

# بِسْمِ اَللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

---

فصل ششم کتاب رفتار سازمانی مورهد- گریفن

انگیزش – مفاهیم پیشرفته

ارائه دهنده نجم الدین حشمتی

شماره دانشجویی : ۹۱۱۲۵۵۸۶۸

استاد راهنما : خانم دکتر سالاری

# تعریف انگیزش

---

فرآیندهایی که رفتار شخص را نیرو می بخشد و آن را جهت  
دستیابی به اهدافی هدایت می نماید

---

## محركى كه حركت و يا انگيزش ايجاد ميكند دو نوع است

---

□ ۱- يا اين محرك نياز است (نظريه هاى محتوايى)

□ ۲- يا اين محرك هدف است (نظريه هاى فرايندى)

---

# تئوری های فرآیندی انگیزش

---

این تئوری ها بیشتر بر جریان و فرآیند انگیزش افراد توجه کرده و به چگونگی و نحوه انگیزش آنان از نظر ادراکی می پردازند

---

# تئوري برابري

---

تئوري برابري در انگيزش يکي از اولين تئوري ها در اين زمينه است. اين تئوري که اولين بار توسط استي سي آدامز نامگذاري شد بر اين پايه استوار است که اشخاص مي خواهند با آن ها به عدالت رفتار شود. در اين تئوري، برابري بعنوان باوري که آيا با ما در ارتباط با ديگران به انصاف رفتار شده است، تعريف مي شود، و نابرابري يعني اينکه با ما در ارتباط با ديگران به انصاف رفتار نشده است

---

# اداراك برابري

---

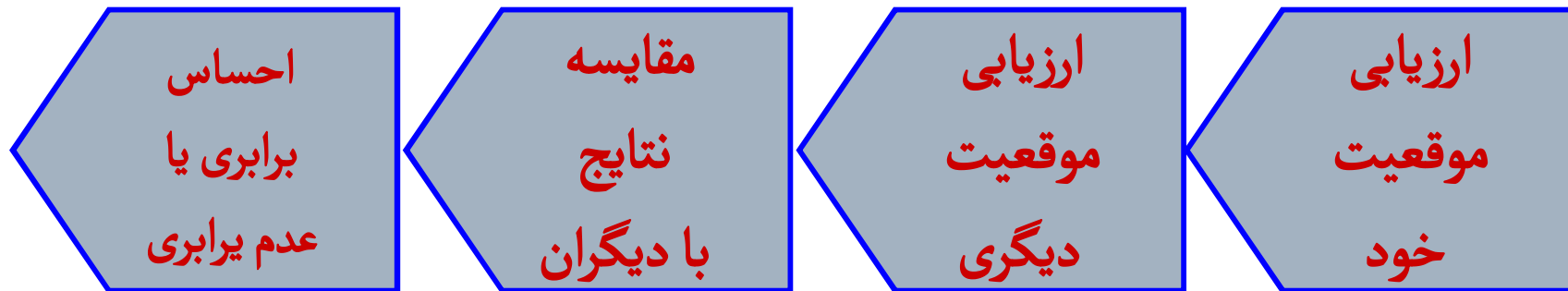
افراد چگونگي رفتار سازمان با آن ها و ديگران را مورد ارزيابي و قضاوت قرار مي دهند. اين مقايسه در درون سازمان مي تواند به صورت مقايسه فردي و يا گروهي و بخشي باشد. فرد در نهايت موقعيت خود را با موقعيت ديگري مقايسه مي کند پيامد اين مقايسه مي تواند احساس برابري يا نابرابري باشد. اين مقايسه مي تواند به شکل برون سازماني هم باشد و در قبلا آن احساس عدالت يا عدم عدالت نمايد.

---

## فرایند چهار مرحله‌ای

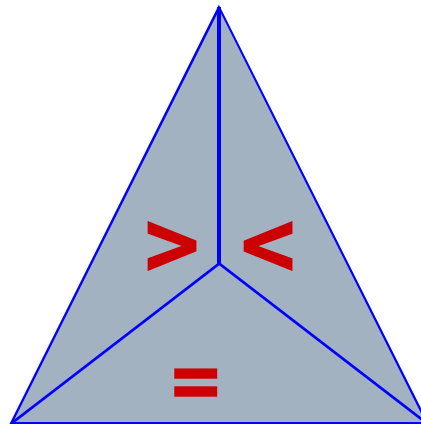
---

طی آن ادراک‌های نابرابری شکل می‌گیرد



---

## مقایسه برابری به صورت نسبت‌ها





---

**داده ها:** یعنی آنچه که فرد به سازمان می دهد، مانند: تحصیلات، تجربه، تلاش، وفاداری.

---

**ستاده ها:** یعنی آنچه که فرد از سازمان در قبال داده ها دریافت می کند مانند: حقوق و دستمزد، شهرت، روابط اجتماعی، پاداش های درونی.

