

رفتار سازمانی

فصل اول: رفتار سازمانی چیست؟

دکتر سیامک حاجی یخچالی

دانشکده فنی، دانشگاه تهران

مطالعه موردی: آیا این نحوه برخورد با پرسنل است؟



- مدیران اشتباهات متعددی انجام می دهند.
- تجربه کم، دانش کم، حماقت
- تمرین ایجاد تیم!
- بعد از دادگاه ۱.۴ میلیون دلار پرداخت شد.
- خطاهای آشکار و غیر آشکار
- مدیران بعلت کم دانشی، خطاهای بسیار انجام می دهند.

ALARM-ONE
INCORPORATED



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ارزش مطالعه سیستماتیک رفتار سازمانی را نشان دهید.
- نظام های اصلی علوم رفتاری که در رفتار سازمانی مشارکت دارند را شناسایی نمایید.
- قواعد ثابت بسیار کم در رفتار سازمانی
- فرصت ها و تهدیدهای مدیران در پیاده سازی مفاهیم رفتار سازمانی
- سه سطح مقایسه در تحلیل کتاب رفتار سازمانی را مشخص کنید.

موفقیت در مدیریت امروز نیازمند مهارت های فردی است



Jeffrey Immelt – CEO of General Electric

سال ۱۹۸۲ وارد شرکت شده و ۲۰ سال در فروش، بازاریابی و توسعه محصول به عنوان مدیر بود.

اهمیت مهارت های فردی در محیط کار

■ تا دهه ۱۹۸۰ دانشکده های مدیریت فقط به مباحثی نظیر اقتصاد، مالی، حسابداری، و غیره توجه داشتند.

□ تأکید به مهارت های فرد در دانشگاه MIT

■ تحقیقی در آمریکا در خصوص رضایتمندی شغلی:

□ حقوق و مزایا

□ محیط کار و کیفیت آن

• مدیر با مهارت های رفتاری می تواند چنین محیطی را ایجاد نماید و پرسنل کارآمد را به سازمان متعهد کند.

• مهارت های فنی به تنها کافی نمی باشد

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.

مدیران چه کار می کنند؟

■ مدیر:

- Managers get things done through other people.
- Individuals who achieve goals through other people.

• مدیران در سازمان کار می کنند.

- Manager - Administrators

■ سازمان:

□ سازمان یک واحد اجتماعی که از دو یا بیشتر از افراد تشکیل شده است که برای رسیدن به اهداف مشترک و یا مجموعه از اهداف در کنار یکدیگر قرار گرفته اند.

– سازمان، بنگاه اقتصادی، شرکت، مؤسسه تجاری

تعریف سازمان

■ ریچارد آل دفت:

□ یک نهاد اجتماعی است

□ که مبتنی بر هدف می باشد

□ ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است

□ و با محیط خارجی ارتباط دارد.



تعریف مدیریت

■ دسلر (Dessler)

□ مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد.



وظایف مدیریت

■ Henri Fayol (فرانسه، اوایل قرن ۱۲م میلادی)

