

به نام آنکه جان را فکرت آموخت



مبانی رفتار فرد

مبانی رفتار فرد

همانطور که در فصل اول اشاره شد رفتار سازمانی، بیش از آن که یک دانش بین‌رشته‌ای باشد، یک دانش چندرشته‌ای است و بخش غالب مطالب آن، از قرار گرفتن داشته‌ها و دانسته‌های رشته‌های دیگر گرد آمده است.

می‌توانید فرض کنید عده‌ای متخصص، به سراغ رشته‌هایی مانند روانشناسی شناختی، روانشناسی اجتماعی، کار تیمی، مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، شخصیت‌شناسی، انگیزش و سایر مباحث مرتبط با علوم رفتاری رفته‌اند و هر چیزی را که دانستن آن برای یک فرد فعال در یک سازمان مورد نیاز بوده، گلچین کرده و تحت عنوان مدیریت رفتار سازمانی ارائه کرده‌اند.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می‌کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت‌های شهودی مدیران در رابطه با پدیده‌های رفتار انسانی می‌نمائیم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم.

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می‌باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته‌های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می‌کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش، شخصیت، ادراک و یادگیری می‌باشد.

۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می‌دهد مثلاً جمله "من کارم را دوست دارم" نگرش فرد درباره کارش می‌باشد. به بیانی دیگر هر نوع بیان نظر در مورد یک شیء یا یک فرد یا یک رویداد که در آن قضاوت و ارزیابی نهفته باشد (مستقل از مثبت یا منفی بودن آن) نگرش نامیده می‌شود.

استفان رایبیز می‌گوید:

ارزیابی یا برآوردی است که (به صورت مطلوب یا مطلوب) درباره شیء فرد یا رویدادی صورت می‌گیرد، نگرش بازتابی از شیوه احساس فرد نسبت به چیز یا موضوع است

نگرش در ظاهر مفهومی ساده است و در نهایت در قالب یک قضاوت یا ارزیابی بیان می‌شود. اما طبیعتاً مکانیزم شکل‌گیری نگرش یا تغییر و تعدیل آن، مکانیزم پیچیده‌ای است و به عوامل متعددی بستگی دارد.

تقریباً همه‌ی سخنرانان انگیزشی، بنای حرفهای خود را بر پایه‌ی همین یک کلمه قرار داده‌اند و نان خود را از همین یک واژه می‌خورند.

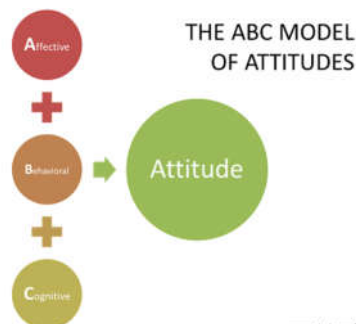
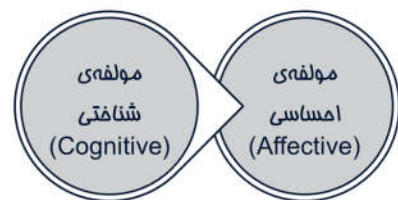
یک شخص در مورد هزاران شی می‌تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی مواردی مانند رضایت شغلی، درگیری شغلی، تعهد سازمانی مطرح می‌شود.

ما در اینجا نگرشهای رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می‌شناسد و در آن مشارکت می‌نماید) و تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می‌باشد) بررسی می‌کنیم.

در ساده‌ترین نگاه، نگرش دارای دو مولفه‌ی اصلی است: مولفه‌ی شناختی (Cognitive) و مولفه‌ی احساسی (Affective).

قسمت شناختی، حاصل تحلیل ذهنی شماست. اینکه با محاسبه و منطق و بر اساس اطلاعات و روند گذشته، به این باور رسیده‌اید که در این شرکت پیشرفت نخواهد کرد

قسمت شناختی به تدریج قسمت احساسی را هم تقویت می‌کند. جنبه احساسی این نگرش، احتمالاً سرخوردگی و بی‌انگیزگی خواهد بود



اگر چه تعریف فوق و مثالی که ارائه شد شفاف و کامل به نظر می‌رسد، بعدها مولفه‌ی سوم هم به نگرش اضافه شد و آن، رفتار بود.

ممکن است در نگاه اول بگویید که رفتار، بخشی از نگرش نیست، بلکه حاصل نگرش است.

