

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

### • ادراک

#### ○ خطاهای ادراکی

#### ۱. کلیشه ای برخورد کردن

- یک ویژگی را می گیریم به همه تعمیم می دهیم
- زنان این طوری اند
- حساب گرها این طوری اند

#### ۲. اثر هاله ای

- یک ویژگی شخصیت انسان را می گیریم بعد همه شخصیت او را با این یکی تفسیر می کنیم
- هر کس خوشرو است صادق است
- آدم های چاق خوش اخلاقند

#### ۳. ادراک گزینشی

- همه ی محرک هایی که اطرافمان هست ادراک می کنیم. مثلا آدرس از تو می پرسند در مسیری که هر روز می روی اما تو نمی دانی

#### ۴. ادراک دفاعی

- هر گاه محرک خارجی تهدد آمیز یا شرم آور باشد واکنش نشان می دهند
  - انکار: توهین می کنند ما می گوییم منظورش من نبودم
  - تحریف کردن: حالا عصبانی بوده یه چیزی گفته
  - متوجه می شی اما واکنش نشان نمی دی . دزد می آد خودت رو به خواب می

#### زنی

- متوجه می شی و واکنش نشان می دی

#### ۵. نظریه ی ضمنی شخصیت

- با مشاهده ی رفتار و اعمال ظاهری یک نفر یک شخصیت برای او در نظر می گیری.

- طبقه بندی ذهنی ساده است تا وقتی کامل نشده نظر شما ممکن است اشتباه باشد.
- ولی کسی که هزاران شخصیت را دیده و در ذهنش طبقه بندی کرده باشد درباره ی شخصیت آدم جدید درست فکر می کند

#### ۶. فرافکنی

- انتقال خوش بینی ها یا بدبینی ها ی خودمان به دیگران
- کسی که آدم خوبییه همه رو خوب می بینه

#### ۷. اثر نخستین برخورد

- قضاوت کردن با اولین برخورد درباره ی افراد
- اثرش ماندگار است. به راحتی از ذهن پاک نمی شود
- تحقیقات درباره ی گزینش کنندگان داوطلب = « با اولین برخورد :
- اگر خوششان بیاید = « سوالات آسان می پرسه تا قبول بشه
- اگر خوششان نیاید = « سوالات سخت می پرسه تا رد شه

#### ○ ادراک اجتماعی

- ویژگی های فرد مورد نظر ( فرد هدف )

شکل ظاهری

توان برقراری ارتباط

وجهه و اعتبار

- ویژگی های محلی که با فرد ملاقات می کنیم

بافت اجتماعی ( فرهنگ حاکم بر آن محیط )

بافت سازمانی ( انتصاب فرد به بخشی از سازمان )

- ویژگی های ادراک کننده

شناخت شخصیت هر کس از خودش

پیچیدگی شناختی

- ( قدرت درک جزئیات : کره ای و ژاپنی و چینی همه یک شکل )

تجربه ی قبلی

حالت انگیزشی

- خسته باشی یا سرحال در مذاکرات: اگر خسته باشند سرشون کلاه می گذارند

کاربردهای نظریه ی ادراک

## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذي خلق...

#### • کاربردهای نظریه ی ادراک

##### ○ کامیابی فراخود

##### ○ تعریف

□ نگرش مثبت ما به دیگران موجب می شود که ما به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه زمینه

ی موفقیت دیگری را فراهم کنیم

##### ○ تحلیل

□ گام اول: نفر دوم برای اولین بار می خواهد بیاید به دیدار نفر اول و به نفر اول گفته می

ش ود که او دارای رفتاری مهربانه است

□ گام دوم: از نفر اول یک سری رفتارهای مبهم سر می زند

□ رفتار های افراد

• مشخص

• مبهم

□ گام سوم: چون به این فرد گفتند یک فرد مهربان می خواهد به دیدار شما بیاید

رفتارهای مبهم آن فرد را در ذهن خودش مثبت ارزیابی می کند

□ می خواهیم ببینیم تأثیرش در نفر دوم چیه؟

• وقتی جمع توقعات مثبت باشد از طریق تأیید ذهنی تقویت شد

□ گام چهارم: چون بهش گفته بودن آدم مهربانی است حالا از او گرم استقبال می کند

□ گام پنجم: تأثیرش در نفر دوم

□ ما با هر کسی هر جور رفتار کنیم او هم همان جور یعنی گرم و دوستانه به ما

پاسخ خواهد داد

• دو استثنا دارد که بعدا گفته خواهد شد

□ گام ششم: تأثیر در نفر اول

□ وقتی گرم و دوستانه پاسخ دهد توقع بیشتر تقویت می شود زیرا الان با چشم

خودش دیده . پیش خودش می گوید درست گفتند یک آدم مهربانی است.

□ گام هفتم: تأثیر در نفر دوم

□ میزان شناخت هر کس از شخصیت خودش: ما در تعامل با دیگران بهتر از دیگران خودمان را می شناسیم

□ نفر دوم چون یک رفتار مثبت از سر زده است ادراکش از خودش در جهت مثبت تغییر می کند(یعنی در جهت مثبت بیشتر می شود منظور از تغییر یعنی بیشتر می شود)

• نگرش درونی اش تغییر می کند

□ برعکس این موارد هم امکان پذیر است.

□ نتیجه ی کلی: وقتی نگرش ما به دیگری مثبت باشد او را تقویت می کند.

□ به کمک نظریه ی سیستمی این گام ها را تشریح کنید.

□ وقتی ما بخواهیم پدیده ای را با تفکر سیستمی تحلیل کنیم

• ورودی

• خروجی

• فعل و انفعالات

□ مثال

• یک آزمایشی را بر روی معلمین انجام دادند دانش آموزان را به صورت

تصادفی انتخاب کردند و به معلمین گفتند که این افراد خیلی باهوش اند

آخرترم دیدند که این افراد نمرات بهتری کسب کردند نسبت به دیگران

• دلیل: پاسخ دادن دقیق معلمین به این دانش آموزان به صورت

دقیق تر و خارج از کلاس

• وقتی ما نگرشمان نسبت به کسی مثبت باشد وقت بیشتری برایش

می گذاریم. بیشتر او را تقویت می کنیم. همین رفتار در محیط

خانواده اتفاق می افتد. همچنین توقعاتمان را بیشتر برایش بیان

می کنیم و یا رفتارهای مثبت او را بیشتر تقویت می کنیم تا این

که

• نگرش ما در این سه حوزه تأثیر می گذارد

• کمیت و کیفیت ورودی

• شفاف سازی خروجی ها

• بازخوری که می دهیم و تقویتی که می کنیم

• نظریه ی اسناد

○ رفتارهای ادم ها را به درونشان نسبت می دهیم با به بیرونشان

• اگر به یک روان شناس بگوییم چرا فلان آدم این رفتار را انجام داد می رود به دنبال درونش

- اگر به یک جامعه شناس بگوییم می رود سراغ عوامل محیطی و بیرونی
- لویین و هیدر (؟) گفته اند که هر دو دسته عوامل بر شکل گیری رفتار تأثیر دارند. این نظریه ی اسناد است
- در نظریه ی اسناد می گوید که ملاک برای این که رفتار فردی را به درونش یا بیرونش نسبت دهیم مشاهدات ماست
- اجماع
- ممکن است ما بر اساس اجماع در مشاهدات رفتار شخص را به بیرون یا درونشان نسبت دهیم.
- مثال کامپیوتر و ما داریم از دور نگاه می کنیم. از دور می بینیم که ۱۰ نفر می آیند با یک کامپیوتر کار کنند ولی هیچ کدام از آن ها نمی توانند کار کنند قضاوت ما این است که کامپیوتر خراب است یعنی ما بر اساس اجماع تصمیم گرفته ایم و رفتارشان را به بیرون نسبت داده ایم.
- استثنا
- از بین آن ۱۰ نفر فقط یک نفر نمی تواند کار کند ما می گوییم که آن فرد بلد نبوده است حتی اگر واقعا کامپیوتر خراب شده باشد با خودمان می گوییم که او نتوانست یعنی رفتار او را به درون نسبت می دهیم یعنی تقصیر عامل بیرونی نمی گذاریم
- ثبات در رفتار
- مثلا کسی را به نظم در کارهایش می شناسیم ولی یک روز بخ خاطر تنبلی دیر بیاید ما می گوییم احتمالا تصادف پیش آمده است و برعکس
- دو خطا در اسناد مرتکب می شویم
- خطای اساسی در اسناد: ما موفقیت دیگران را به محیط نسبت می دهیم می گوییم به خاطر امکاناتی که داشته بوده به من هم بدهند می توانم و برعکس اگر شکست بخورد ...
- خطا (تعصب) خود خدمتی
- به خاطر حب نفسی که افراد دارند موفقیت را به حساب خودمان می گذاریم و شکست ها را به حساب عوامل بیرونی می گذاریم.
- مدیران هم همین طورند هر موفقیتی را به حساب خودشان می گذارند و هر شکستی را هم به حساب یک واحد یا فردی می گذارد.

### ○ یادگیری

○ تعریف انگلیسی اش:

○ تعریف:

□ یادگیری تغییر نسبتا پایدار در رفتار جاری یا رفتار بالقوه است. مانند کسی که می رود

کلاس آموزش تایپ و سرعت نوشتنش بیشتر می شود

□ رفتار جاری: مانند کسی که می رود کلاس آموزش تایپ و سرعت نوشتنش

بیشتر می شود

□ رفتار بالقوه: لقمان را گفتند ادب از که آموختی گفت از بی ادبان. هنوز آن رفتار

به فعلیت نرسیده است

• چون نتیجه ی رفتار بد دیگران را در محیط دیده بود دیگر یاد گرفته بود

که آن رفتار را انجام ندهد

○ نحوه ی یادگیری:

□ از طریق تجربه ی مستقیم: خودت می بینی که فلانی فلان کار را انجام داد

□ از طریق تجربه ی جایگزین: برایمان نتیجه ی کار بد دیگران را تعریف می کنند

○ نظریات یادگیری

□ رفتارگرایان: دو نوع یادگیری را مطرح می کنند

□ شرطی کردن سنتی رفتارها

• برای شکل دهی یک رفتار در کسی باید یک زمینه ای را فراهم کنی. یک

محرک غیر شرطی(گوشت) را با یک محرک شرطی(صدای زنگ) قاطی

می کند تا رفتاری را شکل دهند. نسبت به آن زنگ شرطی شده

• صدای زنگ و گوشت و ترشح کردن بزاق دهان سگ

• در این نوع شرطی کردن کاری به نتیجه اش نداشتیم.

□ شرطی کردن مؤثر

• تعریف: اسکینر گفت اگر می خواهید که این رفتار پایدار باشد باید حتما

همراه یک نتیجه ای باشد

• مثال: آزمایش کبوترها که اگر به وسط ظرف نوک بزنند غذا برایشان می

آمد و این غذا دادن ادامه می یابد.

□ تلفیق این دو نظریه می شود الفبای مدیریت

• زمینه ها و مقدمه ها باعث یک سری رفتارهایی می شود. این رفتارها یک

نتیجه ای را در بر دارد

• مقدمه ها همان هدف ها هستند

○ هدف گذاری: تکفیک اهداف بلند مدت به هدف های کوتاه مدت کیفی و کمی

□ هدف گذاری انگیزشی است...

- اگر هدف گذاری بکنیم می توانیم انتظاری عمل کرد خوب از افراد داشته باشیم و این عملکرد خوب وقتی تحقق پیدا می کند که به ازایی آن پاداش بگیرند
- شرط ادامه پیدا کردن یا نکردن یک رفتار بستگی به نتایجی دارد که در اثر آن رفتار کسب می شود.

- نظریه ی شناختی که مربوط به شناخت گرایان است

- کار رفتاریون را تکمیل کردند
- ادوارد تولمن ارائه می دهد
- یک راه پر پیچ و خم انتخاب می کند و یک موش و می بیند که بار دوم سریع می رود
- می گوید رفتار آدم ها بر اساس نقشه های ذهنی شان است آدم ها هر جابروند از محیطشان عکس برداری می کنند. وقتی یک کنشی به یک موجود وارد بشود این طور نیست که رفتارهایش اتوماتیک باشد و عکس العمل نشان دهد بلکه متحرک را تفسیر می کند و واکنش نشان می دهد
- اگر منفی تعبیر کند مقاومت می کند ولی اگر آقای رئیس توبیخش کرد دست از مقاومت بر می دارد

- نظریه ی یادگیری اجتماعی

- از باندورا است
- می گوید سه مفوم را در نظر بگیرید
  - شخص
  - محیط
  - رفتار
- میزا خودکنترلی افراد بستگی به باخوری که محیطی می دهد دارد و بر اساس تعبیر و تفسیرمان رفتار مان را انجام می دهیم
- یک کسی یک رفتار خوب انجام م می دهد
- یادگیری مشاهده ای: ما یادگیری مشاهده ای را بالقوه می دهیم
- در هدایت و کنترل و تغییر رفتار به ما کمک کند. یکی از نظریاتی که در هر سه زمینه به ما کمک می کند

### نظریه ی مراوده ای است

- مساوی است با یک کنش و یک واکنش
- یک مدیری یکی از کارکنانش را مورد خطاب قرار می دهد که شما امروز کارت را خوب انجام دادی(کنش) اوهم تشکر میکند(واکنش) جمع بین این دو می شود یک مراوده
- رفتارهای آدم ها تحت تأثیر ذهنیاتشان است
- رفتارهای آدم ها تحت تأثیر ۳ عامل قرار دارد
- رفتارهای ارزش گذاری شده: که مثلا پدر و مادر به ما یاد داده اند (تجربیات جایگزین)

- رفتارهای منطقی(فکر شده)
- رفتارهای احساسی است
- سیستم حالت های ذهنی است. جمع این سیستم ها می شود *ego*
- همه ی آدم ها این سه درشان هست
- حالت من والدینی، رفتارشان از مدل. فکر نمی کنند
- من بزرگسالانه
- من کودکی
- این نام گذاری ربطی به سن ندارد
- مثال کامپیوتر و ما داریم از دور نگاه می کنیم
- رفتارها
- احساسی: نه شادند و نه مخرب
- اگر رفتارهای احساسی ما به دیگری صدمه بزند می شود مخرب
- رفتار شاد: رفتار بی خصر
- وقتی آدم ها
- وقتی کسی چیزی به ما می گوید و ما می پذیریم به این می گویند تجربه ی جایگزین
  - فردی مهربان می خواهد بیاید به ملاقات شما که شما می پذیرید
  - می خواهیم ببینیم این چه تأثیری بر رفتار این فرد در نهایت می گذارد؟

جلسه ی نهم: خالی

۱۴۳۳/۰۵/۲۷

ب.ظ ۱۲:۴۰

ابعاد خوب مدیریتی - بررسی مراودات بین افراد - گروه

۱۴۳۳/۰۴/۲۰

ب.ظ ۰۳:۰۵

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

• ابعاد خوب مدیریتی



○ کتاب ابعاد خوب مدیریتی در هر یک از ما: سه حالت کلی را برای من به سه بخش ریزتری تقسیم کرده است

○ در حالت بزرگسالی یک حالت: آدم ها تحلیل گر می شوند

• وقتی در بعد محاسبه گریشان هست حساب می کند که بره به نفعش هست یا نه و اگر بره حساب می کمند که کنار کی بشینه تا مثلا دو تا معامله کند همه ی رفتارهایش فکر شده ولی محاسبات مالی دارم.

○ حالت دیگر این که می خواهند با دیگران رابطه برقرار کنند و خشک نیست.

• آدم ها در مورد تحلیل گری در جاهای مختلف این محور قرار دارند

○ در حالت من کودکی در همه ی آدم ه ایک حالت خشم و جنگ جویی قرار دارند. که این هم طیفی است. بعضی ها قلدر مآب هستند و همه ی کارهایشان این طور است. عجله می کنند فکر می کنند

که همه چیز دارد تمام می شود و می خواهد یک سهمی برای خودش بردارد مثلا در صف نان

○ در آن طرف دیگر از طیف فردی است که تلاش می کند که برای واحد خودش قلدرمآبی کند ولی با افراد واحد خودش رفتار خوبی دارد و اگر کسی انتقاد از افرادی که تحت حیطة ی نظارتی او هستند بکند بدون این که بفهمد درست است یا نه برخورد می کند.

○ بعد دیگر صلح جویی است

• در یک سر طیف آدمی است که بیش از حد صلح طلب است و متواضع. دوست ندارند دعوا درست شوند. از این آدم ها دیگران مانند رئیسش و همکارانش و حتی زیردستانش سوء استفاده می کنند و از حق خودش می گذرد

• در سر دیگر طیف کسی است که می خواهد مشکلات را از طریق مذاکره حل کند. می گویند که وجود چنین افرادی در هر سازمانی ذی نفع و قیمت است. خودش هم اگر اختلافی داشته باشد از طریق مذاکره حل می کنند.

○ بعد ابداع

آدمها وقتی در حالت من کودکی شان هستند پر جنب و جوش هستند

در یک سر طیف آدم های پریشان افکار قرار دارند.

