

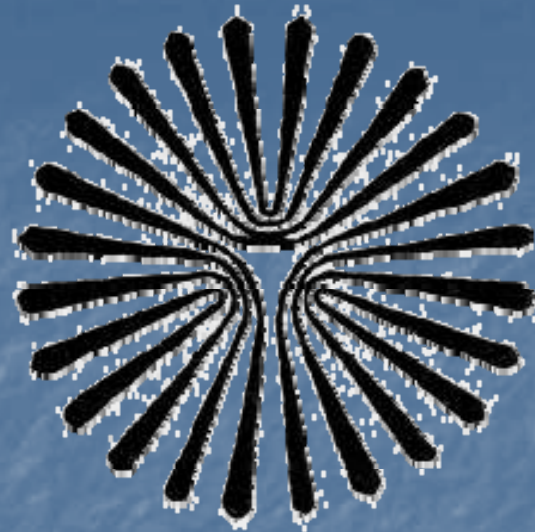
www.salampnu.com

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شاهرود
شاهرود

مدیریت رفتار سازمانی

تالیف: دکتر زهرا برومند

تعداد واحد درسی: ۳

تهیه کننده: دکتر علیرضا موغلی

فصل اول:

موضوع رفتار سازمانی

گفتار اول : کلیات

موضوع رفتار سازمانی پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱- چرا هر کس به گونه ای خاص رفتار می کند.
- ۲- به چه دلیل در موقعیت ها یکسان افراد عکس العمل های متفاوتی بروز می دهند؟
- ۳- چرا بین چند سازمان که تشکیلات ظاهرا مشابهی دارند یکسان اداره می شوند برخی موفقترند.
- ۴- چرا مدیرانی که موفقترند بیشتر اوقات خود را صرف کارکنان سازمان خود می کنند.

مطالعه رفتار سازمانی

کشف روابط انسانی الگوهای رفتار و نظرهای رفتاری

کشف روابط علت و معلول و چراهای رفتار در سازمان

ابعاد مدیریت شامل:

انسانی

ادراکی

فنی

بعد فنی:

توانائی فنی شامل: حسابداری

، کامپیوتر ، مہندسی ،

بازاریابی.

بعد ادراکی:

شناخت پیچدگیهای کل
سازمان و انجام دادن امور در
جهت تحقیق هدفهای سازمان
است.

بعد انسانی:

قدرت تشخیص و توانایی

کار با مردم و بوسیله

آنهاست.

رفتار سازمانی به طور مستقیم به ابعاد

ادراکی و انسانی مدیریت مربوط است

لاری کامینگز رفتار سازمانی را:

راهی برای تفکر ، طریقی برای درک مشکلات و
تلاشی برای یافتن راه حل‌های عملی مبتنی بر
تحقیقات علمی می‌داند.

مشخصه های رفتار سازمانی از دید کامینگز:

- ۱- حل مشکلات در چارچوب علت و معلول
- ۲- گرایش به تغییر دارد
- ۳- ماهیت انسانی دارد
- ۴- کاربردی است
- ۵- دانش مبتنی بر واقعیات است

حوزه های مطالعه پیشینه رفتار سازمانی

۱- مکتب مدیریت علمی (تیلور)

۲- جنبش روابط انسانی

عوامل ایجاد جنبش روابط انسانی:

- ۱- رکود اقتصادی
- ۲- جنبش کارگری
- ۳- مطالعات هاثورن (آزمایش نور- اطاق رله- اطاق سیم پیچی)

گفتار دوم:

تاریخچه ، طبیعت و حیظه رفتار سازمانی

رفتار سازمانی که به اختصار OB گفته می شود رشته ای از مطالعات است افراد گروهها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمانها مورد مطالعه قرار می دهد.

سازمان

گروه

فرد

۳ پایه اصلی رفتار سازمانی

انواع مدلهای مطالعه رفتار در سازمانها

- ۱- مدلهای توصیفی
- ۲- مدلهای پیش بینی
- ۳- مدلهای تجویزی

مدلهای توصیفی

مشاهده کننده رفتار متغیرهای تحت مطالعه را توصیف می کند. اما درباره درست یا غلط بودن آن قضاوت نمی کند.

مدلهای پیش بینی

این مدل روابط علت و معلولها را در سازمانها
بررسی می کند.

مدلهای تجویزی

موقعیت به خصوصی را به عنوان موقعیت مناسب و یا انجام دادن عمل خاصی را به عنوان بهترین کاری که باید انجام شود تجویز می کند.

مدیریت به دو حوزه تقسیم میشود

فرآیندی

رفتاری

حوزه رفتاری:

به علت رفتار خاص افراد در سازمانها توجه دارد.

حوزه فرآیندی:
شامل فرآیندهای مدیریت ،
برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل

باری استاو ، رشته رفتار سازمانی را به دو
بخش می کند:

۱- بخش خرد: ریشه در روانشناسی دارد.

(تحقیقات کاربردی)

۲- بخش کلان: ریشه در رشته جامعه شناسی
علم سیاسی و اقتصاد دارد (تحقیقات نظری و
تجویزی).

رفتار سازمانی (OB) و ارتباطش با سایر رشته ها

Organization Theory

تئوری سازمان

Organization Development

بهبود سازمان

Personnel/ Human Resource

منابع انسانی / کارکنان

ارتباط رفتار سازمانی با دیگر رشته ها

نظری	تئوری سازن (OT)	رفتار سازمانی (OB)
کاربردی	بهبود و بازسازی سازمان (OD)	منابع انسانی / کارکنان (P/HR)
	کلان	خرد

گفتار سوم: گرایش های رفتاری سازمانی

دیدگاهها و گرایش های رفتاری سازمانی

- ۱- چارچوب شناختی
- ۲- چارچوب رفتارگرایی
- ۳- چارچوب یادگیری اجتماعی
- ۴- چارچوب رفتار سازمانی

چارچوب شناختی

این نگرش بیش از سایر دیدگاهها به انسان اهمیت می دهد و روی جنبه های مثبت و آزادی اراده انسان تاکید دارد. اطلاعات رکن اساسی شناخت و شناخت هسته مرکزی چارچوب شناختی است.

چارچوب رفتارگرایی

این نگرش بر تاثیر محیط پایه گذاری شده است و بر بنای تفکرات ایوان پاولوف و جان واتسون و اسکینر پایه گذاری شده است و به زعم آنان رفتار تابعی از پی آمدهای آن است.

چارچوب یادگیری اجتماعی

نگرشی است رفتاری که رفتار را واحد مناسبی

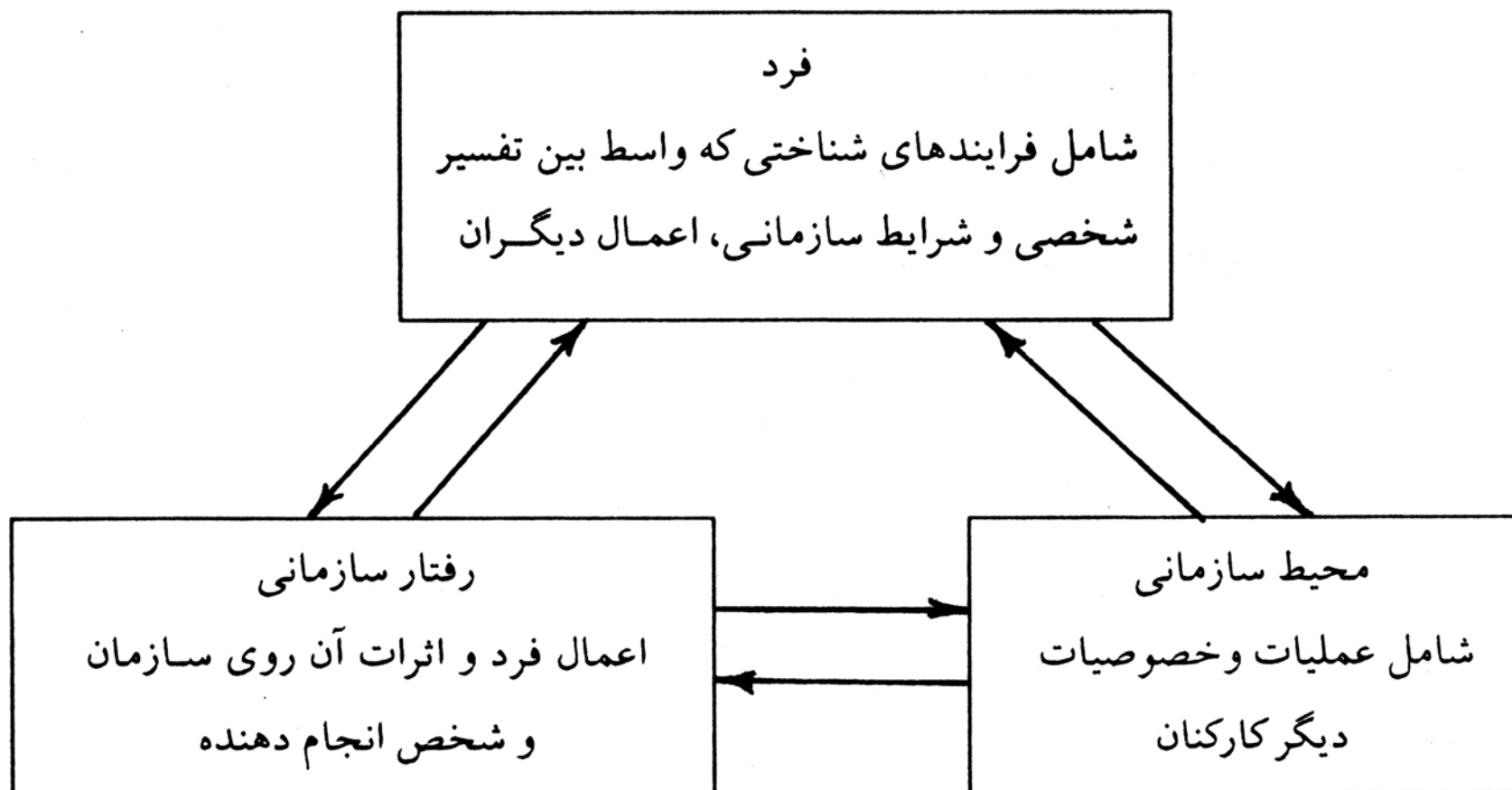
برای تجزیه و تحلیل می داند و ترکیبی از

چارچوب شناختی و رفتارگرایی است.