اما همان‌طور که در بحث تعارض شناختی مطرح شده است، نگرش‌های ما هم از رفتارهای ما تاثیر می‌پذیرند

نگرش‌های ما هم از رفتارهای ما تاثیر می‌پذیرند و این تاثیرپذیری، چنان متقابل و جدی و دائمی است که نمی‌توان رفتار را به عنوان مولفه‌ای جدای از نگرش مورد توجه قرار داد. به همین دلیل، اخیراً در کتابهای رفتار سازمانی، سه مولفه برای نگرش تعریف می‌شود: مولفه‌ی شناختی، مولفه‌ی احساسی، مولفه‌ی رفتاری.

برخی از مهم‌ترین نگرش‌هایی که در مدیریت رفتار سازمانی، مورد توجه قرار می‌گیرند به شرح زیر هستند:

- رضایت شغلی من
- درگیر شدن با شغل و پذیرفتن شغل به عنوان بخشی از هویت من
- تعهد من به مجموعه‌ای که در آن کار می‌کنم
- برداشت من از اینکه شرکت تا چه حد از من حمایت می‌کند
- هیجان من و شوق من برای کار
- امنیت شغلی

۱-۱- رضایت شغلی: Job Satisfaction

رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می‌شناسد و در آن مشارکت می‌نماید) را می‌توان معنا کرد

منظور از رضایت شغلی، نگرش کارکنان در مورد کار می‌باشد که نگرش مثبت بمعنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی بمعنای رضایت شغلی پایین می‌باشد و بطور کلی منظور از نگرش کارکنان همان رضایت شغلی می‌باشد.

زمانی که کارمندان از رضایت شغلی برخوردار باشند و احساس کنند که در شغل خود در نقطه مناسبی قرار دارند، احتمالاً عملکرد بهتری خواهند داشت و مدت تصدی طولانی‌تری در یک شرکت خواهند داشت.

رضایت شغلی توضیح می‌دهد که یک کارمند چقدر خودانگیزه، راضی و از شغل خود راضی است. رضایت شغلی زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندان احساس کنند شغل ثابتی دارند، فضایی برای رشد در حرفه خود دارند و ترکیب خوبی بین کار و زندگی شخصی دارند. این بدان معناست که کارمند در محل کار خوشحال است زیرا کار با استانداردهای فرد مطابقت دارد.



استیفن مک شین می‌گوید:

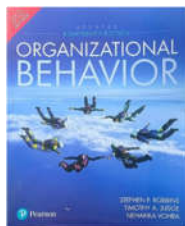
رضایت شغلی یعنی ارزیابی یک نفر از شرایط شغلی خویش.

این شرایط شغلی شامل ادراک او از ویژگی‌های شغلی، محیط کار و نیز تجربه‌های



عاطفی در محل کار است.

بهتر است رضایت شغلی را به عنوان مجموعه‌ای از نگرش‌های متعدد فرد به وجوه مختلف شغل خود [و نه صرفاً یک نگرش نسبت به کلیت شغل] در نظر بگیریم.



استفان رابینز چنین تعریفی از رضایت شغلی دارد :

«رضایت شغلی، احساس مثبتی است که پس از ارزیابی ویژگی‌های مختلف شغل خود، تجربه می‌کنیم.»



نکته مهم این است که : رضایت شغلی از جنس نگرش است و یک مفهوم ذهنی محسوب می‌شود

ممکن است دو فرد مختلف در یک موقعیت شغلی یکسان ، به یک اندازه از شغل خود راضی نباشد.

تعریف‌های رضایت شغلی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

تک مولفه‌ای : رضایت شغلی را یک نگرش نسبت به «کل شغل» در نظر بگیرید.

طرفداران الگوی تک‌مولفه‌ای می‌گویند هر چقدر هم ابعاد رضایت شغلی را خُرد کنید، باز هم بخش‌هایی از شغل از دست‌تان دور می‌ماند. بنابراین رضایت شغلی را یک نگرش نسبت به «کل شغل» در نظر بگیرید. نگرشی که



حتی می‌توان آن را در قالب یک «عدد» (مثلاً از صفر تا ده یا صد) اعلام کرد.

چند مولفه‌ای : ابعاد رضایت شغلی بسیار گوناگون هستند و هرگز نمی‌توانید رضایت کارکنان یک مجموعه را به شکل کلی بسنجید.

