خود می‌گیرد.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۲ اکنون تمایز مشخصی بین رفتار سازمانی با دیگر حوزه‌هایی نظیر مدیریت عمومی و اداره کارکنان وجود دارد.

گفتار دوم: بهبود سازمان (OD)

۳ موضوع رشته رفتار سازمانی از موضوعهای سنتی که قبلاً به آن اختصاص داده شده بود جدا شده و به موضوعهایی نظیر: فرهنگ سازمانی، فشار شغلی، می پردازد.

نگرش رفتار سازمانی هر روز قابل درکتر و کاربردی تر می شود.

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