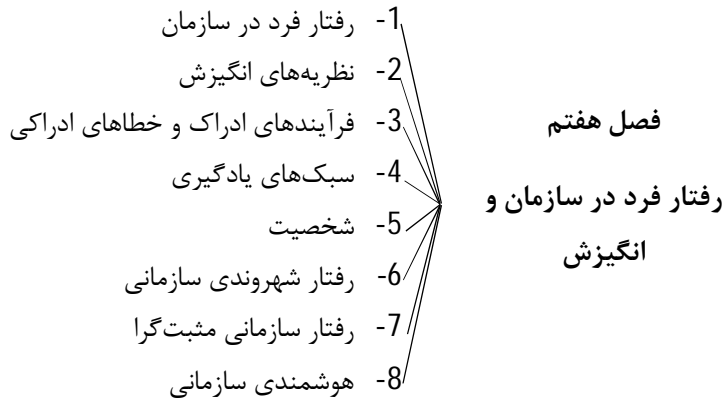


فصل هفتم

رفتار فرد در سازمان و انگیزش



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



رفتار فرد در سازمان و انگیزش

- 1- کدام نظریه جزو نظریه‌های محتوایی انگیزش است؟ (کنکور سال 96)
 - 1- برابری آدامز
 - 2- نیاز مک کلند
 - 3- انتظار وروم
 - 4- هدفگذاری لاک
- 2- رفتار فرانقشی، رفتار سازمانی مددکارانه، خودجوشی سازمانی و عملکرد زمینه‌ای، از جمله مفاهیم مرتبط با کدام مفهوم مدیریت هستند؟ (کنکور سال 95)
 - 1- تعهد عاطفی
 - 2- رهبری کاریزماتیک
 - 3- رفتار شهروندی سازمانی
 - 4- هوش اجتماعی
- 3- تحقیق و توسعه با کدام سبک شخصیتی متناسب است؟ (کنکور سال 95)
 - 1- حسی - عاطفی
 - 2- حسی - منطقی
 - 3- شهودی - منطقی
 - 4- شهودی - عاطفی
- 4- کدام ویژگی، خاص شغل بوده و انگیزاننده به شمار می‌آید؟ (کنکور سال 95)
 - 1- ایمنی در کار
 - 2- رشد و بهبود در کار
 - 3- شرایط خوب کاری
 - 4- روابط خوب کاری
- 5- نظم منطقی و اسناد به ترتیب جزء ویژگی‌های کدام دسته از فرآیندهای موثر بر ادراک می‌باشند؟ (کنکور سال 94)
 - 1- موقعیتی - موضوع
 - 2- موقعیتی - موقعیتی
 - 3- موضوع - موقعیتی
 - 4- موضوع - موضوع
- 6- برای حصول حداکثر بهره‌وری نیروی انسانی، کارکنان با نیازهای رشد و کمال را باید در چه مشاغل و چه سازمان‌هایی به ترتیب به کار بگماریم؟ (کنکور سال 94)
 - 1- توسعه‌یافته - انعطاف‌پذیر
 - 2- پیچیده - بوروکراتیک
 - 3- ساده - انعطاف‌پذیر
 - 4- فنی - دانش‌بنیان
- 7- کدام مورد چگونگی انتقال آشکار انتظارات ذهنی یک فرد را درباره‌ی چگونگی رفتار دیگران به شیوه‌ای گوناگون به آنان نشان می‌دهد تا براساسی مطابق با انتظار وی رفتار کنند؟ (کنکور سال 94)
 - 1- فرافکنی
 - 2- فرآیند ادراکی
 - 3- کامیابی فراخود
 - 4- ناهمسانی شناختی

8- در کدام روش، شخص در قبال انجام رفتار دلخواه به جای اینکه پاداش دریافت کند، فرصت می‌یابد که از یک پیامد ناخوشایند پرهیز کند؟ (کنکور سال 94)

- 1- تنبیه 2- تقویت منفی 3- خاموش‌سازی 4- شرطی کردن اجتنابی

9- نیاز به خودیابی در نظریه سلسله‌مراتب نیازها با کدام نیاز در تئوری دوعاملی همتراز است؟ (کنکور سال 94)

- 1- کسب موفقیت 2- نفس کار 3- نیاز به وابستگی 4- رشد

10- تمایل فرد به ارائه عضویت در سازمان به دلیل حفظ موقعیت و منافع که بتدریج در این سازمان بدست آورده، بیانگر کدام نوع از تعهد سازمانی است؟ (کنکور سال 94)

