

تئوری مدیریت
(قسمت اول)

تئوری مدیریت

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات

15.....	مفهوم مدیریت
15.....	سطوح سازمان
15.....	ابعاد سازمان
17.....	مهارت‌های مدیران
17.....	رابطه‌ی سطوح مدیریت، مهارت‌ها و مسئولیت مدیران
17.....	سیر تحول تفکر مدیریت
18.....	طبقه‌بندی افکار مدیریت
18.....	اصول مدیریت علمی
21.....	ویژگی‌های بروکراسی
22.....	کارکردهای بروکراسی
22.....	آفات بروکراسی
24.....	نهضت نوین مدیریت
24.....	گونه‌های سازمانی
26.....	نظریه‌ی جنگل مدیریت
26.....	مفاهیم کارایی و اثربخشی‌ها
27.....	نکات فصل اول
31.....	تست‌های فصل اول
38.....	پاسخنامه

فصل دوم: برنامه‌ریزی

39.....	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی
39.....	انواع برنامه‌ریزی
41.....	توجه:
42.....	سلسله‌مراتب انواع برنامه‌ها
44.....	مراحل برنامه‌ریزی
45.....	مزایا و محاسن برنامه‌ریزی
45.....	معایب برنامه‌ریزی
45.....	فنون برنامه‌ریزی
46.....	نکات فصل دوم
48.....	تست‌های فصل دوم
53.....	پاسخ نامه:

فصل سوم: سازمان‌دهی

54.....	شکل‌گیری سازمان از نظر گرینر
55.....	سازمان رسمی و غیررسمی

55 ابراز رسمی کردن
56 انواع ستاد
57 رابطه‌ی درجه‌ی تمرکز و حیطة نظارت
58 1- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)
59 الگوهای جدید ساخت سازمانی
60 مقایسه اجمالی سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی
61 سازمان از نظر مینتز برگ
62 نکات فصل سوم
70 تست‌های فصل سوم
74 پاسخ نامه :

فصل چهارم: رهبری

75 تفاوت رهبری و مدیریت
76 تئوری صفات:
76 مطالعات میشیگان
76 پیوست رهبری مطالعات میشیگان
76 پیوستار رهبری
77 مطالعات دانشگاه اوهایو
78 سبک‌سنج مدیریت (بلیک و موتن)
79 سیستم‌های مدیریت
79 رهبری اقتضایی
80 تئوری مسیر - هدف
81 مدل وروم ویتون
82 دیدگاه‌های جدید رهبری
82 2- نظریه جانشین‌های رهبری
83 3- رهبری کاریزماتیک
83 4- دیدگاه اسنادی
83 نکات فصل چهارم
88 تست‌های فصل چهارم
92 پاسخ‌نامه

فصل پنجم: بسیج منابع و امکانات

93 واکنس ضد پیتز
94 مدیریت بازار
94 مدیریت مالی
95 وظایف مدیران مالی
95 مدیریت پشتیبانی (لجستیک)
95 استفاده از منابع حقوقی
96 نکات فصل پنجم

98.....	تست‌های فصل پنجم
	فصل ششم: کنترل
101.....	فرآیند کنترل
102.....	تدابیر کنترل و نظارت
103.....	کنترل داخلی و خارجی
103.....	انواع کنترل
104.....	طراحی سیستم کنترل
104.....	رابطه هزینه و نتیجه در کنترل
105.....	مشخصات سیستم کنترل مؤثر
106.....	نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل
106.....	نکات فصل ششم
109.....	تست‌های فصل ششم
112.....	پاسخ نامه:
	فصل هفتم: تصمیم‌گیری
113.....	مسأله یابی
114.....	رویه غیرمستقیم:
114.....	مسأله‌یابی غیررسمی
114.....	ویژگی‌های تصمیم‌گیری
114.....	انواع تصمیمات
114.....	موقعیت‌های تصمیم‌گیری
115.....	مدل تصمیم‌گیری
116.....	فرآیند حل مسأله
116.....	مدیران و موانع حل مسأله
117.....	نکات فصل هفتم
122.....	تست‌های فصل هفتم
	فصل هشتم: خلاقیت و نوآوری در سازمان
126.....	خلاقیت و نوآوری در سازمان
126.....	شیوه‌های تفکر
127.....	تقسیم‌بندی سازمان‌ها براساس میزان خلاقیت و توجه آن‌ها به توسعه و تغییر
127.....	فنون خلاقیت و نوآوری
129.....	نحوه ترغیب به خلاقیت
129.....	نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت
131.....	نکات فصل هشتم
133.....	تست‌های فصل هفتم
135.....	پاسخ نامه:
	فصل نهم: انگیزش
136.....	اهمیت انگیزش

136	دیدگاه‌های تاریخی در مورد انگیزش
137	نظریه‌های انگیزش
138	عوامل نگهدارنده و انگیزاننده
139	تئوری X, Y
139	تئوری ERG آلدرفر
139	تئوری مک کلند
139	تئوری انتظار
140	تئوری برابری
140	تئوری اسناد
140	تئوری هدف‌گذاری
141	نظریه تقویت
142	نکات فصل نهم
150	تست‌های فصل نهم
154	پاسخ نامه :

فصل دهم: انگیزش و رفتار

155	هدف‌ها
155	قدرت انگیزه
156	تغییرات در نیروی انگیزه
156	ادامه رفتار
156	ناهماهنگی شناختی
157	ناکامی
157	پرخاشگری
157	دلیل تراشی
157	برگشت به گذشته
157	تشیت
158	تسلیم
158	افزایش نیروی انگیزه
158	طبقه‌بندی فعالیت‌ها
158	وضعیت انگیزشی
159	انتظار و مکان
159	رشد شخصیت
160	نکات فصل دهم
161	تست‌های فصل دهم
164	پاسخ نامه :

فصل یازدهم: نگرش

165	ارزش
165	نگرش و ارزش

166	نگرش‌ها و نیات رفتار
166	تأثیر باورها بر نگرش‌ها
166	تأثیر باورها بر هنجارهای نظری
166	کاربرد
166	هنجارها
166	غرایز
167	انواع نگرش
167	چگونگی شکل‌گیری نگرش
168	نکات فصل
170	تست‌های فصل یازدهم
172	پاسخ نامه:

فصل دوازدهم: ارتباطات

173	فرآیند اصلی ارتباطات
174	ارتباطات در سازمان
174	- ارتباطات رسمی
175	- ارتباطات غیررسمی
176	موانع ارتباطات
176	پنجره جوهری Joheri Window
177	انواع مسیرهای ارتباطی
178	نکات فصل دوازدهم
182	تست‌های فصل دوازدهم
186	پاسخ نامه

فصل سیزدهم: ادراک

188	سازمان ادراکی
188	ادراک اجتماعی در سازمان‌ها
188	1- ویژگی‌های شخص ادراک شونده
189	2- ویژگی‌های وضعیت
189	3- ویژگی‌های ادراک‌کننده
189	خطاهای ادراکی
190	کاربردهای نظریه ادراک
191	خطاها در اسناد
192	نکات فصل سیزدهم
196	تست‌های فصل سیزدهم
200	پاسخ نامه

فصل چهاردهم: تحلیل مراددهای

201	من
201	شخصیت سالم
202	فرآیند بودن

202	مراودات میان مردم
203	شناسایی - مطرح شدن - نوازش
204	بازی روانی
205	نکات فصل چهاردهم
207	تست‌های فصل چهاردهم
210	پاسخ نامه :

فصل پانزدهم: یادگیری

211	راه‌های یادگیری
211	نظریه‌های یادگیری
212	سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری
213	نکات فصل پانزدهم
215	تست‌های فصل پانزدهم
218	پاسخ نامه :

فصل شانزدهم: تیم و گروه

219	دلایل تشکیل گروه
219	انواع گروه‌ها
220	فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه
220	فرهنگ گروه و ساختار
220	گروه اندیشی
221	پیشگیری از گروه اندیشی
221	طفره رفتن اجتماعی
221	تیم
221	تفاوت تیم و گروه
222	انواع تیم
222	نکات فصل شانزدهم
224	تست‌های فصل شانزدهم
227	پاسخ نامه :

فصل هفدهم: قدرت

228	قدرت شخصی
229	قدرت سازمانی
229	کاربردهای قدرت
230	نکات فصل هفدهم
231	تست‌های فصل هفدهم
234	پاسخ نامه :

فصل هجدهم: تعارض و تضاد

235	تعارض سازنده و مخرب
235	انواع تعارض

- 236 شیوه‌های مقابله با تعارض
- 236 استراتژی‌های کاهش تضاد
- 237 نکات فصل هجدهم
- 238 تست‌های فصل هجدهم
- 241 پاسخ نامه :

فصل نوزدهم: فرهنگ

- 242 عناصر و اجزاء فرهنگ سازمانی
- 242 سطوح فرهنگ سازمانی
- 243 دو رویکرد اصلی در توصیف فرهنگ سازمانی
- 243 نتایج و آثار فرهنگ سازمانی
- 244 نکات فصل نوزدهم
- 245 تست‌های فصل نوزدهم
- 247 پاسخ نامه :

فصل بیستم: تغییر سازمانی

- 248 ایجاد تغییرات
- 249 ستیز میان - گروهی
- 249 نکات فصل بیستم
- 251 تست‌های فصل بیستم
- 254 پاسخ نامه :

فصل بیست و یکم: ترکیبی از تئوری‌های مدیریت

- 255 تئوری سیکل زندگی، سبک‌های مدیریت و طبیعت انسان
- 256 تئوری رهبری «سیکل زندگی» و تغییر
- 258 نکات فصل بیست و یکم
- 259 تست‌های فصل بیست و یکم
- 261 پاسخ نامه :

فصل بیست و دوم: مدیریت منابع انسانی

- 262 وظایف مدیریت منابع انسانی
- 262 تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
- 264 نکات فصل بیست و دوم
- 265 تست‌های فصل بیست و دوم
- 268 پاسخ نامه :

فصل بیست و سوم: تجزیه و تحلیل شغلی

- 269 مراحل تجزیه و تحلیل شغل
- 269 روش‌های تجزیه و تحلیل شغل
- 270 شرح شغل و شرایط احراز شغل
- 271 تنظیم شرایط احراز شغل:
- 271 کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

271 روش‌های طراحی شغل
272	* نظریه دو عاملی هرزبرگ
272	* نظریه فعال‌سازی
274 تست‌های فصل بیست و سوم
276 تست‌های فصل بیست و سوم
280 پاسخ نامه :

فصل بیست و چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

283 برآورد عرضه از منابع خارجی
283	5- مقایسه عرضه و تقاضا:
284 نکات فصل بیست و چهارم
285 تست‌های فصل بیست و چهارم
288 پاسخ نامه :

فصل بیست و پنجم: فرآیند کارمندیابی و انتخاب

289 عوامل مؤثر در کارمندیابی
290 مراحل کارمندیابی
290 منابع کارمندیابی
290 فرآیند انتخاب
291 برخی عوامل بی‌ارتباط با شغل
291 مراحل مختلف فرآیند انتخاب
292 عوامل مؤثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل
293 نکات فصل بیست و پنجم
294 تست‌های فصل بیست و پنجم
297 پاسخ نامه :

فصل بیست و ششم: فرآیند اجتماعی کردن و آموزش کارکنان

298 فرهنگ سازمان
298 مراحل فرآیند اجتماعی کردن
298 مزایای آموزش
299 مسئولیت طراحی و اجرا برنامه‌های آموزشی
299 تعیین نیازهای آموزشی
300 نظریه‌های یادگیری
301 مراحل مختلف فرآیند آموزش
301	1- تشخیص نیازهای آموزشی:
301	2- تعیین اهداف آموزشی
301	3- انتخاب روش آموزش:
301 روش‌های آموزش ضمن خدمت
302	4- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
302	5- ارزیابی دوره آموزشی:

302	روش‌های تغییر سیستم کار
302	2- پژوهش کنشی
303	3- توسعه سازمان
303	نکات فصل بیست و ششم
310	تست‌های فصل بیست و ششم
313	پاسخ نامه:

فصل بیست و هفتم: ارزیابی عملکرد

314	کاربردهای ارزیابی عملکرد
314	عوامل مؤثر بر ارزیابی
314	شاخص‌های ارزیابی
315	مراحل مختلف ارزیابی
315	نکات مهم در ارزیابی عملکرد
315	عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی
316	انواع ارزیابی
317	روش‌های ارزیابی
317	روش‌های ارزیابی
319	مشکلات ارزیابی عملکرد
320	نکات فصل بیست و هفتم
324	تست‌های فصل بیست و هفتم
328	پاسخ نامه:

فصل بیست و هشتم: سیستم پاداش، حقوق و دستمزد

329	انواع پاداش
329	مبانی اعطای پاداش
329	ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر
330	حقوق و دستمزد
331	روش‌های ارزشیابی
331	پرداخت مشاغل مدیریتی
332	تئوری‌های حقوق و دستمزد
333	طرح‌های حقوق و دستمزد
334	نکات فصل بیست و هشتم
338	تست‌های فصل بیست و هشتم
340	پاسخ نامه:

فصل بیست و نهم: تجزیه و تحلیل سیستم

341	نظریه عمومی سیستم‌ها
342	علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک)
342	طبقه‌بندی سیستم‌ها براساس میزان پیچیدگی
343	طبقه‌بندی سیستم‌ها براساس کنترل‌پذیری
344	بازخور

345 نکات فصل بیست و نهم

347 تست‌های فصل بیست و نهم

351 پاسخ نامه :

فصل سی‌ام: طراحی سیستم‌ها

354 نکات فصل سی‌ام

358 تست‌های فصل سی‌ام

362 پاسخ نامه :

363 منابع

فصل اول: کلیات

مفهوم مدیریت

مفهوم مدیریت: فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

مفاهیم اساسی سازمان: سازمان‌ها تشکل‌های انسانی هستند بنابراین در هر سازمان باید مفاهیم چندی مشخص گردد در تعریفی که رابینز و دقت از سازمان دارند آن را پدیده‌های اجتماعی می‌دانند که براساس حد و مرز به طور نسبی مشخص به منظور یک هدف مشترک به کار گرفته می‌شود. بنابراین در سازمان مجموعه‌ای از افراد همکاری هدفمندی خواهند داشت و از تقسیم کار بهره‌مند می‌شوند.

سطوح سازمان

1. سطح عملیاتی: تصمیمات ساختاری در این سطح اتخاذ می‌شود.

2. سطح میانی: حلقه واسطه بین مدیران عملیاتی و عالی هستند و در تنظیم برنامه‌های میان مدت شرکت می‌کنند.

3. سطح عالی: مسئولیت اصلی آنها تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح سازمان است.

ابعاد سازمان

بیانگر مفاهیم درونی و بیرونی اثرگذار بر سازمان است که توسط دفت (Daft) به صورت زیر بیان می‌شود:

الف. ابعاد ساختاری: بیانگر ویژگی‌های درونی هستند و مبنایی جهت مقایسه و اندازه‌گیری سازمان به دست می‌دهد.

1. **تمرکزگرایی:** بیانگر تمرکز اختیارات در یک نقطه‌ی سازمانی است هرگاه اختیارات سازمانی برای تصمیم‌گیری در رأس سازمان وجود داشته باشد به آن سازمان، سازمان متمرکز گفته می‌شود.

منظور از حدود اختیار این مفاهیم است: 1- حق تصمیم‌گیری 2- حق تشویق 3- حق اجرا 4- حق تنبیه

2. **رسمی‌گرایی:** به قوانین مدون و مکتوب در سازمان اطلاق می‌شود، که به صورت روش‌ها، رویه‌ها، شرح وظایف و دستورالعمل ابلاغ می‌گردد.

3. پیچیدگی: به پراکندگی کار در سطوح یا مناطق اشاره دارد و به صورت زیر قابل سنجش است.

– عمودی: تعداد سطوحی که در سلسله مراتب اختیار وجود دارد.

– افقی: تعداد مشاغل در سراسر سازمان را در بر می‌گیرد که در این صورت سازمان تبدیل به سازمان تخت یا مسطح می‌شود.

– جغرافیایی: به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اشاره دارد.

4. سلسله مراتب و اختیارات: بیانگر حدود اختیارات یک سطح مدیریتی در اداره‌ی افراد تحت نظارت است. صاحب‌نظران معتقدند سلسله مراتب اختیارات با مفهوم حیطه‌ی نظارت مرتبط است. منظور از حیطه‌ی نظارت تعداد نفراتی است که به یک مدیر گزارش می‌دهند. در سازمان‌های تحت حیطه‌ی نظارت گسترده و در سازمان‌های عمودی حیطه‌ی نظارت محدود است. بنابراین حیطه‌ی نظارت و سلسله مراتب اختیارات رابطه‌ای معکوس با هم دارند.

5. تخصص‌گرایی: مترادف با تقسیم کار است.

6. استانداردگرایی: یعنی آن‌که بسیاری از کارهای مشابه به روش یکسان و همانند انجام شوند.

استاندارد بسته به نوع کار و زمان انجام کار متفاوت است.

7. حرفه‌گرایی: با شاخص تحصیلات سنجیده می‌شود و به میزان آموزش رسمی که توسط کارکنان سازمان کسب شده است اطلاق می‌گردد.

8. نسبت کارکنان: براساس محاسبه‌ی تعداد مدیریت به کارکنان، تعداد کارکنان اداری به عملیاتی و ... مشخص می‌گردد. نسبت‌ها بیانگر ابعاد ساختاری در سازمانند.

ب. ابعاد محتوایی: بیانگر مفاهیم پیرامونی سازمان بر مفاهیم ساختاری است.

1. اندازه: شاخص اندازه در سازمان با تعداد نفرات انسانی به طور عمده شناسایی می‌گردد. بنابراین برای تعیین اندازه یک سازمان تعداد افراد می‌تواند بیانگر سازمان از نوع کوچک، متوسط یا بزرگ می‌باشد.

2. اهداف و استراتژی‌ها: نتایج قابل انتظار و قابل اندازه‌گیری است و استراتژی‌ها راه رسیدن به اهداف را معین می‌نمایند.

3. فن‌آوری: به فنون، روش‌ها، ابزار و تجهیزاتی که در جهت کسب اهداف سازمانی به‌کار گرفته می‌شوند اطلاق می‌گردد.

4. محیط: شامل عواملی است که در خارج از سازمان وجود دارند.
5. فرهنگ: مجموعه‌ای از باورها و هنجارها و ارزش‌ها و مراداتی است که افراد در تعامل با همدیگر به کار می‌برند. فرهنگ سازمانی مکتوب نیست ولی قابل مشاهده می‌باشد.

مهارت‌های مدیران

1. مهارت‌های فنی (Technical skill): توانایی به کار بردن روش، فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد.
2. مهارت‌های انسانی (Human skill): توانایی کار با و به وسیله مردم که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با آنان می‌شود.
3. مهارت‌های ادراکی (Conceptual skill): توانایی ادراک مشکلات سازمان، مفاهیم برنامه‌ای تشخیص موقعیت‌ها و مسائل و این‌که یک فرد برای چه بخشی از سازمان مناسب است.

رابطه‌ی سطوح مدیریت، مهارت‌ها و مسئولیت مدیران

مهارت انسانی در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی، عملیاتی، سهم مشترک و یکسانی دارند.

مهارت ادراکی	عالی
مهارت انسانی	میانی
مهارت فنی	مدیران عملیاتی

سیر تحول تفکر مدیریت

شیوه‌ی رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن جامعه دارد. تا پیش از انقلاب صنعتی سازمان‌ها (کارگاه‌ها) اغلب کوچک بوده و مالکیت و مدیریت بر عهده‌ی یک نفر قرار داشت همین‌طور تولید نیز به صورت دستی و غیرانبوه صورت می‌گرفت با گذشت زمان و نیاز تشکیل سرمایه‌های بزرگ و کاهش هزینه تولید واحد کالا و افزایش سطح هزینه‌های زندگی انقلاب صنعتی رخ داد و سازمان‌ها به سازمان‌هایی تخصصی مبدل شدند که مشخصه آن تفکیک مالکیت از مدیریت و در نتیجه آن پیدایش مدیران حرفه‌ای و ایجاد تخصص در حرفه مختلف بود. به این ترتیب تمدن بعد از انقلاب صنعتی تمدنی منفعت‌طلب تلقی می‌شود به گونه‌ای که طرفداران مکتب اصالت نفع ملاک صحت یک عمل را نتایج آن می‌دانند و نه شیوه‌ی انجام آن در واقع طرفداران این مکتب نیست و انگیزه اصلی هر

عمل را بی‌بها جلوه می‌دهند. در مکاتب سنتی مدیریت انسان موجودی ساده و صرفاً با عوامل مادی قابل انگیزش شناسانده می‌شد.

طبقه‌بندی افکار مدیریت

1. **نخستین نظریات:** دربرگیرنده مفهوم تقسیم کار و تخصص‌گرایی بود که توسط آدام اسمیت مطرح شد و معتقد بود تقسیم کار باعث صرفه‌جویی و ایجاد خلاقیت برای کارکنان خواهد شد. همچنین زمان یادگیری شغل نیز کاهش می‌یابد و ضایعات به حداقل می‌رسد. در نتیجه مهارت کارکنان افزایش می‌یابد.

2. **کلاسیک‌ها:** در مکتب کلاسیک‌ها روی کار تأکید می‌شود.

مدیریت علمی: از صاحب‌نظران مطرح این مکتب فردریک تیلور بوده که به عنوان پدر مدیریت علمی شناخته شده است. از نظر وی مدیریت علمی یک انقلاب درونی است.

اصول مدیریت علمی

1. جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی

2. کسب هماهنگی در فعالیت‌های گروهی به جای آشفتگی

3. کار و تلاش برای حداکثرسازی منبع

4. جلب همکاری افراد به جای آشفتگی حاصل از فردگرایی

5. تلاش به منظور ارتقاء سطح کیفی کارکنان برای ترقی روزافزون

هنری گانت و گیلبرت‌ها از مؤخرین بودند که بر آراء تیلور تأکید داشتند. گیلبرت‌ها از پیشگامان حرکت‌سنجی بودند و در مطالعات خود به ارتباط بین استانداردسازی و کارایی پی بردند. بعد از آن هنری گانت در بخش برنامه‌ریزی نظریاتی ارائه داد.

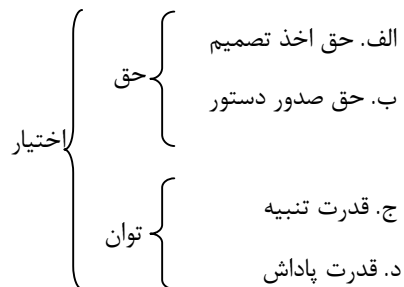
از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت علمی نیروی کار بر مبنای اندازه‌گیری کار و محاسبه زمان استاندارد برای انجام کار استوار است.

ب. **مدیریت اداری:** بنیانگذار این نظریه هنری فایول بود. فایول معتقد است سازمان چند بخش دارد که عبارتند از: 1.

فنی 2. بازرگانی 3. مالی 4. ایمنی 5. حسابداری 6. وظایف مدیریتی که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی،

هماهنگی و کنترل می‌شود. وی برای انجام مناسب این فعالیت‌ها رعایت 14 اصل ذیل را ضروری می‌داند:

1. **تقسیم کار:** تفکیک افقی در سازمان یعنی شکسته شدن کار مدیریتی در سطح افقی سازمان.
2. **اختیار:** به معنای یک سری حقوقی است که باید محفوظ باشد یک سری قدرت‌هایی که باید به مدیر داده شود. چهار جزء دارد:



- اختیار باید متناسب با مسئولیت باشد.
3. **انضباط:** یعنی عمل به توافقات و قراردادهایی که بین مدیریت و کارکنان برقرار می‌شود. این قرارداد ممکن است مکتوب باشد ممکن است ضمنی یا تلویحی باشد و ممکن است به‌طور کلی شفاهی باشد، انضباط یعنی عمل به قراردادهای طرفین و با نظم فرق دارد.
 4. **وحدت فرماندهی:** یعنی هر زیردست از یک رئیس فرمان می‌گیرد و به یک رئیس گزارش می‌دهد در این اصل تأکید بر این است که کارکنان خود را با یک رئیس تنظیم می‌کنند در این اصل سرپرستی چند جانبه مورد قبول نیست.
 5. **برتری منافع عمومی بر منافع فردی:** در این اصل تأکید بر این است که نفع هر فرد در گرو منفعت سازمان است. یعنی تقدم بر سازمان است.
 6. **وحدت مدیریت:** یعنی هر سازمان باید جهت مشخص و واحدی داشته باشد و به یک جهت حرکت کند و تنها به‌وسیله یک مدیر اداره شود.
 - در **وحدت مدیریت:** سازمان باید یک جهت و یک طرح و یک مدیر داشته باشد.
 - در **وحدت فرماندهی:** زیردستان باید با یک مدیر سر و کار داشته باشند.
 7. **جبران خدمات (اجرت و پاداش):** بایستی خدمات کارکنان جبران شود و مزایای شغلی و دستمزد داده شود.
 8. **تمرکز:** یعنی کاهش سطوح پایین سلسله مراتب بر فرآیند تصمیم‌گیری، افزایش این نقش موجب عدم تمرکز می‌شود.

9. سلسله مراتب اختیارات: یعنی ایجاد لایه‌ها، خطی است که مسیر اختیارات را در سازمان معین می‌کند.

10. تنظیم: قرار دادن هر چیز در جای خود، از نظر فایول نظم دو بعد دارد: 1. مادی 2. انسانی

نظم مادی: طرح‌ریزی جا و مکان یعنی تجهیزات.

نظم انسانی: هر کس در جای خودش باید قرار بگیرد.

11. عدالت و انصاف: قراردادهایی که در سازمان وجود دارد اگر به درستی اجرا شوند سطح معینی از عدالت را در

سازمان به وجود می‌آورند. عدالت به معنای عدم تبعیض است بر برابری. یعنی نسبت داده‌ها و ستاده‌ها را باید سنجید

عدالت به معنای برابر بودن حقوق و دستمزد همه نیست. عدالت عمل خشک و بدون انعطاف است، ولی انصاف دخالت

دادن ملاحظات انسانی در مقررات است. این اصل بسیار مهم است که بعدها زیربنای عقاید آدامز برای عدالت شد.

12. ثبات: کارکنان نباید تا زمانی که به کارشان تسلط پیدا کنند از آن کار جابه‌جا شوند به دلیل این که منابع سازمان

مورد اتلاف قرار می‌گیرد. مثلاً هزینه آموزشی.

13. ابتکار عمل: داشتن طرح و برنامه و اندیشه خلاق برای انجام امور سازمان.

14. تقویت روحیه (احساس یگانگی): یعنی هماهنگی در سازمان و انجام کار تیمی موجب تقویت روحیه گروهی و وحدت

سازمانی می‌شود.

فایول انجام وظایف فوق را منوط به داشتن توانایی‌های زیر می‌داند:

توانایی جسمی - اخلاقی - فکری، معلومات عمومی و تخصصی، تجربه

از متأخرین فایول اوریگ و گیولیک هستند که واژه POSD CORB را تحت عنوان وظایف مدیریتی مطرح کردند.

1. P برنامه‌ریزی (Planing)

2. O سازماندهی (Organizing)

3. S کارمندیابی (Staffing)

4. D هدایت و رهبری (Directing)

5. CO هماهنگی (Cordinating)

6. R گزارش‌دهی (Reporting)

7. B بودجه‌بندی (Budgeting)

ج. **مدیریت برووکراسی**: برووکراسی از نظر واژه یعنی حکومت اداری، این واژه در دیدگاه‌های مختلفی مورد بحث قرار می‌گیرد.

1. لفظ کاغذ بازی و تشریفات زائد.

2. مقررات زیاد.

3. براساس نظریه وبر، برووکراسی به عنوان یک ساختار سازمانی، یک ساختار اداری است، برووکراسی عبارت است از شکل معینی از اداره و سازمان.

ماکس وبر جامعه‌شناسی آلمانی که نظریه برووکراسی را مطرح کرده است راجع به مشروعیت سازمانی یا مشروعیت حکومت اداری سه شکل را مطرح کرده است:

1. **سنت‌ها**: بعضی اوقات سازمان‌ها مشروعیت خود را از سنت‌ها می‌گیرند مثل نظام‌های سلطنتی سنت‌های جامعه طوری بود که همه آن‌ها را قبول می‌کردند.

2. **کاریزما**: یعنی جاذبه استثنایی بعضی حکومت‌ها به دلیل ظهور رهبران با جاذبه تشکیل می‌شوند که بعد یا تبدیل به سنت می‌شد یا شکل سوم یعنی قانون.

3. **قانون**: بعضی از حکومت‌های اداری مشروعیت خود را از قوانین و مقررات می‌گیرند مثل حکومت‌های پارلمانی. در حکومت قانون عزل و نسب مدیران توسط کارگزاران قانونی، اداری انجام می‌شود، ولی در سیستم قبلی، عزل و نسب معمولاً با جنگ و دعوا و خونریزی همراه است.

بروکراسی در مورد سازمان‌هایی بحث می‌کند که مشروعیت آن براساس قانون باشد. وبر معتقد بود سازمان‌ها نمی‌توانند صد در صد براساس ویژگی‌های برووکراسی که او مطرح کرده بود منطبق شوند پس آنرا به عنوان برووکراسی ایده‌آل یا مدل ایده‌آل فرض کرده است.

ویژگی‌های برووکراسی

1. **تخصص‌گرایی**: تخصص‌گرایی و تقسیم کار، تکنوکراپ‌ها باید حکومت را در دست داشته باشند و با تخصص کار بهتر اداره می‌شود.

2. **اختیارات و سلسله مراتب روشن**: معتقدند اختیارات باید به صورت شفاف تعریف شده باشد. به کارگزاران برووکراسی سطوح و سلسله مراتب ابلاغ شده باشد، رابطه سلسله مراتب با اختیارات روشن شده باشد.

3. **رسمیت کامل:** میزان استاندارد شدن کارهای سازمان را Formalization می‌گویند. اگر کارهای یک سازمان به اندازه کافی ضابطه‌مند باشد، یعنی مبتنی بر ضوابط باشد و برای اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها استاندارد اندازه‌گیری وجود داشته باشد می‌گوییم رسمیت کامل است. رسمیت کامل، قدرت کنترل به سازمان می‌دهد که رفتارهایش را کنترل کند، ابعادش را بسنجد در بعضی از سازمان‌ها رسمیت خیلی بالاست مثل ارتش. رسمیت کامل یعنی حاکمیت استانداردها مقررات و قوانین. هر چقدر سازمان را روشمند کنیم و ضابطه‌مند سازیم به رسمیت نزدیکتر می‌شویم.

4. **ماهیت غیرشخصی:** سازمان جایی نیست که در آن عواطف و احساسات ملاک قرار بگیرد. سازمان حکومت قانون و مقررات است و هم در برابر قانون یکسانند. کارگزاران بروکراسی موظفند حاکمیت مقررات را تضمین کنند. مسائل فردی (خانوادگی، نژادی و ...) جایی در سازمان ندارند.

5. **استخدام مبتنی بر شایستگی:** وبر معتقد است: که چون سازمان مبتنی بر بروکراسی مبتنی بر تخصص‌گرایی است و هر کس شایسته باشد باید به کار گرفته شود و در جای مناسب باشد. او شایسته‌ها را متخصصین می‌داند و بحث شایسته‌سالاری را هم مطرح کرده است.

6. **وجود مسیرهای ترقی برای کارکنان:** در سازمان شکلی به وجود آید که مسیر شغلی افراد مشخص باشد. یعنی افراد بدانند کار را از کجا شروع می‌کنند، چه مراحل می‌گذرانند، چه آموزش‌هایی نیاز دارند و به چه ترفیعاتی خواهند رسید.

7. **تمایز آشکار بین زندگی خصوصی و زندگی سازمانی:** این دو باید متفاوت باشند. در زندگی سنتی پادشاه ملک مورد مدیریت خود را، ملک شخصی‌اش می‌داند، با اموال سازمان نمی‌توان مثل اموال شخصی برخورد کرد. این ویژگی‌ها همه ویژگی‌های مطلوبی است اما در زندگی بروکراسی یک مفهوم منفی وجود دارد و آن به دلیل کاربرد افراطی اصول بروکراسی در سازمان می‌باشد همین طور دلیل فرهنگی که افراد به هم اعتماد ندارند.

کارکردهای بروکراسی

1. کارها را تسریع می‌کند. 2. نظم و انضباط برقرار می‌شود.

آفات بروکراسی

1. **جابجایی اهداف:** یعنی بروکراسی که خود وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف، توسط کارگزاران بروکراسی خود به عنوان هدف تلقی می‌شود و کارگزاران بروکراسی فراموش می‌کنند که آن برای کمک به انسان‌ها خلق شده است و هدف می‌شود وسیله‌ای برای انجام ندادن کار می‌شود.

2. استفاده نادرست از مقررات: تکیه بر اصول و ویژگی‌های بروکراسی است این آفت را به وجود می‌آورد که قوانین مقررات زیادی در سازمان تولید می‌شود که به جای تسهیل‌کننده بودن، بازدارنده است.

3. از خودبیبگانگی کارکنان: کارکنان بروکراسی بعد از این که مدتی قوانین و مقررات بروکراسی را اجرا کنند قوانین جزئی از شخصیت آن‌ها می‌شود و احساس می‌کنند با تمام وجود باید از مقررات دفاع کرده و آن‌ها را حفظ کنند.

- از خودبیبگانگی اداری ! در اثر افراط در قوانین

- از خودبیبگانگی صنعتی ! در اثر افراط در تقسیم کار

4. تمرکز قدرت: بروکراسی به دلیل این که مشروعیت قدرت را از قانون می‌گیرد قدرت بر اساس قانون داده می‌شود پس کارگزار بروکراسی منشأ قدرت می‌شود و این منشأ قدرت گاهی به جای تسهیل کارها منشأ فساد می‌شود. در حکومت‌های بروکراسی چون کارگزار بروکراسی از اختیارات زیاد برخوردار است منشأ فساد، رشوه و ... می‌شوند.

5. عجز و ناکامی افراد سازمان: مراجعین به بروکراسی با ناکامی مواجه می‌شوند. چون ساختار بروکراتیک پیچ و خم زیادی دارد که نمی‌توانند از پس آن‌ها بر آیند.

به‌طور کلی بروکراسی رابطه زنجیری علت و معلول منطق ارسطویی را در تجزیه و تحلیل پدیده‌های هستی تا حدودی کمرنگ نموده است. وبر معتقد است در اعمال سلطه و اختیار احساس مشروعیت برای اعمال‌کننده قدرت و پذیرش‌گر قدرت باید وجود داشته باشد. وی در توجیه قدرت مشروع اقتدار را قدرتی دانسته که افراد با رضایت حاضر به اطاعت از آن هستند.

3. عصر نئوکلاسیک: مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب (1920) بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار» در مدیریت مطرح شد. که این تحولات مشتمل بر نظریات ذیل می‌باشد:

الف. نظریه روابط انسانی، مطالعات هاثورن، نظریه پرداز: التون مایو

ب. نظریه نیازهای انسانی توسط آبراهام مازلو مطرح شد.

ج. نظریه X و Y، داگلاس مک گریگور

د. نظریه شخصیت و سازمان، گریس آرجریس

نهضت نوین مدیریت

تئوری نقش‌ها (Roles Theory): هنری مینتربرگ در این نظریه به جای این‌که اصول را مطرح کند، نقش‌هایی را برای مدیر در نظر گرفته که عبارتند از:

1. نقش‌های بین فردی: 1. مدیر عنوان مقام تشریفات 2. مدیر به عنوان رهبر 3. رابط
2. نقش‌های اطلاعاتی: 1. گیرنده اطلاعات 2. توزیع‌کننده اطلاعات 3. سخنگو
3. نقش‌های تصمیم‌گیری: 1. کارآفرینی 2. حل‌کننده‌ها تضادها 3. تخصیص‌دهنده منابع 4. مذاکره‌کننده

گونه‌های سازمانی

اسکات با بیان نظریه سیستم‌های طبیعی 4 گونه سازمانی در رابطه با سیستم‌ها مطرح می‌کند.

نظریه گونه اول: سازمان به صورت بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌گردد. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، گیولیک در این گونه قرار دارد. در این دیدگاه سازمان ابزاری جهت نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و روابط سازمان با محیط بیرونی مورد نظر نیست.

در این گونه سازمان اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق، قانون‌مداری موجود و اصول‌گرایی از ارکان اصلی تفکرات در این طبقه می‌باشد.

نظریه‌های گونه دوم: سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار سازمان اجتماعی قلمداد می‌گردد. نظریه‌های روابط انسانی جزء این گونه‌اند. در این گونه نظریات ارضاء نیازهای اجتماعی و روانی اساسی برای کارایی بیشتر است. **نظریه‌های گونه سوم:** سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض گردیده در این تئوری کوشش شده تا ساختار سازمان با در نظر گرفتن نیازهای محیطی تحقق یابد.

دیدگاه تامپسون و پارسونز در این دسته جای دارد. تامپسون با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز سه سطر را برای هر سازمانی مطرح می‌کند و برای هر سطر نوعی سیستم را مطلوب می‌داند که به صورت زیر است:

1. سطح فنی ! سیستم عقلایی

2. سطح مدیریت ! سیستم اجتماعی

3. سطح نهادی ! سیستم باز

در سطح فنی سیستم عقلایی نظام مطلوب است و ایده‌ها به کالا یا خدمات تبدیل می‌شود و متخصصان و کارشناسان

فنی در آن مشغول به کار می‌باشند.

در سطح مدیریت ارتباط بین سطوح اول و مشتریان را موجب می‌شود.

در سطح نهادی سازمان با محیط خارجی پیوند داده می‌شود و ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز نظام متناسب این سطح به شمار می‌رود.

از نظر اسکات دیدگاه (وود وارد) نیز در این گونه سوم قرار دارد.

(وود وارد) تأثیر نظام‌های فنی را بر ساختار سازمانی بررسی کرد وی سه نظام اصلی را تحت عنوان تولید انبوه تولید واحدی و تولید فرآیندی مطرح کرد. وی معتقد است تولید انبوه ساختار دیوان سالار، تولید واحدی و تولید فرآیندی ساختار زنده و انسانی را موجب می‌شود.

(از نظرا اسکات دیدگاه چارلز پرو نیز در گونه سوم قرار دارد.)

چارلز پرو نظام‌های سازمانی و براساس جدول زیر مطرح می‌سازد:

در عین حال نظریات نویسندگان گونه سوم نظریاتی است که آن‌ها را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامند. به عبارت ساده‌تر آن‌ها تلاش کردند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ ساخته و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

زیاد خلاقیت کم	نظام هنری	کارهای غیر تکراری
	کارهای تکراری	نظام مهندسی
	استثناها	زیاد

نظریه‌های گونه چهارم: سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و برای رفتار سازمانی تحولات اجتماعی و

مفاهیم اجتماعی مطرح است. نظریات علمایی چون مایرو روان و سالان سیک و پفر در این گونه مطرح است.

این دو تأکید بسیار بر محیط داشته و پیش فرض این که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند را شدیداً مورد انتقاد قرار می‌دهد. از نظر آن‌ها هدف اصلی سازمان‌ها بقاست و سایر اهداف مانند کارایی و بهره‌وری جنبه‌ی ثانویه دارد و در برخی از سازمان‌ها که محیط‌های کاملاً سیاسی و نهادی باشند رفتار عقلایی و منطقی جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی، سیاسی می‌دهد.

اسکات، مارچ و لوسون نیز در این گونه قرار دارند، از نظر این دو محیط سازمان‌ها پر از ابهام و پیچیدگی است. در چنین

محیطی تصمیم‌گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد بنابراین رفتار اجتماعی سیاسی معیار تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد.

مفاهیم مطروحه در گونه چهارم نیز از منظر اقتضایی تحلیل می‌شود.

نظریه‌ی جنگل مدیریت

رهیافت یا رویکرد

1. **تجربی یا موردی:** از طریق تجزیه و تحلیل موارد و قضایا به استنباط مدیریتی می‌پردازد.
2. **رفتار متقابل افراد:** در این رهیافت مدیریت یعنی انجام کارها توسط افراد براساس روابط متقابل بین افراد می‌باشد که توسط روانشناسان مطرح شد.
3. **رفتار گروهی:** سازمان به معنی نظام یا الگویی از مجموعه‌ی روابط گروهی است که بر رفتار افراد در میان گروه‌ها تأکید دارد و از جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی متأثر است.
4. **سیستم‌های اجتماعی - فنی:** در این رهیافت نظام فنی اثر بزرگی بر نظام اجتماعی، نگرش‌های شخصی و رفتارهای گروهی دارد و کانون توجه بر تولید و عملیات دفتری است.
5. **تصمیم‌گیری:** این رهیافت بر انتخاب یک راه‌حل یا جریان عملی از چندین راه‌حل مختلف تمرکز دارد.
6. **سیستم‌ها یا نظام‌گرایی:** این رهیافت سازمان را سیستمی می‌داند که مجموعه یا ترکیبی از عناصر انسانی، روانی، تجهیزات و غیره را در تعامل با محیط فعال می‌سازد.
7. **اقتضایی:** مدیریت اقتضایی مستلزم یک رابطه متقابل فعال بین متغیرها در یک موقعیت و راه‌حل مورد نظر می‌باشد و عوامل رهبری و پیروان در ارتباط با موقعیت لحاظ می‌شود.
8. **موقعیتی:** در این رهیافت موقعیت‌ها تأمین‌کننده و موجب ظهور رهبران و مدیران مطرح می‌گردد و نظریه‌ی مردان بزرگ متأثر از این رهیافت است.
9. **نقش‌های مدیریتی:** این رهیافت معتقد است که مدیران وظایف مدیریتی را انجام نمی‌دهند بلکه درگیر فعالیت‌هایی هستند که از آن‌ها به عنوان نقش‌های مدیری نام برده می‌شود.
10. **عملیاتی:** در این رهیافت مفاهیم کلی: اصول و فنون را از دیگر قلمروها کسر نموده و سپس براساس آن‌ها دانش و نظریه‌ای با کاربرد علمی پدید می‌آورد.

مفاهیم کارایی و اثربخشی‌ها

کارایی را درست انجام دادن کار و اثربخشی را درست انجام دادن تغییر می‌نماید.

کارایی با منابع و درست استفاده کردن از آن‌ها و کم کردن حداقل کردن ضایعات را دربر دارد.
اثربخشی در رابطه با نتایج و کسب هدف می‌باشد.

نکات فصل اول

- 1- در نتیجه انقلاب صنعتی و سرعت گرفتن تدریجی پیشرفت تکنولوژی، زمینه برای تولید انبوه فراهم شده و موجب جدایی مالکیت و مدیریت شد.
- 2- مکتب اصالت نفع، طرفداران این مکتب ملاک دوستی یک عمل را در نتایج آن جستجو می‌کنند نه در شیوه انجام آن و به سوددهی عمل می‌اندیشیدند.
- 3- مهمترین جنبه نظم اداری جنبه این ارتباط است که چه کسی به چه کسی فرمان دهد، از این دیدگاه مفهوم اداره و مفهوم اختیار با هم رابطه نزدیکی پیدا می‌کند.
- 4- ابعاد سازمانی:

محتوایی (معرف کل سازمان)

ساختاری (ویژگی‌های درونی سازمان)

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1- رسمیت‌گرایی | 1- اندازه |
| 2- تمرکزگرایی | 2- تکنولوژی |
| 3- تخصص‌گرایی | 3- محیط |
| 4- استانداردگرایی | 4- هدف |
| 5- سلسله‌مراتب | 5- فرهنگ |
| 6- پیچیدگی | |
| 7- حرفه‌ای‌گرایی | |
| 8- نسبت کارکنان | |
- 5- مدیر مؤثر مستلزم داشتن مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی است که مهارت انسانی در تمام سطوح مدیریتی به یک میزان سهم دارد.
 - 6- مدیران کمال‌جو نسبت به افرادی که برای آن‌ها کار می‌کنند تعلق خاطر خاصی نشان می‌دهند. این امر مدیر را وا می‌دارد تا برای کمک به افراد از شیوه‌های مناسب رهبری برای موفقیت در کارهایشان استفاده کنند و برای این منظور از سر دسته

فعالیت‌های حیاتی بهره می‌گیرند.

1- نشان دادن علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان

2- دادن بازخورد ارشادی

3- ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاق

7- کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود به زمان نیاز دارند در واقع آن‌ها پس از تسلط کامل به

بهره‌دهی می‌رسند؛ بنابراین اگر قبل از این زمان جابه‌جا شوند هزینه‌هایی که سازمان برای آن‌ها پرداخته است به هدر

می‌رود و روحیه آن‌ها تضعیف می‌گردد.

8- اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران، تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است.

9- مکتب کلاسیک شامل سه نظریه است: (1950 - 1900)

1- نظریه مدیریت علمی

2- نظریه فرآیندی مدیریت و اصول گرایان

3- نظریه بروکراسی

10- مدیریت علمی از نظر تیلور یک انقلاب روانی است.

11- در مکتب کلاسیک اصولاً بر روی کار (وظیفه) تأکید می‌شود.

12- در مدیریت علمی این اعتقاد وجود دارد که همیشه یک بهترین راه وجود دارد.

13- تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت حرکت‌سنجی،

بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد

مطالعه زمان و حرکت در انجام شغل در نظریه مدیریت علمی عامل جهت افزایش بهره‌وری معرفی گردید.

14- اصول بنیادی تیلور:

1- علمی کردن فعالیت‌های شغلی

2- انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی مناسب برای هر شغل

3- آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب برای جلب همکاری آن‌ها

4- حمایت از کارکنان از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آن‌ها و هموار کردن راه انجام کار

15- برای برنامه‌ریزی عملیاتی فنون مختلفی ابداع شده است که از ساده‌ترین آن‌ها نمودار گانت است که ضمن سادگی و سهولت استفاده در کار برنامه‌ریزی مفید است. مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آن‌هاست.

16- فعالیت‌های شش‌گانه سازمان از نظر فایول:

1- فنی

2- بازرگانی

3- مالی

4- حسابداری

5- ایمنی

6- مدیریتی

17- براساس نظریه اصول‌گرایان و وظایف مدیریت عبارتست از:

برنامه‌ریزی - سازماندهی - فرماندهی - کنترل و هماهنگی

18- وحدت مدیریت یعنی برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود به طوری که مدیر مذکور بتواند هدایت همه فعالیت‌های معطوف به تحقق یک هدف معین آن‌ها را با هم هماهنگ سازد.

19- ویژگی‌های بوروکراسی عبارتند از:

1- تنظیم وظایف رسمی و مداوم سازمان در چارچوب مقررات و قواعد روشن

2- ایجاد زمینه برای ابراز شایستگی

3- استقرار سیستم آموزش‌های فنی و تخصصی

4- تفکیک در مدیریت و مالکیت

5- ایجاد سلسله مراتبی از مقامات و پست‌های سازمانی

6- احراز آزادی سازمانی

7- ایجاد سیستم منظم ثبت و ضبط پرونده‌ها و مدارک در سازمان‌ها

8- ایجاد سیستم منطقی حقوق و مزایا

20- آفات بروکراسی:

1- تأخیر در تصمیم‌گیری

2- ناتوانی و ناکامی و حداقل رضایت شغلی

3- ابهام و عدم کارایی به سبب گستردگی

4- عدم توجه به مسائل فردی

5- عدم انعطاف‌پذیری در رفتار

6- انحراف در شخصیت

7- جایگزینی وسیله به جای هدف

8- اجتناب از قبول مسئولیت

9- تضعیف رابطه میان سخت‌کوشی

10- قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی

21- از نظر وبر فرد زمانی دارای قدرت است که در محدوده روابط اجتماعی خود نظرش را علی‌رغم مقاومت دیگران اعمال نماید. اما اختیار آن نوع قدرت است که ناشی از مقام سازمانی می‌باشد.

22- منظور از مشروع بودن اعمال قدرت این است که اعمال‌کننده قدرت معتقد باشد که حق این کار را دارد و پیروان نیز این اعتقاد را داشته باشند که موظف به فرمانبرداری هستند که ممکن است به صورت کاریزماتیک سنتی یا قانون حاصل شود.

23- مدیریت اداری و مدیریت علمی به مسائل عملی مدیریت و کارایی در کسب اهداف توجه داشتند در حالی که توجه وبر به ارائه طرحی در چارچوب اختیارات سازمانی بوده است.

24- تفاوت کارایی و اثربخشی:

کارایی Z درست انجام دادن کارها

اثربخشی Z انجام کارهای درست

تست‌های فصل اول

1- مهارت و قدرت درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان را مهارت می‌نامند.

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) مدیریتی

2- کدام‌یک از اصول فایول بر ضرورت اجرای برنامه واحد توسط مدیر واحد تأکید دارد؟

(1) وحدت فرماندهی (2) وحدت مدیریت (3) انضباط (4) تمرکز

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

(1) نگرشی (2) ادراکی (3) تخصصی (4) ارتباطی

4- ویژگی‌های طراحی ساختار سازمانی عبارتند از:

(1) رسمیت، پیچیدگی، تمرکز (2) قدرت، اختیار، رسمیت
(3) محیط، استراتژی، تکنولوژی (4) حیطه نظارت، قدرت، رسمیت

5- در مورد نسبت‌های نیروی کار یک سازمان معمولاً:

(1) در سازمان‌های کوچک و بزرگ نسبت نیروی ستادی به تولید بیشتر است.
(2) در سازمان‌های کوچک نسبت نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولید است.
(3) در سازمان‌های بزرگ نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولیدی است.
(4) هیچکدام از موارد بالا

6- توانایی تفکر در قالب مدل‌ها - چارچوب‌ها و روابط گسترده که در سطوح بالای سازمانی اهمیت بسزایی دارد اصطلاحاً مهارت نامیده می‌شود.

(1) فنی (2) انسانی (3) نظری (4) ادراکی

7- اصلی ترین فلسفه وجودی مدیریت علمی این فرض است که برای انجام کارها:

- (1) چندین راه بهتر وجود ندارد. (2) یک بهترین راه وجود دارد.
 (3) چندین راه بهتر وجود دارد. (4) یک بهترین راه وجود ندارد.

8- از دیدگاه اسکات دلیل رشد و توسعه سازمانها و فراگیری آنها در همه جنبه‌های زندگی امروزی، کدام است؟

- (1) رشد و توسعه تولیدات کالاها (2) تسهیل و روانی کارها در تشکیلات
 (3) بوروکراتیزه شدن جنبه‌های مختلف زندگی (4) عقلانی شدن جنبه‌های مختلف زندگی

9- یکی از مشکلات بوروکراسی تخصص‌گرایی و به تبع آن تعارض بین واحدهای فرعی سازمان است.

- (1) ساده (2) ماشینی (3) بخشی (4) نمایندگی

10- تأثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه با اهمیت تلقی می‌شود؟

- (1) ابداع و بهبود روش‌های کارا تر تولید (2) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی
 (3) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (4) ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان

11- این تعریف که سازمان ساختاری است که افراد براساس آن در جهت تحقق اهداف معین به تعامل می‌پردازند، بر مبنای کدام یک از نظریه‌ها ارائه شده است؟

- (1) اقتضایی (2) اداری (3) بوروکراسی (4) نفوکلاسیک

12- طرفداران و پیروان کدام مکتب، ملاک صحت یک عمل را نتایج آن می‌دانند و نه شیوهی انجام آن؟

- (1) اصول‌گرایان (2) اصالت نفسی (3) اصالت نفع (4) مدیریت فرآیندی

13- تصمیمات ساختمانند عموماً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می‌شود؟

- (1) میانی (2) عالی (3) عملیاتی (4) ستادی

14- توانایی انجام کارها با دیگران و به یاری آن‌ها که باعث شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر در رابطه با

آنان می‌شود را مهارت گویند

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) نظری

15- سهم کدام‌یک از مهارت‌های زیر در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و عملیاتی مشترک و یکسان دارد؟

(1) ادراکی (2) انسانی (3) فنی (4) هدف‌گذاری

16- کاربرد این اصل عملاً با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوطه در سازمان در تناقض است؟

(1) اصل تخصص (2) اصل تمرکز (3) اصل حیطه سرپرستی (4) اصل وحدت فرماندهی

17- مکتب کلاسیک‌ها بر کدام مورد تأکید دارد؟

(1) انسان (2) ساختار (3) کار (4) نظام

18- عوامل متشکله از دیدگاه رابینز کدام‌اند؟

(1) پیچیدگی، تمرکز، رسمیت (2) تمرکز و عدم تمرکز، رسمیت، محیط

(3) رسمیت، قدرت، اختیار (4) مسئولیت، پیچیدگی، رسمیت

19- اصل وحدت جهت در کدام نظریه مطرح می‌گردد؟

(1) اقتضایی (2) سیستمی (3) کلاسیک‌ها (4) نئوکلاسیک‌ها

20- در نظام کاری هنری و صنعتگرانه خلاقیت و استثناها می‌باشند.

(1) کم - زیاد (2) زیاد - زیاد (3) کم - کم (4) زیاد - کم

21- «انجام درست کارها» و «انجام کارهای درست» اشاره به چه مفاهیمی در مدیریت دارد؟

(1) اثربخشی - کارایی (2) راندمان - کارایی (3) کارایی - اثربخشی (4) کارایی - راندمان

22- کلام مورد از «مکانیزم‌های» مدیریت علمی یا تیلوریسم است؟

(1) آموزش علمی کارکنان (2) انتخاب علمی کارکنان

(3) پرداخت‌های تشویقی به کارکنان (4) کاربرد شیوه علمی در تجزیه و تحلیل کارها

23- مهارت‌های مورد نیاز رهبری کدام است.

- (1) ادراکی - انسانی - حرفه‌ای
 (2) ابتکار و توانایی عمل
 (3) حرفه‌ای و تخصصی
 (4) فنی - انسانی - ادراکی

24- کدام نظریه مبانی رابطه زنجیری علت و معلولی منطق ارسطویی را در تجزیه و تحلیل پدیده‌های هستی تا حدودی کمرنگ نموده است؟

- (1) برورکراسی (2) سیستم‌ها (3) نفوکلاسیک‌ها (4) کلاسیک‌ها

25- مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان کدام است؟

- (1) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و شیوه‌های انجام کار
 (2) تعیین اهداف، استراتژی‌ها و طرح سازمان
 (3) تعیین برنامه عملیاتی، دستورالعمل‌ها و روش‌های انجام کار
 (4) تعیین اهداف، برنامه‌های عملیاتی و کانال‌های ارتباطی

26- اثربخشی در انتخاب و کارایی رسیدن به هدف نقش دارد.

- (1) هدف - راه (2) فرد - زمان (3) گزینه - سرعت (4) راه - چگونه

27- کدام یک از مکاتب زیر انسان را موجودی نسبتاً ساده و صرف، عوامل مادی قابل انگیزش می‌دانند؟

- (1) مکتب سنتی مدیریت (2) مکتب روابط انسانی (3) مکتب سنت‌گرا (4) مکتب تجددگرایی

28- صنعتی که هر سازمان یا شرکت به آن تعلق دارد یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن سازمان یا شرکت محسوب می‌شود.

- (1) شرایط (2) لوازم (3) منابع (4) نتایج

29- عناصر اصلی تشکیل‌دهنده ساختار سازمانی عبارتند از:

- (1) محیط - استراتژی - اندازه - تکنولوژی و قدرت
 (2) محیط - هدف - اندازه - تکنولوژی و قدرت
 (3) محیط - استراتژی - اهداف - اندازه و تکنولوژی
 (4) محیط - استراتژی - اهداف - اندازه و قدرت

30- در نتیجه انقلاب صنعتی کدام نوع تولید، موجب جدایی مالکیت و مدیریت شده است؟

- (1) انبوه - ادغام (2) فرآیندی - ادغام (3) انبوه - جدایی (4) فرآیندی - جدایی

31- نظریه‌های مکتب کلاسیک، علاوه بر بروکراسی و مدیریت علمی کدامند؟

- (1) بر مبنای هدف (2) دموکراسی
(3) فرآیند و اطلاعاتی (4) فرآیندی - اصول‌گرایان

32- شرط موفقیت در شغل، سازگاری کدام ویژگی‌های شاغل با وظایف شغل است؟

- (1) انگیزش / انگیزش (2) هوش و استعداد
(3) علاقه و جلب همکاری (4) جلب همکاری، سازش، اطلاعات

33- وحدت فرماندهی یعنی:

- (1) این که اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص به مدیر باشد.
(2) اینکه برای اجرای برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد.
(3) این که خط فرمان یا مسیر دستور برحسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع به کارمندان جزء آن ختم می‌گردد.
(4) اطلاعات و تعهد ناشی از توافق‌های مدیر و کارکنان

34- ماکس (وبر)، قدرت را در سازمان مشروع می‌داند.

- (1) اطلاعات (2) شخصی (3) قانونی (4) کاریزما

35- براساس نظریه هنری فایول وظایف مدیریت کدامند؟

- (1) تصمیم‌گیری - برنامه‌ریزی - پرسنلی - مالی - اداری
(2) برنامه‌ریزی - تصمیم‌گیری - هدایت - کنترل - نظارت
(3) فنی - بازرگانی - اداری - مالی - ایمنی - خدماتی
(4) برنامه‌ریزی - سازماندهی - فرماندهی - هماهنگی - کنترل

36- طبق اصل وحدت فرماندهی در یک سازمان:

- (1) نباید چند رئیس باشد.
- (2) یک کارمند نباید از چند رئیس پیروی کند.
- (3) هر واحد یا اداره باید یک رئیس داشته باشد.
- (4) تمرکز اختیارات و مسئولیت در رأس سازمان باشد.

37- به عقیده پیتر دراگر مؤثر بودن بر چه معنی است؟

- (1) مدت انجام دادن کارها
- (2) مؤثر بودن همان کارایی است.
- (3) تحقق اهداف
- (4) برنامه‌ریزی مؤثر

38- شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدن به عامل زیر بستگی دارد؟

- (1) ساختار تاریخی
- (2) ساختار سیاسی
- (3) ساختار فرهنگی
- (4) ساختار اقتصادی

39- نظریه‌های مکتب کلاسیک مدیریت عبارتند از:

- (1) مدیریت علمی - رفتارگرایی - روابط انسانی
- (2) مدیریت علمی - نظریه سیستم‌ها - وظیفه‌گرایان
- (3) مدیریت علمی - وظیفه‌گرایان - بوروکراسی
- (4) بوروکراسی - مدیریت علمی - نظریه سیستم‌ها

40- گزینه صحیح را انتخاب فرمایید.

- (1) مکاتب وبر، فایول، تیلور، در جمع، مکتب نئوکلاسیک را به وجود می‌آورد.
- (2) در حالی که بوروکراسی، علم اداره و مدیریت علمی از یک مفهوم صحبت می‌کنند ولی سطح تجزیه و تحلیل آن‌ها متفاوت است.
- (3) مدل ایده‌آل و انتزاعی وبر با مفاهیم عملی و تجربی تیلوریسم در تضاد است.
- (4) اصولی را که تیلوریسم پیشنهاد می‌کند همان اصولی است که فایول پیشنهاد می‌کند.

41- فرانک ولیلیان گیلبرت در توسعه و تکامل نهضت مدیریت علمی نقش داشته‌اند. بر اعتقاد این دو نفر کدامیک از موارد زیر می‌توان کارایی سازمان را به اندازه قابل ملاحظه‌ای افزایش دهد.

1) تحقیق و تجزیه و تحلیل مداوم به منظور پی بردن به مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه‌حل‌های صحیح و منطقی آن‌ها

2) ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان و پیروی آن‌ها از روش‌هایی که به وسیله مدیریت ابداع و طرح‌ریزی شده است.

3) مطالعه در حرکات آموزش صحیح کارکنان، بهبود روش انجام کار و ایجاد محیط مناسب اجتماعی کار

4) تفکیک اجزای مختلف یک کار و تعیین بهترین و کوتاه‌ترین و روش انجام دادن هر یک از اجزای کار به‌طریق علمی

42- یکی از مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی است.

1) تقویت رابطه‌ی میان سخت‌کوشی و پاداش

2) ترغیب به قبول مسئولیت

3) حساسیت نسبت به مسائل فردی

4) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی

43- از جمله مسائل اساسی ناشی از بوروکراسی و است.

1) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی و تقویت رابطه سخت‌کوشی و پاداشی

2) قرار دادن افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی و تضعیف رابطه سخت‌کوشی و پاداش

3) عدم حساسیت به مسائل فردی و انعطاف در رفتار

4) انحراف در شخصیت و قبول مسئولیت

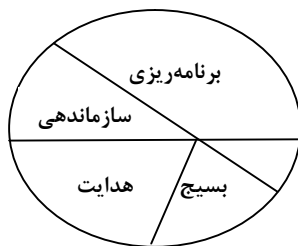
پاسخنامه

گزینه صحیح	شماره تست
1	1
2	2
2	3
1	4
3	5
4	6
2	7
4	8
2	9
2	10
4	11
3	12
3	13
2	14
2	15
2	16
3	17
1	18
3	19
4	20
3	21
3	22
4	23
1	24
2	25
4	26
4	27
3	28
3	29
2	30
4	31
1	32
1	33
3	34
4	35
2	36
3	37
3	38
3	39
2	40
4	41
4	42
2	43

فصل دوم: برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی: برنامه عبارتست از تعیین هدف کوتاه‌مدت و پیش‌بینی راه رسیدن به آن. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف به شمار می‌آید.

برنامه‌ریزی عبارتست از: فرآیندی که در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی.



اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

1. نقش برنامه‌ریزی در انجام اهداف و مقاصد سازمان: یعنی همه برنامه‌ها به انجام اهداف و مقاصد سازمانی کمک می‌کنند این اصل از ماهیت سازمان ناشی می‌شود.

2. وسعت برنامه‌ریزی

3. تقدم برنامه‌ریزی: هدف‌های برنامه و چگونگی محقق شدن آنها به تعیین نوع ساختار سازمان کمک می‌کند که به این ترتیب افراد و زمان مورد نیاز جهت اجرای برنامه که چگونگی هدایت آنها برای کسب موفقیت معین می‌شود.

4. کارایی برنامه‌ها: می‌توانیم فعالیت‌هایمان را با برنامه مقایسه کنیم تا بدانیم تا چه میزان به هدف نزدیک شده‌ایم.

انواع برنامه‌ریزی

1. برنامه‌ریزی استراتژیک: ویژگی‌های این نوع برنامه عبارتست از:

1. انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است.

2. معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمانی است.

3. اهداف بلندمدت در آن مطرح می‌شود و دید بلندمدت دارد.

4. در سطوح عالی سازمان مطرح می‌شود.

5. فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی را در بر می‌گیرد.

6. امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر می‌گیرد.

محیط	فرصت‌ها	قوت‌ها	سازمان
	تهدیدها	ضعف‌ها	

(تئوری SWOT)

محیط عوامل بیرونی و سازمان عوامل درونی را دربر می‌گیرد.

2. **برنامه‌ریزی اجرایی (عملیاتی):** برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های حین با

توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرد. مراحل آن عبارتند از:

1- تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت

2- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات

3- ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف

4- تجدیدنظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید.

3. **برنامه‌ریزی تخصصی:** شامل برنامه‌های زیر است:

1- مدیریت تولید

2- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

3- برنامه‌ریزی مالی

4- برنامه‌ریزی پشتیبانی و تدارکاتی

4. **برنامه‌ریزی بر مبنای هدف و نتیجه:** براساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل را مشخص کرد. سپس با

مشارکت کارکنان برای همه واحدها و بخش‌های تابعه آن و متعاقباً برای همه افراد شاغل در سازمان به صورت منظم،

هدف‌گذاری نمود. این نوع برنامه‌ریزی داری 6 مرحله زیر می‌باشد:

1- تعیین نقش‌ها و مأموریت

2- نتایج مورد انتظار

- 3- تعیین شاخص‌ها (ویژگی شاخص‌ها عبارتند از: واضح و دقیق - قابل حصول - قابل اندازه‌گیری و چالش برانگیز باشند).
- 4- تعیین هدف‌ها
- 5- مشخص ساختن طرح‌های عملیاتی
- 6- کنترل برنامه‌ها
5. برنامه‌ریزی اقتضایی: در برنامه‌ریزی اقتضایی راه‌حل‌های گوناگون قابل اجرا شناسایی می‌شوند تا در صورت شرایط نامطمئن محیطی برای اجرای برنامه دارای اولویت از یکی از راه‌حل‌ها استفاده شود.
6. برنامه‌ریزی اضطراری: عبارتست از پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث و یا شرایط جدید که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.
7. برنامه‌ریزی براساس استثناء: در این نوع برنامه‌ریزی دخالت مدیر زمانی انجام می‌شود که مدیریت احساس دخالت کند و موارد خاصی او را ناچار به دخالت در برنامه‌ریزی نماید.

توجه:

برنامه‌ریزی ممکن است از داخل به خارج و یا از خارج به داخل باشد. در برنامه‌ریزی از داخل به خارج بر کارهای کنونی سازمان تمرکز می‌شود. و در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از وقت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد.

همین‌طور برنامه‌ریزی می‌تواند از بالا به پایین یا از پایین به بالا صورت گیرد. در برنامه‌ریزی از بالا به پایین، ابتدا مدیرعالی هدف‌های مکان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های مکان برنامه‌های خود را تدوین کنند در حالی که در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند.

سلسله مراتب انواع برنامه‌ها



1- **اهداف بلندمدت:** سازمان‌ها اهدافی دارند که به خاطر دستیابی به آن‌ها تشکیل می‌شوند این اهداف (علل اصلی

ایجاد سازمان‌ها) را اهداف بلندمدت گویند. که باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

- به صورت واضح و روشن بیان شده باشد تا افراد سازمان آن را درک کنند.

- برای کارکنان جالب باشد تا در آن‌ها ایجاد تعهد و علاقه نماید.

- در میان اجزای هر مأموریت نوعی رابطه «هم‌نیروزی» برقرار باشد.

- مبتنی بر به‌کارگیری خلاقیت باشد.

- در طراحی و اجرای برنامه‌ها در نظر گرفته شود.

2- **اهداف کوتاه‌مدت:** بر مبنای اهداف بلندمدت تدوین می‌شود و باید تعیین‌کننده موارد ذیل باشد:

1- نتیجه مورد انتظار

2- نحوه انجام کار

3- محدوده زمانی انجام کار

4- هزینه و بودجه مورد نظر

3- **استراتژی‌ها:** عبارتست از برنامه‌ی جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد. راهبردها و استراتژی‌های تعیین‌کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه می‌دهد.

4- **خط‌مشی‌ها:** محدوده‌ای است که تصمیمات آتی باید داخل آن اتخاذ شود، و به سه دسته اساسی - کلی و خرد تقسیم می‌شوند ویژگی‌ها خط‌مشی عبارتند از:

1- صراحت و وضوح

2- قابلیت اجرا

3- انعطاف‌پذیری

4- جامعیت

5- هماهنگی

6- مستدل بودن

7- متمایز بودن از قوانین

8- کتبی بودن

5- **رویه و مقررات**

- **رویه‌ها:** مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند.

- **روش‌ها:** نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را معین می‌کند.

- **مقررات:** اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کند.

6- **برنامه‌های عملیاتی:** در مورد فعالیت‌های تکراری و غیرتکراری در قالب برنامه‌های دائمی یا غیردائمی مطرح می‌شود.

7- **بودجه:** از ابزارهای مهم کنترل است و انواع متعددی دارد.

بودجه‌بندی فزاینده: بودجه سال قبل مبنا قرار می‌گیرد و رشدی به آن می‌دهیم و بودجه سال جدید را تهیه می‌کنیم.

بودجه بر مبنای صفر: هر سال بودجه‌ریزی جدیدی بر مبنای فعالیت‌ها صورت می‌گیرد.

مراحل برنامه‌ریزی

- 1- آگاهی از فرصت‌ها، مسائل، و نیازها: این گام کمک می‌کند که شناختی از وضع موجود و مطلوب داشته باشیم.
 - 2- تعیین اهداف کوتاه مدت، برای کل سازمان و تک‌تک واحدها که به ماهیت برنامه جهت می‌دهد.
 - 3- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های مربوط، در این گام به‌کارگیری اصل و واقعیت‌ها به این معناست که آیا تمام داده‌ها جمع‌آوری شده است؟
 - 4- دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات، یعنی روابط بین داده‌ها تایید شده است؟ آیا از نمودارها و جدول‌بندی برای تفکیک اطلاعات بهره‌گیری به عمل آورده است.
 - 5- تعیین فرضیه‌ها و موانع در این گام براساس اقدامات قبلی، مفروضات چندی ارائه می‌شود.
 - 6- تعیین بدیل‌ها یا راه‌حل‌ها، براساس مفروضات تعیین شده تلاش می‌شود برای هر موضوع و مسأله‌ای چند راه‌حل انتخاب شود.
 - 7- ارزیابی بدیل‌ها یا راه‌حل‌ها در این گام هر یک از راه‌حل‌ها با توجه به زمان، امکانات و توان سازمان تحلیل می‌شود.
 - 8- انتخاب بدیل‌ها یا راه‌حل: در این گام براساس ارزیابی‌های به عمل آمده بهترین راه‌حل انتخاب می‌گردد.
 - 9- فرموله کردن برنامه‌های فرعی و پشتیبانی: در این گام تلاش می‌شود برای راه‌حل‌ها انتخاب شده برنامه مشخص عرضه گردد.
 - 10- تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی: در این گام تلاش می‌شود که تعیین گردد برنامه توسط چه کسی در کجا و در چه زمانی اجرا شود؟
 - 11- بیان بودجه برنامه در رابطه با راه‌حل انتخاب شده و تعیین تخصیص بودجه‌ای آن.
 - 12- پیگیری پیشرفت کار که بر اساس برنامه تنظیم شده در گام نهم کنترل پیشرفت کار بررسی می‌گردد.
- اصل تعهدات:** بیان می‌دارد که برنامه‌ریزی منطقی شامل مدت زمان ضروری برای انجام تعهدات ناشی از تصمیمات به روز در آمده توسط یک سری اعمال است.
- اصل انعطاف:** مهمترین اصل برنامه‌ریزی است و منظور از آن یعنی توانایی تغییر یک برنامه بی‌آن‌که هزینه اضافه در برخورد با شرایط جدید به سازمان تحلیل گردد. انعطاف تا جایی امکان‌پذیر است که هدف اصلی سازمان تحت‌الشعاع قرار نگیرد.

مزایا و محاسن برنامه ریزی

- 1- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.
- 2- زمینه را برای اجرای تصمیمات فراهم می کند.
- 3- در سطوح مختلف مدیریت کمک می کند تا طرح های آینده را با حداکثر نتیجه به دست آورد.
- 4- با برنامه ریزی می توان با رشد تکنولوژی همگام شد.
- 5- تسریع رشد اقتصادی
- 6- ابزاری جهت کنترل
- 7- ایجاد روحیه ی کار گروهی

معایب برنامه ریزی

- 1- با صرف هزینه و وقت جهت برنامه ریزی تعهدی برای اجرای آن نیست.
- 2- برای سازمان های کوچک به صرفه نخواهد بود.
- 3- ایجاد محدودیت در سطوح سازمانی
- 4- برنامه بر مبنای احتمالات تدوین می شود تا اطلاعات قطعی

فنون برنامه ریزی

- 1- نمودار گانت: ساده ترین و قدیمی ترین روش است.

زمان	هفته اول	هفته دوم	هفته سوم
فعالیت ها			
تحقیق			
امور مدیریتی			

—: برنامه از پیش تعیین شده: عملکرد مؤسسه

- 2- برنامه ریزی شبکه ای: به کمک علائم و نشانه هایی طراحی می شود که عبارتند از:

- 3- فعالیت: اجزای اصلی متشکله یک برنامه یا پروژه هستند. (-)

- 4- رویداد: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. (O)

5- **ارزیابی پرت:** براساس فن شبکه طراحی می شود برای به حداقل رساندن تاخیر وقفه و تضاد در شبکه پرت زمان دارای اهمیت زیاد است.

تکات فصل دوم

1- هدفهایی که در برنامه ریزی دنبال می شود به شرح ذیل است:

1- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها

2- افزایش جنبه اقتصادی

3- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف از تغییر مسیر

4- تهیه ابزار برای کنترل

2- بنا به اصل برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر باید قبل از تلاش فیزیکی اقدام به انجام کار، باید تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.

3- انواع برنامه ریزی:

استراتژیک - اجرایی - تخصصی - بر مبنای هدف و نتیجه - براساس استثنا - اقتضایی - اضطراری

4- مدیریت استراتژیک بر فراگرد هدایت برنامه های راهبردی و حصول اطمینان از اجزای خوب آنها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد. در اجرای این فراگرد دو مسئولیت حایز اهمیت مطرح می شود:

1- تدوین راهبرد 2- اجرای راهبرد

5 - چون برنامه ریزی استراتژیک جهت و مسیر فعالیتها و عملیات سازمان را مشخص ساخته به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند.

6- نمودار SWOT

ضعف W	فوت S	محیط/سازمان
W - O	S - O	فرصت O
W - T	S - T	تهدید T

7- برنامه های عملیاتی (اجرایی - تاکتیکی) برنامه هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه های استراتژیک را ارائه می دهند به عبارت دیگر، برنامه های تاکتیکی عبارتند از: تصمیم های کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

8- در برنامه ریزی عملیاتی تأکید بر کسب سود و میل به اهداف کوتاه مدت و روزمره و کارایی است، در حالی که در

برنامه‌ریزی جامعه بر اثر بخشی، سوددهی بلندمدت توسعه، توجه به آینده و پیشرفت مطرح است.

9- رویه: مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار است.

روش: نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌هاست.

مقررات - اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کند.

10- مراحل برنامه‌ریزی عبارتند از:

1- بررسی وضعیت موجود

2- تعیین اهداف کوتاه‌مدت

3- کسب اطلاعات ضروری برای تحقق هدف

4- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات

5- ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی وضعیت آینده

6- جستجوی بدیل‌ها و برنامه‌های جایگزین

7- ارزیابی بدیل‌ها

8- انتخاب بدیل‌ها

9- تدوین برنامه‌های فرعی

10- تنظیم و توالی فعالیت‌ها و جداول زمان‌بندی

11- بودجه‌بندی

12- کنترل

11- براساس تعهدات برنامه عبارتست از تجسم و طراحی وضع مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌های رسیدن به آن.

12- فنون برنامه‌ریزی عبارتند از: }
 1- گانت
 2- شبکه‌ای
 3- پرت

13- برای برنامه‌ریزی عملیاتی فنون مختلفی ابداع و ارائه شده است از ساده‌ترین آن‌ها جدول کارنما یا نمودار گانت است که مزیت اصلی آن تعیین و نشان دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آن‌هاست.

14- مسیر بحرانی عبارتست از طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی در واقع مسیر بحرانی، مسیری است که در آن امکان کندکاری وجود نداشته و در تعیین زمان پایان پروژه نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

تست‌های فصل دوم

1- کدام مورد جزء هدف‌های برنامه‌ریزی نمی‌باشد؟

- (1) نشان‌دهنده یک جز از فعالیت‌های برنامه است.
- (2) نشان‌دهنده زمان از دست رفته است.
- (3) نشان‌دهنده ارتباط بین برخی از فعالیت‌ها در موارد ضروری است.
- (4) نشان‌دهنده تأخیر در انجام فعالیت‌هاست.

2- بنا به اصل برنامه‌ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر:

- (1) تلاش فیزیکی باید قبل از تلاش ذهنی صورت پذیرد.
- (2) تلاش ذهنی باید قبل از اقدام به انجام کار صورت پذیرد.
- (3) تلاش ذهنی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.
- (4) برنامه‌ریزی کافی باید پس از تلاش فیزیکی صورت پذیرد.

