

## مبانی رفتار فردی در سازمان

### صیدظاهر دار آفرین

دکتری تخصصی مدیریت دولتی- گرایش تصمیم گیری و خط مشی گذاری دانشگاه تهران

نام نویسنده مسئول:

صیدظاهر دار آفرین

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۱۸

### چکیده

در این مقاله مباحث انگیزش، ارزش ها و نگرشها، شخصیت، ادراک، احساس، استرس، هوش و یادگیری مورد بررسی قرار می گیرند. انتخاب این مباحث بیشتر شامل رفتار فردی می شوند که به دلیل اینکه، وجود جمع و گروه علت وجودی آنها نیست و اینکه همه این فرآیندها و ویژگیها از جمع تاثیر می پذیرند، ولی روش شناسی مطالعه آنها فردی است. یعنی فرد در جمع مورد مطالعه قرار می گیرد، بر خلاف رفتار جمعی که در آن تاکید بر جمع متشکل از افراد است، در رفتار فردی تاکید بر فرد(فرد داخل جمع نه فرد منزوی و تنها) است.

هرچند که انگیزش فرد تحت تاثیر محیط است ولی فرد تنها نیز انگیزه انجام کارهایی را دارد، او می تواند به تنهایی محرکات محیطی را ادراک کند. در ادامه به عواملی که ادراک او را تحت تاثیر قرار می دهند و شکل گیری شخصیت و احساسات و ارزشها و نگرشهای، یادگیری فرد در محیط شکل می گیرد ولی در بیشتر موارد فرد محور اصلی مطالعه و عامل نهایی می باشد

**واژگان کلیدی:** رفتار سازمانی، رفتار فردی، نگرش، شخصیت، ادراک و یادگیری.

## مقدمه

مدیریت بعنوان یک علم سکولار زمانی در تاریخ تفکر بشری در غرب به وجود آمد که بشر مدرن خدا را کشته بود و خود جانشین خدا برای اداره جهان شده بود.

این وضعیت در جمله زهر آگین نیچه که ((خدا مرده است)) به جدی ترین شکل ممکن نمود یافته بود. و به تعبیر وایتهد جهان بار دیگر تاریک شده و چون علمای مدیریت از پیغمبران جلو افتاده بودند. بشر می کوشید در دنیای بی خدا، مدیریت جهان را خودش به عهده بگیرد. در این بین کنترل انسانهای دیگر ضرورت می یافت و باید زمینه شناخت رفتار انسان در سازمان به منظور کنترل او فراهم می شد، امری که باعث شد جوانه های علم مدیریت رفتار سازمانی به تدریج رشد یابند. هدف رفتار سازمانی شناخت، پیش بینی و کنترل رفتار انسان در سازمان است، و صرفاً به تبیین علل بسنده نمی کند بلکه تجویزاتی نیز ارائه می دهد و در مواردی رفتار جهت داده می شود تا رفتار دلخواه حاصل شود. نظریه ها و مفاهیم رفتار سازمانی در صدد تبیین رفتار انسان در سازمانند، اما شکوه و عظمت انسان به حدی است که قوی ترین نظریه های علوم انسانی از تبیین آن ناتوانند و هیچ یک از نظریه های رفتار سازمانی، قدرت تبیین تمام پیچیدگیهای انسان را ندارند و در همه شرایط صادق نیستند.

## مبانی رفتار فرد

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 مقاله مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در منابع مختلف 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.

## نگرش: Attitude

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلاً 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 زیر نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

## 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.

### عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:

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

- گیرایی کار
- پاداش بر اساس عدل و مساوات
- در شرایط کاری حمایت از فرد
- همکاری

### 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.

### پاداش براساس عدل و مساوات:

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

### حمایت فرد:

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

### همکاران:

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

### 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.

### تئوری ناهمسانی شناختی: *dissonance Cognitirel*

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

### 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 وارد می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

### 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.

### 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.

**برونگرا:** افرادی هستند که پیوسته ابراز نظر می کنند.

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

**با وجدان:** این افراد مسئولیت پذیر، وابسته و هدفگرا می باشند.

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

**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.

### 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

### کانون کنترل (Control Locus of)

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.

### 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.

بسیار دقیق هستند.

در مورد دیگران قضاوت می کنند

نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند

زیر دستان را استثمار می کنند

به چیزی اعتماد ندارند

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.

### 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.

### 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 روبه 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.

### 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.

### 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
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	رویایی، پرعاطفه، احساساتی	نقاش، موسیقی دان، نویسنده، نوازنده

### ادراک:

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

### عواملی که بر ادراک ما تاثیر می گذارند

عواملی که در نهاد شخص وجود دارد و این عوامل همان ویژگیهای شخصی ما، شامل نگرش، شخصیت، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات می باشد. موضوعی مورد مشاهده که جهت تفسیر قرار می گیرد.

