



# مدیریت پویای سازمان

۷- نیروی انسانی در سازمان

$S_7 = \text{Staff}$

زمستان ۱۳۸۹





## سر فصل مطالب Content / outline

❖ مقدمه

❖ انعطاف پذیری ساختار منابع انسانی

❖ تفاوت های فردی افراد

❖ شخصیت ، شهامت ، شجاعت ( ۳ ش )

❖ فضای سازمانی

❖ فرهنگ سازمانی

۱. انگیزش
۲. رضایت
۳. خلاقیت
۴. عضویت در گروه
۵. محبوبیت
۶. آزادی عمل
۷. ذهنیت سازمانی
۸. تعهد اخلاقی
۹. شکیبایی
۱۰. تعلق به سازمان
۱۱. اعتماد
۱۲. بحران پذیری
۱۳. ارتباطات
۱۴. شوخ طبعی و بدخلقی
۱۵. آینده نگری
۱۶. برنامه ریزی
۱۷. تصمیم گیری



وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ، لِيَبْلُوكُمْ  
فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

(سوره انعام آیه 165)

و او کسی است که شما را جانشینان [او نمایندگان] خود در زمین ساخت، و درجات بعضی از شما را بالاتر از بعضی دیگر قرار داد، تا شما را به وسیله آنچه در اختیارتان قرار داده بیازماید؛ به یقین پروردگار تو سریع العقاب و آمرزنده مهربان است.

[کیفر کسانی را که از بوته امتحان نادرست درآیند، زود می‌دهد؛ و نسبت به حق پویان مهربان است.]

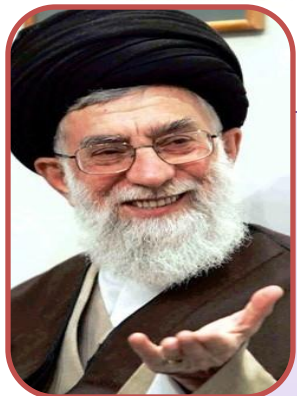




يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا  
إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

(سوره حجرات آیه 13)

ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها  
قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید؛ [اینها ملاک امتیاز نیست،]  
گرامی‌ترین شما نزد خداوند با تقواترین شماست؛ خداوند دانا و آگاه  
است.



## تولید انسان کار آمد یک جهاد است :

امروز تولید علم ، تولید کار ، تولید ابتکار ، تولید کالا ، کالای مورد نیاز مردم ، تولید انسان کار آمد ، تولید فرصت و تولید عزت ، هر کدام از اینها یک جهاد است . مجاهد فی سبیل الله تولید کننده است ؛ باید هم علم را بیاموزیم و هم علم را تولید کنیم. ما باید یک کشور عالم بشویم .



وب سایت مدیریتی ایران  
[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011  
Advanced Human Resource Management

# مقدمه



## ❖ سوالی از شما پرسیده می شود :

" اگر به طور ناگهانی **نیمی از منابع خود را از دست بدهید** چه خواهید کرد ؟"  
شما چه پاسخ هایی دارید؟ برای مثال می گوئید از **بیمه** استفاده می کنم یا **وام** می گیرم.

## ❖ ولی اگر از شما پرسیده شود :

" اگر به طور ناگهانی **نیمی از کارکنان خود را از دست بدهید**، چه خواهید کرد ؟"  
**پاسخی ندارید.** زیرا **استخدام ، آموزش و بکارگیری** تعداد زیادی کارمند جدید سالها طول می کشد و در یک محیط رقابتی تقریباً می توان گفت کار محالی است .

اکنون سازمانها دریافته اند که مهمترین سرمایه های آنان **منابع انسانی** است و مدیریت این منابع **یکی از حساس ترین کارهای آنان است .**



## شکل گیری گروه ، سازمان غیر رسمی، تئوری ها و پارادایم های مدیریت







# سیر تحول و تطور مدیریت منابع انسانی

دوره

تاریخ

نام دوره

واژه

دوره اول

(۱۷۶۰)



انقلاب صنعتی

نیروی اسب  
horse force

دوره دوم

(۱۹۱۰-۱۹۴۰)



دوره رفاه

قدرت یدی / نیروی کار  
Work force/Manpower

دوره سوم

(۱۹۴۰-۱۹۸۰)



مدیریت کارکنان

کارکنان  
Personal

دوره چهارم

(۱۹۸۰-۲۰۰۰)



مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی  
HRM: Human Resource Management

دوره پنجم

(تا کنون-۲۰۰۰)



مدیریت سرمایه انسانی

مدیریت سرمایه انسانی  
HAM: Human Asset Management

اسلام

(ابدی - ازلی)



مدیریت اسلامی

خلیفه الله



# چالش های منابع انسانی نظام اداری کشور : (فرهمنده)





# ❖ شاخص های سلامتی در سال ۲۰۰۰





# منش‌های منابع انسانی کامیاب

• آینده ساز هستند ، قبول مسئولیت کارهای خویش ، عدم سرزنش عوامل محیطی ، توانایی پاسخگویی و پذیرش مسئولیت ، پاسخگوی سرنوشت کارهای خود ، سریع پاسخ نمی دهند بلکه تأمل می کنند تا بیاندیشند و پاسخ مناسب دهند ، جستجوگر هستند ، آزادی انتخاب دارند .

**اثرگذار و فراطراز  
فعال بودن**

• تفکر در باره‌ی قضاوت آیندگان از او ، ایجاد تصویر خیالی از آخر زندگی ، انجام کارهای صحیح .

**با فکر فرجام شروع  
کردن**

• کارهای مهم را اول انجام دادن ، توجه به اصل پاراتو (۸۰٪ نتایج حاصل ۲۰٪ تلاش ها) طبقه بندی فعالیت ها بر اساس اهمیت .

**مهم گرا**

• بدنبال منفعت طرفین می باشد ، توجه به تعامل انسانی ، زندگی را عرصه رقابت نمی داند ، توجه زیاد به همکاری و همدلی.

**دارای تفکر برنده-  
برنده**

• سخت در پی درک کردن دیگران و سپس در پی درک شدن .

**درک کننده**

• ارزش دادن به تفاوت ها ، جبران نقصان ها ، تجربه پذیر .

**هم افزایی کردن**

• احیای جسمی ، احیای ذهنی ، احیای روحی و معنوی ، احیای اجتماعی و احساسی ، تحول و پیشرفت مداوم ، رشد مداوم .

**خود احیا سازی**





# ❖ مقایسه کارکنان در قرن بیستم با قرن بیست و یکم

- مهمترین سهم و نقش مدیریت ، افزایش دادن بهره وری کارکنان علمی و کارهای علمی است .
- ارزشمندترین دارایی ، کارکنان علمی آن نهاد و بهره وری کارکنان علمی .
- یک نیروی دانشگر مالک دانش خود می باشد.
- مدیریت کننده (خود مدیریتی)
- فرض بر اینکه عمر انسان از عمر سازمان بیشتر است.
- تحرک و جابجایی زیاد.
- پیچیده، جهانی، انعطاف پذیر، افقی، شبکه ای، کانون توجه.

- مهمترین و در واقع بی نظیر ترین کمک و حسن تأثیر مدیریت ، پنجاه برابر شدن بهره وری کارگران و کارمندان یدی در تولید صنعتی یا خدماتی بوده است.
- ارزشمند ترین دارایی ها ، تجهیزات تولید.
- مدیریت شونده .
- فرض افراد بر اینکه عمر سازمان ها از عمر کارکنان طولانی تر است
- در یک جا ثابت می مانند .

## قرن بیست و یکم



## قرن بیستم



**پیتر دراگر :** تبدیل کارکنان سنتی و یدی به کارکنان علمی در قرن بیست و یکم ، ضرورت پایایی و پویا نمودن جوامع محسوب می شود .





# عوامل عمده در بهره وری کارکنان علمی





# انعطاف پذیری ساختار منابع انسانی



# انعطاف پذیری ساختار منابع انسانی

## انعطاف پذیری ساختار منابع انسانی از بعد تأمین ، نگهداری و کاربرد

### نظام تأمین نیروی انسانی با روش :

- نگرش مدیریت علمی
- نگرش مهندسی فاکتورهای انسانی
- نگرش انگیزشی با تأکید بر تحرک شغلی و ویژگی های وظایف

### نظام نگهداری منابع انسانی با طریق :

- سیستم جریان خدمت قابل انعطاف بوسیله :
  - پرداخت براساس تعداد مهارت
  - پرداخت برحسب پاداش گروهی
  - پرداخت برحسب سطح دانش
  - پرداخت برحسب مزایای کیفیت فراگیر
  - پرداخت بر حسب مبنای ارزش مقایسه ای
- ایجاد محیط کار بهداشتی و حفاظت صنعتی برای کیفیت زندگی کاری

### نظام کاربرد منابع انسانی با روش :

- شناور کردن ساعات کار و روزهای کار هفته
- شیفت کاری قابل انعطاف
- شناور کردن مسیر شغلی
- چند مهارته کردن افراد
- گردش شغلی ، غنای شغلی ، توسعه شغلی
- حقوق و مزایای قابل انعطاف
- مشارکت دو یا چند نفر در یک شغل
- اشتغال از راه دور (دورکاری)
- رهبری اقتضایی و برحسب شرایط



## ❖ چهار گروه افراد سازمان از دید کاربردی (مان فریدوریس)

SRP<sub>s</sub>

کم

مقاومت در برابر تغییر

زیاد

زیاد

واقعیت

کم

افراد افسرده

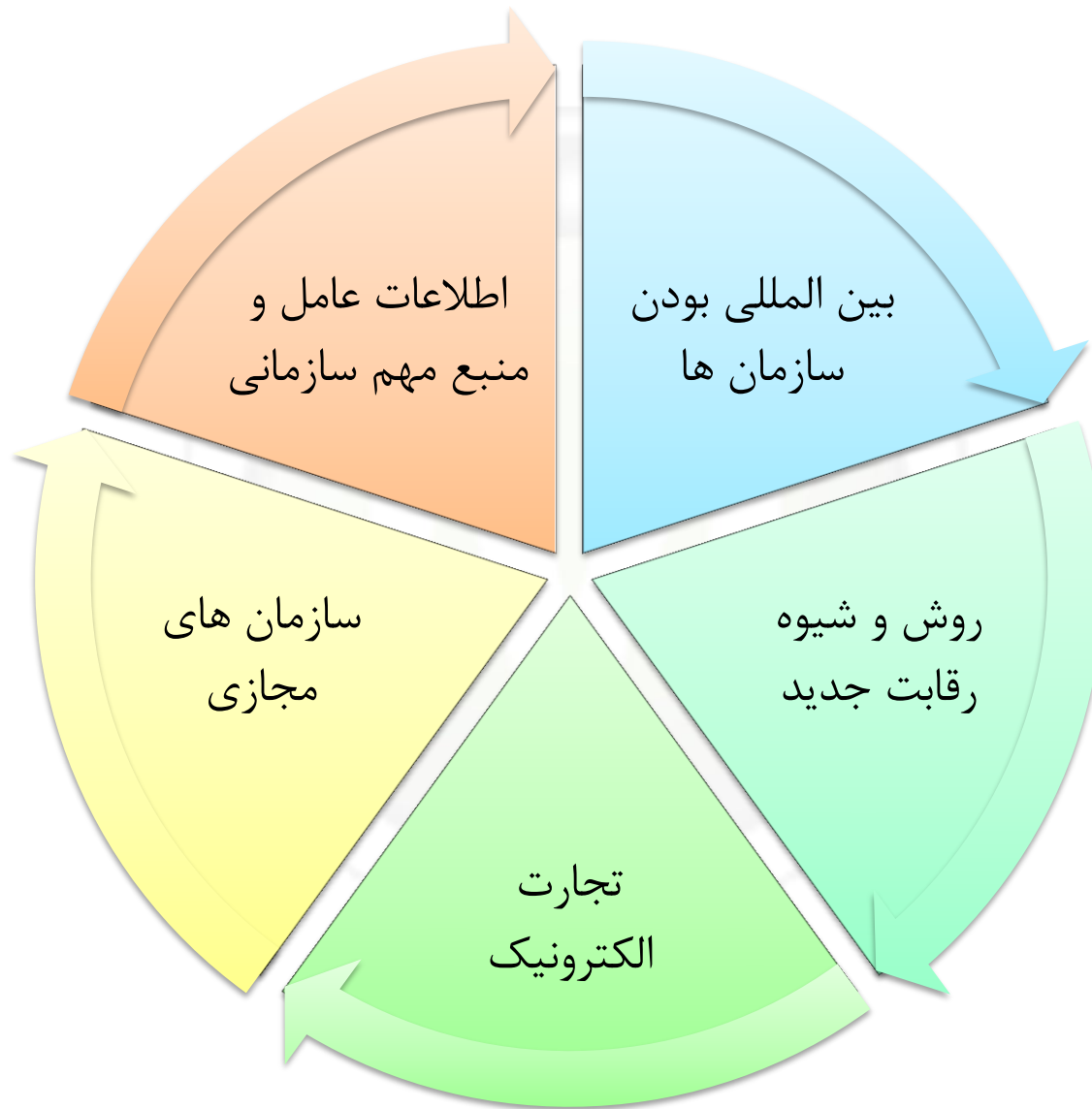
افراد سازنده

افراد تدافعی

افراد کم کار



# شرایط سازمان های قرن بیست و یکم







## ❖ ویژگی های مدیران و کارکنان علمی

۱ • علاقمند و متعهد به دانش روز و برخورد علمی با مسایل .

۲ • کار جمعی و سازمانی .

