

مدیریت رفتار سازمانی

امروزه دیگر مطمئن هستیم که موفقیت سازمان ها مستقیماً به استفاده موثر نیروی انسانی بستگی دارد و مدیر موفق مدیری است که بتواند از افراد خود بهره برداری برده و توان آنها را بکار گیرد. مدیران برای این منظور باید یکسری مهارت و توانایی داشته باشند که در مباحث بعدی بیان می شوند. مدیران ترتیبی می دهند که امور سازمان بوسیله دیگران انجام شوند. آنها منابع را تحفیف می دهند و کارهای دیگران را رهبری می کنند. مدیران به آن نیاز دارند که بدانند که اگر در صورت افراد عدم رضایتی نمی ببیند دلیل آن نیست که در درون آنها بغض و کینه نسبت به آنها وجود ندارد. کارایی یک مدیر بستگی به این دارد که هم از جنبه های فنی شغلی آگاهی داشته باشد و هم از مهارت های انسانی مطلع باشد. سازمان یک واحد هماهنگ اجتماعی است که از دو یا چند نفر تشکیل می شود تا برای تامین یک یا مجموعه ای از اهداف به گونه ای مستیر یا مداوم فعالیت کند. مدیر معمولاً در موسسات غیرانتفاعی تحت عنوان رئیس مطرح می شود.

وظایف مدیران:

خستین سال های قرن بیست و یکم یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایل در مورد وظایف مدیران چنین اظهار داشت که همه مدیران وظیفه یا کار را انجام می دهند :

برنامه ریزی- سازماندهی - رهبری - هماهنگی و کنترل

امروزه این کارها به وظیفه تقسیم می شوند:

برنامه ریزی- سازماندهی- رهبری- کنترل

اگر شخصی نداند که می خواهد به کجا برود هر مسیری را که انتخاب می کند به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمان ها تامین هدفهاست. پس باید این هد از قبل تعیین شوند و راه ها یا وسایل تامین اهداف مشخص باشد. مدیر شخصی است که این وظیفه را ایفا می کند.

وظیفه برنامه ریزی (planning):

شامل ارائه تعریفی از هدفهای سازمان - تعیین یک استراتژی کلی برای رسیدن به این هدفها و ارائه سلسله مراتبی جامع از برنامه ها برای یکپارچه نمودن و هماهنگ ساختن فعالیت ها می شود. همچنین مدیران مسئول طراحی و تعیین ساختار سازمانی هستند. این وظیفه را سازماندهی می نامند. (organizing) که شامل وظایف زیر است :

- کارهایی که باید انجام شود
- تعیین افرادی که باید این کارها را انجام دهند
- و شیوه دسته بندی امور
- و اینکه گزارشات هفتگی یا ماهیانه را به چه کسی ارائه دهند و در نهایت تصمیم گیری در سازمان است.

تعریف رهبری:

سازمان ها از افراد تشکیل شدند و وظیفه مدیران هدایت و هماهنگ ساختن این افراد می باشد این وظیفه را رهبری گویند. هنگامیکه مدیران در افراد انگیزه و علاقه ایجاد می کنند کارها و فعالیت های آنها را رهبری و هدایت می کنند و موثرترین کانال های ارتباطی را مشخص می نمایند یا تضاد بین اعضا را از بین می برند و در حال انجام دادن این وظیفه یعنی رهبری یا leading هستند.

کنترل:

آخرین وظیفه ای که بر عهده مدیر است کنترل (controlling) می باشد. تعیین هدفها برنامه تنظیم می شود ساختار سازمانی ترسیم می شود افراد استخدام می گردند و به آنها آموزش داده می شود و در نهایت وسیله تشویق و انگیزه آنها فراهم می گردد ولی باز هم امکان آن وجود دارد که اهداف تا مین نشوند. برای مطمئن شدن از این که امور طبق برنامه ریزی قبلی انجام شده است مدیر باید عملکردهایی زیر نظر داشته باشد. عملکرد واقعی باید با اهداف از پیش تعیین شده سازمان مقایسه شوند اگر انحراف زیادی بوجود آمده باشد وظیفه مدیر آن است که مجدداً امور را در مسیر اصلی خود قرار دهد. این نظارت ها و مقایسه عملکردها با هدفهای از پیش تعیین شده سازمان را که در نهایت منجر به رفع انحراف ها می شود کنترل می نامند.

