

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# تحليل رفتار در سازمان



دکتر عباس علی رستگار

**Behavior Analysis in Organization**

A. Rastgar, PhD



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# سطوح سازمان

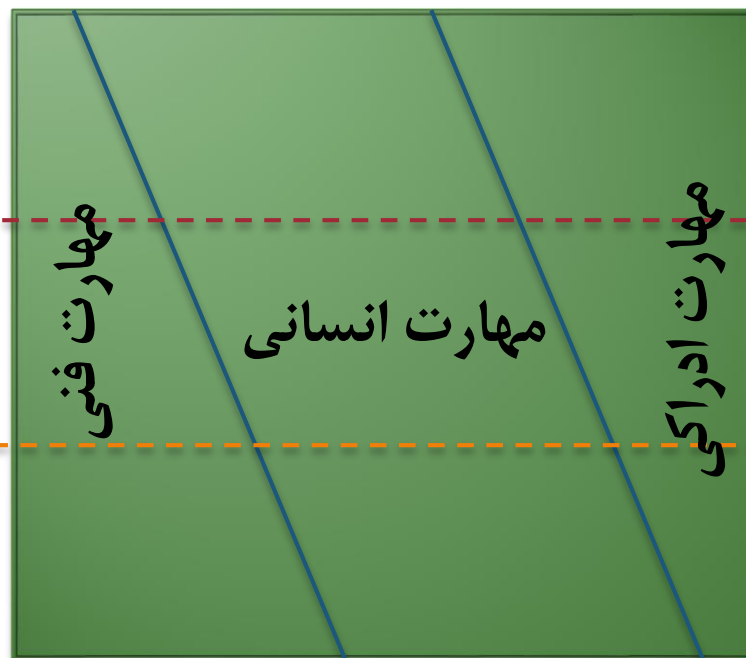
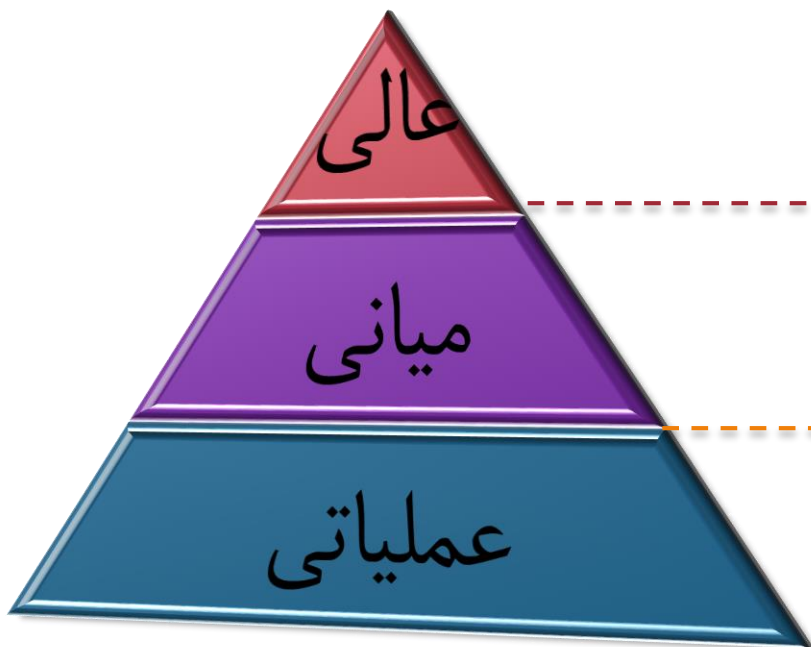


صف	یقه آبی
ستاد	یقه سفید
کسی که هر دو کار را انجام می دهد	یقه طلایی



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

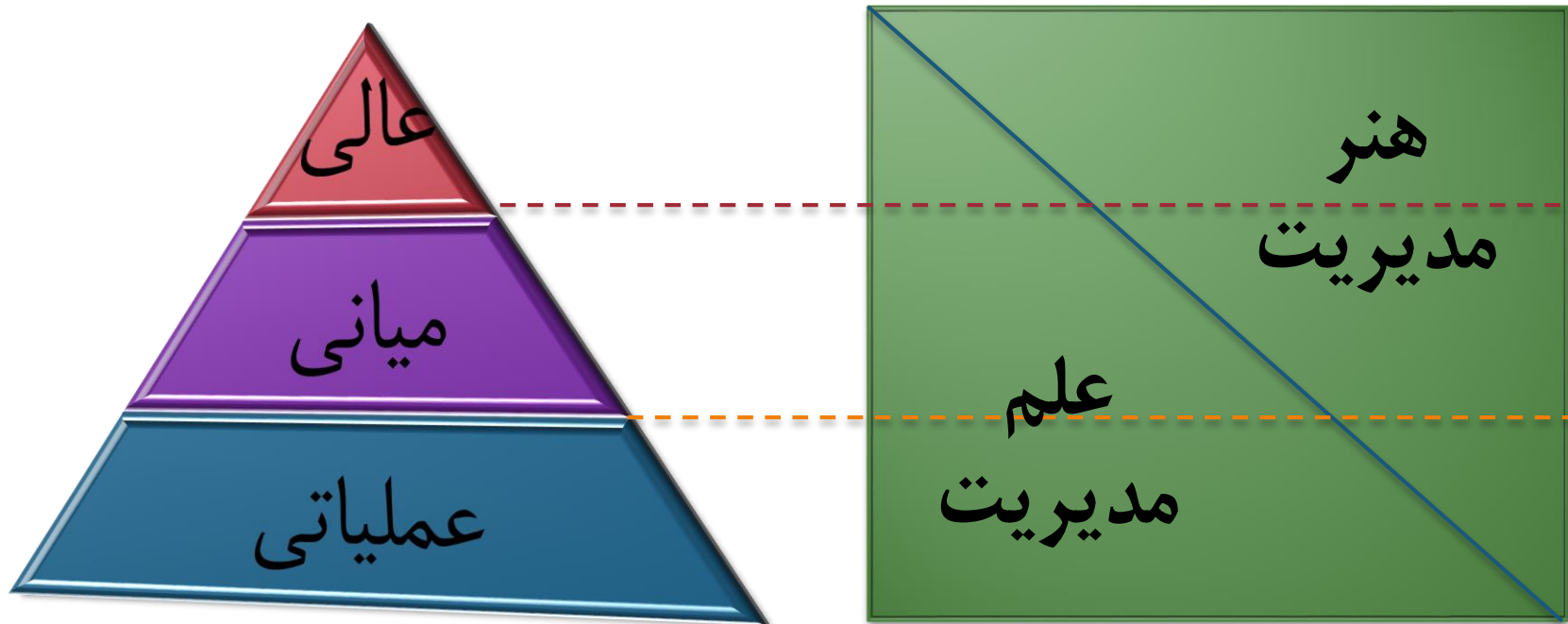
# مهارت های مدیریتی





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

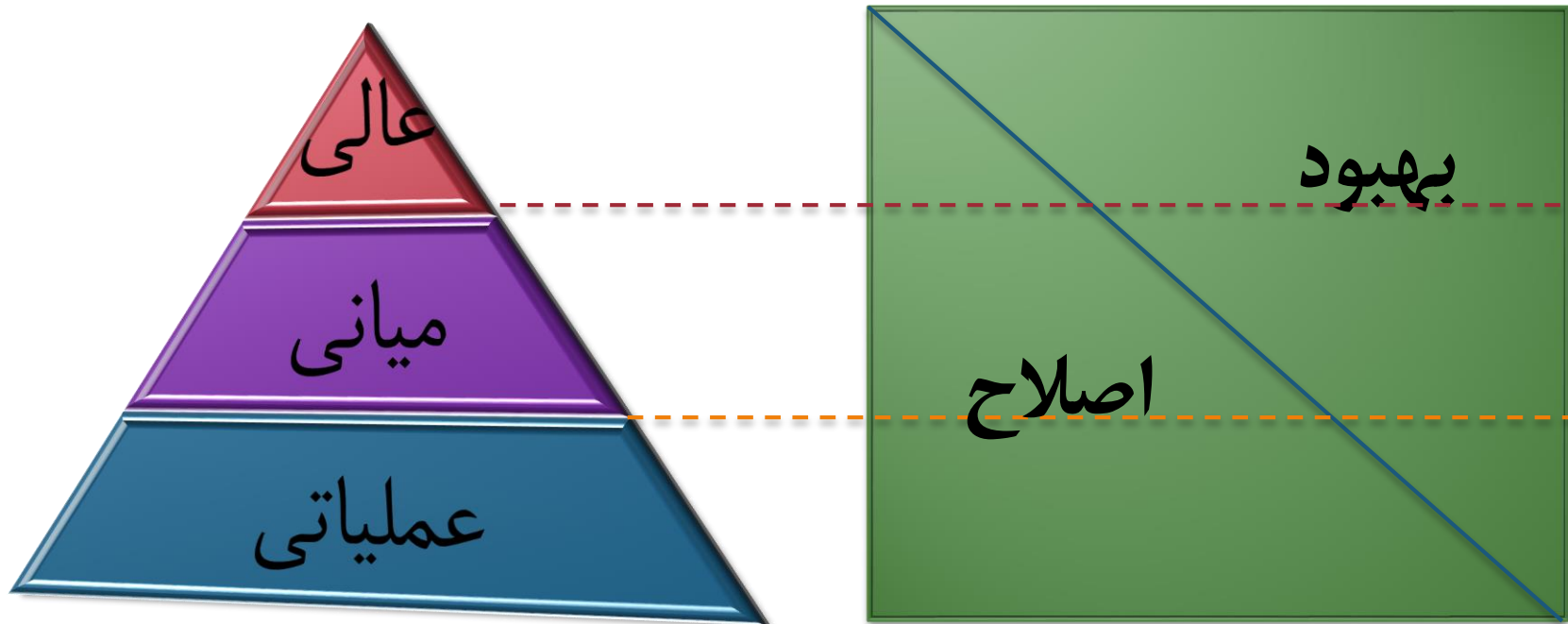
# علم و هنر مدیریت





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# بهبود و اصلاح در سازمان





# رابطه رفتار سازمانی با رشته های مرتبط

نظری

تئوری سازمان  
(OT)

رفتار سازمانی  
(OB)

کاربردی

بهبود و بازسازی سازمان  
(OD)

منابع انسانی/کارکنان  
(P/HR)

