مدیریت رفتار سازمانی

فصل اول

٠١ مدیریت را تعریف کنید.

مدیریت عبارت است از کار کردن با افراد و بوسیله افراد برای تحقق اھداف سازمانی.مدیریت عبارت است ازعلم و

ھنر استفاده کارامد و اثر بخش از منابع مادی و انسانی از طریق برنامه ریزی ,سازماندھی ,ھدایت و کنترل در

محیط پویا جھت دستیابی به اھداف سازمان در چارچوب نظام ارزشی جامعه .

٠٢ وظایف مدیریت را نام ببرید و مختصر توضیح دھید.

الف. برنامه ریزی : برنامه ریزی متضمن تعیین اھداف و مقاصد سازمان وتھیه برنامه کار است.

ب. سازماندھی : سازماندھی مستلزم آن است که منابع به موثر ترین شیوه برای حصول اھداف فراھم شوند.

ج. ھدایت ( ایجاد انگیزش) : ایجاد انگیزش در کارکنان در تعیین سطح عملکردآنان نقش مھمی بر عھده دارد.

د. کنترل : عبارت است از توجه به نتایج کار ( بازخورد ) و مقایسته کار انجام شده با مقیاس مورد نظر و انجام

اقدامات اصلاحی.

٠٣ مھارتھای مورد نیاز مدیران را نام ببرید و توضیح دھید.

مھارت فنی – توانایی به کار بردن دانش , فنون و ابزار که لازمه انجام کار است و از طریق تجربه , تحصیل و

کارورزی کسب میشود.

مھارت انسانی – توانایی و قدرت کار کردن با مردم و انجام کاربوسیله آنھا .

مھارت اداراکی – توانایی فھمیدن و درک پیچیدگیھای کل سازمان و آگاھی ازاینکه آیا فرد در خورشرایط سازمان

عمل می کند یا نه.

٠٤ آیا میزان نیاز به مھارتھای مدیریت در ھمه سطوح مدیریت یکسان است؟ خیر :

سطع عملیاتی : نیاز به مھارت فنی بالا و مھارت ادراکی پایین .

سطح عالی : نیاز بھمھارت فنی پایین و مھرت ادراکی بالا. آنچه حائز اھمیت است این است که نیاز به مھارت

انسانی در ھمه سطوح مدیریت یکسان می باشد.

فصل دوم - انگیزش و رفتار

٠٦ انگیزه چه نقشی در رفتار انسان دارد توضیح دھید.

انگیزه دلیل اصلی عمل به شمار می رود. در واقع انگیزه ھا چراھای رفتاری ھستند که باعث آغاز و

ادامه فعالیت می شوند. در این میان واژه نیاز مترادف با انگیزه بکار می رود چرا که نیاز میتواند مانند انگیزه فرد را

وادار به عمل کند .

٠٩ – تغییرات در نیروی انگیزه بر اثر کدام عوامل بوجود می آید؟

یک انگیزه در دو صورت تغییر می کند یا نیرویش کاھش می یابد:

ا- ارضاء شود ٢ – در راه ارضاء با مانع روبرو شود

الف. ارضای نیاز : بعقیده آبراھام مزلو وقتی نیاز ارضاء می شود دیگر انگیزاننده رفتار بحساب نمی اید. وقتی نیاز

ارضاء می شود نیاز رقابت کننده دیگری که اینک قویتر است جانشین آن می شود.

ب. ممانعت از ارضای نیاز : ارضای یک نیاز ممکن است با مانع روبرو شود و شخص ممکن است به رفتار

انطباقی دست بزند. شخص ممکن است انواع رفتارھا را بیازماید تا رفتاری بیابد که تحقق ھدف او را میسر سازد.

این رفتارھا ممکن است کاملا عقلایی باشد.

١٠ – منظور از ناھماھنگی شناختی در ارضاء نیاز چیست ؟

ناھماھنگی شناختی زمانی رخ می دھد که ادراکات مرتبط با ھم در ستیز و تعارض باشند. این

وضعیت باعث بروز تنش می گردد و منجر به بروز رفتار غیر عقلایی می شود. در این وضعیت فرد سعی می

کند با تعدیل یکی از معرفتھای ناموافق , تنش را کاھش دھد .مثلا افراد سیگاری در مقایسته با افراد غیر

سیگاری کمتر باور می کنند که بین استعمال سیگار و سرطانھا رابطه وجود دارد. چون دیدگاه آنھا از سیگار با

دیدگاه دیگران از سیگار ناموافق است.

١١ – منظور ازناکامی در راه رسیدن به ھدف چیست ؟

بی نتیجه شدن تلاش در راه حصول ھدف را ناکامی گویند. پیامدھای ناکامی میتواند به اشکال زیر بروز نماید:

پرخاشگری , دلیل تراشی , بازگشت, تثبیت و تسلیم

الف. پرخاشگری :

رفتار پرخاشگرانه پس از ناکامی در رسیدن به ھدف از فرد سر می زند. این رفتار یعنی پرخاشگری می تواند

مستقیما متوجه عامل ناکامی شود و می تواند غیر مستقیم عوامل دیگر را ھدف قرار دھد. مثلا اگر کارمندی از

رییس خود که عامل ناکامی وی می باشد بترسد و نتواند مستقیما اورا مورد پرخاشگری قرار دھد در نتیجه عوامل

دیگر مثل ھمسر و فرزندان خود را مورد ناسزا و پرخاش قرار می دھد.

