



# جزوه باما

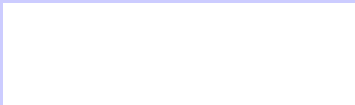
دانلود جزوات، نمونه سوالات  
و پروپونته‌های دانشگاهی

**Jozvebama.ir**



نکات و مطالب مهم درس

# روانشناسی کار



منبع:

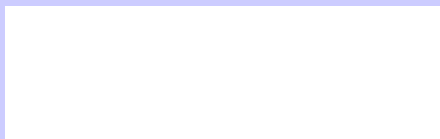
عنوان: روانشناسی کار

(کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت)

تالیف: دکتر محمود ساعتچی

ناشر: موسسه نشر ویرایش

نوبت چاپ: پنجم، پاییز ۱۳۸۳



فصل اول

مطالعه علمی رفتار

و

فرایندهای ذهنی موجود زنده



# تعريف روانشناسي

روانشناسي علمي است كه به مطالعه رفتار و فرايند هاي ذهني

موجود زنده مي پردازد.



# رشته های روانشناسی

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

۱- رشته های بنیادی

۲- رشته های کاربردی



# رشته های بنیادی روانشناسی

برخی رشته های بنیادی روانشناسی عبارتند از:

روانشناسی یادگیری

روانشناسی شخصیت

روانشناسی آزمایشی

روانشناسی شناختی



# روانشناسي يادگيري

روانشناسي يادگيري شاخه اي از روانشناسي است که به مطالعه

چگونگي و چرایی يادگيري مي پردازد.





# روانشناسي شخصيت

روانشناسي شخصيت شاخه اي از روانشناسي است كه به مطالعه صفات و پوياييهاي شخصيتي، تهيه و تدوين نظريه هاي شخصيت و آزمون ها براي ارزيابي صفات شخصيتي مي پردازد.



# رشته هاي کاربردي روانشناسي

برخي رشته هاي کاربردي روانشناسي عبارتند از:

روانشناسي كار

روانشناسي بهره وري

روانشناسي صنعتي- سازماني

روانشناسي مصرف كننده / مشتري



# روانشناسي صنعتي- سازمانی

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



# روانشناسي بهره وري

روانشناسي بهره وري شاخه اي از روانشناسي است که چگونگي به کارگيري اصول و يافته هاي روانشناسي را به منظور شناخت عوامل انساني موثر بر دستيابي به بهره وري بهينه شغلي و سازماني ارائه مي دهد.



# هدفهاي روانشناسي

هدفهاي روانشناسي عبارتند از:

توصيف،

فهم و درك،

پيش بيني،

و كنترل رفتار موجود زنده



# سابقه تاریخی روانشناسی

**ویلهلم وونت** با تشکیل اولین آزمایشگاه روانشناسی در دانشگاه لایپزیک آلمان زمینه استقلال علمی روانشناسی از فلسفه را فراهم کرد.



# مکاتب بزرگ روانشناسي

در جريان رشد روانشناسي چندين مکتب و نظام  
روانشناسي شکل گرفتند:

روانکاوي

ساخت گرايي

کنش گرايي

رفتارگرايي

گشتالت

انساني



# روش تحقیق در روانشناسی

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

مشاهده

تعریف مشکل

ارائه فرضیه

جمع آوری مدارک و شواهد

آزمون فرضیه

انتشار نتایج تحقیق

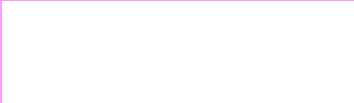
شکل دهی به نظریه





## فصل دوم

# تاریخچه، تعریف و قلمرو روانشناسی کار



# تعريف روانشناسي كار

روانشناسي كار رشته اي از روانشناسي است كه رفتار آدمي در رابطه با كار را مورد مطالعه قرار مي دهد.

هدف اصلي روانشناسي كار



# هدف اصلي روانشناس كار

هدف اصلي روانشناس كار، مطالعه و کاربرد آن دسته از اصول و یافته های علم روانشناسي است که در رابطه بين انسان و كار او اثر مي گذارد.

قلمرو روانشناسي كار



# قلمرو روانشناسي کار

قلمرو روانشناسي کار به دو زمینه مربوط مي شود:

۱- کار و ارتباطي که با رفتار آدمي دارد را مطالعه و بررسي مي کند

۲- قوانين و يافته هاي روانشناسي را براي به حداقل رساندن مشکلات انسان در جريان کار، به کار مي بندد

کوشش اصلي روانشناس کار



# کوشش اصلي روانشناس کار

کوشش اصلي روانشناس کار در شش بند خلاصه مي شود:

- ۱- هر سازماني توليدي يا خدماتي به توليد آن دسته از کالاها و خدمات بپردازد که اولاً نيازهاي معقول آدمي را تأمين کند  
ثانياً، رفاه جسمي و ارزشهاي شخصي و انساني مردم را مورد توجه قرار مي دهد

# کوشش اصلي روانشناس کار

۱-

۲- کارآيي و اثر بخشي فعاليت کارکنان سازمان ها در توليد و توزيع کالاها و خدمات، افزايش يابد

۳-



# کوشش اصلي روانشناس کار

-۱

-۲

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

-۴



# کوشش اصلي روانشناس کار

۱-

۲-

۳-

۴- ارزشهاي شخصي و انساني کارکنان محفوظ بماند و ایمني کارکنان در زمینه سلامت جسمي و رواني تامین شود

۵-





# کوشش اصلي روانشناس کار

۱-

۲-

۳-

۴-

۵- بهداشت رواني کارکنان سازمانها تامین شود و رشد و بالندگی شخصیت آنان همراه با افزایش کارآیی و اثر بخشی فعالیتشان، مورد نظر قرار گیرد

۶-



# کوشش اصلي روانشناس کار

۱-  
۲-  
۳-  
۴-  
۵-

۶- مسائل انساني در محیط کار حل شود و یا به حداقل برسد



# رابطه روانشناسي کار و روانشناسي صنعتي- سازماني

روانشناسي کار و روانشناسي صنعتي- سازماني از لحاظ موضوع و تعريف شبیه هم هستند، اما روانشناسان اروپايي، عنوان روانشناسي کار را ترجیح مي دهند.



# زمینه کاربرد روانشناسی در محیط کار

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

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل
- ۲- تهیه و میزان کردن آزمونهای استخدامی
- ۳- اجرای آزمونها
- ۴- اجرای جلسات مصاحبه استخدامی
- ۵- طراحی برنامه های آموزش قبل و ضمن خدمت

# زمینه کاربرد روانشناسی در محیط کار

- ۶- ارزشیابی رفتار شغلی کارکنان
- ۷- تعیین الگوهای انگیزشی و برانگیختن کارکنان
- ۸- بررسی اثر عوامل مختلف سازمانی بر رفتار کارکنان
- ۹- طراحی ماشین آلات و ابزار
- ۱۰- شناسایی عوامل موثر در حوادث سازمانی



# زمینه کاربرد روانشناسی در محیط کار

- ۱۱- طراحی برنامه های آموزش مدیران
- ۱۲- انجام پروژه های تحقیقاتی سازمانی
- ۱۳- تامین بهداشت روانی محیط کار
- ۱۴- ارائه خدمات مشاوره رواندرمانی به کارکنان



