

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دکتر محمد احمدیان

MD-MPH

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی - MPH

منابع:

- مدیریت منابع انسانی
دکتر اسفندیار سعادت
سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)
• مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)
دکتر ناصر میر سپاسی
مرکز آموزش مدیریت دولتی
• رفتار سازمانی
مورهد / گریفین ترجمه : دکتر سید مهدی الوانی
دکتر غلامرضا معمارزاده
انتشارات مروارید - چاپ دهم - ۱۳۸۴
• مبانی رفتار سازمانی
استیفن پی. رابینز ترجمه : دکتر علی پارسائیان
دکتر سید محمد اعرابی
انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی - چاپ سیزدهم ۱۳۸۵

- Mc Quide P, Stevens J and Settle D, Intra Health International: An Overview of Human Resources for Health (HRH) Projection Models, The Capacity Project, August 2008(Available at:<http://www.capacityproject.org>)

مدیریت منابع انسانی (**HRM**) Human Resource Management

- مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارائی های سازمان (کارکنانی که در آن کار می کنند) و منفردا در کنار هم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می کنند .

- مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که **رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان** را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران ۲۰۰۰، ۴).
- مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، **ایجاد انگیزش** و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴).
- مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، **ایجاد انگیزش** و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ۱۹۸۸، ۴).

- مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد (**عملکرد**)، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (**چگونگی جبران خدمت کارکنان**)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (**مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی**)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر ۱۳۸۱، ۲).

رویکردهای مدیریت منابع انسانی

- رویکرد سخت
- رویکرد نرم.

رویکرد سخت:

- نگاه به کارکنان مانند سایر منابع سازمان که باید معادله ورودی-خروجی در مورد آنها برقرار شد و به صورت کارآمد اداره شوند.
- رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند
- رویکرد سخت ، سیستم ها ، رویه ها و دستورالعمل ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می دهد

رویکرد نرم:

- بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع ، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند.
- در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت ، ارزش‌ها ، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی ، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود.
- رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند.
- رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.

استوری: جنبه های سخت و نرم HRM

- جنبه های سخت :
 - بر وجوه کمی ، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلانی مانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می کند
 - سازگاری با فلسفه کسب و کار Business –oriented philosophy
 - **فلسفه کسب وکار:**
 - کارکنان را باید به گونه ای مدیریت کرد تا از آنها ارزش افزوده حاصل شود
 - کارکنان سرمایه های انسانی هستند که می توان با سرمایه گذاری روی آنان (آموزش و توسعه) سود به دست آورد

جنبه های نرم:

- با کارکنان مثل دارائی های با ارزش رفتار کردن و تعهد ، سازگاری و مهارت های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی سازمان دانستن.

به عقیده گست:

- جنبه نرم به کارکنان به عنوان وسیله نگاه می کند و نه هدف .
- تاکید می کند که مدیریت منابع انسانی به دست آوردن و جلب تعهد (قلب و فکر (کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها ، ارتباطات و روشهای مناسب دیگر می باشد.
- تاکید بر نقش کلیدی فرهنگ سازمانی.

به عقیده تراس:

- اگر مفهوم HRM بر جنبه نرم ان استوار باشد ، اما واقعیت این است که بخش اعظم مدیریت منابع انسانی از جنبه سخت آن تشکیل شده است.

اهداف مدیریت منابع انسانی:

۱- سازمان را قادر می سازد تا کارکنان ماهر ، متعهد و با انگیزه را جذب کند و به خدمت گیرد.

۲- از طریق آموزش کارکنان و فراهم کردن مستمر فرصت های ارتقاء شغل ، ظرفیت ذاتی آنان ، مشارکت و توان بالقوه همکاری آنها را گسترش دهد .

۳- سیستم های کاری با عملکرد بالا طراحی کند که شامل این عناصر باشد:

✓ رویه های جذب و انتخاب موثر و مفید

✓ سیستم های پرداخت انگیزشی مبتنی بر عملکرد

✓ توسعه مدیریتی و فعالیت های آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان

۴- روشهای مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد به صورتی که کارکنان را ذینفعان با ارزش سازمان بداند و به توسعه جوی از تفاهم ، همکاری و اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان کمک نماید.

۵- محیطی فراهم نماید که در آن کار گروهی و انعطاف پذیری امکان پذیر باشد

۶- به سازمان کمک نماید تا نیازهای گروههای ذی نفع سازمان (مالکان ، نهاد ها ، و سازمانهای دولتی ، متولیان ، مدیران ، کارکنان ، مشتریان ، منابع فروش و بطور کلی عموم مردم) را شناسائی کرده ، و بین آنها تعادل و توازن برقرار کند و سپس آنها را تامین نماید .

۷- تضمین کند که به کارکنان بها و ارزش می دهند و به آنها بابت آنچه که انجام می دهند و به دست می آورند ، پاداش می دهند.

۸- با در نظر گرفتن تفاوت های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت ها ، سلائق و روحیات ، نیروی کار متنوع ایجاد و مدیریت کند .

۹- تضمین کند و مطمئن شود که فرصت ها برای همه اعضا یکسان است .

۱۰- یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجه به کارکنان ، انصاف و شفافیت استوار باشد

۱۱- رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورده و بهبود بخشد

۱۲- تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه

۱۳- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد

۱۴- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب
بین آنان

۱۵- تأمین احتياجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل
بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و
هدف‌های سازمان ایجاد گردد.

وظایف مدیریت منابع انسانی

- وظایف کلی مدیریت منابع انسانی عبارتند از: جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:

۱- سازماندهی

- طراحی سازمان
- طراحی شغل
- تجزیه و تحلیل شغل
- طبقه‌بندی مشاغل

۲- جذب منابع انسانی

- برنامه‌ریزی
- کارمندیابی
- انتخاب
- استخدام

۳- توسعه منابع انسانی

- مدیریت عملکرد
- آموزش

۴ - مدیریت پاداش

- حقوق و دستمزد
- ارزشیابی مشاغل
- پاداش
- مزایا

۵- روابط کارکنان

- روابط صنعتی
- مشارکت
- ارتباطات

۶- بهداشت، ایمنی و رفاه

- بهداشت و ایمنی
- رفاه

۷- امور اداری استخدام و کارکنان

- چارچوب قانونی و مقررات دولتی
- رویه‌ها و اقدامات استخدام
- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

• **نورده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از:**

- تجزیه و تحلیل مشاغل
- طراحی شغل
- **طبقه‌بندی مشاغل**
- **ارزشیابی مشاغل**
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی
- **انتخاب**
- **انتصاب**
- اجتماعی کردن
- **آموزش کارکنان**
- **ارزیابی عملکرد**
- بهداشت و ایمنی
- بیمه و بازنشستگی
- رفاه
- **انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان**
- **حقوق و دستمزد**
- پاداش
- جابجایی
- انضباط

فعالیت‌های اصلی مدیر منابع انسانی :

• سازمان

طراحی سازمان - طراحی یک سازمان که بتواند از عهده کلیه فعالیت های کلیدی بر آمده و آنها را به نحوی در کنار هم قرار دهد که یکپارچگی و همکاری سازمانی را تقویت کرده و در پاسخ به تغییرات ، منعطف عمل کند و راه را برای ارتباطات و تصمیم گیری موثر هموار کند .

طراحی شغل - تصمیم گیری در خصوص محتوی مشاغل ، وظایف و مسئولیت های مشاغل ، روابطی که بین دارندگان مشاغل و دیگر کارکنان سازمان وجود دارد .

توسعه سازمانی - بر انگیختن ، برنامه ریزی و اجرای برنامه های طراحی شده به منظور افزایش اثر بخشی که بدین وسیله سازمان بتواند با تغییرات سازگار شود .

• روابط شغلی:

بهبود کیفیت روابط شغلی از طریق ایجاد جوی از اعتماد ، طراحی و عقد قرار دادهای مساعد تر و مطلوب تر از نظر کارکنان .

• تامین منابع :

برنامه ریزی منابع انسانی - ارزیابی نیازهای آتی انسانی از حیث تعداد کارکنان و سطح مهارت ها و شایستگی ها و طراحی و اجرای طرح هایی برای تامین این نیازها

جذب نیرو (کارمند یابی) و انتخاب - جذب کارکنان به حد کافی از دو حیث تعداد و شایستگی ها

• مدیریت عملکرد :

کسب نتایج بهتر از سازمان ، گروهها و افراد از طریق:

- ✓ ارزیابی و مدیریت عملکرد بر اساس چارچوب های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی های مورد نیاز ،
- ✓ ارزشیابی و بهبود عملکرد ،
- ✓ شناسائی و تامین نیازهای توسعه ای و آموزشی

توسعه منابع انسانی:

یادگیری فردی و سازمانی - طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم سازمان به عنوان سازمانی که به دنبال یادگیری است و نیز فراهم آوردن فرصت های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت ها و توانائی های خود را توسعه داده و برای ارتقای شغلی آماده شوند .

توسعه مدیریت — فراهم آوردن فرصت های توسعه و آموزش برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آنها در مشارکت مساعد با سازمان در راستای رسیدن به اهداف سازمان .

مدیریت مسیر شغلی — برنامه ریزی و توسعه مسیر های شغلی کارکنان مستعد

• مدیریت پاداش:

- **سیستم های پرداخت** - طراحی سیستم ها و ساختارهای پرداخت که عادلانه ، منصفانه و شفاف باشد .
- **پرداخت به اندازه میزان مشارکت** — مرتبط کردن پاداش ها با تلاش ، نتایج ، شایستگی ها و مهارت های کارکنان .
- **پاداش های غیر مالی** — اعطای پاداش های غیر مالی مثل تقدیر و تشکر ، افزایش مسؤ لیت و افزایش فرصت های ارتقاء شغلی

روابط کارکنان :

- **روابط صنعتی** — مدیریت و حفظ روابط رسمی و غیر رسمی با اتحادیه ها ی تجاری و اعضای آنها
- **مشارکت کارکنان** — به کارکنان حق رای و اظهار نظر دادن ، تسهیم اطلاعات به آنها و مشاوره با آنها در خصوص مسایل مربوط به علائق و منافع دو جانبه
- **ارتباطات** — ایجاد و انتقال اطلاعات مفید به کارکنان

انگیزش ، مشارکت و روابط کارکنان

- عوامل ایجاد انگیزش:
- شخصیت کارکنان ،
- ادراک و نگرش آنان
- چگونگی انطباق شخصیت با شغل کارکنان
-

مدیریت رفتار سازمانی

ارکان اساسی رهبری و اداره امور سازمانها

- فرد
- خصوصیات روحی و اخلاقی فرد
- گروههای کاری
- ویژگی گروههای کاری

سازمانها قبل از انقلاب صنعتی

- عملیات عموماً دارای ماهیتی ساده بود
- فعالیتها وسعت چندانی نداشت
- تعداد کارکنان محدود بود
- مشکلات ناشی از روابط و مراودات متقابل میان انسانها دارای

✓ بعد

✓ پیچدگی

کمتری بود

✓ ابهام

سازمانها پس از انقلاب صنعتی :

- افزایش تنوع مشاغل
- پیچیدگی مشاغل
- توسعه دامنه فعالیت های تولیدی
- افزایش تعداد شاغلین

تنظیم مراودات میان کارکنان به عنوان یکی **مشکل**
سازمانی مورد توجه قرار گرفت

سوابق تاریخی:

• رابرت اون Robert Owen

در سال ۱۸۰۰ میلادی برای اولین بار نیازهای کارکنان را مورد تاکید قرار داد و از بهبود شرایط کار صحبت کرد.

• اندرو اور

در ۱۸۳۵ در کتابش تحت عنوان ” فلسفه صاحبان صنایع ”
از انسان به عنوان یک **عامل تولید** نام برد

عوامل موفقیت سازمان از دیدگاه اور:

✱ جنبه های فنی و تجاری

✱ جنبه های انسانی

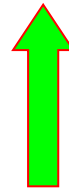
✱ جنبه های رفاه و بهزیستی کارکنان

• فردریک تیلور بنیانگذار مکتب مدیریت علمی

مهمترین هدف این مکتب



افزایش کارآیی



نیروی انسانی
مناسب

مشکلاتی که امروزه مدیران در مورد مسائل انسانی در محیط کار با آن روبرو هستند

۱. ایجاد ارتباط مدیران با کارکنان
۲. ضعف زیر دستان در ارتباط با مقامات بالاتر
۳. نداشتن انگیزه
۴. تضاد و تعارض بین کارکنان در واحد و دایره سازمان
۵. مقاومت کارکنان در تجدید سازمان و تغییر در درون سازمان

تعریف مدیریت

□ مدیریت فرآیندی است که بوسیله آن **کوششهای فردی و گروهی** به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ شده است

□ مدیریت از نظر هنری فایول :

عبارتست از علم و هنر متشکل کردن و هماهنگ نمودن و رهبری و کنترل فعالیتهای **دسته جمعی افراد** است که برای رسیدن به هدف یا هدفهای مشترک انجام می گیرد.

□ مدیریت ، انجام دادن کارها بوسیله و از طریق **دیگران** است .

رفتار سازمانی :

• عبارتست از:

- مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات ، اقدامات ، کارها و نگرشهای افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

عبارتست از:

- مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان ، رویارویی فرد و سازمان ، مطالعه سازمان

قضاوت شهودی :

- عبارتست از برداشت عمیق شخص از یک موضوع ، بدون یافتن علت علمی آن از طریق جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در رشته رفتار سازمانی

- به جای قضاوت شهودی ، مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می گردد ، به شیوه ای معقول و حساب شده مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت آن می رود

رفتار سازمانی : عبارتست از مطالعه منظم (سیستماتیک) **عملیات** ،
اقدامات، **کارها و نگرشهای** **افرادی** که سازمان را تشکیل می دهند.



➤ عملیات (عملکرد)

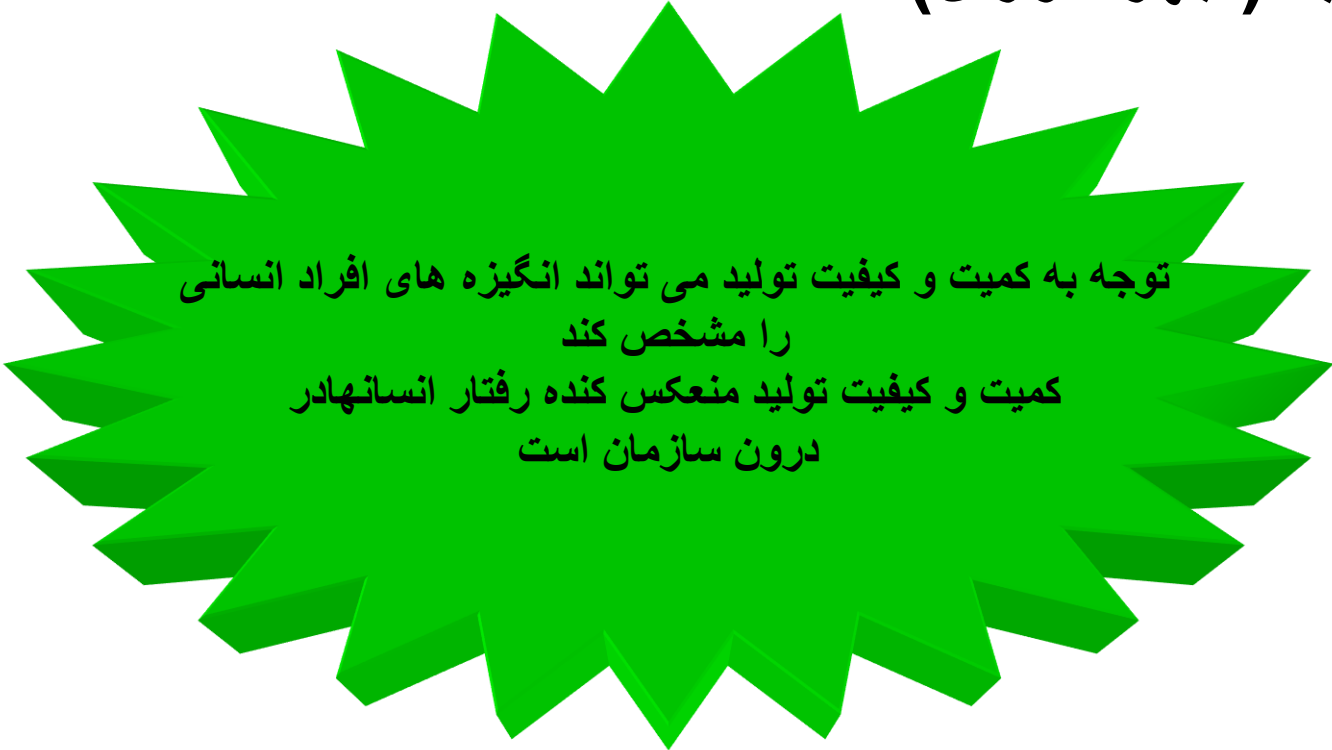
در عملیات (عملکرد) نیروی انسانی ۳ عامل نقش اساسی دارند

۱ - تولید (بهره وری)

۲ - غیبت

۳ - جابجائی کارکنان

۱ - تولید (بهره وری)



توجه به کمیت و کیفیت تولید می تواند انگیزه های افراد انسانی
را مشخص کند
کمیت و کیفیت تولید منعکس کننده رفتار انسانها در
درون سازمان است

۲ - غیبت

- افراد سازمان را با میل و اراده ترک می کنند و این نشان دهنده **رفتار منفی** کارکنان نسبت به سازمان است

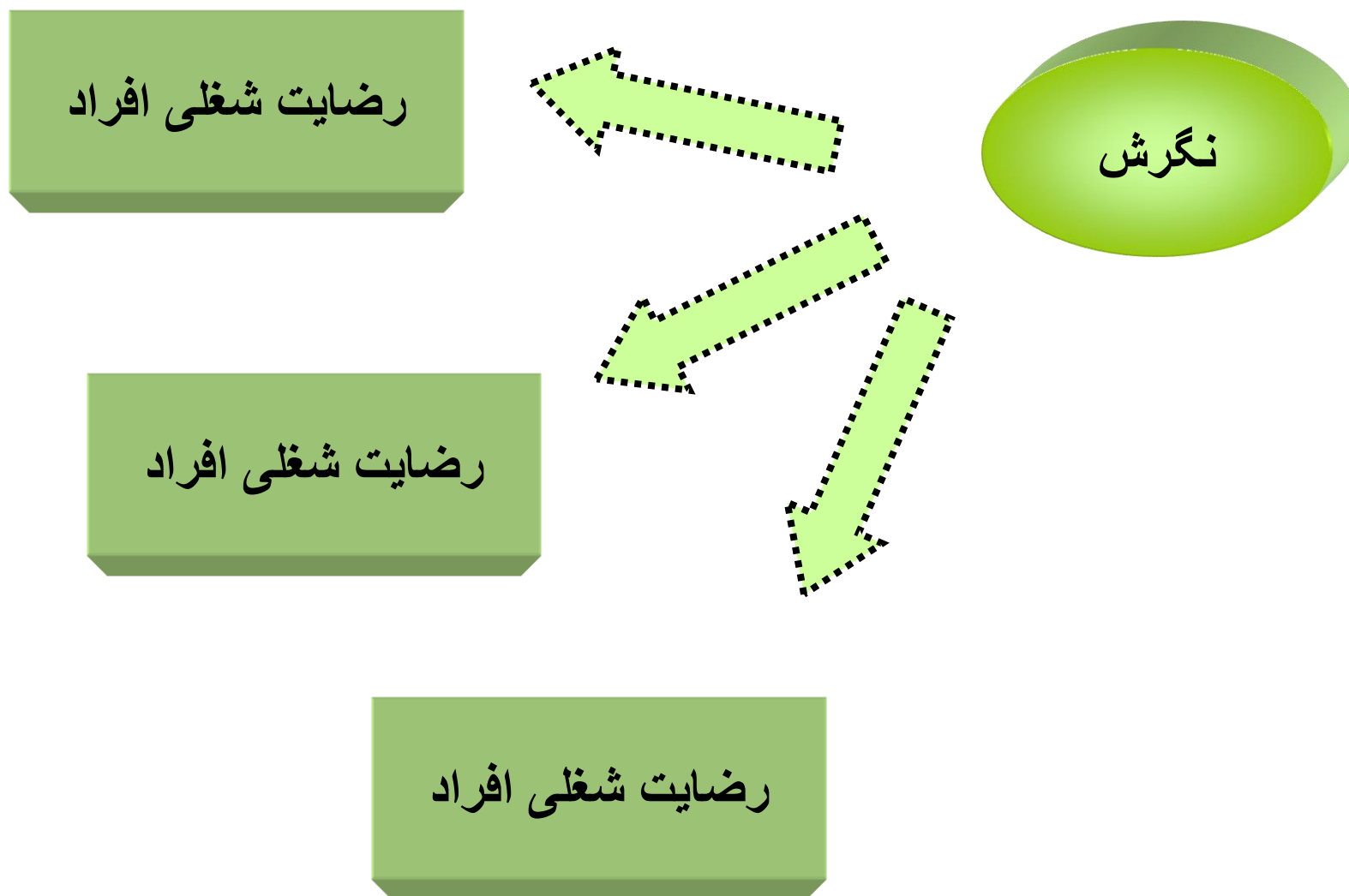
۳ - جابجائی کارکنان

نحوه کارکرد و رفتار کارکنان در سازمان باعث می شود تا سازمان افراد را جابجا کند.

◀ اقدامات (رفتارهای) افراد

- آیا افراد در سازمان کم کار هستند؟
- آیا افراد وظیفه شناس هستند؟
- آیا افراد وقت شناس هستند؟
- آیا کار مردم را صحیح انجام می دهند؟

➤ کارها و نگرش های افراد:



ادامه - کارها و نگرش های افراد:

• نگرش ها ← رضایت شغلی افراد

❖ چرا به رضایت شغلی توجه می شود؟

۱. بین میزان رضایت شغلی کارکنان و تولید و بهره وری یک رابطه مستقیم وجود دارد.

۲. بین رضایت شغلی افراد و میزان غیبت و جابجائی کارکنان یک رابطه معکوس وجود دارد.

تعریف سازمان :

- عبارتست از سیستم های اجتماعی بزرگ و پایداری که فعالیتهای **اعضاء** آنها برای رسیدن به هدفهای محدود و مشخص هماهنگ شده است.
- عبارتست از سیستمی از فعالیتهای یا نیروهای **دو یا چند نفر** که آن فعالیتهای و نیروها با آگاهی هماهنگ شده است.
- عبارتست از اختیار مقامات و روابط بین آنها و **کارکنان** برحسب مقررات و قواعد وضع شده.

ادامه :

- عبارتست از یک رشته روابط منظم و عقلانی بین **افراد** است که وظایف پیچیده و متعددی را به منظور تامین هدفهای مشترک خاص انجام دهند و کثرت روابط بقدری است که نمی توانند با هم در تماس نزدیک باشند.

مطالعه رفتار سازمانی می تواند اثر مستقیمی بر عملکرد سازمانها داشته باشد .

حیطه رفتار سازمانی (تعریف دوم رفتار سازمانی)

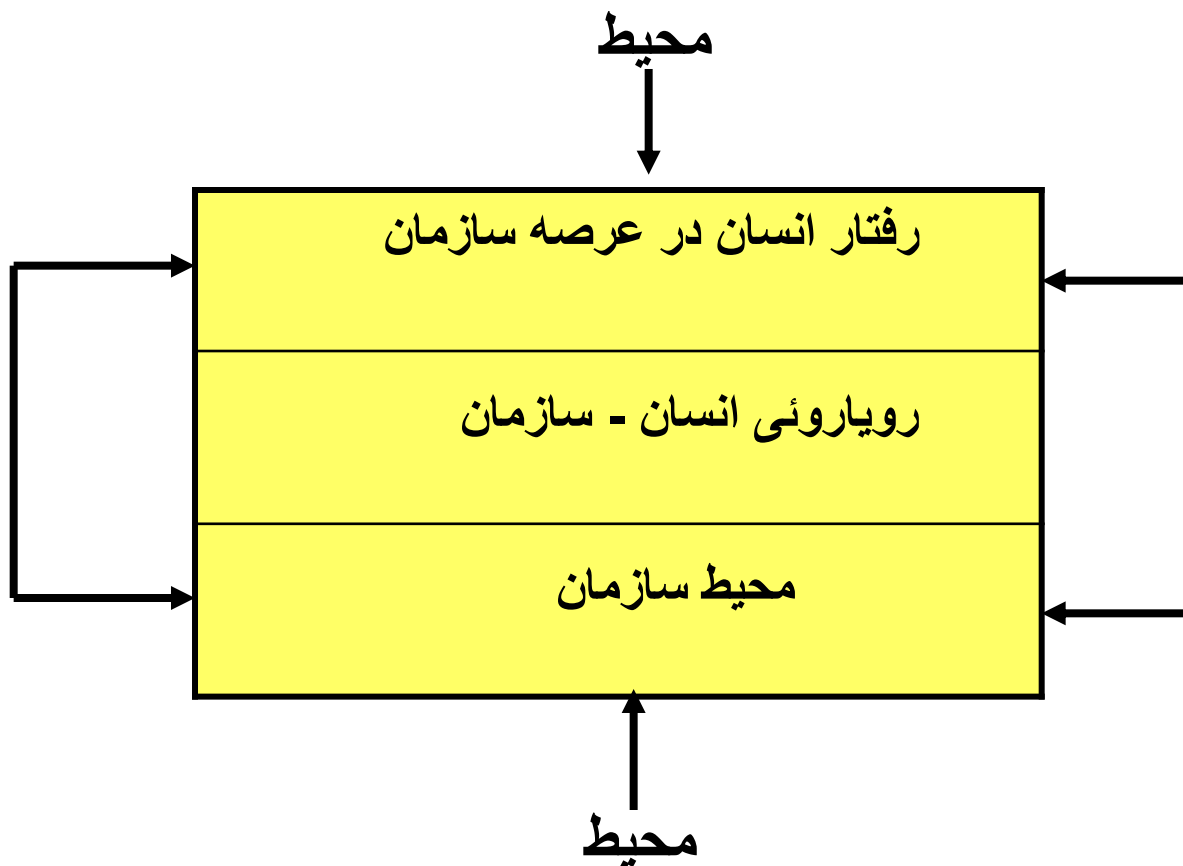
□ مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان

□ رویارویی فرد و سازمان

□ مطالعه سازمان

درک جامع
رفتار سازمانی

رابطه بین رفتار انسان و محیط سازمان، رویارویی فرد و سازمان و محیط احاطه کننده



مواردی که افراد باخود وارد سازمان می کنند.