کلان

خرد



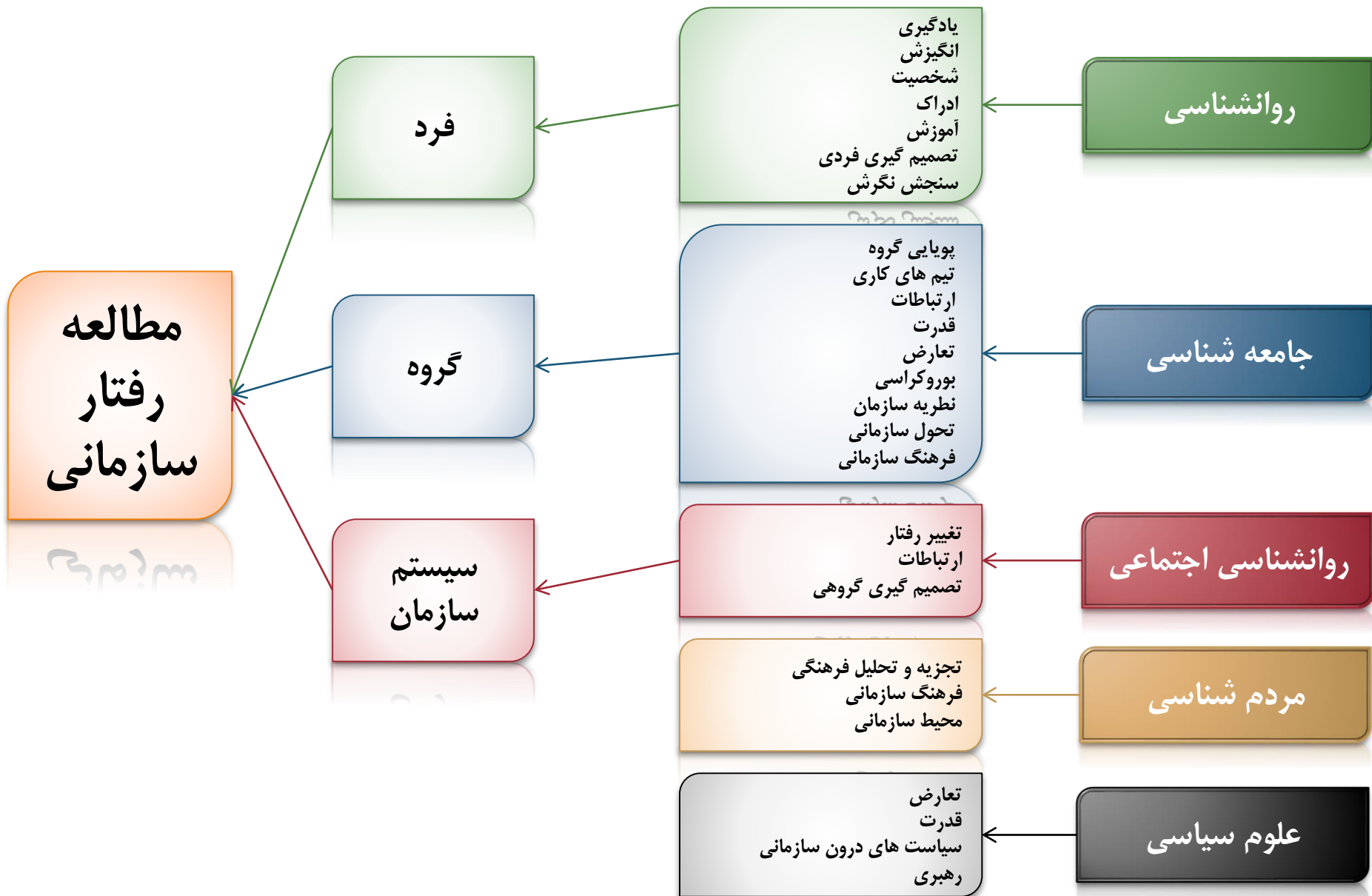
# رفتار سازمانی

عبارت است از:

مطالعه و بررسی سیستماتیک (۱) رفتار یک فرد (۲) در قالب تعامل رفتار فردی، گروهی و سازمانی (۳) به منظور نیل به اهداف سازمانی (بهره وری) (۴).

۱. مطالعه علمی بر اساس روش تحقیق علمی می باشد.
۲. رشته ای است که به ماهیت رفتاری انسان توجه می کند.
۳. رشته ای است که سه سطح مختلف رفتار سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) را مورد بررسی قرار می دهد.
۴. گرایش به تغییر و بهبود در سازمان دارد (که همان بهره وری است).







[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی

سطح رفتار سازمانی

سطح گروهی

سطح فردی



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# سه سطح تجزیه و تحلیل سازمانی

مبانی رفتار سازمانی انگیزش تصمیم گیری	فردی
گروه تیم ارتباطات رهبری قدرت سیاست تعارض مذاکره	گروهی
فرهنگ سازمانی بهبود تغییر	سازمانی



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# مدل رفتار سازمانی

متغیرهای مستقل

متغیرهای تعدیل کننده

متغیرهای وابسته

سطح فردی

سطح گروهی

سطح سازمانی



بهره وری

کاهش غیبت

OCB

رضایت شغلی

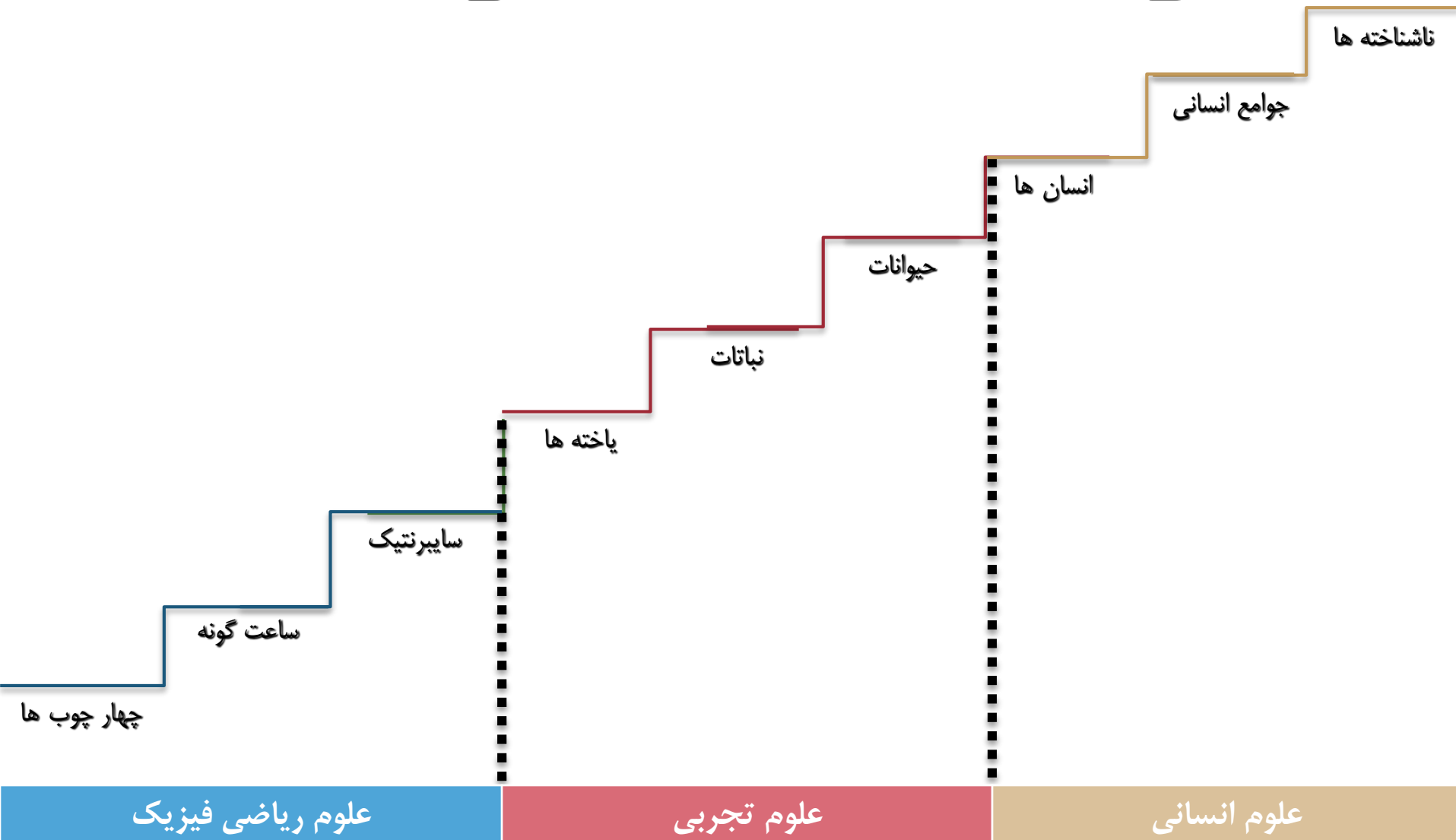
کاهش جابجایی





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# دشواری مطالعه رفتار سازمانی





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

کتابخانه دیجیتال  
دانشگاه تهران

- نکات قابل توجه در تحلیل رفتار
- ما با چه انسانی سر و کار داریم؟
- قلمرو مطالعات رفتاری
- دشواری مطالعات رفتاری
- قانون ۸۰/۲۰
- قانون ۱۰/۹۰
- توجه به فرهنگ



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

## تعریف رفتار

جميع فعاليت هايي كه از يك موجود زنده سر مي زند.  
آنچه يك فرد فكر مي كند و انجام مي دهد رفتار تلقى مي شود.  
به عبارت ديگر رفتار كوششي است براي رسيدن به هدف هايي كه  
موجب از بين رفتن علل كنش ها مي گردد.





