

Organizational Behavior



لینک دریافت فایل های دوره

**[https://academy.entekhabservice.com/
pdf/](https://academy.entekhabservice.com/pdf/)**

شماره تماس:

03191089452(82040-82041)



رفتار سازمانی

مطالعه منظم (سیستماتیک) **اقدامات**، رفتارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند. با هدف:

- بهبود کارایی سازمان
- موفقیت در رضایت مشتری
- ایجاد روابط بهتر



مولفه های کلیدی رفتار سازمانی



افراد

نیروی انسانی سازمان که شامل کارکنان، مدیران و سایر افراد درگیر در فرآیندهای سازمان است.



ساختار

چارچوب و الگوی سازماندهی کارها و روابط بین افراد در سازمان، شامل سلسله مراتب، بخش ها و وظایف.



تکنولوژی

ابزارها، نرم افزارها و سیستم های اطلاعاتی که در سازمان برای انجام کارها استفاده می شوند.



محیط خارجی

عوامل بیرونی که بر سازمان تأثیر می گذارند، مانند رقبا، مشتریان، اقتصاد، قوانین و مقررات، فناوری و تغییرات اجتماعی.

اهداف رفتار سازمانی

ایجاد تصور مطلوب از شرکت، به طوری که مشتری از مزایای محصولات ما و همچنین مزایای خرید مجدد از ما آگاه شود.

اطمینان از حداکثر رضایت مشتری در هر مرحله از تماس با شرکت و نمایندگان آن در جهت ساخت یک برند.

قرار گرفتن در بالاترین سطح استاندارد در ابعاد مختلف سازمانی در خدمات مشتری، و همبستگی های تیمی.

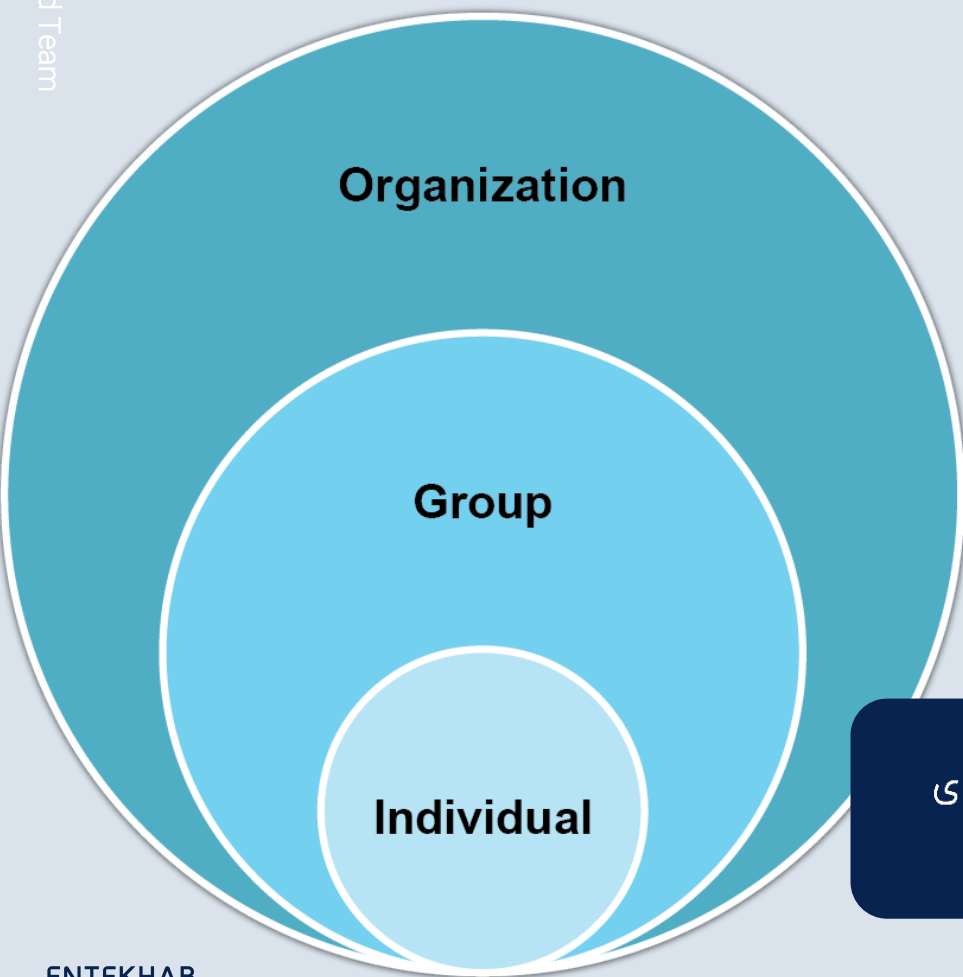
جهت تقویت توانایی مدیران و کارکنان در کنترل هوش هیجانی برای بهترین مدیریت آن در کار.



رفتار سازمانی

کلید موفقیت هر سازمان است.

متغیرهای مستقل رفتار سازمانی



1. فرد

ویژگی های بیوگرافی هر کارمند (جنسیت و نژاد)، شخصیت و احساسات، ارزش ها و نگرش ها، توانایی، ادراک، انگیزه، یادگیری فردی و تصمیم گیری فردی.

2. گروه

در کل تیم ارتباطات، تصمیم گیری گروهی، رهبری و اعتماد، ساختار گروه، تضاد، قدرت و سیاست، و تیم های کاری.

3. سیستم سازمانی

فرهنگ سازمانی، سیاست ها و شیوه های منابع انسانی و ساختار و طراحی سازمانی.

Entekhab Service Brand Team



انواع مدل های رفتار سازمانی



1

مدل استبدادی



مدل استبدادی رفتار سازمانی با **رویکردی از بالا به پایین** مشخص می شود که در آن اقتدار، متمرکز است. مدیران قدرت را در دست دارند و از کارکنان انتظار می رود که دستورالعمل ها را بدون هیچ گونه سوالی دنبال کنند. این مدل اغلب مبتنی بر این باور سنتی است که افراد ذاتاً تنبل هستند و باید آنها را به کار واداشت.

ویژگی های یک مدل استبدادی عبارتند از:

- ✓ **اختیار:** قدرت و تصمیم گیری متمرکز.
- ✓ **کنترل:** نظارت و کنترل دقیق بر کارکنان.
- ✓ **انگیزه:** کارکنان با ترس و انضباط برانگیخته می شوند.
- ✓ **ارتباط:** ارتباط یک طرفه از بالا به پایین.

مزایای قابل توجه مدل استبدادی عبارتند از:

- تصمیم گیری سریع به عنوان قدرت در راس متمرکز است.
- ارتباطات/ افشای مستقیم و واضح خط مشی ها و رویه ها.

مدل مراقبتی یکی از انواع رفتار سازمانی است که هدف آن **تامین امنیت و مزایای کارکنان** برای اطمینان از وفاداری و تعهد است. این مدل در پاسخ به محدودیت‌های مدل استبدادی با تأکید بر رفاه کارکنان پدید آمد و در جایی به کارگرفته میشود که افراد هنوز نیازهای و کمبودهای خود را رفع نکرده‌اند و به خود شکوفایی نرسیده‌اند. نتیجه عملکرد در این حالت **مشارکت انفعالی** است.

2

مدل مراقبتی

ویژگی‌های الگوی مراقبتی عبارتند از:

- ✓ **امنیت اقتصادی:** تأکید بر تامین امنیت شغلی، مزایای جانبی و مشوق‌ها.
- ✓ **وابستگی:** کارکنان برای امنیت اقتصادی خود به سازمان وابسته می‌شوند.
- ✓ **انگیزه:** کارکنان با پاداش‌های مالی و امنیت انگیزه پیدا می‌کنند.

مزایای مدل نگهداری عبارتند از:

- افزایش امنیت شغلی و رضایت کارکنان.
- کاهش گردش کار و غیبت.



3

مدل حمایتی

همانطور که از نام آن پیداست، مدل حمایتی عمدتاً مبتنی بر **رهبری و حمایت کارکنان** است. بر نقش مدیران، منابع انسانی و رهبری تمرکز دارد. همه آنها برای **حمایت از کارمندان خود و افزایش مهارت های آنها** تلاش می کنند. در نهایت به **ایجاد یک محیط کاری مثبت** در سازمان کمک می کند. مبنای این مدل **رهبری با گرایش مدیریتی حمایت** است. کارکنان تمایل به **مشارکت** داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود.

