

آیا جزوه را از سایت ما دانلود کرده اید؟

کتابخانه الکترونیکی **PNUEB**

پیام نوری ها بشتابید

مزایای عضویت در کتابخانه **PNUEB**:

دانلود رایگان و نامحدود خلاصه درس و جزوه

دانلود رایگان و نامحدود حل المسائل و راهنما

دانلود کتابچه نمونه سوالات دروس مختلف پیام نور با جواب

WWW.PNUEB.COM

کتابچه نمونه سوالات چیست:

سایت ما **افتخار** دارد برای اولین بار در ایران توانسته است کتابچه نمونه سوالات تمام دروس پیام نور که هر یک حاوی تمامی آزمون های برگزار شده پیام نور (تمامی نیمسالهای موجود **فتی الامکان** با **جواب**) را در یک فایل به نام کتابچه جمع آوری کند و هر ترم نیز آن را آپدیت نماید.

مراحل ساخت یک کتابچه نمونه سوال

(برای آشنایی با زحمت بسیار زیاد تولید آن در هر ترم):

دسته بندی فایلها - سرچ بر اساس کد درس - پسابندن سوال و جواب - پیدا کردن یک درس در نیمسالهای مختلف و پسابندن به کتابچه همان درس - پسابندن نیمسالهای مختلف یک درس به یکدیگر - وارد کردن اطلاعات تک تک نیمسالها در سایت - آپلود کتابچه و فیلدی موارد دیگر..

همچنین با توجه به تغییرات کدهای درسی دانشگاه استثنائات زیادی در ساخت کتابچه بوجود می آید که کار ساخت کتابچه را بسیار پیچیده می کند.

WWW.PNUEB.COM

کتابخانه الکترونیکی **PNUEB**

WWW.PNUEB.COM

نام درس : مدیریت رفتار سازمانی

تعداد واحد درسی : ۳ واحد (نظری)

نام منبع درس : مدیریت رفتار سازمانی

مؤلف : زهرا برومند

تهیه کننده اسلایدها : حسن الوداری

www.blindelirium.com



جایگاه و هدف درس

این درس یکی از دروس پایه کلیه رشته های مدیریت بوده و هدف آن آشناسازی دانشجویان با انواع رفتارهای سازمانی و نحوه مدیریت آنها می باشد

چارچوب کتاب

منبع مورد استفاده از نه فصل تشکیل شده که با ارائه کلیاتی در مورد رفتار سازمانی شروع شده و با مبحث بهبود سازمانی در فصل آخر خاتمه می یابد

فصل اول

موضوع رفتار سازمانی

هدف اصلی این فصل آشنا ساختن دانشجویان با
چگونگی آغاز و تکوین مدیریت رفتار سازمانی می
باشد

اساس رفتار سازمانی

پاسخ به سؤالات متعددی در مورد چرایی و علت رفتارهای متفاوت کارکنان ، مدیران و کل سازمان و نیز دلایل کسب نتایج متفاوت ، اساس این علم می باشد

نقش رفتار در سازمان

شناخت و بکارگیری رفتار صحیح ، محیط سازمان را
جالبتر و جذابتر و میزان بهره وری
(*Productivity*) آن را افزایش می دهد

ابعاد سه گانه مدیریت

۱- بعد فنی : قدرت بکارگیری فنون ، روش ها و دانش

۲- بعد انسانی : قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و بوسیله آنها

۳- بعد ادراکی : شناخت پیچیدگی های کل سازمان

نگرش رفتار سازمانی به کارکنان

گرایش رفتار سازمانی نوین معتقد است که کارکنان بسیار پیچیده اند و برای درک آنها باید از پژوهش تجربی کمک گرفت

ویژگی های رفتار سازمانی

۱- بررسی علت و معلولی مشکلات

۲- گرایش به تغییر داشتن رشته

۳- ماهیت انسانی داشتن رشته

۴- کاربردی بودن آن

۵- در معرض دید قرار دادن دانش مبتنی بر واقعیات

آغاز مکتب مدیریت علمی

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

Payam Noor University Ebook

PNUeb

...کتابخانه الکترونیک پیام نور....

liquisoft

نظریه مدیریت علمی

مدیریت علمی یک نظریه منطقی - عقلایی است .
بر طبق این نظریه ، افراد صرفاً بوسیله پاداش های
اقتصادی برانگیخته می شوند و مسیر حرکت آنها به
سمت فرصت های بهتر است

پیشنهادات نظریه تیلور

۱- مطالعه علمی کار جهت تعیین بهترین روش انجام آن

۲- آموزش دادن نحوه انجام کارها به کارگران

۳- علاقمند کردن کارگران به آموزش های علمی انجام کار

Payam Noor University Ebook

PNUeb

...کتابخانه الکترونیک پیام نور....

انتقادات وارده بر نظریه تیلور

۱- عدم توجه به خواسته ها و نیازهای واقعی کارکنان

۲- رفتار با کارکنان بمثابه مهره های یک ماشین

مکتب روابط انسانی

این جنبش در اواخر دهه ۱۹۲۰ آغاز و تا اواسط دهه ۱۹۵۰ ادامه یافت و بر همکاری با کارکنان و تقویت روحیه آنان در کار تأکید داشت

مہمترین عوامل ایجاد مکتب روابط انسانی

۱- رکورد اقتصادی

۲- جنبش کارگری

۳- مطالعات ہائورن

آزمایش های سه گانه مطالعات هائورن

به ترتیب عبارتند از:

۱- آزمایش های نور

۲- آزمایش های اطاق رله

۳- آزمایش های اطاق سیم پیچی

آزمایش های نور

آزمایش هایی که به رهبری التون مایو در کارخانه هاتورن انجام گرفت و نشان داد که افزایش و کاهش های شدید نور هیچ تأثیری بر میزان تولید ندارد

آزمایش های اطاق رله

با توجه به گنج کننده بودن نتایج آزمایش های نور ،
پژوهشگران بلافاصله این آزمایش ها را از سال
۱۹۲۷ شروع کرده و بمدت پنج سال ادامه دادند

متغیرهای آزمایش در اطاق رله

۱- متغیرهای مستقل: محل کار، مدت استراحت
هنگام کار، محل استراحت، غذای نیمروز و ...

۲- متغیر وابسته: بهره وری

« بررسی تأثیر متغیرهای سیزده گانه بر روی بهره

وری »

نتایج آزمایشات اطاق رله

در یافتن این نکته ارزشمند که عوامل مهم دیگری علاوه بر عوامل سیزده گانه بر بهره وری تأثیر دارند و عدم شناخت کارکنان در سازمان موجب الیناسیون می شود

آزمایش اطاق سیم پیچی

این آزمایش که از سال ۱۹۳۱ شروع شد ، مرحله نهایی آزمایشات هاثورن بود و هدف اولیه آن ، تحلیل عینی گروه های غیر رسمی کار بود

نتایج مطالعات اتاق سیم پیچی

نتیجه این آزمایش ، کاملاً برعکس اتاق رله بود ،
گروه غیر رسمی بازده را محدود کرد و هنجار خود را
در مقابل هنجار مدیریت قرار داد

دلایل محدودیت بازده

کارگران اتاق سیم پیچی بازده را به دلایل زیر پایین آوردند :

۱- ترس از بیکار شدن

۲- ترس از بالا بردن استاندارد

۳- محافظت از کارگران کندکار

۴- رضایت مدیر

ابزارهای تنبیهی گروه غیر رسمی

فشارهای گروهی گروه غیر رسمی که خیلی مؤثر تر از ابزارهای تشویقی مدیریت بود، عبارت بودند از: تحریم اجتماعی، استهزا و نامگذاری های نامطلوب برای افراد

نتیجه نهایی مطالعات هاثورن

پی بردن به این نکته که عوامل اجتماعی در رفتار کارکنان و بهره‌وری آنان نقش مهم‌تری را نسبت به عوامل مادی و اقتصادی ایفاء می‌کنند

جامعه شناسی گاوی

صاحب نظران از این اصطلاح به منظور بیان نواقص و کاستیهای مکتب روابط انسانی استفاده می کنند ،
زیرا طبق ضرب المثلی « گاوهای خوشحال شیر بیشتری می دهند »

تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی (OB) ، رشته ای از مطالعات است که تأثیر افراد ، گروه ها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان در سازمان ها مورد مطالعه قرار می دهد

مدل های مطالعه رفتار در سازمان

۱- مدل های توصیفی (*Descriptive Models*)

۲- مدل های پیش بینی (*Predictive Models*)

۳- مدل های تجویزی (*Prescriptive Models*)

مدل های توصیفی

در این مدل ها ، پژوهشگر رفتار متغیر های تحت مطالعه را شرح داده ، اما درباره درست یا غلط بودن آنچه که اتفاق می افتد و یا علت وقایع قضاوتی نمی کند

مدل های پیش بینی

این مدل ها روابط علت و معلولی پدیده های سازمانی را مورد بررسی قرار می دهد . در این مدل ها ، محققین از انواع مدل های ریاضی و مفاهیم آماری استفاده می کنند

مدل های تجویزی (هنجاری)

مدل هایی هستند که موقعیت خاصی را بعنوان «موقعیت مناسب» و یا این که انجام کار خاصی را بعنوان «بهترین کاری که باید انجام شود» تجویز می نمایند

حوزه های مدیریت

۱- حوزه رفتاری: بعلا رفتار خاص افراد در سازمان
ها توجه دارد

۲- حوزه فرآیندی: یا اصول مدیریت، شامل
فرآیندهای مدیریتی از جمله: برنامه ریزی،
سازماندهی، کنترل و... می باشد

نمودار رابطه رفتار سازمانی با رشته های مرتبط

نظری

تئوری سازمان
(OT)

رفتار سازمانی
(OB)

کاربردی

بهبود و بازسازی سازمان
(OD)

منابع انسانی/کارکنان
(P/HR)

کلان

خرد

نگرش های موجود در رفتار سازمانی

۱- چارچوب شناختی (*Cognitive Framework*)

۲- چارچوب رفتارگرایی (*Behavioristic Framework*)

۳- چارچوب یادگیری اجتماعی (*Social Learning Framework*)

نگرش یا چارچوب شناختی

این نگرش بیش از سایر دیدگاه ها به انسان اهمیت می دهد و روی جنبه های مثبت رفتار و آزادی اراده انسان تأکید می نماید

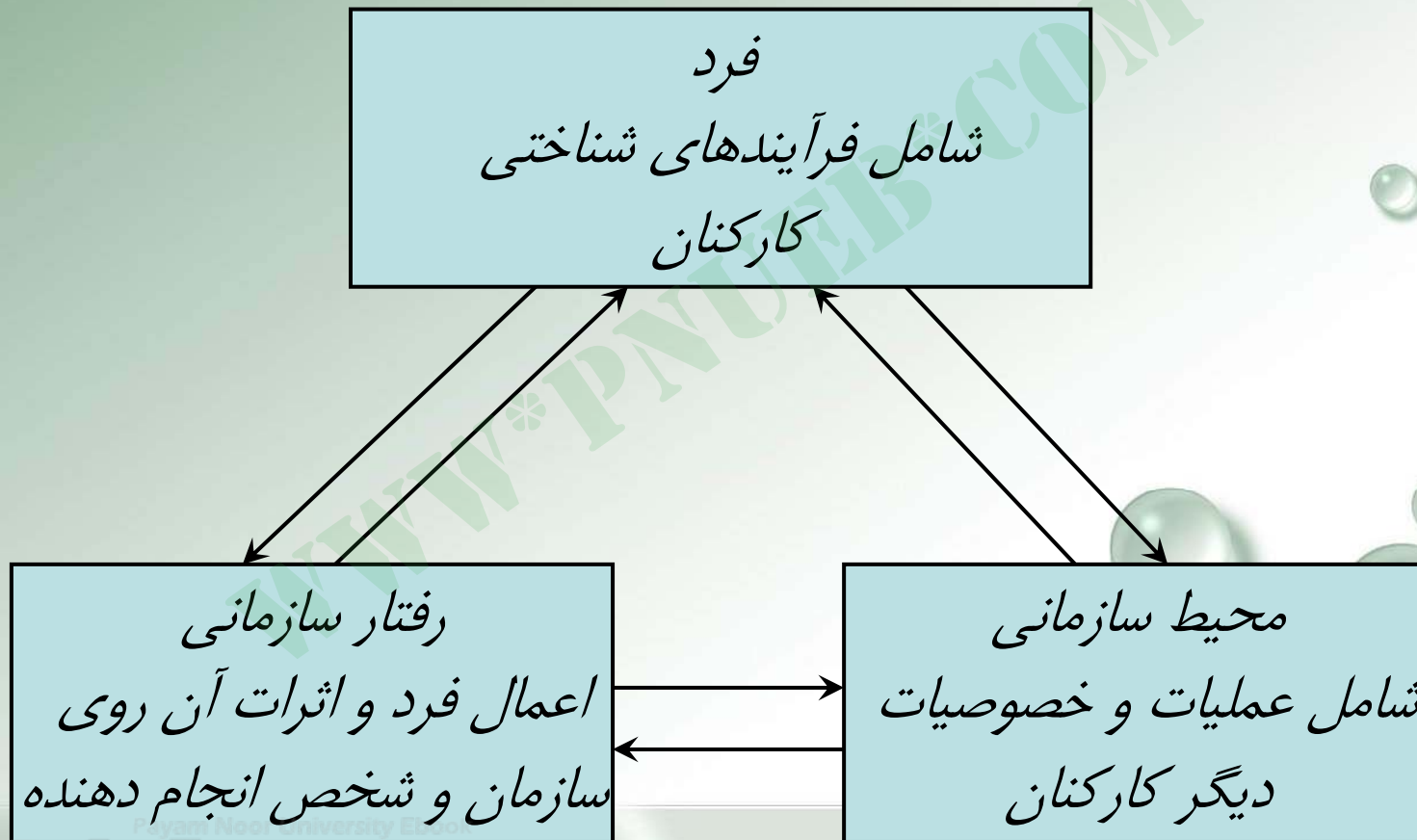
نگرش (چارچوب رفتارگرایی)

این نگرش بر تأثیر محیط پایه گذاری شده است و اعتقاد دارد که فرآیندهای شناختی همانند تفکرات، انتظارات و ادراک نقشی در رفتار بازی نمی کنند

چارچوب یادگیری اجتماعی

نگرش دو سویه که سعی می کند با ترکیب نمودن دو نگرش قبلی، کامل تر از آن دو باشد (تعامل فرد و محیط با رفتار جهت تعیین آن)

مدل سه جانبه بانددورا



فصل دوم

رهبری

هدف کلی این فصل آشنا نمودن دانشجویان با رهبری بعنوان یکی از وظایف مهم مدیریت و سبک های مختلف آن و نیز یافته های تحقیقی در این زمینه می باشد

Payam Noor University Ebook

PNUeb

تعریف رهبری

رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است بطوریکه آنها با اشتیاق و جدّیت جهت دست یابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند

ویژگی های رهبر

ابداع گر ، تحول گرا ، تمرکز بر روی افراد ،
اعتمادگرا ، دارای دیدگاه وسیع و افق بلند مدت ،
علت گرا ، چالش گر ، خود گردان و انجام دهنده
کارهای درست

مطالعات کلاسیک رہبری

۱- مطالعات رہبری آیوا

۲- مطالعات رہبری اوہایو

۳- مطالعات میٹھیگان

مطالعات رهبری آیوا

مطالعاتی که برای نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۳۰ در دانشگاه آیوا زیر نظر کرت لوین در مورد پسران ده ساله عضو یک کلوپ سرگرمی انجام گرفت

مطالعات رهبری اوهایو

مطالعاتی است که دانشگاه ایالتی اوهایو در سال ۱۹۴۵ با بهره گیری از یک گروه روان شناس ، جامعه شناس و اقتصاد دان با استفاده از پرسشنامه تشریح رفتار رهبر انجام دادند

مطالعات میثیگان

مطالعاتی است که پژوهشگران دانشگاه میثیگان ،
آزمون هایی را در مورد سرپرستان مختلف یک
شرکت بیمه انجام دادند و سبک های رهبری را در
بخش های پر بازده و کم بازده مشخص کردند

تئوری های رهبری

۱- نگرش خصوصیات فردی

۲- تئوریهای گروه و مبادله رهبری

۳- تئوری اقتضایی رهبری

۴- تئوری مسیر - هدف رهبری

۵- نگرش یادگیری اجتماعی

نگرش خصوصیات فردی

این تئوری معتقد است که خصوصیات رهبری کاملاً ذاتی نبوده و اکتسابی می باشند همچنین به لحاظ جسمی نیز ، رهبران اندکی از پیروان خویش با هوشتر و درشت اندام ترند

اعتبار کنونی نگرش خصوصیات فردی

این نگرش هنوز هم اعتبار دارد ولی در حال حاضر
بجای تأکید بر روی خصوصیات شخصیتی رهبر ،
تأکید بر روی مهارت های شغلی وی می باشد

تئوری گروه و مبادله رهبری

این تئوری معتقد است که باید یک مبادله مثبت بین رهبران و پیروان برای دستیابی به اهداف گروه وجود داشته باشد

تأثیر پیروان بر سبک رهبری

زیر دستان با عملکرد ضعیف خود ، رهبران را وادار
به « ساخت دهی » یعنی وظیفه گرایی و با عملکرد
خوب خود آنان را به اتخاذ سبک مراعات تشویق می
نمایند

مدل مبادله رهبر - عضو

یعنی این که رهبران با فرودستان ، رفتار متفاوتی دارند و آنان را به گروه های « خودی » و « بیگانه » تقسیم و بر همین روال با آنان تعامل می نمایند

تئوری اقتضایی رهبری

این تئوری توسط فرد فیذر ارائه و رابطه بین سبک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان داده و برای هر وضعیت یک سبک رهبری اثر بخش تعیین نمود

متغیرهای موجود در تعیین وضعیت رهبری

۱- رابطه رهبر - عضو

۲- ساختار وظیفه

۳- قدرت مقام رهبر

وضعیت و رهبری اثر بخش

به نظر فیدلر ، در وضعیت های بسیار مطلوب و یا بسیار نا مطلوب ، رهبری وظیفه مدار (سخت گیر) اثر بخش تر است و در وضعیت بینابین ، رهبری سهل گیر

وضعیت مطلوب برای رهبری

یعنی این که هر سه بعد رابطه رهبر - عضو ، ساختار
وظیفه و قدرت مقام رهبر در حد بالا و برآورده کننده
خواسته های رهبر باشند

مهم ترین متغیر در تعیین مطلوبیت وضعیت

از بین سه متغیر رابطه رهبر - عضو ، ساختار وظیفه
و قدرت مقام رهبر ، مورد اول (رابطه رهبر - عضو)
مهم ترین متغیر به شمار می رود

تئوری مسیر - هدف رهبری

علت این نامگذاری توجه ویژه آن بر چگونگی تأثیر گذاری رهبر بر تصور فرودستان نسبت به اهداف کار ، اهداف شخصی و مسیر رسیدن به اهداف می باشد

نمودار مسیر - هدف رهبری



سبک های عمده رهبری

به تعبیر « هاوس » با توجه به تئوری مسیر - هدف
رهبری ، چهار نوع اصلی رهبری عبارتند از :

