

بسم الله الرحمن الرحيم

جزوه مبانی سازماندهی و مدیریت

نویسنده : طاهره فیضی

مخصوص دانشجویان پیام نور

WWW.ieuni.IR

راهنمای

مبانی سازمان و مدیریت

فصل اول

مفاهیم و تعاریف

هدف‌های رفتاری:

دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- ۱- مدیریت و سازمان را تعریف کنید و برای هر یک مثالی بیاورید.
- ۲- انواع سازمان‌ها را نام ببرید و در این میان، سازمان‌های تولیدی و خدماتی دارای چه مشخصاتی می‌باشند؟
- ۳- مدیران را از نظر سطح سازمانی نام برده و شرح مختصری از هر یک بیان کنید.
- ۴- رابرت ال کتز سه مهارت اصلی را که مدیران بدان نیاز دارند، تعیین نموده است. این سه مهارت را به طور مختصر بیان کنید.
- ۵- نقش‌های اطلاعاتی که هنری میتزبرگ برای مدیران فائل است کدامند؟ هر کدام را شرح دهید.
- ۶- نقش‌های رابط، نوآور و مذاکره‌کننده را تشریح نمایید.
- ۷- رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های موردنیاز را رسم کنید و میزان نیاز هر سطح از مدیریت را به این مهارت‌ها، توضیح دهید.
- ۸- حداقل ۷ نوع از سازمان‌هایی که یک فرد در طول زندگی خود با آن‌ها سر و کار دارد را نام ببرید.
- ۹- سازمان‌ها اعم از رسمی و غیررسمی، کوچک و بزرگ دارای عوامل مشترکی هستند، این عوامل کدامند؟
- ۱۰- نقش‌های تصمیم‌گیری کدامند؟ هر یک را به طور مختصر تشریح نمایید.

هدف کلی

آشنایی با مفهوم و تعریف سازمان و مدیریت، انواع سازمان‌ها، انواع وظایف و نقش‌های مدیر و ارتباط سازمان و محیط.

مدیریت چیست؟

سازمان برای نیل به اهداف و مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت‌های کارکنان و در راستای هدف هایش به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. همه سازمان‌های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت‌های خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان‌ها را به نابسامانی و از هم گسیختگی می‌کشاند.

سازمان چیست؟

جوامع امروزی را دنیای سازمانی می‌نامند، زیرا در این دنیا و جوامع، انسان‌ها هر جایی که زندگی می‌کنند و هر کاری که انجام می‌دهند، با سازمان‌های گوناگون در ارتباطند و سازمان‌ها بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می‌دهند.

۱- هر یک از انسان‌ها، معمولاً در بیمارستان متولد می‌شود (یک سازمان)

۲- در مدرسه‌ای درس می‌خواند (یک سازمان)

۳- بعد از فارغ‌التحصیلی از دبیرستان به دانشگاه (یک سازمان) راه می‌یابد.

۴- به کار مشغول می‌شود و در سازمانی استخدام می‌شود.

۵- ازدواج می‌کند و ازدواجش در دفترخانه اسناد رسمی (سازمان) ثبت می‌شود.

۶- در طول زندگی خود با سازمان‌های مختلف برخورد دارد.

۷- در نهایت هنگام مرگ سازمان‌هایی برای اجرای تشریفات و ثبت اطلاعات ضروری اقدام خواهند کرد.

سازمان‌ها اعم از رسمی و غیررسمی، کوچک و بزرگ و دارای عوامل مشترکی به شرح زیر هستند:

الف) هدف یا مقصد: روشن‌ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است. بدون هدف هیچ سازمانی دلیل بر وجود خود نمی‌یابد. هدف از نظر شکلی و ماهوی، متفاوت است: پیروزی در بازی‌های قهرمانی، تولید یک محصول جدید، اجرای یک خدمت و...

ب) سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود برنامه‌هایی را تنظیم می‌کنند، آن‌ها بدون برنامه نمی‌توانند فعالیت مؤثری داشته باشند.

ج) سازمان‌ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه‌هایشان باید منابعی را به دست آورند و آن‌ها را به فعالیت‌های مورد نظر اختصاص دهند.

د) سرانجام، سازمان‌ها برای نیل به اهداف، اجرای برنامه‌ها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آن را در این جهت هدایت کند.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی.

انواع سازمان‌ها

۱- سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی

- سازمان‌های انتفاعی سازمان‌هایی هستند که از سوی صاحبانشان برای کسب سود ایجاد شده‌اند. این سازمان‌ها ممکن است یک مالک و یا چندین هزار سهامدار باشند. اکثر مؤسسات تجاری جزء این دسته از سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

- سازمان‌های غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود، با اهداف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی تشکیل می‌شوند. مانند اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌های مذهبی، مؤسسه‌های خیریه.

۲- سازمان‌های تولیدی و خدماتی

سازمان‌های تولیدی از مواد خام یا اولیه برای تولید کالاها استفاده می‌کنند، مانند کارخانه‌های تولید کفش، تلویزیون، لاستیک و کاغذ. این کالاها معمولاً محسوس و ملموس هستند و مشتری می‌تواند آن‌ها را به راحتی ارزیابی کند. اما سازمان‌های خدماتی، خدمات را ارائه می‌کنند. فعالیت‌هایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی و... این خدمات ملموس نیستند و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه‌گیری ندارند.

۳- سازمان‌های دولتی و خصوصی^(۱)

سازمان‌ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند. برخی از سازمان‌ها مانند ذوب آهن، راه آهن، مخابرات و... در کشور ما جزء سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند زیرا دولت آن‌ها را کنترل می‌کند و برخی سازمان‌های دیگر مانند شرکت‌های خصوصی، به جای کنترل دولتی توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل می‌شوند که به آن‌ها سازمان‌های خصوصی می‌گویند.

تعریف مدیریت^(۱)

مدیریت فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل کار اعضای سازمان و همه منابع سازمانی در دسترس را برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمانی به کار می‌برد. مدیریت «هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران» تعریف گردیده است. زیرا مدیران با اتخاذ تدابیری برای انجام کارها توسط دیگران، نه اجرای کلیه وظایف از طرف خودشان، به اهداف سازمان نایل می‌شوند.

انواع مدیران

کسی که مسئول اجرای چهار فعالیت اساسی مدیریت: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل باشد، مدیر نامیده می‌شود. با وجود این مدیران را می‌توان به دو گونه تقسیم کرد:

- ۱- از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران عالی
- ۲- از نظر فعالیت‌های سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را به عهده دارند: مدیران وظیفه‌ای (تخصصی)، مدیران عمومی

مدیران عملیاتی (خط اول)^(۲)

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست، یا متصدی می‌نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می‌کنند و سرپرستی مدیران دیگری را بر عهده ندارند و بیشتر اوقات خود را با کارکنان عملیاتی صرف می‌کنند.

مدیران میانی^(۳)

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند، به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. آنان راهبردها و خط مشی‌های ارائه شده از سوی مدیران عالی را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می‌دهند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌کنند.

مدیران عالی^(۴)

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان اهداف، خط مشی‌ها و راهبردها را تدوین و عکس‌العمل‌های سازمان را در برابر محیط معین می‌کنند. آنان معمولاً مدیر عامل، مدیر، رئیس و معاون می‌نامند.

آنان بیشتر وقت خود را صرف مذاکره با مدیران عالی، سایر سازمان‌ها و افراد خارج از سازمان می‌کنند.

مدیران وظیفه‌ای (تخصصی)^(۱)

مدیران وظیفه‌ای (تخصصی) کارکنانی را با مهارت‌های ویژه در یک زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی می‌کنند. همه این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است.

مدیران عمومی^(۲)

مدیران عمومی مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌های یک واحد یا یک سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیت‌هایی است که در آن واحد انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی، امور مالی و... و معمولاً دو یا چند بخش را هماهنگ می‌کنند. در سازمان‌های بزرگ ممکن است چند مدیر عمومی در رأس قسمت‌های مستقل وجود داشته باشند.

سطح مدیریت و مهارت‌ها^(۳)

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند.

رابرت ال کتز^(۴) سه مهارت اصلی را که مدیران بدان نیاز دارند، تعیین نموده است.

۱- مهارت‌های ادراکی^(۵)

این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علائق و فعالیت‌های سازمان را به مدیر می‌دهد، تا او بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است، مشاهده کند و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی نماید.

مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل را به مدیر می‌دهد. مدیران عالی باید بیشترین مهارت را در این زمینه از سایر سطوح مدیریت دارا باشند.

۲- مهارت‌های انسانی^(۶)

این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهد که با افراد و درکنار آن‌ها، و با ارتباط مؤثر با گروه‌ها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون آنان برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند.

۳- مهارت‌های فنی^(۷)

این مهارت‌ها یعنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش موردنیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی، جراحان، مهندسان و حسابداران همگی دارای مهارت‌های مربوط به زمینه‌های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول خصوصاً به این مهارت بیشتر از سایر سطوح مدیریت نیازمند هستند.

1. Functional managers

2. General managers

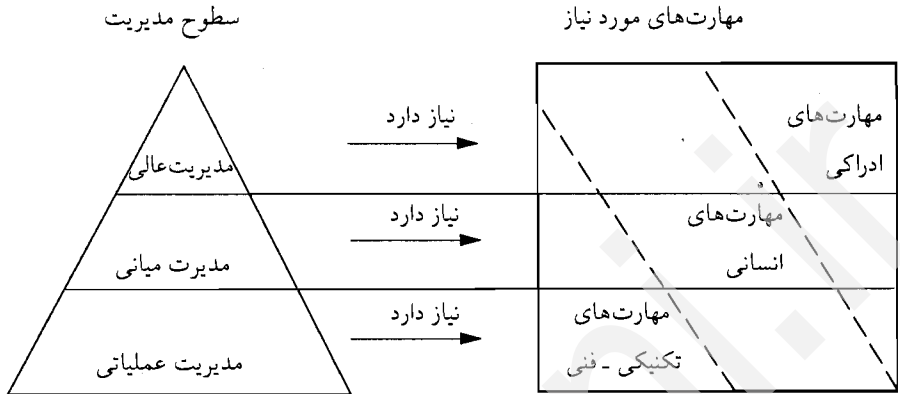
3. management level and skills

4. Robert L. Katz

5. Conceptual skills

6. Human skills

7. Technical skills



(رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت های مورد نیاز)

وظایف و نقش های مدیر

وظایف مدیر: هر مدیر موفق باید چهار وظیفه اساسی مدیریتی را اجرا کند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. این وظیفه ها با هم ارتباط متقابل دارند و بیشتر مدیران آن ها را همزمان اجرا می کنند تا بتوانند به اهداف سازمان نایل شوند.

نقش های مدیر (۱): مدیران چهار وظیفه اصلی خود را با بازی کردن نقش های مختلف اجرا می کنند و نقش عبارت از رفتاری است که از شخص که پستی را اشغال کرده است انتظار می رود. بهر هنری میتزبرگ تحقیق وسیعی درباره نقش های مدیران انجام داده و خلاصه نظریه ایشان به شرح زیر است:

۱- نقش های ارتباطی (۲)

در این نقش که از مهمترین و آسان ترین نقش های مدیریت است:

الف) نقش تشریفاتی (۳): مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می کند. مدیری که در جشن عروسی زیردستان خود شرکت می کند، شهرداری که کلید شهر را به قهرمان ملی تقدیم می دارد و... شرکت مدیر در چنین مراسمی تصویر موفقیت آمیز از سازمان در اذهان ایجاد می کند.

ب) نقش رهبری (۴): شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیت های زیردستان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است.

ج) نقش رابط (۵): این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیأت مدیره و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تأثیری به سزا خواهد داشت. مانند ارباب رجوع مقام های رسمی دولتی، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه.

1. Managers Role
4. Leadership Role

2. Interpersonal Role
5. Liaison Role

3. Figurehead Role

۲- نقش‌های اطلاعاتی^(۱)

الف) نقش ارزیاب^(۲): این نقش شامل جستجو کردن، دریافت کردن و انتخاب اطلاعات است. مدیران به طور جدی اطلاعات مفید و موردنیاز را از داخل و خارج سازمان جمع‌آوری می‌کنند.

ب) نقش سخنگو^(۳): در نقش سخنگویی، مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقام‌های بالاتر، سیاستمداران و... منتقل می‌کنند. در اجرای این نقش مدیران ممکن است در داخل سازمان صحبت کنند یا سازمان را به مشتریان و طرف قرارداد، مقام‌ها و... معرفی نمایند.

ج) نقش توزیع‌کننده: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستانشان توزیع می‌کنند. مسئولیت مدیر ایجاب می‌کند که مطمئن شود زیردستان اطلاعات مورد نیاز خود را برای اجرای وظایفشان در اختیار دارند.

۳- نقش‌های تصمیم‌گیری^(۴)

الف) نقش نوآور^(۵): مدیران زمانی این نقش را بازی می‌کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند، به تغییر و اصلاح سازمانشان اقدام نمایند.

ب) نقش آشوب‌زدایی^(۶): امور هیچ سازمانی همیشه آرام نیست. هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصاب کارگری، ورشکستگی عرضه‌کنندگان و... از مدیر انتظار می‌رود با اتخاذ تصمیمات غیرمعمول راه حل‌های مناسبی را بیابد.

ج) نقش تخصیص دهنده منابع^(۷): هر مدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است. همه آن‌ها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می‌کنند. از آن‌جا که این منابع محدودند، هر مدیری باید بین اهداف و نیازها تعادل برقرار کند.

د) نقش مذاکره‌کننده^(۸): مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می‌دهند، زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد. برخی از این مذاکرات با خارج از سازمان است.

سازمان و محیط^(۹)

سازمان‌ها در حلاء فعالیت نمی‌کنند. همان‌گونه که آن‌ها مواد اولیه، پول، انرژی و نیروی انسانی را از محیط می‌گیرند و آن‌ها را به کالا، خدمت یا اطلاعات تبدیل می‌کنند و به محیط باز می‌گردانند، عوامل محیط خارجی نیز در فعل و انفعال سازمانی تأثیر دارند و تصمیمات و خط‌مشی‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عوامل به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- | | | |
|----------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1. Informational Roles | 2. Disseminator Role | 3. Spoke person Role |
| 4. Decisional Role | 5. Entre preneur Role | 6. Disturbance Handler Role |
| 7. Resource allocator Role | 8. Negotiator Role | 9. Organization and environment |

۱- عوامل اقدام مستقیم محیطی^(۱)

مشتریان - عرضه کنندگان (مواد اولیه، انرژی امکانات و نیروی انسانی) - دولت (قوانین و مقررات) - گروه‌های ذینفع (حفاظت محیط زیست) - وسایل ارتباط جمعی - اتحادیه‌های کارگری - مؤسسه‌های مالی - رقیبان

۲- عوامل اقدام غیرمستقیم^(۲)

عوامل اجتماعی - اقتصادی - فرهنگی - سیاسی - تکنولوژی - جمعیت‌شناسی

جدول ۱-۱- عوامل محیطی که بر سازمان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم دارند

۱- عوامل محیطی با تأثیر مستقیم

الف) ذینفعان خارجی

- مشتریان (افراد، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی و مانند آن‌ها)
- عرضه کنندگان (عرضه کنندگان مواد خام، انرژی، امکانات، نیروی انسانی)
- دولت (وضع قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و مانند آن‌ها)
- گروه‌های ذینفع (گروه‌های کنترل سلاح، حفاظت محیط زیست)
- رسانه‌ها (رادیو، تلویزیون، مطبوعات و مانند آن‌ها)
- اتحادیه‌های کارگری - مؤسسه‌های عالی (بانک‌ها، مؤسسه‌های سرمایه‌گذاری)
- رقیبان

ب) ذینفعان داخلی

- کارکنان - هیئت مدیره - صاحبان سهام

۲- عوامل محیطی با تأثیر غیرمستقیم

- عوامل اجتماعی (آمارهای جمعیتی، ارزش‌های اجتماعی، آداب و رسوم، تغییرات اجتماعی)
- عوامل اقتصادی (درآمد و تولید ملی، پس‌اندازها، سرمایه‌گذاری‌ها، هزینه‌ها)
- عوامل سیاسی (ثبات محیط سیاسی، آزادی احزاب سیاسی)
- عوامل فن‌آوری (پیشرفت‌های حاصل در علوم، تولیدات جدید فناوری، مواد سوختی، انرژی خورشیدی)

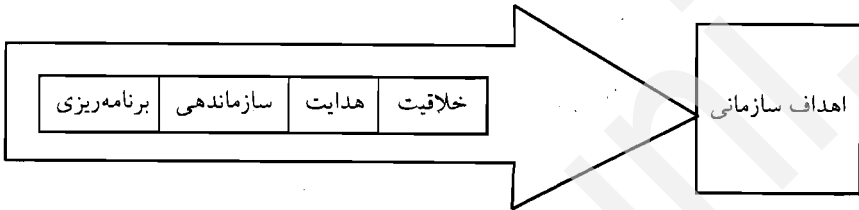
جدول ۱-۲- نقش مدیریتی هنری میتربرگ

نقش	نوع فعالیت‌ها	طبقه
تشریفاتی رهبری رابط	وظایف تشریفاتی و نمادین آموزش، ایجاد انگیزه و هماهنگی دیگران توسعه روابط با افراد خارج از محیط کار	نقش‌های ارتباطی
ارزیابی توزیع‌کننده سخت‌نگو	جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلف انتقال اطلاعات به سایر مدیران انتقال اطلاعات به افراد خارج سازمان	نقش‌های اطلاعاتی
نوآور آشوب‌زدایی تخصیص‌دهنده منابع مذاکره‌کننده	تغییر اساسی برای اصلاح واحدها و استفاده از فرصت‌ها ایجاد تغییرات برای حل مسائل غیرقابل پیش‌بینی تصمیم‌گیری درباره این که کدام مدیر یا پروژه چه مقدار و از کدام منبع دریافت کند. گفتگو با افراد خارج از سازمان برای جلب حمایت آنان از اهداف سازمان	نقش‌های تصمیم‌گیری

وظایف مدیر

- ۱- برنامه‌ریزی: وظیفه مدیر در برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد برای تحقق این اهداف و ایجاد مجموعه‌ای از برنامه‌ها برای یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت‌ها در جهت نیل به هدف‌ها است.
- ۲- سازماندهی: وظیفه سازماندهی مدیر عبارت است از تعیین وظایفی است که در سازمان باید اجرا شوند و مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می‌توانند با هم یک گروه شغلی را تشکیل دهند.
- ۳- هدایت: شغل مدیر ایجاب می‌کند که فعالیت‌های افراد را هدایت و آن‌ها را با هم هماهنگ کند در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند، مؤثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می‌کند تا وظیفه هدایتی او تحقق پذیرد.
- ۴- نظارت: مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند. اگر انحرافی بین عملکرد واقعی و اهداف تعیین شده وجود داشته باشد، مدیر سعی نماید آن‌ها را اصلاح کند. این فرایند ارزیابی، مقایسه و اصلاح نظارت نامیده می‌شود.

۵- **خلاقیت:** تغییرات سریع محیط پیرامون سازمانها، موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات پرشتاب اندیشه‌ها راه‌هایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت دوام بیاورند و همچنین شرایط و جوی را در سازمان ایجاد کنند که امکان بروز چنین اندیشه‌های نو و نوین فراهم شود. لذا امروزه ایجاد شرایط لازم برای بروز خلاقیت یعنی پیدایش اندیشه‌های نو یکی از وظایف مدیر در نظر گرفته شده است. شکل زیر وظایف مدیر را نشان می‌دهد.



فصل دوم

«سیر تحول اندیشه مدیریت»

هدف‌های رفتاری:

دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- ۱- منظور از مطالعات زمان و حرکت و سرپرستی تخصصی در نظریه مدیریت علمی چیست؟ این دو مورد را تشریح کنید.
- ۲- چهار اصل اساسی مدیریت علمی را به طور اختصار شرح دهید.
- ۳- ده اصل از چهارده اصل تدوین شده توسط هنری فایول را نامبرده و به دلخواه سه مورد آن را شرح دهید.
- ۴- ساختار سلسله مراتبی و تعهد برای کار مادام‌العمر از ویژگی‌های مدیریت بوروکراتیک می‌باشد، آن‌ها را تشریح کنید.
- ۵- چهار مورد از ارزیابی نظریه‌های سنتی یا کلاسیک را به طور مشروح بیان کنید.
- ۶- التون مایو و گروهش در نهضت روابط انسانی به نتایجی دست یافت. موارد مورد نظر را شرح دهید.
- ۷- سیستم‌های باز و بسته، مرز سیستم و سینرژی را به طور اختصار بیان کنید.
- ۸- اهم خصوصیات سازمان‌های نوع Z را تشریح کنید.
- ۹- کمال سازمانی توسط چه کسانی عنوان شد و پنج مورد از وجوه مشترک شرکت‌های موفق را بیان نمایید.
- ۱۰- نگرش اقتضایی را مشروحاً بیان نمایید.

هدف کلی

آشنایی با سیر تحول اندیشه مدیریت

بخش اول - نظریه‌های کلاسیک

قدیمی‌ترین نظریه مدیریت، نظریه سنتی یا کلاسیک است. این نظریه شامل سه شاخه اصلی، مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بوروکراتیک تقسیم می‌شود. هر سه شاخه در یک دوره زمانی معین (۱۹۰۰-۱۹۵۰) به وسیله سه گروه جدا از هم که به ترتیب اهل آمریکا، فرانسه و آلمان بوده‌اند، پدید آمده و گسترش یافته‌اند.

نظریه مدیریت علمی^(۱)

مدیریت علمی جنبشی بود که شرایط اجتماعی - اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی وقوع آن را اجتناب‌ناپذیر کرده بود. از سال ۱۸۰۰ مطالعاتی توسط رابرت اوئن و چارلز بیبیج در انگلستان و متخصصان دیگری در آمریکا صورت گرفت تا بتوانند با صرفه‌جویی در هزینه تولید و اندازه‌گیری زمان تولید موجب افزایش کارایی در صنایع شوند.

فردریک ونیسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) بیشترین سهم را در پیشرفت و گسترش مدیریت علمی داشت. او اعتقاد داشت که افزایش کارایی با پیدا کردن راه برای کارآتر کردن کارگران بستگی دارد. هدف او این بود که از شیوه‌های علمی نظیر مطالعه زمان و حرکت، ابزار استاندارد شده، انگیزه مادی و فردی و سرپرستی تخصصی استفاده نماید تا به افزایش کارایی بینجامد.

مطالعات زمان و حرکت^(۲)

تیلور با استفاده از مطالعات زمان و حرکت جریان کار، شیوه‌های سرپرستی و خستگی کار را تحلیل کرد. مطالعه زمان و حرکت یعنی تعیین و اندازه‌گیری حرکات فیزیکی کارگر، وقتی او مشغول انجام وظایفش می‌باشد و تحلیل حذف حرکاتی که موجب کاهش تولید می‌گردد. در نتیجه بهره‌وری در ارتباط با زمان و هزینه‌ها اندازه‌گیری می‌شود. یکی از اهداف مطالعه زمان و حرکت کارآمدتر کردن یک شغل و حذف تلاش فیزیکی زاید و اختصاص رشته‌ای از فعالیت‌هاست که میزان پول، زمان و تلاش‌های مورد نیاز برای تولید یک محصول را به حداقل برساند.

سرپرستی تخصصی^(۳)

از نظر تیلور مهارت تنها منبع اختیار است، او اعتقاد نداشت که یک سرپرست باید بتواند بر تمام وظایفی که سرپرستی می‌کند، تسلط و نظارت داشته باشد. بنابراین او پیشنهاد کرد که حوزه خاص تخصصی هر سرپرست، حوزه اختیار او محسوب شود. تیلور این راه حل را به عنوان سرپرستی تخصصی می‌نامید. برای هر کارگر

هشت سرپرست تعیین می‌کند. چهار سرپرست فعالیت‌های برنامه‌ریزی، برنامه تولید، مطالعات زمان و حرکت و نظم را اداره می‌کردند. و چهار سرپرست دیگر اعمالی از قبیل نگهداری ماشین، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه را اداره می‌کردند.

انگیزه‌های فردی^(۱)

تیلور عقیده داشت که پول کارگران را بر می‌انگیزد. او فرض می‌کرد که کارگران باید منطقی باشند و دستورهای مدیریت را اجرا کنند و به انگیزه‌های مالی پاسخ گویند. در نتیجه پول بیشتری به دست آورند. تیلور از نظام قطعه کاری فردی برای پرداخت حمایت می‌کرد. اگر کارگران استاندارد خاص تولید را رعایت می‌کردند به آن‌ها مطابق با نرخ استاندارد دستمزد پرداخت گردید. اگر بالاتر از استاندارد تولید می‌کردند دستمزد بالاتری را دریافت می‌داشتند.

ویژگی‌های اصول مدیریت علمی

علم به جای راه تجربی - هماهنگی به جای افتراق - همکاری گروهی به جای فردگرایی - حداکثر تولید به جای محدودیت در تولید

پرورش و ترغیب کارکنان در جهت کسب حداکثر کارایی و پیشرفت فردی. تیلور اصول زیر را به عنوان چهار اصل مدیریت علمی نامیده است:

- ۱- ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیرعلمی متداول شود.
- ۲- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه‌ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.
- ۳- همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می‌شود بر اساس اصول علمی تعیین شده باشد.
- ۴- تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به طوری که وظیفه طرح‌ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روش‌ها به عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روش‌ها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

نظریه مدیریت اداری^(۲)

سرشناس‌ترین فردی که غالباً او را بنیانگذار مدیریت جدید می‌نامند، هنری فایول (۱۸۴۵-۱۹۲۵) فرانسوی است. فایول در رساله‌ای که از او منتشر شد فعالیت‌های سازمان تجاری را تحت عنوان توانایی‌های

مدیریتی و در شش دسته تقسیم نمود:

۱- فعالیت‌های فنی (تولید)

۲- فعالیت‌های بازرگانی (خرید و فروش، مبادله)

۳- فعالیت‌های مالی (بررسی سرمایه، استفاده مطلوب از سرمایه)

۴- فعالیت‌های امنیتی (حفظ اموال و افراد)

۵- فعالیت‌های حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)

۶- فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)

فایول توانایی‌های لازم برای مدیران را بر اساس فعالیت‌های شش‌گانه به سه دسته تقسیم کرده است:

۱- توانایی‌های عام مدیریت که شامل فعالیت‌های شش‌گانه مشروح در بالا می‌باشد.

۲- توانایی‌های خاص مدیریت شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و

کنترل می‌باشد.

۳- توانایی‌های فنی و تخصصی موردنیاز با فعالیت‌های تخصصی سازمان است.

اصول مدیریت فایول

اصول مدیریت فایول عبارت است از:

۱- تقسیم‌کار^(۱): یا تخصص‌گرایی موجب می‌شود که فرد در زمینه کاری خود مهارت بالایی کسب کند و

افزایش کارایی و تولید را به دنبال دارد.

۲- اختیار^(۲): حق دستور دادن و به اجرا در آوردن آن به کمک سیستم پاداش یا تنبیه.

مسئولیت داشتن، یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم

متناسب باشند.

۳- انضباط^(۳): اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر اطاعت

کنند.

۴- وحدت فرماندهی^(۴): هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول

باشد.

۵- وحدت جهت^(۵): هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که هدف واحدی را دارند باید فقط تحت یک برنامه

و به وسیله یک مدیر هدایت شود.

۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی^(۱): در هر سازمان کل مهمتر از اجزای آن است، یعنی هدف‌های سازمانی بر هدف‌های فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمان همبستگی ایجاد کند.

۷- جبران خدمات کارکنان^(۲): پرداخت حق‌الزحمه مناسب به کارکنان، مدیران در برابر خدماتی که کارکنان انجام می‌دهند باید پرداخت عادلانه نمایند و آنان را راضی کنند.

۸- تمرکز^(۳): به عقیده فایول میزان تمرکز به شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط سازمان بستگی دارد و بر عهده مدیران است که مناسب‌ترین درجه تمرکز را برای موقعیت خود تعیین کنند.

۹- سلسله مراتب^(۴): خط فرمان یا مسیر دستور سازمان به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین‌ترین سطح عملیاتی ادامه می‌یابد. خط فرمان مکمل اصلی وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می‌گیرد.

۱۰- نظم^(۵): مواد و انسان‌ها باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آن‌ها استفاده شود.

۱۱- انصاف^(۶): رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه‌شناسی انجام دهند.

۱۲- ثبات شغلی و استخدامی^(۷): فایول معتقد است که در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان به ویژه مدیران، به خدمت درازمدت صورت گیرد.

۱۳- ابتکار^(۸): به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند.

۱۴- روحیه کارگروهی^(۹): ایجاد روحیه‌ای برای کارگروهی موجب وحدت و هماهنگی سازمان می‌شود.

نظریه مدیریت بوروکراتیک^(۱۰)

متداول‌ترین معانی بوروکراسی به شرح زیر است:

الف) بوروکراسی به معنی (تشریفات زاید) از قبیل افراط در نامه‌نگاری و اجرای مقررات که موجب عدم کارایی می‌شود.

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1. Priority of public interest over individual interest | 2. Compensation |
| 3. Centralization | 4. Scalar chain |
| 6. Equity | 7. Stability of job and staff |
| 9. Espirit of work group | 8. Initiative |
| | 10. Bureaucratic management theory |

ب) بوروکراسی به عنوان سیستمی اداری مانند همه دستگاه‌های مرکزی و محلی حکومتی. این معنی نیز مشابه با تشریفات زاید است.

ج) بوروکراسی شکلی از سازمان با ویژگی‌های خاص مانند: سلسله مراتب، اختیار، مقررات و... آن چه که از بوروکراسی موردنظر است و سعی می‌شود مشخصات آن شرح داده شود مربوط به معنی بند «ج» می‌باشد.
مشخصات مدیریت بوروکراتیک

مدیریت بوروکراتیک سیستمی است که با اتکاء بر قوانین و مقررات، سلسله مراتب، تقسیم کار و روش‌ها ایجاد شده است. ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰) جامعه‌شناس آلمانی بیشترین تلاش را برای روشن کردن مفهوم مدیریت بوروکراتیک به عمل آورده است. مدیریت بوروکراتیک دارای هفت ویژگی به شرح زیر می‌باشد:

۱- **قوانین و مقررات**^(۱): قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می‌شود نظم موردنیاز برای نیل به اهداف تعیین شده در سازمان برقرار شود.

۲- **غیرشخصی بودن**^(۲): اتکاء بر قوانین و مقررات سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می‌کند. بدین وسیله کارکنان از هوی و هوس مدیران در امان می‌مانند. غیرشخصی بودن موجب می‌شود که مدیران به جای ارزیابی ذهنی و سلیقه‌ای، زیردستان خود را به طور عینی و بر اساس عملکرد و تخصص مورد ارزیابی قرار دهند.

۳- **تقسیم کار**^(۳): مدیران و کارکنان وظایفی را انجام می‌دهند که متناسب با ویژگی‌ها و تخصص آنان تعیین شده است. تقسیم کار فرایند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده‌تر و تخصصی‌تر است و موجب می‌شود که سازمان‌ها قدرت کارایی در افراد را به حداکثر برسانند.

۴- **ساختار سلسله مراتبی**^(۴): اکثر سازمان‌ها سلسله مراتبی هرمی شکل دارند و مشاغل به طور عمودی در سازمان طبقه‌بندی شده‌اند. میزان مشخصی اختیار (حق تصمیم‌گیری) به هر پست اختصاص داده شده است. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن سلسله مراتب سازمان افزایش می‌یابد.

۵- **تعهد برای کار مادام‌العمر**^(۵): در نظام مدیریت بوروکراتیک به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام‌العمر نگریسته می‌شود. امنیت شغلی در صورت رضایت از شرایط و عملکرد مستخدم، طول مدت استخدام او را تضمین می‌کند.

۶- ساختار اختیار: نظامی که بر اساس قوانین و مقررات، غیرشخصی بودن، تقسیم کار و سلسله مراتب بنا شده باشد با ساختار اختیار ارتباطی بسیار نزدیک دارد. حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمانی گوناگون.

از نظر ماکس وبر اختیار به سه طریق صورت مشروع یا قانونی پیدا می‌کند:

(الف) اختیار سنتی^(۱): پذیرش این اختیار ناشی از سنت‌ها و آداب و رسوم است. اختیار سنتی بر این باور استوار است که پایگاه و مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می‌کردند و رسوم و سنن و ارزش‌های مربوط به آن دارای اعتبار و مستلزم احترام است. اعتبار مقام و منصب اختیار را سنت‌ها معین می‌کنند و شخصی که در آن مقام و منصب قرار می‌گیرد، اختیارات آن را به ارث می‌برد.

(ب) اختیار شخصی^(۲): منشأ این اختیار جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است که او را از افراد عادی متمایز می‌سازد و در مقام رهبری قرار می‌دهد. جنبش‌های اجتماعی، سیاسی و مذهبی غالباً به وسیله این نوع رهبران هدایت می‌شوند.

(ج) اختیار عقلانی و قانونی^(۳): منشأ این اختیار، قوانین و مقررات عقلانی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می‌شوند. در این حالت، اطاعت از اختیار به دلیل اطلاعات از قانون است، زیرا مشروعیت اختیار را قانونی بودن آن اعتبار می‌بخشد.

۷- منطقی بودن (عقلانیت)^(۴): آخرین خصوصیت مدیریت بوروکراتیک، عقلانیت مربوط به استفاده از کاراترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی می‌باشد. بنابراین مدیران باید سازمان‌های خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند و همه تصمیمات باید سازمان را مستقیماً به سوی اهدافش هدایت کند.

ارزیابی نظریه‌های سنتی یا کلاسیک

- باید توجه داشت که هر سه جریان فکری: مدیریت علمی، اداری و بوروکراتیک از یک سو با همدیگر سازگار و از سوی دیگر، مکمل یکدیگرند.

- هر سه بدون توجه به احساسات و عواطف کارکنان، بر اجرای شغل اصرار می‌ورزند و پاداش‌های مالی را تنها منبع انگیزش محسوب می‌کنند.