- 1- احساسی 2- عاطفی 3- مستمر 4- هنجاری

11- ادراک فرد از منصفانه بودن سطح پرداخت و فرصت ارتقا برای همه در سازمان به ترتیب به کدام مورد از انواع عدالت سازمانی اشاره دارد؟ (کنکور سال 94)

- 1- توزیعی - رویه‌ای 3- رویه‌ای - تعاملی
2- توزیعی - تعاملی 4- رویه‌ای - توزیعی

12- افرادی که عقلانی و خلاق هستند و همچنین احتمالات آینده را از طریق تجزیه و تحلیل درمی‌یابند، دارای چه نوع شخصیتی هستند؟ (کنکور سال 94)

- 1- حسی - منطقی 2- حسی - عاطفی 3- شهودی - منطقی 4- شهودی - عاطفی

13- کدام مورد از انتقادهای بر تئوری نیازهای مازلو (Maslow) وارد است؟

- 1- نیازهای خودیابی غیرقابل سنجش بوده و واقعی نیستند.
2- همواره نیازهای ایمنی بر نیازهای فیزیولوژیک مقدم است.
3- ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که تئوری مازلو مطرح می‌کند.
4- ساختار نیازها از محیط تبعیت می‌کنند، بنابراین تئوری مازلو می‌بایست با عوامل محیطی ترکیب شود.

14- درجه تطبیق یک رفتار مشاهده‌شده در موقعیت‌های مختلف در چارچوب اصلی تئوری اسناد به کدام مورد اشاره دارد؟ (کنکور سال 94)

- 1- تطابق 2- تفاوت 3- تداوم 4- تکرار

15- عواملی که بر چگونگی ادراک اثر می‌گذارند، کدامند؟ (کنکور سال 94)

- 1- بزرگی - تکرار - تباین - قدمت
- 2- تکرار - شدت - تباین - تازگی
- 3- شدت - تباین - قدمت - بزرگی
- 4- شدت - تباین - نامکرر - قدمت

16- کدام اثر می‌تواند رفتار فردی را توجیه کند که نوع رفتار و سطح عملکرد خود را متناسب با انتظارات مثبت دیگران که به صورت مستقیم یا تلویحی به او القا کرده‌اند، ارتقا دهد؟ (کنکور سال 94)

- 1- اثر پیگمالیون
- 2- اثر گالاتیا
- 3- اثر گلم
- 4- اثر خودخدمتی

17- فرصتی که در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا دیدگاه خود درمورد پیامدها را برای تصمیم‌گیرندگان بیان کند جزو ارکان اساسی کدام نوع عدالت است؟ (کنکور سال 93)

- 1- تعاملی
- 2- توزیعی
- 3- رویه‌ای
- 4- سازمانی

18- کارکنانی که دارای تمایل اجتناب از تضاد هستند، کدام دسته از نیازها برای آنها الویت دارد؟ (کنکور سال 93)

- 1- موفقیت
- 2- قدرت
- 3- رشد
- 4- تعلق

19- تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری، بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد، بیانگر کدامیک از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی است؟ (کنکور سال 93)

- 1- نزاکت
- 2- جوانمردی
- 3- آداب اجتماعی
- 4- نوع دوستی

20- در کدامیک از سبک‌های یادگیری بر رفت و برگشت از اندیشه به مفهوم‌سازی تأکید می‌گردد، به گونه‌ای که از استدلال استقرایی برای ایجاد تئوری جدید استفاده می‌شود؟ (کنکور سال 93)

- 1- واگرا
- 2- همگرا
- 3- سازگاری با محیط
- 4- همگون‌سازی

21- توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران به منظور بهینه‌سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله را چه می‌نامند؟ (کنکور سال 93)

- 1- هوش معنوی
- 2- هوش عاطفی
- 3- هوش اجتماعی
- 4- هوش عمل

22- در ارتباطات اگر مخاطبان را در طبقاتی قرار داده و خصوصیات معینی را به آنها نسبت دهیم، دچار کدام خطای اداری شده ایم؟ (کنکور سال 93)

