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









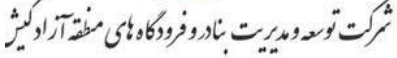















T.M.I.CO.
تجهیزات مدارس ایران
مستضعفان انقلاب اسلامی
سازمان انگا
ساپکو
دانشگاه علامه طباطبائی
وزارت علوم تحقیقات و فناوری
مؤسسه آموزش عالی آزاد علوم و فنون تهران
دانشگاه تهران
شرکت آموزش نیروی دانش فراساحل
PEPETRO DANESH
TECHNICAL SERVICES L.L.C.
مرکز آموزشهای تخصصی شهید محمدپور
دانشگاه شهید بهشتی
مرکز 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

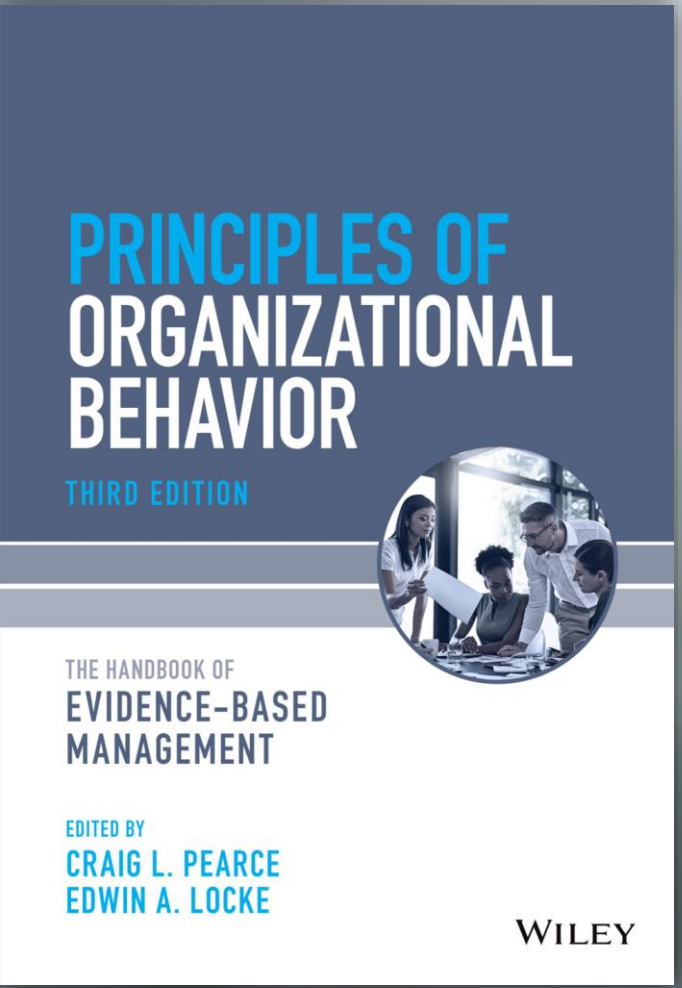
- آنلاین نبودن در شبکه های اجتماعی
- تعامل و مشارکت در مباحث
- تمرکز داشتن

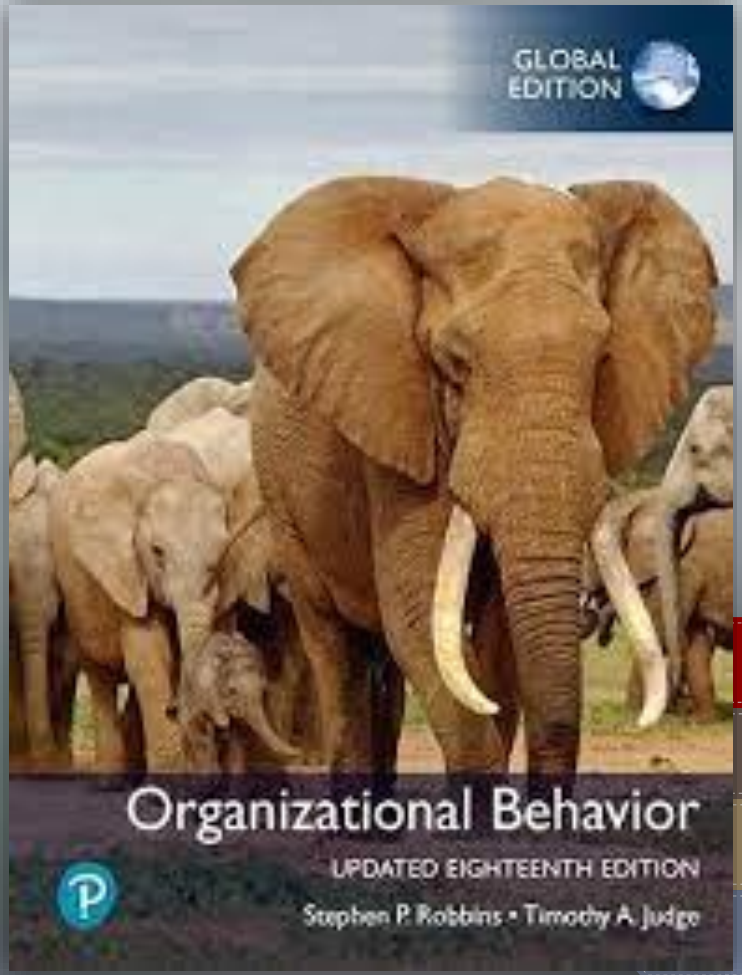


مرداد
چهارشنبه
14

مرداد
چهارشنبه
7

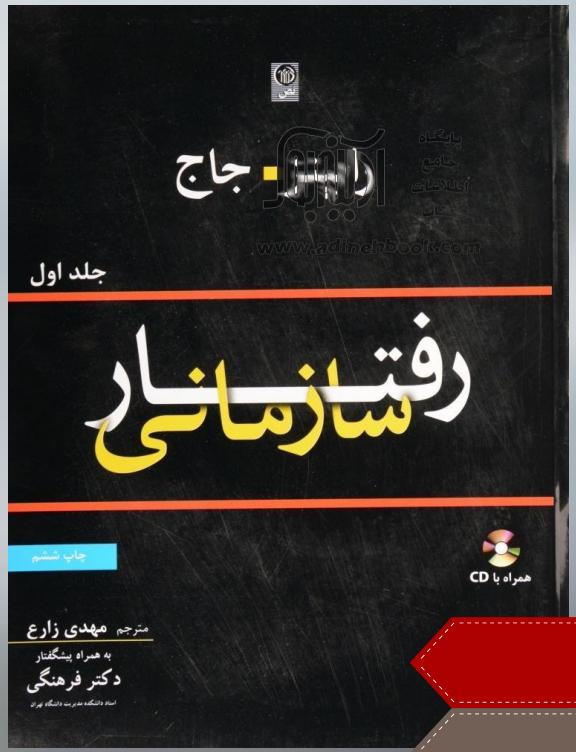
مرداد
چهارشنبه
24

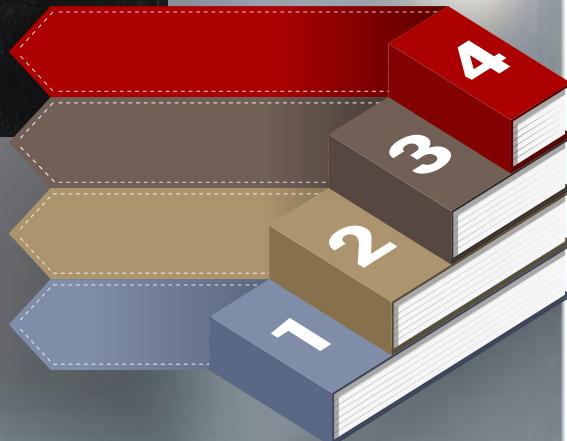

PRINCIPLES OF
ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR
THIRD EDITION
THE HANDBOOK OF
EVIDENCE-BASED
MANAGEMENT
EDITED BY
CRAIG L. PEARCE
EDWIN A. LOCKE
WILEY

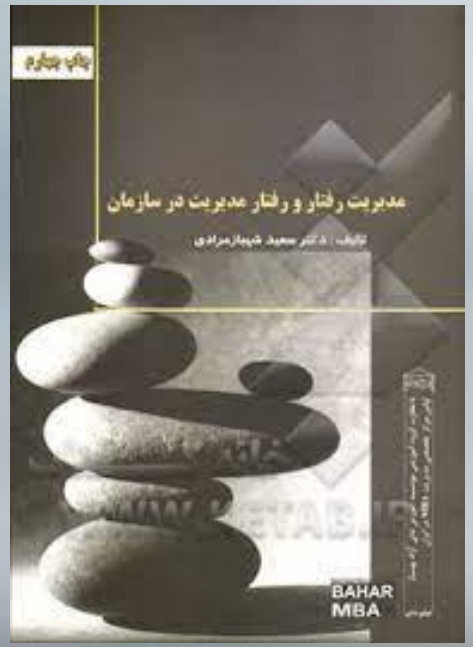

GLOBAL
EDITION
Organizational Behavior
UPDATED EIGHTEENTH EDITION
Stephen P. Robbins • Timothy A. Judge


4
3
2
1

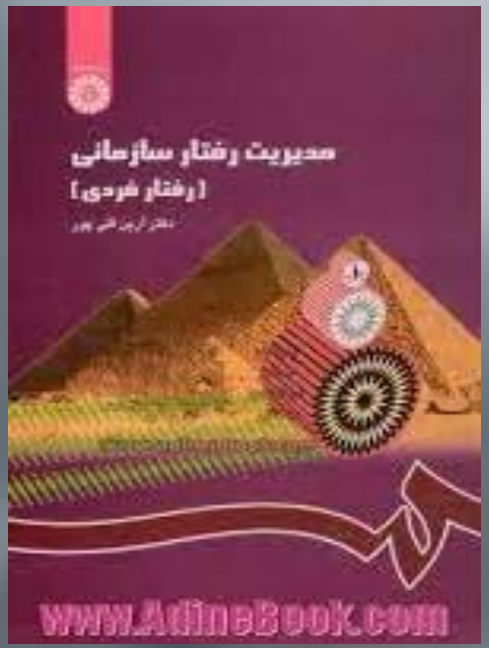

رابینز ■ جاج
جلد دوم
رفتار سازمانی
چاپ پنجم
همراه با CD
مترجم مهدی زارع
به همراه پیشگفتار
دکتر فرهنگی


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

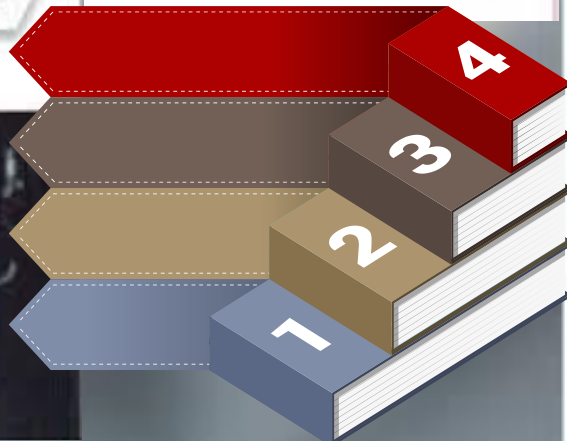

4
3
2
1


مدیریت رفتار و رفتار مدیریت در سازمان
BAHAR
MBA

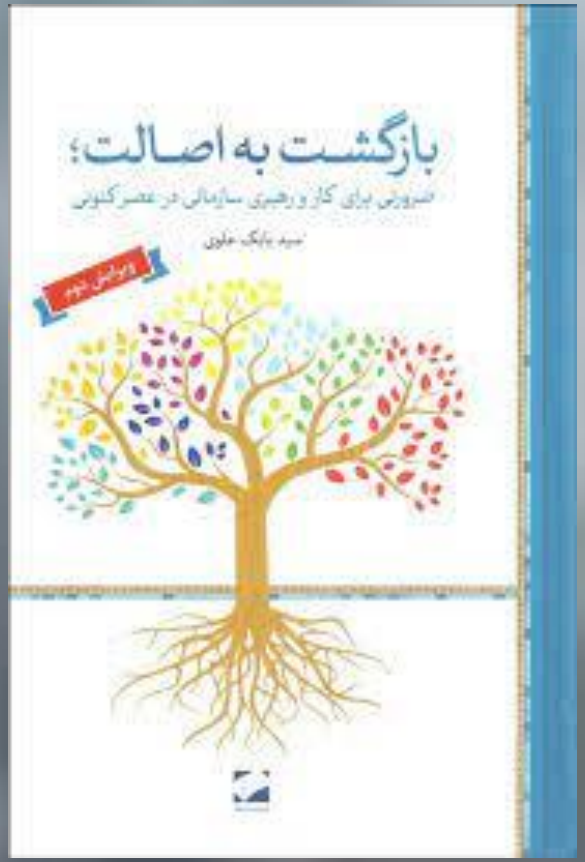

مبانی مدیریت
رفتار سازمانی


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

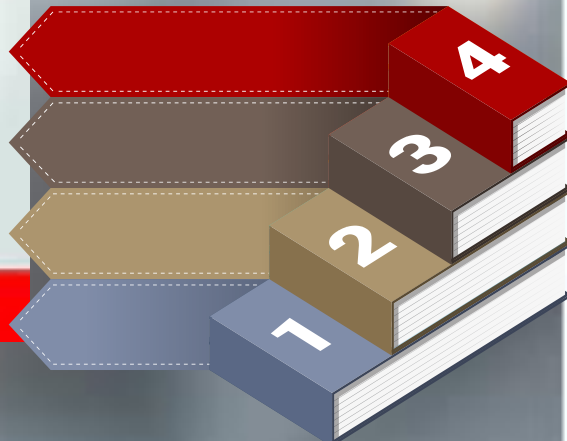

مورد کاوی‌های
مدیریت رفتار سازمانی


4
3
2
1

معرفی کتاب


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

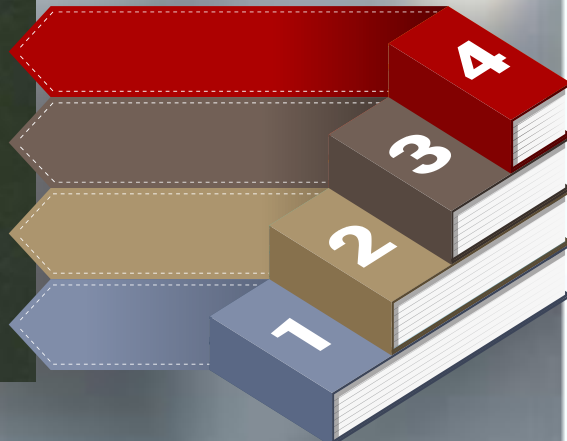

رهبری
سر آلکس فرگوسن
مایکل موریتس
ترجمه‌ی حسین گازر
با صدای آرمان سلطان‌زاده
درس‌هایی که از زندگی و سال‌های حضورم در منچستر یونایتد


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

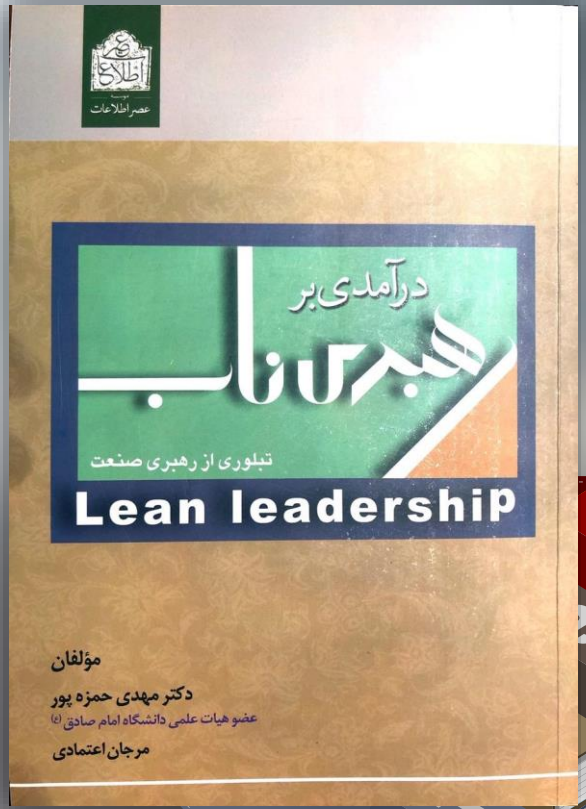

رهبران متحول می‌شوند
دکتر جان سی. مکسول
یازده گام برای تحول رهبری در سازمان‌ها و شرکت‌ها
مترجم
دکتر علی علی‌بناهی
با مقدمه
دکتر سید مهدی الوانی


4
3
2
1

معرفی کتاب

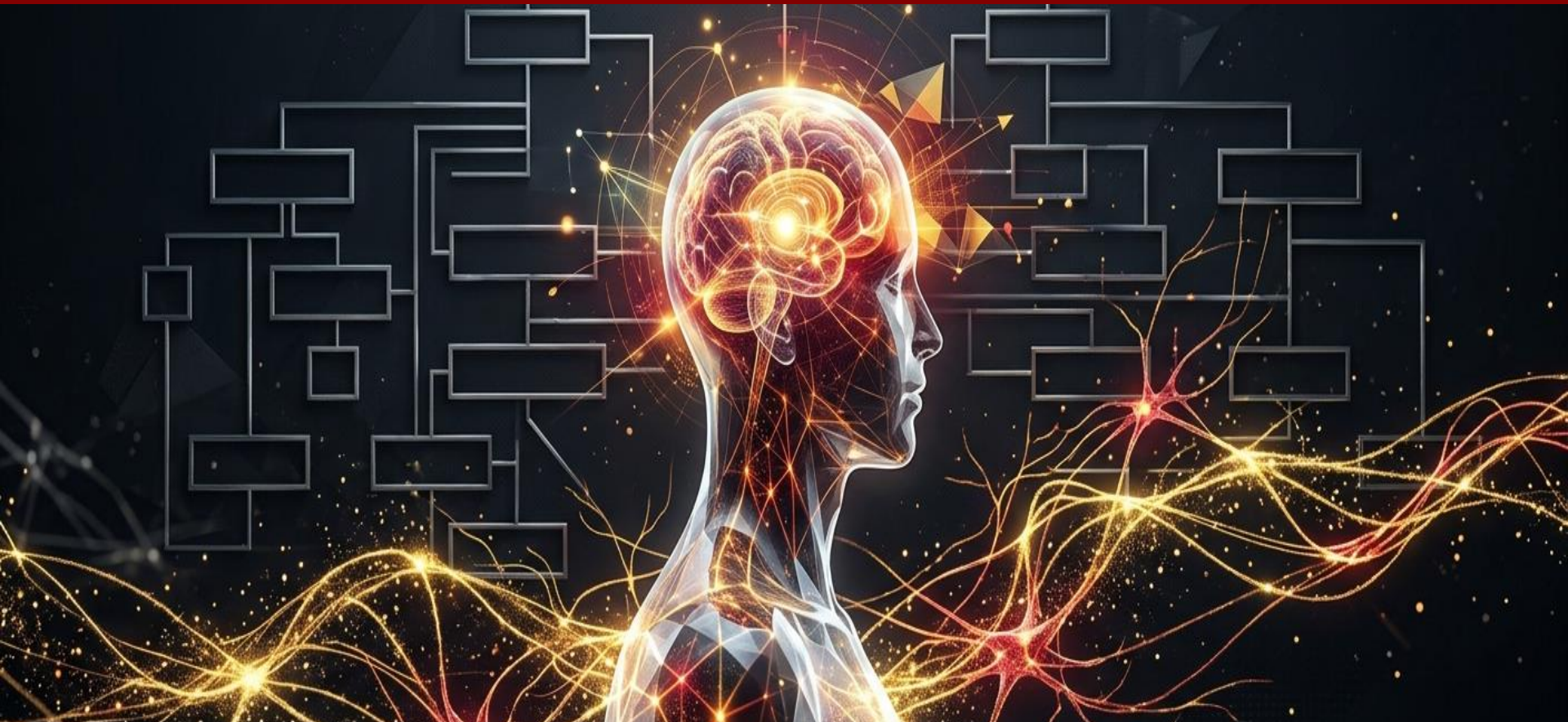

بیل جورج • پیتر سیمز
با پیشگفتاری از دیوید گرجن
مترجمان:
علیرضا سعادت • مرجان اعتمادی
شمال حقیقی
رهبری اصیل خود را کشف کنید


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 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 (فراتر از تئوری)

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

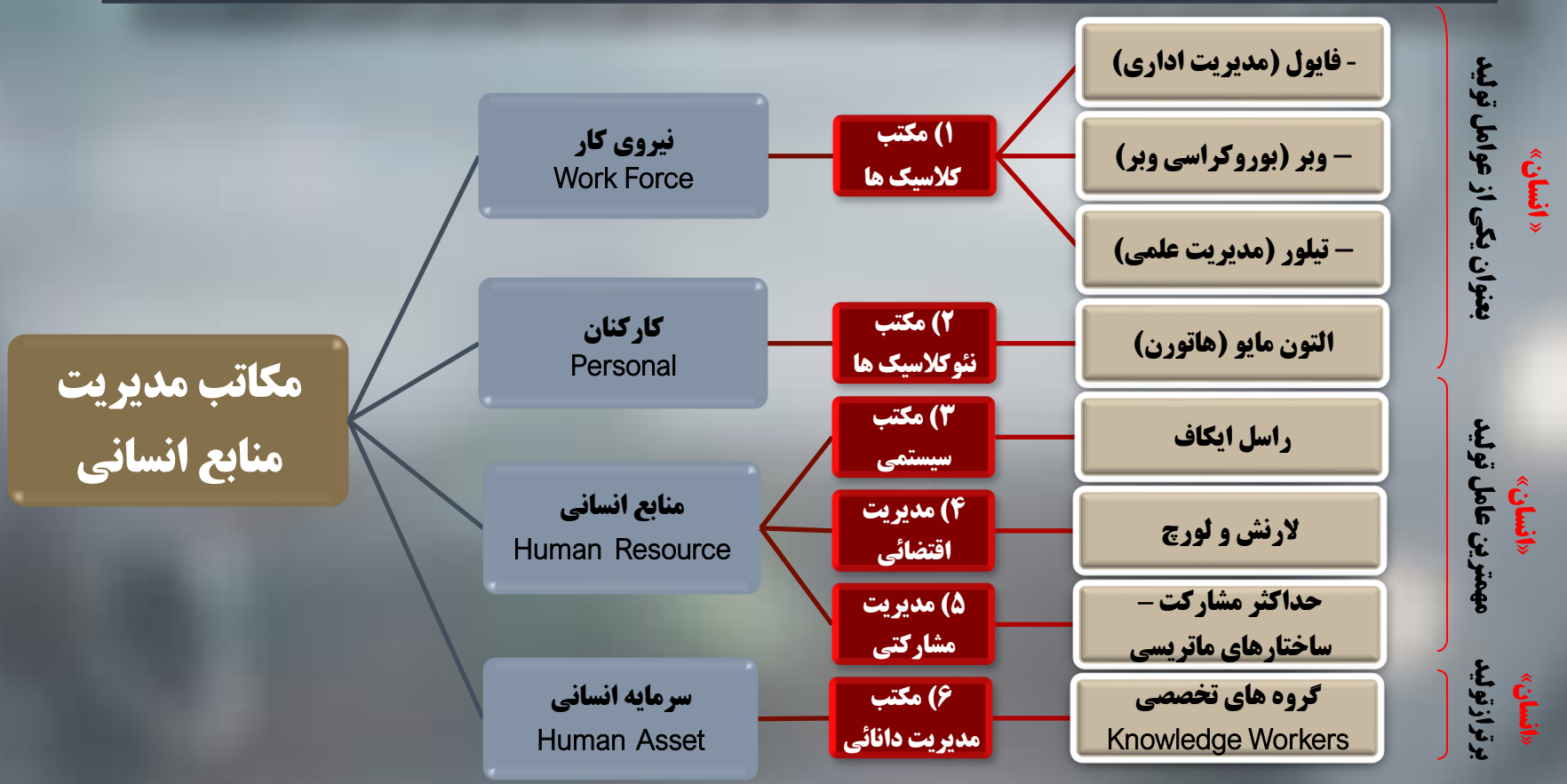
فرهنگ، تعهد، طراحی شغل و تیم‌ها، رفتار سازمانی را مستقل کردند.

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

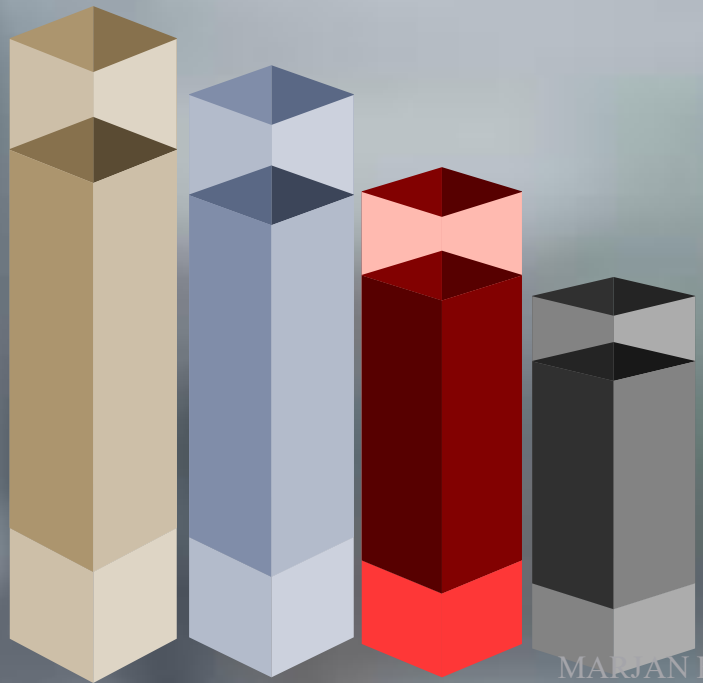
اتفاقات کاملاً غیرخطی هستند. یک تغییر کوچک در تعرفه‌گذاری یا عدم تحویل به موقع، پاسخ نامناسب در بخش CRM، می‌تواند به صورت غیرخطی منجر به موج عظیمی ازنارضایتی مشترکین درشبکه‌های اجتماعی شود (Non-linear)

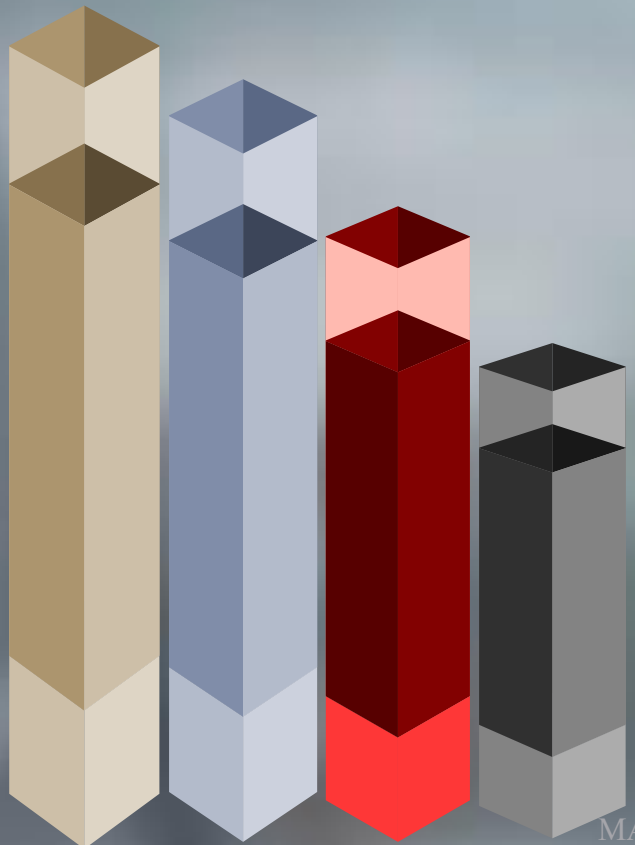
دراین محیط شکننده، حل مسئله نیازمند تفکرسیستمی و تاب‌آوری بالاست، نه فقط واکنش‌های سریع.



