



اداره مردم و سازمان‌ها

فصل دوم از کتاب
رفتار سازمانی و منابع انسانی
مورهد و گریفین

استاد مربوطه : خانم دکتر سالاری

تهیه کنندگان :

احمد لیبکی ، پیمان عابدی ، محمد فاضلی فارسانی

رفتار سازمانی و مدیران



❖ هر سازمانی به منظور دستیابی به هدف و با اهداف خاصی ایجاد می شود و روابط، هماهنگی ها، تخصیص منابع و ... به منظور تحقق همان اهداف در سازمان شکل می گیرند و مدیران نیز به عنوان یک عامل کلیدی، سازمان و تمامی منابع آن را به سوی هدف سوق می دهند.

❖ با توجه به اینکه نیروی انسانی عموماً مهمترین منبع هر سازمانی می باشد، مدیران باید توجه خاصی به رفتار انسان در سازمان داشته باشند و به این منظور می باید به دانش رفتار سازمانی که آنان را در شناخت علل رفتار، پیش بینی و هدایت رفتار، یاری می کند، مجهز شوند تا بتوانند نیروی انسانی را به عنوان یک منبع سازمانی به طرف اهداف سازمان سوق دهند.

وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت

❖ برنامه ریزی و تصمیم گیری



❖ طرح ریزی یا برنامه ریزی به معنای فرآیند تشخیص موقعیت مطلوب سازمان در آینده و تصمیم گیری برای دستیابی به آن به بهترین شکل ممکن است



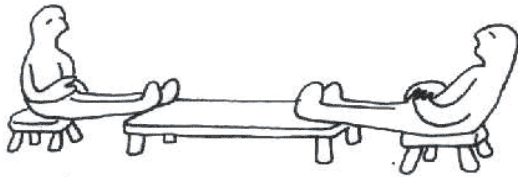
وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت

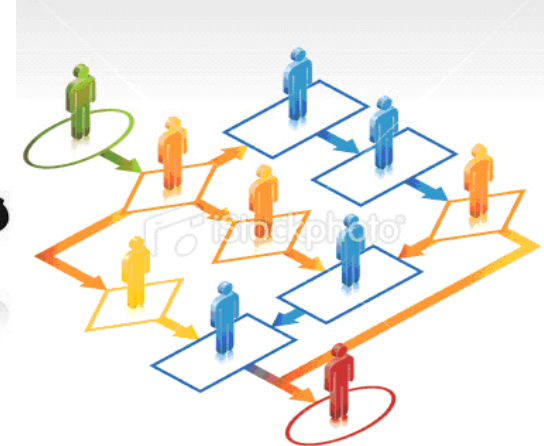
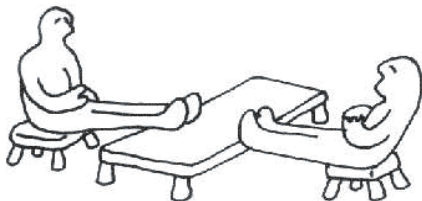
❖ سازماندهی

❖ سازماندهی فرآیند طراحی، گروه بندی مشاغل در قالب واحدهای کنترل شده و استقرار الگوهای اختیار در میان مشاغل و گروه های شغلی می باشد.



"One of these days we ought to get reorganized."

"یکی از این روزها باید سازماندهی مجدد کنیم."