- 1- خطای هاله‌ای 2- گزینش اداری 3- ادراک کلیشه‌ای 4- اختلال ارتباطی

23- بر اساس تئوری اسناد هر قدر تفاوت بین دو عملکرد (در یک وظیفه خاص با سایر وظایف) بیشتر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث..... باشد، بیشتر است. (کنکور سال 93)

- 1- داخلی 2- خارجی 3- سازمانی 4- فردی

24- در الگوی تقویت، کدام نوع موجب کاهش تکرار یک رفتار غیردلخواه از طریق قطع پاداش آن می‌گردد؟

- 1- تنبیه 2- پرهیز 3- خاموش‌سازی 4- تقویت منفی

25- اگر در مصاحبه با یک داوطلب شغل در سازمان، اعضا گروه مصاحبه تحت تاثیر پوشیدن و یا سخن گفتن متقاضی قرار گیرند، دچار چه مشکلی شده‌اند؟ (کنکور سال 93)

- 1- اثر هاله‌ای 2- گزینش ادراکی 3- خطای گرایش 4- ادراک کلیشه‌ای

26- کدام یک از ویژگی‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا بصورت تجربه‌ی مثبت عاطفی، احساس قدرت جسمانی، انرژی هیجانی، و سرزندگی شناختی در سازمان نمود پیدا می‌کند؟ (کنکور سال 92)

- 1- شادمانی 2- دوستی 3- امید 4- خوش‌بینی

27- از نظر یادگیری «آموختن چگونه آموختن» چه نامیده می‌شود؟ (کنکور سال 92)

- 1- پویا 2- تک حلقه‌ای 3- خلاق 4- دو حلقه‌ای

28- زمانی که فردی کمال‌جو، در شغلی توسعه‌یافته و سازمانی انعطاف‌پذیر قرار می‌گیرد، چه پیامدی حاصل می‌شود؟ (کنکور سال 92)

- 1- فرد احساس تنش می‌کند، شغل را چالشی می‌بیند و سازمان را مطابق با توانمندی خود ارزیابی نمی‌کند.

2- توافق بین شغل و شاغل وجود دارد، رضایت حاصل است و امکان ترک حرفه پایین است.

3- فرد خود را همپای شغل نمی‌بیند، از سازمان راضی است و ترک حرفه محتمل است.

4- توافق بین شغل و شاغل پایین است، نارضایتی از سازمان وجود دارد و ناکامی در کار قابل پیش‌بینی است.

29- اعتماد سازمانی عاطفه‌مدار در مقایسه با اعتماد سازمانی شناخت‌مدار حایز کدام ویژگی است؟ (کنکور سال 92)

- 1- تاکید بر باور ارزیابی‌کننده
- 2- نوعی ارزیابی عقلانی است
- 3- پیروی طرفین از اصول اخلاقی مشابه
- 4- هم‌نوا نمودن ارزش‌های طرفین.

30- در کدامیک از انواع هوشمندی سازمانی، دانش و ظرفیت یک فرد برای انطباق با محیط اجتماعی متفاوت و جدید حاصل می‌شود؟ (کنکور سال 92)

- 1- هوش اجتماعی
- 2- هوش فرهنگی
- 3- هوش کیفی
- 4- هوش معنوی

31- شرایط سه‌گانه برای انگیزش کارکنان چیست؟ (کنکور سال 92)

- 1- ارزشیابی، حس‌تعلق، وفاداری به سازمان
- 2- دستمزد کافی، حرمت، احترام، توانمندی
- 3- تمایل، توانایی، شرایط محیط
- 4- توانایی، اراده، حمایت مدیر

32- «فرض کنید مدیری نیاز به بقاء و تعلق خود را ارضاء کرده‌است و اکنون می‌خواهد نیاز به رشد را نیز رفع نماید اما به دلایلی موفق نمی‌شود، ناکامی مدیر در ارضاء نیز به رشد موجب می‌شود او به سطح نیاز وابستگی بازگردد و این نیاز تبدیل به نیاز اصلی او گردد.» کدام یک از تئوری‌های انگیزش این تحلیل را پشتیبانی می‌کند؟ (کنکور سال 92)

- 1- سلسله مراتب نیازها
- 2- کسب موفقیت
- 3- $X_{\text{و}}Y$
- 4- ERG

33- اگر پاداش‌هایی را که قبلاً در قبال رفتاری داده می‌شد و باعث تقویت آن می‌گردید، قطع کنیم از چه نوع روش شرطی کردن عامل استفاده کرده‌ایم؟ (کنکور سال 92)