---

باید توجه داشت بخشی از ارزیابی داده ها و ستاده های خود و دیگران بر پایه مشاهدات عینی مانند حقوق و دستمزد و بخشی دیگر بر ادراک فرد استوار است. آنچه در اینجا اهمیت می یابد احساس و ادراک فرد در نتیجه انجام مقایسه است.

**لازمه احساس برابری، برابر بودن داده ها و ستاده ها نمی باشد، بلکه کافی است فقط نسبت آن ها برابر باشند. ممکن است شخص قبول کند که فرد مورد مقایسه بیشتر کار می کند و دریافتی بیشتری هم خواهد داشت. بنابراین چون نسبت داده ها به ستاده ها تغییر نمی کند، برابری وجود دارد. فقط هنگامی که ستاده های دیگری با داده های او تناسب نداشته باشد موجب احساس نا برابری در شخص خواهد شد.**

---

## واکنش های افراد در مقابل برابری و نابرابری


---

وجود احساس برابری در شخص موجب می شود که انگیزه حفظ وضع موجود در او بوجود آید. فرد حداقل تا زمانی که نسبت بین ستاده و داده اش به سازمان تغییر نکند، و همچنین نسبت ستاده و داده دیگری نیز تغییر نکند، سطح داده خود را به سازمان ثابت نگه می دارد. به هر حال شخصی که احساس نابرابری می کند، خواهان کاهش این نابرابری است و هر قدر این نابرابری بیشتر باشد، انگیزه فرد برای از بین بردن آن نیز بیشتر خواهد بود.

---

# آدامز جهت کاهش نابرابري شش روش پيشنهاد کرده است:

- **تغيير داده هاي خویش :** بنابراین شخص مي تواند با توجه به اینکه جهت نابرابري به کدام طرف است، به کوشش خود براي انجام وظايف بيافزاید و يا از آن بکاهد. اگر شخص احساس کند متناسب با کوشش انجام شده، پاداشي دريافت نمي کند ممکن است از تلاش خود بکاهد و يا بالعکس.
- ممکن است شخص ستاده خود را با درخواست اضافه حقوق و جستجوي راه هاي جديدي براي رشد، افزايش دهد.
- یکی از واکنش هاي پيچيده، تغيير ادراك فرد از خویش مي باشد. فرد ممکن است بعد از ديدن نابرابري، ارزيابي اوليه اي را که از خود به عمل آورده است تغيير دهد و به اين نتيجه برسد که او کمتر از آنچه که فکر مي کرده است از سازمان دريافت مي کند.

