

## نمونه سوالات امتحان دانشگاه آزاد علوم تحقیقات تهران رشته مدیریت مالی درس مدیریت رفتار سازمانی سید امیرحسین حسینی

رفتار سازمانی را تعریف کنید و اهمیت آن را توضیح دهید.

پاسخ: رفتار سازمانی دانشی است که به مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در محیط سازمانی می‌پردازد و تلاش می‌کند تأثیر ساختار، فرهنگ، رهبری، انگیزش، ارتباطات و فرایندهای گروهی را بر عملکرد سازمان بررسی کند.

به بیان ساده، رفتار سازمانی پاسخ می‌دهد به این پرسش که:

- چرا کارکنان به شیوه‌ای خاص رفتار می‌کنند؟
- چگونه می‌توان انگیزه، رضایت و بهره‌وری آنان را افزایش داد؟
- چه عواملی باعث تعارض، غیبت، ترک خدمت یا کاهش عملکرد می‌شود؟

اهمیت رفتار سازمانی:

- افزایش بهره‌وری کارکنان
- شناخت انگیزه‌ها و نیازهای کارکنان موجب استفاده بهتر از منابع انسانی می‌شود.
- بهبود روابط انسانی در سازمان
- رفتار سازمانی به مدیر کمک می‌کند تعارض‌ها را کاهش داده و همکاری را افزایش دهد.
- ارتقای رضایت شغلی
- با درک انتظارات و نگرش کارکنان، می‌توان محیطی سالم‌تر و رضایت‌بخش‌تر ایجاد کرد.
- کمک به تصمیم‌گیری مدیریتی
- مدیران با شناخت رفتار کارکنان، تصمیمات واقع‌بینانه‌تر و مؤثرتری می‌گیرند.
- مدیریت تغییر سازمانی
- در شرایط تحول، خصوصی‌سازی، فناوری‌های جدید یا فشارهای رقابتی، رفتار سازمانی به سازمان کمک می‌کند مقاومت کارکنان را مدیریت کند.
- کاهش مشکلات انسانی سازمان
- مانند استرس، فرسودگی شغلی، غیبت، بی‌انضباطی و ترک خدمت.
- بنابراین رفتار سازمانی پلی میان مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم رفتاری است و به مدیران کمک می‌کند سازمان را انسانی‌تر و اثربخش‌تر اداره کنند.

سطوح تحلیل در رفتار سازمانی را نام ببرید و توضیح دهید.

پاسخ: رفتار سازمانی معمولاً در سه سطح تحلیل بررسی می‌شود:

سطح فردی

در این سطح، رفتار هر فرد در سازمان بررسی می‌شود.

موضوعاتی مانند:

- شخصیت

- ادراک

- یادگیری

- نگرش

- انگیزش

- رضایت شغلی

در این سطح سؤال اصلی این است که:

چرا افراد مختلف در شرایط مشابه، رفتارهای متفاوتی دارند؟

سطح گروهی

در این سطح، رفتار افراد در قالب گروه‌ها و تیم‌ها بررسی می‌شود.

موضوعاتی مانند:

- ارتباطات

- رهبری

- قدرت

- تعارض

- پویایی گروهی

- تصمیم‌گیری گروهی

سؤال اصلی:

چگونه حضور در گروه، رفتار فرد را تغییر می‌دهد؟

سطح سازمانی

در این سطح، کل سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی بررسی می‌شود.

موضوعاتی مانند:

- فرهنگ سازمانی

- ساختار سازمانی

- تغییر سازمانی

- سیاست‌های سازمان

- فناوری

- طراحی شغل

سؤال اصلی:

چگونه ویژگی‌های کلان سازمان بر رفتار کارکنان و عملکرد اثر می‌گذارد؟

نتیجه: رفتار سازمانی بدون توجه به این سه سطح قابل فهم نیست؛ زیرا رفتار فرد تحت تأثیر گروه و سازمان

قرار دارد و بالعکس.

## اهداف اصلی مطالعه رفتار سازمانی چیست؟

پاسخ: مطالعه رفتار سازمانی چهار هدف اساسی دارد:

توصیف رفتار

نخستین هدف، شناخت و توصیف رفتار کارکنان است.

مثلاً بدانیم:

- چرا فردی غیبت می کند؟

- چرا گروهی همکاری بالایی دارد؟

- چرا برخی کارکنان در برابر تغییر مقاومت می کنند؟

درک و تبیین رفتار

صرف مشاهده رفتار کافی نیست؛ باید علل آن نیز مشخص شود.