3- افق زمان در برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع است.

- | | | | |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|
| (1) بلندمدت | (2) کوتاه‌مدت | (3) میان‌مدت | (4) دارای نوسان |
|-------------|---------------|--------------|-----------------|

4- یکی از مزایای عمده برنامه‌ریزی استراتژیک بودن آن است.

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| (1) فراگیر و تخصصی بودن آن | (2) کارا و مفید |
| (3) کلی و جامع و کارا | (4) هادی یا راهنما |

5- در برنامه‌ریزی استراتژیک فرصت‌ها و تهدیدات محیطی چگونه احصاء می‌شوند؟

- (1) به‌طور مستقل قابل تعیین می‌باشند.
- (2) در تعامل با قوت‌ها و ضعف‌های درونی معین می‌شوند.
- (3) در رابطه با دیدگاه‌های مدیران عالی معین می‌شوند.
- (4) وابسته به شرایط و امکانات اقتصادی و اجتماعی محیط می‌باشند.

6- برنامه‌ریزی تاکتیکی یعنی: (سراسری 74)

- 1) اجرای روش‌های استاندارد برای اداره اوضاع جاری و قابل پیش‌بینی
- 2) اتخاذ تصمیمات کوتاه‌مدت برای حداکثر بهره‌برداری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط
- 3) برنامه‌ریزی برای کسب اهداف کوتاه‌مدت
- 4) طراحی برنامه برای کسب اهداف جامع سازمان

7- در برنامه‌ریزی عملیاتی تأکید بر است در حالی که در برنامه‌ریزی جامعه تأکید بر است.

- 1) اثربخشی - بازدهی
- 2) کارایی - اثر بخشی
- 3) اثربخشی - کارایی
- 4) کارایی - راندمان

8- در سلسله مراتب برنامه‌های یک سازمان قرار می‌گیرد.

- 1) استراتژی‌ها بعد از هدف‌ها
- 2) مأموریت بعد از استراتژی‌ها
- 3) مقررات قبل از خط‌مشی‌ها
- 4) خط‌مشی‌ها قبل از استراتژی‌ها

9- رویه بر حسب تعریف چگونه است؟

- 1) راه تأمین اهداف سازمان
- 2) راهنمای اتخاذ تصمیمات آتی
- 3) محدودتر از سیاست‌ها و مشخص‌کننده جریان عملیات در مدیریت
- 4) نحوه اجرای زمان‌بندی روش‌ها

10- کدام‌یک از وظایف مدیریت در اولویت است؟

- 1) هدایت و کنترل
- 2) برنامه‌ریزی
- 3) کنترل و نظارت
- 4) بسیج منابع

11- از جمله ویژگی‌های خط‌مشی

- 1) تعهد - ایثار - علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
- 2) ویژگی تضایفی داشته باشد.
- 3) در تنظیم آن از خلاقیت و نوآوری استفاده نشود.
- 4) صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی و انعطاف، قابلیت و هماهنگی

12- برنامه‌ریزی به وحدت جهت می‌انجامد و برنامه‌ریزی تعهد افراد به اجرای برنامه را افزایش می‌دهد.

- (1) از داخل به خارج - از خارج به داخل
 (2) از خارج به داخل - از داخل به خارج
 (3) از پایین به بالا - از بالا به پایین
 (4) از بالا به پایین - از پایین به بالا

13- این تعریف برنامه عبارت است از قبول مسئولیت برای انجام دادن یک سلسله عملیات به منظور تحقق هدف بر مبنای اصل است.

- (1) برنامه‌ریزی (2) تعهدات (3) واقعیت‌ها (4) هماهنگی

14- جدول کارنما یا نمودار گانت موارد زیر را نشان می‌دهد:

- (1) توالی و تقارن فعالیت‌ها - نوع فعالیت‌ها - زمان فعالیت‌ها
 (2) توالی و تقارن فعالیت‌ها - هزینه فعالیت‌ها - زمان فعالیت‌ها
 (3) توالی و تقارن فعالیت‌ها - اهداف فعالیت‌ها - هزینه فعالیت‌ها
 (4) تقدیم و تأخر فعالیت‌ها - هزینه فعالیت‌ها - زمان فعالیت‌ها

15- مسیر بحرانی در یک شبکه عبارتست از:

- (1) هزینه‌سازترین مسیری از جهت نیروی انسانی مورد نیاز (2) کوتاه‌ترین مسیر از جهت زمانی
 (3) طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی (4) ارزان‌ترین مسیر از جهت پولی

16- کدامیک از گزینه‌های زیر تعریف برنامه‌ریزی هستند؟

- (1) طرحی برای آینده مطلوب و راه‌های مؤثر وصول به آن می‌باشد .
 (2) به صورت روشن، یک فرآیند تصمیم‌گیری است .
 (3) فرآیندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر
 (4) تمامی موارد بالا

17- کدامیک از موارد زیر جزء خصوصیات برنامه‌ریزی است ؟

- (1) برنامه‌ریزی پیش بینی تصمیم‌گیری است .
- (2) پیچیدگی اصولی در برنامه ریزی ، بیشتر مربوط به روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر است تا خود تصمیمات
- (3) احتراز از اعمال ناصحیح و تقلیل تعداد اشتباهات برای بهره‌گیری برتر از فرصت‌ها باید مورد نظر باشد.
- (4) هر سه مورد

18- پیچیدگی اصولی در برنامه ریزی مربوط به چه چیزی است ؟

- (1) روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر
- (2) خود تصمیمات
- (3) هر دو
- (4) هیچکدام

19- افق زمانی در برنامه ریزی استراتژیک چگونه است؟

- (1) بلندمدت
- (2) کوتاه مدت
- (3) میان مدت
- (4) دارای نوسان

20- در برنامه ریزی عملیاتی تاکید بر است در حالیکه در برنامه ریزی استراتژیک تاکید بر است.

- (1) اثربخشی - بازدهی
- (2) کارایی - اثربخشی
- (3) اثربخشی - کارایی
- (4) کارایی - راندمان

21- رویه برنامه ای زمانبندی شده برای اجرای است.

- (1) استراتژی
- (2) روش
- (5) خط مشی
- (4) دستورالعمل

22- یکی از اصول زیربنایی برنامه‌ریزی و طراحی سیستم این است که

- (1) هرچه کاری تکراری تر، برنامه‌ریزی لازم تر
- (2) همه کارها قابل انجام و برنامه‌ریزی نیست.
- (3) اگر مسئولیت انجام یک برنامه به یک نفر سپرده شود احتمال موفقیت کم می‌شود.
- (4) هر چه کاری دشوارتر، برنامه‌ریزی لازم‌تر

23- عبارت است از برنامه جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف سازمانی تضمین می‌گردد

- (1) خط مشی
- (2) استراتژی
- (3) قانون
- (4) سازماندهی

24- برنامه ریزی اجازه می دهد؟

- (1) هدفهای پیش بینی نشده در سازمانهای تحقق بخشیده شود.
- (2) نسبت به هزینه و تخصیص مواد و منابع اقدام شود.
- (3) فعالیت های سازمانی هماهنگ با اهداف پیش برود.
- (4) عملیات و اهداف اندازه گیری نشود..

25- کدامیک جزء برنامه ریزی استراتژیک است ؟

- (1) بازبینی و تعیین موارد انحراف
- (2) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت
- (3) تعیین رسالت یا مأموریت سازمان
- (4) هماهنگ کردن سفارشات و تاریخ تحویل آنها

26- در ارزشیابی و کنترل عملیات در برنامه ریزی، کدام مرحله مقدم است ؟

- (1) ایجاد رویه ها و روشهای نظارت
- (2) بررسی نتایج و اجرای اصلاحات لازم
- (3) تدوین ضوابط و استانداردهای کنترل
- (4) تعیین انحرافات و اقدامات اصلاحی

27- ارزش های حاکم بر جامعه در کدام نوع برنامه ریزی منعکس می گردد ؟

- (1) اجرایی
- (2) تاکتیکی
- (3) جامع (استراتژیک)
- (4) عملیاتی

28- هدف راهنمایی تفکرات در تصمیم گیری به وسیله مشخص نمودن محدوده صلاحدید

تصمیم گیرنده است.

- (1) دستورالعمل
- (2) رویه ها
- (3) خط مشی
- (4) قوانین

29- کدام عبارت زیر صحیح است ؟

- (1) تصمیمات اساسی ، تصمیمات تکرار ، و روزمره سازمانی هستند .
- (2) تصمیمات استراتژیک در سطوح عالی سازمانی اتخاذ می گردد .
- (3) تصمیمات اجرایی در سطوح سرپرستی اتخاذ می گردد .
- (4) تصمیمات عملیاتی در سطوح میانی مدیریت شکل می گیرد .

30- تصمیمات ساختمند عموماً در کدام سطح از سطوح مدیریت اتخاذ می شوند ؟

- (1) میانی
- (2) عالی
- (3) عملیاتی
- (4) ستادی

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	2
3	1
4	4
5	2
6	2
7	2
8	1
9	3
10	2
11	4
12	4
13	2
14	1
15	3
16	4
17	4
18	1
19	1
20	2
21	3
22	4
23	2
24	3
25	3
26	3
27	3
28	3
29	2
30	3

فصل سوم: سازمان‌دهی

سازمان‌دهی: سازمان‌دهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

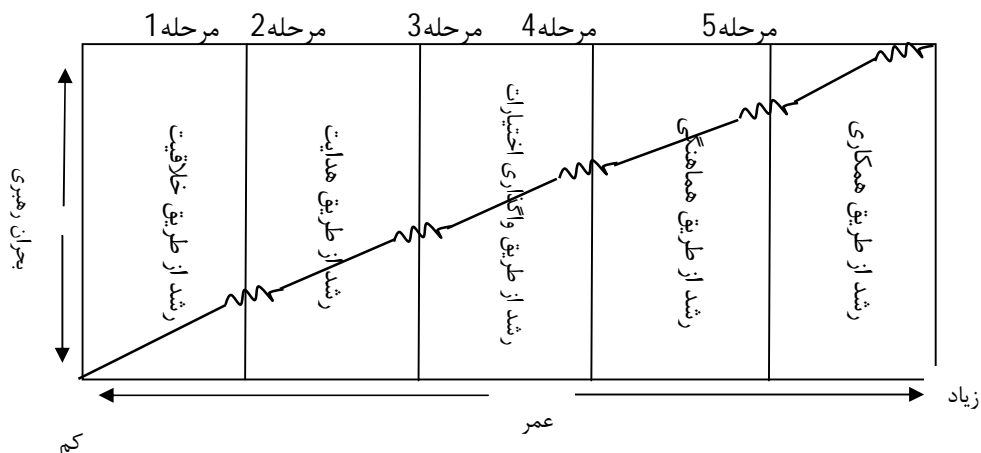
همچنین سازمان‌دهی است اجتماعی که به‌طور آگاهانه ایجاد شده و دارای حدود نسبتاً مشخصی بوده و بر مبنای یک سلسله فعالیت‌های دائمی برای رسیدن به اهداف فعالیت می‌کند.

ساختار مجموعه روابطی است که به‌طور رسمی تصویب شده و فعالیت‌های افراد سازمان را در جهت کسب اهداف سازمانی شکل می‌دهد. هدف ساختار ترکیب نیروی انسانی و منابع سازمان به گونه‌ای است که خاصیت بر هم‌افزایی ایجاد شود. بنابراین ساختار تابع کارکرد و کارکردها تابع اهداف است.

در سازمان‌دهی وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص شده و نحوه‌ی هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازمان‌دهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبه‌روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. بنابراین مدیران باید به‌طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم در آن به عمل آورند. همچنین سازمان‌دهی بر دو اصل تقسیم کار و هماهنگی استوار است و عوامل مؤثر در آن استراتژی - تکنولوژی و عوامل محیطی خواهد بود.

شکل‌گیری سازمان از نظر گرینر

نمودار 5: مرحله رشد سازمان‌های نوپا



در ابتدا مدیر جدید و افراد پرنفوذ سازمان، برای مقابله با بحران رهبری به شیوه‌های خلاقانه، خط‌مشی‌های را برای اداره‌ی سازمان اتخاذ می‌کنند. در این مرحله رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی جنبه دستوری دارد. ولی با افزایش سطح تجربه مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند کرد به طوری که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با افزایش اختیارات آن‌ها رشد سازمان را تداوم می‌بخشد. در نتیجه ساختار سازمان گرایش به غیرمتمرکز شدن پیدا می‌کند به طوری که مدیران عالی پس از مدتی متوجه می‌شوند که به تدریج کنترل بسیاری از عملیات سازمان را از دست داده‌اند به این ترتیب بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود. راه‌حل مؤثر ایجاد هماهنگی است. این امر از طریق وضع خط‌مشی در زمینه‌های گوناگون امکان‌پذیر می‌گردد زیرا بازگشت به سیستم متمرکز مطلوب نیست. پس از مدتی تأکید بر تنظیم خط‌مشی‌ها و ابلاغ آن‌ها به صورت دستورالعمل و بخش‌نامه بحران «رعایت افراطی تشریفات اداری» پیش می‌آید در این حالت سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده است. به طوری که اداره کردن آن از طریق برنامه‌های رسمی و خشک دشوار گردد. بنابراین می‌توان با افزایش روحیه همکاری از طریق تشکیل سیستم‌ها این مشکل را برطرف کرد. گرینر در مورد بحران بعدی نامطمئن است. با وجود این پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسأله‌ای جدید ایجاد کند.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی: سازمان مبتنی بر ساختار و ضوابط سازمان بوده که نقش افراد در آن به وضوح معین می‌باشد. سازمان غیررسمی: هر گونه فعالیت مشخص شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک می‌دانند.

ابراز رسمی کردن

1- نمودار سازمانی: در نمودار سازمانی مهمترین واحد در قسمت بالای نمودار قرار می‌گیرد. در این نمودار واحدهای صف و ستاد از هم جدا می‌شوند که در این صورت واحدهای ستادی در کنار خط فرمان‌دهی قرار می‌گیرند. همچنین سطوح مدیریتی و روابط بین آن‌ها نشان داده می‌شود.

2- راهنمای سازمان: که شامل اطلاعات زیر است:

1- اهداف سازمانی

2- خط‌مشی‌ها و رویه‌ها

3- نمودارها

4- شرح شغل مدیران اجرایی

5- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

صف و ستاد: واحدهای صف مستقیماً مسئول نتایج عملیات هستند و به همین جهت مقامات صف حق صدور دستور و واحدهای تابعه داشته و یا به عبارت دیگر در خط فرماندهی قرار دارند. به علاوه ارتباطات رسمی که از طریق مجاری سلسله مراتب سازمانی صورت می‌گیرد و در هماهنگی عملیات تفویض اختیارات و اداره مورد دستگاہ بسیار مهم بوده معرف روابط صف است. از طرف دیگر، وظایف ستاد محدود به اجرای خدمات تخصصی و تنظیم طرح و پیشنهادات و بدین ترتیب مقامات صف هیچ‌گونه اجباری در قبول پیشنهادات واحدهای ستادی دارند و حق اخذ تصمیم نهایی با آن‌هاست. ملاک تشخیص واحدهای صف و ستاد هدف اصلی آن سازمان است.

واحدهای ستادی به دو علت در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

1- توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش‌های پشتیبانی برای حمایت از بخش‌های عملیاتی

2- افزایش پیچیدگی در فراگردها و جریان کار و استلزام ایجاد بخش‌های تخصصی متنوع‌تر.

انواع ستاد

1- **ستاد شخصی:** واحد یا فردی است که به‌طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.

2- **ستاد تخصصی:** واحد تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود نظیر واحد حسابداری، امور

کارکنان و ...

3- **ستاد عمومی:** واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن مانند سایر

واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف یک اداره‌ی خاص نمی‌شود. ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می‌شوند:

1- ستاد عمومی شخصی 2- ستاد عمومی تخصصی

تعیین استاندارد: در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان استاندارد کردن کار امری ضروری و حائز اهمیت است منظور

از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع

می‌پیوندند مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کند و به تصویب برساند.

تقسیم کار: یعنی تفکیک وظایف سازمان تا حدی که شغل‌های متفاوتی ایجاد شده و به وسیله اشخاص مختلف انجام

بگیرد و همزمان با گسترش سازمان‌های بزرگ در جوامع تولیدی، تقسیم کار نیز به طرف همگانی شدن سوق پیدا کرد. تحقیقات نشان می‌دهد که تقسیم کار در سازمان‌های بزرگ در مقایسه با سازمان‌های کوچک، بیشتر است. مدیران امروزی و نظریه‌پردازان مدیریت نارسایی و عیب‌های اساسی تقسیم کار یعنی ایجاد کارهای ساده، تکراری و خسته‌کننده که موجب عدم رضایت، دخالت و تعهد کارکنان می‌شود را مشکل‌آفرین دانسته و با آن مخالف می‌باشند. به هر حال تقسیم کار نباید موجب ملامت و خستگی شود و می‌تواند پویا باشد. همچنین به نوعی از تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب، تقسیم کار عمومی گویند که سه موضوع قابل تامل باید در نظر قرار گیرد:

1- تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب.

2- حیطة نظارت

3- درجه تمرکز

رابطه‌ی درجه‌ی تمرکز و حیطة نظارت

این دو رابطه‌ای معکوس با هم دارند. با کاهش حیطة نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود. حیطة نظارت بر تمرکز در سازمان تأثیر می‌گذارد. اگر حیطة نظارت گسترده باشد مدیر قادر به اتخاذ تصمیم‌ها نخواهد بود و مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند ولی اگر حیطة نظارت کوچک باشد امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید. میان «حیطة نظارت و تمرکز» با سبک «رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد، که «هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد حیطة نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد.»

مشارکت در تصمیم‌گیری	نوع تصمیم		«حالت‌های مختلف تمرکز»
	زیاد	کم	
	برنامه‌ریزی نشده	برنامه‌ریزی شده	
	عدم تمرکز رسمی	عدم تمرکز واقعی	
	تمرکز		

مسئولیت و اختیار: مسئولیت و اختیار با ابعاد شکلی یا قواره‌ای و عملیاتی ساختار در ارتباط هستند از نظر عملیاتی درجه تمرکز، منشأ اختیار تصمیم‌گیری در سازمان را معین می‌کند.

مسئولیت: عبارتست از اراده به انجام کاری به این امید که اقدامی به عمل آید یا نتیجه‌ای از آن عاید گردد. مسئولیت

در نهایت از مالکیت سازمانی ناشی می‌شود.

اختیار: قدرتی است که در محدوده یک محیط اجتماعی مشروعیت پیدا کرده باشد. هنگامی که قدرت بخشی از یک نقش رسمی سازمانی باشد تبدیل به اختیار می‌شود اختیار داشتن حق مشروع برای به‌کارگیری منابع برای تحقق نتیجه‌های مورد انتظار را نیز شامل می‌شود.

مبانی سازماندهی: برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط‌مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. یکی از رایج‌ترین مبانی سازماندهی، سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می‌باشید که در انواع دیگر نیز غالباً به نحوی از آن استفاده می‌شود. انواع دیگر سازمانی عبارتند از: سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات، سازمان بر مبنای منطقه عملیات و سازمان بر مبنای ارباب رجوع.

1- سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)

واحدها برحسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه‌ای غیرمشابه با دیگری را انجام می‌دهد. در این حالت باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان، به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود.

تقسیم‌بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد. پس از تقسیم وظیفه باید دید برای انجام فعالیت و وظایف مورد نظر چه تعدادی پست مورد نیاز است. اطلاع از استاندارد انجام کار ما را در تعیین پست‌ها کمک می‌کند.

از مزایای این روش ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان می‌باشد. همچنین این نوع سازمان بازدهی بالایی در کارهای روتین و ثابت دارند.

از معایب آن می‌توان به فاقد انعطاف لازم بودن در محیط‌های متغیر لوث شدن مسئولیت‌ها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در رابطه با فعالیت واحدها اشاره کرد.

2- سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات: واحدها براساس تولیدات یا نوع خدمات تقسیم می‌شوند. سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان بر مبنای عملیات به‌شمار می‌آید که دارای دوره عمر محدودی است.

از مزایای آن می‌توان به روشن بودن مسئولیت مدیران عملیاتی و سهولت ارزیابی عملکرد سازمان اشاره کرد.

معایب این روش نیز عبارتند از کاهش تخصص و ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل موسسه.

3- سازمان بر مبنای منطقه عملیات: هرگاه منطقه عملیات اساس تقسیم‌بندی‌های سازمان قرار گیرد سازمان بر

مبنای منطقه عملیات حاصل میشود. مزیت اصلی این روش سرعت و سهولت شناخت نیازهای هر منطقه و محدودیت آن پراکندگی واحدهای منطقه‌ای می‌باشد.

4- سازمان بر مبنای ارباب رجوع: واحدها به گونه‌ای تقسیم می‌شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از ارباب رجوع باشند. مزیت اصلی پاسخ‌گویی سریع و صحیح به مشتریان و محدودیت آن هزینه زیاد جهت ارائه خدمات به هر مشتری می‌باشد.

الگوهای جدید ساخت سازمانی

سازمان بر مبنای پروژه: به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی را ایجاد کرد. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند. به این ترتیب مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در این ساخت ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن‌ها امر ارزیابی را به سهولت بیشتری امکان‌پذیر می‌سازد.

سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای: سازمان ماتریسی - سازمان بر مبنای پروژه + سازمان بر مبنای وظیفه

در این ساخت نیروهای فعال در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند. این خزانه‌ها که به تبع نوع فعالیت‌ها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می‌باشند. این ساخت در سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های کوتاه‌مدت و موقت می‌باشند قابل استفاده است. این ساخت به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد. زیرا همه پروژه‌ها امکان استفاده یکسان و مساوی از منابع و تخصص‌های موجود سازمان را دارند.

ساخت ماتریسی نوعی سازمان موقت به شمار می‌آید که وقتی هدف و ماموریت یک پروژه عملی گردید. بلافاصله سازمان آن پروژه خاص منحل شده و پروژه دیگری که مورد نیاز است جایگزین آن می‌گردد. انتقادی که ممکن است در مورد این ساخت مطرح شود احساس عدم ثبات کارکنان است.

سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی: در این ساخت رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساخت سنتی می‌گردد، ایجاد روابط گروهی و پیوند گروه‌ها با هم، بسیاری از مشکلات ساخت سنتی را رفع می‌کند. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به‌سادگی و با سهولت بین گروه‌ها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر به

علت عضو مشترک، با نظرات گروه پایین تر هماهنگ تر شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار می گیرد. وجود اعضای مشترک در گروه‌ها همبستگی در سازمان را تقویت نموده و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می آورد. به طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده به وسیله این ساخت قابل حصول خواهد شد.

سازمان با واحدهای مستقل: در این ساختار سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم به طوری که انجام مأموریتی سازمان با بهره‌گیری از فرآورده‌ها یا خدمات برخی یا تمام این واحدها امکان‌پذیر می‌گردد. در این ساختار واحدها هر کدام می‌کوشند تا مولد بوده و بتوانند هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهند. بدین ترتیب مشکلی که در ساختارهای سنتی بین واحدهای صف و ستاد به وجود می‌آید و واحدهای ستادی مسئولیت‌های واحدهای صفی را مسئولیت خود نمی‌دانند رفع شده و هر واحدی خود را مسئول انجام وظیفه‌ای می‌داند که بایست درآمد آن را حاصل کرده، تا بقایش حفظ شود.

سازمان با ساخت آزاد: در این ساخت بعد از رده‌ی مدیریت عالی، واحدهای مختلفی در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروه‌ها پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به صورت غیرمتمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و قدرت تطبیق‌پذیری بسیاری دارند.

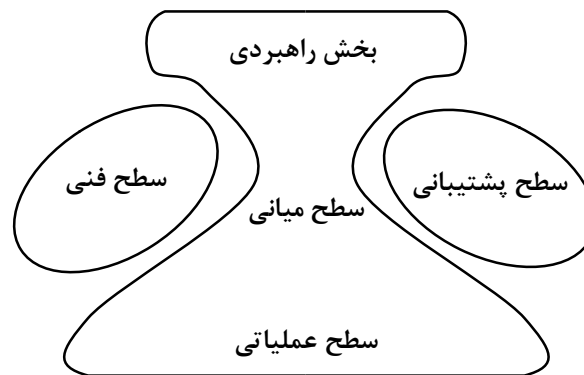
مقایسه اجمالی سازمان‌های مکانیکی و ارگانیکی

سازمان بوروکراتیک (طرح‌های مکانیکی)		سازمان انطباق‌پذیر (طرح‌های ارگانیکی)
متمرکز	اختیار	غیرمتمرکز
محدود	قواعد و رویه‌های اجرایی	گسترده
تخصصی	ماهیت کار	مختلط
کم	میزان استفاده از تیم‌های کاری	زیاد
رسمی و غیرشخصی	شیوه ایجاد هماهنگی	رسمی و شخصی

سازمان از نظر مینتر برگ

مینتر برگ سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکردهای خاصی در سازمان دارند که این

قسمت‌ها عبارتند از:



1- **سطح عملیاتی:** کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است.

2- **سطح راهبردی:** مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را برعهده دارند.

3- **سطح میانی:** رابط بین دو سطح فوق.

4- **ساختار فنی:** مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را برعهده دارند و تشکیل‌دهنده این بخش هستند.

5- **ساختار پشتیبانی:** افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را به صورت غیرمستقیم در سازمان انجام می‌دهند

اگر سازمان تحت تأثیر بخش راهبردی باشد سازمان ساختاری ساده خواهد داشت و کنترل متمرکز خواهد بود. بخش

میانی ساختار بخشی را ایجاد خواهد کرد. در سطح عملیاتی کنترل غیرمتمرکز و بوروکراسی حرفه‌ای را خواهیم داشت.

سطح فنی کنترل از طریق استانداردها و بوروکراسی ماشینی و سطح پشتیبانی کنترل از طریق تفاهم را ایجاد می‌کند.

ادهورکراسی: سازمانی است که در آن قوانین و مقررات رسمی به شدت سایر ساختارها موجودیت سلسله مراتب عمودی

وجود ندارد واحدها جنبه دائمی و ثابت ندارند و از شیوه‌های استاندارد شده دقیق و یکنواخت خبری نیست. عدم تمرکز،

انعطاف‌پذیری کامل، روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادهورکراسی است.

هماهنگی: به معنی به‌کارگیری مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای

سازمان به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی، طراحی می‌شوند هر چه تقسیم کار در سازمان افزایش یابد بر نیاز به

هماهنگی افزوده می‌شود.

اصول هماهنگی: 1- اصل وحدت فرماندهی

2- اصل خط فرمان: هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق سلسله مراتب فرماندهی صورت پذیرد.

3- اصل حیطة نظارت

روش هماهنگی از نظر مری پارکرفالت:

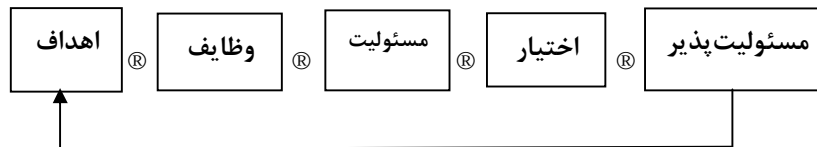
- 1- اختیارات 2- اهداف، خطمشی‌ها 3- افراد رابط 4- تشکیل کمیته‌ها 5- ارتباطات 6- مذاکرات 7- پاداش 8- هماهنگی داوطلبانه 9- مدیریت پروژه

نکات فصل سوم

1- تعریف سازمان از دید کلاسیک‌ها: ساختاری است که افراد براساس آن در جهت تحقق اهداف معین به تعامل می‌پردازند.

2- ساختار وسیله‌ای برای کسب اهداف است از این رو هر بخشی از ساختار باید با اهداف آغاز گردد و به محض تعیین هدف، کارکردها مشخص و ایجاد ساختار، جریان اختیار و دیگر روابط ضروری، به‌طور واضح به روش منطقی دنبال می‌گردد.

3- فرآیند زایش روابط



4- سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

5- برای تعیین پیچیدگی سازمان:

1- تفکیک افقی

2- تفکیک عمودی

3- تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی

5- سازماندهای فرآیندی سه مرحله‌ای است که عبارت است از:

الف. طراحی کارها و فعالیت‌ها

ب. دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی

ج: برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک

6- سازمان‌دهی یک نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت روزانه

مفاهیم رسمی و غیررسمی:

روابط رسمی	3/4 3/4 3/4 3/4	روابط غیررسمی
شغل	3/4 3/4 3/4 3/4	نقش
واحد		گروه‌های اولیه
اختیار		قدرت
مسئولیت		مقام
مسئولیت‌پذیری	3/4 3/4 3/4 3/4	زیرکی

7- ابزار رسمی کردن: 1- نمودار سازمانی 2- راهنمای سازمان

8- نمودار سازمانی بیانگر نکات زیر است:

1- برای نشان دادن واحدهای سازمانی با استفاده از کادرهای مستطیل شکل یا دایره‌ای استفاده می‌شود.

2- خطوط رسم شده بین واحدها، نمایانگر روابط سازمانی و بیانگر این است که هر واحد در مقابل کدام واحد باید

پاسخ‌گو باشد.

9- نمودار سازمانی بیانگر درجه مسئولیت و اختیارات پست‌های هم‌سطح و تمام کانال‌های ارتباطی و رسمی نیست و تنها

چند رابطه کلیدی را در کل شبکه سازمان نشان می‌دهد.

10- اگر سازمان بخواهد میان اختیارات ستادی و صفی تمایز قائل شود باید واحدهای ستادی را در کنار خطوط

فرماندهی و سلسله مراتب ساخت سازمانی نشان دهد. از این رو می‌توان پست‌های صفی و ستادی را با نمودار سازمان

نشان داد:

11- واحدهای صفی واحدهایی هستند که در سلسله مراتب با سازمان در راستای اهداف سازمان اشتغال دارند.

12- واحدهای صفی چون در خط فرماندهی قرار دارند از این جهت به طور مستقیم در جریان حصول به اهداف سازمانی

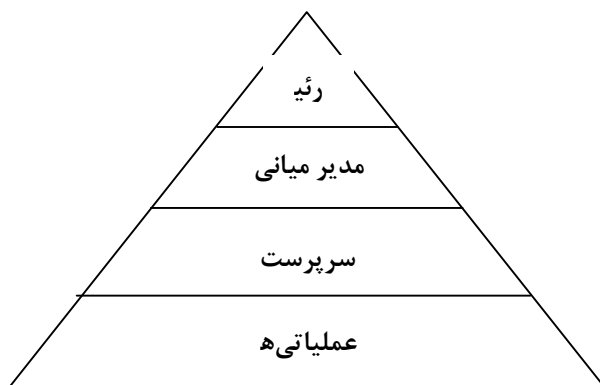
تلاش می‌کنند.

13- واحدهای ستادی مربوط به وظایف اداری و از نوع طبقه‌بندی افقی سازمان می‌باشند.

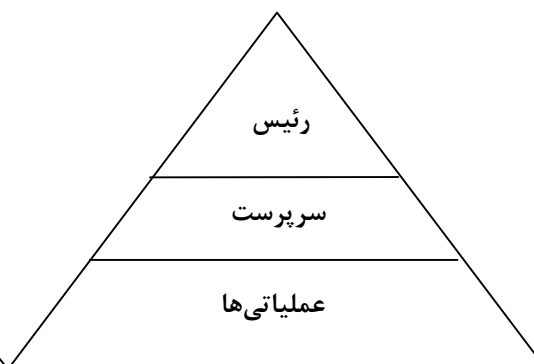
14- ملاک اساسی تشخیص واحدهای صف و ستاد در هر سازمانی هدف اصلی آن سازمان می‌باشد.

- 15- میزان استاندارد بودن با استفاده از دو مقیاس زیر ارزیابی می‌شود:
- 1- وجود شرح شغل‌ها، شرایط احراز شغل، عناوین رسمی
 - 2- وجود رویه‌های استاندارد برای تصمیم‌گیری
- 16- فرآیند ایجاد واحدهای فرعی نظیر اداره بخش‌ها یا شعب یک سازمان را طراحی ادارات گویند که یک روش تقسیم‌بندی افقی کار است.
- 17- وجود سه سطح مدیریت در سازمان باعث ایجاد نوعی تقسیم کار به نام تقسیم کار عمودی شده است که در آن باید به 3 عامل تعداد سطوح - حیطة نظارت و درجه تمرکز توجه کرد.
- 18- در تعیین حیطة نظارت بر مبنای سیستم خطی موزون با شش عامل، نحوه استقرار یا تجمع جغرافیایی، پیچیدگی فعالیت‌ها و وظایف، میزان نیاز به سرپرستی و یا هدایت و کنترل کارکنان تشابه وظایف، هماهنگی و برنامه‌ریزی باید مورد توجه باشد.
- 19- هنگامی که مدیران کارکنان را غیرقابل اعتماد می‌دانند مدیریت متمرکز و اقتدارگر را اعمال می‌کنند و به تبع آن هم چون سطوح سازمانی افزایش می‌یابد سازمان بلند خواهد بود.
- 20- هنگامی که مدیران برای کسب قدرت می‌کوشند ساخت سازمانی به دو دلیل حیطة نظارت محدود و کوچک موجب سلسله مراتب طولانی‌تر و بلندتر خواهد شد.
- 21- تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می‌دهند بر طول سلسله مراتب، اثر دارد. هر چند حیطة نظارت کوچک‌تر باشد طول سلسله مراتب بیشتر می‌شود.
- 22- میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطة نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد.
- 23- رابطه درجه‌ی تمرکز با ارتفاع سازمان

«سیستم متمرکز»

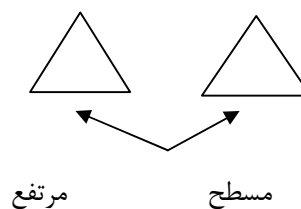


«سیستم غیرمتمرکز»



حیطه نظارت 10 قفسه

حیطه نظارت 30 قفسه

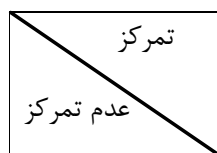


شکل هرم

کم " سرعت تصمیم‌گیری • زیاد

زیاد " سطوح • کم

کم " حیطه نظارت " زیاد



25- روندهای جدید در سازماندهی

1- کوتاه شدن خط فرمان

2- کاهش تأکید بر وحدت فرماندهی

3- گسترش حیطه نظارت و کنترل

4- افزایش اختیارات کارکنان و توانمند ساختن آنان

5- کاهش بخش‌ها و واحدهای ستادی

26- از مزایای تفویض اختیار:

1- آزاد شدن وقت مدیر برای تصمیمات و کارهای مهمتر

2- ایجاد احساس مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس در زیردستان

27- انواع سازماندهی:

بر مبنای وظیفه (هدف): - نوع تولید - منطقه‌ی عملیات - ارباب رجوع - مدیریتی - گروه‌های متداخل - واحدهای مستقل

- ساخت آزاد

28- سازمان بر مبنای وظیفه

معایب

- 1- عدم انعطاف لازم در محیط‌های متغیر
- 2- قوی نبودن همکاری بین واحدها
- 3- لوٹ شدن مسئولیت بین واحدها
- 4- دشواری ارزیابی عملکرد

مزایا

- 1- ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی
- 2- بازدهی بالا در کارهای روتین

29- سازمان بر مبنای نوع تولید:

معایب

- 1- تضعیف گروه‌های تخصصی
- 2- ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی

مزایا

- 1- روشن بودن وظایف مدیران عملیاتی
- 2- سهولت ارزیابی عملکرد
- 3- توسعه همکاری بین واحدها

30- سازمان بر مبنای منطقه عملیات:

معایب

- 1- پراکندگی واحدهای منطقه‌ای

مزایا

- 1- مزیت اصلی: سرعت و سهولت شناخت نیازهای هر منطقه
- 2- در این ساخت می‌توان سیاست‌های غیرمتمرکز را اجرا کرد

31- سازمان بر مبنای ارباب رجوع:

معایب

- 1- هزینه زیاد جهت رضایت مشتری

مزایا

- 1- مزیت اصلی: پاسخگویی سریع و صحیح به مشتری

32- ساخت ماتریسی در سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های کوتاه‌مدت و موقت می‌باشند قابل استفاده است.

33- ساخت ماتریسی اصول سنتی سازمان از قبیل سلسله مراتب و وحد فرماندهی را از بین برده و باعث جدایی صف و

ستاد شده است.

34- ساخت ماتریسی:

مزایا	معایب
<p>1- انعطاف بسیار زیاد در محیط‌های متغیر</p> <p>2- امکان استفاده مساوی همه پروژه‌ها از منابع</p> <p>3- ایجاد روابط گروهی در پروژه‌ها</p>	<p>1- احساس عدم ثبات کارکنان</p> <p>2- مشکلات ارتباطی</p>
<p>35- سازمان ماتریسی سازمان دو بعدی بوده و در حقیقت یک نوع ترکیب بین بخش‌بندی تخصصی وظیفه‌ای و محصول که در نهایت باعث افزایش بهره‌وری سازمان و ارضاء مشتریان شرکت می‌شود به وجود می‌آید. در ساخت ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند.</p> <p>36- ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است:</p> <p>1- سازمان مجبور باشد خود را با عوامل محیطی گوناگون تطبیق دهد.</p> <p>2- نیاز به ارتباطات میان افراد و گروه‌ها فزونی یابد.</p> <p>3- فشار هزینه‌ها و نیاز به عملکردهای انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.</p> <p>37- منظور از سنجاق اتصال در سازمان با گروه‌های متداخل، اعضای مشترکی است که باعث تداخل و ارتباط گروه‌ها در سازمان می‌شوند.</p> <p>38- از مزایای این ساخت این‌که چو تصمیمات متخذه در گروه بالاتر به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار گیرد.</p> <p>39- در ساخت فوق یک مدیر در یک گروه کاری عملیاتی عضو گروه کاری رده بالاتر می‌باشد، و به این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است و به این ترتیب یک مدیر در واحد خود نقش مدیر و در واحد دیگر یعنی رده بالاتر نقش عضو را ایفا می‌کند.</p> <p>40- در سازمان با واحدهای مستقل هر واحد می‌کوشد تا مولد بوده و بتوانند هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمات پوشش دهند.</p> <p>41- ادهوکراسی: ویژگی‌های سازمان ادهوکراسی عبارتست از:</p> <p>1- ساختاری ارگانیک دارد.</p> <p>2- قوانین و مقررات رسمی وجود ندارد.</p>	

- 3- سلسله مراتب عمودی وجود ندارد
- 4- واحدها جنبه دائمی و ثابت ندارند.
- 5- شیوه‌های استاندارد شده و دقیق وجود ندارد.
- 6- عدم تمرکز
- 7- انعطاف‌پذیری کامل
- 8- روابط افقی
- 9- موقتی
- 10- حداقل مقررات رسمی
- 42- سازمان با ساخت آزاد شبیه به ساختار ادھوکراسی است.
- 43- در صورتی که سازمان تخت و تسلط و کنترل هر بدنه باشد به گونه‌ای متفاوت عمل خواهد کرد که عبارتند از:
 - 1- بخش عالی \bar{N} کنترل متمرکز و ساختار ساده
 - 2- بخش میانی \bar{N} ساختار بخشی
 - 3- بدنه عملیاتی \bar{N} کنترل غیرمتمرکز و بوروکراسی حرفه‌ای
 - 4- ستاد فنی \bar{N} بوروکراسی ماشینی و کنترل از طریق استاندارد
 - 5- ستاد پشتیبانی \bar{N} ادھوکراسی و کنترل از طریق مفاهیم
- 44- یکی دیگر از ساخت‌های جدید ساختار شبکه‌ای است که یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است.
- 45- در سازمان‌های شبکه‌ای به جای آن‌که به سلسله مراتب عمودی توجه شود وظایف اصلی در واحدها پراکنده می‌شود یا به افراد مختلف واگذار می‌گردد و آن‌ها از یک دفتر مرکزی هماهنگ می‌گردند.
- 46- ویژگی سازمان‌های هرمی:
 - 1- وابستگی افراد و امور
 - 2- یکنواختی و ثبات در کار
 - 3- وابستگی بین وظایف گوناگون
- 47- در سازمان‌های انطباق‌پذیر طرح‌های سازمانی با فن‌آوری غیریکنواخت اندازه کوچک، هدف‌های اثربخشی و فرهنگی که کارکنان در کانون توجه می‌باشند مطرح می‌باشد. در این نوع سازمان‌ها شیوه کنترل قوی، طایفه‌ای و ارتباطات به

صورت چهره به چهره می‌باشد.

48- ویژگی‌های مدیران لیبرال:

1- حیطة نظارت مدیران گسترده است.

2- عدم تمرکز در کنترل وجود دارد.

3- چند عامل عمده کنترل می‌شود.

4- کنترل‌های کلی انجام می‌گیرد.

49- هماهنگی مجموعه‌ای از مکانیزیم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر

برای تسهیل کسب اهداف طراحی می‌شود.

50- فرم‌های زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می‌کند:

1- هر چه بیشتر تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

2- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

51- اصول هماهنگی

1- وحدت فرماندهی

2- خط فرماندهی

3- حیطة نظارت

تست‌های فصل سوم

1- کدام یک از گزینه‌های زیر صحیح‌تر است؟

- 1) در سازمان بر مبنای عملیات به تعداد وظایف تخصصی واحد ایجاد می‌کنیم.
- 2) در سازمان بر مبنای پروژه بر تعداد پروژه‌های موجود واحد مستقل ایجاد می‌کنیم.
- 3) در سازمان ماتریسی به تعداد پروژه‌های موجود، خزانه تخصصی ایجاد می‌کنیم.
- 4) در سازمان بر مبنای منطقه عملیات به تعداد محصولات تولیدی، واحد ایجاد می‌کنیم.

2- چه نوع ساختاری برای شرایط زیر مناسب است؟

«محیط داخلی پیچیده و نامطمئن، محیط خارجی دائم در حال تغییر، دوایر سازمانی به شدت به یکدیگر

وابسته اطلاعات در سطح عمودی و افقی پردازش و رد و بدل می‌شود.»

- 1) ماتریس 2) وظیفه‌ای 3) جغرافیایی 4) برحسب محصول

3- هر چه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از برخوردار باشد.

- 1) رسمیت بیشتر 2) پیچیدگی بیشتر 3) انعطاف‌پذیری پایینی 4) انعطاف‌پذیری بالایی

4- ساختاری که یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده، خدمات اساسی سازمان

است را ساختار می‌نامند.

- 1) خزانه 2) شبکه‌ای 3) وظیفه‌ای 4) تیمی

5- در سازمان‌های انطباق‌پذیر معمولاً از ساختار استفاده شده و طرح‌های سازمانی به کار گرفته

می‌شود.

- 1) تیمی - ارگانیک‌تری 2) وظیفه‌ای - ارگانیک‌تری

- 3) تیمی - مکانیکی‌تری 4) وظیفه‌ای - مکانیکی‌تری

6- هنگامی که مدیران، کارکنان را ناآگاه، تنبل و مسئولیت گریز بدانند، کدام نوع ساخت سازمانی را انتخاب می نمایند؟

- (1) مسطح (2) بلند (3) متداخل (4) پروژه‌ای

7- سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط با دیگران شود.

- (1) سیاسی (2) رسمی (3) اجتماعی (4) آشتی ناپذیر

8- هرگاه در سازمان، ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند و کنترل از طریق تفاهم بین اعضا سازمان اعمال شده و انعطاف در ضوابط و مقررات وجود داشته باشد ساختار ایجاد می گردد.

- (1) ادھوکرایی (2) بوروکراسی منعطف (3) سازمان بخشی (4) بوروکراسی حرفه‌ای

9- این تعریف که سازمان ساختاری است که افراد براساس آن در جهت تحقق اهداف معین به تعامل می پردازند بر مبنای کدام یک از نظریه‌ها ارائه شده است؟

- (1) اقتضایی (2) اداری (3) بوروکراسی (4) نئوکلاسیک

10- اصل سازماندهی بر دو اصل، استوار است آن دو اصل کدامند؟

- (1) تقسیم کار و هماهنگی (2) تفویض اختیارات و هماهنگی
(3) تقسیم کار و تفویض اختیارات (4) هماهنگی و بسیج منابع و امکانات

11- سازمان ماتریسی معمولاً تلفیقی از سازماندهی پروژه و است.

- (1) محصول (2) وظیفه‌ای (3) زمان (4) ارباب رجوع

12- در کدام یک از طرح‌های سازمانی اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب سازمانی نقض می گردد؟

- (1) ارباب رجوع (2) منطقه عملیات (3) نوع عملیات (4) وظیفه‌ای

13- واحدهای سازمانی در کدامیک از ساختارهای زیر مستقل بوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند

یکدیگرند؟ ساختارهای

- (1) ادھوکراتیک (2) پروژه‌ای (3) هرمی (4) ماتریسی یا خزانه‌ای

14- کدامیک از روابط زیر میان اهداف، ساختار و کارکردهای یک سازمان صادق است؟

(1) کارکردها تابع اهداف و اهداف تابع ساختار است.

(2) کارکرد تابع ساختار و ساختار تابع اهداف است.

(3) ساختار تابع اهداف و اهداف تابع کارکردها هستند.

(4) ساختار تابع کارکردها و کارکردها تابع ساختار هستند.

15- کاربرد این اصل عمل با مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مربوط به سازمان در تناقض است.

- (1) اصل تخصص (2) اصل تمرکز (3) اصل حیطة سرپرستی (4) اصل وحدت فرماندهی

16- واحدهایی که به طور مستقیم در جهت حصول به اهداف سازمانی تلاش می‌کنند، واحدهای هستند.

- (1) تخصصی (2) خدماتی (3) صفی (4) مشاوره‌ای

17- زمانی که محیط ساده و ناپایداری آن زیاد باشد چه ساختاری بهتر عمل می‌کند.

- (1) ارگانیک (2) ماتریسی (3) مکانیکی (4) پروژه‌ای یا خزانه‌ای

18- ساختارهای سازمانی که کمتر بر ضوابط و قواعد سازمان تأکید دارند چه نام دارند؟

(1) بوروکراسی (2) وظیفه‌ای

(3) گروه‌های متداخل (4) سازمان‌های بوروکراسی (ویژه و موقت)

19- عوامل مؤثر در سازماندهی کدامند؟

(1) استراتژی - تکنولوژی - محیطی (2) استراتژی - خط‌مشی - محیط داخلی

(3) رویه‌ها - خط‌مشی - محیط خارجی (4) قوانین استراتژی - تکنولوژی

20- هنگامی که مدیران برای کسب قدرت می کوشند ساخت سازمانی چگونه می شود؟

- (1) بیشتر - بلندتر (2) بیشتر - تخت تر (3) برخی - بلندتر (4) اکثر - تخت تر

21- ملاک اصلی تشخیص واحدهای صف و ستاد در هر سازمانی آن سازمان است

- (1) واحدهای پشتیبانی (2) هدف اصلی (3) واحدهای خدماتی (4) واحدهای اداری و مالی

22- یکی از مزایای سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف

- (1) ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان است.
 (2) ایجاد واحدهای غیر متمرکز در سازمان است.
 (3) تصمیم گیری و خط مشی گذاری سریع است.
 (4) ایجاد واحدهایی است که سریعاً به تغییرات محیط پاسخ می دهند.

23- ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس نوع تولید یا خدمات در کدامیک از مبانی سازماندهی ساده تر و

صحیح تر انجام می گیرد؟

- (1) مبنای ارباب رجوع یا مشتری (2) مبنای نوع تولید
 (3) مبنای وظیفه یا هدف (4) مبنای منطقه جغرافیایی

24- سازمان ماتریسی یا خزانه ای ترکیبی از سازمان و سازمان می باشد

- (1) بر مبنای پروژه - بر مبنای تولید (2) بر مبنای وظیفه - بر مبنای پروژه
 (3) بر مبنای تولید - بر مبنای تولید (4) بر مبنای هدف - بر مبنای وظیفه

25- در کدامیک از ساختارهای زیر به طور نسبی از نیروی انسانی بیشترین استفاده به عمل آمده و به

نیازهای محیط سریعتر پاسخ داده می شود؟

- (1) ساختار پروژه ای (2) ساختار متداخل
 (3) ساختار وظیفه ای (4) ساختار ماتریسی یا خزانه ای

26- منظور از سنجاق اتصال در سازمان با گروه های متداخل است .

- (1) اعضای مشترک (2) اعضای منفرد
 (3) اعضای گروه مدیریت میانی (4) اعضای گروه مدیریت پایه

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	1
3	4
4	2
5	1
6	1
7	3
8	4
9	4
10	1
11	2
12	1
13	3
14	4
15	2
16	3
17	1
18	4
19	1
20	1
21	2
22	1
23	2
24	2
25	4
26	1

فصل چهارم: رهبری

تعریف رهبری: عبارتست از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. یا فراگرد تأثیرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می‌کنند. بنابراین فراگرد رهبری تابعی از متغیرهای رهبر (Leader)، پیرو (Follower)، سایر متغیرهای وضعیتی (Situational rariablen) است. یعنی: $L:F(l, f, s)$

تفاوت رهبری و مدیریت

رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه سازمان است. مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ او قدرت او را بپذیرند. اصولاً قدرت عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران بوده و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌گردد.

رهبری با هر دو مفهوم قدرت و نفوذ در ارتباط است.

نتیجه این که مدیریت و رهبری یکسان نیستند مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی به قدرت مقام رسمی است. در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. بنابراین ممکن است یک نفر، مدیر یا رهبر و یا رهبر و یا هر دو آن‌ها باشد.

نگرش		دیدگاه‌های رهبری	
اقتضایی		جهان شمول	
نوع سوم	نوع اول	صفات رهبری	منشأ:
مدل اقتضایی فیدنر	تئوری صفات		
نوع چهارم	نوع دوم	تمرکز رفتار رهبر	
1- تئوری مسیر - هدف	مطالعات میشیگان		
2- مدل وروم - یتون	مطالعات اوهایو		

تئوری صفات:

نظریه خصوصیات فردی رهبری: در این گروه از نظریات برای رهبری خصوصیات ذاتی ذکر می‌گردد. براساس این نظریات رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌های که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده‌اند. این ویژگی‌ها شامل هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هفد و انسان‌گرایی زمینه‌های فرهنگی خصوصیات اجتماعی و ... می‌باشند.

البته آنچه در مورد تئوری‌های صفات فردی تقریباً به اثبات رسیده است میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظری وجود ندارد.

مطالعات میشیگان

پژوهشگران دانشگاه میشیگان برای شروع مطالعه رهبری، دسته‌هایی از صفات ویژه را که وابسته به یکدیگر به‌نظر می‌رسیدند معلوم کرده پس آن‌ها را به شاخص‌های اثربخشی ربط دادند.

این مطالعات دو مفهوم را مشخص کردند که آن‌ها را کارمندمداری و تولیدمداری نامیدند.

رهبری که به عنوان کارمندمدار توصیف می‌شود بر جنبه‌های مناسباتی کار خود تأکید می‌کند او احساس می‌کند که هر کارمندی اهمیت دارد. وی به یک فرد توجه می‌کند و فردیت و نیازهای شخصی آنان را می‌پذیرد. تولیدمداری بر تولید و جنبه‌های فنی کار تأکید می‌کند و کارکنان به مشابه ابزاری برای تحقق هدف‌های سازمان در نظر می‌گیرد. این دو مفهوم بر پیوستار رفتار رهبر به موازات مفاهیم رهبری دموکراتیک (روابط) و آمرانه (وظیفه) قرار می‌گیرد.

سبک‌های رهبری

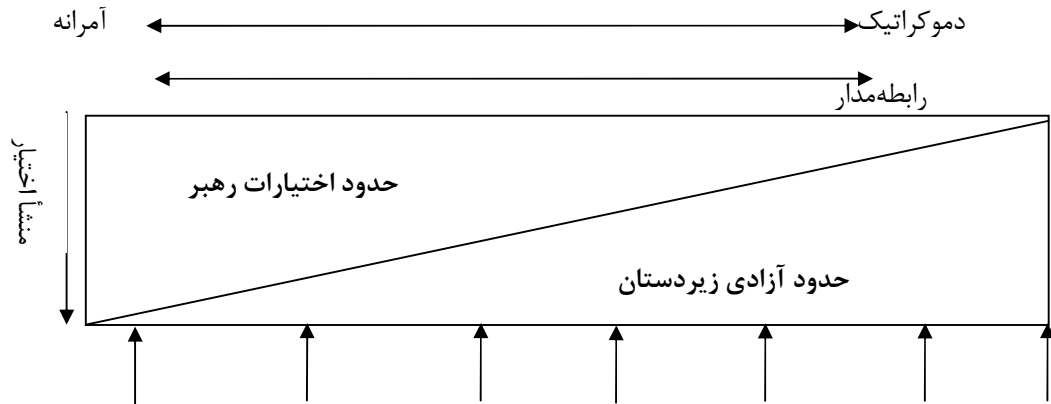
تولیدمداری

کارمندمداری

پیوست رهبری مطالعات میشیگان

پیوستار رهبری

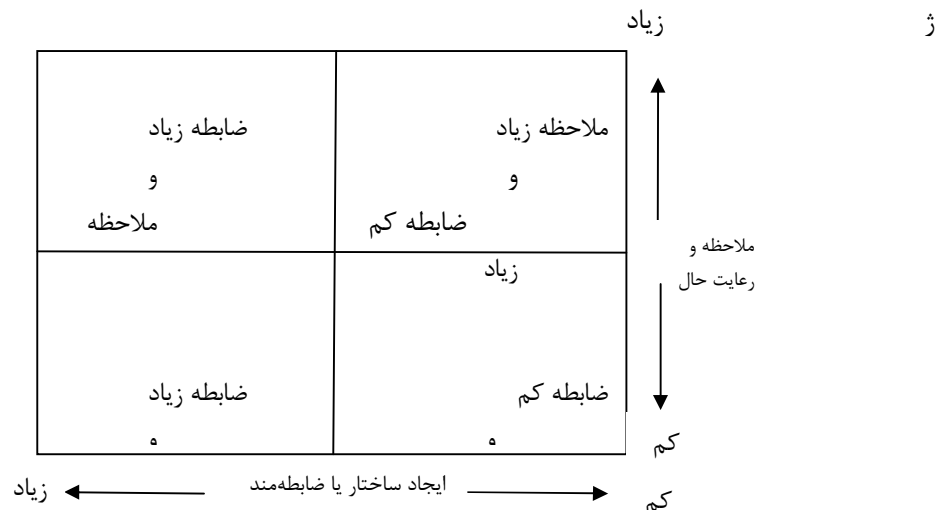
تنن بام و اشمیت سبک‌های رهبری را روی پیوستار ترسیم کرده‌اند که رفتار آمرانه رهبری در یک انتها و رفتار دموکراتیک رهبری در انتهای دیگر آن قرار می‌گیرد. این دو تحقق موقعیت را تعیین‌کننده شیوه رهبری می‌دانند و معتقدند که مشارکت دادن مرئوس در تصمیم‌گیری به سه عامل خصوصیات رئیس، مرئوس و موقعیت بستگی دارد. شیوه تصمیم‌گیری مدیر برآیندی میان رئیس‌مداری و مرئوس‌مداری است.



رهبر اجازه می‌دهد رهبر حدود را تعریف رهبر مشکل را رهبر تصمیم‌گیری کند. به اظهار نظر می‌کند. رهبر آزادی زیردستان در از گروه می‌خواهد مطرح یا پیشنهادها موقتی که قابل تغییر را پیشنهاد و دعوت را می‌قبولاند. رهبر تصمیم‌گیری و عمل کند. رهبر اختیار را اتخاذ می‌کند. رهبر نظرات خود رهبر تصمیمات را می‌قبولاند. رهبر تصمیمات را اتخاذ و اعلام می‌دارد.

مطالعات دانشگاه اوهایو

محققان این مرکز رهبری را به عنوان رفتار یک فرد هنگامی که در حال هدایت فعالیت‌های یک گروه در جهت تحقق هدفی است، تعریف کردند و رفتار رهبر را در دو بعد ملاحظه و رعایت حال کارکنان و ایجاد ساختار یا ضابطه مند کردن روابط توصیف نمودند. آن‌ها دریافتند که این دو بعد، دو بعد مشخص و مجزا را تشکیل می‌دهند. قوی بودن در یک بعد لازمه‌اش ضعیف بودن در بعد دیگر نیست.



سبک سنج مدیریت (بلیک و موتن)

در شبکه مدیریت 5 نوع مختلف رهبری براساس توجه به تولید (وظیفه) و توجه به افراد (روابط) در چهار ربع، مشخص شده به وسیله مطالعات اوهایو قرار می گیرند.

1-1- برای حفظ عضویت سازمانی، کافی است که حداقل کوشش و تلاش را در انجام کار مقرر به کار برد.

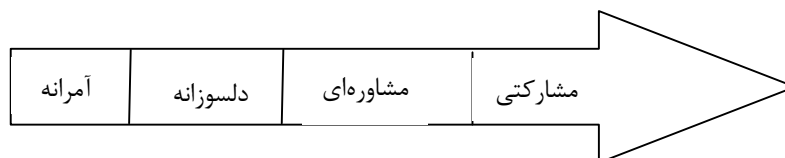
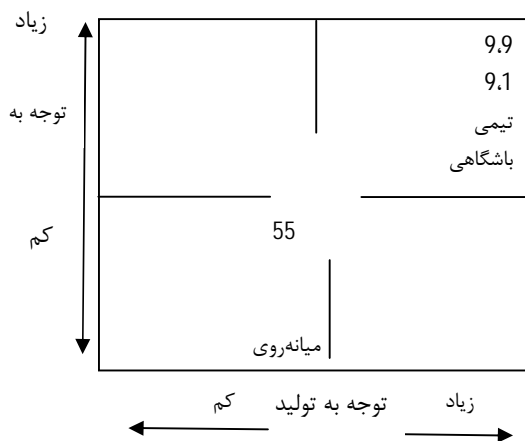
9-1- توجه ملاحظه گرانه به نیازهای افراد از حیث روابط رضایت بخش، بر پیدایی جو سازمانی دوستانه راحت و سرعت جریان کار منجر می شود.

9-1- کارایی در عملیات موقعی حاصل می شود که شرایط کار به نحوی ترتیب باید که عناصر انسانی حداقل دخالت را در آن داشته باشند.

5-5- امکان عملکرد سازمانی مؤثر هنگامی میسر می شود که میان ضرورت انجام کار و حفظ روحیه افراد در یک سطح رضایت بخش تعادل برقرار شود.

9-9- موقعیت در کار از عهده افراد متعهد بر می آید. وابستگی متقابل به واسطه «علاقه مشترک» در هدف سازمان، به روابط توأم با اعتماد و احترام منجر می شود. به هر حال مطالعات دانشگاه اوهایو نشان می دهد که سبک 9،9 همیشه

بهترین سبک نخواهد بود.



سیستم‌های مدیریت

لیکرت و همکارانش نتیجه مطالعات خود را در مورد رهبری در قالب سیستم‌های چهارگانه زیر ارائه داده‌اند:

سبک چهارم سبک سوم سبک دوم سبک اول

سبک اول: مدیر به زیردستان اعتماد ندارد. تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالای سازمان انجام می‌شود. کارکنان از طریق تهدید و تنبیه کار می‌کنند و روش‌های تشویقی ارضای نیازهای حیاتی اولیه و نیازهای ایمنی است. ارتباط با مافوق همراه با ترس و احتیاط است. کنترل از سطوح بالا انجام می‌شود و به صورت متمرکز و سازمان غیررسمی مورد مخالفت شدید قرار می‌گیرد.

سبک دوم: مدیر در حد مطلوبی به کارکنان خود اعتماد دارد. بسیاری از تصمیم‌ها در قالب چهارچوبی از پیش تعریف شده در سطوح پایین سازمان اتخاذ می‌گردند. ساز و کار تنبیه و تشویق استفاده می‌شود و رابطه مافوق و کارمند از جانب مافوق همراه با تحم و دلسوزی و از جانب کارمند همراه با ترس است. تصمیمات عمده در رأس سازمان اتخاذ می‌گردد. سازمان غیررسمی وجود دارد ولی در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت چندانی نشان نمی‌دهد.

سبک سوم: مدیر به میزان قابل توجهی به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد. تصمیمات عمده در رأس سازمان اتخاذ می‌شود ولی ارتباط مدیر و کارکنان دو طرفه است و متقابل و همراه با اعتماد. احساس مسئولیت در همه سطوح سازمان وجود دارد. بنابراین سازمان‌های غیررسمی معمولاً از اهداف و مقاصد سازمان رسمی حمایت می‌کنند یا گاهی مقاومتی جزئی در برابر آن ایجاد می‌کنند.

سبک چهارم: در این سیستم اعتماد کامل به زیردستان وجود دارد قدرت تصمیم‌گیری به‌طور وسیعی در سراسر سازمان توزیع می‌شود ارتباطات دو طرفه و تعاملات خوب خواهد بود سازمان رسمی و غیررسمی تقریباً در همه ادغام می‌شوند.

رهبری اقتضایی

مدل اقتضایی فیدلر: در این تئوری شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی یا روابط انسانی و آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخص‌های موقعیت و شرایط قلمداد گردیده‌اند که عبارتند از:

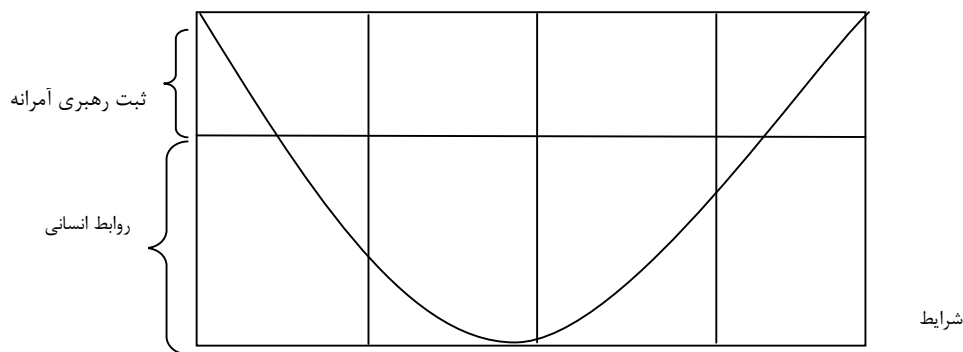
1- رابطه رهبر و پیرو

2- ساختار وظیفه

3- قدرت مقام

در صورتی که روابط رهبر و پیروان بسیار مثبت و صمیمانه بوده، وظایف در سازمان کاملاً مشخص و معین باشند و قدرت شغلی و قانونی مدیر نیز در حد بالایی باشد، موقعیت برای رهبری کاملاً مناسب است و در صورتی که هر یک از عوامل فوق نزول کنند به تناسب موقعیت برای رهبری تنزل می‌نماید.

براساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش می‌باشد و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد سبک رهبری انسان‌گرا و روابط انسانی اثربخشی بیشتری دارد.



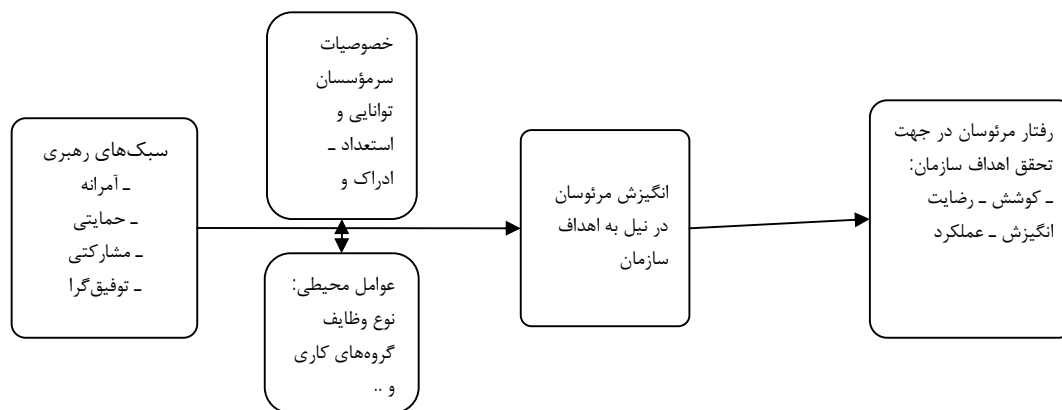
خیلی مطلوب تا اندازه‌ای مطلوب تا اندازه‌ای نامطلوب خیلی نامطلوب

تئوری مسیر - هدف

در این تئوری سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم شده‌اند:

- 1- رهبری آمرانه: رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد و رهبر تعیین‌کننده همه امور است.
- 2- رهبری حیاتی: رفتار رهبر دوستانه است برای پیروان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشاست.
- 3- رهبری مشارکتی: تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می‌گیرد.

4- رهبری



توفیق‌گرا: رهبر هدف‌های سازمان را برای زیردستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می‌دهد تا به هدف‌های مذکور نائل گردند.

از این چهار نوع سبک رهبری با توجه به شرایط و موقعیت‌های که شامل عوامل محیطی و توانایی و خصوصیات پیروان می‌باشد، می‌توان استفاده کرده و با ایجاد انگیزه در مؤسسان آنان را به تحقق اهداف مورد نظر متمایل ساخت. تئوری مسیر - هدف در رهبری براساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد. در این تئوری وظیفه رهبر شناخت عوامل محیطی و پیرامون به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است.

مدل وروم ویتون

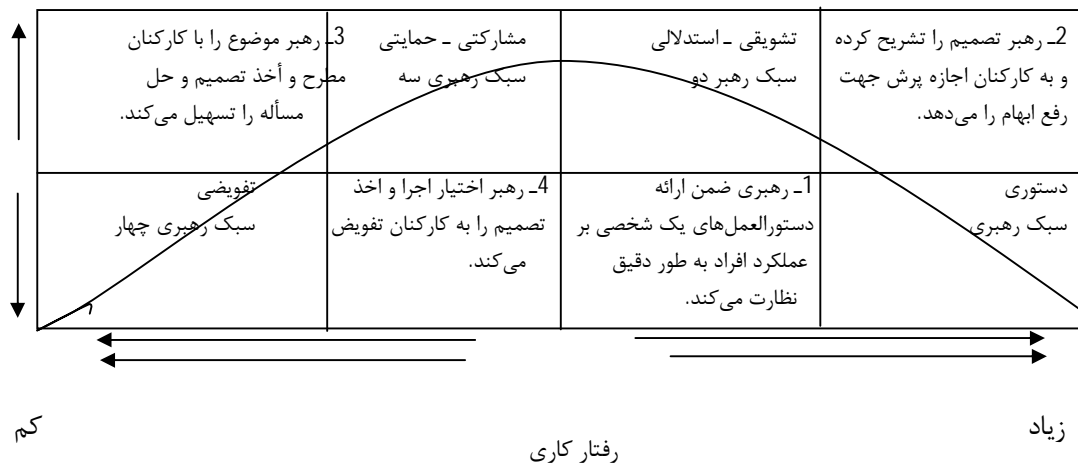
در این تئوری همانند تئوری مسیر - هدف رهبر می‌تواند سبک‌های مختلفی از رهبری را اعمال کند. لیکن تنها به یک بعد از رفتار رهبر توجه دارد و آن مشارکت زیردست در تصمیم‌گیری است. هدف‌های مدل حفظ کیفیت تصمیم به وسیله رهبر و در ضمن اطمینان یافتن از پذیرش تصمیم به وسیله زیردستان می‌باشد. طبق مدل فرض بر این است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری بستگی به ویژگی‌های محیطی دارد. به عبارت دیگر فرآیند تصمیم‌گیری هیچ کس در تمام موقعیت‌ها بهترین فرآیند نخواهد بود.

نتیجه تکامل بخشیدن به مدل اولیه وروم ویتون استفاده از درخت تصمیم‌گیری است. در این مدل 5 سبک رهبری از کاملاً مشارکت جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده است.

دیدگاه‌های جدید رهبری

1- رهبری وضعیتی

بر پایه این عقیده که رفتار مناسب رهبری بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد استوار است. در این جا بلوغ اشاره به چگونگی برانگیختگی شایستگی تجربه و علاقمندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد.



زیاد	قدرت		کم
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم
توانا - علاقه‌مند و مطمئن	توانا - بی‌علاقه و نامطمئن	ناتوان - علاقه‌مند و مطمئن	ناتوان - بی‌علاقه و نامطمئن
زیاد	آمادگی		کم

2- نظریه جانشین‌های رهبری

این نظریه لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد سوال و تردید قرار داده است و ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌تواند جانشین برای رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیرضروری سازند. این عوامل در سه گروه کلی زیر جای می‌گیرند:

- 1- خصوصیات پیروان: برای مثال تجربه و توانایی و آموزش بالای کارکنان جانشین رهبری وظیفه‌گرا خواهد بود.
- 2- خصوصیات وظیفه و شغل: ارضاکنده بودن کار جانشین رهبری حمایتی خواهد بود.
- 3- خصوصیات سازمان: وجود گروه‌های منسجم کاری جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی خواهد بود.

3- رهبری کاریزماتیک

مانند تئوری‌های خصوصیات فردی رهبر است شکلی از جذاب بودن شخصی است که الهام‌بخش حمایت و اطاعت بوده می‌تواند موجب موقعیت بیشتر رفتار سرپرستی که از این برخوردار است در مقایسه با رفتار سرپرستی که بدون این ویژگی است شود.

4- دیدگاه اسنادی

طبق تئوری اسناد ما رفتار دیگران را مشاهده می‌کنیم و سپس علت‌های آن را حدس می‌زنیم یا آن را به علت‌هایی که موجب آن رفتار شده‌اند اسناد می‌کنیم. بنابراین اگر رهبری، عملکرد ضعیف کارکنانش را به نداشتن یا به نداشتن توانایی اسناد کند ممکن است واکنش او آموزش یا اخراج کارکنان باشد. از طرف دیگر اگر رهبر رفتار کارکنان را به عامل‌های خارجی اسناد کند ممکن است توجه خود را به برطرف کردن این گونه مسائل معطوف کند.

←		قدرت		→	
زیاد				کم	
آمادگی زیاد	آمادگی بالای متوسط	آمادگی زیر متوسط	آمادگی کم		
توانا - علاقه‌مند و مطمئن	توانا - بی‌علاقه و نامطمئن	ناتوان - علاقه‌مند و مطمئن	ناتوان - بی‌علاقه و نامطمئن		

نکات فصل چهارم

1- رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند.

2- در کار رهبری قابلیت‌های اساسی عبارتند از:

1- تشخیص یعنی توانایی فهم موقعیتی که شخص می‌خواهد در آن نفوذ کند.

2- تطابق یا انطباق یعنی توانایی تطابق رفتار خود و دیگر منابع در دسترس شخصی برای روبه‌رو شدن با شرایط اجتماعی.

3- برقراری ارتباطات یا ارتباطات راغبانه: یعنی توانایی ایجاد ارتباط به شیوه‌ای که مردم به آسانی آن را بفهمند و بپذیرند.

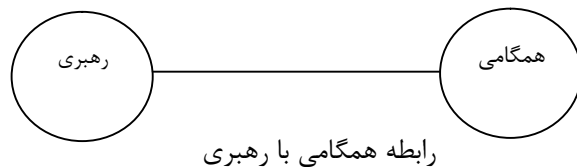
3- مطالعات رهبری در نظریه‌های کلاسیک مبتنی بر مفروضات اعمال قدرت ناشی از مقام سازمانی می‌باشد. که سبک

آمرانه سنتی با تأکید بر و وظیفه‌مداری را موجب می‌شود، مفروضات رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند از

پیرو، این است که انسان مرئوس ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد است واز کار گریزان و مسئولیت‌پذیر نمی‌باشد در صورت

احساس عدم توجه رهبران تعلق به ارائه کار نخواهد داشت.

4- همگامی (Pacing) عبارت است از برقراری ارتباطات از روی تمایل که از طریق تحت تأثیر قرار دادن دیگران امکان پذیر خواهد بود. شکل زیر مدل همگامی رهبری را نشان می دهد.

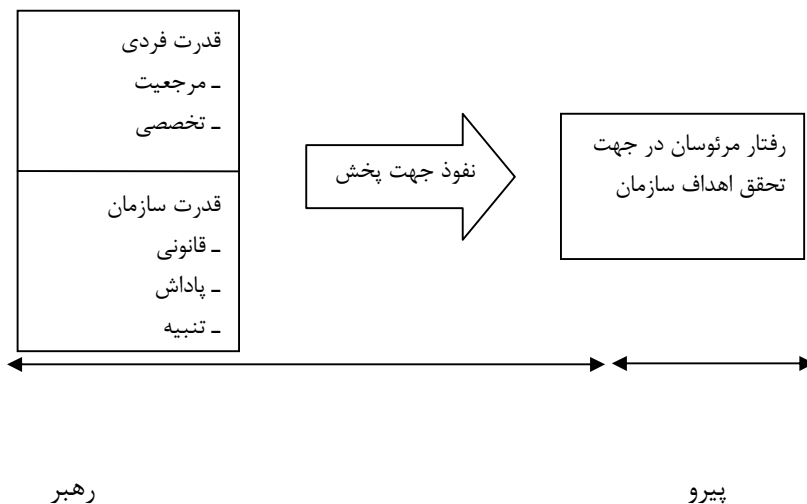


5- مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. اختلاف رهبری و مدیریت در کلیه سازمان است.

6- قدرت: توانایی اعمال نفوذ بر دیگران

7- نفوذ: اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می گردد.

8- رابطه قدرت و نفوذ رهبری:



9- برخی خصوصیات که برای رهبری تصور شده اند: هوش - بلوغ اجتماعی و وسعت دید - انگیزه های توفیق طلبی - انسان گرایی - برون گرایی و ...

10- در مطالعات پژوهشگران دانشگاه میشگان دو نوع رفتار رهبری «کارمند محور» و «تولید محور» را از هم متمایز ساختند و آن را در دو سر یک پیوستار قرار دارند.

11- لیکرت در تعیین اثربخشی رهبری، متغیرها را به علی - میانجی و بازده تقسیم می کند.

