

## نمونه سوالات امتحانی مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

۱- رفتار سازمانی را تعریف کنید و بنویسید که در این درس چه آموختید.

رفتار سازمانی (**Organizational Behavior**) از دانش های میان رشته ای است که به مطالعه ی رفتار فرد، گروه و سازمان می پردازد. مطالعه ی رفتار سازمانی به شناخت و بهبود تعامل های میان افراد و سازمان ها کمک می کند.

مطالعه ی رفتار سازمانی به منظور شناسایی و شرح رویدادهایی است که به طور منظم رخ می دهند، تشریح عوامل و علل این رویدادها و در آخر کنترل این موقعیت ها و وضعیت ها به گونه ای که رفتار مطلوب، پایدار بماند و رفتار نا مطلوب تکرار نشود. هم چنین هدف از مطالعه ی رفتار سازمانی، دستیابی به اثر بخشی سازمان است.

مدیریت رفتار سازمانی یک رشته ی مطالعاتی، پژوهشی و کاربردی است که در آن رفتار افراد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و اثر آن بر روی عملکرد سازمانی، به منظور افزایش بهره وری سازمانی، شناسایی، پیش بینی و رهبری می شود.

### ۲- مهارت های چهارگانه هوش عاطفی و کاربردهای آن را بررسی کنید.

۱. تشخیص عواطف
  ۲. استفاده از احساسات و عواطف
  ۳. درک عواطف خود و دیگران
  ۴. تنظیم عواطف
- کاربردهای هوش عاطفی :
۱. ارتباط هوش عاطفی و رویدادهای دارای فشار : افرادی که از هوش عاطفی بالا برخوردارند، بهتر می توانند حوادثی را که بار فشار عصبی دارند و ناخوشایندند را اداره کنند.
  ۲. نقش هوش عاطفی در تفکر و رفتار اجتماعی : احساسات و عواطف بر افکار و رفتار تاثیر می گذارد.
  ۳. ارتباط بین هوش عاطفی و خودشکوفایی : افرادی که هوش عاطفی آنها بالاست، بیشتر در جهت خودشکوفایی تلاش می کنند. همچنین تاثیر هوش عاطفی در خودشکوفایی بیشتر از IQ است.
  ۴. هوش عاطفی و پی شرف شغلی : مدیریت عواطف در محیط کار می تواند تاثیر زیادی بر عملکرد و رضایت شغلی افراد دیگر داشته باشد.

### ۳- انگیزش چیست و نظریات انگیزشی مازلو، انگیزش-بهداشت، عدالت یا برابری، انتظار و هدفگذاری انگیزش را توضیح دهید.

انگیزش : نتیجه تلفیق و رابطه مناسب فرد با موقعیتی است که در آن قرار می گیرد

**نظریه سلسله مراتب نیازها** : آبراهام مازلو به این نتیجه می رسد که نیازهای انسان را می توان به شیوه ی سلسله مراتبی تنظیم کرد. وی عقیده داشت که هرگاه سطح مفروض یک نیاز ارضا شود، دیگر آن سطح به عنوان یک عامل انگیزشی عمل نمی کند. در این صورت لازم است که برای ایجاد انگیزش در انسان به نیازهای سطوح بالاتر توجه شود. سلسله مراتب نیازهای مازلو شامل پنج سطح و به شرح زیر است :

- ۱- نیازهای فیزیولوژیکی ( زیستی ) : ابتدایی ترین نیازها و در جهت تامین نیازهای زیستی می باشد. در سازمان، حقوق پایه را می توان مصداق این نیاز دانست.

۲- نیازهای ایمنی ( Safety ) : نیاز به حفاظت از خود در حال و آینده ، در این سطح فرد می خواهد مطمئن شود که به حمایت از شغل و دارایی خود می تواند نیازهای اساسی آینده خود را تامین کند. در سازمانها، طرح بازنشستگی می تواند مصداق این نیاز باشد. ( پیتز دراکر معتقد است تاکید بر انگیزه امنیت بیش از حد، اثر منفی بر روی خلاقیت و تولید بیشتر دارد.)

۳- نیازهای اجتماعی ( Social ) : نیاز به احساس تعلق و محبت، پذیرفته شدن توسط دوستان و همکاران

۴- نیاز به احترام و عزت نفس : در این سطح افراد می کوشند که قدرت و پایگاه اجتماعی کسب کنند. در سازمان بهترین مصداق عنوان شغلی ( پست و سمت ) می باشد.

۵- نیاز به خود شکوفایی : شامل درک توان بالقوه خود و امکان بکار گرفتن آنچه در توان داریم می باشد. ( مادر ایده آل، قهرمان ورزشی، مقام المپیاد درسی و ... )

### نظریه انگیزش-بهداشت :

هرزبرگ به نتیجه رسید که انسانها دو دسته نیاز اساسی و متفاوت دارند. او پی برد وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنها به محیطی مربوط است که در آن کار می کنند. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خوشنودی می کنند، این خوشنودی ها به خود کار مربوط می شود.

در مقایسه با نظریه مازلو که به نیازها و انگیزه ها اشاره دارد، نظریه دوعاملی هرزبرگ ضمن نشان دادن نیازها، به هدف ها و محرکهایی که این نیازها را ارضاء می کنند نیز توجه دارد

۱- **بهداشت** : عامل موثر بر محیط است و تاثیری بر ذات شغل ندارد. وضع موجود را حفظ می کند اما انگیزشی برای شغل ندارد. به عواما نگهدارنده نیز شهرت دارند. یعنی در افزایش ظرفیت بازدهی افراد تاثیری ندارند و فقط از کاهش تولید و انگیزه جلوگیری می کنند. آیین نامه ها، شیوه رهبری در سازمان، سرپرستی، شرایط کار، ارتباط بین افراد و مدیران، پول، مقام و امنیت را می توان جزء عوامل بهداشتی ( نگهدارنده ) تلقی کرد.

۲- **انگیزش** : هرزبرگ معتقد است که این عوامل می توانند تاثیری مثبت بر رضایت شغلی داشته باشند. عواملی که غالباً می توانند باعث افزایش قابلیت بازدهی شغلی و سازمان شوند. عواملی مانند کسب موفقیت، قدردانی برای انجام کار، کارهای چالشی، مسئولیت فزاینده و ...

در مقایسه با سلسله مراتب نیازهای مازلو، سطح ۱ تا بخشی از سطح ۴ مشمول عوامل بهداشتی و بخشی از سطح ۴ و سطح ۵ نیز نقش عوامل انگیزشی را دارند.

**نظریه عدالت** بر این اصل استوار است که افراد دوست دارند با آنها با عدالت رفتار شود. عدالت با برابری متفاوت است و فقط در شرایط خاص معنی برابری می دهد.

**نظریه انتظار** : انگیزش به میزان علاقه شخصی به دستیابی به پاداش و دوم احتمالی که برای تحقق آن دارد بستگی دارد. به طور مثال : پدری به فرزندش می گوید که اگر معدلش ۲۰ شود برای او دوچرخه می خرد. این پاداش وقتی انگیزش ایجاد می کند که :

۱- پسر به دوچرخه علاقه مند باشد.

۲- پسر گرفتن معدل ۲۰ را محتمل بداند. اگر مثلاً معدلش ۱۴ است احتمال اینکه بتواند معدل ۲۰ بگیرد را به هیچ وجه نمی دهد، بنابراین از خیر گرفتن دوچرخه می گذرد.

**نظریه هدف گذاری انگیزش** : بر اساس این نظریه، رفتار افراد نتیجه چگونگی تعیین اهداف هاست. این نظریه قائل به موارد زیر است :

۱- **پیچیدگی هدف** : عبارت است از میزان نیاز هدف به کوشش و کار مستمر. یعنی هدف به گونه ای در نظر گرفته شده باشد تا یک مقدار پیچیدگی وجود داشته باشد تا برای فرد جذابیت ایجاد گردد. به عبارت دیگر اهداف روتین و یکنواخت، باعث سرکوب انگیزش در افراد می گردند.

۲- **وضوح هدف** : در مورد هدف تعیین شده اطلاعات لازم وجود داشته باشد.

ویژگی های اهداف خوب :

۱- روشن (Specific) باشد.

۲- قابل اندازه گیری (Measurable) باشد.

۳- قابل دستیابی (Attainable) باشد.

۴- مربوط به شغل (Relevant) باشد.

۴- **کاربردهای تئوریهای انگیزش را مختصراً بنویسید.**

در سوال سه مفصل توضیح داده شده است.

۵- **شخصیت را تعریف کنید و عوامل شکل گیری آن را بنویسید.**

شخصیت عبارت است از : مجموعه ویژگی های جسمی، روانی و رفتاری که هر فرد را از افراد دیگر متمایز می سازد.  
۱- عوامل وراثتی : خود فرد و محیط پیرامون آن چندان نقشی در آنها ندارد و از طریق ژن ها به فرد منتقل می گردند.

۲- عوامل اجتماعی و محیطی : عواملی هستند که ناشی از محیط پیرامونی فرد بوده و ژن ها نقشی در آنها ندارد و عمدتاً پس از تولد فرد را تحت تأثیر قرار می دهند.