مثلاً:

- آیا علت کاهش عملکرد کمبود انگیزه است؟

- آیا تعارض ناشی از ابهام نقش است؟

- آیا نارضایتی شغلی به سیستم پاداش مربوط است؟

پیش بینی رفتار

اگر عوامل مؤثر بر رفتار را بشناسیم، می توانیم رفتار آینده را تا حدی پیش بینی کنیم.

مثلاً:

- کارکنان تحت فشار شدید احتمالاً دچار استرس می شوند.

- پاداش منصفانه احتمال رضایت را افزایش می دهد.

کنترل و هدایت رفتار

هدف نهایی این است که مدیر بتواند رفتارهای مطلوب را تقویت و رفتارهای نامطلوب را کاهش دهد.

برای مثال:

- ایجاد انگیزش

- کاهش تعارض

- بهبود روحیه

- افزایش تعهد سازمانی

جمع بندی:

بنابراین رفتار سازمانی تنها یک دانش نظری نیست؛ بلکه ابزاری مدیریتی برای شناخت، تبیین، پیش بینی و

هدایت رفتار انسان ها در سازمان است.

## نگرش را تعریف کرده و اجزای آن را بیان کنید.

پاسخ: نگرش نوعی آمادگی ذهنی و احساسی نسبت به یک فرد، شیء، موضوع یا موقعیت است که بر نحوه

تفکر، احساس و رفتار فرد تأثیر می گذارد.

در سازمان، نگرش کارکنان نسبت به:

- شغل

- مدیر

- همکاران

- سازمان

- حقوق و مزایا

- فرصت‌های ارتقا

می‌تواند عملکرد آنان را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

اجزای نگرش:

نگرش معمولاً سه جزء دارد:

جزء شناختی

شامل باورها، ادراکات و اطلاعات فرد درباره موضوع است.

مثلاً کارمند باور دارد که سازمانش فرصت رشد محدودی دارد

جزء عاطفی

شامل احساسات و هیجانات فرد نسبت به موضوع است.

مثلاً فرد از مدیر خود ناراضی است یا به سازمان خود علاقه دارد.

جزء رفتاری

تمایل فرد به رفتار کردن به شیوه‌ای خاص در برابر موضوع است.

مثلاً کارمند تصمیم می‌گیرد با انگیزه کار کند یا قصد ترک سازمان را دارد.

مثال:

کارمندی فکر می‌کند حقوقش ناعادلانه است:

- شناختی: «پرداخت‌ها منصفانه نیست»

- عاطفی: «احساس ناراضی و خشم دارم»

- رفتاری: «کارم را با بی‌میلی انجام می‌دهم یا دنبال شغل جدید می‌گردم»

نتیجه:

نگرش‌ها نقش مهمی در رفتار کارکنان دارند و مدیران باید آن‌ها را شناسایی و مدیریت کنند.

### رضایت شغلی چیست و چه عواملی بر آن اثر می‌گذارند؟

پاسخ: \*رضایت شغلی احساس مثبت یا منفی فرد نسبت به شغل خود است.

هرچه کارکنان شغل خود را با نیازها، ارزش‌ها و انتظاراتشان هماهنگ‌تر بدانند، رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت.

عوامل مؤثر بر رضایت شغلی:

- ماهیت شغل

- شغلی که متنوع، معنادار، دارای استقلال و فرصت یادگیری باشد، معمولاً رضایت بیشتری ایجاد می‌کند.
- حقوق و مزایا
- میزان و عدالت پرداخت نقش مهمی در رضایت شغلی دارد.
- فرصت پیشرفت
- امکان ارتقا، آموزش و رشد حرفه‌ای باعث افزایش رضایت می‌شود.
- سبک رهبری مدیر
- مدیر حمایتی، منصف و مشارکت‌جو، رضایت بیشتری ایجاد می‌کند.
- روابط با همکاران
- محیط کاری دوستانه و حمایت اجتماعی رضایت شغلی را افزایش می‌دهد.
- شرایط فیزیکی کار
- ایمنی، نور، تهویه، امکانات و نظم محیط کار نیز مهم‌اند.
- تناسب شغل با شخصیت
- اگر شغل با علائق، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی فرد سازگار باشد، رضایت بیشتر خواهد بود.
- پیامدهای رضایت شغلی:
- افزایش تعهد سازمانی
- کاهش غیبت و ترک خدمت
- افزایش انگیزه
- بهبود عملکرد
- کاهش تنش و تعارض

نتیجه:

رضایت شغلی یکی از شاخص‌های اصلی سلامت سازمانی است و مدیران باید آن را به‌صورت مستمر پایش کنند.