فصل سوم

تفاوت‌های فردی  
و  
شخصیت در کار



# تفاوت های فردی

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



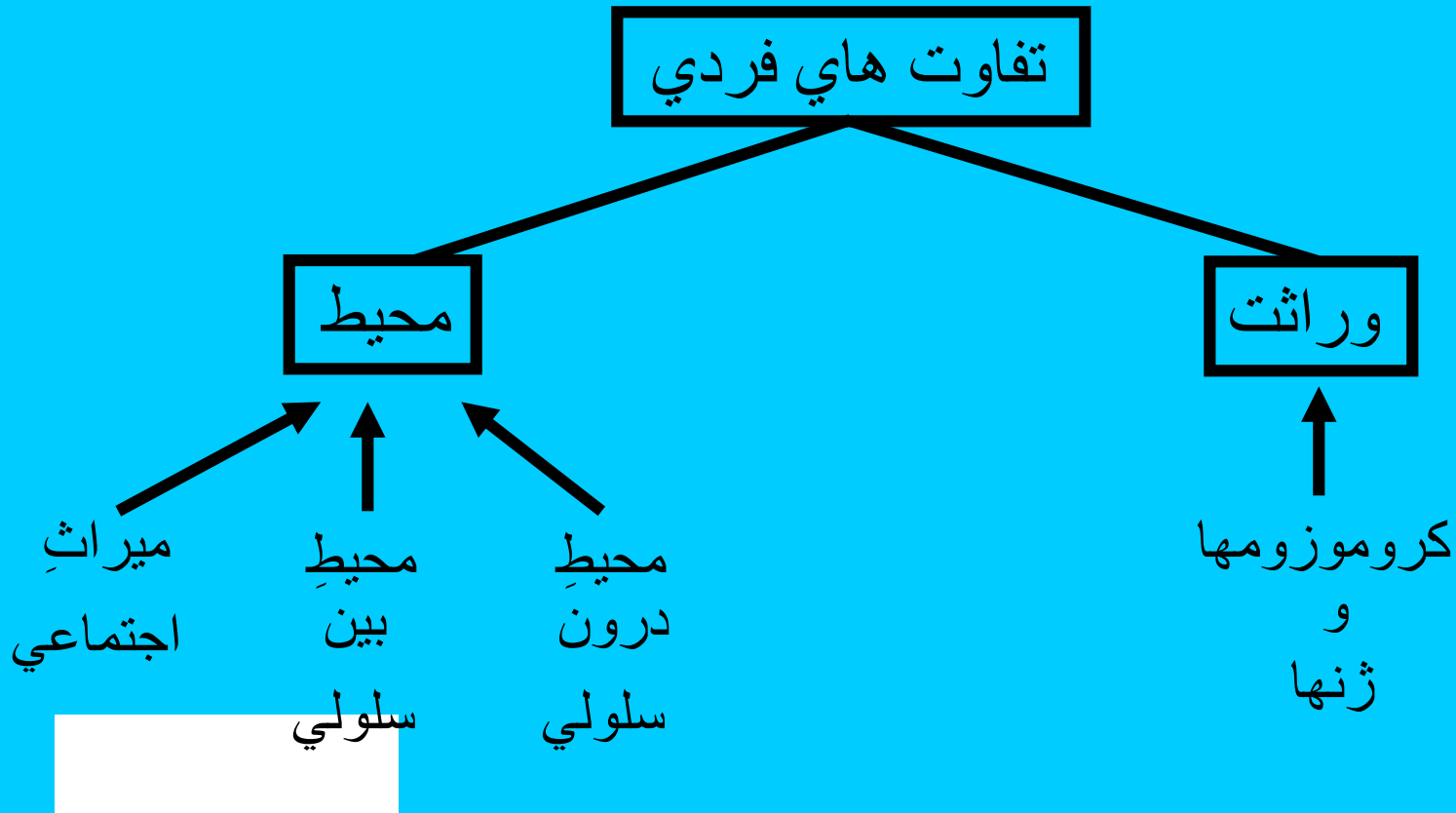


# وظیفه روانشناس کار در ارتباط با تفاوت‌های فردی

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

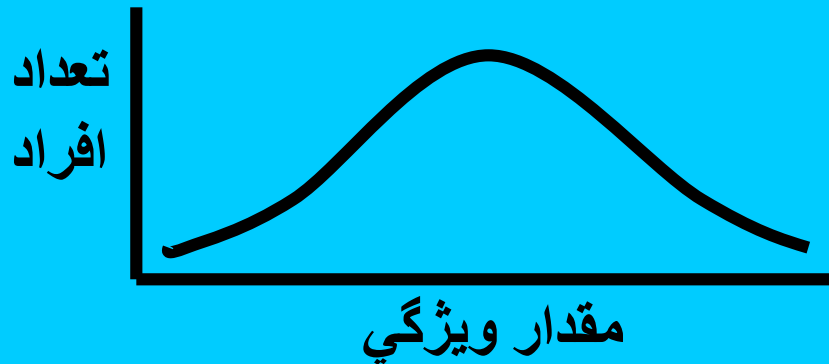


# منشا تفاوت هاي فردي



# توزیع ویژگیها

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



منحنی توزیع بهنجار



# کاربرد منحنی بهنجار

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



# کاربرد مفاهیم مربوط به تفاوت های فردی

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

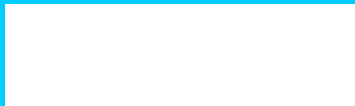
انتخاب کارکنان

آموزش کارکنان

ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان

روش اعمال رهبری و مدیریت

ایجاد انگیزه شغلی



# تفاوت در شخصیت

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



# تعريف شخصيت

شخصيت عبارت از مجموع صفات جسماني، عقلائي، هيجاني و ارادي فرد و تعامل با اين عوامل است كه به وسيله ظاهر، رفتار، عادات و روابط با ديگران آشكار مي شود. اين ويژگيها باعث مي شوند شخص به عنوان موجودي كاملاً متمايز، شناخته شود.

ويا



# تعريف شخصيت

شخصيت، الگوهاي معينی از رفتار و شیوه های تفکر است که نحوه سازگاري شخص را با محیط تعیین می کنند.





# رابطه شخصیت و موفقیت در شغل

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



# صفات شخصیتی مهم

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

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

دیدگاه روانشناسان کار



# صفات وابسته به برونگرایی

اجتماعی بودن

داشتن جرأت

سروزیبان دار بودن

فعال بودن

خونگرم



# صفات وابسته به خویشاوندی

داشتن رفتار دوستانه و همکارانه

با نزاکت بودن

قابل انعطاف بودن

قابل اعتماد

خوش فطرت

بخشنده

رقیق القلب



# صفات وابسته به وظیفه شناسی

با وجدان بودن

احساس مسؤلیت کردن

منظم بودن

با برنامه بودن

پرکار بودن

علاقه مند بودن به پیشرفت

پشتکار داشتن



# صفات وابسته به ثبات هیجانی

عاری بودن از اضطراب

عاری بودن از خشم و پرخاشگری

آرام بودن

شاد بودن

خوش برخورد بودن



# صفات وابسته به صداقت براي تجربه کردن

برخورداري از نيروي عقلائي

خردمند بودن

تخيلي و خلاق بودن

با فرهنگ بودن

کنجکاو بودن

فهميده و روشنفکر

با هوش



# دیدگاه روانشناسان کار

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





# سایر صفات مهم شخصیتی

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

- ۱- تحت کنترل بودن سرنوشت توسط فرد (مرجع کنترل)
- ۲- صداقت و درستکاری
- ۳- هیجان خواهی
- ۴- حال و هوای خلقی یا عاطفی



# مرجع کنترل

برخي افراد مرجع کنترلشان درونی است، و برخي ديگر مرجع کنترلشان بیرونی است.



# مرجع کنترل درونی

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

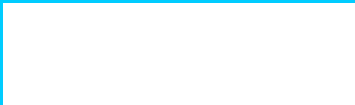
[رابطه مرجع کنترل و موفقیت شغلی](#)



# مرجع کنترل بیرونی

افرادی که مرجع کنترلشان بیرونی است معتقدند که سرنوشتشان

تحت کنترل نیروهای خارجی (خارج از وجود آنان) است.



# رابطه مرجع کنترل و موفقیت شغلي

به طور كلي، افرادي كه مرجع کنترلشان دروني است، در حرفه

هاي فني و مشاغل مدیریتی بهتر عمل میکنند.



# صداقت و درستکاري

يکي از ابعاد مهم شخصيت براي بعضي از مشاغل ميزان درجه

درستي، صداقت، درستکاري يا راستگويي است.



# هیجان خواهی

برخی کارکنان دائم در پی هیجان هستند. بنابراین برای بعضی

مشاغل مانند مشاغلی که با مواد منفجره، و یا مشاغلی که به

کنترل اشعه (مثلا در نیروگاه های اتمی) سروکار دارند، مناسب اند.



# حال و هوای عاطفی

حال و هوای عاطفی به وضعیت عاطفی یا آمادگی شخص برای

مثبت یا منفی بودن اشاره دارد.





# وضعیت عاطفی مثبت

شخصی که وضعیت عاطفی او مثبت است، در بیشتر موقعیتهای

خوشایند و مطبوع است.



# وضعیت عاطفی منفی

شخصی که وضعیت عاطفی او منفی است در بیشتر موقعیتهای

دیدگاهش منفی است.

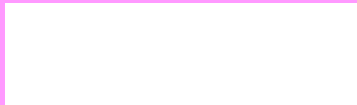


## فصل چهارم

رابطه افراد با سازمانها

و

شخصیتهای دشوار



# رابطه ارضاي نياز کارکنان و بقاي سازمان

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

برخي از نيازهاي اساسي کارکنان است.



# شخصیتهای دشوار یا مشکل ساز در سازمان

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

شخصیتهای همه چیزدان

شخصیتهای منفعل

شخصیتهای مستبد

شخصیتهای بله گو

شخصیتهای شاکی

شخصیتهای حسود



# ویژگیهای شخصیت‌های همه چیزدان

- فکر می‌کنند در همه زمینه‌ها متخصص هستند
- متکبر هستند
- در هر موضوعی اظهار نظر می‌کنند
- اگر اشتباه کنند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند



# ویژگیهای شخصیت‌های منفعل

- چهره‌ای سرد و بی‌احساس دارند
- نگاه‌های خیره و بی‌تفاوت دارند
- از هر نوع مناقشه و چالش اجتناب می‌کنند
- اظهار نظر نمی‌کنند



# ویژگیهای شخصیت‌های مستبد

- عملکرد استبدادی دارند
- دائماً به دنبال منافع شخصی خود هستند
- به دیگران توهین می‌کنند
- بی‌رحمانه از دیگران انتقاد می‌کنند





# ویژگیهای شخصیت‌های بله‌گو

- با هر پیشنهادی موافق هستند
- قول انجام هر کاری را می‌دهند
- به ندرت به وعده‌های خود عمل می‌کنند



# ویژگیهای شخصیت‌های نه گو

- منفی باف و بدبین هستند
- کمتر از خود انعطاف پذیری نشان می دهند
- معمولاً مشکل ساز هستند



# ویژگیهای شخصیت‌های شاکی

- معمولاً از هر کاری انتقاد می‌کنند
- دائماً از روزگار شکایت دارند
- از دیگران و عملکرد آنان دائماً انتقاد می‌کنند



# ویژگیهای شخصیت‌های حسود

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



# نحوه مواجهه و مقابله با شخصیت‌های دشوار

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



## فصل پنجم

# ماهیت، ساختار و انواع آزمونهای استخدامی



# روش انتخاب کارکنان

مهمترین و با ارزشترین روشهای انتخاب کارکنان، استفاده از

**آزمونها و مصاحبه استخدای**

است.



# تعريف آزمون رواني

آزمون رواني، آزمائش مشخصي است كه متضمن انجام دادن فعاليتي بوده، با شيوه اي يكسان در مورد كليۀ پاسخدهندگان اجرا مي شود و هدف آن تعيين ميزان موفقيت و ارزيابي كمي نتيجه فعاليت فرد است.





# تعريف آزمون رواني

آزمون رواني عبارت از موقعيت معين و مشخصي است كه به عنوان محرك و به منظور ايجاد رفتاري خاص در آزمودني به كار مي رود.

ويا



# تعريف آزمون رواني

آزمون وسيله اي عيني و ميزان شده است كه براي اندازه گيري نمونه اي از حالتها و رفتار معين فرد به كار مي رود.

طبقه بندي آزمونها



# طبقه بندي آزمونها

انواع آزمونها را مي توان به شرح زير طبقه بندي كرد:

۱- آزمونهاي نوشتاري



# طبقه بندي آزمونها

## ۱- آزمونهاي نوشتاري

آزمون هاي نوشتاري، آزمونهاي هستند كه طي آن شخص به مجموعه اي از سؤالهاي گوناگون كتباً پاسخ مي دهد.

۲- آزمونهاي ايزاري



## طبقه بندي آزمونها

### ۲- آزمونهاي ابزار ي

آزمون هاي ابزار ي آزمونهاي هستند كه طي آن شخص ابزار ي آلاتي را مرتب مي كند و يا كارهايي دستي را كه از او خواسته شده است، انجام مي دهد.