ویژگی های یک مدل حمایتی عبارتند از:

- ✓ **رهبری:** مدیران به عنوان مربی و کوچ عمل می کنند.
- ✓ **توسعه کارکنان:** تمرکز بر آموزش و توسعه.
- ✓ **انگیزه:** کارکنان با احترام و رضایت شغلی برانگیخته می شوند.
- ✓ **ارتباط:** ارتباط دو طرفه تشویق می شود.



مدل حمایتی

3

مزایای یک مدل حمایتی عبارتند از:

- روحیه و رضایت شغلی بالای کارکنان.
- کارکنان تشویق می شوند تا نوآورتر و خلاق تر باشند.
- ایجاد روابط قوی رهبر و کارمند در محل کار.

محدودیت های یک مدل حمایتی عبارتند از:

- سرمایه گذاری قابل توجهی برای آموزش و توسعه کارکنان مورد نیاز است.
- این مدل ممکن است در سازمان های بزرگ بی اثر باشد.
- مدیران باید در مهارت های رهبری و بین فردی مهارت بالایی داشته باشند.



4

مدل مشارکتی

این مدل مبتنی بر **مشارکت و کار گروهی** است و همکاری در سازمان را ترویج می کند. کارمندان و مدیران می توانند با هم کار کنند و از فرصت های برابر برخوردار شوند. کارکنان تمایل به انجام **رفتار مسئولانه و خودنظمی** دارند و نیاز دارند که حس کنند نظرات آن ها در نظر گرفته می شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق افزایش یافته و در نهایت نتیجه عملکرد کارکنان، بهتر می باشد.

ویژگی های یک مدل دانشگاهی عبارتند از:

- ✓ **کار تیمی:** تاکید بر تلاش های مشترک و فعالیت های گروهی.
- ✓ **مشارکت:** کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت می کنند.
- ✓ **انگیزه:** کارکنان با اهداف مشترک و احترام متقابل هدایت می شود.



مدل مشارکتی

4

مزایای مدل مشارکتی عبارتند از:

- سطوح بالای مشارکت و تعهد کارکنان.
- احساس مالکیت و مسئولیت را در بین کارکنان تقویت می کند.
- خلاقیت و نوآوری را از طریق تلاش های مشترک ترویج می کند.

مشکلات یک مدل مشارکتی عبارتند از:

- به دلیل نیاز به اجماع، تصمیم گیری می تواند کندتر باشد.
- اگر پویایی تیم به طور موثر مدیریت نشود، احتمال درگیری وجود دارد.
- مبتنی بر فرهنگ اعتماد و احترام متقابل است که توسعه آن دشوار است.



مدل سیستمی

5

در یک مدل سیستمی، **سازمان به عنوان یک سیستم باز** در نظر گرفته می شود. این سیستم بر روی زیرسیستم های مختلفی تمرکز دارد که **به طور وابسته** به یکدیگر کار می کنند. اینها شامل کارکنان، مدیران، فناوری و کل محیط می شود.

ویژگی های یک مدل سیستم عبارتند از:

- ✓ **دیدگاه کل نگر**: سازمان را به عنوان یک کل، از جمله عوامل خارجی در نظر می گیرد.
- ✓ **وابستگی متقابل**: تمرکز بر ارتباط متقابل اجزای مختلف سازمانی.
- ✓ **سازگاری**: بر نیاز به انعطاف پذیری و سازگاری تأکید می کند.



مدل سیستمی

5

مزایای یک مدل سیستمی عبارتند از:

- درک جامع از پویایی سازمانی.
- بهبود مستمر و نوآوری را در بین کارکنان ترویج می کند.

اشکالات مدل سیستمی عبارتند از:

- پیچیدگی در مدیریت و درک همه اجزای مرتبط.
- بسته به چالش های فعلی نیاز به نظارت و تنظیمات منظم دارد.
- این مدل ممکن است نیاز به منابع زیادی داشته باشد.



فرهنگ سازمانی

**ORGANIZATIONAL
CULTURE**



فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ متشکل از ارزش ها، بینش ها و اهداف سازمان می باشد و این عناصر، خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشأت می گیرند. اصولاً رفتار سازمانی دارای ۳ مولفه است:

- بررسی تأثیر رفتار افراد بر فرد
- بررسی تأثیر رفتار گروه ها بر فرد
- بررسی تأثیر سیستم های سازمان بر فرد

کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آن ها جهت می دهد، نگاه می کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت فردی، رشد شخصی و بهبود می باشد.

فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را بر حفظ کارکنان دارد.



فرهنگ سازمانی چگونه شکل می‌گیرد؟

معمولاً فرهنگ‌های درون سازمانی در طول زمان ایجاد می‌شوند اما به هر حال، یکسری عوامل هستند که نقش کلیدی دارند که عبارتند از:

- ارزش‌های مؤسس
- نیازهای بازار (مشتریان و رقبا)
- ساختار سازمانی
- سیستم‌های انگیزشی
- سبک رهبری



مزایای فرهنگ سازمانی

نکته خیلی مثبتی که در مورد فرهنگ سازمانی وجود دارد این است که فرهنگ سازمانی هر شرکتی می‌تواند به عنوان یکی از برگ برنده‌های آن شرکت به حساب آید؛ در واقع، از آنجا که فرهنگ سازمانی چیزی نیست که همچون محصولات یا خدمات بتوان آن را کپی‌برداری کرد.

یک فرهنگ سازمانی غنی و خوب می‌تواند مزایای بسیاری داشته باشد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ماندگاری بیشتر نیروها
- رقم خوردن تجربه بهتری برای مشتریان
- متفاوت بودن از رقبا



**شخصیت کارمند و خدمات مشتری
باید با فرهنگ سازمانی مطابقت
داشته باشد.**

نقش‌های مدیریتی

- **نقش‌های ارتباطی:** به رفتارهایی از مدیر توجه دارند که به **روابط شخص مدیر با دیگر افراد درون یا بیرون سازمان** برمی‌گردد. این نقش‌ها، مستقیماً از اختیارات و جایگاه مدیران که با اداره سازمان‌ها مرتبط است، نشأت می‌گیرند.
- **نقش‌های اطلاعاتی:** اساساً با **فرایند پردازش اطلاعات لازم توسط مدیران**، ارتباط دارد. مدیر در تعامل با دیگران (خواه زیردستان وی باشند و خواه افراد بیرون از سازمان) مرکز اطلاعات سازمان خود تلقی می‌شود. در واقع بخش عظیمی از تمامی اطلاعات در اختیار وی قرار می‌گیرد. شاید وی هرچیزی را نداند، ولی بیش از تک‌تک اعضای سازمان و زیردستانش، اطلاعات دارد.
- **نقش‌های تصمیم‌گیری:** اطلاعات به تنهایی، تمام آن چیزی نیست که سازمان‌ها برای تصمیم‌گیری نیاز دارند، بلکه تنها ورودی اساسی برای فرایند مهم تصمیم‌گیری در سازمان تلقی می‌شود. این نقش‌ها، **کنترل مدیران به‌عنوان تصمیم‌گیرنده در سازمان بر سیستم تدوین استراتژی** را توصیف می‌کنند.



شخصیت و ارزش ها



ارزش ها

تعریف:

ارزش ها **باورهای اساسی** ما هستند که **رفتارها**، **تصمیم گیری ها** و **تعاملات** ما را شکل می دهند.

اهمیت:

- درک درستی از نگرش ها، انگیزه ها و رفتارها ارائه می دهند.
- بر ادراک ما از دنیای اطراف و کسب و کار در اصل تأثیر می گذارند.
- تفسیرهای "درست" و "اشتباه" را نشان می دهند.
- بر این دلالت دارند که برخی از رفتارها یا نتایج بر دیگران ارجحیت

دارند.



The Big Five Model of Personality Dimensions



وظیفه شناسی

وظیفه‌شناسی با سطوح بالای **اندیشمندی**، **کنترل** **تکانه** و **رفتارهای هدفمند** تعریف می‌شود.



نمرات بالا

- زمان زیادی را صرف آماده شدن برای یک کار می‌کند؛
- کارهای مهم را فوراً به پایان می‌رساند؛
- به جزییات توجه می‌کند؛
- از داشتن یک برنامه مشخص لذت می‌برد.

نمرات پایین

- ساختار و برنامه را دوست ندارد؛
- ریخت و پاش می‌کند و مراقب اوضاع نیست؛
- امانت دار خوبی نیست؛
- کارهای مهم را به تعویق می‌اندازد
- وظایف ضروری یا محول شده را انجام نمی‌دهد.

