



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

عنوان درس: رفتار سازمانی جلسه پنجم

تهیه و تنظیم: داریوش سنقری



تغییر اندیش مدیریت!

The First Business School in Iran



جلسه پنجم

رفتار سازمانی در سطح سازمان

ORGANIZATIONAL-LEVEL BEHAVIOR



تغییر نگرش مدیریت



فردی



گروهی



سازمانی

سه سطح تحلیل رفتار سازمانی



فردی

نگرش، شخصیت و انگیزش



گروهی

تیم، ارتباطات و رهبری



سازمانی

ساختار، فرهنگ و تغییر

THREE LEVELS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR



تغییر نگرش مدیریت



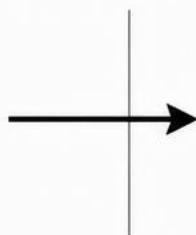
سازمان به عنوان یک سیستم باز

ORGANIZATION AS AN OPEN SYSTEM

1

ورودی‌ها

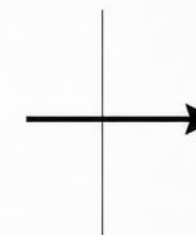
منابع، اطلاعات و نیروی انسانی



2

فرایند تبدیل

فعالیت‌ها و تصمیم‌های سازمان



3

خروجی‌ها

محصول، خدمت و پیامد



تغییر نگرش مدیریت



اجزای اصلی سیستم سازمانی



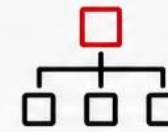
فناوری

ابزارها و زیرساخت‌ها



فرایندها

روش انجام کار



ساختار

نقش‌ها و روابط رسمی



انسان‌ها

دانش، نگرش و رفتار

اثربخشی سازمان حاصل هماهنگی این چهار جزء است.

CORE COMPONENTS OF AN ORGANIZATIONAL SYSTEM



تأثیر محیط بیرونی بر رفتار سازمان



اقتصاد



مشتریان



رقبا



دولت و قوانین



فناوری



جامعه و فرهنگ

سازمان نمی‌تواند جدا از محیط خود عمل کند.

THE EXTERNAL ENVIRONMENT



عدم قطعیت و پیچیدگی محیطی

سرعت تغییر



محیط پایدار



محیط پویا

تعداد عوامل محیطی



محیط ساده



محیط پیچیده

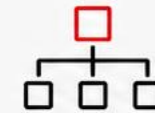


تغییر سریع و عوامل متعدد ، عدم قطعیت را افزایش می دهند.

ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY & COMPLEXITY



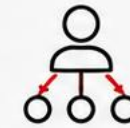
ساختار سازمانی چیست؟



تقسیم وظایف



تعیین مسئولیت‌ها



توزیع اختیار



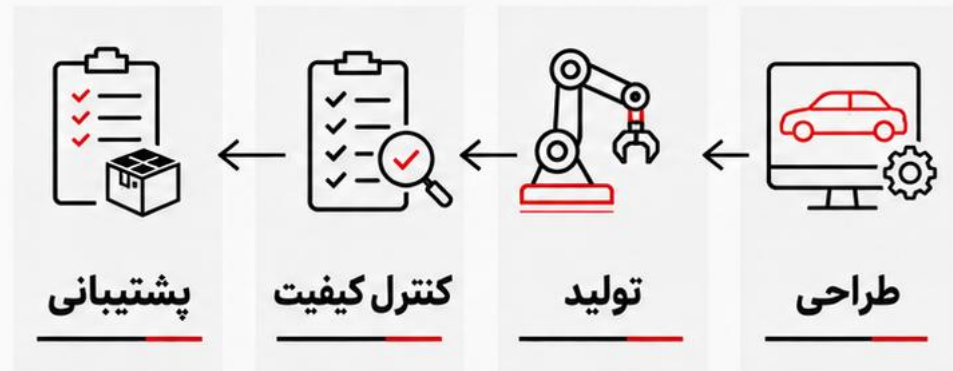
هماهنگی واحدها

ساختار سازمانی مشخص می‌کند کارها چگونه تقسیم، هدایت و هماهنگ شوند.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

