

به نام خداوند بخشنده مهربان



مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

مجموعه مدیریت

مؤلف:

دکتر ناصر عسگری



دکتر ناصر

عسگری، ناصر (۱۳۶۴)

پیشرفته رشته مدیریت / ناصر عسگری

صعود ماهان: ۱۴۰۴ مدیریت رفتار سازمانی

(آمادگی آزمون دکتری) تهران - مشاوران

۳۵۶ شایکجدول، نمودار،

وضعیت فهرست نویسی: فیپا مختصر

فارسی - چاپ دوم

۱- مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته

۲- آزمون دوره های تحصیلات تکمیلی

ناصر عسگری

ج - عنوان

ISBN/N: 978-600-458-609-2

۲- آزمونها و تمرینها

۴- دانشگاه ها و مدارس عالی - ایران - آزمونها

۴۴۱۳۸۹۵

شماره کتابشناسی ملی

انتشارات مشاوران صعود ماهان



- ☐ نام کتاب: مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته
- ☐ مدیران مسئول: مجید و هادی سیاری
- ☐ مولفین: دکتر ناصر عسگری
- ☐ مدیر برنامه ریزی و تولید محتوا: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: دوم / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۷/۱۰۰ / ۰۰۰ ریال
- ☐ شابک: ISBN ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۶۰۹-۲

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران - خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر مطهری، پلاک ۲۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هرگونه اقتباس و

کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

بنام خدا

ایمان دارم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می‌آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

مقدمه مؤلف

شاید مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده میزان پیشرفت و توسعه هر سازمان یا جامعه‌ای شیوه مدیریت آن باشد. مدیریت به عنوان "علم و هنر کار کردن با و به وسیله دیگران" باید از ظرفیت‌ها و منابع موجود بیشترین بهره ممکن را ببرد و زمینه‌ای فراهم سازد که با ایجاد ترکیبی موزون از عناصر مختلف سازمانی امکان موفقیت، بهره‌وری و تعالی مستمر سازمان را فراهم سازد. در این میان عامل انسانی مهم‌ترین و اثرگذارترین سرمایه سازمان در دستیابی به این اهداف است. کسب دانش و مهارت انسانی به وسیله مدیران سازمان‌ها تا حدود زیادی به آن‌ها کمک می‌کند به این مهم دست یابند. از این رو بخش قابل توجهی از واحدهای آموزشی رشته مدیریت در دانشگاه و همچنین دوره‌های مهارت‌آموزی مدیران به تشریح دانش و مهارت‌های انسانی با عنوان رفتار سازمانی می‌پردازند.

از این رو در آزمون دکتری مدیریت نیز درس رفتار سازمانی به عنوان یکی از منابع اصلی دروس تخصصی معرفی شده و این درس نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت در این آزمون دارد. با وجود این، گستردگی منابع این سرفصل از یک سو و محدودیت زمانی اغلب داوطلبان آزمون دکتری از سوی دیگر، نیاز به منبعی جامع برای پاسخ به سوالات این درس را ضروری ساخته است. تدوین کتاب حاضر تلاشی برای برآورده ساختن موثر این نیاز و نتیجه چندین سال تجربه نویسنده در تدریس این درس در دانشگاه، دوره‌های آموزش کاربردی مدیران (MBA سازمانی) و دوره‌های آمادگی کارشناسی ارشد و دکتری در موسسه‌های آموزش عالی بوده است. این کتاب رفتار سازمانی را به عنوان "مطالعه علمی رفتار و نگرش افراد در سازمان" در نظر گرفته و بر این اساس به تشریح الگوی رفتار سازمانی در قالب متغیرهای مستقل و وابسته در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌پردازد. در پایان هر فصل از کتاب سوال‌های طبقه‌بندی شده آزمون‌های کارشناسی ارشد از آن موضوع و در پایان کتاب نیز مجموعه آزمون‌های دکترای سال‌های گذشته این درس ارائه شده است.

آنچه این کتاب را نسبت به کتاب‌های بسیاری که در این زمینه وجود دارد، متمایز می‌کند شیوه نگارش آن است؛ این کتاب تلاش دارد اصول و تئوری‌های پیشرفته مدیریت رفتار سازمانی را در قالب الگوهای یادگیری مؤثر و مدل چارچوب ذهنی ارائه کند تا امکان یادگیری سریع‌تر و مؤثرتر مطالب را فراهم سازد. بدین منظور مفاهیم مورد نظر را به شکل طبقه‌بندی‌های مفهومی، نمایش نموداری، جداول راهنما، خلاصه‌ها، نکات و تعاریف ساده و جامع ارائه می‌کند؛ به طوری که خواننده می‌تواند همه مفاهیم اصلی و جزئیات مرتبط با آن‌ها را در قالب دسته‌بندی‌های اصولی و مرتبط مطالعه نماید. دسته‌بندی، شماره‌بندی و استفاده از اشکال و نمودارهای مرتبط از ویژگی‌های منحصربه‌فرد این کتاب است. افزون بر این در همه فصول کتاب، معادل انگلیسی واژگان و اصطلاحات کلیدی به همراه مفهوم فارسی آن‌ها آورده شده است که هم به درک بهتر مفاهیم کمک می‌کند و هم موجب تقویت زبان تخصصی دانشجویان مدیریت خواهد شد. آزمون‌های چهارگزینه‌ای طبقه‌بندی شده نیز یکی دیگر از ویژگی‌های خاص این کتاب است؛ در پایان هر فصل نیز سوال‌های چهارگزینه‌ای تألیفی از محتوای آن فصل و همچنین سوال‌های آزمون‌های سال‌های گذشته آزمون‌های سراسری به شکل فصل‌به‌فصل طبقه‌بندی و ارائه شده است. این آزمون‌ها برای مرور مطالب و کسب آمادگی لازم جهت آزمون‌های سراسری دانشگاه‌ها مفید خواهد بود. افزون بر این که در بسیاری از موارد در آزمون این درس، سوال‌های تکراری قابل توجهی از سال‌های گذشته دیده می‌شود.

با وجودی که در این کتاب تلاش شده خلاصه ساده و جامعی از چندین کتاب مربوط به تئوری‌های سازمان و مدیریت شود، حجم محدود کتاب باعث شده فرصت کافی برای تشریح عمیق و ارائه چارچوب کلان و مثال‌های کاربردی وجود نداشته باشد. از این رو به داوطلبان آزمون دکتری این رشته توصیه می‌شود برای کسب شناختی عمیق و چارچوبی جامع از تئوری‌های سازمان و مرور تحلیلی آزمون‌های این درس در کلاس‌های حضوری یا مجازی این درس که در موسسه آموزش عالی آزاد ماهان که توسط نویسنده این اثر برگزار می‌شود، شرکت کنند.

با امید به اینکه کتاب حاضر بتواند در اعتلای سطح دانش دانشجویان و مدیران و نیز قبولی داوطلبین کنکور دکتری مدیریت مفید باشد، موجب امتنان خواهد بود که با ارائه نظرات پیشنهادی و اصلاحی خود به اعتلای این اثر یاری فرمایید.

دکتر ناصر عسگری

فصل اول – الگوی مطالعه رفتار سازمانی..... ۶	فصل دوازدهم – تعارض و مذاکره..... ۲۲۶
آزمون ۱-۱..... ۱۵	آزمون ۱-۱۲..... ۲۳۹
آزمون ۲-۱..... ۱۸	آزمون ۲-۱۲..... ۲۴۴
فصل دوم – ادراک..... ۲۰	فصل سیزدهم – مدیریت فرهنگ سازمانی..... ۲۴۶
آزمون ۱-۲..... ۳۵	آزمون ۱-۱۳..... ۲۶۱
آزمون ۲-۲..... ۳۸	آزمون ۲-۱۳..... ۲۶۷
فصل سوم – ارزش‌ها و نگرش..... ۴۴	فصل چهاردهم – مدیریت تغییر و بهبود سازمانی..... ۲۷۰
آزمون ۱-۳..... ۵۹	آزمون ۱-۱۴..... ۲۸۴
آزمون ۲-۳..... ۶۱	آزمون ۲-۱۴..... ۲۹۰
فصل چهارم – هوش و عواطف..... ۶۲	سوالات آزمون‌های دکتری سال‌های گذشته..... ۲۹۱
آزمون ۱-۴..... ۷۳	پاسخنامه سوالات..... ۳۰۷
آزمون ۲-۴..... ۷۵	آزمون اول خودسنجی ماهان (۲۵٪/اول)..... ۳۱۵
فصل پنجم – یادگیری..... ۷۶	پاسخنامه تشریحی آزمون اول خودسنجی ماهان (۲۵٪/اول)..... ۳۱۷
آزمون ۱-۵..... ۸۵	آزمون دوم خودسنجی ماهان (۲۵٪/دوم)..... ۳۲۰
آزمون ۲-۵..... ۸۷	پاسخنامه تشریحی آزمون دوم خودسنجی ماهان (۲۵٪/دوم)..... ۳۲۲
فصل ششم – انگیزش..... ۸۹	آزمون سوم خودسنجی ماهان (۵۰٪/اول)..... ۳۲۶
آزمون ۱-۶..... ۱۰۸	پاسخنامه تشریحی آزمون سوم خودسنجی ماهان (۵۰٪/اول)..... ۳۲۸
آزمون ۲-۶..... ۱۱۵	آزمون چهارم خودسنجی ماهان (۲۵٪/سوم)..... ۳۳۲
آزمون هفتم – شخصیت..... ۱۲۰	پاسخنامه تشریحی آزمون چهارم خودسنجی ماهان (۲۵٪/سوم)..... ۳۳۴
آزمون ۱-۷..... ۱۳۰	آزمون پنجم خودسنجی ماهان (۵۰٪/دوم)..... ۳۳۸
آزمون ۲-۷..... ۱۳۳	پاسخنامه تشریحی آزمون پنجم خودسنجی ماهان (۵۰٪/دوم)..... ۳۳۴۰
فصل هشتم – گروه و تیم..... ۱۳۵	آزمون ششم خودسنجی ماهان (جامع اول)..... ۳۴۴
آزمون ۱-۸..... ۱۴۹	پاسخنامه تشریحی آزمون ششم خودسنجی ماهان (جامع اول)..... ۳۴۶
آزمون ۲-۸..... ۱۵۷	آزمون هفتم خودسنجی ماهان (جامع دوم)..... ۳۵۰
فصل نهم – ارتباطات..... ۱۶۰	پاسخنامه تشریحی آزمون هفتم خودسنجی ماهان (جامع دوم)..... ۳۵۲
آزمون ۱-۹..... ۱۷۴	منابع..... ۳۵۶
آزمون ۲-۹..... ۱۷۷	
فصل دهم – رهبری..... ۱۸۲	
آزمون ۱-۱۰..... ۲۰۳	
آزمون ۲-۱۰..... ۲۰۷	
فصل یازدهم – قدرت و سیاست کاری..... ۲۱۲	
آزمون ۱-۱۱..... ۲۲۱	
آزمون ۲-۱۱..... ۲۲۵	

فصل اول: الگوی مطالعه رفتار سازمانی





مفهوم‌پردازی سازمان و مدیریت

تعریف

سازمان (Organization): پدیده‌ای اجتماعی است که از دو یا چند نفر تشکیل شده و برای دستیابی به مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص و مشترک به طور هماهنگ فعالیت می‌کنند.