۳- آزمون هاي انفرادي



## طبقه بندي آزمونها

### ۳- آزمونهاي انفرادي

آزمون هاي انفرادي آزمونهاي هستند كه طي آن هر زمان فقط يك آزمودني به سؤاليهاي آزمون پاسخ مي دهد

۴- آزمون هاي گروهي



# طبقه بندي آزمونها

## ۴- آزمونهاي گروهی

آزمونهاي گروهی آزمونهاي هستند که طی آن تعداد زیادی

می توانند همزمان به سوالات يك آزمون خاص پاسخ دهند.

۵ – آزمونهاي هوش، استعداد و پیشرفت



## طبقه بندي آزمونها

### ۵- آزمونهاي هوش، استعداد و پيشرفت

اين نوع آزمونها براي اندازه گيري استعدادهاي خاص مانند استعداد رياضي، استعداد كلامي يا استعداد رياضي، استعداد كلامي يا استعداد رياضي، استعداد كلامي يا استعداد هنري، و نيز براي اندازه گيري هوش و پيشرفت به كار مي روند.

۶- آزمونهاي شخصيت





## طبقه بندي آزمونها

# ۶- آزمونهاي شخصيت

آزمون هاي شخصيت براي اندازه گيري صفات و ويژگيهاي شخصيتي داوطلبان و کارکنان مورد استفاده قرار مي گيرند.

۷- آزمون هاي ميزان شده



## طبقه بندي آزمونها

# ۷- آزمونهاي ميزان شده

آزمونهاي استاندارد شده آزمون هايي هستند که داراي نورم (هنجار) هستند و مي توان بر اساس هنجارها فرد را با همگروه خود مقايسه کرد.

آزمون هاي استاندارد شده حداقل داراي سه ويژگي هستند.

۸- آزمون هاي کلامي



# طبقه بندي آزمونها

## ۸- آزمون هاي كلامي

آزمونهاي كلامي آن دسته از آزمونها هستند كه براي پاسخ دادن به

پرسشهاي آن نياز به استفاده از توانايي كلامي (شفاهي) است.



# ویژگی آزمونهای استاندارد شده

آزمونهای استاندارد شده دارای سه ویژگی مهم هستند:

۱- اعتبار

۲- پایایی

۳- هنجار



# ویژگی آزمونهای استاندارد شده

## ۱- اعتبار

اعتبار آزمون بیانگر آن است که آزمون همان چیزی را می‌سنجد

که برای سنجیدن آن ساخته شده است.



# ویژگی آزمونهای استاندارد شده

## ۲- پایایی

پایایی آزمون بیانگر آن است که نتایج به دست آمده از اجرای

آزمون تا چه اندازه پایا است.



ویژگی آزمونهایی استاندارد شده

## ۳- هنجار

هنجار، مقیاس یا میزانی است که از نتیجه کار، توانایی، استعداد،  
معلومات یا نیروی يك گروه نمونه به دست آمده باشد و با استفاده  
از

آن بتوان نتیجه کار یا توانایی فرد را با گروه مقایسه نمود.



فصل ششم

مفاهيم

و

مراحل اجرايي امتحانات استخدايي





# مراحل انتخاب کارکنان (۱)

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

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

## مراحل انتخاب کارکنان (۲)

۶- وضعیت سلامت جسمانی و روانی داوطلبان را بررسی می‌کنیم

۷- فرهنگ و جو سازمانی محل کارشان را روشن می‌سازیم

۸- آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروه‌های غیر رسمی  
پیش‌بینی می‌کنیم

۹- توانایی آنان را در خلاقیت و نوآوری ارزیابی می‌کنیم

۱۰- توانایی آنان را در برقراری ارتباط‌ثمربخش با دیگران  
می‌سنجیم

## مراحل انتخاب کارکنان (۳)

۱۱- نگرشهاي آنان را در مورد همکاران، مدیران و نوع شغل بررسی می کنیم

۱۲- انگیزه اصلي آنان را براي پیوستن به سازمان جویا می شویم

۱۳- ابزار و وسائل کار و اتاق کار را به گونه اي سازمان

می دهیم که موجب افزایش بهره وری شود

۱۴- ایمنی را در محل کار تامین می کنیم

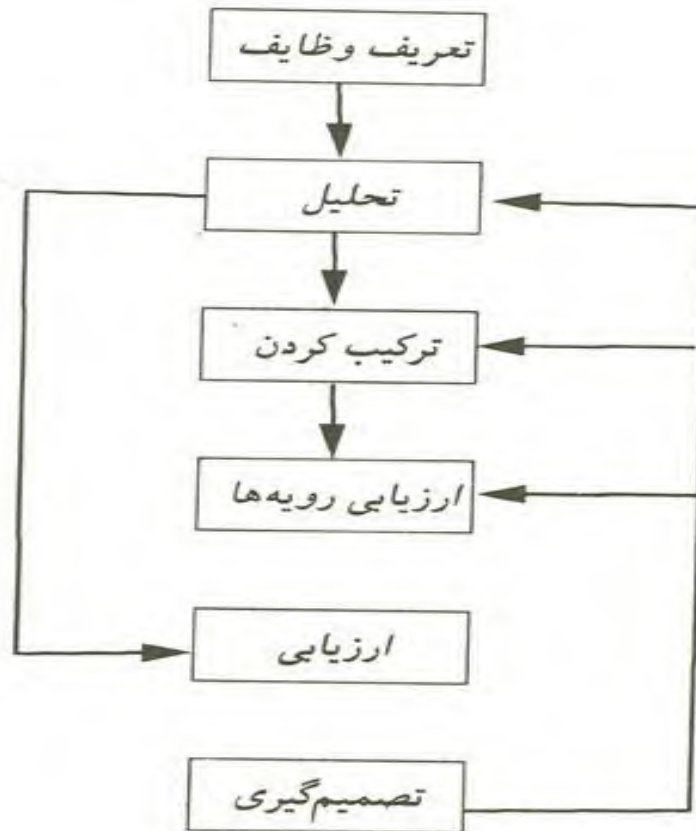


## مراحل انتخاب کارکنان (۴)

- ۱۵- استعداد آنان را برای انواع فساد اداری می‌سنجیم
- ۱۶- نگرش آنان را نسبت به زمان می‌سنجیم
- ۱۷- آمادگی آنان را برای مشارکت اثربخش در گروه‌های کاری می‌سنجیم
- ۱۸- توانایی آنان را برای سازگاری با تغییرات آینده سازمان، ارزیابی کنیم



# فرایند و رویه های انتخاب علمی کارکنان



# مزایای رویه های انتخاب علمی کارکنان

مزایای رویه های انتخاب علمی کارکنان در این است که

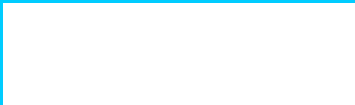
هم الزامات سازمان استخدام کننده و  
هم انتظارات داوطلبان شغل مورد نظر

را مورد توجه قرار می دهد.



# تجزیه شغل

تجزیه شغل یعنی فرآیند جمع آوری اطلاعات در باره يك شغل و تعیین و تعریف همه وظایف خردی است که باید انجام گیرد.



# انواع مصاحبه

مصاحبه را مي توان به دو نوع عمده دسته بندي کرد:

۱- مصاحبه منظم

۲- مصاحبه آزاد





# انواع مصاحبه

## ۱- مصاحبه منظم

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



# انواع مصاحبه

## ۲- مصاحبه آزاد

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



# شیوه های مصاحبه استخدامی

مصاحبه برای گزینش افراد به اشکال زیر انجام می شود:

۱- مصاحبه غیر هدایتی

۲- مصاحبه ساختاری

۳- مصاحبه مرحله ای

۴- مصاحبه گروهی

۵- مصاحبه تحت فشار



# شیوه های مصاحبه استخدامی

## ۱- مصاحبه غیر هدایتی

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



# شیوه های مصاحبه استخدامی

## ۲- مصاحبه ساختاری

- سوالات از قبل تعیین می شوند
- پرسشها بیشتر درباره حرفه و شغل فرد می باشد
- پاسخهای قابل قبول شناسایی شده و امتیاز بیشتری دریافت می دارند



## شیوه های مصاحبه استخدامی

### ۳- مصاحبه مرحله ای

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

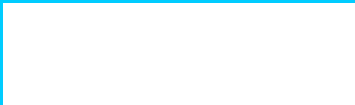
را مطرح می کنند؛ و یا

- مصاحبه در چند مرحله، و در هر مرحله توسط مصاحبه گر

ویژه، انجام می گیرد

- در مورد مصاحبه شونده بر اساس مجموع نمرات به دست

آمده، تصمیم گیری می شود



شیوه های مصاحبه استخدامی

## ۴- مصاحبه گروهی

- مصاحبه توسط گروهی از مصاحبه گران انجام می گیرد
- در جریان مصاحبه، مصاحبه گران بر اساس پاسخهای مصاحبه- شونده ها، پرسشهای جدید مطرح می کنند.

و یا ممکن است



# شیوه های مصاحبه استخدامی

## ۵- مصاحبه تحت فشار

- تعدادی مصاحبه شونده در یک جلسه با حضور یک مصاحبه گر شرکت می کنند

- مصاحبه گر مسأله ای را مطرح می کند و از مصاحبه شونده ها می خواهد که آن مشکل را حل کنند

- نقش مصاحبه کننده، رهبری گروه داوطلبان است





# شیوه های مصاحبه استخدامی

## ۵- مصاحبه تحت فشار

- عمداً وضعیت دشواری برای مصاحبه شونده ایجاد می شود
- هدف از مصاحبه بررسی میزان تحمل و مقاومت مصاحبه شونده در شرایط فشار آور است



فصل هفتم

نظریه ها

و

فنون آموزش کارکنان



# تعريف مفاهيم يادگيري

يادگيري فرآيند تغيير و اصلاح کم و بيش دائمي در رفتار است که در نتيجه فعاليت يا از طريق مشاهده، ايجاد مي شود.



# تعريف مفاهيم آموزش

آموزش فرایندی است که طی آن فرد مهارتهای مورد نیاز برای انجام دادن يك عمل یا وظیفه شغلي را کسب می کند یا این مهارتها در او بیشتر می شود.



