

به نام خدا

مدیریت رفتار سازمانی

مقدمه

تمامی مکاتب فکری و ادیان الهی بویژه دین مبین اسلام که آخرین و کاملترین ادیان الهی است اهمیت ویژه ای به انسان و شخصیت معنوی و پنهانی او داده است. به همین جهت در بیان علوم مدیریت رفتار سازمانی از اهمیت و جایگاهی خاص برخوردار است زیرا هر قدر که استراتژی و تکنولوژی سازمانی پیچیده باشد و هر قدر علوم جدید کشف شود باز هم رمز موفقیت و در خدمت گرفتن آن به عامل انسانی بستگی دارد و هر چه فشار های رقابتی اقتصاد جهانی بیشتر شود مدیریت ماهرانه نیروی انسانی بیش از هر زمان دیگر اهمیت می یابد.

بطوریکه بزرگترین سیاستمدار هندوستان جواهر لعل نهرو گفته است :
“میتوان در ظرف دو سال ساختمان کارخانه ذوب آهن اصفهان را
بپایان رسانید ولی جهت تربیت یک مدیر برای این صنعت باید بیست
سال وقت صرف کرد“

لذا مدیریت رفتار سازمانی در جستجوی دانش همه جانبه
رفتار انسانها در محیط های سازمانی برای بهبود فرایندهای سازمانی
و افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانی است .

تعاریف اولیه:

تعریف رفتار: يك رشته فعالیت هدفگرا که معمولاً انگیزه فرد رسیدن به این اهداف است. این هدفها بیرون از فرد هستند و به آنها محرك گفته میشود. برای پیش بینی رفتار باید دانست که چه انگیزه ها و نیازهایی در مردم باعث بروز فعالیتی مشخص در زمانی خاص میشوند.

تعاریف

▶ **رفتار سازمانی:** رشته ای از مطالعات منظم، که تاثیر سه

تعیین کننده رفتار در سازمان یعنی

◦ افراد

◦ گروه ها

◦ ساختار سازمانی

را بر رفتار کارکنان مورد مطالعه قرار میدهد .

▶ هدف آن بالا بردن مهارتهای مدیران برای شناخت **علل رفتار**،

پیش بینی رفتار، تغییر و کنترل رفتار و اثر شیوه ای است

که افراد بر عملکرد سازمان میگذارند.

سه پایه اصلی رفتار سازمانی

(1) خود

(2) گروه

(3) سازمان

مدیر به عنوان تحلیل گر:

اگر مدیران بتوانند درک درستی از روابط علت و معلولی در سازمان ها داشته باشند، تصمیمات مؤثرتری اتخاذ می کنند.

اهمیت :

رفتار سازمانی میتواند عوامل موثر بر چگونگی مدیریت مدیران را آشکار کند. جنبه های مهمی از شغل مدیران را تفکیک میکند و در رابطه با بعد انسانی مدیریت، دیدگاه های خاصی را پیشنهاد میکند از قبیل :

*انسانها بعنوان اعضای سازمان

*انسانها بعنوان مهمترین منابع سازمان

*انسانها بعنوان موجوداتی منحصر به فرد

اهداف رفتار سازمانی

اهداف اصلی

- دستیابی به اثربخشی سازمان
- و رفاه فرد در سازمان است.

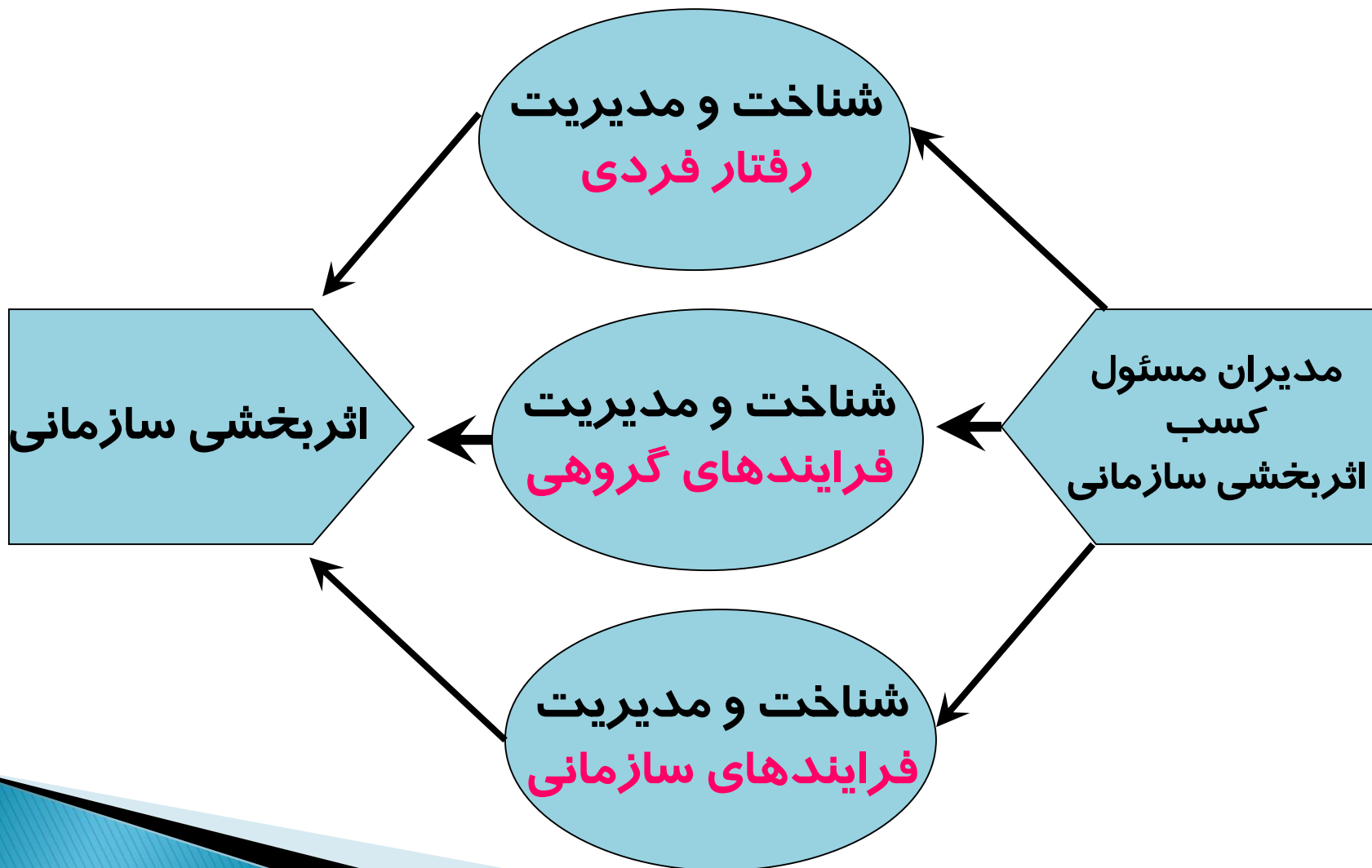
اهداف رفتار سازمانی از دیدگاه استفان رابینز :

1. توضیح و تبیین

2. پیش بینی

3. کنترل

مسیر رفتار سازمانی



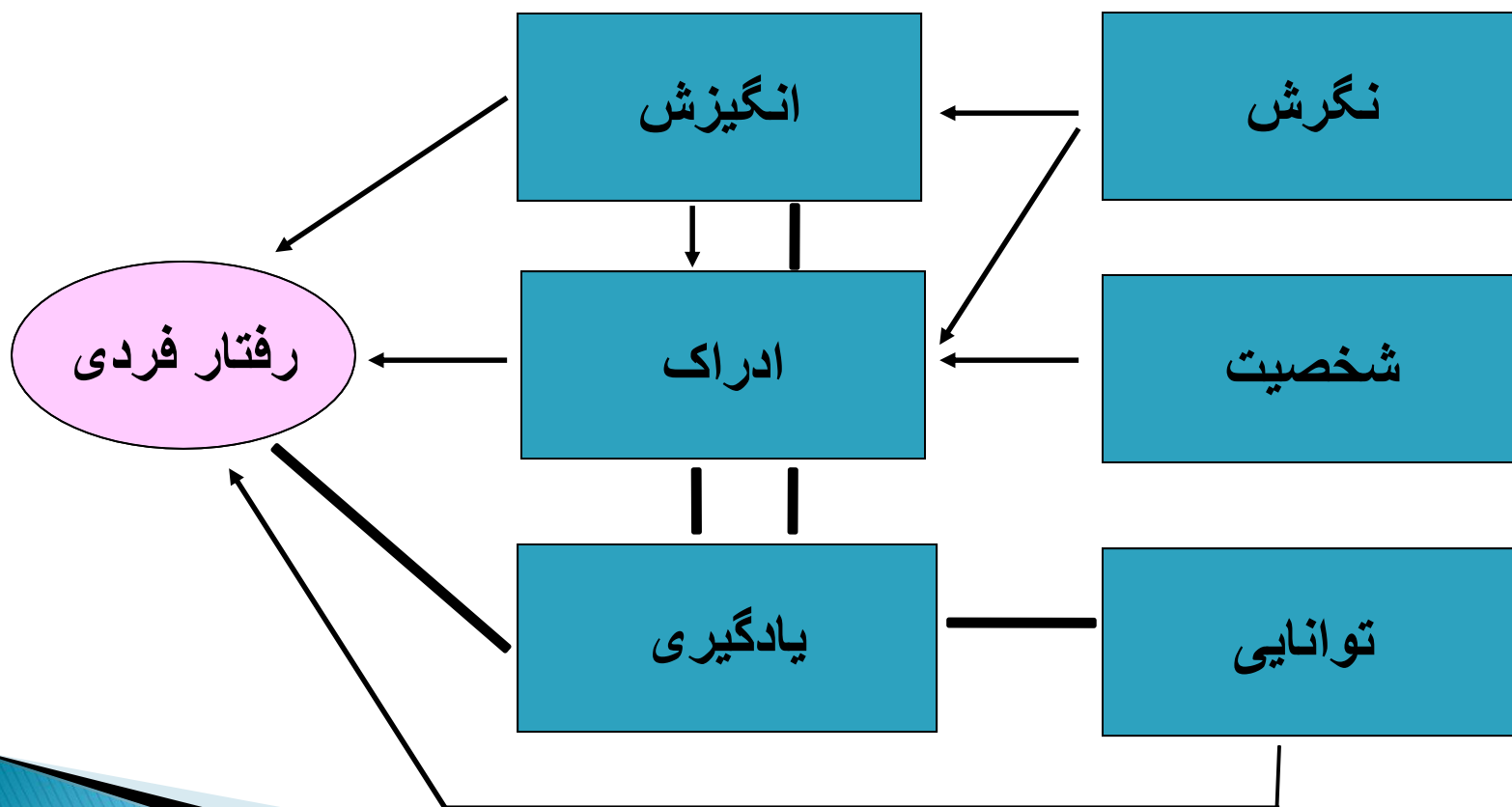
بخش اول :

مبانی رفتار فردی در سازمان

هیبانی رفتار فرد

- نگرش
- شخصیت
- ادراک
- یادگیری
- انگیزش
- تصمیم گیری

ارتباط متغیرهای موثر بر رفتار افراد



نگرش

▶ تعریف :

نگرش نظري است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز میگردد. بعبارتی منعکس کننده انواع احساس فرد درباره يك چیز میباشد. هر نگرش با يك مجموعه ارزش رابطه تنگاتنگي دارد.

▶ منابع نگرش :

نگرش همچون ارزش از سالهاي کودکی فرد از پدر و مادر، معلم، دوست و اعضاي گروه کسب میشود.

▶ اهمیت نگرش :

تاثیرگذار بر رفتار فرد است.

انواع نگرش

▶ رضایت شغلي :

- به نگرش كلي فرد درباره شغلش اطلاق میشود. کسی که رضایت شغلي بالايي دارد به کارش نگرش مثبتی دارد.

▶ وابستگی شغلي :

- به درجه یا ميزاني اطلاق میشود که شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سر بلندي و کسب حیثیت و اعتبارش میدانند.

▶ تعهد سازماني :

- حالي که يك فرد در سازمان هدفهایش را معرف خود میدانند و آرزو میکند که در عضویت آن سازمان بماند.

رابطه بین نگرش و رفتار

در تحقیقات اخیر مشخص شد که رابطه بین نگرش و رفتار را میتوان اندازه گرفت مشروط بر اینکه به متغیرهای واسطه‌ای توجه شود مانند:

- اثر محدودیت‌های اجتماعی بر رفتار : فشارهای اجتماعی فرد را وادار به انجام کار خاصی میکند.
- تجربه فرد در رابطه با نگرش خاص : وجود تجربه قبلی باعث میشود رابطه بین نگرش و رفتار یک رابطه قوی باشد.

❖ هر قدر نگرش دقیقتر باشد بهتر میتوان این رابطه را تعیین کرد.

ارزشها

▶ **ارزشها** نمایانگر عقاید اصولی هستند که از نظر فردی یا اجتماعی نوعی رفتار (نسبت به رفتار مخالف) برتر شمرده میشوند. ارزشها در وجود خود حامل نظرها و عقاید فرد میباشند. مبنی بر اینکه چه چیزی درست، نادرست یا مطلوب است. هنگامی که ارزشهای فردی را بر حسب میزان شدت فهرست می کنیم سیستم ارزشی شخص بدست می آید.

▶ **اهمیت ارزشها** : آنها پایه و اساس درک نگرشها، ادراکات شخصیت و انگیزش افراد هستند و نیز بر ادراک افراد اثر میگذارند. نکته مهم این است که ارزشها بصورت نسبی، ثابت و پایدار هستند. به این دلیل که اصولاً ارزشها به افراد آموخته میشوند و مرز رفتارهای پسندیده و ناپسند نیز کاملاً مشخص میگردد.

انواع ارزش

- ▶ **ارزشهای نظری** : به مساله کشف حقیقت از طریق روش منطقی اهمیت زیادی میدهند.
- ▶ **ارزشهای اقتصادی** : بر مساله مفید بودن و فعالیت تاکید میکنند.
- ▶ **ارزشهای زیبایی** : به شکل و هماهنگی، ارزش زیادی میدهند.
- ▶ **ارزشهای اجتماعی** : به عشق ورزیدن به مردم اهمیت میدهند.
- ▶ **ارزشهای سیاسی** : به مساله کسب قدرت و اعمال نفوذ توجه میکنند.
- ▶ **ارزشهای دینی** : به وحدت تجربه و درک همه عالم خلقت توجه میکند.

شخصیت

شخصیت فرد مجموعه یا آمیزه ای از جنبه های روانی و فیزیکی فرد است و تنها عاملی است که تعیین کننده سازش فرد با محیطش میباشد.

شانزده ویژگی مهم شخصیتی

متجاوز
باهوشتر
مقاوم در برابر هیجان
سلطه گر
تن آسان، بیعار
با وجدان، وظیفه شناس
متهور
حساس
بدگمان
تخیلی، خیال پرداز
زیرک، موذی
بیمناک
آبدیده، مجرب
خود بسنده
کنترل شده، با اراده
آرام، مسلط بر روان

خوددار
کم هوش تر
تحت تاثیر احساس
سلطه پذیر
جدي
مصلحت بین ، خود غرض
ترسو
يك دنده
قابل اعتماد
اهل عمل
بي غل و غش، ساده
متكي به نفس
محافظه كار
وابسته به گروه
مهار نشده، بی اراده
تحت فشار روانی

ابعاد شخصیت

- ▶ **اقتدارگرایی** : شامل پذیرش کورکورانه قدرت است.
- ▶ **شخصیت دیوانسالار** : مبتنی بر قوانین و مقررات است
- ▶ **شخصیت ماکیاولیستی** : کسب کنترل دیگران به هر قیمتی
- ▶ **مرکز کنترلی** : دو گروه شخصیتی درونگرا و برونگرا هستند
- ▶ **عزت نفس و مناعت طبع** : درجه ای که افراد خود را دوست دارند عزت نفس گویند . مناعت طبع نیز درجه ای از احترام شخص به خود است.
- ▶ **سازگاری با موقعیت** : توانایی فرد در همسو کردن رفتار خود با عوامل خارجی و موضعی است.