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.

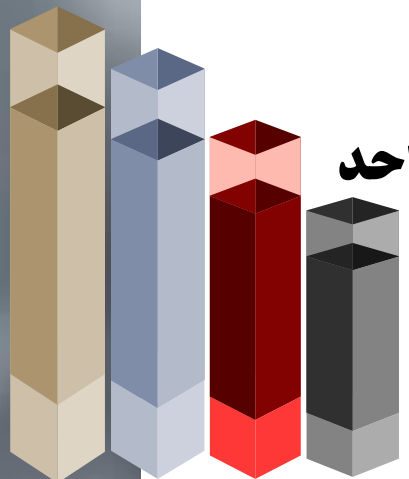
برای رهبران سازمانی در این منطقه، اولویت اصلی باید «بازگرداندن امید» و «ایجاد امنیت روانی» باشد.

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.

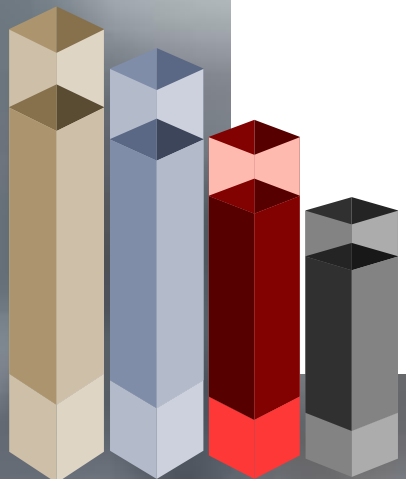


۶. شاخص خشم: *(رتبه ۷ در منطقه - نشان‌دهنده تعارضات بالا)*

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.

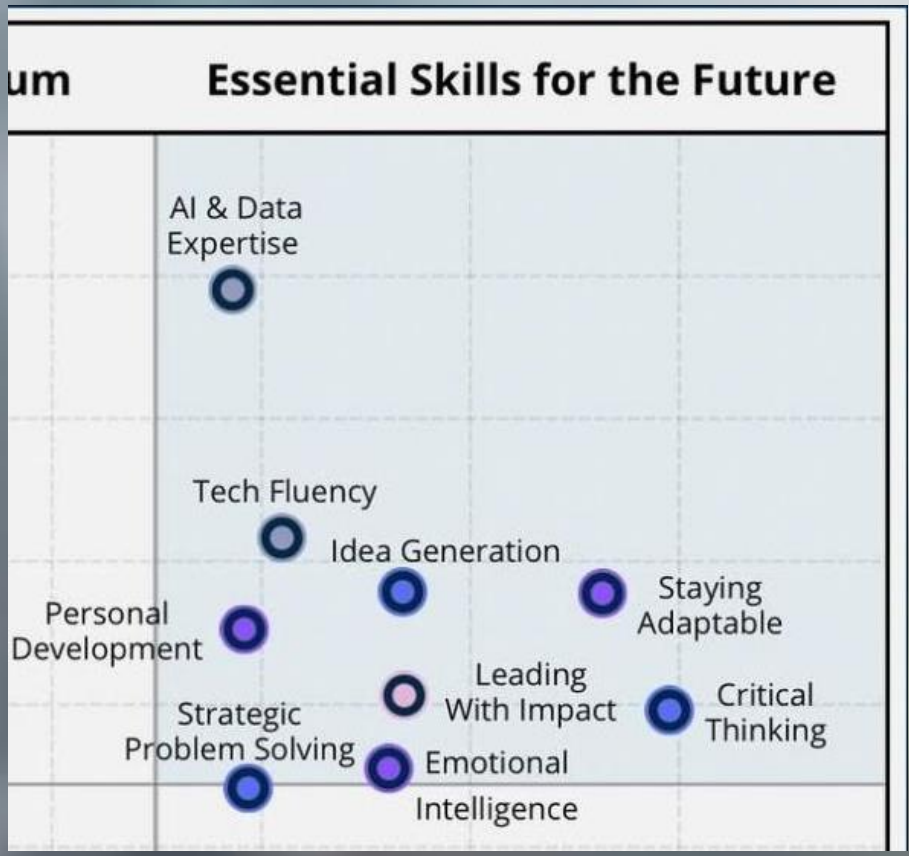


ردیف	شاخص	IRایران	خاورمیانه	میانگین جهانی
۱	دلبستگی کارکنان (Engagement)	%۱۹	%۱۴	%۲۳
۲	شکوفایی در زندگی (Thriving)	%۱۹	%۲۲	%۳۴
۳	امید به یافتن شغل (Job Climate)	%۱۸	%۳۴	%۵۴
۴	قصد ترک خدمت (Intent to Leave)	%۴۰	%۴۶	%۵۲
۵	استرس روزانه (Daily Stress)	%۵۴	%۴۸	%۴۱
۶	خشم روزانه (Daily Anger)	%۳۴	%۳۱	%۲۱
۷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

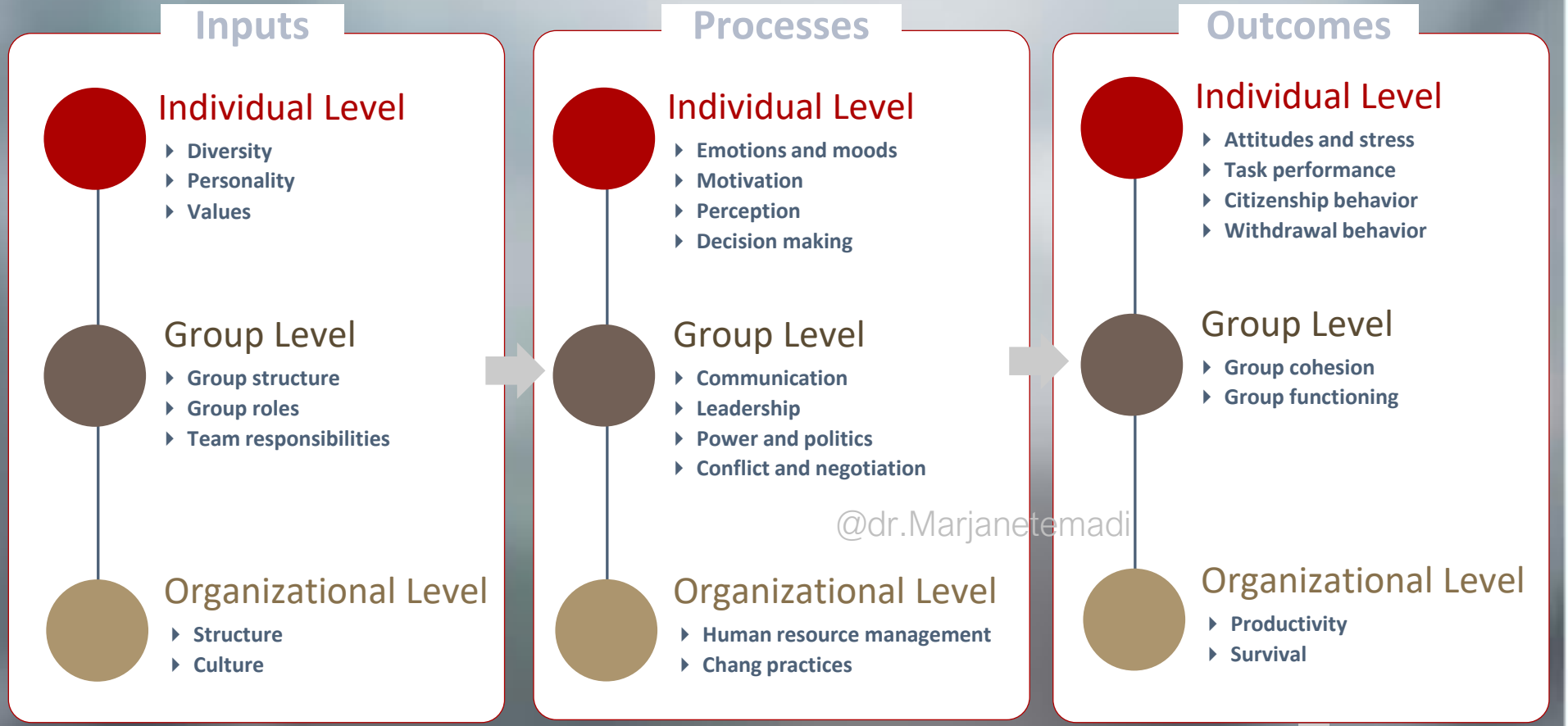
organizational behavior (OB) the study of what people think, feel, and do in and around organizations

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.

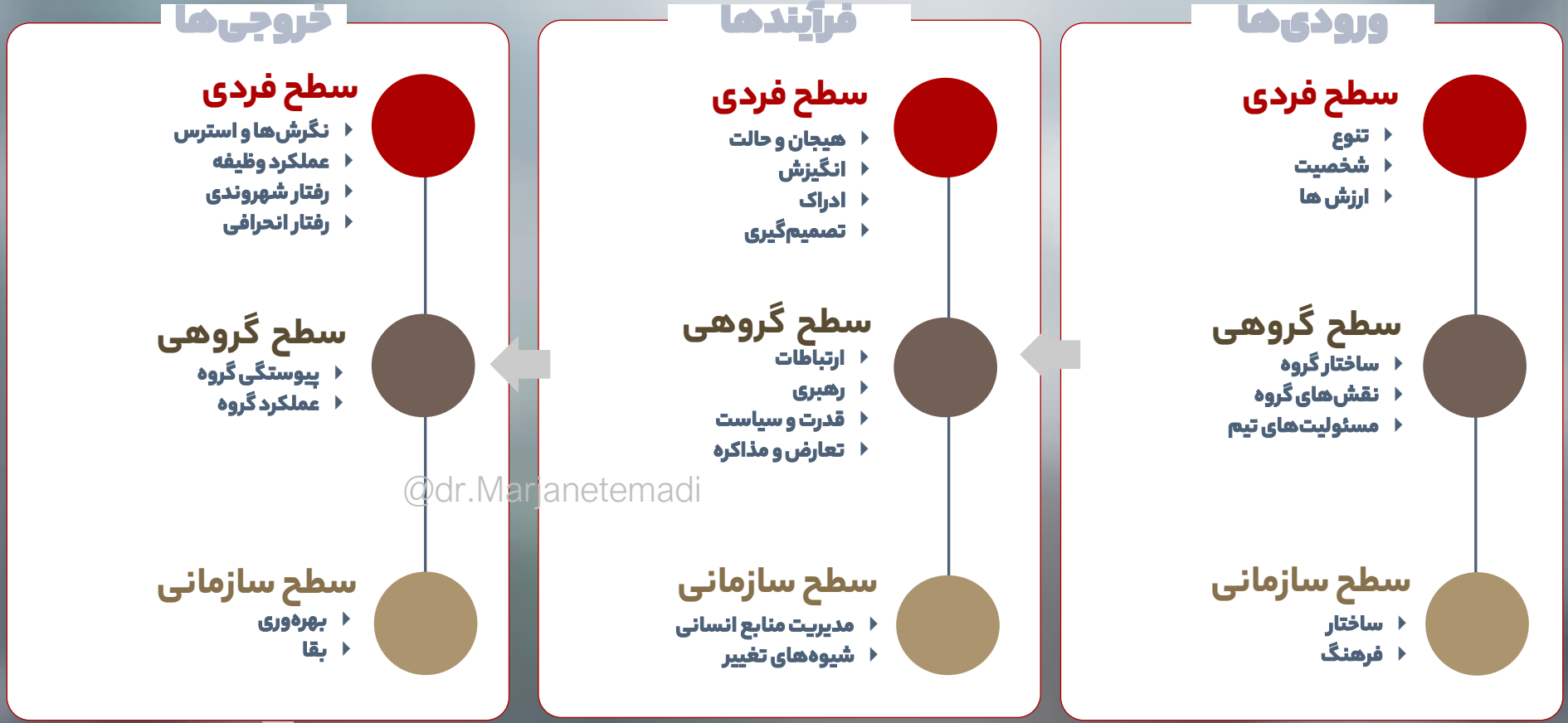
سیستم‌های رسمی HR(مثل فرم‌های ارزیابی عملکرد و KPI) بدون درک رفتار سازمانی، صرفاً کاغذبازی هستند. مدیران و کارکنان نیاز دارند به جای تکیه مطلق بر «سیستم»، بر «مداخله در ذهن و رفتار» متمرکز شوند.



@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.

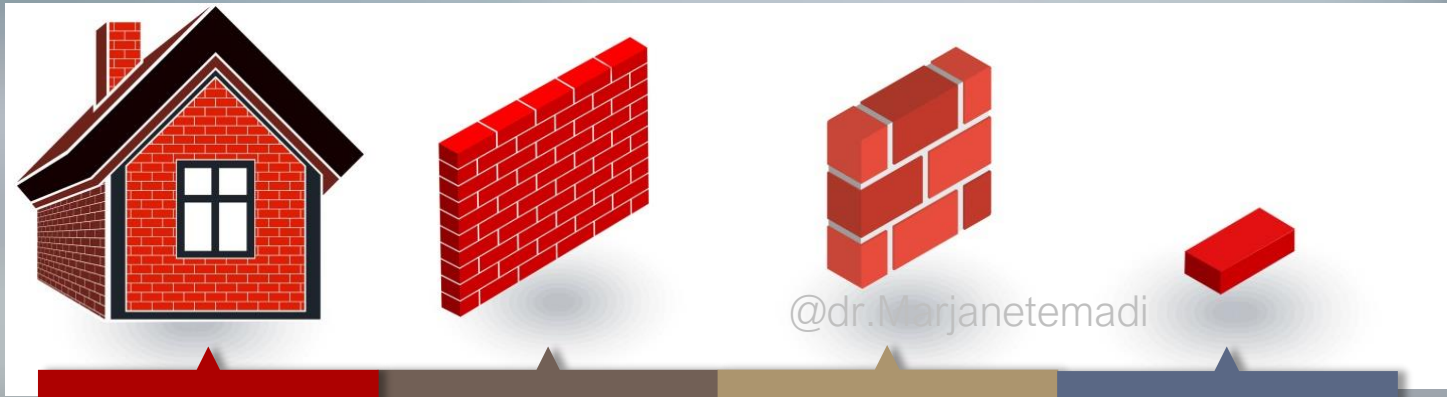
مهارت‌ها منقضی می‌شوند، اما صفات کلیدی مثل سازگاری و کنجکاوی باقی می‌مانند.

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

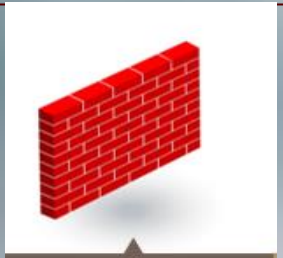
(Arvey et al., 2006, The Leadership Quarterly; Plomin, 2018, MIT Press)



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	کاراکتر	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.

Core Self-Evaluation

- The degree to which people like or dislike themselves
- Positive self-evaluation leads to higher job performance

@dr.Marjanetemadi

شخصیت خودارزیابی(خودسنجی درونی)

- **ترکیبی از عزت‌نفس، خودکارآمدی، منبع کنترل (Locus of Control) و ثبات هیجانی.**
- **افراد با CSEبالا، اهداف بلندپروازانه‌تری تعیین می‌کنند و در برابر شکست مقاوم‌ترند.**

مدیران باید از طریق "طراحی تجربیات موفقیت‌آمیز اولیه" (Quick Wins)، CSE تیم‌های ضعیف را افزایش دهند.





Core Self-Evaluation

@dr.Marjanetemadi

- **نام ابزار استاندارد:**

❑**مقیاس ارزیابی محوری خود (CSES)**

- **پرسشنامه تیموتی جاج و همکاران**

❑**پرسشنامه خودکارآمدی مقابله ای چسنی** (CSES)

https://ekeshoo.ir/chesney-coping-self-efficacy-cses

Locus of Control

کانون کنترل

- اصطلاح مرکز کنترل برای نخستین بار در سال ۱۹۵۴ میلادی توسط آقای جولین راتر (Julian Rotter) مطرح شد.

@dr.Marjanetemadi



مرکز کنترل بیرونی (External Locus of Control) و مرکز کنترل درونی (Internal Locus of Control) دو انتهای یک طیف هستند و هر یک از ما جایی در فاصله‌ی بین این دو قرار داریم.

Self-Monitoring



@dr.Marjanetemadi



شخصیت خود نظارتی

- افراد با **خودنظارتی بالا** (High SM) با یک رادار حرکت می‌کنند. آن‌ها دائماً محیط (زبان بدن دیگران، فرهنگ سازمانی، انتظارات مدیر) را اسکن می‌کنند تا ببینند چه رفتاری در این لحظه خریدار دارد و سریعاً خود را با آن تطبیق می‌دهند.
- افراد با **خودنظارتی پایین** (Low SM) با یک قطب‌نما حرکت می‌کنند. آن‌ها بر اساس ارزش‌ها و باورهای درونی خودشان رفتار می‌کنند و برایشان مهم نیست که محیط یا آدم‌های اطراف چه انتظاری از آن‌ها دارند.

Self-Monitoring





- کالبدشکافی افراد با «خودنظارتی بالا» (High Self-Monitors)
- ویژگی بارز: مهارت بالا در «مدیریت برداشت» (Impression Management) آن‌ها می‌دانند چگونه در هر جمعی، نسخه مناسبی از خودشان را ارائه دهند.
- متناسب مشاغلی که فرد باید بین دو دپارتمان متفاوت (مثلاً تیم فنی R&Dو تیم بازاریابی) یا بین سازمان و محیط بیرون (مشتریان، دولت، شرکای خارجی) ارتباط برقرار کند.
- **نقطه تاریک (ریسک):** ممکن است از سوی دیگران به عنوان افرادی «دو رو»، «سیاست‌باز» یا فاقد اصول ثابت شناخته شوند. در مواقع بحران اخلاقی، ممکن است برای حفظ ظاهر، حقیقت را پنهان کنند.

@dr.Marjanetemadi

Self-Monitoring





@dr.Marjanetemadi

- کالبدشکافی افراد با «خودنظارتی پایین» (Low Self-Monitors)
- متناسب یک ممیز مالی (Auditor) یا بازرس کنترل کیفیت (QA) نباید تحت تأثیر فشارهای اجتماعیِ محیط قرار بگیرد.
- آن‌ها اصالت (Integrity) و صراحت را به هماهنگی اجتماعی ترجیح می‌دهند.
- **نقطه تاریک (ریسک):** ممکن است در سازمان به عنوان افرادی لجباز، غیرمنعطف یا فاقد هوش اجتماعی (Tactless) شناخته شوند که با صراحت بیش از حد، باعث تنش در تیم می‌شوند.



Self-Monitoring

@dr.Marjanetemadi

- نام ابزار استاندارد:

❑مقیاس خودنظارتی اسنایدر

Snyder's Self-Monitoring)

Scale)

https://ekeshoo.ir/syneder-self-monitoring-questionnaire

شخصیت پیش گام/ پویا

Proactive Personality

- به شناسایی فرصت‌ها، نشان دادن ابتکار عمل و پافشاری تا ایجاد تغییرات معنادار.

@dr.Marjanetemadi

- شمشیر دو لبه. کارمندان پیش‌گام موتور نوآوری هستند، اما اگر در سازمان‌های بوروکراتیک با مدیران سنتی قرار گیرند، برچسب "متمرد" می‌خورند و استعفا می‌دهند.
- راهکار: ایجاد "تیم‌های چابک" برای جذب انرژی آن‌ها.





Self-Monitoring

- **نام ابزار استاندارد:**

❑ **مقیاس شخصیت پیشگام (Proactive Personality Scale - PPS)**

بیتمن و کرانت

@dr.Marjanetemadi

https://hamanandjoo.ir/?tag=%D9%85%D9%82%DB%8C%D8%A7%D8%B3%D8%B4%D8%AE%D8%B5%DB%8C%D8%AA%D9%BE%DB%8C%D8%B4%D8%AA%D8%A7%D8%B2%D8%A8%DB%8C%D8%AA%D9%85%D9%86-%D9%8 %DA%AF%D8%B1%D8%A7%D9%86%D8%AA

تاریک‌خانه شخصیت در سازمان (The Dark Side of Personality)

چگونه ویژگی‌های مخرب را پیش از تخریب فرهنگ سازمانی شناسایی و مدیریت کنیم.

چرا افراد دارای این ویژگی‌ها غالباً

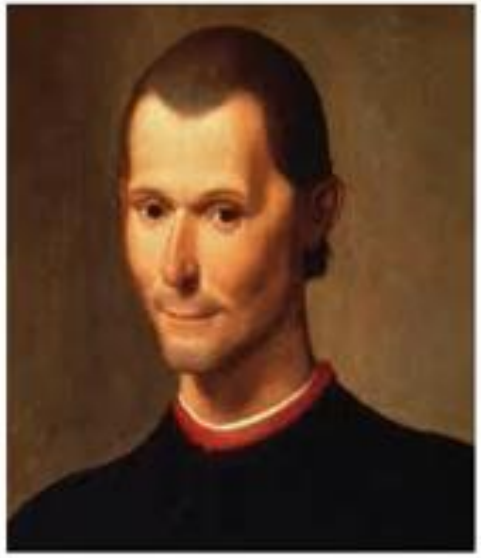
در مصاحبه‌های استخدامی و مسیر

ارتقا موفق‌ترند؟



madi

شخصیت ماکیاولی



Machiavelli

- باور به اینکه "هدف وسیله را توجیه می‌کند". پراگماتیسم افراطی، فاصله عاطفی، و تمایل به دستکاری ذهن دیگران (Manipulation)
- این افراد در کارهایی که نیاز به چانه‌زنی سخت دارند موفق‌اند، اما اگر ساختار پاداش بر اساس "نتیجه به هر قیمتی" باشد، سازمان را به فساد اخلاقی می‌کشانند.
- مدیر باید پاداش‌ها را به "رعایت فرآیند و اخلاق" گره بزند.

@dr.Marjanetemadi

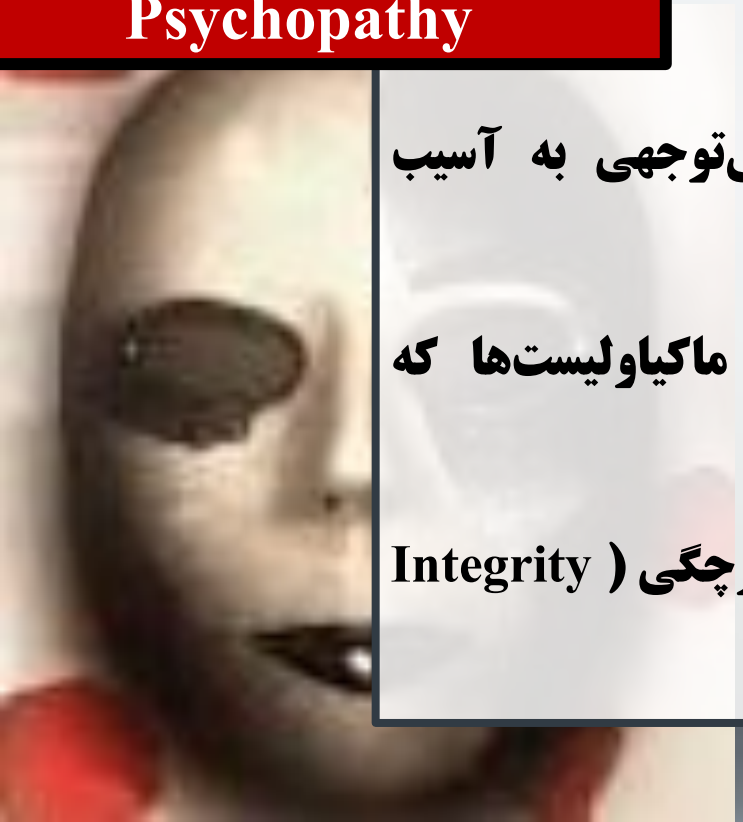
Machiavellianism The degree to which an individual is pragmatic, maintains emotional distance, and believes that ends can justify means.

Narcissism

شخصیت خودشیفته

- شخصیت خودشیفته دوست دارد در **کانون توجه باشد** و بقیه برتری آن ها تأئید کنند، شدیدا به تحسین دیگران نیاز دارند، و فقدان همدلی.
- خودشیفته‌ها در کوتاه–مدت و شرایط بحرانی (نیاز به تصمیمات جسورانه) مفیدند، اما در بلندمدت تیم را فرسوده می‌کنند.
- الزام این افراد به مربی‌گری (Mentoring)دیگران و ارزیابی آن‌ها بر اساس رشد تیمشان.
- استفاده از ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه برای خنثی کردن جذابیت سطحی این افراد در فرآیند ارتقا.

@dr.Marjanetemadi



Psychopathy

سایکوپتی(روانپریشی)

- فقدان پشیمانی و احساس گناه، تکانشگری، و بی‌توجهی به آسیب دیگران.
- این افراد بمب ساعتی سازمان هستند. برخلاف ماکیاولیست‌ها که استراتژیک‌اند، سایکوپات‌ها مخرب‌اند.

تنها راهکار، شناسایی در زمان ورودی با آزمون‌های یکپارچگی (Integrity Tests)و مصاحبه‌های رفتاری ساختاریافته است.