۶- **ویژگی های شخصیتی را به اختصار توضیح دهید.**

۱- **مرکز کنترل** : مرکز کنترل هر انسانی درونی یا بیرونی است. افرادی که اعتقاد دارند آنچه برای آنها اتفاق می افتد خودشان می توانند کنترل کنند، مرکز کنترل آنها درونی است، در حالی که افرادی که بر این باورند که شرایط و کسانی دیگر سرنوشتشان را کنترل می کنند، مرکز کنترل آنها بیرونی است.

۲- **عزت نفس** : افراد از لحاظ دوست داشتن یا نداشتن، احترام قائل شدن یا احترام قائل نشدن و توانایی های خود متفاوتند. این خصوصیت شخصی را عزت نفس یا خود احترامی می نامند. افراد با عزت نفس بالا رضایت شغلی بالاتری در کارشان نشان می دهند و معمولاً مشاغل سطوح بالایی را برای خود پیگیری می کنند.

۳- **خودباوری** : باورها و انتظارات یک شخص درباره توانایی هایش در انجام موفقیت آمیز یک وظیفه خاص باعث احساس شایستگی می شود. چهار منبع برای ایجاد احساس شایستگی عبارتند از : تجارب قبلی، الگوهای رفتاری، تشویق دیگران و ارزیابی توانایی های جسمی و روحی.

۴- **خودبازنگری** : این ویژگی شخصیتی بررسی می کند که شخص تا چه حد تحت تأثیر علایم محیطی و رهنمودهای دیگران است. افرادی که از نظر این ویژگی درجه بالا دارند به دنبال این هستند که مشخص کنند در هر موقعیت خاصی چه چیزی مناسب است و چگونه باید متناسب با دیگران رفتار کنند.

۵- **نگرش مثبت گرایی یا منفی گرایی** : افرادی که به طور کلی بر جنبه های مثبت خودشان، مردم و دنیا تمرکز دارند ، مثبت گرا هستند. بر عکس آنها که جنبه های منفی خود، دیگران و دنیای اطراف شان را بر جسته می کنند، منفی گرا هستند.

## ۷- نظریه " Big Five " را توضیح دهید.

در مدل Big Five به پنج ویژگی مهم شخصیتی اشاره شده است :

- ۱- وظیفه شناسی و جدیت : این افراد دقیق، مطمئن و دارای درجه خود کنترلی بالایی هستند.
- ۲- برون گرایی : این افراد اهل معاشرت، گفتگو، اجتماعی و خونگرم هستند.
- ۳- سازگار : این افراد برای دیگران احترام قائلند، همکاری خوبی دارند، قابل اعتمادند، با ملاحظه، مبادی آداب و مهربان هستند.

۴- ثبات عاطفی : این افراد، مطمئن، قابل اعتماد، آرام و با وقار و متین هستند.

۵- مهارت گرایی و نوجویی : این افراد به دنبال خلاقیت، ابتکار و نوآوری هستند.

این ویژگی ها در رفتار و عملکرد تاثیر می گذارد. برای مثال افراد با ثبات عاطفی بالا عملکرد بهتری نسبت به دیگران دارند و یا افراد سازگار در مشاغلی که با مشتریان سر و کار دارند، موفقترند. افراد وظیف شناس و جدی در بسیاری از مشاغل موفق هستند. بنابراین شناسایی این ویژگیها می تواند در مدیریت و سازمان بسیار موثر باشد.

## ۸- رهبری را تعریف کرده و نظریات آن را فهرست کنید.

مهارت رهبری مجموعه فرایندهایی است که سازمان را با تغییر شرایط سازگار می کند، و آن را در موقعیت برتر قرار می دهد، برای آینده سازمان چشم انداز مشترک تعریف می کند و افراد را با یکدیگر متحد می کند.

۱- رهبری اقتضایی

۲- رهبری تحول آفرین

۳- رهبری پرجاذبه

## ۹- رهبری اقتضایی، تحول آفرین و خصوصیات رهبری را شرح دهید.

رهبری اقتضایی : در رهبری اقتضایی، مدیران تشخیص دهنده خوبی هستند و متناسب با مقتضیات محیط از روشها و سبکهای مناسب رهبری برای نفوذ در رفتار کارکنان استفاده می کنند. از انعطاف پذیری لازم در مدیریت و رهبری بهره مند هستند تا بتوانند تقاضاهای مختلف محیط را برآورده سازند و در صورت متفاوت بودن نیازها و انگیزه های کارکنان، با آنها رفتارهای متفاوت داشته باشند.

رهبری تحول آفرین : در رهبری تحول آفرین دامنه نفوذ و تاثیرگذاری از حد اعضای سازمانی فراتر می رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می انجامد.

رهبری تحول آفرین : دامنه نفوذ و تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین از حد اعضای سازمانی فراتر می رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می انجامد. وجود رهبری تحول آفرین می تواند در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده بسیار موثر باشد.

**خصوصیات رهبری:** شایستگی: از شایستگی زیادی برخوردار بوده و اعتماد دیگران را به خود جلب می کند.

جاذبه: پرجاذبه بوده واز ویژگی های شخصیتی مطلوبی برخوردار بوده است.

هوش عاطفی: که هم خودش و هم دیگران را می تواند به خوبی شناسایی کند و با آنها ارتباط برقرار کند.

هوش معنوی: هوش معنوی بالا برای رضای خداوند و خدمت به دیگران برای رضای خدا قدم بر می دارند.

مهارت شنود موثر:

سبک رهبری: از نوع مشارکتی و تفویضی می باشد.

رفتار شهروندی: رفتار شهروندی از نوع مدیریت دارند و به نوعی این نوع رهبری را الگو سازی می کنند.

#### ۱۰- منابع هفتگانه قدرت رهبری را به اختصار توضیح دهید.

۱. قدرت پاداش : این قدرت یعنی تصور حاصل از توانایی و اختیار در ارائه پاداش. مانند حقوق، واگذاری مسئولیت.
۲. قدرت قهریه و اجباری : یعنی تصور حاصل از توانایی مدیر برای اعمال مجازات مانند کسر حقوق، انتقال، اخراج.
۳. قدرت قانونی یا مشروع : قدرت قانونی بواسطه و اتکای مقام سازمانی است. منشا آن قدرت پست سازمانی است.
۴. قدرت جذابیت شخصی : این قدرت با محبت، میل به تقلید، تعلقهای روحی، اعتماد و احترام همراه می باشد و مدیر به علت شخصیتش مورد علاقه و تحسین دیگران است. همین نکته علاقه مندی به رهبری، باعث می شود که رهبر در دیگران تاثیر گذارد.
۵. قدرت تخصص : یعنی تصور حاصل از دارا بودن دانش، تجربه و تخصص رهبر در کار.
۶. قدرت رابطه : یعنی تصور حاصل از امکان معاشرت با افراد با نفوذ و مقامات سازمانی.
۷. قدرت اطلاعات : یعنی تصور حاصل از دسترسی به اطلاعات سازمانی و محی طی.

#### ۱۱- ابعاد پنجگانه توسعه اعتماد را مختصراً توضیح دهید.

۱. صداقت : کارکنان انتظار دارند عمل مدیران با حرفها و گرایشهای آنها، سازگاری داشته باشد.
۲. شایستگی : شایستگی به دانش و مهارت و توانایی لازم برای اجرای وظایف و حل مشکلات برمی گردد و کارکنان باید این اطمینان را داشته باشند که مدیرشان می تواند در شرایط مختلف به تصمیم گیری مناسب پردازد و از شرایط احراز لازم برخوردار است.
۳. گشودگی : مدیران اعتماد ساز در روابط خود باز هستند و اطلاعات و اسرار مربوط به کار را در اختیار کارکنان خود قرار می دهند.
۴. وفاداری و توجه : مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هر یک کمک کنند تا احساس نمایند برای مدیر اهمیت دارند.
۵. ثبات : ثبات به قابلیت اطمینان ، و قضاوت صحیح در بررسی و زسیدگی به وظایف و مسئولیتها تاکید دارد. بی ثباتی بین حرفها و اقدامات اعتماد را از بین می برد.

#### ۱۲- موارد زیر را در رابطه با فشار عصبی به اختصار توضیح دهید:

- ۱- **تعریف فشار عصبی :** نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، وضع نامطلوب اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات سازمان از کارکنان، تغییرات تکنولوژی ، عدم امنیت شغلی و بسیلری از مشایل دیگر که در زندگی و شغل پیش می آید، همگی باعث می شود که هر شخص در سازمان و زندگی دچار هیجانها و تنش ها، نگرانی ها و بیمها و امیدها شود و ممکن است اینها با ظرفیت روانی-بدنی انسان تناسب نداشته باشد و وی را دچار فشار عصبی کند. مجموعه چنین حالتها و فشارهای ناشی از آن را در اصطلاح فشار عصبی می گویند.

**۲- علائم یا نشانگان فشار عصبی :** این علائم جنبه فیزیولوژیکی مانند : تغییر ضربان قلب، فشار خون، زخم معده، حملات قلبی، تپش سریع قلب، خشک شدن دهان، گرم شدن غیر طبیعی بدن، دردهای عضلانی و استخوانی، سردی دست و پا، تغییر حالت تنفس و همچنین جنبه روانی: مانند عصبانیت، دل‌سردی، افسردگی، رفتارهای ناهنجار از قبیل پرخاش به دیگران، نارضایتی، احساس بی‌هوودگی و جنبه رفتاری مانند : بی‌خوابی، اعتیاد به مواد مخدر، عجله در کار و شتابزدگی دارد.

