


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



روانشناسی کار

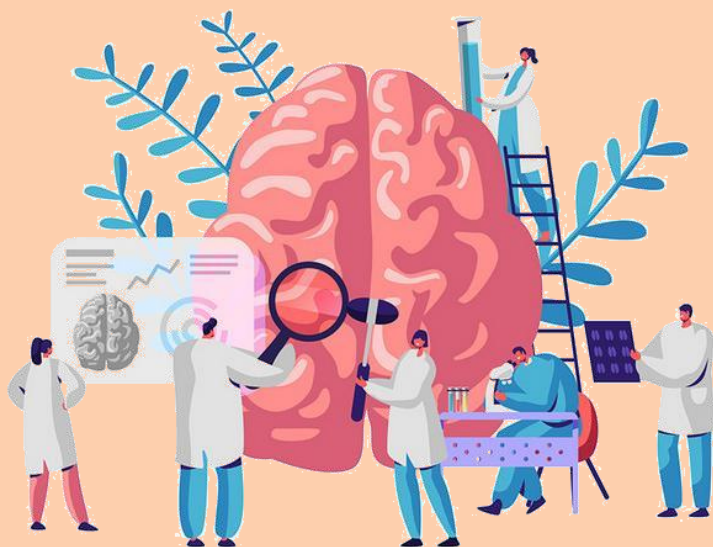
برگرفته از کتاب دکتر محمود ساعتچی

نکات و مطالب مهم درس روانشناسی کار
(کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)



مطالعه علمی رفتار و فرایندهای ذهنی

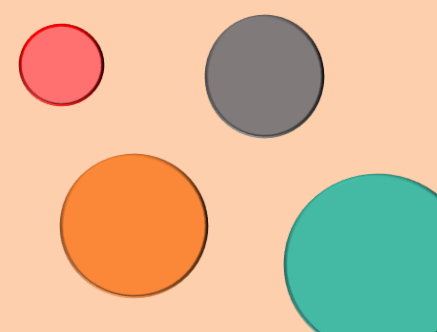
موجود زنده





تعریف روانشناسی

روانشناسی علمی است که به مطالعه رفتار و فرایندهای ذهنی موجود زنده می پردازد.



رشته های روانشناسی

رشته های روانشناسی را می توان به دو گروه بزرگ تقسیم کرد:

۱- رشته های بنیادی

۲- رشته های کاربردی

رشته های بنیادی روانشناسی

برخی رشته های بنیادی روانشناسی عبارتند از:

۱- روانشناسی یادگیری

۲- روانشناسی شخصیت

۳- روانشناسی آزمایشی

۴- روانشناسی شناختی



روانشناسی یادگیری

روانشناسی یادگیری شاخه‌ای از روانشناسی است که
به مطالعه چگونگی و چرایی یادگیری می‌پردازد.



روانشناسی شخصیت

روانشناسی شخصیت شاخه ای از روانشناسی است که به مطالعه صفات و پویایی های شخصیتی، تهیه و تدوین نظریه های شخصیت و آزمون ها برای ارزیابی صفات شخصیتی میپردازد

رشته های کاربردی روانشناسی

برخی رشته های کاربردی روانشناسی عبارتند از:

۱- روانشناسی کار

۲- روانشناسی بهره وری

۳- روانشناسی صنعتی - سازمانی

۴- روانشناسی مصرف کننده / مشتری



روانشناسی صنعتی-سازمانی

روانشناسی صنعتی - سازمانی شاخه ای از روانشناسی است که به کاربرد نظریه ها و روشهای روانشناختی برای حل مشکلات مربوط به تعامل فرد با سازمان می پردازد.

روانشناسی بهره‌وری

روانشناسی بهره‌وری شاخه‌ای از روانشناسی است که چگونگی به‌کارگیری اصول و یافته‌های روانشناسی را به منظور شناخت عوامل انسانی موثر بر دستیابی به بهره‌وری بهینه شغلی و سازمانی ارائه می‌دهد.

هدف های روانشناسی

هدف های روانشناسی عبارتند از:



۱- توصیف

۲- فهم و درک

۳- پیش بینی

۴- کنترل رفتار موجود زنده

سابقه تاریخی روانشناسی

ویلهلم وونت با تشکیل اولین آزمایشگاه روانشناسی در دانشگاه

لاپزیک آلمان زمینه استقلال علمی روانشناسی از فلسفه را فراهم کرد.

مکاتب بزرگ روانشناسی

در جریان رشد روانشناسی چندین مکتب و نظام روانشناسی شکل گرفتند:

۱- روانکاوی

۲- ساخت گرایی

۳- کنش گرایی

۴- رفتار گرایی

۵- گشتالت

۶- انسانی



روش تحقیق در روانشناسی


در تحقیقات روانشناسی، همانند سایر علوم دیگر، عوامل اصلی و مهم تحقیق عبارتند از:

- ۱- مشاهده
- ۲- تعریف مشکل
- ۳- ارائه فرضیه
- ۴- جمع آوری مدارک و شواهد
- ۵- آزمون فرضیه
- ۶- انتشار نتایج تحقیق
- ۷- شکل دهی به یک نظری



فصل دوم

تاریخچه، تعریف و قلمرو روانشناسی کار



تعریف روانشناسی کار

روانشناسی کار رشته ای از روانشناسی است که رفتار آدمی در رابطه با کار را مورد مطالعه قرار می دهد.

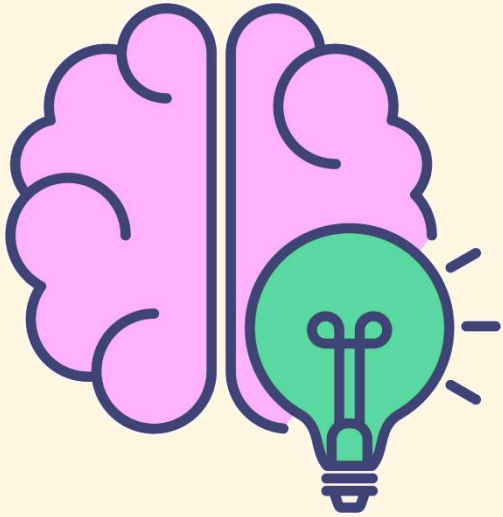


هدف اصلی روانشناسی کار

هدف اصلی روانشناس کار، مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته های علم روانشناسی است که در رابطه بین انسان و کار او اثر می گذارد.



قلمرو روانشناسی کار



قلمرو روانشناسی کار به دو زمینه مربوط می شود:

۱. کار و ارتباطی که با رفتار ادمی دارد را مطالعه و بررسی می کند.
۲. قوانین و یافته های روانشناسی را برای به حداقل رساندن مشکلات انسان در جریان کار به کار میبندد.

کوشش اصلی روانشناسی کار

کوشش اصلی روانشناس کار در شش بند خلاصه می شود:

۱- هر سازمانی تولیدی یا خدماتی به تولید آن دسته از کالاها و خدمات پردازد که اولاً نیازهای معقول آدمی را تامین کند. ثانياً، رفاه جسمی و ارزش های شخصی و انسانی مردم را مورد توجه قرار می دهد

۲- کارآیی و اثر بخشی فعالیت کارکنان سازمان ها در تولید و توزیع کالاها و خدمات، افزایش یابد

۳- شرایطی فراهم شود تا کارکنان سازمان ها با اعتقاد و علاقه به فعالیت پردازند

کوشش اصلی روانشناسی کار

- ۴- ارزش های شخصی و انسانی کارکنان محفوظ بماند و ایمنی کارکنان در زمینه سلامت جسمی و روانی تامین شود
- ۵- بهداشت روانی کارکنان سازمان ها تامین شود و رشد و بالندگی شخصیت آنان همراه با افزایش کارآیی و اثر بخشی فعالیتشان، مورد نظر قرار گیرد
- ۶- مسائل انسانی در محیط کار حل شود و یا به حداقل برسد

رابطه روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی-سازمانی

روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی-سازمانی از لحاظ موضوع و
تعریف شبیه هم هستند، اما روانشناسان اروپایی، عنوان روانشناسی
کار را ترجیح می دهند.

زمینه کاربرد روانشناسی در محیط کار

یافته های روانشناسی در زمینه های زیر در محیط کار به کار می روند:

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل
- ۲- تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدای
- ۳- اجرای آزمونها
- ۴- اجرای جلسات مصاحبه استخدای
- ۵- طراحی برنامه های آموزش قبل و ضمن خدمت
- ۶- ارزشیابی رفتار شغلی کارکنان

زمینه کاربرد روانشناسی در محیط کار

۷- تعیین الگوهای انگیزشی و برانگیختن کارکنان

۸- بررسی اثر عوامل مختلف سازمانی بر رفتار کارکنان

۹- طراحی ماشین آلات و ابزار

۱۰- شناسایی عوامل موثر در حوادث سازمانی

۱۱- طراحی برنامه های آموزش مدیران

۱۲- انجام پروژه های تحقیقاتی سازمانی

۱۳- تامین بهداشت روانی محیط کار

۱۴- ارائه خدمات مشاوره رواندرمانی به کارکنان

فصل سوم

تفاوت های فردی و شخصیت در کار

تفاوت های فردی

انسان ها از جنبه های مختلف جسمانی، روانی و مهارت ها تفاوت دارند.

های فردی وظیفه روانشناس کار در ارتباط با تفاوت

یکی از وظایف روانشناس کار آن است که مشخص کند هر یک از داوطلبان ورود به سازمان تا چه اندازه خصوصیات مورد نظر را دارا هستند.

منشا تفاوت های فردی



تفاوت های فردی

محیط

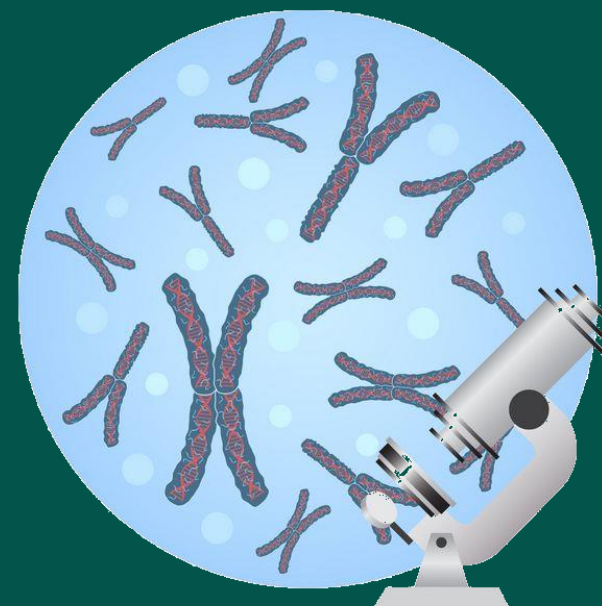
وراثت

میراث
اجتماعی

محیط برون
سلولی

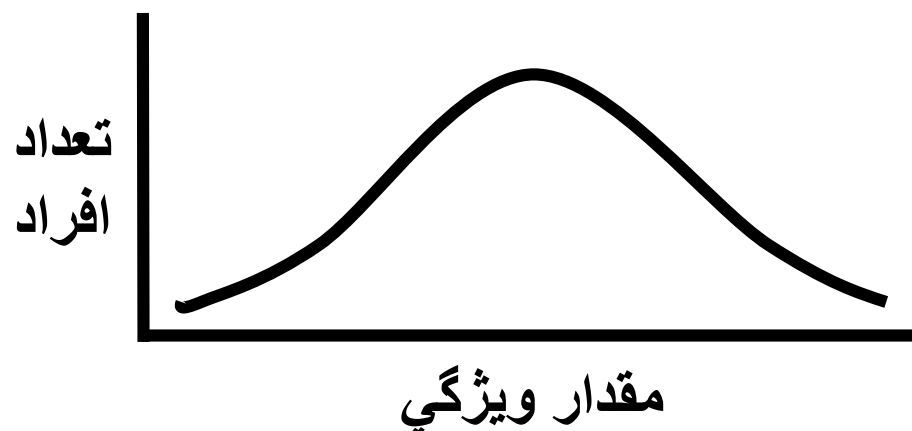
محیط درون
سلولی

کروموزوم ها
و ژن ها



توزیع ویژگی ها

توزیع ویژگی های افراد منطبق بر منحنی توزیع بهنجار است. مانند توزیع قد، وزن، پر خاشگری، افسردگی، اضطراب و...



منحنی توزیع بهنجار

کاربرد منحنی بهنجار

منحنی توزیع بهنجار به روانشناس کار کمک می کند در اندازه گیری ویژگی های داوطلبان شغل، و یا عملکرد کارکنان بتواند ویژگی خاص فرد مورد نظر را با گروه بزرگی از همگنان او در سازمان و خارج از سازمان مقایسه کند.