تجربه پذیری

در مدل پنج عاملی شخصیت ، گشودگی (یا گشودگی به تجربه) بر **تخیل** و **بینش** تاکید می‌کند.

نمرات بالا

- بسیار خلاق اند؛
- برای امتحان چیزهای جدید آماده اند؛
- بر رویارویی با چالش‌های جدید تمرکز دارند؛
- از فکر کردن به مفاهیم انتزاعی لذت می‌برند.

نمرات پایین

- تغییر را دوست ندارد؛
- از چیزهای جدید لذت نمی‌برد؛
- در برابر ایده‌های جدید مقاومت می‌کنند؛
- خیلی اهل تخیل نیستند؛
- از مفاهیم انتزاعی یا نظری بیزار اند.



برونگرایی

برونگرایی یک ویژگی دیگر در مدل پنج عاملی شخصیت است که با **تحریک‌پذیری**، **جامعه‌پذیری**، **پرحرفی**، **جرئتمندی** و **میزان بالایی از ابزار هیجانی** مشخص می‌شود.

نمرات بالا

- از بودن در مرکز توجه لذت می‌برد؛
- دوست دارد آغازگر گفتگوها باشد؛
- از ملاقات با افراد جدید لذت می‌برد؛
- دایره اجتماعی وسیعی از دوستان و آشنایان دارد؛
- پیدا کردن دوستان جدید برایش آسان است؛
- معمولاً قبل از فکر کردن، صحبت می‌کند.

نمرات پایین

- تنهایی را ترجیح می‌دهد؛
- وقتی مجبور است زیاد معاشرت کند، احساس خستگی می‌کند؛
- شروع مکالمه را دشوار می‌بیند؛
- قبل از صحبت به دقت به مسائل فکر می‌کند؛
- از بودن در مرکز توجه بیزار است.



سازگاری

این ویژگی در مدل پنج عاملی شخصیت، شامل ویژگی‌هایی مانند **اعتماد**، **نوع دوستی**، **مهربانی** و سایر **رفتارهای جامعه دوستانه** است.

نمرات بالا

- علاقه زیادی به افراد دیگر دارد؛
- به دیگران اهمیت می‌دهد؛
- نسبت به دیگران احساس همدلی و دغدغه‌مندی دارد؛
- از مشارکت در شادی دیگران لذت می‌برد؛
- به کسانی که نیازمند کمک اند، کمک می‌کند.

نمرات پایین

- به مردم علاقه چندانی ندارد؛
- به احساسات دیگران اهمیتی نمی‌دهد؛
- علاقه چندانی به مشکلات دیگران ندارد؛
- به دیگران توهین می‌کند؛
- دیگران را وسیله ای برای رسیدن به منفعت خود می‌کند.



روان رنجوری

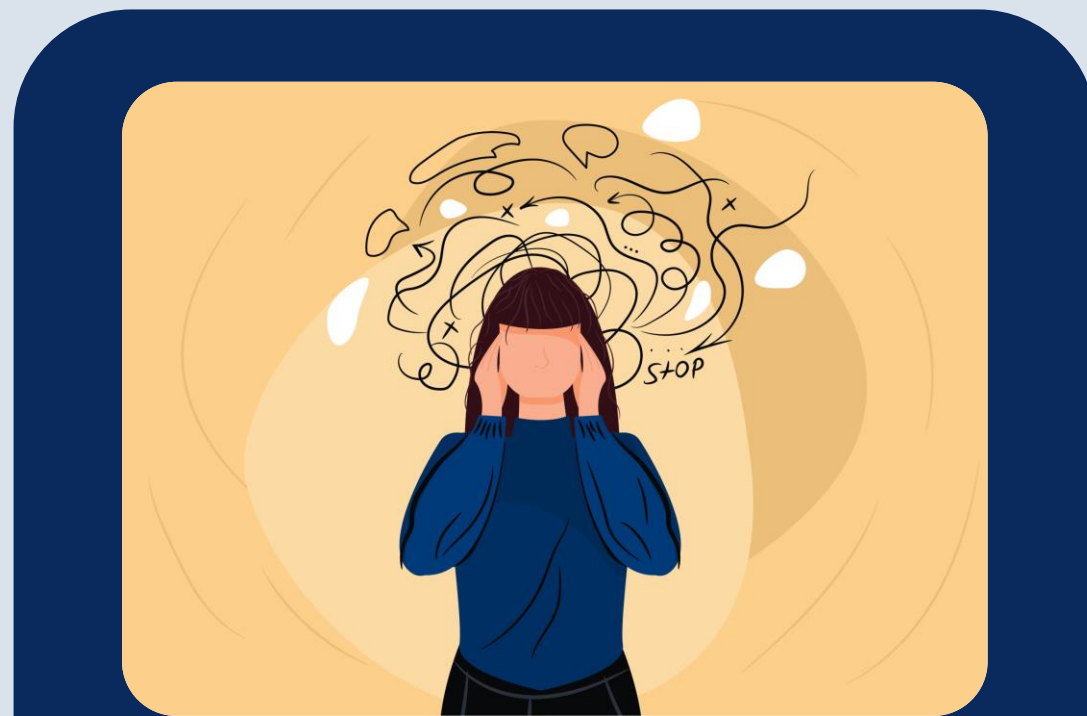
روان رنجوری یک ویژگی در مدل پنج عاملی شخصیت است که با **غم و اندوه، بدخلقی و بی‌ثباتی عاطفی** مشخص می‌شود.

نمرات بالا

- استرس زیادی را تجربه می‌کند؛
- در مورد بسیاری از مسائل نگران است؛
- به سادگی ناراحت می‌شود؛
- تغییرات چشمگیر خلق و خو دارد؛
- احساس اضطراب می‌کند؛
- پس از رویدادهای استرس زا برای بازگشت به حالت قبلی مشکل دارد.

نمرات پایین

- ثبات عاطفی دارد؛
- با استرس به خوبی مقابله می‌کند؛
- به ندرت احساس غم یا افسردگی می‌کند؛
- زیاد نگران نیست؛
- بسیار آرام است.



VOC



VOC



ادراک و تصمیم گیری



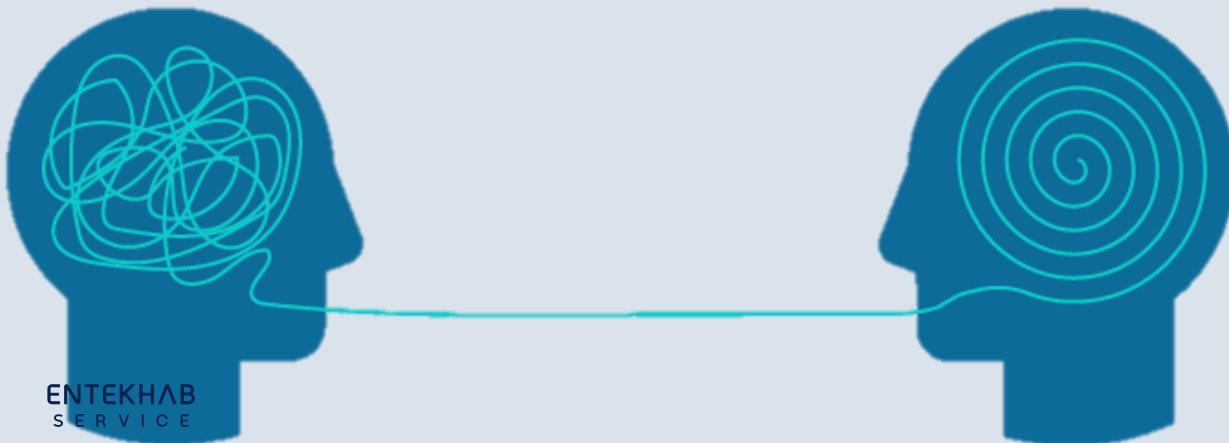
ادراک

تعریف:

- فرآیندی که طی آن افراد برداشت های حسی خود را سازماندهی و تفسیر می کنند تا به محیط خود معنا ببخشند.
- رفتار انسان ها، بر اساس ادراک آنها از واقعیت است، نه بر اساس خود واقعیت.

انواع ادراک:

- **ادراک حسی:** شامل بینایی، شنوایی، لامسه، بویایی و چشایی است.
- **ادراک اجتماعی:** شامل ادراک ما از افراد دیگر و روابط اجتماعی است.
- **ادراک خود:** شامل ادراک ما از خودمان و هویتمان است.