- به جای روابط غیررسمی و اجتماعی میان کارگران در کار، اجرای قوانین و مقررات و تضمین کارایی تأکید می‌داشتند.

- مدیریت علمی به گونه‌ای بنیادین، پیرامون روابط کارگر با کارش بحث می‌کند و تأکید آن بر روابط انسان - ماشین استوار است که هدفی جز بهبود بخشیدن به نحوه اجرای کار از طریق (یکنواخت و منضبط ساختن) کار و وظایف تولیدی عملیات تکراری ندارد در حالی که در نظریه دیگر، بر ساخت سازمان، روابط و فرایندهای فرد با فرد در سطوح بالای سازمان تأکید می‌ورزند.

- مدیریت علمی یک «نظریه خرد» است، در حالی که مدیریت اداری و بوروکراتیک «نظریه کلان» می‌باشد. مدیریت علمی مدافع جزئیات کار است تا مشخص کند که چگونه کاری می‌تواند به بهترین وجه توأم با کارایی انجام شود. مدیریت اداری و بوروکراتیک، حالت تجربی کمتری دارند. آن‌ها بیشتر چارچوب‌ها و مدل‌هایی را تجویز می‌کنند که لزوماً بر اساس مطالعات تجربی خاص نیست.

- احکام مدیریت اداری و بوروکراتیک چکیده تجربیات و مشاهده عمومی در بسیاری از شرایط بوده است. در صورتی که احکام مدیریت علمی، از مطالعات خاص در هر مسئله و موضوع سرچشمه می‌گیرد.

بخش دوم - نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک)

پژوهشگران هائورن برای توضیح رفتار کارگران، توجه خود را به عوامل روانی و اجتماعی معطوف کردند و سازمان اجتماعی کارخانه و روابط و کنش‌های متقابل افراد در حین کار، موضوع اصلی مطالعه قرار گرفت. آنان به این نتیجه رسیدند که افراد در ضمن کار نه به صورت فردی، بلکه به عنوان عضوی از گروه فعالیت می‌کنند و رفتارشان تابع ارزش‌ها و معیارهای گروهی است.

به این ترتیب وجه انسانی سازمان‌ها، یعنی گروه‌های غیررسمی که تا آن زمان نادیده گرفته می‌شد کشف گردید. کارگران غالباً در قالب این گروه‌ها و تحت کنترل ارزش‌ها و موازین گروهی رفتار می‌کردند و عملکرد آنان همیشه با منطق درآمد اقتصادی یا به دستور مدیریت صورت نمی‌گرفت. التون مایو در این رابطه می‌گوید:

۱- افراد یا کارکنان به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می‌کنند.

۲- افراد یا کارکنان از معیارها و ارزش‌ها گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.

۳- افراد یا کارکنان به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد، نسبت به آن پاسخگو متعهدند.

نگرش رفتاری^(۱)

نگرش رفتاری در مدیریت از اوایل دهه ۱۹۵۰ آغاز شد. از این به بعد علمای رفتاری مطالعه مسائل سازمان و مدیریت از دیدگاه انسانی، جدی‌تر و به کمک روش‌های دقیق علمی دنبال کردند. فکر بنیادی مکتب رفتاری آن است که چون مدیران باید «کار را به وسیله افراد دیگر انجام دهند». لذا مدیریت در واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه انگیزش لازم در کارکنان ایجاد کند، آنان را رهبری کند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک نماید. بنابراین مدیران باید به دانش و مهارت‌های رفتاری مجهز شوند.

بخش سوم - مدیریت کمی^(۲)

مدیریت کمی شامل سه شاخه اصلی می‌باشد: علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت.

۱- علم مدیریت^(۳)

نگرش کمی است که مدل‌های ریاضی را در موقعیت‌های مختلف مدیریت به کار می‌برد. علم مدیریت که به عنوان پژوهش عملیاتی نیز شناخته شده است، نگرش مدیریتی است که مبنای کمی برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند تا بتوانند از میان راه‌های مختلف یکی را انتخاب کنند و این شیوه خصوصاً در برنامه‌ریزی بسیار مفید است.

۲- مدیریت عملیاتی

برای افزایش بهره‌وری و کارایی در تولید کالاها و خدمات به کار می‌رود. بسیاری از سازمان‌ها، خصوصاً کارخانه‌ها، از روش‌های مدیریت عملیاتی برای اصلاح تصمیم‌گیری‌های خود درباره مسائل توزیع و عملیات استفاده می‌کنند.

۳- سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (Mis) اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند، آن‌ها را پردازش نموده و به قسمت‌های ذریب‌منتقل می‌کند تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند.

نگرش سیستمی^(۴)

طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین شیوه برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

1. Behavioral approach

2. quantitative management

3. Science of management

4. System approach

تعریف سیستم: مجموعه‌ای از اجزاء است که با همدیگر در ارتباط متقابل هستند و یک کل را تشکیل می‌دهند و هرگونه تغییر در هر یک از اجزاء بر سایر اجزاء و کل سیستم تأثیر می‌گذارد.

محیط سیستم: هر سیستم را محیط خاصی احاطه نموده و عوامل محیطی مانند عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژی بر آن تأثیر می‌گذارند. در عین حال این تأثیر دو جانبه می‌باشد. لذا می‌توان گفت محیط هر سیستم را مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌دهد و علیرغم این که جزء سیستم نیستند ولی تغییر در هر یک از عوامل محیطی می‌تواند باعث تغییراتی در سیستم شود. سیستم برای بقاء در محیط باید پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط و اوضاع محیط خود تطبیق دهد.

سیستم‌های فرعی^(۱)

هر سیستمی برای کل بزرگتر خود مانند سیستم فرعی است مثلاً واحد بازاریابی یک مؤسسه، یک سیستم فرعی می‌باشد و خود مؤسسه سیستم کل و سیستم کل نسبت به جامعه‌ای که در آن وجود دارد، یک سیستم فرعی از سیستم کل جامعه به شمار می‌آید.

سینرژی^(۲)

عبارت است از یک مجموعه که بزرگتر از اجزاء تشکیل دهندگان آن می‌باشد. یعنی اگر بخش‌ها و یا واحدهای درون یک مؤسسه با هم همکاری مؤثر داشته باشند کارایی آن‌ها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند.

سیستم‌های باز و بسته

سیستمی را باز گویند که با محیط اطراف خود تعامل داشته باشد و سیستمی را بسته می‌نامند که با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد. سازمان‌ها به عنوان سیستم باز با محیط اطراف خود دارای کنش متقابل می‌باشند. اما میزان این ارتباط متفاوت است مثلاً یک کارخانه تولیدی دارای کنش بیشتری از یک مرکز تأدیی با محیط اطراف خود می‌باشد. سیستم‌های بسته بیشتر به سیستم‌های مکانیکی در فیزیک و علوم تجربی اطلاق می‌شود. این سیستم‌ها صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می‌توانند به کار خود ادامه دهند.

مرز سیستم^(۳)

هر سیستم دارای مرزهای مشخصی می‌باشد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند. در سیستم‌های بسته مرز سیستم محکم و قابل تشخیص است و دارای انعطاف‌پذیری نیست. در حالی که در سیستم‌های باز مرزها قابل انعطاف‌اند و تشخیص آن‌ها دشوار است. مرز سیستم‌های مکانیکی و فیزیکی با محیط‌های اطراف آسان‌تر از مرز سیستم‌های اجتماعی قابل تشخیص است.

بازخورد^(۱)

منظور از بازخورد ترتیبی است که موجب می‌شود سیستم به طور دایم اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده به دست آورد و چنانچه نتیجه به دست آمده با معیارهای تعیین شده تطابق نداشته باشد در راستای جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود.

سازمان به عنوان یک سیستم باز

زمانی که سازمان را به عنوان یک سیستم باز در نظر می‌گیریم هدف این است که:

۱- سازمان به عنوان یک مجموعه کل که شامل بخش‌های جدا از هم از قبیل منابع انسانی، عملیات و تولید، حسابداری و... مدنظر قرار گیرد.

۲- در دوران کنونی، روابط سازمان با محیط اطراف از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳- بر نقش حیاتی جریان اطلاعاتی که بیانگر ویژگی‌های عصر حاضر و پیشرفت کامپیوتر است تأکید شود.

در نظریه‌های جدید، سازمان در عین حال که سیستم بازی است به عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی» مطرح می‌باشد. بعد فنی سازمان شامل ماشین‌آلات، ابزارها و وسایلی است و جنبه اجتماعی آن که خود سیستمی فرعی را تشکیل می‌دهد، بیانگر روابط و مناسبات افراد در داخل سازمان است. دو جنبه فنی و اجتماعی یک سازمان به هم وابسته و مرتبط هستند. البته این سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف، با توجه به هدف‌ها و آرمان‌های سازمان‌ها، متفاوت می‌باشند.

نگرش اقتضایی^(۲)

نگرش اقتضایی یا نگرش موقعیتی بر این اساس قرار دارد که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد. این وظیفه مدیر است که تعیین نماید چه روشی، تحت شرایط ویژه‌ای بهترین زمینه را برای دستیابی به اهداف فراهم می‌کند.

در نگرش اقتضایی بهترین راه حل بر مسائل مدیریتی راه حلی است که به ویژگی‌های منحصر به فرد موقعیتی که مدیر با آن مواجه است، پاسخ مناسب دهد. نگرش اقتضایی بر پایه نگرش سیستمی شناخته می‌شود.

نگرش اقتضایی به مدیران می‌گوید به اختلاف‌ها و پیچیدگی‌های هر موقعیتی آگاه باشند و سعی کنند متناسب با مورد خاص، بهترین اقدام را انجام دهند. جوهر اساسی این نگرش این است که اعمال مدیریت عمده‌تأ ناشی از الزامات محیط خارجی سازمان، تکنولوژی و افرادی است که برای سازمان کار می‌کنند.

جنبش جدید روابط انسانی

ظرف بیست سال گذشته نظریه‌های جدیدی در حیطه مدیریت مطرح گردیده است. در این میان دو نظریه واجد اهمیت هستند، «تئوری Z» و «کمال سازمانی»

تئوری Z: ویلیام جی. اوجی بعد از مطالعه تئوری‌های A امریکایی و تئوری J ژاپنی، تئوری Z را بیان نمود. تئوری Z سبک مدیریتی را ارائه داده است که در بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی و خصوصیات مدیریت امریکایی مشترک می‌باشند.

- خصوصیات سازمان‌های امریکایی نوع A

استخدام کوتاه‌مدت - تصمیم‌گیری فردی - مسئولیت فردی - ارزشیابی و ترفیع سریع - کنترل صریح و رسمی - روند شغلی تخصصی - جزگرایی

- خصوصیات سازمان‌های ژاپنی نوع J

استخدام مادام‌العمر - تصمیم‌گیری‌های مشارکتی - مسئولیت جمعی - ارزشیابی و ترفیع کند - کنترل تلویحی و غیررسمی - روند شغلی غیر تخصصی - کل‌گرایی

اما خصوصیات سازمان‌های نوع Z که از تلفیق دو نوع ویژگی‌های بالا به وجود آمده است عبارتند از:

۱- استخدام مادام‌العمر

۲- مسئولیت فردی

۳- تصمیم‌گیری مشارکتی

۴- ارزشیابی و ترفیع کند

۵- کنترل تلویحی غیررسمی یا تدابیر رسمی صریح

۶- کل‌گرایی شامل خانواده

۷- روند شغلی تقریباً تخصصی شده

کمال سازمانی^(۱)

در سال ۱۹۸۲ مشاوران مدیریت توماس ج پیترز و رابرت واترمن جوینور نتایج تحقیق خود را با عنوان «جستجوی کمال» منتشر کردند. در این مطالعات عوامل موفقیت در ۴۳ شرکت امریکایی بسیار موفق مورد مطالعه قرار گرفت و نتیجه پژوهش حاضر هشت ویژگی می‌باشد که در شرکت‌های موفق به عنوان وجوه مشترک مطرح هستند.

- ۱- رغبت و میل به کار داشته‌اند.
- ۲- با مشتریان ارتباط نزدیک برقرار می‌کنند.
- ۳- سعی بر کسب استقلال و نوآوری دارند.
- ۴- از مردم به عنوان منابع کیفی بهره‌وری حمایت می‌کنند.
- ۵- اعمال مشارکتی و مبتنی بر ارزش دارند.
- ۶- به کاری می‌پردازند که بر آن اشراف دارند.
- ۷- ساختاری ساده با کارکنانی محدود دارند.
- ۸- هم سازماندهی منسجم و هم غیرمنسجم دارند.

نظریه‌های نئوکلاسیک

چگونه مدیران بر دیگران تأثیر می‌گذارند:

● نقش‌های ارتباطی

● نقش‌های اطلاعاتی

● نقش‌های تصمیم‌گیری

نگرش سیستمی

چگونه قسمت‌های مختلف

یک کل را تشکیل می‌دهند:

● افراد

● گروه‌ها

● سازمان

● محیط

نظریه‌های سنتی

آن چه مدیران انجام می‌دهند:

● برنامه‌ریزی

● سازماندهی

● هدایت

● کنترل

نگرش اقتضایی

مدیران از نظریه‌های دیگر برای حل مسائل خود استفاده می‌کنند:

● محیط خارجی

● فناوری

● افراد

«نگرش اقتضایی ترکیبی از نظریه‌های مدیریت»

فصل سوم

« برنامه‌ریزی »

هدف‌های رفتاری:

- ۱- انواع تصمیمات را نام ببرید و ویژگی‌های تصمیمات برنامه‌ریزی نشده را ذکر کنید.
- ۲- تصمیم‌گیری تحت چه شرایطی تحقق می‌پذیرد و یکی از این شرایط را تشریح کنید.
- ۳- فرایند تصمیم‌گیری عقلایی را به ترتیب ذکر نموده و اجرای تصمیم چیست؟
- ۴- اگر هزینه ثابت مبلغ ۲۰۰,۰۰۰ ریال، هزینه متغیر هر واحد ۲۰ ریال و درآمد حاصل از فروش یک واحد ۴۰ ریال باشد تعداد کالا در نقطه سر به سر و همچنین میزان فروش در این نقطه را محاسبه کنید.
- ۵- مزایا و معایب تصمیم‌گیری را بر شمارید.
- ۶- روش‌های تصمیم‌گیری دلفی و گروه اسمی را به طور اختصار شرح دهید.
- ۷- در فرایند برنامه‌ریزی، سطوح اهداف کدامند؟ هر کدام مختصراً بیان کنید.
- ۸- ضمن تعریف برنامه‌های همیشگی، تقسیمات آن را نام برده و خط مشی و یا سیاست را بیان نمایید.
- ۹- مسئولیت برنامه‌ریزی را به اختصار بیان نمایید.
- ۱۰- انواع شیوه‌های پیش‌بینی فروش را نام ببرید و هر کدام را به طور خلاصه تشریح کنید.
- ۱۱- مزایا و معایب برنامه‌ریزی مدیریت بر مبنای هدف را بر شمارید.
- ۱۲- فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت) را بیان نمایید.

بخش اول - تعریف تصمیم‌گیری

عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف، در واقع انتخاب بهترین راه حل برای دستیابی به اهداف. تصمیم‌گیری را می‌توان به عنوان فرایندی تعریف کرد که شامل تعریف مسئله، ارزیابی راه‌حل‌ها، انتخاب راه حل بدیل، اجرای تصمیم و نهایتاً ارزیابی نتیجه می‌باشد. با وجود این که تصمیم‌گیری به کلیه وظایف مدیریتی مربوط می‌شود، ولی این کار اساس برنامه‌ریزی به شمار می‌آید زیرا می‌توان گفت برنامه‌ای وجود ندارد مگر این که تصمیم یا تصمیماتی اتخاذ شود.

انواع مسئله: زمانی که وضعیت کنونی با موقعیت یا وضعیت مورد انتظار تفاوت داشته باشد، حاکی از وجود یک مسئله است و مدیران بایستی برای رفع آن اقدام و تلاش نمایند.

بعضی از مسائل که مربوط به سازمان است و در داخل سازمان ایجاد می‌شوند به دلیل مشخص و روشن بودن آن‌ها، تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها روشن و اطلاعات لازم درباره مسائل کافی و دستیابی به آن‌ها به راحتی انجام می‌شود. مثل تصمیم به حذف یک درس از سوی دانشجو در یک دانشکده، اغلب این مسائل را خوش‌ساختار می‌نامند.

ولی غالباً مدیران با مسائلی روبرو می‌شود که غیرمعمول بوده و جمع‌آوری اطلاعات در مورد آن‌ها کاری مشکل بوده و لذا تصمیم‌گیری در مورد آن‌ها توأم با ریسک است. مثلاً شرکتی که مایل است از تکنولوژی جدید و ناشناخته در خط تولید استفاده کند و در آن سرمایه‌گذاری نماید با مسئله‌ای بدساختار مواجه می‌باشد.

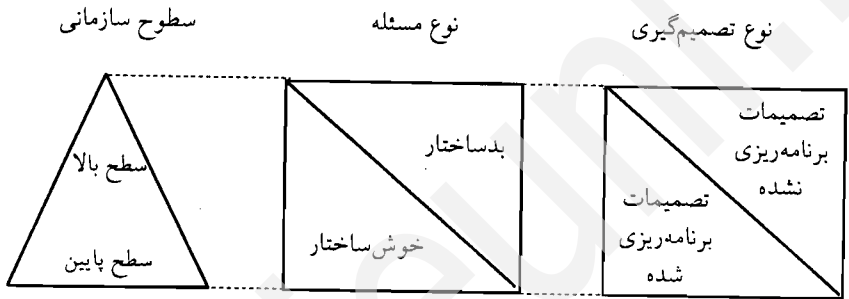
انواع تصمیمات^(۱)

الف) تصمیمات برنامه‌ریزی شده^(۲): وقتی که موقعیتی خوش‌ساختار است و اغلب اتفاق می‌افتد و یا تکرار می‌شود، مدیر تصمیمی برنامه‌ریزی شده اتخاذ می‌نماید. تصمیمات برنامه‌ریزی شده بر اساس روش‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها و یا سیاست‌ها اتخاذ می‌گردد. معمولاً در سازمان‌ها برای اقدام درباره مسائل جاری مانند نظافت ساختمان، غذای بین روز، تعیین حقوق یک فردی که تازه استخدام شده، تصمیمات برنامه‌ریزی شده اتخاذ می‌شود.

اگر مسئله‌ای تکرار شود و عوامل تشکیل دهنده آن قابل پیش‌بینی و تحلیل باشد تصمیم‌گیری درباره چنین مسئله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی کرد.

ب) تصمیمات برنامه‌ریزی نشده^(۳): این تصمیمات با مسائل غیرمعمول، استثنایی و بدساختار سر و کار دارد. اگر مسئله‌ای به طور مرتب تکرار نشود و نتوان آن را از طریق خط مشی‌ها و یا دستورالعمل‌ها، حل نمود و آن قدر دارای اهمیت باشد که برخورد خاصی را لازم داشته باشد، باید از طریق تصمیم برنامه‌ریزی نشده آن را حل نمود.

ارائه محصول جدیدی به بازار، عیب و نقص در خط تولید جدید، استفاده از مواد خام جدید از مواردی است که با تصمیمات برنامه‌ریزی نشده روبرو است. تصمیمات برنامه‌ریزی شده اغلب در سطح مدیران اجرایی و خط مقدم اتخاذ می‌شود و به بینش، بصیرت و قضاوت کمتر مدیر نیاز دارد. لیکن تصمیمات برنامه‌ریزی نشده مستلزم قضاوت مدیران، بینش و بصیرت بالای آن‌ها است و غالباً در سطح مدیران رده بالای سازمان به عمل می‌آید.



شرایط تصمیم‌گیری^(۱)

بر اساس اطلاعاتی که از شرایط محیطی در دسترس است، تصمیم‌گیری تحت چهار شرط تحقق می‌پذیرد. اطمینان^(۲)، مخاطره^(۳)، عدم اطمینان^(۴) و ابهام^(۵).

الف) شرایط اطمینان

شرایطی است که مدیران از راه حل‌های بدیل آگاهی دارند و می‌توانند نتایج آن‌ها را کنترل یا حداقل پیش‌بینی کنند. مدیر به آسانی می‌تواند راه حل مناسب با بهترین نتیجه را انتخاب و تصمیم لازم را اتخاذ کند. در شرایط اطمینان مدیران خط مقدم بیشتر تصمیم‌گیری می‌کنند و به ندرت مدیران سطوح میانی و عالی بدان مبادرت می‌ورزند.

ب) شرایط مخاطره

برخلاف شرایط اطمینان که مدیر اطلاعات کامل درباره نتایج هر راه حل را در دست دارد. در شرایط مخاطره احتمال دارد راه حل انتخاب شده نتیجه موردانتظار مدیر را به بار نیاورد.

1. Condition of Decision making

2. Certainty

3. Risk

4. uncertainty

5. Ambiguity

ج) شرایط عدم اطمینان

در شرایط عدم اطمینان، مسائل و انواع راه حل‌های بدیل معمولاً مبهم است و به خوبی شناخته نشده‌اند. عدم اطمینان از دو علت ناشی می‌شود: اول شرایط خارجی که تقریباً خارج از کنترل مدیران است. دوم مدیران ممکن است نتوانند به اطلاعات کلیدی درباره مسئله مورد نظر دست یابند. (برای درک بهتر مطلب به سؤال ۱ تشریحی آزمون شماره ۴ انتهای کتاب مراجعه نمایید.)

د) شرایط ابهام

شرایطی است که در آن مدیران هیچ اطلاعاتی درباره مسئله، راه حل‌ها و یا احتمال نتایج هر یک از راه حل‌ها ندارند. تغییرات سریع محیطی اغلب شرایط پرابهامی برای اتخاذ تصمیم مدیران ایجاد می‌کنند. مدیران ارشد سازمان‌ها، می‌بایستی تلاش زیادی در جهت اتخاذ تصمیم، در شرایط ابهام از خود بروز دهند.

مدل‌های تصمیم‌گیری

(دو نوع مدل اصلی تصمیم‌گیری مدیریتی وجود دارد:

الف) مدل کلاسیک

بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عینی و عقلانی است و این امر موجب می‌شود آنان همیشه تصمیماتی را که به نفع سازمان است اتخاذ می‌نمایند. مطابق این روش کلیه راه حل‌های بدیل ممکن را با دقت زیاد آزمایش می‌کنند و در سطح وسیعی احتمال نتایج هر یک از راه حل‌های انتخاب شده را می‌سنجند تا بر طبق نیازهای سازمانی، مناسب‌ترین آن‌ها را انتخاب کنند. این مدل یک دیدگاه آرمانی را برای راهنمایی مدیران به منظور اتخاذ تصمیم، معرفی می‌کند.

فرایند تصمیم‌گیری^(۱)

۱- تعریف مسئله^(۲): مدیران اول باید تشخیص دهند که مسئله‌ای وجود دارد. سپس به عوامل ایجادکننده مسئله و روابط میان آن‌ها را مورد توجه قرار دهند تا بتوانند تعریف دقیقی از مسئله ارائه دهند. زمانی که علت‌های مسئله مورد توجه دقیق قرار گرفت می‌توان به راه حل‌های اثربخشی برای حل مسئله دست یافت.

۲- ایجاد راه حل‌ها^(۳): در این مرحله مدیران می‌بایستی فهرستی از راه حل‌های ممکن را بدون قضاوت در مورد آن‌ها، تهیه نمایند. در بررسی راه حل‌ها، مدیران باید از پنج محدودیت در ارتباط با آن‌ها مطلع شوند.

عوامل اقتدار - عوامل انسانی - عوامل فیزیکی - عوامل تکنولوژی - عوامل اقتصادی

۳- ارزیابی راه حل‌ها^(۴): در این مرحله احتمال نتایج رخ داده برای هر یک از راه حل‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این رابطه، مدیران نکات مثبت و پرجاذبه هر راه حل‌ها را ارزیابی می‌کنند سپس آن‌هایی که

نامناسب، غیرقابل قبول و پرهزینه هستند جدا می‌کنند. به علاوه در ارزیابی راه حل‌ها، تأثیر آن‌ها بر قسمت‌های دیگر و همچنین محیط سازمان نیز بررسی می‌شود.

۴- **انتخاب تصمیم**^(۱): پس از ارزیابی راه حل‌ها، مدیران با انتخاب یک راه حل از میان راه‌های گوناگون، تصمیم‌گیری می‌کنند. آن‌ها با مقایسه مزایا و محدودیت‌های هر راه حل، بهترین آن‌ها را انتخاب می‌کنند.

۵- **اجرای تصمیم**^(۲): یک تصمیم خوب زمانی می‌تواند موفق باشد که از سوی کسانی که می‌خواهند آن را اجرا کنند مورد حمایت و پذیرش قرار گیرد. غالباً موفقیت اجرای یک تصمیم وابسته به مهارت‌های ارتباطی مدیران و میزان حساسیت آنان درباره عکس‌العمل و واکنش کارکنان نسبت به تغییر و تحول بستگی دارد.

۶- **ارزیابی نتایج**^(۳): مرحله نهایی فرایند تصمیم‌گیری، ارزیابی نتایج و ایجاد بازخورد لازم درباره تصمیم و اجرای آن خواهد بود، این عمل میزان تطابق نتایج کسب شده با استانداردها و یا انتظارات را نشان می‌دهد که در صورت لزوم، مدیران تغییراتی را برای اصلاح تصمیم و یا اجرای آن کار می‌بینند.

ب) مدل اداری:

هربرت سایمون یکی از اولین کارشناسانی بود که موفقیت در شیوه قبلی را مورد تردید قرار داد و مدلی را ارائه نمود که نشان می‌دهد چگونه مدیران واقعاً تصمیم‌گیری می‌کنند نه این که آنان چگونه باید تصمیم بگیرند. سایمون دو عامل کلیدی را برای تصمیم‌گیری واقعی ارائه داد.

۱- **عقلانیت محدود**^(۴): مدیر به سبب محدودیت‌های زمانی، مکانی، هزینه‌ای، اطلاعاتی و توانایی، ظرفیت کافی برای اتخاذ تصمیمات کاملاً عقلایی را ندارد.

الف) محدودیت‌های زمانی و مالی غالباً کمیت و کیفیت اطلاعات موجود را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ب) وقتی حجم زیادی از اطلاعات موجود، به دلیل پیچیدگی و یا عدم تجربه، نتوان به طور سودمندی از آن اطلاعات استفاده نمود.

ج) حواس و حافظه انسان محدود است، بنابراین مدیران وقتی مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهند فقط حجم کمی از اطلاعات را می‌توانند ذخیره کنند.

د) نگرش و ظرفیت هوشی مدیران برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی راه حل‌ها به منظور انتخاب راه حل بدیل محدود است.

۲- **رضایتمندی**^(۵): زمانی که مدیران راه حلی را بیابند که تا حدی رضایت آن‌ها را جلب کند و مورد قبول باشد، جستجو برای یافتن راه حل‌ها را متوقف می‌کنند.

1. Making Decision

2. Implementation of Decision

3. Evaluate the result and provide feed back

4. Bounded rationality

5. Satisfaction

ابزارهای تصمیم‌گیری^(۱)

۱- ماتریس سود: یکی از ابزارهای کمی تصمیم‌گیری است که به مدیران کمک می‌کند تا نتایج احتمالی دو یا تعداد بیشتری از راه‌ها را که با توجه به شرایط متفاوت آینده می‌توانند اختلاف داشته باشند، با هم مقایسه کنند.

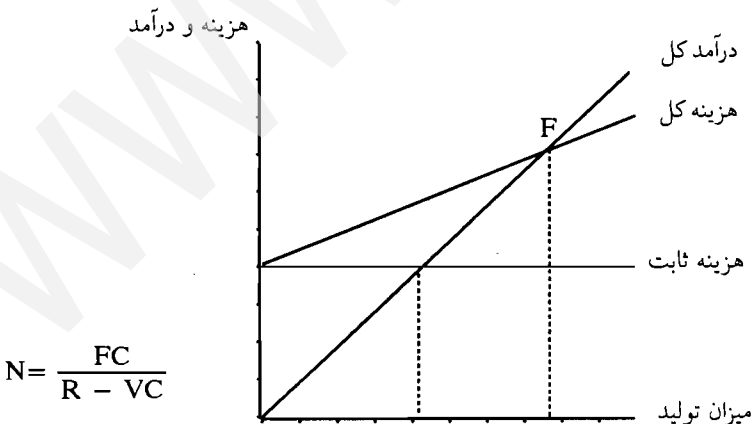
جدول ماتریس

شرایط محیطی راه حل‌ها	تقاضای اندک احتمال ۰/۱	تقاضای متوسط احتمال ۰/۲	تقاضای زیاد احتمال ۰/۴
۱- خرید یک کامیون	سود ۲۰,۰۰۰	سود ۲۲,۰۰۰	سود ۱۰,۰۰۰
۲- خرید دو کامیون	سود ۱۴,۰۰۰	سود ۲۴,۰۰۰	سود ۲۱,۰۰۰
۳- خرید سه کامیون	سود ۵,۰۰۰	سود ۱۰,۰۰۰	سود ۳۵,۰۰۰
راه حل ۱	$۰/۱(۲۰,۰۰۰) + ۰/۲(۲۲,۰۰۰) + ۰/۴(۱۰,۰۰۰) = ۱۰,۴۰۰$		
راه حل ۲	$۰/۱(۱۴,۰۰۰) + ۰/۲(۲۴,۰۰۰) + ۰/۴(۲۱,۰۰۰) = ۱۴,۶۰۰$		
راه حل ۳	$۰/۱(۵,۰۰۰) + ۰/۲(۱۰,۰۰۰) + ۰/۴(۳۵,۰۰۰) = ۱۶,۵۰۰$		

با توجه به تحلیل موجود، مدیر می‌تواند بیشترین انتظار را از راه حل (۳) به دست آورد، بنابراین راه حل خرید سه کامیون را انتخاب می‌کند.

۲- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

این روش که در تصمیم‌گیری‌ها بسیار زیاد کاربرد دارد، رابطه بین میزان و حجم تولید و هزینه درآمد ناشی از آن را در سازمان نشان می‌دهد و به ما امکان می‌دهد تا دریابیم در چه نقطه‌ای از تولید درآمد و هزینه‌ها برابر می‌باشند و نتیجتاً چه میزانی از تولید برای سازمان سودآور و چه میزانی زیان‌آور است.



FC = هزینه ثابت

N = تعداد کالا در نقطه سر به سر

VC = هزینه متغیر واحد

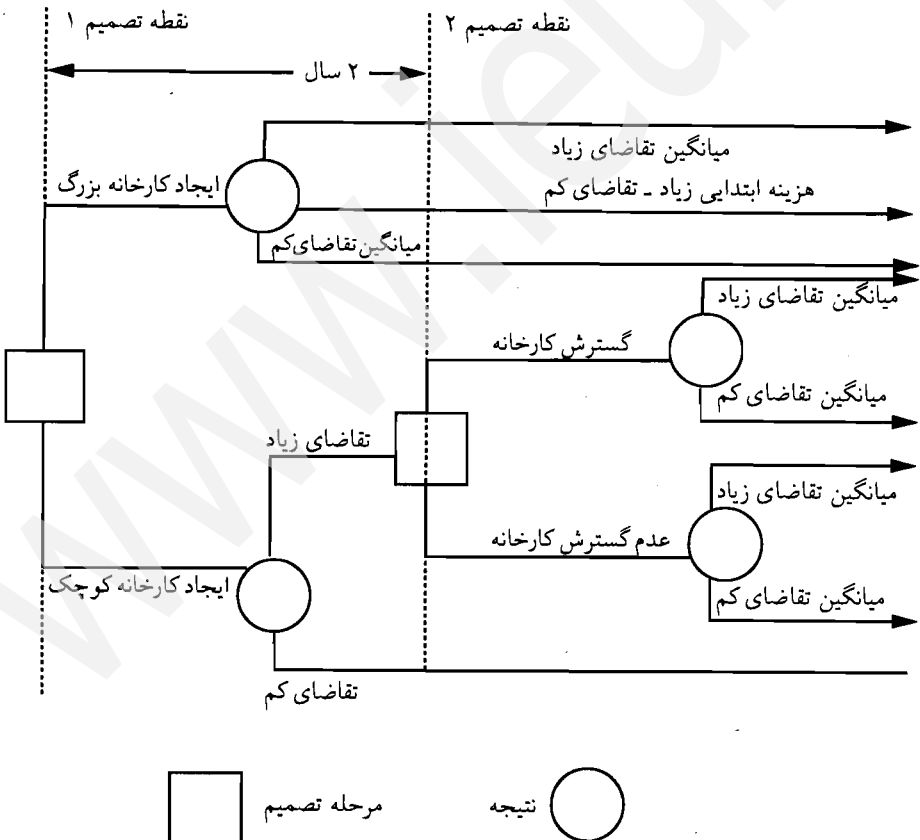
R = درآمد حاصل از فروش واحد

این رابطه تعداد کالا یا محصول در نقطه سر به سر را نشان می‌دهد و برای پیدا کردن میزان فروش در نقطه مورد نظر می‌توان از رابطه زیر به دست آورد:

$$P = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{R}}$$

۳- درخت تصمیم

بعضی تصمیم‌ها پیچیده‌اند و ماتریس سود، پاسخگوی این حالت نیست زیرا تصمیم‌گیری نیاز به طی مراحل دارد. این مراحل به هم وابسته‌اند، به طوری که هر مرحله تحت تأثیر مرحله قبلی خود می‌باشد. درخت تصمیم ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی راه حل‌های مربوط به هر راه حل را از راه ترسیم، تصویر می‌کند.



