

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نسخه ۴۳۶
مجلس
۱۳۶۰

MAHAN BUSINESS SCHOOL



مدرسه عالی کسب و کار ماهان

درس رفتار سازمانی و رهبری مؤثر (MBA)

مدرس: سید محمد سید جواد



سید محمد سید جواد



آموخته‌ها:

ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژی - دانشگاه آزاد
مدرک حرفه‌ای MBA، دانشگاه شهید بهشتی
دکتری حرفه‌ای مدیریت کسب و کار DBA، دانشگاه بهشتی
کوچ حرفه‌ای کسب و کار دانشگاه تهران

متخصص در حوزه‌های:

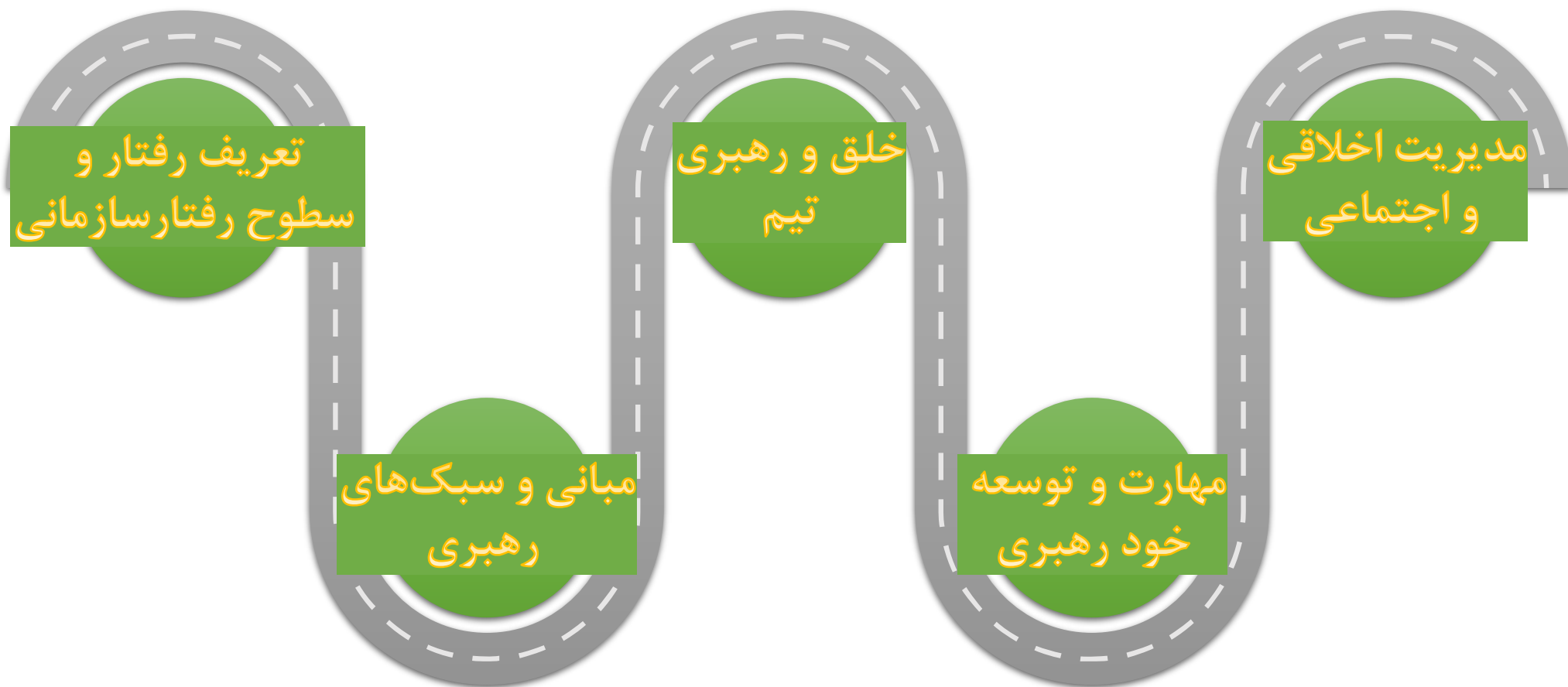
مدیریت منابع انسانی
استراتژی منابع انسانی
عارضه‌یابی سازمانی
ارزیاب جوایز تعالی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و بهره‌وری ایمیدرو
کوچینگ فردی و سازمانی
فرهنگ و رفتار سازمانی
مشاور و مدرس حوزه‌های سازمانی، منابع انسانی و مهارت‌های نرم و ...

خلاصه سوابق شغلی و تجربی:

کارشناس منابع انسانی وزارت صنایع و معادن سابق (صمت)
کارشناس و مسئول سرمایه انسانی هلدینگ میدکو
مدیر سرمایه انسانی و پشتیبانی شرکت ایمیکو
مدیر سرمایه انسانی شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه
مشاور در انجمن مدیریت ایران
مشاور، منتور و کوچ سازمانی در شرکت‌های مختلف
همکاری آموزشی با مدرسه عالی کسب و کار ماهان، مدرسه شریا، چالش آکادمی، انجمن مدیریت ایران و
عضو انجمن منابع انسانی ایران و انجمن مدیریت ایران، عضو کارگروه‌های تخصصی و ...
برگزار کننده کارگاه‌های آموزشی مورد نیاز در سازمان‌ها



نقشه‌ی مسیر یادگیری این کلاس





گام اول – جلسه اول

تعریف رفتار و سطوح رفتار سازمانی





الزامات اثربخش بودن کلاس

لطفاً

ذهن ها را
خالی کنیم

در لحظه
حال باشیم

تجربیات را
به اشتراک
بگذاریم

در یادگیری
مشارکت
کنیم

فعالانه
گوش دهیم

برای فتح قله
هم نورد
باشیم

قضاوتگری
نکنیم

پرسشگری
کنیم



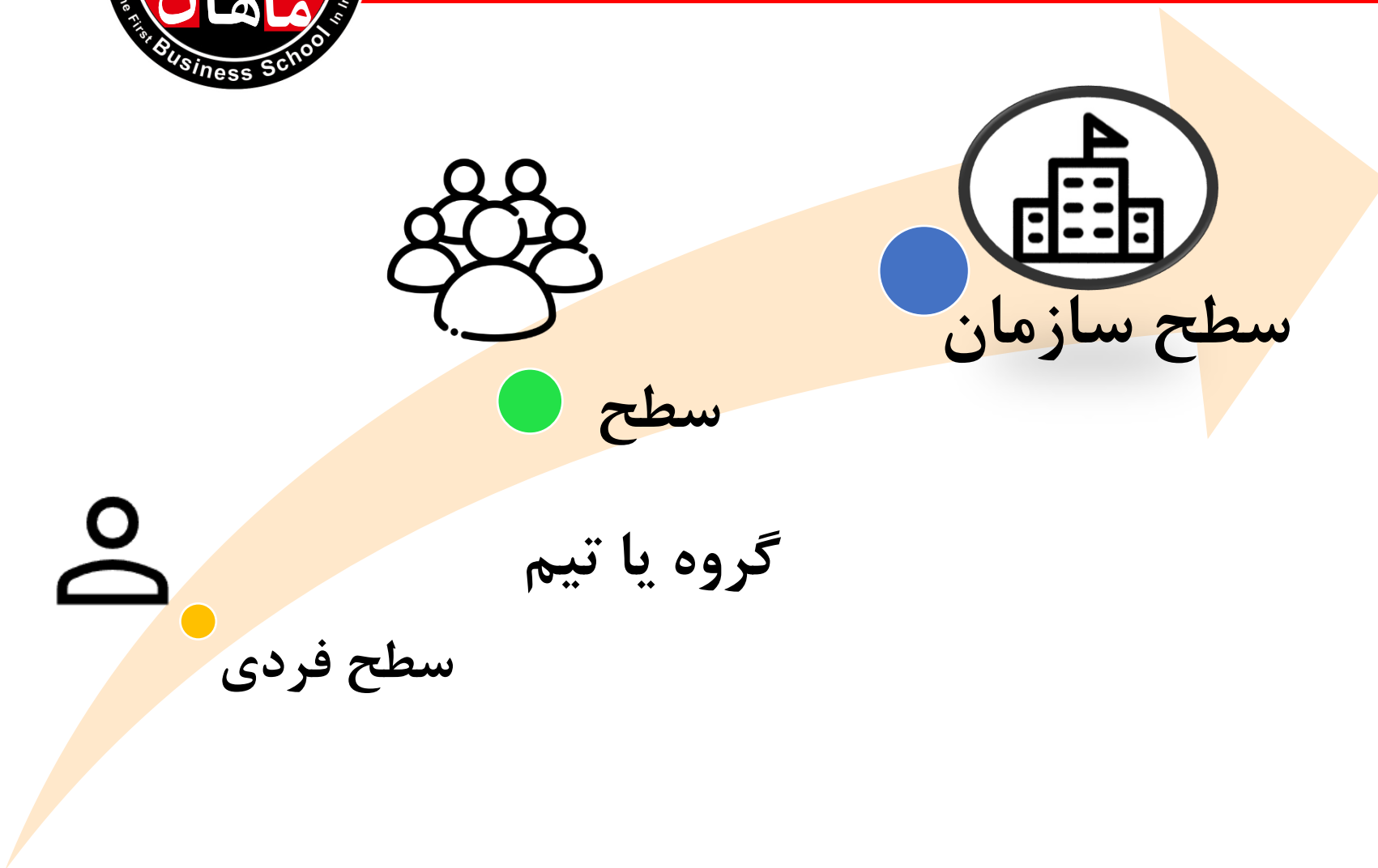
با در نظر گرفتن تجربیات خود:
به نظر تان چه عواملی در کسب نتایج
کاملاً متفاوت در دو تیم با منابع در
اختیار و توانمندی و استعداد یکسان
اثر گذار است؟



"به براینند تمام افعالی که یک فرد یا گروهی از افراد به صورت ارادی و غیرارادی در اثر دانش، تربیت، فرهنگ و تجربه در برخورد با دیگران یا وقایع، از جمله مثبت یا منفی، بروز می‌دهند که باعث دریافت پیام‌های مثبت یا منفی از سوی دیگران خواهد شد، رفتار گویند."

"رفتار مجموعه‌ای از واکنش‌های آشکار و پنهان انسان در برابر محرک‌های داخلی و خارجی است که از طریق شخصیت، تجربه، و محیط شکل می‌گیرد."

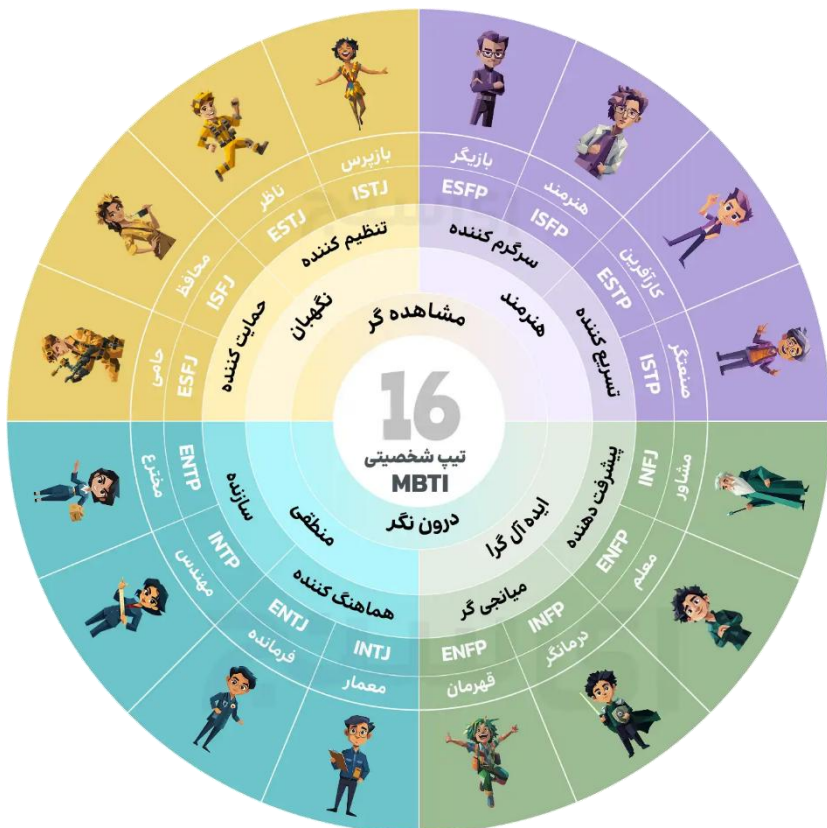
بارون و بیرن (۲۰۱۳)





تعریف: "رفتار فردی شامل تأثیر ادراک، نگرش، یادگیری، تجربه، شخصیت و انگیزش فرد بر واکنش‌ها، تعاملات و تصمیمات او در محیط‌های مختلف است."

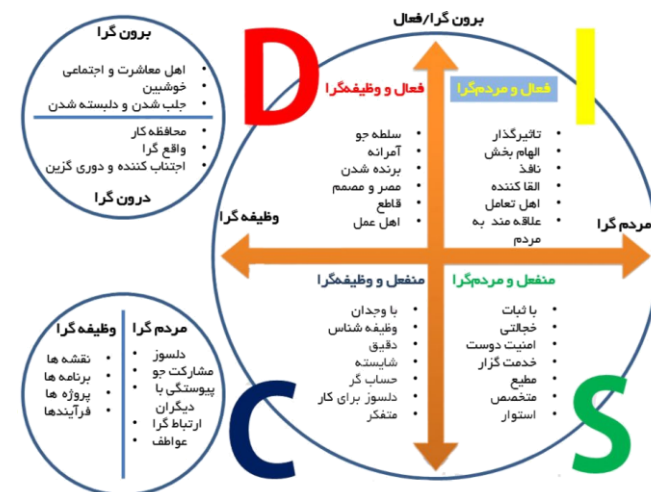
سطح فردی – تست های شخصیت سنجی



مدل پنج عاملی شخصیت (Big Five)



- گشودگی به تجربه
- وظیفه شناسی
- برون گرایی
- سازگاری
- روان رنجوری





سطح فردی – مقایسه تست های شخصیت سنجی

ویژگی	MBTI	Big Five	16PF	اینیگرام	DISC
مبانی نظری	نظریه انواع روانشناختی یونگ	مدل پنج عاملی مبتنی بر تحلیل لغوی	۱۶ عامل شخصیتی اولیه مبتنی بر تحلیل عاملی	۹ تیپ شخصیتی با انگیزه ها و ترس های اساسی	چهار سبک رفتاری اصلی
تمرکز اصلی	ترجیحات شناختی و رفتاری	ابعاد گسترده شخصیتی	ابعاد جزئی تر شخصیت	انگیزه ها، ترس ها و الگوهای درونی	رفتار و سبک ارتباطی
نوع دسته بندی	۱۶ تیپ شخصیتی قطعی	نمرات در پنج بعد پیوسته	نمرات در ۱۶ عامل پیوسته	۹ تیپ شخصیتی با بال ها و خطوط	۴ سبک رفتاری
پایه علمی	مورد بحث و انتقاد	قوی	قوی	کمتر مورد بررسی	کمتر مورد بررسی
پیچیدگی تفسیر	متوسط	متوسط	بالا	متوسط	پایین
کاربردها	توسعه فردی، کار تیمی، ارتباطات، مشاوره شغلی	تحقیقات روانشناسی، استخدام، توسعه فردی	مشاوره شغلی، ارزیابی تیم، توسعه رهبری	خودشناسی عمیق، رشد شخصی، روابط	ارتباطات، کار تیمی، فروش، خدمات مشتری
تمرکز بر رشد	کمتر	کمتر	کمتر	زیاد	کمتر
تمرکز بر انگیزه ها	کم	کم	کم	زیاد	کم
سادگی و دسترسی	بالا	متوسط	پایین	متوسط	بالا

سطح فردی – مدل انتخاب مسیر شغلی هالند

این افراد با توجه به این تست برای مشاغلی مناسبند که مسیرشان و کاری که باید انجام دهند برای آن‌ها مشخص باشد. این افراد برای کارهایی که نیاز است ایده بدهند مناسب نیستند.



این افراد با توجه به این تست برای مشاغلی مناسبند که در مورد کار با شکل‌ها، طرح‌ها و الگوها است. آن‌ها خیلی اهل پیروی از کسی نیستند و قوانین خودشان را دارند.



چرا انسان‌ها در بیشتر مواقع و از زمان‌های نخستین تمایل به تشکیل گروه و تیم داشته و دارند؟

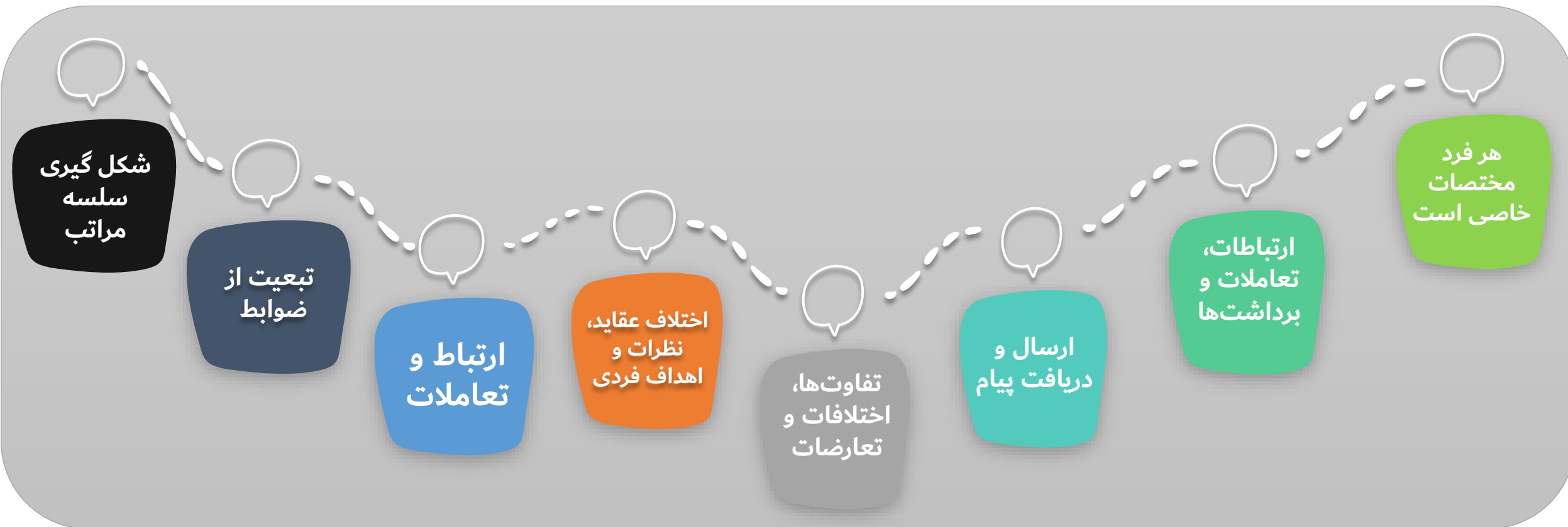
- ۱- امنیت
- ۲- دستیابی راحت‌تر به اهداف
- ۳- احساس ارزشمندی
- ۴- وابستگی برای رفع نیاز
- ۵- قدرت بیشتر نسبت به فردیت
- ۶- پایگاه اجتماعی



تعریف گروه: "گروه مجموعه‌ای از افراد است که برای هدف مشترکی در کنار هم قرار گرفته‌اند."

تعریف تیم: "تیم گروهی است که اعضای آن هماهنگی بیشتری داشته و اعضای آن دارای نقش‌ها و وظایف مشخصی برای رسیدن به هدف مشترک هستند."

چرا سطح حساسیت و پیچیدگی در گروه و تیم بالاتر و مهم تر هست؟





1965



Bruce Tuckman
Psychological Researcher





سطح گروه و تیم



Seyed Mohammad Seyed Javad

رفتار سازمانی و رهبری مؤثر



تعریف:

"سازمان یک واحد اجتماعی هماهنگ شده آگاهانه است که از دو یا چند نفر تشکیل می‌شود، تا برای تأمین یک یا مجموعه‌ای از اهداف، به گونه‌ای مستمر یا مداوم کار کنند."





سطح سازمان – اجزای ساختار

تقسیم کار:

تقسیم درست
وظایف برای
افزایش کارایی

گروه بندی:

دسته بندی
واحدها بر اساس
وظایف، فرایندها
و ...

زنجیره فرماندهی:

خطوط قدرت از
بالا به پایین،
سلسله مراتب و
طبقات قدرت

دامنه کنترل:

تعداد زیر دستان
تحت نظارت یک
مدیر یا
سرپرست

متمرکز/غیر متمرکز سازی:

درجه تمرکز
تصمیم گیری در
سازمان می باشد.

رسمیت:

میزان قوانین،
ضوابط و
رویه های مکتوب
و مصوب برای
کاهش ابهام



سطح سازمان – اجزای فناوری

فناوری اصلی:

فناوری مربوط به فرآیند اصلی سازمان (تولید، خدمات و ...)

فناوری حمایتی:

فناوری‌هایی که بعنوان پشتیبان از فرایندها و فناوری‌های اصلی سازمان به کار می‌روند، مثل فناوری‌های اداری، IT و ...

پیچیدگی فناوری:

سطح اتوماسیون و دانش مورد نیاز، از ساده (تولید ساده) تا پیچیده (AI)

وابستگی فناوری:

به درجه ارتباط و وابستگی بین وظایف یا واحدها در فرآیند اصلی به فناوری اشاره دارد، که ممکنه متوالی، متقابل یا جمعی باشد که روی ساختار اثر گذاره



سطح سازمان – اجزای محیط سازمان

محیط خاص سازمان:

صنعت، بازار، رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان، نیروی کار و مقررات و ...

محیط عمومی:

قوانین، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فناوری و زیست محیطی

عدم قطعیت محیطی:

درجه تغییرات، میزان اثرگذاری و پیچیدگی که تعیین کننده نوع ساختار یا اصلاحات آن هستند.



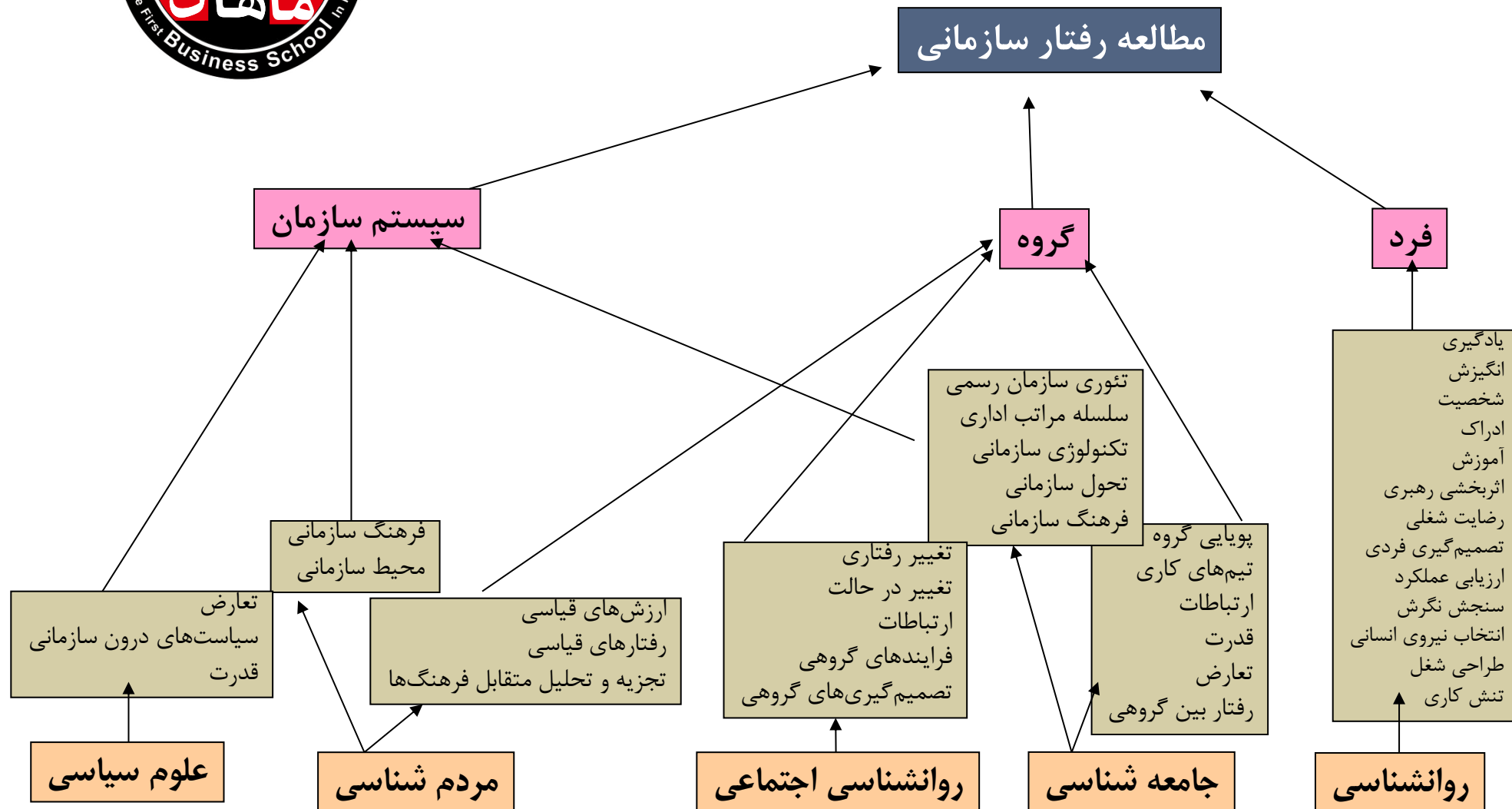
تعریف رفتار سازمانی

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات ، اقدامات ، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

مدیریت رفتار سازمانی، علمی است که اجازه می دهد رفتار در سازمان به درستی شناخته و در جهت بهره‌وری و عملکرد مناسب‌تر مدیریت شود.



رشته‌های مرتبط با رفتار سازمانی





اهداف عمده رفتار سازمانی



بیان رفتار افراد در سازمان (توضیح)

فهم کامل دلایل و علل رفتار افراد



پیش بینی رفتار افراد

واکنش احتمالی کارکنان را در برابر
اقدامات و موارد پیش آمده در سازمان



مدیریت رفتار (کنترل)

هدایت رفتار افراد در جهت دستیابی به
اهداف با بالاترین بهره وری ممکن



افرد در مواجهه با سازمان (ورود به سازمان)

افراد وقتی وارد سازمان می‌شوند و به استخدام آن در می‌آیند:

2

قراردادهای روانشناختی عبارت است از مجموعه باورهایی در خصوص این که کارکنان و سازمان چه چیزی به یکدیگر ارائه نموده و چه چیزی از یکدیگر دریافت می‌نمایند و از آنجایی که بر اساس تفسیر و برداشت افراد شکل می‌گیرد می‌تواند برای هر یک از افراد سازمان به شکلی متفاوت تعریف گردد.

1

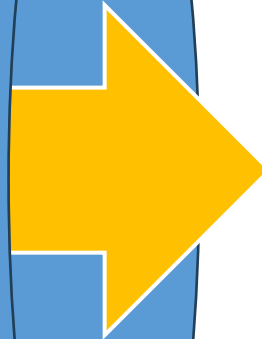
یکسری انتظارات مشخص، شفاف و رسمی از سازمان و سازمان از افراد وجود دارد. در چهارچوب شغل، شرح وظایف و الزامات سازمانی در قبال همکار که برای مرتفع ساختن این انتظارات قرارداد رسمی منعقد می‌گردد.





چالش‌ها و فرصت‌ها برای رفتار سازمانی

چالش‌ها و
فرصت‌ها برای
رفتار سازمانی



واکنش به جهانی شدن

مدیریت تنوع

بهبود کیفیت و بهره‌وری

بهبود مهارت‌های افراد

توانمند سازی افراد

ترغیب نوآوری و تغییر

سازگاری با شرایط ناپایدار

مبانی و سبک‌های رهبری





دو مدیر ارشد در دو سازمان مشابه.

* یکی سازمانش به گرداب بحران و ورشکستگی می افتد
و با هزاران زحمت، سازمان را از غرق شدن نجات
می دهد.

* دیگری سازمانش با هیچ گردابی درگیر نمی شود و
آهسته ادامه مسیر میدهد.

دوست دارید زندگینامه کدام یک تبدیل به فیلم شود؟



"رهبری فرآیند الهام بخشی و تأثیرگذاری بر افراد و گروه‌ها برای دستیابی به چشم‌انداز (اهداف) مشترک و تحول آفرین است"

استفن پی. رابینز



تعریف رهبری

پس این فرآیند(رهبری) شامل:

- * معنا سازی و معنا بخشیدن
 - * بسیج انسان ها و منابع فکری
 - * هدایتگری پویا در محیط های نامطمئن (عدم قطعیت و آشوب)
- برای تحقق اهداف بلند مدت و پایدار است



در نتیجه:

رهبری بر پایه روابط اجتماعی، ارزش‌ها و باورها و نوآوری بنا شده.

و با

مجموعه‌ای از محرک‌های انگیزشی، تصمیم‌گیری اخلاقی و سازگار عمل می‌کند

تا

تعهد، نوآوری و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد.



"فرایندی است هدف‌محور که طراحی، هدایت و به‌کارگیری مجموعه‌ای از منابع (انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی) در یک نظام سازمانی به‌منظور دستیابی به اهداف تعریف‌شده است؛ این فرایند شامل چهار کارکرد اصلی (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، و کنترل) مجموعه‌ای از مکانیزم‌های تصمیم‌گیری و قاعده‌مندسازی است که کارایی (انجام کار درست با حداقل منابع) و اثربخشی در دستیابی به اهداف را تضمین می‌کند"

استفن پی. رابینز (۲۰۲۴)



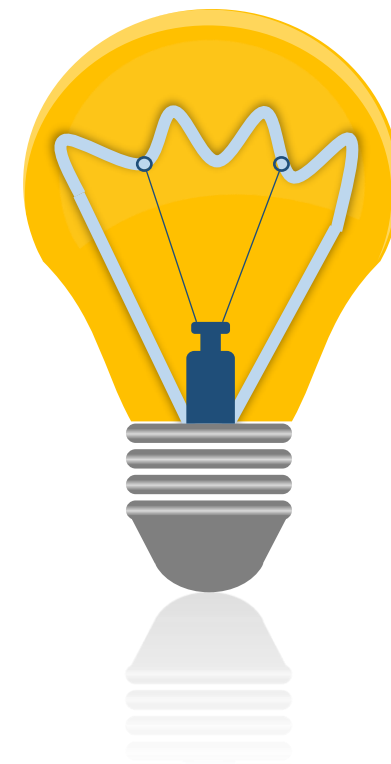
مدیریت (Management)	رهبری (Leadership)	بعد / معیار
فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع برای تحقق اهداف تعریف‌شده با کارایی و سازگاری (فایول، ۱۹۱۶؛ رابینز، ۲۰۲۴).	فرآیند تأثیرگذاری، ایجاد معنا و جهت‌دادن به افراد برای همراه‌سازی در تحقق چشم‌انداز و تغییر (رابینز، ۲۰۲۴).	ماهیت مفهومی
تحقق اهداف عملیاتی، تضمین کارایی، ثبات و اجرای فرایندها؛ کنترل نتایج (مثل بودجه‌بندی در بحران‌ها).	ایجاد تعهد، معنا، انگیزش و جهت‌گیری استراتژیک؛ تغییر فرهنگی و سازشی (مثل ادغام AI در ۲۰۲۵)	محور اصلی عمل
تدوین برنامه، تعیین وظایف، تخصیص منابع، پایش شاخص‌ها، اصلاح انحرافات با	ارائه چشم‌انداز بلندمدت، داستان‌سرایی، ایجاد اعتماد، الهام‌بخشی	هسته رفتارهای قابل مشاهده
اختیارات رسمی، ساختار سازمانی، سیاست‌ها، ابزارهای کنترلی و نظام پاداش	نفوذ شخصی، اعتبار، روابط بین‌فردی، تخصص و مدل‌سازی رفتار	منبع قدرت/نفوذ
تمایل به کاهش ریسک از طریق ساختار و پیش‌بینی؛ در عدم قطعیت بالا چالش‌برانگیز	پذیرا و جستجوگر ریسک حساب‌شده؛ مهارت در مدیریت ابهام	نگرش به ریسک و عدم قطعیت
تخصیص نیروی کار، تعریف نقش‌ها، نظارت عملکرد، مدیریت منابع انسانی از منظر وظیفه‌ای	توسعه افراد، مربی‌گری، توانمندسازی و ایجاد انگیزش درونی	رویکرد به نیروی انسانی



مدیریت (Management)	رهبری (Leadership)	بعد / معیار
عمل در چارچوب فرهنگ موجود؛ پیاده‌سازی سیاست‌ها و ارزش‌های رسمی	شکل‌دهی و تغییر فرهنگ؛ نمادسازی ارزش‌ها؛ الگوسازی	تعامل با فرهنگ سازمانی
ساختارمحور، آسان‌تر قابل مستندسازی و انتقال	وابستگی به ویژگی‌های فردی، ریسک جانشین‌پذیری پایین.	قابلیت انتقال و جانشین‌پذیری
تصمیم‌گیری تاکتیکی و عملیاتی، انتخاب گزینه‌های بهینه بر اساس داده‌ها و محدودیت‌ها	جهت‌دهی به تصمیمات استراتژیک، تنظیم اولویت‌ها، ایجاد اجماع برای انتخاب مسیر	نقش در تصمیم‌گیری
انگیزش بیرونی از طریق پاداش‌ها، مشوق‌ها، ترفیع و کنترل عملکرد	ایجاد انگیزش درونی از طریق معنا، چالش، اعتماد و توسعه فردی	نحوه ایجاد انگیزش
مجری و تسهیل‌کننده اجرای تغییرات پس از تصمیم؛ مسئول پروژه‌های تغییر طبق برنامه	محرك یا تسهیل‌کننده تغییر؛ کاهش مقاومت با برانگیختن پذیرش	رفتار در مواجهه با تغییر
پیروی از قوانین، مقررات، انطباق و پاسخگویی سازمانی؛ مکانیزم‌های کنترلی رسمی	تأکید بر رهبری اخلاقی، یکپارچگی و نمایش ارزش‌ها؛ تأثیرپذیری از اعتبار شخصی	قوانین و اخلاق
متمرکز شدن بر فرایند به جای نوآوری، کندی تصمیم‌گیری، ریسک بوروکراسی و میکرومنیجمنت	خودمحوری یا کاریزماگرایی بیش از حد، تکیه بر فرد، نادیده گرفتن جزئیات اجرایی	خطرهای اساسی / معایب در عمل



به نظر شما این رویکرد که بین رهبری و مدیریت تفاوت قائل بشیم تا چه
میزان درسته؟





آیا واقعاً رهبری از مدیریت جداست؟

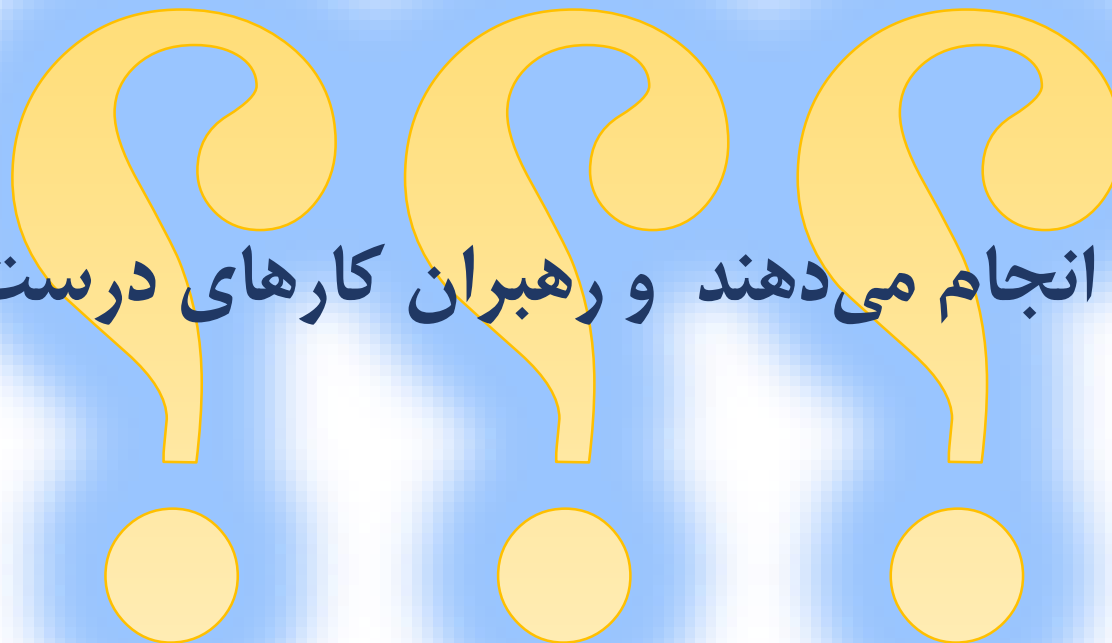
آیا رهبری از مدیریت بالا تره؟

آیا رهبری از مدیریت پر اهمیت تره ؟

اصلاً میتونیم رهبری را از مدیریت جدا کنیم؟

توصیف رایج:

مدیران کارها را درست انجام می دهند و رهبران کارهای درست را انجام می دهند.





تا به حال مدیری داشتین که رهبری بلد نباشه؟؟
کار کردن با اون فرد چطور بوده؟
به چه میزان دوست دارین به اون ایام فکر کنین؟؟



حال فرض کنین توسط کسی رهبری می‌شویم
که مدیریت بلد نیست.

می‌تونید شرایط را توصیف کنید؟

جیم مارچ (از مدرسه کسب و کار استنفورد):

رهبری به لوله کشی هم نیاز دارد، نه فقط شعر گفتن.





Communityship

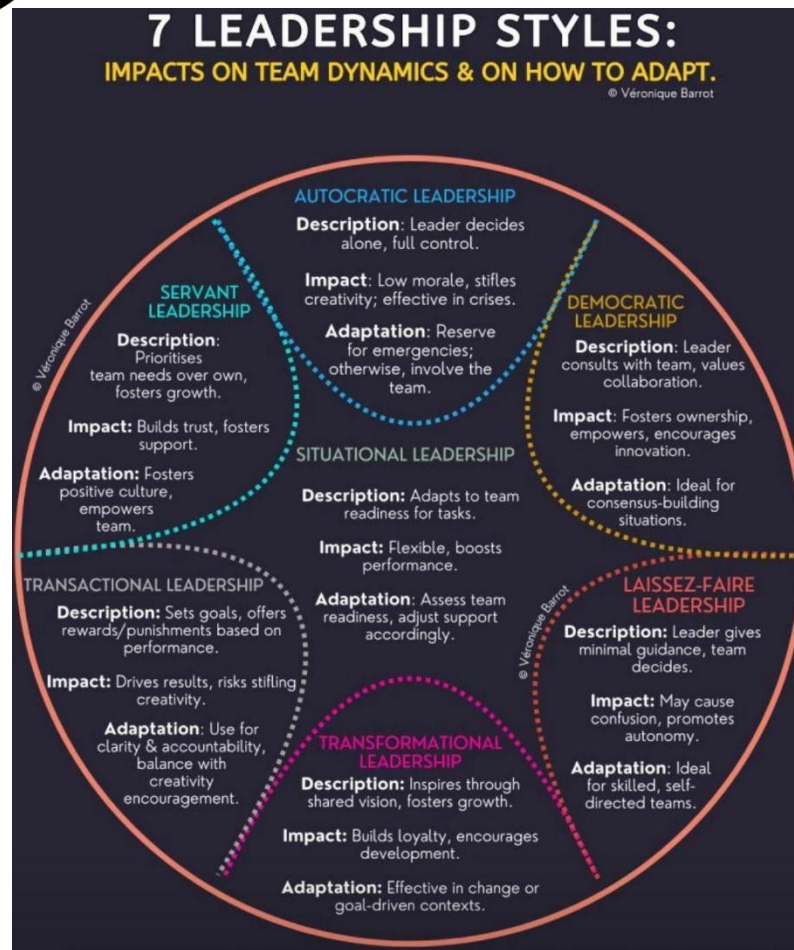
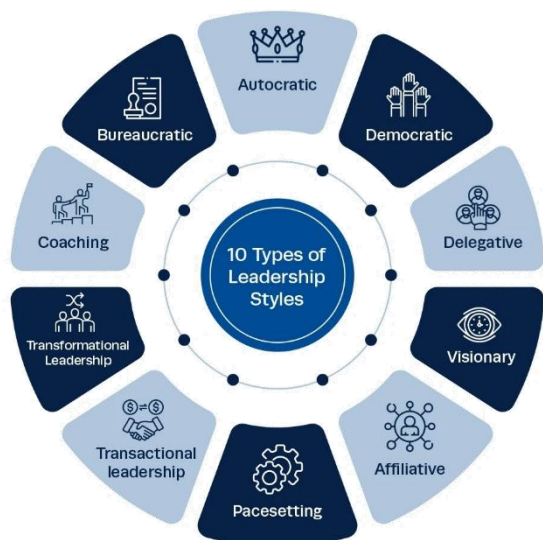
مینتزبرگ، این واژه را در مقابل قهرمان سازی مدیران و رهبران منفرد قرار داده.

رهبری به جای خلاصه شدن در یک فرد.

در جمع پخش می شود، یعنی حس عمیقی از مالکیت جمعی، مسئولیت مشترک و پیشبرد هدفی مشترک توسط همه ی اعضای سازمان.



سبک رهبری، الگوی پایدار رفتارهای رهبر در تعامل با پیروان است که نشان می‌دهد رهبر چگونه برای هدایت، نفوذ و انگیزش افراد اقدام می‌کند. این سبک ترکیبی از میزان توجه رهبر به وظایف و میزان توجه او به روابط انسانی است





رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership)

رهبر با ایجاد چشم‌انداز جذاب، انگیزه‌ای فراتر از سودهای کوتاه‌مدت ایجاد می‌کند.
شامل (تأثیر ایدئولوژیک، تحریک فکری، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی)



مزایا: ارتقای تعهد سازمانی و اینجاد نوآوری

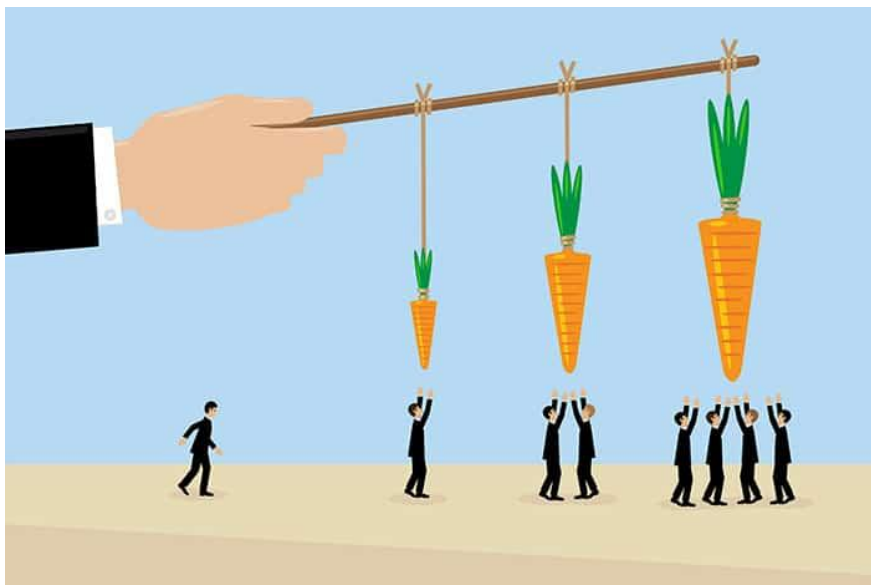
ریسک‌ها: سختی جانشین پروری، نادیده گرفتن جزئیات اجرایی

بهترین موقعیت: در زمان تحولات و بحران‌های بزرگ

(مانند تحولات دیجیتالی و ...)

رهبری معاملاتی (Transactional Leadership)

رهبری مبتنی بر تبادل پاداش-مجازات و تنظیم قراردادهای روشن؛ شامل مدیریت استثنا و پاداش مشروط



مزایا: افزایش کارایی کوتاه مدت، استاندارد سازی‌ها

ریسک‌ها: ایجاد انگیزش بیرون محدود و موقت، ریسک کاهش نوآوری

بهترین موقعیت: عملیات روتین یا بحرانهای فوری



رهبری خدمت‌گزار (Servant Leadership)

رهبر در درجه اول برای تسهیل رشد و رفاه پیروان خدمت می‌کند.



مزایا: افزایش وفاداری و ارتقای رفاه کارکنان

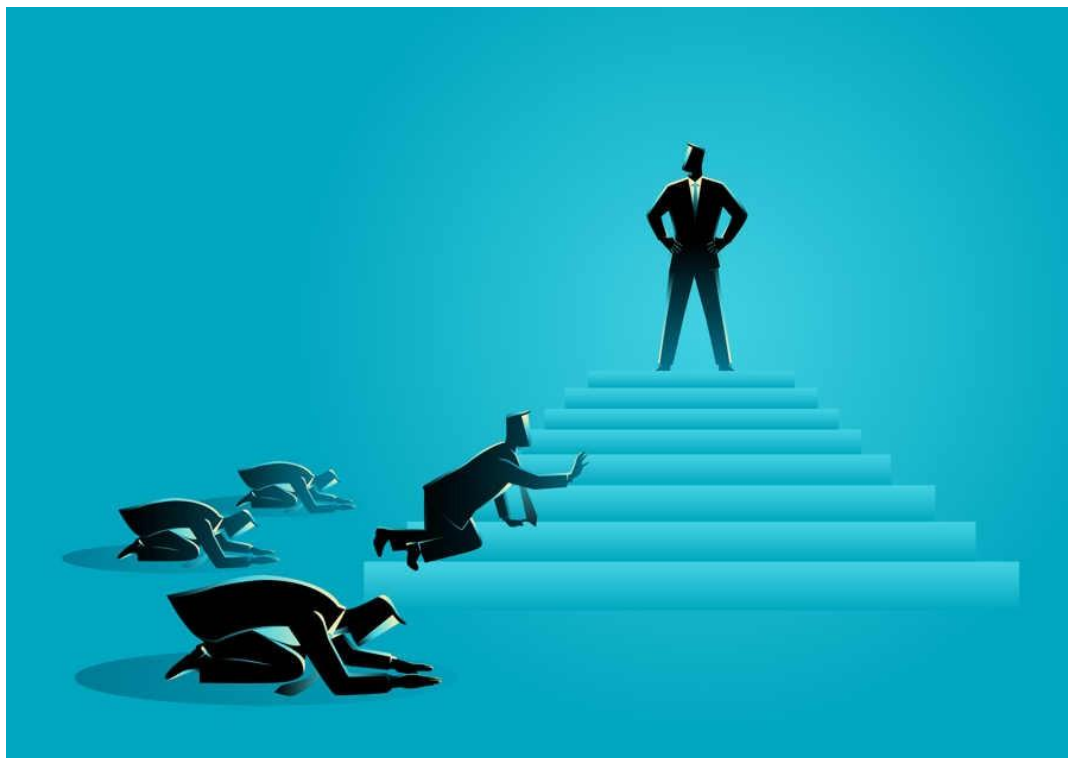
ریسک‌ها: کاهش سرعت تصمیم‌گیری، نادیده گرفتن اهداف سازمان

بهترین موقعیت: توسعه استعدادها یا سازمان‌های غیرانتفاعی



رهبری کاریزماتیک (Charismatic Leadership)

رهبر با جذابیت شخصی، پیروان رو تحت تأثیر قرار می‌دهد و وفاداری ایجاد می‌کند.



مزایا: انگیزش سریع و وفاداری بالاتر

ریسک‌ها: وابستگی به رهبر و شکست بعد از خروج او

بهترین موقعیت: بحران ها یا شروع پروژه ها



رهبری مشارکتی / دموکراتیک (Participative / Democratic)

تصمیم‌گیری با مشارکت پیروان برای افزایش پذیرش و همراهی در مسیر



مزایا: ایجاد نوآوری و خلاقیت

ریسک‌ها: زمان‌بر بودن و تصمیم‌گیری کندتر

بهترین موقعیت: در برنامه ریزی‌های استراتژیک و کلان



رهبری تفویضی (Delegative / Laissez-Faire)

واگذاری آزادی عمل به پیروان ماهر و مجرب در اقدامات و تصمیم‌گیری‌ها، نظارت کم، اعتماد به تیم و تمرکز روی نتایج



مزایا: توانمندسازی کارکنان

ریسک‌ها: کاهش عدم هماهنگی

بهترین موقعیت: وجود تیم‌های متخصص و ماهر



رهبری آدپتیو (Adaptive Leadership)

بسیج همه افراد در سطوح مختلف و لایه های مختلف سازمان برای حل مشکلات، جریان رهبری در همه سازمان و برای رسیدگی به مشکلات یا چالش‌های پیچیده و بلندمدت طراحی شده‌است



مزایا: افزایش بسیار بالای تاب آوری و تطبیق با شرایط سخت
ریسک‌ها: زمانبر، دارای ریسک تعارض عاطفی
بهترین موقعیت: دنیای عدم قطعیت و آشوب، بحران‌ها و ...



رهبری چابک (Agile Leadership)

توانمندسازی تیم‌های خودسازمانده برای تحویل، تحول و تطبیق پذیری سریع با شرایط، ایجاد حلقه‌های بازخورد و حذف موانع تصمیم‌گیری



مزایا: افزایش بسیار بالای سرعت نوآوری

ریسک‌ها: نیا به بلوغ تیم، ریسک تضعیف ساختار

بهترین موقعیت: توسعه محصولات، سازمان‌های فناوری محور



رهبری لین (Lean Leadership)

این سبک رهبری بر مبنای مشارکت و همکاری اعضای تیم استوار و مشارکت فعال اعضای تیم در حل مسأله ساختاری و حضور در محل



مزایا: کاهش هزینه و ایجاد مشارکت بالا
ریسک‌ها: تمرکز بیش از حد روی کوتاه مدت
بهترین موقعیت: تولید، استارت‌آپ‌ها

رهبری استبدادی (Autocratic / Directive)

رهبری با متمرکز بودن تصمیم‌گیری‌ها، نظارت شدید و دستور مستقیم



مزایا: سرعت تصمیم‌گیری بالا در بحران

ریسک‌ها: کاهش انگیزش و افزایش خطاهای انسانی

بهترین موقعیت: شرایط اضطرار



مطالعه موردی



از همراهی شما
سپاسگزاریم