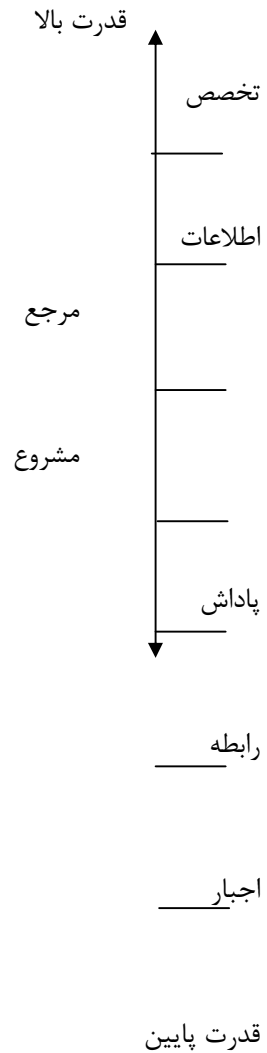
12- طیف لیکرت: سیستم های چهارگانه مدیریتی عبارتند از:

نوع سیستم عناصر	نوع اول آمرانه	نوع دوم دلسوزانه	نوع سوم مشاوره‌ای	نوع چهارم مشارکتی
میزان	--	ارباب و رعیتی	نسبتاً خوب	کامل
چگونگی ایجاد انگیزش	تهدید و ارباب	پاداش و تنبیه بالقوه	پاداش و تنبیه بالقوه	سیستم پاداش و تنبیه مورد توافق
نحوه ارتباطات	یک طرفه	یک طرفه	دو طرفه	دو طرفه
میزان تعادل	---	با احتیاط (از جانب کارکنان)	نسبتاً خوب	خوب

- 13- نظریه اقتضایی فیدلر رهبری را تابعی از شخص رهبر، ویژگی پیروان و وضعیت تحلیل می‌نماید.
- 14- اندیشه اصلی تئوری اقتضاء بر این محور قرار دارد که اساساً بهترین ساختار اصول و روش‌های مطلوب وجود ندارد بلکه هر چیزی که به سازمان مربوط باشد بسته به شرایط، زمان و مکان در تغییر است. و یا به عبارتی یک بهترین راه‌حل منحصر به فرد وجود ندارد.
- 15- توصیه سبک دستوری در الگوی رهبری اقتضایی «فیدلر» برای به حداکثر رساندن بهره‌وری در شرایط مطلوب و به حداقل رساندن ضرر در شرایط نامطلوب است.
- 16- پایه و اساس نظریه مسیر هدف بر این قرار گرفته که وظیفه رهبر این است که پیروان و زیردستان خود را در جهت تأمین هدف‌ها یاری دهد. یک رهبر برای حصول اطمینان از این که هدف‌ها با هدف‌های کلی گروه یا سازمان سازگار است آنان را از هیچ نوع هدایت و حمایتی محروم نمی‌کند.
- 17- تئوری مسیر - هدف در رهبری براساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبری زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد.
- 18- مدل رهبری وروم - یتون که در آن رابط نحوه تصمیم‌گیری و سبک رهبری مطرح می‌باشد. یکی از تئوریهای اقتضایی رهبری است.
- 19- در مدل وروم - یتون پنج سبک رهبری از کاملاً مشارکت‌جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده است و با شمای شبیه درخت تصمیم‌گیری که طی سؤالاتی که نحوه تصمیم‌گیری مدیر را مورد پرسش قرار می‌دهد سبک مناسب رهبری را در آن موقعیت برای وی مشخص می‌سازد.
- 20- رهبری وضعیتی بر پایه این عقیده است که رفتار مناسب رهبری بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد.
- 21- بلوغ در نظریه رهبری وضعیتی اشاره به چگونگی، شایستگی تجربه و علاقمندی زیردستان در پذیرش مسئولیت دارد.

22. نظریه چرخه زندگی یا رهبری وضعیتی یک رابطه منحنی الخطی میان رفتار رابطه مدار - وظیفه مدار و بلوغ است.

23. افرادی که در سطوح پایین بلوغ هستند از قدرت‌های اجبار رابطه و پاداش متأثر هستند.



24. در ساختار ارگانیک سازمان اندازه کوچک و هدف اثربخشی و شیوه کنترل گروهی است.

25. ساختار افقی و یا مسطح شدن سازمان در الگوهای ارگانیکی عدم تمرکز و تفویض اختیار را نشان می‌دهد.

26. صاحب‌نظران معتقدند هنگامی که کار دارای ساختار بوده، مؤثرترین سبک مدیر بر مبنای رفتار کاری کم و رفتار

مبتنی بر روابط زیاد است.

27. مدیری که انسان را موجودی خودشکوفا می‌داند سبکی تفویضی دارد.

28- ویژگی مدیران در سبک لیبرال:

1- حیطه نظارت مدیران گسترده است.

2- عدم تمرکز در کنترل وجود دارد.

3- چند عامل عمده کنترل می‌شود.

4- کنترل‌های کلی انجام می‌گیرد.

29- تجربه و توانایی و آموزش کارکنان می‌تواند جانشین رهبری وظیفه‌مدار گردد.

30- ویژگی‌های رهبری عملگرا بر این اساس است که حفظ وضعیت موجود راضی بوده و تأکید این نوع رهبران بر این

است که زیردستان را به گونه‌ای هدایت کنند که هم اهداف خود و هم اهداف سازمان را کسب نمایند.

31- هنگامی که جامعه دارای مسائل حاد (سیاسی - مذهبی و ...) باشد رهبران کاریزما وارد صحنه می‌شوند.

32- رهبران کاریزماتیک به دلیل ویژگی اعتماد به نفس، دیدگاه آرمان‌گرایانه، قدرت بیان پیچیده‌ترین مسائل به زبان

ساده، اعتقاد راسخ به هدف، رفتار خارق‌العاده، عناصر قادر به ایجاد تغییرات اساسی و شناخت محیط هستند.

تست‌های فصل چهارم

1- اثربخشی یک سبک رهبری خاص به اقتضای:

- (1) فرد و گروهی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهند استفاده کنند.
- (2) محیط و موقعیتی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.
- (3) سازمان و تکنولوژی بستگی دارد که از آن سبک می‌خواهد استفاده شود.
- (4) تعداد کارکنان و کارگران بستگی دارد که آن سبک می‌خواهد برای آنان استفاده شود.

2- در نظریه رفتار رهبری: در رابطه با رهبری آزادانه (اشمیت و تانن بوم) که کدام گزینه صحیح نیست؟

- (1) کارکنان آزادی زیادی برای تصمیم‌گیری دارند.
- (2) اقتدار مدیران در تصمیم‌گیری اندک است.
- (3) مدیران آزادی زیادی در خصوص تصمیم‌گیری و ابلاغ به دیگران دارند.
- (4) مدیران آزادی زیادی را برای مرنوسان در خصوص تصمیم‌گیری قائلند.

3- تجربه، توانایی و آموزش کارکنان می‌تواند جانشین کدام یک از رهبری‌های سازمانی گردد؟

- (1) رهبری وظیفه‌گرا
- (2) رهبری حمایتی
- (3) رهبری انسان‌گرا
- (4) رهبری رابطه‌گرا

4 - کدام یک از رهبران زیر به دنبال حفظ وضع موجود هستند؟

- (1) رهبری عملگرا
- (2) رهبری وضعی
- (3) رهبری کاریزماتیک
- (4) رهبری تعالی‌بخش

5- شیوه مدیریت مشارکت با بلوغ کاری و بلوغ روانی زیرمجموعه تناسب دارد.

- (1) بالا - پایین
- (2) بالا - بالا
- (3) پایین - پایین
- (4) پایین - بالا

6- در مدل اقتضایی فیدلر برای تعیین شرایط به کدام متغیرها بایستی توجه نمود؟

- (1) ساختار کار - روابط رهبر و پیرو - قدرت شخصی
- (2) قدرت شخصی - ساختار کار - روابط رهبر و همکاران
- (3) روابط رهبر و پیرو - ساختار کار، قدرت پست و مقام
- (4) روابط رهبر - عضو، فرهنگ سازمان - قدرت پست و مقام

7- از نظر هرسی و بلانچارد در تعیین سبک رهبری کدام متغیر مهمتر است؟

- (1) سلسله مراتب (2) مدیران (3) سازمان (4) زیردستان

8- افرادی که در سطوح پایین بلوغ و آمادگی هستند از کدام دسته از قدرت‌های زیر بیشتر نفوذ می‌پذیرند؟

- (1) اجبار - رابطه - پاداش (2) پاداش - مشروع - مرجع
(3) رابط - پاداش - مشروع (4) مشروع - مرجع - اطلاعات

9- در رهبری افرادی که در سازمان به بلوغ سازمانی بالایی قائل شده‌اند به کدام یک از سبک‌های زیر باید

عمل کرد؟

- (1) دستوری (2) تفویضی (3) حمایتی (4) مشارکتی

10- رئیس لیکرت متغیرهای رهبری را به متغیرهای تقسیم می‌کند.

- (1) علی - میانجی و بازده (2) رهبری - سازمانی و پیروان
(3) فردی - محیطی - گروهی و سازمانی (4) علی - سازمانی و محیطی

11- ویژگی‌های زیردستان، ویژگی‌های وظیفه و ویژگی‌های سازمان در کدام یک از تئوری‌های رهبری نقش

اساسی را ایفا می‌کند؟

- (1) جایگزین‌های رهبری (2) رهبری وضعی (3) کاریزماتیک (4) ویژگی‌های رهبری

12- سبک‌های مخاطره‌ای عبارتند از:

- (1) حمایتی / تشویقی (2) دستوری / استدلالی (3) دستوری / تفویضی (4) تفویضی / حمایتی

13- تأثیر و نفوذ مدیر بر کارکنان در انجام مأموریتی سازمان را

- (1) رهبری و هدایت نامیده‌اند. (2) ارتباط گروهی نامیده‌اند.
(3) انگیزش نامیده‌اند. (4) خلاقیت و ایجاد روحیه نامیده‌اند.

14- برای نفوذ در افراد که از نظر توان متوسط هستند از چه قدرتهایی می‌توان استفاده کرد؟ (سراسری 70)

- (1) تشویق - رابطه - مهارت (2) تشویق - قانونی - ارجاعی
(3) تشویق - اطلاعات - مهارت (4) تشویق - تنبیه - ارجاعی

15- براساس نظریه اقتضایی متغیرهای مستقل و وابسته عبارتند از:

- (1) شیوه‌های مدیریت - شرایط
 (2) شرایط سازمانی - موقعیت‌های فرهنگی
 (3) شرایط - شیوه‌های مدیریت
 (4) شرایط فرهنگی - موقعیت‌های سیاسی

16- در صورتی که وظایف کارکنان مخاطره‌آمیز بوده و فاقد روحیه توفیق‌طلبی باشند سبک رهبری مناسب به آنها است.

- (1) آمرانه (2) حمایتی (3) مشارکتی (4) تفویضی

17- مدیری که انسان را موجود خود شکوفا می‌داند سبکی دارد.

- (1) حمایتی (2) تسهیل‌کننده (3) تفویضی (4) ترغیبی

18- شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدن به عامل زیر بستگی دارد:

- (1) ساختار تاریخی (2) ساختار سیاسی (3) ساختار فرهنگی (4) ساختار اقتصادی

19- در تئوری جانشین‌های رهبری نکته اصلی آن است که درپاره‌ای موارد وظیفه رهبری در مدیریت می‌شود .

- (1) غیرضروری (2) کاملاً ضروری و لازم
 (3) به جانشین رهبر تفویض (4) به صورت کنترل‌های بالا سری ظاهر

20- اختیار عبارت است از داشتن قدرت کافی برای

- (1) تحریک درونی برای نیل به مصرف بیرونی
 (2) توانایی ایجاد انگیزه درونی در افراد
 (3) حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن به کمک پاداش یا تنبیه
 (4) میزان تبعیت زیر دستان از مدیر

21- در مدل تجویزی رهبری، سبک‌های رهبری بر کدام اساس تعیین می‌شود؟

- (1) نظرات زیردستان (2) از کاملاً آمرانه تا کاملاً مشارکتی جویانه
 (3) مشروح و واضح (4) نظرات فرادستان

22- نظریه (سیکل زندگی) جزء کدام یک از نظریه‌های مربوط به رهبری است؟

- (1) اقتضایی رهبری (2) رفتار رهبر (3) فرآیندی رهبری (4) ویژگی‌های رهبر

23- هنگامی که مدیران زیردستان را نادان و تنبل و غیرقابل اعتماد می‌دانند، کدام شیوه رهبری را انتخاب می‌کنند؟

- (1) مکانیکی (2) سیستماتیک (3) رفتارگرایی (4) اقتضایی

24- در کدام نظریه رهبری، بر رابطه رهبر با پیروان تاکید شده است؟

- (1) ابرمرد (2) اقتضایی (3) صفات شخصی (4) کلاسیک رهبری

پاسخ نامه

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	3
3	1
4	1
5	1
6	3
7	4
8	1
9	2
10	1
11	2
12	3
13	1
14	3
15	3
16	2
17	3
18	3
19	1
20	3
21	2
22	1
23	1
24	2

فصل پنجم: بسیج منابع و امکانات

بسیج منابع و امکانات بر استفاده مطلوب از منابع سازمان دلالت دارد.

این وظیفه مشتمل بر موارد ذیل است:

- مدیریت منابع انسانی

- مدیریت بازاریابی

- مدیریت مالی

- مدیریت پشتیبانی

- استفاده منابع حقوقی

مدیریت منابع انسانی: فراگرد جذب، نگهداری و بهبود نیروی کار توانمند است، هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی

تخمین دسترسی مستمر سازمان به افراد توانمند برای انجام کارهای مورد نظر است.

اجزاء مهارت‌های انسانی مؤثر: صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت بر سه مهارت جهت مؤثر بودن در توان اثرگذاریشان

بر رفتار سایر افراد نیازمند است که عبارتند از:

1- درک رفتار گذشته

2- پیش‌بینی رفتار آینده

3- هدایت کنترل و تغییر رفتار کارکنان

اصل پیتر: بیان می‌کند که کارکنان در سازمان‌ها به علت نشان دادن، شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقاء پیدا

می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه دارد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل برسند و در همان جا باقی بمانند.

واکسن ضد پیتر

یکی از روش‌های پرورش متناسب و مقتضی است که باید قبل از تحرک عمودی ارتقاء صورت گیرد. این آموزش قبل از

ترفیع و ارتقاء ممکن است شامل تفویض مقداری مسئولیت باشد.

قسمت دیگری از این راه‌حل آن است که به‌جای اینکه ارتقاء به یک مقام جدید را صرفاً براساس عملکرد خوب افراد در

سطح قبلی مدیریت انجام دهند، برای این شغل یا مقام افرادی برگزینند که شخصیت و انتظارات آن‌ها متناسب آن شغل است.

مدیریت بازار

عبارتست از تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که با هدف «تأمین منافع سازمان از طریق معاملات بازرگانی» در بازار مورد نظر تنظیم می‌شوند.

عوامل عمده‌ای که برنامه‌ریزان بازار با آن‌ها سروکار دارند عبارتند از: محصول - قیمت‌گذاری کالاهای مجاری توزیع - سهم سازمان از بازار و وضعیت رقبا

همچنین مدیر بازاریابی موظف است «مقدار» «زمان» و «ویژگی‌ها» تقاضا را با هم هماهنگ سازند وضعیت تقاضا برای محصولات یک سازمان ممکن است به یکی از حالت‌های زیر باشد:

انواع تقاضا	وظایف واحد بازاریابی
1- تقاضای منفی	ایجاد زمینه مثبت
2- فقدان تقاضا	ایجاد تقاضا
3- تقاضای پنهان	شناسایی نیازها و تشخیص نیازهای واقعی
4- کاهش تقاضا	رفع علل کاهش تقاضا
5- تقاضای نامنظم	هماهنگ کردن تقاضا
6- تقاضای متعادل	حفظ تقاضای متعادل
7- تقاضای بیش از حد	کاهش هزینه‌های تبلیغاتی
8- تقاضای صفر	افزایش آگاهی عامه به منظور ایجاد تقاضای منفی

مدیریت مالی

عبارت است از اداره جریان نقدینگی، نظارت بر ثبت دقیق امور مالی و فراگرد انجام تعهدات مالی سازمان، کنترل

گزارش‌ها و اطلاعات مالی به منظور بررسی فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد سازمان.

مباحث تخصصی مدیریت مالی عبارتند از:

1- امور مالی عمومی

2- امور سرمایه‌گذاری و اوراق بهادار

3- امور مالی بین‌المللی

4- امور موسسه‌های پولی و مالی

5- امور مالی بخش خصوصی

وظایف مدیران مالی

1- کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات: این عمل از طریق اقدامات ذیل صورت می‌گیرد:

- پیش‌بینی جریان نقدینگی سازمان

- توسعه منابع مالی

- کنترل وجوه نقد و اعتبارات

2- افزایش سودآوری از طریق:

- کنترل هزینه‌ها

- قیمت‌گذاری

- پیش‌بینی میزان سود

3- مراقبت از اموال و دارایی‌ها

4- اداره کردن وجوه نقد

مدیریت پشتیبانی (لجستیک)

بر تدارکات و اداره کردن نحوه عرضه، توزیع، و نگهداری مواد دلالت دارد. یکی از وظایف اصلی مدیریت تدارکات آن است که «زمان و مکان» مطلوب برای عرضه کالاها یا خدمات را معین می‌سازد.

منظور از مدیریت تدارکات، اداره کردن فعالیت‌هایی است که برای تأمین نیازهای عملیاتی انجام می‌شوند.

استفاده از منابع حقوقی

مدیر باید از مقررات و قوانین حاکم بر فعالیت واحدهای سازمانی آگاهی داشته باشد و بتواند در جهت تأمین منافع سازمان از آن‌ها استفاده کند. آشنایی با مقررات و قوانین موضوعه به بهبود مدیریت واحدهای سازمانی دولتی خصوصی، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی، کمک می‌کند. مدیرانی که با مجموعه قانونی و مقررات حاکم بر فعالیت سازمان و مناسبات عوامل محیطی با آن، آشنایی دارند، می‌توانند با انتخاب شیوه‌ها و تدابیر مدیریتی مناسب فراگرد دستیابی به هدف را تسهیل کنند.

نکات فصل پنجم

1- وظیفه بسیج منابع شامل موارد زیر است:

- مدیریت منابع انسانی

- مدیریت بازار

- مدیریت مالی

- مدیریت لجستیک

- استفاده از قوانین و مقررات

2- سازمان‌ها از طریق فراگرد کارمندیابی از داخل و خارج برای جذب داوطلبان توانمند برای تصدی منصب‌های خالی اقدام می‌کنند.

3- واکسن ضد پیترا:

1- آموزش و پرورش قبل ارتقاء

2- تأمین افراد جدید متناسب با شغل مورد نظر

4- عوامل عمده‌ای که برنامه‌ریزان بازار با آن سروکار دارند عبارتند از:

1- محصول

2- قیمت‌گذاری

3- مجاری توزیعی

4- سهم سازمان از بازار

5- وضعیت رقبا

5- انواع قیمت‌گذاری:

1- قیمت تمام شده

2- نقطه‌ی سر به سر

6- مدیر بازاریابی موظف است «مقدار» «زمان» و «ویژگی‌های» تقاضا را با هم هماهنگ سازد.

7- افزایش سودآمدی از طرق:

1- کنترل هزینه‌ها

2- قیمت‌گذاری

3- پیش‌بینی میزان سود

8- از وظایف مدیر تدارکات آن است که زمان و مکان مطلوب برای عرضه کالاها یا خدمات را معین سازد.

9- قانون پارتو: مطرح می‌کند که کارها متناسب با زمانی که می‌توانند اشغال کنند گسترش می‌یابند.

10- ارزش هر نتیجه در تجزیه و تحلیل هزینه و سود تابعی است از: اهمیت هر نتیجه، هزینه هر نتیجه و شدت آن

11- یکی از روش‌های صرفه‌جویی در زمان بسنده کردن به دانش کاربردی است.

تست‌های فصل پنجم

1- این ادعا که کارکنان سازمان‌ها تا آنجا در مراتب ارتقا پیدا می‌کنند که به حد بی‌کفایتی برسند در اصل مطرح شده است.

- (1) پیتر (2) سلسله مراتب (3) عدم تمرکز (4) وحدت فرماندهی

2- براساس اصل پیتر:

- (1) انتصابات در سازمان‌ها براساس شایستگی صورت می‌پذیرد.
- (2) روند ارتقا کارکنان تا در زمانی در سازمان ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی برسند.
- (3) شایستگی کارکنان باید براساس اصول طبقه‌بندی مشاغل ارزیابی شوند.
- (4) سازمان‌ها از سلسله مراتب در حد بهینه استفاده نمی‌کنند.

3- ترکیب بازار یک سازمان شامل چهار عامل زیر است:

- (1) کالا قیمت مکان عرضه و اقدامات پیشبردی
 (2) کالا، کیفیت، مکان عرضه و اقدامات پیشبردی
 (3) کالا، قیمت، رقبا، اقدامات پیشبردی
 (4) کالا، قیمت، رقبا، اقدامات پیشبردی

4- اصل پیتر بیانگر چیست؟

- (1) بی‌معنا بودن سلسله مراتب سازمانی
 (2) حد بی‌کفایتی مدیران
 (3) رشد بوروکراسی
 (4) بهبود مستمر

5- در بسیج نیروی انسانی یک سازمان برای هر کس به سوی اهداف سازمانی

- (1) آموزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.
 (2) یادگیری بیش از سایر عوامل اثر دارد.
 (3) قدرت فرماندهی بیش از سایر عوامل اثر دارد.
 (4) انگیزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.

6- پرداختن به کدام یک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام مؤثر وظایف مدیریت منابع انسانی،

دارای اولویت است؟

- (1) تنظیم روابط کار (2) برنامه‌ریزی آموزشی (3) تجزیه و تحلیل شغل (4) نظام ارزیابی عملکرد

7- در بررسی برآورد نیروی انسانی مورد نیاز کدامیک از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد؟

- 1) بررسی روند ضایعات پرسنلی
- 2) بررسی میزان توسعه و یا تقلیل اهداف
- 3) بررسی میزان و نوع تغییر در اهداف
- 4) بررسی روند ضایعات پرسنلی، میزان توسعه، تقلیل و یا تغییر در اهداف

8- در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنانی تابعی است از

- 1) رضایت شغلی کارکنان
- 2) رفتار شغلی و سطح عملکرد کارکنان
- 3) نظامهای مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان
- 4) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

9- پایه و اساس وظایف مدیریت منابع می‌باشد.

- 1) ارزیابی عملکرد
- 2) گزینش و استخدام
- 3) بهسازی و آموزش
- 4) تجزیه و تحلیل شغل

10- اهداف و سیاست های مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

- 1) یکپارچگی استراتژیک، تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و کیفیت بالاتر
- 2) انعطاف‌پذیری کارکنان و تأکید بر یکپارچگی استراتژیک
- 3) کیفیت و کمیت برتر نیروی انسانی در سازمان
- 4) تعهد کارکنان و کمیت و کیفیت برتر آنان

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	2
3	1
4	2
5	1
6	3
7	4
8	2
9	4
10	1

فصل ششم: کنترل

تعریف کنترل: فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام می‌شود.

بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجودها و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل را در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهند.

فرآیند کنترل

- 1- **تعیین معیارها و ضوابط کنترل:** منظور تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده‌های دقیق و قابل سنجش است. معیارها و استانداردها بر چند نوعند.
 - استانداردهای کمی: مانند هزینه و درآمد
 - استانداردهای کیفی: که بر کیفیت و مطلوبیت سهولت و خدمات تعیین می‌شوند.
 - استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی
- 2- **مقایسه‌ی عملکردها با اهداف و استانداردها:** برخی از روش‌های مورد استفاده عبارتند از:
 - 1- روش نمونه‌گیری: هرگاه میزان تولید زیاد باشد به‌طوری که بررسی همه آحاد محصول یا خدمت امکان‌پذیر نباشد.
 - 2- روش مشاهده و مذاکره غیررسمی: مشاهده کارکنان در زمان انجام آن نوعی روش اندازه‌گیری عملکرد از طریق غیرکمی است که می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم انجام گردد.
 - 3- روش پیش‌بینی: مزیت عمده این سیستم توجه به چیزی است که احتمال وقوع آن می‌رود و بدین صورت اقدامات پیش‌گیری امکان‌می‌یابد.
 - 4- روش گزارش‌گیری: با استفاده از گزارش‌های کتبی و در صورت لزوم اخذ توضیحات شفاهی می‌توان عملکرد سازمان را ارزیابی کرد.

3- **تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آن‌ها:** مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. اندازه‌گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیت‌هایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند.

بدین ترتیب، اگر در ناحیه کم اهمیت انحرافات مشاهده شود، ممکن است هیچ گونه تلاشی برای انجام اقدامات اصلاحی صورت نپذیرد. بنابراین در این ناحیه، حدودی از خطای استاندارد مجاز شمرده می‌شود.

4- **اقدامات اصلاحی:** اگر نتیجه عملیات از استانداردها پایین‌تر باشد، تنظیم و اجرای برنامه‌های اصلاحی ضرورت می‌یابد. البته ممکن است اقدامات اصلاحی را به همراه «عملیات اجرایی مرحله بعد» انجام دهند.

گاهی در جریان انجام اقدامات اصلاحی فقط تغییری جزئی در یک قسمت از عملیات ایجاد می‌شود. ولی گاهی نیز ایجاد تغییرات بنیادی در کل عملیات ضروری می‌یابد.

تدابیر کنترل و نظارت

1- **کنترل عملیات:** روش‌هایی است که در امور تدارکات، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن به کار می‌رود و عملیات مرتبط را در دوره‌های عملیاتی کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت بررسی می‌کنند. نتیجه این بررسی‌ها برای تنظیم عملیات تولید مفید است.

2- **بودجه:** تنظیم بودجه یعنی ارائه برنامه‌های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی در تنظیم بودجه، از یک «مبنای اندازه‌گیری» برای کنترل و هماهنگ ساختن کلیه فعالیت‌های یک موسسه استفاده می‌شود. به همین دلیل کلیه فعالیت‌ها گفته می‌شود که یکی از مزایای بودجه آن است که مقایسه فعالیت‌های واحدهای متعدد سازمان را با توجه به سیاهه «هزینه‌ها و عملکردها» امکان‌پذیر می‌کند.

3- **گزارش‌های بررسی آماری:** این گزارش‌ها معمولاً به طور مستمر و اداری، فراخور تقاضای مدیری سازمان، تهیه می‌شوند. در صورت استمرار و ارائه دقیق این گونه گزارش‌ها، مقایسه و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به دوره‌های متناوب، برای مدیر امکان‌پذیر می‌شود.

4- **گزارش‌های عملیاتی ویژه:** این گزارش صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند. در واقع این گزارش‌ها را به‌طور غیرمستمر و مقطعی در موارد استثنایی طبق درخواست مدیران تنظیم می‌کنند.

مزیت و ارزش این گزارش‌ها در آن است که توجه مدیران را به مطالعه وضعیت یک مورد خاص معطوف می‌نماید و بر آن تمرکز می‌سازند.

5- **ارزشیابی عملکرد واحدها:** در این ارزشیابی‌ها، فراگردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری با بسیج منابع و کنترل عملیات کل سازمان یا یک واحد از آن بررسی می‌شوند و تحت نظارت قرار می‌گیرند.

6- **کنترل مستمر:** تدابیری است که مدیران برای نظارت دائمی بر برخی از برنامه‌ها اتخاذ می‌کنند.

7- **کنترل عملکرد مدیریت:** به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخش‌های وظیفه‌ای گوناگون نظیر فروش، تبلیغات، امور مالی و همچنین ارزیابی نحوه‌ی هدایت کارکنان توسط مدیران، تدابیری جهت کنترل عملکرد آنان به کار گرفته می‌شود.

کنترل داخلی و خارجی

کنترل خارجی از طریق نظارت بر عملکرد کارکنان و با استفاده از سازوکارهای اداری و رسمی صورت می‌پذیرد.

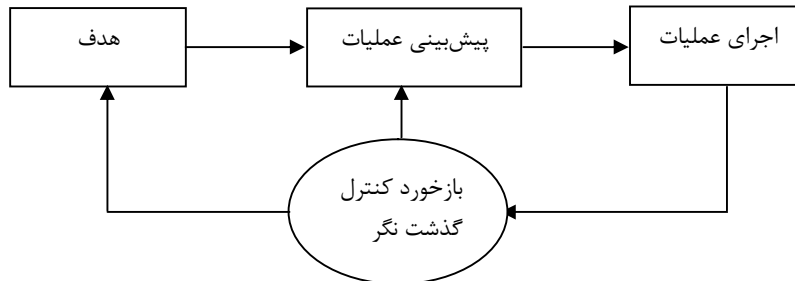
کنترل داخلی از طریق قبول مسئولیت فوری برای کارهای خود صورت می‌پذیرد.

بدین ترتیب که افراد و گروه‌ها را بر می‌انگیزانند تا به طور منضبط برای برآورده ساختن انتظارات شغلی اقدام کنند.

علی‌رغم ضرورت استفاده از شیوه کنترل خارجی، باید توجه داشت که بهره‌مندی از شیوه کنترل درونی یا خود کنترلی بسیار مطلوب‌تر از شیوه کنترل خارجی است.

انواع کنترل

1- **کنترل آینده‌نگر:** این نوع کنترل با استفاده از داده‌ها کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آن‌که عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد.



2- **کنترل گذشته‌نگر:** در این حالت پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص

می‌شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه کنترل‌ها برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

3- **کنترل حال‌نگر:** در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه، در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می‌گیرد و کوشش

می‌شود تا در حین اجرای عملیات، عملکردهای انحرافی اصلاح گردد و از وقوع خطاهای بیشتر جلوگیری شود.

4- **کنترل‌های غربالی یا کنترل بله، خیر:** برای کنترل عملیات، گاهی از آزمون‌هایی که به صورت غربالی تنظیم

شده‌اند، استفاده می‌شود. در این آزمون‌ها «وضعیت عملیات» در پاسخ به سوال‌هایی که جواب احتمالی آن‌ها «بله» یا

«خیر» است و حالت غربال‌کننده دارند، ارزیابی می‌شود.

طراحی سیستم کنترل

1- تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنتر

2- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

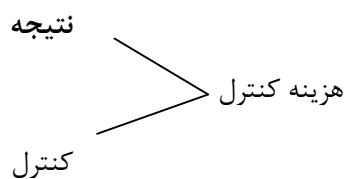
3- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب

4- تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات

5- ارزیابی اطلاعات و نتیجه

رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

به طور کلی رابطه هزینه و نتیجه را می‌توان در نامساوی روبرو خلاصه کرد:



براساس این نامساوی هرگاه هزینه کنترلی بیش از نتیجه آن باشد، کنترل زائد بوده و باید آن را ملغی نمود.

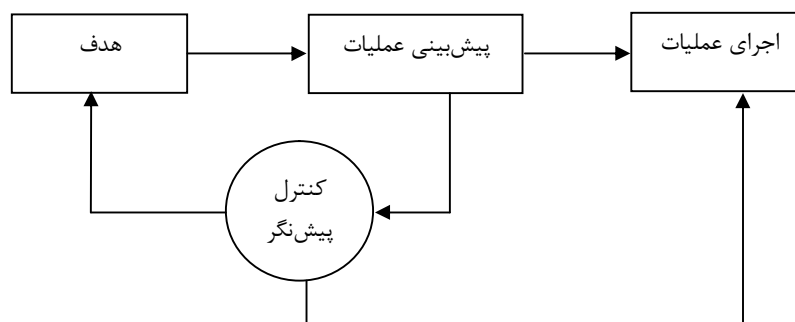
مشخصات سیستم کنترل مؤثر

1- ارائه اطلاعات دقیق و صحیح

2- ارائه اطلاعات به موقع

3- هدفمند بودن و برنامه داشتن

4- معقول بودن و مقبولیت



5- مقرون به صرفه بودن

6- تأکید بر نقاط خاص و راهبردی

7- عینی بودن

8- انعطاف‌پذیری

9- قابلیت انطباق با تفاوت‌های فردی

10- خطایابی و اصلاح‌کنندگی

11- تناسب داشتن با جایگاه سازمانی

12- قابل تجدیدنظر بودن

نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترل

- 1- شتاب تغییرات محیطی
- 2- میزان پیچیدگی
- 3- قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباهها
- 4- ضرورت تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان

نکات فصل ششم

- 1- فرآیند کنترل عبارتست از:
 - 1- تعیین معیارها و ضوابط کنترل
 - 2- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده
 - 3- تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها
 - 4- تنظیم و اجرای برنامهها و عملیات اصلاحی
- 2- انواع استاندارد:
 - 1- کمی
 - 2- کیفی
 - 3- مختلط
- 3- روشهای مقایسه و ارزیابی
 - 1- روش نمونه‌گیری
 - 2- مشاهده و مذاکره غیررسمی
 - 3- پیش‌بینی
- 4- برای تشخیص انحرافها باید نکات مهم و راهبردی را مد نظر قرار داد.
- 5- اصل استثناء: یعنی مدیر فقط به مواردی توجه می‌کند که انحرافی از استانداردها مشاهده شده باشد.
- 6- هدف اصلی کنترل در مدیریت یافتن انحرافات و اصلاح آنهاست.
- 7- مدیران با تنظیم بودجه مشخص می‌کنند که در چه محدوده‌ای از زمان چه میزان از منابع مالی باید برای انجام یک

طرح، برنامه عملیات معین به کار برد.

8- گزارش‌های آماری مدیران را قادر می‌سازد که به‌طور مستمر بر جریان فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات سازمانی نظارت داشته باشند و به نحوی مقتضی در مورد آن‌ها تصمیم بگیرند.

9- گزارش‌های عملیاتی ویژه برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند.

10- انواع کنترل:

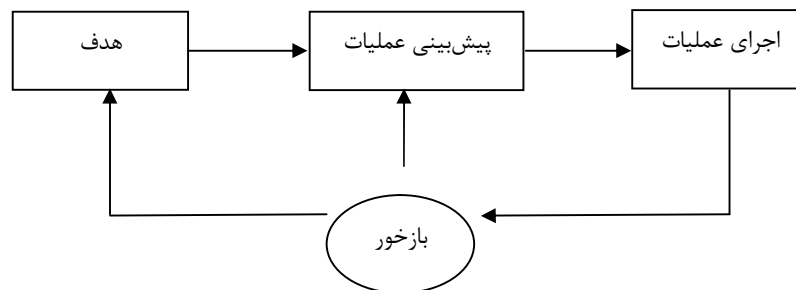
1- آینده‌نگر 2- حال‌نگر 3- گذشته‌نگر 4- کنترل‌های پیش‌گیرنده 5- اصلاح‌کننده 6- غربالی، بله و

خیر

11- کنترل گذشته‌نگر: نتیجه‌ی اجرای عملیات به‌وسیله مکانیزم بازخور با پیش‌بینی‌ها و هدف‌ها مقایسه شده و در

صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل آید و در غیر این صورت عملیات بعدی صورت می‌پذیرد.

12- مکانیزم بازخور



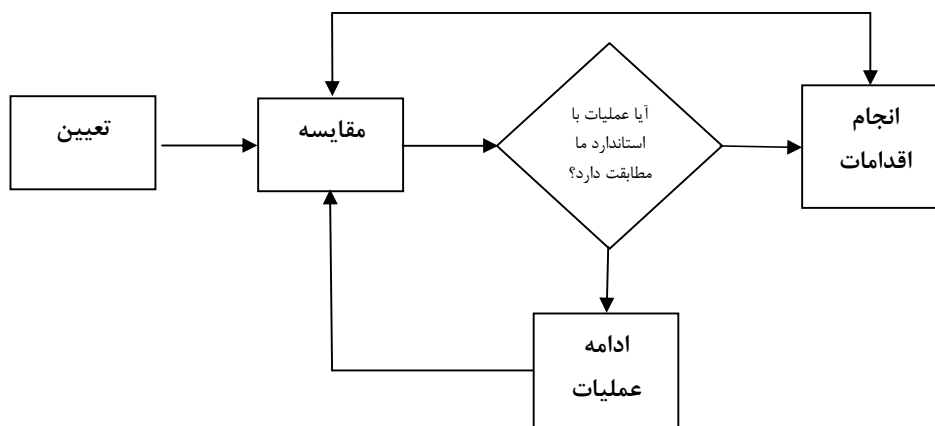
13- کنترل حال‌نگر: در حین کنترل با پیگیری عملیات جاری تلاش می‌شود تا از صحت انجام کارها اطمینان حاصل شود.

14- کنترل غربالی: در این آزمون وضعیت عملیات در پاسخ به سوال‌هایی که جواب احتمالی آن‌ها بله یا خیر است و حالت غربال‌کننده دارند عرضه می‌شود.

15- در تعیین شاخص‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که رابطه‌ی مستقیمی با موضوع کنترل داشته باشند.

16- شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد.

17- نقش استاندارد در کنترل:



18- انواع استاندارد: 1- کمی یا مادی 2- کیفی یا غیرمادی

19- تقسیم‌بندی استانداردها براساس نحوه به‌دست آمدنشان:

1- استانداردهای تاریخی

2- استانداردهای خارجی

3- استانداردهای مهندسی

4- استانداردهای نظری

تست‌های فصل ششم

1- اگر در سازمانی هزینه ریالی کنترل در یک مورد خاص 100 میلیون واحد پولی و نتیجه مالی آن 80 میلیون

واحد پولی باشد آیا می‌توان با قاطعیت گفت این کنترل زائد است؟

(1) خیر، زیرا نتایج غیر ریالی کنترل اهمیت دارد.

(2) آری، زیرا کنترل باید با حداقل هزینه انجام گیرد.

(3) خیر، زیرا در کنترل غالباً مسائل مالی مطرح نیست.

(4) آری، زیرا هزینه کنترل نباید بر نتیجه آن فزونی گیرد.

2- در کنترل مبتنی بر بازخورد برای سنجش از و در کنترل آینده‌نگر از استفاده می‌شود.

(1) داده‌ها - ستاده‌ها (2) ستاده‌ها - فرآیندهای درونی

(3) فرآیندهای درونی - ستاده‌ها (4) ستاده‌ها - داده‌ها

3- کنترل بله و خیر جزء کدام نوع کنترل است؟

(1) پیش برنده (2) پس از عمل (3) غربالی (4) متمرکز

4- شاخصی که عملیات یک سازمان یا واحدی از یک سازمان را تحت‌الشعاع خود قرار دهد شاخص می‌گویند.

(1) بده و بستان (2) کمی (3) غالب (4) کیفی

5- هدف اصلی کنترل در مدیریت

(1) یافتن انحرافات و تذکر به مسئولین است. (2) یافتن انحرافات و اصلاح آنهاست.

(3) یافتن افراد کار در سازمان است. (4) تشویق افراد فعال در سازمان است.

6- شاخص‌های غالب آن‌هایی هستند که:

(1) تمام فعالیت‌های دیگر را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند.

(2) معیار عملکرد یک فعالیت را برای افزایش عملکرد در فعالیت دیگر می‌توان کاهش داد.

(3) تمام فعالیت‌های دیگر را تشدید می‌کنند.

(4) معیار عملکرد یک فعالیت را برای کاهش عملکرد در فعالیت دیگر می‌توان کاهش داد.

7- مکانیزم کنترل در سیستم‌های سازمان به‌وسیله

- (1) سیستم‌های داده‌ها صورت می‌گیرد.
 (2) سیستم‌های ستاده‌ها صورت می‌گیرد.
 (3) براساس هدف، پیش‌بینی عملیات را انجام می‌دهد.
 (4) با استفاده از ستاده‌ها کنترل را عملی می‌کند.

8- برای تعیین اثربخشی سازمان عوامل گوناگونی را باید در نظر گرفت کدام مورد از موارد زیر جزء این

عوامل نمی‌باشد؟

- (1) متغیرهای داده (2) متغیرهای مداخله‌گر (3) متغیرهای باز داده (4) متغیرهای بازخور

9- برای کنترل سیستم‌های بسیار پیچیده و احتمالی از استفاده می‌شود.

- (1) کنترل آماری (2) پژوهش‌های عملیاتی (3) علم کنترل و ارتباطات (4) اصل بازخور

10- کنترل گذشته‌نگر (بازخور) با استفاده از و کنترل آینده‌نگر با استفاده عملی می‌گردد.

- (1) ستاده‌ها - داده‌ها (2) برون داد - ستاده‌ها (3) درون داد - داده‌ها (4) داده‌ها - ستاده‌ها

11- کنترل پیش‌برنده یا پیش‌نگر یعنی

- (1) برآورد نتایج و اقدامات اصلاحی قبل از پایان عملیات (2) تشخیص انحراف از معیار در پایان عملیات
 (3) تعیین معیارهای جدید در مواقع لازم (4) سنجش صحت کار در هر مرحله

12- کنترل با استفاده از ستاده‌ها و کنترل با استفاده از داده‌ها عمل می‌نمایند.

- (1) بازخور- پیش‌نگر (2) پیش‌نگر - بازخور
 (3) حین وقوع- پس از وقوع (4) قبل از وقوع - پس از وقوع

13- در مورد کدام ویژگی‌های عملیات، می‌توان معیار عینی بودن کنترل را به کار برد؟

- (1) زمان، هزینه و عوامل محیطی (2) زمان و هزینه
 (3) کیفیت، کمیت، هزینه و انعطاف‌پذیری (4) کیفیت، کمیت، زمان و هزینه

14- وقتی می‌گوییم هزینه‌های کنترل نباید از نتایج آن فزونی گیرد، منظورمان از هزینه چیست؟

(1) هزینه‌های غیر ریالی و نامحسوس

(2) هزینه‌های غیر قابل پیش‌بینی

(3) هزینه‌های ریالی و محسوس

(4) هزینه‌های ریالی و غیرریالی

15- هرگاه کنترل با استفاده از ستاده‌ها انجام گیرد، کنترل را چه می‌نامند؟

(1) بازخور

(2) پیش‌نگر

(3) حین عمل

(4) قبل از عمل

16- کنترل غربالی در کدام قسمت از فرآیند تولید انجام‌پذیر است؟

(1) بخش داده‌ها

(2) بخش ستاده‌ها

(3) باکل فرآیند تولید

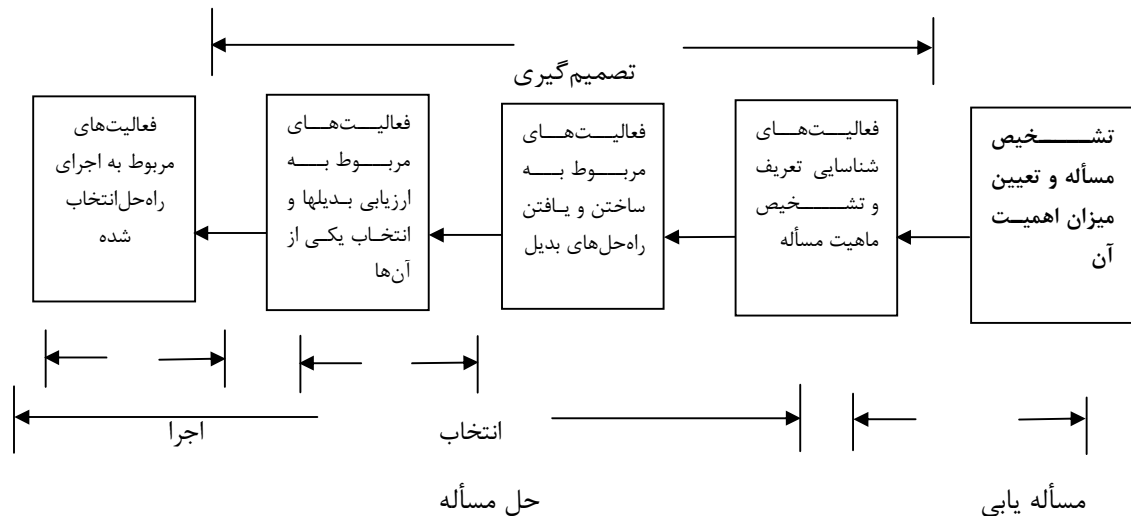
(4) فرآیند تبدیل

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	4
3	3
4	3
5	2
6	1
7	4
8	4
9	4
10	1
11	1
12	1
13	2
14	4
15	1
16	3

فصل هفتم : تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری: عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف با فرآیند تعیین و تشخیص مسأله، یافتن راه‌حل‌هایی مختلف برای مسئله، مقایسه نتایج ممکن از هر راه‌حل با یکدیگر، انتخاب بهترین جواب از بین آن‌ها و اجرای مؤثر تصمیم اتلاق می‌شود. به نظر جرج هابر مراحل تصمیم‌گیری و حل مسأله با هم تفاوت دارند که در نمودار ذیل این مراحل مشخص می‌شود:



مسأله یابی

برای حل یک مسأله ابتدا باید آن را شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه کرد. برای آگاهی از وجود مسأله در سازمان مجموعه‌ای از روش‌ها به صورت رسمی و غیررسمی به کار می‌روند.

مسأله‌یابی رسمی: در مجموعه روش‌های رسمی مسأله‌یابی از یک رویه مستقیم و سه رویه غیرمستقیم استفاده می‌شود.

رویه مستقیم: مدیر خود پی به وجود مسأله خواهد برد از طریق:

1- تغییر روندهای قبلی

2- انحراف از برنامه تعیین شده

3- پیش گرفتن رقبا

رویه غیرمستقیم:

1- مسأله‌یابی از طریق کارکنان و اعلام آن به مدیر که مدیر را مسئول و صلاحیت‌دار می‌دانند و یا این که گزارش دادن را وظیفه خود می‌دانند.

2- مسأله‌یابی از طرق مافوق‌ها

3- مسأله‌یابی از طریق ارباب رجوع

مسأله‌یابی غیررسمی

به دریافت اطلاعات از طریق ارتباطات غیررسمی مدیر اطلاق می‌شود.

ویژگی‌های تصمیم‌گیری

1- ترتیبی بودن

2- فرآیند تصمیم‌گیری بسیار پیچیده است.

3- در تصمیم‌گیری ارزش‌های فردی دخالت دارند.

4- تصمیمات در یک محیط نهادی انجام می‌شود.

انواع تصمیمات

1- **تصمیمات برنامه‌ریزی شده:** که برحسب عادت، قوانین یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند. هرگاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سر و کار داشته باشیم که عوامل تشکیل‌دهنده آن‌ها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند. فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آن‌ها قابل برنامه‌ریزی است.

2- **تصمیمات برنامه‌ریزی نشده:** تصمیماتی که در مورد مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شود. اگر یک مسأله به اندازه‌ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط‌مشی ویژه‌ای تعیین کرد باید به نحو مقتضی و با اتخاذ برنامه‌ریزی نشده برای حل آن اقدام کرد.

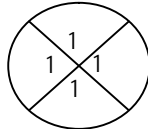
موقعیت‌های تصمیم‌گیری

موقعیت اطمینان: در این وضعیت می‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده چه رخ می‌دهد؟ در این موقعیت اطلاعات موجود دقیق، کافی و قابل اعتمادند.

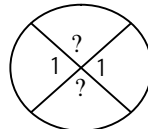
موقعیت مخاطره: میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است. یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت

پیش‌بینی کمتر است. ولی امکان تصمیم‌گیری براساس نتایج محتمل وجود دارد.

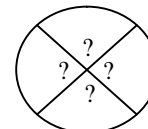
موقعیت عدم اطمینان: در این وضعیت میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن و حتی چگونگی تعداد نتایج ممکن مشخص نیست.



«موقعیت اطمینان»



«موقعیت مخاطره»



«موقعیت عدم اطمینان»

مدل تصمیم‌گیری

عبارت است از الگویی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.

مشکل اصلی در مدل‌سازی این است که گاهی مدل گویای واقعیت نبوده و سیستم اصلی را به درستی نشان نمی‌دهد. البته این خصوصیتی منفی برای مدل به‌شمار نمی‌آید زیرا یکی از هدف‌های مدل ساده ساختن و نشان دادن اجزای اصلی و مورد نظر سیستم می‌باشد.

مدل مطلوب مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری را دارا بوده و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزاء وسیله‌ای ساده و مناسب در اختیار تحلیل‌گر و تصمیم‌گیرنده قرار دهد.

انواع مدل‌ها عبارتند از:

- 1- مدل‌های کلامی
- 2- مدل‌های تجسمی
- 3- مدل‌های ترسیمی
- 4- مدل‌های ریاضی

در انتخاب مدل مناسب باید به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده و موقعیت و شرایط وی توجه نمود و مدلی را انتخاب کرد که ما را سریع‌تر و ساده‌تر و با دقت بیشتر به هدف برساند.

فرآیند حل مسأله

1- شناسایی وضعیت: این وضعیت دربرگیرنده‌ی سه جنبه زیر است:

- تعریف مسأله

- تعیین اهداف تصمیم

- تشخیص علل

2- راه‌حل‌یابی: در این مرحله بدون ارزیابی بدیل‌ها تنها به جستجوی آن‌ها می‌پردازیم.

3- ارزیابی و انتخاب: این وضعیت شامل ارزیابی بدیل‌های مرحله قبل و انتخاب بهترین راه‌حل یافته شده است.

4- اجرا و پیگیری: در مرحله‌ی چهارم برای اجرای تصمیم گرفته شده برنامه‌ریزی می‌کنیم و این برنامه‌ها را رهبری و

کنترل خواهیم کرد دو معیار ارزیابی کارایی تصمیم عینی بودن آن و پذیرش مجریان است.

مدیران در صورتی می‌توانند مسأله‌ای را به مافوق ارجاع دهند که مسأله در حوزه مسئولیت یا اختیار او نباشد.

مدیران و موانع حل مسأله

1- اجتناب آرام: گاهی مدیران احساس می‌کنند اگر اقدامی انجام ندهند با وضعیت وخیمی مواجه نمی‌شوند بنابراین اقدامی صورت نمی‌گیرد.

2- تغییر آرام: اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد تصمیم به اقدام می‌گیرد در این صورت، به جای تحلیل کامل وضعیت اولین بدیل دسترس را - که به ظاهر کم خطر است - انتخاب می‌کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد.

3- اجتناب دفاعی: اگر مدیر با مسأله‌ای جدید مواجه شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی برای آن نباشد ممکن است درصد یافتن راهی برای فرار از مسأله برآید یا بررسی آن را به تعویق اندازد.

4- ترس

نکات فصل هفتم

- 1- به عبارت خلاصه‌تر تصمیم‌گیری عبارتست از انتخاب یک راهکار از میان راه‌های مختلف.
- 2- مسأله به عاملی گویند که مانع دستیابی به هدف شود.
- 3- نظریه‌های تصمیم‌گیری:
 - 1- نظریه کلاسیک
 - 2- نظریه مرد اداری یا رفتاری
- 4- نظریه کلاسیک: طبق این نظر نیل به اهداف منفرد و ثابت با تصمیمات منطقی امکان‌پذیر می‌باشد. تحقق این نوع تصمیمات در شرایط اطمینان و با داشتن اطلاعات کامل درباره مسائل صورت می‌پذیرد.
- 5- انتقادات بر نظریه کلاسیک‌ها:
 - 1- بیشتر جنبه توصیفی دارد.
 - 2- مدیر تحت شرایط مخاطره و عدم اطمینان عمل می‌نماید.
 - 3- اهداف ثابت فرض می‌شود.
 - 4- سازمان در هر مقطع ممکن است چند هدف داشته باشد که این اهداف با هم در تضاد باشند.
 - 6- نظریه مرد اداری یا رفتاری: طبق این نظریه تصمیمات براساس محدودیتی از شرایط واقعی و به شکل تقریبی ارائه می‌گردد. مدیر به ندرت با اطلاعات کامل و بیشتر با اطلاعات در دسترس تصمیم می‌گیرد.
 - 7- وجود خط‌مشی‌های سازمانی مکتوب و غیرمکتوب موجب تسهیل فراگرد تصمیم‌گیری می‌شود.
 - 8- باید مدلی را انتخاب کرد که ما را سریع‌تر - ساده‌تر و با دقت بیشتر به هدف برساند.
 - 9- گاهی اوقات برای اخذ تصمیم باید از دو مدل به همراه هم استفاده کرد.
 - 10- در انتخاب مدل مناسب باید به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده و موقعیت وی توجه کرد.
 - 11- گاهی اوقات برای موقعیت‌هایی که مدل دقیق علمی برای آن‌ها وجود ندارد تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی - ابتکاری بهره‌گیرد.
 - 12- روش اکتشافی - ابتکاری: فرد به کمک تجربیات و توانایی‌های ذهنی خود می‌کوشد تا راه‌حلی که در آن وضعیت پاسخ‌گویی مشکل می‌باشد به دست آورد.
 - 13- روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر یک مدل ترسیمی - ریاضی است.

- 14- در مدل نقطه سر به سر با سه متغیر کلی به نام‌های میزان تولید، درآمد و هزینه روبه‌رو هستیم.
- 15- هزینه‌ها خود به دو نوع ثابت و متغیر هستند.
- 16- هزینه ثابت: بدون توجه به میزان تولید همواره وجود دارد.
- 17- هزینه متغیر: تحت تأثیر میزان تولید بوده و به تبع آن تغییر می‌یابد.
- 18- هزینه کل = هزینه متغیر + هزینه ثابت
- 19- معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می‌برند، عواملی هستند که دو راه رسیدن به هدف سازمان دارای اهمیت است.
- 20- در تصمیم‌گیری یکی از اساسی‌ترین گام‌ها یافتن معیار و ارزیابی راه‌ها به وسیله‌ی آن است.
- 21- معیارهایی را باید برگزید که ارزیابی به وسیله آن‌ها ساده، عملی، نتیجه‌بخش و مقرون به صرفه باشد.
- 22- برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای می‌توان از درخت تصمیم‌گیری استفاده نمود.
- 23- در درخت تصمیم‌گیری مسأله مورد نظر به‌طور منظم و طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل شده و یک سلسله تصمیماتی در رابطه با هم و به صورت یک مجموعه بیان می‌شوند.
- 24- در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیرنده سه شیوه را می‌تواند به کار گیرد:
- 1- حداکثر حداکثرها 2- حداکثر حداقلها 3- احتمال شرایط مختلف یکسان و فرض شده و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود.
- 25- طبقه‌بندی تصمیم‌ها براساس مراحل:
- 1- تصمیمات تک‌مرحله‌ای و ایستا
- 2- تصمیمات چند مرحله‌ای و دنباله‌دار
- 26- متغیرهای تصمیم‌گیری
- 1- عوامل محیطی 2- رفتاری 3- اطلاعاتی
- 27- مدیر مؤثر نباید به حل هر مسأله‌ای که از طرف کارکنان، مافوق‌ها، با همکاری‌های ارجاع داده می‌شود مبادرت کند بلکه باید وقت و انرژی خود را برای حل مسائلی نگه دارد که واقعاً توان او را طلب می‌کند بنابراین، مسائل جزئی را به کارمندان ارجاع دهند و مسائلی را که در حوزه اختیار وی قرار ندارد به مافوق ارجاع دهد.

- 28- مسأله عبارت است از: عاملی که مانع دستیابی به هدف شود.
- 29- بحران: پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد.
- 30- فرصت: موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می‌سازد.
- 31- پیتر دراگر معتقد است که «کشف فرصت‌ها، رمز اصلی موفقیت مدیران و سازمان‌ها است. زیرا با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نتایج سودمندی حاصل می‌شود، در حالی که با حل مسأله فقط وضعیت به حال عادی بر می‌گردد.»
- 32- روش‌های میان بر حل مسأله:
- 1- روش‌های قدیمی به کار گرفته شود.
 - 2- استفاده از توصیه‌های کارشناسان
 - 3- روش آزاد تجربه: یعنی صحیح‌ترین پاسخ برای حل هر مسأله یا منطقی‌ترین جواب هر مسأله، واضح‌ترین راه‌حل آن است.
- 33- ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم:
- 1- کیفیت عینی تصمیم 2- پذیرش تصمیم توسط مجریان آن
- 34- ترس: مدیر از رویارویی با واقعیت دوری می‌کند.
- 35- اصلاح تدریجی: تغییر جزئی و اندکی در خط‌مشی‌هایی که جاری‌اند استفاده می‌شوند.
- 36- محدودیت‌های موجود در تصمیم‌گیری عبارتند از:
- 1- تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان
 - 2- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
 - 3- عدم اطمینان نسبت به آینده
 - 4- اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش
 - 5- اکتفا به عقلانیت نسبی
 - 6- مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت
- 37- برای داشتن تصمیمات بهتر و مطلوب‌تر برخی از راه‌ها عبارتند از:
- 1- اولویت‌بندی کارها
 - 2- کسب اطلاعات بیشتر

3- بررسی منظم و دقیق

38- روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری:

1- تفکر خلاق

2- تحقیق در عملیات

3- به‌کارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیربنایی

39- فنون مورد استفاده در تحقیق در عملیات:

1- برنامه‌ریز خطی

2- فن مونت کارلو

3- نظریه صف

40- منابع پیچیدگی فراگرد تصمیم‌گیری در دنیای معاصر:

1- معیارهای چندگانه

2- عوامل نامشهود

3- مخاطره‌ها و عدم اطمینان‌ها

4- آثار بلندمدت

5- اطلاعات میان رشته‌ای

6- تصمیم‌گیری‌های مشارکتی

7- قضاوت‌های ارزشی

41- چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری:

1- جریان پیچیده تصمیم‌گیری

2- عدم اطمینان فزاینده

3- سبک‌های پردازش اطلاعات

4- دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری

42- سبک‌های پردازش اطلاعات:

1- سبک اندیشه 2- سبک شهود

43- در سبک اندیشه که در سازمان‌های سنتی و هرمی به کار می‌رود ویژگی کارها تکراری و دقیق و سبک تصمیم‌گیری قیاسی و عینی است.

44- سبک شهود: سازمان باز، موقت و به سرعت در حال تغییر ویژگی‌ها کارهای غیرتکراری و گسترده است و سبک تصمیم‌گیری استقرایی و ذهنی است.

45- در تصمیم‌گیری برخی از تمایلات انسانی مؤثر بر کیفیت تصمیم‌گیری است که در قالب دام‌های سه گانه ذیل مطرح شده‌اند:

1- دام ظاهرنگری 2- دام تعهدات احساسی و اجتماعی 3- دام اعتماد بیش از حد

46- افراد ممکن است به یک یا چند مورد از موارد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند:

1- دقت اطلاعات

2- فرد

3- گروه

4- توان سازمان

5- احتمال موفقیت

تست‌های فصل هفتم

1- مسأله به عاملی می‌گویند که هدف شود.

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| (1) موجب فراتر رفتن | (2) مانع دستیابی |
| (3) باعث افزایش هزینه نیل به | (4) با اقدامات ریاضی موجب رسیدن به |

2- دو معیار ارزیابی کارایی تصمیم کدامند؟

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| (1) پذیرش مجریان و دقت | (2) عینی بودن و صحت |
| (3) سادگی و سرعت | (4) عینی بودن تصمیم و پذیرش مجریان |

3- مدیر برای ارجاع مسأله مافوقش باید با توجه به این که تصمیم بگیرد.

- (1) مسأله تأثیر عمده‌ای بر حوزه مسئولیت وی ندارد.
- (2) مسأله به اطلاعاتی که فقط در سطح بالا وجود دارد نیاز دارد.
- (3) در حوزه مسئولیت یا اختیار وی قرار دارد.
- (4) به میزان قابل توجهی از بودجه واحدش نمی‌کاهد.

4- رویه‌های مستقیم برای پی بردن به وجود مسأله عبارتند از:

- (1) انحراف از تجربیات گذشته، انحرافی از برنامه پیش‌بینی شده، شکایت ارباب رجوع یا مشتریان
- (2) انحراف از تجربیات گذشته، انحرافی از برنامه پیش‌بینی شده، پیشی گرفتن رقبا
- (3) گوشزد کارکنان در حیطه نظارت مدیر، مافوق‌ها، شکایت مشتری
- (4) فنون علمی مدیریت، کارکنان، مافوق‌ها، شکایت مشتری

5- زمانی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع شرایط محیطی و نتایج حاصل از هر گزینه را در آن شرایط می‌داند

وی تحت شرایط به تصمیم‌گیری استفاده کرده است.

- | | | | |
|------------------|------------|----------|-----------------|
| (1) اطمینان کامل | (2) بحرانی | (3) ریسک | (4) عدم اطمینان |
|------------------|------------|----------|-----------------|

6- زمانی که تصمیم گیرنده، تصمیمات متخذه در گذشته را ملاک قرار داده و با انجام تغییراتی جزئی در آنها به اخذ تصمیم می پردازد از شیوه استفاده کرده است.

(1) روند گذشته (2) رضایت بخش (3) تغییرات جزئی (4) عقلایی و سیستمی

7- رابطه میان دو فرآیند حل مسأله و تصمیم گیری فعالیت های انتخاب و اجرای یکی از بدیل ها مشمول:

(1) فرآیند حل مسأله می شود. (2) فرآیند تصمیم گیری می شود.
(3) فرآیند حل مسأله و تصمیم گیری نمی شود. (4) هر دو فرآیند حل مسأله و تصمیم گیری می شود.

8- مدل تصمیم گیری عبارت است از

(1) الگویی که تنها از طریق روابط ریاضی، روابط بین متغیرها را نشان می دهد.
(2) الگویی که از واقعیت گرفته شده و غالباً روابط بین متغیرها را به طور ساده و خلاصه نشان می دهد.
(3) الگویی که در ذهن نظریه پرداز شکل گرفته است.
(4) الگویی که تصویر کاملی از واقعیت های محیطی است.

9- تصمیم گیری تحت شرایط ریسک یا مخاطره

(1) احتمال وقوع هر یک از حالت شرایط محیطی مشخص نمی باشد.
(2) احتمال وقوع هر یک از حالت شرایط محیطی مشخص می باشد.
(3) احتمال وقوع هر یک از حالت شرایط محیطی مشخص ضروری نیست.
(4) تصمیم گیرنده به علت مخاطره قادر به تصمیم گیری نیست.

10- تصمیم گیری منطقی مراحل زیر را باید رعایت کند:

(1) تعریف مسأله - جمع آوری اطلاعات - انتخاب بهترین راه حل
(2) تشخیص و تعریف مسأله - یافتن راه حل های مختلف و ارزیابی هر یک از آنها
(3) تشخیص و تعریف مسأله - جمع آوری و تحلیل واقعیات مربوط - یافتن و ساختن بدیل ها، ارزیابی و انتخاب و

اجرای آن

(4) تشخیص و تعریف مسأله - جمع آوری اطلاعات - یافتن راه حل های مختلف، ارزیابی و بررسی امکان پذیری.

11- مسأله عبارت است از:

- 1) هر عاملی که مانع از رسیدن به هدف باشد.
- 2) هر عاملی که امکان فراتر رفتن از هدف را ممکن سازد.
- 3) تک حادثه ای بحرانی
- 4) تک حادثه ای غیر بحرانی

12- اهداف (شاخص های) تصمیم عبارتند از:

- 1) بایدها و نبایدها 2) بایدها و شایسته ها 3) بایسته ها و ناشایسته ها 4) بایسته ها و غالب

13- بازخور باید و در ارتباط با رفتارهایی باشد که تغییر کند.

- 1) قضاوتی/ باید 2) توصیفی/ نباید 3) توصیفی/ باید 4) قضاوتی/ نباید

14- ارزش هر نتیجه در تجزیه و تحلیل هزینه و سود تابعی است از:

- 1) احتمال وقوع هر نتیجه، درصد پذیرش هر نتیجه و شدت آن
- 2) اهمیت و درصد پذیرش هر نتیجه
- 3) اهمیت هر نتیجه، احتمال وقوع هر نتیجه و میزان آن
- 4) اهمیت هر نتیجه، هزینه هر نتیجه و شدت آن

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
4	2
2	3
2	4
1	5
3	6
4	7
2	8
2	9
3	10
1	11
2	12
1	13
4	14

فصل هشتم: خلاقیت و نوآوری در سازمان

خلاقیت و نوآوری در سازمان

خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن و افکار نو و تازه است. همان‌گونه که از تعاریف نتیجه می‌شود خلاقیت لازمه‌ی نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. نوآوری نوعی تغییر را ایجاد می‌کند اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری نامید. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه‌ی قبلی نداشته به وجود می‌آید از این رو نوآوری تغییر است اما هر تغییری نوآوری نیست.

شیوه‌های تفکر

1- **خلاق:** نوعی از تفکر که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می‌شود و به تجسم و واضح‌سازی می‌پردازد و به منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند. فراگرد خلاقیت مبتنی بر به‌کارگیری واقعیت‌هاست.

2- **تفکر سببی یا علی:** در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها وقایع آتی پیش‌بینی می‌شوند و علت‌های وقوع آن‌ها ارزیابی می‌گردند.

3- **تفکر استقرایی:** در این شیوه افراد بر مبنای اجزای اطلاعاتی متنوعی که در اختیار دارند برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی استدلال می‌کنند. بدین ترتیب از ترکیب اجزا برای رسیدن به کل استدلال می‌شود. استقرار مبتنی بر فراگردی ترکیبی است.

4- **تفکر قیاسی:** عکس تفکر استقرایی است که با تعمیم نتیجه‌گیری‌هایی کلی به مصادیق خاص، نتیجه‌ای ویژه به دست می‌آید.

5- **تفکر قضاوتی و تحلیلی:** افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت اقدام به تعریف و تعیین مسأله می‌کنند. موفقیت به میزان زیادی تحت تأثیر توان قضاوت میزان تجارب گذشته است.

تقسیم‌بندی سازمان‌ها براساس میزان خلاقیت و توجه آن‌ها به توسعه و تغییر

تقلیدکننده و نوآور	خلاق و نوآور	} «میزان توجه به توسعه تغییر در
محافظة کار و سنتی	محافظة کار در امور نظری و نه علمی	

} بسیار زیاد

} تقلیدکننده بسیار خلاق

فنون خلاقیت و نوآوری

- 1- یادداشت‌برداری: فکرها و اندیشه‌های نو از زود گذرترین چیزها هستند. بنابراین بهترین روش برای حفظ فکرها و اندیشه‌های نو، ثبت کردن آن‌ها در هنگام بروزشان است.
- 2- انتخاب زمان و مکان مناسب: افراد مختلف در زمان‌های متفاوت طی روز و در مکان‌های مختلف باروری متفاوتی خواهند داشت. بنابراین هر کس باید تلاش کند تا بهترین زمان و مکان را برای خلاقیت انتخاب کند.
- 3- تقویت حس کنجکاوی: پاسخ به سؤال‌هایی که با چرا و چگونه آغاز می‌شوند.
- 4- استفاده از روابط میان افکار: ارسطو با تامل بر رابطه میان فکرها، توصیه می‌کند که «کاروان اندیشه خود را با فکرهای نزدیک، مشابه، متضاد یا هر فکر مرتبط دیگری به حرکت در آورید، و فکرهای بعدی را در امتداد آن شکار کنید.»
- 5- تغییر شکل وضع موجود: از راه‌های گوناگونی تحقق می‌یابد:
 - الف: تجدید ترتیب: مثلاً به جای بلند به کوتاه به صورت از کوتاه به بلند مرتب شود.
 - ب: جایگزینی: برای مثال: متصل کردن دو قطعه چوب به جای میخ از چسب استفاده شود.
 - ج: افزودن یا کاستن: می‌توان به اندازه‌ها و مقادیر را تغییر داده مراتب دیگری را برای آن‌ها در نظر گرفت.
 - د: تغییر جهت دادن: برای مثال برعکس کردن انجام امور
- 6- تهیه فهرست ویژگی‌ها: در این روش ویژگی‌های مختلف اشیاء یا مفاهیم، فهرست می‌شوند به این ترتیب ممکن است فکر جدیدی برای طراحی و ساخت کار به دست آید.
- 7- تحلیل شبکه (تجزیه و تحلیل مورفولوژیک): در این روش برای رسیدن به یک فکر جدید، میان دو شیء یا دو فکر که قبلاً اتحاد و قرابتی بین آن‌ها نبوده به صورت اجباری روابطی را در نظر می‌گیریم.

- 8- هم‌اندیشی مستقیم (تحرك مغزی): در این تکنیک مسأله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود به سرعت نسبت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخ را بیابند.
- دلایل فراوانی در مورد پربار بودن جلسات تحرك مغزی بیان گردیده است که عبارتند از:
- 1- افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق دارند.
 - 2- رقابت
 - 3- عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع
 - 4- فی‌البداهه بودن نظرات
- در این جلسات باید افراد دارای زمینه‌های تخصصی نسبت به مسأله مورد بحث باشند. اما از جهت تجربه می‌توان اعضاء تازه وارد و مجرب را در یک گروه قرار داد.
- توصیه می‌شود اعضا جلسه با هم همسانی داشته باشد. همان‌طور که اشاره شد جلسات تحرك مغزی باید در گروه‌های کوچک انجام پذیرد و تعداد 12 نفر حد مطلوب برای اعضاء یک جلسه تحرك مغزی می‌باشد.
- 9- هم‌اندیشی غیرمستقیم: این روش دارای نام‌های دیگری چون گردش تخیلی، روش گوردون، تلفیق نامتجانس‌ها و سینتیک می‌باشد.
- گوردون در گروه‌های ایجاد خلاقیت اعضاء گروه را از طریق به‌کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌کند و در این حالت ایده‌ها و نظرات جدیدی را کشف می‌کند.
- در جلسات خلاقیت تعداد اعضا 6 تا 8 نفر می‌باشد. فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحث‌ها را هدایت کرده و ایده‌های ابراز شده را ثبت می‌کند. فرد دیگری نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند وی ایده‌های ابراز شده را نقد کرده و آن‌ها را می‌پذیرد و یا رد می‌کند.
- در این روش نقش رهبر و مشتری بسیار حساس بوده و تجربه و دانش آن‌ها در ثمربخش بودن جلسه تعیین‌کننده است.
- 10- هم‌اندیشی رقابتی مستقیم: در این روش تعامل آزاد، گروه را به گروه‌های کوچکتر 5 یا 6 نفری تقسیم می‌کنند و هر گروه موظف می‌شود که یافته‌های خود را به سایر گروه‌ها نیز ارائه کند، به این ترتیب امکان ارزیابی یافته‌های هر گروه توسط گروه‌های دیگر، فراهم می‌گردد در این روش ضایعه گروه‌اندیشی به حداقل می‌رسد.
- 11- قرار دادن خود به جای دیگران: در این روش فرد خود را به جای مدیر قرار داده و راه‌حل ارائه می‌دهد.

12- استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده: گاهی اوقات یک رخداد غیرعادی با یک حادثه شگفت‌انگیز موجب راه یافتن افراد خلاق به مسیرهای جدیدی می‌شود.

13- برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها: این روش می‌تواند اطلاعات و طرح‌های جدیدی در مورد بهبود فرآیندهای سازمانی به دست آورد.

14- تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها: در این روش، تحلیل‌گر کار خود را بررسی باز داده‌ها و نتایج شروع کرده پس داده‌ها یا منابع موجود را فهرست می‌کند و در مرحله بعد راه‌ها و فراگردهایی را که احتمالاً در تبدیل منابع موجود به باز داده‌ی مطلوب قابل استفاده‌اند بررسی می‌کند.

15- الگوبرداری از طبیعت

16- تفکر موازی: مانع‌شکنی فرد باعث شکستن موانع ترغیب شده تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود عرصه‌های نوین تکنیک‌هایی وجود دارد که عبارتند از:

1- اندیشه واسطه غیرممکن: به عنوان مثال افسانه‌های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین

2- پیوند تصادفی: مثل تفال به دیوان حافظ

3- معکوس‌سازی: مسائل، مشکلات و ضعف‌ها می‌توانند به صورت امکانات نقاط قوت و توانایی‌ها دیده شوند.

نحوه ترغیب به خلاقیت

1- ایجاد فضای خلاق

2- اختصاص دادن بخشی از وقت افراد برای خلاقیت

3- استفاده از سیستم دریافت پیشنهادات.

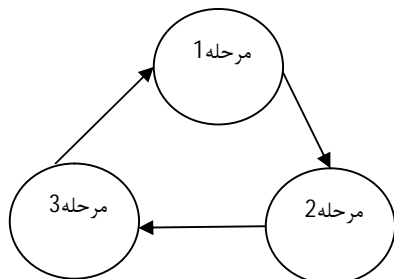
4- ایجاد واحد ویژه خلاقیت و نوآوری

نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت

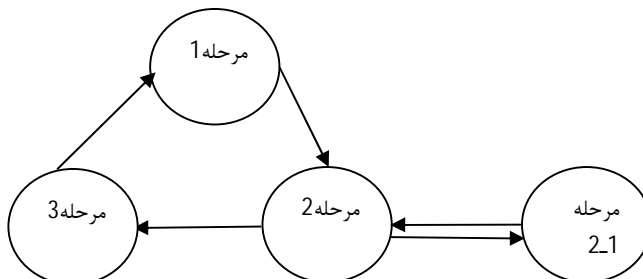
مدیر شرکت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد.

- فرآیند یادگیری: در فراگرد یادگیری تک حلقه‌ای سیستم خود را با برنامه معین شده تطبیق داده و اقدام اصلاحی را بر آن اساس انجام می‌دهد. در یادگیری دو حلقه‌ای برنامه مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار داده و صحت آن‌ها را

نیز می‌آزمایید و از این جهت منطقی‌تر عمل می‌نمایید.



«یادگیری تک حلقه‌ای»



«یادگیری دو حلقه‌ای»

مرحله 1: فرآیند احساس و ادراک محیط و گردآوری اطلاعات

مرحله 2: مقایسه اطلاعات با برنامه‌ریزی عملیاتی

مرحله 2 و 1: مطرح ساختن این سوال که آیا نرم‌های عملیاتی درست هستند؟

مرحله 3: انجام اقدامات اصلاحی

نکات فصل هشتم

- 1- نوآوری تغییر بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه‌ی قبلی نداشته به وجود می‌آید.
- 2- مراحل فراگرد خلاقیت:
 - 1- ایجاد نگرش پذیرش فکرهای جدید
 - 2- افزایش حساسیت افراد نسبت به رخدادها
 - 3- فراهم ساختن مواد خام لازم
 - 4- ایجاد سلامت فکر
 - 5- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله
 - 6- درخشش ناگهانی یک فکر
- 3- ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی: در مدیریت خلاقیت صرف کافی نیست، بلکه فکرها باید به عمل درآیند بدین منظور باید از فکرهای جدید در تنظیم برنامه‌های مدیریتی استفاده شود.
 - 4- موانع خلاقیت:
 - 1- فقدان اعتماد به نفس
 - 2- ترس از انتقاد و شکست
 - 3- تمایل به هم‌رنگی با جماعت
 - 4- فقدان تمرکز ذهنی
 - 5- در جلسات هم‌اندیشی غیرمستقیم تعداد اعضا، 6 تا 8 نفر می‌باشد.
 - 6- در این جلسات فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحث‌ها را هدایت می‌کند و فرد دیگری که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند ایده‌ها را ارزیابی و پذیرش و یا رد می‌کند.
 - 7- در فن گوردون نقش رهبر و مشتری بسیار حساس است و تجربه و دانش آن‌ها در ثمربخش بودن جلسه تعیین‌کننده است.
 - 8- ویژگی‌های افراد خلاق عبارتند از: دانش - تحصیلات - هوش - توانایی‌های ذهنی - شخصیت - دوران کودکی - عادت‌های اجتماعی.
 - 9- استفاده از تحلیل داده‌ها و بازده‌ها نمونه‌ای از کاربرد نگرش سیستمی برای افزایش خلاقیت است.

10- موانع خلاقیت:

1- فقدان اعتماد به نفس

2- ترس از انتقاد و شکست

3- تمایل به هم‌رنگی با جماعت

4- فقدان تمرکز ذهنی

11- استمرار خلاقیت برای سازمان‌های یادگیرنده ضرورت حیاتی دارد و عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی

برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید و استفاده از آن در برخورد با مسائل جدید.

12- مراحل نوآوری در محصول:

1- ایجاد فکر 2- آزمایش‌های اولیه 3- تعیین امکان‌پذیری 4- کاربرد

13- عدم حمایت مدیران عالی، بوروکراسی در سازمان و نگرش کوتاه‌مدت داشتن از محدودیت‌هایی به شمار می‌روند که

موفقیت نوآوری در سازمان را با مشکل مواجه می‌سازند.

14- یادگیری تک حلقه‌ای، سیستم خود را با برنامه تعیین شده تطبیق داده است و اقدام اصلاحی را بر آن اساس انجام

می‌دهد.

15- **یادگیری دو حلقه‌ای:** برنامه مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار داده و صحت آن‌ها را نیز می‌آزماید و از این

جهت منطقی‌تر عمل می‌نماید.

تست‌های فصل هفتم

1- هرگاه بکوشیم ابعاد مختلف یک پدیده را شناسایی کرده و دو جزء متشکله آن را با هم مقایسه نموده و به اندیشه نوآورانه و خلاق در مورد آن درست یابیم. از شیوه‌ی استفاده کرده‌ایم.