این افراد فکرهای خوبی برای دیگران دارند ولی چون نظم فکری ندارند خوب نیستند

در سر دیگر طیف کسانی هستند که آن ها هم فکرهای زیادی به ذهنشان می آید ولی دارای

نظم فکری هستند و همین طور فکری سیال یعنی در هر موضوعی چندین پیشنهاد می دهد

### • بررسی مراودات بین افراد

○ هر فردی را در هر حالتی قرار دهی از همان حالت پاسخ دریافت می کنی

کار مند اول من بزرگسالی را در کارمند دوم مخاطب قرار می دهد و می پرسد ساعت چند

است و او پاسخ می دهد = «مراوده ی باز یا موازی که هر دو نتیجه دارد

- تبادل اطلاعات
- ارضای نیاز مطرح شدن: نیازی است که از بدو تولد با آدم ها هست مانند نیاز کودک به مطرح شدن حتی حاضرند کتک بخورند از پدر و مادر ولی حاضر نیستند بی توجهی پدر و مادر را تحمل کنند.
  - گفته می شود که ریشه ی برخی از دعوها در محیط کار همین است
  - از طریق معاشرت و یا گفتگو آدم ها می توانند این نیازشان را برطرف کنند
- این قانون دو استثنا دارد
  - ممکن است که آن فرد مقابل در آن حالتی که ما او را مخاطب قرار داده ایم نباشد. در جواب سؤال ما می گوید که چه خبره این قدر سؤال می پرسی. به این می گویند مرآوده ی بسته یا سرد شده یا متقاطع
    - پس باید ببینیم که او در آن حالت ذهنی هست یا نه.
    - فرد نخواهد با آن فرد مرآوده کند به همین دلیل از یک حالت دیگری پاسخ می دهد تا مرآوده را قطع کند
  - مرآودات باز
    - مرآودات باز خوب
      - کارمندی نامه ای به رئیسش می فرستد و رئیس از حالت والدینی ارشادی اش به او تذکر می دهد که ما انتظار داریم از شما که نامه هایتان را بی غلط بنویسید. در این حالت به دلیل این که هر دو طرف از رابطه راضی هستند و رئیس با زبان خوب جواب داد مرآوده باز است
        - موارد باز بودن خوب مرآوده ها
          - ؟؟؟؟
        - مرآودات باز نادرست
          - اگر رئیس با زبان نادرست به کارمند جواب دهد مرآوده ی بازی است و لی خوب نیست و طرفین از مرآوده راضی نیستند
            - موارد باز بودن نادرست مرآوده ها
              - ؟؟؟
    - یک فردی که تحت حالت من کودکی اش است اصلا احساسات حالی اش نمی شود.
  - مرآوده ی ضمنی
    - مرآوده ای است که ظاهر پیام مخاطبش یک حالت ذهنی است ولی اصل پیام مخاطبش حالت دیگری است

- مثلا کارگری که کارهایش را انجام داده می بیند که کار روی میز رئیس است باطن این پیام این است که مرا ارتقا بده.
- این مراوده، مراوده ی دیپلماسی است
- اصولا شرقی ها مراوده های ضمنی دارند. با مقدمه چینی حرفشان را می زنند ولی غربی ها آدم های رکی هستند
- آدم ها دوست دارند که شهرت داشته باشند و دیگران به آن ها توجه کنند.
- ممکن است که مبنای توجه کردن ما رفتار آن ها باشد اصطلاحا می گویند که مورد توجه قرار دادن شرطی است و این خوب است یعنی آدم ها و کارگران بدانند که ما نسبت به همه ی رفتار ها عکس العمل نشان می دهیم این باعث هدایت افراد است
- یک روزی سر حال است خوش و بش می کند و مورد: به این حالت می گویند که غیر شرطی است
- اگر کسی کار خوبی کرده است و ما از ش تشکر می کنیم و کسی که کار بدی انجام داده است و ما ولی بعضی ها دیگران را مختلط مورد توجه قرار می دهند که در تنبیه خوب است ولی اگر می خواهیم کسی را مورد نقد قرار بدهیم خوب است که اول کارهای خوب اش را بگوییم و بعد آن تذکر را بدهیم. دلیل: اگر ما خوبی هایشان را نگوییم افراد به جای این که به رفتار خودشان توجه کنند به عکس العمل ما توجه می کنند. می گویند که حالا ما یک کاری انجام دادیم ببین با ما چگونه رفتار کردند؟
- در پاداش خوب نیست که ما مختلط رفتار کنیم که هم خوبی هایشان را بگوییم و هم بدی هایشان را
- وقتی نیاز آدم ها با معاشرت برطرف نشود دست به بازی های روانی می زنند
- ویژگی های مشترک بازی های روانی
- 
- ظاهرا با معنا
- یک یا چند مراوده ی ذهنی
- نتایج قابل پیش بینی
- گاهی یک دوستی برای حل مشکلش پیش ما می آید ولی هر چه ما راه حل ارائه می دهیم قبول نمی کند و در آخر می گوید که حالا خودم یک کارش می کنم!! این فرد درحقیقت می خواسته همین طور با ما حرف بزند
- یک یا چند مراوده ضمنی است.
- هیچ کس نمی تواند به من کمک کند و این خودمم که باید بروم حل کنم و تو هم توش موندی!!

- ما باید اولاً مبنای مرود توجه قرار دادن را رفتار کارگران قرار دهیم که بدانند که هر رفتاری که انجام دهند ما بهشان بازخور نشان می دهیم.
- بعضی ها هستند که می خواهند فقط با رئیس صحبت کنند پس باید یک وقتی را آن هم نه وقتی که سد راه کارهای منشی شود مثلاً بعد از نماز در مسجد اختصاص دهیم.

○ ؟؟؟: زندگی هر کسی بر اساس یک برنامه ای است که خودش و افراد مهم در زندگی اش در تدوین

این سناریو نقش دارند + بازی های روانی

□ آن جدولی که کشیدند

□ تغییر دانش آدمها هم زمان کمتر و هم راحت تر از بینش است

□ اسکرپیت: نگرش ما نسبت به خودمان و دیگران. بنابراین این سناریو قابل بازبینی است.

ممکن است کسانی تا آخر عمر یک نگرش داشته باشند ولی ممکن است عده ای مثلاً با

مطالعه آن را تغییر دهند

□ تأثیر برخورد افراد مهم در زندگی با افراد

□ مثلاً پدر و مادر: برخی از آن ها من بزرگسالی را در فرزندشان مخاطب قرار می دهند

می گویند که مثلاً بچه همسایه درس خواند و تو نخواندی و به زعم خودشان دارند

الگو سازی می کنند در حالی که الگو نباید رقیب آدم باشد که باعث خصومت با او

نشود. این ها در بزرگسالی خودکم بین یا خودبزرگ بین می شوند. برای بچه احساس

مهم است و نمی گوید که حالا فلانی درس خوانده و به همین دلیل بهش جایزه داده

اند و من هم باید درس بخوانم. بلکه احساساتش برایش مهم است.

## • گروه

گروه های رسمی و غیر رسمی

۱۴۳۳/۰۵/۱۲

۰۳:۰۵ پ.ظ

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذي خلق...

• گروه های غیر رسمی

○ ۴ ویژگی

- دو یا چند نفر که آزادانه با هم در ارتباط اند
- هدف مشترک داشته باشند
- هنجار مشترک
- هویت مشترک
- چگونگی شکل گیری
- جرج هومنز: نیاز افراد را وادار به یک سری فعالیت می کنند. این فعالیت ها باعث می شود که افراد با یکدیگر تعامل پیدا کنند حرف ها و نگاه هایی که بین دو چیز یا انسان رد و بدل می شود را تعامل می گویند. هر کدام از افراد بعد از تعامل یک قضاوت و احساسی نسبت به هم پیدا می کنند. اگر در چندین نوبت رفتار خوبی از یک نفر ببینیم نگرش ما نسبت به او مثبت می شود
- شکل گیری هنجارهای گروهی
- پس از شکل گیری گروه پدیدار می شوند.
- اگر گروه قوی باشد در صورتی که عضوی از آن، هنجاری را رعایت نکند تنبیه می شود
- گروه های رسمی
- مرحله ی اول (شکل گیری): اگر در سازمان مشکلی پیش آید، کسی را شناسایی می کنیم تا به ما کمک کنند و از آن ها دعوت می کنیم و توضیح می دهیم. البته بقیه ی افرادی را هم که می خواهند با افراد دعوت شده کار کنند را نیز ارزیابی می کنیم
- مرحله ی دوم (طوفانی شدن): این افراد ممکن است در هنگام تعریف کار بین خودشان یک جناح بندی بینشان پیش آید مثلاً بر سر قدرت
- مرحله ی سوم (عادی شدن): قبول می کنند که یک نفر رئیس بشود و بقیه اطاعت کنند
- مرحله ی چهارم: تعریف نقش آدم ها و رابطشان با هم و شکل گیری یک گروه منسجم و آماده ی کار
- مرحله ی پنجم (افول): بعد از مدتی ممکن است که بعضی از افراد بروند و گروه دیگر گروه قبلی نیست
- به این ۵ مرحله می گویند چرخه ی حیات گروه
- رفتار گروه
- گروه ها که در خلأ شکل نمی گیرند بلکه داخل سازمان شکل می گیرند و رشد می کنند در نتیجه عوامل محیطی بر روابط گروه تأثیر می گذارد:
- منابع گروه

مثلا اگر سازمان وضع مالی خوبی نداشته باشد نمی تواند به خواسته های گروه ها

جواب دهد

ساختار گروه ( = روابط بین افراد )

این عامل نقش مداخله کننده دارد تعدیل کننده است

○ منابع گروه: کسی را که می خواهیم به گروه دعوت کنیم باید دو ویژگی داشته باشند تا دعوتشان کنیم

مهارت

شخصیت

مثلا کسی که تک رو است را دعوت نمی کنیم باید روحیه ی کار گروهی داشته باشد

به همین دلیل در مدیریت پروژه یکی از مشکل ترین مراحل شکل گیری گروه است!!

مطالعه ی ویلیام شوتز: اگر سه تا از نیاز در آدم ها شدید بود .....؟؟؟

برای برقراری انضباط در سازمان لازمه اش روحیه ی اطاعت و پیروی است.

• پیروی حاصل توافق بین مدیر و کارکنان است که این توافق به ۳ صورت است:

• شفاهی

• کتبی

• روان شناختی: شناخت ۲ نفر از انتظارات یکدیگر که باعث میشود که در

کار یکدیگر هیچ مشکلی با یکدیگر وجود نداشته باشند. = « قرارداد روان

شناختی گروهی شکل می گیرد

• اگر ۳ نیاز در افراد شدید باشد آن ها در کار با یکدیگر مشکلی

نخواهند داشت

• نیاز به مهم جلوه کردن و مطرح شدن

• نیاز به استقلال: دوست ندارد کسی نظرش را به زور به او

تحمیل کند ولی اگر کسی نظر خوبی به او دهد شاید می

پذیرد ولی تحمیل را قبول ندارد

• رفتاری عاطفانه: چون خودش رفتاری صمیمی و صادقانه

دارد انتظار همان رفتار را از دیگران دارد

○ ساختار گروه: مجموعه ای از رفتارهای کاری گروه

نقش: رفتارهای مرتبط با هر کار را می گویند

مثلا یک زندان بان باید یک رفتارهای مثلا خشن داشته باشد. این رفتارهایی است که

اگر بخواهیم آن کار خوب انجام شود باید انجام دهیم که می گویند نقش

- ادارک از نقش: رفتارهای مناسب با نقش که می گویند
- انتظارات از نقش: انتظار رئیس از نقش این فرد مثلا این است که باید دستوری رفتار کند و یا انتظار کارکنان این است که باید حمایتی رفتار کند.

- این جا با تعارض در نقش روبرو می شویم که ممکن است به دو صورت پیش آید
  - تعارض بین نقش های مختلفی که یک نفر باید ایفا بکند پلیسی که پسرش مجرم است
  - نقش واحد و انتظارات متفاوت: نقش یکی است ولی انتظارات افراد متفاوت است

### □ نقش های وظیفه ای

- نقش های مفید
  - نقش های کارگرا: در جهت انجام کار گروهی سودمند است که افراد خودشان با توجه به محیط پرورشی شان این نقش ها را ایفا می کنند
  - نقش هایی در جهت حفظ و انسجام گروه
    - تشویق کننده: بقیه ی اعضا را به مشارکت در کار گروهی تشویق می کنند
    - جلوگیری کننده از تنش: از تنش در گروه جلوگیری می کند مثلا در هنگام اختلاف نظرها
    - حافظ و نگهبان: مثلا اگر در گروه از یک زبان دیگری باشند باعث می شود که با هم تصمیم بگیرند و در نتیجه افراد دیگر نمی توانند نظری بدهند و ممکن است وفاداری شان به گروه کم شود. این فرد از آن افراد هم نظر می خواهد تا به گروه وفادار بمانند
    - نمی گذارد که تصمیمات با اکثریت ارا گرفته شود بکلکه می گوید همه باید مجاب شود.
    - تابع: هر تصمیمی گروه گرفت انجام می دهد
    - نکته: اگر افراد در گروه این نقش ها را ایفا نکنند مدیر گروه مجبور است خودش همه را ایفا کند.
- نقش های غیر مفید
  - نقش های خود محورانه
  - blocker: آدمی که مانع است و نمی گذارد گروه کارش را به خوبی انجام دهد و هر موضوعی مطرح شود مخالفت می کند.

- آدمی که رفتارش تهاجمی است و مثلا اگر کسی در گروه دارد حرف می زند در حرف او خدشه وارد می کند و با این کار می خواهد بقیه را از خودش بترساند
- شهرت طلبند . طوری وانمود می کنند که تمام دستاوردهای گروهی ناشی از آنها ست
- **Avoider**: هم عضو گروه است و می خواهد از مزایای آن استفاده کند هم وانمود می کند که عضو گروه نیست تا از ضررهای گروه خودش را حفظ کند. این نقش ها مانع کار گروهی است.

## اثرات گروه

۱۴۳۳/۰۵/۱۷

۰۵:۰۶ ب.ظ

## بسم الله الرحمن الرحيم

## اقرا باسم ربك الذی خلق...

### • تکنولوژی

#### ○ تعریف

- در مفهوم عامش مطرح است
- به شیوه ها و دانش انجام کار گفته می شود
- پس دانش حل مسئله هم در تکنولوژی است
- تکنولوژی فقط در ابزار نیست و ممکن است در ذهن یک نفر باشد پس دانش مواجه شدن با یک مسئله نیز تکنولوژی است
- وقتی ما با یک مسئله مواجه می شویم می خواهیم ببینیم از چه ساختار گروهی و چرا باید استفاده کنیم

#### ○ وضعیت حل مسئله

#### پیچیده

- برای حل این مسائل ساختار گروه باید تفکیک عمودی زیاد باشد دلیلش این است که کسی که می خواهد بگوید یک مسئله ی پیچیده از چند بخش عمده مطرح شده باید خیلی به آن مسئله اشراف داشته باشد. وقتی ساختار گروه به صورت عمودی



تفکیک زیادی شود باعث می شود که هر چه به سمت پایین می رویم دیگر نیاز به اطلاعات زیادی برای اشراف بر موضوع نباشد

پیش بینی نشده

مانند افت کردن ناگهانی سهام یک شرکت

روش حل این مسائل: تشکیل تیم از مسئولین واحدها [ چون هر کدام از یک منظر خاصی به مسئله نگاه می کنند ] و بررسی مسئله از منظرهای مختلف

○ به کار گماری افراد در کار

پخش کردن آدم های قوی

برای افزایش بهره وری کل گروه ها

یا آموزش افراد جدید

متمرکز کردن آدم های قوی

برای افزایش بهره وری بهترین گروه این کار را انجام می دهیم

○ اثرات گروه

فشار گروهی

طفره رفتن از کار و شانه خالی کردن

با اندازه ی گروه رابطه ی مستقیم دارد

دلیل

• پاداش توزیع می شود و به آن کسی که بیشتر و کمتر تلاش کرده یک پاداش

داده یم شود = « کم شدن انگیزه

• راه حل: تقسیم کردن جایزه به دو قسمت

• کار گروهی

• کار فردی که کی در گروه بیش تر تلاش کرده

• تنبلی یک نفر دیگران را هم به تنبلی سوق می دهد

• مشخص نمی شود کی کار کرده و کی نکرده و هرکسی می گوید کسی کار ما را

نمی بیند و ما در گروه گم هستیم

گروه اندیشی (گروه فکری )

تعریف: از دست رفتن اختیار فرد با قرار گرفتن در گروه

نشانه های گروه اندیشی

• آسیب ناپذیری

• اخلاقی بودن ذاتی رفتار گروه

• دلیل تراشی

- دید کلیشه ای نسبت به رقبا
- سکوت کردن در گروه
- فشار گروهی
- بستن ذهن

□ این گروه اندیشی در تصمیم گیری گروه تأثیر می گذارد باعث نقصان در تصمیم گیری می شود و فقط چند گزینه را در نظر می گیرند

- وجود گزینه های کم زیرا حاضر نیستند تمام گزینه ها را بری
- حاضر نبودن به دوباره بررسی کردن یک راه حل: مثلا کسی بهشان می گوید که این راه حل خوبی نیست آن ها قبول نمی کنند که دوباره بررسی کنند
- اگر گزینه ای را کنار گذاشتند دیگر حاضر به بررسی آن نیستند
- گوش ندادن به نظرات کارشناسان
- برنامه ریزی اقتضایی

• همه ی حالات را در نظر گرفتن و برنامه ریزی کردن برای آن ها که این ها فکر می کنند همان چیزی را که تصمیم گرفته اند همان اتفاق می افتد

□ دلایل دچار شدن گروه به گروه اندیشی

- اگر سبک رهبر گروه دستوری باشد
- کسی را در تصمیم گیری ها راه ندادن
- برای پیش گیری باید کسی را که تجربه دارد باید دعوت کنند
- نداشتن روش برای جمع آوری اطلاعات
- وهمین جور بر اساس هر اطلاعاتی که آمد تصمیمی می گیرد
- محیط پیچیده و متحول سازمان
- که دائما تغییر انجام می شود

مطالعات رهبری

۱۴۳۳/۰۵/۱۹

۰۳:۰۸ ب.ظ

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذى خلق...