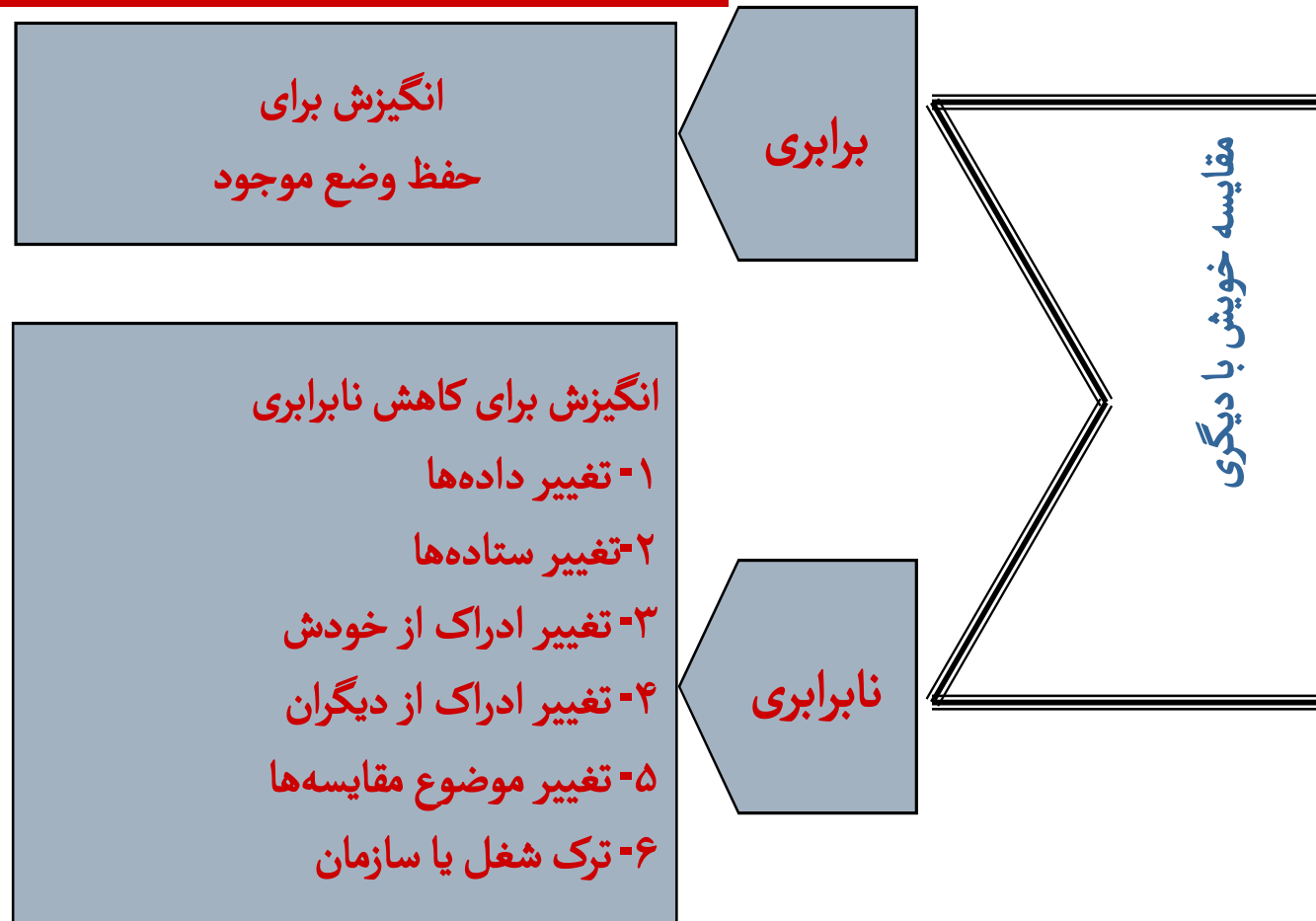


- در عملي مشابه، شخص ممکن است ادراك خود را از داده يا ستاده ديگري تغيير دهد به عنوان مثال ممکن است شخصي که احساس نابرابري مي کند، به اين نتيجه برسد که ديگري ( مبناي مقايسه) بيشتر از آنچه که تصور مي کرده کار مي کند.

- يکي ديگر از راه هاي کم کردن نابرابري، تغيير موضوع مقايسه است. ممکن است فردي به اين نتيجه برسد که شخص مورد مقايسه با رئيس رابطه خاصي دارد، خوش اقبال بوده وي داراي مهارت هاي و توانايي هاي خاصي است و شخص ديگري وجود دارد که مي تواند مبناي مقايسه قرار گيرد.

- شخص ممکن است شغل خود را رها کند. به عبارت ديگر تغيير يا انتقال به قسمت ديگر و يا به طور کلي ترک سازمان ممکن است آخرين راه حل کاهش نابرابري باشد.

## نمودار ۱۴-۳ واکنش های احتمالی فرد در قبال احساس برابری و یا نابرابری



# تئوري برابري در عمل

---

□ تحقیقات مختلف نشان مي دهد که هنگامی که اشخاص در سیستم پرداخت کارمزد احساس نابرابری کنند، سعی می کنند داده خود را از راه کاهش کیفیت کار و افزودن به کمیت کار کاهش دهند. هنگامی که اشخاص در سیستم پرداخت ساعتی احساس نابرابری کنند به طور مثال فرد حس کند که به او پول اضافی پرداخت می شود، سعی می کند کمیت و کیفیت کار خود را افزایش دهد و بر عکس.

□ تحقیقات انجام شده بیشتر واکنش های افراد را در برابر پرداخت های ناعادلانه مورد تأیید قرار داده است. ولی در مجموع به نظر می رسد که این تئوری توسط تحقیقات انجام شده مورد تأیید قرار گرفته است. یکی از نتایج جالب این تحقیقات، یکسان نبودن واکنش زنان و مردان در مقابل نابرابری می باشد.

---

## مصادق های مدیریتی تئوری برابری

---

مهم ترین کاربرد تئوری برابری برای مدیران، به پاداش های سازمانی و سیستم های پاداش مربوط می شود. از انجائی که پاداش های رسمی سازمانی ( مانند میزان حقوق و نوع وظایف) بیش از پاداش های غیر رسمی در رضایت درونی فرد موثر واقع می شوند، مقایسه های اجتماعی نیز عامل قدرتمندی در محیط کاری به حساب می آیند.

---

## تئوري برابري سه پيام براي مديران به همراه دارد:

---

- هر يك از اعضاي سازمان مبناي پرداخت پاداش را بدانند، به طور مثال اگر پاداش بيشتر به كيفيت كار تعلق مي گيرد، اين موضوع بايد به روشني به اطلاع كاركنان برسد.
  - اشخاص از چند دیدگاه به پاداش هاي خود نگاه مي کنند، بعضي دیدگاه ملموس و مادي آن را در نظر مي گيرند و بعضي ديگر دیدگاه غير ملموس آن را مي بينند.
  - اقدام اشخاص بر پايه ادراك آن ها از واقعيت مي باشد.
- به طور مثال اگر دو نفر كار يكساني داشته باشند، ولي هر يك از آن ها فكر كند كه بيشتر از ديگري كار مي كند، مبناي احساس نابرابري به جاي واقعيت بر ادراك شخص ي قرار گرفته است. از اين رو دليلي ندارد تصوري كه مدير نسبت به عادلانه بودن پاداش آن ها دارد مطابق نظر آن دو نفر باشد و آن ها نيز پاداش را عادلانه بدانند.**
-



# تئوري انتظار

---

تئوري انتظار يك مدل انگيزشي پيچيده و  
كاملتر از تئوري برابري است.