۳- رهبری مشارکتی

۱- رهبری آمرانه

۴- رهبری پیشرفت مدار

۲- رهبری حمایتی

نمودار خلاصه نگرش مسیر - هدف



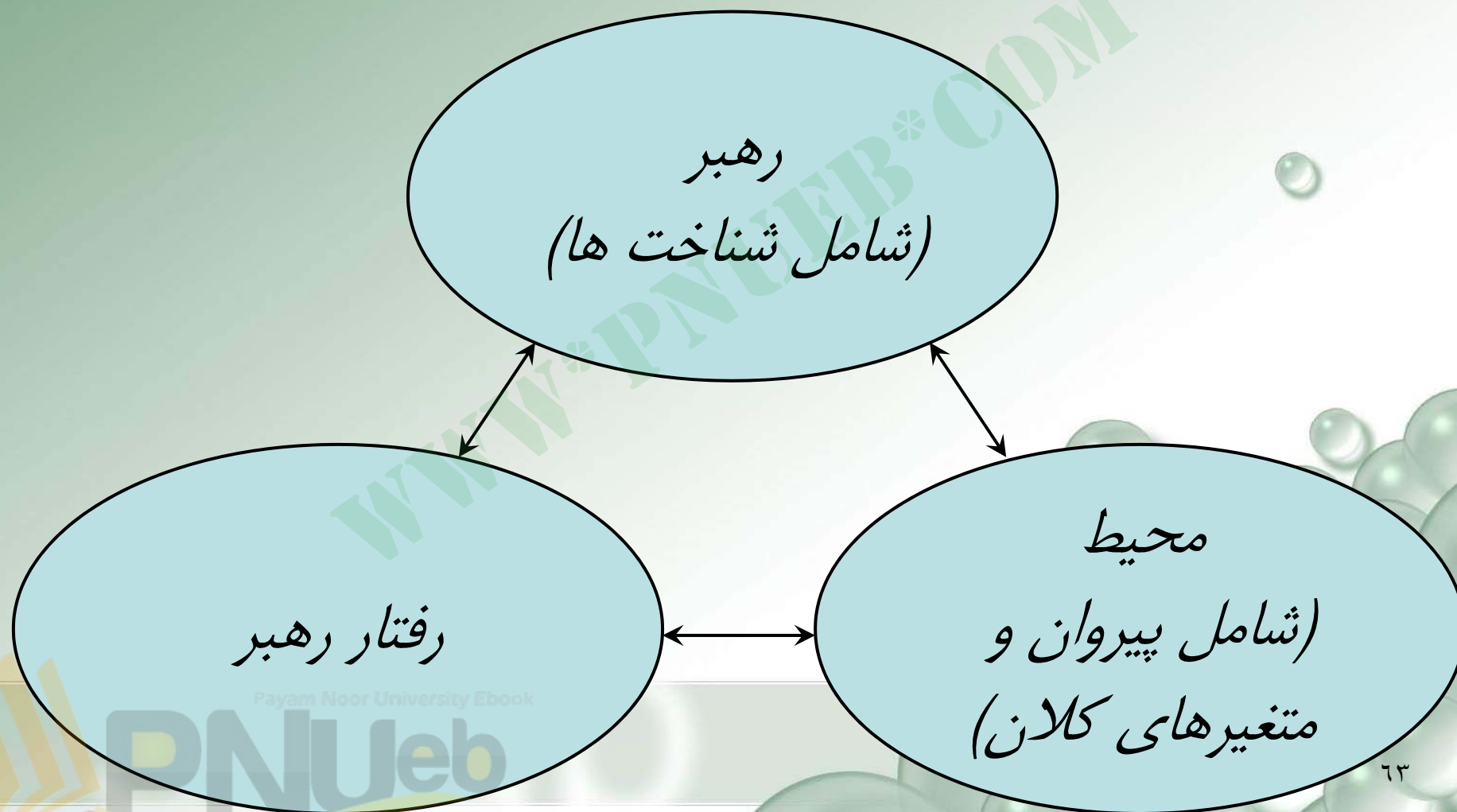
رابطه رهبری آمرانه با وظایف کارکنان

تحقیقات نشان داده که این نوع رهبری در صورت
مبهم بودن وظایف باعث رضایت و در صورت
مشخص بودن وظایف باعث نارضایتی کارکنان می
شود

نگرش یادگیری اجتماعی

این تئوری می تواند مدلی برای تعامل مستمر و دو سویه بین رهبر (شامل شناخت او) ، محیط (شامل پیروان و متغیرهای کلان) و خود رفتار ایجاد کند

نمودار نگرش یادگیری اجتماعی به رهبری



Payam Noor University Ebook

PNUeB

جانشین‌ها یا خنثی‌کننده‌های رهبری

۱- خصوصیات کارکنان

۲- وظیفه

۳- سازمان

اثر خنثی کنندگی خصوصیات کارکنان

برای مثال توانایی، تجربه و کارآموزی کارکنان باعث می شود که آنان نیازی به رهبری وظیفه مدار نداشته باشند و یا اثر خنثی کنندگی خصوصیات استادان دانشگاه و ...

اثر خنثی کنندگی وظیفه

وظایفی که بسیار ساختار یافته هستند و بازخور می دهند ، جانشین رهبری وظیفه مدار و وظایفی که رضایت درونی ایجاد می کنند ، مثل تدریس ، به رهبری رابطه مدار نیازی ندارند

اثر خنثی کنندگی سازمان

با توجه به نوع سازمان و متغیرهای خرد و کلان پیرامون آن و نیز سطح بلوغ کارکنان، محققان به نتایج متفاوتی در این زمینه دست یافته اند

فرق جانشین ها و خنثی کننده های رهبری

بطور کلی « جانشین ها » رفتار رهبر را غیر لازم می نمایند و « خنثی کننده ها » مانع رفتار رهبر در مواقع بخصوصی می شوند

فصل سوم

کاربرد رهبری

هدف کلی این فصل آشناسازی دانشجویان با سبک ها و عملکردهای رهبری و نیز عوامل اثربخش در رهبری سازمان ها می باشد

مفهوم سبک

« سبک » یعنی راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می کنند . سبک ها عمدتاً تحت تأثیر فرهنگ ها می باشند

پیوستار سبک های رهبری

کارمند - مدار

رئیس - مدار

تئوری لا

تئوری X

دموکراتیک

آمرانه

کارمند - مدار

تولید - مدار

کلی

نزدیک

مراعات

ساخت - دهی

روابط انسانی

وظیفه - مدار

حمایتی

دستوری

مشارکتی

دستوری

۷۱

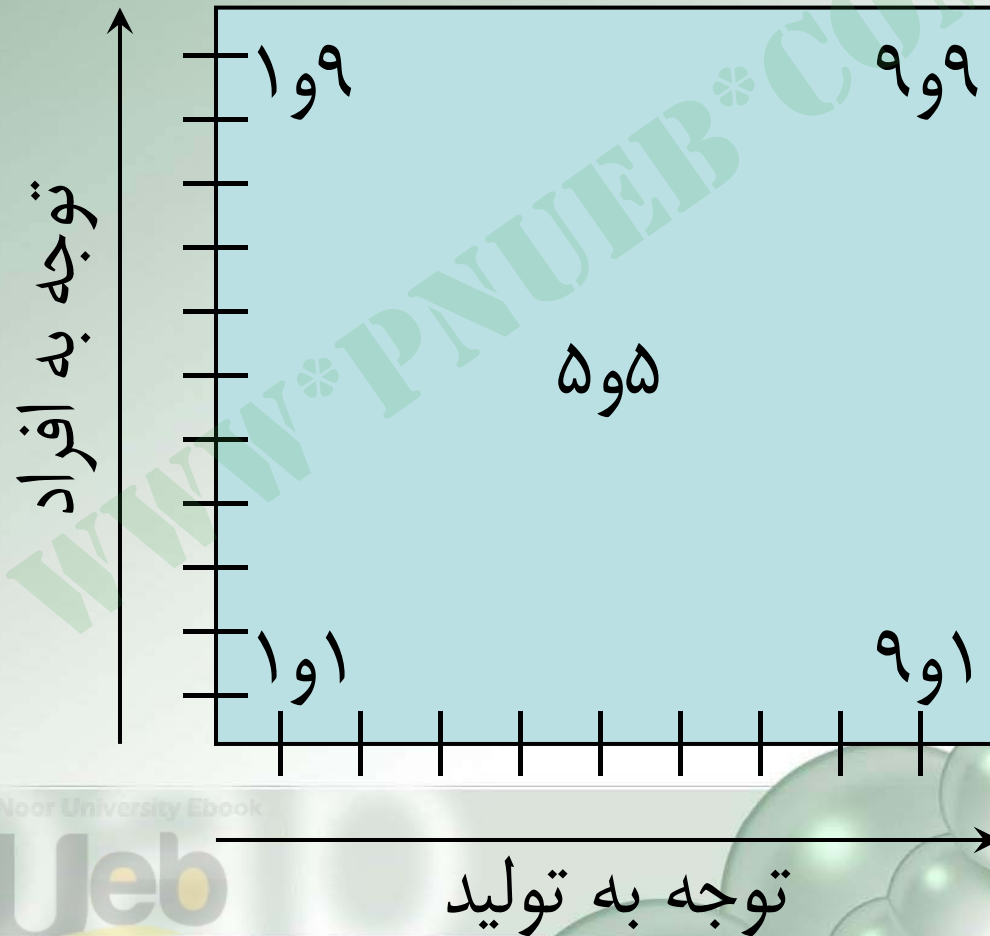
Payam Noor University Ebook

PNUeb

شبکه مدیریت

این شبکه یکی از نگرش های بسیار معروف در تعیین سبک های رهبری مدیران اجرایی است که توسط بلیک و موتون مطرح شده است

نمودار شبکه مدیریت



سبک های شبکه مدیریت

- ۱- مدیریت بی ثمر (سبک ۱ و ۱)
- ۲- مدیریت باشگاهی (سبک ۹ و ۱)
- ۳- مدیریت مستبدانه (سبک ۱ و ۹)
- ۴- مدیریت میانه (سبک ۵ و ۵)
- ۵- مدیریت دموکراتیک (سبک ۹ و ۹)

اثر بخش‌ترین سبک در شبکه

بلیک و موتون با اطمینان کامل معتقدند که سبک مدیریت (۹ و ۹) یا همان مدیریت سیستمی و دموکراتیک اثر بخش‌ترین نوع رفتار رهبری است

نمودار سیستم های رهبری لیکرت

سیستم ۱

مستبد
استثمارگر

سیستم ۲

مستبد
خیر خواه

سیستم ۳

مشاوره ای

سیستم ۴

مشارکتی

مدیران سیستم (۱)

این مدیران که به مدیران مستبد استثمارگر معروف اند، همه تصمیمات را خودشان اخذ می کنند و هیچ اعتمادی به کارکنان ندارند

مدیران سیستم (۲)

این مدیران ، به مدیران مستبد خیرخواه معروف اند و دستورات را صادر می کنند ولی به زیر دستان جهت اظهار نظر درباره دستورها در حد مختصری آزادی می دهند

مدیران سیستم (۳)

به مدیران مشاوره ای معروف اند ، چرا که آنان پس از بحث و مشاوره با کارکنان ، اهداف را تعیین و دستورهای کلی را صادر می کنند و ...

مدیران سیستم (۴)

به مدیران مشارکتی معروف اند ، به کارکنانشان اطمینان کامل دارند و تعامل بین آنها با صداقت و اعتماد کامل می باشد . این سیستم ، سیستم ایده آل لیکرت می باشد

نیروهای مهم به نظر تانن بام و اشمیت

یعنی نیروهای مورد توجه قبل از انتخاب سبک
توسط مدیر :

۱- نیروهای موجود در مدیران

۲- نیروهای موجود در فرودستان

۳- نیروهای موجود در وضعیت

شرایط لازم جهت دادن آزادی عمل به زیر دستان

۱- مشتاق ، مستقل و مسئولیت پذیر بودن زیر دستان

۲- قدرت تشخیص اهداف سازمانی

۳- با سواد و با تجربه بودن

۴- تجربه مدیریت مشارکتی داشتن

نمودار دامنه رفتار مدیران

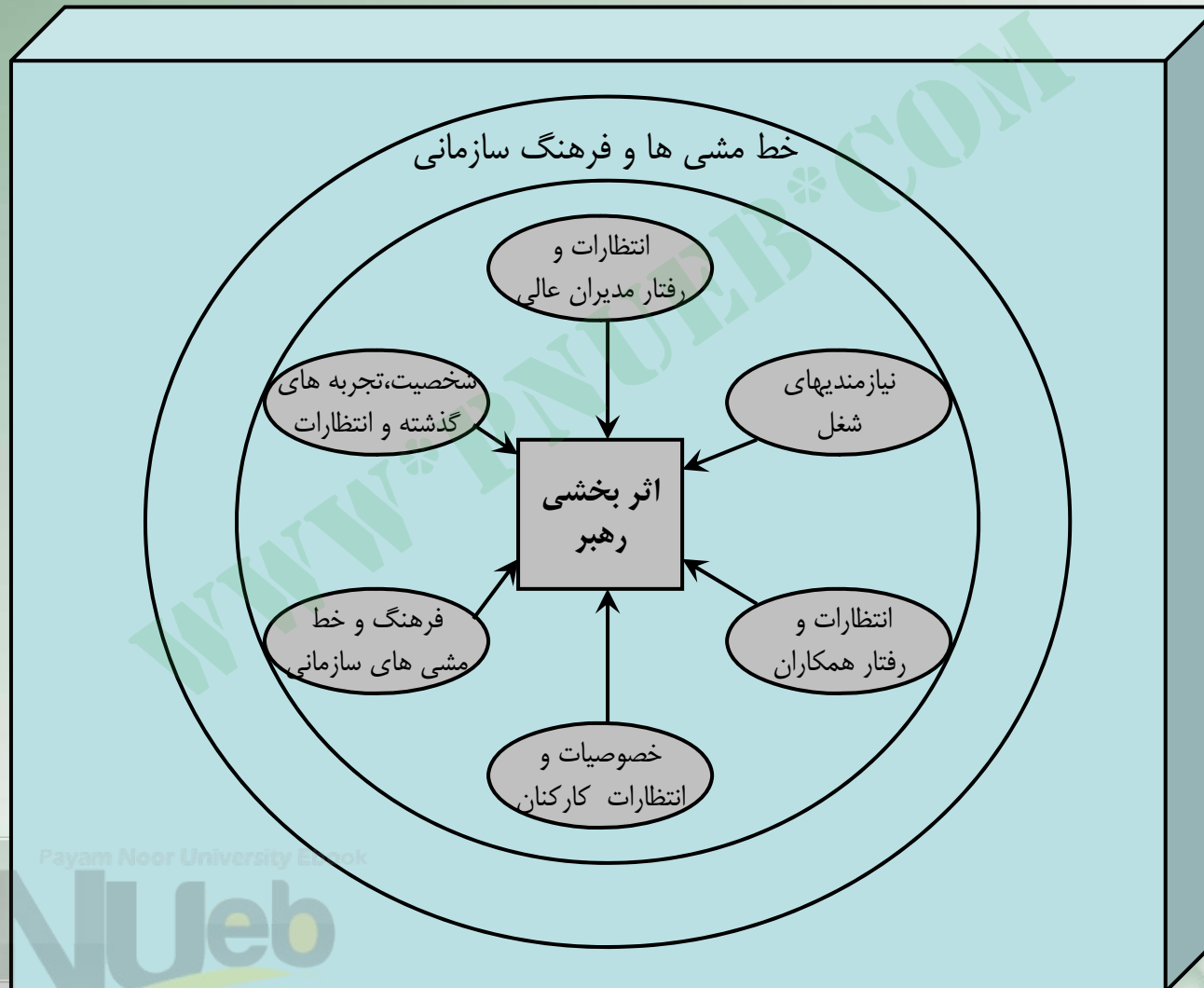
رهبری کارمند - محور ←

→ رهبری رئیس - محور



مدیر تصمیم می گیرد و اعلام می کند	مدیر تصمیم خود را توجیه می کند	مدیر اظهار عقیده می کند و از کارکنان می خواهد سؤال کند	مدیر تصمیم های موقتی قابل تغییر ارائه می دهد	مدیر مسئله را توضیح داده ، درخواست پیشنهاد کرده ، و سپس تصمیم می گیرد	مدیر محدودیت ها را تعریف و از گروه می خواهد تصمیم بگیرد	مدیر اجازه می دهد فرودستان در محدوده تعریف شده بوسیله مقام بالاتر انجام وظیفه کنند
-----------------------------------	--------------------------------	--	--	---	---	--

نمودار عوامل مؤثر بر اثر بخشی رهبر



نگرش وضعیتی (دور زندگی)

یک نگرش معروف در آموزش و بهبود مدیریت است
که توسط آقایان هرسی و بلانچارد ارائه و به سطح
بلوغ پیروان در رهبری توجه نمود

فرق مدل و تئوری

- مدل الگویی از حوادث فعلی است که می توان آنها را آموخت و تکرار کرد

- در حالی که تئوری ، شرح دهنده اموری است که به گونه ای اتفاق می افتد

معیارهای توصیف کننده عامل بلوغ

در مدل هرسی - بلانچارد این معیارها عبارتند از :

۱- میزان انگیزه برای پیشرفت

۲- اشتیاق قبول مسئولیت

۳- میزان تحصیلات یا تجربه

چهار سبک مدل هرسی - بلانچارد

۱- سبک دستوری : مخصوص پیروان خیلی نابالغ

۲- سبک توجیهی : مخصوص پیروان نسبتاً نابالغ

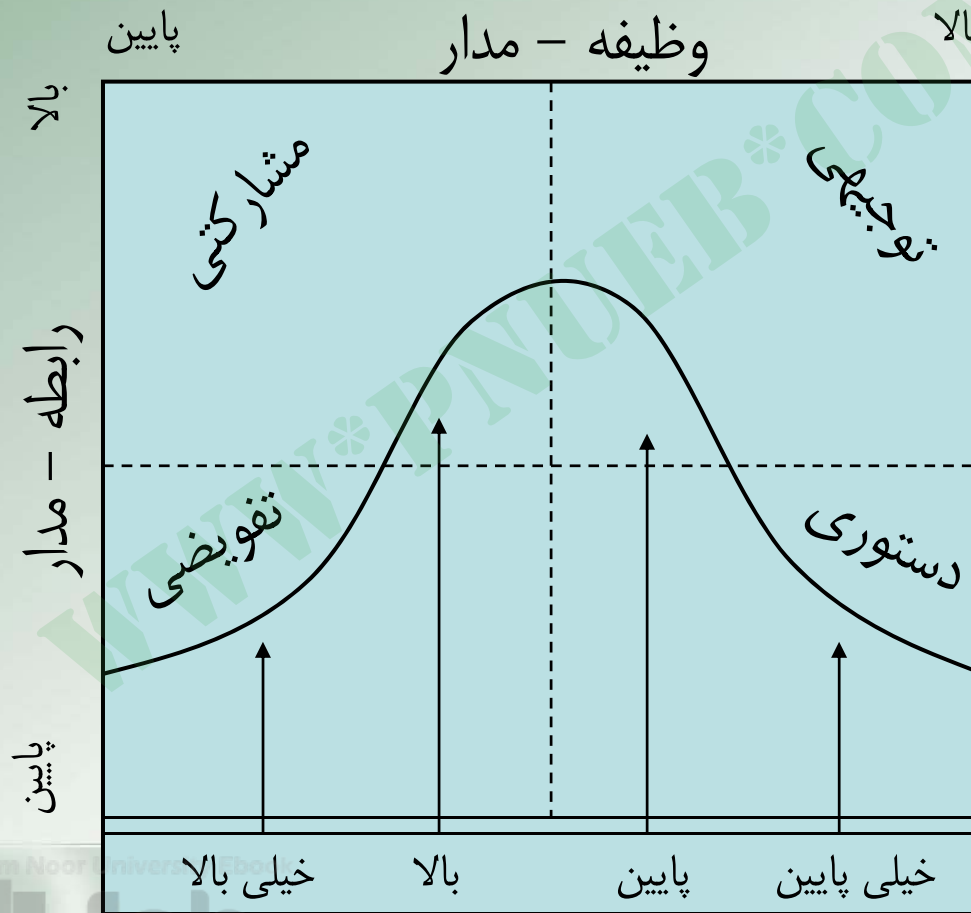
۳- سبک مشارکتی : مخصوص پیروان نسبتاً بالغ

۴- سبک تفویضی : مخصوص پیروان کاملاً بالغ

Payam Noor University Ebook

PNUeb

مدل رهبری وضعیتی و بلانچارد



سطح بلوغ پیروان

انتقادات وارده بر مدل هرسی و بلانچارد

۱- ضعف در منطق تئوری

۲- بیش از اندازه ساده تلقی کردن وضعیت

۳- فاقد آزمون های تجربی بودن

۴- ضعف در ابزار اندازه گیری

مدل رهبری وروم - ایتون

بر اساس این مدل عمده ترین وظیفه رهبران ،
انتخاب استراتژی تصمیم گیری خاص می باشد که
منافع بالقوه را حداکثر و هزینه را حداقل نماید