مرکز کنترل افراد

❖ درونگرا :

به خود متکی
اعتماد به نفس بالا
به دنبال شغل سطح بالا

❖ برونگرا :

به بیرون متکی
اعتماد به نفس پایین
به دنبال امنیت شغلی

تناسب شخصیت با شغل

این نظریه بر این اساس است که رغبت یا علاقه فرد با فرض اینکه نشان دهنده شخصیت فرد باشد با محیط کارش متناسب است.

جان هالند شش نوع شخصیت را ارائه میکند و پیشنهاد میکند که رضایت شغلی و میل به ترک شغل به درجه ای بستگی دارد که فرد میتواند به صورت موفقیت آمیز شخصیت خود را با یک محیط شغلی وفق دهد.

- واقع گرا
- کاوش گر
- اجتماعی
- سنت گرا
- سوداگرا
- هنرگرا

نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کم رو، با فراست مداوم، باثبات، عملگرا، سازشکار	مکانیک، حفار، کشاورز، کارگر خط مونتاز
کاوشگر	کنجکاو، مستقل، بااصالت، تحلیلگر	اقتصاددان، ریاضیدان، گزارشگر، زیست شناس
اجتماعی	صمیمی، گرم، دوستانه، دارای روحیه همکاری	کارهای اجتماعی، معلم، مشاور
سنت گرا	سازشکار، کارا، عملگرا، رک و راست	حسابدار یا مدیر شرکت، متصدی بانکی، مسوول بایگانی
سوداگر	اعتماد به نفس، جاه طلب، پراورژی، سلطه جو	وکیل، مسوول بنگاه معاملاتی، مسوول روابط عمومی
هنرگرا	رویایی، آرمانگرا، احساساتی؛ پرغا طفه	نقاش، موسیقیدان، نوازنده، نویسنده، تزیین کار داخل ساختمان

ادراک

- . ادراک فرایندی است که به وسیله ی آن، افراد پنداشتها و برداشتهایی را که از محیط خود دارند تنظیم و تفسیر می کنند و بدین وسیله به آن معنا می دهند، غالباً افراد از یک چیز واحد برداشتهای متفاوتی دارند.
- . در واقع محیط خارجی مبنا یا اساس رفتار فرد را تشکیل نمی دهند، بلکه منشأ رفتار فرد همان چیز هایی است که به چشم وی می آید و او بیشتر بر باورهای خود تکیه می کند در واقع نوع ادراکی که افراد از موقعیت کار خود دارند بر بازدهی آنان اثر می گذارد.

عواملی که بر ادراک اثر می گذارند:

- 1- شخص ادراک کننده
- 2- موضوع مورد ادراک
- 3- محتوای موقعیت

عوامل موثر بر ادراک

عوامل موجود در **شخص ادراک کننده**:

- نگرشها
- انگیزه ها
- علاقه ها
- تجربه ها
- انتظارات

عوامل موجود در **موقعیت**:

- زمان
- محیط کار
- محیط اجتماعی

ادراک

عوامل موجود در **هدف**:

- تازگی
- حرکت
- صدا
- اندازه
- زمینه
- نزدیکی

رابطه بین ادراک و تصمیم‌گیری فردی:

- ▶ تصمیم‌گیری فردی بخش مهمی از رفتار سازمانی است. ولی شیوه تصمیم‌گیری افراد و کیفیت تصمیم‌های نهایی که آنان می‌گیرند تا حد زیادی تحت تاثیر ادراک‌های آنها است.
- ▶ گذشته از این برای هر تصمیم‌گیری باید داده‌ها را تفسیر و آنها را ارزیابی نمود.

یادگیری

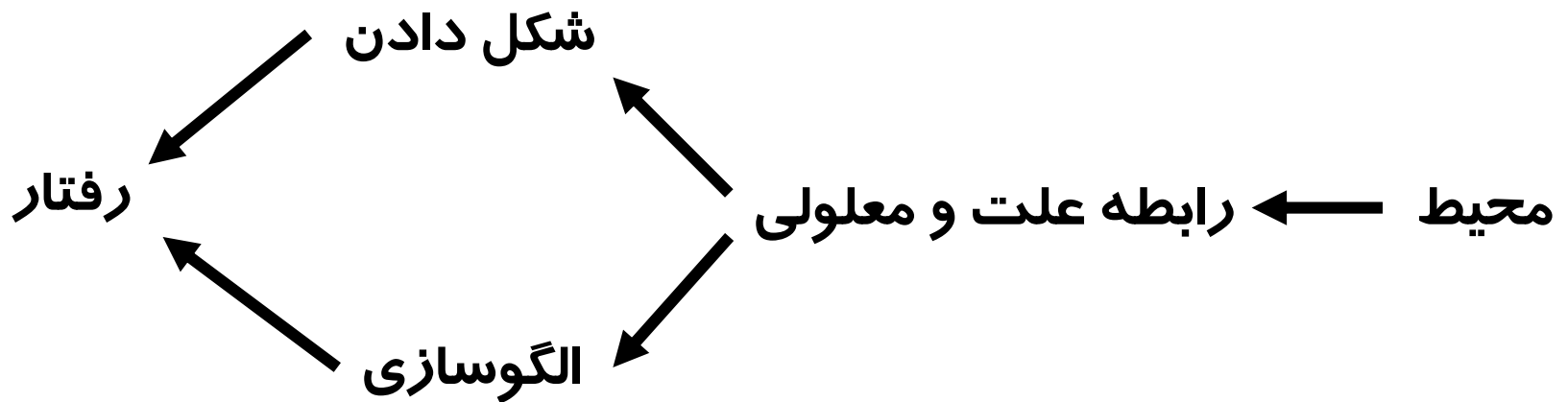
هر نوع تغییر در رفتار (به صورت نسبتاً
دایمی) در نتیجه تغییر در نگرش فرد رخ
می دهد که همان یادگیری است

پس می توان گفت که تغییر در رفتار نشان می
دهد که یادگیری انجام شده.

قانون یادگیری

رفتار تابع نتایج آن است و مقصود از نتیجه چیزی است که فرد آن را پاداش می نامد (پول، تحسین، ارتقاء مقام یا حتی **لبخند**)

فرآیند یادگیری



الگوسازی:

مدیر باید به شیوه ای عمل کند که الگوسازی درستی صورت گیرد:

*مدیری که همواره با تأخیر به سازمان می آید

*مدیری که دو ساعت صرف نهار می کند

*مدیری که از وسایل یا لوازم اداری استفاده

شخصی می کند

نباید انتظار داشته باشد که زیردستانش **پیام** را نگیرند و از نوع رفتار

وی الگوسازی ننمایند

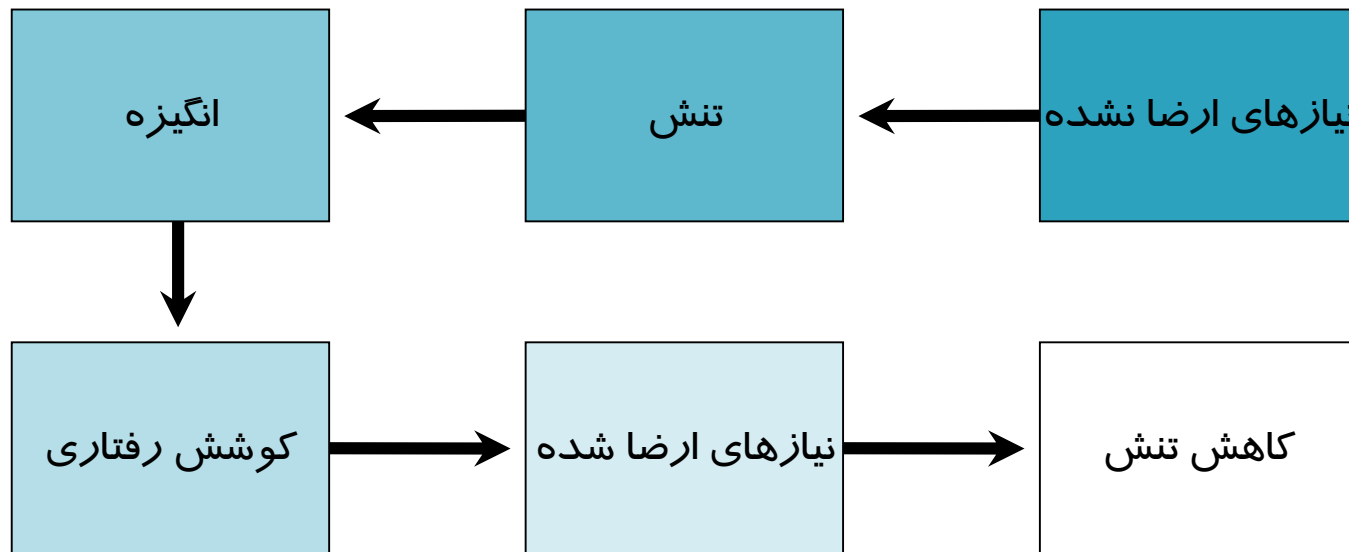
انگیزش

تعریف انگیزش : انگیزش از واژه لاتین Mover به معنای حرکت دادن میباشد و نتیجه رابطه متقابل فرد با موقعیتی که در آن قرار میگیرد است. میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدفهای سازمان، به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود.

انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی بوجود میآورد تا رسیدن به هدف ممکن گردد.

انگیزش Motivation

▶ فرآیند اصلی انگیزش



نیاز

▶ **علت اصلی رفتار** . برای درک رفتار سازمانی باید یکسری نیازهایی که باعث ایجاد انگیزه در افراد میشوند و اساسی نیز میباشند را شناسایی و مورد مطالعه قرار داد.

▶ انواع نیاز :

- **نیازهای اولیه** : خوراک - پوشاک - خواب
- آموزش پذیر نیستند - عمومیت دارند - یکسان عمل میکنند.
- **نیازهای ثانویه** : رقابت - احترام - خودنمایی
- به تدریج در طول زندگی بوجود می آیند.

ارضای نیاز

وقتی نیازی ارضا شود برای رفتار انگیزه به حساب نمی آید.

روشهاي ايجاد انگيزش در كاركنان

- ▶ شناسايي تفاوتهاي فردي
- ▶ تعيين اهداف روشن و واضح
- ▶ مشاركت افراد در تصميم گيريها
- ▶ پاداش
- ▶ كنترل سيستم از لحاظ رعايت برابري
- ▶ توسعه شغلي
- ▶ غني سازي شغلي

مدیریت رفتار فردی
از دیدگاه
اسلام

مدیریت رفتار فردی را از دیدگاه روانشناسی علمی امروز بررسی کردیم ، حال برای رسیدن به پله بالاتری از درک اهمیت این موضوع ، در اینجا موضوع را از دیدگاه اسلام نیز مطرح می نماییم.

به ذکر چند نمونه از مهم ترین شاخص های رفتار فردی در قرآن اکتفا میکنیم تا دریابیم که راه دین بسی فراتر و روشن تر از علم روانشناسی امروز روشنگر ماست

مهم ترین شاخص های رفتار فردی در قرآن

❖ احترام (رعایت حرمت انسانها در تمام جهات)

منشأ احترام به هر چیزی را باید در نحوه ارتباط آن با خدا دانست. هر چیزی که انتساب آن به خدا قوی تر و نزدیک تر باشد از احترام بیش تری برخوردار است

❖ محبت و مهربانی

روح و جوهره دین غیر از محبت نیست (توصیه به محبت 17 مورد در قرآن):

❖ نیازهای عاطفی، مقدم بر نیازهای جسمی است (سوره ماعون آیه 2)

❖ انسان خواهان محبوبیت است و کمبود محبت مایه بزرگترین خطرات و انحرافات است (سوره یوسف آیه 9)

❖ مردم را با محبت و عاطفه، صدا بزنید (سوره یوسف آیه 39)

❖ حفظ امانت (توصیه به امانتداری 10 مورد در قرآن):

الف: میان انسان و خدا. (وظایف و واجباتی که بر انسان تعیین شده است.)

ب: میان انسان و دیگران. (اموال یا اسرار دیگران نزد انسان)

ج: میان انسان و خودش. (مثل علم و عمر و قدرت که در دست ما امانتند.)

❖ آزادی انسانها

از دیدگاه قرآن انسان موجودی آزاد و مختار است و این اصل قرآنی، هرگونه زورگویی، بهره‌کشی و سلطه انسان بر انسان را نابود می‌نماید.

❖ تقدم اخلاقیات بر قانون

انسانهای والا در زندگی و رفتار اجتماعی خویش به تدریج اخلاقیات را مقدم بر قوانین دانسته و عمل میکنند که از نمونه‌های بارز آن ایثار است

بخش دوم :

مبانی رفتار تیم

تعريف تيم Team

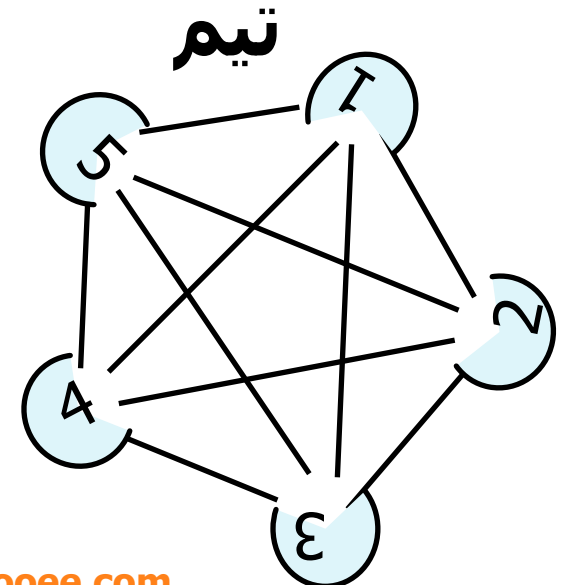
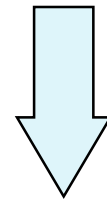
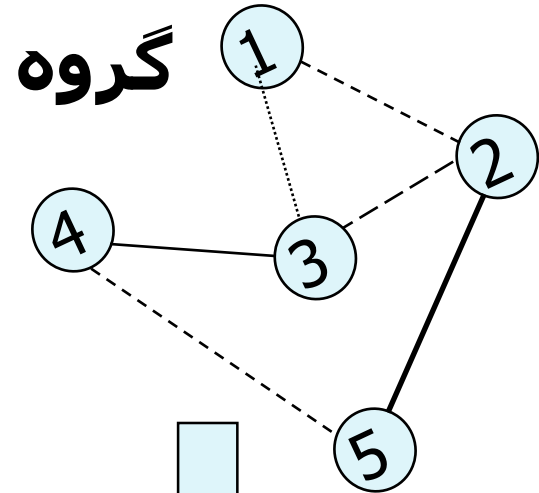
▶ عبارتست از دو یا چند نفر از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار کرده و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می کنند.
در تعریف فوق سه نکته وجود دارد:

* حضور حداقل دو نفر در تیم؛

* اعضا باید به طور منظم تعامل برقرار کنند تا کارهایشان را به صورت هماهنگ انجام دهند؛

* اعضا باید دارای هدف مشترك باشند.