@dr.Marjanetemadi

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

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

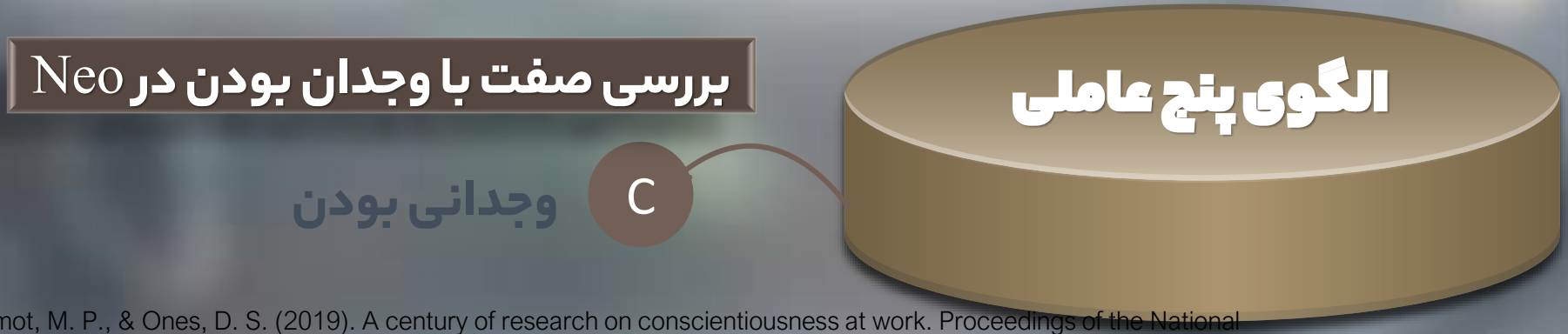
- **افراد وجدان گرا(وظیفه شناس): قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی در تمام مشاغل. افراد وظیفه‌شناس، سازمان‌یافته، مسئولیت‌پذیر و دارای انگیزه پیشرفت بالا هستند.**
- **وظیفه‌شناسی بیش از حد می‌تواند به کمال‌گرایی سمی و کاهش انعطاف‌پذیری منجر شود.**

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.

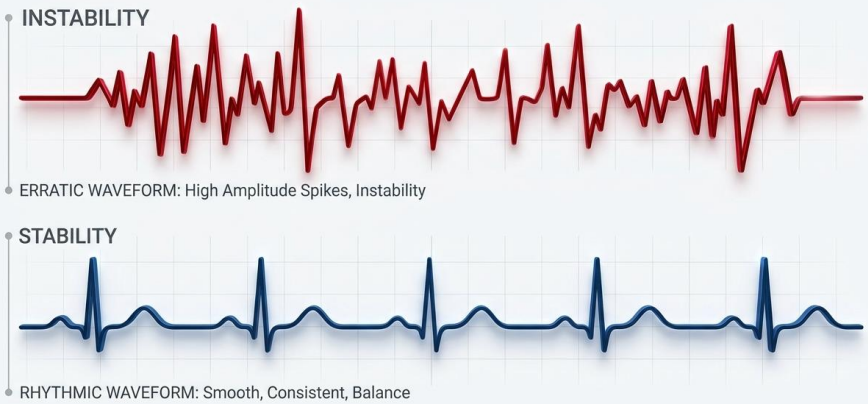
Ambivert(میان‌گراها) که بهترین مدیران فروش هستند



بررسی صفت برونگرایی در Neo

E

برون گرایی



- ثبات هیجانی (Emotional Stability)
  - لنگرگاه در بحران

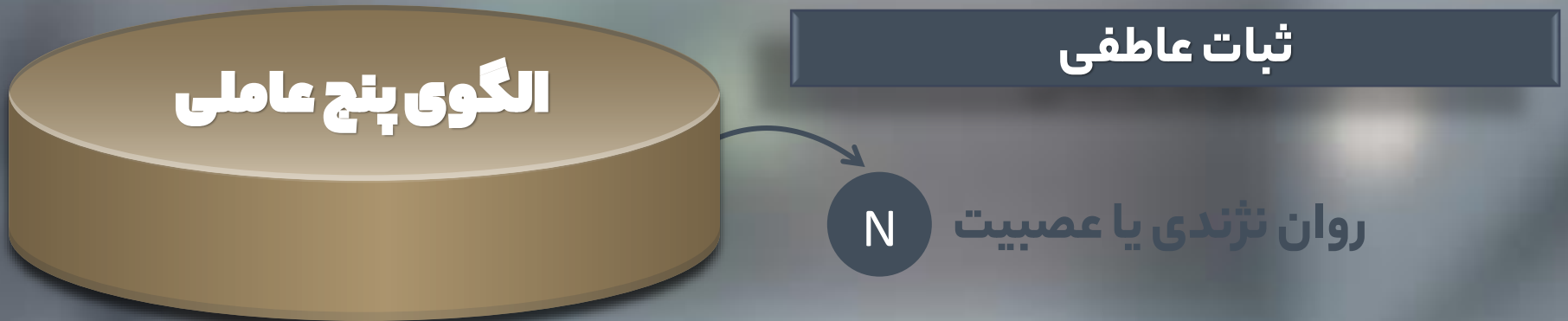
بررسی صفت روان‌نژندی در Neo



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



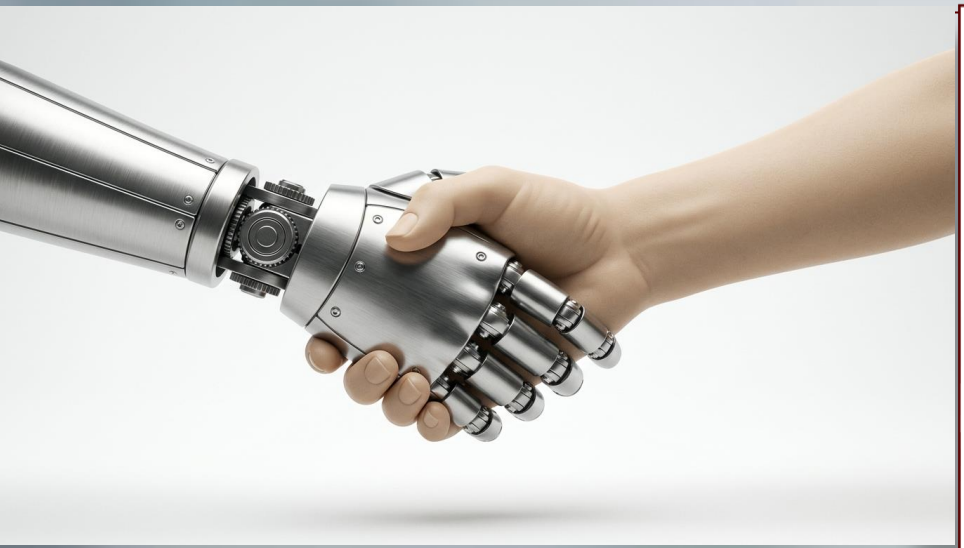
- **افراد تجربه گرا:** میزان تمایل به ایده‌های جدید، خلاقیت و کنجکاوی. این افراد پیشگامان تحول دیجیتال و تغییر در سازمان هستند. توانایی تحمل استرس و مدیریت بحران. افراد با ثبات هیجانی بالا، در شرایط VUCA تصمیمات منطقی‌تری می‌گیرند.



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

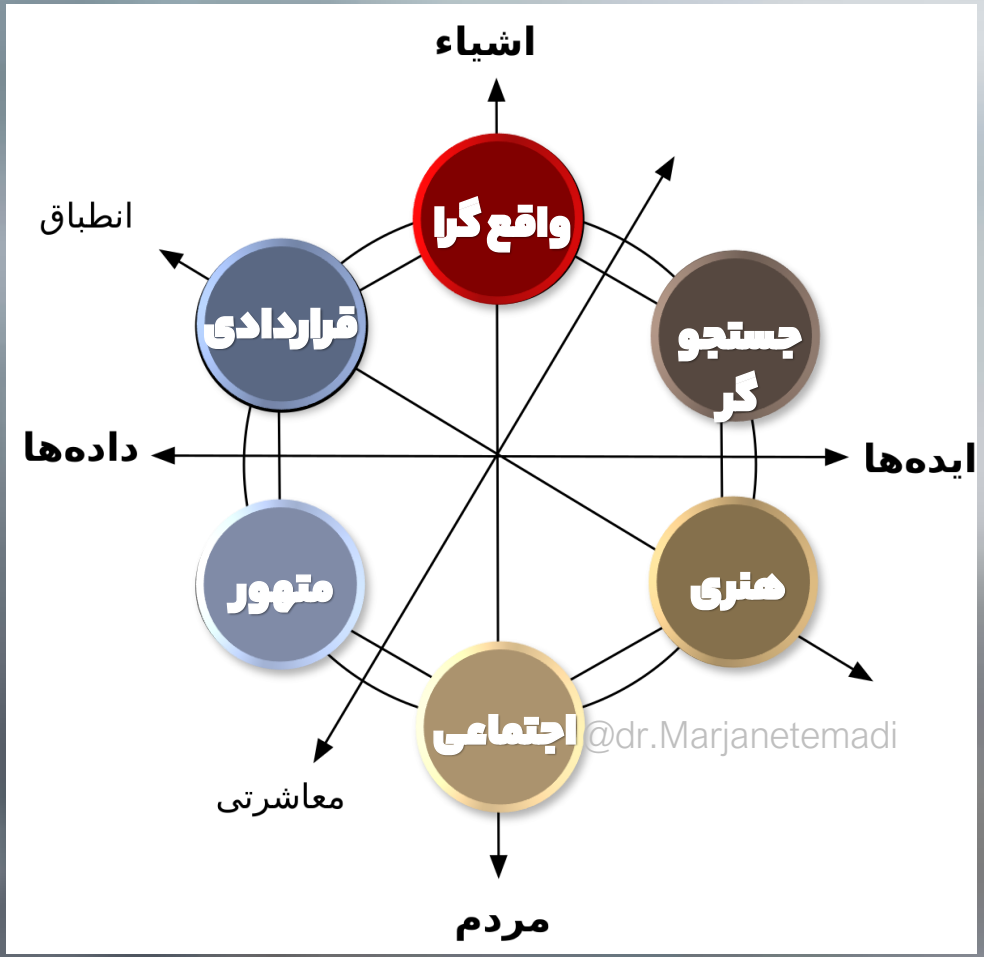
Artistic هنری

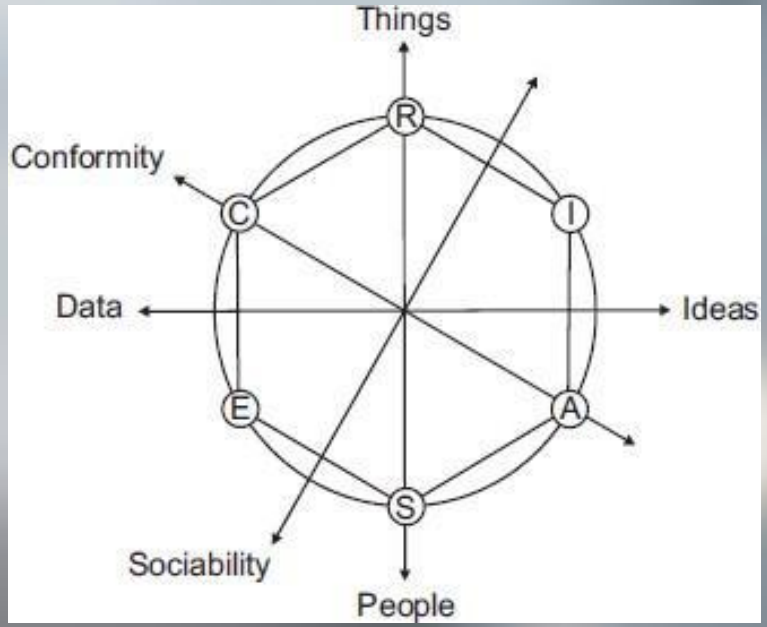
Social اجتماعی

@dr.Marjanetemadi

Enterprising متهور

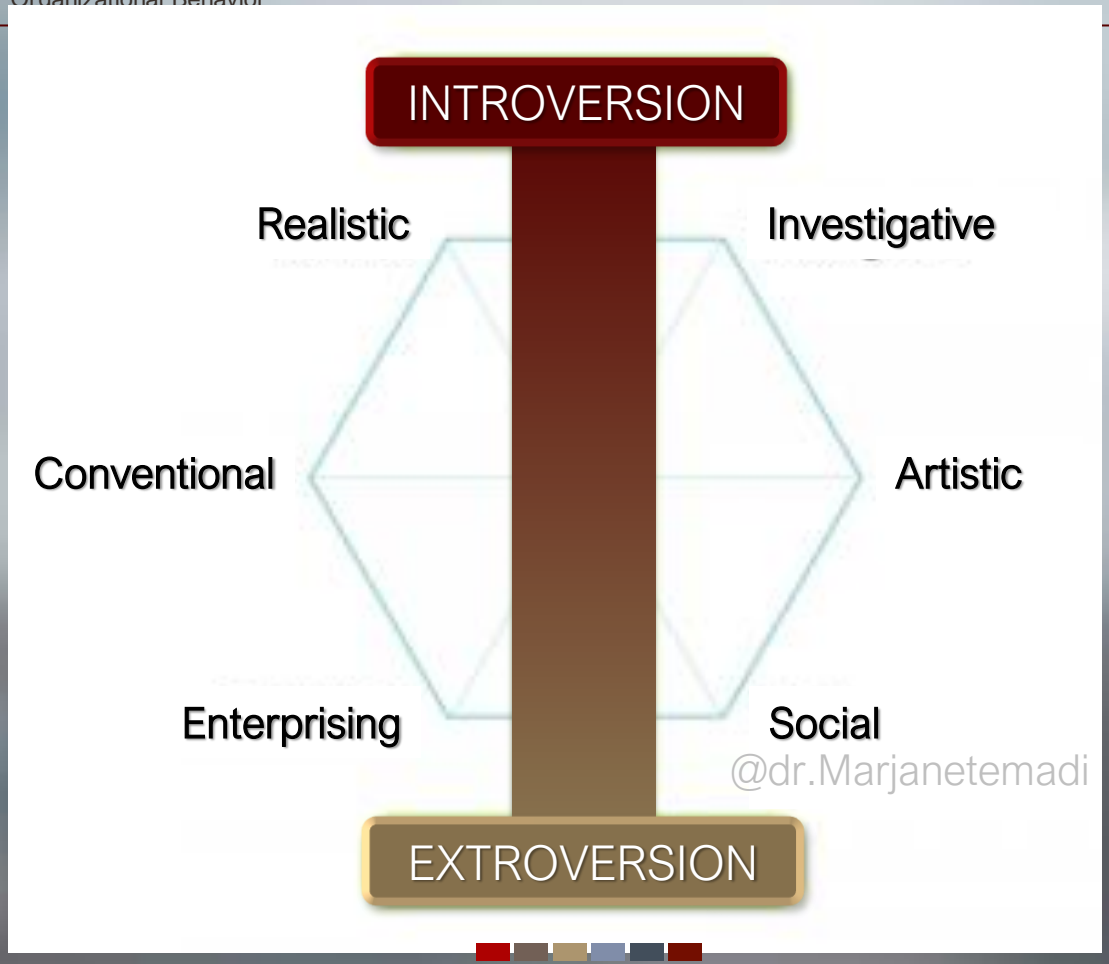
Conventional قراردادی





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, Ph.D. Human Resource Management

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 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 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**

MARJANE 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, PhD. 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

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

جستجوگر

1

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

Artistic A

هنرگرا

الگوی هالند

❑ 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, PhD. 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

الگوی هالند

Artistic A

هنرگرا

❑ 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...

@dr.Marjanetemadi

❑ نمونه هایی از رشته های مرتبط با تیپ شخصیتی هنری:

- بسیاری از رشته های علوم انسانی، رشته های هنر، زبان و گرافیک

MARJAN TEMADI, Ph.D. Human Resource Management

الگوی هالند

❑ 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.

S **اجتماعی** Social

@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 مالیز

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 مالیه

- 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.

1 **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

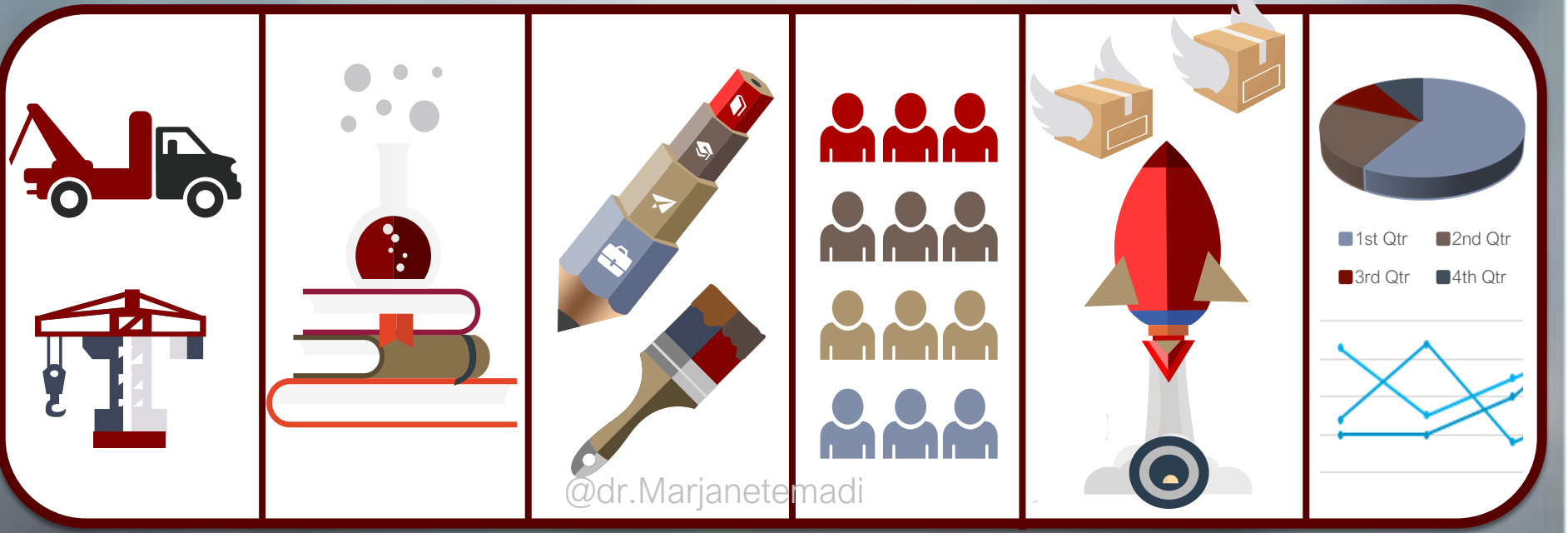
MARJANE TEMADI, PhD. Human Resource Management



@dr.Marjanetemadi

Marjan Etemadi PHD Human Resource Management

Knowledge factor: Breadth dimension
Breadth degrees



@dr.Marjanetemadi

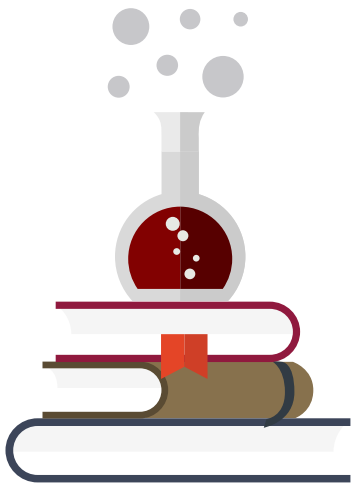




محیط واقع گرا

- 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

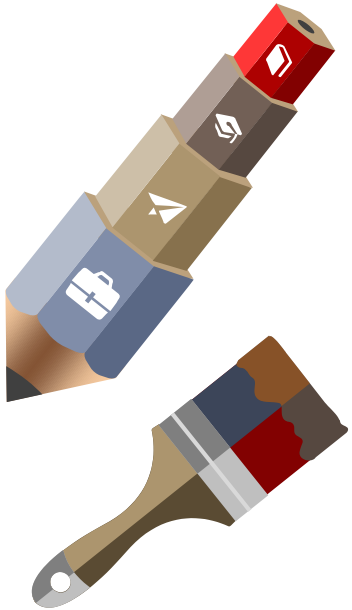
@dr.Marjanetemadi



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

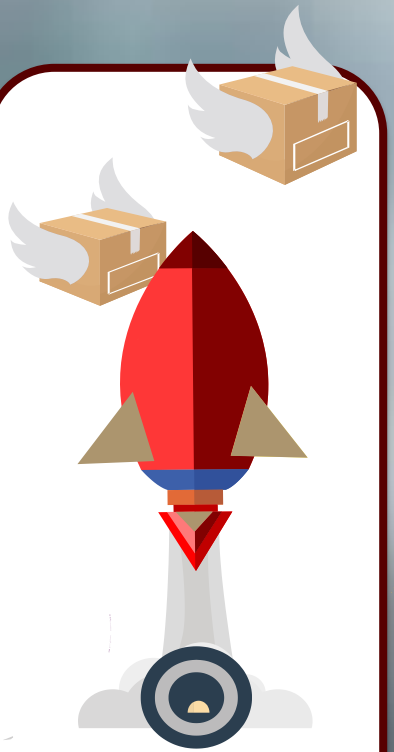
@dr.Marjanetemadi



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

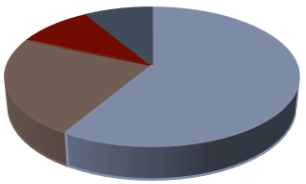
@dr.Marjanetemadi



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؟

واکنشی

عقیده مثبت یا منفی در مورد یک پدیده
اتوماتیک(احساس سرما، گرما، شادی، غم)

فعال

توجه (همنوا با)Ego

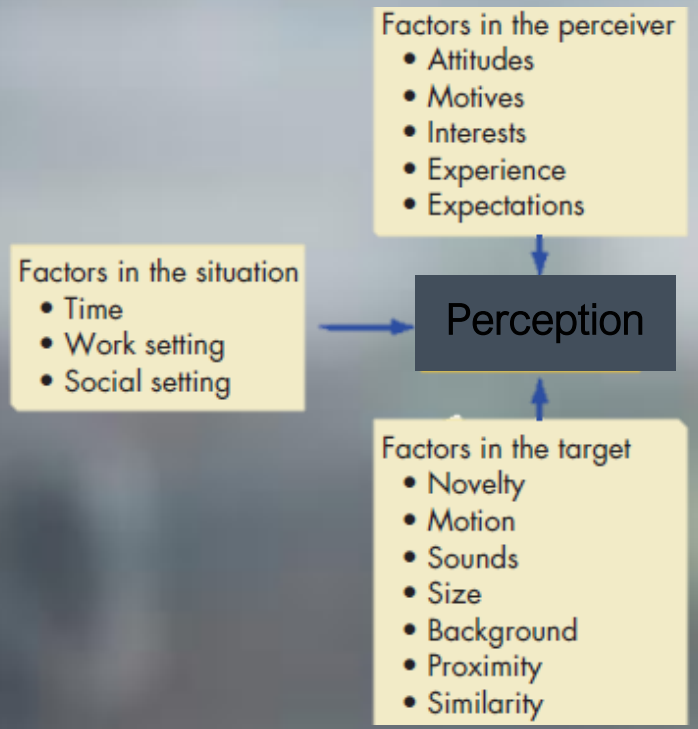
شناختی

چرایابی (کنجکاوی، تحقیق)

.



Factors That Influence Perception



عوامل تاثیرگذار بر ادراك (فرآیندی)

برخي از عوامل، باعث شكل گيري ادراك و برخي از آن ها باعث تحريف ادراك مي شوند.

اين عوامل مي توانند در دريافت كننده واقعيت، هدف و يا در موقعيتي كه ادراك شكل مي گيرد، وجود داشته باشند.


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
تازگی
حرکت
صدا
اندازه
زمینه
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. همچنین در ارتباطات سازمانی، اعلام یک «تغییر ساختار گسترده» (محرک بزرگ) نسبت به «تغییر جزئی در فرم‌های مرخصی»، توجه، مقاومت یا اضطراب بسیار بیشتری در سیستم ایجاد می‌کند.
2. **شدت:** ارسال یک ایمیل سازمانی با فونت درشت، قرمز و با برچسب فوری (شدت بصری بالا) برای جلب توجه در میان انبوه ایمیل‌های روزمره. در ارتباطات بین‌فردی نیز، مدیری که در جلسه ارزیابی عملکرد ناگهان تن صدای خود را بالا می‌برد (شدت صوتی)، باعث می‌شود این بخش از صحبت‌هایش به شدت در ذهن کارمند ثبت (Anchor) شود و احتمالاً کل بازخورد را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۳. زمینه : کارمندی که در یک شرکت استارتاپی 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).

در مقیاس استراتژیک‌تر، کارمندی که در برنامه‌های «چرخش شغلی» (Job Rotation) قرار دارد، به دلیل حرکت و جابجایی بین دپارتمان‌ها، پویاتر به نظر رسیده و بیشتر توسط مدیران ارشد دیده (ادراک) می‌شود.

۵. تکرار: وقتی یک مدیر تحول‌گرا قصد دارد ارزش‌های جدیدی (مثلاً مشتری‌مداری) را در سازمان نهادینه کند، آن را در جلسات فصلی، ایمیل‌های هفتگی، و تابلوهای اعلانات مداوم تکرار می‌کند.

کاربرد: اگر می‌خواهید یک تغییر مهم یا یک پیام استراتژیک به درستی ادراک شود، نباید آن را در قالب یک یادداشت معمولی (بدون شدت و اندازه) یا لابه‌لای کارهای روزمره (بدون زمینه مناسب) ارسال کنید، بلکه باید با طراحی درستِ پیام و تکرارِ ساختاریافته، احتمال ادراک دقیق آن را افزایش دهید.

Attribution Process

تئوري اسناد

در تئوري اسناد، رفتار افراد ممکن است به عوامل دروني (ويژگي هاي شخصيتي، هيجانها و احساسات، انگيزه ها و يا توانايي) و يا عوامل بيروني (ساير افراد در شبکه ي اجتماعي، موقعيت زماني و مکاني، و يا شانس) نسبت داده شود.

تئوری اسناد (Attribution Process)



دلیلی که ما به رفتار دیگران نسبت می دهیم تحت تأثیر سه عامل قرار دارد:

۱.میزان اطلاعاتی که ما در مورد فرد ادراک شونده داریم و نحوه ی سازماندهی اطلاعات مربوطه در ذهن ما به عنوان ادراک کننده،

۲. عقاید ما (که ناشی از شخصیت ما به عنوان ادراک کننده است و همچنین نظر ما در مورد آنچه که دیگران در شرایط مشابه انجام می دهند) .

۳. سطح انگیزش ما به عنوان ادراک کننده (به عنوان مثال، اهمیت ارزیابی صحیح ادراک شونده در ذهن ادراک کننده).

