

نگاهی گذرا بر تئوری های مدیریت

بخش رفتار (فردی، گروهی، سازمانی)

تیم تالیف تئوریهای مدیریت DLM

D L M

فصل اول

– رفتار سازمانی:

– عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افراد سازمان.

– رفتار سازمانی به مطالعه سیستمی ادراکات رفتارها می‌پردازد.

– رفتار سازمانی به موارد شخصی و درون شخصی در دنیای سازمانی توجه دارد.

– کلید موفقیت در استفاده صحیح از علوم رفتاری (رفتار سازمانی) در این است که تحت چه شرایطی استفاده از هر تئوری و نظریه ای درست است یا غلط.

– اثر بخشی یک سبک رهبری خاص به اقتضای محیط و موقعیتی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.

– واتسن می‌گوید: یادگیری (دانش و آگاهی) در محیط نهفته است.

– از نظر واتسن رفتار، قانونمند و قابل پیش بینی است.

– جمله معروف واتسن در رابطه با نقش محیط در توسعه انسان ← یک دو جین نوزاد سالم به من بدهید تا با محیطی که فراهم می‌کنم بدون توجه به هوش و استعداد آنها از آنها گدا و پزشک بسازم.

– بنیان گذار رفتار سازمانی «واتسن» و بنیان گذار روابط انسانی «مایو» است.

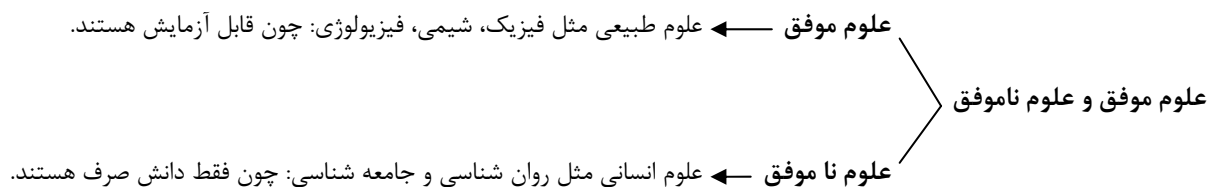
– دیویس می‌گوید بین رفتار سازمانی (واتسن) و روابط انسانی (مایو) اختلاف وجود دارد.

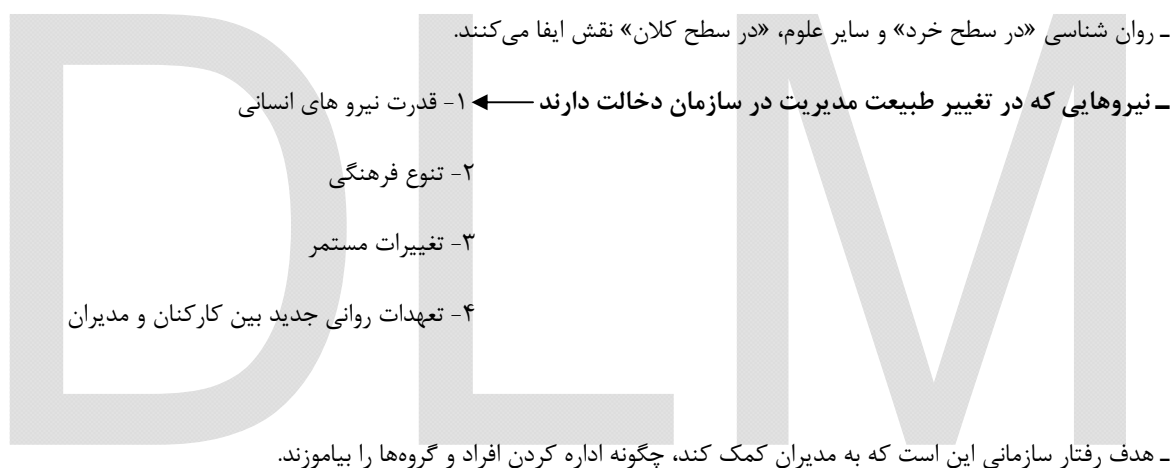
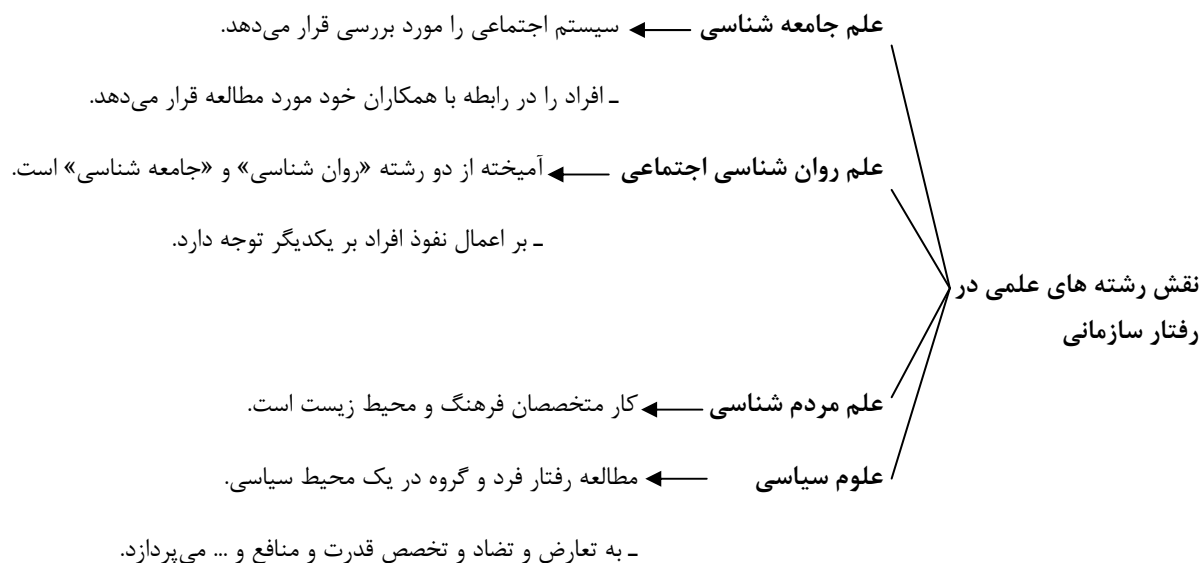
رفتار انسانی مقدمه شناخت علت رفتار انسان است.

روابط انسانی عبارت است از استفاده علمی از این شناخت.



- روان‌شناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند.





- زمینه مطالعات رفتار سازمانی ← ۱. فرد ۲. گروه ۳. سازمان

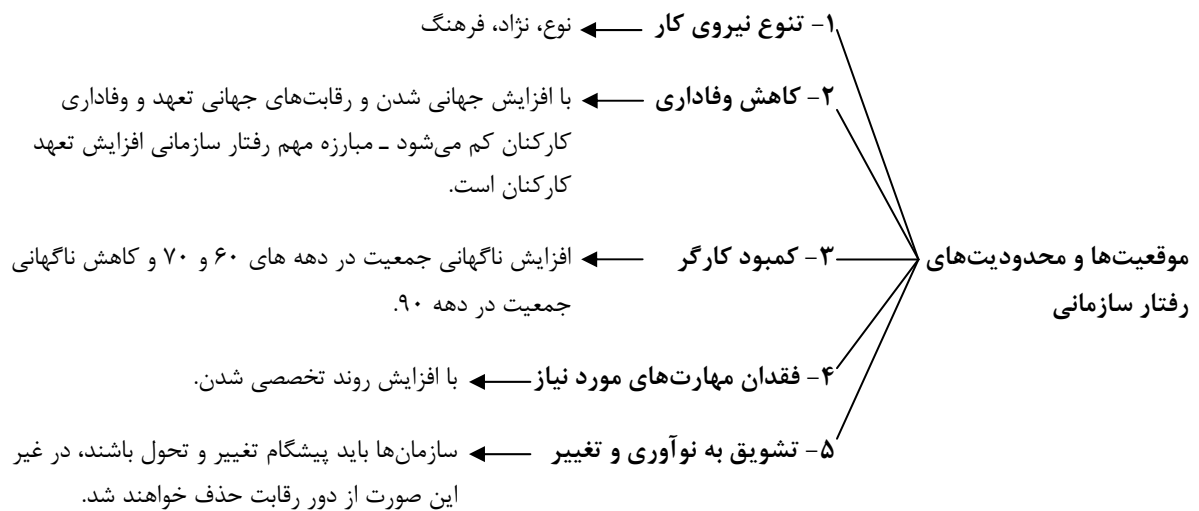
- کیفیت رفتار سازمانی:

کیفیت عبارت است از برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتری.

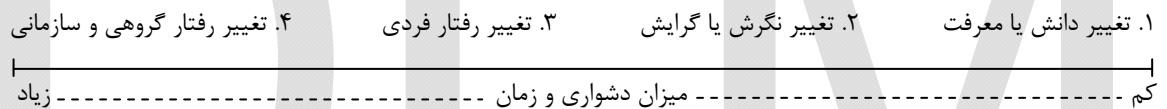
- کیفیت را با نتایج زیر نشان می دهند:

۱. مشتریان راضی تر
۲. کارکنان فعال تر
۳. محصولات بهتر
۴. روش های تازه تر حل مسائل سازمانی

- هر کالایی در بازار نشان دهنده روحیه، رفتار و مهارت‌های کارکنان آن سازمان است.



- تغییر در رفتار:



- نقطه پیروزی و بزرگ‌ترین شاخص اثر بخشی سازمان رسیدن به چه هدفی است؟

ج: این که دانشی که از مطالعه رفتار سازمانی بیان می‌شود بتواند به نحوی رفتار را کنترل کند و تعادل بین فرد و سازمان به وجود آورد.

- فرضیه چیست؟

ج: عبارت است از توضیح نا کافی در مورد رابطه بین دو یا چند عامل و تا زمانی که یک محقق تجربی یک فرضیه را اثبات نکرده، به صورت ناکافی باقی خواهد ماند.

- تئوری چیست؟

ج: یک سلسله فرضیات یا موضوعات سیستمی مرتبط با هم، که برای بیان و توضیح و پیش بینی حقایق قابل لمس به کار می‌روند.

- ویژگی‌های تحقیق از بعد ارزشی ← ۱- آیا تحقیق ارزش دارد؟ یعنی آن چیزی را که ادعا کرده بود اندازه گیری می‌کند؟

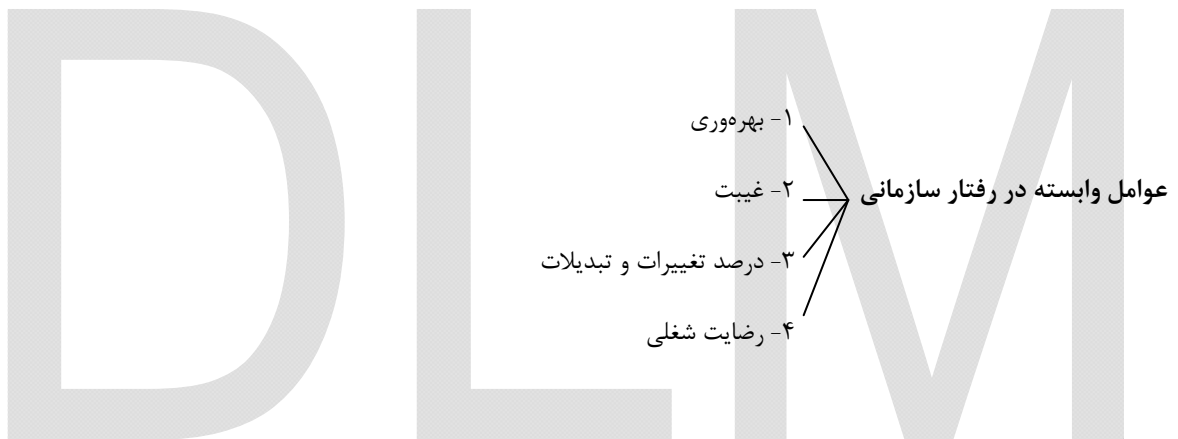
۲- آیا تحقیق قابل اتکاست؟

۳- آیا تحقیق قابل تعمیم است؟

- تحقیقات رفتاری در سازمان‌های بازرگانی و صنعتی «قابل تعمیم به سازمان‌های دولتی نیست».

- به طور کلی ۵ نوع طرح تحقیقاتی مشهور وجود دارد:

- ۱- **قضیه اداری** ← نگاه عمیقی به موضوع خاصی در سازمان دارد که توضیح کافی درباره فرد، گروه و سازمان و اطلاعات دقیق و جامعی درباره رخداد های مورد نظر در اختیار خواننده قرار می دهد - از طریق مشاهده و پرسش نامه انجام می شود.
 - ۲- **تحقیقات میدانی** ← پاسخ های پرسش نامه ها و مصاحبه ها از یک نمونه تعیین شده جمع آوری و تجزیه و تحلیل می گردد.
 - ۳- **تحقیق آزمایشگاهی** ← عوامل مستقل را در شرایط کنترل شده زیر نظر می گیرند و تأثیرات آن ها بر عوامل وابسته را بررسی می کنند.
 - ۴- **تحقیق تجربی** ← آزمایش طراحی شده در محیط واقعی سازمان انجام می شود.
- جمع آوری مطالعات آماری** ← یک فن آماری است که به وسیله آن تعدادی از مطالعات مستقل را به صورت آماری با هم جمع می کنند تا مشخص شود از جمع کردن آن ها نتایج مشابه حاصل می شود یا نه.



- عوامل مستقل در رفتار سازمانی** (Independent variables in organizational behavior) are categorized into:
- ۱- عوامل فردی ← شخصیت - ادراکات - ارزش ها - توانایی ها و ...
 - ۲- عوامل گروهی ← تصمیم گیری گروهی - ارتباطات - اختلافات - سیاست و ...
 - ۳- عوامل انسانی ← پذیرش - آموزش - فشار ناشی از کار - فرهنگ و ...

- قانون سینرژزی در مورد گروه حکم می کند که «گروه ها بیش از مجموع افراد خود هستند» و «سازمان ها بیش از مجموعه گروه های عضو خود تولید انرژی و بهره‌وری می کنند».

- تئوری های رفتار سازمانی معمولاً به مسائل سازمانی توجه دارند تا مسائل فردی.

- روابط انسانی:

- رفتار سازمانی علم شناخت مردم است.

- روابط انسانی استفاده عملی از علم رفتار برای ایجاد رابطه با مردم است.

- دیویس می گوید: در عوض تغییر ساختار سازمان، سعی کنید محیط کار را تغییر دهید.

توجه به روابط انسانی نقش مهمی در تلطیف محیط کاری و افزایش کارایی سازمان دارد.

- تعریف روابط انسانی از نظر دیویس ← تشخیص حالات انسانی در هر موقعیت و استفاده از ابزار انسانی برای حل مسائل انسانی که ایجاد می‌شود.

- ۳ هدف اساسی روابط انسانی از نظر دیویس ← ۱. همکاری ۲. تولید ۳. کسب رضایت شغلی

- تعریف خلاصه روابط انسانی ← توسعه اهداف و انگیزه های مشترک در گروه.

- مهارت در روابط انسانی از نظر دیویس ← پیدا کردن راه حل‌های انسانی برای مسائل انسانی در سازمان.

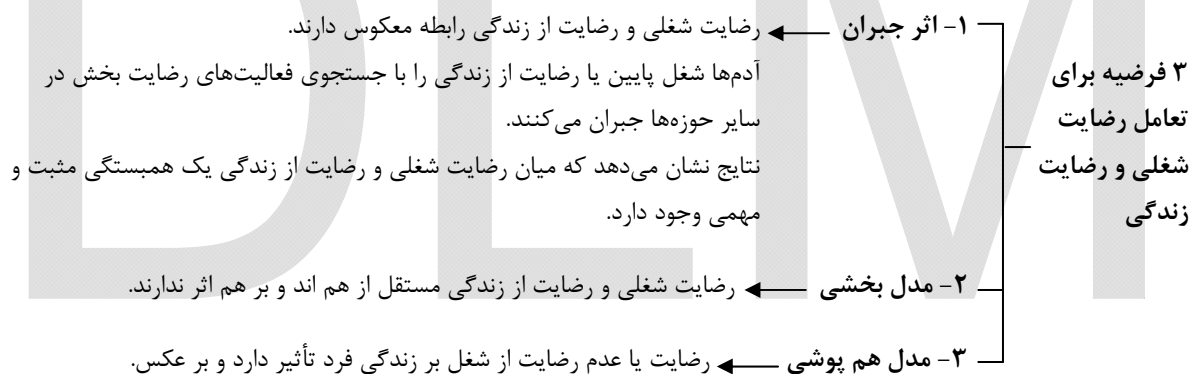
- مدیران در درجه اول، مسئول حفظ روابط انسانی هستند.

- روابط انسانی مسئولیت تک تک کارکنان عملیاتی، صف و ستاد است.

- کار:

تعریف کار ← فعالیتی است که برای افراد تولید ارزش می‌کند. کار رابطه انسان را با دنیای واقعی برقرار می‌کند.

- انگیزاننده های کار ← ابراز وجود - بیم - امید



- اثرات جهانی شدن بر رفتار سازمانی:

۱- گوناگونی نیروی کار ← سازمان باید افرادی را استخدام کند که از نظر جنس و نژاد و قومیت با هم تفاوت داشته باشند تا خلاقیت و نوآوری بیشتری را از این طریق ایجاد کنند.

۲- تفویض اختیار

۳- کم شدن وفاداری کارکنان

۴- بهبود رفتار از نظر اخلاقی

۵- نیروی کار دوگانه

- ۳ عامل مرتبط به هم در جهانی شدن
- ۱- نزدیکی یا مجاورت ← سازمان و مشتریان و عرضه کنندگان و ... به هم نزدیک شده‌اند. پیشرفت فناوری باعث شده افراد در روی کره زمین نزدیک شده‌اند.
 - ۲- محل ← استقرار شرکت و یک پارچه شدن فعالیت‌های سازمان در سطح جهان
 - ۳- نگرش ← نگرش به دنیای خارج از مرزها و به درون سازمان

- برای درک پدیده جهانی شدن معیارهای متفاوتی وجود دارد. این معیارها از بعد زمانی به ۲ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- نگاه به جلو ۲- نگاه به عقب

- موفقیت شرکت‌های چند ملیتی به مهارت آن‌ها جهت وفق دادن خودشان با بافت اجتماعی ناشی از ارزش‌ها و فرهنگ کشورها بستگی دارد.

- تحقیق کلاکهان و استرادبک ← از زمینه تجزیه و تحلیل اختلافات فرهنگی صورت گرفته.

ابعاد تحقیق:

- ۱- رابطه انسان با محیط ← الف) فرد تابع محیط و سرنوشت است. ب) فرد محیط را کنترل می‌کند.
- ۲- توجه به زمان ← آمریکایی‌ها دید کوتاه مدت و ژاپنی دید بلند مدت دارند.
- ۳- توجه به فعالیت ← الف) توجه به کار ب) توجه به زمان حال
- ۴- توجه به مسئولیت ← الف) فرد مسئول خودش است. ب) گروه مسئول فرد است.
- ۵- مفهوم فضا ← الف) کار کردن در محیط عمومی ب) کار کردن در محیط خصوصی
- ۶- ماهیت فرد ← الف) انسان‌ها خوب هستند. ب) انسان‌ها بد هستند.

- شیوه آمرانه و خودکامه حکومت می‌تواند در کشورهایی که فرهنگ، انسان را موجودی بد می‌داند، مؤثر است.

- شیوه مشارکتی در کشورهایی که انسان را موجودی دارای ارزش‌های قابل توجه می‌داند، مؤثر است.

- تحقیق هاف استند ← در مورد اختلافات فرهنگی انجام شده و ۴ بعد را مطرح می‌کند.

- ۱. فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی
- ۲. اختلاف قدرت
- ۳. اجتناب از پدیده عدم اطمینان
- ۴. مرد سالاری در مقایسه با زن سالاری

– مزیت‌های رقابتی سازمان‌های چند فرهنگی:

۱. قیمت تمام شده
۲. جذب نیرو
۳. بازار یابی
۴. خلاقیت
۵. حل مشکل
۶. قابلیت انعطاف سیستم

– ویژگی‌های سازمان‌های چند فرهنگی:

۱. کثرت گرایی
۲. انسجام ساختاری
۳. انسجام کامل شبکه‌های غیر رسمی
۴. فقدان پیش داوری و تبعیض
۵. سهیم بودن گروه‌های اقلیت و اکثریت به طور یکسان در اهداف سازمان
۶. تعارض بین گروهی بسیار کم
۷. وجود تعهد در مدیران عالی سازمان

(مدیریت سراسری ۸۴)

1- نظام رفتار سازمانی به:

(۱) به مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارها می‌پردازد.

(۲) علایق کارکنان و فهم رضایت آنان از کار کمک می‌کند.

(۳) مدیریت و هدایت عوامل فردی، گروهی و سازمانی اطلاق می‌شود.

(۴) منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان به وجود آمد

(مدیریت - سراسری ۸۳)

2) اثربخشی یک سبک رهبری خاص به اقتضای:

(۱) فرد و گروهی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهند استفاده کنند.

(۲) محیط و موقعیتی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.

(۳) سازمان و تکنولوژی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.

(۴) تعداد کارکنان و کارگران بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهند برای آنان استفاده شود.

– مکتب رفتارگرایی تابع دو عنصر «محیط» و «یادگیری» است.

(مدیریت سراسری ۸۳)

3- به طور کلی مکتب رفتارگرایی تابع دو عنصر است.

(۱) محیط و یادگیری (۲) فرد و گروه (۳) محیط و سازمان (۴) سازمان و مدیریت

(مدیریت - سراسری ۹۱)

4- به طور کلی مکتب رفتارگرایی تابع کدام دو عنصر است؟

(۱) محیط و یادگیری (۲) روانشناسی و جامعه‌شناسی

(۳) وراثت و یادگیری (۴) دانش و آگاهی

(مدیریت سراسری ۸۳)

5- ریشه و اهمیت مهارت در روابط انسانی:

(۱) محیط کار است. (۲) کمک به دیگران است.

(۳) توجه به دیگران است. (۴) توسعه اهداف و انگیزه‌های مشترک در گروه است

(مدیریت سراسری ۸۴)

6- مدیران آموخته‌اند که اگر قرار است مدیران مؤثری باشند، باید پیشرفت کیفیت را با کدام نتایج نشان دهند؟

(۱) نژاد، فرهنگ، برون‌گرایی و تنوع نیروی کار.

(۲) توجه کافی به منابع انسانی و روحیات و رفتار کارکنان.

(۳) مشتریان راضی‌تر، کارکنان فعال‌تر، محصولات بهتر و روش‌های تازه‌تر حل مسائل سازمانی.

(۴) تجدید ساختار سازمان‌ها و کاهش هزینه‌ها، پیوند بین مدیران و کارکنان و تعهدات تاریخی آنها.

(مدیریت سراسری ۸۴)

7- چهار نوع طرح تحقیقاتی مشهور در مطالعات علوم رفتاری عبارتند از:

(۱) قضیه اداری، تحقیق میدانی، تحقیق آزمایشگاهی و تحقیق تجربی.

(۲) تحقیق تجربی، تحقیق آزمایشگاهی، نمونه‌گیری و تجزیه.

(۳) واحد آزمایش، واحد کنترل، تجربه و تغییر و تبدیلو قضیه اداری.

(۴) گردآوری مطالعات آماری، نگارش مطالب از نگاه مشاهده‌گر، کشف حقایق و ارزشیابی مسائل واقعی در زندگی سازمانی.

(مدیریت سراسری ۸۳)

8- اندیشمندان اغلب از بهره‌وری، غیبت، درصد تغییر و تبدیلات و رضایت شغلی به عنوان عوامل در رفتار سازمانی نام می‌برند.

(۱) وابسته (۲) میانی (۳) مستقل (۴) جایگزین

(مدیریت سراسری ۸۴)

9- به طوری که کیت دیویس و چاپمن نیز اشاره کرده‌اند، از مطالعه منابع مختلف چنین نتیجه‌گیری می‌شود که:

(۱) روابط انسانی به مراتب فراتر از یک وظیفه سازمانی و بلکه جدا از آن است.

(۲) مهمترین وظیفه در روابط انسانی احساس وظیفه و توجه به نیازهای دیگران است.

(۳) مبحث روابط انسانی احساس با رفتار سازمانی به طور کلی از صفحه ادبیات مدیریت حذف شده است.

(۴) به انسان به عنوان مهمترین جزء سازمان از نظر اجتماعی، روانشناسی و فیزیکی نگاه می‌شود.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

10- رقابت جهانی ایجاب می‌کند که:

(۱) کارکنان انعطاف‌پذیرتر باشند.

(۲) سازمان‌ها از نظر نوع، نژاد و فرهنگ برون‌گرا تر شوند.

(۳) سازمان‌ها تجدید ساختار و کاهش هزینه را پیشینه خود کنند.

(۴) تعداد زیادی از زنان روز به روز به افراد سازمانی اضافه شوند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

11- «رویکرد مکانیستیک «تیلور» و بی‌توجهی محض نگرش و فلسفه مدیریتی او به بعد روابط انسانی، که متأسفانه به شدت بر جوامع ما حاکم است. در قرن «بازگشت به ابعاد انسانی محیط کار» جایگاهی نخواهد داشت و توجه به عنصر انسانی مزیت رقابتی مهم و عامل موفقیت بنگاه‌ها تلقی خواهد شد. زیرا ادامه حیات و کسب موفقیت بیشتر در دنیای بسیار رقابتی آینده مستلزم داشتن دیدگاه جامع و اتخاذ راهبردهای چندوجهی منابع انسانی است. توجه به بعد انسانی افراد و ارزش‌ها و تفاوت‌های فرهنگی آنان لزوماً باید محور و کانون چنین دیدگاه‌ها و راهبردهایی باشد و در سراسر جامعه سرلوحه رفتار مدیریتی مسئولان بنگاه‌ها به حساب آید.»
با توجه به متن فوق، کدام گزاره زیر نادرست است؟

(۱) نگرش و فلسفه مدیریتی «تیلور» به شدت بر جوامع ما (جهان سوم) حاکم است.

(۲) در قرن «بازگشت به ابعاد انسانی محیط کار» بی‌توجهی به بعد روابط انسانی جایگاهی نخواهد داشت.

(۳) ادامه حیات و کسب موفقیت بیشتر در دنیای رقابتی آینده مستلزم اتخاذ راهبردهای چند وجهی منابع انسانی است.

(۴) توجه به بعد انسانی افراد و ارزش‌ها و تفاوت‌های فرهنگی آنان به معنای اتخاذ راهبردهای چند وجهی منابع انسانی نیست.

(مدیریت سراسری ۸۳)

12- رفتار رسمی را باید:

- (۱) فاصله بین طبقات سازمانی تعبیر کرد.
- (۲) فاصله بین پاسخ‌های سنتی و عادات تعبیر کرد.
- (۳) فاصله بین فرد و سازمان و گروه تعبیر کرد.
- (۴) فاصله بین پاسخ‌های رسمی و غیررسمی تعبیر کرد.

(مدیریت سراسری ۸۳)

13- نیروها و عوامل چهارگانه تعیین‌کننده رفتار در محیط کار عبارتند از:

- (۱) سازمان، مدیریت، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم و مستمر.
- (۲) سازمان، مدیریت، قدرت نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی.
- (۳) قدرت نیروی انسانی، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم، تعهدات جدید بین کارکنان و مدیران.
- (۴) تعهدات جدید بین کارکنان و مدیران، تغییرات مداوم، تنوع فرهنگی، مدیریت تولید.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

14- مدیران قدرتمند و جایی که قدرت زندگی می‌کند امکان زیادی برای:

- (۱) ظهور حق و باطل وجود دارد.
- (۲) الزام مدیران به تصمیمات اخلاقی است.
- (۳) حضور طبیعت معنوی برای تصمیم‌گیری وجود دارد.
- (۴) تعهد کارکنان به اتخاذ تصمیماتی است که دارای باز اخلاقی هستند.

(مدیریت سراسری ۸۴)

15- زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آنها را اشغال کنند وجود دارد سازمان‌ها به:

- (۱) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته‌ای نیاز دارند.
- (۲) تشویق و تهییج کارکنان به نوآوری نیاز دارند.
- (۳) داوطلبان کار فاقد مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌ها از نظر نوع و درجه کیفیت هستند.
- (۴) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند.

(مدیریت سراسری ۸۴)

۱۶- مطالعات بحرانی (Critical method) در جستجوی:

- (۱) نجات فرد و سازمان از یکنواختی است.
- (۲) روشنایی بخشیدن و تغییر شکل دادن به روابط قدرت است.
- (۳) تقاضای یکسان فنون علمی برای اداره مسائل مدیریتی است.
- (۴) تغییرات اساسی و ضروری در صورت قدرت در مدیریت هستند.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۱۷- علمای رفتار سازمانی در یک کلام وحدت دارند و معتقدند خداوند:

- ۱) راه حل اداره صحیح انسان را در درک علایق آنها قرار داد.
- ۲) امکان تحقق هدفهای سازمان را با نقش مؤثر خود و تشخیص موقعیت فراهم می‌سازد.
- ۳) کلید موفقیت در استفاده صحیح از علوم رفتاری را (در سازمان) تشخیص موقعیت قرار داد.
- ۴) همه چیزهای ساده را به جسم انسان داد ولی او از نظر روانی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۱۸- رنسیس لیکرت اعتقاد داشت که:

- ۱) یکی از مهمترین پیشرفت‌ها در مطالعات سازمان‌ها پیدایش تئوری اقتضاء بود.
- ۲) اصولاً قرن بیست و یکم، قرن توسعه رفتار سازمانی و علوم رفتاری در همه ابعاد در مدیریت سازمان است.
- ۳) نیازهای شخصی مدیران، ادراکات و سلیقه‌های شخصی آنها به اندازه سازمان، ساختار آن و طبیعت و مقام و موقعیتی که آنها در سازمان احراز می‌کنند ارتباط دارد.
- ۴) مدیران با عملکرد بهتر در سازمان‌های بازرگانی، مدیرانی‌اند که از سیستم‌های مؤثر اندازه‌گیری عملیات (ارزشیابی) استفاده کرده‌اند.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۱۹- طرفداران مکتب ساختارگرایان اجتماعی (Social Constructionist) معتقدند:

- ۱) شروع برداشت فردی می‌تواند موجب نگرشی فراتر از ساختارهای موجود سازمان شود.
- ۲) سازمان و مدیریت را به عنوان اجزای آمیخته به هم که قادرند به صورت یک کل فعالیت کنند باید شناخت.
- ۳) مدیریت را به عنوان یک مرجع و منبع فعالیت‌های فنی که روابط اجتماعی را دست کم می‌گیرد، باید نگاه کرد.
- ۴) پدیده‌ها را جدا از پوسته فرهنگی، تاریخی و اجتماعی خود نمی‌توان مطالعه و پیرامون آن قضاوت کرد.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۲۰- چندین نیرو در تغییر طبیعت مدیریت در سازمان دخالت دارند که عبارتند از:

- ۱) فرد، گروه، سازمان و جامعه.
- ۲) اخلاق، عضویت، کیفیت و رضایت شغلی.
- ۳) کیفیت کار، استهلاک نیروها، قضاوت ضعیف و دشمنی ناشی از نتایج غیرسالم.
- ۴) قدرت نیروی انسانی، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم و مستمر و تعهدات روانی جدید بین کارکنان و مدیران.

(مدیریت صنعتی و مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۴)

21- پدیده جهانی شدن با کدام دسته از عوامل زیر که به صورت یکپارچه در نظر گرفته می‌شوند، مرتبط است؟

(۱) ارتباطات سریع، سازمان‌های چند ملیتی، متغیرهای اقتصادی

(۲) محل، سازمان‌های چند ملیتی، نگرش

(۳) سازمان‌های بزرگ جغرافیای اقتصادی، درآمد

(۴) نزدیکی، محل، نگرش

(مدیریت صنعتی و مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۴)

22- افراد متعلق به فرهنگ‌های گوناگون در مقایسه با افراد متعلق به یک فرهنگ و همگن دارای هستند و برای حل مسائل از برخوردارند.

(۱) خلاقیت بیشتری - توان بالاتری

(۲) انگیزه بیشتری - توان بالاتری

(۳) انگیزه کمتری - توان کمتری

(۴) توان کمتری - انگیزه بیشتری

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵ و ۸۶)

23- کدام نظریه یا مدل تعامل پویای رضایت شغلی از زندگی را بهتر تشریح می‌کند؟

(۱) مدل بخشی

(۲) مدل همپوشانی

(۳) نظریه دو ساحتی

(۴) نظریه اثر جبران

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵ و ۹۰)

24- قوی‌ترین انگیزاننده‌های همگانی برای کار کدامند؟

(۱) ابراز وجود، بیم، امید

(۲) شهرت، قدرت، لذت

(۳) پول، استقلال، امنیت اقتصادی

(۴) باارزش بودن، حس وقار، بزرگی

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۵)

25- برای درک پدیده جهانی شدن و مدیریت معیارهای متفاوتی از رقابت وجود دارد. این معیارها که به صورت نسبی می‌باشند و از دیدگاه بعد زمانی با هم تفاوت دارند عبارتند از:

(۱) گذشته شرکت - حال صنعت

(۲) محیط درونی سازمان - محیط بیرونی سازمان

(۳) نگاه به جلو - نگاه به عقب

(۴) عملکرد مدیریت - رقابت با سایر شرکت‌ها

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۵)

26- روشی که بدان وسیله یک شرکت داخلی با یک شرکت خارجی هزینه تولید محصولی خاص، ساختن یک کارخانه و یا راه‌اندازی تشکیلاتی را در آن کشور بر عهده می‌گیرد کدام روش زیر است؟

(۱) مشارکت خصوصی

(۲) واگذاری حق امتیاز

(۳) پیمان مدیریت

(۴) فاصله طبقاتی

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۵)

27- در ابعاد فرهنگ ملی کشورها، دیدگاهی که در آن به شیوه‌ای توجه می‌شود که جامعه به مسأله نابرابری‌های اجتماعی توجه می‌کند چه نام دارد؟

- (۱) تبعیض (۲) اختلاف در قدرت (۳) نابرابری‌های اجتماعی (۴) فاصله طبقاتی

(مدیریت - سراسری ۸۶)

28- پایه و اساس ساختار رفتار سازمانی در فهم رفتار نهفته است.