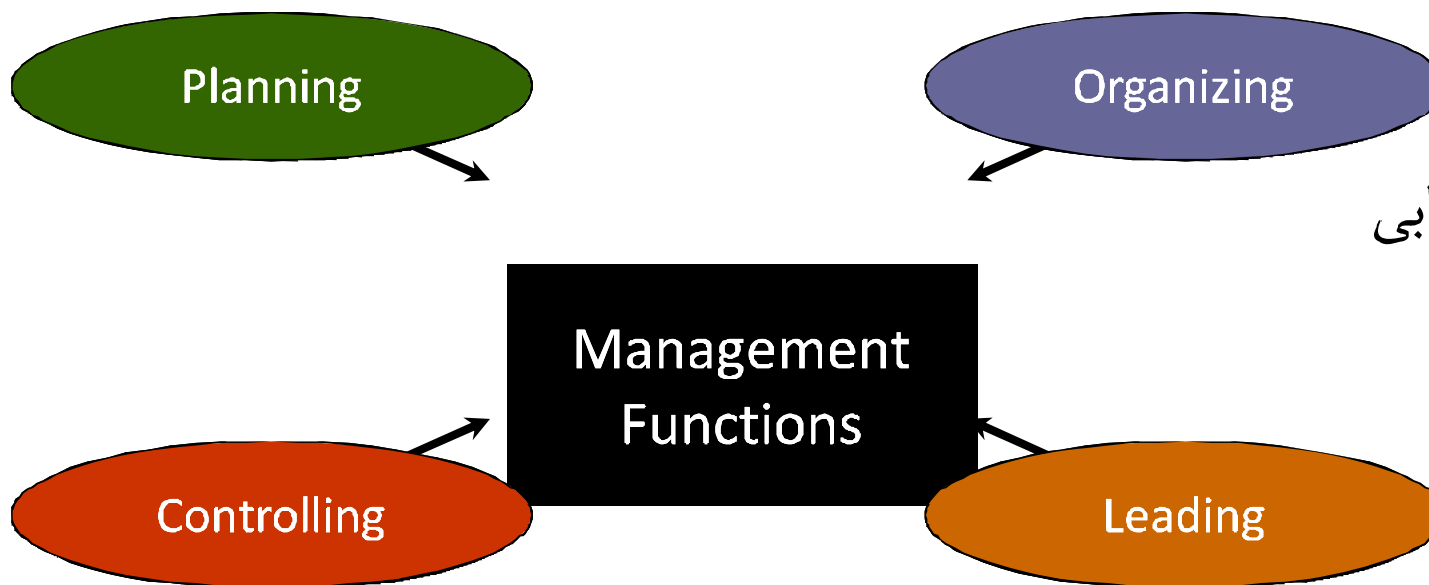
□ برنامه ریزی

□ سازماندهی

□ کنترل

□ رهبری

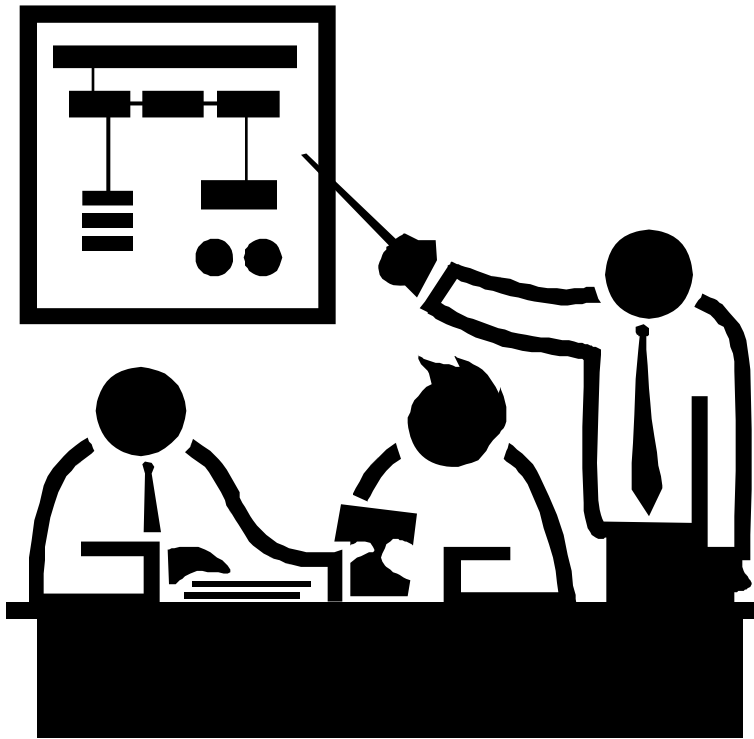
□ کارمندیابی



برنامه ریزی



سازماندهی



رهبری



کنترل



نقشه های مدیریت

■ مینتزبرگ (MIT-۱۹۷۵)

□ نقش های متقابل شخصی (Interpersonal)

• رئیس تشریفات

• رهبر

• رابط (Liaison)

□ نقش های اطلاعاتی

• نظارت

• توزیع کننده

• سخنگو

□ نقش های تصمیم گیری

• کارآفرینی

• آشوب زدایی (Disturbance Handler)

• تخصیص منابع

• مذاکره



مهارت های مدیریت



Robert Katz ■

□ مهارت های فنی

□ مهارت های انسانی

□ مهارت های مفهومی

اثر بخشی در مقابل فعالیت های مدیریت موفق

■ Fred Luthans (۴۵۰ مدیر مورد مطالعه قرار داد):

- Do managers who move up the quickest in an org. do the same activities and with the same emphasis as managers who do the best job?