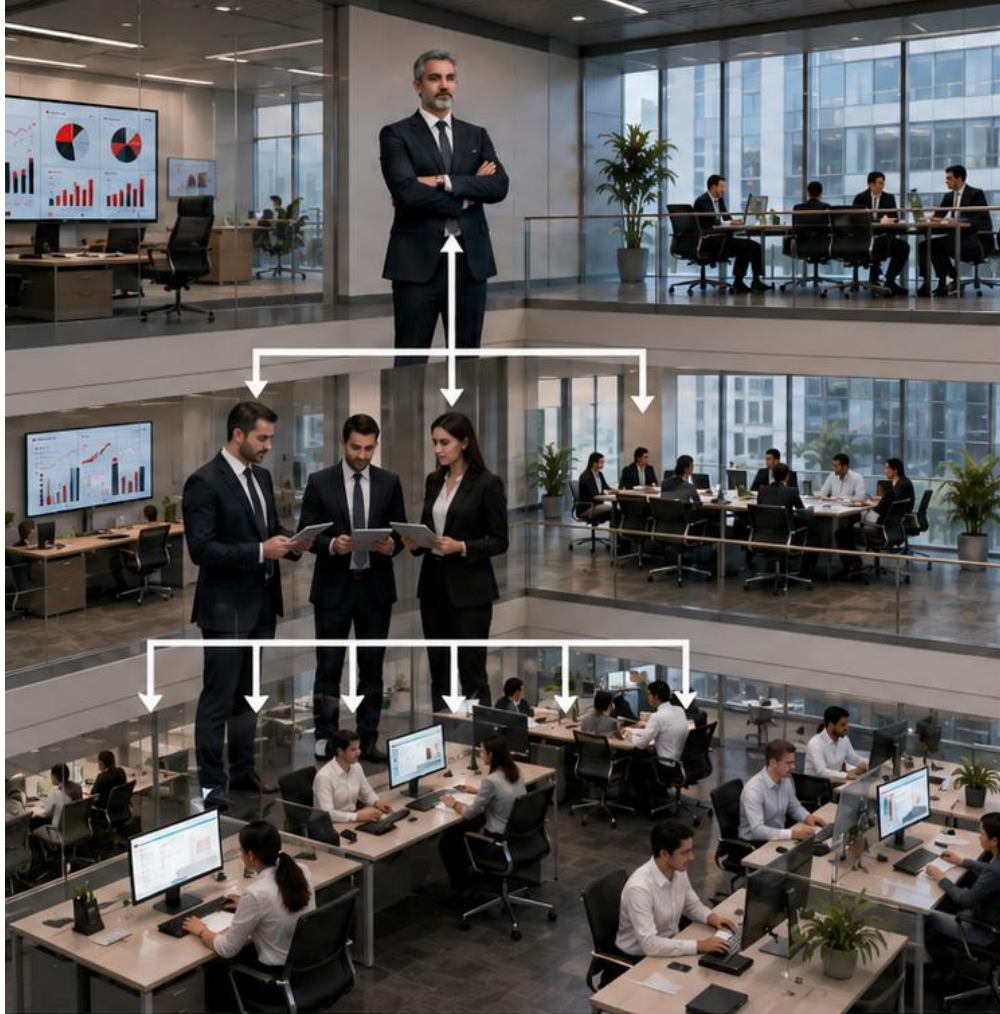


تقسیم کار و تخصص‌گرایی



تخصص‌گرایی بهره‌وری را افزایش می‌دهد؛ اما **هماهنگی** را ضروری‌تر می‌کند.

WORK SPECIALIZATION



زنجیره فرمان و حیطه کنترل

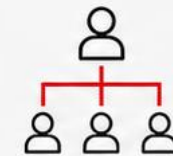
زنجیره فرمان

چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد؟

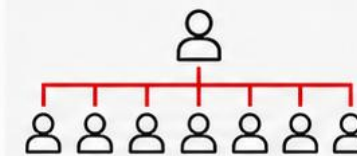


حیطه کنترل

هر مدیر چند نفر را
مستقیماً هدایت می‌کند؟



حیطه محدود



حیطه گسترده

زنجیره فرمان مسیر گزارش دهی را مشخص می‌کند؛ حیطه کنترل تعیین می‌کند هر مدیر چند نفر را مستقیماً هدایت می‌کند.