چارچوب رفتار سازمانی

نگرشی است میان رشته ای که اهداف آن درک
پیش بینی و کنترل رفتار انسانها در سازمانهاست.

رفتار سازمانی نوین



مناسبت‌ترین چارچوب برای مطالعه
رفتار سازمانی

گرایش یادگیری اجتماعی
(شناختی و رفتارگرایی)

فصل دوم:

رهبری

گفتار اول:

زمینه تاریخی و مطالعات

کلاسیک رهبری

رهبری

هنر نفوذ در دیگران

تعریف رهبری:

عبارتست از نفوذ در فرد یا گروه
تا آنان از روی میل نه اجبار برای
رسیدن به هدف یا اهداف در
موقعیتی مشخص کوشش نمایند.

زمینه های تاریخی و مطالعات کلاسیک رهبری

- ۱- مطالعات رهبری آیوا
- ۲- مطالعات رهبری اوهایو
- ۳- مطالعات میشیگان

گفتار دوم:

تئوریهای رهبری

تئوریهای رهبری:

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

نگرش خصوصیات فردی:

تئوری ابرمرد معتقد است که هر فرد با خصوصیات رهبری به دنیا می آید.

تئوریهای گروه و مبادله رهبری

الف) تاثیر پیروان بر رهبران
ب) مدل پیوند زوجی عمودی

تئوریهای اقتضائی رهبری

مدل اقتضائی فیدلر

۱- رابطه رهبر عضو

۲- ساختار وظیفه

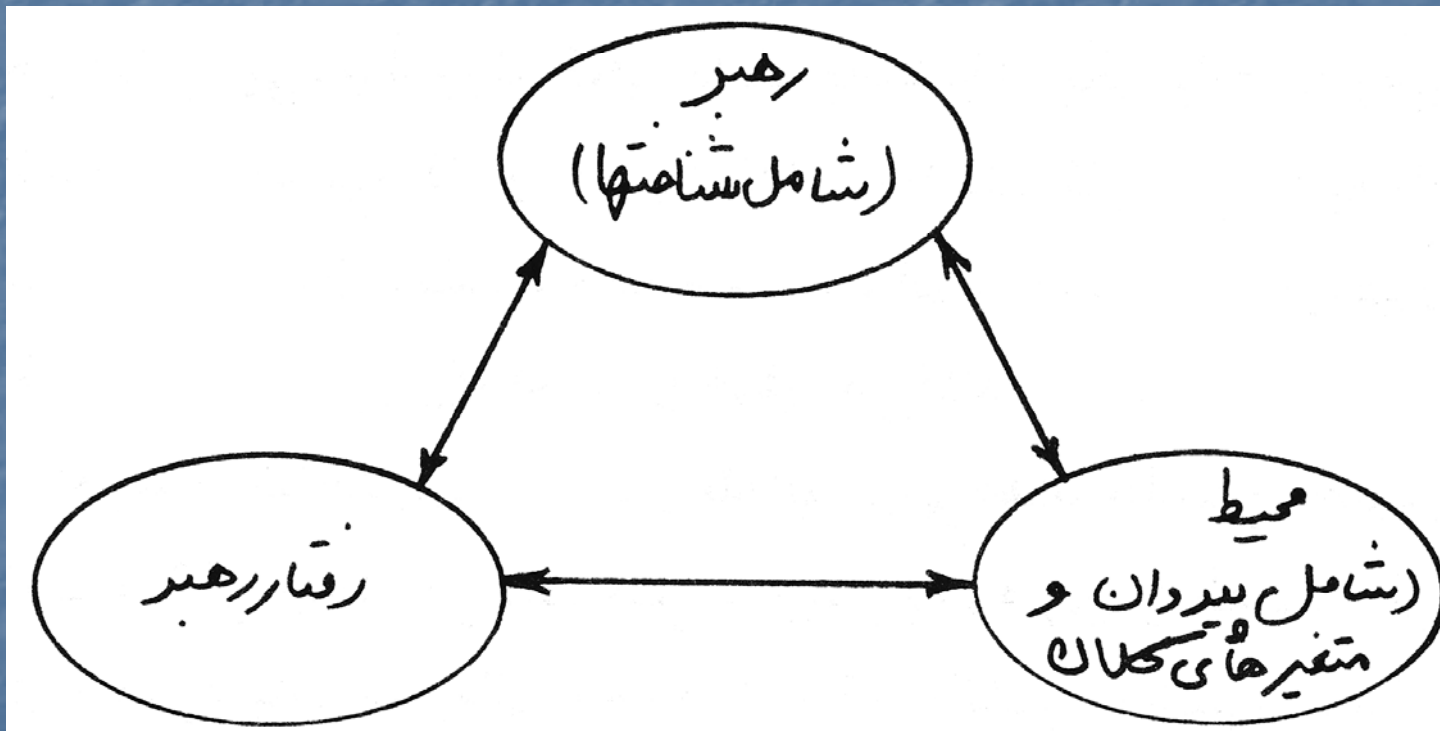
۳- قدرت مقام

تئوریهای مسیر هدف رهبری

الف) تئوری انگیزش انتظار
ب) تحقیقات اوهایو (ساخت دهی و مراعات)

رهبری آمرانه رهبری حمایتی
رهبری مشارکتی رهبری پیشرفت مدار

نگرش یادگیری اجتماعی



جانشینهای رهبری

- ۱- خصوصیات کارکنان
- ۲- وظیفه (وظایف ساختاری)
- ۳- سازمان (رسمیت)

فصل دوم:

کاربرد رهبری

گفتار اول:

سبک ها و عملکردهای رهبری

سبکهای رهبری:

سبکهای رهبری آمریکایی
سبکهای رهبری ژاپنی و کره ای

سیستم های رهبری لیکرت

- ۱- سبک (۱ و ۱) مدیریت بی ثمر
- ۲- سبک (۱ و ۹) مدیریت باشگاه
- ۳- سبک (۹ و ۱) مدیریت وظیفه یا مستبدانه
- ۴- سبک (۹ و ۹) مدیریت تیمی یا دموکراتیک

«سیستمهای رهبری لیکرت»