### **۳- منابع ایجاد فشار عصبی :**

الف- منابع شخصی فشار عصبی : بیماریهای سخت، مشکلات مالی و مسائل مربوط به آن، احساس بیماری، مشکلات خانوادگی، عدم موفقیت در کار و تحصیل، اتفاقات غیر منتظره در زندگی، عدم اعتماد به نفس، ضعف در ایمان و مانند آن می‌تواند از عوامل شخصی موجب فشار عصبی باشد.

ب- منابع مربوط به شغل :

۱- تقاضاهای شغلی : مشاغلی مانند مدیر تولید، پزشک اورژانس، خلبان هواپیما، مدیریت دانشگاه، آتش نشانی و کتابداری به دلیل ماهیت متفاوت آنها، در ایجاد فشار عصبی تاثیر متفاوتی دارند.

۲- تعارض در نقش : هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد در پست خود باید اهداف متضاد را دنبال کند و همچنین بین اختیارات، مسئولیتها و وظایف آن انطباق لازم وجود نداشته باشد. برای مثال : از مدیر تولید انتظار می‌رود که تولید را افزایش دهد، در حالی که باید تعداد نیروی کار را کاهش دهد.

۳- ابهام در نقش : ابهام در نقش و نامعینی در شغل به فشار عصبی منجر می‌شود.

۴- وظایف بسیار سنگین یا بسیار سبک : هنگامی که به کارکنان وظایف زیاد و بیش از حد توانایی داده شود، قربانی فشار عصبی می‌شوند. همچنین کار اندک و ساده به یکنواختی و وخستگی و کم‌اهمیتی منجر می‌گردد و در این صورت شاغل احساس عزت نفس نمی‌کند. این نتایج ناخوشایند باعث ایجاد فشار عصبی در سطح بالا می‌گردد.

۵- عدم وجود امکانات لازم : عدم یا کمبود امکانات لازم از قبیل بودجه مورد نیاز، مسایل و تجهیزات لازم و ... موجب فشار عصبی شود.

۶- عدم مشارکت در تصمیم‌گیری : افرادی که اطلاعات زیادی در مورد شغل خود دارند، اگر مورد مشورت قرار نگیرند و یا اگر در اتخاذ تصمیمات اساسی شغل خود نقش نداشته باشند، به ایجاد فشار عصبی برای آنها منجر می‌شود.

۷- شرایط فیزیکی محیط کار : کار کردن در گرما یا سرما، نور ضعیف، سر و صدای زیاد و ... بر روی کاهش انگیزش و ایجاد فشار عصبی بالا تاثیر می‌گذارد.

۸- فرهنگ سازمانی ناسالم : ارزیابی‌های ناعادلانه، بی‌نظمی و بی‌انضباطی، دورویی، ارتباطات ناسالم، قانون شکنی، عدم وجود فرهنگ حمایتی، و مانند آن از فرهنگ سازمانی ناسالم نشات می‌گیرند و موجب فشار عصبی می‌شوند.

ج- عوامل برون سازمانی موثر: برخی از عوامل فشارآفرین مربوط به عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه هستند. برخی از این عوامل عبارتند از :

- پایین بودن سطح فرهنگ اجتماعی

- عدم رعایت قوانین و مقررات

- کمبود امکانات تفریحی سالم

- آلودگی‌های محیطی

- ضعف ایمان در جامعه

- عدم امنیت اجتماعی

- فقدان رفاه اجتماعی

### ۱۳- مدیریت فشار عصبی را توضیح دهید.

فشار عصبی در سطح پایین می تواند موجب تحرک و تلاش بیشتر و همچنین عملکرد بهتر گردد، اما فشار عصبی در سطح بالا باید کنترل شود، زیرا در کار تاثیر منفی می گذارد و نابود کننده زندگی انسان است.

اقداماتی که توسط آنها می توان فشار عصبی بالا را کنترل کرد عبارتند از :

الف- اقدامات فردی برای کنترل فشار عصبی :

- تقویت ایمان و اعتقادات مذهبی

- هدف گرا بودن

- آموزش و کسب مهارت های شغلی

- تغییر ادراک

- ارتباط صمیمی با همکاران و حمایت گروهی

- پرهیز از اشتغال به چند شغل

- استفاده از کمک های روان پزشکی

ب- اقدامات مدیران برای کنترل فشار عصبی

- پرورش فرهنگ سازمانی مطلوب

- هدایت و حمایت کارکنان

- طراحی نظام حقوق مناسب و انگیزشی

- تغییر در ماهیت شغل

- مشارکت دادن افراد در امور مربوطه

- بهبود ارتباط سازمانی

ج- اجرای برنامه های آموزشی تخصصی و فرهنگی

### ۱۴- تحلیل رفتگی را تعریف کرده و نشانه های آن را بررسی نمایید.

تحلیل رفتگی را به عنوان فرسودگی جسمی و ذهنی بسیار زیاد ناشی از دو عامل جو بوروکراسی و کار بیش از حد تعریف کرده اند.

تحلیل رفتگی پاسخ به عوامل فشارزای دائمی ناشی از کار و محیط حاکم بر شغل می باشد.

تحلیل رفتگی عبارت است از : خستگی و فرسودگی روانی در نتیجه تلاش های مکرر و عموماً بی نتیجه که برای رقابت انجام گرفته است.

تحلیل رفتگی یک مشکل انزوای عاطفی، روانی و برخی اوقات جسمانی است و اغلب با ترک فعالیت همراه است.

تحلیل رفتگی به کاهش تعهد سازمانی و رضایت شغلی منجر می گردد.

علائم تحلیل رفتگی عبارتند از :

- سر درد

- ایجاد اختلال در خواب و تحریک پذیری

- خستگی روحی و جسمی
- کاهش اعتماد به نفس، انزوا و کناره گیری درونی
- تغییر در باورها و ارزشها
- ورود با تاخیر به محل کار

#### ۱۵- برای جلوگیری از تحلیل رفتگی اقدامات فردی و مدیریتی لازم را ذکر نمایید.

برای رهایی از تحلیل رفتگی، مهمترین کار اقداماتی است که خود فرد باید انجام دهد. از جمله شناخت و درک واقعی و صحیح از کار و سازمان و تنظیم انتظارات واقعی از ماهیت شغل و سازمان و آنها را به عنوان واقعیتها بپذیرد. ارتباط صمیمانه با همکاران و دوستان، انجام دادن فعالیتهای اجتماعی و تفریحی و برنامه های منظم ورزشی می تواند مانع تحلیل رفتگی شود یا آن را کاهش دهد.

مدیران نیز می توانند از تحلیل رفتگی کارکنان با تجربه و کارشناسان خود جلوگیری کنند. اقدامات لازم در این راستا غنی سازی شغل، مشارکت دادن در تصمیم گیری، مدیریت عملکرد و پاداش، توسعه ارتباط صمیمی، توجه به تطبیق شغل و شاغل و شایسته سالاری، مدیریت تعارض و استرس و رفع ابهام های شغلی و مانند آن است.

#### ۱۶- گروه و تیم را تعریف کرده و ویژگی های هر یک را بنویسید.

گروه عبارت است از : دو یا چند نفر که با هم در اجماع دادن وظایف در تعامل هستند، به یکدیگر وابسته اند و برای تامین اهداف خاصی گرد هم آمده اند. گروهها را به دو دسته گروه های رسمی و گروه های غیر رسمی تقسیم می کنند.

تیم به تعدادی از افراد دارای مهارتهای مکمل و متعهد به اهداف مشترک و دارای مسئولیتهای مشترک در جهت تحقق اهداف گویند.

#### ویژگی های تیم :

- ۱- سازگار و انعطاف پذیر هستند
- ۲- به دنبال هم دستی و هم داستانی
- ۳- تعهد و وفاداری نسبت به اهداف تیم
- ۴- برقراری ارتباط
- ۵- دارای شایستگی لازم
- ۶- قابلیت اعتماد
- ۷- نظم و انضباط
- ۸- قدرشناس و یاری دهنده یکدیگرند
- ۹- انگیزه بالا
- ۱۰- هدفمند
- ۱۱- با گذشت
- ۱۲- حامی
- ۱۳- پیگیر



## ۱۷- عوامل موثر بر عملکرد گروه ها را شرح دهید.

- ۱- رهبری گروه : رهبران گروه ها یکی از مهمترین عوامل در تقویت یا تضعیف روحیه اعضای گروه هستند.
- ۲- اندازه گروه : اندازه گروه بر رفتار کل گروه اثر می گذارد.
- ۳- ترکیب گروه : تحقق اهداف گروه به انواع مهارتها و تخصص و دانش متناسب نیاز دارد.
- ۴- هنجارهای رفتاری : استانداردهایی را که یک گروه کاری به منظور ارزیابی رفتار اعضایش به کار می برد، هنجارهای رفتاری می گویند. این هنجارها به افراد می گویند که در شرایط مشخص چه باید انجام دهند.
- ۵- نظام ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش : اگر سیستم ارزیابی و پاداش دهی فردگرا باشد، تاثیر منفی روی فرایندهای گروهی دارد. اما اگر بر عملکرد گروهی تاکید کند، فعالیتهای گروهی با مشارکت بیشتری توسعه پیدا می کند.
- ۶- فرهنگ سازمانی : فرایندهایی مثل تعاون، همکاری، مشارکت، اعتماد بین افراد از عوامل فرهنگی هر جامعه تلقی می شود.
- ۷- انسجام گروهی : انسجام یعنی افراد یک گروه مجذوب یکدیگر هستند و تمایل دارند که عضویت خودشان را در تیم حفظ کنند و همچنین بین اهداف فردی و اهداف گروهی درجه همخوانی بالایی وجود دارد. انسجام بر روی رضایت شغلی اعضا و عملکرد گروه تاثیر دارد.