Attribution Process

هارولد کِلی عقیده دارند که افراد، هنگام اسناد دلیل به رفتارهای دیگران و یا توجیه رفتار دیگران، سه عامل را مورد توجه قرار میدهند:



تمایز



اجماع



سازگاری

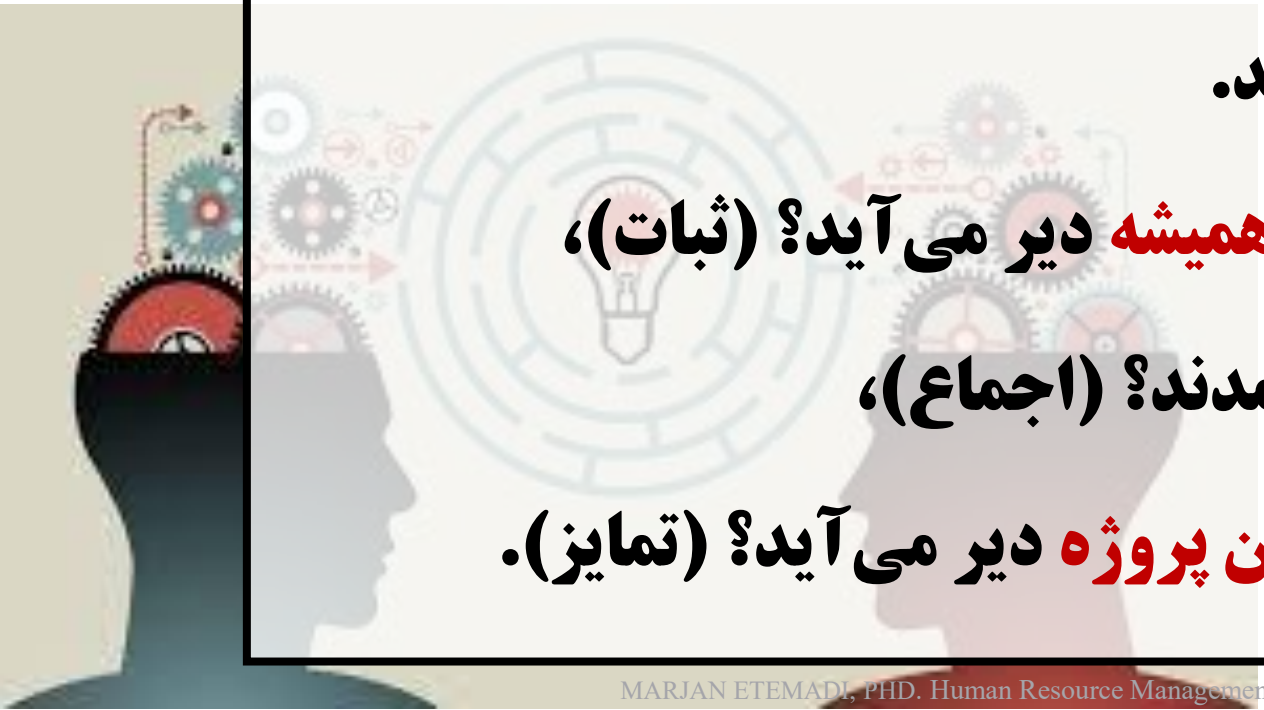
تئوری اسناد (Attribution Process)

وقتی کارمندی دیر به جلسه می‌آید، مدیرِ ناآگاه سریعاً او را بی‌نظم (درونی) می‌داند.

مدیر تحلیل کند: آیا او همیشه دیر می‌آید؟ (ثبات)،

آیا بقیه هم امروز دیر آمدند؟ (اجماع)،

آیا او فقط در جلسات این پروژه دیر می‌آید؟ (تمایز).



Marjan Ebrahimi, 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 اثر لنگر انداختن**
Anchoring



Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

06 **اعتماد به نفس بیش از حد**
Overconfidence

07 **برخورد گزینشی با اطلاعات یا خطای تایید خود**
Self Confirmation Bias

08 **ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود**
Loss Aversion Bias

09 **تشدید تعهدات**
Escalation of commitment

10 **خطای مقایسه**
Contrast



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



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. عملاً غیرممکن است که مغز بتواند تک‌تک انسان‌ها را جداگانه و بر اساس اطلاعاتی که از آن‌ها دریافت می‌کند، تحلیل کند.

میان‌بُری که مغز در این‌جا استفاده می‌کند، **طبقه‌بندی** است.

ما انسان‌ها را به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کنیم و 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



خطای اولین برخورد First Impression

03

تحقیقات نشان داده ظرف **ده ثانیه اول** ملاقات با فرد، 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 منتق می شد، بسیار بیشتر خواهد بود. اکثر تصمیمات مصاحبه کنندگان پس از **۴–۵ دقیقه** اول مصاحبه تغییر چندانی نخواهدکرد.

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 اثر لنگر انداختن Anchoring

یکی از خطاهای شناختی که سبب اشتباه در برآوردها و تخمین زدن ها می شود.

- **اثر لنگر ذهنی نزدیک به نیم قرن است که شناخته شده و بسیاری از بزرگان دنیا درباره‌اش گفته و نوشته‌اند یا تحقیق‌هایی را در این زمینه انجام داده‌اند.**
- **ماهیت این خطا به گونه‌ای است که هر روز و در هر شرایطی ممکن است ما گرفتارش شویم و طبیعتاً هر یک از ما هزینه‌ی قابل‌توجهی را برای این خطا تحمل کرده‌ایم و خواهیم کرد.**

05

خطای اثر لنگر انداختن Anchoring

مثال بالا دو ویژگی دارد:

- **شما اطلاعات دقیقی از نرخ و رقم مناسب ندارید و شرایط هم به گونه‌ای است که نمی‌توان از ابهام مسئله چندان کاست.**
- **یک نقطه‌ی شروع اولیه به شکل رسمی یا غیر رسمی برای فکر کردن و تحلیل کردن و ارزیابی گزینه‌ها مطرح می‌شود.**



معمولاً در چنین شرایطی، ذهن ما وارد فرایندِ اصلاح و تعدیل (Adjustment) می‌شود. به این معنا که سعی می‌کنیم نقطه یا موضع یا عدد یا برآورد اولیه را تغییر داده و اصلاح کنیم تا عددی واقعی‌تر به دست آید.

06

اعتماد به نفس بیش از حد Overconfidence

- اعتماد به نفس بیش از حد در برآورد مطلق توانمندی‌ها، به این معناست که انسان‌ها، در خلوت خود و حتی وقتی می‌خواهند کاملاً منصفانه در مورد خودشان قضاوت کنند، توانمندی‌های خود را بیش از آنچه هست ارزیابی می‌کنند.

برخورد گزینشی با اطلاعات یا خطای تایید خود Self Confirmation Bias

- ما بر اساس ارزش‌ها، نگرش‌ها، ایده‌آل‌ها، آرزوها، انتظارات، موقعیت سازمانی، موقعیت اجتماعی، تجربیات قبلی، ترجیحات، عادتها، جنسیت، سن، نژاد و تصمیم‌های قبلی، بخشی از اطلاعات دریافت شده را **حذف** می‌کنیم و بخشی دیگر را **انتخاب** می‌کنیم.

07

برخورد گزینشی با اطلاعات یا خطای تایید خود Self Confirmation Bias

- ما اطرافمان را با اطلاعات و افراد و گزینه‌هایی پر می‌کنیم که انتخاب‌های قبلی ما را تایید کنند. خطای ذهنی را Self Confirmation Bias یا خطای تایید خود می‌نامند.

- آیا تا به حال شده که یک ماشین جدید بخرید و ببینید که آن ماشین در خیابان خیلی زیاد شده است؟
- قبلاً همه‌ی آن ماشین‌ها در خیابان بوده‌اند اما مغز آنها را بی‌اهمیت تلقی می‌کرده و فیلتر می‌کرده است

برخورد گزینشی با اطلاعات یا خطای تایید خود
Self Confirmation Bias

راهکار مقابله

- انتقاد پذیر بودن و پذیرفتن آدم هایی که بی رحمانه و بدون ملاحظه اشتباهات ما را به ما گوشزد کنند.
- افکار خودمان را هرازگاهی نقد کنیم و پذیرش داشته باشیم.
- در علوم انسانی و مدیریت قضایا و نظریات مطلق نیستند حتما به خطای مطلق انگاشتن نظریه ها دقت کنیم.

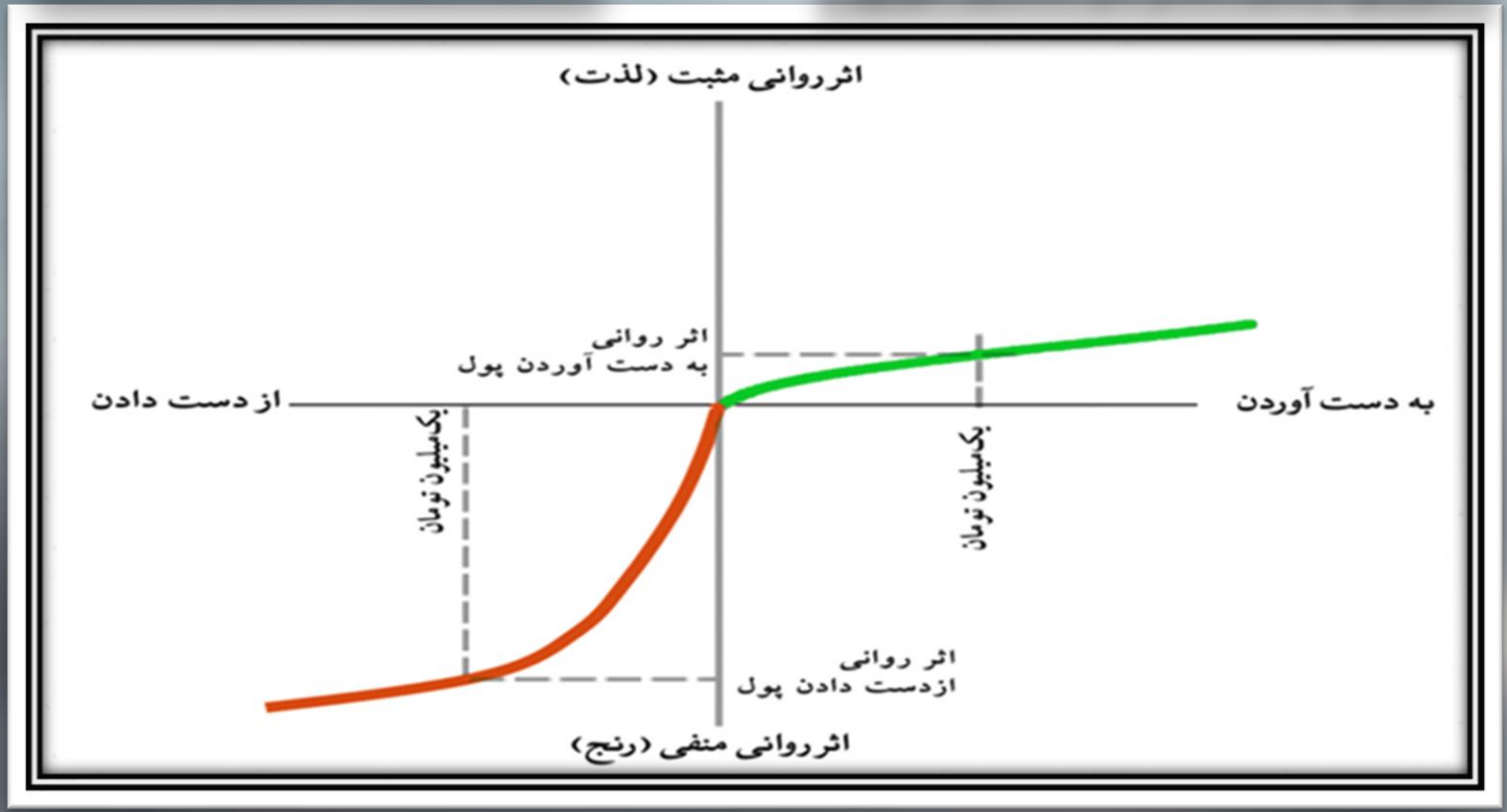
ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود Loss Aversion Bias

08

- فرض کنید که مدیر شما، شما را به اتاق کار خودش صدا می‌کند و توضیح می‌دهد که می‌خواهد یک میلیون تومان به حقوق شما اضافه کند (فرض کنیم حقوق شما آن قدر زیاد باشد که این عدد، نیازهای اولیه شما را تامین نکند و صرفاً معنای پاداش بدهد).
- حالا فرض کنید در همان شرایط که حقوق شما زیاد است و همه چیز خوب پیش می‌رود، بشنوید که مدیر شما در حال صحبت با مدیر منابع انسانی شرکت است و می گوید که می‌خواهیم از حقوق مدیران ارشد و میانی، مبلغی را (مثلاً یک میلیون تومان!) کم کنیم

PROSPECT THEORY

تئوری چشم انداز در تصمیم گیری



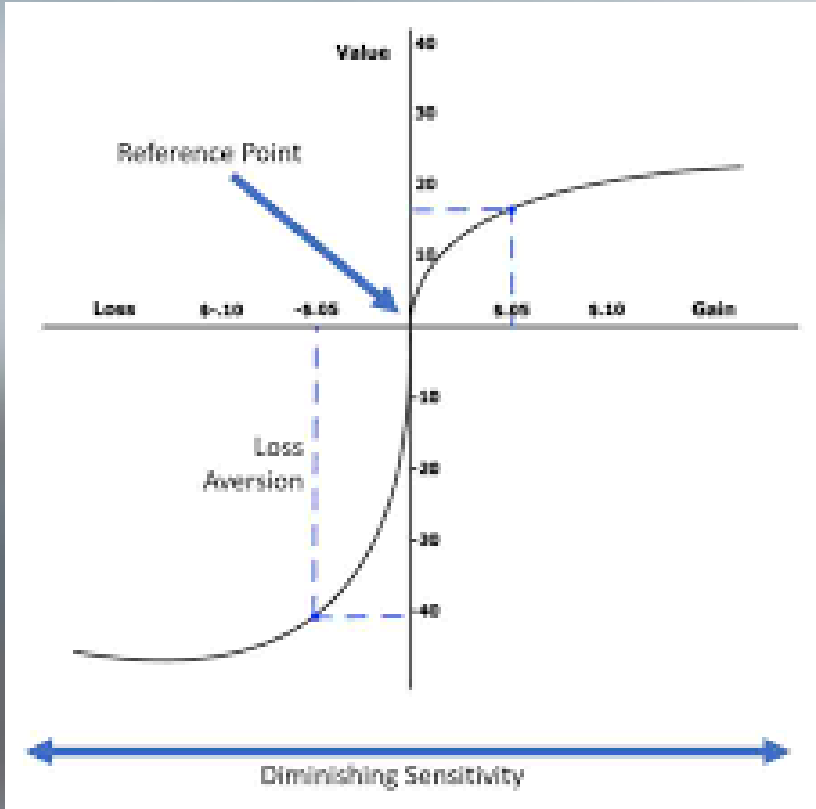
دانیل کانمن و تورسکی

ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود
Loss Aversion Bias

Majid Etemadi, PHD. Human Resource Management

PROSPECT THEORY

تئوری چشم انداز در تصمیم گیری



ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود

Loss Aversion Bias

دانیل کانمن و تورسکی

Majid Ramezani Nemadi, PHD. Human Resource Management

ترس از دست دادن یا دام حفظ وضعیت موجود
Loss Aversion Bias

- در مدیریت تغییر، کارکنان به چیزی که قرار است از دست بدهند (مثل قدرت، اتاق، راحتی) بسیار حساس‌ترند تا پاداش‌هایی که در آینده می‌گیرند. مدیران باید «هزینه تغییر نکردن» را پررنگ کنند.
- از ترفند بازاریابی استفاده کنید: تفاوت پیام «اگر این سیستم را بخرید ٪۳۰ سود می‌کنید» با «اگر این سیستم را نخرید ٪۳۰ از رقبا عقب می‌افتید (زیان)». دومی همیشه مؤثرتر است.

- آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا به ما نمی‌گویند که سیگار نکشید تا سالم بمانید و به جای آن می‌گویند :هر نخ سیگار سه دقیقه از عمر ما را کمتر می‌کند.
- ترس از دست دادن به شکل دیگری هم خودش را نشان میدهد و نامگذاری دیگری هم برای آن وجود دارد و آن **اثر مالکیت** است.

مردی که در متروی تهران - کرج فال حافظ می‌فروشد
فال‌ها را روی پای همه مشتریان می‌گذارد و بدون اینکه حرف بزند
تا انتهای واگن می‌رود.

سپس برمی‌گردد و فالها را جمع می‌کند و به هر یک از مسافران می‌گوید:
فالتان را می‌خواهید یا من آن را بردارم؟
او توضیح می‌دهد که برای مردم خریدن فال سخت است
اما باز نکردن و از دست دادن فالی که همین الان روی پای آنها ست
سخت تر است!

خطای تشدید تعهدات
Escalation of commitment

- یکی از خطاهایی است که بسیار رایج و مهم است
- تصمیم اشتباه را مرتب تکرار می کنید با اینکه می دانید شکست می خورید منابع بیشتری هزینه می کنید.
- داستان کوهنوردی به اورست
- از بیرون افراد متوجه اشتباه می شود اما خود شخص ریسک پذیر است و واقعیت را درست نمی بیند.



خطای تشدید تعهدات
Escalation of commitment



فاجعه۱۹۹۶ کوه اورست به رویدادهای رخ‌داده در ۲۰ و ۲۱ اردیبهشت سال ۱۳۷۵، (۱۰ و ۱۱ مه ۱۹۹۶) اشاره دارد که طی آن، هشت نفر از کوهنوردان بعد از صعود به قله کوه اورست و در حین فرود، گرفتار کولاک شده و کشته شدند. در طول این دوره صعود در کل ۱۲ نفر کشته شدند.

- اینقدر با اون تصمیم موضوع یکی می شوید، می خواهید اعتبارتان را حفظ کنید و قبول نکنید اشتباه کردید. (در حالیکه به خودمان حق اشتباه بدهیم)
- مدیر که اشتباه نمی کند یک اشتباه است و تشویق به ادامه خطای مدیران است یا والدین.
- کارا که کرد آنکه تمام کرد و **ناتمام گذاشتن این یک نوع ناکارامدی است.**

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.

مثلا در مصاحبه شغلی، فردی که پس از یکسری متقاضیان ضعیف با او مصاحبه می شود، احتمالا امتیاز بالاتری کسب میکند.





از آنجاییکه مغز در طول میلیون سال چنان تکامل یافته است که از امنیت ما محافظت کند به این قواعد خود ساخته متکی هستند واز آنجاییکه انسان بیش از دیگر موجودات به احوال خود آگاه است اما از چگونگی کارکرد مغز خود در انتخاب اطلاعات و تفسیر آنها و تصمیمات خود غافل است

بنابراین کلید بهبود قضاوت ها ، تمایز قایل شدن میان استفاده درست و نادرست از قواعد خودساخته و چگونگی اجتناب از اتکای نااگاهانه از ذهن است.

نگرش

تعریف نگرش

ابعاد شکل دهنده نگرش

ناهمسانی شناختی

انواع نگرش

رضایت شغلی، تعلق شغلی، تعهد شغلی

نکات کاربردی



ATTITUDES
نگرش

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

نگرش

- 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.

@dr.Marjanetemadi

نگرش



هر نوع بیان نظر در مورد یک شیء یا یک فرد یا یک رویداد که در آن **قضاوت** و ارزیابی نهفته باشد (مستقل از مثبت یا منفی بودن آن) نگرش نامیده می‌شود. اهمیت نگرش ناشی از آن است که تمایل فرد به **تعامل و مشارکت** با دیگران و یا سازمان تا حد زیادی بستگی به نگرش وی دارد.

madi

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

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

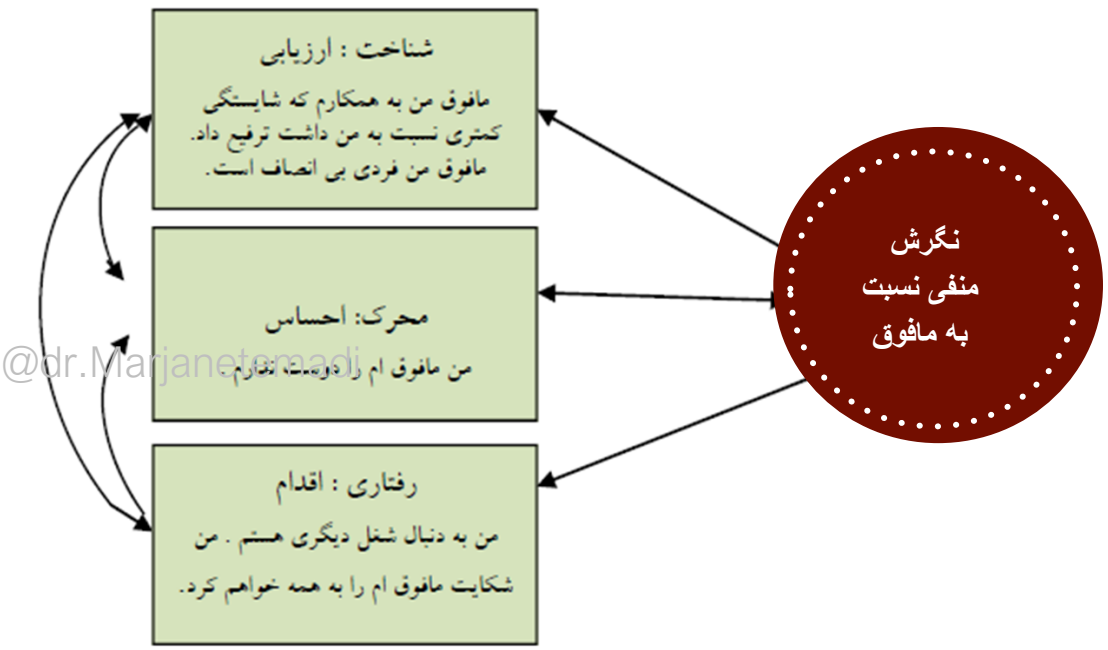
An intention to behave in a certain way toward someone or something.

@dr.Marjanetemadi



ابعاد شکل دهنده نگرش

شناخت ،احساس و رفتار به یکدیگر وابسته اند.



@dr.Marjanetemadi

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 عاطفی زود بازده اما فرار

لئون فستینگر

ارتباط بین نگرش و رفتار:

Attitudes and Behavior

cognitive dissonance Any incompatibility between two or more attitudes or between behavior and attitudes.

Leon Festinger

پدیده عدم تجانس شناختی:

این پدیده زمانی رخ می دهد که در مورد یک موضوع **حداقل دو نوع ادراک فرد** با هم در تضاد باشند. در این صورت در فرد تنش ایجاد می کند و وی سعی می کند با تعدیل یا نفی یکی ادراکات یا نگرش ها، تنش درونی خود را کاهش دهد.

نظر فستینگر در مورد تمایل به کاهش ناهماهنگی (تجانس شناختی)

People seek consistency among their attitudes, and between their attitudes and their behavior.

Any form of inconsistency is uncomfortable, and individuals will therefore attempt to reduce it. People seek a stable state, which is a minimum of dissonance. When there is a dissonance, people will alter either the attitudes or the behavior, or they will develop a rationalization for the discrepancy.

Recent research found, for instance, that the attitudes of employees who had emotionally challenging work events improved after they talked about their experiences with coworkers. Social sharing helped these workers adjust their attitudes to behavioral expectations

۱. اهمیت عوامل ایجاد ناهماهنگی

۲. میزان تاثیرگذاری فرد بر عوامل ایجادکننده ناهماهنگی نگرش ها مهم باشند. وابسته به عواملی است که باور داریم می توانیم آن ها را کنترل کنیم.

۳. پاداش ناهماهنگی ها

@dr.Marjanetemadi

چقدر پول بگیرد دروغ می گوید؟ ارزش و نگرش خود را تغییر می دهد!

درجه اهمیت: پول بر رزق حلال ارجح است پس پول حلال عقب می رود دروغ گفتن صداقت کم کم می رود عقب

میزان پاداش: چقدر بگیری دروغ میگی؟ چقدر پاداش بگیرد کارمند ارزش و نگرش ها را تغییر می دهد

@dr.Marjanetemadi

میزان نفوذ: وقتی روی نگرش ها کنترل نداری مجبوری انجام بدهی و دوست نداری انجام بدهی روان پریش می شوی

تئوری شناختی(ناهماهنگی شناختی) (Cognitive Dissonance)

- نگرش ها از رفتار پیروی می کنند؟ گاهی بین نگرش های ما تضاد وجود دارد و گاهی بین نگرش و ارزش های ما تضاد وجود دارد.
- چطور مردم گفته هایشان را تغییر می دهند تا با کاری که انجام می دهند در تضاد نباشند. رزق حلال و پول دوستی تناقض ندارد امابرای پول بیشتر ارزش رزق حلال زیر سوال می برید ودروغ!
- برای رسیدن به وضعیت پایدار انسان ها تلاش می کنند با تغییر نگرش، ناهماهنگی را به حداقل برسانند.(فشارهای اجتماعی– اهمیت– خاص بودن– تجربه کردن...)
- نگرش های مهم منعکس کننده ارزش های بنیادین، نفع شخصی و یا افراد و گروه هایی است که ارتباط با آنها برای فرد حایز اهمیت است.

@dr.Marjanetemadi



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.

رابینز در کتاب رفتار سازمانی خود توضیح می‌دهد که رضایت شغلی را می‌توان به این صورت تعریف کرد: «رضایت شغلی، احساس مثبتی است که پس از ارزیابی ویژگی‌های مختلف شغل خود، تجربه می‌کنیم.

کدوم یک از شما از شغلتون راضی هستید



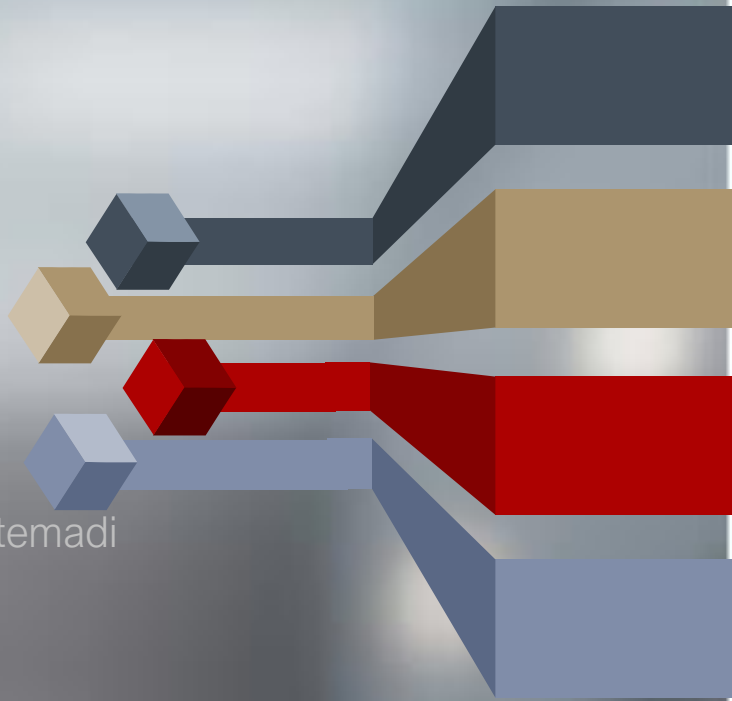
رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش است، زاییده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است.

@dr.Marjanetemadi

پس می توان نتیجه گرفت، رضایت شغلی، احساس روانی است که از عوامل اجتماعی نیز تأثیر می پذیرد.

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



@dr.Marjanetemadi

the most effective way an organization can promote the job satisfaction of its employees is to enhance the mental challenge in their jobs, and the most consequential way most individuals can improve their own job satisfaction is to seek out mentally challenging work.