زمان دیدن موضوع

موقعیت محلی موضوع شامل مقدار نور و ...

### 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 درصد بر می آئیم تا علت یا علت‌های درونی یا برونی آن را مشخص کنیم که این کار مستلزم شناخت سه عامل می باشد.

فرق قائل شدن

همانند سازی

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.

### فرق قائل شدن:

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

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

### 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.

### 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. effect Halo بعنوان مثال باظاهر شخص توانمندیهای او را سنجیدن.

### 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 (of effect Law) 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.

## مبانی رفتار فردی

### ادراک

ادراک فرایندی است که از طریق آن مردم اطلاعات را از محیط دریافت، سازماندهی و تفسیر می کنند. بدین وسیله ما تصورات و برداشت هایمان را در مورد خودمان، دیگران و تجربیات زندگی روزانه شکل می دهیم. ادراک مانند یک حفاظ یا فیلتر اطلاعات را قبل از اینکه برقراری ارتباط، تصمیم گیری و رفتار را تحت تاثیر قرار دهد از خود عبور می دهد. زیرا ادراکات به وسیله زمینه فرهنگی، ارزش ها و اوضاع فردی و موقعیتی تحت تاثیر قرار می گیرد. در نتیجه مردم بر اساس این ادراکات رفتار می کنند و افراد پنداشتهای متفاوتی از یک چیز دارند.

### قراردادهای روانی

راهی که در هر ادراک بر رفتار فردی تاثیر می گذارد قراردادهای روانی یا یک سری از توقعات فردی در مورد چیزی را در روابط شغلی از دست دادن یا بدست آوردن می باشد. نقشهای فعالیتی کاری تلاش، وقت شناسی، خلاقیت و وفاداری هستند. مشوق ها مواردی هستند که سازمان برای تغییر و تحول این نقشها به هر فرد ارائه می کند. مشوق های معمولی شامل دستمزد، مزایای جنبی، آموزش و فرصتهایی برای رشد و ارتقا و امنیت شغلی می شوند.

### ادراک و اسناد

راه دیگری که ادراک بر رفتاری فردی تاثیر می گذارد از طریق اسناد می باشد، فرایندی که دلیل رویدادها را توضیح می دهد. در واقع افراد می توانند از یک رویداد برداشتهای مختلفی داشته باشند که این برداشت اثر مهمی بر اسناد و در نهایت بر رفتار آنها دارد. در روان شناسی اجتماعی تئوری اسناد شرح می دهد که مردم چگونه سعی می کنند رفتار خود و دیگران را توضیح دهند. یکی از کاربردهای مهم در این متن عملکرد افراد در کار، مخصوصاً در این موضوع که ما چگونه سعی می کنیم رفتار بد و عملکرد ضعیف خود را توجیه نماییم.

مبانی خطای اسنادی وقتی اتفاق می افتد که مشاهده کنندگان مشکلات عملکرد دیگران را بیشتر به ضعفهای فردی نسبت می دهند تا فاکتورهای محیطی و خارجی. برای مثال در شخصی با کیفیت کار پایین سرپرست وی ممکن است نقص کمبود مهارت شغلی یا تنبلی و بی میلی به کار سخت را مقصر بداند و سرپرست تیم ممکن است سعی کند مساله را از طریق آموزش، انگیزش یا جابجایی حل نماید. زیرا خطای اسنادی باعث شده است که فاکتورهای محیطی را برای کیفیت کار پایین از قبیل فشارهای غیر واقعی یا تکنولوژی غیر استاندارد را نادیده بگیرد و فرصتهای بهبود این فاکتورها را از طریق فعالیتهای مدیریتی از دست خواهد داد.

یکی دیگر از جنبه های گیج کننده ادراک و اسناد پدیده تعصب خود خدمتی است. این زمانی اتفاق می افتد که فرد موفقیت های خود را به عوامل درونی و شکست های خود را متوجه عوامل خارجی می داند. شما ممکن است مدرس خود را برای گرفتن نمره ضعیف در درس مقصر بدانید. تعصب خود خدمتی چون توجه کافی به تغییر را به فرد توصیه نمی کند مضر می باشد. زمانی که می خواهیم برای موفقیت هایمان کسب اعتبار کنیم برای توجیه شکستهای خود به سرعت بر عوامل محیطی تمرکز می نماییم.

## خطاهای ادراکی

### کلیشه سازی

کلیشه سازی وقتی اتفاق می افتد که صفات مشخص مربوط به یک طبقه به فرد خاصی از آن طبقه تعمیم داده شود. آنها فاکتورهای مانند جنسیت، سن و غیره می باشند.