سبک های رهبری با توجه به مدل « وروم - ایتون »

۱- مستبدانه a

۲- مستبدانه b

۳- مشاوره ای a

۴- مشاوره ای b

۵- تصمیم گیری گروهی

« پنج سبک عمده مورد استفاده در هنگام تصمیم گیری توسط رهبران »

فصل چهارم

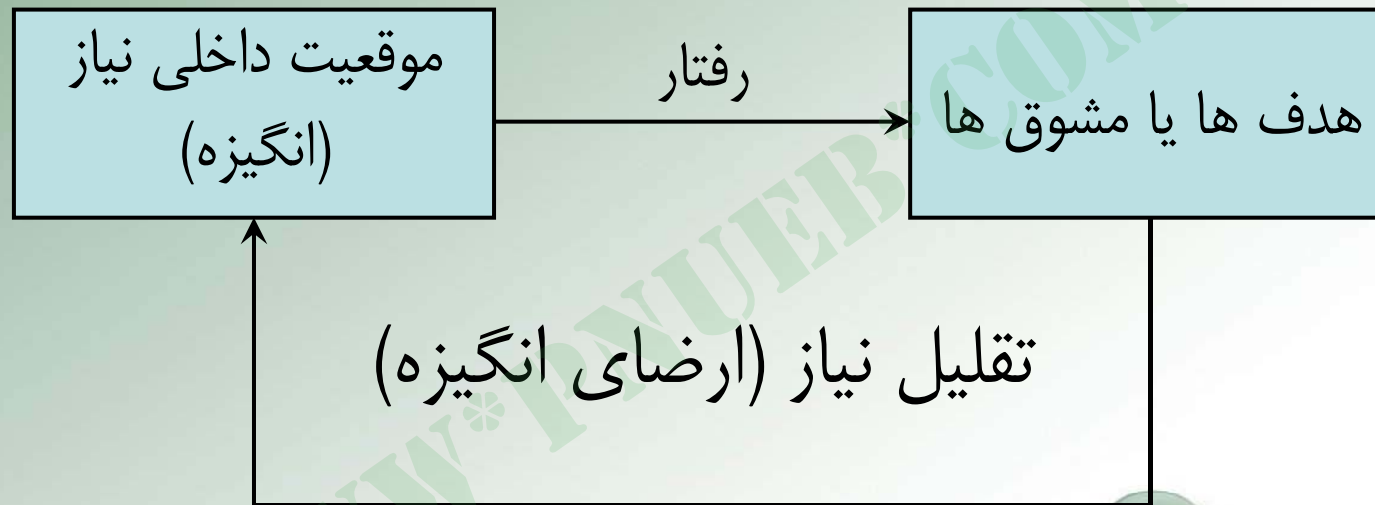
انگیزش

هدف کلی این فصل آشنایی دانشجویان با مبحث انگیزش و اهمیت آن در رفتار سازمانی می باشد

تعریف انگیزش

فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت دستیابی به اهدافی هدایت می نماید

نمودار رابطه بین انگیزه ، رفتار و هدف



انگیزه ها باعث هدایت رفتار و هدف ها موجب ارضاء انگیزه ها می شوند

Payam Noor University Ebook

PNUeb

...کتابخانه الکترونیک پیام نور...

شکل ساده فرآیند انگیزش

اهداف → سائق ها → نیازها

(کاهش سائق) (محرومیت جهت دار) (محرومیت)

انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی عوامل سه گانه

نیاز، سائق و اهداف است

نیاز

بهترین کلمه برای تعریف نیاز (Need) « کمبود »
است و هنگامی بوجود می آید که عدم تعادل
فیزیولوژیکی یا روانی بروز کند

سائق

سائق (Drive) به محرومیت یا کمبود جهت دار
اطلاق می شود و انرژی لازم را برای رسیدن به
هدف تدارک می بیند

مشوق

مشوق یا هدف (goal) در پایان چرخه انگیزش
قرار دارد و بعنوان تقلیل و تخفیف دهنده نیاز و
کاهش سائق تعریف می شود

انگیزه های ابتدایی

دارای دو ویژگی زیر می باشند :

۱- نخست اینکه غیر اکتسابی هستند

۲- اساس و پایه فیزیولوژیکی دارند

مثل گرسنگی ، تشنگی ، خواب ، دوری از درد ،

جفت یابی ، علاقه مادری

Payam Noor University Ebook

PNUeb

انگیزه های عمومی

بین انگیزه های اولیه و ثانوی قرار می گیرند و دارای دو ویژگی زیر می باشند :

اولاً غیر اکتسابی هستند

ثانیاً اساس و مبنای فیزیولوژیکی ندارند

Payam Noor University Ebook

PNUeb

...کتابخانه الکترونیک پیام نور....

تعدادی از انگیزه های عمومی

۱- صلاحیت و شایستگی (*competance*)

۲- کنجکاوی (*curiosity*)

۳- ساختن (*manipulation*)

۴- فعالیت (*activity*)

۵- دلبستگی (*affection*)

۱۰۲

فرق انگیزه های ابتدایی با عمومی

انگیزه های ابتدایی در صدد کاهش تنش یا تحریک هستند ولی انگیزه های عمومی ، در صدد افزایش محرک می باشند و بدین جهت به آنها انگیزه های محرک گفته می شود

انگیزه دل‌بستگی

انگیزه دل‌بستگی یا عشق از یک طرف با انگیزه
ابتدایی جفت‌یابی و از طرف دیگر با انگیزه ثانوی
پیوستگی در ارتباط است

انگیزه های ثانوی

انگیزه هایی هستند که از طریق یادگیری کسب می
شوند از جمله مهم ترین این انگیزه ها می توان به
انگیزه های قدرت ، پیشرفت ، پیوستگی ، امنیت و
مقام اشاره نمود

انگیزه قدرت

انگیزه قدرت ، یعنی نیاز به زیر نفوذ قرار دادن دیگران یا نیاز به برتر بودن از دیگران که آلفرد آدلر به تعیین کننده بودن آن اعتقاد بیشتری داشت

انگیزه پیشرفت

به نظر مک کلند ، این انگیزه بعنوان اشتیاق فرد برای کسب استانداردهای ایده آل در انجام امور محوله یا توفیق در وضعیت های رقابتی است و نقطه مقابل انگیزه قدرت می باشد

ویژگی های افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا

به نظر مک کلند عبارتند از :

۱- ریسک پذیری در حد متوسط

۲- علاقمند به دریافت بازخورد سریع

۳- کسب رضایت از انجام کار

۴- تشیفته کار

۱۰۸

انگیزه پیوستگی

انگیزه پیوستگی یعنی نیاز شدید به تعلق و پذیرفته شدن توسط گروه . این انگیزه نقشی بسیار پیچیده ولی حیاتی در رفتار انسان بازی می کند

انگیزه ایمنی

این انگیزه در کشورهای پیشرفته صنعتی نمود بیشتری دارد، و با احساس عدم امنیت در مورد مسائلی مثل پرداخت اقساط منزل، جلب محبت خانواده و... مرتبط می باشد

راه های تأمین انگیزه ایمنی

انگیزه ایمنی و خود آگاه را می توان با اقداماتی نظیر
بیمه کردن کارکنان ، ایجاد صندوق های
بازنشستگی و پس انداز و امثال آن در محیط کار
تأمین نمود

انگیزه مقام

مقام یعنی رتبه نسبی فرد در گروه ، سازمان یا جامعه. افرادی که به دنبال سمبل‌های مادی مقام ، مثل لباس فاخر ، اتومبیل لوکس ، و . . . هستند ، دارای این انگیزه می باشند

انواع نظریه های انگیزش

۱- نظریه های محتوایی (*Content theories*)

۲- نظریه های فرآیندی (*Process theories*)

تئوری های محتوایی انگیزش کار

این تئوری ها سعی می کنند عواملی را که در انسان ایجاد انگیزش می کنند ، شناسایی و مشخص نمایند

مهم ترین مدلهای محتوایی

۱- تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو

۲- تئوری X و Y مک گریگور

۳- تئوری انسان بالغ آرجریس

۴- تئوری دو عاملی هرزبرگ

۵- تئوری ERG آلدرفر

سلسله مراتب نیازهای مازلو

۱- نیازهای فیزیولوژیکی ۶- نیازهای آزادی بیان و تحقیق

۲- نیازهای ایمنی ۷- نیاز کسب دانش و درک

۳- نیاز به عشق

۴- نیازهای احترام

۵- نیازهای خود شکوفایی

ویژگی های تئوری مازلو

۱- حالت سلسله مراتبی داشتن نیازها

۲- ارضاء نسبی نیاز زیرین جهت بروز نیاز بعدی

۳- برانگیزانده نبودن نیاز ارضاء شده

۴- اثر نامطلوب عدم ارضاء نیازها بر سلامت فکر و ...

Payam Noor University Ebook

PNUeb

تئوری X و y

مک گریگور مدیران را به دو گروه تقسیم کرد که هر گروه از آنها پیش فرض هایی در مورد کارکنان داشته و بر اساس آن با آنان رفتار می کردند

پیش فرض های تئوری X

۱- متنفر بودن اکثر افراد از کار

۲- استفاده از زور ، تهدید ، تنبیه و کنترل برای وادار کردن افراد به کار

۳- مسئولیت گریزی افراد و ترجیح کنترل شونده گی

مفروضات تئوری لا

۱- علاقہ بندی افراد بہ کار

۲- خود کنترول و خود ہدایت بودن کارکنان

۳- مسئولیت پذیری افراد تحت شرایط مناسب

۴- خلاق و نوآور بودن اکثر کارکنان

۵- عدم استفادہ از توان فکری اکثریت افراد

انسان بالغ آرچریس

در این نظریه ، آرچریس به ناهمگونی تقاضاهای سازمانی و نیازهای انسان بالغ می پردازد (معتقد است که سازمان ها سعی در تبدیل کردن کارکنان بالغ به انسان های نابالغ دارند)

ویژگی های افراد نابالغ

به نظر آرجریس این خصیصه ها عبارتند از :

بی ارادگی ، وابستگی ، نا خود آگاهی ، زیر دست
بودن ، دیدگاه محدود داشتن ، علائق سطحی و زود
گذر داشتن ، توانایی انجام کارها بصورت محدود

ویژگی های بلوغ رفتاری

افزایش فعالیت ، استقلال ، آگاهی و خود کنترلی ،
احساس برابری یا برتری در کار با دیگران ، دیدگاه
مشخص ، علائق عمیق ، توانایی انجام کارهای
متعدد در راستای ارضاء نیازها

راه های مبارزه با تقاضاهای ناهمگون سازمانی

۱- فرار: بوسیله ترک شغل، غیبت های زیاد، ارتقاء به سمت های بالاتر

۲- حمله: با کم کاری و اعتراض و ...

۳- تطابق: پذیرش وضع موجود توأم با بی تفاوتی

تئوری دو عاملی هرزبرگ

هرزبرگ با اشاره به دو نیاز اساسی بشری :

۱- نیاز به دوری از درد و بقاء

۲- نیاز به رشد و بهبود و یادگیری

عوامل بهداشتی و برانگیزاننده را مطرح نمود

Payam Noor University Ebook

PNUeb

جدول عوامل بهداشتی و برانگیزاننده

عوامل برانگیزاننده	عوامل بهداشتی
پیشرفت	سیاست و مدیریت شرکت
شناخت	سرپرستی فنی
ترقی	روابط بین افراد
نفس کار	حقوق و دستمزد
امکان رشد	امنیت شغلی
مسئولیت	زندگی شخصی
	شرایط کار
	منافع حاشیه ای
	مقام

عوامل بهدائشی

عواملی که نبود آنها در سازمان ها باعث نارضایتی کارکنان می شود ولی وجودشان ، محرک و برانگیزاننده نیست و فقط به حفظ وضع موجود کمک می کند

عوامل برانگیزاننده

عواملی که وجود آنها در سازمان ها ، باعث انگیزش و تحریک کارکنان به کار بیشتر می شود ولی عدم وجودشان ، نارضایتی زیادی را در بین کارکنان ایجاد نمی کند

مشاغل انگیزشی از نظر هرزبرگ

بر طبق نظریه هرزبرگ ، فقط مشاغلی که جنبه رقابتی داشته و در آنها فرصت پیشرفت ، شناخت ، مسئولیت و رشد وجود دارد موجب انگیزش کارکنان می شود

جدول اقتضایی مدل هرز برگ

عامل مرحله	محرک	بهداشتی
حضور	رضایت	عدم نارضایتی
غیبت	عدم رضایت	نا رضایتی

انتقادات بر مدل هرزبرگ

۱- عدم بیان کامل مسائل انگیزشی در سازمان ها

۲- عدم وجود تمایز آشکار بین عوامل ایجاد کننده رضایت و نارضایتی

تئوری ERG آلدرفر

آلدرفر با اعتقاد به وجود تفاوت های اساسی بین نیازها آنها را به سه دسته زیستی (*Existence*) ، وابستگی و تعلق (*Relatedness*) و رشد (*Growth*) تقسیم نمود

رابطه ERG با نیازهای مازلو

۱- نیازهای زیستی ، همان نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی می باشند

۲- نیازهای وابستگی به نیازهای دلبستگی و پیوستگی مربوط می شوند

۳- نیازهای رشد هم همان نیازهای احترام و خود

شکوفایی می باشند

علت بروز یک نیاز

به نظر آلدرفر ، ارضاء نسبی نیاز طبقه ما قبل تنها راه بروز نیاز طبقه بالاتر نیست بلکه زمینه های فردی و محیط فرهنگی شخص مؤثرتر می باشند

خواست های کارکنان از سازمان

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

تئوری های فرآیندی انگیزش

این تئوری ها بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد توجه کرده و به چگونگی و نحوه انگیزش آنان از نظر ادراکی می پردازند

انواع تئوری های فرآیندی

۱- تئوری انتظار وروم

۲- مدل انگیزشی پورتر و لاولر

۳- تئوری برابری

۴- تئوری اسناد

تئوری انتظار وروم

طبق این نظریه ، افراد زمانی برای انجام کاری انگیزش خواهند داشت که از ارزشمند بودن هدف آگاه بوده و رسیدن به هدف را امکان پذیر بدانند

میزان انگیزش در تئوری انتظار

انگیزش در این تئوری مساوی است با ارزش مورد
پیش بینی فرد از یک هدف و درجه احتمالی که او
برای رسیدن به هدف قائل است

فرمول تئوری انتظار

$$F = \sum Valence \times expectancy$$

انتظار (احتمال وقوع) × مجموع والانس (حجم پاداش) = (نیروی انگیزشی فرد)

« والانس یعنی شدت ترجیح فرد برای رسیدن به هدف »

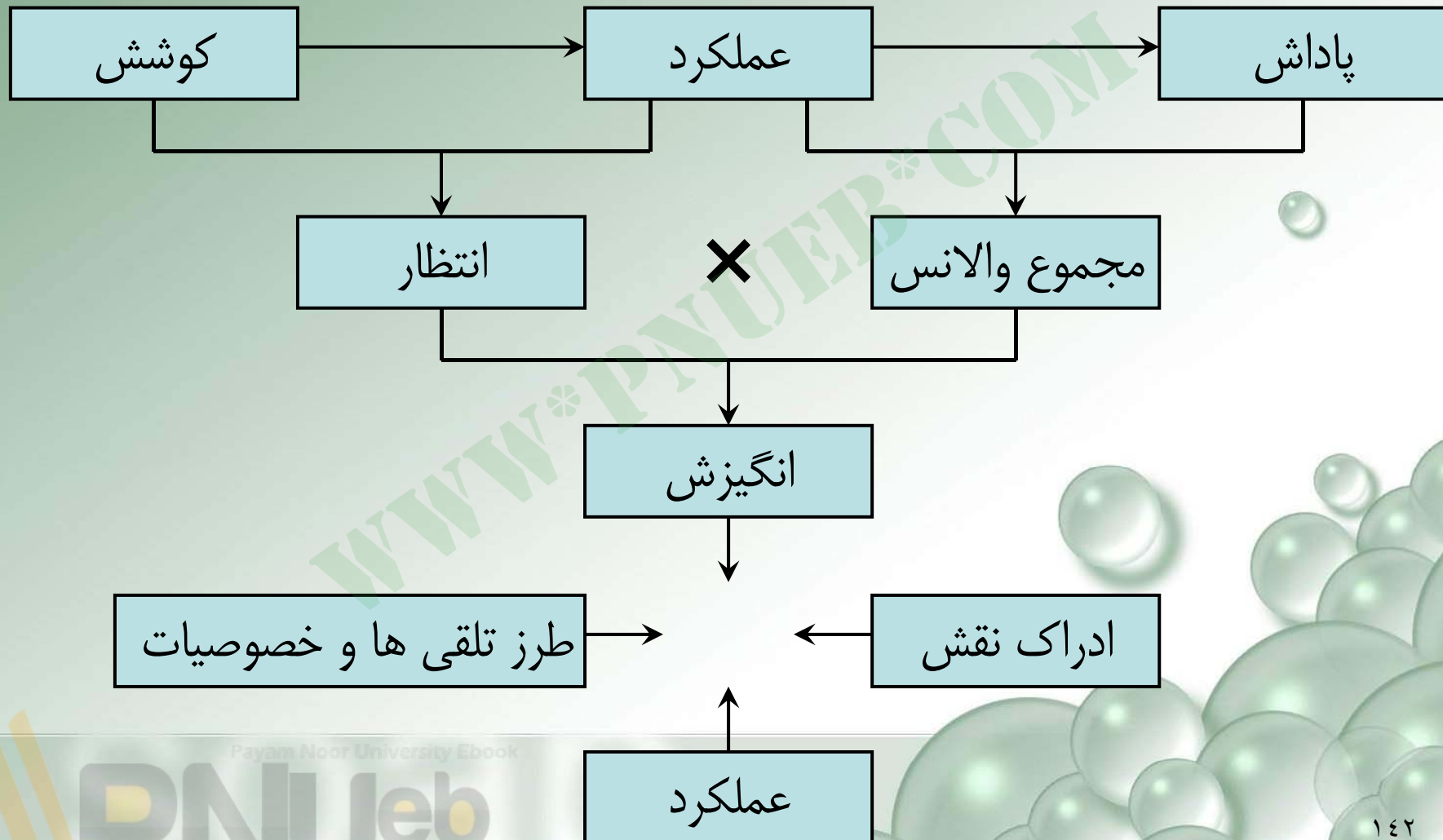
مقادیر و الانسی

۱- مثبت : زمانی که شخص رسیدن به هدفی را ترجیح می دهد

۲- منفی : زمانی که شخص ترجیح می دهد چیزی عایدش نشود

۳- صفر : زمانی که شخص برای رسیدن به هدف بی تفاوت است

نمودار تئوری انتظار



مدل پورتر و لاولر

این مدل بیان می کند که کوشش (نیرو یا انگیزش) مستقیماً به عملکرد هدایت نمی شود بلکه قابلیت های فردی و ادراک نقش، واسطه اینها می باشند