# تعريف مفاهيم نظريه هاي يادگيري

نظريه هاي يادگيري در مورد چيستي، چگونگي و چرايي  
يادگيري  
بحث مي کند.

بنابر اين



# مدیران و نظریه های یادگیری

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



# انواع نظریه های یادگیری

- ۱- نظریه های محرك- پاسخ
- ۲- نظریه های شناختی (گشتالت)



# نظريه هاي يادگيري

## ۱- نظريه هاي محرك- پاسخ

طبق نظريه هاي يادگيري محرك- پاسخ:

يادگيري در نتيجه پاداشها و تنبيه هايي كه در پي پاسخ موجود زنده نسبت به يك محرك ارائه مي شود، به وقوع مي پيوندد.

نمونه نظريه هاي محرك- پاسخ





# نظريه هاي محرك- پاسخ

از جمله نظريه هاي محرك- پاسخ مي توان به نظريه هاي زير اشاره كرد:

- ۱- نظريه آزمايش و خطا (نظريه ثورندايك)
- ۲- نظريه مجاورت (نظريه گوتري)
- ۳- نظريه شرطی کردن عامل (نظريه اسكينر)
- ۴- نظريه شرطی شدن کلاسيك (نظريه پاولف)



# نظريه هاي محرك- پاسخ

## ۱- نظريه آزمايش و خطا

طبق نظريه آزمايش و خطا، آزمودني الگوهاي پاسخي مختلف را آزمايش مي کند و پاسخ مناسب را تکرار و بقيه پاسخها(ي نا- مناسب) را حذف (فرا موش) مي کند.

قانون اثر



# نظريه آزمائش و خطا قانون اثر

طبق نظريه آزمائش و خطا، اگر براي موجود زنده رابطه بين  
ارائه

يك محرك و پاسخ مربوط به آن رضائتبخش باشد، اين رابطه  
محکتر مي شود و اگر رضائتبخش نباشد، استحکام چنين  
رابطه اي کاهش مي يابد. اين رابطه را **قانون اثر** گویند.



# نظريه هاي محرك- پاسخ

## ۲- نظريه مجاورت

طبق نظريه مجاورت، در لحظه اي كه يك محرك با يك پاسخ وصل يا مرتبط مي شود، از آن به بعد، آن محرك باعث ايجاد همان پاسخ مربوط مي شود.



نظريه هاي محرك- پاسخ

## ۳- نظريه شرطي كردن عامل

طبق نظريه شرطي كردن عامل:

وقتي پاسخي از فرد سر مي زند و به خاطر آن، پاداش  
دريافت مي کند، احتمال تکرار آن پاسخ افزايش  
مي يابد

(محرك) S  $\longleftarrow$  R (پاسخ)



## نظريه هاي محرك- پاسخ ۴- نظريه هاي شرطي شدن كلاسيك

طبق نظريه شرطي شدن كلاسيك:

اگر يك محرك بي اثر (محرك شرطي) با يك محرك موثر (محرك طبيعي) همراه و چندین بار تکرار شود، از آن پس هرگاه محرك بي اثر (محرك شرطي) ارائه شود، همان پاسخي را بر مي انگيزد که محرك طبيعي آن را ايجاد مي کرد.



# انواع نظریه های یادگیری نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)

طبق نظریه گشتالت:

سازمان روانی فرد به طور طبیعی به سمت تعادل میل دارد

و یک موقعیت یادگیری باعث به هم خوردن تعادل

می شود. ایجاد تعادل مجدد بر اثر بینش ممکن می شود.



# تعريف مفاهيم بينش

بينش عبارتست از كشف ناگهاني حل مساله در اثر ادراك مجموعه محرکها به عنوان يك سازمان در هم بافته شده.





# نقش مدیران و کارشناسان در آموزش

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

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

مرحله دوم: تعیین شیوه های آموزش برای وصول به هدفهای آموزش

مرحله سوم:



# نقش مدیران و کارشناسان در آموزش

مرحله اول:

مرحله دوم:

مرحله سوم: انتخاب نظریه های یادگیری و کاربرد آنها برای

افزایش کارایی شرکت کنندگان

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

آموزشی مانند مکان، تخته، رایانه، وسائل تحریر،

جزوه یا جزوه های درسی و منابع کمک آموزشی



# آموزش و بهبود منابع انسانی

در آموزش‌های سازمانی با بزرگسالان سروکار داریم و معمولاً هدف این نوع آموزش بهبود منابع انسانی است. برای آموزش و بهبود منابع انسانی، دو نوع نگرش جاری است:

۱- مدل ماشین‌انگاران

۲- مدل زنده‌وارانگاران



# تعريف مفاهيم بهبود منابع انساني

بهبود منابع انساني سازمانها روش آموزشي پيچيده اي است كه هدف آن تغيير نگرش ها و ارزشهاي كاركنان مي باشد تا سازمان بتواند با كمك عقايد، نظريه ها و ارزشهاي جديد و نيز با بهره گيري از فن شناسي نوين، با مشكلات تازه و تغييرات ديگر، بهتر سازگار شود.



# مدل ماشین انگارانه

- انسان، موجودي غير فعال فرض مي شود
- انسان، موجودي تنبيل فرض مي شود
- فعاليت انسان تابع محرکهاي محيطي مانند پاداش است
- هدف آموزش و پرورش، انتقال فرهنگ تلقي مي شود
- هدف آموزش و پرورش، پرکردن مغز تهی انسان تلقي مي شود



# مدل زنده وار انگارانه

- انسان موجودي فعال فرض مي شود
- انسان، موجودي است که تحت تاثير نيروهاي بيروني(همچون پاداش) قرار مي گيرد
- هدف آموزش و پرورش، بهبود و پرورش مداوم افراد در جهت به ظهور رساندن توانايي بالقوه، کامل و يکتاي آنان است



# اصل برنامه آموزش کارکنان

عوامل مورد نظر در برنامه آموزشی کارکنان عبارتند از:

- ۱- اوضاع و شرایط را به گونه ای ایجاد کنید که یادگیرندگان بهتر و بیشتر بیاموزند
- ۲- مکانیسمهایی را برای مشارکت یادگیرندگان پیش بینی کنید
- ۳- نیازهای آموزشی یادگیرندگان را شناسایی کنید
- ۴- هدفهای آموزشی را به گونه ای تدوین کنید که با نیازهای یادگیرندگان منطبق باشد



# ارزیابی برنامه آموزشی کارکنان

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

مراحل ارزیابی برنامه آموزشی





# مراحل ارزیابی برنامه آموزشی

- ۱- ارزیابی واکنش یادگیرندگان
- ۲- ارزیابی یادگیری
- ۳- ارزیابی رفتار یادگیرندگان
- ۴- ارزیابی نتیجه



فصل هشتم

مفاهيم

و

مراحل اجرايي دوره هاي آموزشي



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

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

۱- هدف یا هدفهای برنامه را تعریف و اعلام کنید

۲-



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

۱-

۲- تفاوت های فردی شرکت کنندگان را مورد توجه قرار دهید

۳-



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

۱-

۲-

۳- در طراحی برنامه، به دیدگاه آموزشی مبتنی بر مدل زنده وار-  
انگاران اکتا کنید

۴-



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

۱-

۲-

۳-

۴- ابزار و مواد آموزشی و کمک آموزشی را مورد استفاده قرار  
دهید

۵-



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

۱-

۲-

۳-

۴-

۵- در طراحی برنامه های آموزشی، امکان ارزیابی دوره  
را پیش بینی کنید

۶-



# نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی کارکنان

۱-  
۲-  
۳-  
۴-  
۵-

۶- یافته ها و اصول روانشناسی یادگیری، روانشناسی تدریس،  
روانشناسی بهره وری و روانشناسی کار را به کار بندید





**پرسش:**

برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در سازمان اساسی ترین اقدام چیست؟

**پاسخ:**



اساسي ترين اقدام براي تعيين نيازهاي آموزشي کارکنان در سازمان تجزيه و تحليل شغل (وظايف) است.



**پرسش:**

**برای تجزیه و تحلیل شغل چه اقداماتی لازم است؟**

**پاسخ:**



براي تجزيه و تحليل شغل اقدامات زير ضروري است:

۱- مشاهده رفتار متصدي شغل در جريان انجام وظايف شغلي، و

ثبت اين مشاهدات

۲- مصاحبه مقدماتي با سرپرست مستقيم شغل و ساير مديران

۳- مراجعه به سوابق متصديان شغل

۴- بررسي شرح شغلهاي موجود در سازمان

۵- تحليل نتايج به دست آمده از مراحل فوق



# شرح اقدامات اجراي برنامه آموزشي

اقداماتي که بايد انجام گيرد تا برنامه آموزشي به درستي اجرا شود، به چند طبقه تقسيم بندي مي شود:

- ۱- اقداماتي که لازم است قبل از شروع دوره انجام گيرد
- ۲- اقداماتي که لازم است هنگام افتتاح دوره انجام گيرد
- ۳- اقداماتي که لازم است پس از اتمام دوره انجام گيرد
- ۴- اقداماتي که لازم است در تعقيب اجراي دوره انجام گيرد



فصل نهم

نظریه های انگیزش شغلی

و

پیشرفت



# تعريف انگيزش

انگيزش به مجموعه شرايط و اوضاع و احوالي گفته مي شود که باعث مي شود فرد از درون به فعاليت درآيد.

اجزای انگيزش



# اجزاء انگیزش

انگیزش دارای سه جزء است:

- ۱- نیروزایی
- ۲- قدرت هدایت کردن
- ۳- مداومت بخشیدن به رفتار





# اجزاء انگیزش

## ۱- نیروزایی

منظور از نیروزایی انگیزش، نیرویی است که از درون فرد را  
و ادار به فعالیت می کند.



## اجزاء انگیزش

# ۲- هدایت کردن

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

یا به عبارت دیگر



# اجزاء انگیزش

## ۲- هدایت کردن

فرد برانگیخته شده در جهت خاصی سوق داده می شود



# اجزاء انگیزش

## ۳- مداومت

منظور از مداومت رفتار برانگیخته شده این است که رفتار – تا  
وصول به هدف – همچنان فعال باقی می ماند.