سیستم ۱

مستبد
استثمارگر

سیستم ۲

مستبد
خیرخواه

سیستم ۳

مشاوره‌ای

سیستم ۴

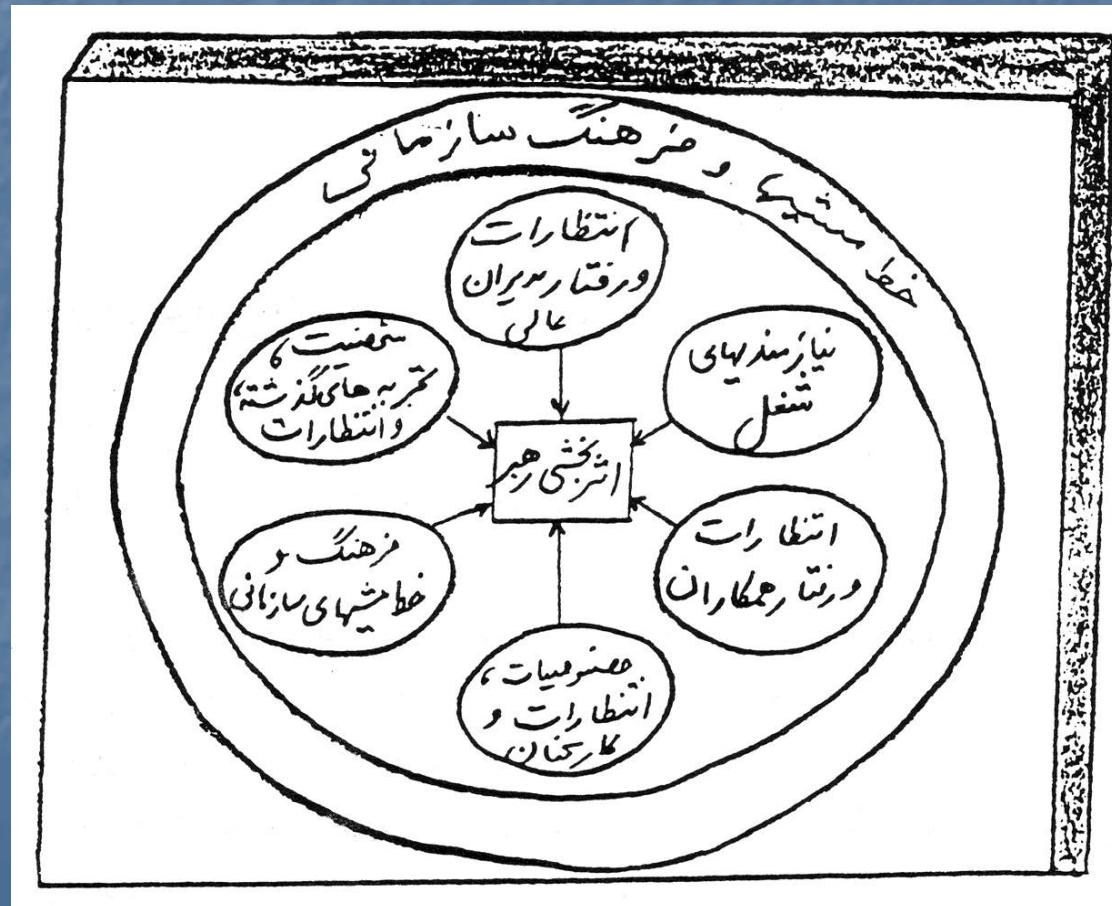
مشارکتی

زنجیره رهبری تانن بام واشمیت تحت تاثیر:

- ۱- نیروهایی که در مدیران است.
- ۲- نیروهایی که در فروستان است.
- ۳- نیروهایی که در وضعیت موجود است.

گفتار دوم: عوامل اثر بخشی رهبر

عوامل موثر بر اثر بخشی رهبر



نگرش وضعیتی یا دور زندگی (هرسی و بلانچارد)

۱- سبک وظیفه

۲- سبک رابطه

۳- عامل بلوغ

سه عامل فوق در مدل هرسی و بلانچارد چهار سبک را ایجاد می کند:

سبک دستوری

وظیفه مداری بالا

رابطه مداری پایین

سطح بلوغ خیلی نازل پیروان

سبک توجیهی

وظیفه مداری بالا

رابطه مداری بالا

سطح بلوغ پایین پیروان

سبک مشارکتی

وظیفه مداری پایین

رابطه مداری بالا

سطح بلوغ بالای پیروان

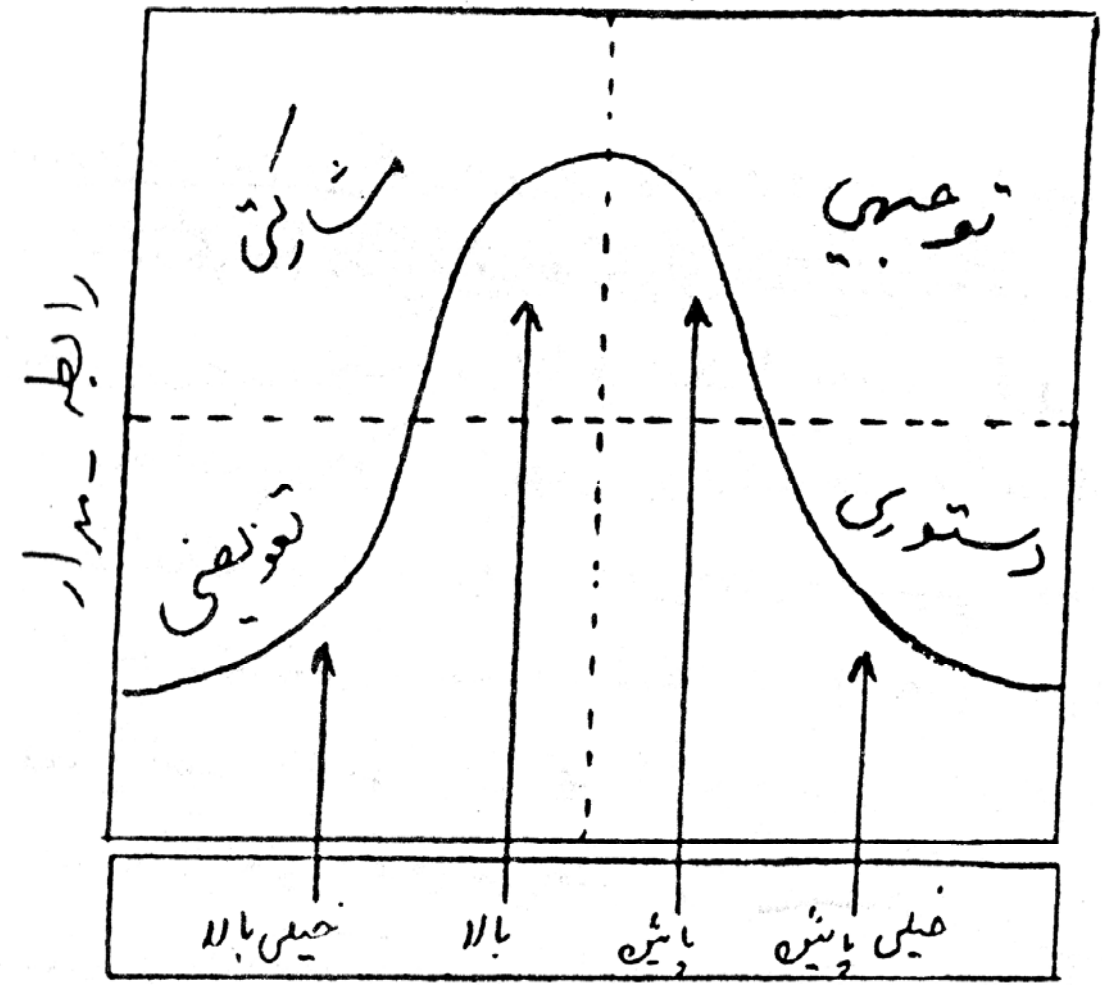
سبک تفویضی

وظیفه مداری پایین

رابطه مداری پایین

سطح بلوغ بسیار بالای پیروان

و ظیفہ - مدار



سطح بلوغ سردان

مدل رهبری وردم – ایتون (تمرکز بر تصمیم گیری)

۱- مستبدانه (a)

۲- مستبدانه (b)

۳- مشاوره ای (a)

۴- مشاوره ای (b)

۵- تصمیم گیری گروهی

مستبدانه (a)

رهبر با اطلاعاتی که دارد
مشکل را حل و خود به تنهایی
تصمیم می گیرد.

مستبدانه (b)

رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان
کسب ولی به تنهایی تصمیم
می گیرد.

مشاوره ای (a)

رهبر مشکل را انفرادی با
کارکنان در میان اما بعد خودش
تصمیم می گیرد.

مشاوره ای (b)

رهبر مشکل را در جلسه
گروهی با کارکنان در میان می
گذارد اما خودش تصمیم
می گیرد.

تصمیم گیری گروهی
رهبر مشکل را در جلسه
گروهی در میان می گذارد و
تصمیم از طریق اجماع گرفته
می شود.

فصل چہارم: انگیزش

گفتار اول:

تئورهای انگیزش: نیازها و
فرآیندها

انگیزش

فرآیندهایی که رفتار شخص را
نیروی بخشد و آن را جهت دستیابی
به اهدافی هدایت نماید.

مشوقها ، هدفها → سائقها → نیازها

تقسیم بندی انگیزه ها

انگیزه های ابتدایی

انگیزه های عمومی

انگیزه های ثانوی

انگیزه های ابتدایی

غیراكتسابی و اساس فیزیولوژیکی دارند.
گرسنگی تشنگی خواب جفت یابی علاقه مادری

انگیزه های عمومی

غیراقتسابی هستند ولی اساس فیزیولوژیکی ندارند.
صلاحیت شایستگی کنجکاوی فعالیت دلبستگی

انگیزه های ثانوی

اكتسابی از طریق یادگیری هستند.

قدرت پیشرفت مقام

انگیزه های ثانوی

- ۱- انگیزه قدرت
- ۲- انگیزه پیشرفت
- ۳- انگیزه پیوستگی
- ۴- انگیزه ایمنی
- ۵- انگیزه مقام

ویژگیهای فرد دارای انگیزه پیشرفت

- ۱- ریسک پذیری در حد متوسط
- ۲- نیاز به بازخورد فوری
- ۳- رضایت از انجام کار
- ۴- شیفته کار

گفتار دوم:
گرایشهای انگیزش کار

نظریه های محتوایی

تلاش در تعیین عواملی که در انسان ایجاد انگیزش می کنند و به دسته بندی آنان می پردازند.

(مدل های مشوق دستمزد اساس است).

نظریه های فرآیندی

به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازد و به عواملی که موجب انگیزش می شود اشاره ای ندارد.
(ادراک اساس است).

