

رفتار سازمانی

فصل دوم: مبانی رفتار فردی

دکتر سیامک حاجی یخچالی
دانشکده فنی، دانشگاه تهران

مطالعه موردی

پژوهی



2007: first female gondola paddler in Venice

دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران



- I think that God in creating man somewhat overestimated his ability.(Oscar Wilde)

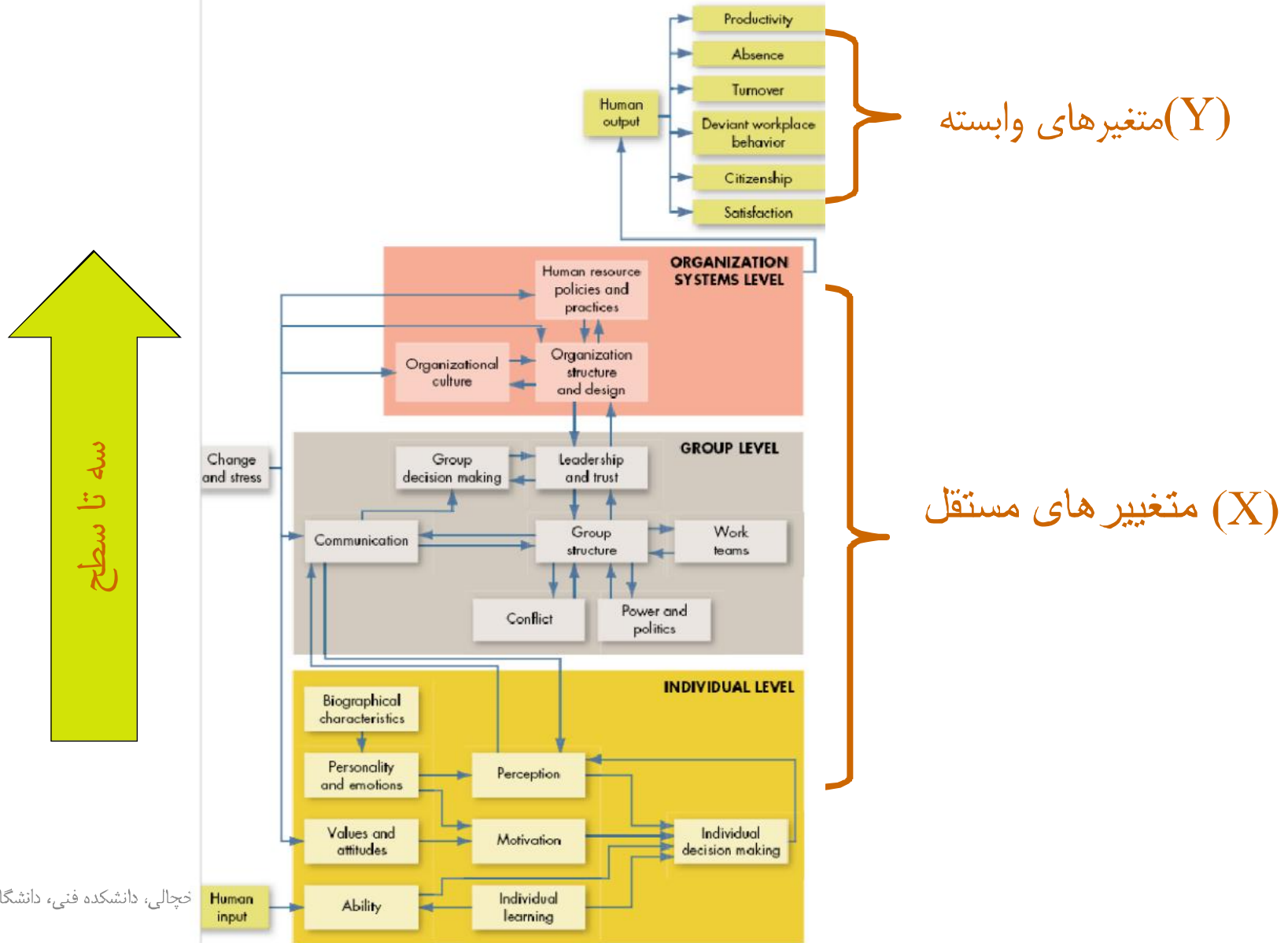


بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

- تضاد دو نوع توانمندی
- تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- شناسایی خصوصیات کلیدی زندگی نامه و نحو ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- تعریف یادگیری و طرح کلی سه تئوری عمده برای یادگیری.
- تعریف شکل دهی و نحوی استفاده آن در رفتار سازمانی.
- نشان دادن نحوی تأثیرات فرهنگی بر توانمندی ذهنی، یادگیری و خصوصیات زندگی نامه.