## ۱۸- مراحل تکامل تیم را توضیح دهید.

- ۱- شکل گیری : این مرحله از تکامل تیم دوره بررسی و ارزیابی است و اعضا به شناخت یکدیگر و ارزیابی جنبه های مثبت و منفی عضویت خود در تیم می پردازند.
- ۲- درگیری و تصرف : در این مرحله، اعضا فعالتر می شوند و در مورد نقشهای معین و مسئولیتهای تخصصی صحبت می کنند. این مرحله معمولاً توأم با تعارض بین اعضا و رقابت برای کسب رهبری و نقشهای دیگر در تیم است.
- ۳- هنجاریابی : در این مرحله، بین اعضای تیم استانداردها، ضابطه ها، هنجارها تعریف می شود و برای اولین بار باید احساس واقعی از انسجام شکل گیرد.
- ۴- عملکرد : در این مرحله، اعضا وظیفه مدار می شوند و به حفظ روابط به منظور دستیابی به اهدافشان می پردازند.
- ۵- از هم پاشیدن : احتمالاً بسیاری از تیمهای کاری و گروههای غیر رسمی پس از مدتی به فعالیتشان پایان می دهند. بعضی نیروهای تخصصی هنگامی که پروژه آنها به اتمام می رسد، از تیم جدا می شوند.

## ۱۹- عوامل موثر بر انسجام تیم را مختصراً شرح دهید.

- ۱- تشابه و برابری اعضا : اعضای هم خو در یک تیم منسجم تر می شوند تا تیمهایی که اعضای آن با یکدیگر هم خو نیستند.
- ۲- تعامل اعضا : در تیمهای منسجم، تعامل اعضا در انجام دادن وظایف وابسته به هم بالاست و از نظر فیزیکی افراد در انجام دادن وظایف نزدیک هستند.
- ۳- اندازه تیم : انسجام تیم با میزان تعامل ارتباط دارد پس با بزرگ شدن تیم انسجام آن کاهش می یابد زیرا مسئله ارتباط متقابل بین اعضا مشکل می شود.

- ۴- سختی ورود به تیم : هر چه ورود به تیم سخت تر باشد، انسجام آن تیم بیشتر است.
- ۵- موفقیت‌های تیم : انسجام با میزان موفقیت‌ها ارتباط مستقیم دارد. افراد تمایل دارند که در تیم‌هایی باقی بمانند که تاریخچه موفقیت از خود نشان داده‌اند.
- ۶- تهدید و رقابت بیرونی : هر چه رقابت بیرونی بیشتر باشد، انسجام نیز افزایش می‌یابد.
- ۷- وجود فرهنگ قوی در تیم : در هر تیم ، اعتقادات، ارزشها و الگوهای رفتاری خاصی حاکم است که فرهنگ نامیده می‌شود. هر چه میزان پایبندی و وفاداری اعضای تیم به فرهنگ تیم بیشتر باشد نشان دهنده فرهنگ قوی و انسجام بیشتر است.

## ۲۰- تعارض چیست و انواع آن کدام است.

تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند. تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. تعارض وضعیتی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است. تعاریف تعارض عبارتند از : مخالفت، کمیابی منابع، ناسازگاری منافع با اهداف دو یا چند ذینفع.

تعارض وضعیتی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاشهای شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی مشهود باشد تا به اهداف خود برسد.

انواع تعارض :

- ۱- تعارض میان سازمانی : بین دو یا چند سازمان رخ می‌دهد و معمولاً از آن به عنوان رقابت هم نام برده می‌شود و شکل مطلوبی از تعارض در بعضی از کشورهاست.
- ۲- تعارض میان گروهی : اختلافها و تضادهایی است که بین گروه‌ها یا تیمهای سازمانی اتفاق می‌افتد.
- ۳- تعارض بین افراد : بین دو یا چند نفر از افراد یک گروه یا در گروهها پیش می‌آید.
- ۴- تعارض درون فردی : این نوع تعارض هنگامی اتفاق می‌افتد که بین مسئولیتها، خواسته‌ها و انتظارات از یک فرد و اهداف او اختلاف وجود داشته باشد.

## ۲۱- عوامل ایجاد تعارض را مشخص کنید.

- ۱- **عوامل شخصیتی** : ویژگی‌های شخصیتی در ایجاد، شدت بخشیدن و پافشاری بر تعارض تاثیر دارد. افرادی که دارای ویژگی‌های زیر هستند، بیشتر از دیگران رفتارشان به تعارض منجر می‌شود.
  - شخصیت‌های مستبد و اقتدار طلب.
  - کسانی که از ویژگی خودخواهی نمره بالایی دارند و برای دیگران احترام قائل نیستند.
  - کسانی که به دیگران اعتماد ندارند و سوء ظن دارند.
  - حسد، غیبت، حرص و طمع و حب دنیا از ویژگی‌های دیگر موثر در بروز تعارض است.
- ۲- **عوامل سازمانی** : سازمانها نیز در مسیر تحقق اهداف خود و انجام دادن فعالیتها ممکن است شرایطی را به وجود آورند که برای بعضی افراد تعارض ایجاد کند.
  - ۱- ساختار سازمانی : در ساختارهای ماشینی گونه تاکید بر نظم، انضباط، رعایت سلسله مراتب، ثبات، قوانین و مقررات تفصیلی، ارتباطات مکتوب و مانند آن می‌باشد. در این ساختارها کمتر به آزادی عمل، نیازها و انگیزه‌های انسانی توجه می‌شود که این امر باعث تعارض بین گروه‌ها و افراد می‌شود.

۲- شرایط محیطی : سازمانهایی که محیط کاری آنها نامعین است نسبت به سازمانی که در شرایط محیطی معین فعالیت می کند، احتمال بروز تعارض بین افراد آن بیشتر است.

۳- تعارض صف و ستاد : در سازمانهای بزرگ که دارای واحدهای صف و ستاد هستند، احتمال بروز تعارض بیشتر است.

۴- اهداف گوناگون در واحدها : به عنوان مثال در یک شرکت تولیدی واحدهای تولید و بازاریابی با یکدیگر تعارض دارند. واحد تولید بیشتر به ثبات و تولید انبوه تاکید دارد و واحد بازاریابی به تغییر، نوآوری و انعطاف پذیری.

۵- وابستگی بین گروهها

۶- کمیابی منابع

۷- شبکه ارتباطات

۸- ابهام در مسئولیتها و وظایف

۹- نظام پاداش

۱۰- اختلافهای سیاسی و ارزشی

۱۱- اندازه گروه : هر چه قدر تعداد اعضای گروه ها بیشتر باشد و هر قدر کارهایشان تخصصی تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر است.

۱۲- سبک رهبری در گروه : سبک رهبری در سازمان که مبتنی بر کنترل شدید باشد، موجب ایجاد و تشدید تعارض می گردد.

۱۳- عدم انسجام : هر چه قدر افراد مجذوب یکدیگر باشند و در اهداف گروه سهیم باشند، میزان انسجام بیشتر و تعارض کمتر می شود.

۱۴- عدم تناسب اختیار و مسئولیت

۱۵- تبعیض

۲۲- راه های مقابله با تعارض را مشخص کنید.

۱- تعریف یک هدف عالی در صورت جابجایی اهداف : طرحی یک هدف عالی توسط مدیر ارشد سازمان می تواند با هدایت فعالیتهای گروه به جهتی خاص نقش راهنمای گروههای درگیر را بازی کند.

۲- استراتژی مبتنی بر تغییر مکان : اولین استراتژی برای مدیریت تعارض بررسی و تغییر مکان گروههای درگیر است. در این صورت ارتباطات و روابط متقابل نیز کاهش پیدا می کند.

۳- استراتژی مبتنی بر منابع : مدیریت باید در صورت امکان به توسعه منابع مورد نیاز بپردازد و با مشخص کردن سهم هر کدام منابع به عدالت توزیع شود و مشکلات رفع گردد.

۴- رویارویی و مذاکره : این استراتژی زمانی به نتیجه می رسد که افراد و گروه های مخالف و درگیر با نگرش مثبت اختلافهای خود را با بحث های رودررو حل کنند و بکوشند تا منافع هر دو طرف تامین شود. (مذاکره مبتنی بر برد-برد)

۵- آموزش روابط انسانی : استفاده از سخنرانی های برنامه ریزی شده، دفتر مشاوره، برگزاری اردوهای تفریحی-علمی، دعوت از استادان و مدیران مجرب و ...