# الگوی اولیه

---

الگوی اولیه تئوری انتظار متعلق به ادوارد تالمن و کرت لوین میباشد. ویکتور وروم برای اولین بار از این تئوری برای ایجاد انگیزش در محیط کار استفاده کرد. این تئوری، به تشخیص چگونگی انتخاب راه انجام کار به وسیله افراد مربوط می شود. فرض اولیه تئوری این است که انگیزش به میزان علاقه شخص برای دستیابی به چیزی و احتمالی که برای تحقق آن قائل است بستگی دارد

---

## اجزای اصلی مدل عبارت اند از:

---

### کوشش، عملکرد و پیامدها

عملکرد به عنوان تابع مشترک کوشش، محیط توانایی در نظر گرفته شده است. در تئوری انتظار بر حلقه های اتصال بین اجزا که به عنوان انتظارات و ارزش ها تعریف شده اند تأکید می شود.

## انتظار تحقق عملکرد از طریق کوشش (تلاش نتیجه انگیزش است):

---

احتمالی است که فرد برای تحقق عملکرد از طریق تلاش قائل است

□ انتظار «در کسی که باور دارد اگر تلاش کند به عملکرد بالایی دست خواهد یافت، بالا و شاید هم برابر یک باشد(یک، برابر اطمینان مطلق است که نتیجه حاصل خواهد شد).

□ انتظار در کسی که فکر می کند با صرف نظر از میزان تلاشی که به عمل آورده، عملکردش یکسان خواهد بود، پایین و شاید نزدیک به صفر باشد( صفر، برابر عدم اطمینان مطلق است که نتیجه حاصل نخواهد شد).

□ شخصی که فکر می کند رابطه بینابینی بین کوشش و عملکرد وجود دارد، دارای انتظاری بین دو انتظار قبلی خواهد بود.

---

## انتظار تحقق نتیجه از طریق عملکرد

---

عبارت است از اینکه فرد احتمال دستیابی به نتایج معینی را می دهد.

اگر شخص تصور کند که با انجام کار ، به یقین افزایش دریافتی خواهد داشت ، این انتظار نزدیک یک است.

اگر شخصی باور کرده است ترقی به طور کامل مستقل از عملکرد است دارای انتظاری نزدیک به صفر است.

فردی که فکر می کند عملکرد به گونه ای به افزایش حقوق دو اینده منتهی می شود ، دارای انتظاری در بین انتظاراتی دو نفر قبلی خواهد بود. در یک محیط کاری ، انتظاری های زیادی در رابطه با عملکرد و منتهی شدن به نتایج متعدد دیگری را که به طور منطقی از عملکرد بدست آمده ، به دنبال داشته باشد و در ضمن هر فردی انتظاراتی شخصی خود را دارا می باشد.

---

## پیامد ( نتایج و ظرفیت ن ها):

---

به آنچه که در ازاء عملکرد حاصل می شود، نتیجه یا پیامد گفته می شود.

فرض بر این است که سطح بالایی از عملکرد ممکن است افزایش حقوق، ارتقاء، تأیید سرپرست، خستگی، فشار عصبی و از بین رفتن زمان استراحت را در پی داشته باشد. ظرفیت یک پیامد بیانگر میزان جذاب بودن یا جذاب نبودن یک نتیجه در نظر شخص می باشد. افزایش حقوق، ارتقاء و تأیید سرپرست ممکن است دارای ظرفیت مثبت و خستگی، فشار عصبی و از بین رفتن وقت استراحت ممکن است دارای ظرفیت منفی باشند. اشخاص بر حسب میزان ظرفیتی که نتیجه ها برایشان دارند با یکدیگر متفاوتند.

---

## فشار بر اساس چارچوب اصلي تئوري انتظار، قبل از اينکه در رفتار شخصي انگيزه اي ايجاد کند وجود سه شرط ضروري است:

---

- انتظار تحقق عملکرد به وسيله کوشش بايد بيشتر از صفر باشد، به عبارت ديگر، فرد بايد انتظار داشته باشد که اگر کوشش خود را افزايش دهد بر عملکردش افزوده خواهد شد.
  - انتظار تحقق نتايج بوسيله عملکرد نيز بايد بيشتر از صفر باشد، يعني فرد بايد احساس کند که عملکردش مي تواند به واقع به نتايج با ارزشي تبديل شود.
  - جمع جبري ظرفيت هاي نتايج بالقوه مرتبط با شخص بايد با او در ارتباط باشد. ممکن است يك يا چند ظرفيت منفي نيز وجود داشته باشند، ولي در عين حال ظرفيت هاي مثبت بيشتر از آن ها باشند. به عنوان مثال فشار عصبي و خستگي ممکن است داراي ظرفيت منفي باشند، ولي اگر حقوق، ارتقا و تأييد سرپرست داراي ظرفيت هاي بالايي باشند، ظرفيت نهايي مجموع نتيجه ها در ارتباط با عملکرد، مثبت خواهند بود.
-

