



جزوه درس

مدیریت رفتار سازمانی

استاد سعید اسداله نیا



برای رشته های:

- روانشناسی
- علوم ورزشی

فصل یکم

رفتار سازمانی و ماهیت آن

مقدمه

تا اواسط قرن بیستم، اکثر مدیران ابعاد انسانی شغل خود را نادیده می گرفتند و تصور می کردند که کارکنان علاقه چندانی به کار ندارند و فقط برای پول کار می کنند. در این صورت، تنها کاری که مدیران باید انجام دهند، تدوین طرح های انگیزشی مالی، ایجاد امنیت شغلی و شرایط کاری خوب است.

این برداشت بسیاری از جنبه های انسانی، انگیزه ها و نیازهای سطوح بالای انسانی را در سازمان ها نادیده گرفته است. در عمل شناسایی و پیش بینی رفتار انسان ها بسیار پیچیده تر از آن است که در برداشت امنیت اقتصادی و شرایط کاری مطلوب مطرح است.

همچنین امروزه شاهد این هستیم که موفقیت سازمان ها، ارتباط تنگاتنگی با منابع انسانی سازمان ها دارد. دانش مدیریت رفتار سازمانی در خدمت موفقیت سازمان ها به دنبال شناسایی علل رفتار افراد، پیش بینی و هدایت آن می باشد و با پیچیدگی های سرشت انسان سروکار دارد.

طی سال های گذشته، دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری کوشیده اند از طریق تحقیقات نظریه هایی را تدوین کنند که با کاربرد آنها در سازمان ها بتوان بر پیچیدگی ها و مشکلات روحی و رفتاری در سازمان ها غلبه کرد. مهمترین این نظریه های کاربردی دانش مدیریت رفتار سازمانی است. بدیهی است علوم رفتاری، برخلاف علوم فیزیکی و کمی، با احتمالات سروکار دارد. از این رو، بجای ارائه قوانین به دنبال افزایش احتمال موفقیت در سازمان ها است.

سازمان و مدیریت

جامعه امروزی را سازمان ها، یعنی مؤسسات تولیدی و خدماتی، تشکیل می دهند. امروزه اهمیت سازمان ها به حدی است که گردش امور زندگی تا حد زیادی به عملکرد آنها وابسته است. بعضی سازمان ها به آموزش و تربیت، بعضی به تولید محصولات و برخی به ارائه خدمات مورد نیاز افراد جامعه می پردازند.

سازمان یک واحد هماهنگ اجتماعی است که از دو یا چند نفر با ساختاری مشخص، به منظور تحقق اهداف معین تشکیل شده است.

فعالیت مدیریت در سازمان ها انجام می گیرد و سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. در طول تاریخ هر جا که چند نفر به منظور همکاری دور هم جمع شده اند، نیاز به مدیریت احساس شده است. هدف مدیریت ایجاد هماهنگی از طریق انجام دادن وظایف مدیریت است.

مهارت های مدیران و تأکید بر مهارت انسانی

تحقیقات نشان می دهد که مدیران باید از چهار نوع مهارت برای اجرای فرایند مدیریت بهره مند باشند:

۱- مهارت فنی ۲-مهارت انسانی ۳-مهارت تحلیلی ۴-مهارت طراحی

۱- **مهارت فنی:** مهارت فنی عبارتست از توانایی مدیر در به کار بردن دانش تخصصی مربوط.

۲- **مهارت های انسانی:** مهارت های انسانی، یعنی توانایی کار کردن با دیگران، توسعه انگیزش، توسعه گروه ها، توانایی برقراری ارتباط، توسعه اعتماد، تعهد، وفاداری و تعلق، حل و فصل تعارض ها، توسعه یادگیری، بهبود فرهنگ سازمانی و مانند آن.

۳- **مهارت تحلیلی:** مدیران باید بتوانند با استفاده از نگرش جامع به سازمان و محیط، آن عناصر مهم محیطی و موثر بر سازمان را درک کنند.

۴- **مهارت فنی:** مدیران به ویژه در سطوح بالای سازمان باید مسائل و مشکلات سازمان را ببینند، تجزیه و تحلیل کنند و برای حل مشکلات راه حل های مناسب برای سازمان، ساختار و سیستم های مطلوب ارائه دهند.

هر چه مدیران از سطوح پایین به سطوح بالا ارتقا پیدا کنند، به مهارت فنی کمتر و به مهارت تحلیلی و طراحی بیشتر نیاز دارند. با اینکه میزان مهارت های ضروری فنی، طراحی و تحلیلی در سطوح مدیریت متفاوت است، اما مهارت انسانی شاخص مشترک تمام مدیران در سطوح سازمانی است. زیرا همه مدیران با نیروی انسانی تحت مدیریت خود می خواهند به اهدافی برسند، بنابراین باید مهارت انسانی را بدانند.

شایستگی های مهارت انسانی

- ۱- **توانایی تشخیص:** مدیران در فرایند رهبری ابتدا باید موقعیتی را که در آن قرار می گیرند و تلاش می کنند در آن تاثیر بگذارند درک کنند.
- ۲- **توانایی تطبیق:** مدیران به اقتضای شرایط برای رساندن وضع موجود به وضع مطلوب باید از شیوه های رهبری مناسب استفاده کرده و از منابع مختلف به طور مناسب بهره ببرند.
- ۳- **توانایی برقراری ارتباط:** مدیران در فرایند رهبری باید بتوانند به طور موثر به برقراری ارتباط با دیگران بپردازند. برقراری ارتباط با مردم به طوری که آنها محتوای ارتباط را درک کنند و بپذیرند، یکی از مهم ترین شایستگی های لازم برای رهبری است.

توسعه مهارت انسانی

- به منظور تغییر در رفتار افراد و گروه ها، مدیران باید در سه زمینه مهم تخصص پیدا کنند:
- ۱- **شناسایی رفتار گذشته:** در ابتدا، مدیران باید رفتار گذشته کارکنان سازمان را شناسایی کنند. سطوح انگیزه کارکنان و الگوهای رفتاری باید شناسایی شود.
 - ۲- **پیش بینی رفتار آینده:** باید رفتار حال و آینده بر اساس سطوح نیازهای کارکنان در شرایط مشابه و متغیر محیطی پیش بینی شود. با توجه به رفتارهای گذشته و با بکارگیری روش های جدید و تغییر برنامه های کاری در مدیریت، چه رفتاری از آنها بروز خواهد کرد و این رفتارها با وضعیت مطلوب و مورد انتظار مقایسه گردد.
 - ۳- **هدایت و تغییر رفتار:** بر اساس پیش بینی رفتار، مدیران به منظور توسعه مهارت انسانی باید بتوانند در رفتار کارکنان نفوذ کنند. کلید دستیابی به نتایج و تحقق اهداف، تخصص در هدایت و رهبری دیگران است. بدون این مهم، سایر اقدامات و تلاش ها در مهارت انسانی بی اثر خواهد بود.

سطوح تجزیه و تحلیل رفتار

تجزیه و تحلیل های رفتار سازمانی بر سه سطح تمرکز دارد: سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی.

در سطح فردی موضوع هایی مانند انگیزش، شخصیت، ادراک، رضایت شغلی، یادگیری، فشار عصبی، تحلیل رفتگی، هوش عاطفی، چرخه زیستی، امنیت شغلی، توانمند سازی، وجدان کاری و مانند آن مطرح است.

در سطح گروهی، موضوع هایی مانند رهبری، پویا سازی گروه ها، ارتباطات، یادگیری گروهی، حل و فصل تعارض ها، قدرت و رفتار سیاسی و مانند آن مطرح است؛ و در سطح سازمانی، موضوع هایی مانند فرهنگ سازمانی، رفتار سیاسی، سازمان یادگیرنده، تغییر و تحول سازمانی و محیط سازمانی مطرح است.

هدف اساسی در مدیریت رفتار سازمانی و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی تلاش در جهت تحقق اهداف سازمان است.

تعریف مدیریت رفتار سازمانی

مدیریت رفتار سازمانی یک رشته مطالعاتی، پژوهشی و کاربردی است که در آن رفتار افراد در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی و اثر آن بر روی عملکرد سازمانی، به منظور افزایش بهره وری سازمانی، شناسایی، پیش بینی و رهبری می شود.