تعریف

مدیریت (Management): کار کردن با و به وسیله دیگران.

ضرورت مطالعه رفتار سازمانی

لـ فعالیت موثر در سازمانی که پدیده‌ای اجتماعی است به دانش و مهارت درک پیچیدگی‌های رفتارها و نگرش‌های افراد نیاز دارد.

لـ کتـز برای موفقیت مدیران در بستر اجتماعی سازمان برخورداری از سه نوع مهارت انسانی را ضروری می‌داند:

مهارت فنی Technicl Skills	• توانایی به کارگیری دانش، روشها، فنون و تجهیزات مورد نیاز برای انجام یک کار خاص
مهارت‌های میان‌فردی Interpersonal Skills	• مهارت برقراری و حفظ ارتباط موثر با دیگران که برای تسهیل کارها ضروری است.
مهارت‌های ادراکی Conceptual Skills	• توانایی درک و تحلیل مسائل سازمانی و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه برای آنها.

لـ موضوع رفتار سازمانی مطالعه جنبه نرم سازمان یعنی انسان (رفتارها و نگرش‌های آن) در سازمان است.

لـ اغلب مشکلات موجود در سازمان به عوامل انسانی (مانند نارضایتی، روابط ضعیف، سوء تفاهم‌ها، تعارض، مقاومت در مقابل تغییر) مربوط می‌شود. این موضوعات در رشته رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

لـ رفتار سازمانی نسبت به مسائل سازمانی دیدگاهی خُرد دارد و بر افراد و گروه‌های کوچک تأکید دارد و در مورد عوامل رفتاری و نگرشی در سطح فردی و گروهی بحث می‌کند:

- ° موضوعات در سطح فردی: ادراک، ارزش‌ها، یادگیری، انگیزش، شخصیت و ...
- ° موضوعات در سطح گروهی: نقش‌ها، تیم‌سازی، رهبری، قدرت، ارتباطات، تعارض و ...

مکتب رفتارگرایی (Behavioralism)

لـ رویکردهای نخستین در مطالعه رفتار سازمانی بر پایه اصول و مفروضات مکتب رفتارگرایی استوارند. این رویکرد برگرفته از «روانشناسی» از دیدگاه رفتارگرایان است. رفتارگرایان دیدگاهی تجربی، عینی و مبتنی بر علوم طبیعی دارند و هدف آنها پیش‌بینی و کنترل رفتار با ایجاد محیط مناسب است.

لـ بنیان‌گذار مکتب رفتارگرایی «جان بروکس واتسون» است. پیش‌فرض بنیادین این مکتب این است که رفتار زیربنای محیطی دارد و بر پایه یادگیری از محیط استوار است. به دیگر سخن، این رویکرد محیط را عامل اصلی شکل‌گیری و تغییر رفتار می‌داند. از این رو با تغییر محیط می‌توان رفتار را تغییر داد.

لـ ادعای شگفت‌انگیز واتسون درباره تأثیر محیط بر رفتار این است که می‌گوید: «ده - دوازده تا نوزاد سالم به من بدهید. به شما قول می‌دهم بدون توجه به هوش، توانایی، تمایلات، عواطف، نژاد و استعدادهای آنها با محیطی که برایشان فراهم می‌کنم از آنها دزد، گدا، پزشک، حقوقدان، هنرمند یا بازرگان که شما می‌خواهید بسازم».

لـ به طور کلی مکتب رفتارگرایی رفتار را تابع دو عنصر می‌داند: محیط و یادگیری؛ یعنی دانش و آگاهی انسان (یادگیری) در محیط ریشه دارد و مبنایی محیطی دارد.

لـ دیدگاه رفتارگرایی واتسون محیط را تنها عامل شکل‌دهنده رفتار نمی‌داند، بلکه نقش عوامل ژنتیکی را نیز در شکل‌دهی رفتار می‌پذیرد ولی محیط را عامل غالب می‌داند.

لـ تأثیر نظریات واتسون در مدیریت، پیدایش مکتب روابط انسانی (رفتار سازمانی) در سال ۱۹۳۰ است.

تعریف

رفتار سازمانی (Organizational Behavior): مطالعه منظم (سیستماتیک) رفتارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند.

لـ نکات کلیدی موجود در این تعریف عبارتند از:

۱. جایگزین کردن مطالعه منظم (سیستماتیک) به جای دیدگاه شهودی: انسان تمایل دارد با تشریح و تفسیری که انجام می‌دهد، علت و چرایی رفتار دیگران را درک و رفتار آنها در آینده را پیش‌بینی کند. اما بسیاری از تعبیرها و قضاوت‌هایی که در مورد رفتار دیگران انجام می‌شود بر اساس پنداره‌های شخصی خودشان است نه واقعیات موجود. بنابراین در بررسی و رفتارها و توجیه و پیش‌بینی آنها استفاده از روشی منظم و سیستماتیک ضرورت دارد.
 - ◀ شهود (Intuition): احساس و قضاوتی که ممکن است بر تحقیق اولی مبتنی نباشد.
 - ◀ مطالعه سیستماتیک (Systematic study): شناسایی روابط علت - معلولی و نتیجه‌گیری بر مبنای شواهد علمی.
۲. رفتارها و نگرش‌ها: در رفتار سازمانی همه رفتارها و نگرش‌های افراد بررسی نمی‌شوند، بلکه آن‌هایی که بر عملکرد افراد در سازمان مؤثرند، مطالعه می‌شوند.
۳. نگرش‌ها: نگرش‌ها به این دلیل مطالعه قرار می‌شوند که بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارند. مانند تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد فرد در سازمان.



اهداف مطالعه رفتار سازمانی

۱. هدف مطالعه رفتار سازمانی بهبود و توسعه مهارت‌های انسانی است که از سه طریق حاصل می‌شود.
۲. تشریح (توجیه) رفتار انسانی (Explanation): درک اینکه چرا افراد و گروه‌ها کاری را انجام می‌دهند (درک هدف و دلیل رفتار). مانند ترک خدمت.
۳. پیش‌بینی (Prediction): پیش‌بینی رفتار آینده کارکنان و واکنش آنان نسبت به تغییرات گوناگون در آینده.
۴. کنترل رفتار انسانی (Controlling): تثبیت و تقویت رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای نامناسب. برای مثال چگونه می‌توان افراد را تشویق کرد و موجبات انگیزش آنان را فراهم ساخت، چگونه می‌توان ارتباطات بهتری با آن‌ها برقرار کرد، چگونه می‌توانیم تیم‌های اثربخشی به وجود آوریم.

اهداف مطالعه OB

الگوی مطالعه رفتار سازمانی

تعریف

الگو (Model): نمونه ساده‌سازی شده‌ای از واقعیتی پیچیده که بیانگر اجزای اصلی آن پدیده، روابط میان آن‌ها و نتایج حاصل از کنش و واکنش آن‌هاست.

۱. الگوی مطالعه رفتار سازمانی شامل عواملی (متغیرهای مستقل) است که بر عملکرد افراد در سازمان (متغیر وابسته) تأثیر می‌گذارند. این عوامل در سه سطح تجزیه و تحلیل دسته‌بندی می‌شوند که هر سطح مبنای سطح بعدی را تشکیل می‌دهد.

الف) متغیرهای مستقل در رفتار سازمانی (Independent variable)

۱. متغیر مستقل عاملی است که بر عاملی دیگر اثر می‌گذارد.
۲. منظور از متغیرهای مستقل در رفتار سازمانی عواملی که بر عملکرد افراد در سازمان تأثیر می‌گذارند.
۳. این عوامل در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی دسته‌بندی می‌شوند و عبارتند از:

سطح سیستم سازمانی Organizational Level	سطح گروهی Group Level	سطح فردی Individual Level
ساختار سازمانی	گروه	ارزش و نگرش
فرهنگ سازمانی	تیم کاری	انگیزش
طراحی شغل	ارتباطات	هوش
تغییر و بهبود سازمانی	رهبری	یادگیری فردی
	قدرت و سیاسی کاری	شخصیت
	تعارضی	تصمیم‌گیری
		احساسات و عواطف
		ادراک



ب) متغیرهای وابسته در رفتار سازمانی (Dependent Variables)

- متغیر وابسته عاملی است که از عاملی دیگر تأثیر می‌پذیرد. متغیرهای وابسته در رفتار سازمانی عبارتند از:
۱. بهره‌وری (Productivity): شاخص عملکرد و شامل دو متغیر اثربخشی و کارایی است.
 - ° اثربخشی (Effectiveness): میزان دسترسی به اهداف؛
 - ° کارایی (Efficiency): نسبت برودادها به دروندادهای مورد نیاز برای تحقق آنها.
 ۲. غیبت (Absentism): معرفی نکردن خود به محل کار (عدم حضور)؛
 ۳. ترک شغل (جابه‌جایی): (Turnover): کناره‌گیری دائمی ارادی یا غیر ارادی از سازمان.
 ۴. عجزین شدن با شغل (Job Involvement): احساس افتخار کردن فرد به شغلش و تمایل به انجام مشتاقانه وظایف و مسئولیت‌های شغلی؛
 ۵. رفتار شهروندی سازمانی (Organizational Citizenship Behavior): رفتارهای داوطلبانه‌ای که وظیفه رسمی نیست اما انجامشان می‌تواند اثربخشی سازمان را ارتقا دهد. مانند کمک به همکاران.
 ۶. رضایت شغلی (Job Satisfaction): نگرش کلی فرد نسبت به شغلش که شامل تفاوت بین میزان دریافتی‌های کارمندان با آنچه که فکر می‌کنند باید دریافت کنند، می‌باشد.
 ۷. تعهد سازمانی (Organizational Commitment): تمایل فرد به ادامه عضویت و همکاری در سازمان.
 ۸. هویت سازمانی (Organizational Identity): احساس افتخار و هویت کردن فرد نسبت به سازمانی که در آن خدمت می‌کند.