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## انواع مختلف رفتار

رفتار ارادی ✓

رفتار غیر ارادی ✓

رفتار غریزی ✓

رفتار عاطفی ✓

رفتار احساسی ✓

رفتار هیجانی ✓

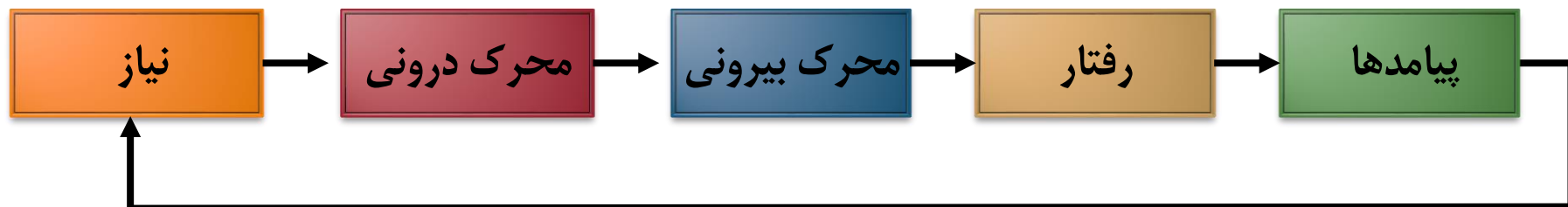
رفتار اجتماعی ✓

رفتار سازمانی ✓



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

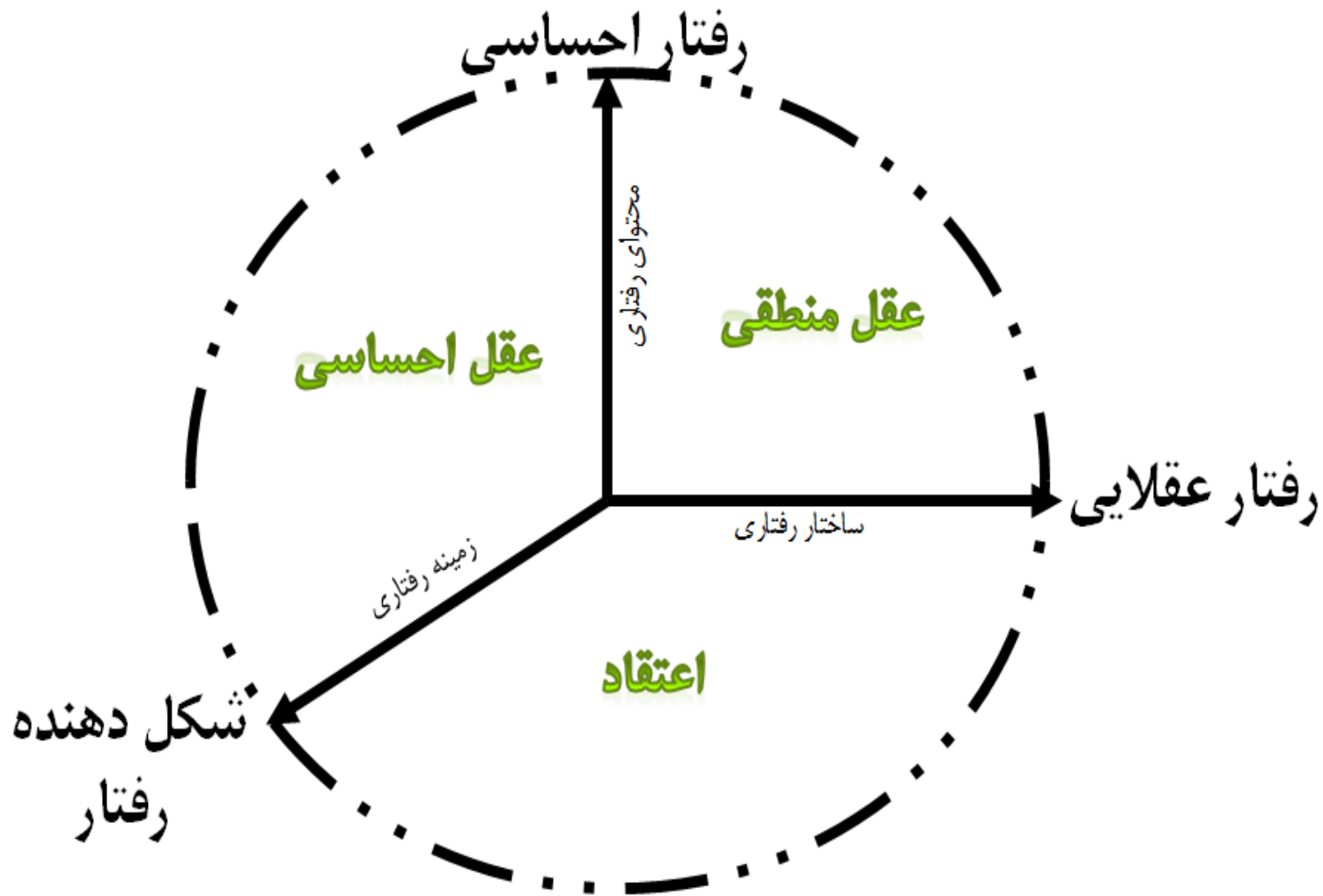
# چگونگی شکل گیری رفتار



مطلوب  
نامطلوب  
خنتی



# سه رکن اصلی رفتار





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## نقش های مدیریت رفتاری

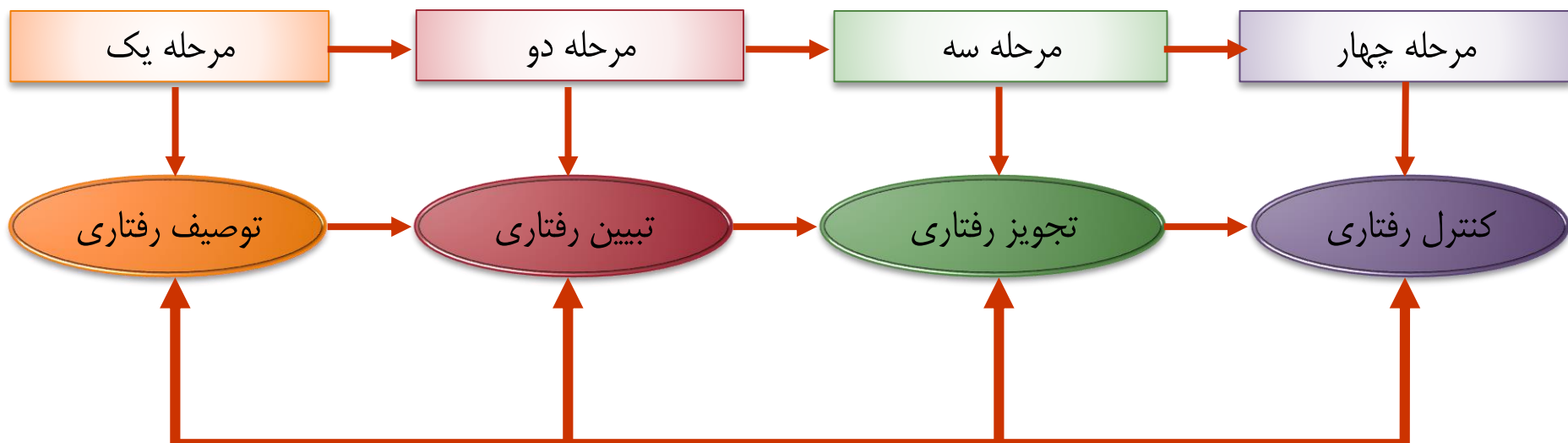
نقش پیشگیری

نقش کنترلی

نقش درمانی



# مراحل بهبود و اصلاح رفتار





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# مولفه های تاثیرگذار در رفتار یک فرد در سازمان

**Biography**  
**Ability**  
**Personality**  
**values**

بیوگرافی یک فرد  
توانایی های یک فرد  
شخصیت یک فرد  
ارزش های یک فرد



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

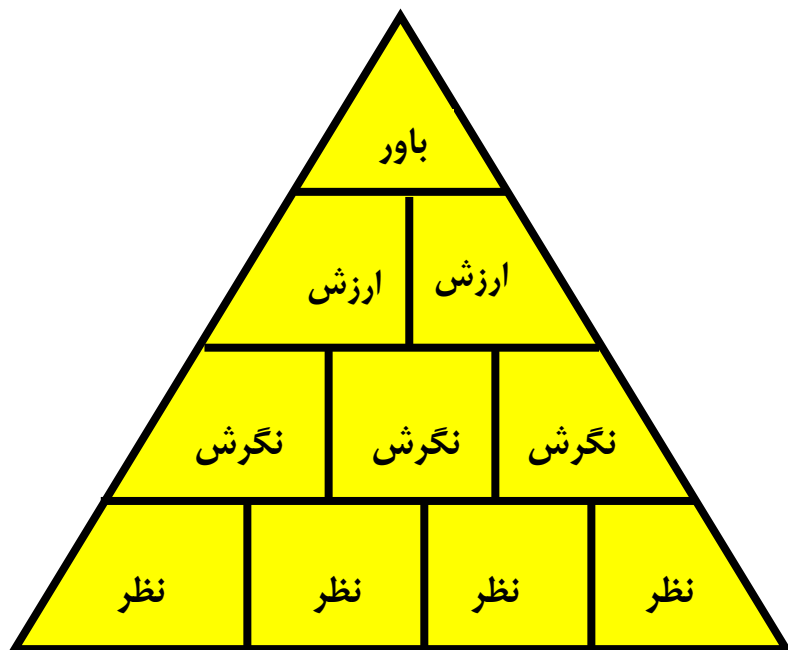
# آیا بیوگرافی یک فرد در رفتارش تاثیرگذار است؟

وضعیت تأهل	اسم
خانواده	شهرت
وابستگان	جنس
سابقه خدمت	سن
وضعیت مذهب	تحصیلات



# ارزش ها

## چگونگی شکل گیری ارزش ها



## تعریف امور ارزشی و امور واقع

### انواع ارزش ها:

- ارزش های اخلاقی (خوب و بد)
- ارزش های دینی (حلال و حرام)
- ارزش های حقوقی (قانون و جرم)
- ارزش های زیباشناختی (زشت و زیبا)
- ارزش های اقتصادی (مفید و غیر مفید)





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# انواع ارزش ها (تحقیق رویچ درباره ارزش ها)

## ارزش های نهایی Terminal Values

Desirable end-states of existence; the goals that a person would like to achieve during his or her lifetime.

خواسته نهایی و مطلوب: اهدافی که فرد می خواهد در زندگی خود به آنها دست یابد.

---

## ارزش های ابزاری Instrumental Values

Preferable modes of behavior or means of achieving one's terminal values.

روش های رفتاری ترجیحی، یا ابزاری برای دستیابی به ارزش های نهایی





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

## ارزش‌های نهایی

### Terminal Values

- A comfortable life (a prosperous life)
- An exciting life (a stimulating, active life)
- A sense of accomplishment (lasting contribution)
- A world at peace (free of war and conflict)
- A world of beauty (beauty of nature and the arts)
- Equality (brotherhood, equal opportunity for all)
- Family security (taking care of loved ones)
- Freedom (independence, free choice)
- Happiness (contentedness)
- Inner harmony (freedom from inner conflict)
- Mature love (sexual and spiritual intimacy)
- National security (protection from attack)
- Pleasure (an enjoyable, leisurely life)
- Salvation (saved, eternal life)
- Self-respect (self-esteem)
- Social recognition (respect, admiration)
- True friendship (close companionship)
- Wisdom (a mature understanding of life)

زندگی راحت (زندگی پر نعمت)

زندگی هیجان‌انگیز (زندگی فعال و انگیزشی)

حس دست‌یافتن به چیزی (دست‌آورد پایدار)

صلح در دنیا (بدون جنگ و نزاع)

دنیایی پر از زیبایی (زیبایی طبیعی و هنر)

برابری (برادری، فرصت‌های برابر برای همه)

امنیت خانواده (مراقبت از عزیزان)

آزادی (استقلال، انتخاب آزاد)

شادی (رضایت)

هماهنگی درونی (رهایی از تضاد درونی)

عشق بلوغ‌یافته (صمیمیت روحی و جنسی)

امنیت ملی (محافظت از حملات)

خوشی و لذت (زندگی با لذت و فراق)

رستگاری (زندگی جاودانه)

احترام به خود (عزت نفس)

مقبولیت اجتماعی (احترام و تحسین)

دوستی واقعی (انیس واقعی)

خرد (درک کامل از زندگی)

## Values in the Rokeach Survey ارزش‌ها در پژوهش روکیچ

Source: M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: The Free Press, 1973).