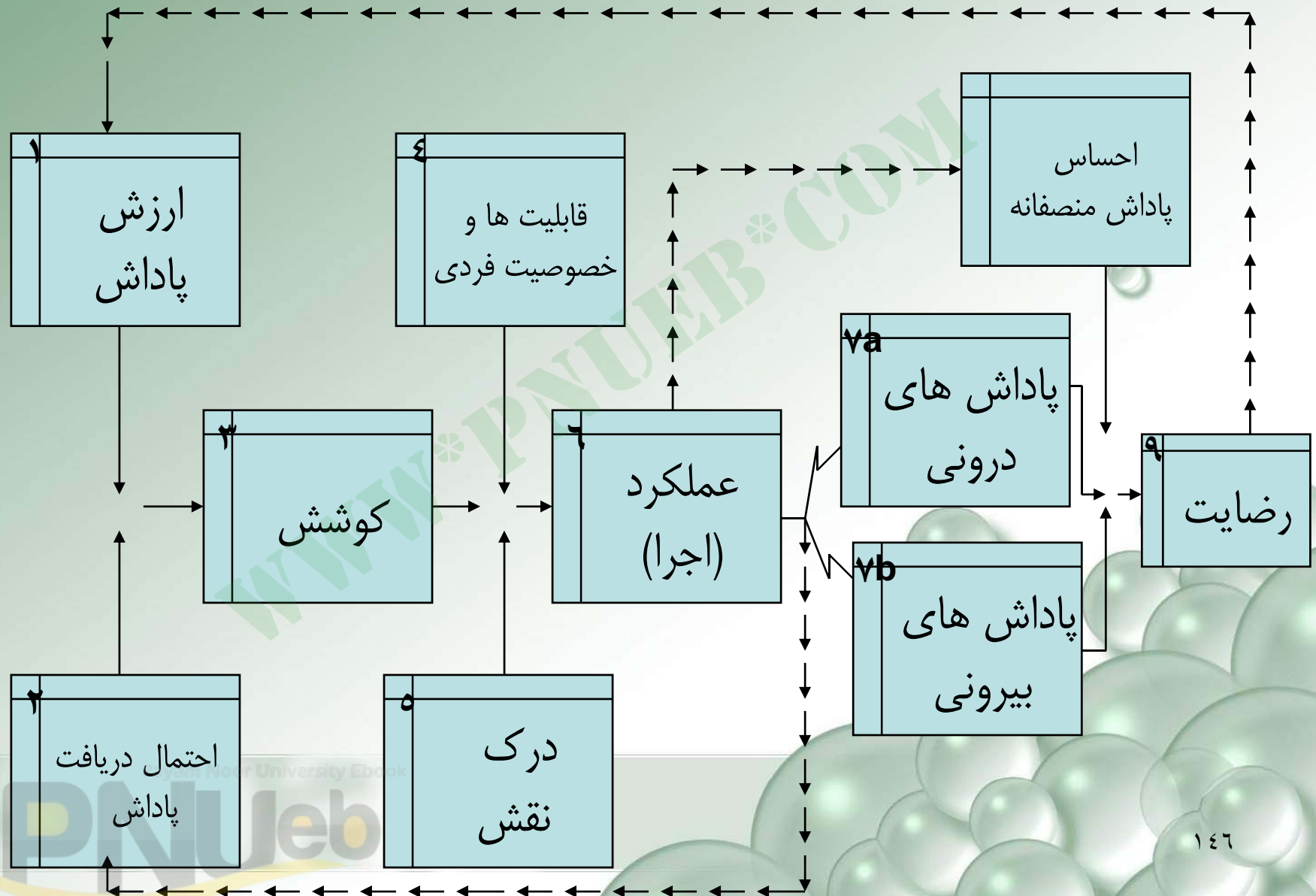
مهم ترین مسئله مدل پورتر و لاولر

مهم ترین مسئله این مدل ، آن چیزی است که بعد از عملکرد اتفاق می افتد یعنی میزان پاداش ها و چگونگی دریافت آنها ، رضایت را تعیین می کنند

فرق مدل پورتر با اندیشه های سنتی

اندیشه های سنتی معتقد بودند که رضایت به عملکرد منتهی می شود و این مدل برای اولین بار اعلام کرد که عملکرد به رضایت منتهی می شود

مدل انگیزشی پورتر و لاولر



تئوری برابری

فرد داده ها و ستاده های خود را درسازمان با داده ها
و ستاده های دیگران مقایسه کرده و بر اساس
قضاوت خود احساس برابری یا نابرابری می کند

داده ها و ستاده های فرد به سازمان

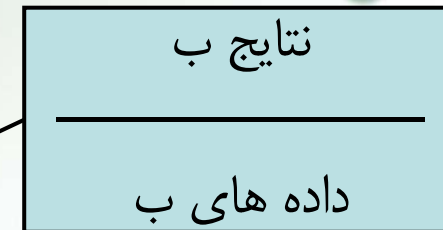
داده ها : سن ، جنس ، تحصیلات ، تجربه ، میزان تلاش ، موقعیت اجتماعی و ...

ستاده ها : دستمزد ، مقام و رتبه سازمانی ، پاداش و ترفیع و سایر وسایل رفاهی

نمودار تئوری عدالت

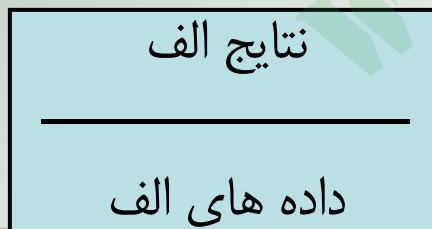
پرداخت کمتر به الف و بیشتر به ب

احساس گناه ب



کمتر از

احساس عصبانیت الف



تئوری اسناد

این تئوری یک تئوری انگیزش فردی نیست بلکه در ارتباط با ادراک شخصی و رفتار بین افراد می باشد (دخیل بودن ویژگی های فردی و عوامل محیطی در رفتار افراد)

فرآیند اسناد

فرآیند اسناد

دلیل آوردن → تعیین قصد → مشاهده → رفتار

مراحل فرآیند اسناد

۱- واقعه را مشاهده یا از فرد دیگری می شنویم

۲- قضاوت در مورد عمدی یا اتفاقی بودن رفتار

۳- قضاوت در مورد مؤثر بودن خصوصیات فردی یا

عوامل محیطی در رفتار

اسناد و نحوه کنترل

۱- دارندگان کنترل داخلی: اینان معتقدند که قابلیت ها و تلاش های خودشان در نتیجه کارشان مؤثر است

۲- دریافت کنندگان کنترل خارجی: معتقدند که نتایج کارشان خارج از کنترل آنهاست

ابعاد مؤثر در نوع اسناد

۱- ابعاد پایدار

۲- بعد توافق

۳- بعد تداوم

۴- بعد افتراق

خطاهای اسناد

۱- خطای اسناد اساسی (*Fundamental*)

۲- خطای خود خدمتی (*self – serving*)

خطای اسناد اساسی

یعنی اینکه افراد در موقع توصیف رفتار دیگران ، از نیروهای محیطی قوی غفلت و رفتار آنان را به عوامل داخلی آنان اسناد می کنند

خطای خود خدمتی

افراد به هنگام کسب موفقیت معمولاً آن را به توانایی و کوشش خویش اسناد می کنند و موقع شکست ها به عوامل خارجی و محیطی اسناد می نمایند

نمودار خلاصه اسنادها

رفتارهای مشاهده کننده

رفتارهای اقدام کننده

موفقیت شکست

موفقیت شکست

محیطی شخصی

اقدام کننده شخصی محیطی

شخصی محیطی

مشاهده کننده محیطی شخصی

فصل پنجم

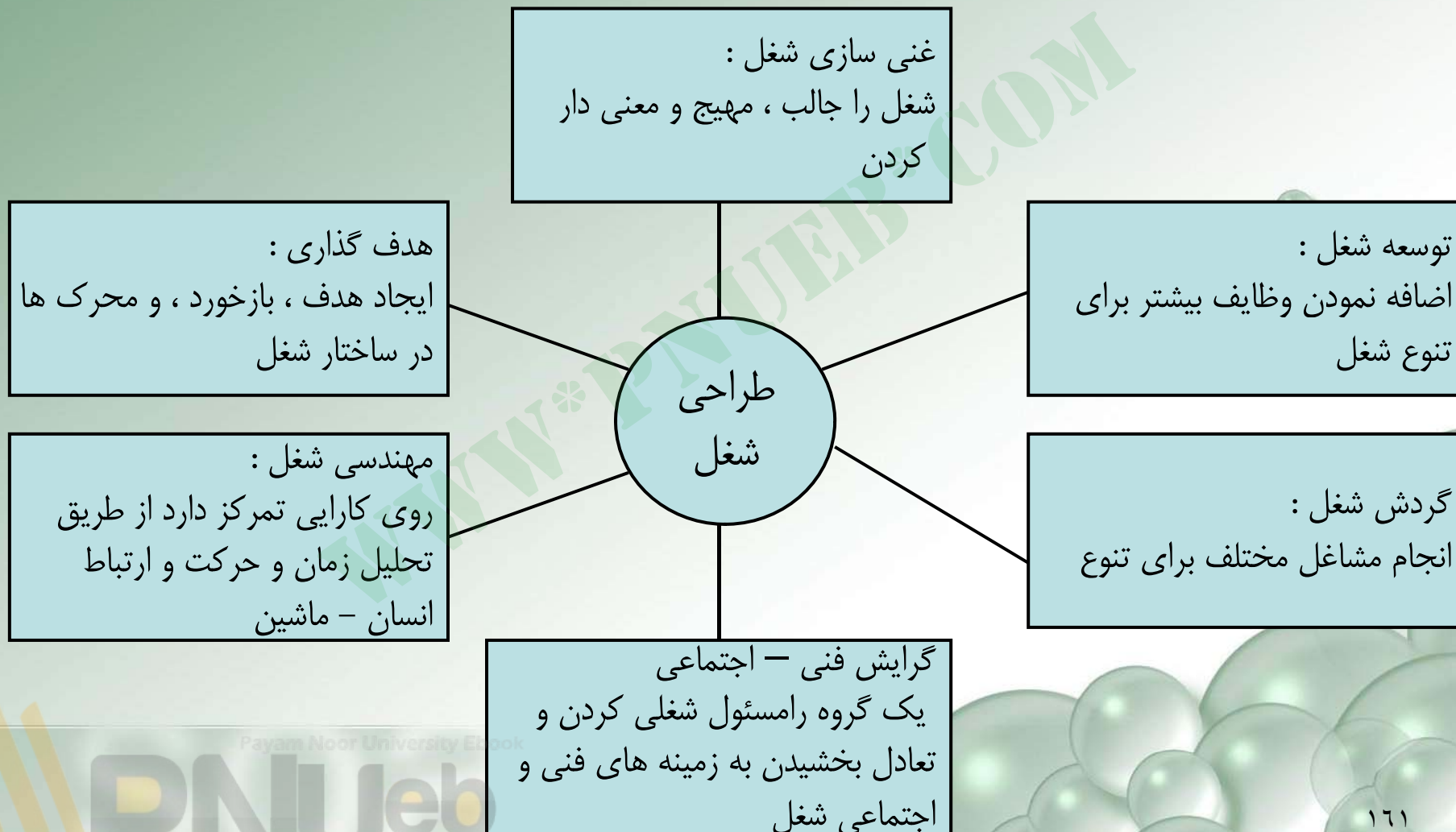
کاربرد تئوری های انگیزش

هدف اصلی این فصل آشنا کردن دانشجویان با مسائل مربوط به بکارگیری های تئوری های انگیزشی در عمل و نحوه هدف گذاری می باشد

کیفیت زندگی کاری (QWL)

یکی از حوزه های کاربردی انگیزش که به شرایط محیط کار توجه داشته و هدف اصلی آن فراهم کردن محیط کار مناسب برای افراد و تولید است

نمودار گرایش های مختلف طراحی شغل



نمودار غنی سازی و توسعه شغل

مسئولیت و
کنترل روی
شغل

غنی کردن
شغل :
پربار کردن
عمودی شغل

توسعه شغل :
پربار کردن افقی شغل

وظایف هم سطح

مدل خصوصیات شغل

کار این مدل تشخیص عناصری از شغل است که
بایستی غنی شوند، عناصری که در تغییر حالات
روانی کارکنان مؤثرند و باعث اثر بخشی کار آنان می
شوند

پنج بعد اصلی یک شغل

۳- مفہوم کار

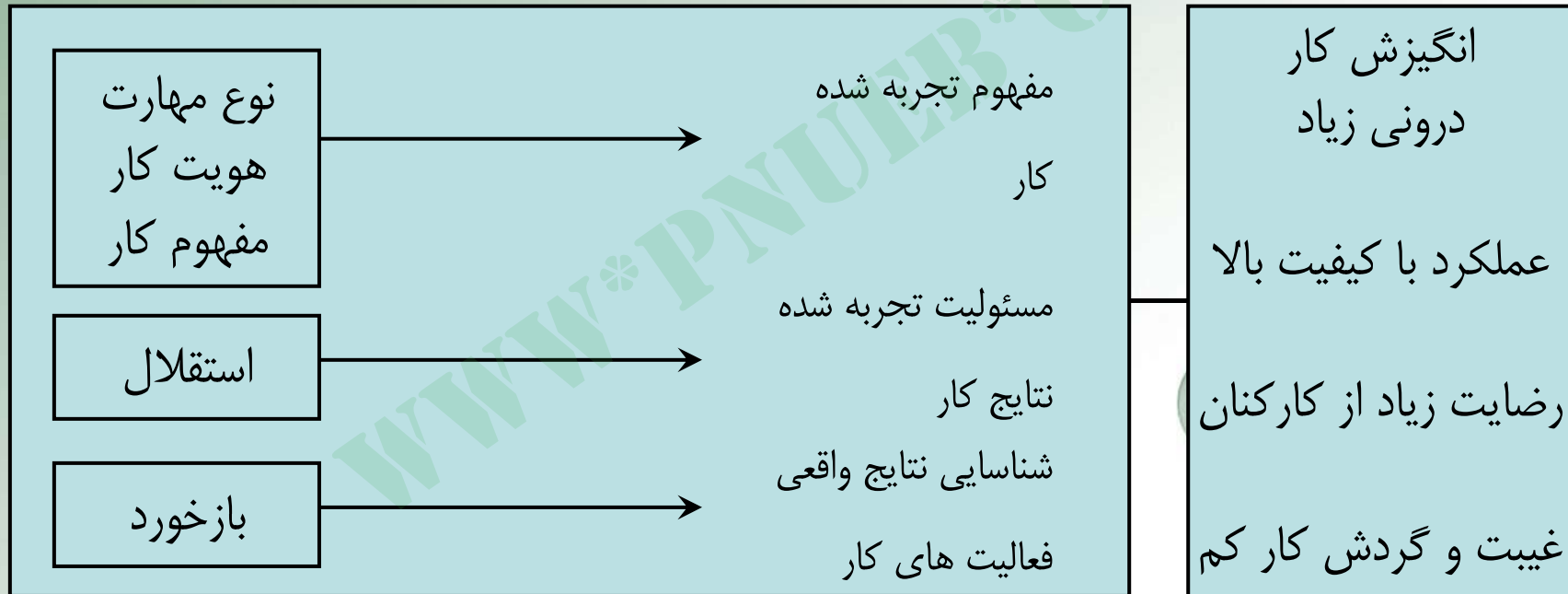
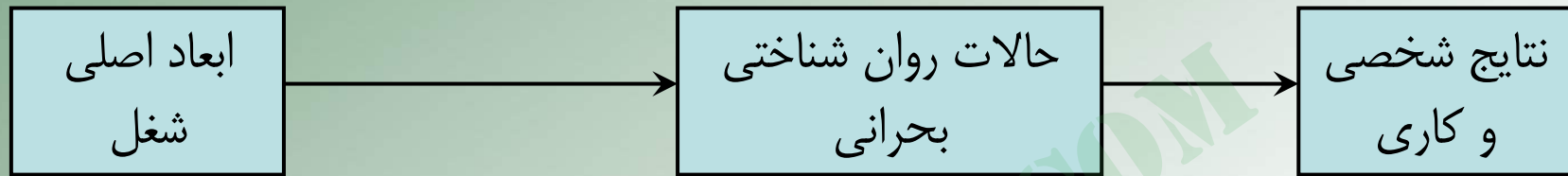
۱- تنوع مہارت

۴- استقلال

۲- ہویت کار

۵- بازخورد

مدل خصوصیات شغل هاگمن - الدهام



شدت نیاز
رشد کارمند

فرمول MPS

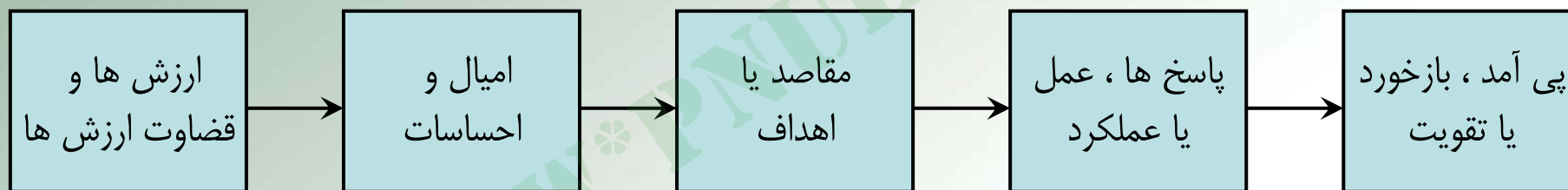
$$MPS = \left[\frac{\text{مفهوم کار+هویت کار+تنوع مهارت}}{۳} \right] \times \text{باز خورد} \times \text{استقلال}$$

(امتیاز نیروی بالقوه انگیزشی)

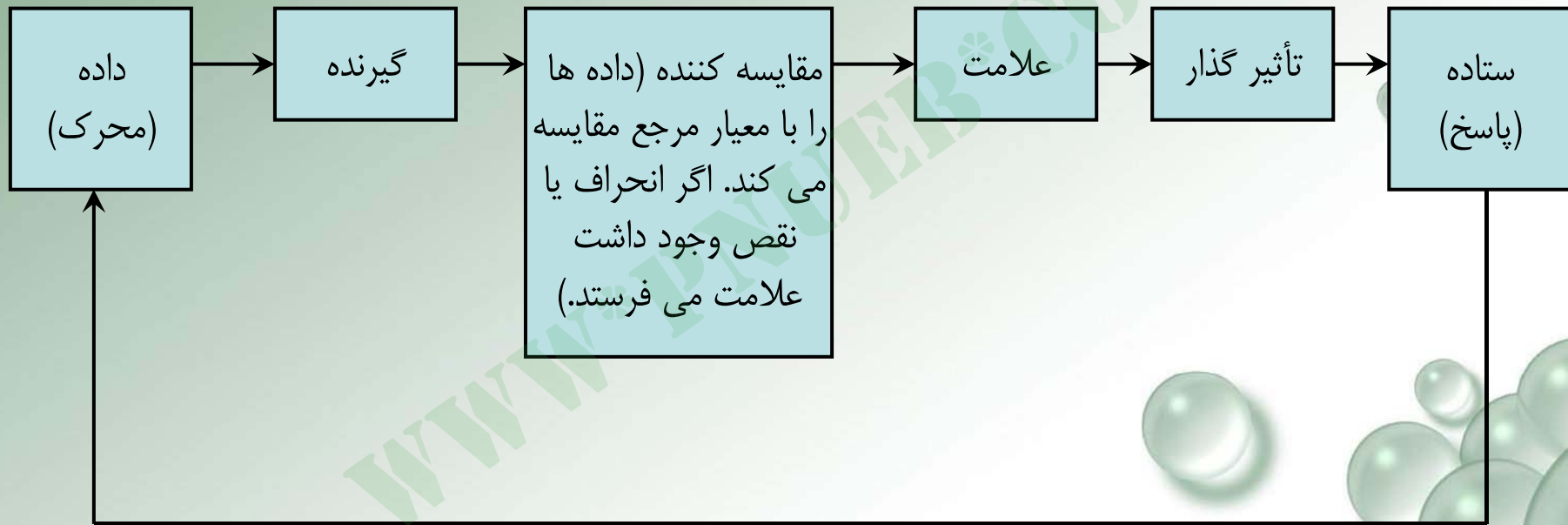
مدل SIPA

این مدل بر این اصل استوار است که افراد طرز تلقی
ها ، رفتارها و اعتقادات خود را با بافت اجتماع و
واقعیت زندگی گذشته و وضعیت حال تطبیق می
دهند

نمودار تئوری هدف گذاری انگیزش کار «لاکی»