متغیرهای وابسته OB

ماهیت میان‌رشته‌ای رفتار سازمانی

- رفتار سازمانی رشته‌ای کاربردی و میان‌رشته‌ای است؛ اصول و تئوری‌های آن بر پایه برخی علوم رفتاری دیگر بنا نهاده شده است:
۱. روانشناسی (Psychology): علمی که به بررسی و شناخت رفتارها و نگرش‌های فرد می‌پردازد و در پی توصیف، تشریح، پیش‌بینی و اصلاح رفتارها و نگرش‌های انسانی است.
 - ◀ مفاهیم مورد استفاده روان‌شناسی در رفتار سازمانی: ادراک، شخصیت، یادگیری، رهبری، انگیزش، رضایت شغلی، تصمیم‌گیری فردی، ارزیابی عملکرد، نگرش، و تنش کاری.
 ۲. جامعه‌شناسی (Sociology): این رشته به مطالعه سیستم اجتماعی می‌پردازد که افراد در آن فعالیت می‌کنند. یعنی به مطالعه رفتار فرد در بستر گروهی می‌پردازد (مطالعه رفتار گروه در سازمان).
 - ◀ مفاهیم مورد استفاده جامعه‌شناسی در رفتار سازمانی: پویایی گروه، فرهنگ سازمانی، ساختار و تئوری سازمان، تکنولوژی سازمانی، بوروکراسی، ارتباطات، قدرت، تعارض، تعامل گروه‌ها.
 ۳. مردم‌شناسی (Anthropology): با مطالعه فرهنگ‌ها و محیط‌های انسانی مختلف به تفاوت‌های موجود در ارزش‌ها، پنداشت‌ها و رفتاری مردم در کشورهای مختلف می‌پردازد.
 - ◀ مفاهیم مورد استفاده مردم‌شناسی در رفتار سازمانی: فرهنگ سازمانی، محیط سازمانی، فرهنگ‌های ملی.
 ۴. علوم سیاسی (Political Science): به مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در زمینه‌ای سیاسی می‌پردازد.
 - ◀ مفاهیم مورد استفاده علوم سیاسی در رفتار سازمانی: تعارض، نحوه توزیع قدرت.
 ۵. روانشناسی اجتماعی (Social Psychology): با ترکیب روانشناسی و جامعه‌شناسی، بر تأثیر افراد بر یکدیگر تمرکز دارد.
 - ◀ مفاهیم مورد استفاده روانشناسی اجتماعی در رفتار سازمانی: تغییر نگرش، تغییر رفتار، ارتباطات، فرآیندهای گروهی، تصمیم‌گیری گروهی.

چالش‌ها و فرصت‌های امروزی رفتار سازمانی (Challenges and Opportunities for OB)

لـ درک رفتار افراد در سازمان برای مدیران اهمیت بسیار زیادی دارد. امروزه تغییر و تحولاتی در عرصه سازمان‌ها در حال رخ دادن است که مسائل و مشکلات و همچنین فرصت‌های ویژه‌ای برای سازمان به همراه دارند. مدیران می‌توانند با استفاده از مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی با این مسائل و مشکلات مواجه شوند:

لـ در ادامه به توضیح هر یک از این چالش‌ها و الزامات مدیریتی در مقابل آن‌ها پرداخته می‌شود:

۱. بهبود کیفیت و بهره‌وری

لـ رقابت شدید میان سازمان‌ها در عرصه جهانی مدیران را مجبور کرده پیوسته میزان بازدهی و کیفیت محصولات و خدمات خود را افزایش دهند. بدین منظور مدیران از برنامه‌هایی مانند مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد استفاده می‌کنند.

الف) مدیریت کیفیت جامع (TQM): کسب مستمر رضایت مشتری از راه بهبود مستمر همه فرآیندهای سازمانی. بدین منظور لازم است همه کارکنان در مورد آنچه انجام می‌دهند بازبینی کنند و در تصمیمات کاری مشارکت بیشتری داشته باشند.

۱. توجه بسیار زیاد به مشتری؛
۲. توجه به بهبود مداوم؛
۳. سنجش دقیق عملکردها؛
۴. بهبود کیفیت در همه امور سازمان؛
۵. دادن اختیار به کارکنان.

ویژگی‌های TQM

ب) مهندسی مجدد فرآیند (Process reengineering): در این تکنیک مدیران چگونگی انجام کارها و ساختاردهی سازمان را بازبینی می‌کنند. به گونه‌ای که اگر قرار بود این فرایندها از نو تعریف می‌شد، چگونه انجام می‌شدند. در این روش به جای ایجاد تغییرات تدریجی در فرایندها هر فرایند بر اساس کمکی که به انجام امور می‌کند، ارزیابی و بررسی می‌شود که آیا انجام دادن این مرحله ضرورت دارد یا خیر؟ اگر ضروری است چگونه می‌توان آن را بهتر انجام داد؟

۲. بهبود مهارت‌های انسانی

لـ با استفاده از اصول و تئوری‌های رفتار سازمانی می‌توان رفتار افراد را توصیف و پیش‌بینی کرد. همچنین می‌توان مهارت‌های خاصی برای تعامل، انگیزش و ترغیب افراد آموخت و به کار گرفت. مانند مهارت‌های گوش دادن موثر، تیم‌سازی، مدیریت تعارض و رهبری.

۳. مدیریت منابع انسانی ناهمگون

لـ مدیران امروزی باید توانایی کار کردن با کارکنانی را داشته باشند که به گروه‌ها و قومیت‌های مختلفی تعلق دارند. افراد با نژاد، قومیت، مذهب، جنسیت، ویژگی‌ها و ارزش‌های متفاوتی وارد سازمان می‌شوند. مدیریت باید به این ناهمگونی توجه داشته باشد و به آن‌ها اطمینان دهد که مورد توجه‌اند، با آن‌ها متناسب با ویژگی‌هایشان برخورد کند و هم‌زمان به تبعیض متهم نشود. در غیر این صورت مشکلات ارتباطی، تضاد و تعارض‌های بسیاری در سازمان به وجود خواهد آمد.



۴. جهانی شدن کسب و کار

لـ امروزه دامنه مدیریت به فراتر از مرزهای ملی گسترش یافته و سازمان‌ها به صورت سازمان‌های فراملیتی فعالیت می‌کنند. (مانند مک‌دونالد و تویوتا).

لـ جهانی شدن کسب و کار به دو صورت بر روابط مدیر و کارکنان (روابط انسانی) اثر می‌گذارد و در هر دو صورت مدیران موفق باید توانایی کار با افرادی با فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مختلف را داشته باشد:

- O مدیران به شعبی از سازمان در کشورهای دیگر اعزام می‌شوند که نیروی کاری با نیازها، نگرش‌ها و ارزش‌های متفاوتی دارند.
- O در داخل کشور نیز مدیر با رئیس، همکاران و زیردستانی از کشورهای دیگر کار می‌کند که فرهنگ‌های متفاوتی دارند.

۵. تفویض اختیار به کارکنان

لـ امروزه مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است. مدیر باید بداند چگونه باید کنترل امور و مسئولیت تصمیمات را به اعضای سازمان واگذار کند و آنها را توانمند سازد.

۶. تشویق به نوآوری و ایجاد تغییر

لـ امروزه سازمان‌ها برای اینکه در شرایط به شدت رقابتی پایدار بمانند باید تغییر و تحولات و نوآوری‌های گسترده‌ای ایجاد کنند تا بتوانند کیفیت تولیدات و خدمات خود را بالا ببرند و رقابت کنند. مدیران باید کارکنان را به نوآوری و ایجاد تغییر و تحول تشویق کنند و با افراد به گونه‌ای رفتار کنند که در برابر تغییر و تحول مقاومت نکنند و پذیرای تغییر باشند و در این راه به آن‌ها کمک کنند.

۷. انطباق با تغییرات سریع

لـ امروزه تغییر و تحول با سرعت بسیار زیادی در حال روی دادن است. افراد باید به سرعت خود را با این تغییر و تحولات انطباق دهند. مدیران باید بدانند چگونه انعطاف‌پذیر باشند و در آینده‌ای که چندان قابل پیش‌بینی نیست بقا و اثربخشی سازمان را تأمین کنند. مدیران باید فرهنگی را در سازمان ترویج دهند که پذیرای تغییر باشد.

۸. کاهش وفاداری کارکنان به سازمان

لـ رقابت جهانی و تهاجم شرکت‌های بزرگ باعث شده سازمان‌ها بسیاری از اقداماتی را که در گذشته به منظور حفظ امنیت و رفاه کارکنان انجام می‌دادند، کنار بگذارند تا بتوانند هزینه‌های پرسنلی خود را کاهش دهند؛ از جمله تعطیل کردن برخی واحدهای تولیدی، حذف برخی سطوح مدیریت، استفاده از کارکنان موقت و

لـ این تغییرات باعث شده میزان وفاداری کارکنان به سازمان به شدت کاهش یابد. در چنین شرایطی مدیران باید کارکنان را تشویق کنند که به سازمان خود احساس تعهد و وفاداری بیشتری داشته باشند.

۹. رعایت رفتار اخلاقی در سازمان

لـ در شرایطی که سازمان‌ها پیوسته نیروی کار خود را کاهش می‌دهند و از آن‌ها می‌خواهند که بهره‌وری را بالا ببرند روی دادن خلاف‌کاری‌ها نباید شگفت‌انگیز باشد. گزارش ندادن خلاف‌کاری، گزافه‌گویی درباره عملکرد کارمند به منظور جلوگیری از



اخراج، سیاسی کاری برای تأمین منافع شخصی و پیشرفت شغلی، رشوه‌گیری و نمونه‌هایی از این رفتارهای غیراخلاقی به شمار می‌روند. در چنین شرایطی مدیران باید از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان ایجاد کنند.

۱۰. تغییر نیروی کار

لـ امروزه به جای این که نیروی کار ثابتی در سازمان به استخدام داریم درآمده باشد و وظایفی ساده انجام دهد، چنین تغییراتی در نیروی کار سازمان ایجاد شده است:

- **رابطه استخدامی (Employment Relationship):** انجام کارهای بسیاری که مربوط به وظایف کارکنان نیست.
- **کار مشروط (Contingent work):** هیچ قرارداد صریح و ضمنی برای اشتغال بلندمدت وجود ندارد.
- **دورکاری (Telecommuting):** کار از خانه، اغلب با اتصال کامپیوتر به دفتر صورت می‌گیرد.
- **تیم‌های مجازی (Virtual teams):** کار در فضاهای مجازی، اغلب از راه فناوری‌های الکترونیکی و ارتباطی.