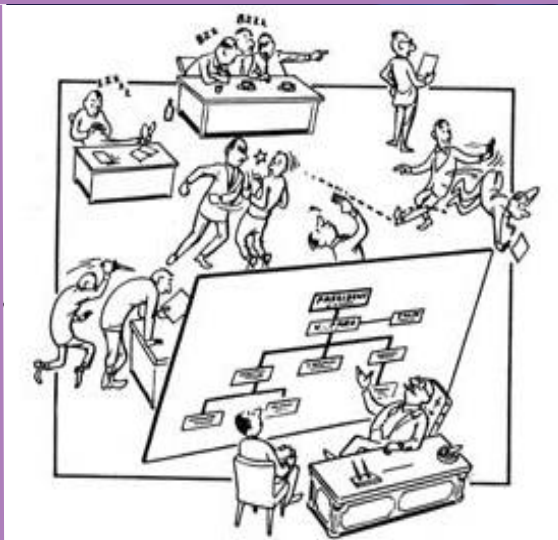
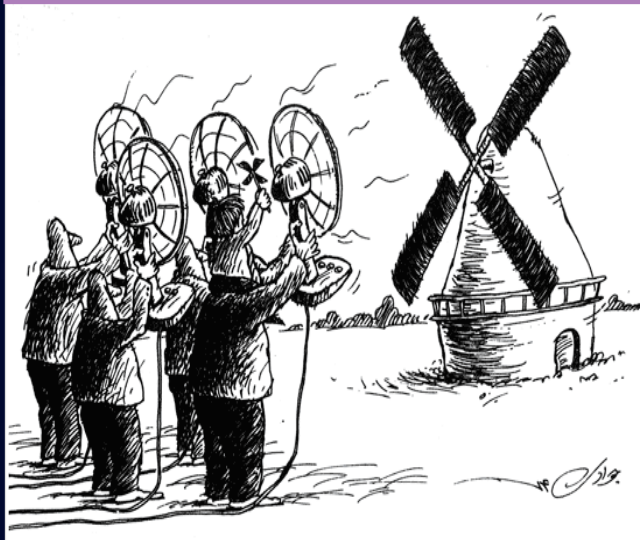
وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت

❖ هدایت

❖ هدایت به معنای کار اعضای سازمان با یکدیگر در جهت اهداف سازمان می باشد.



وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت ←

← هدایت

← اجزای اصلی هدایت

❖ انگیزش کارکنان

❖ مدیریت پویایی‌های گروه

❖ رهبری



وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت

❖ نظارت و کنترل

❖ کنترل، فرآیند تنظیم و تصحیح اقدامات سازمان و اعضا آن به منظور حصول اطمینان از تطبیق آنها با اهداف تعیین شده است.



وظایف و نقش‌های مدیریتی



وظایف اصلی مدیریت

❖ نقش، وظیفه‌ای است که هر شخص در موقعیت خاص در سازمان ایفا می‌کند.

❖ بخش اعظم دانش موجود درباره نقش‌های مدیریتی حاصل کار «هنری مینزبرگ» می‌باشد



تعیین ۱۰ نقش برای مدیران توسط مینزبرگ



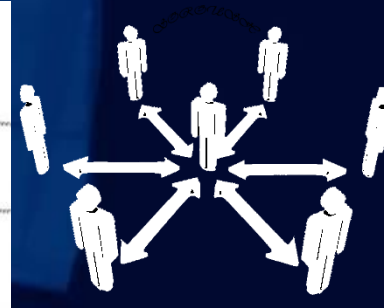
۱) نقش‌های ارتباطی

به خودی خود اجتماعی هستند
به عبارت دیگر نقش‌هایی هستند که در طی آن وظیفه اصلی مدیر به طریق خاص با دیگر اشخاص ارتباط پیدا می‌کند.

نقش رئیس (دعوت مهمانان به ناهار و شرکت در مراسم افتتاحیه)

نقش رهبر (استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان)

نقش رابط (برقراری ارتباط با اشخاص خارج از سازمان)



تعیین ۱۰ نقش برای مدیران توسط مینزبرگ



❖ (۲ نقش‌های اطلاعاتی

❖ نقش تنظیم و کنترل‌کننده (ابعاد پرورش اطلاعات)

❖ نقش توزیع‌کننده (ارسال اطلاعات به دیگران)

❖ نقش سخنگو (شرکت در کنفرانس مطبوعاتی)

تعیین ۱۰ نقش برای مدیران توسط مینزبرگ



❖❖ (۳) نقش‌های تصمیم‌گیری

❖❖ نقش کارآفرین (مدیر با میل و رغبت منشاء تغییر نوآوری‌های و استراتژی‌های در داخل سازمان می‌باشد)