CHAIN OF COMMAND & SPAN OF CONTROL

تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری

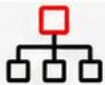


تمرکز

تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان



کنترل بیشتر



هماهنگی یکپارچه



سرعت کمتر

VS



عدم تمرکز

واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر



پاسخ‌گویی سریع‌تر



انعطاف‌پذیری بیشتر

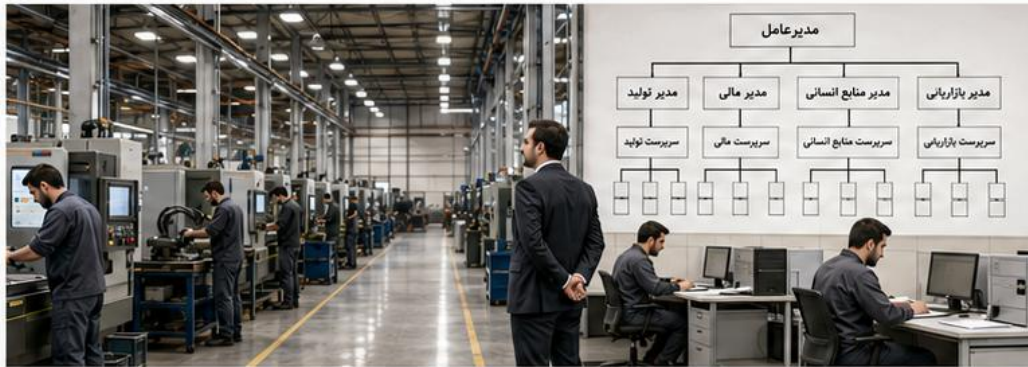


نیاز به اعتماد و توانمندسازی

انتخاب مناسب به اندازه، راهبرد و محیط سازمان بستگی دارد.

CENTRALIZATION VS. DECENTRALIZATION

ساختار مکانیکی و ساختار ارگانیکی



ساختار مکانیکی



رسمیت زیاد



تمرکز بالا



ارتباطات عمودی



مناسب محیط پایدار

VS



ساختار ارگانیکی



انعطاف پذیری بالا



تمرکز کمتر



ارتباطات افقی

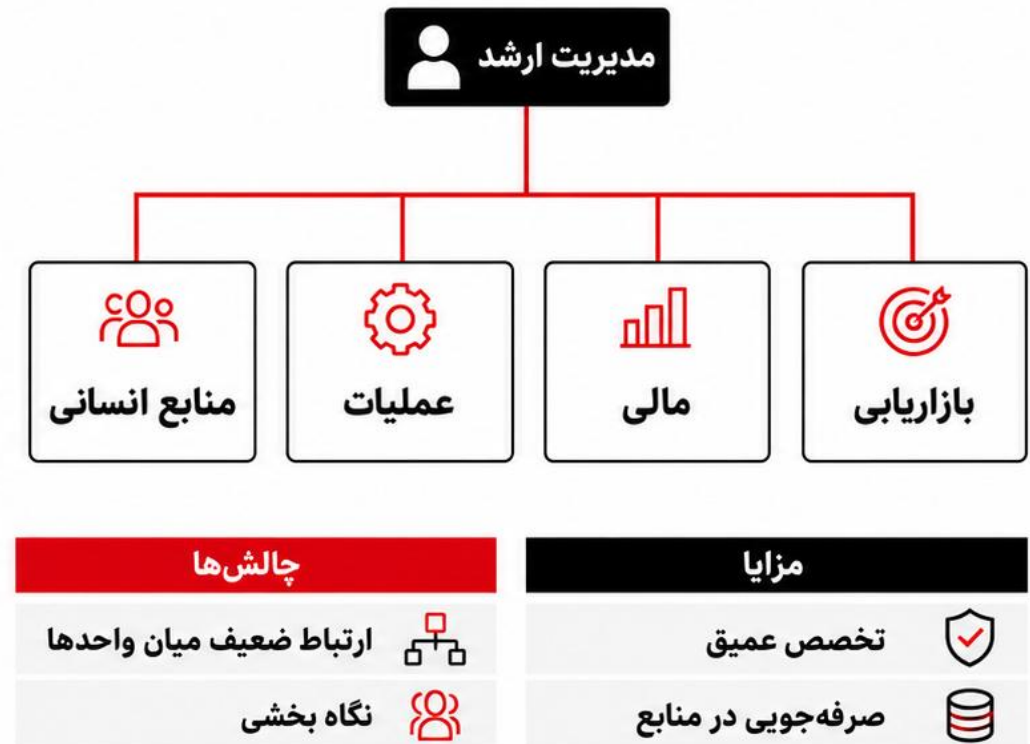


مناسب محیط پویا

ساختار باید با محیط، فناوری و راهبرد سازمان هماهنگ باشد.

MECHANISTIC VS. ORGANIC STRUCTURE

ساختار وظیفه‌ای



در ساختار وظیفه‌ای، افراد بر اساس تخصص خود گروه‌بندی می‌شوند.

