

به نام خدا

رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی

استاد راهنما: سرکار خانم سالاری

کاری از:

الهام خطیبی
محمود آرزوجی
ساناز صوفی

بهار ۹۳

فصل ۱۴

تفاوت های فردی

تفاوت‌های فردی مجموعه ای از عوامل منحصر به فرد است که اشخاص را از هم متمایز می کند.

اشخاص مستقل از محیط و موقعیتی که در آن قرار گرفته اند عمل نمی کنند. تفاوت های موقعیتی برچگونگی واکنش افراد به شکلهای مختلف اثر می گذارند. شخصیت فردی ما تحت تاثیر محیط شکل می گیرد. گروه هایی از اشخاص که در یک موقعیت قرار گرفته اند ، رفتاری متفاوت با گروه های شبیه خود که در موقعیت های دیگری قرار دارند، خواهد داشت.

شخص
الف

شخص
ب

تفاوت های فیزیکی :
توانایی ها
مهارت ها
ویژگی های فیزیکی

تفاوت های روانی :
شخصیت ها و طرز تلقی ها
ادراک ها
فرآیندهای یادگیری
خلاقیت

شخص
ج

شخص
د

مهمترین ویژگی های تفاوت انسان ها

شخصیت

شخصیت عبارت از مجموعه ای از صفات و ویژگیهای شخص است که می توان برای مقایسه اشخاص با یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد . هر یک از افراد دارای صفات و ویژگی هایی هستند که در مجموع هستی آنها را تشکیل می دهد

شکل گیری شخصیت

شخصیت فرد چگونه شکل می گیرد؟ شاید مناسبترین پاسخ این باشد که عامل های تشکیل دهنده شخصیت عبارتند از: تعیین کننده ها، مراحل رشد و صفات.

تعیین کننده ها : تعیین کننده شخصیت ، یک متغیر عینی مهم است که در تعیین شخصیت فرد نقش دارد.

مهمترین تعیین کننده ها عبارتند از: عاملهای زیستی ، عاملهای اجتماعی و عاملهای فرهنگی. وراثت نیز ممکن است در شکل گیری ورشد شخصیت انسان اثر داشته باشد .

نتیجه مطالعات میلگرام و دیگر مطالعات نشان می دهد انسانها دارای ویژگی هایی هستند که تنها در موقعیت های خاص آشکار می شود. مثل افرادی که عملیات قهرمانانه انجام می دهند و زندگی خود را به خطر می اندازند.

مراحل رشد: شخصیت هر انسان در مرحله ای خاص از رشد قرار دارد.

مهمترین پیشگامان این نظریه: زیگموند فروید-اریک اریکسون-ژان پیاژه می باشند.

طبق نظریه فروید مبنای رفتار انسان محرک های ناخودآگاه هستند.
چهار مرحله رشد شخصیت از نظر فروید: وابستگی، اجباری، ادیپی، بلوغ

صفات: در تئوری صفات، سعی بر آن است ترکیبی از صفات که به بهترین شکل بازتاب دهنده شخصیت هستند، شناسایی شوند.
مشهورترین نظریه پردازان صفات: گوردون آلپورت-ریموند کاتل می باشند.

مدل رشد وعدم رشد آرگریس

آرگریس در تئوری خود نظریه های مراحل رشد و صفات را بایکدیگر ادغام کرده است .

بر طبق نظریه تئوری آرگریس شخصیت انسانها در امتداد هفت بعد از عدم بلوغ به طرف بلوغ رشد می کند به نظر آرگریس با افزایش تجربه و اعتماد به نفس، کارکنان تمایل پیدا می کنند از ابعاد نابالغی به طرف بلوغ حرکت کنند. به نظر آرگریس سازمان ها به گونه ای طراحی شده اند که موجب پرورش و تشویق نابالغی و توقف و مجازات بلوغ ورشد می گردند.