❖❖ نقش حلال مشکلات (به برطرف شدن برخوردهای موجود بین گروه‌های مختلف مانند مدیران و زیردستان کمک می‌کند)

❖❖ نقش تخصیص دهنده منابع (تصمیم می‌گیرد که هر فردی چه چیزی را دریافت نماید یعنی منابع موجود در سازمان چگونه بین اشخاص و گروه‌ها تقسیم شود)

❖❖ نقش مذاکره‌کننده (مدیر به عنوان نماینده سازمان جهت رسیدن به توافق با سایر سازمان‌ها مذاکره می‌کند)

مهارت‌های چهارگانه مدیریت



❖ مدیران برای انجام وظایف و نقش‌هایشان نیازمند شایستگی‌ها و توانمندی‌های خاص می‌باشند که ما آنها را تحت عنوان مهارت‌های چهارگانه مدیریت بیان می‌کنیم.

❖ البته مدیران در رده‌های مختلف سازمانی نیاز به مهارت‌های متفاوت با نسبت‌های مختلف دارند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران



❖ ۱ – مهارت‌های تکنیکی

❖ شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص
(مهارت جراحی برای یک پزشک جراح، مدیران عملیاتی بیشتر نیازمند
این مهارت می‌باشند)

مهارت‌های مورد نیاز مدیران



❖ ۲- مهارت‌های انسانی

❖ مهارت‌های مورد نیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط با افراد و گروه‌ها می‌باشد
(این مهارت برای مدیران میانی در مقایسه با سایر مهارت‌ها اهمیت بیشتری دارد.)

مهارت‌های مورد نیاز مدیران



❖ ۳- مهارت‌های مفهومی

❖ به توانایی تفکر انتزاعی مدیران بر می‌گردد.

❖ ۴- مهارت‌های شناختی

❖ این مهارت به مدیران امکان می‌دهد که علل و اثر روابط را بهتر درک کنند و راه‌های نهایی مسائل را تشخیص دهند.

(مهارت‌های مفهومی و شناختی بیشتر مورد نیاز مدیران عالی سازمان می‌باشد)

چالش‌های سازمانی



❖ چالش‌هایی که مدیران امروز با آن روبه‌رو هستند:

- ❖ ۱) کوچک‌سازی
- ❖ ۲) تنوع نیروی کار
- ❖ ۳) نیروی کار جدید
- ❖ ۴) سرعت تغییرات
- ❖ ۵) تکنولوژی اطلاعات
- ❖ ۶) شیوه‌های جدید ساختار سازمان

چالش‌های سازمانی



❖ (۱) کوچک سازی

منظور از این فرآیند، کوچک کردن سازمان از طریق کاهش نیروی کار یا پراکنده سازی بخش های مختلف سازمان کسب و کار می باشد.

❖ (۲) تنوع نیروی کار

شامل ابعاد گسترده ای نظیر سن، جنسیت، نژاد و توانایی ها و ناتوانایی فیزیکی و ... می باشد.

چالش‌های سازمانی



❖ (۳) نیروی کار جدید

دنیای کسب و کار امروز دنیای پویا و رقابتی با انواع تکنولوژی‌های جدید و مدرن است. در چنین شرایطی داشتن نیروهای متخصص و کارآمد از مزیت‌های رقابتی محسوب می‌شود. چالش روبروی مدیران ایجاد محیط کاری که نیروی کار امروز را جذب کند و فراهم کردن محرک‌های جدید برای نگهداری افراد با انگیزه و توانمند می‌باشد.

چالش‌های سازمانی



❖ (۴) سرعت تغییرات

سرعت زیاد و تغییرات ایجاب می‌کند که مدیران بتوانند سازمان‌های خود را آنچنان منعطف و روان نمایند که در برابر تغییرات محیطی پاسخگو باشند و شکست نخورند، البته باید توجه داشت که بسیاری از تغییرات ناشی از تکنولوژی اطلاعات می‌باشد.

