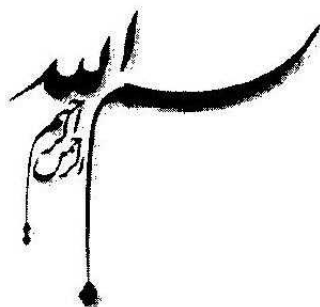


۱۳۹۱۹۷۶



روانشناسی در مدیریت

تألیف:

احمد کاکاوند

مهدی زمانی مزده

فاطمه حمیدی فر

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)

سرشناسه

: کاکاوند، احمد، ۱۳۷۰-

عنوان و نام پدید آور : روانشناسی در مدیریت/ تألیف احمد کاکاوند، مهدی زمانی مزده، فاطمه حمیدی فر.

مشخصات نشر

: تهران، ترمه، ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری

: ۱۹۲ ص

شابک

: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۶۸۸-۹

وضعیت فهرست نویسی

: فیپا

یادداشت

: کتابنامه: ص: ۱۸۶-۱۹۲.

موضوع

: مدیریت — جنبه‌های روان‌شناسی Management -- Psychological aspects

موضوع

: مدیریت Management

موضوع

: تصمیم‌گیری Decision making

موضوع

: رفتار سازمانی Organizational behavior

شناسه افزوده

: زمانی مزده، مهدی، ۱۳۵۶ -

شناسه جزوه

: حمیدی فر، فاطمه، ۱۳۴۳ -

رده‌بندی تجاره

: ۱۳۹۷ ک ۲۷۳/۳۷ HD

رده‌بندی دیوبند

: ۱۹۰ - ۱۸۸

شماره کتابشناسی

: ۵۱۸۰۸۰۸



انتشارات ترمه



COE

- ♦ نام کتاب: روانشناسی در مدیریت
- ♦ تألیف: احمد کاکاوند- مهدی زمانی مزده- فاطمه حمیدی فر
- ♦ صفحه‌آرایی: انتشارات ترمه
- ♦ طراح جلد: روجا غمگسار
- ♦ نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۹۷
- ♦ ناشر: انتشارات ترمه
- ♦ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ♦ چاپ و صحافی: آزاده- چاوش
- ♦ قیمت: ۱۵۰,۰۰۰ ریال
- ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۶۸۸-۹

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه دوم، واحد ۸

تلفن: ۶۶۹۶۱۷۶۹-۶۶۹۶۱۸۰۴

دفتر فروش انتشارات ترمه و مرکز فروش شهرستان‌ها: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- پلاک ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۷۰۲۱-۶۶۴۸۱۵۱۴

فاکس: ۶۶۹۵۷۱۲۰

برای اطلاع از نحوه خرید اینترنتی انتشارات ترمه به وب‌سایت ما به آدرس زیر مراجعه فرمایید.

Info @ termehbook.ir

www.termehbook.ir

بایبید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی است. نتیجه این عمل نادرست موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز بی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کل یا جزء، به هر صورت

اچاپ، کپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است

صفحه	عنوان
۱۵	پیشگفتار.....
۱۹	فصل اول.....
۲۰	۱-۱ مقاصد.....
۲۱	۲-۱ شناخت روان شناسی.....
۲۱	۳-۱ بررسی نظریه شناخت در روان شناسی.....
۲۳	۴-۱ باورهای غیر منطقی و خرافات در حوزه روان شناسی.....
۲۳	۵-۱ باور های غیر منطقی در حوزه روان شناسی.....
۲۳	۶-۱ عوامل بنیادی در نظریه ایس.....
۲۴	۷-۱ باور های غیر منطقی در نظریه ایس.....
۲۴	۱-۷-۱ باور غیر منطقی اول (جلب تایید اجتماعی - خود در بینی).....
۲۴	۲-۷-۱ باور غیر منطقی دوم (احساس حقارت، کمال گرایی).....
۲۵	۳-۷-۱ باور غیر منطقی سوم (قضاوت نامعقول).....
۲۵	۴-۷-۱ باور غیر منطقی چهارم (معقول اندیشی - سلطه پذیری).....
۲۵	۵-۷-۱ باور غیر منطقی پنجم (فرافکنی).....
۲۶	۶-۷-۱ باور غیر منطقی ششم (ترس و اضطراب غیر منطقی).....
۲۶	۷-۷-۱ باور غیر منطقی هفتم (عدم مسئولیت پذیری).....
۲۶	۸-۷-۱ باور غیر منطقی هشتم (احساس گناه).....
۲۷	۹-۷-۱ باور غیر منطقی نهم (کمال گرایی).....

