

(3).pdf

.pdf

%20 (1).pdf

(1).pdf

Model haye tasmim giri irmgn1.pdf

رقیہ بدری

موضوع : انگیزش
استاد مومنی

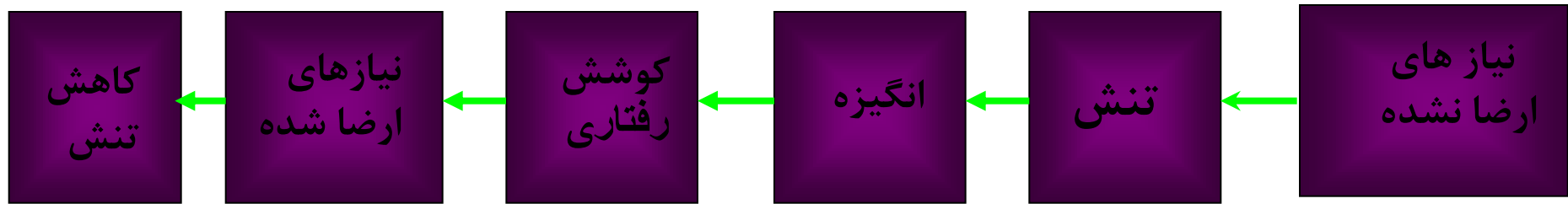
مقدمه

▶ هنگامی که پدران و مادران در باره پسر یا دختر خود صحبت میکنند می گویند :
سالهاست که او درجا میزند او تواناییهای زیادی دارد ولی از همه آنها استفاده
نمیکند.

انگیزش چیست؟

▶ تمایل به انجام کار در گروهی توانایی فرد برای
رفع نیازها

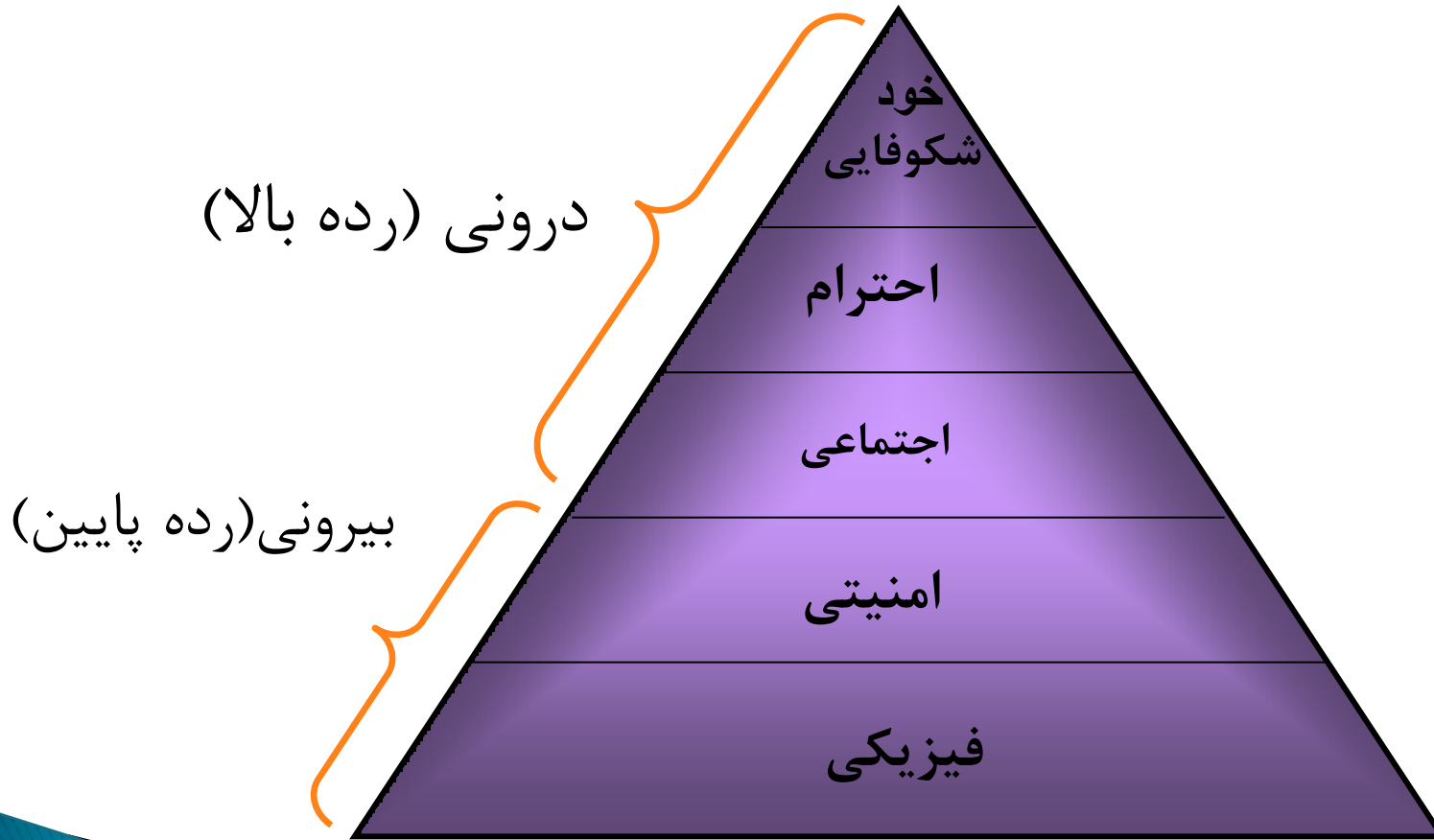
فرایند اصلی انگیزش



نخستین نظریه های انگیزش

- 1) نظریه ی سلسه مراتب نیازها (آبراهام مزلو)
- 2) تئوری X و تئوری Y (داگلاس مک گرگور)
- 3) تئوری بهداشت - انگیزش (فدریک هرز برگ)

سلسله مراتب نیازهای مزلو



مفروضات تئوری X

- ۱- کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار رادوست ندارند.
- ۲- از آنجا که کارکنان کار رادوست ندارند باید آنها را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد .
- ۳- کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی میکنند .
- ۴- بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار قرار میدهند و هیچ بلند پروازی ندارند .

مفروضات تئوری Y

۱- کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می‌پندارند.

۲- کسیکه خود را به هدف‌هایی متعهد نموده است داری نوعی خود رهبری و خود کنترلی می‌باشد.

۳- بیشتر افراد می‌توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیت‌ها برآیند.

۴- خلاقیت یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند.

تئوری های نوین انگیزش

(۱) تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه

(۲) نظریه ی تعیین هدف

(۳) تئوری تقویت رفتار

(۴) نظریه ی برابری

(۵) نظریه ی انتظار

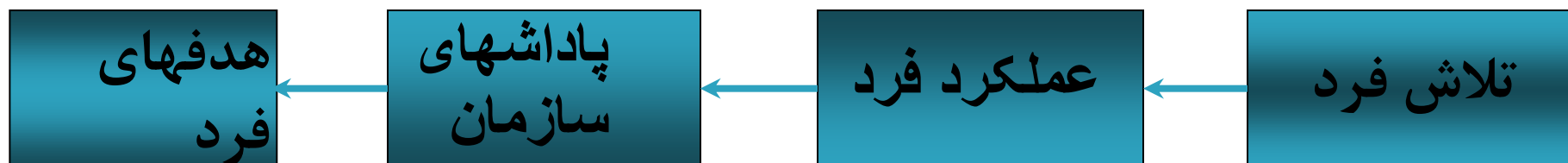
تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه

- ▶ (۱) نیاز به کسب موفقیت
- ▶ (۲) نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
- ▶ (۳) نیاز به ایجاد دوستی

نظریه ی برابری

- ▶ (۱) دیگران
- ▶ (۲) سیستم
- ▶ (۳) خود

الگوی ساده انتظار



مدیریت مبتنی بر هدف

- ▶ (1) تعیین هدف یا هدفهای مشخص
- ▶ (2) تصمیم‌گیری مشارکتی
- ▶ (3) تعیین زمان مشخص
- ▶ (4) بازخور نمودن نتیجه عملکرد

تفکیک هدفها



پنج مرحله روش تعدیل رفتار:

- ▶ مرحله اول: شناسائی رفتار اصلی
- مرحله دوم: -سنجش یا اندازه گیری رفتارها
- مرحله سوم: شناسائی ترتیب رفتارها
- مرحله چهارم: ارائه استراتژی و ایجاد تغییرات لازم در رفتارها
- مرحله پنجم: ارزیابی عملکرد