ب. دلیل تراشی :

به زبان ساده بمعنی بھانه تراشی است. مثلا فرد ممکن است در مقابل ناتوانی خود در تحقق یک ھدف خاص

کسی دیگر را سرزنش کند. مثلا تقصیر رئیسم بود که ترفیع نگرفتم .

ج. بازگشت : اصولا متناسب با سن خود عمل نکردن است. افراد سعی می کنند در حل مشکلات از تلاش

سازنده سرباز زنند و به رفتار کودکانه و خیلی ابتدایی بازگشت کنند. شخصی که نمی تواند اتومبیل خود را روشن

کند شروع به لگد زدن به آن می کند و رفتار بازگشتی از خود بروز می دھد.

د. تثبیت :

ھنگامی بوجود می آید که شخص الگوی رفتاری خاصی را به کرات از خود ظاھر می سازد , با اینکه ناکام شده و

به تجربه دریافته است که این رفتار نمی تواند مشکلی را حل کند.

تحقیقات نشان داده است که حتی تنبیه ھم گاھی نمی تواند این حالت را از بین ببرد . تنبیه گاھی منجر به از

بین رفتن عادات می شود و گاھی باعث تقویت و تثبیت رفتار می گردد.

ه. تسلیم : یا لاقیدی و بی تفاوتی

ھنگامی بوجود می آید که شخص پس از ناکامی طولانی از واقعیت و منشاء ناکامی کناره گیری می کند. این

افراد در کارشان به این واقعیت تسلیم می شوند که در محیط کارشانچندان امیدی به بھبود و پیشرفت

نیست.

١٣ – در مورد انتظار و امکان در مبحث نیازھا توضیح دھید.

انتظار : در مجموع به تجارب گذشته فرد اشارھمی کند و عبارت است از ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای

یک نیاز بر اساس تجارب گذشته. مثلا نوجوانی که پدرش قبلا ورزشکار بوده .

امکان ( دسترسی ) :

یعنی عواملی که برایارضای یک نیاز محدودیت بوجود می آورند. مثلا اگر شخصی در حال مطالعه کتاب

با خاموشی برق مواجه گردد , این خاموشی برای فرد که تمایل به خواندن کتاب دارد محدودیت روشنایی بوجود

آورده و ممکن است از این عمل دست کشیده و به کار دیگری مشغول گردد.

١٤ – شخصیت را تعریف کنید.

عبارت است از رفتارھایی که در موقعیت و محیط ھای مختلف از یک فرد سر میزند. رفتار فرد باعث می

گردد دیگران شخصیت او را تشخیص داده و انواع معینی از رفتار را از او انتظار داشته باشند.

١٥ – در مورد تغییر پذیری شخصیت توضیح دھید.

ایجاد تغییر در شخصیت فرد ھرقدرزودتر درزندگی حاصل شود تاثیر بالقوه آن بررفتار مشھودترخواھد بود. به دلیل

اینکه تجارب گذشته فرد زیاد نیست. درصورتیکه اگر تغییر درسنین بالاتر صورت گیرد فرد تجربیات گذشته اش

بیشتر است وکمتر تحت تاثیر قرارمی گیرد. پس بوجود آوردن تغییرات در شخصیت در اوایل زندگی آسانتر است.

١٦ – سلسله مراتب نیازھا به ترتیب اھمیت از نظر آبراھام مازلو کدامند؟

١ – نیازھای فیزیولوژیکی ٢ – نیازایمنی ٣ – نیاز تعلق ٤ – نیاز احترام ٥ – نیاز خودیابی

١٧ - نیازھای فیزیولوژیکی را از جھات مختلف بررسی کنید.

نیازھای اساسی انسان برای بقا و ادامه زندگی ھستند. مثل : خوراک – پوشاک – مسکن .تا زمانیکه این

نیازھا تا حدی که برای فعالیت و زندگی ضروری است ارضا نشوند , شخص در این سطح باقی می ماند و کمتر به

سایر نیازھا توجه می کند.ارضای نیازھای فیزیولوژیکی با پول تداعی می شود. در نتیجه پول فقط وسیله است و

ارضا کننده نیاز فیزیولوژیکی نیست بلکه آنچه توسط پول می توان خریداری کرد برطرف کننده این نیازھاست. وقتی

این نیاز ارضا شد پول برای سایر نیازھا مثلا نیاز احترام از اھمیت کمتری برخوردار خواھد بود.

١٨ – نیاز ایمنی را از جھات مختلف نقد و بررسی نمایید.

اھم این نیازھا عبارتند از : نیاز به فارغ بودن از ترس خطرات جانی و مالی . این نیازھا به عبارت دیگر نیاز به حفظ

جان یا صیانت نفس است که ھم به شرایط فعلی توجه دارد و ھم تضمین زندگی آینده است. مثلا فرد با حفظ

دارایی خود قادر خواھد بود برای فردا خوراک و مسکن تھیه کند.

نیازھای ایمنی یا تامین به دو شکل می باشند : ١ – آگاھانه ٢ – ناآگاھانه

آگاھانه :

این نیازھا کاملا آشکار و در بین مردم متداول ھستند. مثلا ھمه تمایل دارند که از آسیب ھای زندگی مثل تصادف

– بیماری و... در امان باشند. سازمانھا نیز از طریق بیمه ھای درمان , بازنشستگی و... نیاز ایمنی افراد را تامین و

در آنھا ایجاد انگیزه می کنند.