# تئوري تكامل يافته انتظار

ارائه اولين تئوري انتظار بوسيله ويكتور و روم آن را در مسير اصلي تئوري هاي انگيزش معاصر انداخت. از آن به بعد، الگو، مورد تجديد نظر قرار گرفته و تكامل يافت. بيشتر تغيير ها روي شناسايي و سنجش نتيجه ها و انتظارها متمرکز بوده است. يكي از نظريه هاي استثنايي در تئوري كه روابط جديدي را بين رضایت و عملکرد بيان مي كند، بوسيله پورتر و لالر ارائه شده است. هر چند به طور معمول بيشتر دانشمندان عملکرد را حاصل رضایت مي دانند، ولي پورتر و لالر مخالف اين نظر را عنوان كردند. طبق نظر آن ها سطح بالايي از عملکرد، ممكن است منتهي به ايجاد رضایت شود.



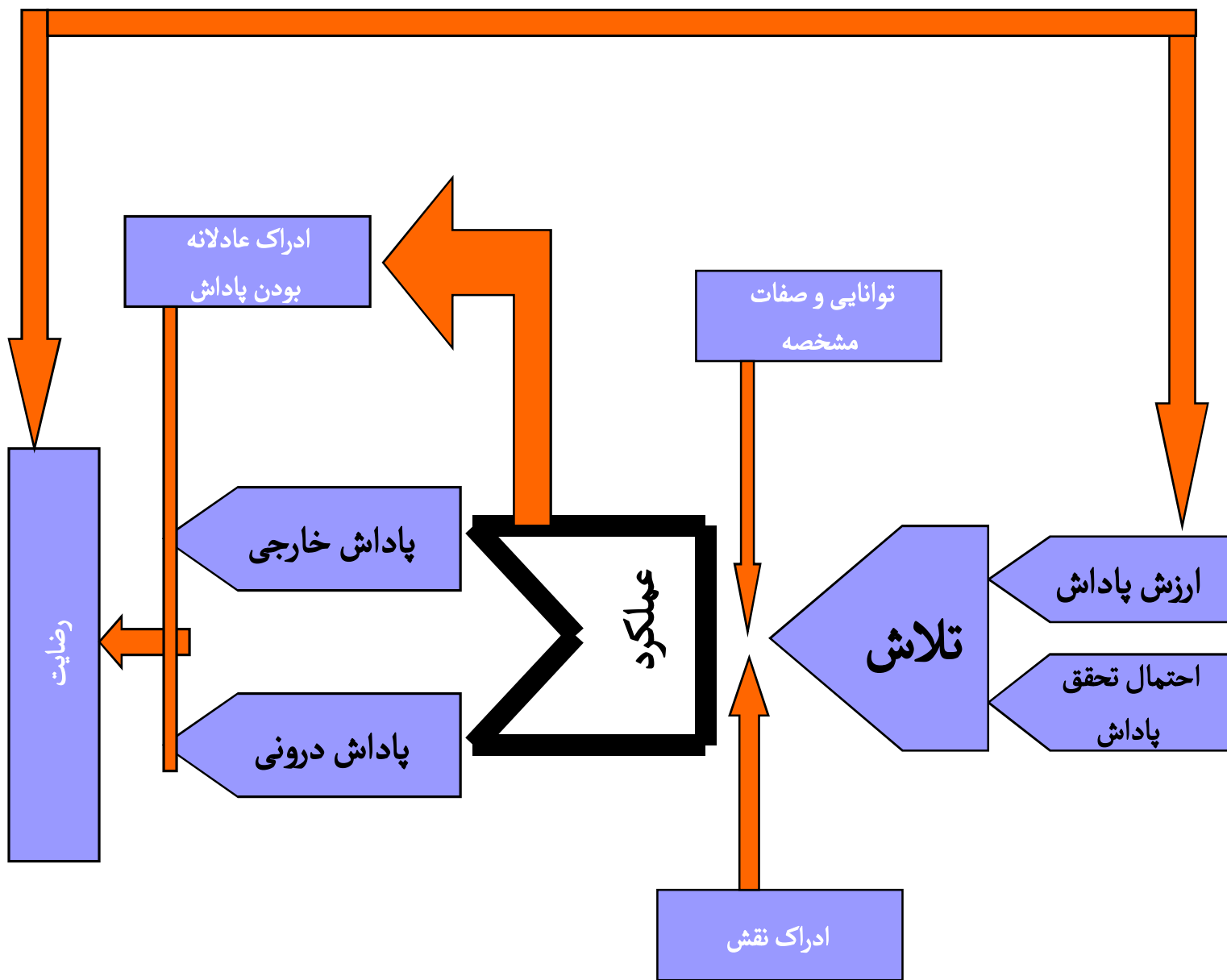


## بسیاری از اجزای مدل پورتر و لالر با مدل اولیه انتظار تفاوت دارد.

- مدل تکامل یافته، توانایی، صفات و ادراک نقش را نیز شامل می شود.
- در ابتدای مدار انگیزشی، کوشش به عنوان تابعی از ارزش پاداش بالقوه برای فرد (جاذبه پاداش) و ادراک احتمال گرفتن پاداش از طریق کوشش (یک انتظار) قرار گرفته است.
- سپس کوشش با توانایی ها، صفت ها و ادراک های نقش ترکیب می شود و سطح عملکرد را مشخص می کند.



- عملکرد به دو نوع پاداش منتهی می شود:
  - پاداش های درونی مانند احساس انجام کار، کسب موفقیت و مشابه آنکه غیر ملموس هستند.
  - پاداش های خارجی مانند حقوق و ارتقا که پاداش ملموس هستند.
- شخص در مورد اعمالی که برای سازمان انجام داده است قضاوت می کند، او با استفاده از فرآیند مقایسه اجتماعی بر حسب پاداش های دریافتی احساس برابری می کند.
- در مدارهای دیگر مدل، رضایت حاصل از پاداش ها، بر ارزش پاداشهای پیش بینی شده اثر می گذارد و عملکرد واقعی که ناشی از کوشش فرد می باشد بر احتمال تحقق پاداش موثر واقع می شود.



## ارزیابی تئوری انتظار

---

رابطه انتظارات دو گانه و ظرفیت یا جاذبه با کوشش و عملکرد تأیید شده است. نتایج تحقیقات نشان می دهد که افراد بر انگیزته نمی شوند مگر آنکه:

□ پاداش های مورد انتظار با ارزش باشند.

□ باور داشته باشند که کوشش آن ها منجر به عملکرد می شود.

□ اطمینان داشته باشند که عملکرد آن ها به دریافت پاداش های مورد نظر منتهی می گردد.

