رفتار سازمانی

مدرس: دکتر مرجان اعتمادی

مدرسه کسب و کار ماهان


About Me



MARJAN ETEMADI

مرجان عمادی

- دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی (دانشگاه علامه طباطبائی)
  - مشاور، مدرس و مؤلف حوزه منابع انسانی، رفتارسازمانی، مهارت های نرم و رهبری سازمانی

- مشاور و مجری طرح طبقه‌بندی مشاغل
- مدرس مرکز آموزش مدیریت دولتی
- مدرس دانشگاه علامه طباطبائی
- مدرس اتاق بازرگانی تهران
- مدرس مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- مدرس دوره های سازمان جهاد دانشگاهی صنعتی شریف
- مدرس دوره های انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
- مدرس دوره های MBA و DBA مرکز علوم و فنون تهران
- مدرس دوره های MBA دانشکده اقتصاد و دانشکده فنی دانشگاه تهران















شرکت فولاد خوزستان

















آفتاب درخشان خاورمیانه











مجتمع فولاد البرز ناب آرش









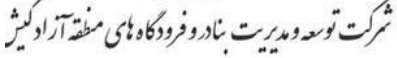















T.M.I.CO.
تجهیزات مدارس ایران
مستضعفان انقلاب اسلامی
سازمان انگا
ساپکو
دانشگاه علامه طباطبائی
وزارت علوم تحقیقات و فناوری
مؤسسه آموزش عالی آزاد علوم و فنون تهران
دانشگاه تهران
شرکت آموزش نیروی دانش فراساحل
PEPETRO DANESH
TECHNICAL SERVICES L.L.C.
مرکز آموزشهای تخصصی شهید محمدپور
دانشگاه شهید بهشتی
مرکز توسعه و توانمندسازی
منابع انسانی سها
مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
ASEH
آسه تجارت آسیا
سازمان ثبت احوال کشور
شرکت نفت
کریدور فناوری تا بازار
Tech-Market Services Corridor
دانشگاه شهید بهشتی
HPDS
مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
PMM
Panberes Multi Level Marketing
VITANE
Quality to Life
قوه قضائیه
دیوان عدالت اداری
مؤسسه آموزش عالی کار
موسسه آموزش و توسعه منابع انسانی اتاق تهران
صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران
پژوهشکده مطالعات راهبردی
اندیشکده فناوری نرم
دانشگاه امام صادق علیه السلام
I.S.U Soft Technology Think Tank
سامانه کیفیت شرف

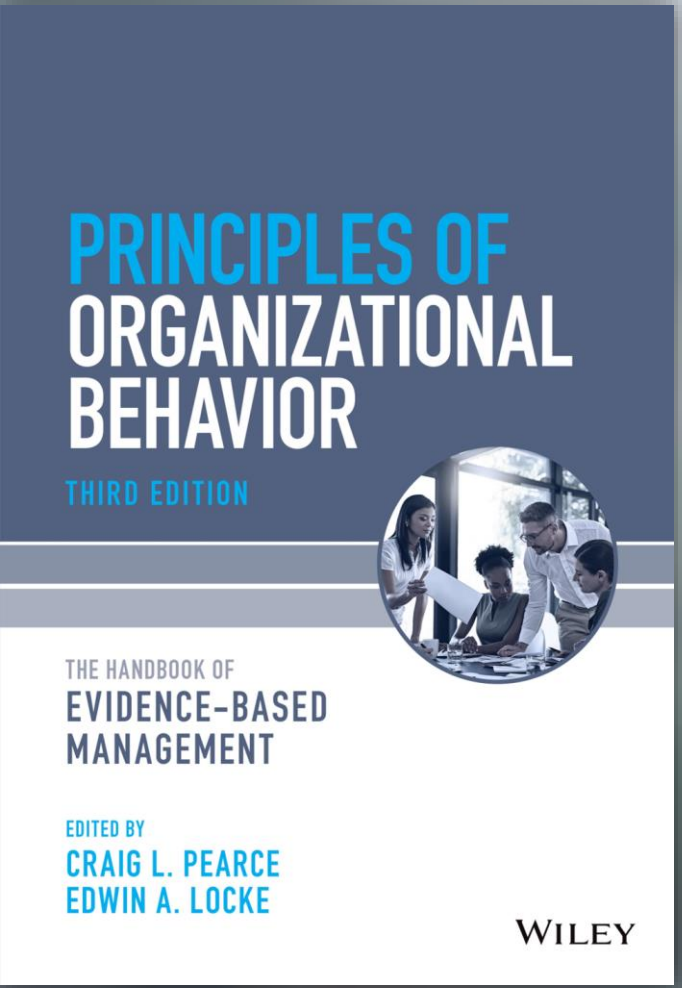
- آنلاین نبودن در شبکه های اجتماعی
- تعامل و مشارکت در مباحث
- تمرکز داشتن

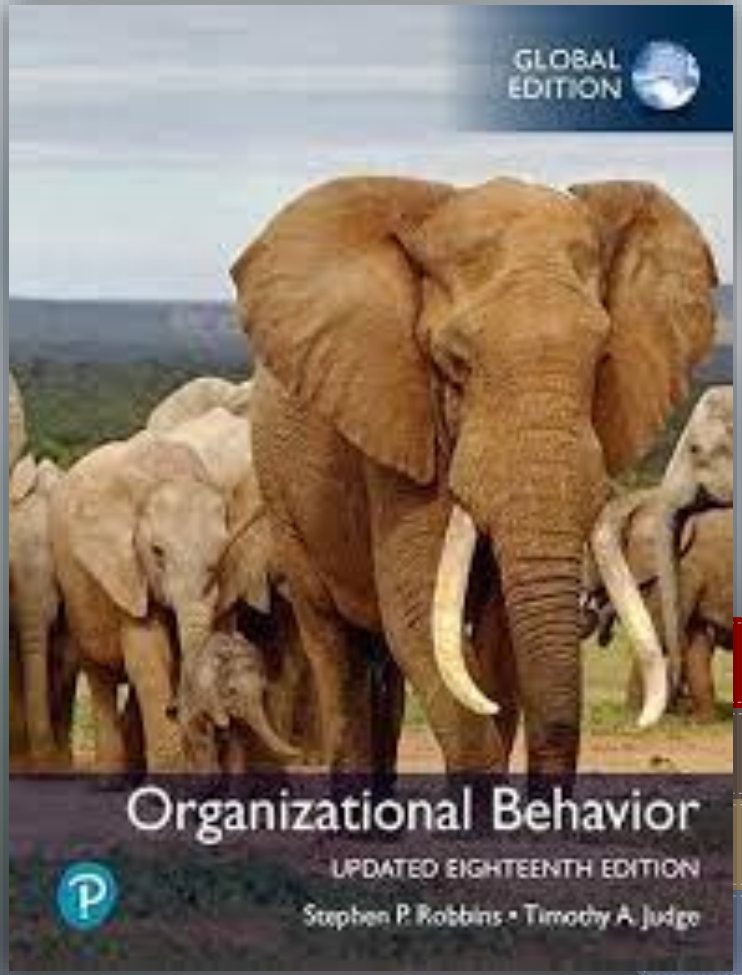


مرداد
چهارشنبه
14

مرداد
چهارشنبه
7

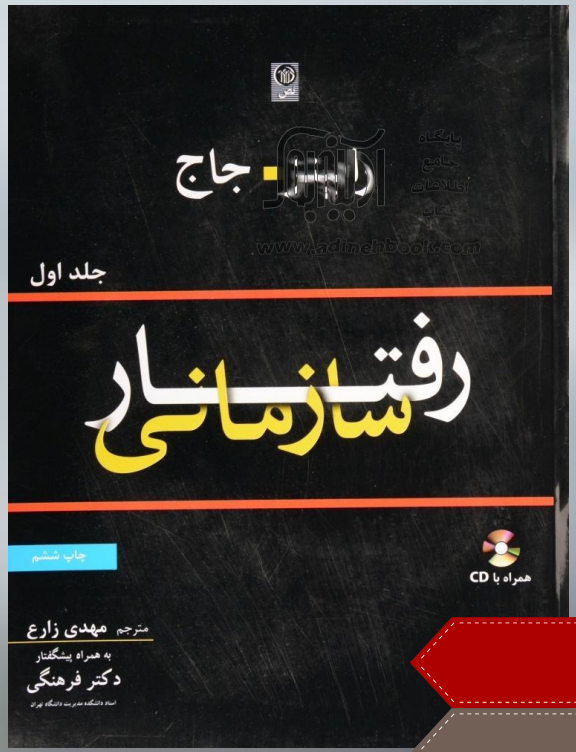
مرداد
چهارشنبه
24

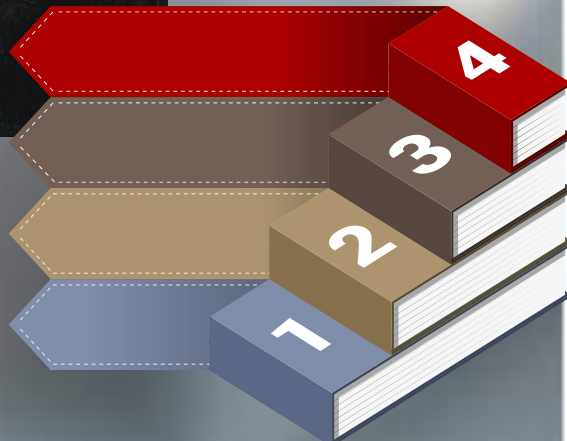

PRINCIPLES OF
ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR
THIRD EDITION
THE HANDBOOK OF
EVIDENCE-BASED
MANAGEMENT
EDITED BY
CRAIG L. PEARCE
EDWIN A. LOCKE
WILEY

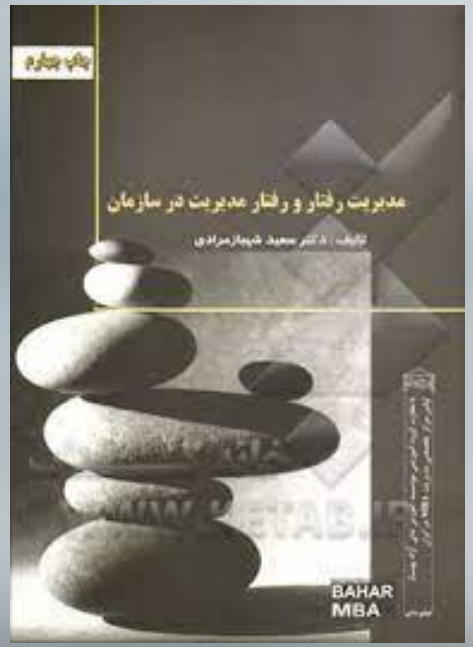

GLOBAL
EDITION
Organizational Behavior
UPDATED EIGHTEENTH EDITION
Stephen P. Robbins • Timothy A. Judge


4
3
2
1

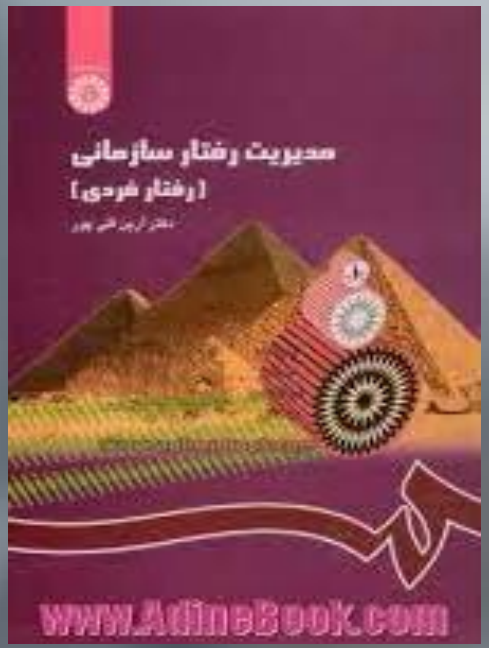

رابینز ■ جاج
جلد دوم
رفتار سازمانی
چاپ پنجم
همراه با CD
مترجم مهدی زارع
به همراه پیشگفتار
دکتر فرهنگی


رابینز ■ جاج
جلد اول
رفتار سازمانی
چاپ ششم
همراه با CD
مترجم مهدی زارع
به همراه پیشگفتار
دکتر فرهنگی

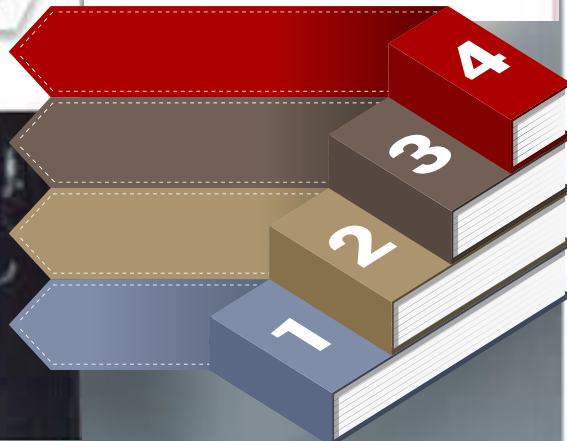

4
3
2
1


مدیریت رفتار و رفتار مدیریت در سازمان
BAHAR
MBA

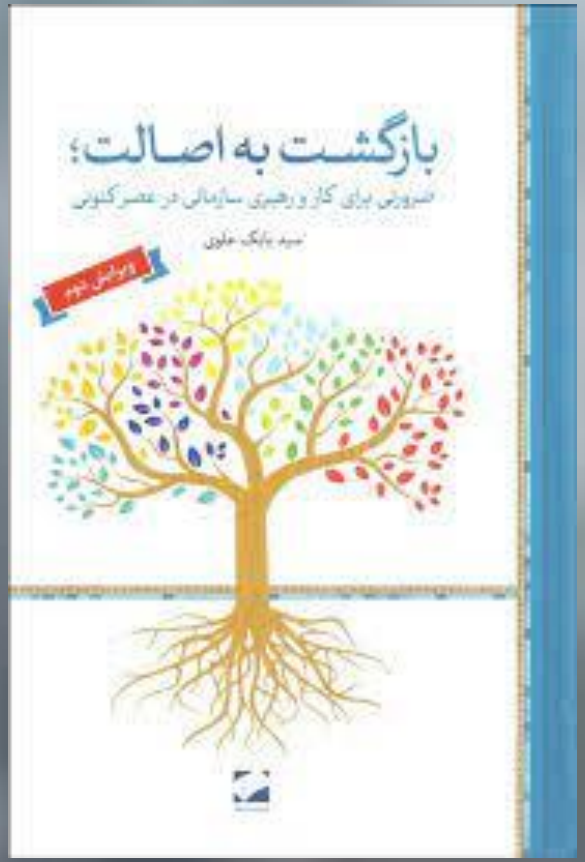

مبانی مدیریت
رفتار سازمانی


مدیریت رفتار سازمانی
(رفتار فردی)
www.AdineBook.com

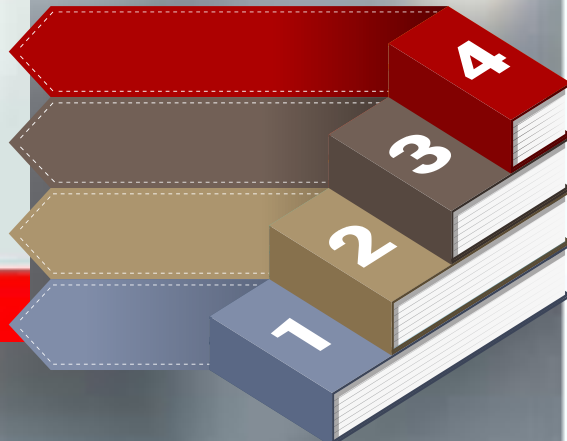

مورد کاوی‌های
مدیریت رفتار سازمانی


4
3
2
1

معرفی کتاب


بازگشت به اصالت؛
ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی
ویرایش دوم

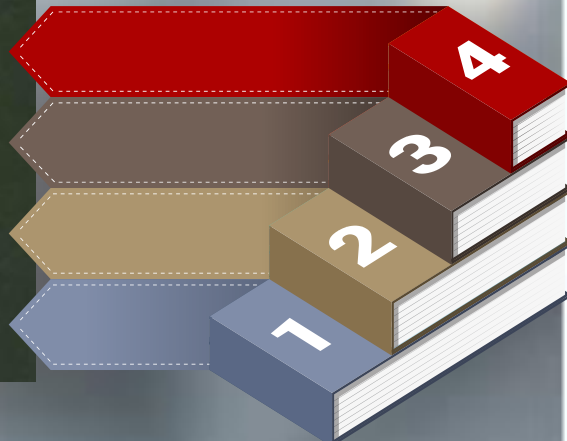

رهبری
سر آلکس فرگوسن
مایکل موریتس
ترجمه‌ی حسین گازر
با صدای آرمان سلطان‌زاده
درس‌هایی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد


4
3
2
1

معرفی کتاب


صفت‌های بایسته
یک رهبر
۳۱ کیفیتی که مدیران و رهبران برجسته به آن احتیاج دارند
اثر: جان ما کسول
ترجمه: مهدی قرآچه داغی

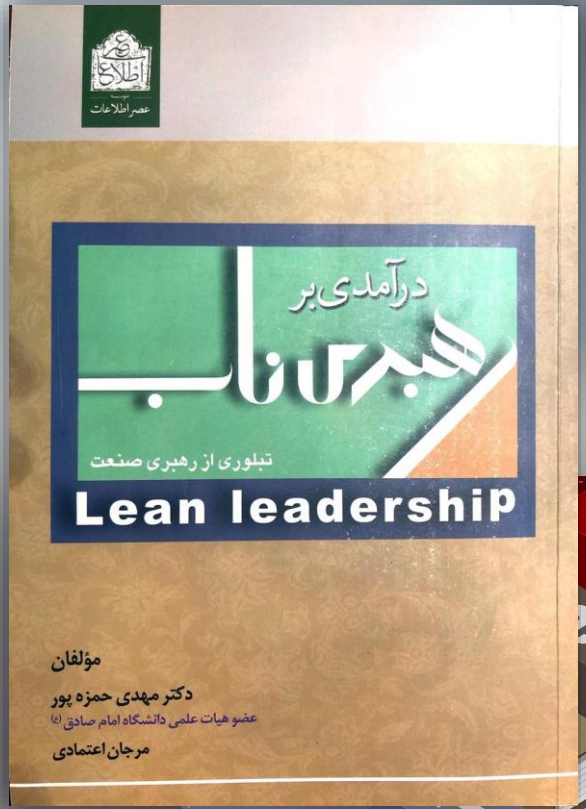

رهبران متحول می‌شوند
دکتر جان سی. مکسول
یازده گام برای تحول رهبری در سازمان‌ها و شرکت‌ها
مترجم
دکتر علی علی‌بناهی
با مقدمه
دکتر سید مهدی الوانی


4
3
2
1

معرفی کتاب

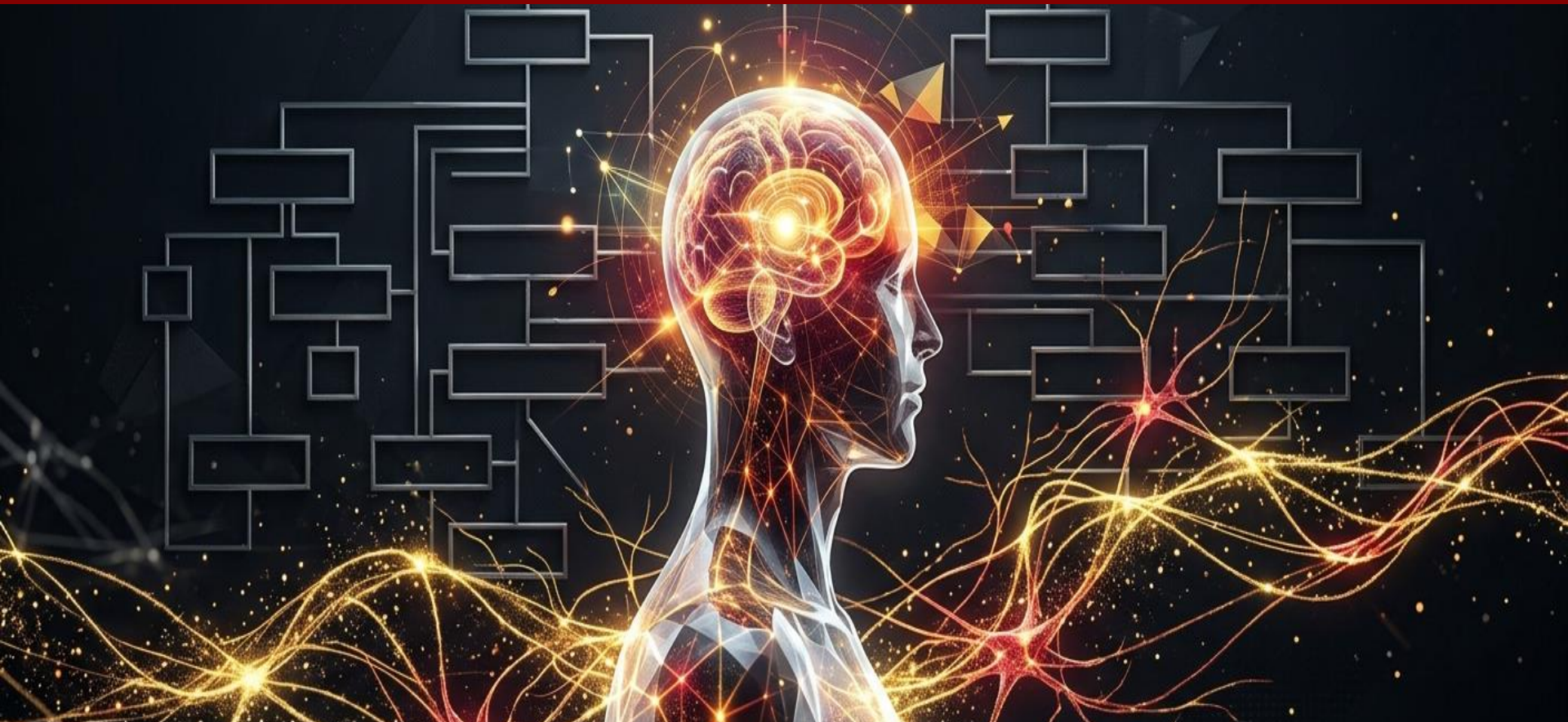

بیل جورج • پیتر سیمز
با پیشگفتاری از دیوید گرجن
مترجمان:
علیرضا سعادت • مرجان اعتمادی
شمال حقیقی
رهبری اصیل خود را کشف کنید


از رهبری ناب در صنعت به
رهبری ناب در
سازمانهای دولتی
کاربرد استراتژی
پژوهشی نظریه
داده بنیاد
دکتر مهدی حمزه پور
عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق(ع)
دکتر مرجان اعتمادی
مدرس دانشگاه


عصر اطلاعات
درآمدی بر
رهبری ناب
تبلوری از رهبری صنعت
Lean leadership
مؤلفان
دکتر مهدی حمزه پور
عضو هیات علمی دانشگاه امام صادق (ع)
مرجان اعتمادی


Soft Skills
Hard Skills
D
انواع مهارت‌ها
مهارت های نرم
مهارت های سخت

در این دوره قراره به جای نگاه کردن به چارت‌های سازمانی، به درون ذهن آدم‌هایی نگاه کنیم که آن چارت‌ها را زنده می‌کنند



۱-معماری سرمایه‌های نامشهود

طراحی نقشه راه رفتار سازمانی درک مکانیزم‌های مهم در محیط‌های پرنوسان (VUCA)

۲. کدهای پنهان رفتار (شخصیت و ادراک)

نقشه‌خوانی تفاوت‌های فردی، تحلیل تناسب شخص-سازمان و مدیریت سوگیری‌های شناختی

۳. هدایت نگرش‌ها ، ارزش ها و احساسات

رضایت شغلی، قطب‌نمای ارزش‌ها و درک احساسات و اهمیت هوش هیجانی

۴. مهندسی انگیزش

کاربرد نظریه های انگیزش و پاداش های غیرمالی در خلق تعهد پایدار



۵. معماری حل مسئله و تصمیم گیری

مدیریت سیستم‌های دوگانه تفکر، تکنیک‌های ریشه‌یابی حل مسئله، غلبه بر تله‌های شناختی

۶. پویایی‌های تیمی و شبکه‌های ارتباطی اثربخش

طراحی تیم‌های با عملکرد بالا، ایجاد امنیت روانی برای غلبه بر موانع ارتباطی و خلق هم‌افزایی

۷. هدایت هوشمند تعارض و مذاکرات سازنده

تمایز انواع تعارضات، بهره‌گیری از استراتژی‌های حل تعارض، مذاکرات سازنده

۸. پویایی رهبری و هنر نفوذ

شناخت الگوهای رهبری نوین، توسعه قدرت نفوذ و هدایت افراد با درنظر گرفتن فرهنگ سازمانی





روز نخست MBA | رفتار سازمانی

رفتار سازمانی

از مشاهده‌ی رفتار تا طراحی عملکرد؛ چرا OBM برای مدیران آینده حیاتی است؟

مروری بر سیر تطور

هر دوره، مسئله‌ی مدیریتی تازه‌ای را به مرکز توجه آورد.



دهه‌های ۱۹۲۰–۴۰ | کار

۱

مهندسی کار و هاثورن، رابطه‌ی شرایط کار و رفتار را برجسته کردند.

دهه‌های ۱۹۵۰–۶۰ | انسان

۲

انگیزش، رهبری و روابط انسانی به موضوعات اصلی مدیریت تبدیل شدند.

دهه‌های ۱۹۷۰–۹۰ | سیستم

۳

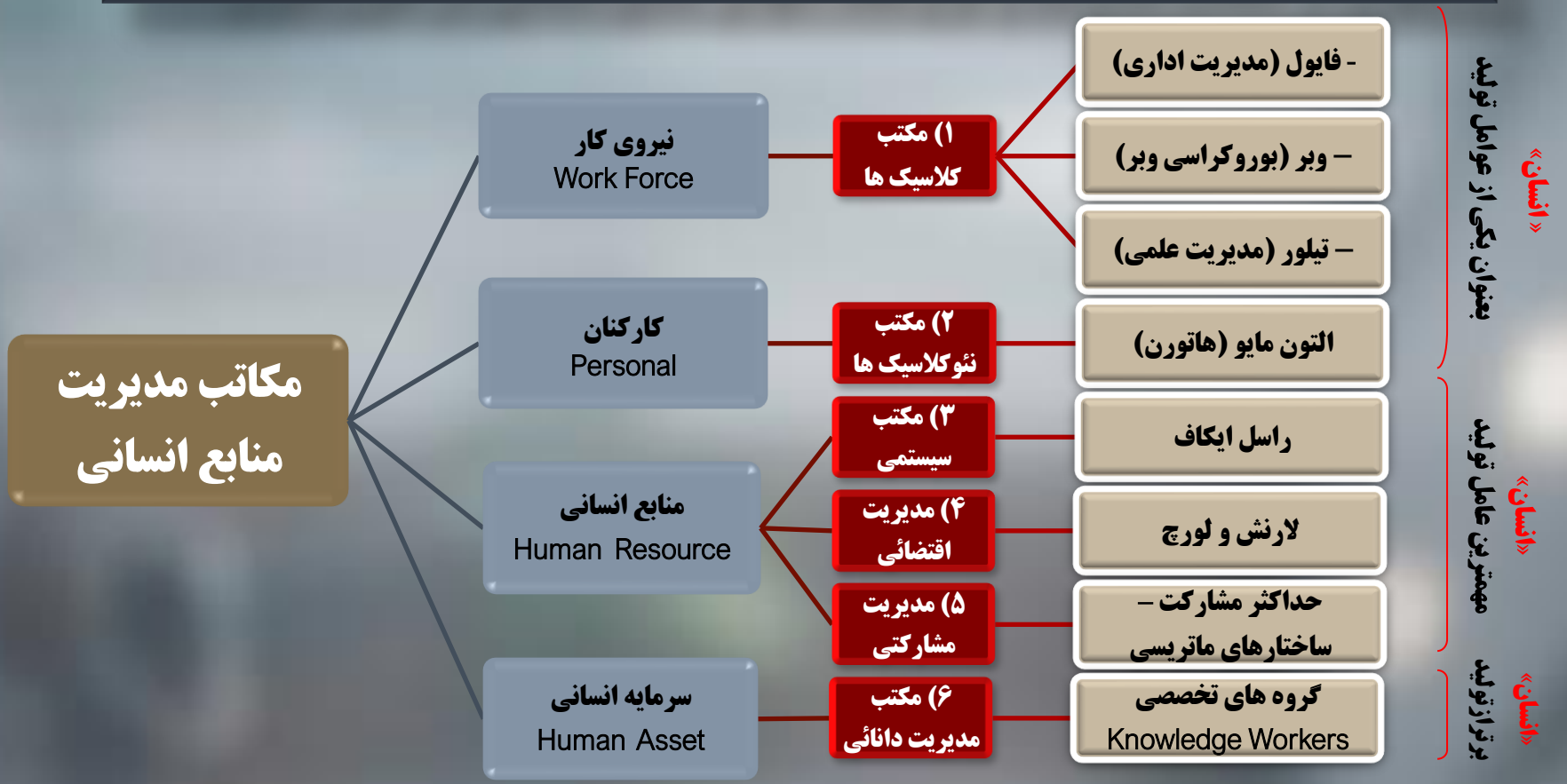
فرهنگ، تعهد، طراحی شغل و تیم‌ها، رفتار سازمانی را مستقل کردند.

از ۲۰۰۰ تا امروز | داده

۴

دانشگران، سلامت روان، تنوع و شمول، برابری و....

سیری بر مکاتب مدیریت و نوع نگاه آنها بر منابع انسانی در طول تکوین



هر مسئله‌ی رفتاری، هم‌زمان فردی، تیمی و سیستمی است

تحلیل خوب از یک سطح شروع نمی‌کند؛ بین سطوح حرکت می‌کند.



مداخله‌ی رفتاری وقتی ارزش دارد که به شاخص کسب‌وکار وصل شود

هدف، «رفتار بهتر» به‌تنهایی نیست؛ عملکرد بهتر و قابل سنجش است.

↑ بهره‌وری

خروجی کار

رفتار هدف و معیار نتیجه باید از ابتدا تعریف شوند.