۳ • پرسشگر بودن و بهره گیری از مهارت های ارتباطی برای ارتقا دانش خود .

۴ • همیشه در حال تفحص و تحقیق بودن و دسترسی به دانش جدید.

۵ • آزادی عمل در انجام کارها.

۶ • چالشگر در رفتار ، عملکرد و فعالیت های خود.

۷ • آینده نگری



## ویژگی های مدیران و کارکنان علمی

۸ • معتقد به وجود مسایل جدید.

۹ • خیلی غیرقابل پیش بینی هستند و کنترل و هدایت اینها کار سختی است.

۱۰ • سریع عمل می کنند و گام های سریع در کارهایشان برمی دارند.

۱۱ • تند آموزند.

۱۲ • ریسک پذیرند.

۱۳ • رشد و توسعه حرفه ای شان به همان اندازه رضایت مشتری برای آنها مهم است .

۱۴ • دارای تعهد سازمانی پایدار هستند .



# ویژگی های انقلاب صنعتی سوم (کنونی) ❖





## ❖ چالش کشورهای پیشرفته در قرن بیست و یکم

چالش اصلی بهره ور ساختن کارکنان علمی است

۱

باید این سوال مطرح شود که کار کجاست؟

۲

بهره وری کارکنان علمی را به گردن تک تک آنها بیندازیم ، ایشان باید خود را اداره کنند و مستقل و خودگردان باشند .

۳

نوآوری مستمر باید بخشی از کار ، وظیفه و مسئولیت کارکنان علمی باشد.

۴

کار علمی مستلزم آموزش مداوم کارکنان علمی و به همان نسبت تعلیم مستمر توسط آنهاست.

۵

بهره وری کارکنان علمی به مسئله کمیت در بازدهی بر نمی گردد یا لاقلاً در ابتدا این طور نیست ، کیفیت هم دست کم به همان اندازه مهم است .

۶

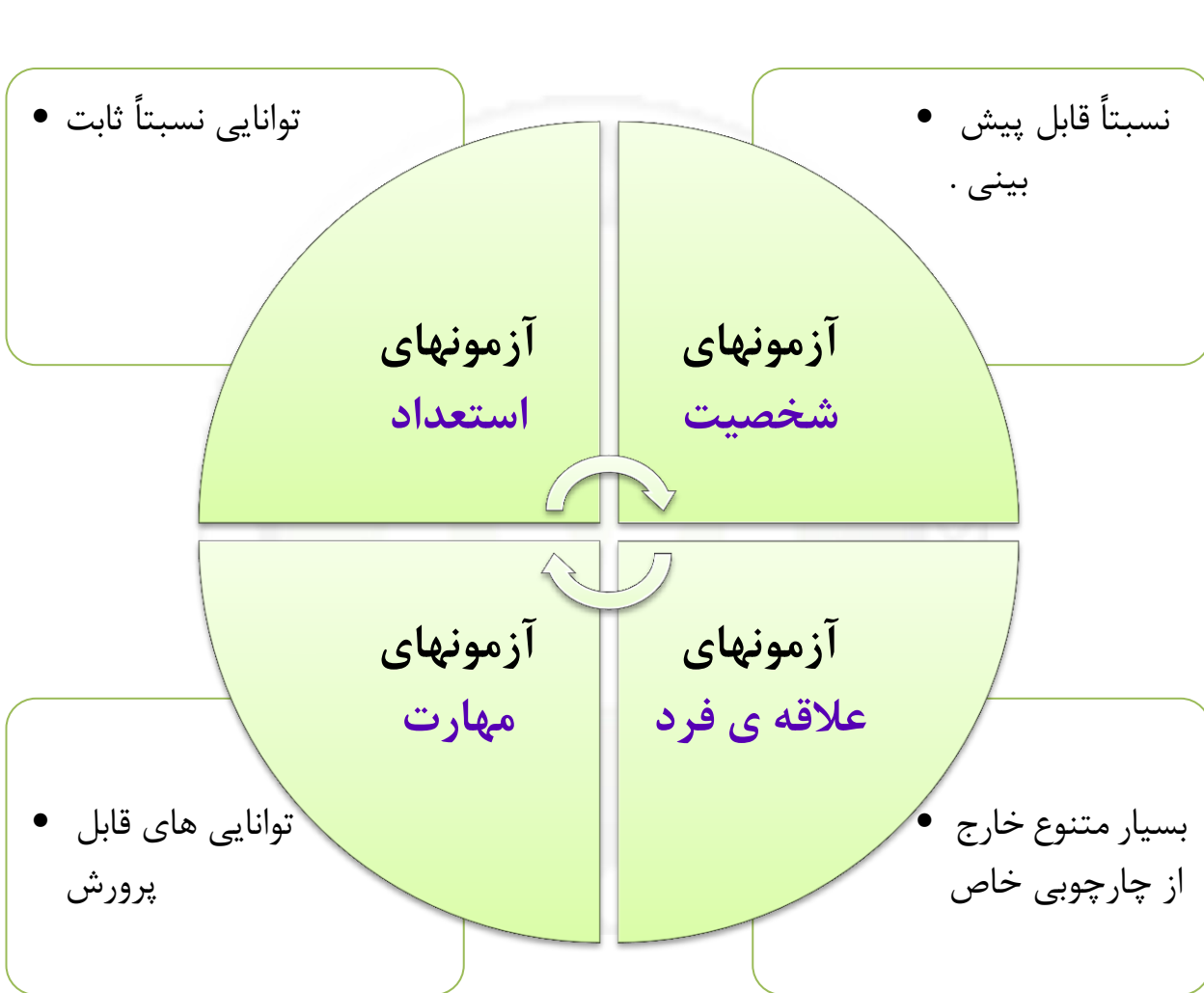
باید به کارکنان علمی به چشم دارایی نگریسته ، و رفتار با او ای چنین باشد نه به چشم هزینه .

پیتر دراگر ؛ اولین کسی که اصطلاح **Knowledge Worker** را برای گروهی از کارکنان به کار گرفته است.



# ❖ شاخصهای شناسایی توانایی های پاسخگویی افراد

رفتار انسانهایی را در یک وضعیت خاص اندازه گیری می نماید.



توانایی های فرد را برای انجام دادن کار حداکثر ، اندازه گیری می کنند .





وب سایت مدیریتی ایران  
[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011  
Advanced Human Resource Management

# توانایی های فردی افراد



## ❖ شاخصهای شناسایی توانایی های پاسخگویی افراد

### توانایی های جسمی

توانایی های جسمی و فیزیکی  
افراد برای پاسخگویی یاد  
میشود.

### توانایی های فکری

یکی از مهمترین قسمت توانایی  
های جوابگویی در فرد می باشد  
که اغلب آن را به عملکرد فرد  
ارتباط می دهند .

- \* توانایی های عددی
- \* توانایی بیانی و شفاهی

### توانایی های درون شخصیتی

از این شیوه یا از نحوه برخورد و  
تعامل با دیگران ، معمولاً به  
عنوان تعصب و تمایل افراد به  
جوابگویی یاد می شود . و حکایت  
از آن دارد که افراد نمی خواهند  
همواره جوابگو شده و از خود  
رفتاری را بروز دهند .

این دو توانایی نقش مؤثرتری را در بخش اثر بخشی سازمان ها دارد .



# ❖ متغیرهای ارزیابی عملکرد سازمان لیکرت

- عواملی هستند که می توان در آنها تغییر و تبدیل ایجاد نمود .
- مانند : سبک رهبری و تصمیمات مدیریت ، ساختار.

**متغیرهای  
سببی**

**Causal Variables**

- عواملی هستند که نشاندهنده ی وضعیت درونی و سلامت سازمان هستند .
- مانند : وفاداری ، انگیزش ، ارتباط ، تعهد ، طرز تلقی و ادراک.

**متغیرهای  
میانجی**

**Intervening  
Variables**

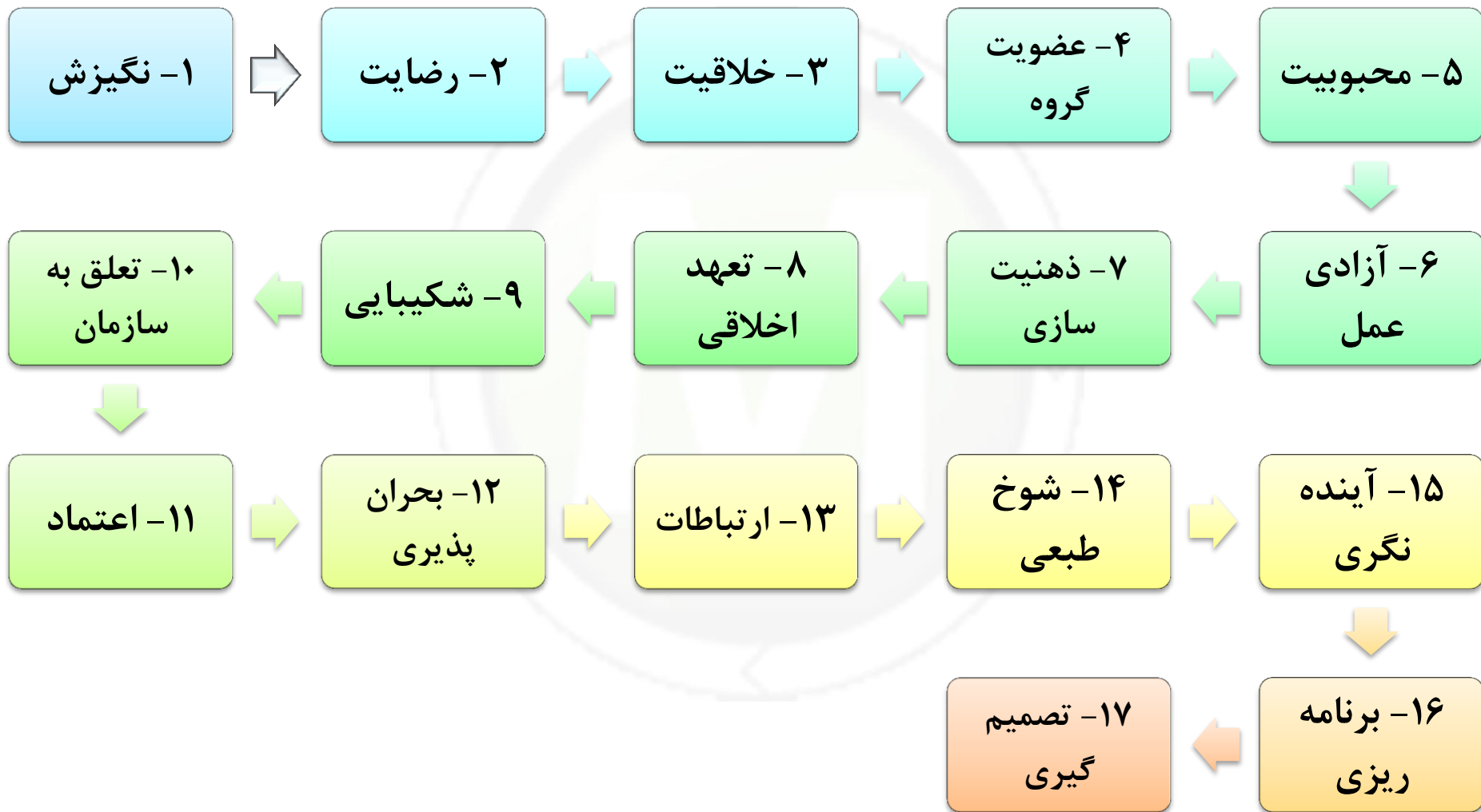
- متغیرهای وابسته هستند که خروجی های سازمان را نشان می دهند .
- مانند : تولید ، فروش ، هزینه.

**متغیرهای  
نتیجه نهایی**

**End Result  
Variables**



## ❖ متغیرهای میانجی بررسی وضعیت درونی و سلامت سازمان ها از بعد نیروی انسانی





# ❖ ۱. انگیزش

## میزان برانگیخته شدن

فرد با مشکل  
هماهنگی عضلانی ،  
موقع انجام دادن کار  
مواجه می شود .

کم

انجام کار به اثر  
بخشی مطلوب  
خود می رسد.

فرد تمایل کمتری به  
تیزی و باهوش بودن در  
کار دارد . و حرکات  
بعدی را که مستلزم  
هماهنگی عضلانی است  
با اشکال انجام می دهد  
و در تغییر و بکارگیری  
منابع عاطفی نیز غیر  
حساس می باشد .

زیاد





# سلسله مراتب نیازهای مازلو (پدر روانشناسی انسان گرایانه)



انگیزه های

وجود

(بودن)

B

انگیزه های

کمبود

D



## ❖ سلسله مراتب نیازهای مازلو (پدر روانشناسی انسان گرایانه)

- شامل خوراک ، پوشاک ، مسکن و نیازهای جنسی اند که تا آنها برآورده نشوند نیازهای دیگر بروز نخواهند کرد .

**نیازهای  
فیزیولوژیکی**

- فرد به این موضوع می اندیشد که آیا می تواند جان ، مال و کار خود را در آینده حفظ کند و از این طریق نیازهای فیزیولوژیکی را نیز برآورده سازد.

**نیازهای ایمنی**

- انسان موجودی اجتماعی است و نیاز دارد که در گروه های متنوع عضویت و به آنها تعلق داشته باشد و از طرف آن ها پذیرفته شود و با آنها رابطه برقرار کند .

**نیازهای اجتماعی  
و عشق وتعلق**

- افراد دوست دارند که دیگران برای آن ها احترام و قدر و منزلت قائل باشند که این امر خود موجب احترام به خود در فرد می شود .