تئوریهای محتوایی

Content theories

سلسله مراتب نیازهای مازلو

- ۱- نیازهای فیزیولوژیکی
- ۲- نیازهای ایمنی
- ۳- نیاز به عشق
- ۴- نیازهای احترام
- ۵- نیازهای خودشکوفایی

ویژگیهای مدل مازلو

- ۱- یک نیاز هنگامی موثر است که نیاز طبقات زیرین ارضا شده باشد.
- ۲- یک نیاز ارضا شده محرک نیست.
- ۳- عدم ارضا نیازها به سلامت فکر اثر نامطلوب است.
- ۴- بشر با میل ذاتی در جهت ارضای سلسله مراتب نیازها کوشش می کند.
- ۵- تجربه خودشکوفایی برعکس سایر نیازها محرکی جهت طلب بیشتر آن می شود.

تئوری مگ گریگور

مفروضات تئوری X مگ گریگور
مفروضات تئوری Y مگ گریگور

مفروضات تئوری X

- افراد ذاتا کار را دوست ندارند.
- بایستی آنها را به زور وادار به کار کرد.
- افراد ترجیح می دهند هدایت شوند .
- از مسئولیت می گریزند.
- بدنبال همه گونه امنیت هستند.

مفروضات تئوری Y

افراد خود کنترل و خود هدایت هستند.

بدنبال مسئولیت هستند.

از ابتکار و خلاقیت برخوردارند.

کوشش جسمانی- روانی به اندازه بازی و

استراحت طبیعی است.

انسان بالغ آر جریسی

کودک نابالغ (بی اراده ، وابسته ، زیر دست)
انسان بالغ (استقلال ، آگاهی ، کنترل)

سازمانها جهت حفظ و موفقیت به رفتار کودکانه و
نابالغ کارکنان نیاز دارند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ

دو نیاز اساسی بشر (دوری جستن از درد و بقا - نیاز
رشد یافتن بهبود و یادگیری)

عوامل بهداشتی: دوری جستن از درد و بقا حقوق

و دستمزد امنیت و مقام

عوامل برانگیزنده: پیشرفت شناخت ترقی و

یادگیری و مسئولیت

عوامل بهداشتی:

بازدارنده و محیطی بوده و به تنهایی موجب انگیزش نمی شود و فقط از بروز نارضایتی جلوگیری می کند و باعث بقای فرد در سازمان می شود.

عوامل برانگیزنده:

در ایجاد انگیزه موثرند و فقدان این عوامل مترادف با عدم انگیزش تلقی می شود.

جدول شماره (۲) جدول اقتضایی مدل هرزبرگ

عامل / مرحله	محرك	بهداشتی
حضور	رضایت	عدم نارضایتی
غیبت	عدم رضایت	نارضایتی

تئوری ERG آلدرفر

۱- نیازهای زیستی

۲- نیازهای وابستگی و تعلق

۳- نیازهای رشد

نمودار شماره (۱) مقایسه‌ای از مدل‌های انسانی

مازلو	هرزبرگ	مک‌گریگور	آرجریس
خود شکوفایی	عوامل برانگیزاننده	تئوری Y	انسان بالغ
خود تکاملی	پیشرفت	کار طبیعی است	فعال
پیشرفت	ترقی		مستقل
	شناخت	خود - هدایتی	قابلیت‌های متنوع
احترام	مسئولیت	تعهد	علاق عمیق
مقام		به دنبال مسئولیت	دیدگاه پایدار
شناخت		نبوغ	موقعیت مساوی
ترقی	عوامل بهداشتی	تئوری X	خود - آگاهی
عشق و تعلق	سرپرست	عدم علاقه به کار	نابالغ
خانواده	سیاست شرکت	به زور وادار به کار	تنبل
گروه کار اولیه	همکاران	هدایت را ترجیح	وابسته
پذیرش	حقوق	می‌دهند	توانایی محدود
امنیت	امنیت شغلی	می‌گیرزند	علاق سطحی
شغل مطمئن			وابسته
ارشدیت	شرایط کاری		دیدگاه ناپایدار
فیزیولوژیکی			زیر دست
پول			ناخود آگاه
غذا - سرپناه			

خواسته‌های کارکنان از سازمان

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

گفتار سوم:
تئوریهای فرآیند انگیزش کار

Process theories

تئوریهای انگیزش انتظار وروم

اعتماد برای رسیدن به هدف \times نتیجه کار و بهره و تلاش = نیروی انگیزش فرد

مدل پورتر – لاولر

عملکرد ← منتهی می شود رضایت

تئوریهای برابری

شخص نتایج حاصل از کار خود را با آنچه
در این راه داده است با دیگران مقایسه و
بر اساس قضاوت خود احساس برابری یا
نابرابری می کند.

تئوری اسناد

فرآیند اسناد

دلیل آوردن → تعیین قصد → مشاهده → رفتار

مرحله ۱- مشاهده واقعه توسط خود فرد یا دیگران.

مرحله ۲- آیا رفتار مشاهده شد از روی قصد و نیت بوده یا اتفاق.

مرحله ۳- کدامیک از عوامل محیطی یا خصوصیات فردی موثر بوده است.

خطاهای اسناد

۱- خطای اسناد اساسی

۲- خطای خودخدمتی

خطای اسناد اساسی

افراد وقتی رفتار دیگران را توصیف می کنند تمایل دارند نیروهای محیطی قوی را مورد غفلت قرار دهند.

خطای خودخدمتی

افراد تمایل دارند خود را موجه جلوه دهند و هنگام کسب موفقیت برای خودشان بیش از حد اعتبار قائل می شوند.

فصل پنجم:

کاربرد تئوریهای انگیزش

گفتار اول:
طراحی شغل

کاربرد تئوریهای انگیزش:

۱- طراحی شغل

۲- هدف گذاری

اهداف طراحی شغل

کاهش فشارهای عصبی ناشی از کار

افزایش انگیزش

رضایت شغلی کارکنان

افزایش بهره‌وری

کیفیت زندگی کاری

(توجه به جو کاری)

۱- توجه به اثر کار روی کارکنان و اثر

بخشی سازمان

۲- مشارکت و حل مشکلات سازمانی و

تصمیم گیری

غنی سازی شغل

Job enrichment

برخلاف توسعه شغل که بطور
افقی شغل را پربار می کند بطور
عمودی شغل را غنا می بخشد.

ابعاد اصلی شغل

(تنوع مهارت – هویت کار – مفهوم کار)

۱- تنوع مهارت: گنجایشی که یک شغل دارد تا

مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف کارمند را به کارگر.

۲- هویت کار: مقصود قلمروی است که یک شغل

برای انجام شدن به طور کامل نیاز دارد.

۳- مفهوم کار: به درجه اهمیت شغل برای دیگران

مربوط می شود.

۴- استقلال: آزادی و خودمختاری در چگونگی انجام

وظایف.

۵- بازخورد: مربوط به دانشی است که کارمند از

نتایج کاری که انجام می دهد کسب می کند.

Motivating Potential Score

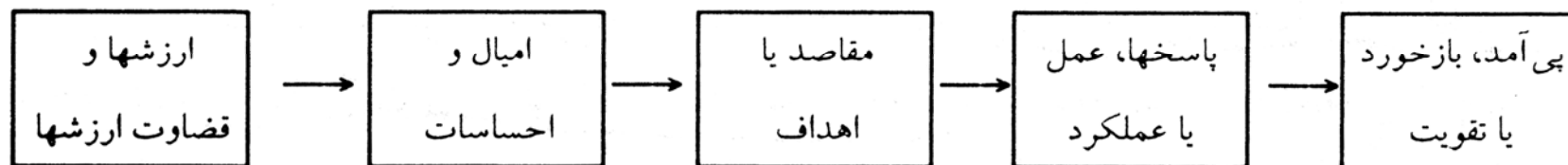
$$\text{MPS} = \frac{\text{مفهوم کار} + \text{هویت کار} + \text{تنوع مهارت}}{۳} \times \text{استقلال} \times \text{بازخورد}$$

امتیاز نیروی بالقوه انگیزشی

MPS

گفتار دوم: هدف گذاری

هدف گذاری انگیزش کار (لاک)



کاربرد مدیریت بر مبنای هدف در عملکرد سازمانی

MBO - پیتر دراگر



فصل ششم:

ارتباطات

گفتار اول:

افزایش جریان اطلاعات

ارتباطات عبارتست از انتقال
مفاهیم اطلاعات که برای این
منظور سمبلهایی را به کار می‌برند.

هفت عامل ویژه ارتباطات برای ایجاد و نگهداری قدرت و اختیار سازمان (چستر بارنارد)

- ۱- شناخت مجاری ارتباطی
- ۲- ایجاد کانال ارتباطی رسمی مشخص
- ۳- کوتاه و مستقیم بودن مجاری ارتباطی
- ۴- مجاری ارتباطی به طور طبیعی مورد استفاده قرار می گیرد
- ۵- صلاحیت ستاد ارتباطات
- ۶- ضمن فعالیت خطوط ارتباطی قطع نگردد
- ۷- هر ارتباطی به طور رسمی معتبر باشد

ارتباطات یک طرفه:

فرستنده بدون انتقاد یا دریافت بازخورد از طرف گیرنده ارتباط برقرار می کند.

ارتباطات دو طرفه:

هنگامی که گیرنده به فرستنده
بازخورد دهد ارتباط دوطرفه است.