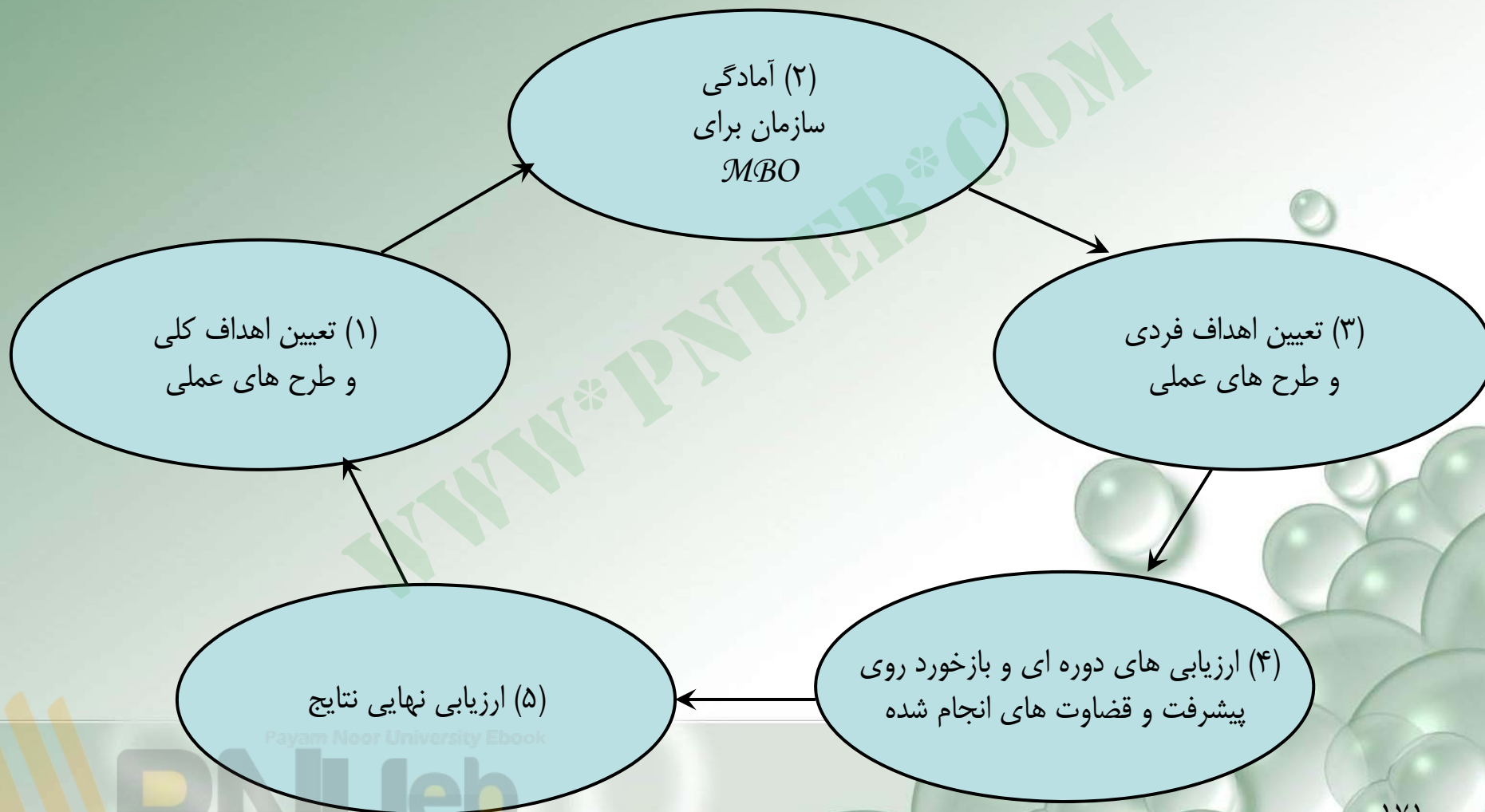
نمودار تئوری کنترل



خود اتکایی

خود اتکایی (*self – efficacy*) به ادراکات خود
(*self – perceptions*) نظر دارد که چگونه یک فرد
می تواند با موقعیت هایی که بوجود می آید رویارویی
نماید

نمودار کاربرد هدف گذاری و عملکرد سیستم



Payam Neer University Ebook

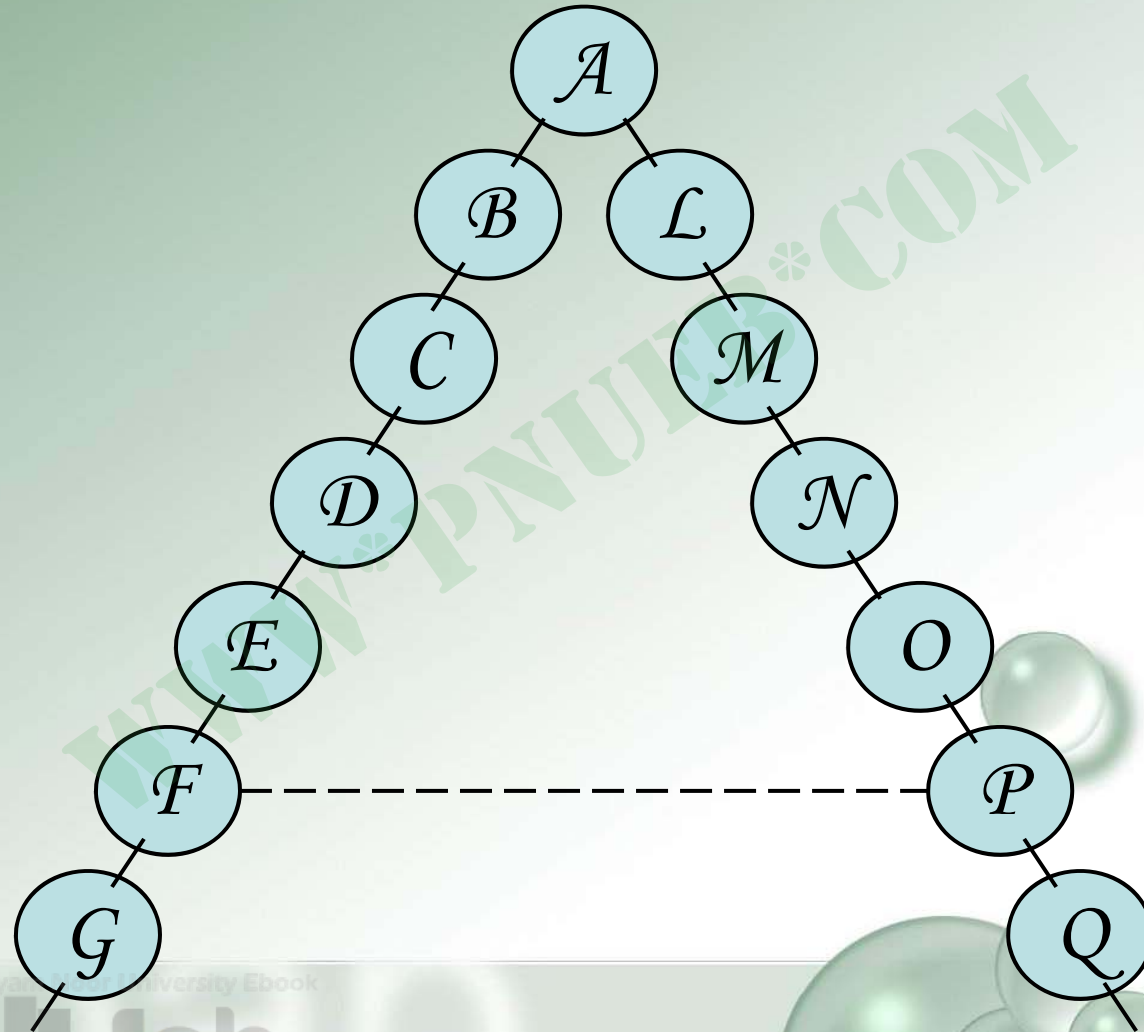
PNUeBook

فصل نهم

ارتباطات

هدف اصلی این فصل آشنا نمودن دانشجویان با
ارتباطات انسانی و ارتباطات سازمانی و نقش آنها در
مدیریت رفتار سازمانی است

نمودار پل ارتباطی فایول



« پل ارتباطی به تسریع امر ارتباطات و جریان اطلاعات کمک می کند »

تعریف ارتباطات

ارتباطات وسیله ای است که بوسیله آن هر فرد می تواند در دیگری نفوذ کند و یا ارتباطات یعنی انتقال مفاهیم اطلاعات بوسیله سمبلها

هدف ارتباطات

هدف از ارتباطات بوجود آوردن تغییرات لازم در رفتار یا تغییر در آن دسته از شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد

انواع ارتباطات

۱- یک طرفه : ارسال پیام از ناحیه فرستنده بدون انتظار دریافت بازخورد

۲- دو طرفه : ارسال پیام و دریافت بازخورد از گیرنده
پیام

موانع ارتباطات اثربخش

۲- اختلاف زبان

۱- اختلاف در ادراک

۴- عواطف

۳- صدا (شلوغی)

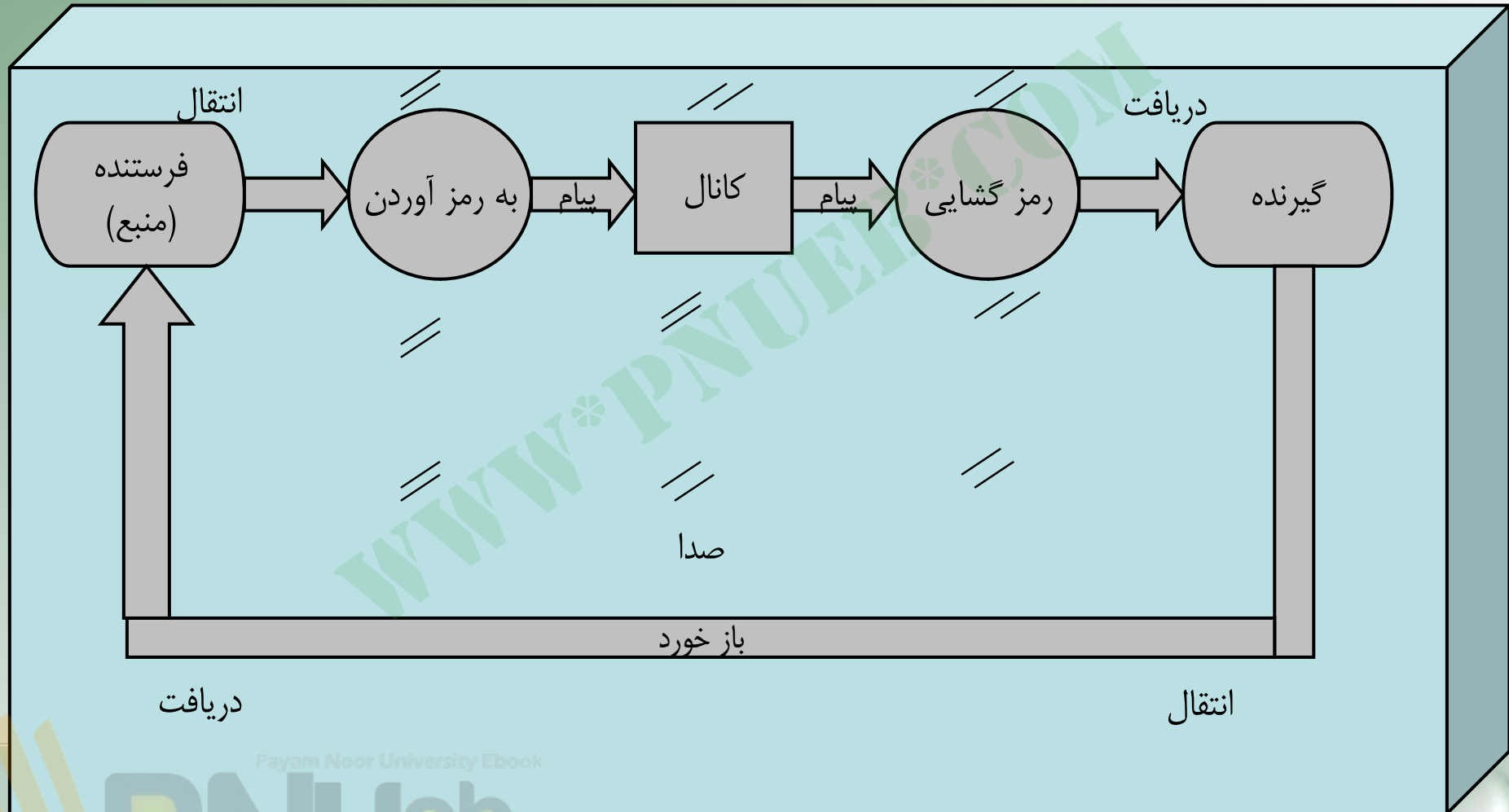
۵- ناسازگاری ارتباطات کلامی و غیر کلامی

۶- عدم اعتماد

غلبه بر موانع ارتباطات بین افراد

با شناسایی دقیق هر یک از موانع موجود بر سر راه ارتباطات و برنامه ریزی مناسب برای آن موانع می توان به ارتباطات اثربخش دست یافت

مدل فرآیند ارتباطات



عناصر عمده فرآیند ارتباطات

۱- فرستنده پیام (منبع) ۴- کانال (وسیله انتقال)

۲- به رمز درآوردن ۵- رمز گشایی

۳- خود پیام (سخنان، نوشتجات، علائم) ۶- پارازیت

۷- بازخورد

ارتباط غیر کلامی

یعنی استفاده از علائم، اشارات بدنی و بیانات چهره
ای و... و بطور کلی استفاده از زبان حرکات و
سکوت جهت انتقال مفاهیم و معانی

تعریف باز خورد

بازخورد یعنی واژگونی فرآیند ارتباطات عبارتی
انعکاس ارتباطات از طرف گیرنده به فرستنده

تعریف ارتباط موفق

ارتباطی را موفق می نامند که استنباط فرستنده و گیرنده از پیام یکسان باشد ، یعنی گیرنده پیام منظور فرستنده را بطور دقیق فهمیده باشد

سیستم های مختلف حسی افراد

۱- تصویری (پدیداری)

۲- عاطفی (هیجانی)

۳- سامعی (شنیداری یا آهنگینی)

۴- واژه ای (کمی یا استدلالی)

ویژگی های افراد تصویری

- دوست دارند دنیای روانی خود را مصور نشان دهند

- به فاصله علاقه دارند

- در سمینارها در آخر سالن می نشینند

- در دفتر کاری ، صندلی مراجعان را روبروی میز

خود می چینند

خصوصیات افراد عاطفی

- به فاصله کمتر علاقه مند هستند

- با افراد از موضع آرام و غیر تهدیدی صحبت می کنند

- در دفتر کار صندلی ارباب رجوع را در کنار میز خودشان قرار می دهند

Payam Noor University Ebook

PNUeb

...کتابخانه الکترونیک پیام نور...

ویژگی های افراد سامعی

- موقع گوش دادن ، سرشان را پایین می اندازند
- در سالن های سخنرانی در پهلوها (راست یا چپ سالن) می نشینند
- داده ها را در حد امکان خلاصه می نمایند

خصوصیات افراد کمی

۱- از نمادها ، اعداد و واژه ها بیشتر استفاده می کنند

۲- به منطقی بودن اطلاعات دریافتی تمایل بیشتری دارند

۳- دوست دارند اصطلاحات دقیقاً برایشان تعریف

شود

سیستم ارتباطات رسمی (اداری)

به آن دسته از کانال های ارتباطی اشاره دارد که بطور رسمی و از طریق خطوط سلسله مراتب اختیار و مسئولیت طراحی شده و مرزهای مشخصی دارد

انواع الگوهای ارتباطی

۱- الگوی چرخشی

۲- الگوی لا

۳- الگوی حلقه ای

۴- الگوی زنجیری

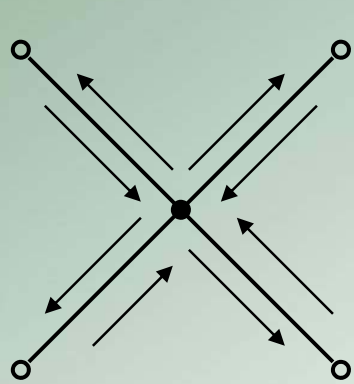
۵- الگوی همه جانبه

۱۹۰

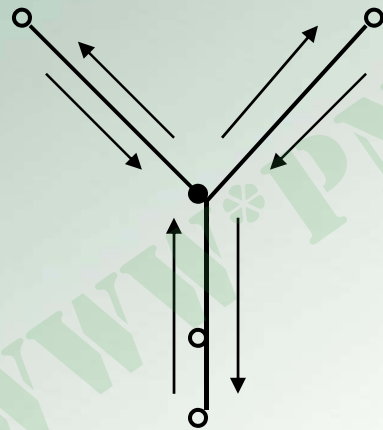
نمودار شبکه های ارتباطی

← جهت جریان اطلاعات =

○ = عضو محیطی ● = عضو مرکزی



چرخشی



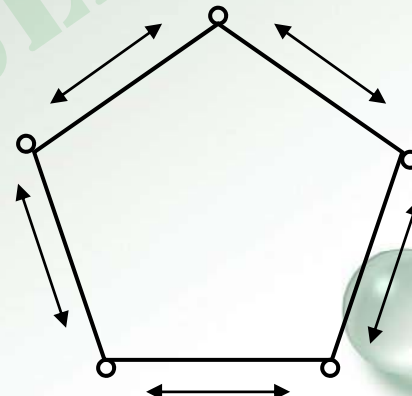
Y

شبکه متمرکز

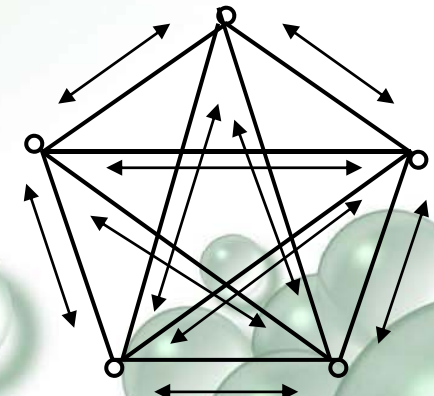
(اطلاعات به طرف عضو مرکزی جریان دارد)



زنجیر همکاران



حلقه ای



همه جانبه

(عضو مرکزی وجود ندارد ، روابط متقابل است)

ارتباطات غیر رسمی

به ارتباطات خارج از سیستم رسمی سازمان اطلاق می شود که در دل سازمان رسمی بوجود می آید و عمدتاً به صورت غیر ارادی و جهت نیل به هدف های شخصی کارکنان می باشد

شبکه های ارتباط غیر رسمی (تاک)

نوعی سازمان غیر رسمی است که مبنای اداری نداشته و در سازمان تعدادی کانال های ارتباطی بوجود می آورند که هم پوشی دارند و بعضاً یکدیگر را قطع می کنند

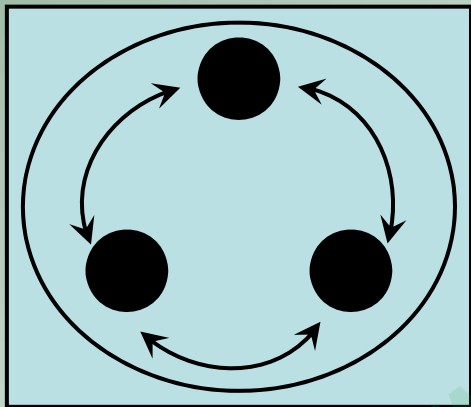
ارتباطات جانبی

این ارتباطات الگوی جریان کار را در سازمان ، تعقیب می کنند و بین اعضای یک گروه ، بین دو گروه کار بین بخش های مختلف سازمان و ... در جریان می باشند

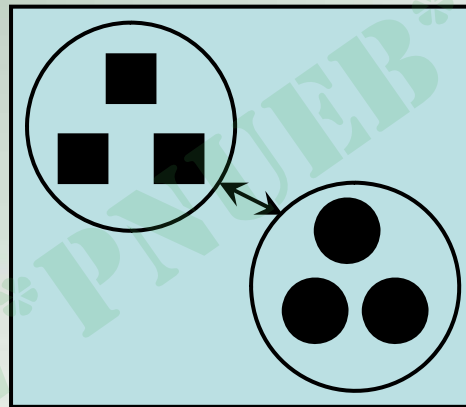
هدف اصلی ارتباطات جانبی

هدف اساسی این نوع ارتباطات ، ایجاد یک کانال مستقیم برای هماهنگی سازمانی و حل مشکلات است و باعث رضایت کارکنان می شود