مدل رفتار سازمانی و خصوصیات زندگی نامه



توانمندی

■ توانمندی چیست؟

□ ظرفیت افراد برای انجام وظایف متعدد در شغلشان.

■ انواع توانمندی:

□ توانمندی ذهنی.

□ توانمندی فیزیکی.

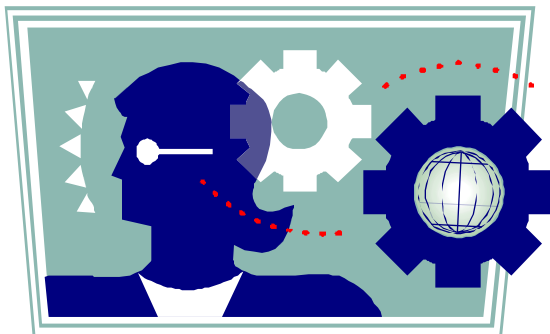
توانمندی ذهنی

(۲) تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی

■ تعریف:

توانمندی انجام فعالیت های ذهنی: تصمیم گیری، استدلال، حل مسائل

- افراد باهوش، رهبران، تحصیلات بالاتر، موقعیت اجتماعی بهتر، ثروت بیشتر.
- تست IQ، GMAT، MCAT، LSAT



ابعاد توانمند ذهنی

* آیا این ابعاد با یکدیگر مرتبط می باشند؟



ابعاد توانمندی ذهنی

Dimension	Description	Job Example
Number aptitude	Ability to do speedy and accurate arithmetic	Accountant: Computing the sales tax on a set of items
Verbal comprehension	Ability to understand what is read or heard and the relationship of words to each other	Plant manager: Following corporate policies
Perceptual speed	Ability to identify visual similarities and differences quickly and accurately	Fire investigator: Identifying clues to support a charge of arson
Inductive reasoning	Ability to identify a logical sequence in a problem and then solve the problem	Market researcher: Forecasting demand for a product in the next time period
Deductive reasoning	Ability to use logic and assess the implications of an argument	Supervisor: Choosing between two different suggestions offered by employees
Spatial visualization	Ability to imagine how an object would look if its position in space were changed	Interior decorator: Redecorating an office
Memory	Ability to retain and recall past experiences	Salesperson: Remembering the names of customers

توانمندی ذهنی

- ارتباط ابعاد توانمندی ذهنی
- شغل و توانمندی ذهنی مورد نیاز
- توانمندی ذهنی و رضایتمندی شغلی
- تست های توانمندی ذهنی

□ رایج ترین تست Wonderlic Personnel Test

□ ۱۲ دقیقه طول می کشد.

□ انواع مختلف تست دارد که هر کدام ۵۰ تا سوال دارند.

□ سرعت و قدرت (با پیشرفت سوالات سخت تر می شوند)

□ متوسط امتیاز ۲۱ از ۵۰ است.

□ هزینه معادل ۲ تا ۶ دلار برای هر نفر

□ شرکت های متعدد: Subway، ...

□ به عنوان جایگزین روش های استخدام نمی باشد.

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- تضاد دو نوع توانمندی
- تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- شناسایی خصوصیات کلیدی زندگی نامه و نحو ارتباط آن با رفتار سازمانی.

طبقه بندی توانمندی هار فیزیکی

■ عوامل قدرت

- قدرت پویا
- قدرت کششی
- قدرت ایستایی
- قدرت انفجاری

■ عوامل انعطاف پذیری

- انعطاف پذیری وسیع
- انعطاف پذیری پویا

■ سایر عوامل

- شرایط بدن
- تعادل
- استقامت

فیزیکی یا ذهنی

توانمندی فیزیکی

Strength Factors

1. Dynamic strength Ability to exert muscular force repeatedly or continuously over time
2. Trunk strength Ability to exert muscular strength using the trunk (particularly abdominal) muscles
3. Static strength Ability to exert force against external objects
4. Explosive strength Ability to expend a maximum of energy in one or a series of explosive acts