FUNCTIONAL STRUCTURE

ساختار بخشی یا محصول محور



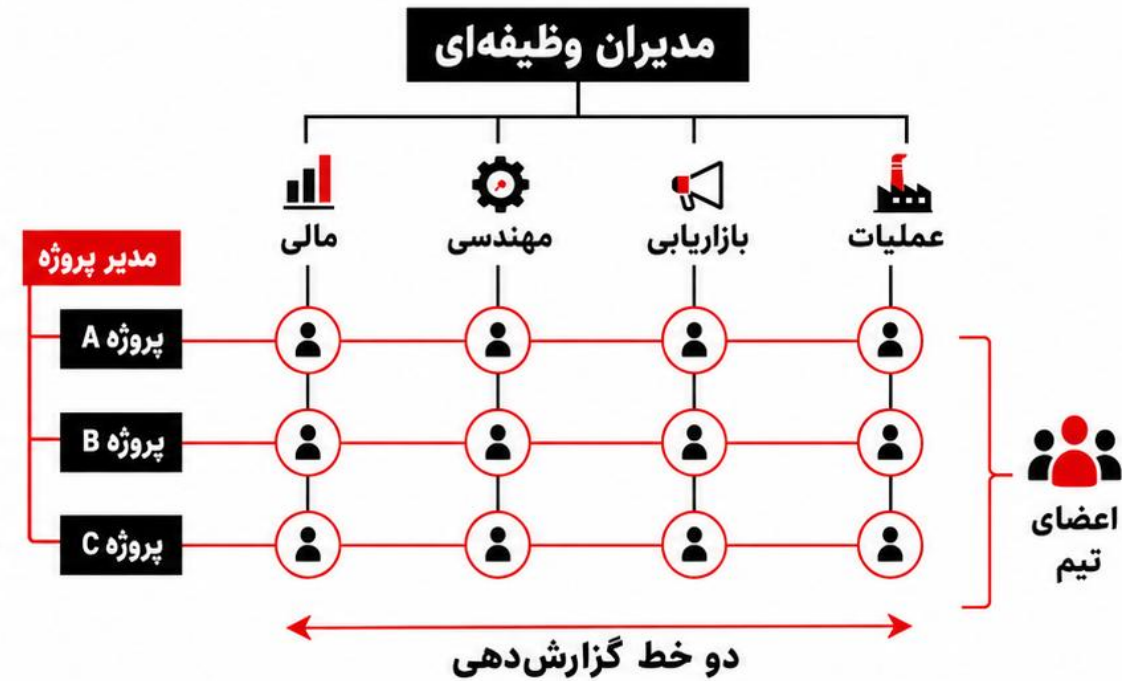
شرکت مادر



هر بخش مسئول عملکرد و نتایج محصول یا بازار خود است.

DIVISIONAL STRUCTURE

ساختار ماتریسی و پروژه‌ای



Benefits:

- استفاده مشترک از تخصص‌ها
- انعطاف‌پذیری بیشتر



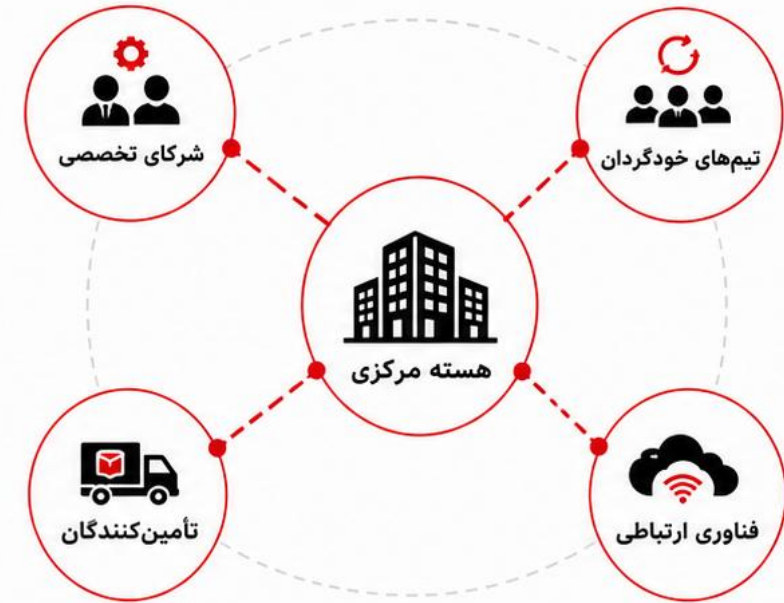
Challenges:

- ابهام در اختیار
- احتمال تعارض میان مدیران

موفقیت ساختار ماتریسی به شفافیت نقش‌ها و همکاری مدیران وابسته است.