مدل رشد و عدم رشد آرگریسی

منفعل	→	فعال
وابسته	→	غیر وابسته
رفتار های محدود	→	رفتار های متعدد
علاقه سطحی	→	علاقه عمیق
دیدگاه محدود	→	دیدگاه وسیع
زیر دست گونه	→	بالا دست گونه
نا آگاه از خود	→	آگاه از خود

شخصیت و کار

بیشترین کاربرد تئوری شخصیت در محیط های کاری از طریق شناسایی و مطالعه صفاتی بوده که با محیط کار ارتباط مستقیم داشته اند.

سه صفت مهم که به طور وسیع مورد مطالعه قرار گرفته اند عبارتند از :
منشا کنترل (مکان کنترل) ، اقتدارخواهی (پذیرش آمریت) ، خود تنظیمی (متابعت)

مکان کنترل : مکان کنترل عبارتند از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه اثر مستقیم بر پیامدهای همین رفتار دارد.

پذیرش آمریت : پذیرش آمریت عبارت از باور فرد به اینکه باید تا اندازه ای تفاوت های قدرت و مقام در یک سیستم اجتماعی مانند سازمان وجود داشته باشد.

متابعت : متابعت عبارت از درجه تبعیت شخص از رفتار دیگران است .

طرز تلقی و چگونگی شکل گیری آن

یکی دیگر از تفاوت‌های فردی که اهمیت زیادی برای مدیران دارد، طرز تلقی کارکنان است.

نظریه حالات و مشرب شخصی

در گذشته طرز تلقی عبارت بود از حالات پایدار رفتار فرد با دیگران به گونه ای خاص تجربه های او بود. ندرد دیدگاه سنتی طرز تلقی از سه جز عاطفه، شناخت و قصد تشکیل شده است.

عاطفه: عاطفه نشان دهنده احساس فرد نسبت به چیزی دیگر است.

شناخت: عبارت است از تصور فرد نسبت به دانشی که درباره یک موضوع دارد.

قصد: قصد هدایت کننده رفتار انسان به سوی چیزی دیگر است.

دیدگاه موقعیتی

جرالد سالانسک و جفری ففر با نظریه حالات و مشرب شخصی موافق نیستند. به نظر آنها طرز تلقی ها حاصل واقعیت های ساخته و پرداخته جامعه است.

نظریه غالب در حال حاضر آن است که طرز تلقیها هم به وسیله ویژگی های عینی محیط کار و هم اطلاعات اجتماعی شکل می گیرند.

ناهماهنگی شناختی

ناهماهنگی شناختی عبارت است از ترسی که هنگام وجود تلقی ها و رفتارهای مخالف یکدیگر و یا ناسازگار با هم به شخص دست می دهد. ناهماهنگی شناختی زمانی بروز می کند که فرد به گونه ای عمل کند که با طرز تلقی او سازگاری نداشته باشد.

انسان به دفعات درشرایطی قرار می گیرد که بین طرز تلقی و رفتار او تفاوت وجود دارد. راه برخورداری با اینگونه شرایط و کم کردن ترس و ناراحتی ، کاهش ناهماهنگی است .

تغییر طرز تلقی

مدیران چگونه می توانند طرز تلقی کارکنان را تغییر دهند؟
فرض کنید کارکنان به شدت از میزان حقوق و دستمزد دریافتی
ناراضی باشند و لازم باشد برای جلوگیری از ترک کار کارکنان با
ارزش این طرز تلقی تغییر کند، یکی از راه حل ها این است که به
کارکنان گفته شود، شرکت در حال حاضر قادر پرداخت حقوق
و دستمزد بیش از میزان فعلی نمی باشد، ولی امید است با بهبود
وضع حقوق و دستمزد وضع کارکنان نیز تغییر کند به این ترتیب
علت اصلی طرز تلقی از بین برود.