- ویژگیها
- تجربیات
- سوابق شخصی

یک سازمان مشاوره را برای بررسی ترک خدمت کارکنان واحد خود استخدام می کند

- این مشاور چه کارهایی را باید انجام دهد ؟

۱. شناخت فرد (رفتار انسان در عرصه سازمان):

۱. تجزیه و تحلیل کسانی که به استخدام سازمان درآمده اند
از طریق آگاهی از :

- ماهیت
 - ویژگی ها
 - انتظارات
 - هدفهای شخصی
- مستخدمین جدید

شناخت رفتار فرد در عرصه سازمان

۲. رویارویی فرد و سازمان:

تاثیر سازمان بر فرد

- انسان در طول زمان تابعی از

۱. تجربیات	}	سازمان این عوامل را در انسان تغییر می دهد.
۲. بلوغ فردی		
۳. تجارب کاری و سازمانی		

تاثیر فرد بر سازمان

حضور و غیاب فرد و تاثیر آن بر تولید و بهره وری سازمان

مشاور در این مرحله میتواند افراد تازه وارد را برای چگونگی برخورد با سازمان توجیه کند

۳. شناخت سازمان (محیط سازمان)

- سیستم ها
- روش ها
- ساختارها

مشاور می تواند با مطالعه :

✓ ساختار سازمانی و نحوه ارتباطات سازمانی

✓ سیستم های ارزیابی عملکرد و پاداش

✓ الگوهای تصمیم گیری

علل و انگیزه های ترک خدمت
کارکنان را پیدا کند

رشته های علمی و رفتار سازمانی

در سطح خرد

● روان شناسی

● جامعه شناسی

در سطح کلان

● روان شناسی اجتماعی

● مردم شناسی

● علوم سیاسی

psychology

روان شناسی :

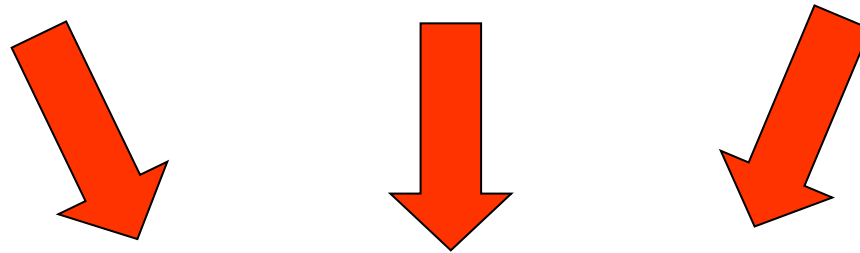
✓ علمی است که به دنبال

رفتار افراد انسانی است } اندازه گیری
توجیه
علت یابی
و گاهی در صدد تغییر

روانشناسان در صدد هستند رفتار فردی را مطالعه و آن را درک کنند .

روان شناسان صنعتی:

- خستگی
- کسالت
- سایر موارد مربوط به شرایط محیط کار



کاهش کارایی

موضوعات روانشناسی در سالهای اخیر

- پنداشت
- ادراک
- شخصیت
- فرآیند های تصمیم گیری
- ارزیابی عملکرد
- سنجش نوع نگرش افراد
- شیوه های گزینش کارکنان
- طرح ریزی شغل
- تنش های کار

Sociology

جامعه شناسی

جامعه شناسان ،

■ سیستم اجتماعی را که فرد در آن نقش هائی را اجرا می کنند ، مورد مطالعه قرار می دهند

■ رفتارگروه را در سازمان به خصوص سازمانهای رسمی و پیچیده بررسی می کنند

موضوعات مورد بررسی جامعه شناسان

- پویائی گروه
- طرح ریزی تیم ها
- فرهنگ سازمانی
- ساختار و تئوری سازمان رسمی
- دیوانسالاری (بوروکراسی)
- ارتباطات
- مقام فرد
- قدرت
- تضاد یا تعارض

Social Psychology

روانشناسی اجتماعی

ترکیبی از روان شناسی و جامعه شناسی

این رشته به بررسی اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر می پردازد.

بررسی چگونگی رفع موانعی که بر سر راه پذیرش تغییر قرار دارد.

موضوعات مورد بررسی روان شناسان اجتماعی

■ سنجش، اندازه گیری، درک و نگرش های در حال تغییر

■ الگوهای ارتباطی

■ راههایی که فعالیت های گروه می تواند نیازهای فردی را
تامین کند.

■ فرآیند تصمیم گیری گروه

- عبارتست از مطالعه و تحقیق در باره علومی که می توان به آن وسیله شناخت لازم در باره افراد انسانی و فعالیت های آنان به دست آورد.

موضوعات مورد بررسی مردم شناسان

- بررسی فرهنگ و محیط
- کمک به درک تفاوت های بنیادی بین
 - ✓ ارزشها
 - ✓ نگرش ها
 - ✓ رفتار افراد
- کمک به شناسائی
 - ✓ فرهنگ سازمانی
 - ✓ محیط های سازمانی
 - ✓ تفاوت بین فرهنگ های ملی

علوم سیاسی

• مطالعه رفتار فرد و گروه در یک محیط سیاسی

موضوعات مورد بررسی دانشمندان علوم سیاسی

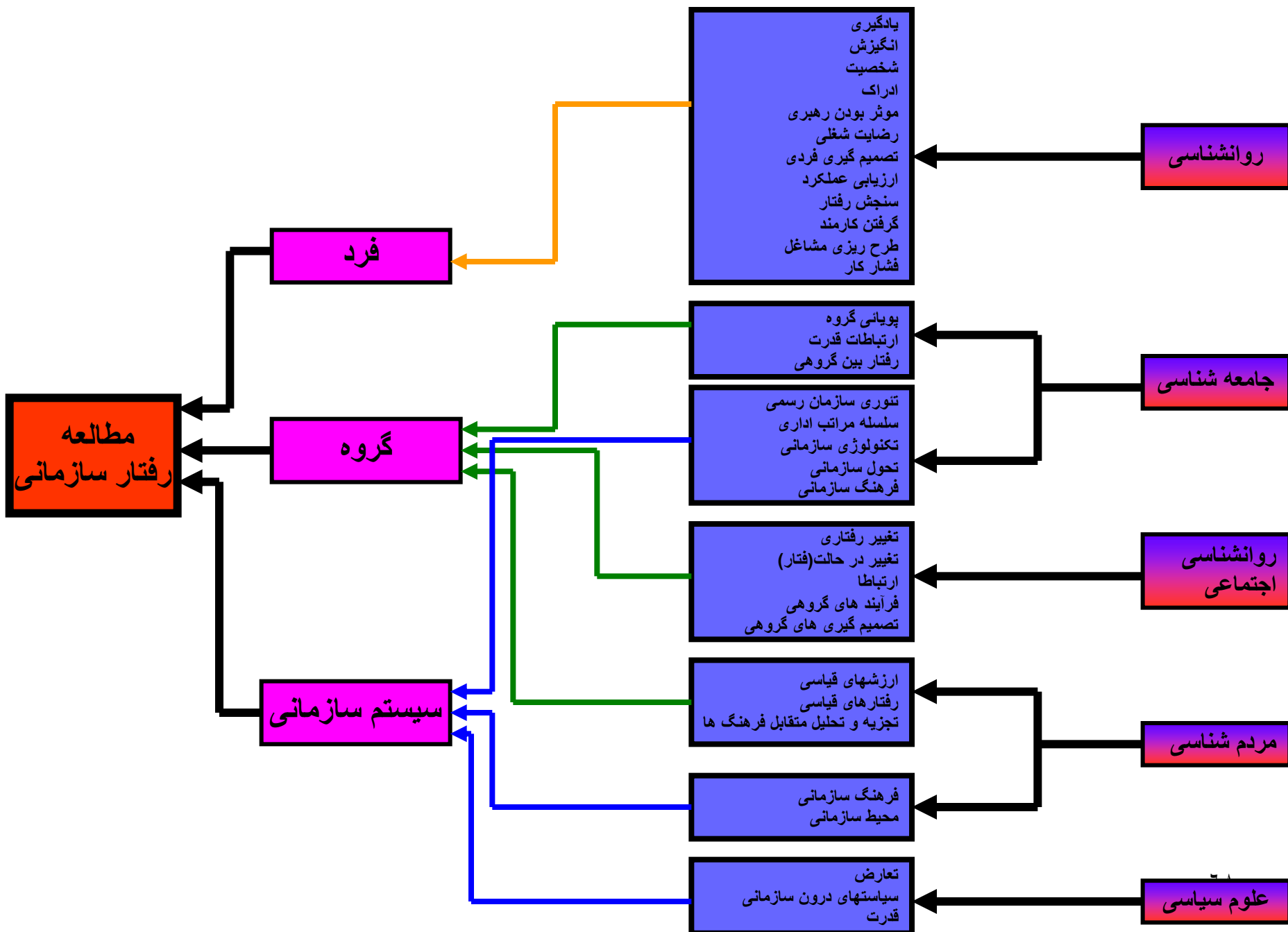
- تضاد یا تعارض ساختاری
- تخصیص قدرت
- شیوه ای که افراد از قدرت برای تامین منافع خود استفاده می کنند.

علوم رفتاری

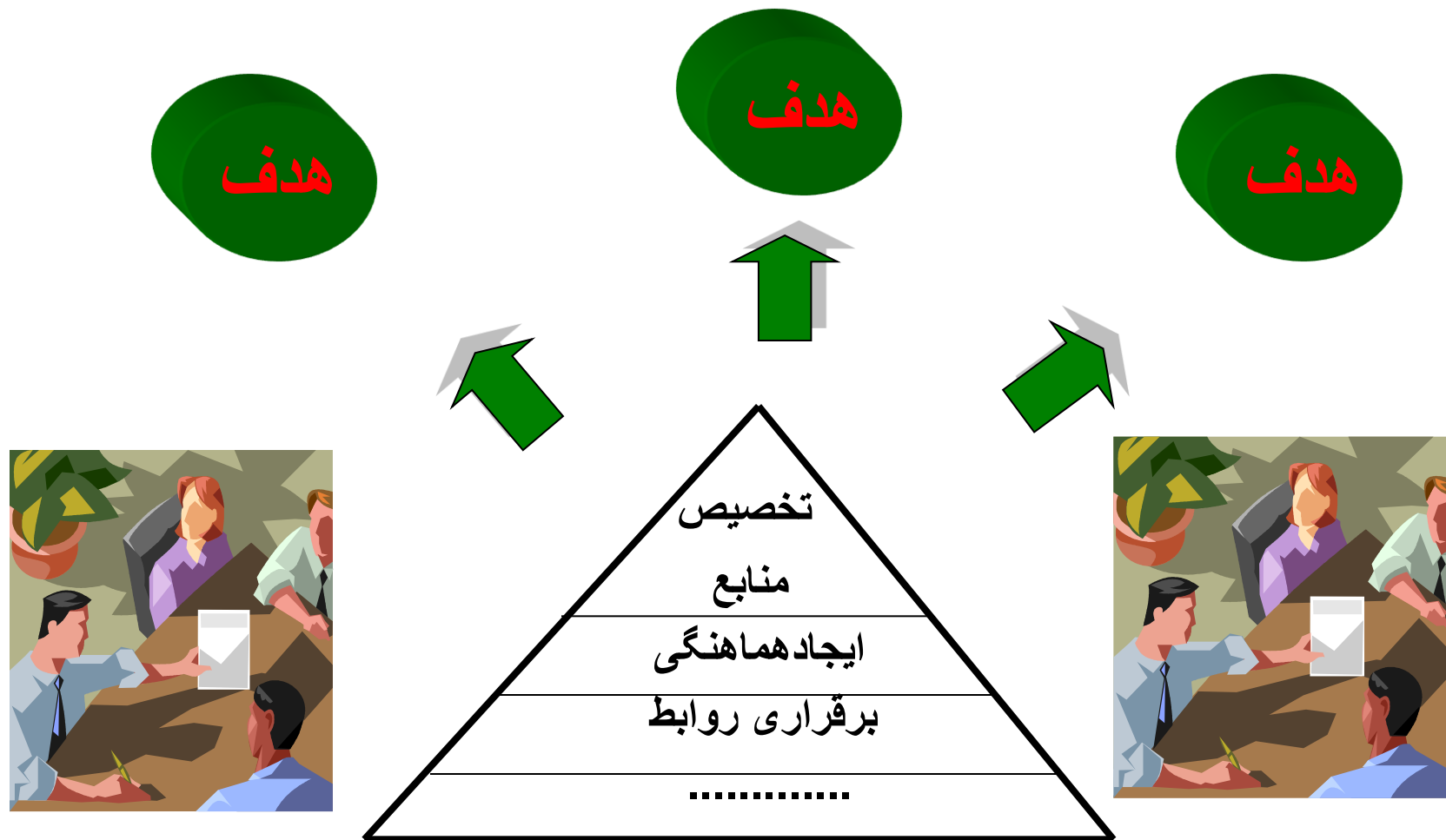
نقش هریک از علوم

واحد مورد تجزیه و تحلیل

بازده یا نتیجه



رفتار سازمانی (روابط انسانی) و مدیران



منظور از منابع چیست ؟

- مواد اولیه
- منابع مالی (پول)
- منابع فیزیکی (مکان)
- منابع انسانی (کارکنان)
- تکنولوژی (وسایل و تجهیزات ، رویه ها و روشهای انجام کار)

مهمترین منبع در سازمانها کدامست ؟

- نیروی انسانی

- مدیران باید توجه خاص به این منبع و رفتار انسان در سازمان داشته باشند بنابراین باید مجهز به دانش رفتار سازمانی باشند تا بتوانند :

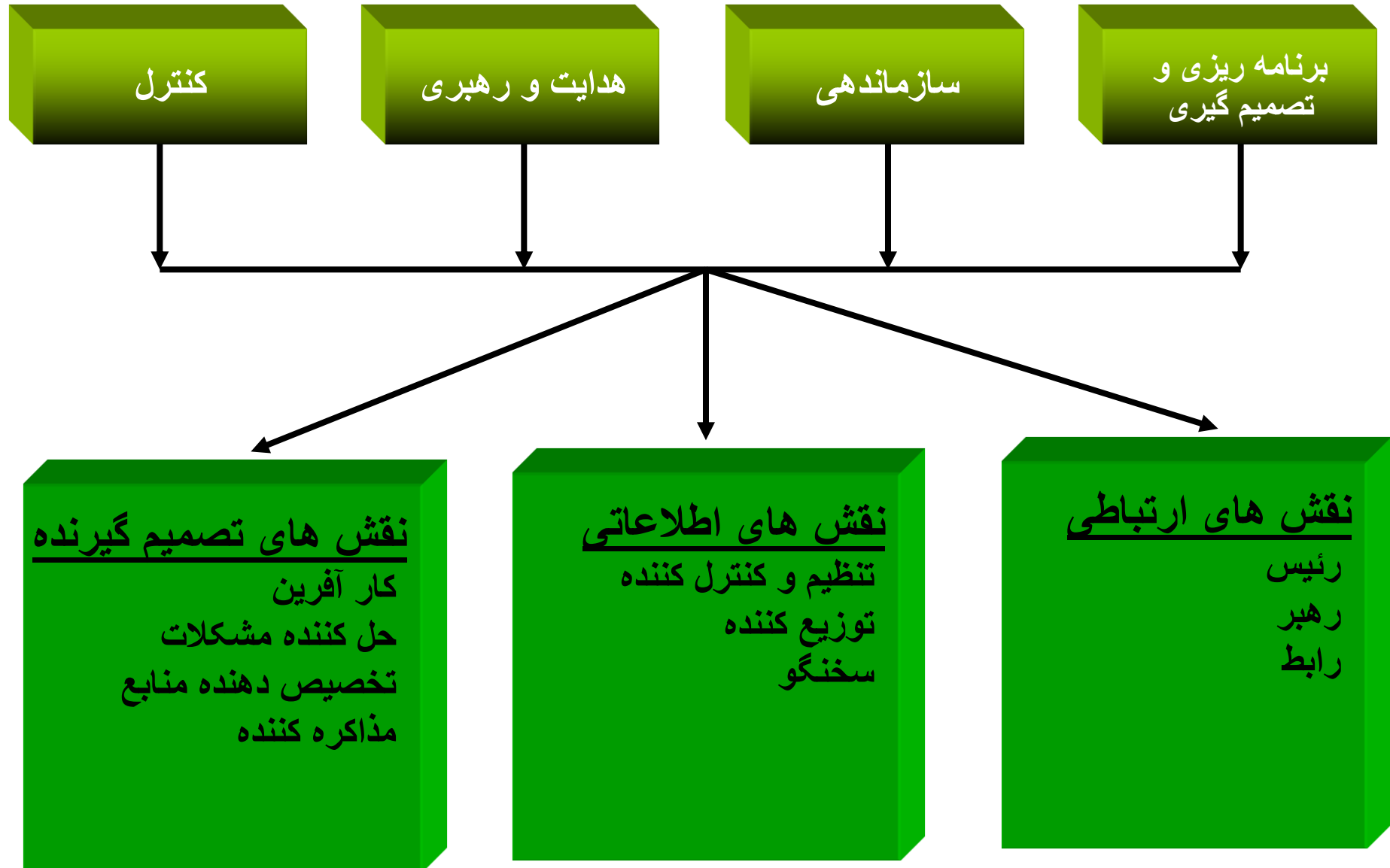
- ✓ علل رفتار انسانها را بشناسند

- ✓ این رفتارها را پیش بینی کنند

- ✓ این رفتارها را هدایت کنند

مدیران باید بتوانند با استفاده از رفتار سازمانی
انسان را به عنوان یک منبع
به سمت اهداف سازمانی سوق دهند (رهبری کنند)

وظایف و نقشهای مدیر



رفتار سازمانی در جوامع مختلف:

- آیا سازمانها در جوامع مختلف باهم یکسان هستند؟
- آیا این سازمانها رفتار سازمانی یکسانی دارند؟
- آیا فرهنگ های آنها شبیه به هم است؟
- تفاوت های فرهنگی در جوامع مختلف چه تاثیری بر رفتار سازمانی در سازمانهای آن جوامع دارد؟

چرا سازمانها در نقاط مختلف جهان با هم تفاوت دارند ؟

- محیط این سازمانها با هم تفاوت دارد
- نیروی شاغل در این سازمانها با هم تفاوت دارند
- ارزشها و فرهنگ حاکم بر سازمانها بامتفاوت است

یکی از مهمترین مشکلات مدیریت
بخصوص مدیریت منابع انسانی
چگونگی مواجهه با این تفاوتهاست

گوناگونی (تنوع) نیروی کار در یک سازمان در چه مواردی است ؟

- سن
- جنس
- خصوصیات قومی
- وضعیت جسمانی
- نژاد
-

چگونه می توان این تفاوت ها را مدیریت کرد؟

- از راه شناسائی این تفاوت ها

- ❖ این تفاوتها در چگونگی برداشت کارکنان از :

- ✓ کار

- ✓ پاداش های مورد انتظار کارکنان از سازمان

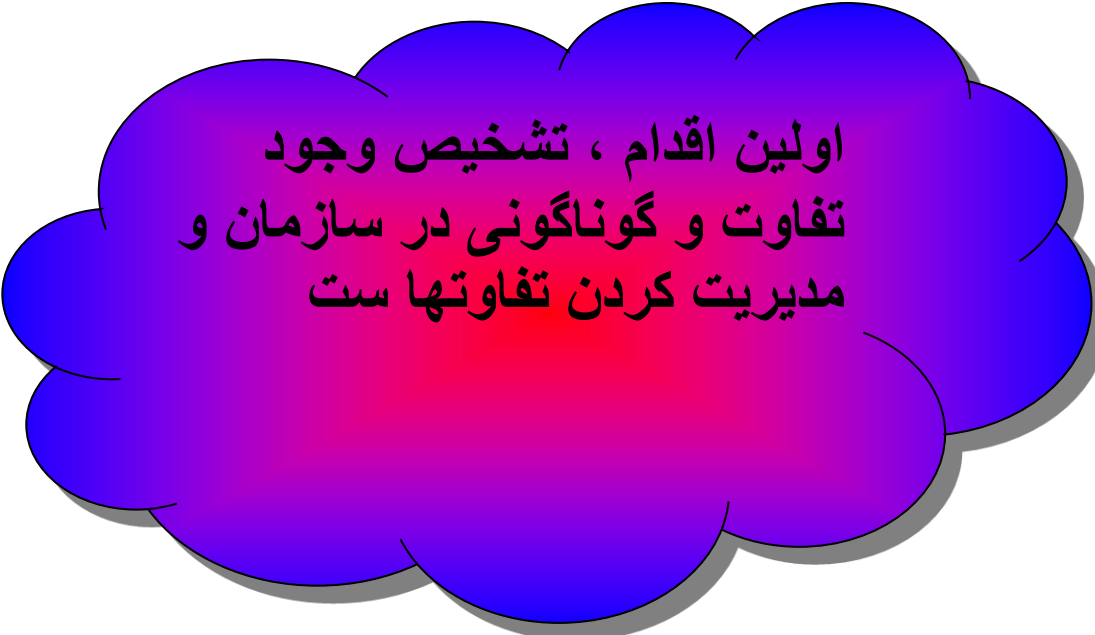
- ✓ چگونگی رابطه آنان با یکدیگر

- تاثیر می گذارد .

تفکرات (پیشداوری) قالبی یا کلیشه ای مدیران در مورد کارکنان

- وقتی مدیران یک پیشداوری کلیشه ای در مورد کارکنان داشته باشند (که صحیح هم نباشد) سبب می شود
- ❑ در مورد این افراد سیستم جبران خدمتی در نظر بگیرند که سبب بالا رفتن عملکرد نمی شود
- ❑ مشاغلی به افراد واگذار کنند که با توانائی و شخصیت آنان تطبیق نداشته باشند

در اینصورت بازدهی فرد به حداقل رسیده و باعث کاهش رضایت شغلی و کاهش عملکرد فرد و سازمان می شود.



اولین اقدام ، تشخیص وجود
تفاوت و گوناگونی در سازمان و
مدیریت کردن تفاوتهاست

کارگران ژاپنی	کارگران آمریکائی
۱. بصورت گروهی کار می کنند ۲. بسیار کم جابجا می شوند ۳. برای حل مسئله ابتکار عمل بخرج می دهند ۴. گروه را معرف خود می دانند و از تنهایی اجتناب می کنند ۵. از تضاد و تعارض پرهیز نمی کنند ۶. به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند ۷. علاقه ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند ۸. خطر پذیر هستند و برای رهبران واقعی سازمان احترام قائلند ۹. غیر رسمی و روراست هستند	۱. تنها کار می کنند ۲. به میزان زیادی جابجا می شوند ۳. طبق دستورالعمل مسائل را بصورت سیستماتیک حل می کنند ۴. به مسئولیت فردی اعتقاد دارند ۵. از تضاد و تعارض پرهیز می کنند ۶. اختیارات و مسئولیت واحد را می پذیرند ۷. به سلسله مراتب اختیارات توجه می کنند ۸. محتاط هستند و از خطر اجتناب می کنند ۹. خیلی رسمی هستند



مدیران در عرصه مدیریت بین المللی
باید تفاوت های فرهنگی یا گرایشهای
ملی نیروی کار را در نظر بگیرند

نتیجه تحقیق هافستد در مورد تفاوت های فرهنگی و اثر آن بر رفتار سازمانی

۱. فرهنگ ملی می تواند بر ارزشهای کاری و نگرش های فرد و در نتیجه در رفتار سازمانی افراد اثرات جدی بگذارد.