**نیازهای احترام**

- نیل به تکامل و شکوفا کردن تمام استعدادهای بالقوه و درونی فرد است . یعنی انسان بتواند آن چیزی بشود که باید باشد .

**نیازهای  
خودشکوفایی**



# نظریه دو عاملی هرزبرگ



## دیدگاه سنتی

نارضایتی

رضایت



## دیدگاه هرزبرگ

رضایت

عدم رضایت



نارضایتی

عدم نارضایتی



در مدل هرزبرگ ، بر طرف کردن عوامل نارضایتی الزاماً به رضایت شغلی منجر نخواهد شد .



## انگیزاننده ها و نگهدارنده ها از دیدگاه هرزبرگ



### عوامل بهداشتی و نگهدارنده ها

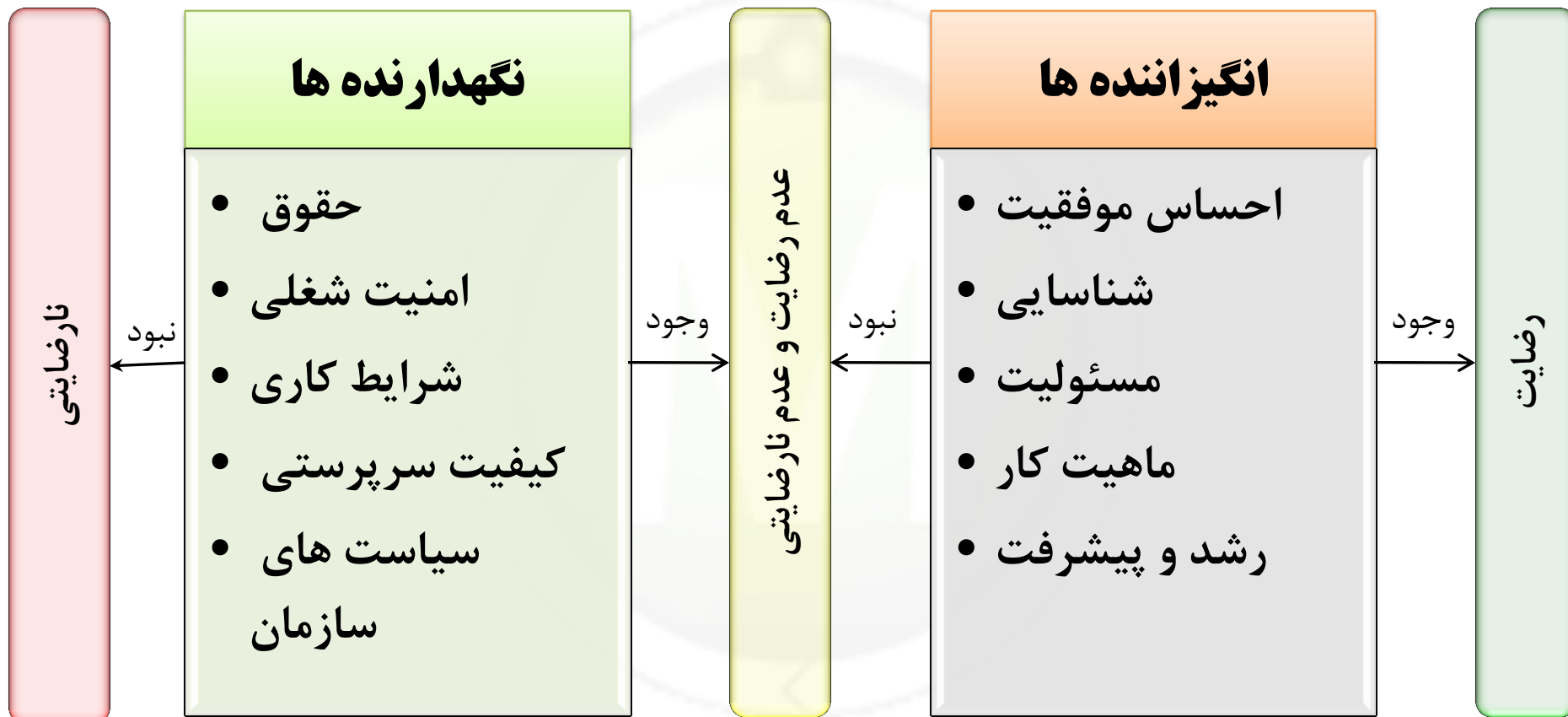
- نبود آنها موجب نارضایتی می شود ولی ، وجودشان انگیزش و رضایت شغلی ایجاد نخواهد کرد . یعنی وجود آنها موجب عدم نارضایتی می شود . مثل : حقوق ، شرایط کاری ، مدیریت و سرپرستی .

### عوامل انگیزاننده

- نبودشان موجب عدم رضایت و وجودشان موجب رضایت می شود .
- مثل : احترام ، پیشرفت ، مقام و مسئولیت .



## ❖ انگیزاننده ها و نگهدارنده ها از دیدگاه هرزبرگ







# بروز احساسات توسط کارکنان ناراضی ❖

SRP<sub>s</sub>

کم

امید

زیاد

زیاد

رضایت

کم

مسامحه

پیشنهاد کننده  
(اظهار کردن)

ترک کار

وفاداری



# نظریه برابری آدامز



## برابری

پیامدهای فرد  
داده های فرد

پیامدهای دیگری  
داده های دیگری

## نابرابری مثبت

پیامدهای فرد  
داده های فرد

پیامدهای دیگری  
داده های دیگری

## نابرابری منفی

پیامدهای فرد  
داده های فرد

پیامدهای دیگری  
داده های دیگری



# نظریه برابری آدامز ❖

**مقیاس برابری داده های فرد در مقابل آن چه بابت  
شغل و فعالیت دریافت می کند**

**کار من به سازمان چه داده است :**

زمان ، تلاش ، توانایی ، وفاداری ، تحمل ،  
انعطاف پذیری ، تمامیت ، تعهد ، قابلیت  
اطمینان ، قلب و روح ، فداکاری شخصی و ...

**داده ها**

**آنچه من بابت کارم گرفته ام :**

پرداخت ، جایزه ، قدرت پردازش ، مزایای ،  
امنیتی ، به رسمیت شناختن ، علاقه ، توسعه  
، شهرت ، ستایش ، مسئولیت ، لذت و ...

**ستاده ها**

کارکنان داده های خود به سازمان را در مقابل آنچه بابت کار دریافت می کنند مقایسه کرده و در صورت احساس برابری و یا  
مازاد دریافت نسبت به داده ادامه کار می دهند و در غیر این صورت نمود های رفتاری خاصی بروز می دهند .



# نمود های رفتاری تئوری برابری







## ❖ مدل آگاهی از روابط الیاس پورتر

### توانایی های شخصیتی و نقاط ضعف

<b>انگیزه جمع گرایمی، انعطاف پذیری:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمایل به شرکت در فعالیت های گروهی.</li> <li>• احساس رضایت از انجام آنچه شرایط ایجاب می کند.</li> </ul>	<b>انگیزه پشتیبانی محتاطانه:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کمک کننده و خودکفا.</li> <li>• عدم صراحت</li> </ul>	<b>انگیزه رقابت عاقلانه:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژیک ، قدرت پشت پرده ، عدم ملاطفت .</li> </ul>	<b>انگیزه ملاطفت- صریح:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• صراحت در کمک به دیگران</li> <li>• عدم خود محوری</li> </ul>
---	---	---	---

### آمیزه های انگیزشی

<b>انگیزه اتکا به نفس تحلیل گرانه:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اتکا به نفس ، خودکفایی ، وابستگی به خود</li> </ul>	<b>انگیزه رهبری صریح:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دستیابی به اهداف از طریق نفوذ بر دیگران</li> </ul>	<b>انگیزه ملاطفت فداکارانه:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حصول رفاه دیگری</li> </ul>
--	---	---





# ❖ شاخص نوع مایرز - بریگز

غالب ترین ابزار سنجش شخصیت در جهان است :  
۱۰۰ پرسش است که که از فرد می پرسند که در موقعیت های مختلف چه احساسی دارد یا عمل می کند .

بر اساس پاسخ ها به چهار سبک و هشت نوع تقسیم می شوند :

## سبک تعاملات اجتماعی

(Type of Social Interaction)

Extrovert (E) / برون گرا : اجتماعی اند .

Introvert (I) / درون گرا : ساکت و خجالتی اند .

## سبک جمع آوری اطلاعات

(Preference for Gathering Data)

Sensing (S) / حسی : عمل گرا و منظم. به جزئیات می پردازند.

Intuitive (N) / شهودی: برناخودآگاه تکیه دارند.به کلیات می پردازند.

## سبک ارزیابی و تصمیم گیری

(Preference for Decision Making)

Feeling (F) / احساسی : به ارزش ها و احساسات شخصی تکیه دارد.

Thinking (T) / عقلایی : از دلیل و منطق استفاده می کند.

## سبک هدایت درون و بیرون

(Style of Decision Making)

Perceptive (P) / ادراکی : منعطف و خود جوش اند .

Judgmental (J) / قضاوتی: کنترل و نظم را دوست دارند .



## ویژگی های تیپ های مختلف مدل پیر کاس

نام تیپ رفتاری	مؤلفه گفتار و رفتار هر کس	با چنین فردی	محتوی کلام	رفتار
عملکرد - چه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتایج</li> <li>• اهداف</li> <li>• دستورها</li> <li>• اعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلاصه کنید</li> <li>• بر موارد عملی تکیه کنید</li> <li>• بر نتایج متمرکز شوید</li> <li>• از وسایل کمکی و بصری استفاده کنید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نتایج، پیشرفت، اهداف، مسئولیت، عملکرد، بازخورد، بهره وری، تجربه، راندمان، رقابت، تغییر، دستاورد، تصمیمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملگرا، صریح، بی صبر، تعیین کننده، سریع از یک فکر به فکر دیگر می پرد، پرانرژی، رقابت با دیگران</li> </ul>
فرآیندگرا - چگونه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استراتژی</li> <li>• سازماندهی</li> <li>• وضعیتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بر واقعیت تکیه کنید</li> <li>• موضوع را با یک روند منطقی سازمان دهید</li> <li>• دقیق باشید</li> <li>• انتخاب ها را نیز ذکر کنید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• واقعیت، برنامه ریزی روش ها، سازماندهی، کنترل کردن، آزمایش، تحلیل، مشاهده، اثبات، جزئیات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیستماتیک، قدم به قدم، منطقی، واقع گرا، حراف، محتاط، صبور</li> </ul>
انسانگرا - که	<ul style="list-style-type: none"> <li>• روابط</li> <li>• کارگروهی</li> <li>• ارتباطات</li> <li>• عواطف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجازه ندهید بحث طولانی شود /</li> <li>• بر روابط بین پیشنهاد خود و افراد تکیه کنید</li> <li>• نشان دهید این ایده در گذشته چگونه به خوبی جواب داده است</li> <li>• پشتیبانی دیگران را ذکر کنید</li> <li>• غیر رسمی بنویسید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افراد، نیازها، انگیزه ها، کار گروهی، ارتباطات، عواطف، فهمیدن، پیشرفت شخصی، حساسیت، آگاهی، همکاری، اعتقادات، ارزشها، انتظارات، روابط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صمیمی، گرم، درونگرا، احساساتی، باملاحظه، حساس</li> </ul>
ایده گرا - چرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایده ها</li> <li>• نظریات</li> <li>• خلاقیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بر ایده های کلیدی که در پیشنهاد شما وجود دارد تکیه کنید</li> <li>• از کل به جز برسید</li> <li>• برای بحث وقت کافی در نظر بگیرید</li> <li>• بر بی همتایی و ارزش آتی خود تأکید کنید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایده ها، ابتکار، خلاقیت، فرصت ها، امکانات، طرح های بزرگ، موضوعات، خبرهای تازه، وابستگی، راه های جدید، مسایل، پتانسیل، جایگزین ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخیلی، با اشتیاق، درک آن مشکل است، ذهن محور، غیر واقع بین، خلاق، سرشار از ایده محرک</li> </ul>

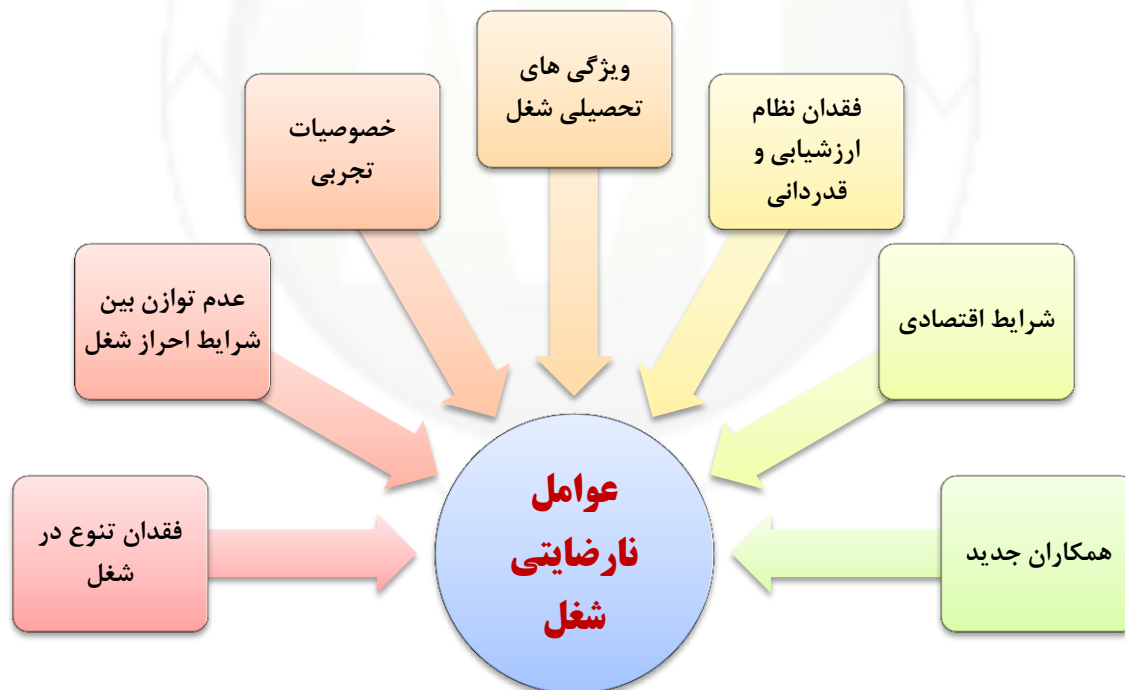


## ۲. رضایت

### تعریف

رضایت از طریق تفاوت بین مقدار بازدهی که شخص باید بدست آورد و بازدهی که عملاً بدست می آورد، مشخص می گردد. یعنی هرچقدر این تفاوت کمتر باشد، رضایت شغلی نیز بیشتر خواهد بود.

