



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

عنوان درس: رفتار سازمانی جلسه چهارم

تهیه و تنظیم: داریوش سنقری



تغییر اندیش مدیریت!

The First Business School in Iran



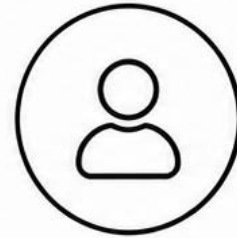
رفتار گروهی در سازمان

چرا رفتار انسان در گروه با رفتار انفرادی او متفاوت است؟





سه سطح تحلیل رفتار سازمانی



سطح فردی

شخصیت، نگرش،
ادراک و انگیزش



سطح گروهی

ارتباط، تیم، تعارض،
قدرت و رهبری



سطح سازمانی

فرهنگ، ساختار و
تغییر سازمانی

رفتار سازمانی حاصل تعامل فرد، گروه و سازمان است.



چرا شناخت رفتار گروهی مهم است؟



بخش زیادی از کارها در
سازمان به صورت جمعی
انجام می شود.



تصمیم های گروهی بر
کیفیت عملکرد اثر
می گذارند.



اعتماد، ارتباط و تعارض
در گروه شکل می گیرند.



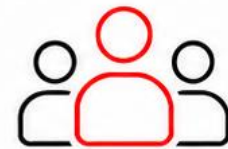
مدیران از طریق گروه ها
به نتیجه می رسند.



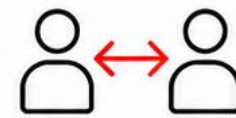


گروه چیست؟

گروه مجموعه‌ای از دو یا چند نفر است که با یکدیگر تعامل دارند، به هم وابسته‌اند و برای دستیابی به هدفی مشخص کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.



دو یا چند نفر



تعامل متقابل



وابستگی به یکدیگر



هدف مشترک



گروه‌های رسمی و غیررسمی

گروه رسمی

توسط سازمان و برای انجام مأموریت مشخص ایجاد می‌شود.

گروه فرماندهی، گروه وظیفه‌ای، گروه پروژه



گروه غیررسمی

بر اساس دوستی، علایق یا منافع مشترک شکل می‌گیرد.

گروه دوستی، گروه علاقه‌مند، شبکه‌های غیررسمی



◀ ساختار غیررسمی گاهی از چارت رسمی قدرتمندتر است.