ویژگیها و تفاوت در ارتباطات یکطرفه و دوطرفه

- ۱- ارتباط یک طرفه وقت کمتری می گیرد
- ۲- ارتباط دو طرفه صحیح تر و بادقت تر است
- ۳- دریافت کنندگان در ارتباط دو طرفه از خودشان و قضاوتشان مطمئن ترند
- ۴- فرستنده در ارتباطات دو طرفه مورد حمله بیشتری قرار می گیرند
- ۵- ارتباط یک طرفه صحت کمتری دارد ولی منظم تر از ارتباط دو طرفه است

موانع ارتباطات

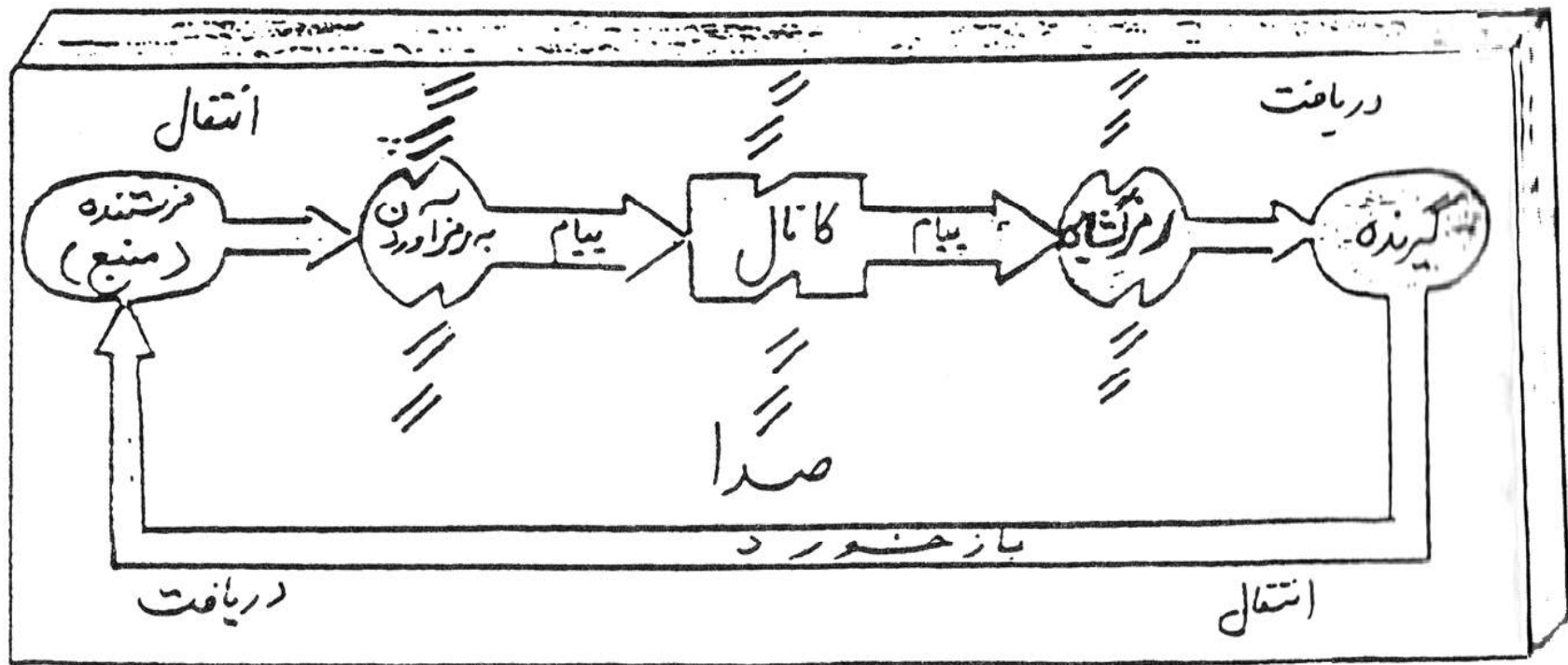
- ۱- اختلافات در ادراک
- ۲- اختلاف زبان
- ۳- صدا
- ۴- عواطف
- ۵- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی
- ۶- عدم اعتماد

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 ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی
- ۶- غلبه بر عدم اعتماد

فرآیند ارتباطات

فرستنده → پیام → گیرنده



نمودار شماره (۳) یک مدل فرایند ارتباطات

فرستنده: پدید آوردن اندیشه ای که فرستنده آن را انتقال می دهد

به رمز آوردن: اندیشه در قالب نمودار و واژه به پیام در می آید

پیام: شکل فیزیکی که فرستنده اطلاعات را به رمز در می آورد

کانال: وسیله انتقال از یک فرد به فرد دیگری است

رمز گشایی: ارتباط موفق از طریق ادراک مناسب

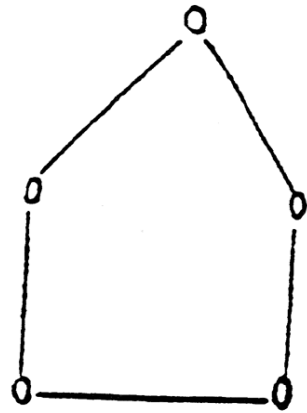
بازخورد: واژگونی فرآیند ارتباطات انعکاس ارتباط از گیرنده به فرستنده

گفتار دوم: ارتباطات سازمانی

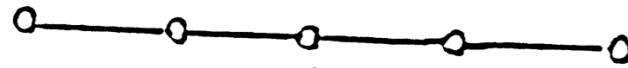
سیستم ارتباطات رسمی

به آن دسته از کانال های ارتباطی اشاره دارد که به طور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده است و مرزهای مشخصی دارد و برای انتقال اطلاعات در داخل وضع سازمان مورد استفاده قرار می گیرد

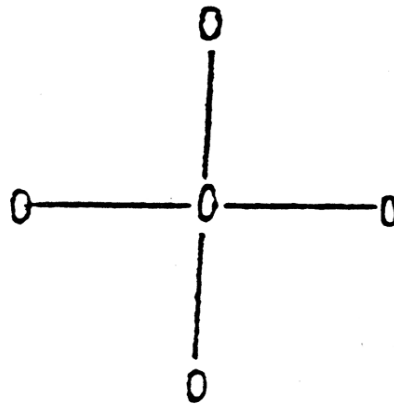
الگوهای ارتباطی باولاس



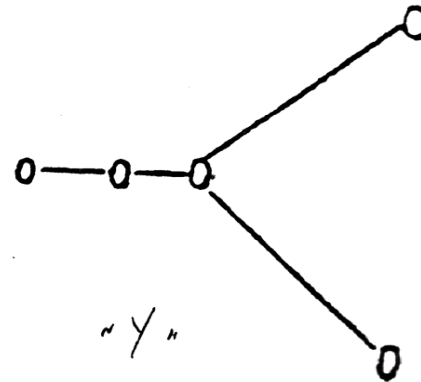
حلقه همکاران



زنجیره همکاران



الگوی مرکزی با یک راهبر در مرکز

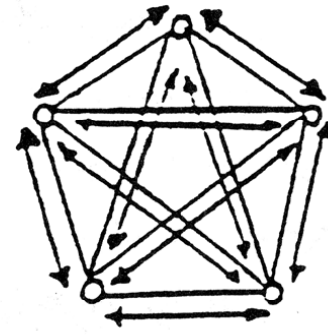
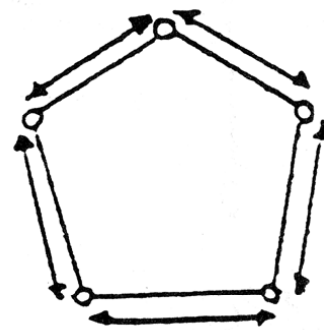
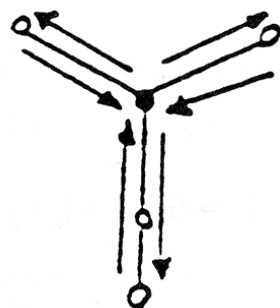
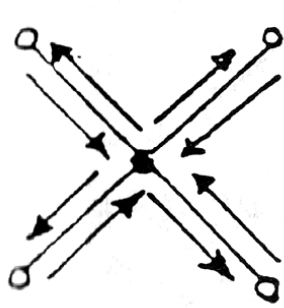


«۴»

همه اعضا دسترسی به یک عضو در خارج
که فقط با یک نفر در ارتباط است.

شبکه های ارتباطی

← = جهت جریان اطلاعات
 ● = عضو زنی
 ○ = عضو گشایی



یعنی
 شده مقرون
 (اطلاعات به طرف عضو زنی چه دارد)

حلقه ای
 (عضو زنی وجود ندارد، روابط متقابل است)

همه جانبه

ارتباطات فرادست به فرودست: جهت
ارتباطات در سازمانها از بالا به پایین است

ارتباطات فرودست به فرادست: پیام از
کارکنان به مقامات بالاتر فرستاده
می شود و موثرتر است

فصل هفتم:

مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

تعارض

نتیجه روابط جاری افراد یک گروه ،
گروهها با هم یا دوتفر می باشد که عدم توافق
دارند.

دیدگاه سنتی: تعارض غیر لازم و زیان بار است.

دیدگاه تعاملگرا: تعارض اجتناب ناپذیر و حتی لازم است و می تواند به کشف راه حل ها کمک نماید.

تعارض درون فردی :

ناشی از محرومیت ، اهداف و نقش های فرد
است.