↓ خطا

کیفیت و ایمنی

بازخورد به‌موقع، فاصله‌ی رفتار تا پیامد را کوتاه می‌کند.

↓ ترک خدمت

ماندگاری

طراحی تجربه و تقویت، رفتار ماندن را پشتیبانی می‌کند.

محیط کار امروز شبکه‌ای‌تر و شکننده‌تر از گذشته است

OBM به‌جای واکنش دیرهنگام، نقاط اصطکاک رفتاری را از پیش طراحی می‌کند.

کار هیبریدی

اعتماد، هماهنگی و دیده‌شدن بدون نظارت مستقیم

تنوع و شمول

کاهش سوگیری و افزایش مشارکت واقعی

سلامت روان

مدیریت فرسودگی، ابهام نقش و فشار مزمن

تحول دیجیتال

هم‌راستا کردن فناوری و سیستم پاداش

ریسک انسانی بیشتر

وابستگی متقابل بیشتر


Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity
VUCA
Volatile • Uncertain • Complex • Ambiguous
Anxious
BANI
Brittle
Brittle • Anxious • Nonlinear • Incomprehensible
Incomprehensible



- **خاستگاه:** ادبیات راهبردی و نظامی آمریکا(۱۹۸۷)
- **مؤلفه‌ها:** Volatility(نوسان)، Uncertainty(عدم قطعیت)، Complexity (پیچیدگی)، Ambiguity(ابهام)
- **تصویر از جهان:** محیطی پرنوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم
- **تمرکز مدیریتی:** مدیریت عدم‌قطعیت و پیچیدگی در تصمیم‌گیری

مطرح‌کننده: Jamais Cascio (۲۰۲۰)

- **مؤلفه‌ها:** Brittle (شکننده)، Anxious (اضطراب‌آور)، Nonlinear (غیرخطی)، Incomprehensible (غیرقابل‌فهم)
- **تصویر از جهان:** جهانی شکننده، پراضطراب و غیرخطی که همیشه به‌سادگی قابل تحلیل نیست
- **تمرکز مدیریتی:** تاب‌آوری سازمانی، انعطاف‌پذیری و توجه به بُعد انسانی در مدیریت



شکننده Brittle: سیستم‌های به ظاهر قوی که ناگهان فرو می‌ریزند.

مضطرب Anxious: ترس از تصمیم‌گیری به دلیل تغییرات سریع.

غیرخطی Non-linear: نتایج نامتناسب با علت‌ها (اثر پروانه‌ای).

غیرقابل درک Incomprehensible: حجم دیتای بالا که لزوماً به معنی فهم بهتر نیست.



دردنیای BANI

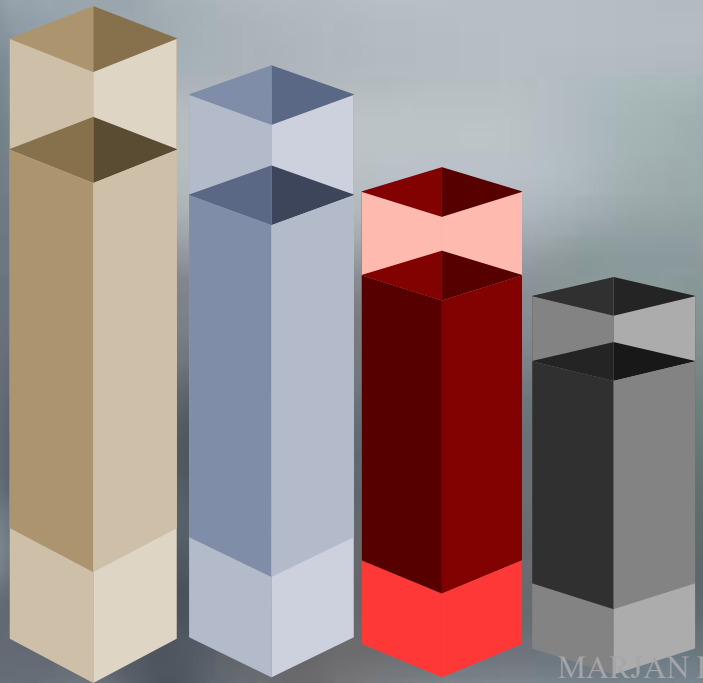
اتفاقات کاملاً غیرخطی هستند. یک تغییر کوچک در تعرفه‌گذاری یا عدم تحویل به موقع، پاسخ نامناسب در بخش CRM، می‌تواند به صورت غیرخطی منجر به موج عظیمی ازنارضایتی مشترکین درشبکه‌های اجتماعی شود (Non-linear)

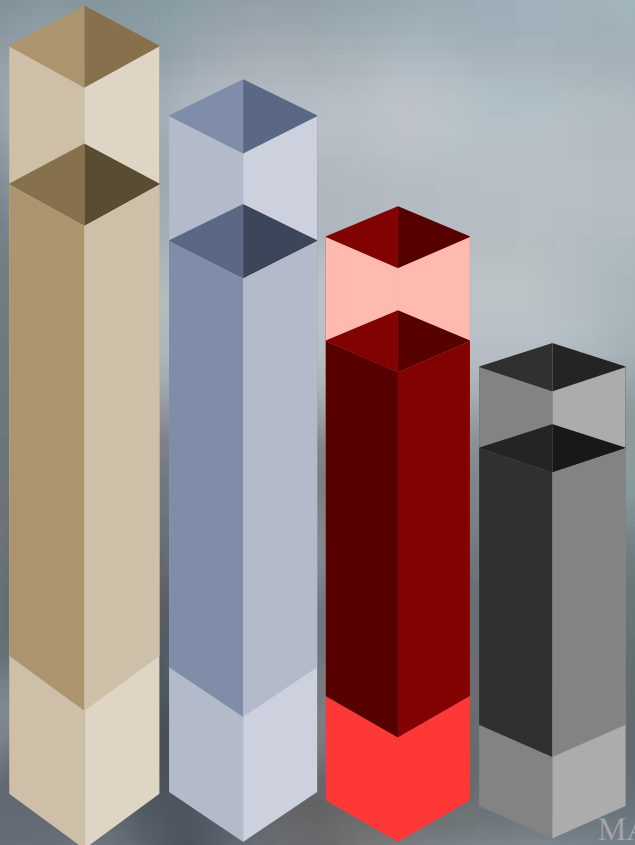
دراین محیط شکننده، حل مسئله نیازمند تفکرسیستمی و تاب‌آوری بالاست، نه فقط واکنش‌های سریع.



هزینه واقعی جایگزینی در ۲۰۲۵

- هزینه جایگزینی یک متخصص: ۱.۵ تا ۲ برابر حقوق سالانه او.
- در ۲۰۲۵، با رفتن یک نفر، شبکه ارتباطی و تسلط او بر ابزارهای جدید را از دست می‌دهیم که بازسازی آن ماه‌ها زمان می‌برد.





طبق گزارش Gallup، پایین بودن دلبستگی سالانه ۸.۹ تریلیون دلار (معادل ۹٪ تولید ناخالص جهان) هزینه دارد.

- این یعنی کارکنانی که فقط "کارت می‌زنند" ولی "کار مفید" نمی‌کنند، بزرگترین هزینه پنهان سازمان ها هستند.

آمار تکان‌دهنده جهانی ۲۰۲۵

- تنها ٪۲۳ از کارکنان در سطح جهان "دلبسته" (Engaged) هستند.
- ٪۶۲ کارکنان "دلبسته نیستند" (Not Engaged) حضور فیزیکی دارند اما ذهنی نه.
- ٪۱۵ "فعالانه بیزارند" (Actively Disengaged) و به سازمان ضربه می‌زنند.

آمار تکان‌دهنده خاورمیانه ۲۰۲۵

- تنها ٪۱۴ از کارکنان در سطح خاورمیانه "دلبسته" (Engaged) هستند.
- ٪۶۲ کارکنان "دلبسته نیستند" (Not Engaged) حضور فیزیکی دارند اما ذهنی نه.
- ٪۲۴ "فعالانه بیزارند" (Actively Disengaged) و به سازمان ضربه می‌زنند.



اروپا، خاورمیانه و آفریقا(منطقه MENA)

نکات برجسته و کلیدی

- **رتبه آخر در امید به یافتن شغل:** این منطقه پایین‌ترین درصد کارکنان در جهان را دارد که معتقدند «اکنون زمان خوبی برای پیدا کردن شغل» در محل زندگی‌شان است.
- **بحران دلبستگی:** دومین منطقه پایین جهان از نظر درصد کارکنان «دلبسته» (Engaged)
- **خشم بالا:** دومین منطقه بالا در جهان از نظر تجربه روزانه احساس «خشم» در بین کارکنان



تحلیل وضعیت:

منطقه خاورمیانه همچنان با چالش‌های ساختاری در بازار کار مواجه است.

تنش‌های ژئوپلیتیکی، تورم اقتصادی در برخی کشورها و عدم تطابق مهارت‌ها با نیاز بازار، باعث شده است که نیروی کار در این منطقه با فشارهای روانی بالایی روبرو باشد.

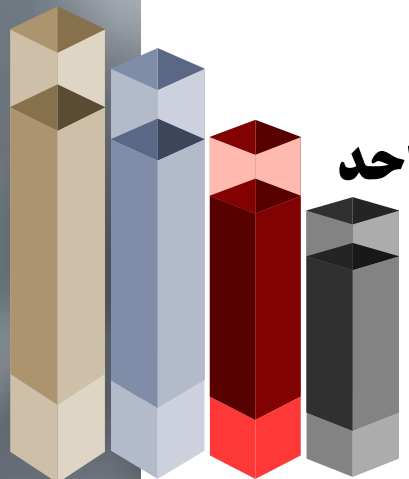
برای رهبران سازمانی در این منطقه، اولویت اصلی باید «بازگرداندن امید» و «ایجاد امنیت روانی» باشد.

شکاف استرس روانی (The Stress Gap) (رتبه 8 در منطقه)

تحلیل: فاصله استرس ایران (۵۴٪) با جهان (۴۱٪) بسیار زیاد است.

تأثیر بر خروج: استرس ۵۴ درصدی در صنایع پرخطر مثل فولاد یعنی افزایش حوادث ناشی از کار.

در استاندارد جهانی، استرس بالای ۴۰٪ نقطه بحران است و ایران ۱۴ واحد از این خط قرمز رد شده است.

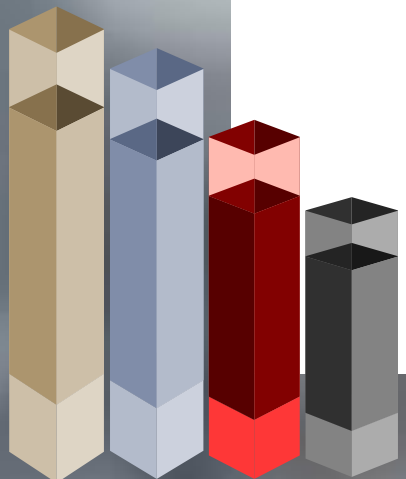


۶. شاخص خشم: *(رتبه ۷ در منطقه - نشان‌دهنده تعارضات بالا)*

تحلیل: ایران (۳۴٪) نسبت به جهان (۲۱٪) محیط کاری بسیار عصبی‌تری دارد.

تأثیر بر خروج: وقتی خشم ۱.۵ برابر استاندارد جهانی است، یعنی مهارت‌های "گفتگو" و "بازخورد" در سازمان‌ها فلج شده است.

خروج در ایران بیشتر با "دلخوری و قهر" اتفاق می‌افتد تا با یک تصمیم حرفه‌ای.

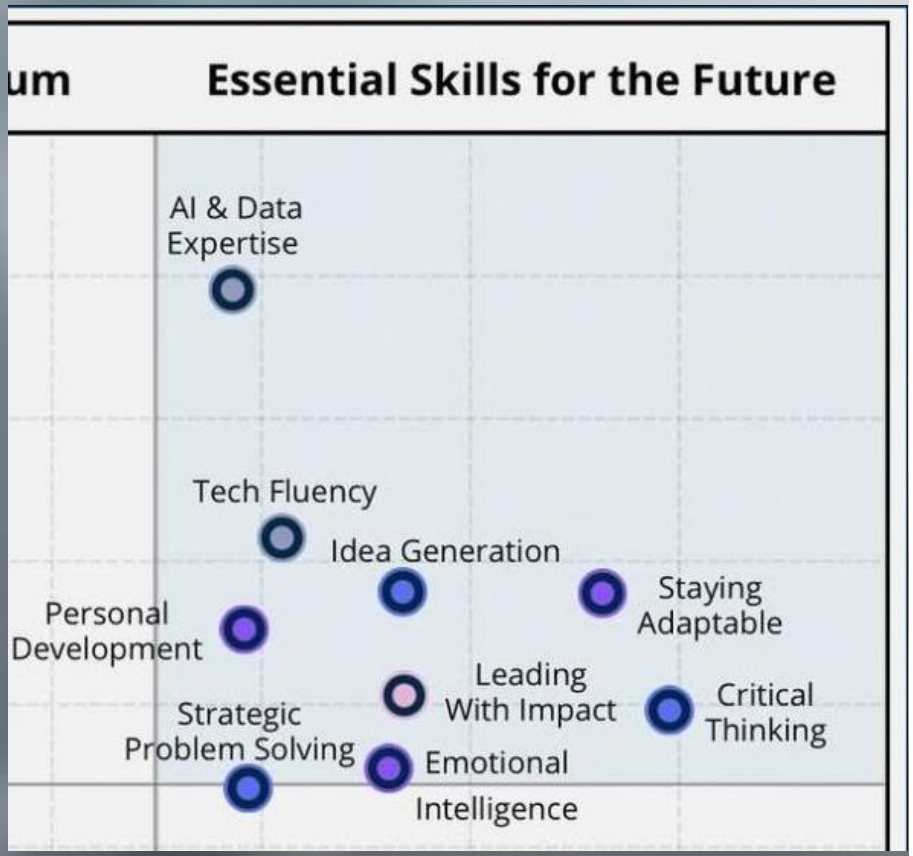


ردیف	شاخص	IRایران	خاورمیانه	میانگین جهانی
۱	دلبستگی کارکنان (Engagement)	%۱۹	%۱۴	%۲۳
۲	شکوفایی در زندگی (Thriving)	%۱۹	%۲۲	%۳۴
۳	امید به یافتن شغل (Job Climate)	%۱۸	%۳۴	%۵۴
۴	قصد ترک خدمت (Intent to Leave)	%۴۰	%۴۶	%۵۲
۵	استرس روزانه (Daily Stress)	%۵۴	%۴۸	%۴۱
۶	خشم روزانه (Daily Anger)	%۳۴	%۳۱	%۲۱
۷	غم روزانه (Daily Sadness)	%۴۰	%۲۶	%۲۲
۸	تنهایی روزانه (Daily Loneliness)	%۲۲	%۲۲	%۲۰



محور افقی: نشان می‌دهد که یک مهارت چقدر در حال حاضر کلیدی است.

محور عمودی: پیش‌بینی می‌کند که این مهارت تا سال ۲۰۳۰ چقدر اهمیت بیشتری پیدا خواهد کرد.



۱. مهارت‌های ضروری برای آینده

(بخش بالا-راست نمودار):

این مهارت‌ها هم‌اکنون مهم هستند و در آینده نیز اهمیت بیشتری خواهند یافت.

- ❑ هوش مصنوعی و تحلیل داده
- ❑ حل مسئله استراتژیک
- ❑ تسلط بر فناوری Tech Fluency
- ❑ ایده‌پردازی و خلاقیت
- ❑ تفکر انتقادی و سازگاری
- ❑ رهبری تأثیرگذار و هوش هیجانی

اگر رفتار تیم را طراحی نکنید، محیط آن را طراحی می‌کند

@dr.Marjanetemadi



رفتار سازمانی

- رهبری آینده با دیدن رفتار آغاز می‌شود؛ با سنجش و طراحی ادامه پیدا می‌کند.

تأثیرات واقعی و ملموس (Real-world Impact)

- تأثیر OBMبر ترازنامه مالی:کاهش خروج نخبگان
- بهبود کیفیت رهبری مستقیم، نرخ خروج استعدادها را تا ۳۲٪ کاهش می‌دهد.
- افزایش بهره‌وری: تیم‌های دارای اشتیاق کاری (Engagement) بالا، ۱۸٪ بهره‌وری بیشتر دارند.
- نوآوری و چابکی: محیط‌های دارای امنیت روانی بالا، ۳ برابر بیشتر در جذب سهم بازار جدید موفق‌اند.

OBMیک مهارت «نرم» نیست؛ سخت‌ترین و مهمترین مهارت در سازمان است.





رفتار چیست؟

- رفتار کلیه واکنش های ارادی و غیرارادی انسان است.

@dr.Marjanetemadi

Organizational Behavior

organizational behavior (OB) A field of study devoted to understanding, explaining, predicting and ultimately improving the attitudes and behaviors of individuals, groups in organizations

@dr.Marjanetemadi

- رفتار سازمانی فیلدی از مطالعه است که به فهم و شرح و پیش بینی و در نهایت بهبود نگرش ها و رفتارهای فردی و گروه ها درسازمان اختصاص دارد.

Organizational behavior is the study of human behavior in organizations.

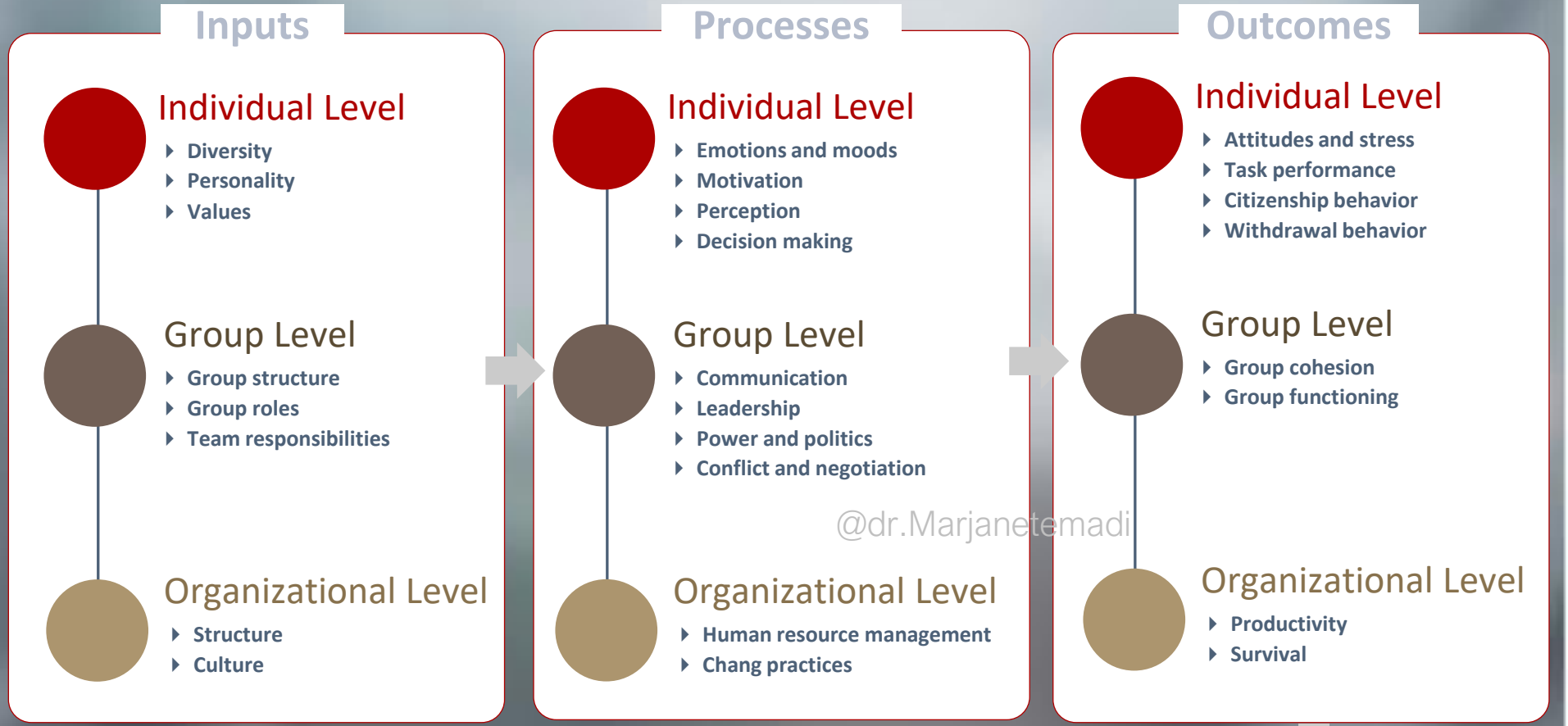
organizational behavior (OB) the study of what people think, feel, and do in and around organizations

organizational behavior (OB) A field of study that investigates the impact individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.

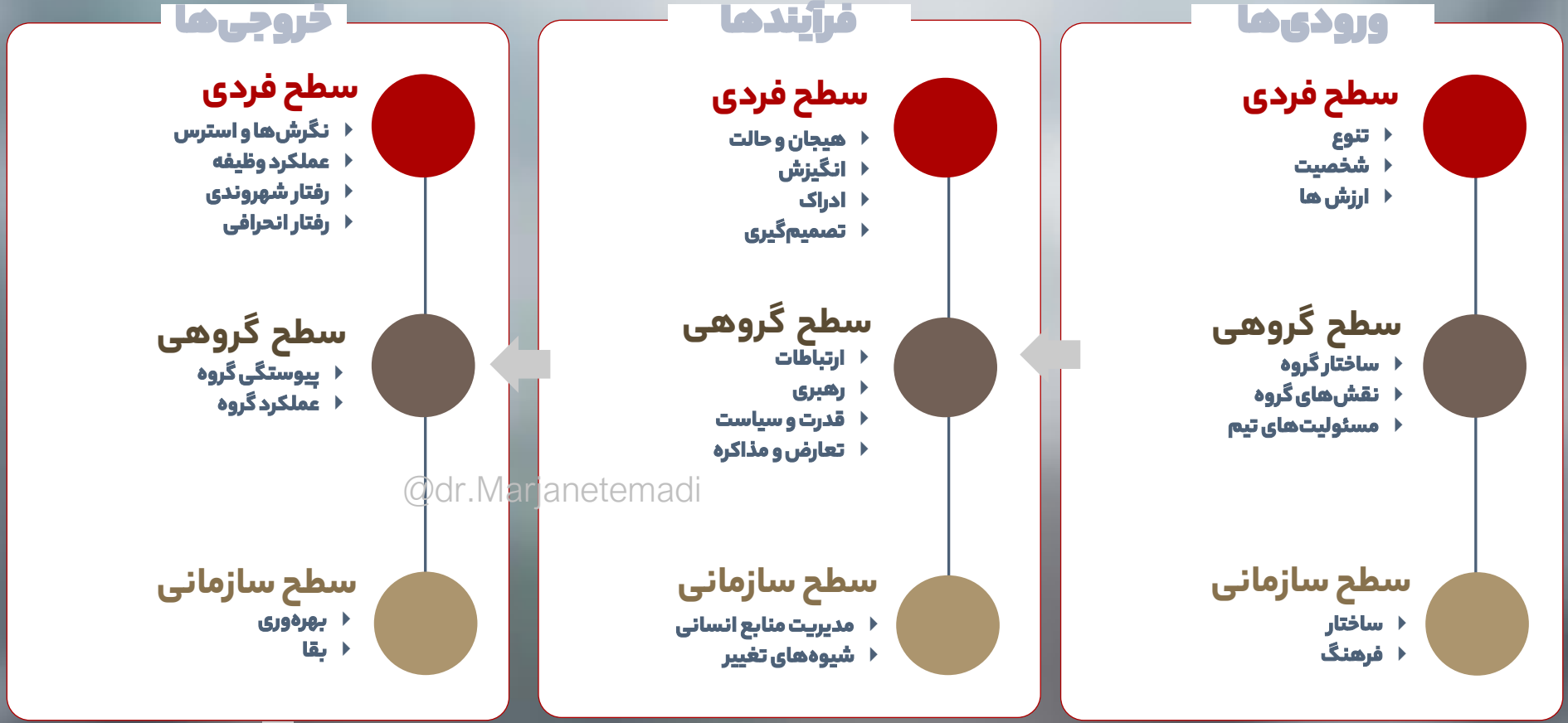
سیستم‌های رسمی HR(مثل فرم‌های ارزیابی عملکرد و KPI) بدون درک رفتار سازمانی، صرفاً کاغذبازی هستند. مدیران و کارکنان نیاز دارند به جای تکیه مطلق بر «سیستم»، بر «مداخله در ذهن و رفتار» متمرکز شوند.



@dr.Marjanetemadi



@dr.Marjanetemadi



@dr.Marjanetemadi

سطوح رفتار سازمانی

میکرو
Micro

فردی

- **روانشناسی تجربی:**
  یادگیری، انگیزه، ادراک، استرس
- **روانشناسی بالینی:**
  شخصیت
  توسعه منابع انسانی
- **روانشناسی صنعتی:**
  انتخاب کارکنان،
  موقعیت شغل
  نتایج ارزیابی

مزو
Meso

گروهی

- **ارتباطات:**
  ارتباط
  اجتماعی شدن

روانشناسی اجتماعی:
اجتماعی کردن
رهبری

جامعه شناسی تعاملی:
گروه در سازمان
پویایی گروه

ماکرو
Macro

سازمانی

- **جامعه شناسی:**
  ساختار اجتماعی، موقعیت اجتماعی

علوم سیاسی:
نظریه قدرت، تضاد
مذاکره، کنترل

انسان شناسی:
نظریه نمادگرایی، تأثیرات فرهنگی،
تجزیه و تحلیل مقایسه ای

اقتصاد:
نظریه رقابت، اثربخشی و کارایی

معماری شناختی و پویایی فردی

رمزگشایی از رفتار انسان در سازمان

(Micro OB)



❑ قدرتمند شدن کشورها مدیون شایستگی افراد است



@dr.Marjanetemadi

- شایستگی: حداقل دانش و توانایی و مهارت و سایر ویژگی های شخصیتی برای عملکرد مطلوب



گری هِمل

تنها راه ایجاد **سازمانی برازنده آینده**، ساختن سازمانی است که **برازنده انسان** باشد.

@dr.Marjanetemadi



PERSONALITY
شخصیت

کلمه شخصیت از کلمه Persona به معنی نقاب که در تئاترهای یونان باستان استفاده می‌شده گرفته شده است. پرکاربرد ترین تعریف شخصیت گوردن آلپورت " شخصیت، نظامي است پويا در درون افراد با سيستم هاي روان شناختي که موجب سازگاري هاي منحصربه فرد شخص با محيط اطرافش

- Pattern of behavior, thoughts and emotions shown by individuals.
- Personality The sum total of ways in which an individual reacts to and interacts with others.

@dr.Marjanetemadi

شخصیت

تعریف شخصیت

نگرش‌های موجود در شخصیت

انواع شخصیت

الگوهای متناسب شغل و شخصیت

نکات کاربردی

@dr.Marjanetemadi

شخصیت در رفتار سازمانی به مجموعه‌ای از الگوهای نسبتاً پایدار رفتاری، فکری و هیجانی گفته می‌شود که نحوه واکنش فرد به محیط را تعیین می‌کند.



Robbins & Judge, 2024, Organizational Behavior, 19th ed., Pearson



شخصیت، یک ویژگی

فانتزی نیست، بلکه

سیستم عامل نامرئی هر

فرد است.

معمای وراثت در برابر محیط (Nature vs. Nurture)

تحقیقات نشان می‌دهد که حدود ۴۰٪ از ویژگی‌های شخصیتی پایه ژنتیکی دارند و بقیه تحت تأثیر محیط و تجربیات شکل می‌گیرند.

مدیران نمی‌توانند شخصیت بنیادین کارکنان را در کوتاه‌مدت تغییر دهند.

برنامه‌های آموزشی روی "تغییر رفتار" تمرکز می‌کنند، نه "تغییر شخصیت".

(Arvey et al., 2006, The Leadership Quarterly; Plomin, 2018, MIT Press)



معمای وراثت در برابر محیط (Nature vs. Nurture)

شخصیت در برابر مهارت (Personality vs. Skill)

- در اقتصاد دانش‌بنیان، استخدام برای "شخصیت" و آموزش برای "مهارت" استراتژی برتر است.

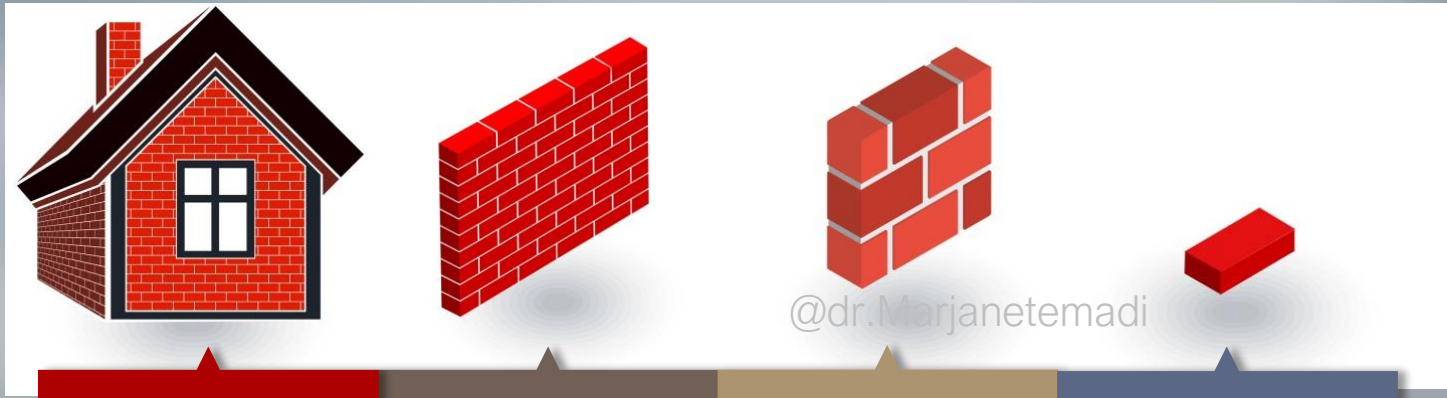
مهارت‌ها منقضی می‌شوند، اما صفات کلیدی مثل سازگاری و کنجکاوی باقی می‌مانند.