۲. مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند.

✓ فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی

✓ اختلاف در قدرت

✓ اجتناب از پدیده عدم اطمینان

✓ مرد سالاری در مقایسه با زن سالاری

تأثیر فرهنگ بر عوامل سازمانی

- ویژگی های یک مدیر کارآمد
- سازو کارهای بازخورد
- الگوهای ارتباطی
- مشارکت
- پویائی و تحرک مسیر شغلی درون سازمانی
- سیستم های پاداش
- ارتباط مدیر و کارکنان
- ساختار فکری و تصمیم گیری

۱- فرد گرایی و جمع گرایی

• فرد گرایی :

- در یک چهار چوب اجتماعی نه چندان منسجم
- افراد بیشتر به منافع خود توجه می کنند و تنها به افراد بسیار نزدیک خانواده رسیدگی می کنند
- به میزان بسیار زیادی احساس آزادی می کنند

• جمع گرایی:

- در یک چهار چوب اجتماعی محکم
- افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند (مثل سازمان) به آنان توجه کنند و در صورت بروز مشکل ،اعضای گروه از آنان حمایت کنند.
- خود آنان هم به گروه وفادار هستند .

نتیجه تحقیق هافستد در این بخش :

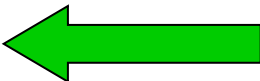
میزان فرد گرانی در یک کشور
با ثروت آن کشور رابطه مستقیم دارد

۲- اختلاف قدرت Power distance

- تفاوت در توانائی های جسمی و فکری باعث ایجاد تفاوت در قدرت و ثروت می شود
- در جوامعی که اختلاف قدرت در آن زیاد است تفاوت قدرت در سازمان را هم می پذیرد و نابرابری در آن زیاد است
- در کشورهایی که فاصله قدرت در آن کم است نابرابری در سازمانهای آن هم کم است

اختلاف قدرت در سازمانها بر روی
رفتار کارکنان تاثیر می گذارد

۳. ترس از پدیده عدم اطمینان

- دنیای نامطمئن .  آینده ناشناخته و مبهم

-
- در جوامعی که افراد پدیده عدم اطمینان را به راحتی می پذیرند:

- ترس از پدیده عدم اطمینان در سطح پائینی قرار دارد
- افراد از خطر فرار نمی کنند
- در برابر رفتار و عقاید مخالف برد بار هستند
- افراد بطور نسبی احساس امنیت می کنند

بنابر این رفتار آنان در پناه احساس امنیت رفتاری معقول و مناسب خواهد بود

ادامه: ترس از پدیده عدم اطمینان

• در جوامعی که افراد پدیده عدم اطمینان را به سختی می پذیرند

- سطح ترس از پدیده عدم اطمینان بالا است
- افراد دچار وحشت و اضطراب شدید می شوند
- در برابر آینده مبهم تنش زیاد از خود نشان می دهند
- پرخاشگر و نا آرام هستند

■ سازمانها در این کشورها دارای مقررات رسمی زیادی هستند
■ افراد نسبت به رفتار و عقاید مختلف هیچ بردباری و شکیبائی نشان نمی دهند

۳. مرد سالاری و زن سالاری

- در جوامع مرد سالار:

- بر مسئله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می شود.
- به مسئله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی داده نمی شود.

- در جوامع زن سالار:

- توجه به افراد برتر از کسب پول است.
- کیفیت زندگی و حفظ محیط زیست و رسیدگی و کمک به دیگران اهمیت زیادی دارد.

نمونه هائی از ابعاد فرهنگی در تحقیق هاف استد

کشور	فرد گرایی جمع گرایی	اختلاف قدرت	ترس از پدیده عدم اطمینان	مرد سالار یا زن سالار
استرالیا	فرد گرا	اندک	متوسط	بسیار مرد سالار
کانادا	فرد گرا	متوسط	کم	بطور متوسط مرد سالار
انگلستان	فرد گرا	اندک	متوسط	بسیار مرد سالار
فرانسه	فرد گرا	زیاد	زیاد	بطور ضعیف مرد سالار
یونان	جمع گرا	زیاد	زیاد	بطور متوسط مرد سالار
ایتالیا	فرد گرا	متوسط	زیاد	بسیار مرد سالار
ژاپن	جمع گرا	متوسط	زیاد	بسیار مرد سالار
مکزیک	جمع گرا	زیاد	زیاد	بسیار مرد سالار
سنگاپور	جمع گرا	زیاد	کم	بطور متوسط مرد سالار
سوئد	فرد گرا	اندک	کم	به صورت ضعیف مرد سالار
آمریکا	فرد گرا	اندک	کم	بسیار مرد سالار
ونزوئلا	جمع گرا	زیاد	زیاد	بسیار مرد سالار

نتیجه نهائی بحث



تنوع فرهنگی در جوامع گوناگون و نیز تنوع نیروی کار
می تواند بر
سازمانها ،
فرآیند های سازمانی ،
ساختار سازمانی و
رفتار سازمانی افراد سازمان
تاثیر گذارد خصوصا در سازمانهای بین المللی که باتنوع فرهنگی
زیادی مواجه هستند

۱. فرد
۲. گروه
۳. سازمان

۱. فرد

تفاوت های فردی

- روش فکر کردن
- تشریح محیط افراد
- چگونگی واکنش در برابر محیط

ویژگیها



صفات



❖ واکنش افراد به این بستگی دارد که در چه موقعیت و محیطی قرار گرفته اند و افراد از این جهت با هم تفاوت دارند

❖ شخصیت فردی افراد تحت تاثیر محیط شکل می گیرد .

رفتار گروهی از اشخاص که در یک موقعیت قرار گرفته اند با رفتار گروه دیگری که در موقعیت های دیگری قرار دارند با هم تفاوت دارند

دو عامل مهم در تفاوت های فردی:

Personality

شخصیت 

Attitude

طرز تلقی (نگرش) 

شخصیت Personality



- عبارتست از مجموعه ای از صفات و ویژگی های شخص که می تواند برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد.

• به نظر مدیران شخصیت نقش عمده ای در :

- ادراک
- ارزیابی
- واکنش

دارد.

ویژگی های شخصیتی :

✓ آرام

✓ سازشکار

✓ پرسرو صدا

✓ پرخاشگر

✓ خودخواه

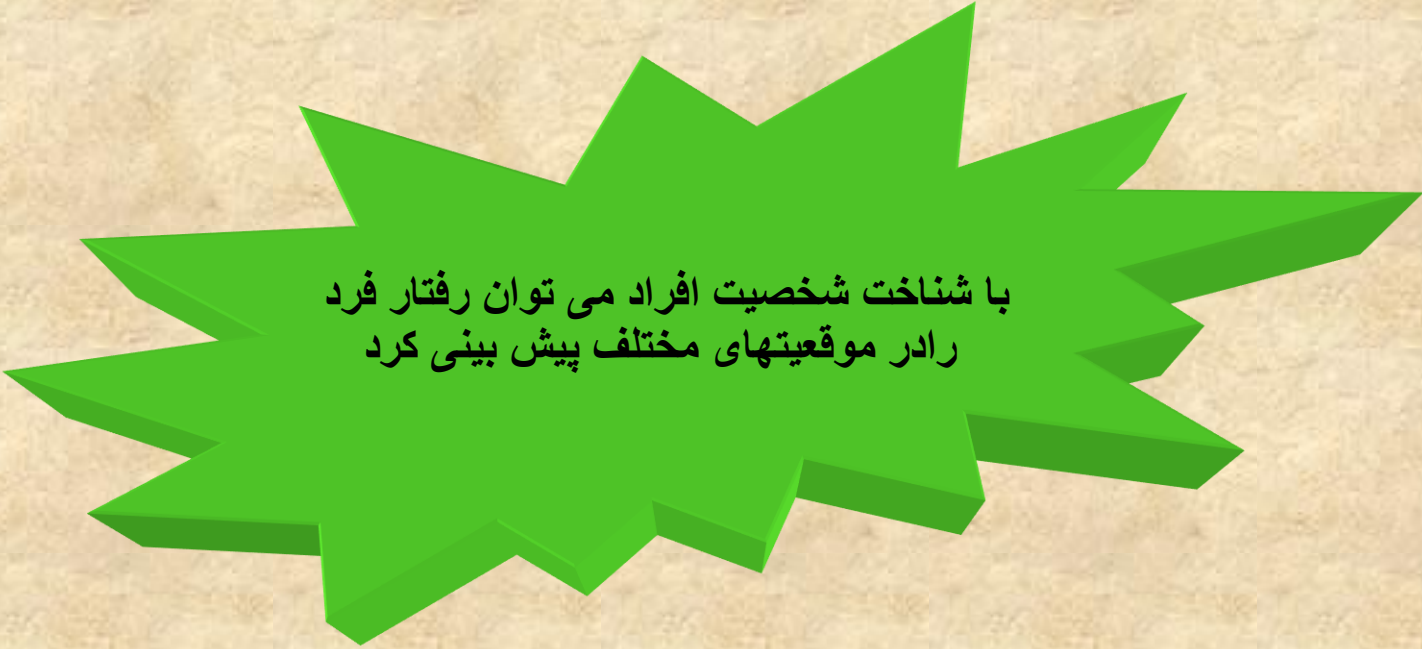
✓ جاه طلب

✓ اجتماعی

شخصیت فرد مجموعه ای از ویژگی های روانی است که بوسیله آن افراد را طبقه بندی می کنیم

ویژگی های شخصیتی از دیدگاه روان شناسان :

خوددار	متجاوز
کم هوش تر	با هوش تر
تحت تاثیر احساس	پایدار در برابر هیجان
سلطه پذیر	سلطه گر
جدی	تن پرور - بیعار
مصلحت بین	با وجدان - وظیفه شناس
ترسو	متهور
یکدنده	حساس
قابل اعتماد	بدگمان
اهل عمل	تخیلی - خیال پرداز
بی غل و غش، ساده	ذیرک ، موذی
متکی به نفس	بیمناک
محافظه کار	آبدیده ، مجرب
وابسته به گروه	خود مختار
مهار نشده ، بی اراده	کنترل شده - با اراده
تحت فشار روانی	آرام ، مسلط بر روان و اعصاب



با شناخت شخصیت افراد می توان رفتار فرد
را در موقعیتهای مختلف پیش بینی کرد

• ویژگی افراد درون گرا :

رویائی ، متفکر ، جدی ، سرسخت ، بدبین ، مستقل ، مصمم ، متهور ، گستاخ ،

رفتار : عقاید و نظرات جدید ارائه می کنند و به آن عمل می کنند.

• ویژگی افراد برون گرا :

احساساتی ، اهل عمل ، واقع گرا ،

رفتار : مناسب برای حل مسئله ، از نظر سازماندهی در سطح بالا ، در

باره امور قضاوت و اظهار نظرمی کنند ، مناسب برای امور

۱۰۴ بازرگانی و تجاری و فنون مکانیکی

چگونه شخصیت فرد شکل می گیرد؟

عوامل تشکیل دهنده شخصیت فرد

۱. تعیین کننده ها

۲. مراحل رشد

۳. صفات



عوامل تشکیل دهنده شخصیت فرد

۱. تعیین کننده های شخصیتی :

- ۱ - ۱ عوامل زیستی
- ۱ - ۲ عوامل اجتماعی
- ۱ - ۳ عوامل فرهنگی

۱-۱ عوامل زیستی

- چاقی و لاغری
- کوتاهی و بلندی قد
- نقص عضو

✚ ۱-۲ عوامل اجتماعی

✚ تجربه های دوران کودکی

✚ در چه خانواده ای پرورش یافته اند.

✚ در چه محیطی (اجتماع) بزرگ شده اند.

✚ در کدام محیط آموزشی تحصیل کرده اند.

۱-۳ عوامل فرهنگی

- فرهنگ یک کشور مانند چهارچوبی است که فرد در درون آن رشد می کند و شخصیت او شکل می گیرد.
- فرهنگ باعث القاء ارزشها می شود.

موقعیت

- عوامل موقعیتی هم در شخصیت اثر می گذارند

- نتیجه مطالعات میلگرام و سایر مطالعات نشان می دهد :

☐ انسانها دارای ویژگی هائی هستند که تنها در موقعیت های خاص آن را بروز می دهند

ادامه عوامل تشکیل دهنده شخصیت فرد

۲. مراحل رشد

- طبق نظریه شکل گیری شخصیت ، شخصیت هر انسان در هر مرحله از زندگی در مرحله ای خاص از رشد قرار دارد
- براساس نظریه فروید ، اریکسون ، پیازره مبنای رفتار انسان محرکهای ناخودآگاه هستند که در هر مرحله از رشد شخصیت شکل می گیرند.

ادامه : عوامل تشکیل دهنده شخصیت فرد

۳. صفات

• روانشناسان معتقدند که:

صفات و ترکیبی از صفات انسانها نشان دهنده شخصیت افراد است

ادامه :

□ ریموند کاتل :

هر انسانی را می توان در قالب ۲ مجموعه صفات
شخصیتی توصیف کرد

◀ صفات سطحی و ظاهری :

رفتار های قابل مشاهده و ثابت فرد را نشان می دهد

◀ صفات درونی :

به علت مخفی بودن اغلب قابل شناسائی نیستند

تناسب شخصیت با شغل

- بیشترین کاربرد تئوری شخصیت در محیط کاری ،
شناسائی صفاتی است که با محیط کار ارتباط مستقیم
دارد ، براساس این شناخت می توان رفتار سازمانی را
پیش بینی کرد.

● صفات مهمی که در محیط کار بطور وسیع مورد مطالعه قرار
گرفته اند

Loecus of control	(۱) مکان کنترل
Authoritarianism	(۲) پذیرش آمریت
Self- Monitoring	(۳) متابعت

- عبارتست از باور فرد نسبت به اینکه رفتارش تا چه حد بر پیامد های همان رفتار اثر مستقیم دارد

- افراد دارای کنترل درونی Internal

- افراد دارای کنترل بیرونی External

ادامه مکان کنترل

افرادی که دارای کنترل درونی هستند

- ❖ خواهان حق انتخاب در انجام وظایفشان هستند
- ❖ معتقدند که آنچه اتفاق می افتد بستگی به چگونگی کنترل محیط بوسیله آنها دارد

افرادی که دارای کنترل بیرونی هستند

- ❖ معتقدند هرچه اتفاق می افتد به رفتار آن ربطی ندارد

Authoritarianism

۲- پذیرش آمریت

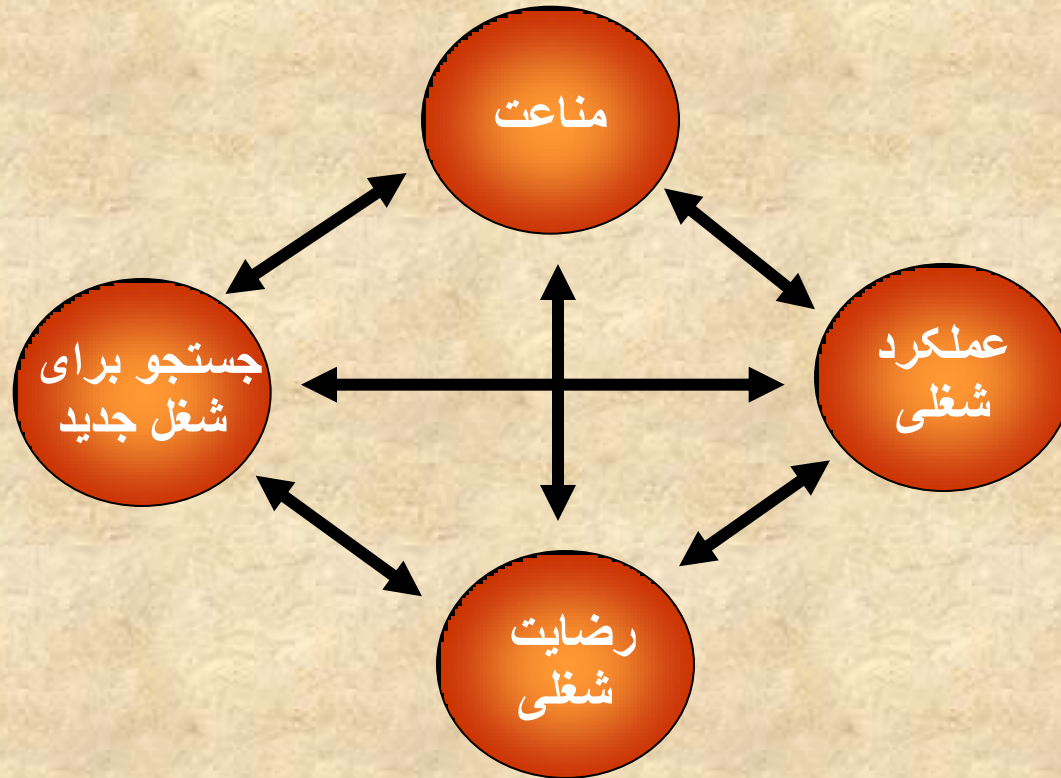
- عبارتست از باور فرد به اینکه باید تا اندازه ای تفاوت های قدرت و مقام در یک سیستم اجتماعی مثل سازمان وجود داشته باشد
- کارکنانی که آمریت را قانونی می دانند :
- ✓ می پذیرند که در سازمان باید **نظارت** وجود داشته باشد
- ✓ کمتر در مورد پیشنهادات مدیر بحث می کنند
- ✓ راحت تر دستورات مقامات بالاتر را می پذیرند

۳- متابعت (خود تنظیمی) Self- Monitoring

- عبارتست از درجه تبعیت شخص از رفتار دیگران

Self - steam مناعت

- عبارتست از درجه باور فرد نسبت به اینکه تا چه اندازه برای سازمان ارزشمند و مفید است



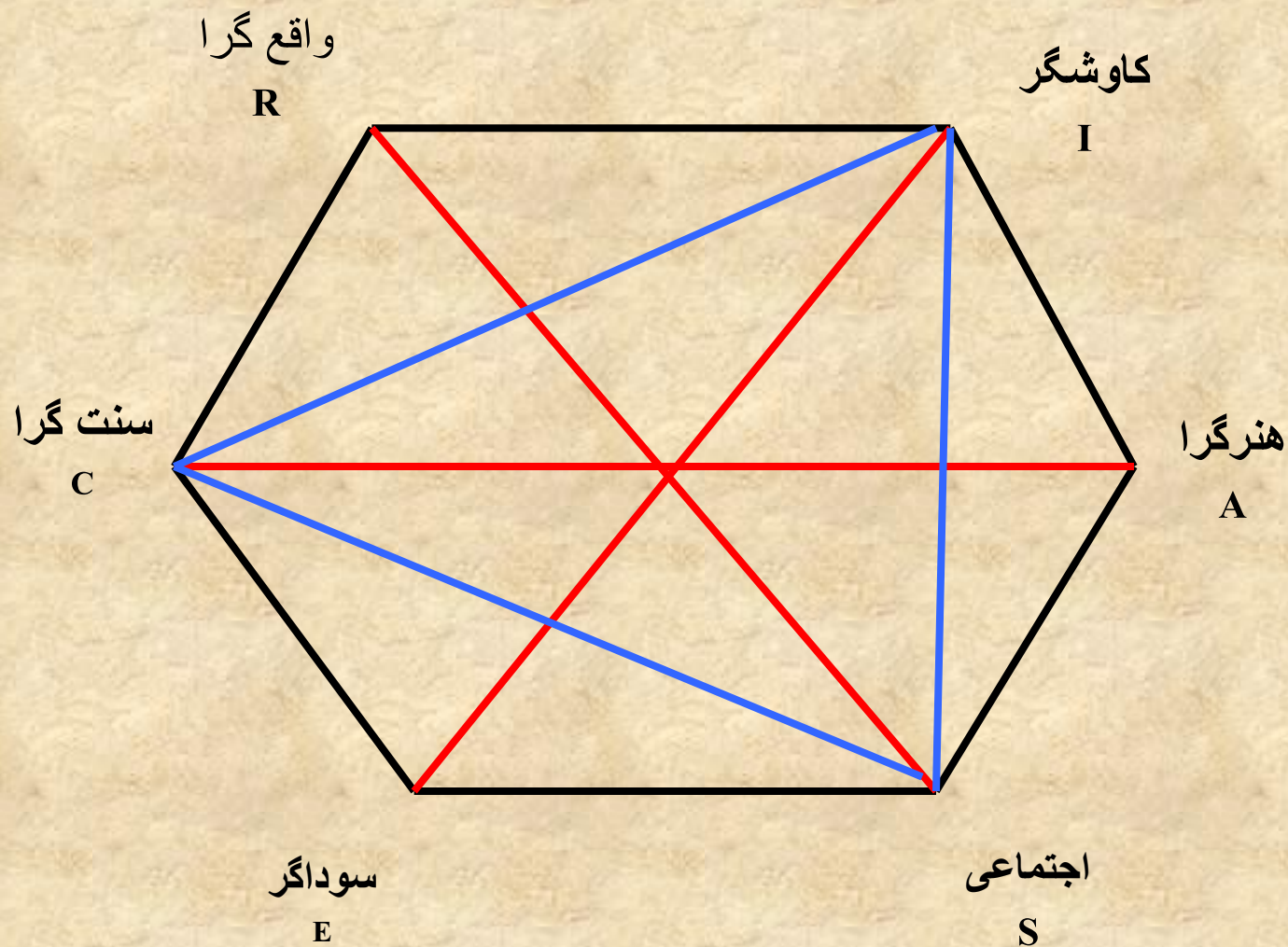
سایر صفاتی که بر رفتار افراد تاثیر می گذارد:

- ❑ علاقه فرد به گرفتن تصمیمات خطر آفرین
- ❑ انگیزه فرد جهت تحقق اهداف شخصی خود
- ❑ تمایل فرد به انزوا
- ❑ خوش برخورد بودن
- ❑ تعصب و عدم تعصب
- ❑ بی صبری

الگوی شخصیت و نوع شغل

نوع شغل	ویژگی های شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا : کارهای فیزیکی را ترجیح می دهد که به توانایی جسمی و مهارت نیاز دارد	کم رو ، با فراست ، مقاوم ، باثبات عمل گرا ، رک و راست	مکانیک ، حفار ، کشاورز ، کارگر خط مونتاژ
کاوشگر: کارهایی را دوست دارد که به فکر کردن ، سازماندهی و درک موضوع نیاز دارد	کنجکاو ، مستقل، با اصالت،تحلیلگر	اقتصاد دان ، ریاضی دان، گزارشگر روزنامه ، زیست شناس
اجتماعی: کارهایی را ترجیح می دهد که در رابطه با کمک به دیگران باشد	صمیمی ، گرم ، دوستانه دارای روحیه همکاری	کارهای اجتماعی ، معلم ، مشاور، روانشناس بالینی
سنت گرا: کارهایی را ترجیح می دهد که قانونمند ، دارای نظم و بدون ابهام باشد	سازشکار ، کارا، عملگرا، رک و راست	حسابدار ، مدیر یا رئیس شرکت ،مسئول دریافت و پرداخت
سوداگر: کارهایی را ترجیح می دهد که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشدهمواره در پی کسب قدرت و اعمال نفوذ بر دیگران است	دارای اعتماد به نفس، جاه طلب ، پر انرژی سلطه جو	وکیل حقوقی ، مسئول بنگاه معاملاتی مسئول روابط عمومی
هنرگرا: به فعالیتهایی می پردازد که غیر منظم و مبهم باشد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی ، آرمانگرا ، احساساتی ، پر عاطفه	نقاش ، موسیقی دان ، نوازنده ، نویسنده تزیین کار داخل ساختمان

رضایت شخص با تمایل او به ترک خدمت ؛ به درجه یا میزانی بستگی دارد که شخصیت او با محیط شغلی اش تناسب دارد



۱. واقع گرا (Realist) ۲. کاوشگر (Investigator) ۳. هنرگرا (Artistic)

۴. اجتماعی (Social) ۵. سوداگر (Enterprising) ۶. سنت گرا (Conventional)

نقاط اصلی الگوی ارائه شده :

۱. شخصیت های درون گرا و برون گرا و جود دارند و افراد تفاوت‌هایی با هم دارند.
۲. مشاغل با هم تفاوت دارند .
۳. اگر افراد در محیط مناسب شخصیت خود قرار بگیرند نسبت به کسانی که نوع شغل را مناسب شخصیت خود نمی دانند ، رضایت بیشتری خواهند داشت .

اگر شخصیت فرد با شغل او سازگار باشد رضایت شغلی
بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان (جابجائی کارکنان)
بسیار کم می شود.