۱۱. تعادل بین زندگی شغلی و شخصی

لـ فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان کار از راه دور را فراهم ساخته است. وقتی افراد در داخل خانه خود کارهای سازمان را انجام می‌دهند، احتمال این که نتوانند نقش‌های زندگی خانوادگی‌شان را ایفا کنند افزایش می‌یابد. این وضعیت تعادل بین زندگی شغلی و شخصی را به هم می‌زند و موجب تضاد و استرس مخرب می‌شود.

۱۲. مشتری گرایی

لـ مشتری گرایی فلسفه حاکم بر سازمان‌های امروزی است. این امر به ویژه در سازمان‌های خدماتی بسیار مهم است. ویژگی اصلی سازمان‌های خدماتی این است که کارکنان آن‌ها با مشتریان تعامل دارند. برخورد موثر این کارکنان موجب رضایت و وفاداری مشتریان می‌شود. از این رو مدیریت درست رفتارهای سازمانی کارکنان می‌تواند در ارضای نیازهای مشتریان موثر باشد.

۱۳. نسیت پسامدرنیستی

لـ در دوره مدرنیسم (نوگرایی) اصول و پیش‌فرض‌های علوم طبیعی بر همه رشته‌ها از جمله علوم انسانی و رفتار سازمانی حاکم بود. در این دوره ارائه اصول و تئوری‌های جهان‌شمول در رفتار سازمانی نیز متداول بود.

لـ اما پس از گسترش دیدگاه فرانوگرایی (پست‌مدرنیسم) اعتبار اصول جهان‌شمول و مطلق در رفتار سازمانی به چالش کشانده شده و تعمیم‌پذیری تئوری‌های رفتار سازمانی مورد تردید قرار گرفته است و ضرورت توجه به تفاوت‌های فردی، فرهنگی و اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. این رویکرد بر ضرورت بومی‌سازی تئوری‌های رفتار سازمانی تأکید دارد.



آزمون ۱-۱

سوالات تالیفی فصل اول

۱. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه.....رفتارها، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند.

(۱) مبتنی بر شهود (۲) سیستماتیک (۳) عینی (۴) ذهنی

۲. کدام یک از موارد زیر در مورد مطالعه سیستماتیک رفتار سازمانی صحیح نمی‌باشد؟

- (۱) با کاربرد مدارک و شواهد علمی در شرایط کنترل شده جمع آوری می‌گردد، سروکار دارد.
 (۲) از شیوه‌های معقول و حساب شده برای سنجش و ارزیابی استفاده می‌شود.
 (۳) به دنبال کشف روابط علت و معلولی است.
 (۴) نوعی احساس یا قضاوت است که ضرورتاً مبتنی بر تحقیق نیست.

۳. کدام یک از مشکلات سازمانی زیر در رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار نمی‌گیرند؟

- (۱) روابط ضعیف (۲) مقاومت در مقابل تغییر
 (۳) تعارض و تضاد (۴) رابطه موثر سازمان با محیط خود

۴. الگوی مطالعه رفتار سازمانی شامل کدام سطوح تجزیه و تحلیل است؟

- (۱) فردی و گروهی (۲) فردی و سازمانی
 (۳) گروهی و سازمانی (۴) فردی، گروهی و سازمانی

۵. کدام یک از موارد زیر جزو متغیرهای رفتار سازمانی در سطح فردی محسوب نمی‌شوند؟

- (۱) انگیزش (۲) ادراک (۳) قدرت (۴) نگرش

۶. شناخت اینکه چرا افراد یا گروه‌ها کاری را انجام می‌دهند، بیانگر کدام هدف مطالعه رفتار سازمانی است؟

- (۱) پیش‌بینی رفتار (۲) کنترل رفتار (۳) توجیه رفتار (۴) تعدیل رفتار

۷.علمی است که در پی سنجش، توجیه، برشمردن و گاهی تغییر رفتار انسان بر می‌آید.

- (۱) روانشناسی (۲) جامعه‌شناسی (۳) روانشناسی اجتماعی (۴) مردم‌شناسی

۸. کدام یک از موضوعات زیر در سطح تجزیه و تحلیل گروهی از سطوح رفتار سازمانی مورد بررسی قرار نمی‌گیرد؟

- (۱) ارتباطات (۲) انگیزش (۳) قدرت (۴) تعارض

۹. در سطوح سه گانه تجزیه و تحلیل موضوعات رفتار سازمانی، موضوع رضایت شغلی در سطح..... و موضوع فرهنگ سازمانی در سطح..... مطرح می‌شود.

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

۱۰. کدام یک از موارد زیر جزو موضوعات مورد توجه رشته علوم سیاسی که در رفتار سازمانی نیز کاربرد دارد، محسوب نمی‌شود؟

- (۱) قدرت (۲) سیاست‌های درون سازمانی
 (۳) تعارض (۴) فرهنگ سازمانی

۱۱. کدام یک از رشته‌های زیر به درک تفاوت‌ها بنیادین بین ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد در کشورهای مختلف کمک می‌کند؟

- (۱) روانشناسی (۲) جامعه‌شناسی (۳) روانشناسی اجتماعی (۴) مردم‌شناسی

۱۲. کدام یک از رشته‌های زیر جزو علوم رفتاری مورد استفاده در رفتار سازمانی محسوب نمی‌شود؟

- (۱) روانشناسی (۲) جامعه‌شناسی (۳) اقتصاد (۴) مردم‌شناسی



۱۳. کدام یک از موارد زیر جزو مفاهیم علم جامعه‌شناسی که در رفتار سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، محسوب نمی‌شود؟

- (۱) پویایی گروه (۲) فرهنگ سازمانی (۳) قدرت (۴) تصمیم‌گیری
۱۴. کدام یک از موارد زیر جزو چالش‌ها و فرصت‌های رفتار سازمانی، در عصر کنونی محسوب نمی‌شود؟

- (۱) واکنش در برابر جهانی شدن بازرگانی (۲) سازش با پدیده زودگذر (۳) تشویق به نوآوری و ایجاد تغییر (۴) مدیریت نیروی کار همگون
۱۵. در کدام روش بهبود کیفیت و بازدهی بر جلب رضایت مشتری از طریق بهبود مستمر همه فرآیندهای سازمانی تاکید دارد؟

- (۱) مهندسی مجدد (۲) مدیریت کیفیت جامع (۳) سازماندهی مجدد (۴) بهینه‌کاوی (بنچ‌مارکینگ)

۱۶. اساس و پایه مدیریت کیفیت جامع چیست؟

- (۱) استفاده از منابع اولیه با کیفیت (۲) بازآفرینی فرآیندها (۳) کسب یا جلب رضایت مشتری (۴) تعدیل ساختار و نیرو

۱۷. سازمان‌های موفق امروزی با مسئله نیروی کار گوناگون چگونه برخورد می‌کنند؟

- (۱) به تفاوت‌های ارزشی توجه می‌کنند (۲) آن را در یک کوره ذوب از بین می‌برند (۳) توجهی به ناهمگونی نمی‌کنند (۴) با همه کارکنان یکسان برخورد می‌کنند.

۱۸. مهمترین علت کاهش وفاداری کارکنان نسبت به سازمان چیست؟

- (۱) واگذاری مسئولیت به کارکنان (۲) بهبود مهارت انسانی (۳) سازش با پدیده زودگذر (۴) کاهش اقدامات حمایتی کارکنان از سازمان در اثر رقابت شدید.

۱۹. در مدیریت نیروی کار ناهمگن باید:

- (۱) ویژگی‌های ناهمگون کارکنان را از بین ببریم (۲) سعی کنیم کارکنان دارای ویژگی‌های ناهمگون با سازمان را حذف کنیم (۳) توجه به ویژگی‌های گوناگون اهمیتی ندارد (۴) متناسب با ویژگی‌های کارکنان به آنها برخورد نمود.

۲۰. رفتار سازمانی و تئوری سازمان چه رابطه‌ای با یکدیگر دارند؟

- (۱) نمی‌توان بین آنها رابطه‌ای یافت (۲) مکمل یکدیگرند و گاهی با هم همپوشانی دارند. (۳) هر دوی موضوعات واحدی را در سازمان بررسی می‌کنند (۴) تئوری سازمان به دنبال کارایی و رفتار سازمانی به دنبال اثربخشی است.

۲۱. کدام یک از موضوعات زیر در رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد؟

- (۱) چگونگی پرورش افراد برای تصدی مشاغل آتی سازمان (۲) انتخاب ساختار مناسب برای سازمان (۳) تعارض و تضاد میان افراد و گروههای مختلف سازمان (۴) رابطه موثر سازمان با محیط خود

۲۲. کدام یک از موارد زیر بیانگر مولفه‌های عملکرد افراد در سازمان است؟

- (۱) انگیزش، غیبت، و قدرت (۲) بهره‌وری، تضاد و قدرت (۳) انگیزش، تلاش، و بلوغ (۴) بهره‌وری، غیبت، جابجایی و رضایت شغلی



۲۳. کدام یک از گزینه‌های زیر جزو متغیرهای مستقل در رفتار سازمانی محسوب می‌شوند؟

- (۱) نگرش، ادراک، بهره‌وری، غیبت
- (۲) بهره‌وری، غیبت، جابجایی کارکنان، رضایت شغلی
- (۳) کارایی، اثر بخشی، یادگیری، انگیزش، غیبت، رضایت شغلی
- (۴) یادگیری، انگیزش، رهبری، ارتباطات

۲۴. مطالعه رفتار سازمانی با چه روشی انجام می‌شود؟

- (۱) منظم و سیستماتیک
- (۲) مبتنی بر احساس
- (۳) مبتنی بر تجربه
- (۴) مبتنی بر شهود

۲۵. منظور از مطالعه منظم و سیستماتیک در رفتار سازمانی چیست؟

- (۱) تکیه بر قضاوت‌های شخصی
- (۲) استفاده از تجربیات دیگران
- (۳) شناخت روابط علی بین پدیده‌ها
- (۴) استفاده از علوم کمی و کیفی

۲۶. رضایت شغلی نوعی است؟

- (۱) بصیرت
- (۲) نگرش
- (۳) رفتار
- (۴) تجربه

۲۷. کدام یک از موارد زیر جزو متغیرهای رفتار سازمانی در سطح سازمانی محسوب می‌شوند؟

- (۱) فرهنگ سازمانی
- (۲) تعارض
- (۳) رهبری
- (۴) ارتباطات

۲۸. شناخت ماهیت رفتارها و نگرش‌های افراد و گروه‌ها در سازمان بیانگر کدام یک از هدف‌های رفتار سازمانی است؟

- (۱) توجیه
- (۲) پیش بینی
- (۳) کنترل
- (۴) تعدیل

۲۹. اگر مدیری به دنبال بررسی عکس‌العمل‌های آتی کارکنان در مقابل تغییرات باشد، کدام هدف مطالعه رفتار سازمانی را دنبال می‌کند؟

- (۱) توجیه
- (۲) پیش بینی
- (۳) کنترل
- (۴) تعدیل

۳۰. جهانی شدن چه تأثیری بر ترکیب نیروی کار سازمان‌ها داشته است؟

- (۱) تأثیری نداشته است
- (۲) موجب ناهمگونی نیروی کار شده است
- (۳) از تنوع نیروی کار سازمان‌ها کاسته است
- (۴) از نظر جنسیت و نژاد تغییر کرده ولی در ترکیب هنجارها و ارزش‌های کارکنان تغییری ایجاد نکرده است.