ناآگاھانه :

در این حالت معمولا در دوران کودکی شکل می گیرد و مخصوصا در خانواده ھایی که در مناطق فقیر نشین و

محروم زندگی می کنند دیده می شود که احساس می کنند زندگی در دست تقدیر و سرنوشت است.

١٩ – نیاز تعلق را از جھات مختلف نقد و بررسی نمایید.

با توجه باینکه انسان موجودی اجتماعی است نیاز به تعلق و پذیرش به گروھھای گوناگون دارد. انسان حیوان

اجتماعی است و اغلب افراد دوست دارند که با دیگران کنش و واکنش متقابل داشته باشند. آنھا به کنش و

واکنش می پردازند صرفا به این دلیل که از آن لذت می برند ھرچند پاداش ملموس نظیر پول حاصل نشود.

٢٠ – نیاز به احترام را از جھات مختلف نقد و بررسی نمایید.

افراد نیاز دارند برای خود ارزش قائل شوند و دیگران ھم واقعا به آنھا احترام بگذارند. در این قسمت

دو انگیزه مربوط به احترام مطرح است : ١ – وجھه ٢ – قدرت

وجھه ( اعتبار ) : افراد دوست دارند فراتر از بقیه باشند.انسانھا معمولا وقتی به وجھه و اعتبار می رسند

نیروی این نیاز رو بھزوال رفته و بیشتر سعی می کنند آنرا حفظ کنند زیرا معتقدند به مقصد نھایی رسیده اند.

قدرت :

عبارت است از توانایی نفوذ کردن دررفتار و تاثیرات آن. معمولا دو نوع قدرت وجود دارد : قدرت مقام و قدرت

شخصی. فردی که می تواند به اتکای مقام خود در سازمان بر رفتار دیگران تاثیر بگذارد

قدرت مقام دارد. فردی که نفوذ و قدرت خود را به شخصیت و رفتار شخصی خود مدیون استقدرت شخصی دارد.

برخی از موھبت ھر دو قدرت برخوردارند و برخی فاقد ھر دو ھستند.

٢١ – ارتباط و تاثیرات قدرت را از دوران کودکی تا بلوغ فرد بررسی نمایید.

انگیزه قدرت پس ازدوران کودکی در افرادیکه احساس می کنند به نحوی در جلب توجه و احترام عاجزند بار

دیگر بسیار نیرومند می گردد. در این میان دو مفھوم عقده حقارت و جبران بکار می روند که انگیزاننده فرد جھت

کسب دست نیافته ھای گذشته اند.افرادیکه در طی دوران کودکی با تنش زیاد مواجه نبودند در دوران بلوغ بجای

توجه به نیاز به قدرت بیشترسعی می کنند توانایی داشته باشند که بدون ترس در یک محیط باز با دیگران کنش و

واکنش متقابل داشته باشند.

٢٢ – نیاز به خودیابی را از جھات مختلف نقد و بررسی نمایید.

خودیابی یا تحقق ذات ,عبارت است از نیاز به تحقق یا فعلیت بخشیدن استعدادھای بالقوه شخصی. مثلا یک

نوازنده باید بنوازد . یک شاعر باید شعر بنویسد. در این مبحث دو عامل مورد توجه قرار می گیرد:

انگیزه شایستگی و انگیزه کسب موفقیت.

شایستگی : افرادیکه این انگیزه را دارند نمی خواھند بطور منفعل منتظر بمانند که چیزی اتفاق بیافتد. بلکه می

خواھند محیط را تحت تسلط خود آورده و موجب اتفاق چیزی گردند.

کسب موفقیت : برخی افراد نیاز شدیدی به کسب موفقیت دارند ولی افراد دیگر شاید انگیزه چندانی نداشته

باشند. این افراد جھت رسیدن به موفقیت دست به فعالیتھایی می زنند که بتوانند اطلاعات دقیق بدست آورند.

٢٣ – ھدف از مطالعات ھاثورن چه بود و به کدام کشف علمی نایل آمد؟

ھدف از این مطالعات که توسط محققان دانشگاه ھاروارد صورت گرفت اندازه گیری و محاسبه درجات متغیر

روشنایی بر بازدھی کارگران تولید لوازم الکتریکی در وسترن الکتریک بود. نکته قابل توجه در این مطالعات این بود

که میزان بازدھی تولید و کار کارکنان با افزایش و کاھش نور نه تنھا کاھش نیافت بلکه در ھر دو

حالت افزایش یافت. مطالعات ھاثورن ثابت کرد که مھمترین عامل موثر در تولید سازمانی صرفا مزد و شرایط کار

نیست بلکه روابط متقابل بین افراد مھمترین عامل می باشد.

داگلاس مک گریگور را توضیح دھید. y و x ٢٤ – مفروضات تئوری

بیشتر انسانھا ذاتا تنبل و از کار بیزار ھستند.

: X مفروضات

اکثرافراد از قبول مسئولیت فراری ھستند.

افراد نیاز به کنترل دارند و باید ھمواره کنترل شوند.

در شرایط مطلوب کار مانند بازی و تفریح است.

: Y مفروضات

افراد از مسئولیت پذیری گریزان نیستند و ھمواره در جستجوی آن ھستند. احترام باعث افزایش انگیزه می شود.

توضیح دھید. « توده عوام » ٢٥ – در مورد فرضیه

گروھی از مدیران و محققان کار را بر مبنای این فرض که کارگران یک توده سزاوار تحقیر و خواری اند سازماندھی

می کردند. آلتون میو این فرض را فرضیه توده عوام نامید.

