

فصل ۱

رابینز و جاج
رفتار سازمانی
ویراست ۱۳

رفتار سازمانی چیست؟

اهداف یادگیری فصل

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید:

- اهمیت مهارت‌های میان‌فردی در محیط کار را شرح دهید.
- وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیر را توصیف کنید.
- رفتار سازمانی (OB) را تعریف کنید.
- ارزش مطالعه سیستماتیک در مبحث رفتار سازمانی را تبیین کنید.
- مفاهیم اصلی علوم رفتاری که به رفتار سازمانی کمک می‌کنند را مشخص نمایید.
- توضیح دهید که چرا تعداد نظرات قطعی در رفتار سازمانی اینقدر کم است.
- چالش‌ها و فرصت‌هایی که هنگام بکارگیری مفاهیم رفتار سازمانی پیش روی مدیران قرار دارد را شناسایی کنید.
- سه سطح تحلیل مدل رفتار سازمانی که در این کتاب ارائه شده را با هم مقایسه کنید.

اهمیت مهارت‌های میان فردی

رفتار سازمانی به درک اثربخشی مدیران کمک می کند

- مهارت های فنی و کمی اهمیت دارند
- اما مهارت های رهبری و ارتباطی حیاتی هستند

مزیت سازمانی وجود مدیران با مهارت

- نرخ جابجایی پایین در کارمندان کیفی
- جذب متقاضیان عالی جهت استخدام در سازمان
- عملکرد مالی بهتر

مدیران چه کار می‌کنند؟

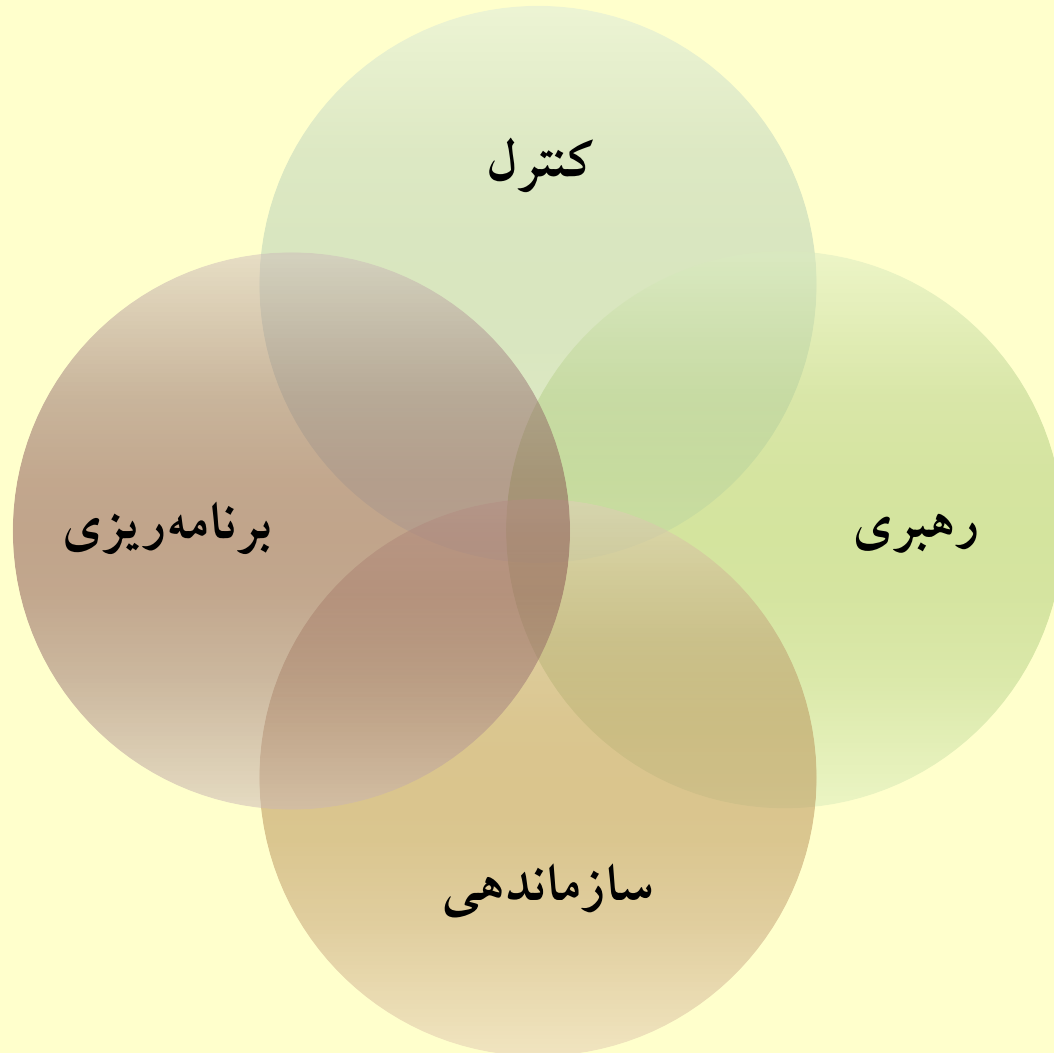
کارها را از طریق افراد دیگر به انجام می‌رسانند