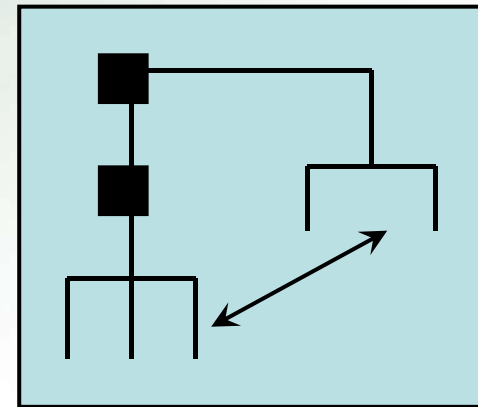
نمودارهای مربوط به ارتباطات جانبی



بین اعضاء یک گروه کاری



بین دو گروه



بین صف و ستاد

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات فرادست - فرودست یا ارتباطات رو به پایین (Downward) در یک سازمان بدین معنی است که جهت ارتباطات از طرف مدیران به سمت کارکنان می باشد

معایب ارتباطات پایین گرایانه

۱- عدم آشنایی فرستندگان با وسایل ارتباطی اثر بخش

۲- عدم شناخت پیامگیران مؤثر

۳- عدم وجود بازخورد مناسب

۴- گران باری اطلاعات (ارسال اطلاعات بیش از حد و

مزاچه)

ارتباطات فرودست - فرادست

در این نوع ارتباطات که به ارتباطات بالاگرایانه یا از پایین به بالا (*upward*) نیز معروف هستند ، پیام از کارکنان به مقامات بالاتر سازمان فرستاده می شود

مشکلات ارتباطی بالاگرایانه

۱- کندی حرکت اطلاعات بخاطر تعبیر و تفسیرها
در سطوح مختلف بالاتر

۲- جرح و تعدیل اطلاعات در رده های مختلف
سازمانی (عمدتاً در بخش های میانی)

فصل هفتم

مدیریت تعارض سازمانی و خلاقیت

هدف عمده این فصل آشنایی دانشجویان با انواع تعارض و فشارهای عصبی راه های مقابله با آنها و نیز مدیریت خلاقیت و نوآوریهاست

تعارضی

یعنی عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان
که ناشی از شراکت در منابع کمیاب سازمانی یا
داشتن اهداف ، ارزشها ، موقعیت ها و یا ادراک های
متفاوت می باشد

رقابت

اگر دو فرد یا دو گروه دارای هدف مشترکی بوده و برای رسیدن به آن جداگانه تلاش نمایند و مانع کار همدیگر نشوند، این وضعیت را رقابت می نامند

تبدیل رقابت به تعارض

اگر برای گروه های رقیب ، فرصت مداخله منفی وجود داشته باشد و یکی از آنها یا هر دو از این فرصت استفاده نمایند ، تعارض ایجاد خواهد شد

همکاری

زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف
متقابل با یکدیگر کار می کنند ، یعنی بین آنها
مداخله مثبت وجود دارد

مدیریت تعارض

مدیریت تعارض (*conflict management*) یعنی
تلاش مدیران برای پیدا کردن راه هایی جهت ایجاد
تعادل بین تعارض و همکاری

دیدگاه‌ها در مورد تعارض

۱- دیدگاه سنتی؛ که تعارض را غیر لازم و زیانبار می‌داند

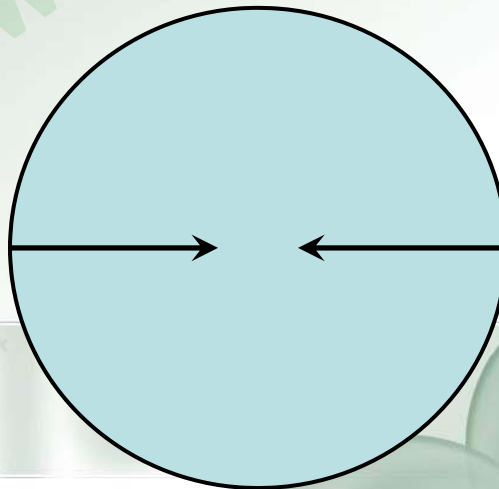
۲- دیدگاه نوین؛ که تعارض را اجتناب ناپذیر و حتی لازم می‌داند

تعارضی مطلوب (در حد کم)

تعارضی است که سازمان را اثر بخش تر نموده ، به کشف راه حل ها کمک می نماید و ابزار نیست جهت ابتکار و نوآوری و بهبود سازمانی

تعارض درون فردی

این نوع تعارض که ارتباط نزدیکی با « فشار عصبی » دارد ، عمدتاً ناشی از محرومیت ها ، اهداف و نقش های فردی است که نمودار آن بدین شکل می باشد



انواع تعارض های درون فردی

۱- تعارض ناشی از سر خوردگی (عجز یا ناکامی)

۲- تعارض های ناشی از دوگانگی اهداف (تعارض

هدف)

۳- تعارض های ناشی از ابهام در نقش

تعارض ناشی از سرخوردگی

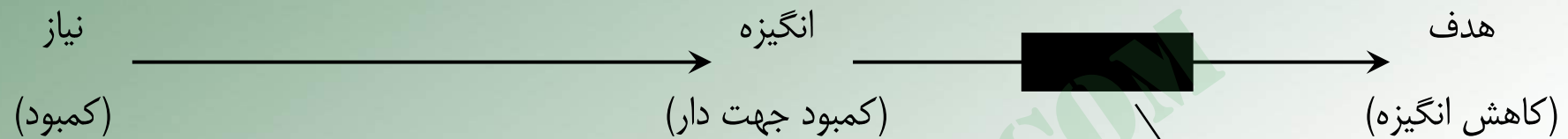
این تعارض زمانی رخ می دهد که یک فرد
برانگیخته (دارای سائق یا کمبود جهت دار) قبل از
این که به هدف مطلوب خود برسد با مانع برخورد
نماید

انواع موانع

۱- موانع آشکار (بیرونی یا فیزیکی)

۲- موانع غیر آشکار یا نہان (درونی یا ذہنی - روانی
اجتماعی)

مدل ساده سرخوردگی



سرخوردگی
↓
مکانیزم های دفاعی:

۱- پرخاشگری

۲- عقب نشینی

۳- پافشاری

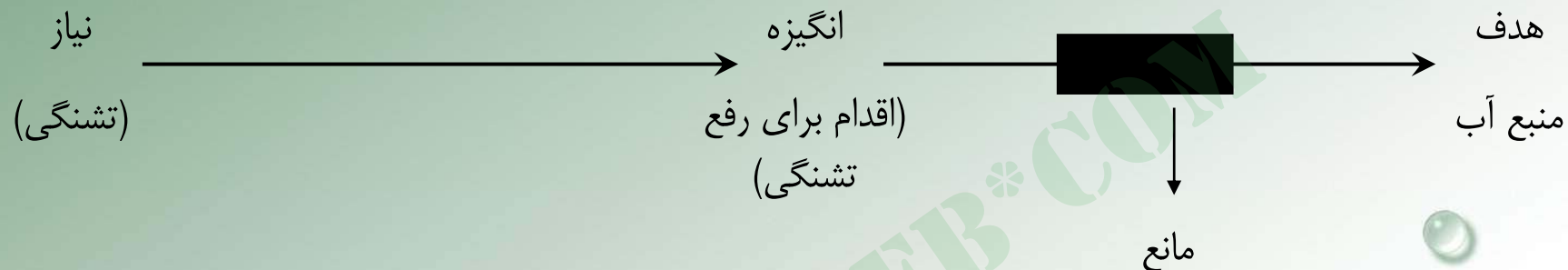
۴- سازش

(۱) آشکار یا بیرونی

(۲) نهان یا درونی

مانع

مثالی برای سر خوردگی



(منبع خالی) ← سر خوردگی

↓
مکانیزم های دفاعی :

۱- پرخاشگری (لگد زدن و بد و بی راه گفتن به منبع خالی)

۲- عقب نشینی (برگشتن از محل آب با لبی آویخته)

۳- پافشاری (ادامه تلاش برای یافتن آب)

۴- سازش (نوشیدن قهوه و یا چای)

تعارض ناشی از دوگانگی اهداف

این تعارض که بطور خلاصه تعارض هدف نامیده می شود تعارضی است که در آن دو یا چند انگیزه یکدیگر را محصور می نمایند

انواع تعارض هدف :

- ۱- تعارض خواست - خواست (*Approach-Approach conflict*)
- ۲- تعارض خواست - نا خواست (*Approach-avoidance conflict*)
- ۳- تعارض نا خواست - نا خواست (*Avoidance-Avoidance conflict*)

تعارف خواست - خواست

وقتی است که فرد چند هدف مطلوب دارد که
گذشتن از هیچ کدام آسان نیست . در عین حال همه
آنها را هم نمی تواند با هم داشته باشد

تعارض خواست - نا خواست

وقتی است که فرد با هدفی مواجه است که دو جنبه مثبت و منفی دارد، جنبه مثبت اش را می خواهد ولی از جنبه منفی آن گریزان است

تعارض نا خواست - نا خواست

زمانی بوجود می آید که شخص با دو هدف منفی مواجه باشد که امکان دوری از هر دوی آنها وجود نداشته و فرد باید حداقل یکی را بپذیرد

تعارض ناشی از ابهام در نقش

تعارضی است که از ایفای نقش های مختلف و گاهاً متضاد یک فرد در سازمان ایجاد می شود

انواع تعارض نقش

۱- تعارض بین اعتقادات شخص و انتظارات نقش

وی

۲- تعارض درون نقشی (سر در گمی در ایفای نقش)

۳- تعارض بین نقش ها (خواسته های متفاوت و

همزمان دو نقش)

فشار عصبی

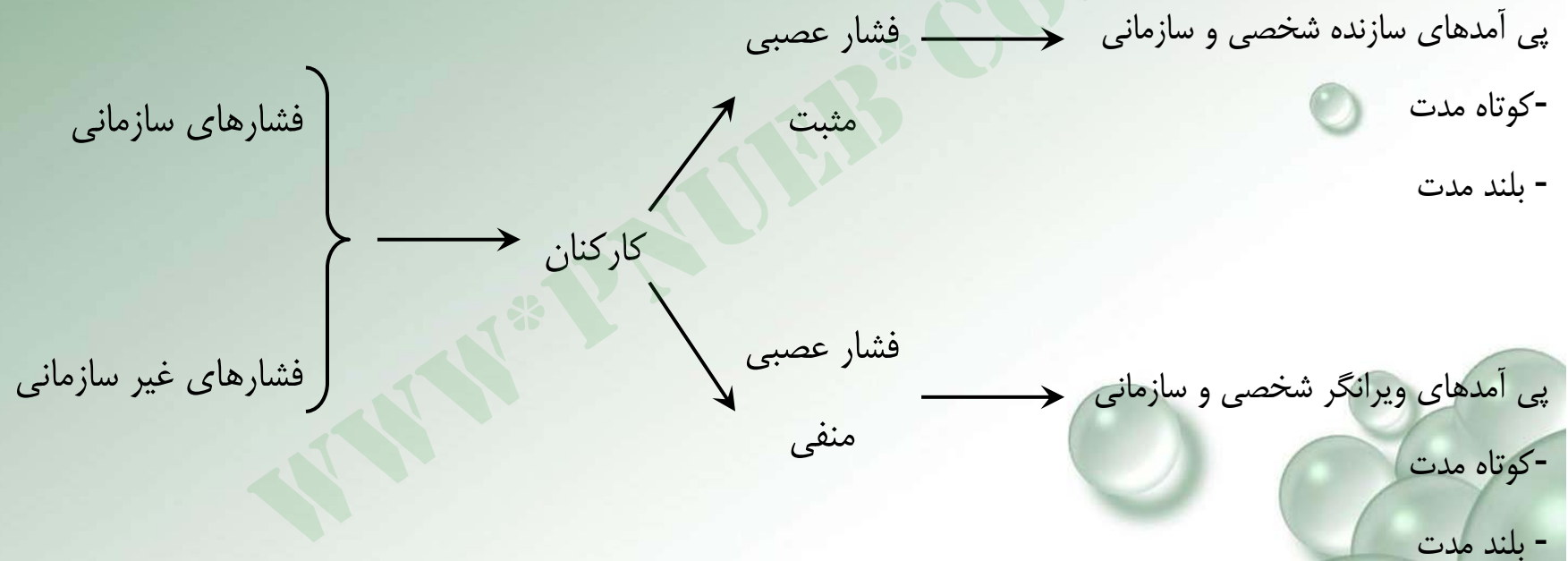
واکنش حسی به یک وضعیت خارجی است که نتیجه آن تغییر وضع جسمانی، روانی و رفتاری افراد می باشد (کنش متقابل ارگانیزم با محیط خارج)

انواع فشار عصبی (استرس)

۱- دیسترس (فشار عصبی دارای بار منفی و بد)

۲- یوسترس (فشار عصبی دارای بار مثبت و خوشایند)

نمودار فرآیند فشارهای عصبی



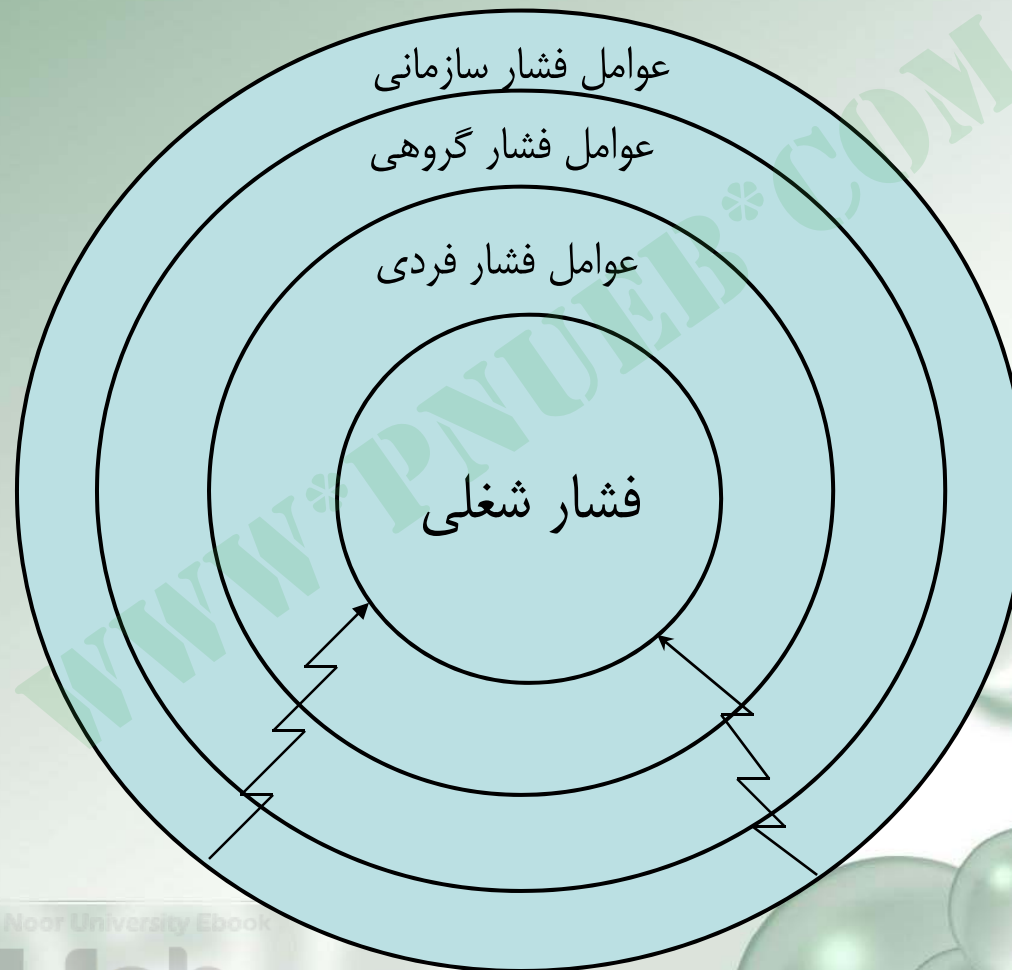
مراحل سه گانه GAS

۱- اعلام خطر

۲- مقاومت

۳- تحلیل رفتن

نمودار طبقه بندی عوامل مؤثر در ایجاد فشار شغلی



عوامل فشار عصبی فرا سازمانی

عوامل و نیروهای موجود در خارج از سازمان (محیط پیرامون آن) که باعث ایجاد فشار عصبی می‌شوند مثل تغییرات اجتماعی، تکنولوژیکی، اجتماعی و ...

عوامل فشار عصبی سازمانی

عواملی که در داخل سازمان موجب فشار عصبی
شغلی می‌شوند مثل سیاست‌ها، ساختارها، شرایط
عینی، مراحل و فرآیندها

عوامل فشار عصبی گروهی

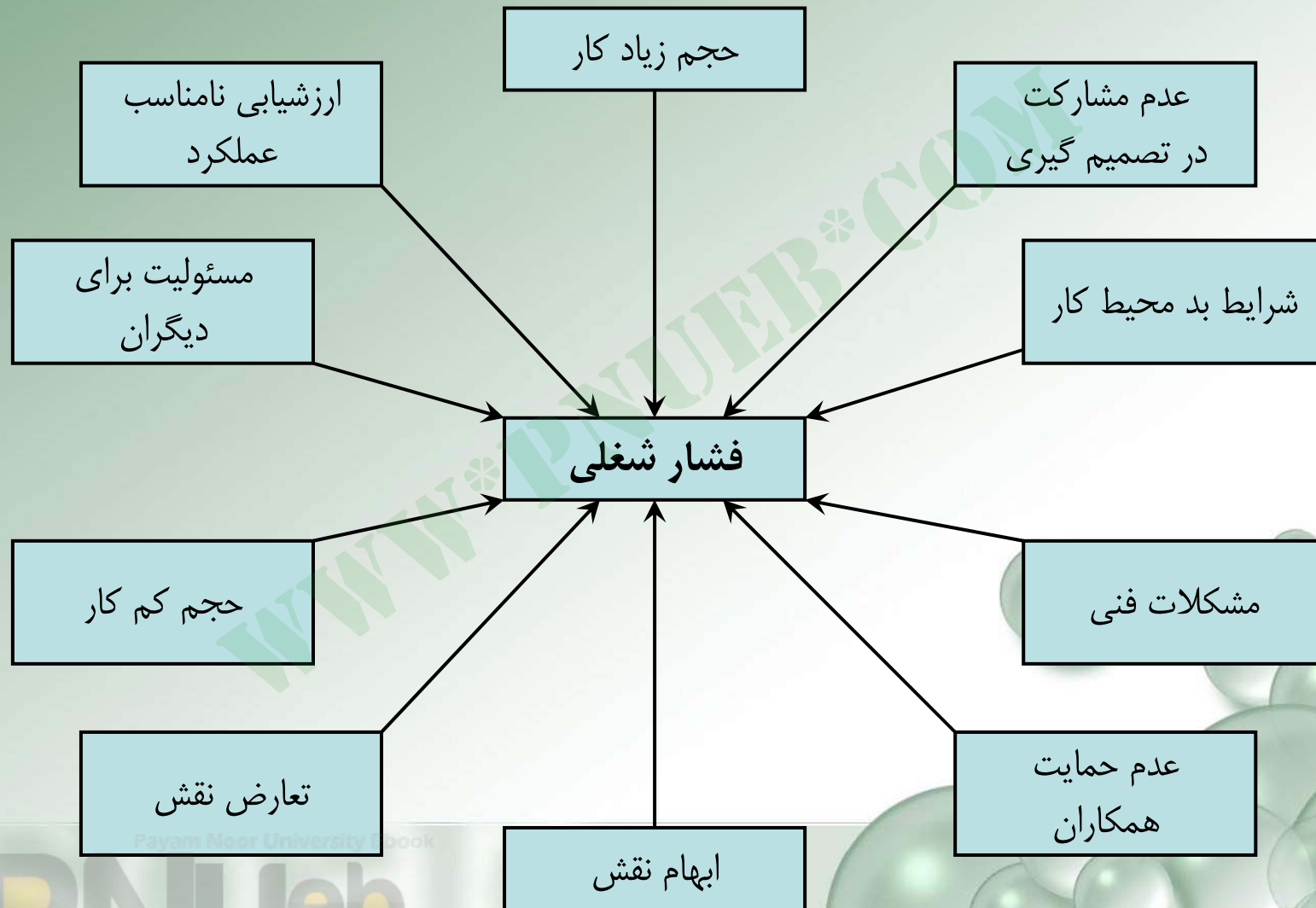
گروه می تواند منبع بالقوه فشار عصبی باشد . و فشارهای گروهی از دو طریق زیر :