۳۱. وقوع تغییرات سرسام‌آور در محیط‌های سازمانی را برای کارکنان ضروری ساخته است.

- (۱) انجام وظایف با کارایی بالا
- (۲) توانایی انطباق و سازش
- (۳) رعایت اصول اخلاقی
- (۴) اطاعت پذیری و فرمانبرداری محض از مدیران

۳۲. آگاهی از این که چگونه می‌توان افراد را تحریک کرد و موجبات انگیزش آنان را فراهم ساخت، بیانگر کدام هدف مطالعه رفتار سازمانی است؟

- (۱) پیش بینی رفتار
- (۲) کنترل رفتار
- (۳) توجیه رفتار
- (۴) توصیف رفتار

۳۳. کدام یک از رشته‌های علمی نقش کمتری در مطالعه رفتار سازمانی دارد؟

- (۱) علوم اقتصادی
- (۲) جامعه‌شناسی
- (۳) مردم‌شناسی
- (۴) روانشناسی

۳۴. کدام یک از موارد زیر جزو مفاهیم علم روانشناسی که در رفتار سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند، محسوب نمی‌شود؟

- (۱) ادراک
- (۲) شخصیت
- (۳) پویایی گروه
- (۴) یادگیری

۳۵. کدام یک از علوم انسانی زیر به مطالعه سیستم اجتماعی می پردازد که افراد در آن فعالیت می کنند؟

- (۱) جامعه شناسی
- (۲) علوم سیاسی
- (۳) مردم شناسی
- (۴) روانشناسی

۳۶. کدام یک از موارد زیر جزو ویژگی های مدیریت کیفیت جامع محسوب نمی شود؟

- (۱) توجه بسیار زیاد به مشتری
- (۲) توجه به بهبود مداوم
- (۳) بهبود و کیفیت در همه امور سازمان
- (۴) ایجاد تغییرات سازنده به صورت یکباره

۳۷. در کدام روش بهبود کیفیت و بازدهی، مدیران در مورد نحوه انجام دادن کار و ساختاردهی سازمان تجدید نظر می کنند که اگر قرار بود از نوع شروع شوند، چگونه انجام می شدند؟

- (۱) مهندسی مجدد
- (۲) مدیریت کیفیت جامع
- (۳) سازماندهی مجدد
- (۴) تعدیل ساختار و نیرو

۳۸. کدام یک از موارد زیر جزو چالش ها و فرصت های رفتار سازمانی، در عصر کنونی محسوب نمی شود؟

- (۱) واکنش در برابر جهانی شدن بازرگانی
- (۲) سازش با پدیده زودگذر
- (۳) کم رنگ شدن حساسیت فرهنگی
- (۴) مدیریت نیروی کار ناهمگون

۳۹. کدام یک از عبارات زیر در مورد رفتار سازمانی صحیح نمی باشد؟

- (۱) رفتار سازمانی تئوری هایی در سطح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی ارائه می کند.
- (۲) در رفتار سازمانی، تنها آن دسته از رفتارها و نگرش هایی مورد مطالعه قرار می گیرند که در ارتباط با عملکرد می باشند.
- (۳) مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند را رفتار سازمانی می گویند.
- (۴) جامعه شناسی و روانشناسی مبنای برخی نظریه های رفتار سازمانی را تشکیل می دهند.

۴۰. کدام یک از موارد زیر جزو متغیرهای رفتار سازمانی در سطح گروهی محسوب نمی شوند؟

- (۱) انگیزش
- (۲) ارتباطات
- (۳) قدرت
- (۴) رهبری

آزمون ۱-۲

سوال های سال های گذشته از فصل اول

۱. علل رفتار سازمانی (سراسری ۷۳)

- (۱) عللی پیچیده و ناشناختنی می باشند.
- (۲) عللی پیچیده و قابل شناخت می باشند.
- (۳) عللی ساده و بدیهی می باشند.
- (۴) عللی ساده و قابل کنترل می باشند.

۲. مطالعه رفتار سازمانی باید با چه دیدی انجام گیرد؟ (سراسری ۷۴)

- (۱) سیستمی
- (۲) علمی
- (۳) فردی
- (۴) بی طرفانه

۳. سطوح گوناگون بررسی رفتار عبارتند از (سراسری ۷۶)

- (۱) عملیاتی، هماهنگی، استراتژیکی
- (۲) فردی، گروهی، سازمانی
- (۳) کارکنان، سرپرستان، مدیران
- (۴) مشتریان، کارکنان، مدیران

۴. رفتار انسان معمولاً تابع است. (سراسری ۷۹)

- (۱) احساس و عاطفه
- (۲) ترس و هیجان
- (۳) عقل، منطق، احساس و عاطفه
- (۴) عشق و محبت

۵. ریشه و اهمیت مهارت در روابط انسانی (سراسری ۸۴)

- (۱) محیط کار است.
- (۲) کمک به دیگران است.
- (۳) توجه به دیگران است.
- (۴) توسعه اهداف و انگیزه های مشترک در گروه است.



۶. اندیشمندان اغلب از بهره‌وری، غیبت، درصد تغییر و تبدیلات و رضایت شغلی به عنوان عوامل در رفتار سازمانی نام می‌برند. (سراسری ۸۴)

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

۷. نظام رفتار سازمانی به: (سراسری ۸۴)

(۱) مطالعه سیستمی ادراکات و رفتارها می‌پردازد.

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

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

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

۸. هیچ تردیدی در اینکه کسب مهارت انسانی (روابط انسانی) یکی از مسئولیت‌های است وجود ندارد. (سراسری ۸۴)

(۱) مدیران (۲) رهبران (۳) کارکنان (۴) سازمان

۹. پایه و اساس ساختار رفتار سازمانی در فهم رفتار نهفته است. (سراسری ۸۶)

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

۱۰. در تحقیقات رفتار سازمانی، مشهورترین عوامل مستقل عبارتند از: (سراسری ۸۶)

(۱) هوش، شخصیت، نگرش و انگیزش (۲) بهره‌وری، غیبت، گردش شغلی و تغییر و تبدیلات

(۳) رضایت شغلی، تعهدات سازمانی، تجربه و انگیزش (۴) تخصیص پاداش، روش‌های انتخاب، طراحی سازمان و بهره‌وری

۱۱. اگر رفتار سازمانی مردم است، روابط انسانی استفاده عملی از آن در ایجاد رابطه با مردم است. (سراسری ۸۶)

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

۱۲. گروه‌ها بیش از مجموعه خود هستند و سازمان‌ها هم طبق همین قانون بیش از مجموعه عضو خود تولید انرژی و بهره‌وری می‌کنند. (سراسری ۸۶)

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

۱۳. محققان رفتار سازمانی عموماً رضایت شغلی را یک عامل می‌دانند. (سراسری ۸۶)

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

۱۴. مراحل تشخیص کدامند؟ (سراسری ۸۸)

(۱) منظر، تعیین هویت مسئله و تحلیل وضعیت (۲) منظر، تعیین رابطه‌ی مسئله و توصیف وضعیت

(۳) دیدگاه، تعیین ماهیت مسئله و تشریح وضعیت (۴) دیدگاه، تعیین رابطه‌ی مسئله و تحلیل کیفیت

۱۵. به طور کلی مکتب رفتارگرایی تابع کدام دو عنصر است؟ (سراسری ۹۱)