- تحلیل شبکه ی اجتماعی
- رهبری = مدیریت = فرماندهی = تأثیرگذاری
- این سه واژه ماهیت یکسانی به نام نفوذ دارند اگر تعاریف متعددی از آن ها ارائه شده است
- هر کس بتواند بر تصمیم گیری دیگر اثر بگذارد مدیر یا رهبر یا فرمانده است
- تفاوت بین مدیریت و رهبری
- سبک ها ( مطالعات ) رهبری
- سه دسته مطالعه بر روی رفتار مدیران
  - پیوستار رهبری
  - مطالعات رهبری در دانشگاه اوهایو
  - سبک سنج مدیریت

## مطالعات رهبری

۱۴۳۳/۰۵/۲۴

۰۵:۰۸ ب.ظ

## بسم الله الرحمن الرحيم

## اقرا باسم ربك الذی خلق...

- مطالعه ی لیكرت
  - ۳ عامل مهم در رهبری
    - اعتماد مدیر به کارکنان و کارکنان به مدیر
    - نحوه ی به کارگماری مدیر(شیوه ی انگیزش چگونه است)
    - تعامل کنش و واکنش متقابل(ارتباطات): حرف ها و نگاه هایی که رد و بدل می کنند
  - سیستم های مدیریتی: بر همین اساس پرسش نامه ای تهیه شد که بر اساس نتایج آن ۴ سبک مدیریتی تشخیص داده شده
    - سیستم مدیریتی نوع اول
    - اعتماد: وجود ندارد
    - انگیزش: تهدیدی/ جو رعب و وحشت برای به کارگماری
    - تعامل: صفر و ارتباط یک طرفه و بالا به پایین
    - سیستم مدیریتی نوع دوم

- اعتماد: ارتباط وجود داره ولی از نوع ارباب و رعیتی (حداقل اعتماد)
- انگیزش: اگر کسی کار نمی کرد تنبیه می شد ولی گاهی اوقات پاداش هم می داد
- تعامل: اگر آقای رئیس کسی را احضار می کرد او با ترس ولرز پیش او میرفت / ارتباط یک طرفه
- سیستم مدیریتی سوم
- اعتماد: نسبتا خوب: آقای مدیر با تشویق کارکنان را به کار می گماشت ولی گاهی هم تنبیه می کرد
- انگیزش: تشویق بیشتر استفاده می شود ولی گاهی اوقات هم تنبیه (تنبیه بالقوه)
- ارتباط: دو طرفه / تعامل: نسبتا خوب
- سیستم مدیریتی چهارم
- اعتماد: دو طرفه: هر دو به یکدیگر اعتماد داشتند. اعتماد کامل
- انگیزش: سیستم پاداش مورد توافق طرفین
- ارتباط: تعامل خیلی خوب و ارتباط دو طرفه
- سازمان هایی که سبک مدیرانشان بر اساس سبک سوم و چهارم دارای راندمان بالا ولی دو و سه راندمان پایین داشتند

#### • مطالعه ی دوم آقای لیکرت

- او به بررسی سازمان های مختلف و شناسایی واحدهایی که راندمان بالا یا پایین داشتند پرداخت . نوع نظارت ( کلی یا نزدیک ) و کارگرا یا مردم گرا بودن مدیران را بررسی کرد
- سازمان های کارایی بالا
- نه دهم مدیران مردم گرا و یک دهم کارگرا
- کارایی پایین
- هفت دهم کارگرا سه دهم مردم گرا
- نظارت
- یک هفتم مدیران راندمان بالا نظارت دقیق و شش هفتم نظارت کلی
- دو سوم مدیران راندمان پایین نظارت دقیق و یک سوم نظارت کلی
- نتیجه ی این مطالعه: مردم گرا بودن و نظارت کلی کردن باعث راندمان زیاد می شود. عین این مطالعه را در نیجریه انجام می دهد. نتیجه بر عکس بود. در نتیجه گفتند بهترین سبک بستگی به شرایط دارد. رفتار انطباقی مدیر: چون ما آدم ها را نمی توانیم عوض کنیم پس آقای مدیر باید سبکش را تغییر دهد: مدیر باید رفتارش را با شرایط تطبیق دهد

#### • مدل رهبری اقتضایی

- فیدلر آن شرایط را تعریف می کند. ۳ عامل را باید در نظر بگیرد

- رابطه با کارکنان (قدرت شخصی)
- یعنی روابط خوب بود یا نبود. مثلا مدیری که تازه آمده را کارکنان خیلی قبولش ندارند
- ساختار کار
- چه کاری را شما می خواهید به کمک این افراد انجام بدهید. کاری که به ما می دهند آیا ساختار دارد یا نه یعنی آیا برای انجام کار استاندارد وجود دارد یا نه. برآورد زمان یا هزینه برای انجام کار شده یا نه اگر این ها روشن باشد می گوییم ساختار دارد. اگر کار نویی باشد نمی شود برآورد کرد که می گوییم کار ساختار ندارد
- رابطه با رؤسا
- مدیری که تازه آمده چون عملکردش را نمی دانند خیلی به او اعتماد نمی کنند
- رابطه ی مدیر با کارکنان را می توانیم قدرت شخصی هم بگوییم چون:
  - قدرت شخصی: میزان مقبولیت مدیر در میان کارکنان به هر دلیل
    - دلایل مقبولیت
      - پست و مقام
      - صلاحیت های فردی
    - اگر رابطه خوب باشد می گوییم قدرت شخصی اش خوب است
- می گوید اگر این سه عامل رادر نظر بگیریم
  - وضعیت مطلوب: اگر هر سه عامل خوب باشد است
  - وضعیت نامطلوب: هیچ کدام از سه عامل را نداشته باشیم
  - وضعیت میانه: از هر سه قدری را دارد
  - در شرایط مطلوب یا نامطلوب باید دستوری رفتار کنیم و نظارت دقیق داشته باشیم باید کار بدیم کار بخواهیم و در حالت میانه باید مردم گرا باشیم
  - چرا حالا که اعتماد وجود دارد باز می گوید دستوری و بدون استدلال و تشویق رفتار کن؟

اثر بخشی

۱۴۳۳/۰۶/۱۰

ب.ظ ۰۳:۰۸

بسم الله الرحمن الرحيم

## اقرا باسم ربك الذی خلق...

### • مدل سه بعدی رهبری ردین

- دو تا محور برای نشان دادن انواع سبک های مدیریتی کافی نیست و باید از سه بعد استفاده بکنیم
- نگرانی برای تولید ، وظیفه گرایی و ... را می توانیم رفتار کاری بنامیم ( هر رفتاری که مدیر انجام می دهد تا کاگران کار بیشتری در زمان کم تری انجام دهند ) و مردم گرا بودن و ... را می توانیم رفتار متناسب با روابط انسانی بنامیم
- می گوید همه ی این سبک هایی که مطالعات قبلی مطرح کردند می توانند در شرایطی اثر بخش باشند و در شرایطی نه. یعنی آن بعد سوم بعد اثربخشی است
- فرض کنید آدم ها ی توانمندی را در اختیار شما قرار می دهند = « رفتار شما به گونه ای است که می گذارید هر کاری بخوان انجام بدن = « اگر سبک شما را مثبت ارزیابی کنند جوری رفتار می کنند که شما نا راضی نشوید = « راندمان بالا می رود
- ولی اگر عده ای ناتوانمند به شما بدهند اشتباه است که از این سبک استفاده کنند چون کسی را می خوان که کار بهشان یاد دهد و راهنماییشان کند
- باید مشخص کنیم که هر سبک در چه شرایطی می تواند مؤثر باشد

### • اثربخشی

#### • تعریف پیتر دراگر از اثربخشی

- اثربخشی
- انجام کارهای درست: کارهایی که بیشترین اولویت را دارند یعنی اگر کار واجبی را انجام ندهیم و کار مستحبی را انجام دهیم می گویند ما اثربخش نیستیم
- کارایی
- انجام درست کارها: انجام کارها در کوتاه ترین زمان با کم ترین هزینه به شرط حفظ کیفیت ( پس ۳ شاخص دارد )
- اگر کار درستی را در کوتاه ترین زمان با کم ترین هزینه و با حفظ کیفیت انجام بدهیم هم اثر بخش بوده ایم هم کارا
- بهره وری
- کارامدی(بهره وری) = کارایی + اثربخشی

#### • تعریف دیگر از اثربخشی

- کسب هدف: دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده
- مهم بودن رضایت خاطر افرادی که در جهت هدف دارند کار می کنند

## • تعریف اثربخشی در سطح فردی و سازمانی

### ○ در سطح فردی

- دو نفر را در نظر بگیریم. اگر نفر اول کاری را از دومی بخواهد اگر نفر دوم انجام دهد نفر اول موفق است و اگر انجام نداد ناموفق است. اگر خوب انجام نداد = « موفقیت نسبی
- موفقیت نفر اول در گرو رفتار نفر دوم
- انجام کار ( به وسیله ی نفر دوم ) با کمال رضایت = « نفر اول هم موفق و هم اثربخش
- انجام کار بدون رضایت = « موفق ولی غیر مؤثر
- رضایت نسبی است = « اثربخشی هم طیف دارد درجه دارد

### ○ در سطح سازمان

- مدل های مختلف برای سنجش اثر بخشی

#### مدل لیکرت

- هر پدیده ای را بخواهیم با تفکر سیستمی تحلیل کنیم با این مدل است:
- اگر بخواهید پدیده ای را در سطح سازمان بررسی کنید باید ۳ دسته عامل (متغیر) را در نظر بگیرید

- متغیرهای ورودی ( متغیرهای علی یا سببی ): روی نتیجه تأثیر مستقیم دارد مثل
- متغیرهای میانجی
- متغیرهای خروجی

بررسی اثربخشی سازمان بر اساس این مدل :

- مدل دیگر برای بررسی اثر بخشی در سطح سازمان: مدل کورت لوین: مدل تحلیل میدان نیرو

- از قانون تعادل نیروها در فیزیک استفاده کرده است

- اثربخشی حاصل ۲ دسته عامل است

- عوامل پیش برنده

- دستمزد خوب نسبت به سازمان های دیگر
- شرایط خوب کاری: مثلا محل سازمان در محلی خوش آب و هوا. می توان میزان پیش برنده بودن را هم می توان با روش

خاص سنجید

- عوامل بازدارنده

- نبودن امنیت شغلی
- مخاطره انگیز بودن ماهیت کار

- حالا می خواهیم اثر بخشی را زیاد کنیم چه کنیم. ۳ کار
  - تقویت نیروهای جلو برنده: آیا می توان نیروهای جلو برنده را تقویت کرد یا نه
  - حذف یا کاهش عوامل بازدارنده
  - انجام هر دو کار قبلی با هم
- بررسی اثر بخشی با مشارکت

- مشارکت باعث می شود که کارکنان نسبت به برنامه ها و تصمیم ها و اهداف احساس تعهد بیشتری کنند. آدم ها وابسته می شوند
- نظریه ی پیتر دراگر که به خاطر آن مشهور شد: مدیریت با استفاده از واحدها
- مدیر باید خط مشی سازمان را از طریق سلسله مراتب مدیریتی به واحدها ابلاغ کند و از کوچک ترین واحد هم خواسته شود که هدف گذاری کنند بر اساس آن چه کمیتی را با چه کیفیتی. مدیر هم جداگانه هدف گذاری کند و بعد با هم دیگر به توافق برسند. همین طور ادامه پیدا کند تا برسد به مدیر کل و هدف گذاری برای کل سازمان. با هدف بالا رفتن انگیزه کارکنان و «اثر بخشی کارکنان
  - خط مشی: هماهنگ کننده ی واحدهای سازمان با همدیگر در جهت هدف سازمان

- استراتژی: برنامه ی جامع عمل

□ دو انتقاد به نظریه ی پیتر دراگر

- پیتر دراگر گفته که همه را باید مشارکت داد در حال یکه مشارکت باید با توجه به توان آدم ها باشد کسی که چیزی بلد نیست را در جلسه ای دعوت کردن که چیزی نمی فهمد باعث ناامیدی او شدن
- مشارکت باید با توجه به توان آدم ها باشد «نمودار
- در هیچ جا گفته نشده که سازمان باید چه کند. [راه کار داده نشده] حالا اگر هدف گذاری شد ولی سازمان بودجه نداشت چه؟

□ بررسی اثر بخشی با سبک مدیر که سبک مدیر چه تأثیری بر اثربخشی دارد

- بعضی ها یک سبک بیشتر ندارد
- بعضی ها هر ۴ سبک را می توانند استفاده کنند برد سبکشان گسترده است. این فرد در جاهای مختلفی می تواند اثربخش باشد منتها سبک انتخابی اش باید مطابق با شرایط باشد
- قبل از انتخاب سبک «تشخیص دادن محیط و شرایط



□ ادگار شاین مهم ترین مهارت برای مدیر: مهارت تشخیص

- باید ببینیم مدیر با چه کارکنانی سر و کار دارد
- با چه هم ردیفانی سر و کار دارند
- روسایشان چه کسانی هستند
- نوع سازمان: هر سازمانی یک انتظاری دارد
- شغل یک تقاضاهایی دارد
- و یک سری عوامل دیگر مثل زمان و مکان و ...
- یک سری عوامل هم بیرون از سازمان است که توقعاتی دارند مثل عامه ی مردم و دولت و رقبا و مکمل ها
- مطالعات نشان می دهد که اگر سبک مدیر با انتظارات این بقیه ی عوامل سازگار باشد می تواند اثربخش باشد و ألا فلا!
- بین سبک مدیر و انتظارات عوامل بیرون و درون سازمان چگونه می توان هماهنگی ایجاد کرد

سبک - تیم سازی

۱۴۳۳/۰۶/۱۵

۰۲۰۰۹ ب.ظ

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

• تعریف سبک

• ۴ عامل درونی مؤثر بر سبک آدم ها

۱. سیستم ارزشی

□ باید ببینیم آن سیستم ارزشی نگاهش به انسان چیست

□ در غرب تا حالا ۴ تصویر از انسان داده شده است

- تصویر انسان اقتصادی - عقلایی: همه ی نظریه پردازان کلاسیک مدیریت و اقتصاد تصویری که از انسان داشتند انسان اقتصادی عقلایی بود مبتنی بر مکتب هدونیزم ( لذت پرستی: آدم ها هر کاری که انجام می دهند برای جلب منفعت مادی یا دفع ضرر است

- انسان اجتماعی: همه ی نظریه پردازان نئو کلاسیک یا نهضت روابط انسانی اعتقادشان این بود که انسان ها یک موجودات اجتماعی اند انگیزه نیازهایی دارند که اگر ما در داخل سازمان زمینه ی برآورده شدن نیازهای اجتماعی آن هارا برآورده کنیم خودشان کار می کمند و نیازی به روش و رویه نیست
- انسان یک موجود خودشکوفا: به وسیله ی برخی از روان شناسان اجتماعی انسان گرا (مثل مزلو): انسان یک موجود خود شکوفاست. می خواهد استعدادهای خودش را به منصفه یی ظهور بگذارد و اگر ما آزادی عمل بهش بدهیم خودش کار می کمند
- انسان پیچیده: همه ی نظریه پردازان امروز مدیریت: اگر ما بگوییم انسان ها اقتصادی و عقلایی اند یک نگاه تک بعدی است همین طور اجتماعی یا خودشکوفایی بودن انسان ها

انسان اقتصادی - عقلایی: کسانی که تصویر اولی را دارند ترجیحشان این است که دستوری رفتار کنند

انسان اجتماعی = « سبک ۲ و ۳ رفتار می کنند ( استدلالی - تشویقی و مشارکتی )

انسان خودشکوفا = « تفویضی ( سبک ۴ )

انسان پیچیده = « استفاده از هر ۴ سبک بنا بر تشخیص خودمان

بنابر این سیستم ارزشی آدم ها روی سبکشان تأثیر دارد

۲. اعتماد و اطمینان به دیگران

یک مدیری که معتقد به تفویضی است اگر به کسی اعتماد نکند پس اختیار نمی دهد

مدیری که معتقد به دستوری: به هر که اعتماد کند اختیار می گیرد

۳. ترجیح فرد نسبت به یک سبک خاص

می گویند ما عادت به سبک دستوری داریم اما از یک سبک دیگر خوشمان می آید . خود او

به مرور به آن سبک متمایل می شود

۴. احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان

یک مدیری به همه اختیار می دهد به محض احساس خطر که شغلهش را از دست بگیرند می

رود به سمت سبک دستوری و همه ی اختیارات را ازشان می گیرند

کسانی که در یک مذاکره با یک وعده منافع سازمانشان را از دست می دهند به این خاطر

است که احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان ندارند. این عامل را باید بالا برد چون محیط