تصمیم گیری

تعریف

- انتخاب یک راه از میان راههای مختلف برای حلّ مشکل
- تصمیم گیری کار اصلی مدیران است و در واقع وسیله اصلی برای اجراء برنامه‌ها و راه نیل به اهداف می‌باشد.

مدیران باید در هر موقعیتی برای یک اقدام جدید یا حلّ یک مشکل و در خصوص این که چه کاری، با چه وسیله‌ای، توسط چه کسی، در چه زمانی، در کجا و چگونه باید انجام شود تصمیم بگیرند و آن را اجرا نمایند.

هربرت سایمون تصمیم گیری را مترادف با مدیریت میداند.



بهبود خلاقیت در تصمیم‌گیری

چه کسی بیشترین پتانسیل خلاقیت را دارد؟

- کسانی که امتیاز بالایی در **تجربه پذیری** دارند.
- افرادی که باهوش، مستقل، با اعتماد به نفس، ریسک پذیر، تمرکز درونی کنترل، تحمل ابهام، نیاز کم به ساختار و استقامت در مواجهه با ناامیدی دارند.



نگرش و رضایت شغلی



نگرش

نگرش مجموعه‌ای از **باورها**، **دیدگاه‌ها** و **احساسات** ما نسبت به شرایط بیرونی است.

در فضای کسب و کار دو نگرش کلی وجود دارد که نگاه ما به محیط کاری خود را تحت شعاع قرار می‌دهد که عبارتند از:

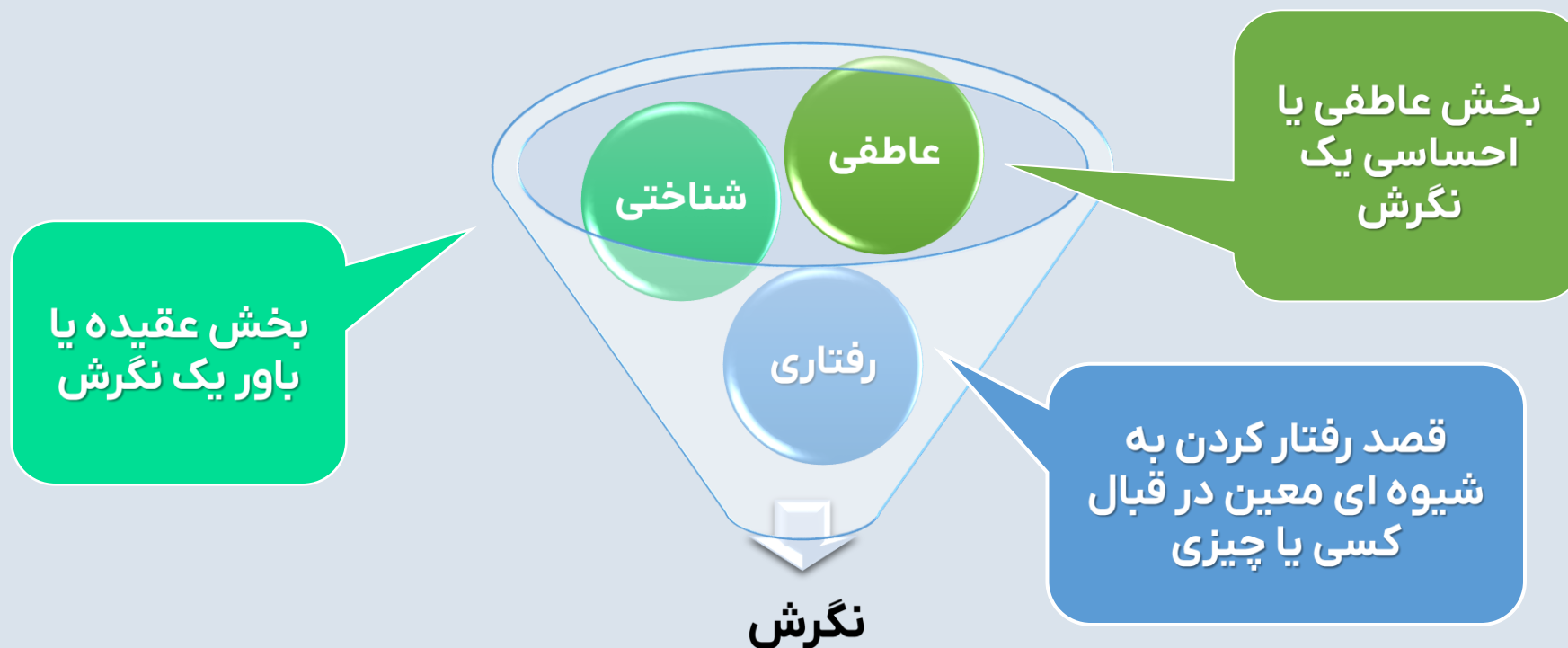
✓ رضایت شغلی

✓ تعهد سازمانی



Attitude

مولفه های نگرش



نگرش های شغلی اصلی چیست؟

1

درگیری شغلی

به میزانی اشاره دارد که یک فرد شخصاً درگیر و متعهد به کار خود است. این نشان دهنده سطح اهمیت و معنایی است که یک فرد به شغل خود می دهد.

2

توانمندسازی روانی

اعتقاد به میزان تأثیرگذاری بر شغل، شایستگی، معنادار بودن شغل و استقلال

3

تعهد سازمانی

شناسایی سازمان و اهداف آن و در عین حال تمایل به حفظ عضویت در سازمان. در راستای رعایت و اجرای قوانین، بخشنامه ها، یادداشت ها و مقررات.

4

تعهد شغلی

میزان درگیری، رضایت و اشتیاق به کار. کارمندان متعهد نسبت به کار و شرکت خود مشتاق هستند.

A ATTITUDE
C CHANGES
T THINGS



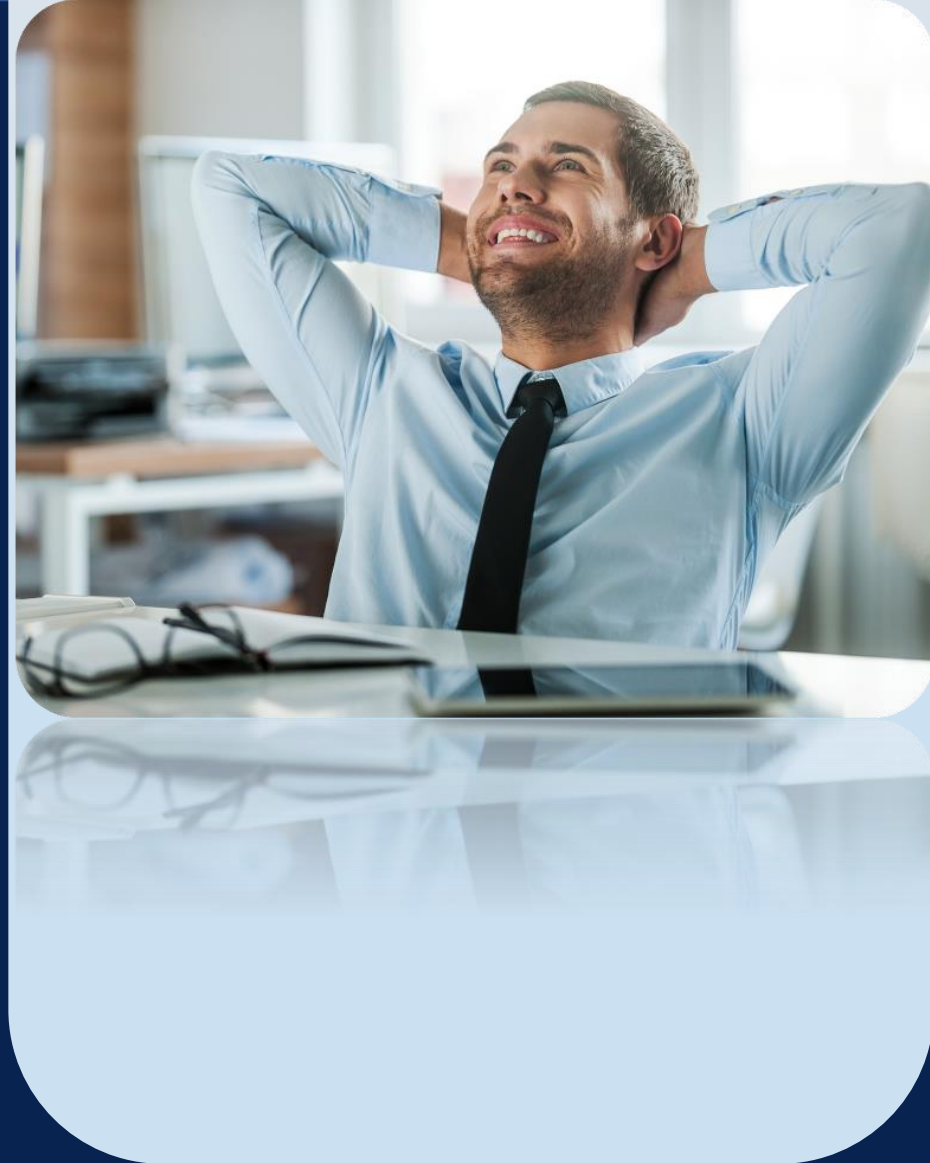
رضایت مندی شغلی

رضایت مندی شغلی چیست؟

پاسخ واحدی برای این سوال وجود ندارد، زیرا رضایت شغلی برای افراد مختلف می تواند معانی متفاوتی داشته باشد.