چرا افراد به گروه می پیوندند؟



امنیت



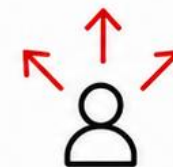
احساس تعلق



هویت و منزلت



دستیابی به منابع



کسب قدرت و نفوذ

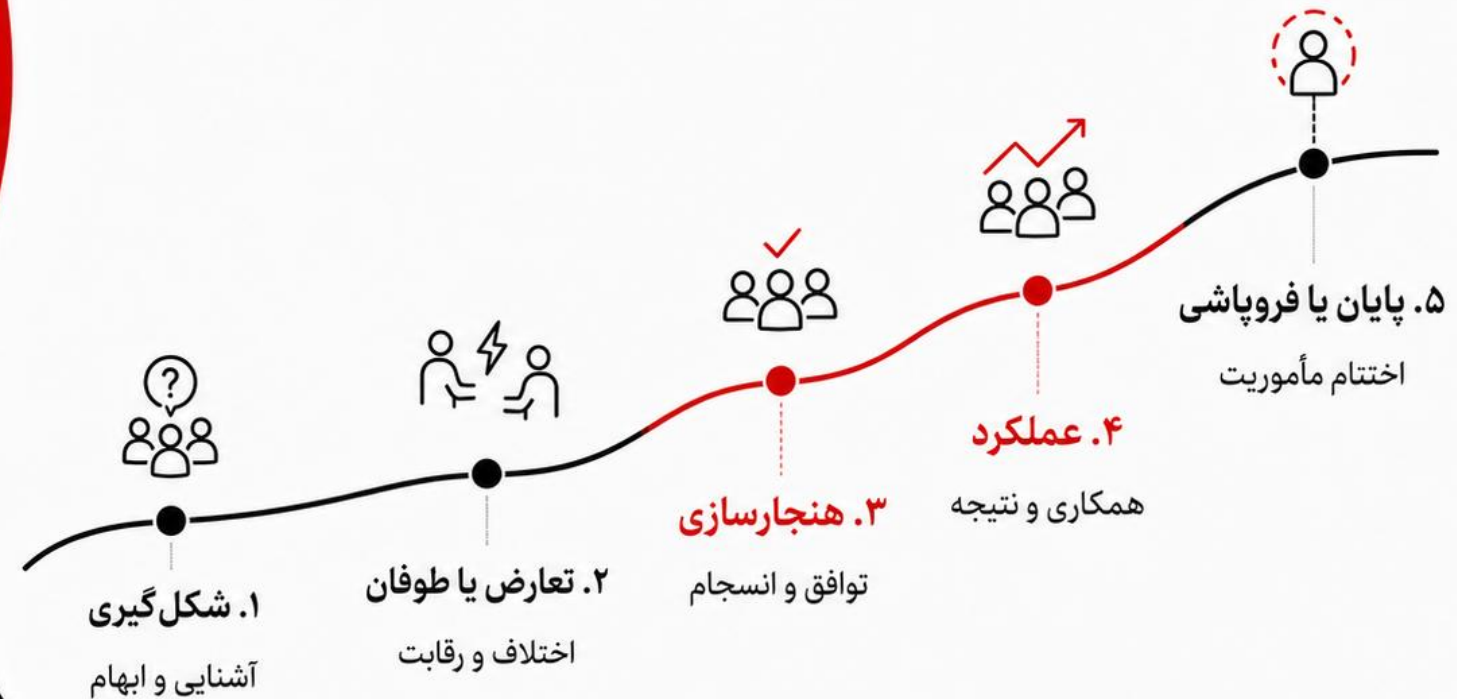


تحقق اهداف مشترک

گروه می تواند نیازهایی را برآورده کند که فرد به تنهایی قادر به تأمین آنها نیست.



مراحل شکل گیری و رشد گروه



تعارض در مسیر رشد گروه الزاماً نشانه شکست نیست.



نقش‌ها و هنجارهای گروهی



نقش

مجموعه رفتارهایی که از فرد در یک موقعیت مشخص انتظار می‌رود.



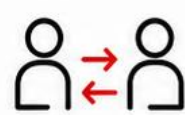
ادراک نقش



انتظار نقش



ابهام نقش



تعارض نقش



هنجار

قواعد نانوشته‌ای که رفتار قابل قبول اعضای گروه را مشخص می‌کنند.



شیوه صحبت در جلسات



نحوه انتقال اطلاعات



میزان تلاش مورد انتظار



واکنش گروه به اشتباه

نقش‌ها می‌گویند چه کاری انجام دهیم؛ هنجارها می‌گویند چگونه رفتار کنیم.



تغییر نگرش مدیریت



اندازه گروه، انسجام و تنبلی اجتماعی

اندازه گروه 

گروه بزرگتر منابع بیشتری دارد، اما هماهنگی آن دشوارتر است.

انسجام گروهی 

میزان تمایل اعضا به ماندن و همکاری در گروه است.

تنبلی اجتماعی 

کاهش تلاش فرد هنگامی که سهم او در نتیجه جمعی پنهان می‌شود.

راهکارهای کاهش تنبلی اجتماعی



مسئولیت فردی روشن



سهم قابل اندازه‌گیری



گروه‌های کوچکتر



بازخورد فردی و گروهی

❖ انسجام بالا فقط زمانی مفید است که هنجارهای عملکردی گروه مناسب باشند.

تفاوت کار گروهی و کار تیمی



کار گروهی | ایران

تمرکز بر سهم فردی

مسئولیت پذیری فردی

هماهنگی محدود

نتیجه حاصل جمع عملکرد افراد



کار تیمی | اسپانیا

تمرکز بر هدف مشترک

مسئولیت پذیری فردی و متقابل

مهارت های مکمل

هم افزایی و نتیجه مشترک



هر تیم یک گروه است؛ اما هر گروه الزاماً تیم نیست.



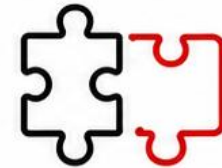
ویژگی‌های تیم اثربخش



هدف روشن
و مشترک



نقش‌های
مشخص



مهارت‌های
مکمل



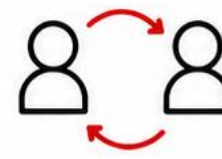
اعتماد
متقابل



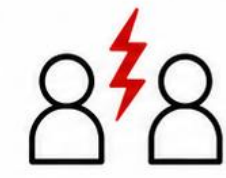
امنیت
روان‌شناختی



ارتباط
شفاف



پاسخ‌گویی
متقابل



مدیریت سازنده
تعارض

تیم خود را در هر یک از این ویژگی‌ها از صفر تا ۱۰ ارزیابی کنید.



ارتباطات سازمانی

ارتباط زمانی کامل می شود که معنا میان فرستنده و گیرنده تا حد کافی مشترک شود.

کارکردهای ارتباطات



کنترل



انگیزش



بیان
هیجانات



انتقال
اطلاعات



هماهنگی
فعالیتها

آنچه گفته ایم، الزاماً همان چیزی نیست که مخاطب فهمیده است.



فرایند ارتباط

فرستنده

گیرنده



اجزای فرایند ارتباط

- | | | | | | | | |
|--------------|---------------|-----------|------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| فرستنده
① | رمزگذاری
② | پیام
③ | کانال
④ | رمزگشایی
⑤ | گیرنده
⑥ | بازخورد
⑦ | اختلال
⑧ |
|--------------|---------------|-----------|------------|---------------|-------------|--------------|-------------|

آنچه فرستنده قصد دارد بگوید، ممکن است با آنچه گیرنده دریافت می‌کند متفاوت باشد.

جهت‌ها و کانال‌های ارتباطی



کانال‌های ارتباطی



هرچه پیام پیچیده‌تر و حساس‌تر باشد، کانال ارتباطی باید غنی‌تر باشد.

گوش دادن فعال و بازخورد مؤثر



گوش دادن فعال



قطع نکردن
صحبت



پرسیدن سؤال
روشن کننده



بازگویی
برداشت خود



توجه به پیام
غیرکلامی

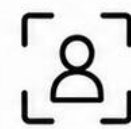


تعليق
قضاوت

بازخورد مؤثر



مشخص و
روشن



متمركز بر
رفتار



به موقع



قابل اقدام



بدون حمله
به شخصیت



برای پاسخ دادن گوش ندهید؛ برای فهمیدن گوش دهید.



تعارض چیست؟

تعارض فرایندی است که در آن یک طرف احساس می کند طرف دیگر بر منافع، اهداف یا ارزش های او اثر منفی گذاشته است.



منابع اصلی تعارض



اهداف ناسازگار



منابع محدود



وابستگی وظایف



ابهام نقش



تفاوت ارزش ها



ضعف ارتباطات

◀ وجود تعارض طبیعی است؛ شیوه مدیریت آن تعیین می کند سازنده باشد یا مخرب. ▶



تعارض سازنده و تعارض مخرب

تعارض مخرب

تمرکز بر اشخاص، تنش و کاهش همکاری



تعارض سازنده

تمرکز بر مسئله، یادگیری و تصمیم بهتر



سه نوع تعارض

 **تعارض رابطه‌ای**
 تنش، خصومت و اختلاف شخصی

 **تعارض فرایندی**
 اختلاف درباره روش انجام کار

 **تعارض وظیفه‌ای**
 اختلاف درباره محتوا و هدف کار

تعارض رابطه‌ای معمولاً مخرب است؛ تعارض وظیفه‌ای فقط در شرایط کنترل شده می‌تواند مفید باشد.

پنج سبک مدیریت تعارض

انتخاب سبک مدیریت تعارض به میزان توجه به منافع خود و منافع دیگران بستگی دارد.



سبک‌های مدیریت تعارض



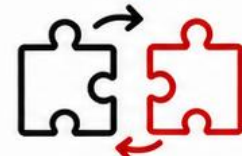
رقابت

برای تحقق خواسته
 خود فشار وارد می‌کنم.



اجتناب

فعالاً از مواجهه با
 تعارض فاصله می‌گیرم.



سازش

هر طرف بخشی از خواسته
 خود را کنار می‌گذارد.



تطبیق

منافع دیگری را بر
 منافع خود مقدم می‌دانم.



همکاری

راه‌حلی می‌سازیم که منافع
 هر دو طرف را تأمین کند.

هیچ سبک واحدی در تمام موقعیت‌ها بهترین نیست؛ انتخاب سبک باید متناسب با شرایط باشد.

قدرت در سازمان چیست؟

قدرت یعنی ظرفیت فرد برای اثر گذاشتن بر رفتار دیگران، به گونه‌ای که بدون آن نفوذ، رفتار متفاوتی انجام می‌دادند.

قدرت و رهبری یکسان نیستند



قدرت می‌تواند بر وابستگی متکی باشد.



رهبری بر جهت‌دهی و نفوذ تمرکز دارد.



هر مدیر الزاماً رهبر مؤثری نیست.



هر رهبر الزاماً جایگاه رسمی ندارد.



➤ قدرت، توان اثرگذاری است؛ نحوه استفاده از آن، پیامد اخلاقی و سازمانی را تعیین می‌کند.

پنج منبع قدرت



قدرت قانونی

ناشی از جایگاه
و اختیار رسمی



قدرت پاداش

توان ارائه مزایا
و فرصت‌ها



قدرت اجبار

توان اعمال
پیامدهای منفی



قدرت تخصص

ناشی از دانش و
مهارت ارزشمند



قدرت مرجعیت

ناشی از احترام، جذابیت
و همانندسازی



قدرت تخصص و مرجعیت معمولاً تعهد بیشتری ایجاد می‌کنند.

وابستگی؛ کلید فهم قدرت



هرچه وابستگی دیگران به یک منبع بیشتر باشد، قدرت کنترل‌کننده آن منبع بیشتر می‌شود.

وابستگی زمانی افزایش می‌یابد که منبع:


جایگزین نداشته باشد
 به سادگی نتوان آن را
 از منبع دیگری تأمین کرد.


کمیاب باشد
 افراد محدودی به آن
 دسترسی داشته باشند.


مهم باشد
 برای عملکرد یا بقا
 ارزش حیاتی داشته باشد.

نمونه‌های منابع قدرت


 اطلاعات حیاتی


 تخصص نادر


 ارتباطات کلیدی


 بودجه و منابع

قدرت فقط از مقام نمی‌آید؛ از وابستگی دیگران نیز شکل می‌گیرد.

تاکتیک‌های نفوذ در سازمان



تاکتیک‌های نرم

1



متقاعدسازی
منطقی

2



الهام بخشی

3



مشورت گرفتن

4



جلب همکاری
شخصی

5



مبادله

6



ائتلاف سازی

7



توسل به مقام
بالا تر

8



فشار و اجبار

تاکتیک‌های نرم معمولاً **تعهد** ایجاد می‌کنند؛ فشار اغلب فقط **اطاعت موقت** می‌سازد.

سیاست سازمانی



تعریف رفتار سیاسی یعنی فعالیت‌هایی که برای **تأثیرگذاری** بر توزیع **منافع** و **منابع** انجام می‌شوند و الزاماً بخشی از نقش رسمی فرد نیستند.



سیاست سازنده:

ایجاد ائتلاف برای
پیشبرد منافع سازمان



سیاست مخرب:

پنهان کاری و منافع شخصی
به زیان سازمان



ابهام در
تصمیم‌گیری

1



منابع
محدود

2



معیارهای ارزیابی
نامشخص

3



بی‌اعتمادی

4



رقابت
شدید

5



تمرکز
قدرت

6

عوامل افزایش سیاست‌زدگی

سیاست سازمانی حذف نمی‌شود؛ باید شفاف، اخلاقی و قابل پاسخ‌گویی شود.

➤ رهبری چیست؟

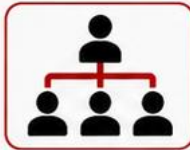


رهبری یعنی توانایی **اثرگذاری** بر یک گروه برای دستیابی به **چشم‌انداز** یا مجموعه‌ای از **اهداف**.

مدیریت



برنامه‌ریزی



سازمان‌دهی



کنترل



ایجاد ثبات

رهبری



ایجاد جهت



نفوذ



انگیزش



ایجاد تغییر

➤ سازمان به **مدیریت** برای **ثبات** و به **رهبری** برای **حرکت** و **تغییر** نیاز دارد.

صفات و رفتارهای رهبری



صفات مؤثر رهبر



ثبات هیجانی



برون گرایی



وظیفه شناسی



گشودگی



اعتماد به نفس



صداقت

رفتارهای اصلی رهبر



توجه به وظیفه
و ساختار



توجه به روابط
و افراد

هیچ صفت یا رفتار واحدی موفقیت رهبر را تضمین نمی کند.

➤ رهبری موقعیتی



هدایت



دستور روشن
و نظارت نزدیک

مربیگری



هدایت همراه با
توضیح و حمایت

حمایت



مشارکت و تفویت
اعتماد فرد

تفویض



واگذاری اختیار
و مسئولیت

عوامل تعیین کننده



توانایی کارکنان



آمادگی و انگیزه



ساختار وظیفه



میزان ابهام محیط

➤ یک سبک ثابت برای همه کارکنان و موقعیت‌ها، رهبری ضعیفی است.

➤ رهبری تحول آفرین و تبادلی



رهبری تبادلی



تعیین انتظارات



پاداش در برابر عملکرد



اصلاح انحراف‌ها



حفظ نظم موجود



رهبری تحول آفرین



ارائه چشم انداز



الهام بخشی



تحریک فکری



توجه فردی

رهبر مؤثر برای اداره امروز به رویکرد **تبادلی** و برای ساختن فردا به رویکرد **تحول آفرین** نیاز دارد.

جمع‌بندی نهایی رفتار سازمانی



سطح فردی

شخصیت، ارزش، نگرش، ادراک و انگیزش



سطح گروهی

نقش، هنجار، ارتباط، تعارض و همکاری



سطح سازمانی

ساختار، فرهنگ، قدرت و رهبری

رفتار فردی + پویایی گروهی + نظام سازمانی = عملکرد سازمان

اگر فقط اجازه داشتید یک عامل را در تیم خود تغییر دهید، کدام عامل را انتخاب می‌کردید و چرا؟

رفتار سازمانی یعنی فهم انسان، برای ساختن سازمانی اثربخش‌تر و انسانی‌تر.



تغییر نگرش مدیریت