سازمان ها همیشه متغیر می شود. تأثیر گذاری یک تغییر در گوشه ای از دنیا مؤثر بر

کشوری دیگر

- وقتی که اطلاعات نیست یا خیلی ناچیز است شرایط عدم اطمینان پیش می آید. نمی دانیم چه باید بکنیم. بعضی ها در این شرایط آرامش دارند
- حالا چه کنیم که تزلزل در تصمیم گیری پیدا نکنند
- عنوانی دیگر برای این قضیه: تحمل ابهام. عده ای تا اطلاعات کامل در مورد موضوعی بهشان ندهیم نمی توانند تصمیم درستی بگیرند
- راه های بالا بردن احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان
- بالا بردن تمرکز

- درمان به روش های غیر دارویی
- برای کم شدن فشار: باید بدن را در حالتی قرار داد که کم ترین فشار وارد ورد. در این حالت فکرشان را باید از افکار آزار دهنده دور بکنند. باید خاطره های مثبت را مرور کنند. ۲۰ دقیقه تا ۳۰ دقیقه این کار را بکنند
- برای این که در شرایط عدم اطمینان بهتر عمل کنیم واژه ای بی معنا را تکرار کرد
- آدم هایی که خودساخته هستند تحمل ابهامشان بالاست مانند امام خمینی (ره) به ویژه مدیران هر چه پستشان بالاتر نیازش
- انسان های خودساخته تحمل ابهامشان بالاست
- خودسازی جزء برنامه های مدیران

#### □ انتظارات

- تعریف: ادراک فرد از رفتار مناسب برای نقش خودش و نقش دیگران
- انتظارات افراد به اندازه ی درک یا معرفت آنان است
- حال ببینیم ما در نقش مدیر چگونه می توانیم به انتظارات کارکنان و مدیران پی ببریم. برای این کار، راهکار، تشخیص نیازهای آنان است
- بعضی فکر می کنند که هر که مدیر شد فقط باید دستور بدهد. چون ادراکش این است توقعش هم همین است.
- ممکن است یک کارمندی رفتار مناسب برای خودش را فضولی در کار دیگران بداند. این ادراک غلط رفتار بدنی

#### • تیم سازی

انواع سبک ها - قدرت

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

- دو بعد رفتار کاری و رفتار مبتنی بر روابط انسانی را داشتیم که به این ترتیب ۴ سبک از هم قابل تمایز است (جدول)
- هرسی و بلانچارد مدل ردین را توسعه دادند
  - دستوری
  - استدلالی - تشویقی: دلیل می آورد که جنسش بهتر است بعد تشویق می کند که از من بخرید
  - حمایتی - مشارکتی
  - تفویضی
- رابطه ی رفتار کاری با رفتار مبتنی بر روابط انسانی رابطه ی خطی نیست بلکه یک منحنی است.
- آدم ها هم توانشان و هم علاقه شان با هم متفاوت است.
- مدیر بعد از مدتی می فهمد که هر کارمندی چه توانایی دارد ولی در ابتدا همین قدر که بتوانیم تشخیص دهیم زیر متوسط است یا بالای آن کافی است. به ۴ دسته تقسیم می شود. (توانایی یا بلوغ کاری)
- علاقه هم همین طور است کسی که به بلوغ روانی رسیده باشد. (علاقه یا بلوغ روانی)
- پس ما که می خواهیم با کسی کار کنیم باید ببینیم چه توان و یا علاقه ای دارد
  - علاقه کم و توانایی کم = « سبک دستوری
  - حالا اگر نخواهیم با او دستوری رفتار کنیم یا نمی خواهیم، باید از سبک استدلالی - تشویقی استفاده کنیم و سبک ۳ و ۴ برای او مناسب نیست
  - توان و تمایل زیر متوسط = « سبک ۲ بهترین سبک برخورد با این آدم
  - اگر نخواستیم یا نتوانستیم = « سبک ۱ یا ۳. سبک ۴ مؤثر نیست
  - توان و تمایل بالای متوسط = « بهترین سبک: ۳
  - اگر نخواستیم یا نتوانستیم = « سبک ۲ و ۴
  - توان و تمایل زیاد = « سبک ۴
  - اگر نخواستیم یا نتوانستیم = « سبک ۳

□ اگر توان و تمایل برابر نبود مثلاً علاقه زیاد و توان پایین باید از سبک ۲ استفاده کرد اگر توان بالا و علاقه کم باشد سبک ۳ استفاده می کنیم می بینیم که چرا علاقه اش را از دست داده است

□ وقتی که توان و تمایل با هم یکی نیستند نمی توانیم از سبک ۱ استفاده کنیم  
□ غیر از توان و تمایل یک عاملی دیگر را هم باید در نظر بگیریم : قدرت. هر سبکی باید یک پشتوانه ی قدرت داشته باشد:

□ سبک دستوری=» قدرت تنبیه

- مثلاً دستور می دهیم و کسی عمل نکرد مدیرتیمان لوث می شود قبل از دستور باید پشتوانه اش را فراهم کنیم : قدرت تنبیه یا قدرت سرکوب. توان کم و علاقه کم در دو صورت سرپیچی می کنند
- می دانند قدرت دارد فکر می کنند استفاده نمی کند. ( پشتوانه داشتن ) پس خود قدرت هم تنها یی کافی نیست تصورش هم مهم است که کارکنان داشته باشند و گرنه نمی توانیم از سبک دستوری استفاده کنیم
- اگر وعده دادیم و عمل نکردیم قدرتمان از بین می رود.
- قدرت یک مفهوم فرسایشی است. این طور نیست که همیشه قدرت بالا بماند بستگی دارد به عملکرد افراد

□ سبک استدلالی - تشویقی =» قدرت تشویق

□ پشتوانه ی سبک مشارکتی حمایتی قدرت صلاحیت است.

- یعنی کارکنان یک ویژگی های خوب را به مدیرشان نسبت بدهند. در این صورت این مدیر دارای قدرت صلاحیت و مرجعیت است.
- تا مدیر اعتماد کارکنانش را به دست نیاورد نمی تواند از این سبک استفاده کند. چون آدمی که توانش بالای متوسط است کار را بلد است ولی مسائل جانبی را بلد نیست مثلاً با همکاری دعوا کرده و یا در خانه مشکلی دارد. اگر مدیر را قبول نداشته باشدی و مدیر از او بپرسد که چی شده می گوید به تو چه!!
- وقتی می توانیم از سبک حمایتی استفاده کنیم که قدرت صلاحیت را داشته باشیم

□ پشتوانه ی سبک تفویضی قدرت خبرگی است.

- خبرگی در مدیریت است. یعنی فرد متخصص بداند که ما فوت و فنی بلدیم که می توانیم او را کنترل کنیم نباید فکر کند که ما نمی فهمیم. آن وقت ماییم که باید جواب بدهیم چون ما اختیار داریم و ما هم باید پاسخ گو باشیم و در مدیریت مسئولیت قابل تفویض نیست

- سختی مدیریت به همین است که ما باید پاسخ گوی کار دیگران باشیم. البته پاسخ گوی آن مواردی که در حوزه ی ماست نه این که هر کاری کارمند کرد ما پاسخ گو باشیم.

□ این ها ۴ مسیر نفوذ یعنی قدرت بود که ۴ مسیر کمکی دیگر هم هست

- قدرت رابطه:

- بیشترین تأثیرش را روی افرادی دارد که بین ضعیف و زیر متوسط قرار دارند. مطالعات نشان می دهد که بین توانایی ها ی افراد در مجموع و نیازهایشان رابطه مستقیم برقرار است. کسی که در این مرحله است نیاز ایمنی و تأمین درش شدید است به همین دلیل قدرت رابطه یعنی داشتن ارتباط با مراکز قدرت در داخل یا خارج سازمان بیشترین تأثیر را رویش دارد

- قدرت قانونی:

- قوانین و مقررات به فرد می دهد

- قدرت عرفی را هنجارهای اجتماعی به فرد می دهد:

- این دو قدرت بیشترین تأثر را روی افرادی که متوسطاند چه زیر آن چه بالای آن . در فرهنگ ما والدین قدرت عرفی دارد ولی قدرت قانونی ندارد. در این ها نیاز اجتماعی شدیداست . این افراد دوست ندارند از اجتناع طرد شوند به همین دلیل هنجارها ی اجتماعی یا قوانین را رعایت می کنند.

- قدرت اطلاعات:

- روی مرز کمال قرار دارند بیشترین تأثیر را دارد . نیاز احترام درش شدید است. آن ها هم که قوی اند نیاز خود شکوفایی درشان قوی است. اطلاعات در هر دو مورد به فردی که نیاز به احترام درش شدیداست به او کمک می میکند فرد برای گرفتن اطلاعات به رئیس رجوع می کند و رئیس هم شرط دادن اطلاعات را رفتار مناسب با نظر خودش را قرار میدهد.

□ پس این که بگوییم کسی توان دارد یا ندارد اشتباه است بهتر است بگوییم آمادگی

بعضی بالاتر یا پایین تر است

### □ آمادگی شغلی

- آمادگی ضعیف: قدرت تنبیه / رابطه
- بالای ضعیف و زیر متوسط: رابطه / پاداش / قانونی / عرفی
- آمادگی بالای متوسط و زیر قوی: قدرت صلاحیت / عرفی / قانونی / اطلاعات

- آمادگی بالا: اطلاعاتی / خبرگی
- اولیت برای رأس مثلث است

## ارتباطات

۱۴۳۳/۰۶/۱۷

۰۳:۰۵ ب.ظ

## بسم الله الرحمن الرحيم اقر باسم ربك الذی خلق...

- حرکت از سبک ۱ به سبک ۲ بر اساس پیشرفتی است که فرد انجام می دهد.
  - قدم ۱ : (A) دادن ساختار و هدایت: مانند بچه که می خواهیم بهش نوشتن یاد دهیم. با توجه به توان و علاقه شان ما یک مقداری معین از راه را تعیین می کنیم و راهنمایی می کنیم. بعد از چند مدت که تمرین کرد وارد قدم دوم می شویم
  - قدم ۲ : (از A تا B) می گوییم ما دیگر راهنمایی ات نمی کنیم ببینیم می توانیم کار را به تنهایی انجام دهد یا نه. اگر توانست انجام دهد وارد مرحله سوم می شویم
  - قدم ۳ (از B تا C): تقویت: اگر این سه مرحله خوب طی شود نشان از این است که توان و تمایلش را ..... دوباره در نقطه ی C همین تکرار می شود ولی مثلا با حجم کار بیشتر . پس طی فراگرد های ۳ مرحله ای از سبک ۱ به سبک ۲ و از ۲ به ۳ می رویم . به این ها می گویند چرخه های بهبود.
  - اگر در مرحله دوم نتوانست خودش کار را انجام دهد کار را کم می کنیم.  $A'/ B'/ C'$  یعنی بعضی کندتر و بعضی تندتر این مراحل را طی می کنند( شکل )
  - در بخش صنعت به این می گویند مدیریت عملکرد فردی. چون همه ی مدیریان موظف اند افراد در حیطه ی نظارتی خود را آموزش دهند بنابراین برای آموزش فرد باید این سه مرحله را طی کنیم
  - تقویت ابتدا باید پیوسته باشد. یعنی هر پیشرفتی که این فرد می کند ما پاداش می دهیم بعد از مدتی باید پاداش زمان بندی شود مثلا به ازای هر دو پیشرفت پاداش می دهیم برای این که عادت به پاداش نکند اگر عادت کند و ما پاداش را قطع کنیم رفتار خوب او هم قطع می شود
  - بعد از مدتی هم توان آدم ها بالا آمده هم تمایلشان
  - توان وقتی زیاد شد دیگر کم نمی شود ولی علاقه این طور نیست علاقه جزء ناپایداری پدیده ها ست. هر لحظه ممکن است یک عامل جذاب محیطی علاقه ی فرد را به خود جلب کند.
  - اگر علاقه کم شد از چرخه ی بازگشت استفاده میکنیم. در چرخه ی بهبود طی یک فرآیند سه مرحله پیش رفتیم ولی در بازگشت این طور نیست. وقتی بی علاقه شده ما اختیاراتمان را که بهش

- داده بودیم پس میگیریم و می رویم سبک ۳ (حمایتی) یعنی می بینیم چه کار کنیم که بعلاقه اش را به دست آورد. به این ترتیب نمی گذاریم که توان و علاقه ی فرد از بین برود.
- تا زمانی که فرد علاقه ندارد ما خودمان کار را کنترل می کنیم
  - بین توان و علاقه ی افراد رابطه ی مستقیم وجود دارد یکی از راه ههای افزایش علاقه افزایش توان است.
  - ممکن است با یک تذکر هم فرد مذکور حالت طبیعی خودش را به دست آورد ولی گاهی اوقات لازم است که عواطف و احساسات [؟] هم قاطی اش کنیم مثلا با صدای بلند تذکر دهیم ( اقدام انضباطی ) وقتی می خواهیم این اقدام را ان جام دهیمدنیاز به یک سری نکاتی برای اثربخش تر شدن دارد
    - خونسردی خود را حفظ کنید. نباید عصبانی شویم بلکه اصطلاحا باید فیلم بازی کنیم
    - تحدید هم نکنیم. اصلا گاهی اوقات قانون نمی گذارد ما اخراج کنیم پس چرا الکی تحدید می کنیم
    - به شخصیت افراد حمله نکنیم. حالا یک خطایی کرده نباید که کل شخصیتش را زیر سؤال ببریم. برعکس توصیه می کنند که باید شخصیت افراد را تحکیم ببخشیم. ابتدا خوبی هایش را می گوییم بعد رفتار خرابش را. بین رفتار ضعیفش و شخصیتش تمایز قایل می شویم. در غیر این صورت افراد توجیه می کند کار بد خودش را و تازه به رفتار ما فکر می کند و می گوید حالا ما یکنکاری کردیم چه کار کرد با ما
    - بلافاصله پس از ارتکاب عمل بایدتشویق و یا تنبیه کنیم چون اثر انگیزشی اش بالاست.
    - اگر کسی یک رفتار ضعیفی را برای اولین بار درجمع ازش سر زد بهتر است که ما در جمع تذکر ندهیم و در اولین فرصت به طور خصوصی بدهیم
    - مشخص باشد. بعضی از مدیران کلی گویی می کنند مثلا یم گوید از رفتارهای اخیر شما خوشم نیم آید دقیق بگوییم
    - وحدت رویه داشته باشیم اگر رفتاری خلاف است هر کسی انجام دهد خلاف است. همه رو یک جور ببینیم.
    - بیان احساس خودمان: چه در تنبیه چه در تشویق: مثلا بگوییم با این رفتار خودت آبروی ما را بردی .
    - از همه مهمتر، وقتی ما تنبیه می کنیم باید مطمئن باشیم تنبیه ما موجب تثبیت رفتار ضعیف نشود. چون تنبیه دو نتیجه می تواند داشته باشد ۱. توقف رفتار ضعیف ۲. تثبیت
- ارتباطات
- مدیریت در محیط های متلاطم



□ محیط سازمان ها هر روز پویاتر می شود تغییرات و تحولات زیاداست و قابل پیش بینی نیست. سه شایستگی لازم است تا مدیران بتوانند دریان محیطها مدیریت اثربخش داشته باشند

□ مهارت تشخیص: مهم ترین مهارت برای مدیران تشخیص بدهند در چه شرایطی قرار دارند و با چه کسانی در ارتباط اند

□ مهارت انطباق

- انطباق سبک مدیر: باید بتواند از هر ۴ سبک استفاده بکند. باید انعطاف کافی داشته باشد
- ساختار سازمانش

□ یک جایی می طلبد که نیروهای متخصص را ببریم تو رده ی عملیاتی

□ نیروی انسانی را باید آموزش ضمن خدمت داشته باشد مرتب باید به روز باشند تا انعطافشان بیشتر شود.

○ برقراری ارتباط از روی تمایل ( ارتباطات راغبانه )

□ در ارتباطات ما یک فرستنده پیام داریم یک پیام و یک گیرنده ی پیام. نظریه پردازان کلاسیک تلاش می کردند ک هیک فرستنده چهگونه پیام ذهنی اش را در قالب پیام به گیرنده برساند که آن ها بفهمند و موانع فرهنگی و اجتماعی و زبانی و سیاسی این ها باعث نشود که معنا تحریف شود. امام نظریه پردازان جدید ارتباطات دو ادعا دارند ۱. این ارتباط یک طرفه نیست که یکی بگیرد و دیگران دریافت نکنند دانشجویی که سر کلاس به استاد گوش می دهد درد حین دریافت پیام با نحوه ی نشستنش پیام به استاد می دهد ۲. کافی نیست که مخاطب پیام ما را بفهمد. باید پیام را به گونه ای بفرستیم که علافوه بر فهمیدن بپذیرند این می شود ارتباطات راغبانه

□ در داخل سازمان مدیر: فرستنده با توجه به بافت ذهنی خودش پیامی را می دهد . پیام : کلمات / نحوه ی ادا/ نرخ ادای کلمات / رفتار های غیر کلامی کارکنان هم وقتی دریافت می کند با توجه به ساختار اداری خودشان آن پیام را تعبیر و تفسیر می کنند

□ پیام

□ از یک سری کلمات استفاده می کنیم وازه ها می توانند واکنش های مختلفی را در افراد به وجود بیاورند. در ارتباطات چهره به چهره ۷ درصد معنا مربوط به کلمات است و ۳۸ درصد معنا مربوط به نحوه ی ادای کلمات است ۵۵ درصد معنا مربوط به رفتارهای غیر کلامی ( زبان بدن ) ۷ ...