- 1- تنبیه
- 2- پرهیز
- 3- خاموش‌سازی
- 4- تقویت منفی

34- طبق سبک‌های یادگیری گُلَب، کدام دسته از افراد قدرت حل مساله بالایی دارند، در کاربرد عملی نظریه‌ها بسیار قوی عمل می‌کنند، به کارهای فنی و تکنیکی علاقه دارند، راه-حل‌های بهینه‌تری انتخاب می‌کنند، قدرت هدفگذاری بالایی دارند و در تصمیم‌گیری از مهارت خوبی برخوردارند؟ (کنکور سال 91)

- 1- همگراها
- 2- ادغام‌کننده‌ها
- 3- واگراها
- 4- تطبیق‌دهنده‌ها

35- براساس نظریه سالانسیک و ففر (salancik & pfeffer) در رویکرد موقعیتی طرز تلقی‌ها: (کنکور سال 91)

- 1- حاصل فرهنگ جامعه است، طرز تلقی‌ها بازتاب هنجارهای فرهنگی جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی می‌کند.
- 2- حاصل رابطه میان فرد و سازمان است. به این معنا که هر قدر موقعیت متقابل فرد و سازمان مستحکم گردد طرز تلقی‌ها به گونه‌ای روشن‌تر و پایدارتر شکل می‌گیرد.
- 3- حاصل واقعیت‌های ساخته و پرداخته جامعه هستند به این معنا که محیط اجتماعی اطلاعاتی را بدست می‌دهد که مبنای شکل‌گیری طرز تلقی انسان هستند.
- 4- حاصل ویژگی‌های شخصیتی فرد است به این معنا که هر قدر بتوان گونه‌شناسی شخصیت فرد را بهتر شناخت، به مبانی دقیق‌تری در شکل‌گیری طرز تلقی او می‌توان رسید.

36- یکی از مفاهیم اصلی و مفروضات اساسی تئوری انتظار کدام است؟ (کنکور سال 91)

- 1- انگیزش تابع دوره انتظار است. یعنی چنانچه در دوره‌ی زمانی مورد انتظار فرد، نتیجه‌ای حاصل نشود، فرد انگیزه خود را از دست می‌دهد.
- 2- انگیزش به میزان علاقه فرد به دستیابی به نتیجه مورد نظر و احتمال تحقق دستیابی به آن وابسته است، بنابراین دو عنصر علاقه یا مطلوبیت از نظر فرد و میزان احتمال دستیابی، تعیین‌کننده انگیزش است.
- 3- انگیزش تابع انتظار است. یعنی همانطور که یک فرد انتظار دارد سازمان نیازهای او را تأمین کند به همان میزان خود را موظف به تأمین خواسته‌های سازمان می‌داند.
- 4- انگیزش به ارزش موردانتظار نتایج نهایی عملکرد وابسته است. در صورتی که نتایج نهایی بسیار ارزشمند باشند به گونه‌ای که انتظار فرد پرازش‌تر باشد، تعیین‌کننده انگیزش خواهد بود.

37- کارمندی که رهبری تشکیلات جدیدی را در دست دارد، ممکن است تنها به این دلیل که احساس می‌کند، ترک آنجا باعث بروز مشکلات عدیده برای کارفرمایش می‌شود، سازمان را ترک نکند، بیانگر کدام مورد است؟ (کنکور سال 91)

- 1- تعهد هنجاری
- 2- تعهد تداوم
- 3- تعهد عاطفی
- 4- وابستگی شغل

38- تقویت کردن یا حمایت از تصورات در مورد یک فرد به کمک جهت دادن به اطلاعاتی که او را به افراد یا چیزهایی مربوط می کند. به عنوان مثال، متقاضی شغل به مصاحبه کننده می گوید: «عجب تصادفی! رئیس شما و من در خوابگاه دانشگاه هم اتاقی بوده ایم.» بیانگر کدام نوع واکنش افراد به اقدامات سیاسی است؟ (کنکور سال 91)

- 1- تکنیک های تسخیر احساسات - همنوایی
- 2- رفتارهای تدافعی - نمایش نادرست
- 3- رفتارهای تدافعی - تطابق بیش از حد
- 4- تکنیک های تسخیر احساسات - وابسته سازی