مدیر یک شرکت مواد غذایی از درخت تصمیم برای اتخاذ تصمیمی تولیدی استفاده می‌کند. او باید تصمیم بگیرد که کارخانه‌ای بزرگ یا کوچک برای تولید محصول جدید که دور حیات ده سال است، ایجاد کند شکل بالا به روشنی نشان می‌دهد که مدیریت می‌خواهد تصمیم بگیرد که کارخانه بزرگ و یا کوچک ایجاد کند یا بسازد. او با سه وضعیت مواجه است: تقاضای زیاد، تقاضای کم و هزینه اولیه زیاد و تقاضای کم. اگر ساختن کارخانه کوچک انتخاب شود، شرکت ممکن است در ابتدا با تقاضای زیاد یا کمی محصول روبه‌رو گردد. ولی چنانچه تقاضای زیاد برای محصول وجود داشته باشد، در مدت ۲ سال اول، مدیریت می‌تواند درباره گسترش کارخانه تصمیم بگیرد (نقطه تصمیم ۲). با تصمیمی که برای گسترش یا عدم گسترش اتخاذ شود، مدیریت با تقاضای زیاد یا کم برای محصول مواجه می‌شود.

اکنون راه حل‌های مختلف مربوط به این تصمیم طراحی شدند، نتیجه مالی احتمالی هر یک از موارد مختلف باید با هم مقایسه شوند. برای مقایسه درست این نتایج، مدیریت باید:

۱- میزان برآوردهای سرمایه‌گذاری ضروری برای ساختن یک کارخانه بزرگ، یک کارخانه کوچک و گسترش کارخانه کوچک را مطالعه کند.

۲- احتمالات مواجه شدن با تقاضای مختلف برای محصول را راه حل‌های تصمیم‌گیری متفاوت بسنجد.

۳- درآمد حاصل از هر یک از راه حل‌های تصمیم‌گیری را پیش‌بینی کند.

تجزیه و تحلیل ارزش‌های موردانتظار و سود مورد انتظار برای هر راه حل تصمیم‌گیری به مدیریت کمک می‌کند که در شرایط مناسبی تصمیم‌گیری کند. سود خالص موردانتظار در این موقعیت به معنای ارزش موردانتظار هر راه حل منهای هزینه سرمایه‌گذاری است.

تصمیم‌گیری گروهی^(۱)

تصمیمات عمیق و سرنوشت‌ساز اغلب توسط شوراها، کمیته‌ها و تیم‌های مطالعاتی اتخاذ می‌شود. نتیجه مطالعات گویای این مطلب است که پیش از نیمی از وقت مدیران صرف حضور در جلسات می‌شود و بدون تردید بخش عمده‌ای از این وقت به تشخیص مسائل، تعیین راه حل‌ها برای مسائل و انتخاب ابزارهایی برای اجرای آن صرف می‌شود. برای تصمیم‌گیری گروهی نیز می‌توان از فرایند تصمیم‌گیری منطقی استفاده نمود.

مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی

مزایا:

- ۱- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر (حقیقت این است که دو فکر بهتر از یکی است)
- ۲- تولید راه حل‌های بیشتر (به دلیل وجود اطلاعات بیشتر و کامل‌تر راه حل‌های بیشتری مدنظر قرار می‌گیرد)

1. Group Decision making

۳- پذیرش بهتر یک راه حل (عده زیادی در انتخاب دخالت دارند و لذا راه حل بدیل از پذیرش بیشتری برخوردار است)

۴- افزایش مشروعیت (فرایند تصمیم‌گیری گروهی با آرمان‌های دموکراتیک مطابقت دارد لذا تصمیم‌گیری گروهی از مشروعیت بالاتری برخوردار است)
معایب:

۱- صرف وقت زیاد

۲- تسلط اقلیت

۳- فشار برای هماهنگی

۴- مسئولیت مبهم

نمون تصمیم‌گیری گروهی^(۱)

۱ چهار روش برای تصمیم‌گیری گروهی خلاق پیشنهاد شده است:

تراوشات آزاد فکری^(۲)، گروه اسمی^(۳)، فن دلفی^(۴) و ملاقات‌های الکترونیکی^(۵)

۱- تراوشات آزاد فکری: این فن توسط الکس از بورن به وجود آمده و هدف این نگرش بهبود حل مسئله با یافتن راه حل‌های جدید و غیرمعمول است. این فن نسبتاً ساده بوده و فشارهای وارده برای هماهنگی در گروه را کاهش می‌دهد تا ایجاد راه حل‌های بدیع به تأخیر نیفتد. قوانین این فن به شرح زیر است:

الف) هیچ عقیده‌ای مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد.

ب) هر چه عقاید بنیادی تر باشد، بهتر است.

ج) کمیت ارائه عقیده مورد تأکید است.

د) اصلاح عقاید به وسیله دیگران تشویق می‌شود.

در جلسات تراوشات آزاد فکری افراد دور یک میز قرار می‌گیرند. رهبر گروه مسئله‌ای را به طور روشن واضح مطرح می‌کند به گونه‌ای که همه حاضران در جلسه آن را درک کنند. سپس افراد آزادند در زمان تعیین شده هر تعداد راه حل که می‌توانند ارائه دهند. هیچ انتقادی مجاز نیست و کلیه راه حل‌ها برای بحث و تحلیل، حفظ و نگهداری می‌شوند.

۲- گروه اسمی: در این روش اعضاء گروه صاحب‌نظر و مجرب هستند. در این روش اعضاء جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر ندارند و باید به طور مستقل نظرات خود را به صورت کتبی اعلام دارند. پس از آن

1. Techniques for group Decision making

2. Brain storming

3. Nominal group

4. Delphi technique

5. Electronic meeting

نظرات جمع‌آوری و طبقه‌بندی می‌گردد و در تابلویی در معرض دید همگان قرار می‌گیرد. بدون آن که مشخص باشد نظرات متعلق به چه کسی است. در این مرحله اعضاء به بحث و گفتگو و نقد نظرات می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. پس از آن که موضوع موردنظر و راه حل‌های ارائه شده به اندازه کافی مورد بحث و بررسی قرار گرفت، اعضای جلسه با رأی کتبی به تصمیم‌گیری می‌پردازند، و راه حلی را که مصلحت می‌بینند، انتخاب می‌کنند.

۳- فن دلفی: در این روش تصمیم‌گیری برای یک مورد خاص به کار می‌رود. گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب می‌کنند و نظرات آن‌ها را به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری می‌کنند. نظرات طبقه‌بندی شده و برای کلیه اعضاء گروه می‌فرستند. اعضاء گروه نظرات ابراز شده را بررسی نموده و امتیاز می‌دهند. بدین ترتیب راه حلی که بالاترین امتیاز را آورده به عنوان بهترین تصمیم انتخاب می‌شود. در این فن لزوماً اعضاء گروه یکدیگر را نمی‌شناسند.

در دو روش دلفی و گروه اسمی فشار گروهی به حداقل می‌رسد و افراد بدون آن که تفکر گروهی بر نظرات و افکار آنان سایه افکند، اظهار نظر می‌کنند. همچنین در این دو روش، ابراز نظر، از ارزیابی نظرات جدا می‌شود و افراد فرصت پیدا می‌کنند که بیطرفانه به قضاوت و داوری بپردازند.

۴- ملاقات‌های الکترونیکی: جدیدترین روش تصمیم‌گیری گروهی است که روش گروهی اسمی را با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر در هم می‌آمیزد. تعداد زیادی افراد گرد یک میز نعلی می‌نشینند و در مقابل هر یک پایانه کامپیوتری وجود دارد. اظهار نظرهای فردی مانند آرای جمعی بر پرده‌ای در اتاق نشان داده می‌شود. مزایای اصلی ملاقات‌های الکترونیکی گمنامی، لُرستکاری و سرعت است. شرکت کنندگان بدون ذکر نام هر پیامی را که می‌خواهند به کامپیوتر می‌دهند. این شیوه اجازه می‌دهد که افراد بدون نگرانی از مجازات، بسیار درستکار باشند. بسیاری از شرکت کنندگان در جلسه می‌توانند بلافاصله و بدون آن که مزاحم دیگران شوند، صحبت کنند.

کارشناسان ادعا می‌کنند که ملاقات‌های الکترونیکی حدود ۵۵ درصد سریع‌تر از ملاقات‌های رویاروی به شکل سنتی است.

نارسانی که در این شیوه وجود دارد، کسانی که اطلاعات خود را به سرعت به کامپیوتر منتقل می‌کنند، می‌توانند کسانی را تحت الشعاع قرار دهند که به طور شفاهی بلاغت و فصاحت دارند ولی نمی‌توانند نظرات خود را با سرعت به کامپیوتر منتقل کنند. همچنین افرادی که عقاید خیلی خوب دارند، برای این شیوه اعتباری قائل نیستند به علاوه این شیوه فاقد غنای اطلاعات ارتباطی شفاهی رو در رو است.

بخش دوم - برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی

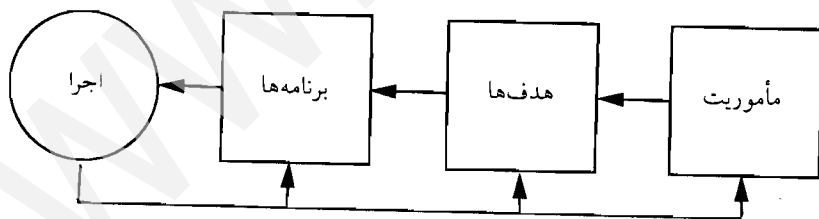
برنامه‌ریزی یعنی انتخاب مأموریت‌ها، اهداف و اقداماتی برای دستیابی به آن‌ها که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راه حل‌ها برای اقدام آینده سازمان است. به کلامی دیگر، برنامه‌ریزی شامل تعریف هدف‌های سازمانی، تعیین راهبرد (استراتژی) برای نیل به این هدف‌ها و پدید آوردن سلسله مراتبی از برنامه‌های جامع برای یکپارچه کردن و هماهنگی فعالیت‌ها است.

سرانجام با برنامه‌ریزی مدیریت مسیری را تعیین می‌کند که می‌خواهد آن را طی نموده تا از جایی که هست به جایی که باید باشد، برسد.

هدف‌های برنامه‌ریزی

- ۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
- ۲- تقویت جنبه اقتصادی عملیات (مقرون به صرفه‌جویی عملیات)
- ۳- تمرکز روی مأموریت‌ها و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
- ۴- تهیه ابزاری برای کنترل

فرایند برنامه‌ریزی^(۱)



۱- مأموریت سازمانی^(۲)

مأموریت سازمان تصویری استوار از وضعیت آینده بلندمدت سازمان است. هر نوع عملیات سازمان یافته برای خود مأموریتی دارد. تعیین مأموریت موجب می‌شود نظرات مدیریت عالی سازمان یکپارچه شود، تصویر روشنی از جایی که سازمان باید در آینده در آن جا باشد و کسانی را که باید به آن‌ها خدمت کند، ارائه می‌دهد.

مأموریت‌های سازمانی ایستا نیستند. حتی موفق‌ترین مأموریت دیر یا زود منسوخ و کهنه می‌شود. زیرا به علت تغییرات در محیط یا دگرگونی در نیازها یا تأثیر عوامل محیطی، مأموریت‌ها به ناچار دستخوش تحولات می‌شوند. برای انتقال مؤثر آرمان‌های سازمانی و انتشار آن بین کارکنان، مدیران عالی گزارش مأموریت را تدوین می‌کنند.

۲- هدف‌های سازمانی^(۱)

زمانی که مدیران عالی مأموریت سازمان را تعیین کردند، مرحله بعدی در فرایند برنامه‌ریزی مشخص کردن اهداف است. هدف‌های سازمانی منابع و تلاش‌های سازمانی در جهت اجرای مأموریت سازمان را هدایت می‌کنند. به طور دقیق‌تر تعیین می‌کند که سازمان کجا می‌خواهد برود و به چه چیزی باید برسد. به عنوان مثال، اگر مدیران عالی هدف کلی مانند «به حداکثر رساندن سود» را برای سازمان تدوین کنند، مدیران میانی و خط اول وظیفه دارند هدف مشخص‌تر تفصیلی‌تری را برای رسیدن به اهداف کلی تنظیم کنند. این هدف ممکن است به صورت «افزایش سود برای سال جاری به میزان ده درصد» تعیین شود.

سطوح هدف‌ها^(۲)

هدف‌ها در سازمان سه سطح دارند: راهبردی (استراتژیک)، کوتاه‌مدت و عملیاتی. **هدف‌های راهبردی:** نتایجی هستند که کل سازمان می‌خواهد از طریق تلاش سازمانی به آن‌ها دست یابد. این اهداف را مدیران عالی سازمان تدوین می‌کنند که به عنوان هدف‌های رسمی^(۳) شناخته می‌شود. **هدف‌های کوتاه‌مدت:** نتایجی هستند که از طریق واحدها و شعبه‌های سازمانی تحقق می‌یابند و این هدف‌ها را مدیران عالی با همکاری مدیران میانی تعیین می‌کنند. این اهداف فعالیت‌هایی را تعیین می‌کنند که واحدهای سازمانی باید اجراء کنند تا پشتیبان هدف‌های راهبردی باشند.

هدف‌های عملیاتی: هدف‌های عملیاتی را مدیران میانی با مدیران خط مقدم تعیین می‌کنند. این اهداف توسط بخش‌های مختلف و کارکنان شاغل در واحدهای تخصصی تحقق می‌یابند. تعیین و تدوین این اهداف بر حمایت از هدف‌های کوتاه‌مدت و راهبردی ضروری است.

در صورت تحقق شرایط زیر افراد برای تعهد نسبت به هدف‌ها گرایش بیشتری از خود نشان خواهند داد و در حقیقت تعهد استحکام خواهد یافت:

- ۱- برای عملکردشان وعده پاداش بگیرند و به این ترتیب برانگیخته شوند.
- ۲- عقیده داشته باشند که می‌توانند در تحقق اهداف موفق شوند و دستیابی به هدف‌ها دشوار نیست.

۳- بتوانند هدف‌هایشان را درک کنند.

۴- بدانند که چگونه باید وظایف خود را برای حصول هدف‌ها اجرا کنند.

۵- در فرایند هدفگذاری مشارکت داشته باشند و به تعیین هدف‌ها کمک کنند.

۳- برنامه‌ریزی سازمانی

وقتی مأموریت و هدف‌ها تعیین شدند، مرحله بعدی در فرایند برنامه‌ریزی تدارک برنامه‌ها برای به دست آوردن نتایج دلخواه است. مدیریت با استفاده از برنامه‌ریزی کاراترین و اثربخش‌ترین وسیله برای نیل به هدف‌های معین شده را می‌یابد و آن‌ها را به اجرا در می‌آورد.

ابعاد برنامه‌ها^(۱)

چهار بعد اصلی برنامه‌ها توسط کاست و روزنویگ تبیین گردیده است.

سطح، زمان، قلمرو و استمرار

۱- سطوح برنامه‌ها^(۲)

برنامه‌ها نیز مانند اهداف دارای سه سطح می‌باشند:

الف) برنامه‌های راهبردی^(۳): ابزارهایی هستند برای حصول هدف‌های راهبردی. در این برنامه‌ها هدف‌ها و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. در این برنامه‌ها اولویت‌ها تشخیص داده می‌شود و اقدامات اصلی و کلیدی که برای دستیابی به هدف‌های سازمانی ضروری هستند، معین می‌گردند. بعضی از خصوصیات این برنامه:

۱- برنامه‌های راهبردی به سؤالات اصلی و مسائل اساسی سازمان می‌پردازد. مثل «برنامه‌های امروز سازمان چیست و برنامه‌های آتی چه باید باشد؟ کجا هستیم و جهت‌گیری آینده چیست؟»

۲- برنامه‌های راهبردی راهنمای تصمیم‌گیری مدیران سازمان‌ها است. مدیران به کمک خطوط تعیین شده در این برنامه‌ها می‌توانند تصمیمات سریع و صحیح در جهت اهداف، اتخاذ کنند.

۳- برنامه‌های راهبردی عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های نسبتاً بلندمدت هماهنگ می‌کند و به آن‌ها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.

۴- برنامه‌های راهبردی در سطوح عالی سازمان تدوین می‌گردد، زیرا در این سطح به طور همه جانبه به اطلاعات لازم درباره امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن دسترسی وجود دارد.

۵- برنامه‌های راهبردی فراگیر است و کلیه برنامه‌های کوتاه‌مدت و عملیاتی را در بر می‌گیرد و به آن‌ها جهت می‌دهد.

ب) برنامه‌های کوتاه‌مدت^(۱) (برنامه‌های تاکتیکی): وسیله‌ای برای نیل به هدف‌های کوتاه‌مدت سازمان تدوین شده‌اند، ویژگی‌های آن:

۱- برنامه‌های تاکتیکی (کوتاه‌مدت) با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می‌آیند.
 ۲- برنامه‌های کوتاه‌مدت دوره زمانی کوتاه‌تری را نسبت به برنامه‌های راهبردی در بر می‌گیرد و به طور مستقیم برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کند.

ج) برنامه‌های عملیاتی^(۲): این برنامه‌ها که از اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت پشتیبانی می‌کنند، خصوصیات به شرح زیر را دارا هستند:

الف) برنامه‌های عملیاتی شامل تصمیم‌ها و اقدامات ضروری است که باید به وسیله قسمت‌ها یا بخش‌های تخصصی اجرا می‌شوند.

ب) برنامه‌های عملیاتی دوره‌های کوتاه‌تری نسبت به برنامه‌های کوتاه مدت در بر می‌گیرند و شامل عملیات روزانه سازمان هستند.

ج) برنامه‌های عملیاتی را به طور معمول با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول سازمان تنظیم می‌شوند.

۲- چارچوب‌های زمانی برنامه^(۳)

برنامه‌ریزی بلندمدت^(۴): اهداف و برنامه‌های استراتژیک (راهبردی) است که ممکن است بیش از پنج سال طول بکشد. در محیط‌های پویا و پیچیده ممکن است نتوانند برای دوره‌ای طولانی‌تر از پنج سال برنامه‌ریزی کنند. برعکس در محیط‌ها ایستا و با ثبات چارچوب زمانی یک برنامه بلندمدت ممکن است حتی بیش از ده سال باشد.

برنامه‌ریزی میان‌مدت^(۵): عموماً محدوده زمانی بین یک تا ۵ سال دارد و شامل اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت است.

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت^(۶): اهداف و برنامه‌های عملیاتی است و فعالیت‌هایی را تنظیم می‌کند که در دوره زمانی یک سال یا کمتر انجام می‌شود.

قلمرو برنامه‌ریزی

قلمرو برنامه‌های راهبردی اغلب وسیع است و نشان می‌دهد که مؤسسه به سوی کدام مقصد در حرکت است و چگونه می‌خواهد به آن برسد. قلمرو برنامه‌های کوتاه‌مدت محدودتر است و با ذکر جزئیات و معمولاً به طور روزانه بیان می‌کند که چگونه برنامه‌های راهبردی مؤسسه به اجرا در خواهد آمد.

1. Tactical plans
4. Longterm planning

2. Operational plans
5. Intermediat range planning

3. Planning time frames
6. Short range planning

استمرار برنامه‌ریزی: عموماً برنامه‌هایی که مدیران در موقعیت‌های تکراری، موقعیت‌هایی که احتمال ندارد تکرار شود و در موقعیت‌هایی احتمال کمی دارد که تکرار شود. به ترتیب برنامه‌های همیشگی، برنامه‌های یکباری (تک منظوره) و برنامه‌های اقتضایی را تدوین می‌کنند.

برنامه‌های همیشگی^(۱)

وقتی یک موقعیت به صورت مکرر، تکرار شود مدیران برای هدایت تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریت از برنامه‌های همیشگی استفاده می‌کنند این برنامه‌ها به سه بخش تقسیم می‌شوند: خط مشی‌ها (سیاست‌ها)^(۲)، روش‌ها^(۳) و قوانین^(۴).

خط مشی‌ها راهنما و محدوده‌ای است که تصمیمات آتی، باید اتخاذ و معین شوند. سیاست‌ها، برنامه‌ای است که نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای مؤثر برای کنترل عملیات است خط مشی‌ها دارای ویژگی‌های زیر است:

صراحت و وضوح - قابلیت اجرایی - قابلیت انعطاف - جامعیت - هماهنگی مستدل بودن - از قوانین قابل تفکیک باشد - مدون و مکتوب باشد.

خط مشی‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- خط مشی‌های اساسی، مبنای خط مشی‌های کلی‌اند.
 - ۲- خط مشی‌های کلی، مبنای خط مشی‌های واحدی است و در محدوده خط مشی‌های اساسی قرار دارد.
 - ۳- خط مشی‌های واحد، در محدوده خط مشی‌های کلی قرار دارد.
- به عنوان مثال، رقابت در قیمت خط مشی اساسی است که توسط رئیس شرکت تعیین شده است. رقابت در قیمت محصول غیرانحصاری اعمال می‌شود که توسط معاون فروش بر مبنای خط مشی اساسی تعیین گردیده است (خط مشی کلی). معاون فروش به مدیر فروش اجازه می‌دهد تا ده درصد تخفیف دهد (خط مشی واحدی).

روش‌ها: برنامه‌های همیشگی هستند که شیوه‌ای مشخص برای اجرا کردن فعالیت‌های آینده برقرار می‌کنند. آن‌ها راهنمای عمل هستند. نه راهنمای فکر کردن و مراحلی را که طی آن فعالیت مشخص باید اجرا شود، روشن می‌سازند.

قوانین، برنامه‌هایی همیشگی هستند که اقدامات الزامی ویژه‌ای را معین می‌کنند. در اصل، قوانین نشان می‌دهد که عضو سازمان چه باید بکند و چه نباید بکند و در این راه هیچ تعبیر و تفسیری پذیرفته نیست.

برنامه‌های یکباری^(۱)

برای موقعیت‌هایی مناسبند که تکرار نمی‌شود. وقتی با اجرای این برنامه، هدف‌ها تحقق یافت دیگر تکرار نمی‌شود و منسوخ می‌گردد. طرح‌ها^(۲) و پروژه‌ها^(۳) دو نوع رایج از برنامه‌های یکباری و یا تک منظوره می‌باشند.

طرح: مجموعه ترکیب شده از اقدامات مرتبط به هم است که می‌خواهد به هدفی اساسی که فقط یک بار اتخاذ می‌گردد، نایل شود.

پروژه: برنامه یکباری با پیچیدگی کمتری است که حوزه محدودتری نسبت به یک طرح دارد و منظور آن دستیابی به هدف تک‌منظوره خاصی است. پروژه‌ها اغلب به عنوان زیربخش طرح‌ها عمل می‌نمایند.

برنامه‌های اقتضایی^(۴)

مدیران برنامه‌های اقتضایی را پدید می‌آورند که به عنوان راه حل‌های عملی در برخورد با وقایع ناشی از تغییر اوضاع محیطی به کار گرفته می‌شود. برنامه‌های اقتضایی پاسخگوی شرایط اضطراری و از قبل پیش‌بینی نشده است و احتمال وقوع کمتری را دارند.

مسئولیت برنامه‌ریزی^(۵)

۱- نقش متخصصان برنامه‌ریزی^(۶)

متخصصان برنامه‌ریزی به طور معمول در ستادهایی^(۷) برنامه‌ریزی برای کل سازمان برنامه‌ریزی می‌کنند. به طور مستقیم به رئیس سازمان گزارش می‌دهند و برنامه‌ریزی برای بخش‌ها و یا واحدها را نیز سرپرستی می‌کنند.

۲- نقش گروه ضربت برنامه‌ریزی^(۸)

گروهی موقت از مدیران هستند که از قسمت‌های مختلف سازمان گرد هم جمع شده‌اند و مسئولیت تنظیم برنامه‌ها را بر عهده دارند. در حین برنامه‌ریزی، این مدیران می‌توانند فعالیت‌های واحد خود را با واحدهای دیگر هماهنگ کنند. لذا اجرای برنامه آسان‌تر می‌شود و با مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی این مدیران احساس تعهد بیشتری می‌کنند.

1. Single use plans

2. Program

3. Project

4. Contingency plans

5. Responsibility for planning

6. Planning specialist

7. Staff

8. Planning task force

۳- نقش فردی مدیران

اگر چه متخصصان برنامه‌ریزی و گروه ضربت، نقش با ارزشی در پدید آوردن برنامه‌های سازمانی ایفا می‌کنند، اما مدیران به طور فردی عامل اصلی برنامه‌ریزی مؤثر به شمار می‌آیند. هر مدیری با توجه به امکانات سازمانش، تصمیم‌هایی را برای اقدامات ضروری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ می‌کند.

برنامه‌ریزی اثربخش^(۱)

موارد زیر موجب اثربخشی برنامه‌ریزی می‌شود:

- ۱- زمان: هر یک از اجزاء برنامه نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز باید مورد توجه قرار گیرد.
- ۲- ارتباطات: ارتباطات باید به گونه‌ای برقرار گردد که همه اعضای سازمان درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.
- ۳- تشریح مساعی: در امور برنامه‌ریزی باید همه قشرها در سازمان همکاری نمایند.
- ۴- به وجود آوردن جو مساعد: آمادگی برای برنامه‌ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و تمام سطوح را در بر گیرد.

مدیریت بر مبنای هدف^(۲)

برخلاف شیوه سنتی، مدیریت بر مبنای هدف، نظامی است که در آن هدف‌ها و برنامه‌ها به طور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می‌شود و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیت‌های کلی سازمان استفاده می‌کنند.

مدیریت بر مبنای هدف مراحل هدف است که به وسیله آن مدیران و کارکنان با هم، هدف‌ها، مسئولیت برای دستیابی به این اهداف و ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد فردی و گروهی را تعیین و تعریف می‌کنند.

مزایا و معایب^(۳) مدیریت بر مبنای هدف

مزایا:

الف) برنامه‌های مدیریت بر مبنای هدف بر فعالیت‌هایی تأکید می‌کند که اجرای آن‌ها برای تحقق اهداف ضروری است.

ب) فرایند این برنامه برای مبنای هدف تمهید کارکنان برای رسیدن به هدف‌های سازمانی جلب و تأمین می‌کند. زیرا هر دو گروه مدیران و کارکنان هدف‌ها و برنامه را پدید می‌آورند، بنابراین علاقمند به تحقق اهداف می‌باشند.

معایب: چون اعضای سازمان با همکاری یکدیگر، برنامه را تهیه می‌کنند، لذا وقت کمی را برای اجرای وظایفشان دارند.

- چون هدف‌ها دقیق و ماهرانه تدوین می‌شوند، ارتباطات هدف‌ها با یکدیگر و همچنین ارزیابی تفصیلی عملکرد را به دنبال دارد، به طور طبیعی حجم گزارشات کتبی را در سازمان افزایش می‌دهد.

ابزارهای برنامه‌ریزی^(۱)

شامل پیش‌بینی^(۲) و جدول زمانی^(۳) می‌باشد:

۱- پیش‌بینی: عبارت است از برآورد رویدادها و شرایط آینده بر پایه اطلاعات جاری، تحقیق و تجربیات گذشته

انواع پیش‌بینی: پیش‌بینی اقتصادی - پیش‌بینی فنی - پیش‌بینی روند اجتماعی - پیش‌بینی فروش

شیوه‌های پیش‌بینی فروش

شیوه نظرات هیئت مدیران اجرایی: این شیوه‌ای روشن و بی‌پرده برای پیش‌بینی فروش گروهی از مدیران در سازمان گرد هم جمع می‌شوند تا نظراتشان را درباره وضعیت فروش آینده شرح دهند.

شیوه برآورد نیروی فروش: در این طریقه با تجزیه و تحلیل نظرات فروشندگان، فروش آینده پیش‌بینی می‌شود. زیرا فروشندگان با خریداران در ارتباط مستقیم هستند و این رابطه اساس پیش‌بینی فروش قرار می‌گیرد.

شیوه تحلیل توالی زمان: مدیران و مسئولانی که پیش‌بینی توالی زمانی را به کار می‌برند، فرض می‌کنند که روندهای گذشته عیناً و بدون تغییر در آینده تکرار شده و ادامه می‌یابند.

جدول زمانی^(۴)

دو شیوه برای تهیه و تنظیم جدول زمانی در این بخش توضیح داده می‌شود: نمودار گانت^(۵) و فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرِت)^(۶)

نمودار گانت: این نمودار غالباً در برنامه‌ریزی پروژه به کار می‌رود و فعالیت‌های گوناگون، زمان لازم برای هر فعالیت و وضعیت جاری هر یک را در پروژه مورد نظر نشان می‌دهد.

مدت زمان کل پروژه در طول محور افقی و فعالیت‌ها در سمت چپ محور عمودی نشان داده می‌شود. برای استفاده از این نمودار، ابتدا با توجه به نوع فعالیت‌ها و زمان لازم برای هر یک، واحدی را برای زمان در

1. Planning tools

2. Forecasting

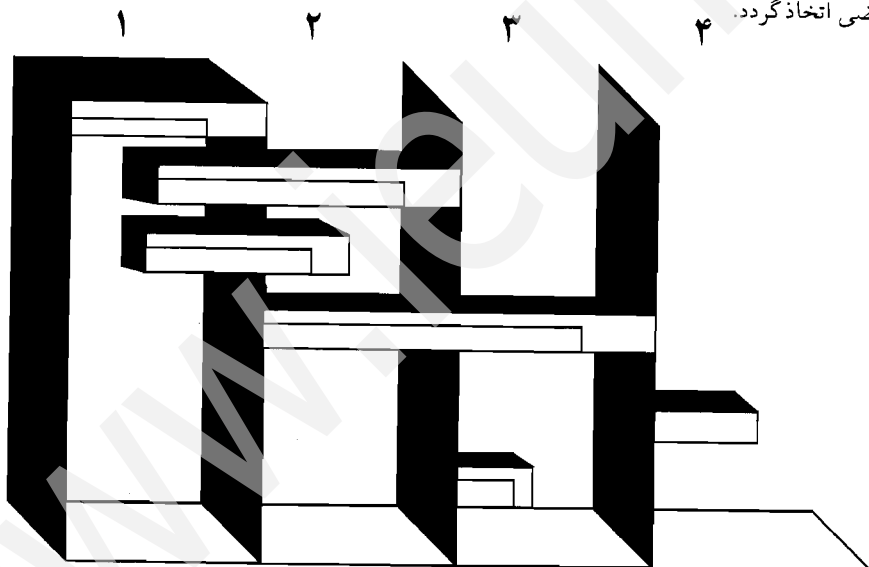
3. Scheduling

4. Time scheduling

5. Gantt chart

6. Program Evaluation and Review technique

نظر می‌گیریم (روز، هفته یا ماه) و هر یک از فعالیت‌ها در یکی از ردیف‌های جدول درج و زمان آن را (هاشور زدن یا رنگ زدن) مشخص می‌کنیم. مزیت اصلی این نمودار تعیین و نشان دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و چگونگی احتساب زمان آن‌ها است. در صورتی که دو فعالیت با هم انجام شوند (متقارن) زمان آن‌ها بر هم منطبق می‌شود. در صورتی که اجرای یکی مشروط به اجرای دیگری باشد (متوالی) تقارن زمانی وجود نخواهد داشت و زمان هر فعالیت به طور مجزا و مستقل به حساب می‌آید. بدین ترتیب این نمودار زمان واقعی اجرای برنامه را نشان می‌دهد و توالی و تقارن فعالیت‌ها را مشخص می‌سازد. نمودار گانت به مدیران کمک می‌کند تا پروژه‌ها و فعالیت‌های متعددی را برنامه‌ریزی کنند و از طریق کنترل نمودار، مدیران به آسانی متوجه می‌شوند که سازمان عقب‌تر یا جلوتر از جدول زمان‌بندی است یا مطابق با آن پیش‌بینی می‌رود تا در این رابطه اقدامات مقتضی اتخاذ گردد.



پیشرفت واقعی



هدفها

نمونه‌ای از یک نمودار گانت

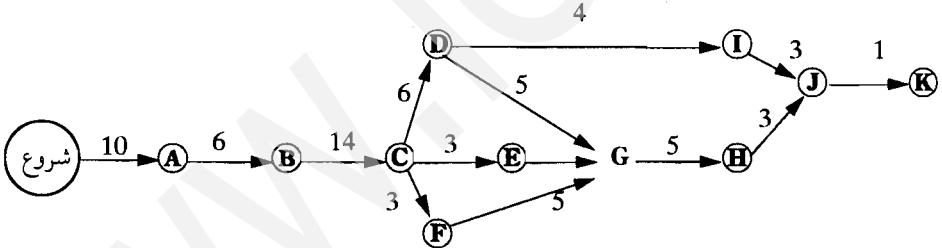
فن بازنگري و ارزيابي برنامه (پرت)

شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت‌های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه و زمان یا هزینه‌های مربوط به هر فعالیت را نشان می‌دهد. در یک شبکه پرت، مدیر پروژه معین می‌کند که چه کاری باید انجام شود، بستگی و ارتباط رویدادها را به یکدیگر و نقاط مشکل آفرین را تعیین می‌کند. پرت مقایسه تأثیرات اجرای راه حل‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و به مدیران امکان می‌دهد که پیشرفت یک پروژه را پی‌گیری کنند، تنگناهای احتمالی را تعریف نمایند، در صورت لزوم منابع لازم را فراهم کنند تا پروژه مطابق برنامه ادامه یابد. برای درک تشکیل شبکه پرت، سه واژه بایستی تعریف شود رویداد^(۱)، فعالیت^(۲) و مسیر بحرانی^(۳).

رویداد: نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است، رویداد، هزینه و زمان نیاز ندارد و در شبکه پرت به صورت یک دایره نشان داده می‌شود.

فعالیت: فعالیت‌ها اجزاء تشکیل دهنده یک برنامه یا پروژه می‌باشند. این اجزاء از یک زمان مشخص شروع شده و در زمان معین پایان می‌یابند و نیاز به صرف هزینه و زمان دارند و به صورت (→) فلش نشان داده می‌شود.

مسیر بحرانی: مسیر بحرانی در یک شبکه پرت عبارت است از طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی.



نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان

راهنما و بانک سؤالات امتحانی میانی سازمان و مدیریت

اطلاعات مورد نیاز برای شبکه پرت جهت بنا کردن یک ساختمان			
رویداد قبلی	زمان مورد انتظار (بر حسب هفته)	شرح فعالیت	رویداد
	10	تأیید طرح و گرفتن مجوز	A
A	6	حفر گاراژ زیرزمینی	B
B	14	برپا کردن اسکلت و دیوار	C
C	6	ساختن کف اتاق‌ها	D
D	3	نصب پنجره‌ها	E
E	3	ساختن سقف	F
F	5	سیم‌کشی داخلی	G, E, F
G	5	نصب آسانسور	G
H	4	قرار دادن پوشش کف و قالب‌بندی کردن	D
I	3	قرار دادن درها و طراحی تزئینی داخلی	I, H
J	1	مروری بر گروه مدیریت ساختمان	J

مدیریت زمان^(۱)

زمان یک منبع کمیاب: زمان تنها منبعی است که اگر از دست برود هرگز جایگزین نخواهد شد. زمان را نمی‌توان برای دوره‌های آینده ذخیره نمود. زمان به طور مساوی برای همه مدیران وجود دارد. ولی برخی از سهمیه خود بهتر از دیگران استفاده می‌نمایند.

در مقایسه با سایر منابع مثل پول، نیروی کار، تکنولوژی و سایر منابع، منبع زمان به طور وفور و تساوی بین مدیران تقسیم شده است و می‌توانند به نحو احسن از این منبع با ارزش بهره‌جویند. بیشتر وقت مدیران صرف پاسخ‌گویی به درخواست‌ها، سؤالات و مسائلی می‌شود که ناشی از دیگران است. و این زمان را غیرقابل کنترل تلقی می‌کنند و زمانی که تحت اختیار مدیر است، زمان تحت اختیار مدیر نامیده می‌شود.

مراحل مدیریت بهینه زمان: اساس مدیریت زمان، استفاده اثربخش از زمان است و برای دستیابی به این امر مهم یک فرایند پنج مرحله‌ای، می‌بایستی انجام پذیرد.

۱- فهرستی از اهدافتان تهیه کنید.

۲- هدف‌ها را بر اساس اهمیت طبقه‌بندی نمایید.

۳- فهرستی از فعالیت‌های ضروری برای تحقق اهداف تهیه کنید.

۴- برای هر هدف، اولویت‌های مختلف را که برای رسیدن به آن هدف ضروری است، تعیین کنید.

۵- بر اساس اولویت‌هایی که تهیه کرده‌اید، برای فعالیت‌ها فهرستی تنظیم کنید. مرحله پایانی تهیه کردن

برنامه روزانه است.

فصل چهارم

«سازماندهی»

هدف‌های رفتاری:

دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- ۱- فرایند سازمانی را به اختصار بیان نمایید.
- ۲- ساختار رسمی و غیررسمی سازمانی را به طور خلاصه تشریح نموده و مشخصات آن‌ها را بگویید.
- ۳- مزایا و معایب سازماندهی بر اساس وظیفه را تشریح کنید.
- ۴- واحدسازی (سازماندهی) منطقه‌ای یا جغرافیایی را شرح دهید و دو مورد از مزایا و معایب آن را بگویید.
- ۵- سازمان ماتریسی را بیان کنید و نمودار آن را رسم نمایید.
- ۶- ساختار ادھوکراسی و بوروکراسی را مقایسه کنید (چهار مورد را ذکر نمایید)
- ۷- عواملی را که حیطه نظارت به آن‌ها بستگی دارد، نام ببرید و دو مورد آن را به دلخواه شرح دهید.
- ۸- توصیه‌های ارزشمند «ماری پارکر فالٹ» در رابطه با چگونگی ایجاد هماهنگی در سازمان را به اختصار شرح دهید.
- ۹- برترام ریون و جان فرنچ منابع قدرت را برای مدیران بیان نموده‌اند، این منابع کدامند، هر کدام را شرح مختصری دهید.
- ۱۰- مزایا و موانع واگذاری اختیار را بیان نمایید.
- ۱۱- چگونه می‌توان بر موانع واگذاری اختیار چیره شد؟
- ۱۲- وظایف صف و ستاد را تشریح کنید.
- ۱۳- انواع ستاد را نام برده و ستاد شخصی را مشروحاً بیان کنید.
- ۱۴- چه مواردی در ارتباط با عدم تمرکز مطرح است؟
- ۱۵- از چه راه‌هایی می‌توان روابط صف و ستاد را بهبود بخشید؟

تعریف سازماندهی

سازماندهی فرایند و یا مراحل تعیین استفاده از کلیه منابع موجود در نظام مدیریت، به طور منظم است. سازماندهی یعنی تقسیم کار بین اعضای سازمان و این که افراد چه کاری در سازمان انجام خواهند داد و چگونه تلاش‌های فردی آنان به بهترین شکل برای مشارکت در دستیابی اهداف سازمانی ترکیب خواهد شد. فرایند سازمانی: چهار مرحله بنیادی و اساسی هنگام تصمیم‌گیری درباره سازماندهی می‌بایستی انجام شود.

۱- تقسیم کار بین افراد و گروه‌ها به طور منطقی، به نحوی که افراد و یا گروه‌ها به راحتی از عهده اجرای آن‌ها بر آیند. این مرحله را تقسیم کار^(۱) می‌گویند.

۲- وظایف به طریق منطقی و کارآمد تلفیق شوند. دسته‌بندی افراد و وظایف به طور کلی موجب واحدسازی^(۲) می‌شود.

۳- ارتباط بین افراد مشخص و معین شود به طوری که معین شود چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و این ارتباط واحد در نتیجه ایجاد سلسله^(۳) مراتب است.

۴- برای یکپارچه کردن فعالیت‌های واحدها در قالبی منسجم، ابزار لازم مهیا شود و اثربخشی این یکپارچگی و تلفیق پی‌گیری گردد. این مرحله هماهنگی^(۴) نامیده می‌شود.

ساختار سازمانی^(۵): ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی وظایف اعضای سازمان، آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی در سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و استراتژی‌ها و اهدافی که سازمان‌ها و مؤسسات تعقیب می‌کنند، با هم متفاوتند.

ساختار رسمی و غیررسمی^(۶)

ساختار رسمی را مدیران و مسئولان به طور قانونی تعیین و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آن‌ها مشخص می‌شود. اما ساختار غیررسمی، چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آن که ساختار رسمی ایجاد شد، سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب آن ظاهر می‌گردد.

سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می‌شود و از طریق مراحل کارگزینی، افراد ویژه‌ای برای انجام و تصدی این مشاغل انتخاب می‌شوند.

1. Division of labor

2. Departmentalization

3. Hierarchy

4. Coordination

5. Organizational structure

6. Formal and informal structure

در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌شود. ولی تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد.

نمودار سازمانی: نمودار سازمانی طرح و نقشه‌ای است که پست‌ها و روابط درون ساختار سازمانی را ترسیم می‌کند و نمودار محل پست‌ها، واحدها و وظیفه‌ها را در سازمان نشان می‌دهد.

تقسیم کار: تقسیم کار وظایف ساده شده‌ای را ایجاد می‌کند که به آسانی آموزش داده می‌شود و اجرا می‌گردد. لذا تقسیم کار، تخصص را ترویج می‌دهد و از طریق تقسیم کار، هر فرد در کار خود ماهر و کارآموده می‌شود و همچنین مشاغل گوناگون پدید می‌آید. افراد می‌توانند در پست‌هایی منصوب شوند که متناسب با استعداد و علاقه او باشد.

معایبی نیز در تقسیم کار وجود دارد، وقتی وظایف به مراحل کوچک و مجزا تقسیم شود و فرد مسئول انجام بخش کوچک و ساده وظایف شود، به تدریج در فرد ایجاد کسالت و از خود بیگانگی می‌شود. پژوهشگران دریافته‌اند که غیبت از کار می‌تواند یکی از اثرات منفی تخصص شغلی باشد. دو راه برای چیره شدن بر احساس بیگانگی از محیط کار وجود دارد که عبارتند از: غنی سازی شغلی و تقویت شغلی. **واحد سازی:** ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت‌ها در گروه‌های منطقی دسته‌بندی می‌شود و هر گروه در بخش واحد بزرگتری ترکیب می‌شوند تا کل سازمان را شکل دهند.

انواع نمودار:

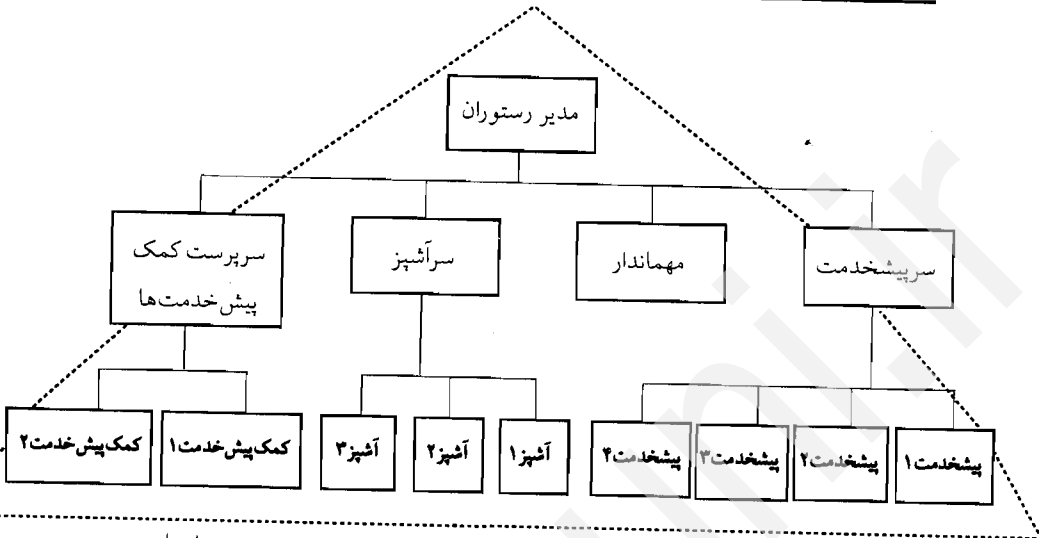
به طور کلی سه نوع نمودار وجود دارد:

۱- نمودارهای هرمی

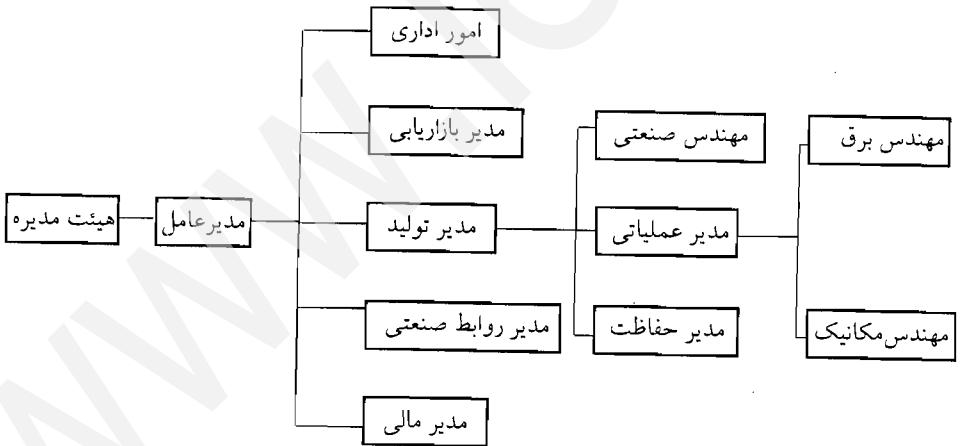
۲- نمودارهای افقی

۳- نمودارهای دایره‌ای یا هم‌مرکز

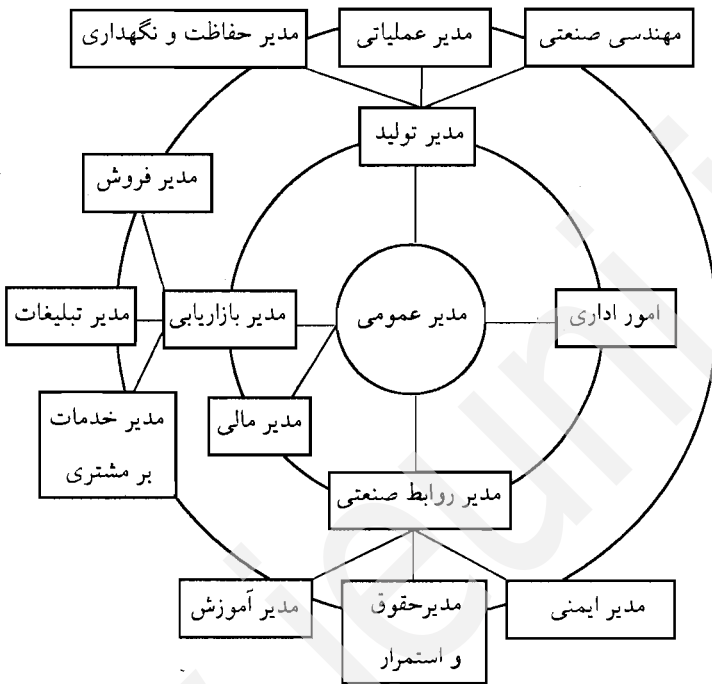
۱- **نمودارهای هرمی:** این نمودارها جریان عمودی اختیار و ارتباط را نشان می‌دهند که مدیریت عالی در بالاترین قسمت سازمان و پست‌های پایین‌تر در انتهای نمودار قرار دارد. مسئولیت و اختیار افرادی که در بالای هرم سازمانی هستند بیش از افرادی است که در پایین هرم قرار دارند.



۲- نمودارهای افقی: این نمودار از سمت چپ به راست حرکت می‌کند. هیئت مدیره در انتهای سمت چپ نمودار و کارکنان عملیاتی در انتهای سمت راست قرار دارند.



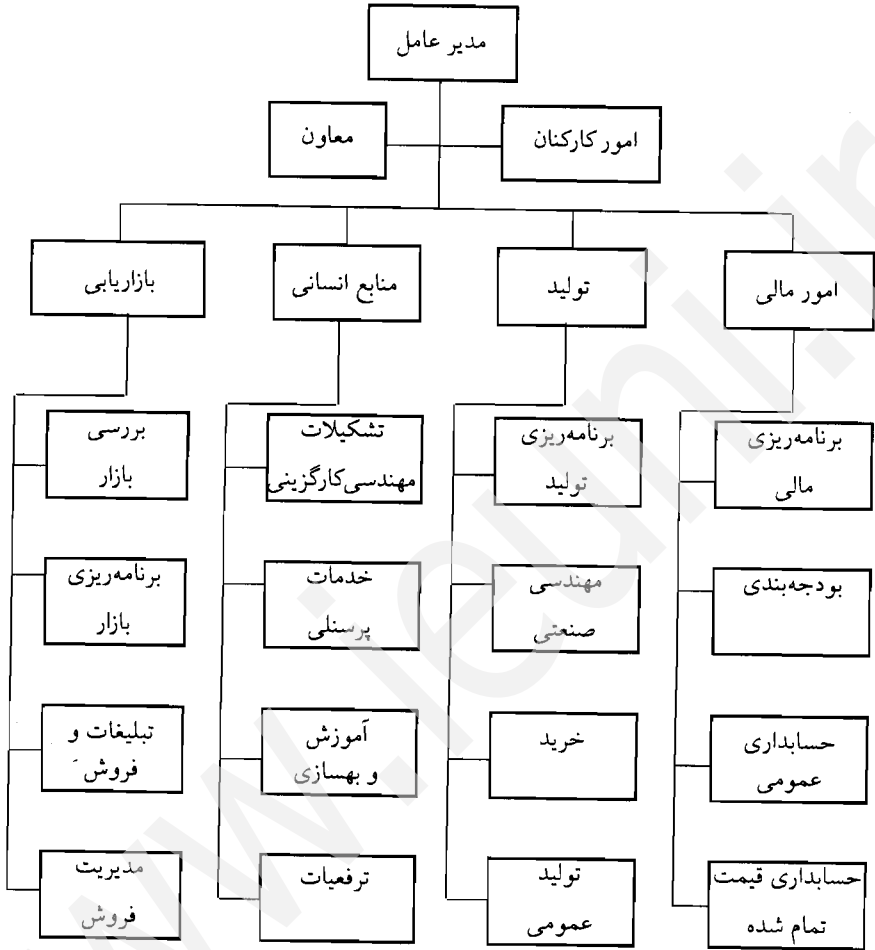
۳- نمودار دایره‌ای: یا نمودار هم‌مرکز، مدیر عامل (هیئت مدیره) را در مرکز تعدادی دایره هم‌مرکز نشان می‌دهد که هر یک از آن‌ها به طور متوالی نشانگر سطح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی هستند. آخرین دایره خارجی سطح کارکنان عملیاتی را نشان می‌دهد.



واحد سازی بر اساس وظیفه

در این نوع واحدسازی یا بخش بندی، اغلب کلیه افرادی که دارای وظایف یکسان یا تخصص خاصی می‌باشند، در یک قسمت متمرکز می‌شوند.

این نوع واحد سازی را گاهی بخش بندی بر اساس نوع عملیات یا تخصص نیز می‌نامند. مانند واحدهای تولید، فروش و بازاریابی، امور مالی، تحقیق و توسعه و واحد اطلاعاتی رایانه‌ای.



واحد سازی بر اساس وظیفه

مزایا

- ۱- از اصل تخصص پیروی می‌کند که از طریق آن کارایی و توانایی افراد بالا رود.
- ۲- روشی است منطقی که در طول زمان به اثبات رسیده است.
- ۳- امر آموزش و بهسازی را تسهیل می‌کند.
- ۴- بهترین راه ایجاد اطمینان است که مدیریت عالی سازمان از قدرت و اعتبار فعالیت‌های اصلی سازمان حمایت می‌نماید.

معایب

- ۱- به دلیل وسعت حوزه جغرافیایی که سازمان در آن عمل می‌کند و به علت وجود گروه خریداران ویژه نیاز به گروه‌بندی بر اساس محصول یا مشتری را ایجاد می‌کند.
- ۲- بخش‌بندی وظیفه‌ای توجه و پافشاری بر هدف‌های کلی سازمان دارد. در حالی که متخصصان در واحدهای تخصصی دارای مسائلی می‌باشند که سازمان را نمی‌تواند به صورت کل ببینند و هماهنگی با آنان نیز با دشواری روبه‌رو است.
- ۳- در این نوع بخش‌بندی انعطاف‌پذیری کم است لذا نمی‌تواند به سرعت خود را با تغییرات محیطی وفق دهد.
- ۴- در این نوع واحدها به دلیل تخصصی بودن وظایف، نمی‌تواند به اندازه کافی افرادی برای سطوح بالای مدیریت سازمان آماده سازد.

واحدهای بر اساس محصول^(۱)

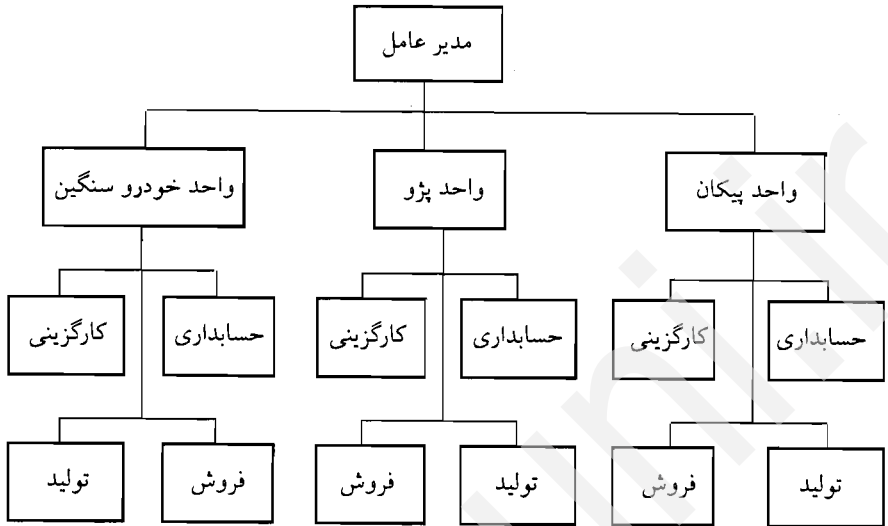
این نوع واحدهای یا بخش‌بندی مشاغل را بر پایه کالاها و خدماتی که ارائه می‌دهند، گروه‌بندی می‌کنند. در این نوع بخش‌بندی مدیر هر واحد که محصول خاصی را تولید می‌کند اختیارات وسیعی در امر فروش، تولید، بازاریابی، کارگزینی و... را دارا است.

مزایا

- ۱- از تخصص‌ها و مهارت‌های انسانی حداکثر استفاده به عمل آید.
- ۲- از سرمایه تخصیص داده شده برای هر محصول به صورت اثربخش بهره‌برداری می‌شود.
- ۳- زمینه آموزش و پرورش را برای مدیران را مهیا می‌کند و هماهنگی میان فعالیت‌ها و وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
- ۴- بهبود در ارائه خدمات و بهبود کالاها را به دنبال دارد.

معایب

- ۱- کنترل مدیریت عالی سازمان به منظور جلوگیری از پاشیدگی سازمان به دشواری صورت می‌پذیرد.
- ۲- ایجاد هزینه‌های سنگین به دلیل تکرار خدمات و فعالیت‌های مشابه در واحدهای مختلف
- ۳- کارکنان در یک واحد ممکن است آن چنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیت‌های کل سازمان را فراموش کنند.



واحدسازی منطقه‌ای یا جغرافیایی^(۱)

این نوع واحدسازی و یا بخش بندی در سازمان‌هایی به کار می‌رود که در حوزه جغرافیایی گسترده و وسیعی فعالیت می‌کنند به خصوص اگر زمینه فعالیت آن‌ها مشابه باشد. مثل فروشگاه‌های زنجیره‌ای (رفاه)، خدمات پستی، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، فعالیت‌های قضایی و... اغلب امور فروش و تولید بر اساس منطقه‌ای طبقه‌بندی می‌شود ولی امور مالی معمولاً به صورت تمرکزی انجام می‌شود

مزایا

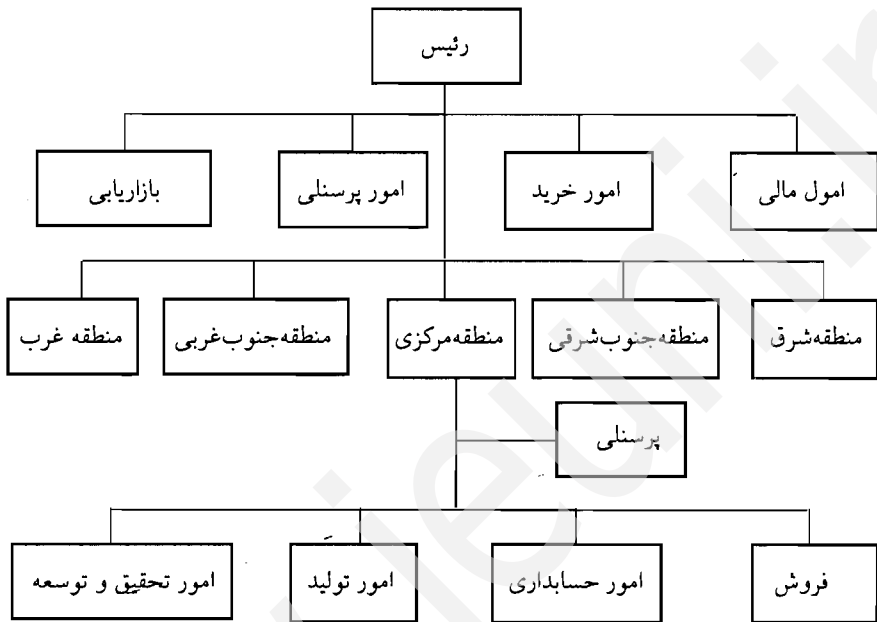
- ۱- امکان پاسخگویی سریع و کارآمد در محل‌ها و مناطق جغرافیایی مختلف را فراهم می‌کند.
- ۲- همکاری‌های محلی را در تصمیم‌گیری‌ها تشویق و ترغیب می‌کند و موجب بهبود در هماهنگی فعالیت‌های محلی می‌شود.
- ۳- امکان استخدام افراد محلی مهیا شده و این خود موجب حقوق و دستمزد کمتری می‌شود.
- ۴- ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می‌کند و زمینه رشد و شکوفایی منطقه‌ای بیشتر می‌شود.

معایب

- ۱- دشواری کنترل مدیریت عالی سازمان به علت پراکندگی جغرافیایی و برای کنترل و نظارت هزینه بیشتری صرف می‌شود.

۲- دشواری هماهنگی بین مناطق جغرافیایی گوناگون

۳- تکرار برخی از خدمات در مناطق مختلف که موجب بالا رفتن هزینه‌ها در سطح کل می‌شود.



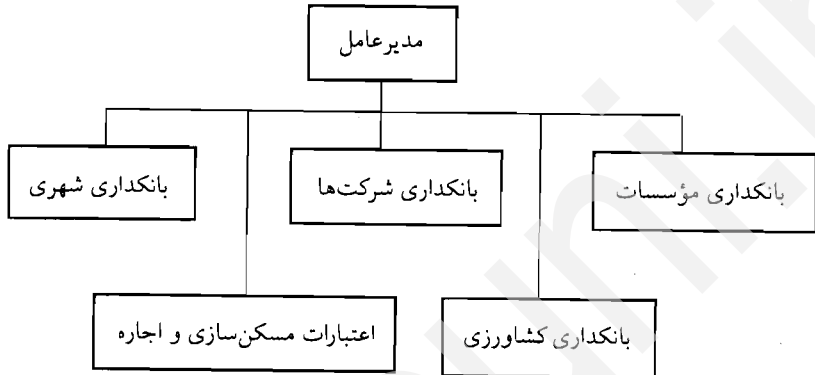
واحدسازی بر اساس مشتری^(۱)

بخش بندی بر مبنای مشتری در سازمان‌هایی متداول است که عامل اصلی و کلیدی در دسته بندی فعالیت‌ها بر اساس مشتری یا ارباب رجوع است. مثلاً مؤسسات آموزشی درس‌ها و دوره‌ها را متناسب با گروه‌های دانش‌آموزان و دانشجویان ارائه می‌کند. بنابراین نیازهای متنوع و خاص مشتریان به خدمات ویژه، سازمان‌ها را مجبور به واحدسازی بر مبنای مشتری می‌نماید.

مزایا

- ۱- از تأکید بر نیاز مشتریان شدیداً حمایت می‌شود.
- ۲- به مشتریان این احساس را می‌دهد که عرضه‌کنندگان کالا و خدمات، مسائل آنان را درک می‌کنند.

- ۱- ممکن است هماهنگ نمودن فعالیت‌ها را برای پاسخ به نیازهای مشتریان مشکل کند.
- ۲- به مدیران و کارکنان ماهر و متخصص برای پاسخگویی به تقاضاهای مشتریان نیازمند است.



محدودیت‌های ساختارهای سنتی سازمانی

- ۱- بخش‌های سازمانی در این ساختار مستقل نیستند و برای اجرای هدف‌های نهایی به یکدیگر وابسته و نیازمندند. ایجاد هماهنگی بین این واحدها، که خود را مسئول دستیابی و دستیابی به اهداف می‌دانند، مشکل است و در جهت دستیابی به هدف نهایی مؤسسه مانع ایجاد می‌کند.
- ۲- ساختار سنتی بر پایه سلسله مراتب به وجود آمده و ارتباطات از سرعت لازم برخوردار نیست و فاقد دقت لازم است. مجاری ارتباطی اغلب عمودی است و ارتباط افقی وجود ندارد.
- ۳- در ساختار سنتی برای هر وظیفه‌ای یک واحد یا بخش ایجاد شده است و تخصص‌ها در چارچوب ساختار محبوس هستند. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان‌پذیر نیست. نیروها هدر می‌روند و بیکاری مزمن بین نیروها رایج می‌گردد.
- ۴- ساختار سنتی انعطاف‌پذیری لازم را ندارد و در مقابل تغییرات محیطی بسیار کند و اکثراً نشان می‌دهد و بدین ترتیب رشد و توسعه هماهنگ با تحولات محیطی دچار مشکل اساسی می‌شود.
- ۵- در ساختار سنتی به علت تخصصی بودن واحدها، به تدریج نوعی «شیفتگی تخصصی» در هر واحد ایجاد می‌شود و در نتیجه ارتباط و مشارکت را بین واحدها سخت و دشوار می‌نماید. ضمناً این عدم هماهنگی و عدم وجود ارتباط بر کل سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء می‌گذارد.
- ۶- به علت عدم وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آنها بر یکدیگر. هر واحد عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف واحد دیگر توجیه می‌نماید و بدین ترتیب حساسی مسئولیت‌ها به سادگی مقدر نیست.

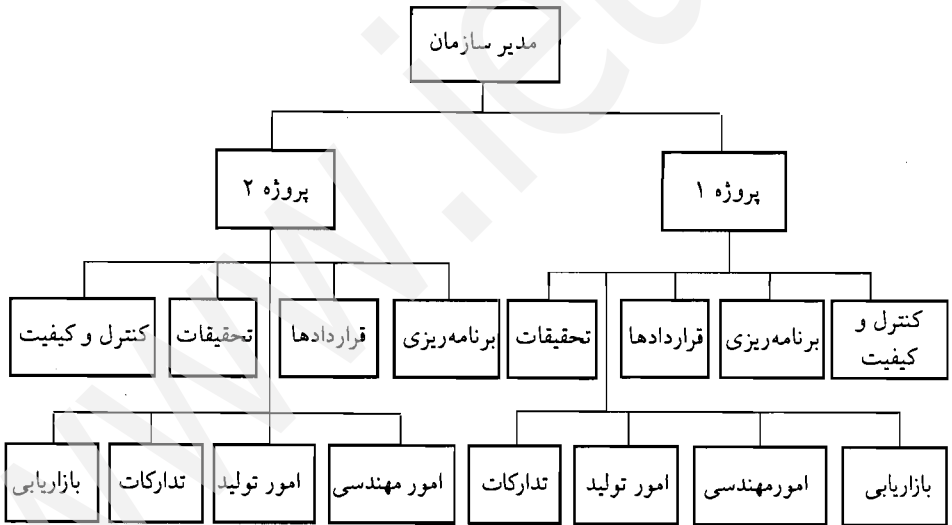
الگوهای جدید ساختار سازمان

سازمان بر مبنای پروژه^(۱)

در این ساختار به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی ایجاد نمود. این واحدها دارای امکانات لازم برای اجرای پروژه مربوط می‌باشند و بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را به طور مستقل به انجام رسانند.

واحدهای موردنیاز در هر پروژه قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. در ساختار پروژه‌ای ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند و مسئله حسابرسی مسئولیت‌ها در هر پروژه به سادگی قابل پی‌گیری است.

سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع صرف شده به وسیله آن‌ها، امر ارزیابی را با تسهیلات بیشتری امکان‌پذیر می‌سازد. پروژه‌ها می‌توانند رقابت سالم و سازنده‌ای با هم داشته باشند و از روش‌ها و متدهایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده است، استفاده کنند.

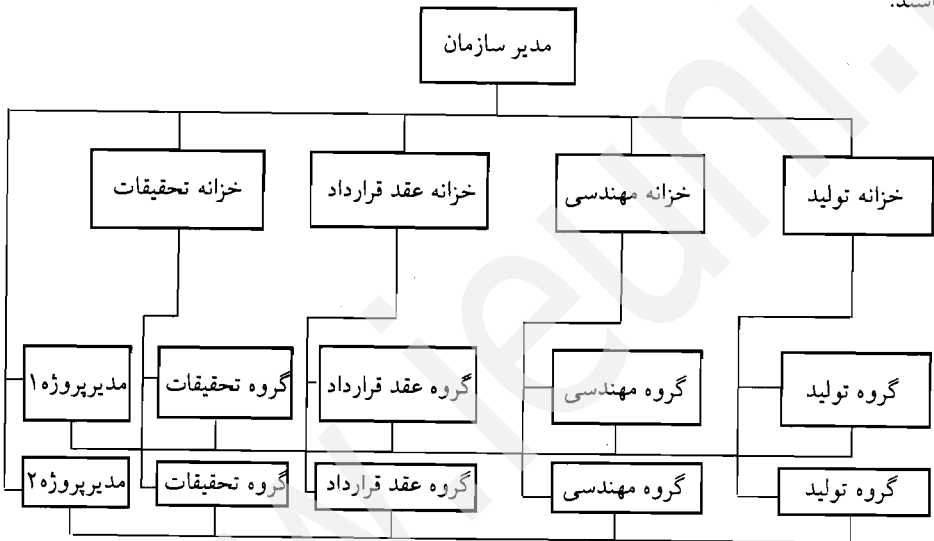
سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای^(۲)

سازمان ماتریسی از ترکیب سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به عمل می‌آید. در این ساختار نیروهای متخصص در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند و تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر

سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می‌باشند. هر گاه برای اجرای برنامه‌ای سازمان احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه‌ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه‌های تخصصی تأمین می‌گردند و زمانی که پروژه به اتمام رسید، افراد مذکور به خزانه خود باز می‌گردند. زمانی که افراد در خزانه تخصصی هستند تحت نظر مدیران واحدهای تخصصی می‌باشند.

ولی به هنگام اجرای پروژه‌ها در اختیار و تحت نظارت مدیر پروژه‌ای که در آن انجام وظیفه می‌کنند،

می‌باشند.