در محل کار نیز ممکن است رفتار کارکنان زن در مقایسه با همکاران مرد سو تعبیر شود به این مثال توجه کنید: او (مرد) دارد با همکارانش صحبت می کند (تفسیر: او پشت سر این و آن حرف می زند). او (زن) دارد با همکارانش صحبت می کند (تفسیر: او پشت سر این و آن حرف می زند). کلیشه سازی سن و توانایی نیز در محل کار وجود دارد. چالشهای فیزیکی و روانی یک متقاضی کار ممکن است به وسیله کارفرما نادیده گرفته شود حتی اگر مهارتهای او برای این شغل مناسب باشد. مدیر تصور می کند کارکنان مسن فاقد خلاقیت، محافظه کار و عدم ریسک پذیری می باشند بنابراین کارمند مسن برای ترفیع انتخاب نمی شود.

### خطای هاله ای

خطاهای هاله ای وقتی حادث می شود که یک صفت برای به دست دادن یک تاثیر کلی از یک آدم یا یک وضعیت، مورد استفاده قرار می گیرد. برای مثال، وقتی که با فرد جدیدی ملاقات می کنیم، خطای هاله ای ممکن است سبب شود که یک ویژگی (مانند یک لبخند شیرین) به پدیده آمدن اولین تاثیر مثبت منجر شود. برعکس، یک سبک خاص آرایش مو یا روش لباس پوشیدن ممکن است واکنش منفی به وجود آورد. خطاهای هاله ای برای مدیران همان مشکلاتی را پدید می آورند که کلیشه سازی ایجاد می کند، به این معنی که تفاوت های فردی را مبهم می سازند. این امر خصوصاً در مورد نظر مدیران درباره عملکرد زیردستان حائز اهمیت است. عاملی مانند وقت شناسی ممکن است برای ارزیابی مثبت یک عملکرد، یک هاله شود. اما همانطور که درست نیست فردی را که زود سرکار حاضر می شود، لزوماً دارای عملکرد خوب تصور کنیم، تاخیر در بعضی از مواقع را نیز نباید با عملکرد ضعیف معادل بدانیم.

### ادراک انتخابی

ادراک انتخابی عبارت است از متمرکز کردن توجه به صرفاً آن وجوهی از یک وضعیت یا یک شخص که ظاهراً با باورها، ارزش ها یا نیازهای موجود ما همخوانی دارد یا اینها را تایید می کند. این امر در یک سازمان غالباً به این معنی است که افراد وابسته به قسمت یا وظایف مختلف (فروش و تولید)، مایل اند که چیزها را از دیدگاه خودشان ببینند و نمی خواهند به نظرات دیگران توجه کنند. یکی از راههای کاهش این تاثیر و اجتناب از برخورد منفی با ادراک انتخاب جمع آوری و رجوع به نظرات دیگران است.

### فرافکنی

فرافکنی عبارت است از نسبت دادن ویژگی های شخصی خودمان به سایر افراد. یک خطای فرافکنی دیرین این است که تصور کنیم سایر اشخاص نیازها، تمایلات و ارزش های مشابه ما دارند. به عنوان مثال، فرض کنید شما از مسئولیت زیاد و چالش در کارتان لذت می برید. همچنین فرض کنید که شما به تازگی به سمت سرپرستی افرادی منصوب شده اید که شغلشان با ملال روزمرگی همراه است. شما به سرعت با افزایش مسئولیت و چالش به شغل اینها، طراحی مجدد مشاغل را انجام می دهید. این ممکن است تصمیم خوبی نباشد. به جای طراحی مشاغل زیر دستان به نحوی که به بهترین وجه نیاز هایشان را تامین سازد، شما شغلشان را طوری طراحی کرده اید که نیاز خودتان را برآورده سازد. در حقیقت، زیر دستان شما ممکن است کاملاً با انجام شغلی که به نظر شما دچار روزمرگی است، راضی و کارآمد باشند.

### شخصیت

شخصیت ترکیب یا آینه تمام نمای ویژگیهایی است که یک فرد را نسبت به فرد دیگر منحصر به فرد می کند.



### پنج ویژگی شخصیتی اصلی

تعداد زیادی از ویژگی های شخصیتی وجود دارد، محققان یک لیست کوتاه پنج تایی که مخصوصاً در متن کار مهم می باشد را تهیه نموده اند. این پنج ویژگی در ادامه توضیح داده می شود.