در جایگاه مدیر یا کارمند، مناسب‌تر است به سراغ الگوی چند مولفه‌ای برویم؛ مولفه‌های مختلف را ببینیم و در ذهن داشته باشیم.

بهتر است جداگانه بپرسید که مثلاً رضایت شغلی فرد با در نظر گرفتن حقوق چقدر است؛ یا این‌که رضایت شغلی او از جهت فرصت ارتقاء شغلی به چه میزان است.

عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی

سه عامل ویژگی های شغل ، ارزش های فردی و ویژگی های شخصیتی
واضح است در اینجا به تاثیر های اجتماعی می پردازیم



ما تأثیرهای اجتماعی را از سه مسیر متفاوت دریافت می کنیم

وقتی همکاران ما هر روز بگویند که «چقدر محیط کار بد و نامطلوب است»
و «چقدر مشکل داریم» و «چه چیزها که می توانست بهتر باشد و نیست»،
می توان حدس زد که رضایت شغلی ما هم کاهش پیدا می کند. عکس این
مطلب هم می تواند درست باشد: کار کردن در محیطی که همه از کار خود
راضی هستند، می تواند رضایت شغلی ما را هم افزایش دهد.



هر یک از ما عضو گروه های اجتماعی مختلفی هستیم. این گروه ها می توانند
گروه های دوستی، هم صنفی ها، بستگان یا هر گروهی باشند که ما خود را عضوی از آنها می دانیم. قضاوت این گروه ها درباره ی
موقعیت شغلی ما، روی رضایت شغلی مان تأثیر می گذارد.

سومین فاکتور زیرمجموعه ی تأثیرهای اجتماعی، فرهنگ است. شغل دشواری مثل آتش نشان بودن را در نظر بگیرید. چنین مشاغلی
در جامعه مورد احترام فراوان هستند و فداکاری هایشان مورد تحسین همه ی ماست. طبیعی است که جایگاه این شغل در فرهنگ
عمومی می تواند تأثیر مثبتی روی رضایت شغلی آتش نشان ها داشته باشد

۱-۱-۱- عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

جهت بررسی رضایت شغلی، بهتر است عواملی که منجر به رضایت شغلی بالا می گردد را بشناسم:

۱. گيرایی کار
۲. پاداش بر اساس عدل و مساوات
۳. در شرایط کاری حمایت از فرد
۴. همکاران



۱-۱-۱-۱- گيرایی کار:

شغلهایی که فرصت ارتقا به کارمندان بدهد و کارمندان در نحوه انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند و در برابر کارهای درست، پاداش مناسبی دریافت کنند شغل برایشان گیرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد.

۱-۱-۱-۲- پاداش بر اساس عدل و مساوات:

اگر سیستم پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد کارکنان احساس رضایت خواهند نمود.

۱-۱-۱-۳- حمایت فرد:

اگر محیط کار سالم، بی خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت.

۱-۱-۱-۴- همکاران:

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می گردد.

۲-۱- رضایت شغلی و تولید (بهره وری):

در گذشته بر این باور بودند که کارمندان راضی از شغل، تولید بالاتری خواهند داشت که امروزه چنین بیان می شود که رضایت شغلی می تواند بر میزان تولید و بهره وری اثر مثبت داشته باشد. اما این اثر چندان زیاد نیست؟
ثابت شده است که بهره وری موجب رضایت شغلی می گردد اما عکس قضیه نمی تواند چندان درست باشد.

۳-۱- تئوری ناهمسانی شناختی: Cognitive dissonance

تئوری ناهمسانی شناختی، هنگامی مطرح می شود که بین نگرش و رفتار یک فرد نوعی بی ثباتی مشاهده گردد و مقصود از تئوری ناهمسانی شناختی این هست که افراد می کوشند این ناهمسانی را به حداقل برسانند که بطور کامل امکان پذیر نمی باشد.



سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد که این عوامل می تواند - دستور مقام بالاتر - میزان پاداش -... باشد

۴-۱- رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می دهد. اما در سالهای اخیر این رابطه که به اسم A-B نامیده می شود چنین بیان می کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست. چون فشارهای اجتماعی افراد را واردا می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.



۲- شخصیت: Personality

تعریف شخصیت شناسی از نگاه Rychlak

دغدغه ی ما در شخصیت شناسی این است که سبک های مختلف رفتار را که ارگانیسم های مختلف [از جمله انسان] بر حسب عادت از خود بروز می دهند، مطالعه کنیم.