۱- عدم انسجام گروهی

۲- عدم حمایت اجتماعی

بر اعضاء گروه وارد می شود

نمودار عوامل فشار عصبی فردی



ویژگی های افراد تیپ A

- با عجله بودن در کارها

- نداشتن وقت استراحت

- داشتن روحیه تهاجمی و رقابتی

- بی صبر و همیشه در حال حرکت

- دارای معیار کمی (مقداری)

- انجام همزمان کارها

۲۳۱

ویژگی های افراد تیپ B

- صبور ، بدون عجله و نگرانی

- میانه رو و لاف نزن

- بازی برای تفریح نه پیروزی

- تحت فشار پایان وقت نبودن

- آسودن بدون احساس گناه

۲۳۲

پیامدهای فشار شغلی بالا

خشم ، دلواپسی ، عصبانیت ، بی ادبی ، تنش ، بی
حوصلگی ، کاهش عملکرد شغلی ، کاهش اعتماد به
نفس ، عدم تمرکز فکری ، عدم رضایت شغلی و
ضعف در تصمیم گیری

مشکلات رفتاری ناشی از فشار شغلی

کم‌اشتهایی ، پراشتهایی ، کم‌خوابی ، مصرف زیاد سیگار و مواد مخدر ، و غیبت و ترک خدمت

(استراتژی ها) تدابیر فردی غلبه بر فشار شغلی

انجام تمرین های ورزشی - آسودن (Relaxation)
و کنترل علائم حیاتی - کنترل رفتار فردی -
اندیشه درمانی - پیوستن به شبکه کارکنان

استراتژی های 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 و بهبود کار راهه شغلی و ایجاد مشاوره

نمودار و راه های تحلیل تعارض بین افراد



تعارض بین دو نفر

و شیوه های رایج تحلیل تعارض عبارتند از:

۱- تجزیه و تحلیل مرادده ای

۲- پنجره جوهری

تجزیه و تحلیل مراوده ای

جنبشی که توسط اریک برن شروع و بوسیله توماس
هریس مشهور شد و دارای سه مرحله اساسی:
حالات من - مراودات و بهاء دادن و بازیهاست

حالات سه گانه من

۱- من کودکی: شخص همچون کودک رفتار
غریزی دارد

۲- من بزرگسالی: فرد مانند یک بزرگسال بالغ رفتار
می کند

۳- من والدینی: فرد مانند والدین رفتار تحکم آمیز

دارد
۲۳۹

انواع مراودات بین حالات سه گانه من

۱- مراوده های مکمل (*complementary Transactions*)

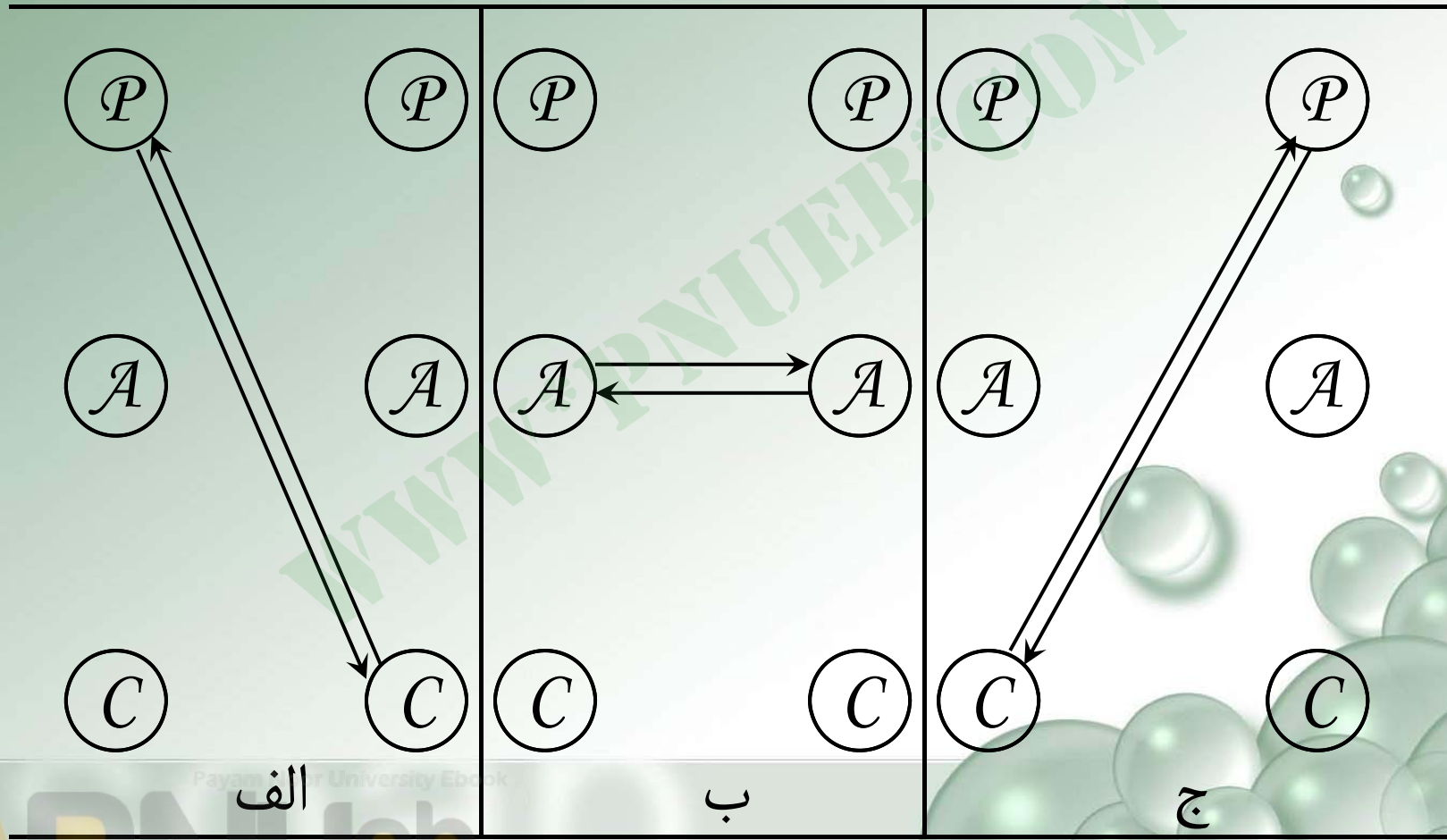
۲- مراوده های متقاطع (*crossed Transactions*)

۳- مراوده های ضمنی (*ulterior Transactions*)

مراوده مکمل

ارسال پیام بوسیله حالت من یک شخص و دریافت پاسخ مناسب و مورد انتظار از حالت من شخص دیگر

نمودار مراوده های مکمل



الف

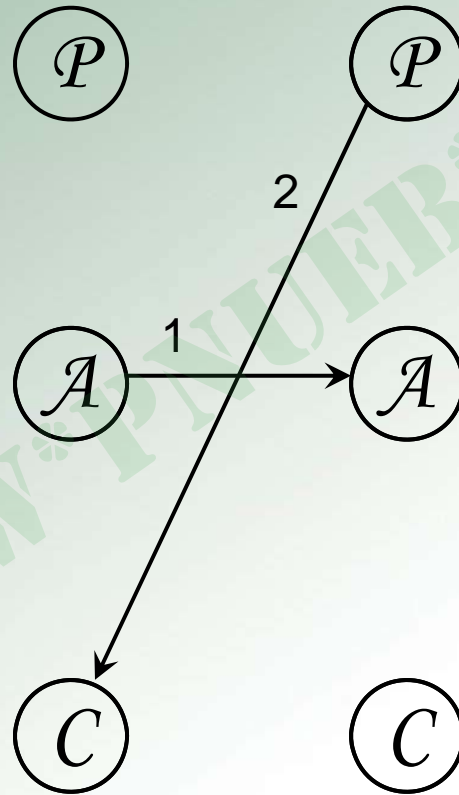
ب

ج

مراوده متقاطع

ارسال پیام یا انجام رفتاری از حالت من یک شخص
و دریافت جواب نا مناسب و غیر منتظره از حالت من
شخص دیگر

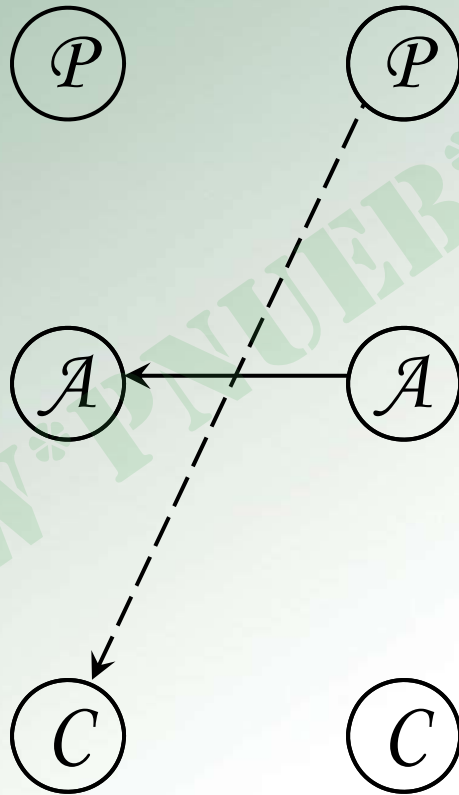
نمودار یکی مراوده متقاطع



مراوده ضمنی

مراوده های ضمنی از پیچیده ترین مراوده ها هستند
در این مراوده شخص به ظاهر پیامی را می فرستد
که در واقع منظورش چیز دیگریست ، در حقیقت دو
پهلو حرف می زند

نمودار یکی مر اووده ضمنی



مفهوم بیها دادنها

متخصصان TA معتقدند که همه انسان ها نیاز به «بیها دادن» و تحسین دارند و در صورت عدم دریافت آن بصورت مثبت ، در پی منفی آن می روند

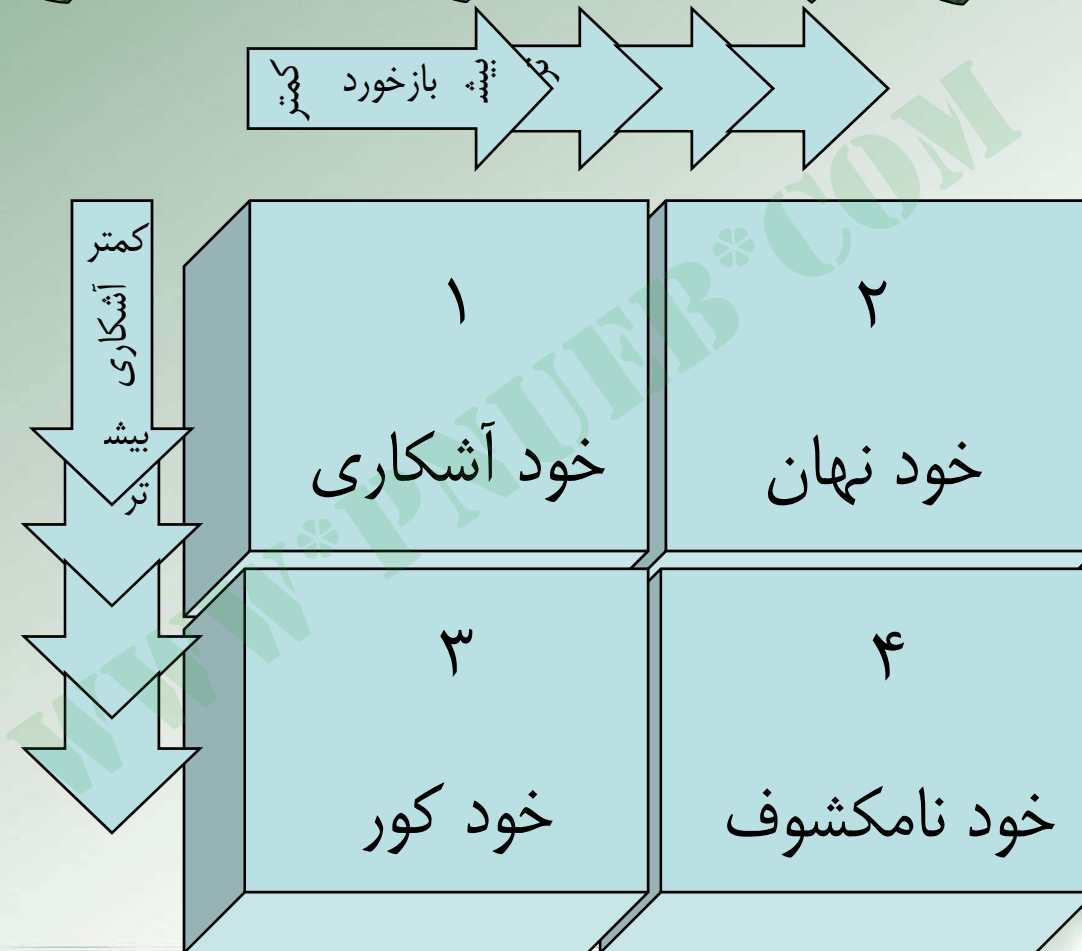
تعدادی از بازیهای سازمانی

۱- بازی بیچاره من

۲- بازی سرزنش

۳- بازی آری ، اما ...

نمودار پنجره جوهری



فرد خود را می شناسد فرد خود را نمی شناسد

شخص در مورد دیگران

در مورد دیگران نمی داند

آگاه است

مفهوم پنجره جوهری

یکی از شیوه های تحلیل پویایی های رفتار بین افراد است که از حرف اول دو تن از مبتکران آن یعنی «جوزف لوفت» و «هری اینگهام» گرفته شده است

چهار سلول پنجره جوہری

۱- خود آشکار

۲- خود نہان

۳- خود کور

۴- خود نا مکشوف

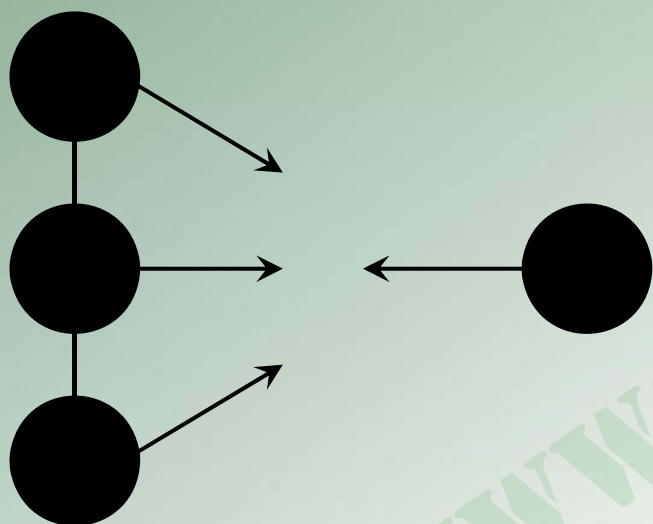
استراتژی های حل تعارض بین افراد

۱- باخت - باخت : هر دو طرف بازنده

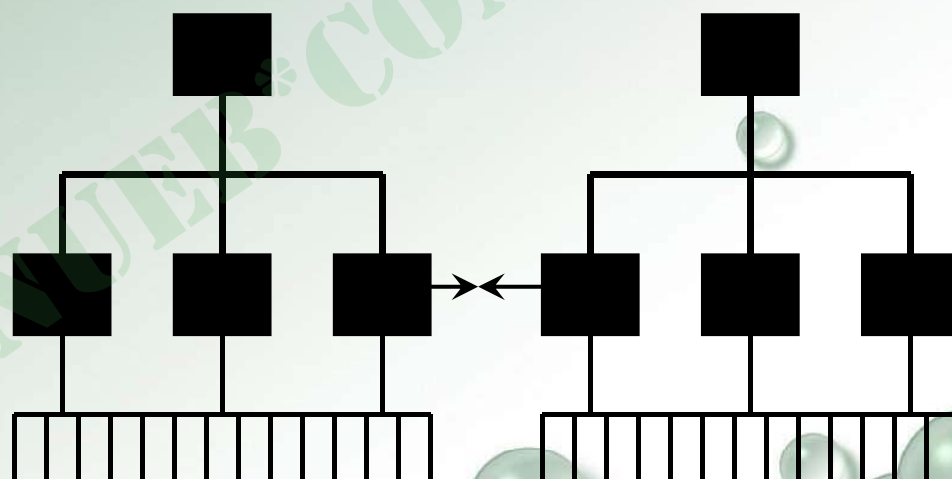
۲- برد - باخت : یکی برنده و دیگری بازنده

۳- برد - برد : هر دو برنده (مطلوبترین)

نمودار تعارض بین گروه ها و سازمان



تعارض بین گروه ها



تعارض بین دو سازمان

شرایط اولیه موجود تعارض بین گروه ها

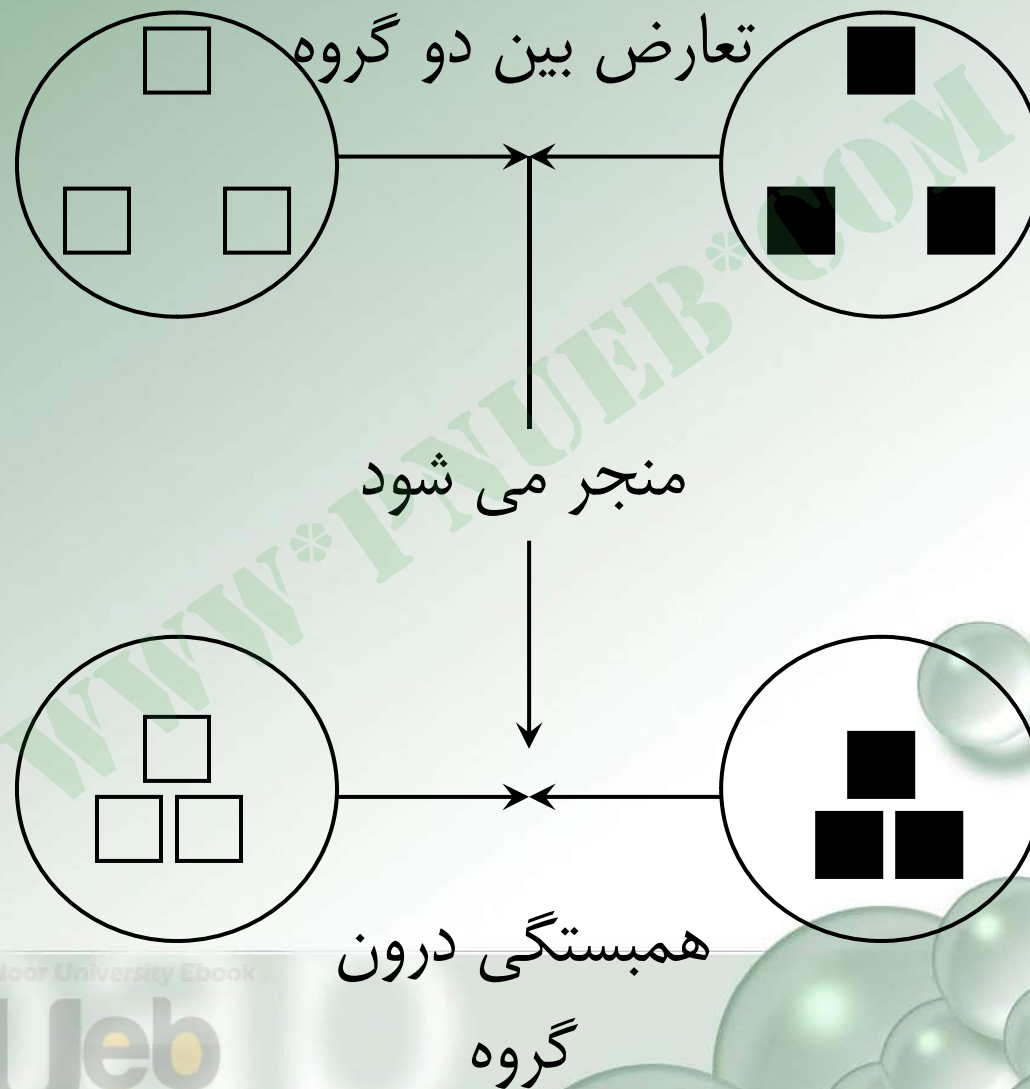
۱- رقابت برای منابع

۲- وظایف وابسته بهم

۳- ابهام در اختیار قانونی

۴- کشمکشهای مقام

نمودار نقش تعارض در همبستگی گروهی



انواع تعارض ساختاری در سازمان های کلاسیک

۱- تعارض سلسله مراتبی

۲- تعارض عملی

۳- تعارض صف و ستاد

۴- تعارض رسمی - غیر رسمی

پیش فرض های جدید درباره تعارض

۱- غیر قابل اجتناب بودن تعارض

۲- تعیین تعارض بوسیله عوامل ساختاری

۳- نتیجه طبیعی تغییر و تحول بودن

۴- وجود حداکثر مطلوبیت در حداقل تعارض

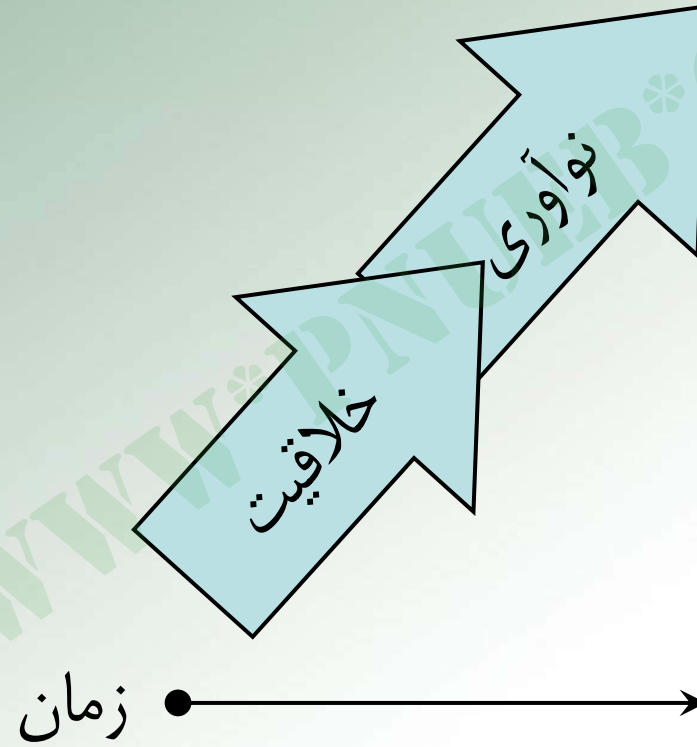
Payam Noor University Ebook

PNUeb

فرق خلاقیت و نوآوری

خلاقیت یعنی ظهور یک ایده نو و نوآوری یعنی تبدیل آن ایده به یک محصول یا خدمت و یا روش نو برای انجام کار

