



## پیام نوریها

public channel



✓ کانال پیام نوریها در سال 95 با هدف تهیه جزوات و نمونه سوالات افتتاح و از همان ابتدای تاسیس کوشیده است با تکیه بر تلاش بی وقفه، کارگروهی و فعالیت های بدون چشمداشت کاربران متمایز خود، قدمی کوچک در راه پیشرفت ارائه خدمات به دانشجویان این مرز و بوم بردارد.

@Payamnorria

telegram.me/Payamnorria

رایگان است و همیشه رایگان میماند



اطلاع از اخبار و دانلود جزوات و نمونه سوالات

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

" کانال و خانواده تلگرامی پیام نوریها "

با عضویت در کانال و به آرشیو زیر دسترسی پیدا کنید

✓ تمام نمونه سوالات به روز تا آخرین دوره

✓ جزوات درسی

✓ بیش از ۱۰۰ فلش کارت درس

✓ اخبار به روز پیام نور

✓ فیلم و فایل آموزشی اختصاصی

✓ انجام انتخاب واحد و حذف و اضافه

✓ پاسخگویی به سوالات دانشجویان

✓ معرفی گروه و انجمن های پیام نوری

✓ طنز و توییت دانشجویی

به یکی از بزرگترین کانال های پیام نوری بپیوندید

[برای ورود به کانال تلگرامی پیام نوریها کلیک کنید](#)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نام درس: روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

---

نام کتاب: روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

نام نویسندگان: دکتر محمدرضا سرمدی

دکتر حمیدرضا حاتمی

تعداد واحد: ۳ واحد

انتشارات: پیام نور

---

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## « طرح درس »

- ۱- آزمون مقدماتی ( سنجش آغازین )
- ۲- پیش آزمون از ( پیشنهادسته های درس )
- ۳- ارائه اهداف کلی و رفتاری درس
- ۴- توضیحات روی اسلایدها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

۵- پرسش و پاسخ

۶- توضیحات تکمیلی

۷- آزمون تکوینی از مطالب بحث شده

۸- مقایسه پیش آزمون و آزمون تکوینی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

۹- ارزیابی پایانی بخش اول

۱۰- شروع بخش دوم مطابق سرفصل و اهداف تعیین شده.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

- درس روابط انسانی در سازمانهای آموزشی یکی از دروس تخصصی رشته علوم تربیتی در گرایش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی است. هدف این درس آشنایی مدیران و دست اندرکاران سازمان های آموزشی با چگونگی برقرار کردن ارتباط های انسانی در سازمانهای آموزشی است.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

پیش نیازهای این درس ، دروس مقدمات و اصول آموزشی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

کتاب دارای ۵ فصل است . فصل اول به بحث پیرامون تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی می پردازد. در فصل دوم ، ساختار روابط انسانی در مدیریت و نقش مدیریت در روابط انسانی مورد بحث قرار می گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم اختصاص به ارتباطات ، اهمیت و ماهیت آن دارد. تئوریهها و نظریه های مدیریت در فصل چهارم مطرح می شود.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

و بالاخره در فصل پنجم نقش گروه در سازمان و جایگاه آن در روابط انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

در پایان هر فصل تعدادی سؤال عینی چهار گزینه ای به عنوان آزمون تکوینی طرح شده است و نهایتاً کتاب با بخش کتابنامه به پایان می رسد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## « هدف های رفتاری »

از دانشجو انتظار می رود بعد از مطالعه این درس بتواند  
به سوالات زیر پاسخ گوید:

۱- بطور خلاصه تاریخچه پیدایش روابط انسانی را شرح دهد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

- ۲- خصوصیات تکامل روابط انسانی را تحلیل کند.
- ۳- ساختار روابط انسانی در مدیریت را شرح دهد.
- ۴- نقش مدیریت در روابط انسانی را تشریح کند.
- ۵- ارتباطات ، اهمیت و ماهیت آن را تجزیه و تحلیل کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

۶- انواع تئوریهای مدیریت را نام ببرد.

۷- تئوریهای عمده مدیریت را مورد تجزیه و تحلیل قرارداداده و عناصر و ویژگیهای آن را برشمرد.

۸- نقش گروه در سازمان را تحلیل کند.

۹- جایگاه گروه در روابط انسانی را تجزیه و تحلیل کند.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۱؛ تاریخچه پیدایش و تکامل روابط انسانی

- روابط انسانی از آغاز تمدن بشری وجود داشته است.

« مدیریت در دوران سومری ها »

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۲؛

- در امپراطوری سومری ، سازمان ملوک الطوائفی ، وسیله حفظ نظام شاه بود.

- در دستگاه شاهی و زمینداران یک رشته از قوانین وجود داشت.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۲؛

- در قانون سوامری از روابط بازرگانی سخن به میان رفته است.

- مجالس محاکمه و داوری در معابد تشکیل می شد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۴؛

## « مصر قدیم »

- در مصر قدیم قوانین مدنی و جنایی ترقی کرده بود.
- فرعون خود را تا مقام الوهیت بالا برده بود.
- تمام مناصب به او ختم می شد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۴؛

## « بابل »

- سهم بابل در تمدن جدید انکارناپذیر است.
- در قانون نامه حمورابی از بسیاری از مسائل مدیریتی و حکومت سخن به میان آمده است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۵؛

« قوم یهود »

مهم ترین قانون یهود ، ۱۰ فرمان است:

۱- نخستین فرمان بنیان اجتماع دینی جدید است.

۲- فرمان دوم در بالا بردن مفهوم ملی خدا تأثیر دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۵؛

۳- فرمان سوم ، نماینده تقوای شدید فرد یهودی بود.

۴- روز تعطیل هفتگی شنبه است.

۵- خانواده تقدیس می شود.

۶- کمال مطلوب بسیار سخت دست یافتنی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۵؛

- ۷- ازدواج اساس خانواده است.
- ۸- مالکیت فردی محترم شمرده می شود.
- ۹- گواهان باید امانت را رعایت کنند.
- ۱۰- به هیچ چیز همسایه ات طمع نکن.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۵؛

« چین باستان »

« عقاید کنفوسیوس »

به عقیده کنفوسیوس ، شالوده حکومت همانند بنیادمنش انسانی ، صداقت و اخلاص است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۷؛

وظایف حکومت در ادوار باستان از « چو » :

**چو:** نخست وزیر هشت نوع مقررات برای اداره امور دولت در دست دارد:

۱- مقررات مربوط به نحوه تشکیل سازمان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۷؛

۲- مقررات مربوط به نحوه اعتبارات

۳- مقررات و شبکه های ارتباطی سازمان

۴- خط مشی های اداری

۵- جنبه های رسمی - قانونی و تشریفاتی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۷؛

۶- نحوه کنترل دولت برای فراهم آوردن کمال دولت

۷- سیستم مجازات و بازرسی

۸- حسابرسی و کنترل امور

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۸؛

## « یونان باستان »

مردم یونان باستان پیش از هر ملتی فکر خود را در زمینه مسائل مربوط به حکومت و طرز اداره اجتماعی آن بکار انداخته اند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۸؛

## « افلاطون »

- اثر بزرگ افلاطون « جمهور » یا رساله مربوط به عدالت است.

- افلاطون هدف دولت را دو چیز می دانست:

۱- حفظ تشکیلات جامعه

۲- تهذیب نفس شهروندان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۸؛

افلاطون روابط بین انسانها را ناشی از نیاز اقتصادی و همچنین تفاوت های فردی انسانها می داند.

- وظیفه دولت نیز به کمال رساندن استعدادهاست.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل اول: ص ۹؛

« ارسطو »

روابط بین انسانها بر اساس جامعه طبقاتی تعیین می شود.

هر حکومتی در تربیت انسانها باید یکسان عمل کند.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول:

### « روم باستان »

از دیدگاه رومی ها ، مدیریت و رهبری آمیخته با عظمت و جلال است.

در روم مدیریت بر اساس فلسفه افلاطون دنبال می شد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل اول: ص ۱۲؛

- قانون ، اصیل ترین و پایدارترین جنبه مشخص روح رومی بود.

- شخص اول در حقوق روم ، شارمند نام داشت.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

« ساختار روابط انسانی در مدیریت و نقش مدیریت در روابط انسانی »

- مفهوم روابط انسانی و تفاوت آن با رفتار سازمانی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « اصول روابط انسانی »

۱- توجه به نیازهای مشترک

۲- توجه به تفاوت های فردی

۳- توجه به قدر و مرتبه انسان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۴- توجه به زمینه های ایجاد انگیزه

### شاخص های روابط انسانی

۱- درک نیازها ، استعدادها و مشکلات دیگران و تلاش برای تأمین شکوفایی استعدادها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۲- پذیرش تفاوت‌های فردی

۳- دوست داشتن دیگران

۴- پذیرش افراد و خوب گوش دادن به آنها

۵- برقراری بهداشت روانی در محیط آموزشی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « قلمرو روابط انسانی »

دانش روابط انسانی به بررسی و چگونگی مناسبات و دبستگی ها و احساسات افراد و ... در یک سازمان می پردازد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

- بررسی مطالعات مربوط به روابط انسانی با مطالعه فرد آغاز می شود.