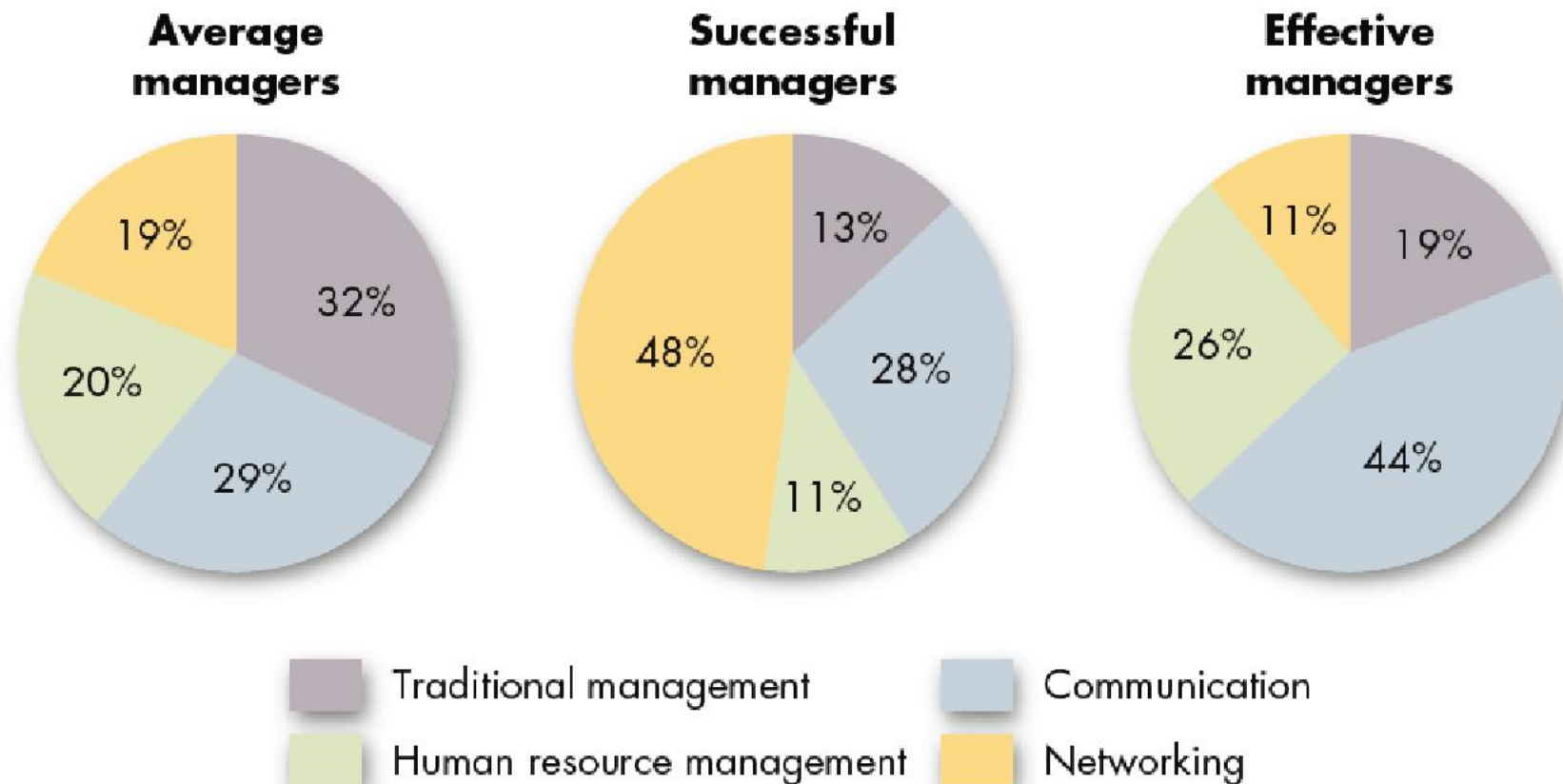
□ مدیریت سنتی (برنامه ریزی، تصمیم گیری، کنترل)

□ ارتباطات (کار کاغذی)

□ مدیریت منابع انسانی (کارمندیابی، آموزش، جبران خدمت)

□ شبکه (فعالیت های اجتماعی، ارتباط با دیگران)

اثر بخشی در مقابل فعالیت های مدیریت موفق



~~Promotions are based on performance~~

زمینه تحقیقات

- استفاده از این روش تحقیقاتی برای بررسی مسائلی نظیر:
 - دسته بندی مدیران پروژه و شناسایی کارهای پر اهمیت هر یک از دسته ها
 - تفاوت اهمیت فعالیت های مدیران پروژه در طی گروه های فرآیندی
 - شناسایی فعالیت های با اهمیت مدیران پروژه در حوزه های کاربرد متفاوت



The Academy
of Management

Journal



The Academy of Management

REVIEW



UNIVERSITY OF CAMBRIDGE

Reader

Human Resources and Organisational Behaviour

University of Cambridge - Judge Business School

Due to the growing success of the School we are looking to recruit the following position: - Reader (Associate Professor) in Human Resources and Organisational Behaviour

Successful candidates will have an established publications record in the leading international journals such as AMJ, AMR, and Organization Science and demonstrate capacity for intellectual leadership and originality based on clear evidence of intellectual excellence including a PhD in a relevant subject. Experience of teaching at undergraduate, postgraduate or post-experience levels is essential.

We offer competitive salaries. Appointments will be from 1 July 2010 or as soon as possible thereafter.

An application form and further information is available from the website, www.jbs.cam.ac.uk/jobs.

Quote Reference: NS05978, Closing Date: 18 December 2009

The University values diversity and is committed to equality of opportunity

Click here for [Employer Profile](#)

مرور کلی آنچه که مدیران انجام می دهند

- وظیفه رهبری
- نقشه های متقابل شخصی
- مهارت های انسانی
- مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، شبکه

اهمیت مطالعه رفتار سازمانی

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را تعریف کنید.