۶- **داوری شخص سالم** : در زمانی که تعارض شدید باشد و نگرش بدبینانه شکل گرفته باشد و برای حل اختلاف نظر مساعدی وجود نداشته باشد، شخصی که دارای مهارت انسانی باشد و هر دو طرف برای او احترام قائل باشند، می تواند سوء تفاهم ها را حل و فصل کند و افراد درگیر را به همکاری بیشتر تشویق کند.

**۲۳- نگرش را تعریف کنید و کاربرد آن را بنویسید و نظریه نا هماهنگی شناختی را بررسی نمایید.**  
نگرش احساس درونی است و رفتار، نماد بیرونی آن است. نگرش احساس افراد را در مورد چیزی انعکاس می دهد. نگرشها تنها به رفتار خاصی در جهت هدف یا شخص یا وضعیت خاصی مربوط است. نگرش بیانگر تعامل شناخت، عواطف و گرایشهای رفتاری نسبت به عوامل محیطی است.  
**نظریه نا هماهنگی شناختی :**

نظریه عدم تجانس شناختی یا نا هماهنگی شناختی به دنبال آن است که ارتباط بین نگرشها و رفتارها را توضیح دهد. نا هماهنگی شناختی به هر گونه عدم تطبیق بین نگرشهای فرد و یا بین رفتارها و نگرش اطلاق می شود.  
**۲۴- رابطه بین نگرش و رفتار را بررسی کنید.**

وجود ارتباط قوی بین نگرش و رفتار تحت تاثیر عوامل زیر است :  
**وضوح و روشنی نگرش :** هر چه واضح، روشن و مشخص باشد، احتمالاً ارتباط آن با رفتار بیشتر است و می توان از طریق نگرش، رفتار را پیش بینی کرد.  
**مربوط بودن نگرش :** هر چه ارتباط بین نگرش با رفتار مورد نظر قوی تر باشد، احتمال پیش بینی رفتار از نگرش بیشتر است.

**زمانبندی برای اندازه گیری :** هر چه زمان مورد نیاز برای اندازه گیری نگرش و رفتار مشاهده شده کمتر باشد، سنجش میزان ارتباط با مشکل بر می خورد.

**عوامل شخصیتی :** هر چه افراد تحت تاثیر علائم و کدهای محیطی رفتارشان را تغییر دهند، ارتباط بین نگرش و رفتار آنها ضعیف می شود.

**محدودیتهای اجتماعی :** بعضی افراد تحت تاثیر محدودیتهای محیطی، سازمانی، اجتماعی می باشند و براساس اطلاعاتی که در مورد نگرشها و رفتارهای قابل قبول دریافت می کنند، به تغییر نگرش یا رفتار خود می پردازند.  
**باورهای قوی :** هر چه باورهای پذیرفته فرد قوی تر باشد و شخص پایبند آنها باشد ارتباط بین نگرش و رفتار او بیشتر است.

**۲۵- تغییر نگرش را توضیح دهید.**

نگرش همیشگی و ثابت نیست، متغیر است. اگر از نگرشهای فعلی خود راضی نیستید و نمی توانید شما را در محیط کار و زندگی یاری کند و مشکلاتی را برای شما به وجود آورده است، بدانید که می توان آن را تغییر داد. هر انسانی می تواند به فردی سازنده و خوش بین تبدیل شود و از همه توانمندیهای خود بهره مند شود، به شرطی که خود خواستار این تحول باشد.

## ۲۶- رضایت شغلی و عوامل موثر در آن را بنویسید.

رضایت شغلی، مهمترین و گسترده ترین نگرشهای کاری است. رضایت شغلی به عنوان مهمترین نگرش، برداشت انسان را نسبت به شغل و سازمان خود بیان می دارد.

### عوامل موثر در رضایت شغلی :

۱- شرایط محیطی کار : شرایط محیط کاری مناسب، به دور از سر و صدا، نور کافی و ... می تواند در رضایت شغلی تاثیر بگذارد.

۲- ارتباطات : انسانها می خواهند با دیگران ارتباطات صمیمی داشته باشند و مورد احترام قرار گیرند.

۳- شیوه رهبری : در سازمانها مهمترین عامل تضعیف یا تقویت روحیه، سبک رهبری است. اگر مدیر با سبک حمایتی و عاطفی کارکنان را در حل مشکلات و رشد مورد حمایت قرار دهد این شیوه رهبری در رضایت شغلی تاثیر دارد.

۴- عدالت : هر گونه بی عدالتی در پرداخت حقوق و مزایا و توجه مدیران به کارکنان در تمام عوامل مربوط به کار و پی شرف آنها ، در رضایت شغلی تاثیر دارد.

۵- شغل مناسب و غنی : اگر در طراحی مشاغل به انسان اهمیت بیشتری داده شود و مسئولیت بررسی و کنترل وظایف بر عهده کارکنان باشد و شغل از پیچیدگی لازم برخوردار باشد و کارمند آزادی عمل داشته باشد، برای بسیاری از کارمندان رضایت بخش است.

۶- وجود فرصتهای پیشرفت : اگر چنانچه در سازمان شایستگی و عملکرد شایسته موجب ارتقا و پیشرفت شود، رضایت شغلی را تحت تاثیر قرار می دهد.

۷- تطبیق مناسب شغل و شاغل : هر گونه عدم انطباق بین شغل و شاغل اثر نامطلوبی در رضایت شغلی دارد.

## ۲۷- تعهد سازمانی را تعریف کرده و انواع آن را بنویسید.

تعهد سازمانی،

یکی دیگر از نگرشهایی است که در مدیریت رفتار سازمانی کاربرد دارد. تعهد سازمانی بیان کننده قدرت شناسایی و هویت یابی با یک سازمان است.

۱- تعهد عاطفی

۲- تعهد مستمر

۳- تعهد تکلیفی-نجاری

## ۲۸- رفتار شهروندی سازمانی را تعریف کرده و ابعاد یا مولفه های آن را نام برده و به اختصار توضیح دهید.

مجموعه رفتارهایی که متاثر از ارزشها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان می باشد و در عملکرد سازمانی تاثیر زیادی دارد مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت، ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می گیرد.

رفتار شهروندی سازمانی عبارت از : مجموعه رفتارهای داوطلبانه(که جزء وظایف رسمی فرد نیستند) و منجر به بهبود عملکرد و نقشهای سازمان می شوند، می باشد.

رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می شود، اما مستقیماً بوسیله سیستمهای رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی شود، گفته می شود.

### مولفه های رفتار شهروندی عبارتند از :

- ۱- **نوع دوستی** : رفتاری داوطلبانه است که هدف اصلی آن کمک به افراد دیگر است.
  - ۲- **جوانمردی** : تمایل کارکنان به تحمل شرایط سخت و ناخوشایند، بدون ابراز نا رضایتی و گلایه می باشد.
  - ۳- **ادب و نزاکت** : این مولفه نشان دهنده رعایت ادب و نزاکت، احترام و تکریم در برخوردها، روابط و انجام وظایف است که خود می تواند در توسعه ارتباطات و رضایت شغلی و بهره مندی از یک محیط دوستانه و صمیمی موثر باشد.
  - ۴- **وجدان کاری** : این رفتار نشان دهنده پیروی توأم با وظیفه شناسی و حضور منظم در محیط کار، تلاش مضاعف و آمادگی برای انجام کارهای سازمانی در شرایط سخت و توجه به مقررات کاری است.
  - ۵- **فضیلت مدنی** : این نوع رفتار شهروندی سازمانی نشان دهنده سطح بالایی از تعهد سازمانی است و با مشارکت مسئولانه و دلسوزانه نسبت به سازمان و همکاران نمود پیدا می کند.
- ۲۹- رفتار ضد شهروندی و عوامل موثر بر آن را بررسی نمایید.**

واژه هایی چون پرخاشگری، بزهکاری، انتقام گیری، کینه توزی، لجبازی، خودسری و مقاومت گاهی به عنوان رفتار ضد شهروندی نام برده شده است. فقدان رفتار شهروندی به معنی وجود رفتار ضد شهروندی نیست. عوامل خاص سازمانی، مثل عدالت سازمانی و رقابت درون سازمانی، و عوامل زمینه ای، نظیر استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضد شهروندی اثر می گذارند

### ۳۰- خلاقیت را تعریف کنید و ویژگی های افراد خلاق را فهرست کرده و به اختصار هر یک را توصیف کنید.

خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده هاست. خلاقیت ایجاد یک ایده یا مفهوم جدید از طریق به کارگیری توانایی های ذهنی و توسعه دانش است و علت و سبب نوآوری است.

- ۱- **سلاست و روانی ادراکی** : توانایی ایجاد تعداد زیادی راه حل برای مسائل به طور سریع.
- ۲- **انعطاف پذیری ادراک** : توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چاقوب و توجه به قواعد دیگر و ارائه پیشنهاد های جدید.
- ۳- **ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی** : توجه کردن و در نظر گرفتن چالشهای جدید و مسائل پیچیده که دیگران کمتر به آن توجه دارند.
- ۴- **استقلال رای و داوری** : متفاوت بودن با همکاران و ارائه راه حل و داوری بدون این که تحت تاثیر دیگران قرار گیرند.