MATRIX & PROJECT STRUCTURE

ساختار شبکه‌ای و سازمان‌های چابک



سازگاری با تغییر



همکاری بین‌سازمانی



تصمیم‌گیری سریع



مرزهای منعطف

سازمان چابک سریع‌تر از ساختار ثابت، خود را با تغییر هماهنگ می‌کند.

NETWORK & AGILE ORGANIZATIONS

فناوری و تحول دیجیتال در سازمان



فرایندهای
هوشمند



تصمیم‌گیری
داده‌محور



تجربه دیجیتال
مشتری



مهارت‌های جدید
کارکنان

تحول دیجیتال فقط خرید فناوری نیست؛ **بازطراحی شیوه کار** و خلق ارزش است.

DIGITAL TRANSFORMATION

فرهنگ سازمانی چیست؟



فرهنگ سازمانی مجموعه معنایهای مشترکی است
 که رفتار اعضای سازمان را هدایت می کند.



ارزش های مشترک



باورها و نگرش ها



هنجارهای رفتاری



شیوه انجام کار

فرهنگ یعنی: اینجا کارها واقعاً چگونه انجام می شوند؟

ORGANIZATIONAL CULTURE

لایه‌های فرهنگ سازمانی



مصنوعات و نمادها
 رفتارها، زبان، پوشش و محیط

۱



ارزش‌های اعلام‌شده
 اهداف، اصول و اولویت‌ها

۲



فرض‌های بنیادین
 باورهای عمیق و ناآگاهانه

۳

بخش عمیق فرهنگ دیده نمی‌شود؛ اما **بیشترین اثر** را بر رفتار دارد.

LAYERS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف

فرهنگ قوی



ارزش‌های مشترک
روشن



رفتارهای
هماهنگ



تعهد و تعلق
بیشتر



نیاز کمتر به
کنترل رسمی



برداشت‌های
پراکنده



رفتارهای
متناقض



تعلق سازمانی
کمتر



وابستگی بیشتر
به قوانین

فرهنگ ضعیف



فرهنگ قوی زمانی ارزشمند است که با **راهبرد و اخلاق سازمان** هماهنگ باشد.

STRONG VS. WEAK CULTURE

انواع فرهنگ سازمانی



فرهنگ قبیله‌ای

همکاری، تعلق و توسعه افراد



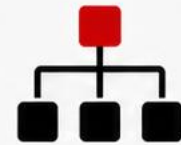
فرهنگ نوآور

خلاقیت، ریسک‌پذیری و تغییر



فرهنگ بازار

رقابت، نتیجه‌گرایی و عملکرد



فرهنگ سلسله‌مراتبی

ثبات، کنترل و فرایند

هیچ فرهنگی همیشه بهترین نیست؛ **تناسب فرهنگ با راهبرد** اهمیت دارد.

FOUR TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE

فرهنگ غالب و خرده فرهنگ ها



فرهنگ غالب

ارزش ها و هویت مشترک کل سازمان



خرده فرهنگ ها طبیعی اند؛ مسئله، **تعارض** آن ها با ارزش های اصلی سازمان است.

DOMINANT CULTURE & SUBCULTURES

جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان جدید



آشنایی اولیه



قبل از ورود



یادگیری نقش و ارزش‌ها



ورود و معارفه



پذیرش و تعلق



عضویت مؤثر

جامعه‌پذیری موفق، ابهام نقش را کاهش و **تعلق سازمانی** را افزایش می‌دهد.

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION

سیاست‌ها و نظام‌های منابع انسانی



نظام‌های منابع انسانی به کارکنان نشان می‌دهند سازمان واقعاً چه **رفتارهایی را ارزشمند** می‌داند.

HUMAN RESOURCE SYSTEMS

عدالت سازمانی



عدالت توزیعی



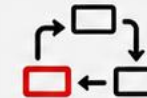
عدالت رویه‌ای



عدالت تعاملی



منصفانه بودن
نتایج و پاداش‌ها



منصفانه بودن
فرایند تصمیم‌گیری



احترام، صداقت و
توضیح مناسب

ادراک بی‌عدالتی، اعتماد، انگیزش و تعهد کارکنان را فرسوده می‌کند.

ORGANIZATIONAL JUSTICE

جو سازمانی و تجربه کارکنان



سبک رهبری



ارتباطات



همکاری تیمی



شرایط و ابزار کار

نگرش و رفتار



برداشت مشترک کارکنان



تجربه روزانه



جو سازمانی تصویری است که کارکنان از **زندگی روزمره** در سازمان دارند.

ORGANIZATIONAL CLIMATE & EMPLOYEE EXPERIENCE

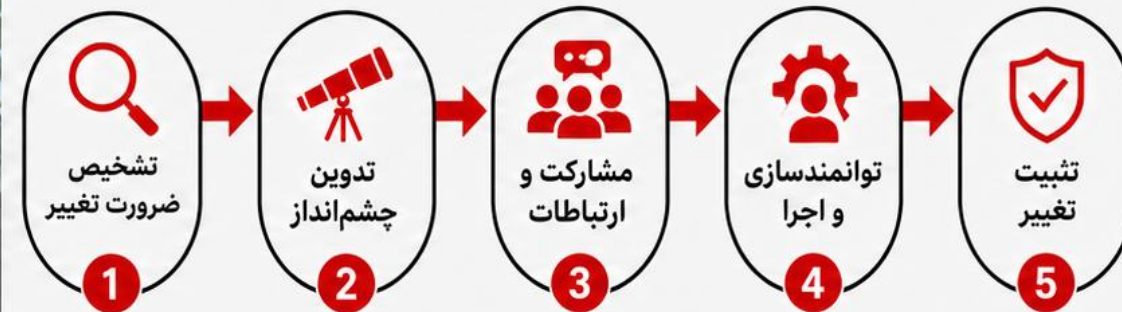
مقاومت در برابر تغییر



مقاومت همیشه دشمن تغییر نیست؛ گاهی نشانه ابهام، بی‌اعتمادی یا **طراحی ضعیف تغییر** است.

RESISTANCE TO CHANGE

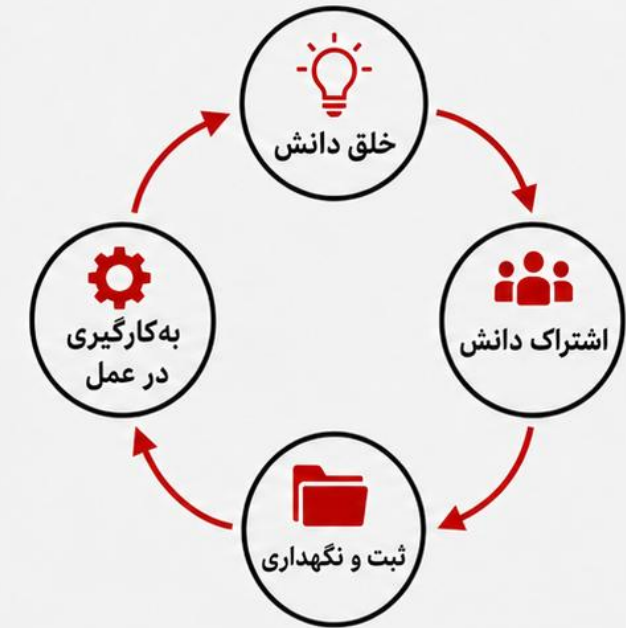
مدیریت تغییر سازمانی



تغییر پایدار زمانی رخ می دهد که **ساختار**، **فرهنگ** و **رفتار** همزمان تغییر کنند.

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش



تجربه ← یادگیری ← اقدام بهتر

سازمان زمانی یاد می‌گیرد که تجربه افراد به **دانش مشترک** و **رفتار جدید** تبدیل شود.

ORGANIZATIONAL LEARNING & KNOWLEDGE MANAGEMENT

سلامت، اثربخشی و تاب‌آوری سازمان



سازمان موفق فقط نتیجه نمی‌گیرد؛ **توان ادامه‌دادن و بازسازی** خود را نیز دارد.

ORGANIZATIONAL HEALTH, EFFECTIVENESS & RESILIENCE

جمع‌بندی رفتار سازمانی در سطح سازمان



سازمان اثربخش حاصل هماهنگی محیط، ساختار، فرهنگ، فناوری و انسان است.

کدام بخش سازمان شما بیش از همه به بازطراحی نیاز دارد؟

ORGANIZATIONAL-LEVEL BEHAVIOR | FINAL SUMMARY