### برخی از عوامل نارضایتی از شغل :





## ❖ شیوه های رویارویی با نارضایتی شغلی





## عوامل مختلف تولید استرس ❖

نوع شغل

تعارض در نقش

سردرگمی در  
نقش

فشار کاری بیش  
از حد

فقدان حمایت  
اجتماعی

تغییرات  
سازمانی





# ❖ فرسودگی شغلی

## تعریف

یک فرآیند روانشناختی که تحت شرایط استرس شغلی شدید حادث شده و بصورت های زیر آشکار می گردد .

### فرسودگی فیزیکی یا بدنی

با عوارضی مانند انرژی کم ، احساس خستگی بیش از حد ، فشار بدنی نظیر سردرد، تهوع ، کم خوابی ، تغییرات در عادات غذایی .

### فرسودگی عاطفی

با عوارضی مانند احساس درماندگی ، احساس عدم کارایی در شغل خود ، افسردگی . اغلب کمال طلب هستند و بطور افراطی درگیر کار و شغلشان هستند و اهداف غیر واقعی را برای خود مجسم می کنند .

### فرسودگی نگرشی

با عوارضی مانند نگرش های منفی نسبت به خود و دیگران و شغل خود ، زندگی و بدگمانی.

### احساس پایین بودن پیشرفت و ترقی شخصی

با عوارضی همچون خستگی از زندگی و روزمره شدن زندگی ، دلزدگی از دیگران ، افسردگی و درجا زدن همراه است.



# ❖ عوامل مؤثر بر فرسودگی شغلی





## ❖ اثرات عمده فرسودگی شغلی

1. کاهش عملکرد فرد.
2. تلاش برای یافتن مشاغل و حرفه های جدید .
3. کناره گیری و گوشه نشینی تا زمان بازنشستگی .
4. در جستجوی مشاغل و نقشهای اداری و اجرایی .

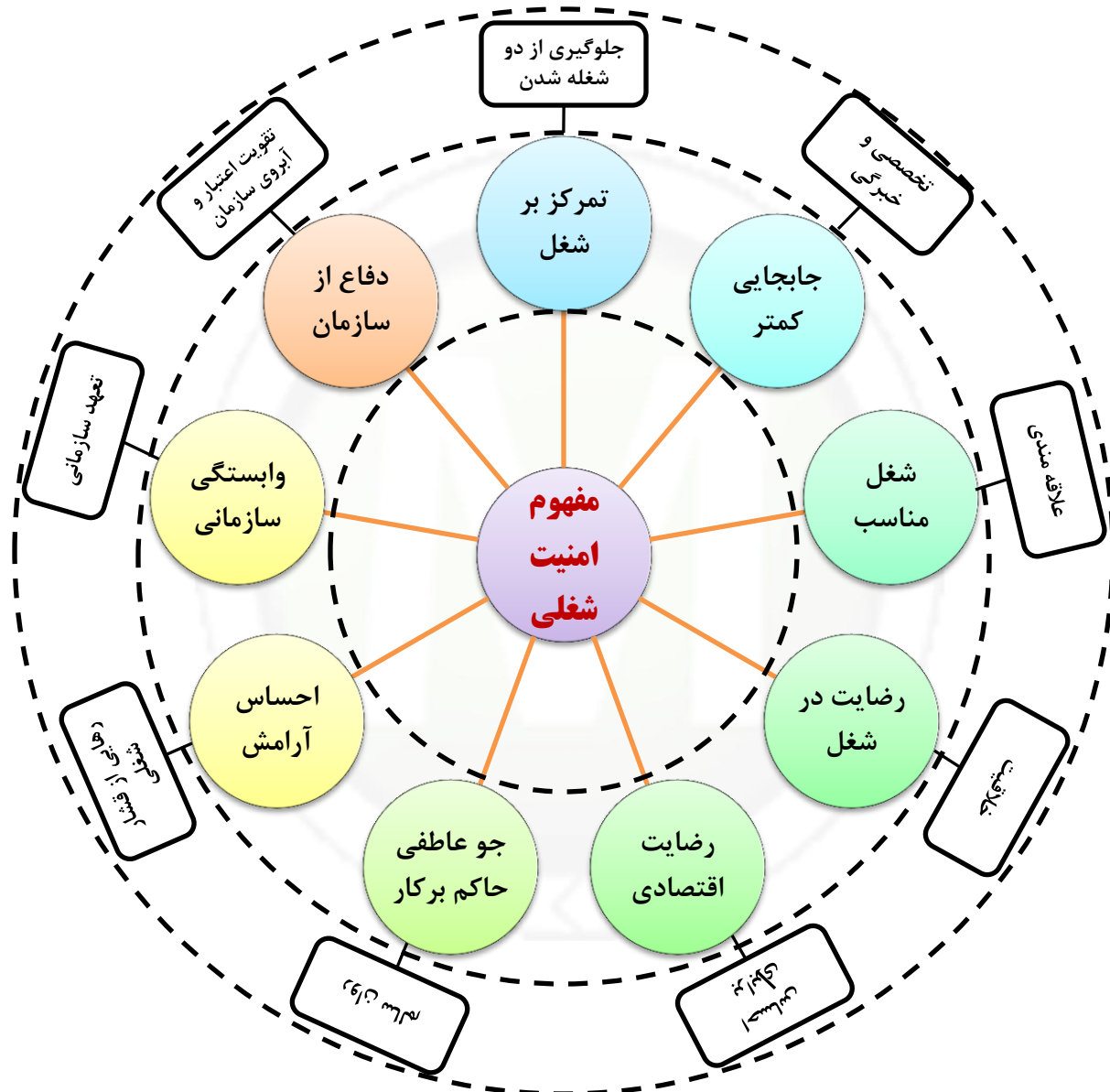


# ❖ ارزشهای اساسی کار مؤثر بر گرایشهای شغلی و عملکرد افراد (ولای)





## امنیت شغلی یکی از راه های جلوگیری از فرسودگی شغلی







## ❖ اصول رهبری در دهکده سازمانی

حق افراد برای عدم توافق را به رسمیت بشناسید .

با برنامه ریزی کنترل کنید ، نه با بازرسی.

با اعتماد متقابل مدیریت کنید.

از طریق تشکلهای گروهی کوچک مدیریت کنید .

خودتان باشید .(نقش بازی کردن باعث از بین رفتن شخصیت فرد می شود )

در مصرف انرژی خود دقت کنید.

خستگی را تخلف تلقی نمایید .

مفهوم پردازی کنید .

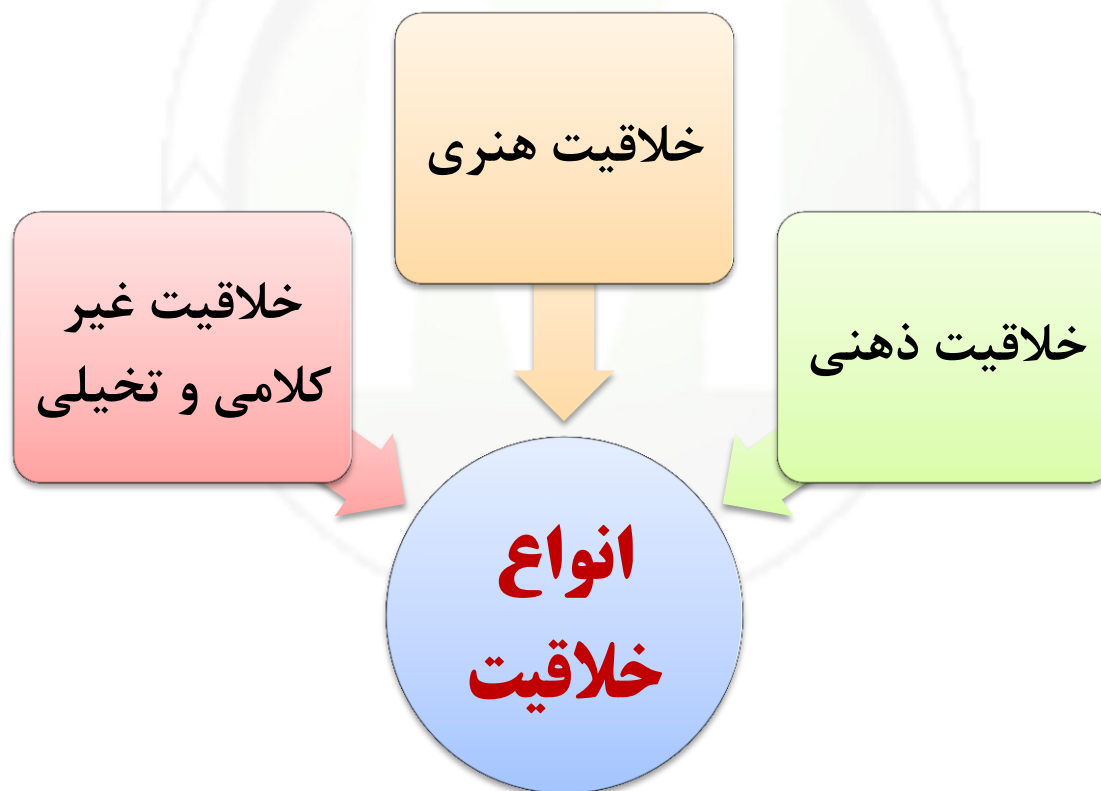
بروظیفه ، هدف و یا محصولات /خدمات مشترک تأکید کنید ، نه بر نقشها یا وظایف جدا از یکدیگر.



## ❖ ۳. خلاقیت

### تعریف

توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر معمولی ، دیدن مشکلاتی که هیچکس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی دهد و سپس ارائه راه حل‌های جدید غیر معمول و اثر بخش برای آن ها .





# تفاوت خلاقیت و نوآوری

ایده

خلاقیت

نوآوری

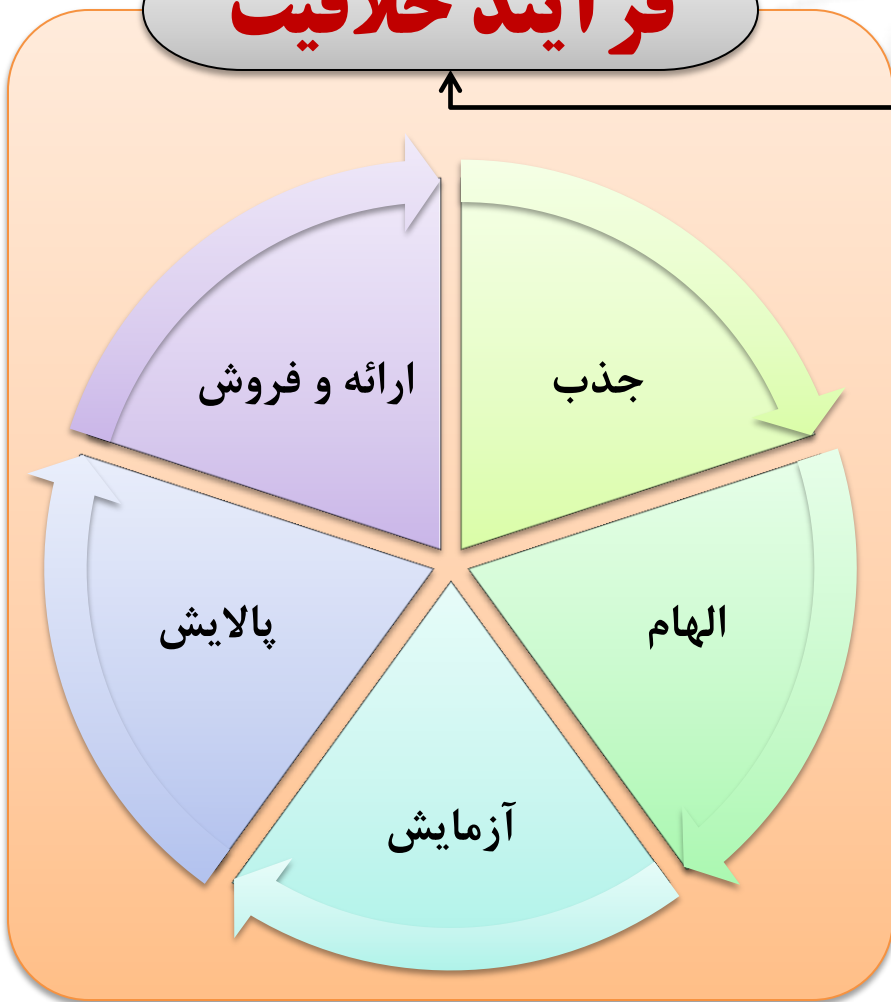
## تعریف نوآوری

عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه های نو و تازه ناشی از خلاقیت است . در واقع نوآوری فرآیند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول خدمات و روش های جدید عملیات است . نوآوری و ابداع ، تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه ای نو که سابقه قبلی نداشته ، بوجود می آید .