#### برونگرایی:

آنها کسانی هستند که خوش برخورد، اجتماعی و جسور می باشند. یک فرد برونگرا در ارتباط بین فردی راحت و با اعتماد به نفس می باشد و در مقابل فرد درون گرا محتاط و کم رو است. سازشکار:

این افراد دارای فطرت خوب، روح همکاری و صادق هستند. یک سازشکار در میان مردم تنها و فرد غیر سازشکار منبه تعارض و ناراحتی برای دیگران است.

#### با وجدان:

این افراد مسئولیت پذیر، وابسته و دقیق هستند. یک فرد با وجدان بر روی آنچه می تواند کامل کند تمرکز می نماید و افراد بی وجدان بی دقت و اغلب سعی می کنند کار را زیاد طول دهند و یا کم کاری یا اشتباه می کنند.

#### از نظر احساسات با ثبات:

افرادی آرام، با احساس امنیت بالا و بدون تشویش هستند. فرد با احساس با ثبات آرام و با اعتماد به نفس است. و افرادی که این طور نیستند مشوش، عصبی و پر استرس می باشند.

#### با آغوش باز تجربه می کنند:

این افراد کنجکاو و برای ایده های جدید روشن و خیال پرداز هستند. همچنین فردی دید وسیع، پذیرای ایده های نو و با تغییر راحت است و کسانی که اینگونه نیستند دید بسته، علاقه مندی کم و در مقابل تغییر مقاوم هستند.

#### شاخص مایرز-بریگز

شاخص مایرز-بریگز یکی از متداول ترین چهار چوبهایی است که برای شناخت شخصیت به کار می رود. این فرایند توسط کاترین بریگز و دخترش ایزابل بریگز-مایرز بر اساس مبانی کار روانشناسی کارل یونگ بسط و توسعه داده شده است. مدل شخصیتی یانگ دارای سه مشخصه اصلی است. اولین، برونگرایی و درون گرایی استفاده می شود تا راههای مختلف افراد را برای برقراری ارتباط با دیگران شرح دهد. دومین، یونگ تشریح می کند که چگونه افراد در راه جمع آوری اطلاعات متفاوت هستند (به وسیله احساسات) تاکید بر جزئیات، واقعیات و موارد معمولی) - به وسیله شهود (جستجو برای یک تصویر کلی، اشتیاق برای مواجهه با تمام راهای ممکن). سومین، توضیح می دهد که افراد چگونه در ارزیابی اطلاعات تفاوت قائل می شوند (به وسیله تفکر) استفاده از دلیل و آنالیز) - به وسیله احساسات (جواب احساساتی و آرزو کردن برای دیگران).

مایرز -بریگز مشخص چهارمی نیز برای چگونگی تفاوت قائل شدن افراد برای ارتباط با جهان خارج، قضاوت و ادراک به مدل یونگ اضافه کردند. نتیجه چهار شاخص مایرز-بریگز به طور مختصر به شرح ذیل ارائه می گردد:

برونگرایی در مقابل درونگرایی (E OR I): یک فرد تمایل دارد در ارتباطات خوش برخورد و اجتماعی یا خجالتی و ساکت باشد.

حسی در مقابل شهودی (S OR I): یک فرد برای حل و فصل مشکل متمایل است که بر جزئیات یا بر روی یک تصویر کلی تمرکز کند.

تفکر در مقابل احساس (T OR F): یک فرد در مواجهه با مسائل تمایل به استفاده از منطق یا تاکید بر احساسات دارد.

قضاوت در مقابل ادراک (J OR P): یک فرد دستور و کنترل یا انعطاف پذیری و خود جوشی در عمل را ترجیح می دهد.

## سایر ویژگیهای شخصیتی

### کانون کنترل

دانشمندان علاقه زیادی به کانون کنترل دارند. برخی از افراد عقیده دارند که حاکم بر سرنوشت خود هستند و عده ای دیگر خود را بازیچه سرنوشت می دانند و بر این باورند که آنچه بر سر آنها می آید به دلیل سرنوشت است. درون گراها به این معتقد هستند که می توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند. برونگراها عوامل خارجی را مقصر آنچه برایشان اتفاق می افتد می دانند.

### خودکامه

خودکامگی درجه ای است یک فرد از قدرت و اختلاف طبقاتی تمکین می کند. بعضی از افراد که دارای شخصیت خودکامگی هستند در هنگام رهبرب تمایل به سخت گیری و کنترل متمرکز را دارند و در مقابل در موقعیت تابع و پیرو، نوکرسفت و اهل تعظیم و تکریم و پیروی از قوانین می باشند.