انگیزه های پیوند دهنده افراد در تیم



◀ نیازهای مادی / فیزیکی

بقا/ رقابت/ ترس از قدرت بیرونی / فشارهای محیطی

◀ نیازهای عاطفی اجتماعی

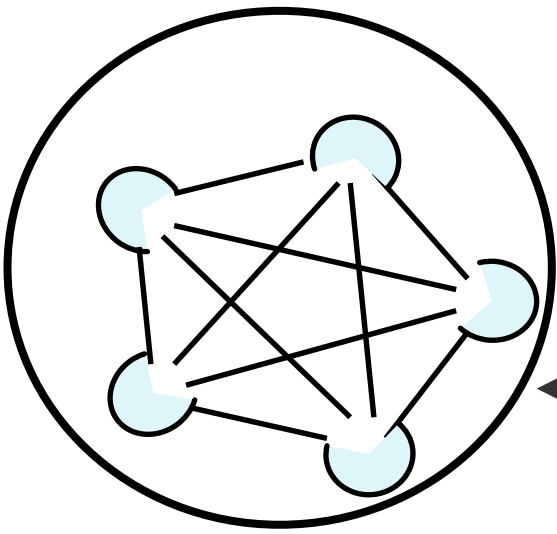
امنیت/ وابستگی/ حس تعلق

◀ دورنما و اهداف مشترک

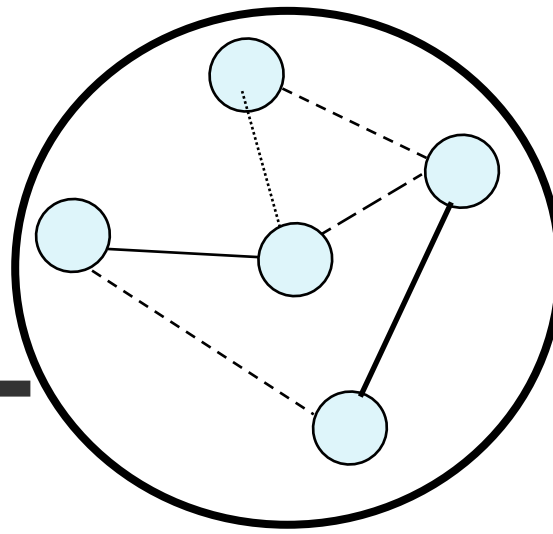
پیشرفت/ توسعه/ آرمان گرایی

◀ اصول و ارزش های مشترک

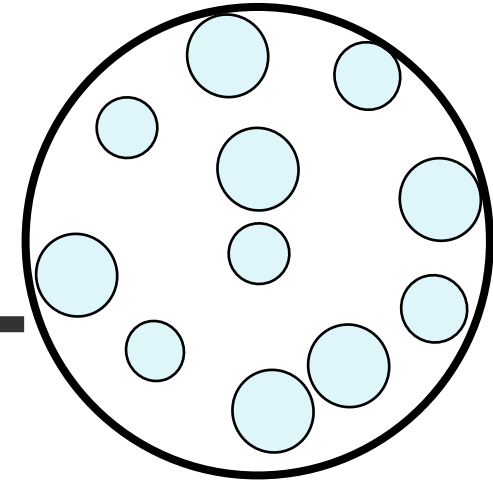
یگانگی/ ابتکار و ابداع/ سودمندی اجتماعی



عمدتاً نیروهای پیوند
دهنده درونی مانند
اصول، ارزشها، باورها و
آرمان مشترک برای
تعریف چارچوبها در
جریان حرکت.



ترکیبی از نیروهای پیوند
دهنده بیرونی و درونی،
مانند احساس تعلق،
اهداف مشترک و ارتباط
کاری در چارچوب وظایف
و فرآیندهای مرتبط.



نیروی پیوند دهنده
بیرونی:
مانند نیازهای
مشترک بقا و امنیت،
ترس از دشمن
بیرونی یا قدرت
مافوق

نقش تیم در رفتار سازمانی

- ▶ تغییر ارزشها، اعتقادات، تفکرات
- ▶ افزایش اطلاعات و مهارتها
- ▶ عوامل موجود انگیزش یا دره تحریم و بیداری روانی (نیازهای غیرفعال افراد در تیم تحریک شده و سطح توقعات فرد اگر با دنیای واقعی منطبق نیست ، پایین میآید)

تیمها به دو دسته تقسیم می شوند:

▶ تیم رسمی

▶ تیم غیر رسمی

تیمهای رسمی:

- ▶ تیمهایی هستند که
 - توسط ساختار سازمانی مشخص می شوند
 - کارهای شخصی به آنها واگذار می گردد
 - تیمهای کاری یا تخصصی را تشکیل می دهند.
- ▶ در تیمهای رسمی ، رفتار فرد به وسیله هدفهای سازمان تعیین و مسیر حرکت وی مشخص میشود.
(مثل :خلبان وکمک خلبان)

تیمهای غیر رسمی:

▶ تیمهای هستند که

- بوسیله ساختار سازمانی مشخص نمیشوند
- هیچ نوع ساختار رسمی ندارند
- این تیمها به صورت طبیعی در محیط های کاری تشکیل می گردند
- علت موجودیت آنها واکنشهایی است که در برابر نیاز به تماسهای اجتماعی از خود نشان میدهند.

اصول و معیارهای کار تیمی:

1. روحیه همکاری
2. انعطاف پذیری
3. تعهد
4. اعتماد متقابل
5. شایستگی و فرهیختگی
6. هدفمندی
7. نظم
8. سخت کوشی

1. روحیه همکاری

- ▶ هر یک از اعضای تیم را شریک خود بدانند نه رقیب
- ▶ هر یک از اعضای تیم از دیگر اعضا حمایت کند
- ▶ هر یک از اعضای تیم بر فعالیت تیم تمرکز کند
- ▶ نتایج و موفقیت‌های حاصل از تیم متعلق به همه اعضا است

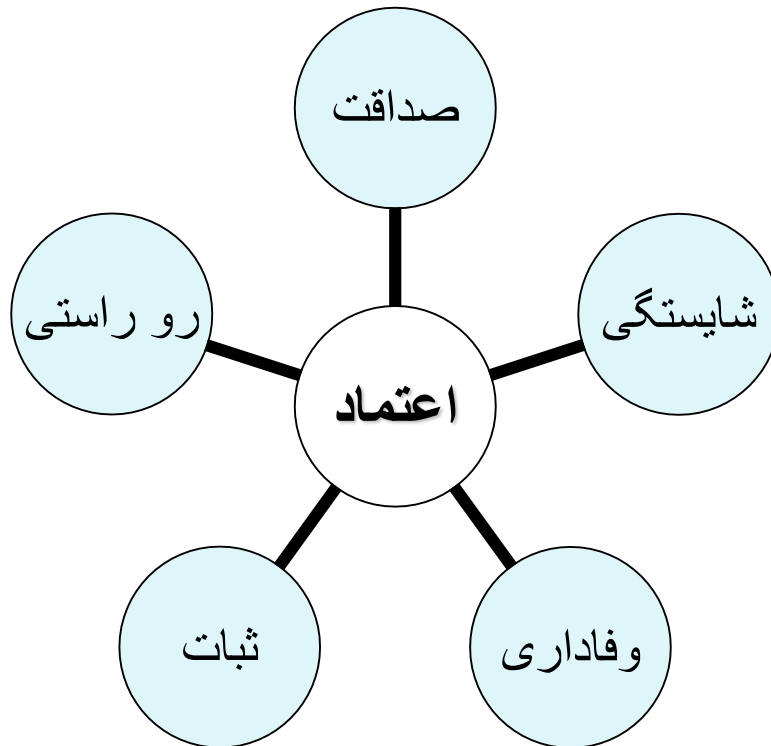
2. انعطاف پذیری

افراد منعطف دارای سه ویژگی زیر هستند:

- ▶ آموزش پذیرند
- ▶ از نظر روحی ثبات دارند
- ▶ خلاق هستند

4. اعتماد متقابل

از ویژگیهای عمده تیم هایی که عملکرد عالی دارند اعتماد متقابل اعضا به یکدیگر است.



اجزاء اعتماد

علل احساس نیاز به کار تیمی

- پیچیدگی وظایف و کارها
- نیاز به خلاقیت
- مشخص نبودن مسیر آینده: نیاز به انعطاف‌پذیری
- استفاده بهینه از منابع
- افزایش بهره‌وری، اثربخشی و هماهنگی
- نیاز به یادگیری
- نیاز به تعهد و پشتکار قوی
- پیاده‌سازی برنامه و طرح‌هایی که به همکاری دیگران نیاز دارد.
- چند وظیفه‌ای و میان رشته‌ای بودن کارها و فرآیندها

پنج مرحله که هر تیمی از آن می گذرد:

1. مرحله شکل گیری : Formation

در این مرحله از نظر هدف، ساختار و رهبری تیم، اتفاق نظر کامل وجود ندارد و اعضای آن در این موارد به مقدار زیادی نامطمئن هستند اعضای سازمان برای تعیین این که چه نوع رفتاری را پذیرفته اند مرتب در حال بررسی و آزمایش می باشند.

2. مرحله درگیری : Conflict

یعنی تعارض یا تضاد درون تیم، اعضا موجودیت تیم را می پذیرند، ولی نسبت به کنترلی که می خواهد بر افراد اعمال کند مقاومت می نمایند. گذشته از این درباره کسی که می خواهند تیم را کنترل کند اتفاق نظر وجود ندارد و در مواردی هم برخوردهایی مشاهده می شود بعد از کامل شدن دوره، سلسه مراتب اختیارات در درون تیم مشخص خواهد شد.

3. مرحله انسجام: Cohesion

در این مرحله بین اعضای تیم روابط مستحکمی به وجود می آید که نشان دهنده انسجام است. زمانی که مرحله انسجام تکمیل شود، ساختار تیم منسجم و مستحکم می گردد و تیم نوع رفتار صحیحی را که هر یک از افراد باید داشته باشند مشخص می کند.

4. مرحله تکامل: Evolution

در این مقطع تیم فعال و مورد قبول واقع شده است. نیرویی را که پیش از این تیم صرف آشنایی با افراد و درک آنها می کرد، اینک در راه انجام کارها به مصرف می رساند.

این مرحله، مرحله ای است که تیم به کارهای روزانه و همیشگی خود می پردازد.

5. مرحله از هم پاشیدن: Disintegrate

در این مرحله تیم آماده می شود تا پایان موجودیت خود را اعلام کند.

راههای تجدید حیات تیمی که به حالت اشباع رسیده است:

1. باید افراد را آماده ساخت که در صدد حل مسئله ای به نام اشباع شدن تیم برآیند و یادآور شد که منحصر به فرد نیستند.
2. به افراد آموزش های تازه داد.
3. به افراد آموزش های پیشرفته داد.
4. اعضای تیم را تقویت کرد که پیوسته در صدد فراگیری تجربه برآیند.

اثرات انسجام روی بهره وری تیم:

▶ انسجام بر بازدهی و بازدهی بر انسجام اثر می گذارد

		انسجام	
		کم	زیاد
هنجارها یا معیارها	زیاد	بهره وری متوسط	بهره وری زیاد
	کم	بهره وری کم	بهره وری کم تا متوسط

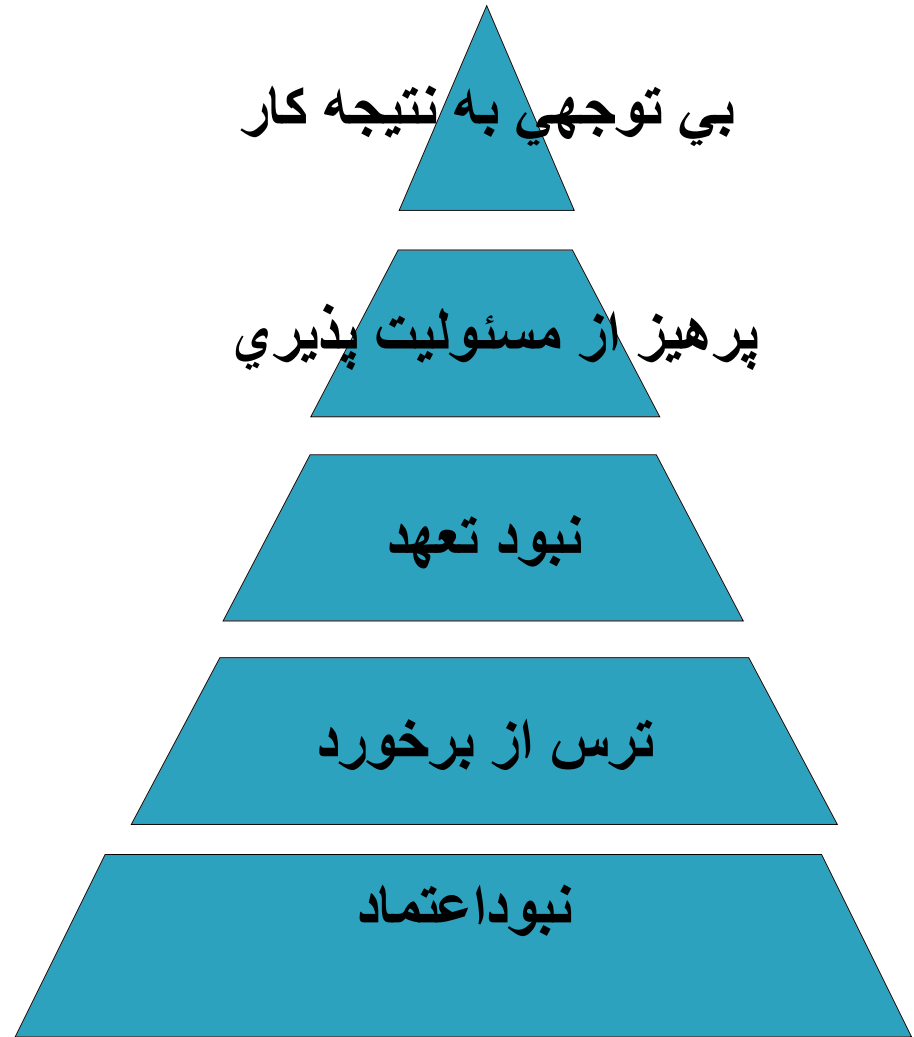
موانع کار تیمی

1. بی اعتمادی
2. عدم تعهد
3. عدم مسئولیت پذیری
4. بی توجهی به اهداف تیمی

10 فرمان برای کار تیمی موفق:

- 1- تعهد به آرمان و مأموریت مشترک.
- 2- تعهد به اصول و ارزشهای مشترک.
- 3- تعهد به یادگیری و نوآوری مستمر.
- 4- وضوح در تعریف نقش ها.
- 5- ارتباطات موثر و دیالوگ.
- 6- فضاي شفاف و اعتماد.
- 7- راهکارهاي تصميم گيري تعريف شده.
- 8- مشارکت موزون و متعادل.
- 9- آگاهی از فرآیند کار تیمی.
- 10- مهارتهای فردی مناسب.

پنج آفت کار تیمی:



- ▶ حد اعلاي ضعف هر تیم
- ▶ به سبب نبود تعهد و مشارکت واقعی
- ▶ نبود برخورد های سازنده زمینه ساز عدم تعهد است
- ▶ قصور در ایجاد اعتماد زمینه ساز آفت دوم است
- ▶ آفت نخست بی اعتمادی اعضای تیم به یک دیگر است

محاسن کار تیمی

- افزایش انگیزه‌های پرسنل
- هم‌افزایی و افزایش بهره‌وری
- ارضاء شغلی
- تعهد مشترک اهداف
- بهبود ارتباطات
- افزایش مهارت‌های شغلی
- افزایش انعطاف‌پذیری
- افزایش خلاقیت

چالش های کار تیمی

اصطکاک در تقسیم کار و تصمیم‌گیری

کاهش بازدهی، بخصوص در ابتدای شکل‌گیری تیمها

مشکل همسو کردن اهداف فردی، تیمی و سازمانی

به تعویق افتادن اجرای کار به بهانه نظرخواهی و مشارکت

سازش و تیم سالاری تحت عنوان اجماع

توجیه سوء مدیریت و نبود رهبری

عدم استفاده بهینه از تخصص‌ها و درگیر شدن همه در کاری که تخصص آنها ندارند

از این شاخه به آن شاخه پریدن، اتلاف وقت در جلسات بی‌نتیجه



تثیم از دیدگاه اسلام

توصیه های قرآن به جمع گرایی افراد:

- ▶ همگی به ریسمان الهی چنگ بزنید و از هم پراکنده نشوید.
- ▶ این نعمت بزرگ را به یاد آورید که شما با هم دشمن بودید و او در دلهایتان الفت ایجاد کرد و در پرتو نعمتش برادر یکدیگر شدید.