Flexibility Factors

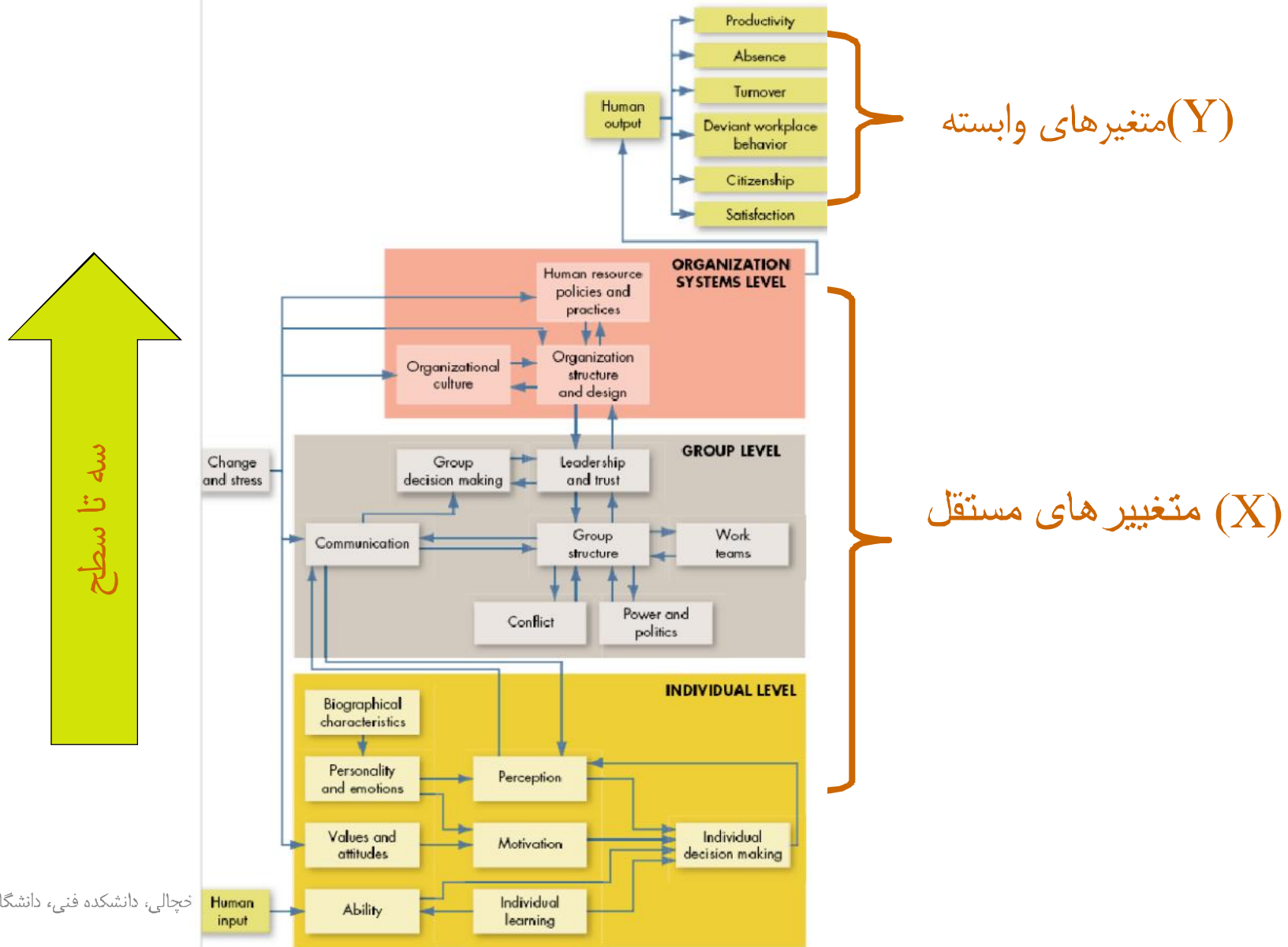
5. Extent flexibility Ability to move the trunk and back muscles as far as possible
6. Dynamic flexibility Ability to make rapid, repeated flexing movements

Other Factors

7. Body coordination Ability to coordinate the simultaneous actions of different parts of the body
8. Balance Ability to maintain equilibrium despite forces pulling off balance
9. Stamina Ability to continue maximum effort requiring prolonged effort over time

Source: Reprinted from the June 1979 issue of *Personnel Administrator*, copyright 1979, The American Society for Personnel Administration; 606 North Washington Street; Alexandria, Virginia 22314, pp. 82–92.

مدل رفتار سازمانی و خصوصیات زندگی نامه



سن

■ اهمیت موضوع سن و ارتباط آن با کار:

□ (۱) کاهش کارایی با افزایش سن.

□ (۲) افزایش سن کار

□ (۳) قوانین بازنشستگی

■ برخی شرکت ها افراد مسن را استخدام می کنند:

□ افراد مسن نرخ جابجایی کمتری دارند.

□ هزینه کمتر آموزش

□ و گاهاً عملکرد بهتری نیز دارند.

سن و متغیرهای وابسته

■ ارتباط متغیرهای وابسته با سن

□ جابجای

□ غیبت

• اجتناب پذیر

• غیر اجتناب پذیر

□ بهره وری

• کاهش: عدم توانایی سریع حرکت

• افزایش: فروش شرکت سخت افزاری

• بدون ارتباط: فیزیکی و ذهنی

□ رضایت شغلی

جنسیت

■ یکی از مباحث مورد بحث است.