وظایف مدیریت

- تصمیم‌گیری
- تخصیص منابع
- هدایت فعالیت‌های دیگران در راستای دستیابی به اهداف

کار کردن در سازمان

- سازمان نوعی واحد اجتماعی متشکل از دو یا چند نفر است که با قصد رسیدن به هدفی مشترک، یا مجموعه‌ای از اهداف، به صورت آگاهانه ایجاد شده و به شکل نسبتاً پیوسته فعالیت می‌کند.



وظایف مدیریت: برنامه‌ریزی



فرآیندی که شامل تعریف کردن اهداف سازمان، استقرار استراتژی کلی برای رسیدن به این اهداف و تهیه مجموعه جامعی از برنامه‌ها برای یکپارچه سازی و هماهنگی است.

همزمان با ارتقاء مدیران، ایفای این وظیفه بیشتر می‌شود.

وظایف مدیریت: سازماندهی



مشخص کردن کارهایی که باید انجام شوند، تعیین افرادی که باید آنها را انجام دهند، نحوه گروه‌بندی کارها، اینکه چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیمات کجا باید اتخاذ شوند.



نظارت بر عملکرد سازمان، مقایسه عملکرد واقعی با اهداف تعیین شده و اصلاح انحرافات مشخص شده.

نقش‌های مدیریتی مینتزربرگ

◀ ده نقش مدیریتی شناسایی کرد

◀ به سه گروه تقسیم می‌شوند:

— میان فردی

— اطلاعاتی

— تصمیم گیرنده



EXHIBIT 1-1

نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ: میان فردی

میان فردی

رئیس سمبولیک؛ مستلزم انجام برخی وظایف روزمره با ماهیت قانونی یا اجتماعی	نمایشی
مسئولیت ایجاد انگیزه و هدایت کردن کارمندان	رهبری
ایجاد شبکه‌ای از روابط با افراد بیرونی که اطلاعات و اخبار را در اختیارش می‌گذارند	رابطه‌ای

Source: Adapted from *The Nature of Managerial Work* by H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Pearson Education.

نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ: اطلاعاتی

اطلاعاتی

اطلاعات بسیار متنوعی را دریافت می‌کند؛ همچون مرکز عصبی اطلاعات داخلی و خارج سازمان می‌باشد	نظارت
اطلاعات دریافت شده از افراد بیرونی یا کارمندان دیگر را به اعضای سازمان منتقل می‌کند	انتشار دهنده
اطلاعات مربوط به طرح‌ها، سیاست‌ها، اقدامات، و نتایج بدست آمده در سازمان را به افراد بیرونی منتقل می‌کند؛ نقش متخصص امور مربوط به صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند را ایفا می‌نماید	سخنگو

Source: Adapted from *The Nature of Managerial Work* by H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Pearson Education.

نقش‌های مدیریتی مینتزرگ: تصمیم گیرنده

تصمیم گیرنده

کار آفرین	در سازمان و محیط پیرامون آن به دنبال فرصت‌ها بوده و پروژه‌هایی را با هدف ایجاد تحول به راه می‌اندازد.
رسیدگی‌کننده به اختلال	مسئول اتخاذ اقدامات اصلاحی در زمان روبرویی سازمان با اختلال‌های مهم و غیرمنتظره
تخصیص‌دهنده منابع	تصمیمات مهم سازمانی را اتخاذ کرده یا تأیید می‌نماید
مذاکره‌کننده	مسئول عرضه توانمندی‌ها و سایر ابعاد شناختی سازمان به دیگران در مذاکره‌های مهم

1973 by H. Mintzberg. Reprinted by permission of Pearson Education.