٢٦ – عناصر یک سیستم اجتماعی کدامند توضیح دھید.

در یک سیستم اجتماعی سه عنصر وجود دارد : فعالیت ھا , کنش ھای متقابل و گرایشھا

فعالیت ھا : وظایفی است که افراد انجام می دھند.

کنش ھای متقابل : رفتارھایی است که درحین انجام وظایف یاد شده بین افراد بوجود می آید.

گرایشھا : نگرشھا و تلقیاتی است که میان افراد بوجودمی آید.

٢٧ – تئوری رشد نیافتگی – رشد یافتگی کریس آرگریس را شرح دھید.

به عقیده آرگریس برایاینکه یک فرد طی سالھای رشد خود به یک شخص پخته و بالغ مبدل شود ھفت نوع تغییر

درشخصیت او بوجود می اید :

١ – فرد از یک حالت منفعل در کودکی به یک حالت فعال در بزرگسالی مبدل می گردد.

٢ – فرد در کودکی به دیگران وابستگی دارد ولی در بلوغ به استقلال می رسد.

٣ – در کودکی فرد به چند طریق رفتار می کند و در بلوغ به چندین طریق عمل می کند.

٤ – در کودکی فرد علائق سطحی و متلون دارد ولی در دوران بلوغ علائق عمیق تر و قوی تر پیدا می کند.

٥ – چشم انداز زمانی کودکی محدود به زمان حال ولی چشم انداز دوران بلوغ گذشته و آینده را نیز در بر می

گیرد.

٦ – در کودکی فرد تابع و زیر دست است ولی پساز بلوغ به موقعیت برابر یا برتر دست می یابد.

آگاھی ندارد ولی در بزرگسالی ھم به آن آگاه است و ھم قادر به کنترل « خود » ٧ – در کودکی فرد به

آن است.

٢٨ – تئوری انگیزش – بھداشت فردریک ھرزبرگ را توضیح دھید.

ھرزبرگ مجموعه عواملی که فقدانشان منجر به عدم رضامندی و عدم انگیزش در شغل می شوند را عوامل

بھداشتی نامید. و مجموعه عواملی که موجب رضامندی و انگیزش در فرد می شوند را عوامل انگیزاننده نامید.

عوامل بھداشتی : حقوق ,پول و امنیت شغلی.

عوامل انگیزاننده : موفقیت , مسئولیت و پیشرفت.

٢٩ – در مورد سیستم ١ سبک مدیریت سازمانی توضیح دھید.

این نوع مدیریت , زیردستان را بندرت درتصمیم گیری شرکت می دھد و ھیچ اعتمادی به آنھا ندارد. تصمیمات

سازمان در راس صورت گرفته و به زیر دستان منتقل می شود. زیردستان مجبورند با ترس , تھدید و تنبیه کار کنند.

در این سبک مدیریتی , یک سازمان غیر رسمی تشکیل می شود که با اھداف سازمان مخالفت می ورزد. این

نوع سبک مدیریت را وظیفه مدار و آمرانه نیز می گویند.

٣٠ – در مورد سیستم ٢ سبک مدیریتی سازمان توضیح دھید.

این نوع مدیریت نسبت به زیردستان اعتماد و اطمینان دارد. ھرچند تصمیمات سازمان در راس انجام می گیرد ولی

برخی تصمیمات در سطوح پایین تر نیز اتخاذ می گردد. برای انگیزش کارکنان از پاداش و تنبیه ھم استفاده می

گردد. معمولا یک سازمان غیر رسمی شکل می گیرد ولی ھمیشه در مقابل اھداف رسمی سازمان مقاومت

نمی کند.

٣١ – در مورد سیستم ٣ سبک مدیریتی سازمانتوضیح دھید.

این سبک مدیریت , اعتماد و اطمینان قابل توجه ولی نه کامل به زیر دستان دارد. تصمیم گیری کلی در سطح

عالی مدیریت اتخاذ می گردد ولی به زیردستان نیز اجازه داده می شود که در سطوح پایین تر در موارد خاص به

تصمیم گیری بپردازند. سازمان غیر رسمی شکل می گیرد ولی یا اھداف سازمان را تایید

می کند یا اندازه ای در مقابل آن مقاومت می کند.

٣٢ – در مورد سیستم ٤ سبک مدیریتی سازمان توضیح دھید.

در این نوع سبک مدیریتی , اعتماد و اطمینان کاملی به زیردستان ابراز می گردد. تحت این نوع مدیریت کنش و

واکنش متقابل رئیس ومرئوس توام با اعتماد و اطمینان فراوان است. سازمانھای رسمی و غیر رسمی غالبا یکی

است. این نوع مدیریت سبکی روابط مدار است.

٣٣ – رھبری را تعریف کنید.

رھبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد بنحوی که از روی میل و علاقه برای اھداف گروھی کار کنند.

٣٤ – در مورد نھضت مدیریت علمی تیلور توضیح دھید.

مدیریت علمی تیلور که به مکتب کلاسیک معروف است یک نھضت تکنولوژیکی بود. بر اساس این مکتب افراد

به منزله ابزار یا ماشین ھاییکه تحت تسلط رھبران خود بودند تصور می شدند. بدین ترتیب مدیریت علمی تیلور

عاری از امور انسانی و عواطف بود. در نتیجه افراد بایستی با مدیریت بسازند نه مدیریت با افراد. تیلور ھمچنین

شیوه ھای زمان سنجی و حرکت سنجی را ابداع نمود تا عملکردھای سازمان را بھبود بخشد.

٣٥ – در مورد نھضت روابط انسانی توضیح دھید.

این نھضت که به مکتب نئوکلاسیک معروف بود توسط آلتون میو بنیانگذاری شد. وی معتقد بود علاوه بر

استفاده از روشھای تکنولوژیکی , باید به امور انسانی نیز توجه شود. بعقیده وی باید به گرایشھا و احساسات

انسانی توجه شود و رھبر از طریق تعاون و ھمیاری به اھداف سازمانی نایل آید.

٣٦ – رھبر به چند طریق می تواندزیردستانش را تحت تاثیر قرار دھد؟

به دو طریق :

١ - می تواند به زیر دستانش بگوید چکار کنند و چگونه کار کنند. ( سبک آمرانه )

٢ - می تواند مسئولیتھای رھبری را با زیردستانش تقسیم کرده و آنھا را در برنامھریزی مشارکت دھد. (

سبک دموکراتیک ) .

٣٧ – تفاوت سبک آمرانه و دموکراتیک را بیان کنید.

داگلاس مک گریگور می باشد که معتقد است انسان ذاتا تنبل و از کار بیکار x سبک آمرانه مبتنی بر تئوری

است. چرا که قدرت رھبر را ناشیاز مقامی می داند که به او اعطا شده است . در حالیکه سبک دموکراتیک مبتنی

مک گریگور است که انسان اگر به طرز شایسته ای انگیزش پیدا کند می تواند خلاق باشد. y بر تئوری

٣٨ – پیوستار رفتار رھبری را در سبکھای آمرانه و دموکراتیک رسم کنید.

دموکراتیک

آمرانه

حدود اختیارات رھبر

حدود آزادی زیردستان

ھرچه بسوی سبک دموکراتیک پیش می رویم , حدود آزادی زیردستان بیشتر می شود و اختیارات

رھبر نیز به زیردستان تفویض می گردد.

٣٩ – جنبه ھای مطالعات رھبری میشیگان را توضیح دھید.

در این مطالعات به دو جنبه رھبری توجه شد :کارمند مداری و تولید مداری . رھبر کارمند مداربه یک یک افراد

توجه دارد و نیازھای شخصی آنان را می پذیرد. ( سبک دموکراتیک ).در حالیکه رھبر تولید مدار کارکنان را به مثابه

یک ابزار تلقی کرده و فقط بر جنبه ھای تولیدی و فنی تاکید می ورزد. ( سبک آمرانه ) .

٤٠ – یافته ھای مطالعات پویائی شناسی گروھی را شرح دھید.

بر اساس این تحقیقات ھدفھای گروھی در یکی از دو طبقه بندی زیر قرار می گیرند :

١ – تحقق اھداف گروه ٢ – تقویت گروه

یافته ھای این تحقیقات نشان داد که سبکھایرھبری بطور قابل ملاحظه ای از یک رھبر به رھبر دیگر تغییر پیدا می

کنند. در نتیجه سبکھای رھبری به دو سبک وظیفه مداری و رابطه مداری محدود نیستند.

٤١ – در مورد مطالعات رھبری دانشگاه اھایو توضیح دھید.

در این مطالعات رفتار رھبر را در دو بعد : ساخت دھی و مراعات توصیف کردند. در رفتار مراعات رھبر به

احساسات زیردستانش توجه دارد و رابطه رھبر و زیر دست بر اساس اعتماد و احترام متقابل است در کل مراعات

و ساخت دھی به ابعاد رفتار مشھود , آن چنانکه دیگران آن را ملاحظه می کنند اشاره می کند. نمونه ایی از

مراعات و ساخت دھی عبارتند از :

مراعات: رھبر به نظرات اعضای گروه گوش می دھد.

ساخت دھی : رھبر اعضای گروه را به انجام وظایف معین می گمارد.

٤٢ – انواع سبکھای رھبری در شبکه مدیریت کدامند؟

١-مدیریت باشگاھی : به عملکرد کمترین توجه و به عامل انسانی بیشترین توجه می شود.

٢- مدیریت تیمی : بیشترین توجه به کار و عامل انسانی صورت می گیرد.

٣- مدیریت میانه روی : به عملکرد و عامل انسانی در حد متوسط توجه می شود.

٤- مدیریت آمرانه : به عامل انسانی کمترین توجه می شود.

٥- مدیریت بی خاصیت : کمترین قدرت اعمال شده و کمترین توجه به کار و کارمند می شود.

٤٣ – بھترین سبک مدیریت باید چه شرایطی داشته باشد؟

با توجه باینکه مقصود رھبری در دو وضعیت یعنی وظیفه و رابطه خلاصه می شود , بھترین سبک مدیریت و

رھبری آن است که بصورت میانه ناظر به ھر دو مقصود باشد. یک رھبر موفق باید در برآوردن دو ھدف زیر مدد

برساند : ١ – تحقق ھدف ( وظیفه ) ٢ – حفظ گروه ( افراد ) . از دیدگاھشبکه مدیریت نیز بھترین سبک

رھبری , مدیریت تیمی است که حداکثر توجه را به تولید و افراد می کند.

٤٤ – منظور از رفتار انطباق پذیر در رھبری چیست؟

یعنی ھر اندازه که مدیر یا رھبر رفتار خود را متناسب با شرایط و نیاز زیردستانش انطباق پذیر سازد به ھمان اندازه

در نیل به اھداف شخصی و سازمانی اثر بخش خواھد بود.