Google



Google

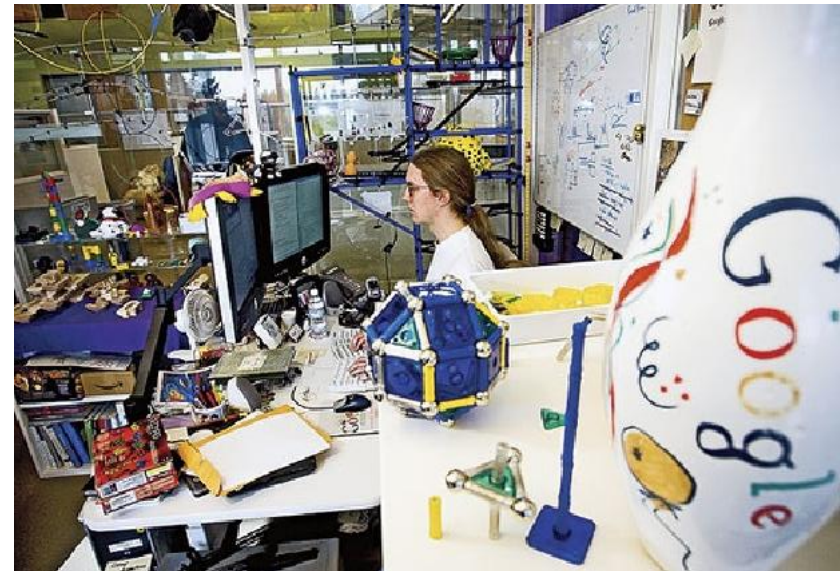




Google



Google



Google



Google



ورود به رفتار سازمانی

■ تعریف رفتار سازمانی:

□ یک زمینه مطالعاتی است که در خصوص تأثیر افراد، گروه ها و ساختار بر روی رفتار در درون سازمان تحقیق می کند تا اثربخشی سازمان را به وسیله این دانش بهبود بدهد.

■ چه چیزی مطالعه می شود؟

□ افراد

□ گروه ها

□ ساختار

• افراد در سازمان چه کاری انجام می دهند و چگونه رفتار آنها بر سازمان تأثیر می گذارد.

رفتار سازمانی

■ تعریف دیگر برای رفتار سازمانی:

□ رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه نظامند (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.



مقایسه رفتار سازمانی با تئوری سازمان

■ مقایسه رفتار سازمانی با تئوری سازمان:

□ تئوری سازمان جامعه شناسی سازمان ها و رفتار سازمانی، روان شناسی آنها است.

□ پس رفتار سازمانی به موارد زیر می پردازد:

- انگیزش
- شیوه رهبری
- شخصیت
- مسائل متفاوت شناختی و احساساتی افراد در درون سازمان

■ تئوری متقابل:

□ در تئوری متقابل در مورد یکپارچگی سطوح خرد و کلان تجزیه و تحلیل بحث می شود.

□ سازمان بر افراد و گروهها تأثیر می گذارند و برعکس افراد و گروهها بر سازمان تأثیر می گذارند

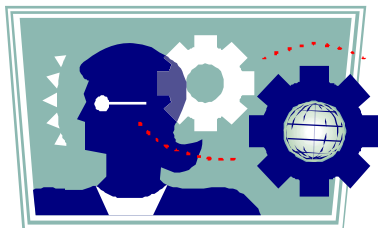
مباحث اصلی رفتار سازمانی

■ با وجود اختلاف در مباحث مطرح شده در رفتار سازمانی، می توان موارد زیر را اشاره نمود:

- ایجاد انگیزش
- رفتار رهبری
- قدرت
- ارتباطات افراد
- فرآیندها و ساختار گروه
- یادگیری
- فرآیندهای تغییر
- فشار روانی (استرس) کار
- تعارضات

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ارزش مطالعه نظامند رفتار سازمانی را نشان دهید.



Myth or Science?

افسانه یا علم؟

■ یادداشت های از قبل تصور شده در مقابل مشاهده مستقیم!