# طبقه بندي انگيزه ها

انگيزه ها در سه گروه طبقه بندي مي شوند:

۱- انگيزه هاي فيزيولوژيك

۲- انگيزه هاي رواني

۳- انگيزه هاي اجتماعي

مثال



# طبقه بندي انگيزه ها. مثال

- ۱- انگيزه هاي فيزيولوژيك: گرسنگي و تشنگي
- ۲- انگيزه هاي رواني: جلب توجه، رقابت طلبي
- ۳- انگيزه هاي اجتماعي: وابستگي به گروه (احساس تعلق)



# نظریه های انگیزشی

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

- ۱- نظریه سلسله مراتب نیازها (مزلو)
- ۲- نظریه سه وجهی آلدرفر
- ۳- نظریه موازنه: نظریه نا هماهنگی شناختی (فستینگر)  
نظریه برابری آدامز
- ۴- نظریه دو عاملی هرزبرگ
- ۵- نظریه انتظار (وروم)
- ۶- نظریه انگیزش پیشرفت (مک کللند)



# نظریه های انگیزشی

## ۱- سلسله مراتب نیازها

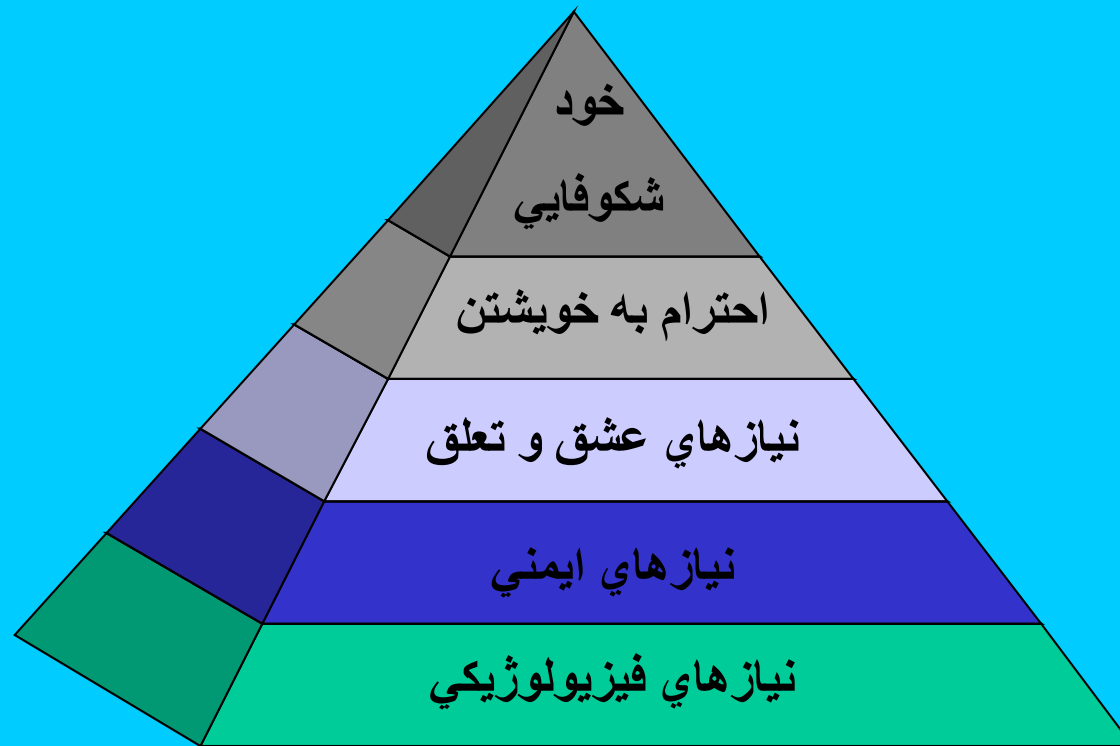
طبق نظریه سلسله مراتب نیازها:

- ۱- انسان به طور مداوم در حالت برانگیختگی است
- ۲- نیازها بر حسب اهمیتی که دارند به ترتیب تقدم و تأخر، در وضعیتی هرم شکل، قرار دارند





# هرم سلسه مراتب نیازها



# نظریه های انگیزشی

## ۲- نظریه سه وجهی آدرفر

طبق نظریه سه وجهی آدرفر، نیازها در سه گروه طبقه بندی می شوند:

۱- نیازهای وجودی

۲- نیازهای وابستگی

۳- نیازهای رشد



# نظريه سه وجهي آدرفر نيازهاي وجودي

طبق نظريه سه وجهي آدرفر، نيازهاي وجودي به نيازهاي مربوط  
به وجود جسماني يا بدني موجود زنده، همچون آب، غذا و لباس،  
ارتباط دارد.



# نظريه سه وجهي آدرفر نيازهاي وابستگي

طبق نظريه سه وجهي آدرفر، نيازهاي وابستگي همان نيازهاي مربوط به روابط بين افراد است.



# نظريه سه وجهي آدرفر نيازهاي رشد

طبق نظريه سه وجهي آدرفر، نيازهاي رشد مربوط به احتياج فرد به رشد، پيشرفت و وصول به كمال است.



# نظریه های موازنه

اصول نظریه های موازنه عبارتند از:

- ۱- افراد دارای اعتقادات معینی هستند
- ۲- اعتقادات افراد با یکدیگر ارتباط دارند
- ۳- اعتقادات ممکن است با یکدیگر سازگار یا ناسازگار باشند



پرسش:

طبق نظریه موازنه، نتیجه ناسازگاری اعتقادات چیست؟

پاسخ:



# اصول نظريه هاي موازنه ناسازگاري اعتقادات

طبق نظريه موازنه:

ناسازگاري اعتقادات باعث نارضايتي و نارضايتي موجب  
تنش مي شود.

نتيجه اين تنش چيست؟

پاسخ:





# اصول نظريه هاي موازنه تنش ناسازگاري

طبق نظريه موازنه، تنش ناشي از ناسازگاري اعتقادات، نيروزا است، و فرد را براي ايجاد سازگاري برمي انگيزد.

بنابر اين



# اصول نظريه هاي موازنه نيروزيابي تنش

طبق نظريه هاي موازنه، نيروي حاصل از ناسازگاري اعتقادات،  
برانگيزاننده است.

به طور خلاصه



# خلاصه نظريه موازنه

ناسازگاري اعتقادات ← تنش ← توليد نيرو ←  
بر انگيختن فرد ← فعاليت (كوشش) ←  
سازگاري



# نظریه های موازنه نظریه برابری آدامز

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

۱- ستاده

۲- داده



# تعريف داده

طبق نظريه برابري، آنچه كه فرد با انجام دادن وظايف شغلي خود در سازمان كار به دست مي آورد، ستاده ناميده مي شود.

مثال:



## داده. مثال

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



# تعريف ستاده

طبق نظريه برابري، آنچه كه فرد براي به انجام رساندن وظايف شغلي خود به كار مي بندد، داده ناميده مي شود.

مثال:



## داده. مثال

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





# نظريه برابري آدامز

طبق نظريه برابري آدامز، کارکنان داده هاي خود را با داده هاي ديگران مقايسه مي کند. بنابر اين دو حالت اتفاق مي افتد:

۱- بين داده هاي خود و داده هاي ديگران برابري وجود دارد

۲- بين داده هاي خود و ديگران نابرابري است



# ۱- برابري داده ها

بر اساس نظريه برابري، در صورتي كه بين داده هاي خود و داده هاي ديگري برابري وجود داشته باشد، رضائيت حاصل مي شود (تنش وجود ندارد)

اما



## ۲- نابرابری داده ها

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

**پرسش: نتیجه این تنش چیست؟**

**پاسخ:**



# تنش ناشي از نابرابري داده ها

تنش حاصل از نابرابري داده هاي خود و ديگري، فرد را براي کاهش داده هاي خود، و در موارد دي، افزايش داده هاي خود به سازمان فعال مي کند.



# نظریه های انگیزشی

## ۴- نظریه دو عاملی هرزبرگ

بر اساس نظریه دو عاملی هرزبرگ، رفتار کارکنان در سازمان تحت تاثیر دو دسته عوامل قرار دارد:

۱- عوامل انگیزشی

۲- عوامل ابقا (یا بهداشت)



# نظريه دو عاملي هرزبرگ

## عوامل انگيزشي

بر اساس نظريه دو عاملي، عوامل انگيزشي، عوامل عاملي هستند که به احساس رضایت کارکنان منجر می شود.



# نظريه دو عاملي هرزبرگ

## ۲- عوامل ابقا

بر اساس نظريه دو عاملي، عوامل ابقا، عوامل هستند که منجر به نارضائتي کارکنان مي شود. در صورت مناسب بودن عوامل ابقا، فرد در شغل خود باقي مي ماند و از ترك سازمان خود خودداري مي کند.



# نظریه های انگیزشی

## ۵- نظریه انتظار

در نظریه انتظار پنج مفهوم اصلی وجود دارد:

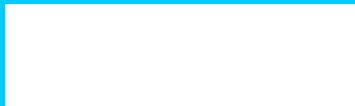
۱- نتایج شغلی

۲- بردار

۳- وسیله

۴- انتظار

۵- نیرو





# مفاهيم نظريه انتظار

## ۱ - نتايج شغلي

طبق نظريه انتظار، منظور از نتايج شغلي، همه آن پاداشهاي است که سازمان مي تواند براي کارکنان فراهم آورد.

بردار



# مفاهيم نظريه انتظار

## ۲- بردار

در نظريه انتظار، بردار به احساسات يا جهتگيري عاطفي فرد نسبت به نتيجه اي خاص، گفته مي شود.

به عبارت ديگر



# مفاهيم نظريه انتظار

## ۲- بردار

در نظريه انتظار، منظور از بردار، آرزوي فرد براي نتيجه اي خاص است.

وسيله



# مفاهيم نظريه انتظار

## ۳- وسیله

در نظريه انتظار، منظور از **وسيله**، میزان یا درجه ادراك شده همبستگی بين عملکرد شغلي و نتایج حاصل از آن یا همراهی عملکرد با نتیجه است.

انتظار



# مفاهيم نظريه انتظار

## ۴- انتظار

در نظريه انتظار، به همبستگي يا رابطه ادراك شده بين تلاش و كوشش فرد و نتيجه حاصل از آن انتظار گفته مي شود.

