

## فصل ۲: رفتار سازمانی در سطح جهانی

در یک سیستم اقتصاد جهانی مدیران باید تفاوت‌های فرهنگی را درک کنند و شیوه مدیریت سازمان‌های خود را بر اساس آن تعدیل نمایند. برای مثال اختلاف فرهنگ و شیوه زندگی باعث تفاوت‌هایی بین کارگران آمریکایی و ژاپنی شده است :

کارگران آمریکایی تنها کار می‌کنند، به میزان زیادی جابجا می‌شوند، طبق دستوالعمل، مسائل را بصورت سیستماتیک حل می‌کنند، به مسئولیت فردی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز می‌کنند، اختیارات و مسئولیت واحد را می‌پذیرند، به سلسله مراتب اختیارات توجه دارند، محتاط هستند و از خطر اجتناب می‌کنند.

کارگران ژاپنی بصورت گروهی کار می‌کنند، به میزان بسیار کمی جابجا می‌شوند، برای حل مسائل ابتکار عمل به خرج می‌دهند، گروه را معرف خود می‌دانند، به مسئولیت گروهی اعتقاد دارند، از تضاد و تعارض پرهیز نمی‌کنند، غیر رسمی و رو راست هستند، علاقه‌ای به پذیرفتن مسئولیت فردی ندارند، خطرپذیر هستند.

در این فصل چارچوبی ارائه می‌کنیم که از طریق آن می‌توان تفاوت‌های ملی را مشخص کرد و نشان داد مدیری که در کشور دیگر مشغول به کار است، باید در شیوه رفتار و مدیریت خود چه تغییراتی بدهد. شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای :

پژوهشگران بر این باورند که بیش از یک دهه است که دنیا بصورت یک دهکده جهانی درآمده است. واقعیت دهکده جهانی را می‌توان از دیدگاه اثراتی که شرکت‌های چند ملیتی و قراردادهای همکاری منطقه‌ای بر سیستم اقتصاد جهانی دارند، مشاهده کرد.

شرکت‌های چند ملیتی به شرکت‌هایی گفته می‌شود که در بیش از دو یا چند کشور بصورت همزمان فعالیت‌های عمده دارند. آنها نتیجه یا ره آورد طبیعی سیستم اقتصاد جهانی هستند که با استفاده از فعالیت‌های خود استراتژی جهانی را تدوین و ارائه می‌نمایند. مدیران این شرکت‌ها با سیستم‌های سیاسی، اقتصادی، عادات و رسوم گوناگون روبرو می‌شوند که این اختلافها هم موجب بروز مسائل و مشکلات می‌شود و هم فرصتهایی را برای آنها بوجود می‌آورد.

همچنین، با پیدایش قراردادهای همکاری منطقه‌ای، مرزهای ملی مخدوش و تا حد زیادی کمرنگ شده است که معروف ترین آنها عبارتند از :

- اتحادیه اروپا : قرارداد بین ۱۵ کشور اروپایی که به موجب آن همگی بصورت یک بازار قوی تجاری در آمده‌اند.  
- قرارداد نفتا : قرارداد بین کشورهای آمریکا، کانادا و مکزیک که به موجب آن کالاهای مبادله شده بین این کشورها از تعرفه گمرکی معاف شدند.

- اروپای شرقی : اتحاد مجدد آلمان و سقوط کمونیسم موجب رواج و گسترش بازار آزاد در کشورهای اروپای شرقی و در نتیجه موجب افزایش ارتباطات چند جانبه بین سازمانها و کشورها شده است.  
رویارویی با مسائل بین‌المللی :

سیستم اقتصاد جهانی برای مدیران مسائل و مشکلاتی بوجود آورده است که آنها در کشور خود با آن مواجه نبودند. مدیران با سیستم‌های سیاسی، حقوقی و قانونی و همچنین محیط اقتصادی و فرهنگ‌های ملی متفاوتی روبرو شدند. به عنوان نمونه، آمریکایی‌ها مردمی قوم پرستند که عادات و رسوم و ارزشهای فرهنگی خود را برتر از دیگران می‌دانند. مدیران آمریکایی نسبت به درک فرهنگ سایر کشورها ناتوان هستند و همین امر موجب بروز مسائل و مشکلات زیادی شده است. بطور مثال مدیر آمریکایی که در یک شرکت ژاپنی کار می‌کرد، به دلیل اینکه دفتر کار مدیر ارشد شرکت

کوچک بوده و تجهیزات زیادی نداشت، احترام زیادی نسبت به وی قائل نشده بود که این موضوع باعث دلخوری مدیر ارشد شده بود.