EXHIBIT 3-1



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

## Instrumental Values

Ambitious (hardworking, aspiring)  
Broad-minded (open-minded)  
Capable (competent, effective)  
Cheerful (lighthearted, joyful)  
Clean (neat, tidy)  
Courageous (standing up for your beliefs)  
Forgiving (willing to pardon others)  
Helpful (working for the welfare of others)  
Honest (sincere, truthful)  
Imaginative (daring, creative)  
Independent (self-reliant, self-sufficient)  
Intellectual (intelligent, reflective)  
Logical (consistent, rational)  
Loving (affectionate, tender)  
Obedient (dutiful, respectful)  
Polite (courteous, well-mannered)  
Responsible (dependable, reliable)  
Self-controlled (restrained, self-disciplined)

## ارزش‌های ابزاری

پشتکار (سخت‌کوشی، اشتیاق)  
روشنفکری (ذهن باز)  
توانمندی (صلاحیت، اثربخش)  
بشاش (سرخوش، شاد)  
تمیز (پاکیزه، منظم)  
شجاع (دفاع از باورها)  
بخشنده (تمایل به بخشیدن به دیگران)  
کمک‌کننده (کارکردن برای رفاه دیگران)  
صادق (صمیمی و قابل اعتماد)  
خیال‌پرداز (جسور و خلاق)  
مستقل (خودمتکی، خودکفا)  
توانایی ذهنی (هوش و تفکر)  
منطقی (ثبات و منطق)  
مهربان (مهربان و عاطفی)  
مطیع (فرمان‌بر و متواضع)  
مودب (شجاع، خوش‌رفتار)  
مسئول (قابل اتکا و اعتماد)  
وجدان (خودکنترل‌گر، خویشتن‌دار)

## Values in the Rokeach Survey (cont'd)

ارزش‌ها در پژوهش روکیش (ادامه)

*Source: M. Rokeach, The Nature of Human Values (New York: The Free Press, 1973).*

EXHIBIT 3-1 (cont'd)



### Executives

Terminal Instrumental

- |                              |                |
|------------------------------|----------------|
| 1. Self-respect              | 1. Honest      |
| 2. Family security           | 2. Responsible |
| 3. Freedom                   | 3. Capable     |
| 4. A sense of accomplishment | 4. Ambitious   |
| 5. Happiness                 | 5. Independent |

### مدیران

- | ابزاری      | نهایی                          |
|-------------|--------------------------------|
| ۱- صداقت    | ۱- احترام به خود               |
| ۲- مسئولیت  | ۲- امنیت خانواده               |
| ۳- توانمندی | ۳- آزادی                       |
| ۴- پشتکار   | ۴- حس دستیابی به چیزی (موفقیت) |
| ۵- استقلال  | ۵- استقلال                     |

### Activists

Terminal Instrumental

- |                     |                |
|---------------------|----------------|
| 1. Equality         | 1. Honest      |
| 2. A world of peace | 2. Helpful     |
| 3. Family security  | 3. Courageous  |
| 4. Self-respect     | 4. Responsible |
| 5. Freedom          | 5. Capable     |

### فعالان

- | ابزاری       | نهایی            |
|--------------|------------------|
| ۱- صداقت     | ۱- برابری        |
| ۲- کمک کننده | ۲- صلح           |
| ۳- شجاعت     | ۳- امنیت خانواده |
| ۴- مسئولیت   | ۴- احترام به خود |
| ۵- توانمندی  | ۵- آزادی         |

### Union Members

Terminal Instrumental

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 1. Family security | 1. Responsible |
| 2. Freedom         | 2. Honest      |
| 3. Happiness       | 3. Courageous  |
| 4. Self-respect    | 4. Independent |
| 5. Mature love     | 5. Capable     |

### اعضای اتحادیه ها

- | ابزاری      | نهایی            |
|-------------|------------------|
| ۱- مسئولیت  | ۱- امنیت خانواده |
| ۲- صداقت    | ۲- آزادی         |
| ۳- شجاعت    | ۳- شادمانی       |
| ۴- استقلال  | ۴- احترام به خود |
| ۵- توانمندی | ۵- عشق بالغ      |

**Mean Value Rankings of Executives, Union Members, and Activists**  
متوسط رتبه بندی ارزشی مدیران، اعضای اتحادیه و فعالان



# Dominant Work Values in Today's Workforce

Cohort	Entered the Workforce	Approximate Current Age	Dominant Work Values
Veterans	1950s or early 1960s	60+	Hard working, conservative, conforming; loyalty to the organization
Boomers	1965-1985	40-60	Success, achievement, ambition, dislike of authority; loyalty to career
Xers	1985-2000	25-40	Work-life balance, team-oriented, dislike of rules; loyalty to relationships
Nexters	2000 to present	Under 25	Confident, financial success, self-reliant but team-oriented; loyalty to both self and relationships

ارزش‌های غالب در نیروی کار امروز			
ارزش‌های غالب	سن تقریبی فعلی	سال ورود به نیروی کار	گروه
سخت کوش، محافظه کار، سازگار، وفادار به سازمان	۶۰ +	دهه ۱۹۵۰ یا اوائل دهه ۱۹۶۰	کهنه کارها
موفقیت، دستاورد، پشتکار، تنفر از اقتدار، وفاداری به حرفه	۶۰- ۴۰	۱۸۶۵- ۱۹۸۵	دوران ازدیاد زادوولد
توازن کار/زندگی، کار تیمی، تنفر از قوانین، وفادار به رابطه	۴۰- ۲۵	۱۹۸۵- ۲۰۰۰	نسل X
خاطر جمع، موفقیت مالی، خودمتمکی اما تیم‌مدار، وفاداری به خود و رابطه	زیر ۲۵	۲۰۰۰ تا حال	نسل Y



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# وجدان کاری به مثابه نماد ارزشی

## تعریف وجدان :

قوه ای است که در باطن شخص وجود دارد که وی را از نیک و بد اعمال آگاهی می دهد .

وجدان با کدامیک از از نفس های انسانی مرتبط است ؟

## انواع نفس ها :

نفس اماره  
نفس لوامه (وجدان)  
نفس ملهمه  
نفس مطمئنه



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# وجدان یک فرد و دو عمل مثبت و منفی

بعد از اقدام	در حین اقدام	قبل از اقدام	حالت عمل
تحسین	تشویق	ترغیب	مثبت
تقیح	تشویش	تحدیر	منفی



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# آیا نسبت به توانایی های خود آگاهی دارید؟



انواع تواناییهای یک فرد در گذشته:

توانایی های هوشی  
توانایی های جسمانی  
توانایی های شهودی





ردیف	توانایی ها هوشی	شرح	نمونه شغلی
۱	توانایی های عددی	توانایی محاسبه اعداد با سرعت و دقت	حسابداری، تحویلداری
۲	توانایی های درک کلامی	توانایی در درک مفهوم کلماتی که خوانده می شود و دیده می شود .	مشاوره ای
۳	توانایی های کلامی	توانایی در ارائه و بیان مقصود در معنی مورد نظر	فروشنده گی ، مذاکره و چانه زنی
۴	توانایی های ادراکی	توانایی در درک اشکال، تشخیص تفاوتها، افتراق ها و شباهت ها	بازرسی ، مخصوصاً در مسائل بصری
۵	توانایی های استقرایی	توانایی استدلال نتایج کلی از نتایج جزئی	اعتبارات، سازمان
۶	توانایی های قیاسی	توانایی در استدلال نتایج جزئی از نتایج کلی	تحقیقات بازار
۷	توانایی های تخیلی	توانایی یک فرد در به تصویر کشیدن رویدادی یا شیئی در فضایی خاص	روابط عمومی، هنری، تبلیغات
۸	توانایی های حافظه ای	توانایی در حفظ، نگهداری و یادآوری یافته های قبلی	فروش، صندوق داری



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## حافظه

# توانائی دریافت، پردازش و بازیابی اطلاعات



طبقه بندی های حافظه:  
حافظه کوتاه مدت

حافظه شنیداری (سمعی)  
حافظه دیداری (بصری)  
حافظه نوشتاری (یدی)  
حافظه حسابگرانه (آماری)

حافظه بلند مدت



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

نشانگان رفتاری	شرح	انواع حافظه
<ul style="list-style-type: none"><li>• به صداها بیشتر از دیگران حساس هستید</li><li>• بیشتر تکیه به واژه های سمعی دارند</li><li>• هنگام فکر کردن به اطراف نگاه می کنند.</li><li>• پرطین صحبت می کنند.</li><li>• بیشتر از دیگران می پرسند.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• افرادی که از طریق شنیدن و تمرکز شنیداری به مرحله از یادگیری پایدار می رسند.</li></ul>	حافظه شنیداری (سمعی)
<ul style="list-style-type: none"><li>• بیش از ۷۰ درصد از یافته ها از طریق حافظه دیداری است .</li><li>• وقتی صدایی می شنوند به بالا نگاه می کنند.</li><li>• با سرعت سخن می گویند.</li><li>• تصویری صحبت می کنند.</li><li>• به سرعت نفس می کشند.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• افرادی که از طریق دیدن و تمرکز بر تصاویر به مرحله ای از یادگیری پایدار می رسند.</li></ul>	حافظه دیداری (بصری)
<ul style="list-style-type: none"><li>• واکنش فیزیکی این افراد زیاد است .</li><li>• هنگام اندیشیدن به پائین و سمت راست نگاه می کنند.</li><li>• حرکات دست و تغییرات چهره آنان زیاد است.</li><li>• کلمات را شمرده بیان می کنند.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• افرادی که از طریق نوشتن ، لمس و دسته بندی هایی منطبق با ذوق خود به مرحله یادگیری پایدار می رسند.</li></ul>	حافظه نوشتاری (یدی)
<ul style="list-style-type: none"><li>• گفتار این افراد با استدلال استوار است.</li><li>• در هنگام فکر کردن به پائین و سمت چپ نگاه می کنند.</li><li>• سخن آهسته و آرام دارند.</li><li>• حرکات چهره و دستشان اندک است .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• افرادی که اطلاعات آموخته شده را در قالب های کوچک تقسیم می کنند. این افراد مطالب تقسیم بندی شده را خیلی بهتر یاد می گیرند.</li></ul>	حافظه حسابگرانه (آماری)



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# آیا توانایی های شهودی خود را می شناسید؟

**تعریف تواناییهای شهودی :**  
نوعی بصیرت و بینش درونی است در جهت انجام یک فعالیتی که مبتنی بر هیچ واقعیت یا بخشی از واقعیت ها نیست.





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# هوش چندگانه با توجه به ابعاد انسانی

<b>PQ</b>	هوش فیزیکی
<b>EQ</b>	هوش اجتماعی
<b>IQ</b>	هوش ذهنی
<b>SQ</b>	هوش معنوی



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# ابعاد وجودی انسان

Exopersonal	ارتباط با محیط	←	نیازهای فیزیولوژیکی	←	هوش فیزیکی
Interpersonal	ارتباط با دیگران	←	نیازهای اجتماعی	←	هوش هیجانی
Intrapersonal	ارتباط با خویشتن	←	نیازهای خودیابی	←	هوش عقلانی
Superpersonal	ارتباط با ماورا	←	نیازهای معنوی	←	هوش معنوی



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# شخصیت (Personality)

مجموعه ای از صفات و ویژگیهای روانی و فیزیولوژیکی که یک شخص را از دیگران متمایز می سازد.



عوامل موثر در شکل گیری شخصیت:

وراثت  
والدین (IT)  
محیط  
موقعیت



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## شناسایی شخصیت

What's Your Personality?