- ❑ رزومه‌ها مهارت را نشان می‌دهند،
- ❑ مصاحبه‌های ساختاریافته و تست‌های معتبر روان‌سنجی شخصیت را ارزیابی می‌کنند.

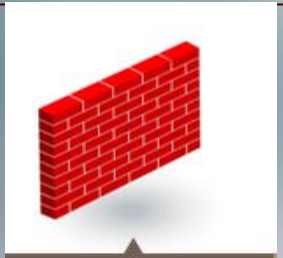
(Arvey et al., 2006, The Leadership Quarterly; Plomin, 2018, MIT Press)



استخدام شرکت Southwest Airlines که مهمانداران را نه بر اساس سابقه پرواز، بلکه بر اساس ویژگی "طنزپردازی و برون‌گرایی" استخدام می‌کند.



Personality	Character	Trait	Mood
شخصیت	بعد	خصیصه	خلق



Character
کاراکتر

چند بعد شخصیتی داریم؟

@dr.Marjanetemadi

- به تعداد محیط هایی که زمان معنا داری که در آن تجربه می کنیم بعد یا کاراکتر داریم.

الگوهای متناسب با شغل و شخصیت

- الگوی مایرز- بریگز
- الگوی پنج عاملی
- الگوی هالند

The Myers-Briggs type Indicator

Holland's theory

The Big five personality Model

@dr.Marjanetemadi

خطای بزرگ HR: توهم دقت در مدل

The Myers-Briggs type Indicator

با وجود محبوبیت تست مایرز–بریگز (MBTI)، این مدل فاقد اعتبار پیش‌بینانه (Predictive Validity) برای عملکرد شغلی است. کاربرد آن صرفاً برای «خودآگاهی» است، نه تصمیم‌گیری در استخدام و ارتقاء.

@dr.Marjanetemadi

Grant, A., 2022, Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know).



الگوهای متناسب با شغل و شخصیت


ISTJ
Responsible
Executors
ISFJ
Dedicated
Stewards
INFJ
Insightful
Motivators
INTJ
Visionary
Strategists
ISTP
Nimble
Pragmatics
ISFP
Practical
Custodians
INFP
Inspired
Crusaders
INTP
Expansive
Analyzers
ESTP
Dynamic
Mavericks
ESFP
Enthusiastic
Improvisors
ENFP
Impassioned
Catalysts
ENTP
Innovative
Explorers
ESTJ
Efficient Drivers
ESFJ
Committed
Builders
ENFJ
Engaging
Mobilizers
ENTJ
Strategic
Directors

مدل HEXACO و اهمیت تواضع

افزودن بعد ششم: صداقت/تواضع (Honesty-Humility) چرا رهبران متواضع سازمان‌های پایدارتری می‌سازند؟


گشودگی در برابر تجربه
03
تطابق پذیری
04
برون گرایی
02
الگوی پنج عاملی
ثبات عاطفی
05
وجدان گرایی
01
@dr.Marjanetemadi
الگوهای متناسب با شغل و شخصیت



- ویژگی وجدانی بودن
- موتور محرک عملکرد

بررسی صفت با وجدان بودن در Neo

الگوی پنج عاملی

C وجدانی بودن

- **افراد وجدان گرا(وظیفه شناس): قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی در تمام مشاغل. افراد وظیفه‌شناس، سازمان‌یافته، مسئولیت‌پذیر و دارای انگیزه پیشرفت بالا هستند.**
- **وظیفه‌شناسی بیش از حد می‌تواند به کمال‌گرایی سمی و کاهش انعطاف‌پذیری منجر شود.**

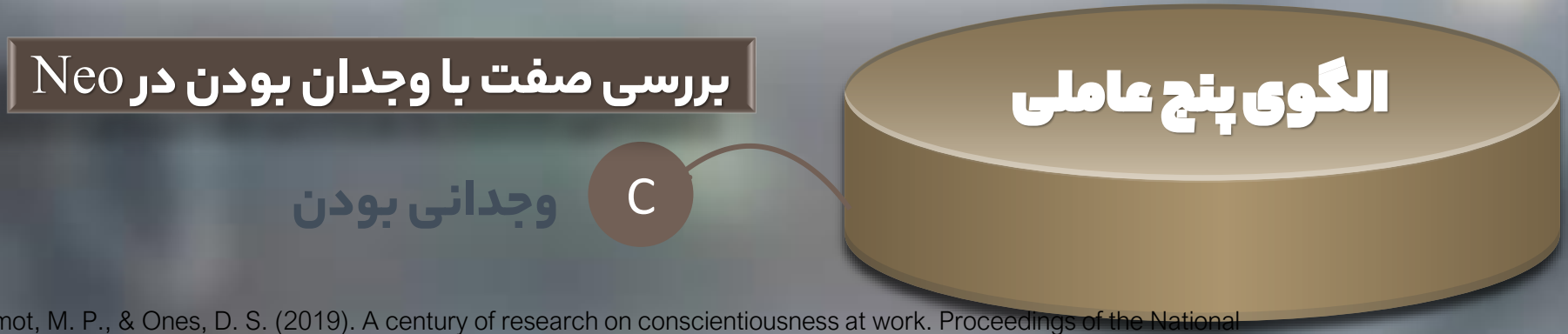
الگوی پنج عاملی

بررسی صفت با وجدان بودن در Neo

C

وجدانی بودن

- **افراد وجدان گرا(وظیفه شناس): کارمندان باوجدان کمتر غیبت می‌کنند و عملکرد بالاتری دارند، اما در محیط‌های به شدت متغیر (Agile) ممکن است دچار فلج تحلیلی و کاهش انعطاف‌پذیری شوند.**



Wilmot, M. P., & Ones, D. S. (2019). A century of research on conscientiousness at work. Proceedings of the National Academy of Sciences. https://doi.org/10.1073/pnas.1908430116



- **برون‌گرایی (Extraversion)**
  - **فردی پرانرژی**
  - **دوستانه و اجتماعی**

بررسی صفت برونگرایی در Neo

E

برون گرایی

بعد برونگرایی: برون‌گراها در مشاغل فروش و رهبری موفق‌ترند. اما یک هشدار: رهبران برون‌گرا معمولاً ایده‌های کارکنان فعال را سرکوب می‌کنند، در حالی که رهبران درون‌گرا شنوندگان بهتری برای تیم‌های خلاق هستند.

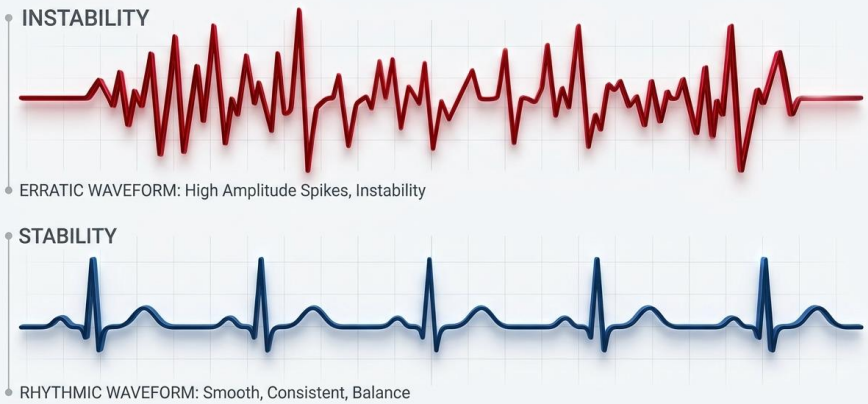
Ambivert(میان‌گراها) که بهترین مدیران فروش هستند



بررسی صفت برونگرایی در Neo

E

برون گرایی



- ثبات هیجانی (Emotional Stability)
  - لنگرگاه در بحران

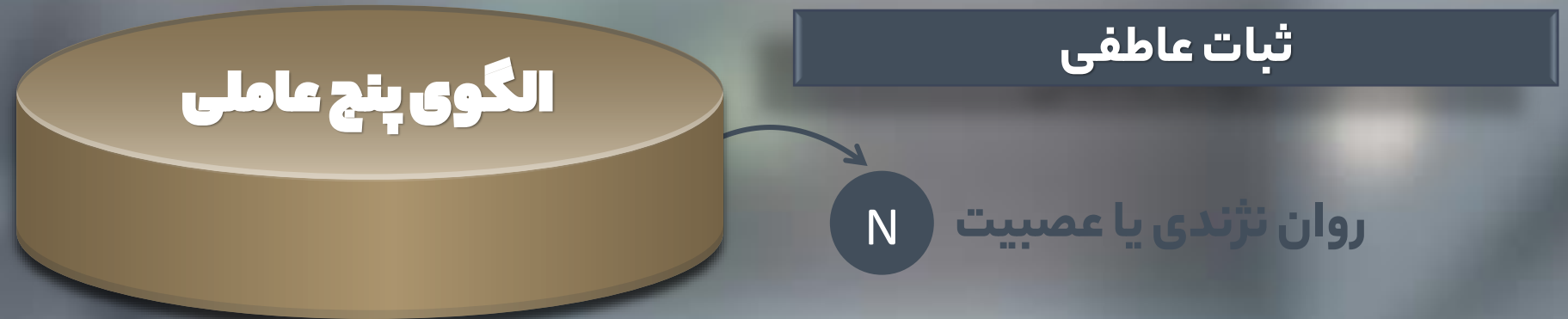
بررسی صفت روان‌نژندی در Neo



N

ثبات عاطفی

- ثبات هیجانی: توانایی تحمل استرس و مدیریت بحران. افراد با ثبات هیجانی بالا، در شرایط (VUCA)نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) تصمیمات منطقی‌تری می‌گیرند.



بررسی صفت بازبودن ذهنی در Neo

- ویژگی گشودگی یا باز بودن ذهنی
- ذهن باز، قدرت تخیل و تجسم خلاق
- خلاق و کنجکاوی و نوآوری

الگوی پنج عاملی

O



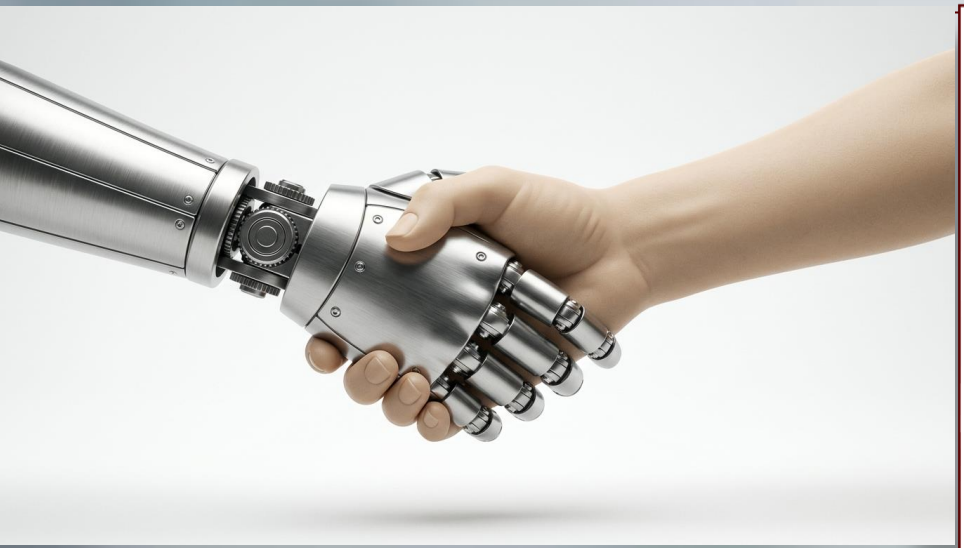
- **افراد تجربه گرا:** میزان تمایل به ایده‌های جدید، خلاقیت و کنجکاوی. این افراد پیشگامان تحول دیجیتال و تغییر در سازمان هستند. توانایی تحمل استرس و مدیریت بحران. افراد با ثبات هیجانی بالا، در شرایط VUCA تصمیمات منطقی‌تری می‌گیرند.



بررسی صفت بازبودن ذهنی در Neo

O

باز بودن به ذهنی



- صفت توافق پذیری معیاری
- صبوری و همدلی
- همکاری و فروتنی

بررسی صفت توافق پذیری در Neo



- **افراد سازگار(موافق):** افراد توافق‌پذیر، همدل و مشارکت‌جو هستند (عالی برای کار تیمی و پشتیبانی مشتری). اما به دلیل ترس از تعارض، در مذاکرات سخت و تصمیمات بی‌رحمانه مدیریتی ضعیف عمل می‌کنند.

بررسی صفت توافق پذیری در Neo



گشودگی ذهن

- قوه تخیل
- زیباشناسی
- پذیرش عواطف
- پذیرش اعمال (کنش ها)
- پذیرش عقاید و دیدگاه ها
- پذیرش ارزش ها

باوجدان بودن

- شایستگی
- نظم و انضباط
- وظیفه شناسی
- تلاش برای موفقیت
- پشتکار و خویشتن داری
- دوراندیشی

برونگرایی

- صمیمیت
- معاشرتی بودن
- ابراز وجود
- فعال بودن
- هیجان طلبی
- هیجانات مثبت

توافق پذیری

- اعتماد
- صداقت و روراستی
- نوع دوستی
- انطباق
- تواضع
- همدلی و درک دیگران

روان آزردگی

- اضطراب
- خشم و کینه
- افسردگی
- کمرویی
- تکانشگری
- آسیب‌پذیری از استرس

Realistic واقع گرا

Investigative جستجوگر



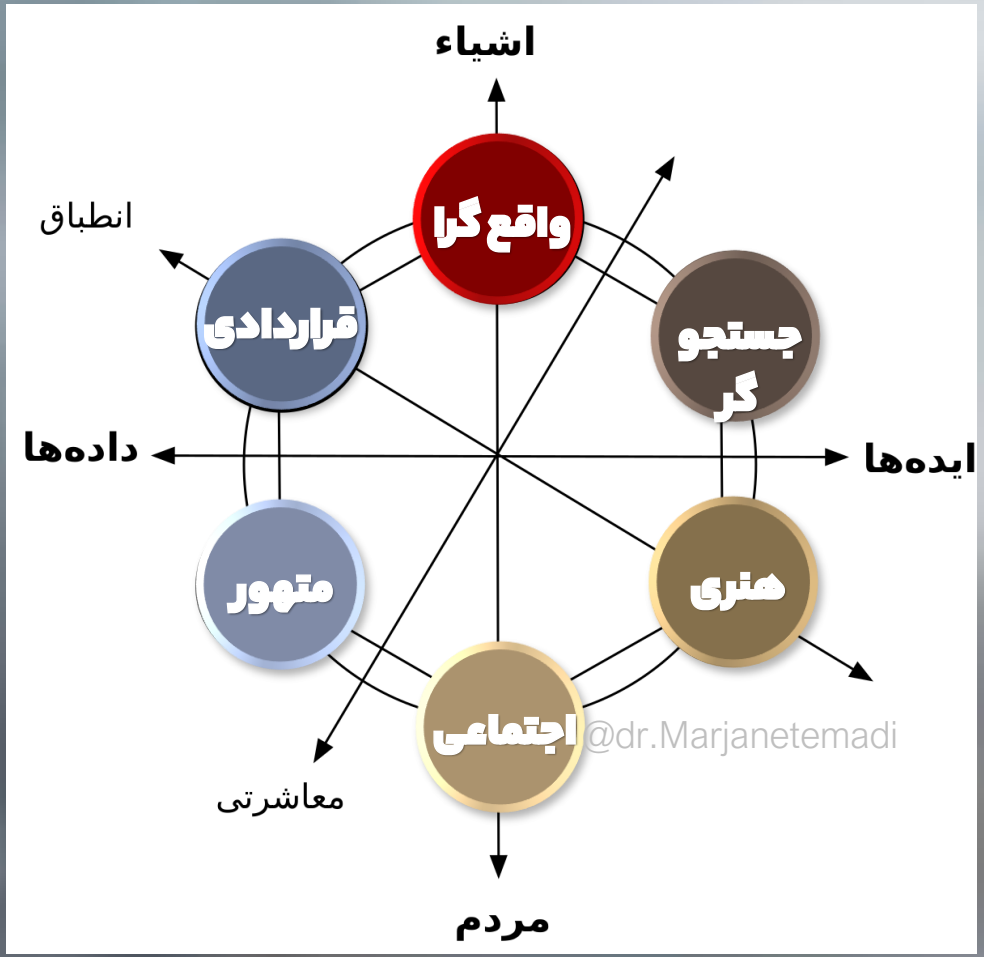
Artistic هنری

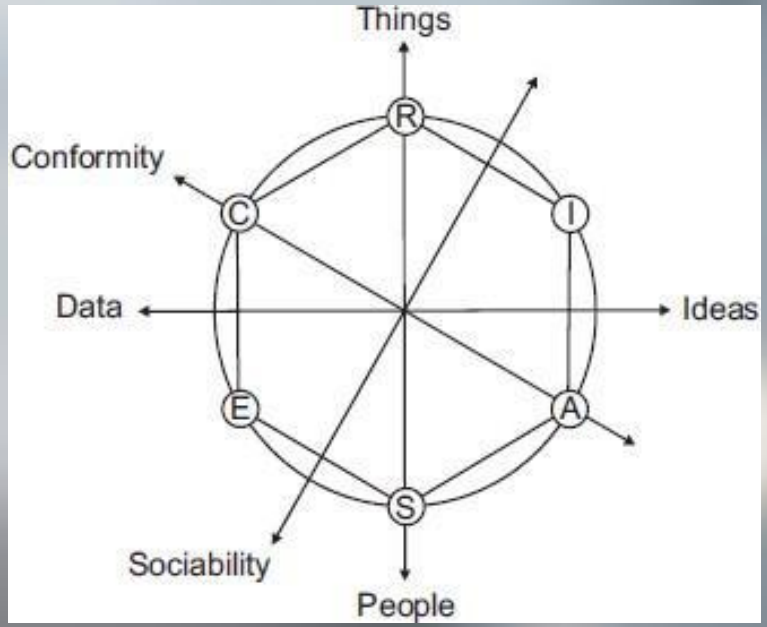
Social اجتماعی

@dr.Marjanetemadi

Enterprising متهور

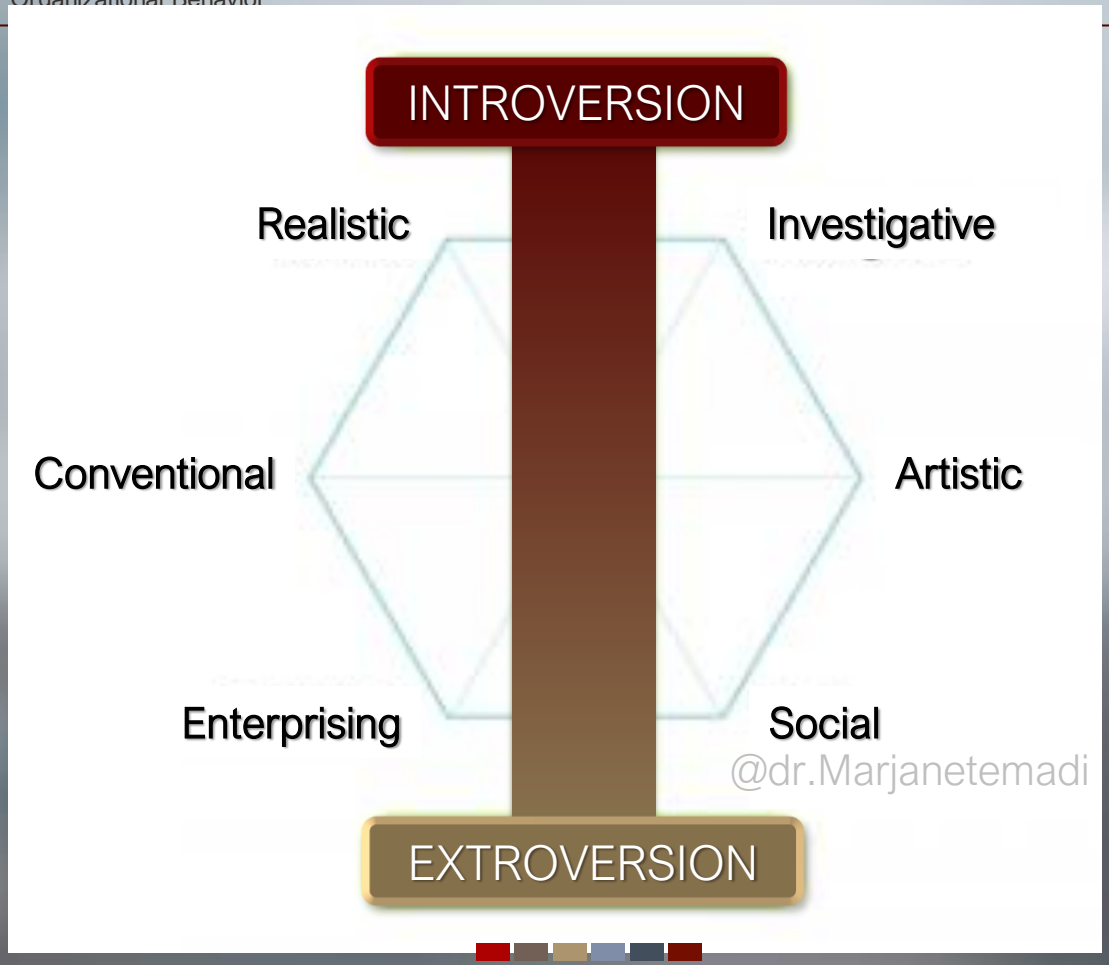
Conventional قراردادی





Circular Structure of Holland's Hexagonal

(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0) (2020)
MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management



MARJAN TEMADI PHD. Human Resource Management

الگوی هالند

R

واقع گرا Realistic

❑ خصوصیات فردی افراد واقع گرا طبق نظریه هالند :

- خوددار، قوی، بیریا، واقع بین، مصر، انعطاف ناپذیر، مادی گرا، سرسخت، تاحدودی غیراجتماعی، همرنگ و عملگرا،
- متواضع و عینی، محافظه کار، برخورداری از توانایی های عملی و مکانیکی
- اشخاصی که توانایی بدنی (ورزشی) و مکانیکی دارند و ترجیح می دهند با اشیاء، ماشینها، ابزارها، گیاهان، حیوانات کار کنند و فضای باز را ترجیح میدهند.
- چنانچه با مشکلاتی در زندگی و کار مواجه شوند راه حلهای عملی و بدنی برای مشکلات خود پیدا می کنند.

@dr.Marjanetemadi

❑ علاقه مند به فعالیتهایی همچون :

- کار با ماشین، ابزارها و اشیاء

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE, PHD. Human Resource Management

الگوی هالند

R

واقع گرا

Realistic

- ❑ **آنچه برای افراد واقع گرا ارزشمند است:**
  - **مزد و پاداش برای کار و دستاوردهای عینی**
- ❑ **بینش دیگران درمورد افراد واقع گرا:**
  - **صریح، طبیعی**
- ❑ **آنچه افراد واقع گرا از آن اجتناب میکنند:**
  - **تعامل با دیگران**
- ❑ **مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:**
  - **مهارتهای کار با دست و لوازم مکانیکی، کار با انواع دستگاه های ماشینی، ابزارها و اشیا ء**

@dr.Marjanetemadi
MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

واقع گرا Realistic

R

- **نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی واقع گرا :**
- **اکثر رشته های فنی– مهندسی، تکنسین ها در هر رشته ای، مکانیک در هر رشته ای، تعمیرات و تأسیسات، جوشکاری،تراشکاری، صنایع (دریایی، فلزی، فولاد، کشاورزی، دام داری، حمل و نقل، نفت و گاز، مونتاژ، چوب ، کاغذ و چاپ و...)، ارتش و...**

@dr.Marjanetemadi

- **نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی واقع گرا:**
- **رشته های فنی– مهندسی، رشته های صنعتی، رشته های کشاورزی، رشته های تربیت بدنی و فنی حرفه ای**

MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

Investigative
جستجوگر

1

❑ خصوصیات فردی افراد جستجوگر طبق نظریه هالند:

- خوددار، تحلیلگر، محتاط، نقاد، کنجکاو، مستقل، روشن فکر، درون نگر، بدبین، پیچیده، دقیق، منطقی، فروتن،کناره گیر، طرفدار اصلاحات اساسی و بنیادی، باهوش، دیرباور، درگیر با ابهامات، دارای قابلیتهای پژوهشی، ضعف در روابط میان فردی اشخاصی که دوست دارند مشاهده کنند و یاد بگیرند و به تحقیق، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و حل مسئله میپردازند.
- چنانچه با مشکلاتی در کار و زندگی مواجه شوند راه حلهای فکری برای مشکلات جستجو میکنند.

@dr.Marjanetemadi

❑ علاقه مند به فعالیتهایی همچون:

- کاوشگری، پیش بینی و مدیریت پدیده های طبیعی و اجتماعی

MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

Investigative
جستجوگر

1

- ❑ آنچه برای افراد کاوشگر و جستجوگر ارزشمند است:
  - رشد، توسعه و کسب علم
- ❑ بینش دیگران درمورد افراد جستجوگر:
  - کناره گیر و متفکر
- ❑ آنچه افراد جستجوگر از آن اجتناب میکنند:
  - متقاعدکردن دیگران، فعالیتهای بازاریابی
- ❑ مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:
  - مهارتهای تحلیلگرایانه، تکنیکال و تخصصی، فن بیان

@dr.Marjanetemadi
MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

❑ نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی کاوشگر و جستجوگر:

جستجوگر

I

Investigative

- پزشک، فیزیکدان، شیمیدان، دندانپزشک، داروساز، ریاضیدان، علوم و فنون هسته ای، مهندسی هواوفضا ، اقتصاددان، مهندسی طراحی سیستم، دامپزشک، زمین شناس، زیست شناس، جامعه شناس، مهندس کامپیوتر، روانشناس و هر نوع شغلی که بیشتر به داده ها می پردازد و مستلزم تحقیق و پژوهش مداوم میباشد.

@dr.Marjanetemadi

- نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی کاوشگر و جستجوگر:
- رشته های پزشکی، علوم پایه و...

MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

Artistic A

هنرگرا

❑ خصوصیات فردی افراد هنری طبق نظریه هالند:

- احساسی، نامرتب، آرمانگرا، خیالپرداز، مستقل، شمی، درون نگر، مبتکر، ابرازگر، حساس، خودانگیخته، مبهم، غیرسنتی (غیرهمرنگ)، دارای منش و روحیه باز، علاقه مند به تجارب گوناگون، متفکر، ضعف در مهارت های اداری و دفتری اشخاصی که توانایی های هنری، نوآوری و خلاقیت دارند و دوست دارند در موقعیت های سازمان نیافته کارکنند و تخیل و خلاقیت خود را به کار گیرند.
- چنانچه با مشکلاتی در کار و زندگی مواجه شوند راه حل های هنری برای مشکلات جستجو می کنند.

@dr.Marjanetemadi

❑ علاقه مند به فعالیتهایی همچون :

- فعالیتهای ادبی، موسیقی یا هنری

MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

A

هنرگرا

Artistic

- **آنچه برای افراد هنری ارزشمند است:**
  - **خلاقیت و ابتکار در بیان عقاید، عواطف یا احساسات**
- **بینش دیگران درمورد افراد هنری :**
  - **سنت گریز، نامرتب، مبتکر**
- **آنچه افراد هنری از آن اجتناب میکنند:**
  - **تبعیت از قوانین موجود و کارهای تکراری**
- **مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:**
  - **مهارتهای مبتکرانه یا خلاقگونه، ابراز احساسات**

@dr.Marjanetemadi
MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

Artistic A

هنرگرا

الگوی هالند

- نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی هنری:
  - معماری، فیلمنامه نویسی، شاعر، خبرنگار، روزنامه نگار، بازیگر، کارشناس میراث فرهنگی، هنرهای تجسمی، سردبیر مجله و روزنامه، طراح گرافیک، طراح لباس و مد، طراح داخلی، انیماتور، ویراستار، طراح صنعتی، کارشناس ادبیات فارسی، زبانهای خارجه، موسیقیدان، کارگردان، کارشناس فرش، مردم شناس، باستان شناس، کارشناس علوم ارتباطات، کارشناس صنایع دستی، مترجم زبانهای خارجی، نویسنده و...
- نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی هنری:
  - بسیاری از رشته های علوم انسانی، رشته های هنر، زبان و گرافیک

@dr.Marjanetemadi

MARJANE TEMADI, PhD. Human Resource Management

الگوی هالند

S اجتماعی Social

❑ خصوصیات فردی افراد اجتماعی طبق نظریه هالند:

- مسئول، صمیمی، آرمانگرا، سخاوتمند، باکیاست، مهربان، همدل، خوش مشرب، معاشرتی، صبور، دارای روحیه همکاری، متقاعدکننده، امدادگر، مشوق، اهل رفاقت و دوستی، دارای توانمندی در روابط میان فردی، ضعف درتواناییهای مکانیکی. اشخاصی هستند که دوست دارند با مردم کار کنند تا آنها را مطلع و آگاه کرده؛ تعلیم و رشد داده، آ نها را درمان کنند و مهار تهای کلامی قوی دارند.

@dr.Marjanetemadi

- چنانچه با مشکلاتی در کار و زندگی مواجه شوند راه حلهای حسی– عاطفی برای مشکلات جستجو میکنند.

❑ علاقه مند به فعالیتهایی همچون:

- امدادگری، تعلیم، درمان، مشاوره، خدمت به دیگران از طریق روابط میان فردی

MARJANE TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالیس

S Social اجتماعی

- ❑ آنچه برای افراد اجتماعی ارزشمند است:
  - تلاش برای بهبود امور دیگران، خدمات اجتماعی
- ❑ بینش دیگران درمورد افراد اجتماعی:
  - مردم دوست، خوشخو، برونگرا
- ❑ آنچه افراد اجتماعی از آن اجتناب میکنند:
  - فعالیتهای مکانیکی و تکنیکال
- ❑ مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:
  - مهارتهای میانفردی، توانایی در ارشاد و تبلیغ ، تعلیم و تدریس، مشاوره

@dr.Marjanetemadi
MARJANE TEMADI, PhD. Human Resource Management

الگوی هالند

- نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی اجتماعی:
  - مشاوره(خانوادگی، اجتماعی، اخلاقی، دینی)، معلمی، مدیریت، پرستاری، کارشناس مطالعات خانواده، مددکاری اجتماعی و...