• دو عامل مهم در تفاوت‌های فردی

۱. شخصیت

۲. نگرش

Attitude

نگرش

”ارزیابی یا برآوردی است که (بصورت مطلوب یا نا مطلوب) در باره شیئی ،فرد یا رویدادی صورت می گیرد.“

” بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به یک چیز یا موضوع است“

➡ نگرش هائی که در سازمان مورد توجه هستند :

(۱) رضایت شغلی

(۲) کار را معرف خود دانستن

(درجه یا میزانی که فرد شغل خود را می شناسد و به صورت فعال در آن مشارکت می کند)

(۳) تعهد سازمانی

(شاخصی است از وفاداری فرد به سازمان)

رضایت شغلی Job Satisfaction

- طرز تلقی فرد نسبت به کارش است

عوامل تعیین کننده رضایت شغلی (عوامل بوجود آورنده نگرش شغلی)

۱. معارضه یا گیرائی کار
۲. سیستم عادلانه پاداش
۳. شرایط کاری که فرد را حمایت می کند
۴. افزایش مهارت و تخصص در شغل مربوطه
۵. آزادی عمل
۶. همآورد طلبی شغل
۷. عادلانه بودن سیستمهای ارتقاء مقام و پرداخت
۸. محیط کار
۹. تامین نیازهای اجتماعی

۱. معارضه یا گیرائی کار :

- کارکنان دوست دارند کارشان دارای جذابیت باشد.

۲. سیستم عادلانه پاداش :

- کارکنان باید احساس کنند که پاداش ها در سازمان بر اساس ضابطه و معیارهای مشخص پرداخت می شود.

۳. شرایط کاری که فرد را حمایت کند :

- هرچه انسجام حرفه ای بیشتر باشد رضایت شغلی بیشتر خواهد بود

۴. افزایش مهارت و تخصص در شغل مربوطه :

- مشاغل دارای تخصص رضایت بیشتری را برای کارکنان فراهم می کند

۵. آزادی عمل :

- کارکنانی که در کارشان آزادی بیشتری برای تصمیم گیری دارند نسبت به افراد دیگر رضایت بیشتری دارند.

۶. همآورد طلبی شغل :

مشاغلی که هیجان بیشتری دارند و در آن رقابت شغلی بیشتر است راضی کننده تر هستند

۷. عادلانه بودن سیستم های ارتقاء مقام و پرداخت

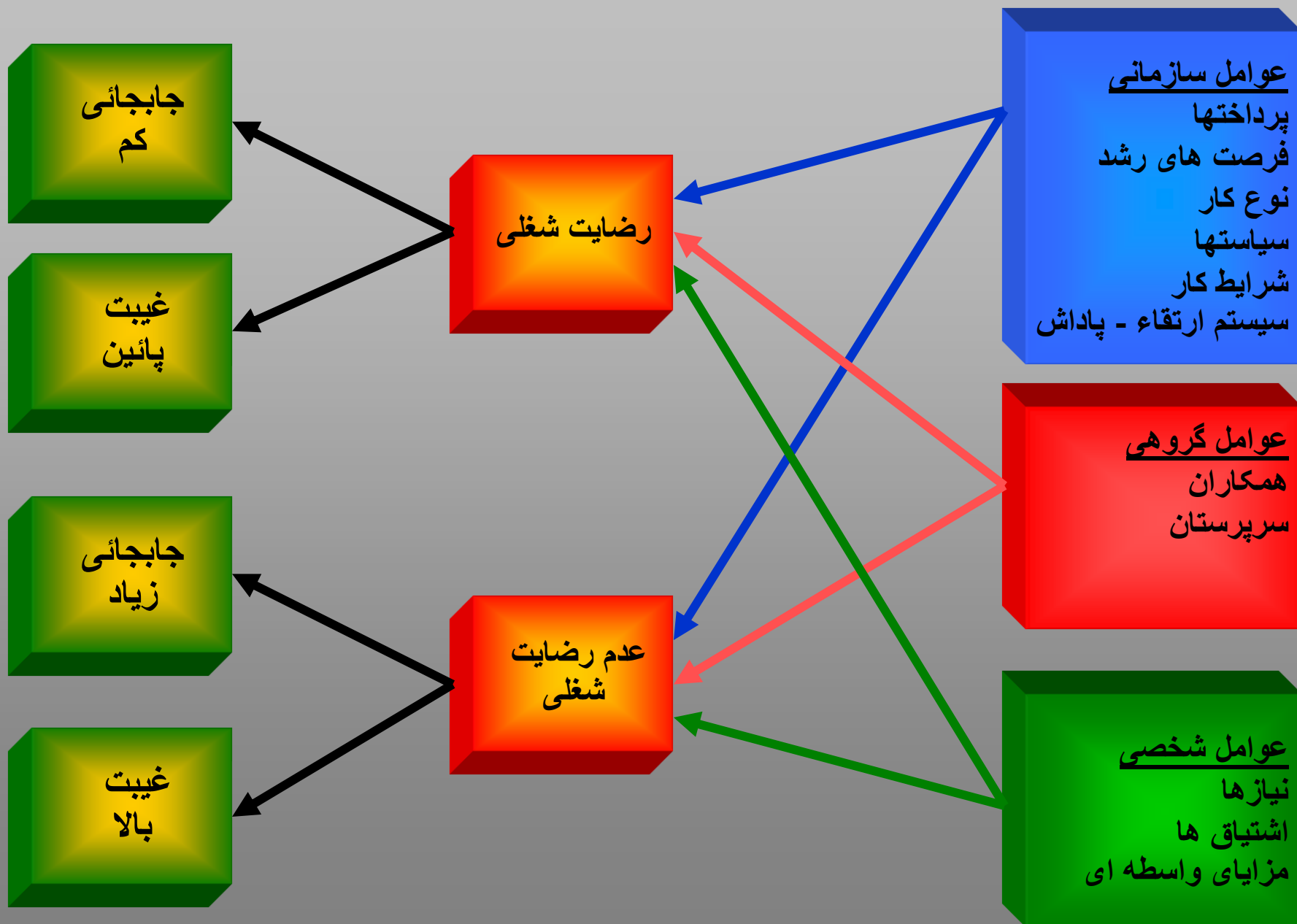
- کارگنان باید براساس تخصص و مهارت خود و بر اساس عدالت و شایستگی ارتقاء پیدا کنند.

۸. محیط کار

- محیط کار باید دارای شرایط مناسب برای کار کردن باشد

۹- تامین نیازهای اجتماعی

- کارکنان دوست دارند بوسیله کار جایگاه اجتماعی بدست آورند و دوستان صمیمی داشته باشند و به آنان احترام گذاشته شود.



وقتی کارکنان از شغل خود راضی نباشند:

۱. سازمان را ترک می کنند
۲. بطور متناوب غیبت می کنند
۳. سازمان آنها را جابجا می کند
۴. خود تقاضای جابجائی می کنند

رضایت شغلی و بهره‌وری

- آیا بازدهی کارکنان راضی از بازدهی کارکنان ناراضی بیشتر است؟
- آیا همیشه رضایت شغلی می‌تواند باعث افزایش کارایی شود؟

✓ اگر چه رضایت شغلی می‌تواند بر تولید و بازدهی اثر داشته باشد ولی این تاثیر چندان زیاد نیست.

✓ بازدهی و تولید بیشتر موجب رضایت شغلی بیشتر می‌شود.

سایر عواملی که در رفتار فرد در سازمان اثر می گذارد.

ادراک 

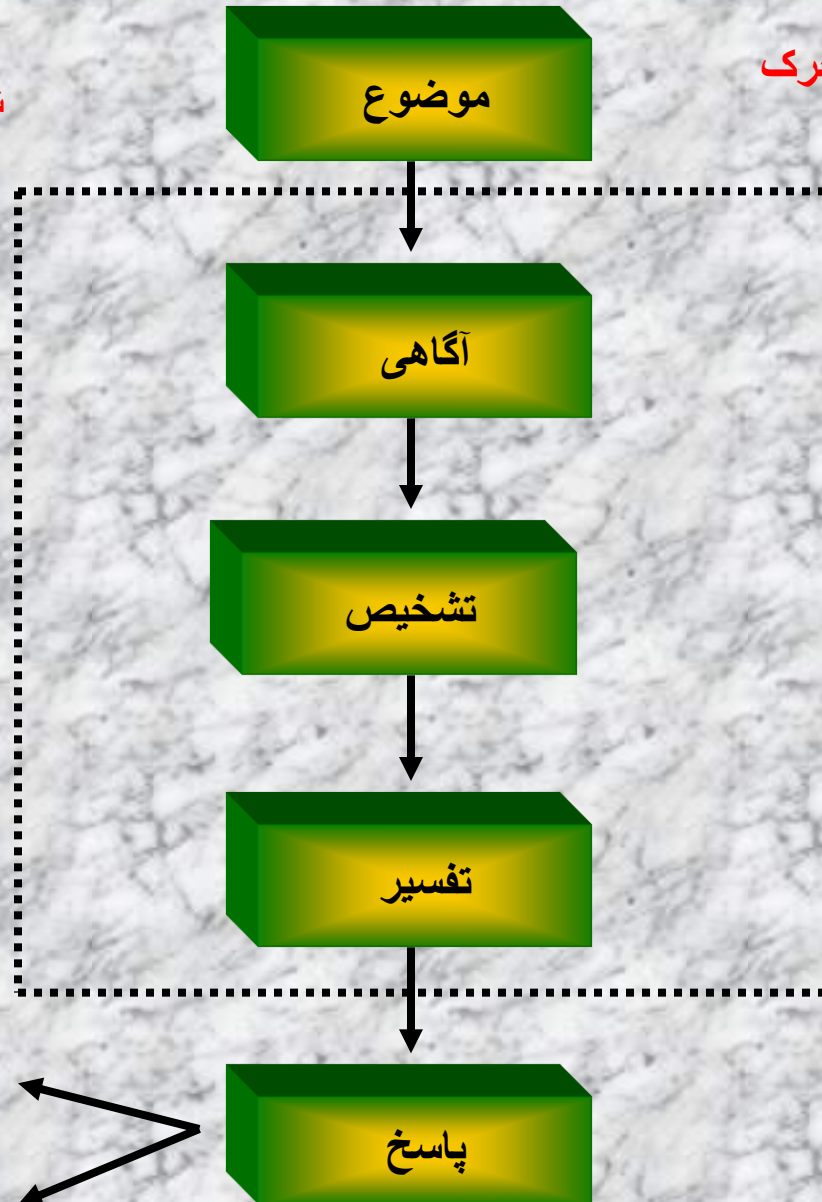
یادگیری 

□ ادراک

- مجموعه ای از فرایندهاست که فرد توسط آنها محیط اطراف خود را می شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می کند و بر اساس آن واکنش (رفتاریا نگرش) نشان می دهد

شیئی
واقعہ
شخص

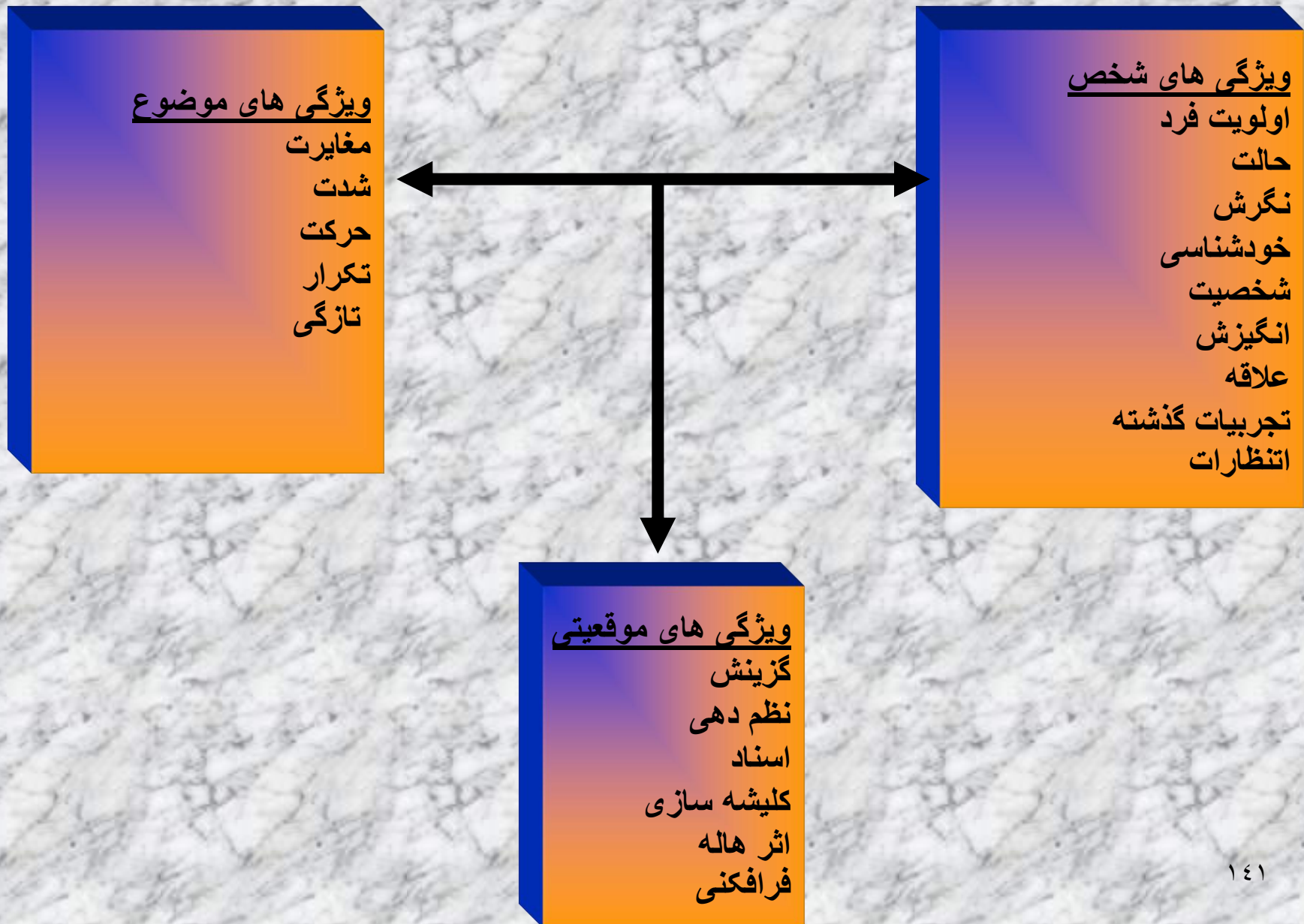
محرک



رفتار

نگرش

• ویژگی ها و فرآیندهایی که بر ادراک اثر می گذارد



عواملی که در ادراک فرد تاثیر می گذارند

■ ویژگی های شخص

● ویژگی های موضوع

● ویژگی های موقعیتی

■ ویژگی های شخص

۱. اولویت فرد
۲. حالت
۳. نگرش
۴. خودشناسی
۵. شخصیت
۶. علاقه
۷. تجربیات گذشته
۸. انتظارات

۱. اولویت فرد:

- احساس فرد در باره میزان اهمیت یک موضوع (هرچه احساس فرد قویتر باشد توجه فرد نسبت به همان موضوع بیشتر خواهد بود)

۲. حالت:

- یک واکنش کوتاه عاطفی است که بوسیله محرکهای مختلف به فعل در می آید

۳. نگرش :

- احساسات و برداشت های بلند مدت انسان نسبت به موضوعات و اشیاء

۴. خود شناسی :

- عبارتست از ادراک فرد از خودش

۵. شخصیت

- مجموعه ای از صفات و کیفیت های مشخصی است که هر شخص را به صورت یک موجود منحصر به فرد در می آورد

۶. علاقه :

- احساسی مثبتی است که فرد به یک موضوع یا فرد دیگر دارد

۷. تجربیات گذشته :

- تجربیات قبلی در مورد فرد یا موضوعی درک ما را نسبت به آن فرد یا موضوع شکل میدهد.

۸. انتظارات :

- گاهی در مورد افراد یا وقایع بر اساس انتظاراتی که از آنها داریم قضاوت می کنیم.

● ویژگی های موضوع :

۱. مغایرت
۲. شدت
۳. حرکت
۴. تکرار
۵. تازگی

● ویژگی های موقعیتی :

- نور
- درجه حرارت
- رنگ زمینه

□ سایر عوامل موقعیتی

۱. گزینش
۲. نظم دهی
۳. کلیشه سازی
۴. اثر هاله
۵. فرافکنی
۶. اسناد

۱. گزینش:

- افراد از طریق گزینش موضوعات ، معمولا مواردی را انتخاب می کنند که آرامش و راحتی بیشتری داشته باشد و از موضوعاتی که که باعث بروز ناراحتی میشود ، دوری می کنند .

۲. نظم دهی :

- عبارتست از تمایل اعمال نظم در ادراک به نحوی که از نظر معنی بایک نظام منطقی و پایدار هماهنگ باشد

۳. کلیشه سازی :

- عبارتست از طبقه بندی اشخاص بر مبنای صفت و کیفیت های فرضی خاص

با کلیشه سازی افراد را درک کرده و راجع به آنها اظهار نظر می کنیم

۴. اثر هاله :

- هنگامی که اجازه می دهیم **یک ویژگی فرد به تنهایی** ارزیابی ما را از سایر ویژگی های فرد تحت الشعاع قرار دهد ، اثر هاله ادراکمان را تحت تاثیر قرار داده است.

۵. فرافکنی :

• عبارتست از نسبت دادن صفات خود به دیگران

❖ گاهی اوقات صفات خود را در وجود دیگران می بینیم و سعی می کنیم براساس این صفات آنها را درک (ارزیابی) کرده و در مورد آنها پاسخ (رفتار) را نشان دهیم.

۶. اسناد یا تئوری اسنادی:

- بر اساس این تئوری ما رفتارمان یا رفتار دیگران را می بینیم و علت یا علت ها را به آن رفتار استناد می کنیم

• براساس تئوری اسناد:

” علت رفتار یک کارمند را در سازمان مشخص کرده و استناد می کنند به اینکه رفتار کارمند به علل درونی یا بیرونی است و بعد در صورت نامناسب بودن رفتار به دنبال تغییر آن خواهند بود.

• علت رفتار افراد ممکن است :

✓ درونی

✓ بیرونی

باشد.

برای توجیه رفتار افراد ۳ عامل را در نظر می گیرند

- **تطابق** : یعنی درجه تطبیق رفتار دیگران با رفتار مشاهده شده در همان موقعیت

- **تداوم** : یعنی میزان تکرار رفتار مشاهده شده در همان موقعیت

- **تفاوت** : یعنی درجه تطبیق یک رفتار مشاهده شده در موقعیتهای مختلف

تطابق زیاد

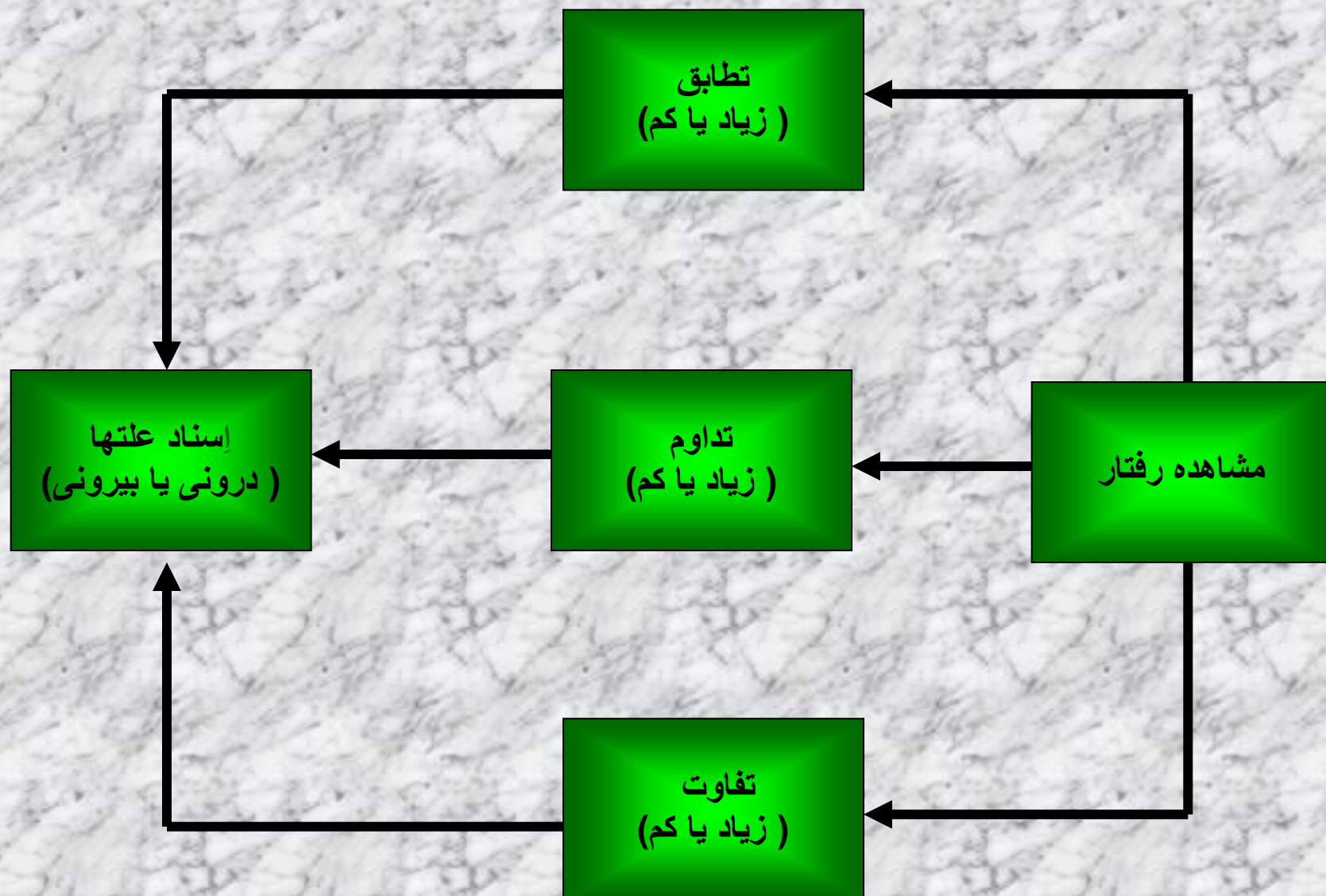
تداوم زیاد

تفاوت زیاد

تطابق کم

تداوم کم

تفاوت کم



• براساس تئوری اسناد

رفتار افراد را مشاهده می کنیم و علتها
را به آن منتسب (مربوط) می کنیم

کاربرد استناد رفتار در مدیریت

- اگر عملکرد ضعیف افراد (رفتار) را به علت‌های داخلی مثل توانائی‌های فرد یا انگیزش فرد استناد کنیم ، می‌توانیم استراتژیهای خاصی را برای رفع مشکل پیدا کنیم.
- اگر عملکرد ضعیف افراد (رفتار) را به علت‌های خارجی مثل کمبود منابع (انسانی – مالی – فیزیکی و....) استناد کنیم تلاش می‌کنیم تا منابع را تامین کنیم

سایر عواملی که در رفتار فرد در سازمان اثر می گذارد.