مهارت‌های مدیریتی کتس

مهارت‌های فنی

– توانایی بکارگیری تخصص یا دانش تخصصی

مهارت‌های انسانی

– توانایی کار کردن، درک نمودن و انگیزه دادن به مردم، چه به صورت فردی و چه در گروه

مهارت‌های مفهومی

– توانایی ذهنی تجزیه و تحلیل و تشخیص موقعیت‌های پیچیده

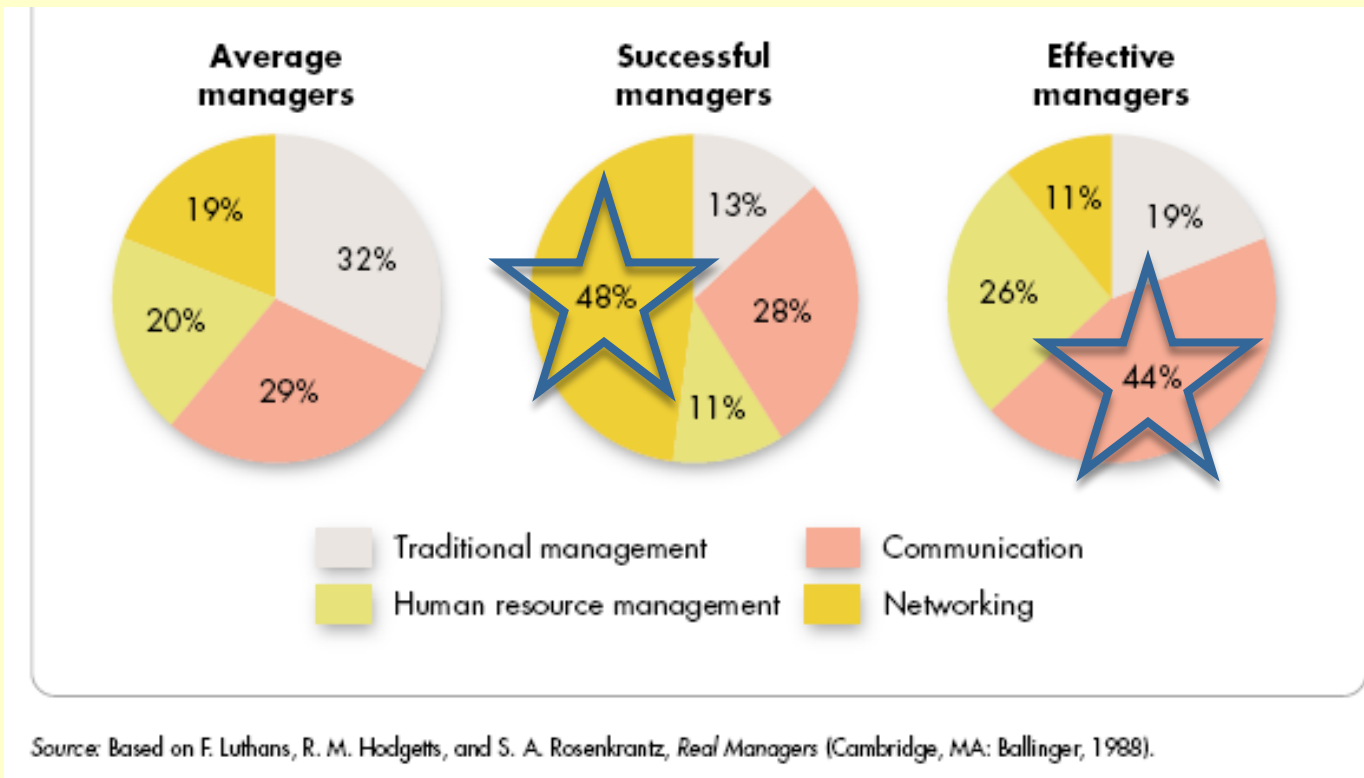
مطالعه لوتان در خصوص فعالیتهای مدیران

آیا مدیرانی که به سرعت پله‌های ترقی سازمان را طی می‌کنند، همان کارهایی را انجام می‌دهند که مدیران اثربخش انجام می‌دهند؟

چهار نوع فعالیت مدیریتی:

- مدیریت سنتی
 - تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل
- ارتباطات
 - تبادل اطلاعات روزمره و پرداختن به تشریفات اداری
- مدیریت منابع انسانی
 - ایجاد انگیزه، برقراری نظم و انضباط، مدیریت تعارض، پرداختن به امور کارمندان و آموزش
- شبکه‌سازی
 - پرداختن به کارهای اجتماعی، سیاسی کاری، و تعامل با افراد بیرونی

تخصیص زمان مدیران اثربخش در مقایسه با موفق



فعالیت‌هایی که مدیران موفق (معیار موفقیت، سرعت ارتقاء مقام در سازمان است) روی آن متمرکز می‌شوند با مدیران اثربخش (بر اساس کمیت و کیفیت عملکرد آنها و میزان رضایت‌مندی و تعهد کارمندان) تفاوت‌های بسیاری دارد

حوزه مطالعاتی که به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی بر رفتار داخل سازمان‌ها پرداخته و هدف از آن، بکارگیری این دانش در راستای افزایش کارایی سازمان می‌باشد.

شهود و مطالعه سیستماتیک

شهود

- احساس درونی
- مشاهده افراد
- عقل سلیم

مطالعه

سیستماتیک

- بررسی رابطه‌ها
- شواهد علمی
- پیش بینی رفتارها

این دو ابزاری مکمل برای پیش بینی رفتارها هستند.

رشد مطالعات سیستماتیک ...

مدیریت مبتنی بر شواهد (EBM)

اتخاذ تصمیمات مدیریتی بر اساس بهترین شواهد علمی موجود

اندیشیدن به شیوه دانشمندان:

مطرح کردن یک
سؤال مدیریتی

جستجو به دنبال
بهترین شواهد
موجود

بکارگیری
عملی اطلاعات
موجود

مدیران باید هر سه رویکرد را بکار گیرند

نکته مهم این است که بدانی چه زمانی بر اساس حس غریزی عمل کنی.

جک ولش

➤ شهود غالباً مبتنی بر اطلاعات نادرست است.

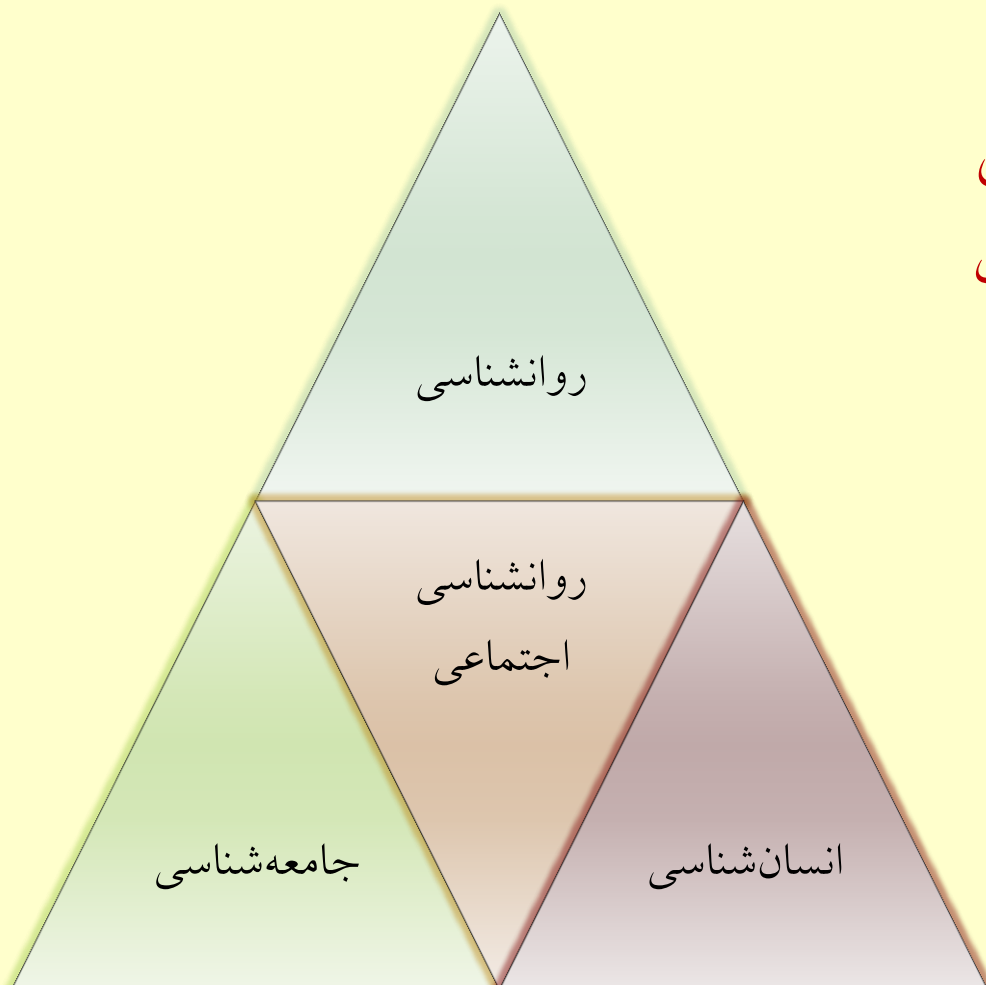
➤ مد گرایی در مدیریت اجتناب ناپذیر است

➤ مطالعه سیستماتیک ممکن است وقت گیر باشد

تا حد ممکن شواهد را برای کمک به شهود و تجربه خود بکار گیرید.
خواسته رفتار سازمانی همین است.

علمی که به حوزه رفتار سازمانی کمک می‌کنند

بسیاری از علوم رفتاری
به توسعه رفتار سازمانی
کمک کرده‌اند



برای اطلاع بیشتر به تصویر ۱-۳ مراجعه کنید.

علمی که به دنبال سنجش، توضیح و در برخی موارد تغییر رفتار انسان و سایر جانوران است.

◀ واحد تحت بررسی:

– فرد

◀ کمک به رفتار سازمانی:

- یادگیری، انگیزش، شخصیت، هیجانات، ادراک
- آموزش، رهبری اثربخش، رضایت شغلی
- تصمیم گیری فردی، ارزیابی عملکرد، اندازه گیری نگرش
- انتخاب کارکنان، طراحی شغل، استرس شغلی

روانشناسی اجتماعی

یکی از شاخه‌های روانشناسی که مفاهیم روانشناسی و جامعه‌شناسی را با هم ترکیب کرده و تأثیر افراد بر یکدیگر متمرکز می‌شود.



واحد تحت بررسی:

— گروه

کمک به رفتار سازمانی:

— تغییر رفتار

— تغییر نگرش

— ارتباطات

— فرآیندهای گروهی

— تصمیم‌گیری گروهی

مطالعه مردم در ارتباط با محیط اجتماعی یا فرهنگی‌شان

◀ واحد تحت بررسی:

- سیستم سازمانی
- گروه

◀ کمک به رفتار سازمانی:

- دینامیک گروه
- تیم‌های کاری
- ارتباطات
- قدرت
- تعارض
- رفتار میان‌گروهی
- تئوری رسمی سازمانی
- تکنولوژی سازمانی
- تحول سازمانی
- فرهنگ سازمانی

مطالعه جوامع با هدف آگاهی یافتن از انسان‌ها و فعالیت‌هایشان

واحد تحت بررسی:

سیستم سازمانی

گروه

کمک به رفتار سازمانی:

– فرهنگ سازمانی

– محیط سازمانی

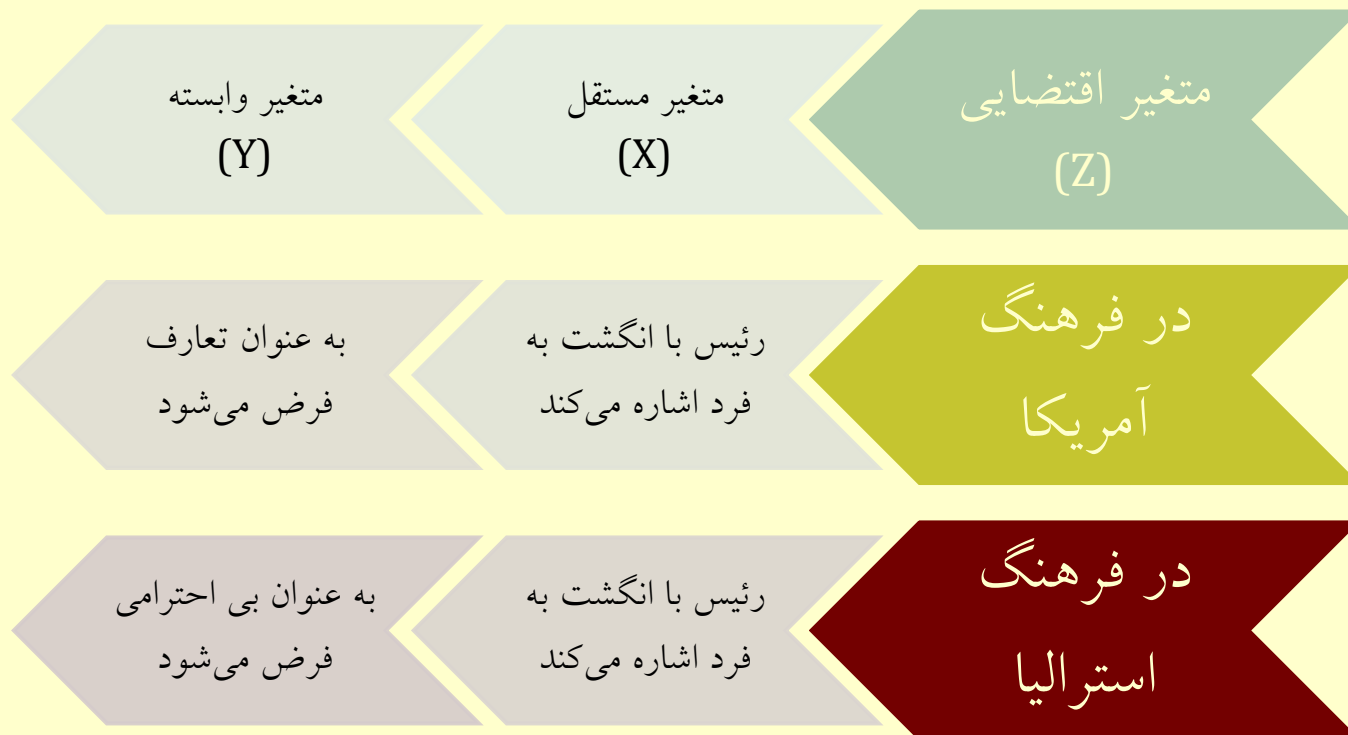
– ارزش‌های تطبیقی

– نگرش‌های تطبیقی

– تحلیل میان فرهنگی

نظرات قطعی محدود در رفتار سازمانی

متغیرهای موقعیتی موجب می‌شوند رابطه بین دو متغیر دچار تغییر شود؛ یعنی رابطه تحت یک وضعیت ممکن است وجود داشته باشد، اما در شرایط دیگر خیر.



چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی رفتار سازمانی

- واکنش به روند جهانی شدن
- مدیریت تنوع در نیروی کار
- بهبود کیفیت و بهره‌وری
- بهبود خدمات مشتری
- بهبود مهارت‌های انسانی
- تحریک نوآوری و تحول
- کنار آمدن با «موقتی بودن شرایط»
- کار کردن در سازمان‌های شبکه‌ای
- کمک به کارمندان در متوازن کردن تضادهای زندگی-کار
- ایجاد محیط کاری مثبت‌گرا
- بهبود رفتار اخلاقی

واکنش به روند جهانی شدن

- افزایش مأموریت‌های خارجی
- کار کردن با افرادی از فرهنگ‌های متفاوت
- غلبه بر واکنش‌های شدید ضد سرمایه‌داری
- مدیریت انتقال مشاغل به کشورهای با نیروی کار کم هزینه
- مدیریت انسان‌ها در شرایط مبارزه با تروریسم

مدیریت تنوع در نیروی کار

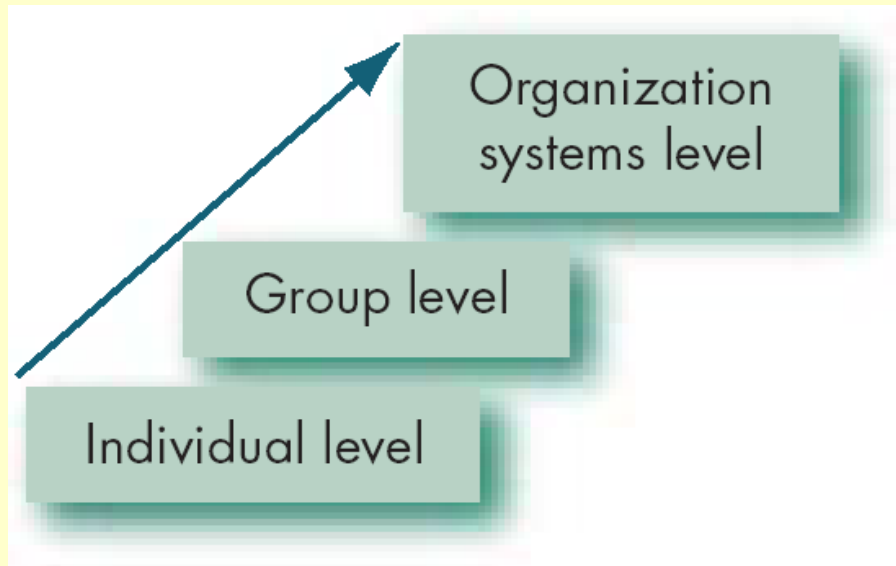
ترکیب افراد سازمان‌ها از نظر متغیرهای جمعیت شناختی ناهمگون شده است

- پذیرفتن تنوع
- تغییرات در وضعیت جمعیت شناختی آمریکا
- تغییر فلسفه مدیریت
- تصدیق و واکنش نشان دادن به تفاوت‌ها

تدوین یک مدل رفتار سازمانی

➤ مدل، خلاصه‌ای از یک واقعیت است: نمایش ساده شده پدیده‌ای در دنیای خارج.

➤ مدل رفتار سازمانی ما شامل سه سطح تحلیل است
- هر سطح بر پایه سطح قبلی بنا شده است.



به تصویر ۵-۱ نگاه کنید

انواع متغیرهای مورد استفاده در پژوهش

مستقل (X)

- علت از پیش فرض شده تغییر در متغیر وابسته است.
- تغییری است که پژوهشگران رفتار سازمانی دستکاری می‌کنند تا تغییر در متغیر وابسته را مشاهده کنند.

وابسته (Y)

- پاسخ به متغیر مستقل است
- آن چیزی است که پژوهشگران رفتار سازمانی می‌خواهند پیش‌بینی کرده یا توضیح دهند.
- متغیر جالب!



متغیرهای وابسته جالب توجه در رفتار سازمانی

بهره‌وری

- تبدیل ورودی به خروجی با کمترین هزینه. مفاهیم اثربخشی (دستیابی به اهداف) و کارآمدی (دستیابی به اهداف با کمترین هزینه) را هم شامل می‌شود.

غیبت

- عدم حضور در محل کار - هزینه‌ای سنگین برای کارفرما.

جابجایی

- خروج دائمی داوطلبانه یا غیر داوطلبانه از سازمان

رفتار انحرافی در محیط کار

- نوعی رفتار عمدی که بر خلاف هنجارهای اصلی سازمان بوده و با انجام آن، سلامت سازمان یا اعضاء آن مورد تهدید واقع می‌شود

More Interesting OB Dependent Variables

رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ◀

- رفتاری اختیاری است که جزو الزامات رسمی شغل کارمندان نیست، اما در عین حال بر بهبود عملکرد اثربخش سازمان تأثیر می‌گذارد.

رضایت شغلی ◀

- نگرشی (و نه رفتار) کلی نسبت به شغل فرد؛ احساس مثبت نسبت به شغل فرد که از ارزیابی ویژگی‌های آن نشأت می‌گیرد

متغیرهای مستقل

متغیر مستقل در هر یک از این سه سطح مدل می‌تواند باشد:

فردی

- ویژگی‌های بیوگرافیک، شخصیت و هیجانان، ارزش‌ها و نگرش‌ها، توانایی، ادراک، انگیزش، یادگیری فردی و تصمیم‌گیری فردی.

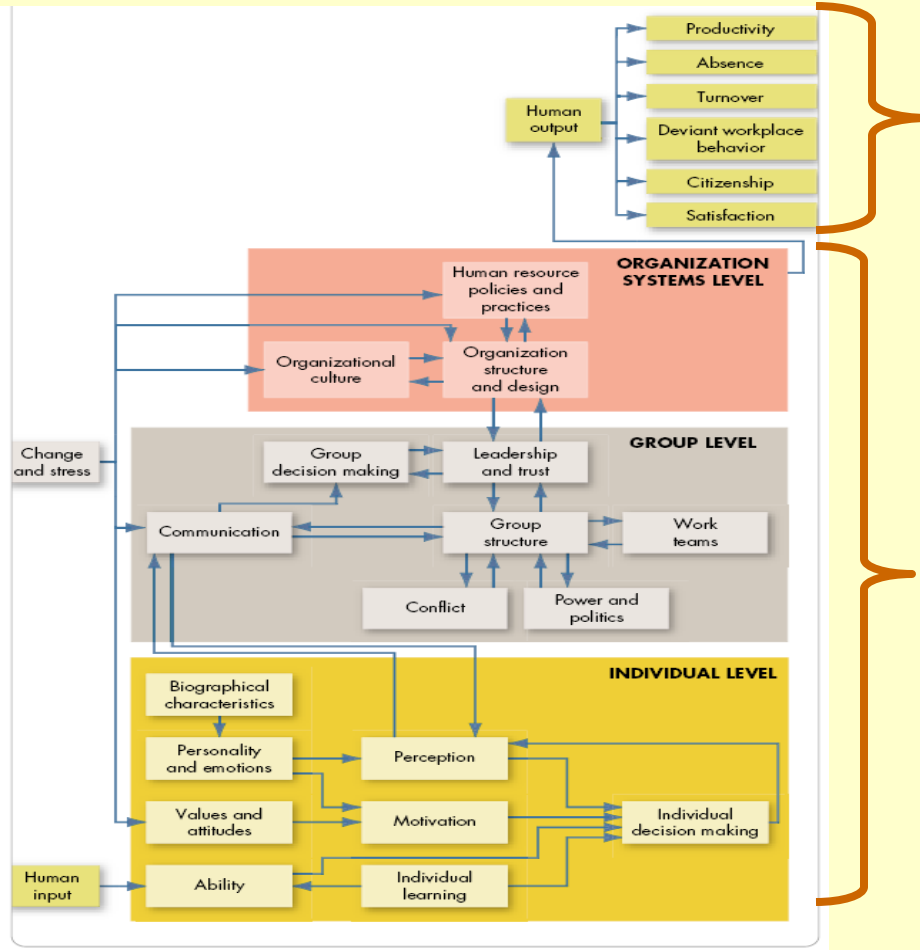
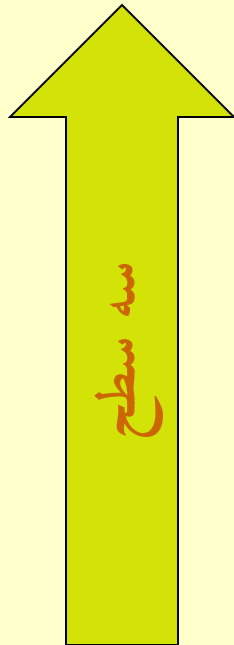
گروهی

- ارتباطات، تصمیم‌گیری گروهی، رهبری و اعتماد، ساختار گروه، تعارض، قدرت و سیاست، تیم‌کاری.

سیستم سازمانی

- فرهنگ سازمانی، سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی سازمان، ساختار و طراحی سازمان

OB Model



متغیرهای وابسته

متغیرهای مستقل

جمع‌بندی و کاربردها برای مدیران

- مدیران برای اثر بخش بودن در شغل خود باید مهارت‌های میان فردی یا انسانی‌شان را تقویت کنند.
- رفتار سازمانی عواملی که بر بهبود اثربخشی سازمان تأثیر دارند را مورد مطالعه قرار می‌دهد
- بهترین روش برای پیش‌بینی رفتارها، ترکیب کردن مطالعات سیستماتیک و شهود است.
- متغیرهای موقعیتی رابطه علت و معلولی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به همین علت است که تئوری‌های رفتار سازمان اقتضایی هستند.
- امروزه چالش‌ها و فرصت‌های بسیاری در حوزه رفتار سازمانی پیش روی مدیران قرار دارد.
- این کتاب بر پایه مدل اقتضایی رفتار سازمانی تدوین شده است.

کلیه حقوق این اثر برای مترجم محفوظ است.

تهیه شده در سال ۱۳۸۹