پیامبر (ص) می فرمایند: **مؤمنان همچون یک روحند!**

مشخصه های تیم های الهی از منظر قرآن:

1. سستی به خود راه نمی دهند.
2. از مشکلات نمی هراسند و غمگین نمی شوند و از سرزنش هیچ ملامتگري هراس ندارند.
3. دگرگونی ها را از خود شروع می کنند.

خداوند وعده داده است، این گروه را با روح تازه ای تقویت و تایید می کند

(و ایدهم بروح منه)

و آنها را در گروه خود قرار داده و بر دشمنان پیروز می گرداند.

(حزب الله هم الغالبون)

ارتباطات در تیم

معني واژه ارتباطات Communications

واژه ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات از يك فرد به فردي ديگر و درك آن می باشد.

هدف از ارتباطات، ایجاد تغییرات لازم در رفتار و یا تغییر در شرایطی است که سازمان بر آنها کنترل دارد.

چنانچه کارکنان از احساسات و خواسته
های شما اطلاع نداشته باشند

بهترین ایده های مدیریتی در دنیا
بی اثر خواهد بود

نکاتی در مورد اهمیت ارتباط

- بدون ارتباط موثر، نه با انگیزش کاری از پیش می برید و نه بارهبری
- مهارت خود را در دریافت اطلاعات از دیگران که لازمه آن گوش دادن موثر و توجه به واکنش ها و سوالات است افزایش دهید
- مدیران موفق، روش های ارتباطی خود را براساس تحلیل دقیق از شرایط مکان، زمان و موقعیت فرد انتخاب می کنند.
- ارتباط با هر يك از کارکنان، به خصوصیات منحصر به فرد آنان بستگی دارد و برای تمامی آنان نمی توان از روشی یکسان استفاده کرد.
- افراد دوست دارند تفاوت هایشان شناخته شده و متناسب با خودشان با آنان رفتار شود.

انواع ارتباطات انسانی

(1) کلامی: گفتاری و نوشتاری

(2) غیر کلامی: تصاویر، بیانات چهره ای، حرکات و ژست ها.

گاهی اوقات زبان سکوت، گویاتر از سخن گفتن است!

استفاده از کلمات مناسب سخنان ما را نافذ و موثر می کند

کلمات باید:

صریح

کوتاه

دقیق

مودبانه

صحیح

و پر محتوا
باشد.

مهارت‌های چهارگانه ارتباط :

- گفتن ← بیشترین کاربرد
- شنیدن
- خواندن
- نوشتن ← بیشترین تاثیر

همه کارهای ما به نوعی در اثرگذاری ارتباط ما نقش دارد

از قبیل:

- ▶ آهنگ صدا
- ▶ نگاه کردن
- ▶ پوشش
- ▶ راه رفتن
- ▶ نشستن
- ▶ زیور آلات

ارتباط، يك خيابان دو طرفه است. در يك
ارتباط خوب دو عامل دخالت دارد:

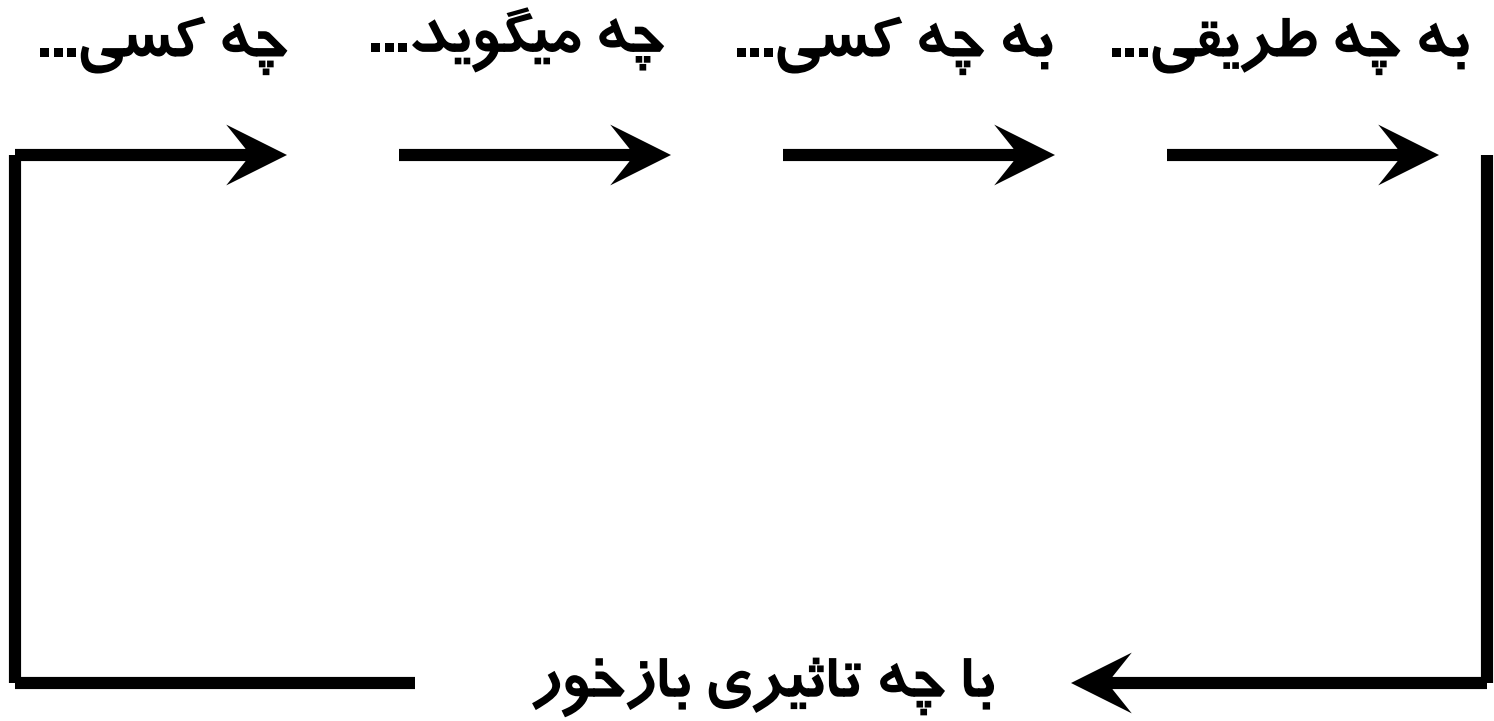
فرستنده پيام و گيرنده پيام

ساده‌ترین مدل فرایند ارتباطات



سه عضو اساسی ارتباطات

فرایند ارتباطات



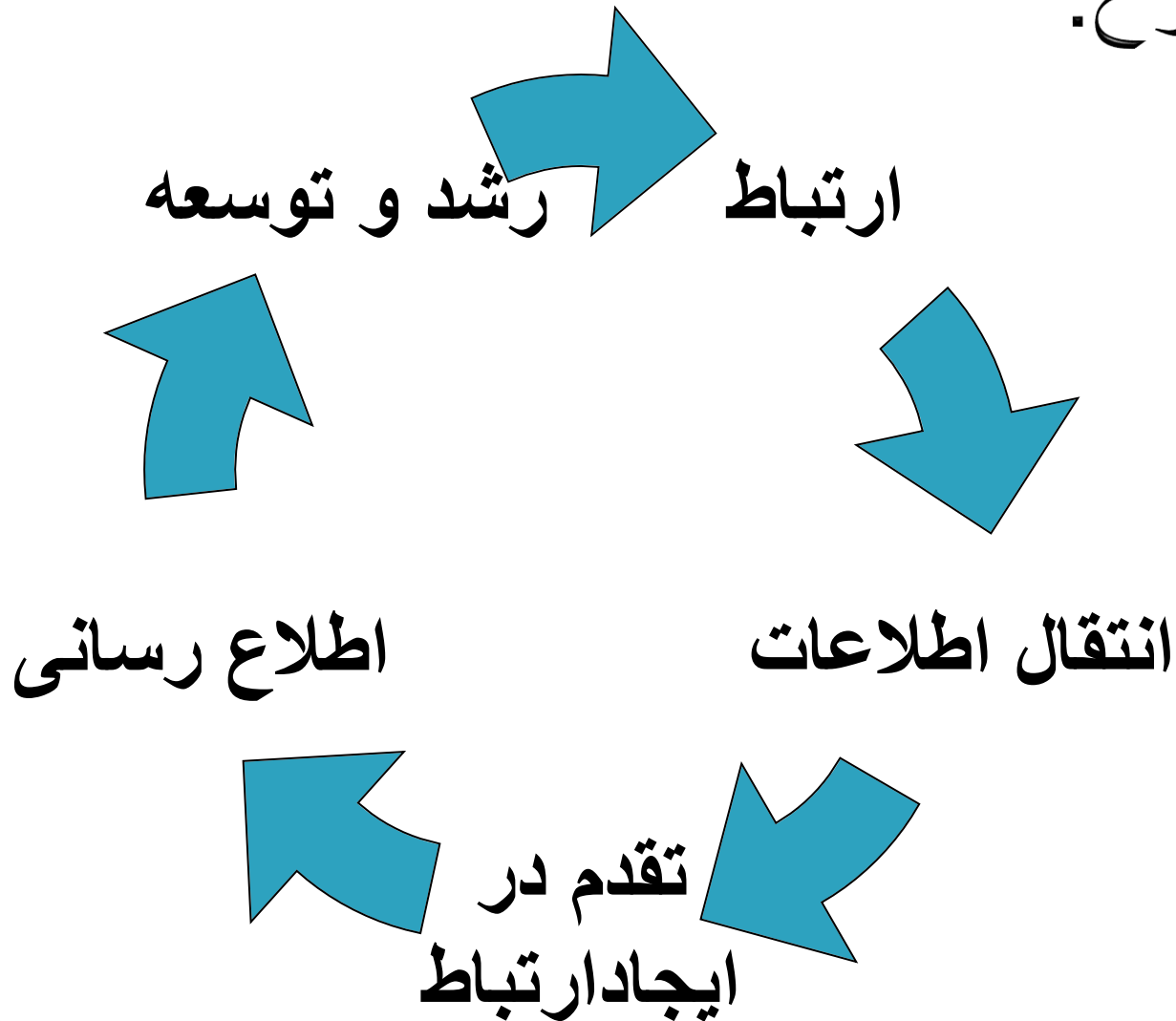
روشهای بهبود ارسال پیام

- ▶ استفاده از بازخور
- ▶ افشاء
- ▶ تشریح پیام
- ▶ استفاده از ارتباطات شفاهی
- ▶ آگاهی از علائم ارتباط

به خاطر داشته باشید :

1. افرادی که بهتر با دیگران ارتباط برقرار می کنند مدیران بهتری هستند.
2. برای غلبه بر موانع ارتباطی، از قضاوت سریع و انتقاد بی مورد پرهیز کنید.
3. با همکاران خود صادقانه و بی پرده صحبت کنید تا آنان نیز به همین ترتیب به شما پاسخ دهند.

یک طرح:



مسیر ارتباطات

- ▶ ارتباطات از بالا به پایین. مدیران سطوح بالا برای مدیران سطوح پایین تر اطلاعاتی درباره هدف های سازمان تامین می کنند، توصیه و دستور صادر می کنند و مدیران فرودست را ارزیابی می نمایند.
- ▶ ارتباطات از پایین به بالا. فرودستان یا مدیران سطوح پایین تر اطلاعات می فرستند مانند گزارشات پیشرفت کار و توضیحات، پیشنهاد می دهند و از مدیران سطوح بالا سؤال می کنند.
- ▶ ارتباطات افقی. ارتباطات جانبی بین افراد یک گروه کاری، بین گروهها در یک اداره، بین ادارات و ارتباطات مورب، بین یک اداره در یک سطح سلسله مراتب سازمان و اداره دیگری در سطحی دیگر روی می دهد.

ارتباطات فرادست - فرودست

ارتباطات بالاگرایانه (از پایین به بالا) بهتر از نوع پایین‌گرایانه است، ولی مشکلاتی دارد:

1. به کندی حرکت می‌کند.
2. دستخوش تعبیر و تفسیر می‌شود.
3. احتمالاً هنگام گذشتن از سطوح مختلف سازمان از فیلترهای سلیقه‌ها و احتیاط‌کاری آنها می‌گذرد و دست‌چین می‌شود.

روشهای برقراری ارتباط

ارتباطات کتبی

- مزایا : برقراری ارتباط با تعداد زیادی از مخاطبان – مناسب برای ارسال پیامهای پیچیده و بلندمدت – ثبت متن ارتباطی برای همیشه – پیشگیری از سو تعبیر
- معایب : ایجاد انبوهی از کاغذ – نیاز به مکانی جهت بایگانی نمودن کاغذها – عدم وجود بازخور سریع و نیاز به وقت بیشتر – عدم به روز کردن آسان برخی اطلاعات

ارتباطات شفاهی

- مزایا : ملاقات و گفتگو بجای مکاتبه – بازخور سریع – فرصت اصلاح سریع – تفاهم آسانتر
- معایب : امکان تغییر و تحریف – سریع نیست – بازخور کم در ارتباطات گروهی

ارتباطات اشاره ای

- از طریق حرکات بدن انجام میشود و جدا از ارتباط شفاهی و نوشتاری است . مانند از جا پریدن – ترس و وحشت – خوشحالی- تنفر – اهانت و ...

شنود موثر در زمینه ارتباطات سازمانی

▶ ارتباط داراي معادله اي است که نيمي از آن گفتار موثر و نيمي ديگر را شنود موثر تشكيل ميدهد. شنود موثر در دو مرحله رخ ميدهد:

- ابتدا گیرنده به پیام فرستنده گوش ميدهد تا پیام را از رمز درآورده و پیام اصلي را درك کند.
- سپس فرستنده زماني که تلاش ميکند از نتايج پیام ارسالي و بازخور پیام آگاهي يابد، بايستي يك شنونده موثر باشد.

مهارتهای لازم برای شنود موثر:

1. تماس چشمی
2. تکان دادن سر به علامت تایید و حالت مناسب چهره
3. اجتناب از اقدامات انحرافی، اشارات و حرکات
4. سوال پرسیدن
5. تاویل و تفسیر آنچه گوینده میگوید
6. بیش از حد صحبت نکردن
7. تغییر حالت مستمر از نقش گویندگی به شنوندگی

چگونگی انتقال احساس و ایجاد ارتباط:

گروه های سه گانه انسانی:

1. انسان های بصری (تصویری):

این گونه افراد به فاصله علاقه دارند، در دفتر کارشان همیشه افراد را روبه روی خود قرار می دهند تا همه داده ها در جلو آنها و در میدان دیدشان قرار بگیرد.
از طریق چشم بهترین ارتباط را برقرار می کنند.

تا نبینند باور نمی کنند.

(هدیه دادن)

چگونگی انتقال احساس و ایجاد ارتباط:

2. انسان های سمعی:

از طریق گوش بهترین ارتباط را برقرار می کنند.
و در موقع سخن گفتن به دور دست خیره می شوند.

تا نشنوند باور نمی کنند.
(از خود بگو، از او بپرس)

چگونگی انتقال احساس و ایجاد ارتباط:

3. انسان های لمسی (عاطفی):

این افراد فاصله کمتر را ترجیح می دهند.
مناسب ترین روش ارتباط با این گونه افراد حس لامسه است.