### ماکیاولیسم

ماکیاولیسم شرح می دهد تا چه حدی مردم، احساسی جدا و دستکاری شده در استفاده از قدرت دارند. فردی با سطح بالای ماکیاولیگری دیدگاهی بی توجه به بهره کشی نسبت به دیگران دارد. واغلب این فرض را در نظر می گیرند که هدف وسیله را توجیه می کند. یک شخص با سطح پایین ماکیاولی گری به وسیله مقایسه کردن پی می برد آیا تفاوتی او با دیگران، اجازه می دهد که او قدرت خود را بر آنها اعمال کند.

### خودکنترلی

خودکنترلی توانایی انطباق و تغییر رفتار افراد در پاسخ به وضعیت های اضطراری و فاکتورهای خارجی را منعکس می نماید. یک فرد در سطح بالای خودکنترلی گرایش به یادگیری، برخورد راحت با باز خورد و توانایی تغییر هر دو را دارد.

### تیپ شخصیتی نوع A

شما به طور معمول در محاوره های خود با مردم در باره تیپ A شنیده اید. تیپ A در بدست آوردن موفقیت بی تاب و کمال گرا هستند. یکی از مهمترین عوامل تیپ A وارد آوردن استرس به خودشان می باشد. شما می توانید تمایلات یک شخص تیپ A را در خود و دیگران با پیروی از رفتارهای زیر بشناسید:

۱- همیشه در حال حرکت، راه رفتن و خوردن سریع غذا هستند.

۲- بی تابانه عمل می کنند، دیگران را به عجله وادار می کنند، از انتظار دوری می کنند.

۳- سعی در انجام کارها برای اولین بار هستند.

۴- وقتی که استراحت می کنند احساس گناه می کنند.

۵- سعی می کنند برنامه را در کمترین زمان انجام دهند.

۶- دارای تیکهای عصبی هستند.

۷- با عجله یا منقطع با دیگران صحبت می کنند.

### نگرش ها و رفتار

نگرش، ارزیابی و تمایلی است که درباره شی یا فرد در محیط خودش صورت می گیرد. شما برای درک کامل نگرش ها چه مثبت و چه منفی باید سه عامل را بشناسید. اولین، عامل شناختی که باورها و اندیشه ها را منعکس می کند، برای مثال شما ممکن است باور دارید درس مدیریت خیلی جالب است. دومین، عامل احساس یا موثر که احساس ویژه را انعکاس می دهد، برای مثال مکن است شما احساس خوبی برای شروع یک مدیریت ارشد داشته باشید. سومین، عامل رفتاری که قصد و نیت در رفتار کردن در یک روش سازگار با احساسات و باورها را بازتاب می دهد، برای مثال شما ممکن است به خود بگویید من تصمیم دارم سخت کارکنم و نمره بالای در درس مدیریت اخذ نمایم.

## رضایت شغلی

رضایت شغلی احساسی مثبت یا منفی در مورد مشخصه های گوناگون کار می باشد.

اجزا و عوامل رضایت شغلی

جنبه های مختلف رضایت شغلی که در ذیل آمده به طور معمول اندازه گیری می شود:

- ۱- خود کار- آیا شغل مسئولیت پذیری، علاقه مندی و چالشی بودن را پیشنهاد می دهد؟
- ۲- کیفیت سرپرستی- آیا حمایت های اجتماعی و وظایف کمک رسانی در دسترس است؟
- ۳- همکاران- چقدر هماهنگی، احترام و دوستی وجود دارد؟
- ۴- فرصتها- آیا وسیله دست یابی به ترفیع، یادگیری و رشد وجود دارد؟
- ۵- پرداخت- آیا پرداختها واقعی، قابل درک، اصولی و منصفانه است؟
- ۶- شرایط کار- آیا شرایط راحت، ایمن و حمایتی وجود دارد؟
- ۷- امنیت- آیا شغل و شاغل دارای امنیت می باشند؟

## رضایت شغلی و خروجی های آن

یک مدیر موثر به دیگران در بدست آوردن عملکرد بالا و رضایت شغلی کمک می کند. مطمئناً شما می توانید قبول کنید که رضایت شغلی بر کیفیت زندگی تاثیر مهمی دارد. افراد سزاوار داشتن تجربه یک کار رضایت بخش را دارند. مطالب کمی پیچیده می شوند هنگامی که از رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد صحبت می کنیم. رابطه نسبتاً کمی بین رضایت شغلی و عملکرد وجود دارد. اما نبایستی به نتایجی که خوشحال کردن افراد در سرکار منجر به بهبود عملکرد می گردد حمله نمود. حقیقت این است که تعدادی از مردم کارشان را دوست دارند و راضی هستند اما هنوز عملکرد خوبی ندارند. این قسمتی از پیچیدگی رفتار فردی است.