کاربرد مفاهیم مربوط به تفاوت های فردی

روانشناس کار از مفاهیم مربوط به تفاوت های فردی در محیط کار در زمینه های زیر استفاده می کند:

۱- انتخاب کارکنان

۲- آموزش کارکنان

۳- ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان

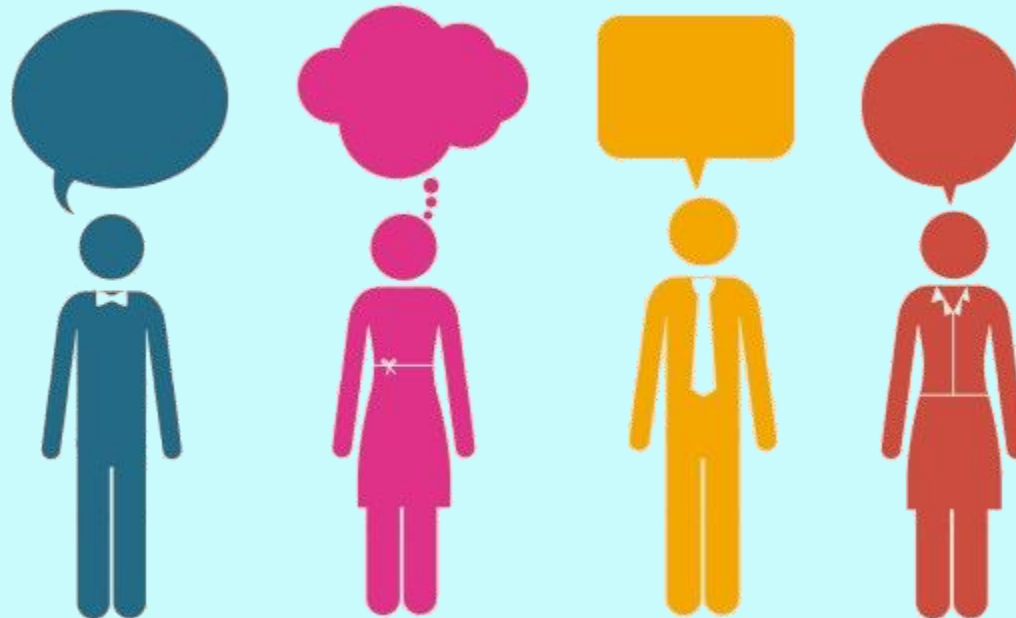
۴- روش اعمال رهبری و مدیریت

۵- ایجاد انگیزه شغلی



تفاوت در شخصیت

انسان ها همان گونه که از جنبه های مختلف تفاوت دارند، در نظام شخصیتی نیز متفاوت اند و هر یک شخصیت خاص خود را دارد.



تعریف شخصیت

شخصیت عبارت از مجموع صفات جسمانی، عقلانی، هیجانی و ارادی فرد و تعامل با این عوامل است که به وسیله ظاهر، رفتار، عادات و روابط با دیگران آشکار می شود. این ویژگی ها باعث می شوند شخص به عنوان موجودی کاملاً متمایز، شناخته شود.

و یا

شخصیت، الگوهای معینی از رفتار و شیوه های تفکر است که نحوه سازگاری شخص را با محیط تعیین می کنند.

رابطه شخصیت و موفقیت در شغل

در بسیاری از موارد، دلیل شکست افراد در انجام وظایف شغلی ناشی از همسو نبودن ویژگی های شخصیت شاغل و ویژگی های شغلی است که به عهده دارند.



صفات شخصیتی مهم

روانشناسان معتقدند که ساخت اصلی شخصیت به وسیله پنج صفت کلی نشان داده می شود:



- ۱- برونگرایی
- ۲- خویشاوندی
- ۳- وظیفه شناسی
- ۴- ثبات هیجانی
- ۵- صداقت برای تجربه کردن

۱. صفات وابسته به برونگرایی

اجتماعی بودن

داشتن جرأت

سروزیبان دار بودن

فعال بودن

خونگرم

۲. صفات وابسته به خویشاوندی

داشتن رفتار دوستانه و همکارانه

با نزاکت بودن

قابل انعطاف بودن

قابل اعتماد

خوش فطرت

بخشنده

رقیق القلب

۳. صفات وابسته به وظیفه شناسی

با وجدان بودن

احساس مسئولیت کردن

منظم بودن

با برنامه بودن

پرکار بودن

علاقه مند بودن به پیشرفت

پشتکار داشتن

۴. صفات وابسته به ثبات هیجانی

عاری بودن از اضطراب

عاری بودن از خشم و پرخاشگری

آرام بودن

شاد بودن

خوش برخورد بودن

۵. صفات وابسته به صداقت برای تجربه کردن



برخورداری از نیروی عقلانی

خردمند بودن

تخیلی و خلاق بودن

با فرهنگ بودن

کنجکاو بودن

فهمیده و روشنفکر

با هوش

دیدگاه روانشناسان کار

پنج صفت اصلی شخصیت از آن جهت در روانشناسی کسب و کار اهمیت دارد که این صفات در عملکرد شغلی افراد موثرند.



سایر صفات شخصیتی مهم

علاوه بر پنج صفت مهم شخصیتی، چهار صفت نسبتاً مهم دیگر هم مطرح هستند:

۱- تحت کنترل بودن سرنوشت توسط فرد (مرجع کنترل)

۲- صداقت و درستکاری

۳- هیجان خواهی

۴- حال و هوای خلقی یا عاطفی



۱. مرجع کنترل

برخی افراد مرجع کنترلشان درونی است، و برخی دیگر مرجع کنترلشان بیرونی است.

۱. مرجع کنترل

مرجع کنترل درونی

افرادی که مرجع کنترلشان درونی است معتقدند که سرنوشت را در کنترل و اختیار خود دارند.

مرجع کنترل برونی

افرادی که مرجع کنترلشان بیرونی است معتقدند که سرنوشتشان تحت کنترل نیروهای خارجی (خارج از وجود آنان) است.

رابطه مرجع کنترل و موفقیت شغلی

به طور کلی، افرادی که مرجع کنترلشان درونی است، در حرفه های فنی و مشاغل مدیریتی بهتر عمل میکنند.

۲. صداقت و درستکاری

یکی از ابعاد مهم شخصیت برای بعضی از مشاغل میزان درجه درستی، صداقت، درستکاری یا راستگویی است

۳. هیجان خواهی

برخی کارکنان دائم در پی هیجان هستند. بنابراین برای بعضی مشاغل مانند مشاغلی که با مواد منفجره، و یا مشاغلی که به کنترل اشعه (مثلا در نیروگاه های اتمی) سروکار دارند، مناسب اند.

۴. حال و هوای عاطفی



حال و هوای عاطفی به وضعیت عاطفی یا آمادگی

شخص برای مثبت یا منفی بودن اشاره دارد.



۴. حال و هوای عاطفی

وضعیت عاطفی مثبت

شخصی که وضعیت عاطفی او مثبت است، در بیشتر موقعیت ها خوشایند و مطبوع است.

وضعیت عاطفی منفی

شخصی که وضعیت عاطفی او منفی است در بیشتر موقعیت ها دیدگاهش منفی است.



فصل چهارم

رابطه افراد با سازمان ها
و
شخصیت های دشوار

رابطه ارضای نیاز کارکنان و بقای سازمان

ادامه حیات مؤسسات نه به دلیل سودآوری آنان بلکه به دلیل ارضای

برخی از نیازهای اساسی کارکنان است.

شخصیت های دشوار یا مشکل ساز در سازمان

در سازمان کار معمولاً کارکنانی با شخصیت دشوار یافت می شوند. نمونه ای از این شخصیت ها عبارتند از:



- ۱- شخصیت های همه چیزدان
- ۲- شخصیت های منفعل
- ۳- شخصیت های مستبد
- ۴- شخصیت های بله گو
- ۵- شخصیت های شاکی
- ۶- شخصیت های حسود

۱. ویژگی های شخصیت های همه چیزدان

- فکر می کنند در همه زمینه ها متخصص هستند

- متکبر هستند

- در هر موضوعی اظهار نظر می کنند

- اگر اشتباه کنند، حالت تدافعی به خود می گیرند

۲. ویژگی های شخصیت های منفعل

- چهره ای سرد و بی احساس دارند
- نگاه های خیره و بی تفاوت دارند
- از هر نوع مناقشه و چالش اجتناب می کنند
- اظهار نظر نمی کنند

۳. ویژگی های شخصیت های مستبد

- عملکرد استبدادی دارند
- دائماً به دنبال منافع شخصی خود هستند
- به دیگران توهین می کنند
- بی رحمانه از دیگران انتقاد می کنند

۴. ویژگی های شخصیت های بله گو



- با هر پیشنهادی موافق هستند
- قول انجام هر کاری را می دهند
- به ندرت به وعده های خود عمل می کنند

۵. ویژگی های شخصیت های نه گو



— منفی باف و بدبین هستند

— کمتر از خود انعطاف پذیری نشان می دهند

— معمولاً مشکل ساز هستند

۶. ویژگی های شخصیت های شاکی



- معمولاً از هر کاری انتقاد می کنند

- دائماً از روزگار شکایت دارند

- از دیگران و عملکرد آنان دائماً انتقاد می کنند

۷. ویژگی های شخصیت های حسود

- تاب تحمل پیشرفت همکاران خود را ندارند
- سعی می کنند افراد مورد توجه دیگران را، حقیر و ناتوان جلوه دهند
- به اشکال مختلف سعی می کنند حسد و کینه توزی خود را بپوشانند

نحوه مواجهه و مقابله با شخصیت های دشوار

- ۱- به هنگام مواجهه و رویارویی حالت آرامش خود را حفظ کنید
- ۲- مقصود خود را صریح و فوری بیان کنید
- ۳- برخورد با فرد باید غیر خصومت آمیز باشد
- ۴- مواجهه یا برخورد شما باید مرتبط با رفتار شغلی باشد (احساسات، نگرشها یا ارزشهای فرد را ارزشیابی نکنید)
- ۵- نشان دهید که موضوع از چه جنبه ای اهمیت دارد

ماهیت ، ساختار
و
انواع آزمون های استخدومی



روش انتخاب کارکنان



مهمترین و با ارزشترین روشهای انتخاب کارکنان،
استفاده از آزمون ها و مصاحبه استخدامی است.

تعریف آزمون روانی

آزمون روانی، آزمایش مشخصی است که متضمن انجام دادن فعالیتی بوده، با شیوه ای یکسان در مورد کلیه پاسخدهندگان اجرا می شود و هدف آن تعیین میزان موفقیت و ارزیابی کمی نتیجه فعالیت فرد است.

و یا

آزمون روانی عبارت از موقعیت معین و مشخصی است که به عنوان محرک و به منظور ایجاد رفتاری خاص در آزمودنی به کار می رود.

آزمون وسیله ای عینی و میزان شده است که برای اندازه گیری نمونه ای از حالتها و رفتار معین فرد به کار می رود.

طبقه بندی آزمون ها

انواع آزمون ها را می توان به شرح زیر طبقه بندی کرد:

۱- آزمون های نوشتاری

۲- آزمون های ابزاری

۳- آزمون های انفرادی

۴- آزمون های گروهی

۵- آزمون های هوش، استعداد و پیشرفت

۶- آزمون های شخصیت

۷- آزمون های میزان شده

۸- آزمون های کلامی



۱. آزمون های نوشتاری

آزمون های نوشتاری، آزمون هایی هستند که طی آن شخص به مجموعه ای از سؤال های گوناگون کتبا پاسخ می دهد.

۲. آزمون های ابزاری

آزمون های ابزاری آزمون هایی هستند که طی آن شخص ابزار یا آلاتی را مرتب می کند و یا کارهایی دستی را که از او خواسته شده است، انجام می دهد.

۳. آزمون های انفرادی

آزمون های انفرادی آزمون هایی هستند که طی آن هر زمان فقط یک آزمودنی به سؤال های آزمون پاسخ می دهد

۴. آزمون های گروهی

آزمون های گروهی آزمون هایی هستند که طی آن تعداد زیادی می توانند همزمان به سوالات یک آزمون خاص پاسخ دهند.

۵. آزمون های هوش، استعداد و پیشرفت

این نوع آزمون ها برای اندازه گیری استعدادهای خاص مانند استعداد ریاضی، استعداد کلامی یا استعداد ریاضی، استعداد کلامی یا استعداد هنری، و نیز برای اندازه گیری هوش و پیشرفت به کار می روند.

۶. آزمون های شخصیت

آزمون های شخصیت برای اندازه گیری صفات و ویژگی های شخصیتی داوطلبان و کارکنان مورد استفاده قرار می گیرند.

۷. آزمون های میزان شده

آزمون های استاندارد شده آزمون هایی هستند که دارای نورم (هنجار) هستند و می توان بر اساس هنجارها فرد را با همگروه خود مقایسه کرد. آزمون های استاندارد شده حداقل دارای سه ویژگی هستند.

۸. آزمون های کلامی

آزمون های کلامی آن دسته از آزمون ها هستند که برای پاسخ دادن به پرسش های آن نیاز به استفاده از توانایی کلامی (شفاهی) است.

ویژگی آزمون های استاندارد شده

آزمون های استاندارد شده دارای سه ویژگی مهم هستند:

۱- اعتبار

۲- پایایی

۳- هنجار



ویژگی آزمون های استاندارد شده

۱. اعتبار

اعتبار آزمون بیانگر آن است که آزمون همان چیزی را می سنجد که برای سنجیدن آن ساخته شده است.

۲. پایایی

پایایی آزمون بیانگر آن است که نتایج به دست آمده از اجرای آزمون تا چه اندازه پایا است.

ویژگی آزمون های استاندارد شده

۳. هنجار

هنجار، مقیاس یا میزانی است که از نتیجه کار، توانایی، استعداد، معلومات یا نیروی یک گروه نمونه به دست آمده باشد و با استفاده از آن بتوان نتیجه کار یا توانایی فرد را با گروه مقایسه نمود.