❖ (۵) تکنولوژی اطلاعات

پیشرفت‌های تکنولوژیک و کاربرد وسیع آنها باعث ایجاد سازمان‌ها و ادارات مجازی، ادارات الکترونیکی، تجارت الکترونیکی و حتی دولت الکترونیکی شده است که دارای فرآیندها و چالش‌های رفتاری خاص خود می‌باشند.

چالش‌های سازمانی



❖ ۶) شیوه‌های جدید ساختار سازمان

با توجه به اینکه سازمان‌های امروزی با تغییرات زیاد محیط روبه‌رو هستند، برای بقای خود باید توانایی پاسخگویی خود به محیط را افزایش دهند به همین منظور بسیاری از سازمان‌ها انعطاف‌پذیری بیشتر و توانایی پاسخگویی سریعتر به محیطشان را از طریق ساختارهای روان سازمان جستجو می‌کنند. افزایش کاربرد تیم‌های کاری و همکاری‌های بین سازمانی نیز به این منظور ایجاد می‌شود.

چالش‌های محیطی



❖ چالش‌های محیطی که مدیران با آن روبه‌رو هستند

- ❖ ۱) استراتژی‌های رقابتی
- ❖ ۲) جهانی شدن
- ❖ ۳) اخلاق
- ❖ ۴) پاسخگویی اجتماعی
- ❖ ۵) کیفیت و بهره‌وری
- ❖ ۶) تکنولوژی تولید و خدمت

چالش‌های محیطی



❖ استراتژی‌های رقابتی

استراتژی‌های رقابتی نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان با سایر سازمان‌های فعال در همان صنعت، رقابت می‌کند، یعنی چگونه برای حفظ و بقای خود در یک محیط رقابتی تلاش می‌کند و سعی دارد که در محیط اثربخش‌تر عمل نماید. مانند استراتژی‌های تمایز، رهبری قیمت، تمرکز

چالش‌های محیطی



❖ جهانی شدن

تمایل به جهانی شدن بعد از جنگ جهانی دوم آغاز شد. و آنچه در محنه جهانی شدن بسیار اهمیت دارد وضعیت فرآیندهای رفتاری درون مرزهای ملی و فرهنگی است. جهانی شدن منجر به از بین رفتن مرزهای ملی، ایجاد سازمان‌های فراملی و چندفرهنگی می‌شود، بدین ترتیب هیچ مؤسسه‌ای قادر نیست خود را از رقابت و فرصت‌های خارجی بی‌نیاز ببیند و این امر باعث می‌شود که مدیران حداقل، آگاهی مقدماتی‌ای از پویایی مدیریت بین‌المللی داشته باشند.

چالش‌های محیطی



❖ اخلاق

اخلاق، باوری است شخصی در مورد اینکه چه کاری درست و یا خطا، خوب و یا بد است. امروزه مدیریت اخلاق و رعایت اصول اخلاقی یکی از بحث‌های مهم مدیریت بین‌المللی است. بنا به گفته بارنارد، مدیریت حل تضاد بین کدهای اخلاقی، سازمانی، حرفه‌ای، تخصصی، فنی و منطقی است.

چالش‌های محیطی



❖ پاسخگویی اجتماعی

برای اینکه محیط اجتماعی از سازمان حمایت کند، سازمان باید وظایف خود را در قبال اجتماع انجام دهد و به بررسی آثار و نتایج اقداماتشان در جامعه بپردازد.

مسئولیت اجتماعی در سازمان، مسئولیت اخلاقی سازمان در برابر گروه‌های ذی‌نفعی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم از فعالیت‌های سازمانی تأثیر می‌پذیرند.

چالش‌های محیطی



❖ **نگاه به مسئولیت اجتماعی دو گونه است**

❖ **مسئولیت محدود اجتماعی**

در دیدگاه محدود اعتقاد بر این است که جامعه یک چارچوب اخلاقی‌ای را برای محدوده عمل سازمان ایجاد می‌کند. طبق این نگرش، سازمان باید بر طبق مقررات با اعضا، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان عمل کند. یعنی تنها مسئولیت اجتماعی سازمان رعایت قوانین و مقررات جامعه است

❖ **مسئولیت گسترده اجتماعی**

در دیدگاه گسترده مسئولیت اجتماعی عمل به قوانین و مقررات کافی نیست بلکه سازمان باید سعی کند در تصمیم‌گیری‌های خود راهی را برگزیند که کمترین صدمه را به ذی‌نفعان بزند.