## وقف برای شغل، تعهد سازمانی و تعامل کارمند

دو نگرش دیگری که می تواند بر رفتار فردی تاثیر بگذارد، وقف خود برای کار و تعهد سازمانی است. وقف خود برای شغل به این صورت تعریف می شود که یک شخص خود را درگیر و وقف کار می کند و این شخص با کار خودش شناخته می شود و انتظارات او از کار در ورای انجام یک پروژه خاص به صورت کامل است. تعهد سازمانی مانند وقف خود برای کار، اما درجه وفاداری شخص مقابل سازمان را منعکس می کند. یک شخص با تعهد سازمانی بالا به صورت قوی با سازمان و مباحثات با سازمان بودن شناخته می شود. همچنین محققان تعهد قوی احساسی به سازمان را پیدا کردند که پایه آن بر اساس ارزشها و علاقه به دیگران است که بیش از چهار برابر قدرتمندتر از احساس منطقی است که پایه آن بر پرداخت و خودعلاقه مندی است. تعامل یک کارمند نگرشی مثبت است که نشان دهنده وقف خود برای شغل (تمایل به کمک به دیگران و سعی همیشگی و اضافه برای بهبود عملکرد) و تعهد سازمانی بال است (احساس و صحبت کردن مثبت در مورد سازمان).

## تابعیت (شهروندی) سازمانی

تحقیقات یک رابطه مثبت بین رضایت شغلی و تابعیت سازمانی را مشخص می کند. این یک نگرش است که اساساً تمایل برای عبور از وظایف یا عبور از محدوده ها را برای یک حرفه دارد. شخصی که تابعیت سازمانی خوبی دارد می توان از آن انتظار داشت، کارهایی که از آن خواسته نشده و انجام آن کمک به ارتقا عملکرد سازمانی است را انجام دهد. شما ممکن است خیلی چیزها را مانند یک کارگر خدماتی رعایت کنید تا به طور فوق العاده ای به یک مشتری توجه و رسیدگی نمایید. یک همکار کسی است که همیشه وظایف اضافی را در کمیته متقبل و به عهده می گیرد یا یک دوست که ساعت های اضافی بدون دریافتی کار می کند تا مطمئن گردد که همه چیز برای کارفرمایش درست و صحیح است.

## احساسات، روحیات و استرس

### احساسات

دانیل گولمن هوش احساسی را به عنوان توانایی درک احساسات خودمان و دیگران و استفاده از این درک برای مدیریت روابطمان به طور موثر تعریف می کند. اما احساس چیست و چگونه بر رفتارمان تاثیر می گذارد؟ (مثبت یا منفی). احساس یک حس قوی مستقیم نسبت به مردم و اشیاء می باشد. برای مثال شما ممکن است یک احساس مثبت یا شغف هنگامی که مدرس برای امتحان خوب به شما تبریک می گوید داشته باشید. شما ممکن است یک احساس منفی یا عصبانیت وقتی که مدرس، شما را در مقابل کلاس نقد می کند داشته باشید. در هر دو مورد احساس شما نسبت به مدرستان است اما در هر کدام از برخوردها رفتار مدرس بر احساس شما تاثیر مختلفی داشت. رفتار شما در پاسخ به تحریکات احساسی کاملاً متفاوت است. شما ممکن است به یک تمجید لبخند بزنید و یا با یک نوشته ناخوشایند به یک نقد پاسخ دهید. نظر گولمن این است که ما وقتی که احساسات خود و دیگران را هنگام مواجهه خوب بشناسیم عملکرد بهتری در هر موقعیتی خواهیم داشت. مانند هوش احساسی که به ما اجازه می دهد که این احساس که دیگران از ما بهتر هستند اجتناب و دوری نماییم. گولمن چهار جز (مهارت) را برای هوش احساسی که می تواند و بایستی برای موفقیت مدیریتی توسعه یابد تعریف می کند.

خودآگاهی توانایی درک احساسات و روحیه خود و درک طرز برخورد خود در موقع کار با دیگران است. آگاهی اجتماعی توانایی تمرکز و درک احساسات دیگران و استفاده از آن برای ارتباط بهتر با آنها می باشد. خود مدیریتی یا خود تنظیمی توانایی فکر کردن قبل از عمل و کنترل عملهای مزاحم است. مدیریت روابط توانایی برقراری رابطه دوستانه با دیگران به صورتی که رابطه خوب و موثر با احساسات آنها برقرار و ساخته شود.