Principles of Organizational Behavior/ 2023 / 259

مؤثرترین روشی که یک سازمان می‌تواند رضایت شغلی کارکنان خود را ارتقا دهد، افزایش چالش ذهنی در شغلشان است و مهم‌ترین روشی که بیشتر افراد می‌توانند رضایت شغلی خود را بهبود بخشند، جستجوی کار چالش‌برانگیز ذهنی است.

altering the nature of work to increase intrinsic satisfaction is one tool organizations can use to influence employee attitudes and behaviors

Principles of Organizational Behavior/ 2023 / 164

تغییر ماهیت کار برای افزایش رضایت درونی ابزاری است که سازمان ها می توانند از آن برای تأثیرگذاری بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان استفاده کنند.

Scholars have found support for the positive association between leaders' coaching behaviors and employee attitudes or outcomes

Principles of Organizational Behavior/ 2023 / 203

پژوهش محققان ارتباط مثبت بین رفتارهای مربیگری رهبران و نگرش ها یا نتایج کارکنان تاکید کرده است.

Principles of Organizational Behavior/ 2023 / 103

Goals and Job Satisfaction
Employees are happy when they attain their goals or make progress toward them. Earned success is a source of pride and an incentive to keep striving. Job satisfaction comes from other sources as well, for example, fair pay; recognition; work that ties into one's personal interests; mental challenge; variety; competent, honest leadership; supportive coworkers; competitive benefits; suitable (and safe) working conditions; etc.

رضایت شغلی

کارمندان زمانی خوشحال می شوند که به اهداف خود برسند یا به سمت آنها پیشرفت کنند. موفقیت به دست آمده منبع غرور و انگیزه ای برای ادامه تلاش است.

رضایت شغلی از منابع دیگر نیز ناشی می شود، به عنوان مثال، پرداخت منصفانه. قدردانی؛ کاری که با علایق شخصی فرد مرتبط است. چالش ذهنی؛ تنوع؛ رهبری شایسته و صادق؛ همکاران حامی؛ مزایای رقابتی؛ شرایط کاری مناسب (و ایمن).

نشانه های رضایت شغلی



ساعت شروع و پایان کارش را با سازمان یکی نیست زودتر شروع و دیرتر پایان

درمورد کارشان صحبت می کنند بازاریابی می کنند، بچه اش و دیگران را دعوت می کنند به این شغل بیایند

در کار خودشون را توسعه می دهند

SELF DEVELOPMEN



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

رضایت شغلی کارکنان تنها به شرایط کار بستگی ندارد
شخصیت هم در آن نقش مهمی دارد

چگونه؟

افرادی که خودسنجی های درونی (core self-evaluations) مثبتی دارند یعنی به ارزش درونی و شایستگی های اساسی خود ایمان دارند نسبت به افراد با احساس منفی از خود، از شغل خود راضی ترهستند و به مشاغل چالش برانگیز هم گرایش بیشتری دارند برعکس افرادی که خودسنجی درونی منفی دارند در برابر مشکلات زودترعقب نشینی می کنند و کارهای کسل کننده و محدود کننده انتخاب می کنند.



معرفی کتاب

Working with you is killing me"

@dr.Marjanetemadi

تاثیرگذارترین عامل

داخل محیط سازمان سرپرست مستقیم

که مهم ترین عامل

مدیران بدقلق

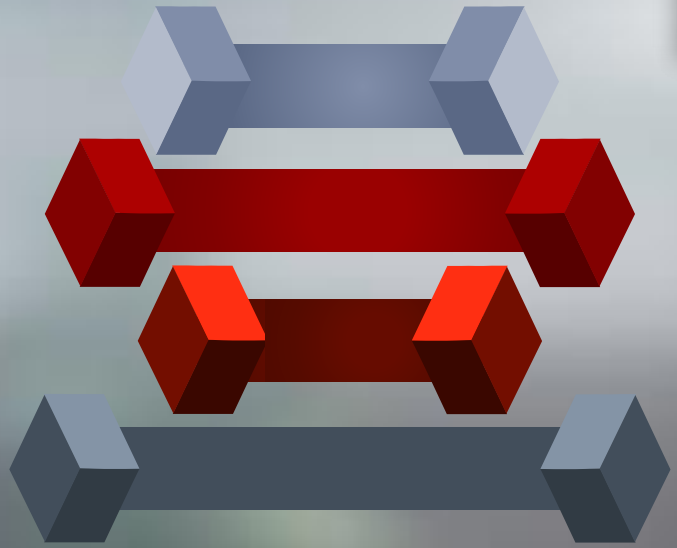
- حرف من یکی است

کارمند ریاکار

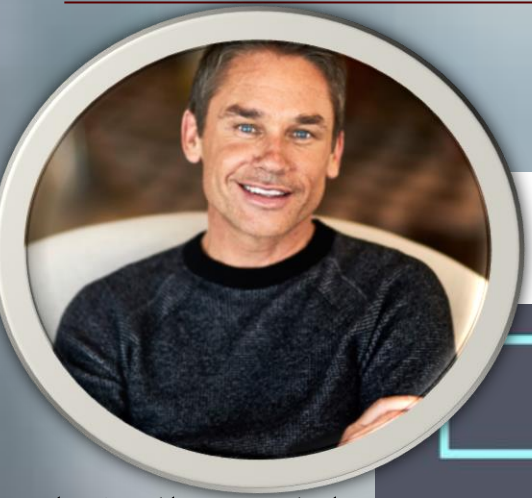
مدیران افراطی

- من برند هستم
- کارکردن با من لیاقت میخواد

کارمند چاپلوس



از کجا بدانیم برای چه شغلی آفریده شدیم؟



مارکوس باکینگهام



استعداد ما در کار چگونه مشخص می شود؟

۱– موفقیت ها

۲– غریزه و کشش درونی

۳– رشد کردن و زود یاد گرفتن

۴– احساس نیاز و عطش

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





81


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)

تعلق(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

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

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

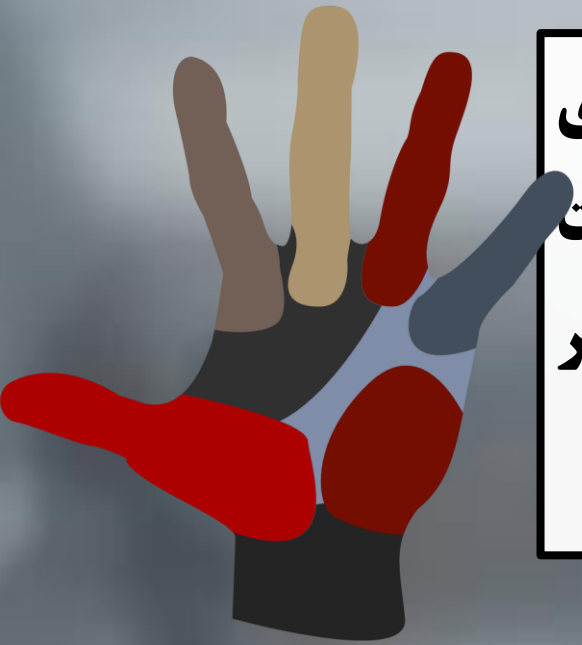
برای نسل Z، متغیر "اهمیت وظیفه" (Task Significance) به‌شدت با ادراک آن‌ها از اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی سازمان (ESG & CSR) گره خورده است. اگر کارمند نسل Z احساس کند شغلش تأثیر مثبتی بر جامعه ندارد، متغیر Task Significance افت کرده و MPS به شدت کاهش می‌یابد.

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

- Teamwork is becoming increasingly important in contemporary organizations, and as long as teams are formed, managed and implemented effectively, can provide a source of competitive advantage in terms of increased employee satisfaction, creativity and innovation.



- **کار تیمی در سازمان‌های معاصر به طور فزاینده‌ای اهمیت پیدا می‌کند و تا زمانی که تیم‌ها تشکیل، مدیریت و اجرا شوند، می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی از نظر افزایش رضایت، خلاقیت و نوآوری کارکنان باشد.**

@dr.Marjanetemadi

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



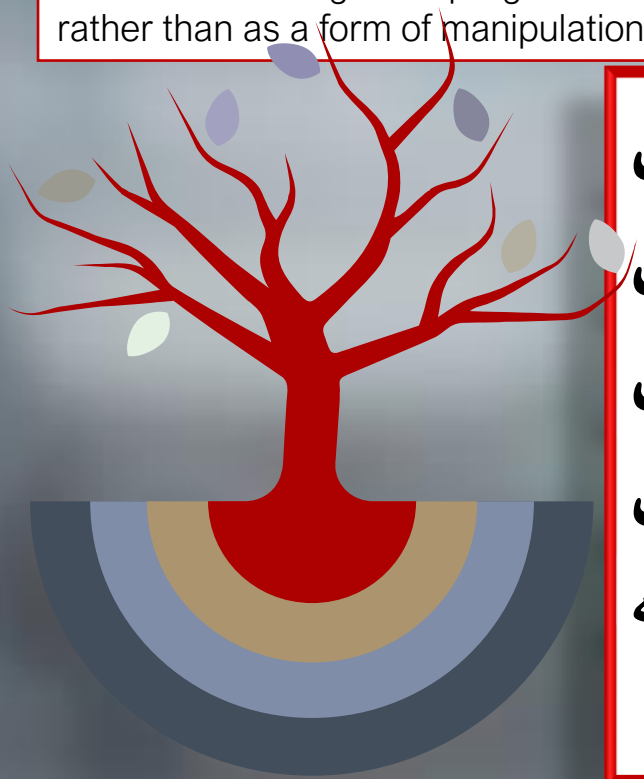
1 minute spent on recogiising behavior
= 100 minutes of initiative in return



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.**

Leader support and involvement in recognition programs is critical to employees' perceptions of the sincerity and authenticity of the acknowledgment. Incorporating both daily or weekly informal and longer-term formal recognition programs can help employees view the formal recognition programs as sincere rather than as a form of manipulation.



حمایت و مشارکت رهبر در برنامه های قدردانی برای ادراک کارکنان از صداقت و صحت قدردانی بسیار مهم است. گنجاندن برنامه‌های قدردانی روزانه یا هفتگی و بلندمدت می‌تواند به کارمندان کمک کند تا برنامه‌های قدردانی رسمی را صادقانه بدانند تا نوعی ساختگی.

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 در 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	Power Grid	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



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



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


مشارکت
مشتاق کردن(دلبستگی)
درگیرشدن
تعهد
تعلق

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



تعهدِ مستمر میزان **تمایل فرد به ادامه‌ی همکاری** با همان سازمان است.

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

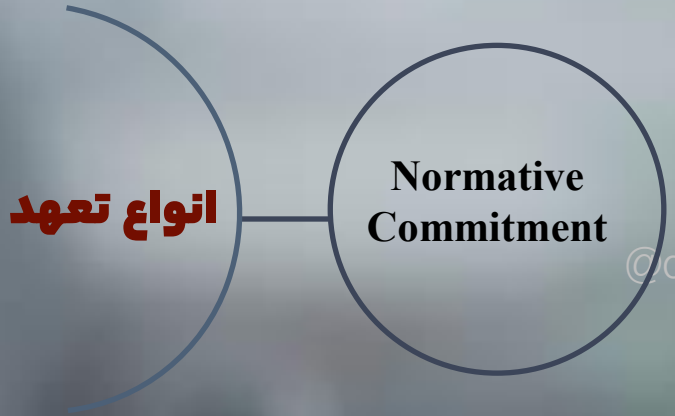
Have to

@dr.Marjan

تعهد هنجاری با **التزام و مسئولیت‌پذیری‌ای** سروکار دارد که فرد نسبت به سازمان در خود احساس می‌کند.

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

Want to



@dr.Ma

تعهد عاطفی دلبستگیِ احساسیِ کارکنان به ارزش‌های سازمانی است که در آن کار می‌کند، یعنی اینکه فرد تا چه اندازه به سازمان علاقه دارد. احساس تعلق مثبت به سازمان و وابستگی شدید به اهداف در ارزشهای سازمان، مثل کارکنان بیمارستان کودکان

انواع تعهد

Affective Commitment

Should to

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.

Organizational Citizenship Behavior

رفتارهای یاری گرایانه:
افراد برای اجرای این نوع رفتارها پاداش دریافت نمی کنند

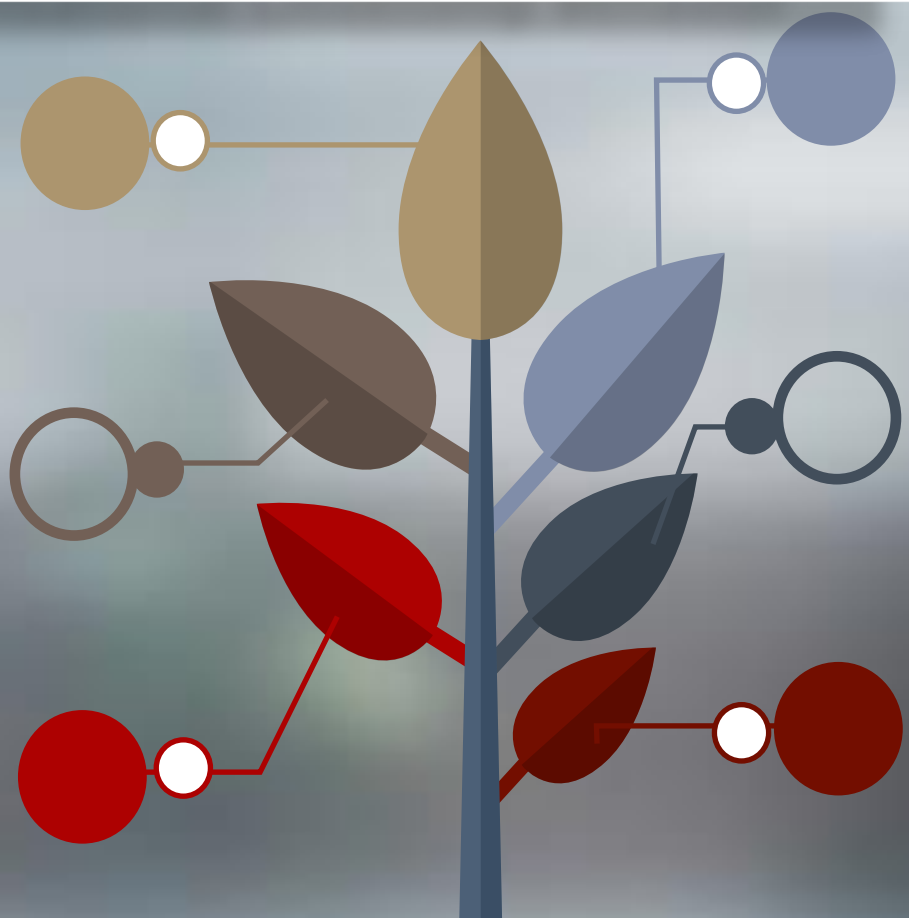
فداکاری:
رفتارها کاملا داوطلبانه و فردی

رفتارهای داوطلبانه:
به علت عدم اجرای آنها مجازات و تنبیه نمی‌شوند.

نوآوری فردی:
تمایل به گسترش همیاری و کمک به همکاران، کارفرمایان و ارباب رجوع

وظیفه شناسی"
افعال و اقدامات ایثارگرانه و تمایلات به از خود گذشتگی کارکنان به منظور تامین آسایش و رفاه دیگران

جوانمردی:
افراد معمولا از منافع شخصی خود می‌گذرند و مسئولیت‌پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می‌دهند



ارزش

تعریف ارزش

مشخصه های ارزش

انواع فرهنگ از نظر هافستد

ارزش های نسلی

نکات کاربردی



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 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.

Terminal versus Instrumental Values

۱– طبقه بندی روکریچ

محققی به نام میلتون روکیچ ارزش ها را به دو دسته متمایز تقسیم می کند:
ارزش های نهایی، ارزش های ابزاری

ارزش های نهایی به حالات و موقعیت های مطلوب و ارزش هایی که هر فرد سعی می کند در زندگیش به آنها برسد، اشاره دارد؛ مانند رفاه و موفقیت های اقتصادی، آزادی، سلامتی و تندرستی، صلح جهانی و معنای زندگی.



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

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

۱- طبقه بندی روکریچ

ارزش های ابزاری

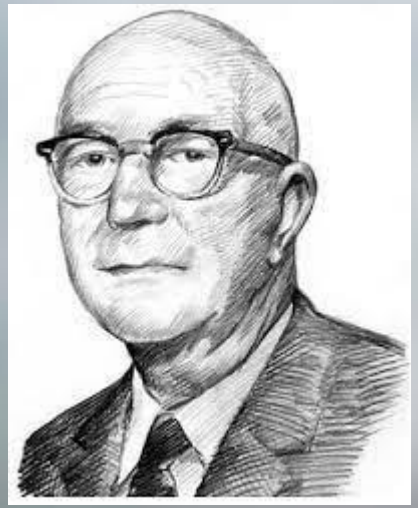
- **ارزش های ابزاری** به حالت هایی از رفتار یا شیوه های رسیدن به ارزش های نهایی تاکید می کند؛ همانند استقلال و اعتماد به نفس، نظم و انضباط شخصی، مهربانی و هدف محور بودن.

ایجاد یک توازن بین این دو، به اندازه درک این اهداف برای رسیدن به مقصد مهم است و این مسئله که کدام یک از ارزش های نهایی و کدام یک از ارزش های ابزاری بهترین راه حل هستند ،از فردی به فرد دیگر متفاوت است.

ارزش های ابزاری

Instrumental values

- بلندپروازی (سخت کوشی و آرزومندی)
- روشن فکری (ذهن باز)
- توانا (شایسته، کارآمد)
- شاد (سرزنده، سرحال)
- پاک (پاکیزه، آراسته)
- شجاعت (پای اعتقادات ایستادن)
- بخشنده بودن (تمایل به بخشیدن دیگران)
- مفیدبودن (تلاش برای رفاه دیگران)
- صداقت (بی ریا، معتمد)
- دارای تخیل(جسارت، خلاقیت)
- عدم وابستگی (متکی به نفس، مغرور)
- رو شنفکر بودن (هوشمند، اندیشمند)
- منطقی (ثابت قدم، معقول)
- بامحبت (مهربان، محبت آمیز)
- فرمانبرداری (وظیفه شناس، آبرومند)
- مؤدب (مؤدب، خوش رفتار)
- مسئولیت پذیر (قابل اطمینان، قابل اتکا)
- خودکنترلی (مقید، خویشتن دار)



طبقه‌بندی روکریچ

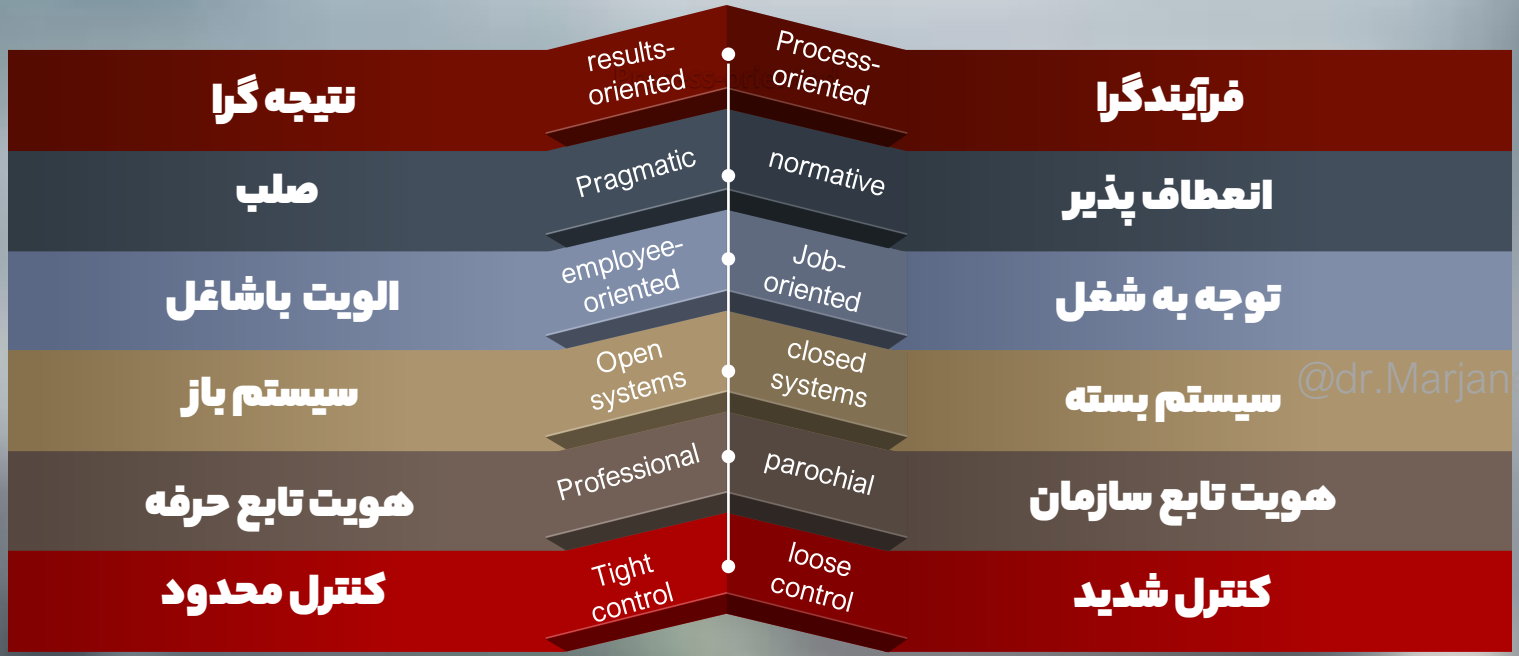
ارزش هایی نهایی

Terminal values

- زندگی راحت (زندگی مرفه)
- زندگی هیجان انگیز (زندگی پرتحرک و مهیج)
- حس موفقیت (همکاری همیشگی)
- دنیای سراسر صلح و آرامش (بدون جنگ و درگیری)
- دنیای مملو از زیبایی (زیبایی طبیعت و هنر)
- تساوی (برادری، فرصت برابر برای همه)
- امنیت خانواده (مراقبت از عزیزان)
- آزادی (استقلال، حق آزادی در انتخاب)
- خوشبختی (رضایتمندی)
- هماهنگی درونی (فارغ از تضادهای درونی)
- عشق بالغ (صمیمیت جنسی و روحی)
- امنیت ملّی (محافظت در برابر حملات)
- لذت (زندگی لذت بخش، آسودگی)
- رستگاری (رهایی یافتن، زندگی ابدی)
- احترام به خود (عزت نفس)
- شهرت اجتماعی(احترام، تحسین)
- دوستی واقعی (همراهی نزدیک)
- خرد (درک کامل از زندگی)



تحقیق هافستد(ابعاد فرهنگ ملی)



@dr.Marjan Etemadi

تحقیق هافستد (مولفه های فرهنگ سازمانی)

ارزش با نگرش چه فرقی دارد؟

- نگرش + قضاوت، نگرش ها از خانواده و نظام آموزشی
- قضاوت های پایدار = ارزش
- چه چیزی ارزش را ایجاد می کند؟ فرهنگ
- شما ازرسانه ها ناخوداگاه ارزش می گیرید
- تاثیرگذاری شدید رسانه ها بر ناخودآگاه افراد نباید نادیده گرفته شود.





@dr.Marjanetemadi

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...

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.

Cohort	گروه	Entered Workforce	ارزش های کاری غالب
Veterans	**سربازان کهنه کار**	70+	**سخت کوشی، محافظه کاری، انطباق پذیری، وفاداری به سازمان (ما بانکی ها، نفتی ها)**
Baby Boomers	**نسل انفجاری**	41-69	**موفقیت، پیشرفت، بلند پروازی، تنفر از مظهر قدرت، پایبندی به مسیر شغلی، بسیار خودشون را با دیگران مقایسه می کنند، رده های ارشد، از آمرانه صحبت کردن بدشون میاد، پورسانت، (ما حسابدارها، معلم ها)**
Xers	**نسل (X)**	26-40	**تعادل کار و زندگی، تیم محوری، بیزاری از تحت سلطه بودن، وفاداری به روابط، بازنشستگی سریع، آزادی عمل رو دوست دارند، خودش ساعت کاریشو مشخص کنه، کار را با مشارکت خودشون انجام بدین**
Nexters	**شبکه ای، هزاره یا وای(Y)**	زیر 25	**اطمینان، موفقیت مالی، متکی به نفس اما تیم محوری، وفاداری به خود و روابط وباندبازی(آینده سازمان ها رو رغم میزنند)**
Zomer	**نسل اینترنت**	20	
Alpha	**نسل آلفا**	زیر 12	

1925



سربازان کهنه کار

Builders

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

Hard working, conservative, conforming; loyalty to the organization

1946

1947

نسل انفجاری



Boomers

موفقیت، پیشرفت، بلند پروازی، تنفر از مظهر قدرت، پایبندی به مسیر شغلی

Success, achievement, ambition, dislike of authority; loyalty to career

1964

1965



نسل ایکس

Generation X

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

Work/life balance, team-oriented, dislike of rules; loyalty to relationships

1984

1985

نسل ایگرگ



Generation Y

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

Success, achievement, ambition, dislike of authority; loyalty to career

1996

1997

Generation Z
Zomer

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



نسل اینترنت

2012

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


Son
Dad



نسل های ایرانی خانم دکتر لطیفی

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 دراین میان مهم است ارتباط بین نسلها است.

@dr.Marjanetemadi



چالش های پیش رو هم آموزی بین نسل ها

چالش فرهنگی و اجتماعی

هنوز رویه غالب در فرهنگ ها اینست که فرد در دوران نوجوانی و جوانی باید شاگردی کند و به دنبال یادگیری باشد.سپس در بزرگ سالی به دنبال آموزش باشد.



ولی تغییرات و تحولات فضا و نیازهای کار باعث شده که این موضوع دستخوش تغییرات قرار گیرد چرا که گذشته فرد با یادگیری دانش و مهارت تا بازنشستگی کار میکرد ولی امروزه اگر آن دانش به روز نشود در بازار کار منسوخ خواهد بود.