- (۱) فردی (۲) گروهی (۳) جمعی (۴) سازمانی

(مدیریت - سراسری ۸۶)

29- افزایش پیچیدگی فعالیت کسب و کار نتیجه کدام مورد است؟

(۱) علاقه به مدیریت اطلاعات

(۲) بهبود توانمندی‌های رایانه

(۳) جهانی شدن بازار و افزایش پیچیدگی فناوری

(۴) اثرات اقتصادی محلی و طولانی شدن چارچوب‌های زمانی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

30- در تحقیقات رفتار سازمانی مشهورترین عوامل مستقل عبارتند از:

(۱) هوش، شخصیت، رضایت شغلی و انگیزش

(۲) بهره‌وری، غیبت، گردش شغلی و تغییر و تبدیلات

(۳) رضایت شغلی، تعهدات سازمانی، تجربه و انگیزش

(۴) تخصیص پاداش، روش‌های انتخاب، طراحی سازمان و بهره‌وری

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

31- اگر رفتار سازمانی مردم است، روابط انسانی استفاده عملی از آن در ایجاد رابطه با مردم است.

- (۱) ادراک (۲) شناخت (۳) مطالعه (۴) مشاهده

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

32- محققان رفتار سازمانی عموماً رضایت شغلی را در یک عامل می‌دانند.

- (۱) مستقل (۲) وابسته (۳) محیطی (۴) حسن مدیریت

فصل دوم

- مهم‌ترین موضوع روان‌شناسی اجتماعی «ادراک» است.

- هدف روان‌شناسی اجتماعی ← مطالعه علمی چگونگی فکر کردن درباره دیگران و چگونه اثر گذاشتن و ارتباط برقرار کردن است.

- رفتار هر شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است، نه خود واقعیت.

- فراگرد ادراکی ۳ بخش عمده دارد: احساس ← توجه ← ادراک

- استنباط ادراکی ← انسان تمایل دارد که با استفاده از اطلاعات محدود خود افراد را دسته بندی کرده و آنگاه بر اساس این اطلاعات عمل کند.

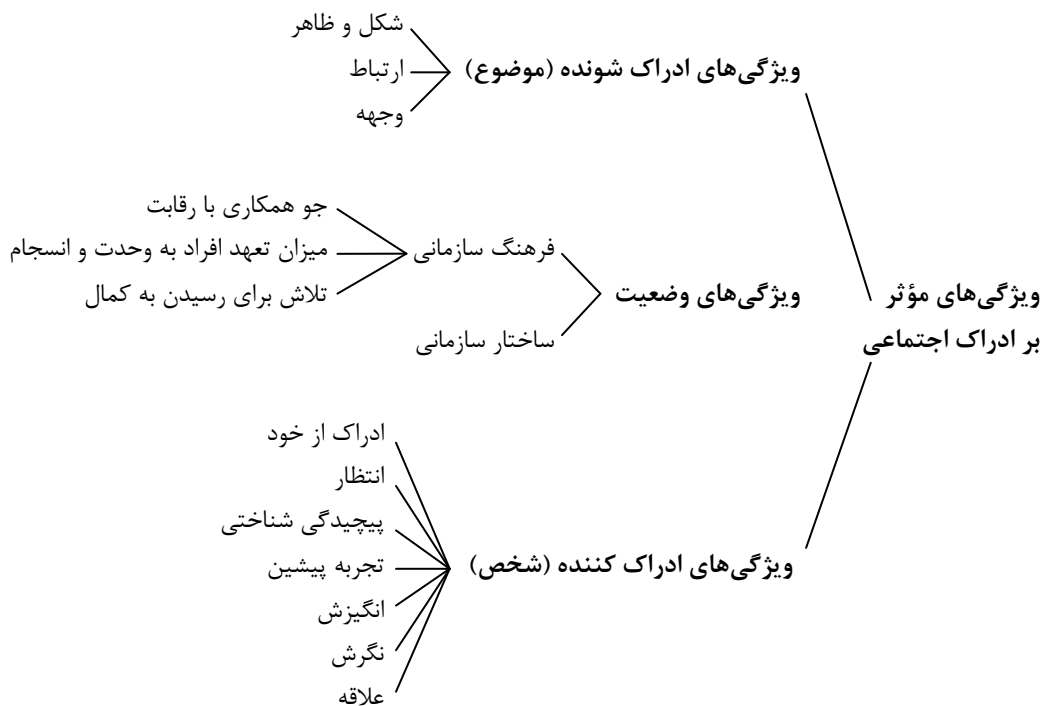
- شناخت ← عبارت است از مطالعه چگونگی تفسیر مغز از اطلاعاتی که به وسیله حواس گوناگون انسان جمع آوری می‌شود.

- اهمیت «شناخت» و «ادراک» به آن است که معمولاً مدیران آن را پایه و اساس تصمیم‌گیری خود قرار می‌دهند.

- ادراک از مبانی درک مفاهیم رفتار و ارتباطات می‌باشد.

- مدیران با ۳ معیار اندازه‌گیری یا ادراک می‌کنند:

- ۱- زمان ← مدیران در اتفاقات گذشته محصور شده‌اند.
- ۲- رویداد های داخلی و خارجی ← آثار اغلب تصمیمات در داخل سازمان ظاهر می‌شود.
- ۳- جهت ← میزان دخالت در جریان کارها را نشان می‌دهد



- شکل ظاهر ← رفتار یکسان دو نفر با ظاهر متفاوت، کاملاً متفاوت توصیف می‌شود.

- ارتباط ← آهنگ صدای افراد زمینه قبلی، انگیزه و استنباط افراد را نشان می‌دهد.

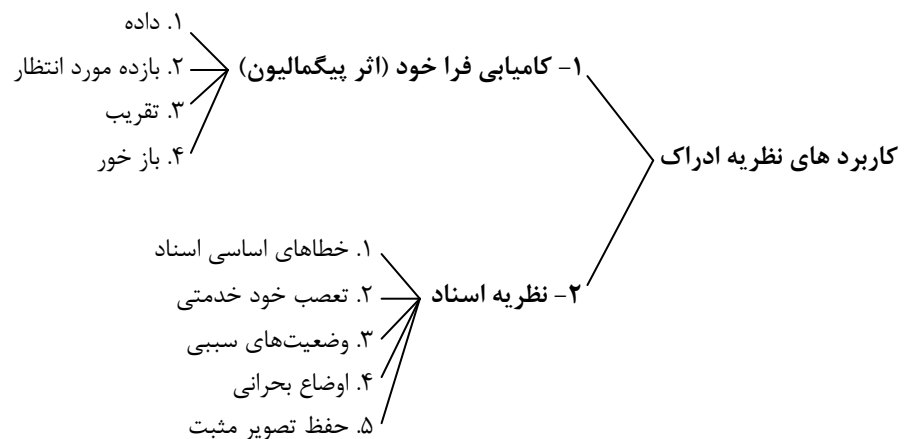
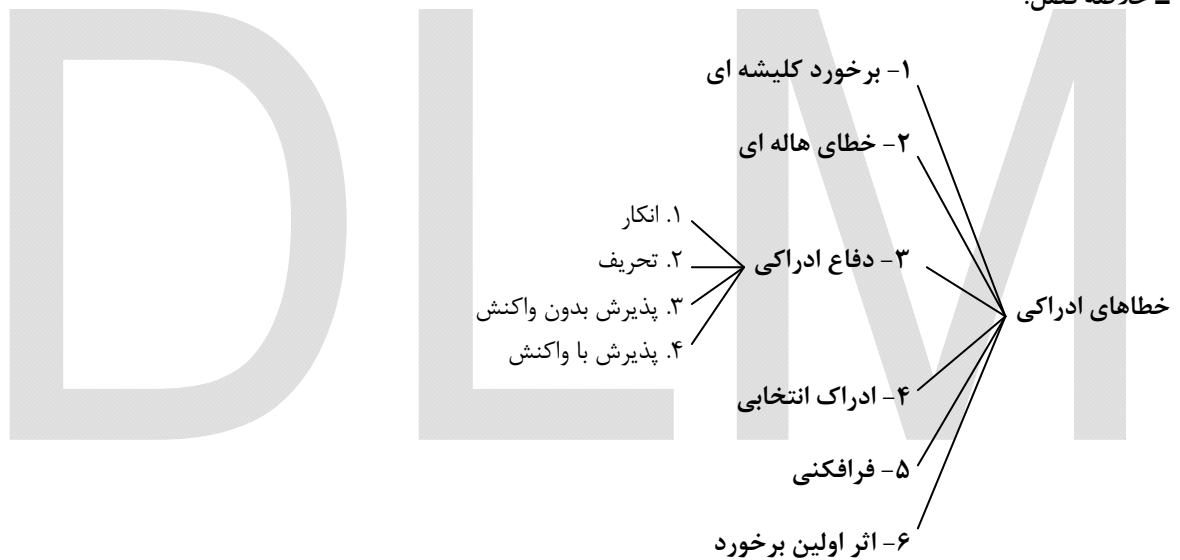
- وجهه ← میزان ارزشی که یک فرد نزد مخاطب دارد.

- فرهنگ سازمانی ← شامل اعتقادات مشترک افراد درباره چگونگی اجرای کارها و اولویت‌هاست. این موضوع بر ادراکات افراد در محیط‌های مختلف با فرهنگ‌های مختلف تأثیر دارد.

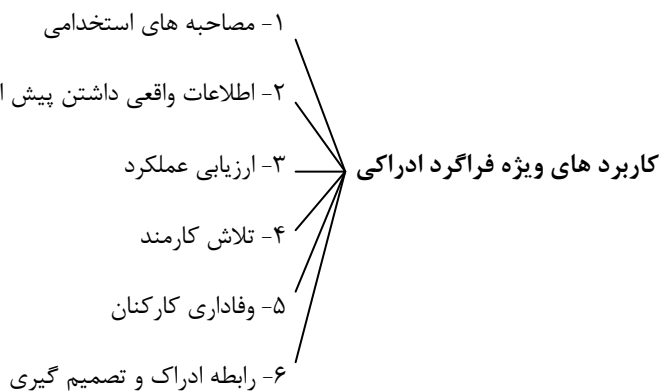
- ساختار سازمانی ← سطح سازمانی بر انتظارات و ادراکات اشخاص تأثیر دارد.

- پیچیدگی شناختی ← روشی که افراد بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پایه ریزی می‌کنند. افرادی که پیچیدگی شناختی زیادی دارند برای ذخیره اطلاعات از سیستم‌های پیچیده تری از طبقه بندی برخوردارند. بدین گونه بر دقت ادراکاتشان می‌افزایند.

- خلاصه فصل:



- عوامل مؤثر بر تئوری اسناد ← اختصاص - اجتماع - ثبات



- برخورد کلیشه ای ← دسته بندی افراد بر اساس یک یا دو «صفت».

کلیشه ای عمل کردن غالباً بر جنس، نژاد، سن، مذهب، ملیت و حرفه استوار است.

مثال: افراد متأهل نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند.

- خطای هاله ای ← تمایل به تحت تأثیر قرار گرفتن (دادن) خود توسط یک صفت شخصی.

صفتی از افراد را به کل ویژگی‌هایش تعمیم بدهیم.

مثال: خوش خط بودن فرد را به انضباط او تعمیم دهیم.

یکی از کاربردهای جدی خطای هاله ای به صورت بالقوه، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان اتفاق می‌افتد.

- دفاع ادراکی ← گاهی آدمی با محرک‌های بسیار تهدید کننده یا گیج کننده ای مواجه می‌شود که از ادراک آن‌ها امتناع می‌ورزد.

در این حالت با یکی از ۴ حالت زیر در برابر محرک تهدید کننده واکنش نشان می‌دهد:

۱- انکار ← وجود ادراک را نفی کرده و انکار می‌کند.

۲- تحریف ← ادراک را تعدیل یا تحریف می‌کند تا با دیگر اعتقاداتش سازگار باشد.

۳- پذیرش بدون واکنش ← ادراک را پذیرفته و تغییرات مربوط به سایر اعتقاداتش را می‌پذیرد.

۴- پذیرش با واکنش ← وجود محرک تهدید آمیز را اذعان می‌کند ولی از تغییر امتناع می‌ورزد.

- ادراک انتخابی ← فراگرد پالایش نظام‌مند اطلاعات مطلوب آدمی است.

این واکنش اکتسابی است - آدمی از تجربه پیشین خود می‌آموزد که اطلاعات نامساعد را «نادیده بگیرد».

- فرافکنی ← انتساب نسبت دادن افکار و صفات ناپسند خود به دیگران و تمایل به اعتراف از سوی آن‌ها. آدمی دوست دارد احساسات و ویژگی‌های منفی خود را به دیگران نسبت دهد.

- اثر اولین برخورد ← هنگامی که آدمی کسانی را برای اولین بار ملاقات می‌کند برای پیش بینی رفتار خود در برخوردهای بعدی تصویر و خاطره ای از آن اشخاص در ذهن می‌نشانند.

❖ کاربردهای نظریه ادراکی:

– کامیابی فرا خود (اثر پیگمالیون) ← چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران که به شیوه های گوناگون به آن نشان می دهد تا به راستی «مطابق انتظار وی رفتار کند».

۱- داده ← افرادی که انتظار می رود خوب عمل کنند نسبت به کسانی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می رود، پیشنهاد و فکرهای بهتری دریافت می دارند.

۲- بازده مورد انتظار ← انتظار موفقیتی که از افراد می رود به آنان کمک می کند که اهداف واقع بینانه تری از خواسته هایشان تعیین کنند.

۳- تقویت ← افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می رود نسبت به افرادی که انتظار عملکرد ضعیف تری از آنان می رود معمولاً بهتر عمل می کنند و بیشتر پاداش می گیرند.

۴- باز خورد ← مدیرانی که انتظار عملکرد بالایی را انتقال می دهند دارای باز خورد بیشتری هستند.

۴ عامل چرایی وقوع کامیابی فرا خود

– نظریه اسناد ← آدمی تلاش می کند موجبات بروز رفتار های مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی و بیرونی برای خود و دیگران باز شناسد.

منظور از تئوری اسناد این است که بتوانیم نوع قضاوت خود درباره دیگران را توجیه کنیم.

برای این توجیه به ۳ عامل «اختصاص» «اجماع» و «ثبات» اسناد می کنیم.

۱- اختصاص (فرق قائل شدن) ← آیا افراد در موقعیت های متفاوت رفتار متفاوت بروز می دهند؟ آیا همکارانش از او که امروز دیر آمده سر کار به عنوان «از زیر کار در رو» یاد می کنند؟

۲- اجماع (همانند سازی) ← اگر همه مثل او دیر آمدند سر کار پس مقصر او نیست و عامل بیرونی مقصر است. مثلاً ترافیک سنگین

۳- ثبات (تداوم رویه در رفتار) ← اگر همیشه دیر می آید سر کار پس مقصر اوست یعنی عوامل درونی عامل این رفتار است. مثلاً تنبلی

عوامل مؤثر بر تئوری اسناد

- خطاها در اسناد**
- ۱- **خطای اساسی اسناد** ← هنگام مشاهده رفتار دیگری، تأثیر صفات شخصی او بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی کمتر از آن چه که هست نشان می‌دهیم (اگر کسی اشتباه کرد تقصیر خود اوست).
 - ۲- **تعصب خود خدمتی** ← موفقیت‌هایمان را به عوامل درونی نسبت می‌دهیم و شکست‌هایمان را به عوامل بیرونی مثل شانس و غیره.
(مثلاً وقتی در آزمون درس رفتار سازمانی -۸- می‌گیریم می‌گوییم -۸- داد!)
 - ۳- **وضعیت‌های سببی** ← هنگام مشاهده موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران، اسناد موفقیت‌ها به عوامل درونی و اسناد شکست‌ها به عوامل خارجی.
(درونی: توان و تلاش بیرونی: مثل دشواری کار)
 - ۴- **اوضاع بحرانی** ← هنگامی که نتایج وخیم باشد، عملکرد ضعیف کارکنان را به عوامل درونیشان نسبت می‌دهند (در ارزیابی عملکرد).
 - ۵- **حفظ تصویر مثبت** ← انسان‌ها بر اساس نیاز به «حب ذات» و حفظ تصویر مثبت از خود موفقیت‌هایشان را به عوامل درونی و شکست‌هایشان را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهند.

(مدیریت - سراسری ۸۲)

۱- مدیرانی موفق‌تر هستند که با شناخت فراگرد انسان‌ها، خود را برای برخورد با برداشت‌های متفاوت افراد در محیط کار آماده سازند.

(۱) نگرشی (۲) ادراکی (۳) تخصصی (۴) ارتباطی

(مدیریت سراسری ۸۲) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۷)

۲- براساس نظریه اسناد اگر فردی در کار خود با عدم موفقیت مواجه گردد به چه نوع اسنادی متوسل می‌گردد؟

(۱) خود را سرزنش می‌کند. (۲) عدم مهارت خود را علت قلمداد می‌کند.

(۳) علت را به عوامل محیطی نسبت می‌دهد. (۴) علت را به عوامل درونی نسبت می‌دهد.

(مدیریت‌بازرگانی سراسری ۸۳)

۳- «کافر همه را به کیش خود پندارد» بیانگر کدام نوع خطای ادراکی است؟

(۱) برخورد کلیشه‌ای (۲) خطای هاله‌ای (۳) فرافکنی (۴) دفاع ادراکی

(مدیریت - سراسری ۸۵)

4- کدام پدیده چرایی تأثیر چند روز اول کار را بر نگرش‌ها و عملکرد کارکنان جدید تشریح می‌کند؟
(۱) اثر هاله‌ای (۲) اثر تقدم یا رجحان (۳) برخورد کلیشه‌ای (۴) فرافکنی

(مدیریت - سراسری ۸۵ و ۸۷) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸) (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

5- عدم شهامت برخورد با واقعیت‌ها بیانگر کدام خطای ادراکی انسان است؟؟

(۱) خطای هاله‌ای (۲) برخورد کلیشه‌ای (۳) دفاع ادراکی (۴) ادراک انتخابی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

6- کدام نظریه آثار منفی «سخن‌چینی» را تحلیل می‌کند؟

(۱) کامیابی فراخود (۲) خودکامیابی (۳) اثر رجحان (۴) اسناد

(مدیریت - سراسری ۸۶) (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

7- هنگامی که افراد با محرک‌های تهدیدآمیز یا شرم‌آور مواجه می‌شوند نخستین واکنش آنان چیست؟

(۱) انکار (۲) تحریف (۳) قبول و نشان دادن واکنش (۴) قبول و واکنش نشان ندادن

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

8- مدیری که دیر آمدن کارمند معنیش را به محل کار به سایر خصوصیات شغلی او تعمیم می‌دهد. دچار چه نوع خطایی شده است؟

(۱) ادراکی (۲) احساسی (۳) کلیشه‌ای (۴) هاله‌ای

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

9- ویژگی‌های ادراک‌کننده که بر ادراک او از دیگران اثرگذار می‌باشند، کدامند؟

(۱) بافت اجتماعی، بافت فرهنگی و شرایط وضعیتی
(۲) شکل ظاهر، توان برقراری ارتباط، وجهه و اعتبار
(۳) شناخت از خود، پیچیدگی شناختی، حالت انگیزی و تجربه پیشین
(۴) شناخت از خود، شکل ظاهر، توان برقراری ارتباط و تجربه پیشین

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

10- کدام نظریه تأثیر نگرش مثبت انسان‌ها نسبت به دیگران را تشریح و تحلیل می‌کند؟

(۱) اثر کلم (۲) اثر پیگمالیون (۳) خودکامیابی (۴) کامیابی فراخود

(مدیریت - سراسری ۸۳) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

11- در شرایطی که انضباط و همکاری تصویر مطلوبی از کارمند در ذهن مدیر ایجاد کرده است و مدیر تمام ویژگی‌ها و عملکرد وی را مطلوب ارزیابی می‌کند، مدیر درگیر است.

(۱) سردرگمی (۲) کلیشه‌سازی (۳) فرافکنی (۴) خطای هاله‌ای

(مدیریت - سراسری ۸۹)

12- روشی که انسان‌ها بر پایه‌ی آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پی می‌ریزند، چه نامیده می‌شود؟

(۱) خودباوری (۲) ادراک از خود (۳) پیچیدگی شناختی (۴) تجربه پیشین

(مدیریت - سراسری ۸۹)

13- زمانی که مدیر فروش در توجیه عملکرد ضعیف کارمندش به جای استناد به استفاده رقیب از خط تولید ابتکاری، وی را مقصر قلمداد می‌کند دچار کدام خطا شده است؟

(۱) خطای اساسی اسناد (۲) خطای هاله‌ای (۳) خطای کلیشه‌ای (۴) تعصب خودخدمتی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

14- فرآیند دسته‌بندی محرک‌های محیطی در الگوهای قابل تشخیص چه نام دارد؟

(۱) حس (۲) پیچیدگی شناختی (۳) سازمان ادراکی (۴) توجه

(مدیریت - سراسری ۹۰)

15- عبارت «در یک جلسه شورا، بیشتر افراد مذاکرات شفاهی را به عنوان طرح یا موضوع می‌بینند و به زمینه پیام‌های غیرکلامی که می‌تواند به مراتب بامعنی‌تر در شناخت فراگرد گروهی باشد، توجه ندارند»، بیانگر کدام اصل است؟

(۱) تکمیل (۲) مشابهت - همانندی (۳) زمینه (۴) نزدیکی - مجاورت

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

16- آدمی از کدام تجربه پیشین خود می‌آموزد که اطلاعات نامساعد و ناخوشایند را نادیده بگیرد؟

(۱) فرافکنی (۲) دفاع ادراکی (۳) خطای هاله‌ای (۴) ادراک انتخابی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

17- مدبری که تأخیر کارمند را در ارزیابی نحوه گزارش‌نویسی او دخالت می‌دهد، دچار چه نوع خطای ادراکی شده است؟

(۱) هاله‌ای (۲) کلیشه‌ای (۳) گزینشی (۴) احساسی

(مدیریت - سراسری ۹۱)

18- «تمایل به ارزیابی علایق، نگرش‌ها و توانایی‌های خود با افراد و گروه‌های مشابه موجود» بیانگر کدام خطای ارزیابی عملکرد است؟

(۱) تمایل به تأیید (۲) خطای نمونه یا نماینده (۳) اثر هاله‌ای (۴) اثر مقایسه‌ای

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

19- عبارت: «زمانی که پیام دریافت شده از افراد تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنان قرار بگیرد و به درستی درک نشود.» بیانگر کدام حالت است؟

(۱) گزینش ادراکی (۲) ادراک کلیشه‌ای (۳) خطای هاله‌ای (۴) نوعی الگوی ارتباطی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

20- نسبت دادن احساسات و نگرش‌ها و ادراکات خود به دیگران چه نام دارد؟

(۱) اسناد (۲) ادراک انتخابی (۳) کامیابی فراخود (۴) فرافکنی

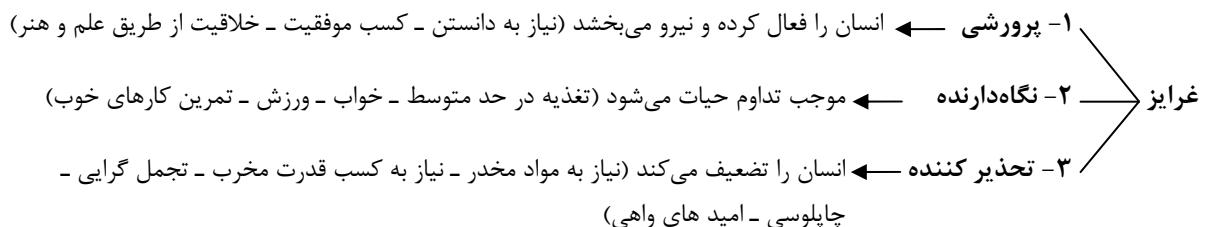
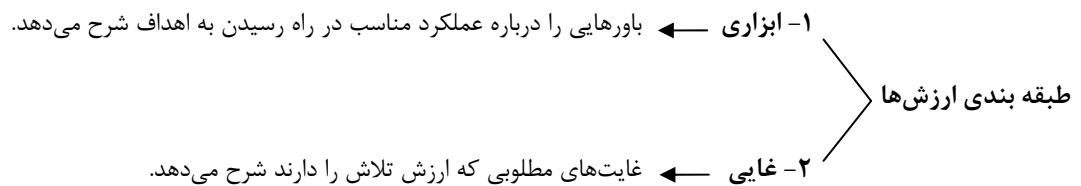
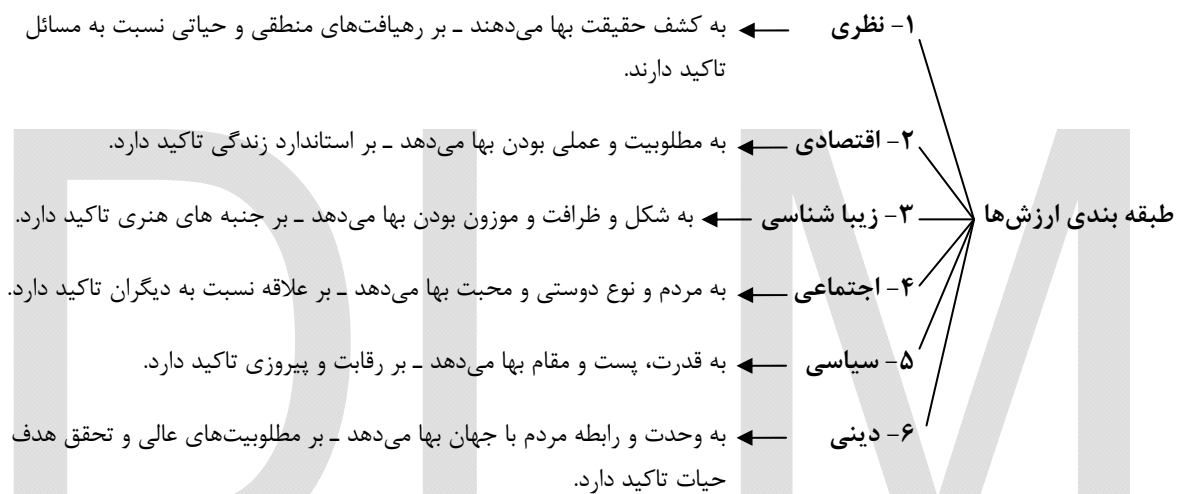
(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

21- در کدام خطای ارزیابی عملکرد، ذهن اطلاعات اولیه را بیش از اندازه مورد توجه قرار می‌دهد و اولین برخوردها، ایده‌ها و برآوردها نسبت به اطلاعات بعدی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؟

(۱) خطای تعمیم زمانی (۲) خطای تکیه‌گاه - تعدیل (۳) خطای اثر تقدم (۴) خطای توهم یا خطای پس‌گویی

فصل سوم

— وجدان چیست؟ ← قوه ای در باطن شخص که وی را از نیک و بد کارها آگاه می‌سازد.



— غرایز ارزشی ← ۱. بقا ۲. تعلق ۳. لذت ۴. تسلط ۵. وقار و بزرگی ۶. معنی بخشی

- تعریف شخصیت:

- جمع عادات است و عادات همان رفتارهای ثابت و مکرر است.

- شخصیت مجموعه ای از صفات و رفتارهایی است که فرد را توصیف می‌کند.

- شخصیت در طی زمان از تعامل عوامل وراثتی و محیطی شکل می‌گیرد.

- شخصیت یکی از عوامل مؤثر در ایجاد «تفاوت‌های فردی» است.

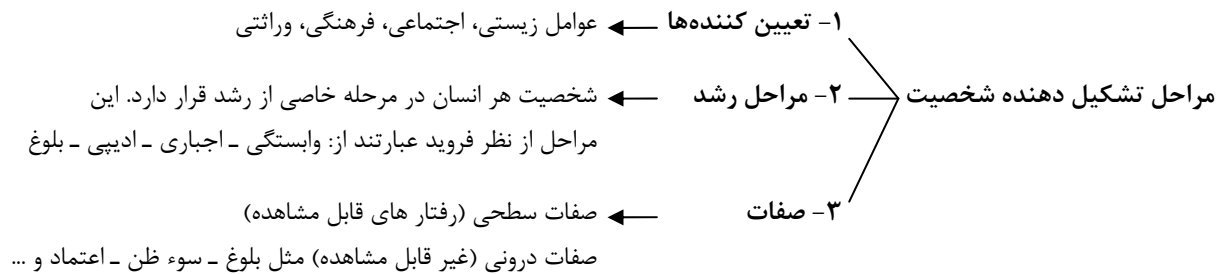
- هر فردی شخصیت دارد و آدم بی شخصیت وجود ندارد.



- آزمون شخصیت مناسب هر شغل (OPQ) توسط «ساویل و هولدر زورث» تهیه شده است.

- آزمون‌های شخصیت بیشتر برای اهداف کارگزینی استفاده می‌شود.

- هدف از مطالعه شخصیت پیدا کردن ابزارهایی برای تشخیص تفاوت‌های فردی در سازمان است.



- از نظر پیازه عوامل آگاهانه تشکیل دهنده شخصیت اهمیتی برابر با عوامل ناخودآگاه آن دارند.



- شاخص مایرز-بریگز ← برای شناخت شخصیت افراد را به ۳ دسته تقسیم کردند:

۱- فرد برونگرا یا درون گرا

۲- فرد دارای قضاوت شهودی یا احساسی

۳- فرد اهل فکر یا احساساتی

- ویژگی‌های شخصیتی:

- برون گرا ← پیوسته ابراز نظر می‌کنند.
- سازش کار ← روح همکاری - قابل اعتماد - فطرت خوب - سازگار - واقع گرا
- با وجدان ← مسئولیت پذیر - هدف گرا
- ثبات عاطفی ← آرام و علاقه‌مند - در برابر تنش‌ها احساس امنیت می‌کنند.
- تجربه اندوز ← خیال پرداز - اهل تعقل و تفکر - هنر گرا
- کانون کنترل ← بر این باورند که می‌توانند سرنوشت خود را رقم بزنند - درون گرا
- خودکامگی ← بر این باورند که در سازمان باید اختلاف قدرت وجود داشته باشد - در برابر تغییر به شدت مقاومت می‌کنند.
- ناسازگار ← به راحتی خود را با شرایط وفق نمی‌دهند.

D

- خطر پذیر ← به سرعت تصمیم می‌گیرند - تصمیم گیری با حداقل اطلاعات
- واقع گرا ← کم رو - با فراست - سازشکار - عمل گرا
- کاوش گر ← کنجکاو - تحلیل گر - با اصالت
- اجتماعی ← گرم - صمیمی
- هنر گرا ← احساسی - آرمان گرا - رویایی
- سودا گر ← جاه طلب - پر انرژی - اعتماد به نفس بالا
- سنت گرا ← عمل گرا - کارا - سازشکار - رک و راست

- تعریف نگرش:

آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شی، فکر یا وضعیت.

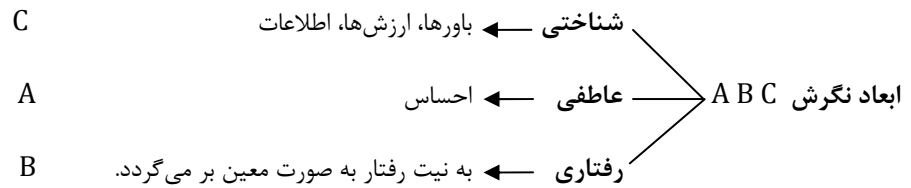
- رضایت شغلی ← نگرش کلی نسبت به کارش
- ↙ نگرش مثبت ← رضایت زیاد
- ↘ نگرش منفی ← رضایت کم

- عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

۱. معارضه یا گیرایی کار
۲. سیستم پاداش بر اساس عدم و مساوات
۳. شرایط کاری
۴. همکاران

- رابطه بین نگرش و رفتار ← این رابطه را A-B می‌نامند. (Attitude _ Behavior)

یعنی نگرش فرد تعیین کننده رفتار وی است.



– رابطه نگرش و نیت ← نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین، بهترین پیش بینی کننده رفتار است. نیت رفتاری از نگرش فرد نسبت به یک رفتار تأثیر می‌پذیرد.

سؤال: نگرش‌ها چگونه بر رفتارها اثر می‌گذارند؟ ج: از طریق تبدیل به نیت رفتاری

– تأثیر باورها بر نگرش ← سیستم باور آدمی، تصویر ذهنی محیط مرتبط با اوست.