39- اساس تئوری اسناد مبنی بر کدام استدلال است؟ (کنکور سال 91)

- 1- ما رفتار را مشاهده می کنیم و آن را همانگونه که بروز یافته است می بینیم و سعی می کنیم به جای اینکه مقدمات رفتار را مدنظر قرار دهیم، رفتار صورت گرفته را به علت ها نسبت دهیم.
- 2- رفتار موضوعی است که نمی تواند بدون توجه به پیامدهای آن ارزیابی شود، بنابراین فهم رفتار مستلزم اسناد رفتار به پیامدهاست.
- 3- رفتار مشاهده شده فقط صورت ظاهری است. آنچه مهم است شناخت ما از اوصاف شخصی انسان در سازمان است که رفتار را به آن نسبت می دهیم.
- 4- ما رفتار مشاهده شده را مبتنی بر مجموعه ای از محرک ها می دانیم و به جای فهم آنچه مشاهده شده است، به فهم علت ها می پردازیم.

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
3	21	2	1
3	22	3	2
2	23	3	3
3	24	2	4
1	25	2	5
1	26	1	6
4	27	3	7
2	28	2	8
4	29	1	9
2	30	3	10
3	31	1	11
4	32	3	12
3	33	3	13
1	34	2	14
3	35	2	15
2	36	1	16
1	37	3	17
4	38	4	18
1	39	2	19
		4	20

رفتار فرد در سازمان و انگیزش

1- پاسخ: گزینه 2- نیاز مک کلند

❖ باتوجه به اهمیت بحث نظریه‌های انگیزش و طرح سوال از بخش‌های مختلف آن طی

سال‌های گذشته این مبحث بطور جامع ارائه شده‌است.

❖ طبقه‌بندی نظریه‌های انگیزش از دیدگاه کتاب نظریه‌های مدیریت و سازمان سیدجوادین:



(نظریه‌های مدیریت و سازمان سیدجوادین - صفحه 768)

جدول 1-7: چشم‌انداز مدیریتی از نظریه‌های محتوایی و فرآیندی انگیزش (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 425)

مبانی نظری	تشریح رویکردهای نظری	پایه‌گذاران نظریه‌ها	کاربرد مدیریتی
نظریه‌های محتوایی	بر عوامل که در درون اشخاص قرار دارند و منجر به ایجاد انرژی، هدایت، استمرار و توقف رفتار می‌گردند، متمرکز است. این عوامل تنها می‌تواند حالت دلالت‌کنندگی داشته باشند	* مازلو (سلسله مراتب پنجگانه نیازها) * هرزبرگ (دو عامل مهم که نگهدارنده و انگیزاننده نامیده می‌شوند) * مک کلند (سه نوع نیاز برگرفته از فرهنگ شامل: توفیق طلبی، تعلق و قدرت)	مدیران نیاز به این دارند که از تفاوت‌ها در نیازها، تمایلات و اهداف آگاهی پیدا کنند، چرا که افراد در بسیاری از زمینه‌ها منحصر به فرد هستند.
نظریه‌های فرآیندی	تشریح، تبیین و تجزیه و تحلیل اینکه رفتارها چگونه انرژی بدست می‌آورند، هدایت می‌شوند، استمرار پیدا می‌کنند و متوقف می‌گردند.	* وروم (نظریه انتظار) * آدامز (نظریه برابری مبتنی بر مقایساتی که افراد انجام می‌دهند) * لاک (نظریه هدفگذاری که بر روی اهداف اجماع‌شده و مقاصد تعیین‌کننده رفتار هستند)	مدیران نیازمند این هستند که فرآیند انگیزه دادن به افراد را درک نمایند، بدانند که چگونه افراد بر اساس ترجیحات، پاداش‌ها و نیل به هدف تصمیم‌گیری می‌کنند.

✓ نظریه‌ها تبیین‌کننده عوامل انگیزش فقط به انگیزه‌ها و نیازهای شکل‌دهنده رفتاری می‌پردازند و فراگرد ایجاد، تقویت، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح می‌کنند.