جاذبه



# مفاهیم نظریه انتظار

## ۵- جاذبه

در نظریه انتظار، نیرو یعنی میزان تلاش یا فشاری که در درون فرد وجود دارد و در صورت انگیخته شدن آزاد خواهد شد.

بنابراین



# جاذبه

طبق نظریه انتظار:

هرچه نیرو بیشتر باشد، انگیزش نیز زیادتر خواهد بود.



# انگیزه پیشرفت

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





# عوامل برانگیزاننده رفتار در کارکنان

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



## فصل دهم

# جدول زمانی کار



# جدول زمانی کار

جدول زمانی کار کارکنان دارای اشکال مختلف است:

برنامه جداول ساعات کار فشرده

برنامه جداول ساعات کار قابل انعطاف

برنامه پرداخت در اوقات پرکار

برنامه تقسیم شغل

برنامه کار در منزل

برنامه کار نوبتی



# ویژگی جداول کار فشرده

طبق جداول کار فشرده، انجام کار در طول هفته به دو صورت زیر پیشنهاد می شود:

۱- ۱۰ ساعت کار در روز به مدت ۴ روز کار در هفته

و یا

۲- ۱۲ ساعت کار در روز به مدت ۳ روز کار در هفته



# مزایای جداول کار فشرده

- ۱- روزهای تعطیل کارکنان بیشتر است
- ۲- کارکنان اوقات بیشتری را با خانواده خود هستند
- ۳- فرصت پرداختن به کارهای دیگر فراهم می شود
- ۴- وقت کمتری صرف رفت و آمد به محل کار می شود



# اصول ساعات کار قابل انعطاف

- ۱- رعایت ۱۲ ساعت کار در شبانه روز
- ۲- حضور در ساعاتی که بیشترین مراجعه کننده وجود دارد
- ۳- توجه به مقتضیات سازمان



# پرداخت در اوقات پرکار

طبق جدول زمانی پرداخت در اوقات پرکار، تعدادی از کارکنان در ساعات پرکار به کار اشتغال می ورزند و در ساعات دیگر بی-کار هستند.



# روش تقسیم شغل

در روش تقسیم شغل، دو نفر ساعات کار خود را با یکدیگر تقسیم می کنند. یعنی دو نفر جمعاً ساعات کار رسمی را پر می کنند.





# امتیازهای کار در منزل

- ۱- صرفه جویی در وقت به علت عدم ضرورت رفت و آمد به محل کار
- ۲- صرفه جویی در هزینه ها به علت انجام امور مربوط به خانواده و نگه داری از فرزندان
- ۳- راحت بودن و غیر رسمی بودن محیط خانه در مقایسه با محل کار



# کار نوبتي

مهمترین ویژگی کار نوبتي، اختلال در سیکلهای ۲۴ ساعته کنشهای فیزیولوژیک فرد است.



# نقش تفاوتهاي فردي در جدول زماني کار سنخ زماني

يکي از عوامل مهمي که در فراواني گردش کار و اثرات آن دخالت دارد، تفاوتهاي فردي کارکنان است.  
برخي کار در شب، و برخي کار در روز را ترجيح مي دهند.

سنخ زماني



# سنخ زماني

به تفاوت هاي فردي کارکنان در ترجیح دادن زمان خواب یا بیداري، و یا ترجیح کار کردن در روز و یا شب، **سنخ زماني** گویند.



فصل يازدهم

طراحي محيط كار



# تأثير سروصدا

سروصدا در محیط کار نه تنها بر وضعیت جسمانی فرد تأثیر می گذارد، بلکه روحیه و عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد.

تأثير موسيقي



# تأثير موسيقي بر عملکرد کارکنان

گرچه در مورد محرك يا اثربخش بودن موسيقي در  
عملکرد کارکنان تردید وجود دارد، اما  
پخش موسيقي در محیط کار باعث ایجاد شرایط کار  
مطبوعتر مي شود.



# درجه حرارت موثر

درجه حرارت موثر به چگونگی احساس از گرما و سرمای محیط دارد و به عوامل زیر وابسته است:

۱- درجه حرارت هوا

۲- رطوبت هوا

۳- جریان هوا

۴- درجه حرارت اشیا در محیط





# تأثير درجة حرارت بر كار

درجة حرارت موثر و زياد بر عملکرد شناختي، جسمي و ادراكي فرد اثر مي گذارد.



# طراحی محل کار روش فضاي باز

در روش فضاي باز، ديوار اتاقها برداشته مي شود و کارکنان هر واحد در يك فضاي وسيع قرار مي گيرند.

انواع شیوه ها



# روش فضاي باز

## انواع شيوه ها

در روش فضاي باز، فضاي كار را به سه شيوه مي توان طراحي كرد:

۱- ساده يا بي آلايش

۲- يکريخت

۳- جاگاههاي كار با شکل اختياري



# ویژگیهای روش فضایی باز

- روش باز باعث افزایش تماس و ارتباط افراد با یکدیگر می شود
- روش باز نسبت به روشهای سنتی هزینه کمتری می برد
- روش باز غالباً باعث کاهش بهره وری و رضایت کارکنان می شود

می شود



# شیوه های طراحی میزکار

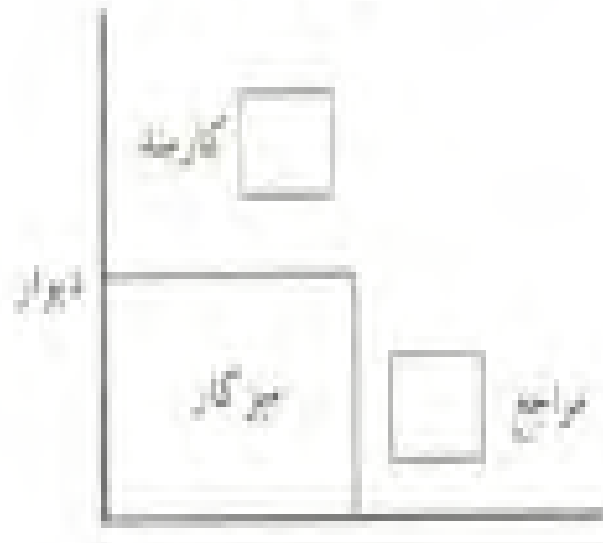
۱- میزکار باز

۲- میزکار بسته

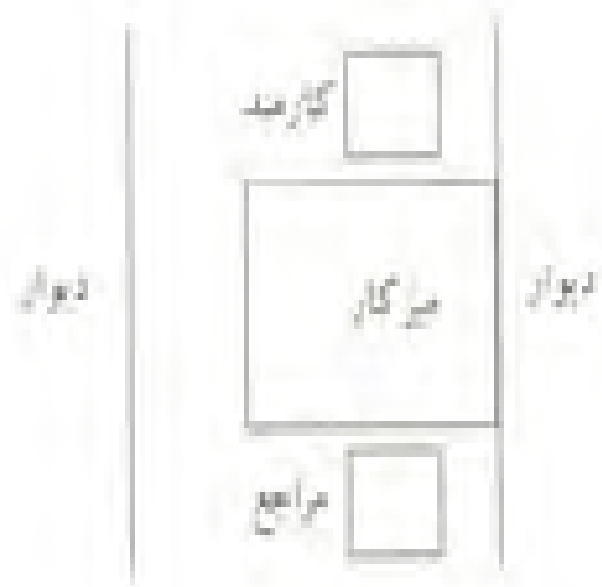


# شیوه های طراحی میزکار

میزکار پهن



میزکار عمیق



فصل دوازدهم

نقش زنان در کار

و

آثار آن



# جنسیت و مدیریت

از تحقیقات مختلف در زمینه رابطه جنسیت و مدیریت می توان نتیجه گرفت که

**عملکرد مدیریتی بسیار خوب، ضعیف و متوسط به طور یکسان در میان زنان و مردان وجود دارد.**





# علل کم رنگ بودن نقش زنان ایران در بهره وری ملی

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

- ۱- پایین بودن سطح کارایی و اثربخشی زنان
- ۲- عدم به کار گیری گسترده و صحیح استعدادها و توانمندیهای زنان
- ۳- عدم شناسایی علمی عوامل و موانع بهره وری زنان در خانواده
- ۴- دخالت دادن احساسات در رفع موانع بهره وری زنان



# علل عدم واگذاري پستهاي مديريت به زنان

- نگراني مقامات بالاتر نسبت به كار كردن با مديران زن
- عدم اطمینان مقامات بالاتر نسبت به موفق بودن زنان در كار رهبري و مديريت در سازمان
- نگراني مقامات بالاتر از شكل گيري و اشاعه شایعات در رابطه با كار كردن با زنان
- نگراني مقامات بالاتر نسبت به كشيده شدن مشكلات محيط كار به محيط خانواده آنان (به دليل كار كردن با همكاران زن)



## علل کمبود

نمونه هایی از مدیران موفق زن در سازمانها

- نگرش منفي و انتظارات ویژه مرئوسان در رابطه با کار

کردن با سرپرستان زن

- تصورات قالبی مردان در رابطه با نقش زن در جامعه

- کم توجهی مدیریت سازمانها نسبت به واگذاری مسئولیتها

به زنان

- کم بودن علاقه زنان نسبت به شرکت در دوره های

آموزش مدیریت



فصل سیزدهم

پویا شناسی گروه

و

رهبري



# تعريف مفاهيم گروه

گروه، مجموعه اي از موجودات زنده است كه با هم همكاري مي كنند و به يكديگر يا به محركي مشترك پاسخ مي دهند.

ویژگیهای گروه



# ویژگیهای گروه

گروه دارای چهار ویژگی است:

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



# دلایل پیوستن به گروه

افراد به دلایل زیر به گروه می پیوندند:

۱- امنیت

۲- مزایای متقابل

۳- نیاز به اجتماعی بودن

۴- عزت نفس



# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

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

۱- مرحله شکل گیری

۲- مرحله توفانزایی

۳- مرحله هنجارسازی

۴- مرحله عمل کردن

۵- مرحله فروپاشی





# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

## ۱- مرحله شکل گیری

در مرحله شکل گیری گروه:

- ۱- هدف یا هدفهای گروه تعیین می شود.
- ۲- بعضی از مقررات، قواعد یا هنجارها نیز وضع می شوند.



# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

## ۲- مرحله توفانزایی

در مرحله توفانزایی، تعارضهایی بین افراد گروه پدید می آید. در این مرحله، رهبر تعیین می شود.



# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

## ۳- مرحله هنجارسازی

در مرحله هنجارسازی:

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



# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

## ۴- مرحله عمل کردن

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



# مراحل شکل گیری و فروپاشی گروه

## ۵- مرحله فروپاشی

در مرحله فروپاشی، در صورت وصول گروه به هدفهایش، کار گروه به پایان می رسد و اعضای گروه از هم جدا می شوند.



# تعريف مفاهيم اندیشه گروهی

اندیشه یا فکر گروهی در مواردی رخ می دهد که اعضای گروه تصمیمی را اتخاذ کنند که بعدها مشخص شود آن تصمیم اشتباه بوده است.

شرایط وقوع اندیشه گروهی



# شرایط وقوع اندیشه گروهی

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



# تعريف مفاهيم به هم پیوستگی گروهی

به هم پیوستگی گروهی فرایندی است که طی آن افراد گروه کاملاً به یکدیگر نزدیک می شوند.

شرایط تشکیل گروه به هم پیوسته





# شرایط تشکیل گروه به هم پیوسته

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



# تعريف مفاهيم تعارض تنش

تعارض تنش به حالت فردي گفته مي شود که مجبور باشد در سازمان دو يا بيش از دو نقش متضاد را بازي کند.



# تعريف مفاهيم رهبري

رهبري يعني فرایند اثر گذاشتن بر فعالیتهای گروهی به منظور نیل به هدفهای گروهی.

ویژگیهای رهبري



# ویژگیهای رهبری

- با توجه به مفهوم رهبری، دو ویژگی در رهبر وجود دارد:
- ۱- نفوذ در افراد گروه و رابطه صمیمی با آنان
  - ۲- تمایل و رضایت افراد گروه در تبعیت از رهبر



# مفاهيم نفوذ رهبري در گروه

براي اينکه رهبر بتواند بر ديگران اثر بگذارد از طرق زير اقدام مي کند:

- ۱- اختيارات قانوني
- ۲- اختيار براي پاداش دادن
- ۳- اختيار و قدرت براي مجبور ساختن
- ۴- قدرت شخصيتي
- ۵- قدرت تخصصي



# مدلهای رهبری در گروه

تعدادی از مدل‌های رهبری در گروه عبارتند از:

۱- مدل صفات شخصیتی

۲- مدل‌های رفتاری

۳- مدل‌های اقتضایی

۳-۱- مدل اقتضایی فیدلر

۳-۲- مدل مسیر- هدف هاوس

۳-۳- مدل هنجاری (وروم و یتون)



# مدلهای رهبري در گروه

## مدل صفات شخصيتي رهبر

در مدل صفات شخصيتي رهبر کوشش مي شود صفات شخصيتي رهبران مشخص گردد.

نتایج تحقیقات



# صفات شخصيتي رهبر

تحقيقات نشان مي دهند كه

رهبران موفق داراي الگوهاي علائق، توانايي ها و صفات  
شخصيتي ويژه اي هستند.

صفات ويژه رهبر





# صفات ویژه رهبر

رهبران بسیار موفق در چهار ویژگی مشترک هستند:

۱- هوش بالاتر از میانگین هوش مرئوسان

۲- بلوغ اجتماعی و وسعت نظر و فکر

۳- انگیزشهای درونی و انگیزش پیشرفت

۴- نگرش مناسب در زمینه روابط انسانی



# مدلهای رهبري در گروه

## مدلهای رفتاري

در مدلهاي رفتاري رهبري تلاش مي شود تا ساختار رفتارهاي رهبري را مشخص كنند.

طبقه بندي رفتارهاي رهبري



# طبقه بندي رفتارهاي رهبري

رفتار رهبري به دو دسته كلي طبقه بندي مي شود:

۱- ملاحظه

۲- آشنا کردن با ساختار شغل



# طبقه بندي رفتار رهبر ملاحظه

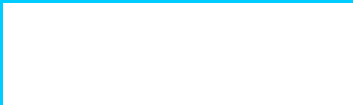
منظور از **ملاحظه** آن دسته از رفتارهاي رهبر است که مبتني بر اعتماد متقابل، ارتباط دو طرفه، احترام براي نظريات و عقايد مرئوسان و ملاحظه و رعايت احساسات آنان است.



# طبقه بندي رفتار رهبر آشنا كردن با ساختار وظيفه

منظور از آشنا كردن با ساختار وظيفه، ميزان كوششي است كه رهبر گروه براي تعريف نقشهاي خود و نقشهاي گوناگوني كه بايد مرئوسان به عهده گيرند و نيز تعيين ساختار اين نقشها صرف مي كند.

رابطه ملاحظه و تعيين ساختار وظيفه

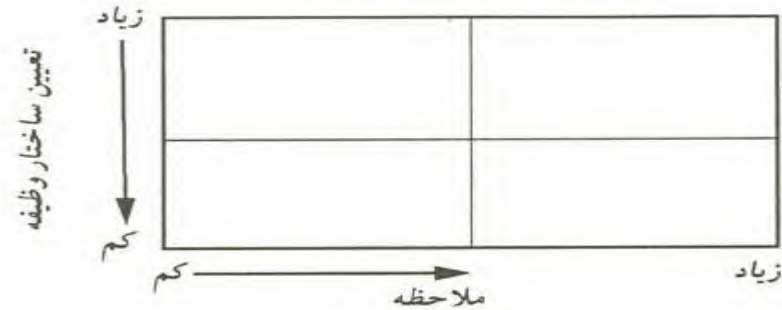


# رابطه ملاحظه و تعیین ساختار وظیفه

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



# رابطه ملاحظه و تعیین ساختار وظیفه



# مدلهای اقتضایی

در مدل‌های اقتضایی، چهار عامل مورد مطالعه قرار می‌گیرند:

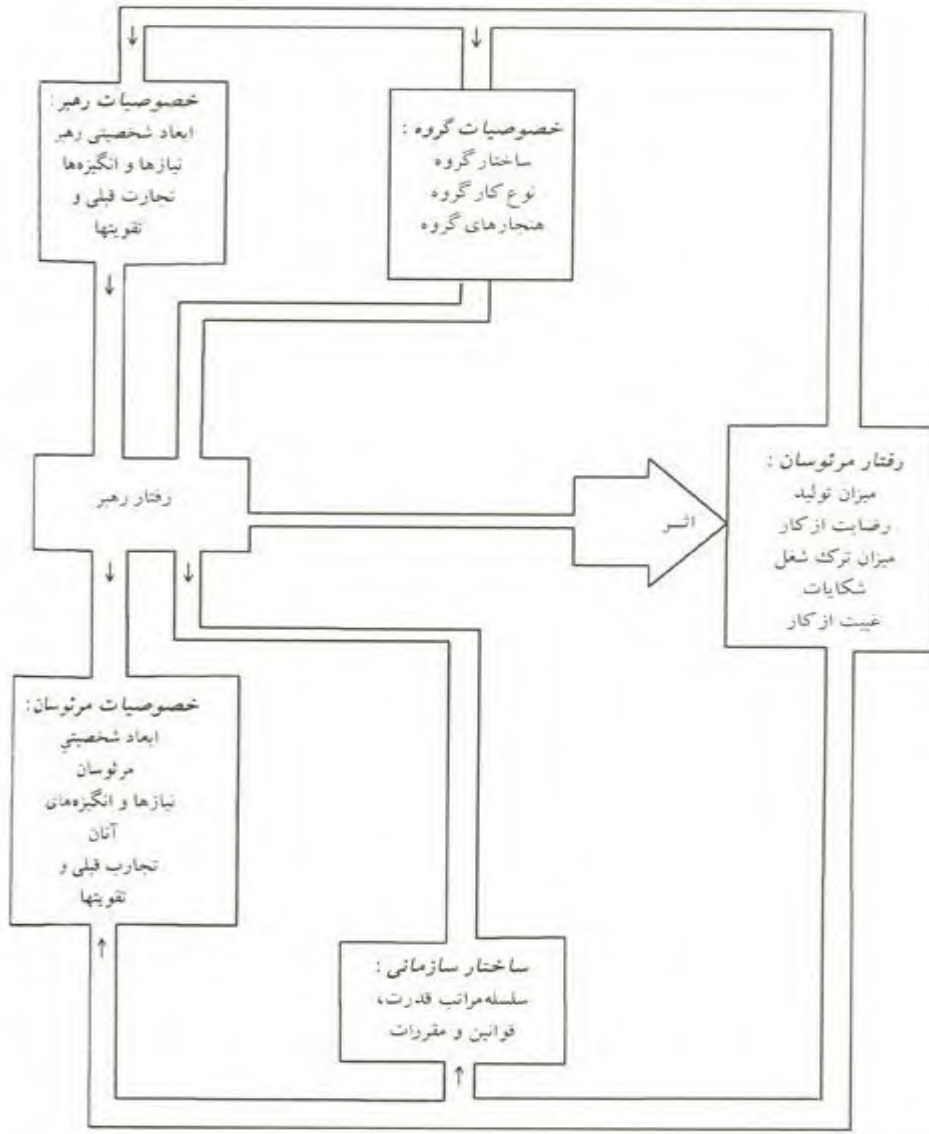
- ۱- خصوصیات شخصیتی رهبر
- ۲- خصوصیات شخصیتی مرئوسان
- ۳- خصوصیات افراد گروه
- ۴- ساختار سازمانی

نمودار روابط متقابل چهار عامل





# نمودار چهار عامل اساسی در مدل‌های اقتصادی



# مدلهای اقتضایی

## مدل اقتضایی فیدلر

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

به عبارت دیگر



# مدلهای اقتضایی

## مدل اقتضایی فیدلر

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

نتیجه؟



# مدل اقتضايي فيدلر

نتیجه تحقیقات طرفداران نظریه اقتضايي فيدلر نشان داد که سه بعد یا جنبه، تعیین کننده ماهیت شیوه رهبري است:

۱- رابطه بین رهبر و اعضاي گروه

۲- ساختار وظیفه

۳- قدرت موقعیتي



# مدلهای اقتصادی

## مدل مسیر- هدف (هاوس)

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

- ۱- میزان کوشش و تلاش و سطح عملکرد فرد
- ۲- انتظار دریافت پاداش مناسب با عملکرد



# انواع رهبري

طبق مدل مسير- هدف، چهار نوع رفتار رهبري را مي توان  
مشخص کرد:

۱- رهبري حمايتي

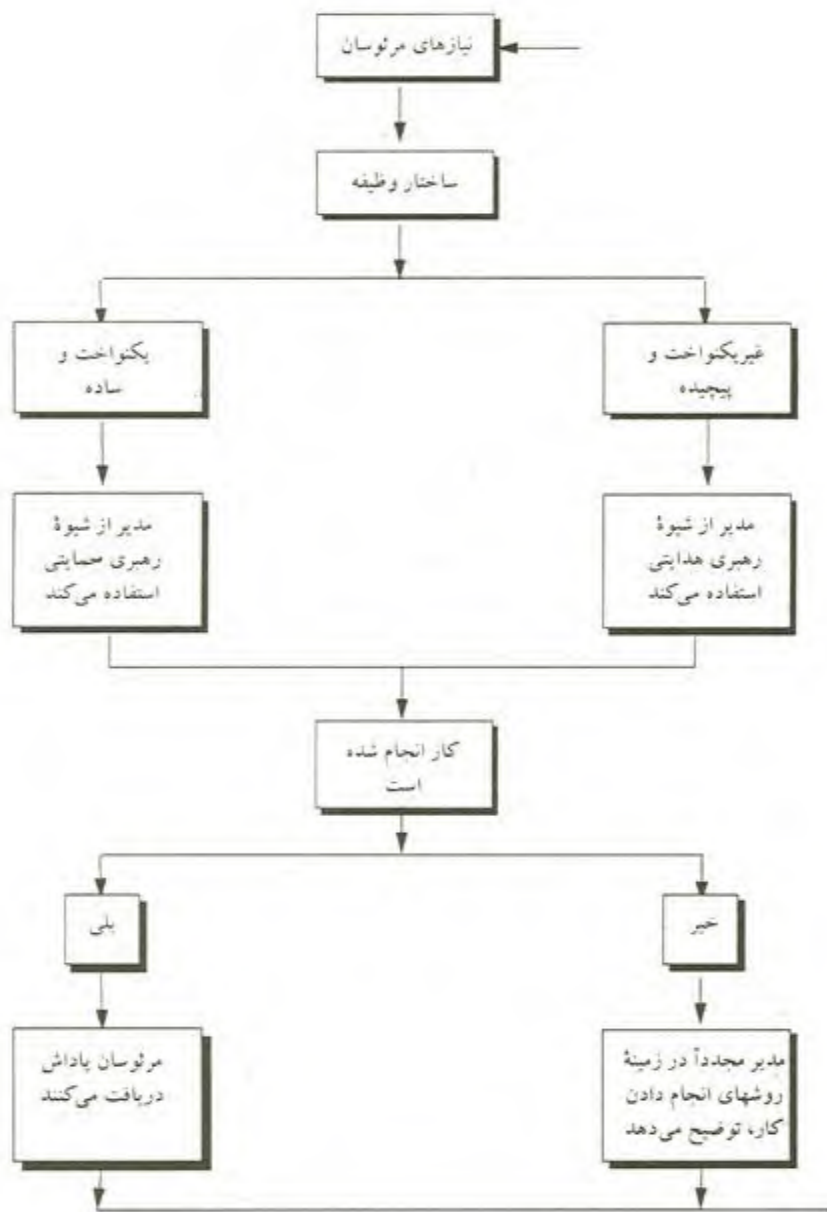
۲- رهبري هدايتي

۳- رهبري مبتني بر همکاري

۴- رهبري متوجه پيشرفت



# مدل مسیر-هدف



# مدل اقتضايي رهبري مدل هنجاري وروم- يتون

فرض اصلي مدل هنجاري:

هيچ شيوه رهبري براي همه موقعيتها مناسب نيست





# مدل اقتضايي رهبري

## مدل هنجاري وروم- يتون

طبق مدل هنجاري، با تغيير درجه يا ميزان مشاركت مرئوسان در

فرآيند تصميمگيري، شيوه رفتار رهبري تغيير مي کند.



## فصل چهاردهم

# آسیب شناسی فعالیت‌های گروهی در کار



# موانع فعالیتهای گروهی در ایران

- ۱- ناآشنایی مدیران با مزایای فعالیت های جمعی
- ۲- تبلیغ تلاش فردی و نفی مشارکت گرایي
- ۳- آموزش فعالیت به صورت فردی
- ۴-



# موانع فعالیتهای گروهی در ایران

- ۴- عدم آموزش و تشویق فعالیتهای گروهی در جامعه
- ۵- تاکید فرهنگ و نظام آموزشی بر رقابت فردی
- ۶- حاکمیت دیدگاه خردسال آموزی در نظام و مراکز آموزشی کشور



# ویژگی مراکز آموزشی معتقد به کار گروهی

- ۱- آشنا بودن مدیرین با اهمیت و ارزش کار گروهی
- ۲- آشنا بودن مربیان با مهارتهای آموزش کار گروهی
- ۳- ترغیب دانش آموزان به کار گروهی
- ۴- تشویق رفتارهای مبتنی بر فعالیت گروهی



# ویژگی سازمان کار معتقد به کار گروهی

- ۱- مشخص بودن هدفها برای کارکنان
- ۲- احساس تعلق کارکنان به محیط کار
- ۳- حل واقع بینانه مسائل
- ۴-



# ویژگی سازمان کار معتقد به کار گروهی

۴- توجه مدیران به دیدگاهها و خواستههای کارکنان

۵- ایجاد آمادگی در کارکنان برای اتحاد آنان در شرایط بحران

۶- اساس فعالیت، کار گروهی است



# روشهاي آموزش مشاركت گروهي

۱- فنون بحث و گفتگو

۲- نقش گزارى و سرمشق گيرى رفتارى

۳- آموزش کنفرانس وىديوئى



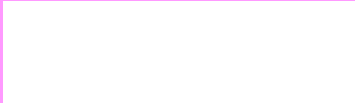


فصل پانزدهم

رفتار مصرف کنندہ

و

تبلیغات



# مفهوم رفتار مصرف کننده

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



# مفهوم ترغیب زیر آستانه ای

منظور از ترغیب زیر آستانه ای عبارتست از تحریک ادراک فرد به گونه ناآگانه.



# عوامل تعیین کننده دریافت محرکها

- ۱- شدت محرک و میزان تکرار آن
- ۲- توجه
- ۳- چگونگی تعبیر و تفسیر محرک



# نظريه گشتالت و تبليغات

تبليغات بر اساس اصول سازماندهي ادراك در نظريه گشتالت، صورت مي گيرد.

اصول سازماندهي ادراك



# اصول سازماندهي ادراك

۱ - اصل مشابهت

۲ - اصل بندش

۳ - همبستگی شکل و زمینه



# اصل مشابهت

طبق اصل مشابهت، مصرف کنندگان تمایل دارند اشیایی را که دارای مشخصه های مشابهی هستند، گروه بندی کنند.



# اصل بندش

طبق اصل بندش، مصرف کننده بر اساس تجربیات قبلي خود، تصوير موقعيت فعلي را كامل مي کند و به آن معني مي دهد.





# اصل همبستگی شکل و زمینه

طبق اصل همبستگی شکل و زمینه، مصرف کننده بخشی از ادراک خود را برجسته می کند (شکل) و بر سایر اجزای ادراک مسلط می کند (زمینه).



# تبلیغات و روانکاوی

بر اساس نظریه روانکاوی،

بخشی از رفتار مصرف کننده تابع ضمیر ناخودآگاه اوست.



# عوامل مورد توجه در تبلیغات

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



# ویژگیهای مصرف کنندگان و تبلیغات

شخصیت

خود پنداره

نقشهای ویژه جنسیت

سن

سایر عوامل موثر



# سایر عوامل موثر در تبلیغات

خلق مشتریان

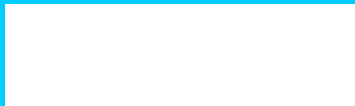
زمان ارائه کالا یا خدمات

محیط فروش

نحوه نمایش کالا و خدمات

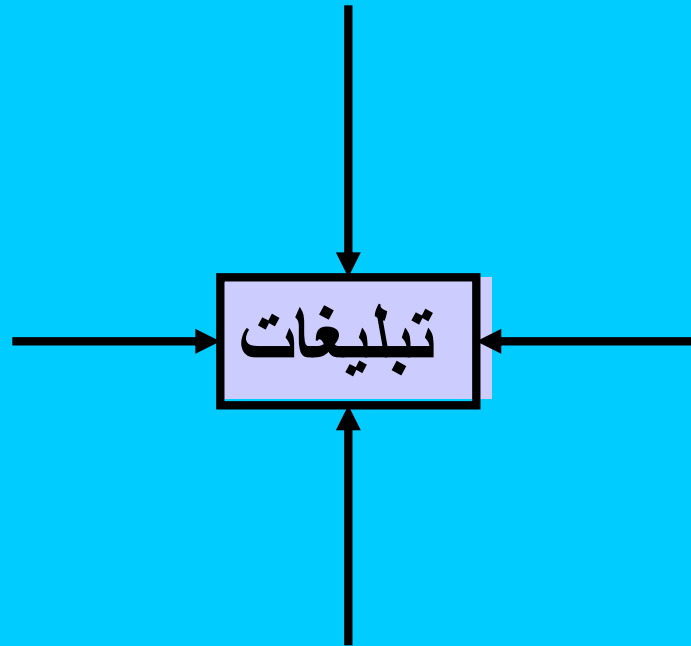
گروه های مرجع

سبکهای زندگی



ویژگی شخصیتی مصرف کننده

ویژگیهای فرهنگی  
بوم شناسی  
مصرف کننده



شرایط و موقعیت  
و شیوه ارائه  
کالا یا خدمات

ویژگیهای کالا یا خدمات





# جزوه باما

دانلود جزوات، نمونه سؤالات  
و پروپونته‌های دانشگاهی

**Jozvebama.ir**