### تفاوت رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بیان کنید.

پاسخ: رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو مفهوم نزدیک اما متفاوت هستند.  
رضایت شغلی

احساس فرد نسبت به شغل خود است.

یعنی فرد تا چه حد از وظایف، محیط کار، حقوق، همکاران و مدیر خود راضی است.

تعهد سازمانی

میزان وابستگی روانی و احساسی فرد به سازمان است.

کارمند متعهد خود را متعلق به سازمان می‌داند و تمایل دارد در آن باقی بماند و برای موفقیتش تلاش کند.

تفاوت‌ها:

- رضایت شغلی بیشتر به خود شغل مربوط است؛ تعهد سازمانی به وابستگی به سازمان.

- ممکن است فرد از شغلش راضی باشد، اما به سازمان متعهد نباشد.
- ممکن است فرد از برخی جنبه‌های شغل ناراضی باشد، اما به دلیل ارزش‌های مشترک، به سازمان وفادار بماند.

ابعاد تعهد سازمانی:

- تعهد عاطفی: وابستگی احساسی به سازمان
- تعهد مستمر: ماندن به دلیل هزینه‌های ترک سازمان
- تعهد هنجاری: ماندن به دلیل احساس وظیفه اخلاقی

نتیجه:

رضایت شغلی بیشتر به تجربه روزمره کار مربوط است، اما تعهد سازمانی به رابطه بلندمدت فرد با سازمان اشاره دارد.

### شخصیت را تعریف کنید و نقش آن را در رفتار سازمانی توضیح دهید.

پاسخ: شخصیت مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار روانی، عاطفی و رفتاری است که موجب می‌شود فرد در موقعیت‌های مختلف به شیوه‌ای خاص فکر کند، احساس کند و رفتار نماید.

نقش شخصیت در رفتار سازمانی:

شخصیت تعیین می‌کند که فرد:

- چگونه تصمیم بگیرد
- چگونه با دیگران ارتباط برقرار کند
- چه میزان استرس را تحمل کند
- چگونه با تعارض برخورد کند
- تا چه حد مسئولیت‌پذیر و منظم باشد

مثال:

- فرد برون‌گرا معمولاً در روابط اجتماعی فعال‌تر است.
- فرد وظیفه‌شناس در انجام مسئولیت‌ها دقیق‌تر عمل می‌کند.
- فردی با ثبات هیجانی بالا در شرایط فشار بهتر عمل می‌کند.

اهمیت شخصیت برای مدیران:

- استخدام مناسب
- تخصیص وظایف
- مدیریت انگیزش و رهبری
- پیش‌بینی رفتار شغلی

نتیجه:

شخصیت عامل مهمی در تفاوت‌های فردی است و نادیده گرفتن آن در مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد.

## مدل پنج‌عاملی شخصیت را توضیح دهید.

پاسخ: مدل پنج‌عاملی شخصیت یا Big Five\* یکی از معروف‌ترین الگوهای شخصیت است. بر اساس این مدل، شخصیت انسان در پنج بعد اصلی خلاصه می‌شود:

برون‌گرایی و ویژگی‌هایی مانند:

- اجتماعی بودن

- پرحرفی

- جسارت

- نشاط

- تمایل به تعامل با دیگران

سازگاری و ویژگی‌هایی مانند:

- همکاری

- نوع دوستی

- اعتماد

- انعطاف‌پذیری

- همدلی

وظیفه‌شناسی و ویژگی‌هایی مانند:

- نظم

- مسئولیت‌پذیری

- دقت

- پشتکار

- هدف‌گرایی

ثبات هیجانی

افراد دارای ثبات هیجانی:

- آرام‌ترند

- اضطراب کمتری دارند

- در فشار روانی بهتر عمل می‌کنند

گشودگی به تجربه

ویژگی‌هایی مانند:

- خلاقیت

- کنجکاوی

- نوآوری

- پذیرش ایده‌های جدید

اهمیت مدل:

مدیران می‌توانند با استفاده از این مدل:

- تناسب فرد و شغل را بهتر بسنجند
- تیم‌ها را مؤثرتر تشکیل دهند
- رفتار کارکنان را بهتر پیش‌بینی کنند

### ادراک چیست و چه عواملی بر آن اثر دارند؟

پاسخ: ادراک فرایندی است که طی آن فرد اطلاعات حسی را انتخاب، سازماندهی و تفسیر می‌کند تا به محیط اطراف معنا بدهد.