مزایا

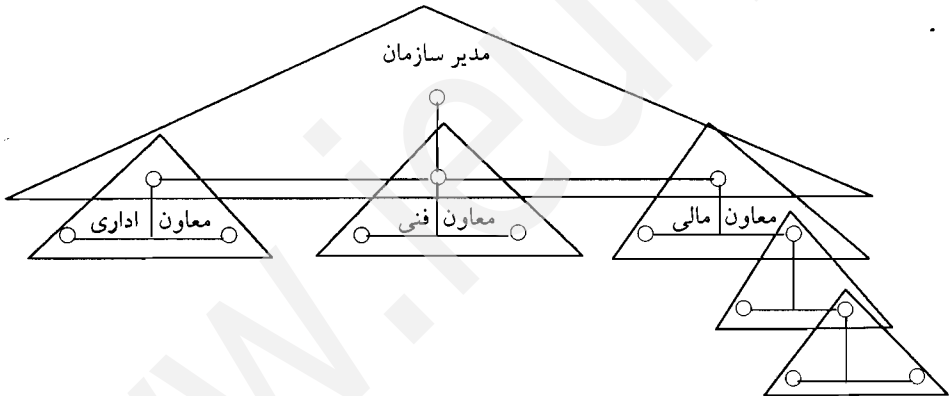
- ۱- در این ساختار به علت دارا بودن انعطاف بسیار بالا، امکان حداکثر استفاده از نیروها و منابع وجود دارد.
- ۲- همه پروژه‌های موجود در این ساختار از منابع و امکانات به تساوی استفاده می‌کنند.
- ۳- ارتباط عمودی و افقی در هم آمیخته می‌شود و نوعی روابط گروهی در پروژه‌ها به وجود می‌آید و از این طریق می‌توان ارتباط اثربخش‌تر و نزدیک‌تری را بین اعضای سازمان ایجاد نمود.
- ۴- واحد صف و ستاد در کنار هم و بدون احساس جدایی (که در ساختار سنتی وجود دارد) با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می‌دهند.
- ۵- سازمان ماتریسی به دلیل انعطاف پذیری بالا، به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ داده و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می‌سازد.

معایب

- ۱- کارکنان احساس عدم ثبات می‌کنند و ممکن است دچار نابسامانی روحی شوند.
- ۲- به دلیل خطوط ارتباطی دوگانه، گاهی اوقات مشکلات ارتباطی به وجود می‌آید و تعارضاتی بین مدیران خزانة و پروژه‌ها ایجاد می‌شود.

سازمان گروهی یا گروه‌های متداخل^(۱)

در ساختار گروه‌های متداخل رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد می‌گردد. این ساختار با گروه‌هایی که توسط اعضای مشترک با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. به عنوان مثال مدیر یک واحد در بخش یا واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را دارد. وجود چنین ارتباطی، گروه‌ها را به هم پیوند داده است و روابط گروهی جای روابط سلسله مراتبی را می‌گیرد.



سازمان با گروه‌های متداخل

مزایا

- ۱- انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروه‌ها انجام می‌شود.
- ۲- وجود روابط گروهی و پیوند گروه‌ها با هم بسیاری از مشکلات ساختار سنتی را رفع می‌کند.
- ۳- تصمیمات اتخاذ شده در گروه بالاتر به علت وجود عضو مشترک، با نظرات و پیشنهادات گروه پایین‌تر هماهنگ می‌شود و در نتیجه تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد.

۴- وجود اعضای مشترک در گروه‌ها، همبستگی را در سازمان تقویت می‌کند و سازمان به صورت یک گروه منسجم بزرگ در می‌آورد.

۵- روابط گروهی موجب افزایش روحیه و در نتیجه انگیزش کارکنان می‌شود و اثرات مثبتی در کارایی و اثربخشی آنان خواهد داشت.

مغایب

- ۱- بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که سازمان با گروه‌های متداخل، هیچ تغییر عمده‌ای در ساخت سنتی نداده است، جز آن که خانه‌های معمول سازمانی در مثلث‌های گروهی محدود و محصور نموده است.
- ۲- گروهی دیگر از منتقدین بر مشکلات ناشی از تصمیم‌گیری‌های گروهی و کندی‌های ناشی از آن در این ساختار اشاره نموده‌اند.

ساختار سازمانی موقت (ادهوکراسی)^(۱)

در این ساختار، سازماندهی به گونه‌ای است که با فراهم آوردن شرایطی موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان می‌شود و می‌توان از حداکثر توان کارکنان بهره‌مند گردید. مطالعات انجام شده در این رابطه، نشان می‌دهد که هر چه ساختار سازمان به ادهوکراسی نزدیک‌تر شود از میزان جابه‌جایی و غیبت کارکنان کاسته می‌شود و اغلب بهره‌وری و کیفیت اجرای کارها بهبود می‌یابد.

مقایسه ساختار ادهوکراسی و بوروکراسی

ادهوکراسی	بوروکراسی
- گروه‌های کاری موقت	- کارها ثابت‌اند و افراد استقلال کافی ندارند.
- عدم تمرکز در اختیارات	- تمرکز در اختیارات و مسئولیت
- مسئولیت‌بخشی اقتضایی	- اجرای کامل قوانین و ضوابط
- محدودیت قوانین و ضوابط	- سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارها مشخص و نسبتاً ثابت و جاری مناسب است.
- سیستم مدیریت ادهوکراسی برای کارهای نامشخص ناپایدار و غیرمعمول مناسب است.	- عدم انعطاف پذیری لازم و عدم توانایی انطباق پذیری با شرایط متغیر محیطی
- انعطاف پذیری بالا و تطبیق با شرایط متغیر محیطی با سرعتی بالا	

مقایسه خصوصیات نظام‌های بوروکراتیک و ادھوکراتیک

ادھوکراسی	بوروکراسی	
عمومی، غالباً کوتاه‌مدت، بسیاری از موقعیت‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و دسته‌بندی نشده‌اند.	جامع، مفصل، غالباً بلندمدت خط‌مشی‌ها رویه‌ها، قوانین و مقررات آشکار و واضح‌اند.	برنامه‌ریزی
غالباً غیررسمی، اغلب مسئولیت‌ها به طور مبهم تعریف نشده، غالباً بر حسب محصول یا مشتری سازماندهی شده و غالباً غیرمتمرکزند.	رسمی، مسئولیت‌های شخصی مشخصی، غالباً بر حسب وظیفه سازماندهی شده و غالباً متمرکزند.	سازماندهی
غالباً مشارکتی، غالباً سرپرستی عمومی	غالباً مستقیم، غالباً سرپرستی نزدیک	رهبری
غالباً کنترل‌های کم یا عمومی، غالباً متمایل به نتیجه	کنترل جامع، غالباً کنترل متمایل به روش‌ها	کنترل (نظارت)

۳- سلسله مراتب

برای پیوند دادن فعالیت‌های شغلی در سطوح گوناگون سازمان و آسان نمودن جریان اطلاعات میان سطح‌های مختلف، نیاز به ساختار عمومی احساس می‌گردد. لذا مدیران درباره عده افراد و تعداد واحدهایی که آن‌ها بتواند به طور کارآمدی در سطوح عمودی اداره کنند را مورد توجه قرار دادند. این امر به حیطة نظارت^(۱) و حیطة مدیریت^(۲) مربوط می‌گردد.

حیطة نظارت شامل افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند وقتی که کارها تقسیم شد و واحدها ایجاد گردید، حیطة نظارت تعیین می‌شود و مدیران می‌توانند در یک زنجیره فرماندهی^(۳) تصمیم‌گیری کنند.

معین نمودن حیطة نظارت و زنجیره فرماندهی الگویی چند سطحی را پدید می‌آورد که سلسله مراتب نامیده می‌شود. مدیران عالی که مسئول عملیات کل سازمان هستند در بالای سلسله مراتب سازمانی قرار دارند و مدیران دیگر در سطوح میانی و پایینی سازمان مستقر می‌گردند. زنجیره فرماندهی نشان می‌دهد که چه کسی و به چه کسی گزارش می‌دهد.

حیطة نظارت^(۴)

عبارت است از عده کارکنان و یا افرادی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند و یک مدیر به طور مستقیم آنان را اداره و هماهنگ می‌کند.

1. Spun of control
3. Chain of command

2. span of management control
4. Span of control

نظریه سنتی مدیریت اعتقاد دارد که عده زیردستانی که به یک مدیر گزارش می دهند، می تواند بین چهار تا دوازده نفر باشند.

حیطه مدیریت یا حیطه نظارت به عوامل زیر بستگی دارد:

۱- پیچیدگی کار^(۱): وظایف پیچیده تر نیاز به سرپرستی و نظارت بیشتری دارد و موجب محدودیت در حیطه نظارت می شود.

۲- استاندارد کردن کار^(۲): وقتی کارها استاندارد هستند یعنی یکنواخت و تکراری می باشند، مدیر می تواند عده بیشتری را سرپرستی کند لذا حیطه نظارت گسترده تر می گردد.

۳- سطح مهارت^(۳): وقتی که کارنان از آموزش کافی برخوردار باشند و مهارت لازم را به دست آورند، به نظارت کمتری نیاز دارند. بنابراین حیطه نظارت وسیع تر می گردد.

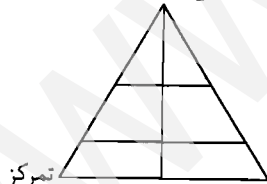
۴- حمایت مدیریت^(۴): مدیرانی که دستیارانی دارند و حمایت می شوند می توانند افراد بیشتری را سرپرستی کنند.

۵- محل کار کارکنان^(۵): وقتی محل کارکنان و مدیریت در یک محل باشد، حیطه می تواند وسیع تر از زمانی است که کارکنان به صورت پراکنده و در محل های گوناگون باشند.

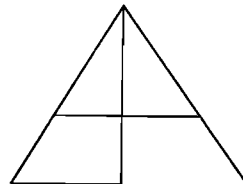
۶- فعالیت های غیر سرپرستی^(۶): مدیرانی که فعالیت های غیر سرپرستی زیادی دارند، وقت کمی را می توانند صرف کارکنانشان کنند و لذا حیطه نظارت محدودتر می شود.

میزان گستردگی حیطه نظارت و سطوح سلسله مراتب

هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد، ساختار سازمانی بلندتر است یعنی سطوح سلسله مراتب بیشتر می شود.



تمرکز
حیطه نظارت ۱۰ نفر



عدم تمرکز
حیطه نظارت ۱۰۰ نفر

هر چه سازمان پهن تر گردد، یعنی حیطه نظارت وسیع تر گردد، مدیریت نمی تواند تمام تصمیمات را به تنهایی اتخاذ کند. لذا بخشی از اختیارات را واگذار می کند و به صورت عدم تمرکزی عمل می کند. در سازمان های بسیار متحول امروزی، مدیران برای سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم گیری عدم تمرکز بهره می برند.

در سازمان‌های بلند که سطوح بیشتری از مدیریت وجود دارد:

الف) مدیران به دلیل محدودیت در نظارت، وقت بیشتری صرف وظایف مدیریتی می‌کنند.

ب) مدیران بهتر می‌توانند کارکنان خود را هدایت نموده و بر اعمال آنان نظارت کنند.

ج) بنا بر ضرورت مدیران بیشتری پرورش می‌یابند.

در سازمان‌های مسطح که سطوح مدیریت کمی وجود دارد:

الف) ارتباطات روان‌تر و ساده‌تر است.

ب) تصمیم‌ها بهتر (سریع‌تر، هدایت‌کننده‌تر) اتخاذ می‌شود.

ج) افراد از روحیه بالاتری برخوردارند زیرا استقلال و خودکنترلی بیشتری را دارا هستند.

د) عده سرپرستان کمتر و هزینه اداری کمتری وجود دارد.

زنجیره فرماندهی بر دو اصل استوار است: وحدت فرماندهی^(۱) و اصل سلسله مراتب^(۲)

الف) وحدت فرماندهی: یعنی این که هر فرد فقط باید یک رئیس داشته باشد. اگر عده دستوردهندگان بر

یک فرد زیاد شوند، نتیجه چنین کاری، تضاد، دلسردی و سردرگمی فرد می‌گردد و آثار آن عدم اثربخشی و عدم کارایی خواهد بود.

ب) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره معین و بدون انقطاع فرماندهی باید همه افراد را در سازمان با

سرپرستان نشان از بالاترین تا پایین‌ترین سطح به هم پیوند دهد.

۴- هماهنگی

روشن است که تقسیم منطقی وظایف میان واحدهای مختلف سازمان کافی نمی‌باشد و برای این که اهداف

مشترک تحقق یابد، ضروری است که عملیات واحدهای متعدد سازمان هماهنگ و همسو گردیده و ارتباط منابعی بین آن‌ها برقرار گردد.

هماهنگی در هم آمیختن فعالیت‌های بخش‌ها و واحدهای مجزا از یکدیگر برای پی‌گیری کارآمد دستیابی

به اهداف سازمان است.

بدون هماهنگی افراد ممکن است تنها به نقش خود فکر نموده و در جهت نیل به اهداف واحد خود گام

بردارند و نقش خویش را در کل سازمان فراموش نمایند.

موارد ذیل نیاز به هماهنگی زیاد دارد:

۱- وقتی در اجرای بعضی کارها، عوامل محیطی مؤثر در حال تغییر و دگرگونی باشند.

۲- وقتی کارها متنوع و غیرقابل پیش‌بینی باشند.

۳- وقتی در اجرای کارها، وابستگی‌های متقابل فردی کارکنان زیاد باشد.

۴- وقتی سازمان‌ها اهداف اجرایی بالایی برای خود تعیین می‌کنند.

راهنما و بانک سوالات امتحانی مبانی سازمان و مدیریت

- توصیه ارزشمند ماری پارکر فالت در رابطه با چگونگی ایجاد و تداوم هماهنگی در سازمان بیان نموده است:

(الف) هماهنگی با کمترین دشواری در طول ارتباطات عمودی و ارتباطات پرسنلی می‌تواند حاصل شود.
(ب) مدیران باید برای هماهنگی برنامه‌ریزی کنند.

(ج) حفظ هماهنگی فرایند مستمری است، زیرا هماهنگی امروز موجب هماهنگی فردا خواهد شد.

(د) مدیران نمی‌توانند وجود هماهنگی را به شانس واگذار کنند. هماهنگی تنها در سایه عمل هدف دار، محقق می‌گردد.

(ه) اهمیت دادن به عامل انسانی و فرایند ارتباطات باید به عنوان تلاشی برای تشویق هماهنگی مورد توجه قرار گیرد.

اختیار (۱)

همان‌گونه که می‌دانیم ساختار سازمان بیانگر روابط با دوام، منطقی و مشخص است که در آن چارچوب مدیران و کارکنان می‌توانند در جهت نیل به اهداف فعالیت نمایند. ساختار تنها چارچوبی است که نمی‌تواند خود را اداره کند. افرادی که در ساختار سازمانی روابط متقابلی دارند به قوانین و مقرراتی نیازمندند که به وسیله آن بتوانند به طور اثربخشی کار کنند.

مدیران با توجه به اختیار و قدرتی که دارند، برای اقدامات افراد در ساختار سازمانی قوانینی وضع می‌کنند و به کار می‌برند.

اختیار رسمی نوعی قدرت است که مدیران با توجه به ساختار سازمانی دارا می‌باشند. در این زمینه دو اصطلاح وجود دارد: اختیار و قدرت و هر دو این عناصر در هم تنیده‌اند. نحوه استفاده کارآمد مدیران از اختیار به چگونگی شناخت آنان از قدرت وابستگی دارد و قدرت در اصل به معنای توانایی اعمال نفوذ بر دیگران است.

قدرت چیست؟ یعنی توانایی اعمال نفوذ بر دیگران به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند. در سازمان‌ها، مدیران قدرت را اعمال می‌کنند. اما مدیران تنها افرادی نیستند که در سازمان قدرت خود را به کار می‌برند، کارکنان که نظراتی را بیان می‌کنند و کارهایی انجام می‌دهند، نیز بر مدیران اعمال نفوذ می‌کنند.

منابع قدرت (۲) بر ترام ریون و جان فرنچ پنج منبع قدرت را بیان نموده‌اند:

(الف) قدرت پاداش (۳)

یعنی شخصی که توانایی پرداخت پاداش را به زیردستان و کارکنان خود دارد.

(ب) قدرت تنبیه (اجبار) (۴)

توانایی مدیر (نفوذکننده) برای تنبیه زیردستان (نفوذپذیر) به منظور توفیق رفتارهای غیر دلخواه می‌باشد و دامنه تنبیه ممکن است از توبیخ تا از دست دادن شغل گسترده باشد.

1. Authority

2. Power resources

3. Reward power

4. Coercive power

ج) قدرت قانونی^(۱)

اختیار رسمی است و این قدرت زمانی وجود دارد که هر یک از کارکنان تصدیق می‌کنند که برای اعمال نفوذ محق است. حق مدیر برای تعیین برنامه‌های کاری منطقی، نمونه‌ای از قدرت قانونی «از بالا به پایین» است.

د) قدرت تخصصی^(۲)

این قدرت بیانگر آن است که مدیر و یا نفوذکننده دارای تخصص و یا دانش ویژه‌ای است که کارکنان (نفوذپذیر) فاقد آن است.

ه) قدرت مرجع^(۳)

این قدرت بیانگر آن است که رفتار و اعمال مدیر (نفوذکننده) سرمشق کارکنان (نفوذپذیر) قرار می‌گیرد. لازم به یادآوری است منابع مذکور، تنها منابع بالقوه قدرت هستند و داشتن آن‌ها توانایی نفوذ بر دیگران را تضمین نمی‌کند بلکه به نقش نفوذپذیر در پذیرش یا رد نفوذ اعمال شده بستگی دارد.

تفاوت قدرت و اختیار

قدرت دارای مفهوم بسیار وسیع‌تری از اختیار است. اختیار نوعی قدرت است که در یک مجموعه سازمانی قرار دارد. اختیار در سازمان حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی مؤثر بر دیگران به کار بندد و این اختیار را اختیار رسمی می‌نامند. دو نظریه درباره اختیار رسمی وجود دارد:

الف) نظریه کلاسیک: بر طبق این نظریه، اختیار از بعضی سطوح بالای سازمان ناشی می‌شود و سپس به طور قانونی از سطحی به سطح دیگر عبور می‌کند. در بالای این سلسله مراتب ممکن است خدا، حکومت و یا اراده جمعی مردم قرار داشته باشد.

بر طبق نظریه کلاسیک اختیار رسمی در سازمان‌های آمریکا، مدیریت حق دارد که دستورهای قانونی صادر کند و کارکنان مجبور به اطاعت از این دستورها هستند.

ب) نظریه پذیرش: که مبنای اختیار را بیشتر در نفوذپذیر می‌داند تا در نفوذکننده. جسترای بارنارد طرفدار سرسخت نظریه پذیرش، شرایطی را بر شمرده است که طبق آن شرایط شخص، از مقام بالاتر اطاعت می‌کند و اختیار او را برای صدور دستور می‌پذیرد. به اعتقاد او، افراد تنها در صورتی اختیار را می‌پذیرند که:

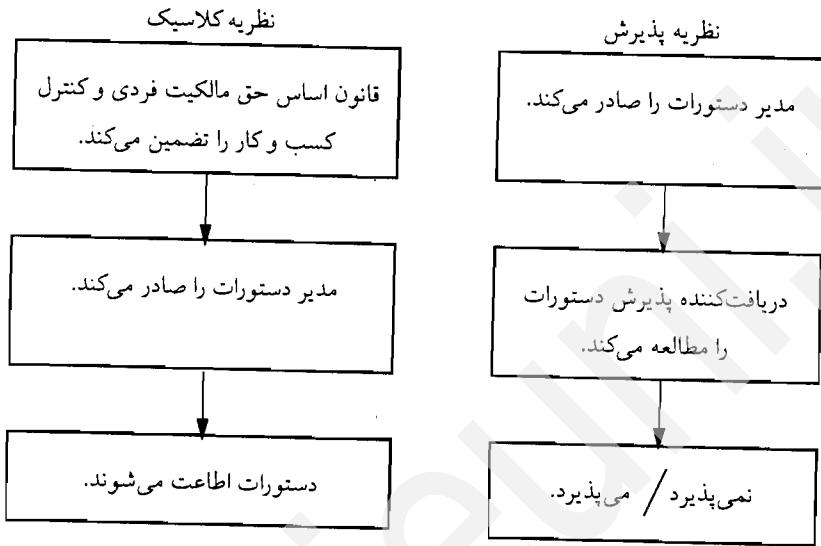
۱- دستوری که به آن‌ها داده می‌شود، درک کنند.

۲- عقیده داشته باشند که دستور با هدف سازمان همسویی و هماهنگی دارد.

۳- دریابند که دستور با منافع کارکنان هماهنگی دارد.

۴- از نظر روحی و جسمی توانایی پیروی از دستور را داشته باشند.

دو نظریه اختیار رسمی



واگذاری (تفویض) اختیار^(۱)

تفویض اختیار به معنای انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف خاص مدیر و رهبر سازمان به زیردستان و مدیران واحدهای تابع، به منظور تسریع در اجرای امور و تحقق به موقع هدف‌های سازمانی است. وقتی مدیران از اختیار خود استفاده می‌کنند یعنی مسئولیت نتایج حاصل را می‌پذیرند و در برابر موفقیت یا ناکامی خود مسئول و پاسخگو هستند. مسئولیت^(۲) عبارت است از تعهد کارکنان به اجرای وظایف محول شده و این تعهد ناشی از پذیرش شغلی توسط کارکنان است.

پاسخگویی نقطه‌ای است که اختیار و مسئولیت در آن جا با هم تلاقی می‌کنند. مدیر مؤسسه‌ای تولیدی، که به مدیر بازاریابی خود اختیاراتی می‌دهد متناسب با مسئولیت او برای مثلاً بازاریابی محصول جدید است. بنابراین او حق دارد از مدیر بازاریابی بخواهد پاسخگویی نتایج حاصل باشد.

اصول تفویض اختیار

- ۱- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن
- ۲- تفویض اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- ۳- تفویض اختیار قابل فسخ است.

- ۴- تفویض اختیار باید توأم با نظارت باشد.
- ۵- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

مزایای واگذاری اختیار

الف) چنانچه مدیر وظایف بیشتری را واگذار کند، فرصت بیشتری خواهد داشت تا به امور در سطح عالی مدیریت بپردازد.

ب) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیم‌های معتبر می‌شود.

ج) واگذاری اختیار به تصمیم‌گیری سرعت می‌بخشد.

د) واگذاری اختیار موجب می‌شود که زیردستان مسئولیت بپذیرند و قضاوت و داوری را تمرین کنند، اعتماد به نفس آنان را افزایش می‌دهد و رغبت ابتکار عمل را در آنان به وجود می‌آورد.

موانع واگذاری اختیار

الف) بزرگتری مانع روانی واگذاری اختیار ترس است. مدیری که به زیردستان تفویض اختیار می‌کند، می‌ترسد که آنان کار را درست انجام ندهند و عملکرد آن‌ها به او آسیب برساند.

ب) مدیران ممکن است به واگذاری اختیار بی‌میل باشند، زیرا می‌ترسند که زیردستان کار را به نحوه احسن انجام دهند و در نتیجه مدیران تحت‌الشعاع قرار گیرند.

همچنین موانع سازمانی ممکن است مانع از واگذاری اختیار شود.

چیره شدن بر موانع واگذاری اختیار

۱- واگذاری اختیار کارآمد ایجاب می‌کند که مدیران برای اجرای وظایف واگذار شده به زیردستانشان آزادی عمل بدهند. آنان باید به خاطر داشته باشند که مزایای واگذاری اختیار، آزادی عمل زیردستان را توجیه می‌کند، حتی اگر چنین اجازه‌ای منجر به اشتباهاتی از سوی کارکنان شود.

۳- با بهبود بخشیدن به ارتباطات بین مدیران و زیردستان می‌توان بر موانع واگذاری اختیار کارآمد، چیره شد. زیردستانی که در استفاده از توانایی‌هایشان تشویق می‌شوند و احساس می‌کنند که مدیرانشان برای آنان ارزش قائلند، برای پذیرش مسئولیت اشتیاق بیشتری از خود نشان می‌دهند.

عدم تمرکز^(۱) و تمرکز^(۲)

۱- تمرکز می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد زیرا تصمیمات اساسی در سطح عالی مدیریت اتخاذ می‌شود و منابع و فعالیت‌های سطوح پایین مجری بوده و مداخله نمی‌نمایند.

۲- وقتی مدیران عالی تصمیمات اساسی را اتخاذ می‌کنند، میان نیازهای واحدهای مختلف تعادل ایجاد نموده و فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کنند.

۳- در شرایط بحرانی مدیران با تجربه تصمیمات بزرگ را اتخاذ و ملاحظات مهم را در نظر خواهند داشت.

مزایای عدم تمرکز

- ۱- سازمان‌های غیرمتمرکز به سرعت می‌توانند به تغییرات محیطی پاسخ گویند، زیرا مدیران محلی با شرایطی که اختیار تصمیم‌گیری در آن شرایط دارند، آشنا می‌باشند. بدون منتظر ماندن تا ابلاغ تصمیمات از سطوح بالا در حداقل زمان تصمیمات ضروری را اتخاذ می‌نمایند.
- ۲- عدم تمرکز برای مدیران سطوح پایین‌تر امکان کسب تجربه در زمینه تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند.
- ۳- هر چه اندازه یک سازمان بزرگ‌تر می‌شود، مدیران باید مسئولیت بیشتر و وظایف گوناگون را به عهده بگیرند. واگذاری اختیار وسیله مناسبی است برای کمک به مدیران در تحمیل بار کار اضافی.

مواردی که در ارتباط با عدم تمرکز مطرح است

- هر چه سازمان بزرگ‌تر باشد، استفاده از عدم تمرکز مفیدتر است.
- هر چه مشتریان سازمان از نظر فیزیکی از هم دور باشند، عدم تمرکز وسیع، کارآمد و مؤثر است زیرا خدمات‌رسانی سریع‌تر انجام می‌پذیرد.
- هر چه خط تولید ناهمگن‌تر یا متنوع‌تر باشد، نیاز به عدم تمرکز افزایش می‌یابد. زیرا عدم تمرکز می‌تواند اغتشاش بالقوه ناشی از تنوع منابع برای تولید را به حداقل برساند و تصمیم‌های مناسب در ارتباط با فرایند تولید اتخاذ نمود.
- در سازمان‌هایی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع وجود دارد، عدم تمرکز ضروری است و از تشریفات زائد اجتناب می‌شود و زیردستانی که به آن‌ها اختیار واگذار شده به سرعت تصمیم‌گیری می‌کنند.
- عدم تمرکز به کسی که به او اختیار واگذار شده است آزادی می‌دهد تا راه‌های بهتری را انتخاب کند و لذا خلاقیت در او شکوفا می‌شود.

صف (۱) و ستاد (۲)

وظایف صف: وظایف صف در یک سازمان وظایفی هستند که به طور مستقیم در تأمین هدف‌های سازمانی دارای نقش هستند.

از نظر فرماندهی و نظارت، واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های زیردست خود نظارت و فرماندهی مستقیم دارند. دستورها را صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز به طور مستقیم دریافت می‌دارند.

وظایف ستاد: وظایفی هستند که به طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمانی نقش دارند. به طور معمول واحدهای مانند برنامه‌ریزی، کارگزینی و نظایر آن جزء واحدهای ستاد محسوب‌اند. از نظر زمانی واحدهای ستادی و وظایف آن‌ها، باید پس از تعیین وظایف صف مشخص گردد.

واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند بلکه نظرات و پیشنهادات آن‌ها از طریق واحدهای صف با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد.

وظایف واحدهای صفی، وظایف اجرایی است در حالی که وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی برنامه‌ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف می‌باشد.

انواع ستاد

۱- **ستاد عمومی**^(۱): شامل آن دسته از کارکنان می‌گردد که وظیفه اصلی آنان برنامه‌ریزی، هماهنگی و طراحی عملیات است و به طور مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان ارتباط دارند، و بیشتر در سازمان‌های بزرگ با وظایف گسترده و پیچیده تشکیل می‌گردد.

۲- **ستاد شخصی**^(۲): شامل کسانی می‌شود که خدمات آنان به طور کلی در جهت تسهیل و کمک به افراد خاص در سازمان صورت می‌گیرد. ستاد شخصی فقط در مقابل فردی که برای کمک به او (رئیس سازمان) منصوب شده است، مسئول می‌باشد و هیچ گونه قدرتی برای اعمال نظرات خود روی قسمت‌های مختلف سازمان ندارد.

۳- **ستاد تخصصی**^(۳): گروهی از متخصصان یک رشته خاص که با عده‌ای از مدیران صف کار می‌کنند تا کارایی سازمان را افزایش دهند. ارتباط میان ستاد تخصصی و مدیران صف ممکن است ایجاب کند که این ستاد دارای اختیارات مشورتی، خدماتی، نظارتی یا وظیفه‌ای درباره فعالیت صف باشد:

الف) اختیارات ستاد مشورتی: گروه ستادی دارای اختیارات مشورتی هستند در زمینه تخصصی پیشنهادهای خود را برای ملاحظه مدیران صف ارائه و طرح‌های مربوط را تنظیم می‌کنند.

ب) اختیارات ستاد خدماتی: گروه ستاد و خدمات، واحدی است که در زمینه خدمات اختیاراتی به آن واگذار شده تا نیازمندی‌های واحدهای صف را از این نظر تأمین کند.

ج) اختیارات ستاد نظارت و کنترل: گروه ستادی که دارای اختیارات نظارتی است، مسئولیت کنترل برخی از جنبه‌های عملکرد صف را به عهده دارد. در این صورت واحد ستادی مربوط به عنوان نماینده مدیر صف رده بالاتر وظایفش را انجام می‌دهد.

د) اختیارات ستاد وظیفه‌ای: اختیار وظیفه‌ای موقعی حقیقت می‌یابد که اختیار تصمیم‌گیری خارج از سلسله مراتب رسمی و فقط برای فعالیت‌های ویژه به فردی واگذار می‌شود، اعمال اختیار ستاد وظیفه‌ای بیش از هر نوع اختیار ستادی دیگر، اختیار مدیران صف را محدود می‌کند.

روابط صف و ستاد

از جمله مسائل عمده‌ای که در مؤسسات و سازمان‌ها به عنوان یک مشکل برای مدیران مطرح است، روابط بین صف و ستاد و اختلافاتی است که در این روابط به وجود می‌آید که مهمترین آن‌ها به شرح زیر است:

- ۱- نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد
- ۲- اختیارات زیاد واحدهای صف که موجب مقابله با اندیشه‌ها و طرح‌هایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می‌شود، می‌گردد.
- ۳- عدم آگاهی مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر

- ۴- ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور متقاعد کردن آنان نسبت به پیشنهادات و طرح‌ها
- ۵- احراز مسئولیت‌های صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیت‌های لازم را ندارند.

بهبود روابط صف و ستاد

برای بهبود روابط صف و ستاد و رفع مشکلات فی ما بین، راه کارهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- در انتخاب افراد صف و ستاد دقت کافی به عمل آید تا شایستگی و صلاحیت‌های لازم را داشته باشند.
- ۲- حدود وظایف و اختیارات واحدها و مدیران صف و ستاد به صورت هر چه دقیق تر تعیین و مشخص گردد.
- ۳- وظایف تکراری که می‌تواند زمینه تداخل اختیارات و وظایف صفی و ستادی را فراهم آورد، و مدیریت را مختل سازد، حذف گردد.
- ۴- کوشش شود تا مدیران صف و ستاد با وظایف یکدیگر آشنایی کامل داشته باشند و در رعایت حدود این وظایف بکوشند.
- ۵- سعی شود تا مدیران صف و ستاد جلسه‌ها و برنامه‌های مشترک داشته باشند.
- ۶- از چرخش مشاغل به منظور آشنایی بیشتر مدیران صف و ستاد از کار و وظایف و مشکلات یکدیگر استفاده شود.

فصل پنجم

(هدایت)

هدف‌های رفتاری:

دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- ۱- مفروضات اصلی تئوری X داکلاس مک گریگور را تشریح کنید.
- ۲- نظریه‌های محتوایی انگیزش را بر شمارید و در این رابطه نظریه ای. آر. جی آلدرفر را مختصراً شرح دهید.
- ۳- نظریه دو عاملی هرزبرگ را با نظریه انگیزش مازلو مقایسه کنید.
- ۴- نظریه انتظار ویکتور و روم را بیان نمایید.
- ۵- چهار مورد از مزایا و معایب وقت کاری شناور را ذکر کنید.
- ۶- در نظریه‌های خصوصیات رفتاری رهبری، دسته اول تحقیقات فلیش من و هاریس را شرح دهید.
- ۷- نظریه فیدلر را بیان کنید و نمودار چهار موقعیتی را ترسیم نموده حالات مختلف آن را بگویید.
- ۸- نظریه شبکه رهبری رابرت بلیک و جین مونت را ترسیم نموده حالات مختلف آن را تشریح کنید.
- ۹- انواع ارتباطات را نام ببرید و دو مورد آن را به دلخواه تشریح نمایید.
- ۱۰- ارتباط سازمانی غیررسمی را شرح دهید و انواع آن را نام ببرید.

بخش اول - انگیزش

برای این که مدیران در کار با افراد و کارکنان موفق باشند، در مرحله اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرایند انگیزش را به دست آورند. برای دستیابی به این مطلوب تعریف انگیزش، الگوهای گوناگون انگیزشی و شرح نیازهای انسانی را بیان می‌کنیم.

تعریف انگیزش

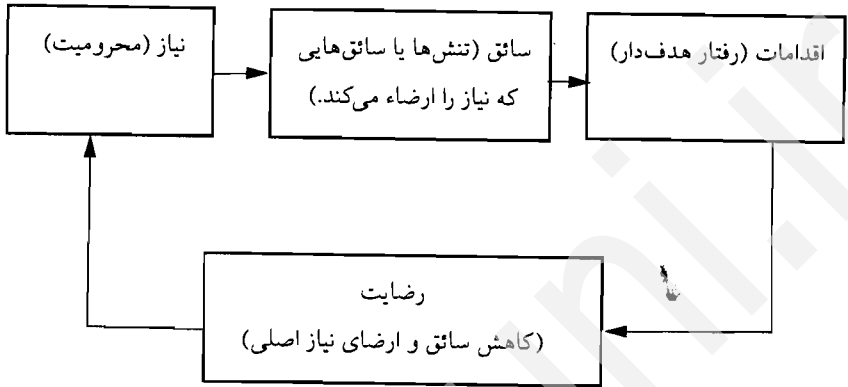
انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان به انجام کاری و یا رفتاری وا می‌دارد، انگیزش شوق رسیدن به چیزی، مطلبی و یا هدفی می‌باشد، به عبارت دیگر، انگیزش چرایی رفتار افراد را بیان می‌کند. مدیران نمی‌توانند بر زیردستان خود تأثیر بگذارند مگر آن که بدانند چه چیزی آنان را بر می‌انگیزاند. قبل از پرداختن به نظریه‌های انگیزش، لازم است خلاصه‌ای از تئوری X و Y که توسط داگلاس مک‌گریگور بیان شده است را نشان دهیم:

نظریه X	نظریه Y
۱- برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.	۱- اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است.
۲- اغلب مردم جاه‌طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می‌دهند هدایت شوند.	۲- برای نیل به اهداف سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالباً ضروری است.
۳- اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی دارند.	۳- قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی به طور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است.
۴- انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌شود.	۴- انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز در سطح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌شود.
۵- اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.	۵- مردم اگر به طور مقتضی انگیزش داشته باشند می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند.