نمونه های از برنامه های مشارکت کارکنان

- ▶ (۱) مدیریت مشارکتی
- ▶ (۲) مشارکت نمایندگان کارکنان
- ▶ (۳) دایره ی کیفیت
- ▶ (۴) سهام کردن کارکنان در شرکت

پرداخت متغیر:

- ▶ ۱- پرداخت دستمزد بر اساس قطعه
- ۲- دادن جایزه
- ۳- مشارکت در سود
- ۴- دادن پاداش به گروه

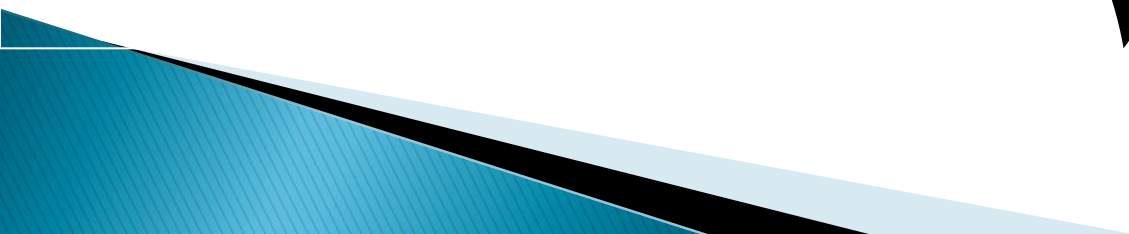
پرداخت بر اساس مهارت:

▶
(آن را پرداخت بر اساس شایستگی نیز می نامند)
تعریف: میزان پرداخت بر مبنای مهارت فرد یا شیوه ای که او
میتواند کار انجام بدهد.

نتیجه

- ▶ ایجاد انگیزش در کارکنان سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر چه افراد نیازهای ارضاء شده بیشتری داشته باشند رفتارهایشان عقلائی تر و منطقی تر خواهد شد پس یکی از وظایف مهم سازمانها شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش در آنان است

سنة



مهارت حل مسئله

حسین یاسایی
دانشجوی کارشناسی مدیریت صنعتی



مقدمه

❖ همه ما تقریباً هر روز با مشکلاتی در زندگی خود رو به رو می شویم. خوشبختانه می توانیم بیشتر این مشکلات روزانه را با فکر کردن به راه حل مناسب آن و استفاده از راه کارهایی که قبلاً موثر بوده اند، حل کنیم.

❑ با مشکل پیچیده ای در زندگی خود رو به رو هستید؟

❑ نیازمند کمک برای یافتن راه حل هستید؟



تعاریف

* حل مسئله وقتی مطرح می شود که یک موجود زنده یا یک سامانه هوش مصنوعی نداند که برای رفتن از یک موقعیت به موقعیت دیگر باید چه مسیری را بپیماند .

* وقتی وضعیت فعلی خود را بشناسید و می دانید وضعیت مطلوب و هدف شما چیست . اما نمی دانید که با طی کردن چه مسیری می توان از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب رسید اینجا عملاً با یک مسئله مواجه هستید .

* آکسفورد : ((موضوعی سخت و تردید بر انگیز که به یک راه حل نیاز دارد .))

تفاوت مشکل با مسئله ؟

- ۱ - مشکل (trouble) یک قضاوت حسی است .
- ۲ - مشکل یک نارضایتی ، ناراحتی ، نگرانی و یک وضعیت نا مطلوب باشد .
- ۳ - مشکل در مقایسه با مسئله ، بسیار مهم تر است .
- ۴ - مشکل دیده می شود ؛ اما مسئله می شود .

انواع مهارت ها

مهارت نرم

مهارت سخت

چرا حل مسئله یک مهارت مهم برای سلامت روانی است؟

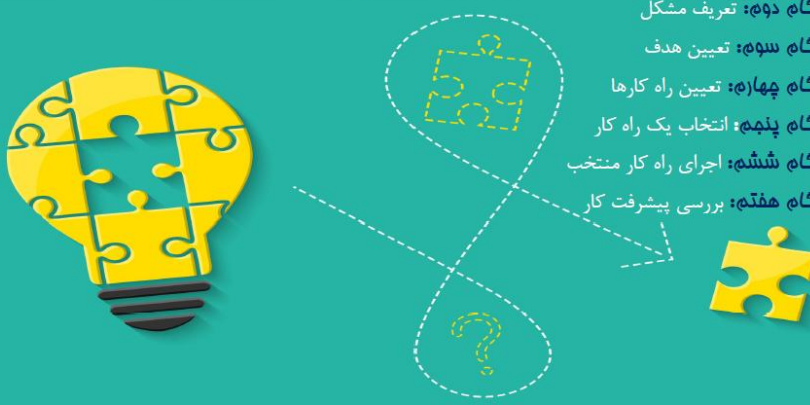
مشکلاتی که حل نمی شوند می توانند بر سلامت ما تاثیر بگذارند. اگر در طول زمان، یک مسئله کوچک حل نشود، می تواند تبدیل به مساله ای بزرگ شود به طوری که ما در انتها احساس درماندگی، استرس یا حتی افسردگی و ناامیدی خواهیم کرد. مطالعات نشان داده اند که حل مسئله مزایای خاصی دارد که عبارتند از:

- عملکرد بهتر در مدرسه
- روابط بهتر با دوستان و خانواده با اعتماد به نفس بیشتر
- رضایت بیشتر از زندگی



گام های ضروری و ساده برای حل یک مسئله پیچیده

- گام اول: تعیین مشکل
- گام دوم: تعریف مشکل
- گام سوم: تعیین هدف
- گام چهارم: تعیین راه کارها
- گام پنجم: انتخاب یک راه کار
- گام ششم: اجرای راه کار منتخب
- گام هفتم: بررسی پیشرفت کار



گام اول : تعیین مشکل

به احساسات خود توجه کنید

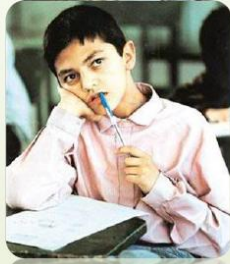
احساسات منفی شما نشان می دهد که با مشکلی رو به رو هستید و به این طریق می توانید مشکلات را زود شناسایی کرده و برای حل آنها وارد عمل شوید. به عنوان مثال اگر هر وقت با مدیر یا ناظم خود حرف می زنید احساس خشم می کنید، این نشان می دهد که در محیط مدرسه با مشکلی رو به رو هستید.



گام اول : تعیین مشکل

□ یک لیست تهیه کنید.

فهرستی از مشکلاتی که باید حل شوند، قبل از این که حد شوند، تهیه کنید(مثل مشکلاتی که مدت هاست وجود دارند و به نظر می رسد برای مدتی حل شده اند اما بعد دوباره ظاهر می شوند)



گام اول : تعیین مشکل

□ دنبال فرصت باشید

به دنبال هر فرصت یا چالشی برای یافتن راه کار باشید و تنها به نکته های منفی دقت نکنید. اگر مشکل ترسناک به نظر نرسد، راحت تر می توانید آن را حل کنید. به عنوان مثال ، یکی از راه های پرداختن به مشکلی که با معلم خود دارید، این است که آن را فرصتی برای بهبود فضای مدرسه خود در نظر بگیرید.

گام دوم: تعریف مشکل

❖ تا زمانی که مشکل را تعریف نکرده باشید، نمی توانید آن را حل کنید، برای این کار، این سوال ها را از خودتان پرسید:



- وضعیت کنونی من چیست؟
- چه اتفاقی افتاده که باعث ناراحتی من شده است؟
- دوست دارم وضعیتم چطور باشد؟
- اگر بخواهم ناراحت نباشم، اوضاع باید چطور باشد؟
- موانع کار من چه هستند؟
- بین من و آن وضعیتی که دوست دارم، چه موانعی وجود دارد؟

گام دوم: تعریف مشکل چند نکته

❖ تا آنجا که امکان دارد جزئی و دقیق باشید:

مشکل خود را به دقت تعریف کنید، اگر مشکل تان را نامفهوم تعریف کنید به سختی می توانید بفهمید که چگونه باید برای حل آن اقدام کنید. به عنوان مثال حل یک مشکل مالی با گفتن چیزی مثل "من مشکلی مالی دارم" کار سختی است و تعریف بهتر این است که "من پول کافی برای پرداخت حداقل هزینه را ندارم"



گام دوم: تعریف مشکل

چند نکته

❖ حقایق را ببینید

تعریف مشکل را با نظر خود قاطعی نکنید، تعریف شما باید فقط بیانگر حقایق باشد. یک تعریف بد از مشکل مالی این است: "آدم های مقابل من همه مشکل دارند" حتی اگر چنین چیزی حقیقت داشته باشد چنین تعریف دردی را دوا نمی کند.