---

## تئوري انتظار در عمل

---

به کارگیری عملي تئوري انتظار در محیط کار به علت پیچیدگی آن مشکل است. مدیر باید بداند که هر يك از زیر دستان چه پاداشي ها براي هر يك از آن ها چقدر است، انتظار را بسنجد و نهایت اینکه رابطه ها را براي بوجود آمدن انگیزش تنظیم کند. با این وجود، تئوري انتظار به مدیران راهنمایی هاي مهم و مناسبی را ارائه کرده است

---

## راهنمایی های دیوید نادلر و ادوارد لالر به مدیران در تئوری انتظار

---

- تشخیص نتایج اولیه که در مورد کارکنان است.
  - تصمیم گیری در مورد سطح و نوع عملکرد مورد نیاز سازمان برای رسیدن به هدف های آن.
  - اطمینان یافتن از تحقق سطح عملکرد مورد نظر.
  - ارتباط برقرار کردن بین نتیجه های مورد نظر بر عملکرد آن ها با یکدیگر.
  - تجزیه و تحلیل موقعیت هایی که از انتظار های متضاد بوجود می آید.
  - اطمینان یافتن از اینکه پاداش ها به اندازه کافی مهم هستند.
  - اطمینان یافتن از اینکه درکل سیستم نسبت به همه عدالت و برابری رعایت می شود (الوانی و معمار زاده، ۱۳۸۰، ص ۱۱۲-۱۲۳).
-

# یادگیری و انگیزش

---

- **تعریف یادگیری** : تغییر نسبتاً دائمی در رفتار یا رفتار بالقوه که حاصل تجربه مستقیم یا غیرمستقیم باشد.
  - یادگیری با تغییر همراه است (خواه خوب و یا خواه بد)
  - تغییر ناشی از یادگیری مدت طولانی دوام می آورد
  - یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می گذارد
  - تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه های مستقیم و غیر مستقیم می باشد
  - فرایند یادگیری از طریق تجربه غیر مستقیم، یادگیری تقلیدی نامیده می شود
- 
- **«باید بین تجربه و رشد جسمی (پتانسیل های فرد) تفاوت قائل شویم»**
-

## تئوری تقویت (شرطی کردن عامل)

---

□ بر اساس مطالعات اسکینر، رفتار تابعی از پیامدهای خود هستند

• رفتارهای همراه با پیامد خوشایند، بیشتر و رفتارهای همراه با پیامدهای منفی، کمتر تکرار می شوند

• افراد مجموعه رفتار های ممکن را شناسایی می کنند

• انتخاب رفتار آینده براساس پیامدهای رفتار گذشته صورت می گیرد

□

---



# انواع تقویت

---

□ پیامدهای رفتار تقویت نامیده می شوند.