فصل ششم

مفاهیم و مراحل اجرایی امتحانات استخدامی

مراحل انتخاب کارکنان

به منظور انتخاب کارکنان مناسب از میان داوطلبان، مراحل زیر را انجام می دهیم:

- ۱- شغل را تجزیه و تحلیل می کنیم
- ۲- ارزش شغل را در رابطه با مشاغل دیگر و نیز مشوقهای مالی به اطلاع داوطلبان می رسانیم
- ۳- آموزش های ضروری و اثربخش را پیش بینی می کنیم
- ۴- شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان را مشخص می کنیم
- ۵- سبک مدیریت و رهبری کارکنان را بر بهتر کار کردن آنان مشخص می کنیم
- ۶- وضعیت سلامت جسمانی و روانی داوطلبان را بررسی می کنیم

مراحل انتخاب کارکنان (ادامه)

- ۷- فرهنگ و جو سازمانی محل کارشان را روشن می‌سازیم
- ۸- آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروه‌های غیر رسمی پیش‌بینی می‌کنیم
- ۹- توانایی آنان را در خلاقیت و نوآوری ارزیابی می‌کنیم
- ۱۰- توانایی آنان را در برقراری ارتباط ثمربخش با دیگران می‌سنجیم
- ۱۱- نگرش‌های آنان را در مورد همکاران، مدیران و نوع شغل بررسی می‌کنیم
- ۱۲- انگیزه اصلی آنان را برای پیوستن به سازمان جویا می‌شویم

مراحل انتخاب کارکنان (ادامه)

۱۳- ابزار و وسائل کار و اتاق کار را به گونه ای سازمان می دهیم که موجب افزایش بهره وری شود

۱۴- ایمنی را در محل کار تامین می کنیم

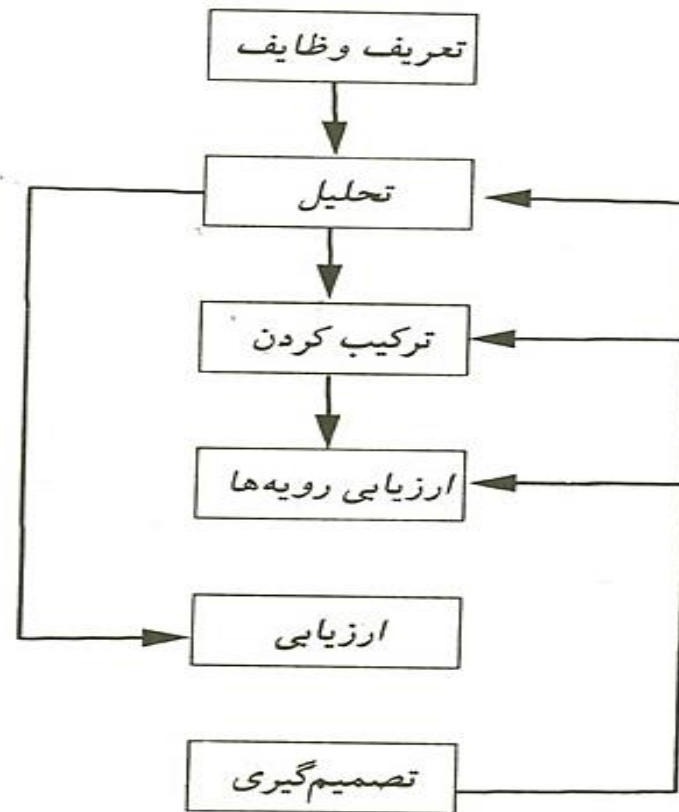
۱۵- استعداد آنان را برای انواع فساد اداری می سنجیم

۱۶- نگرش آنان را نسبت به زمان می سنجیم

۱۷- آمادگی آنان را برای مشارکت اثربخش در گروههای کاری می سنجیم

۱۸- توانایی آنان را برای سازگاری با تغییرات آینده سازمان، ارزیابی کنیم

فرایند و رویه های انتخاب علمی کارکنان



مزایای رویه های انتخاب علمی کارکنان



مزایای رویه های انتخاب علمی کارکنان در این است که هم الزامات سازمان استخدام کننده و هم انتظارات داوطلبان شغل مورد نظر را مورد توجه قرار می دهد.

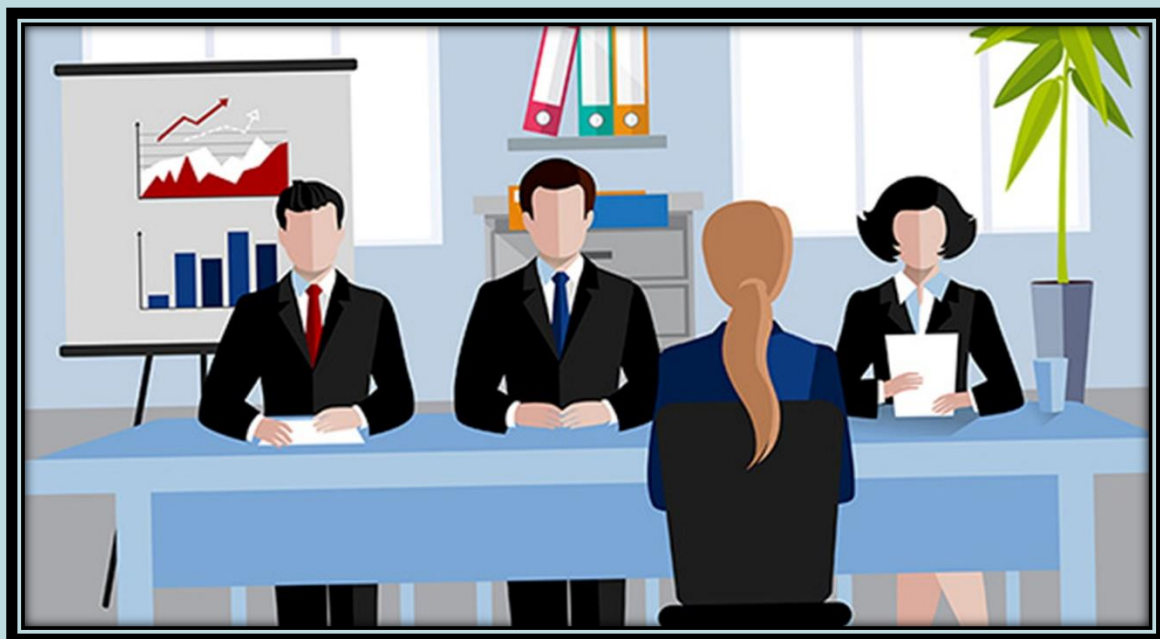
تجزیه شغل

تجزیه شغل یعنی فرآیند جمع آوری اطلاعات در باره یک شغل و

تعیین و تعریف همه وظایف خردی است که باید انجام گیرد.

انواع مصاحبه

مصاحبه را می توان به دو نوع عمده دسته بندی کرد:



۱- مصاحبه منظم

۲- مصاحبه آزاد

انواع مصاحبه

۱. مصاحبه منظم

در این نوع مصاحبه، مصاحبه گر از قبل سوال های ضروری و مورد نظر را تنظیم می کند و در زمان مصاحبه آنها را در اختیار مصاحبه شونده قرار می دهد.

۲. مصاحبه آزاد

در مصاحبه آزاد، مصاحبه گر می تواند در حین مصاحبه و بنا به ضرورت و شرایط، پرسش هایی را از مصاحبه شونده بپرسد، و بنابراین می تواند جهت مصاحبه را تغییر دهد.

شیوه های مصاحبه استخدامی

مصاحبه برای گزینش افراد به اشکال زیر انجام می شود:

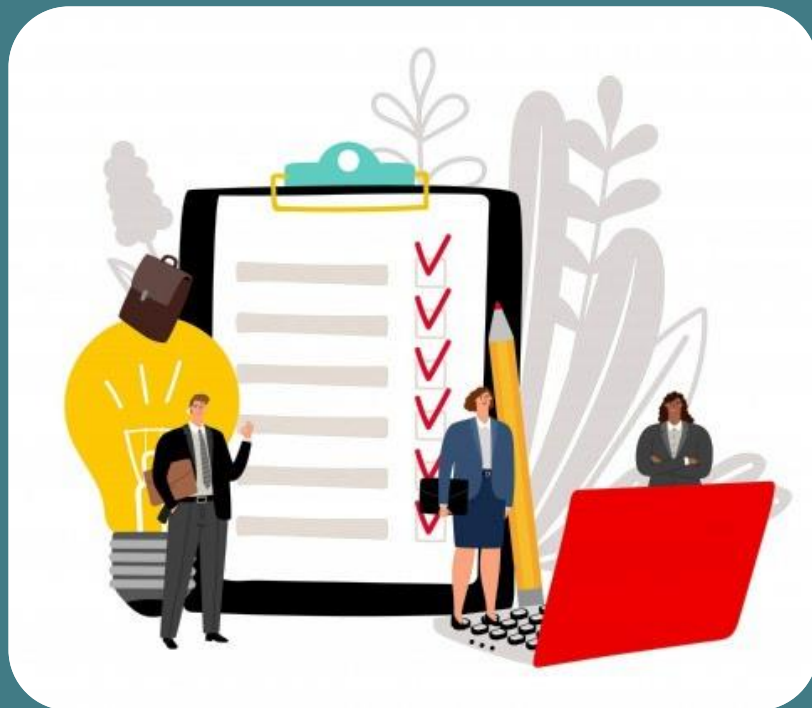
۱- مصاحبه غیر هدایتی

۲- مصاحبه ساختاری

۳- مصاحبه مرحله ای

۴- مصاحبه گروهی

۵- مصاحبه تحت فشار



(شیوه های مصاحبه استخدامی)
۱. مصاحبه غیر هدایتی

- هیچ چارچوب ویژه ای برای اجرای مصاحبه وجود ندارد
- مصاحبه گر سؤالاتی را که ضروری بداند، مطرح می کند
- مصاحبه گر نکات مورد نظر را به تشخیص خود انتخاب می کند

(شیوه های مصاحبه استخدامی)

۲. مصاحبه ساختاری

- سوالات از قبل تعیین می شوند
- پرسش ها بیشتر درباره حرفه و شغل فرد می باشد
- پاسخ های قابل قبول شناسایی شده و امتیاز بیشتری دریافت می دارند

(شیوه های مصاحبه استخدامی)

۳. مصاحبه مرحله ای

- چند نفر مصاحبه گر شرکت می کنند و پرسشهای مربوط به خود

را مطرح می کنند؛ و یا

- مصاحبه در چند مرحله، و در هر مرحله توسط مصاحبه گر ویژه، انجام میگیرد

- در مورد مصاحبه شونده بر اساس مجموع نمرات به دست آمده، تصمیم گیری

می شود

(شیوه های مصاحبه استخدامی)

۴. مصاحبه گروهی

- مصاحبه توسط گروهی از مصاحبه گران انجام می گیرد.
- در جریان مصاحبه، مصاحبه گران بر اساس پاسخ های مصاحبه شونده ها، پرسش های جدید مطرح می کنند.
و یا ممکن است
- تعدادی مصاحبه شونده در یک جلسه با حضور یک مصاحبه گر شرکت می کنند.
- مصاحبه گر مسأله ای را مطرح می کند و از مصاحبه شونده گان می خواهد که آن مشکل را حل کنند.
- نقش مصاحبه کننده، رهبری گروه داوطلبان است.

(شیوه های مصاحبه استخدامی) ۵. مصاحبه تحت فشار

- عمداً وضعیت دشواری برای مصاحبه شونده ایجاد می شود
- هدف از مصاحبه بررسی میزان تحمل و مقاومت مصاحبه شونده

در شرایط فشارآور است



نظریه ها
و
فنون آموزش کارکنان

(تعریف مفاهیم)
یادگیری

یادگیری فرآیند تغییر و اصلاح کم و بیش دائمی در رفتار است که در نتیجه فعالیت یا از طریق مشاهده، ایجاد می شود.

(تعریف مفاهیم)
آموزش

آموزش فرایندی است که طی آن فرد مهارت های مورد نیاز برای انجام دادن یک عمل یا وظیفه شغلی را کسب می کند یا این مهارت ها در او بیشتر می شود.

(تعریف مفاهیم) نظریه های یادگیری

نظریه های یادگیری در مورد چیستی، چگونگی و چرایی یادگیری بحث می کند.

مدیران و نظریه های یادگیری

بنابراین ضرورت دارد که مدیران و کارشناسان آموزشی سازمانهای کار با نظریه های یادگیری آشنا شوند.

انواع نظریه های یادگیری



۱- نظریه های محرک- پاسخ

۲- نظریه های شناختی (گشتالت)

(نظریه های یادگیری)
۱. نظریه های محرک- پاسخ

طبق نظریه های یادگیری محرک- پاسخ:

یادگیری در نتیجه پاداشها و تنبیه هایی که در پی پاسخ موجود زنده

نسبت به یک محرک ارائه می شود، به وقوع می پیوندد.

نظریه های محرک - پاسخ

از جمله نظریه های محرک - پاسخ می توان به نظریه های زیر اشاره کرد:

۱- نظریه آزمایش و خطا (نظریه ثورندایک)

۲- نظریه مجاورت (نظریه گوتری)

۳- نظریه شرطی کردن عامل (نظریه اسکینر)

۴- نظریه شرطی شدن کلاسیک (نظریه پاولف)



(نظریه های محرک - پاسخ)
۱. نظریه آزمایش و خطا



ادوارد لی ثورندایک

طبق نظریه آزمایش و خطا، آزمودنی الگوهای پاسخی مختلف را آزمایش می کند و پاسخ مناسب را تکرار و بقیه پاسخها (ی نامناسب) را حذف (فراموش) می کند.

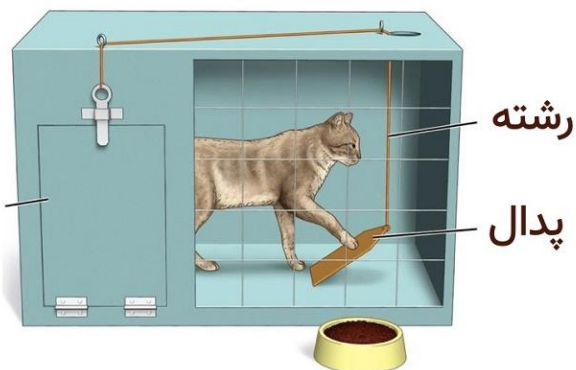
(نظریه آزمایش و خطا)

قانون اثر

نظریه ثرندایک

تئوری یادگیری

در قفس



طبق نظریه آزمایش و خطا، اگر برای موجود زنده رابطه بین ارائه یک محرک

و پاسخ مربوط به آن رضایتبخش باشد، این رابطه محکمتر می شود و اگر

رضایتبخش نباشد، استحکام چنین رابطه ای کاهش می یابد. این رابطه را

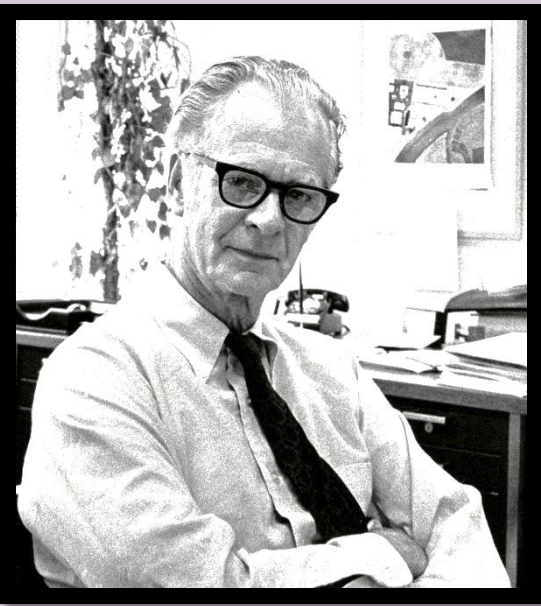
قانون اثر گویند.