کلاس رفتار سازمانی یا مالی؟

مؤثرترین روش برای ایجاد انگیزش در پرسنل چیست؟

Preconceived Notions \neq The Facts

You can't teach an old dog new tricks

Leaders are born, not made

Two heads are better than one

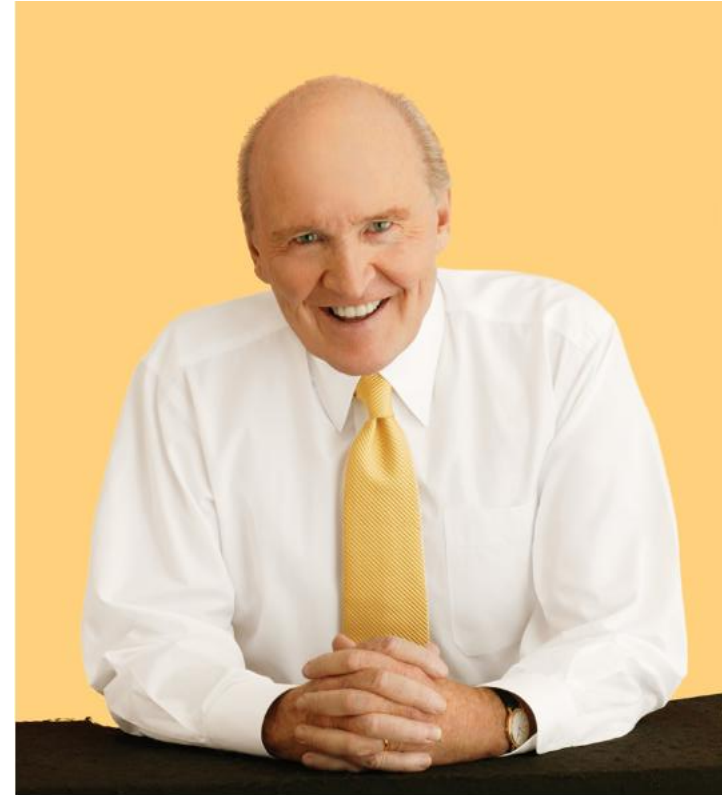
- OB is to replace popularly held notions, often accepted without question, with science-based conclusions.

مطالعه نظام مند

- **ضرورت مطالعه نظامند:**
 - آغاز مطالعه رفتار سازمانی از دوران کودکی
- **مطالعه نظامند:**
 - رفتار تصادفی نیست
 - رفتار معمولاً قابل پیش بینی است
 - مطالعه نظامند رفتار به معنی پیش بینی های دقیق و منطقی رفتار است.
- **مدیریت بر پایه شواهد:**
 - مکمل مطالعه نظامند است.
 - مدیریت بر پایه شواهد، تصمیمات مدیریتی بر اساس بهترین شواهد علمی در دسترس است.
 - تصمیمات مدیران و پزشکان
- **شهود:**
 - ۸۶٪ مدیران فکر می کنند که سازمان با پرسنل خوب برخورد می کند، در حالیکه ۵۵٪ پرسنل فکر می کنند که سازمان با آنها خوب برخورد می کند.
 - افزایش شهود با مطالعه نظامند

شهود

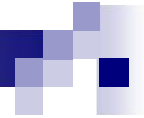
- Jack Welch:
‘The trick, of course, is to know
when to go with your gut’



اهمیت آگاهی به مطالعات نظامند

- بیش از ۹۰ درصد از مدیران ۵۰۰ کمپانی برتر دنیا حداقل ۱۰ درصد از درآمد سالانه خود را صرف سرمایه گذاری در توسعه شخصی و آموزش های مدیریتی می کنند.
- اگر همان کاری را انجام می دهید که همیشه انجام داده اید، در بهترین حالت همان دستاوردهائی را خواهید داشت که همواره داشته اید و این در حالیست که جهان و رقبای شما به سرعت در حال تغییر هستند.
- مطرح ترین مدیران جهان همچون ریچارد برانسون (Virgin) بیل گیتس، استیو جابز (Apple)، جک ولش و ... حداقل در ۱۵ کنفرانس آموزشی در سال شرکت می کنند.