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

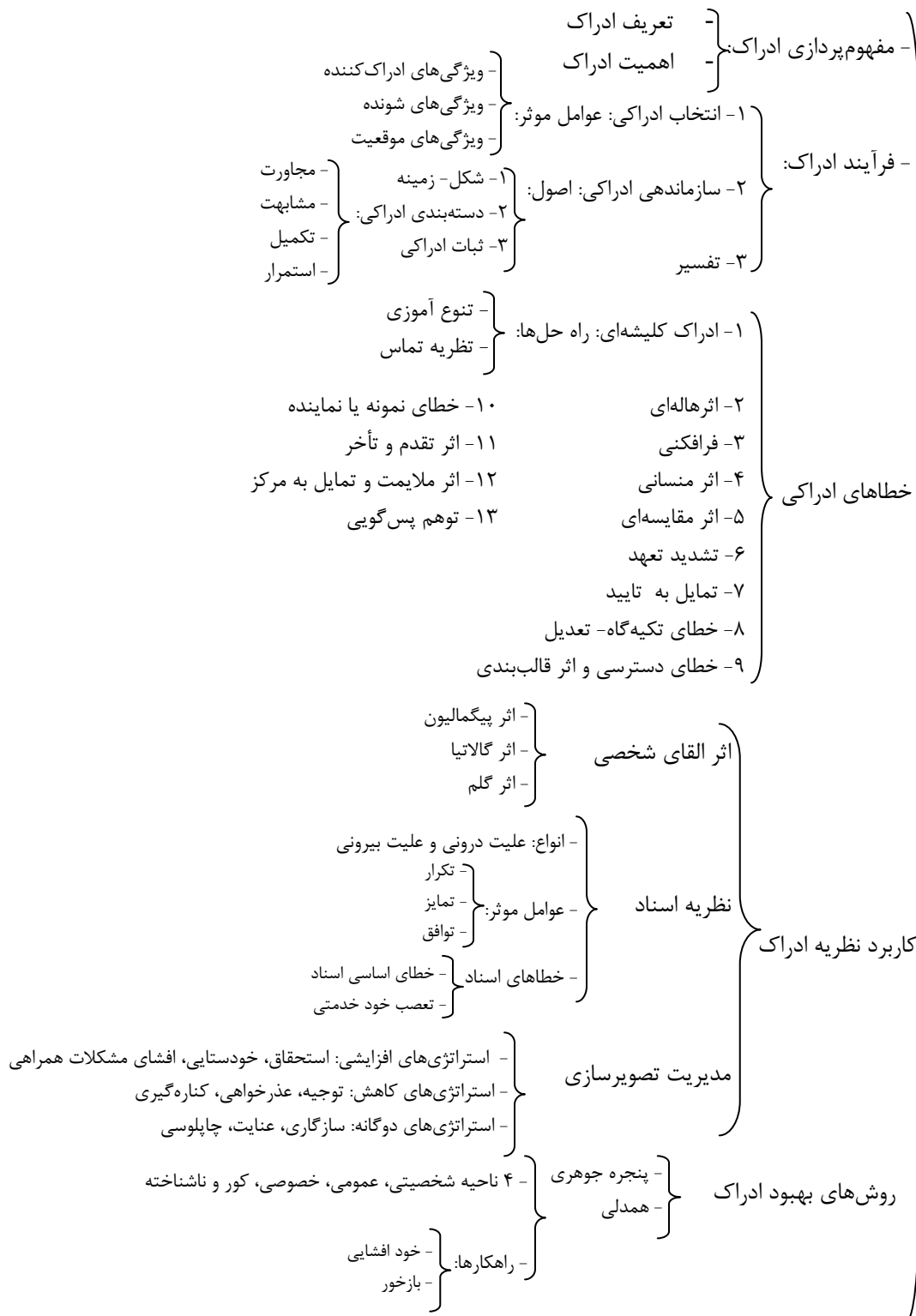
(۳) وراثت و یادگیری (۴) دانش و آگاهی

فصل دوم

ادراک

با هر کاری که می‌کنید از خود تصویری در ذهن دیگران می‌سازید.

فصل دوم: ادراک



مفهوم‌پردازی ادراک

۱- ادراک یکی از موضوعات اساسی رفتار سازمانی است؛ در واقع افراد رفتارهای خود را بر اساس نوع ادراک خود تنظیم می‌کنند؛ زیرا ادراک برخوردهای انسان با رویدادها و دیگران تعیین می‌کند.

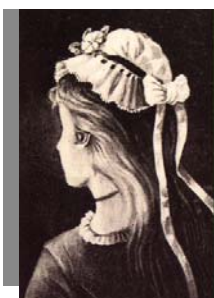
۲- در این فصل فرایند ادراک و عوامل موثر بر آن و همچنین کاربردهای آن در سازمان و انواع خطاهای ادراکی که ممکن است ایجاد شود، تشریح می‌شوند.

تعریف

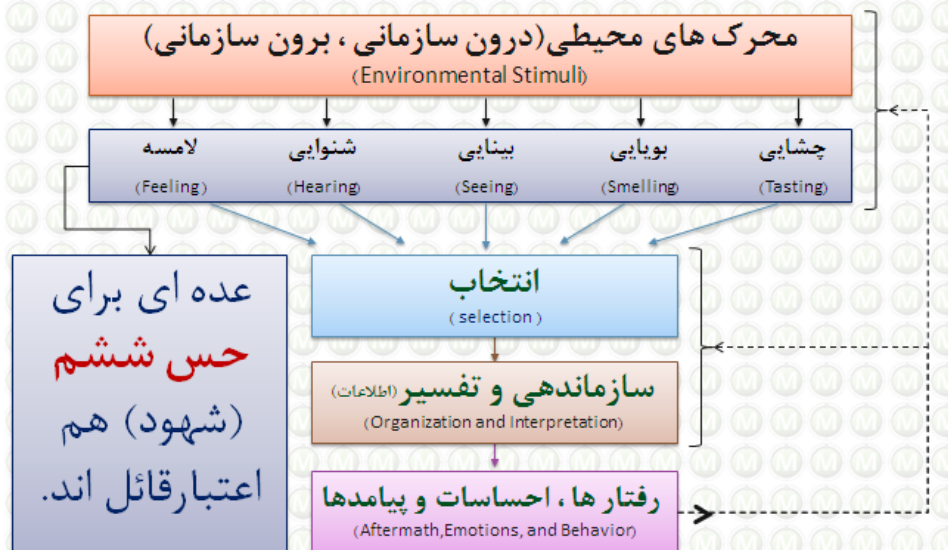
ادراک (Perception): فرایندی شناختی است که به وسیله آن رویدادهای محیط پیرامون خود را تفسیر و درک می‌کنیم.

۱- منظور از فرایندهای شناختی راه‌هایی است که انسان با کمک آن‌ها به پردازش اطلاعات در مورد جهان طبیعی یا اجتماعی می‌پردازد. فرایندهای شناختی به تصور، ادراک و تفکر فرد وابسته است که در هر انسانی متفاوت است.

۲- ورودی فرایند ادراک حس است. ادراک پیچیده‌تر وسیع‌تر از حس است؛ ولی ورودی سیستم ادراک، حواس‌اند که داده‌های خام را به این فرایند وارد می‌کنند. یعنی دریافت اطلاعات از رویدادهای محیطی با کمک حواس پنجگانه انجام می‌شود و تفسیر و معنابخشی به این اطلاعات از راه ادراک انجام می‌شود. در واقع احساس مانند گرفتن عکس و ادراک مانند تفسیر این عکس است.



سیستم ادراک



اهمیت ادراک

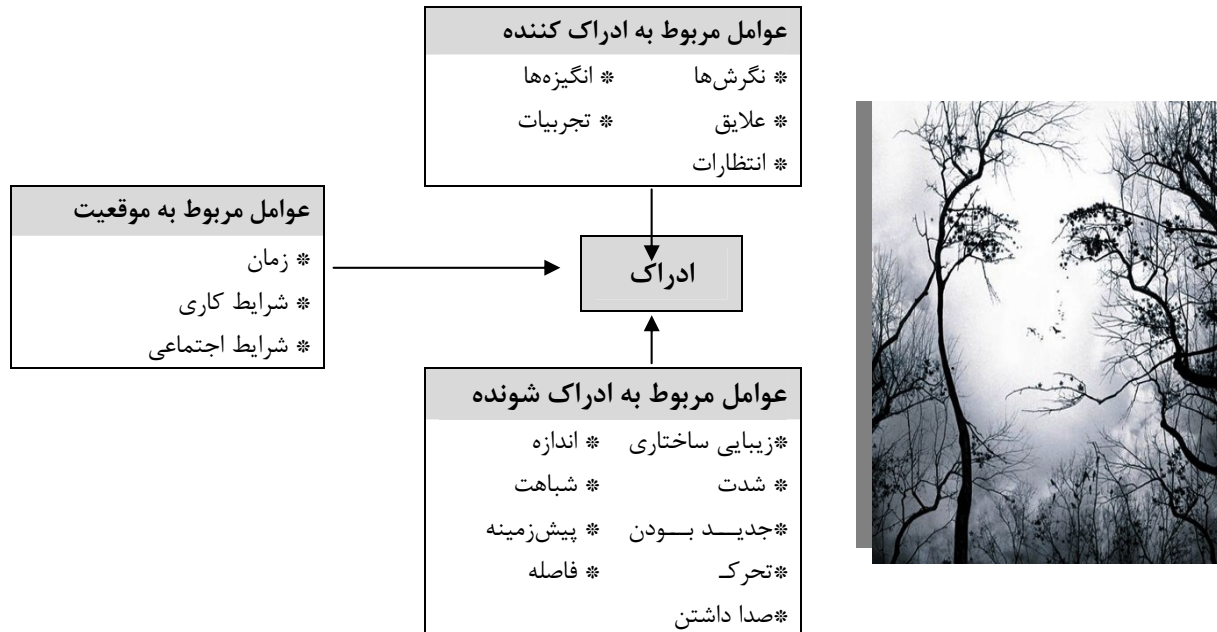
۱- دنیایی که از نظر رفتاری مهم است، دنیایی است که ادراک شده است. رفتار افراد بر مبنای ادراک افراد از واقعیت است نه خود واقعیت.

فرایند شکل‌گیری ادراک

له فرایند شکل‌گیری ادراک حاصل تعامل میان سه فرایند فرعی است: ادراک انتخابی، سازماندهی ادراکی، و تفسیر.

۱. ادراک انتخابی (Selective perception)

له در گام نخست از میان رویدادهای مختلف دور و بر فرد آنهایی که با علایق فرد سازگارند جلب توجه می‌کنند و فرد با حواس پنج‌گانه خود از این رویداد اطلاعات دریافت می‌کند.
له عوامل درونی و بیرونی که موجب جلب توجه ما می‌شوند و بر انتخاب ادراکی تأثیر می‌گذارند عبارتند از:



له در ادامه از میان این سه دسته عوامل موثر بر ادراک، ویژگی‌های ادراک شونده بیشتر توضیح داده می‌شوند:

۱. **زیبایی ساختاری (Structural beauty):** هرچقدر پدیده ادراک شونده از زیبایی ساختاری بیشتری برخوردار باشد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. مانند زیبایی مصاحبه شونده در هنگام مصاحبه یا این گفته چخوف که «دختر یا زیباست یا دانشجو».
۲. **شدت (Intensity):** هرچقدر شدت محرک بیشتر باشد، بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. مانند جلب توجه عطر تند، صدای بلند مدیر، نور زیاد بر سر در فروشگاه‌ها.
۳. **اندازه (Size):** اندازه‌های بزرگ، بیشتر توجه را به خود جلب می‌کنند. مانند این که مدیر قد بلند بیشتر توجه را جلب می‌کند. یا نوشته‌های بزرگ (تیتر) روزنامه بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد.
۴. **تباين با زمینه (Contrast With Background):** محرک‌هایی که با زمینه تضاد دارند یا برخلاف انتظارند، توجه را جلب می‌کنند. به عنوان نمونه کارگری که پیوسته در کارخانه صدای سر صدا می‌شنود هرگز توجهش به این صداها جلب نمی‌شود اما قطع صدا باعث جلب توجه وی می‌گردد.
۵. **تکرار (Repeat):** محرک‌هایی که تکرار می‌شوند، نسبت به محرک‌هایی که یک بار رخ می‌دهند توجه را بیشتر جلب می‌کنند. مانند اینکه تبلیغات به طور متناوب تکرار می‌شوند تا توجه مشتری را جلب کنند.
۶. **حرکت و تغییر (Motion and Change):** وضعیت‌های متحرک و متغیر نسبت به وضعیت‌های ثابت، توجه بیشتری را جلب می‌کند. مانند ساختن آگهی‌های متحرک و متغیر.
۷. **جدید بودن و آشنایی (New and familiar):** اشیاء، رویدادها و موقعیت‌های جدید بیشتر توجه را جلب می‌کنند. چیزهای جدید در محیط آشنا و چیزهای آشنا در محیط جدید توجه آدم را جلب می‌کند. مانند جلب توجه فیلم‌ها با موضوعات جدید نسبت به فیلم‌ها با موضوعات تکراری؛ یا جلب توجه بیشتر افراد آشنا و مشهور نسبت به دیگر افراد.