(نظریه های محرک - پاسخ)
۲. نظریه مجاورت



ادوین ری گاتری

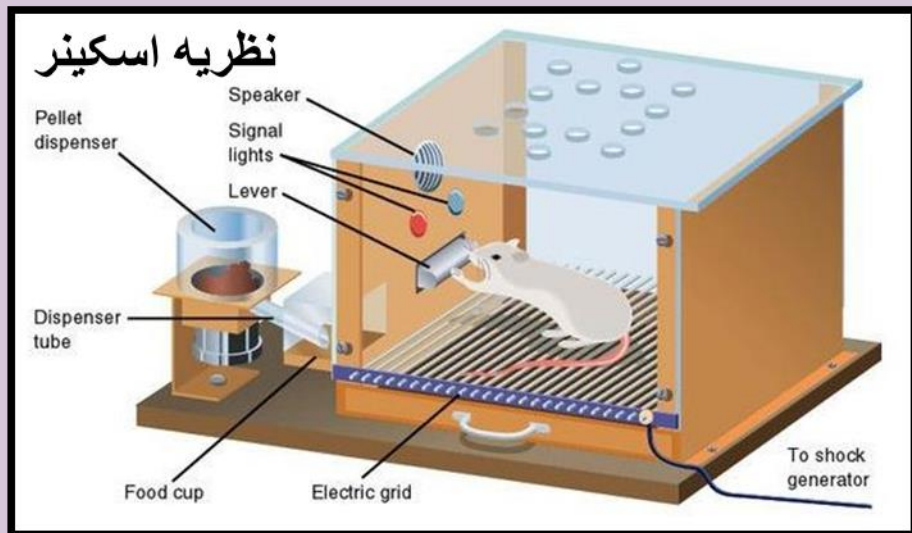
طبق نظریه مجاورت، در لحظه ای که یک محرک با یک پاسخ وصل یا مرتبط می شود، از آن به بعد، آن محرک باعث ایجاد همان پاسخ مربوط می شود.



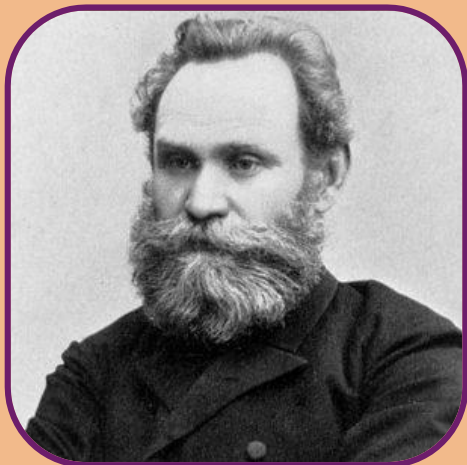
بوروس فردریک اسکینر

(نظریه های محرک - پاسخ) ۳. نظریه شرطی کردن عامل

طبق نظریه شرطی کردن عامل:
وقتی پاسخی از فرد سر می زند و به خاطر آن،
پاداش دریافت می کند، احتمال تکرار آن پاسخ
افزایش می یابد



(محرک) S → R (پاسخ)



ایوان پاولوف

(نظریه های محرک - پاسخ) ۴. نظریه های شرطی شدن کلاسیک

طبق نظریه شرطی شدن کلاسیک:

اگر یک محرک بی اثر (محرک شرطی) با یک محرک موثر (محرک طبیعی) همراه و چندین بار تکرار شود، از آن پس هرگاه محرک بی اثر (محرک شرطی) ارائه شود، همان پاسخی را بر می انگیزد که محرک طبیعی آن را ایجاد می کرد.

شرطی سازی کلاسیک

قبل از شرطی سازی



در طول شرطی سازی



پس از شرطی سازی



(انواع نظریه های یادگیری)
۲. نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)

طبق نظریه گشتالت:

سازمان روانی فرد به طور طبیعی به سمت تعادل میل دارد و یک موقعیت

یادگیری باعث به هم خوردن تعادل می شود. ایجاد تعادل مجدد بر اثر

پیش ممکن می شود.



(تعریف مفاهیم)

بینش

بینش عبارتست از کشف ناگهانی حل مساله در اثر ادراک مجموعه

محرک ها به عنوان یک سازمان در هم بافته شده.



نقش مدیران و کارشناسان در آموزش

مدیران و کارشناسان آموزش در طراحی یک دوره آموزش باید مراحل زیر را مورد توجه قرار دهند:

مرحله اول: تعیین هدفهای آموزشی دوره و تعیین مهارت هایی که شرکت کنندگان به دست می آورند

مرحله دوم: تعیین شیوه های آموزش برای وصول به هدف ها آموزش

انواع نظریه های یادگیری

مرحله سوم: انتخاب نظریه های یادگیری و کاربرد آنها برای افزایش کارایی

شرکت کنندگان

مرحله چهارم: تعیین و تامین وسائل و امکانات آموزشی و کمک آموزشی مانند

مکان، تخته، رایانه، وسائل تحریر، جزوه یا جزوه های درسی و منابع کمک آموزشی

آموزش و بهبود منابع انسانی

در آموزش های سازمانی با بزرگسالان سروکار داریم و معمولاً هدف این نوع آموزش **بهبود منابع انسانی** است.

برای آموزش و بهبود منابع انسانی، دو نوع نگرش جاری است:

۱- مدل ماشین انگارانه

۲- مدل زنده وار انگارانه

تعریف مفاهیم بهبود منابع انسانی

بهبود منابع انسانی سازمان ها روش آموزشی پیچیده ای است که هدف آن تغییر نگرش ها و ارزش های کارکنان می باشد تا سازمان بتواند با کمک عقاید، نظریه ها و ارزش های جدید و نیز با بهره گیری از فن شناسی نوین، با مشکلات تازه و تغییرات دیگر، بهتر سازگار شود.

مدل ماشین انگارانه



- انسان، موجودی غیر فعال فرض می شود
- انسان، موجودی تنبل فرض می شود
- فعالیت انسان تابع محرک های محیطی مانند پاداش است
- هدف آموزش و پرورش، انتقال فرهنگ تلقی می شود
- هدف آموزش و پرورش، پرکردن مغز تهی انسان تلقی می شود

مدل زنده وار انگارانه

- انسان موجودی فعال فرض می شود
- انسان، موجودی است که تحت تاثیر نیروهای بیرونی (همچون پاداش) قرار میگیرد
- هدف آموزش و پرورش، بهبود و پرورش مداوم افراد در جهت به ظهور رساندن توانایی بالقوه، کامل و یکتای آنان است

اصل برنامه آموزشی کارکنان

عوامل مورد نظر در برنامه آموزشی کارکنان عبارتند از:

۱- اوضاع و شرایط را به گونه ای ایجاد کنید که یادگیرندگان بهتر و بیشتر

بیاموزند

۲- مکانیسم هایی را برای مشارکت یادگیرندگان پیش بینی کنید

۳- نیازهای آموزشی یادگیرندگان را شناسایی کنید

۴- هدف های آموزشی را به گونه ای تدوین کنید که با نیازهای یادگیرندگان

منطبق باشد

ارزیابی برنامه آموزشی کارکنان

پس از انجام آموزش، لازم است که نسبت به بررسی نتایج برنامه، اقدام شود. به این منظور لازم است از برنامه آموزشی، ارزیابی شود.

مراحل ارزیابی برنامه آموزشی

۱- ارزیابی واکنش یادگیرندگان

۲- ارزیابی یادگیری

۳- ارزیابی رفتار یادگیرندگان

۴- ارزیابی نتیجه



مفاهیم

و

مراحل اجرایی دوره های آموزشی



نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

در طراحی و اجرای برنامه آموزشی کارکنان، نکات زیر را اعمال کنید:

- ۱- هدف یا هدفهای برنامه را تعریف و اعلام کنید
- ۲- تفاوت های فردی شرکت کنندگان را مورد توجه قرار دهید
- ۳- در طراحی برنامه، به دیدگاه آموزشی مبتنی بر مدل زنده وار- انگارانه اتکا کنید
- ۴- ابزار و مواد آموزشی و کمک آموزشی را مورد استفاده قرار دهید
- ۵- در طراحی برنامه های آموزشی، امکان ارزیابی دوره را پیش بینی کنید
- ۶- یافته ها و اصول روانشناسی یادگیری، روانشناسی تدریس، روانشناسی بهره وری و روانشناسی کار را به کار بندید

پرسش:

برای تجزیه و تحلیل شغل چه اقداماتی لازم است؟



پاسخ:

برای تجزیه و تحلیل شغل اقدامات زیر ضروری است:

- ۱- مشاهده رفتار متصدی شغل در جریان انجام وظایف شغلی، و ثبت این مشاهدات
- ۲- مصاحبه مقدماتی با سرپرست مستقیم شغل و سایر مدیران
- ۳- مراجعه به سوابق متصدیان شغل
- ۴- بررسی شرح شغل‌های موجود در سازمان
- ۵- تحلیل نتایج به دست آمده از مراحل فوق



شرح اقدامات اجرای برنامه آموزشی

اقداماتی که باید انجام گیرد تا برنامه آموزشی به درستی اجرا شود، به چهار طبقه تقسیم بندی می شود:

- ۱- اقداماتی که لازم است قبل از شروع دوره انجام گیرد
- ۲- اقداماتی که لازم است هنگام افتتاح دوره انجام گیرد
- ۳- اقداماتی که لازم است پس از اتمام دوره انجام گیرد
- ۴- اقداماتی که لازم است در تعقیب اجرای دوره انجام گیرد

فصل نهم

نظریه های انگیزش شغلی

و

پیشرفت

تعریف انگیزش

انگیزش به مجموعه شرایط و اوضاع و احوالی گفته می شود که باعث می شود فرد از درون به فعالیت درآید.



اجزاء انگیزش

انگیزش دارای سه جزء است:

۱- نیروزایی

۲- قدرت هدایت کردن

۳- مداومت بخشیدن به رفتار



(اجزاء انگیزش)

۱. نیروزایی

منظور از نیروزایی انگیزش، نیرویی است که از درون فرد را

وادار به فعالیت می کند.



(اجزاء انگیزش)
۲. هدایت کردن

منظور از قدرت هدایت کردن انگیزش، فعال شدن شخص در جهت
وصول به هدف مشخصی است.

یا به عبارت دیگر

فرد برانگیخته شده در جهت خاصی سوق داده می شود

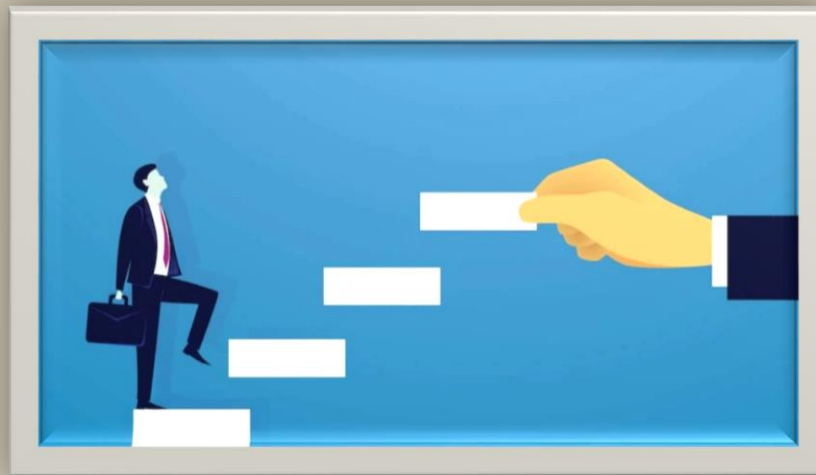


(اجزاء انگیزش)

۳. مداومت

منظور از مداومت رفتار برانگیخته شده این است که رفتار-تا

وصول به هدف - همچنان فعال باقی می ماند.