### ۳۱- مدیران چه عواملی را باید برای پرورش خلاقیت کارکنان مورد توجه قرار دهند؟ به اختصار شرح دهید.

- ۱- **تحمل شکست** : کارکنان باید تشویق شوند که شکست را بدون ترس از پیامدهای آن تجربه کنند و اشتباهات به عنوان فرصتهای یادگیری به شمار آید.

۲- کاهش کنترل بیرونی : مقررات، خط مشی ها و کنترل های بیرونی به منظور توسعه آزادی عمل و اختیار باید به حداقل برسد.

۳- کاهش تقسیم کار: هر چه مشاغل پیچیده و غنی باشد، در خلاقیت و نوآوری تاثیر مثبت دارد.

۴- قبول ابهام : تاکید خیلی زیاد بر عینی بودن و واضح بودن فرایندهای کاری خلاقیت را محدود می کند.

۵- تحمل تعارض : تعارض در حد متوسط در بسیاری واحدهای سازمانی که احتیاج به تغییر و مطرح شدن راه حل‌های جدید دارد، می تواند در عملکرد و خلاقیت و نوآوری موثر واقع شود.

۶- تحمل راه حل‌های غیر منتظره : در بسیاری از مواقع افرادی که جواب‌های غیر عملی و غیر معمول ارائه می دهند، خلاقیت بیشتری دارند و آنها باید تحمل شوند، زیرا آنچه در اثایل غیر عملی به نظر می آید، ممکن است به راه حل‌های مطلوب منجر گردد.

۷- تمرکز بر نتایج تا ابزارها و فرایندها : اهداف باید واضح باشد و افراد باید تشویق شوند که راهکارهای متعدد در رسیدن به آنها را ارائه بدهند.

۳۲- عوامل سازمانی و مدیریت برای پرورش خلاقیت و نوآوری کدامند؟ فهرست کرده و به اختصار توضیح دهید. (ده مورد)

۱- ایجاد نظام مشارکت جو : یکی از شیوه های بسیار مهم و پر جاذبه پرورش شخصیت انسانها و خلاقیت و نوآوری، مشورت است. یکی از راه حل‌های به کارگیری مغزها و پرورش خلاقیت نظام مدیریت مشارکت جو است.

۲- نظام های انگیزشی : خود انگیزشی یک عامل مهم خلاقیت است. این مهم از طریق آگاه بودن کارکنان از اهداف، همسویی بین اهداف کارکنان و شرکت، مشارکت و سیستمهای پاداشی که توجه به جنبه های مادی و معنوی انسانها دارد، سرچشمه می گیرد.

۳- تشکیل تیم های کاری : در تیم بحث و مشارکت وسیع وجود دارد، ارتباطات باز است و برای حل و فصل مسائل پیچیده راه حل‌های متعدد ارائه می شود و همه افراد به نظرات دیگران بها می دهند. این گفتگوهای علمی منجر به توسعه یادگیری گروهی می شود. توسعه یادگیری گروهی با وجود رهبری موثر تیم می تواند خلاقیت را ترویج کند.

۴- فرهنگ و خلاقیت و نوآوری : اگر ارزشها و الگوهای رفتاری موثر در خلاقیت در سطح سازمان توسعه یابد و اکثریت افراد سازمان به آن پایبند باشند، فرهنگ سازمانی قوی می شود. در چنین فرهنگی، تاکید اصلی بر روحیه کارآفرینی و تقویت زمینه های مناسب برای پرورش خلاقیت و نوآوری و بهبود مستمر است.

۵- ساختار و خلاقیت و نوآوری : ساختارهای سازمانی تخت با حداقل لایه های سازمانی و ارگانیک برای شرایط محیطی متغییر و نامعین مناسب است. در این نوع ساختار ارتباطات وسیع و افقی است، گروه های تخصصی با اختیارات لازم برای کار توسعه می یابند و شرایط لازم برای توسعه خلاقیت فراهم می شود.

۶- توسعه یادگیری گروهی : امروزه توسعه فرایندهای یادگیری را مبنای خلاقیت و شکوفاسازی نیازها و انگیزه های سطح بالای انسانی می دانند. افراد وقتی که در فرایندهای گروهی قرار می گیرند، یادگیری و خلاقیت آنها توسعه پیدا می کند.

۷- توانمندسازی همه جانبه کارکنان : افراد توانمند دانش ورزان از خود خلاقیت بیشتر بروز می دهند. فرایند آموزش و توسعه نیروی انسانی باید این هدف را دنبال کند و نیروی انسانی را به سرمایه فکری تبدیل کند.

۸- اندیشه گشایی گروهی : عبارت است از یک روش گردهم آیی، که از طریق آن گروهی از افراد می کوشند برای مسئله خاصی تمام نظرات را جمع آوری و تحلیل کنند.

۹- روش دلفای : در این روش، ابتدا یک مسئله برای تعدادی افراد مطرح و در قالب یک پرسش ارسال می شود، بعد جوابها دریافت و جمع بندی می شود، افراد گروه از جوابهای ارسال شده مطلع می شوند و این مهم می تواند آنها را تشویق به ارائه راه حل جدید کند. این مراحل تکرار می شود تا این که یک توافق عمومی بین اعضای گروه برای حل مسئله ایجاد شود.

۱۰- توسعه ارتباطات افقی : ارتباطات افقی بیان کننده جریان آزاد اطلاعات بین واحدها در یک سطح سازمانی و یا در یک گروه کاری است. هر چه این مهم و جلسات مشترک بین افراد بیشتر تعریف شود و افراد در جریان تصمیم گیریها مشارکت فعال و هوشمندانه داشته باشند، خلاقیت بیشتری خواهیم داشت.

### ۳۳- عواملی که مانع خلاقیت و نوآوری می شوند کدامند؟

برخی عوامل شخصیتی که مانع خلاقیت و نوآوری می شوند عبارتند از :

۱- عدم اعتماد به نفس

۲- محافظه کاری

۳- وابستگی و جمود فکری

۴- تمایل به هم‌رنگی

۵- عدم توانایی در تحمل ابهام و تضاد

۶- عدم پیچیدگی ذهنی لازم برای بررسی مسائل

۷- ویژه گری شدید در طراحی مشاغل

۸- عدم تمرکز ذهنی

۹- عدم انعطاف پذیری

### ۳۴- یک تعریف از فرهنگ سازمانی ارائه دهید و درباره تغییر فرهنگ سازمانی توضیح دهید.

در یک طرف محور فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان روش انجام دادن کارهای مختلف سازمان و در طرف دیگر آن را به عنوان روش فکر کردن درباره امور مختلف سازمان تعریف کرد.

فرهنگ سازمانی به عنوان " نظام اعتقادات و باورهای اساسی، ارزشها و الگوهای اساسی رفتاری که عموماً افراد سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه یافته اند" تعریف می شود.

فرهنگ سازمانی از طریق تغییر نظامهای داخلی و بیرونی سازمان قابل تغییر و تحول است. همچنین از طریق فرایند اجتماعی سازی افراد جدیدی که وارد سازمان می شوند نسبت به آن فرهنگ آشنا می شوند و بسته به قدرت و نفوذ شخصی و سطح سازمانی آنها بر فرهنگ سازمانی تاثیر می گذارند و موجب تغییر و یا تقویت و استحکام آن می شوند.



لذا اعضای سازمان به ویژه مدیران فقط از فرهنگ سازمان تبعیت نمی کنند، بلکه آنها به تغییر، ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی هم می پردازند. در واقع آنها فرهنگ سازی می کنند.

### ۳۵- نقش فرهنگ سازمانی را به اختصار بیان نمایید.

هنگامی که استراتژی ها و ساختارها را تغییر می دهند، باید فرهنگ سازمانی آن تغییرات را حمایت کند. در غیر اینصورت مدیران در ایجاد تغییرات شکست می خورند. فرهنگ سازمانی بر روی تمام جنبه های سازمان تاثیر می گذارد و در سازمان پدیده ها به دور از تاثیر فرهنگ نیست. فرهنگ و ارزشهای آن بر میزان خلاقیت و نوآوری تاثیر می گذارد. در خلاقیت، هوش، استعداد، نبوغ و دانش موثر است. اما آنچه به خلاقیت بیشتر نیاز دارد، کار سخت، متمرکز و هدفدار است. اگر پشتکار و سخت کوشی وجود نداشته باشد، استعداد، نبوغ و دانش ارزش زیادی ندارد. پشتکار و وجدان کاری از ارزشهای فرهنگی یک جامعه و سازمان است.

### ۳۶- رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری و با وجدان کاری را توضیح دهید.

به طور کلی چنین نیست که هر چه فرهنگ قوی تر باشد، بهره وری نیز بیشتر است. ارزشهای قوی فرهنگ سازمانی در ابتدا ممکن است روی عملکرد و بهره وری تاثیر مثبت بگذارند، اما اگر کنترل های فرهنگی و تعهد افراد نسبت به عوامل فرهنگ سازمانی، فزاینده و شدید باشد احتمالاً ممانعت هایی از طرف الگوهای فرهنگی ایجاد می کند و این ممانعت ها باعث می شود که سازمان نتواند متناسب با تغییرات محیطی، الگوهای رفتاری خود را تغییر دهد و این روی بهره وری سازمان تاثیر منفی می گذارد. لذا ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره وری به دلیل حساسیت مطلب و پیچیدگی و تعاملات پدیده فرهنگ سازمانی قابل بیان با یک مدل و رابطه ساده نیست.