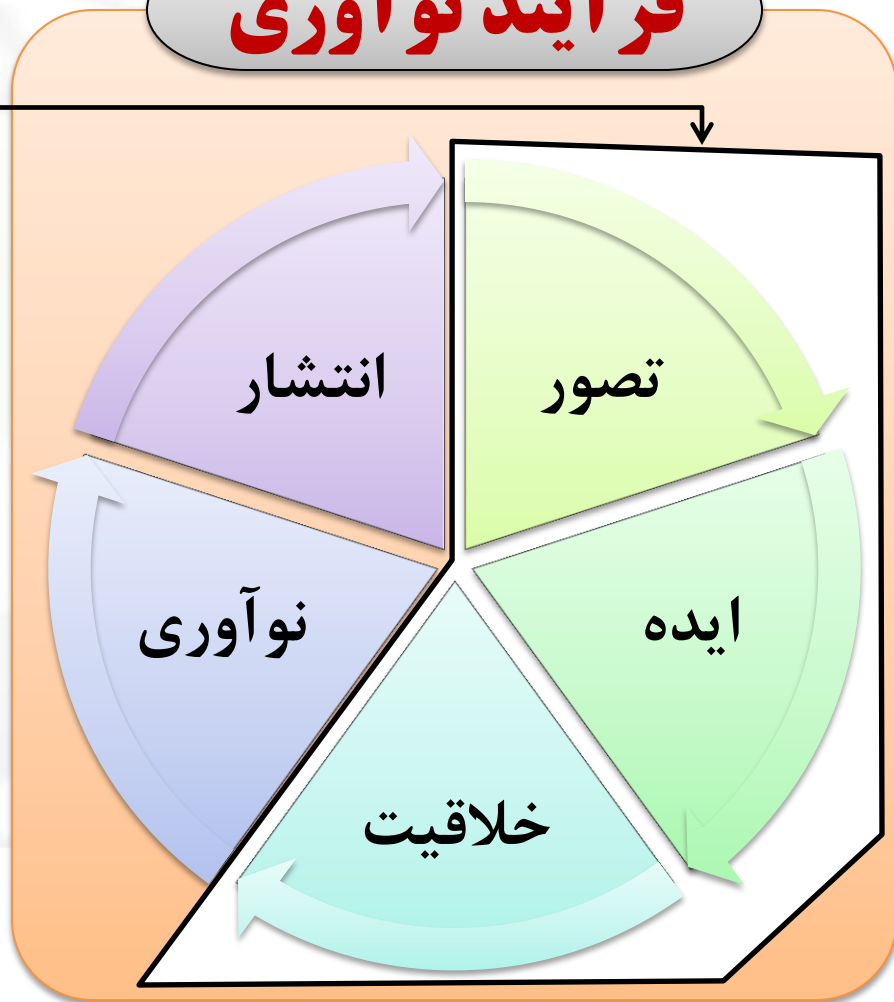


# ❖ تفاوت خلاقیت و نوآوری

## فرآیند خلاقیت



## فرآیند نوآوری







# ویژگی های افراد خلاق



نگاهی غیر مرسوم به اشیا



توجه دقیق به اطراف خود



مسائل پیچیده را به مسائل ساده ترجیح دادن



تلاش برای یافتن راه حل



توانایی ایجاد ایده



دارای اعتماد به نفس



مقاوم و پیگیر



پر تکاپو و ریسک پذیر



استقلال رأی



یکی کردن افکار گوناگون



انعطاف پذیر



توانایی دستیابی به راه حل





# ❖ تکنیک های توسعه خلاقیت های گروهی

## یورش فکری

هدف اصلی خلق ایده در مسئله مورد نظر.

هیچکس حق ارزیابی یا قضاوت ایده های پیشنهادی را ندارد .

## گروه مجازی

ایده ها را روی کاغذ جمع آوری و سپس از شرکت کننده ها خواسته میشود  
تصمیم گیری کنند .

## رویکرد

## سینکتیکس

شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکل .

کشف راه حل ها از طریق دیدگاه غیر مرتبط با موضوع و تبدیل راه حل ها به راه حل نهایی.  
فقط رهبر از اصل موضوع اطلاع دارد و موضوع مطروحه دقیقاً اصل موضوع نیست.



# ❖ تکنیک های توسعه خلاقیت های گروهی

## رویکرد جدلی

دو گروه نسبت به یک موضوع با یکدیگر کاملاً مخالفت می کنند ، تا اینکه راه حل نهایی برای تصمیم گیرنده مشخص شود .

## ارتباط اجباری

از اعضا خواسته می شود که بین زمینه های موضوع اصلی و موضوعی دیگر که مرتبط با آن نیست ، ارتباطی را به وجود آورند .

## گردش تخیلی

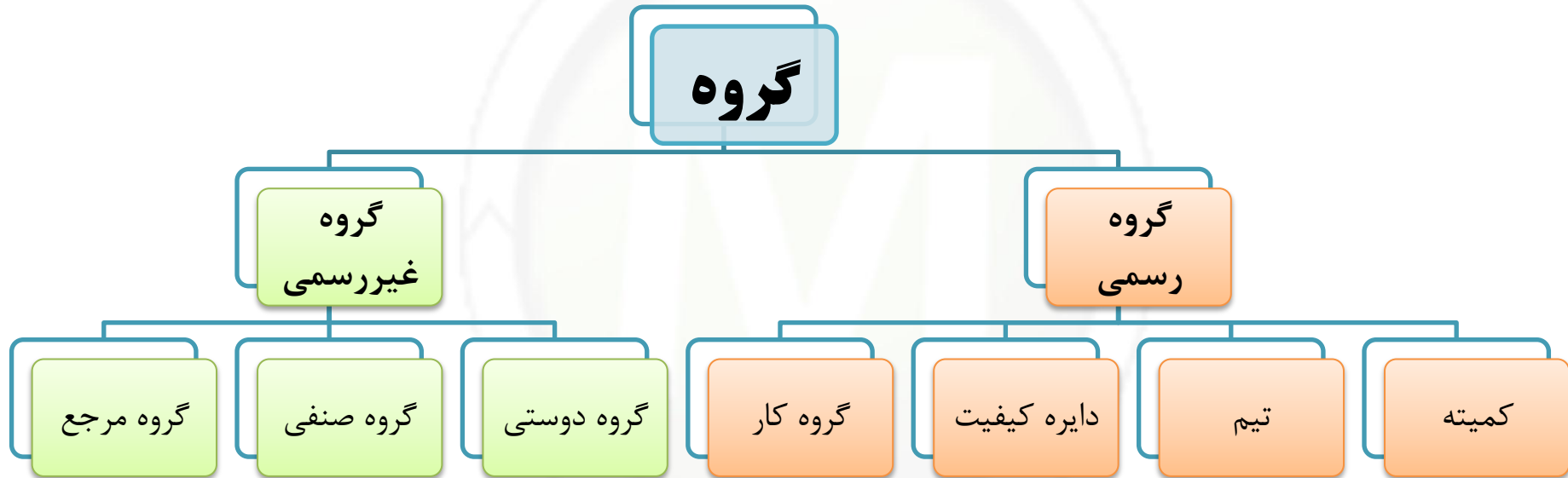
اعضای گروه را به گردش تخیلی ترغیب می کنند و به منظور استفاده از حالات ذهنی ایجاد شده ، هنگامی که افراد کاملاً از قالب های ذهنی معمول خود خارج شدند ، موضوع جلسه مطرح می شود .



## ❖ ۴. عضویت در گروه

تعریف (شرمرهورن و دیگران ، ۱۹۹۵)

اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کند ، و با همدیگر تعامل دارند.



- ✓ براساس سنخیت روابط بین افراد بوجود می آیند.
- ✓ دوستی بر اساس سنخیت منافع ، روانی یا ارزشهای مشترکی که افراد با هم دارند حاصل می گردد . (گرین برگ و بارون، ۲۰۰۰)

- ✓ در جهت کسب هدف سازمانی شکل می یابد .
- ✓ به رسمیت گرایی توجه دارند و در سازمان به گرو های کاری نیز موسومند .
- ✓ جایگاه اعضا گروه رسمی و یا کاری بر اساس نمودار سازمانی مشخص می شود .



## ۵. محبوبیت

- فردی که در میان کارکنان از محبوبیت کافی برخوردار باشد ، مسلماً در کار گروهی موفق تر است و جلب همکاری سایرین نیز بر وی ساده تر خواهد بود.
- اقتداری که بر اساس محبت و دوستی متقابل کارکنان و مدیریت استوار باشد ، اقتداری سازنده تر ، مؤثرتر و دایمی تر باشد.
- روش اصلی ارتباط با کارکنان حالتی از خوف و رجا باشد . حالتی که در آن کارکنان به محبت مدیر امیدوارند و در عین حال از قهر او نیز بیمناک هستند.



## ❖ ۶. آزادی عمل

- در یک گروه باید افرادی باشند که جرأت و شهامت شنا کردن در خلاف جهت آب را داشته باشند تا به گروه روح تازه ای بدهند و از آن نتایج سازنده ای حاصل کنند .
- فراهم آوردن محیطی مساعد برای پرورش کسانی که بتوانند استعدادهای خود را در سازمان و در راه تحقق اهداف آن شکوفا ساخته و بصورت محیطی پویا درآورند ضروری است .
- محیطی که افراد در آن کار می کنند باید به آنها احساس آزادی و تمایل به انجام بهترین کاری را که می توانند بکنند ، بدهد .





## ۷. ذهنیت سازمانی

○ زمانی که کارکنان ، هدف و مأموریت سازمان را بی اهمیت

بپندارند و ارزش چندانی برای آن قایل نباشند ، در انجام

وظایف خود دلگرمی و شوقی نشان نمی دهند، در نتیجه

سازمان از نیروی عظیم بالقوه کارکنان خود محروم می ماند.



# راهکارهای ایجاد ذهنیت مطلوب در کارکنان





## ❖ ۱. تعهد اخلاقی

○ کارکنان با احساس تعهد اخلاقی بالا ، خود را از جهت اخلاقی موظف به تحقق اهداف سازمان می دانند و با شوق بیشتری در سازمان کار می کنند.





## ❖ ۹. شکیبایی

- تجربه ثابت کرده که احتمال تصمیم گیری های غلط مدیران عجول و ناشکیبا بیشتر است .
- شکیبایی نشانه بلوغ فکری است.
- خواسته های عجولانه نامعقول ، نشانه ای از رفتارهای دوران کودکی است .
- اجرای برنامه های بلند مدت و خسته کننده نیازمند به شکیبایی است.



## ❖ ۱۰. تعلق به سازمان

### دیدگاه اندیشمندان به تعهد سازمانی

شِلْدن

- نگرش یا جهت گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می کند .

کانتر

- آن را تمایل عاملان اجتماعی به وفاداری خویش به سیستم های اجتماعی می داند.

سالانسیک

- حالتی که فرد با اعمال خود به فعالیت تداوم بخشیده و مشارکت مؤثر خویش را در انجام آن حفظ می کند .

بوکانان

- آن را نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش ها و اهداف سازمان می داند .





# عوامل تعلق و تعهد سازمانی ❖

اعتقاد به اهداف و  
ارزشهای سازمان

خواست عمیق  
عضویت در  
سازمان

تمایل به تلاش  
شدید در راه  
سازمان



# اهداف اصلی توسعه منابع انسانی

۱. توسعه مهارت ها

۲. ارتقای سطح آگاهی اجتماعی

۳. ارتقای قابلیت ها و توانایی ها

۴. ارتقای سطح اطلاعات و دانش

۵. حل مسایل و مشکلات

۶. ترفیع شغل

۷. به روز کردن اطلاعات کارکنان

۸. بهبود عملکرد

۹. رشد شخصیت ، ارزش ها و اخلاقیات

۱۰. آشنا کردن کارکنان با اهداف سازمان



## ۱۱. اعتماد ❖

- تقویت روحیه افراد
- بالا بردن انگیزه
- اثربخشی سازمانی
- تمایل به خلاقیت
- ایجاد اعتماد به نفس
- شوق و شور در کار

### اعتماد برونی

(اعتماد به دیگران)

- قادر به تعالی بخشیدن
- فایق آمدن به نقاط ضعف خود
- ایجاد ارتباطات ساده تر
- رشد و پیشرفت در سازمان
- آگاهانه زیستن
- خویشتن پذیری
- خودمسئولی
- خودتأییدی
- زندگی هدفمند
- صداقت شخصی

### اعتماد درونی

(اعتماد به نفس)



## ❖ ۱۲. بحران پذیری

### انواع واکنش های افراد در مواجهه با بحران

#### آینده نگرها:

کسانی هستند که قادرند مسایل، مشکلات و بحران های آتی را پیش بینی کرده و خود را برای مقابله با آنها آماده سازند.

#### بحران زدگان:

کسانی هستند که واکنش های حاد و شدید در مقابل بحران ها از خود بروز می دهند و بیش از آنچه لازم است از خود حساسیت نشان میدهند.