گام دوم: تعریف مشکل

چند نکته

❖ بدبین نباشید:

وقتی بدبین باشید، یافتن راه حل سخت تر می شود. به عنوان مثال شاید دوست داشته باشید یک کامپیوتر داشته باشید اما امکان خرید آن را نداشته باشید. در این حالت، تعریف خیلی بدبینانه ای این است: "چطور می توانم پول کافی برای خرید کامپیوتر را به دست بیاورم" اما تعریف بهتر این است که: "چطور می توانم به کامپیوتر دسترسی پیدا کنم؟" وقتی مشکل تان را به این شکل تعریف می کنید، خرید کامپیوتر تنها یکی از راه کارهاست و را کار دیگر می تواند استفاده از کامپیوترهای مدرسه، مراکز خدمات کامپیوتری و یا کامپیوتر دوستان تان باشد.



گام سوم: تعیین هدف

یک کار خوب این است که از قوانین SMART استفاده کنید:

مشخص (Specific)

قابل اندازه گیری (Measurable)

قابل دستیابی (Attainable)

واقع گرایانه (Realistic)

با زمان بندی مشخص (Time limited)

به عنوان مثال، اگر امتحان دارید، هدف تان باید این باشد: "مطالعه روزانه چند صفحه از کتاب تا روز امتحان"

اما این هدف: "مطالعه تمام کتاب در شب امتحان" چندان منطقی نیست.

گام چهارم: تعیین راه کارها

گیر افتادن در عادات قدیمی تکرار ایده های همیشگی، به آسانی پیش می آید. اما وقتی مشکلات پیچیده در میان باشند، اولین ایده ها همیشه بهترین ها نیستند! برای این کار به مسایل زیر توجه کنید:

کمیت، وقتی گزینه های مختلفی دارید، بهتر می توانید یک راه کار خوب را از میان آنها انتخاب کنید. حداقل سه یا چهار راه کار را یادداشت کنید: هر چه بیشتر، بهتر!

قضاوت نکنید، تصمیم نگیرید که ایده های تان خوب، بد یا بی ارزش هستند. اگر مسخره ترین ایده ها را هم در نظر بگیرید، احتمال یافتن راه کار بیشتر می شود.

تنوع، انواع مختلفی از راه کارها را در نظر بگیرید.



گام چهارم: تعیین راه کارها چند نکته

❖ از دیگران کمک بخواهید

ایده های تازه ای از دوستان، خانواده یا متخصصان کسب کنید. این جنبه مهمی از حمایت اجتماعی است که می تواند استرس شما را کاهش دهد.

❖ راه کارها را ترکیب کنید

برخی از راه حل هایی که به نظر احمقانه می رسند، در ترکیب با سایر ایده ها مفید می شوند.



گام پنجم: انتخاب یک راه کار

همیشه راه کار مناسب ار برای مشکل خود انتخاب کنید: نه بهترین راه کار را. کلید کار این است که راه کاری را انتخاب کنید که بیشترین مزایا و کمترین هزینه ها را داشته باشد(هر راه کاری را که انتخاب کنید، به هر حال با چند جنبه منفی آن هم رو به رو خواهید شد) از سوالات زیر به عنوان راهنمایی برای انتخاب بهترین راه کار استفاده کنید:



گام پنجم: انتخاب یک راه کار

- ❖ آیا راه کار منتخب به من کمک می کند به اهدافم برسم و مساله ام را حل کنم؟
 - ✓ اگر راه کارتان مشکل شما را بر طرف نمی کند، بهتر است آن را انتخاب نکنید.
- ❖ اگر این راه کار را انتخاب نکنم، چه احساس خوب یا بدی پیدا خواهم کرد؟
 - ✓ برخی اوقات راه حل هایی را پیدا می کنیم که مشکل مان را خیلی خوب حل می کنند. یا این حال، اگر پس از استفاده از یک راه کار احساس وحشتناکی پیدا می کنید، شاید آن راه کار مناسب موقعیت شما نباشد.
- ❖ این راه کار چه مقدار زمان و تلاش می طلبد؟
 - ✓ راه کارهایی که زمان و انرژی زیادی را می طلبند، شاید بهترین انتخاب نباشند. خصوصا اگر نتوانیم آن ها را به شکل واقع گرایانه انجام دهیم.
- ❖ آیا راه کار منتخب، در آینده مزایای بیشتری نسبت به هزینه ها خواهد داشت؟
 - ✓ وقتی به مزایا و هزینه ها نگاه می کنیم، ایده بهتر این است که ببینیم راه کار منتخب چه تاثیری بر ما و دیگران می گذارد(هم حالا و هم در آینده)

گام پنجم: انتخاب یک راه کار

❖ ویژگی های یک راه کار خوب:

- قابل اجرا باشد
- راحت باشد
- قابلیت انعطاف داشته باشد
- متناسب و با توان و امکانات ما باشد
- کمترین هزینه و بیشترین سود را داشته باشد
- در زمان تعیین شده ما را به هدف برساند

گام ششم: اجرای راه کار منتخب

پس از اینکه راه کاری را انتخاب کردید، باید برای اجرای آن برنامه ریزی بررسی کنید، تمام گام هایی را که باید برای اجرای راه کار منتخب انجام دهید، یادداشت کنید. اگر بدانید که چه باید بکنید، با احتمال بیشتری آن را انجام خواهید داد.

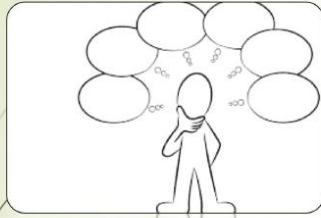


گام هفتم: بررسی پیشرفت کار

ایده خوبی است که میران پیشرفت واقعی خود را در اجرای راه کار منتخبتان بررسی کنید. اگر مشکل شما در حال حل شدن باشد، باید بابت این کار خوب به خود جایزه بدهید اما اگر راه کارتان جواب نداده، به یاد داشته باشید که گاهی اوقات اوضاع طبق بهترین برنامه ها هم پیش نمی رود.



وقتی راه کارتان به ظاهر جواب نداده، چه می توانید انجام دهید؟



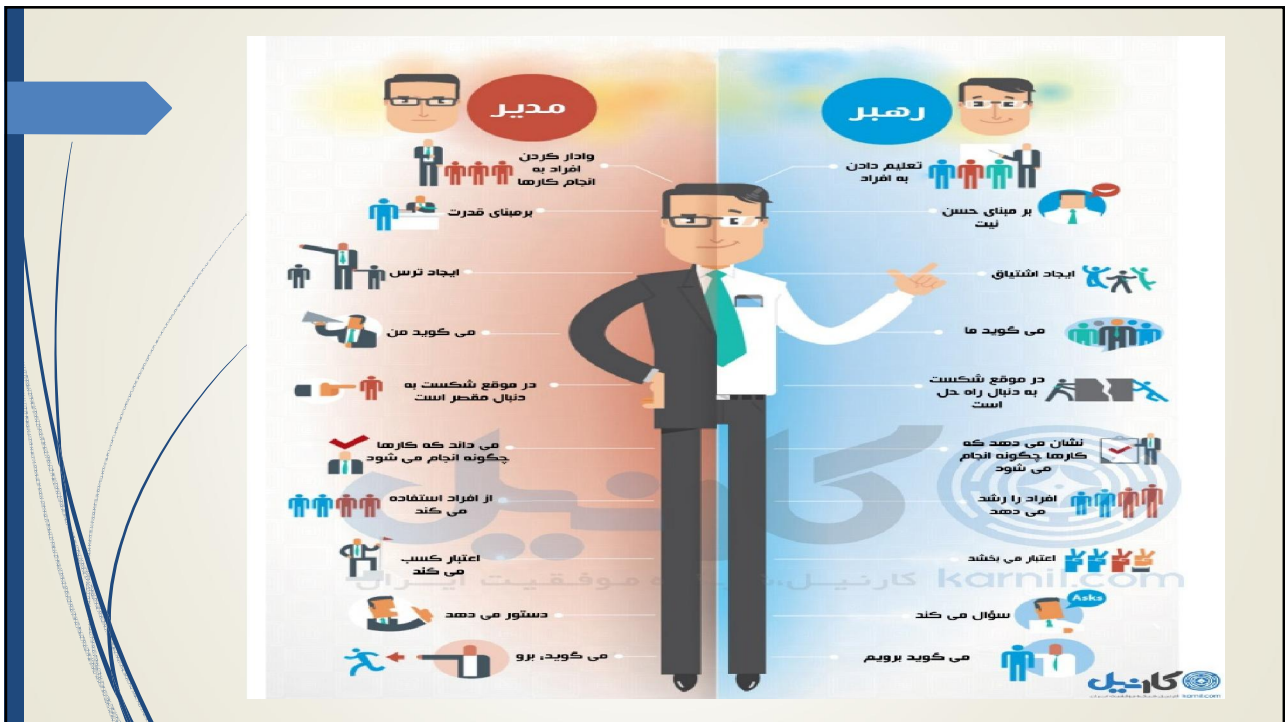
➤ به این سوالات جواب دهید:

- ❖ آیا مشکلم را درست تعریف کرده ام؟
- ❖ آیا اهداف غیر واقع گرایانه بود؟
- ❖ آیا راه کار بهتری وجود داشت؟
- ❖ آیا راه کار منتخب را به درستی اجرا کرده ام؟
- ❖ بسیاری از مشکلات نیازمند این هستند که بیش از یک بار این گام ها را طی کنیم تا به راه کار رضایت بخش برسیم. این مساله طبیعی است. خصوصا برای مشکلات پیچیده تر.