طرز تلقی های مرتبط با شغل

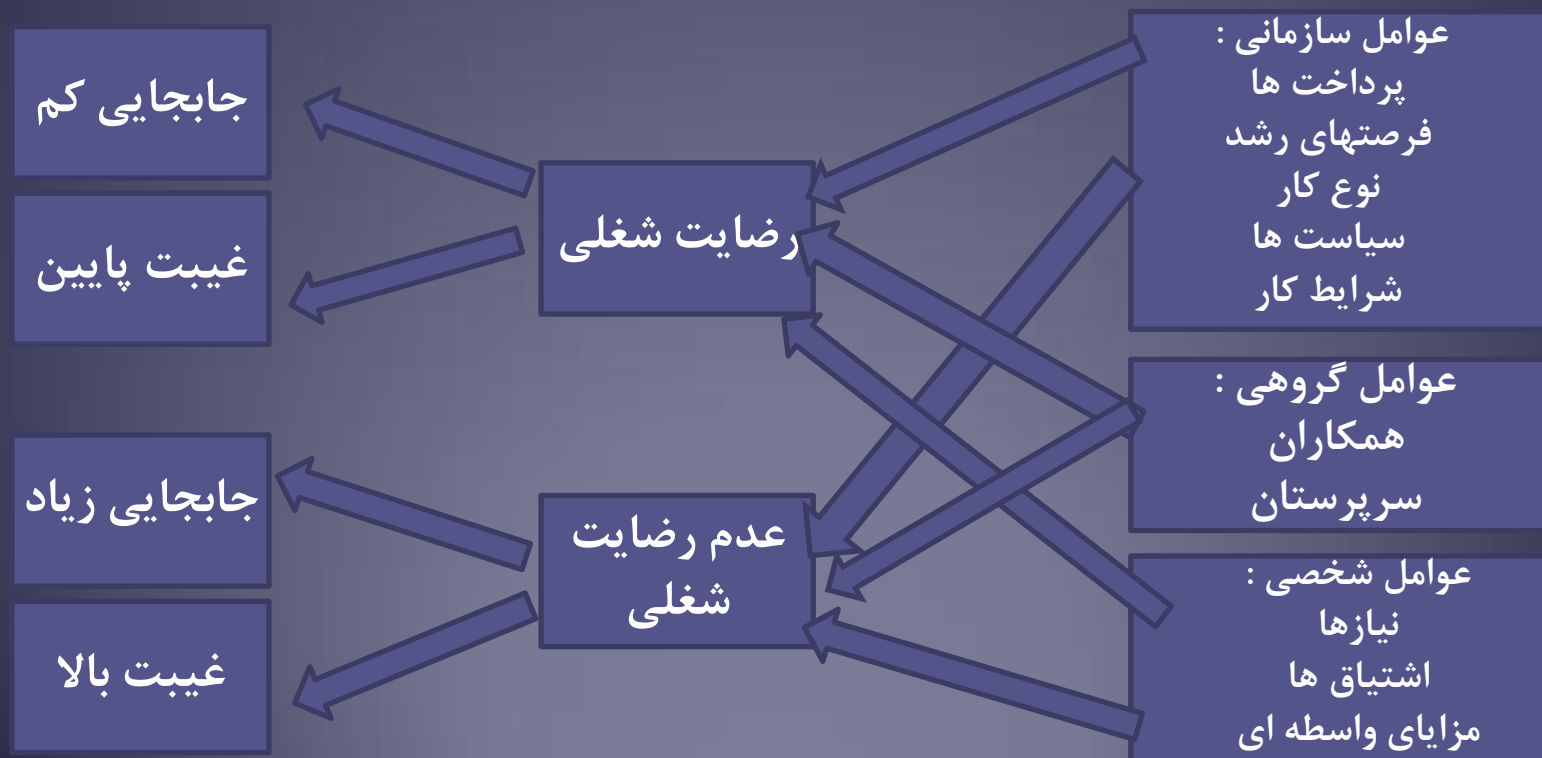
مدیریت برای طرز تلقی های کارکنان اهمیت قابل ملاحظه ای قائل است. طرز تلقیهای کارکنان با رفتارهایی که برای سازمان از حساسیت برخوردار هستند در ارتباط است .

تحقیق به مدیریت کمک می کند تا برداشت کارکنان را نسبت به محیط کار خود بهتر بشناسد.

به طور کلی کارکنان دارای مجموعه ای از طرز تلقی های با ثبات و قابل شناسایی نسبت به محیط کار خود هستند که بعضی از آنها عبارتند از : پرداختها، شرایط محیط کار و شرح وظایف شغل.