□ ادراک

□ یادگیری

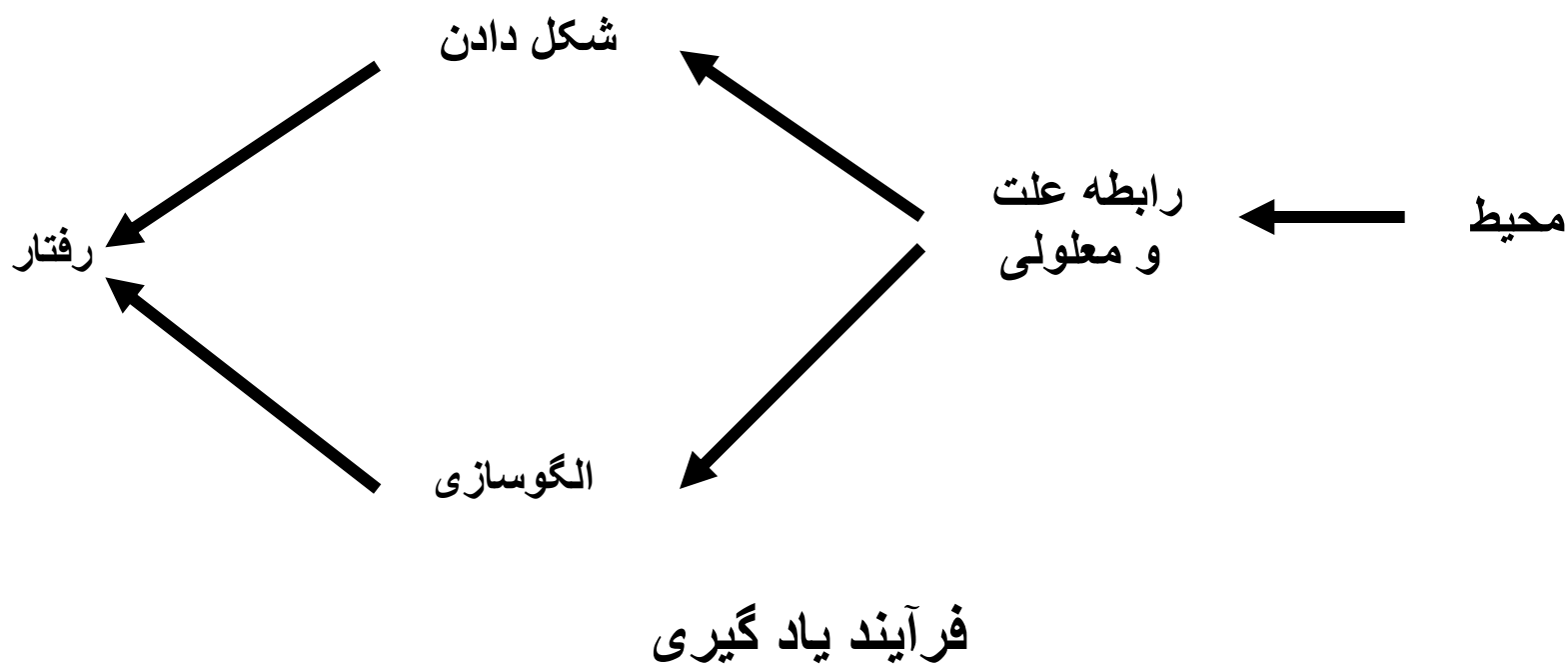
□ یادگیری

- از دیدگاه یک فرد عادی یادگیری عبارتست از:

” آن چیزهایی که در دبستان یا مدرسه به ما آموزش می دهند ”

- تعریف دقیق تر یاد گیری :

” هر نوع تغییر نسبتا دائمی که در نتیجه نوعی تجربه ، در رفتار رخ می دهد. “



- یادگیری تابع قانون علت و معلولی است که می گوید :

“رفتار تابع نتایج آن است”

یادگیری تابع ۲ تئوری است :

۱. تئوری شکل دهی

۲. تئوری یادگیری

۱. تئوری شکل دهی:

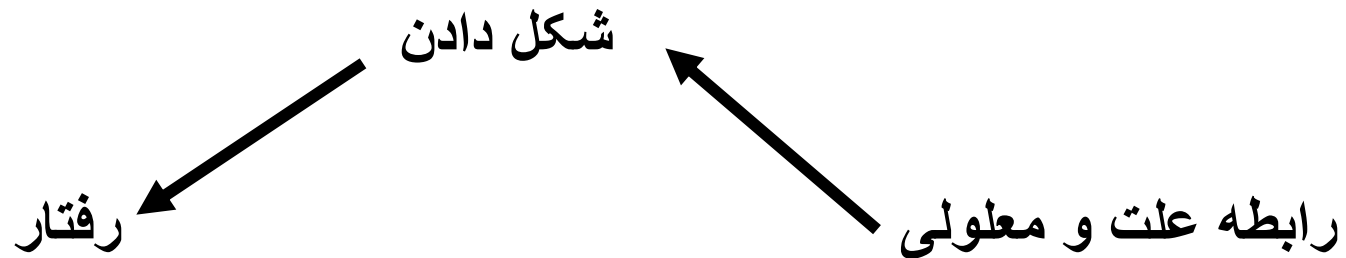
- وقتی یاد گیری بصورت مراحل آموزش یا تحصیلی انجام می شود رفتار شکل میگیرد (با آموزش رفتار تغییر می کند)

- مدیران هم رفتار کارکنان را شکل می دهند

✓ رفتار خوب را تشویق می کنند

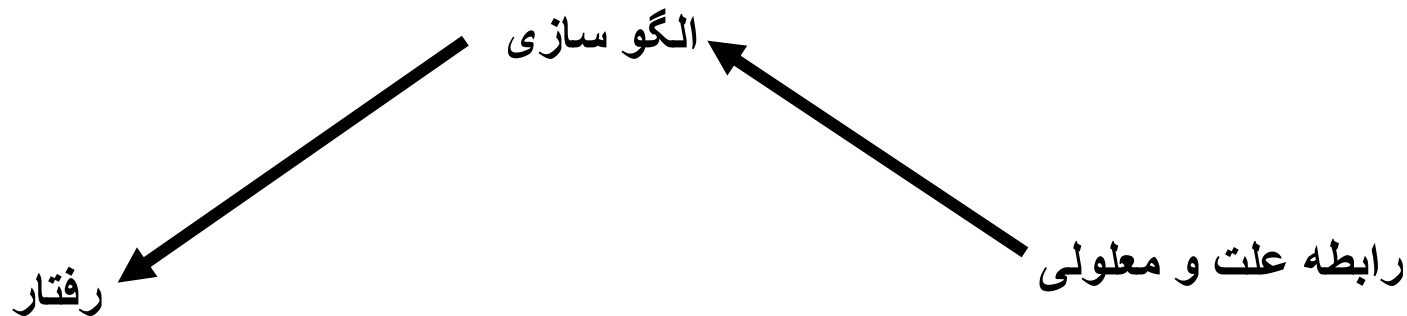
✓ به رفتار خوب پاداش می دهند

✓ رفتار بد را تنبیه می کنند



۲. تئوری الگو سازی :

- بسیاری از چیزهایی که یاد میگیریم از طریق مشاهده رفتار دیگران و الگو سازی از رفتار آنان است



انگیزش

Motivation

انگیزه نیروئی است که سبب می شود افراد رفتار خاصی را از خود نشان دهند.

- یکی از وظایف مدیران در سازمانها ایجاد انگیزه در کارکنان است به گونه ای که عملکرد آنان را به بالاترین سطح برساند

✓ سخت تر تلاش کنند

✓ به طور منظم در محل کار حاضر شوند

✓ برای عملی شدن هدفهای سازمان تلاش کنند

آیا فقط داشتن انگیزه برای انجام یک کار یا بروز یک رفتار کافی است؟

عوامل موثر بر عملکرد شغلی بهتر

۱. انگیزه :

۲. توانائی فرد:

فرد توانائی انجام کار را داشته باشد

۳. آمادگی محیط :

وسایل و امکانات مناسب در اختیار باشد

روابط متغیر ها در انگیزش

- $P = f (M, A, E)$
- $P =$ عملکرد **Performance**
- $M =$ انگیزش **Motivation**
- $A =$ توانائی **Ability**
- $E =$ محیط **Environment**

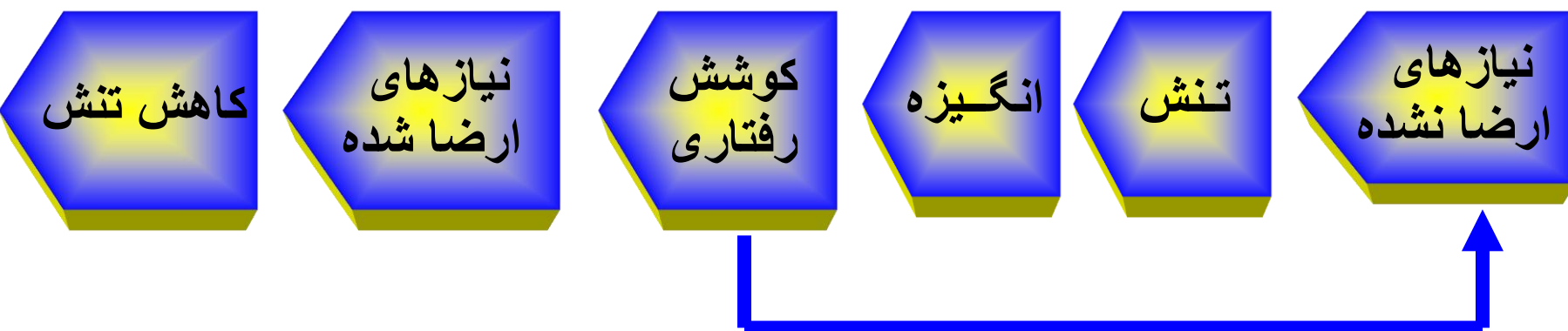
□ تعریف انگیزش :

- تمایل به انجام کار است تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد و به توانائی فرد و محیط بستگی دارد .

□ نیاز :

- نوعی کمبود روانی و فیزیولوژیک است که برای ارضای آن نیاز به انگیزش می باشد

فرآیند اصلی انگیزش



نظریه های (تئوری های) انگیزش

• نظریه های انگیزش در دهه ۱۹۵۰

۱. نظریه سلسله مراتب مازلو (تئوری نیازها)

۲. نظریه X و Y

۳. نظریه انگیزش - بهداشت

• نظریه های نوین انگیزش

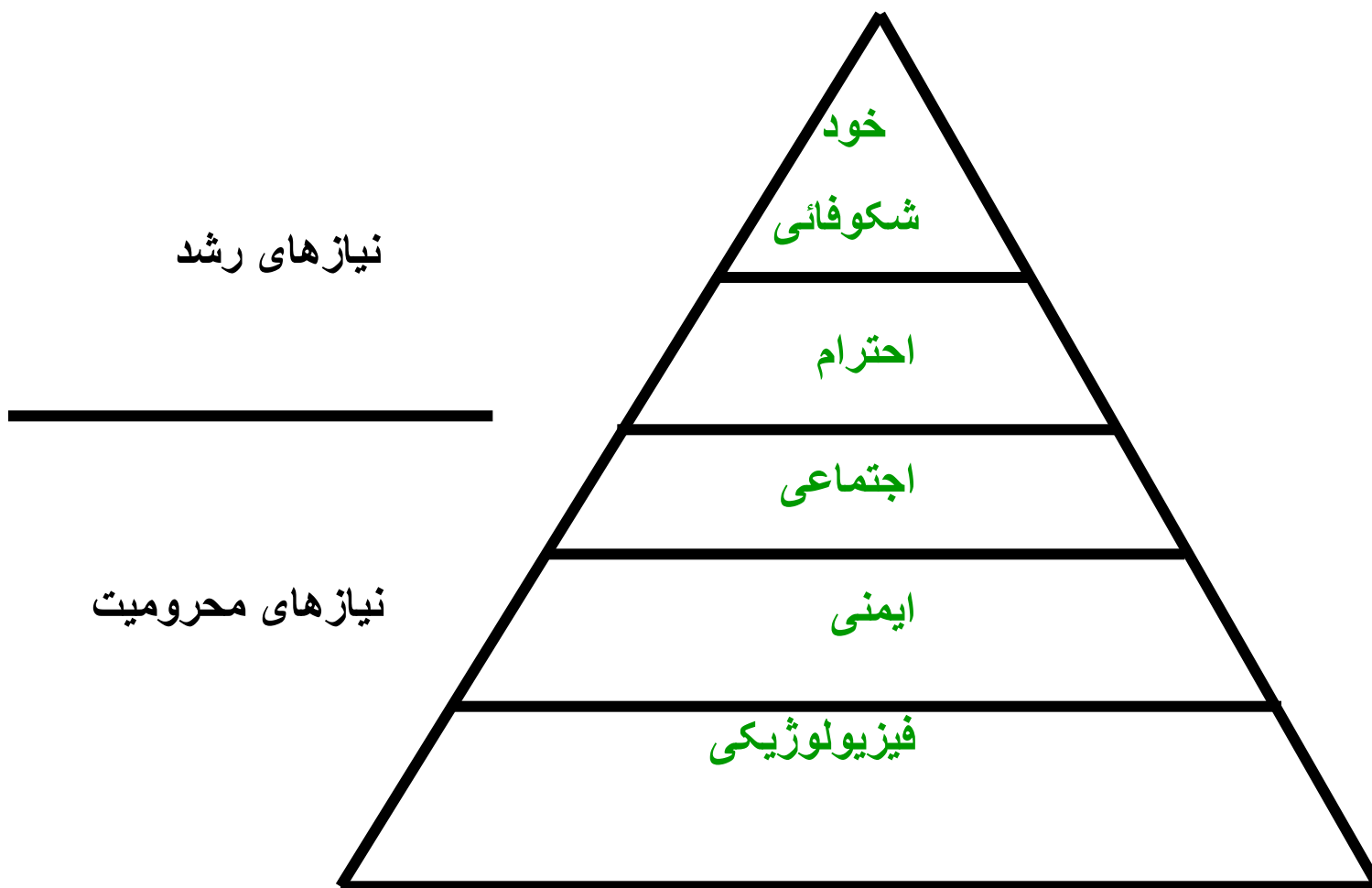
۱. تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه

۲. نظریه تعیین هدف

۳. نظریه برابری

نظریه های انگیزش در دهه ۱۹۵۰ :

۱. نظریه سلسله مراتب مازلو



نیازهای فیزیولوژیکی:

در جامعه

- گرسنگی
- تشنگی
- پناهگاه
- پوشاک

در سازمان

- حقوق کافی
- محل استراحت
- تهویه و گرمای مناسب
- امکانات رفاهی

نیازهای ایمنی :

در جامعه

امنیت

محفوظ ماندن از خطر (فیزیکی – عاطفی)

در سازمان

- تداوم داشتن کار (اخراج نشدن)

- برقراری سیستم شکایات

- برقراری سیستم مناسب بیمه و بازنشستگی

نیازهای اجتماعی :

• در جامعه

- عاطفه

-تعلق خاطر

- دوستی

در سازمان

- برقراری روابط دوستانه با همکاران

- پذیرفته شدن در گروههای کاری در داخل

و خارج سازمان

- برقراری ارتباط اجتماعی

احترام و منزلت :

• در جامعه

احترام درونی

- حرمت نفس *
- خودمختاری
- پیشرفت

احترام بیرونی

- پایگاه
- مقام
- شهرت
- جلب توجه

در سازمان

- عنوان شغلی
- دفتر مجلل
- افزایش حقوق استحقاقی
- پاداش ها
- اتومبیل شیک
- تلفن همراه
- پست مناسب

* حرمت نفس: توانایی احترام به خود و پذیرش خود به عنوان فردی ارزشمند، احترام به خود و دوست داشتن خود آنگونه که هستیم و پذیرش جنبه های مثبت و منفی قابلیت ها و محدودیتهای خود است

خود شکوفائی :

- در این نیاز شخص می کوشد تا همان چیزی شود که استعدادش را دارد.

• به عقیده مازلو :

۱. وقتی همه نیازهای انسان برطرف شد انسان به سمت استفاده از حداکثر توانائی خود می رود.
۲. وقتی نیاز های پائین تر ارضا می شوند انسان انگیزه رسیدن به نیازهای بالاتر را پیدا می کند.

نقاط ضعف تئوری مازلو (نیازها)

- ◀ بطور معمول همه سطوح پنجگانه نیازها همواره وجود ندارد.
- ◀ سلسله مراتب واقعی نیازها همیشه با سلسله مراتب مازلو هماهنگی ندارد.
- ◀ ساختار نیازها پویاتر ، ناپایدارتر و متغیرتر از آن است که تئوری مازلو مطرح می کند.

نقطه قوت تئوری نیازها :

- چهارچوبی برای گروه بندی نیازها ارائه می دهد.

۲. تئوری Y, X

• مک گرگور معتقد است که انسانها دارای دو شخصیت هستند

۱- شخصیت بر اساس تئوری X

۲- شخصیت بر اساس تئوری Y

و مدیران باید بتوانند شخصیت افراد را شناسائی کرده و رفتار مناسب را با آنان داشته باشند.

تئوری X

- بشر معمولی ذاتا از کار متنفر است و حتی المقدور از آن دوری می کند
- با توجه به این خصوصیت و عدم علاقه ذاتی افراد به کار بایستی در بیشتر مواقع افراد را بازور وادار به کار کرد
- انسان معمولی به جای اینکه متکی به نفس خود باشد دوست دارد ، هدایت شود ، جاه طلبی ندارد، می خواهد از زیر بار مسئولیت فرار کند و امنیت داشته باشد

تئوری Y

- انسان معمولی از کار فرار نمی کند و کار برای او مانند تفریح و استراحت است. وبا انجام کار رضایت او حاصل می شود.
- نظارت مستقیم تنها راه هدایت فرد نیست و انسان می تواند کنترل کننده و هدایت کننده خودش باشد
- تعهد و کوشش فرد برای کار بیشتر فقط به پاداشهای مادی بستگی ندارد بلکه رضایت درونی و می تواند فرد را وادار به کار کند .
- انسان معمولی تحت شرایط مناسب می آموزد که نه تنها از قبول مسئولیت فرار نکند بلکه به دنبال آن باشد .
- گروه کثیری از افراد سازمان دارای خلاقیت و قوه تخیل هستند و این خصوصیات در انحصار افراد خاصی نیست و فقط باید بتوان از این خصوصیات استفاده کرد
- تحت شرایط نوین زندگی صنعتی ، فقط جزئی از توانائی های بالقوه انسانها مورد استفاده قرار می گیرد.

به نظر مک گرگور بر اساس تئوری Y با استفاده از راههای زیر می توان انگیزش شغلی را به حداکثر رساند

- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری
- پذیرش مسئولیت و پذیرفتن کارهای سخت توسط کارکنان
- ایجاد روابط مناسب بین کارکنان

۳. تئوری انگیزش – بهداشت (فردریک هرزبرگ - ۱۹۵۰)

رضایت

نارضایتی



مدل سنتی رضایت

. براساس این مدل رضایت و نارضایتی بر روی یک طیف قرار دارند و نارضایتی در مقابل رضایت قرار دارد به این ترتیب اگر نارضایتی کارمند را در محیط از بین ببریم ، کارمند راضی خواهد شد.

نارضایتی

عدم نارضایتی



عدم رضایت

رضایت

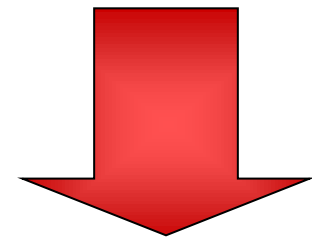


مدل رضایت هرزبرگ

از دیدگاه هرزبرگ عواملی که باعث رضایت شغلی می شوند از عواملی که باعث نارضایتی شغلی می شوند قابل تفکیک هستند

• عواملی که از بین بردن آنان فقط
نارضایتی را از بین می برد

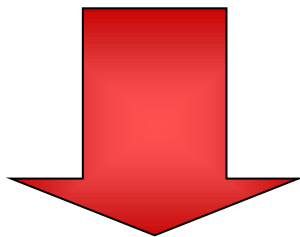
تغییر در سیاستها و مدیریت سازمان
بهبود وضعیت سرپرستی کارکنان
بهبود روابط بین افراد
تامین شرایط کاری مناسب
بهبود وضعیت حقوق و مزایا



عوامل بهداشتی

عواملی که تحقق آن سبب ایجاد
رضایت و انگیزش می شود

موفقیت در کار
شهرت
دادن مسئولیت
رشد افراد در سازمان



عوامل انگیزشی

پیشنهاد هرز برگ برای بکارگیری تئوری ۲ عاملی (بهداشتی - انگیزشی)

- مرحله اول: مدیر باید تلاش کند شرایطی که موجبات نارضایتی کارکنان می شود را حذف کند
- مرحله دوم : مدیر عوامل انگیزشی را وارد صحنه کرده و با فراهم کردن فرصت‌های لازم جهت کسب **موفقیت** ، **شهرت** ، **مسئولیت** ، **پیشرفت** و **رشد** موجبات انگیزش و رضایت کارکنان را فراهم کنند.

نظریه های نوین انگیزش

۱. تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه
۲. نظریه تعیین هدف
۳. نظریه برابری

تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه (دیوید مک کللند)

- عواملی که مککلند برای ایجاد انگیزش ارائه می کند.

۱. نیاز به کسب موفقیت
۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
۳. نیاز به ایجاد دوستی و روابط صمیمانه با دیگران

۱. نیاز به کسب موفقیت

- یعنی تلاش در راه درخشیدن با رعایت استانداردهای موفق شدن و در راه موفقیت تلاش نمودن.

✓ ویژگی های افرادی که عامل نیاز به کسب موفقیت در آنها ایجاد انگیزش میکند.

این افراد دوست دارند که بتوانند در مقایسه با آنچه پیش از آنها انجام شده کارهایی با راندمان بالاتر انجام دهند

این افراد خود را متمایز از دیگران می دانند و همواره به خود می بالند که آرزویشان انجام کارهای بهتر است

این افراد به دنبال مسئولیتهای مستقل و شخصی هستند و مایلند بسرعت به نتیجه برسند.

این افراد به دنبال کارهای مشکل هستند و شخصا مسئولیت موفقیت یا شکست را می پذیرند.

اختیار خود را به دست شانس یا اقبال یا دیگران نمی دهند.

اگر به سبب حادثه ای در زمینه ای موفق شوند احساسا رضایت و کسب موفقیت نمی کنند

همیشه به دنبال هدفهای واقعی هستند

۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن

- یعنی کسب توانائی جهت نفوذ بر دیگران و کنترل آنها

✓ ویژگی های افرادی که عامل نیاز به کسب قدرت در آنها ایجاد انگیزش میکند.

- ترجیح می دهند در شرایط رقابتی کار کنند

- همواره در پی کسب شهرت ، اعتبار و حیثیت هستند

- بیش از آنکه به عملکرد موثر یا موفقیت آمیز توجه کنند در پی اعمال نفوذ بر دیگران هستند

۳. نیاز به ایجاد دوستی و روابط صمیمانه با دیگران

- یعنی تمایل به دوست داشته شدن و مورد قبول و پذیرش دیگران واقع شدن.

✓ ویژگی های افرادی که عامل نیاز به ایجاد دوستی و روابط صمیمانه با دیگران در آنها ایجاد انگیزش میکند.

● با دیگران طرح دوستی می ریزند

● در شرایطی که روح تعاون و همکاری حاکم است ، کار می کنند.

● به دنبال فعالیتهای رقابتی نیستند

● تمایل شدید دارند نوع رابطه ای که با دیگران برقرار میکنند مبتنی بر تفاهم متقابل باشد

• چه استفاده ای می توان از این تئوری کرد؟

- باید ضمن شناخت ویژگی های افراد از وجود آنان با توجه به این ویژگی ها در مشاغل مناسب با آن ویژگی ها استفاده کرد تا عملکرد آنان افزایش یابد.