S **اجتماعی** Social

@dr.Marjanetemadi

- نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی اجتماعی:
  - الهیات، معارف اسلامی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی، روانشناسی، مشاوره، کتابداری، پرستاری، مددکاری

MARJANE TEMADI, PhD. Human Resource Management

الگوی هالند

❑ خصوصیات فردی افراد متهور طبق نظریه هالند:

- ماجراجو، بلندپرواز، اعتمادبه نفس بالا، هیجان طلب، معاشرتی، خوش بین، با انرژی، برو گرا، ریسک کننده، مقتدر، دارای تواناییهای بازاریابی، فروش و متقاعدکردن دیگران، ضعف در تواناییهای علمی اشخاصی که دوست دارند با مردم کار کنند تا آنها را مطلع و آگاه کرده؛ تعلیم و رشد داده، آ نها را درمان کنند و مهارتهای کلامی قوی دارند.
- چنانچه با مشکلاتی در کار و زندگی مواجه شوند را هحلهای ریسک پذیر برای مشکلات جستجو میکنند.

۱ **متهور**

Enterprising

@dr.Marjanetemadi

❑ علاقه مند به فعالیتهایی همچون:

- متقاعدکردن یا اداره یا رهبری دیگری

MARJANE TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

1

Enterprising

متهور

- ❑ آنچه برای افراد بنیانگذار و متهور ارزشمند است:
  - دستاوردهای مالی، کسب موقعیت اجتماعی
- ❑ بینش دیگران درمورد افراد متهور:
  - پرانرژی، اجتماعی (جمعیت دوست)
- ❑ آنچه افراد متهور از آن اجتناب میکنند:
  - مباحث پیچیده، ریاضی و علوم تجربی
- ❑ مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:
  - مهارت در متقاعدکردن و اداره کردن دیگران

@dr.Marjanetemadi
MARJANE TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

- **نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی بنیانگذار و متهور:**
- **مدیریت و بازرگانی، بازاریاب، مدیریت هتل، کارشناس حقوق و علوم قضایی، مدیر تجاری، دادستان، مدیرجهانگردی، مشاور املاک، مشاور مالی، سیاست مدار، مدیریت دولتی، اجرایی، رئیس اتاق بازرگانی، حسابدار، مدیریت امور بانکی، مدیریت بیمه، مدیریت مراسم و تشریفات، کارشناس علوم سیاسی، کارشناس روابط بین الملل،کارشناس وزارت کار، مهندسی صنایع**

۱ متهور Enterprising

@dr.Marjanetemadi

- ❑ **نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی بنیانگذار و متهور:**
- **مدیریت (بازرگانی، دولتی، صنعتی، مالی، بانکی، بیمه)، علوم سیاسی، علوم قضایی و حقوقی**

MARJANE TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

C

قراردادی Conventional

- **خصوصیات فردی افراد قراردادی طبق نظریه هالند :**

- سازمان یافته، مرتب، مواظب، واقعبین، پیگیر، مصر، انعطاف پذیر، وظیفه شناس، روشمند، همرنگ، صرفه جو، مدافع، فاقد، تخیل، مطیع، قالب مدار، منظم، دارای تواناییهای تخصصی در امور اداری و تولیدی، ضعف در قابلیتهای هنری، اشخاصی که دوست دارند با داده ها کار کنند، توانایی دفتری یا عددی دارند و به جزئیات و تفصیل امور می پردازند.
- چنانچه با مشکلاتی در کار و زندگی مواجه شوند راه حلهایی بر اساس برنامه های مدون، برای مشکلات جستجو میکنند.

@dr.Marjanetemadi
MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

- ❑ **علاقه مند به فعالیتهایی همچون :**
  - **ایجاد یا حفظ امور در کارهای منظم و مرتب، کار با استانداردها با معیارهای مشخص و معین**
- ❑ **آنچه برای افراد سنت گرا و قراردادی ارزشمند است:**
  - **دستاوردهای مادی یا مالی، کسب قدرت در عرصه های اجتماعی، کاری یا سیاسی**
- ❑ **بینش دیگران درمورد افراد قراردادی :**
  - **محتاط، همرنگ**
- ❑ **آنچه افراد قراردادی از آن اجتناب میکنند:**
  - **امور مبهم یا بدون ساختار**

C **قراردادی** **Conventional**

@dr.Marjanetemadi
MARJAN TEMADI, PhD. Human Resource Management

الگوی هالند

- **مهارتهای موردنیاز برای پیشرفتهای شغلی:**
  - مهارتهای اداری، توانایی در کاربرد دقیق استانداردها
- **نمونه هایی از مشاغل مرتبط با تیپ شخصیتی سنت گرا و قراردادی:**
  - کارشناس حسابداری، کارشناس امور اداری، بازرس اعتبارات، معاون شهرداری منطقه، کارشناس و مشاور مالیاتی، کارشناس امور گمرکی، مدیریت دفاتر، دفتردار حقوقی– قضایی، ثبت احوال، امور ثبت و دفتری پست و تلگراف

@dr.Marjanetemadi

- **نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی سنت گرا و قراردادی :**
  - رشته حسابداری و بانکداری، رشته امور اداری، دفتری و بازرسی، مالی و مالیات

C **قراردادی** Conventional

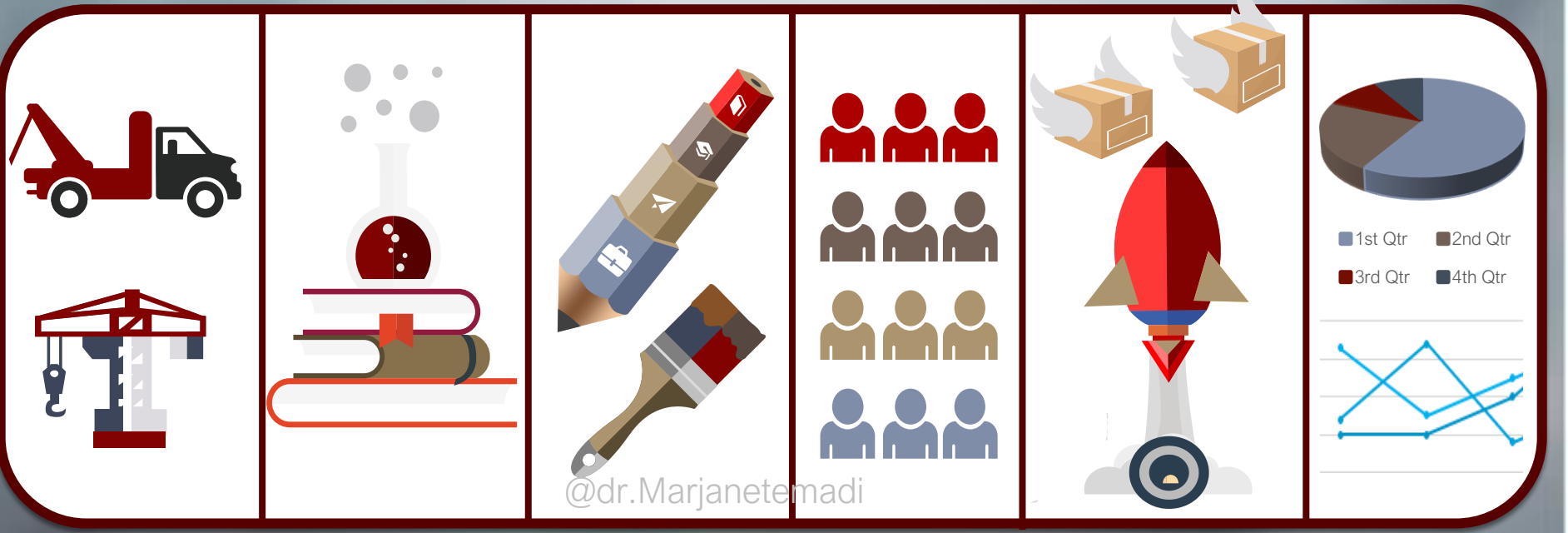
MARJANE TEMADI, PhD. Human Resource Management



@dr.Marjanetemadi

Marjan Etemadi PHD Human Resource Management

Knowledge factor: Breadth dimension
Breadth degrees


1st Qtr
2nd Qtr
3rd Qtr
4th Qtr
@dr.Marjanetemadi

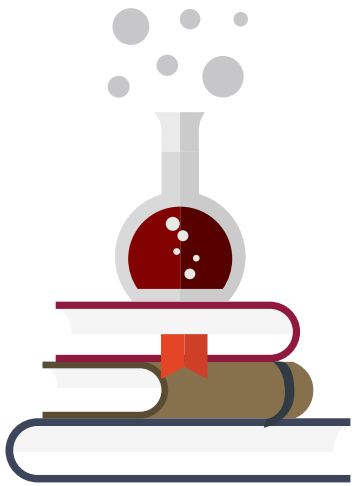




محیط واقع گرا

- مشخصه این محیط کارکردن با اشیاِ، ابزار و ماشین آلات
- عدم ضرورت داشتن مهارت های اجتماعی
- روابط بین فردی کوتاه و غیر رسمی
- حل مسائل از طریق مهارت مکانیکی، پشتکار و حرکات بدنی
- جمعیت غالب تیپ واقع گرا

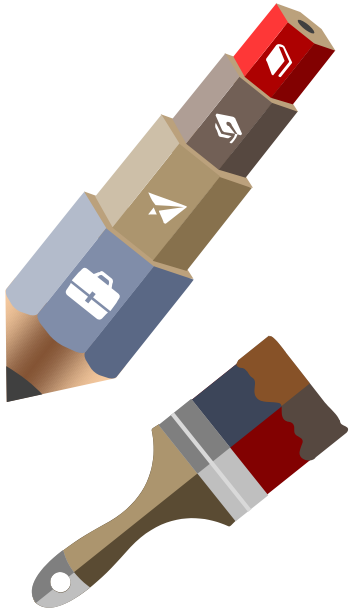
@dr.Marjanetemadi



محیط جستجوگر

- کارکردن با ایده ها و اشیا
- ترغیب افراد به فعالیت های پژوهشی و پیشرفت های علمی
- کار در آزمایشگاه، کتابخانه و مراکز پژوهشی
- قدردانی از اشخاص در ازای ارزش های علمی
- جمعیت غالب تیپ جستجوگر

@dr.Marjanetemadi



محیط هنری

- انجام فعالیت های مبهم، آزادانه و نامنظم
- انجام فعالیت ها به منظور خلق اشکال و محصولات هنری
- قدردانی از افراد به ازای ارائه ارزش های هنری
- ترغیب اشخاص برای ویژگی هایی مانند برون گرایی، مبتکر، شهودی و مستقل
- جمعیت غالب تیپ هنری

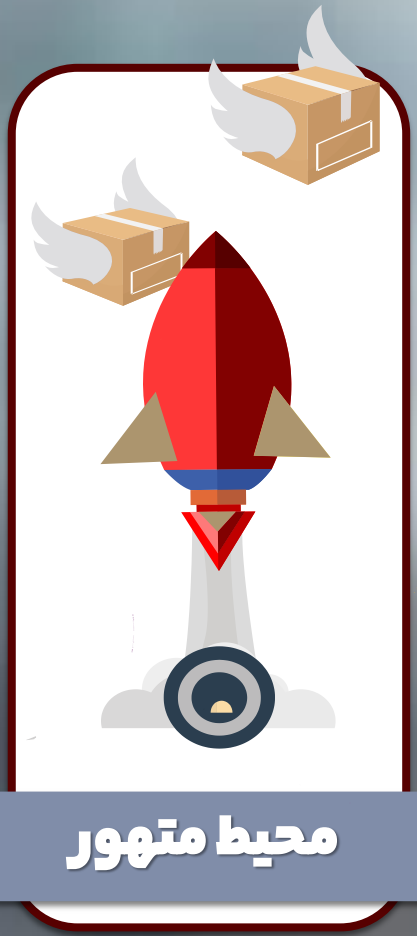
@dr.Marjanetemadi



محیط اجتماعی

- کارکردن با دیگران با هدف آگاهی رساندن، آموزش و درمان
- اساس کار علاقمندی و توجه به دیگران
- قدردانی از اشخاص به ازای ارائه ارزش های اجتماعی
- پرورش صلاحیت های اجتماعی
- جمعیت غالب تیپ اجتماعی

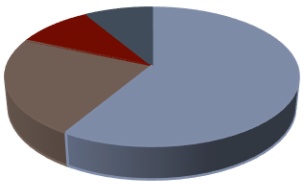
@dr.Marjanetemadi



محیط متهور

- کارکردن با دیگران برای رسیدن به اهداف سازمانی
- مستلزم داشتن توانایی کلامی زیاد برای هدایت و تشویق دیگران
- برانگیختن افراد به کار در فعالیت های متهورانه مانندفروش یا رهبری
- قدردانی از افراد به ازای ارائه ارزش های متهورانه مانند پول، قدرت و مقام
- جمعیت غالب تیپ متهورانه

@dr.Marjanetemadi





محیط قراردادی

- کارکردن با داده ها
- تنظیم اطلاعات نوشتاری و عددی با هدف سازماندهی
- قدردانی از اشخاص با ارائه ارزش های قرارداد: پول، اطمینان و همرنگی
- برانگیختن افراد به کار در فعالیت های قراردادی مانند: ثبت و تنظیم داده ها
- جمعیت غالب تیپ قراردادی

@dr.Marjanetemadi

مدیر مؤثر، سبک خود را با نیاز موقعیت و فرد تنظیم می‌کند

نسخه اجرایی برای مدیریت تفاوت‌ها

ارتباط
با فرد برون‌گرا
گفت‌وگو؛

هدف‌گذاری
برای وظیفه‌شناس،
معیار و موعد؛

تعارض
توافق‌پذیری را به گفتن مخالفت حرفه‌ای دعوت کنید.

فشار
با ثبات هیجانی، ابهام را کم و بازخورد را منظم کنید.

بازخورد
رفتار و اثر را توصیف کنید؛ از صفت‌گذاری شخصیتی بپرهیزید.


شخصیت را بفهمید؛
انسان را به یک نمره تقلیل ندهید

(بودجه شما: ۱۰۰ میلیون تومان | ماموریت: خرید دقیقاً ۳ ویژگی)

ردیف	عنوان	مبلغ
1	انعطاف‌پذیری و چابکی شناختی (Cognitive Flexibility)	۴۵ میلیون تومان
2	حل مسئله پیچیده و تفکر تحلیلی (Complex Problem Solving)	۴۵ میلیون تومان
3	هوش هیجانی (EQ) و کنترل تکانه (Emotional Intelligence)	۴۰ میلیون تومان
4	تاب‌آوری و تحمل ابهام در بحران (Resilience & Ambiguity Tolerance)	۴۰ میلیون تومان
5	ذهنیت رشد و یادگیری مستمر (Growth Mindset)	۴۰ میلیون تومان
6	صداقت، شفافیت و اخلاق کاری (Integrity & Conscientiousness)	۴۵ میلیون تومان
7	جسارت مخالفت و نقد سازنده شما (Courage to Disagree)	۳۵ میلیون تومان
8	خلاقیت و نوآوری (Creativity)	۳۵ میلیون تومان
9	وفاداری بی‌قید و شرط به شخص شما (Unconditional Loyalty)	۳۵ میلیون تومان
10	خودمدیریتی و نیاز حداقل به نظارت (Self-Management)	۳۰ میلیون تومان

ردیف	عنوان	مبلغ
11	نفوذ، شبکه‌سازی و هوش سیاسی (Political Skill & Influence)	۳۰میلیون تومان
12	جزئی‌نگری و دقت بالا در اجرا (Detail Orientation)	۳۰میلیون تومان
13	شباهت فکری و رفتاری به شما (Similarity to Leader)	۳۰میلیون تومان
14	نتیجه‌گرایی مطلق (به هر قیمتی) (Ruthless Result-Orientation)	۳۰میلیون تومان
15	سواد داده و تسلط بر ابزارهای دیجیتال (Data Literacy)	۲۵ میلیون تومان
16	همدلی و مهارت‌های میان‌فردی (Empathy & Teamwork)	۲۵ میلیون تومان
17	مدیریت استرس و آرامش ظاهر (Stress Management)	۲۰ میلیون تومان
18	مطیع بودن و اجرای بدون چون‌وچرا (Obedience / Compliance)	۲۰میلیون تومان
19	جاه‌طلبی و انگیزه پیشرفت بالا (Ambition & Drive)	۲۰میلیون تومان
20	جذابیت ظاهری و پرستیژ کاریزماتیک (Charismatic Appearance)	۱۵ میلیون تومان



PERCEPTION
ادراک

ادراک فرایندی است که طی آن افراد برداشت های حسی شان را سازماندهی و تفسیر می کنند تا بتواند به محیط خود معنی بدهد. در رفتار سازماني ادراك نقش بسيار مهمي را ايفا مي كند، زيرا رفتار افراد بر اساس ادراكات آنان از واقعيت شكل مي گيرد، نه خود واقعيت

perception A process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment

What Is Perception?

ادراک (پنداشت)، (برداشت)

- ادراک فرایندی است که طی آن افراد برداشت های حسی شان را سازماندهی و تفسیر می کنند تا بتواند به محیط خود معنی بدهد.

perception A process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment.

Why is perception important in the study of OB?

- ادراک آینه‌ی واقعیت نیست، بلکه فرآیند فیلتر کردن، سازماندهی و تفسیر داده‌های محیطی برای معنا بخشیدن به آن‌هاست.



در رفتار سازمانی ادراک نقش بسیار مهمی را ایفا می کند، زیرا رفتار افراد بر اساس ادراکات آنان از واقعیت شکل می گیرد، نه خود واقعیت.

Why is perception important in the study of OB?

- اهمیت مطالعه ادراک تا بدان حد است که به عقیده ی "لوین" **ادراک فرد از محیط، حتی بیش از واقعیت موجود بر رفتار وی اثر می گذارد.**
- مدیران باید بپذیرند که کارکنان بر اساس «**واقعیت عینی**» واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه بر اساس «**درک خود از واقعیت**» عمل می‌کنند.

در تصویر زیر چه چیزی می بینید؟



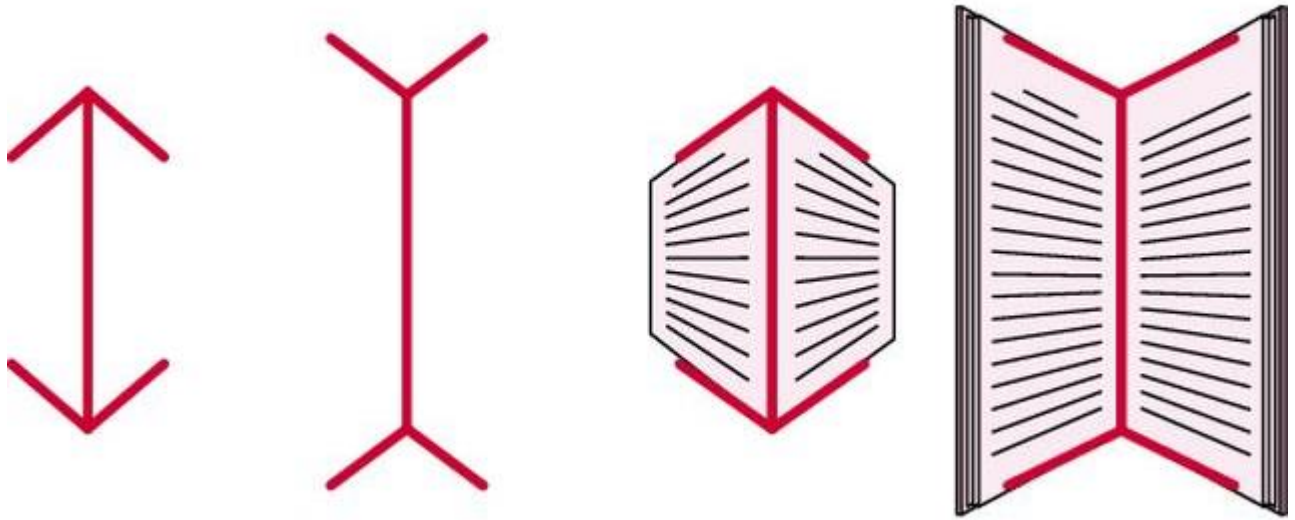
آیا می توانید مثلث های
پنهان را تشخیص دهید؟



در واقع مثلثی در کار نیست.

اما چرا همه ی انسان ها در تصویر

قبلی دو مثلث می بینند؟




عوامل موجود در شخص ادارک کننده
نگرش ها
انگیزه ها
علاقه ها
تجربه ها
انتظارات
عوامل موجود در موقعیت
زمان
محیط کار
محیط اجتماعی
ادراک
عوامل موجود در هدف
اندازه
تازگی
زمینه
حرکت
صدا
نزدیکی

محیط خارجی ادرا ک کننده

1. **اندازه :** اختصاص یک دفتر کار بسیار بزرگ در بالاترین طبقه سازمان به یک مدیر جدید، بلافاصله جایگاه، نفوذ و قدرت او را در ادراک سایر کارکنان بزرگنمایی می‌کند
2. **تازگی:** کارمندی که همیشه در جلسات تیمی کاملاً ساکت و شنونده بوده است، ناگهان در یک جلسه بحرانی یک ایده ساختاریافته و جسورانه ارائه می‌دهد. این رفتار به دلیل «تازگی» و غیرمنتظره بودن، به شدت برجسته شده و ادراک مدیران را نسبت به پتانسیل‌ها و توانمندی‌های پنهان او فوراً تغییر می‌دهد.

۳. زمینه : کارمندی که در یک شرکت با فرهنگ پوشش کاملاً غیررسمی (Casual)، هر روز با کت‌وشلوار رسمی حاضر می‌شود، به دلیل تضاد با زمینه، فوراً مورد توجه و ادراک قرار می‌گیرد.

۴.حرکت : در یک دفتر کار با پلان باز (Open-office)، کارمندی که هنگام تفکر یا صحبت با تلفن مدام در حال قدم زدن است، حواس و توجه اطرافیان را بسیار بیشتر از کارمندانی که ثابت پشت میز نشسته‌اند به خود جلب می‌کند (که می‌تواند منشأ تعارضات محیط کار باشد).



۵.صدا: در یک محیط کاری و اداری نسبتاً آرام، لحن صحبت بلند، تهاجمی و پرتنِش یک سرپرست هنگام انتقاد از یک کارمند، بلافاصله توجه تمام افراد حاضر در طبقه را به خود جلب می‌کند.

این شدت صدا باعث می‌شود این رویداد در ذهن کارکنان حک شده و ادراک آن‌ها از میزان امنیت روانی و سبک رهبری در آن واحد کاری شکل بگیرد.

۶.نزدیکی:

(نزدیکی زمانی): اگر دقیقاً یک هفته پس از انتصاب مدیرعامل جدید، پاداش‌های فصلی به دلیل شرایط کلان اقتصادی لغو شود، کارکنان به دلیل «نزدیکی زمانی» این دو رویداد، ناخودآگاه آن‌ها را به هم ربط داده و مدیرعامل جدید را فردی ضدِرفاه ادراک می‌کنند.

(نزدیکی مکانی): استقرار میز کار دو کارمند از دو دپارتمان کاملاً نامرتبط در یک اتاق مشترک، باعث می‌شود سایر همکاران به طور ناخودآگاه آن‌ها را به عنوان یک «گروه متحد» یا دارای ارتباطات غیررسمی نزدیک ادراک کنند.

Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

01 **خطای هاله ای**
Hallo Effect

02 **خطای تفکر کلیشه ای**
Stereotype

03 **خطای اولین برخورد**
First Impression

04 **خطای تمرکز بر آخرین اطلاعات**
Recency Bias

05 **خطای مقایسه**
Contrast

06 **ادراک انتخابی**
Selective Perception



خطای هاله ای Hallo Effect Bias



این خطا، از لغت هاله یا Halo استفاده شده است:خطای هاله ای نیز زمانی اتفاق می افتد که تنها یک ویژگی فرد– که ممکن است مثبت و یا منفی باشد– مبنای قضاوت در مورد وی قراربگیرد.

لهجه‌ی بد یک نفر در یک زبان، باعث شود که برخی شنوندگان دچار خطای هاله‌ای شوند و دانش و تخصص او را هم کم‌تر از چیزی که واقعاً هست، ارزیابی کنند.

خطای تفکر کلیشه ای
Stereotype

02

مغز ما در لحظه با حجم زیادی از اطلاعات روبه‌روست و باید بتواند آن‌ها را به سرعت و با کمترین مصرف انرژی، درک و تحلیل کند. میان‌بُری که مغز در این‌جا استفاده می‌کند، **طبقه‌بندی** است.

پس از این‌که متوجه شدیم هر فردی به کدام گروه‌ها و دسته‌ها تعلق دارد، پیش‌داوری‌هایی را که درباره‌ی آن گروه‌ها داریم به آن فرد نسبت می‌دهیم.

خطای تفکر کلیشه ای
Stereotype



03

خطای اولین برخورد First Impression

تحقیقات نشان داده ظرف **ده ثانیه اول** ملاقات با افراد، بر اساس برانداز کردن او برداشتی در ذهنمان شکل می گیرد؛ اگر این برداشت منفی باشد، وزنی که به آن می دهیم نسبت به حالتی که همان اطلاعات کمی بعد به ما منتقل می شد، بسیار بیشتر خواهد بود. اکثر افراد پس از **۴–۵ دقیقه** اول ادارکی که از فرد داشتند، تغییر نمی دهند.

خطای تمرکز بر آخرین اطلاعات Recency Bias

04

فرض کنید که تصمیم گرفته‌اید یک خودرو جدید بخرید.

- **تمام بازار را بررسی می‌کنید و از میان گزینه‌های موجود، یکی را انتخاب می‌کنید.**
- **با دوستان و آشنایان مشورت می کنید، آنها هم نظرات مختلفی در این مورد می‌دهند که برایند آن خیلی مثبت است.**
- **از چند نفر از دارندگان خودرو هم می‌پرسید. آنها هم رضایت دارند.**
- **جستجوی اینترنتی انجام می دهید.**

خطای تمرکز بر آخرین اطلاعات Recency Bias

- سایت‌های مختلف را می‌بینید، به تالارهای گفتگو سر می‌زنید، می‌بینید که اوضاع در اینجا هم خوب است.
- به شرکت عرضه کننده‌ی خودرو مراجعه می‌کنید و در لحظه‌ی ورود با یک مشتری عصبانی مواجه می‌شوید.
- مشتری به شما میگوید: از این مدل ماشین می‌خواهید خرید کنید؟ اصلاً این کار را نکنید. حالا خودتان را در این شرایط تصور کنید.
- **آیا هنوز هم به تصمیم خود اصرار دارید؟**

خطای مقایسه

Contrast

بروز خطای ارزیابی ویژگی های فرد به دلیل تأثیر مقایسه او با افرادی که از نظر آن ویژگی وضعیتی بهتر یا بدتر داشته اند.

فردی که با دیگران مقایسه می شود به جـــای انکه با عملکرد گذشته خودش مقایسه شود.

05





ادراک انتخابی Selective Perception

وقتی تصمیم گیرندگان به طور انتخابی رویدادها را بر اساس ادراکات مغرضانه خود سازماندهی و تفسیر می کنند، از سوگیری **ادراک انتخابی** استفاده می کنند.

این بر اطلاعاتی که به آنها توجه می کنند، مشکلاتی که شناسایی می کنند و جایگزین هایی که ایجاد می کنند تأثیر می گذارد.

Marjan Etemadi, PHD, Human Resource Management





از آنجاییکه مغز در طول میلیون سال چنان تکامل یافته است که از امنیت ما محافظت کند و به این قواعد خود ساخته متکی هستند، کلید بهبود قضاوت ها ، تمایز قایل شدن میان استفاده درست و نادرست از قواعد خودساخته و چگونگی اجتناب از اتکای ناآگاهانه از ذهن است.



ATTITUDES
نگرش

- attitudes Evaluative statements or judgments concerning objects, people, or events.

- **نگرش حد فاصل بین شخصیت و رفتار است**
- **نگرش عینکی است که شما به چشم دارین و دنیا را به چشم می بینید.**
- **آدم ها با نگرش های متفاوت رفتارهای مختلفی نشان می دهند، یعنی قضاوت انسان در محیط پیرامونش تأثیرگذار است.**



نگرش



نگرش

تمایل فرد به

تعامل و مشارکت

@dr.Marjanetemadi

با دیگران و یا سازمان تا حد زیادی بستگی به

نگرش وی دارد.

طرز تلقی به دنیا رفتارهای او را شکل داد











نگرش از
نظام خانواده(تربیت)
و
نظام آموزشی
منشاء می گیرد



- کنش
- منش
- نگرش

@dr.Marjanetemadi

انعکاس نگرش ما، روی منش ما ظاهر می شود

کنش عکس العمل های ما در مورد محیط پیرامون ما ماهاتما گاندی ۶۰ سال طول کشید تا نگرش مردم هند را تغییر دهد

فیلم

نظام آموزشی در ژاپن



شناختی(عقلی)

عقیده مثبت یا منفی در مورد یک پدیده

مدل ذهنی با آگاهی دادن می توان تغییر داد

The opinion or belief segment of an attitude

احساسی

احساس مطلوب یا نامطلوب در مورد یک پدیده

عجین شدن با احساسات می توان نگرش را تغییر داد

The emotional or feeling segment of an attitude.