رضایت شغلی

رضایت یا عدم رضایت شغلی طرز تلقی فرد نسبت به شغلش از جمله موضوع هایی است که بیشترین تحقیق درباره آن صورت گرفته است. علل و پیامد های اصلی رضایت و عدم رضایت شغلی را می توان به سه دسته عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل شخصی تقسیم کرد. دو پیامد اصلی رضایت و عدم رضایت، غیبت و جابجایی است.



علل رضایت و عدم رضایت شغلی :

کارکنان سازمان برای پنج عامل حقوق و دستمزد، فرصت ارتقاء، ماهیت کار، خط مشی ها، و سیاست های سازمان و شرایط کاری طرز تلقی های خاصی دارند.

پیامدهای رضایت و عدم رضایت شغلی :

رضایت کارکنان بر جابجایی و غیبت آنان تاثیر می گذارد. هنگامی که کارکنان از شغل خود رضایت ندارند به بهانه های مختلف در محل کار حاضر نمی شوند و یا در صدد یافتن سازمان دیگری بر می آیند. در مقابل هنگامی که کارکنان راضی هستند، منظم تر در محل کار خود حاضر می شوند.

سنجش رضایت

راههای مختلفی برای سنجش رضایت شغلی وجود دارد از جمله مصاحبه ها و وقایع حساس، اما مهمترین آن ها استفاده از پرسشنامه است که بیشتر به آن، بررسی نظر ها و طرز تلقی گفته می شود. احساسات موقتی مانند اضطراب در مورد برنامه زمانی ممکن است بر واکنش فرد اثر بگذارد و در نتیجه طرز تلقی های بلند مدت او را نیز تحت تاثیر قرار دهد.

انواع دیگر رضایت

طرز تلقیهای بسیاری در محیط کار وجود دارد که هر کدام در مورد شخصی خاص صدق می کند کارکنان در موارد مختلف طرز تلقیهای خاص دارند. ولی به ندرت دست به اقدام جدی براساس آن می زنند.

تعهد و پایبندی

تعهد و پایبندی مانند رضایت دوطرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند.

تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان.

پایبندی یعنی اشتیاق بیشتر فرد به عنوان یک همکار برای پاسخگویی به خواسته هایی که از شغل او دارند.

به نظر ریچارد استیزر تعهد و پایبندی را می توان هم ناشی از عوامل شخصی مانند سن سابقه خدمت در سازمان دانست و هم ناشی از ویژگی های سازمانی مانند میزان آزادی کارکنان در تصمیم گیری و احساس امنیت شغلی.

طرز تلقی ها و رفتارها

تجزیه و تحلیل منسجم دانشمندانی چون آیزن دیدگاه های امیدوارکننده ای رادراین زمینه مطرح کرده است. به عقیده این نویسندگان منطقی نیست که رابطه بین یک طرزتلقی کلی مانندرضایت شغلی ورفتارهای خاص مانند بهره وری را مورد مطالعه قراردهیم .

به عبارت دیگر طرز تلقی فرد از رفتارهای خاص به احتمال بیشتری باآن رفتارها ارتباط دارد. ازاین رو لازم است هر رفتار وطرز تلقی بر حسب خصوصیات نسبی آن رفتار به شکلی مناسب مورد توجه قرار گیرد.

مصادیق مدیریتی تفاوت های فردی

همواره باید به خاطر داشت افراد بایکدیگر متفاوت هستند. برای مدیریت مهم است که وجود اینگونه تفاوتها را تشخیص دهد و سپس متناسب با آنها اقدام کند.

نقش اداری

یکی دیگر از ابعاد مهم رفتار فرد در داخل سازمان ادراک است .
اشخاص یک چیز واحد را به شکل های مختلف ادراک می کنند.

تعریف ادراک

ادراک مجموعه ای از فرآیندهاست که فرد توسط آنها محیط اطراف خود را می شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می کند.
علاوه بر این ما هنگام ادراک اطلاعات را به شکلهای مختلف مانند جمله، کلمات، تصورات عینی، حرکت و شکل درک می کنیم.