✓ نظریه‌ها تبیین‌کننده فراگرد انگیزش، ارتباط‌هایی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندند تا محیط کار مولد شود، بررسی می‌شوند.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 491)، (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 105)، (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 425)

الف) تئوریهای محتوایی انگیزش

1- سلسله مراتب نیازهای مازلو:

- این تئوری مبتنی بر چهار فرض است:
- 1- تنها یک نیاز ارضاء نشده می تواند بر رفتار تاثیر بگذارد و یک نیاز ارضاء شده برانگیزاننده نیست.
 - 2- نیازهای افراد به ترتیب الویت مرتب شده اند.
 - 3- یک فرد قبل از آنکه نیاز سطح بعدی را احساس کند، حداقل مقداری از سطح نیاز فعلی را ارضاء خواهد کرد.
 - 4- اگر رضایتمندی فرد از سطح نیاز برآورده نگردد، نیاز ارضاء نشده بار دیگر دارای اولویت خواهد شد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 426)

وی بیان می کند که حتی اگر همه ی نیازها ارضاء شوند باز هم اغلب می توان انتظار داشت که نارضایتی و بی قراری تازه ای بوجود آید، مگر آنکه فرد به انجام کاری مشغول باشد که آن کار برای شخص او مناسب است. در سطح نیاز به خودشکوفایی، بیشترین میزان تفاوت فردی در میان افراد مشاهده می شود.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 493)

نیازهای خودشکوفایی	- رسیدن به آنچه که باید باشد (رشد)
	- استقلال
	- خلاقیت
	- خود را نشان دادن
نیازهای احترام	- مسئولیت پذیری
	- عزت نفس (احترام به خود)
نیازهای اجتماعی	- خودشناسی
	- احساس کامیابی
	- ازدواج
	- عضویت گروه
نیازهای امنیت	- مورد پذیرش قرار گرفتن
	- عشق و تعلق
	- امنیت خود و دارایی ها
	- اجتناب از رنج و زحمت
نیازهای زیستی	- اجتناب از ریسک
	- اجتناب از آسیب دیدگی
	- غذا
	- آسایش و رفاه
	- پناهگاه
	- پوشاک
	- حفاظت از خود

نمودار 1-7: مدل سلسله مراتب نیازهای مزلو (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 427)

- ✓ مازلو علاوه بر موارد فوق دو نوع نیاز و تمایل دیگر را در انسان شناسایی و مطرح کرده است.
- 1- نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده‌ها)
- 1- نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم) (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 493)

برای ایجاد انگیزه در کارکنان اصول ذیل بایستی رعایت گردد:

- 1- پاداش‌ها مرتبط با عملکرد باشند.
- 2- پاداش‌ها منصفانه باشند.
- 3- شخصی که برای انجام کار برانگیخته می‌شود، باید توانایی انجام کار را داشته‌باشد.
- 4- بایستی بین نیازهای سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شد.

(جدول 2-7: اقدامات عملی مدیریت برای تامین نیازهای کارکنان متناسب با سطوح نیازها- مبانی سازمان و مدیریت مقیمی- صفحه 428)

شرایط کارکنان	سطوح نیازها	اقدامات عملی برای ارضاء نیازها
کارمند دارای دو فرزند است که سال آینده وارد دانشگاه می شوند.	نیاز زیستی و ایمنی	افزایش حقوق یا ارتقاء کارمند به شغل بالاتر با پرداخت بیشتر تامین امنیت شغلی فرد
کارمند احساس نگرانی می کند از اینکه رقباء شرکت را خریداری کنند.	نیاز ایمنی	اگر امکان دارد کارمند را مطمئن سازید که شغلش تعدیل نخواهد شد. در غیر اینصورت با صراحت بگویید که مشاغل شخصی تعدیل خواهند شد و فرد را کمک کنید که در جای دیگر کاری پیدا کند.
کارمند احساسات ناخوشایندی در گروه دارد و احساس می کند که فردی اضافی است.	نیاز اجتماعی	کارکنان را به یک میهمانی عصرانه در منزلتان دعوت کنید. یک فرصتی برای تازه واردان برای ملاقات با همکاران در یک مکان غیررسمی فراهم کنید. کارمند جدید را به مشارکت در فعالیتهای ابتکاری در شرکت تشویق کنید. فرد را برای عضویت در سازمان های حرفه ای هدایت کنید.
کارمند احساس می کند که از او تقدیر به عمل نمی آید.	نیاز عزت نفس (احترام به خود)	عملکرد کاری کارکنان را ارزیابی کنید و بدنبال دلیلی بگردید تا فرد را مورد تقدیر قرار دهید. پیشنهادات فرد را تا آن جایی که قابلیت کاربرد دارد، بپذیرید. با فرد تماس نزدیک تر برقرار کنید.
کارمند خواهان بدست گرفتن ریاست سازمان است. فرد دارای یک ایده کلی برای تعیین هدف نهایی سازمان است.	نیاز خود شکوفایی	راهنمایی های ویژه در رسیدن به هدف غایی ارائه کنید. به تحقق چشم انداز مسیر ترقی افراد کمک کنید. تسهیل در امور آموزش. فراهم نمودن فرصت برای تجربه شغل و شناخت شرکت.