- بر مبنای نوع گرایش ها و علایق و سلایق
- بر مبنای خصوصیات ظاهری جسم
- بر مبنای فیزیولوژیکی و شاخه های علوم طبیعی مثل گروه خونی
- بر مبنای رفتار
- بر مبنای قسمتی از بدن
- بر مبنای آثار





# طبقة بندی بقراط

## حرارت بدن

گرم

سرد

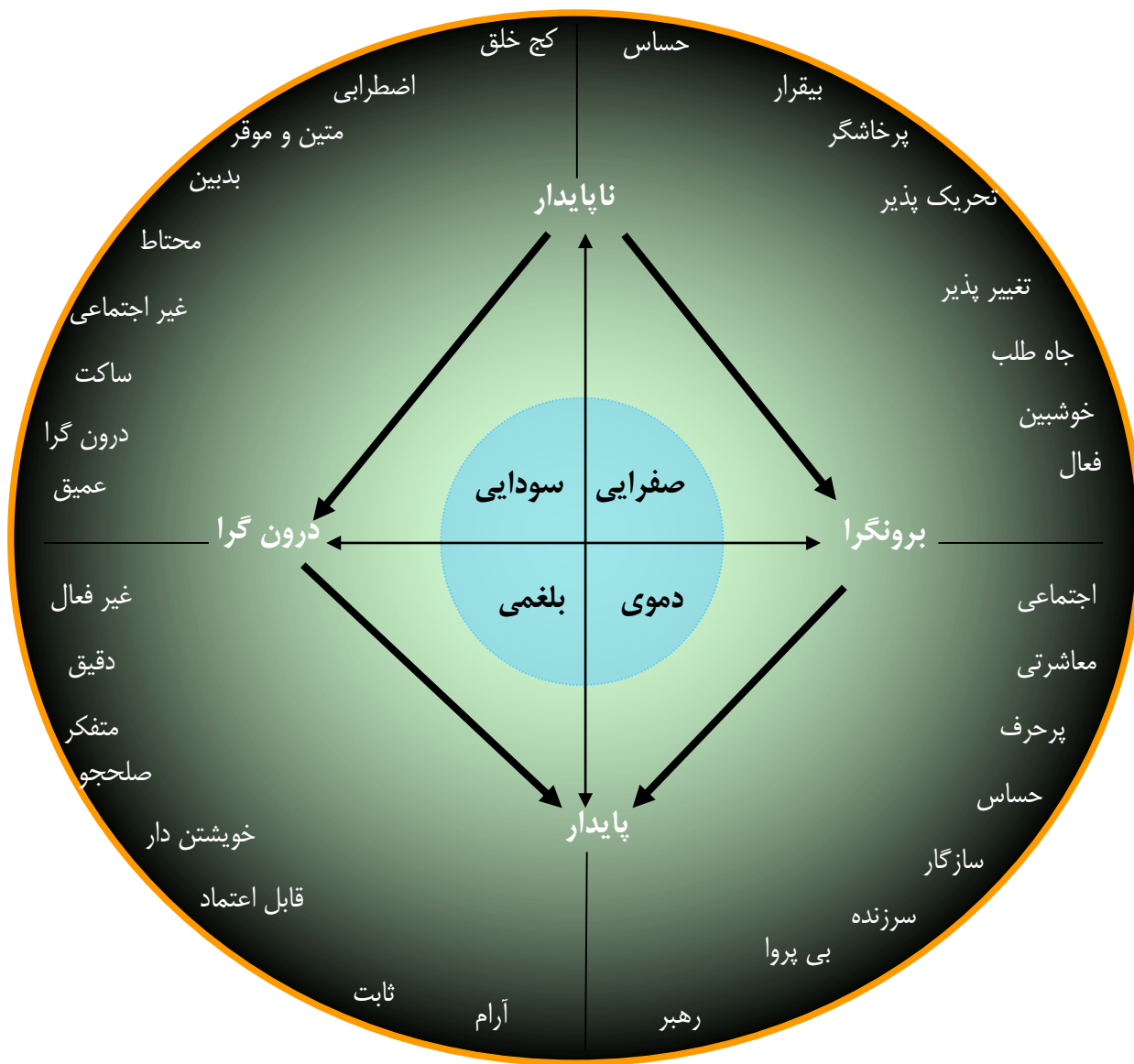
خشک

تر

صفرایی	سودایی
دموی	بلغمی

رطوبت بدن

- سودایی ← خاک
- بلغمی ← آب
- دموی ← هوا
- صفرایی ← آتش





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## تقسیم بندی ساختار شخصیتی بر مبنای گروه خونی

**گروه خونی (A):** تیپ موزون، مردمی، فعال، حساس، بطوری که واکنش های روانی در آنها بسیار تاثیر گذار است. فعالیت را در تنهایی دوست دارند، مترقی این گروه؛ هنرمند و روشنفکر، گاهی مجسمه ساز و یا نقاش متفکر است.

**گروه خونی (B):** فعال، اهل مجادله، بحث و گفتگو، ظاهراً پای بند به قدرت طلبی و استقلال بوده و به سلیقه شخصی و به امیال خود زیاد ارج می نهند.

**گروه خونی (O):** افرادی معاشرتی و اجتماعی و مهر طلب که به عقیده مردم نسبت به خودشان بیش از حد لازم ارج می نهند، برای جذب و جلب دیگران در تلاشند، غیر فعال بوده و اهل ابتکار و تجسس نیستند.

**گروه خونی (AB):** این افراد تلفیقی از خصوصیات سه گروه گذشته را دارند، اغلب دارای خلق و خوی مضطرب و متضاد می باشند، مترقی این گروه ها دانشمندان و فیلسوفان می باشند.



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## شناسه مایر-بریگز (The Mayers-Briggs Type Indicator)

A personality test that taps four characteristics and classifies people into 1 of 16 personality types.

یک آزمون شخصیت است که از چهار مشخصه استفاده کرده و افراد را در یکی از ۱۶ نوع شخصیت قرار می دهد.

### انواع شخصیت Personality Types

- **Extroverted vs. Introverted (E or I)** برونگرا در برابر درونگرا (ایی یا آی)
- **Sensing vs. Intuitive (S or N)** حسی بودن در مقابل شمی بودن
- **Thinking vs. Feeling (T or F)** فکری بودن در مقابل احساسی بودن
- **Judging vs. Perceiving (P or J)** قضاوت در مقابل ادراک



## سبک تعاملات اجتماعی

## سبک جمع آوری اطلاعات

برونگرا <b>Extroverted</b>	درونگرا <b>Introverted</b>	حسی <b>Sensing</b>	شهودی <b>Intuitive</b>
اجتماعی	ساکت و آرام	جزئی	کلی
خون گرم	دارای قدرت تمرکز	لموس	انتزاعی
اول عمل بعد فکر	اول فکر بعد عمل	عملی	نظری



## سبک ارزیابی و تصمیم گیری

## سبک هدایت درون و برون

احساسی Feeling	عقلایی Thinking	قضاوتی judging	ادراکی Perceiving
عینی	ذهنی	ساختار یافته	منعطف
عقلی (مغز)	قلبی (دل)	زمان دار و منطقی	نامحدود
(رویه ای)	اقتضایی	مصمم و با برنامه	بدون برنامه قبلی



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## مهم ترین ویژگی های شخصیتی موثر در OB

- Locus of control مرکز کنترل
- Machiavellianism ماکیاولیسم
- Self-esteem عزت نفس
- Self-monitoring خودکنترلی
- Risk taking ریسک پذیری
- Type A personality شخصیت نوع الف





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## مرکز کنترل

The degree to which people believe they are masters of their own fate.

میزان اعتقاد و باور افراد به آن که سرنوشتشان در دست خودشان است

---

### درونی

افرادی که معتقدند خودشان وقایع زندگی را کنترل می کنند

---

### برونی

افرادی که معتقدند که وقایع زندگی شان تحت کنترل عوامل بیرونی مثل شانس و اقبال است







[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

## ماکیا ولیسم

Degree to which an individual is pragmatic, maintains emotional distance, and believes that ends can justify means.

مقدار واقع گرایی، حفظ فاصله عاطفی و

اعتقاد به آن که هدف وسیله را توجیه می کند

### Conditions Favoring High Machs

شرایط متناسب با ماک

- **Direct interaction** تعامل مستقیم
- **Minimal rules and regulations** حداقل قوانین و مقررات
- **Emotions distract for others** ؟ انحراف عواطف



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# عزت نفس و خودکنترلی

## عزت نفس

**Individuals' degree of liking or disliking themselves.**

مقداری که یک فرد خود را دوست دارد یا ندارد

---

## خودکنترلی

**A personality trait that measures an individuals ability to adjust his or her behavior to external, situational factors.**

یک ویژگی شخصیتی که توانایی فرد در تطبیق رفتار خود با عوامل بیرونی و موقعیتی را می‌سنجد





# خطرپذیری

## • High Risk-taking Managers مدیران با روحیه خطرپذیری بالا

- Make quicker decisions سریع تر تصمیم می گیرند
- Use less information to make decisions برای تصمیم گیری از اطلاعات کمتری استفاده می کنند
- Operate in smaller and more entrepreneurial organizations در سازمان های کوچک تر و کارآفرین تر فعالیت می کنند

## • Low Risk-taking Managers مدیران با روحیه خطرپذیری کم

- Are slower to make decisions کندتر تصمیم می گیرند
- Require more information before making decisions قبل از تصمیم گیری به اطلاعات بیشتری نیاز دارند
- Exist in larger organizations with stable environments در محیط های بزرگ با محیط پایدار فعالیت می کنند

## • Risk Propensity گرایش به ریسک (خطر)

- Aligning managers' risk-taking propensity to job requirements should be beneficial to organizations. تطبیق گرایش خطرپذیری مدیران با الزامات شغلی برای سازمان



# انواع شخصیت

## Type A's نوع الف

1. are always moving, walking, and eating rapidly;  
هستند
2. feel impatient with the rate at which most events take place;  
احساس بیقراری می کنند (سرعت کند)
3. strive to think or do two or more things at once;  
تلاش می کنند دو یا چند کار را همزمان انجام دهند
4. cannot cope with leisure time;  
نمی توانند اوقات فراقت را تحمل کنند.
5. are obsessed with numbers, measuring their success in terms of how many or how much of everything they acquire.  
دستاوردها) است

## Type B's شخصیت نوع ب

1. never suffer from a sense of time urgency with its accompanying impatience;  
هرگز گرفتار محدودیت زمانی و بیقراری ناشی از آن نیستند
2. feel no need to display or discuss either their achievements or accomplishments;  
نیازی به نمایش یا صحبت درباره دستاوردها و پیشرفتهای خود ندارند
3. play for fun and relaxation, rather than to exhibit their superiority at any cost;  
برای سرگرمی و تفریح، بازی می کنند و قصد ندارند برتری خود را به هر قیمتی نشان دهند.
4. can relax without guilt.  
می توانند بدون احساس گناه، استراحت کنند



## دستیابی به تناسب شغل-شخصیت

### تئوری تناسب شغل و شخصیت (هولاند)

Identifies six personality types and proposes that the fit between personality type and occupational environment determines satisfaction and turnover.

شش نوع شخصیت را معرفی کرده و می گوید تناسب بین نوع شخصیت و محیط شغلی مقدار رضایت و ترک شغل را مشخص می کند.