نتیجه گیری

* در عصر حاضر ، مهارت حل مسله
چه ضرورتی دارد ؟





آیا رهبری موثر است؟

مقدمه

برخی از شرایط و موقعیت ها مثل تجربه، آموزش و نیاز به استقلال و شرایط خود کار سبب جایگزینی رهبری می شود و نیاز به رهبری برای نظم و ساختار دادن نیست. همچنین به طور باطنی شخص از شغل خود راضی است. لازم به ذکر است که رهبری یکی از متغیرها در توجیه رفتار سازمانی است و نباید همه چیز را به آن سپرد. رهبری فره مند همیشه خوب نیست بلکه در شرایطی که سازمان یا گروه دچار بحران است مناسب می باشد ولی پس از برون رفت از بحران مناسب نیست چرا که شیوه خودکامه و دیکتاتوری آن افراد مفید را از سازمان حذف می کند.

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدف های مورد نظر. اعمال نفوذ ممکن است رسمی باشد یا ممکن است غیر رسمی باشد که تاکید بیشتری دارد.

تئوری شخصیتی

تئوری رفتاری

هدف این بود که بین رهبر و یک فرد عادی تفاوت هایی قائل شود.

شش ویژگی که در رهبران متمایز تر است

پویایی و جاه طلبی

علاقه و تمایل به رهبری

صداقت و درستی

اعتماد به نفس

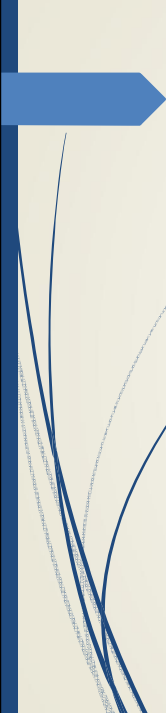
هوش

داشتن دانش فنی

ضعف: تنها داشتن این شش عامل فرد را نمیتواند موفق کند و به عوامل موقعیتی هم باید توجه شود.

تئوری های رفتاری:

الف) تحقیقات دانشگاه اوهایو: از دو بعد رفتار رهبری را شناسایی کرد.

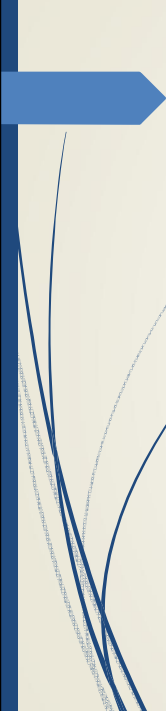


۱. ابتکار عمل:

یعنی حدود یا میزانی را که رهبر نقش خود و زیر دستان را در رسیدن به هدف مهم می داند. چنین فردی به تعیین استاندارد و سازماندهی کار اهمیت زیادی می دهد.

۲. مراعات حال دیگران:

به اعتماد متقابل، ارزش برای زیردستان، رعایت مساوات و برابری تاکید میکند.



ب) تحقیقات دانشگاه میشیگان:

۱. کارمند گرا

۲. محصول گرا

نتیجه این بود که رهبران کارمند گرا موفق تر هستند.

ج) شبکه مدیریت: این شیوه رهبری بر روی دو محور رسم می شود که ۸۱ حالت دارد. در یک بعد به فرد توجه می شود و در بعد دیگر به تولید.

۱. مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت اعمال میشود و بدون نظارت مدیریت کار انجام میشود.

۲. استبدادی:

صدور دستور و بخش نامه- کارها باید دقیق انجام شود و افراد وسیله ای برای انجام کار هستند.

۳. مدیریت انسانی و سازمانی:

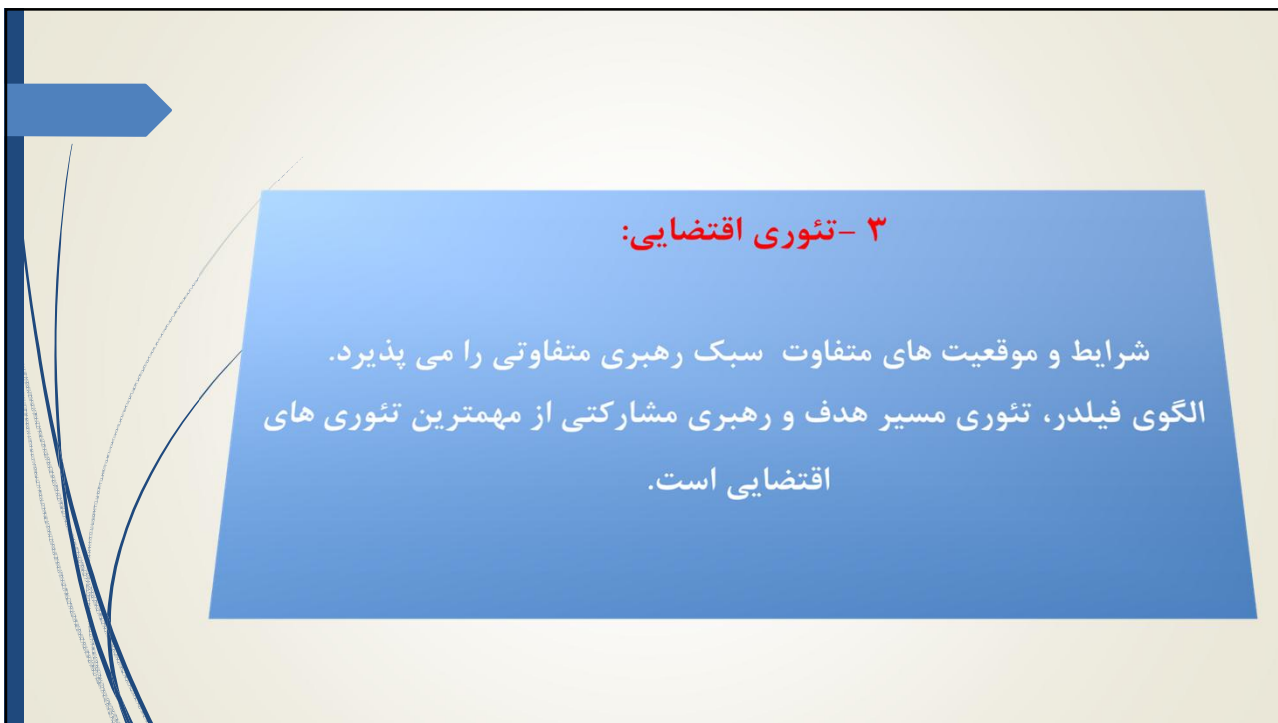
همزمان به هر دو توجه می شود و تولید و رضایت شغلی بالاست

۴. مدیریت باشگاهی:

توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد، رابطه حسنه، جوی دوستانه حاکم است.

۵. مدیریت تیمی: افراد متعهد کار می کنند، افراد در سازمان منافع مشترک دارند و

وابستگی متقابل آنها باعث احترام متقابل می شود.



الف) الگوی فیلدر:

او با استفاده از پرسشنامه ناخوشایند ترین همکار در پی کسب سبک رهبری بود که در نهایت به دو سبک کارمند گرا و تولید گرا دست یافت.

او علاوه بر این سه شاخص موقعیتی را هم بیان کرد:

- **رابطه رئیس و مرئوس:** میزان احترام و اعتماد زیردست به

رهبر خود

- ساختار کار و وظیفه: حدود و میزانی که وظایفی که باید انجام

شود بر آن اساس تنظیم شده

تئوری مسیر هدف:(رابرت هوس)

با توجه به این تئوری رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زیر دستان است که موجبات رضایت آنان را فراهم آورد و در آنها ایجاد انگیزه کند.