(1) ابعادشناسی (2) تفکر موازی

(3) گردش تخیلی (4) تجزیه و تحلیل مورفولوژیک

2- یک از راه‌های تحقق تفکر موازی به عنوان یکی از فنون خلاقیت و نوآوری ایجاد است.

(1) اندیشه واسطه ممکن (2) تفکر عمیق در مورد آینده

(3) اندیشه واسطه غیرممکن (4) تفکر سطحی در مورد گذشته

3- در جلسات تحرک مغزی کدام یک از اصول زیر حاکم است؟

(1) انتقاد بدون پرده و صریح توصیه می‌شود. (2) بازخورهای سریع به نظرات ابراز می‌شود.

(3) کمیت نظرات ابراز شده واجد اهمیت است. (4) کیفیت نظرات ابراز شده واجد اهمیت است.

4- وقتی ما بدون ارزیابی «فکرها» فقط به کمیت فکرهای ارائه شده اهمیت می‌دهیم از چه روشی برای

سلامت فکر استفاده کرده‌ایم؟

(1) راه‌حل جویی قیاسی غیرمستقیم (2) راه‌حل جویی قیاسی مستقیم

(3) راه‌حل جویی قیاسی رقابتی مستقیم (4) گروه‌های اسمی

5- تفکر خلاق عبارتست از:

(1) اندیشیدن ژرف، تجسم، فرموله کردن مسأله

(2) تفکر مبتنی بر حوادث آینده به جای علل موجود در حل مسأله

(3) تفکر استدلالی براساس جزئیات مسأله

(4) تفکر مبتنی بر تجزیه یک کل به عوامل تشکیل دهنده

6- نوآوری خلاقیت است.

- (1) کاربردی کردن (2) مترادف (3) محدودتر از (4) وسیع تر از

7- بنا به اصل خلاقیت در هنگام تلاش برای تحصیل «چند فکر» از آنها باید اجتناب شود؟

- (1) ارزیابی (2) ثبت (3) کمیت (4) تثبیت

8- حلقه باز خور نوع دوم برای است.

- (1) حفظ هدف به طور خودکار (2) تغییر هدف به طور واکنشی
(3) تغییر هدف به طور خودکار (4) حفظ هدف به طور واکنشی

9- روش راه حل جویی قیاسی غیرمستقیم

- (1) روش جوشش فکری است. (2) روش تصمیم‌گیری تدریجی است.
(3) روش سینتیک است. (4) روش برنامه‌ریزی عملیاتی است.

10- دو ویژگی مهم تئوریهای سازمان و مدیریت و است.

- (1) خاصیت نوآوری - خاصیت اثر بخشی (2) خاصیت کارایی - خاصیت تشریح
(3) خاصیت خلاقیت - خاصیت نوآوری (4) خاصیت تشریح - خاصیت پیش‌بینی‌کنندگی

11- از نظر نوآوری سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل با تکنیک الگوبرداری از شکل گرفته است؟

- (1) تفکر (2) سیستم‌های کنترل (3) شیوه‌های تخیلی (4) طبیعت

12- در نظام کاری هنری و صنعتگرانه خلاقیت و استثناها می‌باشند

- (1) کم - زیاد (2) زیاد - زیاد (3) کم - کم (4) زیاد - کم

13- از نظر دو عامل (نیاز به سرمایه) و (میزان نوآوری) یک شرکت تولیدکننده نرم‌افزارهای کامپیوتری

کارآفرین در چه وضعی قرار دارد؟

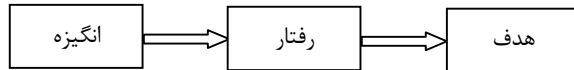
- (1) نیاز به سرمایه کم و نوآوری کم (2) نیاز به سرمایه کم و نوآوری زیاد
(3) نیاز به سرمایه زیاد و نوآوری زیاد (4) نیاز به مخاطره جویی زیاد و نوآوری متوسط

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
1	1
2	2
3	3
2	4
1	5
1	6
1	7
3	8
3	9
1	10
1	11
4	12
2	13

فصل نهم: انگیزش

تعریف انگیزش: یعنی نیروهایی که موجب می‌شوند افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند و یک حالت درونی است. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار راغب می‌سازد. بنابراین اثربخشی فراگرد مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد. به‌علاوه همه رفتارهای انسان هدفدار است بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل‌دهنده رفتار انسان عبارتند از: «انگیزه» و «هدف»



نحوه شکل‌گیری رفتار انسان

اهمیت انگیزش

مبنای انگیزش در کارکنان روابط غیررسمی است و یکی از وظایف اولیه مدیران است به گونه‌ای که عملکرد آن‌ها به بالاترین سطح ممکن برسد. بدین معنی که سخت‌تر کار کنند و به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن هدف‌ها و تصمیم‌های سازمان کوشش کنند. البته عملکرد شغلی علاوه بر انگیزش به توانایی فرد و آمادگی محیط نیز بستگی دارد روابط متغیر به شکل زیر می‌باشد:

$$(P = F(M, A, E))$$

P: عملکرد M: انگیزش A: توانایی E: محیط

نبود هر یک از عوامل فوق به عملکرد لطمه می‌زند.

دیدگاه‌های تاریخی در مورد انگیزش

دیدگاه‌های اولیه: قدیمی‌ترین دیدگاه مفهوم لذت‌جویی و مدونیزم است.

براساس این نظریه اشخاص خواهان لذت و راحتی هستند و سعی می‌کنند از درد و ناراحتی پرهیز کنند.

دیدگاه مدیریت علمی: تیلور بزرگترین نظریه‌پرداز مدیریت علمی عقیده داشت کارکنان دارای انگیزه اقتصادی هستند

و برای کسب پول بیشتر، تلاش می‌کنند.

دیدگاه روابط انسانی: حاصل مطالعات هائورن بود طبق این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته

می‌شوند وجود انگیزه مناسب مانند رضایت شغلی موجب بالا بردن عملکرد کارکنان می‌شود.

نظریه‌های انگیزش

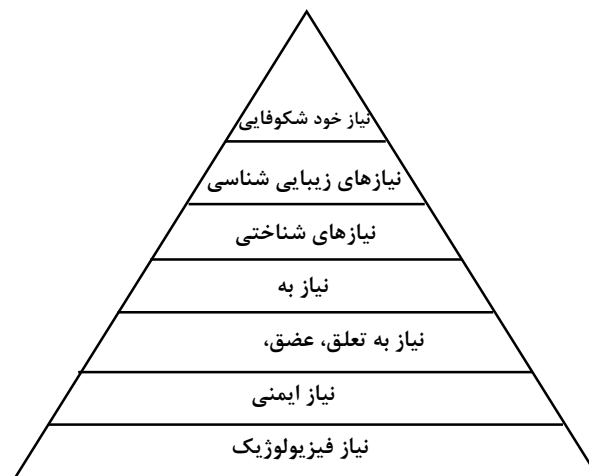
1- **تئوری‌های محتوایی:** می‌کوشند با عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزاننده دقیقاً مشخص سازند. در این تئوری‌ها نیازها و محرک‌هایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آن‌ها در سازمان بیان گردیده‌اند. نظریات زیر در این دسته‌اند: سلسله مراتب نیازها - عوامل نگهدارنده و انگیزاننده: تئوری ERG,X,Y آلدرفر، تئوری مک‌کلند.

2- **تئوری‌های فرآیندی:** بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد تأکید شده است و به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است. نظریات این دسته عبارتند از: تئوری انتظار - برابری - اسناد و هدف‌گذاری

3- **تئوری مبتنی بر تقویت:** نظریه‌های مذکور در دو بخش قبلی به‌طور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند. اما نظریه‌های تقویتی مبتنی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج پاسخ ملموس تمرکز دارند مانند تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموش‌سازی.

سلسله مراتب نیازها (مزلو): در این تئوری نیازهای آدمی در 5 طبقه قرار داده شده‌اند که عبارتند از: نیازهای جسمانی، نیاز به امنیت، نیاز به محبت، نیاز به حرمت و نیاز به خودیابی و کمال به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز شناخت و درک پدیده‌ها و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده که قبل از خودیابی قرار می‌گیرد.

گرچه سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی شده است اما می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای این نیازها برای فرد انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواسته‌هایی را به وجود می‌آوردند و در راه برآوردن این خواسته‌هاست که فرد به رفتار خاصی دست می‌زند و انگیزه عمل در او بیدار می‌شود.



نیازهای فیزیولوژیک: گرسنگی، تشنگی - سر پناه

نیازهای ایمنی: احساس ایمنی کردن، برخورداری از احساس اطمینان از خطر دور بودن

نیازهای به تعلق، عشق، وابستگی: احساس دلبستگی با دیگران، مورد قبول واقع شدن و تعلق داشتن.

نیاز به حرمت و احترام: احساس دستیابی و توفیق، توان و قابل بودن

نیازهای شناختی: نیاز به دانش اندوزی درک پدیده‌ها

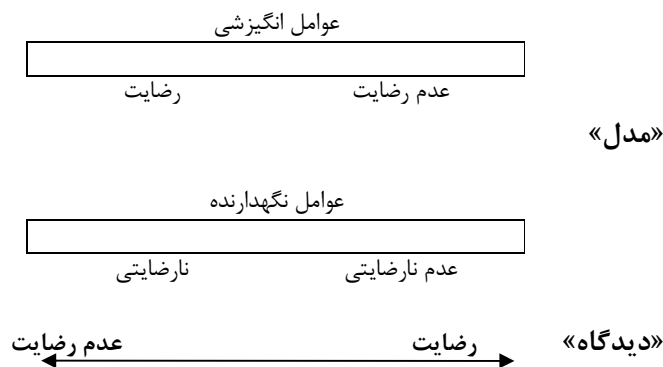
نیازهای زیباشناسی: نیاز به تقارن و نظم و زیبایی

نیاز خودشکوفایی: نیاز به تحقق خویش، نیاز به کمال و خودیابی

عوامل نگهدارنده و انگیزاننده

در این تئوری یکسری از عوامل در کار به عنوان عامل انگیزاننده و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل نگهدارنده نام‌گذاری شده‌اند. عوامل نگهدارنده عواملی است که وجودشان در کار ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث انگیزختن افراد به کار نمی‌شود. این عوامل که دارای خاصیت نگه‌دارندگی می‌باشند در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از این زمره‌اند.

عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند.



طبق مدل هرزبرگ رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی بر روی یک پیوست قرار ندارند.

تئوری X, Y

مک گریکور دو دسته مفروضات متضاد درباره‌ی طبیعت آدمی ارائه داده است. از یک سو در جنبه منفی و سوی دیگر جنبه مثبت آن مطرح شده است.

مفروضات تئوری Y	مفروضات تئوری X
1- در شرایط مطلوب کار می‌تواند مانند بازی باشد.	1- بیشتر آدم‌ها تنبل و کار بیزارند.
2- در شرایط خاص افراد مسئولیت‌پذیرند.	2- اکثر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند.
3- اگر فرد به هدف اعتقاد داشته باشد احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است.	3- افراد از طریق مشوق‌های مادی و محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار می‌شوند.
4- نارسایی‌ها و شکست‌ها به علت سهل‌انگاری سازمان است.	4- شکست سازمانی ناشی از تنبلی افراد است.

تئوری ERG آلدرفر

هر چند تفاوت‌های زیادی بین این تئوری و تئوری سلسله مراتب نیازها وجود دارد ولی از بسیاری جهات تئوری ERG تئوری سلسله مراتب را به‌طور کامل و اصلاح کرده است.

نظریه‌های نیازهای زیستی (EXISTANCE)، تعلق (Relatendnels)، رشد (GROWTH) مطرح می‌کند بروز نیازها سلسله مراتبی را قایل نیستند و آن‌ها را در یک پیوستار مورد بررسی و کاربرد قرار می‌دهد.

در این نظریه نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و ایمنی در نظریه سلسله مراتب نیازهاست نیاز تعلق به نیازهایی چون محبت، کرامت، احترام توجه دارد و نیاز به رشد در واقع همان نیاز به کمال و تعالی در آدمی اشاره دارد.

تئوری مک کلند

نظریه انگیزشی دیوید مک کلند ریشه در فرهنگ دارد. وی بیان می‌کند که همه انسان‌ها سه نیاز مهم دارند که عبارتند از:
1- نیاز به کسب موفقیت، توفیق‌طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بیشتر، برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده.

2- نیاز به تعلق: میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران.

3- نیاز به قدرت: میل به کنترل دیگران، نفوذ در رفتار آنان یا مسئول دیگران بودن.

تئوری انتظار

بر این فرض استوار است که اشخاص زمانی از انگیزه دستیابی به یک هدف برخوردار خواهند بود که هم تمایل به آن داشته باشند و هم کسب موفقیت را امکان‌پذیر بدانند انتظار منتج شدن کوشش به عملکرد به معنی این است که شخص

پذیرفته است اگر کوشش کند به عملکرد مورد نظر دست خواهد یافت و انتظار منتج شدن عملکرد به نتایج مورد نظر فرد، به معنی آن است که شخص پذیرفته است، دستیابی به نتیجه‌های مورد نظر از راه عملکرد امکان‌پذیر است و ارزش هر نتیجه میزان نیازمندی فرد به نتایج حاصل از عملکرد او را نشان می‌دهد.

تکمیل تئوری انتظار به وسیله پروترولالر، دیدگاه‌های جدیدی را در زمینه رابطه بین رضایت و عملکرد گشوده است. طبق این مدل عملکرد ممکن است منجر به تعدادی نتایج درونی و بیرونی شود و اگر شخص احساس کند این نتایج براساس عدالت و برابری حاصل شده‌اند از دستیابی به آن‌ها احساس رضایت خواهد کرد.

نتایج مورد انتظار (E) جذابیت نتایج (r) انگیزش (M) =

E - P: اعتقاد به این که کوشش به انجام کار منجر خواهد شد.

P - O: اعتقاد به این که انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌شود.

$$\text{Effort} = (E - P) \cdot (p - o) \cdot V \text{ (میزان تلاش)}$$

بنابراین:

توانایی (A) انگیزش (M) = (P) عملکرد

توانایی (A) انگیزش (M) = (P) عملکرد یا

تئوری برابری

طبق تئوری برابری اشخاص می‌خواهند که با آن‌ها عادی رفتار شود. تئوری برابری بر این فرضیه استوار است که اشخاص نسبت بین داده به ستاده خود در داخل سازمان را با نسبت بین داده و ستاده دیگری مقایسه می‌کنند. اگر احساس کنند که در رفتار با آن‌ها علت نسبی رعایت نشده است، تصمیم به کاهش این نابرابری می‌گیرند.

تئوری اسناد

طبق این تئوری، کارکنان رفتار خود را ناشی از علت‌های داخلی و خارجی می‌دانند و به وسیله‌ی پاداش‌هایی که با علت رفتار آن‌ها ارتباط داشته باشد برانگیخته می‌شوند.

تئوری هدف‌گذاری

طبق این نظریه اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می‌شوند بنابراین علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی، محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

در واقع این نظریه بیان می‌دارد که افراد دارای هدف، بیشتر و دقیق‌تر از افراد بی‌هدف تلاش می‌کنند و افراد با اهداف رقابتی، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند بیشتر تلاش می‌کنند صاحب‌نظران معتقدند گرچه تعیین هدف بازدهی افراد را افزایش می‌دهد، اما در رابطه با پدیده‌های غیبت، جابه‌جایی، رضایت شغلی، طرح ماقبل تحصیل ارائه نمی‌دهد.

نظریه تقویت

نظریه تقویت به روانشناس معروف اسکینز و همکارانش نسبت داده می‌شود. در این نظریه انگیزش درونی نفی شده و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و محیط بر اقدامات آینده تحلیل می‌نمایند. در این نظریه با تفکیک رفتارهای ارادی از غیرارادی، تلاش بر تقویت رفتار ارادی مفید می‌شود و بدین گونه به اصلاح رفتار پرداخته می‌شود.

1- **تقویت مثبت:** پاداشی است که در رابطه با رفتار مطلوب داده می‌شود.

2- **تقویت منفی یا پرهیز:** تلاش فرد برای کسب نتایج مطلوب با حذف رفتارهای نامطلوب از نظر دیگران است. یعنی برای این که فرد از ابتلاء به نتیجه نامطلوب پرهیز کند رفتار مورد نظر دیگران را انجام می‌دهد تا از انتقاد او در امان باشد.

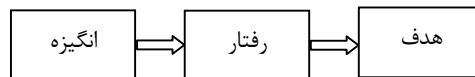
3- **تنبیه:** نتایج ناخوشایند برای رفتارهای نامطلوب و غیردلخواه است. در این روش رفتار صحیح بر فرد آموزش داده نمی‌شود.

4- **خاموش‌سازی:** به منظور از بین بردن تمامی تقویت‌ها متعاقب یک رفتار غیرمطلوب و نامناسب می‌باشد همانند روش تنبیه منظور از این روش جلوگیری از تکرار و تقلیل رفتار نامطلوب می‌باشد.

نکات فصل نهم

1- برخی انگیزه را ناشی از مجموعه روابطی می‌دانند که به‌طور غیررسمی جریان یافته و به تدریج رسمی شده و جریان می‌یابد.

2- انگیزه‌ها به عنوان سائق‌ها، نیازها، تمایلات یا محرکات درونی تعریف می‌کنند.



3- بالا بردن انگیزش یکی از وظایف اولیه مدیران است.

4- عملکرد شغلی تحت تأثیر انگیزش، توانایی و محیط است.

5- نظریه‌های محتوایی: بر مبنای انگیزه‌ها یا چراهای رفتار است و می‌کوشند با عواملی که افراد را به کار بر می‌انگیزانند دقیقاً مشخص سازد.

6- نظریه‌های فرآیندی: به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.

7- نظریات محتوایی و فرآیندی به‌طور عمده شناختی بوده و بر احساسات، حالات، تصورات و انتظارات تمرکز دارند.

8- نظریات تقویتی مبتنی بر روابط بین نیازهای درونی فرد و نتایج پاسخ ملموس تمرکز دارند.

9- نظریات محتوایی عبارتند از:

1- سلسله مراتب نیازها 2- نظریه انگیزش و بهداشت 3- تئوری X,Y 4- ERG آلدرفر 5- تئوری مک

کلند

10- نظریات فرآیندی:

1- تئوری انتظار

2- تئوری برابری

3- تئوری اسناد

4- تئوری هدف‌گذار

11- طبقه‌بندی ساده نیازها: 1- اولیه 2- ثانویه

12- نیازهای اولیه از هنگام تولد با فرد است مانند نیاز به غذا، آب، پوشاک و ...

13- ویژگی نیازهای اولیه:

1- آموزش پذیر نیستند.

2- عمومیت دارند.

3- یکسان عمل می کنند.

14- نیازهای ثانویه: بیانگر نیازهای روحی و فکری آدمها هستند مانند احترام به خود، وظیفه شناسی، رقابت و ...

15- ویژگی نیازهای ثانویه:

1- به شدت به تجربیات شخصی وابسته است.

2- از نظر نوع و شدت در بین مردم متفاوتند.

3- در هر شخص تغییر پذیرند.

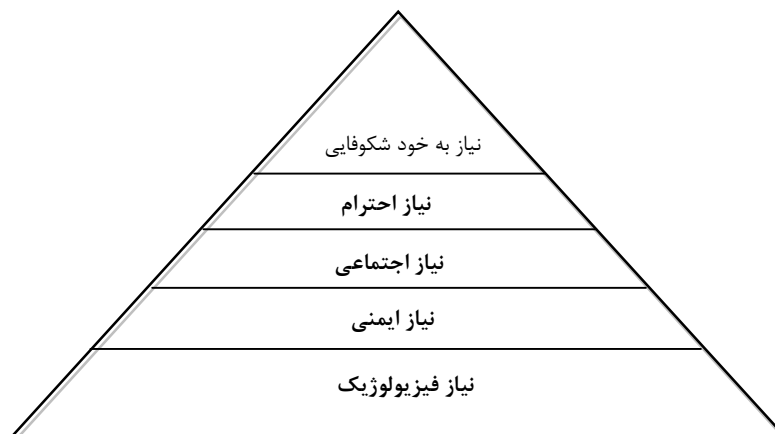
4- به طور دسته جمعی عمل می کنند نه به تنهایی

5- اغلب در ذهن ناخودآگاه آدمیان قرار دارند.

6- مکتوم هستند.

7- بر رفتار اثر می گذارند.

16- سلسله مراتب نیازهای مزلو:



17- به طبقه بندی مذکور دو نیاز شناخت و درک پدیده ها و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده که قبل از خودیابی قرار می گیرند.

18- نیازهای پایین پس از ارضاء شدن از شدتشان کاسته می شود ولی نیاز به زیباشناسی و کسب معرفت به ارضای

کنجکاوای بنیادین یعنی معرفت و شناخت زندگی، حیات و محیط خود است در نتیجه پس از ارضاء فرایندها بر شدتشان افزوده می‌شود.

19- پس از ارضای نیازهای زیستی و ایمنی، تأمین نیازهای اجتماعی یا احساس تعلق یا بحث در ساختار نیازها به صورت غالب پدیدار می‌شود. در ساختار نیاز، چون انسان‌ها موجودات اجتماعی هستند نیاز به تعلق داشته و می‌خواهند به‌وسیله گروه‌های گوناگون پذیرفته شوند.

20- حالت‌های غم، شادی، مصیبت‌زدگی، ابهام، حالت‌های ضروری و طبیعی است که نیاز اجتماعی را در انسان تشدید می‌کند.

21- جهت تحلیل نیاز احترام مبنا دسته‌بندی زیر واقع می‌گردد.

1- بیرونی: پرستیژ و وجهه

2- درونی: رضایت از خود، اعتماد و آزادی

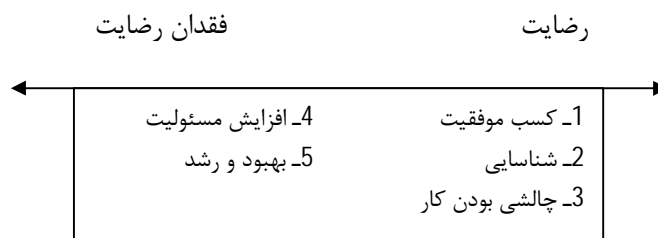
22- از نظر صاحب‌نظران نیاز احترام دو بعد دارد هرگاه این نیاز با کسب پست سازمانی این طریق شایستگی ارضا شود عامل انگیزشی و درونی می‌باشد. اما اگر سازمانی از طریق رابطه باشد جزء عوامل بهداشت روانی بوده و بیرونی محاسبه می‌شود.

23- احترام از منظر درونی دربرگیرنده مفهوم عزت نفس است.

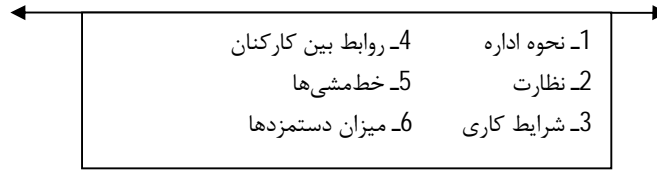
24- عوامل انگیزاننده: باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند، و نبود آنها باعث عدم رضایت خواهد شد.

25- عوامل نگهدارنده: عواملی است که وجودشان ضروری است و نبودشان ایجاد مشکل می‌کند.

26- عوامل انگیزشی:



27- عوامل نگهدارنده (بهداشت روانی):



28- مفروضات تئوری x:

- 1- بیشتر انسان‌ها ذاتاً و تنبل و از کار بیزارند.
- 2- بیشتر انسان‌ها ذاتاً از قبول مسئولیت گریزانند.
- 3- برای انگیزش انسان‌ها باید از مشوق‌های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
- 4- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می‌شود.
- 5- بیشتر مردم باید تحت کنترل قرار گیرند.

29- مفروضات تئوری y:

- 1- کار به‌طور طبیعی مانند بازی است.
- 2- معمولاً افراد مسئولیت‌پذیرند.
- 3- اگر افراد به کار خود علاقمند باشد به طور مناسبی برانگیخته می‌شوند.
- 4- قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل به‌طور طبیعی بین جمعیت انسان‌ها توزیع شده است.
- 5- کنترل را می‌توان به خود افراد واگذار کرد، در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.
- 30- در سبک x مدیران بر تمرکز و در سبک y مدیران بر عدم تمرکز تصمیم‌گیری تأکید دارند.
- 31- مدیران سبک x تأکید بر کنترل منابع و مدیران سبک y تأکید بر ارزیابی نتایج دارند.
- 32- مدیرمداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران در سبک x و کارمندمداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران در سبک y مورد توجه است.
- 33- مدیران x از مشوق‌های خارجی و y از مشوق‌های درونی شغل استفاده می‌کنند.
- 34- مدیران پیرو سبک x توقع حصول نتایج کوتاه‌مدت و y نتایج بلندمدت را طلب می‌کنند.
- 35- مدیران با پیش فرض x استفاده از ساز و کارهای کنترل توسط دیگران و مدیران با پیش فرض y استفاده از ساز و

کارهای کنترل درونی را منطقی می‌دانند.

36- مدیران با پیش فرض x تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیت‌های موجود دارند اما مدیران با پیش فرض y کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات دارند.

37- مدیران با پیش فرض x تأکید بر ضرورت دفع تضاد میان منافع افراد دارند و مدیران با پیش فرض y وحدت و همکاری در میان کارکنان یا حداقل وجود منافع متقابل را می‌پذیرند.

38- تفاوت‌های نظریه «زیستی متعلق رشد» با نظریه سلسله مراتب نیازها

1- نظریه آلدرفر نیازها به سه دسته تقسیم کرده است.

2- نظریه آلدرفر نیازهای مشمول اصلی «ناکامی - بازگشت» است یعنی اگر نیاز سطح بالا در کسی سرکوب شود نیاز سطح پایین‌تر درونی فعال می‌شود.

3- در هر لحظه معین بیش از یک نیاز می‌تواند در شکل‌دهی رفتار نقش داشته باشد.

39- ERG اختصار سه مفهوم:

1- زیستی Existence

2- تعلق Relatedness

3- رشد Growth

40- نظریه نیازهای اکتسابی ملک کللند ریشه در فرهنگ هر جامعه‌ای دارد.

41- نظریه اصلی مک کللند این است که نیازهای سه گانه در طی زمان و در نتیجه تجربیات زندگی کسب شوند.

42- مک کللند مطرح می‌کند انگیزه‌ها در ذهن نیمه آگاه درست زیر سطح خودآگاهی کامل ذخیره شده‌اند. جایی که افراد با خودشان صحبت می‌کنند بدون این که خود متوجه باشند فرض اساسی این نظریه این است که الگوی این «افکار پوچ» را می‌توان آزمون و با تغییر آن می‌توان به افراد آموخت که انگیزش خود را تغییر دهند.

43- نیاز به توفیق‌طلبی یک نیاز مشخص انسانی است که می‌توان آن را در سطح فردی و هم در سطح اجتماعی مطالعه کرد.

44- سطح شکوفایی حرمت با نیاز به توفیق‌طلبی ساکنان آن همبستگی دارد.

45- ویژگی افراد توفیق‌طلب:

- 1- تعیین هدف‌های نسبتاً دشوار و گرفتن تصمیم‌های نسبتاً مخاطره‌آمیز.
- 2- قبول مسئولیت شخصی برای انجام کارهایشان
- 3- ترجیح نسبت به کارهایی که بازخورد نسبتاً فوری دارند.
- 4- شیفتگی نسبت به کار
- 5- ابتکار عمل
- 46- برای تقویت نیاز توفیق‌طلبی اقدامات زیر ضروری است:
 - 1- دادن بازخور دوره‌ای به کارکنان
 - 2- اسوه‌های خوب کسب موفقیت
 - 3- اصلاح «تصویر از خود» کارکنان
 - 4- کمک به کنترل تخیلات
 - 5- تقویت نیاز به کسب قدرت اجتماعی
- 47- تئوری انتظار مطرح می‌کند چرا مردم یک رفتار بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند و انگیزه هر رفتار را با موارد زیر معین می‌کند:
 - 1- ادراک فرد با انتظار وی از نتایج یا پاداش‌هایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می‌شود.
 - 2- جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای اول
- 48- اساس نظریه برابری هر فرد نسبت ستاده‌های خود را از سازمان به نسبت داده‌های خود به سازمان مقایسه می‌کنند یا نسبت ستاده‌های دیگران از سازمان به نسبت داده‌های آن به سازمان، طبق رابطه فوق: که مطلوب‌ترین حالت حفظ تعادل و روابط است.
- 49- در تئوری اسناد فرض بر این است که افراد رفتاری خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند و علت رفتار خود را به نحوی توجیه می‌کنند از آنجایی که اغلب این علت‌ها و توجیهات قابل مشاهده عینی نیستند افراد دریافتن علت و مستند ساختن رفتار خود به ادراکات خویش متوسل می‌گردند.
- 50- مشخصه اصلی تئوری اسناد، جستجو برای یافتن دلیل و توجیه رفتار فرد از دیدگاه خود اوست.

51 - اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی:

اسناد به:	بررسی کننده	عملکرد فرد
ویژگی های فردی، علل درونی	اقدام کننده	موفق
عوامل محیطی، علل خارجی	مشاهده کننده	ناموفق
عوامل محیطی، علل خارجی	اقدام کننده	
ویژگی های فردی، علل درونی	مشاهده کننده	

52- تفاوت: اشاره به مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایه وظایف دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال این که علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد، بیشتر است.

53- تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می شود اگر فرد به طور مداوم از عهده ایفای وظیفه بر نیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگی های فردی اوست.

54- تطابق: اشاره به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان هم تراز دارد.

55- هنگام بررسی دقیق تر علل رفتارها در تئوری اسناد، عوامل داخلی و خارجی به دو دسته پایدار و ناپایدار تقسیم می شوند.

56- انواع تقویت:

1- تقویت مثبت: محرک \bar{N} رفتار پسندیده \bar{N} ارائه پیامدهای خوشایند.

2- پرهیز (تقویت منفی) محرک \bar{N} رفتار پسندیده \bar{N} حذف پیامدهای خوشایند.

3- خاموش سازی محرک \bar{N} رفتار ناپسند \bar{N} هیچگونه پیامدی ارائه نمی شود.

4- تنبیه: محرک \bar{N} رفتار ناپسند \bar{N} ارائه پیامدهای ناخوشایند.

57 - الگوی اقتضایی انگیزش: در این الگو نه تنها خصوصیات شغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار می دهد و تصویر جامعی است از شرایط شغل و سازمان و خصوصیات فرد

58- در نظریه اقتضایی شاغلین براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم می شوند:

1- کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی

2- کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

59- مشاغل نیز در این نظریه به دو دسته اند:

1- مشاغل توسعه یافته و غنی و بامفهوم

2- مشاغل ساده و یکنواخت

60- انواع تقویت:

1- تقویت مداوم

2- تقویت با فواصل زمانی ثابت

3- تقویت با فواصل زمانی متغیر

4- تقویت با نسبت ثابت

5- تقویت با نسبت متغیر

تست‌های فصل نهم

1- مبنای انگیزش در کارکنان است.

- | | |
|-------------------|--|
| (1) احساسات | (2) روابط رسمی |
| (3) روابط غیررسمی | (4) رفتارهای آموخته شده از دوران کودکی |

2- رابطه زیر با کدام یک از نظریه‌های انگیزش ارتباط دارد؟

جذابیت - پاداش - عملکرد

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| (1) نظریه انتظار | (2) نظریه برابری |
| (3) نظریه ویژگی‌های شغل | (4) نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش |

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

- | | |
|--|---|
| (1) خود را سرزنش می‌کند. | (2) عدم مهارت خود را علت قلمداد می‌کند. |
| (3) علت را به عوامل محیطی نسبت می‌دهد. | (4) علت را به عوامل درونی نسبت می‌دهد. |

4- عزت نفس یا احترام به خود جزء کدام بعد نیاز احترام است؟

- | | | | |
|-----------|------------|-----------|-----------|
| (1) محیطی | (2) بیرونی | (3) درونی | (4) آشکار |
|-----------|------------|-----------|-----------|

5- کدام طبقه‌بندی، دربرگیرنده نظریه‌های فرآیندی انگیزش است؟

- (1) نظریه برابری - نظریه انتظار - نظریه ارزیابی شناختی
- (2) نظریه قدرت - موفقیت و محبوبیت - نظریه ERG - نظریه ویژگی‌های شغل
- (3) نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش - نظریه ERG - نظریه نیازهای آموختنی
- (4) نظریه سلسله مراتب نیازها - نظریه X, Y - نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش

6- براساس کدام فرآیند افراد می‌آموزند که به طریقی رفتار کنند که از پیامدهای خوشایند اجتناب کنند؟

- | | | | |
|-----------|----------------|----------------|----------------|
| (1) سرکوب | (2) خاموش‌سازی | (3) تقویت مثبت | (4) تقویت منفی |
|-----------|----------------|----------------|----------------|

7- سه متغیر تلاش عملکرد، عملکرد و پاداش، کشش یا جاذبه مربوط به کدامیک از نظریه‌های انگیزش است؟

- (1) برابری (2) اسناد (3) انتظار (4) تقویت رفتار

8- عامل درونی رفتار را در سازمان زمان با کدامیک از نظریه‌های زیر توضیح می‌دهند؟

- (1) انگیزش (2) شخصیت (3) نیازها (4) یادگیری

9- رویداد بزرگی که مدل پورتر و لالر در اندیشه‌های سنتی به وجود آورند این است که:

- (1) رضایت به عملکرد مشخص می‌شود. (2) رضایت موجب عملکرد خوب می‌شود.
(3) عملکرد به رضایت مشخص می‌شود. (4) نارضایتی عملکرد را کاهش می‌دهد.

10- وقتی افزایش فراوانی رفتار مطلوب از سوی فریدمن ارائه پاداش صورت گرفته باشد، کدامیک از

سازوکارهای یادگیری شرطی وسیله‌ای به کار گرفته شده است؟

- (1) تنبیه (2) تقویت منفی (3) تقویت مثبت (4) خاموش‌سازی

11- یکی از دلایل میل به معاشرت با دیگران ارضای نیاز است.

- (1) ایمنی (2) تأمین (3) تعلق (4) مطرح شدن

12- نظریه برابری جزء نظریه است.

- (1) موفقیت (2) محتوایی (3) فرآیندی (4) دو ساحتی بودن انسان

13- در نظریه ERG نیازها عبارتند از نیازهای:

- (1) احترام - وابستگی - صمیمت (2) پیشرفت - وابستگی - احترام
(3) رشد - محبت - امنیت (4) زیستی - تعلق - رشد

14- در طبقه‌بندی مازلو نیازهای فرد در سازمان:

- (1) نیازهای شخصیتی قبل از ارضای نیازهای اجتماعی فعال می‌شوند.
(2) نیازهای شخصیتی بعد از ارضای نیازهای اجتماعی فعال می‌شوند.
(3) نیازهای ایمنی بعد از ارضای نیازهای شخصیتی فعال می‌شوند.
(4) نیازهای شخصیتی بعد از ارضای نیازهای خودیابی فعال می‌شوند.

15- در تئوری‌های انگیزش به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است.

- (1) محتوایی (2) سلسله مراتب نیازها (3) انتظار و احتمال (4) فرآیندی

16- نظریه انتظار و احتمال جزء طبقه‌بندی است.

- (1) نظریه‌های محتوایی (2) نظریه‌های ساختاری (3) نظریه‌های فرآیندی (4) نظریه‌های رفتاری

17- در تئوری ERG نیازها عبارتند از:

- (1) محبت، زیستی و تعلق (2) زیستی، تعلق و رشد
(3) تعلق، پیشرفت و رشد (4) حرمت، وابستگی و تعلق

18- در تئوری اسناد فرض بر این است که:

- (1) افراد رفتارهای خود را براساس نیازهایشان تغییر می‌دهند.
(2) افراد رفتارهای خود را با توجه به مدارک و اسناد موجود شکل می‌دهند.
(3) افراد رفتارهای خود را براساس ادراکاتشان تغییر داده و دگرگون می‌سازند.
(4) افراد رفتارهای خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند و علت رفتارهای خود را به نحوی توجیه می‌کنند.

19- تفاوت انگیزه‌ها با اهداف در این است که:

- (1) انگیزه‌ها حالات درونی و اهداف خارج از فرد هستند.
(2) انگیزه‌ها در ذهن خودآگاه و هدف‌ها در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.
(3) انگیزه‌ها و هدف‌ها هر دو درونی هستند.
(4) انگیزه‌ها و اهداف هر دو در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.

20- کدامیک از موارد زیر جزء عوامل بهداشت روانی یا نگاهدارنده محسوب می‌شوند؟

- (1) افزایش مسئولیت کار (2) چالشی بودن کار (3) آموزندگی کار (4) وجهه و اعتبار کار

21- یکی از قوانین کلی انگیزش که مدیر باید همواره به خاطر داشته باشد این است که:

- 1) وضعیت محیط کار بدون مخاطره باشد.
- 2) همواره باید ارضای نیاز کارکنان از طریق خودکار حاصل شود (ماهیت کار انگیزشی باشد).
- 3) همواره باید کارکنان آزادی عمل در انجام کار داشته باشند.
- 4) وضعیت محیط کار بدون تنش باشد.

22- یکی از عوامل درونی تشدیدکننده انگیزه عبارت است از:

- 1) هدفها
- 2) سائقه‌ها
- 3) تجربه‌های جایگزین
- 4) محرک‌ها

23- هنگامی که آدمی با محرکی مواجه می‌شود معمولاً آن را نفی می‌کند؟

- 1) اطمینان بخش و آرام
- 2) اطمینان بخش و لذت بخش
- 3) تهدیدآمیز و شرم‌آور
- 4) تهدیدآمیز و هراس‌آور

24- حالت‌های غم، شادی و ابهام تشدیدکننده نیاز است.

- 1) اجتماعی
- 2) احترام
- 3) اولیه
- 4) ایمنی و تأمین

25- در نظریه اقتضایی انگیزش، کارکنان با نیازهای رشد و کمال در مشاغل ساده احساس می‌کنند.

- 1) رضایت می‌کنند.
- 2) نارضایتی می‌کنند.
- 3) سهولت و سادگی در کار می‌کنند.
- 4) سازمان به آن‌ها توجه کافی کرده است.

26- در مدل قدرت انگیزشی سه عامل اهمیت وظیفه، با مفهوم بودن و تنوع کار می‌توانند را تشدید کنند.

- 1) انگیزش در شغل را حداکثر سازند.
- 2) جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران می‌نمایند.
- 3) جانشین هم شوند، اما کمبودهای یکدیگر را جبران نمی‌کنند.
- 4) قدرت انگیزشی رابه صفر برسانند.

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
3	1
1	2
3	3
3	4
3	5
4	6
3	7
3	8
3	9
2	10
3	11
3	12
4	13
2	14
3	15
3	16
2	17
4	18
1	19
3	20
2	21
2	22
3	23
1	24
2	25
2	26

فصل دهم: انگیزش و رفتار

رفتار: اساساً هدف‌مدار است و معمولاً تابع احساس و عاطفه است. به عبارت دیگر رفتار ما عموماً با میل رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می‌شود. شخص همیشه به این هدف خاص به‌طور آگاهانه واقف نیست، سائقه‌هایی که الگوهای متمایز رفتاری فرد را بر می‌انگیزاند تا اندازه قابل ملاحظه‌ای ناخودآگاه هستند و از این رو به آسانی قابل بررسی و ارزشیابی نیستند. زیگموند فروید از اولین کسانی بود که اهمیت انگیزش ناخودآگاه را تشخیص داد. واحد اساسی رفتار یک فعالیت است. در واقع رفتار سلسله‌ای از فعالیت‌هاست.

افراد انسانی نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ «میل یا اراده‌ی انجام کار» یا انگیزش تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آن‌ها بستگی دارد انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات، سائقه‌ها یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند. انگیزه‌هایی که به‌سوی هدف‌ها معطوف می‌شوند ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشند. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند آن‌ها موجب آغاز و ادامه فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها با نیازها ماهیت دلایل اصلی عمل به‌شمار می‌روند. اصطلاح نیاز در این مفهوم نباید با ضرورت آنی یا هیچ‌نوع خواست عاجل چیزی تداعی شود. معنی آن صرف چیزی است در درون فرد که او را به علم وادار می‌کند.

هدف‌ها

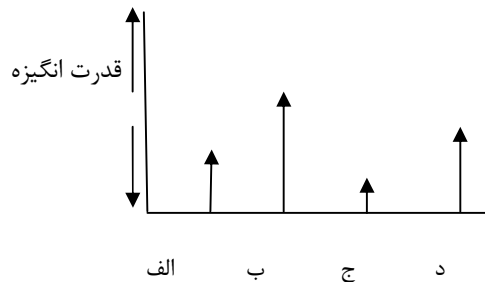
هدف‌ها بیرون فرد قرار دارند. گاهی از آن‌ها به عنوان پاداش‌های «مورد انتظار» که انگیزه‌ها را به سوی خود معطوف می‌سازند، یاد می‌کنند. مدیرانی که در برانگیختن کارکنان موفقیت دارند غالباً محیطی به وجود می‌آورند که در آن‌ها هدف‌های مقتضی و مناسب برای ارضای نیازهای آن‌ها مهیا می‌شوند.



قدرت انگیزه

هر فردی صدها نیاز دارد. همه این نیازها در شکل دادن به رفتار او رقابت می‌کنند. نیازی که بیشترین قدرت را دارد در

لحظه خاصی از زمان موجب فعالیت می‌گردد. نیازهای ارضا شده قدرت‌شان کاهش می‌یابد و طبعاً افراد را بر می‌انگیزاند تا برای ارضای آن‌ها هدف‌هایی را جستجو کنند.

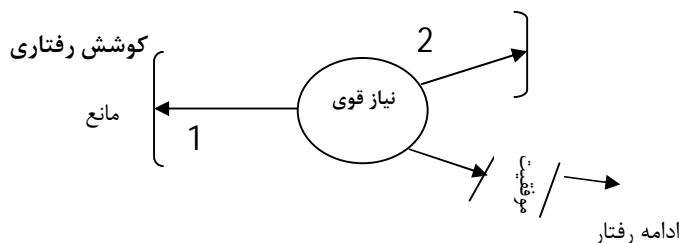


تغییرات در نیروی انگیزه

یک انگیزه اگر ارضا شود یا اگر در راه ارضاء با مانعی روبرو گردد، نیرویش کاهش می‌یابد.

– ارضای نیاز: وقتی نیازی ارضاء می‌شود دیگر انگیزه رفتار نخواهد بود.

– **ممانعت از ارضای نیاز:** ارضای یک نیاز ممکن است با مانع روبه‌رو شود. گاهی بر اثر آن نیروی نیاز تخفیف می‌یابد ولی این تخفیف همیشه ابتدا به ساکن نمی‌آید بلکه شخصی که با مانع روبه‌روست ممکن است ضمن در افتادن با آن به رفتار انطباقی دست بزند. این رفتار تلاش برای غلبه بر مانع به‌وسیله حل مشکل با کوشش و خطاست. این رفتار در ابتدا ممکن است کاملاً عقلایی باشد. اگر شخص در جهتی به کوشش خود ادامه دهد که در آن موفقیت نیست ممکن است هدف‌هایی را جایگزین سازد که بتوانند او را ارضا کنند.



ناهماهنگی شناختی

در صورتی که انگیزه‌ها با مانع مواجه شوند و رفتار انطباقی عقلایی پیوسته ناموفق شود این وضع رخ خواهد داد. فستینگر این پدیده را تحلیل کرده و مطرح می‌کند ناهماهنگی شناختی عمدتاً از روابط موجود میان ادراکات افراد درباره‌ی خود و محیط شان بحث می‌کند.

هنگامی که ادراکات فرد با یکدیگر هیچ رابطه‌ای ندارد آن‌ها نسبت به هم نامربوط تلقی می‌شوند و اگر یکی دیگری را تأیید کرد رابطه هماهنگ دارند.

ناهماهنگی زمانی رخ می‌دهد که ادراکات مرتبط با هم در ستیز و تعارض باشند. این وضع که از لحاظ روانی ناراحت‌کننده است موجب بروز تنش می‌گردد و فرد کوشش می‌کند با تعدیل یکی از ادراکات ناموافق خود نهماهنگی را کاهش دهد. به عبارتی برای این که فرد مجدداً یک وضع هماهنگ یا متعادل برقرار کند به رفتار انطباقی دست می‌زند.

ناکامی

بی‌نتیجه شدن تلاش در راه حصول هدف یا مواجه شدن آن با مانع، ناکامی خوانده می‌شود. این پدیده نه برحسب شرایط محیط خارجی بلکه به موجب وضعیت فردی تعریف می‌شود. وقتی که وجود مانع در راه حصول هدف ادامه می‌یابد و ناکامی به وجود می‌آید. رفتار غیرعقلایی ممکن است به اشکال گوناگون بروز کند.

پرخاشگری

ناکامی ممکن است به حدی افزایش یابد که فرد به رفتار پرخاشگرانه دست بزند. این فرد در صورت امکان، خصومت خود را متوجه چیز یا شخصی خواهد کرد که احساس می‌کند موجب ناکامی اوست. یا سپر بلایی یابد تا آن را هدف کینه و دشمنی خود سازد.

دلیل تراشی

به معنی بهانه‌سازی است. فرد ممکن است در مقابل ناتوانی خود در تحقق یک هدف خاص کس دیگر را سرزنش کند.

برگشت به گذشته

اصولاً متناسب با سن خود عمل نکردن است. افراد ناکام تمایل دارند که در حل مشکلات خود از تلاش سازنده سرباز زنند و به رفتار کودکانه و خیلی ابتدایی برگشت کنند.

تشبیت

هنگامی به وجود می‌آید که شخص الگوی رفتار خاصی را به کرات از خود ظاهر می‌سازد با اینکه به تجربه دریافته است که این رفتار نمی‌تواند مشکلی را حل کند عوارض تشبیت در صنعت عبارتند از:

1- ناتوانی از پذیرفتن تغییر

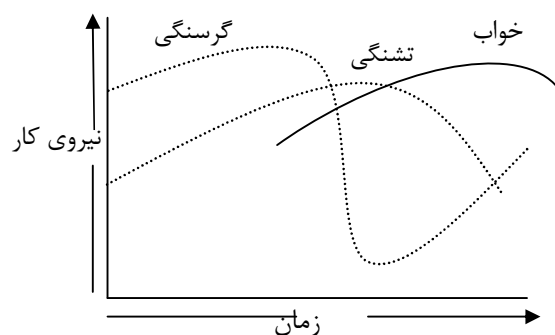
2- امتناع کورکورانه و سرسختانه در برابر پذیرش حقایق تازه

تسلیم

هنگامی به وجود می‌آید که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق یا هدف‌های خود در یک وضعیت به‌خصوص را از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشأ ناکامی خود کناره بگیرد.

افزایش نیروی انگیزه

اگر نیروی یک نیاز موجود به‌حدی افزایش یابد که به صورت انگیزه‌ای پرتوان در آید می‌تواند رفتار را تغییر دهد. نیروی برخی نیازها معمولاً به پیروی از یک الگوی سیکلی یا چرخشی بروز می‌کند. مثلاً نیاز به غذا صرف نظر از این که در لحظه معینی چقدر ارضاء شده است، گرایش به برگشت دارد. سرعت این الگو با تغییر محیط تشدید یا تضعیف می‌شود افراد در هر زمان نیازهای گوناگونی دارند که قوی‌ترین آن‌ها تعیین‌کننده خواهد بود.



طبقه‌بندی فعالیت‌ها

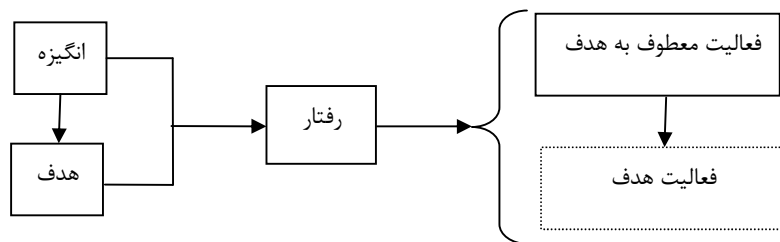
1- فعالیت معطوف به هدف: ماهیتاً رفتاری است که برای دستیابی به هدفی برانگیخته می‌شود.

2- فعالیت هدف: درگیری و مشغول شدن با خود هدف

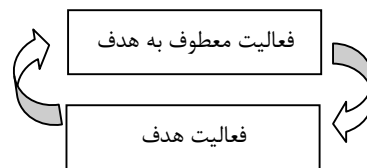
تفاوت این دو فعالیت در نحوه تأثیر آن‌ها بر نیروی نیاز است.

وضعیت انگیزشی

نمودار روبه‌رو یک وضعیت برانگیزنده را نشان می‌دهد که در آن انگیزه‌های یک فرد در جهت وصول به هدف قرار گرفته‌اند. قوی‌ترین انگیزه، رفتاری ایجاد می‌کند که هم فعالیت معطوف به هدف است هم فعالیت هدف، چون همه هدف‌ها قابل حصول نیستند. لذا افراد علی‌رغم انگیزه نیرومندی که دارند، همیشه به فعالیت هدف نمی‌رسند از این رو فعالیت هدف در تصویر به صورت خط‌چین نشان داده شده است.



پرسشی که در این مرحله ممکن است مورد توجه قرار گیرد این است که آیا بهتر است در فعالیت هدف دیگر شد یا فعالیت معطوف به هدف. ادامه فعالیت در هر یک از دو سطح در عمل مشکلاتی ایجاد می‌کند. پس برقراری یک کنش چرخشی مداوم میان فعالیت معطوف به هدف و فعالیت هدف ممکن است الگوی مؤثرتر و مناسب‌تری باشد.

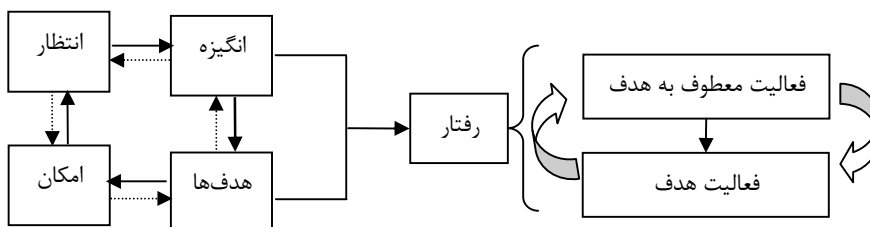


انتظار و مکان

دو عامل مهمی که نیروی نیاز را تحت تأثیر قرار می‌دهند:

انتظار: ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای یک نیاز خاص خود براساس تجارب گذشته است.

امکان: ادراک محدودیت‌های محیط را منعکس می‌کند. ادراک فرد از میزان قابل وصول بودن هدف‌هایی است که نیاز معینی را ارضاء می‌کنند، قابلیت استفاده و دسترسی آن هدف‌ها را معین می‌کند.



رشد شخصیت

مجموعه عادات رفتاری شخص می‌باشد. اغلب روان‌شناسان معتقدند که ساختمان‌های اساسی شخصیت در اوایل زندگی پدید می‌آیند. بنابراین می‌توان فهمید که چرا معمولاً با افزایش سن افراد ایجاد تغییرات در شخصیت مشکل‌تر است. در مدل انگیزشی قبل به جای انتظار می‌توان از اصطلاح مجموع تجارب گذشته استفاده کرد. وقتی که شخص در یک

وضعیت انگیزشی به عمل یا رفتار دست می‌زند، این رفتار به عنوان یک بازخور و یک داده جدید به موجودی تجربه گذشته او اضافه می‌شود و این داده هر قدر زودتر حاصل شود تأثیر بالقوه آن بر رفتار آینده بیشتر است.

نکات فصل دهم

- 1- برای شناخت طبیعت انسان، ناگزیر از مطالعه رفتار و چگونگی شکل‌گیری آن هستیم.
- 2- رفتار عبارتست از یک رشته فعالیت می‌باشد و اساساً هدف‌مدار و تابعی از احساس و عاطفه است.
- 3- انگیزه‌ها چراهای رفتارند.
- 4- انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و سائقه‌ها حالات درونی، محرک رفتار هستند.
- 5- همواره انگیزه یا نیازی که شدیدتر از سایر نیازها است محرک رفتار خواهد بود.
- 6- به نظر مزلو یک نیاز شدید در دو حالت محرک رفتار نخواهد بود نخست هنگامی که قدری ارضاء شده باشد و دوم آن‌که سرکوب شده باشد.
- 7- نتایج مورد انتظار از یک رفتار را هدف گویند که خارج از فرد است.
- 8- همه رفتارها هم نیروی محرکه‌ای (دلیلی) دارد و هم هدفی.
- 9- رفتار انطباقی: رفتاری است که برای غلبه بر مانع از طریق سعی و خطا صورت پذیرد.
- 10- ناهماهنگی شناختی: هنگامی رخ می‌دهد که ادراکات نسبت به یک پدیده واحد با هم در تعارض باشند.
- 11- دلیل تراشی: انسان برای کاهش تنش حاصل از این تعارض یکی از ادراک‌های خود را نفی یا تعدیل می‌کند در صورت توجیه رفتار نادرست آن را دلیل تراشی گویند.
- 12- ناکامی: حاصل از عدم ارضای نیازهای شدید برای مدت طولانی است.
- 13- پرخاشگری، دلیل تراشی، برگشت به گذشته، تثبیت و تسلیم همه عوارض عجز و ناکامی هستند.
- 14- پرخاشگری می‌تواند به رفتار ویرانگر نظیر خصومت دشمنی منجر شود یا این‌که فرد این خصومت را مورد توجه سپر بلایی می‌کند یا مستقیماً متوجه چیز یا شخصی خواهد شد که فرد احساس می‌کند موجب ناکامی اوست.
- 15- شخصیت عبارتست از: مجموعه عادات رفتاری شخص وقتی که فرد تحت شرایط مشابه به طریق یکسانی رفتار می‌کند این رفتار چیزی است که به موجب آن دیگران یاد می‌گیرند که او را با شخصیت او را تشخیص دهند.

تست‌های فصل دهم

1- عامل درونی که بر شدت انگیزه و در نتیجه بر رفتار آدمی اثر دارد عبارتست از:

(1) هدف‌ها و سائقه‌ها (2) محرک‌ها (3) غرائز و سائقه‌ها (4) جمع تجربیات گذشته

2- رفتار انسان معمولاً تابع است.

(1) احساس و عاطفه (2) ترس و هیجان (3) عقل، منطق و احساس و عاطفه (4) عشق و محبت

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

(1) انگیزاننده‌ها (2) هدف‌گذاری
(3) تجربیات جایگزین (4) امکان دسترسی به هدف

4- یکی از عوامل درونی تشدیدکننده انگیزه عبارت است از:

(1) هدف‌ها (2) سائقه‌ها (3) تجربیات جایگزین (4) محرک‌ها

5- تفاوت انگیزه‌ها با اهداف در این است که:

(1) انگیزه‌ها حالت درونی و اهداف خارج از فرد هستند.
(2) انگیزه‌ها در ذهن خودآگاه و هدف‌ها در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.
(3) انگیزه‌ها و هدف‌ها هر دو درونی هستند.
(4) انگیزه‌ها و هدف‌ها هر دو در ذهن ناخودآگاه قرار دارند.

6- انتظارات هر کسی مرکب است از:

(1) تجربه واقعی و تجربه جایگزین (2) تجربه جایگزین و امکان دسترسی به هدف
(3) امکان دسترسی به هدف و محرک‌های خارجی (4) تجربه جایگزین و محرک‌های خارجی

7- در چه شرایطی نیاز اجتماعی در افراد شدید می‌شود؟

(1) غم، شادی، ترس (2) غم، شادی، ابهام (3) شادی، ابهام، سرور (4) ابهام، ناراحتی، غصه

8- نیاز به قدرت جزء کدام دسته از نیازهاست؟

- (1) نیازهای اجتماعی (2) نیازهای شخصیت (3) نیازهای ایمنی و تأمین (4) نیازهای خودشکوفایی

9- هرچه شدت یک محرک باشد احتمال آن بیشتر است

- (1) کمتر، توسل (2) کمتر، تأثیر (3) بیشتر، توجه (4) بیشتر، اعتماد

10- یکی از نشانه‌های رشد شخصیت افراد عبارت است از

- (1) ابراز علاقه به دیگران (2) خودآگاهی و خودکنترلی
(3) رفتارهای قابل پیش‌بینی (4) احترام به سلسله مراتب

11- علل درونی رفتار را در سازمان با کدام یک از نظریه‌های زیر توضیح می‌دهند؟

- (1) انگیزش (2) شخصیت (3) نیازها (4) یادگیری

12- کارکنانی که دارای نیاز قوی به کسب موفقیت هستند در کاری پیشرفت می‌کنند که

- (1) ارضاکنده، مهیج، پیچیده و چالشی باشد.
(2) ساده، با ثبات و قابل پیش‌بینی باشد.
(3) دارای مشخصه‌های مشاورتی و اشتراک مساعی ویژه‌ای باشد.
(4) مخاطره‌آمیز و یکنواخت نباشد.

13- افرادی که در سطوح پائین بلوغ و آمادگی هستند از کدام دسته از قدرت‌های زیر بیشتر نفوذ می‌پذیرند؟

- (1) اجبار، رابطه، پاداش (2) پاداش، مشروع، مرجع
(3) رابطه، پاداش، مشروع (4) مشروع، مرجع، اطلاعات

14- براساس کدام فرآیند، افراد می‌آموزند به طریقی رفتارکنند تا از پیامدهای ناخوشایند اجتناب کنند؟

- (1) سرکوب (2) خاموش سازی (3) تقویت مثبت (4) تقویت منفی

15- انگیزه‌هایی که به سوی اهداف معطوف می‌شوند

- (1) همیشه آگاهانه صورت می‌گیرد.
(2) به طور ناخودآگاه بروز می‌نمایند.
(3) باعث ترکیب فعالیت‌ها می‌شود.
(4) ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد .

16- عزت نفس یا احترام به خود جزء کدام بعد نیاز احترام است؟

- (1) محیطی (2) بیرونی (3) درونی (4) آشکار

17- در کدام یک از نظریه‌های زیر عنوان می شود که (انتظار مدیر از زیردستان به همان صورتی که او انتظار دارد به وقوع می پیوندد).

- (1) نظریه انتظار (2) نظریه امکان (3) نظریه کامیابی فراخود (4) نظریه انتظار و امکان

18- رابطه روبرو با کدام یک از نظریه‌های انگیزش ارتباط دارد؟ جذابیت ® پاداش ® عملکرد

- (1) نظریه انتظار (2) نظریه برابری
(3) نظریه ویژگی‌های شغل (4) نظریه دو عاملی بهداشت - انگیزش

19- دلیل تراشی یعنی :

- (1) رفتاری را به کرات انجام دادن (2) عذر و بهانه آوردن
(3) ناتوانی از پذیرش تغییر (4) رفتار مخربی از جمله خصومت

20- انجام اعمال نامتناسب با سن، شامل چه نوع رفتاری است؟

- (1) برگشت به گذشته یا رفتار واپس گرایانه (2) برگشت به گذشته یا پرخاشگری
(3) خوگرفتگی یا رفتار واپس گرایانه (4) تسلیم

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	1
3	3
4	2
5	1
6	1
7	1
8	1
9	3
10	3
11	3
12	1
13	1
14	4
15	4
16	3
17	3
18	1
19	2
20	1

فصل یازدهم: نگرش

نگرش عبارتست از آمادگی برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، شیء، فکر یا وضعیت است. نگرش‌های خاص‌تر از ارزش‌ها هستند و نسبتاً کمتر در طی زمان پایدار می‌مانند.

نگرش نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و منعکس‌کننده نوع احساس فرد درباره یک چیز می‌باشد.

نگرش‌ها دارای سه بعد هستند:

1- **شناختی**: عبارت از باورها و ارزش‌ها و اطلاعات درباره‌ی هدف شناخته شده به وسیله فرد است.

2- **عاطفی**: شامل احساس‌ها و عواطف درباره‌ی هدف، فرد، فکر، رخداد و یا شیء است.

3- **رفتاری**: آن قسمت از نگرش است که به نیت «رفتار به صورت معین» برمی‌گردد.

این اجزا جدای از یکدیگر نیستند، نگرش بیانگر تعامل عواطف، شناخت‌ها، گرایش‌های رفتار با توجه به چیز فردی یا گروهی دیگر، یک (رخداد، یک فکر و مانند آن است).

پیش‌بینی رفتار از روی نگرش‌ها را می‌توان با رعایت سه اصل زیر بهبود بخشید:

1- نگرش‌های عام: رفتارهای عام را بهتر پیش‌بینی می‌کنند.

2- نگرش‌های خاص: رفتارهای خاص را بهتر پیش‌بینی می‌کنند.

3- هر چه فاصله میان نگرش‌سنجی و رفتار کمتر باشد، سازگاری میان نگرش و رفتار بیشتر خواهد بود.

ارزش

ارزش‌ها عبارتند از باورها یا مطلوب‌های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می‌دهند در یک طبقه‌بندی ارزش‌ها به شش دسته نظری، اقتصادی، زیبایی‌شناسی، اجتماعی و سیاسی تقسیم می‌شوند.

نگرش و ارزش

نگرش را پاسخ از پیش کسب شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک چیز نیز تعریف کرده‌اند. نگرش‌ها در سطح متفاوتی نسبت به ارزش‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند. در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه

شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند. نگرش‌ها تنها به رفتار در جهت هدف، یا شخص یا وضعیت خاص مربوط است. ارزش‌ها و نگرش‌ها در بسیاری از اوقات با یکدیگر هماهنگ هستند. نگرش‌ها از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند.

نگرش‌ها و نیات رفتار

نیت هر فرد برای دست زدن به یک رفتار معین بهترین پیش‌بینی‌کننده آن رفتار است. نیات رفتاری هم تحت تأثیر نگرش آدمی نسبت به یک رفتار است و علاوه بر آن هنجارهای فردی معین می‌شوند.

تأثیر باورها بر نگرش‌ها

سیستم باور آدمی، تصویر ذهنی محیط مرتبط با اوست که با روابط علی و معلولی احتمالی تکمیل می‌گردد و باورها از مشاهده‌ی مستقیم و استنباط‌هایی از روابط از پیش ساخته شده ناشی می‌شوند. باورها از نظر شدت رابطه میان نگرش‌ها و باورهای مهم یا مرجع ممکن است اطلاعات دریافتی در یک زمینه را تغییر دهند.

تأثیر باورها بر هنجارهای نظری

تکالیف اجتماعی ادارک شده برای انجام رفتار خاص را «هنجار نظری» گویند، برخی معتقدند هنجارهای نظری نیز تابعی از باورها هستند اما باورهایی از نوع دیگر، این باورها را باورهای شخصی می‌نامند. براساس این باورها شخص با در نظر گرفتن نظریات دیگران و باید و نبایدهای مورد قبول آنان رفتار خود را تنظیم می‌کند.

کاربرد

اولاً: هر چند نگرش‌ها اغلب در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دهند ولی آموزش‌های کاربردی در این میان می‌تواند تأثیر مناسبی بگذارد. دوم: این که جهت‌دهی هنجارهای نظری از طریق ارتباطات روشن و قابل اطمینان ارزش‌های فرهنگی سازمان هم ممکن و هم مطلوب است. سوم: تحقیقات نگرش‌سنجی منظم از کارکنان این امکان را به مدیران می‌دهد که بدانند آیا عقاید و تغییرات آنان همگام با عواطف معمول کارکنان یا بر ضد آن است.

هنجارها

باید و نبایدهای رفتاری یا راه‌های عمل را که اعضای یک گروه یا جامعه مناسب تشخیص داده‌اند، هنجار گویند.

غرایز

غرایز سه نوع‌اند: 1- پرورشی 2- نگاهدارنده 3- تخریب‌کننده

نیازهای پرورشی انسان را فعال کرده و نیرو می‌بخشد. این نیازها عبارتند از: نیاز به دانستن، کسب موفقیت و خلاقیت از طریق علم و هنر.

نیاز نگاهدارنده موجب تداوم حیات می‌شوند و حس وقار و بزرگی را از طریق عادات‌های خوب حفظ می‌نمایند و شامل تغذیه در حد متوسط، خوب، ورزش ذهن و جسم و ... است.

هر دو نیاز پرورشی و نگاهدارنده نیاز به انضباط دارند تا به ما قوت بخشند.

نیازهای تخریبی ما را تضعیف می‌کنند و عبارتند از: نیاز به مخدرها و همچنین نیازهای انحرافی برای کسب قدرت مخرب.

باید توجه داشت که نیازهایی که در یک مرحله از زندگی پرورشی، ضروری هستند مانند وابستگی به یک معلم خوب، می‌تواند بعدها تخریبی بشود و مانع اعتماد به نفس و ابتکار عمل به شمار آید.

انواع نگرش

1- رضایت شغلی: نگرش کلی فرد است نسبت به شغل خود.

2- وابستگی شغلی: به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند.

3- تعهد سازمانی: حالتی که فرد، سازمانی بخصوص را معرف خود بداند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند.

چگونگی شکل‌گیری نگرش

الف: دیدگاه حالت و شرب شخصی: ممکن است شخص به هر دلیلی دیدگاه مثبت یا منفی به شخص یا شیء داشته باشد دیدگاه سنتی طرز نگرش را یک حالت و مشرب می‌داند در دیدگاه سنتی طرز نگرش از سه جزء عاطفه، شناخت و قصد تشکیل شده است.

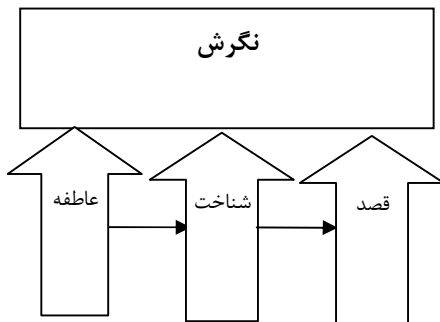
عاطفه: نشان‌دهنده احساس فرد نسبت به چیز دیگری است.

شناخت: عبارت است از تصور فرد نسبت به دانشی که درباره یک موضوع دارد.

قصد: هدایت‌کننده رفتار انسان به سوی چیز دیگر است.

ب: دیدگاه موقعیتی: سالانسیک و ففر با نظریه حالات و مشرب شخص موافق نیستند. به عقیده آن‌ها طرز تلقی‌ها

حاصل واقعیت‌های ساخته و پرداخته جامعه هستند. به عقیده آن‌ها محیط اجتماعی اطلاعاتی را فراهم می‌کند که شکل‌دهنده طرز تلقی انسان است. با استفاده از اطلاعات می‌توان طرز تلقی و رفتارهای قابل قبول جامعه را توصیف کرد.



نکات فصل

- 1- وجدان قوه‌ای در باطن شخص است که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می‌دهد.
- 2- ارزش‌ها عبارتند از باورها یا مطلوب‌های پایداری که برای انسان مهم هستند و فکر و رفتار او را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- 3- ارزش‌ها به دو دسته ابزاری و نمایی تفکیک می‌گردند.
- 1- ابزاری: باورهایی هستند درباره عملکرد مناسب در راه رسیدن به هدف‌ها و غایت‌های مطلوب
- 2- نمایی: غایت‌های مطلوبی که ارزش تلاش برای رسیدن به آن را دارد تشریح می‌کند.
- 4- نیازهای تخریبی ما را تضعیف می‌کنند مانند نیاز به مخدرها، نیازهای انحرافی برای کسب قدرت مخرب، تجمل و رفاه بدون تلاش، چاپلوسی خودپسندانه.
- 5- شخصیت ترکیبی از ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی است که به فرد هویت می‌بخشد و عبارتند از:
 - منظر، طرز تفکر و احساس آدمی که حاصل تعامل وراثتی/ فطری و محیطی است.
- 6- ابعاد 5 گانه شخصیت: سبک ابراز وجود - سبک تعامل - سبک کاری - سبک احساسی - سبک ذهنی
- 7- نگرش عبارتست از آمادگی برای واکنشی ویژه نسبت به یک فرد، شیء فکر یا وضعیت است.
- 8- ابعاد نگرش، جدای از یکدیگر نیستند بلکه نگرش بیانگر تعامل عواطف، شناخت‌ها، گرایش‌های رفتاری با توجه به

چیزی یا فردی است.

9- در حالی که ارزش‌ها بیانگر باورهای کلی است و رفتار آدمی را در همه شرایط تحت تأثیر قرار می‌دهند، نگرش‌ها تنها

به «رفتار در جهت هدف» یا شخص یا وضعیت خاص مربوط است.

10- نگرش‌ها از طریق تبدیل به ثبات رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارند.

11- آگاهی از نیت افراد کمی به چرایی رفتار آن نمی‌کند.

12- نگرش‌ها و هنجارهای نظری به نوبه خود توسط باورهای فردی معین می‌شوند.

13- هنجارهای نظری نیز تابعی از باورها هستند اما باورهای شخصی

14- براساس باورهای شخصی آدمی با در نظر گرفتن نظریات دیگران و بایدها و نبایدهای مورد قبول آنان رفتار خود را

تنظیم می‌کند.

15- هنجارهای نظری تأثیر قدرتمندی بر نیت رفتار کسانی که نسبت به عقاید مورد احترامشان حساسند می‌گذارند.

16- نگرش‌ها خاص‌تر از ارزش‌ها هستند و نسبتاً در طی زمان کمتر پایدار می‌مانند.

تست‌های فصل یازدهم

1- حالت‌های ذهنی مؤثر در رفتار آدمی چگونه تشکیل می‌شوند؟

(1) تصورات و اعتقادات

(2) تقلید از الگوهای شخصیتی

(3) سلامتی و طرز تغذیه

(4) طرز ارائه دنیای خارجی به ذهن و استفاده از فیزیولوژی

2- کدام نگرش به سازمان بیانگر عقلایی بودن سازمان می‌باشد

(1) ارگانیکی (2) اقتضایی (3) سیستمی (4) مکانیکی

3- وقتی یک ویژگی را به کلیه شخصیت فرد تعمیم دهیم، به چه نوع خطای ادراکی دچار شده‌ایم؟

(1) اثرهاله‌ای (2) ادراک انتخابی (3) برخورد اول (4) تعصب

4- در ابتدا، نگرش‌ها چگونه بر رفتارها اثر می‌گذارند؟

(1) از طریق عواطف و احساس فرد (2) از طریق دانش و معرفت فرد

(3) از طریق هنجارهای نظری فرد (4) از طریق تبدیل به نیت رفتاری

5- (نقش) عبارت است از الگوی..... که انتظار می‌رود فرد در اجرای وظیفه‌اش ایفا کند.

(1) نگرشی (2) شخصیتی (3) رفتاری (4) ادراکی

6- از دیدگاه اسکات، دلیل رشد و توسعه سازمان‌ها و فراگیری آن‌ها در همه جنبه‌های زندگی امروزی، کدام است؟

(1) رشد و توسعه تولیدات کالاها (2) تسهیل انجام کارها در سازمان

(3) بوروکراتیزه شدن جنبه‌های مختلف زندگی (4) عقلانی شدن جنبه‌های مختلف زندگی

7- پیش فرض نظریه پردازان سنتی نسبت به انسان، چیست؟

(1) انسان پیچیده (2) انسان اجتماعی (3) انسان منطقی (4) انسان خودشکوفا

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

(1) نگرشی (2) ادراکی (3) تخصصی (4) ارتباطی

9- عناصر تشکیل‌دهنده نگرش عبارتند از:

(1) فکر، عمل، قصد (2) شهود، شناخت، عمل
(3) احساس، نیت، عاطفه (4) شناخت، احساس، عمل (رفتار)

10- این نظریه که تجزیه و تحلیل سازمان باید از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی گروه‌ها و از میان رفتن آن‌ها تغییر جهت دهد، نظریه نام دارد

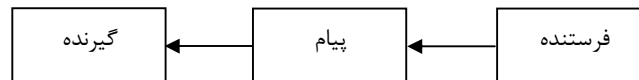
(1) درک گروهی (2) جمعیت، محیط (3) متن، حاشیه (4) محیط اجتماعی

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	4
2	4
3	1
4	4
5	3
6	4
7	3
8	2
9	4
10	2

فصل دوازدهم: ارتباطات

ارتباطات: فرآیندی است که دو یا چند بخش توسط آن اطلاعات مورد نیاز خود را مبادله و با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند یا انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه.



فرآیند اصلی ارتباطات

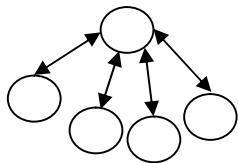
- 1- فرستنده (منبع): فرد گروه یا سازمانی است که خواهان برقراری ارتباط با طرف دیگر است.
- 2- به رمز در آوردن: فرآیندی است که توسط آن پیام از شکل یک مفهوم و فکر تبدیل به علائم قابل ارسال می‌شود. علائم مورد استفاده ممکن است به صورت کلمات و اعداد، تصاویر، صداها و حرکات بدنی باشد. فرض بر این است که این علائم برای همه کسانی که آن‌ها را به کار می‌برند معنی واحدی دارند.
- 3- انتقال (ارسال): فرآیندی است که به وسیله آن علائمی که حامل پیام می‌باشند برای گیرنده فرستاده می‌شوند. رسانه، مجرا یا مسیر انتقال است.
- 4- کشف کردن (از رمز در آوردن): فرآیندی است که گیرنده پیام توسط آن معنی پیام را تفسیر می‌کند. گیرنده پیام با استفاده از دانش و تجربه خود علائم پیام را تفسیر می‌کند. معانی که گیرنده دریافت می‌کند ممکن است با آنچه منظور فرستنده بوده یکسان یا متفاوت باشد. البته اگر معانی متفاوت باشند ارتباطات شکست خورده است.
- 5- گیرنده: ممکن است یک فرد یا یک گروه باشد.
- 6- بازخورد: پاسخ گیرنده به فرستنده حلقه ارتباطات را تشکیل می‌دهد.
- 7- پیام: عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام، پیام‌ها را می‌توان به دو طبقه کلی کلامی و غیر کلامی تقسیم نمود. در طبقه‌بندی دیگری، پیام‌ها به صورت انواع سمعی و بصری کتبی و ترکیبات آن‌ها دسته‌بندی شده‌اند.
- 8- اختلالات (پارازیت): هر گونه اختلاف در فرآیند ارتباطات است که با ارتباطات تداخل پیدا می‌کند و یا باعث تحریف آن می‌شود.

ارتباطات در سازمان

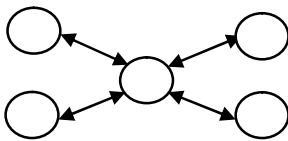
ارتباطات افراد و گروه‌ها را در یک سیستم اجتماعی به یکدیگر وصل می‌کند. در ابتدای امر ارتباطات مرتبط با وظیفه به شکلی در سازمان ایجاد می‌شوند که کارکنان بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را برای انجام وظایف و هماهنگ کردن کارشان با دیگر اجزای سیستم را به دست آورند که ارتباط رسمی است و در ادامه‌ی آن ارتباطات غیررسمی را خواهیم داشت.

- ارتباطات رسمی

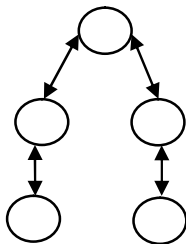
شبکه‌های رسمی انتقال اطلاعات به شش گونه‌ی کلی تقسیم می‌شوند:



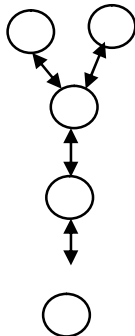
1- شبکه‌های متمرکز: ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تر صورت می‌گیرد در حالی که در شبکه‌های غیرمتمرکز روحیه افراد بهتر است. در شبکه‌های متمرکز ساختار ارتباطی به طور سریع و پایدار شکل می‌گیرد و جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله‌مراتبی دارند.