#### انواع شخصیت Personality Types

- واقع گرا Realistic
- جستجوگر Investigative
- اجتماعی Social
- قراردادی Conventional
- بلندهمت Enterprising
- هنری Artistic



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

Type	Congruent Occupation
<i>Realistic:</i> Prefers physical activities that require skill, strength, and coordination	Mechanic, drill press operator, assembly-line worker, farmer
<i>Investigative:</i> Prefers activities that involve thinking, organizing, and understanding	Biologist, economist, mathematician, news reporter
<i>Social:</i> Prefers activities that involve helping and developing others	Social worker, teacher, counselor, clinical psychologist
<i>Conventional:</i> Prefers rule-regulated, orderly, and unambiguous activities	Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk
<i>Enterprising:</i> Prefers verbal activities in which there are opportunities to influence others and attain power	Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager
<i>Artistic:</i> Prefers ambiguous and unsystematic activities that allow creative expression	Painter, musician, writer, interior decorator

شغل مناسب	نوع
مکانیک، اپراتور درل و پرس، کارگر خط مونتاژ، کشاورز	واقع گرا: فعالیتهایی فیزیکی را ترجیح می دهد که به مهارت، قدرت و هماهنگی نیاز دارند
زیست شناس، اقتصاد دادن، ریاضی دان، گزارشگر خبری	بازجو: فعالیتهایی را ترجیح می دهد که شامل تفکر، سازماندهی و فهم هستند
مددکار اجتماعی، معلم، مشاور، فیزیولوژیست	اجتماعی: فعالیتهایی را دوست دارد که شامل کمک کردن و تربیت دیگران است.
حسابدار، مدیر شرکت، متصدی بانک، بایگان	قراردادی: فعالیتهای قاعده مند، منظم و غیرمبهم را ترجیح می دهد.
وکیل، دلال بنگاه املاک، متخصص روابط عمومی، مدیر کسب و کار کوچک	متهور: فعالیتهای شفاهی را ترجیح می دهد که امکان اثر گذاشتن بر دیگران و کسب قدرت را دارند
نقاش، موسیقی دان، نویسنده، دکوراتور داخلی	هنرمند: فعالیتهای مبهم و غیراصولی را ترجیح می دهد که در آنها خلاقیت هست

## Holland's Typology of Personality and Congruent Occupations

# نوع شناسی شخصیت هولاند و مشاغل مناسب با آنها



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# مولفه های تاثیرگذار در رفتار یک فرد در سازمان



**perception**  
**learning**  
**Attitude**  
**Motivation**

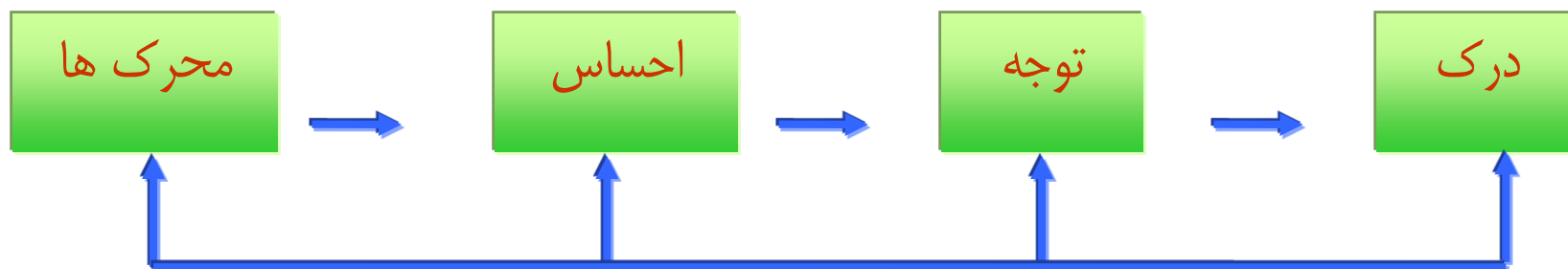
- اداری
- یادگیری
- نگرش
- انگیزش



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# ۱. ادراک (Perception)

تعریف ادراک: فرآیند دریافت، تعبیر و تفسیر محرک های محیطی



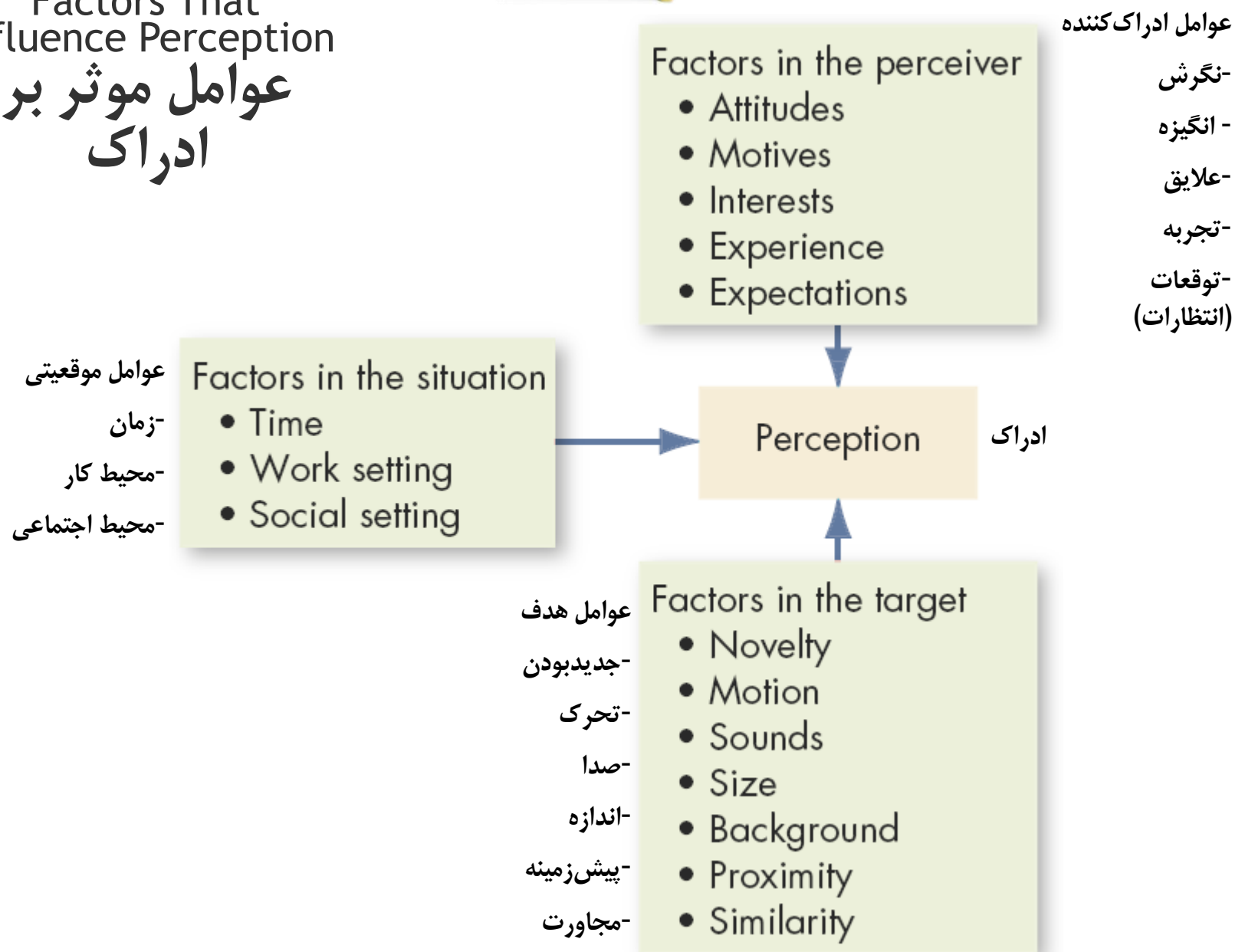
- بینایی
- بویایی
- شنوایی
- لامسه
- چشایی
- حس ششم
- اندازه
- شدت
- تناوب
- تباین
- حرکت
- تازگی





# Factors That Influence Perception

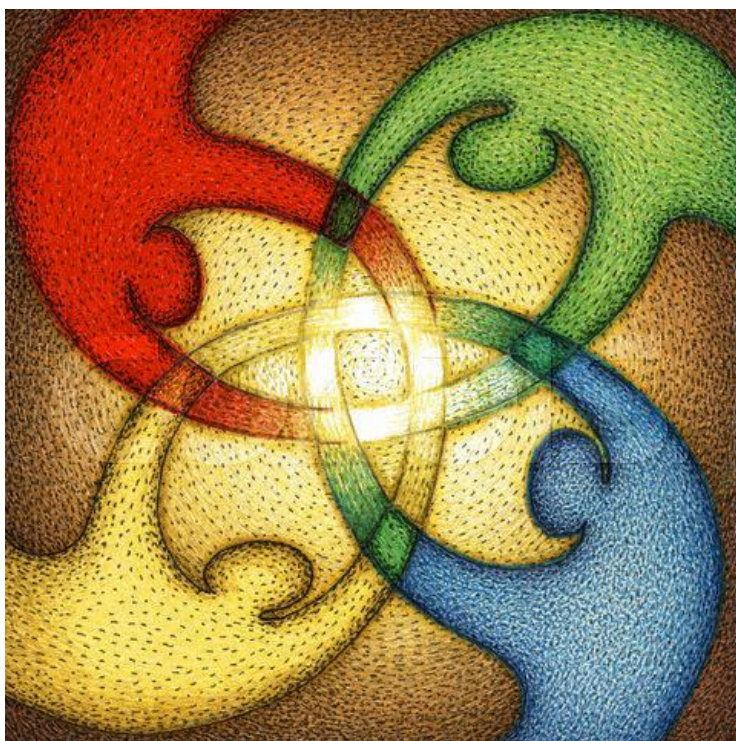
## عوامل موثر بر ادراک





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# خطاهای ادراکی



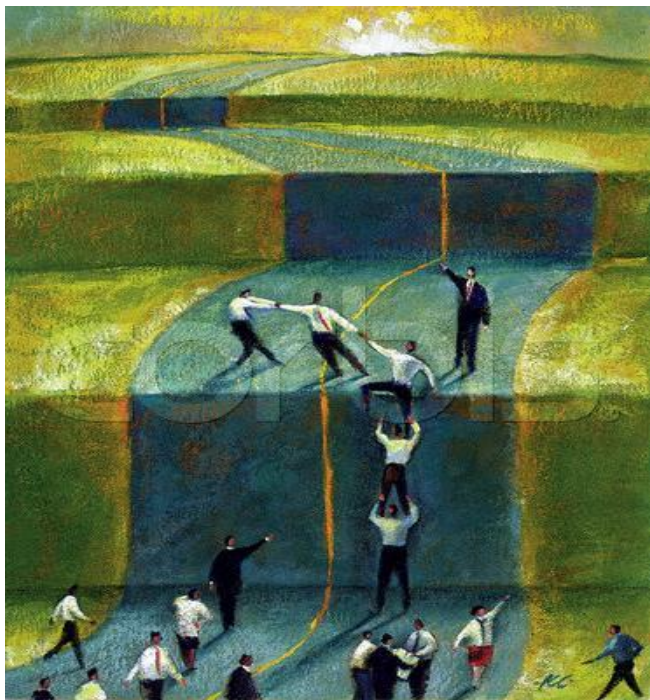
- برخورد قالبی یا کلیشه ای
- هاله ای
- فرافکنی
- اولین برخورد
- آخرین برخورد
- انتخابی یا دفاع ادراکی
- اسنادی



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## ۲. یادگیری

تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه  
که از تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ناشی می شود.