نظریه‌های معاصر انگیزش^(۱)

نظریه‌های انگیزش بر تعدادی از عوامل که ممکن است بر انگیزش اثر داشته باشند، تأکید می‌ورزند. این نظریه‌ها بر سه دسته تقسیم می‌شوند: نظریه‌های محتوایی، نظریه‌های فرایندی و نظریه تقویت نظریه‌های فرایند بر چگونگی انگیزش و مراحل که اتفاق می‌افتد تا فردی برانگیخته شود، تأکید می‌ورزد. در حالی که نظریه‌های محتوایی شرحی است بر انگیزشی که به خواست‌های درونی افراد توجه دارد، تمرکز اصلی این نظریه‌ها بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضای این نیازهاست.

۱- نظریه‌های محتوایی انگیزش^(۱)



الگوی نظریه محتوایی انگیزش

۱- سلسله نیازهای مازلو^(۲)

ابراهام مازلو، نیازهای انسانی را به شیوه‌ای منطقی طبقه‌بندی کرده است که این طبقه‌بندی به سلسله مراتب نیازهای انسانی معروف شده است. مازلو معتقد است که افراد انسان دارای پنج طبقه نیاز اساسی هستند.

۱- نیازهای زیستی یا فیزیولوژیک^(۳)

نیازهای زیستی نیاز به غذا، مسکن و سرپناه به عنوان اساسی‌ترین نیازهای انسانی است. این نیازها در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب نیازها قرار می‌گیرند و تا زمانی که این نیازها در انسان برآورده و ارضاء نشوند، بخش عمده‌ای از رفتار فرد در جهت ارضای آن‌ها شکل می‌گیرد. مدیرانی که مایلند با استفاده از این نیازها زبردستان را برانگیزانند، فرض می‌کنند که کارکنان ابتدا برای کسب پول کار می‌کنند تا امکان تهیه غذا، لباس و سرپناه وجود داشته باشد.

۲- نیازهای ایمنی^(۴)

شامل نیازهایی برای سلامتی و ثبات است که عبارتند از نیاز به فارغ بودن از ترس و آسیب‌های جانی، محرومیت‌های زیستی، تأمین امنیت، تأمین اجتماعی، بازنشستگی. مدیران ممکن است تلاش کنند با تأکید بر اجرای قوانین و مقررات، امنیت شغلی و مزایای جنسی این نیازها را ارضاء کنند.

1. Content theories of motivation

2. Maslow's hierarchy of needs

3. Physiological needs

4. Safety needs

۳- نیازهای اجتماعی (وابستگی)^(۱)

نیازهای اجتماعی شامل نیاز به دوست داشتن، مصاحبت، دوستی و وابستگی است. این نیاز ناشی از اجتماعی بودن انسان و علاقه او به تعلق و پذیرش از جانب دیگران و گروه‌های گوناگون است. مدیریت با کمک به بهتر شدن روابط اجتماعی در سازمان، می‌تواند نیازهای وابستگی در گروه‌های کاری را ارضاء کند مانند برنامه‌های تفریحی و ورزشی، گردش‌های دسته‌جمعی و فعالیت‌های اجتماعی.

۴- نیازهای احترام^(۲)

انسان پس از شروع به ارضای نیازهای اجتماعی، معمولاً خواهان آن است که بیش از یک عضو ساده گروه خود باشد. بنابراین احساس نیاز بر احترام می‌کند هم احترام به نفس و هم احترام از طرف دیگران، اغلب مردم نیاز دارند که برای خود ارزش زیادی قائل شوند و می‌خواهند این ارزش مبتنی بر واقعیت باشد. مدیرانی که می‌خواهند از راه نیازهای احترام کارکنان را بر انگیزانند می‌توانند بر دشواری کار آنان و مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت کاری تأکید ورزند. با انتشار فهرست عملکرد کارکنان ساعی، دادن جایزه و پاداش به آنان، پشتیبانی از کارکنان موفق.

۵- نیاز خودیابی^(۳)

وقتی نیازهای احترام به اندازه کافی ارضاء شدند، نیازهای خودیابی یا تحقق ذات، اهمیت و تسلط بیشتری پیدا می‌کند، خودیابی یعنی نیاز به تحقق یا فعلیت بخشیدن استعدادها یا بالقوه شخصی صرفنظر از نوع آنها. یک نوازنده می‌خواهد بهترین شود، یک فرمانده می‌خواهد در کارش موفق‌ترین باشد. لذا خودیابی میل رسیدن به حد کمالی است که فرد قابلیت رسیدن به آن را دارد.

۲- نظریه ای. آر. جی آلدرفر

کلیتون آلدرفر روانشناس با مطالعه خود درباره نیازهای انسانی به برخی از انتقادات بر نظریه مازلو، پاسخ گفته است. ایشان در نظریه خود سه دسته نیاز تعیین کرده است:

۱- نیازهای زیستی^(۴) (نیاز به سلامتی جسم)

۲- نیازهای تعلق^(۵) (نیاز به ارضای ارتباطات میان فردی)

۳- نیازهای رشد^(۶) (نیاز به تداوم رشد و پیشرفت شخصی)

1. Social needs (affiliation need)

2. Esteem needs

3. Self actualization needs

4. Existence needs

5. Relatedness needs

6. Growth needs

نظریه آلدرفر سه تفاوت اساسی با نظریه مازلو دارد:

الف) او فقط سه مرتبه برای نیازهای انسانی تعیین کرده است، ولی مازلو نیازهای انسانی را در پنج مرتبه بیان نموده است.

ب) آلدرفر دریافت که کارکنان ممکن است گاهی اوقات نیازهای سطح بالاتر خود را قبل از آن که کلیه نیازهای سطح پایین تر ارضاء شوند، فعال کنند.

ج) او همچنین دریافت که حرکت در سلسله مراتب نیازها برای ارضاء آن‌ها، همیشه رو به بالا نیست. زیرا چنانچه فردی از ارضاء شدن نیاز سطح بالا مأیوس شد ممکن است با تلاش و رفتار خود نیاز در سطح پایین تر را ارضاء نموده و به ثمر برساند.

مازلو معتقد بوده که یک نیاز وقتی یک بار ارضاء شد، قدرت خود را برای برانگیختن رفتار از دست می‌دهد و همچنین افراد به طور منظم سلسله مراتب نیازها را رو به بالا طی می‌کنند. در حالی که آلدرفر اعتقاد داشت، افراد با توجه به شرایط زمان و موقعیت، در سلسله مراتب نیازها بالا و پایین می‌روند.

۳- نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی گریس آرجریس

بر اساس نظریه آرجریس، وقتی انسان به طور طبیعی در سال‌های رشد خود از یک شخص نابالغ به فردی بالغ تبدیل می‌شود، حرکتی را آغاز می‌کند که هفت نوع تغییر در او به وجود می‌آورد.

۱- از وضعیت عدم تحرک و انفعالی دوره کودکی به حالت فعال در بزرگسالی تغییر می‌کند.
۲- از وضعیت وابستگی به دیگران در دوران کودکی به وضعیت استقلال نسبی در دوران بزرگسالی دگرگون می‌شود.

۳- از رفتارهای محدود دوره کودکی به توانایی در ارائه رفتارهای گوناگون در بزرگسالی متحول می‌شود.
۴- علائق سطحی و آشفته به سرعت کاهش یابنده در دوران کودکی به علائق عمیق تر در دوران بزرگسالی تغییر می‌کند.

۵- چشم‌انداز زمانی کوتاه‌مدت او در کودکی به چشم‌انداز گسترده و بلندمدت او در بزرگسالی تبدیل می‌شود.
۶- از وضعیت فرمانبرداری و زیردست گونه بودن به موقعیتی مساوی یا برتر در بزرگسالی دست می‌یابد.
۷- از فقدان آگاهی درباره خود در کودکی به آگاهی و کنترل بر خود به عنوان یک بزرگسال دگرگون می‌شود.

آرجریس بی تفاوتی شایع میان کارگران صنعتی و فقدان تلاش از جانب آنان را صرفاً نتیجه تنبلی فرد نمی‌داند. به نظر او این مسائل از مدیریت ناشی می‌شود. کارکنان بر اثر اعمال و اقدامات مدیریت سازمان‌ها، از رشد و بلوغ باز می‌مانند. در این سازمان‌ها، اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی‌شود و آنان به منفعل، متکی و زیردست و تابع بودن تشویق می‌شوند. در نتیجه آنان نابالغ رفتار می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها انتظار دارند که کارکنانشان به جای این که مانند بزرگسالان رفتار کنند، همچون آدم‌های نابالغ عمل نمایند.

۴- نظریه دو عاملی انگیزش

فردریک هرزبرگ نظریه‌ای درباره ارتباط بین نیاز و رفتار بیان نمود. نظریه او از دو طبقه نیاز تشکیل شده است. اولین طبقه از نیازها را عوامل بهداشتی^(۱) نامید. این نیازها شرایط محیطی انسان را توصیف می‌کنند و وظیفه اصلی آن‌ها ممانعت از نارضایتی شغلی است. دومین طبقه نیازها را انگیزاننده^(۲)ها (محرک) نامید زیرا این نیازها موجب انگیزش افراد برای عملکرد بهتر می‌شود.

عوامل بهداشتی (شان و مقام، روابط متقابل فردی، خط مشی‌ها و اداره، شرایط کار، امور سازمان، امنیت شغلی، کیفیت سرپرستی، دستمزد) عدم وجود آن‌ها نارضایتی شغلی ایجاد می‌کند.

عوامل انگیزاننده (کار تلاش برانگیز، مسئولیت، موفقیت، رشد و توسعه، پیشرفت کار و شناسایی) این عوامل به عنوان ارضاءکننده‌ها نیز شناخته شده‌اند و عواملی هستند که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند و با محتوای کار، سر و کار دارند. درک این اندیشه هرزبرگ برای مدیران بسیار مهم است که رضایت ناشی از تأثیر عوامل برانگیزاننده است و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

۵- نظریه نیازهای اکتسابی مک کلی لند

نظریه دیگر مربوط به نیازها را روانشناسی به نام دیوید مک کلی لند در دهه ۱۹۶۰ به وجود آورد. او معتقد است که نیازها، آن گونه که مازلو، آلدرفر و هرزبرگ فرض کرده‌اند، نه ذاتی هستند و نه در همه افراد یکسانند. نیازها اکتسابی یا آموختنی هستند و افراد در طول زندگی خود آن‌ها را می‌آموزند و گرایش آن‌ها نسبت به نیازهای خاصی با دیگران متفاوت است. ایشان سه دسته نیاز را مطرح می‌کند: نیاز به موفقیت^(۳)، نیاز به وابستگی^(۴) و نیاز به قدرت^(۵).

نیاز به کسب موفقیت: مک کلی لند معتقد است که نیاز به کسب موفقیت انگیزه انسانی مشخصی است که می‌توان آن را از سایر نیازها متمایز نمود مهمتر این که انگیزه کسب موفقیت را می‌توان در هر گروه تجربه و ارزیابی نمود.

مشخصات افرادی که نیاز به کسب موفقیت دارند:

(الف) آنان اهداف نسبتاً مشکل ولی بالقوه قابل دست یافتنی را بر می‌گزینند.

(ب) آنان ترجیح می‌دهند که نتیجه کار را به شانس و تصادف واگذار نکنند و با تلاش خود به نتیجه برسند.

(ج) بیشتر از پاداش‌های ناشی از موفقیت به خود موفقیت توجه نشان می‌دهند.

1. Hygiene factors

2. Motivation factors

3. Needs of achievement

4. Needs of affiliation

5. Needs of power

راهنما و بانک سوالات امتحانی مبانی سازمان و مدیریت

د) به دنبال موفقیت‌هایی می‌گردند که در آن از طریق کسب باز خورد و محسوس بتوانند اطلاع دقیق به دست آورند که تا چه اندازه خوب عمل می‌کنند.

ه) آنان عادت کرده‌اند وقت خود را صرف تفکر درباره بهتر انجام دادن کارها کنند.

نیاز به وابستگی: یعنی جلب دوستی و ایجاد ارتباط با دیگران. افرادی که نیاز شدیدی به وابستگی دارند، اغلب برای برقراری ارتباط با دیگران و کسب تأیید از سوی آنان ارزش زیادی قایل‌اند، لذا، این گونه افراد دائماً به دنبال تأیید خود از سوی دیگران هستند تا خود را با تمایلات و انتظارات کسانی که آنان را تأیید می‌کنند تطبیق دهند.

نیاز به قدرت: تمایل نفوذ بر دیگران و اعمال کنترل شدید بر محیط اجتماعی و فیزیکی می‌باشد. افرادی که نیاز زیادی به قدرت دارند، اغلب سعی می‌کنند تا سایر افراد را به طور مستقیم از طریق خواسته‌ها یا بحث‌های شخصی تحت تأثیر قرار دهند و با داشتن موقعیت‌هایی که اجازه اعمال قدرت و کنترل دیگران را به آن‌ها می‌دهد، برانگیخته می‌شوند.

نیاز به قدرت دو شکل دارد: قدرت شخصی^(۱) و قدرت سازمانی^(۲). افرادی که نیاز به قدرت سازمانی دارند، بیشتر بر مسائل سازمان تأکید می‌ورزند، و بر دیگران نفوذ می‌کنند تا اهداف گروهی تحقق یابد. مک‌کلی لند، معتقد است وقتی افراد با نیاز شدید قدرت، پست‌های مدیریت را در سازمان‌های بزرگ اشغال می‌کنند، فعال‌تر از کسانی هستند که نیاز شدیدی به موفقیت دارند.

نظریه اکتسابی مک‌کلی لند	نظریه دو عالی هرزبرگ	نظریه ای. آر. جی آلدرفر	سلسله مراتب نیازهای مازلو
نیاز به موفقیت	عوامل انگیزشی	نیازهای رشد	نیازهای خودیابی
نیاز به قدرت		نیازهای تعلق	نیازهای احترام
نیاز به وابستگی	عوامل بهداشتی	نیازهای زیستی	نیازهای ایمنی
			نیازهای فیزیولوژیکی

مقایسه نظریه‌های محتوایی (نیازها)

نظریه‌های محتوایی بر شناخت عواملی تأکید دارند که موجب این می‌شوند که افراد به شیوه خاص عمل کنند. مثلاً کارمندی که نیاز شدید و قوی به احترام به خود دارد، ممکن است با تولید دقیق و با کیفیت و با وجدان کاری بالا به کار برانگیخته شود در حالی که کارمندی که نیاز شدیدی به موفقیت دارد، ممکن است برای اجرای وظایف دشوار خود برانگیخته شود که اضافه کاری نماید.

پنج‌گویی انگیزش در عمل

الف) نیازها در میان افراد مختلف، گوناگون است و در طول زمان تغییر می‌کنند. بسیاری از مدیران این مسئله را درک نمی‌کنند، به همین جهت تصور می‌کنند که زیردستان دارای انگیزش، نسبت به کارشان دلسرد و مأیوس هستند.

ب) راه‌هایی که نیازها به رفتار تبدیل می‌شوند نیاز بسیار متنوع است. شخصی با نیاز شدید به ایمنی ممکن است تظاهر به ایمنی کند و به جهت ترس از شکست، از پذیرش مسئولیت اجتناب ورزد در حالی که فرد دیگری که همان میزان نیاز به ایمنی دارد، ممکن است در جستجوی مسئولیت باشد.

ج) حتی اگر نیازها با هم سازگار و هماهنگ باشند، رفتارها این گونه نیستند. یک کارمند ممکن است با یک نیاز در یک روز عملی را انجام دهد که کاملاً با عمل او در روز دیگر متفاوت باشد.

د) نوع واکنشی که مردم در برابر تحقق یا عدم تحقق نیاز نشان می‌دهند، متفاوت است گروهی از افراد که دارای نیاز شدید به ایمنی هستند، در صورت شکست، ممکن است مأیوس شوند در حالی که گروه دیگر با همان میزان نیاز ایمنی در صورت شکست خوردن بر تلاششان بیافزایند.

نظریه‌های فرایندی انگیزش^(۱)

نظریه‌های محتوایی بر قدرت نیازهای درونی در انگیزش رفتار تأکید دارند در حالی که نظریه‌های فرایندی نیازها را بخشی از فرایندی محسوب می‌کنند که در آن فرایند افراد تصمیم می‌گیرند چگونه رفتار کنند. به عنوان مثال بعضی از کارکنان با نیاز شدید به کسب موفقیت ممکن است در برابر تکمیل پروژه دشواری، انتظار پاداش داشته باشند. چنین انتظاری موجب بروز رفتار خاصی در این افراد خواهد شد. مهمترین نظریه‌های فرایندی عبارتند از:

۱- نظریه انتظار^(۲)

نظریه ویکتور و روم بر این فرض استوار است که نیازهای احساس شده علت رفتار انسان هستند. ضمناً این نظریه موضوع نیروی انگیزش را مطرح می‌کند. میزان تمایل فرد به بروز یک رفتار و هر چه این تمایل افزایش یا کاهش یابد، نیروی انگیزش نیز به همان میزان نوسان پیدا می‌کند.

احتمال مورد انتظار برای نتیجه‌ای که تحقق خواهد یافت \times ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که سرمایه‌زند. نیروی انگیزش با افزایش این عوامل (دو عامل بالا)، انگیزش شدیدتر می‌شود، تا تمایل به بروز رفتار بیشتر شود.

۲- نظریه برابری^(۱)

در این نظریه فرض بر این است که افراد مایلند پاداش‌های دریافتی خود را به حداکثر برسانند. افراد علاقمند هستند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آنان بشود. چنانچه در مقایسه با دیگران رفتار نابرابری با فرد بشود، این عامل می‌تواند موجب تغییراتی در رفتار وی گردد.

برابری وقتی وجود دارد که کارمند عقیده داشته باشد که نسبت داده‌ها بر نتیجه‌های او با نسبت داده‌ها به نتیجه‌های کارکنان دیگر که مسئولیت مشابه دارند یا افرادی که در همان شغل در سازمان‌های دیگر کار می‌کنند، برابر است.

نتیجه حاصل از فعالیت‌های شخص دیگر = نتیجه حاصل از فعالیت‌های یک شخص
داده‌های شخص دیگر / داده‌های یک شخص

وقتی که نسبت‌ها مساوی نباشد، فرد احساس نابرابری می‌کند و در وی تنش ایجاد می‌شود. او می‌کوشد تا به برابری برسد. این تلاش برای دستیابی به برابری، نشانگر انگیزش به کار است. قدرت این انگیزش در رابطه مستقیم با میزان نابرابری است که فرد تصور می‌کند.

۳- نظریه تعیین هدف^(۲)

ادوین لاک می‌گوید، گرایش طبیعی انسان برای تعیین هدف و تلاش جهت تحقق هدف‌ها وقتی مفید است که فرد هم هدف‌های مشخص را درک کند و هم آن‌ها را بپذیرد. به علاوه کارکنان اگر فاقد مهارت‌های لازم برای تحقق هدف باشند و بدانند که فاقد این مهارت‌ها هستند، برانگیخته نمی‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد موقعی که هدف‌ها مشخص و پرجاذبه هستند، با کارایی بیشتری به عنوان عوامل انگیزشی در کار فردی و گروهی عمل می‌کنند. پژوهش همچنین نشان می‌دهد که وقتی زیردستان در تعیین هدف مشارکت داشته باشند، انگیزش و تعهد آنان در حد عالی‌تری است.

راهبردهای برانگیختن اعضای سازمان

مدیران برای برانگیختن اعضای سازمان خود راهبردهای گوناگون را به کار می‌برند. هدف هر یک از این راهبردها، ارضای نیازهای فردی برای ارائه رفتارهای مناسب سازمانی است.

راهبردهای انگیزشی مدیریت

۱- ارتباط مدیریتی ۲- نظریه X و Y ۳- طراحی شغل ۴- نظریه تقویت ۵- محرک‌های پولی و غیرپولی

۱- ارتباط مدیریتی^(۳): اساسی‌ترین راهبرد انگیزشی برای مدیران آن است که با اعضای سازمان به آسانی ارتباط مؤثری برقرار کنند. برقراری ارتباط مدیران با زیردستان می‌تواند نیازهای اساسی انسانی را از قبیل

شناسایی، احساس تعلق و ایمنی را ارضاء کند. برای نمونه، عمل ساده یک مدیر برای آشنایی با زیردستان تأثیر مهمی در ارضای نیازهای یاد شده بالا دارد.

۲- نظریه X و Y: طریقه‌ای دیگر به فرضیه‌های مدیران درباره طبیعت انسانی مربوط می‌شود. داگلاس مک گریگور دو دسته فرضیه‌هایی را معین کرد: نظریه X که شامل فرضیه‌های منفی درباره انسان است. مک گریگور عقیده دارد که مدیران غالباً از این فرضیه‌ها به عنوان اساس رفتار خود با کارکنان سازمان، استفاده می‌کنند. نظریه Y، فرضیه‌های مثبتی را معرفی می‌کند و مک گریگور معتقد است که مدیران باید تلاش کنند آن‌ها را به کار بندند.

ایشان اعتقاد دارد مدیرانی که اساس رفتار آن‌ها بر مبنای تئوری X است مدیران «بد» هستند در حالی که آن دسته از مدیرانی که رفتار آن‌ها بر پایه تئوری Y می‌باشد، مدیران «خوب» هستند.

ردین^(۱) معتقد است که تولید با به کارگیری تئوری X و Y ممکن است افزایش یابد و این مسئله به موقعیتی که مدیر با آن مواجه است، بستگی دارد. در این رابطه، ردین نظریه Z را پیشنهاد می‌کند. این نظریه بُعد اثربخشی را نشان می‌دهد یعنی چنانچه مدیران با توجه به موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اند، برای برخورد با افراد هم از نظریه X و هم از نظریه Y استفاده کنند، موفق می‌شوند. ضمناً فعالیت‌هایی که بر اساس فرضیه‌های نظریه Y صورت می‌گیرد در برانگیختن اعضای سازمان موفق‌تر از فعالیت‌هایی است که بر فرضیه‌های نظریه X مبتنی است.

۳- طراحی شغل^(۲): الف) راهبردهای پیشین طراحی شغل (ب) راهبردهای نوین طراحی شغل

الف) چرخش کاری^(۳): کوششی است در جهت رفع کسالت شغلی و بر این اساس قرار دارد که افراد به نوبت در مشاغل مختلف می‌گشتند و ضروری نبود که آنان فقط یک کار آسان و تخصصی را در مدت طولانی انجام دهند.

- توسعه شغلی^(۴): راهبرد دیگری است که برای از بین بردن کسالت ناشی از تخصصی کردن کار به وجود آمده است. توسعه شغلی یعنی، افزایش تعداد عملیاتی است که هر فرد باید اجرا کند و از این راه رضایت فرد در کار افزایش یابد.

ب) راهبردهای نوین طراحی شغل

۱- غنی‌سازی شغل^(۵): بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزش در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال در آن‌ها برآورده ساخت، و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که تا حد

امکان این نیازها را در کارکنان ارضا کند. شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که کارکنان بتوانند در آن شغل با استقلال کار کنند، بر کار خود کنترل داشته باشند و زمینه رشد و خلاقیت آن‌ها نیز ایجاد گردد.

۲- وقت کاری شناور^(۱): سنتی ترین خصوصیت کار این است که کارها باید در طول زمانی ثابت یعنی هشت ساعت در روز انجام شود. ولی در دوران جدید، به این سنت اعتراضاتی شده است. بسیاری از مدیران در برخورد با مسائل انگیزشی و غیبت در کار به برنامه‌های زمانی انعطاف‌پذیر به عنوان راه حلی ممکن رو آورده‌اند. منظور اصلی از وقت کاری شناور، یا برنامه ساعت‌های انعطاف‌پذیر کاری، آن است که به کارگران اجازه دهند کارهای خود را در طول یک هفته کاری (ساعت‌های معمولی کار) با برنامه‌ای که خودشان تنظیم کرده‌اند، تکمیل کنند.

مزایا و معایب وقت کاری شناور

مزایا	معایب
- بهبود نگرش در روحیه کارکنان	- فقدان سرپرستی در طول برخی ساعت‌های کاری
- کاهش تأخیرات	- عدم دسترسی به افراد مهم در زمان‌های خاص
- مشکلات ترافیکی کمتر - کارگران می‌توانند از	- فقدان نیروی انسانی کافی در برخی زمان‌ها
- خیابان‌ها و بزرگراه‌های پرازدهام اجتناب کنند.	- مشکل همراهی کارکنانی که بازده کارشان داده کار
- مطابقت با کسانی که آرزومندند قبل از ایجاد	- کارکنان دیگر است.
- مزاحمتی به کارشان برسند.	- سوء استفاده کارکنان از برنامه وقت کاری شناور
- افزایش تولید و کارایی	- دشواری در برنامه‌ریزی جدول‌های کاری
- تسهیل در برنامه‌های خصوصی و قرار	- مسئله پی‌گیری ساعت‌هایی که کار انجام شده است.
- ملاقات‌ها برای کارکنان	- عدم امکان برنامه‌ریزی جلسات در اوقات مناسب و
- کاهش غیبت و جابجایی	- عدم توانایی در هماهنگی پروژه‌ها

۴- نظریه تقویت^(۲)

نظریه تقویت را بی. اف اسکانیر و همکارانش ارائه داده‌اند. به نظر ایشان رفتار فرد تابع پیامدهای آن است. اگر پیامدها مثبت باشند، فرد در آینده نیز تمایل دارد در موقعیت مشابهی، پاسخ مشابه دهد. اگر پیامدها ناخوشایند باشند، فرد تمایل پیدا می‌کند برای اجتناب از آن پیامدها رفتار خود را تغییر دهد.

از نظریه تقویت برای تغییر رفتار انسانی استفاده می‌کنند و به آن «اصلاح رفتار»^(۱) می‌گویند.

پاسخ آینده → پیامدها → پاسخ → تحرک

تقویت مثبت^(۲) پیامد مطلوب یک رفتار است و فرد علاقمند است که آن را تکرار کند و مدیریت بایستی از طریق تقویت مثبت، رفتارهایی که دارای پیامد خوشایند یا دلخواه هستند در کارکنان افزایش یابد و راهبرد تقویت^(۳) منفی را برای حذف پیامدهای نامطلوب یک رفتار در کارکنان به کار گیرند.

تقویت مثبت، یعنی تشویق رفتارهای مطلوب با پیامدهای مثبت مانند افزایش حقوق، پاداش و یا تحسین کردن و تقویت منفی، یعنی تنبیه^(۴) فرد برای این که رفتار نامطلوب خود را ادامه ندهد.

۵- محرک‌های پولی و محرک‌های غیرپولی

اقتصاددانان و بیشتر مدیران جایگاه بلندی برای پول در انگیزش قائلند ولی دانشمندان رفتاری ارزش پایینی را به آن اختصاص داده‌اند. تعدادی از سازمان‌ها برنامه‌های وسیعی برای پاداش بر مبنای پول تنظیم می‌کنند و به عنوان نوعی انگیزاننده درباره کارکنانشان به کار می‌گیرند. علاوه بر محرک‌های پولی، یک سازمان فرصت‌هایی در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهد تا آن‌ها را بر انگیزانند. به عنوان مثال خط مشی، ارتقاء در داخل سازمان را اجرا می‌کنند و یا دوره‌هایی را برای کارکنان در نظر می‌گیرند تا موجب ارتقاء و یا کسب موقعیت بهتری برای آن‌ها شود.

بخش دوم - رهبری

تعریف رهبری^(۵)

- رهبری یعنی فرایند نفوذ بر دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

- رهبری یعنی نفوذ در دیگران به نحوی که فرد با میل باطنی در جهت تحقق هدف‌های سازمانی گام بردارد.

مدیران برای رهبری اثربخش، نیاز دارند که طبیعت و یا ماهیت رهبری و قدرت را بشناسند.

۱- ماهیت رهبری: رهبر کسی است که با تأثیر بر تفکر، نگرش و اعمال دیگران موجب انگیزش و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی می‌شود. پس رهبری و انگیزش دست در دست یکدیگر پیش می‌روند: کارکنان از رهبران خود الهام می‌گیرند و رهبران اگر قادر نباشد در دیگران ایجاد انگیزش کنند، رهبر نخواهند بود.

۲- طبیعت قدرت: قدرت عبارت است از توانایی تأثیر بر تصمیم‌ها، تفکرات، نگرش‌ها و رفتار دیگران. رهبران در درون سازمان برای نفوذ بر کارکنان یا گروه‌های کارکنان، همکاران و مدیران قدرت را به کار می‌برند و در خارج از سازمان نیز برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان و عرضه کنندگان از قدرت استفاده می‌کنند.

1. Behavior motivation

2. Positive reinforcement

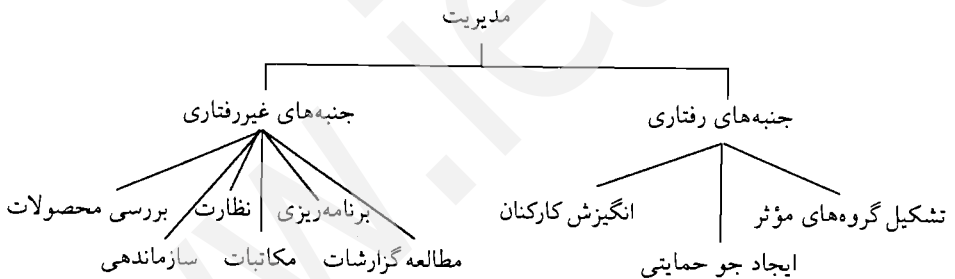
3. Negative reinforcement

4. Punishment

5. Leadership

تفاوت مدیر و رهبر

مدیران در پست خود منصوب شده‌اند. آنان قدرت قانونی دارند و در مواقع ضروری کارکنان خود را مورد تشویق و تنبیه قرار می‌دهند. تأثیرگذاری مدیران از اختیارات رسمی است که از پست آن‌ها ناشی می‌شود. رهبران ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشند. رهبران می‌توانند بر دیگران تأثیر بگذارند بدون آن که قدرت تأثیرگذاری آن‌ها از اختیارات رسمی باشد مدیران بر حوزه‌های رفتاری و غیررفتاری تأکید می‌ورزند. اما رهبران غالباً بر موضوعات رفتاری تأثیر و تأکید می‌ورزند. همه مدیران ضرورتاً رهبر نیستند ولی بیشتر مدیران فعال و اثرگذار در بلندمدت تبدیل به یک رهبر می‌شوند. مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند ولی یک رهبر مراقب فردی است که در آن شغل را به اجرا در می‌آورد و به او توجه دارد. یک مدیر اثربخش رفتارهای مدیریت و رهبری را با هم ترکیب می‌کند و برای تحقق آن باید توجهی حساب شده و منطقی به فرایندهای سازمانی نشان دهد (مدیریت) و به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه واقعی داشته باشد (رهبری). به شکل زیر توجه نمایید.



(رابطه رهبری با مدیریت)

نظریه‌های رهبری

۱- نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری

مطابق این نظریه، رهبران ابرمردانی هستند که به علت دارا بودن ویژگی‌های فردی که موهبت الهی است، شایسته رهبری گردیده‌اند. کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند، دارای خصوصیتی چون هوشمندی، برونگرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، جاذبه کلام، جذابیت چهره و زیبایی باشند. کیت دیویس چهار ویژگی عمده را برای رهبران ذکر کرده است:

۱- **هوش**: بر اساس تحقیقات انجام شده رهبران موفق، هوششان بیشتر از میانگین هوش پیروان آن‌ها

می‌باشد.

۲- **بلوغ اجتماعی و وسعت دید:** رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفسند و نسبت به مسائل اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.

۳- **انگیزه‌های توفیق‌طلبی و دستیابی به هدف:** رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلب می‌باشند.

۴- **انسان‌گرایی:** تأکید بر ارزش‌های انسانی از خصوصیات بارز رهبران موفق است. استاگ‌دیل شش خصوصیت زیرین را برای رهبران بیان نموده است:

۱- خصوصیت ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات است.

۲- زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات

۳- هوش بالا

۴- خصوصیات شغلی مانند پشتکار، تلاش، ابداع و ابتکار

۵- شخصیت مانند شخصیت برونگرا

۶- خصوصیات اجتماعی مانند مرتبیت اجتماعی و سیاسی

۲- **نظریه‌های خصوصیات رفتاری رهبری**

دو دسته تحقیق در این زمینه انجام شده است:

الف) تحقیقات فلیش من، هاریس و بورت در سال ۱۹۴۰ در دانشگاه اوهایو انجام گرفت: مهمترین نتیجه این مطالعات شناخت دو بعد اصلی از رفتار رهبری، یکی (اولویت ساخت) و دیگری (مراعات) نامیده شد. مدیری که در (اولویت ساخت) نمره بالا می‌گیرد، نقش زیردستان را در تحقق اهداف گروه یا سازمان تعریف می‌کند مانند زمان‌بندی، برنامه‌ریزی، شرح وظایف، کارایی و...

مدیری که در (مراعات) نمره بالا می‌گیرد حرف زیردستان را خوب گوش می‌کند به آن‌ها احترام می‌گذارد و اعتماد آن‌ها را نسبت به خود جلب می‌کند. مدیران با نمره بالای اولویت ساخت و نمره پایین در مراعات موجب غیبت، دوباره کاری، تضاد و شکایت کارکنان خود می‌شوند.