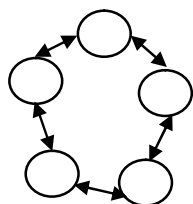
2- شبکه‌های ستاره‌ای: ساختار ارتباطی به گونه‌ای است که افراد نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم برقرار کنند. در شبکه‌های ستاره‌ای سرعت و دقت در برقراری ارتباط خوب است. ساختار ارتباطی پایدار متشکل است. جایگاه رهبر مشخص است



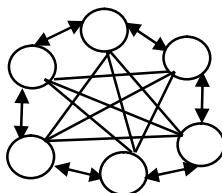
ولی روحیه افراد ضعیف است و تمرکز از الگوی متمرکز است.
3- شبکه زنجیره‌ای: در این حالت جایگاه رهبر مشخص است، سرعت نسبتاً زیاد است دقت خوب است ساختار ارتباطی نسبت پایدار و در حال شکل‌گیری است ولی روحیه کارکنان ضعیف است.



4- شبکه سه شاخه‌ای (طرح Y): سرعت ارتباطات متوسط است، دقت نسبتاً خوب است، ساختار ارتباطی در حال شکل‌گیری است جایگاه رهبر نسبتاً مشخص است سیستم نسبتاً متمرکز است و روحیه افراد ضعیف است.

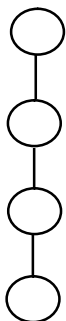


5- شبکه دایره‌ای: هر یک از افراد فقط با دو نفر دیگر مرتبط هستند دقت و سرعت ارتباطات کم است و جایگاه رهبر نامشخص است. ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار است ولی افراد از روحیه خوبی برخوردارند.

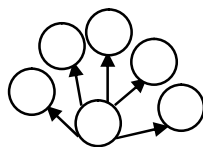


6- شبکه همه جانبه: همه افراد می‌توانند با هم تماس داشته باشند سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است روحیه کارکنان عالی است ولی جایگاه رهبری مشخص نیست و هیچ گونه ساختار ارتباطی تعریف نشده‌ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه‌ها زمانی که سیستم نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد توصیه شده است.

- ارتباطات غیررسمی

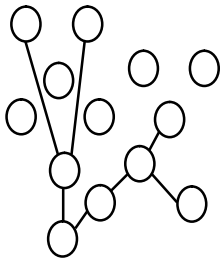


1- شبکه‌های رشته‌ای: عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی از عوامل ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می‌دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه‌ها بسیار کم است.



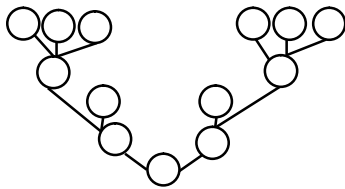
2- شبکه‌های انشعابی: یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می‌آورد و آن‌ها را بین اعضا منتشر می‌کند. این شبکه‌ها به ویژه برای انتشار اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند به کار می‌رود.

3- شبکه‌های تصادفی: عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می‌کنند



و به همین ترتیب منتشر می‌سازند. این شبکه هنگامی به کار می‌روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آنها موجود نباشد.

4- شبکه خوشه‌ای: هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات مورد نظر را به آنها می‌دهد.



موانع ارتباطات

موانع عمده ارتباطات میان افراد عبارتند از:

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 1- موانع ادراکی و شناختی | 5- موانع انگیزشی |
| 2- موانع ناشی از نقش اجتماعی | 6- موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع |
| 3- موانع ارزشی | 7- موانع ناشی از عدم وضوح علائم |
| 4- موانع زبانی | 8- موانع ناشی از اختلال در ارتباطات |

پنجره جوهری Joheri Window

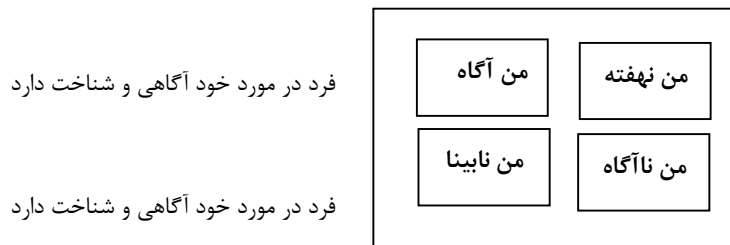
یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجره جوهری است به کمک این مدل می‌توان

تعارضات میان افراد را تجزیه و تحلیل کرد و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار داد.

شکل زیر شخصیت‌های مختلف انسانی را در این الگو نشان می‌دهد.

فرد در مورد سایرین
آگاهی و شناخت ندارد

فرد در مورد سایرین
آگاهی و شناخت ندارد



1- **من آگاه:** فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت داشته و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

2- **من نهفته:** فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد از این رو از سایرین پنهان می ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی دهد و از بیم واکنش های دیگران می کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد در در این حالت امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

3- **من نابینا:** در این حالت فرد سایرین را می شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس این که مبدا باعث آزرده گی او شوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان کنند با واکنش مطلوبی مواجه نمی شوند. در این حالت نیز امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

4- **من ناآگاه:** امکان تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به دیگران آگاهی و شناخت ندارد و هر چه هست سوء تفاهم و عدم درک متقابل است.

انواع مسیرهای ارتباطی

1- **ارتباط افقی:** به صورت الگوهای جریان کار برقرار است و از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می گردد. از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم ردیفان خود می گردند. از معایب آن همبستگی گروهی بین اعضا زمانی که به آن احتیاجی نیست می باشد.

2- **ارتباطات عمودی:** یا به صورت از بالا به پایین و یا پایین به بالا می باشد. از بالا به پایین هدف راهنمایی هدایت و

شکل دادن و ارزیابی زیردستان است. از پایین به بالا، عرضه ارتباطات به بالاترین سطح را در سطح پایین سازمان مطرح می‌نماید.

3- **ارتباطات مورب:** پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی و یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود و به منظور یکی کردن و هماهنگی صورت می‌گیرد.

نکات فصل دوازدهم

1- فرآیند ارتباطات شامل عناصر زیر است: فرستنده - به رمز در آوردن پیام - انتقال - کشف پیام - گیرنده پیام - بازخود - پیام اختلالات.

2- پیام‌ها را می‌توان به دو دسته کلامی و غیرکلامی تقسیم کرد.

3- دسته‌بندی دیگر پیام‌ها به صورت سمعی و بصری می‌باشد.

4- دلایل به کارگیری ارتباطات:

1- تحقق اقدام هماهنگ شده.

2- اشتراک اطلاعات در زمینه:

- هدف‌های سازمان

- هدایت وظایف

- نتایج کوشش‌ها

- تصمیم‌گیری

3- بیان احساسات و عواطف

5- تملک اطلاعات به این معنی است که افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند.

6- ارتباطات هنگامی کارا خواهد بود که هر پیام در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه و تلاش به گیرنده برسد.

7- الزام به کارگیری در ارتباطات ممکن است موجب کاهش اثربخشی گردد.

8- ارتباطات در سیستم سازمانی به دو گونه رسمی و غیررسمی است.

9- شبکه‌های ارتباطات رسمی عبارتند از:

1- شبکه‌های متمرکز

2- شبکه‌های ستاره‌ای

3- شبکه‌های زنجیره‌ای

4- شبکه‌های سه شاخه‌ای

5- شبکه‌های دایره‌ای

6- شبکه‌های همه جانبه

10- ارتباطات غیررسمی شامل شبکه‌های زیر است:

1- شبکه‌های رشته‌ای

2- شبکه‌های انشعابی

3- شبکه‌های تصادفی

4- شبکه‌های خوشه‌ای

11- مقایسه کارکرد شبکه‌های ارتباطی رسمی

همه جانبه	دایره‌ای	سه شاخه‌ای	زنجیره‌ای	ستاره‌ای	متمرکز	شبکه‌های رسمی شاخصه‌های مقایسه
سریع	کند	متوسط	نسبتاً ضعیف	سریع	سریع	1- سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	2- دقت
فاقد هر گونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل‌گیری	پایدار ولی در حال شکل‌گیری	پایدار متشکل	پایدار	3- ثبات ساختار
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	4- جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	5- روحیه افراد

12- وجود سر و صدا و عوامل ایجاد اختلال، اثربخشی ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

13- وجود موانع زبانی، مانند استفاده افراد از واژه‌های نامناسب یا استفاده از کلمات کتابی یا اصطلاحات محاوره‌ای بومی،

ممکن است اثربخشی ارتباطات را کاهش دهد.

14- قصور در ارائه بازخورد به نویسنده: سطح اطمینان به صحت اطلاعات منتقل شده را کاهش می‌دهد و از اثربخشی

ارتباطات می‌کاهد.

- 15- استفاده نامناسب از مسیرهای ارتباطی، ممکن است اثربخشی ارتباطات را کاهش دهد.
- 16- وجود موانع ادراکی و شناختی و تفاوت در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی، روانی و نظایر آن برقراری ارتباط میان افراد را دشوار می‌سازد.
- 17- در جریان ارتباطات سازمانی، اطلاعات از طریق مسیرهای رسمی و غیررسمی منتقل می‌شوند.
- 18- در جریان ارتباطات رو به پایین برنامه‌ها و سایر انتظارات شغلی از رأس سازمان به سطوح عملیاتی ابلاغ می‌شوند.
- 19- برای بهبود فراگرد ارتباطات باید:
 - 1- استفاده از سیستم بازخور مؤثر و مناسب
 - 2- توجه به عوامل روحی، روانی و فرهنگی مؤثر بر ادراک
 - 3- تلاش برای شنود مؤثر
 - 4- استفاده از ارتباطات دو جانبه
 - 5- شناسایی مراحل اصلی فراگرد پیچیده ارتباطات در سازمان
 - 6- استفاده از جلسات منظم، سیستم‌های دریافت پیشنهادات، گروه‌های مشاور و نظایر آن
 - 7- استفاده مناسب از فن‌آوری اطلاعات در زمینه‌های انتقال پیام‌های کتبی، شفاهی و تصویری ...
- 20- سبک ارتباطی هر فرد بر مهارت وی در برقراری ارتباط با دیگران دلالت دارد.
- 21- عوامل مؤثر بر سبک هر فرد:
 - 1- دقیق بودن در انتقال پیام
 - 2- برقرار کردن ارتباطات باز و دو طرفه
 - 3- رک بودن و صراحت داشتن
 - 4- گوش شنوا داشتن
 - 5- توان برقرار کردن ارتباطات به صورت طبیعی و غیررسمی
- 22- میزان اعتبار هر فرد در ارتباطات به میزان «قابل اعتماد بودن»، «آگاهی» و «پویایی وی در کار» بستگی دارد.
- 23- برای برقراری ارتباطات نیز همانند سبک‌های رهبری از 4 سبک دستوری - ترغیبی - حمایتی - تفویضی استفاده می‌شود.

- 24- از سبک ترغیبی برای تغییر نگرش‌ها و افکار عمومی جامعه نسبت به سازمان، استفاده می‌شود.
- 25- از سبک حمایتی برای ایجاد شناخت و برقرار تفاهم و سازگاری میان افراد استفاده می‌شود.
- 26- از سبک دستوری برای آموزش افراد و ابلاغ دستورالعمل‌ها استفاده می‌شود.
- 27- از سبک تفویضی برای رشد افراد و افزایش صرفه‌جویی در وقت مدیران استفاده می‌شود.
- 28- به منظور غلبه بر مشکلات حالات من نهفته تا من نابینا و من ناآگاه به بهره‌گیری از دو ساز و کار بازخور و خود گشودگی می‌توان حوزه شناخت را افزایش داد.
- 29- بازخور: توسط دیگران به فرد ارائه می‌شود، البته اگر دیگران در ساختار سازمانی و روابط تمایل به این کار نشان دهند و یا سبک ارتباطی فرد به گونه‌ای باشد که دیگران رغبت به ارائه بازخور نسبت به او داشته باشند.
- 30- خودگشودگی یا افشا: فرآیندی که براساس آن فرد اطلاعات مربوط به خود را به دیگران ارائه می‌دهد و در واقع اسرار خود را افشا می‌نماید در این ساز و کار باید توجه داشت که اولاً افشا باید در رابطه با موضوع باشد ثانیاً افشا مطالب باید با رفتار فرد تأیید گردد.

تست‌های فصل دوازدهم

1- ارتباطات عبارت از است.

- | | |
|--------------------|--|
| (1) انتقال اطلاعات | (2) تبادل اطلاعات |
| (3) روابط شخصی | (4) انتقال و تبادل مفاهیم و معانی و درک آنها |

2- این‌گونه ارتباطات از ویژگی‌های سازمان‌هایی که به شیوه استبدادی اداره می‌شوند:

- | | | | |
|----------------------|----------------------|----------|----------|
| (1) از بالا به پایین | (2) از پایین به بالا | (3) افقی | (4) مورب |
|----------------------|----------------------|----------|----------|

3- در کدام‌یک از الگوهای ارتباطات افراد با یک فرد در مرکز تماس داشته اما خود امکان تماس با یکدیگر را ندارند.

- | | | | |
|-------------|---------------|--------------|---------------|
| (1) حلقه‌ای | (2) زنجیره‌ای | (3) ستاره‌ای | (4) غیرمتمرکز |
|-------------|---------------|--------------|---------------|

4- ارتباطات از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند عبارت است از: ارتباطات

- | | |
|-------------------------------------|--|
| (1) عمودی - از بالا به پایین - مورب | (2) عمودی - افقی - مورب |
| (3) افقی - یک طرفه - دو طرفه | (4) از بالا به پایین - از پایین به بالا - مورب |

5- ویژگی‌های شبکه ارتباطی ستاره‌ای به ترتیب عبارت است از سرعت دقت و ظهور رهبر

- | | |
|--------------------------------|-----------------------|
| (1) زیاد - نسبتاً خوب - ناتوان | (2) زیاد - خوب - بارز |
| (3) کم - خوب - ضعیف | (4) متوسط - کم - بارز |

6- مفهوم عینی در ارتباطات عبارت است از:

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| (1) تبدیل پیام به یک تفکر | (2) تبدیل پیام به یک سلسله علائم |
| (3) ارسال پیام | (4) دریافت پیام |

7- یکی از راه‌های ایجاد نظم در سازمان برقراری ارتباطات است.

- | | | | |
|---------------|------------|----------------------|----------------------|
| (1) همه جانبه | (2) طرفینی | (3) از پایین به بالا | (4) از بالا به پایین |
|---------------|------------|----------------------|----------------------|

8- انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه تعریف است.

- (1) روابط انسانی
 (2) ارتباطات
 (3) سیستم‌های اطلاعات مدیریت
 (4) روابط گروهی

9- در کدام یک از الگوهای ارتباطی مدیر قادر است با افراد رابطه برقرار کند اما افراد قادر به ارتباط با یکدیگر نیستند این الگو نشانگر ساختار استبدادی است.

- (1) الگوی ارتباط دایره‌ای (2) الگوی ارتباط غیررسمی (3) الگوی ارتباط رسمی (4) الگوی ارتباط ستاره‌ای

10- در کدام یک از شرایط زیر در پنجره جوهری احتمال بروز تعارض بسیار کم و اندک است؟

- (1) من نابینا (2) من آگاه (3) من پنهان (4) من ناآگاه

11- ارتباط یک طرفه نیاز به کمتر دارد در حالی که آن بیشتر است.

- (1) دقت، زمان (2) زمان، سرعت (3) سرعت، طول مدت (4) زمان، دقت

12- الگوی ستاره‌ای در ارتباطات

- (1) کاملاً متمرکز بوده و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد.
 (2) کاملاً غیرمتمرکز بوده و همه افراد امکان ارتباط با یکدیگر را دارند.
 (3) کاملاً متمرکز بوده ولی افراد روابط حلقه‌ای دارند.
 (4) الگویی غیرمتمرکز و با سرعت بالای ارتباطی است.

13- در مدل پنجره جوهری، من آگاه یا نامکشوف نشانگر وضعیتی است که در آن امکان

- (1) بروز تعارض بسیار پائین است.
 (2) بروز تعارض وجود ندارد.
 (3) بروز تعارض بسیار بالاست.
 (4) بروز تعارض نسبی است.

14- در نظریه‌های جدید، ارتباطات عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد آن را:

(1) زیبا و ادبی بدانند. (2) بدون تفسیر و تعبیر بفهمند.

(3) به راحتی درک کنند و پذیرا باشند. (4) بدون پارازیت دریافت دارند.

15- در کدام یک می‌توان امکان بروز تعارض بین افراد را پیش‌بینی و تحلیل کرد؟

(1) اصل پیتز (2) پنجره جوهری (3) تعارض در نقش (4) قانون پارکینسون

16- در تئوری ارتباطات و کنترل کدام اصل جاری است؟

(1) سیستم باید در مقابل محیط خارجی به صورت غیرفعال عمل نماید.

(2) سیستم باید توانایی آگاهی از انحرافات و اصلاح آن‌ها را داشته باشد.

(3) سیستم باید توانایی برخورد با مسایل و تحمل شکست آن را داشته باشد.

(4) سیستم باید توانایی آگاهی از گذشته و رویدادهای آن را دارا باشد.

17- عبارت (افراد بر مجموع اطلاعات و دانش‌های شغلی‌شان حق تصرف دارند) بیانگر..... است

(1) انتقال اطلاعات (2) تملک اطلاعات (3) توزیع اطلاعات (4) کانال‌های ارتباطات

18- با استفاده از کدام مکانیزم‌ها می‌توان از قلمرو ناشناخته و یا ناخودآگاه ذهن انسان کاست؟

(1) برنامه‌های تقویت (2) مکانیزم افشاء و تقویت

(3) مکانیزم بازخورد و تقویت (4) مکانیزم‌های بازخورد و افشاء

19- مدیران، ارتباطات از خارج به داخل را با کدام هدف برنامه‌ریزی می‌کنند؟

(1) استفاده از قوت‌های داخلی سازمان با در نظر گرفتن محدودیت‌ها

(2) استفاده از فرصت‌های محیطی و اجتناب از مسائل محیطی

(3) استفاده از اطلاعات داخلی سازمان با در نظر گرفتن ضعف‌ها

(4) استفاده از مسیرهای رسمی و غیررسمی ارتباطات

20- در سازمان‌هایی که دارای وظایف ساده و تکراری هستند:

- 1) شبکه ارتباطات متمرکز بازدهی بیشتری دارد.
- 2) شبکه‌های غیر متمرکز سریع تر و دقیق تر عمل می‌کنند.
- 3) برای انجام وظایف پیچیده تمرکز در ارتباطات لازم است.
- 4) شبکه ارتباطات غیرمتمرکز توجه بیشتری را به خود جلب می‌کند.

21- در بحث پنجره جوهری، به کمک دو مکانیزم می‌توان ناحیه عمومی را گسترش داد، آن دو مکانیزم

کدامند؟

- 1) افشاء و آنتروپی
- 2) بازخورد و افشاء
- 3) بازخورد مثبت و منفی
- 4) آنتروپی مثبت و منفی

22- تکنولوژی اطلاعات به سازمان‌ها اجازه خواهد داد که

- 1) به طور همزمان تمرکز و عدم تمرکز را تحقق بخشند.
- 2) با سلسله مراتب بیشتری به انجام وظیفه بپردازند.
- 3) کارها را به طور متمرکز در یک منطقه با سرعت کافی به انجام رسانند.
- 4) مبادلات سازمانی از سرعت بیشتر و سهولت کمتری برخوردار گردند.

پاسخ نامه

گزینه صحیح	شماره تست
4	1
1	2
2	3
3	4
4	5
3	6
1	7
2	8
1	9
2	10
2	11
1	12
3	13
4	14
2	15
2	16
2	17
4	18
2	19
1	20
2	21
1	22

فصل سیزدهم: ادراک

ادراک: مجموعه‌ای از فرآیندهاست که فرد توسط آن‌ها محیط اطراف خود را می‌شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می‌کند. هنگام ادراک، اطلاعات را به شکل‌های مختلف مانند جمله، کلمات، تصورات عینی، حرکت و شکل درک می‌کنیم. دریافت‌کننده اطلاعات، طی فرآیندهای ادراکی، انواع اطلاعات را به منظور تفسیر آن‌ها جذب می‌نماید. فراگرد ادراکی از سه بخش عمده احساس، توجه و ادراک تشکیل شده است. این سه بخش در ادراک اشیای فیزیکی و رخدادهای اجتماعی حائز اهمیتند.

– احساس: در هر مقطع زمانی تعداد بی شماری از محرک‌های محیطی شخصی را احاطه کرده و او نسبت به بیشتر آن‌ها ناآگاه است زیرا از یک سو چنین فراگرفته که آن‌ها نادیده انگارد و از سوی دیگر ارگان‌های حسی او قادر به دریافت آن‌ها نیست. ساز و کارهای حسی محدودیت‌های ویژه‌ای دارند.

توجه:

- 1- اندازه: هر چه شیء بزرگتر باشد احتمال ادراک آن بیشتر است.
- 2- شدت: هر چه شدت محرکی بیشتر باشد، احتمال مورد توجه قرار گرفتن آن بیشتر است.
- 3- تناوب: هر چه تناوب ارائه یک محرک بیشتر باشد احتمال جلب توجه به آن بیشتر است. از اصل تکرار در بازاریابی برای جلب توجه خریداران زیاد استفاده می‌شود.
- 4- تباین: محرکی که با محیط پیرامون خود متباین است نسبت به محرکی که با محیط خود ترکیب شده است بیشتر جلب توجه می‌کند.
- 5- حرکت: از آن‌جا که جنبش، عامل جلب توجه است محرک پویا بیشتر مورد توجه است.
- 6- تغییر: اشیای متغیر توجه را بیشتر جلب می‌کند.
- 7- تازگی: محرکی که تازه و جدید است نسبت به محرکی که به طور مستمر در معرض دید قرار دارد بیشتر توجه را جلب می‌کند.

– ادراک: فراگرد ادراک عهده‌دار سازماندهی و تعبیر و تفسیر احساس‌های فرد است. هنگامی که شخص به احساس

توجه می‌کند برای نظم بخشیده و طبقه‌بندی اطلاعات به صورت ادراکی معنی‌دار، تلاشی آگاهانه را آغاز می‌کند.

سازمان ادراکی

فراگرد دسته‌بندی محرک‌های محیطی در الگوهای قابل تشخیص را «سازمان ادراکی» گویند. انسان تلاش می‌کند به جای دیدن محرک محیطی به صورت مشاهدات تصادفی آن‌ها را در الگوهای قابل تشخیص و معنی‌دار سازماندهی کند.

بعضی از اصولی که شخص در سازماندهی ادراکاتش به کار می‌برد عبارتند از:

– **زمینه:** انسان اشیاء را با توجه به زمینه‌ای که در آن قرار دارد درک می‌کند.

– **مشابهت و همانندی:** احتمال دسته‌بندی محرک‌هایی که همانندی‌های فیزیکی مشترکی دارند با یکدیگر بیشتر است.

– **نزدیکی و مجاورت:** محرک‌هایی که در نزدیکی هم رخ می‌دهند اغلب با یکدیگر همراهند.

2– **تکمیل:** از آنجا که بیشتر محرک‌های دریافتی ناقص هستند شخص به‌طور طبیعی و از روی قرائن به پیش‌بینی اطلاعات و تجسم آن‌ها برای تکمیل تصویر ذهنی خود اقدام می‌کند.

ادراک اجتماعی در سازمان‌ها

شامل بررسی فرآیندهایی است که با آن افراد دیگر را درک می‌کنیم. تأکید خاصی در بررسی ادراک اجتماعی تأکید بر چگونگی تعبیر ما از دیگران، چگونگی طبقه‌بندی آنان و چگونگی شکل‌گیری برداشت‌های ما از آن‌هاست. سه عامل اصلی مؤثر وجود دارد که طبق آن دیگران را درک می‌کنیم.

1- ویژگی‌های شخص ادراک شونده

سه ویژگی عمده هر فرد که بر ادراک انسان مؤثر است عبارتند از: ظاهر، ارتباط، وجه و اعتبار، ظاهر و سیما، رفتار یکسان دو نفر با شکل ظاهری متفاوت کاملاً متفاوت توصیف می‌شود. رفتارهایی که انسان از دیگران انتظار دارد بر تعبیر و تفسیر اعمالشان اثر می‌گذارد.

ظاهر افراد، نه تنها بر ادراک آدمی از رفتارشان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر واکنش انسان نسبت به آنان نیز مؤثر است. «پوشش برای موفقیت» آثار شکل ظاهر را بر چگونگی ادراک از افراد و رفتار با آن‌ها حکایت می‌کند.

– **ارتباط:** هنگامی که انسان به سخنان دیگران گوش می‌دهد بلافاصله درباره شخصیت، زمینه قبلی و انگیزه‌های آنان استنباط‌هایی می‌کند. همین‌طور از ارتباطات غیرکلامی نیز استنباط‌های متفاوتی می‌شود.

– **وجهه:** اعتبار یا وجهه میزان ارزشی است که به افراد داده می‌شود. وجهه در سازمان اساساً مبتنی بر منصب فرد است.

هر چند که افراد ممکن است یکسان رفتار نمایند ولی وجهه متفاوت آنان موجب می‌شود که انسان به گونه‌های متفاوت رفتارهایشان را ادراک کند.

2- ویژگی‌های وضعیت

– **فرهنگ سازمانی:** ادراکات آدمی در محیط سازمانی تأثیر عوامل متعددی است که عموماً به آن فرهنگ سازمانی گفته می‌شود. فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات مشترک افراد سازمان درباره چگونگی اجرای کارها و اولویت‌هاست.

– **ساختار سازمانی:** آنچه آدمی پذیرای دیدنش می‌باشد تحت تأثیر سطح یا واحد سازمانی که حادثه در آن رخ می‌دهد قرار دارد.

3- ویژگی‌های ادراک کننده

– **ادراک از خود:** احساسات آدمی نسبت به خودش تأثیر زیادی بر ادراک او از دیگران خواهد داشت.

– **پیش‌بینی شناختی:** روشی که افراد بر پایه آن ساختار اندیشه و استدلال خویش را پی می‌ریزند. «پیش‌بینی شناختی» نامیده می‌شود.

– **تجربه پیشین:** تجربه گذشته به آدمی آموخته است که وقایع و حوادث را به طور «نمونه‌ای» ادراک می‌کند اگر چه در حادثه، نمی‌تواند دقیقاً یکسان باشد، ولی رخدادی که قبلاً دیده شده است آدمی را وا می‌دارد که همان چیز را دوباره ببیند.

– **حالت انگیزشی:** ادراکات آدمی تحت تأثیر انگیزه‌ها و احساسات موقت اوست.

خطاهای ادراکی

1- **برخورد کلیشه‌ای:** به دسته‌بندی افراد براساس یک یا دو صفت و اسناد ویژگی‌هایی به آنان براساس آن صفات اطلاق می‌شود. هنگامی که آدمی طبقات ثابتی را مبتنی بر متغیرهایی نظیر جنس، نژاد و سن ایجاد می‌کند و در برابر مشاهده دقیق‌تر برای تایید ادراکاتش مقاومت می‌کند مرتکب خطاهای ادراکی جدی خواهد شد.

2- **خطاهای هاله‌ای:** تمایل به تحت تأثیر قرار دادن ادراکات خود توسط یک صفت شخصیتی را خطای هاله‌ای می‌نامند. یکی از کاربردهای جدی خطای هاله‌ای به صورت بالقوه، هنگام ارزیابی عملکرد است.

3- **دفاع ادراک:** گاهی آدمی با محرک‌هایی بسیار تهدیدکننده یا گیج‌کننده‌ای مواجه می‌شود که از ادراک آن‌ها امتناع می‌ورزد. این فراگرد «دفاع ادراکی» نامیده می‌شود. فراگرد دفاع ادراکی به آدمی امکان می‌دهد تا رخدادهایی را که توان

برخورد با آن‌ها را ندارد نادیده انگاشته و با هدایت توجه آدمی به چیزهای دیگر، او را در دور ساختن احساساتش از آن رخدادهای یاری کند.

4- **ادراک انتخابی:** فراگرد پالایش نظام‌مند اطلاعات مطلوب آدمی را «ادراک انتخابی» نامند. این فراگرد واکنشی اکتسابی است.

5- **نظریه‌های ضمنی شخصیت:** آدمی براساس تجربیاتی که براساس ارتباط با طبقات مختلف مردم به دست آورده است تمایل دارد که سیستمی ایجاد کند که شارح شخصیتش باشد، شارح شخصیت آدمی هر چه دقیقتر باشد توان او را در ادراک سریع‌تر و دقیق‌تر تسهیل می‌کند.

6- **فرافکنی:** تمایل آدمی به انتساب احساسات و ویژگی‌هایش به دیگران را «فرافکنی» می‌نامند.

7- **اثر اولین برخوردها:** هنگامی که آدمی کسانی را برای اولین بار ملاقات می‌کند، برای پیش‌بینی رفتار خود در برخوردهای بعدی تصویر و خاطره‌ای از آن اشخاص در ذهن می‌نشانند.

کاربردهای نظریه ادراک

1- کامیابی فراخود

چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران، به شیوه‌های گوناگون به آن نشان می‌دهد تا به راستی مطابق انتظار وی رفتار کنند.

لازمه‌ی پدیده «کامیابی فراخود» این است که:

1- انتظارات فرد تأثیر ویژه‌ای بر رفتارش داشته باشد.

2- رفتار فرد به نوبه خود بر رفتار شخص دیگری تأثیر داشته باشد.

3- رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکیم بخشد.

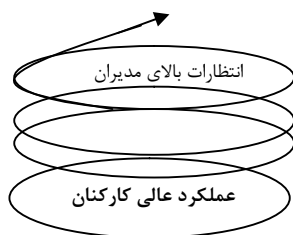
4- فرد رفتار دیگری را به عنوان شاهد آشکاری بداند که تمامی انتظاراتش درست بوده است.

چهار عامل برای تشریح چرایی وقوع پدیده کامیابی فراخود مطرح ساخته‌اند:

الف داده: افرادی که انتظار می‌رود خوب عمل کنند نسبت به کسانی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود.

پیشنهادها و فکرهای بهتری دریافت می‌کنند.

- ب. **باز داده مورد انتظار:** اظهار نظرهای خاص درباره میزان موفقیتی که از افراد انتظار می‌رود به آنان کمک می‌کند که اهداف عملکرد بالاتر و سطح واقع‌بینانه تری از خواسته‌هایشان تعیین کنند.
- ج. **تقویت:** افرادی که انتظار عملکرد بهتری از آنان می‌رود و آنان نیز به اهداف عملکرد دست می‌یابند. معمولاً با تناوب بیشتری پاداش دریافت می‌دارند و در مقابل افرادی که انتظار عملکرد ضعیف از آنان می‌رود و تقویت نمی‌شود معمولاً عملکرد ضعیفی خواهند داشت.
- د. **باز خور:** مدیرانی که انتظارات عملکرد بالایی را انتقال می‌دهند، طبیعتاً دارای باز خور بیشتری نیز هستند هنگامی که کارکنان به انتظارات بالای مدیران با عملکرد عالی پاسخ می‌دهند چرخه مؤثری را ایجاد می‌کنند که در نتیجه آن انتظارات مدیران افزایش می‌یابد و در مرحله بعد عملکرد کارکنان عالی‌تر از گذشته خواهد شد و بالعکس.



2- نظریه اسناد

این نظریه عامل مهمی در ادراک رخدادهای اجتماعی و تعیین مسئولیت برای رفتار آدمی به شمار می‌آید. نظریه اسناد مدعی است که رفتار آدمی از ترکیب نیروهای خارجی و نیروهای درونی شکل می‌گیرد. بنا به نظریه اسناد، مسئولیت یا چرایی رفتار به عوامل درونی یا بیرونی از مشاهده مردم در طی زمان سرچشمه می‌گیرد. این فراگرد به سه عامل زیر بستگی دارد:

- 1- **اختصاص:** منظور از رفتار خاص این است که آیا فرد در وضعیت‌های مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود بروز می‌دهد؟
- 2- **اجماع:** اگر همه کسانی که با وضعیتی همانند روبرو می‌شوند به یک شکل واکنش نشان دهند، گفته می‌شود که اجماع در رفتار وجود دارد.
- 3- **ثبات:** آدمی به عنوان یک نظاره‌گر در جستجوی ثبات در فعالیت‌های فردی است.

خطاها در اسناد

- 1- **خطاهای اساسی اسناد:** آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر

عوامل محیطی را کمتر از آنچه هست جلوه می‌دهد. این خطا را «خطای اساسی اسناد» می‌نامند.

2- **تعصب خود خدمتی:** عاملی در افراد هست که موفقیت‌های خود را به عوامل درونی مانند توان یا تلاش نسبت می‌دهند در حالی سرزنش شکست را متوجه عوامل خارجی مانند بخت و شانس یا تقدیر می‌دانند.

3- **وضعیت سببی:** گرایش آدمی در وضعیت‌های سببی به هنگام نظاره موفقیت‌ها و شکست‌های دیگران به اسناد موفقیت‌ها براساس صفات شخصی همانند تلاش و توان است و اسناد شکست‌هایشان به عوامل خارجی مانند دشواری کار.

4- **اوضاع بحرانی:** در ارزیابی عملکرد کارکنان، عملکرد ضعیف عموماً به عوامل درونی و شخصی نسبت داده می‌شود به ویژه هنگامی که نتایج وخیم باشد.

5- **حفظ تصویر مثبت:** کارکنان معمولاً موفقیت خود را عوامل داخلی و شکست‌هایشان را به علل خارجی نسبت می‌دهند.

نکات فصل سیزدهم

1- احساس و ادراک با هم تفاوت دارند. احساس مانند عکسبرداری از محیط و ادراک تجزیه و تحلیل و تعبیر و تفسیر اطلاعات مکتسبه از طریق احساس است.

2- فراگرد ادراکی از سه بخش عمده تشکیل شده است:

- احساس

- توجه

- ادراک

3- توجه: عوامل متعددی بر فراگرد توجه تأثیر دارند که از آن جمله است:

1- اندازه

2- شدت

3- تناوب

4- تباین

5- حرکت

6- تغییر

7- تازگی

4- سه عامل اساسی مؤثر وجود دارد که طبق آن دیگران را ادراک می‌کنیم:

1- ویژگی‌های شخصی ادراک شونده:

- ظاهر و سیما

- ارتباط

- وجهه

2- ویژگی‌های وضعیت

- فرهنگ سازمانی

- ساختار سازمانی

3- ویژگی‌های ادراک‌کننده:

- ادراک از خود

- پیچیدگی شناختی

- تجربه پیشین

- حالت انگیزشی

5- خطاهای ادراکی عبارتند از:

1- برخورد کلیشه‌ای

2- خطاهای هاله‌ای

3- دفاع ادراکی

4- ادراک انتخابی

5- نظریه‌های ضمنی شخصیت

6- فرافکنی

7- اثر اولین برخوردها

6- چهار عامل برای تشریح چرایی وقوع پدیده کامیابی فراخود:

1- داده

2- باز داده مورد انتظار

3- تقویت

4- بازخور

7- خطاها در اسناد

1- خطاهای اساسی اسناد

2- تعصب خود خدمتی

3- وضعیت‌های سببی

4- اوضاع بحرانی

5- حفظ تصویر مثبت

8- کاربردهای ویژه فراگرد ادراکی در سازمان:

1- مصاحبه استخدامی

2- اطلاعات واقعی داشتن از اشتغال

3- ارزیابی عملکرد

4- تلاش کارمند

5- وفاداری کارکنان

6- رابطه ادراک و تصمیم‌گیری فردی

9- فنون ادراکی بهبود ارتباطات:

1- پنجره جوهری

2- مدل دریافت شونده، سبک شنود:

- سبک نتیجه‌ای

- سبک چرایی

- سبک فرآیندی

3- سیستم جلوه حسی در ارتباطات:

- افراد تصویری

- افراد احساسی

- افراد شنیداری

- افراد ارقامی

4- برنامه‌ریزی ارتباطات با خود و دیگران:

- سیستم باور

- بافت ذهنی

- وضعیت جسمانی

تست‌های فصل سیزدهم

1- 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.

- (1) فرافکنی (2) سردرگمی (3) کلیشه‌سازی (4) خطای هاله‌ای

2- هرگاه در ادراک یک خصوصیت، سایر خصوصیت‌ها تحت الشعاع قرار گیرد انسان دچار خطایی شده که آن را گویند.

- (1) خطای هاله‌ای (2) خطای ارتباطی
(3) خطای کلیشه‌ای (4) خطای ناشی از گزینش ادراکی

3- عوامل مؤثر بر گزینش ادراکی عبارتند از:

- (1) انگیزش، شخصیت، تجربه‌ها و آموخته‌ها، درجه اختلاف با محیط و اندازه
(2) شدت، اندازه، درجه اختلاف با محیط، تکرار و تداوم، حرکت و تازگی و آشنایی
(3) شخصیت، تجربه‌ها و آموخته‌ها، حرکت و جنبش، تازگی و آشنایی شدت
(4) تجربه‌ها و آموخته‌ها، انگیزش، تکرار و تداوم، حرکت و تازگی و آشنایی

4- دسته‌بندی ادراکی به صورت‌های زیر انجام می‌شود:

- (1) تکمیل، تداوم، نزدیکی و مجاورت، تشابه
(2) شکل و زمینه، نزدیکی و مجاورت، ثبات
(3) تشابه، نزدیکی و مجاورت، شکل و زمینه
(4) ثبات، تکمیل، تداوم، شکل و زمینه

5- شرایط خودگشودگی عبارتند از:

- (1) به موقع بودن، طرفینی بودن
(2) دقیق بودن، منبع خبر را گفتن
(3) توصیفی بودن، قضاوتی بودن
(4) مربوط بودن، سازگاری رفتار با گفتار

6- در کدام یک از نظریه‌های زیر عنوان می‌شود که «انتظار مدیر از زیردستان به همان صورتی که او انتظار دارد به وقوع می‌پیوندد.»

(1) نظریه انتظار (2) نظریه امکان (3) نظریه کامیابی فراخود (4) نظریه انتظار و امکان

7- اگر در یک مصاحبه استخدامی نحوه پوشش ظاهری فرد را به توانایی‌های کاری او تعمیم دهیم و ارزیابی ضعیف یا قوی از وی به عمل آوریم دچار کدام خطای ادراکی شده‌ایم؟

(1) هاله‌ای (2) احساسی (3) کلیشه‌ای (4) ادراکی

8- بیت «هر درونی که خیال اندیش شد / چون دلیل آری خیالش، بیش شد» بیانگر کدام یک از مفاهیم خطاهای ادراکی است؟

(1) برخورد کلیشه‌ای (2) فرافکنی
(3) هاله‌ای (4) نظریه‌های ضمنی شخصیت

9- خطاهای اساسی اسناد عبارت است از این که آدمی تمایل دارد معمولاً:

- (1) تأثیر صفات مشخصه دیگران را در موفقیت کمتر از تأثیر محیط جلوه دهد.
- (2) موفقیت‌های خود را به عوامل درونی و شکست‌ها را به عوامل بیرونی نسبت دهد.
- (3) موفقیت دیگران را به عوامل بیرون و شکست‌هایش را به عوامل درونی منسوب کند.
- (4) موفقیت خود را از عوامل درونی و موفقیت دیگران از عوامل بیرونی بداند.

10- آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه هست جلوه می‌دهد این خطا را خطای

(1) اوضاع بحران (2) اساسی اسناد (3) تعصب خود خدمتی (4) سببی

11- در تئوری اسناد فرض بر این است که

- 1) افراد رفتارهای خود را براساس نیازهایشان تغییر می‌دهند.
- 2) افراد رفتارهای خود را با توجه به مدارک و اسناد موجود شکل می‌دهند.
- 3) افراد رفتارهای خود را بر اساس ادراکاتشان تغییر داده و دگرگون می‌سازند.
- 4) افراد رفتارهای خود را به عوامل محیطی نسبت می‌دهند و علت رفتارهای خود را به نحوی توجیه می‌کنند.

12- برای تسریع گسترش چارچوب ادراکی هر فرد در تصمیم‌گیری آشنایی با مفاهیم تجربه شده در

مدیریت از جمله می‌توان استفاده کرد.

- 1) پس از برنامه‌ریزی برای هر گونه اقدامی، هدف باید به طور واضح بیان شود.
- 2) هزینه انتخاب هر بدیل را، تا سر حد امکان، شخص مدیر تعیین کند.
- 3) واقعیات هر وضعیت، اغلب ویژگی‌های بدیل مناسب را بیان می‌دارد.
- 4) هزینه انتخاب هر بدیل را، تا سر حد امکان، کارکنان تعیین کنند.

13- پدیده کامیابی فراخود

- 1) چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره چگونگی رفتار با دیگران نشان می‌دهد.
- 2) چگونگی انتقال آشکار افکار یک فرد را درباره حیات نشان می‌دهد.
- 3) چگونگی انتقال آشکار یافته‌های یک فرد را درباره دیگران نشان می‌دهد.
- 4) چگونگی انتقال آشکار آموخته‌های یک فرد را درباره زندگی نشان می‌دهد.

14- خطای اساسی اسناد این است که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری

- 1) تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه که هست جلوه می‌دهد.
- 2) تأثیر عوامل محیطی را بیش از اندازه و تأثیر صفات مشخصه او را کمتر جلوه می‌دهد.
- 3) تأثیر ذهنیات او را کمتر و تأثیر انگیزه‌ها را بیش از اندازه جلوه می‌دهد.
- 4) تأثیر انگیزه‌ها را کمتر و تأثیر ذهنیات او را بیش از اندازه جلوه می‌دهند.

15- معلمین یا پدر و مادرها به پیشنهادهای خوب بچه‌هایی که فکر می‌کنند تنبل هستند توجه نمی‌کنند،

کدام نظریه این پدیده را تحلیل می‌کند؟

- (1) نظریه کامیابی فراخود (2) نظریه اسناد (3) نظریه عدم تجانس شناختی (4) نظریه برابری

16- (کافر همه را به کیش خود پندارد) بیانگر کدام نوع خطای ادراکی است

- (1) برخورد کلیشه‌ای (2) دفاع ادراکی (3) برخورد هاله‌ای (4) فرافکنی

17- خطای اساسی در اسناد عبارت است از این که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً او را

بیش از اندازه جلوه می‌دهد.

- (1) صفات مشخصه (2) عوامل محیطی (3) عوامل اجتماعی (4) عوامل درونی

18- وقتی همه پیران را افراد فراموشکار می‌نامیم دچار خطای شده‌ایم.

- (1) ادراکی (2) کلیشه‌سازی (3) گزینشی (4) هاله‌ای

19- کسی که سبک شنود دارد همه چیز را طوری روراست مطرح می‌کند که هرگز جای سرگردانی

برای کسی باقی نماند.

- (1) چرایی (2) دلگیری (3) فرآیندی (4) نتیجه‌ای

20- وقتی یک ویژگی را به کلیه شخصیت فرد تعمیم دهیم، به چه نوع خطای ادراکی دچار شده‌ایم؟

- (1) اثرهاله‌ای (2) ادراک انتخابی (3) برخورد اول (4) تعصب

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

می‌گردد؟

- (1) خود را سرزنش می‌کند. (2) عدم مهارت خود را علت قلمداد می‌کند.

- (3) علت را به عوامل محیطی نسبت می‌دهد. (4) علت را به عوامل درونی نسبت می‌دهد.

پاسخ نامه

گزینه صحیح	شماره تست
4	1
1	2
2	3
3	4
4	5
3	6
1	7
2	8
1	9
2	10
4	11
3	12
1	13
1	14
1	15
4	16
1	17
2	18
4	19
1	20
3	21

فصل چهاردهم: تحلیل مرادهای

تجزیه و تحلیل تعاملی به دنبال شناخت متقابل افراد از یکدیگر و امکان برقراری روابط عقلایی است. تحلیل مرادهای یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است که حاصل مبانی روانشناسی ابتدایی فروید است. او اعتقاد داشت سه منبع در شخصیت هر انسان وجود دارد که محرک رفتار او بوده و آن را هدایت و کنترل می‌کند این منابع در روانشناختی فروید «خود» «من» و «من برتر» است.

من

بنا به نظریه‌ی مرادهای سه حالت ذهنی عمده، والدینی، بزرگسالی و کودکی منشأ رفتارهاست. من والدینی که خود منشأ رفتارهای ارزش‌گذاری شده است به دو حالت من ارشادی و عیب‌جو تقسیم‌بندی شده است. حالت من بزرگسالی منشأ رفتارهای فکر شده است و من کودکی منشأ رفتارهای احساسی و طبیعی آدمی است و به دو حالت شاد و مخرب تفکیک می‌کند و حالت من کودکی مخرب را نیز به حالت من کودکی مخرب سازگار و ناسازگار طبقه‌بندی می‌کنند. انسان‌هایی که تحت تأثیر من والدینی قرار دارند به طور مرتب برای خود و دیگران باید‌ها و نباید‌ها و تعیین تکلیف می‌کنند. در حالت من والدینی ارشادی با گفتن باید و نباید قصد ارشاد دیگران را دارد اما در حالت من والدینی عیب‌جو با گفتن باید و نباید قصد عیب‌جویی از دیگران دارند. من کودک مخرب سازگار به اطاعت کورکورانه از دیگران خواهد پرداخت و در حالت ناسازگار هیچکس را بالاتر از خود نمی‌توانند به همین دلیل هر کس از موضع قدرت به آنان دستوری بدهد اجرا نمی‌کنند یا زیرکانه وانمود می‌کنند که فراموش کرده‌اند، یا به تعویق می‌اندازد یا خود را گیج و سردرگم جلوه می‌دهند. من کودک شاد کارهایی را انجام می‌دهد که به آن تمایلی قبلی دارند، ولی رفتارشان لطمه‌ای به کسی یا چیزی وارد نمی‌آورد.

شخصیت سالم

تمام مردم در زمان‌های مختلف تحت تأثیر سه حالت من، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند یک فرد با شخصیت سالم تعادل را میان این سه حالت حفظ می‌کند. بدین معنا که این افراد سالم قادرند بعضی اوقات اجازه دهند حالت من والدینی غالب شود و خیلی منطقی فکر کند و به حل مسأله بپردازد. در مواقع دیگر آن‌ها می‌توانند حالت من کودکی شاد را آزاد سازند تا شاد بود و یکنواخت و احساسی عمل نماید. تازه در بعضی مواقع دیگر افراد سالم می‌توانند حالت من

والدینی را نادیده گرفته و تجربه اندوزی نمایند. آنان ارزش‌های را ایجاد می‌کنند که به سرعت و مؤثر بودن تصمیم‌گیری کمک می‌کند. در حالی که تعادل میان سه حالت من، سالم‌ترین شکل به نظر می‌رسد. چنین می‌نماید که بعضی از مردم اغلب تحت تأثیر یک یا دو حالت من می‌باشند. کسانی که از حالت من والدینی ارشادی، بزرگسالی و کودکی شاد رفتار می‌کنند دارای شخصیت سالم هستند.

فرآیند بودن

در فرآیند رشد افراد درباره ارزش شخصیتی خود و همچنین افراد مهم محیطشان، از مفروضات اساسی برخوردار می‌شوند که ممکن است به سایر افراد در دوران بعدی زندگی نیز تعمیم یابد. یکی از صاحب‌نظران ترکیب مفروضات را درباره ارزش خود و دیگران «وضعیت بودن» می‌نامد. به نظر می‌رسد وضعیت‌های بودن ثابت‌تر از حالت‌های من باشد.

از وضعیت بودن چهار نوع ترکیب زیر به دست می‌آید:

- 1- هیچ‌کدام ارزشی نداریم. (پوچی)
- 2- شما ارزش دارید ولی من ندارم. (خود کم‌بینی)
- 3- من ارزش دارم ولی شما ندارید. (خود بزرگ‌بینی)
- 4- هر دو ارزشمندیم. (شخصیت سالم)

مراودات میان مردم

دانستن دو نوع مراوده می‌تواند در کیفیت ارتباط و رفتار مؤثر و سودمند افتد:

- 1- مراوده باز
- 2- مراوده بسته

1- **مراوده باز:** هر مراوده باز، دو نتیجه تبادل اطلاعات و ارضای نیاز «مطرح شدن» را به همراه دارد بنابراین در این

مراودات پاسخ به هر کنش قابل پیش‌بینی است.

انواع مراوده باز:

الف. من بزرگسالی با من بزرگسالی

ب. من کودکی با من کودکی

ج. من والدینی با من کودکی

د. من والدینی با من والدینی

تمام مراوده‌های باز خوب نیستند. آنچه که باید در روابطمان داشته باشیم مرادات باز درست است که شامل حالت‌های زیر است:

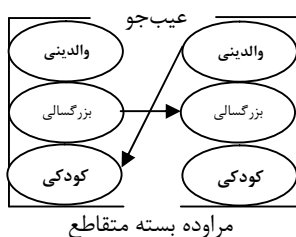
الف. من کودکی شاد با من کودکی شاد

ب. من والدینی ارشادی با من کودکی شاد

ج. من بزرگسالی با من بزرگسالی

د. من والدینی ارشادی با من والدینی ارشادی

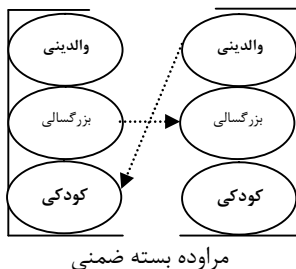
مراوده‌های باز نادرست شامل هر حالتی از من می‌شود که نشانه کمتری از سلامت شخصیت را دارا باشد به عنوان مثال حالت «من والدینی عیب‌جو» با کودکی ناسازگار و کودکی سازگار.



2- **مرآوده بسته (متقاطع):** یک مرآوده بسته مرآوده‌ای است که به بسته شدن

ارتباطات حداقل به طور موقت ختم می‌شود و بر خلاف مرآوده باز، پاسخ یا نامناسب است یا غیرقابل انتظار و خارج از مضمونی است که فرستنده پیام در ابتدا قصد داشته است این امر اتفاق می‌افتد که پاسخ‌دهنده از حالتی به محرک پاسخ دهد که مخاطب قرار داده نشده است. مرآوده سد شده می‌تواند در پیشرفت و رشد مردم مفید یا مخرب باشد. هنگامی که مردم با هم مشاجره و جدل می‌کنند معمولاً یک مرآوده سد شده مخرب وجود دارد.

مرآوده ضمنی: عموماً نامطلوب نیستند. هنگامی اتفاق می‌افتد که کسی ظاهراً یک نوع پیامی را می‌فرستد ولی ضمن آن



پیام دیگری را مدنظر دارد.

شناسایی - مطرح شدن - نوازش

هر گاه مردم مرآوده‌ای انجام دهند شناسایی طرفین حاصل می‌شود تحلیل مرآوده‌ای شناسایی را یک نوع مطرح شدن نسبت به فرد می‌داند.

بازی روانی

عدم موفقیت در کسب شناسایی، مردم را به آزمایش کارهای گوناگون وا می‌دارد. ممکن است برای این کار بازی روانی

انجام دهند. بازهای روانی دارای ویژگی‌های زیرند:

1- مرادها تکراری هستند.

2- در ظاهر با مفهوم هستند.

3- دربرگیرنده یک یا چند مرادها ضمنی هستند.

4- این دسته از مرادها با یک نتیجه قابل پیش‌بینی خاتمه می‌یابند.

ابعاد گوناگون مدیریتی در همه افراد

مثبت	منفی	انواع حالت‌های من	حالت های من
آگاه: نقاد آگاه قوت و ضعف را با هم تحلیل می‌کند.	دیکتاتور اقتدادگر: فقط ضعف‌ها را می‌بیند.	1- نقادی	والدینی
حمایت‌گر: بازخور مستمر و دوستانه می‌دهد تا ضعف به قدرت تبدیل شود.	دیکتاتور چندخواه: باید و نیاید‌ها را با هم و تحکمی مطرح می‌کند.	ارشادی، مربی‌گری، پرورشی	
تفویض‌کننده: مبتنی بر عدم مداخله و نظارت کلی است.	انزوایطلب: از برخورد با کارکنان احتراز کرده و بخشنامه‌ای است	سایه‌ای: بدون حضور فیزیکی و از پشت درهای بسته با بخشنامه سازمان را اداره می‌کند.	
ارتباط برقرارکننده: ضمن رعایت شأن افراد از تکرار، ابهام، تجاهل و تناقض پرهیز می‌کنند و به تعادل مناسب کار و بازی واقفند.	محاسبه‌گر: مانند رایانه به دنبال پردازش اطلاعات، خشک و منفعت‌جو و جدی است.	تحلیل‌گری: بر مبنای کی، چرا، چه وقت، چه کسی؟	بزرگسالی یا تحلیل‌گر
مذاکره‌کننده: گریزان از تخاصم و گفتگو در محیط دوستان	مطیع و متواضع: تلاش می‌کند همه را راضی نگه دارند.	جستجو: ایجادکننده آرامش	من کودکی
تشریک مساعی‌کننده: دارای سبک حمایتی نسبت به افراد مجموعه و سبک تهاجمی به افراد خارج	زورگو: با زورگویی، تنخویی، رفتار خصمانه به دنبال موفقیت است. براساس استراتژی برد و باخت عمل می‌کند.	جنگجو: با چنگ و دندان به دنبال کسب موفقیت	
خلاق و نوآور: از نظر فیزیکی پر جنب و جوش سرشار از افکار تازه، بانشاط، پرنرژی	پرشان افکار: از نظر فیزیکی فعال، فراموش‌کار، هیچ کاری را به اتمام نمی‌رساند.	مبدع: دارای هوش سرشار و ذوق حساس	

نکات فصل چهاردهم

1- تجزیه و تحلیل تعاملی عبارتست از: شناخت متقابل افراد از یکدیگر و امکان برقراری روابط عملیاتی میان آنها می‌باشد.

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

3- منشأ رفتارهای آدمیان سیستم حالت‌های ذهنی آنان است که من نامیده می‌شود.

فریود معتقد بود که در شخصیت هر انسان سه منبع وجود دارد که محرک رفتار اوست که این منابع عبارتند از:

1- خود

2- من

3- من برتر

4-حالات من: 1- من والدینی 2- من بزرگسالی 3- من کودکی

5- من والدینی: (منشأ رفتارهای ارزشگذاری شده) (باید و نباید)

1- من ارشادی: دیگران را درک کرده و به آنها توجه می‌کند رفتار دیگران را جهت می‌دهد ولی آنان را تحقیر نمی‌کند.

2- من عیب‌جو: بر رفتار و شخصیت افراد حمله می‌کند و در واقع این حس را به افراد می‌دهد که نه تنها رفتارشان خوب نیست بلکه ذاتاً نیز خوب نیستند.

6- من بزرگسالی: (منشأ رفتارهای فکر شده): صرفاً می‌تواند به عنوان رفتار منطقی، معقول، گویا و غیراحساسی تعریف شود.

7- من کودکی: (منشأ رفتارهای احساسی و طبیعی)

1- کودک شاد: کارهایی را انجام می‌دهند که به آن تمایل قلبی دارند ولی رفتارشان به دیگران لطمه‌ای وارد نمی‌کند.

2- کودک مخرب: کارهایی را انجام می‌دهند که به آن تمایل قلبی دارند ولی رفتارشان به دیگران صدمه وارد می‌کند.

1-2- سازگار: اطاعت کورکورانه از دیگران

2-2- ناسازگار: هیچکس را بالاتر از خود نمی‌بیند.

8- شخصیت هر فرد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری است که در طی زمان شکل گرفته و به صورت عادت در آمده است،

شخصیت هر فرد در اثر ترکیبی از حالت‌های من شکل می‌گیرد.

- 9- تعادل میان حالت‌های من، سالم‌ترین شکل شخصیت است. کسانی که از حالت من والدینی ارشادی، بزرگسالی و کودکی رفتار می‌کنند دارای شخصیت سالم هستند.
- 10- ترکیب مفروضات هر کس درباره ارزش خود و دیگران «وضعیت بودن» وی را شکل می‌دهد.
- 11- وضعیت بودن به 4 دسته تقسیم می‌شود:
- 1- وضعیت پوچی: تحت تأثیر من کودک مخرب ناسازگار
 - 2- وضعیت خود کم‌بینی: تحت تأثیر من کودک مخرب سازگار
 - 3- وضعیت خودبزرگ بینی: تحت تأثیر والدینی عیب‌جو
 - 4- شخصیت سالم: در وضعیت سالم، افراد از حالت‌های من والدینی ارشادی، بزرگسالی و کودکی شاد رفتار می‌کنند.
- 12- انواع مرادوات:
- 1- باز: در نتیجه تبادل اطلاعات و ارضای نیاز مطرح شدن است.
- | | |
|----------|---|
| 1-1- خوب | } |
| 2-1- بد | |
- 2- بسته: مرادهای که حداقل یکی از طرفین مروده ناراضی است.
- 13- مروده ضمنی: مرادهای که به ظاهر یک حالت ذهنی را مخاطب قرار داده، ولی مخاطب اصل پیام حالت ذهنی دیگری است. مرادوات ضمنی زبان دیپلماسی است.
- 14- عدم موفقیت در کسب شناسایی و جلب توجه دیگران، مردم را به بازهای روانی وا می‌دارد.

تست‌های فصل چهاردهم

1- افرادی که پیوسته برای خود و دیگران «باید و نباید» می‌گویند از کدام حالت ذهنی خود رفتار می‌کنند؟

- (1) والدینی (2) بزرگسالی (3) کودک مخرب (4) کودک شاد

2- هدف کدام‌یک از روش‌ها شناخت متقابل افراد از یکدیگر و امکان برقراری روابط عقلایی میان آن‌هاست؟

- (1) ادراک مستقیم رفتاری (2) بصیرت و آگاهی بلاواسطه (3) تجزیه و تحلیل متعالی (4) تحرک ذهنی

3- مرآده میان کدام‌یک از حالت‌های ذهنی زیر، مرآده‌ی باز خوب است؟

(1) من والدینی ارشادی با من والدینی ارشادی مخاطب

(2) من والدینی عیب‌جو با من والدینی عیب‌جوی مخاطب

(3) من کودک مخرب با من کودک مخرب مخاطب

(4) من والدینی عیب‌جو با من کودک مخرب مخاطب

4- افرادی که رک نیستند مرآده با هم خواهند داشت.

- (1) باز نادرست (2) باز خوب (3) بسته (4) ضمنی

5- کسی که پیوسته فکر ارائه می‌دهد و فعالانه برای افکار خود طرفدار پیدا می‌کند تحت تأثیر در بعد

..... قرار دارد.

(1) من کودک صلح‌جو - نامناسب (2) من کودک مبدع - نامناسب

(3) من کودک جنگجو - مناسب (4) من والدینی منتقد - مناسب

6- یکی از ویژگی‌های مرآده‌ی ضمنی عبارت است از:

(1) غیرتکراری بودن مرآده‌ها (2) بی‌معنی بودن مرآده‌ها

(3) یک یا چند مرآده غیرضمنی (4) قابل پیش‌بینی بودن نتایج

7- یکی از نتایج هر مرآده باز عبارت است از:

(1) ارضای نیاز مطرح بودن یا شناسایی (2) بی‌معنی بودن مرآده‌ها در ظاهر

(3) یک یا چند مرآده غیرضمنی (4) قابل پیش‌بینی بودن نتایج

8- فردی که مرتباً عذرخواهی می‌کند از کدام حالت من رفتار می‌کند؟

- (1) کودک مبدع (2) کودکی صلح‌جو (3) والدینی مربی (4) والدینی قییم

9- کدام یک از موارد زیر جزء رفتارهای فرد تحت تأثیر حالت من کودکی مخرب ناسازگار قرار ندارد؟

- (1) خود را به گيجی زدن (2) به دست فراموشی سپردن انجام کارها
(4) انجام کار را به تعویق انداختن (5) اطاعت کورکورانه کردن

10- منشأ رفتارهای ارزش‌گذاری شده عبارت است از:

- (1) من کودکی مخرب سازگار (2) من کودکی مخرب ناسازگار
(3) من والدینی (4) من بزرگسالی

11- از هر مرآده باز نتایج حاصل می‌شود که عبارتند از:

- (1) عجز و ناکامی، پرخاشگری، بی‌تفاوتی (2) پوچی و بی‌تفاوتی، ناکامی
(3) تبادل اطلاعات و ارضای نیاز شناسایی (مطرح شدن) (4) تبادل اطلاعات و ارضای نیاز ایمنی و تأمین

12- زمانی که فرد از عبارتی چون «شما نباید، درست است، اشتباه است» استفاده می‌کند شخصیت مسلط

در وی:

- (1) من بزرگسالی است. (2) من والدینی است.
(3) من کودکی است. (4) من کودکی - والدینی است.

13- حالات ذهنی آدمی از تعامل و شکل می‌گیرند

- (1) نقشه‌های ذهنی و ترکیب ذهنی (2) نقشه‌های ذهنی و فیزیولوژی
(3) من بزرگ و من کودکی (4) من والدینی، کودکی

14-، تئوری روان‌کاوی را به عنوان زمینه‌ای برای تشخیص سه حالت مهم من (کودکی، بزرگسالی، والدینی)

به کار می‌برد.

- (1) فروید (2) اریک برن (3) توماس هریس (4) مک‌لند

15- در این نوع مرآوده، هر گاه به وسیله حالت من شخصی، پیامی فرستاده شود یا رفتاری به نمایش گذاشته شود، پاسخ‌های مناسب و مورد انتظار از حالت من شخص دیگر دریافت می‌شود.

(1) ضمنی (2) متقاطع (3) باز (4) مکمل

16- این نوع مرآوده‌ها، همواره درگیر حداقل دو حالت من از طرف یک نفر است.

(1) ضمنی (2) متقاطع (3) باز (4) مکمل

17- در این نوع مرآوده، هنگامی که پیامی یا رفتاری از حالت من شخص فرستاده می‌شود به وسیله حالت من نامناسب و غیرمنتظره شخص مقابل جواب داده می‌شود.

(1) ضمنی (2) متقاطع (3) باز (4) بسته

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
1	1
3	2
1	3
4	4
4	2
4	6
1	7
2	8
1	9
3	10
3	11
2	12
2	13
1	14
4	15
1	16
2	17

فصل پانزدهم: یادگیری

یادگیری: تغییر نسبتاً دائمی رفتار و یا رفتار بالقوه انسان که از طریق تجربه مستقیم و یا غیرمستقیم ایجاد می‌شود. یادگیری یک فرآیند شناختی است که شامل تجربه‌ها و گزینش‌های رفتاری می‌باشد.

راه‌های یادگیری

1- **مشاهده:** قدرت تحلیل آدمی بر «داده»های پردازش شده‌ای مبتنی است که توسط «مشاهده» از جهان پیرامونش گرفته است.

2- **بینش یا فراست:** منظور قضاوتی است که مشاهده‌گر پس از تحلیل و پردازش داده‌ها در ذهن خودآگاه خویش از آنچه در پیرامونش دیده است، پیدا می‌کند.

3- **دانش:** عبارت از معنی (ارتباط) اطلاعات و واقعیت‌ها که آدمی برای نتیجه‌گیری در دسترس دارد.

4- **استقرار:** فرآیند ذهنی استدلال از جزء به کل است.

5- **قیاس:** فرآیند ذهنی که به‌وسیله آن آدمی از مفاهیم جزئی سیر می‌کند.

نظریه‌های یادگیری

1- شرطی‌سازی کلاسیک (شرطی کردن سنتی رفتار)

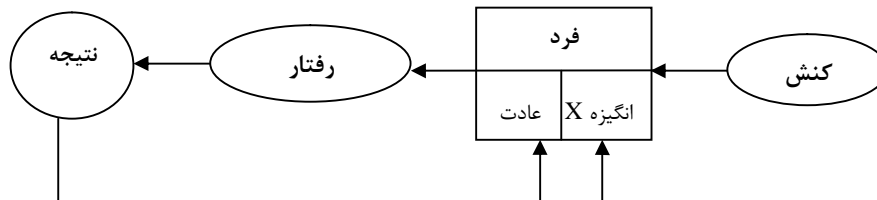
یک نظریه یادگیری است که تشریح می‌کند چگونه پاسخ‌های واکنشی به وسیله سیستم عصبی مستقل با محرک‌های شرطی جفت می‌شوند. شرطی‌سازی کلاسیک مستلزم رفتار یا پاسخ‌های انعکاسی است. انعکاس یعنی پاسخ غیرارادی و غیراختیاری که تحت کنترل هوشیارانه فرد نباشد. در شرطی‌سازی کلاسیک، یک محرک غیرشرطی یک پاسخ انعکاسی را می‌طلبد.

2- شرطی‌سازی مؤثر

تأکید اصلی بر تایید تقویت‌های یا پاداش‌ها بر رفتارهای مطلوب می‌باشد. شرطی‌سازی مؤثر یادگیری اطلاق می‌شود که از نتیجه رفتار ناشی می‌شود. رفتاری که منجر به برآیند مثبت یا رضایت‌بخش می‌شود، تکرار می‌شود. در حالی که از رفتاری که منجر به برآیند منفی و تنبیه می‌گردد احتراز می‌شود. طبق این تئوری در هر موقعیت افراد رفتاری را انتخاب

می‌کنند که مبتنی بر نتایج رفتارهای گذشته آن‌ها می‌باشد یادگیری ناشی از رابطه میان کنش و واکنش و نتیجه مطلوب یا نامطلوب می‌داند. بنابراین پایه و اساس یادگیری اصل آزمون و خطاست.

«مدل شرطی کردن مؤثر»



یادگیری کاهش شدت نیاز

3- نظریه یادگیری

در برابر ارتباط‌های کنش و واکنش که در نظریه‌های رفتاری نقش کلیدی دارند، نظریه‌پردازان شناخت‌گرا به اهمیت شناخت انتظارات و حالت‌های محیطی توجه دارند.

4- نظریه یادگیری اجتماعی

مفاهیم رفتاری و شناختی را ترکیب و هماهنگ می‌کند و بر کیفیت تعامل عوامل تعیین‌کننده شناختی، رفتاری و محیطی تأکید می‌ورزد. این نظریه تا حدودی از اصول شرطی شدن کلاسیک و مؤثر نشأت می‌گیرد. در روش یادگیری اجتماعی همچنان که افراد بر محیط خودشان اثر می‌گذارند محیط هم به نوبه خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می‌گذارد و آدمی به شرطی می‌تواند رفتارش را کنترل کند که آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت کند.

سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری

در سازمان‌های یادگیرنده در تمامی رده‌ها اعضا متعهد می‌شوند که افکار قدیمی و کهنه را فراموش نمایند و به بهترین وجه در کنار هم کار کنند تا برنامه‌ها را متحقق سازند. شعارهای روز عبارتند از: نوآوری و تغییر سازمان که البته اعضایشان باید به طور مستمر خودشان را با محیط تطبیق داده تا بتوانند ادامه حیات دهند و در درازمدت موفق شوند. برای تحقق این امر آنان باید توانایی اداره کردن با روش‌های متری را داشته باشند. پیترسنج می‌گوید که مدیران باید تغییر را تشویق و رهبری کنند تا سازمان‌های یادگیرنده با هسته‌های اصلی ذیل یادگیری را به وجود آورند:

- 1- مدل‌های ذهنی: هر فردی فکر نسخ قبلی را کنار بگذارد.
- 2- سلطه فردی: هر فردی خویشتن را بشناسد و با دیگران صریح برخورد کند.
- 3- بینش مشترک: هر فردی طرح عملیاتی را بفهمد و با آن موافقت کند.
- 4- یادگیری تیمی: هر فردی برای به انجام رساندن طرح همکاری کند.
- 5- تفکر سیستمی: هر فردی بیاموزد کل سیستم چگونه کار می‌کند.

نکات فصل پانزدهم

- 1- یادگیری عبارتست از تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود. یادگیری یک فرآیند شناختی است.
- 2- نظریه‌های یادگیری:
 - 1- شرطی‌سازی کلاسیک (سنتی)
 - 2- شرطی‌سازی مؤثر
 - 3- نظریه شناختی یادگیری
 - 4- نظریه یادگیری اجتماعی
 - 3- شرطی‌سازی مؤثر:
- پایه و اساس یادگیری را اصل آزمون و خطا می‌داند و تأکید اصلی بر تایید تقویت‌ها یا پاداش‌ها بر رفتارهای مطلوب می‌باشد. این نوع یادگیری از نتیجه رفتار ناشی می‌شود. رفتاری که منجر به برآیند مثبت یا رضایت‌بخش می‌شود، تکرار و رفتاری که منجر به برآیند منفی و تنبیه می‌گردد احتراز می‌شود.
- 4- نظریه یادگیری اجتماعی: براساس این نظریه همچنان که افراد بر محیط خودشان اثر می‌گذارند محیط هم به نوبه خود بر چگونگی اندیشیدن و رفتار آنان اثر می‌گذارد و آدمی به شرطی می‌تواند رفتارش را کنترل کند که آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت کند.
- 5- پایه‌های دیدگاه شناختی در یادگیری:
 - 1- مشارکت آگاهانه و فعال افراد

- 2- افراد تجربه‌های گذشته را به کار می‌گیرند و آموخته‌های قبلی را مبنای رفتار کنونی قرار می‌دهند. این تجربه‌ها نمایان‌گر دانش یا شناختی است که شخص استنباط و استنتاج کرده است.
- 3- افراد رفتارهای مورد نظر را انتخاب کرده و تمرین تقویت آن ممارست می‌یابند.
- 6- برنامه‌های اصلاح رفتار در سازمان، کاربرد اصول نظریه شرطی کردن مؤثر در حل مسائل سازمانی است اصلاح رفتار سازمانی از طریق فراگرد مدیریت رفتاری اقتضای (BCM) که رخدادهای رفتاری را شناسایی کرده و آن‌ها را با تغییر اقتضات تقویت و اصلاح می‌کند صورت می‌پذیرد.

تست‌های فصل پانزدهم

1- استنتاج اصول مشارکت، تمرین و تکرار در فرآیند آموزش براساس کدام‌یک از نظرات یادگیری زیر صورت گرفته است؟

- (1) یادگیری رفتاری (2) یادگیری اجتماعی (3) شناختی یا گشتالت (4) نقش‌های اجتماعی

2- در کدام‌یک از نظریه‌های یادگیری اصل آزمون و خطا پایه و اساس یادگیری محسوب می‌شود؟

- (1) اجتماعی (2) شناختی (3) رفتاری (4) گشتالت

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

- (1) تعادل روانی (2) شناختی گشتالت (3) یادگیری اجتماعی (4) یادگیری رفتاری

4- لقمان را گفتند: «ادب از که آموختی گفت از بی‌ادبان» کدام نظریه یادگیری این گفته را تأیید می‌کند؟

- (1) نظریه شرطی کردن متنی (2) نظریه معرفت‌پذیری اجتماعی
(3) نظریه شرطی کردن مؤثر (4) نظریه شناختی

5- بنا به نظریه یادگیری اجتماعی آمدی به شرطی می‌تواند رفتارارش را کنترل کند که:

- (1) آن را روشمند سازد و با پاداش و تنبیه تقویت کند. (2) آن را روشمند سازد و با کسب تجربه تقویت کند.
(3) محیط و فرآیندهای شناختی دیگران را تغییر دهد. (4) محیط و فرآیندهای شناختی خود را تقویت کند.

6- نظریه شرطی کردن مؤثر، یادگیری را ناشی از:

- (1) انتظارات و حالت‌های محیطی می‌داند.
(2) رابطه میان کنش و واکنش می‌داند.
(3) الگو قرار دادن رفتارهای دیگران می‌داند.
(4) رابطه میان کنش و واکنش و نتیجه مطلوب یا نامطلوب می‌داند.

7- صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ موفقیتی بدون تضمین نمی‌شود

- (1) مهارت (2) دانش (3) تخصص (4) تعهد

8- یکی از روش‌های صرفه‌جویی در زمان بسنده کردن به است.

- (1) دانش نظری (2) دانش کاربردی (3) دانش تفصیلی (4) دانش تکمیلی

9- روش تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل در آموزش کارکنان برای ایجاد مهارت‌های است.

- (1) ارتباطی (2) شغلی (3) سازمانی (4) تصمیم‌گیری

10- هر گاه در سیستمی علاوه بر اصلاح عملیات براساس هنجارهای تعیین شده، خود هنجارها نیز مورد

بررسی، تغییر و اصلاح واقع شوند، فرآیند حاصله را چه می‌نامند؟

- (1) فرآیند متقابل (2) فرآیند تک حلقه یادگیری
(3) فرآیند دو حلقه‌ای یادگیری (4) فرآیند برنامه‌ریزی شده یادگیری

11- در کدام مفهوم زیر منطق ریاضی $1 + 1 = 2$ سست می‌گردد؟

- (1) هم‌افزایی (2) هم‌پایانی (3) آنتروپی منفی (4) آنتروپی مثبت

12- (انجام درست کارها) و (انجام کارهای درست) اشاره به چه مفاهیمی در مدیریت دارد؟

- (1) اثربخش، کارایی (2) راندمان، کارایی (3) کارایی، اثربخشی (4) کارایی، راندمان

13- شیوه آموزش حساسیت برای ایجاد و یا افزایش مهارت‌های کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- (1) ارتباطی (2) تصمیم‌گیری (3) شغلی و حرفه‌ای (4) مدیریت و سرپرستی

14- سازمان‌های یادگیرنده چگونه یادگیری گروهی را ترویج می‌کنند؟

- (1) با استفاده از آرمان مشترک (2) با استفاده از هدایت و رهبری
(3) با استفاده از ضوابط و مقررات (4) با استفاده از ساز و کارهای مباحثه و مناظره

15- فرایند آموزش کارکنان به ترتیب شامل مراحل زیر است:

- (1) ممیزی وضعیت، نیازسنجی آموزش، اجرا و ارزیابی
(2) ارزیابی سازمان، برقراری اهداف، اجرا و ارزیابی
(3) ارزیابی عملکرد، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی
(4) نیازسنجی آموزشی، برقراری اهداف، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی

16- یکی از ویژگی‌های عمده سازمان دانشی، است

- 1) بخش عمده سرمایه سازمان در بزرگی سازمان متجلی
- 2) بخش عمده سرمایه سازمان به صورت تجهیزات و تکنولوژی ارتباطات
- 3) بهره‌برداری از سرمایه‌های اعضای سازمان در تعامل با محیط
- 4) بهره‌برداری از سرمایه‌های فیزیکی سازمان در تعامل با سایر سازمان‌ها

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

- 1) محیط و یادگیری
- 2) فرد و گروه
- 3) محیط و سازمان
- 4) سازمان و مدیریت

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	3
4	4
5	1
6	4
7	4
8	2
9	1
10	4
11	1
12	3
13	1
14	4
15	4
16	3
17	1

فصل شانزدهم: تیم و گروه

تعریف گروه: یک گروه مجموع دو یا چند فرد است که با یکدیگر مرابده داشته و هر یک بر دیگری اثر گذاشته و یا تحت تأثیر دیگری قرار می‌گیرد. نکته برجسته در این تعریف مفهوم مرابده است. همچنین افراد یک گروه در جهت نیل به یک هدف مشترک تلاش می‌کنند.

گروه ازدید جامعه‌شناختی به دو یا چند نفر که به طور آزاد با هم در تعامل بوده هنجارهای جمعی داشته و در پی کسب هدف‌های جمعی بوده و هویت مشترکی دارند گفته می‌شود.

دلایل تشکیل گروه

چون مدیران تصور می‌کنند که اگر کارکنان سازمان در قالب گروه‌های کاری با یکدیگر کار کنند، وظایف سازمانی بهتر انجام می‌گیرد و هماهنگ می‌شوند. از این رو مبادرت به تشکیل گروه‌های فرماندهی می‌کنند. از طرف دیگر، ممکن است افراد به دلایل گوناگون دیگری اقدام به تشکیل گروه‌های متغییر رسمی نموده یا به عضویت گروه‌های غیررسمی موجود در آیند. که یکی از مهمترین آن‌ها میل به تعلق و وابستگی به گروه جهت ارضاء نیاز می‌باشند. منابع تأمین نیازها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: منابعی که در داخل گروه هستند (منابع داخلی) منابعی که در خارج از گروه هستند. (منابع خارجی)

منابع داخلی عبارتند از: جذابیت روابط بین افراد فعالیت‌های گروهی، هدف‌های گروهی و تعلق اجتماعی اشخاص ممکن است به دلایلی که خارج از گروه قرار دارد عضویت گروه را بپذیرند. حال ممکن است این تمایل به عضویت به سبب جاذبه برقراری رابطه با اشخاص و یا دستیابی به اهدافی در خارج از گروه باشد.

انواع گروه‌ها

به نسبت موقت	به نسبت دائمی
رسمی	گروه‌های فرماندهی
غیررسمی	گروه‌های دوستی
گروه‌های وظیفه‌ای	گروه‌های ذینفع

«طبقه‌بندی انواع گروه‌ها»

گروه‌های رسمی: برای انجام امور سازمان تشکیل می‌شوند و به‌طور معمول در نمودار سازمان نشان داده می‌شوند. در انواع گروه‌های رسمی می‌توان از گروه فرماندهی یا سازمانی که نسبتاً دائمی است و گروه وظیفه‌ای یا پروژه‌ای که نسبتاً موقت

است نام برد در سازمان‌های تجاری، بیشتر کارکنان در گروه‌های فرماندهی کار می‌کنند. این گروه‌ها نوعاً بر روی شکل رسمی سازمان نشان داده شده‌اند.

گروه‌های غیررسمی: همان‌طور که گروه‌های رسمی توسط یک سازمان ایجاد می‌شوند گروه‌های غیررسمی اغلب توسط اعضا این سازمان‌ها تشکیل می‌شوند. گروه‌های غیررسمی شامل گروه‌های دوستی (نسبتاً دائمی) و گروه‌های ذی‌نفع (نسبتاً موقت) می‌باشند. گروه‌های دوستی حاصل وجود رابطه دوستانه میان اعضا و لذت‌بخشی ناشی از مصاحبت آن‌ها با یکدیگر است. در حالی که گروه‌های ذی‌نفع در تحول یک فعالیت یا منفعت شکل می‌گیرد. البته ممکن است که این تشکیل به گروه‌های دوستی نیز تبدیل شود.

فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه

مرحله اول: دوره‌ی توجیهی	مرحله دوم: تضاد و چالش	مرحله سوم: انسجام
مرحله چهارم: اغفال	مرحله پنجم: هوشیاری	مرحله ششم: پذیرش

فرهنگ گروه و ساختار

فرهنگ و ساختار سازمانی می‌تواند بر عملکرد بالقوه گروه اثرگذار باشد. فرهنگ برخی از سازمان‌ها تمایل به فردگرایی شدید دارد، یعنی بر عملکرد، پیشرفت و پاداش‌های فردی تأکید می‌کند. این تأکید می‌تواند بر کار گروهی اثر منفی بگذارد و شکل‌دهی گروه‌های کاری اثربخش را دشوار سازد. از طرف دیگر گروه در فرهنگی می‌تواند پیشرفت کند که ارزش زیادی برای کار گروهی قائل باشد و سهمیم بودن افراد در فعالیت‌های گروهی را ارزش بداند. ساختار نیز بر عملکرد گروه اثر دارد. هر گروهی ضمن انجام کارهای روزانه خود ساختار درونی خود را نیز ایجاد می‌کند. برای تحقق هدف‌های گروه لازمست توافق عمومی بر اجزاء فرهنگ گروه وجود داشته باشد.

گروه اندیشی

هنگامی که آدم‌ها به طور عمیق گرفتار گروه منسجمی شوند و اعضای گروه برای به دست آوردن وحدت نظر بکوشند نظر گروه اندیشی پدید می‌آید و گروه انگیزه ارزیابی واقعی گزینه‌های گوناگون را از دست می‌دهد. در واقع گروه اندیشی از انحراف در کارایی ذهنی، آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی حکایت می‌کند که ناشی از فشار درون گروهی است.

پیشگیری از گروه اندیشی

- 1- به هر یک از اعضای گروه باید نقش منتقد آگاه، داده شود.
- 2- استفاده از فن دلفی.
- 3- هنگام بحث گزینه‌های عمده به یک فرد باید نقش مخالف‌خوانی داده شود. این فرد می‌کوشد تا هر عامل منفی قابل تصور را کشف کند.

طرفه رفتن اجتماعی

همین که اندازه گروه افزایش می‌یابد تمایل به تلاش در افراد گروه کاهش می‌یابد، این پدیده را «طرفه رفتن اجتماعی» گویند. دلایل عمده آن عبارتند از:

- 1- عدالت در تلاش
- 2- عدم پاسخگویی فرد
- 3- عدم انگیزش به دلیل پاداش مشترک
- 4- عدم هماهنگی

تیم

تعریف: تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکملند که به منظور هدف‌های مشترک و اهداف عملیاتی و با رویکرد مسئولیت متقابل در برابر یکدیگر دور هم جمع شده‌اند. مهارت‌های مورد نیاز در تیم عبارتند از:

- 1- مهارت‌های وظیفه‌ای
- 2- مهارت‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری
- 3- مهارت‌های انسانی

تفاوت تیم و گروه

1- اهداف: در تیم افراد هدف مشترکی دارند اما در گروه ممکن است اعضا گروه هر یک هدف‌های متفاوت خاص خود را داشته باشند.

2- اندازه: اندازه تیم محدود است زیرا فرآیند نفوذ و واکنش‌های متقابل که در تیم صورت می‌گیرد تنها با وجود اعضای محدود امکان‌پذیر می‌باشد. اما در گروه‌ها محدودیت در اندازه گروه به اندازه تیم نمی‌باشد.

3- طبقات شغلی: کار گروه‌های قراردادی معمولاً در اصطلاحات شغل‌های تخصصی که نیاز به حداقل آموزش و تلاش متوسط دارد توضیح داده می‌شود. اما با این که اعضای تیم مهارت‌های متفاوتی دارند دغدغه اعضا این نیست که چه کسی چه کاری را انجام دهد بلکه دغدغه آنان تحقق اهداف است.

4- **اختیار:** در گروه‌های کاری، سرپرستان فعالیت‌ها را کنترل می‌کنند اما تیم‌ها ابتدا بحث می‌شود چه کسی کنترل را برای چه کار انجام دهد.

5- **سیستم پاداش:** در گروه افراد براساس عملکرد فردی پاداش می‌گیرند. اما در تیم افراد به علت برتری در مهارت‌های مورد نیاز در تحقق اهداف تیم و یا در برخی موارد براساس عملکرد تیم پاداش می‌گیرند.

انواع تیم

1- **حلقه‌های کیفیت:** گروه‌های کوچک کارکنان در یک زمینه کاری به طور منظم در مورد حل مسائل محیط کار بحث می‌کند و راه حل توجیه می‌نمایند.

2- **تیم کار:** شامل همه افرادی است که در یک زمینه کار می‌کنند و دائماً به یکدیگر وابسته‌اند و صرف‌نظر از کارهای که انجام می‌دهند تصمیمات مشترکی را می‌گیرند.

3- **تیم‌های حل مسأله:** تیم‌های موقتی‌اند که به منظور حل مسائل خاص در محیط ایجاد می‌شوند.

4- **تیم‌های مدیریت:** مدیران نواحی مختلف سازمان با یکدیگر سیستم‌های کاری را تشکیل می‌دهند.

5- **تیم‌های توسعه محصول:** تیم‌های توسعه محصول ترکیب تیم‌های کاری و حل مسأله‌اند که طرح‌های جدیدی را برای محصول و یا خدمات به منظور ارضای نیاز مشتریان ایجاد می‌کنند.

6- **تیم‌های مجازی:** افراد به وسیله کامپیوتر و سایر ابزار الکترونیکی ارتباط با یکدیگر کار می‌کنند و تیم‌های مجازی را به وجود می‌آورند.

نکات فصل شانزدهم

1- مجموعه‌ای از دو یا چند نفر را که به طور مرتب با هم برای کسب یک یا چند هدف مشترک کار می‌کنند گروه می‌نامند.

2- گروه‌ها استعداد هم نیروزایی را فراهم می‌آورند، مزیت‌های کار گروهی نسبت به کار فردی عبارتند از: قضاوت بهتر در صورت عدم حضور کارشناس، خلاقیت و نوآوری بیشتر، و موفق‌تر عمل کردن.

3- پدیده کم کاری در تلاش‌های گروهی به دو دلیل رخ می‌دهد، عدم جلوه تلاش فردی و ترجیح افراد به این‌که بار اصلی کار بر دوش دیگران باشد.

4- گروه‌ها را می‌توان بر حسب نوع، کارکردی و مراحل توسعه طبقه‌بندی کرد.

5- گروه رسمی، گروهی است که برای کمک به سازمان در تحقق هدف‌هایش تشکیل می‌شود و عناوینی مانند گروه کار، تیم، کمیته، حلقه کیفیت یا گروه ضربت دارند.

- 6- گروه غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که هدف غالب دور هم جمع شدن افراد، دوستی باشد. بیشتر گروه‌های رسمی، شامل یک یا چند گروه غیررسمی می‌شود که در درون گروه رسمی پدیدار می‌شوند.
- 7- دو نوع گروه‌های غیررسمی عبارتند از: گروه‌های دوستی و ذی‌نفع
گروه‌های ذی‌نفع مرکب از اشخاصی است که منافع مشترکی دارند.
- 8- دلایل عمده شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی در سازمان عبارتند از: کمک به افراد به انجام کارهایشان، برآوردن نیازهایی که در گروه‌های رسمی برآورده نشده‌اند.
- 9- گروه مرجع به عنوان یک گروه غیررسمی، به گروهی گفته می‌شود که فرد خود را به منظور شکل‌دهی نظریات، تصمیم‌گیری یا چگونگی عمل با آن گروه ارزیابی و تعیین هویت می‌کند.
- 10- در هر سیستم اجتماعی سه عنصر فعالیت‌ها، تعامل‌ها و عواطف و نگرش‌ها است.
- 11- گروه اثربخش گروهی است که سطوح عالی عملکرد کاری و حفظ و نگهداری نیروی انسانی را طی زمان کسب کند.
- 12- هدف‌های روشن و چالشی و سیستم پاداش خوب به ایجاد و حفظ انگیزش اعضای گروه برای سخت‌کوشی و کار با یکدیگر در حمایت از موفقیت‌های گروهی کمک می‌کند.
- 13- دشواری دستیابی به اثربخشی گروهی با درجه پیچیدگی کار افزایش می‌یابد.
- 14- دلایل تشکیل گروه‌ها:
 1- جذابیت روابط بین افراد
 2- فعالیت‌های گروهی
 3- هدف‌های گروهی
 منابع داخلی:
- منابع خارجی:
 1- جاذبه برقراری رابطه با اشخاص
 2- دستیابی به اهدافی خارج از گروه
- 15- گروه‌های رسمی به دو دسته گروه‌های وظیفه‌ای و فرماندهی تقسیم می‌شوند.
- 16- برای تحقق هدف‌های گروهی لازم است توافق عمومی بر اجزاء فرهنگ گروه وجود داشته باشد.
- 17- مراحل تکامل گروه:
- 1- شکل‌گیری 2- درگیری 3- انسجام 4- تکامل 5- فروپاشی

تست‌های فصل شانزدهم

تست‌های فصل شانزدهم

1- برای تحقق هدف‌های گروهی لازم است که:

- (1) اعضاء گروه انگیزه‌های یکسانی داشته باشد.
- (2) توافق عمومی بر اجزاء فرهنگ گروه وجود داشته باشد.
- (3) اجزاء فرهنگ گروهی به طور مستقیم و غیرمستقیم با هم هماهنگی داشته باشند.
- (4) هر گروه به طور مستقیم به تفاوت ارزش‌ها و عادات و هدف‌های گروهی که ساختار رفتار را تشکیل می‌دهند پای‌بند باشند.

2- برای غلبه به گروه اندیشی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از کدام شیوه می‌توان استفاده کرد؟

- (1) تجزیه و تحلیل واکنش‌های متقابل
 - (2) دلفی
 - (3) تعاملی
 - (4) طوفان مغزی
- 3- یکی از تهدیدهای عمده نسبت به اثربخشی گروه عبارت است از:
- (1) تعارض
 - (2) تسهیل اجتماعی
 - (3) هم‌نیروایی
 - (4) طفره رفتن

4- مفهوم فکر گروهی به کدام‌یک از گزینه‌های زیر اشاره دارد؟

- (1) نظر حاصل از اشتراک مساعی فکری اعضاء گروه
- (2) حد متعالی تصمیم‌گیری گروهی
- (3) نوعی آسیب گروه
- (4) فکر کردن درباره گروه

5- کدام گزینه دلیل/دلایل پیوستن فرد به گروه را بیان می‌کند؟

- (1) عضویت در گروه در درجه نخست به فرد احساس ایمنی می‌بخشد.
- (2) عضویت در گروه به منظور دوست‌یابی و ارضای نیازهای اجتماعی است.
- (3) از طریق عضویت در گروه فرد ممکن است چند نیاز خود را ارضا کند.
- (4) عضویت در گروه، احساس قدرت و منزلت می‌دهد.

6- اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران، تعهد نسبت به است.

- (1) خود
- (2) افراد و گروه کاری
- (3) کار
- (4) ارباب رجوع

7- برای جلب اعتماد افراد اقدام‌های زیر باید صورت پذیرد:

- 1) ارتباط، حمایت، احترام، انصاف، وفای به عهد، شایستگی
- 2) تشریح خط مشی‌ها و تصمیم‌ها، حمایت، تفویض اختیار، وفای به عهد
- 3) آگاه کردن کارکنان و اعضای گروه‌ها از تصمیمات، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری، بادقت گوش دادن به نظرات آنان
- 4) آگاهی از مسائل و محدودیت‌های خود، حمایت از افکار اعضا، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری، در دسترس آنان بودن

8- تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی هوشمند با هم پیوند خورده‌اند، سازمان‌های جدید را به وجود آورده‌اند که آن‌ها را سازمان‌های می‌نامند.

- 1) فرا گیرنده
- 2) فرا ارتباطی
- 3) مجازی
- 4) نوین هوشمند

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

- 1) تغییر ادراک در گروه امری بسیار دشوار و غیرممکن است.
- 2) یک قدرت احساسی در فعالیت گروهی و پویایی آن دخالت دارد.
- 3) فعالیت گروهی، پویایی گروه بر عشق و علاقه فرد که ناشی از رضایت عضویت در گروه است قرار دارد.
- 4) هنگامی که یک ارزش پایه‌گذاری شد آن ارزش مبنا و قاعده ارزش‌گذاری و قضاوت سایر افراد در موارد بعد خواهد شد.

10- 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 باز مانند، این دام نام دارد.

- 1) تفکرهاله‌ای یا گروه اندیشی
- 2) گروه اندیشی یا تک فکری
- 3) گروه اندیشی یا خطای ادراکی
- 4) تک فکری یا گزینش ادراکی

11- تفاوت عمده تیم با گروه کدام است؟

- 1) کارایی افراد در گروه‌ها بیشتر از تیم است.
- 2) تعداد اعضای گروه از تعداد اعضای تیم بیشتر است.
- 3) تیم کاری به پدیده هم‌افزایی منجر می‌شود ولی در گروه الزاماً چنین نیست.
- 4) روش مورد استفاده در گروه، مورد قبول کلیه اعضای گروه است در حالی که تیم چنین نیست.

12- ریشه و اهمیت مهارت در روابط انسانی:

- (1) محیط کار است.
- (2) کمک به دیگران است.
- (3) توجه به دیگران است.
- (4) توسعه اهداف و انگیزه‌های مشترک در گروه است.

13- نظام رفتار سازمانی به:

- (1) مطالعه سیستمی ادراکان و رفتارها می‌پردازد.
- (2) علایق کارکنان و فهم رضایت آنان از کار کمک می‌کند.
- (3) مدیریت و هدایت عوامل فردی، گروهی و سازمانی اطلاق می‌شود.
- (4) منظور پیدا کردن روابط علت و معلولی و حل مسائل رفتاری در سازمان به‌وجود آمد.

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

- (1) فرد، گروه، سازمان و جامعه
- (2) اخلاق، عضویت، کیفیت و رضایت شغلی
- (3) کیفیت کار، استهلاک نیروها، قضاوت ضعیف و دشمنی ناشی از نتایج غیرسالم
- (4) قدرت نیروی انسانی، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم و مستمر و تعهدات روانی جدید بین کارکنان و مدیران

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
2	2
4	3
2	4
3	5
4	6
1	7
3	8
4	9
2	10
3	11
3	12
1	13
4	14

فصل هفدهم: قدرت

تعریف قدرت: توانایی بالقوه یک نفر و یا یک گروه برای نفوذ در فرد یا گروه دیگر، در سطح سازمانی عبارتست از توانایی رهبر در استفاده از منابع جهت دستیابی به اهداف خاص.

اختیار، نفوذ، قدرت: قدرت از اختیار و نفوذ اجتماعی جداست. اصولاً قدرت به معنای اعمال نفوذ در دیگران بوده، اما نفوذ عبارتست از اعمالی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. همچنین اختیار هم نوعی قدرت است که می‌توان بدان وسیله به نتایج مورد نظر دست یافت، ولی تنها در چهارچوب اختیارات رسمی که پست سازمانی به فرد می‌دهد و با توجه به سلسله مراتب یا روابط گزارشگری به وجود می‌آید. به عبارت دیگر اختیار قدرت پست و مقام و فرماندهی دیگران است و ممکن است که پذیرش قانونی زیردستان را به دنبال داشته باشد. اما نفوذ اجتماعی دربرگیرنده ابزار و روش‌های تغییر نگرش‌ها و رفتار دیگران می‌باشد.

قدرت شخصی

عبارت از میزان جلب اعتماد و اطمینان پیروان است و یا به عبارت دیگر میزان مقبولیت مدیر در پیش کارکنان را قدرت شخصی نامند.

1- **قدرت مشروع:** میزانی را که مدیر از ارزش‌های کارکنان نسبت به حق فرماندهی رئیس برای کنترل افراد بتواند استفاده کند قدرت مشروع گویند. به عبارت دیگر قدرت عرضی یا قدرت عرضی یا قدرت مشروع را ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی به فرد می‌دهد.

2- **قدرت مهارت:** عبارت از توان کنترل رفتار دیگری است از طریق داشتن دانش، تجربه یا قضاوتی که وی ندارد، ولی نیاز دارد.

3- **قدرت صلاحیت:** ادراک صلاحیت: ادراک آدم‌ها از جاذب بودن تعامل با فرد خاص را قدرت صلاحیت آن فرد گویند.

4- **قدرت رابطه:** عبارت از وجود یا تصور وجود ارتباط میان مدیر، مراکز قدرت در داخل یا خارج از سازمان است.

5- **قدرت پاداش:** عبارت از توان فراهم آوردن چیزهایی است که افراد دوست دارند داشته باشند.

6- **قدرت اطلاعات:** داشتن اطلاعات مفید یا دسترسی به آن را قدرت اطلاعات گویند.

قدرت سازمانی

یک واحد سازمانی جهت پاسخگویی به پیشامدهای استراتژیک یا انجام فعالیت‌های خود در جهت دستیابی به اهداف آرمانی سازمان، دارای قدرت می‌باشد. منابع این قدرت به ترتیب زیر می‌باشند: ایجاد وابستگی، توانایی کاهش شرایط عدم اطمینان، نداشتن جایگزین، منابع مالی و مالیاتی و فعالیت‌های مرکزی.

کاربردهای قدرت

قدرت را می‌توان به شکل‌های مختلف به کار برد، سه نتیجه بالقوه که ممکن است هنگام استفاده رهبر از قدرت حاصل شود عبارتند از:

1- **تعهد:** هنگامی که فرد، رهبر را می‌پذیرد و خود را با او یکی می‌داند به احتمال زیاد با کوشش‌های رهبر برای اعمال قدرت جمع می‌شوند.

2- **اجابت:** یعنی این که زیردستان خواسته‌های رهبر را تا جایی انجام می‌دهند که نیاز به تلاش و صرف نیروی بیشتر نباشد.

4- **مقاومت:** یعنی این که زیردستان با خواسته‌های رهبر در ستیز است. یک زیردست مخالف ممکن است حتی به طور عمدی پروژه را نادیده بگیرد تا مطمئن شود که کار مطابق خواست رهبر پیشرفت نمی‌کند.

نکات فصل هفدهم

1- قدرت سازمانی: یک واحد جهت پاسخ‌گویی به پیشامدهای استراتژیک یا انجام فعالیت‌های مورد انتظار جهت دستیابی به اهداف آرمانی سازمانی، دارای قدرت می‌باشد.

منابع این قدرت عبارتند از: 1- ایجاد وابستگی 2- توانایی کاهش شرایط عدم اطمینان 3- نداشتن جایگزین 4- منابع مالی و مالیات 5 - فعالیت‌های مرکزی.

2- نفوذ عبارتست از: اعمالی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود.

3- اختیار نوعی قدرت است که می‌توان بدان وسیله به نتایج مورد نظر دست یافت، ولی تنها در چارچوب احتیاجات رسمی که پست سازمانی به فرد می‌دهد و با توجه به سلسله مراتب یا روابط گزارشگری به‌وجود می‌آید.

4- کاربردهای قدرت:

1- تعهد 2- اجابت 3- مقاومت

5- تأثیر انواع قدرت بر سطوح گوناگون آمادگی

زیاد	
قدرت خبرگی	آمادگی
قدرت اطلاعات	
قدرت صلاحیت	
قدرت عرفی و مشروع	
قدرت پاداش	
قدرت رابطه	
قدرت تنبیه	
کم	

6- انواع قدرت شخصی:

1- قدرت مشروع 2- قدرت مهارت 3- قدرت صلاحیت 4- قدرت رابطه 5- قدرت پاداش 6- قدرت

اطلاعات

تست‌های فصل هفدهم

1- قدرت مرجعیت به طور عمده از ناشی می‌شود.

- (1) جامعه (2) سازمان (3) شخص (4) گروه

2- فرق اختیار و قدرت چیست؟

- (1) اختیار معنایی وسیع‌تر از قدرت دارد و فرد را مجاز به اعمال قدرت می‌کند.
- (2) قدرت و اختیار تفاوتی با هم ندارند.
- (3) قدرت معنایی وسیع‌تر از اختیار دارد و اختیار به سبب احراز یک پست به فرد داده می‌شود.
- (4) اختیار یک نوع قدرت است که ناشی از قدرت کارشناسی فرد می‌شود.

3- کدام یک از عوامل زیر جزء منابع قدرت در سازمان‌ها محسوب نمی‌شوند؟

- (1) قدرت تخصصی (2) قدرت مقاومت (3) قدرت مرجعیت (4) قدرت پاداش‌دهی

4- کدام یک از انواع قدرت در سازمان مستقیماً با ویژگی‌های شخصیتی مدیر در ارتباط است؟

- (1) تنبیه (2) قانونی (3) تخصصی (4) کاریزماتیک

5- کدام عبارت صحیح‌تر است؟

- (1) مدیریت برای نفوذ در دیگران متکی بر یک فرآیند اجتماعی است.
- (2) مدیریت برای نفوذ در دیگران متکی به قدرت مقام رسمی است.
- (3) رهبری برای نفوذ در دیگران به قدرت مقام رسمی است.
- (4) تفاوتی بین رهبری و مدیریت وجود ندارد.

6- مبانی قدرت کدامند؟

- (1) قدرت قانونی، قدرت سازمانی، قدرت شخصی، قدرت پاداش، قدرت مرجعیت
- (2) قدرت شخصی، قدرت قانونی، قدرت مرجعیت، قدرت سازمانی
- (3) قدرت قانونی، قدرت زور، قدرت تخصصی، قدرت پاداش، قدرت مرجعیت
- (4) قدرت موقعیت زمانی، قدرت موقعیت مکانی، قدرت سیاسی، قدرت اقتصادی

7- تعدادی از انواع قدرت عبارت است از:

- 1) قدرت قانونی، قدرت تخصصی، قدرت مرجعیت، قدرت پاداش
- 2) سلسله مراتب سازمانی، سطوح سازمانی، سابقه تاریخی سازمان
- 3) روابط اجتماعی، گروه‌های فشار، ارتباط
- 4) قدرت گروه، قدرت سازمانی، قدرت فرد.

8- نمودار سازمانی بیانگر است.

- 1) درجه مسئولیت و اختیارات پست‌های هم سطح
- 2) تمامی کانال‌های ارتباطاتی و تماس
- 3) تنها چند رابطه کلیدی در کل شبکه سازمانی
- 4) سازمان غیررسمی

9- تفویض اختیار در تعریف عبارت است از:

- 1) این که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به زیر دستان واگذار کند.
- 2) این که مدیر اختیارات خود را به زیردستان واگذار کند.
- 3) این که مدیر زیردستان را در امور دخالت دهد.
- 4) این که مدیر زیردستان را طرف مشورت خود قرار دهد.

10- مهمترین دستاورد تفویض اختیار در سازمان عبارت است از:

- 1) آزاد شدن مدیر برای مطالعات فردی
- 2) سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری بدون مطالعات قبلی
- 3) ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس در زیردستان
- 4) افزایش سرعت تصمیم‌گیری بدون نیاز به مشورت با مدیران عالی

11- ماکس وبر، قدرت را در سازمان مشروع می‌داند

- 1) اطلاعات
- 2) شخصی
- 3) قانونی
- 4) کاریزما

12- اختیار عبارت است از داشتن قدرت کافی برای

- 1) تحریک درونی برای نیل به مصرف بیرونی
- 2) توانایی ایجاد انگیزه درونی در افراد
- 3) حق صدور دستور و به اجرا در آوردن آن به کمک پاداش یا تنبیه
- 4) میزان تبعیت زیردستان از مدیر

13- هنگامی که مدیران برای کسب قدرت می کوشند ساخت سازمان چگونه می شود؟ ()

(1) بیشتر، بلندتر (2) بیشتر، تخت تر (3) برخی، بلندتر (4) اکثر، تخت تر

14- در کدام گزینه تفاوت بین عدم تمرکز و تفویض اختیار روشن تر بیان شده است؟

(1) در هر دو اعطای اختیار مطرح است ولی در عدم تمرکز نوع اختیارات رسمی است.

(2) تفویض اختیار بیشتر جنبه شخصی دارد و عدم تمرکز جنبه سازمانی

(3) در تفویض اختیار، مقام بالاتر اختیارات مربوطه را تفویض می کند، برخلاف عدم تمرکز

(4) در عدم تمرکز اختیارات بیشتری تفویض می شود.

15- اختیار و قدرت در سازمان های حرفه ای ناشی از کدام است؟

(1) روابط رسمی (2) سلسله مراتب (3) صلاحیت تخصصی (4) قوانین و مقررات

16- افرادی که در سطوح پائین بلوغ و آمادگی هستند از کدام دسته از قدرتهای زیر بیشتر نفوذ می پذیرند؟

(1) اجبار، رابطه، پاداش (2) پاداش، مشروع، مرجع

(3) رابطه، پاداش، مشروع (4) مشروع، مرجع، اطلاعات

17- وقتی که مدیر تظاهر به امری کرده باشد و خلاف آن بر زیردستان آشکار شود، کدام قدرت مدیر

زایل می شود؟

(1) تخصص (2) مشروع (3) رابطه (4) مرجع

18- در نظریه بوروکراسی وبر و براساس نظریه سلطه او، دو ضابطه اصلی که اعمال قدرت را توجیه پذیر

می کنند کدامند؟

(1) عقلانیت و صلاحیت (2) مشروعیت و عقلانیت

(3) مشروعیت و صلاحیت (4) سلسله مراتب و عقلانیت

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	3
2	3
3	2
4	4
5	1
6	1
7	1
8	3
9	1
10	3
11	3
12	3
13	1
14	2
15	3
16	1
17	4
18	2

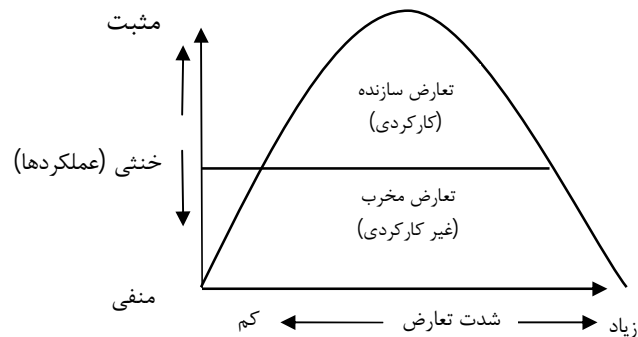
فصل هجدهم: تعارض و تضاد

تعریف تعارض: فرآیندی 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 خود مستأصل می‌شود. این که الف بدون وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید.

البته کلاسیک‌ها استدلال می‌کنند که باید از تعارض اجتناب کرد. اساس اندیشه مکتب مزبور بر این گذاشته شده است که تعارض موجب تخریب گروه می‌شود که به دیدگاه سنتی معروف است. مکتب روابط انسانی تعارض را نتیجه طبیعی و غیرقابل اجتنابی می‌داند که در هر گروه به وجود می‌آید و الزاماً نباید آن را شر و مخرب دانست. مکتب تعامل‌گرایان نه تنها تعارض را مثبت می‌داند بلکه وجود آن را ضروری می‌داند.

تعارض سازنده و مخرب

تعارضی که حامی هدف گروه باشد سازنده و تعارضی که مانع کارکرد گروه می‌شوند مخرب نام دارند.



انواع تعارض

1- **تعارض درون فردی:** به سبب ناکامی‌ها، دوگانگی انگیزه‌ها یا هدف‌ها، تضاد نقش، تضاد ارزش‌ها، باورها و ادراکات و ... پدید می‌آید و ارتباط نزدیکی یا تنیدگی یا فشار روانی دارد.

2- **تعارض میان فردی:** به علت تفاوت‌های شخصیتی، فشارهای ناشی از نقش، ناکامی‌ها و ... پدید می‌آید و یا ناشی از شخصی کردن تعارضات میان گروه‌هاست.

3- **تعارض بین فرد و گروه:** هنگامی رخ می‌دهد که افراد برای تطابق با الزامات و هنجارهای گروه کار خود تحت فشار می‌گیرند.

4- **تعارض میان گروه‌ها:** هنگامی که عده‌ای خود را متعلق به یک گروه می‌دانند و چنین می‌پندارند که سایر گروه‌ها مانع رسیدن آن‌ها و هدف و مقصودشان می‌شوند. واقع می‌گردد.

5- **تعارض میان سازمانی:** معمولاً رقابت نامیده می‌شود.

شیوه‌های مقابله با تعارض

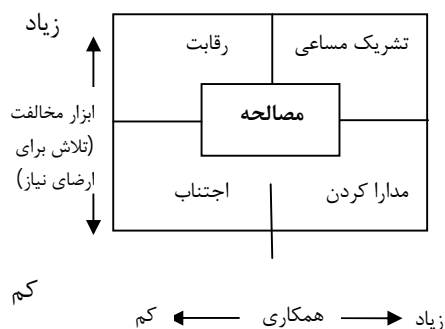
1- **رقابت:** استفاده از قدرت برای تحمیل نظرات

2- **گذشت (ایثار):** تلاش برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل

3- **اجتناب:** کناره‌گیری از موقعیت تعارض

4- **سازش یا مصالحه:** تلاش برای پیدا کردن یک راه‌حل میانه

5- **همکاری:** رویارویی با مسئله و رسیدگی به آن در یک فضای باز و آزاد به‌طور مشترک.



استراتژی‌های کاهش تضاد

1- تأکید بر اهداف مشترک

2- بزرگ جلوه دادن دشمن بالقوه

3- اهداف متعالی

نکات فصل هجدهم

1- انواع تعارض:

1- تعارض درون فردی

2- تعارض میان فردی

3- تعارض فرد - گروه

4- تعارض میان گروه

2- فرآیند تعارض:

مرحله چهارم

مرحله سوم:

مرحله دوم:

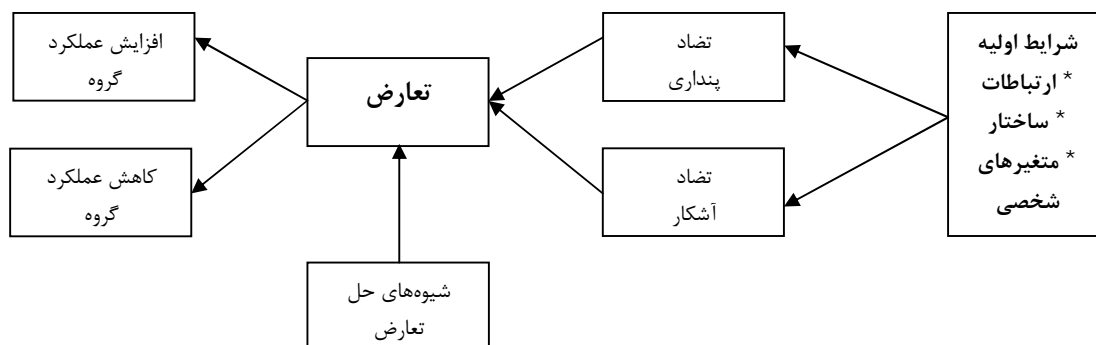
مرحله یک:

نتیجه

رفتار

بروز تعارض

مخالف بالقوه



تست‌های فصل هجدهم

1- برای ایجاد تعادل در رفتار گروه‌هایی که تضاد را اجتناب‌ناپذیر و توافق را غیرممکن می‌دانند راه‌هایی توصیه می‌شود کدام راه جزء این توصیه‌ها نمی‌باشد.

- (1) تغییر نگرش گروه‌های متخاصم
 (2) کاهش ارزش موضوعی که موجب تخاصم شده است.
 (3) افزایش هزینه پیروزی هر گروه
 (4) تعیین اهداف مشترک

2- استراتژی کاهش تضاد میان افراد عبارتند از:

- (1) تأکید بر اهداف مشترک، بزرگ جلوه دادن دشمن بالقوه، اهداف متعالی
 (2) بازخور، افشاء بازنده، - بازنده، برنده، - بازنده، برنده - برنده
 (3) بده و بستان، بورکراتیک، منظم، تأکید بر اهداف مشترک
 (4) بزرگ جلوه دادن دشمن مشترک، بورکراتیک، بده و بستان

3- زمانی که با دو هدف مطلوب روبرو هستیم که دستیابی به هر دوی آنها ممکن نیست دچار تعارض در هدف از نوع و می‌گردیم.

- (1) اجتناب، اجتناب (2) نیل، نیل (3) نیل، اجتناب (4) اجتناب، نیل

4- تعامل‌گرایان تضاد را:

- (1) اجتناب‌ناپذیر و حد بهینه آن را مطلوب می‌دانند.
 (2) اجتناب‌پذیر و نامطلوب می‌دانند.
 (3) اجتناب‌ناپذیر و حداقل آن را مطلوب می‌دانند.
 (4) اجتناب‌پذیر و حداکثر آن را مطلوب می‌دانند.

5- نظریه پردازان کلاسیک مدیریت، تضاد را می‌دانند. (سراسری 72)

- (1) جزء لاینفک (2) اجتناب‌پذیر (3) اجتناب‌ناپذیر (4) لازم

6- برای کنترل رفتار دو گروه که تضاد را اجتناب‌ناپذیر و توافق را غیرممکن بدانند و میان آن‌ها جنگ قدرت آغاز شده باشد، باید:

- (1) میان آن‌ها میانجی‌گری کرد.
- (2) هزینه دستیابی به منافع را بالا برد.
- (3) از روش منطقی حل مسأله استفاده کرد.
- (4) همزیستی مسالمت‌آمیز میان آن‌ها برقرار کرد.

7- هنگامی که اعضای گروه، تضاد را اجتناب‌ناپذیر و توافق را غیرممکن دانسته و همچنین سطح تضاد در حد متوسط باشد، کدام راه‌حل برای حل تضاد تجویز می‌شود؟

- (1) مصالحه
- (2) برد و باخت
- (3) مشکل‌گشایی
- (4) همزیستی مسالمت‌آمیز

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

- (1) سازگار، ناسازگار، همکار، موافق
- (2) سازش‌کار، موافق، همکار، مخالف
- (3) مخالف، بی‌تفاوت، موافق، سازگار، پیرو
- (4) سازگار، سازش‌کار، ناسازگار، همکار، بی‌تفاوت

9- علل رفتارهای سازمانی:

- (1) عللی پیچیده و ناشناخته می‌باشد.
- (2) عللی پیچیده و قابل شناخت می‌باشند.
- (3) عللی ساده و بدیهی می‌باشند.
- (4) عللی ساده و قابل کنترل می‌باشند.

10- در کدام یک می‌توان امکان بروز تعارض بین افراد را پیش‌بینی و تحلیل کرد؟

- (1) اصل پیتر
- (2) پنجره جوهری
- (3) تعارض در نقش
- (4) قانون پارکینسون

11- مهمترین ویژگی برای واگذاری مسئولیت‌های مهم، در صورتی که سایر ویژگی‌های افراد با هم برابر باشد چیست؟

- (1) علاقه
- (2) تجربه
- (3) اعتماد به کارکنان
- (4) احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان

12- در هر زمینه‌ای که افراد توان بیش از حد متوسط دارند رفتاری..... از خود نشان می‌دهند.

- (1) ساده (2) متکبرانه (3) خود کم‌بینانه (4) پوچ‌گرایانه

13- هدف کدام‌یک از روش‌ها شناخت متقابل افراد از یکدیگر و امکان برقراری روابط عقلایی میان آن‌ها است؟

- (1) ادراک مستقیم رفتاری (2) بصیرت و آگاهی بلا واسطه (3) تجزیه و تحلیل تعاملی (4) تحرک ذهنی

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

- (1) من نابینا (2) من آگاه (3) من پنهان (4) من ناآگاه

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
4	1
1	2
3	3
1	4
2	5
2	6
1	7
4	8
2	9
2	10
3	11
2	12
3	13
2	14

فصل نوزدهم: فرهنگ

فرهنگ: عبارت است از مجموعه پیچیده‌ای از علوم، دانش‌ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنت‌ها و به طور خلاصه کلیه آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو جلسه اخذ می‌کند.

فرنج فرهنگ سازمانی را کوه یخی می‌داند که بخشی از آن نامرئی است و زیر آب قرار دارد و این همان تعبیری است که سازمان رسمی و غیررسمی می‌گردد. در این تعبیر آنچه را زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است. دو فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می‌کند:

«فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها، عقاید، فرضیات، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به‌طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند دلالت می‌کند.»

عناصر و اجزاء فرهنگ سازمانی

- 1- مفروضات اساسی: عمیق‌ترین سطح آگاهی فرهنگ سازمانی است.
 - 2- ارزش‌ها: دربرگیرنده ارزش‌های مربوط به بایدهای درون سازمان است و راهنمای کارکنان برای پی بردن به امور مهم سازمان است.
 - 3- هنجارها: راهنمای کارکنان در چگونگی عمل در موقعیتی خاص است.
 - 4- سنت و تشریفات: شامل ساختارها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هستند.
- البته وجود فرهنگ سازمانی همواره موجد اثربخشی بالا نیست.

سطوح فرهنگ سازمانی

- 1- سطح اول: سطح فوقانی است و قابل مشاهده است.
- 2- سطح دوم: سطح میانی و شامل هنجارها، باورها و ارزش‌ها و نگرش‌ها است که مکانیزم‌های انگیزشی نیرومند برای اعضاء محسوب می‌گردد.
- 3- سطح سوم: عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی است و شامل مفروضات و اعتقادات اساسی است.

فرهنگ قابل مشاهده

ارزش‌های مشترک

مفروضات مشترک

دو رویکرد اصلی در توصیف فرهنگ سازمانی**1- الگوی AGIL پارسونز**

یعنی سازمان باید برای بقاء و پیشرفت خود قادر به انطباق باشد و بتواند به اهدافش نایل گردد. اجزایش را یکپارچه کند و برای سازمان‌های خارج از خود مشروعیت قانونی داشته باشد.

انطباق (Adaptive) کسب هدف (Goal Attainment)

ترکیب و یکپارچگی (Interate) مشروعیت (Legitimacy)

2- چارچوب اوچی

اوچی فهرستی از هفت موضوع را ارائه داد و مؤسسات را بر مبنای آن مقایسه نمود. هفت ویژگی ارائه شده اوچی عبارتند از:

1- احساس تعهد به کارمندان 2- ارزیابی 3- مسیر خدمتی 4- نظارت

5- تصمیم‌گیری 6- مسئولیت 7- توجه به افراد

نتایج و آثار فرهنگ سازمانی

1- هویت سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می‌بخشد.

2- فرهنگ سازمانی در کارکنان تعهد گروهی ایجاد می‌کند.

3- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.

4- فرهنگ سازمانی بر رفتار کارکنان سازمان شکل می‌دهد.

نکات فصل نوزدهم

- 1- تعریف فرهنگ: آداب و رسوم و سنت‌ها و نهادهای اجتماعی است.
- 2- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی بر ارزش‌ها، عقاید، فرضیات، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به‌طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند دلالت می‌کند.
- 3- سطوح فرهنگ سازمانی:
 - 1- سطح اول: سطح فوقانی فرهنگ سازمانی است قابل مشاهده است و شامل رفتارها، مراسم و علائم و نمادهای فیزیکی است.
 - 2- سطح دوم: سطح میانی فرهنگ است و شامل هنجارها، باورها و ارزش‌ها و نگرش است که مکانیزم‌های انگیزشی نیرومند برای اعضاء محسوب می‌شود.
 - 3- سطح سوم: عمیق‌ترین سطح فرهنگ سازمانی است و شامل مفروضات و اعتقادات اساسی است.
 - 4- عاملی که می‌تواند از یک طرف پیونددهنده‌ی اجزاء درونی سازمان و از سوی دیگر وجه ممیزه هر سازمان از سازمان‌های دیگر باشد، رضایت مشتری و ارباب رجوع است.
 - 5- هدف سازمان در فرهنگ توافق و مشارکت تحقق اهداف فرد است.

تست‌های فصل نوزدهم

1- کدام یک از ضرب‌المثل‌های زیر نشانگر فرهنگ پر مشغله بودن در اخلاق کار است؟

- (1) سحرخیز باش تا کامروا گردی.
(2) عجله کار شیطان است.
(3) کار امروز را به فردا میفکن.
(4) وقت طلاست.

2- هدف سازمان در فرهنگ توافق و مشارکت چیست؟

- (1) اجرای دستورات (2) انسجام ساختار (3) بقای گروه (4) تحقق اهداف فرد

3- وجود فرهنگ قوی در سازمان همواره موجد است.

- (1) اثربخشی بالا نیست. (2) اثربخشی بالا می‌باشد.
(3) انگیزش پایین است. (4) کارایی و بهره‌وری بالاست.

4- عاملی که می‌تواند از یک طرف پیونددهنده‌ی اجزاء درونی سازمان و از سوی دیگر وجه ممیزه هر سازمان از سازمان‌های دیگر باشد، است.

- (1) خلاقیت و نوآوری (2) فرهنگ سازمانی
(3) بودجه و منابع مالی (4) رضایت مشتری و ارباب رجوع

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

- (1) زمانی که کارکنان انگیزه خود را در مشاغل از دست داده‌اند.
(2) زمانی که سازمان موفقیت‌های چشمگیری را تجربه می‌کند.
(3) زمانی که انگیزه مدیران در فرهنگ کنونی تضعیف شده است.
(4) زمانی که سازمانی در چرخه حیات خود از یک مرحله به مرحله دیگر انتقال می‌یابد.

6- از جمله عوامل ایجادکننده فرهنگ محرک خلاقیت و نوآوری و است.

- (1) تحمل مخاطره و پذیرش ابهام
- (2) خود کنترلی و جزیی کردن کار
- (3) پذیرش و تحمل اختلاف سلیقه و تاکید بر شیوهها
- (4) تحمل پیشنهادهای غیرعملی و برقراری ارتباطات دو طرفه

7- شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدن به عامل زیر بستگی دارد:

- (1) ساختار تاریخی
- (2) ساختار سیاسی
- (3) ساختار فرهنگی
- (4) ساختار اقتصادی

8- فرهنگ سازمانی پویا و و را ترغیب می کند.

- (1) ابتکار فردی، کنترل، عدم تحمل اختلاف سلیقه
- (2) خطرپذیری، انسجام، عدم تحمل اختلاف سلیقه
- (3) انسجام، خطرپذیری، ابتکار فردی
- (4) خطرپذیری، کنترل، ابتکار فردی

9- در فرهنگ عقلایی معیار، عملکرد چیست؟

- (1) اثربخشی سازمان
- (2) بازدهی و راندمان سازمان
- (3) شایستگی کارکنان
- (4) کنترل و ثبات فعالیتها

10- نیروها و عوامل چهارگانه تعیین کننده رفتار در محیط کار عبارتند از:

- (1) سازمان، مدیریت، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم و مستمر
- (2) سازمان، مدیریت، قدرت نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی
- (3) قدرت نیروی انسانی، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم، تعهدات جدید بین کارکنان و مدیران
- (4) تعهدات جدید بین کارکنان و مدیران، تغییرات مداوم، تنوع فرهنگی، مدیریت تولید

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
4	1
4	2
1	3
4	4
4	5
1	6
3	7
3	8
2	9
3	10

فصل بیستم: تغییر سازمانی

تغییر سازمانی: به معنی قبول یک فرد یا ایده یا رفتار جدید در سازمان می‌باشد. تغییر در سازمان‌ها موضوعی است که از محیط متأثر می‌شود و مدیریت باید آن را تشخیص دهد و عمل نماید.

کرت لوین عقیده دارد برای موفقیت در یک تغییر برنامه‌ریزی شده، باید یک فرآیند چند مرحله‌ای را طی کرد، مدل تغییر برنامه‌ریزی شده او از سه مرحله ذوب کردن، تغییر و منجمد کردن تشکیل شده است.

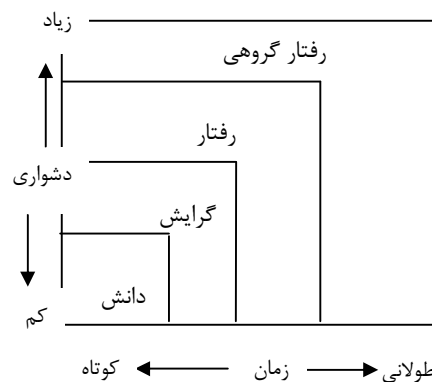
1- ذوب کردن: فرآیندی است که در طی آن اشخاص از صورت ایجاد تغییر آگاه می‌شوند. احساس رضایت از اقدامات و روش‌های موجود مانع از آن می‌شود که کارکنان برای ایجاد تغییر از خود علاقه نشان دهند. عامل اصلی در مرحله ذوب کردن آگاهی دادن به کارکنان درباره اهمیت تغییر و چگونگی اثرگذاری آن بر منشأ مشاغلشان می‌باشد.

2- تغییر: به معنی حرکت از یک مرحله به مرحله جدید می‌باشد. تغییر ممکن است استقرار تجهیزات جدید، تجدید ساختار سازمان و هر چیز دیگری که روابط و فعالیت‌های جدی را دگرگون کند باشد.

3- انجماد یا تثبیت: رفتار جدیدی را تثبیت و در برابر تغییرات آینده مقدم می‌سازد.

ایجاد تغییرات

چهار سطح تغییر در افراد انسان را بشرح زیر مورد توجه است:

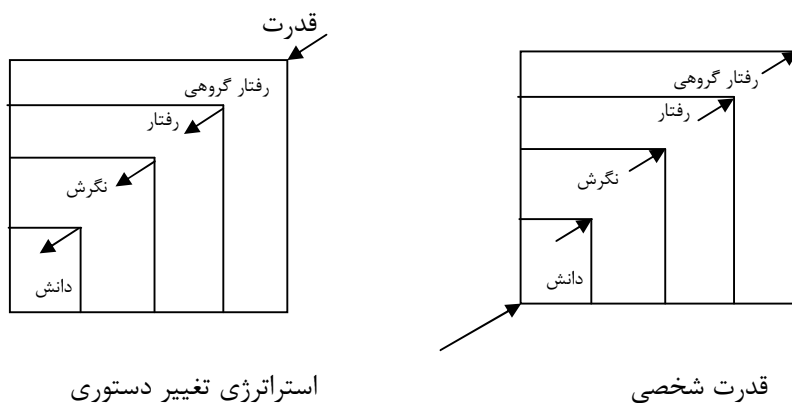


آسان‌ترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش، بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش از لحاظ این که جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت

دارد. تغییر رفتار فردی به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است. لیکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی شاید دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات باشد.

با وجودی که تغییر دادن رفتار افراد نیز برای خود به اندازه کافی مشکل است می‌توان با دو دور تغییر مشارکتی و آمرانه یا دستوری این تغییر را داشت و افرادی که بتوانند استراتژی‌های خود را با خواسته‌های محیط منحصر به فرد خود مطابق نماید به عنوان کارگران اثربخش تغییر شناخته می‌شوند. بنابراین نمی‌توان گفت که استراتژی تغییر مشارکتی یا دستوری

بهتر است یا برعکس استراتژی مناسب بستگی به وضعیت دارد و هر کدام معایب و مزایایی دارند. در استراتژی سیکل دستوری به ترتیب زیر صورت می‌گیرد:



ستیز میان - گروهی

کل یک سازمان در واقع ترکیبی از واحدهای کار یا گروه‌های گوناگون آن است. گهگاه گروه‌ها یا بخش‌های یک سازمان با یکدیگر در ستیز و کشمکش قرار می‌گیرند. جو موجود میان گروه‌ها می‌تواند کل قدرت باروری یا تولید سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

طی جریان رقابت، هر گروهی به هم پیوسته‌تر می‌شود، تفاوت‌های درونی گروه با وفاداری فزاینده به گروه موقت فراموش می‌شود. وقتی انجام وظایف گروهی اهمیت می‌یابد، جو گروهی وظیفه‌مدارتر می‌گردد. هر چه گروه در مقابل شخص رهبر تحمل بیشتری نشان دهند، رهبری گروه بیشتر در جهت یک سبک فرد سالارانه تغییر می‌کند گروه از سازمان و ساخت بیشتری برخوردار می‌گردد و در نتیجه برای نشان دادن یک «جبهه متحد» از اعضای خود وفاداری و همنوایی بیشتری می‌طلبد. در همان زمانی که این پدیده‌ها در درون گروه اتفاق می‌افتد رابطه‌ی میان گروه‌ها ویژگی مشترکی دارد.

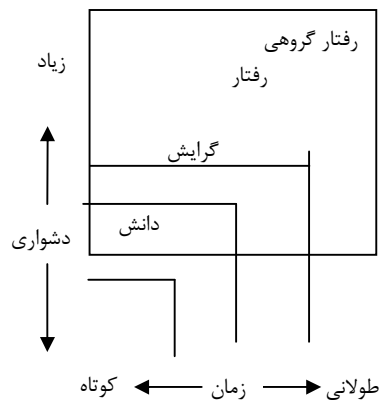
نکات فصل بیستم

1- مراحل تغییر طبق نظر کرت لوین:

1- از جمود خارج کردن 2- تغییر

3- تثبیت رفتار جدید (انجماد)

2- سطوح تغییر در افراد



3- انواع تغییر، مشارکتی و آمرانه یا دستوری

4- درم وارد حاد برای خارج کردن فرد از جمود در فرآیند تغییر به ترتیب زیر باید عمل کرد:

1- جابه‌جایی فیزیکی

2- قطع حمایت‌های اجتماعی

3- تحقیر کردن

4- ارتباط مستمر پاداش با تمایل به تغییر و تنبیه یا عدم تمایل

5 - از تئوری تحلیل میدان نیرو که توسط «کرت لوین» وضع گردیده است در زمان حاضر می‌توان در بررسی متغیرهایی

که در تعیین اثربخشی مؤثرند استفاده کرد.

تست‌های فصل بیستم

1- سه مرحله در فرآیند تغییر عبارتند از:

- 1) ارزیابی تغییر، تثبیت تغییر
- 2) از جمود خارج کردن، تغییر، تثبیت رفتار جدید
- 3) ایجاد تغییر، غلبه بر مقاومت‌های ایجاد شده، تثبیت رفتار 4) ایجاد مقدمات تغییر، ایجاد تغییر، ارزیابی تغییر

2- استراتژی‌های تغییر عبارتند از:

- 1) حمایتی، مشارکتی
- 2) دستوری، استدلال
- 3) مشارکتی، دستوری
- 4) حمایتی، دستوری

3- مراحل تغییر که زور در کار باشد به ترتیب زیر است:

- 1) رفتار گروهی، رفتار فردی، دانش، نگرش
- 2) رفتار گروهی، رفتار فردی، نگرش، دانش
- 3) دانش، نگرش، رفتار فردی، رفتار گروهی
- 4) دانش، رفتار فردی، رفتار گروهی، نگرش

4- مزیت سیکل (استراتژی) تغییر دستوری عبارت است از:

- 1) پایداری
- 2) سهولت
- 3) سرعت
- 4) دقت

5- تغییر در سازمان‌ها موضوعی است که:

- 1) خود به خود در سازمان‌ها رخ می‌دهد.
- 2) مدیریت سطح پایین و میانی سازمان‌ها آن را تشخیص می‌دهد، مدیریت سطح اول سازمان را از آن مطلع می‌کند.
- 3- عمل در همه سازمان‌ها ایجاد می‌شود.
- 4- از محیط متاثر می‌شود و مدیریت باید آن را تشخیص دهد و عمل نماید.

6- برای سست کردن ریشه‌های عادت زشت باید صورت پذیرد.

- 1) جابه‌جایی فیزیکی، قطع حمایت‌های اجتماعی، تجربه تحقیر شدن و ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر با پاداش
- 2) جابه‌جایی فیزیکی، قطع منابع اطلاعاتی و روابط اجتماعی، تجربه تحقیر شدن و ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر با پاداش و عدم تمایل به تنبیه
- 3) قطع منابع اطلاعاتی و روابط اجتماعی، تجربه تحقیر شدن، ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر با پاداش و عدم تمایل به تنبیه
- 4) قطع منابع اطلاعاتی، قطع حمایت‌های اجتماعی و روابط اجتماعی، ارتباط مستمر میان تمایل به تغییر با پاداش و عدم تمایل به تنبیه

7- هر چه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، استراتژی تغییر برای کل سازمان باید از برخوردار باشد

- (1) رسمیت بیشتری (2) پیچیدگی بیشتری (3) انعطاف پذیری پایینی (4) انعطاف پذیری بالایی

8- کدام یک از رهبران به دنبال حفظ وضع موجود هستند؟

- (1) رهبر عملگرا (2) رهبر وضعی (3) رهبر کاریزماتیک (4) رهبر تعالی بخش

9- کدام فرآیند برای تغییر سازمانی به شیوه آمرانه صحیح است؟

- (1) تغییر، 1- رفتار گروهی، 2- رفتار فردی، 3- نگرش، 4- دانش
 (2) تغییر، 1- رفتار گروهی، 2- رفتار فردی، 3- دانش، 4- نگرش
 (3) تغییر، 1- دانش، 2- نگرش، 3- رفتار فردی، 4- رفتار گروهی
 (4) تغییر، 1- نگرش، 2- دانش، 3- رفتار فردی، 4- رفتار گروهی

10- نتایجی که از تحقیقات شریف بدست آمده است نشان می دهد:

- (1) تغییر ادراک در گروه امری بسیار دشوار و غیرممکن است.
 (2) یک قدرت احساسی در فعالیت گروهی و پویایی آن دخالت دارد.
 (3) فعالیت گروهی، پویایی گروه بر عشق و علاقه فرد که ناشی از رضایت عضویت در گروه است قرار دارد.
 (4) هنگامی که یک ارزش پایه گذاری شد آن ارزش مبنا و قاعده ارزش گذاری و قضاوت سایر افراد در موارد بعد خواهد شد.

11- زمانی که مدیریت تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی زیاد را پیش بینی کند، کدام یک از

استراتژی های چهارگانه کارآمدتر می باشد؟

- (1) آینده نگر (2) تدافعی (3) تحلیل گر (4) واکنشی

12- کدام استراتژی به مدیریت امکان می دهد که تغییرات را پیش بینی کند و به جای واکنش بعد از عمل،

جرح و تعدیلات داخلی را به موقع انجام دهد و خود را برای رویارویی با محیط آماده سازد؟

- (1) ایمن سازی (2) هموارسازی (3) سهمیه بندی (4) کنکاش محیطی

13- در راهبرد تغییر مشارکتی ار کدام الگوی ارتباطی استفاده می شود؟

- (1) خوشه ای (2) ستاره ای (3) دایره ای (4) زنجیره ای

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

- (1) فرد، گروه، سازمان، جامعه
- (2) اخلاق، عضویت، کیفیت و رضایت شغلی
- (3) کیفیت کار، استهلاک نیروها، قضاوت ضعیف و دشمنی ناشی از نتایج غیر سالم
- (4) قدرت نیروی انسانی، تنوع فرهنگی، تغییرات مداوم و مستمر و تعهدات روانی جدید بین کارکنان و مدیران

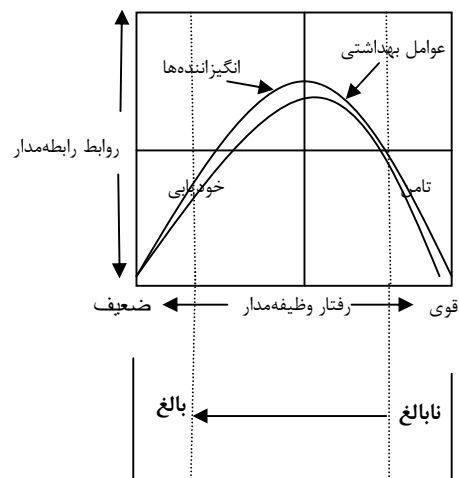
پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
2	2
2	3
3	4
4	5
1	6
4	7
1	8
2	9
4	10
1	11
4	12
3	13
4	14

فصل بیست و یکم: ترکیبی از تئوری‌های مدیریت

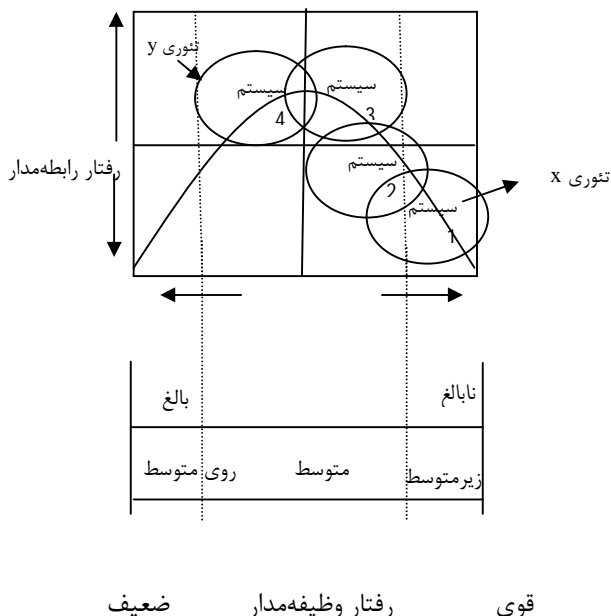
تئوری سیکل زندگی، سبک‌های مدیریت و طبیعت انسان

تئوری X و Y مک‌گریگور و سیستم‌های مدیریت لیکرت در اصل سیستم یک لیکرت رفتارهایی را توصیف می‌کند که به احتمال زیاد به وسیله مفروضات تئوری X به وجود می‌آیند. به موجب این مفروضات، اغلب افراد ترجیح می‌دهند که هدایت شوند، به پذیرفتن مسئولیت علاقه ندارند و بیش از هر چیز خواهان تأمین هستند. در مقابل سیستم چهار رفتارهایی را نشان می‌دهد که معمولاً از مفروضات تئوری Y ناشی می‌شود یک مدیر معتقد به تئوری Y فرض می‌کند که افراد طبیعتاً تنبل و غیرقابل اعتماد نیستند و از این رو اگر به طور مقتضی برانگیخته شوند می‌توانند خود فرمان و خلاق باشند.



متکی	— مستقل
مستقل	— فعال
رفتار به چند طریق	— رفتار به چند طریق
دگر رهبر	— خود رهبر
چشم‌انداز محدود	— چشم‌انداز وسیع

سیستم یک، یک سبک مدیریت وظیفه‌مدار، برخوردار از ساخت آمرانه است در حالی که سیستم چهار بر کار گروهی، اعتماد متقابل و اطمینان مبتنی است. سیستم‌های دو و سه مراحل میانه یا حد فاصل میان دو سیستم یک و چهار هستند.



تئوری رهبری «سیکل زندگی» و تغییر

هر گاه مدیریتی قصد داشته باشد که به یک سبک تغییر اقدام کند اولین گام آن است که سطح بلوغ افرادی را که با آن‌ها کار می‌کند تشخیص دهد اگر آن‌ها از لحاظ بلوغ زیر متوسط باشند در این صورت رفتار آن‌ها در مقایسه با افرادی که از لحاظ بلوغ، متوسط و ورودی متوسط هستند، نیاز به تغییر بیشتری خواهد داشت سبک‌های رهبری ربع‌های یک و دو معمولاً از لحاظ ایجاد «نیاز به تغییر رفتار» مؤثر می‌شوند، در حالی که در ربع‌های دو و سه تأکید بر فراگرد «تغییر دادن» است و ربع‌های سه و چهار فراگرد «تثبیت مجدد رفتار» را مورد تأکید قرار می‌دهند.

یکی از فنونی که برای رشد و توسعه بلوغ به کار می‌رود تغییر یا اصلاح رفتار است. یک مدیر هنگام کار کردن با افراد نابالم ممکن است ابتدا از ساخت‌دهی رفتار آن‌ها کاسته به آن‌ها فرصت دهد که مقداری مسئولیت تقبل کنند. وقتی که مدیر کوچک‌ترین نشانه‌ای از رفتار بالغ در آن‌ها مشاهده کرد، فوراً حمایت اجتماعی - عاطفی خود را به عنوان تقویت مثبت افزایش می‌دهد. این فراگرد پله‌ای (کاستن از ساخت و وظیفه، پس از افزودن حمایت اجتماعی - عاطفی) تا موقعی که تغییر یا تغییرات همراه با رشد و بلوغ افراد، به صورت عادی در آیند، ادامه می‌یابد. در این مرحله، مدیر همچنان که رفتار خود را در جهت ربع چهار و سبک ساخت‌دهی و مراعات ضعیف تغییر می‌دهد تقویت را هم کاهش می‌دهد. اگر این عمل

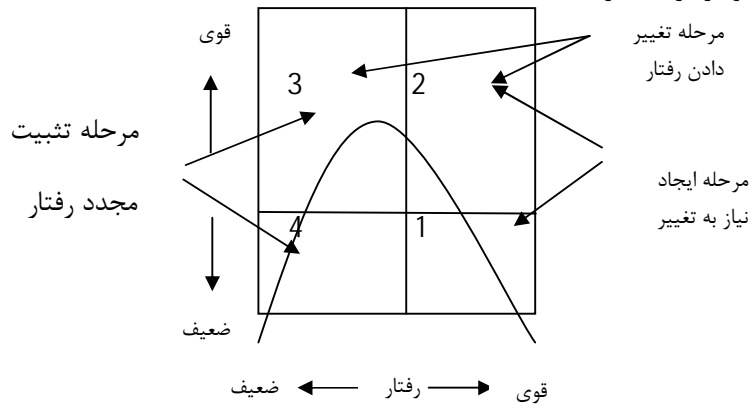
قبلاً صورت می‌گرفت کاهش حمایت اجتماعی - عاطفی برای شخص یا بلوغ متوسط زیرمتوسط به منزله تنبیه تلقی می‌شد. ولی اینک برای شخص با بلوغ روی متوسط، این واقعیت که مافوق او مایل است وی را نه فقط از لحاظ وظایفش بلکه همچنین از لحاظ حمایت اجتماعی - عاطفی به حال خود بگذارد یک تقویت مثبت به شمار می‌رود.

به نظر می‌رسد که یکی از معرف ربع‌های یک و یا دو با رفتارهای موافق با یک سیکل تغییر اجبار همخوان و سازگار باشند. در حالی که سبک‌های مربوط به ربع‌های سه و چهار بیشتر معرف یک سیکل تغییر مشارکت جویانه هستند. در یک سیکل تغییر مشارکت جویانه، تغییر در سطح معرفت شروع و بالاخره به سازمان منتهی می‌شود. در حالی که سیکل تغییر اجباری با تغییراتی در سازمان آغاز و به تدریج به تغییراتی در معرفت و گرایش‌ها منجر می‌گردد.

ربع‌های یک و دو سبک‌هایی را مشخص می‌کنند که به احتمال زیاد به عنوان نیروهای سوق دهنده تعبیر می‌شوند، ربع‌های سه و چهار به رفتارهایی می‌مانند که در جهت حذف کردن نیروهای بازدارنده عمل می‌کنند. در توسعه و تقویت نیروهای سوق دهنده به نظر می‌رسد که تأکید بر بازده کوتاه‌مدت باشد در حالی که هنگام کوشش برای حذف نیروهای بازدارنده توجه بیشتر به ساختن متغیرهای میانجی و تمرکز بر هدف‌های درازمدت معطوف است.

نکات فصل بیست و یکم

1- رابطه میان تئوری رهبری سیکل زندگی و فراگرد تغییر:



تست‌های فصل بیست و یکم

1- تئوری Z عبارتست از

- 1) روش‌هایی که در مقابل تئوری X و Y وجود آمده‌اند.
- 2) به کارگیری شیوه مدیریت ژاپنی به جای شیوه مدیریت امریکایی
- 3) به کارگیری شیوه مدیریت ژاپنی و تلفیق آن با تئوری‌های امریکایی مدیریت
- 4) به کارگیری شیوه مدیریت امریکایی در سازمان‌های ژاپنی

2- مدیریت که مفروضات تئوری Y دارد در موارد زیر رفتاری دستوری از خود نشان می‌دهد.

- 1) هنگامی که رئیس هم مفروضات تئوری Y دارد.
- 2) هنگامی که رئیس مفروضات تئوری X دارد.
- 3) هنگامی که تشخیص می‌دهند کارکنان توان بالایی دارند.
- 4) هنگامی که تشخیص می‌دهند کارکنانشان خلاق هستند.

3- کدامیک از گزینه‌های زیر جزء نظریات تئوری X می‌باشد؟

- 1) مهمترین پاداش‌ها ارضای نیازهای شخصیت و خودشکوفایی است.
- 2) انسان عادی ترجیح می‌دهد هدایت شود.
- 3) تنها بخشی از استعدادهای فکری آدم متوسط تحت شرایط زندگی صنعتی نوین به کارگرفته شده است.
- 4) قدرت و ابتکار نسبتاً زیاد به‌طور گسترده در میان افراد به‌طور پراکنده وجود دارد.

4- نظریه (سیکل زندگی) جزء کدامیک از نظریه‌های مربوط به رهبری است؟

- 1) اقتضایی رهبری 2) رفتار رهبر 3) فرایندی رهبر 4) ویژگی‌های رهبر

5- تحقیقات جوآن وود وارد پیرامون (تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان) در شکل‌دهی کدامیک از

نظریه‌های زیر به‌کار می‌رود؟

- 1) سایبرنتیک 2) سیستم‌ها 3) اقتضایی 4) چرخه زندگی

6- در مدل رهبری وضعی هرسی بلانچارد، رهبرانی که به طور همزمان از سبک‌های دستوری و تفویضی استفاده می‌کنند، رهبرانی هستند که به نظریه معتقد هستند.

Z (1) Y (2) (3) برابری Y,X (4)

7- کدام نظریه رفتاری تحول جهشی را تحلیل می‌کند؟

(1) برابری، انتظار (2) مراحل مختلف زندگی
(3) زیستی، تعلق، رشد (4) دو ساحتی انگیزش، بهداشت روانی

8- نظریه چرخه زندگی، مبتنی بر یک رابطه منحنی‌الخط میان:

(1) بلوغ (2) رفتار رابطه‌مدار
(3) رفتار وظیفه‌مدار (4) رفتار رابطه‌مدار، وظیفه‌مدار و بلوغ

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

(1) راه‌حل اداره صحیح انسان را در درک علایق آن‌ها قرار داد.
(2) امکان تحقق هدف‌های سازمان را با نقش مؤثر خود و تشخیص موقعیت فراهم می‌سازد.
(3) کلید موفقیت در استفاده صحیح از علوم رفتاری را (در سازمان) تشخیص موقعیت قرار داد.
(4) همه چیزهای ساده را به جسم انسان ارتباط داد ولی او از نظر روانی بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی است.

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
2	2
2	3
1	4
3	5
4	6
3	7
4	8
4	9

فصل بیست و دوم: مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به این ترتیب انسان‌های شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند.

وظایف مدیریت منابع انسانی

- 1- انتخاب و استخدام
- 2- طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
- 3- تعیین حقوق و مزایا
- 4- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی
- 5- روابط کارگری
- 6- آموزش کارکنان و تربیت مدیران
- 7- کمک به رشد و توسعه سازمان
- 7- تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
- 9- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند، اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

- 1- کاهش اضافه کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- 2- اتخاذ مدیریتی برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه و کنترل آن‌ها
- 3- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

1- انقلاب صنعتی: تقسیم کار آدام اسمیت مطرح شد. همچنین در این دوره به دلیل رواج سیاست اقتصاد و آزاد (سیاست عدم مداخله دولت در امور اقتصادی) دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقرراتی قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد. به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

- 2- **نهضت کارگری:** تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این دموکراسی صنعتی تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.
- 3- **نهضت مدیریت علمی:** در این مرحله تیلور چهار اصلی اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود. که عبارتند از:
- 1- مدیریت باید علمی باشد.
 - 2- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.
 - 3- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.
 - 4- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.
- تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشت و معتقد بود هر وقت کارکنان تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آن‌ها به سطح کارایی ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.
- 4- **روانشناسی صنعتی:** در ابتدا توجه روانشناسان صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون مؤثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند.
- مانسبرگ پدر روانشناسی صنعتی همچون تیلور خواهان علمی‌تر کردن مدیریت بود ولی بر خلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند.
- 5- **متخصصان نیروی انسانی:** اولین وظیفه آن‌ها تأمین ایمنی در محیط کار بود سایر وظایف عبارتند از: انتخاب و استخدام، آموزش و بهداشت، قیمت‌گذاری کار و مسائل رفاهی
- 6- **مکتب روابط انسانی:** این دسته از محققان گروه را مهمترین عامل می‌دانستند و معتقد بودند میزان تولید تابع همکاری‌های گروهی است. اهداف سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از:
- 1- یکپارچگی استراتژیک
 - 2- تعهد کارکنان
 - 3- انعطاف‌پذیری
 - 4- کیفیت بالاتر

نکات فصل بیست و دوم

1- نقش مدیریت منابع انسانی تحت تشخیص استعدادهای بالقوه، نیروی شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست.

2- نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی:

1- تولید و کارایی بیشتر 2- افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان 3- ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان

3- وظیفه‌ی متخصصان امور پرسنلی، ستادی است.

4- تعریف سازمان: کار و فعالیت هماهنگ و تشریک ساعی منظم گروهی از انسان‌ها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده.

5- وظیفه اصلی مدیران منابع انسانی و رسیدگی به امور کارکنان است.

6- تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی:

1- انقلاب صنعتی: مطرح شدن تقسیم کار توسط آدام اسمیت

2- نهضت کارگری: تشکیل اتحادیه‌های کارگری و دموکراسی مختلفی

3- مدیریت علمی: 4 اصل اساسی تیلور مطرح شد و به علاوه این که وی خواهان علمی‌تر کردن کار و مخالف کار گروهی بود.

4- روانشناسان صنعتی: در ابتدا برای افزایش فروش به دنبال تعیین فنونی بودند اما به تدریج به دنبال مطابقت شغل و شاغل رفتند. در ضمن این گروه موافق کار گروهی بودند.

5- متخصصان نیروی انسانی: اولین وظیفه‌شان تأمین ایمنی در محیط کار است و سایر وظایف عبارتند از: 1- انتخاب و استخدام 2- آموزش و بهداشت 4- قیمت‌گذاری 5- مسائل رفاهی

6- مکتب روابط انسانی: در این مکتب به گروه و کار گروهی توجه خاصی می‌شود.

7- روانشناسان صنعتی از اولین کسانی بودند که از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تشریح کردند. منظور از اعتبار

آماری (یا روانی) یک آزمون «توانایی آن آزمون در سنجیدن چیزی است که می‌خواهد بسنجد».

تست‌های فصل بیست و دوم

1- مدیریت نیروی انسانی در نقش ناظر بر..... .

- (1) تنش، تضاد و روابط سازمانی نظارت کرده و نقش حکم را ایفا می‌کند.
- (2) استفاده برابرافراد از فرصت‌های استخدامی، رعایت موارد بهداشتی وایمنی، آموزشی و برگزاری آزمون نظارت می‌کند.
- (3) بر طراحی شغل، طراحی سازمان، تنظیم برنامه‌ها به عنوان عامل تغییر نظارت می‌کند.
- (4) تدارک امور خدماتی، نیروی انسانی مانند تهیه غذا، تأمین خدمات درمانی، تنظیم روابط انسانی و پیشرفت شغلی نظارت می‌کند.

2- تغییر در ترکیب نیروی کار منجر به

- (1) ارزش‌های جدید درباورهای اساسی می‌گردد.
- (2) ارزش‌های جدید در هنجارها می‌شود.
- (3) ارزش‌های جدید در اخلاق کار می‌گردد.
- (4) جریان کار انعطاف‌پذیر می‌شود.

3- در بسیج نیروی انسانی یک سازمان برای حرکت به سوی اهداف سازمان.

- (1) آموزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (2) یادگیری بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (3) قدرت فرماندهی بیش از سایر عوامل اثر دارد.
- (4) انگیزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.

4- این نظریه که کارها متناسب با زمانی که می‌توانند اشغال کنند گسترش می‌یابند تحت چه اصطلاحی در

مدیریت مطرح شده است ؟

- (1) اصل پیتر
- (2) قانون پارتو
- (3) قانون پارکینسون
- (4) مهارگسیختگی بوروکراسی‌ها

5- در طراحی واحد نیروی انسانی براساس طراحی خدماتی تلاش می‌شود که عدم رضایت به و نبود

رضایت به تبدیل شود.

- (1) مدیریت، رضایت نسبی
- (2) نبود عدم رضایت، رضایت
- (3) نبود رضایت، رضایت عموم
- (4) نبود عدم فعالیت، رضایت کارکنان

6- کدام فرایند مدیران منابع انسانی را در انجام ثمربخش فعالیت‌های خود یاری می‌دهد و بر دیگر فرایندها مقدم است؟

- (1) برنامه‌ریزی آموزش کارکنان
 (2) تحقق و پژوهش در مسایل نیروی کار
 (3) قوانین و مقررات استخدامی
 (4) کارشکافی یا تجزیه شغل

7- کدام مورد در تأمین اطلاعات مورد نیاز سیستم اطلاعات منابع انسانی تأثیر کمتری دارد؟

- (1) ارزشیابی کارکنان
 (2) حوادث ناشی از کار
 (3) طرح‌ریزی ساختار سازمانی
 (4) فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

8- خط مشی‌های مرتبط به حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی بر کدام فرایند تأثیر چندانی نخواهد گذاشت؟

- (1) انتخاب
 (2) تغییرات اهداف
 (3) کارمندیابی
 (4) طراحی شغل

9- جهت سنجش کیفیت زندگی کاری از مقاصد راهبردی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کدام ترتیب از شاخص‌های زیر مناسب تر است؟

- (1) افزایش عملکرد، افزایش خشنودی کار و افزایش خوش‌بینی اجتماعی و آوازه عمومی سازمان
 (2) افزایش مشارکت در کار، خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی و سوانح و بیماری‌ها
 (3) کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان، کاهش فشارعصبی و کاهش از میان رفتن هزینه‌های پیمان‌ها
 (4) کاهش شکایت‌ها و کاهش سوانح و بیماری‌ها و همچنین کاهش از میان رفتن جریمه‌های قانونی

10- پرداختن به کدام‌یک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام مؤثر وظایف مدیریت منابع انسانی، دارای اولویت است؟

- (1) تنظیم روابط کار
 (2) برنامه‌ریزی آموزشی
 (3) تجزیه و تحلیل شغل
 (4) نظام ارزیابی عملکرد

11- تأثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه بااهمیت تلقی می‌شود؟

- (1) ابداع و بهبود روش‌های کارا تر تولید
 (2) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی
 (3) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
 (4) ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان

12- در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان تابعی است از:

- (1) رضایت شغلی کارکنان
(2) رفتارشنلی و سطح عملکرد کارکنان
(3) نظام‌های مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان
(4) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

13- پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

- (1) ارزیابی عملکرد
(2) گزینش و استخدام
(3) بهسازی و آموزش
(4) تجزیه و تحلیل شغل

14- عدم تکرار حوادث حین کار، عمدتاً بستگی به دارد.

- (1) علایق شخصی
(2) سابقه کار و علایق شخصی
(3) مهارت‌های فنی و علایق شخصی
(4) سن و علایق شخصی

15- توانمندسازی کارکنان جزء کدام‌یک از وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد؟

- (1) استخدام و جذب نیروی انسانی
(2) بهبود و بهسازی نیروی انسانی
(3) جبران و نگهداری نیروی انسانی
(4) برنامه‌ریزی و نگهداری نیروی انسانی

16- اهداف و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی عبارت است از:

- (1) یکپارچگی استراتژیک، تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و کیفیت بالاتر
(2) انعطاف‌پذیری کارکنان و تاکید بر یکپارچگی استراتژیک
(3) کیفیت و کمیت برتر نیروی انسانی در سازمان
(4) تعهد کارکنان و کمیت و کیفیت برتر آنان

17- مهمترین هدف مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها کدام است؟

- (1) افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
(2) افزایش رضایتمندی نیروی انسانی
(3) تأمین نیازهای مادی و روانی کارکنان
(4) تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	3
3	1
4	3
5	2
6	4
7	3
8	2
9	2
10	3
11	2
12	2
13	4
14	3
15	2
16	1
17	1

فصل بیست و سوم: تجزیه و تحلیل شغلی

تعریف تجزیه و تحلیل شغل: فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

بنا به تعریف دیگری تجزیه و تحلیل شغل شامل شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

- 1- بررسی کل سازمان به منظور تعیین مطابقت شغل با بافت و اهداف آن
- 2- تعیین این که از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.
- 3- انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل
- 4- به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل
- 5- تنظیم شرح شغل
- 6- تنظیم شرایط احراز شغل
- 7- طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل قبل به دست آمده
- 8- ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز در مجموع مراحل 8 و 7 را طراحی شغل گویند که نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است.

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

- 1- مشاهده مستقیم: تجزیه و تحلیل شغل از این طریق به تخصص نیاز دارد و از آن در مشاغل نسبتاً ساده (تکراری - زمان کوتاه) استفاده می‌شود.
- 2- مصاحبه: از متداولترین روش‌هاست، و به دو نوع آزاد و بسته برگزار می‌شود.
مصاحبه آزاد حاصل تجربیات هائورن است و چارچوب مشخصی ندارد اما مصاحبه بسته فهرستی از سؤالات است و به گونه‌ای منظم برگزار می‌شود که در انتها قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات فراهم می‌شود.

- 3- پرسشنامه: کم هزینه‌ترین روش است و با استفاده از آن می‌توان در زمان نسبتاً کوتاهی اطلاعات زیادی به دست آورد معمولاً بین چهار تا شش صفحه بوده و شامل هر دو نوع سؤالات عینی و قضاوتی می‌باشد.
- 4- مصاحبه گروهی: دقیق‌تر و کامل‌تر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می‌آید.
- 5- ثبت متخصصان: از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند. دعوت و نظرخواهی می‌شود.
- 6- ثبت وقایع: بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است.
- 7- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت: مک کورمیک پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) را که روشی مقداری برای تجزیه و تحلیل شغل است ابداع کرد. براساس نظری می‌توان هر شغلی را بر حسب مجموعه فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل مشاغل به دست می‌آوریم در تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل مؤثر است در شرح شغل وظایف مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار بر آید. اطلاعات مندرج در شرح شغل به شرح زیر است:

الف. شناسنامه شغل: برخی از اطلاعاتی که در این قسمت درج می‌شود عبارتند از:

- 1- عنوان شغل
- 2- کد شغل،
- 3- نویسنده شرح شغل
- 4- تاریخ روزی که شرح شغل نوشته می‌شود.
- 5- تصویب‌کننده
- 6- جایگاه شغل
- 7- عنوان سرپرست مستقیم شاغل
- 8- پایه و رتبه شغل
- 9- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد.

ب. خلاصه شغل: در این قسمت وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می‌گردد.

ج. ارتباطات اداری

د. شرح وظایف و مسئولیت‌ها

- هـ. اختیارات: تعیین‌کننده 1- حدود اختیارات، 2- محدوده تصمیم‌گیری 3- تعداد افرادی که از او به طور مستقیم دستور می‌گیرند 4- سقف بودجه ای که در اختیارش قرار داده می‌شود.

و. معیار عملکرد: منظور فهرستی از موازین و ضوابطی که انتظار می‌رود با رعایت آن متصدی شغل وظایف و

مسئولیت‌های اصلی خود آن طور که در شرح شغل آمده است به‌درستی انجام دهد.

ز. محیط و شرایط کار

تنظیم شرایط احراز شغل:

فرم شرایط احراز شغل از یک طرف راهنمایی برای کارمندیابی است و از طرفی در طراحی آزمون‌های انتخابی مورد استفاده قرار می‌گیرد شرایط احراز شغل را می‌توان در قسمتی از فرم شرح شغل شرح داد یا به صورت فرم جداگانه‌ای تنظیم کرد.

کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

1- کارمند یابی

2- انتخاب و انتصاب: فرآیند انتخاب در اصل جور کردن شغل یا مشاغل است.

3- آموزش: اهداف آموزشی هر سازمان تابع تجزیه و تحلیل مشاغل در آن سازمان است.

4- ایمنی: خطرهای موجود در کار را روشن می‌کند.

5- ارزیابی عملکرد

6- حقوق و دستمزد

7- طراحی و شغل

برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل معمولاً از متخصصان و صاحب‌نظران، سرپرستان افراد شاغل یا ترکیبی از این‌ها استفاده می‌شود کسی که کار تجزیه و تحلیل مشاغل را انجام می‌دهد باید با خصوصیات کارکنان، مشاغلی که در سازمان وجود دارد گردش کار در سازمان و ماهیت و ویژگی‌های سازمان آشنایی داشته باشد.

تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان یا به عنوان وظیفه‌ای در اداره امور پرسنل یا به عنوان زیر مجموعه‌ای در اداره مهندسی صنایع سازمان جای داد.

روش‌های طراحی شغل

1- روش مدیریت علمی: تیلور معتقد بود که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد زیرا تنها از این راه است که کارکنان، بیشترین بازدهی را خواهند داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد به این منظور پیشنهاد می‌کند از روش‌های حرکت سنجی و زمان سنجی استفاده شود.

2- روش انگیزشی: در این روش مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان می‌شود.

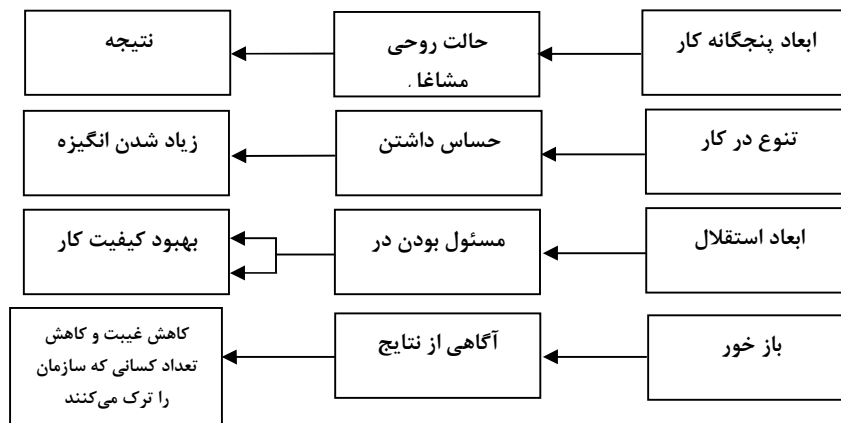
* نظریه دو عاملی هرزبرگ

وی از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت می‌کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود وجود آن‌ها تأثیری در ایجاد انگیزه ندارد اما وجود عوامل انگیزشی که به ماهیت کار بر می‌گردد باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌گردد براساس این نظریه روش‌هایی برای طراحی شغل، تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان، وظایفی که معمولاً بر عهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد.

* نظریه فعال‌سازی

باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد گردش شغلی یک از روش‌هایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود.

3- روش سیستمی: به جای طراحی تک تک مشاغل سیستم کار به نحوی طراحی می‌شود که ابعاد اجتماعی فنی کار مکمل با یکدیگر باشند در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی، هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی بر خلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارایی در تمام وظایف شغل، به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند.



4- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی: طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده

است. 1- شغل براساس ویژگی‌های جسمی و زیستی انسان طراحی می‌شود در این روش که ارگونومیکز به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی که معمولاً در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان به وجود می‌آید، جلوگیری گردد.

2- روش ادراکی: حرکتی است که پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین آلات با ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد.

تست‌های فصل بیست و سوم

- 1- تجزیه و تحلیل شغل باید آنچه شغل انجام می‌دهد گزارش کند نه آنچه که باید انجام شود یا آنچه‌ای که در سازمان‌ها و مؤسسات مشابه دیگر انجام می‌شود.
- 2- مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌پذیرد و بر عهده متخصصان روش یا مهندسان صنایع است.
- 3- طراحی شغل نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است.
- 4- روش‌های تنظیم شرایط احراز شغل: 1- اظهارات صاحب‌نظران: روش قضاوتی 2- تجزیه و تحلیل آماری: منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش
- 5- مزیت تعیین صفحات و مشخصات متصدی شغل به وسیله روش‌های آماری این است که می‌توان رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات نمود.
- 6- کاربرد تجزیه و تحلیل شغل: 1- کارمندیابی 2- انتخاب و انتصاب 3- آموزش 4- ایمنی 5- ارزیابی عملکرد 6- حقوق و دستمزد 7- طراحی شغل 8- روابط صنعتی 9- تحقیق و پژوهش 10- قوانین و مقررات استخدامی
- 7- مشکلات تجزیه و تحلیل شغل: 1- واکنش کارکنان 2- کاستی‌های فرآیند تجزیه و تحلیل شغل
- 8- روش‌های طراحی شغل: 1- روش مدیریت علمی، 2- روش انگیزشی 3- روش سیستمی 4- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی
- 9- نظریه ویژگی‌های شغل:

نتیجه	حالات روحی شاغل	ابعاد پنجگانه کار
زیاد شدن انگیزه	احساس داشتن کاری مهم	تنوع در کار هویت کار
بهبود کیفیت کار افزایش رضایت شغلی	مسئول بودن کار در قبال کار	اهمیت کار استقلال
کاهش غیبت و کاهش تعداد کسانی که سازمان را ترک می‌کنند.	آگاهی از نتایج عملکرد	باز خور

- 10- روش مبتنی بر ویژگی‌هایی عامل انسانی: هدف این است که کار مطابق با ویژگی‌هایی عامل انسانی طراحی شود طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول شغل براساس ویژگی‌های زیستی

و جسمی انسان طراحی می‌شود. در این روش که از ارگونومیک، به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژی منفی که معمولاً در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان به وجود می‌آید جلوگیری گردد. در روش دوم که روش ادراکی - حرکتی خوانده شده است. پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین‌آلات در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد.

تست‌های فصل بیست و سوم

1- ایجاد انگیزه در کارکنان را با نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آن‌ها برآورده می‌سازد.

(1) چرخش شغلی (2) غنی‌سازی شغل (3) مهندسی شغل (4) توسعه شخصی

2- در مدل ویژگی‌های شغل، انگیزش تابع عواملی چون مهم بودن وظیفه معنی‌دار بودن وظیفه، تنوع بازخور و استقلال در کار می‌باشد. در این مدل اگر بازخور را به حد صفر برسانیم، انگیزش چه وضعیتی پیدا می‌کند؟

(1) تضعیف می‌شود.

(2) کاملاً از بین می‌رود.

(3) تغییر عمده‌ای می‌نماید.

(4) فرد انگیزه خود را در آزادی عمل بیشتر جستجو می‌کند.

3- از روش‌های مختلف طراحی شغل:

(1) روش انگیزشی، هویت است. (2) روش مدیریت علمی و فعال‌سازی است.

(3) روش سیستمی و بهداشتی هرزبرگ است. (4) روش ویژگی‌های شغل و آزادی عمل است.

4- عدم تکرار حوادث حین کار، عمدتاً بستگی به دارد.

(1) علایق شغلی (2) سابقه کار و علایق شغلی

(3) مهارت‌های فنی و علایق شغلی (4) سن و علایق شغلی

5- ارگونومی که معنای مطالعه رابطه انسان و ماشین به منظور سازگاری است.

(1) با کار (2) با فرد

(3) با محیط سازمان (4) کار با وضعیت فیزیکی فرد

6- توسعه و گسترش شغل عبارت است از:

- 1) ایجاد گروه‌های کاری مستقل و توسعه روابط کاری بخش‌ها
- 2) ایجاد گسترش حوزه فعالیت‌های بخشی در تمامی سطوحی سازمانی
- 3) ترکیب برخی عناصر جدید به محتوای شغل جهت افزایش تنوع وظایف و مسئولیت‌های محوله
- 4) گسترش عمودی شغل به طوری که نیروی انسانی شاغل نه تنها وظایف بیشتری را انجام می‌دهد بلکه نظارت‌های بیشتری را نیز بر حوزه عملکردی اعمال می‌نماید.

7- مؤثرترین شیوه در سطح مرزی برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان است.

- 1) غنای شغل
- 2) گسترش شغل
- 3) گردش شغلی
- 4) شرح شغل

8- تجزیه و تحلیل شغل نهایت می‌تواند به منجر شود.

- 1) طراحی شغل
- 2) مطالعه شغل
- 3) تنظیم شرایط احراز
- 4) تنظیم اطلاعات شغل

9- پرداختن به کدام یک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام مؤثر وظایف مدیریت منابع انسانی دارای اولویت است؟

- 1) تنظیم روابط کار
- 2) تنظیم روابط کارکنان
- 3) تجزیه و تحلیل شغل
- 4) نظام ارزیابی عملکرد

10- هدف اصلی تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

- 1) افزایش سطح کارایی کارکنان
- 2) افزایش علائق و انگیزه‌های کارکنان
- 3) تعیین ارزش‌سنجی مشاغل
- 4) تحقق شعار مزد مساوی برای کار مساوی

11- نتیجه تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

- 1) تهیه شرح شغل، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و شرایط احراز
- 2) شرح شغل و مشخصات شغل
- 3) شرایط و خصوصیات لازم جهت احراز و تصدی مشاغل
- 4) نام شغل، خلاصه شغل، شرح وظایف و مسئولیت‌ها

12- در مدل قدرت انگیزشی سه عامل اهمیت وظیفه، با مفهوم بودن و تنوع کار می‌توانند

(1) انگیزش در شغل را حداکثر سازند.

(2) جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران نمایند.

(3) جانشین هم می‌شوند اما کمبودهای یکدیگر را جبران نمی‌کنند.

(4) قدرت انگیزشی را به صفر برسانند.

13- بدیهی‌ترین نمونه طراحی شغل با دیدی مبتنی بر تکنولوژی و مهندسی با استفاده از کدام مورد زیر

میسر است؟

(1) مدل تقویت شغلی (2) مدل ویژگی‌های شغلی (3) مدل ساده‌سازی کار (4) مدل گردش شغلی

14- کدام‌یک از موارد زیر به منظور چندگانه آموزش، تأمین نیرو از داخل، طراحی شغل و ایجاد انگیزه توسط

مدیریت به کار گرفته شود؟

(1) ساده‌سازی کار (2) توسعه شغل (3) تقویت شغل (4) گردش شغل

15- تأثیر اهداف سازمان در طراحی شغل و تعیین نقش صفی یا ستادی مشاغل براساس کدام ترتیب زیر

انجام می‌شود؟

(1) هدف، مسئولیت، اختیار، وظیفه و جواب‌گویی

(2) هدف، تفویض اختیار، مسئولیت، وظیفه و جواب‌گویی

(3) هدف، وظیفه، مسئولیت، اختیار و جواب‌گویی

(4) هدف، مسئولیت، اختیار، جواب‌گویی و وظیفه

16- در تنظیم کدام مورد زیر، مفاهیم شناسایی شغل، خلاصه شغل، تعریف شغل، نمونه وظایف و

مسئولیت‌ها، ارتباط شغل با مشاغل دیگر، شرایط کار، ویژگی‌های خاص شغل و تازه‌ترین تأثیرات تکنولوژیک

الزاماً باید تهیه شود؟

(1) کارشکافی (2) شرح شغل (3) مختصات شغلی (4) احراز شغلی

17- شرح شغل و مشخصه‌های شغلی دو مؤلفه اصلی چیست؟

- (1) ارزشیابی شغل (2) تجزیه شغل (3) طبقه‌بندی شغلی (4) طراحی شغل

18- عوامل شغلی عبارتند از:

- (1) ارتباط شرح وظایف و شرایط احراز، اهمیت شغل، میزان و حجم فعالیت‌های شغل، درجه همبستگی کارها
(2) تکنولوژی، مشتریان، قوانین و مقررات، شرح وظایف
(3) ماهیت مشاغل سازمان، حجم فعالیت‌ها، تکنولوژی، اهمیت شغل
(4) ماهیت شغل مدیر، اهمیت نسبی شغل، درجه استاندارد بودن کار، درجه همبستگی کار هر واحد

19- با افزودن اختیارات، نظارت، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به شغل اصطلاحاً آن را

- (1) بارور ساخته‌ایم. (2) توسعه داده‌ایم. (3) غنی ساخته‌ایم. (4) گسترش بخشیده‌ایم.

20- توسعه شغلی عبارت است از افزایش..... در یک شغل.

- (1) امکان پیشرفت شاغل
(2) تنوع کار و آموزش
(3) وظایف و مسئولیت‌های عمودی بیشتر
(4) وظایف و مسئولیت‌های همسطح بیشتر

21- هدف اصلی غنی سازی عبارت است از:

- (1) افزایش سطح کارایی کارکنان
(2) افزایش علایق و انگیزه‌های کارکنان
(3) تعیین ارزش نسبی مشاغل
(4) تحقق شمار مزد مساوی برای کار مساوی

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	2
2	2
3	2
4	3
5	4
6	4
7	3
8	1
9	3
10	3
11	4
12	3
13	2
14	3
15	4
16	3
17	2
18	2
19	4
20	3
21	4
22	2

فصل بیست و چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است:

1- تعیین موجودی نیروی انسانی: که بررسی جامعه درون سازمانی است و می‌توان از روش‌های زیر به این منظور استفاده کرد:

الف. تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها: تهیه فهرستی از ویژگی‌های شاغلین در سازمان است.

ب. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRLS): منظور از این سیستم، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل، و به هنگام باشد.

طراحی و راه‌اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولاً در 5 مرحله است:

1- مطالعه و شناخت سیستم فعلی

2- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی

3- طراحی سیستم اطلاع‌رسانی

4- انتخاب و نصب کامپیوتر

5- حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی

ج. طرح جانشینی: تهیه فهرستی از ویژگی‌های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می‌شود.

2- بررسی اهداف آتی سازمان: تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز بستگی به اهداف و استراتژی‌های کلی سازمان دارد. نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد. (اهداف کلی سازمان - درآمدهای مورد انتظار)

3- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو): روش‌های این برآورد عبارتند از:

الف. روش روندیابی: مطالعه روندهای گذشته و پیش‌بینی براساس آن:

ب. روش نسبت‌یابی: تعیین نسبتی است که میان یک عامل حین و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد. در روش نسبت‌یابی، مانند روش روندیابی، فرض بر این است که کارکرد یا راندمان افراد، ثابت است و نمی‌توان با ایجاد انگیزه، حجم روش یک فروشنده را بالا برد.

ج. روش همبستگی: رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش رابطه میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود.

د. روش رگرسیون: رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیرهای مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد.

هـ. روش شبیه‌سازی: با ساختن مدل‌هایی که به‌طور مصنوعی، شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه می‌کند.

4- برآورد عرضه نیروی انسانی: سازمان می‌تواند نیروی مورد نیاز خود را از داخل یا خارج از سازمان تأمین کند برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی.

الف. فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند.

ب. جدول جایگزینی: با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی جدول جایگزینی ترسیم می‌شود که در واقع همان نمودار سازمانی است از این جدول برای تعیین مسیر شغلی افراد استفاده می‌شود.

جدول جایگزینی و طرح جانشینی به یکدیگر شباهت دارند و در هر دو از منابع اطلاعاتی یکسانی استفاده می‌شود اما در طرح جانشینی، تأکید بر شناسایی کارکنان پر توان و مستعد و تربیت و پرورش آن‌هاست. اما در طرح جایگزینی هدف تنها اینست که چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی بشود؟

ج. نظر سرپرست: گروهی معتقدند سرپرستان به دلیل تجزیه و تحلیل و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی‌های مشاغل

تحت سرپرستی خود پیدا کرده‌اند، به درستی و به سرعت می‌توانند تعداد کارکنان مورد نیاز را برای کار برآورد کنند.

معایب استفاده از نظر سرپرست:

- 1- برآورد وی نظری است.
 - 2- پیش‌بینی به دانش و آگاهی گسترده‌ای درباره سازمان نیاز دارد.
 - 3- کاری وقت‌گیر است.
- د. روش دلفی: در این روش یک سری پرسشنامه میان اعضا توزیع می‌شود و نظرهای آنها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.

برآورد عرضه از منابع خارجی

وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت بخصوص بیکاری اولین قدم برای برآورد نیروی انسانی است.

- 2- بازارهای محلی کار
 - 3- بازارهای تخصصی کار
- در پیش‌بینی عرضه، تقاضای نیروی کار از روش‌های مقداری یا قضاوتی استفاده می‌شود روش‌های مقداری را روش‌های بالا به پایین نیز خوانده‌اند. روش‌های قضاوتی را احتمالاً روش‌های پایین به بالا نیز می‌گویند.

5- مقایسه عرضه و تقاضا:

- 1- تقاضا با عرضه مساوی است.
- 2- تقاضا بیشتر از عرضه است.
- 3- تقاضا کمتر از عرضه است، در این حالت می‌توان از روش‌های برکناری دائمی یا موقت بازنشستگی زودرس و باز خرید، کاهش ساعات کار حذف شغل (که در کوتاه مدت جواب می‌دهد) کاربایی استفاده کرد.

نکات فصل بیست و چهارم

1- هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آن‌ها بستگی دارد.

2- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی 5 مرحله دارد:

1- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

2- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

3- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی

4- برآورد عرضه نیروی انسانی

5- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

3- بررسی اهداف آتی سازمان: اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیفیت آن است.

4- در صورتی که تقاضا کمتر از عرضه باشد می‌توان از روش‌های زیر استفاده کرد:

1- برکناری دائم یا موقت

2- بازنشستگی زودرس و باز خرید

3- کاهش ساعات کار

4- حذف شغل (حل مشکلات در کوتاه مدت)

5- کاریابی

تست‌های فصل بیست و چهارم

1- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی به ترتیب شامل مراحل است.

- 1) پیش‌بینی تقاضای نیروی کار، پیش‌بینی عرضه نیروی کار، برآورد نیازها، طرح‌ریزی عملیات و کنترل عملیات
- 2) طرح‌ریزی عملیاتی، برآورد عرضه نیروی کار، استخدام، گزینش و انتصاب
- 3) پیش‌بینی تقاضا، بهره‌وری نیروی انسانی، طراحی‌ریزی عملیاتی، توسعه و بهبود نیروی انسانی
- 4) پیش‌بینی تقاضا، طرح‌ریزی عملیاتی، استخدام، انعطاف‌پذیری در برنامه و توسعه و بهبود نیروی انسانی

2- برای پیش‌بینی میزان کاهش نیروی انسانی در ارتباط با میزان فعالیت‌ها و اقدامات آتی سازمان، از روش استفاده می‌شود.

- 1) بررسی روند
- 2) بررسی آراء
- 3) سری، میانی
- 4) بررسی شاخص یا نسبت‌یابی

3- اگر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز زیاد و تعداد نیروی انسانی در دسترس کم باشد، مدیریت منابع انسانی چه اقداماتی در درون سازمان و چه اقدامی در برون سازمان باید به عمل آورد؟

- 1) انتصاب - انتخاب
- 2) کارمندیابی - گزینش
- 3) آموزش و بالندگی - کارمندیابی
- 4) تجدیدنظر اساسی در اهداف - گزینش

4- در پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را براساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم از چه شیوه‌ای استفاده کرده‌ایم؟

- 1) روش نرخ روند
- 2) روش برآورد تجربی
- 3) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها
- 4) روش تناسب شغل و شاغل

5- مراحل جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت تعیین کردن عرضه و تقاضای آینده هر گروه شغلی و یا مهارت خاص است.

- (1) پیش‌بینی نیروی انسانی
(2) تجزیه و تحلیل یا کارشکافی
(3) فرآیند طراحی شغل
(4) کنترل و ارزیابی نیروی انسانی

6- به فرآیند تشخیص پست‌های اصلی و فرعی براساس تعداد پست‌های موجود برای شغل، تعیین تعداد شاغلین رسمی و غیررسمی و شناسایی پست‌های بلاتصدی، کاهش پست‌های بلاتصدی در مشاغل غیراصلی، کاهش پست‌های غیراصلی شاغلین غیررسمی و در نهایت کاهش پست‌های غیراصلی شاغلین رسمی گفته می‌شود.

- (1) طراحی شغل (2) طراحی سازمان (3) تعدیل نیروی انسانی (4) ارزشیابی مشاغل

7- جهت جذب نیرو از داخل سازمان کدام‌یک از روش‌های زیر را انتخاب می‌کنید؟

- (1) اعلان شغلی (2) از طریق عقد قرارداد (3) کارکنان روزمزدی (4) کارکنان پاره وقت

8- در کدام‌یک از نگرش‌های زیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان جایگزینی مطرح می‌شود، در این صورت برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط مشی‌های استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارزیابی برنامه‌های کارمندیابی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندیابی را عهده‌دار خواهد بود

- (1) اقتصادی (2) روابط صنعتی (3) اداری (4) استراتژیک

9- برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند نیروی انسانی مورد نیاز در شرایط متغیر سازمان و توسعه فعالیت‌های تأمین‌کننده نیازهای مذکور است.

- (1) گزینش (2) کارمندیابی (3) تجزیه و تحلیل (4) استخدام

10- این روش پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز اساساً از جمع‌بندی آراء مستقل خبرگان حکایت دارد.

- (1) تکنیک دلفی (2) روش سری سازمانی (3) روش بررسی روند (4) روش نسبت‌یابی

11- در بررسی برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، کدام یک از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد؟

- 1) بررسی روند ضایعات پرسنلی
- 2) بررسی میزان توسعه و یا تقلیل اهداف
- 3) بررسی میزان و نوع تغییر در اهداف
- 4) بررسی روند ضایعات پرسنلی، میزان توسعه، تقلیل و یا تغییر در اهداف

12- برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی براساس روش نرخ روند، متکی بر در سازمان است.

- 1) تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه‌ها
- 2) اثبات و عدم تغییر در شرایط محیطی
- 3) مطالعه جزء به جزء برنامه‌ها و اندازه‌گیری کار
- 4) تعیین استانداردهای تغییر و سنجش زمان کار

13- دلیل این که روش‌های پیش‌بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارند، کدام است؟

- 1) به دلیل متغیرهای اجتماعی و عدم دخالت سازمان در آنها
- 2) به دلیل ضعف آمار در تشخیص نیازهای آتی سازمان
- 3) تغییرات بیش از اندازه کارکنان و عدم امکان پیش‌بینی آن
- 4) نقش اختیار و اداره انسان در انتخاب و استخدام و ترک خدمت

14- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل چه مراحل می‌گردد؟

- 1) طرح‌ریزی عملیاتی به کمک مدل PERT و CPM و تعیین نیازهای عملیاتی
- 2) طرح‌ریزی عملیاتی، بودجه‌بندی و کنترل عملیات و تعیین نیازهای پرسنلی
- 3) پیش‌بینی تقاضا، بررسی جمعیت، بودجه‌بندی و کنترل نهایی عملیات برنامه
- 4) پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه، پیش‌بینی نیازها، طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل عملیات

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
1	1
1	2
3	3
3	4
3	5
3	6
1	7
2	8
3	9
1	10
4	11
2	12
4	13
4	14

فصل بیست و پنجم: فرآیند کارمندیابی و انتخاب

تعریف کارمندیابی: فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آن‌ها به سوی سازمان فراهم می‌شود. میزان کارمندیابی در هر سازمان به اندازه سازمان، مکان جغرافیایی آن، محیط و شرایط کار و میزان حقوق و رشد و یا رکود سازمان بستگی دارد.

عوامل مؤثر در کارمندیابی

الف. عوامل محیطی:

1- عوامل اقتصادی

2- عوامل اجتماعی

3- عوامل تکنولوژیکی

4- قوانین و مقررات

ب. عوامل سازمانی:

1- شهرت

2- جذابیت شغل

3- سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها

4- دخالت اتحادیه‌ها

5- زمینه کارمندیابی

در توضیح سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها این که وجود سیاست‌های چون ارتقاء از داخل به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می‌شود کارکنان فعالی در اولویت قرار دارند و نیرو از خارج فقط برای رده‌های پایین استخدام می‌شود.

مراحل کارمندیابی

- 1- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
- 2- نوشتن شرح شغل: آگاهی روزنامه‌ها اغلب براساس شرح شغل نوشته می‌شود.
- 3- تعیین شرایط احراز شغل: اولین غربال متقاضیان
- 4- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
- 5- انتخاب روش کارمندیابی، انتخاب روش به نوع شغل، شرایط بازار کار و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد.
- 6- بررسی فرم‌های درخواست کار
- 7- برگزاری مصاحبه مقدماتی
- 8- تعیین فهرستی از افراد واجد شرایط

منابع کارمندیابی

الف - منابع داخلی:

- 1- سیاست ارتقا از داخل
- 2- اعلان شغل: دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل مورد نظر می‌دانند، روش مؤثری برای یافتن نیروهای خبره در سازمان است.

ب - منابع خارجی:

- 1- آگهی
 - 2- موسسات کاریابی: مؤسسات جایابی- مؤسسات فردیابی
 - 3- مراکز آموزشی
 - 4- معرفی و توصیه اعضاء
 - 5- مراجعه مستقیم
- اینکه وظیفه کارمندیابی برای سازمان به عهده چه شخصی یا نهادی گذاشته می‌شود بستگی به اندازه سازمان دارد.

فرآیند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا انتخاب غلط نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و

شایستگی انجام دادن کار را ندارد. کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند هزینه‌های زیادی به سازمان تحمیل می‌کند.

تفاوت اصلی میان فرآیند کارمندیابی و فرآیند انتخاب این است که در کارمندیابی، سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار، افراد واجد شرایط تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان، کرد. اما انتخاب فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آن‌ها که هدف در کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آن‌ها به سوی سازمان است در انتخاب با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردارند. کسی که بیشترین صلاحیت را برای تصاحب شغل دارا باشد، برگزیده می‌شود.

برخی عوامل بی‌ارتباط با شغل

جنسیت - اصل و نسبت - مجرد و تاهل - نقص عضو - مذهب - نژاد - سن - وضعیت جسمی - گذشته فرد - تجربه و سابقه کار - تحصیلات

تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان یک شغل، انتخاب و استخدام می‌شوند، با نسبت انتخاب بیان می‌گردد:

$$\text{نسبت} = \frac{\text{تعداد کسانی که برای تصدی شغل، انتخاب و استخدام}}{\text{تعداد کل متقاضیان}}$$

هر چه نسبت از 1 کمتر باشد مسئولان سازمان حق انتخاب بیشتری دارند.

مراحل مختلف فرآیند انتخاب

1- مصاحبه مقدماتی: براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می‌شود.

2- تکمیل فرم درخواست کار: به سوالاتی محدود شود که رابطه مستقیم با شغل داشته باشد.

3- برگزاری آزمون‌های استخدامی

4- مصاحبه جامع (تخصصی): سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی بیرون آورد.

5- بررسی سوابق متقاضی

6- معاینه پزشکی

7- تصمیم‌گیری نهایی

عوامل مؤثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل

1- پایایی: از شرایط مهم برای این که آزمون، وسیله‌ای مطمئن برای پیش‌بینی درجه موفقیت فرد در شغل باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات باشد، یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آید. پس پایایی آزمون، مقیاسی است که به وسیله آن درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می‌گردد. برای سنجش و تعیین پایانی آزمون از سه روش استفاده می‌شود:

الف - تکرار آزمون: آزمون اول، برای بار دوم به همان گروه از متقاضیان شغل داده می‌شود و درجه همبستگی میان نتایج آزمون اول و دوم تعیین می‌گردد.

ب - روش معادل‌سازی: دو آزمون مختلف که شبیه به یکدیگرند، ولی یکسان نیستند از کارکنان به عمل می‌آید و سپس ضریب همبستگی میان نتایج حاصل از آنها، معین می‌شود.

ج - روش دو نیم‌سازی: آزمون به دو قسمت تقسیم می‌گردد و درجه همبستگی میان نتایج حاصل از هر قسمت تعیین می‌شود.

2- **روایی:** اگر پایایی آزمون پایین باشد، روایی آن نیز پایین خواهد بود، ولی تنها به صرف اینکه آزمون، پایایی دارد، نمی‌توان مطمئن بود که دارای روایی نیز هست.

یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد، به درستی بسنجد.

الف - روایی محتوا: هنگامی روایی دارای محتواست که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد.

ب - روایی پیش‌بینی: منظور قدرت آزمون در پیش‌بینی صحیح عملکرد متقاضی است.

ج - روایی موازی: روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می‌گردد.

1- **ضریب همبستگی:** رابطه آماری موجود میان نتایج حاصل از آزمونی که از فرد به عمل آمده و عملکرد او در سازمان سنجیده می‌گردد.

2- **نمودار انتظارات:** برای ترسیم نمراتی که کارکنان در آزمون‌های گذشته گرفته‌اند و همچنین نتایج ارزیابی‌های مختلفی که از عملکرد آنها بعد از استخدام به عمل آمده است، جمع‌آوری می‌شود. این اطلاعات سپس گروه‌بندی می‌شود و در هر گروه رابطه‌ای که میان نمره آزمون و احتمال موفقیت در شغل وجود دارد معین می‌گردد.

3- **حد نصاب:** با تجزیه و تحلیل آماری می‌توان نمره‌ای را به عنوان حد نصاب تعیین نمود و هر کسی را که نمره او در آزمون، کمتر از آن باشد رد کرد.

4- **روایی متغیر:** چنانچه برای گروه‌های مختلفی که در یک آزمون شرکت می‌کنند دو نمره قبولی تعیین شود آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود.

نکات فصل بیست و پنجم

1- کارمندیابی فرآیندی واسطه‌ای است یعنی متقاضین را به استخدام‌کنندگان روبه‌رو می‌کند.

2- میزان کارمندیابی در سازمان بستگی به موارد زیر دارد:

1- اندازه سازمان

2- مکان سازمان

3- محیط و شرایط کار و میزان حقوق

4- رشد یا رکود سازمان

3- انتخاب و روش کارمندیابی به عوامل متعددی از جمله نوع شغل - شرایط بازار کار و قوانین و مقررات دولت بستگی دارد.

4- هدف در کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان است. در انتخاب هدف حذف کسانی است که از صلاحیت کمتری برخوردارند.

5- مصاحبه به عنوان ابزاری اصلی برای گزینش در هر کشور کاملاً متداول و رایج است.

6- انتخاب فرآیندی دو طرفه است. یعنی همان طور که سازمان می‌کوشد تا از میان متقاضیان بهترین نیروها را انتخاب کند داوطلبان مشاغل نیز سعی می‌نمایند بهترین و مناسب‌ترین سازمان را برای کار انتخاب کنند.

7- عوامل مؤثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل

1- پایایی: تکرار آزمون - معادل سازی - دو نیم سازی

2- روایی: روایی محتوا - روایی پیش‌بینی - روایی موازی - ضریب همبستگی، نمودار انتظارات

3- حد نصاب

4- روایی متغیر

تست‌های فصل بیست و پنجم

1- جهت جذب نیرو از داخل سازمان کدام یک از روش‌های زیر را انتخاب می‌کنید؟

- (1) اعلان شغلی (2) از طریق عقد قرارداد (3) کارکنان روزمزدی (4) کارکنان پاره وقت

2- کدام تعریف برای کارمندیابی دقیق‌تر است؟

(1) کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد ناشایسته و ترتیب آنان به قبول مسئولیت در سازمان تعریف می‌نمایند.

(2) کارمندیابی شامل یافتن کارمندان مورد نیاز و تشویق آن‌ها به قبول شغل در سازمان تعریف می‌گردد.

(3) کارمندیابی یعنی دستیابی به پرسنل متخصص، معتقد و علاقه‌مند جهت میل به اهداف سازمان

(4) کاوش، یافتن کارمندان شایسته و علاقه‌مند، ترغیب آنان به قبول شغل جهت نیل به اهداف سازمانی

3- جهت پرورش نیروی انسانی از داخل و همچنین تأمین نیروی انسانی از داخل کدام یک از موارد زیر

می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک بنماید؟

- (1) انتصاب (2) کارمندیابی (3) گردش شغلی (4) ترفیع

4- در کدام مورد روایی و پایایی نقش اساسی دارد.

- (1) ارزشیابی مشاغل (2) آزمون‌های استخدامی (3) برنامه‌ریزی استخدامی (4) طبقه‌بندی مشاغل

5- در آزمون‌های استخدامی، آزمون استعداد، چه نوع ویژگی‌های فرد را مورد توجه قرار می‌دهد؟

- (1) قدرت‌های ویژه ذهنی (2) توانایی‌های حرکتی و فیزیکی
(3) هوش و درجه پیشرفت فرد (4) انگیزه‌های فردی و مهارت‌های شخصیتی

6- آشناسازی عبارت است از فرآیند تجهیز کارکنان به:

- (1) همکاران و سرپرست و محیط کاری
(2) دستوراتی برای ارتباط با همکاران و مشتریان
(3) قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های اجرایی در سازمان
(4) اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعات برای اجرای رضایت‌مندانانه وظایف و فعالیت‌هایشان

7- برای پرورش نیروی کار موفق مدیر باید در زمینه‌های و مهارت داشته باشند و تلاش کند.

- 1) روشن ساختن و زاینده کردن کار و هدف‌گذاری
- 2) تجزیه و تحلیل کار و ساختار بخشیدن به آن
- 3) تدابیر کنترلی در کار و انتخاب افراد مستعد
- 4) فراهم کردن و در دسترس قرار دادن مواد، منابع و ملزومات کار

8- اساسی‌ترین اطلاعات نیازهای استخدامی کدامند؟

- 1) شرایط جسمانی، توانایی فکری، خصوصیات اجتماعی و روحی، مهارت، تخصص
- 2) شرایط جسمانی، توانایی فکری، مسئولیت، تخصص، مهارت
- 3) شرایط جسمانی، توانایی فکری، خصوصیات اجتماعی و روحی، تخصص
- 4) شرایط جسمانی و فکری، خصوصیات اجتماعی و روحی، مسئولیت، مهارت و تخصص

9- در کدام مورد روایی و پایایی نقش اساسی دارد؟

- 1) ارزشیابی مشاغل
- 2) آزمون‌های استخدامی
- 3) برنامه‌ریزی استخدامی
- 4) طبقه‌بندی مشاغل

10- چهار مشخصه اصلی رفتار فرد که در مصاحبه استخدامی باید به آن‌ها توجه کرد عبارتند از:

- 1) ظرفیت مالی، ظرفیت اداری، ظرفیت عقلانی، قدرت شخصی
- 2) دانش و تجربه، میزان انگیزه، ظرفیت اداری، قدرت مالی
- 3) قدرت مالی، ظرفیت اداری، ظرفیت عقلانی، قدرت شخصی
- 4) قدرت شخصی، ظرفیت عقلانی، میزان انگیزه، دانش و تجربه

11- در مورد نسبت‌های نیروی کار یک سازمان معمولاً

- 1) در سازمان‌های کوچک و بزرگ نسبت نیروی ستادی به تولیدی بیشتر است.
- 2) در سازمان‌های کوچک نسبت نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولیدی است.
- 3) در سازمان‌های بزرگ نیروهای ستادی بیشتر از نیروهای تولیدی است.
- 4) هیچ‌کدام از موارد بالا

12- زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آن‌ها را اشغال کنند وجود دارد،

سازمان‌ها به:

- 1) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته‌ای نیاز دارند.
- 2) تشویق کارکنان به نوآوری نیاز دارند.
- 3) داوطلبان کار فاقد مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌ها از نظر نوع و درجه کیفیت نیاز دارند.
- 4) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند.

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	4
3	1
4	2
5	1
6	4
7	1
8	4
9	2
10	4
11	3
12	4

فصل بیست و ششم: فرآیند اجتماعی کردن و آموزش کارکنان

تعریف: اجتماعی کردن فرآیندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمان که وارد شده کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها و هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطالبت داده می‌آموزد که چه باید بکند و چه انتظاراتی از او می‌رود. به وسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌گردد.

فرهنگ سازمان

هر سازمانی بنا به فرهنگ و نظام ارزشی حوزه از رفتار صحیح و نامناسب، تعریف خاصی دارد. ارزش معینی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست «رفتار صحیح» یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و هنجارهای گروهی یعنی معیارها و موازین درون گروهی که انتظار می‌رود رفتار و کردار و معاشرت و مراوده اعضای گروه بر اساس آن باشد، سه مفهومی است که مرتبط با یکدیگر بوده، نقش مهمی در فرآیند آشناسازی فرد تازه وارد با سازمان دارند.

پس یکی از اهداف مهم فرآیند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزش‌ها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آنهاست ولی اینکه تا چه اندازه سازمان باید در قبولاندن این ارزش‌ها و هنجارها پافشار نماید، بستگی به فلسفه وجودی و اهداف سازمان دارد.

مراحل فرآیند اجتماعی کردن

در صورت موفقیت، اجتماعی کردن فرد موجب ماندن و ادامه خدمت او در سازمان و همچنین تعهد بیشتر وی نسبت به وظایف و عملکردش می‌گردد ولی در صورت عدم موفقیت نتیجه آن معمولاً شکست در کار و ترک خدمت خواهد بود.

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان

مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان

مرحله سوم: تحول و دگرگونی

مزایای آموزش

1- هیچ کس در بدو ورود با تمام جنبه‌های شغل آشنا نیست و آموزش زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند.

- 2- آموزش خاص افراد تازه وارد نیست و به یک مقطع زمانی خاص تعلق ندارد، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر، آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.
- 3- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار سازمان است.
- 4- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند.
- 5- آموزش روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.
- 6- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است، زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر، افزوده خواهد شد.

مسئولیت طراحی و اجرا برنامه‌های آموزشی

در سازمان‌های کوچک وظیفه آموزش کارکنان به عهده مسئول یا سرپرست مستقیم آنهاست و معمولاً به شکل ضمن خدمت برگزار می‌گردد. آموزش کارکنان وظیفه‌ای ستادی به شمار می‌رود و اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها به همکاری و همفکری مدیران صفی نیز بستگی دارد. تصویب طرح‌های آموزشی و اجازه برای آن‌ها بر عهده بالاترین مقام مسئول در سازمان است.

تعیین نیازهای آموزشی

اولین قدم در تجویز آموزش به عنوان راه‌حل، تشخیص مسائل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آنهاست.

معمولاً از طرق زیر می‌توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- 1- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری
 - 2- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
 - 3- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است.
 - 4- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه و بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمون‌های مختلف.
- روش تعیین نیازهای آموزشی به وسیله ارزیابی عملکرد کارکنان شامل ده مرحله است:

- 1- **ارزیابی عملکرد:** معلوم شود آیا آنچه از فرد انتظار می‌رفته و آنچه در واقع انجام گرفته اختلافی وجود دارد یا نه؟
- 2- **برآورد هزینه آموزشی:** هزینه‌هایی که برای بهبود عملکرد کارمند باید متحمل شده منافع و مزایایی که از این راه به دست می‌آید، مقایسه و نتیجه‌گیری می‌شود که آیا اصولاً این کار به صرفه است یا خیر؟

3- تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد.

4- **تنبیه یا پاداش:** به جهت بهتر کردن عملکرد فرد با توجه به موقعیت صورت می‌گیرد.

5- **تعیین استاندارد:** حد و استاندارد معینی برای کار معین می‌شود.

6- **از میان برداشتن موانع:** مشکلاتی که مانع از عملکرد بهتر می‌شوند شناسایی و حذف می‌گردند.

7- **تمرین و ممارست**

8- **آموزش**

9- **طراحی مجدد شغل**

10- **انتقال یا اخراج فرد**

نظریه‌های یادگیری

1- **نظریه یادگیری رفتاری:** بنابراین نظریه، تجربه - یعنی آزمایشی و خطا - پایه و اساس یادگیری است. بنابراین مفهوم اصلی در این نظریه همان نظریه تقویت است. رفتار تقویت شده نوعی رفتار شرطی است، به این معنی که وقتی فرد برای مسأله بخصوصی پاسخ صحیح را آموخت از آن پس در هر بار برخورد با آن مسأله، بدون تأمل و اندیشه، همان پاسخ را خواهد داد، در واقع می‌توان گفت که آن رفتار برای او عادت می‌شود. براساس نظریه رفتاری، برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و مؤثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

2- **نظریه یادگیری اجتماعی:** در نظریه یادگیری اجتماعی این فرضیه مطرح می‌شود که همان‌طور که یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود. برطبق این نظریه یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم فرد محیط اجتماعی است.

3- **نظریه شناختی (گشتالت):** اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد، بنابراین قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد.

مراحل مختلف فرآیند آموزش

1- تشخیص نیازهای آموزشی:

1- بررسی سازمان

2- بررسی شغل

3- بررسی کارمند

2- تعیین اهداف آموزشی

3- انتخاب روش آموزش:

1- روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است:

1-1 سخنرانی

1-2 سمینار

2- روش‌های شبیه‌سازی موارد خاص، تمرین شغل:

2-2 ایفای نقش

2-3 بازی‌های مدیریتی

3- روش‌های ضمن خدمت

روش‌های آموزش ضمن خدمت

1- **گردش شغلی:** لازمه موفقیت در سطوح بالای سازمانی این است که به ماهیت و پیچیدگی وظایف و فعالیت‌های گوناگون و پیوستگی متقابل آنها در سازمان احاطه و اشراف داشته باشد و این توانایی را هنگامی می‌تواند با سرعت و سهولت بیشتری به دست آورد که وظایف مختلفی را به عهده داشته و با جنبه‌های مختلف کار در سازمان کاملاً آشنا شده باشد.

از معایب بزرگ این روش، کاهش تولید و کارایی است، احساس موقتی بودن شغل نیز یکی دیگر از معایب آن است. البته اکتفا به این روش آموزشی، موجب کسب دانش شغلی محدود می‌گردد.

2- **آموزش کارگاهی:** این روش برای مواقعی که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکی و در یک زمان برای شغلی خاص

آموزش داد و تربیت نموده بسیار مناسب است.

3- **مربی‌گری**: شرط مهم در مؤثر بودن این روش، کاردانی مربی است.

4- **جانشین موقت**: هنگامی که شغلی به دلیلی، معمولاً به علت ماموریت یا مرخصی شاغل، برای مدت زمانی بدون متصدی می‌ماند، افرادی را که فکر می‌کنیم می‌تواند در نهایت به آن شغل ارتقا یابد به طور موقت به جای او می‌گماریم.

5- **استاد - شاگردی**

4- **برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی**

5- **ارزیابی دوره آموزشی**: رضایت کار آموزان از دوره } میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
بررسی تغییر رفتار کار آموز } بررسی نتایج

آموزش سیستمی: در آموزش سیستمی تأکید بر آموزش مهارت‌های «میان فردی» یعنی توانایی ایجاد رابطه سالم و سازنده با دیگران است. خویشتن‌سازی - یعنی آگاهی از انگیزه‌ها و خواسته‌های درونی - اولین شرط برای ایجاد رابطه سالم با دیگران است.

روش‌های تغییر سیستم کار

1- **نظریه مداخله**: در چهارچوب این نظریه آرجریس توضیح می‌دهد که چگونه می‌توان با مداخله یا قرار گرفتن در میان اعضای سیستم، به آن‌ها کمک کرد تا مسائل خود را بهتر حل نمایند. بنابر نظر آرجریس، فردی که به عنوان عامل تغییر یا مشاوره وارد سازمان می‌شود باید بدانند که او، خود عضو سیستمی که در آن دخالت می‌کند نیست و سیستم، وجودی مستقل از او دارد. وظیفه مشاور تشخیص مسائل، تجزیه و تحلیل درست و یافتن بهترین راه حل برای آن‌ها، ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای عملی نمودن این تصمیمات است.

2- **پژوهش کنشی**

فرآیند توسعه سازمان (OD) دائمی و گردشی (سیلکی) است. ابزار اصلی (OD) را پژوهش کنشی تشکیل می‌دهد. پژوهش کنشی مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مسأله جمع‌آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید.

3- توسعه سازمان

به نظر لوین، تغییر و تحولات که به منظور توسعه سازمان به وجود می‌آید طی فرآیند سه مرحله‌ای انجام می‌گیرد.

1- محور رفتار فعلی فرد

2- ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد

3- تثبیت رفتار مطلوب در فرد

نکات فصل بیست و ششم

1- ورود موفقیت‌آمیز و جا افتادن درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن پیش‌بینی‌های لازم به عمل آید.

2- برنامه‌ای که در نخستین روز کار به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد تنظیم می‌گردد عبارتست از:

1- آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجود، اصول، اهداف، قوانین و رویه‌های سازمان

2- آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق، شرایط اضافه کاری ...

3- آشناسازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل جدید.

4- نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن رستوران و پارکینگ ...

5- معرفی فرد تازه وارد به همکاران

3- هر سازمانی، بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب، تعریف خاصی دارد.

4- ارزش: یعنی شناخت خوب و بد و یا درست و نادرست.

5- رفتار صحیح: یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد

6- هنجارهای گروهی: یعنی معیارهای و موازین درون گروهی‌ای که انتظار می‌رود رفتار و کردار و معاشرت و مراوده اعضای گروهی بر اساس آن باشد.

7- آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و در پی آن در ایجاد ثبات در سازمان، نقش مهمی دارد.

8- موفقیت فرد در ایجاد رابطه صحیح و صمیمانه با سایر همکاران خود به نوع برخورد اولیه با او در هنگام ورود به سازمان بستگی دارد.

- 9- در صورت موفقیت، اجتماعی کردن فرد موجب ماندن و ادامه خدمت او در سازمان و همچنین تعهد بیشتر وی نسبت به وظایف و عملکرد می‌گردد.
- 10- قبل از ورود فرد به سازمان ذهنیات و تصورات فرد و انتظارات او از سازمان همچنین نگرش بینش، نظام ارزشی و افکار و عقائد شکل گرفته فرد قبل از ورود همراه با اوست.
- 11- در هنگام ورود فرد در سازمان وی با واقعیت روبه‌رو می‌شود.
- 12- این احساس که توانایی‌های فرد بسیار بیشتر از کاری است که انجام می‌دهد و این فکر که شغل او بی‌اهمیت یا بی‌محتواست، بسیار آزاردهنده و مهمترین عامل ترک سازمان می‌باشد.
- 13- مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهمات یا انتظارات بیجا، تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان مشاغل است.
- 14- روش‌هایی که فرد خود را با سازمان وفق می‌دهد:
- 1- تغییر نگرش می‌دهد. 2- با دیگران رابطه برقرار می‌کند. 3- صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد.
- 15- در وهله اول رویارویی با واقعیت باعث می‌شود تا تازه وارد، سطح توقعات اولیه خود را به سطحی منطبق با واقعیات تنزل دهد، پس با گذشت زمان، رضایت فرد از کار در سازمان دوباره رو به افزایش می‌گذارد.
- 16- انتظارات فرد در حول و حوش ورود به سازمان در بالاترین سطح است.
- 17- فرآیند اجتماعی شدن هنگامی کامل است که فرد قادر باشد به گونه‌ای زندگی سازمانی خود را با زندگی شخصی‌اش هماهنگ نماید که این دو در تعارض با یکدیگر قرار نگیرد.
- 18- فرد تازه وارد بیشتر تحت تأثیر هنجارهای گروه کاری که در آن قرار گرفته است خواهد بود تا نظام ارزشی سازمان.
- 19- اگر سازمانی خواستار آن باشد که افراد تازه وارد مجموعه یعنی از موازین و معیارهای سازمانی را فرا بگیرد تا دیدگاه مشترکی نسبت به مسائل پیدا کنند. طبیعتاً یک برنامه رسمی مناسب‌تر است.
- 20- برنامه‌هایی رسمی در بردارنده نظرهای اساسی و اصلی مسئولان سازمان می‌باشد. از این رو آموزش افراد تازه وارد بر اساس آن موجب حفظ وضع موجود در سازمان خواهد شد.
- 21- اگر سازمان خواهان نوآوری و افکار و نظرهایی تازه باشد، نباید با تحمیل ارزش‌های سازمان تفکر و نگرش افراد تازه

- وارد را نسبت به مسائل تحت تأثیر قرار دهد. در این گونه موارد برنامه باید انعطاف‌پذیر بوده، رسمیت کمتری داشته باشد.
- 22- اگر میان افراد تازه وارد تفاوت‌هایی وجود داشته باشد که در حفظ آن برای سازمان مهم است، باید برنامه‌هایی اختصاصی برای اجتماعی کردن این افراد طراحی شود. باید توجه داشت که بینش و نگرش افراد نسبت به شغل و سازمان به این دوره‌های مقدماتی بستگی دارد.
- 23- طراحی و اجرای برنامه‌های اختصاصی بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است.
- 24- عضویت در گروه و همفکری و توافق آرای ناشی از آن موجب می‌شود تا اعضا به عنوان یک گروه همیشه بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی گروهی در مقابل معیارها و قوانین سازمانی در خود استقلال رأی بیشتری نشان دهند تا کسانی که به‌طور انفرادی دوره دیده‌اند.
- 25- انواع آموزش:
- پیوسته: از اعضای قدیمی و باتجربه سازمان استفاده می‌شود.
- گسسته: از دیگران درخواست می‌شود که راهنمایی تازه وارد را به عهده گیرند.
- 26- معایب روش پیوسته: استفاده دائم از آن باعث حفظ و تداوم آداب و سنت‌های سازمان گشته و از تغییر و تحول جلوگیری می‌نماید.
- 27- برای کارکنان معمولی از جدول زمانی ثابت و برای کارکنان حرفه‌ای و متخصصین و کسانی که برای سمت‌های مدیریتی استخدام شده‌اند، از جدول زمانی متغیر جهت اجتماعی کردن استفاده می‌شود.
- 28- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است.
- 29- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند، شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است.
- 30- وظایفی که معمولاً به عهده واحد آموزش اداره امور کارکنان گذاشته می‌شود عبارتند از:
- 1- تعیین نیازهای آموزشی
 - 2- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی
 - 3- تهیه کتاب‌ها و مجلات و ابزار ...
 - 4- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان مناسب

5- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف

6- ارزیابی دوره‌های آموزش

31- رفتار انسان تابع آموخته‌های اوست.

32- در طراحی برنامه‌های آموزشی باید به نکات ذیل توجه کرد:

1- برنامه‌ها به بخش‌هایی کوچکتر تقسیم می‌شوند به این ترتیب می‌توان به وسیله بازخور از پیشرفت خود اطلاع حاصل کرد. بازخور نقش تقویت‌کننده دارد.

2- آموزش نباید به ارائه مجموعه‌ای از نظریات انتزاعی منحصر شود.

3- باید به فرد آموزش دیده فرصت جهت تمرین مهارت‌ها داده شود.

4- فرد باید آن قدر آموزش‌ها را تکرار کند که عمل به آن به حالت غریزی تبدیل شود.

33- نظریه شناختی (گشتالت): اساس این نظریه را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد. بنابراین قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. پس در این نظریه یادگیری، فرآیندی است که باعث فرو پاشیدگی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند.

34- به جهت در مرحله عمل در آوردن آموخته‌ها در نظریه‌های یادگیری توصیه شده است که:

1- به فرد آموزش داده شود که عمل نه رفتار جدید برای او عادت یا حتی غریزی شود.

2- باید به فرد اعتماد به نفس داده شود.

3- با بروز رفتار جدید به فرد پاداش داده شود.

35- مراحل فرآیند آموزش:

1- تشخیص نیازهای آموزشی

2- تعیین اهداف آموزشی

3- انتخاب روش آموزش

4- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

5- ارزیابی دوره آموزشی

36- در تعیین اهداف آموزشی هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق

بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد.

37- روش آموزش ضمن خدمت مقایسه بین روش برای آموزش دانش و مهارت‌هایی است که می‌توان آنها را در زمانی نسبتاً کوتاه یاد گرفت.

38- روش آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کار آموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

39- آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب و سودمند است و برای کارهای فنی و حرفه‌ای که نیاز به تحصیلات طولانی و کسب تخصص دارد آموزش‌های لازم را باید از جایی دیگر به دست آورد.

40- مزیت بزرگ آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز، کاری را که مسئول انجام آن شده است یاد می‌گیرد و با ابزار وسایلی که باید به کار ببرد، آشنا شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد.

41- معیار اصلی برای انتخاب معلم، توانایی و علاقه او به یاد دادن است.

42- اجزای دوره‌های آموزش ضمن خدمت

1- آماده‌سازی کارآموز

2- نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز

3- انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز

4- پیگیری

43- روش‌های آموزش ضمن خدمت:

1- گردش شغلی

2- آموزش کارگاهی

3- مربی‌گری

4- جانشینی موقت

5- استاد - شاگردی

44- گردش شغلی یکی از روش‌های بسیار مؤثر برای گسترش افق دید است. لازمه موفقیت مدیری که در سطوح بالای سازمانی قرار دارد این است که به ماهیت و پیچیدگی وظایف و فعالیت‌های گوناگون و پیوستگی متقابل آنها در سازمان

احاطه و اشراف داشته باشد و این توانایی را هنگامی می‌تواند با سرعت بیشتری به دست آورد که وظایف مختلفی را به عهده داشته و با جنبه‌های مختلف کار در سازمان کاملاً آشنا شده باشد.

45- از معایب گردش شغلی کاهش تولید و کارایی و احساس موقتی بودن شغل است.

46- اکتفا به روش آموزش گردش شغلی موجب کسب دانش شغلی محدود می‌گردد.

47- معمولاً در سازمان‌هایی پیشرو شرط ارتقای افراد را پیدا کردن و تربیت جانشینی لایق برای تصدی شغل فعلی آن‌ها قرار می‌دهند.

48- روش‌های تغییر سیستم کار:

1- نظریه مداخله

2- پژوهش کنشی

3- توسعه سازمان

49- فرآیند پژوهش کنشی:

1- پی بردن به مسأله

2- مشورت با کارشناسان علوم رفتاری

3- جمع‌آوری اطلاعات به وسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مسأله

4- بازخورد

5- تشخیص مسأله

6- کنش اول (اولین مداخله در سیستم)

7- جمع‌آوری اطلاعات

50- محور رفتار فعلی فرد: مقاومت فرد در مقابل تغییر، مهمترین مانع در این امر است. این مقاومت ناشی از عوامل متعدد و گوناگونی است که مهمترین آنها عبارتند از:

1- تشویق و نگرانی

2- حفظ منافع موجود

3- عدم نیاز به تغییر و تحول

- 51- عقاید، ارزش‌ها و تلفیقات هر انسانی، شخصیتی از او می‌سازد که یا مقاوم در مقابل تغییر و مستعد پذیرش آن است.
- 52- تغییر رفتار یا به وسیله الگوبرداری از مدل‌های بیرونی صورت می‌گیرد یا اینکه منشأ درونی دارد.
- 53- ادگار شاین معتقد است اگر منشاء رفتار جدید درونی وجود خودش باشد، ادغام و تثبیت آن به مراتب ساده‌تر انجام می‌گیرد زیرا در این حالت، رفتار جدید با شخصیت فرد مناسبت داشته، سهولت جزء طبیعت فرد می‌شود. ولی اگر رفتار جدید با الگوگیری از مدل‌های بیرونی و محیطی آموخته شده باشد، تنها زمانی دوام خواهد داشت که میان فرد و مدل‌هایش ارتباط برقرار باشد.
- 54- از معایب روش گردش شخصی، کاهش تولید و کارایی است.

تست‌های فصل بیست و ششم

1- توانمندسازی کارکنان جزء کدام‌یک از وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد؟

- (1) استخدام و جذب نیروی انسانی
 (2) بهبود و بهسازی نیروی انسانی
 (3) جبران و نگهداری نیروی انسانی
 (4) برنامه‌ریزی و نگهداری نیروی انسانی

2- فرآیند آموزش کارکنان به ترتیب شامل مراحل زیر است:

- (1) ممیزی وضعیت، نیازسنجی آموزش، اجرا و ارزیابی
 (2) ارزیابی سازمانی، برقراری اهداف، اجرا و ارزیابی
 (3) ارزیابی عملکرد، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی
 (4) نیازسنجی آموزشی، برقراری اهداف، انتخاب روش مناسب اجرا و ارزیابی

3- با توجه به اهمیت فرآیند آموزش کارکنان، کدام‌یک از معیارهای زیر ملاک بهتری برای ارزیابی اثربخشی

دوره‌های آموزشی به حساب می‌آید

- (1) انتقال مفاهیم به کار آموز
 (2) تغییر رفتار کار آموز
 (3) رضایت کار آموز
 (4) میزان یادگیری کارآموز

4- استنتاج اصول مشارکت، تمرین و تکرار در فرآیند آموزش براساس کدام‌یک از نظرات یادگیری زیر

صورت گرفته است؟

- (1) یادگیری رفتاری
 (2) یادگیری اجتماعی
 (3) شناختی یا گشتالت
 (4) نقش‌های اجتماعی

5- فرآیند برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می‌شود؟

- (1) نیازهای آموزشی
 (2) اصول یادگیری
 (3) روش‌های آموزشی
 (4) اهداف آموزشی

6- روش تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل در آغوش کارکنان برای ایجاد مهارت‌های است.

- (1) ارتباطی
 (2) شغلی
 (3) سازمانی
 (4) تصمیم‌گیری

7- در بسیج نیروی انسانی یک سازمان برای حرکت به سوی اهداف سازمانی

- (1) آموزش بیش از سایر عوامل اثر دارد. (2) یادگیری بیش از سایر عوامل اثر دارد.
 (3) قدرت فرماندهی بیش از سایر عوامل اثر دارد. (4) انگیزش بیش از سایر عوامل اثر دارد.

8- در کدام یک از روش های آموزش براساس اصل آزمایش و خطا عمل می شود؟

- (1) آموزش حساسیت (2) آموزش با استفاده از بازی های مدیریت
 (3) آموزش از طریق تمرینات داخل کازیه (4) آموزش حین خدمت

9- در این روش آموزش مدیر پرورش نیروی انسانی، کار آموزان فنون مربوط به روابط افراد با یکدیگر و اثر رفتار شخص خود را بر دیگران می آموزند.

- (1) نمایش (2) مربی گری (3) ایفای نقش (4) گردش شغلی

10- مسئولیت آموزش کارکنان در سازمان با چه کسی است؟

- (1) مدیر اجرایی به تنهایی (2) مدیر اجرایی و پرسنلی
 (3) سرپرستان شعب و واحدهای عملیاتی (4) مدیر پرسنل و سرپرست مستقیم هر واحد

11- بنا به اصل ثبات ، اگر کارمند قبل از بهره دهی کامل جابه جا شود.

- (1) در هزینه ها صرفه جویی می شود. (2) روحیه او تقویت می شود.
 (3) هزینه های آموزش کارمند به هدر می رود. (4) در وقت صرفه جویی می شود.

12- مدیریت مسیر ترقی جزء کدام دسته از وظایف مدیریت پرسنلی است؟ جزء وظایف

- (1) جذب و گزینش و انتخاب نیروی انسانی است. (2) جزء وظایف مربوط به افزایش کارایی سازمان است.
 (3) بهبود و بهسازی عملکرد نیروی انسانی است. (4) مدیریت پاداش و نگهداری نیروی انسانی است.

13- شیوه آموزش حساسیت برای ایجاد و یا افزایش مهارت های کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد.

- (1) ارتباطی (2) تصمیم گیری (3) شغلی و حرفه ای (4) مدیریت و سرپرستی

14- تجربه، توانایی و آموزش کارکنان می‌تواند جانشین کدام یک از رهبری‌های سازمانی گردد؟

- (1) رهبری وظیفه‌گرا (2) رهبری حمایتی (3) رهبری انسان‌گرا (4) رهبری رابطه‌گرا

15- آشناسازی عبارت است از فرایند تجهیز کارکنان به:

- (1) همکاران و سرپرست و محیط کاری
(2) دستوراتی برای ارتباط با همکاران و مشتریان
(3) قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های اجرایی در سازمان
(4) اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعات برای اجرای رضایت‌مندانانه وظایف و فعالیت‌هایشان
- 16- 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؟

- (1) جنبش تعهد (2) جنبش علوم رفتاری
(3) جنبش بهبود و بازسازی سازمان (OD) (4) جنبش تجزیه و تحلیل‌گران فرهنگ سازمانی

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
4	2
4	3
3	4
1	5
1	6
1	7
4	8
3	9
4	10
3	11
3	12
1	13
1	14
4	15
3	16

فصل بیست و هفتم: ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد: فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است.

هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

کاربردهای ارزیابی عملکرد

- 1- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- 2- کارمندیابی و انتخاب
- 3- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
- 4- آموزش و تربیت کارکنان
- 5- تعیین مسیر شغلی
- 6- حقوق و مزایا
- 7- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

عوامل مؤثر بر ارزیابی

عوامل برون سازمانی چون قوانین و مقررات کشوری و دخالت اتحادیه‌ها در ارزیابی مؤثر است. عوامل درون سازمانی نیز در چگونگی ارزیابی کارکنان نقش دارند. در سازمان‌های بزرگ امروزی به دلیل ارتباط و اثرگذاری متقابل بسیاری از مشاغل، ماهیت کار به گونه‌ای است که عملکرد افراد در یک شغل خاص، به عملکرد دیگران در سایر مشاغل بستگی پیدا می‌کند. از این رو جو سازمان به عنوان یک عامل درون سازمانی می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد.

شاخص‌های ارزیابی

شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند، باید خصوصیتی داشته باشند که از آن‌ها دقت، صحت و

اثربخشی فرآیند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

- 1- بتوان به آن اعتماد کرد، یعنی اندازه‌گیری شاخص در زمان‌های متفاوت، کم و بیش نتایج یکسانی را عاید سازد.
- 2- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد کارکنان وجود دارد، تشخیص داده آن‌ها را از یکدیگر مجزا نماید.
- 3- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد.
- 4- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند قابل قبول باشد.
- 5- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که از شاخص‌های واقعی، که ارتباط مستقیم با شغل دارند، استفاده شود.

مراحل مختلف ارزیابی

- 1- هدف از ارزیابی عملکرد معین می‌شود.
- 2- با توجه به استانداردهای وضع شده، به فرد تفهیم می‌شود که چه باید بکند و چه انتظاراتی از او می‌رود.
- 3- عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود.
- 4- عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌شود.
- 5- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی به عمل می‌آید.

نکات مهم در ارزیابی عملکرد

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت‌های شغل طراحی می‌شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت‌ها به دست آورد. یعنی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌شوند، مربوط به فعالیت‌های آن‌ها در شغل است یا مربوط به نتایجی که از این فعالیت‌ها به دست می‌آید.

عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

- 1- اندازه سازمان: تحقیق نشان داده است که در سازمان‌های بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار دارند، بیشتر از سازمان‌های کوچک از سیستم‌های پیشرفته و پیچیده ارزیابی عملکرد استفاده می‌نمایند.
- 2- پویایی سازمان: چنانچه سازمانی پویا و دائم در حال تغییر و تحول باشد بهتر است به جای سیستم‌های پیچیده ارزیابی، از سیستم‌های نسبتاً ساده‌تری استفاده شود که به خاطر انعطاف‌پذیری بیشترشان، به راحتی می‌توان آن‌ها را متناسب با شرایط تغییر داد.

3- سطوح مختلف در سلسله مراتب

انواع ارزیابی

1- **ارزیابی سرپرست مستقیم:** از متداول ترین شیوه‌هاست. سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. همچنین سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به طور مؤثر است و اگر ارزیابی مرئوسان به وسیله او انجام نگیرد، این امر می‌تواند باعث تضعیف موقعیت وی و سستی پایه‌های قدرتش، کنترل کار را از دست او خارج سازد.

فرآیند ارزیابی عملکرد و فرآیند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع یکی از وظایف بسیار مهم سرپرست تربیت نیروی انسانی تحت سرپرستی اوست.

البته ارزیابی مرئوس به وسیله سرپرست مستقیمش خالی از عیب نیست هر سرپرست بنا به تخصص یا حتی سلیقه خود، ممکن است جنبه‌های بخصوصی از کار را مهمتر دانسته، اهمیت ویژه‌ای برای آن قائل شود.

2- **ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس:** مانند ارزیابی عملکرد مرئوس به وسیله رئیس نیست و هدف اصلی در این‌جا، این است که از نحوه عمل و شیوه مدیریت رئیس، اطلاعاتی به دست آید و به صورت بازخورد در اختیار وی قرار گیرد تا با توجه به آن بتواند مدیر موفق‌تری باشد.

3- **ارزیابی همکاران از عملکرد:** هنگامی مطمئن است که اولاً ترکیب گروه همکاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده تغییری نکند. ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهد، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد. ثالثاً همکارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها نباشند.

4- **ارزیابی گروهی:** ممکن است که کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند، دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند.

این روش هر یک از اعضای گروه ارزیابی با توجه به متخصصین، عملکرد کارمند را از زاویه خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه، کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد. عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است.

5- **ارزیابی از طریق خود سنجی:** نکته‌ای که تیلور نیز به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. البته منظور اصلی در این‌جا ارزیابی به معنای واقعی آن نیست بلکه

مقصود، خویش‌شناسی بیشتر و وقوف بر توانایی‌های واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است. با اطلاعاتی که از این راه عاید فرد می‌گردد، انتظار می‌رود فرد بتواند با بهره‌گیری بیشتر و بهتر از استعدادها و از بین بردن ضعف‌های خود، کارمند بهتری برای سازمان باشد.

روش‌های ارزیابی

توصیه شده است که اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب، راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی است، ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد. به‌طور کلی زمان‌بندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می‌رود از آن به دست آید منطبق باشد.

روش‌های ارزیابی

روش‌های مختلف وجود دارد ولی این‌که کدام روش مناسب‌ترین یا بهترین است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد.

1- روش مقیاسی: از قدیمی‌ترین و متداولترین روش‌هاست. در این روش کارکنان براساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند. یکی از دلایل عمده محبوبیت رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است.

استفاده از این روش هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیاب براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد، نه براساس برداشت‌ها و ذهنیت‌های خود برای حصول اطمینان از این موضوع معمولاً فضایی در فرم ارزیابی پیش‌بینی می‌گردد و از ارزیاب خواسته می‌شود تا دلایل ارزیابی خود را توضیح دهد.

در روش مقیاسی عملکرد کارکنان با سنجش عوامل متعدد و متنوعی ارزیابی می‌گردد. در واقع توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف کار، بزرگ‌ترین امتیاز این روش است. مزیت دیگر این روش، سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است.

2- عامل سنجی: از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌گردد.

3- روش ثبت وقایع حساس: عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان.

4- روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود با شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بسیاری از مدیران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روش‌های ارزیابی است.

5- روش مقیاسی: در این روش، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. ولی تعیین استاندارد، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می‌باشد. از جمله روش‌های معمول برای تعیین استاندارد تولید در صنعت، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی است. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد براساس آن، دقت اندازه‌گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب می‌باشد.

6- روش درجه‌بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین، درجه‌بندی نماید. مقایسه دو به دو، نوعی ارزیابی به روش درجه‌بندی است که کارمقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید. در این‌جا عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می‌گردد. تعداد دفعات مقایسه را می‌توان به وسیله فرمول زیر محاسبه کرد:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

7- توزیع اجباری: مانند روش درجه‌بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نمایند. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرند.

8- انتخاب اجباری: در این روش، ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند.

9- روش مقیاسی رفتاری (BARS): روش مقیاسی رفتاری از در نظر باروش مقیاسی که شرح آن گذشت تفاوت دارد: 1- در این روش رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل براساس مجموعه عواملی بسنجد که به‌وسیله مطالعه دقیق شغل، ارتباط آن‌ها با هم و نقش مهمشان در انجام مؤثر شغل، ثابت شده است. در روش مقیاسی رفتاری، ارزیابی بر این اساس است که کارکنان تا چه اندازه، رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می‌دهند.

2- در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار، درجه‌بندی شده است، مثال معینی از رفتار خوب متوسط ما ضعیف و غیره نیز آورده شده است تا راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیق‌تر کارمند باشد.

10- ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف: در این روش سعی بر این است که مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطه خوب میان رئیس مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد. مدیریت بر مبنای هدف و ویژگی خاص آن، یعنی هدف‌گذاری با توافق متقابل، بخصوص برای کسانی که دارای مشاغل فنی و حرفه‌ای در سرپرستی و اجرایی هستند بسیار مناسب است. مشارکت مرئوس در هدف‌گذاری از جمله بهترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به شمار می‌آید، زیرا از این طریق، مرئوس نیز در نیل به این اهداف سهیم و ذی‌نفع می‌گردد. در مدیریت بر مبنای هدف، تأکید بر حال و آینده است.

مشکلات ارزیابی عملکرد

1- عینیت نداشتن

2- تعمیم

3- سخت‌گیری، تساهل یا محافظه‌کاری

4- تازگی

5- مقابله

6- محاکمه به جای ارزیابی

7- تعصبات شخصی ارزیاب

نکات فصل بیست و هفتم

1- مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است.

2- نتایج ارزیابی عملکرد اولاً در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و ثانیاً در تعیین نوع مهارت‌های خصوصی که بیشتر مورد نیاز سازمان است نقش مهمی دارد.

3- «مسیر شغلی» مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود.