ویژگی‌های ادراک شونده

۲. سازماندهی ادراکی (perceptual organization)

لـ دومین گام از فرایند ادراک سازماندهی ادراکی است. در این مرحله اطلاعات دریافت شده از مرحله پیش در ذهن ساماندهی و طبقه‌بندی می‌شوند تا امکان معنابخشی به آن‌ها در مرحله بعد فراهم شود.

تعریف

سازمان ادراکی (perceptual organization): دسته‌بندی محرک‌ها یا رویدادهای محیطی در قالب الگوهای معنادار و قابل شناسایی.

اصول سازمان ادراکی

لـ در مورد سازمان ادراکی اصولی شناخته وجود دارد که نشان می‌دهند فرد چگونه ادراکاتش را سازماندهی می‌کند. این اصول عبارتند از:

۱. **شکل - زمینه:** اصلی‌ترین قالب سازمان ادراکی است که فرد بر مبنای آن ادراکاتش را تنظیم می‌کند. یعنی قضاوت فرد درباره یک رویداد بر اساس زمینه‌ای که در آن نمایان شده انجام می‌شود.
۲. **دسته‌بندی ادراکی:** ذهن انسان تمایل دارد رویدادهای محیطی را در قالب الگوهای قابل تشخیص دسته‌بندی کند. این گروه‌بندی بر مبنای اصولی انجام می‌شود در میان افراد گوناگون مشابهند:
 - **اصل مجاورت:** ذهن تمایل دارد رویدادهایی که از نظر مکانی یا زمانی نزدیک هم رخ می‌دهند، با هم پیوند دهد تا بتواند نتیجه‌گیری کند. مانند هم‌زمانی بهبود کیفیت آموزشی و شکایت دانشجویان که ممکن است به دلیل شکایت دانشجویان پنداشته شود.
 - **مشابهت:** ذهن تمایل دارد رویدادهای مشابه را در قالب یک گروه دسته‌بندی کند. به عنوان نمونه کارکنانی که لباس فرم می‌پوشند در یک گروه جای می‌گیرند.
 - **تکمیل:** ذهن تمایل دارد اطلاعات پراکنده و ناقص را تکمیل کند تا بتواند در مورد آن قضاوت کند.
 - **استمرار:** ذهن تمایل دارد استمرار رویداد موجود را ببیند.
۳. **ثبات ادراکی:** این اصل موجب می‌شود فرد در دنیای پویای پیرامونی خود نوعی ثبات را احساس کند و جهان اجتماعی پیچیده و متغیر را با ثبات ببیند. اگر ثبات و قاعده‌مندی در کار نباشد افراد جهان را بی‌نظم و آشوبناک ادراک خواهند کرد. مواردی همچون اندازه، رنگ و شکل به افراد در احساس ثبات کمک می‌کنند. مانند این که ذهن تمایل دارد همیشه آسمان را آبی و شب را سیاه ببیند.



ج) تفسیر (Interpretation)



له سومین مرحله از فرایند ادراک پس از ادراک انتخابی و سازمان ادراکی "تفسیر" است. له آنچه ادراک را از احساس متمایز می‌کند تفسیر است. در این مرحله ذهن اطلاعاتی را که به صورت آگاهانه انتخاب و ساماندهی کرده را به گونه‌ای خاص تعبیر می‌کند و به آن معنایی خاص می‌دهد. له آنچه بیش از همه ادراک‌های مختلف میان افراد را گوناگون می‌کند، تفسیرهای متفاوت آنان است. له این که چه تفسیری از اطلاعات دریافت و ساماندهی شده انجام می‌شود به ویژگی‌های فردی ادراک‌کننده، ادراک-شونده و موقعیت بستگی دارد.

خطاها و تعصبات ادراکی (Perceptual Mistakes)

له گاهی بروز تعصبات و سوگیری‌ها و سوء برداشت‌های ادراکی موجب می‌شوند ادراک نادرستی از رویدادهای پیرامون خود داشته باشیم. این‌ها ممکن است موجب واکنش‌ها، تصمیمات و اقدامات مخربی شوند. از این رو آگاهی از این خطاهای ادراکی برای مدیران و کارکنان مفید و ضروری است.



۱. ادراک کلیشه‌ای (تعمیم ناروا یا قالبی اندیشیدن) (Stereotyping)

له قضاوت در مورد یک فرد بر مبنای ادراک از گروهی که فرد به آن تعلق دارد (جنسیت، سن، نژاد، قومیت و...). له روش‌های کاهش آثار تفکر کلیشه‌ای در تصمیم و اجرا عبارتند از:

◀ **تنوع‌آموزی:** درک و احترام گذاشتن به تفاوت‌های موجود میان گروه‌های اجتماعی مختلف موجب می‌شود حساسیت منفی نسبت به اقلیت‌های نژادی، مذهبی، جنسی و قومی را برطرف و به اصالت انسانی همه انسان‌ها تأکید شود.

◀ **نظریه تماس:** هر چه تعامل ما با افراد بیشتر شود، اثر کلیشه‌ها در شناخت و درک آن‌ها کمتر می‌شود. به بیان دیگر، تعامل موثر و سازنده بین افراد، آثار مخرب ادراک کلیشه‌ای را کاهش می‌دهد.

۲. اثر هاله‌ای (Halo effect)

لـ تمایلات کلی در مورد فرد تنها بر اساس یک ویژگی او.
لـ این خطای ادراکی هنگامی رخ می‌دهد که یک ویژگی شخص بر ادراک کلی ما از سایر خصوصیات وی تأثیر می‌گذارد.
□ برای مثال کارمندی که تأخیر دارد در صورت داشتن عملکرد کمی و کیفی برابر با کارمند دیگر به نسبت ضعیف‌تر ارزیابی می‌شود.

۳. فراکنی (Projection)

لـ تمایل فرد به نسبت دادن خصوصیات خود به دیگران.
لـ این خطا هنگامی رخ می‌دهد که فرد می‌پندارد دیگران نیز رفتار و دیدگاهی مانند وی دارند.
□ مانند مدیری که از قدرت سوء استفاده می‌کند برای خود توجیه می‌کند که همه مدیران این گونه‌اند.
□ کارمندی که فکر افزایش حقوق است تصور می‌کند که همکارانش نیز چنین قصدی دارند.

۴. اثر منسانی (Similar-to-me)

لـ انسان تمایل دارد کسانی را که شباهت (نژاد، مذهب، جنسیت، سن، تحصیلات، باورها و ارزش‌ها، ظاهر و...) زیادی با او دارند، در مقایسه با دیگران بهتر و مساعدتر ارزیابی کنند.
□ مدیران در ارزیابی‌ها به افرادی که در گروه خودی هستند نمره بیشتری می‌دهند.
□ زبردستان به مدیرانی که شباهت بیشتری با آن‌ها دارند اعتماد بیشتری دارند.

۵. اثر مقایسه‌ای (Comparative Effect)

لـ تمایل به ارزیابی افراد، اشیاء، یا وقایع در قیاس با ویژگی افراد، اشیاء یا وقایعی که به دلیل ویژگی بسیار مثبت در ذهن مانده‌اند، بیانگر اثر مقایسه‌ای است.
□ برای مثال دانشجویانی که در ارزیابی پایان‌ترم، یک استاد را با استاد نمونه دانشگاه مقایسه می‌کنند دچار این خطا می‌شوند.

۶. تشدید تعهد (Escalation of Comitment)

لـ هنگامی رخ می‌دهد که فرد اصرار دارد همچنان تصمیم و اقدام گذشته خود را دنبال کند، حتی با وجودی که شواهد نشان می‌دهند این تصمیم در شرایط کنونی مناسب نیست.
لـ علل بروز این تمایل را می‌توان به عوامل فردی، اجتماعی و سازمانی نسبت داد:
○ تمایل به توجیه تصمیمات اشتباه به منظور حفظ تصویر مثبت خود.
○ تمایل به حفظ آبرو اعتبار نزد همکاران.
○ خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمانی که بر حفظ وضع موجود تاکید دارند.



۷. تمایل به تأیید (Tendency to Confirmation)

- لـ فرد اطلاعات را به طور انتخابی جمع‌آوری می‌کند تا تأیید تصمیمات گذشته (مورد نظرش) باشد. یعنی به اطلاعات موافق با تصمیم خودش امتیاز بالایی می‌دهد و برعکس.
- لـ بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند تا حدودی به بهبود این وضعیت کمک کند.

۸. تکیه‌گاه-تعدیل (Anchoring Adjustment Bias)

- لـ افراد تمایل دارند اطلاعات موجود (مانند اولین پیشنهاد) را به عنوان نقطه شروع و مبنای تصمیم‌گیری در حال حاضر قرار دهند و تغییرات بعدی را نیز بر مبنای آن انجام دهند.
- لـ در این حالت تصمیمات بعدی از تصمیم اولیه تأثیر می‌پذیرند. ذهن برای اطلاعات اولیه اهمیت زیادی قائل است و به آن بیش از اندازه توجه و تأکید می‌کند.
- تعیین حقوق با توجه به حقوق قبلی شما در شغل دیگر.
- در بودجه ریزی نیز اغلب بودجه سال پیش یک واحد، تکیه‌گاه تصمیم‌گیری برای سال آینده می‌شود.

۹. خطای دسترسی و اثر قالب‌بندی (Framing)

- لـ این خطا شامل دو جنبه است:

- **خطای دسترسی:** تمایل فرد به تصمیم‌گیری و قضاوت بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس است. حافظه انسان رویدادهای مهم و اخیر را سریع بازیابی می‌کند. در ارزیابی آخر ماه یا آخر سال، وقایع آخر ماه یا سال در دسترس‌تراند تا وقایع روزها یا ماه‌های اول.
- **اثر قالب‌بندی:** چگونگی ارائه اطلاعات بر قضاوت در مورد آن تأثیر دارد. یعنی هنگامی که رویداد واحدی به صورت متفاوت قالب‌بندی شود، بر چگونگی قضاوت در مورد آن تأثیر دارد؛ یعنی تأکید بر نیمه پر لیوان اثر متفاوتی از تأکید بر نیمه خالی دارد.