- حرکات دست که انواع مختلفی دارد

- حرکت دستی که برای تأکید بر مطالب کلامی است مثلاً ما یک کسی را با دست مخاطب قرار میدهیم و می‌گوییم من دارم با تو صحبت می‌کنم. و یا با مشت روی میز زدن در حین سخنرانی
- وقتی ما دچار اضطراب می‌شویم ی خطایی م یکنیم یا دچار سوء ظن می‌شویم. مثلاً برای غلبه بر اضطرابش یک حرکات دستی انجام می‌دهد
- حرکاتی که در یک فرهنگ خاص معنا دارد
- حالات چهره. درون فرد را مشخص میکند مثلاً اگر از حرف‌های ما خوشش بیاید یا نه. حالات چهره را به راحتی نمی‌توان پوشاند
- تماس چشمی: آن جاهایی که ما مجاز به برقراری تماس چشمی هستیم تسهیل کننده است. برقرار کردن یا نکردن این رابطه نشانه‌ی علاقه یا عدم علاقه است البته استثنا دارد. با زل زدن فرق دارد زل زدن نشانه‌ی تهدیداست. وقتی شنونده هستیم ۷۰ درصد وقتی گوینده ۳۰ درصد.
- نحوه‌ی قرار دادن بدن (ژست گرفتن)
- فاصله

- فاصله صمیمیت: در فرهنگ‌ها فرق دارد
- فاصله‌ی شخصی (وقتی دو نفر می‌خواهند ددر موردیک موضوع کاری صحبت کنند): تا یک حدودی را فاصله‌ی شخصی برای خودشان میدانند و اگر یک نفر نزدیک شود فرد می‌قابل عقب می‌رود و فکر می‌کند می‌خواهد حمله کند
- فاصله‌ی شغلی: مثلاً اگر آقای رئیس سر میز بشینه یعنی میخواهد از موضع قدرت صحبت کند و ارگ بیاید کنار میز و روبروی فرد از موضع صمیمیت است
- ریتم: موزون بودن حرکات ما با حرف‌هایی که می‌زنیم. مثلاً اگر کسی شروع کنند تند تند حرف زدن می‌فهمیم که یک فوریتی وجود دارد
- سخن یا کلام: واژگانی که ما به کار می‌بریم دیگران می‌فهمند که ما به موضوع اشراف داریم یا نه

سوء تفاهم ناشی از تفاوت فرهنگ‌ها مثلاً سر را تکان دادن در جواب به

بنابر این در ارتباطات چهره ربه چهره رفتارهای غیر کلامی نقش عمده ای دارند

ساختار ادراکی

افراد دنیای زندگی خودشان رابه شکل خاصی ترسیم یم یکنند: نقشه‌های ذهنی یا

بافت ذهنی: چگونگی انعکاس دنیای خارج در ذهن

□ آدم ها به گونه های مختلف نقشه ها را شکل می دهند

- عده ای افراد پدیداری دیداری هستند کساینی که دنیای ذهنی خودشان را با تصاویر ترسیم می کنند. از روی واژه هایی که به کار می برند می توانیم بشناسیمشان چون واژه های تصویری به کار می برند مثلا : I see | برای این آدم ها تماس چشمی خیلی مهم است.
- افراد شنیداری: کسانی که دنیای ذهنی خودشان را با اصوات ترسیم می کنند | hear اگر گوینده به طور یک نواخت صحت کند یا لهجه داشته باشد این ها نمیتواند خوب ارتباط برقرار کنند. این ها معمولا تماس چشمی برقرار نمی کنند. نباید به حساب بی احترامی بگذاریم
- افراد احساسی: دنیای ذهنی خودشان را با احساسات ترسیم کرده اند I feel it
- افراد ارقامی : اطلاعات را تبدیل به کد می کنند : ترکیبی از سه دسته ی قبلی هستند در کلاس درس وسط می نشینند . مطالب باید به صورت ترتیبی برایشان توضیح داده شود. حتی در ارتباطات نوشتاری و گرنه به هم می ریزند

اولین درس مدیریت: اعتماد خوب است کنترل بهتر است

بالا بردن شناخت بین مدیر و کارکنان - عوامل مؤثر بر دریافت پیام های کلامی ما

۱۴۳۳/۰۶/۲۲

۰۵:۰۴ ب.ظ

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

• مقدمه

• راه های بالا بردن شناخت

- اطلاعاتی که دیگران دارند را از دیگران بگیریم بدهیم به مدیر: بازخور: feedback
  - اطلاعاتی که خود مدیر دارد و دیگران ندارند را به دیگران بدهیم: خودگشودگی، افشا
- در صورت به کار گیری هم زمان این دو فرآیند، قسمتی از ناشناخته هم جزء قسمت عمومی می آید. اگر این کار یک مدت ادامه پیدا کند تقریبا شخصیت مدیر هم برای خود و هم برای دیگران شناخته می شود و سوء تفاهم ها برطرف می شود

□ از حرف اول اسم های دو نفری که این مدل را ارائه داده اند اسم این جدول johari window گذاشته شده است

○ راه های گرفتن بازخور از دیگران

□ صندوق پیشنهاد

□ استفاده از افراد امین برای این که نظراتشان را به خود مدیر بگویند که باید این ویژگی ها را رعایت کند:

### □ ویژگی های بازخور

□ توصیف کردن: فرد باید توصیف کند آن چه را که دیده است و قضاوت نکند. مثلا به جای دیگران نظر خودش را نگوید

□ راجع به رفتارهای بد: باید راجع به رفتارهایی باشد که مثلا فکر می کند که رفتار خوبی نیست. حق ندارد که از مدیر تعریف کند در این صورت می شود چاپلوسی. بلکه باید به رئیس آن مدیر بگوید.

□ به موقع بودن: مثلا یک زمانی مدیر عصبانی است در این موقع ممکن است او گوش شنوا نداشته باشد

□ طرفینی بودن بازخور: یعنی مدیر هم یک بازخوری بدهد که مثلا ما بفهمیم که مدیر دارد به ما گوش می دهد

□ دقیق بودن بازخور: ما حق نداریم که شایعه رو بازخور بدهیم. صحنه ای باشد که خودمان شاهد عینی بوده ایم. اگر هم خواستیم باید بگوییم فلان کس این حرف را زده است.

### □ ویژگی های خودگشودگی (اطلاعاتی که مدیر می خواهد به دیگران بدهد):

□ مربوط بودن اطلاعات: هر اطلاعاتی را نباید به دیگران بدهیم. بلکه آن هایی که به بهبود روابط کمک کند. به این ها می گویند اطلاعات مربوط

□ سازگاری گفتار با کردار: چیزی را نباید بگوییم و اگر گفتیم باید عمل کنیم. مثلا مدیری که دارد اطلاعاتی را راجع به خودش می دهد باید به آن ها عمل کند که سوء تفاهم پیش نیاید

□ یک اطلاعاتی هست که مدیر نمی تواند خودش به دیگران بدهد. در این موارد یک جلسه ی معارفه می گذارند و از ویژگی های مدیر تعریف می کند برای آشنایی کارکنان با مدیر

○ مدیر نمی تواند هر موقع خواست ساز و کارهای خودگشودگی را به کار گیرید باید از همان روز اول به فکر آن باشد و قبل از این که سوء تفاهم ها زیاد شود این سازو کارها را استفاده کنیم و الا هر کاری مدیر انجام دهد بد تعبیر می کنند

• شنود مؤثر

○ در آینده کسی بهتر می تواند مدیریت کند که بهتر بتواند با دیگران تفاهم کند که لازمه ی آن مهارت **شنود مؤثر** است. یعنی پیام های کلامی دریافتی را باید ثبت و ضبط ذهنی بکنیم و خلاصه بکنیم. علت عدم تمرکز ذهنی آدم ها بخشی اش بر می گردد به ساختار ذهنی ما. فرصت پردازش لغات در ذهن ما بیشتر از گفتن لغات است که این وقت خالی را با خلاصه کردن می توانیم پرکنیم

○ **عوامل مؤثر بر دریافت پیام های کلامی ما**

□ ویژگی های گوینده

□ شمرده صحبت کردن

□ روان صحبت کردن

□ وجهه و اعتبار

□ در دید مخاطبین قرار داشتن

□ نگرش مثبت مخاطبین راجع به گوینده

□ ویژگی های شنوندگان

□ توانایی ذهنی

□ توانایی خواندن

□ واژگان گسترده

□ وجود انگیزه ی خارجی برای افراد

□ جنسیت

□ یادداشت برداری

□ ویژگی های محل برقراری ارتباط

□ محل نشستن

□ درجه حرارت

□ سر و صدا

□ نور

□ ویژگی های پیام

□ روشن

□ با صدای زنده بیان شدن

□ مطرح کننده ی دیدگاه های مشابه ما

□ برآورده کننده ی انتظارات شنونده

## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذي خلق...

• (سبک های شنیداری) سبک شنود آدم ها متفاوت است .

○ سبک نتیجه ای

اگر گوینده در ابتدای کلام نتیجه و خلاصه و اصل مطالبش را برای افراد بگوید این افراد

گوش می دهند

ویژگی های این افراد

این افراد دوست ندارند که گوینده حاشیه برود خود این افراد هم رک هستند و مقدمه

چینی نمی کنند

عمل گرا هستند یعنی دوست دارند اگر کسی پیشنهادی می کند عملی باشد

در حال زندگی می کنند.

سعی می کنند برای هرکاری یک راه حلی پیدا کنند

○ سبک فراگردی

کسانی هستند که دوست دارند ببینند مطلبی که گفته می شود چه فایده ای برای آن ها

دارند

ویژگی ها

مردم گرا: دوست دارند که اطلاعات کامل راجع به یک موضوع به دست آورند تا

تصمیمی بگیرند

کیفیت گرا

آینده نگر: می خواهند ببینند نتایج

پیگیر هستند

تو دارند: هر چیزی در ذهنشان باشد را به زبان نمی آورند

فایده گرا

○ سبک چرایی (دلیل گرا)

دوست دارند بدانند چرا این مطالب دارد گفته می شود

اگر جوری اول کار صحبت کنیم که نیازهای این افراد را برطرف کنیم می توانیم توجه این

سه دسته را جلب کنیم

## □ ویژگی ها

- هر مطلبی که بهشان بگوییم سعی می کنند متعادل کنند نه این که غلو کنند یا شکسته نفسی کنند
- هیچ وقت جواب مستقیم نمی دهند
- دائما با خودشان در جدال اند
- دوست دارند مطالب شسته رفته بیان شود. دوست دارند فکرشان را منظم بیان کنند از پیشان افکاری بیزارند
- چگونه صحبت کنیم که روی مخاطبین تأثیر مثبت بگذارد.
- همچنین نحوه ی لباس پوشیدنش و یا ایستادن و ... اش و
- یا همچنین نحوه ی برخورد مخاطبین هم مؤثر است در نحوه ی صحبت گوینده که مثلا اگر توجه زیادی نکنند گوینده بی انگیزه می شود.
- همین طور حالات چهره که اگر گویا باشد و عبوس نباشد تا مخاطبین گوش کنند همین عامل در مورد مخاطبین نیز صدق می کنند و روی گوینده تأثیر می گذارد

## • مشارکت احساسی – فکری با گوینده

### • اصول شنود مؤثر

- انواع دادن بازخور (دادن اطلاعات به آدم ها راجع به کمیت یا کیفیت کارشان)

### • رابطه ی ذهن و جسم

### • ویژگی های مشترک آدم های با کمالات

### • برنامه ریزی ارتباط با خود و دیگران

۱۴۳۳/۰۷/۰۷

ب.ظ ۰۵:۳۸

## تغییر

۱۴۳۳/۰۶/۲۹

ب.ظ ۰۵:۰۴

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذي خلق...

• ایجاد تغییرات برنامه ریزی شده - فراگرد تشخیص از منظر کرت لوین

• فراگرد تغییر از منظر کرت لوین

• فراگرد تغییر در سطح سازمان = مدل سیستمی تغییر

• اهرم های نفوذ

- از مقایسه ی قوت ها و ضعف ها اهرم های نفوذ شناسایی می شوند. برای این کار نیاز به یک استراتژی دارد
- اگر تهدید پیش آید و سازمان ضعف داشته باشد از مقایسه ی تهدیدها و نقطه ضعف ها مسائل شناسایی می شود
- اگر تهدیدی موجب قوت ما شود مثلا سلیقهی مشتریان خوب ما دارد تغییر می کند ...
- اگر فرصتی پیش آید و ما به دلیل ضعفمان نتوانیم استفاده کنیم می شود محدودیت  ما ممکن است مجموعه ای از استراتژی ها را نیاز داشته باشیم

عوامل شکل دهنده ی نیاز به تغییر

۱۴۳۳/۰۷/۰۲

ب.ظ ۰۳:۰۵

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**اقرا باسم ربك الذی خلق...**

• عوامل شکل دهنده ی نیاز به تغییر

○ عوامل بیرونی

ویژگی های جمعیت شناختی: مثلا

سطح تحصیلات کارکنان

سن

مهارت

ترکیب جنسیتی

مهاجرت

پیشرفت های مبتنی بر فناوری

موجب شده که مثلا در بیشتر کارخانجات فرآیند تولید و انجام کارها یا تولید خدمات

به صورت اتوماتیک انجام شود



- انجام کارهای اداری به کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات
- تغییراتی در بازار
- ادغام شرکت ها
- خرید شرکت ها به وسیله ی شرکتی دیگر
- تشدید رقابت ها در سطح محلی یا بین المللی
- ایجاد رکود اقتصادی
- فشارهای اجتماعی - سیاسی
- جنگ
- قبلا تولید کننده هر چه می خواست تولید یم کرد و مشتری هم مجبور بود بخرد ولی الان سلیقه ی مشتری اثرگذاری است
- تغییر ارزش ها یا سبک
- عوامل درونی
- مسائل نیروی انسانی
- پاسخ داده نشدن نیازهای کارکنان
- عدم رضایت شغلی
- مثلا باید طراحی مجدد شغل کنیم تا انگیزشی شود
- ترک خدمت
- غیبت از کار
- بهره وری پایین
- تقاضای کارکنان برای مشارکت در تصمیم گیری ها
- تصمیمات و رفتارهای خود مدیر
- تعارض: خط مشی هایی که مدیر وضع می کند جامع نباشد و هماهنگی بین واحد ها ایجاد نکند
- سبک مدیر مثلا به گونه ای باشد که بخواهد همه را شرکت دهد
- سیستم پاداشش را تصمیم می گیرد تغییر دهد
- سازمان دهی مجدد

علل مقاومت افراد در مقابل تغییر - استراتژی های کلی برای غلبه بر تغییر - بهره وری

## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذی خلق...