نیازهای امنیتی کارکنان را می توان از طریق تداوم بخشیدن به کار (اخراج نکردن)، برقراری سیستم شکایت (حفاظت در برابر اقدامات خودسرانه ی سرپرست)، برقراری سیستم مناسب بیمه و بازنشستگی و ... تامین کرد. بیشتر نیازهای عاطفی و تعلق کارکنان از طریق روابط خانوادگی و عضویت در گروه های

خارج و داخل محیط کار اضافه می‌شوند. مدیر سازمان می‌تواند از طریق پرورش احساس وابستگی گروهی و مراوده بین کارکنان، ارضای این نیاز را آسان کند.

نیازهای احترام و منزلت در محیط کار توسط عنوان شغلی، دفتر کار پرشکوه، افزایش حقوق استحقاقی، پاداش‌ها و دیگر نشانه‌های تشخص فرد ارضا می‌شوند. البته برای اینکه منابع موجب منجر به ایجاد انگیزه در بلندمدت بشوند، اینگونه پاداش‌های ملموس باید با برقراری عدالت بین کارکنان و بر پایه عملکرد فرد به او اختصاص یابد. نیازهای خودیابی از نظر شناسایی و ارضا مشکل‌ترین نیازها هستند بدیهی است که افراد بسیاری موفق نمی‌شوند به مرحله‌ای که در آن توان بالقوه دارند، برسند.

براساس تحقیقات این تئوری با ضعف‌هایی نیز همراه است. به طور معمول همه‌ی سطوح پنج‌گانه نیازها همواره وجود ندارند و سلسله‌مراتب واقعی نیازها همیشه با سلسله‌مراتب مازلو هماهنگی ندارند. ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر، و متغیرتر از آن است که تئوری مزلو مطرح می‌کند بنابراین می‌توان گفت کاربرد تئوری سلسله‌مراتب نیاز به ایجاد یک چارچوب برای گروه‌بندی نیازها محدود می‌شود.

(رفتار سازمانی مورهد / گریفین - صفحه 133)

2- نظریه مراحل مختلف زندگی گریوز:

- آدمی در هر مرحله از حیات خود رفتارهایی ارائه می‌دهد که به همان مرحله و سطح اختصاص دارد.
- کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد، نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند.
- گریوز بر این باور است که اکثر مردم در سطح نیاز زیستی قرار دارند.

نیازها	شدت نیاز اجتماعی	شدت نیاز خودیابی	شدت نیاز زیستی
1- خود شکوفایی	1	1	1
2- احترام	2	2	2
3- اجتماعی	3	3	3
4- ایمنی	4	4	4
5- زیستی	5	5	5
وضعیت مردم	کشور های توسعه یافته	کشور های در حال توسعه	اکثر مردم ملل