به طور کلی، رضایت شغلی بیانگر **احساس و نگرش های مثبتی** است که **یک فرد در شغل خود احساس می کند** و می تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند:

- ✓ ماهیت خود کار
- ✓ محیط کار
- ✓ فرهنگ شرکت
- ✓ روابط کارمند با همکاران خود
- ✓ میزان درآمد و ... قرار گیرد.



رضایت شغلی تأثیر زیادی بر کیفیت کلی زندگی از جمله:

- روابط اجتماعی
- ارتباطات خانوادگی
- وضعیت سلامت دارد.

همچنین بر عملکرد شغلی، غیبت از کار و تغییر شغل تأثیرگذار است و به:

- بهره‌وری
- انگیزه
- مشارکت کارکنان کمک می‌کند که می‌تواند منجر به:

✓ خدمات بهتر به مشتریان

✓ موفقیت سازمان شود.

چرا توجه به رضایت شغلی مهم است؟



PRODUCTIVITY

مولفه های رضایت شغلی

پرداخت ها
(حقوق و مزایا)

احترام

جذابیت
شغل

ترفیع و ارتقاء
شغلی

امنیت
شغلی

محیط کاری
(روابط با مدیر و همکاران)

چگونه رضایت شغلی ایجاد کنیم؟

ارزیابی کنید که کارکنان در شغل خود برای چه چیزهایی ارزش قائل هستند و برای ارائه آن موارد تلاش کنید. محرک های اصلی رضایت شغلی عبارتند از:

• فرهنگ سازمانی

- ✓ اطمینان از چشم انداز، مأموریت، هدف و جهت قانع کننده
- ✓ نشان دادن احترام به کارکنان از هر جهت و توسعه آنها
- ✓ ایجاد سیستم های قوی برای تمامی فرآیندهای سازمانی

• رهبری

- ✓ پذیرش ابهام
- ✓ الهام بخشیدن به افراد
- ✓ برقراری ارتباط موثر
- ✓ عمل با همدلی



Job Satisfaction

پاسخ کارکنان به نارضایتی شغلی

فعال

با ماهیتی اقتصادی به خروج
فرد از سازمان، جابجایی،
کارشکنی و اندیشیدن به خروج
از سازمان اشاره میکند.

خروج

رفتار معطوف به
خروج از سازمان

اعتراض

تلاش های فعال و
سازنده برای بهبود
شرایط

سازوکاری سیاسی است و به فعالیت هایی از
قبیل مطرح کردن مشکلات با سرپرست و یا با
همکاران، تلاش برای حل مسئله یا مشکل،
مراجعه به نهادهایی مثل رسانه های جمعی،
اتحادیه کارگری، سازمان های دولتی ذیربط و ...
برای حل مشکل اشاره میکند.

مخرب

به رفتارهایی اشاره میکند که
منفعلا نه اجازه میدهد شرایط
بدتر شود. مثل غیبت، تاخیر،
افزایش نرخ خطاها و استفاده
از امکانات سازمان برای استفاده
شخصی.

اهمال

اجازه بدتر شدن
شرایط

وفاداری

منفعلا نه منتظر
بهبود شرایط بودن

سازنده

به رفتارهایی از قبیل پشتیبانی
آشکار از سازمان، اعتماد به سازمان
برای بهبود شرایط، انتظار منفعلا نه
برای بهبود وضع کنونی و ایفای
رفتارهای فرانش اشاره دارد.

منفعل

انگیزش

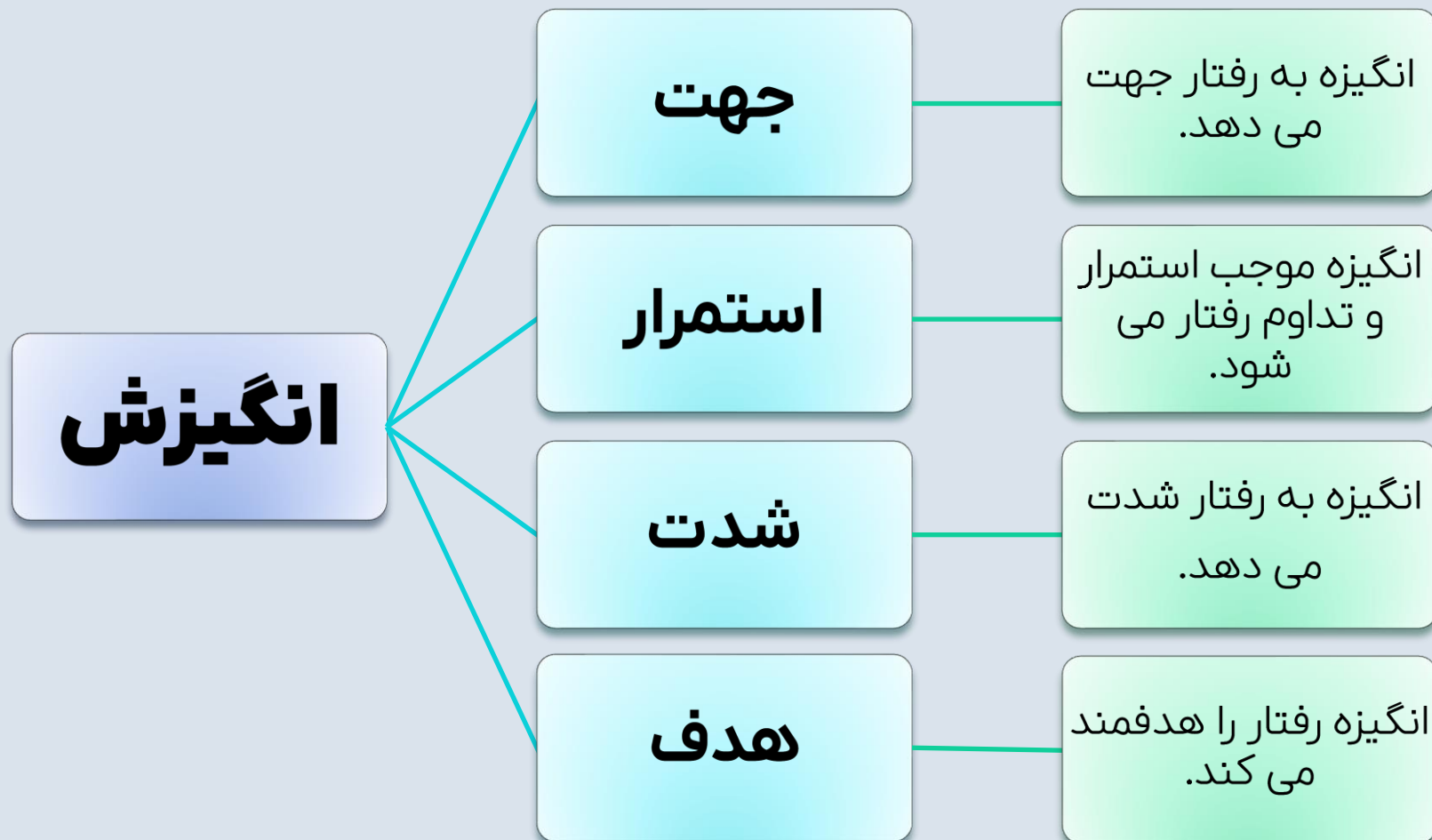
انگیزش به معنای تمایل به انجام کار است تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد.