- ۲۷..... ۱۰-۷-۱ باور غیر منطقی دهم (گریز)
- ۲۸..... ۸-۱ راه های مقابله با باورهای غیر منطقی در نظریه ایس.....
- ۲۸..... ۱-۸-۱ راهکار اول: زیر سوال بردن مطلق اندیشی.....
- ۲۸..... ۲-۸-۱ راهکار دوم: جدا کردن احساسات منفی سالم از احساسات منفی ناسالم.....
- ۲۹..... ۳-۸-۱ راهکار سوم: تفکر انعطاف پذیر.....
- ۲۹..... ۹-۱-۱ تعریف های شناختی در حوزه روان شناسی.....
- ۳۰..... ۱-۹-۱ شناخت درمانی.....
- ۳۱..... ۲-۹-۱ تحریک های حتی در نظریه شناخت درمانی.....
- ۳۴..... ۱۰-۱ راهکارهای مقابله با تحریک های شناختی.....
- ۳۴..... ۱-۱۰-۱ راهکار اول: ورود به ریشه های اولیه افراد.....
- ۳۴..... ۲-۱۰-۱ راهکار دوم: صحنه سازی.....
- ۳۵..... ۳-۱۰-۱ راهکار سوم: برنامه ریزی برای فعال شدن.....
- ۳۵..... ۴-۱۰-۱ راهکار چهارم: وظایف درجه بندی شده.....
- ۳۵..... ۵-۱۰-۱ راهکار پنجم: امتیاز تسلط.....
- ۳۶..... ۶-۱۰-۱ راهکار ششم: اطاعت نکردن از بایدها.....
- ۳۶..... ۷-۱۰-۱ راهکار هفتم: در نظر گرفتن دلایل دیگر.....
- ۳۶..... ۱۱-۱ بررسی باورهای غیر عقلانی.....
- ۳۶..... ۱-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره یک.....
- ۳۷..... ۲-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره دو.....
- ۳۸..... ۳-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره سه.....
- ۳۹..... ۴-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره چهار.....
- ۴۰..... ۵-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره پنج.....

- ۶-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره شش..... ۴۰
- ۷-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره هفت..... ۴۱
- ۸-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره هشت..... ۴۲
- ۹-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره نه..... ۴۳
- ۱۰-۱۱-۱ باور غیر عقلانی شماره ده..... ۴۳
- ۱۱-۱۱-۱ بررسی تحریفهای شناختی..... ۴۴
- ۱۲-۱-۱ تحریف شناختی شماره یک: ذهنخوانی..... ۴۴
- ۱۲-۱-۲ تحریف شناختی شماره دو: پیش بینی منفی (پیشگویی ذهنی و گفتاری)..... ۴۵
- ۱۲-۱-۳ تحریف شناختی شماره سه: فاجعه سازی..... ۴۵
- ۱۲-۱-۴ تحریف شناختی شماره چهار: برجسب زدن..... ۴۷
- ۱۲-۱-۵ تحریف شناختی شماره پنج: نادیده گرفتن جنبه های مثبت..... ۴۸
- ۱۲-۱-۶ تحریف شناختی شماره شش: عدم افراطی..... ۴۹
- ۱۲-۱-۷ تحریف شناختی شماره هفت: تفکر دوقطبی..... ۵۰
- ۱۲-۱-۸ تحریف شناختی شماره هشت: شخصی سازی (احساسات هیجانی)..... ۵۱
- ۱۲-۱-۹ تحریف شناختی شماره نه: بزرگ نمایی یا کوچک نمایی امور..... ۵۱
- ۱۳-۱ نتیجه..... ۵۲
- فصل دوم..... ۵۴
- ۱-۲ خطاهای شناختی در تصمیم گیریهای استراتژیک مدیران..... ۵۵
- ۱-۲-۱ خطای تبعیت از الگوها..... ۵۶
- ۱-۲-۲ خطای تمایل به اقدام..... ۵۷
- ۱-۲-۳ خطای تمایل به ثبات..... ۵۸
- ۱-۲-۴ خطای منافع ناهمراستا..... ۵۹