چالش‌های محیطی



❖ کیفیت و بهره‌وری

بیشتر سازمان‌ها کیفیت را پایه‌ای برای رقابت قرار داده‌اند و افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت را به منظور ساختن کالاهایی با کیفیت بالا که ضایعات و کار مجدد را کاهش می‌دهند، مد نظر قرار داده‌اند.

در این زمینه با بحث‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) و کیفیت زندگی کاری (QWL) رو به رو می‌شویم.

در مدیریت کیفیت جامع تنها به کیفیت و مرغوبیت کالا و خدمت توجه نمی‌شود، بلکه TQM مطرح می‌کند ما در طول تولید و ارائه کالا و خدمات باید بحث کیفیت را در نظر بگیریم و استانداردهای مشخصی را با مشارکت کارکنان برای تمامی مراحل کار تعیین کنیم و در هر مرحله انجام کار با استانداردها مقایسه نماییم و در صورت نیاز اصلاحات را صورت دهیم.

مدیریت کیفیت جامع به توجه و حمایت مدیر عالی سازمان در زمینه کیفیت نیازمند می‌باشد.

چالش‌های محیطی



❖ کیفیت و بهره‌وری

کیفیت زندگی کاری، به طراحی مشاغل و محیط‌های کاری غنی اشاره می‌کند

در QWL این نکته مطرح می‌شود که محیط‌های کاری باید شامل ویژگی‌هایی باشند که افراد در طول خدمت خود در سازمان بتوانند مهارت‌هایی را کسب کنند که در زندگی شخصی‌شان مورد نیاز است و می‌تواند مشکل آنها را حل نماید.

چالش‌های محیطی



❖ تکنولوژی تولید و خدمت

مدیریت تولید و خدمات مستلزم مدیرانی است که شکل‌های جدید تکنولوژی را به کار می‌برند و در تجهیزات جدید سرمایه‌گذاری مناسبی می‌کنند. در تئوری سیستم، تکنولوژی به معنی فرآیندهای فنی و عقلایی است که داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کند. با وجودی که نگرش به تکنولوژی به عنوان سیستم مورد توافق همگان می‌باشد، لیکن امروزه ابزاری که به وسیله آن تکنولوژی مورد ارزیابی قرار می‌گرفته به شکل وسیع تغییر کرده است.

تصورهای زیادی درباره اثر تکنولوژی بر سازمان وجود دارد



❖ نخست

بیشتر چنین تصور می‌شود که این اثر منحصر به
فعالیت‌های تولید است. در حقیقت اثر تکنولوژی
فرا تر از آن است که تصور می‌شود. یک چنین اثری
در بیمارستان‌ها و مؤسسه‌های بهداشتی مشاهده
شده است.

تصورهای زیادی درباره اثر تکنولوژی بر سازمان وجود دارد



❖ دوم

تکنولوژی های به نسبت ساده، قدیمی و خسته کننده
و در نتیجه فاقد قابلیت بهره وری در عصر تکنولوژی
بالا می باشند.

تصورهای زیادی درباره اثر تکنولوژی بر سازمان وجود دارد



سوم ❖

صرف هزینه‌های هنگفتی برای تکنولوژی جدید می‌تواند سطح مهارت مورد نیاز کارکنان را پایین آورده و از این طریق در هزینه‌های مربوط به حقوق و مزایا و آموزش کارکنان صرفه جویی کند.

سخن پایانی



❖ مدیریت اثربخش درگیر ایجاد تعادل در متغیرهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد.





شاد باشید و دلی را شاد کنید

تهیه کنندگان :
احمد لیبکی ، پیمان عابدی ، محمد فاضلی فارسانی