طبقه بندی انگیزه ها

- فیزیکی : بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی (محل مناسب کار، هوا، نور و ...)
- اجتماعی : دسته ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران بویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می کند (احترام، و ...).
- روانی : آن گروه از نیازها که رضایت روحی افراد را در پی دارد (استرس، عدم ثبات شغلی و ...).



نکات اساسی در انگیزش



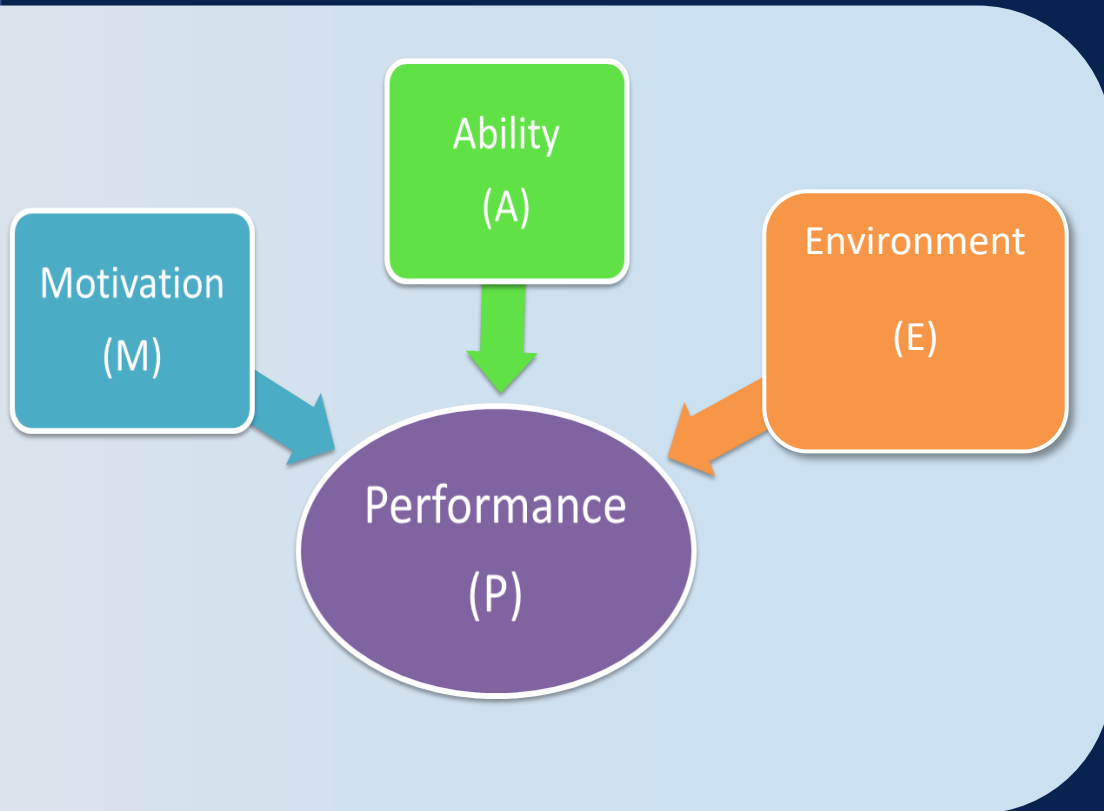
نقش انگیزه در راندمان کاری

- اگر بخواهیم راندمان کاری را در قالب معادله‌ای ترسیم کنیم، خواهیم داشت:

$$\text{Performance} = \text{Motivation} \times \text{Ability} \times \text{Environment}$$

$$\text{انگیزه} \times \text{توانایی} \times \text{محیط اطراف} = \text{راندمان}$$

- به عبارت دیگر، داشتن دانش و مهارت خاص در یک زمینه از یک سو و همچنین وجود محیطی که در آن افراد حمایت شده و از منابع کافی برای انجام کارهای خود برخوردار باشند نیز از سوی دیگر با انگیزه لازم میتواند سطح راندمان کار را در سازمان تعیین نماید.



روش های کلی ایجاد انگیزش

- تشخیص نیازها و انگیزه های فردی
- بازخورد سازنده و به موقع
- تشویق و پاداش مالی
- ایجاد فرصت های یادگیری و رشد
- ایجاد محیط کار مثبت و حمایت گر
- اعتماد سازی
- قدردانی از تلاش ها و ترفیع



نظریه انگیزشی- نگهداشت
هرزیرگ

نظریه مراحل مختلف
زندگی

نظریه نیازهای اکتسابی

نظریه زیستی- تعلق- رشد

نظریه های
انگیزش در
رفتار
سازمانی

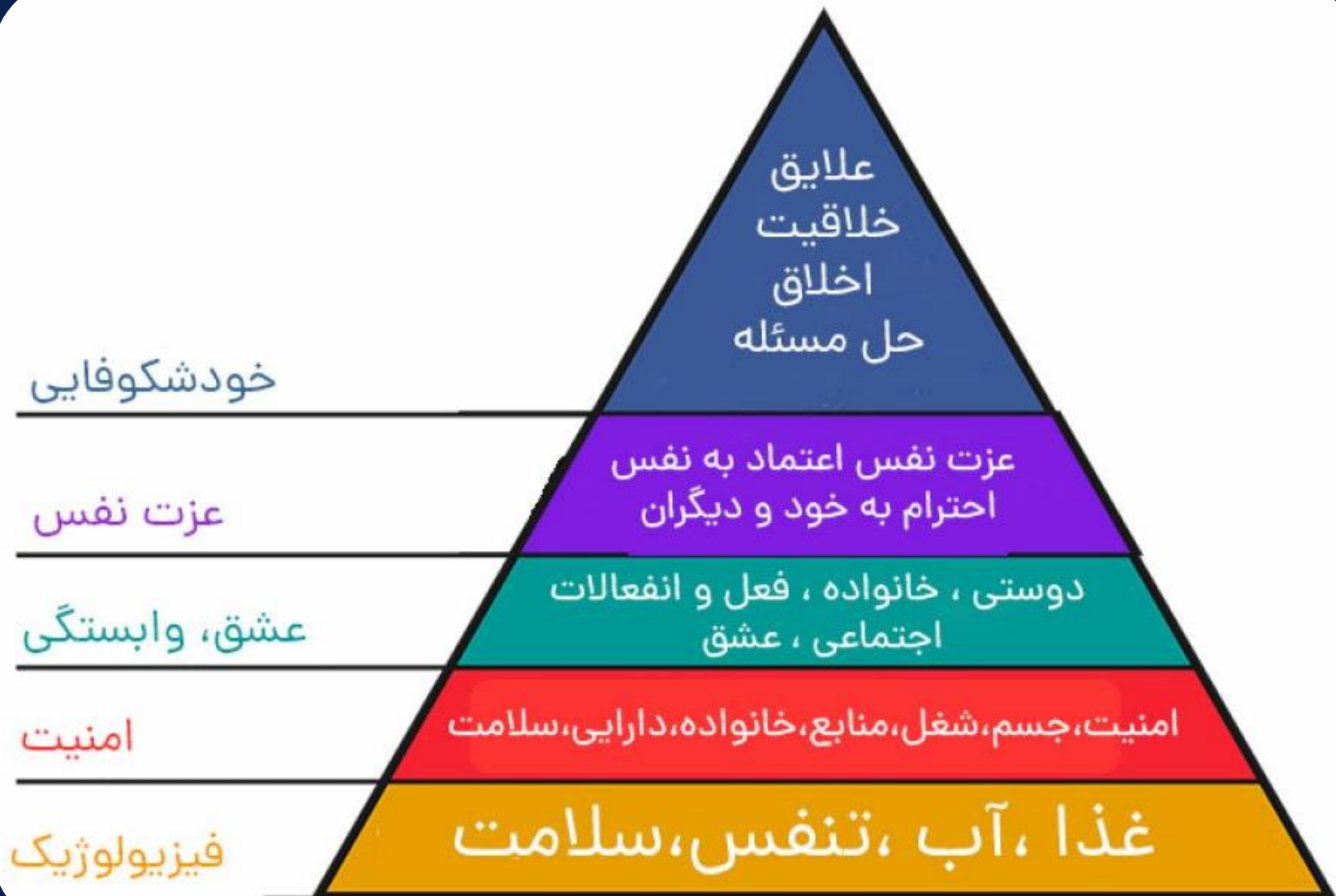
نظریه سلسه مراتب
نیازهای مازلو

نظریه انتظار

نظریه برابری

نظریه تعیین هدف

تئوری سلسه مراتب نیازهای مازلو



تئوری سلسه مراتب نیازهای مازلو

نظریه انگیزشی - نگهدارنده هرزبرگ



ارتباط بین تئوری مازلو و تئوری هرزیگ



تشویق

تشویق به معنای **شناسایی**، قدردانی و پاداش دادن به عملکرد، رفتار یا دستاوردهای مثبت کارکنان است. برای تاثیرگذاری بیشتر تشویق باید به موارد زیر توجه کرد:

- تناسب با عملکرد
- شفافیت و عادلانه بودن
- به موقع بودن
- توجه به نیاز و علائق کارمند
- استمرار و ثبات
- ارتباط تشویق با اهداف سازمانی



- **تشویق غیررسمی** که بر اساس **توجه و تحسین شخصی مدیر** است در مقایسه با برنامه های تشویق رسمی، تأثیر بیشتری بر عملکرد کارکنان در سازمان دارد.