باید نوازش شوند

(مانند کودکان بی سرپرست)

در هر فردی یکی از این سه کانال یا ترکیبی از اینها باز و فعال است

موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش

1. ارتباط از طریق واسطه
2. ویژگی‌های شخصی
3. جنسیت
4. عواطف
5. ارتباطات غیرگفتاری
6. ادراک‌های متفاوت افراد
7. زبان در خور فهم گیرنده
8. عدم اعتماد

خطاهای مخرب ارتباطی:

1. ارزیابی کردن
2. دلخوش دادن
3. برچسب زدن و نقش یک روانکاو را بازی کردن
4. گوشه و کنایه زدن
5. افراط در پرسش و طرح سوالات نامناسب
6. فرمان دادن
7. تهدید کردن
8. تحمیل اندرزهای حکیمانه
9. در لفافه سخن گفتن
10. خودداری از ابراز اطلاعات
11. انحراف از اصل موضوع

رهبری چیست؟

- ▶ رهبری توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدفهای موردنظر می باشد.
- منبع قدرت جنبه رسمی دارد.

هر مدیری رهبر نیست

و

هر رهبری هم مدیر نیست

ویژگیهای منحصر به فرد رهبری

- 1- روحیه
- 2- آنچه که به دنبال آن هستید در درون شما است.
- 3- مدیران کارها را به نحو احسن انجام می دهند؛
رهبران به فکر انجام کارهای صحیح می باشند
- 4- اخلاق
- 5- نظام ارزشی

شایستگی های رهبری

- ▶ **تشخیص**: درك موقعیت فعلی و آگاهی از آنچه که به گونه ای معقول از آینده انتظار می رود.
- ▶ **تطبیق**: تطبیق رفتارهای شخصی و دیگر منابع به طریقی که سبب پر کردن خلاء وضعیت جاری گردد.
- ▶ **برقراری ارتباط**: حتی اگر شخص قادر به درك وضعیت باشد و حتی اگر شخص به تطبیق رفتار و منابع برای رسیدن به وضعیت توانا باشد به برقراری ارتباط موثر نیاز دارد.

شیوه رهبری

- ▶ شیوه رهبری اولیه : یعنی نوعی الگویی رفتاری که غالب اوقات برای نفوذ در فعالیتهای دیگران به کار میرود.
- ▶ شیوه رهبری ثانویه : شیوه ای است که رهبر هر از گاه از آن استفاده میکند.

شیوه ها و سبکهای رهبری:

- ▶ **سبک استبدادی (بوفالوها)**: تمام اختیارات و تصمیم گیریها در دست رهبر متمرکز میشود. یکی از امتیازات این نوع سبک سرعت تصمیم گیری است.
- ▶ **سبک مشارکتی (غازها)**: به دنبال ایجاد هماهنگی در میان کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، از طریق فراهم آوردن زمینه های مشارکت در تصمیم گیری. از مزایای این نوع سبک تحکیم روابط کارکنان و مدیر، ارتقای روحیه و رضایت شغلی، کاهش وابستگی به رهبر
- ▶ **سبک آزادی مطلق**: رهبر فراهم کننده و ایجاد کننده انگیزش بیرونی فرد نیست بلکه کارکنان خودشان را بر پایه نیازها، خواسته ها و تمایلاتی که دارند برمی انگیزانند.

مشخصه های رهبری:

- ▶ **فراست و هوش** : شکلی از مهارتهای ارتباطی و توانایی بکارگیری درست انگیزش بیرونی در جهت جذب و جلب همکاری کارکنان
- ▶ **بلاغت اجتماعی و وسعت نظر** : دربرگیرنده توانایی حفظ آرامش شخص در برخورد با شکست یا موفقیت بوده و نیز مواردی مانند اعتماد به نفس، احترام برانگیزی، و جاذبه های آشکار
- ▶ **انگیزش درونی و تمایل به کسب موفقیت** : باعث میشود انگیزه ها و تلاشهای فرد برای دستیابی به آرزوهایش افزایش یابد. این یک فرایند بی انتهاست.
- ▶ **جنبه ها و تلقی های روابط انسانی** : یک سازمان در صورتی اثربخش است که همکاری انسانی در آن امری الزامی تلقی شود. مدیر تمایل دارد بجای وظیفه مداری بر مردم مداری تکیه کند.

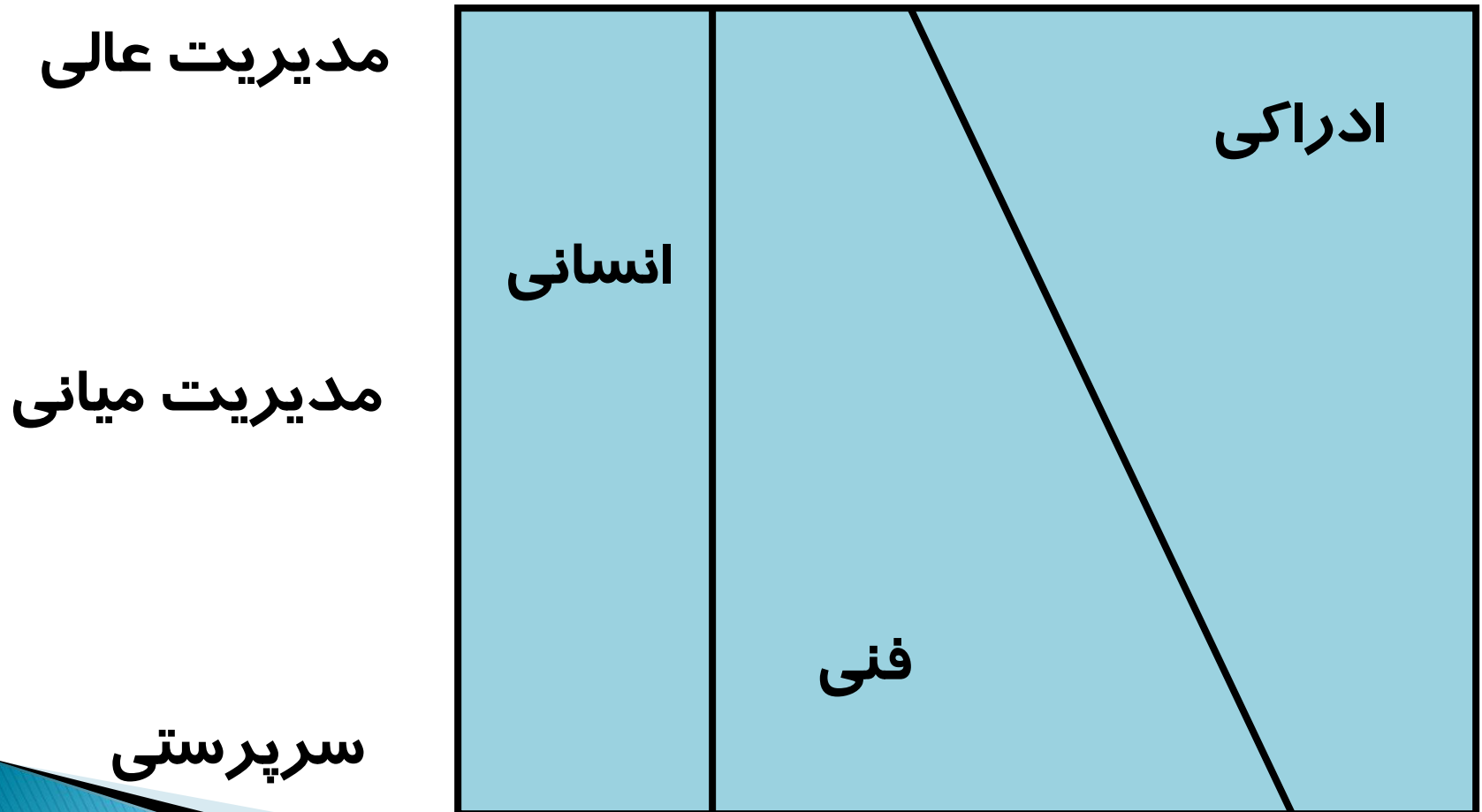
وظایف رهبری

1. داوری کردن
2. پیشنهاد کردن
3. تدارك و عرضه اهداف
4. شتاب بخشیدن و سرعت پذیر کردن
5. تامین امنیت
6. القا نمودن
7. شاخص و نماینده بودن
8. تشویق و تمجید

مهارت‌های رهبری

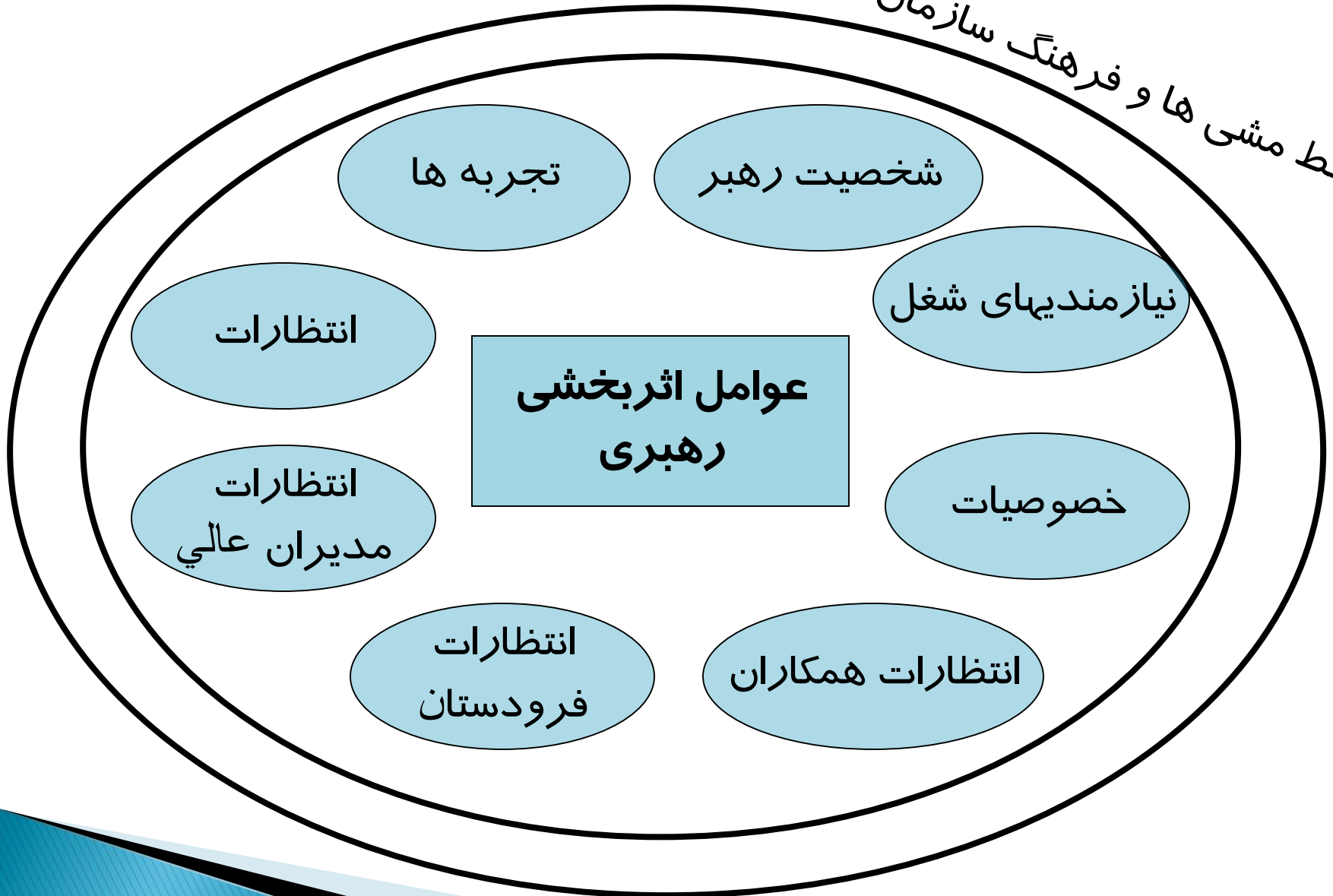
- ▶ **مهارت‌های فنی** : در سطوح پایین مدیریتی شامل کسب آموزش و تجربه است و به کمک مهندسان و متخصصان در محیط کار حاصل می‌آید.
- ▶ **مهارت‌های انسانی** : به روابط متقابل موجود بین کارکنان و مدیرانی که به طور مستقیم با آن تماس دارند ارتباط پیدا میکند از سوی دیگر مهارت‌های انسانی به توانایی فرد در بکارگیری انگیزه بیرونی یا خارجی در بین زیردستان خود برای ایجاد هماهنگی بین سطوح پایین به بالای سازمان بستگی دارد.
- ▶ **مهارت‌های ادراکی** : به توانایی فرد در چگونگی اعمال نگرش استراتژیک یا کلان نگری او از سازمان ارتباط پیدا میکند. در سطوح بالای مدیریتی از اهمیت بالایی برخوردار است.

نمودار مهارت‌های مدیریتی



عوامل اثربخشی رهبری

خط مشی ها و فرهنگ سازمان



شیوه مناسب و اثربخش کدام است؟

▶ در هر سازمانی نوع رهبری مورد نیاز بستگی به موقعیت خاص دارد. همچنین برای موقعیتهای متفاوت نیز باید سبکهای رهبری متفاوتی وجود داشته باشد زیرا یک شیوه منحصر به فرد تمام منظوره رهبری که بتواند در تمام موقعیتهای موثر باشد وجود ندارد و نخواهد داشت.

بازخور Feedback

▶ بازخور یعنی مقدار تمایلی که دیگران در محیط سازمانی برای مشارکت در نحوه برخورد رهبرشان ارائه میدهند همچنین مقدار کوششی است که رهبر برای درک بازخور کلامی و غیرکلامی ای که در نظام وجود دارد بکار می برد. در واقع بدون بازدهی و تعیین بازخور از طرف افراد نواحی کور مدیران بسیار وسیع خواهد شد و سرانجام بر اثربخشی آنها تاثیر خواهد گذاشت.

فاش سازی

▶ **فاش سازی** مقدار تمایلی است که رهبران در زمینه در میان گذاشتن داده های سازمانی با دیگران در مورد خودشان دارند. در این مورد چند موضوع مطرح است:

- مطلوبترین فاش سازی آن است که مردم درباره رفتارشان میگویند.
- فاش سازی فقط زمانی در سازمان مناسب است که از نظر سازمان، بجا و با اهمیت و مفید باشد.

▶ در جریان فاش سازی هر قدر رهبران اطلاعات سازمانی بیشتری را در زمینه روش فکری و رفتاری خود افشا کنند ناحیه عمومی بیشتر به ناحیه خصوصی راه پیدا میکند. ناحیه عمومی ناحیه ای است که تمام افراد نسبت به آن شناخت دارند تا در حالی که ناحیه خصوصی ناحیه ای است که مربوط به مدیر یا افراد خاصی می باشد و تنها برای رهبر شناخته شده است نه برای دیگران.

مدیریت بر مبنای هدف MBO

- ▶ برای اولین بار توسط پیتر دراکر مطرح شد و عبارت است از :
 - **MBO** فرایندی است که به وسیله آن مدیران سطوح بالا و پایین مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص میدهند موارد مهم مسوولیت هر فرد را بر حسب نتایجی که از آنها انتظار میرود معلوم میکنند و این اقدامات را بعنوان راهنمایی برای به کار انداختن واحد و ارزیابی سهم هر عضو به کار میبرند.

دو فاکتور مهم بهبود رهبری

1) افرادی که با آن ها کار می کنید

2) ویژگی های خودِ کار

این فاکتورها از آن جهت مهم هستند که فرصت هایی را

برای یک رهبر یا رهبر شدن با به کار بردن مدل عمل -

نظارت - عکس العمل ، به وجود می آورند .