طبقه بندی انگیزه ها

انگیزه ها در سه گروه طبقه بندی می شوند:

۱- انگیزه های فیزیولوژیک

۲- انگیزه های روانی

۳- انگیزه های اجتماعی

مثال:

۱- انگیزه های فیزیولوژیک: گرسنگی و تشنگی

۲- انگیزه های روانی: جلب توجه، رقابت طلبی

۳- انگیزه های اجتماعی: وابستگی به گروه (احساس تعلق)

نظریه های انگیزشی

نظریه های مختلفی در تعبیر و تفسیر رفتار انگیزشی وجود دارد، از جمله:

۱- نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو)

۲- نظریه سه وجهی آلدرفر

۳- نظریه موازنه: نظریه نا هماهنگی شناختی (فستینگر) - نظریه برابری آدامز

۴- نظریه دو عاملی هرزبرگ

۵- نظریه انتظار (وروم)

۶- نظریه انگیزش پیشرفت (مک کللند)

(نظریه های انگیزشی)
۱. سلسله مراتب نیازها

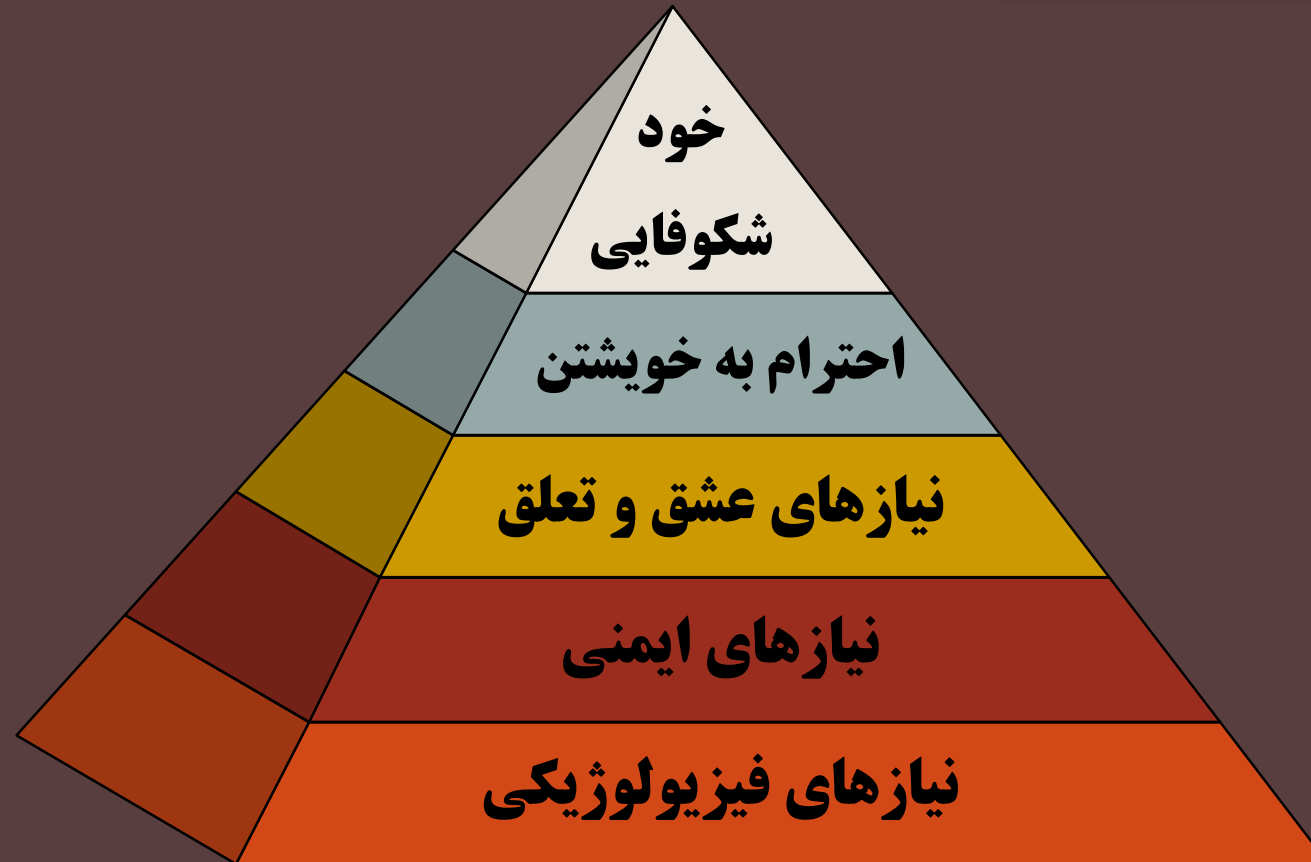
طبق نظریه سلسله مراتب نیازها:

۱- انسان به طور مداوم در حالت برانگیختگی است

۲- نیازها بر حسب اهمیتی که دارند به ترتیب تقدم و تأخر، در

وضعیتی هرم شکل، قرار دارند

هرم سلسه مراتب نیازها



(نظریه های انگیزشی) ۲. نظریه سه وجهی آلدرفر

طبق نظریه سه وجهی آلدرفر، نیازها در سه گروه طبقه بندی

می شوند:

۱- نیازهای وجودی

۲- نیازهای وابستگی

۳- نیازهای رشد



(نظریه سه وجهی آلدرفر) نیازهای وجودی

طبق نظریه سه وجهی آلدرفر، نیازهای وجودی به نیازهای مربوط
به وجود جسمانی یا بدنی موجود زنده، همچون آب، غذا و لباس،
ارتباط دارد.

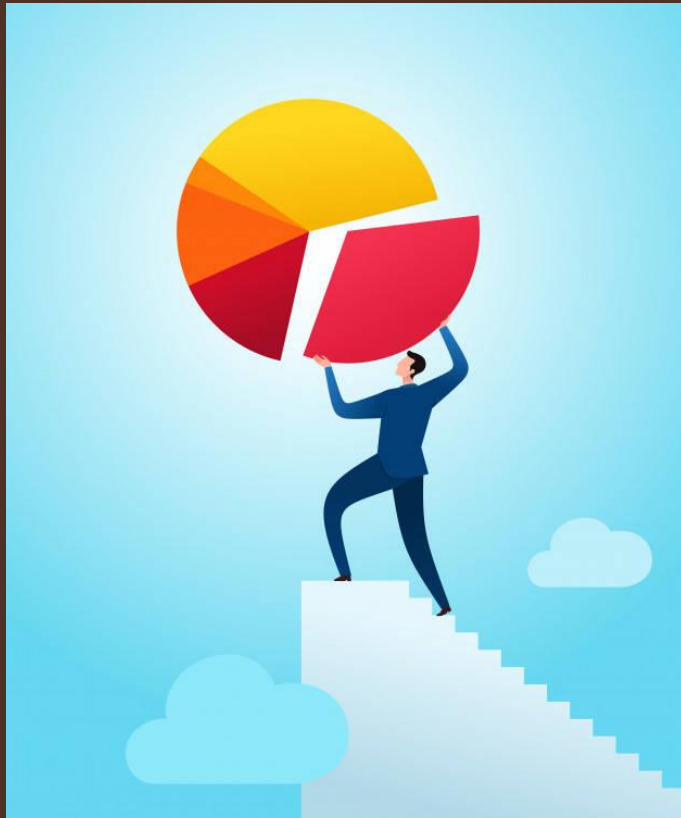
(نظریه سه وجهی آلدرفر) نیازهای وابستگی

طبق نظریه سه وجهی آلدرفر، نیازهای وابستگی همان نیازهای

مربوط به روابط بین افراد است.



(نظریه سه وجهی آلدرفر) نیازهای رشد



طبق نظریه سه وجهی آلدرفر، نیازهای
رشد مربوط به احتیاج فرد به رشد،
پیشرفت و وصول به کمال است.

۳. نظریه های موازنه

اصول نظریه های موازنه عبارتند از:

۱- افراد دارای اعتقادات معینی هستند

۲- اعتقادات افراد با یکدیگر ارتباط دارند

۳- اعتقادات ممکن است با یکدیگر سازگار یا ناسازگار باشند

پرسش ۱:

طبق نظریه موازنه، نتیجه ناسازگاری اعتقادات چیست؟

پاسخ ۱:

**(اصول نظریه های موازنه)
ناسازگاری اعتقادات**

طبق نظریه موازنه:

ناسازگاری اعتقادات باعث نارضایتی و نارضایتی موجب تنش می شود.

پرسش ۲:

نتیجه این تنش چیست؟

پاسخ ۲:

**(اصول نظریه های موازنه)
تنش ناسازگاری**

طبق نظریه موازنه، تنش ناشی از ناسازگاری اعتقادات، نیروزا است، و فرد را برای ایجاد سازگاری برمی انگیزد.

بنابراین

(اصول نظریه های موازنه)

نیروزایی تنش

طبق نظریه های موازنه، نیروی حاصل از ناسازگاری

اعتقادات، برانگیزاننده است.

به طور خلاصه

خلاصه نظریه موازنه

ناسازگاری اعتقادات ← تنش ← تولید نیرو ← سازگاری
بر انگیختن فرد ← فعالیت (کوشش) ← سازگاری



نظریه های موازنه نظریه برابری آدامز

دو اصطلاح در نظریه برابری آدامز به کار می رود که عبارتند از:



۱- ستاده

۲- داده

تعریف ستاده

طبق نظریه برابری، آنچه که فرد با انجام دادن وظایف شغلی خود در سازمان کار به دست می آورد، **ستاده** نامیده می شود.

مثال ستاده

طبق نظریه برابری، حقوق، پاداش، مقام و خانه سازمانی در مجموعه ای از امکانات قرار می گیرد که در قبال فعالیت های حرفه ای کارکنان به آنان تعلق می گیرد ستاده نامیده می شود

تعریف داده

طبق نظریه برابری، آنچه که فرد برای به انجام رساندن وظایف شغلی خود به کار می بندد، داده نامیده می شود.

مثال داده

طبق نظریه برابری، تجربه، مهارت ها، نیروی جسمانی، نیروی فکر و استعدادها در مجموعه ای از داده های فرد برای انجام وظایف شغلی قرار می گیرد.

نظریه برابری آدامز

طبق نظریه برابری آدامز، کارکنان داده های خود را با داده های دیگران

مقایسه می کند. بنابراین دو حالت اتفاق می افتد:

۱- بین داده های خود و داده های دیگران **برابری** وجود دارد

۲- بین داده های خود و دیگران **نابرابری** است

۱. برابری داده ها

بر اساس نظریه برابری، در صورتی که بین داده های خود و داده

های دیگری برابری وجود داشته باشد، رضایت حاصل می شود

(تنش وجود ندارد).

۲. نابرابری داده ها

بر اساس نظریه برابری، در صورتی که بین داده های خود و داده های دیگری نابرابری احساس شود، تنش پدید می آید.

پرسش ۳:

نتیجه این تنش چیست؟

پاسخ ۳ :



تنش ناشی از نابرابری داده ها

تنش حاصل از نابرابری داده های خود و دیگری، فرد را برای کاهش

داده های خود، و در مواردی، افزایش داده های خود به سازمان فعال

می کند.

(نظریه های انگیزشی)

۴. نظریه دو عاملی هرزبرگ

بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، رفتار کارکنان در سازمان تحت تاثیر

دو دسته عوامل قرار دارد:

۱- عوامل انگیزشی

۲- عوامل ابقا (یا بهداشت)

(نظریه دو عاملی هرزبرگ)

۱. عوامل انگیزشی

بر اساس نظریه دو عاملی، عوامل انگیزشی، عواملی هستند

که به احساس رضایت کارکنان منجر می شود.

(نظریه دو عاملی هرزبرگ)

۲. عوامل ابقا

بر اساس نظریه دو عاملی، عوامل ابقا، عواملی هستند که منجر به نارضایتی کارکنان می شود. در صورت مناسب بودن عوامل ابقا، فرد در شغل خود باقی می ماند و از ترک سازمان خود خودداری می کند.

(نظریه های انگیزشی) ۵. نظریه انتظار

در نظریه انتظار پنج مفهوم اصلی وجود دارد:



۱- نتایج شغلی

۲- بردار

۳- وسیله

۴- انتظار

۵- نیرو

(مفاهیم نظریه انتظار)

۱. نتایج شغلی

طبق نظریه انتظار، منظور از نتایج شغلی، همه آن پاداش هایی

است که سازمان می تواند برای کارکنان فراهم آورد.

(مفاهیم نظریه انتظار)

۲. بردار

در نظریه انتظار، بردار به احساسات یا جهتگیری عاطفی فرد نسبت به

نتیجه ای خاص، گفته می شود. به عبارت دیگر در نظریه انتظار، منظور از

بردار، آرزوی فرد برای نتیجه ای خاص است.

(مفاهیم نظریه انتظار)

۳. وسیله

در نظریه انتظار، منظور از وسیله، میزان یا درجه ادراک شده

همبستگی بین عملکرد شغلی و نتایج حاصل از آن یا همراهی

عملکرد با نتیجه است.

(مفاهیم نظریه انتظار)

۴. انتظار

در نظریه انتظار، به همبستگی یا رابطه ادراک شده بین تلاش و

کوشش فرد و نتیجه حاصل از آن انتظار گفته می شود.

(مفاهیم نظریه انتظار)

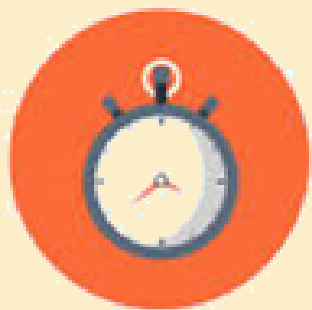
۵. نیرو

در نظریه انتظار، نیرو یعنی میزان تلاش یا فشاری که در درون

فرد وجود دارد و در صورت انگیزته شدن آزاد خواهد شد.

بنابراین

جاذبه



طبق نظریه انتظار:

هرچه نیرو بیشتر باشد، انگیزش نیز زیادتر خواهد بود.

انگیزه پیشرفت



انگیزه پیشرفت نشان دهنده:

- تمایل برای انجام کار،
- سازمان دادن به محیط،
- فائق آمدن بر موانع،
- سبقت جستن از دیگران و
- رقابت کردن از طریق صرف کوشش بسیار است.

عوامل برانگیزاننده رفتار در کارکنان

- ۱- هدف های سازمان تعیین شوند و به آگاهی کارکنان برسد
- ۲- با ارزشیابی مداوم رفتار، کارکنان را از میزان وصول به هدف آگاه کنیم
- ۳- شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها
- ۴- پاداش دادن به رفتارهای مطلوب و پیشرونده کارکنان

فصل دهم

دورکاری

دور کاری و اهمیت آن

اصطلاح دور کاری برای اولین بار در دهه ی ۱۹۷۰ میلادی به حوزه ی مفاهیم مدیریت وارد شد.

مفهوم دور کاری

کرلند و بیلی (Kurland & Bailey , 1999) دور کاری را به عنوان نوعی از آرایش کاری تعریف نمودند که در آن افراد به شکل انعطاف پذیر از نظر زمان (پاره وقت یا تمام وقت) و از نظر مکان (در خانه، مراکز از راه دور، دفتر شرکت یا به شکل سیار) وظایف خود را انجام داده و به انجام امور محوله می پردازند.

