

(*) موضوع رفتار سازمانی : شناخت و بکارگیری رفتار صحیح به منظور رسیدن به اهداف سازمان جذاب تر و میزان بهره وری افزایش یابد .

(*) چهارت های مدیر از سه بُعد فنی ، ادراکی و انسانی تشکیل می شود .

(*) بُعد فنی شامل مهارت های مدیران در کاربرد فنون و روش های باشد .

(*) بُعد انسانی قدرت تشخیص و توانایی کار با و بوسیله دیگران است .

(*) بُعد ادراکی ، شناخت پیچیدگی های کلی سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدف ها سازمانی باشد .

(*) مشخصه های رفتار سازمانی :

۱- به کرات بصورت علت و معلول بیان می شود .

۲- رفتار سازمانی به دنبال تغییر در سازمان و کارکنان در جهت بهبود وضعیت است .

۳- این رشته مبتنی بر واقعیات می باشد و مطالعه آن کاربردی است .

(*) نکته : نظریه رفتار سازمانی از دو جنبه مدیریت علمی و روابط انسانی سرچشمه گرفته است .

(*) حجم ریز عوامل ایجاد جنبه روابط انسانی :

۱- محدود آشنایی - جنبه های کاربردی و مطالعات هائون بود .

۲- مطالعات هائون در قالب ارزش های نور ، ارزش های آفاق و ارزش های عمیق بود .

(*) تعریف رفتار سازمانی : رشته ای است که تأثیر افراد ، گروه ها و ساختار سازمانی را بر رفتار کارکنان مورد مطالعه قرار می دهد .

(*) سه پایه اصلی مطالعه رفتار : فردی - گروهی - سازگاری

(*) ماهیت رفتار سازگاری :

بعضی افراد معتقدند رفتار سازگاری یک رسته علمی جزائ نیست بلکه میان رسته ای است که از علوم
زیادی مانند روانشناسی، جامعه شناسی و مردم شناسی بهره گرفته و در مطالعه رفتار انسان (در سازگاری)
بکار می آید.

نکته : عده ای از اندیشمندان معتقدند مهارت های تکلیلی مدیر و ارتباطی کاروی را می توان با
دانش رفتار سازگاری افزایش داد.

(*) مدل های مطالعه رفتار سازگاری :

- ۱- مدل های توصیفی
- ۲- مدل های پیش بینی
- ۳- مدل های تجویزی

(*) مدل های توصیفی : مشاهده کننده رفتار متغیرها تحت مطالعه را توصیف می کند اما درباره دردت یا
علل بودن آن قضاوتی نمی کند.

(*) مدل های پیش بینی : روابط علت و معلول در سازگاریها را بررسی می کند. در مدل های پیش بینی
از انواع مدل های ریاضی و آماری استفاده می شود. در مدل های پیش بینی
ابتدا تصویر مناسبی از آنچه اتفاق افتاده در اختیار قرار می گیرد آنگاه
علت اتفاق را مشخص می کنیم.

(*) مدل های تجویزی : درباره یک مشکل خاص، مدل تجویزی (مدل هیجانی) به شخص می گوید
که چه کارهایی را انجام دهد.

امکان

(*) مدیریت شامل دو حوزه مطالعاتی است :

- ① رفقاری : حوزه رفقاری به علت رفقار افراد در سازمانها توجه دارد .
- ② فرآیندی : حوزه فرآیندی به فرآیندهای مدیریت شامل برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل و هدایت توجه می کند .

(*) یکی از اندیشمندان رشته رفقار سازمانی به دو بخش تقسیم می کند : بخش خرد و بخش کلان در روانشناسی دارد و پژوهشگران این بخش به مطالعات محدودتر و کاربردی تر می پردازند .
بخش کلان : به رشته در جامعه شناسی ، علوم سیاسی و اقتصاد دارد و بیشتر پژوهشهای این بخش تجویزی و تجربی اما غیر کاربردی است .