رفتار های رهبری

ارشادی << همان ابتکار عمل در تحقیقات اوهایو

حمایتی << رعایت حال دیگران

مشارکتی << با زیر دستان جهت تصمیمگیری

توفیق گرا << هدف های هموارد طلب برمیگزینند و برای رسیدن ب ان تلاش میکنند

عوامل محیطی:

عوامل اقتضایی محیط: سیستم رسمی اختیارات - ساختار کار - گروه کاری

عوامل اقتضایی زیردستان: کانون کنترل - تجربه - توانایی

الگوی رهبری مشارکتی:

در این شیوه رفتار رهبر و شیوه مشارکت اعضا مورد توجه است. الگوی مزبور به صورت یک درخت تصمیم گیری است که شیوه رهبری از ۵ سبک کاملاً آرمانه تا کاملاً مشارکت جویانه می باشد.

ایا رهبران زن با رهبران مرد متفاوت اند؟

شباهت های این دو بیشتر از تفاوت های آنهاست. چراکه وقتی فردی پست مدیریت را

انتخاب می کند و یا وقتی سازمان فردی را به پست مدیریت ارتقا می دهد، فقط بحث

مدیریت و یکسری ویژگی های مشترک مطرح است.

از طرف دیگر زنان نسبت به مردان دموکرات ترند و برای زیردستان ارزش قائل اند در

حالی که مردان به دستوردهی و سبکهای رسمی اعتقاد بیشتری دارند. سازمان های

کنونی به سمت ویژگی های دموکراتیک پیش می روند یعنی به نوعی،

زنان مناسب ترند.

تئوری های شخصیتی:

رهبر فره مند

نوعی دیگری از رهبری وجود دارد که به پیروان خود الهام می بخشد تا آنها منافع خود را فدای منافع جامعه کنند. این فرد اثرات عمیقی بر پیروان خود دارد و می تواند در آنها تحول ایجاد کند.



طی دو تحقیقی که انجام شد نشان داد پیروان رهبران فرهنگد کار و تلاش بیشتری می کنند و عملکرد بهتری دارند.



فهرست

- ۱- مقدمه
- ۲- تاریخچه
- ۳- تعاریف
- ۴- علت کمبود زمان
- ۵- قوانین مدیریت زمان
- ۶- اصول مدیریت
- ۷- ۸ راهکار برای مدیریت زمان
- ۸- شاخصه ها یا ویژگی ها کنترل زمان
- ۹- نکته طلایی مدیریت زمان از زبان برایان تریستی
- ۱۰- نتیجه گیری

مقدمه

- آیا شما هم به این فکر می‌کنید که کاش زمان بیشتری برای انجام کارهای‌تان داشتید؟ آیا به این فکر می‌کنید که کاش می‌توانستید وقت خود را به کارهای مفیدتری اختصاص دهید؟ آیا شما هم با کمبود وقت شدید درگیر هستید؟
-

- مدیریت زمان عنوان مهارتی است که به شما کمک می‌کند تمام کارهای خود را سر وقت و به موقع انجام دهید و هیچ گاه دچار کمبود زمان نشوید. اما به دست آوردن مهارت مدیریت زمان که فکر می‌کنم تک تک ما به شدت دنبال آن هستیم خیلی ساده نیست.

تاریخچه مدیریت زمان

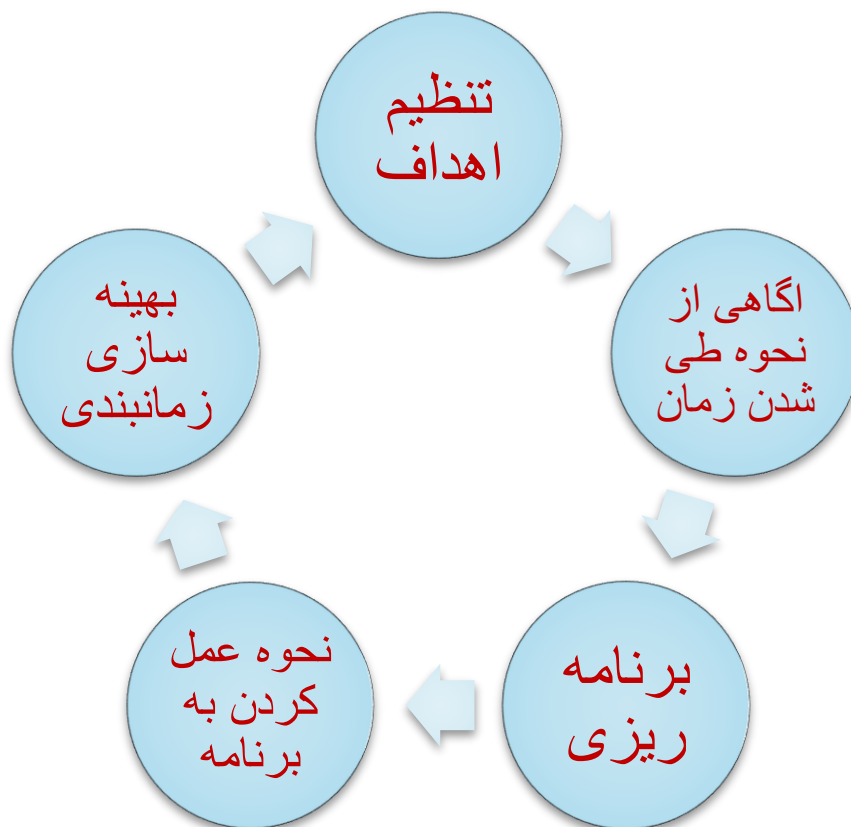
- ریشه‌ی مدیریت زمان در دل کسب‌وکار و تجارت نهفته است. با وقوع انقلاب صنعتی در قرن نوزدهم و رشد چشم‌گیر کارخانه‌ها و صنعت، نیاز به استفاده‌ی بهتر زمان احساس شد. کار در کارخانه، برخلاف کار کشاورزی معمول و سنتی، نیاز به دقت و نظم در استفاده از زمان داشت.

تعاریف

• ۱ - مدیریت زمان چیست؟

هماهنگی وظایف و فعالیت ها برای به حداکثر رساندن اثربخشی تلاش فرد

چرخه مدیریت زمان :



• ۲ - تاثیر مدیریت زمان بر کارها :

مدیریت درستِ زمان به شما اجازه می‌دهد هوشمندانه‌تر کار کنید و نه سخت‌تر

• ۳ - مزایا استفاده از مدیریت زمان و ضرر استفاده نکردن :

مزایا : کارایی بیشتر - استرس کمتر - فرصت بیشتر انجام کارها
معایب : تمام نکردن کارها - استرس بالا - کیفیت ضعیف کار

• ۴ - قانون پارتو و معرفی آن :

این بدان معناست که ۸۰٪ زمان و انرژی خود را بر ۲۰٪ آنچه واقعا مهم است، متمرکز شود .

• این قانون در سال ۱۹۸۵ توسط اقتصاد دان ایتالیایی با نام ویلفردو پارتو کشف شد .

علت های کمبود زمان ؟

ضعف در حل
مسئله

کمال طلبی

ضعف در
واگذاری امور
به دیگران

ضعف در
تصمیم
گیری و
اولویت بندی

هرم ۵ قانون مدیریت زمان :

۱ - تهیه فهرست شش گانه

۲ - وظیفه زمان

۳ - پازل کاری

۴ - مهم و مهمتر

۵ - دسترسی همراه با نظم

ماتریس آیزنہاور

ماتریس آیزنہاور

غیر فوری	فوری	
تصمیم بگیری کی انجام بدی	ہمیں حالاً انجام بدہ	مہم
انجام ندہ!	بہ بقیہ بسیار	غیر مہم

اصول مدیریت زمان :

- ۳ نکته که باعث افزایش اثربخشی در کنترل زمان :

داشتن نظم
در زندگی
شخصی و
کاری

داشتن
قاطعیت در
انجام دادن
کار

داشتن میل
و آرزو

- اصل اول ← روانشناسی مدیریت زمان
- اصل دوم ← ارزش های خود را مشخص کنید
- اصل سوم ← به ماموریت خود فکر کنید
- اصل چهارم ← برنامه هایتان را مکتوب کنید
- اصل پنجم ← در مسیر درست باقی بمانید
- اصل ششم ← واگذاری امور به دیگران
- اصل هفتم ← مدیریت بر تلفن

- اصل اول ← روانشناسی مدیریت زمان
- اصل دوم ← ارزش های خود را مشخص کنید
- اصل سوم ← به ماموریت خود فکر کنید
- اصل چهارم ← برنامه هایتان را مکتوب کنید
- اصل پنجم ← در مسیر درست باقی بمانید
- اصل ششم ← واگذاری امور به دیگران
- اصل هفتم ← مدیریت بر تلفن