انواع دورکاری



دورکاران تمام وقت خانگی

• دورکاران بسیار

• دورکاران پاره وقت

• دورکاران متمرکز

• کار از راه دور در دفاتر کوچک (دفاتر خانگی)

مزایای دور کاری



۱. کاهش هزینه های مربوط به رفت و آمد کارکنان
۲. کاهش مشکلات مرتبط با کنترل حضور و غیاب کارکنان
۳. توجه به نتیجه کار و نه به ساعات حضور فرد
۴. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت شغلی و بهره وری کارکنان
۵. افزایش استقلال شغلی کارکنان
۶. صرفه جویی در هزینه های مختلف زمانی و مالی کارکنان

مزایای دور کاری

۷. کاهش فشارهای روحی ناشی از محیط کار و تعاملات اجتماعی روزمره
۸. کاهش نیاز به فضای اداری
۹. افزایش زمان آزاد کارکنان، ارتباطات خانوادگی و بهبود شرایط خانواده
۱۰. کمک به تحقق استانداردهای زیست محیطی
۱۱. کاهش ترافیک و مصرف انرژی
۱۲. استفاده از مراکز دور کاری در نزدیکی محل زندگی (این مراکز از نظر فناوری اطلاعاتی جایگزین مناسبی برای دفتر محل کار می باشند).

مزایای دور کاری



۱۳. بکارگیری فناوری های نوین

۱۴. کاهش نرخ بیکاری در اثر ایجاد مشاغل جدید

۱۵. ایجاد شرایط اشتغال برای کلیه شهروندان اعم از معلولان و

زنان خانه دار

۱۶. افزایش عدالت اجتماعی و توسعه عمران روستایی

۱۷. گسترش جغرافیایی حوزه های عملکرد سازمان ها برای ارائه

خدمات در سطح ملی و بین المللی

۱۸. امکان انتخاب کارکنان بدون محدودیت جغرافیایی

معایب دور کاری

۱. مشکلات مربوط به نظارت بر کارکنان در حین انجام کار

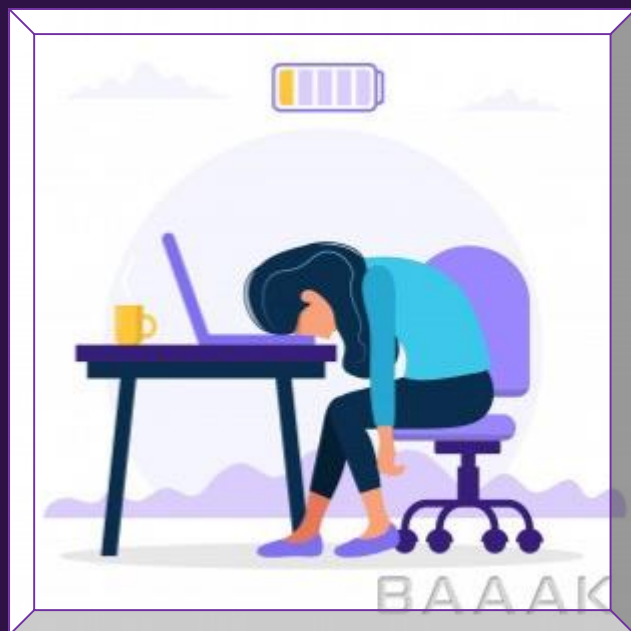
۲. نگرانی از انزوای اجتماعی کارکنان

۳. دشواری مدیریت ارتباطات و اطلاعات

۴. آماده نبودن سازمان به منظور انجام تغییرات فرهنگی در

سازمان

۵. هزینه های مالی به منظور ایجاد فضای کاری در خانه



معایب دور کاری



۶. بی اعتمادی به کارکنان

۷. نبود سواد ابزارهای دور کاری

۸. دشواری در ارزیابی عملکرد کارکنان

۹. کاهش ارتباطات شغلی و تعاملات اجتماعی

۱۰. نیاز به امنیت اطلاعات و مقابله با تهدیدات شبکه ای

۱۱. نیاز به شبکه های کامپیوتری، سخت افزارها و نرم افزارهای پشتیبانی

ویژگی های مشاغل قابل دور کاری

۱. حضور فیزیکی در محل کار لازمه و ضرورت قطعی انجام فعالیت مورد نظر نباشد.
۲. میزان کار یا فعالیت انجام شده قابل اندازه گیری و سنجش باشد.
۳. فعالیت مورد نظر بخش اندک و مستقلى از يك کار بزرگ تر باشد، به نحوی که انجام آن بر روند کلی انجام کار بزرگتر خللی وارد نکند.
۴. انجام کار نیاز به ارتباط مستقیم با مشتری یا همکار و بکارگیری اطلاعات محرمانه نداشته باشد.
۵. انجام فعالیت از این طریق موجب افزایش هزینه های انجام آن فعالیت نشود.

عوامل موثر بر توسعه دورکاری

۱. عوامل اجتماعی روانشناختی (شامل اعتماد و اطمینان، عادت به کار مستقل و ...)
۲. عوامل فنی (شامل سهولت استفاده از وسایل، حفاظت اطلاعات، سرعت اتصال و ...)
۳. عوامل مربوط به جامعه و نهادهای مردمی (شامل نظر مساعد دولت، حمایت اجتماعی و ...)
۴. عوامل سازمانی (شامل فرهنگ تعاون و همکاری، برخوردار بودن از مدیریت پیشرفته و ...)
۵. عوامل مربوط به شرایط اقتصادی (شامل هزینه های مربوط به کار، گرایش های مساعد اقتصادی و ...)

فصل یازدهم

فرهنگ کار



فرهنگ

فرهنگ مجموعه میراث مادی و غیرمادی آموختنی که از نسلی به

نسل دیگر منتقل می شود

سه سطح فرهنگ



۱- باورها و اعتقادات

۲- احساسات و عواطف

۳- نیازها و خواسته ها

ابعاد چهارگانه فرهنگ ملی کشورها از نظر هافستد

۱- **فاصله قدرت:** به اندازه یا درجه ای که اعضای کمتر قدرتمند، نهادها و سازمان

ها می پذیرند که قدرت در محل کارشان نابرابر توزیع شده است.

۲- **اجتناب از بلا تکلیفی:** اندازه یا درجه ای که مردم به واسطه موقعیت های مبهم،

گنگ، دوپهلو، نامشخص، نامعلوم، احساس تهدید می کنند.

ابعاد چهارگانه فرهنگ ملی کشورها از نظر هافستد

۳- فردگرایی / جمع‌گرایی: این بعد منعکس‌کننده نوعی وضعیت اخلاقی یک فرهنگ است که در آن از مردم انتظار می‌رود مراقب خود و اعضای خانواده خویش باشند و یا وضعیتی که در آن مردم به درون گروه‌ها یا جمع‌هایی تعلق دارند که انتظار می‌رود در تبادل وفاداری، از آنان مراقبت کنند.

۴- مردانگی / زنانگی: موقعیتی که در آن ارزشهای عمده در جامعه عبارتند از: موقعیت، پول، اشیاء، وسایل و لوازم و همچنین موقعیتی که در آن ارزش‌های اصلی عبارتند از: مراقبت از سایرین و کیفیت زندگی

انواع فرهنگ سازمانی از نظر کوک و لافرتی

۱- فرهنگ بشردوستانه: یعنی اعضاء به یکدیگر در جهت رشد کمک نموده و برای یکدیگر وقت صرف کنند.

۲- فرهنگ وابسته: یعنی اعضاء با یکدیگر دوستانه رفتار کنند و افکار و احساسات خود را با یکدیگر در میان بگذارند.

۳- فرهنگ تاییدی پسند: یعنی به اعضاء گفته شود که اطمینان حاصل کنید که دیگران شما را می پذیرند و بنابراین با آنان کنار بیایید.

۴- فرهنگ عُرْفی: یعنی اعضاء همیشه از خط مشی ها و شیوه های انجام داد کارها پیروی نمایند و به شیوه ای عمل کنند که اصطلاحاً در قالب بگنجد.

انواع فرهنگ سازمانی از نظر کوک و لافرتی

۵- **فرهنگ غیروابسته:** یعنی اعضای خشنودی مراجع قدرت در سازمان را فراهم آورند و فقط آن چه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند.

۶- **فرهنگ اجتناب:** یعنی اعضای منتظر شوند تا اول سایرین کارها را انجام دهند و آنان نیز از فرصت های معدودی که برایشان پیشمی آید استفاده کنند.

۷- **فرهنگ مخالف:** یعنی اعضای به عیب ها و نقص ها اشاره نمایند و در عین حال بخشی نیز تحت تاثیر قرار گیرند.

۸- **فرهنگ قدرت:** یعنی اعضای اساس قدرت خود را فراهم آورند و اگر لازم باشد به شیوه ای نیز دیگران را برای انجام دادن وظایف شغلی برانگیزانند.

ابعاد چهار گانه فرهنگ ملی کشورها از نظر هافستد

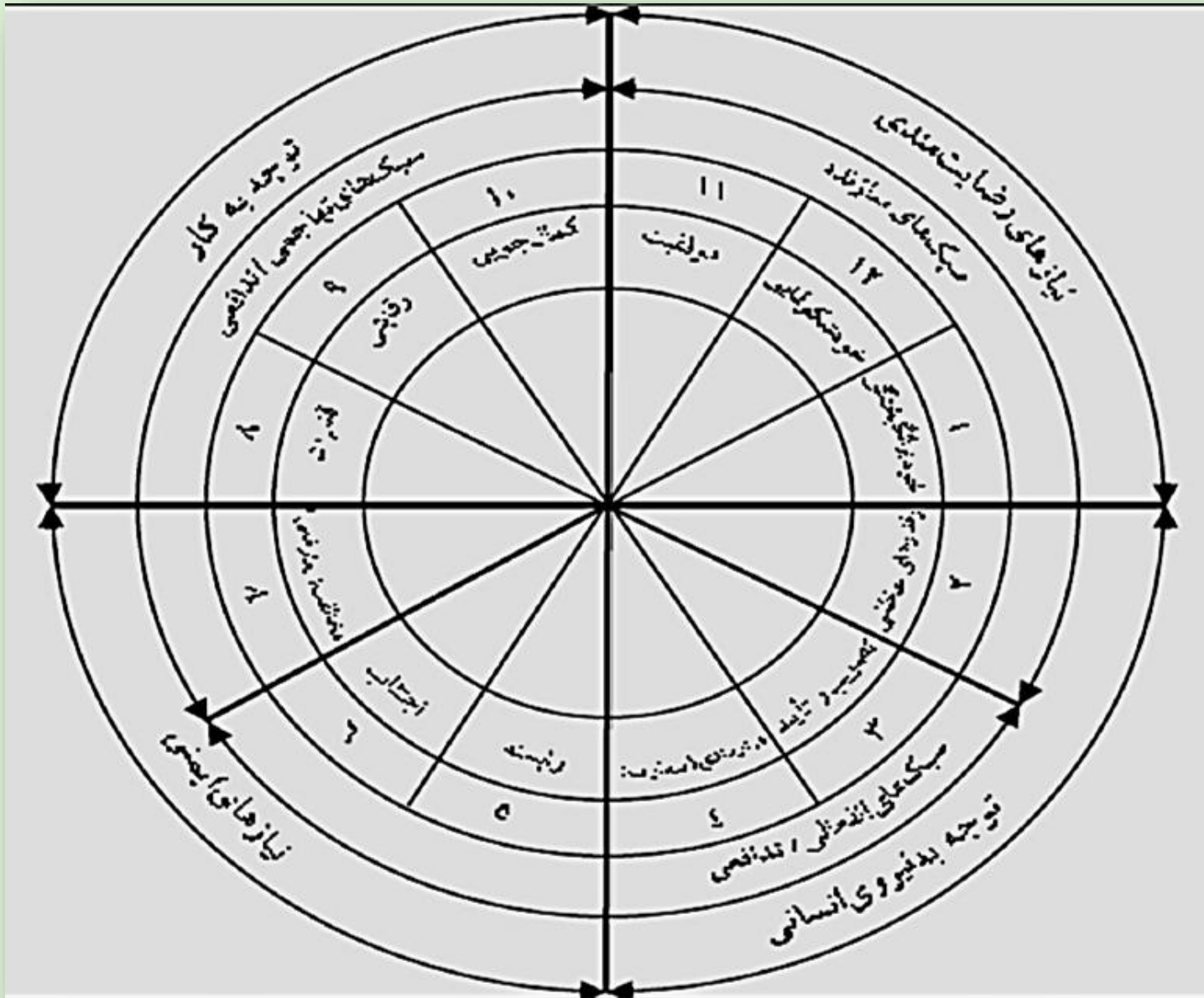
۹- **فرهنگ رقابتی:** یعنی اعضاء کار را به صورت یک مسابقه در بیاورند و هرگز به نظر نیاید که می بازند.

۱۰- **فرهنگ کار گرایی:** یعنی اعضاء کارها را به طور کامل انجام دهند و همیشه به امور واقف و مسلط باشند.

۱۱- **فرهنگ پیشرفت:** یعنی اعضاء نوعی میزان یا استاندارد ممتاز بودن را دنبال کنند و اشتباهات خود را نیز به صورت آشکار نشان دهند.

۱۲- **فرهنگ خودشکوفایی:** یعنی اعضاء به شیوه ای یکتا و مستقل بیندیشند و حتی وظایف ساده خود را نیز به خوبی انجام دهند.

انواع فرهنگ سازمانی از نظر کوک و لافرتی



فرهنگ کار

کلیه نگرش ها، عقاید، آرا، قضاوت ها و مفروضات مشترکی که در خصوص ابعاد گوناگون کار در بین گروهی از افراد وجود دارد و نقش نوعی راهنما را برای آن جمع با گروه بر عهده دارد.

ویژگی های فرهنگ کار اثربخش



۱- نظام مند بودن (همه عوامل تاثیر گذار را در نظر بگیرد)

۲- هدفمند بودن (به اثربخشی کار منجر شود)

۳- بومی بودن (با توجه به فرهنگ و ارزش های جامعه و

سازمان ایجاد شود)

فصل دوازدهم

نقش زنان در کار

و

آثار آن



جنسیت و مدیریت

از تحقیقات مختلف در زمینه رابطه جنسیت و مدیریت می توان نتیجه گرفت که عملکرد مدیریتی بسیار خوب، ضعیف و متوسط به طور یکسان در میان زنان و مردان وجود دارد.