انواع روش های یادگیری :

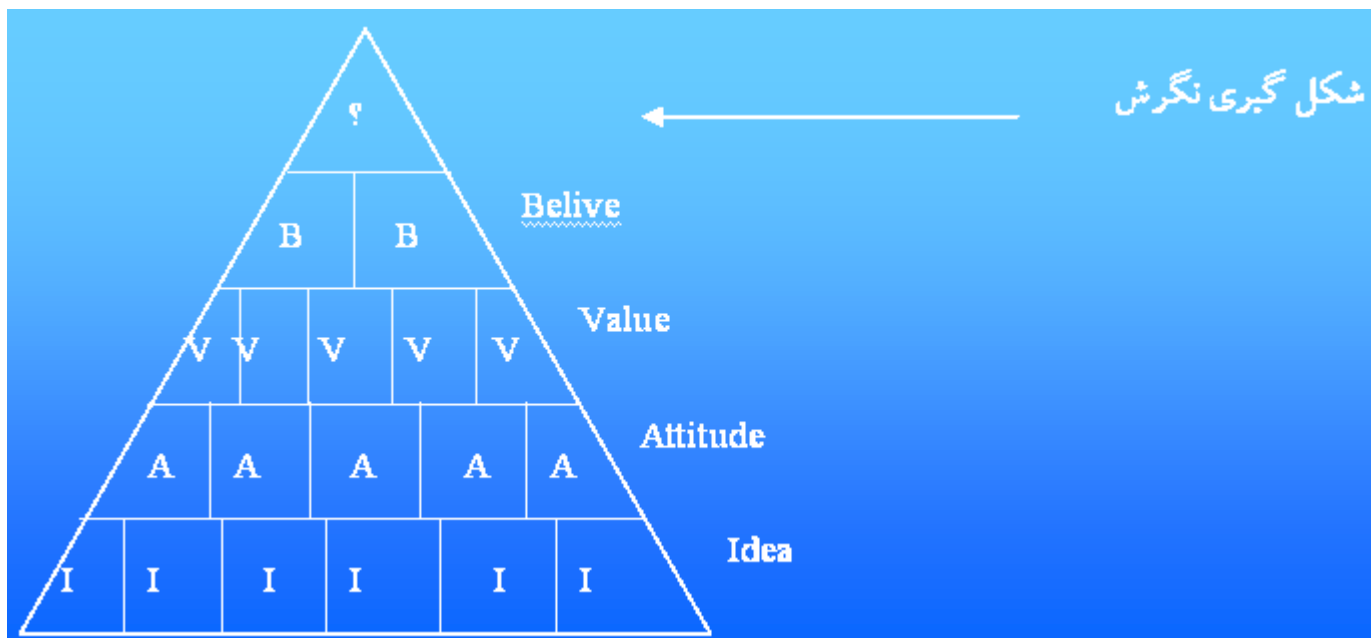
روش رفتار گرایی  
روش گشتالت (تعادل روانی)  
روش یادگیری اجتماعی



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## ۳. نگرش

نگرش طرز تلقی یا ارزیابی یک فرد نسبت فرد مقابل یا نسبت به پدیده‌ها و رویدادهای مختلف می‌باشد.





# نگرش ها

## نگرش ها Attitudes

**Evaluative statements  
or judgments  
concerning objects,  
people, or events.**

قضاوت‌ها یا جملات سنجشی  
درباره اشياء، افراد یا وقایع

**Cognitive component** عنصر شناختی  
**The opinion or belief segment of an attitude.**

بخش ایده یا باور نگرش

**Affective Component** عنصر عاطفی  
**The emotional or feeling segment of an attitude.**

بخش احساسی یا عاطفی نگرش

**Behavioral Component** عنصر رفتاری  
**An intention to behave in a certain way toward  
someone or something.**

قصد و نیت برای نشان دادن رفتاری خاص در قبال یک نفر یا  
یک چیز



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# تئوری عدم تجانس شناختی

**Any incompatibility between two or more attitudes or between behavior and attitudes.**

ناسازگاری بین دو یا چند نگرش یا بین رفتار و نگرش

**تمایل به کاهش ناهمسانی (عدم تجانس) Desire to reduce dissonance**

- Importance of elements creating dissonance اهمیت عوامل تولیدکننده ناهمسانی
- Degree of individual influence over elements مقدار اثر فرد بر آن عوامل
- Rewards involved in dissonance پاداش‌های موجود در ناهمسانی



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

## انواع نگرش یک فرد نسبت به مشتریان یا همکاران

ویژگی های شخصیتی	I	You
خود بینی	OK	—
خود کم بینی	—	OK
پوچی	—	—
ساله	OK	OK



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# انواع نگرش های شغلی

## رضایت شغلی Job Satisfaction

A collection of positive and/or negative feelings that an individual holds toward his or her job.

جمعی از احساسات مثبت یا منفی که یک نفر نسبت به شغل خود دارد

---

## مشارکت در شغل Job Involvement

Identifying with the job, actively participating in it, and considering performance important to self-worth.

تعیین هویت با شغل، مشارکت فعال در آن و عملکرد را عاملی مهم در رشد فردی دانستن

---

## تعهد سازمانی Organizational Commitment

Identifying with a particular organization and its goals, and wishing to maintain membership in the organization.

تعیین هویت با یک سازمان خاص و اهداف آن، و علاقه به حفظ عضویت در آن سازمان





|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# نگرش مثبت به شغل

عوامل موثر بر رضایت شغلی :

1. کار باید هم‌آورد طلب باشد (چالشی)
2. عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد
3. شرایط مناسب کاری (نوع کار، مکان و زمان)
4. همکاران مساعد



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# یک نمونه از پژوهش نگرش

Please answer each of the following statements using the following rating scale:

- 5 = Strongly agree
- 4 = Agree
- 3 = Undecided
- 2 = Disagree
- 1 = Strongly disagree

Statement	Rating
-----------	--------

- |   |       |
|---|-------|
| 1. This company is a pretty good place to work.                             | _____ |
| 2. I can get ahead in this company if I make the effort.                    | _____ |
| 3. This company's wage rates are competitive with those of other companies. | _____ |
| 4. Employee promotion decisions are handled fairly.                         | _____ |
| 5. I understand the various fringe benefits the company offers.             | _____ |
| 6. My job makes the best use of my abilities.                               | _____ |
| 7. My workload is challenging but not burdensome.                           | _____ |
| 8. I have trust and confidence in my boss.                                  | _____ |
| 9. I feel free to tell my boss what I think.                                | _____ |
| 10. I know what my boss expects of me.                                      | _____ |

لطفاً هر جمله را با گزینه‌های زیر جواب دهید

۵ = کاملاً موافقم

۴ = موافقم

۳ = نظری ندارم

۲ = مخالفم

۱ = کاملاً مخالفم

جواب

جمله

- ۱- این شرکت جای خوبی برای کار کردن است.
- ۲- اگر سعی کنم می‌توانم در این شرکت پیشرفت کنم.
- ۳- نرخ دستمزد این شرکت با شرکت‌های دیگر برابر است.
- ۴- تصمیمات مربوط به ترفیع کارکنان عادلانه هستند.
- ۵- می‌دانم شرکت چه پرداخت‌های جانبی و مزایایی دارد.
- ۶- در شغل من از حداکثر توانایی‌های من استفاده می‌شود.
- ۷- حجم کار من چالشی است اما خسته‌کننده نیست.
- ۸- من به رئیس خود اطمینان و اعتماد دارم.
- ۹- راحت می‌توانم احساسات خود را با رئیس در میان بگذارم.
- ۱۰- می‌دانم رئیس چه انتظارتی از من دارد.



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# پاسخ به نارضايتی شغلی



Source: C. Rusbult and D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues," *Journal of Applied Social Psychology*. 15, no. 1, 1985:83. Reprinted with permission.

EXHIBIT 3-5



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

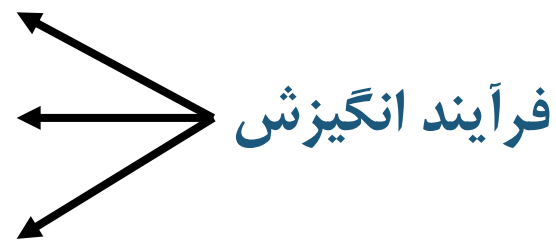
## ۴. انگیزش

انگیزش فرایندی است که رفتار فرد را نیرو می بخشد و به سوی دستیابی به یک هدف سوق می دهد

**هدف:** آن نقطه ای است که رفتار ما بسوی آن معطوف است.

**نیاز:** آن کمبودی است که انسان را به حرکت وا می دارد.

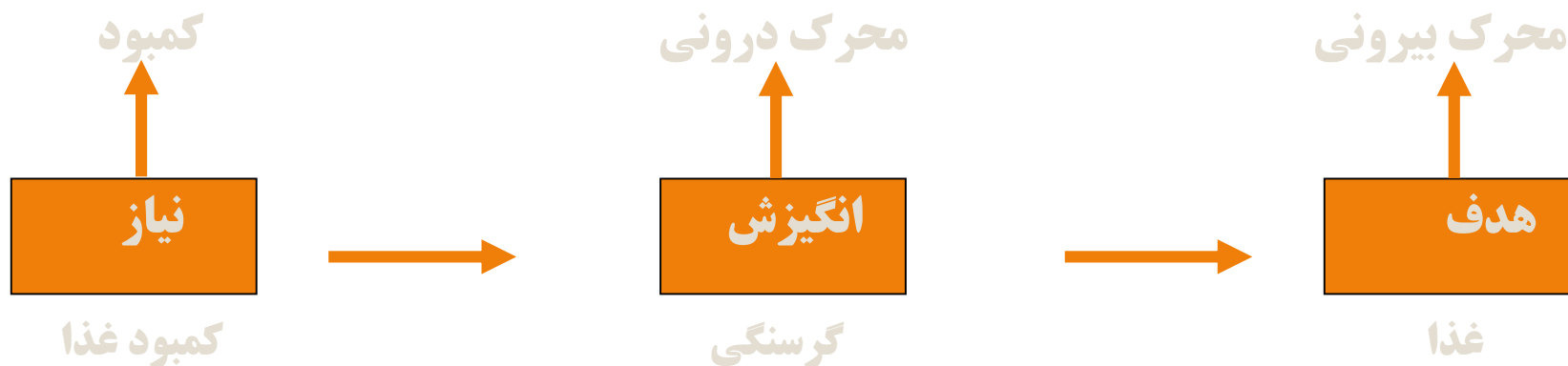
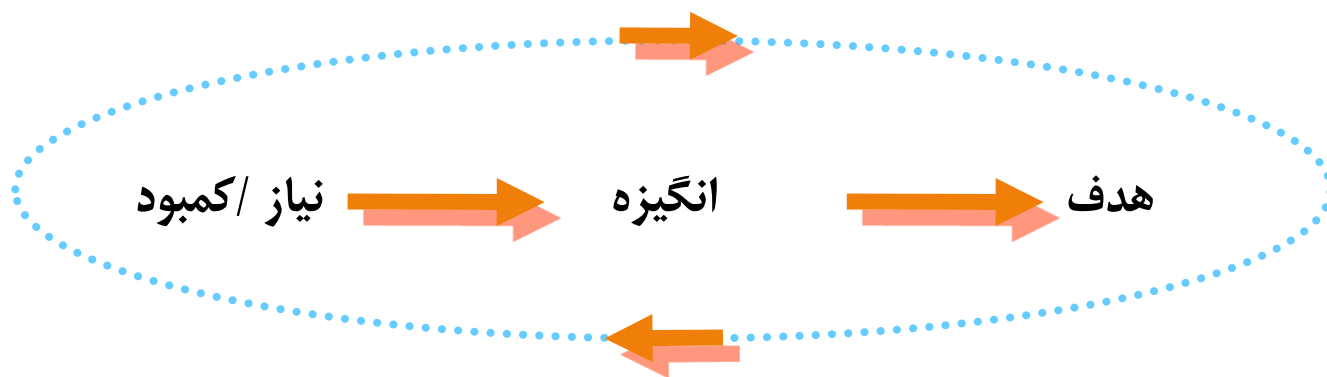
**انگیزه:** علت های رفتاری آدمی.