مثلاً همکار خندان خودش را شاد قلمداد می‌کند.

– هنجارها ← بایدها و نبایدهای رفتاری که اعضای گروه یا جامعه آن را مناسب تشخیص داده‌اند.

– هنجار نظری ← تکالیف اجتماعی ادراک شده برای رفتار خاص.

– باز مهندسی نگرش‌ها:

طراحی مجدد بنیادین در فراگردها برای کسب بهبود واقعی در کیفیت محصول همراه با کاهش هزینه و زمان را مهندسی مجدد می‌گویند.

باز مهندسی از آینده شروع می‌کند و به عقب بر می‌گردد. در آینده چه وضعیتی را سازمان باید داشته باشد و برای رسیدن به آن چه گام‌هایی را باید برداشت.

(مدیریت - سراسری ۸۱)

۱- مدیری که خود را در برابر مقامات بالاتر حقیر می‌بیند ولی زیردستان را استثمار می‌کند و در برابر افراد ضعیف، شدت عمل به خرج می‌دهد، دارای چه شخصیتی است؟

(۱) ماکیاویلی‌گرایی (Machiavellianism) (۲) خودکامه (Authoritarianism)

(۳) احترام به خود (Self - Esteem) (۴) سازگار با موقعیت (Self - Monitoring)

(مدیریت سراسری ۸۲)

۲- عناصر تشکیل‌دهنده نگرش عبارتند از:

(۱) فکر - عمل - قصد (۲) شهود - شناخت - عمل

(۳) احساس - نیت - عاطفه (۴) شناخت - احساس - عمل (رفتار)

(مدیریت اجرایی- آزاد ۸۲)

۳- در رفتار انسان، مرکز کنترل (Locus of control) یعنی نسبت دادن علت وقوع پدیده‌ای به عامل
.....

(۱) ارادی و غیرارادی (۲) هدفدار و بی‌هدف (۳) درونی و بیرونی (۴) تصادفی و غیرتصادفی

(مدیریت سراسری ۸۵)

۴- عقیده کلیدی بیشتر متفکران ساختارگرایی اجتماعی این است که:

(۱) واقعیت شخصیت انسانی به نحوه گسترده‌ای به طور اجتماعی ساخته و به طور تاریخی ادغام می‌شود.

(۲) هدفها، مقصودها، معناها، داستانها، عادات و ارزشها در شرایط خاص بر شخصیت انسانها اثر می‌گذارند.

(۳) تفسیر دوباره از هدفها، مقصودها، معنا، نیت و آداب و سنن برای آشنایی با شخصیت انسانها اثر می‌گذارند.

(۴) پیدا کردن خود در این شرایط سخت برای انسانها و انسانیت و هدایت انسان به سوی ثروت و بهره‌وری لازم نیست.

(مدیریت - سراسری ۸۵)

۵) اگزستانسیالیسم هیچ تعریف عمومی و مشخصی از شخصیت جز آنچه از طریق حاصل می‌شود ندارد.

(۱) خودشناسی (۲) هستی‌شناسی

(۳) تجربه به وسیله خود انسان (۴) فرار از زندگی

(مدیریت - سراسری ۸۵)

۶- از نظر فروم، شخصیت فرد در عصر حاضر تابع است.

(۱) ارزش روز در بازار کار (۲) بازار خریدار شخصیت

(۳) بازار عرضه و تقاضای شخصیت (۴) نیاز مستمر به احترام و تأیید دیگران

(مدیریت سراسری ۸۵)

۷- نگاه غیرارادی به انسان موجب نهادینه شدن گرایش در خصوصیات شخصیتی افراد و به حساب آوردن گرایش به عنوان نیروهای بی‌پایان طبیعت انسان شد.

(۱) فروم (۲) فروید (۳) سارتر (۴) کنیس گرگن

(مدیریت - سراسری ۸۵)

۸- کسانی که دیدگاه‌های آنها (نظیر مدیران) باید محترم شمرده شود و بدون دخالت آنها قضاوت اصلاً فرصت قدرت‌نمایی و تظاهر پیدا نمی‌کند باید:

(۱) مواظب رفتار خود باشند.

(۲) نقش معناداری در زمینه ترتیبات جهان خلقت ایفا کنند.

(۳) زمینه‌ای را به وجود آورند تا رفتار انسان در راستای نظم و ترتیبات جهان خلقت قرار گیرد.

(۴) از این قدرتهای باطنی و ظاهری جهت تبعیت مردم از ترتیبات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نظام حاکم استفاده کنند.

(مدیریت سراسری ۸۵)

۹- نظریه پردازان فوق مدرنیسم (فرانگرایبی) اصرار می‌ورزند که:

(۱) هیچ واقعیتی داخل کتاب‌ها نیست.

(۲) هیچ حقیقتی جز اثر حقیقت پذیرفتنی نیست.

(۳) هر تئوری غیر از تئوری «خود» یک شبه ایدئولوژی است.

(۴) به یک حقیقت مطمئن و نهایی با همه دیدگاه‌ها دست یافته‌اند.

(مدیریت اجرایی سراسری ۸۵)

۱۰- تیلور تصویر «خود» جدید را به صورت:

(۱) آزاد، محترم، سلامت حدس و گمان و تحمل ناملايمات تعريف می‌کند.

(۲) غیرفعال، تقسیم شده، وقت‌شناس، اتمی و کنترل ابزاری تعريف می‌کند.

(۳) مرکزیت غیرقابل اصلاح حاضر نسبت به خود ولی در حال مذاکره و سازش با دنیای پیرامون خویش تعريف می‌کند.

(۴) برگشتن آزادی به احساس پوچی و بیهودگی، تسلط ابزار و تکنولوژی به جای زیر سلطه گرفتن آنها (از خود بیگانگی) تعريف می‌کند.

(مدیریت اجرایی سراسری ۸۵)

۱۱- یکی از دیدگاه‌های اصلی فروید درباره شخصیت انسان، توانایی انسان در:

(۱) انواع تصورات ذهنی و تهاجمی است.

(۲) خلاف جلوه دادن واقعیت تجارت طبیعی خود است.

(۳) کتمان واقعیت‌ها و تظاهر به رفتارهای ظاهری است.

(۴) مطابقت با ارزش‌ها و عادات خانوادگی و فرهنگی که در آن بار آمده است.

(مدیریت سراسری ۸۸)

۱۲- کدام عوامل نیت رفتاری را شکل می‌دهند؟

(۱) نگرش نسبت به رفتار و هنجار ذهنی (تکلیفی).

(۲) هنجار ذهنی و باور فرد نسبت به توافق گروه‌های مرجع با رفتار.

(۳) نگرش نسبت به رفتار و باور نسبت به اینکه رفتار به نتایج معینی می‌رسد.

(۴) باور فرد نسبت به اینکه افراد یا گروه‌های مرجع با رفتار موافق یا مخالف بوده و انگیزه‌ی وی برای سازگاری با آنها.

(مدیریت سراسری ۸۹)

۱۳- کدام نظریه اثر نگرش منفی انسان به دیگران را تحلیل می‌کند؟

- (۱) اثر گلم (۲) خودکامیابی (۳) اثر پیگمالیون (۴) خودباوری

(مدیریت سراسری ۸۳) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

۱۴- هدف از مطالعه شخصیت پیدا کردن ابزارهای مناسب برای:

(۱) مقایسه فرد با دیگران است.

(۲) تشخیص تفاوت‌های فردی در سازمان است.

(۳) تشخیص شغل‌های مناسب برای افراد مناسب است.

(۴) تطبیق شرایط احراز شغل با شرایط داوطلبان شغل است.

(مدیریت اجرایی سراسری ۹۰)

۱۵- گزاره‌های هنجاری یا تجویزی به وسیله کدام یک حمایت می‌شوند؟

- (۱) ارزش‌ها (۲) خط مشی‌ها (۳) شواهد عملی (۴) ضوابط سازمانی

(مدیریت سراسری ۹۱)

۱۶- ترکیب کدام دو جنبه‌ی شخصیتی برای مشاغل فروش ضروری است؟

- (۱) برون‌گرایی و وظیفه‌گرایی (۲) وظیفه‌شناسی و استقبال از تجربیات جدید

- (۳) برون‌گرایی و سازگاری (۴) وظیفه‌شناسی و سازگاری

(مدیریت - سراسری ۹۱)

۱۷- انگیزه توفیق‌طلبی جزو کدام یک از ابعاد هوش هیجانی می‌باشد؟

- (۱) مدیریت روابط (۲) آگاهی (۳) خودمدیریتی (۴) خودآگاهی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

۱۸- مدیریت تعارض جزو کدام یک از ابعاد هوش هیجانی است؟

- (۱) خودمدیریتی (۲) خودآگاهی (۳) آگاهی اجتماعی (۴) مدیریت روابط

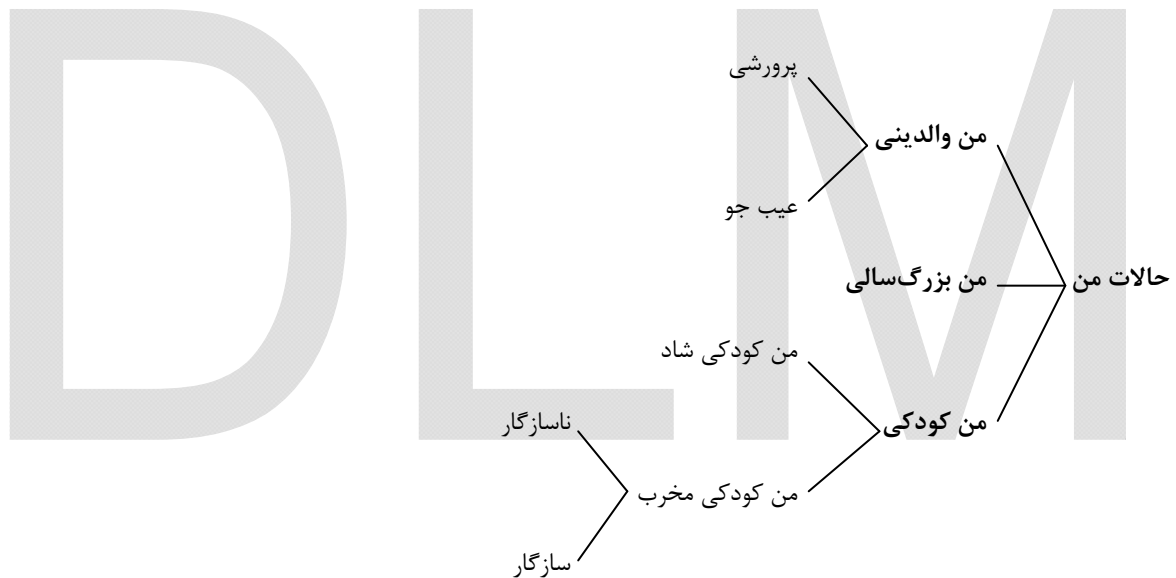
فصل چهارم

- «زیگموند فروید» اولین کسی بود که اظهار داشت ۳ منبع در شخصیت هر فردی وجود دارد:

خود (id) - من (ego) - من برتر (super ego)

- به مجموع هر «کنش» و «واکنش» یک «مراوده» می‌گویند.

- حالات من با سن تقویمی افراد ارتباطی ندارد، بلکه با سن روانی آن‌ها سر و کار دارد.



– من والدینی پرورشی ← دیگران را درک کرده و به آنها توجه دارد.
رفتار دیگران را جهت می‌دهد و آنها را تحقیر نمی‌کند.

– من والدینی عیب جو ← به رفتار و شخصیت افراد حمله می‌کند.
بسیار ارزش یاب و قضاوت گر است.
کلماتی نظیر «بهتر است» و «باید» مخصوص این حالات از من است.

– من بزرگسالی ← رفتاری منطقی، معتدل، گویا و غیر اساسی
از من کودکی و من والدینی خود برای تصمیم گیری بهره می‌گیرد.
قبل از هر تصمیمی بدیل‌های رفتاری خود و ارزش‌های جامعه را در نظر می‌گیرد.

– من کودکی ← هنگام واکنش «احساس» فرد پدیدار می‌شود.

– من کودکی شاد ← کارهایی را که تمایل قلبی دارند انجام می‌دهند ولی «لطمه ای به کسی یا چیزی وارد نمی‌کنند»

– من کودکی مخرب ← کارهایی را که تمایل قلبی دارند انجام می‌دهند ولی «به خود یا دیگران یا محیط لطمه می‌زنند»

– من کودکی مخرب ناسازگار ← به حرف کسانی که به آنها می‌گویند چه بکنند «گوش نمی‌دهند» یا به طور آشکار «طغیان»
می‌کنند یا خود را به «گیجی» می‌زنند یا به «تعویق» می‌اندازند یا «طفره» می‌روند.

– من کودکی مخرب سازگار ← اگر دلشان بخواهد و انجام خواسته های دیگران از نظرشان منطقی باشد انجام می‌دهند. از چنین
حالتی من کودکی مخرب سازگار به عنوان «من کودکی شاد» دسته بندی می‌شود.
از آن جایی که من کودکی سازگار در دراز مدت فرد را مطیع محض بار می‌آورد، حتی هنگامی که
خواسته های دیگران منطقی نباشد آن را اطاعت می‌کنند «از این رو برای خودشان مخرب
هستند»

– نکته: در شناخت تفاوت میان دو حالت من کودکی باید به خاطر داشت که رفتار به خودی خود شاد یا مخرب نیست. بلکه مراده یا
بازخورد دیگران چنین می‌باشد.

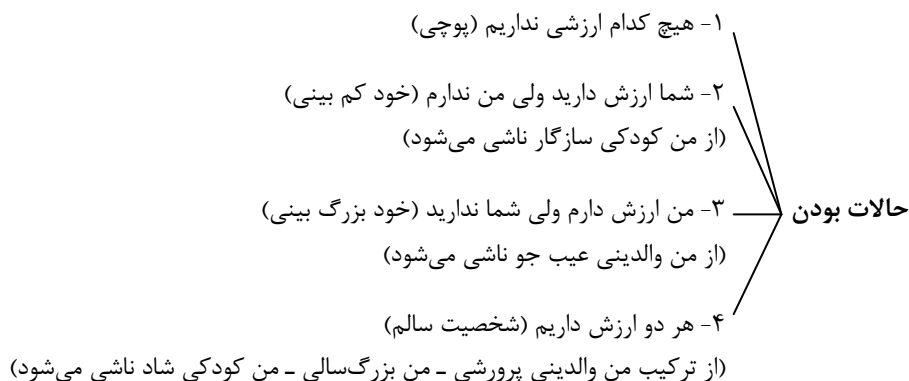
– نکته: برای افرادی که دارای من کودکی سازگار هستند، داشتن یک حالت من کودکی فعال که یکنواخت، احساسی و گاهی وابسته
باشد نشانه سلامت است.

– نکته: من والدینی عیب جو به طور منطقی به تجزیه و تحلیل مسئله نمی‌پردازد.

– نکته: کار کردن با افراد تحت سلطه من بزرگسالی به دلیل آن که کاملاً منظم هستند نیز مشکل است.

– نکته: فردی که تحت هر یک از ۳ حالت باشد می‌تواند رفتارهای مثبت و منفی داشته باشد.

❖ **شخصیت سالم** ← کسی که بین ۳ حالت من تعادل ایجاد می کند (من والدینی - من بزرگسالی - من کودکی) به ویژه حالات «من والدینی پرورشی - بزرگسالی - کودکی شاد».



- **مدیری که رفتار او از من والدینی باشد** ← تمایل به سبک اقتدار مآب یا آمرانه یا دستوری دارد.

- **مدیری که رفتار او از من کودکی باشد** ← تمایل به سبک خود مختاری دارد.

- **مدیری که رفتار او از من بزرگسالی باشد** ← تمایل به سبک آزادی فراوان برای کارکنان یا تفویضی دارد.

- **مراودات میان مردم:**

مراوده عبارت است از تبادلاتی که حداقل از «یک کنش و یک واکنش» میان مردم جاری است تشکیل شده باشد.

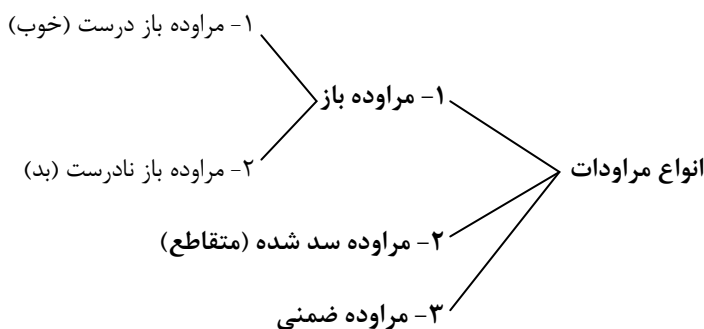
- هرگاه مردم مراوده ای را انجام می دهند «شناسایی طرفین» حاصل می شود.

- **در مراودات میان مردم دو رویداد صورت می گیرد** ← ۱- تبادل اطلاعات ۲- شناخته شدن

- هرگاه مراوده موجب احساس رضایت و شادی باشد ← **مراوده مثبت**

- هرگاه مراوده موجب دلسردی، ناکامی، نفرت، خشم و غیره باشد ← **مراوده منفی**

- هرگاه هر دو باز خور مثبت و منفی را به همراه داشته باشد ← **مراوده ترکیبی**



— مرارده باز ← ۱- من والدينى با من والدينى

۲- من بزرگسالى با من بزرگسالى

۳- من كودكى با من كودكى

۴- من والدينى با من كودكى

— مرارده باز درست (خوب) ← ۱- من بزرگسالى با من بزرگسالى

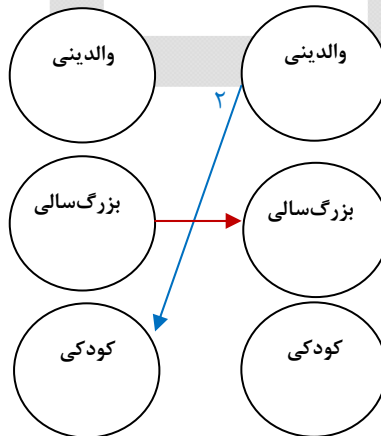
۲- من كودكى شاد با من كودكى شاد

۳- من والدينى ارشادى با من والدينى ارشادى

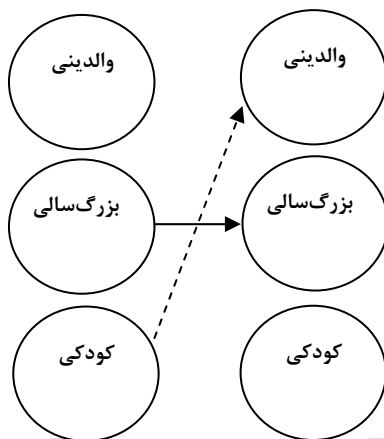
۴- من والدينى ارشادى با من كودكى شاد

— مرارده باز نادرست (بد) ← هر مرارده اى كه در آن نشانه كمترى از شخصيت سالم باشد. مثلا «من والدينى عيب جو با من كودكى»

— مرارده سد شده (متقاطع) ← پاسخ يا نامناسب است يا غير قابل انتظار و خارج از مضمونى كه فرستنده پيام قصد داشته است. مثلا اگر فرستنده با من بزرگسالى بگويد: ساعت چند است؟ و گيرنده در جواب با حالت من والدينى عيب جو بگويد: اين قدر سؤال نكن!



— **مراوده ضمنی** ← وقتی که فرد پیامی را می‌فرستد ولی «ضمن آن» «پیام دیگری» را مدنظر دارد. یعنی پیامش را به صورت ضمنی می‌فرستد - نشان دهنده «رک نبودن» است. مثلا فرد در ظاهر از من بزرگ‌سالی با من بزرگ‌سالی مدیر خوب صحبت می‌کند ولی به صورت ضمنی در حال صحبت از من کودکی با من والدینی مدیر خود است.



ابعاد گوناگون مدیریت در همه افراد:



(مدیریت - سراسری ۷۶) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۲)

۱- **مراوده** میان حالت‌های ذهنی زیر **مراوده** باز خوب است؟

(۱) **من والدینی ارشادی با من والدینی ارشادی مخاطب** (۲) من والدینی عیب‌جو با من والدینی عیب‌جوی مخاطب

(۳) من کودکی مخرب با من کودکی مخرب مخاطب (۴) من والدینی عیب‌جو با من کودکی مخرب مخاطب

(مدیریت سراسری ۸۴)

۲- هر گاه یکی از اعضای سازمان با حالت پدرا نه با فرد دیگری که او نیز دچار همین حالت ارتباط برقرار کند، نتیجه چه خواهد بود؟

(۱) ارتباط تسهیل می‌گردد. (۲) ارتباطی برقرار نمی‌گردد.

(۳) **مانع ارتباطی ایجاد می‌گردد.** (۴) حالت صمیمانه ایجاد می‌گردد.

(مدیریت سراسری ۸۴)

۳- مدیری که مرتب پیشنهاد دارد و دائماً به دنبال حمایت دیگران است، چه نوع مدیری می‌باشد؟

(۱) پریشان افکار (۲) جنگجو (۳) خلاق (۴) صلح جو

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

۴- کدام ترکیب در تحلیل مرادهای (TA) صحیح است؟

(۱) خود بالغ + فکر ← عکس‌العمل (۲) خود کودک + فکر ← عکس‌العمل

(۳) خود والد عیب‌جو + فکر ← عکس‌العمل (۴) خود والد پرورشی + فکر ← عکس‌العمل

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵) (مدیریت - سراسری ۸۸)

۵) نقادان آگاه، تحت تأثیر کدام حالت ذهنی رفتار می‌کنند؟

(۱) من والدینی (۲) من بزرگسالی (۳) من کودکی شاد (۴) من کودکی مخرب

(مدیریت - سراسری ۸۲ و ۸۷) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

۶- کسی که به طور پیوسته باید و نباید می‌کند تحت تأثیر کدام حالت ذهنی قرار دارد؟

(۱) من کودکی شاد (۲) من کودکی مخرب (۳) من والدینی (۴) من بزرگسالی

(مدیریت - سراسری ۸۹)

۷- کسی که به طور احساسی انجام کارها را به تعویق انداخته خود را به گیجی می‌زند تحت تأثیر کدام حالت ذهنی رفتار می‌کند؟

(۱) من کودکی سازگار (۲) من والدینی عیب‌جو

(۳) من کودکی مخرب ناسازگار (۴) من بزرگسالی

(مدیریت - سراسری ۸۶) (مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

۸- کدام شیوه تجزیه و تحلیل رفتاری یک شناخت کلی نسبت به رفتارهای سه گانه افراد ارائه می‌دهد؟

(۱) کمی (۲) تعاملی (۳) کیفی (۴) گونه‌شناسی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

۹- توصیه انجام کار از طرف مرئوس به رئیس چه شرایطی روحی و شخصیتی را نشان می‌دهد؟

(۱) کودکانه (۲) مدیریتی (۳) پدرانیه (۴) استبدادی

فصل پنجم

- رفتار اساسا هدف مدار است.

- رفتار ما با میل رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می‌شوند.

- شخص همیشه به این هدف واقف نیست.

- انگیزه‌ها ← نیازها - تمایلات - سائق‌ها یا محرکات درونی - غرایز

- انگیزه‌ها ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند.

- انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند.

- هدف‌ها ← هدف‌ها بیرون فرد قرار دارند - پاداش‌های مورد انتظار هستند که انگیزه را به سوی خود معطوف می‌کنند - نتایج مورد انتظار از یک رفتار - محرک بیرونی

- مقایسه انگیزه‌ها و هدف‌ها:

انگیزه حالت درونی است ولی هدف بیرون از فرد قرار دارد.

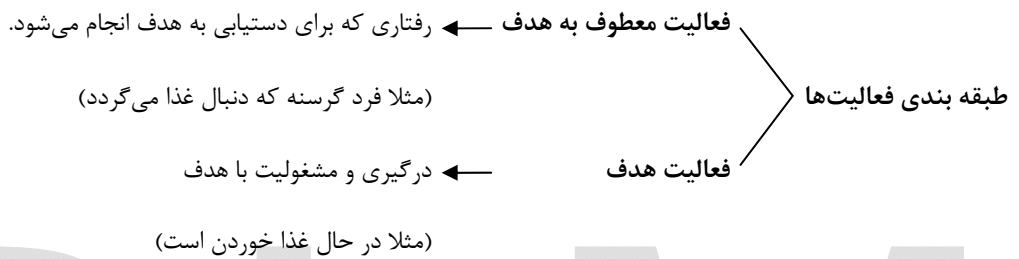
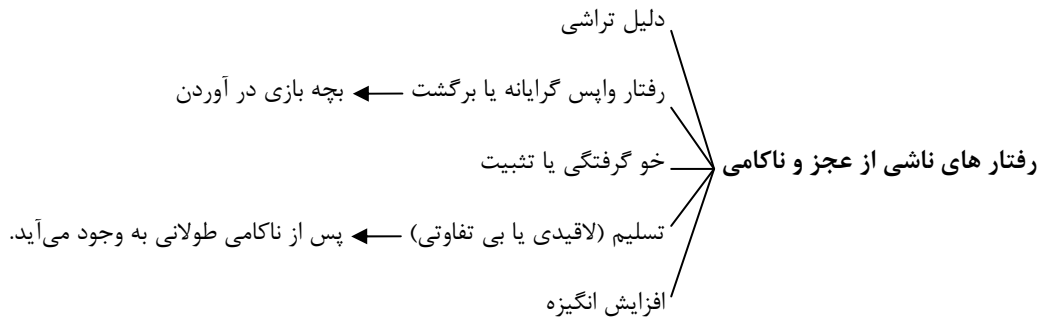
انگیزه و هدف بر هم اثر متقابل دارند - اگر انگیزه‌ها در فرد بالا باشد هدف‌ها بلند خواهند بود و اگر هدف‌ها بلند باشد انگیزه فرد تشدید می‌شود.

- ناهماهنگی شناختی (عدم تجانس شناختی) ← وقتی رخ می‌دهد که ادراکات مرتبط با هم در تعارض باشند.

در این حالت فرد کوشش می‌کند با تعدیل یکی از معرفت‌های ناموفق خود، تنش را کاهش دهد.

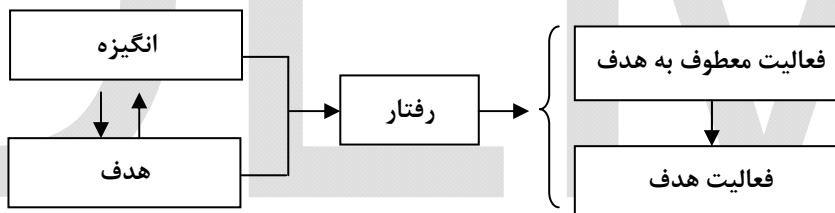
مثلا تحقیق «فستینگر» نشان می‌دهد که کسانی که زیاد سیگار می‌کشند در مقایسه با کسانی که نمی‌کشند کمتر باور دارند که رابطه‌ای میان سیگار و سرطان ریه وجود دارد.

– عجز و ناکامی ← بی نتیجه شدن تلاش در راه حصول هدف یا مواجه شدن آن با مانع.



– نکته: شدت نیاز و انگیزه در فعالیت معطوف به هدف رو به افزایش است (هر قدر می گردد گرسنه تر می شود)
ولی در فعالیت هدف رو به کاهش است (با خوردن غذا سیر تر و سیر تر می شود)

– رابطه میان انگیزه ها، هدف ها و فعالیت ها:



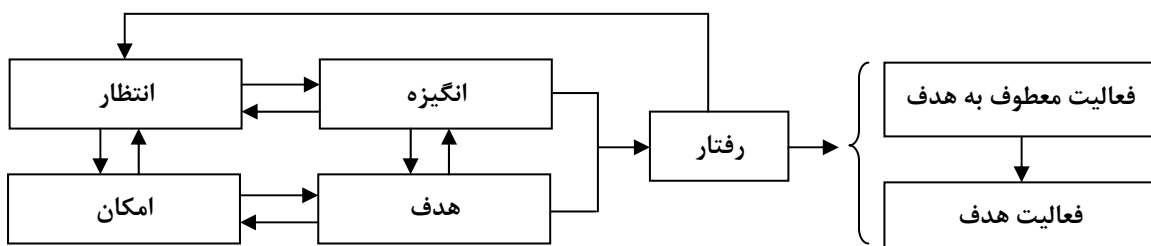
– یک وضعیت انگیزشی –

– ۲ عامل مهمی که نیروی نیاز را تحت تأثیر قرار می دهند «انتظار و امکان» هستند.

انتظار ← ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای نیاز بر اساس تجارب گذشته.

امکان ← میزان قابل وصول بودن هدف هایی که نیازی را ارضا می کنند.

باز خورد



– نمای مفصل یک وضعیت انگیزشی –

– مدیریت بر مبنای هدف:

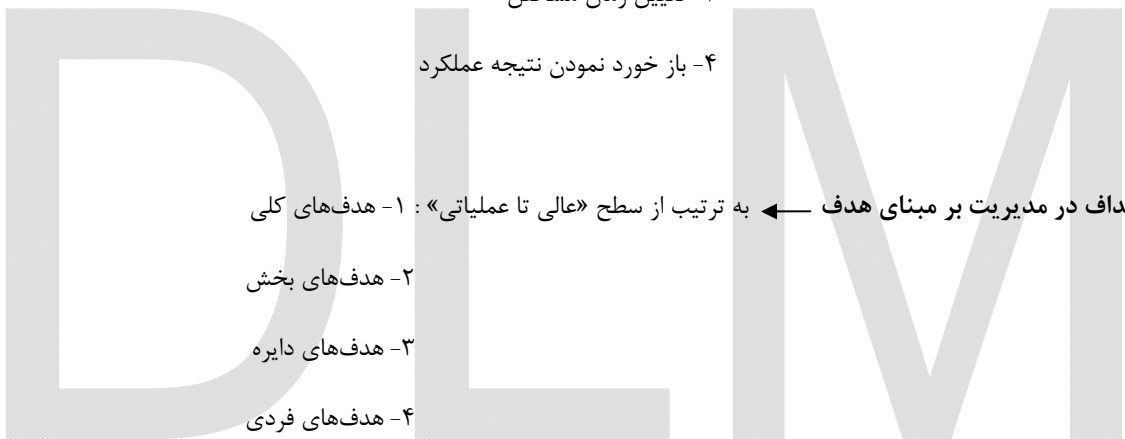
- مشارکت دادن افراد در تعیین اهداف سازمان.
- به وسیله مدیریت مبتنی بر هدف می‌توان اهداف کوچک سازمانی را به صورت هدف‌های خاص، برای واحدها و اعضا درآورد.
- مدیریت بر مبنای هدف ایجاب می‌کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچک‌تر در آورد.
- مدیریت بر مبنای هدف در سازمان مسیر «پایین به بالا» را می‌پیماید.
- در مدیریت بر مبنای هدف، اهداف باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد چگونه به اجرا در می‌آیند.

– ۴ رکن اساسی مدیریت بر مبنای هدف ← ۱- تعیین اهداف یا هدف مشخص

۲- تصمیم‌گیری مشارکتی

۳- تعیین زمان مشخص

۴- باز خورد نمودن نتیجه عملکرد



– اهداف در مدیریت بر مبنای هدف ← به ترتیب از سطح «عالی تا عملیاتی»: ۱- هدف‌های کلی

۲- هدف‌های بخش

۳- هدف‌های دایره

۴- هدف‌های فردی

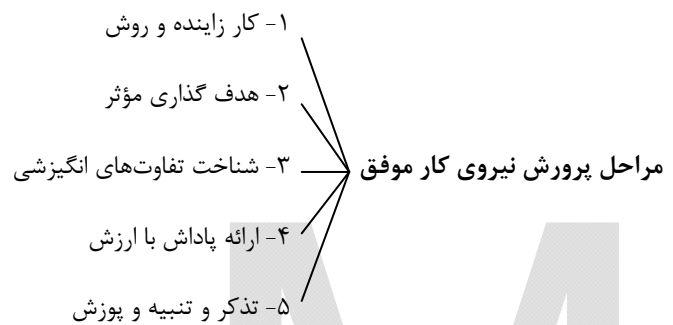
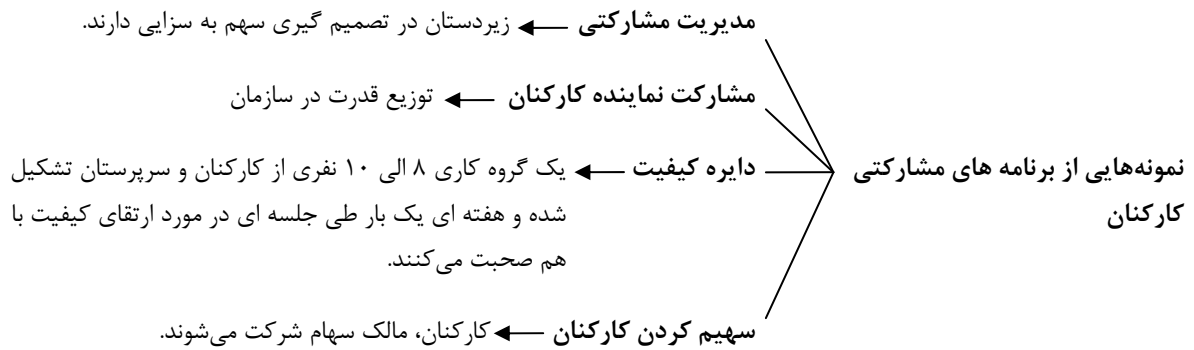
– نظریه تعیین هدف:

۱. اگر هدف‌ها مشکل باشند عملکرد فرد در سطحی بالاتر خواهد بود.
۲. اگر هدف‌ها سخت باشند عملکرد فرد به نتایج بهتری می‌انجامد.
۳. بازخورد نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی‌تر می‌شود.