عینی نظم
هم (*) ارتباط رفقار سازمانی با دیگر رشته ها :

	خرد	کلان
نظری	رفقار سازمانی OB	تئوری سازمانی OT
کاربردی	فناوری انسانی HR	بهبود سازمانی OD

عقل
(*) ارزش ها و چارچوبهای رفقار سازمانی : (می به دلخواه شرح داده شود)

- ① تنافسی
- ② رفقارگرایی
- ③ مادرگری اجتماعی
- ④ رفقار سازمانی

① چارچوب تنافسی بیش از دیگر دیدگاهها به انسان اهمیت می دهد و روی جنبه های مثبت رفقار و آزادی اراده انسان تأکید دارد . از جمله مباحث مورد بحث در این دیدگاه بحث تنافسی افراد در سازمان ، انتظارات و حقوق حامی باشد . چارچوب تنافسی معروف به « ذهنی برای » است .

② پژوهشگران چارچوب رفقارگرایی معتقد بودند رفقار در قالب « محب - پاسخ » درک می شود .

* مطالعات طلایک رهبری :

① مطالعات آتوا :

باید گذار مطالعات آتوا، شخص بنام « لرت لوئیس » بود. در این تحقیق سه سبک رهبری، استبدادی، (مؤثرانیت و بی‌نیویار روی پسران) و اصلاحه اجرا شد. اثر این سه سبک بر روی متغیرهای رضایت، نشاطی و پیوستگی اجرا شد.

سبک مبتدیان : مدیر دستوری دهد و هیچ مشارکتی را نمی پذیرد و افراد را بصورت انفرادی تسوئق و تنبیه می کند.

سبک (مؤثرانیت) : رهبر تعلیم و آموختن از تصمیم بر مبنای تعلیم و تسوئق می کند. سبک بی نیویار : رهبر آزادی کامل را به گروه می دهد و هیچ حمایتی ندارد و در واقع خود وظیفه رهبری را انجام نمی دهد.

نتایج این مطالعات از این قرار بود که هیچ رهبر (مؤثرانیت) را به دو سبک دیگر ترجیح می دادند (اما در مقام سبک مبتدیان و بی نیویار، سبک بی نیویار انتخاب شد، چرا که بی نظمی از شکست و پیوستگی کمتر بود.

② مطالعات اوهاو :

مطالعات رهبری اوهاو از راه پرسشنامه شش گانه رفتار رهبر انجام شد. (و عاملی که از داده ها پرسشنامه به دست آمد یکی عامل « مراعات » (مشاوره، کمک به اعضای سازمان) و بطور کلی توجه و خدمت نیازها و روابط افراد) و دیگری « ساخت دهی » (تعین اهداف سازمان، برقراری سیستم ارزشیابی) - مراعات : رابطه مدار - ساخت دهی : وظیفه و هدف مدار

③ مطالعات میسکان :

در این مطالعات ۱۲ زوج از سرپرستان با تجربه وری زیاد و تجربه وری کم انتخاب شدند. البته ۱۹ نفر از کارکنان (فکری) نیز در این آزمون شرکت داشتند. نتایج نشان داد سرپرستان با تجربه وری زیاد بیشتر کنترل کلی اعمال می کنند و طرز رفتار هستند و سرپرستان با تجربه وری کم کنترل نزدیک و جزئی دارند و وظایف مدار می باشند.

نظریه‌های رهبری : نام ببرید *

۱) خصوصیات رهبری :

نظریه خصوصیات رهبری ابتدا معروف به نظریه «اثر فرد» بود که معتقد بود به خود فرد یا با ویژگی‌های رهبری به دنیا می‌آید یا بدون آن. این نظریه بعدها شکل دیگری به خود گرفت و معتقد بود که ویژگی‌های رهبری کاملاً ذاتی نیست بلکه می‌توان آن را آموخت و نظریه خصوصیات فردی رهبری نامیده شد.

۲) گروه و مبادله رهبری :

نظریه گروه و مبادله رهبری از روان‌شناسی اجتماعی نشأت گرفته است. این نظریه معتقد است بین رهبر و زیردستانش رابطه‌ای تعاملی و دوسویه برقرار است. هر چه رهبر بویژه به پیروان خود از لحاظ مادی و معنوی دانه بدهد، پیروان انرژی بیشتری خواهند گذاشت و حضور پیروان در سازمان یک سری هزینه و منافع برای زیردست و سازمان دارد. این نظریه دو جنبه دارد :

۱) تأثیر پیروان بر رهبران ← معتقد است که همان‌طور که رهبران بر زیردستان خود تأثیر می‌گذارند پیروان نیز ممکن است بر رهبر خود مؤثر باشند.