### روحیات

از آنجاکه احساسات بیانگر حالات کوتاه مدت و هدفهای روشن است، روحیات، احساسات مثبت و منفی یا حالت‌های ذهنی را که ممکن است برای بعضی از زمانها پایدار باشد را عمومی سازد. به نظر می رسد که هر کس دارای روحیات نامنظم و گاه و بی گاه است که ما دامنه گسترده ای از موارد امکان پذیر را نشان می دهیم. شما چگونه صبح از خواب بیدار می شوید، احساس هیجان، طراوت و خوشحالی می کنید یا احساس افسردگی و یا عموماً احساس ناخشنودی می کنید. پیامدهای روحیات متفاوت بر رفتار شما با دوستان و خانواده و کار یا مدرسه چه چیزی می باشد؟

### استرس

استرس رابطه نزدیک با احساسات و روحیات یک فرد دارد، حالت تجربه تنش که افراد با خواسته های اضافی، محدودیت ها و فرصتها روبرو می شوند. نگاه به آینده و حرفه شغلی شما بدون در نظر گرفتن استرس کامل نخواهد بود و چالشی است که شما با آن مواجه خواهید شد.

### منابع استرس

منابع استرس را چیزهایی است که دلیل به وجود آمدن استرس هستند. آنها مستقیماً از تغییر محیط، دیگر جنبه های کاری یا شخصی و موقعیت های غیر کاری به وجود و آغاز می گردد. منابع استرس را بر نگرش، احساسات، روحیات، رفتار، عملکرد شغلی و حتی سلامت ما می تواند تاثیر بگذارد.

ما استرس را از ساعت‌های طولانی کاری، مهلت های کاری غیر واقعی، رئیس یا همکار سخت گیر، عدم خوش آمدگویی یا ناآشنایی با کار و تغییرات بی امان تجربه می کنیم. آنها همچنین با تقاضاهای شغلی کم و زیاد، نقش های متعارض و مبهم، روابط انسانی ضعیف یا پیشرفت شغلی که ممکن است کند یا تند باشد تقویت گردد. دو تا از آثار استرس بر شغل عبارتند از ۱- هدف گذاری اشتباه: جای است که توقعات عملکرد غیر ممکن یا حمایت به اندازه کافی برای انجام وظیفه وجود ندارد.

۲- اشتباه در شناخت(هویت): مواقعی افراد در شغل به جای می‌رسند که با استعدادهای آنها همخوانی ندارد یا به سادگی آن را دوست ندارند.

### استرس سازنده

استرس در واقع دو رو دارد سازنده و مخرب. شباهت های نسبی یک ویلون را در نظر بگیرید. وقتی تارهای یک ویلون زیادی شل باشد صدای تولید شده توسط ماهرترین نوازنده ها نیز ضعیف و مانند صدای سوهان است و اگر زیادی محکم باشد صدای آن گوش خراش و حتی ممکن است تار آن پاره گردد اما هنگامی که کشش تار به اندازه باشد نه زیاد محکم نه زیاد شل صدای زیبایی تولید می گردد. مقدار مناسبی از تنش برای عملکرد بهینه لازم است.

استرس سازنده به صورت مثبتی برای فرد یا سازمان عمل میکند. این استرس باعث انرژی زایی شخصی و افزایش عملکرد می گردد. استرس سازنده برای تشویق افزایش تلاش، ترغیب به خلاقیت و افزایش پشتکار در کار فرد به اندازه کافی مناسب است.

### استرس مخرب

همانند کوک کردن تارهای ویلون، رسیدن به یک تعادل درست در استرس برای هر فرد و موقعیت سخت است. استرس مخرب مختل کننده است آن وقتی است که تنش های زیاد یا استرس در بلند مدت بار اضافی یا شکست را بر سیستم فیزیکی و روانی فرد وارد می کند اتفاق می افتد.

استرس مخرب می تواند به فرسودگی شغلی منجر گردد. این شکلی از خستگی فیزیکی و روانی است که می تواند یک ناتوانی شخصی باشد. بهره وری هنگامی متضرر می شود که افراد با فرسودگی شغلی به وسیله ترک کار، غیبت، خطاها، تصادفات، نارضایتی و کاهش عملکرد واکنش نشان می دهند. یکی دیگر از محصولات جانبی استرس مخرب خشونت در محل کار است (رفتار پرخاشگرانه در مقابل همکاران و اهداف کاری به صورت عمومی است).

تحقیقات پزشکی نشان می دهد که مقدار زیاد استرس می تواند مقاومت بدن را در مقابل بیماریها کاهش دهد و احتمال گرفتاری به بیماریهای فیزیکی و روانی را افزایش دهد و ممکن است در مشکلات بهداشتی از قبیل افزایش تنش، سوء رفتار، پرخوری، افسردگی و درد های شکمی سهمی داشته باشد.