نمودار خلاقیت و نوآوری



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

۲۶۰

روش های ایجاد خلاقیت در فرد و گروه

- تحرک ذهنی (طوفان مغزی)

- فرآیند گروه فرضی (اسمی)

- همتاسازی (فن گوردون)

- تصمیم گیری گروه خلاق

فرآیند خلاق در سازمان ها

مرحله اول : ایجاد نظریه

مرحله دوم : بهبود نظریه (حل مشکل)

مرحله سوم : اجرا

قدم های لازم برای ایجاد جو سازمانی خلاق

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

۶- تشخیص

۲۶۳

فصل هشتم

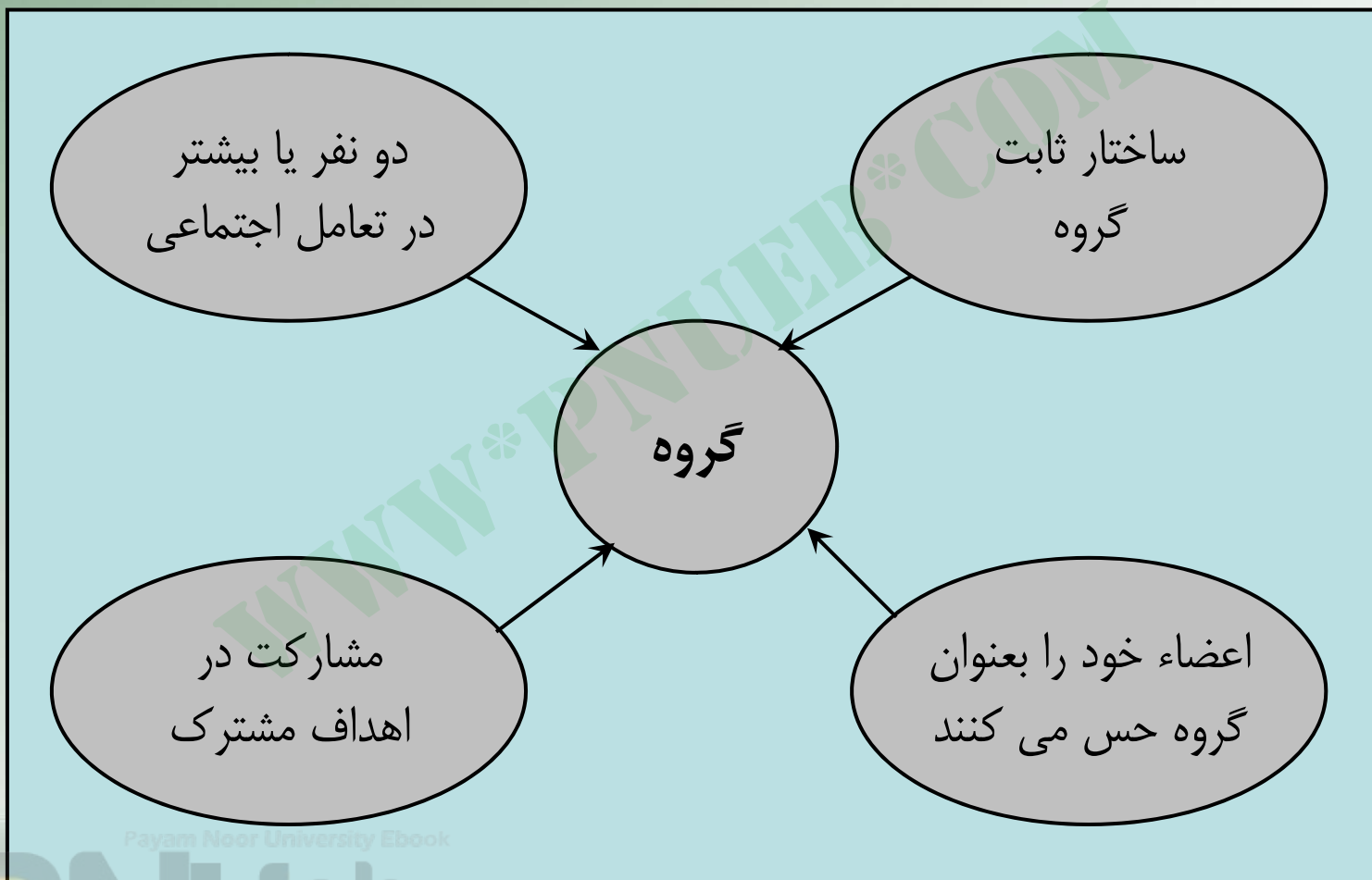
گروه ها

هدف اصلی این فصل آشنا نمودن دانشجویان با انواع گروه ها و نقش آنها در سازمان و نیز مسائل مربوط به تصمیم گیری گروهی می باشد

تعریف گروه

مجموعه ای متشکل از دو یا چند نفر در حال تعامل با یک الگوی روابط پایدار که اهداف مشترکی داشته و خود را بعنوان یک گروه حس می کنند

نمودار ویژگی‌های گروهِ



Payam Noor University Ebook

PNUweb

انواع گروه‌های سازمانی

۱- گروه‌های رسمی شامل:

۲- گروه‌های غیر رسمی، شامل:

۱-۱ - گروه فرماندهی

۲-۱ - گروه‌های مشترک المنافع

۱-۲ - گروه کار

۲-۲ - گروه‌های دوستی

فرق گروه های رسمی و غیر رسمی

گروه های رسمی بوسیله سازمان طراحی شده و
ابزاری جهت رسیدن به اهداف سازمانی هستند ولی
گروه های غیر رسمی برای تأمین نیازهای انسانی
اعضاء خود ایجاد می شوند

پویایی شناسی گروه

پویایی شناسی گروهی یعنی فرآیند اجتماعی که از طریق آن افراد با یکدیگر تعامل چهره به چهره در گروه های کوچک دارند (بررسی نیروهای عمل کننده در درون گروه)

تعریف نقش

نقش کوچک ترین واحد تجزیه و تحلیل در پویایی های گروهی است و بعنوان نوعی رفتار است که یک فرد را در بافت اجتماعی مشخص می کند

رایج ترین تعارض های نقش

۱- تعارض دو نقش (تعارض بین نقش ها)

۲- تعارض درون نقش

تعارض بین نقش ها

این تعارض زمانی پیش می آید که تقاضاهای نامناسب ، بین دو یا چند نقش مختلفی که یک فرد بازی می کند ، وجود داشته باشد

تعارضی درون نقشی

زمانی رخ می دهد که ابهام در نقش وجود داشته و بدلیل روشن نبودن نقش ، افراد پیرامونی انتظارات متفاوت و متضادی از دارنده آن داشته باشند

پیامدهای منفی تعارض نقش

۱- نا رضایتی شغلی

۲- عملکرد ضعیف گروه ها

۳- طرد اعضای دیگر گروه

۴- وارد آمدن فشار عصبی بیشتر

۵- نا امیدی بیشتر نسبت به ارتقاء شغلی

انواع نقش های مدیران از نظر میتز برگ

۱- نقش های بین فردی

۲- نقش های اطلاعاتی

۳- نقش های تصمیم گیری

انواع نقش های بین فردی

۱- نقش تشریفاتی (سمبل سازمان)

۲- نقش رهبری (انگیزش کارکنان)

۳- نقش رابط (تعامل با دیگران)

انواع نقش های اطلاعاتی

۱- دریافت کننده اطلاعات (از داخل و خارج سازمان)

۲- غربال کننده اطلاعات (تشخیص اطلاعات درست)

۳- انتشار دهنده اطلاعات (انتشارات درون سازمانی)

۴- سخنگو (انتشارات برون سازمانی اطلاعات)

Payam Noor University Ebook

PNUeb

انواع نقش های تصمیم گیری

۱- نقش پیشتاز (نوآور)

۲- نقش رفع کننده بحران (آشوب زدایی)

۳- نقش تخصیص دهنده منابع

۴- نقش مذاکره کننده

مشارکت

یعنی درگیری ذهنی - عاطفی در موقعیت های گروهی که افراد را بر می انگیزد تا برای دست یابی به هدف های گروهی همدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند

مزایای تصمیم گیری گروهی

۱- آگاهی و اطلاعات کامل تر

۲- افزایش پذیرش یک راه حل

۳- افزایش مشروعیت تصمیم

۴- افزایش تنوع دیدگاه ها

مضار تصمیم گیری گروهی

۱- وقت گیر بودن

۲- فشار برای تطابق

۳- تسلط توسط عده ای محدود

۴- ابهام در مسئولیت

محصولات جانبی تصمیم گیری گروهی

۱- تفکر گروهی

۲- تحول گروهی

فصل نهم

مدیریت تغییر و بهبود سازمان

هدف عمده این فصل آشنایی دانشجویان با مباحث
مربوط به تغییر و بهبود سازمانی (OD) می باشد

نیروه‌های وادار کننده سازمان به تغییر

۱- شتاب فزاینده در تکنولوژی

۲- سرعت بالای تولید علم

۳- کوتاهی عمر و نوشوندگی سریع کالاها و خدمات

۴- تغییرات اجتماعی (دانشمندی و اندیشمندی نسل

جدید)

۲۸۴

سطوح چهار گانه تغيير

۱- تغيير دانش

۲- تغيير نگرش

۳- تغيير رفتار فردی

۴- تغيير رفتار گروهی

انواع روش های ایجاد تغییر

۱- تغییر مشارکتی: تغییر پایدار و با استفاده از قدرت
شخصی رهبران

۲- تغییر آمرانه: تغییر ناپایدار و با استفاده از قدرت
پست و مقام مدیران

نیروهای مسبب تغییر

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

۲- نیروهای خارجی: مثل تحریم مصرف کنندگان، قوانین و مقررات دولتی، کمبود منابع طبیعی و ...

روش های عمده مقابله با تغییر

۱- روش انفعالی (عکس العملی) : انجام اصلاحات لازم بعد از شروع مشکل

۲- روش فعال (برنامه ریزی شده) : برنامه ریزی لازم جهت رویارویی با مشکلات احتمالی آینده

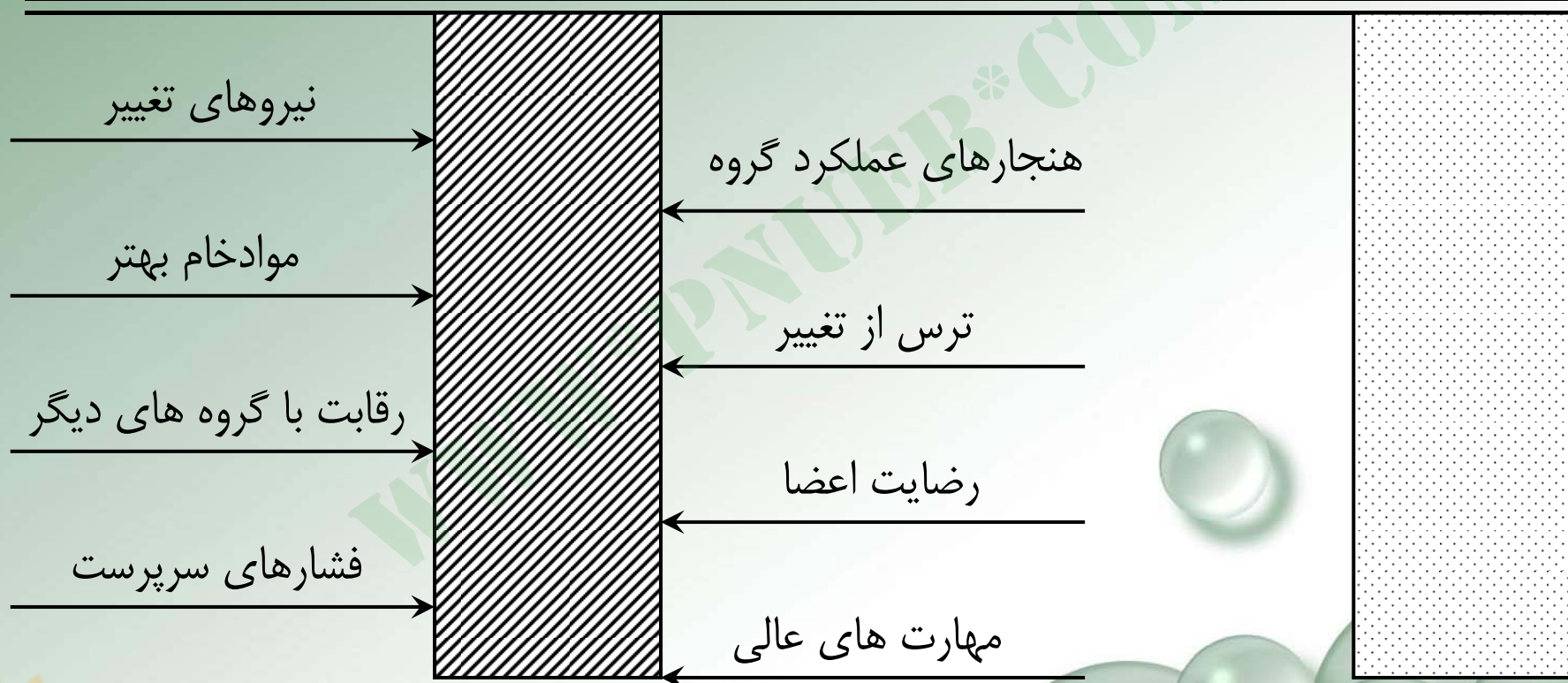
نیروهای تعادل

یعنی همان نیروهای پیش برنده و بازدارنده که بر اساس تئوری میدان نیروی کورت لوین باعث افزایش یا کاهش عملکرد سازمان می‌شوند

نمودار میدان نیرو

تکنولوژی نوین

نیروهای نگه دارنده وضع موجود



سطح عملکرد جاری

سطح عملکرد مطلوبتر

توجه : طول بردار برابر با میزان نیروست .

فرآیند تغییر

۱- ذوب شدن : آماده نمودن فرد برای تغییر

۲- تغییر کردن : ایجاد تغییر به کمک فرآیندهای «انطباق» و «درونی کردن»

۳- دوباره بستن : تثبیت رفتارهای جدید

نمودار فرآیند تغییر

از حالت جمود در آمدن
(ذوب شدن)

تغییر کردن

تثبیت مجدد
(دوباره بستن)

انتطابق

یعنی تلاش فرد برای تغییر ارزش ها ، نگرش ها و رفتار خویش از طریق تطبیق و همانندی سازی خود با یک یا چند الگویی که در محیط وجود دارد

درونی سازی

یعنی یادگیری رفتار جدید توسط خود فرد ، نه فقط
بخاطر بقاء بلکه به جهت نیاز شدیدی که احساس
می کند (واگذاری تغییر به خود فرد مثل ترک اعتیاد)

دو برنامه عمده تقویت

۱- تقویت مداوم : یادگیری سریع رفتار جدید ولی با پایداری کمتر

۲- تقویت متناوب : یادگیری کند رفتار جدید توأم با پایداری بیشتر

منابع مقاومت در مقابل تغییر (علل مقاومت)

۱- عدم قطعیت (آگاه نبودن از نتیجه تغییر)

۲- عدم علاقه به تسلیم شدن در برابر منافع موجود

۳- آگاهی از کاستیهای تغییرات پیشنهادی

راه های 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

خصوصیات سازمان های ادھو کراسی

۱- وجود گروه های کاری موقت و غیر رسمی

۲- اختیارات غیر متمرکز و تصمیم گیری های مستقل

۳- انعطاف پذیری در مسئولیت های شغلی

۴- عدم وجود قوانین و ضوابط گسترده

۵- کنترل های ضمنی و دورادور

تعریف بهبود سازمانی

بهبود سازمانی (OD) یعنی فرآیند برنامه ریزی شده تغییر در فرهنگ سازمان با استفاده مطلوب از تئوری، تحقیق و تکنولوژی علوم رفتاری

ویژگی های OD

۱- استفاده از تغییرات برنامه ریزی شده و جامع و
دوربرد

۲- تأکید روی گروه های کار (گروه محور بودن)

۳- استفاده از یک عامل تغییر

۴- تأکید روی مداخله و پژوهش علمی

مشہور ترین فنون OD

۱- آموزش شبکه (*Grid Training*)

۲- بررسی - بازخورد (*survey - Feedback*)

۳- تیم سازی (*Team - Building*)

نمودار مراحل آموزش شبکه در OD



فن بررسی - بازخورد

کسب اطلاعات از یک گروه کار، یک قسمت و یا کل سازمان با استفاده از پرسشنامه و بازخورد دادن اطلاعات حاصله به تکمیل کنندگان پرسشنامه ها

تیم سازی

تیم سازی کوشش هدفمند بهبود سازمان است برای
ارتقاء عملکرد سراسر سازمان با استفاده از تشکیل
گروه هایی مثل «گروه خانواده» و «گروه ویژه»

دلایل احتمال تغییر در فنون OD

۱- رواج شبکه های انعطاف پذیری سازمانی

۲- افزایش اختیار تصمیم گیری کارکنان

۳- افزایش ظرفیت های یادگیری گروهی

۴- رواج تفکر جهانی

۵- افزایش خلاقیت و شهود گرایی

۶- زیر سؤال رفتن انگیزه های مادی

پایان

با آرزوی توفیقات عالیہ و روز افزون

حسن الوداری

عضو ہیئت علمی مرکز ماکو

مرداد ۱۳۸۵

Payam Noor University Ebook

cognitivedistortion.com