ب) دسته دوم توسط رنیس لیکرت در دانشگاه میشیگان بر روی سازمان‌هایی مانند بیمارستان و سازمان‌های انتفاعی انجام گرفت. تحقیقات نشان داد مدیرانی که بالاترین سطح کارایی در تولید، پایین‌ترین هزینه، کمترین نرخ غیبت و دوباره کاری، بالاترین سطح انگیزش و رضایت زیردستان به دست آوردند، آن‌هایی هستند که هم از نظر «مراعات» و هم از نظر «اولویت ساخت» نمرات بالایی داشتند. مدیر و رهبر مورد نظر لیکرت مدیر «پرسنل‌مدار» یا مدیر دارای بعد «مراعات» می‌باشد و مدیران با اولویت ساخت یا «کارمدار» را مدیران بدون کارایی می‌داند.

۳- نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی^(۱)

در این نظریه‌ها اعتقاد بر این است که سبک رهبری باید با موقعیتی که رهبر با آن روبرو است هماهنگ باشد. نگرش‌های رهبری جدید بر این فرض استوار است که رهبری موفقیت‌آمیز مستلزم ترکیب منحصر به فردی از رهبران، پیروان و موقعیت‌های رهبری است.

$$SL=f(L, F, S)$$

در فرمول بالا $L^{(۲)}$ و $F^{(۳)}$ و $S^{(۴)}$ به ترتیب عبارتند از رهبر، پیرو و موقعیت و $SL^{(۵)}$ یعنی رهبری موفقیت‌آمیز است. مفهوم این فرمول آن است که رهبری موفقیت‌آمیز تابعی از رهبر، پیرو و موقعیت است. به عبارت دیگر، کوشش‌های رهبری در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که رهبر، پیرو و موقعیت با یکدیگر سازگاری و تناسب داشته باشند.

الف) نظریه «فیدلر» انتخاب سبک رهبری به سه عامل بستگی دارد:

۱- رابطه رهبر - پیرو: (نسبت به وی وفادار باشند و به او اعتماد و اطمینان داشته باشند)

۲- کار (ساختار کار یا وظیفه): کاملاً تعریف شده مشخص و روشن باشد.

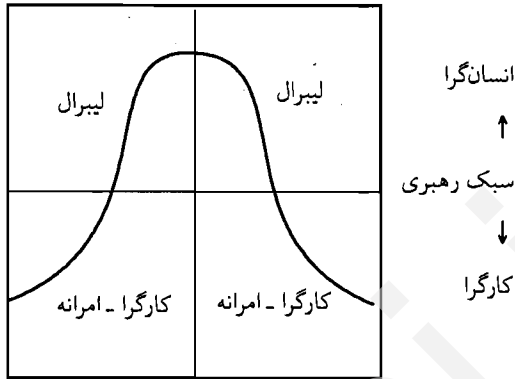
۳- قدرت پست و مقام: میزان حمایتی که مافوق‌ها از مدیر به عمل می‌آورند، قدرت تشویق و تنبیه

اگر مدیر از قدرت شخصی و پست و مقام بالایی برخوردار باشد و ابعاد کار نیز کاملاً مشخص و یا برعکس

مدیر مورد قبول زیردستان نباشد و حمایت مافوق را جلب نکند و کار نیز کاملاً نو باشد سبک کارگرا و آمرانه

بسیار مؤثر است. اگر شرایط بین دو حالت فوق (نهایت مطلوب و نامطلوب) باشد سبک لیبرال (روابط انسانی)

کارساز است.



	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
→ رابطه رهبر - پیرو	خوب	خوب	خوب	خوب	بد	بد	بد	بد
→ ساختار وظیفه	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
→ قدرت مقام	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف
↓ هدایت می‌کند به سوی	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
→ سبک‌های مؤثر رهبری	T	T	T	R	R	R	R	T

سبک وظیفه مدار

سبک رابطه مدار

رابطه سبک‌های رهبری و عوامل سه‌گانه موقعیت

فیدلر رهبران را بر حسب نظرشان به همکاران به دو دسته تقسیم نمود. دسته اول آن‌هایی که «همکاران با کمترین امتیاز»^(۱) نسبت به «همکاران با بیشترین امتیاز»^(۲) به دیده منفی می‌نگریستند. دسته دوم آن‌هایی که نسبت به هر دو دسته یکسان می‌گریستند، فیدلر دسته اول را رهبران LPC پایین و دسته دوم را رهبران با LPC بالا نامید. تحقیقات فیدلر نشان داد رهبران با LPC بالا بیشتر از رهبران با LPC پایین به آزادمنشی و احساسات مردم علاقه‌مندند. در حالی که رهبران با LPC پایین دارای روش مقتدرانه با تأکید بر وظیفه‌گرایی و کنترل می‌باشند.

1. (Least Preferred CO – worker) LPC

2. (Most Preferred Co – worker) MPC

ب) نظریه پیوستگی رفتار رهبری

توسط تانن بام و اشمید در سال ۱۹۵۸، ارتباط رهبری با وضعیت‌های مختلف و شناسایی چند بعد از این رفتار که امکان تغییر داشت. یک طیف پیوسته رفتار که یک منتهی الیه رهبری متمرکز بر روی مدیر و در منتهی الیه دیگر رهبری با تمرکز روی کارکنان دارد.

رهبری مطلق اقتدارگرایانه، بلندترین قسمت سمت چپ و نوع کامل آزادمنش، بلندترین قسمت سمت راست می‌باشد. تانن بام و اشمید اشاره می‌کنند که همه مدیران در درازمدت دارای پنج هدف مشترک و یکسان هستند که شامل: اعتلای سطح انگیزش کارکنان، افزایش آمادگی زیردستان برای قبول تغییر، بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت، تکامل اخلاق گروهی و بهبود وضعیت فردی زیردستان.

منطقه اعمال قدرت توسط مدیر		منطقه آزادی عمل برای زیردستان	
مدیر اجازه می‌دهد در چارچوب تصمیم‌گیری کنند.	مدیر مشکل را مطرح و پیشنهاد را دریافت و تصمیم می‌گیرد.	مدیر محدودیت‌ها را مطرح و از آن‌ها می‌خواهد با توجه به آن تصمیم بگیرند.	مدیر تصمیم می‌گیرد و آن را ابلاغ می‌کند.

ج) نظریه وروم و یتون (مدل هنجاری از سبک رهبری)

این دو دانشمند سه دسته از نتایج را روی کارایی تصمیمات اثر می‌گذارند، مشخص نمودند. کیفیت یا منطقی بودن تصمیم، پذیرش تصمیم توسط زیردستان و تعهد آنان در اجراء، مقدار زمان لازم برای تصمیم‌گیری. ضمناً وروم و یتون روشی به نام درخت تصمیم یا نمودار فرایند تصمیم معرفی کردند که از نظر دقت برای انتخاب، بهترین روش بوده و به حداقل سرمایه‌گذاری نیاز دارد.

د) نظریه دور زندگی رهبری: هرسی - بلانچارد

در این نظریه نیز همان دو بعد رهبری که فیدلر تعریف کرد (رهبری وظیفه‌ای و رابطه‌ای) به کار می‌رود. با وجود این، هرسی و بلانچارد گامی فراتر می‌نهند و برای هر یک از این رفتارها درجات کم و زیاد تعیین می‌کنند، سپس چهار سبک رهبری ویژه ارائه می‌دهند: آمرانه^(۱)، متقاعدکننده^(۲)، مشارکتی^(۳) و تفویضی^(۴). هر یک از این سبک‌ها در زیر شرح داده می‌شود:

سبک آمرانه (وظیفه‌مداری زیاد - رابطه‌مداری کم): در این سبک رهبر نقشها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چه، چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

سبک متقاعدکننده (وظیفه‌مداری زیاد - رابطه‌مداری زیاد): در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت‌کننده دارد.

سبک مشارکتی (وظیفه‌مداری کم - رابطه‌مداری زیاد): در این سبک رهبر و پیروان در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

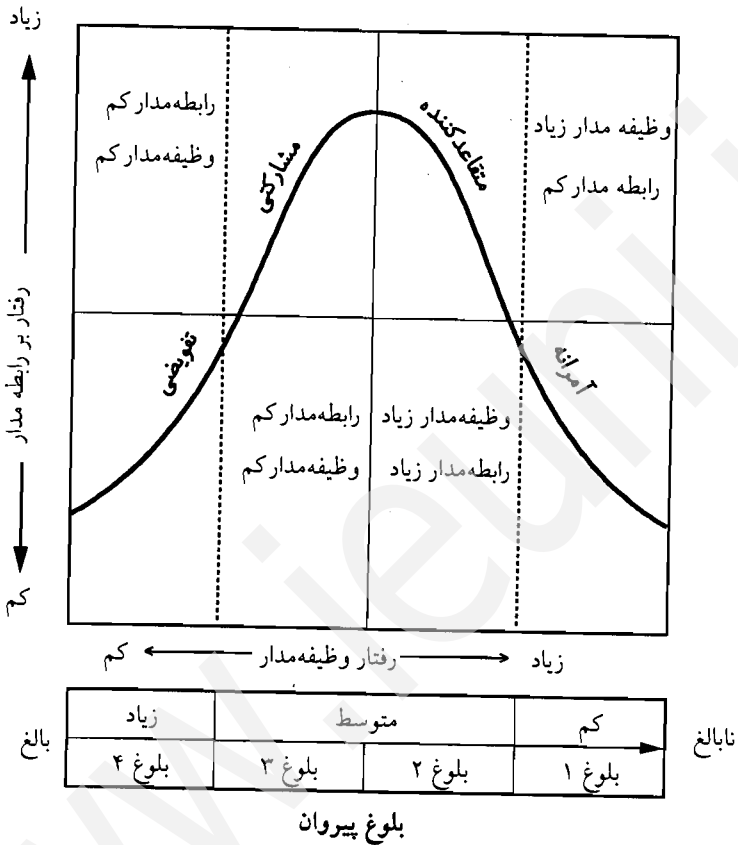
سبک تفویضی (وظیفه‌مداری کم - رابطه‌مداری کم): در این سبک رهبر هم دستور کم صادر می‌کند و هم حمایت کمی اعمال می‌کند.

بلوغ یک: افراد نه قادرند و نه تمایلی به قبول مسئولیت برای انجام دادن بعضی از کارها دارند. در حقیقت آنان صلاحیت و اعتماد به نفس ندارند.

بلوغ دو: افراد و یا کارکنان در این مرحله از بلوغ، توانایی ندارند اما مایلند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند. آنان برانگیخته شده‌اند اما فعلاً فاقد مهارت‌های مناسب هستند.

بلوغ سه: در این سطح از بلوغ، کارکنان توانایی دارند اما مایل نیستند آن چه را که رهبر می‌خواهد انجام دهند.

بلوغ چهار: در این مرحله، افراد هم توانایی دارند و هم مایلند آن چه را که از آنان خواسته می‌شود، انجام دهند.



۵- جانشین‌های رهبری^(۱)

نظریه اقتضایی دیگری است که لزوم رهبری را در برخی شرایط مورد تردید قرار داده است و جانشینانی برای رهبر بیان می‌کند بر اساس آن متغیرهای موقعیتی ممکن است واقعاً جانشین رهبری شوند، یا رفتار رهبر را بی‌اثر کنند.

عواملی که می‌توانند رفتار رهبر را غیر ضروری سازند، عبارتند از: خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه یا شغل و خصوصیات سازمان، می‌باشند.

خصوصیات پیروان

- تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
- گرایش‌های حرفه‌ای قوی ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
- بی‌تفاوتی نسبت به سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی

خصوصیات وظیفه یا شغل

کارهای تکراری و روتین ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
 وجود بازخورهای مؤثر در شغل ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا
 ارضاءکننده بودن نفس کار ← جانشین رهبری حمایتی

خصوصیات سازمان:

وجود گروه‌های منسجم کاری ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
 رسمی بودن کامل سازمان ← جانشین رهبری وظیفه‌گرا

شبکه مدیریت

این شبکه بر مبنای نوعی نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، ابعاد روابط رهبر یا مدیر را با زیردستان بررسی می‌کند و دارای دو محور اصلی است. محور افقی نشان‌دهنده توجه به تولید و محور عمودی معرف توجه به افراد انسانی است.

بر مبنای این دو محور ۸۱ سبک رهبری به شکل مربع‌های کوچک درون یک مربع بزرگ جا می‌گیرد که هر کدام معرف ترکیب معینی از دو بعد رهبری است. در این شبکه پنج سبک اصلی را به شرح زیر بیان می‌کنیم:

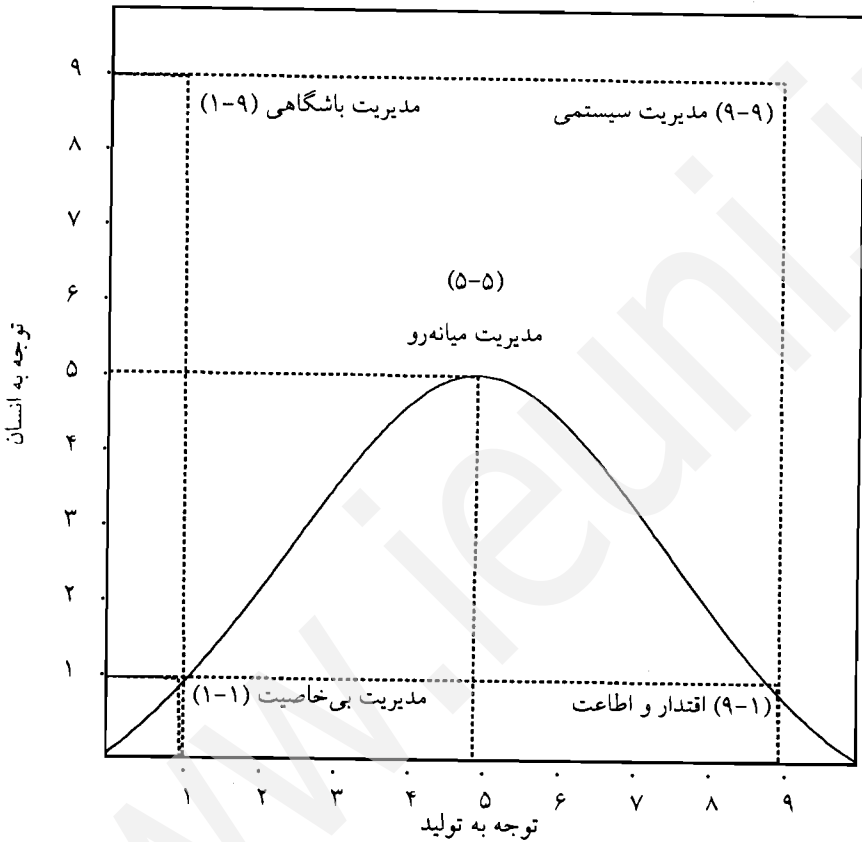
سبک ۱-۹ توجه بیشتر به تولید و توجه کمتر به انسان

سبک ۹-۱ توجه بیشتر به انسان و توجه کمتر به تولید

سبک ۱-۱ حداقل توجه به انسان و تولید

سبک ۵-۵ توجه متعادل هم به انسان و هم تولید برای حفظ وضع موجود

سبک ۹-۹ توجه زیاد هم به انسان و همه به تولید که نشانه آن تعهد افراد، اعتماد متقابل و کار تیمی است.



طراحان این شبکه اعتقاد دارند که یک بهترین سبک وجود دارد. آن‌ها همچنین تأکید می‌کنند که مدیران نیاز دارند متناسب با موقعیت سبک‌های مورد نیاز را بیابند.

۱- سبک ۹-۱ مدیریت باشگاهی: در این سبک به نیازهای افراد برای ایجاد روابطی که نتیجه آن به وجود آوردن محیطی راحت و دوستانه در سازمان و سرعت کار است توجه جدی می‌شود.

۲- سبک ۱-۱ مدیریت بی‌خاصیت: در این سبک حداقل تلاش ضروری برای اجرای کار انجام می‌شود تا حدی که عضویت فرد در سازمان ادامه یابد.

۳- سبک ۵-۵ مدیریت میانه‌رو: در این سبک عملکرد مناسب سازمانی با ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و اجرای کار امکان‌پذیر می‌شود.

- ۴- سبک ۹-۹ مدیریت تیمی (گروهی): در این سبک موفقیت در کار حاصل تعهد کارکنان به وابستگی متقابل و احساس اشتراک آن‌ها در هدف‌ها و منافع سازمان و اعتماد و احترام متقابل است.
- ۵- سبک ۱-۹ اقتدار - اطاعت: در این سبک کارایی در عملیات نتیجه تنظیم شرایط به گونه‌ای است که دخالت عوامل انسانی به حداقل کاهش یابد.

تأکیدی نو بر رهبری: رهبری تحول‌بخش^(۱)

موضوعی که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف داشته، تمایز بین رهبران اجرایی^(۲) و رهبری تحول‌بخش است. برنارد ایم. باس این دو نوع رفتار رهبری را در مقابل یکدیگر قرار داده است: به عقیده ایشان، رهبری اجرایی آن چه را که کارکنان برای دستیابی به هدف‌های شخصی و سازمانی، نیاز دارند، تعیین می‌کنند. نیازها را طبقه‌بندی و به کارکنان کمک می‌کنند تا اطمینان یابند که می‌توانند با تلاش بیشتر به هدف‌های خود نایل شوند. در مقابل رهبران تحول‌بخش ما را بر می‌انگیزاند که بیش از آن چه که در اصل از ما انتظار می‌رود، کار انجام دهیم. با سوق دادن ما به فراسوی منافع شخصی و تلاش بیشتر برای تحقق هدف‌های گروهی و سازمانی و با ارتقای نیازها به نیازهای سطوح بالاتر مانند نیاز به خودیابی. رهبران تحول‌بخش، رهبران جذاب^(۳) یا الهام‌بخشی^(۴) هستند که با استفاده از راه‌های گوناگون، کارکنان خود را بر می‌انگیزانند.

- ۱- تصویر روشن و محکمی از وضعیت آینده سازمان ارائه می‌دهند و اهمیت این تصویر را برای کارکنان توجیه می‌کنند.
 - ۲- با ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های جدید و مشارکت در پروژه‌هایی که کارکنان را به سوی نتایج مهم هدایت می‌کند، از کارکنان انتظار انگیزش‌های شخصی بالاتری، نظیر خودیابی را دارند. بر این اساس، کارکنان وقتی اعتقاد داشته باشند که تلاش فوق‌العاده آنان زمینه اجرای کارهای بزرگی در سازمان را فراهم می‌سازد، برای کار بیشتر و سخت‌تر برانگیخته می‌شوند.
 - ۳- آنان اعتماد متقابلی را به وجود می‌آورند و اعتماد به نفس کارکنان را تشویق می‌کنند تا ارزش‌های مثبت و اخلاقی را برای خود الگو قرار دهند.
- با این رفتارها و نگرش‌ها، رهبران تحول‌بخش به کارکنان خود الهام می‌دهند که فراسوی منافع فردی و فوری خود را در نظر داشته باشند، برای سخت‌کوشی احساس تعهد کنند تا بتوانند تصویر موردنظر رهبری را تحقق بخشند.

1. Transformational leader ship

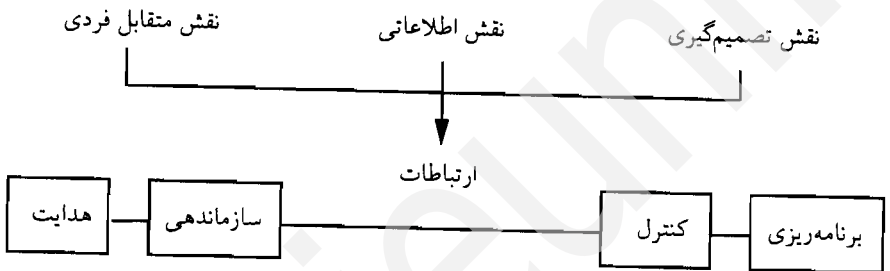
2. Transactional leader ship

3. Charismatic Leader ship

4. Inspirational leader ship

رهبری تحول‌بخش به جای این که جانشین رهبری اجرایی شود آن را تکمیل می‌کند، زیرا سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند به همان اندازه که برای عملکرد روزانه ایجاد انگیزش می‌کنند، برای تلاش‌های فوق‌العاده که در محیطی پویا موردانتظار است، الهام‌بخش باشند. در واقع، رهبران تحول‌بخش باید با رهبران اجرایی کار کنند، یا دارای مهارت‌های اجرایی مناسب باشند تا بتوانند سازمان‌های خود را به سهولت پیش ببرند.

بخش سوم - ارتباطات



ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل زیر دارای اهمیت است:

- ۱- ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مدیریت توسط آن انجام می‌شود.
- ۲- ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگی و متناسب کردن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

تعریف ارتباطات

ارتباطات فرایند تبادل دو جانبه اطلاعات با سایر افراد است. اطلاعات، هر نوع تفکر یا اندیشه‌ای است که مدیران مایلند به طور دو جانبه با دیگران مبادله کنند. به طور کلی، ارتباطات یعنی آن که فردی پیامی را به یک یا چند تن می‌فرستد که موجب می‌شود همه آن افراد درک مشترکی از آن پیام برسند.

انواع ارتباطات

۱- ارتباط غیرکلامی^(۱)

در ارتباط غیرکلامی از کلمات استفاده نمی‌شود و عمل ارتباط از طریق ایماء و اشاره و رفتار بیان می‌گردد. اشارات غیرکلامی بیش از نود درصد معنی احساس پیام را در خود دارد. لذا اشاره‌ها نسبت به ارتباطات کلامی تأثیر بیشتری دارند. در واقع، وقتی که دو نوع پیام کلامی و غیرکلامی با هم در تعارض باشند، افراد به پیام غیرکلامی اعتقاد بیشتری دارند.

۲- ارتباط کلامی

با استفاده از زبان که مرکب از لغت‌ها و دستور زبان است، اطلاعاتی بیان می‌شود. برای بیان یک فکر، کلمه‌ها بر اساس قوانین دستوری مرتب می‌شوند، در نتیجه بخش‌های مختلف یک گفتار دارای ترتیب مناسبی می‌شود، سپس پیام به شکل شفاهی یا کتبی منتقل می‌گردد.

الف) ارتباط کتبی: ارتباط کتبی نظارت و عقایدی را با استفاده از کلمات بیان می‌کند که برای خواننده شدن، نوشته می‌شود. نامه‌ها، یادداشت‌ها، گزارش‌ها و پست الکترونیکی و پست تصویری، وسایل نوشتاری است که مدیران به کار می‌برند تا با زیردستان و همکارانشان ارتباط برقرار کنند. ارتباط کتبی به افراد اجازه می‌دهد که با سرعت دلخواه از اطلاعات استفاده کنند. اگر چه این نوع ارتباط فاقد اشاره‌های غیرکلامی است و امکان بازخوردهای آنی را ندارد اما امتیاز آن دوام، ثبات و رسمیت می‌باشد.

ب) ارتباط شفاهی: ارتباطی است که اندیشه‌ها را با کلمات بیان می‌کند، مدیران معمولاً با استفاده از ارتباط شفاهی با همکاران و کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند. مکالمه تلفنی، رو در رو ملاقات‌های خصوصی، ملاقات‌ها گروهی از آن جمله‌اند. به طور کلی، ارتباط شفاهی آسان‌تر و کارآمدتر از ارتباطات کتبی است. این ارتباط به شنوندگان اجازه می‌دهد که در میان اشاره‌های غیرکلامی معانی اضافی را تشخیص دهند. در این نوع ارتباط بازخوردهای آنی امکان‌پذیر است.

ج) ارتباط الکترونیکی: آخرین پیشرفت‌های ایجادشده به مدیران امکان می‌دهد که هم از وسایل شفاهی و هم از وسایل کتبی برای برقرار کردن ارتباط کارآمد بهره‌گیرند. شیوه‌های سنتی مذاکره‌های رو در رو، ملاقات‌های گروهی، مکالمه‌های تلفنی و بسیاری از شکل‌های ارتباط الکترونیکی تکمیل شده‌اند. مانند کامپیوتر، پست تصویری، پست الکترونیکی، کنفرانس تلفنی، شبکه‌های تلویزیونی و ویدیویی.

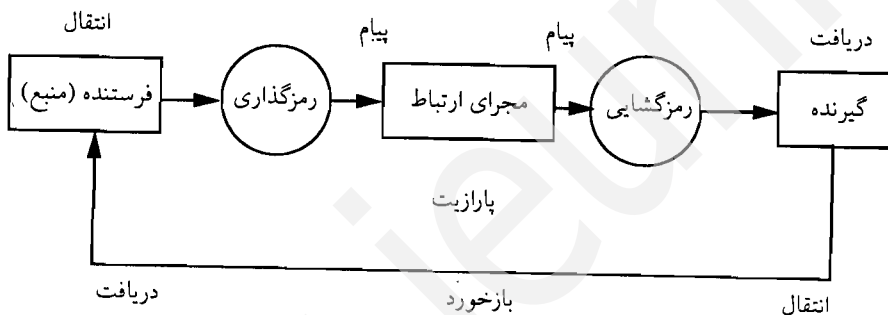
این فنون ارتباطی دارای مزایایی هستند: حجم زیادی از اطلاعات منتقل می‌گردد. اطلاعات سریع‌تر ارسال می‌شود و افراد بیشتری از طریق فاکس و پست الکترونیکی بهره‌می‌برند. کنفرانس‌های تلفنی و شبکه‌های خصوصی می‌توانند از راه‌های مختلف افراد را بدون صرف هزینه و زمان گرد هم جمع کنند. و معایب ارتباط الکترونیکی عبارتند از: سرعت و کارایی این شیوه موجب می‌شود که ارسال اطلاعات غیرضروری هم آسان می‌شود و دستیابی به چنین تکنولوژی باعث می‌شود که مدیران وقت زیادی را برای انتخاب اطلاعات ارسالی صرف کنند.

فرایند ارتباطات^(۱)

۱- فرستنده یا رمزگذار: فرستنده یا رمزگذاری فردی است که اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و آن‌ها به رمز در می‌آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند، تا زمانی که اطلاعات رمزگذاری نشود، نمی‌توان آن را با دیگران مبادله کرد.

۲- پیام^(۲): اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند.

۳- گیرنده یا رمزگشا^(۳): شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند.



ارتباط در سازمان‌ها

۱- ارتباط سازمانی رسمی^(۴)

به طور کلی، ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می‌کند، ارتباط سازمان رسمی نامیده می‌شود. ارتباط سازمان رسمی به سه دسته تقسیم می‌شود:

الف) ارتباط از بالا به پایین: جریان اطلاعات از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی جاری می‌شود. مدیران از چنین ارتباطی برای اجرای بسیاری از وظایف اساسی سازمان بهره می‌گیرند. مانند روشن کردن مأموریت سازمان و ایجاد حمایت برای آن - تخصیص کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد - آموزش کارکنان - تعیین کردن منطق شغلی - شرح خط مشی‌ها و اقدامات - شرح قوانین، روش‌ها و برنامه‌ها - تهیه بازخورد - تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی آگاه کردن کارکنان از موقعیت سازمان و شرایط بازار که ممکن است بر کار یا مشاغل آنان اثر بگذارد و بر ایجاد تعهد و روحیه گروهی آنان مؤثر واقع شود.

1. Communication process

2. Message

3. Reciver – Decoder

4. Formal organizational communication

ب) ارتباط از پایین به بالا: جریان اطلاعات از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می‌شود. مدیران ارتباط از پایین به بالا را برای اجرای وظایف زیر تشویق می‌کنند:

جمع‌آوری اطلاعات ارزشمند - کشف زمانی که کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت آمادگی دارند - فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض و پرسش سؤالات - ایجاد بازخورد - کسب اطلاعات درباره مسائل کاری

ج) ارتباط افقی: در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا آریبی جریان می‌یابد. مدیران از این نوع ارتباط استفاده می‌کنند و کارکنان را نیز برای استفاده از آن تشویق تا وظایف مهم زیر را انجام دهند.

- تبادل اطلاعات. مبادله اطلاعات درباره برنامه‌ها و فعالیت‌ها در میان واحدها و یا در درون یک واحد به کارکنان و مدیران این امکان می‌دهد تا از اندیشه عده بیشتری از افراد، بهره‌مند شوند.

- حل مسائل. هماهنگی با واحدها و دیگر اعضای گروه‌های سازمانی هزینه‌ها را کاهش می‌دهد.

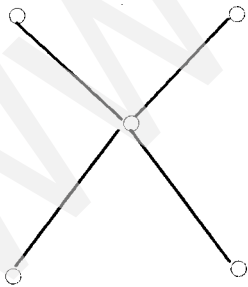
- ایجاد تفاهم. ایجاد تفاهم عمومی بین واحدها و گروه‌ها به کارکنان و مدیران یاری می‌کند تا بدون آشفتگی خاطر به وظایف خود عمل کنند.

- به حداقل رساندن اختلاف. ارتباط به طور افقی غالباً بهترین راه رفع مخالفت‌ها و هماهنگ کردن اولویت‌ها است.

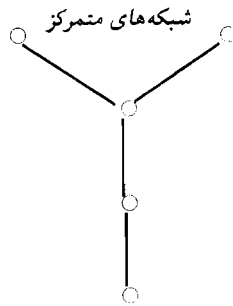
- توسعه حمایت میان فردی. تقویت روابط میان فردی به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا حسن تفاهم و اتحاد را افزایش دهند.

شبکه‌های ارتباط رسمی

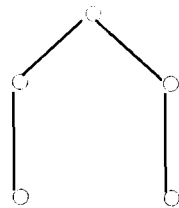
الف) شبکه‌های متمرکز مانند الگوی ستاره‌ای، الگوی Y و الگوی زنجیره‌ای اطلاعات را در یک فرد مهم (کلیدی) متمرکز می‌کند. این الگوها به بهترین شکل در گروه‌هایی کار می‌کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و با کارایی بالا حل و فصل کننده شبکه‌های متمرکز به روشنی وظیفه رهبر و سایر اعضاء را تعیین می‌کند و به علت این وضوح و روشنی، این شبکه‌ها به کنترل هزینه‌ها یاری می‌رسانند.



ستاره‌ای



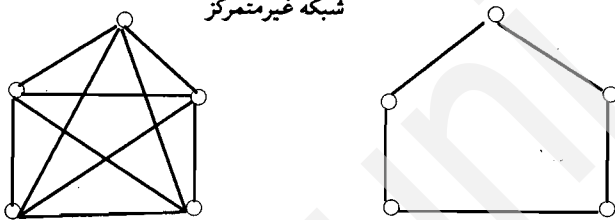
Y



زنجیره‌ای

ب) شبکه‌های غیرمتمرکز مانند الگوهای همه جانبه یا حلقه‌ای در گروه‌هایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند، کارایی دارند، عدم تمرکز به کلیه اعضاء امکان می‌دهد که تخصص‌هایشان را با هم مبادله کنند که این امر موجب خلاقیت و نوآوری می‌شود. در ساختار غیرمتمرکز دقت در عملکرد ممکن است افزایش یابد زیرا اعضاء می‌توانند اشتباهات یکدیگر را اصلاح کنند.

شبکه غیرمتمرکز



۲- ارتباط سازمانی غیررسمی^(۱)

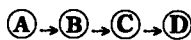
ارتباطات سازمانی غیررسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند. برای نمونه یک فرد با دوستش بدون توجه به موقعیت او در نمودار سازمانی، ارتباط برقرار می‌کند:

شبکه ارتباط سازمانی غیررسمی ویژگی کلی دارد:

- ۱- به طور ناگهانی ظاهر می‌شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می‌رود.
- ۲- ریاست عالی سازمان نمی‌تواند آن را کنترل کند و یا بر آن اثر بگذارد.
- ۳- به طور وسیع در خدمت و منافع کسانی است که در آن شبکه قرار دارند.

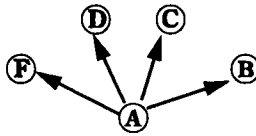
ارتباط درخت انگوری

۱- شبکه رشته‌ای: یکی از اعضای سازمان خبری را به طور غیررسمی به فرد دیگری می‌دهد و او آن خبر را به فرد سوم انتقال می‌دهد و به همین ترتیب خبر از فردی به فرد دیگر به صورت یک رشته منتقل می‌شود. امکان تحریف در شبکه در حد بالا می‌باشد.



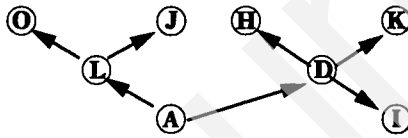
رشته‌ای

۲- شبکه تابشی: ممکن است فردی از سازمان (A) به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروه برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند.



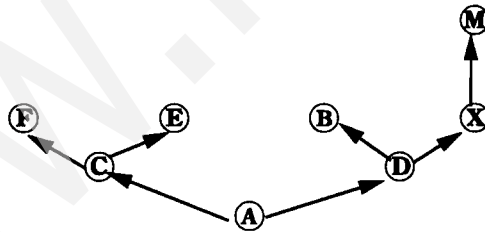
تابشی

۳- شبکه تصادفی: در این نوع ارتباط فردی (A) به طور تصادفی خبری را به آگاهی افراد دیگری که به طور تصادفی با آنان برخورد کرده است، می‌رساند.



تصادفی

۴- شبکه خوشه‌ای: در این شبکه فردی، افراد دیگر را انتخاب می‌کند و خبر را به آنان می‌رساند اطلاعات در این شبکه فقط بین افراد انتخاب شده در گردش است.



خوشه‌ای

موانع ارتباطات میان افراد

۱- ادراکی (شناختی): هر فرد حوادث مربوط به خود را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مخصوص به خود درک می‌کند.

۲- اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمان‌های اجتماعی خو گرفته‌اند، چنانچه مجموع اصطلاحات لغت‌ها و محدودیت‌های گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنان در برقراری ارتباطات اثر می‌گذارد و آن را مشکل می‌کند.

۳- ارزش‌های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است.

۴- معانی: مسائل مربوط به معانی - غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید.

۵- اثر انگیزه: مسائل روانی مانند هیجانات، خشم، درد، خوشحالی بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد.