- روحیه افراد در یک سازمان یکسان نیست و این یک اصل مهم است.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « محتوای روابط انسانی »

مواضع زیر تحت عنوان روابط انسانی مطرح می شوند و با مدیریت آموزشی ارتباط تنگاتنگ دارند:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۱- انگیزش: اطلاع مدیر از فاکتورهای انگیزشی هم برای خود و هم کارکنان

۲- ادراک: آسان شدن نحوه کار به واسطه درک صحیح موقعیت ها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۳- ارتباطات: در سطح افقی و عمودی و همچنین ارتباط با شاگردان شاخص با اهمیت است.

۲- ساختار قدرت: باید مدیر حدود آن را بشناسد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۵- اختیار: مدیر باید بداند اختیار چگونه بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارد

۶- روحیه: روحیه بالا نشان دهنده موفقیت مدیر است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۷- **تصمیم گیری:** مدیر باید مهارت لازم در این امر را داشته باشد.

۸- **رهبری:** رهبری ذاتا یک رویه گروهی است و به نحوه شخصیت مدیر بستگی دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### «روابط انسانی و انگیزه های آن»

- مدیر برای اصلاح و هدایت رفتار به سمت مطلوبیت و رضایت داشتن از دو راه می تواند بهره جوید:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۱- استفاده از محرک ها

۲- تغییر محیط

محرک های رفتاری افراد با پاداش و تنبیه سر و کار دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم :

استفاده از محرک ها: رضایت شغلی

راههای رسیدن به رضایت شغلی از نظر پارسونز:

ارضای  
خواسته ها

شناسایی

عزت نفس

شخصیت

لذت



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم :

در مدیریت و بخصوص منابع انسانی با چهار کرد  
مهم روبرو هستیم:

کارکرد  
نگهداری

کارکرد  
بهبودی

کارکرد  
جذب

کارکرد  
کاربرد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۲۶؛

« ادراک و روابط انسانی »

- یکی از عوامل مهم در مدیریت آموزشی ، توانایی ادراک مدیر است.

- توانایی ادراک دقیق به شناسایی مدیر نسبت به کارکنان کمک می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۲۷؛

## « روابط انسانی و ارتباطات »

- روابط انسانی در پرتو برقراری ارتباط پدید می آید.
- ارتباط رویارویی از روشهای مهم در برقراری رابطه است.
- ارتباط مؤثر ، رهبری را آسان تر می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۲۸؛

« روابط انسانی و قدرت »

چند سؤال مهم:

چرا اشخاص خود را تسلیم انضباط سازمانی می کنند؟  
اساس کنترل و نظارت سازمانی چیست؟

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۲۸؛

قدرت به مفهوم اختیار معنی می دهد.

در ورای هر اختیار قدرتی نهفته است.

اختیار منبع عملیاتی سازمانی مدیر است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۰؛

## « منابع قدرت در سازمان »

قدرت  
اجبار

قدرت  
قانونی

قدرت  
پاداش

قدرت  
تخصص

قدرت  
مرجعیت

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۱؛

## « روابط انسانی و اختیار »

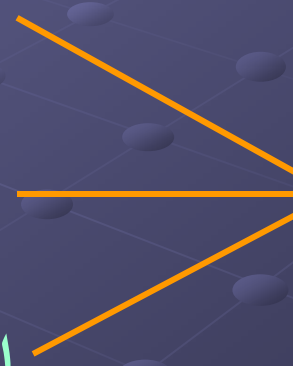
اختیار قانونی

اختیار سنتی

اختیار فرمندی

انواع اختیار

از دید ماکس وبر



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۱؛

« ضرورت و اهمیت تفویض اختیار »

اهمیت تفویض اختیار را می توان در موارد ذیل خلاصه کرد:

- ۱- تمرکز مدیر بر کار در سازمان
- ۲- بالا بردن اعتماد بنفس زیردستان



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۳- رسیدگی به امور مهم به جای وارد شدن به جزئیات

۴- تربیت مدیران شایسته برای سازمان

البته در تفویض اختیار باید به اصول آن توجه داشت:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « اصل تفویض اختیار »

- ۱- تفویض اختیار نسبت به بخشی از اختیارات ممکن است.
- ۲- انتقال اختیارات ، مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند
- ۳- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۴- تفویض اختیار قابل فسخ شدن است.

۵- در تفویض اختیار با نظارت دقیق صورت پذیرد.

اصولا مدیر باید نظارت مرکزی را برای خود نگهدارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

حالاتی مختلفی که بین مسئولیت و اختیار برقرار است:

۱- اختیار تفویضی و مسئولیت متعادل باشد.

۲- اختیار از مسئولیت افزون تر باشد.

۳- اختیار کمتر از مسئولیت باشد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۳۳؛

حالت اول: منطقی

حالت دوم: باعث انحراف می شود

حالت سوم: باعث ظلم می شود

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۴؛

« محاسن و معایب تفویض اختیار »

فیفنر: Fiffner

- ۱- افزایش بازدهی
- ۲- ایجاد علاقه
- ۳- تقویت همکاری
- ۴- تکامل فردی
- ۵- جلوگیری از اتلاف وقت

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۴؛

## موانع تفویض اختیار

۱- ادعای تفکر مطلق بودن توسط مدیر

۲- نداشتن اعتماد به زیردستان

۳- فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۴؛

۴- ملاحظات سیاسی

۵- اعتقاد به اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۵؛

« روحیه در روابط انسانی »

روحیه به شرایط گروهی اطلاق می شود که هدف های مشخص و معلومی دارند و این اهداف در مقاصد فردی مهم تلقی می شوند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۶؛

## « روحیه و مدیریت آموزشی »

فراگرد روحیه را می توان بر اساس نوع مدیریت به چهار گروه ویژه طبقه بندی کرد:

۳- مدیر خیراندیش

۴- مدیر دموکراتیک

۱- مدیریت بی بند و بار

۲- مدیر مستبد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۳۷؛

گروه های متعلق به مدیریت دموکراتیک به دلایل زیر بیشتر از انواع مدیریت دیگر بازدهی دارند:

۱- وجود حس اشتیاق و علاقه مندی به کار

۲- توجه به اهمیت فرد در سازمان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۳- وجود فرصت ها و عرصه های ابتکار

۴- فقدان یأس و ناامیدی در سازمان

۵- اجازه شرکت در ایجاد خط مشی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۷؛

## « تصمیم گیری و روابط انسانی »

تصمیم گیری در اداره سازمانها از کارکردهای بسیار مهم است

بعضی از صاحب نظران سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را «تصمیم گیری» معنا کرده اند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۳۸؛

« فرآیند تصمیم گیری »

۱- تشخیص و تعریف مسأله یا مشکل

۲- تعیین راه حل های گوناگون برای حل مشکل

۳- تعیین معیار برای ارزشیابی و تجزیه و تحلیل راه حل ها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۳۹؛

۴- تجزیه و تحلیل و ارزشیابی راه حل ها

۵- انتخاب بهترین راه حل ممکن

راه حل انتخاب شده باید رساترین و مناسب ترین راه برای حل مشکل باشد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۰؛

« روابط انسانی و رهبری »

مدیر می تواند هم رهبر باشد و هم نباشد.

مدیر اداره می کند ولی رهبر هدایت می کند.

مدیریت مبتنی بر مقررات و رهبری مبتنی بر حقایق است.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۱؛

« سبک های مختلف رهبری »

۱- سبک خودمختار: بدون نظرخواهی از دیگران تصمیم گیری می کند.

ویژگیهای رهبران برخوردار از سبک خودمختار:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۴۱؛

الف: اجرای مقررات را الزامی می دانند

ب: کمتر اجتماعی هستند

ج: کمتر هدایت می کنند

د: ارتباط کتبی برقرار می کنند

ه: مدیریت آنها عمدتاً قابل تحمل نیست.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۲؛

« سبک دموکراتیک »

تمام اعضای گروه را در تصمیم گیریها شرکت می دهند:

**ویژگی های این قبیل رهبران:**

۱- اعتماد به زیردستان

۲- اعطای تفویض اختیار

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۳- دادن آزادی عمل به زیردستان

۴- تلاش برای ایجاد هماهنگی بین اعضاء

۵- سعی در ایجاد محیطی دلپذیر

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « سبک پدرنما »

دارای انگیزش مثبت و محترمانه پیروان هستند:

ویژگی های این قبیل رهبران:

۱- خوش مشرب بودن

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۲- کمک به دیگران بصورت جدی

۳- دوستدار مشاوره

۴- علاقه مند به کار

۵- قدرشناس و شاکر

۶- مشوق ولی کم برانگیزاننده

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « سبک رفیق نما »

خود را مکمل پیروان می دانند:

ویژگیهای این قبیل رهبران:

۱- دوستدار زندگی جمعی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۴۳؛

۲- جدی در مسئولیت

۳- دور از قضاوت در خصوص پیروان

۴- کم هراس از سختی ها

۵- ضعیف در خصوص پیروان سرکش



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « سبک تشخیص گرا »

سعی می کنند گروه زیردستان متشخص و زیانزد خاص و عام شوند:

ویژگیهای این قبیل رهبران:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۴۳؛

الف: قدرت پیش بینی دارند.