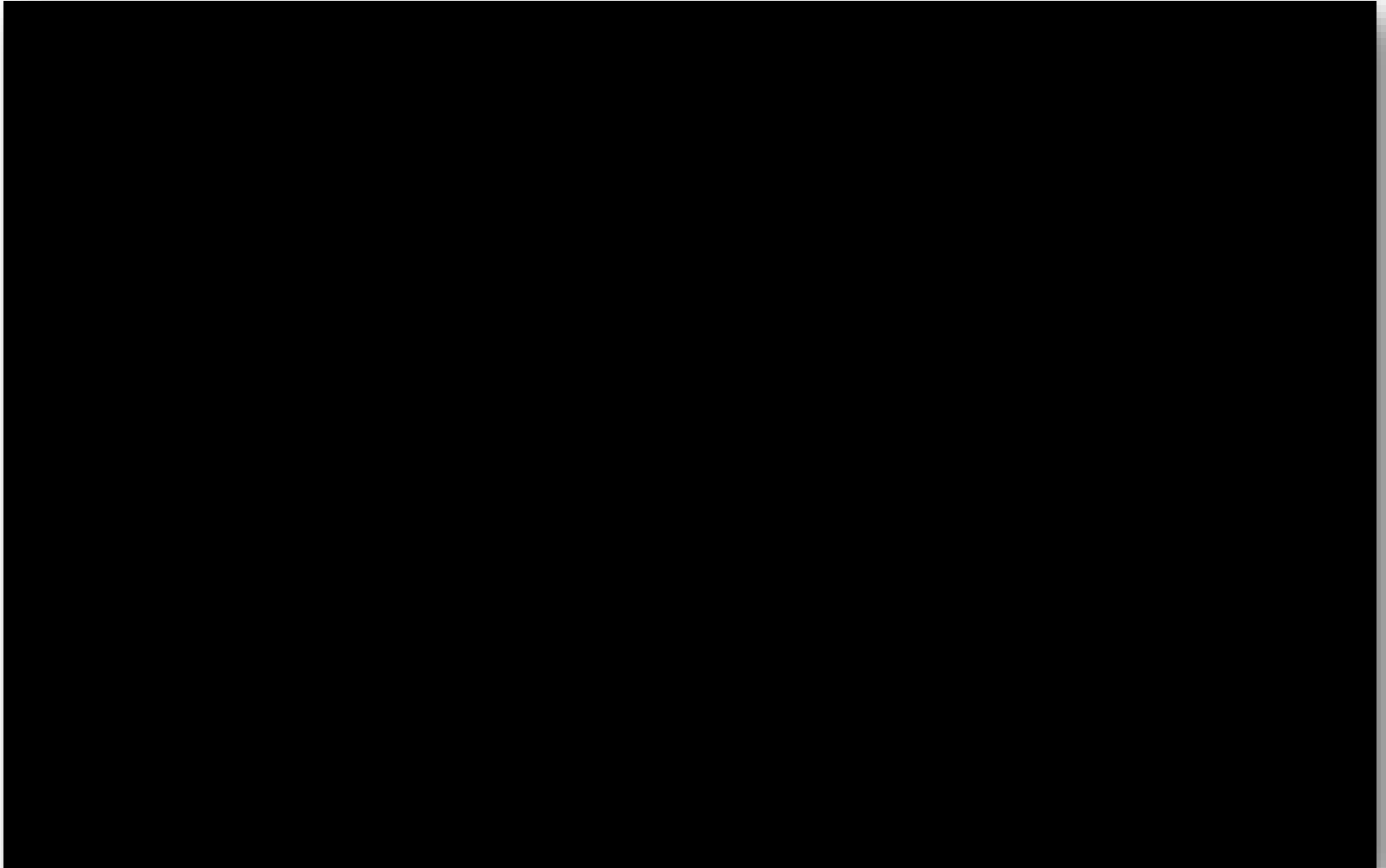
جمع بندی :

این اصول هدفشان این است که انسان با یاد گرفتن تکنیک های مدیریت زمان کیفیت زندگی خود را بهتر کند و در آرامش و با شادی زندگی کند .

راهکار های برای مدیریت زمان :

- (۱) تهیه جدول زمانی
- (۲) تخصیص زمان برای کار های مهم
- (۳) اختصاص دادن حداقل نصفی از زمان برای فکر کردن به کارهای مهم
- (۴) برنامه ریزی و سیو زمان و ایجاد وقفه برای استراحت و وقت گذراندن با خانواده
- (۵) نیم ساعت وقت گذاشتن هر روز برای برنامه ریزی کار ها
- (۶) ۵ دقیقه فکر کردن قبل از شروع برای رسیدن به نتیجه بهتر
- (۷) دوری از مواردی که باعث ایجاد مزاحمت و وقفه کاری می شود
- (۸) استفاده نکردن بیش از حد از شبکه های مجازی در حین کار

فیلم راهکار های مدیریت زمان :



شاخصه و ویژگی های افرادی که از مدیریت زمان استفاده می کنند :

(۱) افراد موفق در مدیریت زمان و برنامه ریزی ، هدفمند هستند :

این افراد زمان خود را فقط و فقط صرف انجام فعالیت هایی می کنند که آن ها را به اهدافشان نزدیک تر می کنند.

(۲) افراد موفق در مدیریت زمان، همگام با توانایی خود پیش می روند :

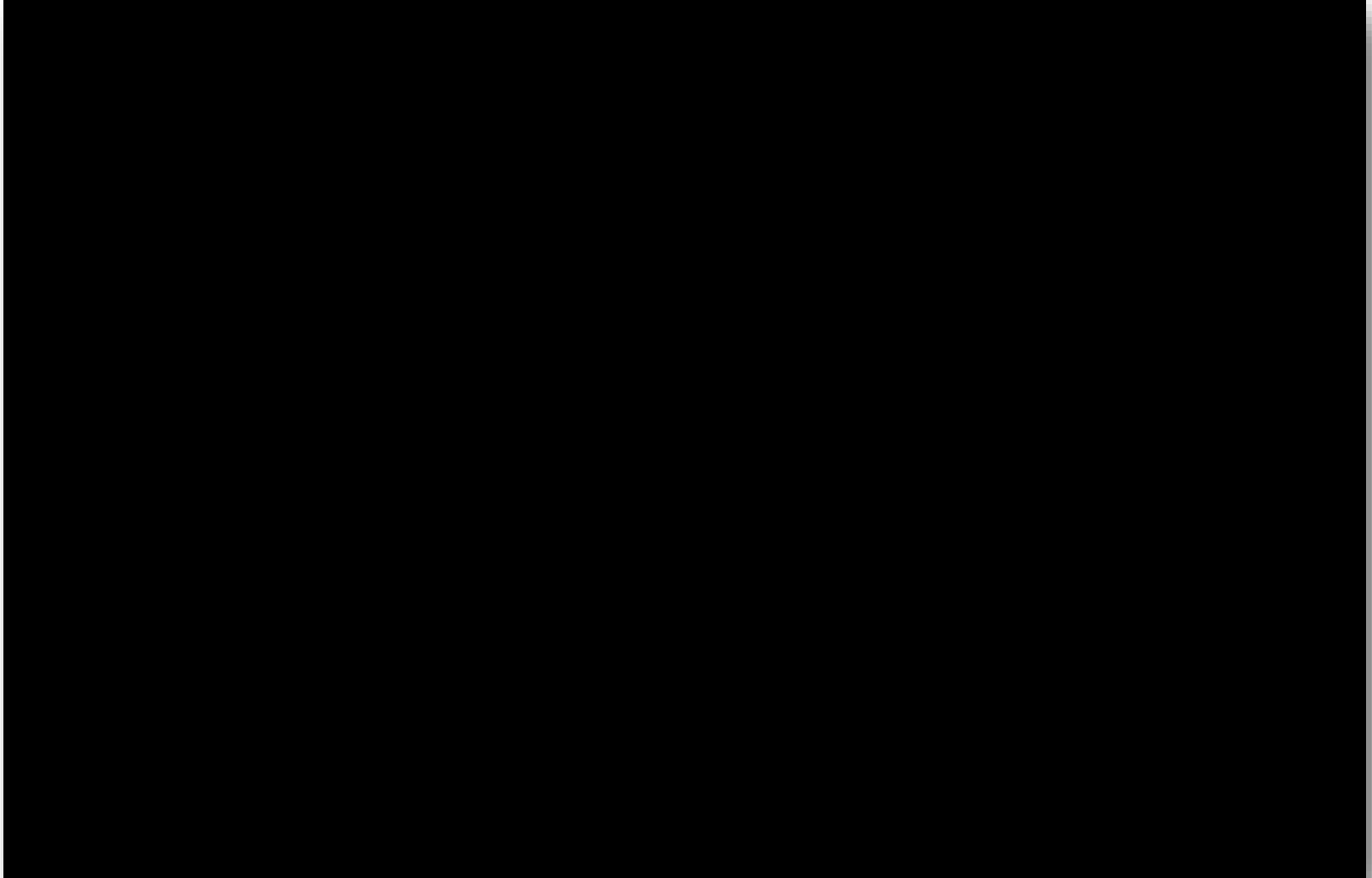
این گونه افراد از توانایی های خود به درستی بهره می برند. با انجام این کار، موثرتر و مفیدتر واقع می شوند.