به عبارت دیگر، انسان‌ها واقعیت را مستقیماً درک نمی‌کنند؛ بلکه برداشت خود از واقعیت را می‌سازند. عوامل مؤثر بر ادراک:

عوامل مربوط به ادراک‌کننده

- تجربه‌های قبلی

- شخصیت

- نیازها

- انگیزه‌ها

- نگرش‌ها

- انتظارات

عوامل مربوط به موضوع ادراک

- اندازه

- شدت

- تکرار

- حرکت

- تازگی

- تضاد

عوامل مربوط به موقعیت

- زمان

- شرایط محیطی

- زمینه اجتماعی

- شرایط روانی فرد

مثال:

دو کارمند ممکن است یک رفتار مدیر را به‌طور متفاوت تفسیر کنند:

- یکی آن را «دقت و جدیت» بداند

- دیگری آن را «بی‌اعتمادی و کنترل‌گری» تلقی کند

اهمیت ادراک در سازمان:

- ارزیابی عملکرد

- استخدام

- قضاوت درباره همکاران

- ارتباطات

- تصمیم‌گیری

- شکل‌گیری تعارض

نتیجه:

بسیاری از مشکلات سازمانی ناشی از تفاوت در ادراک افراد است، نه صرفاً تفاوت در واقعیت.

**خطاهای ادراکی مهم را نام ببرید و توضیح دهید.**

پاسخ: در فرایند ادراک، افراد ممکن است دچار خطا شوند. مهم‌ترین خطاهای ادراکی عبارت‌اند از:

کلیشه‌سازی

قضاوت درباره فرد بر اساس عضویت او در یک گروه خاص.

مثلاً تصور اینکه همه جوانان کم‌تجربه‌اند یا همه کارکنان مالی خشک و غیرمنعطف‌اند.

اثر هاله‌ای

وقتی فرد بر اساس یک ویژگی برجسته، درباره کل شخصیت یا عملکرد فرد قضاوت می‌کند.

مثلاً اگر کارمندی خوش‌برخورد باشد، مدیر تصور کند که حتماً بسیار توانمند هم هست.

فرافکنی

نسبت دادن ویژگی‌ها، احساسات یا انگیزه‌های خود به دیگران.

ادراک انتخابی

فرد فقط آنچه را می‌بیند که با باورها یا انتظاراتش سازگار است.

نسبت دادن نادرست

تلاش برای یافتن علت رفتار دیگران، اما با تفسیر غلط.

پیامدها:

- قضاوت ناعادلانه

- ارزیابی عملکرد غیرواقعی

- تعارض

- کاهش اعتماد

- تصمیم‌گیری غلط

نتیجه:

مدیران باید آگاه باشند که ادراک همیشه عینی و دقیق نیست و لازم است پیش از قضاوت، شواهد کافی

جمع‌آوری کنند.

### یادگیری را تعریف کنید و نظریه‌های اصلی آن را بیان نمایید.

پاسخ: یادگیری تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا توان رفتاری فرد است که در نتیجه تجربه به وجود می‌آید. در سازمان، یادگیری باعث می‌شود کارکنان:

- مهارت جدید کسب کنند
- رفتار مطلوب را تکرار کنند
- از اشتباهات خود درس بگیرند
- با تغییرات سازگار شوند
- نظریه‌های اصلی یادگیری:
- شرطی‌سازی کلاسیک
- شرطی‌سازی عامل
- یادگیری اجتماعی

اهمیت یادگیری در سازمان:

- آموزش و توسعه
- بهبود عملکرد
- انطباق با فناوری
- تغییر فرهنگ سازمانی
- جانشین‌پروری

نتیجه:

سازمان موفق، سازمانی یادگیرنده است که در آن کارکنان به‌طور مستمر مهارت‌ها و رفتارهای اثربخش را می‌آموزند.

### تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه و خاموشی را توضیح دهید.

پاسخ: این مفاهیم از نظریه شرطی‌سازی عامل گرفته شده‌اند و برای شکل‌دهی رفتار کارکنان بسیار مهم‌اند. تقویت مثبت

ارائه یک پیامد خوشایند پس از رفتار مطلوب برای افزایش احتمال تکرار آن.

مثال: پاداش مالی، تشویق، ارتقا

تقویت منفی

حذف یک پیامد ناخوشایند پس از رفتار مطلوب برای افزایش احتمال تکرار آن.

تنبیه

اعمال پیامد ناخوشایند پس از رفتار نامطلوب برای کاهش آن رفتار.

خاموشی

قطع تقویت رفتاری که قبلاً تقویت می‌شده است تا به تدریج کاهش یابد.