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# فرایند انگیزش

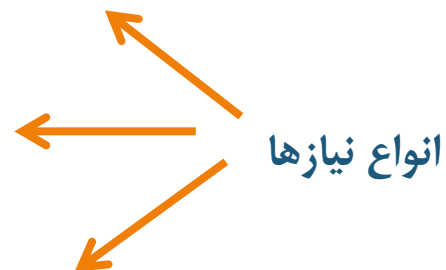




**نیازهای اولیه (فیزیولوژیکی):** نیازهایی هستند غریزی که در همه انسانها به طور یکسان عمل می کنند.

**نیازهای ثانویه (اجتماعی):** نیازهای هستند که در هر فردی به طور خاص مطرح می شود و به مرور زمان ایجاد میشود .

**نیازهای متعالی (فرانیاها):** نیازهایی که بعد از نیازهای کمبود مطرح می شود. خود شکوفایی، حقیقت یابی جزء نیازهای متعالی است.



NEEDS = WANTS

تفاوت نیازها با تمایلات :

اصل تطابق در تشخیص نیازها: آنچه در بالاست در پائین است و هر آنچه در پائین است در بالانیز هست



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# انگیزه های بالا یا اهداف متعالی

انگیزه های بالا مبتنی بر اهداف متعالی است.

هدف



انگیزه



انگیزه های بالا لزوماً منجر به اهداف متعالی نخواهد شد.

انگیزه



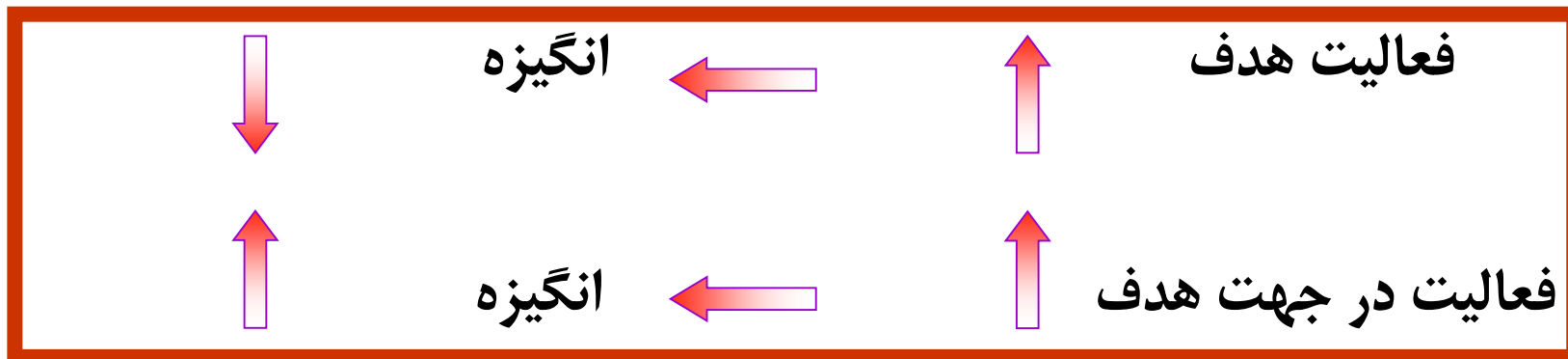
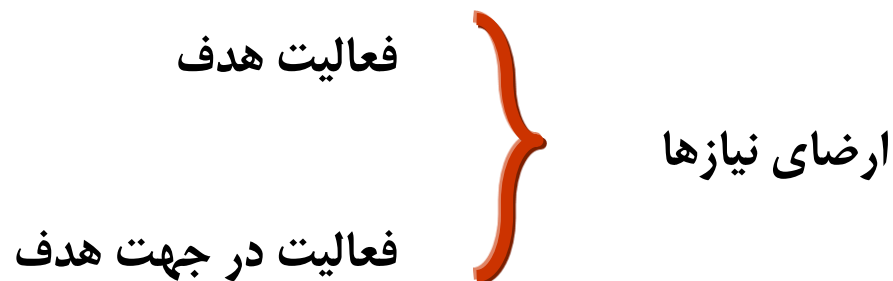
هدف





[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# فعالیت هدف یا فعالیت در جهت هدف







|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# پیامدهای ناکامی در ارضای نیازها



- تعدیل رفتاری
- تخفیف رفتاری
- پرخاشگری
- بازگشت به رفتار کودکانه
- تسلیم
- لاقیدی
- دلیل تراشی
- درونی شدن رفتار و عادت



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# انگیزش بیرونی و درونی

## انگیزش بیرونی :

فعال سازی رفتاریست که از طریق پیامدهای آن رفتار مانند پول، تأیید و غیره صورت می گیرد.

## انگیزش درونی :

فعال سازی رفتاریست که از طریق خود رفتار مانند نیاز به نشان دادن لیاقت یا تسلط بر محیط صورت می پذیرد.

«لذت بردن از کار انگیزش درونی است و حقوق و دستمزد انگیزش بیرونی است»



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

## تئوری های انگیزش

### تئوری انگیزش نخستین

- تئوری  $X$  و  $Y$  داگلاس مک گریگور
- تئوری سلسله مراتب نیازهای  
ابراهام مزلو
- تئوری انگیزشی بهداشتی هرزبرگ

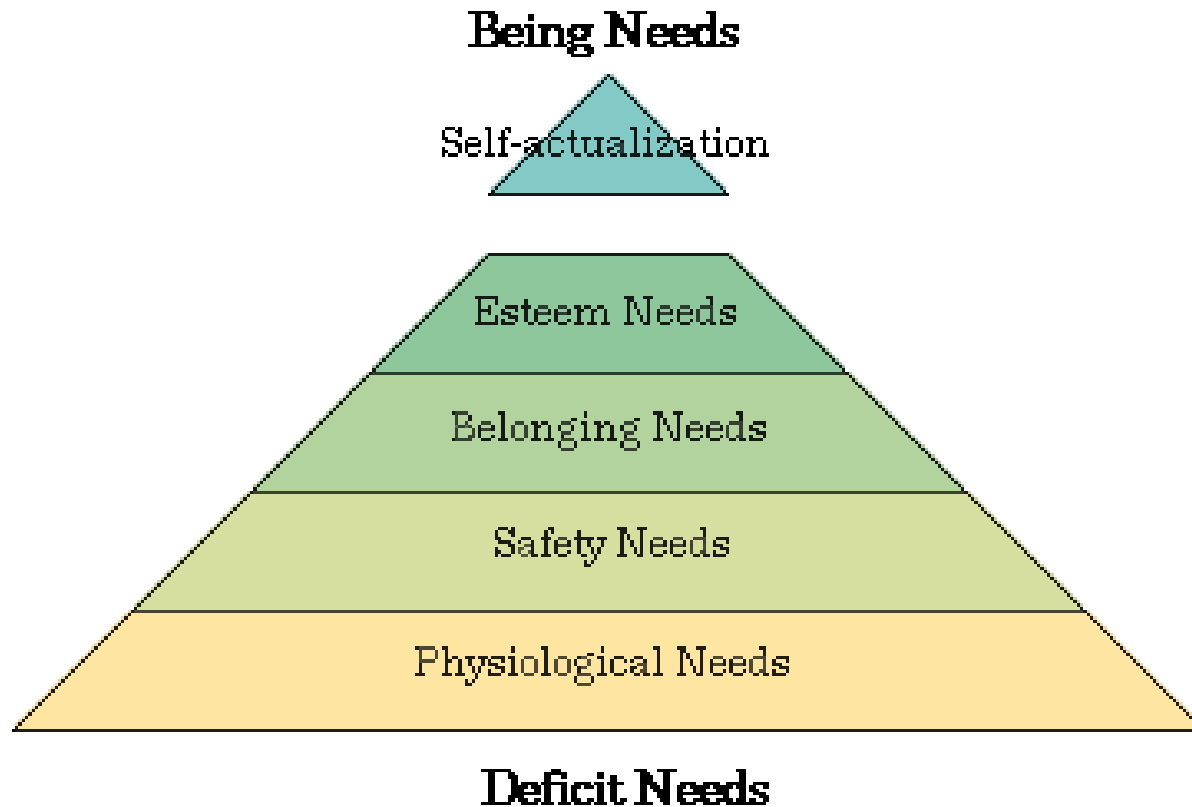
### تئوری انگیزش کنونی

- نیازهای سه گانه مک کله لند
- تئوری تعیین هدف ادوین کلاک
  - نظریه آ-ار-جی
  - نظریه برابری



[a\_rastgar\_2005@yahoo.com]

# Hierarchy of Needs Model





## ویژگی های فرد خودشکونفا

1. عالم واقع را به نحو کارآمدی ادراک می کند و می تواند بی یقینی و عدم قطعیت را تحمل کند و بپذیرد.
2. خود و دیگران را به همان صورتی که هستند قبول دارد.
3. چه در مقام فکر و نظر، و چه در مقام فعل و عمل به صرافت طبع خود التزام می ورزد.
4. در کار و زندگی، هم و غمش معطوف به حل مسایل و رفع مشکلات است، نه این که خود محور باشد.
5. شوخ طبعی فراوان دارد.
6. می تواند به زندگی نظر آفاقی و عینی داشته باشد.
7. بسیار خلاق، نوآور و اهل ابتکار است.



## ویژگی های فرد خودشکون

8. نسبت به فرهنگ آموزشی و هم‌رنگ دیگران شدن مقاومت می‌ورزد، اما از صرف مخالفت و خلاف عرف بودن نیز لذت نمی‌برد، بلکه فقط دغدغه‌ی این دارد که فهم و تشخیص خود را برای خاطر دیگران فراموش و فدا نکند.
9. دغدغه‌ی به‌روزی و سعادت همه‌ی انسان‌ها را دارد.
10. می‌تواند تجارب اساسی زندگی را عمیقاً درک کند و قدر بگذارد.
11. فقط با معدودی از انسان‌ها مناسبات و روابط عمیق ارضاکننده برقرار می‌کند.
12. احساس اوج‌گیری دارد، یعنی احوالی دارد که در آن‌ها احساس می‌کند که قید و بند‌های زمانی و مکانی از هم گسیخته‌اند و از میان برداشته شده‌اند.
13. احساس نیاز شدید به خلوت و حریم خصوصی و تنها ماندن با خود دارد.
14. گرایش‌های آزاد منشانه و خالی از جزم و جمود و تعصب دارد.
15. معیارهای اخلاقی را به قوت و شدت تمام پاس می‌دارد و رعایت می‌کند.



|a\_rastgar\_2005@yahoo.com|

# موفق و پیروز باشید