۶- ارزیابی منابع: آیا منابع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان منبع را معتبر دانست و پیام را پذیرفت.

۷- علائم غیرشفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی، می‌تواند به ارتباط کمک کند.

۸- پارازیت: توهمات و محدودیت‌های بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال شده و در نتیجه ارتباط را غیرمؤثر نماید.

روش‌های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

۱- استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام، تا فرستنده‌ای از چگونگی دریافت پیام و ادراک آن آگاه شود.

۲- افشاء به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام به گیرندگان

۳- تشریح پیام، شرح پیام به نحوی که از پیچیدگی‌های آن کاسته شود.

۴- استفاده از ارتباطات شفاهی (رو در رو) که نسبت به ارتباط کتبی از دقت بیشتری برخوردار است و از سوء تفاهات می‌کاهد.

۵- آگاهی از علائم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده که همه آن را بفهمند به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند.

فصل ششم

﴿ نظارت ﴾

هدف‌های رفتاری:

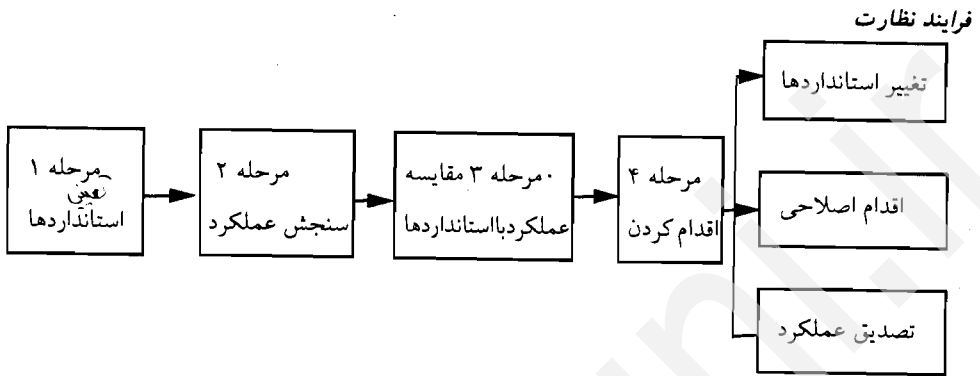
- ۱- دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید. نظارت را تعریف کنید.
- ۲- انواع نظارت را نام برده و یکی از آن‌ها را به دلخواه تشریح کنید.
- ۳- خصوصیات سیستم‌های کنترل کارآمد کدامند؟ حداقل هفت مورد را بیان کنید.
- ۴- ابزارهای کنترل را بر شمارید و در این میان گزارش‌ها و تحلیل‌های ویژه را تشریح کنید.
- ۵- ویژگی‌های اطلاعات مفید را ذکر نمایید.
- ۶- انواع سیستم‌های اطلاعاتی را نام ببرید و منظور از سیستم‌های پردازش امور جاری چیست؟

بخش اول - نظارت (کنترل)

تعریف نظارت

در اکثر تعریف‌ها از نظارت آن را، نوعی مقایسه «بین آن چه هست و آن چه باید باشد» می‌گویند. بنابراین کنترل مدیریتی فرایندی است جهت حصول اطمینان از این که فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد.

کنترل مدیریتی تلاش منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات در جهت هدف‌های برنامه‌ریزی، طراحی سیستم‌های بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش‌بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آن‌ها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از این که با مؤثرترین و کارآمدترین شیوه از کلیه منابع موجود برای تحقق هدف‌های مشترک استفاده شده است.



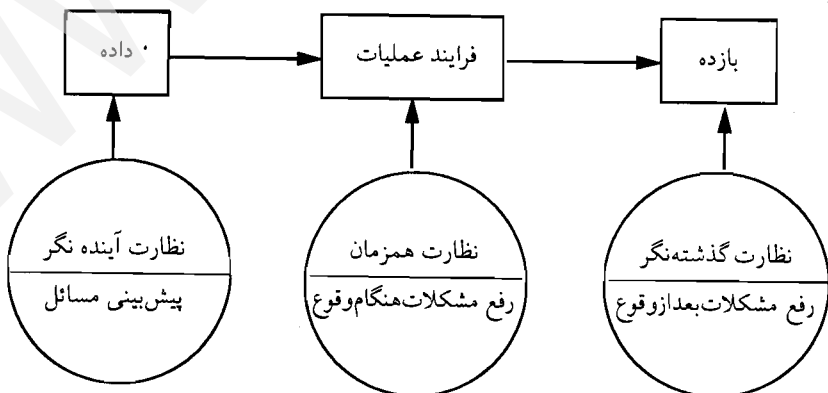
نظارت در سازمان

۱- سطوح نظارت

الف) کنترل راهبردی^(۱): فرایندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های راهبردی بلندمدت سازمان را تضمین می‌کند. این نوع کنترل که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی سازمان است چارچوبی بلندمدت دارد که در آن کنترل می‌تواند به تناسب کار و فعالیت، از یک فصل تا یک دهه ادامه یابد.

ب) کنترل کوتاه مدت^(۲): فرایندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه را در سطح واحدها با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که بر چنین برنامه‌هایی تأثیر دارند، تضمین می‌کند. مدیریت میانی مسئول کنترل کوتاه‌مدت است و این نوع کنترل چارچوب کوتاه‌تری مانند هفتگی، ماهانه و فصلی دارد.

ج) کنترل عملیاتی^(۳): کنترل عملیاتی فرایندی است که اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول کنترل عملیاتی هستند که بر عهده سرپرستان خط اول است و بازخوردی کوتاه‌مدت، معمولاً به صورت روزانه، ساعتی یا هفتگی فراهم می‌کند.



۲- انواع نظارت

الف) کنترل آینده‌نگر^(۱): مطلوب‌ترین نوع کنترل، کنترل آینده‌نگر است که مانع از بروز مسائل پیش‌بینی شده می‌گردد. این نوع کنترل به دلیل آن که قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد، آینده‌نگر نامیده می‌شود و بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد و به آینده نظر دارد. منظور از این کنترل کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است.

ب) کنترل هم‌زمان^(۲): زمانی اجرا می‌شود که فعالیتی در حال انجام شدن است. وقتی کنترل هنگام اجرای کاری اعمال شود، مدیریت می‌تواند مشکلات را قبل از آن که پرهزینه شوند، حل کند. مشهورترین شکل کنترل هم‌زمان، هدایت و سرپرستی است.

ج) کنترل گذشته‌نگر^(۳): وابسته به بازخورد است و کنترلی است که بعد از هر اقدامی به عمل می‌آید. در این نوع کنترل ستاده سازمان کنترل می‌شود تا اطمینان حاصل گردد که مطابق استانداردهای تعیین شده می‌باشد. باید توجه داشت که کنترل گذشته‌نگر دو مزیت بر کنترل‌های آینده‌نگر و هم‌زمان دارد.

اول، این نوع کنترل اطلاعات معنی‌داری درباره چگونگی تأثیر تلاش‌های برنامه‌ریزی در تحقق هدف‌ها برای مدیران فراهم می‌کند. اگر بازخورد اختلاف مختصری بین استاندارد با عملکرد واقعی نشان دهد، نمایانگر آن است که برنامه‌ریزی در جهت هدف انجام شده است.

دوم، کنترل گذشته‌نگر می‌تواند موجب انگیزش بیشتر کارکنان شود، زیرا افراد مایلند درباره چگونگی عملکرد خود اطلاعاتی به دست آورند، و کنترل گذشته‌نگر این اطلاعات را فراهم می‌کند.

خصوصیات سیستم‌های کنترل کارآمد

- ۱- پیوستگی با برنامه‌ریزی ۲- دقت در جمع‌آوری و انتشار اطلاعات مؤثق و معتبر ۳- به هنگامی بدون اطلاعات به هنگام کنترل موقعیت‌های دشوار، توفیق حاصل نمی‌شود. ۴- تعیین حوزه اجرایی کلیدی ۵- عینیت و قابلیت اندازه‌گیری ۶- صرفه‌جویی، یک سیستم کنترل باید از نظر اقتصادی قابل اجرا باشد. ۷- انعطاف‌پذیری ۸- قابلیت درک ۹- معیاری منطقی، استانداردهای کنترل باید منطقی و قابل دستیابی باشند. ۱۰- تعیین نقاط استراتژیک ۱۱- تأکید بر موارد استثناء ۱۲- اجرای اقدام اصلاحی

چه چیزهایی را باید کنترل کرد؟

- ۱- کارکنان و افراد سازمان: تدابیر مدیریتی برای کنترل رفتار کارکنان می‌توانند موارد زیر باشند (گزینش، هدف‌ها، طراحی شغل، دوره‌های توجیهی، سرپرستی مستقیم، آموزش، رسمیت، ارزیابی عملکرد، پاداش‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی)

۲- منابع مالی: مدیران نسبت‌های مالی را به عنوان تدابیر کنترل داخلی سازمان اعمال می‌کنند.
۳- عملیات: فنون کنترل عملیات به گونه‌ای طراحی شده است تا چگونگی کارآمدی و تأثیر فرایندهای عملیاتی سازمان را ارزیابی کند.

۴- اطلاعات: مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، ناقص، زیاده از حد و با تأخیر به طور جدید مانع موفقیت مدیران در انجام وظایف و نهایتاً دستیابی به اهداف سازمان می‌شود.

ابزارهای کنترل^(۱)

بودجه یکی از ابزارهای مدیریتی است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. بودجه‌ریزی به معنای تنظیم برنامه به صورت اعداد و ارقام برای دوره مشخصی در آینده است. بودجه‌ها همیشه با برنامه‌ریزی مرتبط هستند و به مدیر امکان می‌دهند بدون از دست دادن کنترل، اختیارات خود را تفویض کند.

۱- داده‌های آماری^(۲)

تحلیل‌های آماری از جنبه‌های بی‌شمار عملیاتی، و ارائه داده‌های آماری روشن و واضح مربوط به وقایع گذشته یا دارای ماهیت پیش‌بینی کننده، برای کنترل واجد اهمیت است.

۲- گزارش‌ها و تحلیل‌های ویژه^(۳)

گروه کوچکی از تحلیل‌گران آموزش دیده به استخدام در می‌آیند و این گروه سعی می‌کنند موقعیت‌های مختلف را بررسی کنند و اموری را که نادرست به نظر می‌رسد مورد توجه قرار دهند. چنین بررسی‌هایی موجب آشکار شدن فرصت‌هایی برای بهبود هزینه‌ها و یا استفاده بهتر از سرمایه‌ها می‌شود که به طور معمول هیچ نمودار آماری چنین مواردی را فاش نمی‌کند.

۳- حسابرسی عملیاتی^(۴)

حسابرسی عملیاتی در مفهومی وسیع، ارزیابی منظم و مستقلی است که توسط یکی از اعضای حسابرسان داخلی، با یک مؤسسه حسابرسی و مالی انجام می‌شود. حسابرسی عملیاتی در بهترین شکل شامل ارزیابی عملیات به طور کلی، و سنجش نتایج واقعی در مقایسه با نتایج برنامه‌ریزی شده است.

۴- مشاهده شخصی^(۵)

اگر چه بسیاری از ابزارهای علمی به مدیریت کمک می‌کند تا اطمینان یابد که افراد آن چه را که برنامه‌ریزی شده است، انجام می‌دهند، ولی اطلاعاتی که مدیری با تحقق از راه مشاهده شخصی کسب می‌کند بسیار با ارزش است.

بخش دوم - اطلاعات

تعریف اطلاعات

اطلاعات نتیجه پردازش، ارتباط دادن یا خلاصه کردن داده‌های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است. داده‌ها می‌توانند واقعیت‌هایی را در دسترس قرار دهند، اما در این مرحله، واقعیت‌ها تحلیل می‌شوند تا اطلاعاتی را به مدیران بدهند که برای تصمیم‌گیری بهتر به آن نیاز دارند.

ویژگی‌های اطلاعات مفید

- ۱- دقیق باشد: میزان دقت اطلاعات موردنیاز بستگی به موقعیت دارد.
- ۲- به هنگام باشد: وقتی مدیری باید در مدت محدودی تصمیمی اتخاذ نماید، باید اطلاعات موردنیاز به موقع در اختیارش قرار گیرد.
- ۳- کامل باشد: اطلاعات باید شامل تمامی مواردی باشد که مدیر در تصمیم‌گیری باید آن‌ها را مورد توجه قرار دهد.
- ۴- مربوط باشد: از دشوارترین جنبه‌های مدیریت اطلاعات، تصمیم‌گیری در این باره است که چه چیزی مربوط می‌باشد، تا بتوان اطلاعات مربوط را در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار داد.
- ۵- مختصر باشد: اطلاعات باید به شکلی مختصر و مفید ارائه شود که تصمیم‌گیرنده بتواند به طور مؤثر از آن استفاده کند.

مزایای استفاده از اطلاعات اثربخش

- ۱- افزایش کارایی در سازمان
- ۲- پیش افتادن از رقیبان
- ۳- ایجاد وفاداری در مشتریان
- ۴- پیدا کردن بازارهای جدید

چگونگی کاربرد اطلاعات توسط مدیران

- ۱- استفاده از اطلاعات در انواع برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت
- ۲- استفاده از اطلاعات در سازماندهی و تقسیم کار و وظایف
- ۳- استفاده از اطلاعات در هدایت و ایجاد انگیزش در کارکنان
- ۴- استفاده از اطلاعات در سیستم‌های کنترل مدیریت

سیستم‌های اطلاعاتی^(۱)

سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های دستی یا کامپیوتری هستند که استفاده به هنگام، مدیریت و پردازش داده‌ها و اطلاعات درباره عملیات هر سازمانی را بهبود می‌بخشد. هر سیستم اطلاعاتی از فعالیت‌های افرادی که نقش اساسی در محیط سازمانی دارند شامل: کارکنان، مدیران، مشتریان، مالکان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و تکنولوژی، صاحبان سهام حمایت می‌کند. سیستم اطلاعاتی بر مبنای کامپیوتر (CBIS)^(۲) نامیده می‌شود.

انواع سیستم‌های اطلاعاتی

۱- سیستم‌های پردازش امور جاری (TPS)^(۳)

این سیستم برای پردازش امور جاری به کار می‌رود و سیستمی است ماشینی که جمع‌آوری و پردازش داده‌ها را خودکار می‌کند.

۲- سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)^(۴)

برخلاف سیستم پردازش امور جاری که نگهداری سوابق را خودکار می‌کند، یک سیستم اطلاعات مدیریت، اطلاعاتی را جمع‌آوری، پردازش و منتقل می‌کند که مربوط به تصمیمات روزمره و قابل پیش‌بینی است که مدیران با آن‌ها مواجه‌اند. هدف هر سیستم اطلاعات مدیریت جمع‌آوری و توزیع اطلاعات برای مدیران است. هر سیستم اطلاعات مدیریت می‌تواند فراتر از تنظیم گزارش‌های ساده به تهیه پاسخ‌های خودکار برای سؤال‌های مدیریت نیز اقدام کند.

۳- سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و اطلاعات اجرایی (DSS)^(۵)

در حالی که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت اطلاعات سازمان یافته و یکنواختی برای تصمیم‌گیری مدیریتی فراهم می‌کند. سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری و اطلاعات اجرایی، مدیران را در حل مسائل خاص (غیریکنواخت) کمک می‌کند. سیستم دیگری که به این سیستم مربوط می‌شود، سیستم اطلاعات اجرایی (EIS) است که برای رفع نیازهای اطلاعاتی و تصمیم‌گیری بیشتر مدیران عالی سازمان‌ها طراحی شده است. این سیستم به مدیران امکان می‌دهد که شرایط جاری بازار را ارزیابی کنند و به نیازهای آن پاسخ گویند. همچنین سیستم مزبور از داده‌های اجرایی گذشته برای کمک به مدیریت جهت پیش‌بینی آینده استفاده می‌کند. مهمترین مزیت این سیستم فراهم کردن دسترسی آنی اطلاعات به طور مستقیم برای نیازهای تصمیم‌گیری مدیران است.

-
1. Information systems
 2. Computer Based on Information System
 3. Transaction – Processing System
 4. Management Information System
 5. Decision Support and executive information System

فصل هفتم

(خلاقیت)

هدف‌های رفتاری:

دانشجوی گرامی، پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید.

- ۱- سه تعریف از خلاقیت را بیان کنید.
- ۲- فرایند خلاقیت را نام ببرید و درباره نهفتگی توضیحات کوتاهی بیان نمایید.
- ۳- خلاقیت سازمانی چیست؟
- ۴- مدیران می‌توانند به شیوه‌های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادی کردن خلاقیت استفاده کنند. این شیوه‌ها کدامند؟
- ۵- موانع خلاقیت را نام ببرید.
- ۶- موانع اجتماعی کدامند و دو مورد از آن را به دلخواه توضیح دهید.

هدف‌های کلی

آشنایی با تعریف خلاقیت و تفاوت آن با نوآوری، اهمیت و فرایند خلاقیت، انواع خلاقیت، مدیریت و موانع خلاقیت.

تعریف خلاقیت

- استونر خلاقیت را این‌گونه تعریف نموده است: پدیدآوری فکری نو. دیگر تعاریف:
- ترکیب افکار به شیوه‌ای بی‌نظیر و یا ایجاد ارتباط غیرمعمول بین نظرات
- فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف
- به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت به طور معمول به توانایی و قدرت پرورش افکار نو مربوط می‌شود، در حالی که نوآوری به معنای استفاده از این افکار می‌باشد. نوآوری فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارهاست. در واقع نوآوری بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از ایده‌ای نو است.

خلاقیت ← نوآوری ← بازار
پدیدآوردن فکر ← محصول جدید / توسعه فرایند ← تولید محصول
رابطه خلاقیت و نوآوری

فرایند خلاقیت

فرایند خلاقیت عبارتند از:

۱- آمادگی ۲- نهفتگی ۳- اشراق ۴- اثبات

۱- آمادگی: فرایندی فعال است که به کوششی مستمر و پی‌گیر نیاز دارد و فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است. یک دانشمند یا هنرمند قبل از خلق اثر خود باید از ابعاد مختلف با زمینه کاری خویش آشنا بر مقدمات کار مسلط و آمادگی در زمینه‌های مختلف برخوردار باشد.

۲- نهفتگی: در این مرحله ذهن ناخودآگاه شروع به فعالیت می‌کند، یعنی هر چند به ظاهر پیشرفتی به چشم نمی‌خورد اما در واقع مسئله رها نشده است و ذهن ناخودآگاه آن را دنبال می‌کند.

۳- اشراق: اغلب متفکران ظهور این مرحله را ناگهانی می‌دانند. فرد خلاق در روند کار طبیعاً با موانعی برخورد می‌کند که کار را متوقف می‌سازند و امکان پیشرفت را از وی می‌گیرند ولی ناگهان موضوع روشن می‌شود و فرد می‌تواند همه موانع را از سر راه بردارد.

۴- اثبات: در این مرحله فرد خلاق آن چه را که به دست آورده است اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه‌ای تازه ارزیابی می‌کند، شواهد آن را دوباره می‌سنجد و آن را از نظر منطقی آزمایش می‌کند.

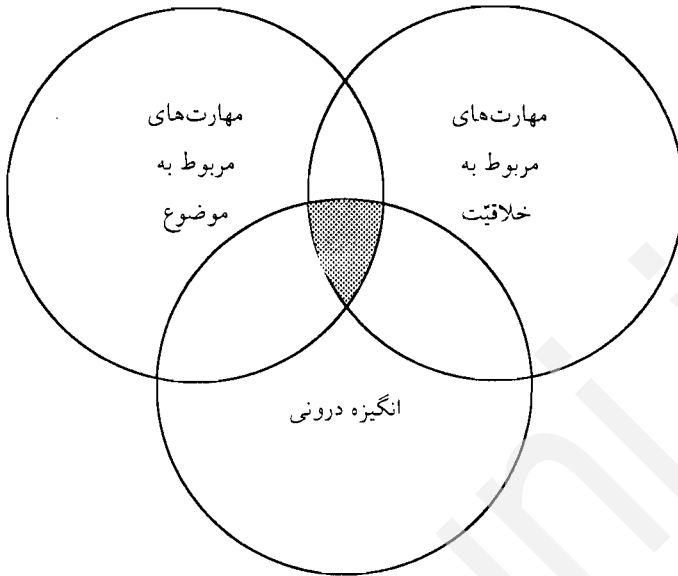
عوامل مؤثر در خلاقیت

اعتقاد بر این است که برای پرورش خلاقیت سه عامل باید تحقق یابد:

۱- مهارت‌های مربوط به خلاقیت

۲- مهارت‌های مربوط به موضوع

۳- انگیزه درونی



تقاطع مهارت‌های مربوط به خلاقیت، موضوع و انگیزه درونی

انواع خلاقیت

۱- خلاقیت فردی

خلاقیت موضوع مهمی از تفاوت‌های فردی به شمار می‌آید و افراد خلاق دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند: انعطاف پذیرتر از افراد غیرخلاق‌اند. پیچیدگی کارها را بر سهولت آن ترجیح می‌دهند. بیشتر تمایل به استقلال دارند. هنگام چالش درباره اندیشه هایشان، سرسختانه از مواضع خود دفاع می‌کنند. انگیزش درونی برای آنان امری حیاتی است. بسیار کنجکاوند و با افکار نو و غیرمعمول زیادی رشد می‌کنند. مشتاقانه به حل مسائل می‌پردازند. حتی اگر مسئله بسیار سخت باشد، پر تکاپو و دارای انرژی‌اند. از مخاطره در کار استقبال می‌کنند.

۲- خلاقیت گروهی

سه شیوه مشهور همکاری خلاق گروهی به شرح زیر است:

الف) طوفان مغزی: شیوه‌ای برای گردهمایی است که در آن گروهی می‌کوشند با ارائه اندیشه‌های تخیلی کنترل‌نشده و سازمان نیافته برای مسئله بخصوصی راه حلی بیابند.

هدف این جلسات بهبود حل مسئله با یافتن راه حل‌های جدید و غیرمعمول است. این نوع گردهمایی در صورتی مؤثر است که چهار قانون در آن رعایت شود:

- ۱- انتقاد ممنوع است.
- ۲- هر چه عقاید بنیادی‌تر باشند بهتر است.
- ۳- کمیت مورد نظر است (نه قابلیت اجرا)
- ۴- افراد برای اصلاح عقاید دیگران تشویق می‌شوند.

ب) **تلفیق نامتجانس ها:** در این شیوه اعتقاد بر این است که خلاقیت از سازماندهی مجدد روابط میان افکار به ظاهر غیرمرتبط ناشی می شود. از گروه خواسته می شود که از اظهار نظر خودداری نکنند و عمداً از قیاس و استفاده بهره گیرند تا بتوانند دیدگاهها و نظارت جدید پدید آورند.

برخلاف روش طوفان مغزی در این روش نظرات ارائه شده، غالباً بررسی و ارزیابی می شوند و سعی بر آن است که نظری مطلوب و نو پدید آید، به جای آن که تعدادی نظرات با کیفیت ناشناخته ارائه شود.

ج) **داستان سازی:** در این شیوه تفکر خلاق شرکت کنندگان در جلسه با طرح و سؤال هایی برانگیخته می شوند تا بتوانند: ۱- بر مسئله ای مشخص تأکید ورزند. ۲- افکار خود را درباره آن مسئله به سرعت روی کارت هایی بنویسند. ۳- کارت ها را بر اساس موضوع های گوناگون روی دیوار سنجاق کنند. اعضای گروه با تغییر کارت ها میان موضوع های مختلف می توانند شکل روابط میان افکار و اندیشه ها را ببینند و سرانجام امید بخش ترین افکار را با ترتیب کارت ها متناسب با وضعیت به دست آورند.

۳- خلاقیت سازمانی

خلاقیت هر نظام اجتماعی پدیده ای مبتنی بر نظم منطقی و جدا از خلاقیت افرادی است که نظام از آن ها تشکیل شده است. برای شکوفایی خلاقیت فضای مناسب باید وجود داشته باشد، تا ذهن و حافظه افراد برای پرداختن به ایده های نو، کاهش مشغله و ایجاد فرصت های تازه آزاد شود. برخی از ویژگی های سازمان خلاق که دائماً از آن اندیشه های نو پدیدار می گردد:

- سازمان شرایطی را فراهم کند که کارکنانش در رده بالای سلسله نیازهای مازلو قرار گیرند تا بتوانند نیروی خلاق خود را بروز دهند.

- کارکنان سازمان از اقدام برخوردارند و باور دارند که می توانند همگام با نیازهای سازمان ترقی و صعود کنند.
- علاوه بر توجه به نیازهای مشتری، سازمان خود منبع ایجاد تحول و تنوع در بازار به شمار می رود و سلیقه مشتریان را هدایت می کند.

- فضا برای کارگروهی و طرح نظرات جدید کارکنان آماده است و از پیشنهاد های عجیب و غریب استقبال می شود.
- کارکنان از امنیت شغلی برخوردارند و تغییر در این سازمان ها ارزشی مثبت تلقی می شود و تمامی مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گیرناپذیر تلقی می کنند.

- اهداف این سازمان ها مبتنی بر ارزش های انسانی است و به همین جهت کارکنان این سازمان ها به تولیدات خود افتخار می کنند.

- نظام های نظارت از بالا و نظارت بیرونی جای خود را به روابط مناسب و مطلوب بین همکاران و خود نظارتی داده است.

- افراد خلاق و مهمتر از همه رهبری و مدیریت خلاق در سازمان فعال اند، زیرا وجود و تداوم حیات سازمان خلاق تابع تمایلات، تفکرات و عملکرد مدیران خلاق است.

- سطح آموزش و پرورش اعضای خود را به طور مستمر ارتقاء می دهند تا دانش و آگاهی آن ها به روز باشد.

عوامل حیاتی در نهادینه کردن خلاقیت

یکی از نویسندگان مشهور معتقد است برای نهادی کردن خلاقیت و نوآوری در سازمان نقش سه عامل حیاتی است:

الف) نقش برنامه‌ریزی: مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. مدیران با تحلیل موقعیت، محیط را از نظر علامت‌های خطر و فرصت‌ها می‌آزمایند و برای آگاهی از نقاط ضعف و قوت بالقوه سازمانی برای غلبه بر مشکلات و یا بهره‌برداری کردن از تغییر خلاق و نوآور، طرح‌های مناسب را تنظیم می‌کنند. برنامه‌های سازمانی باید جسور، واقع‌بینانه و انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند راه را برای نوآوری مطلوب هموار کنند.

ب) نقش فرهنگ سازمانی: در هر سازمانی نظام‌ها و الگوهای ارزش‌ها، نمادها، شعایر، اسطوره‌ها و اعمالی وجود دارد که در طول زمان تکامل یافته است. این ارزش‌ها مشترک در سطحی وسیع چگونگی نگرش کارکنان به مسائل و نحوه پاسخ دادن آنان را معین می‌کند. فرهنگ سازمانی که دارای مشخصات زیر باشد، می‌تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند:

- پذیرش ابهام در نظرات ارائه شده

- تحمل غیرعملی بودن بعضی از پیشنهادات بیان شده توسط کارکنان

- نظارت‌های خارجی کم بر عملکرد کارکنان

- تحمل مخاطره و تشویق کارکنان در تجربه کردن بدون آن که نگران شکست در تجربیات باشند.

- تحمل تعارض در ایده‌ها و پراکندگی عقاید تشویق می‌شود.

- تأکید بر نظام باز که در برابر دگرگونی‌های محیطی به سرعت واکنش نشان دهد.

وقتی مدیران عالی سازمان غرور لازم برای خلاقیت و نوآوری را در اعضای سازمان ایجاد کنند، آنان را برای دستیابی به موفقیت بیشتر تقویت می‌کنند و به سوی عملکرد بهتر رهنمون می‌شوند. در واقع، وقتی خلاقیت و نوآوری موردانتظار کارکنان و مدیران باشد، این انتظار بر فرهنگ سازمانی حکمفرما می‌شود و فضایی سرشار از تغییرات ایجاد می‌کند.

ج) نقش ساختار سازمانی: ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کمتری دارند و با انعطاف‌پذیری بیشتر می‌توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار و خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند.

مدیران می‌توانند به شیوه‌های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادی کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این شیوه به شرح زیرند:

۱- واگذار کردن اختیار به مدیران و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.

۲- مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.

۳- قوانین رسمی کمتری بر کار سازمان حاکم باشد.

۴- افراد به جای روش‌های کار، بر اساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.

۵- بخش جداگانه‌ای مخصوص فعالیت‌های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود.

۶- تیم‌هایی از متخصصان حوزه‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات و مالی تشکیل شود تا بتوان از این تیم‌ها برای تشویق خلاقیت و نوآوری در سراسر سازمان بهره برد.

مدیریت خلاقیت

نقش مدیر در پرورش خلاقیت

مدیران در پرورش خلاقیت و نوآوری و ایجاد زمینه برای گسترش این ویژگی‌ها نقشی حساس و مهم دارند. به اعتقاد بعضی از نویسندگان، ایده‌ها وقتی پرورش می‌یابند که افراد با (الف) پدیده‌ای نو (ب) مسائل جدید (ج) و افرادی که متفاوت با آن‌ها فکر می‌کنند، مواجه شوند.

مدیران برای استفاده از خلاقیت دیگران و بیدار کردن ذهن‌های خلاق باید فضای مناسب ایجاد کنند و خود نیز ویژگی‌های خاصی داشته باشند. برخی از ویژگی‌های مدیران خلاق به شرح زیر است:

- به استقبال خلاقیت و نوآوری می‌روند، از آن هراس ندارند و فرصت خط‌پذیری به زیردستان و همکاران می‌دهند. خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می‌کنند.

- به کارکنان خود شهامت می‌دهند تا خیالبافی خود را بنویسند و در اختیار سازمان قرار دهند.

- مثبت اندیش و امیدوارند و بر خدا توکل می‌کنند.

- پرانرژی و با هیجان‌اند و قدرت انتقال هیجان خود را به دیگران دارند.

- به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج می‌دهند و هم از مغز و هم از قلب همکاران خود بهره می‌برند.

- از اجرای کارهای جاری و یکنواخت دلزده و آزرده‌اند و در انجام کارهای نوپشتکار دارند.

- خود انگیزه‌اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند و از قدرت تخیل و اعتماد به نفس بالایی برخوردارند.

- جامع‌نگرند و با کارکنان مشورت کرده و به رشد اجتماعی آنان کمک می‌کنند.

موانع خلاقیت

مدیران برای ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت باید موانع آن را بشناسند و آن موانع را برطرف نمایند.

این موانع به موانع فردی و اجتماعی تقسیم می‌شوند:

الف) موانع فردی

- ترس از شکست: فرد خلاق به شکست به عنوان ضرورت زندگی می‌نگرد، زیرا بسیاری از تجربه‌ها را تنها

از شکست‌ها می‌توان آموخت. شکست، دست‌انداز، مانع از یادگیری نیست. به آن‌ها وجود ندارد.

- رویگردانی از ابهامات: بیشتر افراد قادر نیستند با موقعیت‌های مبهم و پیچیده و غیرمطمئن مواجه شوند و نیاز شدید به نظم و ترتیب دارند تا اشکال و ابهامی پیش نیاید و ذهن آن‌ها مغشوش نشود.

- عادت: عادت موجب می‌شود انسان‌ها در چارچوب خاصی قرار گیرند و کارهای خود را طبق دستورالعمل معینی انجام دهند. جنبه شرطی عادت و انجام و اعمال خود به خودی و بدون تفکر موجب سلب توان انسان در ارائه ایده‌های تازه می‌شود.

- نداشتن اعتماد به نفس: بسیاری از موارد افراد توانایی‌ها و استعداد‌های شگرفی دارند اما نداشتن حس اعتماد به نفس مانع بروز قوای خلاق آنان می‌شود.

- عدم انعطاف‌پذیری: انسانی که در قالب معینی فکر و عمل می‌کند انعطاف‌ناپذیر می‌شود. همچنین تعصب در بعضی مسائل مانع ارزیابی صحیح او می‌شود، زیرا محدودیت و مرزهایی که بر خویش تحمیل می‌کند، امکان هر نوآوری و حرکت تازه را از او سلب می‌کند.

ب) موانع اجتماعی

- قوانین: ضرورت اجزای قوانین و عدم انعطاف آن‌ها بسیاری مواقع مانع رشد افراد می‌شود. مقررات و ضوابط سازمانی در اغلب موارد شرایطی ایجاد می‌کند که زمینه‌های بروز خلاقیت را در سازمان از بین می‌برد.

- شغل: بسیاری اوقات شغل افراد مانع بزرگی در جهت رشد و خلاقیت آن‌ها است. وقتی افراد کاری انجام می‌دهند که علاقه‌ای به آن ندارند و یا رضایتمندی از انجام کار خود ندارند، طبیعی است در اجزای وظایف ایده تازه‌ای نداشته باشند.

- آداب و رسوم: هر جامعه‌ای آداب و رسوم و سنت‌های خاصی را دارد: بعضی مواقع رفتارهای اجتماعی، به قدری با این سنت‌ها و گرایش‌ها گره می‌خورد که افراد به خود اجازه نمی‌دهند به الگوهای تازه بیندیشند یا جامعه ممکن است پذیرای حرکت نو نباشد.

- ترس از عدم استقبال اجتماعی: ممکن است کارهای خلاق ابتدا مورد توجه قرار نگیرد، اما پس از مدتی ارزش آن شناخته شود و اگر فرد خلاق به عقیده خود اهمیت بدهد از عدم پذیرش کارش نگران نمی‌شود و خلاقیت و ابتکار خود را قربانی انتظارات دیگران نمی‌کند.

- مطابقت: مطابقت به علت ترس از متفاوت بودن با دیگران پدید می‌آید. پایبندی دایمی به آداب و رسوم و قوانین نمونه‌ای از مطابقت است. چنانچه فرد احساس کند در مسیری قدم برمی‌دارد که تاکنون کسی دیگری آن را طی نکرده است و به همین دلیل کار نادرستی می‌کند، نمی‌تواند فکر و اندیشه‌ای نو ارائه دهد.