- مدیران با استفاده از تقویت ممکن است بر رفتار کارکنان اثر بگذارند
- تقویت بحثی تجویزی نیست

□ در این بحث به ۴ نوع تقویت اشاره می شود :

- تقویت مثبت
  - پرهیز
  - خاموش سازی
  - تنبیه
-

# انواع تقویت

---

- تقویت مثبت پاداشی است در قبال رفتار دلخواه
  - پاداش عملی است که احتمال انجام یک رفتار خاص را در آینده اطمینان بخشد
  - پاداش باید با نیاز افراد متناسب باشد
  - فرد باید فرصت و اجازه استفاده از تقویت را دارا باشد
  - سطح پاداش باید قابل دسترس باشد
-

# انواع تقویت

---

- پرهیز یا تقویت منفی فرصتی است که به فرد داده می شود تا از پیامدی ناخوشایند پرهیز کند
  - خاموش سازی موجب کاهش تکرار رفتاری غیر دلخواه است
  - مخصوص روش هایی که در گذشته مورد تشویق قرار می گرفتند
  - حاصل قطع پاداش هایی بابت رفتاری خاص در گذشته است
  - تنبیه پیامدی ناخوشایند بر یک رفتار غیر دلخواه است
-

# برنامه های تقویت

---

- **تقویت مداوم** : رفتار هر زمان که رخ دهد تقویت شود
  - **تقویت با فواصل زمانی ثابت** : رفتار بر حسب برنامه زمانی ثابت و از پیش تعیین شده تقویت شوند
  - **تقویت با فواصل زمانی متغییر** : رفتار در فواصل زمانی تقویت می شوند ولی این فواصل ثابت نیستند
  - **تقویت با نسبت ثابت** : رفتار بر حسب تعداد رفتاری که به نمایش در می آیند تقویت می شوند و این تعداد ثابت است
  - **تقویت با نسبت متغییر** : رفتار بر حسب تعداد رفتاری که به نمایش در می آیند تقویت می شوند ولی تعداد مورد نظر در زمان های مختلف متغییرند (باید توجه داشت که فاصله بین دو تقویت بیش از حد طولانی نباشد)
-

## جنبه های وابسته به یادگیری

---

- تعمیم محرک
  - تفکیک محرک
  - یادگیری تقلیدی
  - بحث های موافق و مخالف تنبیه
-

# تعمیم محرک ها

---

- فرایندی که افراد از طریق آن یک تقویت قابل وقوع را از یک محیط سازمانی به محیطی دیگر تعمیم می دهند
  - شخص در توالی محرک-پاسخ-پیامد رفتارهایی که منجر به تقویت شده را می آموزد
  - در شرایط متفاوت برای محرکی مشابه میداند با ارائه پاسخی مشابه به همان تقویت می رسد
-

# تفکیک محرک ها

---

- توانایی تشخیص تفاوت بین محرک ها
  - شخص توالی محرک-پاسخ-پیامد را در مورد یک محرک می آموزد
  - در برخورد با محرک جدید ، تفاوت بین محرک ها را تشخیص داده و واکنشی متفاوت نشان خواهد داد
-

محرک  
(موفقیت کاری)



پاسخ  
(انتخاب رفتار)



پی آمد  
(تقویت)



محرک  
(موقعیت کاری جدید)



آیا موقعیت جدید به اندازه کافی با  
موفقیت اولیه شباهت دارد که  
انتظار همان رابطه را بین رفتار و  
تقویت داشته باشیم؟



رفتار قبلی را تکرار کنید  
(تعمیم)

رفتار جدیدی انتخاب  
کنید  
(تفکیک)



## یادگیری جانشینی یا شکل دهی

---

- یادگیری از راه تجربه های دیگران مثل مشاهده حاصل می گردد
  - شرایط یادگیری تقلیدی :
  - رفتار نسبتا ساده باشد
  - رفتار عینی باشد
  - برخورداری از توانایی جسمی لازم
-

# یادگیری اجتماعی

---

- نوعی یادگیری تقلیدی است
- رفتار از طریق شناخت های شخص و محیط اجتماعی تشخیص داده می شود
- بخشی از رفتار افراد در پاسخ به انتظارات دیگران است
- گروه با تعیین رویه های خاص، رفتار مورد نظر را به فرد می آموزد



# تنبيه

---

- ارائه پیامدی ناخوشایند به دنبال یک رفتار ناخواسته
  - اگر تنبيه سازمان یافته و رسمی باشد اقدام انضباطی نامیده می شود
  - انضباط برای موثر بودن باید تنبيه تلقی شود
  - نکته‌های صورت گرفته بر تنبيه
  - برخی معتقدند تا زمانی که رفتار کارکنان به طور مداوم تحت نظر قرار نگیرد، تنبيه موثر نخواهد بود
  - تنبيه به جای حذف رفتار آن را موقتا خاموش می کند و اثرات جانبی دارد
  - برای رفتار ناخواسته روش های خاموش سازی و مهندسی محیط مناسبتر است
-