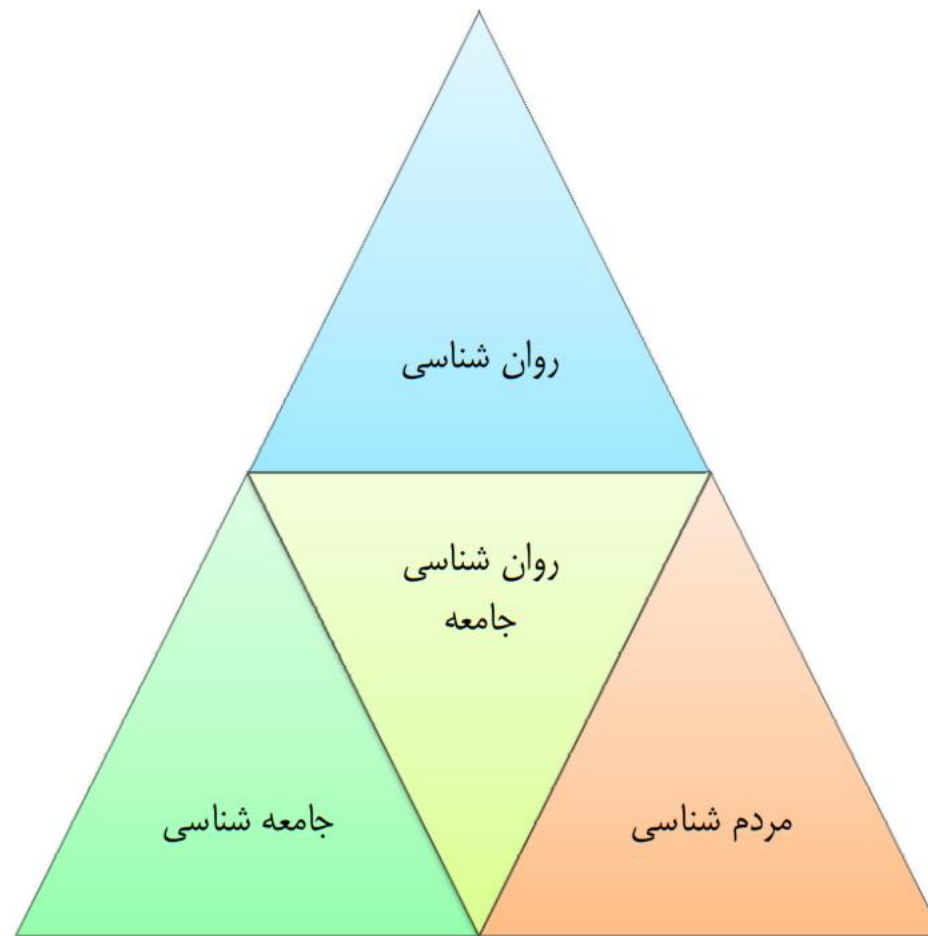


بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

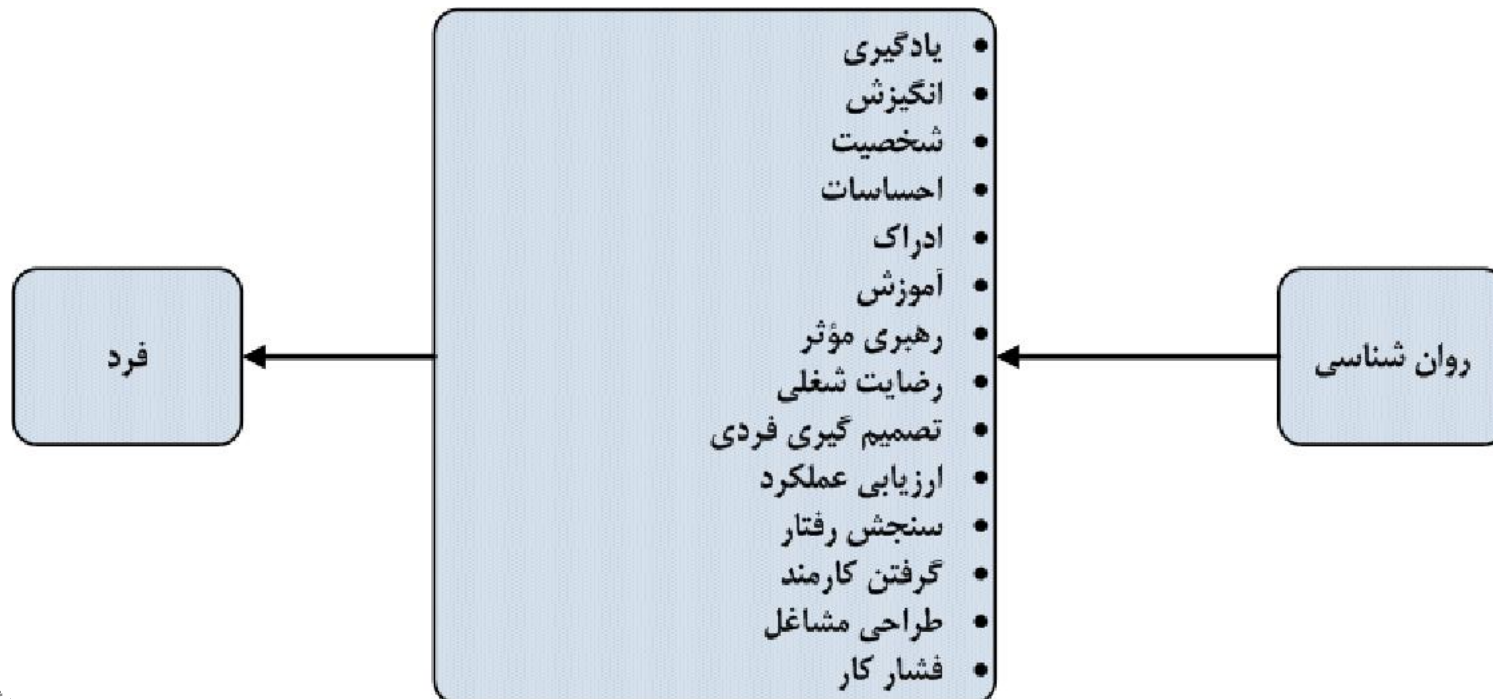
- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ارزش مطالعه سیستماتیک رفتار سازمانی را نشان دهید.
- نظام های اصلی علوم رفتاری که در رفتار سازمانی مشارکت دارند را شناسایی نمایید.