ب: ریسک پذیر هستند.

ج: بیشتر شنونده اند تا گوینده.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

« سبک رهبران به حال خود بگذار »

از بکارگیری قدرت خود کناره گیری می کنند:

- معتقدند با این روش خلاقیت زیردستان شکوفا می شود.

- عمدتاً برای فرار از مشکلات به این عمل روی می آورند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۴؛

« ویژگیهای رهبر ایده آل »

۱- دارای قابلیت هدایت و ایجاد انگیزه در گروه

۲- دارای حس مشورت خواهی از اعضای گروه

۳- دارای توان برقراری ارتباط قوی با گروه

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم: ص ۴۴؛

۴- دارای شخصیت محکم و مطمئن به خود

۵- آزاد اندیش

۶- قادر به تحلیل موقعیت ها

۷- مقاوم در برابر ناملایمات

۸- ...

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۵؛

## « مدیریت »

مدیر فردی است که بر دیگران تأثیر می گذارد و آنها را برای رسیدن به هدف یا اهداف سازمان سوق می دهد:

کارکردهای اصلی مدیریت عبارتند از:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

سازماندهی

برنامه ریزی

کارگزینی

کنترل  
و نظارت

اثرگذاری

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « مدیریت مبتنی بر هدف »

در این سبک ، تأکید بر مشارکت در تعیین اهدافی است که قابل لمس ، تأیید و سنجش باشند.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

این سبک ۲۵ سال پیش توسط « پیتر دراگر » ارائه شد:

دراگر: با استفاده از اهداف سازمان باید افراد را تحریک و در آنها ایجاد انگیزه کرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۶؛

« ارکان اصلی مدیریت مبتنی بر هدف »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۶؛

## « مدیریت مشارکتی »

پایه و اساس این مدیریت بر تصمیم گیری گروهی استوار است. در این سبک کارکنان نیز از قدرت تصمیم گیری برخوردارند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### مدیریت کیفیت ( دایره کیفیت )

این مدیریت یکی از اجزاء مدیریت مشارکتی است.

گروه کیفیت به دنبال کشف علت های مسائل سازمانی و ارائه راه حل برای آنهاست.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۴۷؛

## « مدیریت زمان »

این مدیریت که در راستای اثربخشی قرار دارد بر ۳ محور اصلی استوار است:

کنترل زمان

سازماندهی

برنامه ریزی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « عوامل تأثیرگذار در مدیریت زمان »

۱- عوامل فرهنگی

۲- آداب و رسوم

۳- عوامل سازمانی

۴- عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « نقش مشاوره ای مدیر »

وظیفه های مشاوره ای مدیر عمدتاً عبارتند از:

روشن کردن مسیر  
دادن جهت جدید  
ارتباط مؤثر برقرار کردن

اندرز دادن  
قوت قلب دادن  
از بین بردن تنشها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۵۲؛

اهمیت ارتباط گفت و شنودی با دیگران

مدیریت جبران خدمت

اهداف مدیریت جبران خدمت



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۵۳؛

## « ارزشیابی شغل »

روش مناسبی است که در عین نظم در تعیین ارزش نسبی  
مشاغل بکار می رود.

- روشهای مختلف ارزشیابی شغل عبارتند از:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل دوم: ص ۵۳؛

الف: روش رتبه بندی

ب: روش درجه بندی

ج: روش مقایسه

مراحل مختلف روش مقایسه عوامل عبارتند از:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

۱- تعیین عوامل قابل جبران

۲- تعیین مشاغل کلیدی

۳- تشخیص دستمزد

۴- قرار دادن مشاغل کلیدی بر نمودار

۵- ارزشیابی سایر مشاغل

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل دوم:

### « انگیزش »

- وادار کردن و تشویق دیگران به کار.

- نقش انگیزش در رهبری سازمان

- سی تدبیر برای انگیزش

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۱؛

«ارتباطات، اهمیت و ماهیت آن»

ارتباط در زبان لاتین از کلمه Communication مشتق شده است و معانی گوناگونی مثل: گزارش، پیوند دادن، انتقال دادن و ... دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۲؛

تعریف ارتباط از دیدگاه « چارلز کولی » :

ارتباط مکانیسمی است که روابط انسانی بر اساس و بوسیله آن به وجود می آید.

ارتباط ؛ حرکات ، صدا ، کلمات و ... را در بر می گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۲؛

## نقش ارتباطات

نقش های مهم ارتباط در یک گروه یا سازمان عبارتند از:

ایجاد انگیزه

کنترل

اطلاعات

ابراز  
احساسات

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

### « فرآیند ارتباطات »

اجزای اصلی فرآیند ارتباط کدامند؟

۳- انتقال

۱- منبع  
(فرستنده)

۶- بازخورد

۴- رمز گشایی

۲- رمز گذاری

۵- گیرنده



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

### « موانع مهم ارتباطی در سازمان »

یکی از مهم ترین مشکل ها در بحث کارایی و اثربخشی سازمان وجود موانع ارتباطی در شبکه ارتباطی یک سازمان است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم: ص ۷۶؛

۱- پیام های تحریف شده: هنگامی که پیام هایی تحریف می شوند ، نمی توان انتظار داشت مردم آنها را بفهمند.

تعدد زیاد پیام ، تحریف را افزایش می دهد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۶؛

عواطف: چگونگی احساس گیرنده در زمان دریافت پیام بر نحوه تفسیر او تأثیر می گذارد.

زبان: کلمات برای افراد مختلف معانی مختلفی دارند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم: ص ۷۶؛

- ارتباط غیر کلامی: یکی از راه های مهم انتقال پیام به دیگران است. ارتباط غیر کلامی معمولاً با ارتباط شفاهی همراه است.

- ارتباط میان فرهنگی: یکی از مشکلات بالقوه در ارتباطات است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

**شنوندگان ضعیف:** بسیاری شنوندگان اشخاص ضعیفی هستند. یکی از دلایل پیدایی این مسأله مربوط به فلسفه های تصمیم گیری است.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۶؛

## « دستورالعمل های ارتباطات »

۱- محتوای پیام باید به وضوح تعریف شود.

۲- پیام باید به صورت فرمول درآید.

۳- تأیید یا رد هر پیام باید کنترل شود.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل سوم: ص ۷۷؛

۴- ارتباطات کتبی نیز باید مطمح نظر قرار گیرد.

**غایت های حاصل از ارتباط:**

مهم ترین اهداف حاصل از ارتباط در سازمانها عبارتند از:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

۱- افزایش کارایی و بهره‌وری

۲- ایجاد تغییرات سازمانی

۳- پیش‌بینی و جلوگیری از تنش‌های سازمانی

۴- پاسخگویی به نیازهای کارکنان و افزایش روحیه



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

۵- تحکیم وضعیت کارکنان

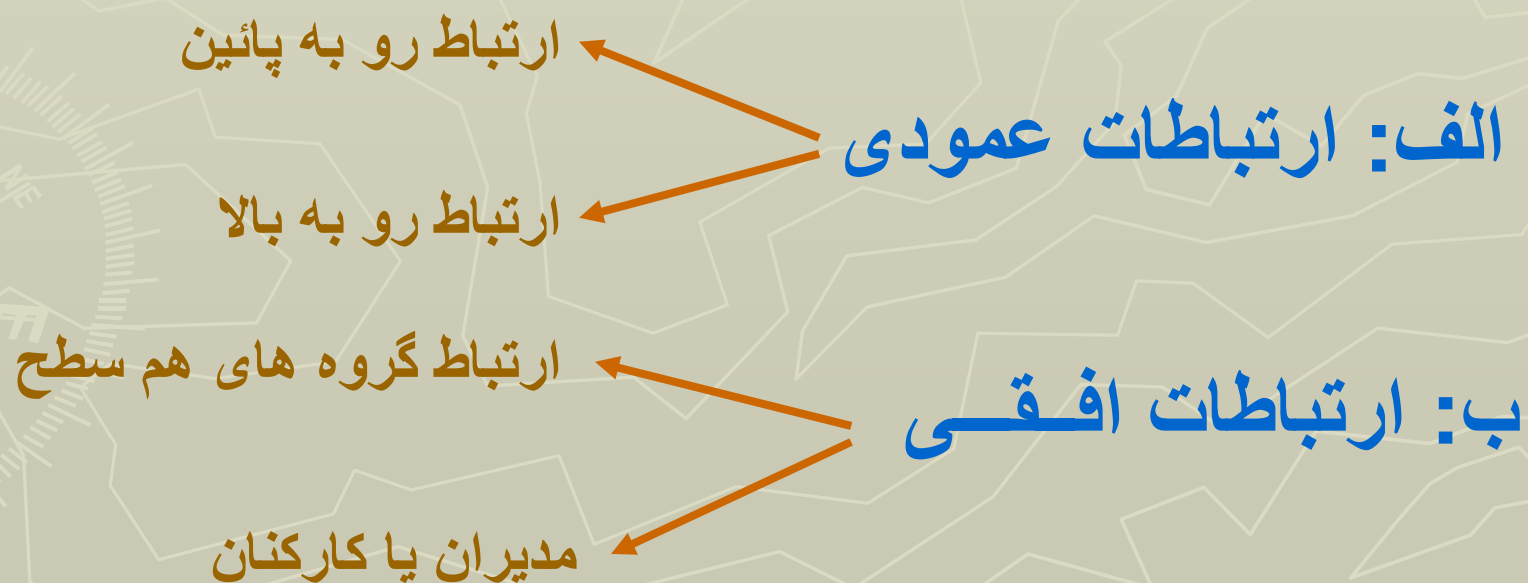
۶- ایجاد همبستگی بین اعضاء و سازمان

ارتباط در هر سازمانی برای بالا بردن کارایی ، راندمان و اثربخشی سازمان است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