رفتاری

اقدام یا دوری جستن از یک پدیده

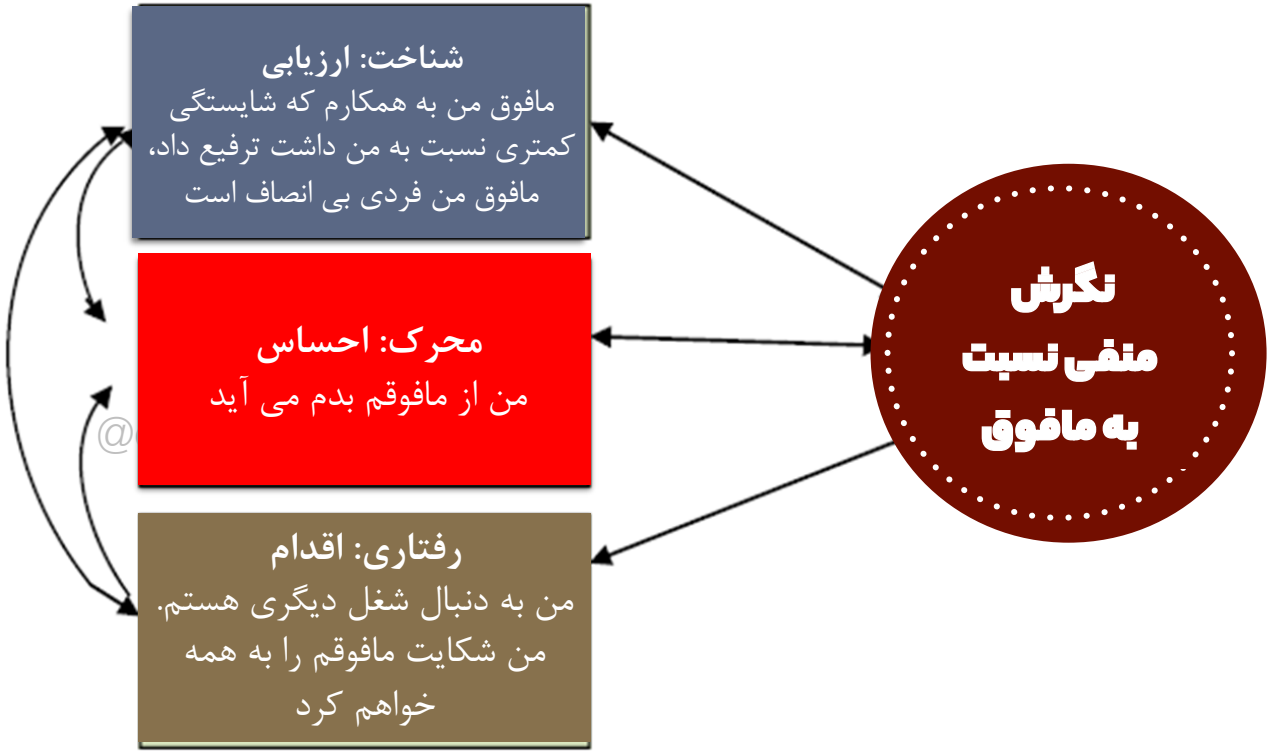
بخشی از نگرش تحت تاثیر تجربیات واتفاقات گذشته

An intention to behave in a certain way toward someone or something.



ابعاد شکل دهنده نگرش

شناخت ،احساس و رفتار به یکدیگر وابسته اند.



رعایت نکردن سرعت مجاز رانندگی

- به رانندگان اطلاعات و دانش رعایت نکردن سرعت مجاز رانندگی و حادثه های ایجاد شده بدهیم درصد بالایی ازحوادث سرعت مطمئنه (نگرش شناختی)

در سازمان ها پخش کاتالوگ و مجله....

- پخش کلیپ های تصادف در اثر رعایت نکردن سرعت مجاز رانندگی(نگرش عاطفی)

(بحث ورود احساسات مدیر در اعتصاب و همدلی با کارکنان معترض بجای توبیخ و همراه شدن)

@dr.Marjanetemadi

- رعایت نکردن سرعت مجاز رانندگی با جریمه شدن (نگرش رفتاری)

برای نگرش مثبت پاداش و برای منفی تنبیه با هم ترکیب مناسب ترین است.

بهتر است با هرسه نگرش سراغ حل مساله برویم تغییر نگرش شناختی زمان بر است اما پایدار
نگرش احساسی زود بازده اما فرار



01

رضایت شغلی

job satisfaction A positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristics.



02

وابستگی/اشتیاق/مشارکت (شغلی)

job involvement The degree to which person identifies with a job, actively participates in it, and considers performance important to self-worth..

@dr.Marjanetemadi



03

تعهد شغلی

organizational commitment The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.

01

رضایت شغلی



رضایت شغلی از جنس نگرش است
و یک مفهوم ذهنی محسوب می‌شود.
ممکن است دو فرد مختلف در یک موقعیت شغلی یکسان،
به یک اندازه از شغل خود راضی نباشند.

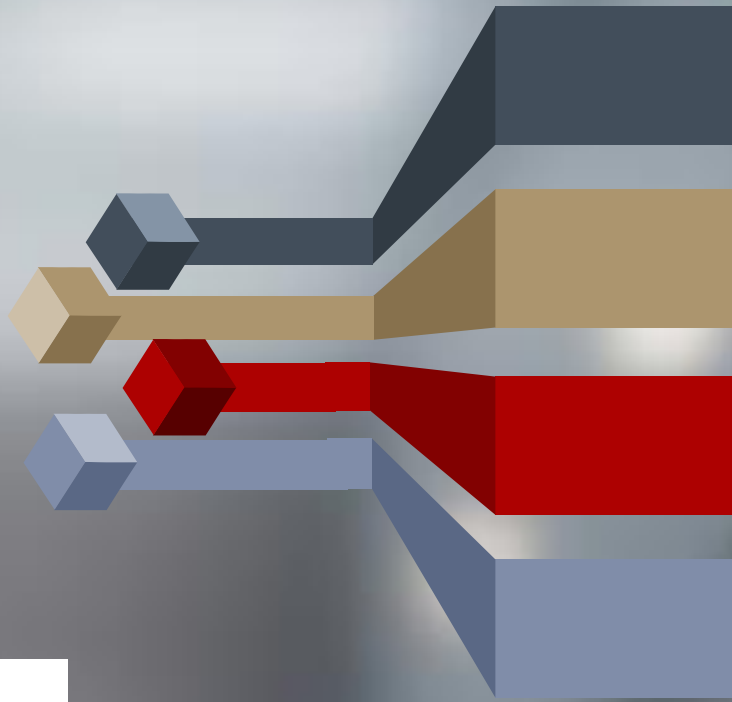
«رضایت شغلی، احساس مثبتی است که پس از ارزیابی ویژگی‌های مختلف شغل خود، تجربه می‌کنیم.

کدوم یک از شما از شغلتون راضی هستید

@dr.Marjanetemadi

دلایل رضایت (خشنودی) شغلی شما چیست؟

- سن
- سطح درآمد
- جنس
- جو سازمان
- سطح شغل
- سطح تحصیلات
- محتوای شغل
- سرپرستی
- اندازه سازمان.
- مشارکت در تصمیم گیری





بنظر شما رضایت شغلی می تواند با شخصیت آدم ها ارتباط داشته باشد؟

تناسب شغل وشاغل



شخص



شغل



محیط سازمانی

من چه کسی هستم؟

به درد چه شغلی می خورم؟

در چه سازمانی هستم؟

Job Characteristics Model (JCM)

مدل ویژگی های شغل

۲۰ الی ۲۵ درصدمربوط به شغل

- Hackman and Oldham's concept that any job can be described through five core job dimensions:
  - **Skill variety** – Requirements for different tasks in the job.
  - **Task identity** – Completion of a whole piece of work.
  - **Task significance** – The job's impact on others.
  - **Autonomy** – Level of discretion in decision making.
  - **Feedback** – Amount of direct and clear information on performance.
- The way elements in a job are organized (*job design*) impacts motivation, satisfaction, and performance.

- ❑ تنوع مهارتها
- ❑ هویت کار
- ❑ اهمیت وظیفه
- ❑ استقلال
- ❑ بازخور



@dr.Marjanetemadi

امتیاز پتانسیل(ظرفیت بالقوه) انگیزش

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3}\right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

@dr.Marjanetemadi

$$\text{امتیاز ظرفیت بالقوه انگیزش} = \left(\frac{\text{تنوع مهارت} + \text{هویت کار} + \text{اهمیت کار}}{3}\right) \times \text{استقلال} \times \text{بازخورد}$$

برای نسل Z، متغیر "اهمیت وظیفه" (Task Significance) به‌شدت با ادراک آن‌ها از اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان (ESG & CSR) گره خورده است.

اگر کارمند نسل Z احساس کند شغلش تأثیر مثبتی بر جامعه ندارد، متغیر Task Significance افت کرده و MPS به شدت کاهش می‌یابد.

علاوه بر این، مفهوم بازخورد از ارزیابی سالانه به ارزیابی در لحظه (Real-time Feedback) تغییر ماهیت داده است.

کاربرد: باید «هویت وظیفه» (Task Identity) را برای کارهایی که در سیستم‌های نرم‌افزاری ایزوله شده‌اند، احیا شود. مثلاً برنامه‌نویسی که فقط یک ماژول می‌نویسد (کاهش هویت وظیفه)، باید در جلساتی با مشتریان نهایی شرکت کند تا اثربخشی محصول نهایی را ببیند (افزایش اهمیت و هویت وظیفه).

Parker, S. K., et al. (2021). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 15(2), 375-41



معرفی کتاب

Working with you is killing me"

@dr.Marjanetemadi

تاثیرگذارترین عامل

داخل محیط سازمان سرپرست مستقیم

که مهم ترین عامل

دستاوردهای عدم رضایت شغلی

LOYALTY

NEGLECT

VOICE

EXIT




Active
Exit
• Behavior directed toward leaving the organization
Voice
• Active and constructive attempts to improve conditions
Destructive
Constructive
Neglect
• Allowing conditions to worsen
Loyalty
• Passively waiting for conditions to improve
Passive

شیوه ابراز نارضایتی





فعال

ترک سازمان

اعتراض

مخرب

سازنده





اقدام منفی

وفاداری

غیر فعال


Organizational
Minor
Serious
Interpersonal
رفتارهای انحرافی
counterproductive Work behavior (CWB)
Production Deviance
کجروی تولید و خدمت
هدر دادن منابع
سومصرف دارو
Property Deviance
کجروی مالکیت
ازبین بردن وسایل
دزدی
Political Deviance
کجروی سیاسی
بی ادبی
شایعه سازی و غیبت
Personal Deviance
کجروی شخصی
آزار و اذیت
فحش و ناسزا

Withdrawal Behavior

Physical withdrawal
رفتارهای خروجی فیزیکی

- Tardiness
- Long breaks
- Missing meetings
- Absenteeism
- Quitting

- ❑ تأخیر ورود
- ❑ استراحت های طولانی
- ❑ عدم حضور در جلسه
- ❑ غیبت های زیاد
- ❑ استعفا یا خروج

Psychological withdrawal
رفتارهای خروجی روحی – روانی

- Daydreaming
- Socializing
- Looking busy
- Moonlighting
- Cyberloafing

- ❑ خیال پردازی کردن
- ❑ داشتن شغل ثانویه
- ❑ شلوغ به نظر رسیدن
- ❑ داشتن شغل دوم
- ❑ مشغولیت اینترنتی



02

وابستگی /اشتیاق/مشارکت (شغلی)

عجین شدگی(وابستگی) شغل با رضایت شغلی ارتباط دارد و سطح شناخته شدن افراد توسط شغل شان را از نظر روانشناسی تحت تاثیر قرار می دهد.

- خلاقیت
- آوردن کار به خانه
- توسعه، رشد و آموزش کارکنان

عوامل ایجاد کننده اشتیاق شغلی چیست

“Recognition is proven as among the best methods of improving work motivation and employee engagement.”



1 minute spent on recogiising behavior
= 100 minutes of initiative in return



Yet 2 out of 3 people receive no workplace recognition in a given year

- **از هر ۳ نفر، ۲ نفر در یک سال مشخص، هیچ گونه توجهی دریافت نمی کنند.**

Recognition is the second most important driver of **engagement** globally

PUT HAPPINESS TO WORK / 2021 / 33



قدردانی دومین محرک مهم

اشتیاق در سطح جهانی است

Marjan Electronic Human Resource Management


This plant is being bullied
This plant is being complimented

Organizations with the most sophisticated **recognition** practices are 12 times more likely to have strong business outcomes

PUT HAPPINESS TO WORK / 2021 / 33

سازمان‌هایی که پیچیده‌ترین روش‌های قدردانی را دارند، ۱۲ برابر بیشتر احتمال دارد که نتایج تجاری قوی داشته باشند.

•عملکرد قوی مدیر برای قدردانی از عملکرد کارکنان، اشتیاق را تقریبا ۶۰ درصد افزایش می دهد

Strong manager performance in **recognizing** employee performance increases **engagement** by almost 60 percent

Marjan Electronic Human Resource Management

WALL OF FAME



AbInBev	Air India Express Simply Priceless	Air Products	Allstate India	Altimetrik	aws	Amway	Annapurna Finance
Avery Dennison	Caringly yours Bajaj Allianz	BASF We create chemistry	Blue Dart	BNY Mellon	Boehringer Ingelheim	Bosch Invented for life	Bridgestone
Brigade	BSV	Bureau Veritas	Capgemini	Carlsberg India	CNH Industrial	Colgate	cyfuture
DB Schenker	Edwards	Flipkart	Future Generali	Gainwell	Galderma	GAVS	Godrej Housing Finance
Goodyear	HDFC Ergo	HDFC Life	Henkel	HP	Hindustan Unilever Limited	IBM India	IndianOil
K Raheja Corp	kyndryl	Lennox International	LIC HFL	Marks & Spencer	Mastek Trust. Value. Velocity	Maersk	Magic Moments Vodka
Metro	Medi Assist	Metropolis The Pathology Specialist	Michelin	MCM Midland Credit Management	moengage	Myntra	Nykaa Your Beauty. Our Passion.
Olam	Optum	Pearl Global	PepsiCo	pnb MetLife	Powergrid	randstad	SAP
Sephora My Beauty Power	Servify	snapdeal	Solvay	STL	Sutherland	Tata Communications	Tavant
Teleperformance	ThermoFisher Scientific	TransUnion CIBIL	Vistara	Volvo	Western Digital	ZF	ZS



۵ عنصر دیلویت که محرک دلبستگی کاری (اشتیاق کارکنان) هستند

کار معنادار (Meaningful work)	مدیریت مستقیم و عمل‌گرا (Hands-on management)	محیط کار مثبت (Positive work environment)	فرصت رشد (Growth opportunity)	اعتماد به رهبری (Trust in leadership)
استقلال کاری	اهداف روشن و شفاف	محیط کار منعطف	آموزش و پشتیبانی حین کار	مأموریت و مقصود (هدف)
تیم‌های کوچک و توانمند	کوچینگ (مربی‌گری)	محیط کار انسان‌محور	تسهیل پویایی و جابه‌جایی استعدادها	سرمایه‌گذاری مستمر روی افراد
انتخاب بر اساس تناسب	سرمایه‌گذاری در توسعه مدیریت	فرهنگ قدردانی	یادگیری پویای خودراهبر	شفافیت و صداقت
زمان آزاد (فرصت تنفس و تجدید قوا)	مدیریت عملکرد نوین	محیط کار فراگیر و متنوع	فرهنگ یادگیری با تأثیرگذاری بالا	الهام‌بخشی



- فروش کالاها
- قدردانی
- ایجاد اشتیاق سازمانی
- تبلیغ شرکت
- کمک به شهرت سازمانی



موفقیت اتفاقی نیست

یک روز ریچارد برانسون، سرمایه دار و موسس شرکت های ویرجین، وارد یکی از شعب خود شد و کارمندی را در حال خواب دید، او کنار وی عکسی گرفته و با انتشار آن در فیس بوک نوشت: اینگونه است که شرکت های ما برترین شرکت ها باقی می‌مانند، این کارمند با کوشش تمام کار کرده و اکنون مجبور به استراحت است... این رفتار ریچارد واکنش مثبت کارمندان را به همراه داشت و گفتند: با اخلاص بیشتری برای این مرد کار خواهیم کرد


مشارکت
participating
مشتاق کردن(دلبستگی)
engagement
عجین شدگی، وابستگی
involvement
تعهد
تعلق



اگر از آدمی که تعلق دارد قدردانی(Recognition) به عمل بیاد باعث ایجاد تعهد می شود.

MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

03

تعهد سازمانی

به میزان ارتباط عاطفی و روانی با شغل، سازمان، مدیر و همکاران گفته می شود به گونه ای که فرد را وادار می کند تا فعالیت هایی بیش از وظایف عادی خود در سازمان انجام دهد.

انواع تعهد

Continuance Commitment

تعهد مستمر

این نوع تعهد ناشی از هزینه های اقتصادی و اجتماعی بالایی است که ممکن است در صورت ترک سازمان، فرد متقبل شود

Normative Commitment

تعهد هنجاری

احساس تعهد اخلاقی و رسمی به سازمان که ناشی از عوامل و دلایل اخلاقی و قانونی، مثل بورسیه تحصیلی

Affective Commitment

تعهد عاطفی

. احساس تعلق مثبت به سازمان و وابستگی شدید به اهداف در ارزشهای سازمان، مثل کارکنان بیمارستان کودکان

Organizational citizenship behavior (OCB)

رفتار شهروندی سازمانی

OCBs include people talking positively about their organizations, helping others, and going beyond the normal expectations of their jobs. Evidence suggests job satisfaction is moderately correlated with OCB; people who are more satisfied with their jobs are more likely to engage in citizenship behavior..

هر نوع لطف و کمک به همکاران که به شکل داوطلبانه و خارج از چارچوب وظایف رسمی باشد

این رفتارها خودجوش و فراتر از شرح وظایف رسمی و تعریف‌شده‌ی فرد هستند. در واقع هیچ کس

فرد را به خاطر «انجام ندادن» این رفتارها مجازات یا بازخواست نمی‌کند.

معمولاً این رفتارها به شکل صریح و مستقیم، پاداش داده نمی‌شوند (اگر چه ممکن است به بهبود

تصویر فرد در سازمان کمک کنند. این رفتارها به شکل مستقیم یا غیرمستقیم به نفع سازمان هستند و

به بهبود عملکرد و خروجی سازمان کمک می‌کنند.

فیلم

تعلق و رفتارهای شهروندی





VALUES
ارزش

ارزش ها عبارتند از باورها و مطلوب هاي پايداري كه براي فرد مهم هستند و رفتار وي را تحت تاثير قرار مي دهند.
بطور كلي ارزشها درواقع خوب يا بدها يا درست و نادرستهاي زندگي هستند.

values Basic convictions that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.

- ارزش ها عبارتند از **باورها و مطلوب های پایداری** که برای فرد مهم هستند و رفتار وی را تحت تاثیر قرار می دهند.
- بطور کلی ارزشها درواقع **خوب یا بدها** یا **درست و نادرستهای**، **باید ها و نبایدها** زندگی هستند.

Values



- ارزش ها نشان دهنده اعتقادات اساسی هستند.
- اعتقاداتی که ما به حالت خاصی از رفتار یا موقعیت داریم که از نظر شخصی و اجتماعی هم مورد قبول است.
- قضاوت های پایدار
- اقدامات خوب اقدامات بد را تعریف می کنند.

Values

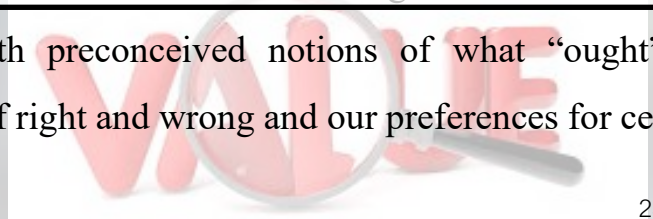


the Importance and organization of Values

ارزش ها در مطالعه رفتار سازمانی اهمیت بسیاری دارد چون اساس و بنیان درک ما از نگرش و انگیزه افراد را تشکیل می دهند و تصورات ما راتحت تاثیر قرار می دهند.

افراد با تصورات از پیش تعیین شده در ذهن از "بایدها" و "نبایدها" وارد سازمان می شوند. این تصورات باارزش هستند زیرا درست یا نادرست بودن یک رفتار و یا نتیجه ی یک رفتار را نشان می دهند.

Values lay the foundation for understanding attitudes and motivation, and they influence our perceptions. We enter an organization with preconceived notions of what "ought" and "ought not" to be. These notions contain our interpretations of right and wrong and our preferences for certain behaviors or outcomes.



خانواده+ آموزش+ رسانه

ارزش Values

تکرار تصمیم

"If you hire people just because they can do a job, they'll work for your money. But if you hire people who believe what you believe, they'll work for you with blood and sweat and tears."



اگر شما آدمی را به خاطر توانایی هایش استخدام کنید،اون هم کارش یا تخصصش را به شما می فروشد؛ اما اگر آدمی را بواسطه اینکه به آنچه شما باور دارید، او هم اعتقاد داره استخدام می کنید، اون برای شما از خون، عرق جبین و اشک چشمش مایه می گذارد.

شناخت ارزش؟



شناخت ترجیحات ارزشی افراد چه کمک های دیگری می کند؟

درمذاکرات گروه ها با یکدیگر عدم شناخت ترجیحات ارزشی افراد می تواند زمینه های تعارض و اختلاف را ایجاد کند.

توضیح رفتارها،پیش بینی رفتار، کنترل رفتار.....

تنظیم نگرش ها و بهره وری...

1925

Builders

سربازان کهنه کار

سخت کوشی، محافظه کاری، انطباق پذیری، وفاداری به سازمان

1946

Boomers

نسل انفجاری

موفقیت، پیشرفت، بلند پروازی، تنفر از مظهر قدرت، پایبندی به مسیرشغلی

1965

1965

نسل ایکس

Generation X

تعادل کار و زندگی، تیم محوری، بیزاری از تحت سلطه بودن، وفاداری به روابط

1984

اطمینان، موفقیت مالی، متکی به نفس اما تیم محوری، وفاداری به خود و روابط

Generation Y

نسل ایگرگ

1996

1997

Generation Z
Zommer

نسل اینترنت

عاشق خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری بالا، مهارتی وصف نشدنی در جستجوها و تحقیقات آنلاین

2012

Alpha

نسل آلفا

نسل آلفا تنها نسلی است که تمام زندگی خود را وقف توجه به مادی‌گرایی و سواد تکنولوژیک جهت اوج رساندن شکوه این سیاره

فیلم

بررسی نسل های مختلف



نسل های مختلف را نمی توان با یک سبک

مدیریت کرد

شناخت تفاوت های نسل ها کلید جلب اعتماد و ایجاد

تیم کارآمد و ماندگار

موضوع	نسل بیبی بومر (متولدین بعد از جنگ) ۱۳۴۵ تا ۱۳۴۳	نسل X (دهه چهل و پنجاهی) ۱۳۴۴ تا ۱۳۵۹	نسل Y (دهه شصتی و هفتادی) ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۵	نسل Z (دهه هشتادی و نودی) ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۱
چگونه اعتمادشان را جلب کنیم؟	• احترام به تجربه • شفاف صحبت کنید • پیگیری منظم • پایبندی به تعهدات	• صداقت و شفافیت • اختیار عمل بدهید • ارتباط مستقیم • احترام به زمانشان	• گفت‌وگوی دوطرفه • مشارکت در تصمیم‌ها • گوش دادن به نظرات • قدردانی و حمایت	• احترام به تفاوت‌ها • توجه به سلامت روان • منتورینگ و رشد فردی • ایجاد حس امنیت
از مدیر چه انتظاری دارند؟	• قدردانی از سابقه • ساختار و قوانین مشخص • انتقال تجربه • امنیت شغلی	• استقلال کاری انعطاف‌پذیری • مشارکت در تصمیم‌گیری • ارزیابی منصفانه	• کار معنادار و اثرگذار • یادگیری و رشد مستمر • بازخورد منظم و سازنده • فرصت پیشرفت شغلی	• انعطاف در شیوه کار • رهبری صادقانه و قابل اعتماد • فرصت رشد سریع • پذیرش ایده‌های نو
بهترین روش ارتباطی	• جلسه حضوری • تماس تلفنی • ایمیل رسمی • گزارش‌های مکتوب	• ایمیل و پیام کوتاه جلسات هدفمند • ارتباط آنلاین در صورت نیاز • اطلاع‌رسانی شفاف	• پیام‌رسان‌ها • جلسات تعاملی • بازخورد سریع • محتوای تصویری	• پیام‌رسان‌ها • ارتباط تصویری • پیام‌های کوتاه و شفاف • تعامل سریع و واقعی
چه ارزشی به سازمان اضافه می‌کنند؟	• تجربه عمیق و ارزشمند • نگاه بلندمدت و استراتژیک • دقت و مسئولیت‌پذیری • منتورینگ نسل‌های بعدی	• عمل‌گرایی و نتیجه‌محوری • حل مسئله و تصمیم‌سازی • مدیریت بحران • تطبیق‌پذیری بالا	• همکاری تیمی • یادگیری سریع • خلاقیت و ایده‌پردازی • آشنایی با فناوری	• خلاقیت و نوآوری • تسلط بر ابزارهای دیجیتال • تفکر انتقادی • نگاه تازه و جسورانه
در محیط کار چه می‌خواهند؟	• امنیت شغلی • احترام و جایگاه • ثبات و نظم • حقوق منصفانه و مزایا	• انعطاف در کار و زمان • فرآیندهای کارآمد • قدردانی و recognition • تعادل کار و زندگی	• پیشرفت شغلی • تعادل کار و زندگی • حس تعلق به تیم • فرهنگ سازمانی سالم	• آزادی عمل و انعطاف • رشد سریع و یادگیری • تعادل کار و زندگی • محیطی الهام‌بخش









Generational Values

یک نسل اشاره دارد به :

به افرادی که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده اند.

کسانی که در یک فضای اجتماعی - تاریخی یکسان زندگی میکنند و از وقایع و تجربیات مشابه برخوردارند و دارای ارزش ها و نگرش های نسبتا یکسانی هستند.


Son
Dad

شکاف نسلی

شکاف نسلها همواره بوده و خواهد بود هر نسلی جهان بینی خودش را دارد و جهان خودش را می سازد.
ما نیز قرار است در ساختن جهان آنها شریک بشویم و آنچه که در این میان مهم است ارتباط بین نسلها است.

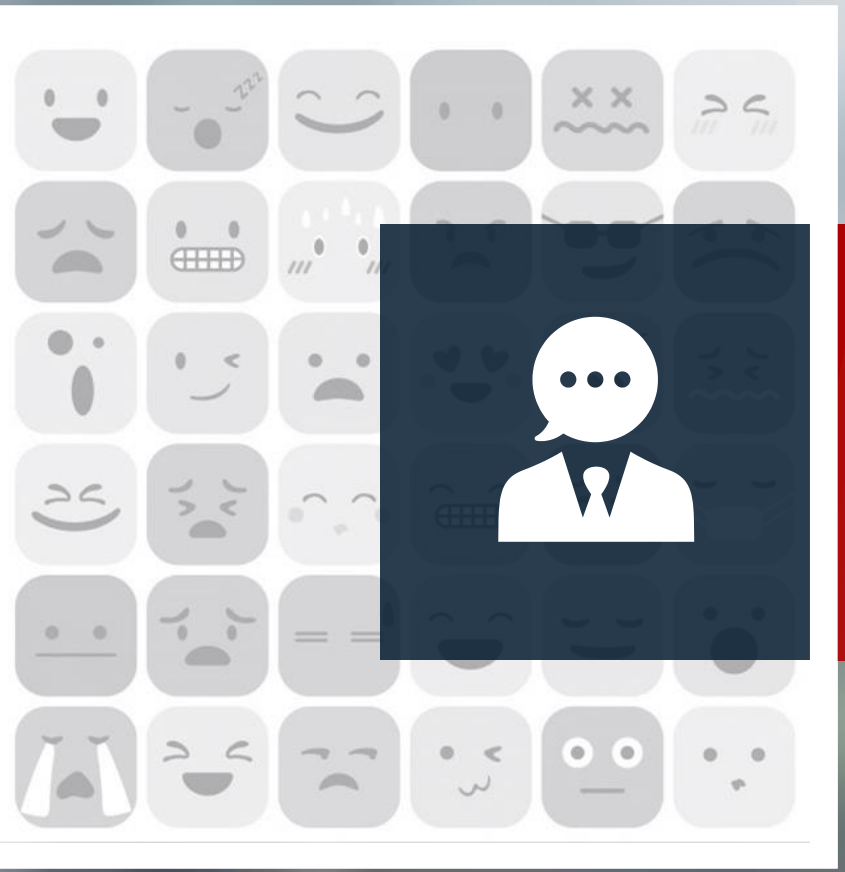
@dr.Marjanetemadi

Mentor+ intern= mentern



Mentor+ intern= mentern

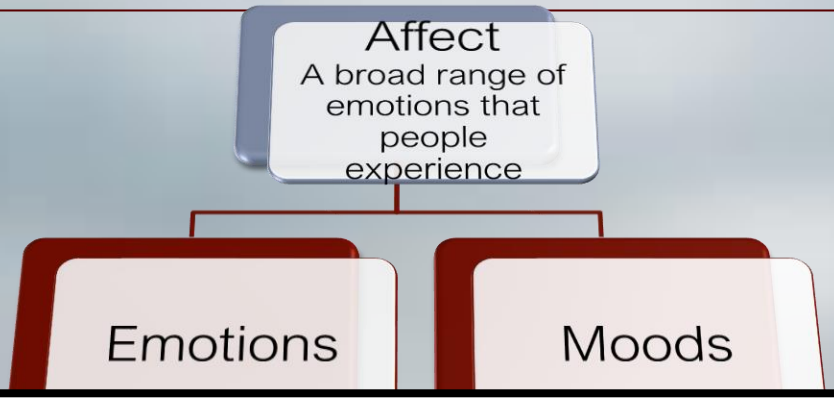
MENTERN.COM



EMOTIONS
احساسات

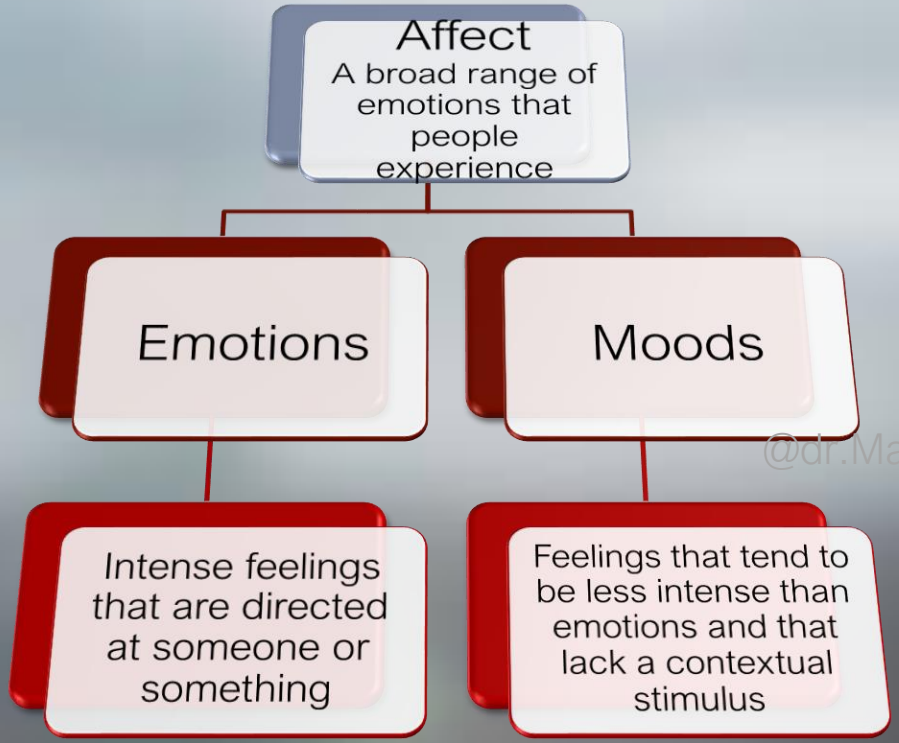
واژه ی است که شامل گستره ی زیادی از تجربه های افراد می شود که خلق و هیجان افراد را در بر می گیرد. در حقیقت،احساسات به تجارب ذهنی و احساسی گفته می شود که در افراد حالت خوشایند یا ناخوشایند را موجب می شود

Emotions Intense feelings that are directed at someone or something



احساسات: واژه ی است که شامل گستره ی زیادی از تجربه های افراد می شود که خلق و هیجان افراد را در برمی گیرد. در حقیقت، احساسات به تجارب ذهنی و احساسی گفته می شود که در افراد حالت خوشایند یا ناخوشایند را موجب می شود.