Mentor+ intern=
mentern

آموزگرد




O*net online.org
@dr.Marjanetemadi

احساسات

تعریف احساسات

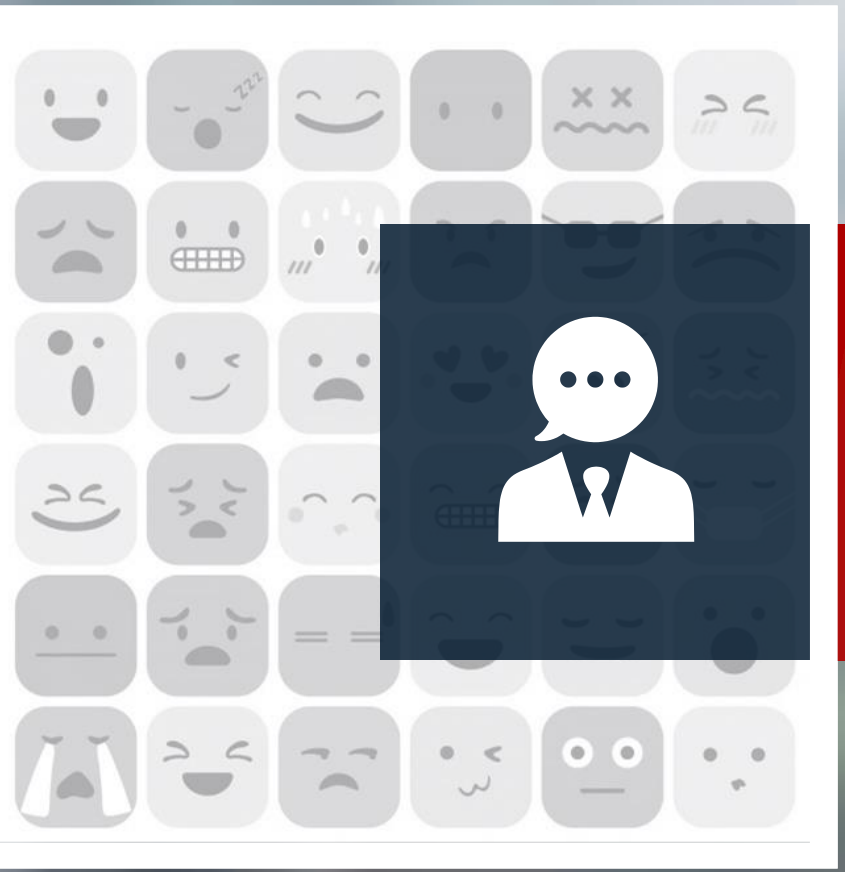
عناصر عاطفه

تئوری رویداد عاطفی

هوش هیجانی

بکارگیری رفتار سازمانی در هیجانات و خلق ها

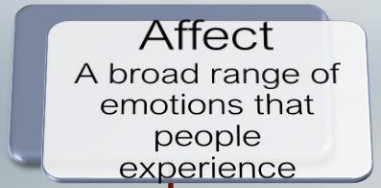
نکات کاربردی



EMOTIONS
احساسات

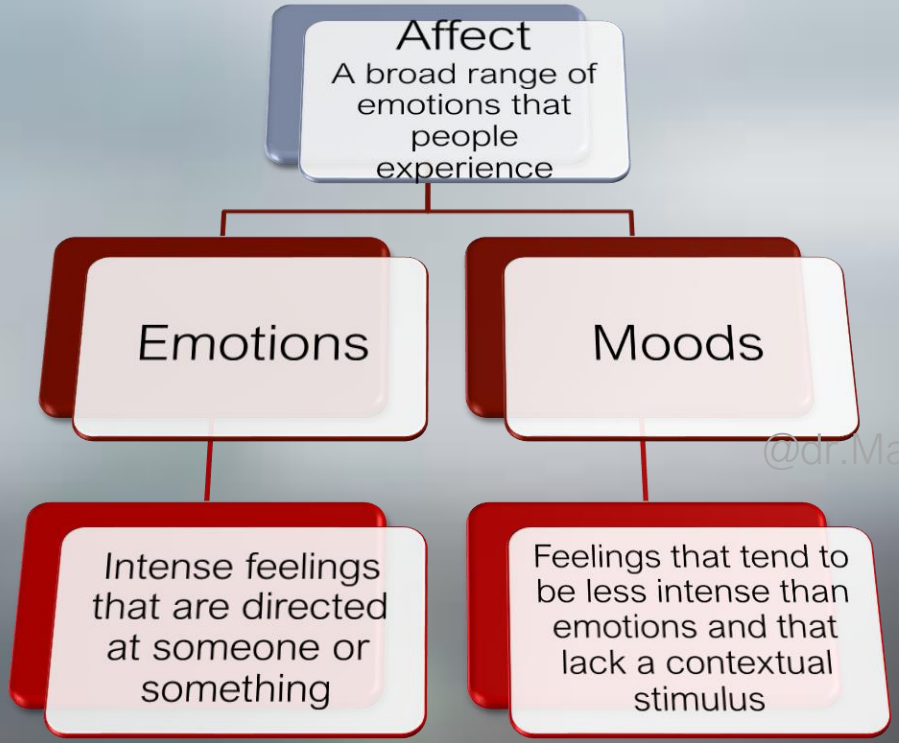
واژه ی است که شامل گستره ی زیادی از تجربه های افراد می شود که خلق و هیجان افراد را در بر می گیرد. در حقیقت،احساسات به تجارب ذهنی و احساسی گفته می شود که در افراد حالت خوشایند یا ناخوشایند را موجب می شود

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

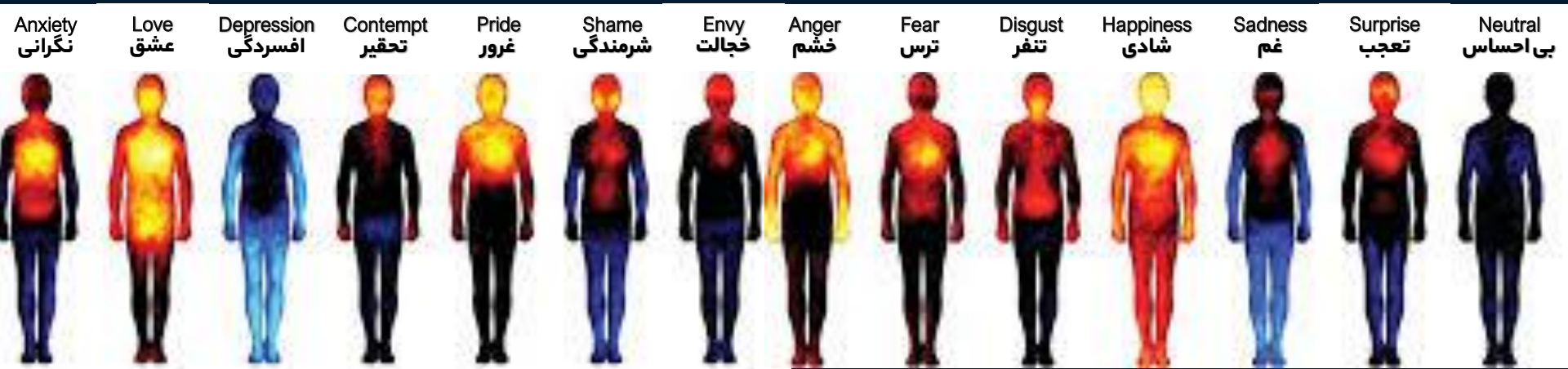


The Basic Emotions

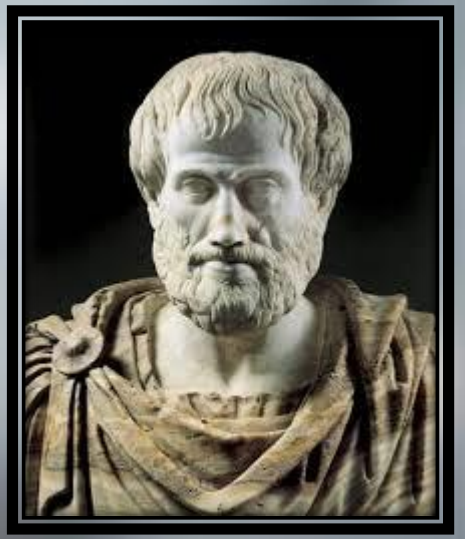
- خشم
- غمگینی
- انزجار
- ترس
- خوشحالی
- شگفتی



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.

@dr.Marjanetemadi

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

انحراف مثبت

گرایشی در اکثر افراد که باعث می شود وقتی هیچ ورودی وجود ندارد(وقتی هیچ اتفاقی نیافتاده است) کمی خلق مثبت احساس کنند.

عاطفه مثبت

یکی از ابعاد خلق که هیجاناتی مانند برانگیختگی، اتکإ به نفس و خوشی، در طرف شدید آن و هیجاناتی مثل تنبلی و خستگی در طرف ضعیف آن جای دارد

عاطفه منفی

یکی از ابعاد خلق که ناآرامی، تنش و اضطراب در طرف شدید آن و آرمیدگی، آرامش و متانت در طرف ضعیف آن جای دارد.

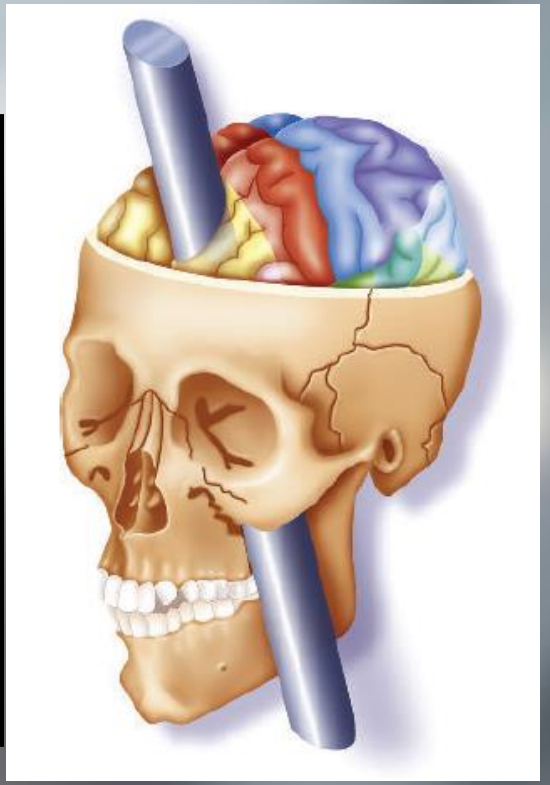


@dr.Marjanetemadi

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

کشف گالوپ

چه چیزی در شما باعث شد که تصمیم خودتان را عوض کردید؟

ورود احساسات وعواطف و هیجانات

@dr.Marjanetemadi

آیا احساسات قابل حذف شدن هستند؟ ورود آن در تصمیمات اشتباه است؟

کشف گالوپ

ده ها بار پاسخ ۷۰ تا ۹۰ درصد افراد قبلی دست بلند نمی کنندچه چیزی وارد شد که تصمیم را عوض کردیم؟

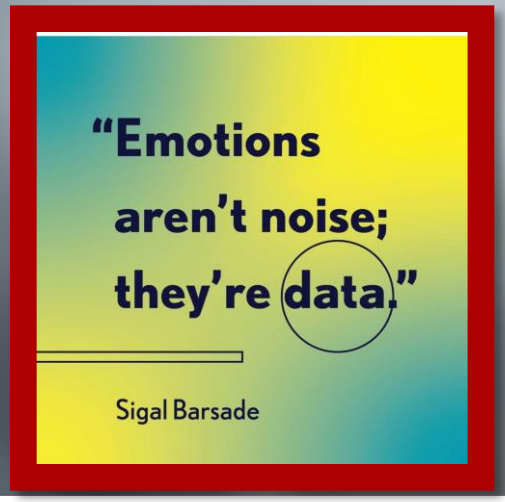
ورود احساسات وعواطف و هیجانات و دوست داشته شدن الزام امروز برای مدیران خصوصا از جنس مرد

@dr.Marjanetemadi

رابطه کارمند با مدیر و ارتباط گرفتن کارمندان، بدون نگاه ابزاری ایجاد رفتاری بین کارمندان می کنند که قابل تصور نیست، برای مدیران تا پای جان خواهند رفت.



Daniel Pink
1 New York Times Bestselling Author.



چرا دانستن احساسات و درک آن مهم است؟

وقتی احساسات بوجود می آیدt من مدیر نگران خواهم شد که تصمیمات عقلایی نگرفته ام و این را نقطه ضعف خود می دانم

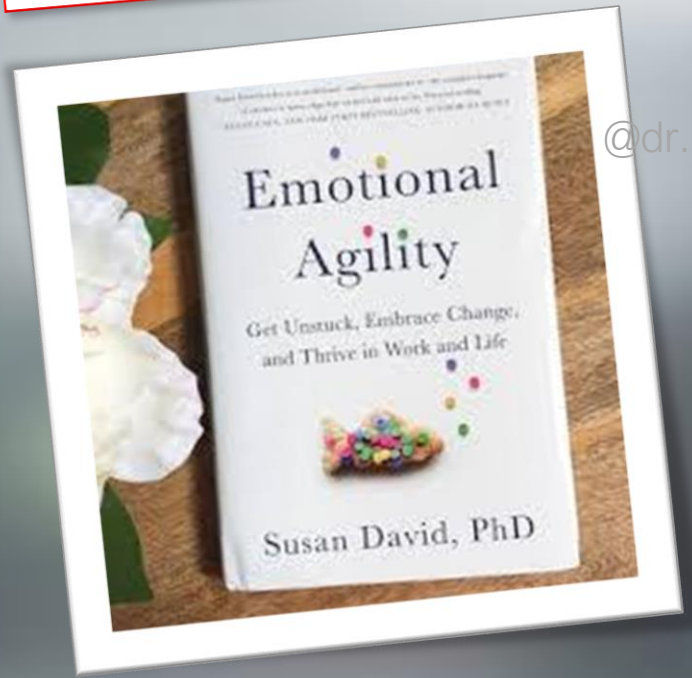
پارادیم جابجایی احساسات از سنتی به نوین

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.



Susan David

Emotional Agility



@dr.Marjanetemadi

آزمایش دکتر سوزان دیوید

- روانشناس دانشگاه پزشکی هاروارد (Harvard Medical School)و نویسنده کتاب "چابکی عاطفی" (Emotional Agility))
- شناخت هورمون های بدن آدم ها و ایجاد انگیزه
- بخشی از خودشناسی مدیران شناخت هورمون ها و احساسات کارمندان...
- تاثیر هورمون ها در رفتار
- دو دسته آدم از یک منظر:آدم های صبحی آدم های بعداز ظهری
- ملاتونین در صبح کم و در ۱۲شب زیاد هورمون خواب
- هورمون دوپامین در صبح زیاد و در شب کم برعکس
- ملاتونین برای همه آدم ها یک جور نیست برای آدم های صبحی

آزمایش دکتر سوزان دیوید

❖زندان های آمریکا

- ❑ ایالت میشیگان در قتل عمد حبس ابد است در بعضی ایالت ها اعدام
- ❑ کل آدم های قتل عمد غیرسازمان دهی شده را بررسی حدود ۱۵۰۰–۱۶۰۰ نفر خون گرفتند ساعت قتل
- ❑ آیا ارتباط بین زمان قتل یا صبحی بعد از ظهری آدم ها وجود دارد؟
- ❑ دوپامین مهم ترین عامل کنترل هیجانات است خرید صبح برای آنهایی که بعدالظهری هستند و برعکس.

آزمایش دکتر سوزان دیوید

- خشم خاصیتی اعتیادآور دارددر انسان نوعی توهم قدرت ایجاد می کند پتانسیلی است مخرب که احساس کاذب قدرت را انسان تجربه می کند تکرار خشم سبب تشکیل مدارات عصبی در مغز برای خشم بعدی می شود قویا به هورمون تستوسترون بستگی دارد
- ↙در زندانی ها میزان تستوسترون مردان بیشتر از سایر مردها بوده است
- ↙زنان خشن هورمون تستوسترون بیشتری نسبت به سایر زنان دارند 📚منبع: عصب شناسی سازمانی
- ۷۹ درصد همبستگی معکوس با مغز داشتند دیدگاه بیولوژیکی تحول شدید در دنیا

@dr.Marjanetemadi

آزمایش دکتر سوزان دیوید

- بخشی از خودشناسی مدیران شناخت هورمون ها و احساسات کارمندان...
- همیشه رفتارها از سه عامل منشاء ..
  - رفتارها از شخصیت و ذات (روان شناسی شخصیت)
  - رفتارها از ادراک (روان شناسی شناختی)
  - رفتارها از محیط (روان شناسی اجتماعی)
- خانم دیوید معتقد است ذات وادراک ادم ها توسط بیولوژی آنها احاطه شده است

آزمایش دکتر سوزان دیوید

- 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– لمس کردن و بغل کردن..)

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

۷/۵ درس درباره مغز

نویسنده: لیزا فلدمن بارت

مترجم: قاسم کیانی مقدم

انتشارات: انتشارات مازیار



@dr.Marjanetemadi

Emotional labor A situation in which an employee expresses organizationally desired emotions during interpersonal transactions at work.



Employees of Apple's store in Manhattan, New York, greet customers with enthusiasm and excitement as they exit the store after buying an iPhone 6 on its first day of sales. Employees' smiles and high fives are expressions of emotional labor that Apple requires and considers appropriate for their jobs.
Source: Adrees Latif/Reuters/Landov

قوه‌هیجانی

ناهمسانی هیجانی

ناهمخوانی میان هیجانی که فرد احساس می کند و هیجانی که باید بروز دهد

انواع هیجان

@dr.Marjanetemadi

هیجان احساس شده

هیجان تظاهر شده

Emotional Labor

- Emotional Dissonance:
  - Employees have to project one emotion while simultaneously feeling another
  - Can be very damaging and lead to burnout
- Types of Emotions:
  - **Felt Emotions** : the individual's actual emotions
  - **Displayed Emotions** : required or appropriate emotions
    - **Surface Acting**: displaying appropriately but not feeling those emotions internally
    - **Deep Acting**: changing internal feelings to match display rules - very stressful

قوه هیجانی

وضعیتی که در آن کارمند به هنگام تعاملات فردی هیجان مطلوب سازمانی را از خود بروز می دهد.

ناهمسانی یا ناهماهنگی هیجانی: ناهمخوانی میان هیجانی که فرد احساس می کند و هیجانی که باید بروز دهد.مدیران در روز بارها این پدیده را تجربه می کنند. آیا باید دروغ بگویم؟ بازیگر بودن و مدیریت کردن احساسات مهم است باتوجه به نقش مدیر

انواع هیجان:

هیجان احساس شده: هیجان واقعی فرد

هیجان تظاهر شده: هیجاناتی که کارمند از سوی سازمان ملزم به ابراز آن شده و مناسب آن شغل نمی باشد.

سطحی عمل کردن: پنهان کردن احساسات درونی و بروز ندادن هیجانات به دلیل قوانین تظاهر کننده

عمقی عمل کردن: تلاش برای تغییر احساسات واقعی درونی فرد بر پایه قوانین تظاهر کردن

راهکارهای بهبود هیجانات

- فراهم آوردن امکانات رقابتی و سرگرمی در محیط کار
- تجربیات شادی بخش همچون میان وعده هایی غذایی
- فضای کاری آرامش بخش
- تمرین مدیریت احساسات
- انتخاب رهبری احساسات (سرایت هیجانی)
- استفاده از رنگ های مناسب دکوراسیون شکیل – غافلگیری افراد باسورپرایزهای شاد
- کنترل زبان بدن(خمیده بودن نشانه ای از بی احترامی– نگاه کردن به ساعت ، بی حوصلگی وغرور، دست به سینه بودن، سرتکان دادن زیاد نشانه استرس ، بازی کردن با موها، نگاه نکردن به چشم ها...)
- شما بگید.....



• اثرهوش هیجانی در رفتار سازمانی

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



Emotional Quotient	E Q	%80
Intelligence Quotient	I Q	%20

Reuven Bar-On



اولین بار، بار–اُن واژه ضریب هوش هیجانی را در برابر ضریب هوشی مطرح کرد.

هوش هیجانی:

- مجموعه ای از توانایی ها، قابلیتها و مهارتهای غیرشناختی که بر توانایی شخص در کنار آمدن با مشکلات و فشارهای محیطی تأثیر می گذارد.

بار-اُن



- **توانایی فهم احساسات و هیجانات خود و دیگران و استفاده از آن (فهم به عنوان راهنمای تفکر، رفتار و عملکرد)**

نخستین تعریف دنیل گلمن



هوش هیجانی شامل تواناییهایی مثل:

انگیزه دادن به خود، پشتکار در شرایط دشواری و سرخوردگی، کنترل رفتارهای تکانشی، به تأخیر انداختن خواسته ها، تنظیم هیجانات، جلوگیری از غلبه ی استرس بر قدرت فکر کردن، همدلی با دیگران و امیدواری است.

دانیل- گلمن

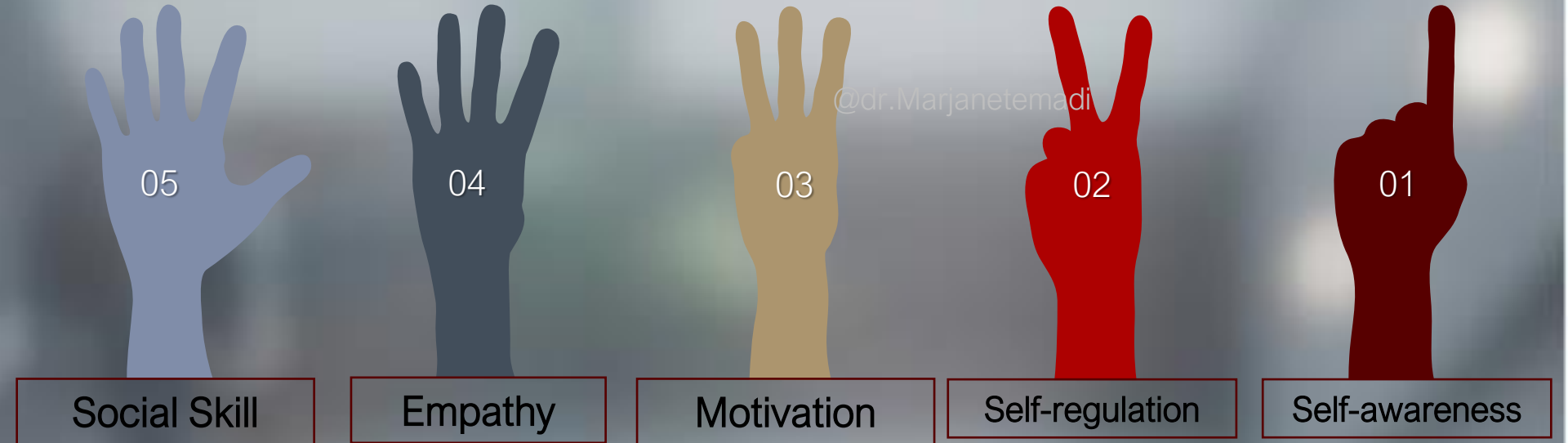
هوش هیجانی مجموعه توانایی‌هایی است که به ما کمک می‌کنند هیجانات را در خود و دیگران، تشخیص داده و تنظیم کنیم.



- **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)**

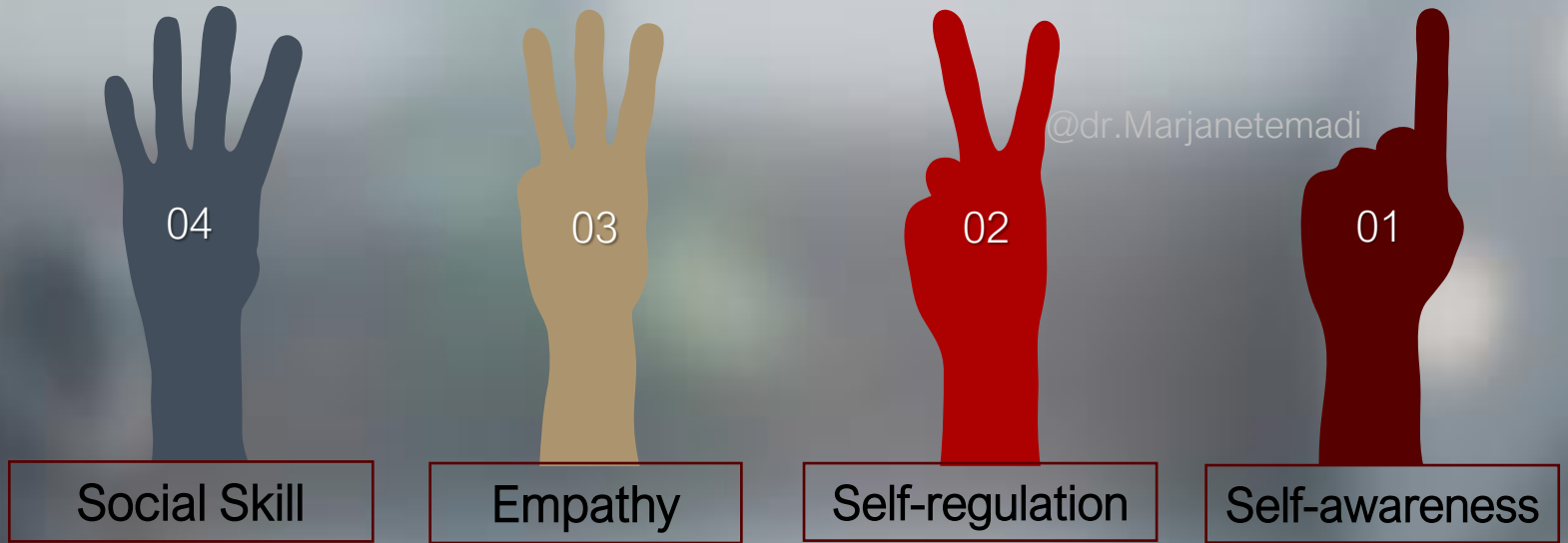
@dr.marjanetemadi

مدل
ECIدر سنجش هوش هیجانی(۵ عامل)



@dr.Marjanetemadi

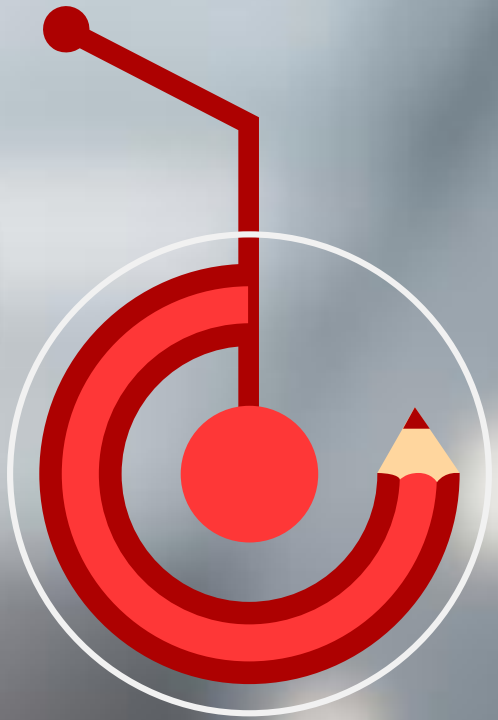
(مدل CEI / ۲.۰)یا نسخه‌ی دوم
مجموعه شایستگی های هوش هیجانی سنجش هوش هیجانی(۴ عامل)



@dr.Marjanetemadi

Know yourself

خودت را بشناس



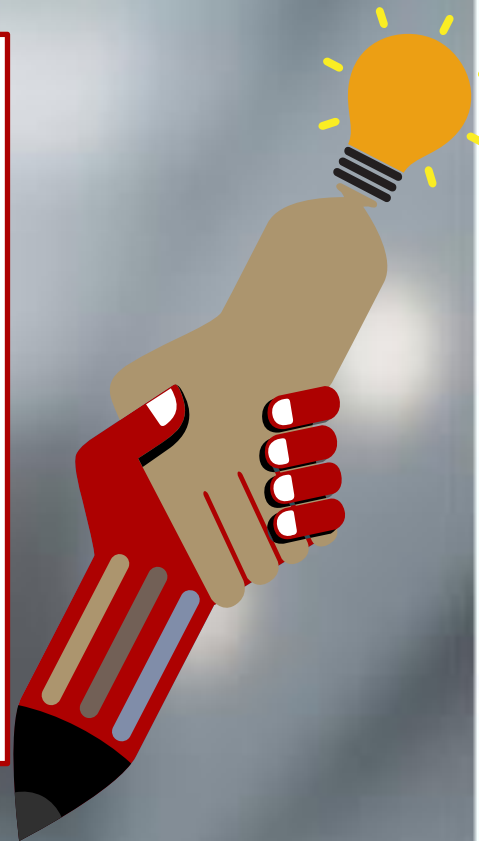
کتیبه در دیوار معبد دلفی در یونان
قرن ششم قبل از میلاد

- As you do this, you need to understand who you are at a deeper level. This is hard work but an essential step in your development as a leader. A foundation of self-awareness leads to self-acceptance and ultimately self-actualization so that you can fulfill your greatest potential.