### « جهت جریان ارتباطات »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

### « انواع ارتباطات سازمانی »

در هر سازمانی دو سیستم ارتباطات اصلی وجود دارد ، که گاهی نقش مکمل و گاه در تعارض با یکدیگر قرار می گیرند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل سوم:

الف: سیستم ارتباط رسمی

ب: سیستم ارتباط غیر رسمی



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۸۵؛

## تئوریه‌ها و نظریه‌های مدیریت

تئوریهای کلاسیک

تئوری مدیریت علمی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

فردریک تیلور ( Fredrick.w.Taylor ) پدر مدیریت علمی  
و بوجود آورنده نظریه تیلوریسم است. کتاب تیلور  
« اصول مدیریت علمی » است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

سیستم تیلور شامل دو عنصر اساسی است:

- ۱- کشف تجربی بهترین راه انجام هر کار
- ۲- تقسیم کار بین مدیران و کارکنان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « اصول مدیریت علمی تیلور »

۱- اصل کشف اصول علمی انجام کار حقیقی

۲- اصل انتخاب علمی کارگر ماهر

۳- اصل پاداش و کنترل



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

اصل چهارم: تشریح مساعی طبقه کارگر و مدیریت

« مراحل مدیریت علمی »

مرحله ۱ = وجود یک وظیفه ، مدیر و مجموعه ای از کارگران

مرحله ۲ = تجزیه و تحلیل وظیفه

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۸۸؛

مرحله ۳ = انتصاب و آموزش

مرحله ۴ = نظارت مداوم

مهم ترین هدف در نظام تیلوریسم ، پیشینه سازی و افزایش تولید است

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۸۸؛

## « نقاط مثبت تیئوریسم »

یکی از نقاط مثبت این نظریه افزایش تولیدات است.

دوم: افزایش حقوق کارگران

سوم: مطالعه علمی کار-زمان-حرکت و روش

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « انتقادات وارد بر تیئوریسم »

- اینکه انسانها فقط با پاداشهای مالی برانگیخته می شوند
- عدم توجه به سازمان غیر رسمی و روابط انسانی
- نگاه به انسان به عنوان یک موجود اقتصادی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

« تئوری کلاسیک سازمان ( نظریه مدیریت اداری ) »

این مکتب بیش از حد بر ساخت دهی سازمان تأکید دارد.

- واضع این نظریه « هانری فایول » فرانسوی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری بروکراسی »

ماکس وبر واضع این نظریه است.

به نظر وبر سازمان دارای ۲ مشخصه اصلی است:

- ۱- عقلانیت
- ۲- کارایی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « ویژگیهای عمده بروکراسی »

**تقسیم کار:** تقسیم کار به وظایف کاملاً کوچک و تخصصی.

نیروی کار انسانی در ازدیاد کارایی با تقسیم کار مؤثر است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تمرکز اختیارات »

ویر: تقسیم کار به اجزای کوچک ، عمل هماهنگی را خیلی مشکل می سازد.

- بروکرسی این مسأله را با تمرکز حل می کند.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

برنامه منطقی و عقلانی برای اداره امور استخدامی:  
( مسیر شغلی یا کار راهه )

بر طبق این اصل استخدام بر اساس صلاحیت تخصصی و احراز شرایط شغل صورت می گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۴- قوانین و مقررات: بروکراسی ها، تابع مقررات دقیق و صریح هستند

۵- سیستم ثبت و ضبط: کلیه اقدامات ، سوابق دقیقا نگهداری می شوند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « وظایف بروکراسی »

بروکراسی وظایف نیرومند متعددی را فراهم می کند.

۱- تخصص گرایی: با اعمال اصل تخصص تولید به میزان بالایی افزایش می یابد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

بروکراسی با مشخص کردن رابطه های بین بخش های مختلف یک سازمان پیچیده ، آنرا از پیچیدگی اولیه خارج می سازد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۲- ساختار: بروکراسی بوسیله ساختاری که به سازمان می دهد ، آن را هدایت می کند.  
ساختار از تداخل وظایف افراد جلوگیری می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۳- پیش بینی و ثبات: بروکرسی وسیله ای است برای ایجاد ثبات در سازمان.  
بروکرسی روابط انسانی را عقلانی می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۴- رفتار عقلانی: بروکرسی رفتار عقلانی و تفکر منطقی را به سازمان وارد می کند.

در بروکرسی قضاوت ها بر مبنای مدارک صورت می گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

باید توجه داشت که عامل عقلانی یک عامل نسبی است ، زیرا چیزی که برای یک نفر عقلانی است، الزاما برای شخص دیگری نیست.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « هانری فایول »

فایول کتابی تحت عنوان « اداره امور عمومی و صنعتی » نوشت. او واضع نظریه کلاسیک سازمان است. اصول فایول هم اکنون مورد استفاده اکثر سازمانهاست.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۵؛

اصول فایول که در تئوری مدیریت اداری عرضه نموده است ، ۱۴ اصل به شرح ذیل است:

۱- تقسیم کار ، اختصاص دادن هر پست به یک نفر

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۲- اصل اختیار و مسئولیت

۳- اصل انضباط ، تبعیت کارکنان یک سازمان از فرامین و دستورات مدیریت

۴- اصل وحدت فرماندهی ، هرکس باید از یک نفر دستور بگیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

۵- اصل وحدت رهبری ، در این قسمت اداره گروه انسانی مد نظر است.

۶- اصل برتری سود همگانی بر سود فردی ، اصلی که همه باید آنرا رعایت کنند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

۷- اصل حقوق و مزایا ، بعنوان یک ملاک اصلی در ایجار انگیزه های سازمانی مد نظر است.

۸- اصل تمرکز و عدم تمرکز ، تأثیر زیادی بر عملیات جاری سازمان دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

۹- اصل سلسله مراتب ، فرامین و دستورات باید طی یک روال منطقی جریان پیدا کنند.

۱۰- اصل ترتیب ، باعث خواهد شد فعالیت ها منجر به نتیجه مثبت بشوند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

۱۱- اصل تساوی و انصاف ،

۱۲- اصل ثبات و پایداری شغل ، باید رضایت شغلی در سازمان  
به عنوان یک اصل مورد عنایت قرار گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

۱۳- اصل ابتکار ، مدیریت باید زمینه های بروز خلاقیت و نو آوری را فراهم سازد.

۱۴- اصل روحیه همکاری ، یکی از اصول مهم در تئوری فایول است.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۹۶؛

به اعتقاد فایول امور هر مؤسسه به ۶ دسته تقسیم می شود:

- |               |                  |
|---------------|------------------|
| ۱- امور فنی   | ۴- امور تأمینی   |
| ۲- امور تجاری | ۵- امور حسابداری |
| ۳- امور مالی  | ۶- امور اداری    |

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « نظریه همکاری چستر بارنارد »

- وی یکی از احياء کنندگان مکتب کلاسیک بود.

- وی همچنین در خصوص دیدگاه رفتاری نیز دارای دیدگاه و تئوری خاصی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

بارنارد معتقد بود که سازمانها تلفیقی از وظایف و افراد هستند که باید یک حالت متعادل بین آنها ایجاد شود ، او معتقد بود سازمان یک سیستم تلفیقی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

« نظریه های رفتاری (نئوکلاسیک) »

« مطالعات هاثورن »

نتیجه تحقیق هاثورن هشدار می‌دهد که مدیر باید  
مناسبات بین مردم را مطالعه و درک کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

نتیجه تحقیق هاثورن: مهم ترین عاملی که در تولید سازمان تأثیر می گذارد ، مناسبات بین افراد است که ارتباطی به مزد و شرایط کار ندارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

نتیجه دیگر این تحقیق: شناسایی اهمیت تأثیر سیستم اجتماعی در ازدیاد کارایی سازمانی است.

