



مبانی سازمان و مدیریت

ویرایش ۱/۴



مدرس: سید مهدی قرشی

Ma.Ghorashi@Gmail.com

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

۳	فصل اول - مدیریت و سازمان.....
۳	سابقه مدیریت.....
۴	تعریف سازمان.....
۶	تعریف مدیریت.....
۸	کارایی، اثربخشی و بهره وری.....
۹	فصل دوم - مکاتب مدیریت.....
۱۰	رهیافت سنتی (کلاسیک).....
۱۳	رهیافت منابع انسانی (نئوکلاسیک).....
۱۶	رهیافت کمی.....
۱۷	رهیافتهای جدید در مدیریت.....
۲۰	نقش های مدیران.....
۲۲	خلاقیت.....
۲۳	نوآوری.....
۲۵	فصل سوم - برنامه ریزی.....
۲۵	تصمیم گیری و حل مسأله.....
۲۷	شرایط تصمیم گیری.....
۲۷	برنامه ریزی.....
۳۱	دیدگاههای مختلف در برنامه ریزی.....
۳۳	فصل چهارم - سازماندهی.....
۳۴	نمودار سازمانی.....
۳۶	مفهوم صف، ستاد و کمیته.....

۳۷	روش های سازماندهی.....
۴۰	هماهنگی.....
۴۳	فصل پنجم - بسیج امکانات و منابع.....
۴۳	مدیریت منابع انسانی.....
۴۵	مدیریت بازاریابی.....
۴۵	مدیریت مالی.....
۴۶	مدیریت پشتیبانی.....
۴۶	مدیریت قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی.....
۴۷	فصل ششم - هدایت و رهبری.....
۴۷	رهبری.....
۴۷	صفات و خصوصیات رهبری.....
۴۸	رفتار رهبری.....
۴۸	سبک های رهبری.....
۵۰	هدایت از طریق انگیزش.....
۵۱	هدایت از طریق ارتباطات.....
۵۴	فصل هفتم - کنترل.....
۵۴	کنترل.....
۵۴	مراحل اصلی فراگرد کنترل.....
۵۶	خود کنترلی.....

فصل اول - مدیریت و سازمان

سابقه مدیریت

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روز افزون آنها از ویژگی های بارز تمدن بشری است بطوریکه با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص جوامع مختلف همه روزه انواع سازمانهای اجتماعی ظهور و گسترش می یابند.

در قرون پیشین خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاه های انگیزاسیون و تکرار مطالعات مدرسه ای باعث شد تا تحلیل مبتنی بر "تجربه صرف عملی" بعنوان تنها روش تحقیق قابل قبول در غرب مطرح شود و انسان نیز در چارچوب مدل‌های تجربی به مثابه یکی از عوامل تولید نظیر ماشین و سرمایه در نظر گرفته شود.

امروز نیز اگر چه رویکرد انسان شناسی مورد توجه قرار گرفته ولی در حقیقت در نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولیدی قابل مشاهده است. این کتب هر عمل را تا آنجا درست قلمداد می کند که بیشترین خوشی و آسایش را برای فرد یا افراد ایجاد نماید یعنی ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن.

تولید انبوه آدام اسمیت: این شیوه تولید اولین بار توسط آدام اسمیت در قرن هیجدهم مورد تحلیل قرار گرفت و بر تخصص و تقسیم کار و مفاهیمی چون مقیاس اقتصادی تولید و شیوه‌های تجزیه و تحلیل هزینه و سود و حجم فعالیت تاکید دارد. از ویژگی های دیگر این شیوه تولید این است که محصول توسط متخصصان طراحی و بوسیله کارگران غیرماهر تولید می‌شود. نیروی کار به آموزش کم احتیاج دارد و سازماندهی به صورت ادغام عمودی کامل است. تنوع محصولات نیز محدود است ولی به خاطر حجم بالای تولید روند قیمت‌ها نزولی است.

تولیدگر انبوه در طراحی محصولات از متخصصین ماهر استفاده می‌نماید، اما این محصولات توسط کارگران غیرماهر ساخته می‌شوند که ماشین‌آلات گران و تک‌منظوره را هدایت می‌کنند. این محصولات هم‌شکل ماشینی، در حجم بسیار بالا تولید می‌شوند. از آنجاکه تولید محصول جدید محتاج تغییر کل سیستم است، بسیار گرانتر از محصول قبلی خواهد شد. از این رو تولیدکننده انبوه تا جائیکه ممکن باشد، از نوآوری در طرح خودداری می‌نماید. در نتیجه محصول، به بهای از دست رفتن تنوع و به دلیل وجود روش‌های کاری که برای کارکنان کسالت‌بار است، ارزانتر در اختیار خریدار قرار می‌گیرد. برخی از مشخصه‌های تولید انبوه عبارتند از:

۱- نیروی کار: تقسیم کار تا هر جا که امکان دارد؛ در کارخانه‌های با تولید انبوه، کارگر مونتاژکننده تنها به چند دقیقه تعلیم و آموزش نیاز دارد.

۲- سازماندهی: با استفاده از یک ادغام عمودی کامل، تولیدکننده انبوه سعی می‌کند که از مواد اولیه تا سایر قطعات را خود تولید کند. ولی مشکل ادغام عمودی کامل، دیوان‌سالاری وسیع است.

۳- ابزارها: از ابزارآلاتی که فقط در هر زمان یک وظیفه را انجام می‌دهد استفاده می‌شود که این کار صرفه‌جویی زیادی در زمان آماده‌سازی ماشین‌آلات به وجود می‌آورد.

۴- محصول: محصولات تنوع اندکی دارند اما قیمت‌های آن به خاطر تنوع کم روند نزولی پیدا می‌کند.

شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد (ایران ارزش‌های انسانی مبنای ولی در غرب اصالت نفع).

جوامع سرمایه‌داری = اومانیست‌ها (انسان‌گرا) معتقدند انسان موجودی مجهول است و میزان و ماهیت ارزش پدیده‌ها را تابعی از وضعیت زمان و مکان موجود می‌دانند.

جوامع کمونیستی = اصالت را به جامعه می‌دهند و فرد را قابل قربانی شده برای طبقه خاص فرض می‌کنند

مکتب اسلام = مفاهیم ارزشی نسبی نبوده، زمان و مکان در تغییر آنها موثر نیست. چراکه واضع ارزشها خداوند است که دارای بینش محدود و عقل ناقص و نسبی بشری نیست.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهداف معین همکاری می‌کنند.

تعریف مذکور دو نکته به همراه دارد: ۱- مجموعه‌ای از افراد است. ۲- هدفمند است و از تقسیم کار بهره می‌گیرد.

در تعریفی دیگر سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که بصورت آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرز نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق اهداف بر اساس یک سلسله‌مبانی دائمی فعالیت می‌کند. عبارت "پدیده اجتماعی" به معنای افراد یا گروه‌هایی می‌باشد که با هم در تعامل اند و عبارت "به صورت آگاهانه" دلالت بر مدیریت دارد.

مثالی از تشکیل سازمان: گروهی از افراد شامل سه یا چهار نفر بر اساس توانایی یا علاقه‌مندی خود با کمک هم فعالیتی را برای تولید محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می‌کنند. در ابتدا هر کدام بر حسب توان مسوولیتی بر عهده گرفته و در صورت بروز مشکل بطور غیررسمی و از طریق مراوده با سایرین مشکل را حل می‌کند. در نتیجه این تلاشها محصولاتی تولید و بفروش می‌رسد و سازمان رشد می‌کند. بنیانگذاران این مجموعه نسبتاً تسلط کاملی بر آن دارند و معمولاً از کارهای اداری گریزانند اما ناخواسته و بتدریج خود را زیر بار مسوولیت‌های اداری یافته و بدین ترتیب بحران رهبری سازمان رخ می‌دهد.

- چه کسی می‌تواند این سازمان را از ابهام و سردرگمی خارج و مسائل اداری آنرا حل کند؟ مدیری توانمند

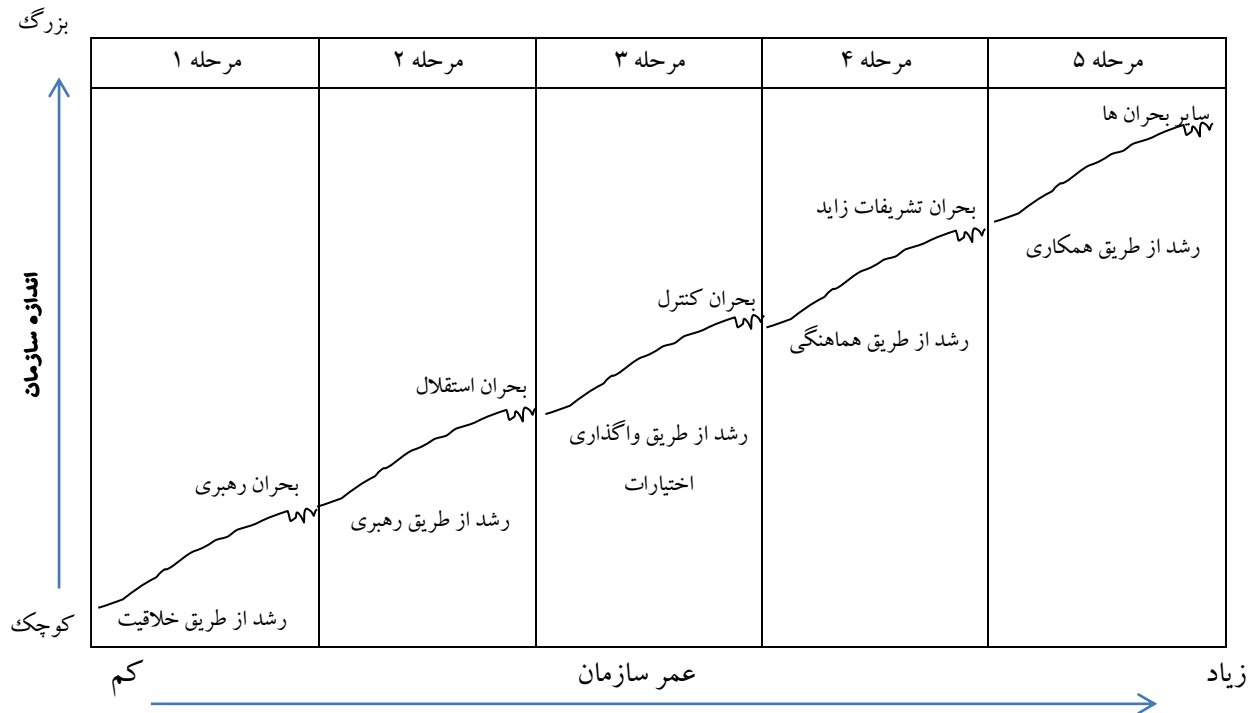
- مدیر چگونه می‌تواند به چنین سازمانی سامان دهد؟ با بکارگیری موثر و کارای منابع مادی و انسانی سازمان برای نیل به

اهدافش

رشد سازمانی

یکی از دانشمندان (به نام گرینر) مدیریت معتقد است که سازمانهای در حال رشد پنج مرحله تدریجی تکامل را طی میکنند که هر مرحله از آن یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده و به یک انتخاب ختم میگردد. وی بیان می کند که در هر دوره آرامش و هر دوره بحرانی از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می شود که موجب رشد سازمان خواهد شد. هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک مسأله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است.

نمودار رشد سازمان



بطور کلی مدیران برای فائق شدن بر بحرانها یا اجتناب از آنها باید با رعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت به هماهنگی سپس از سبک مبتنی بر هماهنگی به همکاری و پس از آن به واگذاری اختیارات برسد.

انواع سازمان ها

۱. انتفاعی و غیر انتفاعی ۲. تولیدی و خدماتی ۳. دولتی و خصوصی

انتفاعی: سازمانهایی هستند که با اهداف کسب سود تشکیل میشوند.

غیرانتفاعی: با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و مذهبی تشکیل میشود.

تولیدی: از مواد اولیه خام برای تولید کالا استفاده میکنند.

خدماتی: این نوع از سازمانها خدمات ارائه می کنند مثل بانکها و دانشگاهها.

دولتی: این نوع از سازمان‌ها تحت نظارت و کنترل دولت هستند

خصوصی: مالکیت آنها در اختیار افراد است اما دولت از طریق قوانین بر آنها نظارت دارد.

انواع محیط سازمانی

محیط: مجموعه عواملی که بر سازمان تأثیر میگذارد و سازمان کنترل کاملی بر آنها ندارد.

۱. محیط داخلی: شامل عواطف، ارزش‌ها، اعتقادات، منافع کارکنان و منافع سهامداران

۲. محیط خارجی: شامل مواد اولیه، پول، انرژی، اطلاعات، نیروی انسانی

تعریف مدیریت

مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و بسیج منابع و امکانات برای دسترسی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

پنج نکته مهم در خصوص مدیریت عبارتند از:

۱- مدیریت یک فرآیند است.

۲- بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.

۳- مدیریت مؤثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است (اثربخشی).

۴- مدیریت کارا متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است (کارایی).

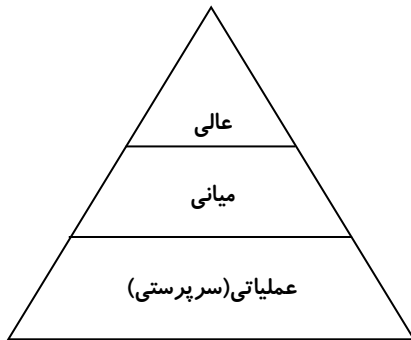
۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد.

مدیریت علم است یا هنر؟ آن بخشی از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می‌شود علم مدیریت و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و بکارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل میشود هنر مدیریت می‌دانند.

سطوح مدیریتی

به‌طور کلی عنوان مدیر به کسی اطلاق می‌شود، که در قبال زیردستان و سایر منابع انسانی، مسئولیت دارد. تقریباً همه مدیران سازمان یک وجه مشترک دارند و آن زیردستان است؛ یعنی افرادی که زیر نظر آنها کار می‌کنند. در اغلب موارد، غیر مدیران سازمان هم یک وجه مشترک دارند، آنها هیچ زیردستی ندارند؛ بلکه با ابزار و تجهیزات کار می‌کنند. بنابراین وجود زیردستان، عامل مفیدی در کمک به تعریف و تشخیص انواع مدیران سازمان است.

برای پی بردن به معنی مدیریت، یکی از راه‌ها توجه به این نکته است که مدیر می‌تواند در سطوح مختلف یک سازمان انجام وظیفه کند و به فعالیت‌های مختلف با دامنه‌ها و گستره‌های متفاوت پردازد.



سطوح مدیریت در سازمان عبارتند از:

۱- عالی ۲- میانی ۳- عملیاتی

وظایف یک مدیر عالی عبارتند از:

۱- عملکرد کلی سازمان را بررسی می‌کند.

۲- درباره موضوعات و مسایل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تر تبادل نظر می‌کند.

۳- بیشتر وقت خود را با مدیران همسطح یا افراد خارج از سازمان می‌گذارند «جلسه».

وظایف یک مدیر میانی عبارتند از:

۱- به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهد.

۲- بر مدیران عملیاتی و سرپرستان نظارت می‌کند.

۳- بیشتر وقتش به تحلیل داده‌ها و آماده سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌ها، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی برای تصمیمات مدیریت عالی می‌گذرد.

۴- فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی را برنامه ریزی می‌کند.

وظایف یک مدیر عملیاتی (سرپرستی) عبارتند از:

۱- در ارتباط مستقیم با کارکنان می‌باشند.

۲- اغلب برای نظارت در کارپرمشغله و در رفت و آمد می‌باشند.

۳- در مجموع وقت کمی را صرف برنامه ریزی و گزارش نویسی و مطالعه می‌کنند.

مهارتهای مدیریت

کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است. مهارت (Skill)، عبارت از توانایی تبدیل دانش به کنش به‌طور است که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. رابرت کات مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرده است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره می‌کند. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخص است. انواع مهارتهای مدیریتی عبارتند از:

❖ مهارت‌های ادراکی:

مهارت و قدرت درک کل سازمان و تشخیص موقعیت و عملکرد سازمان می‌باشد. این مهارت به مدیر امکان می‌دهد

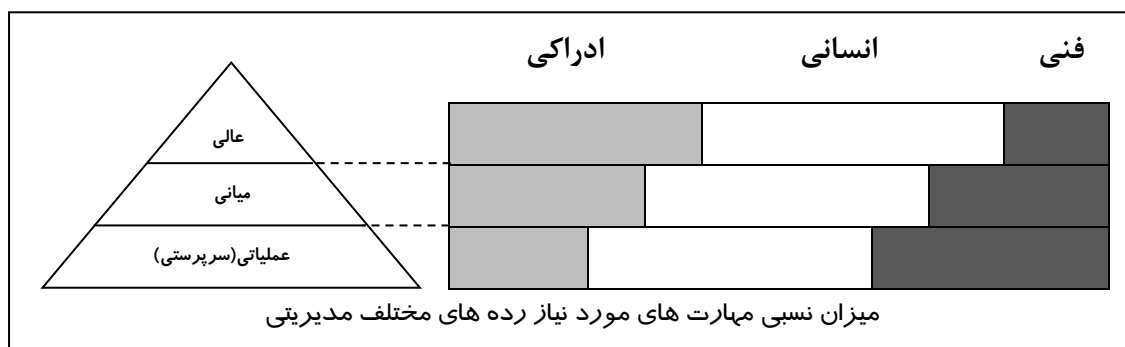
که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخشهای مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی می کند.

❖ مهارت های انسانی:

توانایی قدرت و کار کردن با مردم و انجام کار به وسیله آن ها که شامل درک، فهم و انگیزش و به کار گیری رهبری مؤثر می باشد. این مهارت برای تمام سطوح مدیریت بطور نسبی مورد نیاز است.

❖ مهارت های فنی:

توانایی به کار گیری دانش، روش ها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی به دست می آید.



منابع قدرت مدیر:

۱- منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می شود که شامل:

- ✓ پاداش (مثل دادن اضافه کار تشویقی)
- ✓ سرکوب یا تنبیه (مثلاً درج تخلف در پرونده کارمند)
- ✓ مشروعیت (اجبار)

۲- منابعی که از توان شخصی مدیر نشأت می گیرد که شامل:

- ✓ مهارت (مانند داشتن تخصص و مهارت در زمینه IT یا امور مالی)
- ✓ صلاحیت (مشهور و معروف باشد)

کارایی، اثربخشی و بهره وری

اثربخشی: میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است یعنی انجام کار درست (رسیدن به هدف).

کارایی: عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است یا به معنای کمترین زمان یا

انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است یعنی درست انجام دادن کار. (نسبت داده و ستانده).

بهره وری: درست انجام دادن کارهای درست بهره وری می باشد. ما گاهی به هدف میرسیم مثلاً فارق التحصیل می شویم

(اثربخشی) ولی با چه معدلی؟ (کارایی) اگر هر دو با هم باشند بهره وری وجود دارد. (بهره وری = کارایی + اثربخشی)

فصل دوم - مکاتب مدیریت

مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه ای بس دیرینه دارد اما آنچه را که به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می داریم از زمانی است که نظریه ها و تئوری های مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت به صورت رشته ای علمی در میان سایر رشته های علوم مطرح گردید. بنابراین ذکر این مطلب که مدیریت در سالهای پایانی سده ۱۹ میلادی شکل گرفت به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست همانگونه که به سادگی می توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه به وسیله نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است، منتها از زمانی که نیوتن نتیجه گرفت نیروهایی که اقمار را بر روی مدارات خود نگه می دارند باید با مربع مسافت این اقمار به مرکز دوران نسبت عکس داشته باشد و این نظریه را به اثبات رساند.

مکاتب عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت عبارتند از:

- ۱- رهیافت سنتی (کلاسیک): که بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت های گوناگون تأکید دارد.
- ۲- رهیافت منابع انسانی (نئوکلاسیک): بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارد.
- ۳- رهیافت کمی (علم مدیریت): معتقدند استفاده از روشهای ریاضی و فنون کمی به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند.
- ۴- رهیافت سیستمی و اقتضایی: بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریت تأکید دارند و تعهدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می دهند.



رهیافتهای عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت به همراه مهمترین نظریه پردازان آن

رهیافت سنتی (کلاسیک)

پیش فرض های اساسی مکتب کلاسیک که تحت تأثیر مهندسیین بوده است در رابطه با مدیریت سازمان به شرح زیر می باشد:

الف) انسان موجودی اقتصادی، عقلایی و منطقی است و به عبارتی عواطف و احساسات نقش جدی در انگیزه انسان ایفا نمی کنند.

ب) انسان همانند ماشین است و رفتار آن مکانیکی است و تابع انگیزه های مادی است.

ج) وجه غالب سازمان همانا جنبه فنی است یعنی اگر یک سازمان از حیث فنی تجهیز شود دستیابی به بازدهی و راندمان میسر خواهد بود.

د) تأکید بر ساختار رسمی و نادیده گرفتن سازمان غیر رسمی.

ه) معرفی و به کارگیری یک سلسله اصول عام و جهان شمول برای اداره امور سازمان ها که در تمامی شرایط زمانی و مکانی صادق است.

و) تأکید بر جنبه های فنی سازمان برای دستیابی به کارایی، راندمان یا بازدهی و نادیده گرفتن تأثیر تعاملات انسانی.

نظریه کلاسیک در سه مسیر مدیریت علمی، نظریه اداری و بوروکراسی بین سال های ۱۹۰۰ تا ۱۹۵۰ توسعه یافت. اساس این سه جریان با فرضیاتی مشابهی پایه ریزی شده و تأثیر عملی آنها یکسان است. دارای ۳ نظریه می باشد که عبارتند از:

۱- مدیریت علمی (تیلور)

۲- اصول علم اداره (فایول)

۳- بوروکراسی (وبر)

الف - مدیریت علمی (تیلور)

به عنوان پدر مدیریت علمی معروف است، وی به دنبال بهترین روش انجام کار بود. نکته کانونی در نظریات او کارایی است و به نظر او تمام امور باید در جهت سامان یابد که کارایی سازمان به حداکثر سازمان برسد.

حرکت سنجی بر تجزیه فعالیت های یک شغل یا کار و کاهش حرکت های جسمانی آن تا حد حرکت های ضروری و اساسی دلالت دارد.

حرکت سنجی و زمان سنجی ← استاندارد سازی (مبدع: آقا و خانم گیلبرت) ← تعیین وظایف ← تشویق و تنبه (مادی و مالی)

اصول مدیریت علمی از دیدگاه تیلور:

۱. علمی کردن فعالیتهای هر شغل: شامل تعیین قوانین مربوط به زمان و حرکت کارها، استانداردار نبودن آنها و شرایط مناسب. یعنی

روشی که کارگر بتواند حداقل تلاش را به کار برد تا خستگی اش کاهش یابد و کارآیی اش افزایش یابد.

۲. انتخاب علمی کارکنان: که بر اساس این اصل فردی با شرایط تخصصی یا نزدیک به آن شرایط انتخاب میشود. یعنی در یک سازمان نحوه انتخاب کارگر می بایست براساس لیاقت و شایستگی افراد باشد و آن دسته از کارگرانی را که مهارت بیشتری در کار دارند به کار گمارده شوند.

۳. آموزش کارکنان: چنانچه افراد جذب شده توانایی های تخصصی شان کمتر از مهارتهای مورد نیاز آن شغل باشد باید از طریق آموزش این خلاء پر شود.

۴. حمایت از کارکنان از طریق مکانیزمهای مادی و مالی. یعنی آن دسته از کارگرانی که وظایف محوله را به نحو احسن انجام دادند بایستی به آنان پاداش و مزد بیشتری داد و بر عکس، آن دسته از کارگرانی که در وظایف خویش احمال نمودند نه تنها حق دریافت پاداش را نخواهند داشت بلکه تنبیه هم در این مورد لازم است.

ب- اصول علم اداره (فایول)

این تئوری توسط آقای هنری فایول ارائه شده است. وی به این باور بود که در مدیریت اصول عام و جهان شمول بدون توجه به شرایط زمانی و مکانی وجود دارد.

فایول در این کتاب کل سازمان را در قالب پیکره واحدی تصور می کرد و فعالیتهای آنرا به سه دسته قابل تقسیم می دانست که عبارت بودند از:

۱- فنی و تولیدی ۲- بازرگانی و مبادله ۳- مالی و بهینه سازی مصرف ۴- حسابداری و تعیین وضعیت مالی ۵- ایمنی و حفاظت از اموال و افراد ۶- مدیریتی

او معتقد بود که ۵ دسته اول مشخص ترند و به همین دلیل به تحلیل فعالیت ششم پرداخت. فایول وظایف مدیریتی را شامل برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می دانست. وی ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شود تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارایه کرد.

اصول ۱۴ گانه مدیریت اداری فایول:

۱. اصل تقسیم کار: در این اصل مسئولیت ها و کارها از لحاظ تنوع کاهش یافته اما از لحاظ تخصص افزایش می یابد.

۲. اصل اختیار: حق صدور دستور که بایستی بین اختیار و مسئولیت تناسب وجود داشته باشد.

۳. انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند. (نظم برای اشیاء و انضباط برای افراد می باشد)

۴. اصل وحدت فرماندهی: هر فرد یا کارمند بایستی از یک مدیر دستور بگیرد و در برابر او به همان مدیر پاسخگو باشند.

۵. اصل وحدت مدیریت: طبق این اصل بایستی برای اجرای یک برنامه واحد یک مسئول واحد تعیین شود.

۶. اصل تبعیت منافع فرد از منافع گروهی (سازمانی)

۷. اصل جبران خدمات کارکنان: سازمانی که از تخصص و کار افراد استفاده میکند بایستی در قبال آن پاداش یا حقوق منصفانه بپردازد.

۸. اصل تمرکز: بر اساس این اصل هدایت سازمان و هماهنگی فعالیتها از طریق یک سیستم مرکزی صورت میگیرد.

۹. اصل سلسله مراتب یا زنجیره فرماندهی: بر طبق این اصل خط فرماندهی از مسئولان شروع شده و به کارکنان ختم می شود.

۱۰. اصل نظم: انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده صحیح از اشیاء در جای مناسب خودشان است.

۱۱. اصل عدالت و برابری: عبارت است از برخورد مناسب و منصفانه با افراد.

۱۲. اصل ثبات: عبارت است از این که افراد نبایستی قبل از بهره وری کامل جا به جا شوند.

۱۳. اصل ابتکار عمل: افراد برای اجرای موفقیت آمیز فعالیتهای خود برنامه ریزی بپردازند.

۱۴. اصل وحدت همکاری و دوستی: کار دست جمعی و تیمی

ج- تئوری بوروکراسی یا دیوان سالاری

ماکس وبر نظریه پرداز این مکتب بود و باور داشت که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبار شان اقتدار می یابند و در منصبهای اصلی و مهم ساختار اجتماعی کشور آلمان قرار می گیرند نه به دلیل تواناییها و شایستگی هایشان و به همین دلیل او مدعی بود سازمانها به همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند. از جمله ویژگیهای خاص بروکراسی وبر می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- تقسیم کار روشن یعنی مشاغل به خوبی تعریف شوند و کارکنان در انجام آنها مهارت یابند.

۲- سلسله مراتب اختیارات روشن یعنی اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف شود و هر مقام به مقام بالاتر از خود گزارش دهد.

۳- قواعد و رویه های رسمی یعنی دستورالعمل های مکتوب، رفتار و تصمیم ها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می گردد.

۴- برخورد غیر شخصی یعنی قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت شود.

۵- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می گیرد.

رهیافت منابع انسانی (نئوکلاسیک)

در سال ۱۹۲۰، در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی که عموماً روانشناس بودند به رهبری التون مایو مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک های مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن مشهور شد.

این رهیافت که به نئوکلاسیک ها شهرت دارد بر جنبه های انسانی مدیریت تأکید می کردند و برخلاف عقاید کلاسیک ها پیش فرض های آن ها را برای مدیریت کردن سازمان ها ناکارآمد می دانستند. موارد تجدید نظر آن ها به شرح زیر ذکر شده است:

الف) انسان موجودی احساسی، عاطفی و اجتماعی است و تمام رفتارهای او تابع عقلانیت محض نیست. به عبارتی انسان همانند ماشین خشک و بی روح نیست.

ب) سازمان دارای وجه فنی و اجتماعی است یعنی هم دارای ابعاد فنی و هم انسانی است.

ج) فعل و انفعالات و روابط انسان ها با یکدیگر ساختار کالبدی یا رسمی را تحت تأثیر قرار می دهد بنابراین از دیدگاه آن ها شکل گیری سازمان غیر رسمی در درون ساختار رسمی امری اجتناب ناپذیر است.

د) برای رسیدن به کارایی باید انسان را در کانون توجه قرار داد و مهم ترین شعار آن ها این بود که «یک کارگر خوشحال یک کارگر مولد و بهره ور است».

به دلیل تأکید و تمرکز این مکتب بر انسان از آن ها تحت عنوان رفتارگرایان، انسان گرایان، مکتب روابط انسانی و مکتب منابع انسانی یاد می شود. مایو و همکارانش استدلال می کردند که علاوه بر یافتن بهترین روشهای تکنولوژیکی برای بهبود بازده، توجه به امور انسانی برای مدیران مفید و سودمند خواهد بود. به ادعای آنان روابط بین افراد که در درون واحد کار به وجود می آیند، کانون های واقعی قدرت در سازمان را تشکیل می دهند. سازمانها می بایستی بر محور کارکنان ایجاد شوند و گرایش ها و احساسات انسانی را مورد توجه قرار دهند. از این دیدگاه تمرکز مدیریت برخلاف نظریه مدیریت علمی، عمدتاً بر نیازهای فردی است نه نیازهای سازمان.

نظریه پردازان نئوکلاسیک مدیریت را کار با افراد و توسط افراد برای نائل شدن به اهداف سازمانی تعریف نموده اند. نئوکلاسیک ها در مقایسه با کلاسیک ها که برای رسیدن به کارایی و بهره روی بر جنبه های فنی سازمان تأکید داشتند، توجه به انسان را در سازمان در دستور کار قرار دادند.

طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می دانستند. این رهیافت دارای ۴ نظریه می باشد که عبارتند از:

۱- روابط انسانی ۲- نیازهای انسانی ۳- نظریه X و نظریه Y ۴- نظریه شخصیت و سازمان

الف - نظریه روابط انسانی (مطالعات هارثون)

این مطالعات ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد بدین معنی که تلاش می شد با بهبود روشها و ابزارهای انجام کار کارایی بیشتری در کار به دست آید. طبق مطالعات هارثون نتایج ذیل به دست آمد:

- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصیتی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارد و نگرشهای کارکنان به جنبه های گوناگون کارشان را نیز تحت تاثیر قرار می دهند
- نگرشهای فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند
- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان اهمیت دارد
- همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروههای غیر رسمی و تاثیر آنها بر عملکرد کارکنان دانش ناچیز وجود دارد.
- مطالعات هارثون باعث شد پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان روی بیاورند.

ب - نظریه نیازهای انسانی (هرم نیازهای مازلو)

آبراهام مازلو معتقد بود نیازهای انسان از یک سلسله مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می گیرد. هنگامی که ارضای نیازها آغاز می شود، تغییری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای قبل، سطح دیگری از نیاز، اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. نیازها به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و نوبت به دیگری می سپارند.

پیش فرض های نظریه نیازهای مازلو:

- ۱- اصل توالی (نیازهای افراد به ترتیب اولویت مرتب شده اند)
 - ۲- اصل منسجم بودن وجود انسان
 - ۳- اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده (تنها یک نیاز ارضاء نشده می تواند بر رفتار فرد تأثیرگذار باشد و نیاز ارضاء شده برانگیزاننده نیست.)
 - ۴- اصل موقتی بودن ارضاء نیاز
 - ۵- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان
- طبق تعریف مازلو، سلسله مراتب نیازهای انسان عبارتند از:



ج- نظریه X و Y مک گریگور

کتاب داگلاس مک گریگور با عنوان بعد انسانی سازمان است و با این کتاب نظریه خود را ترویج داد که مدیران توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در نظریه دو ساحتی در مورد انسان، برداشتها ، طرز تلقیها و نگرشهای مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است.

به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از:

۱. بیشتر انسانها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند؛

۲. بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند؛

۳. برای انگیزش انسانها باید از مشوقهای مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد؛

۴. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند؛

۵. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند؛ زیرا معمولاً افراد از غلاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

در حالی که مفروضات نظریه Y عبارتند از:

۱. کار به طور طبیعی مانند بازی است؛

۲. معمولاً افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند؛

۳. اگر افراد به کار خود علاقمند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند؛ در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است؛

۴. ((قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل)) به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توضیح شده است؛

۵. کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد؛ در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.

مک گریگور بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه ۷ قرار دهند به همین دلیل آن گروه از مدیرانی که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبانی نگرش فرا خواند. بر طبق نظریه وی اگر نگرش مدیری مبتنی بر مفروضات X باشد با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد از اینرو چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره میگیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند درحالی که اگر نگرش وی مبتنی بر مفروضات نظریه ۷ باشد میتوان هدفهای فردی و سازمانی را باهم تلفیق کرد و چنین مدیری برای تلفیق هدفهای مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد و خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند و تحت این شرایط کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت.

د- نظریه شخصیت و سازمان

کریس آرگریس نیز مانند مازلو و مک گریگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. کتاب آرگریس "شخصیت و سازمان" نام دارد که در آن ضمن مقایسه فعالیتهای مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی با نیازها و تواناییهای افراد بالغ چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدامها و فعالیتهایی که بویژه تحت تاثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرد با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

طبق نظریه آرگریس بروز مسایلی نظیر غیبت؛ ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ یا اقدامها و فعالیتهای مدیریتی سازمان است.

رهیافت کمی

واژه های "علم مدیریت" و "تحقیق در عملیات" اغلب به جای یکدیگر به کار می روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند.

برخی از صاحب نظران، علم مدیریت یا تحقیق در عملیات را چنین تعریف می کنند: تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربردهای روشهای علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می شوند، تجویز می کند؛ با این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می آورد.

علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد. برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:

این مکتب مدیریت را همانا به عنوان هماهنگ‌سازی تلاش‌های مجموعه عناصر و عوامل یک سازمان در جهت تحقق هدف مشترک تعریف می‌کنند و مهم‌ترین نقش مدیر را همانا نقش هماهنگی مانند نقش مغز در بدن در نظر می‌گیرد.

موارد کلیدی در دیدگاه این مکتب به شرح زیر است:

الف) انسان موجودی کل است یعنی هم دارای ابعاد اقتصادی، عقلایی، عاطفی، احساسی و ارزشی است.

ب) سازمان یک کل است یعنی علاوه بر جنبه‌های فنی و انسانی دارای ابعاد دیگر که در بالا توضیح داده شد، می‌باشد.

ج) رابطه بین عناصر در یک سیستم رابطه‌ای متقابل، تعاملی و دوطرفه است.

برخی ویژگی‌های نظریه عمومی سیستم‌ها:

۱. قاعده هم‌افزایی (senergy): در این اصل یک اصل بدیهی ریاضی زیر سوال می‌رود، یعنی $2+2$ الزاماً 4 نیست بلکه می‌تواند 3 یا 5 باشد.

۲. اصل هم‌پایانی (Equifinality): بر طبق این اصل راه‌های مختلفی برای رسیدن به هدف وجود دارد که با وجود اینکه ممکن است نقطه شروع این راه‌ها یکی نباشد ولی هدف نهایی مشترک بوده و همه به آن می‌رسند.

۳. اصل آنتروپی منفی (entropy): آنتروپی به معنی آشفتگی، میل به فنا و نیستی می‌باشد. آنتروپی منفی به سیستم کمک می‌کند تا به شرایط محیطی سازگار شده و بقای سیستم را تضمین نماید.

رهیافت اقتضایی (موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. نظریه اقتضایی بر اجتناب از اصول‌گرایی مطلق تأکید دارد.

تئوری اقتضایی که عموماً تحت تأثیر جامعه‌شناسان می‌باشد اشاره دارد به این که هیچ راه حل منحصر به فردی که در تمامی شرایط زمانی و مکانی صادق باشد وجود ندارد و به عبارتی در پاسخ به ساز و کار مدیریتی اعم از سبک رهبری یا ساختار سازمان، واژه «بستگی دارد» را به کار می‌برند و به همین دلیل به این نظریه، تئوری موقعیتی یا وضعیتی نیز گفته می‌شود.

به عبارتی از دیدگاه اقتضاء تحت برخی شرایط ممکن است به کارگیری دیدگاه کلاسیک و یا نئوکلاسیک و یا سیستمی صحیح باشد و به تعبیری هیچ نظریه‌ای را نمی‌توان به صورت مطلق رد یا تأیید نمود و شرایط است که تعیین می‌کند چه اقدامی باید صورت پذیرد.

از دیدگاه این مکتب، مدیریت عبارت است از هدایت و رهبری سازمان برای تحقق اهداف، سازمانی که دارای چهار مشخصه زیر است:

۱- موجودی اجتماعی است یعنی هم از تحولات اجتماعی تأثیر می‌گیرد و هم بر روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. به عبارتی سازمان‌ها

دارای مسئولیت اجتماعی هستند و نمیتوانند مسئولیت‌های اجتماعی خود را نادیده بگیرند در حالی که کلاسیک‌ها بر مسئولیت اقتصادی و سودآور سازمان تأکید داشتند.

۲- هدفمند است سغنی سازمان‌ها برای تحقق اهدافی تأسیس می‌شوند. به عبارتی هیچ سازمانی فاقد هدف قابل تصور نیست.

۳- آگاهانه، تعمداً و از روی نقشه و قصد قبلی ایجاد می‌شود یعنی هیچ سازمانی بر اساس شانس، تصادف یا قضا و قدر ایجاد نمی‌شود.

۴- دارای مرزهای مشخص است. مرز سازمان جایی است که سازمان را از محیط جدا می‌کند.

برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت:

۱- اندازه سازمان (تعداد پرسنل)

۲- تکراری بودن فناوری تولید (کار صندوق دار بانک با یک فرد دیگر در یک شرکت دیگر فرق دارد).

۳- عدم اطمینان محیطی (مانند کشوری که به دلیل جنگ ثبات امنیت محیطی ندارد).

۴- تفاوت‌های فردی (آداب و رسوم قم با تهران فرق دارد).

سه ویژگی نظریه اقتضایی:

۱. دیدگاه سیستم باز: تعامل سازمان را با محیط مورد توجه قرار می‌دهند.

۲. گرایش پژوهش علمی و عملی: با استفاده از این روش پژوهشگران به طور عملی به بررسی شرایط می‌پردازند تا شرایط موجود را به خوبی و به طور عملی روشن سازند.

۳. نگرش مبتنی بر تحلیل چند متغیره: در این دیدگاه تأکید می‌شود که یک معلول ناشی از عوامل متعددی است.

تئوری آشوب یا نظم در بی نظم

طرفداران این تئوری معتقدند که در میان الگوهای رفتاری ظاهراً تصادفی، نوعی نظم وجود دارد.

اثر پروانه ای لورنز: اگر چنانچه پروانه ای در پکن پرواز نماید ممکن است طوفان شدیدی در سواحل نیویورک به پا کند.

مدل سطل زباله نظریه مارچ و اولسون: برای توصیف تصمیم‌گیری برای شرایط بسیار مبهم و بی نظم قرار می‌گیرد.

تئوری یادگیری سازمان

این نظریه سازمان را به صورت یک سیستم باز، صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. آقای پیترسنج بر این اساس تئوری سازمان یادگیرنده را ارائه داد که می‌دارد سازمان یادگیرنده سازمانیست که با استفاده از افراد ارزش‌ها و خرده سیستم‌ها با تکیه بر درسها و تجاربی که بدست می‌آورند به طور پیوسته عملکرد خود را بهبود می‌بخشد.

اجزای اصلی سازمان یادگیرنده:

۱. مدل های ذهنی: افراد بایستی مدل های ذهنی قدیمی خود را کنار بگذارند.
۲. مهارت شخصی: آگاهی افراد از مهارت ها و توانایی هایی خودشان است.
۳. تفکر سیستمی: درک کل سازمان است.
۴. بصیرت مشترک: تعیین برنامه ها بوسیله اعضاء جهت دستیابی به یک هدف مشترک.
۵. یادگیری گروهی: یعنی اینکه اعضاء با یکدیگر تعامل و همکاری نموده تا برنامه های مورد توافق را عملی سازند.

نقش های مدیران

یکی از نظریه های جدید در مدیریت، نظریه نقش های مدیران است. اساس این نظریه آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیت ها یا نقش های وی را معین کرد.

هنری مینتزبرگ یکی از کسانی است که در اواخر دهه ۶۰ میلادی، با بررسی کار پنج تن از بالاترین مقامات اجرایی، یافته های نمادین در مورد شغل مدیران را مورد تردید قرار داد. برای نمونه برخلاف دیدگاه های حاکم در آن زمان، که مدیران را افرادی اندیشمند و فکور می پنداشتند که قبل از تصمیم گیری با دقت و بطور سیستماتیک به پردازش اطلاعات می پردازند، مینتزبرگ دریافت که مدیران مورد مطالعه او، درگیر فعالیت های بسیاری هستند که این فعالیت ها متغیر، بدون الگو و کوتاه مدت هستند و مدیران زمان کمی برای اندیشیدن عمیق در اختیار دارند، زیرا مدام با وقفه هایی روبرو هستند؛ مثلاً زمان نیمی از فعالیت ها، به نه دقیقه نمی رسد. مینتزبرگ علاوه بر این شناختها و برای تعیین اینکه مدیران بر اساس الگوی مدیر واقعی، چه کارهایی انجام می دهند، طرحی طبقه بندی شده را ارائه می دهد؛ که این طرح را معمولاً نقش های مدیریتی مینتزبرگ می نامند. وی نتیجه می گیرد که مدیران ده نقش متفاوت؛ ولی بسیار مربوط به هم را اجرا می کنند. این ده نقش را می توان تحت سه عنوان اصلی روابط بین افراد، انتقال اطلاعات و تصمیم گیری، گروه بندی کرد.

مینتزبرگ معتقد است که مدیر نقش های ذیل را ایفا می کند:

الف - نقش های متقابل شخصی (روابط بین افراد):

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)؛
۲. رهبر؛ رهبر با استفاده از نفوذ شخصی خود، دیگران را به طور داوطلبانه تشویق میکنند تا از دستورات وی پیروی کنند.
۳. رابط (به ویژه با مواجهه با افراد بیرون از سازمان).

ب - نقش های اطلاعاتی (انتقال اطلاعات):

۴. گیرنده اطلاعات (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛

۵. نشردهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛

۶. سخنگو(انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).

ج- نقش های تصمیم گیری:

۷. سوداگری (کارآفرینی)؛

۸. آشوب زدایی؛

۹. تخصیص دهنده منابع؛

۱۰. مذاکره کننده.

در واقع نقش های که مینتزبرگ مطرح می سازد، جلوه هایی از بسیج منابع، برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و کنترل محسوب می شوند.

صاحب نظر دیگری که به نقش های مدیریت اشاره کرده است، آدیزس است. آدیزس (۱۹۷۶) برای اداره مؤثر هر سازمان چهار نقش مدیری؛ تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می داند.

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر وابسته به داشتن دانش حرفه ای در رشته کارش است. پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست؛ مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که کارکنان به طور مؤثر بکار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان بندی شده ای تهیه می کند و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می کند.

در حالیکه ایفای نقش های تولیدی و اجرایی در یک محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را بکار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در نقش ابداعی مدیر باید در سازمان نوآور و مبتکر باشد، زیرا بر خلاف رؤسای اجرایی که برنامه هایی برای اجرا به آنها داده می شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کرده و خود آغاز گر اجرای آن باشند.

نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیری مبتکر با موفقیت کامل اداره می شده؛ ولی با کناره گیری وی، سازمان سقوط کرده است. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است. مدیر در این نقش استراتژی های فردی را به استراتژی گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی تبدیل می کند. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود (بدون اتکا به فرد خاصی) و با جهت گیری و تعیین هدف های روشن عمل کند، می توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است. تحقق نقش ترکیبی به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد، حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژی ها متحد می کند.

به نظر آدیزس، هرگاه فقط یکی از چهار نقش مدیری در سازمانی ایفا شود، سبک معینی از مدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد. با این‌همه وی استدلال می‌کند که مدیرانی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ‌گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند، اندک هستند؛ زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.

خلاقیت

عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

موانع خلاقیت:

۱- فقدان اعتماد به نفس ۲- ترس از شکست و انتقاد ۳- تمایل به هم‌رنگی با جماعت ۴- فقدان تمرکز ذهنی

شیوه‌های تفکر یا خلاقیت:

۱. استقرایی (از جزء به کل رسیدن): از ترکیب اعضاء برای رسیدن به کل استدلال می‌شود.

۲. قیاسی (از کل به جزء رسیدن): با تعمیم نتیجه‌گیری‌های کلی به مصادیق خاص نتیجه‌گیری به دست می‌آید.

۳. تفکر سببی یا علی: تحلیل و ارزیابی ریشه‌های حوادث و نتایج آن‌ها و پیش‌بینی وقایع آتی و علامت‌های وقوع آن‌ها.

۴. تفکر خلاق: شناسایی و کشف واقعیت‌ها و حذف یا ترکیب آن‌ها برای رسیدن به فکر جدید با استفاده از قوه‌ی تصور و تخیل.

۵. روش تحلیلی و قضاوتی: در این روش اطلاعات واقعی برای تعریف مسأله و تحلیل و عرض‌یابی منطقی واقعیت کسب می‌شود تا بتواند به عنوان مبنای تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد.

موانع خلاقیت:

۱. عدم اعتماد به نفس ۲. ترس از شکست
۳. نداشتن تمرکز ذهنی ۴. تمایل به هم‌رنگی با جماعت

ویژگی‌های افراد خلاق:

۱- مسائل وضعیت‌های گوناگون را با دقت و به گونه‌ای می‌بینند که قبلاً به آن‌ها توجه نشده است.

۲- دیدگاه‌ها و فکرها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهند و آن‌ها را با توجه به نقاط قوت و ضعفشان بررسی و ارزیابی می‌کنند.

۳- معمولاً برای حل هر مسأله چندین راهکار ارائه می‌کنند.

۴- تردید در مورد صحت پیش‌فرض‌های قبلی را روا می‌دانند و خود را به رسم‌و‌عادت محدود نمی‌کنند.

۵- فی البداهه می توانند از نیروهای حسی، ذهنی و بینشی کمک بگیرند.

۶- فراگردهای فکری و عملی را به نحوی بسیار منعطف به کار می گیرند.

مراحل خلاقیت:

۱- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح های جدید.

۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله .

۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم.

۴- ایجاد سلاست فکر: توان گردآوری فکرها و طرح های متنوع و متعدد در مورد یک مسأله را سلاست فکر می گویند.

۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخود آگاه بر روی مسأله .

۶- درخشش ناگهانی یک فکر.

نوآوری

فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند .

انواع نوآوری:

۱- نوآوری در فراگرد ۲- نوآوری در محصول

مراحل چهارگانه نوآوری در محصول:

۱- ایجاد فکر جدید ۲- آزمایش های اولیه ۳- تعیین امکان پذیری ۴- کاربرد نهایی

مراحل نوآوری:

۱. ایجاد فکر جدید (بهره برداری از فکر جدید) ۲. آزمایش های اولیه

۳. مطالعه امکان پذیر ۴. کاربرد نهایی (ایجاد محصول)

نقش های نوآوری در سازمان:

۱. نقش ایجاد کنند فکر ۲. قهرمان محصول (کسی که طرفدار نوآوری است)

۳. مدیر پروژه ۴. رهبر نوآوری

موانع نوآوری:

- ۱- حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه
- ۲- محدود بودن راه های ارتباط با مدیر عالی
- ۳- وجود افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود
- ۴- تأکید بر افق زمانی کوتاه مدت
- ۵- تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر باشند.
- ۶- اعطای پاداش نامناسب
- ۷- تأکید بیش از حد بر الزامات بروکراتیک

فنون خلاقیت و نوآوری

۱. هم اندیشی مستقیم یا طوفان مغزی: این روش توسط آقای آذربون که بر اساس آن مسئله ای به یک گروه کوچک ارائه میشود و از آنها خواسته میشود که فی البداهه و به سرعت برای آن پاسخی بیابد در این تکنیک اصول زیر رعایت میشود:
 ۱. هرچه تعداد افکار ارائه شده بیشتر باشد بهتر است.
 ۲. در طول ارائه نظرات هیچ فکری یا راه حلی مورد نقد و انتقاد قرار نمی گیرد.
 ۳. بعد از اینکه کلیه نظرات بیان شد نوبت به ارزیابی رسیده و سپس گزینه مورد نظر انتخاب گردد.
- در این روش رئیس یا کسی که مسئله را تعریف نموده در طول جلسه دخالت چندانی ندارد.
۲. روش هم اندیشی غیرمستقیم یا گردش تخیلی: این روش توسز گوردن ایجاد شده و در این روش رهبر یا کسی که مسئله را مطرح میکند بسیار حساس و بسیار قابل توجه است.
۳. روش ۳-۵ یا گروه اسمی یا گروه کاغذی: در این روش برخلاف روش های قبلی افراد جدا از هم ولی در کنار هم تصمیم گیری می کنند یعنی همه در یک جلسه حضور دارند ولی با هم تأمل ندارند به گونه ای که در ابتدا مسئله ای تعریف میشود و از افراد خواسته میشود نظر خود را به صورت مکتوب ارائه کنند.

فصل سوم - برنامه ریزی

مسأله را اینگونه تعریف کرده اند؛ چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می کاهد. بعبارت دیگر فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب را مسأله گویند.

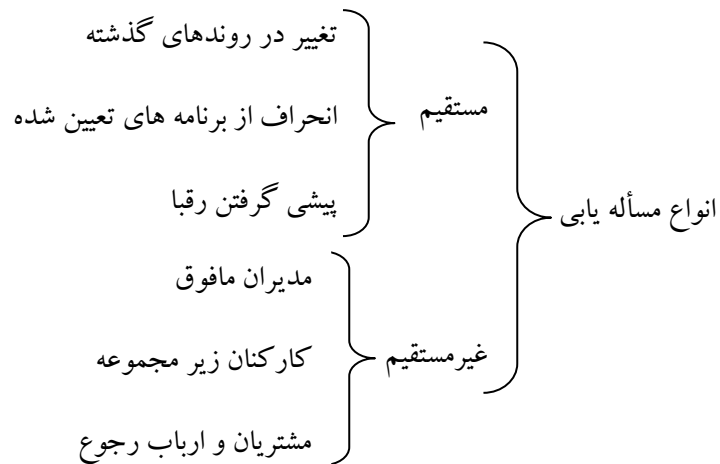
مسأله یابی: فرآیند شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آن ها را مسأله یابی می نامند. برای اطلاع از وجود یک مسأله یک روش مستقیم و سه روش غیر مستقیم وجود دارد. در روش مستقیم مدیر خودش از وضعیت های ایجاد شده پی به وجود مسأله می برد؛

۱- تغییر در روندهای گذشته: الگوی عملکرد قبلی سازمان به هم می خورد مثلاً میزان جابجایی کارکنان افزایش می یابد یا فروش امسال کمتر از سال قبل می شود.

۲- انحراف از برنامه های تعیین شده: مثل کاهش افزایش هزینه یک واحد از بودجه پیش بینی شده.

۳- پیشی گرفتن رقبا: عملکرد سازمان های رقیب ممکن است برای مدیر ایجاد مسأله کند.

در روش غیرمستقیم مدیر از طریق مدیران مافوق، کارکنان خود و یا ارباب رجوع و مشتریان پی به وجود مسأله می برد؛



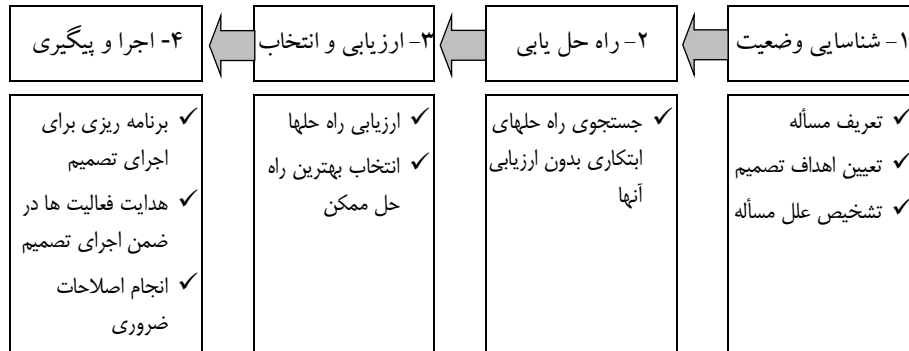
نکته ۸۰٪ افراد از طریق ارتباط غیررسمی تجربه و بینش شخصی به وجود مسأله پی میبرند.

تصمیم گیری و حل مسأله

از نظر سایمون تصمیم گیری همان معادل مدیریت تعریف می شود. تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد. برای حل یک مسأله روش ها و فنون مختلفی وجود دارد از جمله استفاده از روش های قدیمی یعنی روش هایی که در وضعیت های مشابه به کار گرفته شده اند یا استفاده از نظرات کارشناسان یا روش آزاد تجربه یعنی انتخاب صریح ترین پاسخ مسأله یا منطقی ترین جواب و واضح ترین راه حل. هیچ روشی نمی تواند تضمین کند که مدیر همیشه با تکیه بر آن می تواند تصمیم درستی بگیرد ولی مدیرانی که روش منظم، مدبرانه و منطقی تری نسبت به سایرین بکار می برند احتمالاً

به جواب بهتری خواهند رسید.

فرآیند منطقی حل مسأله با استفاده از روش های مدبرانه، منظم و منطقی تر به مدیر برای دست یابی به راه حل های بهتر کمک می کند که شامل ۴ مرحله است:



دو مدل تصمیم گیری:

۱. عقلایی: افراد تمامی اطلاعات را گردآوری نموده و به طور کامل ارزیابی کرده و بر اساس خرد خود گزینه برتر را انتخاب می کنند.

۲. رضایت بخش یا عقلایی محدود شده (سایمون): با توجه به محدودیت ذهنی بشر و همچنین به دلیل محدودیت های زمانی و هزینه ای امکان تصمیم گیری عقلایی وجود ندارد. در این مدل تصمیم گیرنده با توجه به شرایط به دنبال راه حل رضایت بخش است نه اینکه بخواهد راه حل عالی را پیدا کند.

انواع تصمیمات:

۱. تصمیمات برنامه ریزی شده. ۲. تصمیمات برنامه ریزی نشده

در تصمیمات برنامه ریزی شده مسال تکراری قابل پیش بینی و تعریف شده هستند ولی در تصمیمات برنامه ریزی نشده عمدتاً غیرتکراری و غیرقابل پیش بینی می باشد. تصمیمات مدیران فنی و عملیاتی عمدتاً برنامه ریزی شده و تصمیمات مدیران عالی عمدتاً برنامه ریزی نشده است.

ارتباط اطلاعات و تصمیم گیری:

ماده اولیه تصمیم گیری اطلاعات است. یک تصمیم بهینه تصمیمی است که ۹۰٪ آن اطلاعات و ۱۰٪ آن شانس یا توکل باشد، اطلاعات از پردازش داده های خام بدست می آید و مجموعه اطلاعات نیز دانش و آگاهی را تشکیل می دهد و از مجموعه دانش ها نیز حکمت شکل می گیرد.

حکمت → دانش → اطلاعات → داده

Wisdom → Knowledge → Information → Data

شرایط تصمیم گیری

۱. اطمینان کامل: پیش بینی آینده و آن چه رخ می دهد میسر می باشد، اطلاعات موجود صحیح، کافی و قابل اعتماد هستند.
۲. شرایط ریسک (مخاطره): میزان وقوع هر یک از نتایج ممکن معین می باشد اطلاعات کامل نیست و قابلیت پیش بینی آینده کمتر می باشد.
۳. عدم اطمینان: در این شرایط میزان وقوع هر یک از نتایج و حتی چگونگی و تعداد نتایج مشخص نیست. در این شرایط از روش استفاده می شود:
 - روش حداکثر، حداکثرها: در این روش از بین بهترین نتیجه ها بهترین گزینه انتخاب می شود.
 - روش حداقل، حداقلها: در این روش از بین بدترین گزینه ها بهترین انتخاب می شود. در این روش با بدبینی اینطور فرض میشود که برای راه حل های ممکن بدترین نتیجه حاصل میشود بنابراین بهترین گزینه از میان بدترین ها انتخاب می گردد.
 - روش احتمال یکسان برای شرایط مختلف: در این روش به علت عدم دسترسی به اطلاعات تمامی شرایط بطور یکسان ارزش گذاری میشود.

موانع اخذ تصمیم گیری:

- ۱- اجتناب آرام: مدیر از خود سؤال می کند اگر برای حل مسأله اقدامی نکنم آیا وضعیت وخیم می شود و اگر جواب منفی بود انجام نمی دهد و اگر جواب مثبت بود به سراغ تغییر آرام می رود.
- ۲- تغییر آرام: اگر یک راه موجود و در دسترس انتخاب بشود وضعیت وخیم می شود اگر پاسخ خیر بود همان را انتخاب می کند و اگر جواب مثبت بود به سراغ اجتناب دفاعی می رود.
- ۳- اجتناب دفاعی: آیا احتمال دارد که با تلاش بیشتر راه مناسبی به دست آید اگر جواب منفی باشد که اجتناب دفاعی و شانه خالی کردن است و اگر جواب مثبت باشد به سراغ ترس و هراس می رود.
- ۴- ترس و هراس: آیا زمان کافی برای تحقیق در مورد مسأله وجود دارد اگر خیر باشد می شود، ترس و هراس و اگر جواب مثبت باشد به سراغ فرآیند منطقی حل مسأله می رود (جدول بالا).

برنامه ریزی

برنامه نوعی تعهد انجام فعالیت های معین برای تحقق هدف می باشد. $goal=target=$ هدف

تعیین هدف و راه های رسیدن به آن را برنامه ریزی گویند. برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم.

اهداف برنامه ریزی:

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها.
- ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات.
- ۳- متمرکز شدن بر راه های دستیابی به اهداف و پرهیز از انحراف از مسیر.
- ۴- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل.

انواع و سلسله مراتب برنامه ها:

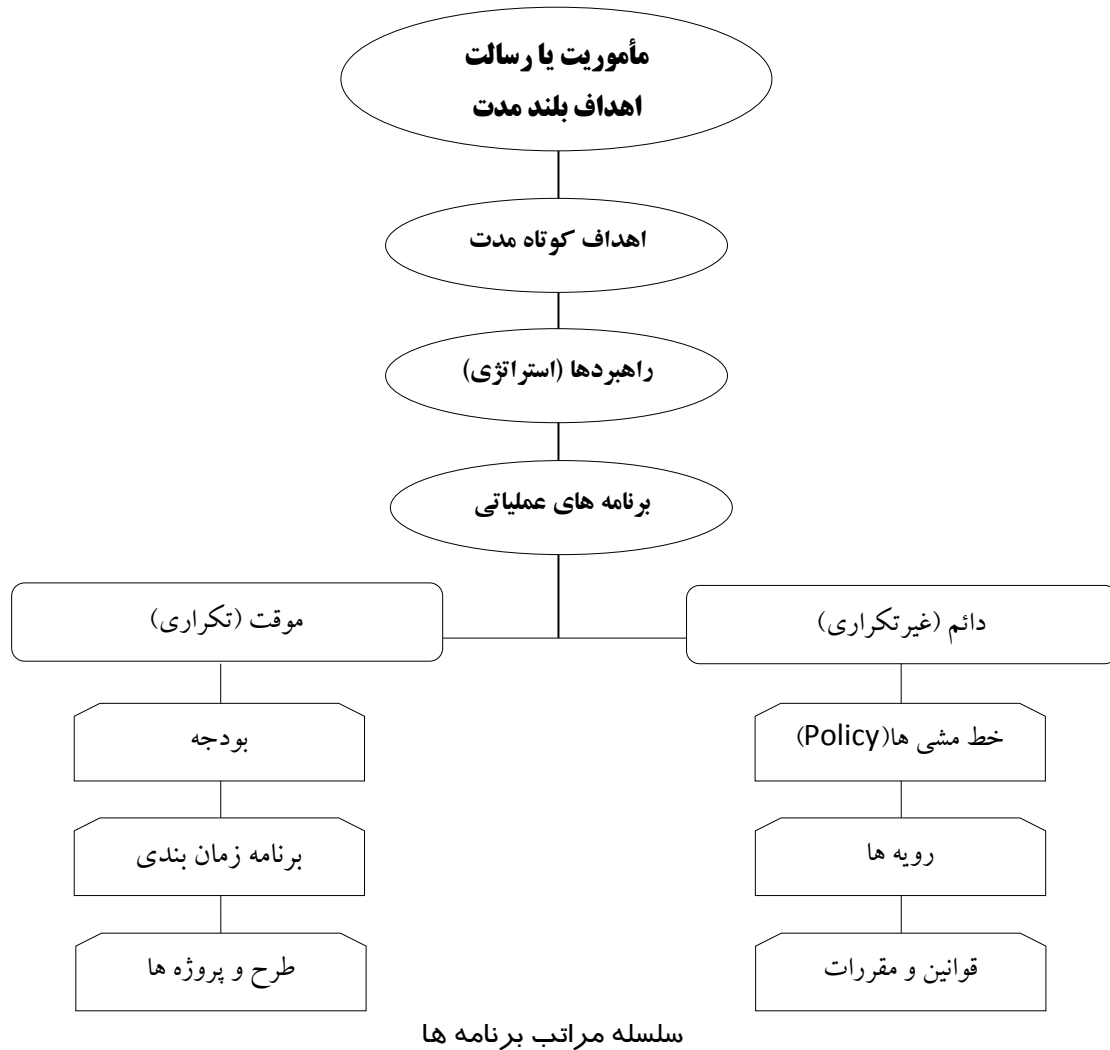
۱. برنامه های راهبردی یا استراتژیک: برنامه هایی هستند که با نگرش بلند مدت و برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شوند و به عنوان برنامه های راهبردی جهت گیری سازمان را مشخص می کنند.
۲. برنامه های عملیاتی یا اجرایی: برنامه هایی هستند که جزئیات نحوه اجرای برنامه های جامع و استراتژیک را نشان می دهند در حقیقت تصمیمهای کوتاه مدتی هستند که برای استفاده از منابع موجود در مقاطه زمانی معین اتخاذ می شوند. (مثل بودجه سالانه)

ویژگی های برنامه های جامع:

۱. برنامه های جامعه منعکس کنند ارزش های حاکم بر جامعه هستند و برنامه های عملیاتی از آنها پیروی می کنند.
۲. برنامه های جامع بر اثربخشی تأکید دارند و برنامه های عملیاتی بر کارایی تأکید دارند.
۳. برنامه های جامع در سطح مدیریت عالی تهیه می شوند و برنامه های عملیاتی برای مدیران سطح عملیاتی تهیه میشود.
۴. در برنامه ریزی جامع ساختار سازمانی منعطف ولی در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی ثابت است.
۵. در برنامه ریزی جامع محیط بیرونی و درونی مورد توجه قرار میگیرد ولی در برنامه ریزی عملیاتی فقط محیط درونی قابل توجه فرار میگیرد.
۶. برنامه ریزی های جامع عمدتاً حالت کیفی دارند ولی برنامه های عملیاتی قالباً کمی هستند.

انواع برنامه های عملیاتی:

- ۱- برنامه های دائمی: روش های معینی را در بر می گیرد که برای اداره وضع موجود و وضعیت های قابل پیش بینی به کار گرفته می شود.
- ۲- برنامه های موقت (یکبار مصرف): برای کسب اهداف خاص طرح ریزی شده و پس از اجرا منسوخ می شود.



مأموریت:

علل ایجاد سازمان و در واقع اهدافی که بخاطر آن تشکیل شده اند را مأموریت (اهداف بلند مدت) می نامند.

ویژگی های مأموریت:

- ۱- باید واضح و روشن بیان شود بطوریکه مدیران و کارکنان آن را بخوبی درک کنند و دریابند.
- ۲- به صورتی باشد (جالب) که در مدیران و کارکنان تعهد و علاقه ایجاد نماید و آنان را به ایثارگری برانگیزاند.
- ۳- بین مأموریت ها هم نیروزایی (سینرژی = synergy) ایجاد نماید.
- ۴- تدوین مأموریت ها باید مبتنی بر به کارگیری خلاقیت و نوآوری باشد.
- ۵- باید به منزله منشأ تدوین اصول کافی و ضوابط اصلی سازمان در طراحی و اجرای برنامه ها مد نظر قرار گیرد

اهداف کوتاه مدت:

در حقیقت نوعی هدف گذاری است و عبارت است از تجزیه مأموریت ها و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت. اهداف کوتاه مدت باید تعیین کننده این موارد باشد:

- ۱- نتیجه مورد انتظار به گونه ای که قابل اندازه گیری باشد.
- ۲- نحوه انجام کار

۳- محدوده زمانی انجام کار

۴- هزینه و بودجه مورد نیاز برای کار (بر حسب پول یا کار مورد نیاز یا هردو)

تعریف راهبرد یا استراتژی:

عبارت است از برنامه جامع، منسجم و کامل که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می گردد. راهبرد تعیین کننده نوع خدماتی است که سازمان به جامعه عرضه می کند و الگوی نحوه پاسخگویی به محیط را شکل می دهد.

خط مشی یا سیاست (policy):

مشخص کننده محدوده ای است که تصمیمات آتی باید در داخل آن اتخاذ گردد. خط مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل مدنظر مدیران قرار می گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسوولان اجرایی معین می کند و وسیله مؤثری برای کنترل عملیات بشمار می آید.

انواع خط مشی:

۱- خط مشی اساسی: مربوط به مدیران عالی می باشد.

۲- خط مشی کلی: مدیران میانی

۳- خط مشی خرد (خاص): مدیران عملیاتی

خط مشی خرد بر اساس خط مشی کلی و آنهم بر اساس خط مشی اساسی تنظیم می شود. مثلاً اگر خط مشی اساسی سازمان بر ضرورت رشد و توسعه فعالیت سازمانی تأکید داشته باشد، معاون تولید با تأکید بر فعالیتهای بازاریابی و تولیدی خط مشی کلی را تنظیم می کند و مدیر کارخانه هم با اهتمام به کیفیت و افزایش تنوع و میزان تولید محصولات خط مشی خاص واحد خود را تنظیم می کند.

رویه ها و مقررات:

رویه ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند که در قالب یک برنامه زمان بندی شده نحوه انجام فعالیتهای آتی را مشخص می کنند. ممکن است هر سطح از سازمان رویه خاص خود را داشته باشد مثلاً رویه اخذ مرخصی مدیران عالی با رویه اخذ مرخصی کارمندان عادی در سازمان متفاوت باشد. روش ها نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها را مشخص می کند.

قوانین و مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور اعمال و فعالیت ها را هدایت می کند در واقع هر رویه مبتنی بر مجموعه ای از مقررات است.

نکته: خط مشیها به مدیران حق انتخاب میدهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و بدین ترتیب آزادی عمل مدیر کم می شود.

بودجه: یکی از ابزارهای مهم کنترل است که در قالب اعداد و ارقام ارائه می شود. در واقع بودجه برنامه است که نشان دهنده تعهدات آینده سازمان است.

دیدگاه‌های مختلف در برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی از داخل به خارج در مقابل برنامه ریزی از خارج به داخل: در برنامه ریزی از داخل به خارج تمرکز بر کارهایی است که سازمان در حال حاضر انجام میدهد و تلاش برای بهتر شدن آنهاست در حالی که در برنامه ریزی از خارج به داخل محیط و فرصت‌ها و تهدیدهای آن مورد توجه است.

۲. برنامه ریزی از بالا به پایین و از پایین به بالا: در این دیدگاه چنانچه مدیر عالی سازمان هدف‌های کلان را تعیین نماید و مدیران عملیاتی در چهار چوب اهداف کلان به برنامه ریزی‌های عملیاتی بپردازند روش برنامه ریزی بالا به پایین است ولی در روش از پایین به بالا شروع تدوین برنامه‌های عملیاتی در سطح مدیران عملیاتی خواهد بود.

۳. برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف: در این دیدگاه مدیران و کارکنان به صورت مشترک در رابطه با برنامه‌های واحد کاری خود به توافق می‌رسند.

مراحل مدیریت بر مبنای هدف:

۱- مشارکت کارکنان با مدیران در برنامه ریزی .

۲- تدوین و پذیرش اهداف بر اساس توافق متقابل .

۳- افزایش تعهد کارکنان برای تلاش به منظور تحقق اهداف .

۴- بهبود عملکرد فردی و سازمانی .

۴. برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء: در این نوع برنامه ریزی مدیریت عالی اهداف کلان را تعیین می‌کند و نحوه انجام امور را به زیر مجموعه واگذر می‌کند و فقط در موارد استثنا (هنگام انحراف از اهداف) دخالت میکند.

۵. برنامه ریزی اضطراری: پیش‌بینی و تعیین عکس‌العمل مناسب به حوادث احتمالی که ممکن است در آینده اتفاق بیفتند.

۶. برنامه ریزی اقتضایی: در این روش تلاش میشود تا متناسب با شرایط مختلف از روش‌های مختلف برنامه ریزی استفاده میشود.

مراحل برنامه ریزی بر مبنای هدف:

۱- تعیین رسالت و مأموریت. ۲- تعیین نتایج مورد انتظار. ۳- تعریف شاخص‌های ارزیابی.

۴- تعریف هدف‌های عملیاتی. ۵- تنظیم برنامه عملیاتی.

اصل تعهد به برنامه ریزی

این اصل بیان میکند که زمان برنامه باید به طور واقعی تعیین شود به گونه‌ای که در یک برنامه ریزی منطقی باید زمانی برای آن در نظر گرفته شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیمات اتخاذ شده در آن مدت زمان امکان‌پذیر باشد. قانون پارکینسون معتقد به

بوروکراسی نیست و بیان میکند که کارکنان کارها را آنقدر طول میدهند تا زمان پیش بینی شده را اشغال کنند.

برخی فنون برنامه ریزی:

۱- نمودار میله ای یا گانت Gant Chart ۲- نمودار شبکه ۳- فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه

نمودار گانت: در دوره ای که مدیریت علمی شکل گرفته بود، هنری گانت ابزاری برای نمایش میزان پیشرفت یک پروژه در قالب یک جدول ویژه را به وجود آورد. کاربرد اولیه این جدولها پیگیری میزان پیشرفت پروژه های ساخت کشتی بود. اکنون برنامه ریزی گانت به صورت نمودارهای افقی میله ای در مدیریت پروژه ها بسیار پرکاربرد شده است و این نمودارها به گانت چارت معروف هستند. محور افقی گانت چارت نمایانگر زمان است و محور عمودی آن فعالیتها را نشان می دهد. در این نمودار می توان، پیشرفت هر کدام از فعالیتها را با استفاده از رنگهای مختلف و یا سایه زدن و ... نمایش داد. وابستگی فعالیتها به یکدیگر را می توان با استفاده از اتصال خطوط نمایش داد. تخصیص منابع به فعالیتها را مشخص نمود. همچنین مقاطع حساس در پروژه را نیز می توان مشخص نمود.

نمونه نمودار گانت

زمانبندی و مراحل راه اندازی سایت فارسی و برگزاری سمینار معرفی محصولات													
۱۰ ماه	۹ ماه	۸ ماه	۷ ماه	۶ ماه	۵ ماه	۴ ماه	۳ ماه	۲ ماه	۱ ماه				
۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۴	۳	۲	۱	۱	تهیه فهرست بخش های مورد نیاز
												۲	طراحی تیم گرافیکی سایت
												۳	ایجاد و راه اندازی سایت
												۴	تهیه محتوای لازم
												۵	ورود اطلاعات تهیه شده در سایت
												۶	تبلیغ و تبادل پتر با سایت های مرتبط
												۷	نگهداری و بروز رسانی و تکمیل اطلاعات سایت
												۱	تهیه بانک اطلاعات مدعوین سمینار
												۲	مشخص نمودن برنامه سمینار
												۳	رزرو امکانات لازم
												۴	تهیه مواد اطلاع رسانی و تبلیغاتی لازم
												۵	تهیه، ارسال و پیگیری دعوت نامه مدعوین
												۶	هماهنگی حضور سخنرانان
												۷	برگزاری سمینار
												۸	صدور و ارسال تقدیرنامه و گواهی حضور در سمینار
												۹	تهیه گزارش برگزاری و درج در سایت

محاسن برنامه ریزی:

۱. تحقق اهداف سازمان.
۲. ایجاد فرصت برای اجرای تصمیم ها.
۳. ابزاری برای کنترل فعالیت ها.
۴. تقویت روحیه کار گروهی.
۵. محدودیت ها

محدودیت های برنامه ریزی:

۱. زمان بر و هزینه بر بودن برنامه ریزی.
۲. در کوتاه مدت حرکت را سطوح متعدد سازمان کنند میکنند.
۳. برنامه ریزی کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام میگردد

فصل چهارم - سازماندهی

سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف تلاش صورت می گیرد. در سازماندهی؛ وظایف، اختیارات و مسئولیت های واحد ها و پست ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود و مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

الف) طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری.

ب) دسته بندی فعالیت ها مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده.

ج) برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی برای کسب اهداف مشترک

در سازماندهی میان افراد و گروه های کاری تقسیم کار به وجود می آید (تفکیک) و با ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش میشود (ترکیب).

نکته ۱) ساختار سازمانی حاصل فرآیند سازماندهی و طراحی سازمان است و شامل مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر غیر رسمی شکل گرفته باشد به صورت رسمی تصویب شده و فعالیت افراد را برای رسیدن به اهداف شکل می دهد.

نکته ۲) سازماندهی فرآیندی است که بصورت دوره ای انجام می شود (نه بطور مستمر و روزانه) یعنی در صورت بروز مسائل جدید یا تغییر راهبرهای سازمان ضرورت تجدید نظر در ساخت سازمانی مورد تأکید قرار می گیرد.

اهداف سازماندهی:

- ۱- ایجاد نظم و ترتیب در اجرای وظایف.
- ۲- ایجاد یک چارچوب برای تعیین میزان مسئولیت و حدود ارتباطات بین افراد.
- ۳- ایجاد زمینه مناسب برای تطبیق با تغییرات روز.
- ۴- کنترل مناسب فعالیت ها در سازمان.

سازمان رسمی و غیر رسمی:

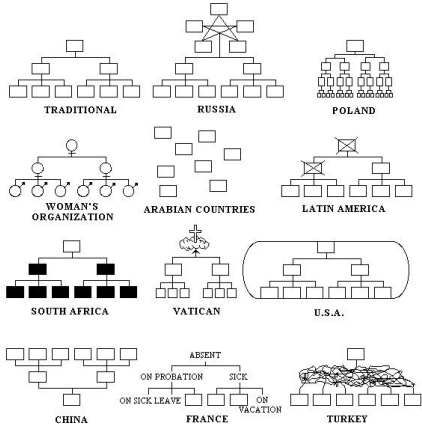
سازمان رسمی: سازمان رسمی آن است که بطور قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد. در سازمان رسمی مدیر، روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار برای کارکنان تشریح می کند.

سازمان غیر رسمی: این سازمان در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می شود و سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آنرا تحکیم بخشیده و توسعه می دهد. در این سازمان روابط سازمانی به طور شفاهی برای کارکنان بیان می شود.

ابزارهای رسمی کردن سازمان:

- ۱) نمودار سازمانی: سندی است که پس از رسمیت یافتن سازمان تنظیم می شود.
- ۲) راهنمای سازمان: معمولاً سازمان های بزرگ برای معرفی ساختار سازمان رسمی از راهنمای سازمان استفاده میکنند که شامل اهداف سازمانی، خط مشی ها، رویه ها، نمودارها، شرح شغل و رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی است.

نمودار سازمانی



یک نقشه از کادرهای مختلف می باشد که به صورت های گوناگون در کنار هم قرار گرفته و برای نشان دادن نحوه ارتباطات بین واحدها در سازمان به کار گرفته می شود.

اجزای نمودار سازمانی:

مستطیل: نشان دهنده واحد سازمانی است

خطوط: نشان دهنده روابط واحدها است. همچنین مشخص کننده پاسخگویی هر واحد در مقابل واحدهای دیگر است.

خطوط خط چین: نشانگر اعمال بخشی از قدرت توسط واحدی دیگر به غیر از واحد مافوق اصلی.

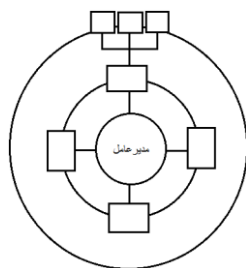
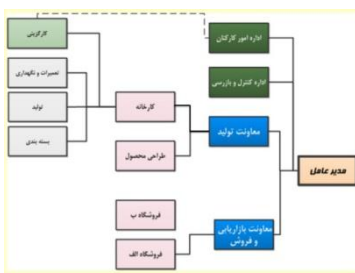
مواردی که نمودار سازمانی منعکس کننده آنهاست:

- ۱. تقسیم کار
- ۲. روابط سرپرستی (روابط رئیس و مرئوس)
- ۳. مسیر ارتباطی رسمی
- ۴. سطوح مدیریت

مواردی که نمودار سازمانها بر آنها منعکس نیست:

- ۱. میزان مسئولیت ها و اختیارات در پست های سازمانی در سطوح هم رده.
- ۲. نمودارهای سازمانی بزرگی و کوچکی اش نمی تواند اهمیت واحد مورد نظر را مشخص کند.
- ۳. در نمودار سازمانی روابط غیررسمی مشخص نمی باشد. (روابط غیررسمی روابطی است که در شرح وظایف رسمی واحدها دیده نشده ولی در هر حال لازمه تحقق اهداف واحدهاست)

انواع نمودار سازمانی:



- ۱) نمودار عمودی: از بالا به پایین قدرت و اختیار کاهش پیدا می کند.
- ۲) نمودار افقی: از راست به چپ قدرت و اختیار کاهش پیدا می کند.
- ۳) نمودار دایره ای: در نمودار دایره ای قدرت در مرکز است.

تقسیم کار عمودی:

در تقسیم کار وظایف به اجزای متعددی تقسیم می شود که اصطلاحاً آن را تقسیم کار افقی می نامند. بر اساس سلسله مراتب سطوح مدیریت (عالی-میانی و عملیاتی) هرچه از سطح پایین به بالا می رویم قدرت و اختیار افزایش می یابد و به نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد ایجاد می شود که تقسیم کار عمودی نام دارد. در تقسیم کار عمودی سازمان موضوعات متعددی مطرح میشود که از آن جمله:

۱. تعداد سطوح سازمانی ۲. حیطه نظارت ۳. درجه تمرکز.

انواع سازمان بر حسب تعداد سطوح: (۱) تخت (۲) متوسط (۳) بلند

اگر چنانچه وظایف در سازمان به میزان زیادی تقسیم شود و واحدهای متعددی در سطوح سازمانی شکل بگیرند پیامد چنین امری ایجاد ساختار بلند در سازمان خواهد بود به گونه ای که این امر نهایتاً منجر به تمرکز در سطح عالی خواهد شد. اگر چنانچه برای انجام وظایف سازمانی واحد های کمتری با حیطه وظایف گسترده تری در نظر گرفته شود. اصطلاحاً در سازمان ساختار مسطح به وجود خواهد آمد که پیامد چنین امری ایجاد سیستم مدیریت نامتمرکز خواهد بود.

فرض های مرتبط با ارتفاع ساختار سازمان:

- ۱) با افزایش توانایی مدیران ارتفاع ساختار سازمان کاهش می یابد.
- ۲) اگر مدیران تصور کنند که کارکنان افرادی تنبل، ناتوان و غیر قابل اعتماد هستند ارتفاع ساختار سازمان افزایش می یابد.
- ۳) چنانچه مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند ارتفاع سازمان افزایش می یابد.

حیطه نظارت: به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهند دلالت دارد.

عوامل تعیین کننده حیطه نظارت:

- ۱) ویژگی های شخصی مدیر: الف- چگونگی نگرش: اگر مدیر متمایل به متمرکز ساخت قدرت در دست خود باشد ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح دهد. ب- میزان توانایی و لیاقت
- ۲) عوامل شغلی: هر چه میزان تنوع وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد می توان حیطه نظارت مدیر را افزایش داد. همچنین درجه تشابه وظایف کارکنان، میزان استاندارد بودن کار، همبستگی و وابستگی وظایف اداری اهمیت نسبی مشاغل کارکنان بر حیطه نظارت اثر گذار است.

۳) متغیرهای محیطی: فناوری و نوع آن، پراکندگی جغرافیایی و ... بر حیطه نظارت تأثیر دارند.

تمرکز: اگر کلیه تصمیم های مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود سازمان متمرکز می باشد.

عدم تمرکز: با تفویض اختیار و اعطای فرصت تصمیم گیری به سطوح پایین تر اتفاق می افتد. در این حالت فرایند تصمیم گیری

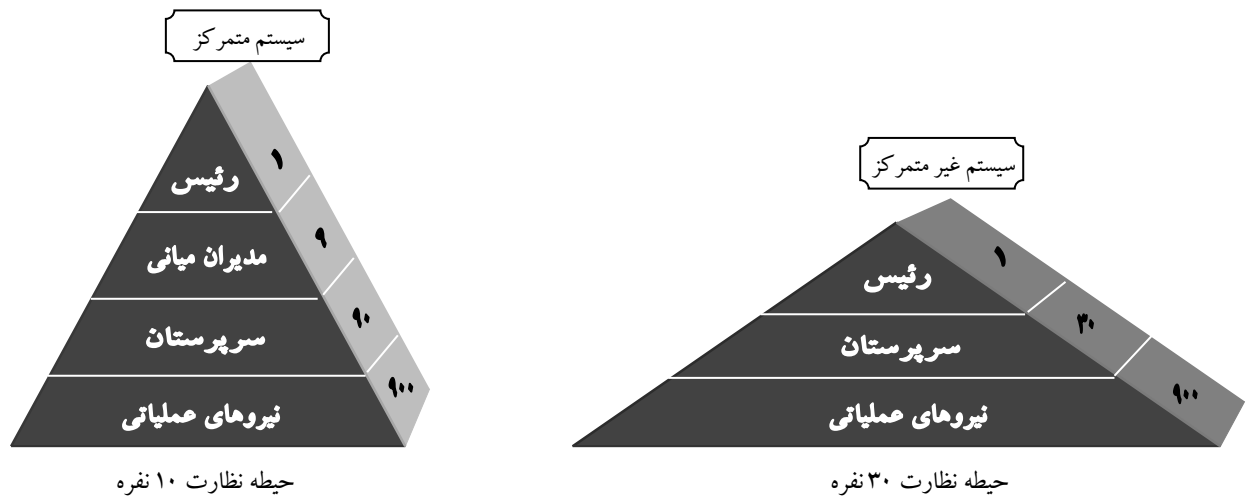
با سرعت بیشتری انجام می شود و مدیران میانی به نحو بهتری ارضا می شوند.

نکته ۱: بین حیطه نظارت و تعداد سطوح سازمان رابطه معکوس وجود دارد یعنی هرچه حیطه نظارت کمتر باشد، سلسله مراتب سازمانی بیشتر است و ارتفاع سازمان بیشتر می شود و تصمیم گیری در سازمان متمرکزتر خواهد بود.

نکته ۲: هرچه حیطه نظارت بیشتر باشد، تمرکز کمتر است (سلسله مراتب نیز کمتر است).

نکته ۳: هرچه اندازه سازمان بزرگتر می شود ارتفاع ساختار سازمانی آن بلندتر شده و کارکنان رضایت کمتری از شغل داشته و دقت در عملکرد کاهش می یابد.

بعنوان مثال در یک سازمان با ۹۰۰ نفر نیروی عملیاتی اگر حیطه نظارت هر مدیر از ۳۰ نفر باشد ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد یعنی هر ۳۰ نفر به یک مدیر گزارش می دهند و ارتفاع سازمان به سه سطح می رسد ولی اگر حیطه نظارت هر مدیر را به نفر کاهش دهیم تعداد مدیران و سرپرستان افزایش یافته و ارتفاع سازمان نیز بلندتر خواهد شد.



رابطه درجه تمرکز با تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع سازمان

۱. پیچیدگی: عبارت است از میزان تنوع شغلی که در یک مجموعه سازمانی وجود دارد که هر چه مشاغل متنوع تر باشند پیچیدگی نیز بیشتر خواهد بود.

۲. رسمیت: عبارت است از میزانی که قوانین و مقررات و دستورالعمل های سازمانی به عنوان مبنای فعالیت کارکنان مورد توجه قرار میگیرد.

۳. تمرکز: حدی است که تصمیم گیری در سطوح عالی و رأس سازمانی اتخاذ می گردد.

مفهوم صف، ستاد و کمیته

این مفهوم توسط نظریه پردازان اداری ابداع گردیده است.

صف: واحدهای صافی به طور مستقیم با اهداف سازمان سر و کار دارد.

ستاد: واحدهای ستادی برای پشتیبانی واحدهای صفی ایجاد می شوند، وظایف و فعالیت های ستادی به منظور اعمال کنترل بیشتر، بهبود کارآیی سیستم و انجام وظایف خاص می باشد به عنوان مثال در دانشگاه معاونت آموزش صف است ولی معاونت امور مالی ستاد است.

کمیته: کمیته وسیله ادغام توانایی ها و دانش های پراکنده بخش های گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم هستند. اعضای کمیته ها معمولاً افراد کارشناس و روسای بخش های سازمان هستند و زمانی که تصمیم گیری های سازمان فراتر از توانایی های تک تک افراد سازمان است و مربوط به کل سازمان میشود به عنوان یک روش مناسب بکار گرفته میشود.

مزایای استفاده از واحدهای تخصصی ستادی:

۱- صرفه جویی ناشی از تمرکز فعالیتهای خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه

۲- ارتقاء سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر

معایب استفاده از واحدهای تخصصی ستادی:

۱- دست یافتن به کارایی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صفی

۲- ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی (برای کنترل غیرضروری واحدهای صفی)

۳- افزایش احتمال بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صفی

انواع واحدهای ستادی

الف- ستاد شخصی: واحد یا فردی است که بطور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد. معمولاً مدیران پرمشغله کلیه کارهای خود را بکمک نیروهای ستادی انجام می دهند. مثل جمع آوری و تحلیل اطلاعات مورد نیاز، رفع مشکل فوری

ب- ستاد تخصصی: واحد تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه ای ایجاد می شود. مثل واحد حسابداری، واحد خرید

ج- ستاد عمومی: واحدی است که کمکهای گسترده ای به مدیریت عالی سازمان می کند و فعالیتهای آن مانند سایر واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی شود. این ستاد ها بر دو نوع هستند: ستاد عمومی شخصی و ستاد عمومی تخصصی.

روش های سازماندهی

فرآیند سازماندهی از دیدگاه کلاسیک ها:

۱) تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی): شامل تقسیم بندی کارها و فعالیت ها با توجه به وظایف عمده در سازمان، طراحی اداره ها، طراحی واحدهای پشتیبانی

- (۲) ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم بندی عمودی): ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی، تعیین حیطه نظارت افراد، مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل وحدت فرماندهی، تنظیم روابط رئیس و مرئوس، تعیین نوع و حدود اختیارات افراد، تنظیم روابط صف و ستاد، تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز
- (۳) مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی): تدوین راهنمای سازمان، تعیین وظایف تخصصی، تدوین رویه های کاری، تشکیل گروه های کار دائمی و شوراها، تشکیل گروه های کاری موقت.
- (۴) جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها: تقسیم کار بین افراد، تدوین شرایط احراز هر شغل (شرح شاغل)، تدوین شرح مشخصات شغل (شرح شغل)، تدوین قوانین و مقررات موجود.

الف) روش سازماندهی سنتی:

فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر اداره ها، بخش ها و شعبه های یک سازمان را بخش بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی می نامند. این کار برای تقسیم بندی افقی فعالیتهای سازمان انجام می شود. روشهای مبتنی بر "مبنای تفکیک" عبارتند از:

۱. وظیفه
۲. محصول و خدمات
۳. فرآیند (مراحل انجام کار)
۴. ناحیه و مناطق جغرافیایی
۵. انواع مشتری و ارباب رجوع
۶. نوع بازارها
۷. زمان فعالیت ها

۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه: این روش از قدیمی ترین روشهای سازماندهی محسوب می شود. در این نوع سازماندهی، واحد ها بر حسب وظیفه تقسیم شده اند که هر یک وظیفه ای غیر مشابه با دیگری دارند. در این سازماندهی باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی تر تقسیم شوند. تقسیم بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت، همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد. جزئی کردن بیش از حد وظیفه به شغل لطمه می زند و آن را اصطلاحاً فقیر و بی معنی می کند. مشاغل حاصل از تقسیم نباید موجب یکنواختی و بی معنی شدن شغل شود و باید از عهده یک فرد برآید. مثال: واحد طراحی محصول، واحد بازاریابی، واحد اداری، واحد فروش.

مزایا: در این روش حوزه های قوی تخصصی به وجود می آید و هزینه آموزش نیروی انسانی کم است و برای کارهای روتین (تکراری) از بازدهی بالایی برخوردار است.

معایب: ۱. عملکرد ضعیف یک واحد تأثیر منفی بر سایر واحدها دارد.

۲. انعطاف ناپذیر است. ۳. امکان پرورش مدیران چند بُعدی وجود ندارد.

۲. سازماندهی بر مبنای محصول: در این روش نوع محصولات و خدمات تعیین کننده بخش های مختلف سازمانی است که در این روش در صورتی که تنوع کالا و خدمات زیاد باشد مناسب است. مثال: مدیریت یخچال، مدیریت آبگرمکن، مدیریت اجاق گاز.

مزایا: ۱. حفظ استقلال نسبی مدیران ۲. قابل سنجش بودن عملکرد.

معایب: ۱. افزایش نیاز به مدیران کل و سرپرستان بیشتر. ۲. ارائه خدمات تخصصی در روش این روش هزینه زا می باشد.

۳. **سازماندهی بر مبنای فرآیند:** در این روش فعالیت های سازمان با توجه به فرآیند تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید سازماندهی میکنند.

۴. **سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی:** در این روش فعالیت های سازمان بر اساس ناحیه جغرافیایی که واحدها قرار گرفته اند تقسیم بندی میشود که یک مدیر کل یا سرپرست آن منطقه جغرافیایی را مدیریت می کند.

۵. **سازماندهی بر مبنای مشتری:** در این حالت مشتریان سازمان به دسته های مختلف تقسیم میشوند و واحدهای مختلف سازمانی متناسب با نیاز آنها ایجاد میشود. مثال: واحد فروش لباس مردانه، واحد فروش لباس زنانه، واحد فروش لباس بچه گانه.

۶. **سازماندهی بر مبنای نوع بازار:** در این روش عموماً به دنبال بازاریابی مناسب هستیم تا مشتریان عمده را جذب نماییم. مثال: واحد محصولات کشاورزی، واحد پاک کننده های صنعتی، واحد دارویی و بهداشتی.

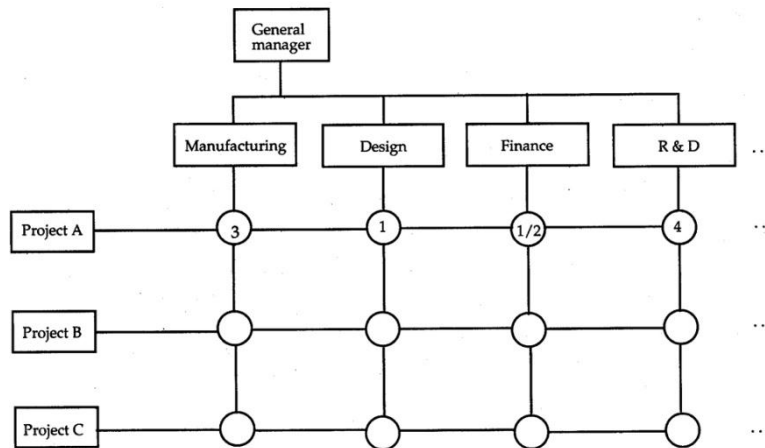
۷. **سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت:** این روش یکی از قدیمی ترین روش های سازماندهی است که فعالیت ها را بر اساس زمان انجام آنها تقسیم بندی می کند برای مثال کارهایی که در درمانگاه ها و بیمارستانها بصورت شیفتی انجام می شود.

ب) روش سازماندهی پویا:

۱. بر مبنای برنامه و پروژه ۲. ماتریسی یا خزانه ای ۳. گروه های متداخل ۴. واحدهای مستقل ۵. آزاد

۱. **سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه:** در این روش ترکیبی از روش های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. (همانند روش بر مبنای محصول است ولی بجای محصول یک برنامه یا پروژه ملاک عمل است). مزیت های این روش عبارتند از: ضعف عملکرد یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر قرار نمی دهد، مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی کاهش می یابد، کنترل و ارزیابی هر واحد مشخص تر می گردد. مثال در صنعت هواپیما سازی.

۲. **سازماندهی بر مبنای خزانه ای یا ماتریسی:** در این روش تلفیقی از سازماندهی بر مبنای وظیفه و سازماندهی بر مبنای محصول (مشتری یا ناحیه جغرافیایی) که در آن افراد تحت نظارت دو مدیر قرار می گیرند به گونه ای که از نظر تخصصی زیر نظر مدیر خود و از نظر وضعیت برای هدایت مجموعه پروژه زیر نظر مدیریت پروژه قرار می گیرد. این روش سازماندهی برای موقعیت های ناپایدار مناسب است. این روش سازماندهی موقتی است و نه دائمی، وحدت فرماندهی رعایت نمی شود و روابط صف و ستاد هم ندارد. همچنین بیشتر برای سازمان های مشاوره ای، آموزشی و علمی تحقیقاتی مناسب است.



۳. سازماندهی بر مبنای گروههای متداخل: در این نوع سازماندهی که آن را سنجاق اتصال می نامند واحدهای سازمانی به صورت گروههای در می آید که به وسیله اعضای مشترک به یکدیگر مرتبط می شوند. ممکن است فردی در یک گروه بعنوان رئیس انجام وظیفه کند و در گروه دیگر نقش مرئوس داشته باشد. هدف از این نوع ساختار افزایش مشارکت در تصمیم گیری و هماهنگی است و گروههای متداخل در این نوع ساختار به عنوان حلقه واسطه و سنجاق اتصال بین گروههای مختلف ایفای نقش می نمایند.

ج) روش سازماندهی جدید:

۱. روش های تیمی ۲. شبکه ای یا مجازی ۳. ساختارهای بر مبنای دانش

۱. سازماندهی بر مبنای روش های تیمی: در این نوع سازماندهی برای حل مسئله در سراسر سازمان تیم هایی تشکیل میشود که افراد این تیم ها ممکن است از یک سطح سازمانی نباشند بلکه به صورت روابط مورب تشکیل یک تیم را میدهند که این تیم ها میتوانند دائمی یا موقتی باشند. هدف از ایجاد ساختارهای تیمی آن است که استعدادهای ذهنی منابع انسانی برای حل مسائل سطوح مختلف مدیریت تحت کنترل درآید و امکان تبادل دانش و تجربه برای کسب مزیت رقابتی فراهم گردد.

۲. سازماندهی بر مبنای ساختار شبکه ای یا مجازی: در این نوع ساختار یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین کننده خدمات اساسی است و در این سازمان ها فعالیت سازمان به واحدهای خارج از سازمان نیز واگذار میگردد. این شبکه ها مزیت امکان فعالیت در مقیاس جهانی را برای سازمان ایجاد می کنند و روز بروز در حال رواج هستند.

۳. سازماندهی بر مبنای دانش: در این نوع سازماندهی، سازمان به دنبال به اشتراک گذاری و نشر دانش در سازمان می باشد چه دانش حاصل از تجربیات افراد سازمان باشد و چه از مشاوره با سازمان های متخصص اخذ شده باشد. این سازمان ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستمهای الکترونیکی بجای سیستمهای رسمی متمرکز با هم در تعاملند.

هماهنگی

فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده ای یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی

با مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر بکار می رود و رسیدن به اهداف سازمانی را آسان می کنند.

هدف از ایجاد هماهنگی:

الف) هماهنگی برای باز داشتن: پیش بینی مسائل و مشکلات آتی یا آینده و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها.

ب) هماهنگی برای اصلاح کردن: تشخیص وضعیت غیرعادی و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها.

ج) هماهنگی برای تنظیم کردن: شناسایی نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها.

د) هماهنگی برای بهبود: بررسی عملیات و احدهای موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود.

ساز و کارهای ایجاد هماهنگی:

۱. هماهنگی غیررسمی (برنامه ریزی نشده): در این روش هماهنگی به صورت داوطلبانه و بدون برنامه ریزی انجام می پذیرد و موارد استفاده از آن عبارتند از:

الف) آگاهی کارکنان از اهداف عملکرد خود

ب) آگاهی کارکنان از مهارت ها، تخصص و ابزار مورد نیاز برای انجام کار محوله.

ج) تطابق و سازگاری داوطلبانه عملکرد فردی با اهداف سازمان.

د) گروه های کاری نیز خود را با اهداف سازمان هماهنگ و هم سوء نمایند.

۲. هماهنگی رسمی (برنامه ریزی شده): سازمان به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد با بکارگیری روش های عملیاتی استاندارد و مقررات تدوین شده اقدام به هماهنگی می نماید.

۳. هماهنگی به وسیله افراد: با توجه به تفاوت های فردی انسان ها همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک برنامه واحد، برداشت های متفاوتی داشته باشند و هر کسی تمایل دارد که برنامه های موجود را با در نظر گرفتن منافع خود تفسیر نماید به همین دلیل هماهنگی بر اساس برداشت های ذهنی افراد صورت می گیرد لذا برای جلوگیری از این کار از دو روش استفاده می گردد

الف) استفاده از مسئول مشترک. ب) ایجاد واحد هماهنگ کننده.

۴. هماهنگی بوسیله گروه ها: این هماهنگی از طریق تشکیل گروه های کاری دائمی و موقت و تشکیل جلسات گروهی صورت می گیرد.

انواع هماهنگی:

هماهنگی عمودی: تدوین قواعد و رویه ها ، ارجاع سلسله مراتبی ، برنامه ریزی. (این سازوکارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد مناسب هستند)

هماهنگی افقی: از طریق بهبود روابط مورب مانند برقراری تماس مستقیم میان مدیران، استفاده از گروه های ضربت، ایجاد نقش رابط، تشکیل تیم های کاری ، بکارگیری ساختارهای ماتریسی. (این سازوکارها هنگامیکه تفکیک زیاد است بهترین کارایی را دارد)

اصول ایجاد هماهنگی:

- ۱) اصل وحدت فرماندهی: افراد باید بدانند به چه کسی گزارش دهند و در برابر چه کسی پاسخگو هستند.
- ۲) اصل خط فرمان: مسیر صدور دستور از مقامات عالی شروع و تا کارکنان سطح عملیاتی ادامه دارد.
- ۳) اصل حیطة نظارت: تعداد کارکنانی که بطور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد.

فصل پنجم - بسیج امکانات و منابع

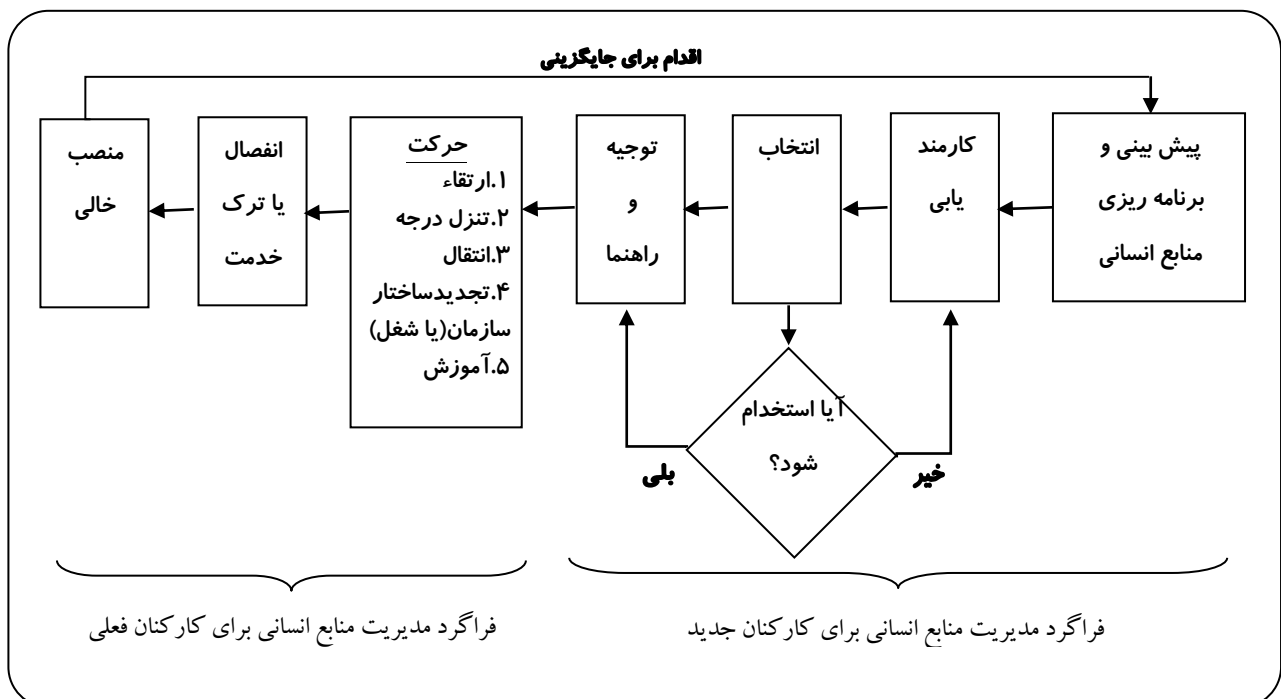
بسیج منابع و امکانات بر استفاده مطلوب از منابع سازمان دلالت دارد و شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت بازار یابی، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، مدیریت پشتیبانی و تدارکات، و مدیریت استفاده از مقررات و منابع حقوقی است.

مدیریت منابع انسانی

اصطلاحی است برای توصیف گستره ای از فعالیتهای متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی. مدیریت منابع انسانی بر مسوولیت مدیران برای تجهیز سازمان به کارکنان توانمند و حصول اطمینان از مطلوبیت بکارگیری استعدادهای آنان دلالت دارد.

مراحل مدیریت منابع انسانی

۱. جذب نیروی کار توانمند: برنامه ریزی برای کارمندیابی و انتخاب و استخدام منابع انسانی
۲. پرورش نیروی کار توانمند: شامل راهنمایی، آموزش و بهبود منابع انسانی و برنامه ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان
۳. نگهداری نیروی کار توانمند: جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی، حفظ آنان از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمت و بهبود روابط کارکنان با مدیریت.



نمودار فراگرد مدیریت منابع انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیند تحلیل نیازهای سازمان به نیروی انسانی و پیش بینی اقدامات لازم برای رفع آن نیازها در طی زمان. برنامه ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام می شود. در تجزیه و تحلیل شغل "کارهایی که واقعاً انجام می شود" مطالعه شده و مشخص می شود که "این کارها" چه وقت، کجا، چگونه، چرا و به وسیله چه کسی در مشاغل فعلی یا جدید انجام می شوند. این اطلاعات برای بهنگام کردن شرح شغل و شرایط احراز شغل مورد استفاده قرار می گیرد.

برنامه ریزی منابع انسانی با مرور هدف ها و راهبردهای سازمان آغاز گردیده و پس از ارزیابی منابع انسانی در وضع موجود و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز، عرضه و تقاضای پیش بینی شده با هم مقایسه شده و کمبود یا مازاد نیروی انسانی مشخص می گردد و در خصوص آن تصمیم گیری خواهد شد.

ارزیابی سیستم برنامه ریزی نیروی انسانی

برای ارزیابی سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، از حلقه های بازخورد استفاده می شود و با مقایسه "عملکرد واقعی سیستم" و "برنامه های از قبل تدوین شده" امکان اعمال اصلاحات ضروری در آن فراهم می گردد. مواجه شدن با "کمبود" یا "مازاد" نیروی انسانی توانمند بر نارسایی و ضعف سیستم برنامه ریزی منابع انسانی دلالت دارد.

پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت

به طور کلی مهارت های مورد نیاز مدیر عبارتند از مهارت های فنی - مهارت های انسانی - مهارت های ادراکی. به مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می یابند، نیاز آن ها به کسب مهارت ادراکی و مفهومی افزایش می یابد؛ در حالی که ضرورت کسب مهارت های فنی و تخصصی برای آن ها کاهش می یابد. میزان نیاز به "مهارت های ادراکی" و "مهارت های فنی و تخصصی" بر حسب سطوح سازمانی متفاوت خواهد بود؛ ولی نیاز به مهارت "رفتاری و انسانی" به طور جدی در همه ی سطوح سازمانی احساس می شود.

بهبود مدیریت و عوامل موثر در توسعه مهارت های انسانی

بهره مندی از مهارت های انسانی، نقش حائز اهمیتی در بهبود مدیریت سازمان دارد. این مهارت تحت تاثیر سه عامل قرار دارد:

- ۱- درک رفتار گذشته و شناخت علل بروز رفتار خاص کارمندان: مدیران باید سعی کنند الگوی رفتاری افراد و گروه های کاری سازمان را شناسایی کنند.
- ۲- پیش بینی رفتار: مدیر باید ضمن تلاش برای درک رفتار گذشته کارکنان، برای شناسایی عوامل موثر در شکل گیری رفتار آینده آنان تلاش کند.
- ۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار کارکنان: مدیریت یعنی نفوذ بر رفتار دیگران و استفاده از آنان برای نیل به اهداف سازمانی.

مدیریت بازاریابی

عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه ریزی، اجرا و کنترل طرح هایی که با هدف تأمین منافع سازمان از طریق کسب سطح مطلوبی از معاملات در بازار مورد نظر اجرا می شود.

مدیر بازاریابی باید مقدار تقاضای بازار، زمان نیاز به محصولات، ویژگی های محصولات مورد تقاضا را به گونه ای هماهنگ نماید که اهداف سازمان به بهترین نحو محقق گردد.

معمولاً مدیران بازاریابی سطح معینی از تقاضا را در تنظیم برنامه های خود مدنظر قرار می دهند که ممکن است پایینتر، مساوی یا بالاتر از تقاضای واقعی در بازار باشد.

انواع تقاضای	وظایف مدیر بازاریابی
تقاضای منفی	ایجاد زمینه تقاضای مثبت
فقدان تقاضا	ایجاد تقاضا با معرفی بیشتر محصول و عرضه در سایر مکانها
تقاضای پنهان	شناسایی نیازها و تشخیص تقاضای واقعی
کاهش تقاضا	رفع علل کاهش تقاضا
تقاضای نامنظم	هماهنگ کردن تقاضا
تقاضای متعادل	حفظ تقاضای متعادل
تقاضای بیش از حد	کاهش هزینه های تبلیغاتی
تقاضای مضر	افزایش آگاهی مردم بمنظور ایجاد تقاضای منفی

مدیریت مالی

عبارت است از اداره جریان نقدینگی و نظارت بر ثبت دقیق امور مالی و فراگرد انجام تعهدات سازمان و کنترل گزارشها و اطلاعات مالی بمنظور تجزیه و تحلیل فعالیتهای اقتصادی و برنامه ریزی برای بهبود عملکرد سازمان.

وظایف مدیران مالی

۱- کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات: یعنی کنترل جریان پول نقد، اعتبارات حاصل از تسهیلات اعطایی بانکها و سایر موسسات اقتصادی و عواید حاصل از فروش کالا یا انتشار سهام و اوراق قرضه. مدیر مالی در این راستا باید فعالیتهای ذیل را انجام دهد:

(الف) پیش بینی جریان نقدینگی سازمان: کنترل جریان نقدی و اعتبارات مالی ورودی و خروجی سیستم مالی و پاسخگویی در برابر تعهدات سازمان در قبال بستانکاران

(ب) توسعه منابع مالی: شناسایی و بهره برداری از منابع تأمین کننده وجوه مالی برای توسعه و متنوع ساختن منابع قابل دسترس

(ج) کنترل وجوه نقد و اعتبارات: استفاده بهینه از موجودی سازمان و مدیریت حسابهای متعدد سازمان

۲- افزایش سودآوری: مدیران مالی با تهیه و تنظیم اطلاعات و گزارشهای مالی به اتخاذ تصمیم در زمینه فعالیتهای سودآور

کمک می کنند و ابزار تحلیل و مقایسه فعالیت‌های سودآور را مهیا می سازند. این فعالیتها شامل کنترل هزینه ها ، قیمت گذاری و پیش بینی میزان سود می باشد.

۳- مراقبت از اموال و دارایی ها: دارایی های سازمان عبارتند از کلیه ساختمانها، وسایل نقلیه ، ابزارها و ماشینها، موجودی کالا، وجوه نقد و اعتبارات و کلیه منابعی که در اختیار سازمان قرار دارد.

مدیریت پشتیبانی

در واقع پشتیبانی، فعالیت های متعددی را در بر می گیرد که به منظور بهبود روحیه کارکنان و کمک به آن ها در انجام فعالیت های اصلی سازمان صورت می گیرد. از وظایف اصلی مدیریت پشتیبانی، تامین مکان و فضای مناسب برای انجام کارکنان و اهتمام به اموری نظیر حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و تامین مواد است .

در مدیریت راهبردی نیز با استفاده از واحد های پشتیبانی، اقدامات حایز اهمیتی به وقوع می پیوندند که نتایج چشمگیری در تسهیل فراگرد نیل به اهداف سازمانی دارند.

مدیریت قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی

آگاهی از قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت های اداری و اقتصادی، به طور نسبی برای همه مدیران، در سطوح مختلف سازمانی اهمیت دارد. زیرا اعمال مدیریت موثر بر واحد های اداری و اقتصادی، به شدت تحت تاثیر محیط قانونی قرار دارد. مدیر باید با توجه به مقتضیات محیط قانونی، ساختار و فنون و روش های مناسب برای اداره سازمان را انتخاب کند تا نیل به اهداف سازمانی تسهیل گردد.

در زمینه ی مسئولیت مدیران نیز بر اساس قانون تجارت چهار چوب هایی ترسیم شده است که سازمان مجاز به تخلف از آنان نیست، ولی در چهارچوب آن ها از اختیارات محدودی برخوردار است. به همین دلیل، سازمان در یک ناحیه وظیفه ای خاص، واحدی تحت مسئولیت یک مشاور یا معاون امور حقوقی ایجاد می کند تا در محدوده ی قوانین موضوعه راه کارهای انعطاف پذیری برای فعالیت اثر بخش سازمان ارائه کند.

نهادهای قانونگذار از طریق تدوین قوانین و مقررات جدید یا تغییر قوانین موجود فرایندهای مدیریتی را تحت الشعاع فعالیت‌های خود قرار می دهند بگونه ای که می توان نقش مجامع قانونگذار را در حد یکی از مهمترین عوامل محیطی موثر بر تعیین ساختار سازمان محسوب نمود.

فصل ششم - هدایت و رهبری

نخستین خط مشی هدایتگری، اخلاق است و التزام به همین اخلاق است که بشر را قادر می‌سازد تا به حیات خود ادامه دهد. اهمیت هدایت به حدی است که برخی صاحب‌نظران مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. با این تأکید مدیریت را "انجام کار بوسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر" تعریف کرده‌اند.

هدایت بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان بمنظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد که از سه طریق انجام می‌شود؛ رهبری - انگیزش - برقراری ارتباطات

رهبری

فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند. رهبری یعنی تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب اهداف مشترک.

بر خلاف مدیریت در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست یعنی رهبر کسی است که موفق به اعمال نفوذ می‌شود خواه مدیر عالی باشد خواه کارمند ساده عملیاتی، حتی فردی از خارج سازمان باشد. بعنون مثال اگر یک کارمند رده عملیاتی طی تماسی با مدیر عالی تصمیمات وی را تحت تأثیر قرار دهد آن کارمند نوعی "اعمال رهبری" کرده و مدیر عالی از وی پیروی نموده است.

چگونه می‌توان رفتار دیگران را تحت نفوذ قرار داد؟

نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد. ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است. منابع قدرت نیز دو دسته هستند؛ قدرتهایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند و قدرتهایی که مبتنی بر تواناییهای شخصی مدیرند.

صفات و خصوصیات رهبری

۱- هوش: رهبران با تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل سر و کار دارند لذا باید افرادی باهوش باشند تا بتوانند آنها را حل نمایند.

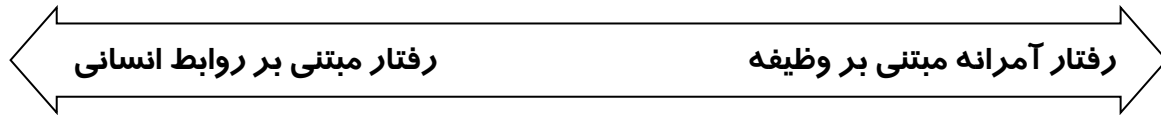
۲- بیان رسا و بانفوذ: با بیان رسا و بانفوذ بهتر می‌توان دیگران را ترغیب به اطاعت نمود.

۳- بلوغ فکری و وسعت نظر: به نحوی باشد که از ناکامی‌ها ناامید نشده و از موفقیتها مغرور نگردد. ضمناً باید صبر و تحمل داشته و احساس دشمنی و عداوت با دیگران را در تصمیمات خود دخالت ندهد.

۴- انگیزه موفقیت طلبی: باید انگیزه درونی زیادی برای نیل به موفقیت داشته باشند به گونه ای که پس از نیل به یک هدف، تحقق اهداف بالاتر و مهمتری را مد نظر قرار دهد.

رفتار رهبری

بطور کلی دو نوع رفتار رهبری قابل مشاهده است؛ که این دو نوع را می توان بر سر دو طیف قرار داده و بطور نسبی سبکهای دیگری را در حد وسط و مابین رفتارهای وظیفه گرا و انسان گرا در نظر گرفت:

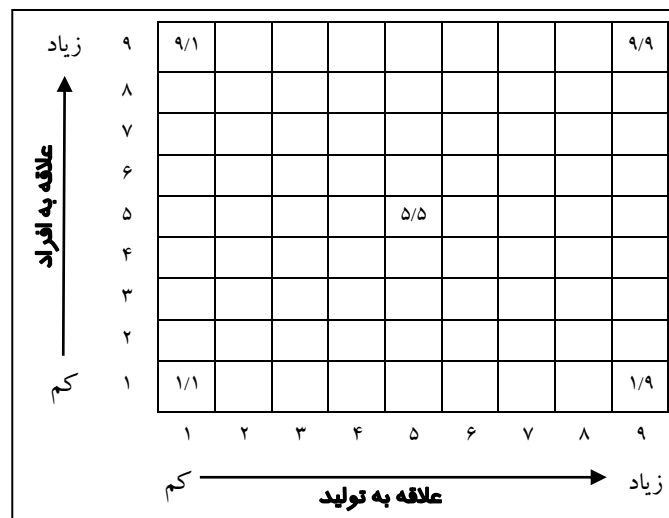


اگر رهبر منشأ قدرت خود را ناشی از مقام خودش بداند و انسان را موجودی ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد تصور کند رفتاری آمرانه و وظیفه گرا خواهد داشت. در حالی که اگر قدرت خود را ناشی از حمایت پیرئانش بداند و انسان را موجودی مسوولیت پذیر و قابل اعتماد تصور کند رفتاری مشارکت جویانه و انسانگرا خواهد داشت.

سبک های رهبری

۱. سبک سنج مدیریت

سبک سنج مدیریت ارائه شده توسط بلیک و موتن درجات مختلف میزان تمایل رهبر به انسان گرایی و وظیفه گرایی را در ۸۱ حالت ترکیبی نشان می دهد به نحوی که روی محور مختصات در یک بعد ان میزان توجه رهبر به وظیفه و در بعد دیگر توجه رهبر به کارکنان قرار می گیرد. روی هر محور ۹ درجه نسبی تعریف شده و مجموعاً ۸۱ مربع کوچک را نشان می دهد که هر کدام درجه ای از وظیفه گرایی و انسان گرایی را مشخص می کند.



پنج حالت ویژه در سبک سنج عبارتند از:

- (۹/۱) = فقط تاحدی که به عضویت فرد در سازمان خدشه وارد نشود برای انجام کار تلاش می شود. (تلاش در حداقل ممکن)
- (۱/۹) = کارها بگونه ای تنظیم میشود تا حد امکان دخالت عواطف و روابط انسانی در کارایی کاهش یابد. (توجه صرف به وظیفه)
- (۵/۵) = از طریق ایجاد توازن بین حفظ روحیه کارکنان و انجام وظیفه سعی میشود بازدهی سازمان در حد مطلوب تامین گردد
- (۹/۱) = نیازها و مسائل نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرد ولی کارها با صبر و حوصله انجام می شود. (توجه صرف به روابط)

(۹/۹) = جوی صمیمی و دوستانه مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل وجود دارد و بدلیل معاونت و مشارکت صمیمانه افرادی متعهد، اهداف سازمانی در حدی بسیار مطلوب تحقق می یابند.

۲. سیستم های مدیریتی (لیکرت)

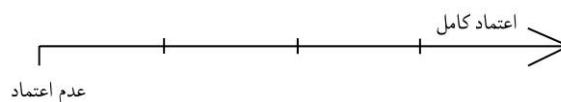
سیستم یک: سبک رهبری کاملاً وظیفه مدار و دستوری است و رهبران به پیروان اعتماد ندارد. تصمیمات به صورت متمرکز در راس سلسله مراتب اتخاذ شده و روابط بین رئیس و زیردست مبتنی بر تنبیه و ترس است. مخالفت با سازمانهای غیر رسمی و اعتقاد به ارضای نیازهای سطوح اول افراد از خصوصیات دیگر این سیستم است. (سبک آمرانه یا مستبد/استثمارگر)

سیستم دو: رابطه دستوری همچنان برقرار است اما کمی تلطیف شده و نوعی رابطه خادم و مخدومی برقرار است و تصمیم گیری همچنان برعهده رهبری یا مدیران است. روابط رئیس و مرئوس از طرف رئیس همراه با ترحم و از طرف مرئوس همراه با ترس است. سازمان غیر رسمی تا حدی به وجود می آید ولی در برابر اهداف سازمان مخالفت نمی کند (سبک دلسوزانه یا مستبد خیرخواه)

سیستم سه: اعتماد و اطمینان در حد خوبی است و در تعیین برخی از اهداف مشارکت وجود دارد. تصمیمات و خط مشی در سطح بالا ولی بین کارکنان روابط دو طرفه برقرار است. کنترل تا حدی به سطوح پایین تفویض می شود. سازمان غیر رسمی به وجود می آید و از اهداف حمایت و گاهی کمی مقاومت می کند. (سبک مشاوره ای)

سیستم چهار: اعتماد و اطمینان در حد کمال است و رابطه صمیمانه ای وجود داشته و تصمیم گیری ها کاملاً مشارکتی است. تصمیمات و خط مشی ها در سطوح بالا و پایین اتخاذ می شود، کنترل به سطوح پایین انجام می شود، سازمان رسمی و غیر رسمی در کنار هم فعالیت می کنند، ارتباطات در مجاری افقی و عمودی و مورب جریان دارد. (سبک مشارکتی)

در سیستم مدیریتی مبتنی بر نظریه لیکرت هرچه سبک مدیریت بسوی سیستم چهار یعنی رفتاری متمایل می شود میزان اعتماد و اطمینان مدیر و کارکنان به یکدیگر افزایش می یابد، ارتباطات دو طرفه شده و تعامل خوبی صورت می گیرد.



۳. رهبری اقتضایی

برخی صاحب نظران رهبری را تابع سه عامل "رهبر"، "پیرو" و "موقعیت" می دانند یعنی موفقیت رهبر تابع میزان تناسب رفتار رهبر با توان و تمایل کارکنان و متغیرهای تعیین کننده وضعیت (سیاسی، اقتصادی، فرهنگی سازمان) است.

(الف) نظریه اقتضایی فیدلر: فیدلر پدر نظریه اقتضایی رهبری است و رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت را مطالعه نموده است. وی معتقد است برای تعیین سبک رهبری سه عامل عمده وجود دارد:

۱. رابطه رهبر و پیرو (قدرت شخصی رهبر): احساس پیروان نسبت به رهبر، میزان اعتماد و اطمینان کارگزاران به مدیر و درجه

وفاداری آنان به وی

۲. ساختار یافتگی کار: میزان تکراری و یکنواخت بودن یا تنوع وظایف کاری و میزان مشخص بودن ابهام آنها

۳. قدرت منصب و مقام: میزان حمایت مافوق ها از مدیر و میزان قدرت تشویق و تنبیه

فیدلر معتقد است با توجه به شرایط باید سطح کار گرا یا انسان گرا را انتخاب نمود. بطور خلاصه، اگر کار معین بوده، مدیر متنفذ و دارای قدرت شخصی با حمایت مدیران مافوق باشد و همچنین اگر کار مشخص نبوده و مدیر مقبولیت لازم را نداشته و از حمایت مدیران مافوق نیز برخوردار نباشد سبک رهبری آمرانه و دستور توصیه می شود. اگر کار معین بوده و مقبولیت در حد متوسط باشد و مدیر از حمایت‌های نسبی مافوق برخوردار باشد سبک رهبری میانه رو مبتنی بر روابط انسانی مناسب می باشد.

ب) نظریه رهبری وضعیتی: برخلاف سایر نظریه های اقتضایی که برای مجموعه ای از شرایط گوناگون سبک‌های رهبری را تجویز می کند، رهبری وضعیتی برای هر وضعیت خاص فقط یک سبک ویژه تجویز می کند. هرسی یا بلانچارد از تلفیق دو سبک انسان گرایی و سازمان گرایی چهار سبک ترکیبی ارائه نمودند که این سبک ها عبارت اند از:

۱. دستوری: برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند. در این حالت به کارکنان گفته می شود "چه کاری" را و "چگونه" انجام دهند.

۲. اقتاعی (استدلالی - تشویقی): برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط و افراد توان قبول مسوولیت ندارند ولی علاقه مندند ولی اعتماد به نفس ندارند. در این حالت ضمن صدور دستور برای آنان توضیح داده و برای حفظ روحیه تشویق میشوند.

۳. حمایتی (مشارکتی - تسهیل کننده): برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط و کارکنان توان قبول مسوولیت را داشته ولی سطح اطمینان آنها پایین است. در این حالت رهبر بر ارتباطات دوجانبه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید می کند.

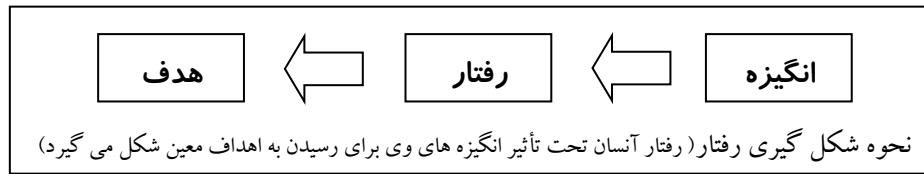
۴. تفویضی: برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد و تمایل و توان آنها در حد مطلوب می باشد. در این حالت افراد نیاز ناچیزی به حمایت و هدایت رهبری دارند.

نکته: رهبری فرآیند اثرگذاری بر فعالیتهای افراد یا گروه ها برای کسب اهداف مشترک است. رهبر باید قدرت داشته باشد تا بتواند افراد را تحت نفوذ خود قرار دهد و بر رفتار آنها اثر بگذارد. **قدرت**؛ تحمیل اراده و نفوذ بر دیگران است. **نفوذ**؛ نتیجه ای است که از بکارگیری قدرت حاصل می شود. **اختیار**؛ حق تصمیم گیری، صدور دستور، قدرت تنبیه و تشویق است.

هدایت از طریق انگیزش

انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می کند. **انگیزه** عبارت است از همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی که افراد را برای انجام کار راغب می سازد. اثربخشی فرآیند مدیریت به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد بعلاوه همه رفتارهای انسان هدفدار است بنابراین می توان گفت که دو عامل شکل دهنده رفتار

انسان عبارتند از "انگیزه" و "هدف".



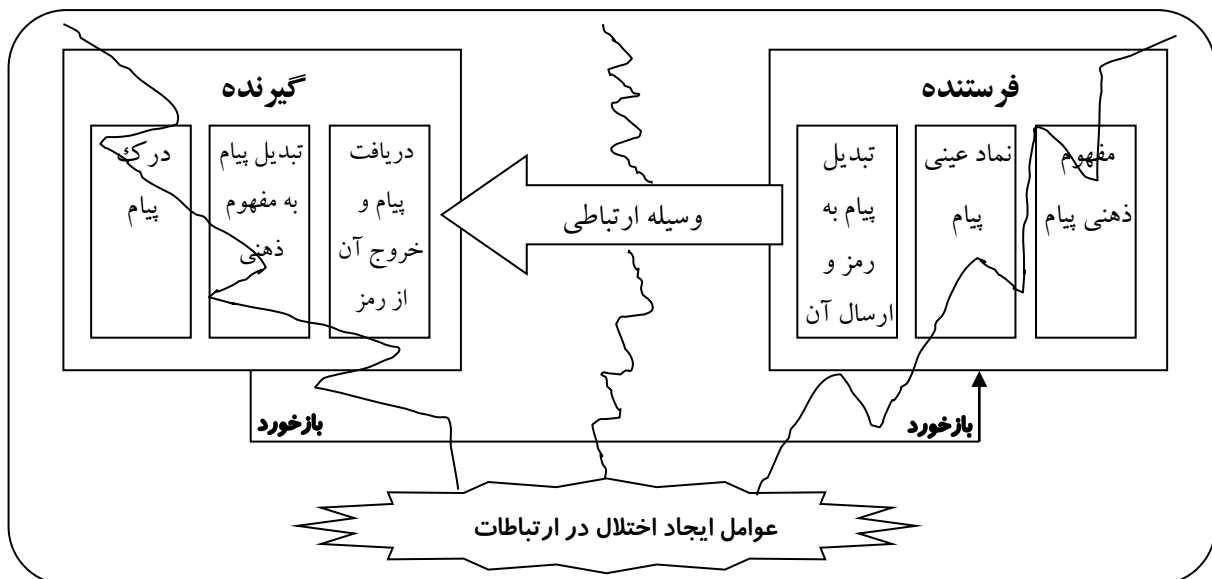
نظریه های انگیزش

نظریه های ارائه شده در مورد علل و چگونگی انگیزش انسان مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته اند. این نظریه ها در دو دسته ی عمده، تحت عنوان "نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش" و "نظریه های تبیین کننده ی عوامل انگیزش" مطالعه می شوند.

نظریه های تبیین کننده ی عوامل انگیزش، مانند نظریه های سلسله مراتب نیاز ها، عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها، X و Y ، فقط به انگیزه و نیاز های شکل دهنده ی رفتاری می پردازند و فراگرد ایجاد، تقویت، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح نمی کنند؛ در حالی که نظریه های تبیین کننده ی فراگرد انگیزش مانند، نظریه های تقویت و اصلاح رفتار، انتظار، برابری، هدفگذاری، با بررسی ساز و کارها و شیوه های ایجاد انگیزه به تشریح این بخش از معمای انگیزش می پردازد. در این نظریه های ارتباط هایی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندند تا محیط کاری مولد شود، بررسی می شود.

هدایت از طریق ارتباطات

ارتباطات انتقال معانی و اطلاعات از طرف فرستنده به گیرنده است به نحوی که برای هر دو طرف قابل فهم و واضح باشد یا بیان دیگر فراگردی است که طی آن افراد از طریق انتقال علائم پیام به ارسال و دریافت معانی مبادرت می کنند.



فراگرد ارتباطات و عوامل ایجاد اختلال در شبکه ارتباطی

فرستنده اولین کسی است که آغاز کننده ارتباطات و معمولاً جهت (انتقال اطلاعات و مفاهیم به گیرندگان) اقدام به برقراری ارتباط می کند. گیرنده کسی است که پیام را دریافت و از آن مفاهیمی استنباط می کند (اگر استنباط گیرنده و فرستنده متفاوت باشد، فرآیند ارتباطات ناقص بوده است) بازخورد نیز توسط گیرنده صورت می گیرد و برای افزایش اثر بخشی و کارایی پیام، به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمک می کند.

عناصر فرآگرد ارتباطات:

- ۱- فرستنده (منبع) ۲- گیرنده (مقصد) ۳- مفهوم ذهنی پیام ۴- نماد عینی پیام ۵- وسایل و مجاری ارسال پیام
- ۶- دریافت و ثبت پیام ۷- تبدیل کردن پیام به مفهوم ذهنی ۸- ادراک پیام ۹- عوامل ایجاد اختلال ۱۰- بازخورد

عوامل ایجاد اختلال شامل:

- ۱- سهل انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام
- ۲- تحریف عمدی پیام توسط منابع ذی نفع
- ۳- تأثیر صداهای ناخواسته بر فرآگرد ارتباطات
- ۴- بی توجهی گیرنده هنگام دریافت پیام
- ۵- بی دقتی در تفسیر پیام دریافتی

ارتباطات یک طرفه و دوطرفه:

اگر گیرنده هیچ عکس العملی نشان ندهد ارتباطات یک طرفه و در غیر اینصورت دو طرفه می باشد.

- ✓ ارتباطات یک طرفه سریعتر از ارتباطات دو طرفه است زیرا در ارتباطات دو طرفه (شرایط فراهم است که گیرنده نسبت به پیام فرستنده عکس العمل نشان دهد)
- ✓ در ارتباطات یک طرفه امکان تأثیر عوامل اختلال در آن بیشتر است.
- ✓ در ارتباطات دو طرفه دقت ارتباطات بیشتر است زیرا امکان بررسی مجدد را فراهم می کند.
- ✓ ارتباطات یک طرفه در سطوح پایین سازمان استفاده می شود (برای امور برنامه ریزی شده) ولی دو طرفه در سطح مدیریت عالی برای امور برنامه ریزی نشده مورد استفاده قرار می گیرد.
- ✓ در ارتباطات یک طرفه فرستنده می تواند اشتباهات خود را مخفی کند یا آنرا توجیه نماید.

انواع مسیر های ارتباطی:

- ۱- **ارتباطات افقی:** این ارتباطات از طریق رویه ها و روش های انجام آن ها، میان اعضای واحدا و گروه های مختلف در سازمان انجام می شود. این ارتباطات بین اعضای واحد ها، گروه های کاری متعدد و اعضای متنوع صنفی و ستادی صورت می گیرد و موجب بهبود روحیه اعضا و هماهنگی واحد های هم سطح می شود.

مشکلات این نوع ارتباط: امکان تشکیل گروه های غیر رسمی بر علیه سازمان و از طرفی توجه بیش از حد هر کدام از سطوح به مسائل خود و ایجاد اشکال در سیستم کنترل.

۲- **ارتباطات عمودی:** از بالا به پایین و یا پایین به بالا صورت می گیرد.

۳- **ارتباطات مورب:** برای افراد در سطوح متفاوت و خرده های کاری متفاوت صورت می گیرد.

موانع ارتباط در سطح افراد

۱- موانع انگیزشی: افراد به دلیل حالات روانی مثل شادی، و .. هر پیامی که با خواسته های آن ها در تعارض باشد را نادیده می گیرند و برعکس.

۲- موانع زبانی: تفسیر و برداشت های متفاوت هنگام تفسیر محتوای اسنادمکتوب و ..

۳- موانع ادراکی و شناختی: افراد بر حسب زمینه ای فرهنگی و اجتماعی و روانی، زمینه های ادراکی متفاوتی دارند.

۴- موانع ناشی از نقش اجتماعی: مجموعه اصطلاحات ویژه و .. بر فراگرد برقراری ارتباطات اثر می گذارد.

۵- موانع ارزشی: تفاوت ارزشی و فرهنگی و ..

۶- موانعی ناشی از اختلال در ارتباطات

۷- موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع: اگر منابع قابل اعتماد نباشد و قابل ارزیابی نباشد، در مسیر برقراری ارتباط ایجاد مشکل می کند.

۸- موانع ناشی از عدم وضوح علایم و دریافت علایم متناقض.

فصل هفتم - کنترل

سازمانها برای رسیدن به اهداف خود برنامه ریزی می کنند. در مسیر رسیدن به اهداف ممکن است موانع و محدودیت هایی بروز کند و سیستم سازمانی را منحرف نماید لذا همواره باید یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده وجود داشته باشد.

رابطه برنامه ریزی و کنترل

کنترل با همه وظایف مدیریت در ارتباط است و رابطه آن با برنامه ریزی بسیار مهم است. مفاهیم برنامه ریزی و کنترل معمولاً کنار هم مطرح می گردند زیرا مدیران در فرآیند کنترل وضع موجود (عملکرد) را با وضع مطلوب (برنامه) مقایسه نموده و بر اساس آن به برنامه ریزی مجدد (اصلاح) مبادرت می کنند.

کنترل

فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شود.

مراحل اصلی فراگرد کنترل

- ۱- تعیین معیارها و ضوابط کنترل: تعریف و تفسیر اهداف سازمان در قالب باز داده های دقیق و قابل سنجش. در این مرحله معیارها و استانداردها می تواند کمی (درآمد و هزینه) و کیفی (کیفیت و مطلوبیت محصولات و خدمات) و مختلط باشد و..
- ۲- مقایسه نتایج عملکرد با استاندارد های تعیین شده: در این قسمت می توانیم از روش های آماری و کمی در این زمینه استفاده کنیم. برخی از روشهای مورد استفاده برای مقایسه و ارزیابی عبارتند از: روش نمونه گیری، روش مشاهده و مذاکره غیر رسمی (می توان از طریق مذاکره و مباحثه با آنها به گونه ای غیر رسمی کار کارکنان را ارزیابی کرد) > روش پیش بینی (اگر امکان پیش بینی نتایج وجود داشته باشد، امکان اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه به وجود می آید، روش گزارش گیری (به صورت گزارش های کتبی و شفاهی و ..)
- ۳- تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها: در این مرحله با تعیین نقاط مهم و راهبردی که بسیار مهم است کار انجام می شود اگر در ناحیه ای کم اهمیت (از قبل توسط مدیر تعیین می شود)، این مسئله اتفاق بیافتد، به آن توجهی نمی کنیم ولی اگر در نقاط مهم و راهبردی باشد، این مسئله بسیار حائز اهمیت است.
- ۴- تنظیم و اجرا برنامه ها و اقدامات اصلاحی: اگر نتیجه عملیات از استاندارد ها پایین تر باشد، تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی ضرورت دارد. البته ممکن است اقدامات اصلاحی را به هماره "عملیات اجرایی مرحله بعد" انجام دهند.

تدابیر و وسایل کنترل و نظارت

منظور از روش های کنترل عملیات، روش هایی است که برای تنظیم عملیات تولید مفید است و مجموعه اطلاعات سودمندی را در مورد داده هایی نظیر مواد اولیه، وجوه نقد، و .. ارائه می کند.

ابزار های نظارتی :

- ۱- بودجه: یعنی ارائه برنامه سازمان در قالب کمی (اعداد و ارقام پولی و مالی). بودجه زمان مشخص و منابع مشخصی را برای هر برنامه مشخص می کند و از آن ها برای تعیین میزان موفقیت برنامه و ابزاری که مبنایی برای اندازه گیری دارد استفاده میکند.
- ۲- گزارش های بررسی آماری: گزارش هایی است که به طور مستمر و فراخور تقاضای مدیر، معمولاً به صورت ادواری و متناوب جمع آوری می شود و می تواند اطلاعات مناسبی را در زمینه مسائل و مشکلات در اختیار مدیر قرار دهد تا به نحو مقتضی در مورد آن تصمیم گیری شود.
- ۳- گزارش عملیاتی ویژه: این گزارش ها به صورت ویژه و در موارد خاص که مدیر تشخیص دهد به مطالعه یک وضعیت خاص می پردازد و بر آن تمرکز می کند.
- ۴- ارزشیابی عملکرد واحد ها: در این ارزشیابی ها فراگردهای برنامه ریزی، سازماندهی، و .. مورد بررسی قرار می گیرد.
- ۵- کنترل مستمر: از تدابیری است که برای کنترل مستمر یک پدیده از ابتدا تا آخرین مرحله انجام می گیرد و به محض وجود خطا، اقدام به اصلاح آن می کند.
- ۶- کنترل عملکرد مدیریت: برای سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخش های وظیفه ای گوناگون صورت می گیرد.

انواع کنترل

- ۱- کنترل گذشته نگر: این نوع کنترل بعد از انجام عملیات شروع می شود و از طریق بازخورد به دست آمده از عملیات، اقدام به اصلاح موارد انحرافی می شود و این نوع کنترل برای برنامه ریزی بعدی مناسب است. این نوع کنترل با استفاده از ستاده ها انجام می پذیرد، مثل ترموستات و ..
- ۲- کنترل آینده نگر: این نوع کنترل با استفاده از داده ها انجام می گیرد و قبل از آن که کاری انجام شود، خطاهای احتمالی پیش بینی و نسبت به رفع آن ها اقداماتی اساسی صورت می گیرد، البته این در مواردی امکان پذیر است که امکان دسترسی به اطلاعات دقیق مهیا باشد.
- ۳- کنترل حال نگر: به کنترلی می گویند که بر اساس زمان حال صورت می گیرد، این نوع کنترل به اصلاح مشکل در زمان حال می پردازد و عملیات اصلاحی را انجام می دهد. به این نوع کنترل، کنترل زمان وقوع گویند.
- ۴- کنترل پیش گیرنده: آن دسته کنترل هایی است که برای کاهش خطاها انجام میشود و باعث کاهش اقدامات اصلاحی میشود. در واقع این نوع کنترل با اقداماتی نظیر قوانین و مقررات، تعیین استاندارد و .. با اهدافی پیش گیرنده کار انجام میدهند.

این نوع کنترل ها رفتارهای کارکنان را محدود و آن ها را با استفاده از قالب های مشخص ، هدایت میکنند.

۵- کنترل اصلاح کننده: این نوع کنترل به منظور تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست به کار می روند .

خود کنترلی

خود کنترلی به معنای کنترل درونی بدون هیچ عامل کنترل کننده خارجی. خود کنترلی جز از طریق کار بروی فرهنگ انجام نمی شود ، یک فرد مسلمان با توجه به اعتقاداتش می تواند خود کنترل باشد ، البته هدف ها و مأموریت های سازمان نیز نباید با اعتقادات فرد تناقض داشته باشد. از طرفی افراد علاوه بر اعتقادات با توجه به وجدان و یا احساس میتوانند خود را کنترل کنند. نکته ها در طراحی سیستم کنترل:

مشکلات کنترل

- ۱- مقاومت کارکنان: چون افراد سیستم کنترل را عاملی برای پیدا کردن نقاط ضعف خود می دانند ، بنابراین در برابر آن مقاومت می کنند ، در صورتی که سیستم کنترل باید به عنوان عامل اصلاح کننده (که قوت و ضعف را در کنار هم می آورد) تلقی شود.
- ۲- تأخیر در ارائه نتایج: گاهی منجر به بی فایده بودن اطلاعات میشود . زیرا زمان مناسب برای ارائه نتایج اهمیت زیادی دارد.
- ۳- استفاده از معیار های غیر واقع و غیر منصفانه: که باعث بی اعتمادی کارکنان به سیستم کنترل می شود.

پایان