- **تشویقی** که به **صورت فردی** انجام می شود با ارزش تر و تأثیر گذارتر از برنامه های تشویق رسمی و سازمانی است.

نقش تشویق در سازمان

ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان، **سرمایه گذاری بلندمدتی** است که می تواند سلامت و عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد. این تاثیرات شامل موارد زیر است:

- افزایش بهره وری
- ارتقای تعهد سازمانی
- تقویت روحیه و رضایت شغلی
- کاهش تعارضات و افزایش همکاری

نقش تشویق در فرد

تشویق بطور مستقیم یا غیرمستقیم با عوامل تقویت کننده خودکارآمدی ارتباط دارد.

1. تشویق تأییدی برای موفقیت فرد است.
2. دیدن تشویق دیگران الگوبرداری از رفتار و عمل آنها را تقویت می کند.
3. تشویق، کارکنان را ترغیب می کند که در مواجهه با موانع و مشکلات مقاومت کرده و به کار خود ادامه دهند.



جملات تاثیرگذار در قدردانی

1. شما واقعا عالی عمل کردید.

2. فراتر از انتظاراتم بودید. خدا قوت!

3. قطعاً کارتون بی نظیر و درجه یک بود.

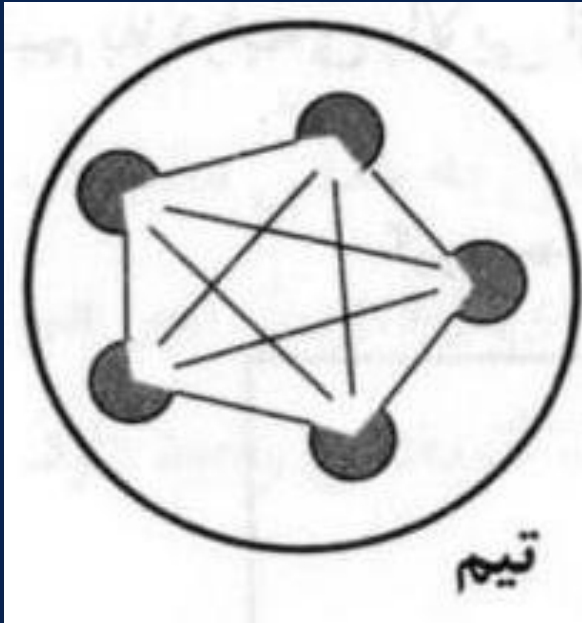
4. فوق العادست! فکر نمی‌کردم انقدر خوب انجام بشه.



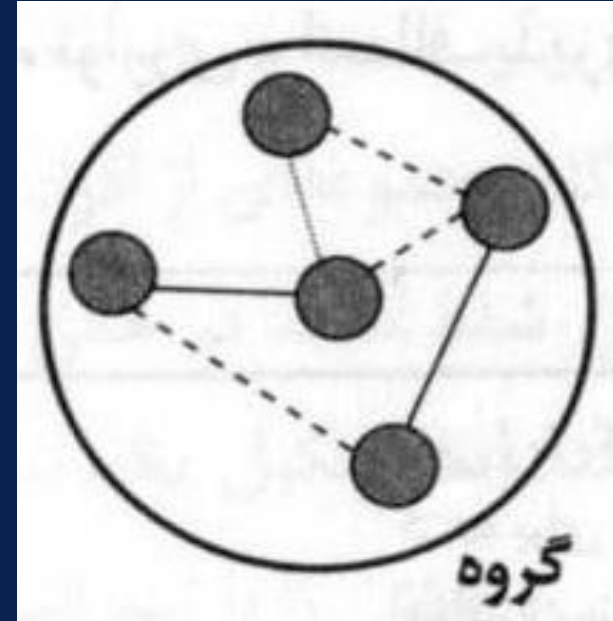
کار تیمی

Team Work





عمدتاً نیروهای
پیونده‌دهنده درونی مانند
اصول، ارزش‌ها، باورها و
آرمان مشترک برای تعریف
چارچوب‌ها در جریان حرکت.



ترکیبی از نیروهای
پیونده‌دهنده بیرونی و درونی،
مانند احساس تعلق، اهداف
مشترک و ارتباط کاری در
چارچوب وظایف و فرآیندهای
مرتبط.

تعارض

- تعارض در بین افراد اشاره به فرایندی دارد که در آن، شخص "الف" بطور عمدی میکوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص "ب" در رسیدن به علائق و اهدافش شود و از اینرو ادراک و احساس تعارض در یک یا هر دو طرف به وجود آید.

مدیریت تعارض

1. دیدگاه سنتی
 2. دیدگاه مدرن
- تاکید بر رفع تعارض
- تاکید بر ایجاد و حفظ تعارض کارکردی



حل تعارض

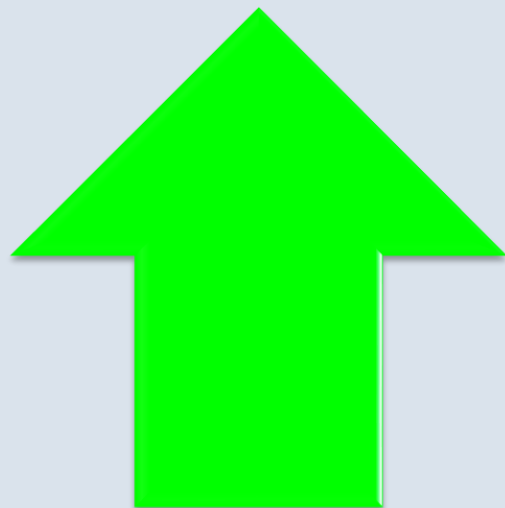
تعارض یک اختلاف نظر فعال بین افراد یا گروه ها است که می تواند از نظرات، منافع یا اصول مخالف ناشی شود. اغلب منجر به تنش یا اصطکاک بین طرفین درگیر می شود و می تواند به اشکال مختلف از جمله مشاجرات لفظی یا درگیری های فیزیکی ظاهر شود.

- ناسازگاری اهداف، ارزش ها، عقاید و منافع

- اختلاف بر سر تفسیر حقایق

- اختلاف نظر بر اساس انتظارات رفتاری

تعارض مانند:



تضاد کارآمد

* تعارض بر اساس عملکرد کاری که از اهداف تیم حمایت می کند و عملکرد آن را بهبود می بخشد.



تعارض ناکارآمد

* تعارض بر اساس روابط بین فردی که مانع عملکرد تیم می شود.