پیدایش دهکده جهانی باعث می شود که تفاوت‌های فرهنگی از بین برود و در بلند مدت دهکده جهانی به صورت یک فرهنگ فراگیر در آید، یعنی دنیا بصورت کوره ای در می آید که همه فرهنگ های مختلف در آن ذوب شده و از بین می روند.

ارزیابی تفاوت بین کشورها

حال جهت مشخص نمودن تفاوت بین فرهنگ های مختلف به بررسی دو تحقیق در این زمینه می پردازیم.  
الف) تحقیق کلاکهان و استرادبک: این تحقیق شش بعد فرهنگی را مورد توجه قرار داده است:

۱- رابطه با محیط: آیا فرد تابع محیط است، یا فرد می تواند آن را تحت سلطه خود در آورد؟ به طور مثال مردم کشورهای خاورمیانه اعتقاد دارند که رویدادهای زندگی از قبل تعیین شده است، در چنین جوامعی تعیین هدف برای سازمان اهمیت چندانی ندارد. برعکس، آمریکایی ها بر این باورند که می توانند طبیعت را کنترل کنند، در نتیجه اهداف در سازمان های آنها بصورتی دقیق و مشخص تعیین می گردند.

۲- توجه به زمان: آیا فرهنگ کشور به زمان گذشته، حال و یا آینده توجه دارد؟ آگاهی از دیدگاه فرهنگ و جامعه به زمان باعث می شود که ما به اهمیت مقطع زمانی توجه کنیم، مبنی بر اینکه برنامه ریزی کوتاه مدت باشد یا بلند مدت، و یا ...

۳- ماهیت فرد: آیا فرهنگ کشور، انسان را موجودی خوب، بد و یا آمیزه ای از این دو می داند؟ دیدگاه فرهنگ نسبت به ماهیت فرد می تواند در شیوه رهبری مدیران اثر بگذارد. بطور مثال شیوه رهبری خودکامه در کشورهایی که نسبت به انسان دید منفی دارند به کار گرفته می شود، و برعکس در کشورهایی که برای انسانها ارزش قائل می شوند، شیوه رهبری مشارکتی بکار گرفته می شود.

۴- توجه به فعالیت: در برخی از فرهنگ ها به کار یا عمل توجه می شود، در برخی از کشورها به بودن یا زندگی در لحظه حال و لذتهای زودگذر توجه می شود، و در برخی به کنترل نفس تاکید می شود. آگاهی از نوع فعالیت فرهنگی می تواند دیدگاهی عمیق درباره شیوه کار افراد و گذرانیدن وقت بیکاری بدست دهد و می توان بدان وسیله مشخص کرد که افراد این جوامع چگونه تصمیم می گیرند و برای دادن پاداش از چه شاخصها و معیارهایی استفاده می کنند.

۵- توجه به مسئولیت: با توجه به رفاه حال دیگران و تعیین مسئولیتها، می توان جوامع و فرهنگها را طبقه بندی کرد. برخی فرهنگها مانند آمریکایی ها فردگرا هستند و برخی دیگر مانند کشور مالزی به گروه اهمیت زیادی می دهند. این بعد از فرهنگ به هنگام طرح ریزی شغل، شیوه تصمیم گیری، ایجاد ارتباط، تعیین سیستم پاداش و شیوه گزینش در سازمان کاربردهای زیادی دارد.

۶- مفهوم فضا: آخرین بعدی که در چارچوب معروف کلاکهان و استرادبک ارائه می شود به مالکیت فضا مربوط می شود. در برخی از فرهنگ ها کارها در محیط باز و عمومی انجام می شود (مانند ژاپنی ها که مدیران و کارکنان در یک اتاق، بدون داشتن دیوار و یا میز جداگانه کار می کنند)، در برخی دیگر وضع به گونه ای است که امور جنبه خصوصی پیدا می کند (مانند شرکت های آمریکایی که دفاتر خصوصی و بزرگ نشانه مقام اداری است)، و در برخی دیگر شیوه عمل به گونه ای است که در وسط این طیف قرار می گیرند. این تفاوتها در سازمانها، به هنگام طرح ریزی شغل و ایجاد شبکه ارتباطی اهمیت زیادی دارند.

ب) تحقیق هاف استند: به نظر هاف استند مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با یکدیگر تفاوت دارند که عبارتند از:

۱- فرد گرایی در مقایسه با جمع گرایی: مقصود از فرد گرایی وجود یک چارچوب اجتماعی نه چندان منسجم است که افراد بیشتر به منافع خود و افراد نزدیک خانوادگی توجه می کنند، این افراد به میزان زیادی احساس آزادی می کنند. برعکس، جمع گرایی به معنی یک چارچوب اجتماعی محکم است که افراد انتظار دارند سایر کسانی که در این گروه قرار دارند به آنان توجه کنند و هر گاه با مساله یا مشکلی روبه رو شدند به حمایت از آنان برخیزند، آنها نیز به گروه وفاداری زیادی دارند. در کشورهای ثروتمند، فرد گرایی وجود دارد و کشورهای فقیر جمع گرا می باشند.