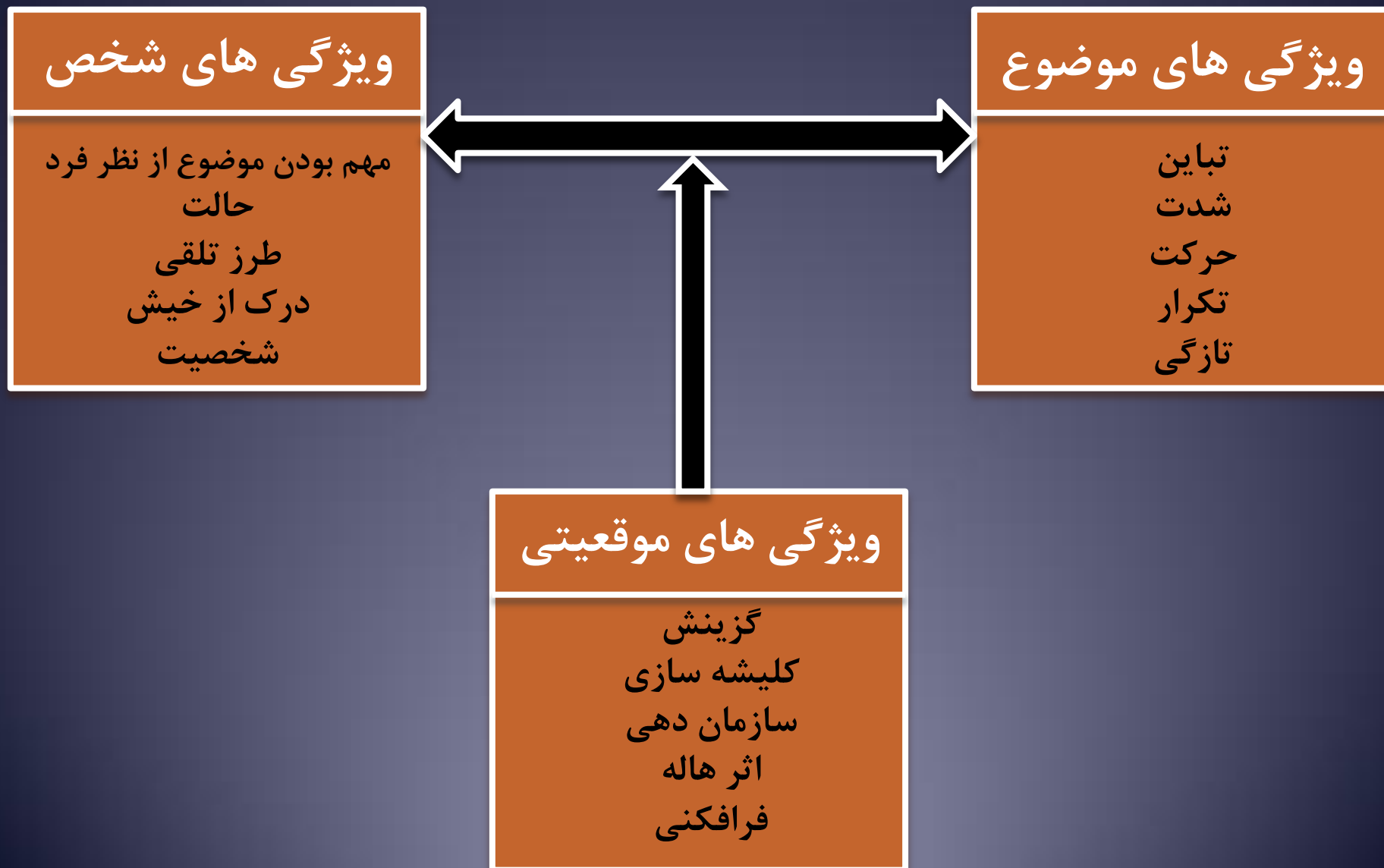
فرآیند ادراکی

ادراک مجموعه ای از فرآیندها است که فرد توسط آنها محیط اطراف خود را می شناسد و اطلاعات مربوط به آن را تفسیر می کند. ادراک تحت تاثیر ویژگیهای موضوع، ویژگیهای فرد و فرآیندهای موقعیت قرار می گیرد.