– تفاوت «مدیریت بر مبنای هدف» و «نظریه تعیین هدف»:

تفاوت این دو در امر مشارکت دادن اعضا است.

در نظریه تعیین هدف، اهداف توسط تعاملات ارشد تعیین می‌شوند و به سطوح پایین ارجاع می‌گردند.



- ۱- شروط پنج‌گانه کار زاینده ←
- ۱- تجزیه و تحلیل کار
 - ۲- ساختار بخشیدن به کار
 - ۳- تدابیر کنترلی در کار
 - ۴- انتخاب افراد مستعد و آموزش آنان
 - ۵- فراهم کردن و در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات

۲- هدف گذاری مؤثر:

لازمه عملکرد خوب، اطمینان از این است که همه کارکنان در موارد زیر ابهامی نداشته باشند:

- ۱. زمینه پاسخ‌گویی
- ۲. استاندارد های عملکرد

- ویژگی‌های هدف مؤثر ←

- ۱- مشخص و دقیق باشد.
- ۲- مورد قبول کارکنان باشد.
- ۳- ابعاد مهم کار را بپوشاند.
- ۴- با بازخورد مناسب، بازنگری شده باشد.
- ۵- قابل اندازه‌گیری باشد.
- ۶- چالشی اما واقعی باشد.
- ۷- با ویژگی‌های فردی سازگار باشد.
- ۸- اهمیت هدف معین شده باشد (اولویت بندی شده باشد)
- ۹- هدف گذاری انفرادی و گروهی بر حسب مورد شده باشد.
- ۱۰- قابل پیگیری باشد.

۳- شناخت تفاوت‌های انگیزشی:

- ۱- باید ارضای نیاز کارکنان توسط خود کار حاصل شود. (ماهیت کار انگیزش باشد)
 - ۲- وضعیت محیط کار مناسب باشد.
 - ۳- آزادی عمل کارکنان در تعیین نیازهایی که از طریق کار ارضا می‌شود. (یعنی آزاد باشد که چقدر مهارت کسب کند و چقدر پیشرفت کند)
- ۳ قانون مهم در مورد انگیزش

- ۱- کار چالشی
 - ۲- پاداش عادلانه
 - ۳- شناخت هدف و انتظارات دیگران و مدیر
 - ۴- پذیرش و قدردانی از جانب مدیر و همکاران
- انتظارات کارکنان

- اگر قوانین و انتظارات مطرح شده در بالا رعایت شوند، سازمان به سوی عملکردی عالی و روزافزون جهت می‌گیرد.

۴- ارائه پاداش با ارزش:

- ۱- فوری و دقیق باشد.
 - ۲- احساس خود را بیان کنید.
 - ۳- پیشرفت را مورد ستایش قرار دهید.
 - ۴- ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهید.
- نکاتی که در قدردانی باید رعایت شود

تذکر و تنبیه و پوزش:

- ۱- فوری و پس از بروز رفتار صورت پذیرد.
 - ۲- بازخورد منفی دقیق و مشخص باشد.
 - ۳- احساس خود را با کارکنان در میان گذارید.
 - ۴- «باید شخصیت فرد را تحکیم بخشید» (مهم‌ترین نکته)
- نکاتی که در تنبیه باید رعایت شود

(مدیریت - سراسری ۸۲)

۱- انگیزه‌هایی که به سوی اهداف معطوف می‌شوند؟

- (۱) همیشه آگاهانه صورت می‌گیرد.
(۲) به طور ناخودآگاه بروز می‌نمایند.
(۳) باعث ترکیب فعالیت‌ها می‌شود.
(۴) ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد.

(مدیریت سراسری ۸۵)

۲- با کدام سازوکارها می‌توان پذیرش کارکنان نسبت به اهداف را به دست آورد؟

- (۱) استدلال، تشویق، مشارکت
(۲) مشارکت در تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی
(۳) مشارکت، جلب اعتماد، دادن ابزار، منابع و اختیار
(۴) استدلال، ترغیب دادن ابزار، منابع و اختیار

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

۳- عوامل مؤثر بر شدت انگیزه‌ها و نیازها عبارتند از:

- (۱) غرایز، ذائقه، هدف‌ها
(۲) غرایز، هدف‌ها، محرک‌های خارجی
(۳) توقع، امکان دسترسی به هدف، محرک‌های خارجی
(۴) هدف‌ها، محرک‌های خارجی، امکان دسترسی به هدف

(مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۸)

۴- کدامیک از عوامل زیر بیشترین اثر را بر رفتار افراد دارد؟

- (۱) هدف‌گذاری
(۲) امکان دسترسی به هدف
(۳) پاداش‌ها
(۴) انگیزاننده‌ها

(مدیریت - سراسری ۸۹)

۵) مهمترین عامل درونی تشدیدکننده انگیزه یا نیاز، کدام است؟

- (۱) توقع
(۲) دسترسی
(۳) هدف
(۴) محرک

(مدیریت - سراسری ۸۸) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

۶- کسی که همواره درگیر فعالیت‌هایی در جهت هدف باشد، دچار کدام حالت می‌شود؟

- (۱) عجز و ناکامی
(۲) دلیل‌تراشی
(۳) یوچی
(۴) خوگرفتگی به رفتارهای بی‌حاصل

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

۷- تردید کردن افراد سیگاری در مورد رابطه میان سیگار کشیدن و سرطان ریه بیانگر کدام مورد است؟

- (۱) تسلیم
(۲) خوگرفتگی
(۳) دلیل‌تراشی
(۴) عدم تجانس شناختی

فصل ششم

- تعاریف یادگیری:

- تغییر نسبتا پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه، که از تجزیه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود.

در این تعریف ۴ نکته وجود دارد:

۱- معرفت پذیری مفهوم تغییر را در پی دارد.

۲- تغییر ناشی از یادگیری، تا حدودی پایدار است.

۳- یادگیری بر رفتار بالقوه اثر دارد.

۴- تغییر از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می‌شود.

- یادگیری یعنی هر نوع تغییر نسبتا دائمی (پایدار) که در نتیجه نوعی تجربه، در رفتار رخ می‌دهد.

- یادگیری فرایند تغییر منطقی در ساختار مغز است که از تجربه ناشی می‌شود.

- یادگیری از رفتارهای غریزی جداست چرا که رفتارهایی که از طریق تجربه حاصل می‌شوند، رفتارهای غریزی نیستند.

۱- مشاهده ← تحلیل داده‌های پردازش شده‌ای که توسط مشاهده جهان پیرامون کسب شده‌اند.

۲- بینش یا فراست ← دید یا قضاوتی که مشاهده‌گر پس از تحلیل و پردازش داده‌ها در ذهن خود آگاه پدید می‌آید.

روش‌های یادگیری ← ۳- دانش ← عبارت است از معانی (ارتباط)، اطلاعات و واقعیت‌ها که آدمی برای نتیجه‌گیری در دست دارد.

۴- استقرا ← فراگرد ذهنی استدلال از جزء به کل

۵- قیاس ← فراگرد ذهنی استدلال از کل به جزء

یعنی ویژگی‌های یک نتیجه‌گیری کلی را به موارد جزئی‌تر گسترش داد.

۱- نظریه یادگیری رفتاری ← آزمون و خطا

۲- نظریه شرطی کردن مؤثر ← عادت دادن

نظریات یادگیری ← ۳- نظریه شناختی (گشتالت) ← (محرك ← فرایند شناختی ← رفتار ← نتایج)

۴- نظریه یادگیری اجتماعی ← الگو برداری

۵- نظریه آسان‌سازی ← دوره‌های آموزشی

۱- **نظریه یادگیری رفتاری** ← بنابر این نظریه، تجربه یعنی «آزمایش و خطا» که «پایه و اساس یادگیری» است.

- متغیر های اساسی که بر رفتار اثر می‌گذارند عبارتند از «نگرش، شخصیت، توانایی، انگیزش، ادراک، یادگیری»

- مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت است.

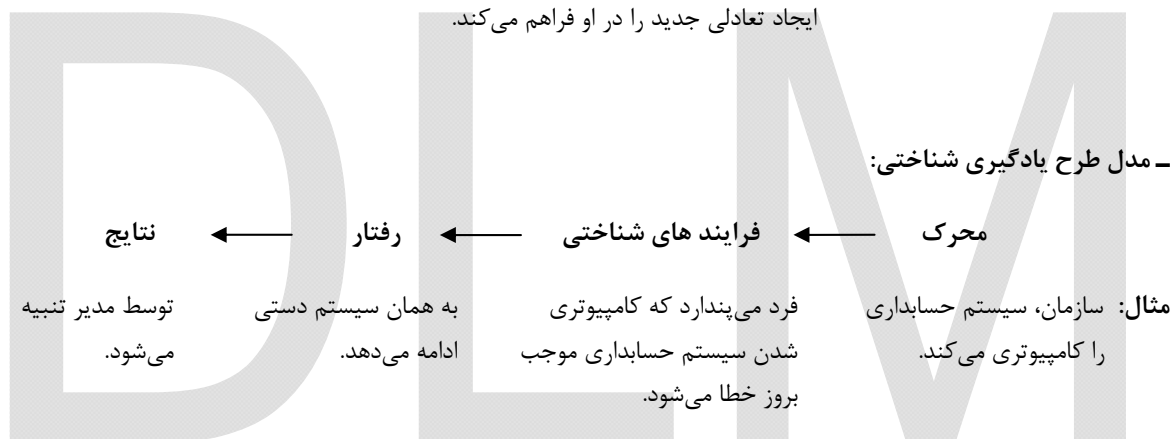
- بر اساس نظریه رفتاری، برنامه های آموزشی در صورتی مفید و مؤثر است که میزان آزمون و خطا را کاهش دهد.

۲- **نظریه شرطی کردن مؤثر** ← تمرکز بر روی نتایج رفتار است. نتایج مطلوب و یا نامطلوب، تعیین کننده تکرار واکنش خواهد بود.

- عادت (رابطه کنش و واکنش خودکار) مستحکم می‌شود و احتمال این که رفتار تحت شرایط مشابه، در صورت برانگیخته شدن انگیزه یا نیاز تکرار شود، افزایش می‌یابد.

۳- **نظریه شناختی (گشتالت)** ← هنگامی که فرد مطلب جدیدی را فرا می‌گیرد، باعث بر هم ریختن تعادل فرد می‌شود و زمینه

ایجاد تعادلی جدید را در او فراهم می‌کند.



- اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد.

۴- **نظریه یادگیری اجتماعی (معرفت پذیری اجتماعی)** ← این نظریه فراتر از ۲ نظریه رفتاری و شناختی است. این نظریه

یادگیری را ناشی از الگو قرار دادن دیگران می‌داند.

- آلبرت باندورا می‌گوید: معرفت پذیر ابتدا به مشاهده دیگران می‌پردازد و تصویری ذهنی از رفتار و نتایج آن‌ها به دست می‌آورد. اگر نتایج مثبتی به بار آورد آن رفتار را تکرار خواهد کرد، ولی اگر نتایج منفی حاصل شد، تکرار نخواهد شد.

- آدمی به شرطی می‌تواند رفتار را کنترل کند که آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت سازد.

- در یادگیری اجتماعی، محیط بر افراد تأثیر دارد و افراد نیز بر محیط مؤثر می‌باشند.

- رفتار پیچیده را می‌توان به سرعت از طریق فراگرد یادگیری مشاهده ای فرا گرفت.

۵- نظریه آسان سازی ← این نظریه، بر مشارکت معرفت پذیر در دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی تاکید دارد.

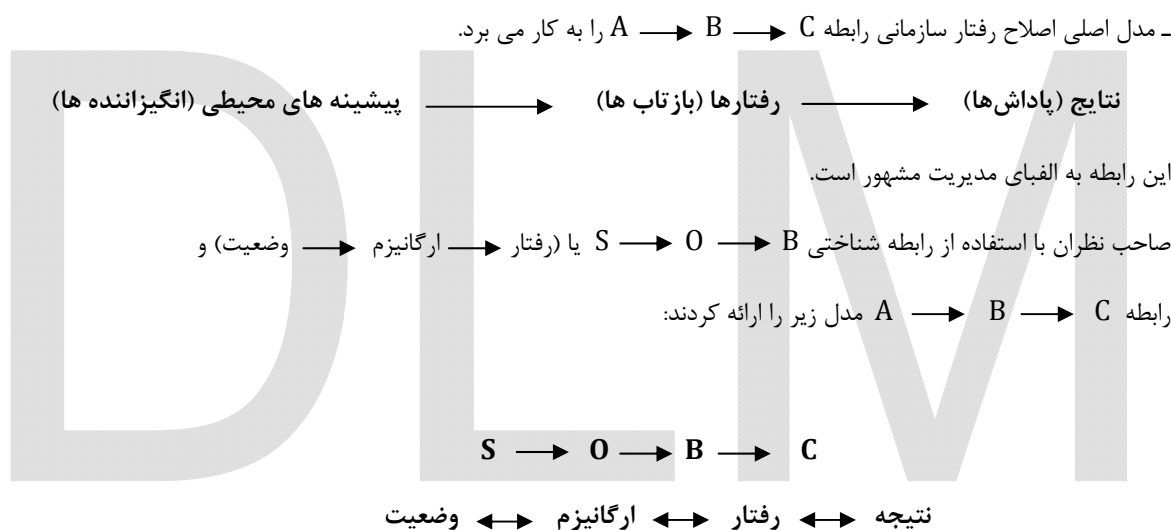
- بر اساس این نظریه کارشناسان، استادان و مربیان آموزشی بیشتر آسان ساز (تسهیل کننده) هستند تا ناظر یا ارائه کننده کل مطالب.

- بر اساس نظریه یادگیری رفتاری، برنامه های آموزشی زمانی مفید و مؤثر است که آزمون و خطا را کاهش دهد.

- در زمینه مدیریت و رهبری یادگیری از ۲ جنبه اهمیت دارد ← ۱- ساختار شخصیت (یادگیری از طریق مغز صورت می گیرد و موجب تغییر رفتار و نیز تغییر شخصیت انسان می شود)

۲- ایجاد تغییر و پیشرفت (رقابت در بازار جهانی، امر توسعه منابع انسانی را اجتناب ناپذیر ساخته و توسعه منابع انسانی جز از طریق آموزش و یادگیری امکان پذیر نیست)

- مدل اصلاح رفتار سازمانی:



این مدل «تأثیر نظریه معرفت پذیری (یادگیری) اجتماعی» را به علت تعامل میان اجزای وضعیت، ارگانیزم، رفتار و نتایج به روشنی بیان می کند

(مدیریت اجرایی - سراسری ۷۷) (مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۸)

۱- بر پایه نظریه یادگیری اجتماعی، کنترل رفتار وقتی میسر است که:

(۱) فرد رفتارش را روشمند سازد و یا پاداش و تنبیه آن را تقویت و یا تصحیح کند.

(۲) فرد تجارب دیگران را مطالعه کند.

(۳) فرد محیط را بشناسد و از فرآیندهای شناختی دیگران بهره گیری کند.

(۴) فرد روش های یادگیری خود را تغییر دهد.

(مدیریت سراسری ۷۷ و ۷۸) (مدیریت تکنولوژی، مدیریت فناوری اطلاعات و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۷) (مدیریت بازرگانی و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۸)

۲- در کدام نظریه یادگیری، اصل آزمون و خطا، پایه و اساس یادگیری است؟

(۱) تعادل روانی (۲) شناخت گشتالت (۳) یادگیری اجتماعی (۴) یادگیری رفتاری

(مدیریت سراسری ۸۸)

۳- فراگردهای اساسی یادگیری کدامند؟

(۱) شهودی، تفسیری، ترکیبی و نهادینه‌سازی (۲) تنظیم طرفینی، تعاملی، ذهنی و تشخیصی

(۳) تنظیم طرفینی، تعاملی، تفسیری و ترکیبی (۴) شهودی، تفسیری، ذهنی و تعاملی

(مدیریت سراسری ۹۰)

۴- کدام مدل رفتاری تأثیر نظریه یادگیری اجتماعی را منعکس می‌کند؟

(۱) $A \rightarrow B \rightarrow C$ (۲) $S \rightarrow O \rightarrow B$

(۳) $S \rightarrow O \rightarrow B \rightarrow C$ (۴) $S \leftrightarrow O \leftrightarrow B \leftrightarrow C$

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

۵- کدام نظریه یادگیری چگونگی کسب پیچیده‌ترین رفتارها را تشریح می‌کند؟

(۱) شناختی (۲) یادگیری اجتماعی

(۳) شرطی کردن سنتی (۴) شرطی کردن مؤثر

فصل هفتم

- تعریف گروه:

«به ۲ یا چند نفر که به طور آزاد در تعامل اند»، «هنجارهای جمعی دارند» و در پی کسب «هدفهای جمعی» بوده و «هویت مشترک» دارند، گروه گفته می‌شود.

- شاخص‌های جامعه‌شناسی گروه ← ۱- دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم تعامل دارند.

۲- هنجارهای جمعی

۳- هدفهای جمعی

۴- هویت مشترک

- گروه‌ها هم برای سازمان‌ها و هم اعضای خود مفیدند.

- کارگروهی نسبت به کار فردی ۳ مزیت دارد:

۱. قضاوت گروهی بهتر از قضاوت شخصی افراد متوسط است (وقتی کارشناس نباشد)
۲. وقتی حل مسئله از طریق تقسیم کار و تبادل اطلاعات باشد ← گروه‌ها موفق‌ترند.
۳. گروه‌ها خلاق‌تر و نوآورترند ← چون تمایل به گرفتن تصمیمات مخاطره‌آمیز دارند.

- هدف افراد از پیوستن به گروه‌ها ← رفع نیازهای متفاوت (ارضای چند نیاز خود)

- دلایل اهمیت گروه ← ۱. اغلب ساعات کاری افراد در گروه می‌گذرد. ۲. آشنایی با نحوه تصمیم‌گیری و حل مسائل

۳. کاهش اضطراب و عدم اطمینان در کار ۴. فهم بهتر ارتباطی ۵. مشارکت

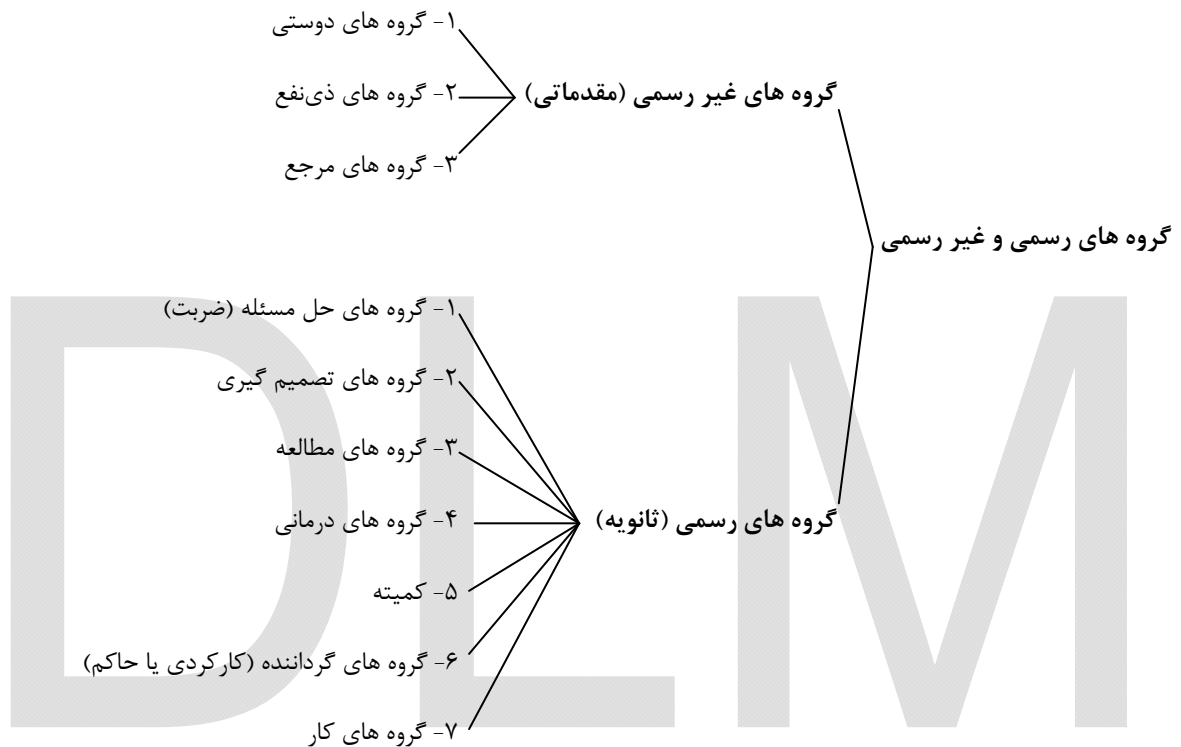
مزایای عضویت در گروه	عدم مزایای عضویت در گروه
۱- منابع اطلاعاتی گروه بیشتر است.	۱- فشار برخی اعضا بر اعضای دیگر برای تغییر عقیده
۲- تعداد روش‌های حل مسائل در گروه بیشتر است.	۲- سلطه یک گروه بر موضوع مورد بحث
۳- یادگیری و پیشرفت در گروه بیشتر است.	۳- تکیه بیش از حد بر انجام کار روی دیگران
۴- رضایت شغلی در گروه بیشتر است.	۴- کار کردن در گروه زمان بیشتری را می‌طلبد.
۵- آشنایی افراد با هم	

- به طور کلی «مذاکرات گروهی و بازخورد» موجب اصلاح رفتار درون شخصی و تصمیم‌گیری در مورد شیوه ارتباط با دیگران می‌شود.

- تفکر گروهی (Group think) ← پرهیز از اختلاف نظر و یا تمایل برای رسیدن به توافق سریع و مورد نظر که از کیفیت تصمیم گیری گروهی می‌کاهد.

- با وجود این که تصمیم گیری گروهی مناسب‌ترین روش تصمیم گیری است ولی «مدیریت» است که تشخیص می‌دهد چه زمانی تصمیم گیری فردی مؤثر است.

- انواع گروه‌ها:



- گروه های غیر رسمی (مقدماتی) ← هنگامی به وجود می‌آید که هدف افراد «دور هم جمع شدن» باشد - گروه غیر رسمی به صورت مجموعه ای بدون ساختار و سازماندهی نشده است. هدف آن ارضای نیاز اساسی مشارکت با دیگران است. مثال: خانواده - انجمن‌های علمی و تشکل‌های صنفی، چرا که هدف آن‌ها فراهم محیطی است که اعضا از مصاحبت با هم لذت ببرند.

- ۲ دلیل پدیدار شدن گروه های غیر رسمی ← ۱- به افراد کمک می‌کنند تا کارهای خود را انجام دهند.

۲- به افراد کمک می‌کنند تا نیازهایی که در گروه رسمی برآورده نشده، برآورده کنند.

- گروه دوستی ← از افرادی که کشش طبیعی نسبت به هم دارند تشکیل شده - این گروه‌ها نسبتاً دائمی‌اند.

- گروه ذی نفع ← از افرادی که منافع مشترک دارند تشکیل شده - این گروه‌ها نسبتاً موقت‌اند.

- گروه مرجع ← فرد خود را با آن ارزیابی می‌کند و تعیین هویت می‌کند - گروه مرجع استاندارد را برای فرد فراهم می‌کند و هنجارهایی را ارائه می‌کند تا رفتار اجتماعی او را توجیه کند.

- در هر سیستم اجتماعی ۳ عنصر وجود دارد ← ۱- فعالیت‌ها ۲- تعامل‌ها ۳- عواطف و نگرش‌ها که برای حیات آن ضرورت دارد.

- مردم «انگیزه‌های مختلفی» برای پیوستن به گروه دارند ← به همین نسبت درجه تعهد و مشارکت آن‌ها با هم متفاوت است.

- **گروه رسمی (ثانویه)** ← مقصود از گروه رسمی همان ساختار سازمانی است.

فلسفه وجودی گروه رسمی «انجام دادن وظیفه و رسیدن به هدف» است.

مهم‌ترین دلیل پیوستن فرد به گروه ثانویه (رسمی) انجام وظیفه است.

مثل سازمان - مدرسه - دانشگاه

- **گروه ضربت (حل مسئله)** ← گروهی است موقت که برای حل مسئله یا رسیدن به هدفی ویژه شکل می‌گیرد.

معمولاً برای غلبه بر یک معضل سازمانی برای رسیدن به هدف سازمان تشکیل می‌شود.

مهم‌ترین وظیفه آن «افزایش درآمد سازمان» است.

- **گروه تصمیم‌گیری** ← وظیفه آن انتخاب یک موقعیت از میان چند موقعیت است.

- **گروه مطالعه** ← وظیفه آن جمع‌آوری اطلاعات و آشنایی با افکار و ایده‌های جدید است.

- **گروه درمان** ← وظیفه آن فراهم آوردن راه‌حل‌های مشکلات و مسائل شخصی اعضای گروه و سازمان است.

مثل کمیته‌های رفاهی و انجمن‌های بیماری‌های خاص

- **کمیته** ← گروهی از کارکنان که برای انجام دادن وظایف وسیع انتخاب می‌شوند.

- **گروه کارکردی یا حاکم (گرداننده)** ← گروهی است مرکب از سرپرست و کارکنانی که به او گزارش می‌دهند.

- **گروه کار (کار گروه)** ← متشکل از افرادی است که با هم بر روی یک کار مشترک فعالیت می‌کنند.

کارکرد های سازمانی گروه های رسمی	کارکرد های فردی گروه های رسمی
۱- کارها پیچیده و به هم وابسته‌اند و فقط گروه رسمی توانایی آن را دارد.	۱- نیاز تعلق فرد را ارضا می‌کند.
۲- راه حل‌ها و افکار نو ارائه می‌کند.	۲- حس هویت و احترام را در فرد فراهم می‌کند.
۳- تلاش‌های میان بخشی را هماهنگ می‌کند.	۳- فرصت آزمایش و در میان گذاشتن ادراکات افراد را به آن‌ها می‌دهد.
۴- ساز و کار حل مسائل پیچیده را فراهم می‌کند.	۴- دلواپسی و عدم امنیت و بی‌قدرتی را تقویت می‌کند.
۵- اجرای تصمیمات پیچیده	۵- ساز و کاری برای حل مسائل فردی و میان فردی فراهم می‌کند.
۶- کارکنان تازه وارد را توجیه و جامعه پذیر می‌کند.	

- هاف استمد می‌گوید: فرد گرایی عبارت است از احساس استقلال از گروه‌ها و سازمان و یا سایر اشکال گروهی.

- فرد گرایی یک کشش قوی به سمت ارضای نیاز خود یابی است.

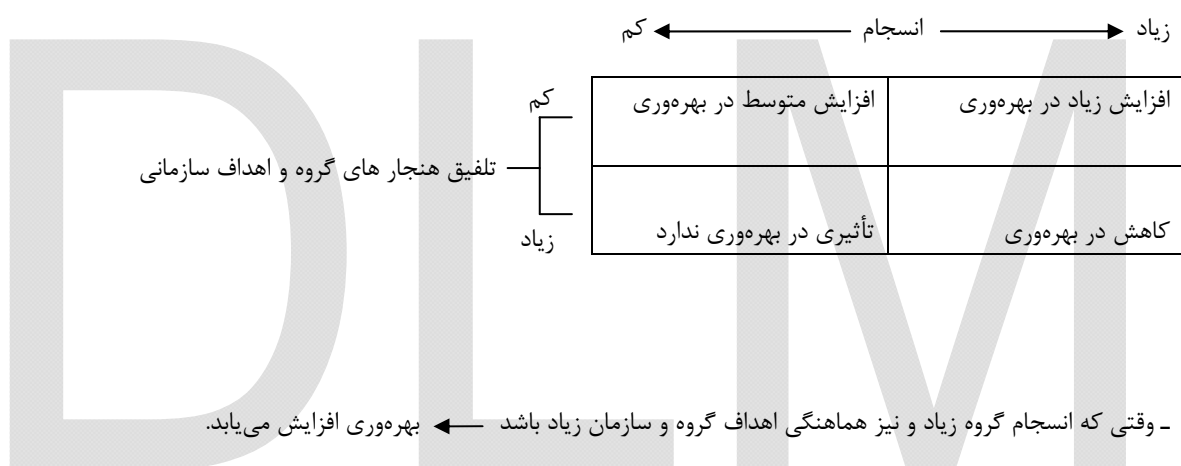
- در جمع گرایی موفقیت گروه با ارزش‌تر از موفقیت‌های فردی است.

- برای مقابله با روحیه فرد گرایی ← باید هدف‌هایی را برای گروه تعیین کرد که مورد حمایت کلیه اعضای گروه باشد.

- رقابت گروهی: مهارت + دانش + انگیزش = رقابت

- برای یک رقابت سازنده در فعالیت‌های گروهی ۳ شرط لازم است ← ۱- انگیزش ۲- دانش ۳- مهارت

- رابطه بین انسجام گروه و بهره‌وری گروه:



۱- تعداد گروه‌ها را کم کند.

۲- مدت زمانی که اعضای گروه با یکدیگر می‌گذرانند افزایش دهد.

۳- رقابت بین گروه‌ها را افزایش دهد.

۴- گروه‌ها را از نظر فیزیکی تفکیک کند.

۵- تشویق گروه به توافق بر سر هدف‌های گروه.

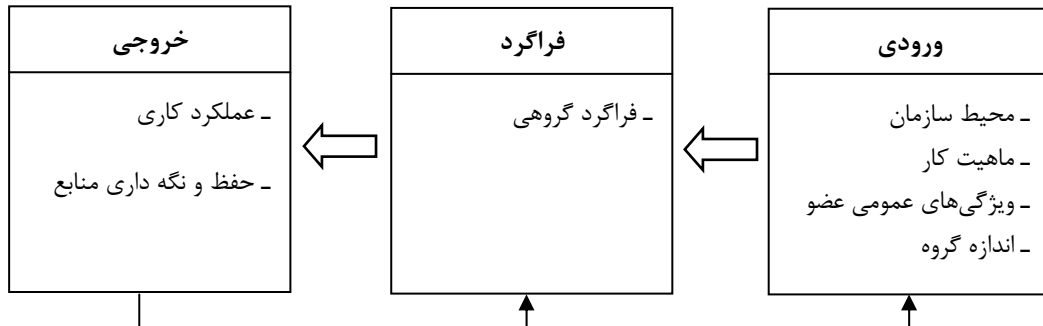
۶- برای مقام اعضای گروه ارج زیادی قائل شود.

۷- پاداش را به گروه بدهد نه به اعضا.

راه‌های افزایش انسجام گروه

– گروه به عنوان یک سیستم باز:

گروه برای به دست آوردن اثربخشی واقعی باید (مانند یک سیستم) هدف‌های خود را به طریقی کسب کند که به سایر گروه‌ها برای کسب اهدافشان کمک کند. ← استراتژی برد - برد



– گروه کار به عنوان یک سیستم باز –



- نظریه «گرایش روابط میان فردی بنیادی» ← گروه‌هایی که اعضای آن‌ها در ۳ نیاز زیر با هم سازگاری دارند اثر بخش ترند.

۱. نیاز به مهم جلوه کردن ← میل به مطرح بودن
۲. نیاز به کنترل ← تمایل به آزادی و تحت کنترل نبودن و یا نیاز به تسلیم و تحت کنترل بودن.
۳. نیاز به عطف و نیاز به روابط احساسی با دیگران ← میل به روابط احساسی با دیگران

- گروهی که اعضای آن همانند (از نظر علایق، ارزش‌ها، نگرش‌ها) هستند ← از عهده مسائل پیچیده بر می‌آیند.

- گروهی که اعضای آن نا همانند هستند ← روابط کاری زیاد است - ولی از عهده مسائل پیچیده به سختی بر می‌آیند.

- روابط عملکرد فردی و حمایت سازمانی ← حمایت سازمانی × تلاش × ویژگی‌های فرد = عملکرد فردی

- قاعده «خود انرژي» ← توسط «شريف» ارائه شد. بر اساس تحقیقات شريف گروه، توانایی اثر گذاری بر رفتار اعضای خود را دارد. آگاهی ناشی از دانش دیگران، قضاوت فرد درباره موضوع را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- تغییر ادراک گروه، معرف وجود دیدگاه‌های سیاسی و توافقی در رفتارهای درون گروهی است.

۱- تعامل اجتماعی در محیط کار ← هم افزایی

۲- تسهیل اجتماعی (اثر حضور در گروه) ← انجام کارهای ساده در حضور دیگران موجب افزایش

سرعت و دقت می‌شود.

انجام کارهای پیچیده در حضور دیگران موجب کاهش

سرعت و دقت می‌شود.



- نقش کارگرا ← فعالیت‌های کارگرایی که به انجام موفقیت آمیز کار و دستیابی به هدف‌های کاری مربوط می‌شود.