#### بحران گریزان:

کسانی هستند که در برابر بحران ها گریختن را پیشه کرده و یا مشکل را نادیده می گیرند.



## ۱۳. ارتباطات ❖

### تجزیه و تحلیل مراوده ای

یک روش تجزیه و تحلیل و شناخت رفتار است . در این سبک تحلیل به مجموع هر کنش و واکنش را یک **مراوده** می گویند.

مراوده گاهی بیرونی است و مخاطب دیگران هستند و گاهی درونی می باشد که در این حالت آدمی خود را مخاطب قرار می دهد . این خطاب های تصویری که در ذهن صورت می گیرد ، **حالت های من نامیده** می شود .





## ❖ اریک برن: تحلیل مراوده ای (تعاملی)

### من کودکی Child

۱. کودک آزاد:

بر مبنای فطرت کودکی

طبیعی، خود جوش و شاد

سازگار شونده و مصالحه کننده

۱. من کودکی طبیعی (ناخود آگاه)

۲. من استاد کوچک (در پی یادگیری)

۲. کودک تطبیقی:

به جهان اطراف واکنش نشان می دهد.

یا سازگار می شود

یا ناسازگاری و شورش میکند.

### من بالغ Adult

۱. "خود آرمانی" است.

۲. بهترین حالت بالغ-بالغ

۳. استدلال منطقی دارد.

۴. عقلایی و تحلیلگر است.

۵. در صدد آزمون واقعیت است.

۶. تصمیم گیری بر مبنای واقعیت و اطلاعات صحیح

۷. تصمیمات نسبت به من والد و کودکی، درست، عینی، واقعی عملی میباشد.

### من والد Parent

ماهیتاً قضاوتی است.

در صدد تحمیل استانداردهای خشک

در کودکی با مشاهده رفتار بزرگسالان شکل میگیرد.

مثال: ارشاد، محدود کردن، کنترل، انتقاد، پیش داوری

#### والد انتقادی:

عیب جویی کردن.

تأکید به شکست.

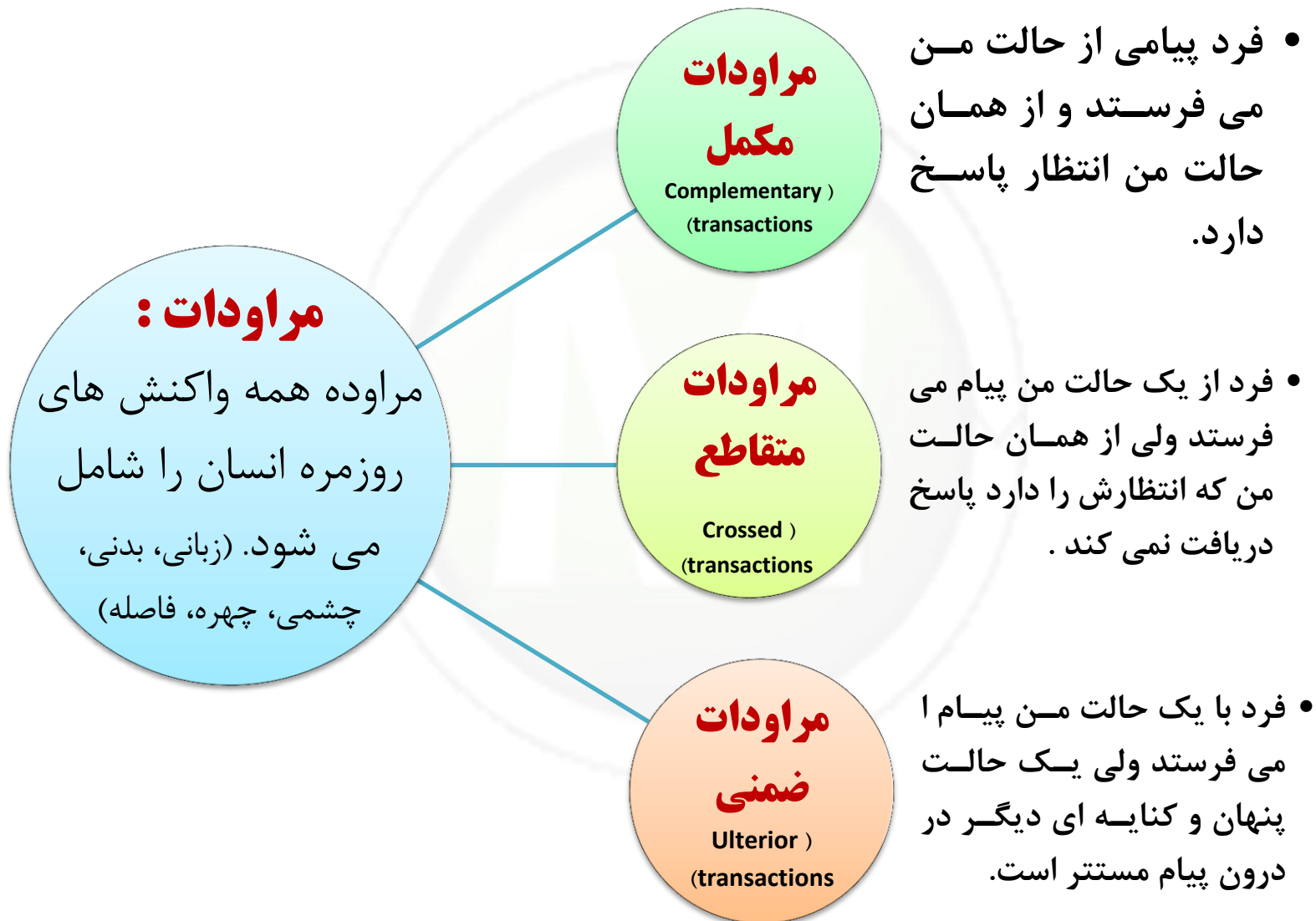
گوشزد ارزشها و مقررات جامعه.

#### والد حمایتی:

به دنبال رشد دادن و ارتقااست.



# ❖ انواع مراودات





## ویژگی های حالت های "من"

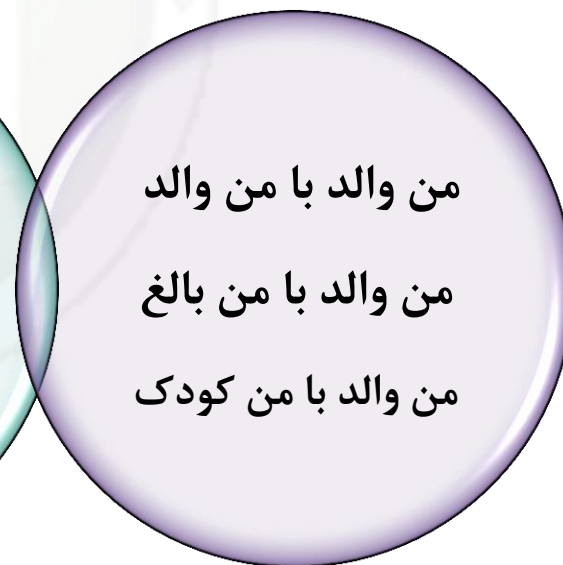
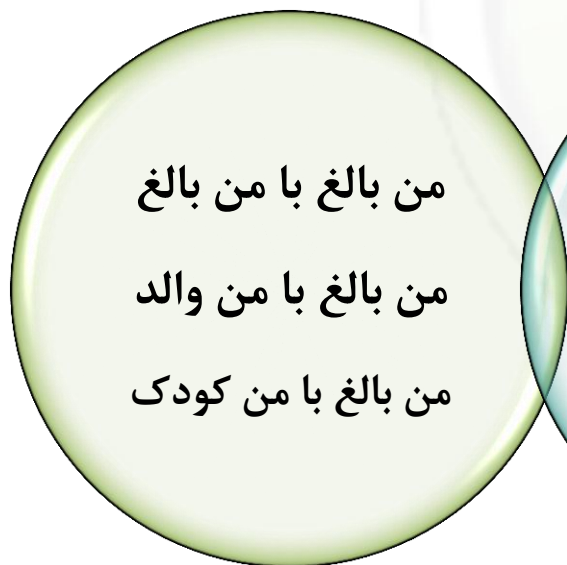
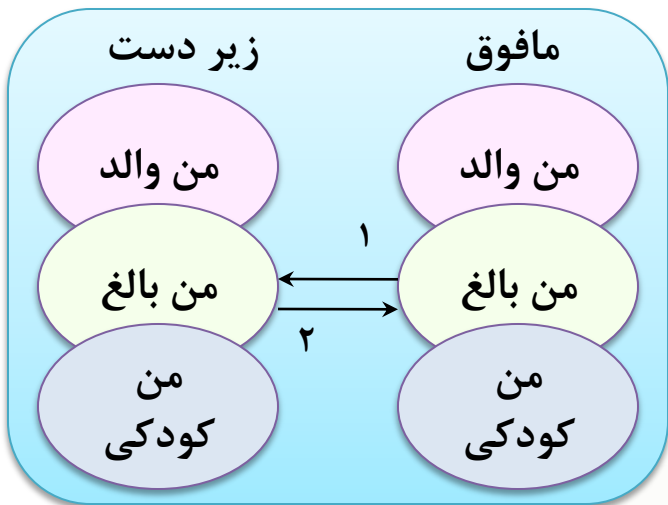
من کودکی تطبیقی	من کودکی آزاد	من بالغ	من والد حمایتی	من والد انتقادی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مضطرب</li> <li>• بی حوصله</li> <li>• جنجالی</li> <li>• خودخواه</li> <li>• شاکی</li> <li>• آشفته</li> <li>• وابسته</li> <li>• دمدمی</li> <li>• عصبی</li> <li>• بسته و کم رو</li> <li>• تدافعی</li> <li>• عجول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماجراجو</li> <li>• مهربان</li> <li>• هنری</li> <li>• پر انرژی</li> <li>• پر شور</li> <li>• شوخ طبع</li> <li>• طبیعی</li> <li>• لذت جو</li> <li>• خودجوش</li> <li>• صریح</li> <li>• مشتاق</li> <li>• خیال پرداز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منطقی</li> <li>• عقلایی</li> <li>• روش مند</li> <li>• سازمان یافته</li> <li>• دقیق</li> <li>• واقع گرا</li> <li>• مستدل</li> <li>• غیر احساسی</li> <li>• منصف</li> <li>• خوش فکر</li> <li>• توانا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دلسوز</li> <li>• با ملاحظه</li> <li>• دل رحم</li> <li>• سخاوتمند</li> <li>• رئوف</li> <li>• کمک کننده</li> <li>• تحسین کننده</li> <li>• همدل</li> <li>• صبور</li> <li>• متواضع</li> <li>• مهربان</li> <li>• خون گرم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستبد</li> <li>• رییس مآب</li> <li>• متوقع</li> <li>• سلطه جو</li> <li>• عیب جو</li> <li>• نیرومند</li> <li>• کم تحمل</li> <li>• یک دنده</li> <li>• متعصب</li> <li>• انعطاف پذیر</li> <li>• سخت گیر</li> <li>• خشن</li> </ul>



## ❖ مراودات مکمل

✓ فرد پیامی از حالت من می فرستد و از

همان حالت من انتظار پاسخ دارد .





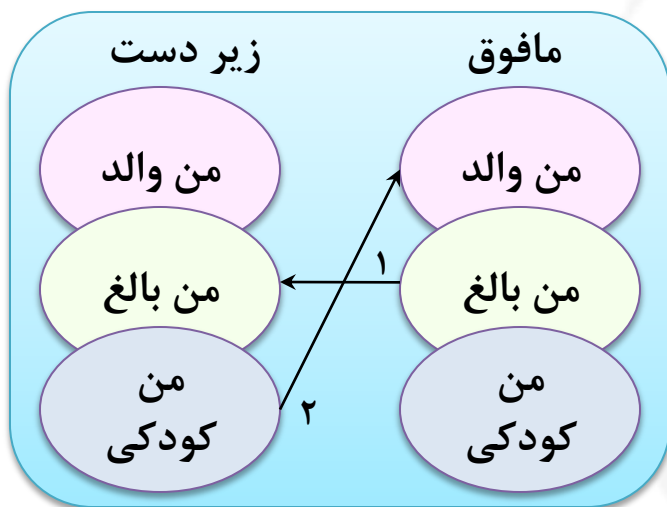
## ❖ مراداد متقاطع

✓ فرد از یک حالت من پیام

میفرستد ولی از همان حالت

من که انتظارش را دارد پاسخ

دریافت نمی کند .

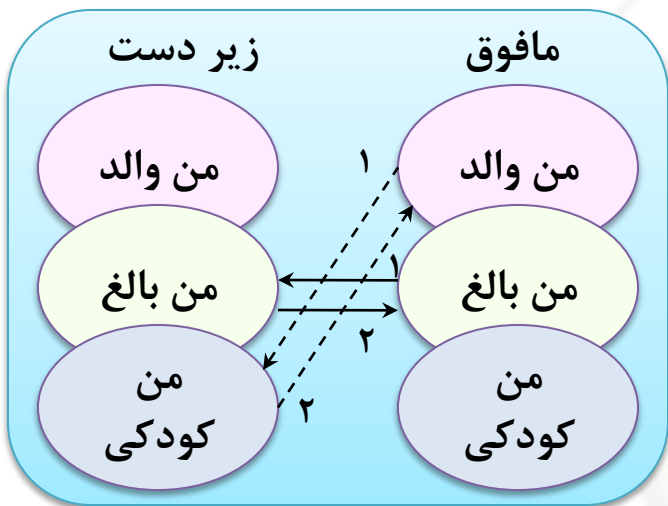






## ❖ مراودات ضمنی / کنایه ای

✓ فرد با یک حالت من پیام



میفرستد ولی یک حالت

پنهان و کنایه ای دیگر در

درون پیام مستتر است.