۲) مدل پیوند زوجی عمودی ← در این مدل رهبر زیردستان خود را به دو گروه خودی و بیگانه تقسیم می‌کند. گروه خودی، نسبت به گروه بیگانه رابطه دیگری با رهبر خود دارند؛ کمتر رکابت و شکوه می‌کنند؛ رهبران وقت بیشتری را صرف اعضای گروه خودی می‌نمایند؛ مسئولیت‌های بیشتری به گروه خودی می‌دهند.

۳) نظریه اقتضایی رهبری :

نویسنده فیلدر بیان شد. این نظریه رابطه بین یک رهبری و وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. به بعد مطرح شده برای مطلوبیت وضعیت عبارتند از :

۱- رابطه رهبر-عضو

۲- اختصار وظیفه

۳- قدرت مقام رهبر

نظمی و هدف برای رهبر مطلوب است که حوسه بود در حد بالایی باشد، یعنی رهبر ابتدا با طور کامل از سوی پیروان پذیرفته شود؛ همچنین وظایف دارای اختصار مشخص بوده و همه چیز در جای خودش باشد و همچنین اختصار و قدرت رهبر بالا باشد.

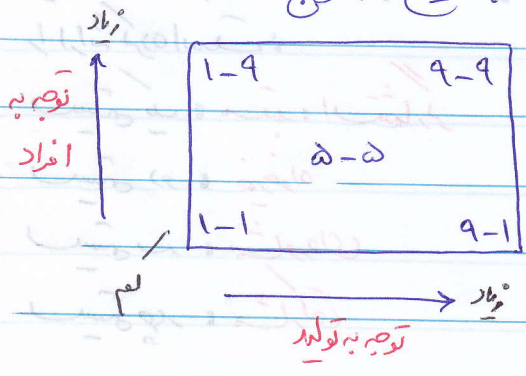
۴- نظریه مسیری-هدف :

عبارت است از نظریه با عنوان نظریه «مسیری-هدف» مطرح می باشد این است که توجه آن بر چگونگی تأثیرگذاری رهبر بر تصور زیردستان نسبت به اهداف کاری، اهداف شخصی و بزرگتر مسیر بدان به این اهداف می باشد. رهبر باعث می شود که اهداف فردی زیردست یا اهداف و منافع سازمانی همسو باشد.

* سبک ها و عملکرد رهبری :

۱- سبک رهبری مدیریت بلیک و مونتن :

سبک مدیریت از نظرس های فهم در تعریف سبک رهبری است.
سبک مدیریت (و بعد اصلی دارد. در دو بعد سبک مدیریت در طول محور عمودی توجه به افراد و در طول محور افقی توجه به تولید مد نظر است. از ترکیب این دو بعد پنج سبک رهبری بدست می آید.



* **مدیریت به لبک ۱-۱ :** معروف به مدیریت بی خاصیت است. رهبر در این لبک، نقش رهبری خود را به دیگران واگذار می کند. در این لبک مدیر حداقل تلاش خود را در جهت رسیدن به اهداف سازمان به خرج می دهد.

* **مدیریت به سبک ۱-۹ :** مدیریت با شکوهی نامیده می شود. در این لبک به نیازهای افراد جهت ایجاد جوی همبستگی به منظور دستیابی فضایی سازمانی راحت و روانانه توجه می شود.

* **مدیریت به لبک ۹-۱ :** مدیریت مستبدانه است. در این لبک مدیریت کارایی عملیات سازمان بالا خواهد بود در حالی که کارکنان سازمان از خود نفوذی زیادی برخوردار نیستند.

* **مدیریت به لبک ۵-۵ :** مدیریت بینابینی است. در این لبک مدیریت عملکرد سازمانی مناسب از راه ایجاد تعادل بین روند انجام کار در کنار توجه مادی و معنوی به کارکنان تأمین می شود.

* **مدیریت به سبک ۹-۹ :** مدیریت تیمی یا مولکولیک است. کارها توسط افراد متعهد انجام می شود. اهداف کلیت سازمان و کارکنان آن متراکم است و جوی توأم با اعتماد و احترام بر سازمان حاکم می باشد.