تعارض ناشی از سرخوردگی:

هنگامی اتفاق می افتد که یک سایق برانگیخته شده قبل از اینکه فرد به هدف مطلوب برسد مسدود شود.

تعارض هدف:

هدفی که هم شمای مثبت و منفی دارد و یا دو و یا چند هدف که در حال رقابت می باشند.

تعارف هدف

۱- **تعارض خواست بخواست:** فرد چند مطلوب

و دلخواه دارد که گذشتن از هیچکدام آسان نیست.

۲- **تعارض خواست ناخواست:** فرد می خواهد

به هدفی دست یابد و در همان حال از آن هدف بگریزد.

۳- **تعارض ناخواست ناخواست:** زمانی که فرد

از دو هدف اجتناب می کند.

تعارض و ابهام نقش

۱- **تعارض شخص و نقش:** (تعارض بین شخصیت فرد و انتظارت نقش او.)

۲- **تعارض درون نقش:** (انتظارات متناقض دوباره ایفای یک نقش)

۳- **تعارض بین نقش:** (نیازمندیهای مختلف دو یا چند نقشی که در آن واحد باید ایفا شود)

گفتار دوم:

**فشار عصبی ناشی از کار
و روشهای مبارزه با آن**

فشار عصبی به عنوان یک واکنش
حسی به وضعیت خارجی که
نتیجه آن تغییر جسمی روانی و
رفتاری کارکنان است توصیف می
شود.

فشار عصبی چه چیزهایی نیست

۱- فشار عصبی دلواپسی ساده نیست.

۲- فشار عصبی تنش عصبی ساده نیست.

۳- فشار عصبی لزوماً چیز مخرب ، بد یا اجتناب پذیر نیست.

عوامل فشار عصبی سازمانی

۱- سیاستها: ارزیابی غیرواقعی کارکنان - عدم تساوی حقوق و مزایای افراد هم تراز

۲- ساختارها: تمرکز در تصمیم گیریها و عدم مشارکت

۳- شرایط عینی: ازدحام و عدم وجود محل کار اختصاصی گرما سروصدا

۴- مراحل و فرآیندها: ارتباطات ضعیف بازخورد ناکافی و ضعیف

عوامل فشار عصبی گروهی

۱- **عدم انسجام گروهی:** عدم پذیرش و یا نبود فرصت برای عضویت

۲- **عدم حمایت اجتماعی:** حمایت‌های افراد از یکدیگر

عوامل فشار عصبی فردی

۱- ابهام نقش در سازمان: نقش فرد در سازمان و کمتر و بیشتر از حد به کار واداشتن وی

۲- خصوصیات تیپ A

نیم رخ های شخصیتی تیپ A و B

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

اثرات فشار شغلی

۱- مشکلات جسمی

۲- مشکلات روان شناختی

۳- مشکلات رفتاری

استراتژیهای سازمانی غلبه بر فشار

۱- ایجاد جو سازمانی حمایتی

۲- غنی کردن طرح وظایف

۳- کاهش تضادها و روشن نمودن نقش های
سازمانی

۴- طرح بهبود کار راه شغلی و ایجاد مشاوره

گفتار سوم: تعارض بین افراد

تجزیه و تحلیل مراوده ای

پنجره جوهری

مراحل تجزیه و تحلیل مراوده ای

۱- حالات من

۲- مراوده ها

۳- بها دادن ها و بازی ها

حالا من

۱- حالات من کودکی (غریزی)

۲- حالات من بزرگسالی (بالغ و عقلایی)

۳- حالات من والدینی (تحکم آمیز)

مراوده ای بین حالات من

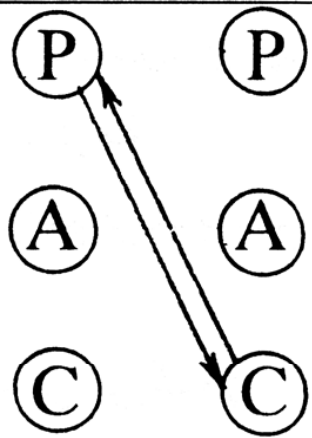
۱- مراوده ای مکمل:

۲- مراوده ای متقاطع:

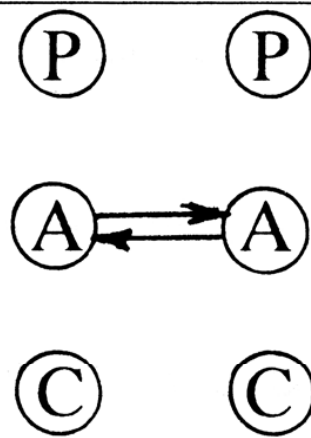
۳- مراوده های ضمنی: (پیچیده ترین
مراوده ها هستند)

مراوده های مکمل

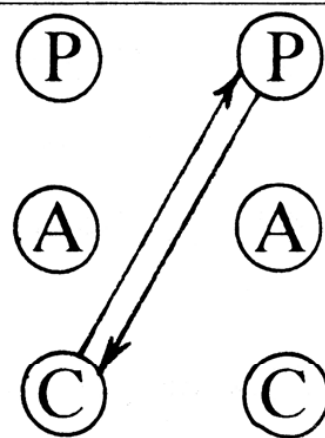
اگر به وسیله حالت من شخصی پیامی
فرستاده شود یا رفتاری به نمایش گذاشته
شود و پاسخ مناسب و مورد انتظار از حالت
من شخص دیگر دریافت شود مراوده مکمل
می باشد