## ❖ شنود مؤثر

✓ شنیدن مقدمه شنود مؤثر یا گوش دادن است .

✓ شنود مؤثر ، فعالیتی است که کمک می کند تا

گوینده درک شود .

✓ در پایان مکالمه ، یک شنونده مؤثر بایستی هم از آنچه که گفته شده و هم از آنچه بصورت

پوشیده و ضمنی اشاره شده ، درک صحیحی داشته باشد .



## ❖ ۱۴. شوخ طبعی و بد خلقی

✓ باخنده تنشهای عصبی تخفیف یافته و نوعی آرامش حاصل می گردد.

✓ بی حوصلگی و بد خلقی ، آثار منفی فراوان در کار مدیر و ارتباط وی با

سایرین به جای می گذارد و عارضه ای است که ممکن است همه به

آن دچار شوند و تسلط به آن و جلوگیری از انتقال عصبانیت به

دیگران ضرورت دارد .



# ❖ ۱۵. آینده نگری



خوش بینی نسبت به آینده سبب می شود تا روحیه فرد در مقابله با مشکلات قوی تر شده و یأس و ناامیدی ، کمتر مانع راه پیشرفت وی گردد .



## ❖ ۱۶. برنامه ریزی

• عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت

و پیش بینی راه رسیدن به آن است .

تعریف  
برنامه ریزی  
(Planing)

✓ در برنامه ریزی ، انگیزه و علاقه نقش مهمی دارد و برای غلبه

بر مشکلات ، باید کارها را توأم با انگیزه ، برنامه ریزی نمود .





## ❖ ۱۷. تصمیم گیری



### جمع گرا

اتکا به نظرات جمع و ایده های گروهی دارند و تمام تصمیم گیری ها را به شور می گذارند .



### فرد مدار

در فعالیت های گروهی و تصمیم گیری ها عنایت چندانی به جمع ندارند . و نظر خود را بر تمام نظرات ترجیح می دهند .

با تلفیق این رویه ها و استفاده مناسب از آنها در شرایط مختلف ، می توان میزان موفقیت را افزایش داد .



# شخصیت ، شهامت و شجاعت

(۳ش)



## شخصیت ، شهامت ، شجاعت (۳ش)

### شخصیت

- تناسب بیشتر شخصیت فرد با مسئولیت و شغل ، دارا بودن ویژگی های شخصیتی متناسب با شغل .

### شهامت

- داشتن شهامت در اعتراف به اشتباهات ، ناتوانایی ها ، عدم فرافکنی مشکلات و خرابکاری ها عقب نشینی آبرومندانه از مسئولتی که از انجام آن عاجز است ، فداکاری و گذشت از ثروت ، مقاوم و ترجیح دادن منافع جامعه به منافع فردی ، شهامت دریافت انتقادات و انتقادپذیری.

### شجاعت

- شجاعت در انجام کارها به نحو احسن ، بدون ترس ، ریسک پذیری بالا ، مسئول و جوابگو بودن در مقابل کارهایی که انجام می دهد ، عدم ملاحظه و محافظه کاری در طرح مسایل و مشکلات و انتقاد کردن ، موانع و گلوگاه های ، معرفی و اصلاح یا حذف افراد خاطی و مانع موجود در مسیر تحقق اهداف.



وب سایت مدیریتی ایران  
[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011  
Advanced Human Resource Management

# فضای سازمانی



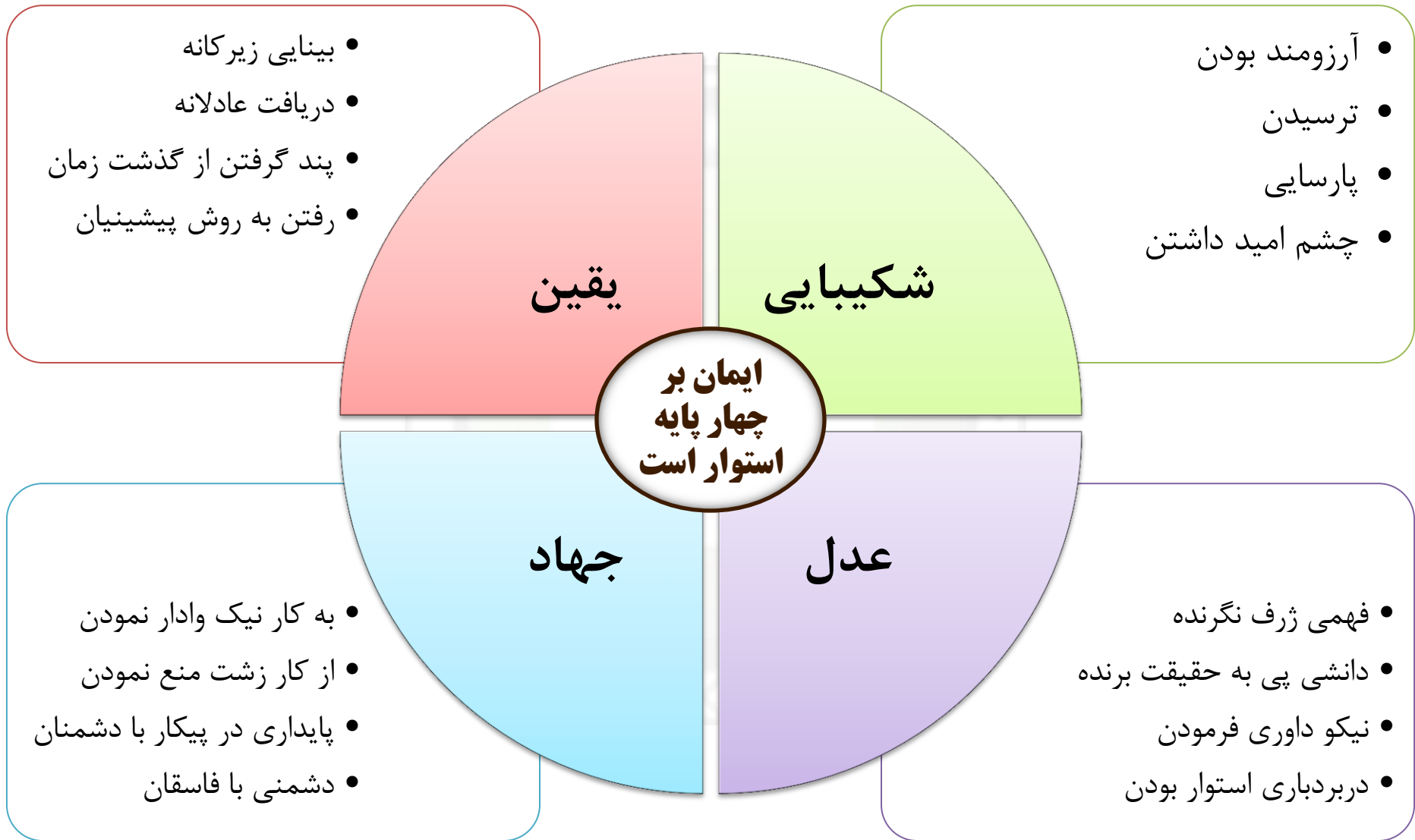
# ❖ الگوی تعاملی متغیرهای تأثیر گذار بر بهره وری خدمات مدیران (فضای سازمانی)







## ❖ امیر المؤمنین حضرت علی (ع) می فرمایند :





وب سایت مدیریتی ایران  
[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011  
Advanced Human Resource Management

# فرهنگ سازمانی



## ❖ تعریف فرهنگ سازمانی

❖ ترکیبی از باورها ، ارزشها و پیش فرضهایی است که در سازمان وجود دارد و همه اعضا سازمان ، کم و بیش ، به طور یکسان در معرض آن قرار می گیرند. (ادگار شاین)

❖ کلیه کوششهایی که اعضا یک جامعه برای انطباق خود با هنجارهای محیط اعم از طبیعی یا اجتماعی می کنند. (ساموئل کنیگ)



# تعریف مفاهیم

## باورهای سازمانی

باورها و ارزش هایی می باشد که توسط موسسین سازمان ها تعیین می شود .

## باورهای افراد

باورها و ارزش هایی را که مدیران و کارکنان با خود وارد سازمان می کنند .

## فرهنگ سازمانی

از ترکیب باور های سازمانی و باور های افراد به وجود می آید .

## سینرژی فرهنگی

چنانچه باورهای سازمانی و باورهای افراد با یکدیگر همسو ، همجهت و هماهنگ باشند ، همدیگر را تقویت کرده و سینرژی فرهنگی را در راستای تحقق اهداف سازمانی ایجاد خواهند کرد.

## تعارض فرهنگی

اگر باورهای سازمانی و باورهای افراد با یکدیگر همخوانی نداشته باشند و هر کدام ساز خودش را بزند چنین حالتی به وجود می آید .



# ویژگی های قابل توجه فرهنگی

## ویژگی های قابل توجه

افراد برای فن و تخصص اهمیت خاصی قائل هستند و سازمان مهارت محور می شود .

وفاداری به ارزشهای سازمان بسیار است و سابقه خدمت امر مهمی محسوب می شود .

روحیه مخاطره جویی و نوآوری بسیار بالاست . مهمترین مسئله تولید بیشتر است .

نوع  
فرهنگ

علمی  
Academy

باشگاهی  
Club

تیمی  
Team





# ویژگی های قابل توجه فرهنگی

## ویژگی های قابل توجه

مهم اهداف است ، ثبات و امنیت شغلی وجود ندارد . بطور مقطعی تشکیل می شود .

تأکید بسیار زیاد بر ساختار بروکراتیک و تعریف دقیق وظایف دارد.

تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع دارد.

نوع  
فرهنگ

سنگری  
Fortress

نقشی  
Role

وظیفه ای  
Task



# ویژگی های قابل توجه فرهنگی

## ویژگی های قابل توجه

وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون وجود دارد .

حمایت از افراد حرفه ای ، تخصصی و وجود استقلال حرفه ای وجود دارد .

توجه کامل به محیط خارجی و اکنش سریع در برابر تغییرات محیطی دارد .

نوع  
فرهنگ

قدرتی

Power

شخصی

Personal

سازگار و  
انعطاف پذیر  
Adaptability



# ویژگی های قابل توجه فرهنگی

## ویژگی های قابل توجه

هماهنگی با تغییرات محیطی در حد نیازهای سازمان و تأمین آنها وجود دارد .

افراد در تصمیم گیری ها داخل شده و برای ابتکار فرصت ایجاد می شود .

بی میلی به تغییرات محیطی و حفظ رویه های سنتی در انجام کارها وجود دارد .

نوع  
فرهنگ

مأموریتی  
Mission

مشارکتی  
Involvement

ثبات و  
استحکام  
Consistency



# شیوه ی شکل گیری فرهنگ سازمان





# سطوح فرهنگ سازمانی

در سطح عینی تری از فرهنگ سازمانی نمادهای قابل مشاهده وجود دارند که در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ سازمانی می باشد عبارتند از :  
عناوین شغلی ، نوع لباس پوشیدن ، پاداشها، آداب و رسوم ، دکوراسیون ، و سایر موارد می باشد .

## نمادهای قابل مشاهده

## ارزشهای قراردادی:

ارزشهای قراردادی بیانگر یک سری هنجارهای بدیهی و آشکار است که از سوی سازمان ارائه می شوند که در سازمانهای کوچک توسط بنیانگذار سازمان و در سازمانهای بزرگ توسط تیم مدیران ارشد وضع می شوند و بر حسب اهمیت نسبی طبقه بندی می شوند .

## فرضیات بنیادی:

که غیر قابل رؤیت هستند و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می باشند . این فرضیات متشکل از ارزشهای سازمانی هستند که با گذشت زمان پذیرفته می شوند و رفتار سازمانی را هدایت می کنند و در برابر تغییر بسیار مقاوم هستند .