۲- اختلاف قدرت: جامعه ای که در آن اختلاف قدرت و ثروت زیاد است (مانند هند)، کارکنان تفاوت قدرت در سازمان را می پذیرند و در این سازمان ها کارکنان برای مقامات بالای شرکت احترام زیادی قائل هستند. در کشورهای که اختلاف قدرت اندک است افراد نابرابریهای زیادی در سازمان مشاهده نمی کنند. مقامات ارشد دارای قدرت هستند ولی زیردستان از آنها واهمه ای ندارند (مانند اتریش).

۳- اجتناب از پدیده عدم اطمینان: ما در دنیایی نامطمئن، توام با آینده ای مبهم زندگی می کنیم. جوامع مختلف در برابر پدیده عدم اطمینان به روشهای گوناگون از خود واکنش نشان می دهند. برخی کشورها پدیده عدم اطمینان را می پذیرند که این جوامع از خطر روی گردان نیستند، آنان در برابر رفتار و عقاید مخالف بردبار هستند، این جوامع از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح پایینی قرار دارند، یعنی افراد بصورت نسبی احساس امنیت می کنند (مانند سوئیس). برعکس، افراد جامعه ای که از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان در سطح بالایی قرار دارد، دچار اضطراب و وحشت شدید می شوند که به موجب آن متوسل به راه هایی می شوند که بتوانند خطر و عدم اطمینان را به پایین ترین سطح ممکن برسانند، که در نتیجه قوانین و مقررات رسمی در سازمان ها ایجاد می شود (مانند ژاپن).

۴- مردسالاری در مقایسه با زن سالاری: هنگامی که بین نوع کاری که مرد یا زن باید انجام دهد تفکیک قائل می شویم، هاف استند مدعی است که توزیع فعالیت به گونه ای است که مردان عهده دارمشاغلی می گردند که بتوانند بهتر ابراز وجود نمایند و به زنان پست هایی داده می شود که جنبه خدماتی دارد و مراقبت و نگهداری را بر عهده می گیرند. در نتیجه، مرد سالاری به جوامعی اطلاق می شود که بر مساله ابراز وجود و کسب پول و ثروت و اشیای مادی توجه می شود و به مساله مراقبت از دیگران اهمیت زیادی نمی دهند (مانند ژاپن). بر عکس در جوامع به اصطلاح زن سالار به مساله روابط، توجه به دیگران و کل کیفیت زندگی توجه می شود (مانند هلند).

به طور خلاصه، هاف استند فرهنگ حاکم بر ایالات متحده آمریکا را به شرح زیر بیان می کند:

آمریکایی ها بسیار فردگرا هستند، اختلاف قدرت از حد میانگین کمتر است، از نظر اجتناب از پدیده عدم اطمینان اندکی زیر متوسط قرار می گیرند، و به مردسالاری گرایش دارند.

نکات کاربردی برای مدیران

نتایجی که در این کتاب ارائه می شود بر مبنای تحقیقاتی است که در ایالات متحده آمریکا انجام شده است. اگر مدیران در پی درک رفتار کارکنانی هستند که در ایالات متحده آمریکا تولد یافته و بزرگ شده اند یا در کشورهای که دارای ارزشهای فرهنگی مشابه هستند، در می یابند که نباید فرهنگ ملی را به عنوان عامل یا متغیر اصلی به حساب آورد. درک یا پی بردن به اختلاف بین فرهنگ ها به ویژه برای مدیرانی ارزشمند است که در کشورهای آمریکایی و انگلیسی

زبان به دنیا آمده اند یعنی کسانی که می خواهند در کشور دیگری به کار مشغول شوند، یا کسانی که می خواهند مدیریت سازمان هایی را بر عهده گیرند که اعضا و افراد آنها دارای فرهنگی متفاوت از فرهنگ خودشان هستند.

### فصل ۳: مبانی رفتار فرد

در این کتاب ، رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد که این موضوع جهت کمک به مدیران برای پرورش و توسعه مهارت های لازم در زمینه ارتباط با کارکنان است.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات ، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمائیم. 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 می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم .

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های 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 می کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش ، شخصیت ، ادراک و یادگیری می باشد.

#### ۱-نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی ، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب ) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد.

یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی ، کار را معرف خود دانستن(میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی(شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد ) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

#### ۱-۱-رضایت شغلی: Job Satisfaction

منظور از رضایت شغلی ، نگرش کارکنان در مورد کار می باشد که نگرش مثبت بمعنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی بمعنای رضایت شغلی پائین می باشد و بطور کلی منظور از نگرش کارکنان همان رضایت شغلی می 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 بشناسیم : ۱-گیرایی کار ۲-پاداش بر اساس عدل و مساوات ۳-در شرایط کاری حمایت از فرد ۴-همکاران

#### ۱-۱-۱-۱-گیرایی 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 براساس 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.

۴-۱-۱-۱-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: *Cognitirel 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 مفاام 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*

شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می کنیم.

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.

۱-۱-۲-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.  
۵-۱-۲- 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.

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.

۲-۲-۲- 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.

۲-۲-۱-۲- بسیار دقیق هستند ۲-۲-۲- در مورد دیگران قضاوت می کنند

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

۴-۲-۲- زیر دستان را استثمار 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.

۳-۲-۲- 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.

۴-۲-۲- 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.

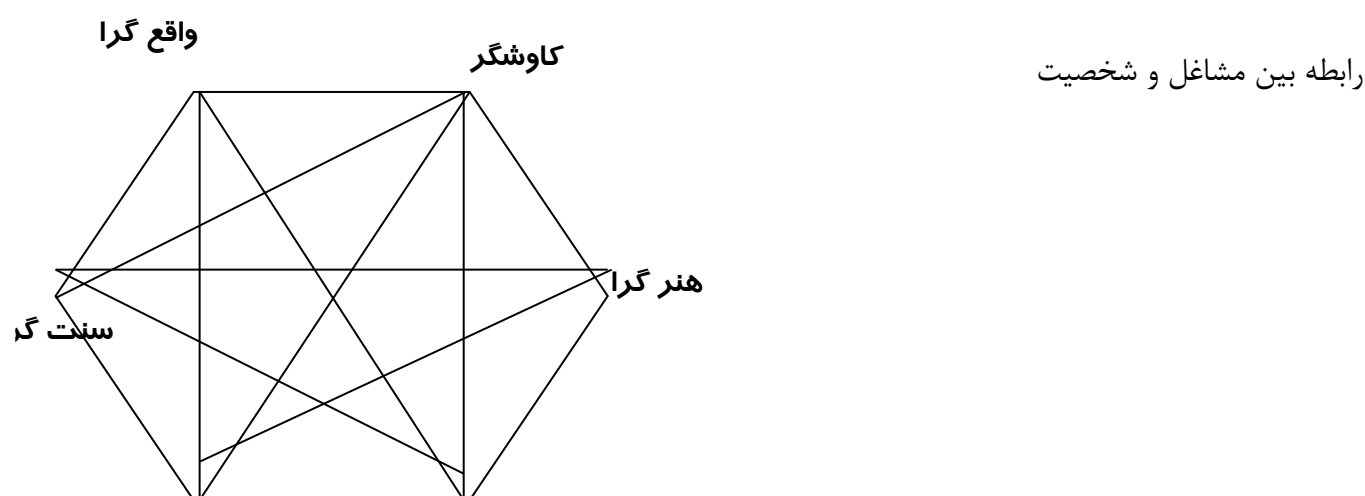
افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

### ۵-۲-۲-خطر پذیری: Risk propensity

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

### ۳-۲-تحقیقات جدید

با تحقیقات به این نتیجه رسیدند که افراد با شخصیت‌های گوناگون را می توان در شغل‌های 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



### سوداگر

### اجتماعی

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند	مقاوم ، باثبات، کم رو	کشورز، مکانیک
کوشگر	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	رویی، نقاش، موسیقی، پرعاطفه، احساساتی	نقاش، موسیقی، دان، نویسنده، نوازنده
--------	--	---------------------------------------	-------------------------------------

۳-ادراک:

فرآیندی است که فرد برای معنا بخشیدن به محیط ، احساس خود را بیان می کند. هر یک از ما ، از دیدگاههای 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.

۳-۱-عواملی که بر ادراک ما تاثیر می گذارند

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 می باشد.

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

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 می باشد بدین جهت ادراک ما استقرایی خواهد بود و بیشتر تحت تاثیر مفروضاتی قرار می گیرد که ما درباره وضع شخص قائل می شویم.

تئوری اسنادی بیانگر این است که چون ما رفتار، فردی را مشاهده می کنیم درصدد بر می آئیم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می باشد.

۳-۲-۱-فرق قائل شدن

۲-۳-۲-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 عواملی 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 نمائیم 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.

کلید اصلی در فرآیند یادگیری مربوط به دو تئوری شکل دهی و الگو سازی می باشد 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.

الگو سازی مشاهده رفتار دیگران و عمل مطابق آنها خواهد بود و این فرآیند همانند کاری است که در مدرسه انجام می شود.