علل کم رنگ بودن نقش زنان ایران در بهره وری ملی

نقش زنان ایران در بهره وری ملی ضعیف است. علل این وضعیت عبارت است از:

۱- پایین بودن سطح کارایی و اثربخشی زنان

۲- عدم به کار گیری گسترده و صحیح استعدادها و توانمندی های زنان

۳- عدم شناسایی علمی عوامل و موانع بهره وری زنان در خانواده

۴- دخالت دادن احساسات در رفع موانع بهره وری زنان



علل عدم واگذاری پست های مدیریت به زنان

- نگرانی مقامات بالاتر نسبت به کار کردن با مدیران زن

- عدم اطمینان مقامات بالاتر نسبت به موفق بودن زنان در کار رهبری و مدیریت در

سازمان

- نگرانی مقامات بالاتر از شکل گیری و اشاعه شایعات در رابطه با کار کردن با زنان

- نگرانی مقامات بالاتر نسبت به کشیده شدن مشکلات محیط کار به محیط خانواده آنان

(به دلیل کار کردن با همکاران زن)

علل کمبود نمونه هایی از مدیران موفق زن در سازمان ها

- نگرش منفی و انتظارات ویژه مرئوسان در رابطه با کار کردن با سرپرستان زن
- تصورات قالبی مردان در رابطه با نقش زن در جامعه
- کم توجهی مدیریت سازمان ها نسبت به واگذاری مسئولیت ها به زنان
- کم بودن علاقه زنان نسبت به شرکت در دوره های آموزش مدیریت



فصل سیزدهم

پویا شناسی گروه

و

رهبری

(تعریف مفاهیم)

گروه

گروه، مجموعه ای از موجودات زنده است که با هم همکاری

می کنند و به یکدیگر یا به محرک مشترک پاسخ می دهند.

ویژگی های گروه

گروه دارای چهار ویژگی است:

- ۱- از بیش از یک نفر تشکیل می شود و با یکدیگر تعامل دارند
- ۲- دارای هدف مشترکی هستند
- ۳- ساخت نسبتاً ثابتی دارند
- ۴- اعضای گروه، خود را به عنوان جمعی استوار و پایدار ادراک می کنند

دلایل پیوستن به گروه

افراد به دلایل زیر به گروه می پیوندند:

۱- امنیت

۲- مزایای متقابل

۳- نیاز به اجتماعی بودن

۴- عزت نفس



مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

یک گروه طی پنج مرحله شکل می گیرد و فرو می پاشد:



۱- مرحله شکل گیری

۲- مرحله توفانزایی

۳- مرحله هنجارسازی

۴- مرحله عمل کردن

۵- مرحله فروپاشی

(مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه) ۱. مرحله شکل گیری

در مرحله شکل گیری گروه:

۱- هدف یا هدف های گروه تعیین می شود.

۲- بعضی از مقررات، قواعد یا هنجارها نیز

وضع می شوند.



**(مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه)
۲. مرحله توفانزایی**

در مرحله توفانزایی، تعارض هایی بین افراد گروه پدید می آید.

در این مرحله، رهبر تعیین می شود.

(مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه) ۳. مرحله هنجارسازی



در مرحله هنجارسازی:

- ۱- افراد گروه برای حل تعارض ها تلاش می کنند.
- ۲- هویت گروه شکل می گیرد. قوانین و قواعد رسمی و غیر رسمی وضع می شود.

(مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه)
۴. مرحله عمل کردن

در جریان مرحله عمل کردن، گروه در مسیر هدف یا هدف های تعیین شده عمل می کند. در این مرحله، اعضای گروه از هنجارها، مقررات و قواعد گروه

پیروی می کنند.



(مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه)

۵. مرحله فروپاشی

در مرحله فروپاشی، در صورت وصول گروه به هدف هایش، کار

گروه به پایان می رسد و اعضای گروه از هم جدا می شوند.

(تعریف مفاهیم)

اندیشه گروهی

اندیشه یا فکر گروهی در مواردی رخ می دهد که اعضای گروه

تصمیمی را اتخاذ کنند که بعدها مشخص شود آن تصمیم اشتباه

بوده است.

شرایط وقوع اندیشه گروهی



پدیده اندیشه گروهی هنگامی رخ می دهد که خطری
گروه ها را تهدید کند و در عین حال، گروه نیز از عقاید
و نظرات خارج از دیدگاه های مطرح در گروه، آگاهی

نیابد.

(تعریف مفاهیم)

به هم پیوستگی گروهی

به هم پیوستگی گروهی فرایندی است که طی آن افراد گروه

کاملاً به یکدیگر نزدیک می شوند.

شرایط تشکیل گروه به هم پیوسته

به هم پیوستگی گروه در شرایطی اتفاق می افتد که اعضای گروه وابستگی متقابل را بپذیرند و یکدیگر را به عنوان منبع پاداش و وسیله ای برای دستیابی مشترک به هدف های دلخواه گروه بپذیرند.

(تعریف مفاهیم)

تعارض تنش

تعارض تنش به حالت فردی گفته می شود که مجبور باشد

در سازمان دو یا بیش از دو نقش متضاد را بازی کند.

(تعریف مفاهیم)

رهبری

رهبری یعنی فرایند اثر گذاشتن بر فعالیت های گروهی به

منظور نیل به هدفهای گروهی.

ویژگی های رهبری

با توجه به مفهوم رهبری، دو ویژگی در رهبر وجود دارد:



۱- نفوذ در افراد گروه و رابطه صمیمی با آنان

۲- تمایل و رضایت افراد گروه در تبعیت از رهبر

مفاهیم نفوذ رهبری در گروه

برای اینکه رهبر بتواند بر دیگران اثر بگذارد از طرق زیر اقدام می کند:



۱- اختیارات قانونی

۲- اختیار برای پاداش دادن

۳- اختیار و قدرت برای مجبور ساختن

۴- قدرت شخصیتی

۵- قدرت تخصصی



مدل های رهبری در گروه

تعدادی از مدل های رهبری در گروه عبارتند از:

۱- مدل صفات شخصیتی

۲- مدل های رفتاری

۳- مدل های اقتضایی

۱- مدل اقتضایی فیدلر

۲- مدل مسیر-هدف هاوس

۳- مدل هنجاری (وروم و یتون)

(مدل های رهبری در گروه)

۱. مدل صفات شخصیتی رهبر

در مدل صفات شخصیتی رهبر کوشش می شود صفات

شخصیتی رهبران مشخص گردد.

صفات شخصیتی رهبر

تحقیقات نشان می دهند که:

رهبران موفق دارای الگوهای علائق، توانایی ها و صفات

شخصیتی ویژه ای هستند.

صفات ویژه رهبر

رهبران بسیار موفق در چهار ویژگی مشترک هستند:

۱- هوش بالاتر از میانگین هوش مرئوسان

۲- بلوغ اجتماعی و وسعت نظر و فکر

۳- انگیزشهای درونی و انگیزش پیشرفت

۴- نگرش مناسب در زمینه روابط انسانی



(مدل های رهبری در گروه)

۲. مدل های رفتاری

در مدل های رفتاری رهبری تلاش می شود تا ساختار

رفتارهای رهبری را مشخص کنند.

طبقه بندی رفتارهای رهبری

رفتار رهبری به دو دسته کلی طبقه بندی می شود:

۱- ملاحظه

۲- آشنا کردن با ساختار شغل



(طبقه بندی رفتار رهبر)

۱. ملاحظه

منظور از ملاحظه آن دسته از رفتارهای رهبر است که مبتنی بر

اعتماد متقابل، ارتباط دو طرفه، احترام برای نظریات و عقاید

مرئوسان و ملاحظه و رعایت احساسات آنان است.

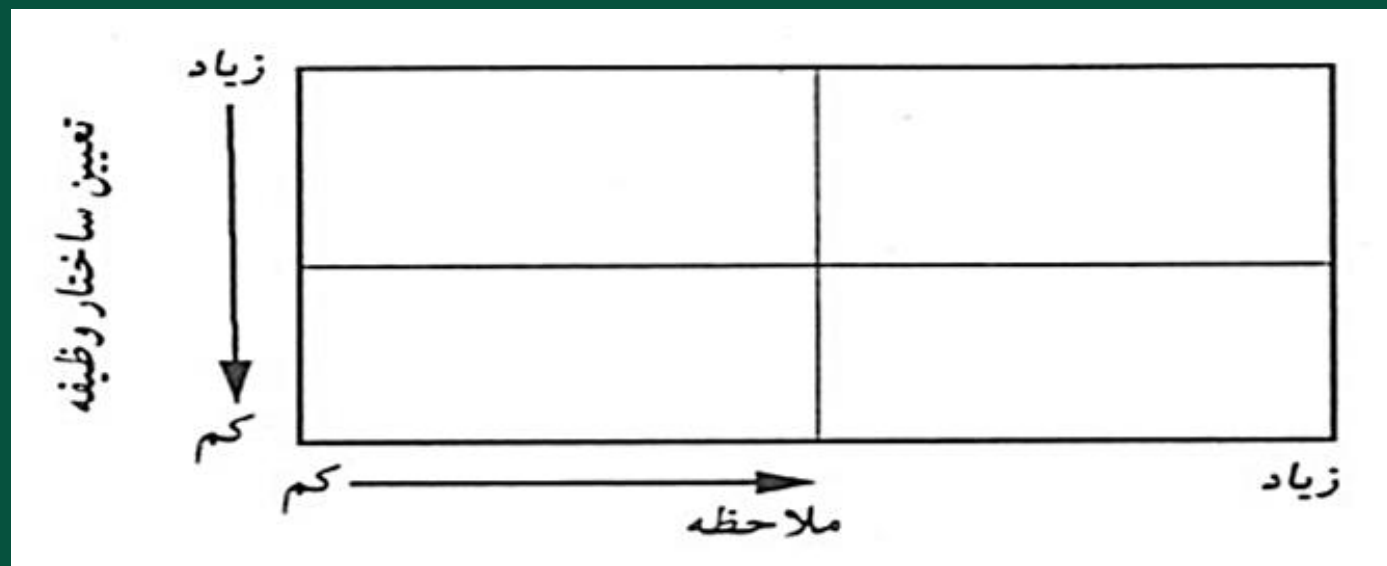
(طبقه بندی رفتار رهبر)

۲. آشنا کردن با ساختار وظیفه

منظور از آشنا کردن با ساختار وظیفه، میزان کوششی است که رهبر گروه برای تعریف نقشهای خود و نقش های گوناگونی که باید مرئوسان به عهده گیرند و نیز تعیین ساختار این نقش ها صرف می کند.

رابطه ملاحظه و تعیین ساختار وظیفه

طبق شکل که بیانگر رابطه ملاحظه و تعیین ساختار وظیفه است، ممکن است رهبر در بعد تعیین ساختار وظیفه و ملاحظه امتیاز زیاد، متوسط یا کم بگیرد.



(مدل های رهبری در گروه)

۳. مدل های اقتضایی

در مدل های اقتضایی، چهار عامل مورد مطالعه قرار می گیرند:

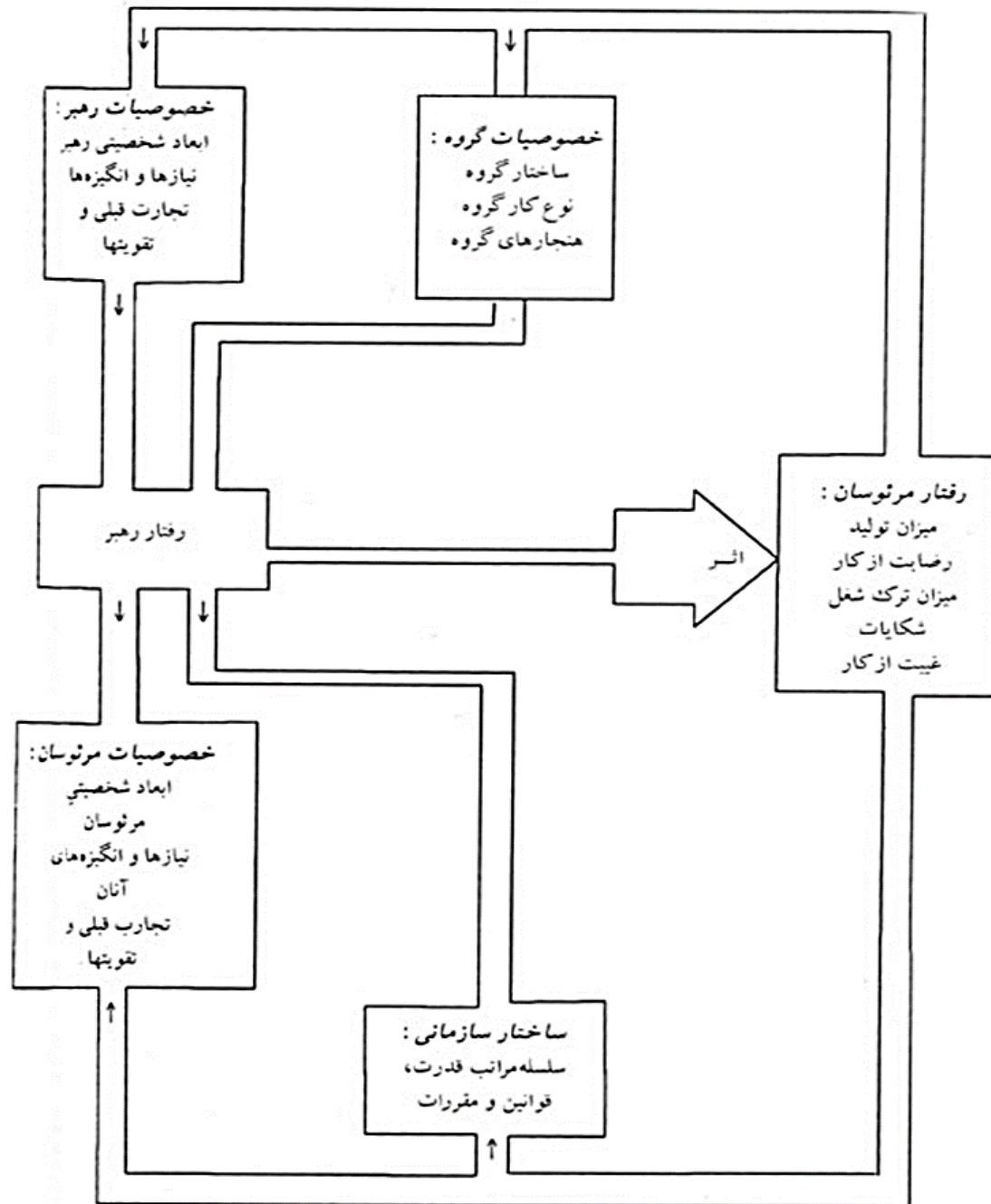
۱- خصوصیات شخصیتی رهبر

۲- خصوصیات شخصیتی مرئوسان

۳- خصوصیات افراد گروه

۴- ساختار سازمانی

نمودار چهار عامل اساسی در مدل های اقتضایی



(مدل های اقتضایی)

۱. مدل اقتضایی فیدلر

در مدل اقتضایی فیدلر تلاش می شود اثر بخشی شیوه های مختلف رهبری (عدم مداخله، مردمی و آمرانه) مطالعه شود.