نظام های علوم رفتاری که در رفتار سازمانی مشارکت دارند



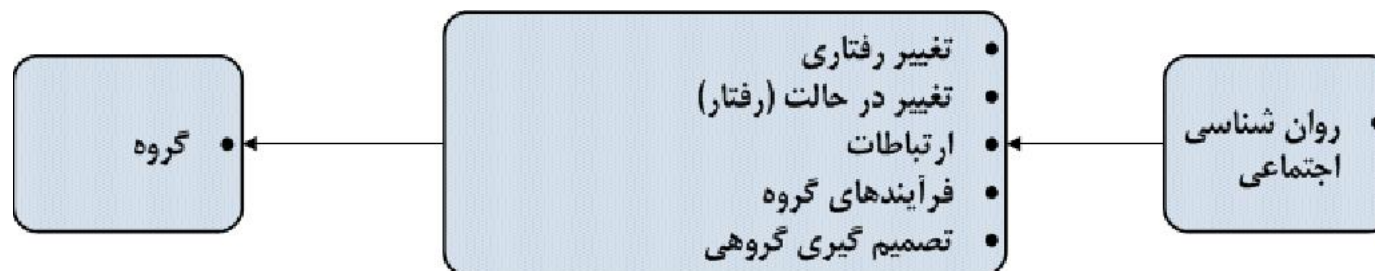
روان شناسی

روان شناسی علمی است که در پی سنجش، توجیه و برشمردن علت تغییر رفتار افراد انسان و برخی از حیوانات می باشد.