(۳) افراد موفق در مدیریت زمان و برنامه ریزی ، خوشحالی را انتخاب می کنند :

افرادی که از زمان خود به طور صحیحی استفاده می کنند، خوشحالی را انتخاب می کنند تفریحات و ارتباطاتشان با خانواده و دوستان نیز در اولویت بندی قرار می دهند .

(۴) افراد موفق در برنامه ریزی و مدیریت زمان ، از توانایی دیگران هم استفاده میکنند :

نکته طلایی برای مدیریت زمان از دیدگاه برایان تریسی :



نتیجه گیری نهایی از مدیریت زمان :

نکته نهایی درباره مدیریت زمان حفظ تعادل است. مهم ترین چیزی که می توانید در زندگی خود نهادینه کنید تعادل و میانه روی است. با تمرین رو شها، ایده ها و تکنیک های این کتاب به استاد مدیریت زمان تبدیل می شوید و زمان بیشتری برای گذراندن با خانواده و پرداختن به زندگی شخصی خواهید داشت.



فاطمه عیدانی نژاد

موضوع (فصل ششم - مبانی رفتار سازمانی):

تصمیم گیری فردی

استاد: دکتر مؤمنی

اردیبهشت ۱۳۹۸

- در سازمان فرد تصمیم می گیرد. تصمیم گیری تنها در حیطه مدیران نیست. کارکنان عادی هم تصمیماتی می گیرند که به کار و سازمان اثر می گذارد. هر کس به گونه ای با مسئله تصمیم گیری سروکار دارد. باید از بین راههای متعددی که پیش رویش قرار دارد یکی را انتخاب کند و پیش از انتخاب در باره نتایج نوع اقدام خوب بیندیشد. باید نقاط قوت و ضعف و دیدگاههای موافق و مخالف را ارزیابی نماید.

- چگونه باید تصمیم گرفت؟

تصمیم معقول (بخردانه): اگر شخصی نتیجه حاصل از تصمیم گیری را به حداکثر یا میزان مطلوب برساند او فردی معقول است و نوع تصمیم او بخردانه است. گرفتن چنین تصمیمی (الگوی بخردانه) مستلزم طی شش مرحله است که بر اساس مفروضات خاصی قرار دارد:

۱. تعریف مساله. اگر بین وضع موجود و وضع مورد نظر اختلافی وجود داشته باشد. علت بسیاری از تصمیمات ضعیف آن است که تصمیم گیرنده متوجه واقعیت مساله نشده است.
۲. مشخص کردن شاخص های تصمیم گیری. تصمیم گیرنده باید شاخص هایی را که برای حل مساله مهم می داند تعیین کند و مشخص کند چه چیزهایی ذی ربط است. در این مرحله نوع علاقه، ارزشها و سلیقه های شخص تصمیم گیرنده نقش اساسی دارند.

۳. به شاخص ها وزن لازم بدهید. به ندرت امکان دارد شاخص های انتخاب شده دارای اهمیت یکسانی باشند. تصمیم گیرنده باید برای تعیین اولویت مناسب به شاخص ها وزن یا بار مناسب بدهد.
۴. ارائه کردن راههای گوناگون. تصمیم گیرنده راه حلها را ارائه می نماید.
۵. هر یک از راهها را به یک شاخص مرتبط سازید. تصمیم گیرنده هر یک از راهها را به صورت جدی تجزیه و تحلیل و ارزیابی می کند. ضریب یا بار خاصی برای هر یک از راه حلها در نظرمی گیرد.
۶. انتخاب راهی که از نظر ارزش دارای بالاترین بازدهی باشد. این کار از طریق مقایسه راه حلها بر اساس ضریب یا وزنی که به شاخص ها داده شده است، انجام می گیرد.

- مفروضات الگو:

الگوی بخردانه بر اساس مفروضات مشخصی قرار گرفته است:

۱. روشن بودن مساله. شخص تصمیم گیرنده درباره وضع یا شرایطی که باید تصمیم بگیرد اطلاعات کامل دارد
۲. شناخت راه حلها. شخص تصمیم گیرنده شاخص ها و معیارهای ذی ربط را می شناسد. از نتیجه هر راه حلی نیز آگاه است.
۳. مشخص بودن اولویت ها. شخص تصمیم گیرنده می تواند شاخص ها و راه حلها را بر حسب اولویت مرتب کند و ضریب یا وزنی به آنها بدهد.
۴. ثبات اولویت. شخص تصمیم گیرنده شاخص هایی را در نظر می گیرد که تغییر نمی کنند.
۵. نداشتن محدودیت زمانی یا هزینه. شخص تصمیم گیرنده از نظر زمانی و هزینه هیچ نوع محدودیتی ندارد.
۶. بالاترین بازده. شخص تصمیم گیرنده راهی را انتخاب می کند که دارای بالاترین بازدهی باشد.

- خلاقیت در تصمیم گیری:

کسی که تصمیم بخردانه می گیرد باید دارای خلاقیت باشد و مساله را به صورت کامل مورد ارزیابی قرار دهد و آن را به گونه ای درک کند که دیگران توان درک آن را ندارند.

خلاقیت‌های بالقوه: بسیاری از افراد دارای خلاقیت‌های بالقوه هستند ولی نمی توانند از آن استفاده کنند.

راههایی برای تقویت خلاقیت: اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد می تواند عقاید ویژه ای را ارائه نماید. روش دیگر خوب گوش دادن است. هیچ نظر یا عقیده ای رد نمی شود و هیچ موضوعی کم اهمیت تلقی نمی شود. همچنین می توان با رفتن از راه میانبر به نتیجه رسید و خلاقیت خود را ابراز داشت. سرانجام این شیوه اندیشه (راه میانبر) به اطلاعات ذی ربط متکی نیست و از اطلاعات بی ربط و تصادفی استفاده می شود و فرد می کوشد برای ارائه راه حل، از راهی جدید برود.

- در سازمان تصمیمات واقعی چگونه گرفته می شود؟

بیشتر تصمیمات واقعی بر اساس الگوی بخردانه نیست و معمولاً افراد به یک راه حل معقول و قابل قبول بسنده می کنند.

روش بخردانه محدود: هنگامی که فرد با یک مساله پیچیده روبه رو شود سعی می کند از پیچیدگی آن بکاهد و آن را به سطح قابل درک برساند. محدود بودن توانایی فرد در پردازش اطلاعات باعث می شود نتواند همه اطلاعات را که لازم است درک نماید. بنابراین انسان در پی راه حلهایی بر می آید که کافی، بسنده و رضایت بخش باشد و در محدوده یا تنگنای خاصی عمل می کند و می اندیشد که آن را بخردانه محدود می دانند. پس از ارائه تعریفی از مساله به ندرت امکان دارد همه شاخص ها و راه حلها ارائه گردد و در مورد ارزیابی آنها به طور جامع و کامل عمل نخواهد کرد و تنها به راه حلهایی توجه می کند که محدود به مسائل خاص می شوند و تنها به راه حلهای شناخته شده و قدیمی که از نظر عملکرد قابل قبول است توجه خواهد کرد و به اولین راه حل قابل قبول که برسد به بقیه راه حلها توجه نخواهد کرد. بنابراین راه نهایی آن است که ارضا کننده باشد و مطلوب نخواهد بود.

قضاوت شهودی: مدیر به صورت مرتب از احساسات خود استفاده می کند و قضاوتش شهودی است. کسی که بدین گونه عمل کند همواره تصمیماتی بهتر می گیرد. قضاوت شهودی فرآیندی است ناآگاهانه و در سایه تجربه حاصل می شود. الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند.

شناسایی مساله: به دو دلیل مسائلی که از اهمیت بالایی برخوردارند بهتر نمایان می گردند: نخست اگر مساله ای چشمگیر باشد راحتتر می توان متوجه آن شد. دوم باید به یاد آورد که فرد باید در سازمان تصمیم بگیرد. تصمیم گیرنده می خواهد خود را فردی آگاه معرفی نماید و به اصطلاح به دیگران بفهماند که متوجه همه جزئیات می شود. باید توجه کرد مدیر (تصمیم گیرنده) به دنبال خواسته ها و منافع خویش است. معمولاً بهترین نفع مدیر توجه به مسائل بسیار چشمگیر است. بدین گونه به دیگران مخابره خواهد کرد که همه چیز تحت کنترل اوست.