Discover Your True North/ P79

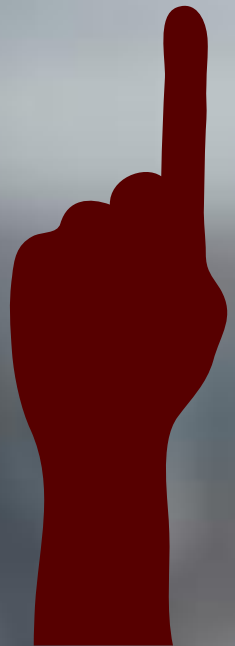
باید درک کنید که در سطح عمیق تر چه کسی هستید. این کار سختی است اما یک گام اساسی در پیشرفت شما به عنوان یک رهبر است.

شالوده خودآگاهی منجر به پذیرش خود و در نهایت خودشکوفایی می شود تا بتوانید بزرگترین پتانسیل خود بهره مند شوید.



خودآگاهی

1



خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن

(Self-awareness)

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

@dr.Marjanetemadi

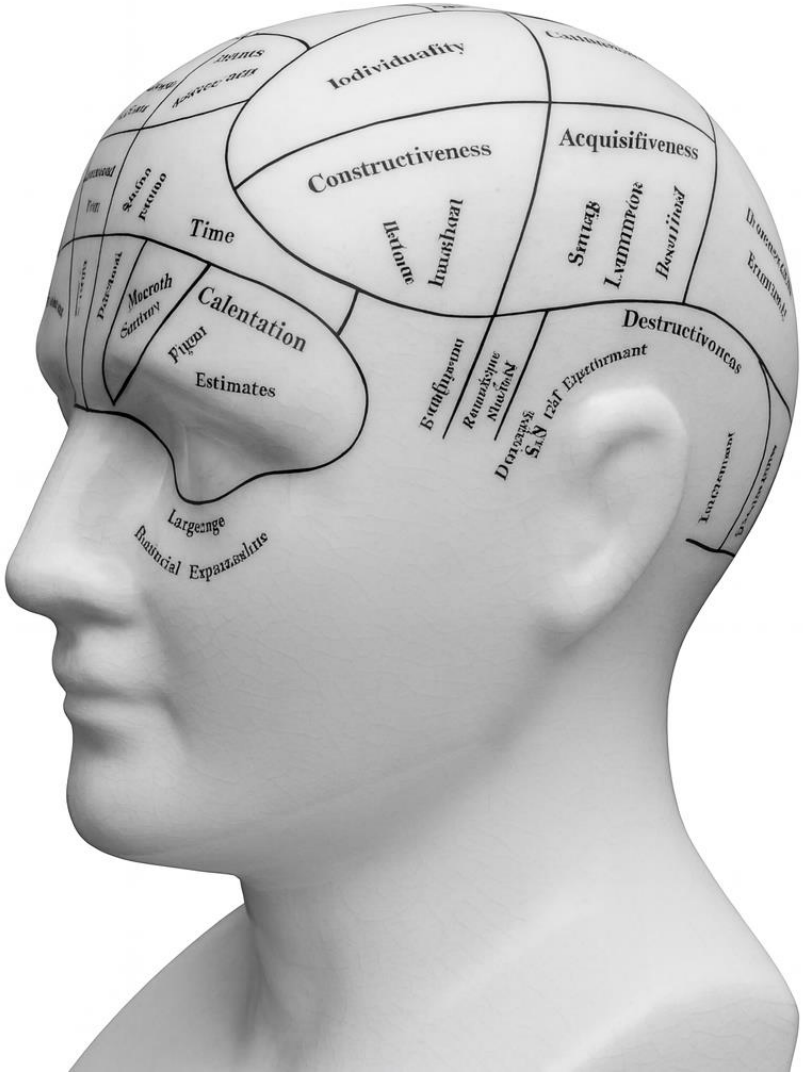
خودآگاهی یا آگاهی از خویشتن

(Self-awareness)

شناخت عواطف شخصی

شناخت احساسات و دلایل آنها

آگاه بودن از حالت روانی



@dr.Marjanetemadi



Becoming Self-Aware

تبدیل شدن به انسان خودآگاه

- The most difficult thing in becoming self-aware is to see our-selves as others see us. Leaders need accurate feedback to identify their blind spots.

Discover Your True North/ P85

سخت ترین چیز در خودآگاهی این است که خودمان را آن گونه ببینیم که دیگران ما را می بینند.

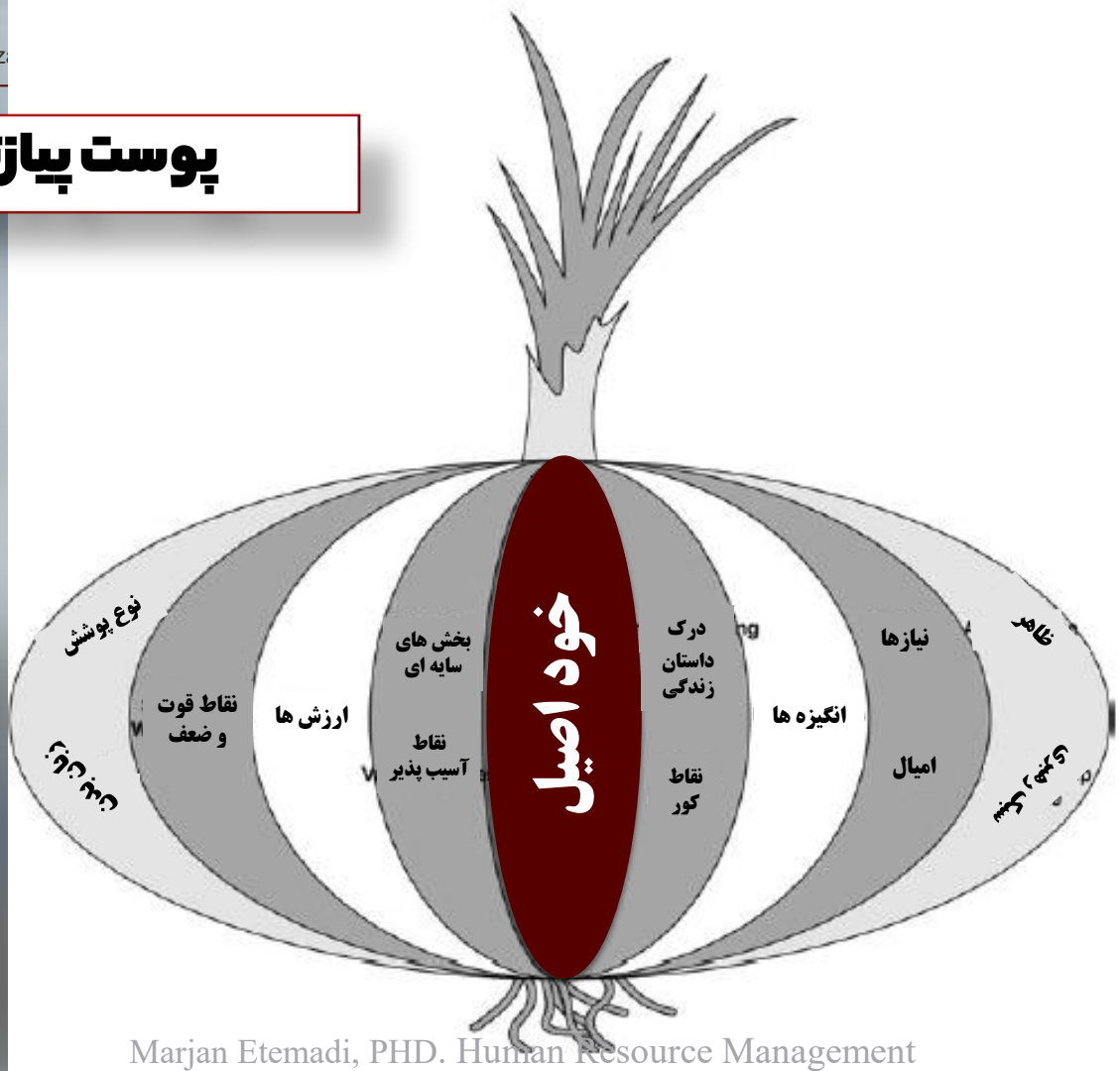
رهبران برای شناسایی نقاط کور خود به بازخورد دقیق نیاز دارند.



پنجره جوهری


خودم نمی دانم
خودم می دانم
دیگران می دانند
دیگران نمی دانند
من نابینا
Bild Spot
ناحیه عمومی
Open area
ضمیر ناخودآگاه
Un Known
ناحیه خصوصی
Hidden area

پوست پیازتان را بکنید



Discover Your True North/ P33

As you search for your true self, you are peeling back the layers of an onion . The outer layers of the onion are the visible ways you present yourself to the world—how you look, your facial expressions, your body language, your attire, and your leadership style. Often these layers are rough and hardened to protect you from the assaults of the world around you



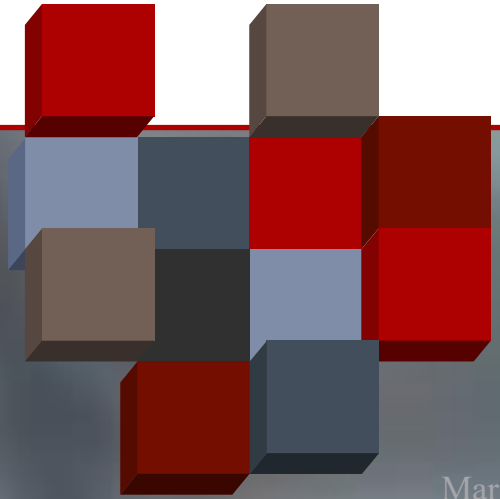
همانطور که به دنبال خود واقعی تان هستید، مانند این است که لایه های یک پیاز را پوست می کنید.

لایه‌های بیرونی پیاز راه‌های قابل مشاهده‌ای هستند که شما خود را به دنیا نشان می‌دهید

ظاهرتان، حالات چهره‌تان، زبان بدن، لباس‌پوشیدن و سبک رهبری‌تان. اغلب این لایه‌ها برای محافظت از شما در برابر حملات دنیای اطرافتان محکم و سخت می‌شوند.

چگونه می توانیم خودآگاهی و خویشتن پذیری را توسعه دهیم؟

تأمل در داستان زندگی و آزمون های سخت به ما کمک می کند تا موضوع را در سطح عمیق تری درک کنیم. سپس می‌توانیم داستان خود را به شیوه‌ای منسجم دوباره چارچوب‌بندی کنیم تا اعمال و تصمیم‌های ما با درک اینکه چه کسی هستیم، همخوانی داشته باشد.



- go deeper inside ourselves. Reflecting on our life story and our crucibles helps us understand them at a deeper level. Then we can reframe our story in a coherent way so that our actions and decisions are congruent with understanding who we are.

Discover Your True North/ P88

مدیتیشن کردن

قدم زدن طولانی مدت

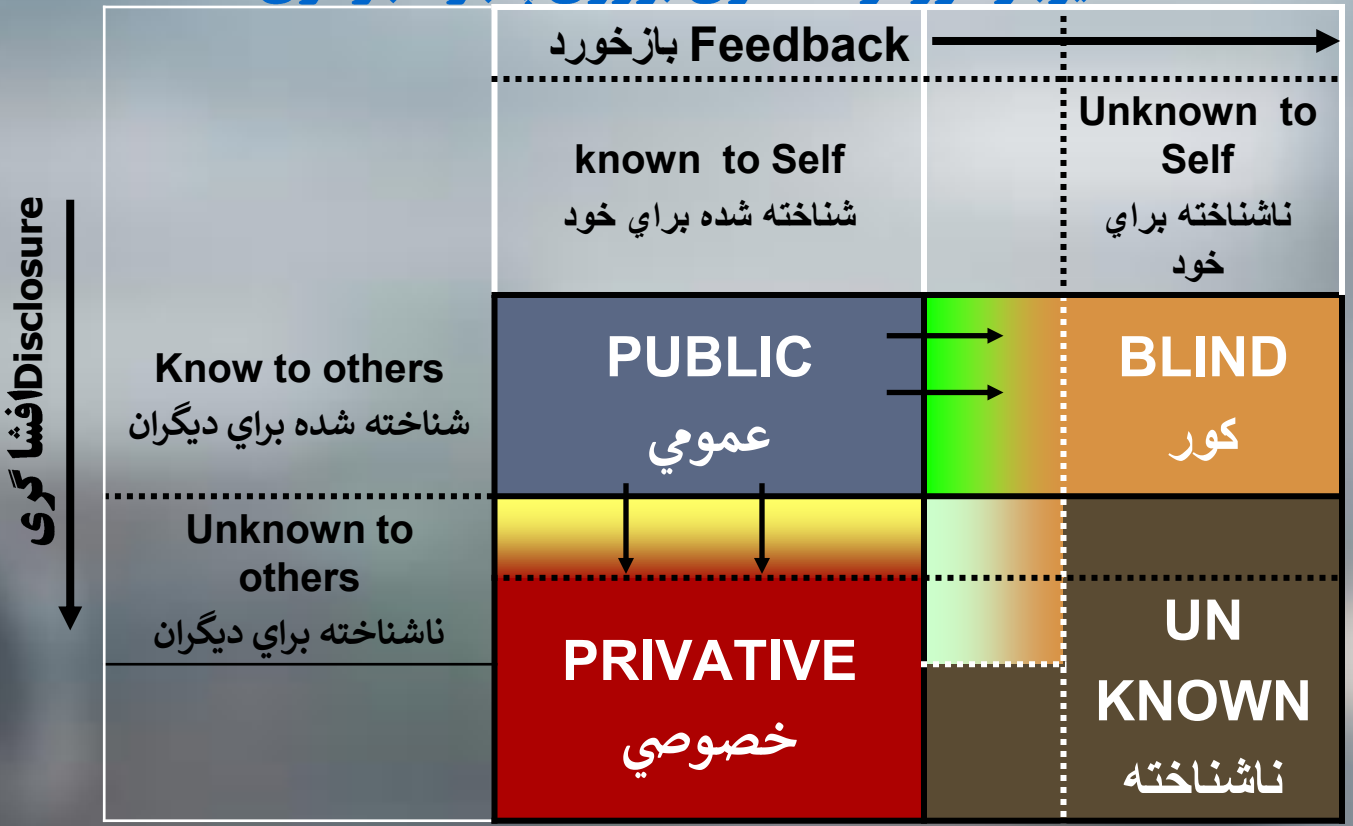


گفتگو کردن با کسی که مورد اعتماد است

زمزمه کردن دعای که حواستان را متمرکز می کند

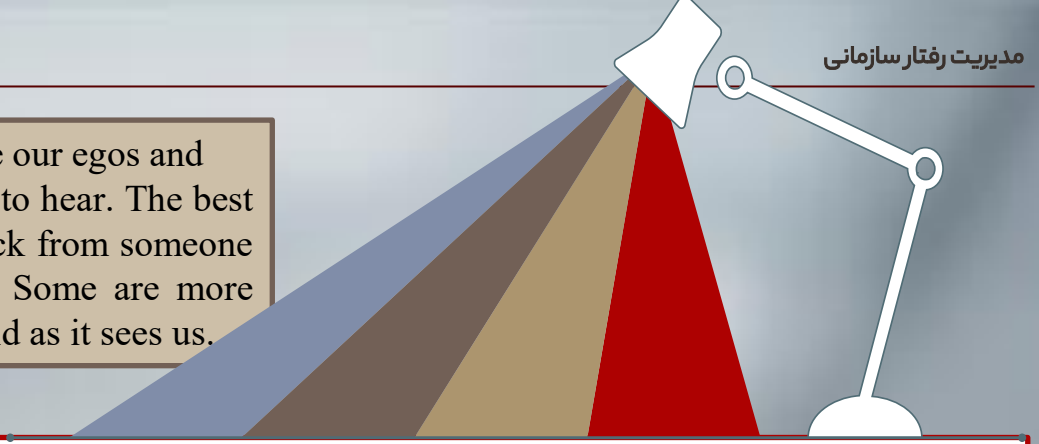
EFFECT OF FEEDBACK AND DISCLOSURE ON THE JOHARI WINDOW

تاثیر بازخورد و افشاگری بر روی پنجره جوهری



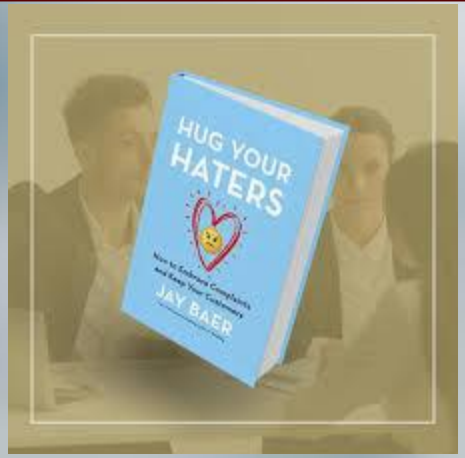
Feedback is an essential tool to use to get outside our egos and listen to constructive criticism we may not want to hear. The best thing you can get in this world is honest feedback from someone who cares about your success and well-being. Some are more self-aware than others, but few of us see the world as it sees us.

Discover Your True North/ P93



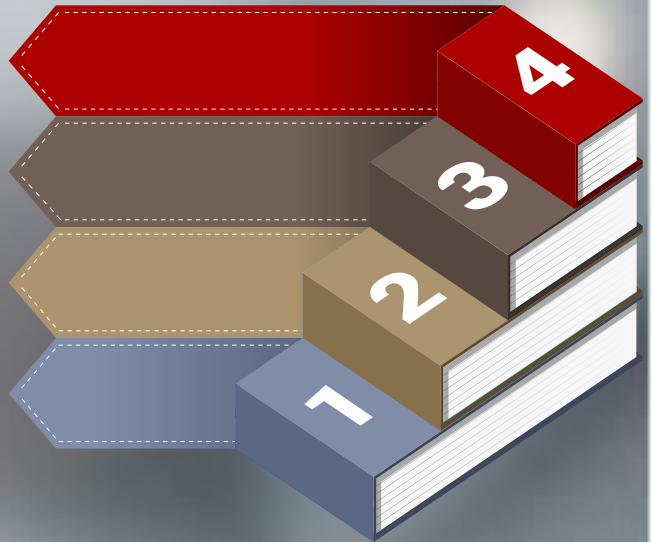
بازخورد ابزاری ضروری برای خارج شدن ازخودخواهی و منیت ماست وگوش دادن به انتقادات سازنده ای که ممکن است نخواهیم بشنویم. بهترین چیزی که در این دنیا می توانید دریافت کنید بازخورد صادقانه از کسی است که به موفقیت و رفاه شما اهمیت می دهد.

اما تعداد کمی از ما دنیا را به همان شکلی می بینیم که دنیا به ما نگاه می کند.


HUG YOUR HATERS
JAY BAER


منتقدانت را در آغوش بگیر
چگونه از شکایات مشتریان، برای توسعه و رشد کسب و کارتان بهره ببرید
جی بائر


منتقدانت را در آغوش بگیر
انتقاد مشتریان، مسیر رشد کسب و کار
نویسنده : جی بائر
مترجم : رضا اردلان


4
3
2
1

- Once armed with a high level of self-awareness and self-acceptance, it is much easier to regulate your emotions and your behavior.

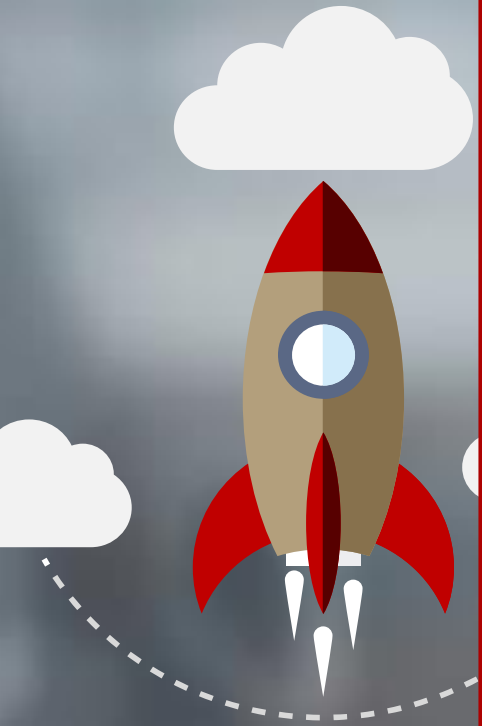
Discover Your True North/ P100

هنگامی که به سطح بالایی از خودآگاهی و پذیرش خود برسید، تنظیم احساسات و رفتارتان بسیار آسان تر می شود.



- By accepting yourself just as you are, you are no longer vulnerable to these hurts. You are prepared to interact authentically with others who come into your life—your family, friends, and coworkers, even complete strangers. Free of having to wear a mask, you can focus on pursuing your passions. That leads you on the path to self actualization, which enables you to fulfill your greatest dreams..

Discover Your True North/ P100



با پذیرش خود همانگونه که هستید، دیگر در برابر این آسیب ها شکننده نیستید.

شما آماده هستید که به طور واقعی با دیگرانی که وارد زندگی شما می شوند – خانواده، دوستان، و همکارانتان، حتی غریبه ها، ارتباط برقرار کنید. بدون نیاز به زدن نقاب، می توانید بر روی علاقه خود تمرکز کنید. این شما را در مسیر خودشکوفایی هدایت می کند، که شما را قادر می سازد بزرگترین رویاهای خود را محقق کنید.

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

خودمدیریتی 2 تنظیم و مدیریت و کنترل احساسات

- **وجدان و مسئولیت‌پذیری**

شامل نظم درونی و حساس بودن به وظایف و مسئولیت‌ها

- **تطبیق‌پذیری**

برخوردِ باز با اطلاعات جدید، توانایی کنار گذاشتن مفروضات کهنه و ناکارآمد

@dr.Marjanetemadi

قبلی و تطبیق با مفروضات کارآمد جدید

تنظیم و مدیریت و کنترل احساسات

2

خودمدیریتی

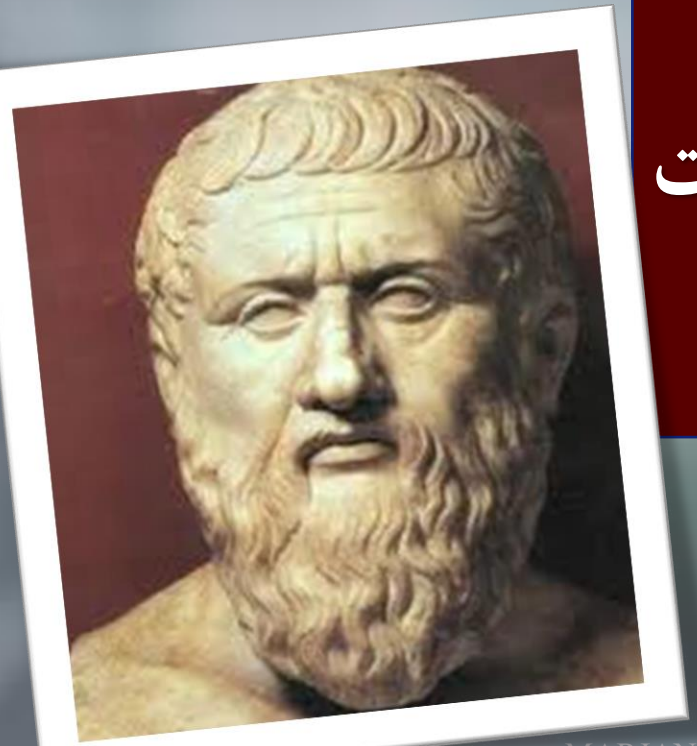
- **میل به موفقیت**

تلاش پیوسته‌ی خوش‌بینانه در راستای بهبود عملکرد

- **ابتکار عمل**

@dr.Marjanetemadi

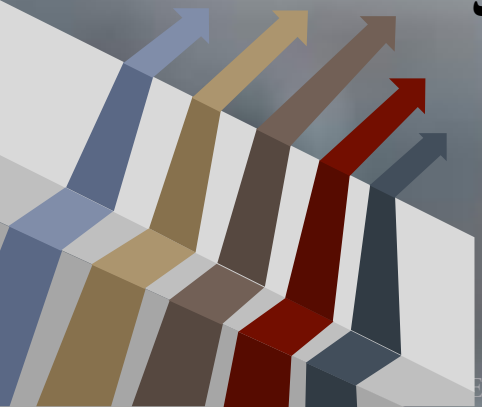
اقدام کردن پیش از آن‌که محیط، فرد را به پاسخ‌های انفعالی وادار کند.



افلاطون :
اولین و بهترین پیروزی تسخیر خود است

کاربرد خودمدیریتی درمحیط کار

- **مدیریت تعارضات**
  - حل اختلافات بین همکاران با حفظ آرامش و تمرکز بر راه‌حل‌ها به جای سرزنش.
- **مذاکرات دشوار**
  - حفظ خونسردی در جلسات پرتنش و دستیابی به توافق‌های برد–برد
- **پذیرش نقد سازنده**
  - دریافت بازخورد انتقادی بدون واکنش دفاعی و استفاده از آن برای بهبود عملکرد.
- **بهبود مستمر**
  - ایجاد چرخه یادگیری و اصلاح مداوم رفتارهای هیجانی در محیط کار



@dr.Marjanetemadi

همدلی

3



همدلی (Empathy)

همدلی به معنای درک دنیای شخصی طرف مقابل؛

انگار که دنیای خودتان است.

و البته قید انگار مهم است و نباید از بین برود.

همدلی یعنی حس کردن خشم، ترس و سردرگمیِ فرد مقابل؛

چنان‌که انگار حس خودتان بوده؛

بدون این‌که خشمگین شده، بترسید، یا این‌که سردرگم شوید.