■ ارتباط متغیرهای وابسته با سن

□ جابجای

□ غیبت

□ بهره وری

خصوصیات زندگی نامه

■ سن

■ جنسیت

■ قومیت

■ سایر خصوصیات زندگی نامه

□ رسمی بودن (Tensure)

• غیب، جابجایی، رضایتمندی شغلی

□ مذهب

• ۴۰٪ جوانان آمریکا نگرش منفی و بدون قضاوت نسبت به اسلام دارند.

□ و غیره (نظیر transgender،...)

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- تضاد دو نوع توانمندی
- تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- شناسایی خصوصیات کلیدی زندگی نامه و نحو ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- تعریف یادگیری و طرح کلی سه تئوری عمده برای یادگیری.

یادگیری

- کلیه رفتارهای پیچیده یادگرفته می شوند.
- چرا به نحوه یادگیری نیازمند هستیم؟
- برای آنکه بتوانیم رفتار را پیش بینی کنیم.
- تعریف یادگیری:

□ It's what we did when we wend to school.

- هر تغییر نسبتا پایدار در رفتار که نتیجه یک تجربه باشد.
- به عبارت دیگر: تغییر در رفتار به معنی وقوع یادگیری است پس این یادگیری تغییر رفتار است.
- خود یادگیری قابل مشاهده نیست ولی تغییر رفتار قابل مشاهده است.

اجزاء یادگیری

شامل تغییرات
است

نسبتاً پایدار
است

از طریق تجربه
بدست می آید

تئوری های یادگیری

■ ابعاد این تعریف:

□ (۱) تغییر می تواند مثبت یا منفی باشد.

□ (۲) یادگیری باید تثبیت شود.

□ (۳) برخی تجربیات برای یادگیری مورد نیاز است.

■ چگونه یاد می گیریم؟

□ شرطی سنتی (Classical Conditioning)

□ شرطی موثر/فعال (Operant Conditioning)

□ یادگیری اجتماعی



یادگیری شرطی سنتی



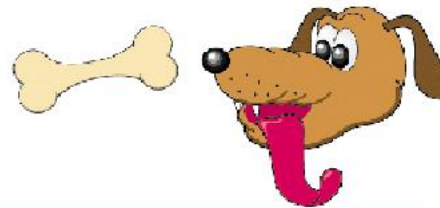
دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

یادگیری شرطی سنتی

Before conditioning

**FOOD
(UCS)**

**SALIVATION
(UCR)**



BELL

NO RESPONSE



During conditioning

**BELL +
FOOD
(UCS)**

**SALIVATION
(UCR)**



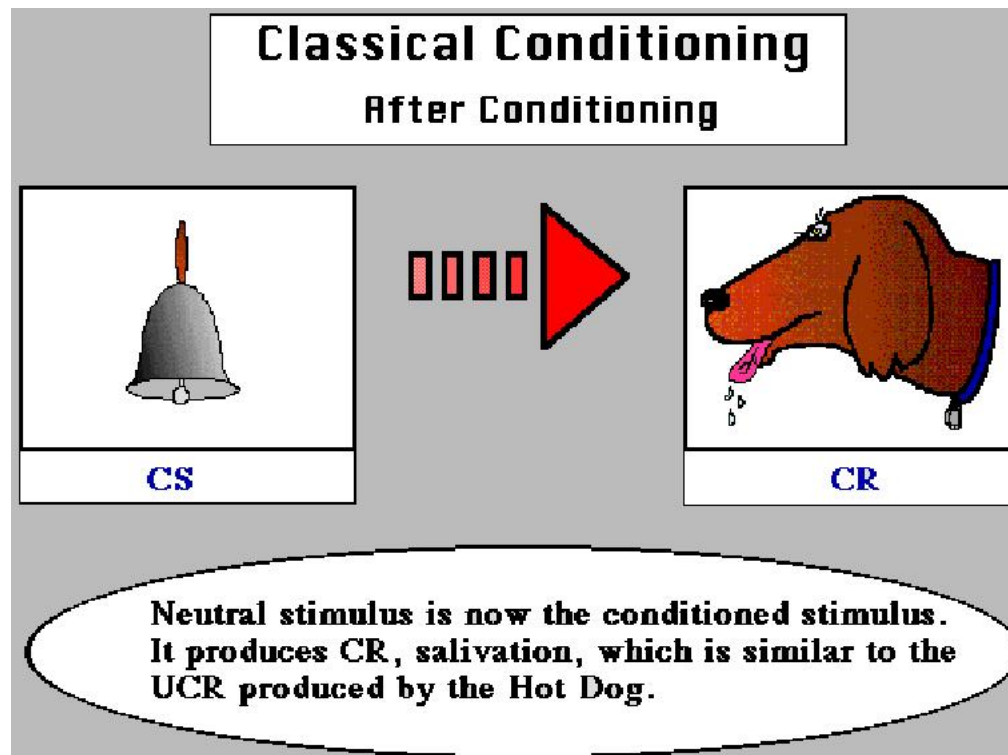
After conditioning

**BELL
(CS)**

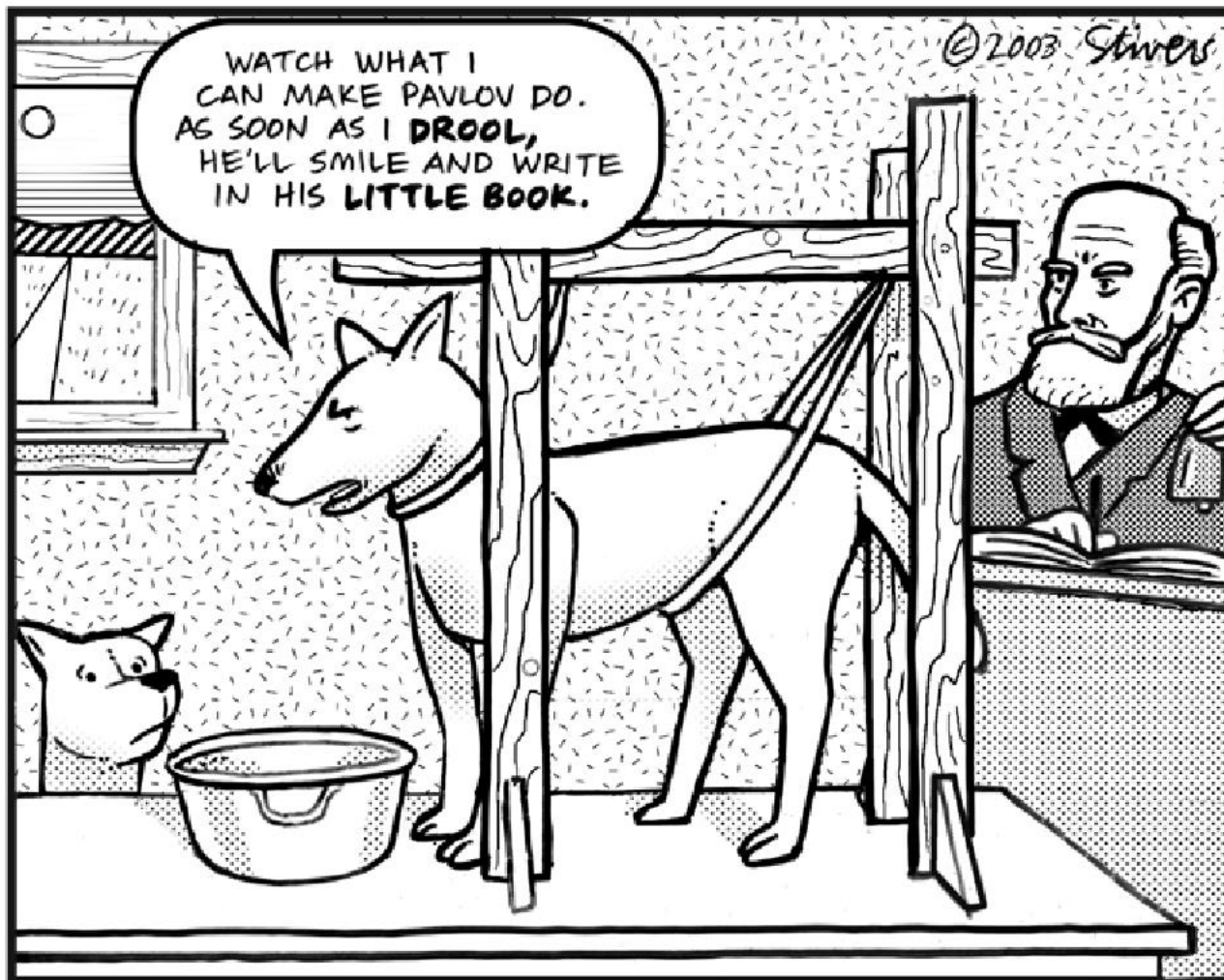
**SALIVATION
(CR)**



یادگیری شرطی سنتی



یادگیری شرطی سنتی



یادگیری شرطی سنتی



■ تجربه Ivan Pavlov در قرن ۱۹ ام:

□ ارتباط زنگ در و ترشح بزاق دهان سگ.

□ UCR(UnConditioned Response)

■ نمونه های زندگی اجتماعی:

□ سرود کریسمس

□ تمیز کردن کارخانه و بازدید مدیر عامل

■ نکات:

□ یادگیری شرطی سنتی غیر فعال است.

□ عکس العمل است و اختیاری نمی باشد

مفاهیم کلیدی یادگیری شرطی سنتی

□ محرک غیر شرطی:

- پدیده طبیعی اتفاق افتاده

□ پاسخ غیر شرطی:

- پاسخ طبیعی اتفاق افتاده در برابر محرک طبیعی رخ داده.

□ محرک شرطی:

- محرک مصنوعی معرفی شده به شرایط.

□ پاسخ شرطی:

- پاسخ به محرک شرطی.

شرطی موثر/فعال (Operant Conditioning)

- یادگیری شرطی فعال مخالف آن است که یادگیری تابعی از توالی است.
- مفهوم رفتارگرایی (B. F. Skinner):
 - رفتار در پی محرک به صورت نسبتاً غیر ارادی می باشد.
 - رفتار شرطی:
 - رفتار اختیاری که یادگرفته می شود نه عکس العملی
 - تقویت رفتار:
 - پی آمدهای رفتار که می تواند احتمال تکرار رفتار را کاهش یا افزایش دهد.
 - پی آمدهای مطلوب احتمال تکرار رفتار را افزایش می دهد.
 - پاداش بلافاصله بعد از عمل بیشتر اثربخشی را دارد.
 - رفتار به همراه تنبیه یا بدون پاداش احتمال تکرارش کاهش می یابد.
- نمونه تشویق رئیس برای کار اضافی و پاداش آن

انواع یادگیری اجتماعی

■ ایده اصلی آن است که افراد می توانند به صورت غیر مسقیم به وسیله مشاهدات، مطالعه یا فقط شنیدن تجربیات یا مدل رفتار افراد دیگر، یاد بگیرند.

■ فرآیندهای توجهی:

□ افراد در صورت توجه به یک رفتار آن را یاد می گیرند. مدل های رفتار جذاب، تکرار شوند، با اهمیت برای ما و غیره.

■ فرآیندهای ابقاء:

□ تأثیر یک مدل بسته به یادآوری توسط فرد دارد.

■ فرآیندهای تولید تحرک:

□ افراد بعد از مشاهده یک رفتار، باید آن انجام دهند.

■ فرآیندهای تقویت شده:

□ افراد به انجام مدل رفتاری با وجود پاداش ها مثبت ترغیب می شوند.

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- تضاد دو نوع توانمندی
- تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- شناسایی خصوصیات کلیدی زندگی نامه و نحو ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- تعریف یادگیری و طرح کلی سه تئوری عمده برای یادگیری.
- تعریف شکل دهی و نحوی استفاده آن در رفتار سازمانی.

Myth or Science?

افسانه یا علم؟

- You can't teach an old dog new tricks!

■ توانمندی افراد مسن:

□ توانمندی گفتاری

□ توانمندی انتقال دانش یاد گرفته شده

□ خبرگی و تجربه

شکل دهی: ابزار مدیریتی

■ تعریف شکل دهی رفتار:

□ قدم های نظامند که حرکت افراد به پاسخ مطلوب را تقویت می کند.

□ Systematically reinforcing each successive step that moves an individual closer to the desired response

■ روش های شکل دهی رفتار:

□ تقویت مثبت رفتار

• نمونه: قدر دانی مدیر از یک کارمند.

□ تقویت منفی رفتار

• طرح سؤال در سر کلاس.

□ تنبیه

• دو روز تعلیق از خدمت.

□ انقراض

• نادیده گرفتن درخواست برای پرسش سر کلاس.

زمانبندی تقویت رفتار

■ زمانبندی تقویت رفتار یکی از موضوعات بسیار مهم است.

■ زمانبندی تقویت رفتار دو دسته اصلی تقسیم می شود:

□ تقویت رفتار مستمر:

• رفتار مطلوب با هر با وقوع تقویت می شود.

□ تقویت رفتار متناوب:

• رفتار مطلوب زمانی که برای تکرار

رفتار مطلوب مناسب است، تقویت می شود

نه به صورت همیشگی



انواع تقویب رفتار متناوب



■ نسبت:

□ بستگی به تعداد پاسخ ها دارد.

■ بازه ای:

□ به بازه زمانی بین تقویت های رفتار بستگی دارد.

■ ثابت:

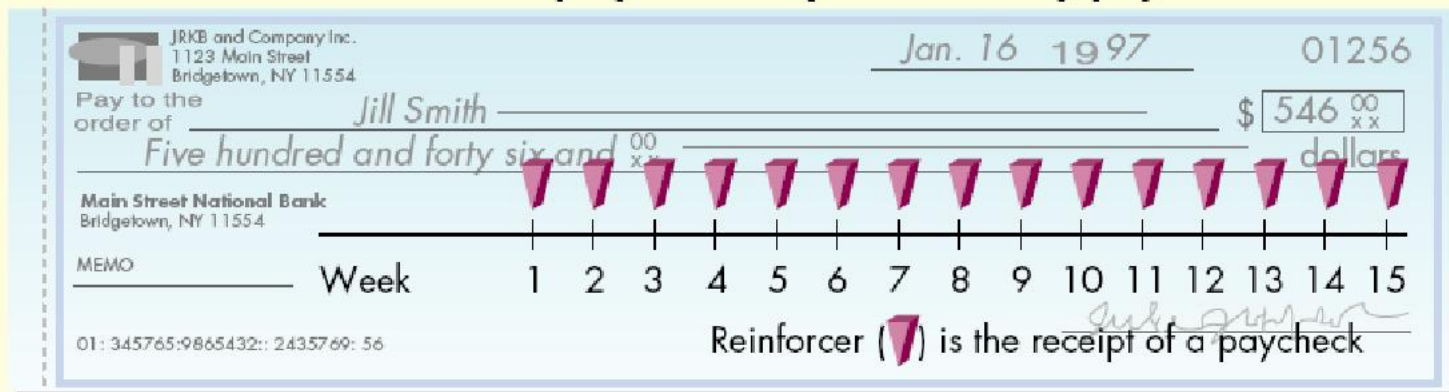
□ پاداش به صورت نسبت یا بازه ثابت داده می شود.

■ متغیر:

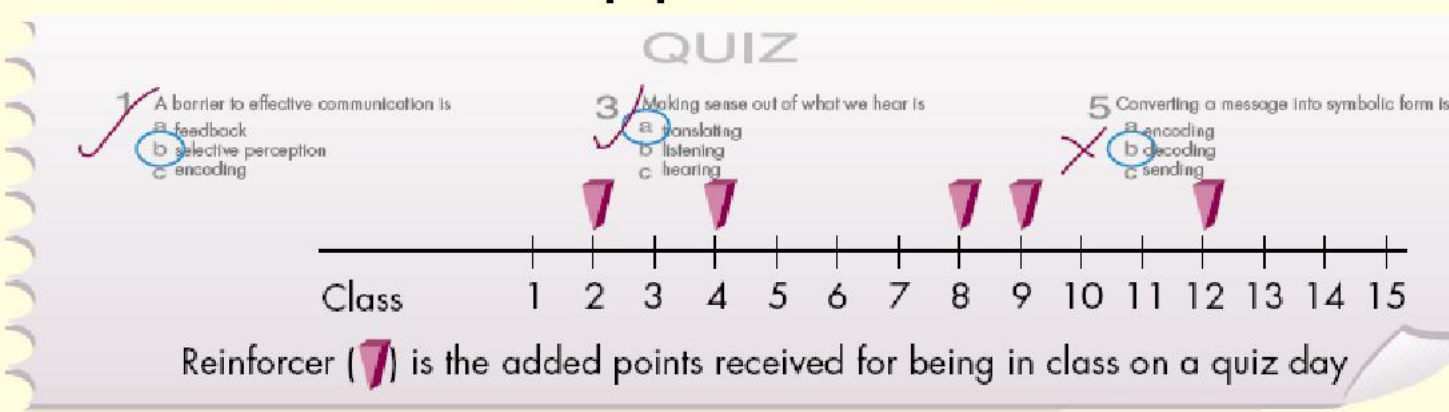
□ پاداش به صورت متفاوت و غیر قابل پیش بینی داده می شود.

زمانبندی بازه ای ثابت و متغیر

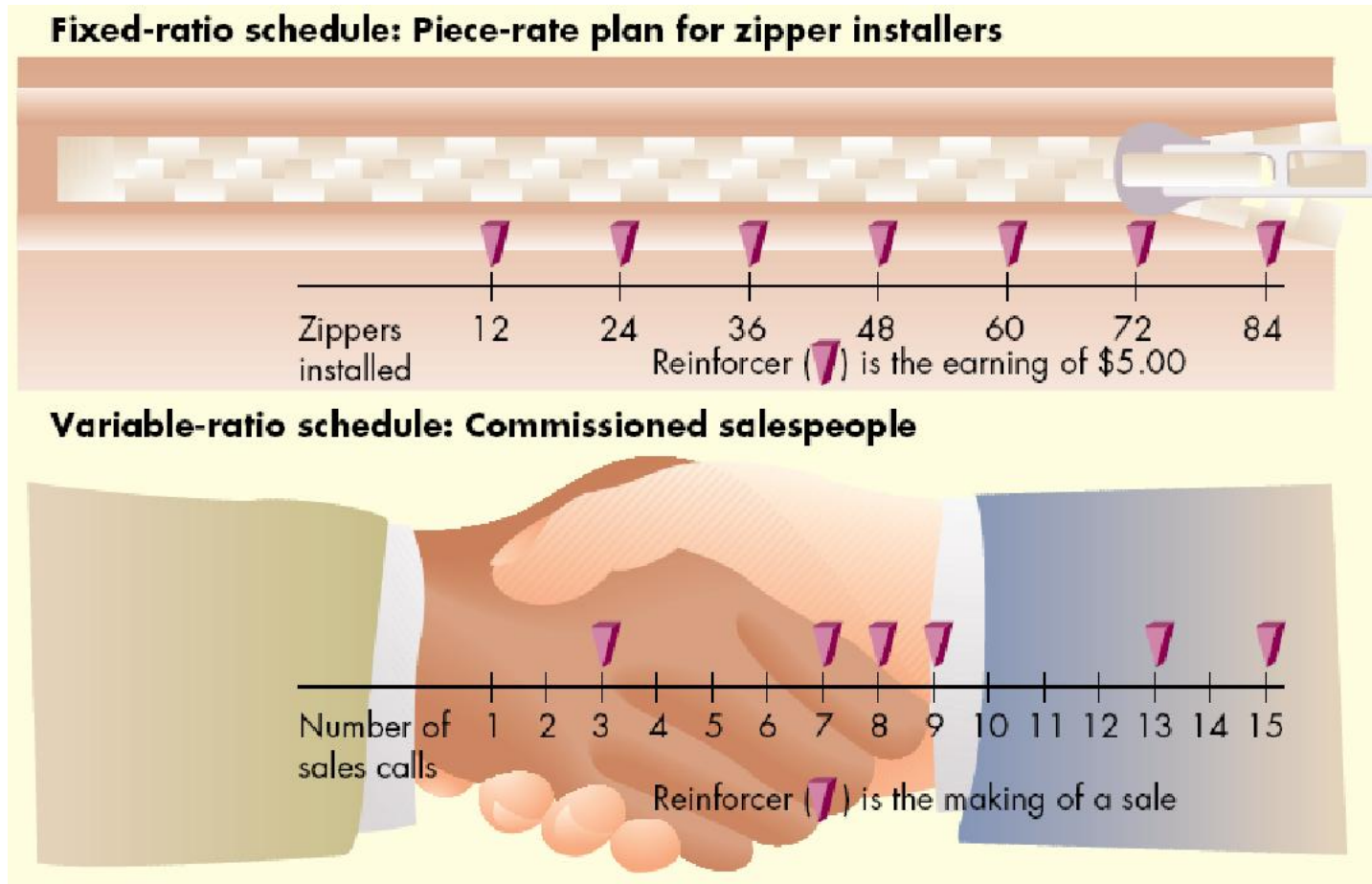
Fixed-interval schedule: Employees' receipt of a weekly paycheck



Variable-interval schedule: Pop quizzes in a classroom



زمانبندی نسبت متغیر و ثابت



زمانبندی تقویت رفتار و رفتار

Fixed-ratio

OB Mod

■ تعریف OB Mod:

- کاربرد مفاهیم تقویت رفتار در تنظیم کار افراد.
- نمونه: شرکت حمل کانتینر.

■ مراحل OB Mod:

- ۱. شناسایی رفتارهای کلیدی. (اصل پارتو)
- ۲. توسعه خط مبنای داده.
- ۳. شناسایی عواقب رفتاری
- ۴. توسعه و پیاده سازی استراتژی مداخله
- ۵. ارزیابی بهبود عملکرد

OB Mod در شرکت حمل کانتینر

■ مراحل OB Mod در شرکت حمل کانتینر:

۱. شناسایی رفتارهای کلیدی. (اصل پارتو)

- استفاده بهینه از کانتینرها.

۲. توسعه خط مبنای داده

- ۴۵٪ از حمل و نقل کانتینری است.

۳. شناسایی عواقب رفتاری

۴. توسعه و پیاده سازی استراتژی مداخله

۵. ارزیابی بهبود عملکرد

پایاده سازی OB Mod



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- تضاد دو نوع توانمندی
- تعریف توانمندی ذهنی و نشان دادن ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- شناسایی خصوصیات کلیدی زندگی نامه و نحو ارتباط آن با رفتار سازمانی.
- تعریف یادگیری و طرح کلی سه تئوری عمده برای یادگیری.
- تعریف شکل دهی و نحوی استفاده آن در رفتار سازمانی.
- نشان دادن نحوی تأثیرات فرهنگی بر توانمندی ذهنی، یادگیری و خصوصیات زندگی نامه.

پیاده سازی جهانی

■ پیاده سازی جهانی:

- چگونه میتوان تحقیقات در خصوص توانمندی ذهنی را به کلیه فرهنگ توسعه داد؟
- آیا ویژگی های زندگی نامه ای نظیر جنسیت و سن بصورت مشابه برای کلیه فرهنگ ها عمل می کند؟
- آیا اصول یادگیری برای فرهنگ ها به صورت متفاوت عمل می کنند؟