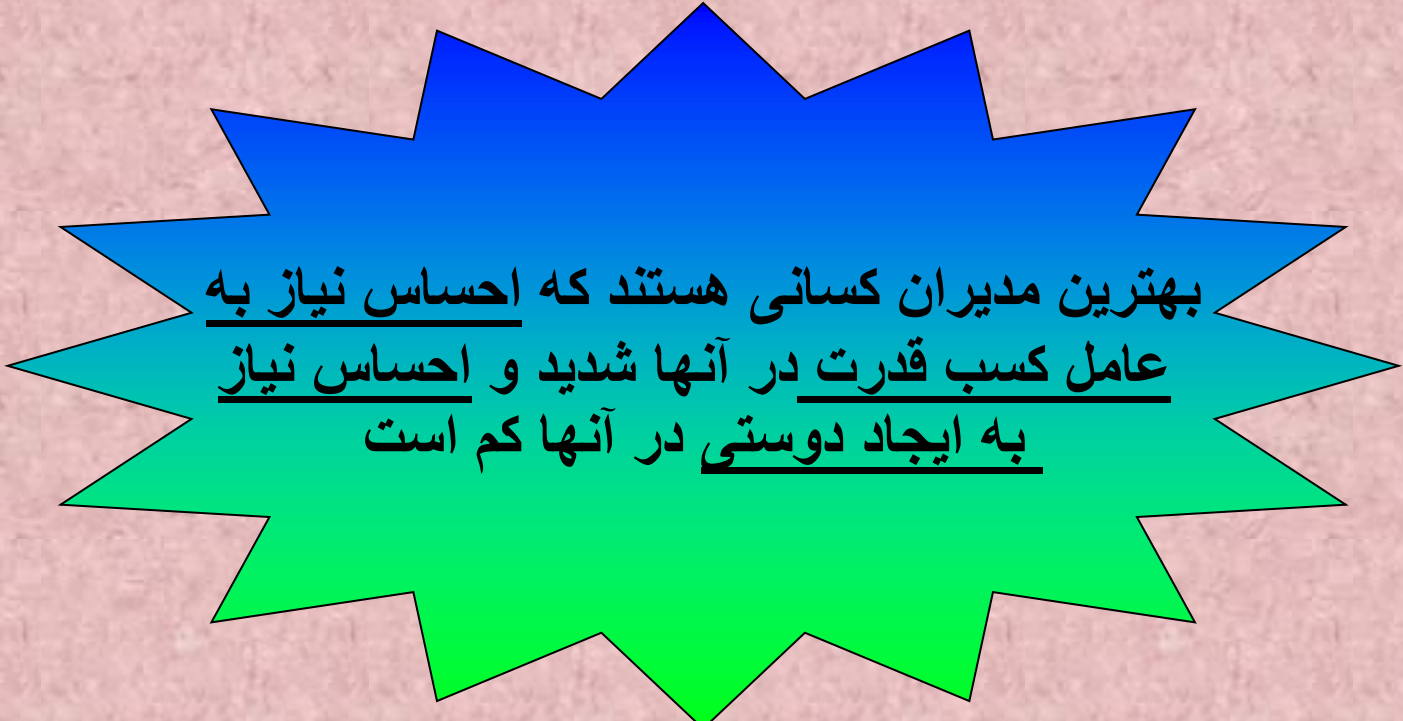
• مثال :

□ کسانی که در پی کسب موفقیت هستند برای مشاغل زیر مناسب هستند

✓ امور بازرگانی و فعالیت های کارآفرینی

✓ اداره واحدهای تجاری متعلق به خود

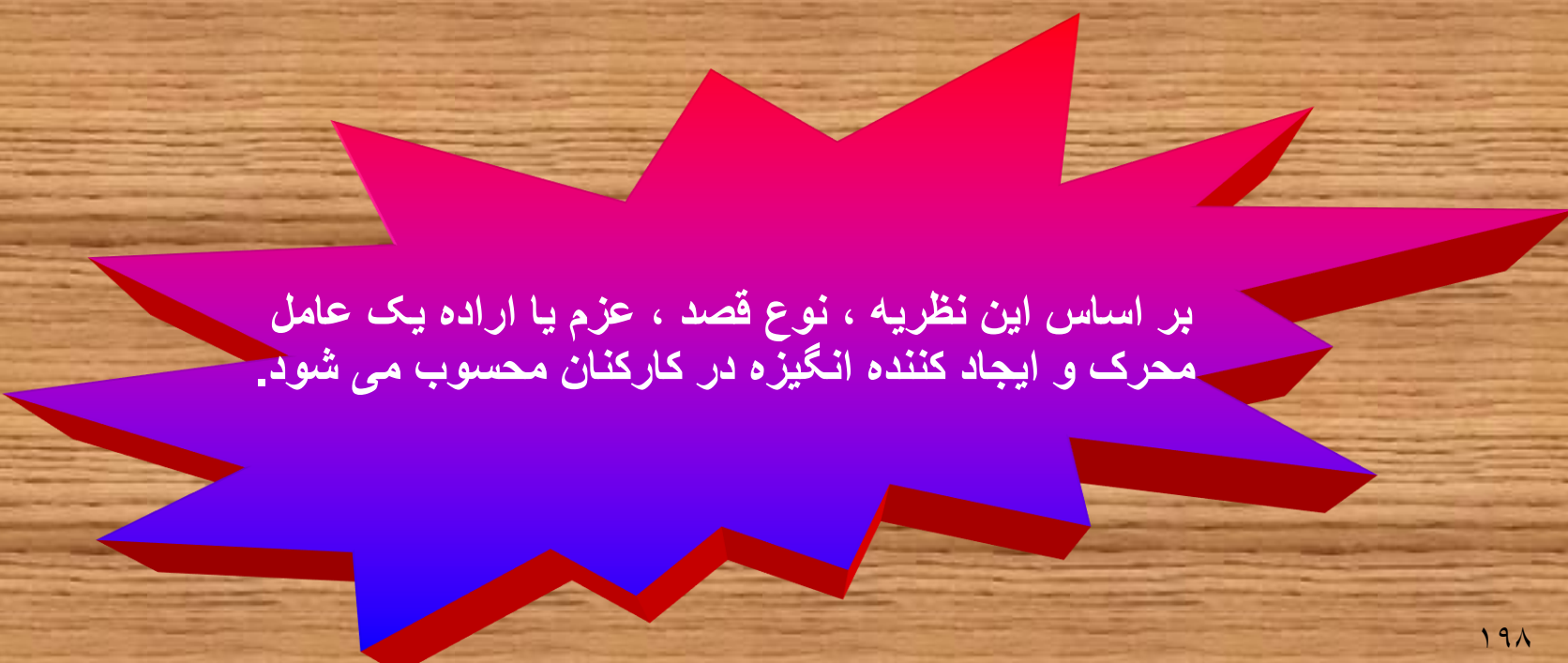
✓ اداره واحدهائی در درون سازمانهای بزرگ



بهترین مدیران کسانی هستند که احساس نیاز به
عامل کسب قدرت در آنها شدید و احساس نیاز
به ایجاد دوستی در آنها کم است

نظریه تعیین هدف:

- براساس این نظریه قصد یا اراده فرد یا سازمان (که بصورت هدف تعیین می شود) به عنوان منبع انگیزش به حساب می آید



بر اساس این نظریه ، نوع قصد ، عزم یا اراده یک عامل محرک و ایجاد کننده انگیزه در کارکنان محسوب می شود.

نظریه برابری :

- در این نظریه کارکنان و اعضای سازمان نسبت داده به باز داده خود را با افراد مشابه یا مرجع مقایسه می کنند.

- در نظریه برابری ۳ مرجع وجود دارد

۱. دیگران

۲. سیستم

۳. خود

۱- دیگران :

فرد ، خود را با دیگران مقایسه می کند.

۲- سیستم :

فرد ، خود را با سیاستها و مقررات سازمان تطبیق داده و حق خود را بیشتر می داند
و معتقد است مقررات و سیاستهای سازمان ناعادلانه است

۳- خود :

محاسبه و مقایسه داده ها با ستاده های فردی است و این نسبت در هر شخص
منحصر به فرد است

در صورتی که کارمند خود را با دیگران ، سیستم و خود مقایسه کند:

۱. فرد چه احساسی می کند؟

✓ بی عدالتی

✓ اجحاف

✓ نابرابری

۲. فرد چه عکس العملی نشان می دهد؟

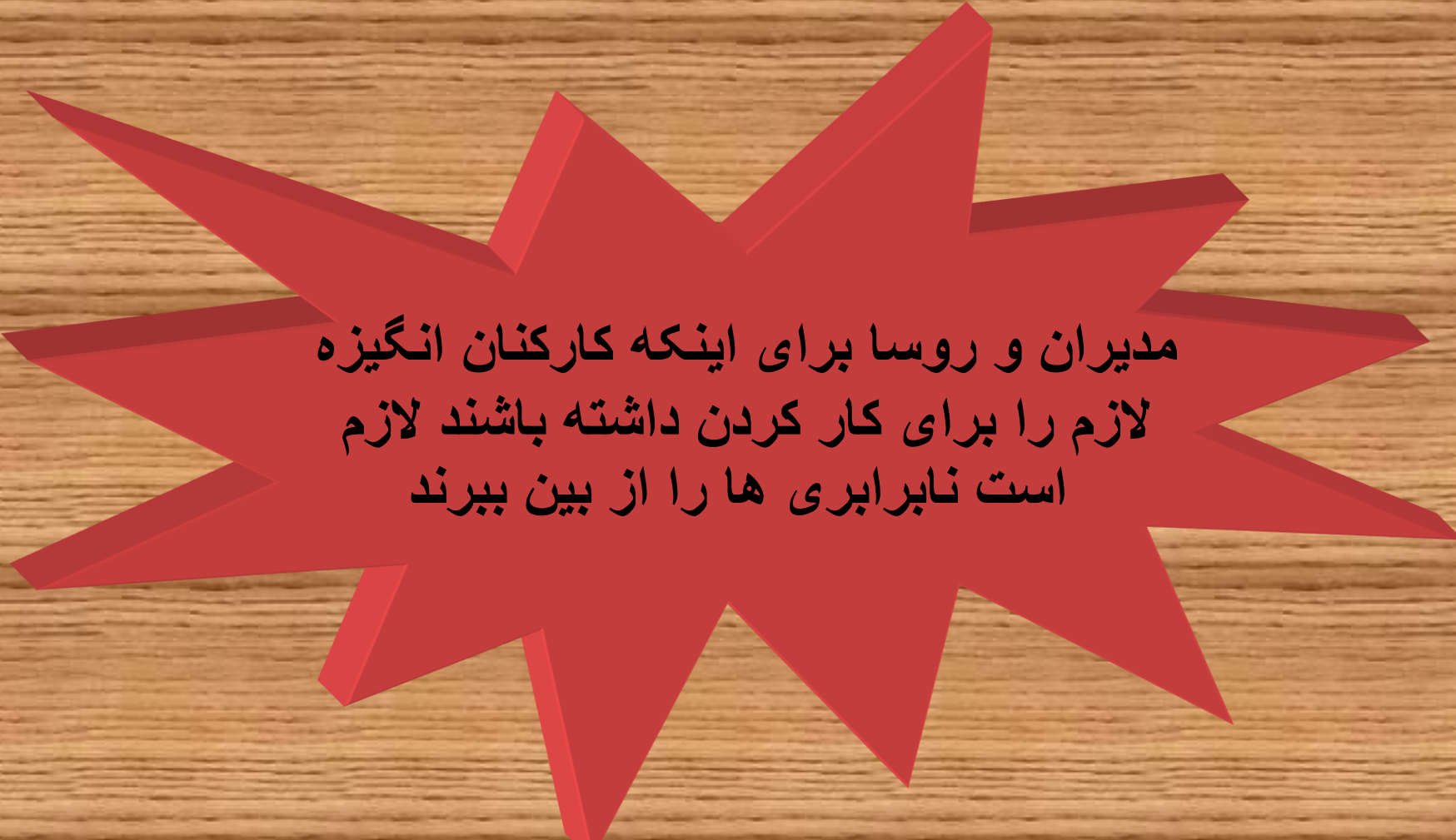
الف – انگیزه لازم برای کار کردن را از دست می دهد.

ب – از میزان فعالیت خود می کاهد.

ج – به گونه ای رفتار می کند که دیگران را تشویق به کم کاری کند.

د – می کوشد از میزان مصرف خود (داده ها) بکاهد.

س- سازمان را ترک می کند



مدیران و روسا برای اینکه کارکنان انگیزه لازم را برای کار کردن داشته باشند لازم است نایابری ها را از بین ببرند

از تئوری های انگیزشی چه استفاده ای می شود؟

- بر اساس این تئوری ها می توان رفتار افراد را در سازمان پیش بینی کرد و مشخص نمود که برای تغییر یا ایجاد رفتار کارکنان چه عوامل انگیزشی را باید مورد توجه قرار داد.

چند پیشنهاد برای ایجاد انگیزش با توجه به تئوری های انگیزشی :

- a. باید تفاوت فردی کارکنان سازمان را شناسائی کرد.
- b. افراد را مناسب شغل در نظر گرفت.
- c. اطمینان حاصل شود که از نظر کارکنان هدفهای تعیین شده قابل دستیابی هستند.
- d. پاداشهای مناسب به افراد داده شود.
- e. بین میزان پاداش و عملکرد رابطه معقول و منطقی وجود داشته باشد.
- f. مطمئن شد که اصل برابری رعایت شود.

تئوری های انگیزشی و محدوده های فرهنگی

- فرهنگ هر کشور با کشور دیگر متفاوت است و استفاده از عوامل انگیزشی و توصیه های صورت گرفته باید متناسب با فرهنگ هر کشور انجام شود.

فرد 🍌

گروه 🍌

سازمان 🍌

● گروه :

- دویا چند نفر که باهم رابطه متقابل دارند و با هم همکاری می کنند تا به هدفهای خاصی برسند.

- گروه به ۲ صورت وجود دارد.

۱. گروه رسمی

۲. گروه غیر رسمی

گروه رسمی :

- گروه رسمی همان ساختار سازمانی است که در آن گروه‌های کاری و نوع کارهایی که باید انجام شود بصورت شرح وظایف مشخص شده است.

در گروه رسمی

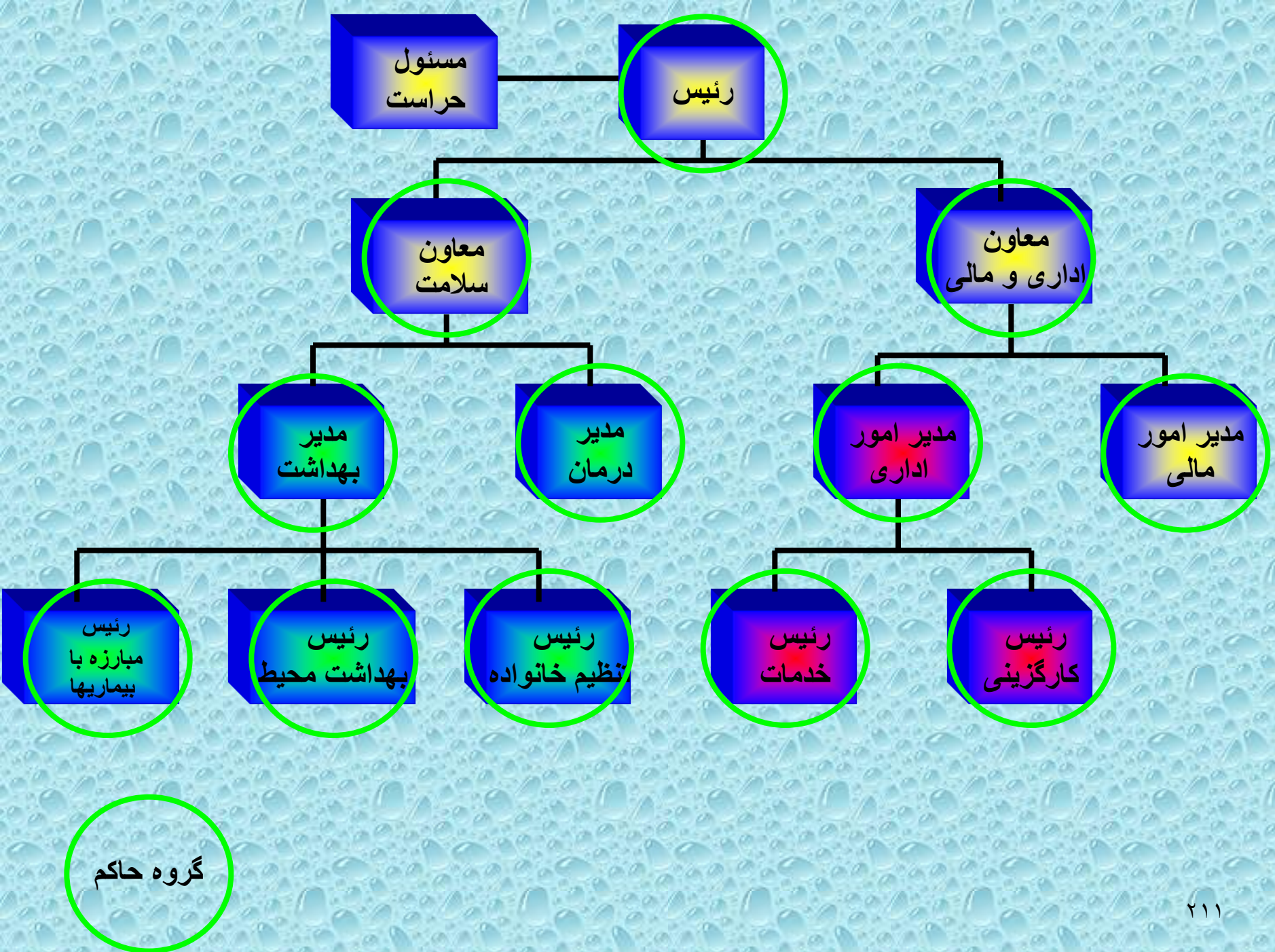
- رفتار فرد
 - رفتار گروه
 - مسیر رسیدن به هدفهای سازمان
- بر اساس قوانین و مقررات و دستورالعملها و اساسنامه سازمان مشخص می شود.

انواع گروه رسمی :

- گروه حاکم
- گروه تخصصی

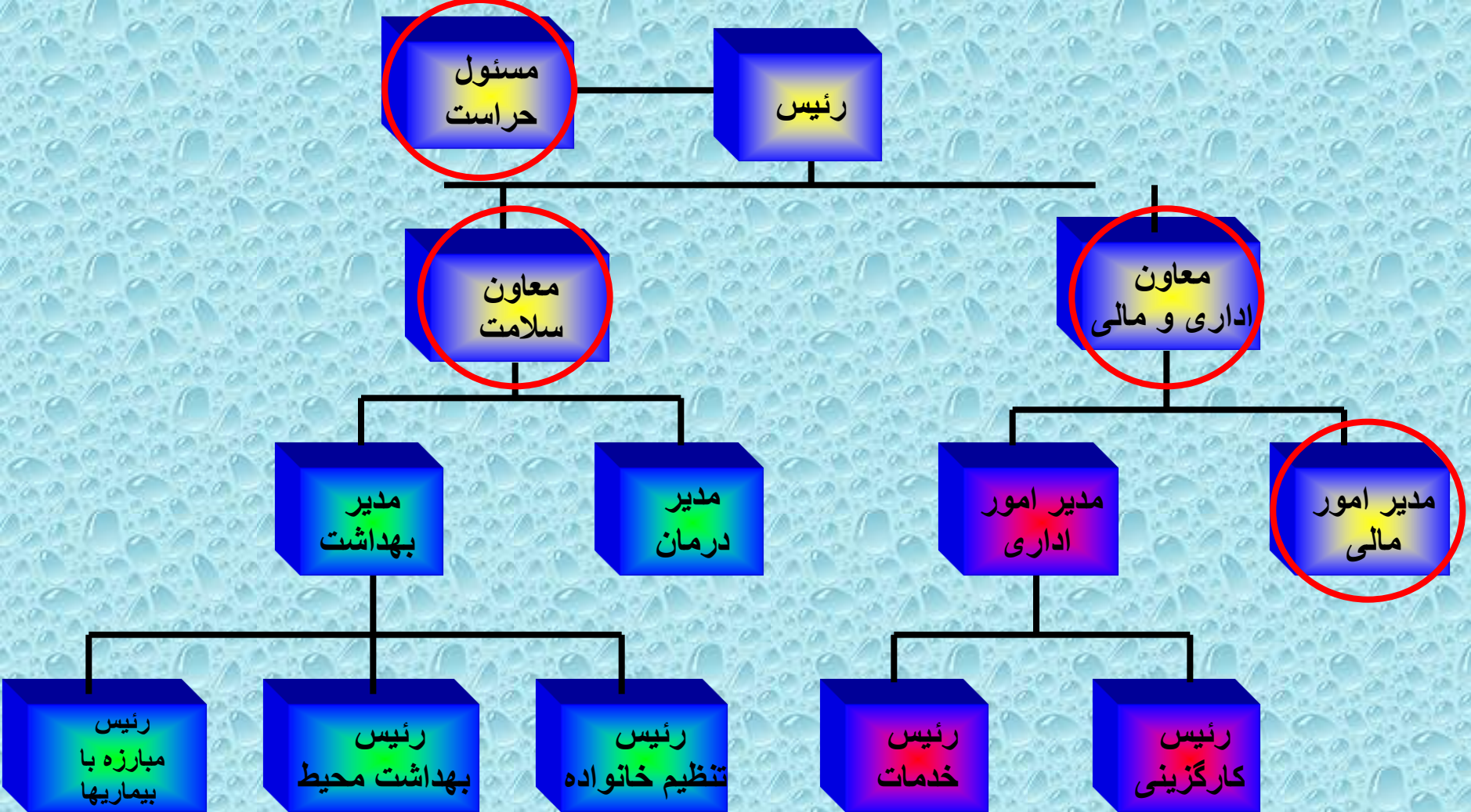
□ گروه حاکم :

✓ نمودار سازمانی گروه حاکم را تعیین می کند . این گروه
بر زیر دستان **تحمیل می شود** و زیر دستان باید گزارش
کار خود را به یک مدیر بدهند



□ گروه تخصصی :

✓ از افرادی تشکیل می شوند که در صدد انجام کاری برمی آیند ولی
مرز یا محدوده گروههای تخصصی به سلسله مراتب اداری و
اختیارات سازمان محدود نمی شود.



گروه
تخصصی

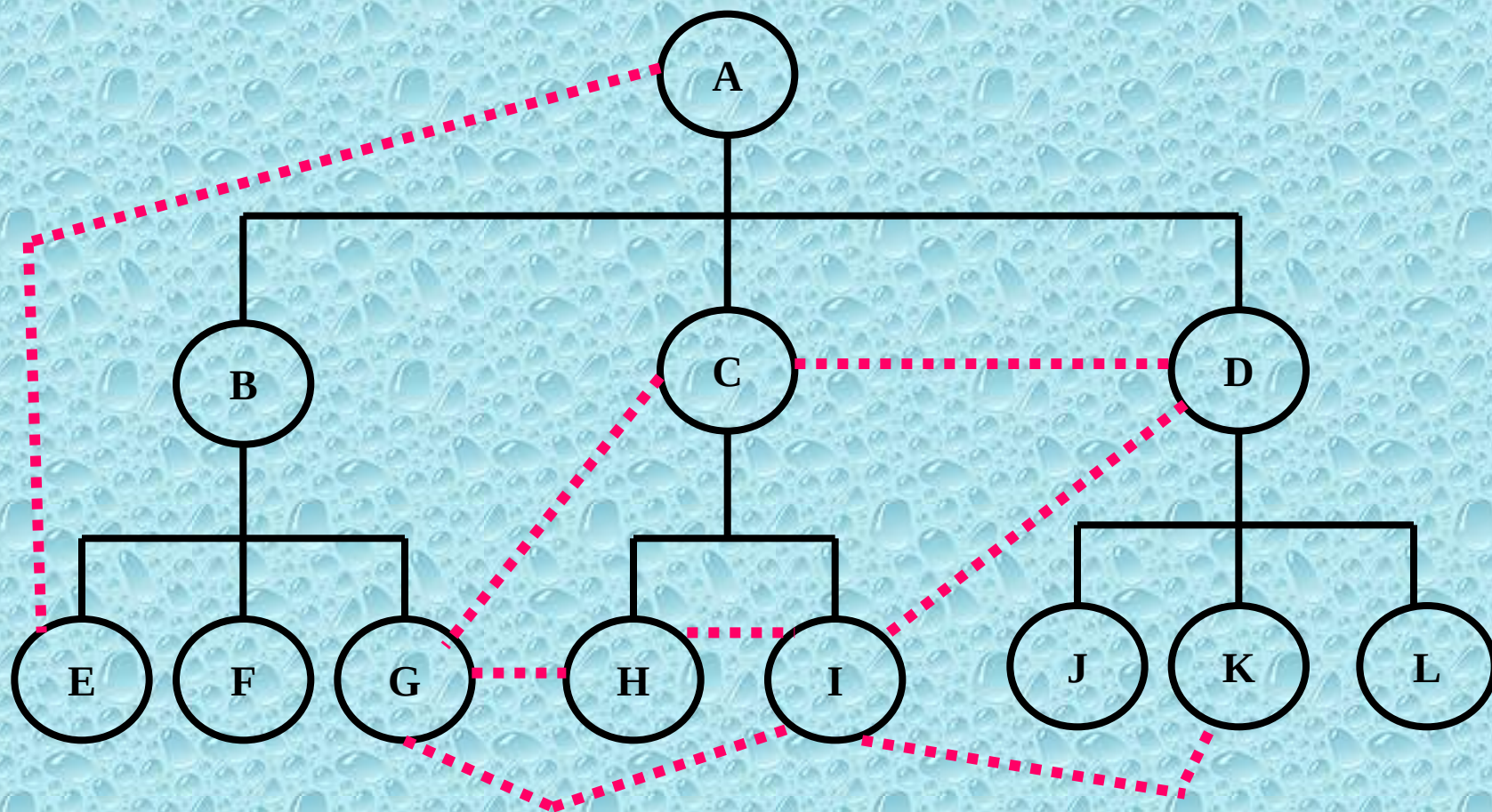
در گروه رسمی این موارد روشن و مشخص شده است :

۱. اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام
۲. نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنان
۳. کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد
۴. حدود قلمرو و وظایف هریک از مشاغل و صاحبان مشاغل

گروه غیر رسمی :

- ۲ یا چند نفر که باهم رابطه متقابل دارند و باهم همکاری می کنند تا به هدفائی دست یابند که این هدفها ممکن است منطبق با هدفهای سازمان باشد یا نباشد.

نمودار ارتباطات سازمانهای غیررسمی :



انواع گروه‌های غیر رسمی:

۱. گروه‌های ذینفع

۲. گروه‌های دوستی

۱. گروه‌های ذینفع:

از کسانی تشکیل می‌شود که برای رسیدن به منافع خاصی دور هم جمع می‌شوند و رابطه متقابل برقرار می‌کنند

۲. گروه‌های دوستی :

- از افرادی تشکیل می‌شود که با توجه به ویژگی‌های مشترک دور هم جمع می‌شوند.

تعامل و همکاری در گروه‌های غیر رسمی ، بر نوع رفتار و عملکرد افراد اثر شدیدی می‌گذارد چون افراد در گروه‌ها ممکن است شخصیت‌های متفاوتی پیدا کنند.