پیامدهای ناکارآمد ناشی از تعارض

- توسعه نارضایتی
- کاهش اثربخشی تیم
- ارتباط ناموثر
- کاهش انسجام تیم
- غلبه دعوای درونی بین اعضای تیم بر اهداف تیم

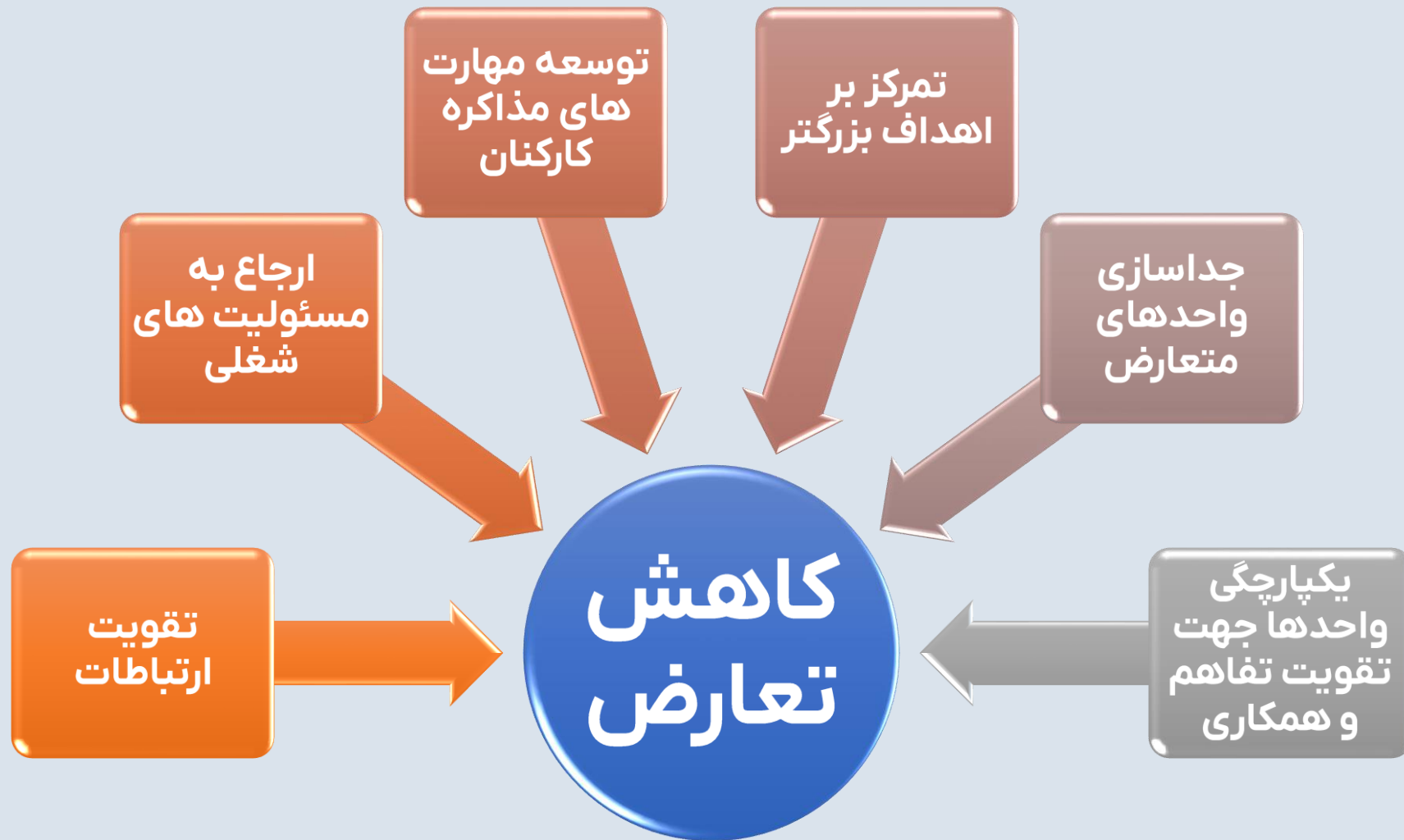


پیامدهای کارآمد ناشی از تعارض

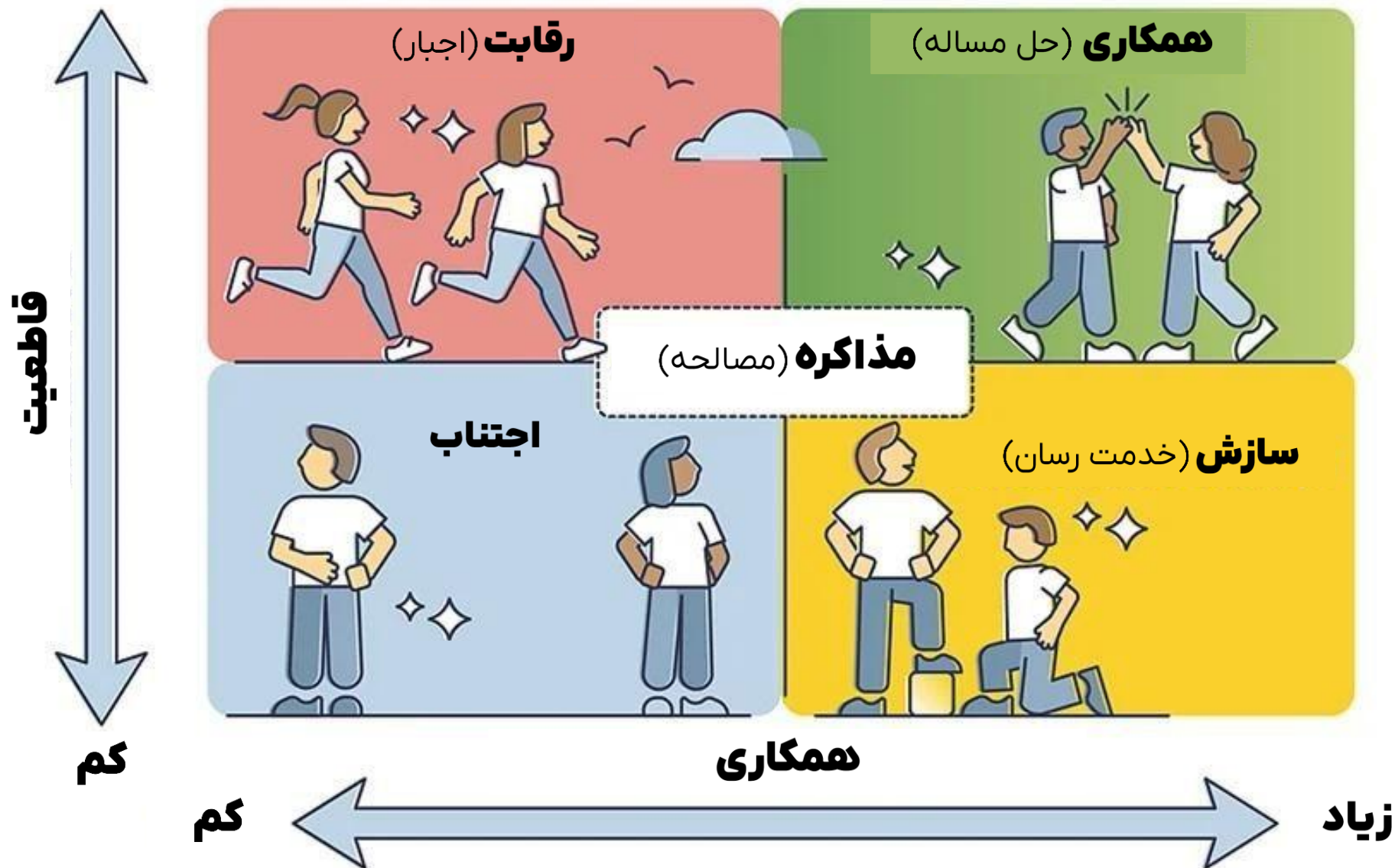
- ایجاد محیطی برای خود ارزیابی و تغییر کارکنان
- تحریک خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان
- بهبود کیفیت تصمیمات
- افزایش عملکرد تیم
- ابزاری برای حل مسئله



رویکردهای حل تعارض



حل تعارض (Thomas Kilmann, 1975)



نحوه تکمیل پرسشنامه ارزیابی مطلوبیت کلاس از نگاه فراگیر

مرحله ۱: ورود به سایت آموزش به آدرس:

<https://training.entekhabgroup.com>

مرحله ۲: انتخاب گزینه سامانه فراگیر آموزش

مرحله ۳: ورود نام کاربری (کد پرسنلی) و رمز عبور (۱۲۳۴۵۶)

مرحله ۴: ارزیابی مطلوبیت کلاس از نگاه فراگیر

مرحله ۵: انتخاب کلاس مورد نظر از لیست و کلیک بر گزینه "انتخاب"

مرحله ۶: تکمیل فرم و ثبت پاسخ ها

در صورت داشتن نظر، پیشنهاد و یا انتقادی آن را در کادر مربوطه وارد نمایید .

نکته : لازم به ذکر است در سامانه جدید آموزش، دوره های برگزار شده در سوابق آموزشی فراگیرانی که فرم ارزیابی را تکمیل ننمایند، ثبت نخواهد شد.



تکمیل نظرسنجی

Any Question



با تشکر از توجه شما