- کارایی سازمانی فقط به رفتار فردی مربوط نمی شود.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « نظریه ماری پارکر فالت »

فالت مفسر دوره گذار از نظریه های کلاسیک به نظریه های رفتاری است. به اعتقاد او مسأله اصلی در هر کار جمعی، حفظ روابط انسانی پویا است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

فالت هماهنگی را راهبرد اساسی سازمان اثربخش می داند و در ارتباط با آن به ۴ اصل توجه دارد:

۱- هماهنگی از طریق تماس مستقیم



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۲- هماهنگی در مراحل اولیه

۳- هماهنگی از طریق ارتباط متقابل تمام عوامل در یک موقعیت  
معین

۴- هماهنگی به عنوان یک جریان مداوم.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص 102؛

**تئوری X و تئوری Y داگلاس مک گریگور:**

مک گریگور بر این باور بود که مدیران بر دو دسته اند:

۱- یک دسته به انسان دید منفی دارند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص 102؛

۲- دسته دوم نسبت به انسان دید مثبت دارند

گروه اول ← تئوری X

گروه دوم ← تئوری Y

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص 102؛

دیدگاه مدیران نسبت به انسان بر مبنای تئوری X:

۱- انسان ذاتاً تنبل است

۲- انسان باید تحت اجبار قرار گیرد تا کار کند

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص 102؛

۳- انسان مسئولیت پذیر نیست.

۴- انسان خلاقیت اندکی دارد.

۵- انسان ریسک پذیر نیست.

۶- انسان فقط به خاطر پاداش مالی کار می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص 102؛

## مفروضات تئوری Y نسبت به انسان:

- ۱- انسانها کار را به منزله تفریح نگاه می کنند.
- ۲- انسانها برای کار کردن نیازی به کنترل ندارند.
- ۳- انسانها دارای خلاقیت و ابتکار هستند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص 102؛

۴- انسانها عمدتاً مسئولیت پذیر هستند.

۵- پاداشهای معنوی برای انسانها جذابیت بیشتری دارند.

۶- انسانها دارای ویژگی ریسک پذیری بالایی هستند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۰۳؛

نظریه بلوغ و عدم بلوغ  
یا رشد یافتگی و رشد نیافتگی  
« گریس آرگریس »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۳؛

طبق این نظریه نظام ارزشی بروکراتیک مناسبات سطحی و غیر قابل اطمینان را سبب می شود که این مناسبات احساسات مصنوعی و نامطمئن را ایجاد می کنند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۳؛

آگریس هفت مرحله تغییرات شخصیت را به شرح ذیل بیان می کند:

۱- افراد از حالت غیرفعال کودکی به مرحله فعال بزرگسالی تغییر می یابند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۴؛

۲- افراد از حالت وابستگی دوران کودکی به حالت استقلال نسبی بزرگسالی می‌رسند.

۳- افراد در کودکی به چند طریق و در بزرگسالی به طرق متعدد عمل می‌کنند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۴؛

۴- علاقه مندی های افراد در کودکی سطحی و در بزرگسالی قوی است.

۵- دید زمانی در دوران کودکی محدود و در بزرگسالی شامل گذشته ، حال و آینده است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۴؛

۶- در کودکی افراد همیشه تابع هستند و در بزرگسالی به مقامی مساوی و یا بالاتر از دیگران هم دست می یابند.

۷- در کودکی انسان خودآگاهی ندارد ولی در بزرگسالی چرا.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

آرگریس مواردی که مانع بلوغ می شوند را به شرح ذیل بیان می کند:

۱- تخصصی شدن

۳- وحدت رهبری

۲- سلسله مراتب

۴- دایره کنترل

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

آرگریس معتقد است در سازمانی که این خصوصیات در روشها و قوانین آن عجین شده باشد کارکنان نمی توانند به مرحله بلوغ برسند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

آرگریس معتقد است وقتی انسانهای بالغ تحت شرایط بحرانی قرار می گیرند به یکی از عکس العملهای زیر دست خواهند زد:

سازش

جنگ

فرار



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری مانستربرگ »

او نخستین روانشناس صنعتی بود که نظریات خود را در خصوص جنبه های روانی نظریه تیلور ارائه کرد.:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۶؛

کار « مانستر برگ » در واقع پل ارتباطی بین مکتب مدیریت کلاسیک و مدیریت نئوکلاسیک برقرار کرد.

او تلاشهای زیادی برای یافتن بهترین فرد برای یک شغل بعمل آورد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

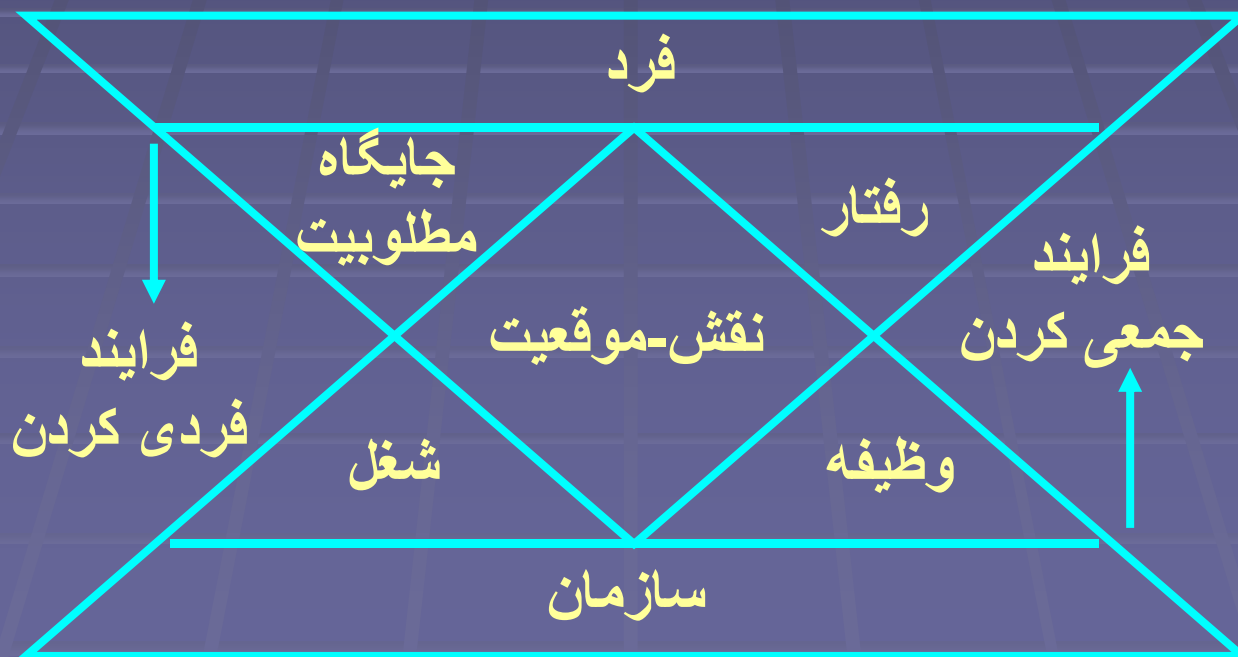
### تئوری « یکی »

« یکی » به عنوان یکی از اساتید دانشگاه « پیل » موضوع را از دیدگاهی می نگرد که می توان آنرا « فرایند امتزاج » نامید.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۰۶؛

## مدل فرایند امتزاج



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۰۷؛

## « تئوری تصمیم‌گیری »

در سال ۱۹۵۰ « سایمون و مارچ » برای درک رفتار سازمانی چهارچوبی برای تصمیم‌گیری ارائه دادند. آنها مدل خود را بر مدل بروکراتیک بنا نهادند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۸؛

سایمون تصمیمات را به دو دسته ۱- عقلانی و ۲- غیر عقلانی تقسیم بندی می کند.

وی همچنین محدودیت های موجود در راه تصمیم گیری عقلانی را به این شرح نام می برد:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۰۸؛

الف: مهارت ها ، عادات ، عکس العمل ها

ب: انگیزشها ، ارزشها و تمایلات فردی

ج: اطلاعات و معلومات موجود

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوریهای نیاز »