الف



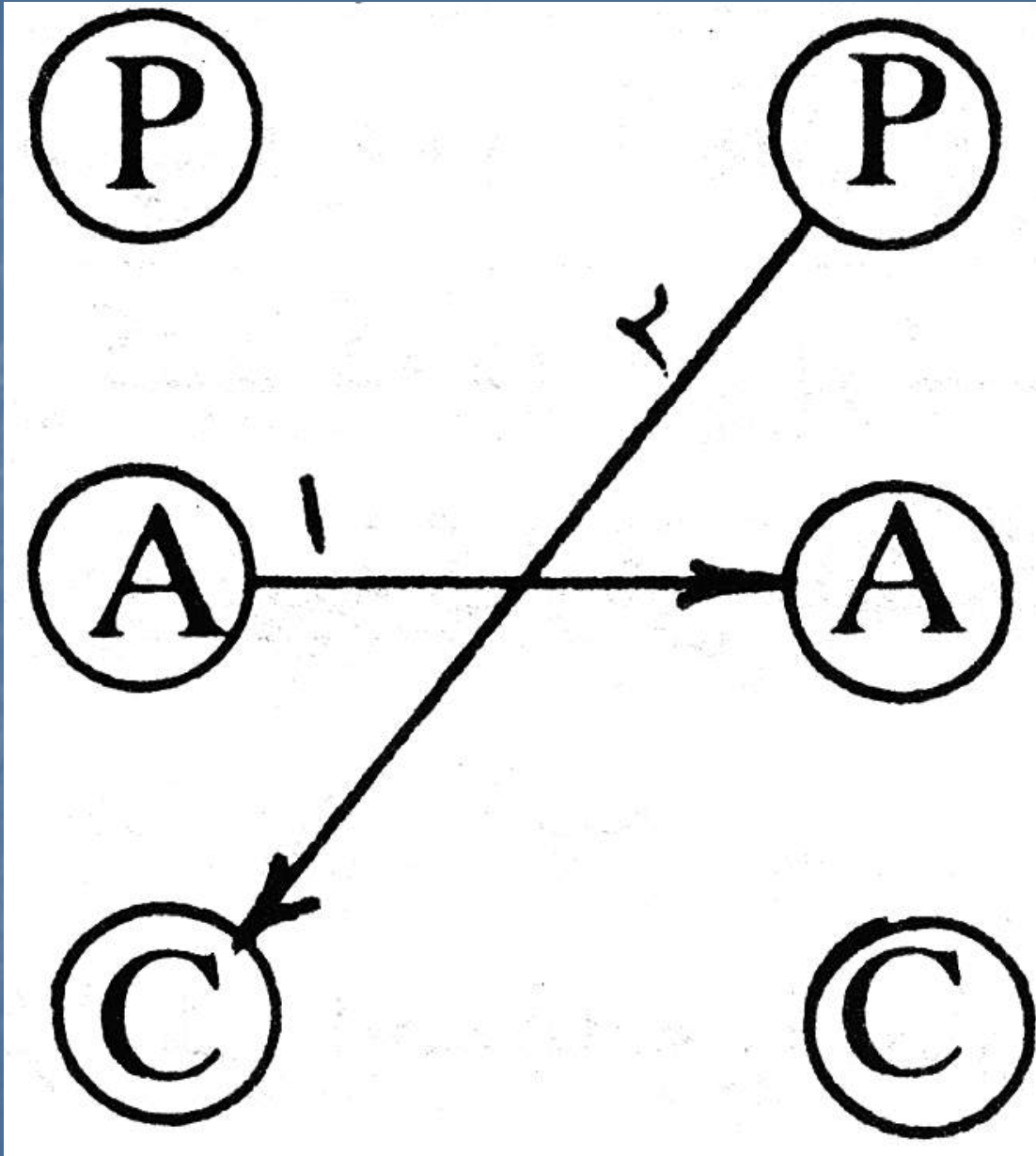
ب



ج

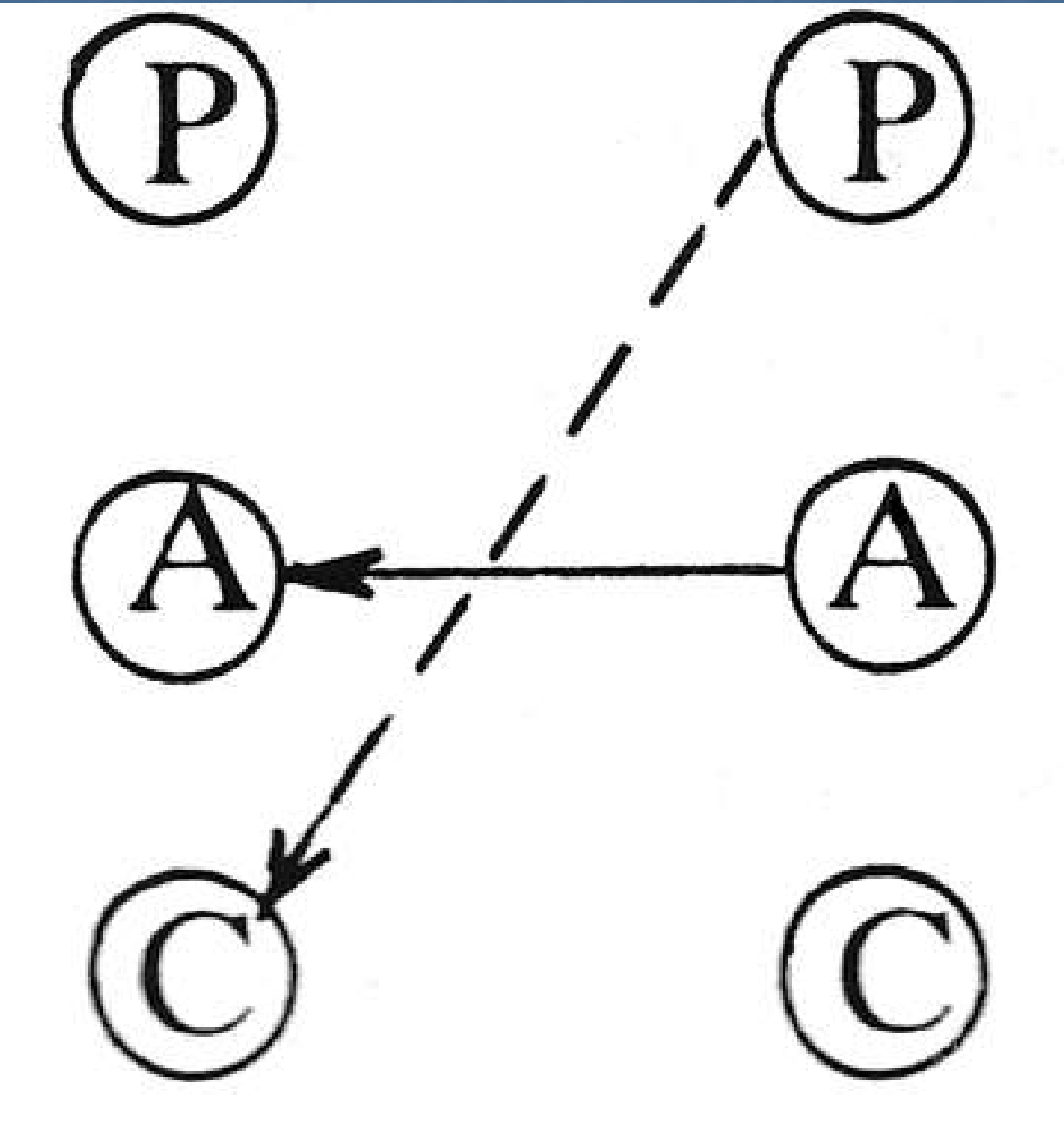
مراوده های متقاطع

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



مراوده های ضمنی

پیچیده ترین مراوه هستند و می توانند بسیار دقیق باشند مثل مراوه های متقاطع می تواند به روابط بین افراد لطمه بزند.



پنجبره جوهری

The johari window

چهار سلول پنجره جوهری

۱- خود آشکار

۲- خودنہان

۳- خود کور

۴- خود نامکشوف

خود آشکار:

شخص دوباره خودش و
دیگران آگاه است.

خوددنهان:

در این منع شخص خود را
می فهد ولی درباره دیگران
نمی داند.

خود کور:

در مورد دیگران آگاهی دارد
اما خودش را نمی شناسد.

خود نامکشوف:

انفجارترین حالت است شخص
راجع به خود و دیگران چیزی
نمی داند.

استراتژیهای حل تعارض بین افراد

۱- گرایش باخت باخت

۲- گرایش برد باخت

۳- گرایش برد برد

استراتژیهای باخت – باخت

هر دو طرف بازنده هستند معمولیترین روش سازش یا انتخاب راه میانه در یک نزاع است.

استراتژیهای برد – باخت

بیشتر در روابط فرادست – فردوست و یا رویاروی صف ستاد یافت می شود. نتایج کارکردی همچون انگیزه و انسجام گروهی دارد نتایج سوء آن همکاری و توافق دو جانبه رد می شود.

استراتژیهای برد-برد

مطلوب ترین شکل برطرف نمودن تعارض هم از نظر انسانی و هم سازمانی است. کلیه نیروها به جای ضربه طرف مقابل صرف حل مشکلات می شود.

گفتار چهارم:
تعارض بین گروهها
سازمانی و اخلاقی

پیشایندهای تعارض بین گروهها

- ۱- رقابت برای منابع
- ۲- وظایف وابسته به هم
- ۳- ابهام اختیار قانونی
- ۴- کشمکشهای مقام

ویژگیهای گروهی در حل تعارض از نظر دافت

- ۱- افراد داخل گروه کاملاً متمایز از افراد خارج گروه هستند.
- ۲- گروه که خود را تعارض با سایر گروهها می برند اعضایش منسجم تر هستند.
- ۳- احساسات و پیوستگی مثبت در گروه خودی به اعضای گروه بیرونی منتقل نمی شود.
- ۴- اعضای گروه تهدید کننده احساس برتری می کنند.
- ۵- ارتباطات بین گروههای در حال تعارض کاهش می یابد
- ۶- اگر گروهی در تعارض بازنده شود همبستگی اعضاء کاهش می یابد
- ۷- تعارض بین گروهی و خصومت حامل آن نتیجه و حاصل تعامل گروه است.

تعارضات سازمانی

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

پیش فرضهای جدید درباره تعارض

- ۱- تعارض غیراجتناب است
- ۲- تعارض به وسیله عوامل ساختاری یا طبیعت یک نظام طبقاتی تعیین می شود
- ۳- تعارض تابعی از طبیعت تغییر است
- ۴- تعارض در حداقل سطح خود حداکثر مطلوبست
را دارد

گفتار پنجم:
مدیریت خلاقیت
سازمانی

خلاقیت و نوآوری

Creativity and
innovation

خلاقیت:

ظهور یک ایده نو (ارائه چیزی نو)

نوآوری:

انتقال این ایده در قالب تولید کالا

یا خدمت (کاربرد چیزی نو)

مراحل فرآیند خلاق در افراد

- ۱- دریافت مشکل
- ۲- تدارک اطلاعات
- ۳- تولید مثل یا بارداری
- ۴- بینش یا تنویر فکر
- ۵- رسیدگی و کاربرد

روشهای ایجاد خلاقیت در فرد یا گروه

- ۱- تحرک ذهنی
- ۲- فرآیند گروهی فرضی
- ۳- همتاسازی
- ۴- تصمیم گیری گروه خلاق

تحرک ذهنی

جریان آزاد عقاید را تشویق می کند بدون اینکه با
انتقاد یا پیش داوری مانع ایجاد کند

فرآیند گروهی فرضی

تحرک ذهنی توسعه و بهبود یافته است که موانع
ابراز عقیده افراد گروه را تعدیل می کند و بیش از
تحرک ذهنی ایده هایی را ارائه می دهد.

همتاسازی

خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیرمرتبط سرچشمه می گیرد. از گروه می خواهد به طور عمد از قیاس و استعاره بهره گیرند.

تصمیم‌گیری گروه خلاق

زمانی مناسب است که روش روشن یا توافق شده‌ای برای حل مشکل وجود نداشته باشد این گروه‌ها باید توسط رهبری هدایت شود که توانایی برانگیختن رفتار خلاق را در آنها داشته باشد.