چنانچه در فرهنگ یک جامعه، کار ارزش داشته باشد و این مهم به عنوان یک مولفه مهم فرهنگ سازمانی در سازمانها توسعه پیدا کند، کار یک موضوع ارزشی محسوب می شود و وجدان کاری تقویت می شود. بنابراین، توسعه وجدان کاری در سازمانها از طریق تبیین فرهنگ سازمانی مطلوب و پرورش آن فرهنگ در سطح سازمانها امکان پذیر می گردد.

### ۳۷- فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی را فهرست وار به اختصار توضیح دهید. (۴ مورد اصلی)

مدیریت فرهنگ سازمانی فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می شود. این فرایند تحت تاثیر فرهنگ محیط بیرونی سازمان نیز می باشد.

**الف- شناسایی فرهنگ موجود سازمانی:** به منظور شناسایی فرهنگ سازمانی، باید توجه داشت که اندازه گیری اعتقادات بسیار مشکل است و آنها به عنوان بدیهیات در نظر گرفته می شوند، لذا باید اندازه گیری ارزشها که سطح دوم فرهنگ سازمانی است ملاک باشد. ارزشها عنصر اساسی فرهنگ سازمانی است و باید برای شناسایی آنها اقدام نمود. برای شناسایی ارزشهای فرهنگ سازمانی می توان از طریق مصاحبه و پرسشنامه اقدام نمود. این کار باید از سوی کارشناسان و مدیران با تجربه که از فرهنگ سازمانی خود اطلاعات کافی دارند، صورت گیرد.

**ب- شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب:** به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب باید الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین شده باشد.

**ج- مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی:** به طور کلی با افزایش سطح آگاهی مدیران نسبت به فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود مقایسه ها بهتر صورت می گیرد و زمینه را آماده می کند تا به تغییر ارزشها و الگوهای رفتاری موجود و توسعه ارزشها و الگوهای رفتاری مطلوب پرداخته شود. مقایسه این دو باید با توجه به تاثیر

ارزشها و الگوهای اساسی رفتار در بهبود رفتار فردی، عملکرد سازمانی و مهمتر از همه دستیابی به تعهدات و اهداف سازمانی صورت گیرد.

#### د- تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی :

۱- تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان بر است.

۲- مفروضات و ارزشهای اساسی یا تغییر نمی کنند و یا اینکه بسیار کم دستخوش تغییر می شوند.

۳- در سازمانهایی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته اند و چالشهای کمی را در مورد ارزشها داشته اند، تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل و یا تغییر کامل مدیریت سطح بالای سازمان امکان تغییر در فرهنگ پدید می آید.

۴- اینکه وقتی در محیط تغییر اساسی در ارزشها صورت گیرد و یا تغییرات اساسی در فرهنگ جامعه رخ دهد و سازمان نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان ضروری است.

#### ه- روشهای تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی :

۱- آموزش

۲- تغییر افراد

۳- توسعه نظام مشارکتی

۴- نظام ارزشیابی عملکرد

۵- تغییر ساختار و سایر نظام های سازمانی

و- ارزیابی برنامه های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی: ارزیابی برنامه ها، کمک می کند تا تدوین برنامه های آینده در مورد تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی با کارایی بیشتر صورت گیرد و مدیران را در دستیابی به اهداف برنامه ها یاری رساند.

ز- حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی : در صورت دستیابی به فرهنگ سازمانی ملوب باید به منظور حفظ ارزشها و الگوهای اساسی رفتار سه اقدام زیر را انجام داد :

۱- فرایند گزینش

۲- اقدامات مدیریت عالی سازمان

۳- جامعه پذیری

#### ۳۸- روش های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی را فهرست وار توضیح دهید.

۱- آموزش : آموزش یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است.

۲- تغییر افراد : اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزشهای حاکم بر سازمان تغییر می کند، به ویژه اگر تغییر در پستهای کلیدی باشد.

۳- توسعه نظام مشارکتی : یکی از روشهای پرورش فرهنگ سازمانی ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است.

۴- نظام ارزشیابی عملکرد : معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند.

۵- تغییر ساختار و سایر نظام های سازمانی : تغییر ساختار و سایر نظامها مانند، نظام اطلاعات مدیریت، نظام کنترل، حقوق و مزایا، بودجه بندی و استخدام بر رفتار افراد تاثیر می گذارد.

۳۹- رفتار سیاسی در سازمان را تعریف کرده و عوامل فردی و سازمانی موثر بر توسعه رفتار سیاسی را توضیح دهید.

بکارگیری قدرت به منظور اعمال نفوذ بر فرایند تصمیم گیری برای رسیدن به نتیجه خاص. کسانی می توانند رفتار سیاسی داشته باشند که قدرت داشته باشند (مهارت و تخصص)

**الف- عوامل فردی:** افرادی که دارای نیاز شدید به قدرت، آزادی عمل، امنیت و قدرت مقام هستند، تلاش بیشتری برای به کارگیری رفتار سیاسی به عمل می آورند. افرادی که دارای سطح آمادگی بالا و توانمند هستند، کمتر از دیگران از طریق رفتارهای سیاسی منفی و غیر قانونی به دنبال اهداف و منابع خود هستند.

**ب- عوامل سازمانی:**

- اهداف نامشخص و مبهم
- ابهام در قوانین و مقررات و دستورالعمل های سازمانی
- فرهنگ سازمانی فرد محور
- نامشخص بودن فرایند تصمیم گیری
- شرایط محیطی پیچیده و متغییر
- ایجاد هماهنگی و برنامه های تغییر و تحول سازمان
- جایگزین کردن مدیران
- تخصیص منابع و امکانات بین واحدها در صورت کمبود منابع

۴۰- تاکتیک های سیاسی در سازمان را فهرست نموده و به اختصار هر یک را تعریف کنید. ( ۸ مورد )

۱- **مشورت:** از طریق مشورت می توان در رفتار دیگران نفوذ داشت و نظر آنها را نسبت به برنامه های مربوط جلب کرد.

۲- **متقاعدسازی منطقی:** متقاعدسازی یکی از تاکتیکهای مدیران و مهم ترین تاکتیک کارکنان برای نفوذ در مافوق هاست.

۳- **متوسل شدن به ارزشها و اعتقادات:** از این طریق فرد ارائه دهنده پیشنهاد سعی می کند با توسل به ارزشها و اعتقادات اشتیاق لازم را در افراد برانگیخته و تمایل آنها را برای انجام دادن کار مورد نظر به کار گیرد.

۴- **ائتلاف:** ممکن است یک نفر برای ترغیب دیگران به انجام دادن کار از افراد دیگری کمک بطلبد و یا از حمایت آنها به عنوان یک دلیل برای کسب موافقت برای انجام دادن کار استفاده کند.

۵- **توسل به مقامات عالی:** متقاعد کردن دیگران که آن تقاضا مورد تایید مدیریت رده بالاتر نیز می باشد.

۶- **داد و ستدهای سازمانی:** بعضی افراد به مدیران وعده های آشکار یا ضمنی می دهند که اگر با تقاضایش موافقت شود، پاداش یا منافع ملموس پرداخت خواهد کرد و یا لطف قبلی خود نسبت به افراد را یادآور می شوند تا احساسات آنها را برانگیخته و اکنون جبران نمایند.

۷- **حمله به دیگران یا سرزنش آنها** : یکی از مشهورترین تاکتیکهای سیاسی در مواقعی که اتفاقات ناپسند رخ می دهد حمله و سرزنش دیگران است.

۸- **استفاده از اطلاعات به عنوان ابزار سیاسی** : اطلاعات نیروی حیاتی یک سازمان است و کنترل آن یکی از روشهای مهم اعمال قدرت محسوب می شود.

۴۱- **رابطه رفتار سیاسی در سازمان را با تصمیم گیری، با بهره وری و با تعارض توضیح دهید.**

- **رفتار سیاسی و تصمیم گیری** : الگوی سیاسی نقدی بر الگوی تصمیم گیری عقلایی وارد می کند و آن این است که در آن منافع و اهداف گوناگون و ناهمگون افراد و گروه های ذینفع درون سازمان مورد توجه قرار نمی گیرد. بسیاری از دانشمندان مانند مارچ، بالدريج، فقر دیدگاه ائتلاف را وارد سازمان و فرایند تصمیم گیری کردند. در الگوی سیاسی سازمان از همه زوایا و ابعاد مختلف مورد توجه قرار می گیرد. تعارض امری عادی است و اهداف و تصمیم ها نتیجه اعمال مذاکره ها و مصالحه هایی است که بین اعضای سازمان انجام شده است.

- **رفتار سیاسی و بهره وری** : سازمانها دارای اهداف کوتاه مدت و بلند مدت نیستند. بلکه گروه های ذینفع دارای اهداف کوتاه مدت و بلند مدت هستند که می خواهند از مجرای اقدامات یک سازمان تامین شوند. سازمانها واحدهای قابل رشد هستند و هویت آنها تا زمانی حفظ می شود که منافع گوناگون گروه های ذینفع تامین شود. اگر منافع گروه های ذینفع درون و برون سازمان مورد توجه قرار گیرد، نشان دهنده عملکرد خوب سازمان بوده است.