@dr.Marjanetemadi



@dr.Marjanetemadi

هیجان ها: هیجان ها واکنش ها و پاسخ های شدید، کوتاه مدت، فیزیولوژیک، رفتاری و یا روانی خاصی به یک پدیده، فرد و یا رویداد می باشند

خلق و خو: احساساتی با شدت کمتر (نسبت به هیجان) است و اکثراً بدون محرک خارجی بروز می کنند

۳ بخش مهم مغز

مغز منطقی
مسئول تفکرات و محاسبات

سوال مهم آن:
آیا این کار برای من و دیگران درست و مفید است؟



مغز عاطفی
مسئول احساسات و عواطف

سوال مهم آن:
آیا این کار برای من لذتبخش و خوشایند است؟

مغز خزنده
مسئول بقا و زنده نگهداشتن فرد

سوال مهم آن:
آیا این کار برای من خطری ندارد؟

@dr.Marjanetemadi

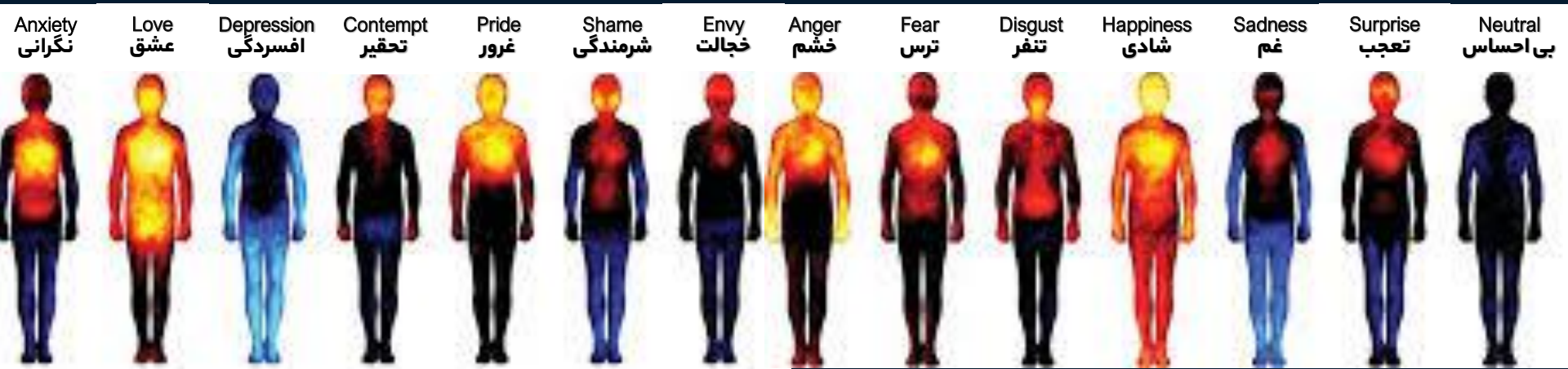


The Basic Emotions

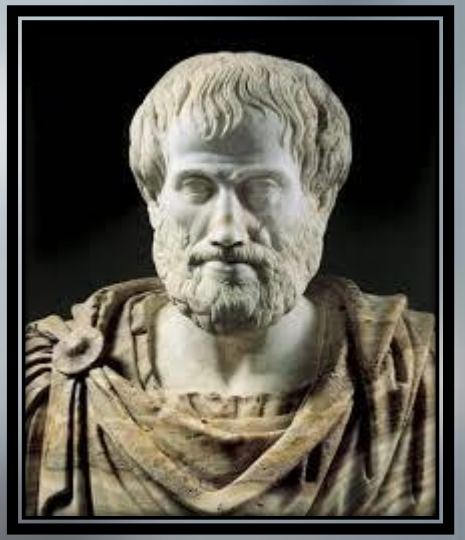
- خشم
- غمگینی
- انزجار
- ترس
- خوشحالی
- شگفتی



The Basic Emotions



Aristotle says



Anybody can become angry – that is easy, but to be angry with the right person and to the right degree and at the right time and for the right purpose, and in the right way – that is not within everybody's power and is not easy.

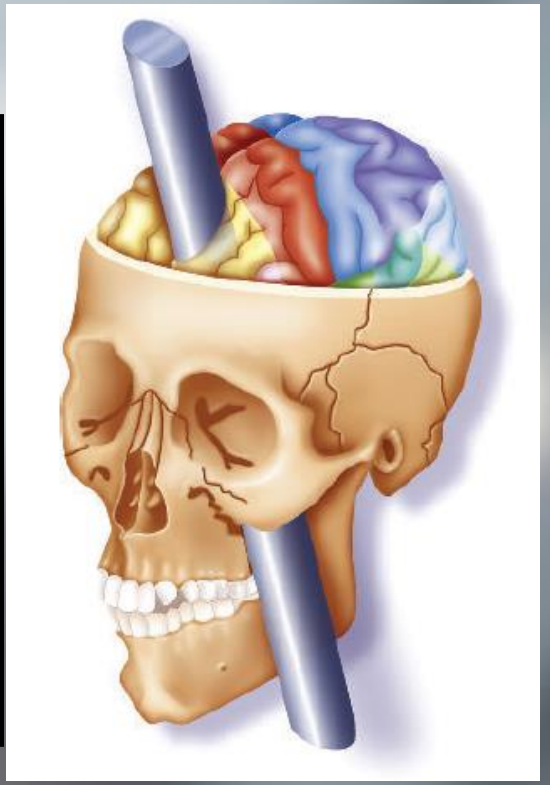
- **جمله ارسطو: داشتن خشم نسبت به فرد درست در زمان درست به میزان درست و به دلیل درست حائز اهمیت است**

@dr.Marjanetemadi

By studying brain injuries, researchers discovered an important link between emotions and rational thinking. They learned that our emotions provide us with valuable information that helps our thinking process.

پژوهشگران با مطالعه جراحت های وارده به جمجمه دریافتند که میان هیجانات و تفکر منطقی رابطه مهمی برقرار است، آنها متوجه شدند که از دست دادن توانایی هیجان زدگی، منجر به از دست دادن توانایی منطقی می شوند.

@dr.Marjanetemadi



مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند و مدیر با
۱۱۴ کشور در سال ۲۰۰۶
در ۲۰۲۱ در سایت گالوپ ۲۵ میلیون نفر
در ۱۷۰ کشور دنیا





کشف گالوپ

داستان

فرض کنید در ایستگاه راه آهنی هستید که هیچ آدمی ندارند و همه چیز بصورت پیشرفته کنترل می شود و **شما تنها تصمیم گیرنده** هستید.

@dr.Marjanetemadi

دو ثانیه بعد قطار دیگری وارد می شود وسریع رد می شود دو راهی وجود دارد دکمه ای وجود دارد اگر دکمه را فشار دهید سمت راست برعکس اگر فشار ندهید سمت چپ قرار می گیرد .

MARJAN ETEMADI, PHD, Human Resource Management

پارادیم جابجایی احساسات از سنتی به نوین

در رویکرد نوین همه جانبه نگاه کردن، احساسات هم بخشی از این تصمیمات است و ندیدن آنها برای مدیران اشتباه است عقلانیت تنها یک بعد است شما برای مدیریت کردن نیروی انسانی هم به مهارت **دریافت** احساسات هم به مهارت **انتقال** احساسات نیاز دارید.

آزمایش دکتر سوزان دیوید



Susan David

- دوپامین (سفر – غذا– تیک زدن کارها...)
- اندروفین(ورزش– کارهای که سبب تعریق...)
- اکسی توسین(هورمون عشق و اعتماد ..صله رحم و ارتباطات..)
- سرتونین(تمجید – قدردانی– تشویق– احترام دیده شدن.. خالصانه) کلمات تحسین برانگیز–هدیه دادن– وقت گذراندن– حمایت کردن و...)

کتاب ۷.۵ درس در مورد مغز، مغز کارش فکر کردن نیست و کارش هماهنگی و پیش بینی است



نویسنده:لیزا فلدمن بارت

مترجم:قاسم کیانی مقدم

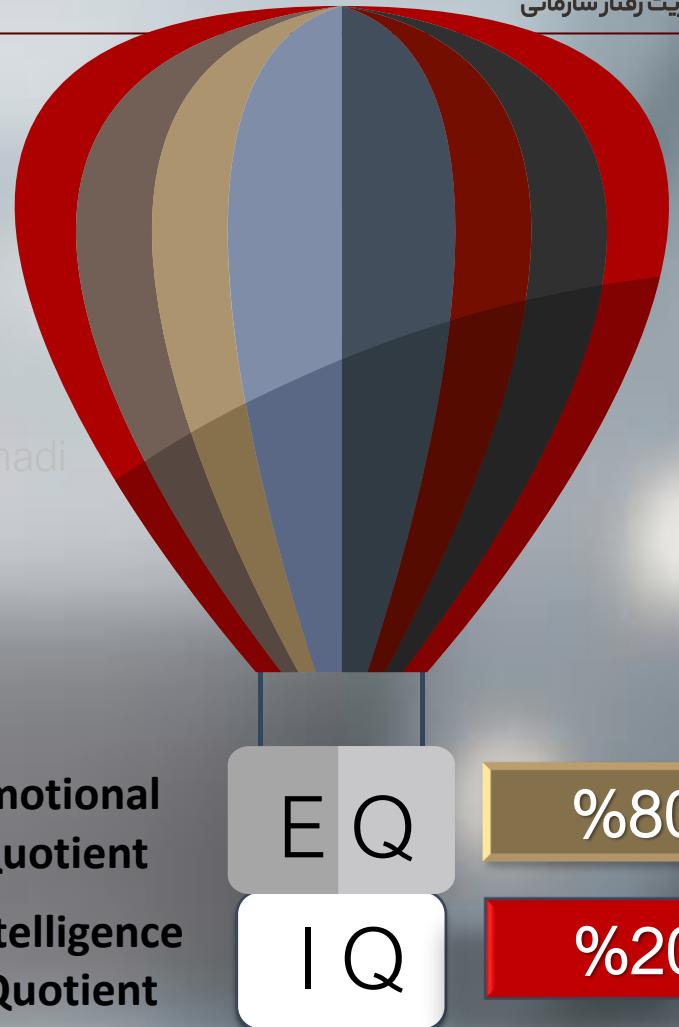
انتشارات:انتشارات مازیار

@dr.Marjanetemadi

در نیمه اول قرن بیستم ضریب هوشی IQ را عامل مؤثر در میزان موفقیت میدانستند.

نتایج تحقیقات بسیاری نشان داده است که هوش هیجانی نقش زیادی در موفقیت در کار و زندگی دارد.

@dr.Marjanetemadi



هوش هیجانی مجموعه توانایی‌هایی است که به ما کمک می‌کنند هیجانات را در خود و دیگران، تشخیص داده و مدیریت کنیم.

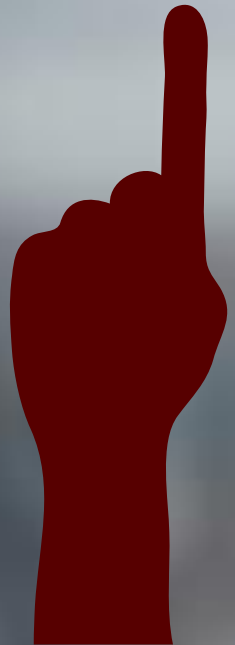


- **مولفه های هوش هیجانی شامل این پنج مهارت هستند:**
  - **خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن (Self-awareness)**
  - **خودتنظیمی (Self-regulation)**
  - **انگیزش (Motivation) و خودانگیزشی (Self-motivation)**
  - **همدلی (Empathy)**
  - **مهارت اجتماعی (Social Skill)**

@dr.marjanetemadi

خودآگاهی

1



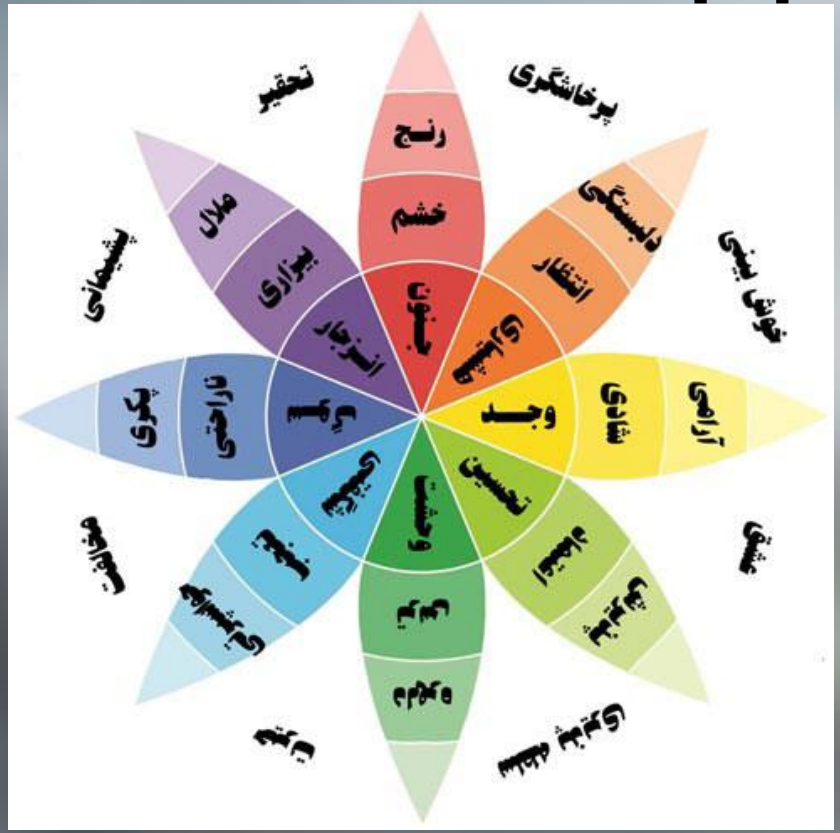
خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن

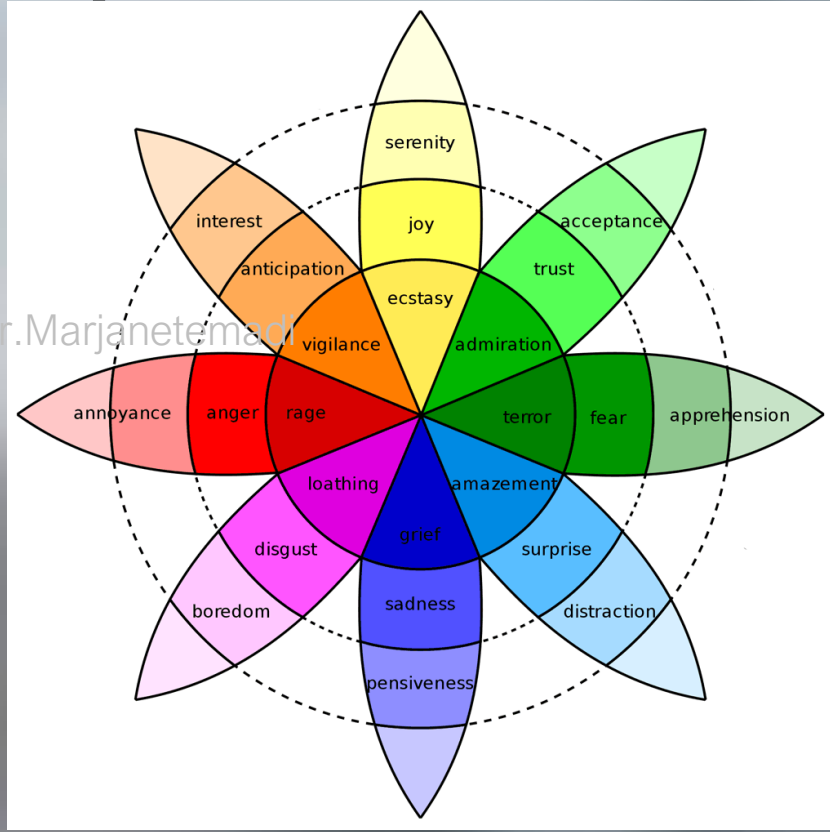
(Self-awareness)

نقاط قوت و ضعف خود، انگیزه ها، احساسات و ارزشهای مان و نیز تأثیری را که روی دیگران داریم بشناسیم.

@dr.Marjanetemadi

چرخ رابرت پلاچیک





@dr.Marjanetemadi

	ضعیف	متوسط	شدید
تحسین Admiration	پذیرش	اعتماد	تحسین
ترس شدید (حیرت)Terror	هراس	ترس	وحشت
شگفت‌زدگی Amazement	جلب توجه	تعجب	شگفتی
غم Grief	پکر شدن	غم(ناراحتی)	اندوه(سوگ)
انزجار Loathing	ملال	بی‌زاری	انزجار
خشم شدید Rage	آزردگی	خشم	غضب
هوشیاری Vigilance	علاقه	انتظار	احتیاط
سرمستی Ecstasy	وجد	خوشی	آرامش

❑ شدت هیجانات را هم ثبت کنید

- اگر واقعاً می‌خواهید این تمرین را جدی بگیرید و تکرار کنید و نیز، تقویت خودآگاهی هیجانی برایتان مهم است، تکنیک را هم مد نظر قرار دهید:
- هر بار که کلمه‌ای را در توصیف یک هیجان به‌کار می‌برید، در کنارش شدت هیجان را هم با عددی بین یک تا ده مشخص کنید. مثلاً بنویسید:
- «از نگاهش معلوم بود که نسبت به من نفرت (۷) دارد. البته این حس نفرت همیشه در من هم هنگام دیدنش بیدار می‌شود (۳). اما خشم (۹) آن روز من به خاطر این حس نبود. بلکه به خاطر قدرناشناسی او بود. واقعاً میترسم (۱۰) که یک روز، این قدرناشناسی باعث شود که همین رابطه‌ی هم از بین برود.»

2

خود مدیریتی



خودتنظیمی یا خودمدیریتی

(Self-regulation)

- این که تکانه ها و انگیزه های لحظه ای و خُلق خود را در وضعیت مختل کننده و مزاحم کنترل کرده یا جهت آنها را تغییر دهیم.
- کنترل تکانش

@dr.Marjanetemadi

- انگیزش
- خودانگیزشی

3



انگیزش (Motivation)

خودانگیزشی (Self-motivation)

- رسیدن به اهداف و موفقیت به ما انگیزه بدهد و شکست نتواند به سادگی انگیزه ی ما را بگیرد
  - پایداری
  - اشتیاق

همدلی

4



همدلی (Empathy)

وضعیت احساسی دیگران را درک کنیم و بتوانیم از دریچه ی چشم آنها جهان را ببینیم

مهارت اجتماعی

5



مهارت اجتماعی (Social Skill)

با دیگران رابطه ی صمیمی ایجاد کنیم تا بتوانیم آنها را به سمتی که میل داریم سوق دهیم.

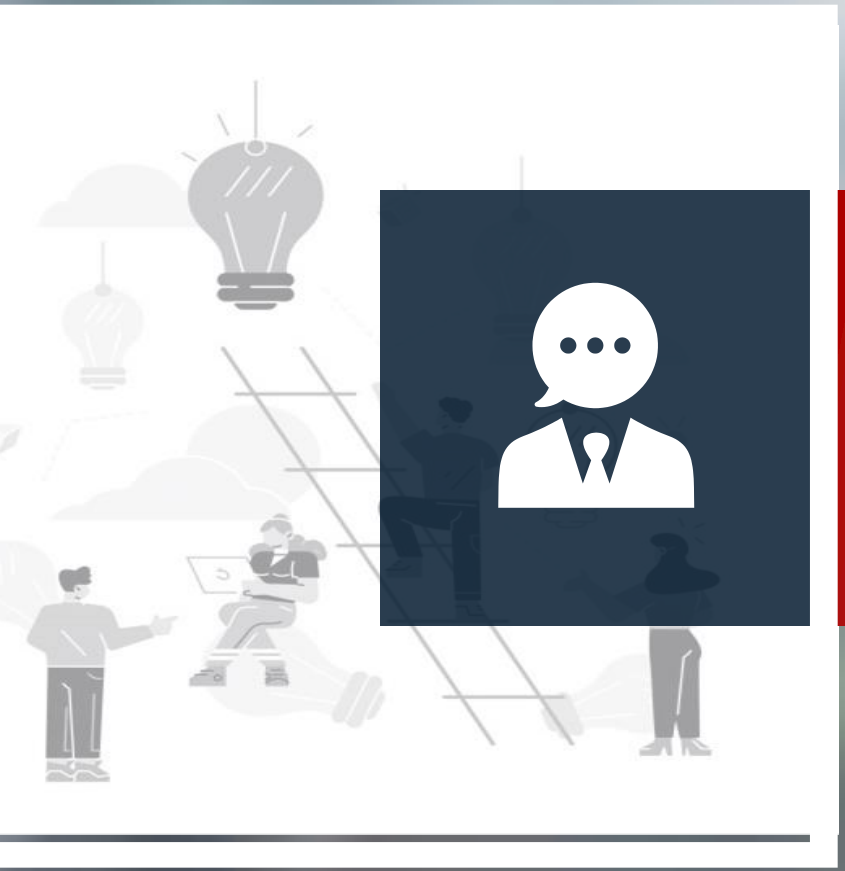
مهارت های اجتماعی

5

- تأثیرگذاری بر دیگران (Influence)
- مهارت ارتباطی (Communication)
- مدیریت تعارض (Conflict Management)
- رهبری (Leadership)
- تسهیل‌گر تحول (Change Catalyst)
- پیوند با دیگران (Building bonds)
- کار تیمی و همکاری با دیگران (Teamwork and Collaboration)

بایدها و نبایدهای هوش هیجانی (Emotional Intelligence Do's and Don'ts)

مهارت	✅ بایدها (انجام دهید)	❌ نبایدها (انجام ندهید)
۱. گوش دادن فعال (Active Listening)	عمیقاً گوش دهید؛ به اندازه‌ای که بتوانید نکات کلیدی را بازگو کرده و تأیید بگیرید.	حرف دیگران را قطع نکنید یا پیش از شنیدن کامل صحبت‌هایشان، به فکر آماده کردن پاسخ خود نباشید.
۲. تمرین همدلی (Practice Empathy)	تلاش کنید احساسات دیگران را از زاویه دید خودشان درک کنید.	احساسات خود را به آن‌ها فرافکنی نکنید یا بر اساس پیش‌فرض‌های خود قضاوت نکنید.
۳. خودآگاهی(Self-Awareness)	توجه کنید که احساسات و رفتار شما چگونه بر دیگران تأثیر می‌گذارد.	بازخوردها را نادیده نگیرید و خودخواهانه رفتار نکنید.
۴. کنترل احساسات (Emotional Control)	هنگام شدت گرفتن هیجانات، مکث کنید و سنجیده پاسخ دهید.	تکانشی (بدون فکر) واکنش نشان ندهید و اجازه ندهید استرس، رفتار شما را کنترل کند.
۵. بازخورد دادن و خواستن (Give and Ask for Feedback)	بازخورد صادقانه بدهید و به‌طور منظم جویای نظرات دیگران باشید.	از مکالمات دشوار فرار نکنید و بازخوردها را پس نزنید.
۶. خودانگیزشی(Self-Motivation)	بدون انتظار برای تأیید دیگران، پیشگیرانه و فعالانه پیش‌قدم شوید.	برای اقدام کردن، بیش از حد به تأیید و اعتبارسنجی بیرونی وابسته نباشید.
۷. همکاری (Collaboration)	ایده‌ها را آزادانه به اشتراک بگذارید و سهم دیگران در کارها را به رسمیت بشناسید.	سعی نکنید همه کارها را به تنهایی انجام دهید یا اعتبار کار دیگران را به نام خود تمام کنید.
۸. انطباق سریع (Adapt Quickly)	هنگام تغییر شرایط، رویکرد خود را تغییر داده و سازگار کنید.	از روی عادت، منطقه امن ذهنی (راحتی) یا ترس از ناشناخته‌ها در برابر تغییر مقاومت نکنید.
۹. حل تعارض (Conflict Resolution)	به تعارضات زودتر رسیدگی کنید و برای رسیدن به راه‌حل تلاش کنید.	از مکالمات دشوار طفره نروید و اجازه ندهید مشکلات کهنه و تشدید شوند.
۱۰. تعیین مرزها (Set Boundaries)	با «نه» گفتن در مواقع لزوم، از زمان و انرژی خود محافظت کنید.	بیش از حد توان خود تعهد ندهید و از مراقبت از خود غافل نشوید.
۱۱. نشان دادن قدردانی (Show Appreciation)	تلاش‌های دیگران را به‌طور صادقانه و مکرر تحسین و قدردانی کنید.	از تشویق دیگران دریغ نکنید و اعتبار کار آن‌ها را به نام خود نزنید.



MOTIVATION
انگیزش

MOTIVATION

انگیزش

انگیزش به حالت رفتاری برانگیخته شده ای اطلاق می شود که در جهت کسب یک هدف فعال می شود و موجب انجام سلسله اقداماتی جهت کسب حداکثر رضایت توسط فرد می شود.

انگیزش **اراده و عزمی** است که فرد را وادار میکند تا **اقدام خاصی** را انجام دهد تا به **هدف معینی** دست یابد

تفاوت در دیدگاه ها

Table 1-1. What Employees Want from Their Jobs

Factors	*Managers*	Employees
Full Appreciation for Work Done	8	(1)
Good Wages	(1)	5
Good Working Conditions	4	9
Interesting Work	5	6
Job Security	(2)	4
Promotion/Growth Opportunities	(3)	7
Personal Loyalty to Workers	6	8
Feeling "In" on Things	10	(2)
Sympathetic Help on Personal Problems	9	(3)
Tactful Disciplining	7	10

جدول ۱-۱. آنچه کارمندان از شغل خود می‌خواهند

عوامل	مدیران	کارمندان
قدردانی کامل از کار انجام شده	8	(1)
دستمزد خوب	(1)	5
شرایط کاری خوب	4	9
کار جالب	5	6
امنیت شغلی	(2)	4
فرصت های ارتقا و رشد	(3)	7
وفاداری شخصی به کارکنان	6	8
احساس مشارکت در امور	10	(2)
کمک دلسوزانه در مورد مشکلات شخصی	9	(3)
انضباط تکنیکی	7	10

تئوری های انگیزش

تئوری های فرآیندی

Contemporary Theories of Motivation

تئوری های محتوایی

Early Theories of Motivation

@dr.Marjanetemadi





Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

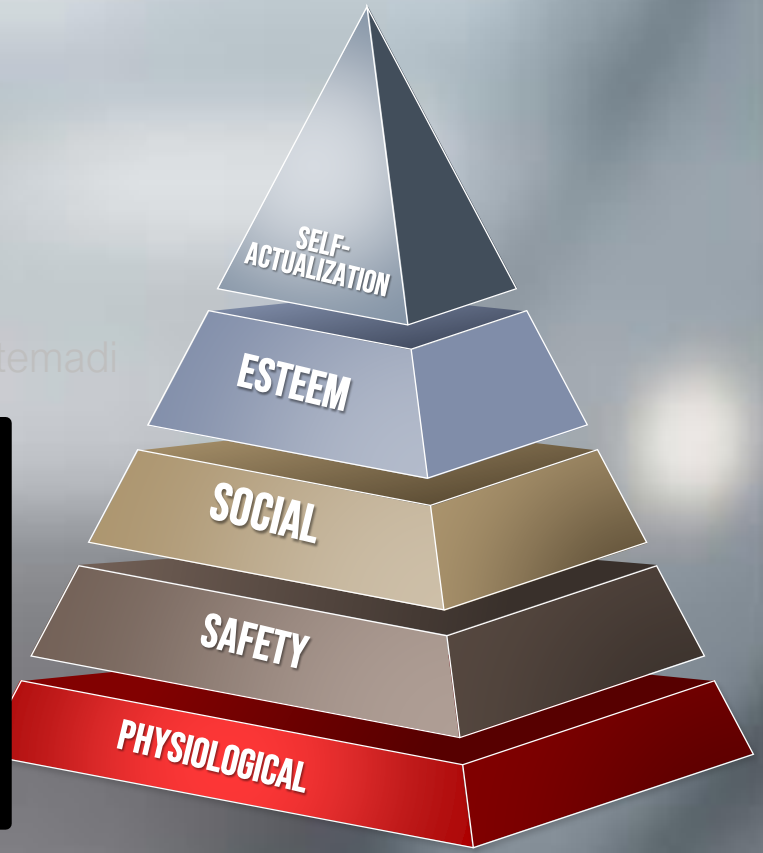
Maslow's Hierarchy of Needs Theory

There is a hierarchy of five needs. As each need is substantially satisfied, the next need becomes dominant.

Assumptions:

- ❑ Individuals cannot move to the next higher level until all needs at the current (lower) level are satisfied
- ❑ Must move in hierarchical order

@dr.Marjanetemadi



- **دو پیش فرض اصلی نظریه ی مازلو:**

1. **نیازهای ارضاء نشده موجب بروز رفتار می شوند،**
2. **زمانی که یک نیاز ارضاء شد، نیاز بعدی فوراً جایگزین آن می شود.**

- **نیازهایی که در سطح چهارم و پنجم این سلسله مراتب قرار دارند موجب انگیزش و رضایت قلبی کارکنان میشود.**

نظریه سلسله مراتب نیاز ها

- مازلو بیان کرد که در هر شخصی ۵ سطح از نیازها وجوددارد:

۱. **نیازهای فیزیکی:** شامل گرسنگی، تشنگی، سرپناه، تمایلات جنسی و دیگر نیازهای جسمی می شود.

۲. **ایمنی:** این سطح از نیازها به امنیت و حمایت از آسیب های جسمی و عاطفی افراد مربوط می شود.

۳. **اجتماعی:** شامل نیازهای وابستگی، محبت ، پذیرش و دوستی افراد می شود.

۴. **احترام:** عوامل درونی مثل احترام به خود، خود مختاری و موفقیت و عوامل بیرونی مثل مقـام، بـه رسمیت شناختن و توجه می باشد.

@dr.Marjanetemadi



۵ . **خودیابی:** شامل متغیرهایی است که افراد قادرند به آنها دست یابند، مانند رشد و ترقی، دستیابی به توانایی های بالقوه و تحقق خود.



❑تئوری Xو تئوری Y

داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولا منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که ان را تئوریY نامید. تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیاز های رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوریY بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند.

@dr.Marjanetemadi



Theory X	Theory Y
• Workers have little ambition • Dislike work • Avoid responsibility	• Workers are self-directed • Enjoy work • Accept responsibility

انگیزش دیگر صرفاً رفع نیازهای اولیه (مازلو) یا تمایز افراد به x,y **نیست. در محیط‌های چابک (Agile)و پیچیده امروزی، انگیزش یک سیستم پویای شناختی است که خروجی آن تابع تعامل انگیزه، توانایی و فرصت است:**

@dr.Marjanetemadi

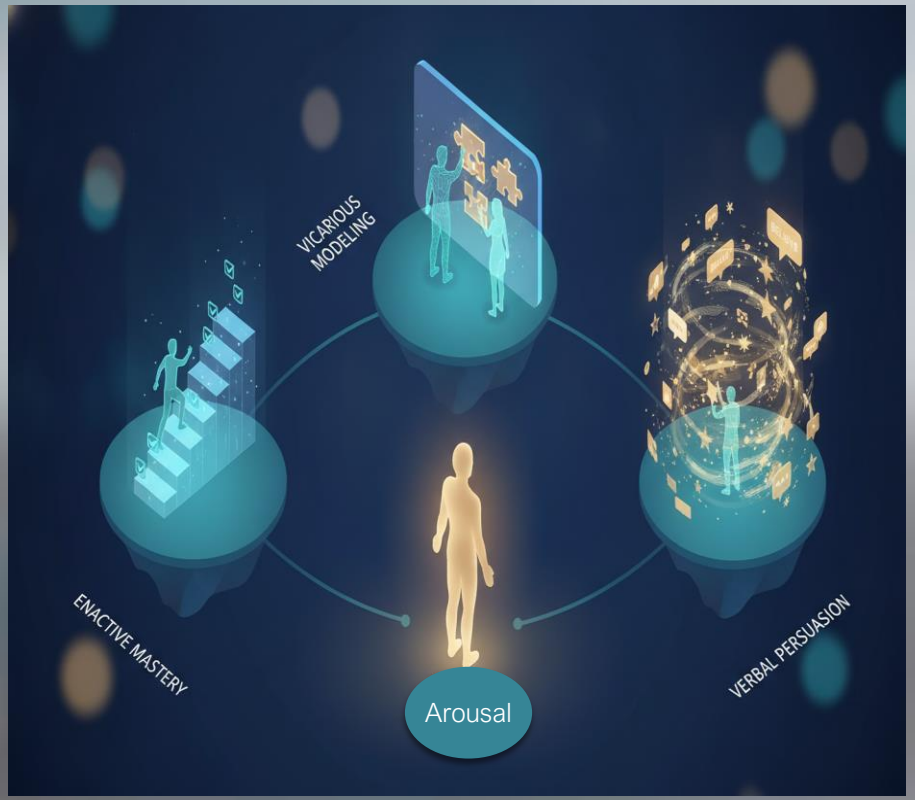
$$Performance = f(Motivation \times Ability \times Opportunity)$$

تحقیقات نشان می‌دهد در محیط‌های کار ترکیبی (Hybrid) و دورکاری، مدل‌های سنتی کنترل‌محور کارایی خود را از دست داده و جای خود را به «رهبری توانمندساز» داده‌اند که به‌جای پاداش مستقیم، فرصت‌آفرینی (Opportunity) را کاتالیزور انگیزش می‌داند.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson. (p. 245).

Self-efficacy theory

تئوری خودکارآمدی



- این تئوری خودکارآمدی به باوری که افراد به توانایی های خود در انجام وظایف دارند، وابسته است. هرچه انتظار بهره وری بالاتر باشد، اعتماد به نفس بیشتری به توانایی خود در دستیابی به موفقیت خواهد داشت.

MARJAN ETEMADI, PHD, Human Resource Management

Self-efficacy theory

تئوری خودکارآمدی

- **تسلط فعال** (Enactive Mastery)**مهم‌ترین منبع خودکارآمدی: کسب تجربه‌ی مرتبط در یک وظیفه یا شغل خاص.«کار نیکو کردن از پر کردن است»: تمرینِ مداوم منجر به مهارت و کمال می‌شود (تکیه بر این اصل که تجربه‌ی مستقیم، قوی‌ترین باور را در فرد ایجاد می‌کند).**

- **الگوبرداری جانشینی** (Vicarious Modeling)**: افزایش اعتمادبه‌نفس از طریق مشاهده: فرد با دیدنِ عملکرد دیگران در انجام یک کار، به توانایی خود ایمان می‌آورد. این روش زمانی بیشترین تأثیر را دارد که مشاهده‌گر، فردِ الگو را (از نظر توانمندی و شرایط) مشابه خود ببیند.**

- Enactive mastery
  - Most important source of efficacy
  - Gaining relevant experience with task or job
  - “Practice makes perfect”

- Vicarious modeling
  - Increasing confidence by watching others perform the task
  - Most effective when observer sees the model to be similar to him- or herself

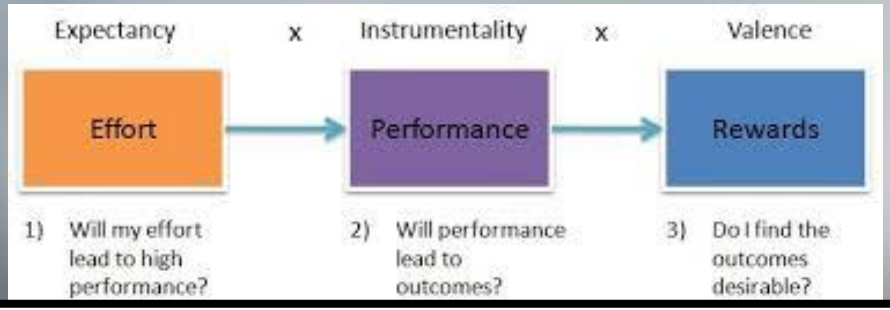
- **ترغیب کلامی (Verbal Persuasion)ایجاد انگیزه از طریق متقاعدسازی کلامی: تقویت باور فرد با استفاده از کلمات و تشویق‌های خود و دیگران. وقتی دیگران یا خودمان باور داشته باشیم که موفق می‌شویم، رفتار ما ناخودآگاه به سمت موفقیت سوق پیدا می‌کند.**

- **برانگیختگی (Arousal) آمادگی روانی و هیجانی: ایجاد شور و هیجان (به اصطلاح «شارژ شدن») برای به پایان رساندن یک کار. اگر هیجان و استرسِ ناشی از برانگیختگی با نوعِ وظیفه تناسب نداشته باشد، می‌تواند به عملکرد فرد آسیب بزند (مثلاً اضطراب بیش از حد در کارهای ظریف و تمرکزی).**

- Verbal persuasion
  - Motivation through verbal conviction
  - Pygmalion and Galatea effects - self-fulfilling prophecies

- Arousal
  - Getting “psyched up” – emotionally aroused – to complete task
  - Can hurt performance if emotion is not a component of the task





به عبارت دیگر، طبق نظریه انتظار، باید به سه سوال زیر پاسخ داده شود:

۱.جهت تحقق اهداف شغلی خود ،باید به چه میزان فعالیت و تلاش کنم و آیا قادر به انجام آن هستم؟

۲.در صورت انجام فعالیت، چه منافعی دریافت خواهم نمود؟

۳.آیا پاداش حاصله جذاب است و ارزش مورد نظر مرا دارد؟

- در این نظریه، جهت شناخت سطح انگیزش کارمند، فرمول زیر بکار می رود: انگیزش =E(I×V)
- که درآن"E"به معنای رابطه درک شده بین سطح تلاش و میزان حصول نتایج است.
- واژه "I" (Instrumentality) تا چه حدی نتایج حاصل از عملکرد کارکنان منجر به وقوع پیامد خاصی خواهد شد و تا چه حدی اهداف تعیین شده محقق خواهد شد.
- کلمه "V" از واژه ظرفیت(Valence) و به معنای میزان ارزش یک پیامد حاصله برای کارمند

یافته‌های پژوهشی به‌روز:مطالعات جدید نشان می‌دهند که در عصر مدیریت الگوریتمی و هوش مصنوعی، سازمان‌ها می‌توانند متغیر Valence**(ارزش پاداش) را با استفاده از تحلیل داده‌ها شخصی‌سازی کنند. با این حال، استفاده از هوش مصنوعی برای ارزیابی عملکرد، گاهی متغیر** Expectancy**را به دلیل "عدم شفافیت جعبه سیاه** AI**" کاهش می‌دهد.**

کاربرد مدیریتی:مدیران ارشد باید «خط دید» (Line of Sight) **ایجاد کنند؛ یعنی کارکنان دقیقاً بدانند چه تلاشی به چه عملکردی، و چه عملکردی به چه پاداشی منجر می‌شود. طراحی «بسته‌های پاداش کافه‌تریایی» راهکاری قطعی برای بیشینه‌سازی** Valence **در میان نسل‌های مختلف است.**

Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8, 235-258.


فیلم
MOTIVATION
ARRI

تئوری های فرآیندی

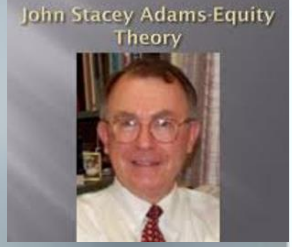
Contemporary Theories of Motivation

1.Equity Theory

2.Justice Theory



Equity theory/organizational Justice



مقیاس برابری داده های فرد در مقابل آن چه بابت شغل و فعالیت دریافت می کند

ستاده ها

آنچه من بابت کارم گرفته ام:

پرداخت، جایزه، قدرت پردازش، مزایای، امنیتی، به رسمیت شناختن، علاقه، توسعه، شهرت، ستایش، مسئولیت، لذت و ...

داده ها

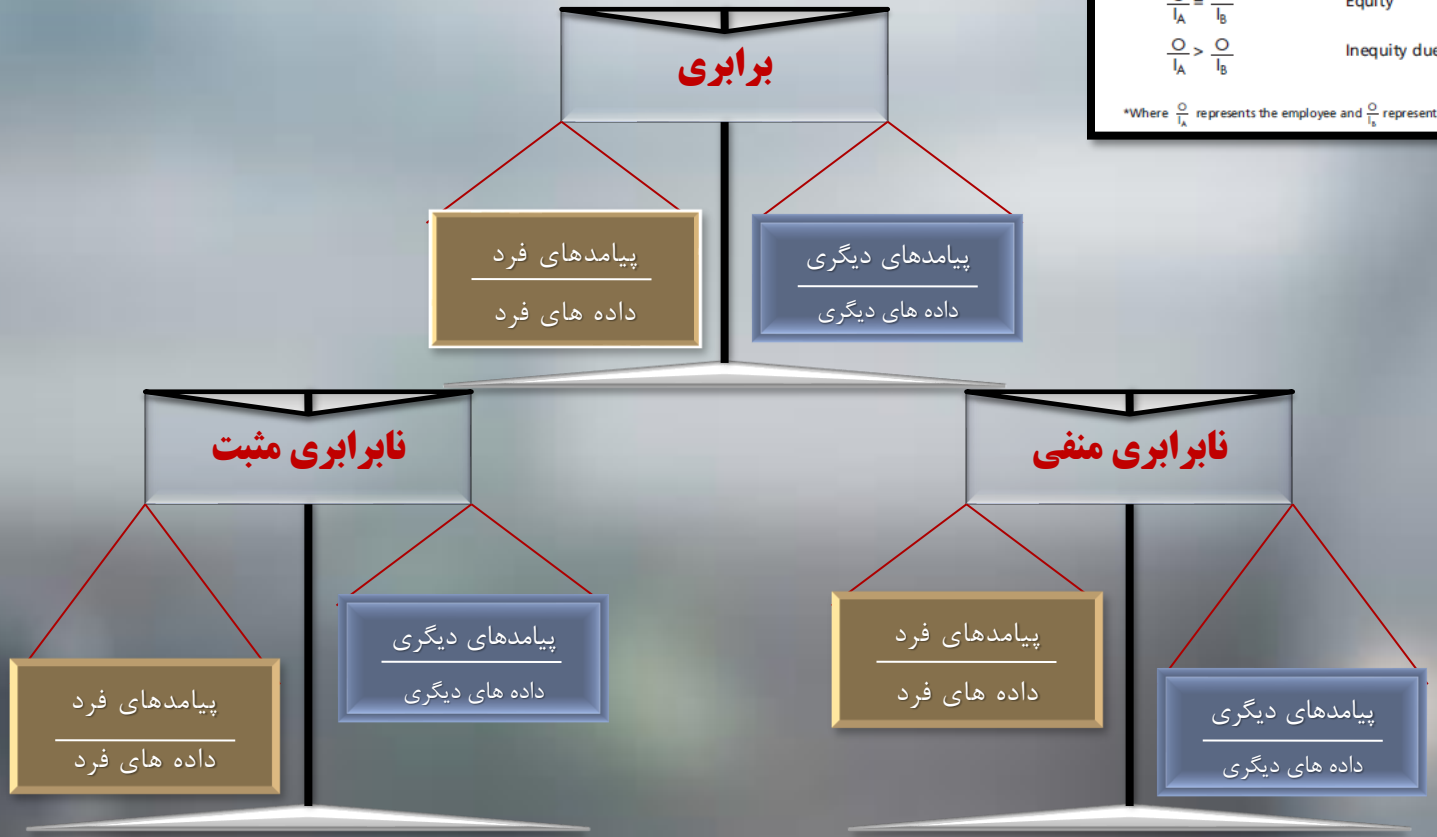
کار من به سازمان چه داده است:

زمان، تلاش، توانایی، وفاداری، تحمل، انعطاف پذیری، تمامیت، تعهد، قابلیت اطمینان، قلب و روح ، فداکاری شخصی و ...

کارکنان داده های خود به سازمان را در مقابل آنچه بابت کار دریافت می کنند مقایسه کرده و در صورت احساس برابری و یا مازاد دریافت نسبت به داده ادامه کار می دهند و در غیر این صورت نمود های رفتاری خاصی بروز می دهند.

Ratio Comparisons*	Perception
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequity due to being underrewarded
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equity
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequity due to being overrewarded

*Where $\frac{O}{I_A}$ represents the employee and $\frac{O}{I_b}$ represents relevant others



۱. تغییر ورودی خودمان

۲. تغییر خروجی ها خودمان

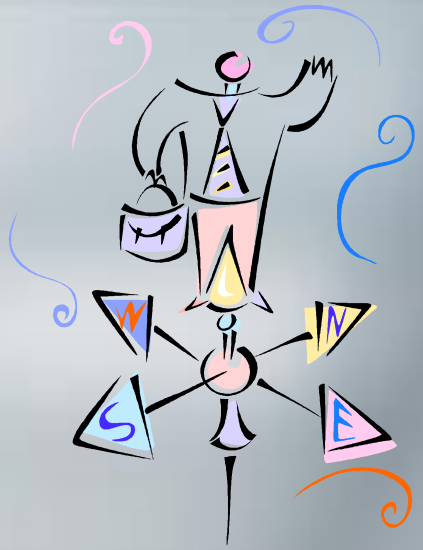
۳. تغییر ورودی های دیگران

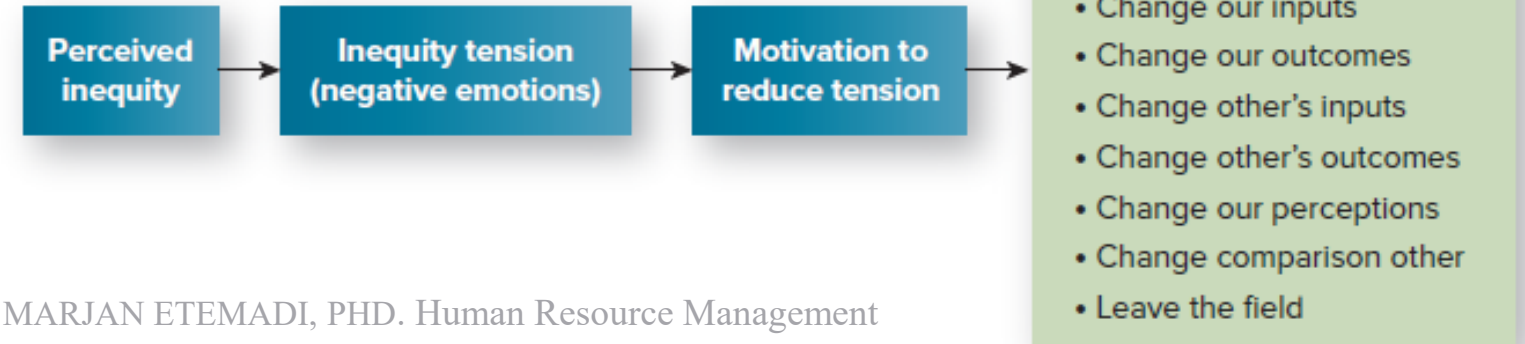
۴. تغییر خروجی ها دیگران

۵.تغییر ادارک خودمان

۶. انتخاب مراجع مختلف

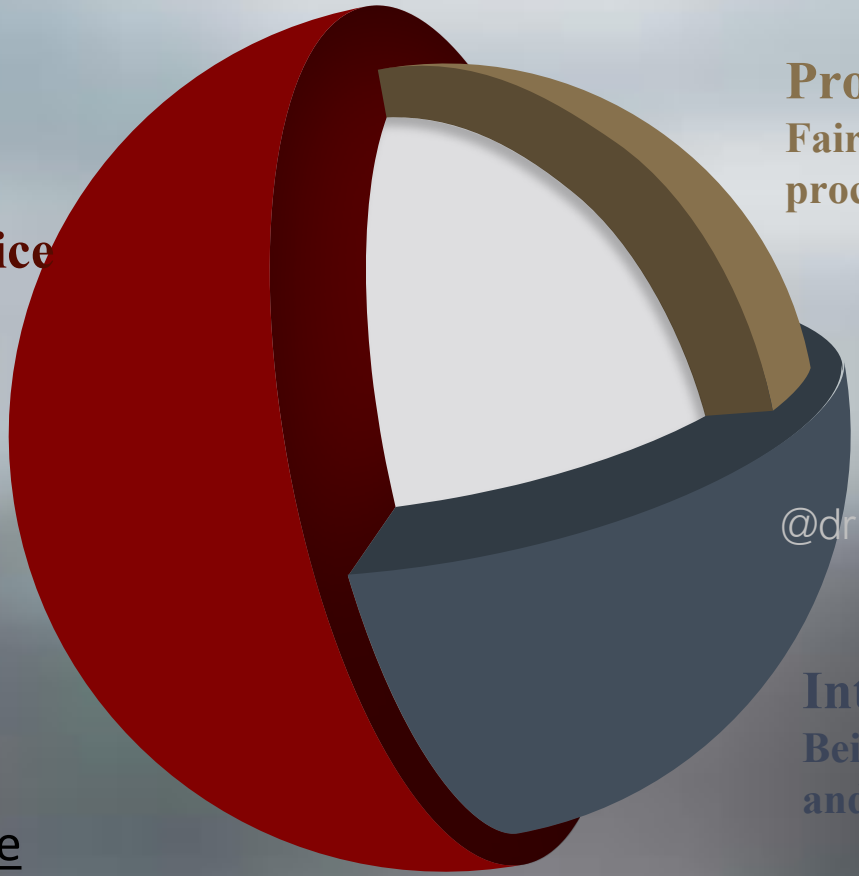
۷. ترک شغل (رها کردن شغل)





Distributive Justice

Fairness of outcome



Procedural Justice

Fairness of outcome process

@dr.Marjanetemadi

Interactional Justice

Being treated with dignity and respect

Organizational Justice

MARJAN ETEMADI PhD, Human Resource Management

- **عدالت توزیعی** که به نحوه توزیع منابع مالی و غیرمالی سازمان مربوط میشود بیانگر آن است که مدیران چگونه نسبت به توزیع حقوق و پاداش در سازمان عمل میکنند.

- **عدالت رویه ای** نیز به طراحی رویه های استاندارد جهت جبران خدمات و ارتقای کارکنان به گونه ای که در مورد کلیه کارکنان سازمان به شیوه ای یکسان و عادلانه بنگرد و آنها را بطور عادلانه مشمول دریافت مزایای ناشی از ارتقا و پاداشهای سازمانی بسازد مربوط است.

- **عدالت تعاملی** به کیفیت روابط میان کارکنان در حین اجرای وظایف سازمانی اشاره دارد عدالت در رفتار و تعامل با کارکنان موجب می شود تا فرد احساس جایگاه و شخصیت کند و رفتار نامناسب در عوض موجب نارضایتی و بروز رفتارهای خصمانه توسط کارمند میشود.

فیلم

EQUITY + MONKEY+...



❑عدالت سازمانی و تکامل قراردادهای روان‌شناختی

- انگیزش به شدت تحت تأثیر ادراک از عدالت است (توزیعی، رویه‌ای، اطلاعاتی، و بین‌فردی).
- نسل‌های جدید (Gen Zو Millennials) قراردادهای روان‌شناختی متفاوتی با سازمان می‌بندند که در آن «عدالت اطلاعاتی» وزن بیشتری از پاداش‌های مالی صرف دارد.
- **مطالعات جدید نشان می‌دهد** که "عدالت اطلاعاتی" (توضیح شفاف و صادقانه درباره چرایی تصمیمات مدیریت) می‌تواند حتی در شرایط وجود نابرابری در پرداخت‌ها، واکنش‌های منفی کارکنان و رفتارهای انحرافی (CWB) را خنثی کند.
- کاربرد مدیریتی: حرکت به سمت شفافیت رادیکال (Radical Transparency) مدیران باید یاد بگیرند که در مواقع عدم امکان تخصیص پاداش مالی، با ارائه مستندات شفاف و صادقانه درباره محدودیت‌های سازمان، انگیزه و تعهد کارکنان را حفظ کنند.

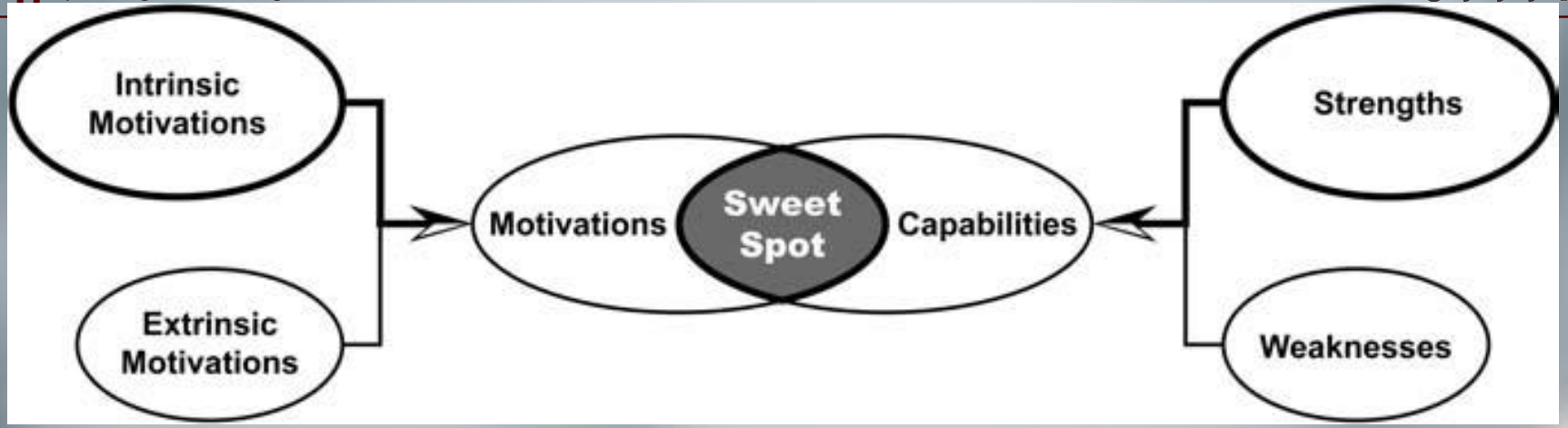
@dr.marjanetemadi

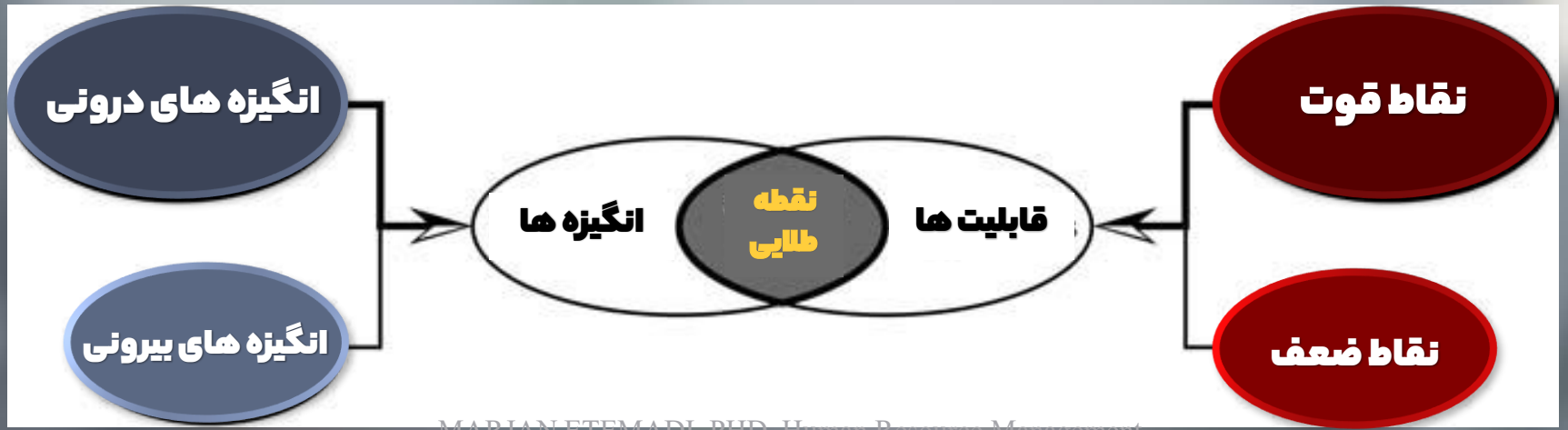
Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (8th ed.). McGraw Hill.

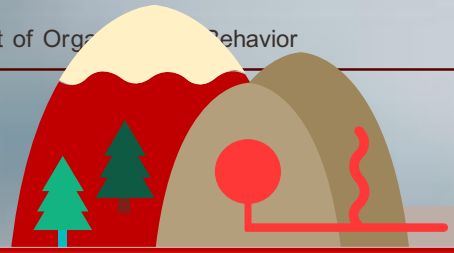
❑ فرگوسن:

- در هنگام عصبانیت شدید باید مراقب بود که انگیزه بازیکنان را نابود نکرد؛ زمانیکه واکنش شدیدی را نشان می دهید، انگیزه در آنان ازبین برده می شود، باور کنید اینکار بسیار راحتتر از دادن انگیزه به کسی است که به طور طبیعی فاقد اشتیاق و انگیزه است.
- اگر قبل سن جوانی به فردی اشتیاق و انگیزه تزریق نشود، انگیزه دادن به او بسیار دشوار و گاهی غیرممکن است.

@dr.MarjanEtemadi


Intrinsic Motivations
Extrinsic Motivations
Motivations
Sweet Spot
Capabilities
Strengths
Weaknesses


انگیزه های درونی
انگیزه های بیرونی
انگیزه ها
نقطه طلایی
قابلیت ها
نقاط قوت
نقاط ضعف



انگیزه های بیرونی	انگیزه های درونی
پاداش مالی	رشد شخصی
قدرت	رضایت از انجام دادن کاری خوب
عنوان و مقام	کمک به رشد دیگران
شهرت عمومی	پیدا کردن معنا در تلاش ها
موقعیت اجتماعی	پایبندی به باورها
پیروزی بر دیگران	اثر گذار بر دنیا



موسسه گالوپ از معتبرترین موسسات نظرسنجی در جهان ،سه دهه است که درگیر این سوال است چه بکنیم کارمندان ما عاشقانه تر و باانگیزه تر برای سازمان خود کار کنند؟

@dr.Marjanetemadi

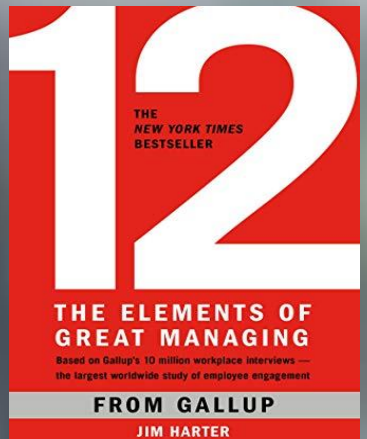


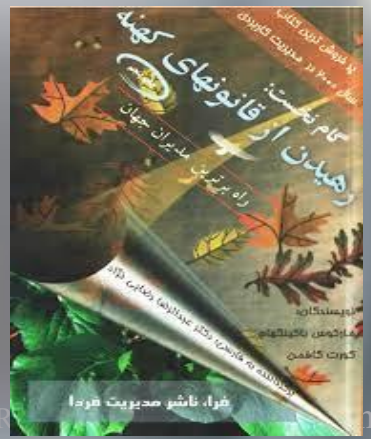
مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند و مدیر با ۱۱۴ کشور در سال ۲۰۰۶ با ۴۱ زبان روز دنیا به دلیل وسعت مطالب ایران هم بود

در ۲۰۲۱ در سایت گالوپ ۲۵ میلیون نفر در ۱۷۰ کشور دنیا

کشف ۱۲ عامل موثر بر اشتیاق کاری و انگیزه کارکنان

مدل معتبر همچنان باقی است







MAR Human Resource Management

01

کشف ۱ گالوپ

اگر می خواهید کارکنان با انگیزه و عاشق باشند باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقا از آنها چه می خواهند و چه انتظاراتی دارند،چه کاری و چطوری انجام بدهند.

@dr.Marjanetemadi

کشف ۲ گالوپ

02

- باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایرملزومات خوب کارکردن را برای کارکنان تامین کرد و در اختیارشان قرار داد.

@dr.Marjanetemadi

کشف ۳ گالوپ

03

- کارکنان را باید به کارهایی گماشت که با توانایی های آنها بیشترین تناسب را دارد. احساس موفقیت و لذت بکنند.

کشف ۴ گالوپ

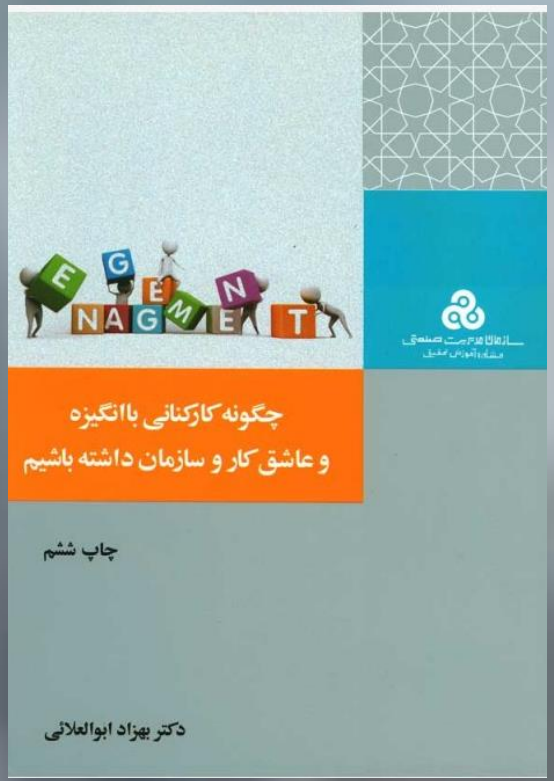
04

کارکنان باید برای کارهایی خوبی که انجام می دهند مورد قدردانی قرارگیرند و پاداش دریافت کنند.

پاداش فرهنگ سازترین و موثرترین ابزار ایجاد دلبستگی است.

کشف ۵ گالوپ

باید به شخصیت انسانی کارکنان توجه کرد و به آن اهمیت داد



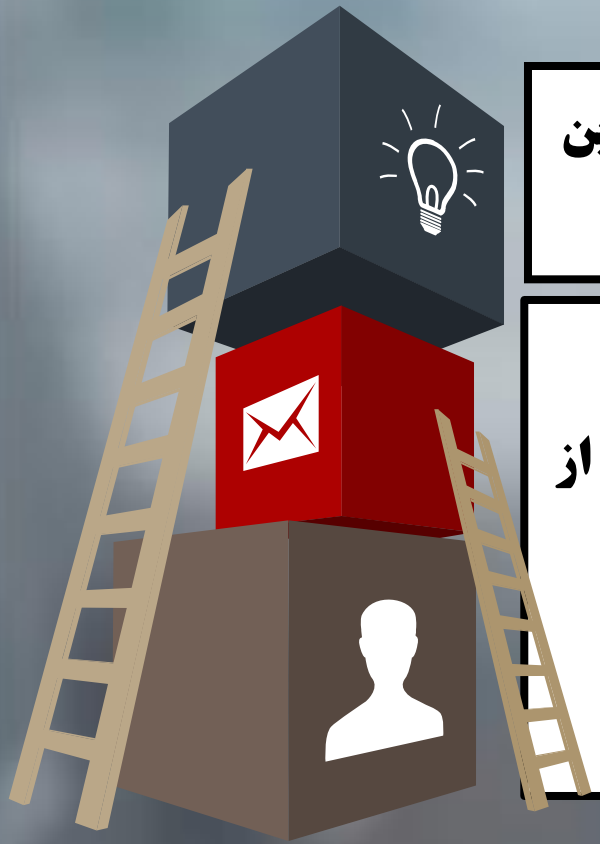
در کتاب چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق سازمان داشته باشیم

@dr.Marjanetemadi

مدل های متعدد engagement دارد و ده داستان در فصل لحظاتی در زندگی هر کارمندی وجود دارد که به آن سازمان تعلق پیدا می کند همیشه پول نیست، رفتار و نگاه مدیران به سرشت آدم ها..

Nadia Iezi, PHD. Human Resource Management
MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

کشف ۶ گالوپ



کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر توسعه آنهاست و این پیشرفت و توسعه را تسهیل می کند.

حداقل در سازمانهای دنیا دو مسیر شغلی طراحی می شود

در سازمانهای موفق تا بعد از اثبات شایستگی و کسب مهارت می توانند از این مسیر عبور کنند برای همه این موقعیت تعریف می شود

1. **نردبان** management
2. **نردبان** technical

@dr.Marjanetemadi

کشف ۷ گالوپ

07

- بایدافکار، ایده ها و ابتکارات و پیشنهادهای کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد. افزایش ۶ درصدی سود سازمان حاصل می شود.

کشف ۸ گالوپ

08

- کارکنان باید احساس کنند کار مهم در یک سازمان مهم بر عهده دارند.
- پروژه ناسا، محک و تویوتا

کشف ۹ گالوپ

09

کارکنان باید در محیط کار " اخلاق کاری " را ببینند و با همکارانی کار کنند که آنها هم اخلاق کار وارزشهای سازمانی را رعایت می کنند.

کشف ۱۰ گالوپ

10

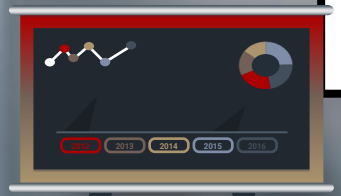
- کارکنان باید در فضای دوستانه ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند. نسل جدید کارکنان نیازمند و مشتاق فضای دوستانه شوند

کشف ۱۱ گالوپ

11

@dr.Marjanetemadi

- رفتار و عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود
  - آنها باید بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود دریافت کنند.



کشف 12 گالوپ

12

- کارکنان باید فرصت های آموزش و یادگیری داشته باشند.

فیلم
لحظه دارچین





TEAMS
تیم ها

کار تیمی را می توان به عنوان مهارت کار با تیمی متشکل از افراد برای دستیابی به یک هدف خاص تعریف کرد.

@dr.Marjanetemadi

Teamwork can be defined as the skill to work with a team of people collaboratively for achieving a particular goal.

تیم	متغیر	گروه
عملکرد جمعی	هدف	سهیم شدن در اطلاعات
مثبت	هم افزایی	خنثی(گاهی منفی)
انفرادی و گروهی	پاسخگویی	انفرادی
مکمل یکدیگر	مهارت ها	تصادفی و گوناگون

@dr.Marjanetemadi

TEAM

Together Everyone Achieves More

@dr.Marjanetemadi

همه ما وقتی در کنار هم قرار می گیریم به چیزی دست پیدا میکنیم که تک تک ما نمی توانیم

هیچ یک از ما به اندازه ی همه ی ما، توانا و قدرتمند نیست

(هانری موری)

Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

مردیت بلیین

❑تیم، مجموعه کوچکی از افراد است که:

✓ مهارت‌های مکمل دارند.

@dr.Marjanetemadi

✓ همگی نسبت به یک مقصد مشترک، شیوه‌ی عملکرد مشترک و اهداف مشترک متعهد هستند.

✓ خود را نسبت به یکدیگر مسئول می‌دانند.

(هانری موری)

OUR DEPARTMENTS

SIZE OF TEAM

مردیت بلیین

تعداد کم



@dr.Marjanetemadi

انگیزشی

(هانری موری)

Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

OUR DEPARTMENTS

SIZE OF TEAM

جف بزوس



مزایای کار تیمی

❑ برای کارمندان

- وظایف با سرعت بیشتری تکمیل می شوند
- رضایت شغلی بیشتر
- کار اغلب لذت بخش تر است – محل کار شادتر
- توانایی استفاده از تجربیات و ایده های افراد دیگر – دریافت حمایت در محل کار

❑ برای کارفرما

- بهبود تولید و روحیه کارکنان بالاتر
- کاهش جابجایی کارکنان
- افزایش سود و کیفیت محصول

@dr.Marjanetemadi

❑ برای مشتریان

- محصولات و خدمات بهتر به مشتریان

❑ FOR EMPLOYEES

- Tasks are completed more quickly
- Greater job satisfaction
- Work is often more enjoyable – happier workplace
- Ability to draw on other peoples' experiences and ideas – getting support in the workplace

❑ FOR EMPLOYER

- Improved production and higher staff morale
- Reduced staff turnover
- Increased profits and product quality

❑ FOR CUSTOMERS

- Better products and customer service

- More time may be needed to reach a decision and take action
- There may be pressure to conform to team norms and attitudes
- There may be resistance to change if the team's culture is negative
- A dominant person may influence the team's decision-making
- There is more opportunity for conflict to emerge and continue
- It may be difficult to work out who is responsible for action

معایب کار تیمی

- ممکن است برای تصمیم گیری و اقدام به زمان بیشتری نیاز باشد
- ممکن است فشاری برای انطباق با هنجارها و نگرش های تیم وجود داشته باشد
- اگر فرهنگ تیم منفی باشد، ممکن است مقاومت در برابر تغییر وجود داشته باشد
- یک فرد مسلط ممکن است بر تصمیم گیری تیم تأثیر بگذارد
- فرصت بیشتری برای ظهور و تداوم درگیری وجود دارد
- تشخیص اینکه چه کسی مسئول عمل است ممکن است دشوار باشد

@dr.Marjanetemadi

- به نظر می رسد که در کار تیمی باید همه فعالیتهای مشابه انجام دهند یا به یک اندازه کار کنند یا به یک اندازه خسته شوند یا تنش‌های مشابهی را تحمل کنند.

- نگاه بلبین به کار تیمی را می توان با **استعاره ی ساعت** بهتر فهمید.
- قرار نیست در تیم همه به یک اندازه یا یک کار مشابه انجام دهند، یا حتی فشار و تنش و سختی را تحمل کند.
- مهم است که هر کس در جای خود قرار بگیرد و دانش و مهارت و علاقه و توانمندی هایش با جایگاه و نقشی که برای او اختصاصا داده شده همخوان باشد.



@dr.Marjanetemadi

مراحل تشکیل تیم



BELBIN

نقش ها در تیم

Portfolio ۰۴



@dr.Marjanetemadi



- تولید پیشنهاد تازه، حل مسئله، پیشرو پروژه، شرایط بحرانی،
- کاهش بهره وری با تعداد زیاد این شخصیت در تیم
- کمک گرفتن از این افراد برای یافتن راه حل خلاق

– خلاق، رویاپرداز، نامتعارف، نوآور، خیال پرداز، فردگرا، جدی، مستقل

– نبوغ، قوه تخیل، دانش

– تمایل به نادیده انگاشتن جزئیات، خیال پرداز، ایجاد حس مالکیت، ندیدن محدودیت های عملیاتی دنیای پیرامون

ایده پرداز


– با ذوق و شوق، اهل ارتباط، کنجکاو، اهل معاشرت، مذاکره کننده
C
Character
R
Role
– تماس بیرونی را هماهنگ کنند و گزارش دهد
– ایده ها را به خوبی کشف میکند
– کنجکاوی و جست و جوگری و به چالش کشیدن و پرسش گری
– توانایی برقراری ارتباط با افراد و کشف پدیده های نو، توانایی درگیری با مشکلات
S
STRENGTHS
W
WEAKNESS
– مستعد برای از دست دادن علاقه به انجام کاری که جذابیت اش را از دست داده
کاشف منابع

- با استقامت با مشکلات دست و پنجه نرم میکند
- ثابت قدم، با اعتماد به نفس
- به خوبی تفویض اختیار میکنند
- ممکن است سلطه گر دیده شود.
- یک نفر هماهنگ کننده در تیم کفایت می کند.

– قابل اعتماد، محرم راز، مسئولیت پذیر، آرام، دستوردهی بااحترام

C
Character

R
Role

@dr.Marjanetemadi

S
STRENGTHS

W
WEAKNESS

– واقع بین، توانایی جذب مساعدت افراد بر اساس شایستگی آن ها و بدون تعصب، واقع بین

– دارای توانایی متوسط در هوشمندی و خلاقیت

هماهنگ کننده

- کارآمدی، انضباط درونی، تحویل به موقع کار
- توجه بیشتر به مدیریت ارشد و نیازهای سازمان
- ایده و پیشنهاد را تبدیل به عمل میکنند، وفادار به جمع
- به عهده گیری کارهایی که دیگران دوست ندارند

– محافظه کار، وظیفه شناس، قابل پیش بینی، سخت کوش

C
Character

R
Role

S
STRENGTHS

W
WEAKNESS

– توانایی سازماندهی، سخت کوش، منظم، عملگرا، وفاداری زیاد

@dr.Marjanetemadi

– بدون انعطاف، موضع انفعالی نسبت به عقاید اثبات نشده، در پاسخ به فرصت های تازه غیرقابل انعطاف و کند

پیاده ساز، مجری، اجراکننده

- شکل دهنده گروه و تضمین کننده نتیجه، کارمحور با انرژی هیجانی زیاد
- مصمم برای موفقیت، نتیجه محور، افراد را به چالش می کشند
- داشتن بیش از یک رهبر برای تیم مناسب نیست

– پرتحرک، خونگرم، اهل کار

C
Character

R
Role

@dr.Marjanetemadi

S
STRENGTHS

W
WEAKNESS

– دارای انگیزه برای مقابله با رکود و عدم کارایی، پرانگیزه

- مستعد عصبانیت، تحریک پذیری، کم حوصلگی
- به سرعت تحریک میشوند
- سریع از کوره در می روند

راهبر، شکل دهنده

- به دلیل استاندارد بالا و دقت نظر مفیدند، برای بی نقص ارائه شدن کار تلاش میکنند.
- کاری که به آنها سپرده شده، چندین بار چک و بازرسی میکنند.
- ممکن است هم تیمی هایشان را به خاطر وسواس کلافه کنند.

– زحمت کش، باوجدان، منظم، نگران نتایج، خودجوش

C
Character

R
Role

@dr.Marjanetemadi

S
STRENGTHS

- کمال طلب،
- توانایی پیشبرد کار

W
WEAKNESS

- وسواس، مستعد برای نگرانی در مورد چیزهای کوچک

تمام کننده

- در تحلیل و ارزیابی ایده کارآمد هستند. ممکن است خشک و ملال آور به نظر برسند یا بیش از حد انتقاد کنند. تصمیم گیران حرفه ای و استراتژیک
- ناظر و قاضی میانه رو و منطقی، بدون تعصب خود را از وقایع جدا میکنند، لذا به خوبی گزینه های پیش رو را تشخیص میدهند.
- می توانند بیش از حد بدبین و روحیه گروه را تضعیف کنند.

– به سختی به حرکت واداشته میشوند، جدی فکر میکنند، موقر و محتاط

C
Character

R
Role

@dr.Marjanetemadi

S
STRENGTHS

W
WEAKNESS

– قدرت قضاوت و داوری، دارای بصیرت و مصمم

- عدم توانایی در ایجاد انگیزش در دیگران

ناظر، ارزیاب

- به همه اجازه مشارکت داده و از دیکتاتوری بیزارند
- محبوب و روان سازکارها هستند
- توانمندی در آرام کردن تنش ها و کمک در ایجاد تفاهم
- وقتی نباشند نقش مثبت شان در تیم دیده می شود

C
Character

– پشتیبان، ملایم، اجتماعی، حامی، سازگار، سیاستمدار، انعطاف پذیر

R
Role

@dr.Marjanetemadi

S
STRENGTHS

– توانایی پاسخگوی به افراد و واکنش در موقعیت های مختلف و ایجاد روحیه کارجمعی

W
WEAKNESS

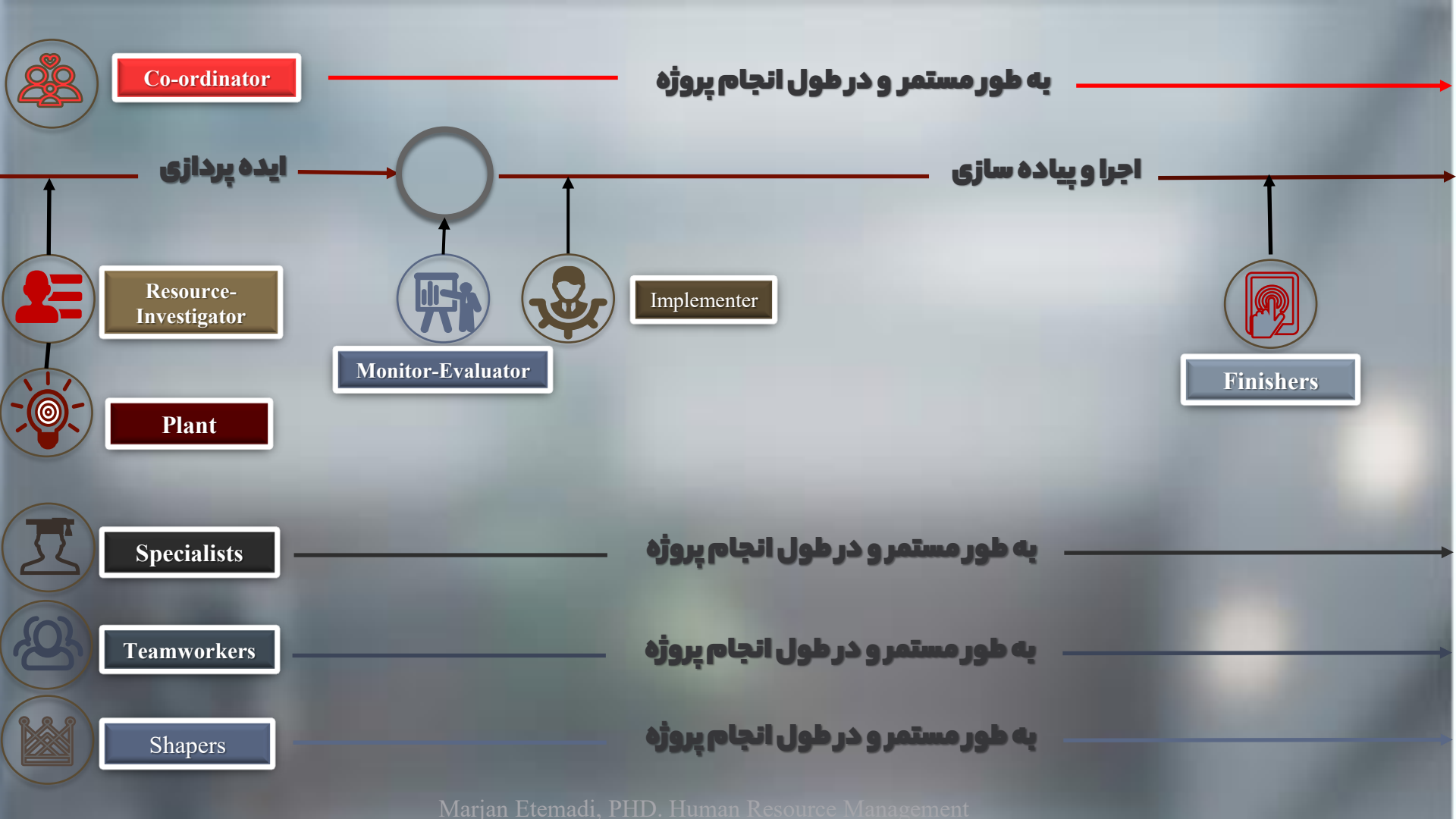
- عدم توانایی در تصمیم گیری در شرایط بحرانی

حامی، تیم یار



تفکر گرا	Plant	• خلاق ، مبتکر ، ایده پرداز • حل مشکلات سخت و طرح ایده های تازه	• عدم توجه به جزئیات • مشکل در برقراری ارتباط مؤثر
	Monitor-Evaluator	• هوشیار، استراتژیک با قدرت تشخیص بالا • قضاوت بی طرفانه پس از بررسی تمامی گزینه ها	• فاقد قدرت انگیزه دادن به دیگران • بیش از اندازه منتقد
	Specialists	• با اراده، خودکار، دربست در اختیار یک کار • ارائه دانش و مهارت ناب به اعضا تیم	• غرق در مسائل فنی • مشارکت در حوزه های محدود کاری
عملگرا	Shapers	• اهل چالش، پویا، پیشرفت تحت فشار • دارای انگیزه و شجاعت لازم جهت غلبه بر موانع	• دارای استعداد لازم جهت تحریک دیگران • خدشه به احساسات دیگران
	Implementer	• عملی، قابل اعتماد و کارآمد • منظم، قابل تکیه، محافظه کار و کارا	• غیرقابل انعطاف • واکنش کند به فرصت های جدید
	Finishers	• سخت کوش، منظم، خودآگاه، وجدان کاری بالا • دائم به دنبال یافتن خطا، صیقل دهنده نهایی کار	• بیش از حد نگران • بی میل در تفویض اختیارات و کارها
مردم گرا	Co-ordinator	• با اعتمادبه نفس، پخته و بالغ، شناسایی استعدادها • اهداف شفاف، علاقه مند به تفویض اختیارات و کارها	• سقف توانمندی محدود و متوسط • دربرخی موارد به دنبال کارهای شخصی خود
	Teamworkers	• اهل همکاری، ملایم، دارای توانایی درک شرایط • خوش گوش میکند و مخالف اصطحکاک است	• تردید در شرایط بحرانی • عدم علاقه به مواجهه با دیگران
	Resource-Investigator	• برون گرا، با شور و نشاط، کنجکاو، عاشق برقراری ارتباط • شکارچی فرصت ها و توسعه ارتباطات خود	• بیش از حد خوش بین • از دست دادن علاقه پس از برطرف شدن اشتیاق اولیه

@dr.Marjanetemadi


Co-ordinator
به طور مستمر و در طول انجام پروژه
ایده پردازی
اجرا و پیاده سازی
Resource-Investigator
Monitor-Evaluator
Implementer
Finishers
Plant
Specialists
به طور مستمر و در طول انجام پروژه
Teamworkers
به طور مستمر و در طول انجام پروژه
Shapers
به طور مستمر و در طول انجام پروژه

فيلم

TEAM WORK



موانع کار تیمی اثربخش

@dr.Marjanetemadi

تفکر گروهی یا گروه اندیشی



GROUPTHINK — the psychological drive for consensus at any cost that suppresses dissent and appraisal of alternatives in cohesive decision-making groups.

The results of this small-group phenomenon often spell disaster, says author Irving L. Janis. GROUPTHINK paved the way for some of the major U.S. fiascoes of recent decades: the Korean War stalemate, the escalation of the Vietnam War, the failure to be prepared for the attack on Pearl Harbor, and the Bay of Pigs blunder. Yet there are cases, such as the handling of the Cuban Missile Crisis and the formulation of the Marshall Plan, where GROUPTHINK was avoided.

It is through documented portrayal of these cases of the invasion and avoidance of GROUPTHINK that Irving Janis builds his hypothesis and offers suggestions for counteraction.

جانیس بحث تفکر گروهی و گروه اندیشی را در قالب کتابی تحت عنوان" قربانیان گروه اندیشی" مطرح کرده و مورد بحث قرارداد.

موانع کار تیمی اثر بخش

تفکر گروهی یا گروه اندیشی



موانع کار تیمی اثر بخش

تفکر گروهی یا گروه اندیشی

- تفکر گروهی یا گروه اندیشی به این معناست که در یک گروه، به خاطر فشارهای درون‌گروهی، **کارایی ذهنی و قدرت تحلیل اعضا کاهش یابد.**
- همچنین **واقعیت سنجی** (Reality Testing) **افت کند و این مسئله کمتر مورد توجه قرارگیرد که حرف‌ها و نظرات و تصمیم‌ها، تا چه حد با واقعیت دنیای بیرونی تطبیق دارند.**
- **کم‌توجهی و بی‌توجهی به معیارهای اخلاقی نیز، ویژگی دیگر گروه اندیشی است.**

@dr.Marjanetemadi

01 | اعتماد

02 | پذیرش تعارض

03 | تعهد

04 | مسئولیت پذیری

05 | نتیجه گرا بودن

پنج عامل اصلی برای دستیابی به حداکثر اثربخشی و عملکرد در کار تیمی



نبودن هر یک از این پنج عامل می تواند به دشمنی برای کار تیمی تبدیل شود.

فيلم

GROUP THIKING



تنبلی گروهی

مکس رینگلمن (Max Ringelmann) یک مهندس فرانسوی بود که در سال ۱۹۱۳ به پدیده ای که در روانشناسی اجتماعی از آن با عنوان **تنبلی گروهی یا Social Loafing** می گویند.

@dr.Marjanetemadi



MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

تنبلی گروهی

رینگمن در انتهای یک طناب یک نیروسنج نصب شده بود و می‌توانست نیروی کشش را اندازه‌گیری کند. متوسط کشش وارد شده توسط

یک نفر ◄ حدود ۶۳ کیلوگرم–نیرو

سه نفر ◄ معادل ۱۸۹ کیلوگرم–نیرو ◄ ۱۵۵کیلوگرم–نیرو

@dr.Marjanetemadi

هشت نفر ◄ معادل ۵۰۴ کیلوگرم–نیرو ◄ ۲۴۷کیلوگرم–نیرو

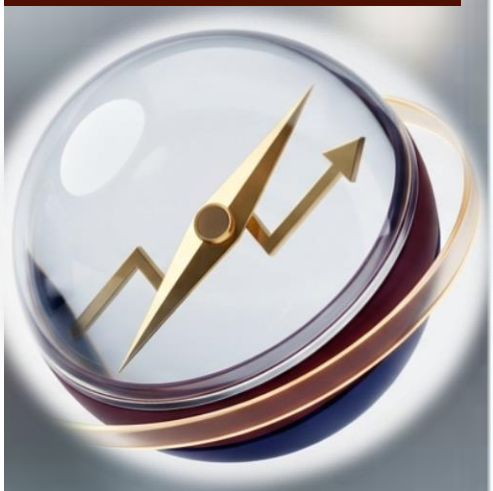
MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

استیوجابز: مدیرعامل اپل

- کارهای واقعا" بزرگ هرگز توسط یک نفر انجام نمی شود، همیشه توسط یک تیم انجام می شود



ما لنز نگاه خود را به سازمان تغییر دادیم و به چند بینش کلیدی رسیدیم:



✓ **مقاله رفتار و شخصیت:**

آموختیم که رفتار انسان‌ها محصول تعامل پیچیده و **تناسب شخصیت انسان با شغل** در بستر سازمان
است و هنر ما در سازمان طراحی هنرمندانه و بکارگیری افراد در شغل مناسب است.

✓ **مدیریت لنزهای ادراکی:**

دیدیم که در سازمان، واقعیت آن چیزی نیست که رخ می‌دهد، بلکه آن چیزی است که «ادراک
می‌شود. پذیرش اینکه ذهن ما مستعد تله‌ها و سوگیری‌های شناختی است.

✓ **نردبان تکامل تعهد:**

درک کردیم که برای رسیدن به قله **رضایت و تعهد پایدار**، باید کارکنان از پله‌ی «عجین‌شدگی
شغل» (Involvement)، به سمت «اشتیاق سازمانی» (Engagement) و در نهایت «مشارکت
فعال» (Participation) هدایت شوند.

✓ **مهندسی انگیزش:**

خط بطلانی کشیدیم بر این باور سنتی که انگیزه **فقط** از مسیر پاداش مالی می‌گذرد. موتور محرک
انسان‌های امروز با سوخت‌های قدرتمندتری نظیر تجربه «عدالت»، خلق «معنا»، اعطای «اختیار»
احساس «شایستگی» روشن می‌ماند.

پویایی های تیمی:

آموختیم که یک تیم اثربخش، شبکه پویایی از روابط، **هم‌افزایی** (Synergy) و «**ایمنی روانی**» است
هنر رهبری در سازمان، تسهیل عبور تیم از طوفان‌های تعارض، هم‌راستا کردن نقش‌های متنوع اعض
بر اساس شایستگی‌ها، و تبدیل تفاوت‌های فردی به کاتالیزوری برای نوآوری و تصمیم‌گیری‌های
جمعی است.



بازتابِ امروز، اقدامِ فردا

از شما دعوت می‌کنم برای نهادینه شدن دستاوردهای این دوره، سه دقیقه زمان بگذارید و این دوسوال را برای خود یادداشت کنید:

1. **یک تغییر زاویه دید (Insight)مهم‌ترین بینش یا پارادایمِ ذهنی جدیدی که امروز نسبت به رفتار انسان‌ها در سازمان پیدا کردم، چه بود؟**
2. **. یک چرخش رفتاری (Action) کدام عادت رفتاری یا مدیریتی یا الگوی رفتاری را از فردا در تیم خود تغییر داده، آغاز کرده یا متوقف خواهم کرد؟**

BEST PRACTICES





m.etemadi@atu.ac.ir

etemadionline@gmail.com

dr.Marjanetemadi

http://linkedin.com/in/
marjan-etemadi

https://t.me/drmarjanetemadi

09127937860



به امید موفقیت و بهروزی روز افزون



BREAK TIME

WE BACK IN 20 MINUTES