چارچوب ادراکی

ویژگی ها و فرآیندهایی که بر ادراک اثر می گذارد



ویژگی های موضوع :

ادراک تحت تاثیر وجه تمایز موضوعات نسبت به هم قرار می گیرد
همچنین عواملی که میزان توجه به موضوع را کم و یا زیاد می کنند
بر چگونگی ادراک اثرمی گذارد تباین، شدت، تحرک، تکرار، تازگی از
جمله این ویژگی های می باشند.

ویژگی های شخص :

ویژگیهای شخص نیز می تواند برچگونگی ادراک و تفسیر موضوعات اثر بگذارد مهمترین این ویژگیها عبارتنداز: اهمیت و برجسته بودن موضوع از نظر فرد ، حالت ، طرز تلقی ، درک خویش و شخصیت . حالت فرد نیز برچگونگی ادراک او از موضوعات یا اشیا اثر می گذارد بنابه تعریف ، حالت یک واکنش کوتاه عاطفی است که به وسیله های محرکهای مختلفی به فعل درمی آید . خودشناسی نیز می تواند بر ادراک اثر بگذارد. خودشناسی به معنی ادراک فرد از خویش می باشد.

آخرین ویژگی که بر ادراک اثر می گذارد شخصیت افراد است. شخصیت فرد مجموعه ای از صفات و کیفیت های مشخصی است که هر شخص را به صورت یک موجود منحصر به فرد در می آورد.

فرآیندهای موقعیتی :

فرآیندهای موقعیتی نیز برادارک فرداثرمی گذارد. بدین معنی که آگاهیهای که از محیط اطراف نسبت به موضوع کسب می شود به همان شکل که ادراک می شوند تفسیر شده و شکل می گیرند. شناخت فرد از محیط تحت تاثیر ویژگیهای موضوع و فرد قرار می گیرد. بدین معنی که ممکن است یک موضوع واحد، در موقعیت های مختلف توسط شخصی واحد به شکلهای متفاوتی درک می شود .

فرآیند موقعیت اصلی عبارتند از:

گزینش، سازمان و نظم دهی، اسناد، کلیشه سازی، اثرهاله و فرافکنی .

گزینش:

انسان از طریق گزینش توجه خود را بیشتر به موضوعهای معطوف می کند که برایش آرامش و راحتی به همراه داشته باشند. در یک مطالعه قدیمی که توسط دویت دیربورن و هربرت سایمون به عمل آمده اثر گزینش بر رفتار مدیران آشکارا نشان داده شده است.

سازمان و نظم دهی :

به عنوان یک اصطلاح مرتبط با ادراک است یعنی تمایل اعمال نظم در ادراک به نحوی که از نظر معنی با یک نظام منطقی و پایدار هماهنگ باشد. همچنین سازماندهی باعث می شود که فرد موضوع هارا طبقه بندی کند.

کلیشه سازی :

یعنی طبقه بندی اشخاص بر مبنای صفات و کیفیتهای فرضی خاص. کلیشه سازی دارای سه مرحله است:

- طبقه هایی که اشخاص را در آن دسته بندی خواهیم کرد (نژاد- منطقه -جنس)، صفتها و نشانه هایی از طبقات (توانایی ورزشی- الگوهای سخنرانی-مشاغل سازمانی)، در نهایت استنباط هایی که تعیین می کنیم.

اثر هاله :

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

فرافکنی :

ادراک ممکن است تحت تاثیر فرافکنی نیز قرار گیرد فرافکنی زمانی به وقوع می پیوندد که خودمان را در دیگران ببینیم .اگر ما تهاجمی ،تشنه قدرت و خواهان احترام و منزلت هستیم .ممکن است این صفات رابه این دلیل که دیگران هم همین صفات را دارند و یا حتی به این دلیل که باید از خودمان محافظت کنیم عقلانی بدانیم.