### مدیریت استرس

بهترین استراتژی مدیریت استرس جلوگیری از نرسیدن آن به حد نهایی در مرحله اول است. بالاترین اولویت وضعیت سلامت شخصی است این واژه پیگیری پتانسیل های فیزیکی و روانی فرد را به وسیله یک برنامه ترفیع سلامتی شخصی را توضیح می دهد. این شکل از پیشگیری مدیریت استرس مسئولیتهای فردی را برای افزایش سلامت فردی را به کمک نگرش های منظم برای چیزهای از قبیل ترک سیگار، عدم اعتیاد به الکل، رژیم و ورزش مشخص می کند.

قش های مبهم و متعارض و کار اضافی باعث استرس کاری می شوند که گاهی اوقات می توانند با نقش های روشن و واضح در نگرش مدیریت بر مبنای هدف از بین بروند. مدیریت بر مبنای هدف شناسایی و شناخت منابع استرس زا و نشان دادن عکس العمل برای کاهش یا حذف آنها را به عنوان یک موقعیت برای مهیا نمودن ارتباط بین سرپرستان و زیر دستان پیشنهاد می دهد. طراحی مجدد می تواند هنگامی که ارتباط ضعیفی بین توانایی های فردی و خواسته های شغل وجود دارد کمک مفیدی باشد.

و موقعیتی تحت تاثیر قرار می گیرد. در نتیجه مردم بر اساس این ادراکات رفتار می کنند و افراد پنداشت های متفاوتی از یک چیز دارند.

### نتیجه

آنچه در این مقاله مورد بحث و بررسی قرار گرفت و به عنوان نتیجه مطرح می باشد، این است که بیشتر موارد ذکر شده شامل: ارزش ها و نگرش ها، انگیزش، شخصیت، ادراک، استرس و... الزام جمع و گروه علت وجودی آنها نمی باشد. ولی به هر حال فرد در جمع مورد مطالعه قرار می گیرد. و در رفتار تاکید بر فرد است. باید به این مهم توجه کرد که کلیه موارد فوق تحت تاثیر جمع و محیط بیرونی شکل می گیرند، ولی در اکثر موارد فرد محور مطالعه و عامل نهایی می باشد.

## منابع و مراجع

- [۱] قلی پور، آرین، (۱۳۸۶)، "مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)" تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- [۲] ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۶)، "مدیریت رفتار سازمانی در عصر جهانی شدن" (تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت).
- [۳] باکلی، فیلیپ (۱۳۸۵)، مدیریت مذاکره ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، مینو سلسله و نغمه حیات (مهر شهر کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت).
- [۴] حقیقی محمدعلی، بهاء الدین برهانی، سحر مشعوف و مجید کردرستمی (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، (انتشارات ترمه).
- [۵] رایبیز، استیفن (۱۳۷۷)، "مدیریت رفتار سازمانی" ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی).
- [۶] شمر هورن، جان آر، جیمز هانت و ریچارد ازبورن (۲۰۰۱)، "مدیریت رفتار سازمانی" ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکیکی و محمد علی سبحان الهی (مهر شهر کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت).
- [۷] کینیکی، آنجلو و رابرت کریتز (۱۳۸۴)، "مدیریت رفتار سازمانی" ترجمه: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده (تهران: پیام پویا).
- [۸] رضائیان، علی "مبانی رفتار سازمانی" (تهران: دانشگاه تهران).
- [۹] سید جوادین، رضا (۱۳۸۳)، "مدیریت رفتار سازمانی" (تهران: نگاه دانش).
- [10] Adams, Stacey (1965), " Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowita (ed), "Advances In Experimental Social Psychology, " Vol.2 (new york: Academic Press).
- [11] Adler P S and S Kwon (January 2002), " Social Capital : Prospects for a New Concept, " Academy of management Leview , PP. 17-40.
- [12] Atkinson, William (October 1999), "'Employee Fatigue," Management Review, pp 56-60.
- [13] Boyle , M (2001), "Happiness: Noting is Rotten in Denmark, " Fortune, Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2007), " Organizational Behavior , " (NEW York: McGraw- Hill).
- [14] Certo, Samuel (2000), "Modern Management " ,(New Jersey: Prentice Hall).
- [15] Davis, Keith and W. C. Frederick , "Business and Society: Management, Public Policy, Ethics" , (New York: McGraw Hill, 1984).
- [16] Gosling, Jonathan and Henry Mintzberg (November 2003), the Five Minds of a Manager," Harvard Business Review.
- [17] Hamel , Gary (2000), "Revolution " (Boston Harvard Business School Press)..
- [18] Robbins, Stephen p. (2003), "Organizational Behavior " (New Delhi: Prentice Hall of India).