مثلاً در اولین تعریفی که نقل کردیم (ریچلاک)، از اصطلاح ارگانیسم استفاده شده است. این نشان می دهد که ریچلاک علاقه نداشته انسان را از سایر موجودات زنده تفکیک کند و معتقد بوده که همان ابزارهایی که برای شخصیت شناسی انسان مورد استفاده قرار می گیرند، می توانند (یا باید بتوانند) برای تحلیل رفتارهای یک سگ یا گربه یا حتی یک قارچ نیز به کار گرفته شوند.

تعریف شخصیت از نظر Carrion و Patrick

شخصیت یعنی مجموعه ی دریافت ها، هیجان ها، ذهنیت ها، انگیزه ها و اقدام های یک فرد در تعامل با شرایط محیطی مختلف.

تعریف شخصیت از نگاه Albert Ellis

شخصیت شامل رفتارها، سبک فکرها، شیوهی حرف زدن، درک محیط و تعامل‌های بین فردی است که پیوسته [بر اساس یک الگوی قابل تشخیص] در یک فرد مشاهده می‌شود.

تعریف و مفهوم شخصیت از نگاه بی اف اسکینر (از دانشمندان بزرگ در روانشناسی رفتارگرا)

شخصیت یک مفهوم غیرضروری است و اصلاً به تعریف چنین واژه‌ای نیاز نبوده و نیست.

از سوی دیگر، کسی مثل اسکینر که از دانشمندان کلیدی در روانشناسی رفتارگراست، اعتقادی به اراده‌ی آزاد ندارد و موجودات را یک ماشین پیچیده‌ی مکانیکی با توانایی یادگیری به کمک شرطی سازی می‌داند.

پس به سادگی می‌توان حدس زد که چرا اسکینر علاقه‌مند به تعریف شخصیت نیست. او نمی‌تواند ویژگی‌ها و صفاتِ باثباتی را برای انسان تصور کند و معتقد است که این ماشین مکانیکی، در طول زمان و در شرایط مختلف، می‌تواند به کلی تغییر کند.

تعریف شخصیت شناسی از نگاه Robert Ewen

شخصیت شناسی به جنبه‌هایی از رفتار هر فرد می‌پردازد که «مهم بوده» و «در طول زمان، نسبتاً پایدار هستند».

تعریف شخصیت از انجمن روانشناسی آمریکا

شخصیت به ویژگی‌ها و رفتار پایدار اشاره دارد که شامل سازگاری منحصر به فرد فرد با زندگی است، از جمله ویژگی‌های اصلی، علایق، انگیزه‌ها، ارزش‌ها، خودپنداره، توانایی‌ها و الگوهای عاطفی.

شخصیت شناسی به الگوهای نسبتاً ثابت در ویژگی‌ها، صفات و رفتار هر فرد می‌پردازد؛ و به ما کمک می‌کند رفتارهای او را در شرایط و وضعیت‌های مختلف، درک و پیش‌بینی کنیم. شخصیت آن چیزی است که یک فرد را نسبت به افراد دیگر متمایز کرده و به فردیت او معنا می‌دهد.

شخصیت مجموعه‌ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می‌کنیم.

خوددار	متجاوز
کم هوش	باهوش
احساساتی	پایدار
سلطه پذیر	سلطه گر

که با این ویژگیها می توان رفتار فرد را در موقعیتهای خاص پیش بینی کرد اما این ویژگیها برای درک رفتار فرد در سازمان چندان روشن نیست. بدین منظور شاخصهایی برای شناخت تهیه شده است.

۱-۲- شاخص مایرز-بریگز:

از هر فرد ۱۰۰ سوال شخصیتی پرسیده می شود که فرد درباره نوع احساسی که در یک وضع خاص قرار می گیرد به سوالات پاسخ داده و با بررسی پاسخها ، ویژگیهای فرد مشخص می گردد(در صفحه ۵۲ کل ۱۶ ویژگی آورده شده است)
با ترکیب این ویژگیها ، پنج ویژگی شخصیتی اصلی را بقرار ذیل معرفی می کنند.

۱-۲-۱- برونگرا: افرادی هستند که پیوسته ابراز نظر می کنند.