رهبر فرهمند:

- ▶ وجه تمایز رهبر فرهمند با دیگر رهبران:
 1. اعتماد به نفس
 2. دیدگاه بلند(رویا)
 3. اعتقاد راسخ به آن دیدگاه
 4. رفتار فوق العاده
 5. عامل تغییر

خروج از مدیریت اجرایی

دست کشیدن از خود به دنبال موفقیت

برخی از مدیران اجرایی در یک مسیر ظاهراً روشن ، هرگز قادر به ادامه راه نیستند، آنها از خط خارج شده اند.

بیش از یک دهه محققان در مرکز «رهبری خلاق» مدیران اجرایی، که یک درجه از موفقیت اولیه در حرفه خود تنزل کرده بودند، را مورد بررسی قرار دادند. یکی از مهم ترین عوامل خروج آنها بی توجهی به دیگران بود.

نتایج تحقیقات

ویژگی های رهبران موفق

توانایی توسعه دادن یا سازگار کردن

توانایی برقراری روابط مشارکتی

توانایی تشکیل و هدایت یک گروه

مخالف استبداد

عملکرد متفاوت پایدار

بلند همتی

ویژگی های رهبران از دور خارج شده

ناتوانی در توسعه دادن و سازگار کردن

روابط کاری ضعیف

ناتوانی در تشکیل و هدایت یک گروه

طرفدار استبداد

عملکرد ضعیف

جاه طلبی افراطی

رابطه رهبر با مردم از منظر قرآن:

- بر اساس ترس و یا طمع و خودباختگی (فرعون)

- بر اساس ایمان و عشق و محبت (پیامبر)

بله قربان!

در اسلام رابطه رهبر و مردم، رابطه عشق و درود است، نه ترس و وحشت

خصوصیات رهبر الهی:

1. تکلف ندارد: خود را بر سایرین ترجیح نمی دهد.

1. حقّ خود را بیش از دیگران نمی داند.

تعریف تعارض

▶ فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله الف انجام میگیرد تا تلاشهای ب را خنثی کند

البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستاصل میشود یا این که الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید.

تعارض سازنده

□ دیدگاه تعامل : مقدار تعارض را در حدی نگه دارید که بتواند گروه را زنده و خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

□ تعارض هنگامی مطلوب است که علاوه بر اینکه مانع از رکود ، رخوت و درجا زدن باشد ، موجب خلاقیت شود و نیز فرد بتواند بدان وسیله از میزان تنش یا فشارهای روانی بکاهد

تعارض؛ سازنده و مخرب

تعارضی که هدف گروه را تایید و تقویت کند سازنده و خلاف آن مخرب میباشد .

اما از کجا بدانیم که این تعارض سازنده است یا خیر ؟
ملاك داوري اثري است که آن تعارض بر گروه میگذارد

مذاکره یا چانه زدن

فرایندی است که در آن 2 گروه یا 2 طرف کالا یا خدماتی را مبادله میکنند و هر یک میکوشد تا منافع خود را تامین کند. به هنگام مذاکره از دو استراتژی استفاده میشود:

چانه زدن	بدون باخت	برد و باخت
بر سر مقدار منابعی که باید تقسیم شود	مقدار ثابت	مقدار متغیر
انگیزه های نخستین	من می برم، تو می بازی	من می برم؛ تو می بری
منافع اولیه	تضاد منافع	منافع طرفین
نوع رابطه	کوتاه مدت	بلندمدت

یکسونگریها در مذاکره

- اصرار و لجاجت بر راهی که از قبل برگزیدیم
- تفکر به این موضوع که اگر ما برنده شویم طرف مقابل بازنده خواهد بود
- ارائه کلیه اطلاعاتی که به یاد می آوریم! که ممکن است نامربوط و غیر قابل اعتبار باشد
- اعتماد بیش از حد
- پشیمانی بعد از قرارداد

هدف از ارزیابی عملکرد

- ▶ تصمیم گیری بهتر مدیران برای کارکنان
- ▶ شناسایی نارساییهای مهارتی افراد
- ▶ شناسایی برنامه های آموزشی معتبر و قابل اعتماد

چه چیزی ارزیابی میشود؟

▶ نتایج کار فردی

▶ رفتارها

▶ ویژگیها

ارزیاب کیست؟

- ▶ رییس مستقیم فرد: طبق سنت، اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان هم میشود.
- ▶ سرپرست مستقیم فرد
- ▶ همکاران
- ▶ خود را ارزیابی کردن
- ▶ زیردست فرد
- ▶ ارزیابی 360 درجه ای (روش فراگیر)

شیوه های ارزیابی عملکرد

- ▶ نوشتن شرح حال
- ▶ رویدادهای سرنوشت ساز
- ▶ مقیاس فزاینده سنجش
- ▶ مقیاس سنجش طیف رفتاری
- ▶ روشهای مقایسه افراد با یکدیگر

مسائل بالقوه ارزیابی عملکرد

- ▶ شاخص منحصر به فرد
- ▶ اشتباهات مربوط به سختگیری یا آسان گیری
- ▶ خطای هاله ای
- ▶ خطای شبیه سازی
- ▶ شاخصهای محدود
- ▶ شاخص غیر عملکردی

راه حل‌های مسایل دشوار ارزیابی عملکرد

- ▶ استفاده از چندین شاخص
- ▶ بی توجهی به ویژگیها
- ▶ ارزیابی توسط چند نفر
- ▶ گزینش داور
- ▶ آموزش به داوران

روشهای ارزیابی عملکرد تیم

1. گره زدن هدفهای سازمان با نتایج عملکرد تیم
2. شروع کار با مشتریان تیم و مشخص کردن مسیرهای تامین نیاز مشتری
3. سنجش عملکرد فرد و تیم
4. آموزش تیم

سیستم پاداش

- ▶ شخص برای رفع نیازهای یکسری کارهای مشخص را انجام میدهد و قبل از انجام آنها به نتیجه و پاداش آن کار می اندیشد که توسط سازمان کنترل میشود.
- ▶ ارزیابی عملکرد یکی از شاخصهای پرداخت پاداش میباشد

عوامل تعیین کننده پاداش

- ▶ عملکرد
- ▶ میزان تلاش
- ▶ سابقه کار
- ▶ مهارت کارکنان
- ▶ سختی کار

انواع پاداش

- ▶ **پاداشهای درونی :** مشارکت در تصمیم گیری - پذیرفتن مسوولیت بیشتر - یافتن فرصت برای رشد شخصی - آزادی عمل بیشتر در کار - داشتن کار جالبتر - داشتن کارهای گوناگون و متنوع
- ▶ **پاداش های ظاهری :**

- **مستقیم :** حقوق - اضافه کاری - جایزه - سهم سود - حق تقدم
- **غیر مستقیم :** برنامه حمایتی - حقوق غیر کاری - امکانات سازمان
- **غیر مالی :** اتاق مفروش - پارکینگ اختصاصی - عنوان جذاب - عدم محدودیت زمان صرف ناهار - منشی خصوصی

بخش سوم:

رفتار سازمانی

سرفصل ها:

- ▶ فرهنگ سازمانی
- ▶ تغییر و بهبود سازمانی
- ▶ کاربرد احساسات در مدیریت

فرهنگ سازمانی

❖ فرهنگ قوی باعث کاهش
جابجایی کارکنان می شود

❖ فرهنگ موجب بالارفتن تعهد فرد
به سازمان و تداوم رویه در رفتار
او می شود

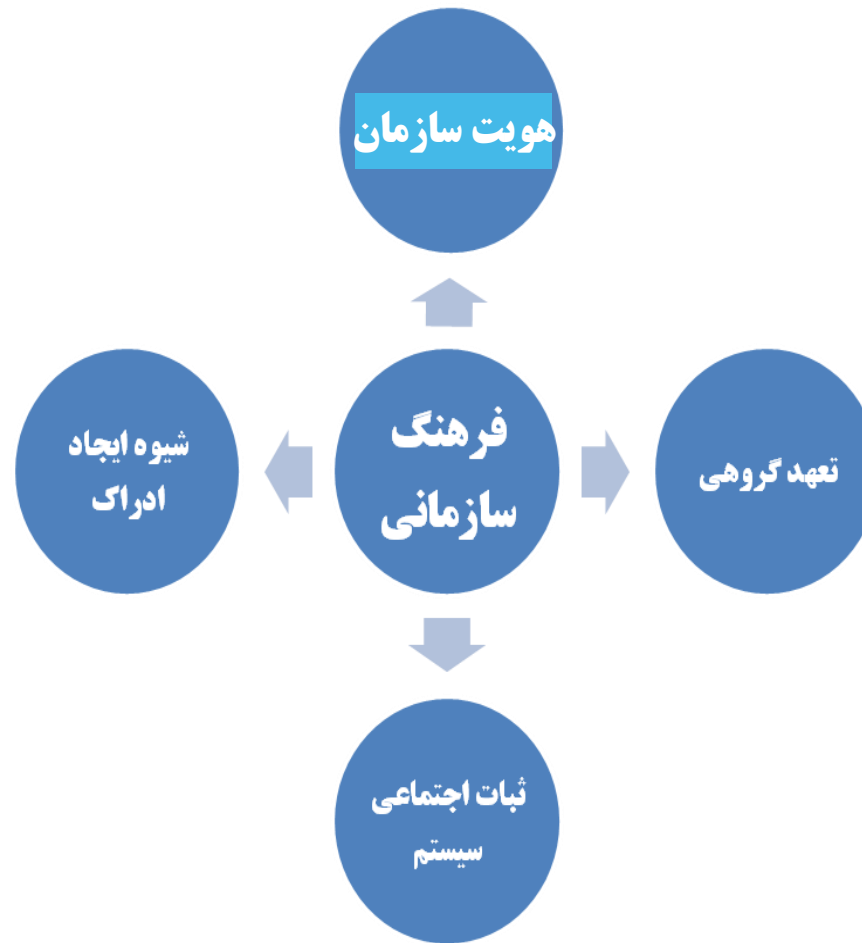
❖ هر سازمان دارای یک فرهنگ اختصاصی می باشد که با توجه به میزان قدرتش می تواند در امر شکل دادن به نگرش و رفتار اعضای سازمان اثرات به سزایی داشته باشند.

❖ سازمان مانند یک فرد دارای شخصیت است و می تواند دارای ویژگی هایی از قبیل انعطاف پذیری، دوستانه، خلاف، محافظه کار و یا... باشد.

تعریف فرهنگ سازمانی

- ▶ عبارت است از ویژگی های منحصر به فرد یک سازمان که به صورت شفاف و واضح تعریف و تعیین می شود.
- ▶ به عبارت دیگر می توان گفت فرهنگ سازمانی تشکیل دهنده شخصیت سازمان می باشد .

چهار نقش فرهنگ سازمانی

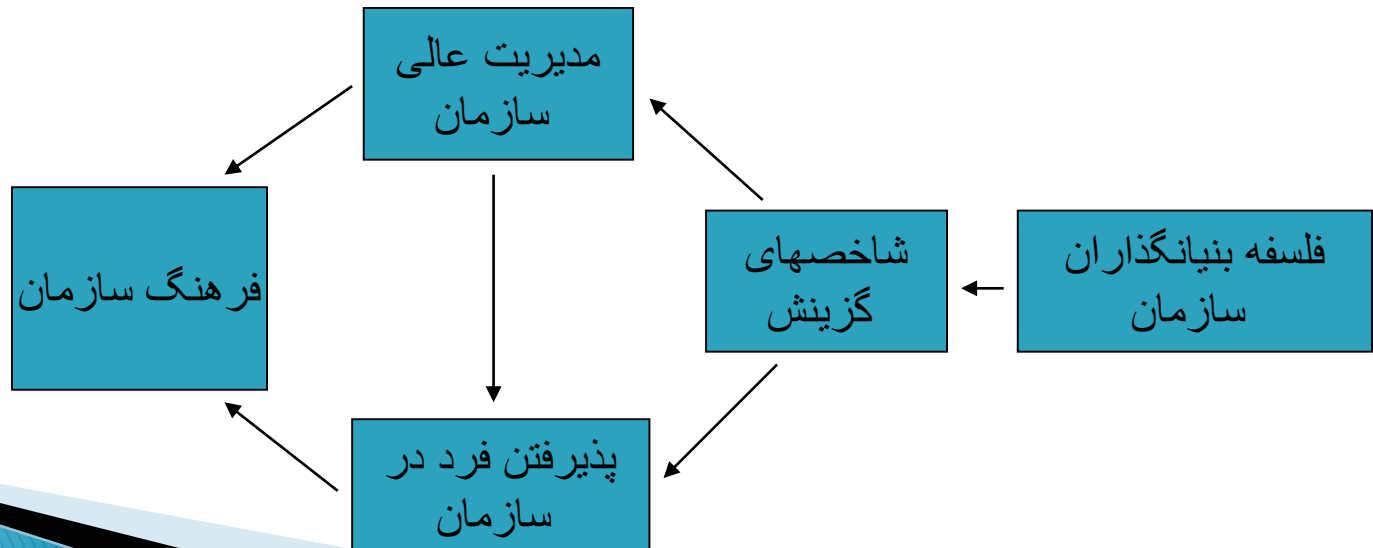


ویژگیهای فرهنگ

- ▶ آموختنی است نه غریزی
- ▶ قابل آموزش است
- ▶ اجتماعی است
- ▶ سازگاری میابد.

شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی

- فرهنگ سازمانی محصولی است از برقراری روابط متقابل بین :
- ▶ تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران و
 - ▶ آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام و بعد از آن می آموزند



معیارهای ارزیابی فرهنگ سازمانی

۱. هویت عضویتی

فرد به چه میزان هویت خود را به شغل یا سازمانش نسبت میدهد.

۲. تأکید بر منافع فردی یا جمعی

فرد به چه میزان به منافع خود یا سازمان توجه دارد.

۳. تأکید بر وظایف افراد

فرد بیشتر تصمیمات خود را به وظایف معطوف می کند یا به افراد سازمان

۴. کنترل زیاد یا کم در سازمان

افراد به چه میزان تحت مراقبت ، نظارت و کنترل مقررات و آئین نامه های اداری هستند.

۵. هماهنگی واحدهای مختلف سازمان

واحدهای مختلف یک سازمان به چه میزان به مأموریت و هدفهای خود در مقابل مأموریت و هدف سازمان توجه دارند.

۶. ریسک پذیری

میزان گرایش افراد به خطر پذیری و خلاقیت به چه میزان است.

۷. معیارهای پاداش

پاداش در مقابل عملکرد خوب پرداخت می شود یا در برابر معیارهایی مثل : ارشدیت ، وفاداری و ...