### گرایش ها یا طرز تلقی ها

**برگ ها** = نمادهای قابل مشاهده  
(جلوه های بیرونی فرهنگ)

صفات

رفتارها

**ساقه** = ارزش های قراردادی  
(ساختار فرهنگ)

مفاهیم

نهادها

خط مشی ها

فلسفه

چارچوب  
انگاره ها و  
تصورات

**ریشه ها** = فرضیات بنیادی  
(منابع فرهنگ)

مذهب      ادبیات      اساطیر      هنر





# ❖ لایه های فرهنگ





## ❖ عوامل بروز تضاد منفی و مدیریت تضاد (5P استالبرگ)

- P1=Perception (درک)
- P2=Problems (مسایله)
- P3=Processes (فرآیندها)
- P4=Principles (اصول و ضوابط)
- P5=Practices (تجارب)

**مدیریت تضاد**

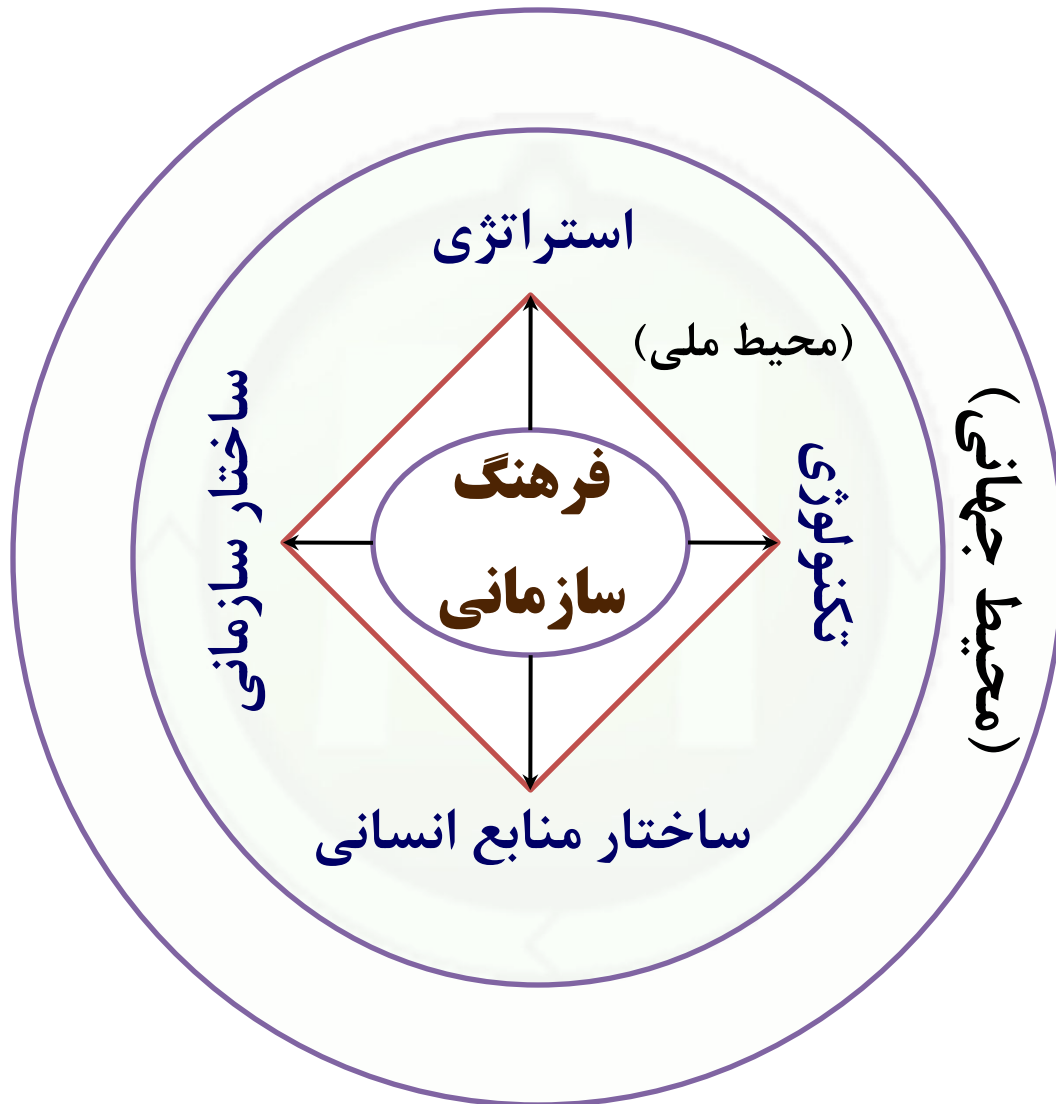
**(5p استالبرگ)**

- ۱. رویه های اداری
- ۲. کاردان نبودن افراد
- ۳. فراتر رفتن از هزینه ها
- ۴. برنامه های زمان بندی
- ۵. مسئولیت های نامشخص
- ۶. نامشخص بودن فهرست خواسته ها

**عوامل بروز تضاد منفی**



# ❖ عوامل مداخله گر در شکل گیری تصمیمات سازمانی





# خصوصیات فرهنگ سازمانی

## ساختار

- میزانی از قوانین و مقررات و نظارت مستقیم به منظور کنترل رفتار اعضای سازمانی

## حمایت

- میزان همکاری و حمایت مدیران

## استقلال فردی

- میزانی از مسئولیت ، استقلال و فرصت های اعضای سازمان ، به نحوی که بتوانند به دلخواه خود کاری را انجام دهند .

## رفتار همراه با خطاپذیری

- میزانی از رفتارهایی که اعضای سازمانی را به سازگار بودن ، نوآور بودن و خطر پذیری تشویق می کند .

## پاداش عملکرد

- میزانی از انواع پاداش در سازمان براساس عملکرد اعضا.





## ❖ نوع فرهنگ براساس رابطه کارکنان با ارزشهای سازمانی

**تعداد کارکنانیکه دارای ارزشهای مشترک هستند**

کم

زیاد

SRP<sub>s</sub>

زیاد

تعداد کارکنان به ارزشهای سازمانی

کم

فرهنگ میانه

فرهنگ قوی

فرهنگ ضعیف

فرهنگ میانه



## ❖ چهار شاخص تمایز از نظر گرت هافستد

عدم اطمینان

قدرت

**فرهنگ های ملی**

مردسالاری

فردگرایی

(گرایش به خصایص مردانه)



## ❖ عوامل شکل گیری فرهنگ های سازمانی

میزان و شدت تغییر و تحولات خواسته های محیطی یا ثبات و پایداری آن.



فرهنگ‌های  
مختلف  
سازمانی

میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی خود.



# ❖ چهار نوع فرهنگ سازمانی (دن دنیسون)

- محیط متغیر و منعطف ، استراتژی کاری آن توجه به خارج از سازمان است، نیازهای محیط را به خوبی شناسایی می کند ، قادر است ساختار را تغییر دهد ، توانایی سازماندهی مجدد.
- **استراتژی** : ایجاد ساختار سازمانی منعطف ، تنوع محصولات و خدمات.

فرهنگ  
سازگاری

- استراتژی کاری آن توجه به خارج از سازمان است، نیازهای محیطی آن تقریباً ثابت و پایدار است . به دیدگاه های مشترک توجه زیادی می شود .
- **استراتژی** : هماهنگی با محیط ، تنوع در محصولات و خدمات ، بهبود کیفیت آنها.

فرهنگ  
رسالتی

- محیطی ثابت و پایدار. استراتژی کاری آن توجه به درون سازمان است . روش یا شیوه انجام کار مورد تأکید قرار می گیرد. ارزشها و هنجارها ، منش ها و روش های ثابت گذشته را تأیید می کند .
- **استراتژی** : عدم تنوع در محصولات و خدمات ، عدم وجود ساختار منعطف ، برای سازگاری با محیط کیفیت را بهبود می بخشد.

فرهنگ  
تداوم

- نیازها مرتباً در حال تغییر و تحول هستند. استراتژی کاری آن توجه به درون سازمان است . به مشارکت اعضا توجهی خاص می شود . توجه زیاد عملکرد به تأمین نیازها. اهمیت به کارکنان
- **استراتژی** : سازگاری با محیط ، منعطف ساختن ساختار سازمانی.

فرهنگ  
مشارکتی



## استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (دنیسون و میشر)

<b>انعطاف پذیری</b>	<b>فرهنگ مشارکتی</b>	<p>از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسئولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند. توجه کردن به کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان با این کار می‌تواند خود را با بازارهای رقابتی و در حال تغییر وفق دهد. به کارکنان آزادی عمل و اختیارات بیشتری می‌دهند تا در برابر تغییر سلیقه مشتریان ابتکار عمل به خرج دهند.</p>	<b>فرهنگ انعطاف پذیری</b>	<p>از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد، هنجارها و باورهای تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داده، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. در برابر طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده، توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید. به هر حال، در راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند. به نوآوری، خلاقیت و خطرپذیری ارجح بگذارد. (نمونه شرکت 3M)</p>
	<b>نیازهای محیط</b>	<b>فرهنگ بوروکراتیک</b>	<p>به امور داخلی سازمان توجه می‌کند و برای محیطی مناسب است که از ثبات نسبی برخوردار باشد. برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده می‌شود. شعارها، قهرمانان و جشن‌ها در جهت همکاری، سنت و رعایت رویه‌ها و سیاست‌های پابرجاست و سازمان بدین گونه درصدد تامین هدف‌های خود بر می‌آید. افراد مشارکت بسیار اندکی در امور سرنوشت‌ساز سازمان دارند و کارها براساس رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضاء انجام می‌شود. موقعیت سازمان در گروه یکپارچگی و کارایی بالاست.</p>	<b>فرهنگ ماموریتی</b>
	<b>داخل</b>	<b>کانون توجه</b>	<b>خارج</b>	





# ❖ استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (هریسون و هندی)

<b>انعطاف پذیری</b>	<b>شخصی</b>	<b>وظیفه</b>	
<b>نیازهای محیط</b>	<b>نقش</b>	<b>قدرت</b>	
	<b>داخل</b>	<b>کانون توجه</b>	<b>خارج</b>



# ❖ استراتژی‌های مدیریت فرهنگ سازمانی (جفری سونی فیلد)

<p><b>انعطاف پذیری</b></p>	<p>علمی (مکتبی)</p>	<p>تیمی</p>
<p><b>نیازهای محیط ثبات و پایداری</b></p>	<p>باشگاهی</p>	<p>سنگری (نظامی)</p>
	<p>داخل</p>	<p>کانون توجه</p>
		<p>خارج</p>

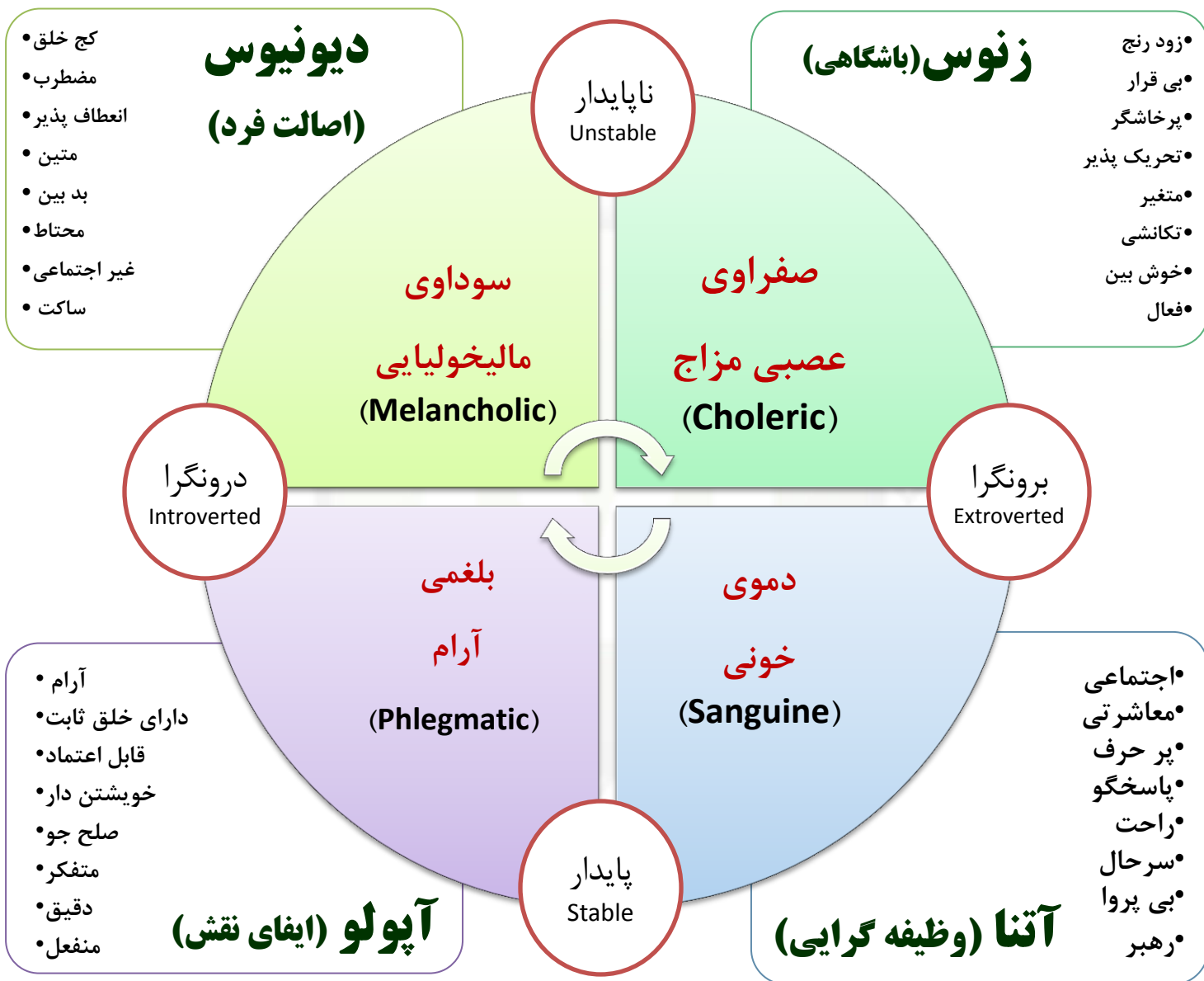


# استراتژی فرهنگ‌های صنعتی (دیل و کندی)

انعطاف پذیری	احتیاط عقلی	دانه پاشیدن
نیازهای محیط		
ثبات و پایداری	صبر ایوب داشتن	دل به دریا زدن
	داخل	خارج



## تقسیم بندی (قدیمی) انواع شخصیت - نظریه نوع آیزنک





# منابع

Refrence

■ فقیهی فرهمند ، ناصر(۱۳۸۱) . مدیریت پویای سازمان  
(بایشگفتار مدیریت سازمان در ایران) .- تبریز: فروزش.

■ وب سایت مدیریتی ایران . - [www.managerial.ir](http://www.managerial.ir)





و صلی الله علی محمد

و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد