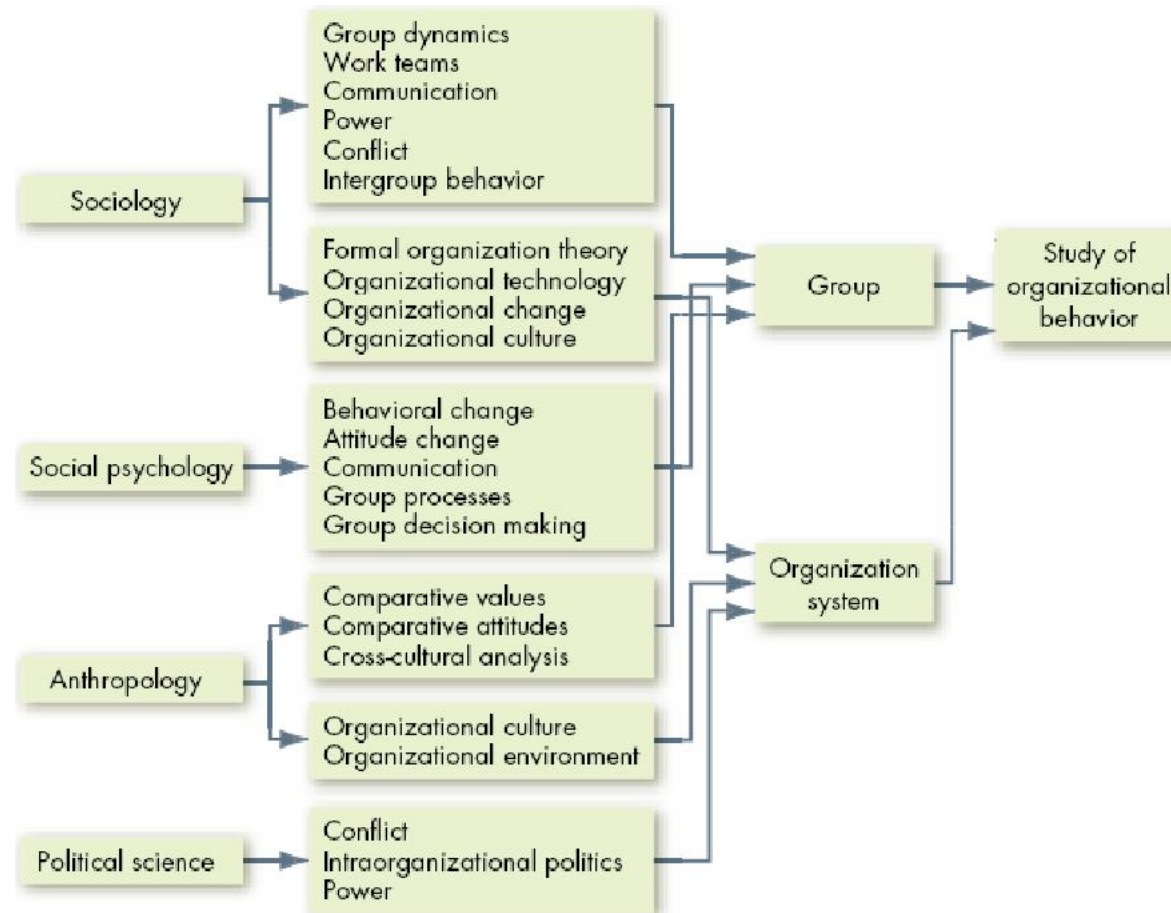
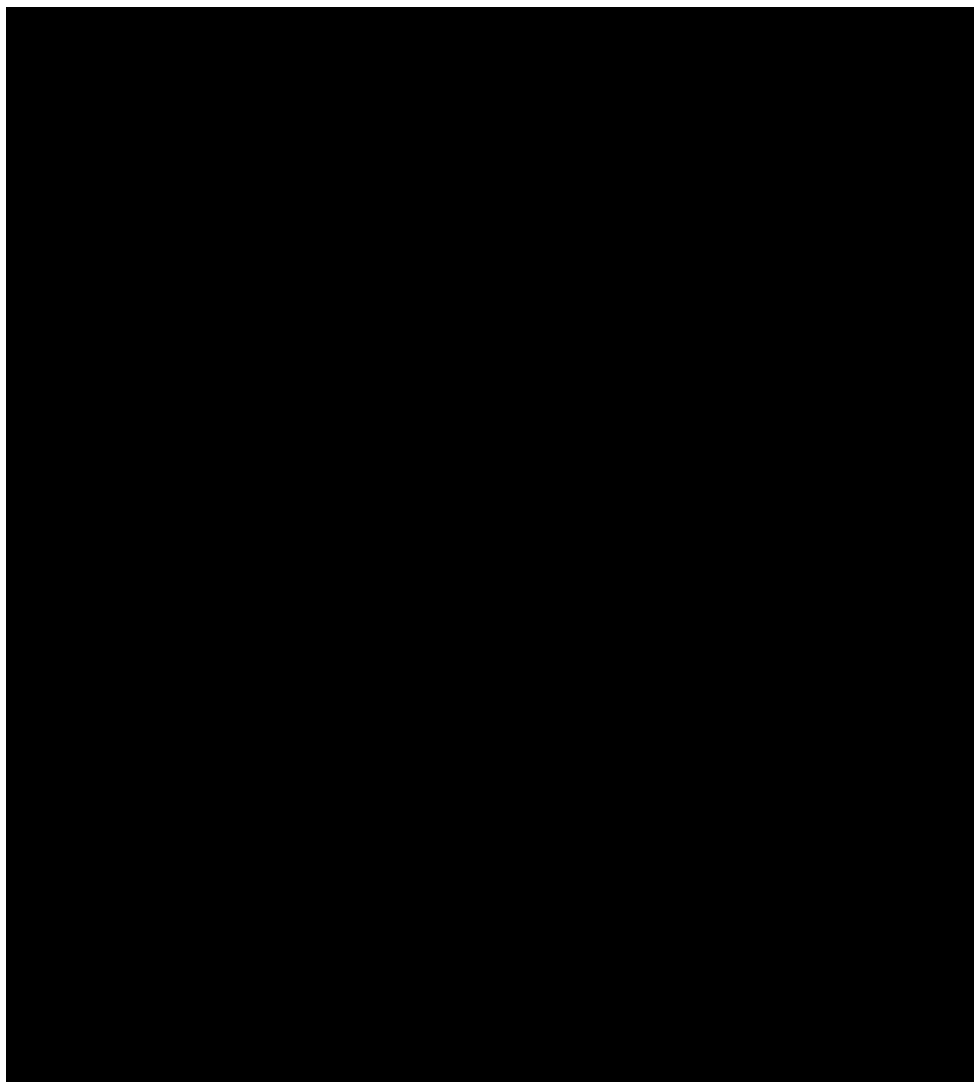


نظام های علوم رفتاری که در رفتار سازمانی مشارکت دارند

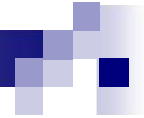




Psychologists at the Center for Creative Leadership systematically study the behavior of managers in a controlled environment. Through one-way glass, they observe, videotape, and evaluate managers leadership skills. They also gather data by surveying the managers and their co-workers, bosses, and subordinates. The goal of this scientific study: to teach managers how to lead others in their organizations effectively.



دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

Learning Objectives

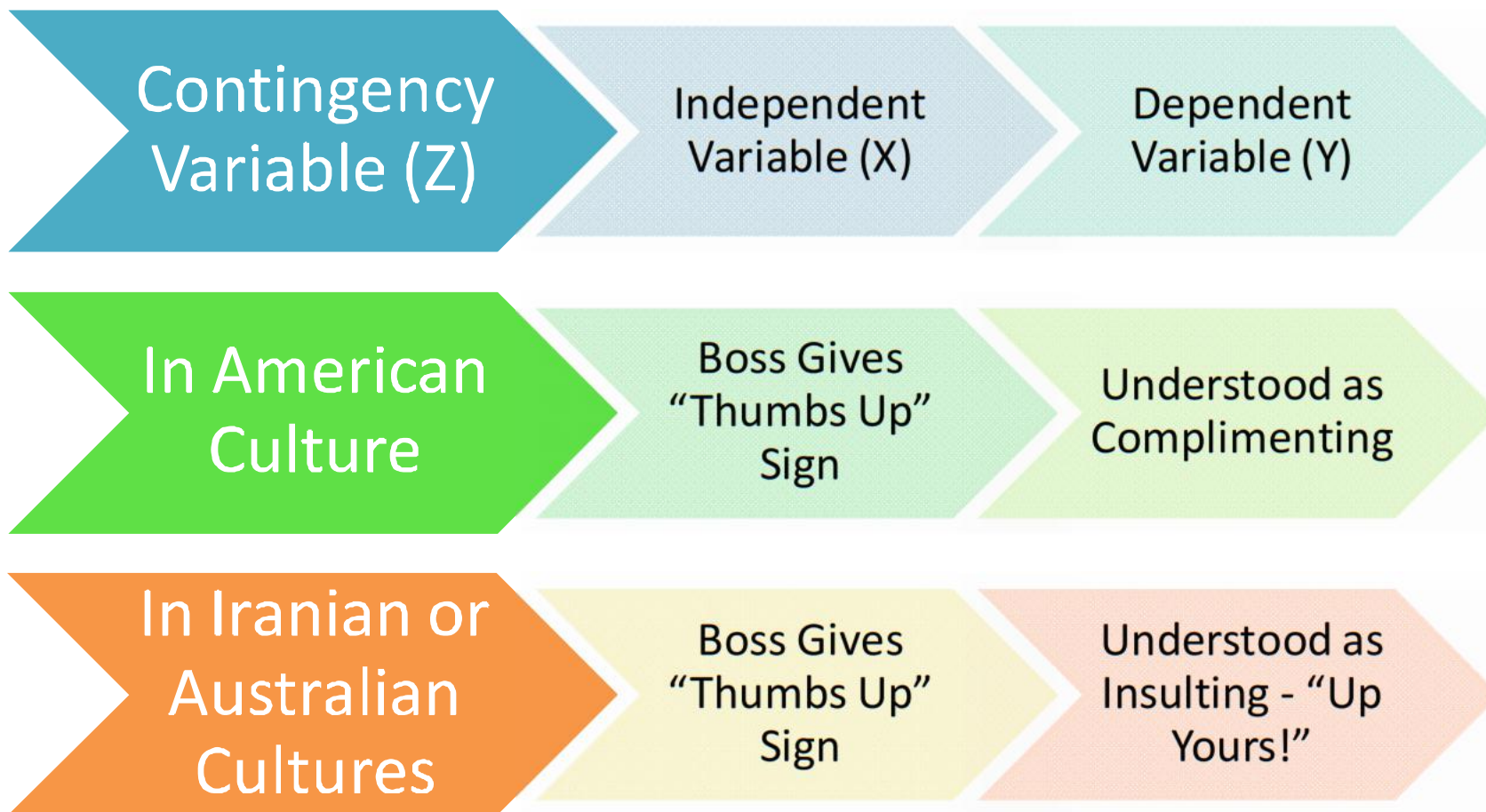
- اهمیت مهارت های فردی را در محیط کار توضیح دهید.
- وظایف، نقش ها و مهارت های مدیریت را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را تعریف کنید.
- ارزش مطالعه سیستماتیک رفتار سازمانی را نشان دهید.
- نظام های اصلی علوم رفتاری که در رفتار سازمانی مشارکت دارند را شناسایی نمایید.
- قواعد ثابت بسیار کم در رفتار سازمانی

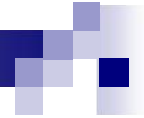
قواعد ثابت بسیار کم در رفتار سازمانی

□ God gave all the easy problems to the physicists.

□ شغل یکنواخت یا با چالش

قواعد ثابت بسیار کم در رفتار سازمانی





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

فرصت ها و تهدیدهای در پیاده سازی مفاهیم رفتار سازمانی



- پیر شدن نیروی انسانی
- زنان شاغل
- افراد مختلف
- کاهش اندازه سازمانی
- رقابت جهانی
- ارتباط پرسنل با کارفرما
- و غیره

مهم ترین فرصت ها و تهدیدها



- پاسخگویی به جهانی سازی
- مدیریت تنوع نیروی کار
- بهبود کیفیت و بهره وری
- بهبود خدمات مشتری
- بهبود مهارت پرسنل
- تغییر و تهییج به نوآوری
- اداره امور موقتی
- کار در سازمان های شبکه شده
- کمک به پرسنل برای متعادل نمودن تعارض کار-زندگی
- ایجاد محیط کار مثبت
- بهبود اخلاقیات

Pizza Hut in China



ورود به بازار چین در سال 1990 - چین اولین بازار هدف
دکتر سیامک حاجی یخچالی، دانشکده فنی، دانشگاه تهران

جهانی سازی

■ اقتصادهای کشورهای جهان درهم پیچیده است و به شدت با یکدیگر وابسته می باشند.

- Thomas L. Friedman (2008, NY Times)
 - “The central truth of globalization today: We’re all connected and nobody is in charge”

سفارشی سازی (Mass Customization)

The screenshot displays the Nike iD customization interface for the Nike Shox Cognescenti iD sneaker. The interface is divided into several sections:

- Navigation:** HOME > RUNNING > NIKE SHOX COGNESCENTI iD - MEN'S > BUILD. A "START OVER" button is located in the top right corner.
- Product Information:** NIKE SHOX COGNESCENTI iD, USD 110.00.
- 3D Model:** A 3D rendering of the sneaker, currently yellow with light blue accents.
- Color Selection Panels:**
 - Base Color:** A row of color swatches with the light blue swatch selected.
 - Quarter Color:** A grid of color swatches with the yellow swatch selected.
 - Accent Color:** A grid of color swatches with the red swatch selected.
 - Swoosh Color:** A grid of color swatches with the orange swatch selected.
 - Lace Color:** A row of color swatches.
- Progress Indicators:** A vertical bar on the right side shows the progress through four steps: 1. START (DONE), 2. DESIGN (DONE), 3. PERSONALIZE (0 of 3), and 4. REVIEW.
- Bottom Bar:** Includes a "COUNTRY SELECTOR" with a US flag, "STORE LOCATOR", "PRIVACY POLICY", and "© 2005 NIKE. ALL RIGHTS RESERVED."

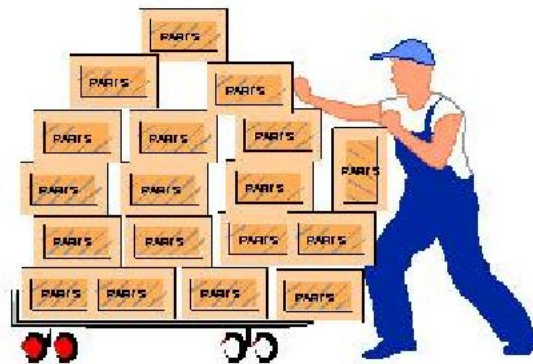
سفارش سازی در Nick

- Models for men's sports shoes = 9.
- *Number of different options for:*
 - Base = 8
 - Quarter = 13
 - Accent = 13
 - Swoosh = 13
 - Lace = 14
 - Midsole = 4
 - Plate = 5
 - Shox = 9
 - ID = 9
 - An optional 8 Character ID ... "Name/Phrase"
- Total Number of Combinations = **5,580,731,520!**
- Delivery time is a few weeks.
- Price is slightly higher than regular price.

سیستم فشاری و کششی

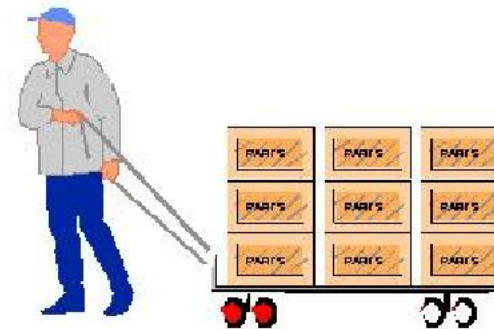
Push vs. Pull

**Make all we can
just in case.**



- Production Approximation
- Anticipated Usage's
- Large Lots
- High Inventories
- Waste
- Management by Firefighting
- Poor Communication

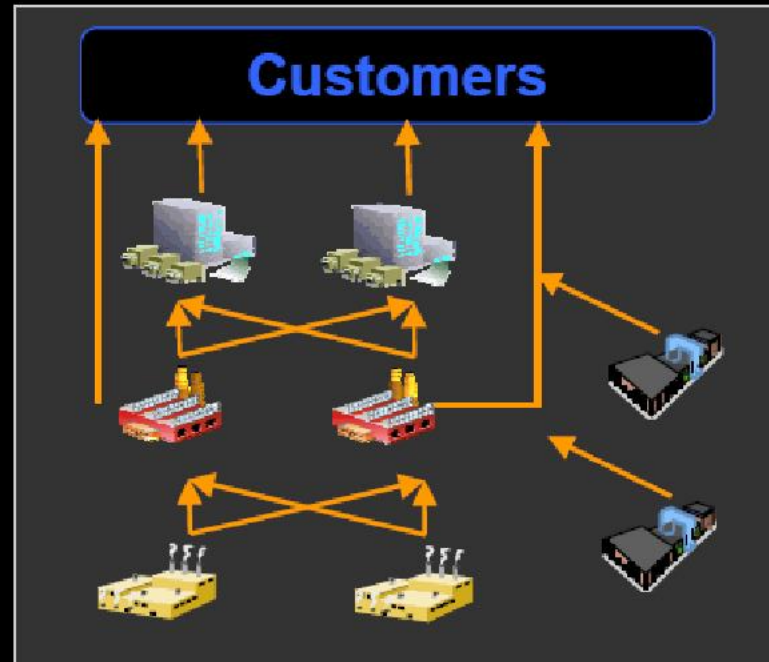
**Make what's needed
when we need it**



- Production Precision
- Actual Consumption
- Small Lots
- Low Inventories
- Waste Reduction
- Management by Sight
- Better Communication

راهکارهای نرم افزاری

- Real Time Data across the entire supply chain...
- Especially in a global supply chain



ORACLE

تغییرات سیستم تولید

■ حرکت از سیستم های سنتی تولید:

□ تولید انبوه

□ تولید دسته ای

به: ■

□ سیستم های سفارشی

□ زمان تحویل کوتاهتر

□ با همان هزینه یا کمتر

تأثیرات بر روی مدل های کنترل موجودی

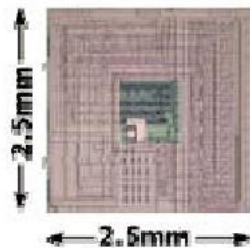
- اندازه بهینه سفارش چقدر است؟
- هزینه های ارقام در موجودی؟ تغییرات جهانی روزانه.
- تأمین کنندگان کجا هستند؟
- زمان آماده سازی؟
- هزینه کمبود؟
- نحوه کنترل کیفیت محصول؟

سیستم های توزیع

چقدر بکجا؟

- مشتریان و تقاضا
 - تقاضای جهانی
- خطوط تولید و مونتاژ
 - در مکان های مختلف
- تأمین کنندگان
 - جهانی
- محیط
 - سیاسی (بسته شدن فرودگاه تایلند)
 - خطوط ارتباطی (دزدان دریایی)
 - وقایع طبیعی (طوفان ها)
 - خرابی ها و شکست ها (شکستن خطوط لوله آلاسکا)
- فن آوری
 - سنسورها، RFID
 - AGV
 - FMS

Radio Frequency IDentification



The RFID tag responds to the reader by broadcasting its EPC, which is a 96-bit code consisting of:

- 8 bits of header information
- 28 bits identifying the organization that assigned the code
- 24 bits identifying the type of product
- 36 bits representing serialization information for the product

جهان سازی

■ جهانی شدن:

□ جهانی شدن، تمایل شرکت های برای توسعه فروش، مالکیت و تولید در بازارهای جدید خارج از کشور است.

□ نمونه این شرکت ها:

- Sony
- Apple
- Nike
- Mercedes Benz
- Zara
- Toyota (تولید Camry in Georgetown, Kentucky)

پاسخگویی به جهانی سازی

■ مرزهای کشور، سازمان ها را محدود نمی کند:

Burger King

McDonald

ExxonMobil (۷۵٪ درآمدش خارج از آمریکا است)

Nokia

Honda (in USA)

Ford (in Brazil)

Volkswagen (in Mexico)

Mercedes & BMW (in South Africa)

چرا سازمان ها فعالیت هایشان را در خارج توسعه می دهند؟

■ توسعه فروش

□ Dell کارخانه در چین

□ Wal-Mart فروشگاه در آفریقای جنوبی

■ کاهش هزینه های تولید و جستجو خدمات/محصول جدید برای فروش

□ طراحی در یک کشور، ساخت در یک کشور دیگر

■ تشکیل همکاری جدید

□ Fujitsu-Siemens

□ SonyEricsson

FUJITSU

- واردات آمریکا از ۷۹۹ میلیون دلار در ۱۹۹۴ به ۱۳۵ میلیارد دلار رشد کرد و صادرات آن از ۷۰۲ میلیون دلار به ۸۸ میلیارد دلار رشد داشت.

مفاهیم جهانی (فرصت و تهدید)

■ سازمان ها:

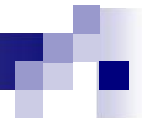
- جهانی سازی، به معنی رقابت جهانی است.
- رقابت جهانی، به معنی هزینه کمتر و کیفیت جهانی است.
- هزینه کمتر و کیفیت جهانی به معنی بهره وری نیروی انسانی است.

■ مشتریان

- قیمت کمتر، کیفیت بیشتر،

■ پرسنل

- کار بیشتر
- امنیت کمتر در مشاغل (برون سپاری)



برون سپاری در آمریکا



روند تغییر ماهیت کار

- شغل های با فن آوری بالا
 - کارهای سخت به صورت مکانیزه انجام می شود
- دانش کار و سرمایه انسانی
 - سرمایه انسانی: دانش، تحصیلات، آموزش، مهارت ها و تجربیات پرسنل یک سازمان.
 - شغل های بهتر دانش بیشتری نیاز دارند.
- ماهیت کار: کاربردهای برای منابع انسانی
 - تغییر ماهیت کار ضرورت تغییر نیروی انسانی، مثال بانک
 - فن آوری تغییر ماهیت شکل مدیریت منابع انسانی
- مشاغل خدماتی

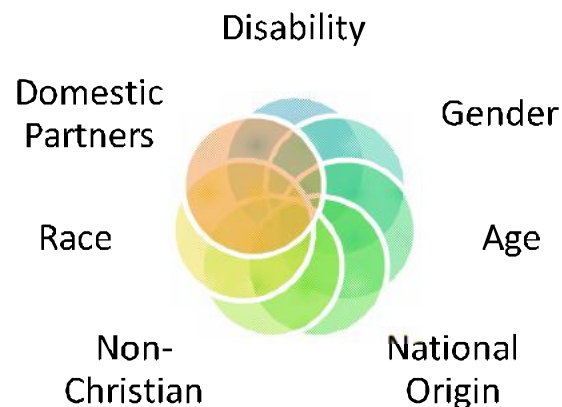
تغییرات کار مدیران در دهکده جهانی

- افزایش وظایف خارجی
 - نیازهای مختلف پرسنل، اجبار بر انتقال خدمات
- کار با افراد با فرهنگ های مختلف
 - تفاوت های فرهنگی، مذهبی، جغرافیای
- اداره عکس العمل های بر علیه نظام سرمایه داری
 - تفاوت نگرش به سرمایه داری در آمریکا و غیره با فرانسه، خاورمیانه
 - در فلاند درآمد شخص ۹ میلیون دلار، ۸۰ کیلومتر در ساعت (مجاز ۴۰) جریمه \$۲۱۷۰۰۰
- انتقال مشاغل به کشورها با دستمزد کمتر
 - حداقل دستمزد ساعتی ۶ دلار در چین ۳۰ سنت
- مدیریت افراد طی جنگ روانی
 - حراست سازمان ها و نژاد پرستی در فرهنگ ها
 - McDonald در هند

مدیریت تنوع نیروی انسانی

■ تنوع نیروی انسانی (Workforce Diversity)

■ به معنی استفاده از سازمان ها از نیروی انسانی با سن، فرهنگ، نژاد، جنسیت، اخلاقیات مختلف است.



مدیریت تنوع نیروی انسانی

پذیرش تنوع

تغییر روندهای آماری آمریکا

نیروی کار زنان: ۱۹۵۰ فقط ۲۹.۶٪ در ۲۰۰۳ به ۴۶.۷٪ افزایش یافت.

نیروی کار آمریکای لاتین: اکنون ۱۱٪ برای ۲۰۵۰ به ۲۴٪

نیروی کار سیاه پوست: اکنون ۱۲٪ برای ۲۰۵۰ به ۱۴٪

نیروی کار آسیایی: اکنون ۵٪ برای ۲۰۵۰ به ۱۱٪

نیروی کار بالای ۵۵ سال: اکنون ۱۳٪ برای ۲۰۱۴ به ۲۰٪

مفاهیم

تنوع نیروی کار در سازمان های می تواند منجر به نوآوری و خلاقیت شود و می تواند

دیدگاه مختلف را ایجاد نماید، به شرط آن که صحیح مدیریت شود.

بهبود کیفیت و بهره وری

■ ظرفیت های اضافی:

□ شبکه مخابرات برای ۵۰ سال آینده

□ رستوران، تولید خودرو، فروشگاه

■ افزایش بهره وری

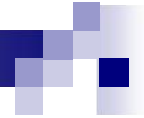
□ Almost all quality improvement comes via simplification of design, manufacturing, layout, processes, and procedures.

■ نقش رفتار سازمانی

مهم ترین فرصت ها و تهدیدها



- پاسخگویی به جهانی سازی
- مدیریت تنوع نیروی کار
- بهبود کیفیت و بهره وری
- بهبود خدمات مشتری
- بهبود مهارت پرسنل
- تغییر و تهییج به نوآوری
- اداره امور موقتی
- کار در سازمان های شبکه شده
- کمک به پرسنل برای متعادل نمودن تعارض کار-زندگی
- ایجاد محیط کار مثبت
- بهبود اخلاقیات



بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید:

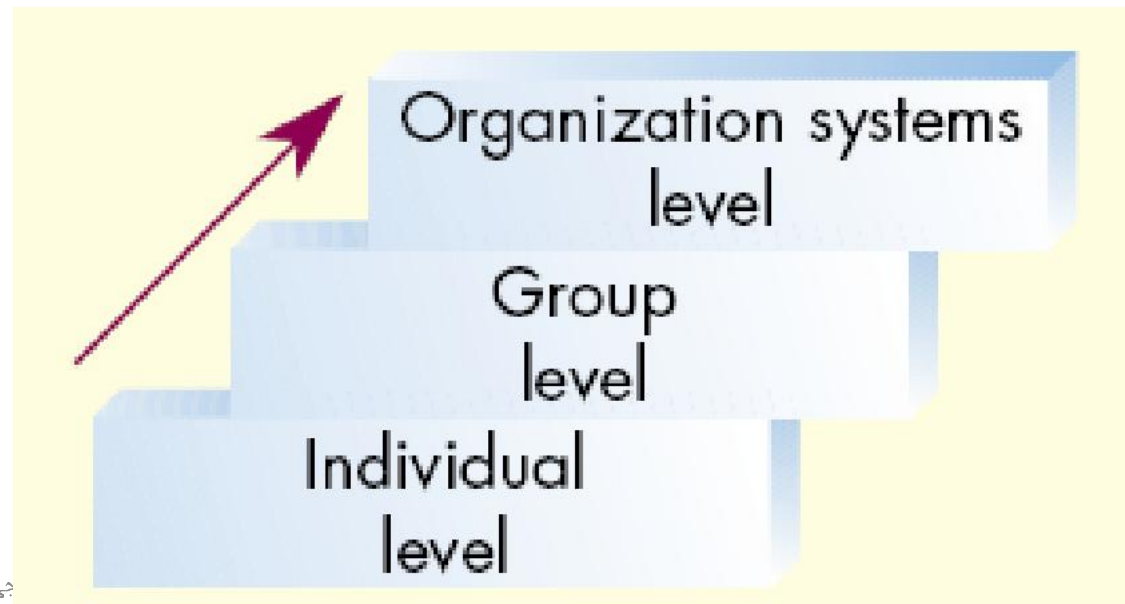
Learning Objectives

- 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 مقایسه کنید.

مدل پایه رفتار سازمانی

■ مدل:

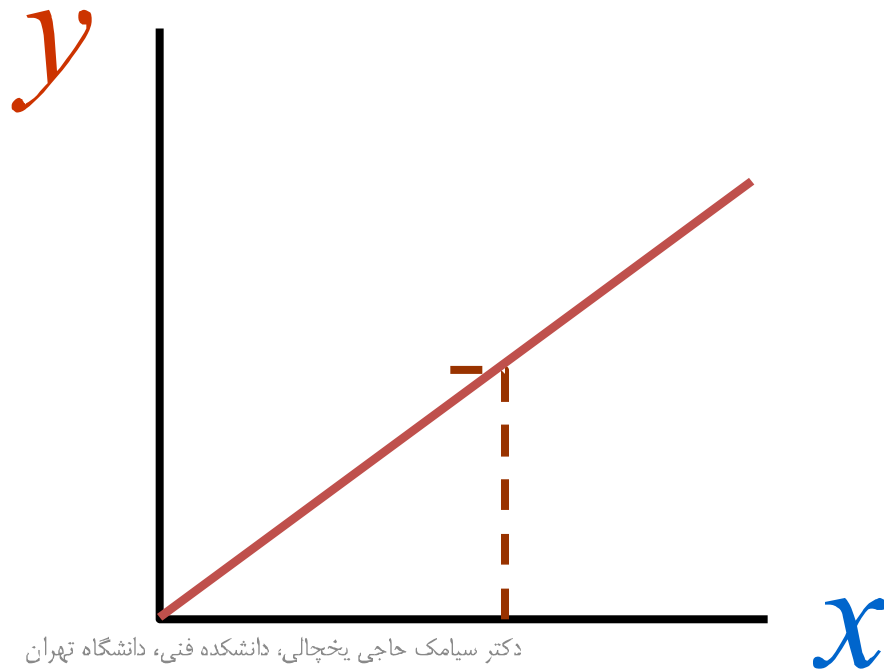
- An abstraction of reality.
- A simplified representation of some real-world phenomenon.



متغیرهای وابسته

■ متغیر وابسته:

□ متغیر وابسته، عامل کلیدی است که تحت تأثیر سایر عوامل است و می‌خواهید آن را پیش بینی کنید یا توضیح دهد.





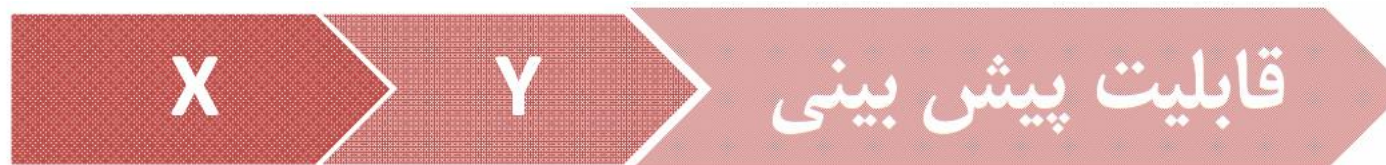
انواع متغیرها مطالعه

مستقل (X)

- علت تغییر در متغیر وابسته است.
- این متغیری است که محققان رفتار سازمانی آنرا تغییر می دهند تا تغییر در متغیرهای وابسته را بررسی نمایند.

وابسته (Y)

- پاسخ متغیر مستقل X است.
- این متغیری است که محققان رفتار سازمانی می خواهند آن را پیش بینی کنند و توضیح دهند.
- این متغیر مورد علاقه است.



متغیرهای وابسته



■ چه متغیرهای وابسته اصلی در رفتار سازمانی وجود دارند؟

بهره‌وری

غیبت

جابجایی (Turnover)

رضایت شغلی

رفتار غیرسالم در محیط کار (Deviant Workplace Behaviour)

رفتار تابعیت سازمانی (Organizational Citizenship Behaviour)

متغیرهای وابسته: بهره‌وری

Productivity

A performance measure that includes effectiveness and efficiency.



Effectiveness
Achievement of goals.

Efficiency
The ratio of effective output to the input required to achieve it.

بهره وری

• زنجیره علت و تأثیر:

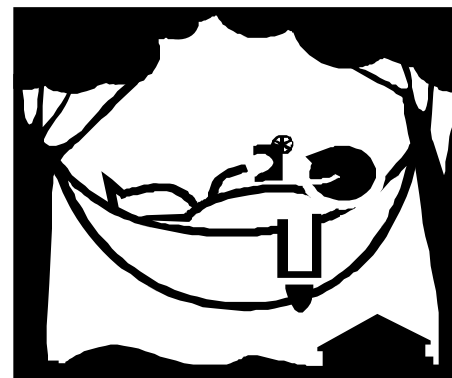
- ۵٪ بهبود در نگرش پرسنل باعث ۱.۳٪ افزایش رضایتمندی مشتری که منجر به ۰.۵٪ افزایش سود شرکت
- با آموزش پرسنل به منظور بهبود تعامل مشتری-کارمند، رضایتمندی مشتری ۴٪ در ۱۲ ماه افزایش یافت که سودی معادل ۲۰۰ میلیون دلار حاصل شد.



متغیرهای وابسته: غیبت

Absenteeism(غیبت)

The failure to report to work.

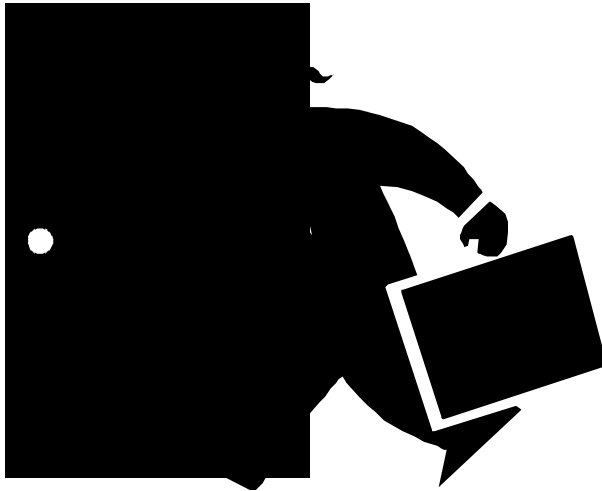


غیبت



- هزینه غیبت در انگلستان: ۶۹۴ دلار به ازای هر کارمند در هر سال.
- هزینه غیبت در انگلستان: ۷۸۹ دلار به ازای هر کارمند در هر سال.
- در سوئد در هر زمان تقریباً ۱۰ درصد کل نیروی کار کشور به علت مریضی حضور ندارند.
- آیا همه غیبت ها بد می باشند؟
- خیر، خلبانان، پزشکان، ..

متغیر وابسته: جابجایی



Turnover

The voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization.

مشکلات جابجایی؟

- متوسط جابجایی در آمریکا ۳٪ ماهانه.
- در سازمان دولتی ۱٪
- در صنعت ساختمان ۵ تا ۷٪
- هزینه شرکت های IT در آمریکا: \$ ۳۴۱۰۰
- هزینه فروشگاه ها در آمریکا: ۱۰۴۴۵ دلار



رفتار غیر سالم در محیط کار

رفتار غیر سالم در محیط کار:

آهنگ گوش دادن با صدای بلند.

شایعه سازی

اهانت

دزدی در محیط کار

خرابکاری و کارشکنی

برآورد هزینه ها:

۴.۲ میلیارد دلار برای خشونت

۷.۱ میلیارد دلار برای حملات کامپیوتری

۲۰۰ میلیارد دلار برای دزدی

رفتار تابعیت سازمانی

Organizational citizenship
behavior (OCB)

Discretionary behavior that is not part of an employee's formal job requirements, but that nevertheless promotes the effective functioning of the organization.



رضایتمندی شغلی

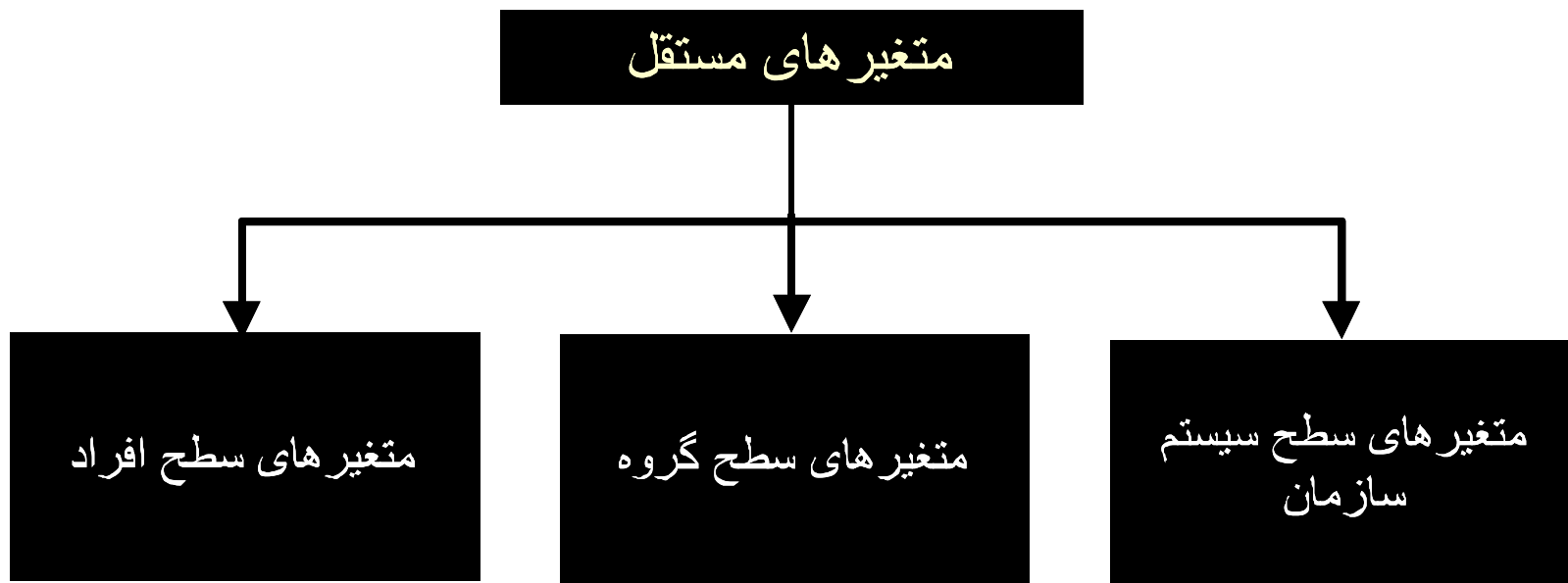
تعریف:

A general attitude toward one's job, the difference between the amount of reward workers receive and the amount they believe they should receive.

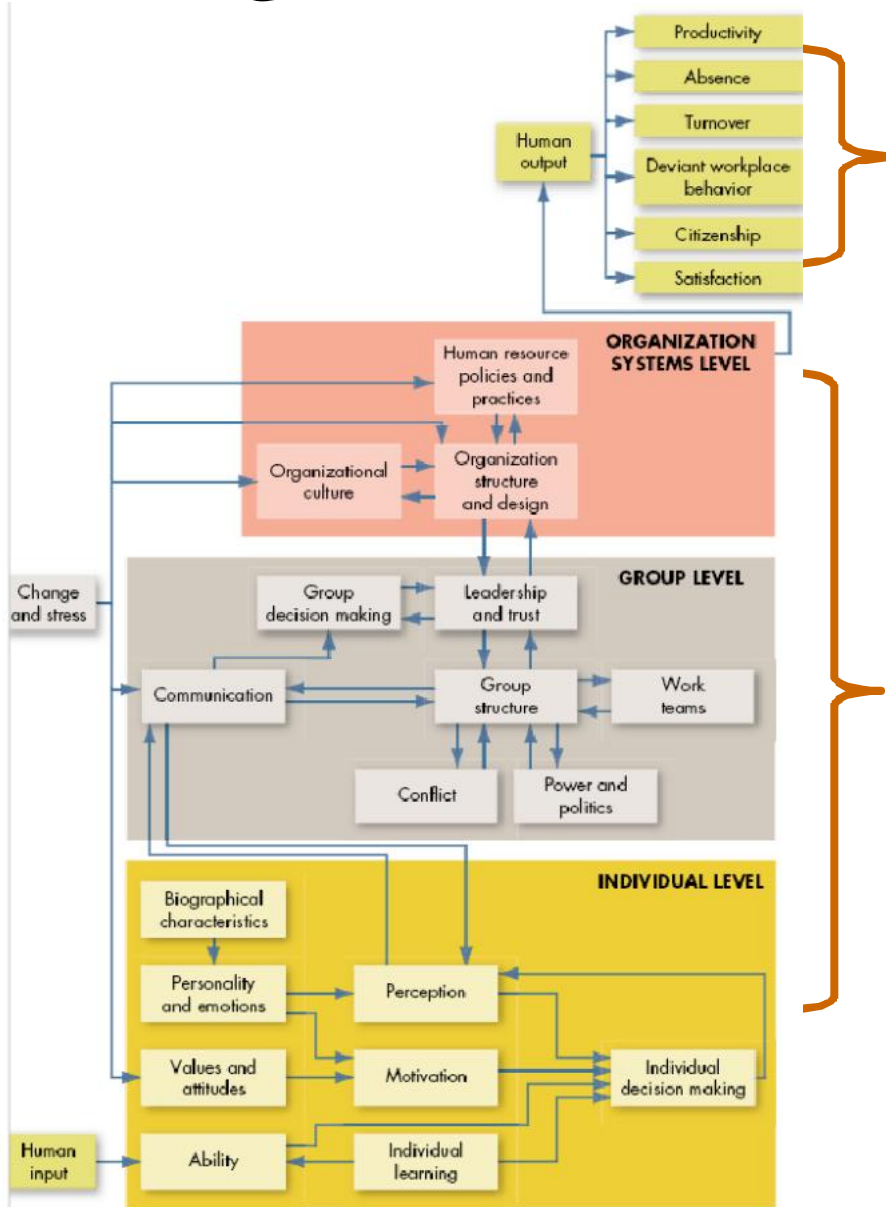
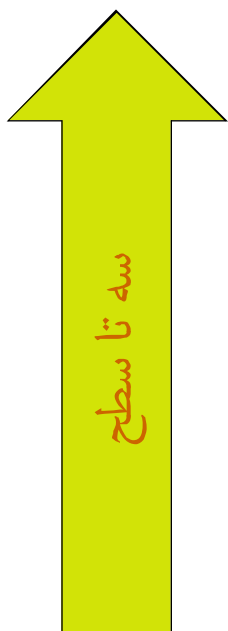
کارمندان با رضایتمندی بالاتر، بهره ور تر هستند.



متغیرهای مستقل



مدل رفتار سازمانی



(Y) متغیرهای وابسته

(X) متغیرهای مستقل