(مثل روشن کردن مقصد گروه، طراحی استراتژی برای انجام کار، ارزیابی پیشرفت)

- نقش نگه‌دارنده ← فعالیت‌های احساسی - اجتماعی اعضا که همکاری و تعهد به گروه را حفظ می‌کنند.

(مثل ترغیب به مشارکت، قدردانی از دیگران، حل مشاجره)

- نقش خودمحوارانه ← فعالیت‌هایی که موجب نابودی گروه می‌شوند.

(مثل تسلط بر گفتگو و بحث، حمله کردن به سایر اعضا، مخالفت بدون دلیل)

- بر طبق «تحلیل فراگرد تعاملی» بیشتر گروه‌ها حداقل ۲ رهبر دارند: رهبر رسمی و رهبر غیر رسمی

رهبر رسمی ← نقش کارگرا

رهبر غیر رسمی ← نقش احساسی - اجتماعی (نگه دارنده)

- تفکیک عمودی یعنی چه؟ ← تفکیک عمودی شامل سلسله مراتب می‌شود.
- تفکیک افقی یعنی چه؟ ← تفکیک افقی شامل تعداد طبقات شغلی می‌شود.
- چرا برای حل مسائل پیچیده تفکیک عمودی زیاد مناسب نیست؟ ← به دلیل دیدگاه‌های گسترده مدیران سطوح عالی
- چرا برای حل مسائل پیش‌بینی نشده تفکیک افقی زیاد مناسب نیست؟ ← به دلیل ارتباطات زیاد میان همکاران

- تهدیدات نسبت به اثر بخشی گروه
- ۱- اثر فشار گروهی ← توسط «اش» مطرح شد - اثر فشار گروهی موجب تحریف قضاوت فردی به وسیله یک نفر واحد (ولی نادرست) می‌شود. (اکثریتی که غیر اخلاقی رفتار می‌کنند)
 - ۲- گروه اندیشی ← توسط «جانیس» مطرح شد - گروه اندیشی حاصل تکیه بیش از حد بر روی اخلاق و هم‌دردی با نادیده گرفتن سایر ابعاد مسئله گروهی است.
 - ۳- طفره رفتن اجتماعی ← از زیر کار شانه خالی کردن - همین که افراد گروه افزایش می‌یابد تمایل به تلاش افراد کاهش می‌یابد.

- ابزار مقابله با گروه اندیشی (Group think) یا (G.th):

- ۱- تشویق اعضا به اعتراض علنی به هر نکته‌ای که به آن شک دارند.
- ۲- تشکیل کمیته‌های فرعی برای تحقیق وسیع‌تر.
- ۳- تشویق خود انتقادی و اطمینان از این که اعضای تازه وارد اجازه صحبت خواهند داشت.
- ۴- روش دلفی (به دلیل این که افراد با هم ارتباط ندارند).

- گروه اندیشی یعنی این که فرد در حالی که با نظر گروه موافق نیست برای جلب رضایت دیگران، نظر آنان را می‌پذیرد و از مخالفت اجتناب می‌کند. «گروه به جای اتخاذ بهترین تصمیم، دستیابی به اتفاق آراء را هدف قرار می‌دهد».

- طفره رفتن اجتماعی (از زیر کار شانه خالی کردن) چه وقت اتفاق می‌افتد؟

ج: وقتی که

- ۱- کار غیر مهم و ساده به شمار می‌آید.
- ۲- افراد فکر کنند نتیجه تلاش آن‌ها قابل تشخیص نباشد.
- ۳- اعضا فکر کنند بقیه از زیر کار شانه خالی می‌کنند.

- دلایل نظریه «طفره رفتن اجتماعی»:

- ۱- عدالت در تلاش ← همه از کار طفره می‌روند. من چرا نرم؟
- ۲- عدم پاسخگویی فردی ← من در جمعیت گم هستم.
- ۳- عدم انگیزش به دلیل پاداش مشترک ← همه یکسان پاداش می‌گیرند. چرا سخت‌تر کار کنم؟
- ۴- عدم هماهنگی ← وقتی تعداد زیاد افراد کاری را انجام می‌دهند دست و پای هم را می‌بندند.

- افراد با توجه به تعداد و ماهیت تعاملات اجتماعی با دیگران، وظایف مختلفی را در شبکه اجتماعی (یعنی ترسیم نموداری روابط گروه) بر عهده می‌گیرند:

- ۱- ستاره ← فردی که بیشترین ارتباطات را دارد.
- ۲- رابط ← فردی که دو گروه را «بدون تعلق به هر یک» به هم متصل می‌کند.
- ۳- پل ← فردی که با تعلق به چند گروه به آن‌ها خدمت می‌کند.
- ۴- نگهبان ← فردی که شبکه را با بیرون مرتبط می‌کند.
- ۵- منفک شده ← فردی که دیگر با شبکه ارتباط ندارد.

- مزایای تصمیم‌گیری فردی
- ۱- سرعت تصمیم‌گیری بالاست.
 - ۲- کسی که باید حساب پس بدهد مشخص است.
 - ۳- ثبات رویه در ارزش‌ها وجود دارد.

- مزایای تصمیم‌گیری گروهی
- ۱- اطلاعات و دانش بیشتر و کامل‌تر
 - ۲- ارائه دیدگاه‌های مختلف
 - ۳- همیشه عملکرد گروه از بهترین فرد هم بهتر است.
 - ۴- راه حل بیشتر مورد توجه و قبول همگان واقع می‌شود.

- نقاط ضعف تصمیم‌گیری گروهی
- ۱- وقت گیر بودن
 - ۲- فشار در جهت سازش
 - ۳- فرمانروایی اقلیت
 - ۴- مبهم بودن مسئولیت‌ها
 - ۵- تصمیمات دست‌خوش کشمکش‌ها و برخورد قدرت‌های بین گروه قرار می‌گیرد.
 - ۶- تصمیمات گروهی ثبات کمتری دارند.

- محصول فرعی تصمیمات گروهی ← ۱- هم‌رنگ شدن با جماعت ۲- بریدن از گروه

- روش‌های تصمیم‌گیری گروهی
- ۱- تعامل و روابط رو در رو ← بهترین روش
 - ۲- طوفان مغزی ← تعداد ۵ تا ۶ نفر - بیان مسئله توسط رهبر و ارائه نظر به صورت آزاد توسط اعضا.
 - ۳- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی هر کس به صورت مستقل بیندیشد.
 - ۴- میزگرد از راه دور (ملاقات الکترونیکی) ← مزیت عمده این روش، گمنامی، سرعت و صداقت است.
 - ۵- روش دلفی ← مشابه روش اسمی است. با این تفاوت که حضور فیزیکی اعضا لازم نیست.

– فراگرد شکل گیری گروه: توجیهی ← چالش ← انسجام ← اغفال ← هوشیاری ← پذیرش ← افول

۱. دوره توجیهی ← خروج از انجماد
۲. تضاد و چالش ← دوره احساسات زیاد و تنش میان اعضای گروه
۳. انسجام ← یک عضو مورد احترام (غیر از رهبر)، گروه را به چالش وا می‌دارد تا کشمکش بر سر قدرت را کنار گذاشته و کار کنند.
۴. اغفال ← اعضا به دلیل فشارهای ایجاد شده و یا به دلیل حسن نیت شکایت‌های خود را مطرح نمی‌کنند.
۵. هوشیاری ← سازگاری و یکدلی ظاهری کم کم کاهش می‌یابد (بر سر موضوعات حساس)
۶. پذیرش ← به چالش واداشتن گروه به پذیرش واقعیت توسط یک عضو با نفوذ (غیر از رهبر) - نشانگر بلوغ گروه است.
۷. افول ← بعد از انجام وظیفه، گروه می‌تواند در صورت ضرورت منحل شود.

– تعریف سیستم:

۲ یا چند نفر که با یکدیگر روابط متقابل (تعامل) دارند، می‌توانند در جهت یک هدف مشترک بر یکدیگر اعمال نفوذ کنند.

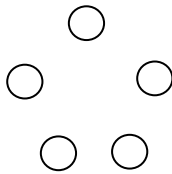
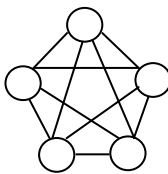
– مراحل تشکیل یک سیستم:

شکل دهی ← ایجاد توفان ← بهنجار شدن ← عمل ← پایان دادن به فعالیت‌ها

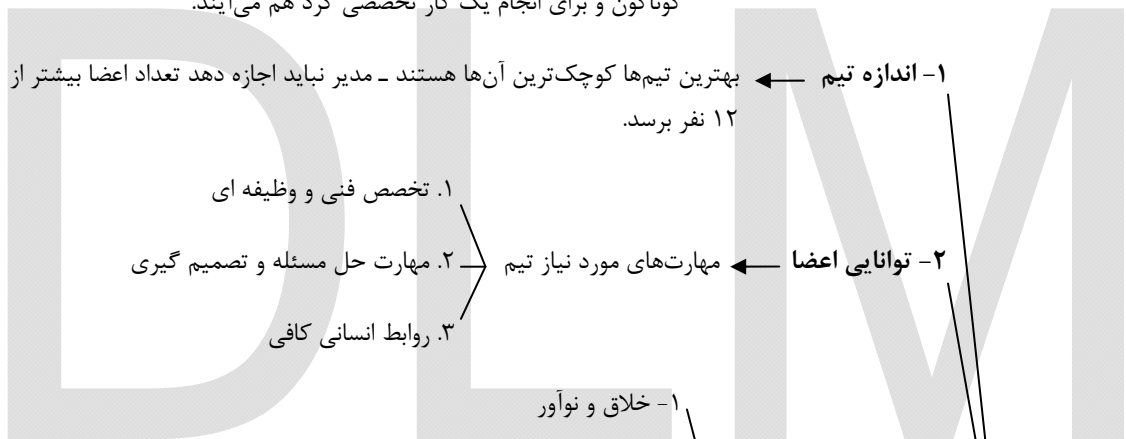
۱. شکل دهی ← توجیه - فرا گرفتن رفتار
۲. ایجاد توفان ← اعضا نسبت به قواعد اصلی و اصولی مخالفت می‌کنند و با آن مبارزه می‌کنند.
۳. بهنجار شدن ← قواعد اصولی و هنجارها و اهداف را پذیرفته و وحدت به وجود می‌آید.
۴. عمل ← گروه به عنوان یک واحد دست به فعالیت می‌زند.
۵. پایان ← این مرحله ممکن است موجب افسردگی اعضا شود.

* این مراحل توسط «بی. دبلیو. تاکمن» ارائه شد. (B . W .Talkman)

– تفاوت‌های تیم و گروه:

گروه	معیار مقایسه	تیم
		
نا محدود	اندازه	محدود
تقسیم کار	اختیار	کنترل افراد توسط سرپرست
بر اساس عملکرد فردی	پاداش	بر اساس عملکرد تیم
سهیم شدن در اطلاعات	هدف	عملکرد گروهی
خنثی (گاهی منفی)	هم افزایی	مثبت
انفرادی	حساب پس دادن	انفرادی و گروهی
تصادفی و گوناگون	مهارت‌ها	مکمل یکدیگرند
تصادفی و گوناگون	اعتماد متقابل	اعضا اعتماد راسخ به هم دارند.

- انواع تیم**
- ۱- حلقه های کیفیت ← به طور منظم برای حل مسائل محیط کار بحث می کنند و راه حل ارائه می دهند.
 - ۲- تیم کاری ← در یک زمینه کار می کنند و تصمیمات مشترک می گیرند.
 - ۳- تیم های مدیریت ← مدیران نواحی مختلف سازمان با هم تیم های کاری تشکیل می دهند.
 - ۴- تیم های توسعه محصول ← ترکیب تیم کاری و تیم حل مسئله
 - ۵- تیم های مجازی ← توسط فناوری الکترونیکی با هم در ارتباط اند.
 - ۶- تیم های حل کننده مسئله ← کارکنان هر دایره هفته ای چند ساعت گرد هم می آمدند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت، کارایی محیط کار صحبت می کنند.
 - ۷- تیم های خود گردان ← مسئولیت های سرپرست را انجام می دادند (نظارت بر سرعت کار، تعیین زمان صرف غذا، نظارت و کنترل بر شیوه انجام عملیات، تعیین وظایف)
 - ۸- تیم های متخصص ← افراد این تیم متعلق به یک سطح از مراتب سازمانی اند. ولی دارای تخصص های گوناگون و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند.



- ۱- اندازه تیم ← بهترین تیم ها کوچک ترین آن ها هستند - مدیر نباید اجازه دهد تعداد اعضا بیشتر از ۱۲ نفر برسد.

۱. تخصص فنی و وظیفه ای
۲. مهارت حل مسئله و تصمیم گیری
۳. روابط انسانی کافی

۱- خلاق و نوآور

۲- کاشف - مؤسس

۳- تحلیل گر

۴- سازنده - سازمان دهنده

۵- نتیجه گر - تولید کننده

۶- کنترلر - بازرس ← در صدد تدوین و اعمال قوانین و مقررات هستند.

۷- تاکید کننده - نگه دارنده

۸- گزارش گر - مشاور ← توانایی شنود - نظرات خود را می قبولانند.

۹- هماهنگ کننده امور

۴- تعهد به هدف مشترک

۵- تعیین هدف های خاص

عوامل ساختاری

تیم که عملکرد

تیم را تحت تأثیر

قرار می دهند

— اهمیت ابعاد اعتماد در تیم ← صداقت < شایستگی < وفاداری < ثبات و پایداری < رو راستی

— عامل رفاقت جزء ابعاد اعتماد نیست.

— «گری گوری شی» و «ریچارد گازو» بر این باورند که اثر بخشی گروه در گرو ۳ متغیر زیر است:

- ۱- وابستگی متقابل وظایف
- ۲- اعتقاد راسخ و مشترک اعضا
- ۳- وابستگی دستاوردها

— ارکان اصلی تیم ← ۱- مهارت‌های اعضا ۲- مسئولیت پذیری ۳- حساب دهی تیم ۴- تعهد اعضا

— جهت تبدیل افراد به عضو تیم (یعنی کسی که نقش خوبی ایفا می‌کند)، سازمان می‌تواند برنامه‌های زیر را ارائه کند:

- ۱- گزینش ۲- آموزش ۳- پاداش

(مدیریت سراسری ۸۱)

۱- «نقش» عبارت است از الگوی که انتظار می‌رود فرد در اجرای وظیفه‌اش ایفا کند.

- ۱) نگرشی ۲) شخصیتی ۳) رفتاری ۴) ادراکی

(مدیریت سراسری ۸۳)

۲- برای تحقق هدف‌های گروهی لازم است؟

۱) اعضای گروه انگیزه‌های یکسانی داشته باشند.

۲) توافق عمومی بر اجزای فرهنگ گروه وجود داشته باشد.

۳) اجزای فرهنگ گروهی به طور مستقیم و غیرمستقیم با هم هماهنگی داشته باشند.

۴) هر گروه به طور مستقیم به تفاوت ارزش‌ها و عادات و هدف‌های گروهی که ساختار رفتاری را تشکیل می‌دهند پایبند باشند.

(مدیریت سراسری ۸۳)

۳- نتایجی که از تحقیقات شریف به دست آمده است نشان می‌دهد که:

۱) تغییر ادراک در گروه امری بسیار دشوار و غیرممکن است.

۲) یک قدرت احساسی در فعالیت گروهی و پویایی آن دخالت دارد.

۳) فعالیت گروهی، پویایی گروه بر عشق و علاقه فرد که ناشی از رضایت عضویت در گروه است قرار دارد.

۴) هنگامی که یک ارزش پایه‌گذاری شد آن ارزش مبنا و قاعده ارزش‌گذاری و قضاوت سایر افراد در مراحل بعد خواهد شد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

4- عامل وحدت گروه در:

- (۱) هدف‌های مشترک سازمان است.
(۲) هدف‌های مشترک گروهی است.
(۳) نیازهای مشترک فردی اعضای گروه است.
(۴) ارزش‌های اعتقادی مشترک بین اعضای گروه است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

5- یکی از تهدیدهای عمده نسبت به اثربخشی گروه عبارت است از:

- (۱) تعارض
(۲) تسهیل اجتماعی
(۳) هم‌نیروزی
(۴) طفره رفتن (از زیر کار شانه خالی کردن)

(مدیریت - سراسری ۸۴)

6- یکی از دام‌هایی که مدیریت ممکن است به آن گرفتار شود، آن است که در تصمیم‌گیری‌ها، اعضای جلسه شیفته یک تفکر شده و از اندیشیدن به سایر نظرات بازمانند، این دام نام دارد.

- (۱) تفکر هاله‌ای یا گروه‌اندیشی
(۲) گروه‌اندیشی یا تک‌فکری
(۳) گروه‌اندیشی یا خطای ادراکی
(۴) تک‌فکری یا گزینش ادراکی

(مدیریت - سراسری ۸۴)

7- تفاوت عمده تیم (Team) با گروه (Group) کدام است؟

- (۱) کارایی افراد در گروه‌ها بیشتر از تیم است.
(۲) تعداد اعضای گروه از تعداد اعضای تیم بیشتر است.

(۳) تیم کاری به پدیده هم‌افزایی منجر می‌شود ولی در گروه الزاماً چنین نیست.

(۴) روش مورد استفاده در گروه، مورد قبول کلیه اعضای گروه است در حالی که تیم چنین نیست.

(مدیریت - سراسری ۸۵)

8- تهدیدهای عمده نسبت به اثربخشی گروه عبارتند از:

- (۱) فشار گروه، طفره رفتن اجتماعی، گروه‌اندیشی
(۲) دیدگاه کلیشه‌ای، پندار یکدلی، فشار دوستان
(۳) بستن ذهن، دلیل تراشی، طفره رفتن اجتماعی
(۴) اثر گروه، آسیب‌ناپذیر دانستن گروه، خودسانسوری

(مدیریت - سراسری ۸۵)

9- برای ایجاد قرارداد روانشناختی گروهی میان اعضای یک تیم کاری، کدام نیازها باید در آنها شدید باشد؟

- (۱) نیاز به قدرت، نیاز به کنترل، نیاز به توفیق‌طلبی
(۲) نیاز به شایستگی، نیاز به احترام، نیاز اجتماعی
(۳) نیاز به مهم جلوه کردن، نیاز به کنترل، نیاز به عطفوت.
(۴) نیاز به مطرح شدن، تمایل به سازگاری، نیاز به دوستی

(مدیریت - سراسری ۸۶)

10- گروه عبارت است از تعدادی از افراد که انگیزه‌ها و هدف‌های فردی آنان از پیوستن به گروه است.

- (۱) یکسان (۲) متفاوت (۳) همسو (۴) همگن

(مدیریت - سراسری ۸۶)

11- انجام کارهای پیچیده در حضور دیگران موجب بروز کدام ویژگی در کار می‌شود؟

- (۱) افزایش کمیت (۲) افزایش کیفیت (۳) سرعت و دقت بیشتر (۴) سرعت و دقت کمتر

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

12- گروه‌ها بیش از مجموعه خود بهره‌ور هستند و سازمان‌ها هم طبق همین قانون بیش از مجموعه عضو خود تولید انرژی و بهره‌وری می‌کنند.

- (۱) اعضا - اعضا (۲) اعضا - گروه‌ها (۳) افراد - افراد (۴) افراد - گروه‌ها

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶) (مدیریت - سراسری ۸۸)

13- در صورتی که هدف از به کارگماری در گروه‌های کاری حداکثر کردن عملکرد بهترین گروه‌ها باشد چه تصمیمی درباره‌ی افراد توانمند باید گرفت؟

- (۱) بخش کردن آنها (۲) متمرکز کردن آنها (۳) آموزش دادن (۴) بهبود دادن

(مدیریت - سراسری ۸۸)

14- کاربردهای تیم‌سازی در مدیریت کدامند؟

- (۱) تولید و عمل (۲) مشورت و پروژه

- (۳) انتخاب کارکنان کلیدی و فن بهبود (۴) حلقه کنترل کیفیت و مجازی‌سازی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

15- برای حل مسائل پیش‌بینی نشده، ساختار گروه باید با کدام ساز و کار شکل گیرد؟

- (۱) تلفیق افقی (۲) تلفیق عمودی (۳) تفکیک افقی زیاد (۴) تفکیک عمودی زیاد

(مدیریت - سراسری ۹۰)

16- پرهیز از اختلاف نظر یا تمایل به رسیدن به توافق سریع و مورد نظر را می‌نامند.

- (۱) تأیید گروهی (Conformation) (۲) قاعده اندیشی (Phenomenon)

- (۳) سلطه گروهی (Domination) (۴) گروه اندیشی (Group think)

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۰)

17- حالتی که فرد دو گروه یا بیشتر را بدون تعلق به ره کدام به هم مرتبط می‌سازد، بیانگر کدام کارکرد شبکه اجتماعی است؟

- (۱) پل (۲) ستاره (۳) رابط (۴) نگهبان

(مدیریت - دکترا ۹۰)

18- اعضای گروه کاری دارای چه ویژگی باشند تا بهتر از عهده حل مسائل پیچیده برآیند؟

- (۱) همانند (۲) ناهمانند (۳) هم‌نوا (۴) همگرا

(مدیریت - دکترا ۹۰)

19- برای حل مسائل پیچیده، ساختار گروه باید با کدام ساز و کار شکل بگیرد؟

- (۱) تلفیق افقی (۲) تلفیق عمودی (۳) تفکیک افقی زیاد (۴) تفکیک عمودی زیاد

(مدیریت - دکترا ۹۰)

20- در صورتی که هدف از به کارگیری افراد توانمند در گروه‌های کاری بهبود عملکرد همه گروه‌ها باشد آنان را چگونه باید به کار گرفت؟

- (۱) متمرکز داد. (۲) پخش کرد. (۳) بهبود داد. (۴) آموزش داد.

(مدیریت - سراسری ۹۱)

21- «گمنامی، درستکاری و سرعت» از مزایای اصلی کدام روش است؟

- (۱) فن دلفی (۲) ملاقات‌های الکترونیکی (۳) تراوشات آزاد فکری (۴) روش گروه اسمی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

22- در کدام یک از مراحل حل مشکل، گروه‌ها نسبت به افراد از اثربخشی کمتری برخوردارند؟

- (۱) تعیین گزینه‌ها (۲) ارزیابی گزینه‌ها (۳) تعریف مشکل (۴) ارزیابی حقایق

فصل هشتم

- تعریف تعارض ← فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله شخص «الف» انجام می‌گیرد تا تلاش‌های شخص «ب» را خنثی کند.

البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه «ب» در مسیر نیل به هدف مستأصل می‌شود یا این که «الف» بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید.

- مقصود از تعارض نداشتن توافق درباره تخصیص منابع کمیاب یا تضاد و اختلاف نظر بر سر هدف‌ها، ارزش‌ها، پست‌های سازمانی، پنداشت‌ها و شخصیت‌هاست.

- دیدگاه‌های رایج در مورد تعارض**
- ۱- دیدگاه سنتی ← باید از تعارض اجتناب کرد - تعارض بد است.
 - ۲- دیدگاه روابط انسانی ← تعارض اجتناب ناپذیر است - از بین بردن آن غیر ممکن است.
 - ۳- دیدگاه تعامل ← این که تعارض خوب است یا بد به نوع تعارض بستگی دارد.
 - ۱- تعارض سازنده ← هدف را تقویت می‌کند و عملکرد را بهبود می‌بخشد.
 - ۲- تعارض ویرانگر ← مانع از عملکرد خوب گروه می‌شود.

- مدیرانی که می‌خواهند بقا داشته باشند و احتمال تداوم حیات خود را افزایش دهند، تعارض در سازمان‌هایشان جداً ضروری است.



- فرایند تعارض:

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
مخالفت بالقوه	بروز تعارض	رفتار	نتیجه
منشأ و علل تعارض:	تضاد پنداری تضاد آشکار	تعارض	افزایش عملکرد گروه کاهش عملکرد گروه
ارتباطات		رقابت	
ساختار		همکاری	
متغیرهای شخصی		مصالحه	

- مرحله ۱: مخالفت‌های بالقوه

شرایطی که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورد ← ارتباطات - ساختار - متغیرهای شخصی

- ارتباطات ضعیف دلیل اصلی تعارض‌هاست.

- اطلاعات به مقدار زیاد یا به مقدار بسیار اندک موجب تشدید تعارض می‌شود.

- در حالت‌های زیر تعارض افزایش می‌یابد ← ۱- هر چه اعضا جوان تر باشند.

۲- هر چه جابه‌جایی کارکنان بیشتر باشد.

۳- هر قدر مسئولیت‌ها مبهم‌تر باشد.

۴- گوناگونی هدف‌های گروه

- اگر به مسئله مشارکت توجه زیادی شود یا آن را بیش از حد مورد تاکید قرار دهند، تعارض تشدید می‌شود.

- متغیرهای شخصی عبارتند از: سیستم‌های ارزشی فرد

- برخی از شخصیت‌ها باعث تعارض می‌شوند.

- مرحله ۲: بروز تعارض

- مرحله ۳: رفتار

- تعارض آشکار به صورت رفتارهایی چون نزاع، کشمکش و پرخاشگری نشان داده می‌شود.

۱- رقابت ← تلاش برای افزایش منافع و تأمین اهداف

۲- همکاری ← طرفین بکوشند خواسته‌های طرف مقابل را تأمین کنند.

۳- اجتناب ← خود را کنار کشیدن

۴- گذشت ← ترجیح دادن منافع طرف مقابل به منافع خود.

۵- سازش یا مصالحه ← یکی مجبور باشد کوتاه بیاید.

راه‌های کاهش تعارض

- مرحله ۴: نتایج } نتایج سازنده
نتایج مخرب

- منابع تعارض سازمانی:

۱. وابستگی متقابل وظیفه ۲. وابستگی یک جانبه ۳. تفکیک افقی بیش از حد واحدها ۴. رسمیت کم ۵. وابستگی به منابع مشترک کمیاب ۶. تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم‌های پرداخت ۷. تصمیم‌گیری مشارکتی ۸. عدم تجانس اعضا ۹. عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت ۱۰. نارضایتی از نقش ۱۱. تحریف ارتباطات

- تعامل زیاد به جای این که هماهنگی و همکاری را بیشتر کند و تسهیل کند، اختلاف‌ها و تفاوت‌ها را بیشتر می‌کند.

- واحد‌های ستادی به تغییر ارزش قائلند ولی واحد‌های صفی به ثبات.

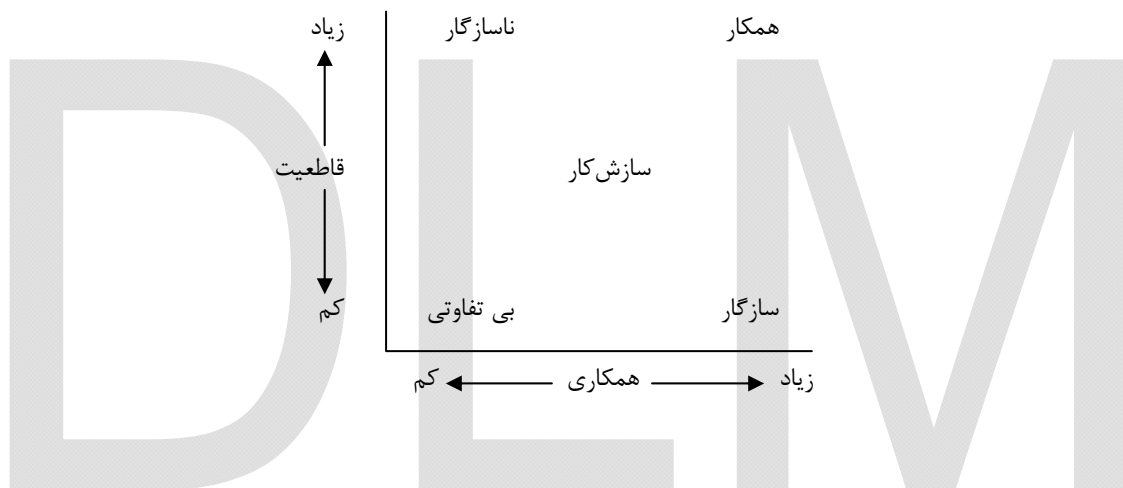
– فنون رفع تعارض:

۱. اهداف فراگیر و مشترک
۲. کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها
۳. توسعه منابع
۴. حل مسئله به صورت دو طرفه
۵. سیستم‌های استیناف
۶. اختیار رسمی
۷. افزایش روابط متقابل
۸. معیارها و سیستم‌های پاداش جامع سازمان
۹. ادغام واحد های متعارض

– فنون ایجاد تعارض سازنده:

۱. ارتباطات
۲. عدم تجانس (افزودن افرادی با تجربه و ارزشمند به گروه‌هایی که بی تحرک اند)
۳. رقابت

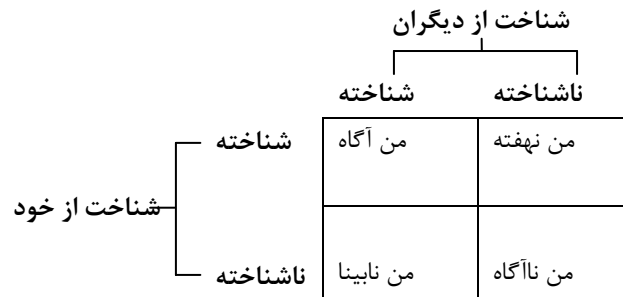
– مدل سبک‌های مختلف هدایت تعارض در سازمان:



- سبک‌های هدایت تعارض
- ۱- ناسازگار ← سرکوب
 - ۲- سازش‌کار ← با مذاکره و دادن و گرفتن برخی امتیازات مسئله را حل می‌کند.
 - ۳- سازگار ← تسلیم
 - ۴- بی تفاوتی ← نه به نظر افراد توجه دارد نه به دنبال نظر خود است.
 - ۵- همکار ← نشان دهنده بلوغ است - طرفین برای رسیدن به راه حل تلاش می‌کنند.

- پنجره جوهری:

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات است که به کمک آن می‌توان تعارض میان افراد را تجزیه و تحلیل کرد.
(در فصل دهم شرح داده شده)



- در منطقه ناآگاه امکان بروز تعارض بسیار بالاست.

- در منطقه آگاه امکان بروز تعارض بسیار پایین است.

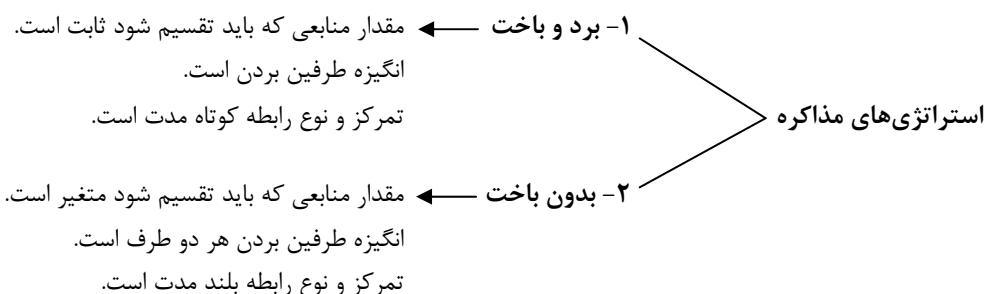
- پس برای غلبه بر مشکلات ناشی از تعارض باید با افزایش آگاهی متقابل، همه گروه‌ها به سمت «حالت من آگاه» گرایش پیدا کنند.

- مذاکره یا چانه زدن:

- فرایندی است که در آن دو گروه با تبادل کالا و خدماتی، منافع خود را تأمین کنند.

- عوامل مؤثر بر فرایند مذاکره:

۱. این که طرفین منافع خود را وابسته به طرف مقابل بدانند.
۲. اعتماد یا بی اعتمادی
۳. توانایی طرفین در مذاکره
۴. شخصیت و خصوصیات افرادی که در مذاکره شرکت می‌کنند.
۵. اهداف و منافع طرف‌های مذاکره



- اگر همه عوامل ثابت بماند استراتژی بدون باخت بهتر است.

– فرایند مذاکره:

۱. تدارک و برنامه ریزی ← ۲. تدوین مقررات ← ۳. توضیح و توجیه ← ۴. بحث و ارائه راه حل ← ۵. تنظیم توافق نامه

۳- مسئله مهم درباره مذاکره:

۱. یک سو نگری در تصمیم گیری
۲. نقش ویژگی‌های شخصیتی
۳. اثر اختلاف‌های فرهنگی در مذاکره

(مدیریت سراسری ۸۲)

۱- مدیر برای اداره تعارض با توجه به نظرات خود و سایرین، حالات مختلفی را به خود می‌گیرد. این حالات عبارتند از:

(۱) سازگار - ناسازگار - مخالف - موافق (۲) سازشکار - موافق - همکار - مخالف

(۴) سازگار - ناسازگار - سازشکار - همکار - بی تفاوت

(۳) مخالف - بی تفاوت - موافق - سازگار

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

۲- نقطه ضعف مذاکره عبارت است از:

- (۱) گران است و تضمینی برای موفقیت ندارد.
- (۲) اعتماد و اعتبار بین طرفین را کاهش می‌دهد.
- (۳) می‌تواند نتیجه منفی بدهد و باعث از دست دادن اعتبار عامل تغییر شود.
- (۴) هزینه زیادی در پی دارد، درهای اعمال فشار را برای دیگران هم باز می‌کند.

(مدیریت سراسری ۸۳)

۳- در کدامیک از شرایط زیر در پنجره جوهری احتمال بروز تعارض بسیار کم و اندک است؟

(۱) من نابینا (۲) من آگاه (۳) من پنهان (۴) من نامکشوف (ناآگاه)

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت تکنولوژی، مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۷)

۴- هنگامی که اعضای گروه تضاد را اجتناب‌ناپذیر و توافق را ممکن دانسته‌اند و همچنین سطح تضاد در حد متوسط باشد، کدام راه حل برای حل تضاد تجویز می‌شود؟

(۱) همزیستی مسالمت‌آمیز (۲) تشریک مساعی (۳) مشکل‌گشایی (۴) مصالحه

(مدیریت - سراسری ۸۸)

۵- حذف تعارض در سازمان‌های پیچیده امروز

(۱) واقع‌گرایانه نیست. (۲) هم‌افزایی را ممکن می‌سازد.

(۳) موجب هماهنگی بیشتر می‌شود. (۴) مطلوب و آرمان‌گرایانه است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

6- در کدام حالت در پنجره جوهری امکان بالقوه‌ی بروز تعارض وجود دارد؟

- (۱) من آگاه (۲) من ناآگاه (۳) من نهفته (۴) من گمشده

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

7- در مباحث مربوط به تعارض، یک هدف فراگیر مشترک چه نقشی دارد؟

- (۱) شناخت واحدهای مؤثر در ایجاد تعارض (۲) تغییر مسیر تعارض (۳) افزایش تعارض (۴) کاهش تعارض

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

8- زمانی که مدیر در حل تعارض به طور متعادل به نظرات خود و دیگران توجه می‌نماید، چه سبکی را در پیش گرفته

است؟

(۱) همکار (۲) سازگار (۳) محافظه‌کار (۴) سازشکار

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

9- در کدامیک از موارد، تعارض در حداکثر است؟

(۱) من نهفته (۲) من آگاه (۳) من ناآگاه (۴) من نابینا

(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

10- تعارض «خواست - اجتناب» (Approach-Avoidance) جزو تعارضات است.

- (۱) میان سازمانی (۲) درون گروهی (۳) میان فردی (۴) درون فردی

فصل نهم

❖ قدرت:

– تعریف قدرت:

توان «الف» در اعمال نفوذ بر رفتار «ب» به گونه ای که «ب» کاری را انجام دهد.
– از دیدگاه رهبر قدرت وسیله ای برای تأمین اهداف است.
– بین هدف رهبر و موضوع مورد رهبری باید نوعی سازگاری و تجانس وجود داشته باشد.

– پایگاه های قدرت:

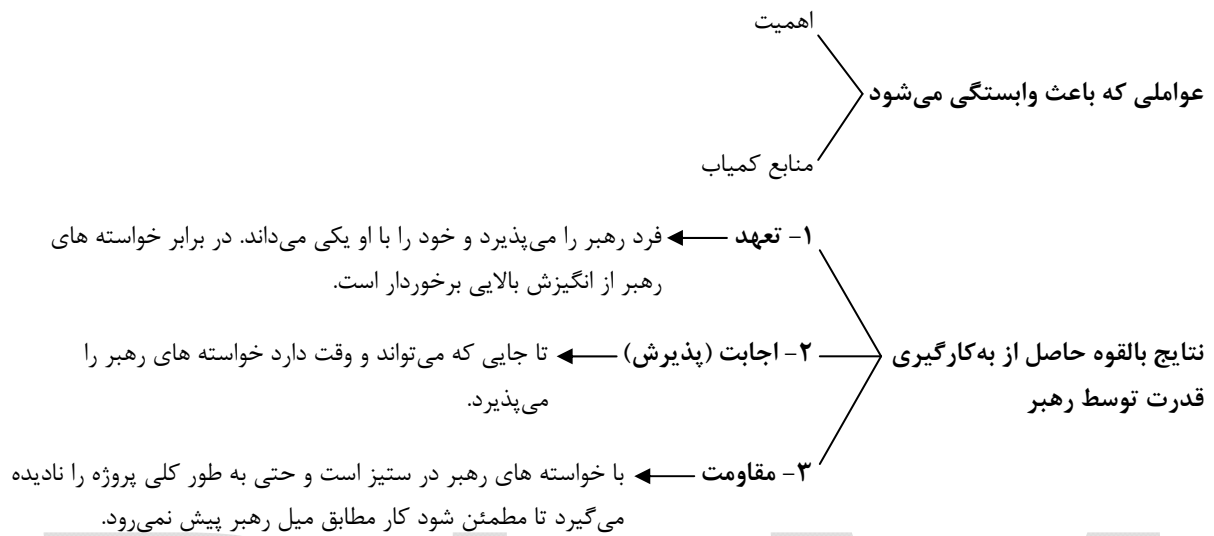
اولین بار توسط ۲ پژوهشگر به نام های «فرنچ» و «ریون» مطرح شدند:

- ۱- قدرت مبتنی بر زور ← فرد در برابر ترس یا تهدید تسلیم می شود و یا از خود سازگاری نشان می دهد. مثلاً اخراج توسط مدیر نوعی قدرت مبتنی بر زور است.
- ۲- قدرت مبتنی بر پاداش ← درست مقابل قدرت زور است. وقتی فردی می تواند پاداش بدهد دارای قدرت مبتنی بر پاداش است.
- ۳- قدرت قانونی (مشروع) ← قدرتی که شخص در سایه پست و مقام به دست می آورد و بسیار گسترده تر از قدرت زور و پاداش است - آشکارترین مسیر رسیدن به پایگاه قدرت است. «قدرت قانونی یا اختیاری رسمی از اقتدار سازمان رسمی نشئت می گیرد».
- ۴- قدرت مبتنی بر تخصص ← داشتن مهارت تخصصی «تخصص یکی از قدرتمندترین منابع اعمال نفوذ است»
- ۵- قدرت مرجع ← داشتن ویژگی های شخصیتی که دیگران آرزو کنند شبیه به او شوند.

بر اساس یکی دیگر از نگرش های موجود قدرت را می توان به ۲ دسته زیر تقسیم کرد:

- ۱- قدرت مقام ← صرف نظر از این که چه شخصی تصدی شغل را به عهده دارد، خود مقام سازمانی ایجاد قدرت می کند.
- ۲- قدرت شخصی ← قدرت مرجعیت، تخصص، زور و پاداش

- کلید درک قدرت «وابستگی» است. به عبارتی دیگر «قدرت تابعی از وابستگی است».



- **ائتلاف** ← قدرت در گروه را ائتلاف می گویند.

افراد برای قدرتمند شدن سعی می کنند قدرت فردی خود را افزایش دهند ولی اگر این اقدام مؤثر واقع نشد، راه دیگر ائتلاف است.

- ایجاد ائتلاف در سازمان هایی مؤثر است که در آن ها همکاری، تعهد و تصمیم گیری مشارکتی از ارزش بالایی برخوردار باشد.

- دیدگاه «مک کلند» و «برتهام» در رابطه با قدرت:

مدیران موفق کسانی هستند که به نفع سازمان بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در این راه به کار برند.

- دیدگاه «کاتر» و «ماس کانتر» در رابطه با قدرت:

محیط خارجی سازمان ها باعث می شود که احساس مدیر به سبک قدرت افزایش یابد.

❖ سیاست:

زمانی که اعضای سازمان به قدرت خود عمل کنند سیاست مدار شده اند.

رفتار سیاسی ← آن دسته از فعالیت هایی که به عنوان بخشی از نقش رسمی ضرورت ندارد، ولی در توزیع مزایا و کاستی های سازمان اعمال نفوذ می کند را رفتار سیاسی گویند.

- رفتار سیاسی بر ۲ نوع است ← ۱- مشروع ۲- غیر مشروع

- در مواقع زیر رفتار سیاسی افزایش می‌یابد:

۱. کاهش منابع سازمان
 ۲. کاهش اعتماد در سازمان (عدم اطمینان)
 ۳. افزایش ابهام در نقش
 ۴. تغییر الگوهای موجود در منابع سازمان
 ۵. نامشخص بودن سیستم ارزیابی عملکردها و تصمیم‌گیری‌های مردمی
 ۶. اصرار فرهنگ سازمانی بر تخصیص پاداش به شیوه‌ای خاص که مجموع برد و باخت صفر شود.
- افراد ضعیف و ناتوان بیشتر اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند و بهترین دلیل این رفتار این است که هیچ نفع سیاسی ندارند که از آن سوء استفاده کنند.

- اختیار:

اختیار شکلی از قدرت است.

- اختیار رسمی یک قدرت مشروع است یعنی در سایه پست و مقام به دست می‌آید.
- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار می‌گویند.
- مبانی اختیارات رسمی را از ۲ دیدگاه می‌توان بررسی کرد: ۱- دیدگاه کلاسیک ۲- دیدگاه مبتنی بر پذیرش
- ۱- دیدگاه کلاسیک ← اختیار از بالای سطح جامعه نشئت می‌گیرد به صورت قانون و مقررات در می‌آید و به سمت سطوح پایین جامعه حرکت می‌کند.
- پس اختیار فرد دستور دهنده از قوانین سازمان سرچشمه می‌گیرد.
- ۲- دیدگاه مبتنی بر پذیرش ← اختیار از فردی که مورد اعمال قدرت و نفوذ قرار می‌گیرد نشئت می‌گیرد نه از کسی که اعمال نفوذ می‌کند.
- یعنی گیرنده دستور تصمیم می‌گیرد که آیا مورد نفوذ و اعمال قدرت قرار بگیرد و دستورات را به اجرا در آورد یا خیر.

- در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران اختیارات را به صورت «صفی» و «ستادی» و «وظیفه‌ای» تقسیم بندی می‌کنند:

- ۱- اختیارات صفی ← مدیرانی که اختیارات صفی دارند «کسانی هستند که به طور مستقیم مسئول تأمین اهداف سازمان» هستند. این اختیار با توجه به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد. این اختیار رابطه میان رییس و مرئوس است و از هیئت مدیره آغاز می‌شود.
- ۲- اختیارات ستادی ← این اختیار ماهیتی مشورتی دارد و ارائه توصیه به مدیران صفی بر مبنای بازرسی واحد‌های مختلف توسط مدیران ستادی صورت می‌گیرد.
- ۳- اختیارات وظیفه‌ای ← حق کنترل فعالیت گروه‌های دیگر به مسئولیت خاص ستادی بستگی دارد. این مسئولیت خاص را که به فرد یا واحد اختیار نفوذ در مدیران صفی (در محدوده مسئولیت خود) را می‌دهد، اختیار وظیفه‌ای می‌نامند (مثل واحد حسابرسی)

(مدیریت سراسری ۸۰) (مدیریت تکنولوژی و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۷)

۱- وقتی که مدیر تظاهر به امری کرده باشد و خلاف آن بر زیردستان آشکار شود، کدام قدرت مدیر زایل می‌شود؟

(۱) تخصص (۲) مشروع (۳) رابطه (۴) مرجع

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

۲- این دیدگاه که: «گیرنده دستور می‌گیرد تا دستور را به اجرا درآورد یا آن را اجرا نکند»، دیدگاه مبتنی بر نام دارد.

(۱) اثر مقام (۲) پذیرش (۳) هدف (۴) مشارکت

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

۳- رابطه‌ای که به موجب آن ارتباط بین یک فرد با واحدهای دیگر برقرار شده و موجب می‌شود بخش‌های تحت سرپرستی غیرمستقیم فرد نیز، تحت هدایت وی قرار گیرند، کدام اختیار است؟

(۱) صفی (۲) سازمانی (۳) ستادی (۴) کارکردی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

۴- کدام نوع اختیار ماهیتی مشورتی دارد و افراد حق ندارند به طور مستقل توصیه‌های خود را اجرا کنند؟

(۱) کارکردی (۲) صفی (۳) انتخابی (۴) ستادی

(مدیریت - سراسری ۹۱)

۵- کدام گزینه درباره‌ی مدیری که نیاز به قدرت شخصی دارد، صحیح است؟

(۱) وفاداری را در سازمان تشویق می‌کند.

(۲) کمک می‌کند به زیر دستانش تا به اهداف شخصی خودشان برسند.

(۳) باعث می‌شود که زیر دستانش احساس قدرت بیشتری کنند.

(۴) خودش وفاداری را ترویج می‌کند.

(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

۶- واژه عبارتست از «نیروی موجود یا بالقوه برای رسیدن به اهداف» و واژه کاربرد آن به منظور اعمال نفوذ به فرآیند تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

(۱) قدرت - سیاست (۲) سیاست - قدرت (۳) قدرت - عدالت (۴) عدالت - سیاست

فصل دهم

- یکی از بارزترین شاخص‌های ارزیابی بهره‌وری سازمان و مدیریت آن «بازگشت سرمایه» است.

این شاخص به «کارآمدی افراد» وابسته است. هم از بعد کمی و هم از بعد کیفی.

- اهمیت مدیریت عملیات:

- می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد که بدان وسیله سلامت سازمان و سلامت سیستم اقتصادی کشور تعیین می‌گردد.

- می‌تواند سازمان را یاری دهد تا از نظر وضع رقابتی اولویت‌های خود را تعیین نماید.

- افزایش بهره‌وری، معیاری است برای سنجش کارایی.

- بهره‌وری یعنی نسبت ستاده به داده. هر قدر این عدد بزرگ‌تر باشد کارایی بیشتر است.

بهره‌وری کلی ← ارزش تمام محصولات (ستاده‌ها) به ارزش کل اقلام مصرفی (داده‌ها)

انواع نسبت‌های بهره‌وری

بهره‌وری جزئی ← ارزش کل محصولات (ستاده‌ها) به ارزش اقلام عمده‌ای از منابع مصرفی

- بهره‌وری از ۲ جزء اثربخشی و کارایی تشکیل شده است.

- کلید اصلی موفقیت در صحنه رقابت ← توجه به اولویت‌های مشتریان

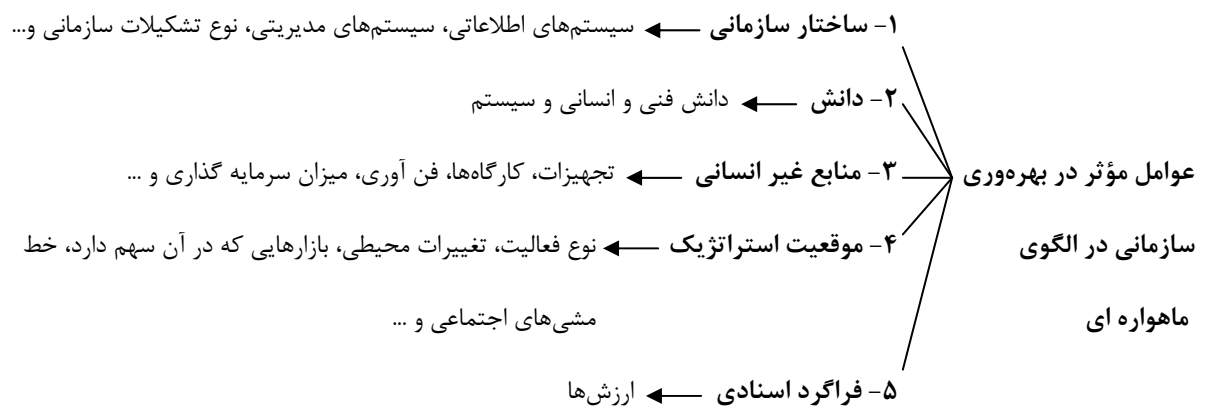
۱- قیمت گذاری

اولویت‌های مشتریان ← **۲- سطح کیفیت (مرغوبیت)** ← ۱- عملکرد عالی و تحویل سریع کالا ۲- مرغوبیت بسیار بالای محصول

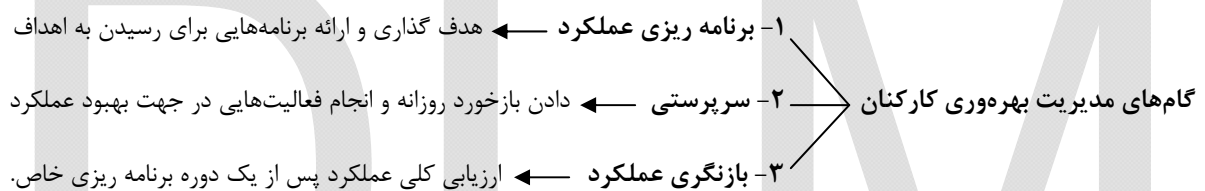
۳- دوام کیفیت ← برای مدت زمان زیادی مرغوبیت محصول حفظ شود.

۴- انعطاف پذیری ← بتوان طرح محصول را به سرعت تغییر داد.

- بهره‌وری سازمان، برآیند عواملی است که در قالب الگوی ماهواره‌ای عملکرد سازمانی مطرح شده است.



- متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری ← ۱- توان ۲- شناخت شغل ۳- حمایت سازمانی ۴- انگیزش یا تمایل ۵- بازخورد عملکرد ۶- اعتبار ۷- سازگاری محیطی



- کمال مدیریت و سازمان:

- صاحب نظران، ساخت سازمانی را سیستمی از روابط می‌دانند که بر فعالیت‌های افراد و گروه‌ها حاکم است.



- مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی:

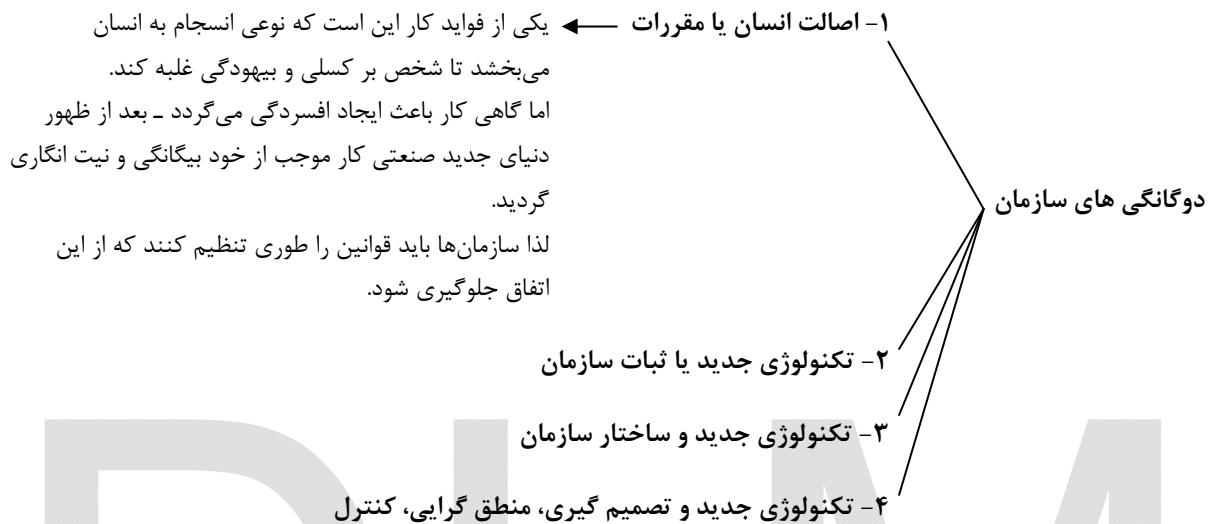
- ۱- تأخیر در تصمیم‌گیری
- ۲- ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی
- ۳- ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی
- ۴- جایگزینی وسیله به جای هدف
- ۵- عدم حساسیت به مسائل فردی
- ۶- عدم انعطاف‌پذیری در رفتار
- ۷- انحراف در شخصیت
- ۸- اجتناب از قبول مسئولیت
- ۹- تضعیف رابطه میان سخت‌کوشی و پاداش
- ۱۰- قرار دادن افراد ناشایسته در منصب‌های مهم

- ترکیب و هماهنگی ویژگی‌های ده‌گانه زیر اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند.

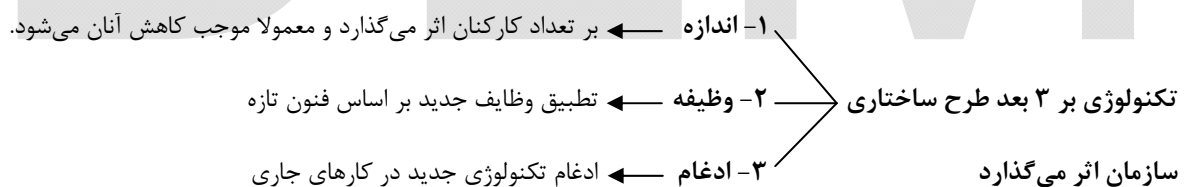
- ۱- ابتکار فردی
- ۲- خطرپذیری
- ۳- هدایت و سرپرستی
- ۴- انسجام
- ۵- حمایت مدیریتی
- ۶- کنترل
- ۷- هویت
- ۸- سیستم تشویق
- ۹- تحمل اختلاف سلیقه
- ۱۰- الگوهای ارتباطی

- ایجاد فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری در گرو عوامل زیر است:

- ۱- تحمل مخاطره
- ۲- خود کنترلی
- ۳- به حداقل رساندن جزئی کردن کار
- ۴- پذیرش ابهام
- ۵- پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه
- ۶- تحمل پیشنهاد های غیر عملی
- ۷- تاکید بر نتایج به جای شیوه ها
- ۸- ارتباطات همه جانبه

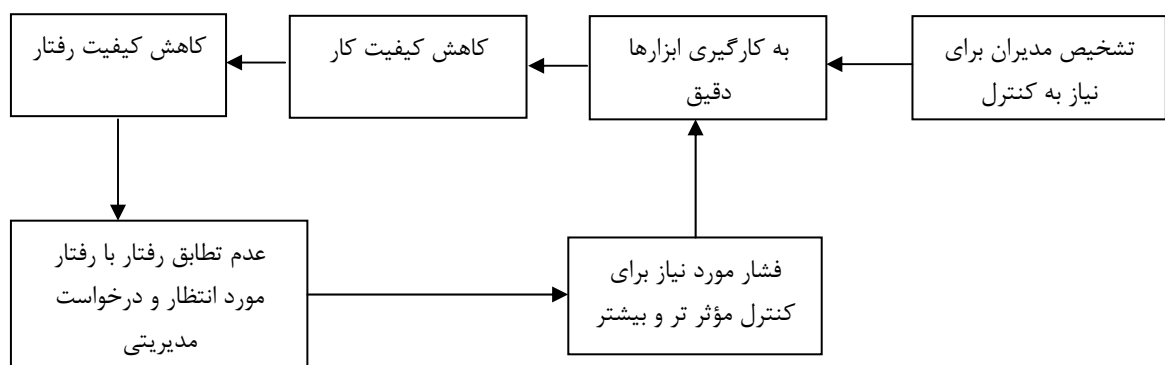


- نیرو های محرک روانی مؤثر بر از خود بیگانگی انسان ← ۱- احساس خشم و دشمنی ۲- تنزل شخصیت و احساس هویت مبهم ۳- فشار محیطی ۴- احساس عدم مقبولیت ۵- احساس کنترل زیاد



- دور باطل کنترل ← «توسط کنگ و دان کرلی» ارائه شد.

- ماشین ها انعطاف پذیر نیستند و خالق آن ها انسان ها هستند پس هیچ گاه تکنولوژی نمی تواند بر انسان مسلط شود.



- دور باطل کنترل -

- بتز بیان می‌کند که هر نوآوری در یکی از طبقات زیر قرار می‌گیرد:

۱. بنیان ← نوآوری و اساس توسعه تکنولوژی است.
۲. سازمان ← سازمان معرف تجاری شدن یک تکنولوژی است.
۳. تکامل ← دوره پاداش یا تصفیه است. با رفع نقایص، زیبا سازی و تکمیل محتوی اجازه می‌دهد تکنولوژی با حداکثر بهره‌وری و به زیباترین شکل روانه بازار شود.

- رایج‌ترین روش ایجاد تکنولوژی جدید، فعالیت‌های تحقیقاتی در دانشگاه‌هاست.

- انعطاف پذیری و هم‌گامی با نیازها و انتخاب‌های بعدی کلید موفقیت تکنولوژی جدید است.

- هنگامی که مدیران از آگاهی کمی برخوردارند به طور اجتناب ناپذیری تکنولوژی بیش از آن چه با آن آشنا هستند توسعه خواهد یافت و خطر آن این است که مدیران به صورت عکس‌العملی رفتار خواهد کرد.

- کیفیت:

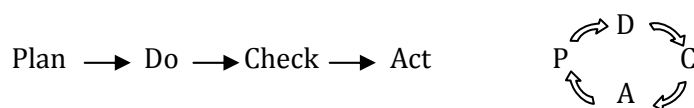
- «مارشال ساشکین و کنت کیزر» کوشیدند «مدیریت کیفیت جامع TQM: Total Quality Management» را تعریف کنند. مدیریت کیفی جامع یعنی فرهنگ سازمانی از دیدگاه مبتنی بر «رضایت دائمی مشتری» از مجرای «سیستم یک پارچه و هدفمند و منسجم» حاصل از ابزارها، روش‌ها و آموزش تعریف شود و بدین وسیله مورد حمایت قرار گیرد. این امر «بهبود مستمر» فرایند های سازمانی است که در سایه وجود خدمت و محصولاتی «با کیفیت بالا» به دست خواهد آمد.

- کلمات کلیدی تعریف TQM ← رضایت مشتری - سیستم یک پارچه و هدفمند و منسجم - بهبود مستمر - کیفیت بالا

ادوارد دمینگ افکار و برنامه‌های زیر را در مورد کیفیت ارائه کرد ← ۱- کنترل فرایند آماری

۲- مشارکت کارکنان

- چرخه کیفیت نیز توسط دمینگ ارائه شد:



ادوارد دمینگ درباره ارزیابی عملکرد کارکنان اعتقاد داشت ← باید سیستم‌های سازمانی و شیوه ارزیابی عملکرد را تواما اصلاح کرد تا بهترین نتیجه حاصل شود.

– ۱۴ اصل دمینگ:

۱. تثبیت هدف برای بهبود محصولات ← تمام توجه خود را از دوره های کوتاه مدت به دوره های بلند مدت معطوف کنید.
۲. پذیرش فلسفه جدید ← باید نسبت به کیفیت متعهد شوید.
۳. نداشتن وابستگی به بررسی های انبوه ← به جای این که بعد از بروز خطا به اصلاح بپردازید از همان ابتدای کار به کیفیت توجه کنید.
۴. به روش مبتنی بر پاداش (تنها بر اساس قیمت بر چسب) پایان دهید ← قیمت با معیار کیفیت کالا ارتباط داشته باشد.
۵. به طور دائم در صدد بهبود سیستم تولید و ارائه خدمت باشید ← مسئولیت مدیریت این است که به طور دائم در صدد یافتن راه بهبود کیفیت باشد
۶. برای آموزش در حین کار از روش های نوین استفاده کنید.
۷. مربی به بار آورید.
۸. جرئت داشته باشید ← افراد باید در گفتن حقیقت وحشت نداشته باشند.
۹. سدها و موانع بین کارکنان را بردارید ← یادگیری از یکدیگر
۱۰. از شعار دادن و نصیحت کردن دست بردارید و برای نیروی کار هدف هایی را تعیین کنید.
۱۱. سهمیه های مبتنی بر عدد و رقم را حذف کنید.
۱۲. عواملی را که موجب می شوند کارکنان، به صورت موقت به سبب کار خود ابراز غرور نمایند حذف کنید.
۱۳. برای آموزش برنامه های بسیار جدی اجرا کنید ← آموزش دائمی
۱۴. برای ایجاد تحول اقدامات لازم را به عمل آورید ← تمام سازمان باید همکاری کنند.

– دوایر کیفیت ← توسط «کائورو ایشیکاوا» ارائه شد.

- یعنی جایی که کارکنان گرد هم می آیند تا درباره پیشنهادهای ارائه شده برای بهبود محصولات بحث کنند.

– ۵ دیدگاه اصلی مدیریت کیفیت جامع:

۱. نگرش سیستمی
۲. ابزارهای مدیریت کیفیت جامع
۳. تاکید بر مشتریان
۴. نقش مدیریت
۵. مشارکت کارکنان



– کار آفرینی:

فراگرد شکار فرصت‌ها به وسیله افراد بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن‌ها.

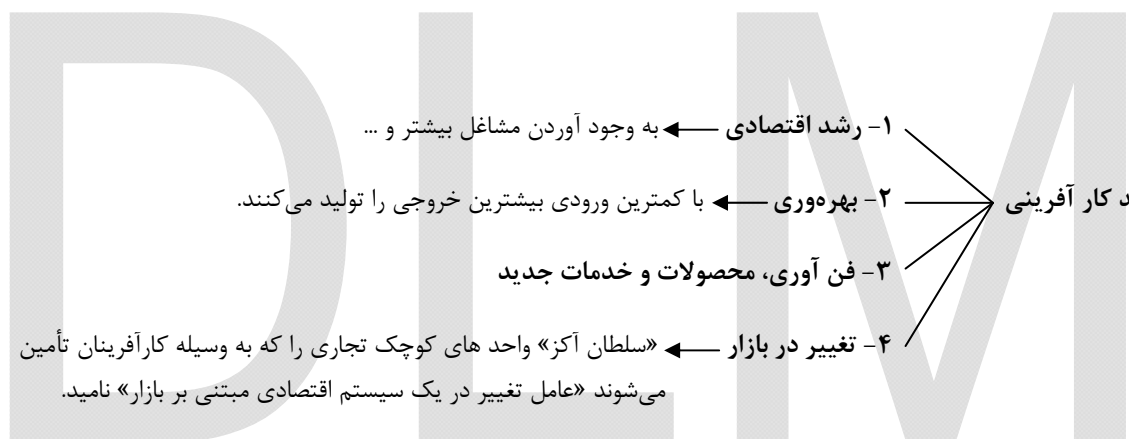
– کار آفرین سازمانی:

کسی که در داخل یک سازمان، محصولات، فعالیت‌ها و فن آوری‌های جدید را کشف می‌کند و به بهره‌برداری می‌رساند.

– واحد‌های اقتصادی کوچک نیروی محرکه نوآوری در اقتصاد می‌باشند.

۱- رهیافت محتوایی یا صفات مشخصه ← متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان در قلمرو ویژگی‌های شخصیتی

۲- رهیافت فراگرفته یا رفتاری ← متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان



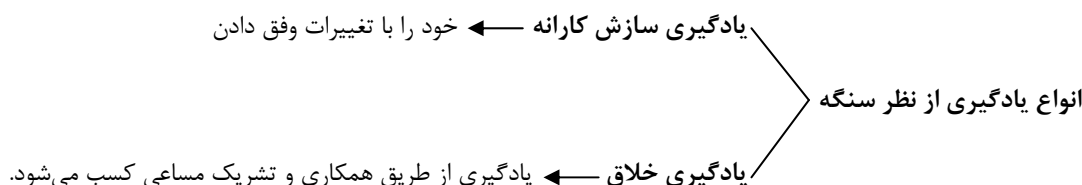
– نخستین و مطمئن‌ترین تئوری درباره ریشه‌های روانی کارآفرینان در دهه ۱۹۶۰ توسط «دیوید مک کلند» ارائه شد. او دریافت که افراد کارآفرین «بیش از حد جاه طلب» و «در پی ترقی و پیشرفت دائمی» و «بسیار بلند پروازند» و از لحاظ روانی احساس نیاز می‌کنند که به موفقیت‌های بزرگی دست پیدا کنند.

– «توماس بگلی» و «دیوید پی بوید» ۵ ویژگی کارآفرینان را به صورت زیر بیان کردند:

۱. نیاز به کسب موفقیت
۲. مرکز کنترل درونی
۳. تحمل ریسک بالا
۴. توانایی رویارویی با وضعیت مبهم
۵. داشتن شخصیت و رفتار از نوع A

– باز آفرینی سازمان:

– پیتر سنگه بر این باور است که اعضای سازمان بدان اندازه درگیر سازش کاری با تغییرات محیط می‌شوند که برای عرضه دیدگاه‌ها، محصولات و روابط جدید هیچ رمقی باقی نماند.



– شرکت تاندم کامپیوتر نوع دیگری از یادگیری را به نام «یادگیری مضاعف» معرفی کرد.

– یادگیری مضاعف ← با برگرداندن نوار و بررسی ارزش‌ها و سیاست‌های اصلی سازمان در فرایند تصمیم‌گیری در صدد اصلاح خطاها بر می‌آیند.

– کار آفرینی درون سازمانی ← این است که سازمان‌ها در درون خود و در ساختار کنونی دست به اقدامات تازه ای بزنند – دست زدن به مخاطره در درون سازمان

– مهندسی مجدد سازمان:

مهندسی مجدد سازمان آخرین روش شناخته شده ای است که در مرحله عمل برای باز آفرینی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

– «همر» و «چامپی» به مدیران توصیه می‌کنند درباره آن چه انجام می‌دهند این پرسش را مطرح کنند:

«اگر قرار بود این سازمان را امروز، دوباره تاسیس کنم، با توجه به دانش کنونی و آن چه را که من می‌دانم، به چه صورتی در می‌آمد؟»

– از دیدگاه همر، «مقصود از مهندسی مجدد، بازاندیشی و طرح ریزی مجدد فرایندهایی است که می‌توان بدان وسیله برای مشتریان جدید خلق کرد و کارها را انجام داد.»

(مدیریت اجرایی – سراسری ۸)

1- کدام عبارت در مورد مفاهیم کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری صحیح است؟

(۱) کارآیی هدف محور، اثربخشی و بهره‌وری قدرت تولید است.