نتیجه:

مدیران با استفاده صحیح از این ابزارها می‌توانند رفتارهای مطلوب را تقویت و رفتارهای نامطلوب را کنترل کنند.

### انگیزش را تعریف کنید و اهمیت آن را در سازمان بیان نمایید.

پاسخ:

انگیزش\* مجموعه نیروهایی است که باعث می‌شود فرد برای دستیابی به هدفی خاص، رفتاری را آغاز کند، ادامه دهد و جهت دهد.

اجزای انگیزش:

- شدت

- جهت

- تداوم

اهمیت انگیزش:

- افزایش عملکرد

- افزایش تعهد

- کاهش غیبت و ترک خدمت

- بهبود کیفیت کار

- افزایش خلاقیت و ابتکار

- همسویی اهداف فرد و سازمان

نکته مهم:

عملکرد = توانایی + انگیزش + فرصت

نتیجه:

مدیر موفق کسی است که بداند چگونه انگیزه‌های کارکنان را شناسایی و هدایت کند.

### سلسله مراتب نیازهای مازلو را توضیح دهید.

پاسخ: آبراهام مازلو معتقد بود نیازهای انسان در پنج سطح قرار دارند و افراد ابتدا در پی ارضای نیازهای

سطوح پایین‌تر هستند:

- نیازهای فیزیولوژیک

- نیازهای ایمنی

- نیازهای اجتماعی

- نیازهای احترام

- نیازهای خودشکوفایی

کاربرد در سازمان:

مدیر باید بداند کارکنان در چه سطحی از نیاز قرار دارند تا بتواند محرک‌های مناسب را به کار گیرد.

نتیجه:

با وجود نقدها، نظریه مازلو هنوز یکی از مهم‌ترین مبانی فهم انگیزش انسانی است.

### نظریه دو عاملی هرزبرگ را توضیح دهید.

پاسخ: هرزبرگ عوامل مؤثر بر رضایت و نارضایتی شغلی را به دو دسته تقسیم کرد:

عوامل بهداشتی

- حقوق

- شرایط کار

- امنیت شغلی

- خط‌مشی سازمان

- روابط با مدیر و همکاران

این عوامل اگر ضعیف باشند نارضایتی ایجاد می‌کنند.

عوامل انگیزشی

- موفقیت

- مسئولیت

- پیشرفت

- ماهیت کار

- قدردانی

- فرصت رشد

این عوامل باعث رضایت و انگیزش واقعی می‌شوند.

نتیجه:

صرف حذف نارضایتی، انگیزش ایجاد نمی‌کند؛ برای انگیزش باید محتوای شغل غنی شود.

### نظریه X و نظریه Y مک‌گریگور را شرح دهید.

پاسخ: مک‌گریگور دو نگرش مدیریتی را مطرح کرد:

نظریه X

فرض می‌کند کارکنان:

- از کار گریزان‌اند

- باید کنترل شوند

- مسئولیت‌پذیر نیستند

نظریه Y

فرض می‌کند کارکنان:

- کار را طبیعی می‌دانند

- مسئولیت می پذیرند
- خلاق و خودکنترل اند

نتیجه:

نوع نگرش مدیر به کارکنان، رفتار مدیریتی او را شکل می دهد.

### نظریه نیازهای مک کلند را توضیح دهید.

پاسخ:

مک کلند سه نیاز اصلی را مطرح می کند:

- نیاز به موفقیت

- نیاز به قدرت

- نیاز به تعلق

کاربرد:

مدیر باید بداند کدام نیاز در هر کارمند غالب است تا وظایف و مشوق های مناسب تعیین کند.

نتیجه:

انگیزش افراد یکسان نیست و به نیاز غالب آنها بستگی دارد.

### نظریه انتظار و روم را شرح دهید.

پاسخ: نظریه انتظار می گوید انگیزش حاصل سه عامل است:

انگیزش = انتظار \times ابزارمندی \times ارزش

- \*انتظار: تلاش من به عملکرد خوب منجر می شود

- ابزارمندی: عملکرد خوب پاداش می گیرد

- ارزش: پاداش برای من مهم است

نتیجه:

کارکنان زمانی با انگیزه می شوند که باور کنند تلاش آنها به پاداش ارزشمند منجر می شود.

### نظریه برابری آدامز را توضیح دهید.

پاسخ: در این نظریه، کارکنان نسبت بین داده ها و ستانده های خود را با دیگران مقایسه می کنند.

اگر احساس بی عدالتی کنند، ممکن است:

- تلاش خود را کم کنند

- اعتراض کنند

- سازمان را ترک کنند

نتیجه: ادراک عدالت در سازمان، عامل مهمی در انگیزش و رضایت شغلی است.