#### • علل مقاومت افراد در مقابل تغییر

- ترس از ناشناخته ها (ابهام)
  - فرد نمی داند در اثر تغییرات موقعیتش را از دست می دهد یا نه وضعیت بهتری به می آورد یا بدتر
  - برای این که آدم ها مقاومتشان کم تر شود اول کار ادم ها را جمع کرده و تغییرات را برایشان توضیح دهیم = « صرف دادن اطلاعات باعث همکاری می شود
  - جو عدم اعتماد در سازمان
    - در سازمان سه دسته منافع و ارزش وجود دارد
      - سازمان
      - کارکنان
      - مدیریت
    - این سه دسته با هم فرق دارد زیرا وظیفه ی مدیر اولویت دادن به اهداف سازمان است و در نتیجه در بیشتر مواقع کارکنان با بدبینی به اهداف مدیر نگاه می کنند زیرا به دنبال اهداف شخصی خودشان هستند و با شک و تردید به تصمیمات مدیر نگاه می کنند
  - ترس از شکست
    - می ترسد که نکند نتواند یاد بگیرد و با شکست مواجه شود
    - در هر برنامه ی تغییر باید یک متخصص علوم رفتاری باشد که برای این جور موارد راه حل ارائه دهد .
    - اگر از این افراد حمایت کنیم باعث میشود که از مقاومتش کم شود
  - ترس از دست دادن وجهه و اعتبار
  - فشار دوستان
    - مهارتی دارد و می داند هر تغییر به وجود بیاید او لطمه ای نمی بیند ولی به خاطر فشار دوستان ( می گویند حالا که ما مخالفیم تو هم مخالفت کن) او هم مخالفت می کند
  - ترس از از بین رفتن سنت های سازمان یا گروه های غیر رسمی

- تعارض های شخصی
- مثلاً کارکنان از فلان فرد که مسئول تغییر است خوششان نمی آید به همین دلیل همکاری نمی کنند ولی اگر کسی دیگر بود همکاری می کردند
- زمان بندی نامناسب
- مثلاً در شب عید کسی دوست ندارد صحبت از تغییر شود

### • استراتژی های کلی برای غلبه بر تغییر

- آموزش و ارتباطات
- پاسخ گویی به ابهامات کارکنان
- در آموزش می گوئیم که چرا باید تغییر صورت بگیرد هم چنین کسانی هستند که وقتی یک سازمان استراتژی اش کوچک سازی است طبیعی است که عده ای باید بروند . در این جا سازمان با آموزش دادن مهارت هایی برای بعد از خروجشان از سازمان می تواند افراد را قانع کند
- مشارکت
- نقش و مسئولیت دادن افراد در فرآیند تغییر مجبور به همکاری می کند
- ؟؟؟
- مذاکره و توافق (چانه زنی)
- هر کسی داوطلب باشد که برود ما باز خرید می کنیم و به داوطلبان پاداش می دهیم
- این بهترین استراتژی است که البته خرج زیادی برای سازمان دارد
- سوء استفاده یا به هم کاری گرفتن
- شما این جا مخالفت نکن من بعداً یک پست خوبی بهت می دهم
- نزول مستقیم یا غیر مستقیم

### • بهره وری عملکرد

- از شاخص های بهره وری R.O.I = بازگشت سرمایه: هر چه سریع تر بتوانیم اصل سرمایه را برگدانیم بهره وری مان بیشتر است (بهره وری فردی)
- در مباحث رهبری این شاخص معنای دیگری دارد: راندمان تک تک افراد باید بالا باشد تا این شاخص تحقق پیدا کند (بهره وری سازمانی)
- می خواهی ببینیم برای افزایش راندمان تک تک افراد در حیطه ی مدیر را بهینه بکنیم
- قبل از این، مدلی از بهره وری و عملکرد در سطح سازمان می دهیم

### • مدل ماهواره ای عملکرد سازمان

○ عملکرد سازمانی

- از تلفیق ۵ عامل حاصل می شود
  - دانش
  - منابع غیر انسانی
  - موقعیت راهبردی
  - فراگرد های انسانی
  - ساختار
- اگر بتوانیم یک ...ت از این ۵ عامل به دست آوریم عملکردمان بهینه می شود
- دانش: همه ی سازمان ها به این چند دانش نیاز دارند:
  - همه ی سازمان ها با توجه به نوع فعالیتشان به دانش خودشان نیاز دارند
  - همه ی سازمان ها به دانش علم اداره نیاز دارند
  - دانش فراگرد انسانی
  - دانش سیستمی: چون سازمان ها را ما یک سیستم در نظر می گیریم
- نمونه ای از منابع غیر انسانی مورد نیاز برای همه ی سازمان ها
  - نیاز به یک مکان فیزیکی (زمین)
  - سرمایه
  - تجهیزات: که به ماهیت آن فعالیت بستگی دارد
  - تسهیلات: آب برق ...
  - نقدینگی: امور جاری را بتوانند با آن نقدینگی بگذرانند
- عواملی که موقعیت استراتژیک (موقعیت مهم/ مسائل استراتژیک مسائلی ایت که عوامل محیطی برای سازمان ایجاد می کنند) به سازمانی می دهند
  - نوع فعالیت
  - بازار (مشتریان)
  - خط مشی های اجتماعی: که یک عده موقعیت خودشان را از دست می دهند و عده ای دیگر بهترش را به دست می آورند مانند پذیرش قطع نامه برای کارخانه های مهمات سازی
  - منابع انسانی: سازمانی هایی که دارای نیروی انسانی کیفی هستند می توانند به سازمان موقعیت استراتژیک بدهند یعنی در رقابت از سازمان های دیگر پیشی گرفته اند
  - فراگرد های انسانی

- نگرش ها
- ارزش ها
- هنجارها
- تعاملات
- انتظارات

□ مثلا اگر نگرش خوبی به کار خوب نداشته باشد مانع عملکرد خوب برای سازمان است

□ باید تعاملات بین کارکنان را تنظیم کنیم تا موجب عملکرد عالی شود

□ عوامل مؤثر بر ساختار سازمان

- ماهیت سازمان
- سیستم های مدیریتی: سیستم قیمت تمام شده
- سیستم اطلاعات مدیریت M.I.S
- انعطاف

• چقدر انعطاف نیاز داریم

□ به این مدل می گویند مدل ماهواره ای عملکرد سازمان

افزایش عملکرد مدیران - کمال مدیریتی - آسیب های بوروکراسی

۱۴۳۳/۰۷/۰۹

ب.ظ ۰۳:۱۳

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**اقرا باسم ربك الذى خلق...**

• افزایش عملکرد مدیران

• کمال مدیریتی

• آسیب های بوروکراسی

○ بروکراسی ساختار ایده آل ویر است برای اداره ی سازمان های بزرگ که هنوز ساختار بهتری ارائه نشده است

○ مبنای بروکراسی عدم اعتماد است زیرا در آن زمان در جامعه ی آلمان فساد اداری زیاد بوده است

○ عواملی که باعث می شود بروکراسی درست اجرا نشود

- برای محیط های مناسب است که تغییرات کم یا تدریجی است
- آدم هایی می توانند در بروکراسی موفق باشند که رفتارهایشان شرطی شده باشد و احساسات در رفتارهایشان نباشد مانند شرقی ها
- آفات ساختارهای بوروکراتیک هر می
  - تأخیر در تصمیم گیری: در بروکراسی باید افراد مختلف نظر بدهند در نتیجه باعث کند شدن تصمیم گیری می شود
  - ابهام در رویه ها و روش ها و کاهش کارایی: می گفت همه ی کارها و رویه ها باید شفاف باشد ولی به دلیل بزرگ بودن سازمان رویه و روش های مختلف تدوین می شود و ارباب رجوع که با این رویه ها آشنا نیستند با ابهام روبرو می شوند و کارایی را پایین می آورد در حالی که تلاش و بر کوتاه کردن زمان بود
  - ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی: وقتی افراد مدام به بن بست می خورند احساس عجز بهشان دست می دهد
  - جایگزینی وسیله و هدف: این رویه و روشها برای خدمت بهتر به ارباب رجوع است حالا رعایت دقیق این رویه و روشها هدف می شود و مشتری را فراموش می شود ارباب رجوع را ناراضی میکنند برای رعایت رویه ها و روش ها
  - عدم حساسیت نسبت به مسائل شخصی: به بروکراسی می گویند حکومت قانون: مثلا بیمار ما رو به قبله است و می گوید باید فرم پر کنی و بعد هم پول واریز کنی تا بیمار ت اجازه پیدا کند بستری شود
  - عدم انعطاف: بروکراسی را حکومت قانون می گویند و با همه یک جور برخورد می شود و استثنا نمی شناسد
  - انحراف شخصیتی: آدمهای بروکرات را بهشون می گویند باید بر اساس روش هی از پیش طراحی شده عمل کنید و احساسات چنین آدمی بعد از مدتی سرکوب می شود و کاری به مشکلات ارباب رجوع ندارد و هر کسی که احساساتش سرکوب شود دچار انح
  - امتناع از پذیرش مسئولیت: افراد در بروکراسی سعی می کنند مسئولیت انجام کارها را به گردن یکدیگر بیندازند و شانه خالی کنند
  - رابطه ی ضعیف بین سخت کوشی و بیپاداش: آدم هایی که خوب کار می کنند ممکن است از مزایا بهره مند نباشند و لی کسانی که فوت و فن های اداری را بلدند
  - قرار دادن آدم ها نالایق در پست های کلیدی
  - لازمه ی بروکراسی رفتارهای شرطی شده است و در کشورهای شرقی هیچ گاه بروکراسی ها موفق نبوده اند

## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذی خلق...

#### • کمال سازمان

- کمال سازمان در گرو فرهنگ سازمانی است که اگر نوآوری باشد می نتواند به کمالش برسد
- شاخص های فرهنگ سازمانی
- ۱. ابتکار فردی: در سازمان های بروکراتیک هرمی اگر کسی بخواهد با سلیقه ی خودش کار کند تنبیه می شود ولی در سازمان های موقتی ویژه آزادی عمل بیشتری داده می شود
- ۲. خطرپذیری: در سازمان های بروکراتیک هرمی اصلا اجازه ی قبول مخاطره داده نمی شود در غیر این صورت تنبیه می شود در سازمان های منعطف اجازه داده می شود
- ۳. هدایت و سرپرستی: در ساختار های بروکراتیک هرمی هدایت و سرپرستی زیاد است یعنی همه کارها دیکته می شود ولی در سازمان های منعطف نسبتا کلی است
- ۴. انسجام: در ساختارهای بروکراتیک هرمی در واقع سعی می شود که با رویه و روش واحدها هماهنگ شوند در حالی که در ساختارهای ادهوکراسی (؟) داوطلبانه هماهنگ با هم عمل می کنند چون ضرورت را درک می کنند
- ۵. هدایت مدیریتی: در ساختارهای بروکراتیک هرمی هدایت کم است ولی در سازان ادهوکراسی ارتباط سازنده ای برقرار است
- ۶. میزان کنترل: در ساختارهای بروکراتیک هرمی کنترل بالاست ولی در ادهوکراسی کلی است
- ۷. هویت: میزانی که آدم ها افتخار می کنند که در یک چنین سازمانی و برای چنین اهدافی دارند تلاش می کنند. در بروکراتیک هرمی تعیین هویت کم است
- ۸. نظام پاداش: در بروکراتیک هرمی زد و بندهای اداری و ارشدیت ملاک است تا شایستگی ها که در ساختارهای ادهوکراسی شایستگی ملاک است
- ۹. تحمل اختلاف سلیقه: بروکراتیک هرمی کم است ولی در ادهوکراسی تحمل بالاست
- ۱۰. الگوی ارتباطاتی: در بروکراتیک هرمی از کانال های رسمی است [عمودی است: از طریق سلسله مراتب] در ساختارهای ادهوکراسی ارتباطات همه جانبه وجود دارد
- قسمت مثبت هر کدام از این ویژگی ها مربوط به کمال سازمان است

## • کار

### ○ نقش کار در زندگی

□ مطالعه ای انجام شد و از آدم های بیکار کارکردهای کار را در زندگی پرسیدند

□ کارکردهای کار در زندگی

تعیین کننده ی هدف های عمومی زندگی: فرد شاغل می تواند برای خودش

برنامه ریزی کند که خانه داشته باشد و ... ولی کسی که کار نداشته باشد نمی تواند

این اهداف را برای خودش برنامه ریزی کند

امنیت اقتصادی: کسی که کار دارد اگر چه حقوقش کم باشد بالاخره می داند

که می تواند یک سری هزینه هایش را تعیین کند و آرامش نسبی دارد

وجهه و اعتبار: این کار به او اعتبار و هویت می دهد که معمولاً آدم ها با

شغلشان تعیین هویت می کنند

فعالیت های هدفمند: آدم شاغل مجبور است هر فعالیتی دیگری که می

خواهد انجام دهد باید با شغلش تنظیم کند در نتیجه فعالیت هایش هدفمند می شود

. آدم بیکار خیلی احساس الزام ندارد ولی شاغل که باید ۸ صبح برود ناچار است که

همه ی فعالیت های هایش را برنامه ریزی کند

ارضای نیاز اجتماعی و تعامل برای برآوردن نیاز اجتماعی: کار محیطی را مهیا

می کند که نیاز اجتماعی مان را برطرف سازیم و إلا اگر کار نباشد با هر کسی نمی

توانیم رابطه برقرار کنیم

تحمل یک ساختار زمانی بر فعالیت های فرد: یک فعالیتی که می خواهد

انجام دهد حتماً باید در یک جدول زمان بندی انجام دهد و بر اساس اولویت بندی

باید کارهایش را انجام دهد

دادن حس کار گروهی و همکاری به فرد

### ○ تعریف کار

□ به فعلیتی گفته می شود که می تواند ارزش افزوده ی اقتصادی برای دیگران به وجود آورد

○ مهم ترین انگیزاننده ها برای کار (دلیل کار کردن آدم ها)

۱. امید به آینده

۲. ترس: از این که نتوانند نیازهایشان را برطرف سازند.

۳. ابراز وجود: افراد با کار می توانند حضور و وجود خودشان را نشان دهند

### ○ تعهد نسبت به کار

• تعریف تعهد: پیگیری بی وقفه یا عجین شدن فرد با کار. اگر کسی با کارش این گونه شد

نسبت به کارش تعهد دارد



○ عوامل کیفیت زندگی کاری

□ رضایت از شغل

□ چگونه حاصل شدن رضایت شغلی: به عوامل مربوط به کار مرتبط است

- تنوع در فعالیت های کاری
- چگونه جبران شدن زحمات فرد
- وجهه و اعتبار کار

□ رضایت از زندگی

□ به عوامل غیر کاری مرتبط است

- سلامت جسمانی و ذهنی و روانی
- بالا بودن اعتماد به نفس و عزت نفس
- رضایت خانواده و دوستانش

□ ۳ نظریه در مورد تأثیر این دو عامل روی همدیگر وجود دارد

□ این دو هیچ ربطی به همدیگر ندارند

□ این دو همدیگر را جبران می کنند

- اگر یکی ضعیف بود دیگری جبران می کند: می شود از رضایت از شغلی برای رضایت از زندگی هم استفاده کرد یا این که کسی که رضایت از زندگی اش دارد اگر چه کارش هم برایش خوب نبود دیگه برایش مهم نیست که کارش این گونه باشد

□ روهم افتادگی دارند: عدم امکان جدا کردن این دو از یکدیگر: کسی که بیمار است و سلامت جسم ندارد نمی تواند درست کار کند. حتی این طور نیست که این دو یکدیگر را جبران کنند نمی شود یک فرد از زندگی اش کاملاً راضی و از کارش کاملاً ناراضی باشد

• مدیریت اثربخش

- یکی از وظائف مدیران در همه ی پرورش نیروی انسانی مولد است. می خواهیم ببینیم برای این کار مدیر در چه زمینه هایی باید تلاش کند و مهارت داشته باشد
- مهارت ها و تلاش های لازم مدیر برای تربیت نیروی کار مولد

تعریف کار مولد

□ مدیر برای تعریف کار مولد باید در این ۵ زمینه هم مهارت و هم دانش داشته باشد

- تجزیه و تحلیل شغل
- سازماندهی کارها: چه کارهایی اول باید انجام شود
- تدبیر ساز و کارهای کنترلی

- انتخاب افراد مستعد و آموزش آن ها: باید بگوییم که آن ها چگونه کار را باید به انجام برسانند
  - حمایت مادی و معنوی
  - این مورد برای جبران ضعف MBO که مدل پیتر دراکر بود، است
- هدف گذاری مؤثر
- هدف گذاری: تفکیک اهداف بلند مدت به هدف های کوتاه مدت کمی و کیفی
  - اگر ما انتظار عملکرد خوبی از کارکنان داریم در دو زمینه هیچ گونه ابهامی نباید داشته باشند
  - زمینه های پاسخ گویی: باید بدانند چه کار هایی را انجام ندهند مورد بازخواست قرار خواهند گرفت
  - استاندارد عملکرد: هم از نظر زمان و هم هزینه وهم کمیت و هم کیفیت و آن هم در سه حد شاخص: ۱. حد قابل قبول ۲. خوب ۳. فوق العاده
  - اگر به این صورت استانداردها را تعریف کردیم آن وقت کارکنان یک عملکرد خوبی را از کارکنان انتظار می رود
  - تعریف هدف: نتایج مورد انتظار
    - قابل اندازه گیری
    - در محدوده ی زمانی معین
    - و با هزینه ی معین
  - ویژگی های اهداف مؤثر (اهداف مؤثر [اثر بخش] در همه ی سازمان ها و در همه ی سطوح مدیریت دارای ویژگی های مشترکی هستند) چگونه
    - درس مدیریتی خواندن
    - قابل اندازه گیری
    - در محدوده ی زمانی معین
    - و با هزینه ی معین
    - پذیرش [ = انجام هر کاری که کارکنان در اثر آن، کار را از خودشان بدانند و رفع کردن موانع] افراد و گروه هایی که می خواهند در جهت اهداف تلاش کنند که وابسته به عوامل زیر است:
      - مشارکت
      - اعتماد و اطمینان کارکنان به مدیر

- فراهم کردن منابع: منابع را به خودش دهیم : عده ای بودجه را به کسی می دهند و کار را از کسی دیگر می خواهند که این اشتباه است باید بودجه را هم به خودش بدهیم

- پیش بردن چند هدف (۳-۵) کوتاه مدت با همدیگر
- اولویت بندی
- اصلی و فرعی کردن هدف ها: اولویت دادن رضایت مشتری به کارکنان
- چالشی بودن: احتمال دست یابی به هدف نه کم باشد و نه زیاد
- سازگاری با ویژگی ها و توانایی های فردی
- فردی یا مشارکتی : ممکن است در موردی نیاز به مشارکت نداشته باشیم
- قابل پیگیری بودن اهداف: اگر بذاریم و بعد از ۶ ماه بباییم هیچ کاری انجام نشده است در صورتی که اگر اهداف مرحله ای بگذاریم تضمین می شود که بعد از ۶ ماه کار انجام شده است

#### شناخت تفاوت های انگیزشی

□ آدم ها نه تنها از نظر توانایی ها بلکه از نظر علایق هم متفاوتند. در یک مقطعی کسی که تازه وارد سازمان می شود آن چه که برایش مهم است این است که یک شغلی به دست آورد حتی قرار داد موقتی را هم می پذیرد ولی بعد از مدتی می خواهد رسمی شود و بعد از مدتی دنبال پست و مقام است نیازهای آدم ها در طی زمان تغییر می کند اگر ما تفاوت های انگیزشی آدم ها را شناسیم ممکن است پاداش ها و تنبیه های ما اثربخشی لازم را نداشته باشد. پاداش باید مرتبط با نیاز کارمند باشد که در این صورت اثر انگیزشی خواهد داشت

□ یک تحقیقی را انجام دادند : از مدیران چند نیاز را از نظر آن ها پرسیدند که کارکنان کدام یک از این نیازها را در اولویت اول قرار می دهند که همه ی مدیران حقوق را اولویت اول گفته بودند. همان سؤال را از خود کارکنان کردند هیچ کدام از کارکنان حقوق را به عنوان عامل اول نزنده بوند بلکه این که قدر کارشان را مدیر بداند اولویت اول انتخاب کرده بودند ما باید خودمان را جای آن ها قرار بدهیم و اولویت هایشان را بشناسیم. تفاوت های انگیزشی شان را باید از منظر خودشان بفهمیم.