- ۵۹-۱-۲ خطای اجتماعی.....
- ۶۰-۱-۲ خطای هاله‌ای.....
- ۶۰-۱-۲ خطای بازدهی مطلق.....
- ۶۱-۱-۲ خطای بینش.....
- ۶۱-۱-۲ خطای تداعی.....
- ۶۲-۱-۲ خطای اقدام.....
- ۶۲-۱-۲ به دام اندازی (تشدید تعهد).....
- ۶۳-۱-۲ ورود به دام از حد.....
- ۶۴-۱-۲ خطای دسترسی.....
- ۶۴-۱-۲ خطای تصانیف بودن.....
- ۶۴-۱-۲ خطای پس بینی.....
- ۶۵-۱-۲ خطای استانداردهای ارزیابی.....
- ۶۵-۱-۲ خطای آسان‌گیری یا سخت‌گیری.....
- ۶۵-۱-۲ خطای گرایش به مرکز.....
- ۶۵-۱-۲ خطای تازگی رویدادها.....
- ۶۶-۱-۲ خطای برابر کردن یا مقابله.....
- ۶۶-۱-۲ خطای جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی).....
- ۶۶-۱-۲ خطای اثر ابهام.....
- ۶۶-۱-۲ خطای ناهماهنگی شناختی.....
- ۶۷-۱-۲ خطای اثر تقابل یا مقایسه.....
- ۶۷-۱-۲ خطای سوگیری اطلاعات.....
- ۶۷-۱-۲ خطای درگیری.....

- ۶۸..... ۲۷-۱-۲ خطای اثر اطمینان کاذب.....
- ۶۸..... ۲۸-۱-۲ خطای اثر کمیابی.....
- ۶۸..... ۲۹-۱-۲ خطای اعتبار منبع.....
- ۶۸..... ۳۰-۱-۲ خطای معمای هزینه اضافی.....
- ۶۹..... ۳۱-۱-۲ خطای بقا.....
- ۶۹..... ۳۲-۱-۲ خطای توهم دسته بندی (خطای الگوسازی).....
- ۷۰..... ۳۳-۱-۲ خطای تایید اجتماعی.....
- ۷۱..... ۳۴-۱-۲ خطای تایید.....
- ۷۱..... ۳۵-۱-۲ خطای رجعت.....
- ۷۱..... ۳۶-۱-۲ خطای در دسترس بودن.....
- ۷۲..... ۳۷-۱-۲ خطای بازنگری.....
- ۷۳..... ۳۸-۱-۲ خطای نتیجه (اشتباه مورخ).....
- ۷۳..... ۳۹-۱-۲ خطای تضاد انتخاب.....
- ۷۳..... ۴۰-۱-۲ خطای علاقه.....
- ۷۴..... ۴۱-۱-۲ خطای اتفاق تصادفی.....
- ۷۴..... ۴۲-۱-۲ خطای گروه اندیشی.....
- ۷۵..... ۴۳-۱-۲ نادیده گرفتن احتمالات.....
- ۷۵..... ۴۴-۱-۲ خطای نادیده گرفتن نرخ پایه.....
- ۷۵..... ۴۵-۱-۲ خطای به مرگ بگیر تا به تب راضی بشه.....
- ۷۶..... ۴۶-۱-۲ خطای استدلال استقرایی.....
- ۷۶..... ۴۷-۱-۲ خطای نفرت از زبان.....
- ۷۷..... ۴۸-۱-۲ خطای کم کاری اجتماعی.....

۷۷	۴۹-۱-۲ خطای انتساب ذاتی.....
۷۷	۵۰-۱-۲ خطای علیت نادرست.....
۷۸	۵۱-۱-۲ خطای مسیرهای جایگزین.....
۷۸	۵۲-۱-۲ خطای توهم پیش‌بینی.....
۷۹	۵۳-۱-۲ خطای واژه بندی.....
۷۹	۵۴-۱-۲ خدای خدمت به خود.....
۷۹	۵۵-۱-۲ خطای تردمیل خوشبختی.....
۸۰	۵۶-۱-۲ خطای ادراک کلیشه‌ای.....
۸۰	۵۷-۱-۲ خطای ترافک.....
۸۱	۵۸-۱-۲ تمایل به تأیید.....
۸۱	۵۹-۱-۲ خطای تکیه گاه.....
۸۲	۶۰-۱-۲ اثر تقدم و تأخر.....
۸۳	۶۱-۱-۲ اثر ملایمت و تمایل به مرکزیت.....
۸۴	فصل سوم.....
۸۵	۱-۳ مقدمه.....
۸۶	۲-۳ تحلیل رفتار متقابل.....
۸۷	۳-۳ الگوهای حالات نفسانی («والد» - «بالغ» - «کودک»).....
۹۲	۴-۳ آلودگی (تأثیرپذیری).....
۹۳	۱-۴-۳ آلودگی به والد.....
۹۴	۲-۴-۳ آلودگی به کودک.....
۹۴	۳-۴-۳ آلودگی دو طرفه.....
۹۵	۵-۳ طرد یا برون راندن.....