### هدف گذاری چگونه باعث افزایش انگیزش می شود؟

پاسخ: اهداف مشخص، دشوار و پذیرفته شده موجب افزایش عملکرد می شوند، زیرا:

- توجه را متمرکز می کنند
- تلاش را افزایش می دهند
- پشتکار را تقویت می کنند
- فرد را به یافتن راه حل ترغیب می کنند

نتیجه:

مدیران باید اهداف روشن و قابل اندازه گیری تعیین کنند و بازخورد منظم بدهند.

### گروه را تعریف کنید و انواع آن را نام ببرید.

پاسخ: گروه مجموعه ای از دو یا چند نفر است که با یکدیگر تعامل دارند و برای رسیدن به هدفی مشترک

فعالیت می کنند.

انواع گروه:

- گروه رسمی
- گروه غیررسمی

نتیجه:

گروه ها بر رفتار، نگرش و عملکرد افراد در سازمان تأثیر جدی دارند.

### تفاوت گروه و تیم را توضیح دهید.

پاسخ: گروه تعامل دارد، اما مسئولیت ها بیشتر فردی است.

تیم هدف مشترک روشن، مهارت های مکمل و مسئولیت متقابل دارد.

نتیجه: هر تیم یک گروه است، اما هر گروهی تیم نیست.

### مراحل تکامل گروه را توضیح دهید.

پاسخ: مراحل تکامل گروه:

- شکل گیری
- طوفان زایی
- هنجار سازی
- عملکرد
- اختتام

نتیجه:

گروه ها برای رسیدن به عملکرد بالا، از مراحل طبیعی رشد عبور می کنند.

### هنجارهای گروهی چیست و چه نقشی در رفتار اعضا دارد؟

پاسخ: هنجارهای گروهی استانداردهای غیررسمی رفتار هستند که رفتار اعضا را هدایت می‌کنند.  
نقش‌ها:

- ایجاد نظم
- کاهش ابهام
- هماهنگی
- کنترل رفتار
- حفظ هویت گروه

نتیجه:

هنجارها گاهی از قوانین رسمی هم تأثیرگذارترند.

### انسجام گروهی را تعریف کنید و آثار آن را توضیح دهید.

پاسخ: انسجام گروهی \* میزان جاذبه و وابستگی اعضا به گروه است.  
آثار مثبت:

- همکاری بیشتر
- رضایت بالاتر
- روحیه بهتر
- آثار منفی احتمالی:
- فشار برای هم‌رنگی
- تفکر گروهی
- مقاومت در برابر تغییر

نتیجه: انسجام زمانی مطلوب است که با اهداف سازمان همسو باشد.

### تصمیم‌گیری گروهی چه مزایا و معایبی دارد؟

پاسخ: مزایا:

- اطلاعات بیشتر
- دیدگاه‌های متنوع
- خلاقیت بالاتر
- پذیرش بهتر تصمیم

معایب:

- زمان بر بودن
- سلطه برخی افراد
- فشار برای توافق

- ابهام در مسئولیت  
نتیجه: تصمیم‌گیری گروهی در مسائل پیچیده مفید است، اما باید خوب مدیریت شود.

### تفکر گروهی چیست و چگونه می‌توان از آن جلوگیری کرد؟

پاسخ: تفکر گروهی زمانی رخ می‌دهد که اعضا برای حفظ هماهنگی، از بیان مخالفت خودداری کنند.  
پیشگیری:

- تشویق انتقاد سازنده

- بررسی گزینه‌های جایگزین

- استفاده از نظر خبرگان بیرونی

- تعیین منتقد رسمی

نتیجه: هماهنگی بیش از حد می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را کاهش دهد.

ارتباطات سازمانی را تعریف کنید و عناصر آن را بیان نمایید.

پاسخ:

ارتباطات سازمانی فرایند انتقال و درک اطلاعات و معانی در سازمان است.

عناصر:

- فرستنده

- پیام

- کانال

- گیرنده

- بازخورد

- اختلال

نتیجه:

ارتباط مؤثر، شرط اساسی هماهنگی و موفقیت سازمانی است.

### انواع ارتباطات سازمانی را توضیح دهید.

پاسخ: از نظر جهت:

- عمودی نزولی

- عمودی صعودی

- افقی

- مورب

از نظر شکل:

- شفاهی

- کتبی

- غیر کلامی

- الکترونیکی

نتیجه:

نوع ارتباط باید با هدف، مخاطب و شرایط تناسب داشته باشد.