الف: تئوری آبراهام مزلو

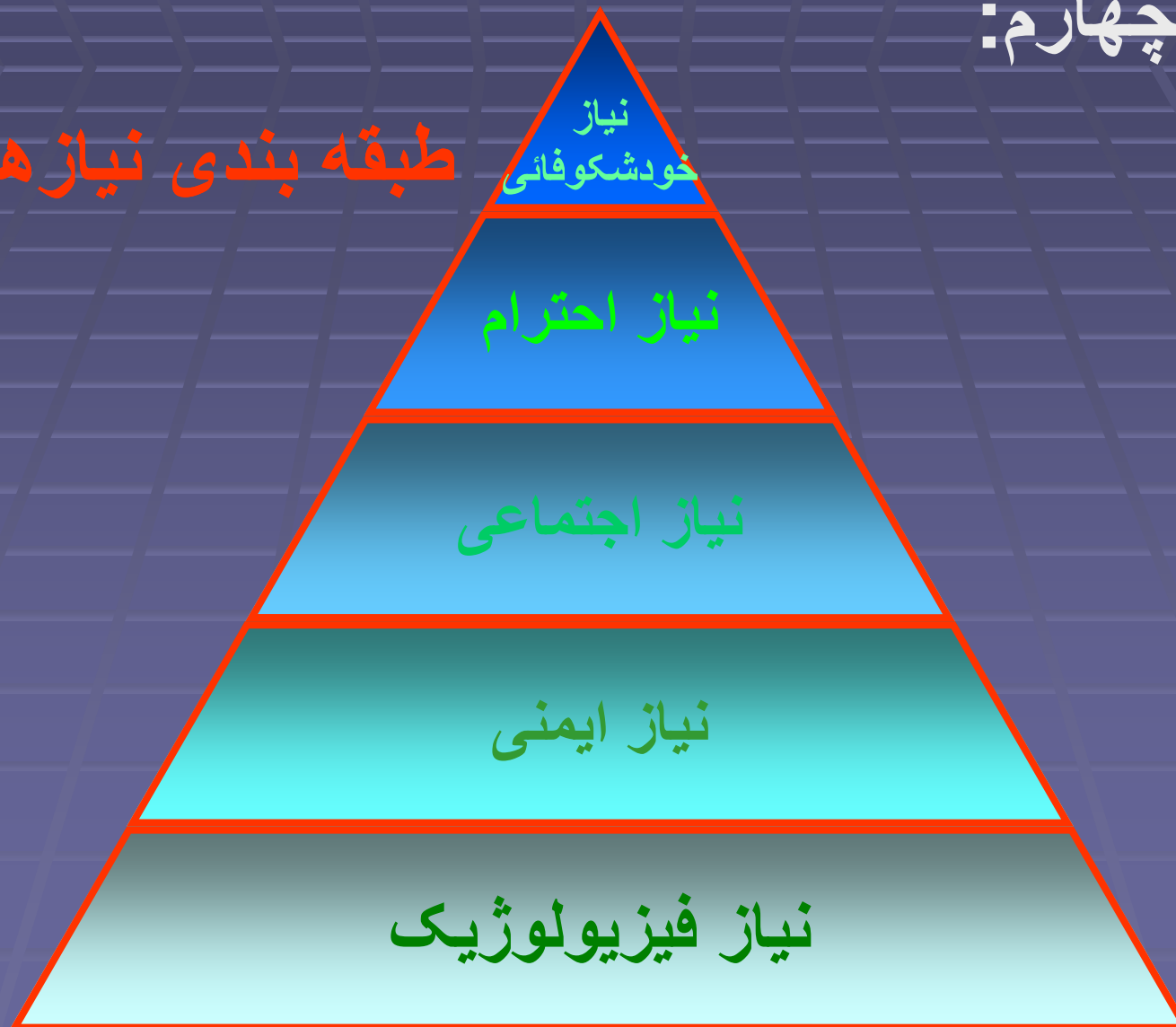
ب: تئوری نیاز مادی



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم:

طبقه بندی نیازهای مزلو



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوریهای نیاز ماری »

یکی از ساختارهای جالب نیازها ، نیازهای آشکاری «ماری» است. در این فهرست نیازها ، همانند نیازهای مزلو فرض بر این است که این قبیل نیازها موجب انگیزه می شوند ،

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

مکانیزم عمل نیازها در این تئوری قدری پیچیده است.

- « ماری » سلسله مراتب برای نیازها قائل نیست

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### نیازهای تئوری « ماری » عبارتند از:

- ۱- کسب موفقیت
- ۲- تعلق
- ۳- تهاجم
- ۴- استقلال
- ۵- ارائه خودنمایی

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

تاکنون تحقیقات زیادی  
جهت تأیید تئوری  
« ماری » به عمل  
نیامده است.

۶- نیاز هیجان

۷- پرستاری

۸- نظم

۹- قدرت

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « نظریه انگیزش - بهداشت »

این نظریه توسط « فردریک هرزبرگ » ارائه شد.

- رابطه فرد با کارش یک رابطه اصلی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

عواملی که به رضایت شغلی منجر می شوند متمایز از آنهایی هستند که به نارضایتی شغلی می انجامند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

به اعتقاد هرزبرگ باید برای انگیزه و ایجاد آن به عوامل زیر توجه شود:

۱- مسئله پیشرفت

۳- ماهیت کار

۲- شناخت و کسب شهرت

۴- مسئولیت و رشد



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

رضایت      عدم رضایت

عوامل گیرنده:

موفقیت  
شناسایی  
ماهیت شغل  
مسئولیت

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۱۵؛

« نقاط ضعف نظریه انگیزش - بهداشت »

۱- سبک هرزبرگ تنها مختص خود اوست

۲- قابل اعتماد بودن این روش زیر سؤال است

۳- نمی توان این نظریه را انگیزشی نامید

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۱۵؛

۴- رضایت شغلی کلی در آن مدّ نظر است

۵- متغیرهای موقعیتی در آن مدّ نظر قرار نمی گیرند.

۶- هرزبرگ به بازدهی توجه ندارد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۱۶؛

## « تئوری آلدوفر » ERG

آلدوفر نیازهای پنج گانه مزلو را به ۳ دسته خلاصه کرده که به شرح ذیل است:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۱۶؛

۱- نیازهای زیستی

۲- نیازهای وابستگی ( تعلق )

۳- نیازهای رشد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

- آدوفر با مزلو در اینکه نیازهای ارضاء نشده ایجاد انگیزه می کنند ، هم عقیده است.

- او به سلسله مراتب نیازها نیز معتقد است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۱۷؛

طبقه بندی نیازهای آدوفر



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری مکله لند »

این تئوری در سال ۱۹۷۱ ارائه شد.

« مکله لند » معتقد است سه نیاز در محیط کار تأثیر می گذارد:



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۱- نیاز موفقیت

۲- نیاز قدرت

۳- نیاز وابستگی ( تعلق )

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

« مکله لند » روی نیاز موفقیت تأکید زیادی داشت.

- افرادی که نیاز موفقیت بالایی دارند ، عملکردشان نیز بالاتر است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

برخی از سوالاتی که نیاز موفقیت را در افراد مورد ارزیابی قرار می دهند عبارتند از:

۱- آیا از کارهای مشکل و چالشی لذت می برید؟

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۲- آیا سعی می کنید عملکردتان از اهداف تعیین شده بیشتر باشد؟

۳- آیا برای فائق آمدن بر مشکلات در جستجوی راه های بهتر هستید؟

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری های انگیزشی »

الف: تئوری برابری

ب: نظریه انتظار

ج: نظریه تقویت رفتار

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص ۱۱۹؛

تئوری برابری یکی از موضوعات نظری است که از فرایندهای مقایسه اجتماعی به دست می آید.

- این تئوری از « استی سی آدامز » است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

طبق نظریه برابری اگر فردی حس کند که در حق او  
اجحاف شده است به یکی از روشهای زیر عمل خواهد  
کرد:

۱- از فعالیت خود می کاهد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۲- میزان تولید خود را تغییر می دهد

۳- در پنداشت و ادراک خود تغییر می دهد

۴- ادراک دیگران درباره خود را تغییر می دهد.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۵- مرجع مورد مقایسه خود را تغییر می دهد.

۶- سازمان را ترک می کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۰؛

## « نظریه انتظار »

این نظریه مربوط به « ویکتور روم » است.

- این نظریه شامل ۳ متغیر یا رابطه به شرح زیر است:

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم: ص: ۱۲۰؛

۱- رابطه بین تلاش و عملکرد فرد.

۲- رابطه بین عملکرد و پاداش.

۳- رابطه بین پاداش و اهداف شخصی.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص: ۱۲۰؛

« الگوی ساده انتظار »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « نظریه تقویت رفتار »

- طبق این نظریه محیط باعث نوع رفتاری می شود.
- در این نظریه به حالت درونی فرد توجهی نمی شود.
- این تئوری در کسب و کار ، کاربرد بیشتری دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۲؛

« تئوری تکامل یافته پورتر و لالر »

الگول « پورتر و لالر » تکامل یافته تئوری انتظار است.