٤٥ – مدل مشروط رھبری را شرح دھید.

منظور از مدل مشروط این است که عملکرد رھبران تابع موقعیتی است که در آن قرار دارند و به اقتضای اینکه در

شرایط مطلوب یا نامطلوب باشند دارای عملکرد متفاوت خواھند بود. بعنوان مثال :

١ – بھترین عملکرد رھبران وظیفه مدار زمانی است که در وضعیت خیلی مطلوب یا خیلی نامطلوب قرار گیرند.

٢ – رھبران روابط مدار در وضعیتھایی که از نظر مطلوبیت متوسط ھستند بھترین عملکرد را دارند.

البته سه متغیر مشخص می کنند که آیاشرایط رھبر مطلوب است یا نامطلوب :

الف. روابط شخصی رھبر بازیردستان

ب. قدرت مقام ( قدرتی که مقام رھبری به رھبر می دھد چقدراست ) .

ج. کیفیت ساخت دھی وظایف گروه ( وظایف محوله به گروه یا زیردستان چگونه برنامه ریزی شده است ) .

٤٦ – در مورد مدل سه بعدی اثربخشی رھبری توضیح دھید.

سبک یا شخصیت رھبری عموما شامل رفتار وظیفه مدار یا رفتار رابطه مدار و یا ترکیبی از این دو مدل است.

رفتار وظیفه مدار یعنی رھبر تا چه حد نقش زیردستان را سازمان می دھد. رفتار رابطه مداریعنی اندازه ای که

رھبر احتمال دارد وظایف خود را به زیر دستان تفویض کند. حال برای این دو بعد رھبری یک بعد سوم یعنی بعد

اثربخشی ھم اضافه می گردد که نشان می دھد یک رھبر در ھر یک از سبکھای یاد شده تا چه اندازه اثر بخش و

یا غیر اثربخش بوده است.

٤٧ – منظور از مدلھای گرایشی و مدلھای رفتاری رھبری چیست؟

سبکھای مدیریت از دیدگاه شبکه مدیریت , بعدگرایشی ھستند. مدلھای دانشگاه اھایو و سه بعدی اثربخشی

رھبر , بعد رفتاریھستند. نتیجه اینکه مدلھای شبکه رھبری آمادگی رھبر را نسبت به افراد می سنجد و

مدلھای اھایو و سه بعدی , رفتار رھبر را اندازه گیری می کنند.

٤٨ – منابع قدرت از دیدگاه اتزیونی کدامند؟ فصل پنجم

اتزیونی تفاوت میان دو قدرت یعنی قدرت مقامو قدرت شخصی را مورد بحث قرار داد. به عقیده وی قدرت از یک

مقام سازمانی , نفوذ شخصی و یا ھر دو ناشی می گردد. فردی که در سایه مقام سازمانی خود قادر است فرد

دیگری را به انجام کاری ترغیب کند قدرت مقام دارد. در حالیکه فردی که قدرتش را از زیردستانش می گیرد قدرت

شخصی دارد. بعقیده اتزیونی بھترین وضعیت برای یک رھبر زمانیاست که ھر دو قدرت شخصی و مقام را داشته

باشد.

٤٩ – تفاوت بین رھبری موفق و رھبری اثربخش را توضیح دھید.

اگر مدیر افراد را به انجام کاری ترغیب کندو افراد آن کار را انجام دھند مدیر در کار خود موفق بوده است. نکته قابل

توجه این است که اگر افراد کار خود را تعارض آمیز و صرفا بدلیل قدرت مقام مدیر ( نه قدرت شخصی وی ) انجام

دھند و اطاعت از مدیر تنھا بدلیل قدرت پاداش و تنبیه او باشدنه بدلیل نیل به ھدف مشترک, در اینصورت مدیر

موفق بوده ولی اثربخش نبوده است. حال اگر افراد یا زیردستان بین اھداف خود و مدیر ھمخوانی احساس کنند ,

مدیر ھم موفق بوده و ھم اثربخش. در واقع این مدیر ھم قدرت مقام دارد و ھم قدرت شخصی .

٥٠ – اثربخشی سازمان را چه چیزی تعیین می کند؟

سه متغیر : علتی , میانجی و بازده یا غایتی در اثر بخشی سازمان موثرند.

متغیرھای علتی : متغیرھایی ھستند که بوسیله سازمان و مدیریت می توانند تغییر کنند. مثل : مھارتھا ,

خط مشی ھا

متغیرھای میانجی : این متغیرھا وضعیت جاری سازمان را بیان می کنند و در مھارتھا و تصمیم گیریھا منعکس

می شوند.

متغیرھای غایتی یا بازده : این متغیرھا دستاوردھای سازمان را منعکس می کنند. در واقع اثربخشی

سازمان معمولا فقط با متغیرھای غایتی سنجیده می شود. مثلا اثربخشی یک مربی با تعداد برد و باختھای تیم

او معین می شود.

رابطه میان این سه متعیر اثربخشی سازمان را مشخص می کند. اگر متغیرھای علتی را مانند یک محرک و

متغیرھای میانجی را یک ارگانیسم و متغیرھای غایتی را یک پاسخ تصور کنیم این رابطه چنین است :

محرک بر ارگانیسم تاثیر گذاشته و پاسخ معینی را می آفریند.