(۲) کارآیی هزینه محور است، اثربخشی هدف محور است و بهره‌وری هر دو است.

(۳) اثربخشی جزئی از کارآیی و با بهره‌وری غیرمرتبط است.

(۴) کارآیی و بهره‌وری تفاوتی با اثربخشی ندارد.

2- از دید بهره‌وری در سازمان، کدام یک از موارد زیر بدترین وضعیت می‌باشد؟

- (۱) مدیر چشم‌انداز صحیحی را برای سازمانش تدوین کرده است، ولی نتوانسته است کارآیی را بالا ببرد.
- (۲) مدیر چشم‌انداز صحیحی را برای سازمانش تدوین نکرده است، و نتوانسته است کارآیی را بالا ببرد.
- (۳) مدیر چشم‌انداز صحیحی را برای سازمانش تدوین کرده است، و نتوانسته است کارآیی را بالا ببرد.
- (۴) مدیر چشم‌انداز صحیحی را برای سازمانش تدوین نکرده است، ولی نتوانسته است کارآیی را بالا ببرد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲) (مدیریت صنعتی - آزاد ۹۰)

3- پنج جزء اصلی مدیریت کیفیت جامع را مشخص کنید.

- (۱) توجه مشتری، توجه به بهبود مستمر، توجه به کیفیت، سنجش دقیق و تفویض اختیار
- (۲) توجه مشتری، توجه به بهبود مستمر، قیمت ارزان‌تر، مسئولیت‌پذیری، سنجش دقیق
- (۳) ارتباط با مشتری، سنجش دقیق، توجه به کیفیت، قیمت ارزان‌تر
- (۴) دقت در کار، ارتباط با مشتری، رعایت قانون، توجه به بهبود مستمر و نیروی انسانی متخصص

(مدیریت سراسری ۸۳)

4- مدیریت گرایي به:

- (۱) توانایی مدیران برای تنظیم کنترل سازمان از طریق اعمال دیدگاه خود بر هر زمینه فعالیت اطلاق می‌شود.
- (۲) تصمیم‌گیری یک اقدام سیاسی که می‌تواند برای دلایلی غیر از منافع سازمان هم اتخاذ شود اطلاق می‌شود.
- (۳) این موقعیت اشاره می‌کند که نقش تکنولوژی به عنوان هدایت‌کننده انتخاب‌ها و همچنین یک وجه از تفسیر مدیریتی چگونه است.
- (۴) مدیران پیشنهاد می‌کنند که تصمیمات را براساس یک روش عقلانی که در آن منافع سازمان به بهترین نحو رعایت می‌شود اتخاذ کنند.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

5- هدف از واژه از خودبیگانگی:

- (۱) توضیح فاصله انسان از طبیعت و احساس جمعی است.
- (۲) احساس اتصال فرهنگی و کاهش انسان‌گرایی است.
- (۳) بیان آثار عملیات یکنواخت و شغل‌های بالای تخصصی است.
- (۴) غلبه بر پوچی و معرفی زمینه‌های جدید فعالیت در سازمان است.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

6- زمانی که مدیران از آگاهی کمی برخوردار باشند:

- (۱) عکس‌العملی رفتار می‌کنند.
- (۲) در مقابل عرضه تکنولوژی جدید مقاومت می‌کنند.
- (۳) **طعمه ادعاها و علایق کارشناسان خود می‌شوند.**
- (۴) غلبه بر پوچی و معرفی زمینه‌های جدید فعالیت در سازمان است.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

7- کیفیت عبارت است از:

(۱) برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتری

- (۲) سیر تکوینی مطالعات سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی
- (۳) رعایت مفاهیم اخلاقی در رفتار سازمانی و تولیدات سازمان
- (۴) ادامه حیات سازمان‌ها و تولید به نحو احسن برای رضایت مشتری

(مدیریت - سراسری ۸۴)

8- شاخص‌های تعهد مدیر به سازمانش عبارتند از:

- (۱) حفظ تمرکز صحیح بر کار، ساده کردن کار و اهل عمل بودن
- (۲) **ساختن فضای سازمان، حمایت از مدیران عالی و رعایت ارزش‌های اساسی سازمان**
- (۳) نشان دادن استقلال در فکر و عمل، کسب مهارت‌های لازم و پذیرش انتقادهای سازنده
- (۴) نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت کارکنان، دادن بازخورد ارشادی و ترغیب کارکنان به خلاقیت

(مدیریت‌اجرایی - سراسری ۸۴)

9- مدیری که نگران کیفیت محصولات تولیدی سازمانش می‌باشد، از یک شرکت مشاور مدیریت می‌خواهد که برای ارتقای سطح کیفیت سازمانش خدمات مشاوره‌ای به او ارائه دهد. در ابتدا شرکت مشاوره مدیریت مفهوم کیفیت را برای مدیر تعریف می‌کند. کدام یک از گزینه‌های زیر مفهوم کامل‌تری از کیفیت را ارائه می‌دهد؟

- (۱) کیفیت یعنی به حداقل رساندن ضایعات
- (۲) کیفیت یعنی مطابقت با استانداردها
- (۳) کیفیت یعنی تولید در کلاس جهانی
- (۴) **کیفیت یعنی رضایت مشتری**

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

10- سازمانی در نظر دارد تا مدیران خود را با ملاک بهره‌وری ارزیابی کند، کدام گزینه باید ملاک ارزیابی قرار گیرد؟

- (۱) مدیر توانسته است محصولات جدیدی را وارد بازار کند.
- (۲) مدیر در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده‌اش موفق‌تر بوده است.
- (۳) مدیر در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده‌اش، توانسته است با کارایی بالاتری فعالیت کند.
- (۴) در سال گذشته در واحد مدیر مربوطه، نسبت محصولات تولید شده به منابع مصرف شده افزایش داشته است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

11- به طور معمول مشکلات بالاسری در زندگی سازمانی شامل اظهار ناراحتی درباره:

- (۱) احساس کسلی و از خود بیگانگی و کیفیت زندگی کاری می‌شود.
- (۲) احساس خستگی و کسالت از کار انسان در سازمان می‌شود.
- (۳) احساس کسالت، بی‌هودگی، تنهایی و پوچی در سازمان است.
- (۴) نوعی انسجام و ساختار به انسان در سازمان است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

12- انعطاف‌پذیری و همکاری با نیازها و انتخاب‌های بعدی کلید است.

- (۱) نوآوری
- (۲) جلوگیری از شکست
- (۳) موفقیت تکنولوژی جدید
- (۴) جمع‌آوری اطلاعات لازم از تکنولوژی جدید

(مدیریت - سراسری ۸۵)

13- افسانه‌هایی که درباره مدیریت سازمان‌های کوچک مطرح می‌کنند کدامند؟

- (۱) ورشکستگی / مشاغل کم درآمد
- (۲) نرخ بالای شکست مشاغل پردرآمد
- (۳) نیروی محرکه نوآوری در اقتصاد مشاغل پردرآمد
- (۴) نیروی محرکه نوآوری در اقتصاد/ عامل سلامت اقتصادی هر کشو

(مدیریت - سراسری ۸۵)

14- هدف از رهیافت محتوایی به کارآفرینی کدام است؟

- (۱) تبیین ماهیت کارآفرینی
- (۲) متمایز ساختن کارآفرینان از مدیران
- (۳) شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان
- (۴) تعیین قلمرو مطالعه ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان

(مدیریت و مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

15- رهیافت‌های کارآفرینی، کدامند؟

(۱) فراگردی و رفتاری (۲) رفتاری و نگرشی (۳) محتوایی و فراگردی (۴) محتوایی و صفات مشخصه

(مدیریت صنعتی و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۷)

16- یکی از طرق نشان دادن تعهد نسبت به سازمان است.

(۱) رعایت ارزش‌های اساسی سازمان (۲) پذیرش انتقادهای سازنده
(۳) بیشترین اهمیت و اولویت را به مشتری دادن (۴) نشان دادن استقلال در فکر و عمل

(مدیریت - سراسری ۸۸)

17- مهندسی مجدد (Re-engineering) فرآیندهای سازمانی عبارت است از:

(۱) بازسازی مجدد یک محصول و یا خدمات با توجه به نمونه‌های موجود
(۲) کاربرد قوانین و مقررات علم مهندسی در طراحی فرآیندهای فعالیت سازمان
(۳) بازنگری بنیادین و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به روش‌های کارآمدتر
(۴) کالبدشکافی سازمانی به عنوان یک مجموعه مهندسی و طراحی اساسی سازمان بر مبنای قوانین پویا

فصل یازدهم

- تعریف فرهنگ سازمانی:

در هر سازمانی، الگوهایی از باورها، سمبلها، شعائر، داستانها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند.

- بیشتر محققان فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌پندارند.

- ویژگی‌هایی که فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند:

۱- خلاقیت و خطر پذیری ۲- توجه به جزئیات ۳- توجه به نتیجه ۴- توجه به افراد ۵- تشکیل تیم ۶- تحول ۷- ثبات و پایداری

- فرهنگ حاکم (غالب) ← نمایانگر ارزش‌های اصولی است که اکثریت اعضای سازمان در آنها مشترک یا سهیم هستند.

- فرهنگ قوی ← تعداد زیادی از اعضا ارزش‌های بنیادی را پذیرفته و قویاً به آن پایبند هستند.

- یکی از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی ← جا به جایی کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد.

- تداوم رویه در رفتار تشدید می‌شود.

- فرهنگ قوی می‌تواند جایگزین و جانشین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود.

- فرهنگ و رسمیت دو متغیر مختلف بوده که یک هدف مشترک دارند.

- خرده فرهنگ ← در سازمان‌های بزرگ ایجاد می‌شوند. هم ارزش‌های بنیادی فرهنگ غالب را در بر دارند و هم یک سلسله ارزش‌های اضافی خاص واحد خود را شامل می‌شود.

۱- تعیین کننده مرز سازمانی است. یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند.

۲- به افراد و اعضا احساس هویت می‌دهد.

۳- در اعضا تعهد ایجاد می‌کند.

۴- موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌شود.

۵- عامل کنترل به حساب می‌آید.

نقش فرهنگ در سازمان

- سازمان‌هایی که تازه شکل گرفته‌اند (جوان هستند) ← فرهنگ ضعیفی دارند.

- تطابق «شرایط محیطی» و «فرهنگ قوی» عامل اثربخشی سازمان است.

- فرهنگ قوی + نوآوری بالا ← با محیط پویا تطابق دارد.

- فرهنگ قوی + نوآوری کم ← با محیط پویا تطابق ندارد.

- وجود فرهنگ قوی همواره موجب اثربخشی بالا نیست.

- ادغام شرکت‌ها:

- اگر هر دو شرکت دارای فرهنگ قوی باشند ← ادغام سخت است.

- اگر هر دو شرکت دارای فرهنگ قوی باشند و با یکدیگر تناسب فرهنگی نداشته باشند ← ادغام غیر ممکن است.

۱- آثار فرهنگی ← شامل محصولات و خدمات و رفتارهای اعضای گروه می‌شود.

۲- ارزش‌های پذیرفته (تثبیت) شده ← دلیل‌هایی است که ما برای انجام دادن آن چه که انجام می‌دهیم ارائه می‌کنیم.

۳- مفروضات اصلی ← باورهایی که اعضای سازمان آن را پذیرفته‌اند.

۳ رکن اصلی فرهنگ
(از نظر «شاین»)

- در سازمان، فرهنگ «شیوه‌های درست انجام دادن کارها» را تعیین می‌نماید.

- منبع غایی فرهنگ یک سازمان همان مؤسسين یا بنیان‌گذاران سازمان هستند.

- بنیان‌گذاران سازمان «تدوین‌کنندگان فرهنگ سازمانی» و «منبع ایجاد فرهنگ» هستند.

۱- گزینش ← انتخاب افرادی که به ارزش‌های سازمان، احترام می‌گذارند و رد افرادی که به ارزش‌های سازمان بی‌اعتنا هستند.

۲- مدیریت عالی ← کردار مدیریت عالی تأثیر عمده بر فرهنگ دارد.

۳- جامعه‌پذیری ← کارکنان جدید را با فرهنگ سازمان وفق دادن.

عوامل سه‌گانه‌ای که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند

- چگونه کارکنان فرهنگ را یاد می‌گیرند ← داستان‌ها - شعائر (آداب و رسوم) - نمادهای فیزیکی - زبان

- مدیریت کردن فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست.

- شرایطی که تغییر فرهنگ را ضروری می‌کنند ← ۱- یک بحران مهم ۲- جا به جایی رهبری ۳- مراحل چرخه حیات

۴- عمر سازمان ۵- نقاط قوت فرهنگی فعلی ۶- اندازه سازمان ۷- فقدان

خرده فرهنگ‌ها

- تغییر فرهنگی در ۲ مرحله از چرخه حیات سازمان آسان است ← ۱- حرکت از مرحله شکل‌گیری به رشد

۲- حرکت از بلوغ به افول

- در سازمان‌های جوان، ارزش‌های حاکم از ثبات کمی برخوردارند.
- در سازمان‌های مسن، ارزش‌های حاکم از ثبات بسیار زیادی برخوردارند.
- تغییر فرهنگ در سازمان‌های کوچک، ساده تر است.
- هر چه پایداری و توافق روی ارزش‌های فرهنگ فعلی بیشتر باشد، تغییر مشکل تر است.
- سازمان‌های بزرگ‌تر ← خرده فرهنگ‌های بیشتر ← عدم تجانس بیشتر ← مقاومت در برابر تغییر بیشتر
- انتصاب یک مدیر اجرایی جدید احتمالاً ایجاد تغییرات را تسریع خواهد کرد.
- مسئولیت ابلاغ ارزش‌های جدید به عهده «مدیریت عالی» است.
- کارکنان تغییر فرهنگ را بیشتر می‌پذیرند اگر ← ۱- موفقیت‌های قبلی سازمان کم باشد.

۲- کارکنان عموماً نا راضی باشند.

۳- شهرت و وجهه مؤسسه (بنیان گذاران) زیر سؤال باشد.

- فرهنگ ملی در مقایسه با فرهنگ سازمانی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد.
- فرهنگ چیزی است که هدف سازمانی از آن ناشی می‌شود.
- فرهنگ باید با سایر بخش‌های عملیات سازمان مانند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل هماهنگ باشد.

۱- فرهنگ در بلند مدت بر عملکرد اقتصادی اثر شگرفی دارد.

۲- در دهه های آینده فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش عمده در تعیین موفقیت یا شکست سازمان داشته باشد.

۳- موارد زیادی مشاهده می‌شود که فرهنگ سازمانی مانع عملکرد خوب «مالی» سازمان می‌شود.

۴- برخی فرهنگ‌ها می‌توانند به راحتی خود را با تغییرات وفق دهند و بعضی نمی‌توانند. اولی سازگار و دومی ناسازگار نام دارد.

تحقیق «کاتر و هسکت»

- انواع فرهنگ از نظر کاتر و هسکت
- ۱- توجه مشتریان، سهام داران، کارکنان، تغییرات محیطی و کسانی که می‌توانند تغییرات را به وجود آورند (مثل رهبران)
 - ۲- توجه مدیران معطوف به خودشان و منافعی است. رفتار کوتاه نظرانه و عدم تغییر در استراتژی

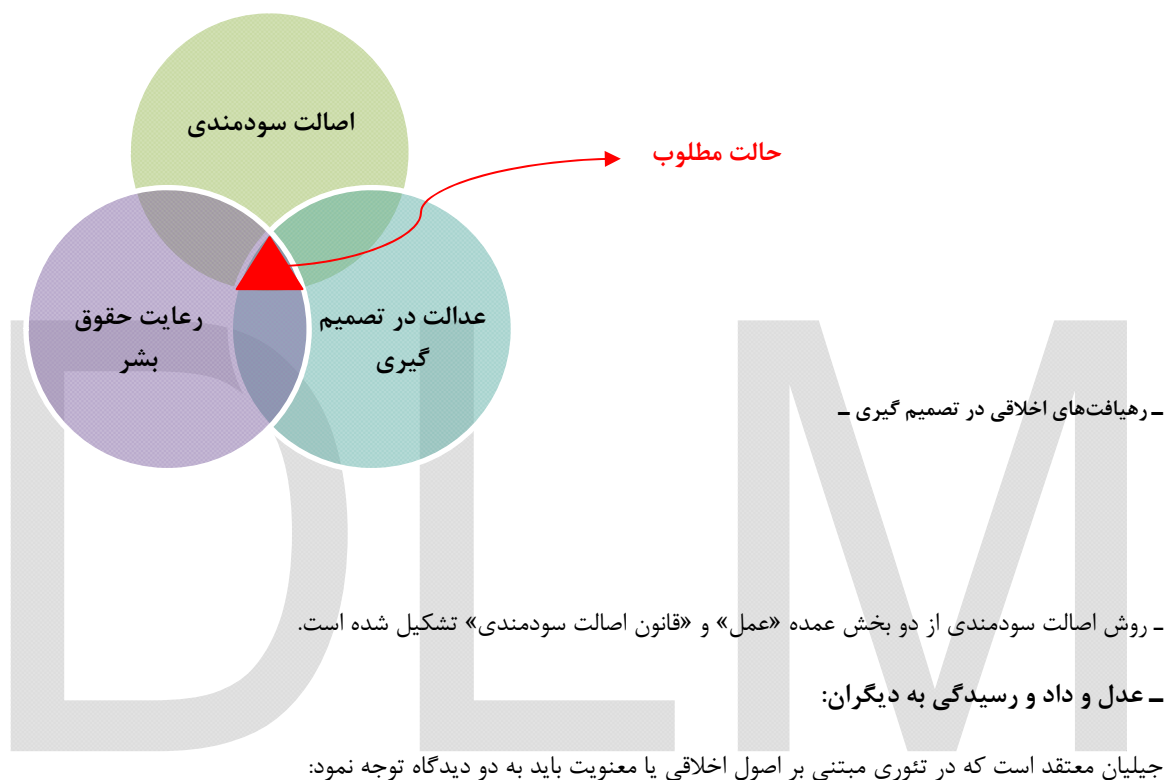
- چند فرهنگی:

وقتی چندین عامل فرهنگی برای سازمان اهمیت دارد. مثل قومیت، نژاد، سن، جنسیت، توانایی جسمی و ...

بر اساس این دیدگاه افراد متعلق به فرهنگ مختلف در سازمان همزیستی نمایند و رشد کنند.

- از ۳ منظر به جنبه های اخلاقی کار مدیران نگرسته می شود:

- ۱- اصالت سودمندی ← اثر تصمیم یا رفتار بر روی دیگران با هدف بیشترین نفع به تعداد بیشتری از افراد ذی نفع مثل مشتریان و کارکنان و صاحبان سهام و ...
- ۲- رعایت اخلاقی حقوق بشر ← تصمیمات با رعایت آزادی های اساسی و امتیازاتی که در اعلامیه حقوق بشر سازمان ملل آمده.
- ۳- عدالت در تصمیم گیری ← رفتارها و تصمیمها بر حسب سازگاری با توزیع عادلانه و منصفانه پاداش و تنبیه و هزینهها باشد.



۱- عدل و داد

۲- رسیدگی به دیگران

عدل و داد یعنی رعایت صرف عدالت در کارها. ولی رسیدگی به دیگران بالاتر از عدالت است و بر اساس نوع دوستی و دیگر خواهی است.

- مسئولیت های اجتماعی در سازمان های کنونی:

- مدیران باید علاوه بر مهارت های فنی و ادراکی و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بینگارند.

- رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت اند که سازمان باید به هر دو دست یابد.

- یکی از مشکلات مسئولیت اجتماعی، عدم توجه آن به محیط رقابتی خارج سازمان هاست.

اگر سازمان منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کند مسلماً در صحنه رقابت نخواهد ماند و حذف می شود.

- «آندرو کارنگی» در سال ۱۸۹۹ دو اصل «خیرخواهی» و «قیومیت یا سرپرستی» را معرفی کرد.

- **خیرخواهی** ← گروه های مرفه به افراد فقیر و بیکار و معلول و مسن و ... کمک کنند.

- **قیومیت یا سرپرستی** ← بر پایه متن انجیل قرار دارد و به موجب آن سازمان ها و افراد ثروتمند باید خود را سرپرست و قیم افراد فقیر بدانند.

- **«فریدمن»** ← سازمان ها تنها یک مسئولیت دارند و آن صرف منابع و انرژی برای بالا بردن سود است. و باید رقابت آزاد بدون کلاهبرداری وجود داشته باشد. مسئولیت اجتماعی را به عهده کسانی بگذارید که علاقه مند به آن هستند و یا سازمان و نهاد های دوستی.

۱- **انفعالی** ← اگر مسائل اجتماعی اهداف شرکت را تهدید کنند به آن ها واکنش نشان می دهد.

۲- **دفاعی** ← شرکت مانع رویدادی می شود که آن را به چالش بکشد.

۳- **سازش کاری** ← شرکت می کوشد قوانین دولت و دیدگاه های مردم را رعایت کند.

۴- **خلاصیت** ← شرکت می کوشد پیش از آن که تقاضایی به وجود آید آن ها را پیش بینی کند و در صدد تأمین آن برآیند.

- عدالت سازمانی:

- عدالت مردم را متحد می کند و در کنار هم نگه می دارد و بی عدالتی موجب جدایی و پراکندگی مردم می شود.

- انسان بی انصافی را تشخیص می دهد چرا که انصاف و توجه وی را از انصاف بر می گرداند.

- عدالت مرکز توجه همه امور انسانی است.

- عدالت انسان را از محدودیت ها آگاه می سازد و او را به یک احساس پیش بینی مجهز می سازد و به انسان اطمینان می بخشد که حاصل هر چه باشد به اندازه کافی تقسیم خواهد شد.

۱- **عدالت توزیعی** ← انصاف مشاهده شده در نتایج منابع یا تخصیص هایی که یک فرد از سازمان دریافت داشته است.

- هنگامی که فرد، انصاف را در نتیجه کار ارزیابی می کند.

۲- **عدالت روشی** ← مردم درباره این که چگونه با آن ها رفتار می شود حساسند و به روش ارزشیابی شدن خودشان اهمیت می دهند و آن را می سنجند.

۳- **عدالت مراوده ای** ← به کیفیت رفتار میان اشخاص که به وسیله هر فردی احساس می شود باز می گردد. عدالت مراوده ای زمینه یا بخشی از عدالت روشی است.

- «تایبات و والکر» روش بازجویی را بنیان گذاری کردند که تا امروز از آن استفاده می شود.

- تحقیقات لونتان:

۶ شرط برای این که روش قضاوت منصفانه باشد ← ۱- هماهنگ، پایدار، سازگار ۲- آزاد از تعصب ۳- درست و صحیح ۴- قابل اصلاح در صورت اشتباه ۵- معرف همه توجهات ۶- متکی بر موازین اخلاقی متداول

- درجه بندی انصاف روشی و مراوده ای تا اندازه زیادی به هم مربوطند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۱)

۱- منافع استراتژیک حاصل از وجود فرهنگ مثبت و قوی عبارتند از:

(۱) ارزش‌های مشترک به هدایت رفتار اعضای سازمان کمک می‌کند.

(۲) وجود ارزش‌های قوی به شکل‌گیری هویت نهادی کمک می‌کند.

(۳) معنی‌دار شدن با فرهنگ غالب و حمایت سازمان

(۴) هیچکدام

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۱)

۲- فرهنگ سازمان بر مبنای سیستم درون سازمان تعریف می‌شود.

(۱) ساختار، راهبرد و کارکنان (۲) ارزش‌ها، باورها و آداب مشترک افراد

(۳) مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های مشترک کارکنان (۴) فراگردها، ویژگی‌ها، الگوهای رفتاری افراد

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

3- برای ایجاد تحول فرهنگی در سازمان کدام یک از حیطه‌های زیر هدف اصلی تغییرات است؟

(۱) بینش‌های کارکنان (۲) اهداف اصلی سازمان

(۳) روش‌های کاری کارکنان (۴) سیاست‌های نیروی انسانی سازمان

4- «امروز اندیشمندان عرصه مدیریت و علوم انسانی به عنوان راه حل قابل تأملی در جهت رفع یا تعدیل فشارهای منجر به فرسایش مدیران و فراهم ساختن امکان استفاده مطلوب از توان بالقوه مدیریت موجود، الگوی «زندگی سبز» را توصیه می‌کنند. این الگو بر نظریه «عقل و تفکر سالم در بدن سالم و برخوردار از سلامت روان است.» تأکید دارد و سلامت جسم و روان مدیران را مستلزم برخورداری آنها از محیط‌های کاری سالم حمایت‌گر می‌داند که باید در ایجاد آن تلاش شود. در الگوی زندگی سبز، مدیران از فعالیت‌هایی چون ورزش، امور فوق برنامه، گردهمایی‌های غیررسمی و برخورداری از تغذیه مناسب و ایجاد فرصت‌های تفکر و فراغت خاطر بهره می‌گیرند و از این طریق توان بالفعل و بالقوه خود را در ایفای وظایف اصلی مدیریت ارتقاء می‌دهند.»

با توجه به متن فوق، کدامیک از عبارات زیر از مفهوم «الگوی سبز زندگی» گزاره نادرستی ارائه کرده است؟

(۱) الگوی زندگی سبز به مدیران فرصت می‌دهد تا توان بالفعل و بالقوه خود را در ایفای وظایف اصلی مدیریت ارتقاء دهند.

(۲) الگوی زندگی سبز یعنی مبادرت مدیران به فعالیت‌های ورزشی، امور فوق برنامه، گردهمایی‌های غیررسمی و برخورداری از تغذیه مناسب.

(۳) الگوی زندگی سبز اگر چه در رفع یا تعدیل فشارهای منجر به فرسایش مدیران نقش ندارد ولی بر نظریه عقل سالم در بدن سالم تأکید دارد.

(۴) الگوی زندگی سبز از نظر اندیشمندان عرصه مدیریت راه حل قابل تأملی برای فراهم ساختن امکان استفاده مطلوب از توان بالقوه مدیریتی موجود است.

4- تغییر فرهنگ سازمانی در چه موقعیتی ساده‌تر صورت می‌پذیرد؟

(۱) زمانی که کارکنان انگیزه خود را در مشاغل از دست داده‌اند.

(۲) زمانی که سازمان موفقیت‌های چشمگیری را تجربه می‌کند.

(۳) زمانی که انگیزه مدیران در فرهنگ کنونی تضعیف شده است.

(۴) زمانی که سازمان در چرخه حیات خود از یک مرحله به مرحله دیگر انتقال می‌یابد.

5- به طور خلاصه:

(۱) عدالت منافع انسان را به خطر می‌اندازد. (۲) عدالت منافع جامعه را به خطر می‌اندازد.

(۳) عدالت مردم را متحد می‌کند و در کنار هم نگه می‌دارد. (۴) عدالت موجب جدایی و پراکندگی مردم می‌شود.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

6- عدالت توزیعی عبارت است از:

- (۱) کیفیت رفتار میان اشخاص که توسط هر فردی احساس می‌شود.
- (۲) کیفیت رعایت عدالت در سازمان در تقسیم منافع آن.
- (۳) ارزشیابی از روشی است که به وسیله آن تصمیم اختصاصی اتخاذ شده است.
- (۴) انصاف مشاهده شده در تخصص‌هایی است که یک فرد از سازمان دریافت داشته است.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

7- جامعه‌پذیری در کدام یک از مراحل فرهنگ جای دارد؟

- (۱) ایجاد و شکل‌گیری
- (۲) ایجاد خرده فرهنگ‌ها
- (۳) حفظ و صیانت
- (۴) یادگیری و انتقال

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

8- آیا وجود فرهنگ‌های قوی در سازمان، موجب اثربخشی بالا می‌باشد؟

- (۱) آری
- (۲) خیر
- (۳) بستگی به سازگاری محتوای فرهنگ با اهداف سازمان دارد.
- (۴) بستگی به سازگاری فرهنگ سازمان با فرهنگ جامعه دارد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

9- استفاده از میز مدور در جلسات به منظور القای کدام مفهوم فرهنگی است؟

- (۱) مساوات‌نگری
- (۲) رعایت حرمت دیگران
- (۳) رفتار گروهی
- (۴) نزدیکی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

10- انسان بی‌انصافی را تشخیص می‌دهد چرا که:

- (۱) احساس بی‌انصافی توجه وی را از عدالت برمی‌گرداند.
- (۲) احساس بی‌انصافی توجه وی را از انصاف برمی‌گرداند.
- (۳) منافع جامعه را به خطر می‌اندازد.
- (۴) منافع او را به خطر می‌اندازد.

(مدیریت - سراسری ۸۶)

11- جنبه‌های اخلاقی کار مدیران از کدام منظرها تحلیل می‌شوند؟

- (۱) اصل وظیفه طبیعی، حقوق بشر، انصاف
- (۲) اصالت سودمندی، حقوق بشر، عدالت
- (۳) اصالت سودمندی، انصاف، اصل وظیفه طبیعی
- (۴) اصل عدالت توزیعی، عدالت مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای

(مدیریت - سراسری ۸۶)

12- رهیافت‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری عبارتند از:

- (۱) آزادی بیان، مالکیت خصوصی، خلوص
- (۲) حیات و امنیت، اصالت سودمندی، انصاف
- (۳) عدالت در تصمیم‌گیری، صداقت، آزادی وجدان
- (۴) عدالت در تصمیم‌گیری، رعایت اخلاقی حقوق بشر، اصالت سودمندی

(مدیریت - سراسری ۸۶)

13- کارکردهای فرهنگی سازمانی عبارتند از:

- (۱) ابتکار فردی، خطرپذیری، انسجام، پذیرش ابهام، تحمل اختلاف سلیقه و ارتباطات همه جانبه
- (۲) به حداقل رساندن جزئی کردن کار، پذیرش ابهام، تحمل اختلاف سلیقه و ارتباطات همه جانبه
- (۳) هویت سازمانی، تعهد و مسئولیت جمعی، ثبات سیستم اجتماعی، شکل‌دهی رفتار اعضا، تقویت حس همکاری
- (۴) هویت سازمانی، تحمل پیشنهادهای غیرعملی، ثبات سیستم اجتماعی، معنی بخشی به کار، تأکید بر نتایج به جای شیوه‌ها

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

14- در اجرای اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و شرکت‌ها مدیران باید به اثراتی که راه حل انتخابی یا تصمیم مربوطه بر دارد، توجه کنند.

- (۱) سود سازمان
- (۲) گروه‌های ذی‌ربط
- (۳) کارآیی سازمان
- (۴) مقررات انضباطی

15- در پاسخگویی اجتماعی (Social Responsiveness)، کدام مسائل تعیین‌کننده است؟

- (۱) مسئولیت و تعهد اجتماعی
- (۲) اخلاقیات و مبانی ارزشی
- (۳) تصمیمات و خط مشی‌های سازمانی
- (۴) توان عملی و یافتن راه‌های پاسخگویی

(مدیریت - سراسری ۸۸)

16- از طریق داستان‌ها، شعائر و آداب و رسوم می‌توان فرهنگ را

- (۱) اصلاح کرد.
- (۲) ایجاد کرد.
- (۳) یاد کرد.
- (۴) مدیریت کرد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

17- وجود خرده فرهنگ‌ها در سازمان، در تغییر فرهنگ چه اثری دارد؟

- (۱) مقاومت کمتر
- (۲) اثر قابل ملاحظه‌ای ندارد.
- (۳) مقاومت بیشتر
- (۴) ثبات و انسجام فرهنگی را افزایش می‌دهد.

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۸) (مدیریت فناوری ارتباطات - آزاد ۸۹)

18- عاملی که می تواند از یک طرف پیونددهنده اجزای درونی سازمان و از سوی دیگر وجه ممیزه هر سازمان از سازمان های دیگر باشد، است.

(۱) استراتژی های سازمان (۲) خلاقیت و نوآوری سازمان

(۳) جایگاه یابی سازمان (۴) فرهنگ سازمان

(مدیریت - سراسری ۸۹)

19- اصل برابری، چه نوع عدالتی را بیان می دارد؟

(۱) توزیعی (۲) رابطه ای (۳) تصمیم گیری (۴) مرادده ای

(مدیریت - سراسری ۸۹)

20- شعائر و نمادهای فیزیکی چه نقشی را در مدیریت فرهنگ ایفا می کنند؟

(۱) بقاء (۲) ایجاد (۳) یادگیری (۴) صیانت

(مدیریت - سراسری ۹۰)

21- این مسأله که در مسئولیت اجتماعی سازمان ها را به انجام اموری متفاوت و افزون بر وظایف اصلیشان ترغیب می کنیم، با کدام اصل سازمانی در تضاد است؟

(۱) وحدت جهت (۲) تخصص (۳) وحدت فرماندهی (۴) یادگیری سازمانی

(مدیریت - سراسری ۹۱)

22- کدام بُعد سرمایه اجتماعی دربرگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است؟

(۱) ارتباطی (۲) وابستگی (۳) ساختاری (۴) شناختی

(مدیریت - سراسری ۹۱)

23- نارو زدن جزو کدام نوع کجروی است؟

(۱) پرخاشگری فردی (۲) سیاسی (۳) اموال (۴) تولید

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

24- کدام بعد سرمایه اجتماعی شامل میزان ارتباطی است که افراد با یکدیگر در سازمان برقرار می کنند؟

(۱) ارتباطی (۲) شناختی (۳) ساختاری (۴) فرهنگی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

25- «نوعی از عدالت که در آن افراد رویه‌های جاری تصمیم‌گیری در زمینه توزیع درآمدها را عادلانه می‌پندارند» بیانگر کدام نوع عدالت است؟

(۱) مراددهای (۲) رویه‌ای (۳) توزیعی (۴) پرداختی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

26- پارتنری بازی جزو کدام نوع کجروی است؟

(۱) سیاسی (۲) تولید (۳) اموال (۴) پرخاشگری فردی

(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

27- سازمانی که فرهنگ بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد و هوشمندانه حرکت می‌کند؟

(۱) مأموریتی (۲) مشارکتی (۳) بوروکراتیک (۴) انعطاف‌پذیر

(مدیریت - دکترا ۹۱)

28- قدرت واکنش سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه چه نامیده می‌شود؟

(۱) ممیزی عمومی (۲) پاسخگویی اجتماعی

(۳) مسئولیت اجتماعی (۴) قابلیت سازمانی

D L M M

فصل دوازدهم

- رفتار به وسیله آن چه فوراً پس از بروز آن اتفاق می‌افتد، می‌تواند تقویت شود، متوقف گردد یا تضعیف شود.