۱. **اثر قالب‌بندی گزینه ریسک‌دار:** افراد نتایج قطعی را بر گزینه‌های احتمالی و همراه با ریسک ترجیح می‌دهند.
۲. **اثر قالب‌بندی ویژگی:** وقتی رویدادی به صورت مثبت ارائه شود موجب ارزیابی مثبت و وقتی با عبارت منفی توصیف شود، ارزیابی که از آن انجام می‌شود منفی خواهد بود.
۳. **اثر قالب‌بندی هدف:** افراد بیشتر تمایل دارند اهدافی را که با اطلاعاتی منفی تدوین شده‌اند تحقق بخشد تا اهدافی را که با عبارت مثبت بیان شده‌اند.

انواع اثر قالب‌بندی

۱۰. خطای نمونه یا نماینده (Representative Bias)

- لـ تمایل به ارزیابی علایق، نگرش‌ها، و توانایی‌های خود با افراد و گروه‌های مشابه خود.
- این که هرکسی که فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران یا صنعتی شریف باشد در استخدام اولویت دارد.

۱۱. اثر تقدم و تأخر (Primacy and Latency Effect)

لـ اثر تقدم: اولین تأثیرات، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن باقی می‌ماند. به این دلیل می‌گویند: «اولین برخورد و اثر، آخرین برخورد است». اگر اولین برخورد منفی باشد به سادگی تغییر نخواهد کرد.

لـ اثر تأخر: زمانی رخ می‌دهد که آخرین اطلاعات، ادراک ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با گذشت زمان اثر برخوردهای اولیه کم رنگ‌تر شده، آخرین اطلاعات در مورد افراد ادراکات ما را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد. اثر تأخر در ارزیابی عملکرد بسیار نمود دارد.

۱۲. اثر ملایمت و تمایل به مرکز (Central Tendency)

لـ تمایل به ارزیابی مثبت در اثر ملاحظه‌مداری و تمایل به ارزیابی متوسط در تمایل به مرکزیت

◀ ملایمت: ویژگی شخصی که دیگر افراد و رویدادها را همواره به روش مثبتی ارزیابی می‌کند.

◀ تمرکز به مرکزیت: فرد از قضاوت افراطی پرهیز و همه افراد و وقایع را متوسط ارزیابی می‌کند.

لـ این خطا موجب انگیزه‌سوزی در کارکنان دارای عملکرد بالا و بی‌تفاوتی در کارکنان دارای عملکرد پایین می‌شود.

۱۳. توهم یا خطای پس‌گویی ((Hindsight bias or illusion)

لـ پس‌گویی یا پس‌بینی، برعکس پیش‌بینی است.

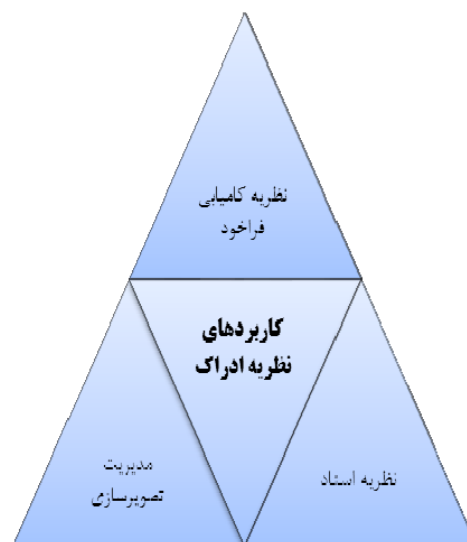
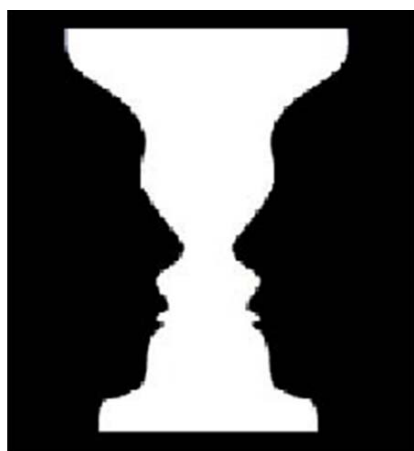
لـ گاهی افراد باور دارند می‌توانند پیامد رویداد را به درستی پیش‌بینی کنند. البته بعد از زمانی که آن واقعه اتفاق افتاده است.

لـ در این حالت حافظه فرد انتخابی عمل می‌کند و پیش‌بینی خود را متناسب با آن چیزی که در واقعی رخ داده است بازسازی می‌کند.

لـ از این رو تعداد افرادی که بعد از مسابقه فوتبال تیم برنده را با اطمینان پیش‌بینی می‌کنند. همیشه بیشتر از افرادی است که قبل از مسابقه این کار را می‌کنند.

کاربردهای نظریه ادراک در مدیریت

لـ در اینجا سه کاربرد مهم نظریه ادراک در سازمان تشریح می‌شود:





الف) نظریه کامیابی فراخود (اثر القای شخصی) (Self Fulfilling Prophecy)

- پدیده کامیابی فراخود برای اولین بار در سال ۱۹۴۸ برای تشریح علت ورشکستگی بانک‌های خوش‌نام در طی سال‌های رکود اقتصادی در آمریکا معرفی شد. در آن زمان تصور عمومی نادرستی در خصوص احتمال ورشکستگی بانک‌ها موجب شد همه صاحبان سپرده‌های بانکی تلاش کنند پس‌اندازهای خود را از بانک بگیرند.
- بنیان کامیابی فراخود (اثر القای شخصی) این است که باورها و انتظارات افراد عامل تعیین‌کننده نوع رفتار و سطح عملکرد آنهاست.
- بر این اساس، افراد سطح عملکرد و نوع رفتار خود را با انتظاراتی مثبت یا منفی که به طور آشکار یا تلویحی به آنها القا می‌شود، انطباق می‌دهند.
- پیش‌نیازهای ایجاد کامیابی فراخود عبارتند از:

۱. انتظارات فرد تأثیر ویژه‌ای بر رفتار او داشته باشد؛
۲. رفتار فرد بر رفتار او با دیگری تأثیر داشته باشد.
۳. رفتار دیگری، انتظارات فرد را تحکیم بخشد.
۴. فرد، رفتار دیگری را گواهی بر درستی انتظاراتش بداند.

– اثر القای شخصی سه حالت دارد:

اثر گلم Golem Effect	اثر گالاتیا Galatea Effect	اثر پیگمالیون Pygmalion Effect
• اگر انتظارات منفی فرد از عملکرد دیگری باعث کاهش عملکرد او شود (تأثیر نگرش منفی انسان نسبت به دیگران).	• اگر انتظارات بالای فرد باعث افزایش عملکرد خودش شود، رخ داده است (تأثیر نگرش مثبت انسان نسبت به خودش).	• اگر انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد افراد دیگر شود (تأثیر نگرش مثبت انسان نسبت به دیگران).

– جالب است بدانید:

اثر پیگمالیون در افسانه‌های یونان باستان ریشه دارد. پیگمالیون مجسمه‌سازی بود که از زنان تنفر زیادی داشت، اما وقتی مجسمه زن بسیار زیبایی را می‌سازد، عاشق آن می‌شود. به دلیل این دل‌باختگی عجیب، پیش الهه افروdit دعا و تضرع می‌کند تا این مجسمه را زنده کند. الهه نیز دعای وی را مستجاب می‌کند و مجسمه زنده می‌شود. از این رو گفته می‌شود انتظارات بالای یک فرد باعث افزایش عملکرد فرد یا افراد دیگر می‌شود.

ب) نظریه اسناد (Attribution theory)

- ۱- این نظریه به شناخت چگونگی ادراک رخداد‌های اجتماعی و تعیین مسئولیت برای رفتار آدمی کمک می‌کند. یعنی تشریح می‌کند چگونه فرد علت رفتارهای خود یا دیگران را به عوامل درونی یا بیرونی نسبت می‌دهد.
- ۲- نظریه اسناد بر اصل علت‌جویی (کشف رابطه علت و معلولی) انسان استوار است. انسان می‌کوشد علل رفتارهایی را که مشاهده می‌کند، بداند. فرد می‌کوشد علل رفتار خود و دیگران را تبیین کند.
- ۳- این موضوع برای رفتار سازمانی از این جهت اهمیت دارد که فرد بر مبنای این اسنادهای علی رفتار می‌کند.
- ۴- بنیانگذار این نظریه فریتز هایدر می‌گوید می‌توان علت بروز رفتار را به عوامل درونی و بیرونی یا محیطی نسبت داد.
- ۵- **علیت درونی (Internal Causality):** رفتارهایی که آن‌ها را تحت کنترل و اختیار خود فرد می‌دانیم.
- ۶- **علیت بیرونی (External Causality):** رفتارهایی که به سبب عوامل خارجی ایجاد می‌شوند یعنی فرد به دلیل قرار گرفتن در یک موقعیت خاص مجبور می‌شود رفتاری را انجام دهد.
- ۷- بنا بر این نظریه، نسبت دادن مسئولیت یا چرایی رفتار به عوامل درونی یا بیرونی در طول زمان شکل می‌گیرد.
- ۸- اینکه علت بروز یک رفتار به عوامل درونی یا بیرونی نسبت داده می‌شود به سه عامل اصلی بستگی دارد:

تمایز Distinctiveness	• نشان دهنده تفاوت رفتارها در موقعیت‌های متفاوت است. • مثال: تأخیر فردی که غیبت هم زیاد می‌کند
اجماع Consensus	• رفتارهای مشابه دیگر افراد در همان موقعیت. • مثال: تأخیر همه کارکنانی که از یک مسیر می‌آیند.
تداوم Consistency	• بروز رفتارهای مشابه در طی زمان. • مثال: همیشه دیر آمدن فرد و یا فقط همین یک بار.



نسبت دادن علت		تعبیر و تفسیر
رفتار فرد	تمایز	اسناد بیرونی: زیاد اسناد درونی: کم
	اجماع	اسناد بیرونی: زیاد اسناد درونی: کم
	تداوم	اسناد بیرونی: کم اسناد درونی: زیاد

۱. **خطای اساسی اسناد (Fundamental Attribution Error):** تمایل به ناچیز پنداشتن تأثیر عوامل خارجی و غلو کردن در مورد عوامل درونی هنگام قضاوت در مورد رفتار دیگران. برای مثال وقتی کارمندی با تأخیر سرکار حاضر می‌شود همکاران تأخیر وی را به تنبلی و بی‌تفاوتی نسبت می‌دهند نه ترافیک سنگین.
۲. **تعصب خود خدمتی (Self-Serving Bias):** تمایل فرد به نسبت دادن موفقیت‌های خود به عوامل درونی و سرزنش کردن عوامل بیرونی به خاطر شکست‌هایش.