- این مدل ، توانایی ، صفات و ادراک نقش را نیز شامل می شود.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

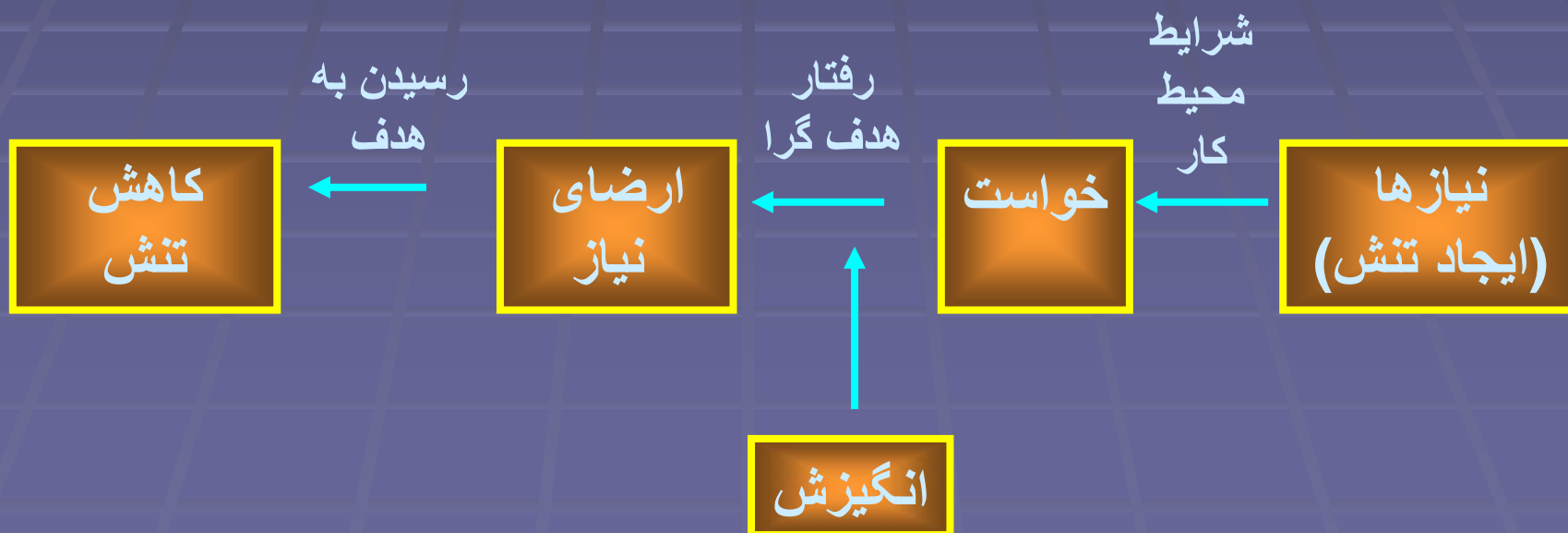
### « تئوری کلارک هال »

- این تئوری به رفتار خودآگاه انسان تأکید زیاد دارد.
- نیازها زمانی به بالاترین شدت می رسند که در درون انسان ایجاد تنش و التهاب کند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « نمودار نظریه کلارک هال »





# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری اسناد »

با توجه به انی نظریه به دنبال آن هستیم که ببینیم رفتار فرد علت درونی داشته است یا بیرونی؟

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۶؛

« تئوری های جدید »

« تئوری سیستمی »

- نظریه سیستمی بر نظریات سازمانی و انسانی بصورت ادغامی استوار است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۷؛

اختصاصات سازمان در تحلیل سیستمی به شرح زیر هستند:

۱- سازمان سیستمی مرکب از زیر سیستم هاست.

۲- سازمان یک سیستم باز و پویاست.

۳- سازمان در جهت تعادل راه می پوید.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۴- سازمان سیستمی است با اهداف ، مقاصد ، و کارکردهای متعدد که بعضا با هم در تعارض هستند.

۵- هر سازمانی سیستم است ولی هر سیستمی سازمان نیست.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۸؛

« الگوی بنیادی ولی معمولی سیستم ها »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری سیستم های اجتماعی »

در چهارچوب این تئوری مدرسه چه از لحاظ اداره عملیات و چه به لحاظ ساختار به صورت یک سیستم پیچیده پویا مدّ نظر قرار می گیرد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۲۹؛

## « تئوری اقتضائی »

- طبق این تئوری ، اثربخشی رهبر و مدیر بستگی به موقعیت دارد. یک رهبر ممکن است در یک سازمان اثربخش و در سازمان دیگر غیر اثربخش باشد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۳۰؛

سه شاخص که « فیدلر » در الگوی تئوری اقتضائی بکار می برد:

ناخوشایند      ۸۷۶۵۴۳۲۱      خوش مشرب

بی کفایت      ۸۷۶۵۴۳۲۱      لایق

غیردوستانه      ۸۷۶۵۴۳۲۱      دوستانه



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « مطلوب بودن موقعیت »

فیدلر مطلوب بودن موقعیت را به وسیله ۳ عامل تعیین می کند:

- ۱- رابطه رهبر - عضو
- ۲- انجام وظیفه
- ۳- قدرت مقام رهبر

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۳۱؛

« تئوری مسیر - هدف »

- این تئوری در سال ۱۹۷۰ به وسیله مارتین ایوانز و رابرت هاوس مطرح شد.

- این تئوری دارای نگرش اقتضائی است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

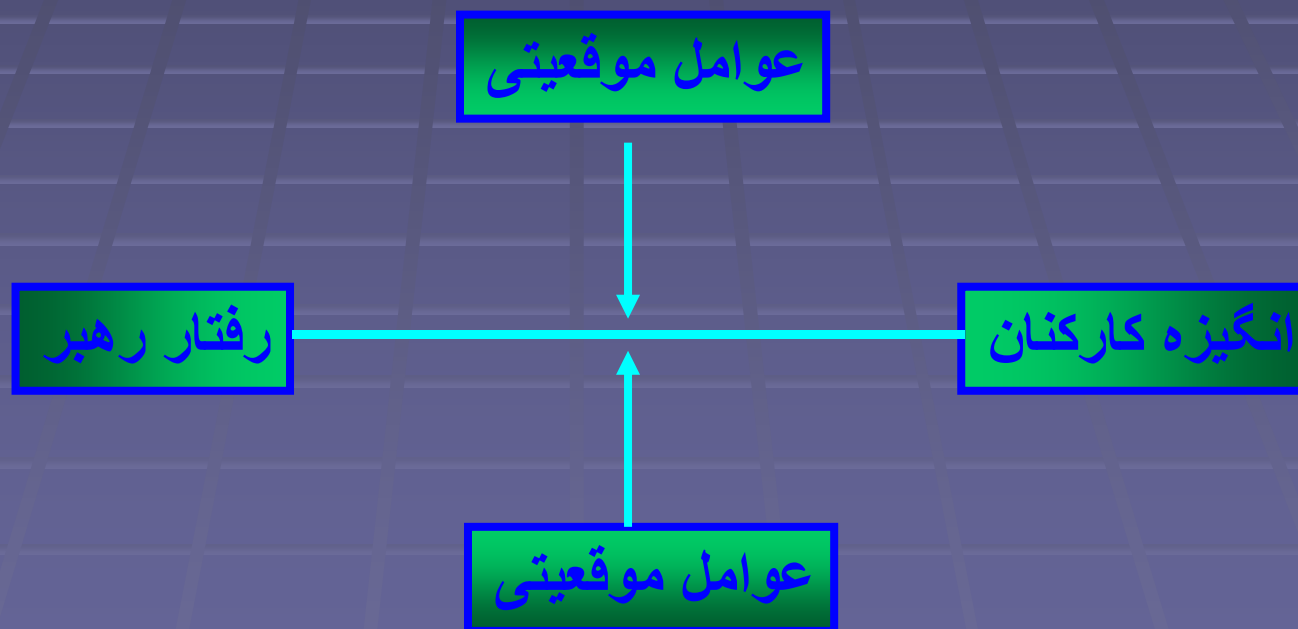
فصل چهارم: ص ۱۳۱؛

## « مبانی اولیه »

- این تئوری ریشه در تئوری انتظار دارد.
- فرض این تئوری بر آن است که دریافت پاداش بستگی به عملکرد اثربخش دارد.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری Z »

- این تئوری توسط ویلیام اوچی مطرح شد.
- در این تئوری توجه به مسئولیت ، وفاداری و توجه متقابل سازمان و کارکنان مدّ نظر است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۳۵؛

## « ویژگیهای تئوری Z »

۱- استخدام بلند مدت	۵- ارزشیابی ناپیوسته
۲- مسیرهای نیمه تخصصی	۶- ارزشیابی ضمنی
۳- تصمیم گیری با توافق جمعی	۷- ارتقاء کند
۴- مسئولیت فردی	۸- تأکید جامع در افراد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

- در تئوری Z سازمانها اساساً « ادهوکراتیک » هستند.
- در این تئوری سطوح مدیریت زائد نیست.
- پیچیدگی رسمیت در این تئوری کم است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری های رهبری »