٥١ – بلاتکلیفی سازمانی چه موقع رخ میدھد ؟

با توجه باینکه امروزه مدیران موفق اندک ھستند در صورتیکه یک مدیر مولد و بارآور باشد خیلی سریع ارتقاء پیدا

می کند. در حالیکه ممکن است در ھمان لحظه متغیرھای میانجی سازمان دچار افت شده باشند که منجر

به افت بازده می شوند. حال با ارتقا این مدیر کلیه مشکلات آتی گریبانگیر مدیر جدید می گردد . کاھش بازده و

از بین رفتن انگیزه باعث حالتی می گردد که به آن بلاتکلیفی سازمانی گفته می شود.

٥٢ – منظور ازتکنیک تحلیل میدان نیرو دراثربخشی سازمان چیست؟

بر اساس این دیدگاه در ھر وضعیتی دو نیرو موجود است : سوق دھنده و بازدارنده .

نیروھای سوق دھنده : عبارتند از نیروھای موثر بر یک وضعیت که در جھت خاص فشار می آورند و

باعث تغییر می شوند. مثل : دریافت پاداش .

نیروھای بازدارند : یا مانع شونده نیروھایی ھستند که در جھت بازداشت یا کاھش نیروھای سوق

دھنده عمل می کنند.

مثل : بی تفاوتی , سھل انگاری در محافظت از ابزار کار. تعادل زمانی برقرار می شود و اثربخشی

سازمان وقتی محقق می شود که مجموع نیروھای سوق دھنده و بازدارنده با ھم مساوی باشند.

٥٣ – یگانگی ھدفھا و تاثیر آن در اثربخشی سازمان را با رسم نمودار توضیح دھید.

وقتی افراد در سازمان در اھداف سھیم باشند وضعی پیش می آید که مک گریگور آنرا یگانگی راستین ھدفھا

می نامد.

برای نشان دادن این مفھوم سازمان را به دو گروه تقسیم می کنند : مدیریت و زیردستان. طبق نمودار زیر

ھرچه بین اھداف مدیریت و زیردستان اشتراک بیشتری وجود داشته باشد اثربخشی سازمان بیشتر است :

درجه موفقیت و اثربخشی سازمان زیاد است.

طبق نمودار زیر اھداف مدیریت و زیردستان با ھم موافق و سازگار ھستند ولی دقیقا یکی نیستند :

در این نمودار درجه موفقیت و میزان اثربخشی سازمان بسیار اندک است.

در نمودار زیر چون اھداف مدیریت و زیر دستان ھیچ نقطه اشتراکی ندارد موفقیت و اثربخشی وجود ندارد:

٥٤ – مشارکت و تاثیر آن در اثربخشی سازمانی را توضیح دھید.

تاکید می گردد در یک سازمان در مورد عملکرد فرد یا گروه پیشاپیش با مشارکت طرفین تصمیم گیری شود. در این

تصمیم گیری مدیر و زیر دستانش باید متغیرھای میانجی و بازده را مورد توجه و بررسی قرار دھند. این فراگرد دو

مزیت دارد :

١ – زیردستان فرصت می یابند در تعیین مبنا و اصولی شرکت کنند که تلاش آنھا توسط ھمان مبنا ارزیابی می

گردد.

٢ – شرکت دادن زیردستان در برنامه ریزی سازمان باعث می شود تعھد آنان نسبت به اھداف و مقاصد تعیین

شده افزایش یابد.

٥٥ – منظور از مدیریت مبتنی بر ھدفھا چیست؟

فراگردی است که طی آن مدیران مافوق و مادون یک موسسه , اھداف مشترک را تعیین می کنند.

برای اینکه این شیوه مدیریت براحتی عملی شود باید در مدت زمان معینی میان مدیر و زیردستان درباره اھداف

فردی و گروھی توافق موجود باشد. نکته مھم این است که اھداف متفقا تعیین شده و پیشاپیش درباره آن به

توافق برسند.

فصل ششم

٥٦ – محیط رھبری مرکب از چند متغیر است نام ببرید.

شخصیت رھبر انتظارات رھبر شخصیت

زیردستان انتظارات زیر دستان

شخصیت فرادستان انتظارات فرادستان شخصیت ھمکاران انتظارات ھمکاران

شخصیت سازمان انتظارات سازمان

٥٧ – شخصیت را تعریف کنید.

عبارت است از الگوی رفتاری پایدار یک فرد بصورتی که توسط دیگران ملاحظه می شود.

٥٨ – تعریفی از انتظارات در محیط رھبری ارائه دھید.

انتظارات برای یک فرد تعریف می کند که تحت شرایط گوناگون در کار خود چه باید بکند و دیگران ( فرادستان ,

زیردستان و ھمکاران) در رابطه با مقام او چگونه باید رفتار کنند.

٥٩ – رابطه بین نوع شخصیت و انتظارات را شرح دھید.

برخی مقامھا و شخصیتھای شغلی عمدتا بوسیله انتظارات ساخته می شوند یعنی انتظارات از قبل تعیین شده

دارند. مثلا رفتار یک سرباز در ارتش کاملا با انتظارات نقش او مطابقت دارد.

ولی ھرچه اھمیت شخصیت بیشتر می شود انتظارات کم اھمیت تر می شوند. میتوان گفت در مشاغلی که

مک گریگور ھستند انتظارات نقش افراد از قبل تعیین شده اند. X مبتنی بر مفروضات تئوری

٦٠ – اھمیت نقش زیردستان را در ارزشیابی وضعیت رھبری بنویسید.