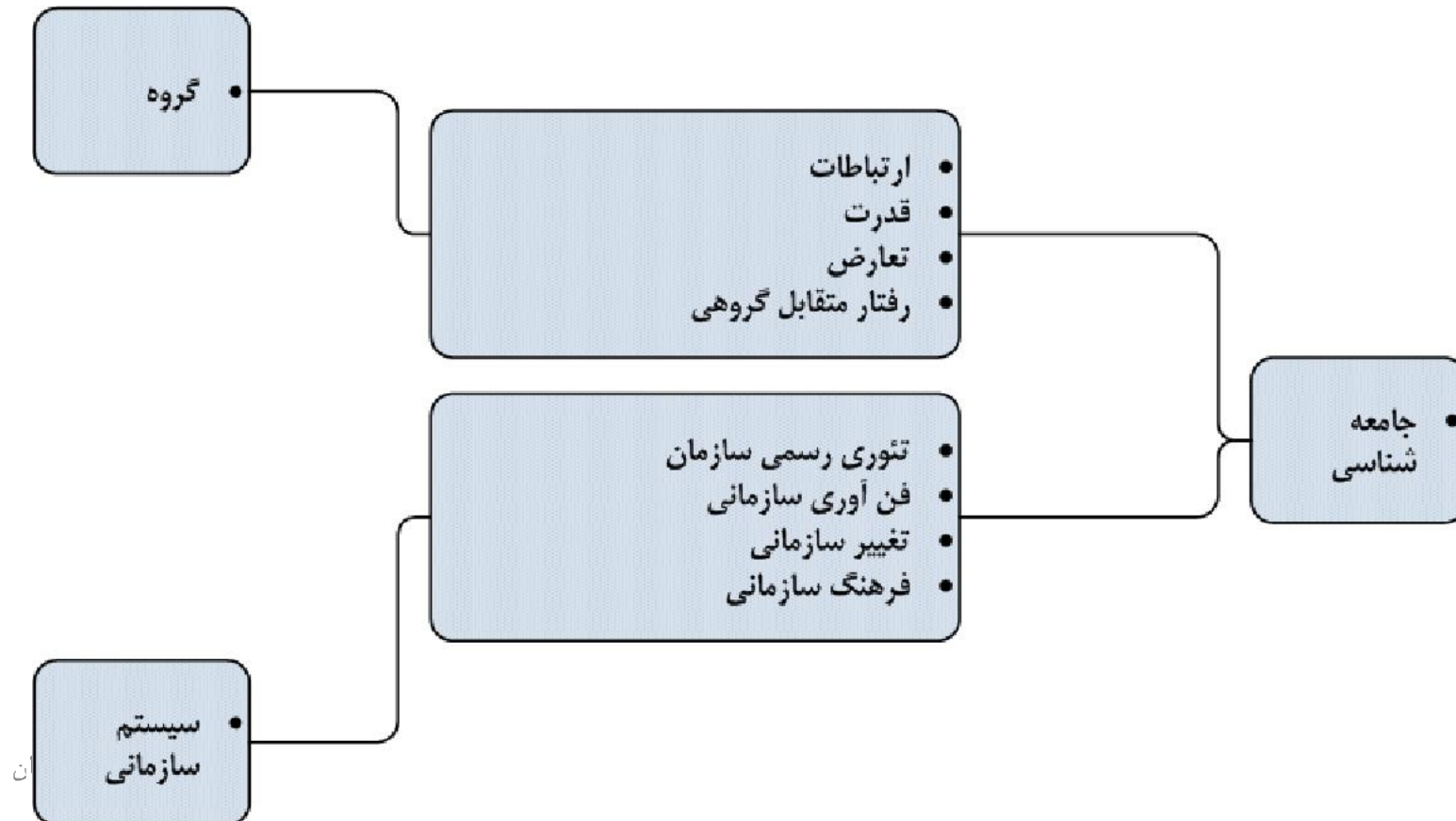
روان شناسی اجتماعی

روان شناسی اجتماعی ترکیب مفاهیم روان شناسی و جامعه شناسی است. در این رشته علمی به اعمال نفوذ افراد بر یکدیگر توجه می شود. یکی از رشته هایی که مورد توجه خاص روان شناسان اجتماعی قرار گرفته پدیده تغییر است. یعنی چگونه می توان موانعی را که بر سر راه پذیرش تغییر قرار دارد از میان برداشت.



جامعه شناسی

جامعه شناسی افراد را در رابطه با همکاران مورد مطالعه قرار می دهد.



Anthropology

- Longman:

- the scientific study of people, their societies, cultures

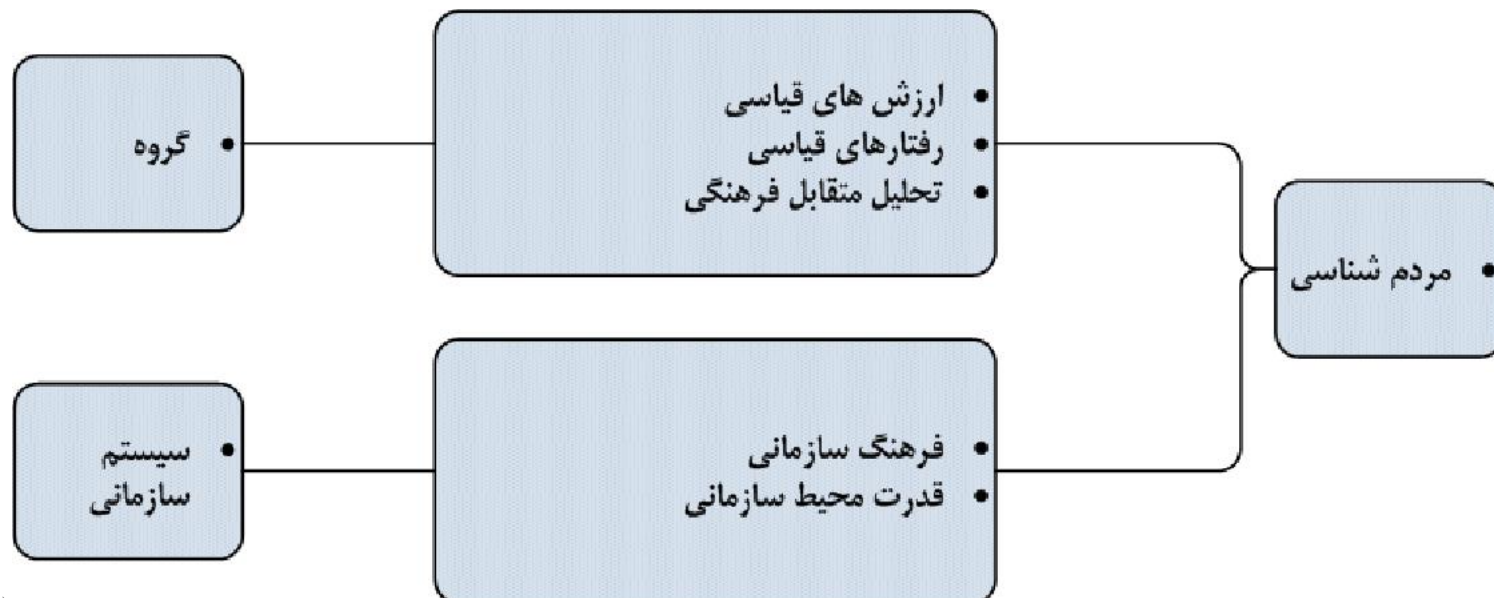
- Cambridge:

- the study of the human race, its culture and society and its physical development.



مردم شناسی

- مطالعه و تحقیق درباره علومى كه مى توان بدان وسیله درباره افراد انسانی و فعالیت های آنان مطالبی آموخت.
- کار متخصصان مردم شناسی، درباره فرهنگ و محیط است.





نظام های رفتار سازمانی