## شرایط تنبیه

---

- قبل از اینکه رفتار ناخواسته به شدت تقویت شود، اعمال گردد
  - بلافاصله بعد از مشاهده رفتار ناخواسته اعمال گردد تا رابطه بین رفتار و پیامد در ذهن فرد نقش ببندد
  - به جای شخص بر رفتار او تاکید گردد
  - تنبیه غیر شخصی ، مداوم ، بی طرفانه و آگاهی دهنده باشد
-

# تغییر رفتار سازمانی

---

- کاربرد تئوری یادگیری در محیط های سازمانی، تغییر رفتار سازمانی است

- **طبق تئوری تقویت :**

- با برقراری ارتباط بین رفتار مورد نظر و پیامد های مثبت آن، احتمال تکرار آن را افزایش داد

- با برقراری ارتباط بین رفتار غیر دلخواه و پیامد های منفی آن، احتمال تکرار آن را کاهش داد

---

## نتایج تغییر رفتار سازمانی

---

- تغییر رفتار سازمانی نسبتاً ساده است و نتایج تجربی اجرای آن نشانگر موفق بودن این روش است
  - این روش نقاط ضعفی نیز دارد از جمله :
    - ممکن است به سبب دست نیافتن به اهداف متوقف شود
    - محدود بودن امکانات برای تقویت
    - سلب آزادی های افراد برای انتخاب رفتار دلخواه
    - در اثر از بین رفتن تازگی ممکن است تقویت مثبت اثر خود را از دست بدهد
-

# تئوری اسناد

---

- طبق دیدگاه اسنادی انگیزش کارکنان، کارکنان از دیدگاه فرایندهای ادراک نفس به رفتار خویش می نگرند
  - بر اساس این ادراک رفتار فرد پاسخی به عوامل داخلی یا خارجی است
  - به عقیده دسی ، تخصیص پاداش های خارجی به شخصی با انگیزه های درونی موجب می شود در برابر محرک های خارجی بیشتر و در برابر محرک های داخلی کمتر بر انگیزته شود
  - اگر به شخصی که به انجام کاری علاقه مند است پاداش خارجی داده شود ، میزان علاقه فرد به کار کاهش پیدا می کند و اگر پرداخت های خارجی قطع شود انگیزه فرد باز هم کاهش می یابد
-

# پیامد های انگیزش

---

- وظیفه مدیران هدایت هدایت انگیزش کارکنان به سمتی است که رفتار آنان موجب اثر بخشی کل سازمان شود
  - عملکرد و بهره وری
  - از اوایل سال ۱۹۶۰ عوامل تجاری دولتی و دانشگاه به بهره وری حساس شدند
  - بهره وری اشاره به میزان کالا و خدمات تولیدی یک سازمان از منابع خود دارد
  - بهره وری عبارت است از سطح خروجی نسبت به ورودی که می توان در آن سطح فرد، گروه کاری یا سازمان را ارزیابی کرد
  - عملکرد عبارت است از مجموع رفتار های در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می دهد
  - مدیریت سازمان باید رفتارهای مرتبط با کار و ارزش آن ها را در تعیین عملکرد کارکنان مشخص کند
  - توجه کنید که مفهوم عملکرد در ورای مفهوم خروجی یا ستاده قرار دارد
-



## غیبت، جابه جایی یا ترک کار

---

- غیبت زمانی است که کارمند به هر دلیلی در محل کار خود حاضر نمی شود
  - غیبت از ابعاد مهم عملکرد است زیرا وظیفه کارکنان غایب به دوش سایرین می افتد
  - جابه جایی زمانی است که فرد شغل خود را در سازمان برای همیشه رها کند
  - اهمیت جابه جایی از آن جهت است که شرکت باید با صرف وقت و پول بسیار به جذب ، استخدام و آموزش کارکنان جدید برای جایگزینی بپردازد
  - بر اساس مدل استیترز و رودس رضایت شغلی و فشار برای حضور در محل کار ، انگیزه حضور را تعیین می کنند
  - استیترز و ریچارد موادی مدلی برای جابه جایی یا ترک شغل را تهیه کرده اند که ویژگی های فرد در مراوده با اطلاعات شغل و سازمان، انتظاراتها و ارزش های شغلی را تعیین می کند و در تعامل با شرایط اقتصادی، بازارهای فرصت های شغلی مختلف را مشخص و در نهایت انتظارات، عملکرد شغل، ویژگی های شغل، تجربه های شغلی و رضایت شغلی را مشخص میکند
-

---

با تشکر از صبر و حوصله تمامی دوستان و  
استاد گرانقدر

نیم سال دوم سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳

---