ارائه راه حلها: از آنجاکه به ندرت امکان دارد شخص بتواند یک راه حل مطلوب ارائه نماید بنابراین ما انتظار داریم فرد از توان بالقوه و خلاق خود حداکثر استفاده ننماید. معمولاً کسی که بخواهد راه حلی ارائه نماید در پی فرآیند ساده بر خواهد آمد و بیشتر وقت خود را به راه حل های جاری محدود خواهد کرد.

انتخاب راه حل: مدیر (تصمیم گیرنده) برای اینکه انبوهی از اطلاعات را بر سر خود آوار نکند به اصول تجربی پناه می برد. این شیوه یعنی تکیه کردن به راه های عملی و استفاده از اصول تجربی به دو گونه است: وجود اطلاعات و مقایسه با نمونه های پیشین. تصمیم گیرنده در هر دو مورد به هنگام قضاوت دچار گونه ای تعصب و یکسونگری می گردد. گونه دیگر تعصب یا یکسونگری یعنی پافشاری و اصرار ورزیدن به تعهدات پیشین تا آنجا که شاهد شکست خود باشد. قضاوت بر مبنای اطلاعات موجود. اصولاً مردم اساس و پایه قضاوت خود را بر اطلاعات موجود و آنچه که در دسترس است می گذارند.

قیاس به نفس: نوع قضاوتشان بر اساس اطلاعات موجود و قیاس به نفس است. **پافشاری در تعهد:** یعنی اصرار بیش از حد و تکیه بر تصمیمات قبلی، با وجود این که اطلاعات حاصل، گویای منفی بودن اقدامات گذشته است. پافشاری زیاد در کارهای گذشته به معنی داشتن ثبات رویه است. تردیدی نیست که پافشاری در تعهد از جمله ویژگی هایی است که در مدیریت، به هنگام تصمیم گیری، کاربردهای زیادی دارد. ثبات رویه (در مدیریت) به رهبران اثر بخش تعلق دارد. در واقع مدیر اثر بخش کسی است که بتواند بین شرایطی که باید روی آن پافشاری کرد و شرایطی که سازمان را به بیراهه می کشاند فرق قائل شود.

تفاوت های فردی: افراد به هنگام تصمیم گیری شخصیت و سلیقه های فردی خود را به نمایش می گذارند. دو تفاوت عمده از این دیدگاه را که در سازمان کاربرد دارد می توان مورد توجه قرار داد: شیوه تصمیم گیری و میزان اصول اخلاقی که شخص تصمیم گیرنده رعایت می کند.

شیوه تصمیم گیری: چهار روش تصمیم گیری شناخته شده است. الگوی مزبور بر پایه این شناخت قرار دارد که افراد از دو دیدگاه (بعد) با هم متفاوتند: نخست بر اساس شیوه اندیشیدن. برخی منطقی و بخردانه می اندیشند و اطلاعات را به صورت گام به گام و مرحله ای مورد پردازش قرار می دهند. و برخی قضاوت شهودی می کنند و از موهبت خلاقیت استفاده می نمایند و کل موضوع را مورد توجه قرار می دهند. در بعد دیگر به مساله بردباری در برابر پدیده ابهام توجه می شود. هنگامی که این ابعاد را رسم کنیم چهار شیوه تصمیم گیری به دست می آید: **ارشادی، تحلیلی، نظری و رفتاری.**

الگوی سبک تصمیم گیری

شیوه ارشادی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری ندارد و در پی تصمیمات بخردانه و معقول هستند. از کارایی و منطق بالایی برخوردارند و به هنگام تصمیم گیری و ارائه راه حل به پایین ترین میزان اطلاعات اکتفا می نمایند.

شیوه تحلیلی: در برابر اطلاعات مبهم بردباری بیشتری دارند و در پی کسب اطلاعات بیشتر بر می آیند در تصمیم گیری دقت فراوان می کنند و می توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند.

شیوه نظری (تئوریک): دارای دیدگاه بسیار باز هستند در امر یافتن راه حلهای ابتکاری و خلاق توانایی بالایی دارند.

و آخرین گروه با دیگران همکاری می کنند. به دستاوردهای همکاران و زیردستان توجه می نمایند. از تعارض و برخورد عقاید اجتناب می کنند.

بیشتر مدیران به گونه ای عمل می کنند که می توان آنها را در بیش از یک گروه قرار داد.

اصول اخلاقی. بسیاری از تصمیمات در بستر اصول اخلاقی گرفته می شود. به هنگام رعایت اصول اخلاقی مدیران به سه گونه عمل می کنند که هر یک از دو مرحله تشکیل می گردد. چون فرد از هر مرحله ای به مرحله بالاتر گام بردارد کمتر به نیروی های خارجی توجه کرده و بیشتر به دیدگاه خود توجه می نماید.

- ۱) **بندگی یا پیروی محض.** فرد با توجه به نتایجی که نصیب شخص او خواهد شد در برابر مفاهیم درست یا غلط از خودش واکنش نشان می دهد.
- ۲) **عرف.** ارزشهای اخلاقی در حفظ نظم و رسوم متعارف قرار دارد.
- ۳) **اجتهاد.** فرد بین اصول اخلاقی که خود ارائه می کند و اختیاراتی که دیگران دارند فرق قائل می شود.

تحقیقات نشان داده افراد در یک محدوده بسته این شش مرحله را طی می کنند. هیچ یک از مراحل را حذف نمی کنند. دوم تضمینی وجود ندارد که افراد این مراحل را به ترتیب طی کنند. سوم بیشتر افراد بالغ در مرحله ۴ قرار می گیرند. سرانجام در مراحل بالا، مدیر بیشتر پای بند اصول اخلاقی می شود. (تصویر مربوط به مطلب، در اسلاید بعدی)



محدودیت های سازمانی: سازمان هم بر مدیران(تصمیم گیرندگان) محدودیت هایی را اعمال می کند:

(۱) **ارزیابی عملکرد:** مدیران به هنگام تصمیم گیری به شدت تحت تاثیر شاخص هاو معیارهایی قرار می گیرند که بدان وسیله مورد ارزیابی قرارخواهندگرفت.

(۲) **سیستم پاداش:** مدیر همواره باید به یاد داشته باشد که تصمیماتی ارجعت دارندکه از نظر بازده شخصی در سطح بالایی باشند. مثلاً اگر شیوه پرداخت پاداش سازمان بر اساس خطرگریزی باشد، احتمالاً مدیر به هنگام تصمیم گیری، محافظه کارانه عمل می کند.

(۳) **محدودیت های زمانی:** سازمانها در رابطه با تصمیمات، ضرب الاجل تعیین می کنند. چنین شرایطی باعث می شود که تصمیم گیرنده از نظر بعد زمانی تحت فشار قرارگیرد.

(۴) **تصمیمات پیشین:** تصمیم درخلاء گرفته نمی شود. تصمیم دارای یک محتواست. در واقع تصمیم فردی به گونه ای است که به جریان تصمیمات وابسته است. تصمیماتی که در گذشته گرفته شده است همانند یک شبح برتصمیمات جاری سایه می افکند.

اختلاف فرهنگی: در الگوی بخردانه به اختلاف های فرهنگی توجه نمی شود. باید به زمینه فرهنگی مدیریت توجه کنیم و بدانیم **راه حلی** که ارائه می کند به شدت **تحت تاثیر فرهنگ، منطق و شیوه استدلال** او قرار دارد و نیز بینیم تصمیمات سازمانی به صورت خودکامه (یک مدیر) گرفته می شود یا به صورت گروهی؟

نکات کاربردی برای مدیران:

- (۱) وضع یا شرایط موجود را تجزیه و تحلیل کنید، به شاخص ها و معیارهای سازمان توجه نمایید.
- (۲) به یک سونگری ها توجه کنید.
- (۳) به هنگام تصمیم گیری روش بخردانه و شهودی را درهم بیامیزید.
- (۴) فرض خود را بر این نگذارید که برای هر کار خاص باید یک شیوه ی تصمیم گیری خاص داشته باشید.
- (۵) استفاده از روشی که فرد را تحریک می کند تا خلاقیت داشته باشد.

نمونه سوال:

- * الگوی شش مرحله ای تصمیم گیری را شرح دهید.
- * سه راه برای ایجاد خلاقیت در فرد را بنویسید.
- * روش تصمیم گیری بخردانه محدود را توضیح دهید.
- * چهار روش تصمیم گیری را نام ببرید؟
- * محدودیت های سازمانی تصمیم گیری را نام ببرید.
- * جنبه های کاربردی اصول اخلاقی در تصمیم گیری را نام ببرید.