۸. میزان تحمل تعارض و اختلاف
توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقادپذیری

۹. تأکید بر هدف یا وسیله

میزان توجه مدیریت یا افراد سازمان بیشتر به تحقق اهداف است یا به رعایت مقررات و روشهایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده

۱۰. وجود نگرش سیستمی

آیا رابطه سازمان با محیط خارج مورد تأکید است یا خیر؟

انواع فرهنگ های سازمانی

- ▶ فرهنگ علمی
- ▶ فرهنگ باشگاهی
- ▶ فرهنگ تیمی
- ▶ فرهنگ تدافعی

► فرهنگ علمی

سازمانهایی با فرهنگ علمی تأکید می کنند بر:
یادگیری ، پرورش و تقویت شخصیت‌های علمی و تخصصی ، کوشش در
جذب افراد جوان

► فرهنگ باشگاهی

سازمانهایی با فرهنگ باشگاهی تأکید می کنند بر:
روحیه وفاداری افراد ، تعهد به سازمان
ارزش و اهمیت به ارشدیت ، سن و سنوات خدمت
مثال: ادارات دولتی و سازمانهای نظامی

► فرهنگ تیمی

سازمانهایی با فرهنگ **تیمی** تأکید می کنند بر:
نوآوری ، ریسک پذیری، آزادی عمل
مثال: بانکها، سازمانهای حسابداری، مشاوره ای، تحقیقاتی و
تبلیغاتی

► فرهنگ تدافعی

سازمانهایی با فرهنگ **تدافعی** تأکید می کنند بر:
امنیت شغلی ، حفظ و بقای سازمان
مثال: عمده فروشهای بزرگ ، هتلها، سازمانهای اکتشاف نفت و گاز

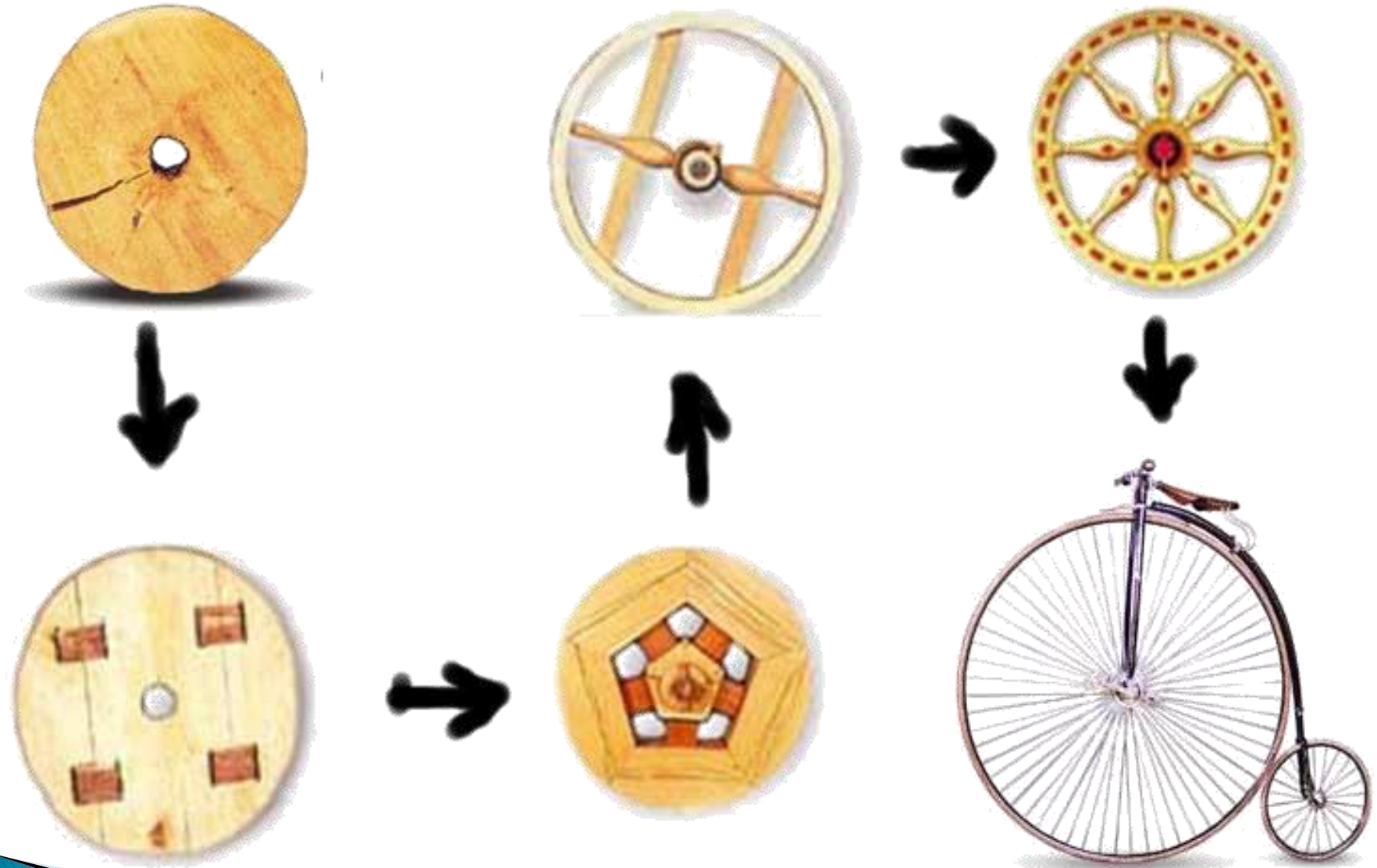
تغییر و تحول در سازمان

تعریف تحول

تحول یعنی فرآیند حذف اندیشه ها و باورها و رفتارهای اشتباه و پذیرش اندیشه و باور و رفتارهای بهتر

تغییر می تواند مثبت یا منفی باشد اما تحول یعنی تغییر مثبت بسوی بهبود

Change is a window to the future



چرخ تغییر می چرخد

تعریف تحول سازمانی

- ▶ تحول را فرآیند تغییر بنیادی در فرهنگ سازمان دانسته اند.
- ▶ تحول اثربخشی سازمانی از تغییر فرآیندهای سازمانی اتفاق می افتد.
- ▶ هدف نهایی برنامه های تحول سازمان، بهینه سازی سامانه از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزاء سامانه می داند.

تفاوت تغییر با تحول در سازمان :

- تغییر بیشتر حالت سطحی و یک بعدی دارد و غالباً در لایه های بالایی سازمان یا عملکردها رخ میدهد بدون اینکه پایه ها و زیربناها مورد بازبینی مجدد قرار گیرند .
- اما تحول حالت عمقی و چند بعدی دارد و لایه های زیرین سازمان و عملکردها را نیز تحت الشعاع خود قرار میدهد . تحول دگرگونی اساسی در کلیه سطوح سازمانی و کارویژه ها ایجاد میکند.

اهداف تغییر:

۱- بقا

۲- موفقیت و تحصیل سود

۳- کارآیی و بهره‌وری

۴- کاهش و تلفیق تعارضات

۵- مسائل روحی و اخلاقی، غیبت و بازده فردی

ابزار تغییر و تحول

▶ اراده مدیریت عالی

▶ نیروی انسانی: هدف و عامل تحول انسان ها هستند.

▶ تکنولوژی: ابزاری جهت تسریع و حصول اهداف تعیین شده است...

▶ اطلاعات: ماهیتا تغییر گرا است،

سطوح ایجاد تغییر در انسانها

- ▶ تغییرات در معرفت
- ▶ تغییرات در نگرش یا گرایش
- ▶ تغییرات در رفتار فردی
- ▶ تغییرات در رفتار گروهی

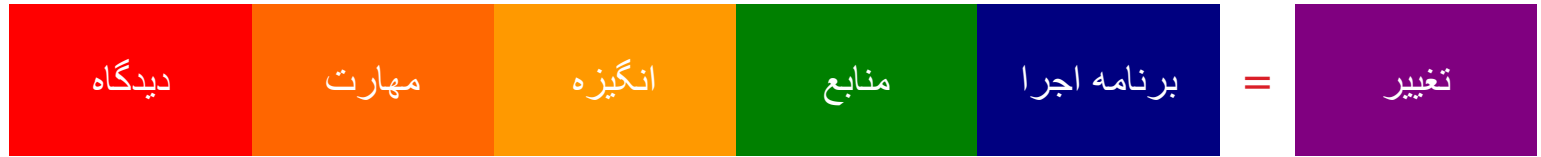
انواع تغییر

۱. **تغییر برنامه ای** : کوششی آگاهانه و عمدی برای اداره رویداد به منظور رسیدن به نتایجی که از پیش تعیین گردیده است .

۲. **تغییر خود جوش** : یا نوعی دگرگونی که در کوتاه مدت به علت رویدادهای طبیعی و پیش آمدهای تصادفی ظاهر می گردد.

۳. **تغییر تدریجی** : با تکامل تدریجی که شامل مجموعه دگرگونی های بزرگ و کوچکی است که در دراز مدت در یک سازمان رخ میدهد.

اجزاء تغییر



اجزاء تغیر

	مہارت	انگیزہ	منابع	برنامہ اجرا	=	سردرگمی
دیدگاہ		انگیزہ	منابع	برنامہ اجرا	=	نگرانی
دیدگاہ	مہارت		منابع	برنامہ اجرا	=	مقاومت
دیدگاہ	مہارت	انگیزہ		برنامہ اجرا	=	نامیدی
دیدگاہ	مہارت	انگیزہ	منابع		=	ہرز رفتن

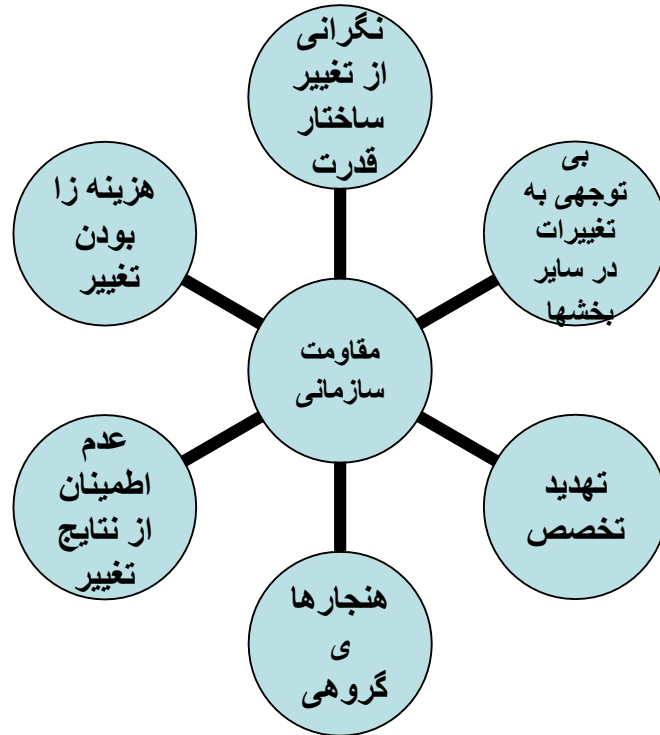
عكس العمل نيروي انساني در مقابل تغيير

1. مقاومت (كاملا مخالف تغيير)

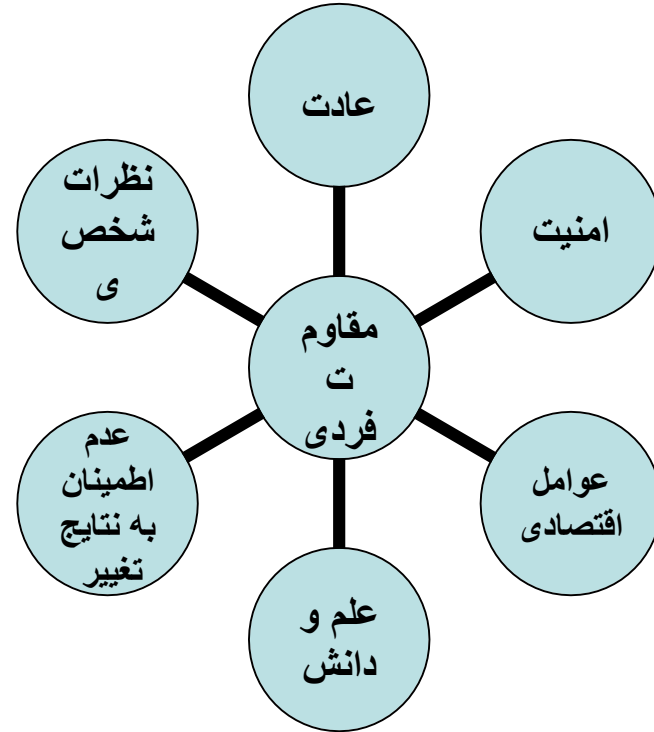
2. تبعيت (50 درصد با تغيير موافق)

3. مشاركت (كاملا پذيراي تغيير)

انواع مقاومت:



مقاومت سازمانی



مقاومت فردی

روش های استقرار تغییر

1. یکباره

1. موازی

2. تدریجی

معیار انتخاب روش استقرار: میزان اطمینان به نتایج حاصل از تغییرات، نوع تغییرات، شرایط امکانی و زمانی

نقاط تغییر:

1- طراحی شغل

2- رفتار کارکنان

3- فرایندهای گروهی

4- فرهنگ و جو محیطی

5- انتظارات نقش

تغییر از نگاه خداوند متعال:

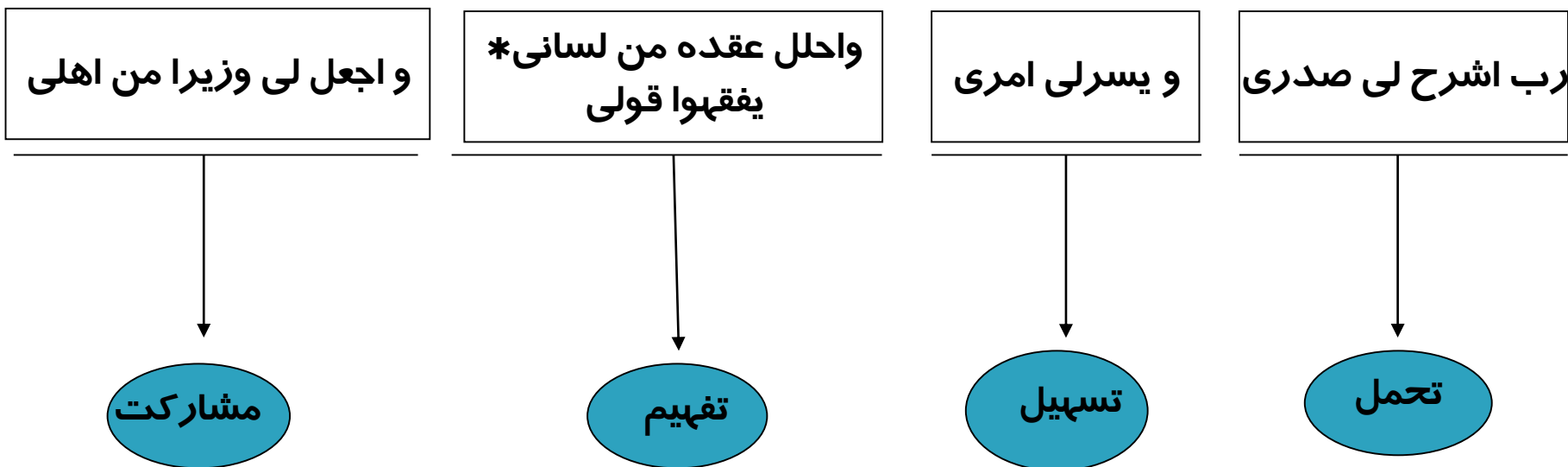
▶ در حقیقت خدا حال قومی را تغییر نمی‌دهد تا آنان حال خود را تغییر دهند

(سوره رعد آیه 11)

▶ خداوند نعمتی را که بر قومی ارزانی داشته تغییر نمی‌دهد مگر آنکه آنان آنچه را در دل دارند تغییر دهند و خدا شنوای داناست

(سوره انفال آیه 53)

ویژگی های مدیریت تغییر از منظر قرآن



ویژگی های مدیریت تغییر

تحمل و بردباری:

سعه صدر و بردباری دست افزار سروری است و سالاری
(امام علی(ع))

با تمرین بردباری و تحمل انسان دو خصیصه مهم پیدا می
کند:

1. وسعت دید
2. کرامت نفس

ویژگی های مدیریت تغییر

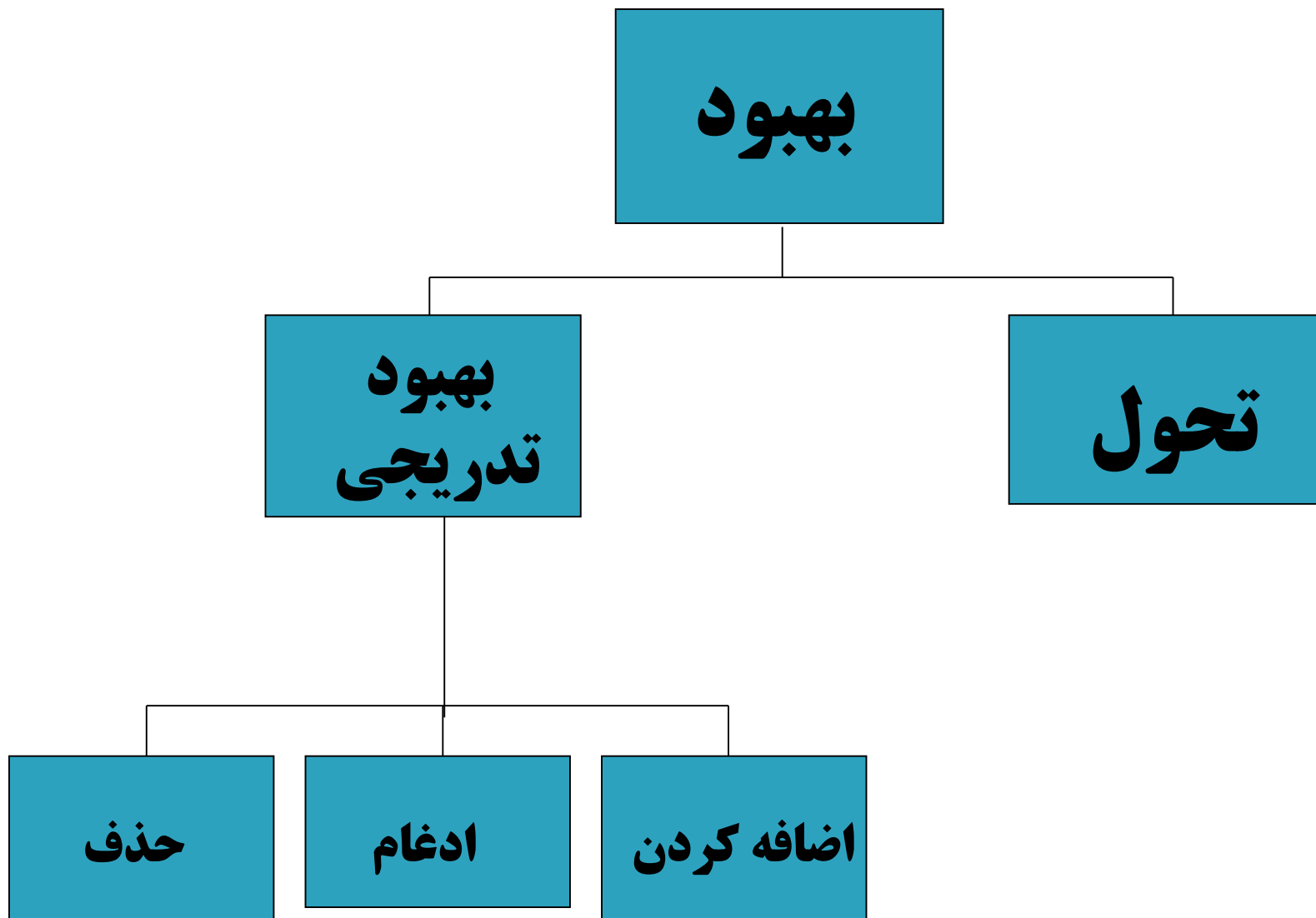
راهکار افزایش تحمل و بردباری

- **آگاهی:** به میزان افزایش آگاهی، انسان دیدش وسیع تر و تحملش افزون تر می گردد.
- **عشق:** عشق به کار و به زیر مجموعه و پرسنل تحمل انسان را افزون می نماید.

ویژگی های مدیریت تغییر

تسهیل و آسان سازی:

- نتیجه و بازتاب تفکر سهولت در انجام امور است.
- یک مدیر فکور همیشه کوتاه ترین راه را برای مقصد انتخاب میکند، راهی که مبتنی بر تفکر باشد. (صراط مستقیم)



ابزار کاربردی در مدیریت رفتار سازمانی

ابزار کاربردی در مدیریت رفتار سازمانی:

▶ **هوش عقلی:** در این زمینه مدیر از عقل و منطق استفاده می کند. (IQ)

▶ **هوش عاطفی:** مدیر از احساسات و عاطفه خود استفاده می کند. (EQ)

احساسات ▶

شبکه اطلاعاتی هستند که به صورت ارسال علائم به شما و دیگران اطلاعات می دهند.

محیط اثرگذاری احساسات ▶

1. رفتار
2. تصمیم گیری
3. کارایی

▶ احساسات مسری هستند

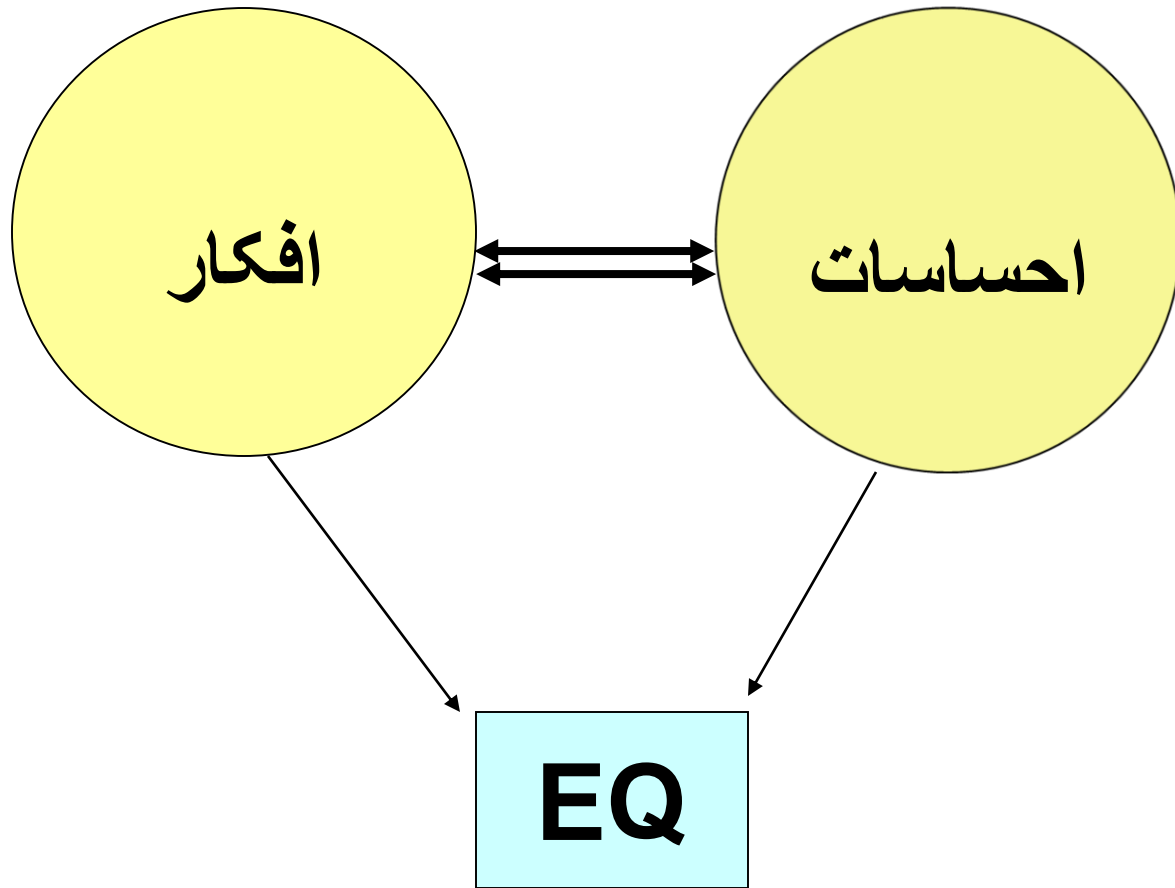
با ورود فرد شاد به جمع ما، محیط تغییر حالت می دهد.
احساسات اکتسابی است و در تمامی دوران زندگی
قابل بهبود است.

افکار و احساسات:

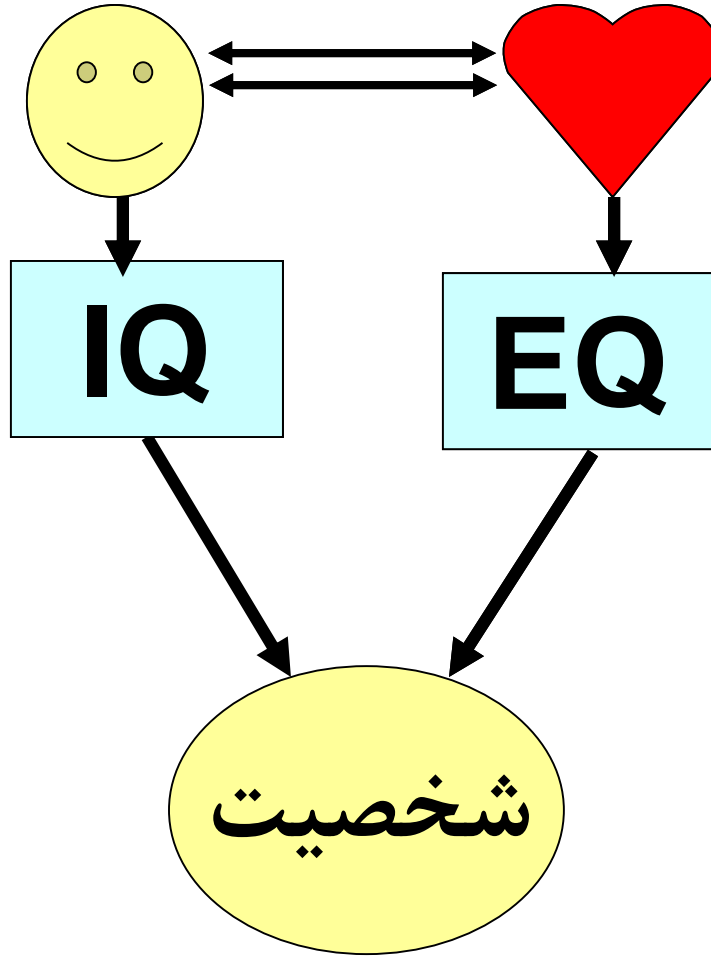
احساسات به فکر کردن کمک می رساند و افکار برای تجزیه و تحلیل احساسات به کار گرفته می شود.

▶ هوش عاطفی:

توانمندی در تشخیص و شناسایی احساسات خود و دیگران در جهت ایجاد انگیزه در خود و مدیریت احساسات در ارتباط با دیگران را هوش عاطفی گویند.



هوش عاطفی



عصبانی شدن آسان است!

اما عصبانی شدن:

از فردی موجه

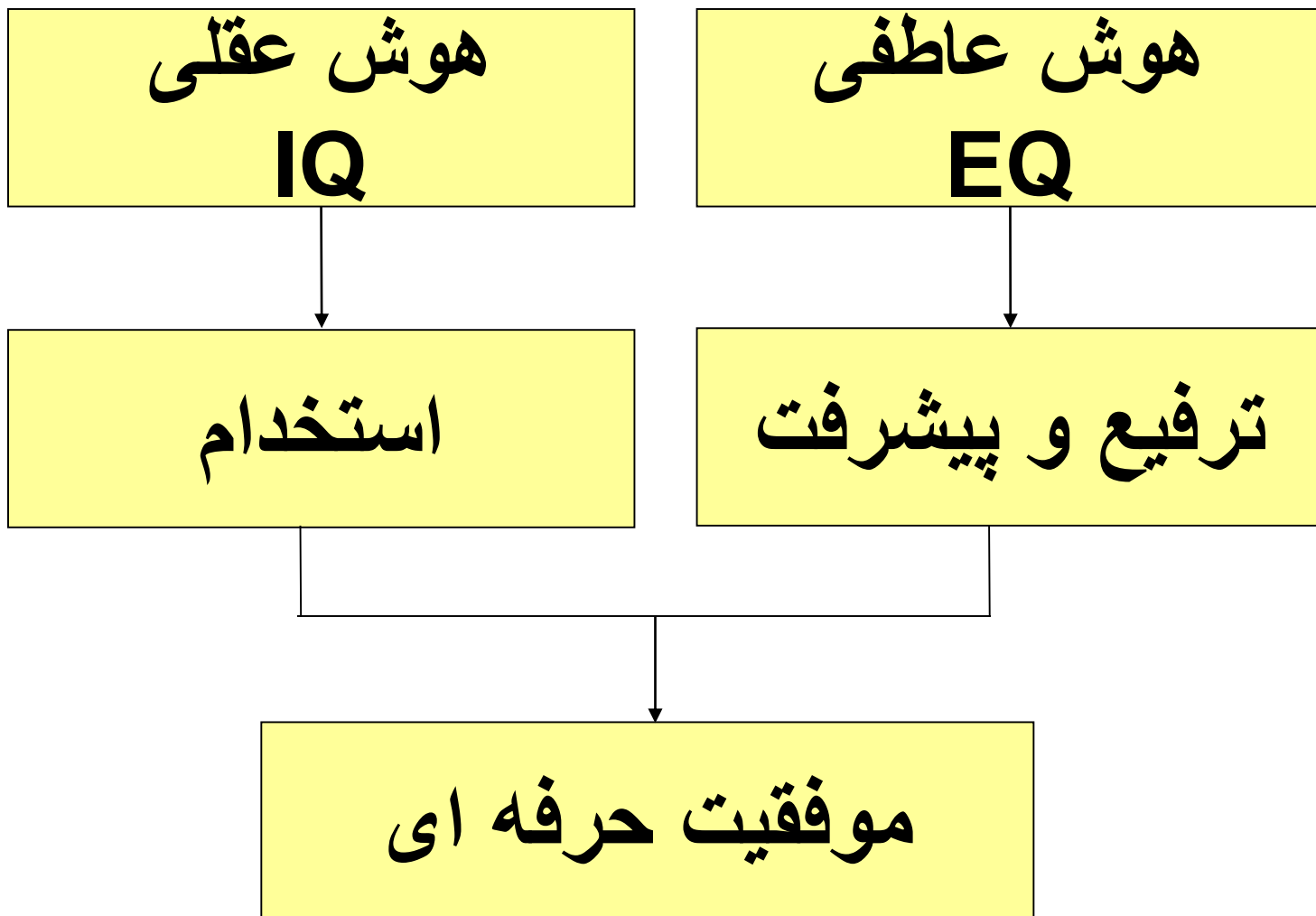
به اندازه مشخص

زمان معین

هدف معلوم

به روش صحیح ...

کار آسانی نیست





اصول مربوط به هوش هیجانی:

1. **خودآگاهی:** توانایی در شناخت احساسات خود و چرایی آن
2. **خویشتن داری:** مدیریت احساسات از بروز تا کنترل
3. **آگاهی اجتماعی:** توانایی در شناخت احساسات دیگران
4. **مدیریت روابط:** قدرت برقراری و هماهنگی بین احساسات خود و دیگران

▶ احساسات شما می تواند اطلاعات با ارزشی در مورد خودتان ، دیگران و شرایط محیطی شما بدهد.

▶ **یک خبر خوش!**

هوش احساسی قابل آموزش ، توسعه و افزایش می باشد.

چگونه می توان خود آگاهی احساسی را افزایش داد؟

1. چگونگی انتخاب معیارهای ارزشی
2. هماهنگی با حواس
3. ارتباط با احساسات
4. آگاهی از افکار
5. توجه به عمل

محبت از نگاه خداوند:

▶ کسانی که ایمان آورده‌اند به خدا محبت بیشتری دارند.

(سوره بقره آیه 165)

▶ کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته کرده‌اند به زودی

[خدای] رحمان برای آنان محبتی [در دلها] قرار می‌دهد.

(سوره مریم آیه 96)

با تشکر از توجه شما

موفق و پیروز باشید