#### ارائه ی پاداش با ارزش

□ وقتی پاداش با ارزش است که با نیاز فرد سازگاری داشته باشد. یک کارمندی مرخصی می خواست و مدیر موافقت نمی کرد یک روز آن کارمند دیر می آید و مدیر هم او را یک هفته معلقش می کند و او هم از خدا خواسته مرخصی را می گیرد. خُب این تنبیه نیست

## تذکر، تنبیه و عذرخواهی

□ وقت ما به کسی دستوری می دهیم و او عمدا اجرا منمی کند آن وقت مدیریت ما لوٹ می شود بنابراین در این صورت ما ناچاریم او را تنبیه کنیم البته اول تذکر می دهیم اگر مؤثر نبود تنبیه انجام می شود و باید مطمئن باشیم که عمدا انجام نداده است. خود مدیر هم ممکن است اشتباهی بکند در این صورت باید شهادت داشته باشد و عذر خواهی کند. به دو دلیل مدیران حاضر نیستند در برابر خطاهایشان عذرخواهی کنند

- می گویند نشانه ی ضعف مدیر است
- می گویند کارکنان یاد می رگیرند و هی خطا می کنند و عذرخواهی می کنند

• گفته می شود اگر مدیری که خطا کرد عذرخواهی کرد این یک روابط خوبی را بین مدیر و کارکنان ایجاد می کند و به صداقت مدیر پی می برند منتها در مورد عذرخواهی هم نکته هایی است که باید رعایت شود

- دقیق و مشخص باشد: به خاطر کدام رفتار یا کدام حرف داریم عذرخواهی می کنیم تا مؤثر باشد

• بلافاصله باشد زیرا اگر فاصله بیفتد دیگر عذرخواهی نخواهد کرد

• بیان احساس خودمان: از این اتفاقی که افتاده چقدر شما ناراحت هستی البته در مورد پاداش هم همین طور است

• تحکیم بخشیدن شخصیت خودمان: من نمی دونم چطور شد که این حرف را زدم یعنی بین شخصیت خودش و رفتار زشت تفکیک کند و یک چیز عادی برای خودش تصور نکند

- نکته های در مورد تنبیه
- چه در مورد پاداش و چه تنبیه ساعاتی را در طول هفته اختصاص بدهیم به طرو سرزده بازدید کنیم و اگر کار فرد خوب است بهش پاداش بدهیم و اگر کارش زشت بود تذکر بدهیم ولی مدیر باید برای خودش برنامه ریزی کند ولی برای کارمند باید تصادفی باشد.

• قبل از این که این کار را می خواهیم انجام بدهیم که اگر کارمندی خطایی کرده اول بپرسیم که تازه کار است یا نه و از این جور سؤالات.

• ضمن این که اصولا قبل از این که کسی را به خاطر رفتاری تنبیه می کنیم باید رفتارهای قابل قبول و رفتارهای غیر قابل قبول را مشخص کرده باشیم یعنی همه این رفتارها را از نظر ما بدانند. یعنی باید به این

نتیجه برسیم که فرد عمدا کار خطایی را با این که می دانسته انجام داده در غیر این صورت باید راهنمایی اش کنیم نه تنبیه. قبل از این بازدید باید این تحلیل ها را داشته باشیم.

- ضمنا اگر می دانیم تنبیه موجب تثبیت است نباید تنبیه کنیم.
- همچنین باید ببینیم که آیا رفتار فرد پس از این تنبیه یا پاداش اصلاح یا بهبود پیدا کرده یا نه.
- آیا ما شخصیت فرد را تحکیم بخشیده ایم یا نه که در غیر این صورت آن اثر انگیزی حاصل نخواهد شد نباید به شخصیت آدم ها حمله کنیم.
- دادن بازخور: آیا قبلا در مورد کمیت و کیفیت کار آنان به شان تذکر داده ایم عیبهان را گفته ایم یا نه که حالا می خواهیم تنبیهشان کنیم.

○ موانع برای دستیابی به اهداف

□ ابهام: ببینید آیا هدف شفاف بوده یا نه

□ امکان ناپذیری: از نظر عملی آیا امکان پذیر است یا نه. مثلا ممکن است هنوز دانش آن قدر

پیشرفت نکرده تا عملی اش کند. امکان پذیری را باید از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار

دهیم

□ رخدادهای پیش بینی نشده

## نگرش های شغلی

۱۴۳۳/۰۷/۲۱

۰۲:۲۱ ب.ظ

## بسم الله الرحمن الرحيم

## اقرا باسم ربك الذی خلق...

### • مقدمه

- گفتیم که بین دانش ما ، نگرش های ما، رفتارهای فردیمان و رفتارهای گروهیمان رابطه هست هم از نظر زمان هم از نظر دشواری
- وجدان: یک قوه ی درونی است که آدم ها را نسبت به نیک و بدن اعمالشان آگاه می کند. وجدان کاری یعنی فرد کارش را به نحو احسن انجام دهد. یعنی کارش را تحت تأثیر احساساتش قرار نمی دهد.

- انضباط فرد در داخل سازمان که تعهد و اطاعتی که افراد در اثر توافق با مدیر به دست می آورند یک نوعی وجدان کاری است که در فرد به وجود می آید که کاری را که برعهده دارد به نحو احسن انجام دهد
- تعریف نگرش : طرز تلقی یا قضاوت ما نسبت به دیگران
- ارزش هایی که در هر جامعه ای بر افراد حاکم است بر میزان تعهد افراد تأثیر می گذارد تعریف ارزش: باورهای که پایدار است را بهش می گویند ارزش
  - ارزش های نظری: به کشف حقیقت ارزش می دهد
  - ارزش های اقتصادی: به دنبال مطلوبیت و عملی بودن اندو استانداردهای سطح زندگی
  - ارزش های زیبایی شناسی: به دنبال ظرافت، موزون بودن، سادگی، تقارن و ... هستند و تأکید دارند
  - ارزش های اجتماعی: نوع دوستی
  - ارزش های سیاسی: به دنبال قدرت و پست و نفوذ و رقابت و ... هستند و تأکید دارند
  - ارزش های دینی: بر وحدت و رابطه ی مردم با جهان هستی هدف از زندگی بر کره ی خاکی تأکید دارند
  - ارزش های غایی: رستگاری، صلح جهانی و ...
  - ارزش های ابزاری: کمک می کنند به دست یابی به ارزش های غایی
- غرائز
  - در بدو تولد با آدم ها هستند
  - در برخی از تقسیم بندی ها غرائز را خاص انسان ها در نظر می گیرند
  - وقتی ما از طریق حواس ۵ گانه اطلاعات را دریافت می کنیم تبدیل می شود به یک سری جریانات الکتریکی شیمیایی که از طریق اعصاب حسی به مغز می روند برحسب این که طول موج های این جریان ها چگونه باشد به بخش خاصی از مغز می رود قسمت چپ مغز یک سری اطلاعات را پردازش می کند مانند اعداد ولی در نیمکره ی راست مثلاً تساوای را پردازش(?) می کند. برخی از غرائز یا نیازها اکتسابی اند و ذاتی نیستند به همین جهت از یک نظر غرائز را به
    - پرورشی : رشد
    - نگاه دارنده: غذا ورزش
    - تخدیر کننده: این دسته منفی است و دو دسته ی قبلی مثبت است: مثل تجمل گرایی
- چابلوسی امیدهای واهی که البته عده ای به این ها نیازهای کاذب می گویند
- دسته بندی می کنند

○ گرایش ها: هر کسی یک خمیرمایه ای دارد که به این می گویند (خود). به گرایشات اصلی هر فرد در زندگی می گویند (خود)

□ گرایش به بقا: هر عاملی که بخواهد حیات آن ها را به خطر بیندازد سعی می کنند از آن اجتناب کنند. مثل تغذیه

□ گرایشات تعلق: آدم ها گرایش دارند که به دیگران دل بستگی پیدا کنند.

□ گرایش به لذت: استراحت کردن تفریح ...

□ گرایش به کسب اطلاعات: حس کنجکاوی که در طبقه بندی مزلو جزء نیازها هم هست

□ تمایل به سلطه: تمایل دارند دیگران را تحت نفوذ خودشان قرار دهند

□ گرایش به بازی: خلاقیت نوآوری مخاطره جویی

□ وقار: گرایش به احترام و وحدت شخصیتی جزء این گرایش است

□ گرایش به معنابخشی: فرد سعی می کند به زندگی و کار معنا ببخشد. این گرایش ها چه در

سطح فردی چه گروهی چه جهانی برای فرد مطرح می شود

### ○ تعریف شخصیت

□ جمع عادت ها

□ عادت : رفتار نسبتا پایدار

□ شخصیت عبارت است از تأویل و تفسیری که دیگران از رفتارهای نسبتا پایدار ما دارند

□ مهم نیست که ما چه شخصیتی داریم مهم این است که دیگران چه برداشت هایی از این رفتار

ها ما دارند چون آدم ها از نظر روان شناختی بر اساس واقعیت ها رفتار نیم کنند بله بر

اساس ادراکشان از واقعیت رفتار می کنند هر چور شخصیت ما را تفسیر کنند همان جور

واکنش نشان می دهند

□ نحوه ی آرایش آدم ها و لباس پوشیدن ها و ... بیانگر شخصیت فرد است

□ سبک فکری اندیشه ای ادارکی آدم ها و این که محرک ها محیطی را چه جحوری تفسیر می

کنند بستگی به شخصیت دارد

### ○ ابعاد مختلف شخصیت آدم ها

□ ظاهر شخص

□ سبک تفکر

□ سبک ادراکات فرد

□ اعمال

□ حساسات

□ ارزش ها

### ○ عوامل مؤثر بر شخصیت ها

□ وراثتی

□ عوامل محیطی

□ خانواده

□ سطح تحصیلات: محیط مدرسه و ...

□ فرهنگی که در آن رشد می کند

□ مذهب

### ○ رویکرد صفات مشخصه به شخصیت

□ یکی از رویکردها به شخصیت صفات مشخصه است. از روی صفات مشخصه شخصیت ها را

دسته بندی می کنند. همه ی این صفات را به ۵ صفت خلاصه کردند: ۵ صفت بزرگ

شخصیتی

□ سبک ابراز وجود آدم ها

• آدم های آرام / آدم های کم رو / غیر مصمم / آدم های تودار: تا این جا شد یک

سر محور

• اجتماعی / پر حرف / با انرژی: این هم سر دیگر محور

□ سبک تعامل

• سرد / مستقل / بی ادب (البته در فرهنگ غرب به آدم های سرد بی ادب هم می

گویند)

• گرم / صمیمی / با فکر / مؤدب

□ سبک کاری

• منظم / تمیز کار / قابل اعتماد / کار را کامل انجام می دهد

• بی دقت / نامنظم / مسئولیت گریز

□ سبک احساسی

• غیر احساسی [بافکر کار می کند] / پایدار / اثربخش / قابل اعتماد

• احساسی / بداخلاق / ناپایدار / شکاک

□ سبک ذهنی

• غیرخلاق / ساده / کودن / گنگ

• پیچیده / خلاق / کنجکاو / نوآور

• تفاوت نوآوری و خلاقیت = «نوآوری بهکارگیری فکرهای نو در محصول یا

فرآیند است ولی خلاقیت با توجه به توانایی ها یک مفهوم جدیدی را

ایجاد می کنیم نه این که از مفاهیم موجود استفاده کنیم

• نگرش های شغلی



○ نگرش سه بعد دارد

□ شناختی

□ احساسی

□ رفتاری

□ وقتی اطلاعاتی منفی به ما می دهند نگرش ما نسبت به آن فرد را منفی می کنند.

(بعد شناختی) و ما احساس بدی به آن فرد پیدا می کنیم(بعد احساسی) و اگر او را

ببینیم تحویلش نمی گیریم(بعد رفتاری)

## • نگرش

○ عام: نگرش کلی نسبت به یک موضوع

□ رفتارهای عام ما را بهتر پیش بینی می کند

○ خاص

□ رفتارهای خاص ما را بهتر پیش بینی می کند

○ معلوم نیست که نگرش با رفتار لزوماً یکی باشد ولی معمولاً رابطه است و ما می توانیم پیش بینی

کنیم مانند کسی که خیلی از مضار سیگار می گوید ولی خودش سیگار می کشد

## • رابطه ی نگرش و ارزش

○ وقتی رفتار در کسی شکل می گیرد قبل از اینکه از فرد سر بزند نیت آن رفتار در فرد شکل می

گیرد

○ عوامل مؤثر بر شکل گیری نیت آدم ها در رفتارهایشان

□ نگرش ها

□ هنجارها

□ با توجه به اهمیت نسبی این ها ممکن است هر دو تای این عامل سهمشان یکی باشد یا

ممکن است در مواردی یکی از این ها سهمش از دیگری بیشتر باشد

## • چگونگی شکل گیری نگرش

○ بستگی به باورهای ما نسبت به آن رفتار دارد

○ وقتی یک رفتاری انجام می دهیم یک پیامدی دارد . اگر

□ بدانیم که یک رفتاری انجام دهیم حتماً به نتیجه می رسد یک باور نسبت به این که رفتار ما

به نتیجه می رسد

□ اهمیت این پیامد برای ما خیلی زیاد باشد

□ در این صورت باعث می شود که نگرش ما نسبت به انجام آن رفتار کاملاً مثبت می

شود

## • چگونگی شکل گیری هنجار

- یک سری قرار داد استکه باید و نباید را معین می کند
- منشأ آن: رفتارهای ماست
- اینکه افراد مهم برای ما در زندگی اش چه نظری نسبت به فلان رفتارمان دارند و
- انگیزه ی ما برای این که موافق نظر آن ها عمل کنیم
- در این صورت ما احساس تکلیف می کنیم که آن کار را انجام دهیم

## • عوامل مداخله کننده

- می گویند یک سری عوامل ممکن است دخالت کنند تا نیت ما به رفتارمان تبدیل نشود یا اینکه تسریع بکنند تا به رفتار تبدیل شود
- شخصی: یک نیت برای انجام کاری خوب در فردی شکل می گیرد اما تنبلی اش می آید
- وضعیتی: یا این که دوستانش مانع می شوند یا این که فردی را محیط به او اجازه نمی دهد تا نیتش را تبدیل به رفتار کند
- کسی به ما می گوید که می خواهد برود در فلان سازمان کار کند وقتی نیت فرد کلی باشد و شفاف نباشد احتمال تبدیلیش به رفتار و عمل کم است ولی اگر هدف گذاری کرده باشد احتمالش بیشتر می شود ضمن اینکه آن پیامد هم مهم است که اگر برایش مهم باشد تسریع می شود

## • باز مهندسی نگرش ها

- نگرش نسبت به کار
- در گذشته منفی بوده است ولی ممکن است کسی نگرشش این باشد که دارد عبادت می کند. در مدیریت نگاه کارکنان به گذشته این طور بوده که باید رضایت کارفرما را جلب کند امروزه تغییر کرده و کاری می کنند که مشتری را راضی نگه دارند نه مدیر را
- افراد در ساختارهای بروکراتیک هر می چون هر فردی یک کاری ریز را انجام می داد و استعاره ای که برای سازمان بهکار برده میش ود ماشین بود آدم ها را هم پیچ و مهره. کسی که خودش را به عنوان یکمهره می داند خیلی ارزش کار برایش مشخص نیست تا این که فرد فکر کند که دارد یک سهم عمده ای را ایفا می کند
- یکی از آفات بوروکراسی: شانه خالی کردن در حالی که امروزه هر کسی می داند که باید مسئولیت کار خودش را به عهده بگیرد
- در قدیم هر کسی به بالا دستی اش جواب می داد اما الان به دلیل پیچیده شدن سازمان ها کارها را نمی شود به صورت فردی انجام داد
- در نگاه گذشته چون تغییرات خیلی کند بود افراد برداشتشان این بود که فردا هم مثل امروز است ولی الان آدم ها نمی دانند فردا چه می شود حتی یک ساعت دیگر را هم نمی داند و فرد باید هر روز دانش کاری خودش را بالا ببرد تا بتواند جایگاه کاری اش را حفظ کند

## • تعارض

- تغییر جزء تفکیک ناپذیر زندگی است چه ما خوشمان بیاید چه نیاید
- تعارض هر برنامه ی تغییر که در داخل سازمان بخواهد به انجام در اید باعث اوج گرفتن تعارضات در سازمان می شود
- سه دیدگاه به تعارض
  - سنتی

□ نظریه پردازان کلاسیک مدیریت اعتقادشان این بود که هر نوع تعارضی بد است و باید از تعارض اجتناب کرد. می گفتند که یک عده آدم ضعیف در دسر های سازمان را ایجاد می کنند! می گفتند چون تعارض بد است هیچ گاه نباید بین مدیر و کارکنان اختلاف پیش آید