- برای فردی که رفتارش تقویت می‌شود هر چیز پاداش دهنده ای تقویت مثبت است.

-
- عوامل تعیین کننده تغییر
- ۱- تغییر در اهداف ← وقتی اهداف تغییر می‌کند، ساختار تغییر می‌کند و طراحی مجدد می‌شود.
 - ۲- خرید تجهیزات جدید
 - ۳- کمیابی نیروی کار ← وقتی یک مهارت مورد نیاز کمیاب می‌شود، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز همگی افزایش می‌یابد.
 - ۴- استقرار یک سیستم پیشرفته - پردازش اطلاعات ← باعث تغییر در تمرکز می‌شود.
 - ۵- مقررات دولتی
 - ۶- اقتصاد ← مثل تغییرات در نرخ بهره
 - ۷- اتحادیه گرایی ← موجب تمرکز روابط کاری می‌شود.
 - ۸- افزایش فشار گروه‌های حمایت از مصرف کننده
 - ۹- ادغام یا تملک ← موجب سازماندهی مجدد می‌گردد.
 - ۱۰- تغییرات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه
 - ۱۱- اقدامات رقبا
 - ۱۲- کاهش روحیه کارکنان ← تغییرات در ساختار نظیر منعطف ساختن روحیه از دست رفته کارکنان را باز می‌یابد.
 - ۱۳- افزایش ترک خدمت کارکنان
 - ۱۴- خصومت ناگهانی داخلی یا خارجی
 - ۱۵- کمبود نیروهای بالقوه برای پست‌های مدیریتی اجرایی در درون سازمان.
 - ۱۶- کاهش شدید سود شرکت

- آغاز کنندگان تغییر سازمانی (عاملان تغییر) چه کسانی هستند؟

ج: افرادی صاحب قدرت که خواهان ایجاد فشار به صاحبان قدرت سازمانند و با این که می‌خواهند خود جانشین آن‌ها شوند.

- افزایش منابع از عوامل تغییر نیست.

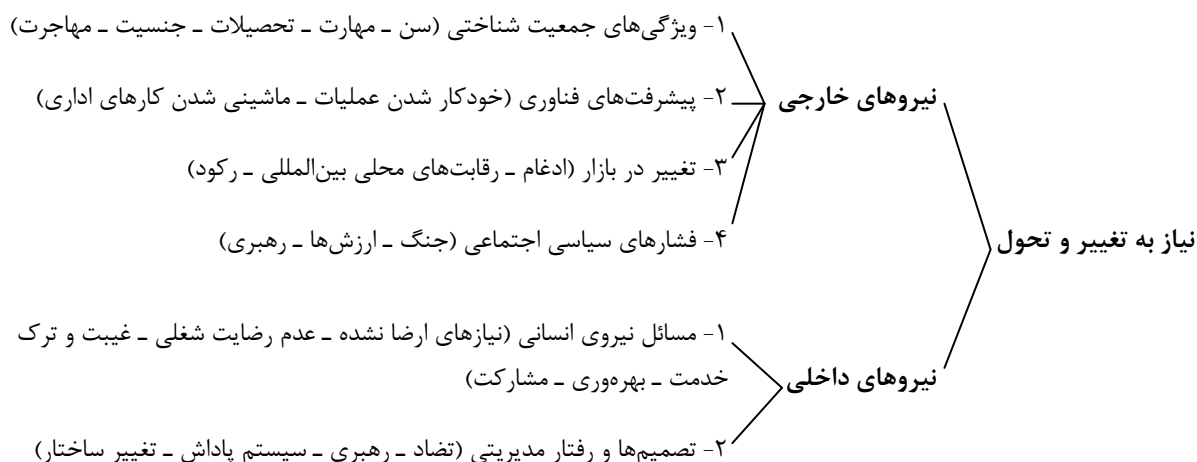


۱- تغییرات برنامه ریزی نشده

انواع تغییرات

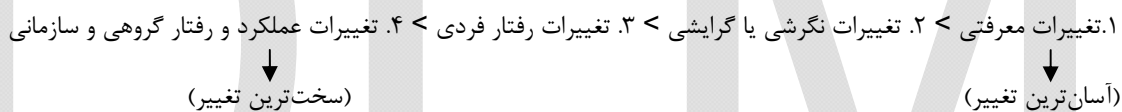
۲- تغییرات برنامه ریزی شده ← هدف آن بقا و تداوم فعالیت سازمان است.

- عواملی که نیاز به تغییر را به وجود می‌آورند به ۲ دسته «عوامل داخلی و عوامل خارجی» تقسیم می‌شوند.



- محیط یکی از عوامل مهم تغییر سازمان‌هاست.

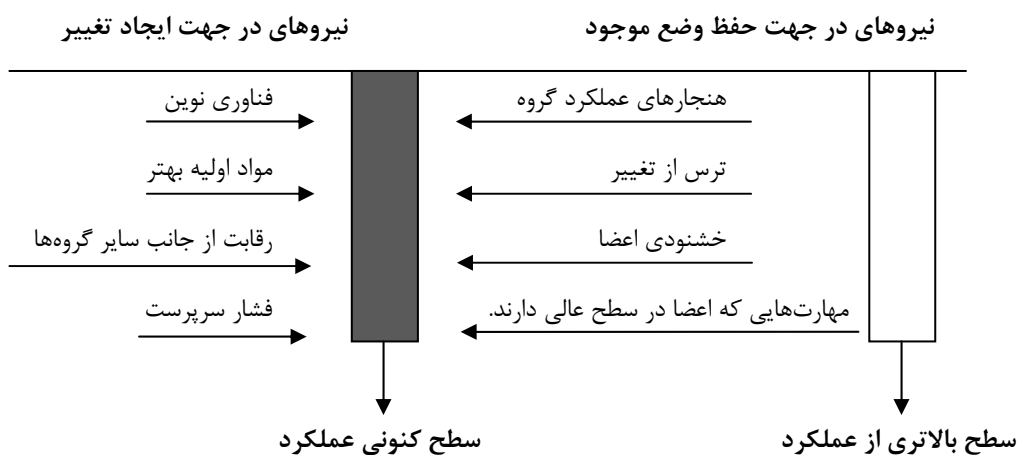
- سطوح تغییر (به ترتیب میزان سختی):



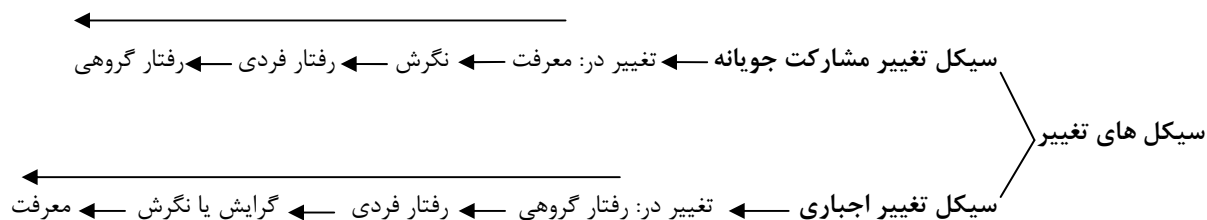
- تئوری برآیند نیروها (میدان نیرو) توسط کرت لوین ارائه شد.

- هر رفتاری نتیجه متعادلی است که بین نیروهای محرک و نیروهای بازدارنده به وجود می‌آید.

- در سازمان‌ها نیروهای متعددی وجود دارند که برخی در مسیر کاهش عملکرد فعالیت می‌کنند و برخی در جهت افزایش آن.



- برآیند نیروها -



سیکل تغییر مشارکت جویانه زمانی اتفاق می افتد که «معرفت یا دانش جدیدی برای فرد یا گروه فراهم شود»

سیکل تغییر مشارکت جویانه وقتی اثر بخش است که «به وسیله رهبرانی اعمال شود که قدرت شخصی دارند»

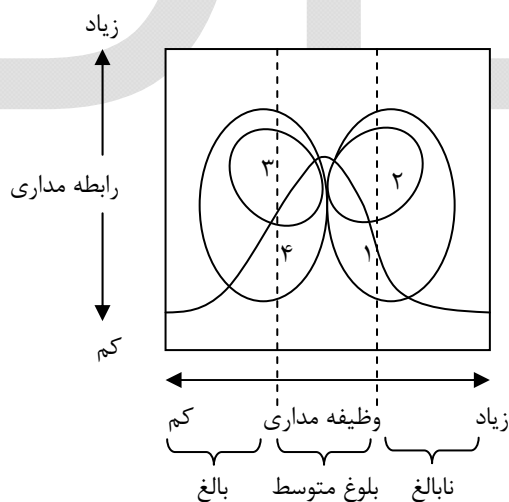
سیکل تغییر مشارکت جویانه برای کار کردن با «گروه های بالغ» متناسب تر است.

سیکل تغییر اجباری وقتی اثر بخش است که «توسط قدرت مقام اعمال شود»

سیکل تغییر اجباری برای کار کردن با «افراد نابالغ» متناسب تر است.

- تئوری رهبری «سیکل زندگی» و «تغییر»:

هرگاه مدیری قصد داشته باشد که به یک سیکل (فصل) تغییر اقدام کند، اولین گام، تشخیص سطح بلوغ افراد است.



۱- مرحله ایجاد نیاز به تغییر رفتار

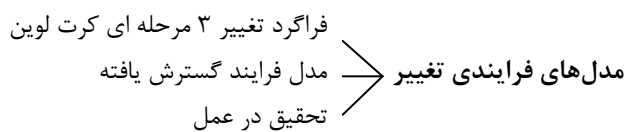
۲- مرحله تغییر دادن رفتار

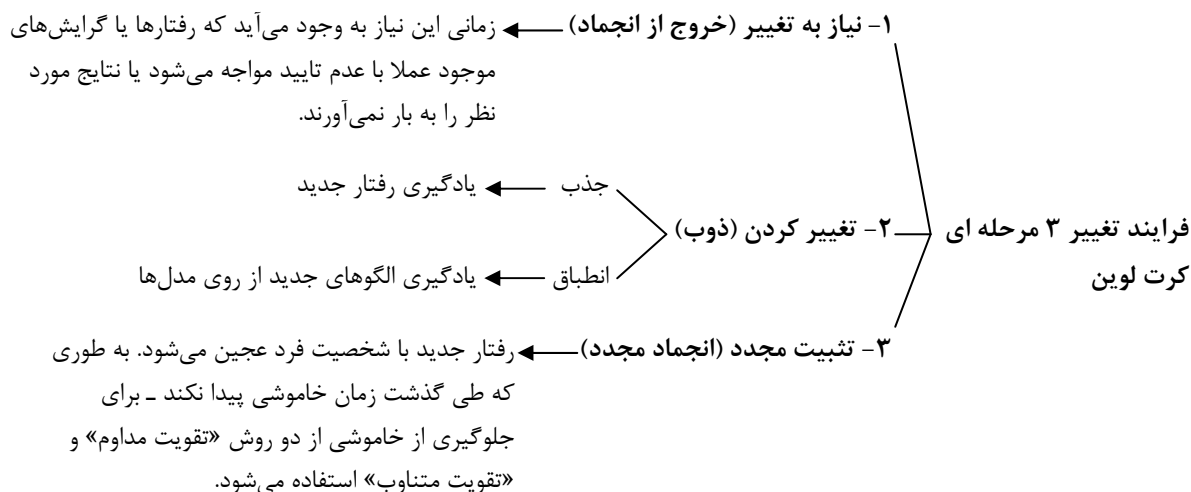
۳ و ۴ - تثبیت رفتار مجدد

۱ و ۲ - با تغییر اجباری هم خوانی دارند.

۳ و ۴ - با تغییر مشارکت جویانه هم خوانی دارند.

- رابطه میان تئوری رهبری سیکل زندگی و فراگرد تغییر -





- مدل فرایندی گسترش یافته ← مدیریت می‌پذیرد که نیروهای فراوانی تغییر را به سازمان تحمیل می‌کند. حمایت مدیریت عالی از تغییر امری حتمی و اساسی است ولی این حمایت کافی نیست.

- مایکل بیر ۵ منبع ایجاد قدرت برای تغییر را به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱- احترام زیاد از طرف سازمان به تغییر
- ۲- اعتماد به تغییر
- ۳- داشتن تخصص در ایجاد تغییر
- ۴- اعتبار ناشی از تجربیات کسب شده
- ۵- عدم رضایت اداره کنندگان از وضع موجود

- تحقیق در عمل ← در این تحقیق معمولاً محقق یا عامل تغییر، شخصی خارج از سازمان است که در کل فرایند تغییر از شناخت تا ارزیابی دخالت دارد.

فرایند تحقیق معمولاً شامل جستجوی کامل، مطرح کردن سؤالات، مصاحبه با کارکنان و ارزیابی سوابق و تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده می‌شود. محقق با استفاده از این اطلاعات می‌تواند به ارزیابی تغییر بپردازد.

۱- ساختار ← تغییراتی که توزیع اختیار، تخصیص پاداش‌ها، زنجیره فرمان، رسمیت و ... را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

استراتژی‌های تغییر ← ۲- تکنولوژی ← مثل تجهیزات

۳- فرایند‌های سازمانی ← مثل فرایند‌های تصمیم‌گیری و الگوهای ارتباطی

علل مقاومت در برابر تغییر ← ۱- ترس یا تعجب از ناشناخته‌ها

۵- فشار همکاران

۲- جو عدم اعتماد

۶- از هم گسیختگی روابط گروهی

۳- ترس از شکست

۷- تضادهای شخصیتی

۴- از دست دادن وجهه و اعتبار

۸- عدم سلیقه و نزاکت و زمان بندی ضعیف

منابع اصلی مقاومت در برابر تغییر ← ۱- مکانیسم ساختاری

۴- تهدید متخصصان

۲- تغییرات اندک

۵- تهدید کردن قدرت مدیر

۳- هنجارهای گروهی

۶- تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع

راه های غلبه بر مقاومت در برابر تغییر ← ۱- آموزش و ارتباطات

۴- مذاکره

۲- مشارکت

۵- تدابیر زیرکانه و خریدن افراد

۳- تسهیل و حمایت

۶- زور

انواع تغییر از نظر نوع شناسی:

تغییر انطباقی

تغییر ابداعی

تغییر ابداعی بنیادی

ارائه مجدد یک شیوه شناخته شده
برای انجام کار

ارائه یک شیوه عمل جدید
برای سازمان

ارائه یک شیوه عمل جدید
برای کل صنعت

کم ← زیاد

۱- درجه پیچیدگی، هزینه، عدم اطمینان

۲- میزان بالقوه مقاومت در برابر تغییر

۱- ورودی‌ها ← تمام تحولات سازمانی باید با رسالت استراتژیک سازمان و برنامه استراتژیک مبتنی بر آن رسالت سازگار باشد.

مدل سیستمی تغییر ← ۲- عناصر مورد نظر برنامه تغییر ← ابداعی از سازمان که ممکن است تغییر یابند.

۳- خروجی‌ها ← نشان دهنده نتایج نهایی مطلوب فراگرد تغییر

مراحل پنج‌گانه تغییر:

۱- تدوین ۲- طراحی مفهوم ۳- طراحی تفصیلی ۴- ارزیابی ۵- استقرار

— توزیع قدرت ← قسمتی از قدرت (اخذ تصمیم) باید به افرادی که تحت تأثیر این تغییر قرار گرفته‌اند تفویض شود.



– بهبود سازمانی (O . D) : Organization Development :

تغییرات برنامه ریزی شده ای که به طور منظم به شیوه های زیر به اجرا در می آیند:

- ۱- تغییر به صورت فراگرد در کل سازمان
- ۲- تغییر در ساختار
- ۳- تغییر در سیستم اجرایی

بهبود سازمانی روشی است برای حل مسائل سازمانی، در بلند مدت و نیز مسائل پیچیده تر.

بهبود سازمانی اقدامی است که با حمایت و پشتیبانی «مدیریت عالی» انجام می شود و تلاشی است «بلند مدت».

برای «بهبود فرایند حل مسائل و تجدید فرا گردها» از طریق «همکاری و تشریک مساعی مدیران» و «با توجه به فرهنگ سازمانی».

– با کمک و حمایت های بی دریغ مشاوران با تجربه، فرایند بهبود سازمانی تسهیل می گردد.

– «بهبود سازمانی» عبارت است از تغییر و توسعه برنامه ریزی شده سازمان با استفاده از «علوم رفتاری».

– بهبود سازمانی، تلاشی در جهت طرح ریزی تغییرات سازمان را شامل می شود.

– قصد اصلی از بهبود سازمان، ترقی سازمان هاست (یعنی اگر تغییر، حاصل از فشارهای خارج از سازمان باشد بهبود نیست)

– بهبود سازمانی به جای این که بر اساس ملاحظات مالی و فنی باشد باید مبتنی بر علوم رفتاری مثل روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی فرهنگی باشد.

– بهبود سازمانی بر پایه ارزش های مردم سالاری و مردمی گذارده شده است.

– ویژگی های بهبود سازمانی:

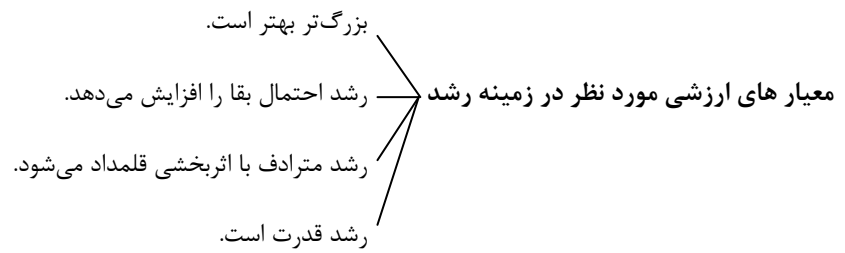
۱. تاکید بر تشکیل تیم
۲. تاکید بر مشارکت و همکاری با مدیریت
۳. تاکید بر تغییر دادن فرهنگ سازمانی
۴. استفاده از متخصصان علوم رفتاری

– **رمز موفقیت بهبود سازمانی** ← به نگرش ما به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی مربوط می شود.

۱. دیدگاه کل نگر داشتن
۲. از حمایت مدیریت عالی مطمئن شدن ← شرط اصلی موفقیت اقدامات بهبود سازمانی حمایت مدیریت عالی است.
۳. مشارکت را ترغیب کردن
۴. ارتباطات آشکار را تشویق کردن
۵. به کسانی که تشریک مساعی کرده اند، پاداش دادن



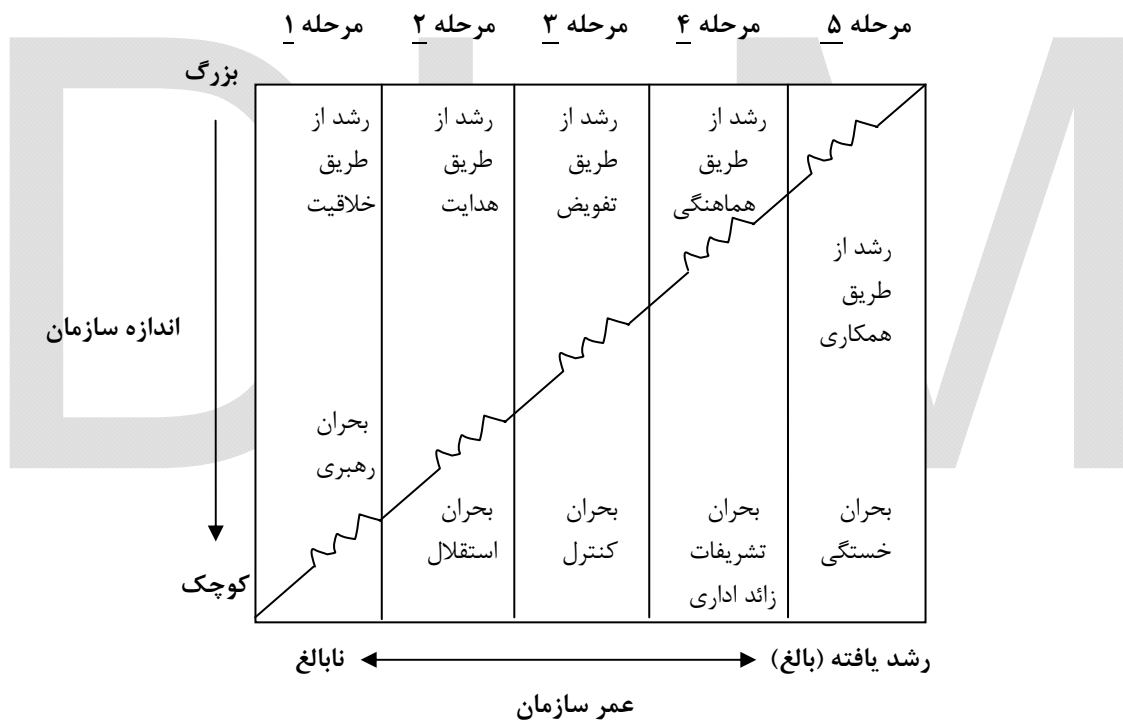
– مدیریت رشد و تکامل سازمانی:



– در عمل، رشد یکی از «متداول ترین معیارهایی است که به مدد آن اثربخشی سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد».

– مشهورترین مدل رشد سازمانی توسط «لاری گرینز» ارائه شد.

– تکامل سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران در هر مرحله نمود پیدا می کند.



– مراحل پنج گانه رشد سازمان –

– مراحل رشد:

۱- رشد از طریق خلاقیت:

خلاقیت مؤسسين سازمان ← رشد شرکت ← افزایش مدیران ارشد و دشواری ارتباطات ← بحران رهبری

۲- رشد از طریق جهت دهی (هدایت):

رفع بحران رهبری ← ایجاد رهبری قوی ← ایجاد سیستم نظام مند مدیریتی ← ساختار بوروکراتیک ← تخصص گرایی و ساختار وظیفه ای ← سرخوردگی مدیران عملیاتی ← بحران استقلال

۳- رشد از طریق واگذاری اختیارات (تفویض):

تفویض اختیار ← حل بحران استقلال ← تلاش مدیران رده بالا در برنامه ریزی استراتژیک ← تصمیمات مدیران رده پایین به صورت خود مختارانه ← ایجاد سیستم کنترلی داخلی ← تلاش مدیران رده بالا جهت تمرکز در تصمیم گیری بحران کنترل

۴- رشد از طریق هماهنگی:

ایجاد واحد های ستادی جهت کنترل و ارزیابی مدیران صفی ← حل بحران کنترل ← افزایش قوانین و مقررات افزایش شکایات بین کارکنان ← بحران تشریفات زائد اداری

۵- رشد از طریق همکاری:

ایجاد اعتماد متقابل جهت همکاری ← استفاده از یک فرهنگ قوی جایگزین کنترل رسمی ← ایجاد شدن گروه های عملیاتی جهت حل شدن مشکلات ← ایجاد شدن ساختار ارگانیک ← بحران خستگی

خل هدا و هما همکا ← رشد از طریق (خلاقیت - هدایت - واگذاری اختیار -

هماهنگی - همکاری)

مخفف این کلمات را به خاطر بسپارید:

راک تخ ← بحران (رهبری - استقلال - کنترل - تشریفات زائد اداری -

خستگی)

– افول سازمانی:

این اصطلاح مترادف با هر شکلی از کوچک کردن سازمان می‌باشد و به معنای برخی از نوسانات موقتی در منحنی رشد نیست.

– در دهه ۱۹۷۰ تغییر محیط موجب افول سازمانی شد. دلایل افول عبارت بودند از:

۱- سقوط بازارها ۲- افول چرخه حیات محصولات شرکت‌های تک محصولی ۳- از دست دادن سهم بازار

– آیا مدیریت افول سازمانی عکس مدیریت رشد سازمانی است؟ ج: خیر

در طی دوره افول اندازه سازمان روی ساختار اثر می‌گذارد ولی در دوره رشد این طور نیست.

در دوره افول، سازمان تمایل به داشتن بیشتری از رسمی سازی است.

– امضای اداری:

در دوره افول اعضای اداری نسبت به کل سازمان با آهنگ کندتری رو به کاهش است.

– اعضای اداری به تعدادی از افراد که در یک سازمان، فعالیت‌های پشتیبانی (حمایتی) به واحدها ارائه می‌دهند، اشاره دارد.

– نسبت کارکنان پشتیبانی به عملیاتی در یک سطح معینی از اندازه کل سازمان در مرحله افول، بیشتر خواهد بود.

– نظریه قدرت کنترل:

اندازه سازمانی عاملی اساسی در تعیین ساختار یک سازمان در طی دوره رشد است.

اما در دوره افول عامل قدرت – کنترل جایگزین آن می‌شود.

در دوره افول منابع کمیاب از ارزش زیادی برخوردار است به همین علت ساختار، بیشتر منافع صاحبان قدرت را منعکس می‌کند.

– مراحل افول:

۱- مدیریت واکنشی نشان نمی‌دهد ۲- حالت دفاعی یا انکار ۳- واکنش به موضوع به عنوان یک بحران موقت ۴- مدیریت وضعیت جدید را پذیرفته و به جرح و تعدیلات لازم می‌پردازد.

۱- افزایش تعارض ← به دلیل کمبود منابع

۲- افزایش سیاسی کاری ← به دلیل آزادی عمل کمتر در صرف منابع سیاسی کاری بیشتر می‌شود

۳- افزایش مقاومت در برابر تغییر ← واکنش نسبت به محیط در مرحله افول در مقایسه با مرحله رشد کمتر است.

۴- از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی ← در آخر مدیریت عالی سپر بلا می‌شود.

۵- تغییر در ترکیب نیروی کار ← برکناری تعدادی از کارکنان (معمولاً نیروهای تازه وارد)

۶- افزایش در ترک خدمت داوطلبانه ← افراد با ارزش مثل تکنسین‌ها، پرسنل مدیریتی و نیروهای تخصصی

۷- کاهش انگیزه کارکنان

مشکلات بالقوه مدیریتی
در هنگام افول سازمان

راه حل چیست؟ ← تعیین و تبیین استراتژی سازمان – افزایش ارتباطات – تصمیم‌گیری متمرکز – طراحی مجدد مشاغل – توسعه رویکرد های نوآوری برای کوچک شدن سازمان.

(مدیریت سراسری ۸۲) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

۱- کدام فرآیند برای تغییر سازمان به شیوه آمرانه صحیح است؟

(۱) تغییر رفتار گروهی، تغییر رفتار فردی، تغییر دانش و تغییر نگرش

(۲) تغییر رفتار، تغییر رفتار فردی، تغییر نگرش و تغییر دانش

(۳) تغییر دانش، تغییر نگرش، تغییر رفتار فردی و تغییر رفتار گروهی

(۴) تغییر نگرش، تغییر دانش، تغییر رفتار فردی و تغییر رفتار گروهی

(مدیریت - سراسری ۸۴) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۷)

۲- در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق تفویض اختیار موجب کدام بحران می‌شود؟

(۱) بحران استقلال (۲) بحران تکامل (۳) بحران کنترل (۴) بحران تشریفات زائد

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۳- برای ریشه‌کن کردن عادات زشت، کدام اقدام‌ها باید صورت گیرد؟

(۱) قطع روابط فیزیکی، قطع روابط اجتماعی، قطع منابع اطلاعاتی، قطع حمایت اجتماعی، تجربه تحقیر کردن

(۲) جا به جایی فیزیکی، قطع روابط اجتماعی، قطع منابع اطلاعاتی، قطع حمایت اجتماعی، تجربه تحقیر شدن

(۳) قطع روابط اجتماعی، قطع منابع اطلاعاتی، قطع حمایت اجتماعی، برقراری ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر فرد با پاداش و عدم تمایل با تنبیه

(۴) جا به جایی فیزیکی، قطع روابط اجتماعی، تجربه تحقیر شدن، برقراری ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر فرد با پاداش و عدم تمایل با تنبیه

(مدیریت - سراسری ۸۴)

۴- در راهبرد تغییر مشارکتی از کدام الگوی ارتباطی استفاده می‌شود؟

(۱) خوشه‌ای (۲) ستاره‌ای (۳) دایره‌ای (۴) زنجیره‌ای

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

۵- تفویض اختیار در سازمان، بحران را به وجود می‌آورد که برای غلبه بر آن از شیوه‌های هماهنگی، بهره جسته می‌شود و در نتیجه بحران ایجاد می‌گردد.

(۱) کنترل - تشریفات زائد (۲) کنترل - کنترل‌های بیشتر

(۳) ناهماهنگی - کنترل (۴) ناهماهنگی - رهبری

(مدیریت سراسری ۸۵)

6- مهندسی مجدد (R.E) و سازماندهی مجدد (R.O) بر کدام مورد تأثیرگذار است؟

(۱) فرآیند سازمان، ابعاد ساختار و فرهنگ سازمانی

(۲) فرآیند تولید، ساختارهای ارزشی سازمان، تحول مدیریتی و کنترل برنامه

(۳) فرآیند تولید، ساختار سازمان، فرهنگ و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان

(۴) فرآیند سازمان، تحول سازمانی، تغییر، فرهنگ اجتماعی و برنامه ریزی نیروی انسانی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

7- مدیران برای موفقیت در تغییراتی که اجرای آنها به تعهد قوی و گسترده نیاز دارد، باید از تصمیم‌گیری‌های استفاده نمایند.

(۱) متمرکز (۲) نیمه‌متمرکز (۳) غیرمتمرکز (۴) عقلایی تعدیل شده

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

8- در مدل رشد سازمانی، رشد از طریق جهت‌دهی و هدایت، بحران را به وجود می‌آورد.

(۱) استقلال (۲) کنترل (۳) رهبری (۴) تشریفات زائد

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

9- کدامیک از مکاتب زیر در رابطه با منابع انسانی، مفهوم جدیدی از انسان با دانش افزایش یافته، پیچیده و مفهوم جدیدی از منطق همکاری به جای مدل اجبار و مفهوم جدیدی از ارزش‌های دموکراتیک و انسان‌گرا را مطرح می‌نماید؟

(۱) جنبش تعهد سازمانی (۲) جنبش علوم رفتاری

(۳) جنبش بهبود و بهسازی سازمان (۴) جنبش تجزیه و تحلیل‌گران فرهنگ سازمانی

(مدیریت - سراسری ۸۷)

10- برای حل بحران تشریفات زائد اداری در چرخه رشد سازمان‌های نوپا، از کدام سبک باید استفاده کرد؟

(۱) تفویضی (۲) هدایت

(۳) همکاری مبتنی بر اعتماد (۴) هماهنگی از طریق خط مشی

(مدیریت - سراسری ۸۳) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۸)

11- در این مکتب مفهوم جدیدی از انسان با دانش افزایش یافته و نیازهای پیچیده و متغیر و انسان‌گرا مورد تأکید و مفهوم نوینی از منطق همکاری به جای اجبار و تهدید مورد توجه واقع گردیده است.

(۱) جنبش تعهد سازمانی (۲) جنبش علوم رفتاری

(۳) جنبش تجزیه و تحلیل‌گران فرهنگ سازمانی (۴) جنبش بهبود و بهسازی سازمان

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت صنعتی و مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۷) (مدیریت بازرگانی و مدیریت صنعتی - آزاد ۸۸)

12- هر چه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از برخوردار باشد.

- (۱) انعطاف‌پذیری بالایی (۲) پیچیدگی بیشتر (۳) رسمیت بیشتر (۴) انعطاف‌پذیری پایینی
(مدیریت - دکتر ۹۰)

13- در به کارگیری راهبردی (چرخه) تغییر مشارکتی از چه الگوی ارتباطی باید استفاده کرد؟

- (۱) دایره‌ای (۲) زنجیره‌ای (۳) ستاره‌ای (۴) خوشه‌ای
(مدیریت - سراسری ۹۱)

14- در بالندگی سازمانی (OD) تصور بر این است که بلوک‌های اساسی سازنده سازمان، کدام است؟

- (۱) کارکنان حساس (۲) کارکنان صفی آموزش دیده

- (۳) مدیران عالی (۴) تیم‌های کاری
(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

15- نظریه «تجزیه و تحلیل میدان نیرو» توسط کدام فرد مطرح شده است؟

- (۱) مینتزبرگ (۲) فایول (۳) لوین (۴) پورتر