### موانع ارتباطات مؤثر در سازمان چیست؟

پاسخ:- تفاوت در ادراک

- ابهام پیام

- زبان نامناسب

- هیجانات

- بار اطلاعاتی زیاد

- ضعف در گوش دادن

- اختلالات فنی

- پیش‌داوری

نتیجه:

بخش زیادی از مشکلات سازمانی ناشی از ضعف ارتباطات است.

### رهبری را تعریف کنید و تفاوت آن را با مدیریت بیان کنید.

پاسخ: رهبری فرایند نفوذ بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک است.

تفاوت:

- مدیریت بر برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل تأکید دارد.

- رهبری بر نفوذ، انگیزش و الهام‌بخشی تمرکز دارد.

نتیجه:

سازمان هم به مدیر نیاز دارد و هم به رهبر.

### نظریه‌های رفتاری رهبری را توضیح دهید.

پاسخ: این نظریه‌ها بر رفتار رهبر تمرکز دارند، نه ویژگی‌های ذاتی او.

دو بعد اصلی:

- توجه به وظیفه

- توجه به روابط

نتیجه: رهبر مؤثر کسی است که بین انجام کار و توجه به انسان‌ها تعادل برقرار کند.

### نظریه اقتضایی رهبری را شرح دهید.

پاسخ: این نظریه می‌گوید هیچ سبک رهبری واحدی برای همه شرایط مناسب نیست.

عوامل مؤثر:

- ماهیت کار
- ویژگی کارکنان
- قدرت رهبر
- ساختار وظیفه
- روابط رهبر و پیروان

نتیجه:

اثر بخشی رهبری به تناسب میان سبک رهبر و موقعیت بستگی دارد.

### رهبری تحول‌آفرین را توضیح دهید.

پاسخ: رهبری تحول‌آفرین سبکی است که از طریق چشم‌انداز، الهام‌بخشی، تحریک فکری و توجه فردی،

پیروان را به تلاش بیشتر سوق می‌دهد.

آثار:

- افزایش تعهد
- خلاقیت
- نوآوری
- پذیرش تغییر

نتیجه:

این سبک در شرایط تغییر و تحول بسیار مؤثر است.

### قدرت را تعریف کنید و منابع آن را نام ببرید.

پاسخ: قدرت توانایی تأثیرگذاری بر رفتار دیگران است.

منابع:

- قدرت قانونی
- قدرت پاداش
- قدرت تنبیه
- قدرت تخصص
- قدرت مرجعیت

نتیجه:

قدرت تخصص و مرجعیت معمولاً پایدارتر و اثربخش‌ترند.

### تعارض سازمانی چیست و چه دیدگاه‌هایی درباره آن وجود دارد؟

پاسخ: تعارض سازمانی زمانی رخ می‌دهد که یک طرف احساس کند طرف دیگر مانع منافع یا اهداف او شده است.

دیدگاه‌ها:

- سنتی

- روابط انسانی

- تعامل‌گرا

نتیجه: تعارض همیشه منفی نیست و گاهی می‌تواند سازنده باشد.

### منابع تعارض در سازمان را توضیح دهید.

پاسخ: - تفاوت اهداف

- کمبود منابع

- تفاوت ارزش‌ها

- تفاوت ادراک

- وابستگی کاری

- ابهام نقش

- ارتباطات ضعیف

- رقابت برای قدرت

نتیجه: مدیریت درست تعارض نیازمند شناخت علت‌های آن است.

### مدیریت تعارض را بیان کنید روش‌های.

پاسخ: - اجتناب

- سازش

- تطبیق

- رقابت

- همکاری

نتیجه: بهترین روش بسته به موقعیت متفاوت است، اما همکاری معمولاً اثربخش‌ترین شیوه بلندمدت است.

### استرس شغلی را تعریف کنید و علل آن را توضیح دهید.

پاسخ: استرس شغلی واکنش جسمی و روانی فرد در برابر فشارهای شغلی نامتناسب با توانایی‌ها و منابع اوست.

علل:

- حجم کار زیاد

- ابهام نقش
  - تعارض نقش
  - فشار زمانی
  - ناامنی شغلی
  - روابط ضعیف
  - تغییرات سازمانی
- نتیجه: استرس مزمن می‌تواند عملکرد و سلامت فرد را به شدت کاهش دهد.

### پیامدهای استرس شغلی چیست؟

- پاسخ: فردی:
- اضطراب
  - افسردگی
  - خستگی
  - بیماری‌های جسمی
- سازمانی:
- کاهش عملکرد
  - غیبت
  - ترک خدمت
  - افزایش خطا
- نتیجه: استرس فقط مشکل فردی نیست؛ مسئله‌ای سازمانی نیز هست.

### فرسودگی شغلی چیست؟

- پاسخ: فرسودگی شغلی \*حالتی از خستگی شدید جسمی، روانی و عاطفی ناشی از فشار کاری مزمن است.
- ابعاد:
- خستگی عاطفی
  - مسخ شخصیت
  - کاهش احساس موفقیت فردی
- نتیجه: فرسودگی از مهم‌ترین پیامدهای منفی استرس طولانی‌مدت است.

### فرهنگ سازمانی را تعریف کنید.

- پاسخ: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و شیوه‌های مشترک است که رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند.
- نتیجه: فرهنگ، شخصیت سازمان را شکل می‌دهد و بر تصمیم‌ها و رفتارها اثر عمیق دارد.

### اجزای فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.

پاسخ:- ارزش‌ها

- باورها

- هنجارها

- نمادها

- داستان‌ها

- آیین‌ها و مراسم

- زبان مشترک

نتیجه: فرهنگ در لایه‌های آشکار و پنهان سازمان حضور دارد.

### فرهنگ قوی و ضعیف چه تفاوتی دارند؟

پاسخ: فرهنگ قوی

- ارزش‌های مشترک زیاد

- هویت سازمانی بالا

- هماهنگی رفتاری بیشتر

فرهنگ ضعیف

- ارزش‌های پراکنده

- تعهد کمتر

- هماهنگی ضعیف‌تر

نتیجه: فرهنگ قوی اگر مثبت باشد مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.

### تغییر سازمانی را تعریف کنید و علل آن را بیان نمایید.

پاسخ: تغییر سازمانی هر نوع دگرگونی در افراد، ساختار، فناوری یا فرایندهای سازمان است.

علل:

- فناوری

- رقابت

- تغییر بازار

- قوانین جدید

- بحران اقتصادی

- نیاز به بهره‌وری

نتیجه: تغییر، لازمه بقا و رشد سازمان است.

### مقاومت در برابر تغییر چرا به وجود می‌آید؟

پاسخ:- ترس از ناشناخته‌ها

- عادت

- ناامنی شغلی

- از دست دادن قدرت

- بی‌اعتمادی به مدیریت

- هزینه یادگیری

نتیجه: مقاومت در برابر تغییر طبیعی است و باید مدیریت شود.

### راه‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر را توضیح دهید.

پاسخ:- آموزش

- مشارکت دادن کارکنان

- حمایت مدیریتی

- اطلاع‌رسانی شفاف

- مذاکره

- اجرای تدریجی

نتیجه: هرچه کارکنان بیشتر در فرایند تغییر سهیم باشند، مقاومت کمتر می‌شود.

### ساختار سازمانی چیست و چه تأثیری بر رفتار دارد؟

پاسخ: ساختار سازمانی چارچوب رسمی تقسیم کار، اختیار و روابط در سازمان است.

ابعاد:

- رسمیت

- تمرکز

- پیچیدگی

تأثیر بر رفتار:

- آزادی عمل

- سرعت تصمیم‌گیری

- کیفیت ارتباطات

- رضایت شغلی

- نوآوری

نتیجه:

ساختار سازمانی نقش مهمی در شکل‌دهی رفتار کارکنان دارد.

### اخلاق در رفتار سازمانی چه جایگاهی دارد؟

پاسخ: اخلاق سازمانی مجموعه اصول و ارزش‌هایی است که درست و نادرست بودن رفتارها را مشخص می‌کند.

اهمیت:

- افزایش اعتماد

- کاهش فساد

- بهبود عدالت

- تقویت مسئولیت‌پذیری

- ارتقای اعتبار سازمان

نتیجه: بدون اخلاق، کارایی سازمانی پایدار نخواهد بود.

### مدیریت رفتار سازمانی چه کاربردی برای دانشجویان و مدیران مالی دارد؟

پاسخ: برای مدیران مالی، رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا موفقیت مالی فقط به تحلیل اعداد محدود نیست و به رفتار انسان‌ها نیز وابسته است.

کاربردها:

- مدیریت کارکنان مالی

- افزایش دقت و مسئولیت‌پذیری

- کاهش تعارض

- تقویت اخلاق حرفه‌ای

- مدیریت استرس

- بهبود تصمیم‌گیری گروهی

- رهبری تیم‌های مالی

نتیجه:

مدیر مالی موفق باید علاوه بر دانش مالی، رفتار انسان‌ها در سازمان را نیز به‌خوبی بشناسد.