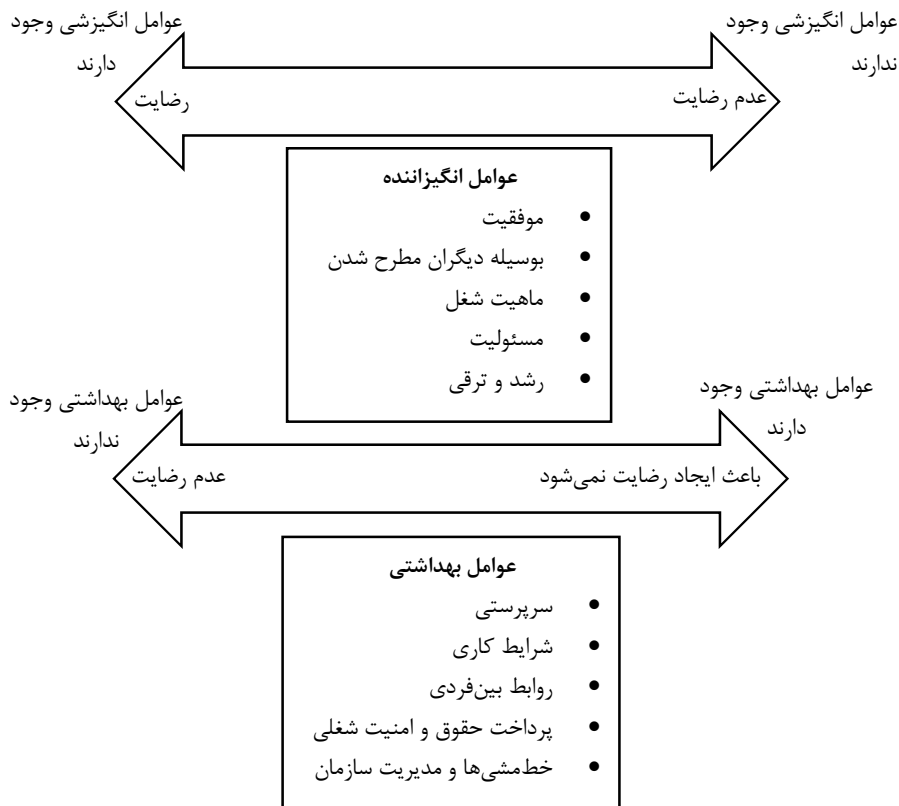
(نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادین - صفحه 772)، (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان -

صفحه 113)

3- تئوری دو عاملی هرزبرگ :

در این تئوری یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده است که این عوامل بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می شوند، همین طور عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح می کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 428)



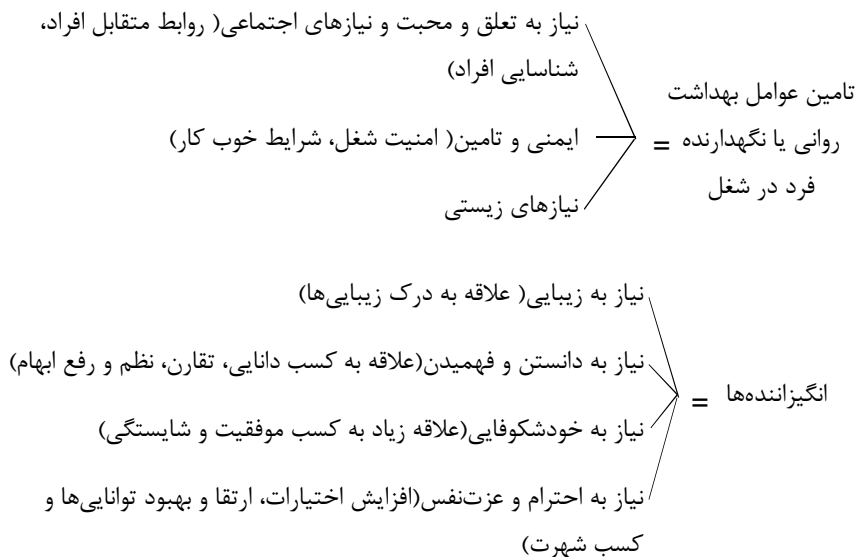
نمودار 2-7: نقش عوامل بهداشتی - انگیزشی در رضایت و عدم رضایت کارکنان (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 429)

✓ عوامل نگهدارنده یا حافظ وضع موجود یا تامین کننده بهداشت روانی باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می شوند بطوری که بتدریج به بی تفاوتی نسبت به موضوع مورد نظر می انجامد مثلاً

فردی که تشنه است با نوشیدن آب، این نیاز در وی کاهش می‌یابد و نسبت به آن بی‌تفاوت می‌شود ولی عدم وجود آن فرد را به تکاپو وامی‌دارد. افراد این نیازها را جزء حقوق طبیعی و مسلم خود می‌دانند، این نیازها به عوامل خارج از شغل مربوط می‌شوند.

✓ در کنار نیازهای نگهدارنده، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم ارضاء آنها بی‌تفاوتند (ناراضی نمی‌شوند) ولی در صورت ارضاء آنها برانگیخته می‌شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می‌یابند، این نیازها معمولاً بوسیله عوامل درونی شغل رفع می‌گردند.

مقایسه نظریه مزلو و نظریه هرزبرگ :



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان — صفحه 497-499)