نقش اسناد :

طبق تئوری اسناد ما رفتار رامی بینیم و سپس علت ها را به آن اسنادمی کنیم.به عبارت دیگر، کوشش می کنیم تا برای رفتار افراد همانگونه که صورت می گیرد، توجیهی بیاوریم .
کلی و فریتزهایدر مشهورترین کسانی هستند که خدمات ارزنده ای به آنچه که ما تئوری اسناد می نامیم ارائه داده اند.

در شروع فرآیند، ما رفتار را مشاهده می کنیم خواه رفتار خویش یا رفتار دیگری. سپس آن را برحسب درجه تطابق، تداوم و تفاوت ارزیابی می نماییم.

تطابق:

یعنی درجه تطبیق رفتار دیگران با رفتار مشاهده شده در همان موقعیت.

تداوم:

یعنی میزان تکرار رفتار مشاهده شده در همان موقعیت.

تفاوت:

یعنی درجه تفاوت یک رفتار مشاهده شده در موقعیت های مختلف.

مصادقاتهای مدیریتی ادراک :

ادراک کاربردهای زیادی برای مدیران به ویژه در زمینه های انگیزش، استخدام و ارزیابی عملکرد دارد.

ادراک و انگیزش:

اگر حقوق یکی دیگر از کارکنان افزایش زیادی پیدا کند، به نظر می رسد که این اقدام موجب ناکامی او شده و باعث می شود با دقت بیشتر در حقوق خود، حقوق دیگران و مقایسه آنها با یکدیگر به تلاش خود برای افزایش حقوق بیافزاید.

ادراک استخدام:

استخدام کارکنان ممکن است از راههای مختلف تحت تاثیر ارداک قرار گیرد . وجود چیزی مخالف و یا جدید در فرد خواهان شغل ممکن است بر اقبال او در به دست آوردن شغل اثر بگذارد. به عنوان مثال مدیری که دندان درد دارد و معتقد است با لباس رسمی در مصاحبه حضور یافت ممکن است تحت تاثیر شخصی که با عینک آفتابی و لباس غیر رسمی برای مصاحبه حاضر شده است قرار نگیرد.

ادراک و ارزیابی عملکرد:

ارزیابی به منظور تصحیح نارسایی ها تشخیص نقاط و فراهم آوردن زمینه مناسب جهت تعلق دادن پاداش صورت می گیرد . گزینش نیز بر ارزیابی عملکرد اثر می گذارد. ممکن است وقتی نظر مساعدی نسبت به یکی از کارکنان داریم، مواردی از عملکرد ضعف او را نادیده بگیریم .

خلاقیت :

خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار در داخل سازمان است .

تعریف خلاقیت :

خلاقیت را می توان فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاههای بدیع و تخیلی درباره موقعیت های مختلف تعریف کرد.

فرآیند خلاقیت :

آمادگی

اولین مرحله از فرآیند خلاقیت است. آمادگی فرآیندی فعال است که نیازمند کوششی مستمر و پیگیر است.

تکوین

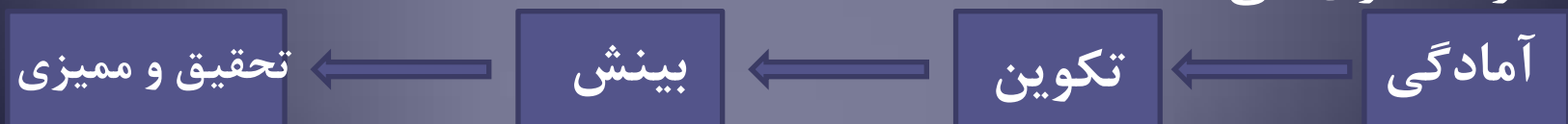
دومین مرحله از فرآیند خلاقیت است. در این مرحله نوبت تراوش فکر، تفکر و تأمل اغلب ناخودآگاه فرامی رسد.

بینش

جهشی است که به عنوان نتیجه مرحله آمادگی و نهفتگی تحقق می یابد.

تحقیق و ممیزی

آخرین مرحله از فرآیند خلاقیت است. در این مرحله رد اعتبار بینش ایجاد شده را ممیزی می کند.



با تشکر از استاد گرامی و دوستان عزیز



پایان