• مهمترین دلایل پیوستن افراد به گروهها

• دلیل منفعت

امنیت

نجات از تنهایی – احساس امنیت – مقاومت در برابر تهدیدات

پایگاه یا مقام

شهرت – گرفتن حیثیت و احترام

احساس ارزش شخصی
(مناعت)

احساس ارزش و احترام

وابستگی

تامین کننده نیازهای اجتماعی

قدرت

قدرت گروهی

تامین هدف

انجام کارهای مشکل که به سختی از عهده فرد برمی آید

مفاهیم اصلی گروه

۱. نقش
۲. هنجار
۳. انسجام
۴. اندازه یا بزرگی گروه
۵. ترکیب گروه
۶. مقام فردی

۱. نقش Role

افراد با توجه به هر نقشی که در گروه دارند باید رفتار متناسب با آن نقش را بروز دهند

نتایج حاصل از تحقیقات بر روی نقش:

- (a) هرکس نقش های متعددی را ایفا می کند
- (b) افراد باتوجه به عوامل محیطی (دوستان – کتب – فیلم – تلویزیون) نقش های متفاوت را می آموزند.
- (c) هرکس می تواند با رویارویی با شرایط یا تقاضای خاصی بسرعت تغییر موضع داده و نقش جدیدی بر عهده گیرد.
- (d) افراد معمولاً هنگام رویارویی با شرایط مختلف ، نقش های متناقض بعهدہ می گیرند.

برای مدیر آگاهی از نقش چه فایده ای دارد ؟

۱. تشخیص می دهد که در هر زمان در چه گروهی قرار می گیرد و از وی انتظار چه رفتاری می رود.
۲. می تواند بصورت دقیق رفتار کارکنان را پیش بینی نماید
۳. در رابطه با شیوه رفتار با افراد در نقش های مختلف تصمیمات لازم را می گیرد.

۲. هنجارها Norm

استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون گروه هستند که اعضای گروه در آن سهیم بوده و آن را رعایت می کنند .

هنجارهای گروه رسمی

□ قوانین و مقررات

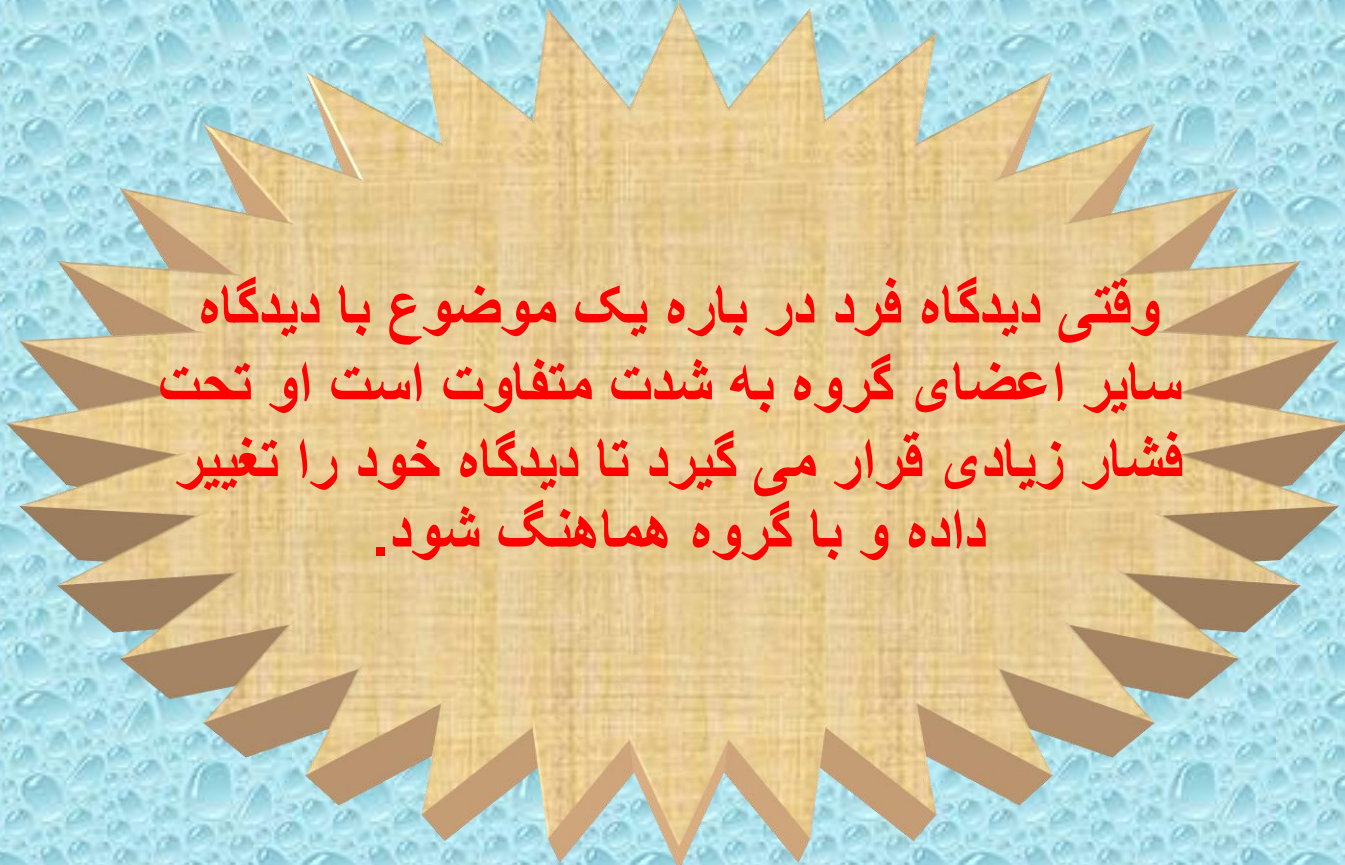
□ دستورالعملها

□ تصمیمات مدیران و روسا

هنجارها در گروه غیر رسمی

- در گروههای غیر رسمی هنجارها بوسیله اعضای گروه تعیین می شود و همه اعضا ملزم به رعایت آن هستند.

گروه بوسیله هنجارها بر رفتار اعضای گروه در سازمان (رسمی و غیر رسمی) اثر می گذارد و رفتار سازمانی را شکل می دهد.



وقتی دیدگاه فرد در باره یک موضوع با دیدگاه
سایر اعضای گروه به شدت متفاوت است او تحت
فشار زیادی قرار می گیرد تا دیدگاه خود را تغییر
داده و با گروه هماهنگ شود.

۳. انسجام Cohesiveness

- میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می شوند و تحریک می گردند تا در گروه باقی بمانند.

دلایلی که سبب می شود اعضای گروه دارای انسجام زیادی باشند.

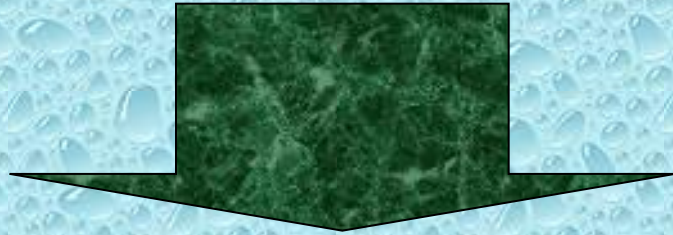
۱. مدت زیادی از وقت خود را با هم گذرانده باشند.

۲. هرچه گروه کوچکتر باشد انسجام آن بیشتر است و روابط متقابل و تعامل سهل تر انجام می شود.

۳. گروه متوجه تهدیدات خارجی شود.

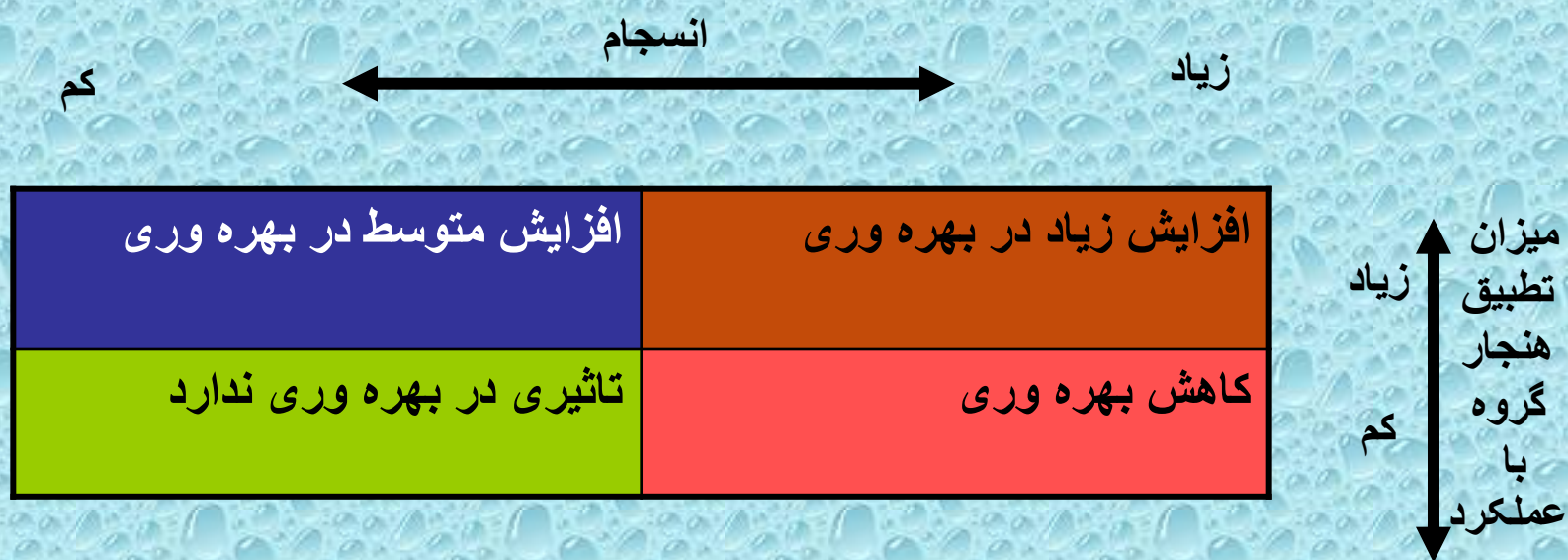
- اهمیت **انسجام** در این است که با میزان تولید و بازدهی گروه رابطه مستقیم دارد .

- عملکرد با **هنجارهای** گروه هم رابطه مستقیم دارد



- پس چنانچه گروهی که دارای **هنجارهای مناسب** هستند دارای **انسجام زیاد** هم باشند آنگاه بازدهی و تولید گروه افزایش می یابد.

چگونگی رابطه بین انسجام با (عملکرد و هنجارهای گروه یا بهره وری)



مدیر برای افزایش انسجام گروه چه باید بکند ؟

۱. از تعداد اعضای گروه بکاهد و گروههای کوچکتری تشکیل دهد
۲. گروهی را تشکیل دهد که هدفهای سازمان سازگار باشد .
۳. گروه را تشویق کند که در رابطه با هدفهای گروه توافق کامل کنند .
۴. مدت زمانی را که اعضای گروه با هم می گذرانند افزایش دهد .
۵. برای مقام اعضای گروه ارزش زیادی قائل شود و فرآیند پذیرفته شدن در گروه را مشکل کند .
۶. رقابت بین گروهها را تشدید کند .
۷. به گروه پاداش بدهد نه به اعضا

۴. اندازه یابزرگی گروه :

• آیا اندازه گروه بر رفتار اعضای گروه اثر می گذارد؟

✓ هرچه گروه کوچکتر باشد (در مقایسه با گروه بزرگتر) کارها سریعتر انجام می شود.

✓ گروههای بزرگ (۱۲ نفر یا بیشتر) برای کارهایی خوب است که باید منابع متعدد و مختلفی را به مصرف برسانند.

✓ برای انجام کارهای کوچکتر ، گروهها کوچکتر (۷ نفر) نسبتا اثر بخش تر هستند .

۵. ترکیب گروه :

★ فعالیتهای یک گروه تحت تاثیر مهارتها و دانش اعضای گروه است

★ بازده گروههای متشکل از افراد دارای مهارتهای مختلف و دانش های گوناگون (گروههای نامتجانس) بیشتر از بازده گروههایی است که دارای توانایی ها و مهارتهای یکسان هستند (گروههای متجانس)

★ با گذشت زمان افراد گروههای نامتجانس با هم هماهنگ شده و همکاری و در نتیجه بازده کاری آنان افزایش می یابد

۶. مقام فردی :

- مزایای رتبه و مقام در سازمانها و گروههای رسمی و غیر رسمی :

گروههای غیر رسمی

گروههای رسمی

- رتبه و مقام بر اساس ضوابط و مقررات داده می شود
- مقام در چهار چوب سلسله مراتب اداری داده می شود
- تعارض نسبت به مقام فرد بیشتر است
- مقام بر اساس تحصیلات ، سن ، مهارت ، تجربه
- با توافق به فرد مقام می دهند
- تعارض کمتر است

- مزایائی که به مقام فرد داده می شود متناسب با آن مقام باشد

تصمیم گیری در گروه

دو مغز بهتر از یک مغز کار می کند

نقاط قوت تصمیم گیری فردی:

۱. سرعت تصمیم گیری **فرد** نسبت به گروه بالاتر است.
۲. مسئولیت پاسخگویی در **فرد** نسبت به گروه مشخص تر است.
۳. در تصمیم گیری **فردی** ثبات رویه در تصمیمات و ارزشها وجود دارد.

نقاط قوت تصمیم گیری گروهی :

۱. بار اطلاعاتی تصمیمات گروهی بیشتر است.
۲. کیفیت تصمیماتی که گروه می گیرد در سطح بالاتری است.
۳. تصمیماتی که گروه می گیرد بیشتر مورد قبول قرار می شود.

• تصمیم گیری فردی بهتر است یا تصمیم گیری گروهی؟

• بستگی به موقعیت دارد .

۱. اگر تصمیم گیری چندان مهم نیست و نیاز به تعهد زیر دستان برای اجرای آن وجود ندارد بهتر است بوسیله فرد گرفته شود.

۲. اگر اطلاعات به میزان کافی وجود داشته باشد و زیر دستان تعهد کنند که تصمیمات فردی را به اجرا بگذارند بهتر است تصمیمات بوسیله فرد گرفته شود

۳. از نظر اثر بخشی ، تصمیمات گروهی بهتر است

• نتیجه :

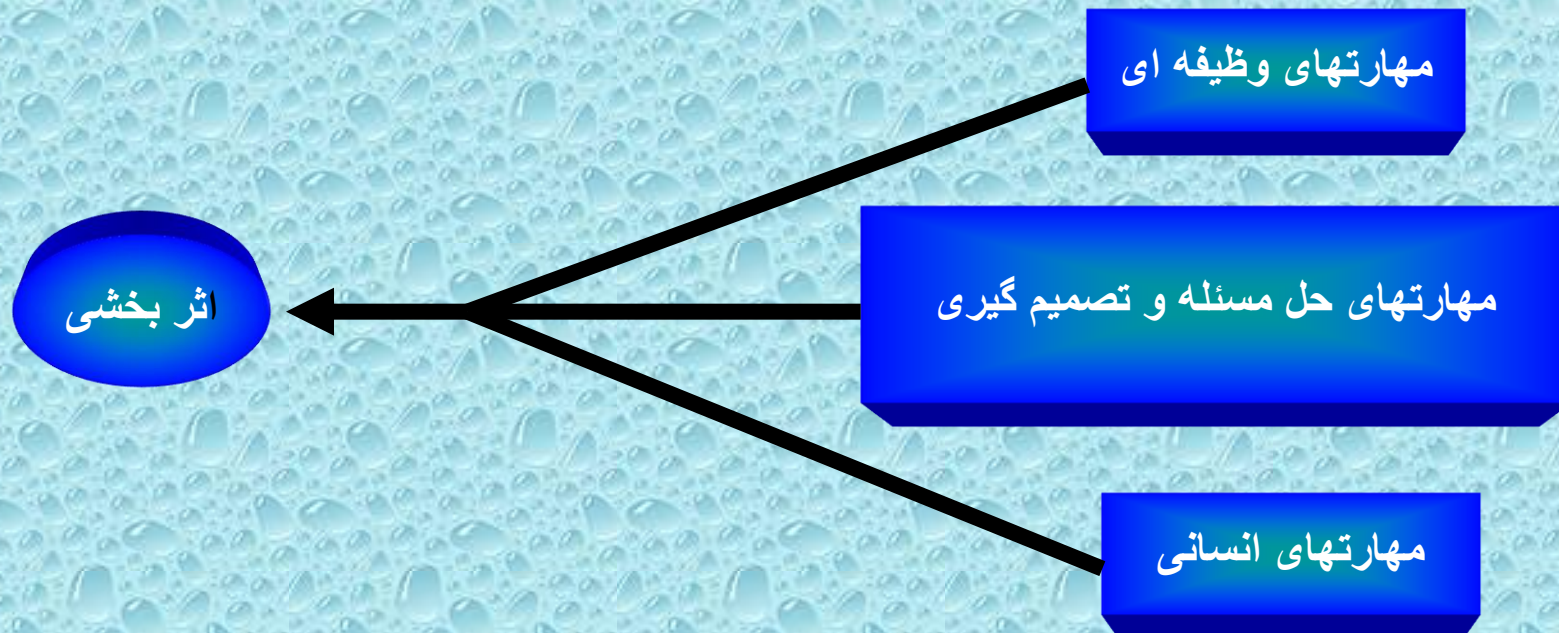
از نظر کارآئی تصمیمات فردی بهتر از تصمیمات گروهی است
چون منابع و وقت زیادی باید صرف گرفتن تصمیمات گروهی شود (کارآئی پائین)
در حالیکه فرد بسرعت و بدون صرف منابع تصمیم میگیرد (کارآئی بالا)

تیم:

- تعداد محدودی از افراد با مهارت‌های مکمل هستند که به منظور رسیدن به هدف مشترک و اهداف عملیاتی و **با رویکرد مسئولیت متقابل در برابر یکدیگر** دور هم جمع شده اند.

مهارت‌های مورد نیاز در تیم

۱. مهارت‌های وظیفه ای
۲. مهارت‌های حل مسئله و تصمیم گیری
۳. مهارت‌های انسانی



• مهمترین مسئله تیم ها

ایجاد اهداف درست و
در سطح بالا

هدف مشکل

- توقع از اعضای تیم بالا می رود
- اعضاء با تخصصهای گوناگون بسوی هم کشیده می شوند.
- اعضاء وادار به همکاری می شوند.

تفاوت تیم و گروه

• تعریف گروه :

دو یا چند نفر که باهم رابطه متقابل دارند و با هم همکاری می کنند تا به هدفهای خاصی دستیابی دست پیدا کنند.

تفاوت تیم و گروه :

۱- هم افزایی:

✓ در گروه کاری به دلیل اینکه در چهارچوب وظایف سازمانی تشکیل می شود لذا هم افزایی مثبت مطرح نیست (کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر نیست).

✓ در تیم کاری پدیده هم افزایی وجود دارد و عملکرد افراد تیم از مجموع عملکرد هریک از اعضا بیشتر است

ادامه – تفاوت تیم و گروه

۲- اهداف:

در **گروه کاری**، افراد ممکن است هرکدام دارای هدف خاصی باشند و الزاما هدفشان مشترک نباشد

در **تیم کاری** اعضاء به منظور تحقق هدف مشترک دور هم جمع می شوند

۳- اندازه :

اندازه **تیم** معمولا کوچک است

اندازه **گروه** می تواند بزرگ بوده و تعداد زیادی عضو داشته باشد.

ادامه – تفاوت تیم و گروه

۴ – طبقات شغلی :

تیم های کاری نیاز به طبقات متعدد شغلی ندارند.

گروه های کاری خصوصا گروه های رسمی ممکن است براساس تخصص یا پست دارای طبقات زیادی باشند.

۵- اختیار :

اعضای گروه اختیار چندانی ندارند.

در تیم های کاری :

☺ افراد دور هم جمع می شوند

☺ باهم بحث می کنند که چه فعالیتهایی را انجام دهند

☺ چه مهارتهایی برای انجام کار لازم است

☺ چه کسی کدام فعالیت را باید انجام دهد

بنابراین همه اعضای تیم دارای اختیار هستند

ادامه – تفاوت تیم و گروه

۶ – سیستم پاداش :

در گروه‌های کاری (سازمان) افراد براساس عملکرد فردی پاداش می گیرند
ارشدیت
طبقه شغلی

در تیم های کاری ، اعضای تیم براساس برتری در مهارت‌های مورد نیاز در تحقق اهداف تیم پاداش می گیرند
عملکرد کلی تیم

۷ – مسئولیت پاسخگوئی :

در گروه‌های کاری مسئولیت پاسخگوئی به عهده سرپرست یا ریس گروه است.
در تیم های کاری هریک از اعضا و کل تیم پاسخگو هستند.

ادامه – تفاوت تیم و گروه

۸ – مهارت ها :

در **گروه کاری** تخصص های گوناگون ممکن است بطور تصادفی در کنار هم قرار گرفته باشند.
در **تیم کاری** مهارتها انتخاب شده و تکمیل کننده هم هستند .

مقایسه تیم و گروه



- مثبت	هم افزائی	- خنثی (گاهی منفی)
- هدفها مشترک	اهداف	- هدفها مشترک و گاهی فردی
- تعداد اعضاء محدود	اندازه	- تعداد اعضاء زیاد
- ۱ یا ۲ طبقه	طبقات شغلی	- طبقات شغلی
- کنترل عملکرد بوسیله	اختیار	- کنترل عملکرد بصورت
اعضای تیم		روزانه و توسط سرپرست
- مبتنی بر مهارتهای فرد	سیستم پاداش	- مرتبط با نوع شغل
و عملکرد تیم		
- انفرادی و گروهی	مسئولیت پاسخگویی	- انفرادی
- مکمل یکدیگر	مهارتها	- تصادفی و گوناگون

مزایای تیم در سازمان

۱. افزایش بهره‌وری و ارتقاء کیفیت ارائه خدمات

همکاری و فعالیت متقابل اعضای تیم ← بهبود عملکرد ← افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات

۲. مزایا برای کارکنان

تشکیل تیم‌ها برای رسیدن به اهداف سطح بالا ← عضویت افراد متخصص در تیم‌ها
امکان رشد اعضای تیم و کسب سود بیشتر ← دادن آزادی عمل به تیم‌ها

۳. ارتقاء سازمانی



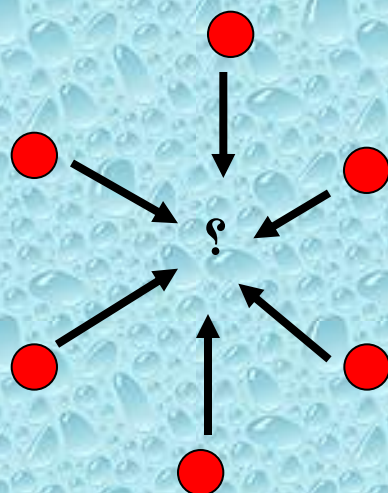
انواع تیم

- تیم ها معمولا با توجه به اهداف آنها طبقه بندی می شوند.

۱. تیم های حل مسئله:

- ✓ بهبود کیفیت محصول یا خدمت
- ✓ کارآئی کارکنان و ابزار
- ✓ محیط کار

- ☐ بهبود کیفیت
- ☐ افزایش کارآئی
- ☐ بهبود محیط کار



تیم حل مسئله

۲. تیم های خودگردان

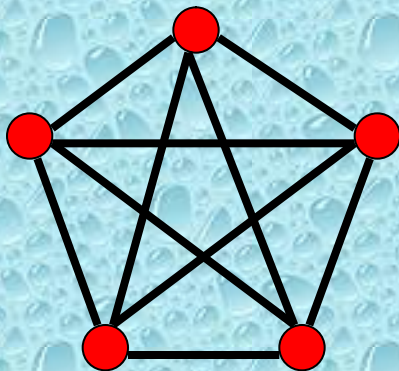
- برخلاف تیم های حل مسئله دارای اختیار اجرایی هستند.
- معمولاً از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می شوند.
- مسئولیت های زیر را به عهده می گیرند.

✓ نظارت بر سرعت کار

✓ تعیین وظایف

✓ تعیین زمان صرف صبحانه و نهار

✓ کنترل شیوه عملیات



تیم حل مسئله

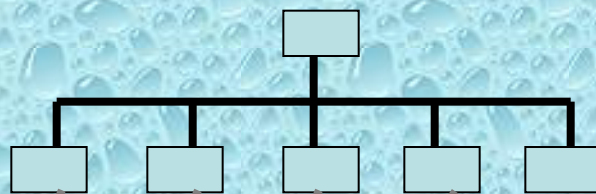
تیم های خودگردان:

□ اعضای تیم را انتخاب می کنند

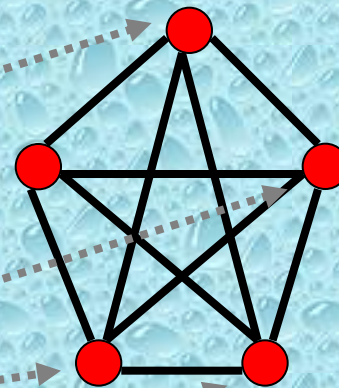
□ بر عملکرد اعضای تیم نظارت می کنند

۳. تیم های متخصص (چند وظیفه ای) :

- تیم های متخصص (تیم ضربت) تیم هایی هستند که از دواير مختلف و با تخصص های گوناگون دور هم جمع می شوند **تایک** **مشکل پیچیده و مهم** را در سازمان حل کنند.