4- در شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان تأکید بیش از اندازه بر مهارت فنی به عنوان ضابطه اصلی برای ارتقاء و فایده گرفتن سایر مهارت‌های لازم برای تصدی مشاغل بالاتر (بخصوص مشاغل مدیریتی)، از اشتباهاتی است که معمولاً رخ می‌دهد و باید از آن بر حذر بود.

4- عوامل مؤثر بر ارزیابی:

1- عوامل برون سازمانی: مانند قوانین اتحادیه

2- عوامل درون سازمانی: مانند جو سازمان

5- انواع ارزیابی:

1- ارزیابی سرپرست مستقیم

2- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

3- ارزیابی هم قطاران از عملکرد یکدیگر

4- ارزیابی گروهی

5- ارزیابی از طریق خودسنجی

6- وظیفه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای آن به عهده امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی است، ولی انجام آن باید با حضور و مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرایی سازمان باشد.

7- ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آنها، متداول‌ترین شیوه ارزیابی است.

8- فرآیند ارزیابی عملکرد و فرآیند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع، یکی از وظایف بسیار مهم سرپرست، تربیت نیروی انسانی تحت سرپرستی است.

- 9- ارزیابی مرئوس به وسیله سرپرست مستقیمش خالی از عیب نیست. هر سرپرستی بنا به تخصص یا حتی سلیقه خود ممکن است جنبه‌های بخصوصی از کار را مهمتر دانسته، اهمیت ویژه‌ای برای آن قائل شود.
- 10- ارزیابی عملکرد رئیس به وسیله مرئوس، مانند ارزیابی عملکرد مرئوس به وسیله رئیس نیست هدف اصلی در این جا این است که از نحوه عمل و شیوه مدیریت رئیس، اطلاعاتی به دست آید و به صورت بازخور در اختیار وی قرار گیرد تا با توجه به آن بتواند مدیر موفق‌تری باشد.
- 11- در ارزیابی از طریق خودسنجی هدف تیلور به معنای واقعی ارزیابی نیست بلکه مقصود، خویش‌شناسی بیشتر و وقوف بر توانایی‌های واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است.
- 12- روش‌های ارزیابی عملکرد:
- 1- روش مقیاسی
 - 2- عامل ثبت وقایع حساس
 - 3- روش تثبیت وقایع حساس
 - 4- روش توصیفی
 - 5- روش قیاسی
 - 6- روش درجه‌بندی
 - 7- توزیع اجباری
 - 8- انتخاب اجباری
 - 9- روش مقیاس رفتاری (BARS)
 - 10- ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف
 - 13- در روش مقیاسی کارکنان براساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند.
 - 14- یکی از دلایل عمده محبوبیت و رواج روش مقیاسی، سادگی و سهولت استفاده از آن است.
 - 15- در روش مقیاسی کارکنان در سمت‌های غیرمدیریتی، معمولاً کمیت و کیفیت کار، مهارت فنی دانش شغلی، روحیه همکاری و مساعدت، قابلیت اعتماد، ابتکار، سخت‌کوشی، و دید و نگرش فرد نسبت به کار از جمله عواملی هستند که ارزیابی می‌گردند.

- 16- مدیران در روش مقیاسی براساس عواملی چون قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، قدرت تشخیص، مهارت در تصمیم‌گیری، رهبری مؤثر، خلاقیت و نوآوری، تخصص، تبحر و ثبات و سلامت روحی ارزیابی می‌گردند.
- 17- استفاده از روش مقیاسی هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیابی براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد نه براساس برداشتها و ذهنیت‌های خود.
- 18- در روش مقیاسی عملکرد کارکنان با سنجش عوامل متعدد و متنوعی ارزیابی می‌گردد. در واقع توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف کار، بزرگ‌ترین امتیاز این روش است.
- 19- مزیت دیگر روش مقیاسی، سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است.
- 20- در توزیع اجباری ارزیاب عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید، گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید. در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد.
- 21- معمولاً زمانی از انتخاب اجباری استفاده می‌شود که استفاده از سایر روش‌های ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود.
- 22- در روش مقیاسی رفتاری، ارزیابی بر این اساس است که کارکنان تا چه اندازه رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می‌دهند.
- 23- تعیین مقیاس‌های رفتاری کار بسیار دشوار و وقت‌گیری است. در مرحله اول از گروهی از متخصصان و کارشناسان خواسته می‌شود تا نمونه‌هایی از عملکرد مؤثر و عملکرد ضعیف را در شغل برشمارند و در مرحله دوم، نمونه‌هایی عملکرد طبقه‌بندی شده به گروه دیگری از متخصصان داده و از آنها خواسته می‌شود تا یک دیگر آنها را براساس همان معیارها طبقه‌بندی نمایند. در مرحله سوم از میان این نمونه‌ها، بهترین نمونه از درجات مختلف عملکرد به کار برده می‌شوند.
- 24- روش مقیاسی رفتاری علاوه بر پایایی و روایی بیشتر، استفاده از آن در کاهش اضطراب و نگرانی افرادی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و ایجاد نگرشی مثبت در آنها نسبت به سیستم ارزیابی مؤثر است.
- 25- تعدادی از ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف:
- 1- رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌نماید.
 - 2- مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت خود را تعیین می‌کنند.
 - 3- رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که کار باید براساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود معین می‌نماید.

- 4- بعد از آغاز کار، هر چند وقت یک بار رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند.
- 5- نقش رئیس در این روش پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست.
- 6- در مرحله ارزیابی عملکرد نتایج خاص از عملکرد فرد بررسی می‌شود یا مورد انتقاد قرار می‌گیرد نه خود او.
- 26- اهدافی که برای مرئوس تعیین می‌شوند می‌توانند هم کمی و هم کیفی باشند.
- 27- گردش بهتر کار، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مؤثرتر و اداره و کنترل بهتر و مؤثرتر کار از جمله مثال‌های اهداف کیفی هستند.
- 28- مدیریت بر مبنای هدف و ویژگی خاص آن، یعنی هدف‌گذاری با توافق متقابل بخصوص برای کسانی که دارای مشاغل فنی و حرفه‌ای، سرپرستی و اجرایی هستند بسیار مناسب است.
- 29- مشارکت مرئوس در هدف‌گذاری از جمله بهترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به شمار می‌آید، زیرا از این طریق، مرئوس نیز در نیل به این اهداف سهیم و ذی‌نفع می‌گردد.
- 30- در مدیریت بر مبنای هدف، کارکنان بر اساس یک معیار ثابت و معینی ارزیابی نمی‌گردند بلکه مسئولیت‌ها و اهداف بر حسب توانایی‌های افراد و موقعیت و وضعیت موجود، تعیین و عملکردشان نیز بر همان اساس سنجیده و اندازه‌گیری می‌شود.
- 31- در مدیریت بر مبنای هدف تأکید بیشتر بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگی‌های شخصی وی علاوه بر این برخوردارهای تند و موضع‌گیری‌ها به حداقل می‌رسد.
- 32- در مدیریت بر مبنای هدف، تأکید بر حال و آینده است.
- 33- توجه در مدیریت بر مبنای هدف، بیشتر معطوف به اهداف کوتاه مدت و چگونگی نیل به آنهاست.
- 34- انتقاد به جا از عملکرد کارمند یکی از دلایل اصلی مصاحبه با او، بعد از ارزیابی عملکردش می‌باشد.

تست‌های فصل بیست و هفتم

1- هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است:

- | | |
|-------------------------------|---|
| (1) تشویق و تنبیه کارکنان | (2) برنامه‌ریزی نیروی انسانی |
| (3) طبقه‌بندی عادلانه کارکنان | (4) شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان |

2- در ارزشیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری، به چه نحوی عمل می‌گردد؟

- (1) شایستگی افراد به صورت توزیع نرمال در نظر گرفته می‌شود.
- (2) عملکرد کارمندان براساس مقایسه زوجی مورد مطالعه ارزیابی قرار می‌گیرد.
- (3) رفتار واقعی افراد به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی و در چهارچوب رفتار تعریف شده مورد انتظار از شغل توسط ارزشیاب مورد تطابق قرار می‌گیرد.
- (4) عملکرد کارکنان مورد ارزیابی ارزشیابان قرار گرفته و به صورت کمی و توزیع اجباری بیان می‌گردد.

3- کدام‌یک از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، رویکرد اصلی آن به حداقل نمودن تمایلات ارزیابی‌کننده

معطوف است؟

- | | |
|------------------|--------------------------|
| (1) چک لیست | (2) امتیازی |
| (3) توزیع اجباری | (4) مقیاس مبتنی بر رفتار |

4- کدام‌یک از روش‌های ارزشیابی هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغلین مورد استفاده قرار

می‌گیرد؟

- (1) مقیاس‌های گرافیکی
- (2) ثبت و ثبت وقایع حساس
- (3) رتبه‌بندی و درجه‌بندی
- (4) چک لیست و توزیع اجباری

5- معیار ارزشیابی اعضای سازمان در فرهنگ عقلانی کدام است؟

- | | | | |
|------------------|------------------|----------------|-----------------|
| (1) بازدهی ملموس | (2) بازدهی نهفته | (3) میزان تلاش | (4) کیفیت روابط |
|------------------|------------------|----------------|-----------------|

6- در کدام روش ارزشیابی مشاغل، طبقه‌بندی مشاغل نیز تحقق می‌یابد؟

- (1) درجه‌بندی (2) رده‌بندی (3) مقایسه زوجی (4) مقایسه عوامل

7- هدف اصلی از به کار بردن روش توزیع و انتخاب اجباری در ارزیابی کارکنان چیست؟

- (1) سهولت انجام کار (2) صرفه‌جویی در وقت
(3) صرفه‌جویی در هزینه‌ها (4) کاهش اثرات ناشی از اعمال نظر شخصی

8- اجرای کدام‌یک از روش‌های ارزشیابی مشاغل باید با توجه به بلوغ پرسنل انجام شود تا نتیجه تقویت

شاغلین را نیز به همراه داشته باشد؟

- (1) روش تجزیه عملیات و وقایع حساس (2) روش انتخاب اجباری و مدیریت بر مبنای هدف
(3) روش تجزیه عملیات و بررسی محلی (4) روش وقایع حساس و مقیاس خطی

9- در کدام از روش‌های ارزشیابی مشاغل از مقایسه شاغل استفاده می‌شود؟ ()

- (1) روش منفی رشد (2) روش استفاده از رتبه‌بندی‌ها
(3) روش امتیازی (4) روش گروه‌بندی

10- عبارتست از سنجش منظم و سیستماتیک کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظایف در مشاغل محوله و

تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

- (1) کار سنجی (2) ارزشیابی (3) مدیریت عملکرد (4) ارزیابی عملکرد

11- ارزیابی عملکرد سازمان براساس نوع تولید یا خدمت در کدام‌یک از مبانی سازماندهی ساده‌تر و

صحیح‌تر انجام می‌گیرد؟

- (1) مبنای ارباب رجوع یا مشتری (2) مبنای نوع تولید
(3) مبنای وظیفه یا هدف (4) مبنای منطقه جغرافیایی

12- از محاسن مدیریت بر مبنای هدف است.

- (1) عدم حمایت کافی مدیریت عالی
- (2) عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافق
- (3) بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان
- (4) تاکید بیش از حد بر مکاتبات

13- مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است

- (1) که از طریق آن مدیران سطوح مختلف مشترکاً هدف‌های سازمان و راه‌های نیل به آنها را مشخص می‌سازند.
- (2) که مدیران سطوح عالی در آن به تبیین اهداف پرداخته و مدیران سطوح عملیاتی راه‌های نیل به آن اهداف را مشخص می‌کنند.
- (3) که مدیران سطوح پایه اهداف عملیاتی سطوح عالی اهداف استراتژیک را تعیین می‌کنند.
- (4) که کارکنان در گروه‌های کاری کوچک به تجزیه و تحلیل هدف‌ها و رسالت‌های سازمان می‌پردازند.

14- لازمه عملکرد خوب این است که هیچ‌یک از کارکنان ابهامی در و نداشته باشند.

- (1) زمینه‌های پاسخگویی/استانداردهای عملکرد
 - (2) زمینه‌های پاسخگویی/کاری که از آنان خواسته شده
 - (3) چگونگی عملکرد خوب/استانداردها
 - (4) چگونگی عملکرد خوب/شاخصهای پرداخت
- 15- سیستم‌های بازخورد نسبت به عملکرد خود دارند و عملکرد گذشته آنها به عملکرد آینده است.

- (1) آشنایی، نامؤثر
- (2) آگاهی، مؤثر
- (3) آمادگی، مؤثر
- (4) آموزش، نامؤثر

16- آیا برای همه سازمان‌ها یک سیستم ارزشیابی مشاغل باید استفاده کرد؟

- (1) امتیازی برحسب مشاغل و ویژگی‌های آن
- (2) مقایسه عوامل شغل و ارزش دادن به اولویت شغل
- (3) متناسب با نیازهای هر سازمانی و انواع مشاغل
- (4) استفاده از سیستم‌های طبقه‌بندی و درجه‌بندی

17- در استفاده از روش امتیازی در طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، عامل نوآوری و خلاقیت مربوط است به

عامل:

- (1) مساعی (2) مسئولیت (3) محیط (4) مهارت

18- کدام یک از روش‌های ارزشیابی ذیل می‌تواند هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغل مورد

استفاده قرار می‌گیرد؟

- (1) ثبت وقایع حساس (2) فهرست کنترلی (3) درجه‌بندی (4) رتبه‌بندی

19- آخرین جلسه ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل جلسه بحث و تبادل نظر مدیر با کارمند است که بهترین

نوع آن:

- (1) ایفای نقش قضاوت به وسیله مدیر (2) جلسه حل مشکل

- (3) جلسه گفت و شنود (4) جلسه توزیع جوایز

20- مدیریت بر مبنای هدف، فرآیند تعیین توافقی هدف میان است.

- (1) مدیران (2) فرد و سازمان (3) سازمان و محیط (4) فرد و مدیر

21- مسیر شغلی عبارت است از:

- (1) فرایند به‌کارگیری افقی کارکنان در سازمان با تأکید بر گردش شغل

- (2) فرایند به‌کارگیری عمودی منابع انسانی در سازمان با تکیه بر غنی‌سازی شغل

- (3) فرایند به‌کارگیری مناسب منابع انسانی جهت تقویت رضایت شغلی آنان

- (4) فرایند توسعه مسیر شغلی کارکنان براساس ارزیابی عملکرد و ترجیحات شخصی افراد در جهت تعالی شغلی آنان

با تأکید بر افزایش اثر بخشی سازمان

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
4	1
3	2
3	3
3	4
1	5
1	6
4	7
1	8
2	9
4	10
2	11
3	12
1	13
1	14
2	15
3	16
4	17
3	18
2	19
4	20
4	21

فصل بیست و هشتم: سیستم پاداش، حقوق و دستمزد

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر میل به اهداف سازمان صرف می‌کند، و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به‌کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد.

انواع پاداش

1- **پاداش‌های درونی:** به معنی احساس به انجام رساندن کاری و احساس رضایت و خود انگیزگی و خود جوشی است و هزینه کمی در مقایسه با پاداش‌های بیرونی دارد.

2- **پاداش‌های بیرونی:** برخلاف پاداش‌های درونی که منشأ خود فرد است پاداش‌های بیرونی به چیزی خارجی از وجود وی ارتباط دارد. پاداش بیرونی تابع سیاست‌های سازمان است. پاداش‌های بیرونی به دو دسته: نقدی و غیرنقدی تقسیم می‌شود. پاداش نقدی دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخصی می‌گردند. پاداش‌های غیرنقدی آنهایی هستند که تأثیری در وضعیت رفاه فرد ندارند، بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد.

مبانی اعطای پاداش

- 1- عضویت در سازمان
- 2- حضور در سازمان (تأخیر یا غیبت خساراتی را متوجه می‌سازد.)
- 3- عملکرد
- 4- ارشدیت (سنوات خدمت)
- 5- تخصص
- 6- دشواری کار
- 7- قضاوت و تصمیم‌گیری

ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر

مهمترین اهداف اعطای پاداش، جذب و حفظ نیروها، تشویق کارکنان به حضور منظم و مرتب در سازمان و ترغیب آن‌ها

به عملکرد بهتر است. پاداش زمانی مؤثر است که ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

1- اهمیت

2- انعطاف

3- فراوانی دفعات

4- آشکاری

5- توزیع منصفانه

6- هزینه مناسب

طرح‌های جدید جهت پرداخت پاداش می‌تواند به صورت پرداخت یکجا یا به صورت سلف سرویس باشد.

حقوق و دستمزد

دستمزد پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق، پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد.

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد:

1- تجزیه و تحلیل شغل

2- شرح شغل

3- ارزشیابی شغل

4- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت

5- تعیین نرخ پرداخت

6- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت

7- ارزیابی تفاضل حقوق و دستمزد

8- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی

9- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم به پرداخت

10- تعیین حقوق پایه

روش‌های ارزشیابی

ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل را در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می‌شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار است. این روش‌ها عبارتند از:

1- روش امتیازی: از متداولترین روش‌هاست و از مزایای آن سادگی نسبی و سهولت استفاده است که در این روش بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می‌شود عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آن‌ها پول بپردازد. انتخاب نوع عوامل کلیدی تابع نوع و ماهیت مشاغلی باشد که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. تجربه و قضاوت، نقش مؤثری در تخصیص امتیاز به عوامل کلیدی و زیر مجموعه‌های آن‌ها دارد.

2- روش مقایسه عوامل: شامل 5 مرحله است:

1- از بین کل مشاغل 20-15 شغل به عنوان مشاغل نمونه انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آن‌ها مقایسه می‌شود.

2- عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند.

3- جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه‌بندی می‌گردد.

4- دو جدول 3 و 2 با هم مقایسه می‌شود.

5- جدولی برای مقایسه عوامل طراحی می‌شود.

از مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل انعطاف‌پذیری آن است.

3- روش طبقه‌بندی مشاغل: در سازمان متوسط بیشترین کارایی را دارد. همچنین در سازمان‌هایی که مشاغل از ثبات

نسبی برخوردارند استفاده از این روش مناسب است. عیب این روش، کلی بودن آن است.

4- روش رتبه‌بندی مشاغل: در این روش مشاغل معمولاً براساس یک عامل کلی نسبت به یکدیگر ارزشیابی و

رتبه‌بندی می‌شوند. روش‌های امتیازی و مقایسه عوامل را روش‌های کمی گویند و روش‌های طبقه‌بندی و رتبه‌بندی را کیفی گویند.

پرداخت مشاغل مدیریتی

تابع دو عامل اصلی است:

1- اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان

2- توان و شایستگی آن‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان در این مشاغل

تئوری‌های حقوق و دستمزد

1- نظریه عرضه و تقاضا: طبق این نظریه با نیروی کار و تخصص و مهارت‌های آنان مانند کالا و خدمات برخورد می‌شود و در واقع هیچ گونه توجهی به نیازهای انسانی و مهارت‌ها و تخصص‌های آنان نمی‌شود.

2- نظریه قدرت پرداخت: حقوق و دستمزد کارکنان براساس توان پرداخت آن سازمان محاسبه و تعیین می‌گردد.

3- نظریه کارایی: مطابق این نظریه سطح دستمزدهای یک مؤسسه به نسبت افزایش کارایی کارکنان و بازدهی کار آنان باید تغییر کند. لازم به ذکر است که نظریه کارایی با نظریه‌های عرضه و تقاضا و قدرت پرداخت، ارتباط نزدیکی دارد.

4- نظریه هزینه زندگی: بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی به عاملان کار و هزینه‌های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد و همه ساله هر چه میزان تورم افزایش یابد، درصد متناسبی با میزان تورم به حقوق و دستمزد کارکنان افزوده می‌گردد.

5- تئوری معاش: توسط مالتوس و ریکاردو بیان شده است. در این تئوری، یک سطح معاش دستمزد در نظر گرفته می‌شود، تئوری بیان می‌کند که در کوتاه‌مدت، سطح دستمزد ابتدا در بالای سطح معاش، سیر صعودی داشته سپس حالت کاهشی پیدا کرده تا جایی که زیر سطح معاش قرار می‌گیرد. در نهایت در بلندمدت به یک سطح معاش متوسط منتج می‌شود.

6- تئوری سرمایه‌ای دستمزد: توسط استوارت میل مطرح شده است، بر اساس این نظریه دستمزدها بستگی به تناسب بین تعداد جمعیت کارگری و سرمایه یا دیگر وجوه اختصاص داده شده به خرید نیروی کار دارد.

7- تئوری چانه‌زنی دستمزد: بیان می‌کند همیشه دستمزدها در کوتاه مدت و آن هم تا حدی به وسیله چانه‌زنی (بین کارگر و کارفرما) تعیین می‌شوند.

8- تئوری سرمایه‌گذاری دستمزد

این تئوری بر داده‌های نیروی کار همانند توانایی‌های فنی و فیزیکی و ... متمرکز می‌شود. این داده را می‌توان همان سرمایه‌گذاری فرد برای انجام کار دانست. حال اگر دستمزدها را نرخ بازده سرمایه‌گذاری یک فرد فرض کنیم، بنابراین می‌توان قبول کرد هر چه سرمایه‌گذاری‌های یک فرد بیشتر باشد، دستمزدش نیز بیشتر است.

9- تئوری انتظار: این تئوری 3 مفهوم اساسی را در بر دارد:

1- ارزش: ادراکات فردی از ارزش پاداش‌های منبع از عملکرد فردی

2- انتظار عملکرد - پیامد: تخمین فردی از اینکه آیا عملکرد منجر به پیامد خاصی می‌شود یا خیر؟

3- انتظار کوشش - عملکرد: تخمین فردی از چگونگی رسیدن به عملکرد بالا

10- **تئوری برابر دستمزد:** کارکنان کلیه دریافتی‌های خود از سازمان را تحت تأثیر ادراک از نسبت دریافتی خود از سازمان به نسبت داده‌هایی که به سازمان داشته و همچنین مقایسه این دریافتی‌ها با سایر کارکنان سازمان می‌سنجد، آنان در صورت احساس عدم تبعیض با حالت رضایت‌مندی بیشتری، در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند.

11- **تئوری حداقل دستمزد:** حداقل دستمزد به مقدار دستمزدی اطلاق می‌شود که یک کارفرما بایستی حتماً برای یک شغل معین در نظر بگیرد که گاهی اوقات ممکن است بعضی از کارمندان خصوصاً نوجوانان از نظر اقتصادی برای کارفرمایان جذاب نباشند ولی کارفرمایان مجبور بر پرداخت حداقل دستمزد می‌باشند.

طرح‌های حقوق و دستمزد

1- **طرح زمانی:** زمان مأخذ حقوق و دستمزد است و دستمزد براساس ساعت، روز و یا هفته تعیین می‌گردد. ایراد طرح زمانی اختلاف قائل نشدن بین کارکنان فعال و بی‌علاقه و در واقع ملاک نبودن کارایی

2- **طرح تکه (پاره):** مأخذ دستمزدها، میزان محصول تولید شده یا کار انجام شده می‌باشد که بیشتر در صنعت کاربرد داشته و در آن همبستگی مستقیمی بین دستمزد و کار وجود دارد. (طرح کارمزدی) در این طرح کیفیت فدای کمیت می‌گردد.

3- **طرح استاندارد:** در این طرح زمان و میزان کار هر دو مورد نظرند و به همین علت آن را طرح مشترک می‌گویند. در این طرح برای کارمندانی که کمتر یا بیشتر از استاندارد تولید کنند راه‌حلی ندارد.

4- **طرح روکر:** این طرح بین بهره‌روی نیرو کار و میزان تولید همبستگی ایجاد می‌کند در این طرح لازم است همه ساله به نسبت افزایش تولید، حقوق و دستمزد کارکنان افزوده شود. در طرح روکر مشکل پیدا کردن رابطه دقیق بین بهره‌وری نیروی کار و میزان دستمزد است.

5- **طرح امرسون:** امرسون تلاش کرد طرح تیلور را از طریق ایجاد مشخصات تحلیلی دقیق شغل و زمان سنجش اصلاح نماید. در این روش تا سطح 80% کارایی دستمزد پایه پرداخت می‌شود بعد از آن برای هر یک درصد کارایی اضافی یک درصد به مبلغ دستمزد اضافه می‌شود در 120 درصدی کارایی (استاندارد تولید) با این طرح می‌توان 40 درصد پاداش پرداخت نمود.

6- **طرح اسکالنن:** در این طرح مدیریت متوجه مسئولیت خود برای افزایش سطح زندگی کل نیروی کار به ارزش کل

تولید قرار دارد و بهره‌وری براساس هزینه کل نیروی کار مربوط به تمام حقوق و دستمزدهای پرداختی به کارگران مستقیم و غیرمستقیم کارکنان عملیات و خدمات، سرپرستان و مدیران سازمان باشد.

نکات فصل بیست و هشتم

1- انواع پاداش

- درونی: مشکلات در تصمیم‌گیری‌ها

- استقلال و آزادی عمل در کار

- مسئول بودن

- کار جالب

- امکان و فرصت برای رشد شخصی

- تنوع وظایف

2- بیرونی:

الف: نقدی: پاداش بر مبنای عملکرد:

- حق‌العمر کاری (کمسیون)، تکه کاری

- طرح‌های تشویقی، افزایش تولید، عملکرد بهتر

پاداش بر مبنای عضویت:

- افزایش حقوق به خاطر تورم و هزینه زندگی

- پرداخت بیشتر به خاطر حفظ نیروها

- پرداخت به خاطر ارشدیت

- سهم کردن کارکنان در سود

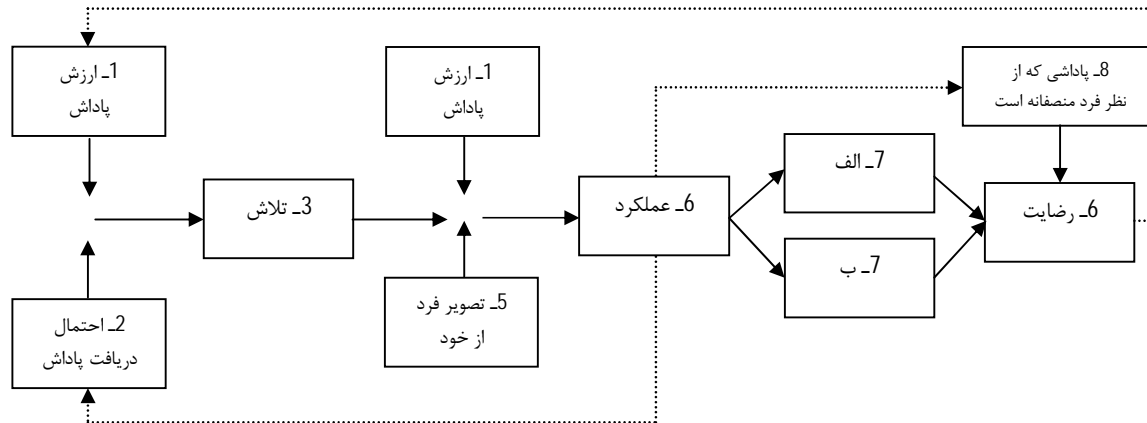
- بیمه و سایر مزایا

ب - غیرنقدی:

- دفتر بزرگ

- عنوان شغلی پر ابهت
 - رئیس دفتر یا منشی مخصوص
 - حق انتخاب و وظایف و تکالیف
 - حق انتخاب همکاران و گروه کاری
- 3- مزیت پاداش درونی: به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه، نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت وا دارد، به حداقل می‌رساند. علاوه بر خودانگیزی و خود جوشی مزیت هزینه کم در مقایسه با پاداش بیرونی را دارد.
- 4- پاداش بیرونی تابع سیاست‌های سازمان است. بنابراین تابع مجموعه‌ای از قوانین و مقررات سازمانی و همچنین تصمیم‌گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است. همچنین برخلاف پاداش‌های درونی، هزینه‌های سنگین برای سازمان در بر دارد.
- 5- پاداش نقدی: دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی مشخص می‌گردند.
- 6- پاداش غیرنقدی: تأثیری در وضعیت عادی فرد ندارد. بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد.
- 7- اعطای پاداش به خاطر عضویت در سازمان از دو نظر حائز اهمیت است:
- 1- این امر در جذب نیروهای شایسته و توانا بسیار مؤثر است.
 - 2- کم و کیف سیستم پاداش در باقی ماندن اعضا در سازمان نیز مؤثر می‌باشد.
 - 8- میان غیبت و رضایت از شغل رابطه معکوس وجود دارد.
 - 9- سیستم پاداش:
 - 1- عامل مهمی در رضایت اعطای سازمان است.
 - 2- در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه می‌شوند.
 - 10- مهمترین نقشی که یک سیستم پاداش می‌تواند در سازمان ایفا نماید، تأثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می‌گذارد.
 - 11- پورتر و لاولر رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت را نشان داده‌اند.

12- تلاش: انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می‌کند. باید دانست که تلاش و عملکرد یک معنی ندارد و در هر صورت، تلاش به مفهومی که در مدل پورتر و لاولر مطرح شده بیشتر، انگیزه را در بر می‌گیرد تا عملکرد را.



13- ارزش پاداش سبستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد.

14- عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است.

15- پاداشی که کارمند از سازمان دریافت می‌کند به تنهایی برای رضایت او کافی نیست و فقط در صورتی حاصل می‌شود که به فرد، پاداش مورد نظرش داده نشود.

16- اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می‌آورد احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می‌یابد.

17- بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق آن است.

18- روش‌های ارزشیابی:

1- روش امتیازی

2- روش مقایسه عوامل

3- روش طبقه‌بندی مشاغل

4- روش رتبه‌بندی مشاغل

19- تئوری‌های حقوق و دستمزد:

1- نظریه عرضه و تقاضا

2- نظریه قدرت پرداخت

3- نظریه کارایی

4- نظریه هزینه زندگی

5- تئوری معاش

6- تئوری سرمایه‌ای دستمزد

7- تئوری چانه‌زنی دستمزد

8- تئوری سرمایه‌گذاری دستمزد

9- تئوری انتظار

10- تئوری برابر دستمزد

11- تئوری حداقل دستمزد

20- طرح‌های حقوقی و دستمزد:

1- طرح زمانی

2- طرح تکه (پاره)

3- طرح استاندارد

4- طرح «روکر»

5- طرح امرسون

6- طرح اسکالنن

تست‌های فصل بیست و هشتم

1- هدف از طرح اسکانلن چیست؟

- 1) حفظ و ایمنی کارکنان
- 2) افزایش بهره‌وری در سازمان
- 3) پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد
- 4) سهیم شدن کارکنان در سود مؤسسه

2- نظریه عرضه و تقاضا در پرداخت حقوق و دستمزد بر این اقتصاد است که:

- 1) برای کار افراد نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات می‌توان قیمتی معین کرد.
- 2) برای کارکنان نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات می‌توان قیمتی معین کرد.
- 3) رویدادهای اجتماعی نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات بر میزان حقوق و دستمزد مؤثر است.
- 4) رویدادهای اقتصادی مانند کالاها و اجناس و خدمات بر میزان حقوق و دستمزد مؤثر است.

3- از جمله نکاتی که در قردادانی از تلاش‌های دیگران باید رعایت شود این است که:

- 1) احساس خود را بیان نکنید.
- 2) با تأنی صورت پذیرد
- 3) پیشرفت مورد ستایش قرار نگیرد.
- 4) در حین کار، عملکرد خوب کارکنان مورد قردادانی قرار گیرد.

4- اشکال عمده استفاده از نظریه عرضه و تقاضا در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد عاملان کار کدام

است؟

- 1) ارزش کار بر اساس قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.
- 2) افزایش نرخ تورم را سبب می‌شود.
- 3) هیچ‌گونه توجهی به دانش و مهارت عاملان کار یعنی انسان‌ها نمی‌گردد.
- 4) نظام شایستگی را تضعیف می‌نماید.

5- در سیاست حقوق و دستمزد بین‌المللی امروزه تصمیم بر این است که:

1) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین‌المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند براساس حقوق کشور میزبان پرداخت شود.

2) حقوق و دستمزد براساس درصدی از حقوق و دستمزد کشور میزبان و درصدی از حقوق و دستمزد کشور میهمان پرداخت شود

3) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین‌المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند براساس حقوق کشور میهمان پرداخت شود.

4) انتخاب کشور پرداخت‌کننده حقوق به عهده خود کسانی که مشمول این موضوع هستند گذارده شود.

6- اگر موضوع تحقیقی، بررسی علل بی‌علاقگی کارکنان اداری به کارشان باشد، در مکتب رفتاری به کدام

گزینه توجه بیشتری می‌شود؟

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1) پائین بودن سطح حقوق و دستمزد و مزایا | 2) تورم و مسایل اقتصادی |
| 3) فقدان مشارکت در امور سازمان | 4) عدم وجود شرایط فیزیکی مناسب |

7- به طور خلاصه:

- 1) عدالت منافع انسان را به خطر می‌اندازد.
- 2) عدالت منافع جامعه را به خطر می‌اندازد.
- 3) عدالت مردم را متحد می‌کند و کنار هم نگه می‌دارد.
- 4) عدالت موجب جدایی و پراکندگی مردم می‌شود .

8- عدالت توزیعی عبارت است از:

- 1) کیفیت رفتار میان اشخاص که توسط هر فردی احساس می‌شود.
- 2) کیفیت رعایت علامت در سازمان در تقسیم منافع آن.
- 3) ارزشیابی از روشی است که به وسیله آن تصمیم اختصاصی اتخاذ شده است.
- 4) انصاف مشاهده شده در تخصص‌هایی است که یک فرد از سازمان دریافت داشته است.

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
2	1
1	2
4	3
3	4
1	5
3	6
3	7
4	8

فصل بیست و نهم: تجزیه و تحلیل سیستم

جوامع و مسیر تحولات آن‌ها را می‌توان با توجه به شیوه مدیریت حاکم بر آن‌ها به صورت ذیل تقسیم کرد:

1- عصر شکار 2- عصر کشاورزی 3- عصر صنعتی 4- عصر فراصنعتی 5- عصر حکمت

تفکر سیستمی برخلاف برخی از جنبه‌های فکری که در یک رشته علمی و در محدوده معینی نشو و نما کرده‌اند در خارج از محدوده یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته‌ای رشد کرد. از آنجا که این شیوه تفکر به طور کلی با مجموعه‌هایی شکل از اجزاء سر و کار دارد نه با خود اجزاء به طور ضروری از مرزهای سنتی علوم خاص فراتر رفته و عمومیت یافته است.

به‌طور کلی تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار را می‌توان بر مبنای چهارگانه ذیل استوار دانست:

1- معطوف شدن ذهنیت غالب محقق به بخش فیزیکی یا خارج جهان

2- تأکید بر این که هر پدیده‌ای حاصل تجزیه و ترکیب سایر پدیده‌هاست.

3- تأکید بر کمی کردن روابط علی

4- افزایش دقت

در واقع نگرش متفکران سیستمی به جهان، بر مبنای چهارگانه ذیل استوار است:

1- تصور ارگانیک 2- کل‌نگری 3- مدل‌سازی 4- بهبود شناخت

نگرش سیستمی با رشد و توسعه دو جنبش دوگانه که تقریباً هدف واحدی را دنبال می‌کردند هویت مستقل پیدا کرد:

1- نظریه عمومی سیستم‌ها 2- علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک)

نظریه عمومی سیستم‌ها

هدف اصلی کشف قوانین کلی و نظم ذاتی انواع پدیده‌هاست. نظریه عمومی سیستم‌ها در یک مفهوم ارگانیک و بیولوژیک که معمولاً انقلاب ارگانیک نامیده می‌شود، ریشه یافته است. زمینه اصلی مطالعه و قلمرو موضوعی آن پدیده رشد و تکامل است و فرض اصلی آن این است که فراگرد رشد و مراحل بعدی و نهایی آن (تکامل) از یک الگوی یکسان تبعیت می‌کند. خواه رشد یک ارگانیسم واحد مطرح باشد، خواه رشد گروهی از ارگانیسم‌ها مورد نظر باشد. ویژگی‌های این نظریه عبارتند از:

- 1- به هم پیوستگی و وابستگی اجزاء ویژگی‌ها، رخدادها و مانند آنها
- 2- کل‌گرایی
- 3- هدف‌جویی
- 4- ورودی‌ها و خروجی‌ها
- 5- تبدیل
- 6- مقابله با بی‌نظمی و کهورت (انترویی)
- 7- تنظیم
- 8- سلسله مراتب
- 9- جداسازی
- 10- هم‌پایانی (با تغییر شرایط زمانی و مکانی مختلف به یک هدف مشترک رسیدن را گویند).

علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک)

علم کنترل ارتباطات در حیوان و ماشین اندکی پیش از نظریه عمومی سیستم‌ها مطرح شد و ماهیتی میان رشته‌ای دارد. «نوربرت وینر» از پایه‌گذاران اصلی این علم، آن را علم کنترل و ارتباطات در حیوان و ماشین نامیده است. سایبرنتیک در سیستم‌ها و ارتباطات درون سیستم‌ها می‌پردازد. در یک نگرش دیگر سازمان به منزله یک خرده سیستم از جامعه در نظر گرفته می‌شود و به اصطلاح نظریه جدید سازمان با مضامینی مشابه نظریه عمومی سیستم‌ها مطرح می‌گردد.

رابطه میان تفکر سیستمی، نظریه عمومی سیستم‌ها و کنترل و ارتباطات و رویکرد سیستمی به شرح ذیل قابل توضیح است:

- 1- تفکر سیستمی نحوه نگرش جدیدی برای مطالعه پدیده‌های طبیعی به مشابه یک سیستم به شمار می‌آید.
- 2- نظریه عمومی سیستم‌ها و بکارگیری تفکر سیستمی با توجه به مسائل رشد و تکامل تأکید دارد.
- 3- علم کنترل و ارتباطات بر به‌کارگیری تفکر سیستمی با توجه به مسائل کنترل و ارتباطات تأکید دارد.
- 4- رویکرد سیستمی بر نحوه به‌کارگیری نظریه عمومی سیستم‌ها و علم کنترل و ارتباطات در مسائل صنعتی و اجتماعی دلالت دارد.

طبقه‌بندی سیستم‌ها بر اساس میزان پیچیدگی

بولدینگ سلسله مراتبی را برای طبقه‌بندی سیستم‌های گوناگون ارائه داده است. در این سلسله مراتب، میزان پیچیدگی

سیستم‌های هر سطح از سیستم‌های سطح پیشین بیشتر است و قوانین سطوح پیشین در سطح بعدی نیز صدق می‌کند در حالی که سطوح بعدی، هر یک خصوصیات خاصی دارند که طبقات پیشین فاقد آن‌هاست.

- 1- سطح ساختارهای ایستا
- 2- سطح سیستم‌های متحرک ساده
- 3- سطح سیستم‌های سایبرنتیکی
- 4- سطح سیستم‌های باز، سیستم‌های خودکفا و سیستم‌های قادر به تولیدمثل
- 5- سطح سیستم‌های تکاملی (نظیر گیاهان)
- 6- سطح سیستم‌های حیوانی
- 7- سطح سیستم‌های انسانی
- 8- سطح سیستم‌های اجتماعی
- 9- سطح سیستم‌های ماوراءالطبیعه، عادی و مجرد دنیای ناشناخته

طبقه‌بندی سیستم‌ها بر اساس کنترل پذیری

در صورتی که ویژگی میزان پیچیدگی را مبنای طبقه‌بندی سیستم‌ها فرض کنیم مجموعه‌ای بر سیستم‌های ساده، سیستم‌های پیچیده و سیستم‌های بسیار پیچیده قابل تشخیص خواهد بود.

سیستم ساده سیستمی است که تعداد اجزای تشکیل‌دهنده آن کم بوده و روابط محدودی میان آن‌ها برقرار باشد.

سیستم پیچیده سیستمی است که دارای اجزای بسیار زیاد و به هم وابسته‌ای باشد و سیستم بسیار پیچیده نیز سیستمی است که شناسایی و تشریح دقیق اجزاء و ویژگی‌های آن امکان‌پذیر نباشد.

ویژگی دوم (قابلیت) پیش‌بینی با ماهیت سیستم از حیث میزان مقطعی بودن با احتمالی بودن سروکار دارد در این مورد دو وضعیت قابل تصور است: در وضعیت اول اجرای سیستم به گونه‌ای کاملاً قابل پیش‌بینی با یکدیگر تعامل دارند در حالی که در وضعیت دیگر رفتار سیستم قابل پیش‌بینی نیست ولی ممکن است آنچه اتفاق می‌افتد قابل پیش‌بینی باشد.

سیستم‌های احتمالی ساده با روش‌های آماری کنترل می‌شوند در حالی که سیستم‌های احتمالی پیچیده را باید با روش‌های پیچیده تحقیق در عملیات کنترل کرد. سیستم‌های احتمالی بسیار پیچیده نیز باید تحت کنترل درآیند برای برخورد با این سیستم‌ها از فن جعبه سیاه استفاده می‌شود.

بسیار پیچیده	پیچیده	ساده	میزان پیچیدگی قابلیت پیش بینی
مجموعه تهی	کامپیوتر سیاره	قرقره ماشین تحریر	قطعی (یک حالت)
سایبرنتیک (فن جعبه سیاه)	روش های تحقیق در عملیات	روش های کنترل آماری	احتمالی (چند حالت)

«طبقه بندی سیستم ها بر اساس میزان کنترل پذیری»

ویژگی دیگر سیستم های سایبرنتیکی ویژگی خود تنظیمی است. این ویژگی توسط بیر به ویژگی های احتمالی بودن و پیچیدگی بیش از حد اضافه شده است.

ابزار تحلیل	ویژگی سیستم
اصل بازخورد جعبه سیاه نظریه اطلاعات	خود تنظیمی پیچیدگی بسیار زیاد احتمالی بودن

«ویژگی ها و ابزار تحلیل سیستم های سایبرنتیکی»

بازخورد

سیستم های بازخورد کنترلی ساختاری مدار بسته دارند و با توجه به همین ویژگی تشخیص داده می شوند. سیستم بازخورد کنترلی متمایل به حفظ رابطه تجویز شده میان دو متغیر، سیستمی است که پس از هر بررسی کارکردهای دو متغیر مذکور، از مقایسه تفاوت عملکرد آنها به منزله ابزاری برای کنترل استفاده می کنند. برای تحلیل ویژگی خود تنظیمی در یک سیستم سایبرنتیکی اصل بازخورد ابزار مناسبی است و برای بررسی ویژگی پیچیدگی بسیار زیاد استفاده از جعبه سیاه توصیه می شود.

برای سنجش میزان پیچیدگی یک سیستم حول دو شاخص متمرکز می شود:

1- تعداد عناصر سیستم 2- میزان تعامل عناصر مذکور

در واقع فن جعبه سیاه بر مطالعه روابط میان تحلیل گر، شیء و سیستم و هر گونه اطلاعاتی که از شیء (سیستم) به

دست می‌آید و نحوه کسب آن اطلاعات دست دارد.

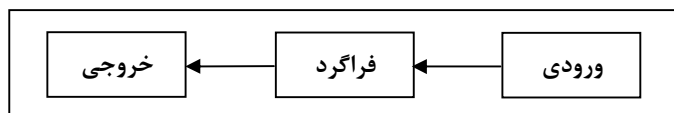
فن جعبه سیاه متضمن طی گام‌های متوالی ذیل است:

- 1- دستکاری ورودی
 - 2- طبقه‌بندی خروجی
 - 3- استفاده از تبدیل‌کننده‌های چند به یک
- انواع سیستم‌های بازخور کنترلی عبارتند از: سیستم بازخور نوع اول (سیستمی که با توجه به یک هدف خارجی هدایت می‌شود)، سیستم بازخور نوع دوم و سیستمی که می‌تواند گزینه‌هایی را در حافظه خود ذخیره کرده بهترین آن‌ها را انتخاب کند سیستم بازخور نوع سوم (سیستمی که می‌تواند راه جدیدی را برنامه‌ریزی کرده و حتی خط‌مشی خود را تغییر دهد).

نکات فصل بیست و نهم

- 1- علم کنترل و ارتباطات به مسأله کنترل خرده سیستم‌ها و ارتباطات درون سیستم‌ها می‌پردازد.
- 2- سیستم اطلاعاتی مدیریت: شبکه‌ای از اطلاعات است که برای فراهم آوردن اطلاعات دقیق، در زمان مناسب و با کمترین هزینه طراحی می‌شود.
- 3- سیستم اطلاعاتی مدیریت مشتمل بر بخش‌های اساسی ذیل است:
 - 1- یک مدل از جریان اطلاعات
 - 2- یک کامپیوتر
 - 3- یک نرم‌افزار
- 4- تأثیر نظریه عمومی سیستم‌ها بر مطالعه سازمان‌ها:
 - 1- عدم نگرش مدیر به یک وظیفه
 - 2- مرتبط شدن اهداف مدیر با اهداف کلان
 - 3- ساختار سازگار با سازمان به خرده سیستم‌ها دادن
 - 4- امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثربخشی خرده سیستم‌ها
- 5- تفکر سیستمی به منزله یک مرحله منطقی در بهبود عملکرد با تأکید به کل‌نگری در رابطه با جزء نگری شکل گرفت.
- 5- هدف نظریه عمومی سیستم‌ها: کشف قوانین کلی و نظم ذاتی انواع پدیده‌ها
- 6- همپایانی یعنی این که سیستم‌های پویا قادرند با تغییر شرایط زمانی و مکانی از راه‌های مختلف به یک هدف برسند.
- 7- از ویژگی‌های بارز نگرش سیستمی: تجریدی و انتزاعی بودن آن و ارائه یک چهارچوب ذهنی و مفهومی

- 8- برقراری و حفظ نظم در سیستم باز مستلزم ایجاد آنتروپی منفی است.
- 9- رفتار واکنشی سیستم رفتاری است که لازم است و کافی نیست.
- 10- سایبرنتیک در سیستم‌ها، سیستمی از کنترل‌های دقیق است.
- 11- سیستم ساده سیستمی است که تعداد اجزای تشکیل‌دهنده آن کم بوده و روابط محدودی میان آن‌ها برقرار باشد.
- 12- سیستم پیچیده سیستمی است که دارای اجزای بسیار زیاد و به هم وابسته‌ای باشد.
- 13- بسیار پیچیده سیستمی است که شناسایی و تشریح دقیق اجزا و ویژگی‌های آن امکان‌پذیر نباشد.
- 14- سیستم‌های مدار باز سیستم‌هایی هستند که خروجی‌ها و ورودی‌های آن‌ها با هم پیوند ندارند.
- 15- سیستم بازخورد مدار باز



- 16- سیستم‌های بازخورد مثبت بخشی از خروجی خود را به صورت ورودی به سیستم باز می‌گردانند و در واقع‌های حفظ وضع موجود موجب رشد در بازه سیستم می‌شوند.
- 17- در نظریه سنتی اطلاعات فقط به جنبه‌های کمی اطلاعات پرداخته می‌شود.
- 18- هر سیستم اطلاعاتی مرکب از 5 عنصر ذیل است:
 - 1- منبع اطلاعات
 - 2- انتقال‌دهنده یا تبدیل‌کننده اطلاعات به رمز
 - 3- سیر ارتباطی
 - 4- تشخیص‌دهنده اطلاعات
 - 5- کشف‌کننده رمز اطلاعات
- 19- براساس قانون ضرورت تنوع با افزایش پیچیدگی یک سیستم میزان عدم اطمینان و تنوع آن می‌یابد. بنابراین برای کنترل یک سیستم پیچیده باید میزان تنوع ساز و کار کنترل آن، با میزان تنوع خود سیستم برابر باشد.
- 20- توانایی انتقال اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار را سیستم سایبرنتیک گویند.
- 21- سیستم بازخورد نوع اول برای حفظ هدف به صورت خودکار در سیستم پیچیده قابل پیش‌بینی است.
- 22- سیستم‌های بازخورد نسبت به عملکرد خود آشنایی دارند و عملکرد گذشته آن‌ها بر عملکرد آینده نامؤثر است.
- 23- وظیفه بازخورد منفی عبارت است از حفظ هدف به طور خودکار.
- 24- هدف از برنامه بایگانی اسناد کنترل آنها از منشأ تا مرحله مصرف است.
- 25- بازخورد باید قضاوتی و در ارتباط با رفتارهایی باشد که باید تغییر کند.

تست‌های فصل بیست و نهم

1- توانایی انتقال اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار را گویند.

- (1) سیستم‌های باز (2) سیستم اجتماعی (3) سیستم سایبرنتیک (4) سیستم پویایی ساده

2- علم ارتباط و کنترل در موجودات زنده و ماشین‌ها را اصطلاحاً چه می‌نامند؟

- (1) ارگونومی (2) ایمنی صنعتی (3) سایبرنتیکس (4) ارتباطات

3- میزان پیچیدگی هر سیستم بستگی به دارد.

- (1) تعداد عناصر سیستم و میزان تعامل بین عناصر آن‌ها
 (2) تعداد عناصر تشکیل‌دهنده سیستم و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
 (3) میزان تعامل بین عناصر و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
 (4) ویژگی‌های هر یک از عناصر سیستم و تعداد روابط بین عناصر

4- ترموستات که عمل تنظیم و کنترل درجه حرارت را به صورت خودکار انجام می‌دهد، یک سیستم است؟

- (1) بسته (2) اجتماعی (3) ناشناخته (4) سایبرنتیکی مکانیکی

5- سیستم‌های باز خور نسبت به عملکرد خود دارند و عملکرد گذشته آن‌ها بر عملکرد آینده است.

- (1) آشنایی - نامؤثر (2) آگاهی - مؤثر (3) آمادگی - مؤثر (4) آموزندگی - نامؤثر

6- وظیفه باز خور منفی عبارت است از هدف به‌طور خودکار.

- (1) متغیر (2) تنظیم (3) تشخیص (4) حفظ

7- باز خور باید و در ارتباط با رفتارهایی باشد که تغییر کند.

- (1) قضاوتی/ باید (2) توصیفی/ نباید (3) توصیفی/ باید (4) قضاوتی/ نباید

8- در باز خور با استفاده از کنترل تحقق می‌یابد.

- (1) ورودی‌ها (2) اطلاعات آینده (3) نهاده‌ها (4) ستاده‌ها

9- سیستم باز خور سیستمی است که:

- (1) نسبت به عملکرد خود آگاهی دارد.
- (2) نسبت به عملکرد خود آگاهی ندارد.
- (3) عملکرد گذشته بر عملکرد آینده اثر ندارد.
- (4) باز داده‌ها بر داده‌های آتی اثر ندارد.

10- مجموعه‌های پیچیده قابل پیش‌بینی پدیده‌هایی هستند که:

- (1) تعداد زیادی جزء تشکیل شده با ویژگی‌های بسیار زیاد
- (2) از تعداد زیادی جزء تشکیل شده با کمترین ساختار
- (3) از تعداد کمی جزء تشکیل شده با ویژگی‌های بسیار محدود
- (4) از تعداد زیادی جزء تشکیل شده که به طور پیچیده‌ای با هم در تعاملند.

11- برای کنترل سیستم‌های بسیار پیچیده و احتمالی از استفاده می‌شود.

- (1) کنترل آماری
- (2) پژوهش‌های عملیاتی
- (3) علم کنترل و ارتباطات
- (4) اصل باز خور

12- حلقه باز خور نوع دوم برای است.

- (1) حفظ هدف به طور خودکار
- (2) تغییر هدف به طور واکنشی
- (3) تغییر هدف به طور خودکار
- (4) حفظ هدف به طور واکنشی

13- برای کنترل رفتار سیستم‌های و باید از سایبرنتیک استفاده شود.

- (1) بسیار پیچیده/ احتمالی
- (2) بسیار پیچیده/ قطعی
- (3) پیچیده/ احتمالی
- (4) پیچیده/ قطعی

14- مجموعه تهی نمونه‌ای از یک سیستم و و سطح موجودی انبار نمونه‌ای از یک سیستم و است.

- (1) ساده/ قطعی و ساده/ احتمالی
- (2) بسیار پیچیده/ قطعی و پیچیده/ احتمالی
- (3) پیچیده/ قطعی و بسیار پیچیده/ احتمالی
- (4) ساده/ قطعی و پیچیده/ احتمالی

15- سیستم‌های بازخور نوع دوم برای هدف به صورت خودکار در سیستم‌های پیچیده به کار می‌روند.

- (1) حفظ/ قابل پیش‌بینی
 (2) تنظیم/ غیرقابل پیش‌بینی
 (3) تغییر/ قابل پیش‌بینی
 (4) تغییر/ غیرقابل پیش‌بینی

16- هدف از برنامه بایگانی اسنادکنترل آن‌ها از تا مرحله است.

- (1) منشأ/ مصرف (2) منشأ/ بایگانی (3) منشأ/ انهدام (4) منشأ/ بایگانی جاری

17- محقق فن جعبه سیاه را به عنوان ابزار تحلیل برای به کار می‌برد.

- (1) جزء نگر/ سیستم‌های پیچیده
 (2) نظام‌گرا/ سیستم‌های بی‌نهایت پیچیده
 (3) جزء نگر/ سیستم‌های بی‌نهایت پیچیده
 (4) نظام‌گرا/ سیستم‌های پیچیده

18- محقق نظام‌گرا:

- (1) برای کسب تمامی اطلاعات ریز و دقیق تلاش می‌کند.
 (2) کسب تمام جزئیات هر پدیده‌ای را ممکن می‌داند.
 (3) حد کافی از اطلاعات را مطلوب نمی‌داند.
 (4) بر فرایندها و روابط حاکم میان اجزای هر پدیده تأکید دارد.

19- گزینه صحیح را انتخاب کنید.

- (1) نظریه سیستم‌ها از اکولوژی، بیولوژی و فلسفه الهام می‌گیرد.
 (2) نظریه سیستم‌ها جزء را از کل مهم‌تر می‌داند.
 (3) نظریه سیستم‌ها، سازمان را سیستمی با ثبات تلقی می‌کند.
 (4) بنا به نظریه سیستم‌ها جزء در کل تأثیری ندارد.

20- سیستم بازخور نوع اول برای حفظ هدف به صورت خودکار در سیستم‌های پیچیده قابل یا غیرقابل

پیش‌بینی است؟

- (1) حفظ/ قابل (2) حفظ/ غیرقابل (3) تغییر/ قابل (4) تغییر/ غیرقابل

21- کامپیوتر نمونه‌ای از چگونه سیستمی است؟

- (1) پیچیده و احتمالی (2) پیچیده و قطعی (3) ساده و احتمالی (4) ساده و قطعی

22- در طبقه‌بندی کنت بولدینگ از سیستم‌ها کدام سطح پیچیده‌تر است؟

- (1) سطح اجتماعی (انسان اجتماعی) (2) سطح دینامیک
(3) سطح سایبرنتیک (4) سطح باز

23- در تئوری ارتباطات و کنترل کدام اصل جاری است؟

- (1) سیستم باید در مقابل محیط خارجی به صورت غیرفعال عمل نماید.
(2) سیستم باید توانایی آگاهی از انحرافات و اصلاح آن‌ها را داشته باشد.
(3) سیستم باید توانایی برخورد با مسائل و تحمل شکست را داشته باشد.
(4) سیستم باید توانایی آگاهی از گذشته و رویدادهای آن را دارا باشد.

پاسخ نامه :

گزینه صحیح	شماره تست
3	1
3	2
1	3
4	4
1	5
4	6
1	7
4	8
1	9
4	10
3	11
3	12
1	13
2	14
3	15
1	16
2	17
4	18
1	19
1	20
2	21
1	22
2	23

فصل سی‌ام: طراحی سیستم‌ها

تعریف محیط: در ادبیات مدیریت، واژه محیط به طور کلی به پدیده‌های اطراف سازمان به طور عام اطلاق می‌گردد و نوعاً عواملی نظیر: دولت، رقابت، تکنولوژی، اقتصاد نیروی کار، مشتریان یا ارباب رجوع و اکنون بوم شناسی را در بر می‌گیرد.

شمارش صرف چیزهایی که در اطراف سازمان قرار دارند، اطلاعات ویژه‌ای از محیط را در اختیار قرار می‌دهند که در مطالعه تعامل «سازمان نو محیط» علاقه آدمی به انواع روابط موجود میان اجزای این مجموعه بدیهی تعریف گردد.

مربوط به تیم	آری	خیر
قسمت کنترل سیستم	سیستمی	نه سیستمی
آری	محیطی	نه محیطی
خیر		

فرض کنید که برقراری دو نوع رابطه میان سازمان و محیط ممکن باشد: 1- دارای همزیستی 2- تضایی یک رابطه همزیستی از نظر وظیفه‌ای از نوع لازم است، یعنی رابطه میان دو سیستم برای حیات هر دو سیستم لازم است از طرف دیگر یک رابطه تضایی از نظر وظیفه‌ای لازم نیست ولی وجود آن هر دو سیستم را قادر می‌سازد که عملکردی بیش از جمع عملکرد هر یک به طور جداگانه داشته باشند.

نادیده گرفتن رابطه همزیستی احتمال این که رابطه سیر انجام از کنترل خارج شود را افزایش می‌دهد و به طور موقت منجر به بهره‌برداری نادرست از هر سیستم شود و سرانجام به متلاشی شدن هر دو سیستم بیانجامد. در سیستم تعاملی محیط و سازمان مطمئناً سازمان بازنده جهانی خواهد بود زیرا این سیستم است که بعد خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد.

با نادیده گرفتن رابطه تضایی نیز احتمال این که این رابطه سرانجام از کنترل خارج شود را افزایش می‌دهد ولی پیامد آن در اینجا دارای آشفتگی بسیار کمتری نسبت به حالت قبل می‌باشد. زیرا آنچه که در معرض خطر قرار دارد کل رابطه نیست بلکه تضایف توان سیستم برای حیات است که به تأثیر تضایی نسبت داده می‌شود.

اگر فرض ما این باشد که انسان عامل سوم مذکور، یعنی تناوب و اندازه تغییرات در محیط است رابطه میان کنکاش و حالات محیطی به طور قابل ملاحظه‌ای پیچیده‌تر خواهد شد.

در جدول زیر هر دو عامل تعیین کننده شدت کنکاش با هم ترکیب یافته‌اند. شماره‌های هر خانه نشان دهنده شدت کنکاش به طور فزاینده می‌باشند.

تضایفی	همزیستی	ماهیت رابطه درجه تغییر محیطی
2	1	پایدار
3	4	پویا

کنکاش: یکی از کانال‌هایی که هر سیستم هدفمند با محیط بیرونی مرتبط می‌باشد را گویند. تمام روش‌های کنکاش را می‌توان به عنوان فرآیندهایی برای اخذ تصمیم اطلاعاتی و جمع‌آوری داده درباره ساخت مسأله در نظر گرفت.

نمودار سیستم: ابزار ترسیمی است که سخت‌افزارها و برنامه‌ها و پرونده‌ها را به تصویر می‌کشد دو هدف عمده از ترسیم نمودار عبارتند از:

1- مستندسازی سخت‌افزارها، برنامه‌ها و نحوه پردازش پرونده‌ها در وضع موجود

2- نشان دادن سخت‌افزارها، برنامه‌ها و طرح‌های تعامل پرونده‌ها

مراحل طراحی سیستم به ترتیب عبارتند از:

1- برنامه‌ریزی 2- مطالعه امکان‌پذیری 3- طراحی تفصیلی 4- استقرار

یکی از اصول برنامه‌ریزی و طراحی سیستم این است که هر چه کاری دشوارتر باشد برنامه‌ریزی لازم‌تر است.

مفاهیم اساسی در طراحی مفهومی سیستم عبارتند از:

1- علائق مراجعاتی 2- پیش‌بینی مسائل بالقوه طراحی تفصیلی و استقرار 3- جنبه‌های خلاق

در طراحی مفهوم سیستم‌های جدید، مدیریت عالی بیشتر از سایرین دخالت خواهد شد.

نکات فصل سی ام

1- تجزیه و تحلیل نظام یافته روش منظمی است که از بالا به پایین هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سیستم را پالایش کرده و به وسیله یک مدل سلسله مراتبی نیازهای سیستم را مطرح می‌کند.

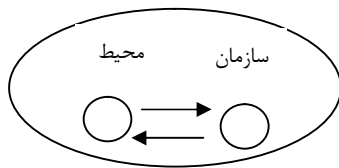
2- نتیجه‌های نهایی تجزیه و تحلیل نظام یافته دستیابی به مختصاتی است که ابزار اساسی چندی را به شرح ذیل به کار می‌گیرند:

1- انواع نمودار و اولویت استفاده از آنها

2- واژگان اطلاعات

3- نمودار ساخت اطلاعات و نمودار دستیابی به اطلاعات

4- شرح مختصات جزئی



5- هر سیستم هدفمندی باید از طریق دو کانال با محیط بیرونی مرتبط باشد.

6- هر سیستم هدفمندی باید از طریق دو کانال با محیط بیرونی مرتبط باشد.

1- سیستم کنکاش

2- سیستم تصمیم‌گیری

7- تعیین عوامل محیطی

در جدول مقابل هر دو عامل تعیین‌کننده شدت کنکاش با هم ترکیب یافته‌اند شماره‌های هر خانه نشان‌دهنده شدت کنکاش به طور فزاینده می‌باشند.

تضایفی	همزیستی	ماهیت رابطه درجه تغییر محیطی
2	1	پایدار
3	4	پویا

8- برای اینکه سازمان بتواند در محیط پویا فعالیت کند و به حیات خود تداوم بخشد باید سیستم‌های زیر در آن تعبیه شود:

- 1- سیستم کنکاش
تصمیم
- 2- سیستم بهینه و به هنگام در آوردن اطلاعات
- 3- سیستم اخذ
- 9- تمام روش‌های کنکاش را می‌توان به عنوان فرآیندهایی برای اخذ «تصمیم‌گیری» و جمع‌آوری داده دربار ساخت مسأله در نظر گرفت.
- 10- محیط سیستم عبارت است از: عواملی که بر روی سیستم اثر داشته باشند و تحت کنترل آن نباشند.
- 11- در ارتباط بین سازمان و محیط سیستم اخذ تصمیم به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند.
- 12- هر سیستم در برابر تغییرات یا محرک‌های محیطی در صورتی انفعالی برخورد خواهد کرد که واکنش آن نه لازم و نه کافی باشد.
- 13- در جایگزینی و استقرار سیستم جدید به جای سیستم قبلی روش موازی (همزمان) روش پرهزینه‌تر است.
- 14- تجزیه و تحلیل سیستم عبارت است از: شناخت جنبه‌های گوناگون سیستم و آگاهی از چگونگی عملکرد اجزای آن به منظور دستیابی به اطلاعات بنیادین جهت طراحی و استقرار سیستم مناسب است.
- 15- هدف از تجزیه و تحلیل سیستم ایجاد اصلاح و بهبود در وضع سازمان از طریق به وجود آوردن رویه‌ها و شیوه‌های انجام کار است.
- 16- محقق نظام‌گرا بر فرآیندها و روابط حاکم میان اجزای هر پدیده تأکید دارد.
- 17- تحلیل‌گر در تجزیه و تحلیل گزارش باید به نکته زیر توجه کند:
تأثیر یا عدم تأثیری که هر تکه اطلاعات بر ظرفیت تصمیم‌گیری کارکنان دارد.
- 18- نمودار سیستم: ابزار موقعیتی است که سخت‌افزارها، برنامه‌ها و پرونده‌ها را به تصویر می‌کشد.
- 19- اهداف عمده از ترسیم نمودار عبارتند از:
- 1- مستندسازی سخت‌افزاری: برنامه‌ها و نحوه پردازش روندها در وضع موجود.
- 2- نشان دادن سخت‌افزارها، برنامه‌ها و طرح‌های تعامل روندخت
- 20- سیستم اطلاعات مدیریتی سیستمی است گسترده، تکنولوژی محور و غیررسمی
- 21- در طراحی مفهومی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت لزوم دخالت مدیریت سطح بالا بیشتر است.
- 22- شناخت نیازهای سازمان برای طراحی سیستم علاوه بر عوامل موفقیت سازمان بر اهداف خرد و کلان، استراتژی‌ها و

خطمشی و ساختار استوار است.

23- از جمله دام‌های طراحی سیستم این است که اطلاعات مورد نیاز مدیر در اختیار او قرار گیرد بهتر تصمیم‌گیری خواهد کرد.

24- مفاهیم اساسی در طراحی مفهومی سیستم عبارتند از:

1- علائق مراجعاتی جنبه‌های خلاق

2- پیش‌بینی مسائل بالقوه طراحی تفصیلی و استقرار

25- مقایسه عملکرد پیش‌بینی شده در طرح مفهومی با هدف‌های کوتاه مدت سیستم یکی از معیارهای ارزیابی طرح مفهومی است.

26- برای طراحی سیستم مطلوب تعیین خرده سیستم‌های تشکیل دهنده آن از مفاهیم طراحی مفهومی و شاخص‌های غالب و بده و بستان استفاده می‌شود.

27- رقابت جهانی ایجاب می‌کند که کارکنان انعطاف پذیر باشند.

28- یکی از ویژگی‌های عمده سازمان دانشی بهره‌برداری از سرمایه‌های ذهنی اعضاء سازمان در تعامل با محیط است.

29- تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی هوشمند با هم پیوند خورده‌اند سازمان‌های جدیدی را به وجود آورده‌اند که آن‌ها را سازمان‌های مجازی می‌نامند.

30- نظام مدیریتی که در آن مسئولین سازمان، اشتراک مساعی، هدف‌های مشترک را شناسایی کرده و مسؤلیت‌های عمده هر فرد را با توجه به نتایج مورد انتظار مشخص می‌نماید اصطلاحاً مدیریت فرآیندگرا نامیده می‌شود.

31- مفهوم تجزیه و تحلیل اطلاعات: ارائه سوالات گوناگون به صورت چرا؟

32- شاخص‌های تعهد مدیر نسبت به کارکنان:

1- علاقه و شناسایی نسبت به کارکنان

2- بازخور ارشادی دادن

3- ترغیب فکرهای خلاق

33- برای پرورش نیروی کار موفق مدیر باید در زمینه‌های زیر مهارت داشته باشد:

روشن ساختن و فرآیند کردن کار و هدفگذاری

34- اعتماد به کارکنان مهمترین ویژگی برای واگذاری مسئولیت‌های مهم است در صورتی که سایر ویژگی‌های افراد با هم برابر باشد.

35- اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران، تعهد نسبت به مشتری است.

36- شرط‌های کار فزاینده و روش عبارتست از:

1- تجزیه و تحلیل کار

2- ساختار

3- تدابیر کنترلی

4- انتخاب افراد مستعد

5- در دسترس قرار دادن مواد و منابع

37- اگر فرآیند هدف‌گذاری ناموفق باشد باید اهداف را از جهات زیر مورد بررسی قرار داد:

1- وضوح

2- امکان‌پذیری

3- مسائل پیش‌بینی نشده

تست‌های فصل سی ام

1- نیاز به کنکاش جهت کسب داده‌ها از محیط تحت کدام شرایط فرضی بیشتر است؟

در یک محیط در صورتی که رابطه بین سازمان و محیط از نوع باشد.

- (1) پویا - همزیستی (2) پایدار - تضایفی (3) پایدار - همزیستی (4) پویا - تضایفی

2- اگر رابطه مستقیم با محیطش باشد در یک محیط کمترین کنکاش صورت می‌پذیرد.

- (1) همزیستی/پویا (2) همزیستی/پایدار (3) تضایفی/پایدار (4) تضایفی/پویا

3- نیاز به کنکاش جهت کسب داده از محیط، در یک محیط در صورتی که رابطه سازمان و محیط از

نوع باشد، شدیدتر است.

- (1) پایدار - همزیستی (2) پایدار - تضایفی (3) متحول - تضایفی (4) متحول - همزیستی

4- تمام روش‌های کنکاش را می‌توان به عنوان فرآیندهایی برای در نظر گرفت.

(1) جستجوی یک محیط مناسب

(2) افزایش آگاهی یا آشنایی فرد با دیگران

(3) اخذ تصمیم اطلاعاتی و جمع‌آوری داده درباره ساخت مسأله

(4) جستجوی یک بسته مناسب

5- هدف از ترسیم نمودار در سیستم عبارت است از:

(1) مستندسازی و نشان دادن سخت‌افزارها، برنامه‌ها و پرونده‌ها

(2) ترسیم میزان پیچیدگی سیستم، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم

(3) ترسیم سخت‌افزار و نرم‌افزارهای سیستم

(4) ترسیم نمودار برنامه سیستم

6- مراحل طراحی سیستم به ترتیب عبارت است از:

- 1) طراحی خام، مطالعه امکان پذیری، اجرا
- 2) برنامه ریزی، طراحی تفصیلی، مطالعه امکان پذیری، اجرا
- 3) برنامه ریزی، مطالعه امکان پذیری، طراحی تفصیلی، استقرار
- 4) طراحی نام، طرح ریزی، ایجاد سیستم به جزء به جزء عملیات، اجرا

7- یکی از اصول زیربنایی برنامه ریزی و طراحی سیستم این است که

- 1) هر چه کاری تکراری تر، برنامه ریزی لازم تر
- 2) همه کار ما قابل انجام و برنامه ریزی نیست.
- 3) اگر مسئولیت انجام یک برنامه به یک نفر سپرده شود احتمال موفقیت کم می شود.
- 4) هر چه کاری دشوارتر، برنامه ریزی لازم تر

8- مفاهیم اساسی در طراحی مهندسی سیستم عبارتند از:

- 1) علائق مراجعاتی، جنبه های اخلاقی، ایجاد بدیل های عملی
- 2) علائق مراجعاتی، جنبه های خلاق، با پیش بینی مسائل بالقوه طراحی تفصیلی و استقرار
- 3) جهت گیری ها و استراتژی های رشد سازمان، پیش بینی بالقوه طراحی تفصیلی و استقرار
- 4) ایجاد بدیل های عملی، جنبه های خلاق، پیش بینی مسائل بالقوه طراحی تفصیلی و استقرار

9- یکی از کانال هایی که هر سیستم هدفمند با محیط بیرونی مرتبط می باشد است.

- 1) سیستم برین
- 2) سیستم کنکاش
- 3) سیستم بهینه و بهنگام در آوردن اطلاعات
- 4) سیستم ساختاردهی درونی

10- اگر رابطه سیستم با محیطش باشد در یک محیط بیشترین کنکاش باید صورت پذیرد.

- 1) تضایفی / پویا
- 2) همزیستی (حیاتی) / پویا
- 3) همزیستی (حیاتی) / نسبتاً پایدار
- 4) تضایفی / نسبتاً پایدار

11- برای طراحی سیستم مطلوب تعیین خرده سیستم‌های تشکیل‌دهنده آن از کدام مفاهیم استفاده

می‌شود؟

- (1) داده‌ها و باز داده‌های گوناگون
 (2) عملیات و فنون متفاوت
 (3) طراحی مفهومی / شاخص‌های غالب و بده و بستان
 (4) جریان منطقی کار و عملیات / رویدادهای غیر مشترک

12- در ارتباط بین سازمان و محیط سیستم به بهبود فرایند تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

- (1) اخذ تصمیم
 (2) برین
 (3) بهینه و بهنگام‌سازی اطلاعات
 (4) کنکاش

13- هر سیستم در برابر تغییرات یا محرک‌های محیطی در صورتی انفعالی برخورد خواهد کرد که واکنش آن

..... باشد.

- (1) لازم و کافی
 (2) لازم ولی ناکافی
 (3) نه لازم ولی کافی
 (4) نه لازم و نه کافی

14- هر سازمان برای استفاده از فرصت‌های محیطی و مقابله با تهدیدات خارجی نیاز به کدام خرده

سیستم‌ها از بعد اطلاعاتی دارد؟

- (1) کنکاش / پالایش / تصمیم‌گیری
 (2) کنکاش / بهینه و بهنگام ساختن / تصمیم‌گیری
 (3) دریافت / پالایش / تصمیم‌گیری
 (4) دریافت / بهینه و بهنگام ساختن / تصمیم‌گیری

15- در جایگزینی و استقرار سیستم جدید به جای سیستم قبلی کدام روش پر هزینه‌تر است؟

- (1) روش آنی یا یکباره
 (2) روش الگو یا آزمایشی
 (3) روش موازی (همزمان)
 (4) روش تدریجی یا گام به گام

16- مقایسه عملکرد پیش‌بینی شده در طرح مفهومی (خام) با هدف‌های کوتاه‌مدت سیستم یکی از است.

ارزیابی

- (1) عوامل / طرح تفضیلی
 (2) عوامل / طرح خام
 (3) معیارهای / طرح تفضیلی
 (4) معیارهای / طرح مفهومی

17- میزان پیچیدگی هر سیستم بستگی به دارد.

- 1) تعداد عناصر سیستم و میزان تعادل بین عناصر آن
- 2) تعداد عناصر تشکیل دهنده سیستم و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
- 3) میزان تعامل بین عناصر و درجه نظام یافتگی ذاتی سیستم
- 4) ویژگی‌های هر یک از عناصر سیستم و تعداد روابط بین عناصر

18- اینکه سیستم‌های پویا قادرند با تغییر شرایط زمانی و مکانی از راه‌های مختلف به یک هدف مشترک برسند، اشاره به کدام یک از مشخصه‌های سیستم باز دارد؟

- 1) آنتروپی
- 2) تعادل پویا
- 3) هم‌افزایی
- 4) هم‌پایانی

19- در طراحی مفهومی سیستم‌های جدید، لزوم دخالت کدام یک از گروه‌ها بیشتر است؟

- 1) مدیریت عالی
- 2) کارکنان با تجربه سازمانی
- 3) متخصصین و کارشناسان کامپیوتر
- 4) مدیران عملیاتی

20- جهت‌گیری‌های جدید در تفکر سیستمی، کدامند؟

- 1) نظریه وضعیتی و نظریه نقش‌ها
- 2) نظریه وضعیتی و نظریه اقتضایی
- 3) یادگیری سازمانی و نظریه آشوب
- 4) یادگیری سازمانی و نظریه اقتضایی

21- انواع نحوه استقرار یک طرح جدید در سازمان عبارتند از:

- 1) یکباره تدریجی، موازی و آزمایشی
- 2) ترکیبی، آزمایشی و موازی
- 3) تدریجی، ساده و یکباره
- 4) یکباره، آزمایشی و موازی

22- مهمترین محدودیت چارچوب نظریه سیستمی، کدام است؟

- 1) آنتروپی منفی
- 2) انتزاعی بودن آن
- 3) ابهام در هدف
- 4) پیچیده بودن آن

پاسخ نامه :

شماره تست	گزینه صحیح
1	1
2	2
3	4
4	3
5	1
6	3
7	4
8	2
9	2
10	2
11	3
12	4
13	1
14	2
15	3
16	4
17	1
18	4
19	1
20	3
21	1
22	2

منابع

- 1- مدیریت عمومی ، تالیف دکتر الوانی
- 2- تئوری و مبانی سازمان، تالیف رضائیان
- 3- رفتار سازمانی، تالیف رضائیان
- 4- تئوری سازمان، دکتر افجه‌ای
- 5- مدیریت منابع انسانی، اسفندیار سعادت
- 6- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها، شمس‌الصادق زاهدی
- 7- تئوری سازمانی، تالیف رابینز، ترجمه: الوانی - دانایی فرد
- 8- رفتار سازمانی، تالیف رابینز، ترجمه: اعرابی - پارسائیان
- 9- رفتار سازمانی، تالیف بلانچارد، ترجمه: علاقه‌بند
- 10- تئوری سازمان، تالیف دفت، ترجمه: پارسائیان - اعرابی
- 11- رفتار سازمانی، تالیف بلانچارد، ترجمه: کبیری
- 12- مدیریت منابع انسانی، میرسپاسی
- 13- مدیریت منابع انسانی، سیدجوادین
- 14- مدیریت منابع انسانی، ابطحی و یامیر سپاسی
- 15- تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها، رضائیان