- ۳-۵-۱ طرد والد..... ۹۵
- ۳-۵-۲ طرد بالغ..... ۹۶
- ۳-۵-۳ طرد کودک..... ۹۷
- ۳-۶ روابط متقابل..... ۹۸
- ۳-۷ وابط متقابل مکمل یا موازی..... ۹۹
- ۳-۷-۱ رابطه متقابل مکمل «والد به کودک»..... ۱۰۱
- ۳-۸ روابط متقابل متقاطع..... ۱۰۱
- ۳-۹ روابط متقابل همراه با پیامهای پنهان (بازی‌ها)..... ۱۰۳
- ۳-۹-۱ کارکرد بازی..... ۱۰۴
- ۳-۱۰ پیش‌نویس..... ۱۰۸
- ۳-۱۰-۱ ریشه‌های پیش‌نویس..... ۱۰۸
- ۳-۱۰-۲ پیش‌نویس زندگی چگونه به اجرا می‌آید؟..... ۱۰۹
- ۳-۱۰-۳ پیش‌نویس زندگی برنده..... ۱۰۹
- ۳-۱۰-۴ پیش‌نویس بازنده..... ۱۰۹
- ۳-۱۰-۵ پیش‌نویس غیر برنده..... ۱۰۹
- ۳-۱۰-۱-۱ من خوب نیستم - شما خوب هستید..... ۱۱۰
- ۳-۱۰-۲-۱ من خوب نیستم - شما خوب نیستید..... ۱۱۱
- ۳-۱۰-۳-۱ من خوب هستم - شما خوب نیستید..... ۱۱۲
- ۳-۱۰-۴-۱ من خوب هستم - شما خوب هستید..... ۱۱۳
- ۳-۱۱ تحلیل رفتار متقابل و اصلاح رفتار..... ۱۱۳
- فصل چهارم..... ۱۱۵
- ۴-۱ مقدمه..... ۱۱۶

پیشگفتار

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. مدیریت، فرایند به کارگیری و هر کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است. که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.

امروزه مدیران نقش مهمی در سازمان‌ها، موسسات، ادارات و سایر مجموعه‌های اجتماعی ایفا می‌کنند که مهمترین نقش آن‌ها این است که درک و تصمیم‌گیری است و از بین موارد ذکر شده تصمیم‌گیری از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت صحیح در سازمان‌ها مستلزم به کارگیری منابع و نیروی انسانی به صورت منطقی و بهینه است. مدیری بالا می‌باشد که در بعضی مواقع به دلیل عدم شناخت مدیر نسبت به افکار خویش و تاثیر آن بر تصمیم‌گیری، وی را نسبت به اتخاذ یک تصمیم، مردد و گاهی دچار اتخاذ تصمیم غلط می‌کند.

از آنجا که تصمیم‌گیری از حساس‌ترین وظایف مدیران سازمانها در عملیات به شمار می‌رود، شناخت فرایند، ساختار، ساز و کارها و ویژگیهای تصمیم‌ها برای هدایت و برقراری ارتباط در سازمان اهمیت فراوان دارد. از نظر علم مدیریت وجود دوگانگی بین اهداف و عملکردها و ناتوانی مدیران در دستیابی به هدفهای طراحی شده، تنها یک علت کلیدی در این ضعف نظام تصمیم‌گیری است. از سویی دیگر، مدیران همواره با مسئله "انتخاب" در سازمانها روبه‌رو هستند. برای دستیابی به انتخاب مطلوب باید مراحلی طی شود که "تصمیم‌گیری" نامیده می‌شود. بدون تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، هیچ اقدام و فعالیتی نه آغاز می‌شود و نه تحقق می‌یابد. بنابراین، یکی از کلیدی‌ترین، آسیب‌پذیرترین و سرنوشت‌سازترین وظایف مدیران که همواره با آن درگیر هستند و در نهایت موفقیت و شکست آتی آنها را به دنبال خواهد داشت، مسئله تصمیم‌گیری است. از

سوی دیگر، مسایل حل نشده و امکانات غیرواقعی، مدیران را نیز به سوی تصمیم‌گیریهای حساس‌تر و دقیق‌تر سوق می‌دهند.

همانطور که می‌دانیم مدیریت صحیح، مستلزم تعلیم منطقی و آگاهانه با نیروی انسانی است. مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به‌وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به‌عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیاء و ماشین. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به‌آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروزه دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارهای دشوار گروهی و اجتماعی، به‌طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد را درک کرده و در تعامل با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد.

مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و در همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به‌صورت یک کل واحد (سیستم). به‌عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به‌طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.