- **رفتار سیاسی و تعارض** : تعارض بخش مهمی از زندگی سازمان را در بر می گیرد. سازمانهایی که در آنها اختلاف نظر کمتر وجود دارد، عموماً در محیطهای رقابتی با شکست مواجه می شوند، زیرا توانایی تطبیق کمتری دارند. گاهی اختلاف نظر به مثابه خون تازه ای در سازمان عمل می کند و به خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر می شود. برای کنترل تعارض در سازمانها پنج روش وجود دارد :

۱- **روش مبتنی بر اجبار**

۲- **روش مبتنی بر سازگاری**

۳- **روش مبتنی بر سازش**

۴- **روش اجتناب از تعارض**

۵- **روش مبتنی بر اعتماد متقابل و همکاری** : این روش هنجارهای تشریک مساعی و اعتماد را تشویق می کند و در محیطی که صداقت و راستی وجود دارد، توسعه می یابد. این رویکرد نیازمند خردمندی سیاسی و توسعه دیدگاه مثبت رفتار سیاسی و به کارگیری روشهای چانه زنی، مذاکره، گفتگو، توجه به منافع طرفین و چشم انداز مشترک دارد.

۴۲- **یادگیری در سطوح فردی و گروهی و سازمانی را تعریف کنید و نتایج یادگیری فردی و سازمانی را فهرست کنید.**

- **یادگیری فردی** : عبارت است از : توسعه استعداد و قابلیتهای فردی به منظور تغییر در رفتار و رفتار بالقوه.

**یادگیری گروهی** : عبارت است از : فرایندی که از طریق آن استعداد و قابلیتهای اعضای گروه توسعه داده می شود که به گونه ای همسو شوند و به نتایجی دست یابند که همگان واقعاً طالب آن بوده اند.

**یادگیری سازمانی** : عبارت است از توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و سازمانهای دیگر و ایجاد تغییر در چگونگی عملکرد خود بر اساس بصیرت جدید.

جدول شماره ۱۵-۱. نتایج یادگیری‌های فردی و سازمانی

نتایج یادگیری سازمانی	نتایج یادگیری فردی
۱. ارائه محصولات و خدمات بهتر	۱. درک این‌که فعالیت‌های آنان چه اثراتی بر سایر
۲. افزایش بهره‌وری و کارایی	بخش‌های سازمان دارد.
۳. بهبود فرهنگ سازمانی	۲. افزایش احساس مسئولیت
۴. انتقال و جابه‌جایی کم‌تر	۳. خودهدایت‌گری بیشتر
۵. ارائه خدمات مؤثرتر به ارباب‌رجوع و مشتری	۴. خطرپذیری بیشتر
۶. توانایی پاسخگویی سریع به تغییر	۵. مشورت و تعلیم بیشتر
	۶. آمادگی بیشتر برای کمک و همکاری
	۷. گوش‌دادن مؤثرتر
	۸. استفاده از اطلاعات در عمل
	۹. توسعه راه‌حل‌های خلاقانه
	۱۰. تقسیم کار بهتر بین افراد گروه‌ها

۴۳- سازمان یادگیرنده را تعریف کنید و نقش آن را در کارآفرینی، رضایت شغلی، بهبود کارایی و اثربخشی، و توسعه دانش به اختصار توضیح دهید.

**سازمان یادگیرنده:** سازمانی است که به توسعه یادگیری در هر سطح می‌پردازد، یعنی شامل یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است. یادگیری گروهی و فردی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است.

**نقش سازمان یادگیرنده در کارآفرینی:** توسعه درجه کارآفرینی در سازمان و افراد آن نیازمند توسعه فرایند یادگیری است، به طوری که از طریق آن به نیازمندیهای محیط و آینده در ابعاد مختلف پی ببرند. افراد وقتی در وضعیت گروهی قرار می‌گیرند، می‌توانند محیط و نتایج عملکرد سازمانها را در ابعاد مختلف بازنگری کنند، به بصیرت لازم برسند و بر اساس آن دست به فعالیتهای کارآفرینانه بزنند.

**نقش سازمان یادگیرنده در رضایت شغلی:** نظام جبران خدمات کارکنان باید از طریق فراهم کردن شرایط و فضای کاری مناسب و توسعه فرهنگ یادگیری موجبات رشد و تعالی نیروی انسانی را فراهم کند. برای کارمند خلاق بسیار ارجح است که در سازمانی فعالیت کند که به رشد و پیشرفت او توجه شود. رضایت شغلی کارکنان خلاق تحت تاثیر پرورش فرهنگ یادگیرنده است و این فرهنگ می‌تواند به عنوان بخشی از سیستم جبران خدمات کارکنان باشد.

**نقش سازمان یادگیرنده در بهبود کارایی و اثربخشی:** سازمان یادگیرنده همواره در حال کسب و انتقال دانش است و به دنبال آن بر اساس دانش و بصیرت حاصل بر تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد خود می‌پردازد. طبیعی است در چنین شرایطی از منابع موجود استفاده بهتری خواهد برد، در واقع سازمان کارا تر می‌باشد. همچنین یکی از اهداف مهم سازمانها که حیات موثر می‌باشد، از طریق توسعه فرایندهای یادگیری و تغییر و تحول مناسب در عملکرد حاصل می‌شود، لذا می‌توان انتظار داشت درجه تحقق اهداف و اثربخشی در سازمانهای یادگیرنده بالا باشد.

**نقش سازمان یادگیرنده در توسعه دانش:** با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده، دانش ضمنی و یا پنهان که در ذهن افراد است به دانش روشن و صریح تبدیل می‌شود و به تغییر سیستم و روشها منجر می‌گردد. این مهم از

طریق یادگیری گروهی، گفتگو و مباحثه و مطرح ساختن نظرات و ایده های جدید حاصل می شود. ضمن آن که خود باعث خلق ایده های جدید، هنجارها و پیش فرضهای جدید و به طور کلی توسعه دانش می شود.

#### ۴۴- مدیریت دانش انسان مدار را بررسی نمایید.

مدیریت دانش عبارت است از : شناسایی، کسب، تلخیص، سازماندهی و ذخیره سازی و انتقال اطلاعات و دانش مناسب به منظور بهبود ادراک و عملکرد کارکنان.

مدیریت دانش رهبردی است که دارای های ذهنی را مدیریت و هدایت می کند و به طور مناسب به توزیع این دارایی ها در بین همه ی اعضای سازمان می پردازد تا سازمان به بهره وری بالا دست یابد. به عبارت دیگر مدیریت دانش عبارت است از مجموعه راهکارها و روشهای مدیریتی که به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و روشن می پردازد.

#### تعاریف :

**یادگیری :** یک تغییر نسبتا دایمی در رفتار و رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیر مستقیم باشد .

**هوش عاطفی :** نوعی پردازش اطلاعات عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف خود و دیگران و بیان مناسب عواطف و تنظیم سازگارانه عواطف است ، به نحوی که به بهبود جریان زندگی منجر شود .

**انگیزش :** نیازها ، خواسته ها ، سائقه ها و محرکات درونی فرد که آنها "چرایی" رفتارند و موجب بروز فعالیت می شوند .

**شخصیت :** مجموعه ویژگیهای جسمی ، روانی و رفتاری که هر فرد را از افراد دیگر متمایز می کند .

**رفتار سیاسی و سیاست :** به کارگیری قدرت به منظور نفوذ بر فرایند تصمیم گیری برای دستیابی به هدف .

**ارتباطات :** یک فرایند دو طرفه بین فرستنده و گیرنده پیام واطلاعات است و هنگامی اتفاق می افتد که یک شخص مفهومی را به دیگران انتقال دهد به طوری که مفهوم فرستاده شده و مفهوم دریافت شده یکسان باشد .

**رهبری :** مجموعه فرایندهایی است که سازمان را با تغییر شرایط سازگار می کند و ان را در موقعیت برتر قرار می دهد ، برای آینده سازمان چشم انداز مشترک تعریف می کند و افراد را با یکدیگر متحد می کند .

**رهبری تحول آفرین :** رهبری تحول آفرین می کوشد با ایجاد تغییر و تحول در ارزش ها و گرایش های اعضای سازمانی ، افراد سازمانی را به گونه ای توانمند سازند تا بتوانند سازمان خود را برای رسیدن به تحولات مطلوب یاری کنند

**استرس شغلی :** حالتی است در روان و تن که به دلیل وارد شدن فشارهای روحی و جسمی ناشی از شغل ، به فرد دست می دهد .

**انسجام تیمی :** انسجام بیان کننده درجه جذابیت در تیم و وجود انگیزه برای حفظ عضویت خود در تیم است .

**تعارض :** وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع های اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند . تعارض به عدم توافق ، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد .

**نگرش :** احساسی درونی است و رفتار نماد بیرونی آن است . انسان ها بر اساس آنچه در درون ذهن آنها می گذرد رفتار خواهند کرد .

**خلاقیت :** به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید .

**فرهنگ :** مجموعه ای از آداب و رسوم ، اعتقادات ، اخلاق ، مذهب ، هنر و قوانین است .