۱-۲-۲- سازشکار: این افراد دارای روح همکاری، قابل اعتماد و از نظر فطرت خوب هستند.

۱-۲-۳- با وجدان: این افراد مسئولیت پذیر ، وابسته و هدفگرا می باشند.

۱-۲-۴- از نظر احساسات با ثبات: این افراد آرام و علاقه مند ، در برابر تنش احساس امنیت می کنند.

۱-۲-۵- با آغوش باز تجربه می آموزند: این افراد خیال پرداز بوده و از نظر احساسات هنرگرا و اهل تعقل و تفکر می باشند.

کسانی که برونگرا ، احساساتی ، اهل تفکر و اندیشیدن باشند در گروهی قرار می گیرند که ما آنها را اصول گرا می نامیم.

۱-۲-۲- سایر ویژگیهای شخصیتی:

پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشمرده اند که می توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش بینی و توجیه کرد که عبارتند از:

کانون کنترل - خودکامگی - ماکیاولی گری- سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

۱-۲-۲- کانون کنترل (Locus of Control)

یک حالت درونی است و کسانی که دارای این ویژگی باشند بر این باورند که می توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند و کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می دانند برونگرا هستند و افراد برونگرا کمتر به کار و شغل علاقه نشان داشته و شغلشان آنها را ارضا نمی کند.

۱-۲-۲- خودکامگی: (Authoritarianism)

افراد خودکامه بر این باورند که باید در سازمان اختلاف طبقاتی و قدرت وجود داشته باشد که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد.

۲-۲-۱- بسیار دقیق هستند.

۲-۲-۲- در مورد دیگران قضاوت می کنند

۲-۲-۳- نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند

۲-۲-۴- زیر دستان را استعمار می کنند

۲-۲-۵- به چیزی اعتماد ندارند

۲-۲-۶- در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می کنند.

این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می آیند.

۲-۲-۳- ماکیا ولی گری: Machiavellianism

این افراد تمایل شدیدی دارند که از طریق هدف وسیله را توجیه کنند. برای پرسش ، آیا کارکنان دارای شخصیت ماکیا ولی گری ، کارکنان خوبی بحساب می آیند؟ چنین بایستی پاسخ داد که بنوع کار بستگی دارد. و در شغلهایی که به مذاکره و چانه زنی در سطح بالا نیاز باشد افراد ماکیا ولی گری بهتر خواهند بود.

۲-۲-۴- سازش با عوامل محیطی:

افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهند ثبات رفتاری نداشته و می توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند و این گروه به علائم و اشاره های خارجی توجهی دقیق می نمایند.

در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند.

افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

۲-۲-۵- خطر پذیری: Risk propensity

افراد خطر پذیر سرعت تصمیم می گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس، مناسب این افراد هست.

۲-۳-تحقیقات جدید

با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیت های گوناگون را می توان در شغل های متناسب با شخصیتشان بکار گمارد بدین جهت الگویی مبتنی بر ۶ نوع شخصیت ارائه شده است. تئوری مزبور چنین بیان می کند که اگر شخصیت فرد با شغل وی سازگار باشد رضایت شغلی بسیار زیاد و احتمال ترک سازمان بسیار کم خواهد شد.

که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد:

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند	مقاوم ، باثبات، کم رو	کشاورز، مکانیک
کاوشگر	کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد	مستقل، کنجکاو، تحلیل گر	اقتصاددان، ریاضی دان ،
اجتماعی	کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می دهند	صمیمی ، گرم ، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار ، عمل گرا ، رک و راست	حسابدار،مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک
سوداگر	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	دارای اعتماد بنفس، جاه طلب	وکیل حقوقی ،مسئول روابط عمومی
هنرگرا	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی ، پرعاطفه، احساساتی	نقاش،موسیقی دان،نویسنده،نوازنده

۳-ادارک:

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط ، احساس خود را بیان می کند.

هر یک ازما ، از دیدگاه های مختلفی به محیط نگاه میکنیم و واقعیت را آن گونه که هست نمی بینیم بلکه چیزی را که می بینیم تفسیر کرده و آنرا بعنوان واقعیت می پذیریم.

تعریف ادراک از نظر هلریگل

ادراک فرایندی است که طی آن فرد اطلاعات را انتخاب، سازماندهی و تفسیر می‌کند و به آن عکس‌العمل نشان می‌دهد.