زیردستان در ھر وضعیتی نقش حیاتیدارند. چراکه عملا تعیین کننده میزان قدرت شخصی رھبرند. حتی

اثربخشی رھبر تا حدزیادی به شخصیت زیردستان بستگی دارد. اگر مدیر ترجیح دھد سبک زیردستان را تغییر

دھد باید بداند که این تغییر مستلزم آن است که او رفتار خود را با رفتار فعلی آنان تطبیق دھد .وقتی یک رھبر

بتازگی مقام خود را احراز کرده است باید بداند که اثرات سبک رھبر قبلی ھنوز نفوذ زیادی دارد . حال اگر سبک

رھبری او با سبک قبلی متفاوت باشد دچار چالش و مشکل بزرگی خواھد شد.

٦١ – تاثیر انتظارات فرادستان را بر سبک رھبری توضیح دھید.

برآوردن انتظارات مافوق غالبا عامل مھمی است که بر سبک فرد تاثیر می گذارد. مثلا اگر رئیسی خیلی وظیفه

مدار باشد ممکن است از زیر دست خود انتظار داشته باشد که او ھم به ھمان اندازه وظیفه مدار باشد. یا زیر

دست خودش بخواھد که به سبک مافوق خود عمل نماید. برای یک مدیر دانستن انتظارات

مافوق مخصوصا اگر خواھان ترقی و پیشرفت باشد اھمیت دارد.

٦٢ – رفتار ھمکاران چگونه بر سبک رھبری فرد تاثیر می گذارد؟

ھمکاران یک رھبر افرادی ھستند که در ھمان سازمان مقامھای مشابه مقام او دارند. ولی ھمه

ھمکاران یک رھبر به یک اندازه مھم نیستند فقط آنھایی که مکرر با او کنش متقابل دارند بر سبک و اثربخشی

او تاثیر خواھند داشت.

٦٣ – دو عنصر نیازھای شغلی و زمان را در وضعیت رھبری توضیح دھید.

نیازھای شغلی که به ساخت وظیفه نیز معروف است یعنی وظیفه ای که دستورالعملھای مشخصی دارد و

درنتیجه رھبر و زیردستانش میدانند که برای انجام آن چه باید بکنند در مقایسته با یک وظیفه فاقد ساخت که

ھیچ دستورالعملی ندارد سبک رھبری متفاوتی می طلبد.

زمان: عنصر مھم دیگر در محیط کار رھبر , مدت زمان موجود برای تصمیم گیری است. این عنصر باعث می

شود در شرایط اضطراری سبک مدیریتی یک رھبر رابطه مدار به وظیفه مدار تبدیل شود. مثلا اگر محل کار دچار

حریق شود او باید یک تصمیم فوری بگیرد و نیازھای فوری نظیر یک مورد اضطراری مستلزم رفتار وظیفه مدار

است.

٦٤ – درمورد انطباق پذیری سبک رھبری توضیح دھید.

انطباق پذیری اشاره می کند به دامنه ای از رفتار که در آن یک رھبر می تواند سبک خود را تغییر دھد.

اگر این تغییر پذیری متناسب وضعیت رھبری باشد این رھبر اثربخش خواھد بود و اگر نامتناسب باشد رھبر معمولا

غیراثربخش خواھد بود. رھبران انطباق پذیر می تواننددر وضعیتھای متعددی اثربخش باشند.

٦٥ – منظور از دامنه سبک مدیریت چیست؟

دامنه سبک ممکن است محدود و یا گستردهباشد. اگر دامنه رفتار محدود باشد رھبر اساساسبکی رابطه

مداردارد و ھیچ انعطاف پذیری ندارد. ولی اگر دامنه رفتار رھبر گسترده باشد

قادراست ھر یک از چھار سبک رھبری را مورد استفاده قرار دھد.

٦٦ – ایجاد تغییر در سبک و شخصیت رھبر درچه صورت ممکن است؟

تغییر در شخصیت فرد بصورت کامل کار بسیاردشواری است. البته ایجاد شبه تغییرات در سبک مدیریت کاملا غیر

ممکن نیست ولی پرھزینه و مستلزم برنامه ریزی خلاق و صبر و شکیبایی می باشد. موثرترین روش برایایجاد این

تغییرات این است که مدیران برای پذیرفتن سبکھای معین تشویق شوند.

٦٧ – منظور از مھندسی سازمانی فیدلر چیست؟

فیدلر معتقد است ھمیشه تغییر در محیط کار رھبر بسیار آسانتر از ایجاد تغییر در شخصیت وی می باشد. لازم

بذکر است این پیشنھاد فیدلر بر مدل مشروط رھبری مبتنی است که بر اساس این مدل سه متغیر وضعیتی

تعیین می کنند که آیا وضعیت برای رھبر مطلوب است یا نامطلوب. ١ – روابط رھبر و اعضاء ٢ – قدرت

مقام ٣ – ساخت وظیفه بر اساس نظریه مھندسی سازمانی فیدلر در ھر یک از این متغیرھا می توان

تغییراتی ایجاد نمود.

٦٨ – در صورتیکه سبک رھبری با نیازمندیھای زیردستان ھمخوانی نداشته باشد چه راھکارھایی

پیشنھاد می دھید؟

١ – وی می تواند دامنه رفتار خود را وسعت بخشیده و خود را به اثربخشی بکشاند.

٢ – می تواند در عناصر وضعیتی تغییر بوجود بیاورد.

٣ – می تواند این شغل را رھا کرده و سمت سرپرستی در محیط دیگری را جستجو کند.

موفق باشید