۲) **سیستم‌های مدیریت لیکرت :** (در حد نام بردن)
لیکرت در طبقه بندی اصلی لبک‌ها وظیفه‌مداری و کارمندمداری، مدل چهار سطحی از جنبه مدیریت را ارائه کرده است:

سیستم یک : مبتنی بر اقتدار

سیستم دو : خیرخواه

سیستم سه : مشاوره‌ای

سیستم چهار : مشارکتی

* **مدیران سیستم یک :** مدیران در این نوع سیستم همه تصمیم‌ها مربوط به کار با خردسازان اتخاذ می‌کنند چون اعتمادی به کارکنان خود ندارند؛ فقط به آنها دستور می‌دهند و انتظار دارند دستورها اجرا شود. به همین دلیل کارکنان از این گونه مدیران می‌ترسند و با آنان احساس صمیمیت نمی‌کنند.

* **مدیران سیستم دو :** در این نوع مدیریت همچنان مدیران دستور می‌دهند ولی ماحدودی آزادی عمل در بیان نظرات می‌دهند و زیردستان تحت شرایط مشخصی ماحدودی در انجام وظایف محوله انعطاف دارند. این مدیران در برابر کارکنان خود ماحدودی از خود انعطاف نشان داده، زیرا به آنها اعتماد دارند.

* **مدیران سیستم سه :** این مدیران پس از بحث و مشاوره با کارکنان، اهداف را تعیین و دستور العمل‌ها کلی سازمان را مشخص می‌کنند. کارکنان در این سیستم مدیریت می‌توانند در مورد چگونگی وظایف و روش‌های انجام کار تصمیم‌گیری کنند اما تصمیمات کلان و عمده سازمان توسط سطوح بالای مدیریت اعمال می‌شود. از ویژگی‌های مدیران در این سیستم استفاده از تسویق بجای تنبیه و اعتماد بالا به انبند کارکنان کارسازان را به طور صحیح انجام می‌دهند.

* **مدیران سیستم چهار :** در این سیستم مدیریت یک مشارکتی نامیده می‌شود، روابط تعاملی همراه با صداقت و اعتماد برقرار است. مدیران بدون مشارکت با اعضای تصمیم می‌گیرند. مدیران برای انگیزش کارکنان خود تنها از پاداش‌های مالی استفاده نمی‌کنند بلکه می‌گویند در کارکنان احساس اهمیت و ارزش ایجاد کنند. این سیستم معادل یک تیمی یا مولکولیک یک مدیریت بلوک و مولون می‌باشد.

(*) عوامل مؤثر بر اثربخشی رهبری :

از مهم‌ترین این عوامل خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمانی است. دیگر عوامل تأثیرگذار عبارتند از : انتظارات و رفتار همکاران، خصوصیات کارکنان، انتظارات و رفتار مدیران عالی، نیازمندی‌های مستقل

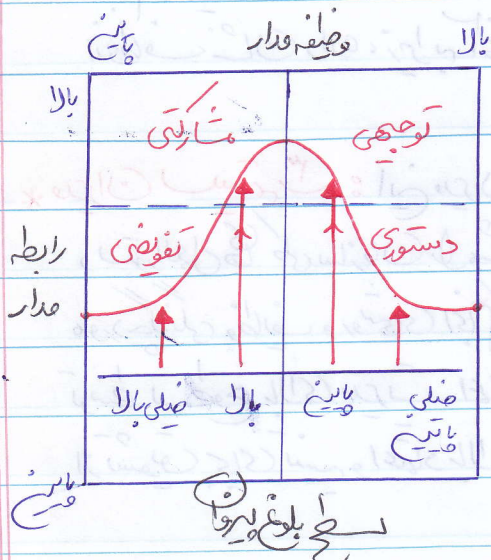
بسیار مهم از همه

هم

* سبب رهبری و هیئت حوس و بلا یازد : (مامل و باطل)

سبب رهبری حوس و بلا یازد نه نلش و هیئت نامده می شود، پیر و نظریه ها و سببهای قبلی دو سبب رهبری را مطرح می کند :
 ۱- سبب وظیفه به رهبر نقش های زیر دستان را تعویق و تعیین می کند.
 ۲- سبب رابطه به رهبر یا اعضای سازمان روابط نزدیک و صمیمانه ای دارد و در این سبب حیات های احساسی از جانب رهبر صورت می گیرد.
 حوس و بلا یازد عامل « بلوغ پیروان » را در مدل خود وارد کردند.

- * معادله های بلوغ ← ① میزان انگیزه برای پیشرفت
- در نلش و هیئت ← ② اشتیاق قبول مسئولیت
- ③ میزان تحصیلات و تجربه



از ترکیب سه عامل رابطه مداری، وظیفه مداری و سطح بلوغ پیروان، ۴ سبب ایجاد می شود :

① سبب دستوری :

- رابطه مداری ← سطح پایین
- وظیفه مداری ← سطح بالا
- سطح بلوغ پیروان ← سطح ضعیف یا پایین

④ سبب تفویضی :

- رابطه مداری ← سطح پایین
- وظیفه مداری ← سطح پایین
- سطح بلوغ پیروان ← سطح ضعیف یا بالا

② سبب توجهی :

- رابطه مداری ← سطح بالا
- وظیفه مداری ← سطح بالا
- سطح بلوغ پیروان ← سطح پایین

③ سبب مشارکتی :

- رابطه مداری ← سطح بالا
- وظیفه مداری ← سطح پایین
- سطح بلوغ پیروان ← سطح بالا

* سبک رهبری وروم - ایون :

اینج (و محقق) برای رسیدن به هدف در سازمان یکی از پنج سبک زیر را پیشنهاد می کنند :

① سبک رهبری مبتدیان A :

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

② سبک رهبری مبتدیان B :

رهبر اطلاعات لازم را از کارکنان می گیرد ولی باز هم به تنهایی
تصمیم گیری می نماید .

③ سبک رهبری مشاوره ای A :

رهبر مشکل را انفرادی یا کارکنان در میان می گذارد اما خود
تصمیم می گیرد .

④ سبک رهبری مشاوره ای B :

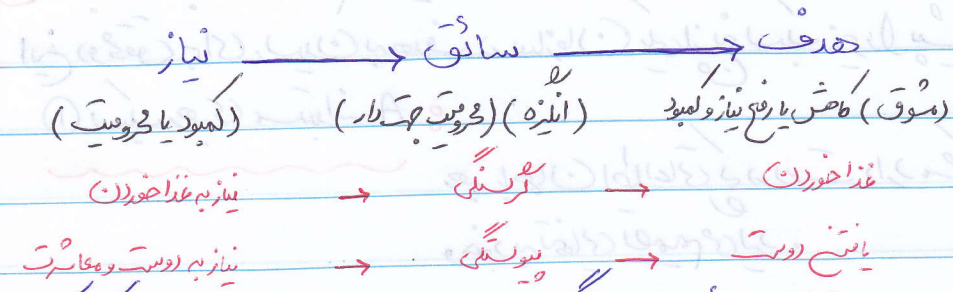
رهبر مسئله مورد نظر را در جلسه گروهی با کارکنان در میان
می گذارد اما باز هم تصمیم گیرنده خود اوست .

⑤ سبک رهبری تصمیم گیری گروهی :

رهبر مسئله را در جلسه گروهی مطرح و تصمیم گیری از طریق
اجماع انجام می شود .

* ^{مهم} انلیزیشن ← فرایندی است که با افزودن جسمی (فیزیولوژیکی) یا روانی یا یک نیاز شروع می شود
که به رفتار نیروی بخشیده و آن را فعال می کند یا به عبارتی انلیزه عاملی است که به طرف
یک هدف جهت گیری شده است .

* فرایند طراحی انگیزش :



* فرایند انگیزش مریب از احساس نیاز، سائق‌ها یا انگیزه‌ها و اهداف و موفق‌هاست. که با لمبود فنولوژیکی یا روانی شروع می‌شود.

* انواع انگیزش : (نقطه نام برده شود)

۱) **انگیزه‌های ابتدایی :** انگیزه‌های ابتدایی دارای (دو ویژگی) مشخص می‌باشند. اول اینکه فنولوژیکی و جسمی می‌باشند و دوم اینکه غیرالکسای می‌باشند و از آنجا وجود همه آنها وجود دارد. انگیزه‌های چون : گرسنگی، تشنگی، خوابیدن و...

۲) **انگیزه‌های عمومی :** این انگیزه‌ها همچون انگیزه‌های ابتدایی، فنولوژیکی نیستند بلکه جنبه‌های روانی و رفتار را شامل می‌شوند. اما ابهامی که با انگیزه‌های ابتدایی دارند این است که غیر الکسای هستند. مانند انگیزه‌های کنج‌گویی، ساخت و فعالیت، دلبستگی

نکته : در حالی که انگیزه‌های ابتدایی در جهت رفع یا کاهش محرک، تطاو و تنش هستند، انگیزه‌های عمومی، محرک کننده‌ی فرد بوده، به همین دلیل انگیزه‌های عمومی، انگیزه‌های محرک نیز نامیده می‌شود. چنانچه در انگیزه‌های عمومی خصوصاً انگیزه کنج‌گویی و فعالیت، سرش لذت می‌شود، جامعه‌دچار رکود و عقب افتادگی می‌شود.

۳) **انگیزه‌های ثانوی :** به دنبال توسعه اقتصادی و افزایش پیچیدگی جوامع بشری، انگیزه‌های ابتدایی و عمومی جای خود را به انگیزه‌های ثانوی که الکسای هستند داده است. مانند انگیزه قدرت، پیشرفت نیاز به پذیرفته شدن و تعلق در گروه، انگیزه ایمنی (احساس امنیت فیزی در سازمان)، انگیزه‌های سطح مقام.

نظریه‌های انگیزش : ۱) نظریه‌های محتوایی (ماتل)
۲) نظریه‌های فرآیندی

نظریه‌های انگیزش بطور کلی شامل نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرآیندی انگیزش تقسیم می‌شود. در نظریه‌های محتوایی، تلاش می‌شود عواملی که باعث ایجاد انگیزه در انسان می‌گردد، شناسایی شود. نظریه پردازان محتوایی به تعریف نیازها، انگیزه‌ها، هدف‌ها و چگونگی تقدم و آخر آنها توجه دارند.

* تئوری‌های نظریه محتوایی :

- ۱) تئوری دافلاس مدل ریلور
- ۲) تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو
- ۳) تئوری انسان بالغ و نیمه بالغ کریس آرچر
- ۴) تئوری (عوامل انگیزش بهداشتی) هرزبرگ
- ۵) تئوری ERG (زیستی، تعلوق، رشد) آلدرفر

* نظریه‌های فرآیندی انگیزش :

در نظریه‌های فرآیندی انگیزش، طریقه چگونگی و نحوه انگیزش افراد و به طور کلی فرآیند و پروسه انگیزش از نظر ادراکی بررسی شده و به عواملی که موجب انگیزش می‌شود اشاره ای ندارد. نظریه‌های فرآیندی عبارتند از :

- ۱) تئوری انگیزش انتظار وروم
- ۲) تئوری رضایت عملکرد لورین و لاولر
- ۳) تئوری برابری
- ۴) تئوری انصاف

* نظریه‌های مازلو :

مازلو معتقد است نیازهای آموزشی می‌توانند به صورت سلسله‌مراتبی قرار گیرند. مازلو معتقد است که حتماً یک سطح از نیازها برآورده شود، ریلر برانگیزاننده (باعث انگیزش) نیست و توضیح بالاتر نیازها جهت انگیزش شروع به فعالیت می‌کنند.

* هم نیازهای مازلو :

۷- نیاز سب دانش و درک

۶- نیاز آزادی بیان

۵- خود شکوفایی

۴- احترام

۳- تعلق اجتماعی

۲- ایمنی

۱- فیزیولوژیکی

نیازهای مازلو

۱- نیاز فیزیولوژیکی ← مانند نیاز به آب، غذا و بطور کلی نیازهای اولیه انسان.

۲- نیاز ایمنی ← مازلو معتقد است غیر از امنیت فیزیکی، امنیت عاطفی نیز حائز اهمیت است.

۳- نیاز تعلق اجتماعی ← نیاز به عشق، دلبستگی یا عضویت در گروه‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی یا سیاسی.

۴- نیاز احترام ← نیازهای همچون نیاز قدرت، پیشرفت، مقام.

۵- نیاز خود شکوفایی ← این سطح اوج تمام نیازهای سطح پایین، میانی و بالایی انسان است.

در واقع رسیدن به حاکمیتی است که فرد قابلیت رشدش را دارد.

۶- نیاز آزادی بیان ← برای سرازده اجتماعی که آزادی سخن و بیان مجاز است و اجرای عدالت، نیکی و صداقت تسهیل می‌شود.

۷- نیاز سب دانش و درک ← (سیاسی و طبقه بندی دانش، نیاز کنج‌های، مادرکی تجربه اندوزی)

* ویژگی‌های سلسله مراتب نیازهای مازلو :

۱) یک نیاز خطای یک آنیزه مؤثر و محرک برای فرد خواهد بود که نیازهای طبقات پایین تر ارضا شده باشد.

۲) یک نیاز ارضا شده (محرک و برانگیزنده نیست). (الترشما کلا سیر باید و از لحاظ امنیت در شرایط مناسبی باید (طریقه غذا و سیر نهان نمی اندید)

۳) تجربه خود شکوفایی برعکس سایر نیازها حرکتی جهت طلب بیشتر آن می‌شود.

تئوری ۱۰ و ۱۱ داتلاس مدل لریور :

- مدل لریور معتقد بود که مدیران (و بسیاری پیش فرض دارند بر اساس آن محل می کنند :
- پیش فرض متفی یا تئوری ۱۰ که ویژگی های آن عبارتند از :
- ۱- اغلب افراد از کار گریزان بوده و کار را دوست ندارند .
 - ۲- افراد را باید در همه اوقات کنترل نمود .
 - ۳- افراد از مسئولیت گریزان بوده و ترجیح می دهند هدایت شوند .
- در مقابل تئوری ۱۱ قرار دارد که بیان می کند :
- ۱- کار برای افراد همچون تفریح و لذت بخش است .
 - ۲- افراد خود کنترل هستند .
 - ۳- افراد به دنبال قبول مسئولیت می باشند .
 - ۴- افراد در سازمان خلاق و مبتکر می باشند .

نظریه انسان مانع و نامانع آرجیس :

انسان مانع ← تئوری ۱۰
انسان نامانع ← تئوری ۱۱

آرجیس بیان می کند سازمانهای وجود دارند که به کارکنان نامانع یعنی مطابق تئوری ۱۱ نیاز دارند و مدیران در این سازمانها برای حفظ موقعیت خود به رفتار خود طئه کارکنان نیاز داشته و کارکنانی را استخدام می کنند که چشم و گوش بسته و مطیع فرامیخ آنها هستند .

در مقابل آرجیس بحث انسان مانع را مطرح می کند : افرادی هستند که در سازمان خلاقیت بوده و به درجه ای از بلوغ فکری ، اجتماعی و فرهنگی رسیده اند که می توانند در تصمیم گیری ها مشارکت فعال داشته باشند . این کارکنان در سطوح بالای تخصص یا جبهه مدیران میانی و عالی می باشند .

خلافت ، رضایت ، رغبت ، خردی ، رغبت ، یادگیری

(*) عوامل مؤثر بر رضایت زُغلی :

- ۱- فردی : کارون کنترل ، خلق و خو
- ۲- زُغلی : جالشی بودن ، وضوح زُغلی
- ۳- محیطی : سبب رهبری ، گروه کاری ، شرایط کاری
- ۴- سازمانی : حقوق و دستمزد ، ترفیحا

(*) فرسودگی زُغلی : به خستگی ناشی از فرایدها موجود در محل کار ، نفس کار ، همچنین علائم و حالت تحلیل رفته قوا در سر خودی و نوشتن در کارکنان گفته می شود .

(*) مراحل فرسودگی زُغلی : ۱- کمبود وقت ۲- زمان ها نامنظم ۳- مرحله یکبارگی ۴- مرحله برخورد

(*) یادگیری سازمانی : ۱- تدقیق اس : زمانی اتفاق می افتد که در ستر حرف ها و سیاست ها در جری سازمان خطا کشف و اصلاح شود .

۲- دو طبقه ای : زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطا ها را کشف و اصلاح می کند و خطاها و هدف موجود را زیر سؤال می برد .

۳- سه طبقه ای : زمانی اتفاق می افتد که سازمان یاد بگیرند که چگونه یادگیری تدقیق اس و دو طبقه اس را اجرا کنند . به عبارت دیگر یادگیری سه طبقه کنونی یادگیری تدقیق اس را به یادگیری است .

(*) صداقت : فرایند یادگیری توانایی کن زنی جهت ایجاد یک فکر جدید

(*) نوآوری : فرایند به کارگیری افکار جدید جهت تبدیل به کار بردها و سرچشمه