انتخاب: ما همه اطلاعات در دسترس را بررسی نمی‌کنیم. بلکه بخشی از اطلاعات را انتخاب می‌کنیم و بقیه اطلاعات را دور می‌ریزیم. کافی است از چند نفر که یک تصادف را دیده‌اند بخواهید صحنه تصادف را توضیح دهند. هر کس بخشی از اطلاعات را انتخاب کرده و به خاطر سپرده است. یکی از ماشین‌ها و رنگ‌شان می‌گوید. دیگری از سرنشین‌ها. سومی از



نحوه برخورد. وزن داده‌های مختلف در گزارش‌های افراد یکسان نیست.

سازماندهی: ما اطلاعاتی را که دریافت کرده‌ایم، به یک شکل سازماندهی نمی‌کنیم. کافی است در جلسه شرکت بنشینید و درباره یکی از مشتریان - که شما و همکاران‌تان کم‌وبیش در یک حد درباره‌اش می‌دانید - حرف بزنید. می‌بینید که هر کس داده‌های مربوط به آن مشتری (سابقه، رفتار، خریدها و ...) را به شکلی کنار هم قرار داده است و نه تنها وزن متفاوتی برای آن‌ها قائل شده، بلکه به شیوه متفاوتی آن‌ها را به هم ربط داده است.

تفسیر: سومین کلمه کلیدی مهم در ادراک «تفسیر» است. ما نهایتاً باید داده‌هایی را که برگزیده و کنار هم چیده‌ایم تفسیر کنیم. یعنی معنای آن‌ها را استخراج کنیم. تفسیر افراد مختلف از داده‌های یکسان، یکسان نیست. بنابراین علاوه بر این‌که ما در همان گام‌های انتخاب و سازماندهی راه‌مان را از دیگران جدا می‌کنیم، با تفسیرهای شخصی خود باز هم بیش از پیش از دیگران فاصله می‌گیریم. چنین می‌شود که ده نفر با هم در یک اتاق می‌نشینند و جلسه تشکیل می‌دهند و ده روایت متفاوت (و گاه متناقض) از آن جلسه شکل می‌گیرد.

تعریف ادراک از نظر رابینز

ادراک فرایندی است که طی آن ما ورودی‌های حسی (سنسوری) خود را سازماندهی و تفسیر می‌کنیم و به کمک آن‌ها به محیط‌مان معنا می‌دهیم.

هلریگل اهمیت ادراک را چنین بیان می‌کند

این ادراک از واقعیت است که بر رفتار انسان‌ها تاثیر می‌گذارد و نه خود واقعیت

رفتار سازمانی یعنی رفتار انسان‌ها در سازمان. و رفتار انسان‌ها به شکل مستقیم با دنیای اطراف‌شان و آنچه در آن روی می‌دهد ارتباط ندارد. بلکه بیش از هر چیز تابع «ادراک آن‌ها از دنیای اطراف» است.

پس هر چه مفهوم ادراک را بهتر درک کنیم و بیشتر بتوانیم ادراک خود و دیگران را مدیریت کرده و خطاهای ادراکی را کاهش دهیم، در مدیریت رفتار سازمانی قوی‌تر خواهیم بود.

۳-۱- عواملی که بر ادراک ما تاثیر می‌گذارند

۳-۱-۱- عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات می‌باشد.

۳-۱-۲- موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می‌گیرد.

۳-۱-۳- زمان دیدن موضوع

۳-۱-۴- موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و ...

۳-۲- تئوری اسنادی

در درس رفتار سازمانی ما بحث ادراک را روی افراد بایستی مطالعه کنیم که ادراک ما روی انسان از اشیای بی جان مثل میز تحریر متفاوت خواهد بود چون اشیای بی جان تابع قوانین محیط بوده اما انسان دارای اعتقاد، باور و انگیزش می‌باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می‌گیرد که ما درباره وضع شخص قائل می‌شویم.