□ استفاده از سپربلا اجتناب ناپذیر است می گفتند بای ن

□ رفتارگرایان

□ تعارض اجتناب ناپذیر است عوامل فیزیکی هم عامل تعارض اند. می گفتند ساختار فیزیکی سازمان نیز موجب تعارض می شود. حالا که نمی توانی جلوییش را بگیریم باید به حداقل برسانیم

□ برای محیط های پویا است

□ تعامل گرایان

□ معتقدند که تعارض نه تنها بد نیست بلکه خوب هم هست

□ معتقدند که تعارض کمش خوب نیست زیادش هم خوب نیست به تجربه دیدند

□ دیدند که وقتی تعارض در حد متوسط باشد عملکرد عالی است

□ تعارض سودمن

□ اگر تعارض خیلی کم باشد عملکرد پایین است

□ برای محیط های متلاطم است که تغییرات زیاد است

تعارض

۱۴۳۳/۰۷/۲۸

ب.ظ ۰۲:۳۴

بسم الله الرحمن الرحيم

## اقرا باسم ربك الذی خلق...

- مدیریت تعارض در سطح میان فردی
  - برای کاهش سوء تفاهمات بین مدیر و کارکنان
    - بازخور: گرفتن نظرات کارکنان در مورد خودمان
    - خود گشودگی: راجع به خودش اطلاعاتی را به دیگران می دهد که موجب بهبود روابطش با کارکنان می شود
    - استفاده از استراتژی
  - برد - برد: یک امکاناتی آمده که دوو تا از معاونین ما هر دو به این امکانات نیاز دارند  
خب بخشی را به یکی و بخشیش را به دیگری می دهیم تا هر دو راضی شوند اگر قابل نصف نباشد به یکی می دهیم و به دیگری چیزی دیگر می دهیم
  - برد - شکست: کسی دارد زور می گوید ما حمایت کردن از کسی که صاحب حق است
  - باخت باخت: یک پستی خالی شده هر دو می خواهند به آن ها بدهیم به هر کدام بدهیم دیگری ناراحت می شود ما می آییم به یک نفری غیر از آن دو می دهیم تا در رقابت با هم مشکلی پیدا نکنند
- در سطح گروهی
  - مدیر برای تنظیم روابط بین گروه های مختلف در سازمان حق ندارد بر اهداف یا منافع یک گروه خاص تأکید کند. بلکه باید:
    - تأکید بر اهداف مشترک
    - تأکید بر اهداف متعالی: چند گروه هستند که برای تنظیم روابطشان با یکدیگر و هدف متعالی: هدفی که همه ی گروه ها دوست دارند به آن برسند و به تنهایی هم نمی توانند
    - تعارض
      - سودمند: اختلاف سلیقه
      - ناسودمند: تخاصم
  - تأکید بر خطر دشمن بالقوه: باعث می شود که در صورت وجود اختلاف، موقتا آن را کنار بگذارند تا دشمن مشترک را کنار بگذارند
  - مطالعات نشان می دهد که وقتی دو گروه رقابت می کنند یک تغییراتی در درون هر گروه به وجود می آید
    - کاهش تعارض: اولاً اگر اعضا اختلاف داشته باشند اختلاف را موقتا کنار می گذارند
    - رفتار رهبر گروه دستوری و کسب هدف می شود تا بتواند در این رقابت موفق شود

- اگر یگ گروه برنده و دیگری بازنده شد آنی که بازنده شده عوامل شکستش را بررسی می کند ولی آن گروهی که برنده شده دیگر به فکر بازسازی خودش نمی افتد. اگر رقابتشان به نتیجه ی مشخصی نرسد هر دو خودشان را برنده اعلام می کنند.
- مطالعاتی را بلیک متون و شیپرد انجام دادند برای مدیریت تعارضات میان گروهی ارائه دادند
  - سه دیدگاه نسبت به تعارض وجود دارد
    - کلاسیک ها : هر گونه تعارضی بد است و باید ما اجازه ندهیم تعارض به وجود بیاید.
    - هر گاه دو گروه هر کدام خودشان را حق بدانند تضاد پیش می آید که تضاد (تعارض) بین حق و باطل اجتناب ناپذیر است و توافق هم غیر ممکن است
    - عده ای می گویند می شود کاری کرد که تعارض به وجود نیاید ولی اگر به وجود آمد دیگر توافق نمی شود
    - تعارض پیش می آید و توافق هم می توان کرد
  - البته عده ای ممکن است در موضوعات مختلفی یکی از این دیدگاه ها را ترجیح دهند
- همیشه اختلافا بر سر یک منافع است کهاگر زیاد یا کم باشد بر رفتار هر گروه تأثیر می گذارد
  - اگر هر گروه خودشان را حق دانستند و دیگر را باطل (نگرش اول: تعارض و توافق اجتناب ناپذیر )
    - اگر منافع زیاد بود چنگ قدرت شکل می گیرد
    - اگر منافع متوسط بود می گویند نمی شود که حق و باطل با هم سر یک میز مذاکره کنند ولی اگر کسی واسطه باشد می شود مذاکره کرد
    - اگر منافع کم بود می سپارند دست سرنوشت
  - آن گروهی که می گویند تعارض را می شود کنترل کرد ولی نمی شود توافق کرد(نگرش دوم)
    - منافع زیاد: اگر تا جایی این تعارض پیش رود تا جایکه خطرناک شود یکی کوتاه می آید
    - اگر منافع متوسط باشد که اگر تعارض پیش آید دیگه نمی شود کنترل کرد خودش را دور را از دعوا نگه می دارد
    - اگر منافع خیلی کم بود با بی تفاوتی از کنارش می گذرد
  - آن گروهی که می گویند تعارض اجتناب ناپذیر ولی توافق ممکن است
    - منافع زیاد: به دنبال راه حل منطقی می روند
    - اگر منافع متوسط بود با هم مصالحه می کنند: مثلا دو تا ماشین تصادف کرده اند ولی وقت ندارند تا افسر بیاید مقصر قبول کرده و یک چیزی به دیگری می دهد

- اگر منافع کم بود: هم زیستی مسالمت آمیز می گویند حالا او یک اشتباهی کرده ما می گذریم یک موقع هم ما اشتباه می کنیم
- اگر دو گروه جنگ قدرت بینشان در گرفت چکار کنیم تا رفتارهایشان معادل شود

## انتظارات

۱۴۳۳/۰۷/۲۸

۰۵:۰۶ ب.ظ

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذي خلق...

- مدیر با این افراد سر و کار دارد

- کارگران
- هم ردیفان
- رؤسا
- سازمان
- تقاضاهای شغل
- سایر عوامل
- عوامل بیرونی
  - رقبا
  - عامه ی مردم
  - مکمل ها
  - تأمین کننده ها

□ سبک مدیر باید با انتظارات هر کدام از این عوامل هماهنگ باشد تا سازمان تأثیرگذار باشد

- انتظارات کارکنان

- از کجا به انتظارات کارکنان پی ببریم؟
- مستقیم ترین راه برای پی بردن به انتظارات دیگران این است که ببینیم نیازشان چیست. یکی از مهم ترین عواملی که توقع آدم ها را تشکیل می دهد نیازشان است. می گوییم اگر سایر شرایط هم مهیا بود چه اشکالی دارد که نیاز او را برطرف کنیم تا برای ما بهتر کار کند.

- **علاقه:** یک مسئله ای است می خواهیم به کسی بدهیم تا آن را حل کند و یکی از کارمندان هم خیلی به این مسئله علاقه دارد توقعش این است که این کار را به او بدهیم
  - داشتن **اطلاعات** ضروری و **تجربه:** کسی در یک زمینه ای دانش و تجربه دارد. توقعش این است که در آن زمینه به او مراجعه کنیم.
  - آدمی است که **عادت** کرده به این که از او مشورت بگیرند زیرا مدیران قبلی از او مشورت گرفته اند حالا توقعش این است که از او مشورت بگیریم اگر نگیریم می شود چوب لای چرخ
  - **تحمل زیاد ابهام:** یکی از شرایط لازم برای دادن پست های مهم به افراد تحمل ابهام است. کسی که جنین صفتی دارد توقع دارد که به او بدهیم
- رعایت این عوامل باعث همکاری بهتر کارمند با ما می شود
- **انتظارات رؤسا و هم ردیفان**
    - در داخل سازمان این طور نیست که کسی بتواند کارهایش را به تنهایی انجام دهد و به هر حال باید بتواند با دیگران کار کند و آن ها (همردیفان) از ما یک توقعاتی دارند که در صورت برآورده کردن آن ها بهتر کارهایمان پیش می رود منتها گاهی بین توقع رئیس و کارکنان ممکن است تعارضی پیش آید. مطالعات نشان می دهد که در چنین شرایطی در یک سازمان اداری آن فرد نظر رئیسش را ترجیح می دهد زیرا حقوق و مزایایش به او سپرده شده است ولی در یک مؤسسه ی پژوهشی برعکس است. علتش این است که پست بالاتر در یک سیستم آموزشی خیلی مزایای بالاتری ندارد. دیگر این که او می خواهد با همکارهایش کار علمی و مطالعه کند و نمی تواند آن ها را از دست دهد.
  - **انتظارات سازمان**
    - برای سازمان هم یک شخصیت و یک انتظاراتی قائل اند مثلا در یک سازمان اداری نظم خیلی مهم است و در یک سازمان پژوهشی انعطاف می طلبد. اگر بخواهیم دانش مدیریت را خلاصه کنیم: می خواهد بین نظم و آزادی های فردی تعادل برقرار کنند. پس آن جاهایی که به فکر نیاز داریم به انعطاف و آن جاهایی که به عمل نیاز داریم به نظم بیشتر نیاز داریم. البته این به این معنا نیست که آزادی به طور مطلق باشد بلکه آن جا هم نظم هست ولی مقدارش کم و زیاد می شود.
  - **سازمان های نوپا**
    - ۵ مرحله را پشت سر می گذارند در هر مرحله یکدوره ی آرامشو یک دوره ی بحران دارند. می خواهیم ببینیم چکار می شود کرد که بدون بحران ها سازمان به رشد خودش تداوم بیخشد. یعنی تعارضات را از قبل حل کنیم. آدم هایی که شم اقتصادی - بازرگانی قوی دارند نیاز بازار

را تشخیص داده و تولید کرده و در نتیجه فروش می رود و پس از مدتی مکان مناسبی هم برای شرکت خریداری می کنند.

□ پس بنابراین می گویند مرحله‌ی اول رشد از طریق خلاقیت است.

□ این گونه آدم‌ها با اولین بحرانیکه روبرو می شوند بحران رهبری است.

□ مجبورند یک مدیر استخدام می کنند. که این مدیر بحران را از طریق تقسیم کار

مدیریت می کنند. رشد سازمان تداوم پیدا می کند. پس شد رشد از طریق هدایت

□ پس از آن بحران استقلال است که عده‌ای نمی توانند دستور بشنوند

□ رشد از طریق تفویض اختیار

□ بعد از مدتی متوجه می شود که این افراد از حدود خودشان تجاوز می کند در

نتیجه سازمان به بحران کنترل برخورد می کند. باید هماهنگی ایجاد کند بین

واحدهای مختبف صورت کرید تا سرخود عمل نکند

□

□ وقتی خط مشی‌ها زیاد می شود بحران تشریفات اداری به وجود می آید حجم

عملیات زیاد می شود

□ رشد از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد

• با توجه به توان آدمها و تمایلشان سبکمان را انتخاب می کنیم. رهبری وضعیتی: این کسی که

انتخاب می کنیم اگر با این نظریه آشنا باشد بدون وجود این بحران‌ها سازمان را خوب مدیریت می

کند

○ هدایت می شود سبک ۱

○ تفویض اختیار میشود سبک ۴

○ سبک ۲

• عوامل مؤثر بر شکل گیری تعارض

○ ناسازگاری اهداف

○ سلسله مراتب: دو نفر باهم دوست اند و یکی از آن‌ها رئیس می شود و دیگری انتظار دارد که

فلان پست را به او بدهد ولی قانون به او این اجازه را نمی دهد

○ صف و ستاد: ستادی‌ها می گویند ما مهمیم صفی‌ها می گویند ما مهمیم

○ گروه رسمی و غیر رسمی

○ تفکیک نکردن دقیق مشاغل از یکدیگر. اگر کار دو یا چند نفر روی هم افتد هر یکی می گویند

که وظیفه‌ی من است



## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذي خلق...

- چرا در شرایط مطلوب یا نامطلوب باید کارگرا بود و نظارت دقیق داشت؟
  - چون قدرت شخصی بالاست یعنی همه مدیر را قبول دارند رفتارهای مدیر را سوء تعبیر نمی کنند اگر دستوری دهد نمی گویند او دارد ما را استثنا می کند
  - چون کار استاندارد است انحرافات زود معلوم می شود
  - علایق در آدم ها پایدار نیست هر لحظه ممکن است عامل جذابی در محیط پیدا شده و علایق افراد را به خود جذب کند پس ما مجبوریم نظارت دقیق بکنیم چون اگر انحراف پیش آید زود معلوم می شود پس باید پیشگیری کرد
  - ما مجبوریم دستور دهیم و حالا چون
  - در شرایط مطلوب این سه کار باعث می شود راندمان ما بالا رود.
  - در شرایط نامطلوب:
  - مدیر قدرت شخصی ندارد و کار هم استاندارد نیست کارگرا بودن در شرایط نامطلوب یعنی این که مدیر باید کار را دست بگیرد. روش برخورد با مسائل نو و جدید هم آزمون و خطاست. این آزمون و خطا را باید خود مدبری انجام دهد چون کار استاندارد نیست. چون قدرت شخصی ندارد نمی تواند دستور دهد منتها باید همه ارتباطات مکتوب باشد تا کار تقصیر ما نیسفتد در شرایط نامطلوب نباید ما هیچ نقطه ضعفی نه به رؤسا و نه به کارمندان دهیم
  - اگر بخواهد حمایتی کار کند چون قبولش ندارد می گویند دارد باج می دهد و مدیر هم نباید به کسی باج دهد
  - در شرایط متوسط
  - اگر قدرت شخصی دارد استفاده کند تا قدرت پست و مقام به دست آورد اگر پست و مقام دارد استفاده کند تا قدرت شخصی به دست آورد

			ساختار کار
ظرفیت افراد		پایین	بالا

	بالا	انگیزه دهی کم کارگرا بودن کم	کارگرا بودن بالا انگیزه دهی بالا
	پایین		

- می خواهیم سبک مدیریتی خود مان را با توجه به این دو عامل مشخص کنیم
- کار ساختار ندارد آدم ها توانمند ند باید بذاریم خوشان کار را انجام دهند چون مسائل نو است باید از آزمون خطا و استفاده کنیم چون این ها توانمندند آزمون و خطا را به خودشان می سپاریم. چون کار نو است دیگر نیاز نیست ما ایجاد انگیزه کنیم
- آدم های توانمند با ساختار کار استاندارد باید کنترل دقیق شوند سبک دستوری باشد کار بدهیم کار بخواهیم
- زیرا علایق در آدم ها پایدار نیست کار هم که استاندارد است انحراف زود معلوم می شود مجبوریم نظارت دقیق بکنیم
- چون توانمند است تکراری است پس باید انگیزه دهی باشد
- توان کم ولی ساختار استاندارد باید نظارت کم باشد (کارگرا نباشد) ولی انگیزه دهی بالا باشد
- چون توانش کم است یادگیری برای آدم ها کم توان سخت است بنابر این با رفتارمان باید کمکش کنیم. هدف یادگیری است والا کاری بلد نیست پس نظارتی نمی خواهد باهانش مدارا می کنیم تا یاد بگیرد
- ساختار نداشت و آدم ها ناتوان: نظارت دقیق ولی انگیزه دهی کم
- چون کار سخت نیست نیازی نیست ما انگیزه بدهیم
- چون ساختار ندارد پس باید آزمون و خطا بکنیم و چون خودش توان ندارد باید خودمان انجام دهیم
- در نظریه ی سیستمی به دنبال راه حل های جهان شمول اند که همه ی مدیران جهان بتوانند از آن استفاده کنند. مثلا تمام سیستم ها را با مدل وردی خورجی پردازش تحلیل می کنیم. در نظریه ی وضعیتی ادعا این است که نمی توانیم دو تا وضعیت که کاملا مثل هم باشند پیدا کنیم هر وضعیتی شرایط خاص خودش را می طلبد هر مجموعه شرایط معین یک راه حل دارد. اما در اقتضایی که حد وسط این دو است می آید مشابه سازی می کند که در شرایط مطلوب یا نامطلوب یک جور عمل می کنیم می گوید اگر این شرایط بود این طوری عمل می کنی مانند جدول بالا
- چرا کارکنان برای ارتقا پیام ضمنی می دهند؟
  - کارکن به مدیر می گوید که میزتان شلوغ است آیا مرتبش کنم؟ [ تا اترتقاعش دهد]
  -

• در تعارض برای این که ما بین دو گروهی که بینشان جنگ قدرت درگرفته روابط برقرار کنیم چه باید کنیم؟

- دو گروهی که هر کدام خودشان را حق می دانند
- منافع بالا باشد رفتار گروه ها فعال خواهد بود اگر کم باشد برعکس اند
- 

منافع بالا و بدون تعارض		