به عبارت دیگر

در مدل اقتضایی فیدلر تلاش می شود نشان دهند که کدام شیوه رهبری برای کدام موقعیت مناسب است.

(نتیجه؟) مدل اقتضایی فیدلر

نتیجه تحقیقات طرفداران نظریه اقتضایی فیدلر نشان داد که سه بعد یا جنبه،

تعیین کننده ماهیت شیوه رهبری است:

۱- رابطه بین رهبر و اعضای گروه

۲- ساختار وظیفه

۳- قدرت موقعیتی



(مدل های اقتضایی)

۲. مدل مسیر – هدف (هاوس)

طبق مدل مسیر – هدف، انگیزش، حاصل دو عامل است:

۱- میزان کوشش و تلاش و سطح عملکرد فرد

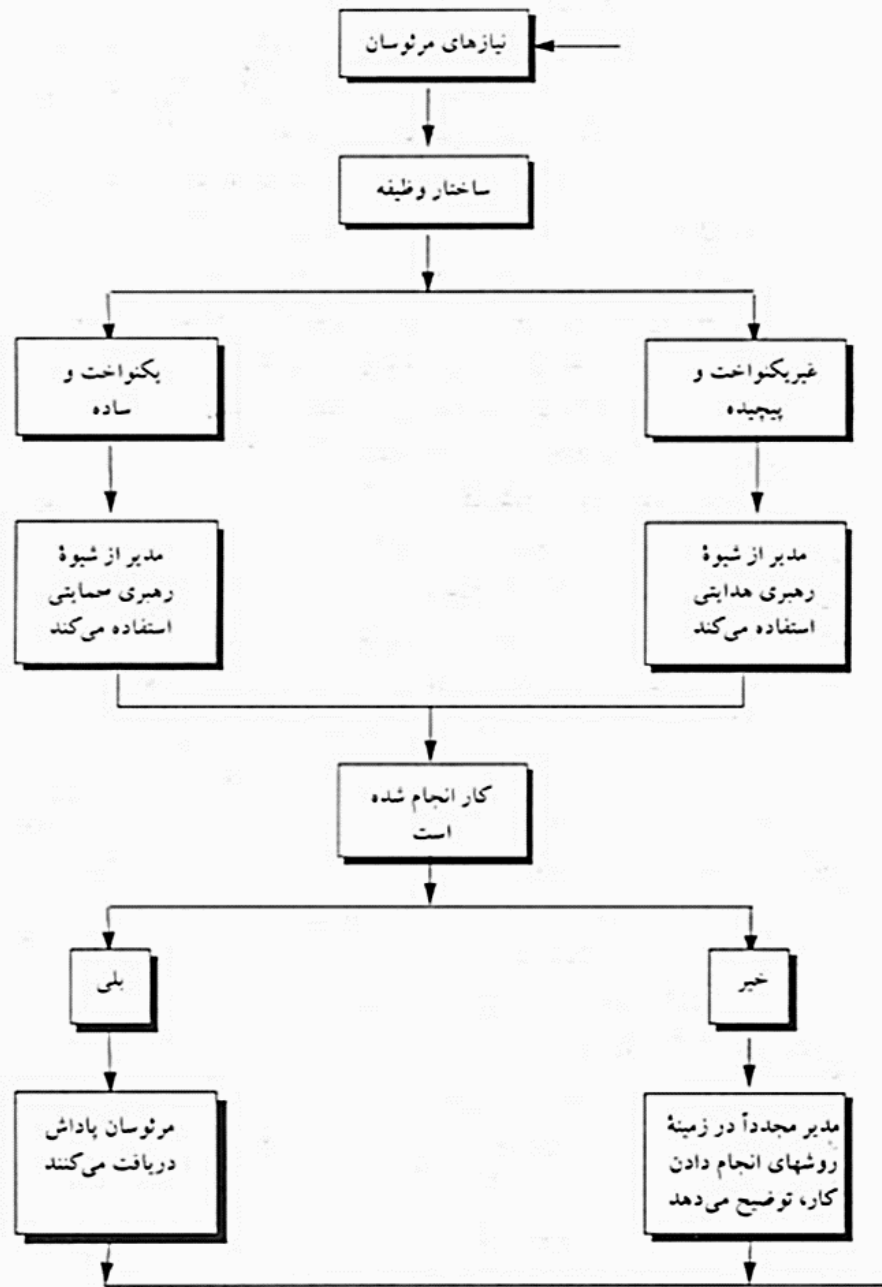
۲- انتظار دریافت پاداش مناسب با عملکرد

انواع رهبری

طبق مدل مسیر-هدف، چهار نوع رفتار رهبری را می توان مشخص کرد:



- ۱- رهبری حمایتی
- ۲- رهبری هدایتی
- ۳- رهبری مبتنی بر همکاری
- ۴- رهبری متوجه پیشرفت



مدل مسیر-هدف

(مدل اقتضایی رهبری)

۳. مدل هنجاری وروم – یتون

فرض اصلی مدل هنجاری:

هیچ شیوه رهبری برای همه موقعیت ها مناسب نیست

طبق مدل هنجاری، با تغییر درجه یا میزان مشارکت مرئوسان در فرآیند

تصمیم گیری، شیوه رفتار رهبری تغییر می کند.



فصل چهاردهم

آسیب شناسی

فعالیت های گروهی در کار

موانع فعالیت های گروهی در ایران



- ۱- ناآشنایی مدیران با مزایای فعالیت های جمعی
- ۲- تبلیغ تلاش فردی و نفی مشارکت گرایی
- ۳- آموزش فعالیت به صورت فردی
- ۴- عدم آموزش و تشویق فعالیت های گروهی در جامعه
- ۵- تاکید فرهنگ و نظام آموزشی بر رقابت فردی
- ۶- حاکمیت دیدگاه خردسال آموزی در نظام و مراکز آموزشی کشور

ویژگی مراکز آموزشی معتقد به کار گروهی



۱- آشنا بودن مدیران با اهمیت و ارزش کار گروهی



۲- آشنا بودن مربیان با مهارت های آموزش کار گروهی

۳- ترغیب دانش آموزان به کار گروهی



۴- تشویق رفتارهای مبتنی بر فعالیت گروهی

ویژگی سازمان کار معتقد به کار گروهی

- ۱- مشخص بودن هدف ها برای کارکنان
- ۲- احساس تعلق کارکنان به محیط کار
- ۳- حل واقع بینانه مسائل
- ۴- توجه مدیران به دیدگاه ها و خواست های کارکنان
- ۵- ایجاد آمادگی در کارکنان برای اتحاد آنان در شرایط بحران
- ۶- اساس فعالیت، کار گروهی است

روش های آموزش مشارکت گروهی



۱- فنون بحث و گفتگو

۲- نقش گزاری و سرمشق گیری

رفتاری

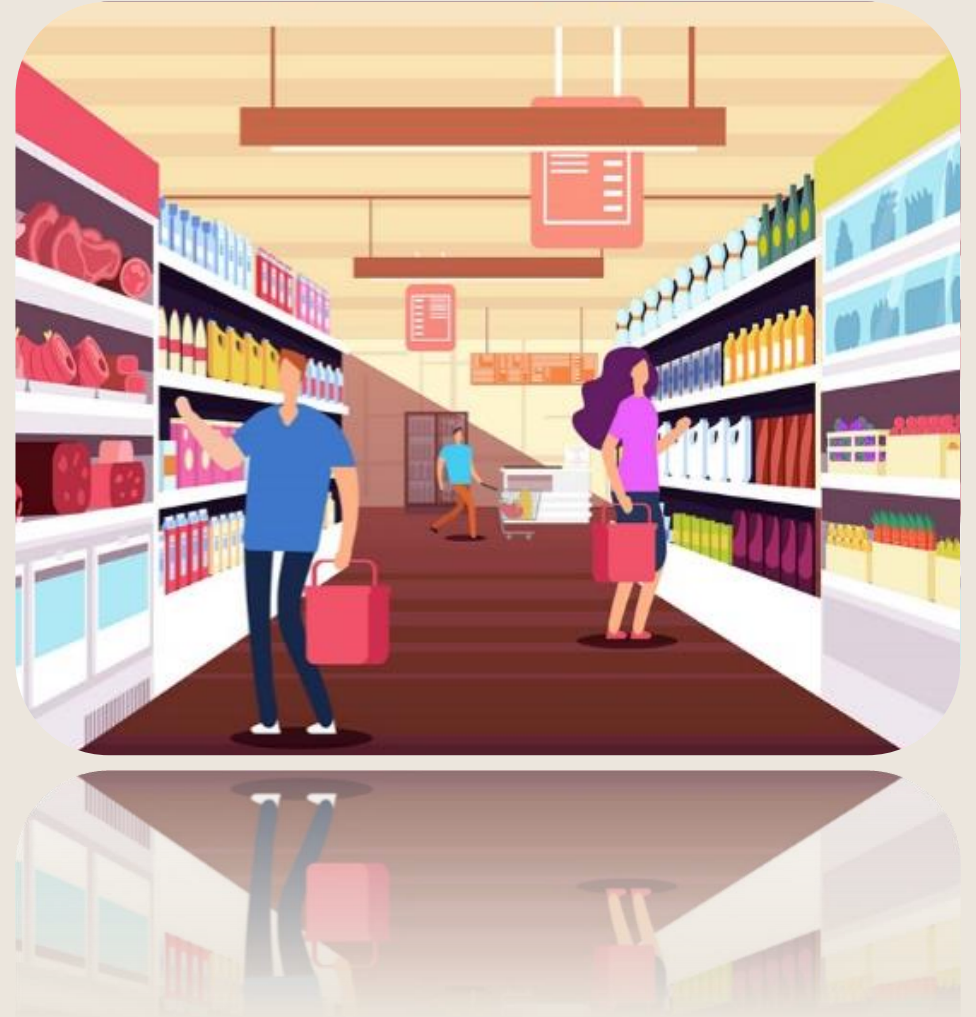
۳- آموزش کنفرانس ویدیویی

فصل پانزدهم

رفتار مصرف کننده

و

تبلیغات



مفهوم رفتار مصرف کننده

مطالعه فرآیندهایی که در هنگام انتخاب، خرید، استفاده یا دور ریختن و همچنین فروش محصولات، خدمات، افکار و تجربیات جهت ارضای نیازها یا آرزوهای افراد یا گروه ها، طی می شود.

مفهوم ترغیب زیر آستانه ای

منظور از ترغیب زیر آستانه ای عبارتست از

تحریک ادراک فرد به گونه ناآگانه.

عوامل تعیین کننده دریافت محرک ها



۱- شدت محرک و میزان تکرار آن

۲- توجه

۳- چگونگی تعبیر و تفسیر محرک

نظریه گشتالت و تبلیغات

تبلیغات بر اساس اصول سازماندهی ادراک در

نظریه گشتالت، صورت می گیرد.

اصول سازماندهی ادراک

۱- اصل مشابهت

۲- اصل بندش

۳- همبستگی شکل و زمینه

۱. اصل مشابهت

طبق اصل مشابهت، مصرف کنندگان تمایل دارند اشیایی را

که دارای مشخصه های مشابهی هستند، گروه بندی کنند.

۲. اصل بندش

طبق اصل بندش، مصرف کننده بر اساس تجربیات قبلی

خود، تصویر موقعیت فعلی را کامل می کند و به آن

معنی می دهد.

۳. اصل همبستگی شکل و زمینه

طبق اصل همبستگی شکل و زمینه، مصرف کننده بخشی از ادراک

خود را برجسته می کند (شکل) و بر سایر اجزای ادراک مسلط

می کند (زمینه).

تبلیغات و روانکاوی

بر اساس نظریه روانکاوی،

بخشی از رفتار مصرف کننده تابع ضمیر ناخودآگاه اوست.



عوامل مورد توجه در تبلیغات

در تبلیغات لازم است ویژگیهای مصرف کنندگان مورد توجه قرار گیرد.
برخی ویژگی های مهم مصرف کنندگان عبارتند از:

— شخصیت

— خود پنداره

— نقش های ویژه جنسیت

— سن

سایر عوامل موثر در تبلیغات



— خلق مشتریان

— زمان ارائه کالا یا خدمات

— محیط فروش

— نحوه نمایش کالا و خدمات

— گروه های مرجع

— سبک های زندگی

ویژگی شخصیتی مصرف کننده

ویژگی های فرهنگی
و بوم شناسی
مصرف کننده

تبلیغات

شرایط و موقعیت
و شیوه ارائه
کالا یا خدمات

ویژگی های کالا یا خدمات