دواير رسمی سازمان



تیم تخصصی

• نتیجه :

تیم تخصصی ، ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم آورده تا:

- ❑ تبادل اطلاعات کنند
- ❑ نظرات جدید ارائه کنند
- ❑ مسائل را حل کنند
- ❑ کارها، طرحها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند

وقتی افراد متخصص دور هم جمع می شوند مدتی طول می کشد تا :

- ❖ اعتماد در تیم بوجود آید
- ❖ افراد همدیگر را بشناسند
- ❖ از تخصص و فکر هم آگاه شوند

۲۵۴ **رفتار** افرادی که در **گروه** فعالیت می کنند با **رفتار** افراد عضو **تیم** تفاوت دارد .

موانع عضویت در تیم:

- آیا در همه جوامع و سازمانها می توان تیم را تشکیل داد ؟
 ۱. بعضی از افراد به شدت فرد گرا هستند .
 ۲. بعضی از سازمانها (جوامع) فرد گرا هستند .

روشهای پرورش افراد برای عضویت در تیم :

۱. گزینش
۲. آموزش
۳. پاداش

۱. گزینش :

- مدیران در مواجهه با داوطلبان فرد گرا ۳ کار می توانند انجام دهند.
- ☐ آنها را آموزش دهند
- ☐ آنها را در جایی بکار گیرند که تیم وجود نداشته باشد
- ☐ از استخدام آنها صرفنظر کند.

۲. آموزش :

• متخصصان آموزش با تشکیل کارگاهها به کارکنان فرد گرا یاد می دهند که :

+ چگونه برای حل مسئله اقدام کنند.

+ شیوه مذاکره و چانه زدن را بیاموزند.

+ می توانند تضاد و تعارض را از بین ببرند.

+ مهارتهای لازم را در زمینه سرپرستی و مربی گری فرا بگیرند.

۳. پاداش:

- در این سازمانها به رفتار های فردی توجهی نمی شود بلکه به رفتارهای گروهی پاداش داده می شود.

🌐 رفتارهای گروهی که به آن پاداش داده می شود:

- آموزش دادن به همکاران جدید
- دادن اطلاعات به اعضای تیم
- کمک به تیم در حل مسائل و تعارض
- فراگیر و استاد شدن در مهارتهای جدید که تیم به آنها نیاز دارد

❑ ویژگی های گروه و ویژگی های تیم
سبب می شود که افراد با عضویت در هر
یک از آنها رفتار متفاوتی از خود نشان
دهند.

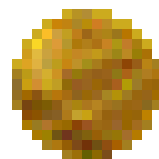
❑ سازمانها با توجه به رفتار های افراد
می توانند گروه یا تیم تشکیل دهند.

فرد 🍌

گروه 🍌

سازمان 🍌

سازمان



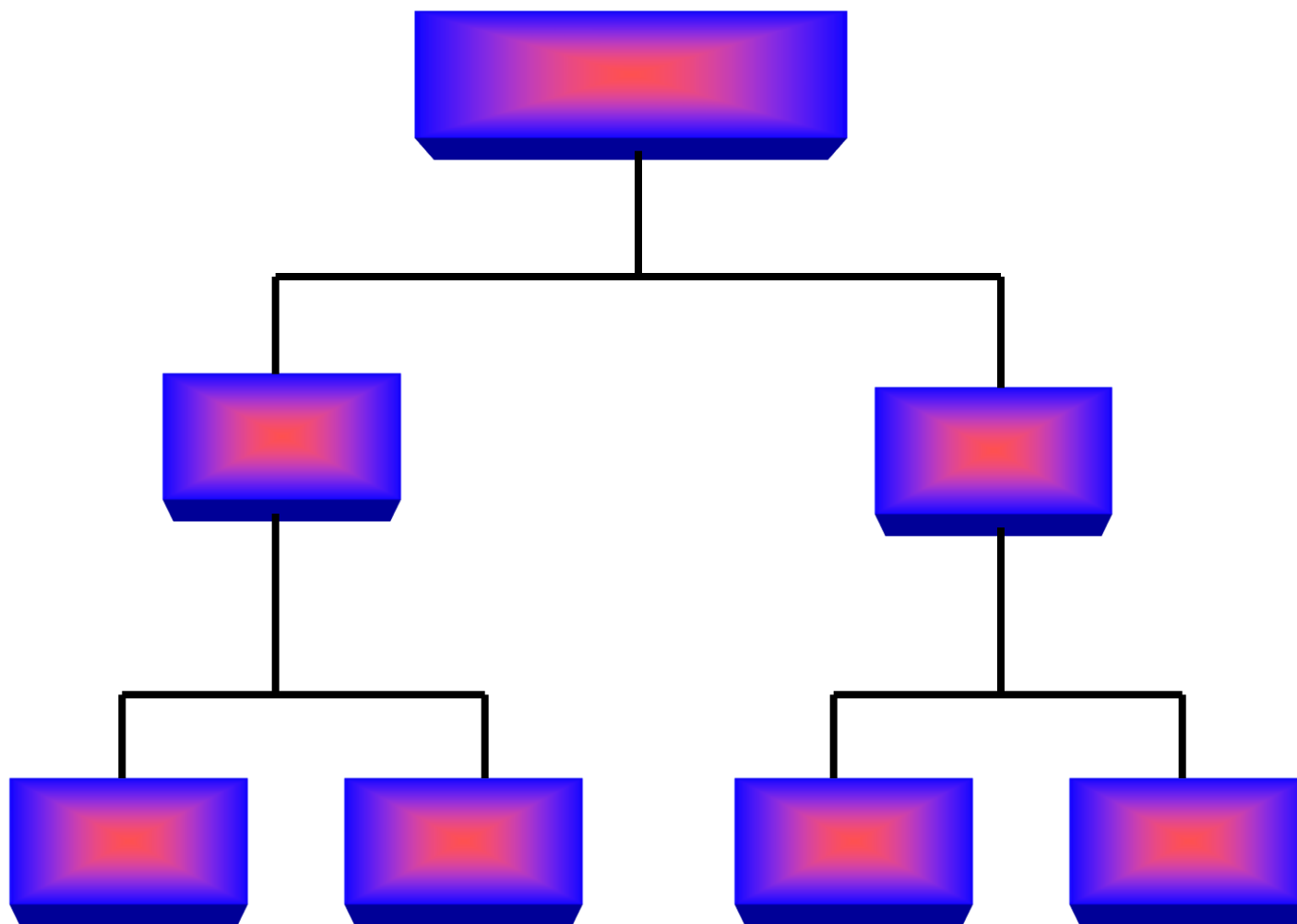
انواع ساختار سازمانی :

- | | | |
|----------------|---|-------------------------------------|
| ساختارهای سنتی | { | ۱. ساختار ساده |
| | | ۲. ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی) |
| | | ۳. ساختار ماتریسی |
| ساختارهای جدید | { | ۴. ساختار تیمی |
| | | ۵. سازمانهای مجازی |
| | | ۶. سازمانهای بدون مرز |

ساختار ساده:

- ویژگی های یک ساختار ساده:

۱. حوزه کنترل آن بسیار گسترده است
۲. معمولاً دارای ۲ یا ۳ سطح عمودی است.
۳. سازمان بسیار متمرکز است.
۴. یک نفر همه تصمیمات را می گیرد.



نمودار ساختار ساده

□ نقاط قوت ساختار ساده :

- هزینه ها پائین است.
- کارها بسرعت انجام می شود.
- سازمان انعطاف پذیری دارد و مسئولیت ها مشخص است.

□ نقاط ضعف ساختار ساده:

- این ساختار معمولاً در سازمانهای کوچک کاربرد دارد.
- سطح رضایت شغلی پائین است.

ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی):

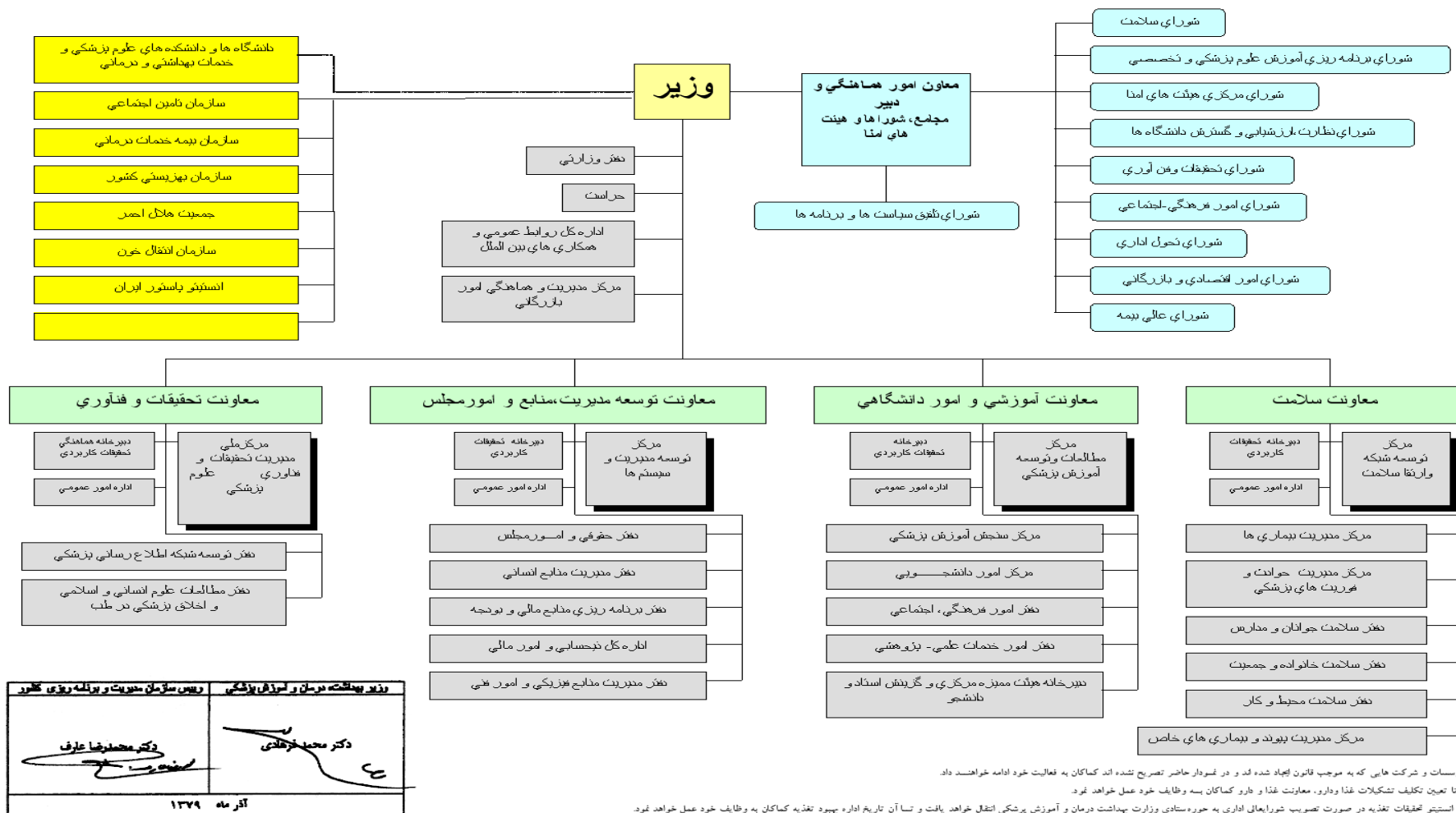
• ویژگی ها :

۱. استاندارد در همه امور وجود دارد..
۲. قوانین و مقررات رسمی در حد زیادی وجود دارد.
۳. کارها بر حسب وظیفه طبقه بندی می شوند.
۴. اختیارات سازمان متمرکز است.
۵. حوزه کنترل (حیطه نظارت) محدود است.

آخرین تشکیلات سازمانی وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی
سال ۱۳۷۹

بہ نام خدا

نمودار سازمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



□ نقاط قوت :

- سازمان دیوانسالار توانائی انجام کارهای استاندارد با راندمان بالا را دارد.
- باعث صرفه جوئی اقتصادی می شود.

□ نقاط ضعف :

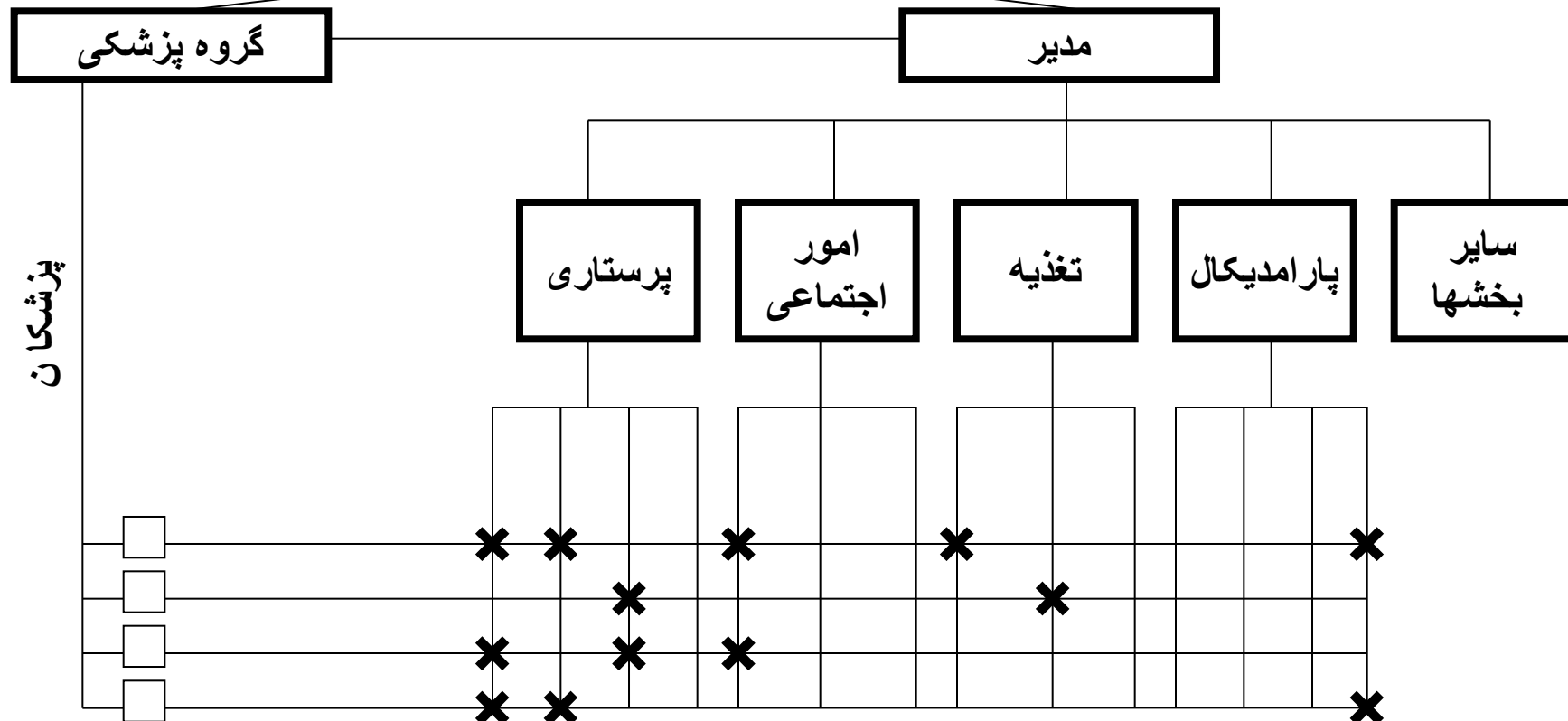
- تخصصی شدن کارها و جمع شدن متخصصین در واحدها سبب تضاد یا تعارض می شود.
- تصمیم گیری متمرکز است.
- به دلیل وجود قوانین و مقررات خشک ، انعطاف وجود ندارد.

ساختار ماتریسی :

• ویژگی ها :

- ✓ در این ساختار معمولاً قسمت های سازمان بر **حسب نوع وظیفه و نوع محصول** سازماندهی می شوند.
- ✓ زنجیره مضاعف فرماندهی وجود دارد.

هيات امناء



سازمان افقی یا جانبی (تیم مراقبت از بیمار)

□ نقاط قوت :

- هماهنگی کارها پیچیده و متعدد.
- امکان تماس دائمی و مستقیم بین متخصصان مختلف.
- سر شکن کردن متخصصین بین دواير.

□ نقاط ضعف :

- گاهی باعث ابهام و سر درگمی می شود.
- اصل وحدت فرماندهی را از بین می برد.
- باعث بوجود آمدن جنگ قدرت می شود.

ساختارهای جدید

ساختار تیمی :

ویژگی :

- مرزهای بین دوایر سازمان از بین می رود .
- تصمیم گیریها غیر متمرکز می شود.
- تیم تصمیمات لازم را می گیرد.

سازمانهای مجازی :

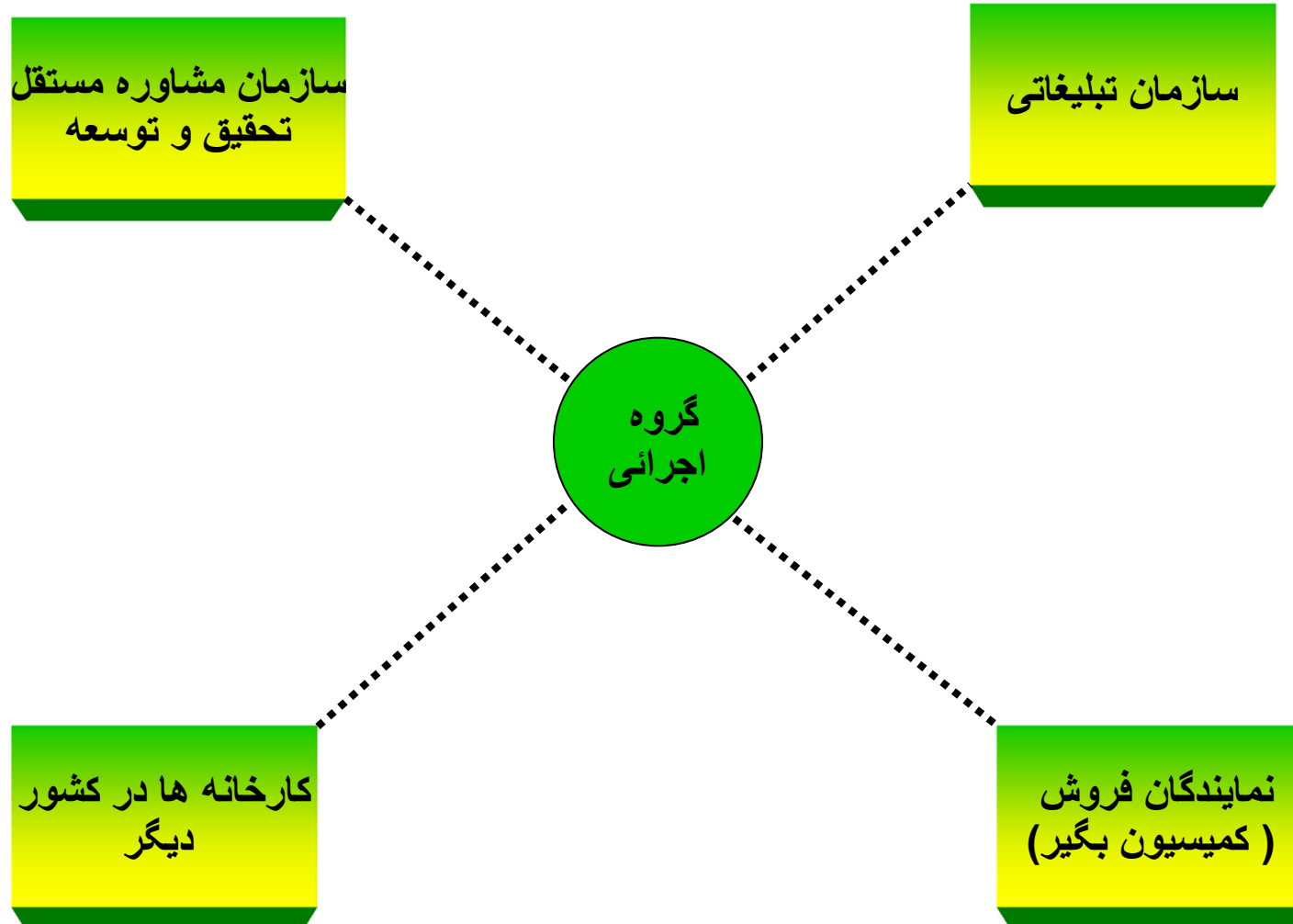
« اگر بتوان تشکیلات و مکانهایی را اجاره کرد ، چه نیازی به خرید ان است »

• ویژگی ها :

◀ سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند.

◀ از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی و وظیفه ای می باشد.

سازمان مجازی



□ نقطه قوت :

- بسیار انعطاف پذیر هستند.

□ نقطه ضعف:

- نظارت و کنترل ضعیف است.

سازمانهای بدون مرز:

یک نوع سازمان آرمانی است که در آن همه مرز های عمودی و افقی سازمان برداشته می شود.

• ویژگی ها :

- زنجیره فرماندهی از بین می رود.
- حوزه یا قلمرو کنترل از بین می رود.
- تیم ها با استقلال و اختیار زیاد جایگزین دوایر می شوند.
- مقام و پست سازمانی از بین می رود.
- سازمان بجای شکل هرم ، شکل سیلو به خود می گیرد.
- تیم های متعدد از مدیران گوناگون تشکیل می شوند.

نتیجه نهائی

- با توجه به ساختار سازمان می توان نوع رفتار کارکنان را توجیه یابیش بینی کرد.

□ چرا ساختار سازمانی بر نگرش و رفتار کارکنان اثر می گذارد؟

- ◎ از من انتظار می رود چه کاری را انجام دهم؟
- ◎ از من انتظار می رود کار را چگونه انجام دهم؟
- ◎ گزارش کار خود را به چه کسی باید بدهم؟
- ◎ اگر مسئله یا مشکلی داشتم به چه کسی مراجعه کنم؟

روند تغییر ساختار سازمانها از ساده تا ساختارهای مجازی

- کم شدن رسمیت سازمانها
- تفویض اختیارات بیشتر
- مشارکت بیشتر در تصمیم گیریها

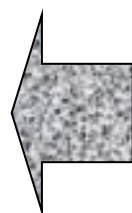
در ساختارهایی که

✓ کارها بسیار رسمی و تخصصی باشند.

✓ زنجیره فرماندهی دقیقاً رعایت شود.

✓ اختیارات متمرکز باشد.

✓ حوزه یا قلمرو کنترل از بین برود .



☐ کارکنان از آزادی عمل کمتری

برخوردار خواهند شد

☐ کارها بشدت کنترل می شود.

☐ فرد باید در یک محدوده مشخص

☐ کار کند.

کارکنان دارای رفتار محدودی خواهند بود

- در ساختارهایی که
 - ✓ حول محور تخصص تنظیم نشده باشد.
 - ✓ امور بسیار رسمی نباشد .
 - ✓ حوزه یا قلمرو کنترل گسترده باشد.
 - ✓ کارکنان از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشند.

کارکنان دارای رفتار های متنوع و گوناگونی خواهند بود

فرهنگ سازمانی

• فرهنگ سازمانی از دید پیترز و واترمن

« مجموعه مسلط و منسجم از ارزش های مشترک است که بوسیله نمادهائی مانند داستانها ، اسطوره ها ، افسانه ها ، شعارها ، امثال و حکم و حکایات منتقل می شوند»

ارزشهای بنیادی شرکت N.C.R

ماموریت : ایجاد ارزش برای همکاران

- NCR یک شرکت موفق در حال رشد است که تلاش خود را وقف نتایج عالی از طریق حصول اطمینان از همسو بودن اقداماتش با انتظارات همکاران کرده است . تمامی ذینفعان بنیانگذاران یک موسسه هستند که سهمی در سرمایه شرکت دارند .
- ماموریت اولیه NCR عبارتست از ایجاد ارزش برای ذینفعان خود ، ما ضمن اینکه روابط مفید و با دوام د و طرفه را با همه ذینفعان خود حفظ می کنیم بر این باوریم که فعالیتهایمان را با یکپارچگی و احترام انجام دهیم .
- ما خواهان رضایت مشتری هستیم .
- ما تعهد داریم که ارزشهای عالی را بطور دائمی در محصولات و خدماتمان حفظ کنیم .
- ما به شخصیت فردی کارکنان شرکت احترام می گذاریم و شرایطی را فراهم می آوریم که خلاقیت و بهره وری کارکنان تشویق شود ، تشخیص داده شود و پاداش داده شود .



بالتشكر از توجه و حوصله شما