الف: مدل رهبر - مشارکت

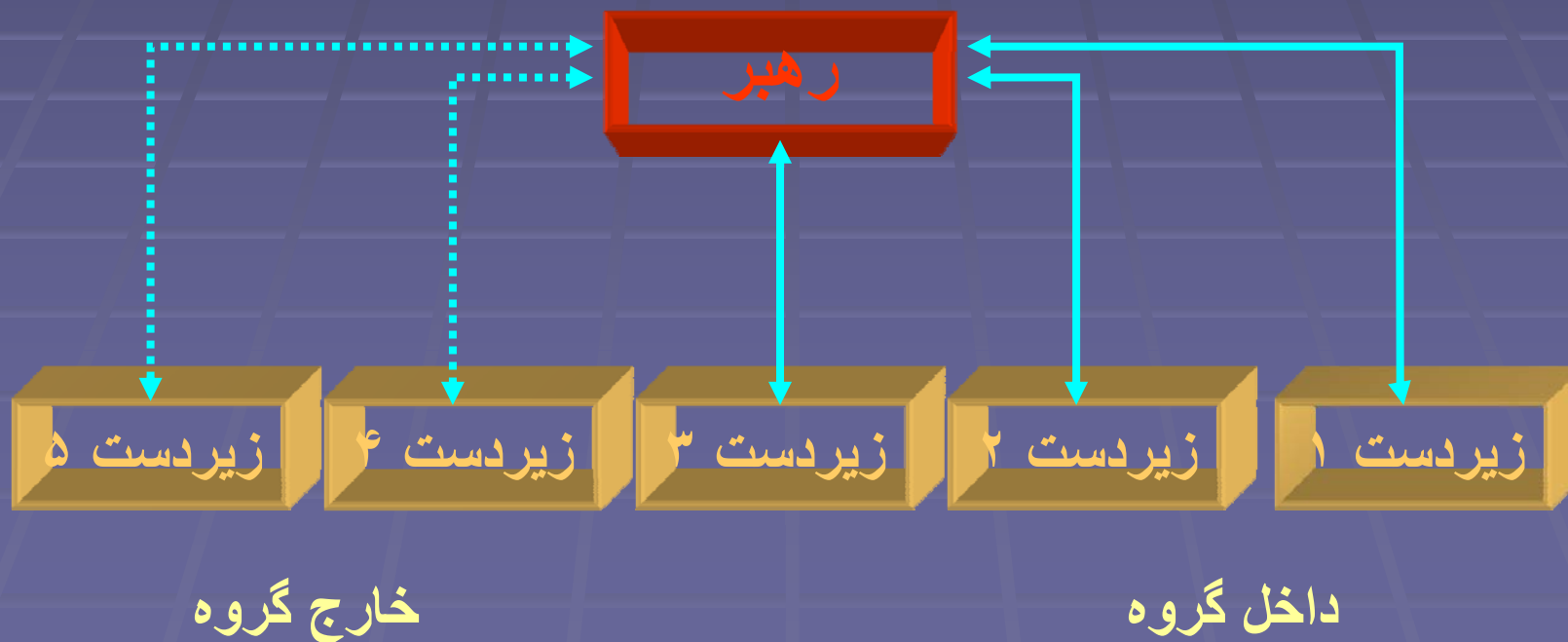
ب: تئوری مراوده ، رهبر - عضو



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۳۷؛

« مفاهیم اولیه تئوری رهبر - عضو »



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری های مراوده رهبر- عضو »

- این تئوری در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی نامیده می شد.

- این مدل با تئوریهای اولیه بطور کلی متفاوت است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری چرخه زندگی یا رهبری موقعیتی »

- این تئوری بر این پایه استوار است که رفتار مناسب رهبر بستگی به بلوغ پیروان رهبر دارد.

- این تئوری بطور کامل مورد آزمایش قرار نگرفته است.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « تئوری جایگزین های رهبر »

بدون جایگزین

رهبر

عکس العمل  
کارکنان

با جایگزین

ویژگیهای زیردستان  
ویژگیهای وظیفه  
ویژگیهای سازمان

رهبر

عکس العمل  
کارکنان

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### تئوری رهبری (کارزماتیک)

- طبق این تئوری فرض بر این است که کاریزما یک ویژگی فردی رهبری و یک عطیه الهی محسوب می شود.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

### « ویژگیهای رهبری عطیه الهی »

- ۱- پیروان به درستی باورهای رهبر اطمینان دارند.
- ۲- باورهای پیروان شبیه باورهای رهبرانشان است.
- ۳- پیروان رهبرانشان را بدون قید و شرط قبول دارند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

۴- پیروان احساس وابستگی به رهبر می کنند.

۵- پیروان مشتاقانه از رهبر اطاعت می کنند.

۶- پیروان پایبندی عاطفی دارند.

۷- پیروان دارای هدف های متعالی بوده و در موفقیت ها سهم هستند.

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل چهارم: ص ۱۴۰؛

## مدل خودکامه – مردم سالار

- در این تئوری میان میزان اختیار مورد استفاده زیردستان و آزادی قابل دسترس برای آنها در رسیدن به تصمیمات رابطه وجود دارد.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل چهارم:

- رهبری مشارکتی یا مردم سالاری در مقایسه با شیوه خودکامه ، رضایت خاطر بیشتری را برای زیردستان به همراه می آورد

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۵۱؛

- نقش گروه در سازمان و جایگاه آن در روابط انسانی

- تعاریف مهم گروه



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۵۲؛

## ویژگیهای مشترک گروه ها:

- ۱- هدف یا اهداف مشترک
- ۲- ضوابط م مقررات
- ۳- تشکیل جلسات



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

۴- وضع ملاک و معیار

۵- ساخت سازمانی

۶- چسبندگی

۷- کنش متقابل

۸- تعداد افراد



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

### « ملاک های تقسیم بندی گروه »

- ۱- از لحاظ نقش و عملکرد گروه
- ۲- از لحاظ وظیفه یا هدف
- ۳- از لحاظ وسعت و اندازه
- ۴- از لحاظ تداوم و پایداری گروه ها

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۵۵؛

۵- از لحاظ سازمان و تشکیلات

۶- از لحاظ چگونگی شرکت افراد

گروه ممکن است اجباری و اضطراری باشد.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

### انواع گروه ها

- ۱- گروه های رسمی
- ۲- گروه های غیر رسمی
- ۳- گروه های نخستین و ثانویه
- ۴- گروه های کوچک و بزرگ



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۵۶؛

- ۵- گروه های باز و بسته
- ۶- گروه های سنتی و غیرسنتی
- ۷- گروه های افقی و عمودی
- ۸- گروه های مرجع یا داوری





# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

- ۹- گروه های فشار
- ۱۰- گروه های سرّی
- ۱۱- گروه های انجمن
- ۱۲- گروه های آزمایشگاهی
- ۱۳- گروه های باند یا دار و دسته



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

۱۴- گروه های مشاوره یا روان درمانی

۱۵- گروه های فرماندهی

۱۶- گروه های کاری

۱۷- گروه های مشترک المنافع



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

### نظریه های شکل گیری گروه

سؤال مهم: چرا افراد انسانی در گروه گرد می آیند و به دور هم جمع می شوند؟

- عمده ترین این نظریه ها عبارتند از:



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

۱- نظریه نزدیک یا مجاورت

۲- نظریه کنش متقابل

۳- نظریه تعادل

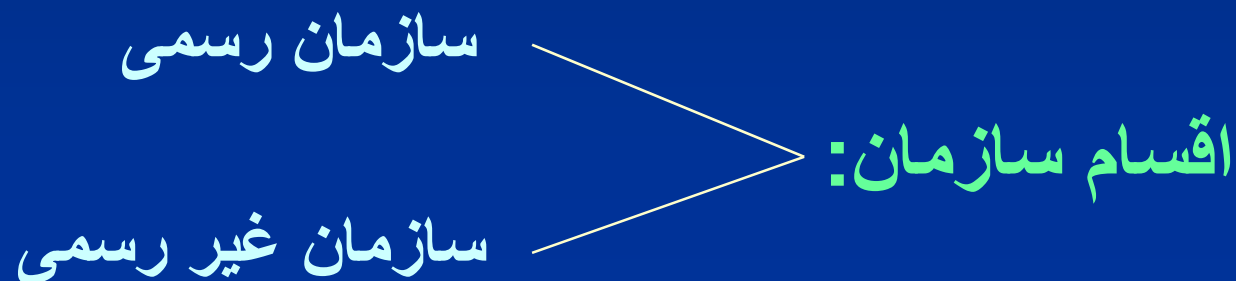
۴- نظریه تبادل



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم:

## « سازمان »



وجوه مشترک سازمانهای رسمی :

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

الف: تقسیم کار

ب: وجود یک یا چند مرکز تصمیم گیری

ج: وجود سلسله مراتب در سازمان

وجوه مشترک سازمانهای غیر رسمی

سازمان غیر رسمی:

بخش های پنج گانه سازمان



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

### « تفاوت های سازمان رسمی و غیر رسمی »

سازمان غیر رسمی	سازمان رسمی
غیر رسمی	رسمی
قدرت	اختیار
سیاست	مسئولیت
شخص	جایگاه شغلی
داده شده از سوی گروه	واگذاری از سوی مدیریت

# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۷۶؛

## ارتباطات غیر رسمی

- ریشه های خبر پراکنی پنهانی

- ویژگیهای خبر پراکنی پنهانی

- پاسخ مدیریت به خبر پراکنی پنهانی



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

- پویایی شناسی گروه ها
- سرشت تعارض

- تعارضات برخاسته از پیوندهای میان اشخاص
- تعارض میان گروهی



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۸۶؛

برای خوب بکار گرفتن گروه های انسانی ، انسانها باید  
به سیستم های آنها که در ۳ دسته عمده قرار می  
گیرند آگاه باشند.



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

فصل پنجم: ص ۱۸۷؛

۱- کندی و گرانی کار

۲- اثر همترازی

۳- مسئولیت پراکنده و متفرق



# روابط انسانی در سازمانهای آموزشی

## فصل پنجم:

### عناصرهای تشکیل دهنده گروه های کارساز

- پیرامون پشتیبان

- روشنی نقش

- هدف های برتر

- رهبری براننده