مراحل فرآیند خلاق در سازمانها

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

ایجاد جو مناسب خلاقیت سازی

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

فصل هشتم:

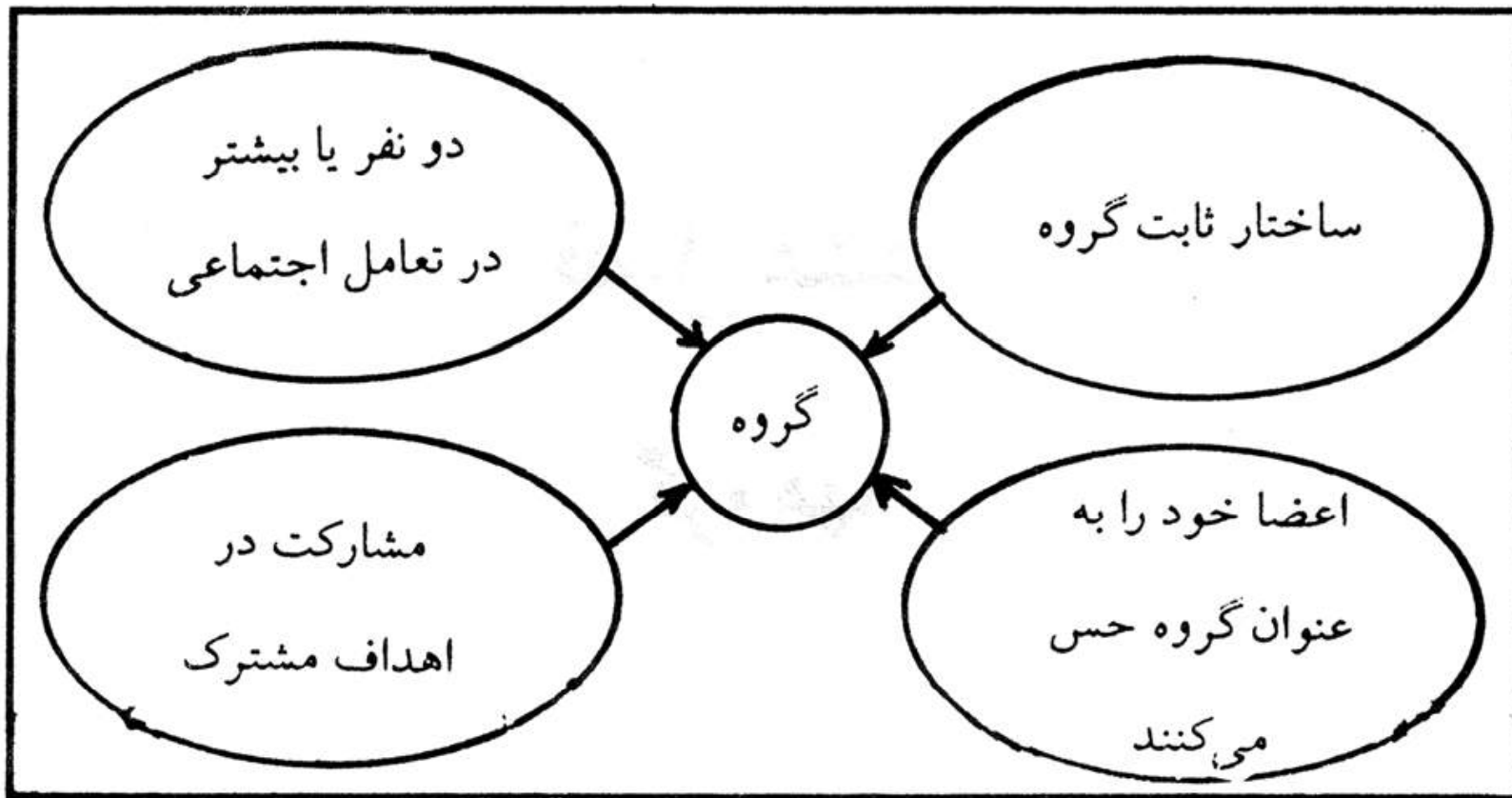
گروهها

گفتار اول: پویایی گروهی

تعریف گروه:

مجموعه ای مشکل از دو نفر بیشتر افراد در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار که اهداف مشترکی دارند و خود را به عنوان یک گروه حس می کنند.

نمودار شماره (۱) گروه چیست؟ بعضی ویژگیهای تعریف گروه



انواع گروه:

گروههای رسمی

گروههای غیر رسمی

گروه رسمی

گروه فرماندهی:

به وسیله نمودار سازمانی مشخص شده و شامل زیر
دستانی است که مستقیماً به سرپرست به معینی گزارش
می دهند

گروه کار:

یک گروه کار از کارکنانی تشکیل شده که به برای انجام
یک وظیفه به خصوص یا یک پروژه با هم کار می کنند.

گروه غیر رسمی

گروه مشترک المنافع:

برای کسب هدفی متقابل به یکدیگر می پیوندند

گروههای دوستی:

تعامل ها و ارتباطی فراتر از فعالیت های شغلی دارند

پویایی شناسی گروه

فرآیند اجتماعی که از طریق آن با یکدیگر
تعامل چهره به چهره در گروهها کوچک دارند
پویایی شناسی گروهی نامیده می شود.

گفتار دوم:

تئوریهای شکل گروهی

تئوریهای تشکیل گروه

- ۱- تئوری مجاورت: نزدیکی و مجاورت اساسی است.
- ۲- تئوری عواطف: تعامل عواطف و احساسات اساسی است.
- ۳- تئوری تعادل: عواطف و نگرش مشابه راجع به اهداف اساسی است
- ۴- تئوری تبادل: تعامل ((پاداش - هزینه)) اساسی است.

پیوستگی (روح گروهی)

Affiliation

فشارهایی که اعضاء گروه با آن روبه رو هستند و سعی دارند قسمتی از گروه باقی بمانند است نتایج پیوستگی همواره مثبت نیست و ممکن است به صورت تفکر گروهی ظاهر گردد.

آسیب شناسی تفکر گروهی

ایروینگ جنیس تفکر گروهی را ضایعه
کارآیی ذهنی آزمون و اهمیت و قضاوت
اخلاقی می داند که از فشارهای درون
گروهی ناشی می شود

عوارض تفکر گروهی

- ۱- توهم آسیب ناپذیری
- ۲- گریز از انتقالات منطقی
- ۳- کلیشه سازی
- ۴- اغماض لغزش های گروه
- ۵- اتفاق آرا و توافق جمعی بی منطق
- ۶- سانسور شدید اطلاعاتی

هنجارهای گروهی

هنجارهای توافق کلی روی قوانین غیر رسمی می باشند که رفتار اعضای گروه را هدایت می کند آنها باید های رفتار هستند.

گفتار سوم: نقشها در گروهها

نقش

کوچکترین واحد تجزیه و تحلیل در پویاییهای گروهی نقشها رهنجاها می باشد. نقش به عنوان رفتارهای نوعی است که یک فرد را دریافت اجتماعی مشخص می کند.

نقش های مدیران

۱- نقش های بین افراد (سمبل سازمانی رهبر- نقش
رابط)

۲- نقش های اطلاعاتی (دریافت کننده- امتیاز دهنده
- سخنگو)

۳- نقش های تصمیم گیری (پیشتاز- رفع بحران-
تخصیص دهنده منابع- مذاکره کننده)

مشکلات و تصمیم‌گیری گروهی

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

مزایای تصمیم گیری گروهی

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

مضار تصمیم گیری گروهی

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

فصل نهم:

مدیریت تغییر و بهبود

سازمان

گفتار اول:

تغییر

چهار حوزه تغییر سازمان

- ۱- تغییر تکنولوژیکی
- ۲- انفجار دلش
- ۳- تولید و خدمت
- ۴- تغییر اجتماعی

انواع تغییر

۱- تغییر مشارکتی: مشارکت از طریق دریافت اطلاعات و سهیم شده در فرآیند تغییر که گرایش مثبتی در جهت تغییر ایجاد می کند.

۲- تغییر آمرانه: با قدرت مقام مدیران ایجاد می شود و به ندرت تعهد ایجاد می کند و ناپایدار است.

نیروهای تغییر

۱- **نیروهای داخلی:** خط مشی ها - تکنولوژی - نگرش
و رفتارهای جدید کارکنان

۲- **نیروهای خارجی:** هزینه های فرآیندی - کمبود
منابع طبیعی - قوانین و مقررات و بازار کار

فرآیند تغییر از دید لوین

۱- **ذوب شدن:** آماده نمودن و ایجاد نیاز برای تغییر

۲- **تغییر کردن:** نیاز به یک عامل تغییر جهت انطباق و درونی کردن از روشها و نگرشها دارد

۳- **دوباره بستن:** قفل کردن الگوهای رفتار جدید با مکانیزمهای حمایت و تقویت است

مقاومت در مقابل تغییر

۱- عدم قطعیت

۲- عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود

۳- آگاهی از کاستیهای تغییرات پیشنهادی

غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر

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

گفتار دوم:

بهبود سازمان

Organization

Development (OD)

بهبود سازمان فرآیندی برنامه ریزی
شده تغییر در یک فرهنگ سازمان با
استفاده مطلوب از تئوری تحقیق و
تکنولوژی علوم رفتاری است.

خصوصیات بهبود سازمان (OD)

- ۱- تغییر برنامه ریزی شده
- ۲- تغییر جامع
- ۳- تاکید روی گروههای کار
- ۴- تغییر دوربرد
- ۵- مشارکت یک عامل متغیر
- ۶- تاکید روی مداخله و پژوه عملی

فنون بهبود سازمان

۱- آموزش شبکه

۲- بررسی - بازخورد

۳- تیم سازی

مراحل آموزش شبکه

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

نمونه ای از یک برنامه تیم سازی در یک کارخانه

- ۱- کارگاه مهارت‌های گروهی
- ۲- جمع آوری داده ها
- ۳- رویاروی داده ها
- ۴- برنامه ریزی عملی
- ۵- تیم سازی
- ۶- ساخت بین گروهها

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