یکی از یافته‌های جالب این تئوری این است که خطاها و جانب‌داری‌ها، انتساب صحیحی را خدشه دار می‌کند به عنوان مثال وقتی رفتار دیگران را قضاوت می‌کنیم عوامل بیرونی را بیش از میزان واقعی آن و اثر درونی یا شخصی را بیش از میزان واقعی آن و اثر عوامل درونی را کمتر از مقدار واقعی آن تخمین می‌زنیم. بر همین اساس مدیر فروش به عنوان مثال عملکرد ضعیف کارمندان خود را به تنبلی آنها نسبت می‌دهد در حال که دلیل اصلی ابتکار در محصولات رقیب تجاری می‌باشد. افراد و سازمان‌ها ذاتاً موفقیت‌ها را به عوامل درونی همچون توانایی و تلاش و شکست‌ها را به عوامل بیرونی هم چون بدشانسی یا کارمندان بی‌کفایت نسبت می‌دهند. این خطا جانب‌داری نام دارد.

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده می‌کنیم درصدد بر می‌آئیم تا علت یا علت‌های درونی یا بیرونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می‌باشد.

۳-۲-۱- فرق قائل شدن

۳-۲-۲- همانند سازی

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار

منظور از علت درونی، عللی هست که شخص اعتقاد دارد می تواند آنها را کنترل کند و علت برونی به سبب عوامل خارجی بوجود می آید که ما بعنوان فرد شاهد، تمایل داریم که علت رفتار افراد را بحساب عوامل درونی و رفتار خود را بحساب عوامل خارجی بگذاریم.

۳-۲-۱- فرق قائل شدن:

منظور این است که آیا نوع رفتار غیر عادی است یا خیر؟

اگر غیرعادی باشد بحساب عوامل خارجی می گذاریم ولی اگر مربوط به یک فرد خاصی باشد بحساب عوامل درونی قرار می دهیم.

۳-۲-۲- همانند سازی

همانند سازی یا قالبی اندیشیدن این است که ما فرد را شبیه یا همانند سایر افرادی که به گروه وی تعلق دارد قرار دهیم. بعنوان مثال قضاوت در مورد افراد متاهل که نسبت به افراد مجرد ثبات بیشتری دارند یک نوع قالبی اندیشیدن می باشد.

۳-۲-۳- تداوم رویه رفتار:

هنگامی که یک احساس کلی درباره فرد (با توجه بیک ویژگی خاص مثل هوشیاری یا ظاهر) بدست می آوریم نوع قضاوت را اثر هاله ای می نامند. Halo effect.

بعنوان مثال باظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

۴- یادگیری:

تقریباً همه رفتارهای پیچیده انسانی از طریق یادگیری حاصل می شود. اگر ما بخواهیم رفتار فرد را توجیه، پیش بینی یا کنترل نماییم باید بدانیم که وی چگونه آن رفتار را یاد گرفته هست.

یادگیری چنین تعریف می شود که، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد. یادگیری بر پایه رابطه علت و معلولی (Law of effect) گذارده شده است که می گوید رفتار تابع نتایج آن هست یعنی رفتاری که نتیجه مطلوب داشته باشد تکرار خواهد شد و رفتاری که نتیجه ای نامطلوب داشته باشد تکرار نمی شود. که منظور از نتیجه مطلوب (پول، ستایش، ارتقای مقام یا حتی یک لبخند) می باشد.

ما چگونه می آموزیم ؟



ولی کلید اصلی در فرایند یادگیری در دست دو تئوری است (شکل دهی و الگو سازی) که شکل دهی همان فرآیند آزمون و خطاست که با خطاها تجربیات افزایش یافته و منجر به یادگیری و تغییر رفتار می شود. این نوع یادگیری آهنگ کندی دارد.

بسیاری از چیز هایی که ما یاد گرفته ایم از طریق شکل دهی صورت گرفته است

هنگامی که در باره یادگیری از طریق خطا یا اشتباه گفتگو می کنیم مقصودمان شکل دهی است

چیز هایی که ما از طریق مشاهده دیگران می آموزیم الگو سازی می گوئیم چرا که از رفتار آنان الگو سازی میکنیم الگو سازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.

هنگامی که مشکلی پیش می آید به اطراف خود نگاه می کنیم تا ببینیم دیگران در مواجهه با این مشکل چه کار کرده اند اگر رفتار آنها منجر به نتیجه مطلوب شده باشد آن رفتار را تکرار میکنیم و الگو سازی میکنیم و اگر منجر به نتیجه مطلوب نباشد آن را حذف میکنیم

در حالی که فرایند آزمون و خطا آهنگ کندی دارد الگو سازی می تواند به سرعت رفتارهای سیار پیچیده را تغییر دهد

متغیر های اصلی که بر رفتار افراد اثر می گذارند