همدلی

3



همدلی (Empathy)

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

هاینز کوهات

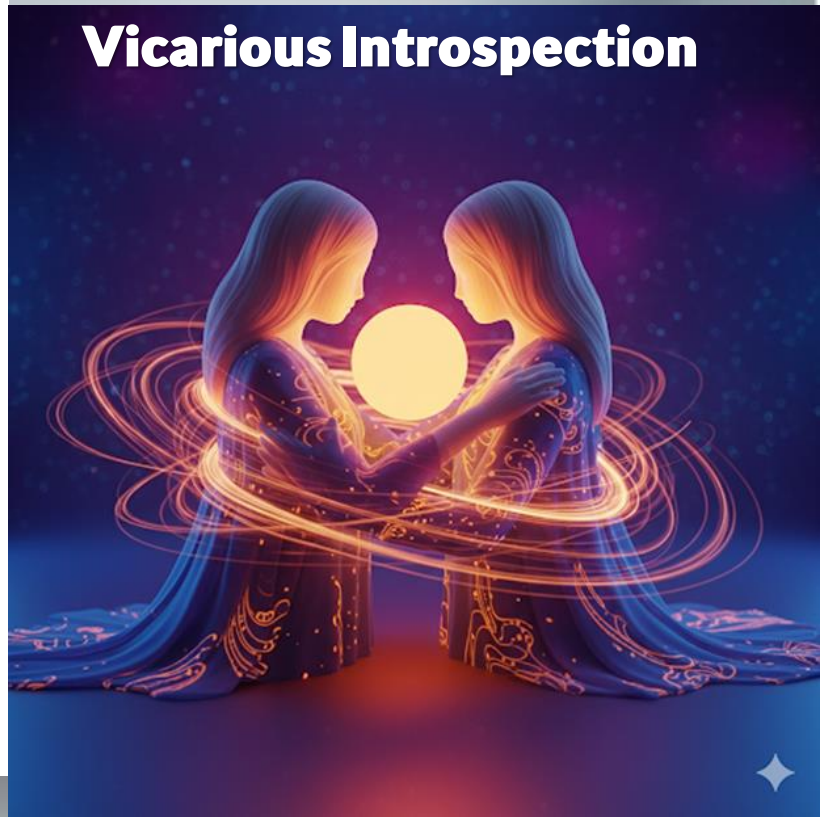
Vicariousبرای توصیف کارهایی به کار می‌رود که از طرف فرد دیگر و به نیابت از او انجام می‌دهیم.

Introspectionبه معنای درون‌نگری و جستجوی حالات و تجربیات درونی است.

@dr.Marjanetemadi

همدلی را به صورت درون نگری نیابتی تعریف کرده:

همدلی یعنی این‌که به درون وجود من بیایی، و بکوشی به نیابت من و از طرف من، درون من را جستجو کنی و دنیای اطراف را، آن‌چنان‌که من می‌بینیم، ببینی و بفهمی.



3 همدلی

- درک دیگران، شناخت احساسات دیگران و تأثیر آن در تصمیمات شان
- اعتقاد به رشد دیگران و تقویت توانایی های آنها
@dr.Marjanetemadi
- خدمت گرایی
- تنوع پذیری و به کارگیری افراد با فرهنگها و نژادهای گوناگون
- آگاهی سیاسی و درک هیجان گروه و قدرت روابط

3 همدلی

- **دنیای فرد دیگر را کشف کنید، اما در آن غرق نشوید.**
- برای دوست‌تان، از همسایه‌ی بی‌اخلاق یا مدیر خود حرف می‌زنید و گلایه می‌کنید. او چنان خشم‌گین شود که می‌گوید: تو هم آن‌ها را رها کنی، من رها نخواهم کرد. می‌روم و به آن‌ها تذکر می‌دهم.
- آیا پیش آمده که دوست یا یکی از اعضای خانواده، بیاید و مشکلات و چالش‌هایش را برایتان تعریف کند و شما گوش بدهید. او خالی بشود و آرام‌تر از قبل برود و شما در اندوه و غصه و نگرانی برای او باقی بمانید و حتی شب نتوانید بخوابید؟

@dr.Marjanetemadi

وقتی از همدلی می‌گوییم، هدف‌مان فهمیدن و درک کردنِ احساسات و افکار فرد دیگر است؛ نه تجربه کردن احساسات او.



همدردی:

خودمون را با درد مراجع شریک و همسو می دونیم، کلام ما اگر مبتنی بر همدردی است باعث تشدید درد فرد می شود.

مثال: می فهمم خیلی سخته و خیلی درد داره که کمبود وقت داریداره تشدید می کنه دردش را.

@dr.Marjanetemadi

همدلی:

می فهمم خیلی سخته و خیلی درد داره که کمبود وقت داری ولی مطمئنم با این توان و تاب آوری که در تو سراغ دارم می تونی مدیریتش کنی.

3

همدلی

- **توانایی خدمت‌دهی به مشتریان**

پیداکردن پاسخ مناسب از میان محصولات سازمان برای نیاز و دغدغه‌ی مشتری (خصوصاً تشخیص نیازها و دغدغه‌هایی که اغلب، به صورت صریح بیان نمی‌شوند).

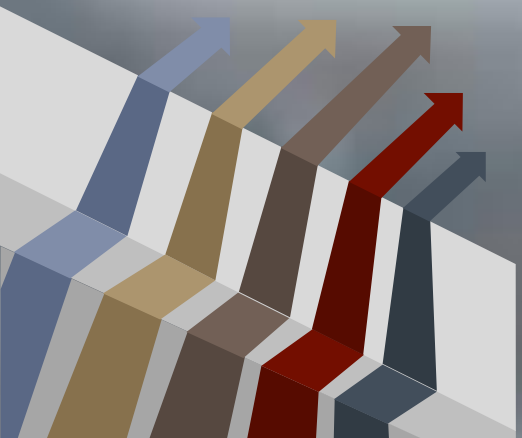
@dr.Marjanetemadi

- **آگاهی سازمانی**

توانایی تشخیص جریان هیجان در سازمان و نیز تعاملات سیاسی و نسبت‌های گروه‌های مختلف با یکدیگر در بستر یک سازمان

کاربرد همدلی درمحیط کار

- **درک احساسات دیگران و دیدن جهان از دریچه چشم آن ها**
- ایجاد روابط اثر بخش در محیط کار
- **درک نیازها و دیدگاه‌های دیگران**
- توانایی فهم عمیق احساسات و دغدغه‌های همکاران، مشتریان و ذینفعان
- **گوش دادن فعال**
- مهارت شنیدن بدون قضاوت و توجه به پیام‌های کلامی و غیر کلامی
- **تشخیص پویایی‌های گروهی**
- شناسایی روابط قدرت، جریان‌های هیجانی و نیازهای تیم‌ها در سازمان



@dr.Marjanetemadi

مهارت اجتماعی

4



مهارت اجتماعی (Social Skill)

با دیگران رابطه ی صمیمی ایجاد کنیم

تا بتوانیم آنها را به سمتی که میل

@dr.Marjanetemadi

داریم سوق دهیم.

مهارت های اجتماعی

4

- 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)

4

مهارت اجتماعی

- **تأثیرگذاری بر دیگران**

توانایی متقاعدسازی و نیز تأثیرگذاری بر احساسات دیگران و مدیریت احساسات آن‌ها

@dr.Marjanetemadi

- **مهارت ارتباطی**

توانایی رد و بدل کردن احساسات به شکل اثربخش، جرأت ورزی و صراحت در طرح موضوعات، گوش دادن موثر، خودافشایی در صورت نیاز، پذیرنده‌ی خبرهای خوب و بد (طوری که دیگران در انتقال پیام‌ها به فرد، دچار تنش و چالش نشوند)

4

مهارت اجتماعی

- **مدیریت تعارض**

مجموعه مهارت‌هایی که فرد به طور موثر تعارضات را مدیریت کند.

- **رهبری**

@dr.Marjanetemadi

مجموعه مهارت‌هایی که فرد به کمک آن‌ها بتواند الهام‌بخش دیگران برای حرکت به سمت یک هدف مشترک باشد.

تسهیل‌گر تحول

این که فرد بتواند نیاز به تحول را تشخیص داده و وضعیت موجود را به چالش بکشد. هم‌چنین موانع تغییر و تحول را رفع کرده و از دیگران نیز برای ایجاد تغییر کمک بگیرد.

MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

4

مهارت اجتماعی

- **پیوند با دیگران**

شکل‌دادن و تقویت پیوندهای سازنده با دیگران، به شکلی که در مسیر کار و فعالیت خود، بتواند از آن‌ها به عنوان یک منبع موثر استفاده کند.

@dr.Marjanetemadi

- **کار تیمی و همکاری با دیگران**

همکاری در رشد و توسعه دیگران کمک به شکل‌گیری محیطی که در آن از رشد و یادگیری دیگران حمایت شود.

مهارت اجتماعی

4

مهارت ارتباطی

- گوش دادن مؤثر
- مهارت سؤال پرسیدن
- توجه به دیگران
- تماس چشمی
- مربیگری
- زبان بدن



هنر گوش دادن فعال در کنار ایجاد فضاي امن و داشتن حضور کامل



My first message is:
Listen; listen, listen
to the people who do the work.

H.Ross Perot, founder of Electronic Data Systems and Perot Systems

اولین پیام من این است:

گوش بده؛ گوش بده، گوش بده

به افرادی که کار را انجام می دهند.

گوش دادن فعال

Marjan Electronic Human Resource Management

هیچ جایگزینی برای شنونده خوب بودن وجود ندارد، شنونده خوب بودن یک مهارت منفعل نیست، شامل بررسی فعالانه برای احساسات، ترس ها، آرزوها و نگرانی هایی است که افراد ممکن است به طور غیرمستقیم در هنگام صحبت با شما در مورد مسائلی که در کار و زندگی با آن مواجه هستند بیان کنند.

گوش دادن فعال

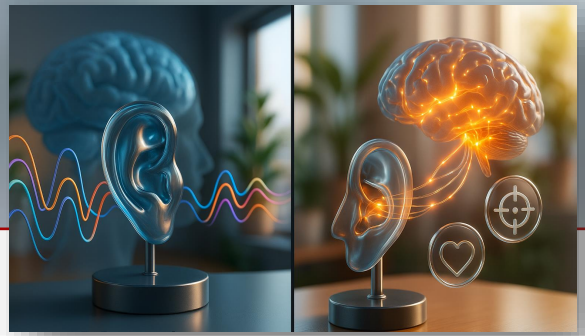
There is no substitute for being a good listener, That's not a passive skill, it includes actively probing for the underlying emotions, fears, aspiration, and worries that people may be expressing indirectly when they talk with you aboyt the issues they are facing in life and work.

Leading to lead/2019/ p:166

تفاوت بین گوش دادن و شنیدن

@dr.Marjanetemadi


گوش دادن
شنیدن



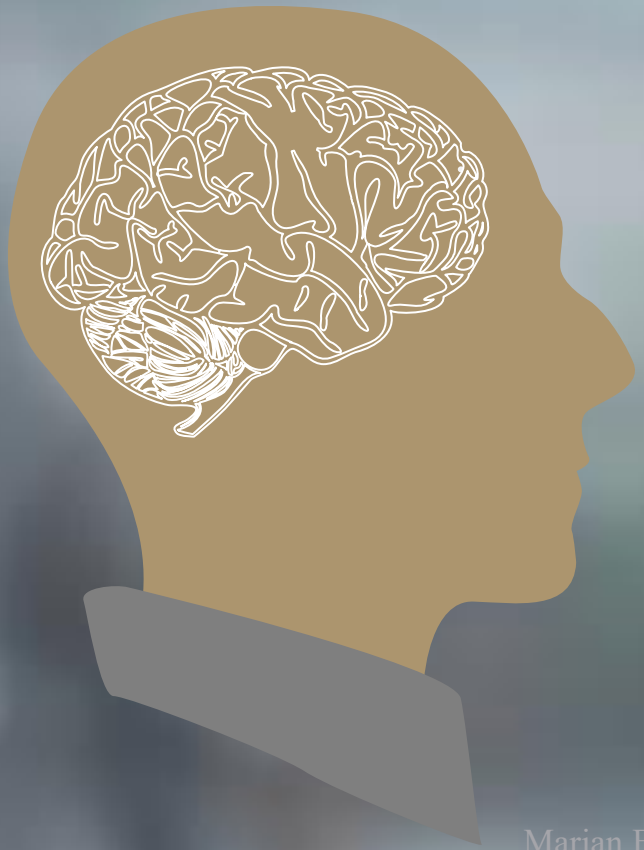
گوش کردن:

- فعالیت روانی، ذهنی و ادراکی
- تحلیل مطالب دریافتی
- فرآیندی موقتی، فعالانه و ارادی
- درگیر بودن حواس مختلف و حتی حس ششم
- با تمرکز و توجه کامل و عمیق
- نیازمند برنامه ریزی
- مهارتی اکتسابی

شنیدن:

- فیزیکی و جسمانی
- دریافت صداهای پیرامونی
- فرآیند دایمی، منفعلانه و ناخواسته
- درگیربودن فقط حس شنوایی
- بدون تمرکز و توجه کامل
- بدون نیاز به برنامه ریزی
- عملی ذاتی

گوش دادن فعالانه چیزي است که در فضاي اعتماد و حضور اتفاق می افتد



تحقیقات نشان می دهد ما تنها بین ۲۵ تا ۵۰ درصد آنچه را که شنیده ایم، به خاطر می آوریم ، می شنویم می رویم تو خودمان .. می شنویم می رویم تو خودمان .. این ادامه دارد

چرا بصورت ناخودآگاه، ما شنونده خوبی نیستیم

مغز ما در یک دقیقه بین ۱۵۰ الی ۱۸۰ واژه را می تواند از محیطش دریافت کند و بشنود

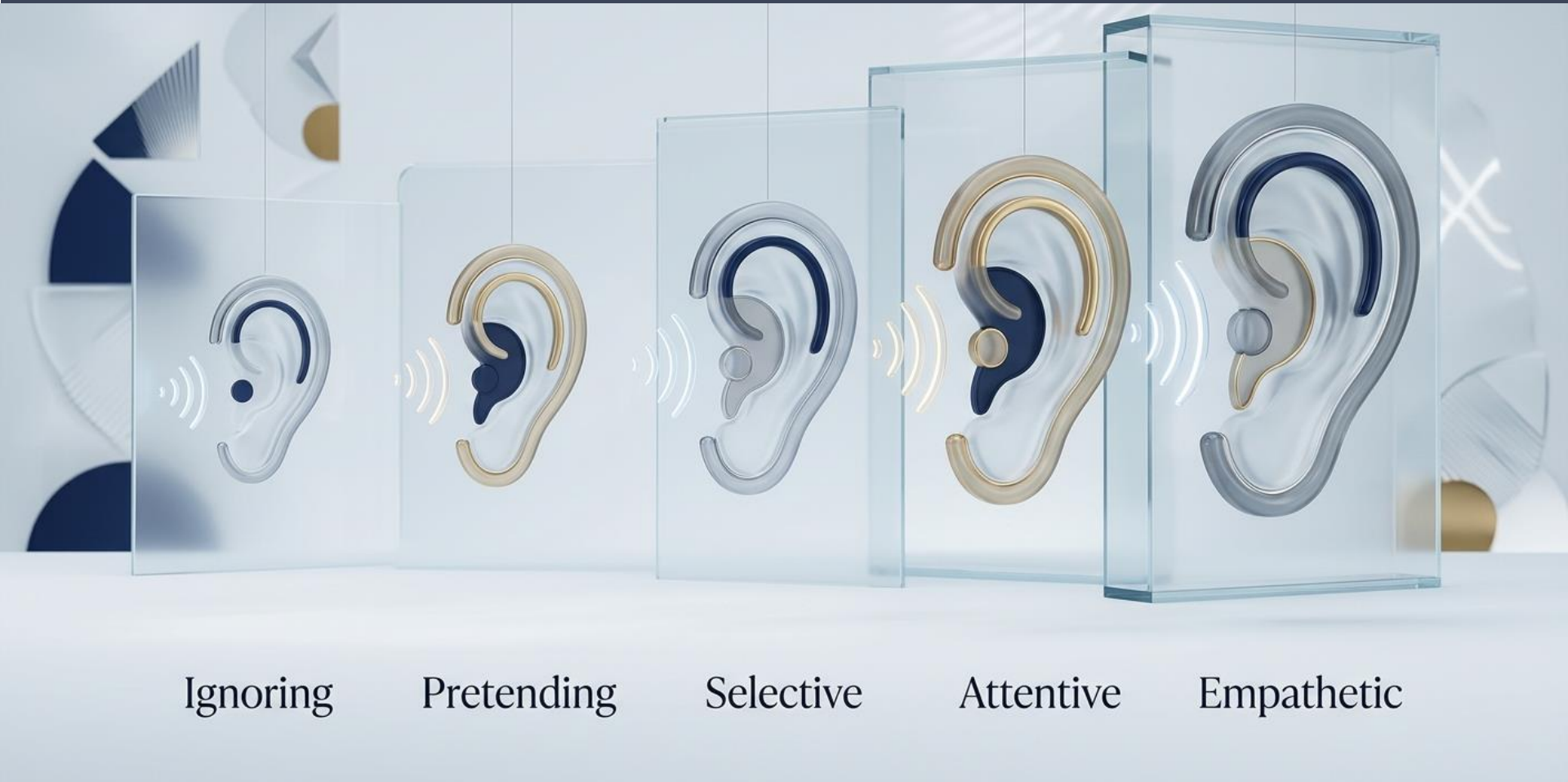
اما

مغز در یک دقیقه می تواند ۴۵۰ تا ۶۰۰ واژه را تحلیل کند



سطوح گوش دادن

۵ سطح گوش دادن



خودارزیابی روش مند " مهارت گوش کردن بر اساس سطوح گوش کردن"

یک الی دو مورد از گفت و گوی کلیدی و مهم خودتان با کسی را در نظر بگیرید و بر اساس اطلاعات مرتبط با آن ، به پرسش های زیر پاسخ دهید. (می توانید موقعیت و رویدادهای هفته گذشته را در نظر بگیرید و به پرسش ها پاسخ

ردیف	پرسش ها	هرگز (۱)	بندرت (۲)	گاهی اوقات (۳)	غالبا (۴)	همیشه (۵)
۱	معمولا گوینده را نادیده می گرفتم .					
۲	در واقع به گوینده گوش نمی کردم .					
۳	من فکر می کنم معمولا مقصود و پاسخ های او را می دانم					
۴	معمولا سر تکان می دهم اما واقعاً توجه نمی کنم.					
۵	معمولا مشغول انجام کارهای دیگر به صورت همزمان هستم ،					
۶	اگرگوینده از من بپرسد دقیقا چه عباراتی و با چه زبان بدنی بکار بردم ، شاید نتوانم دقیقا بگویم.					
۷	معمولا دیگران را کم اهمیت به حساب می آورم و وانمود میکنم که گوش می کنم.					
۸	بخش های مشخصی از گفت و گوهای او را بر اساس علاقه و ذهنیت های خودم مورد توجه قرار می دهم و تفسیر می کنم.					

ردیف	پرسش ها	هرگز (۱)	بندرت (۲)	گاهی اوقات (۳)	غالبا (۴)	همیشه (۵)
۹	معمولا بر اساس علاقه و ذهنیت های خودم ، به بعضی از حرکات یا فراز و فرودهای بدن او (صورت ، دست ها ، صدا ...) که برایم مهم و با اهمیت است توجه می کنم .					
۱۰	بر اساس قضاوت های درونی ام ، ندا و صدای درونی ام ، تلاش می کنم کل وجود گوینده را درک و فهم کنم.					
۱۱	تلاش می کنم شواهددقیق و جامعی در گفتار ، احساسات و زبان بدن گوینده جهت تائید ذهنیت و قضاوت هایم پیدا کنم.					
۱۲	وقتی با او گفت و گو می کنم "از مظنر او و همزمان" ، با گوش هایم به کلمات و صدای او گوش می کنم ، با چشمانم حرکات او را با دقت می بینم ، با قلبم به احساسات او توجه می کنم.					
۱۳	وقتی با او گفت و گوی می کنم به صورت همزمان و "از منظر او "واژگان ، احساسات ، حرکات بدن و باورهایش را ردیابی می کنم.					

بخش جمع بندی امتیازات:

ابعاد اصلی	سوالات مستقیم	میانگین
نادیده انگاری	۱-۳	
وانمود سازی	۴-۷	
من گزینشی بخشی	۸-۹	
من گزینشی دقیق و کامل	۱۰-۱۱	
همدلی	۱۲-۱۳	


EMPATHETIC LISTENING
ATTENTIVE LISTENING
SELECTIVE LISTENING
PRETEND LISTENING (PATRONIZING)
IGNORING

فرآیند گوش دادن فعالانه

MARJAN ETEMADI, PHD. Human Resource Management

6 KEY ACTIVE LISTENING SKILLS



1. Pay Attention
توجه کنید.

2. Withhold Judgement
از قضاوت خودداری کنید

3. Reflect
بازتاب دهید

4. Clarify
شفاف‌سازی کنید

5. Summarize
خلاصه کنید

6. Share
به اشتراک بگذارید.

1

توجه کردن

- ✓ تماس چشمی
- ✓ عدم قطع جملات
- ✓ مکث کردن
- ✓ توجه به زبان بدن
- ✓ حذف عوامل حواس‌پرتی (تلفن، لپ‌تاپ)
- ✓ استفاده از تأییدهای کوتاه («بله»، «متوجه شدم»)

@dr.Marjanetemadi

❑ **مثال عملی:**

- گوینده (کارشناس مالی)"تحلیل‌های این فصل نشان می‌دهد باید در هزینه‌های عملیاتی بازنگری کنیم."
- شنونده فعال: با نگاه مستقیم، تلفن کنار گذاشته(بله، متوجه شدم.)



2

عدم قضاوت

- ✓عدم فروش نقطه نظرات
- ✓عدم قضاوت آگاهانه
- ✓ذهن باز در برابر ایده ها، امکانات و دیدگاه های جدید

❑ مثال عملی:

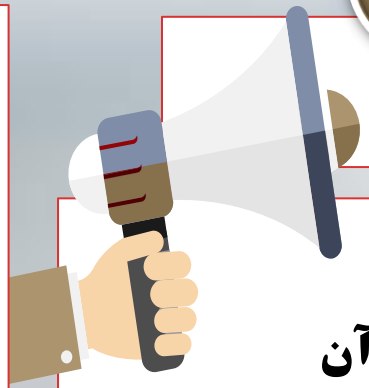
- شنونده فعال(اطلاعات و تجربیات و نقطه نظرات خود را در این مرحله به اشتراک نگذارید.)
- آگاهانه قضاوت نکنید
- فضای خالی ذهنی خود را با حضور در گفتگو پرکنید.



dr.Marjanetemadi

3

تأمل و بازتاب



- ✓ **حذف برداشت و پیش فرض ها**
- ✓ **استفاده از نکات کلیدی و بازتاب آن**
- ✓ **دو نوع بازتاب:**

۱. بازتاب محتوا:

- **پس تو می‌گویی که "خلاصه محتوا"**

۲. بازتاب احساس:

- **"به نظر می‌رسد احساس [نام احساس] می‌کنی"**

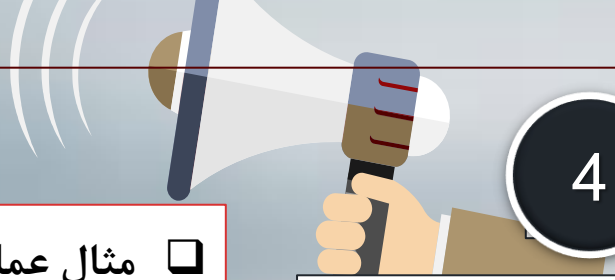
marjanetemadi

❑ **مثال عملی:**

- گوینده (کارشناس حقوقی با لحن نگران): «این بند قرارداد می‌تواند از دو جهت تفسیر شود و این ریسک دارد.»
- شنونده فعال:

۱. بازتاب محتوا: "پس نگران ابهام در این بند قرارداد هستی."

۲. بازتاب احساس: "به نظر می‌رسد از پیامدهای احتمالی این ابهام، احساس نگرانی می‌کنی."



4 تصریح و شفاف سازي

- ✓ **عدم خجالت در مورد هر موضوع مبهم**
- ✓ **چک کردن و اطمینان**
- ✓ **صداقت برای عدم تمرکز**
- ✓ **سوالات باز برای شفافیت بیشتر بجای حدس و گمان**
- ✓ **انواع پرسش‌های شفاف‌کننده:**
  - **"منظورت دقیقاً از [اصطلاح] چیست؟"**
  - **"مثالی می‌زنی؟"**
  - **"در این مورد بیشتر برام بگو."**
  - **"چه چیزی باعث شد به این نتیجه برسی؟"**

@dr.Marjanetemadi

❑ **مثال عملی:**

- گوینده (کارشناس منابع انسانی): «سیاست مرخصی جدید انعطاف ندارد.»
- شنونده فعال:
  - "منظورت دقیقاً از "انعطاف ندارد" در کدام بخش سیاست است؟"
  - "مثالی از شرایطی که انعطاف لازم بوده می‌زنی؟"

مثال: به نظرم باید سیاست ارزیابی عملکرد را تغییر دهیم

5 خلاصه کردن

❑ مثال عملی:

- شنونده فعال در پایان گفتگو:
- "خلاصه نهایی اینکه: ما بر سر اهداف پروژه توافق داریم، اما درباره زمان‌بندی نیاز به بررسی بیشتر داریم و قرار شد فردا با ارائه داده‌های بیشتر دوباره صحبت کنیم. درست متوجه شده‌ام؟"



- **خلاصه کردن اصل مطلب**

✓ **درخواست از طرف مقابل**

✓ **ایجاد شفافیت برای ادامه گفتگو در جهت نتیجه**

- **زمان‌های مناسب برای خلاصه کردن:**

✓ **در میانه گفتگوی طولانی**

✓ **در پایان یک بخش از بحث**

✓ **در پایان کل گفتگو**

- **ساختار جمله:**

✓ **"اگر اجازه بدهی، تا اینجا خلاصه کنم..."**

✓ **"به طور کلی صحبت‌های ما حول سه محور بود..."**

✓ **"پس نکات اصلی ما این‌هاست: اول... دوم..."**

6 به اشتراک گذاري



- ✓اشتراک گذاشتن درکی که از گوینده داریم
- ✓بازگو کردن دیدگاه گوینده
- ✓تجربیات و پیشنهادهایی در راستای گفتگو

❑ مثال عملی:

- شنونده اگر تجربیات یا پیشنهاداتی را در مورد موضوع مطرح شده از جانب گوینده دارد در این مرحله با توجه به جو و تمایل و پذیرش گوینده می تواند بیان کند.

anetemadi

Marjan Etemadi, PHD. Human Resource Management

معرفی کتاب


کیت مرفی
مریم سربندی فراهانی
راه و رسم گوش دادن


گوش دادن فعال
ریچارد فارسون
کارل راجرز
ترجمه:
دکتر محمدامین شریفی
پریسا پیشدادیان

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



✓ **معادلهٔ 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.

✓ **نردبان تکامل تعهد:**

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

✓ **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.

✓ **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» و احساس «شایستگی» روشن می‌ماند.



بازتابِ امروز، اقدامِ فردا

از شما دعوت می‌کنم برای نهادینه شدن دستاوردهای این جلسه، 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؟**

تفاهم نامه اخلاقی



استفاده از مطالب و فایل های تصویری فقط برای دانش پژوهان گرامی مجاز می باشد و از نظر شرعی و عرفی و اخلاقی انتشار فایل ها و ویدئو ها اشکال دارد.



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