نقش مدیر :

در آخرین سالهای دهه در انیستیتو تکنولوژی دانشگاه ماساچوست (MIT) یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد به نام هنری مینتزبرگ نقش های مدیر را اینگونه بیان :

- ارتباطی که شامل موارد زیر می باشد :

- رئیس تشریفات - رهبری و روابط

- نقش اطلاعاتی که شامل رئیس اطلاعات سازمان
- تصمیم گیری که شامل موارد زیر می باشد :

- مسئول رفع بحران ها - دهنده منابع - مذاکره کننده

نقش ارتباطی:

همه مدیران باید این نقش را که جنبه تشریفات و از نظر ماهیتی نمایشی است انجام دهند. هنگامی که رئیس دانشگاه در جشن فارغ التحصیلی گواهینامه دانشجویان فارغ التحصیل را به آنها اعطا می کند یا زمانی که سرپرست مسئول کارخانه از تعدادی دانشجوی بازدید کننده پذیرایی به عمل می آورد و آنها را به بخش های مختلف کارخانه هدایت می کند یک کار تشریفات را انجام داده است. همه مدیران باید نقش رهبری را ایفا کنند. ایفای اینان ایجاد انگیزش و تعیین مسئولیت ها و وظایف کارکنان می باشد. سومین نقشی را که مدیر باید ایفا کند ایجاد ارتباط بین گروه هاست. مینس برگ این کار را که افراد بیرون از سازمان ارتباط برقرار کند.

نقش اطلاعاتی:

همه مدیران تا حدی با موسسات و سازمان های خارجی (تبادل اطلاعات می کنند. معمولاً این کار از طریق خواندن مجله یا صحبت کردن با دیگران به منظور آگاهی یافتن از تغییر سلیقه مردم انجام می شود. مدیران می کوشند تا از این طریق از برنامه ریزی شرکت های رقیب و تغایر آن اطلاعاتی کسب کنند. مینس برگ این عمل را کسب اطلاعات می نامد. همچنین مدیران را به عنوان عامل انتقال دهنده اطلاعات به اعضای سازمان به حساب می آورد.

نقش تصمیم گیری:

مدیر از عرضه نوآوری و خلاقیت دست به کارهای جدید و تازه می زند و بر طرح های جدید نظارت می کند تا بدین وسیله عملکرد سازمان را بهبود بخشد مدیران در نقش حل کننده مسائل در واکنش نسبت به مسائل و مشکلاتی که از قبل پیش بینی نشده و غیرمترقبه می باشد دست به اقدامات اصلاحی می زنند. مدیران در قش تخصیص دهنده منابع سازمان مسئولیت تخصیص دادن منابع انسانی فیزیکی و مالی را بر عهده دارند. سرانجامی که مدیران نقش مذاکره کننده را به عهده دارند آنها در اجرای این نقش با سایر واحد ها وارد مذاکره می شوند. بر سر مسائل مالی چانه می زنند و داد و ستد را به نفع واحد خود به اتمام می رسانند.

مهارت های مدیران:

- مهارت فنی:

عبارت است از توانایی مدیر در کاربرد دانش تخصصی و یا تخصص های وی هنگامی که کسی درباره مه مهارت های متضصینی مانند مهندسی حسابداران و یا پزشکان می اندیشد. مهارت های تخصصی آنها را در نظر می گیرد. این افراد از طریق کسب آموزش در زمینه رشته مربوطه ی خود به آگاهی ها و تخصص های عملی دست پیدا می کنند در نتیجه همه امور به نوعی تخصص نیاز دارد و بسیاری از مردم مهارت های فنی خود را هنگام انجام امور کسب می کنند. هنگامی که آقای X: وظایف مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازماندهی رهبری و کنترل را به عهده دارد. در همان زمان در واحد مونتاز کارهای دیگری را نیز انجام می دهند، که همان اجرای نقص فنی می باشد.

- مهارت انسانی:

یعنی توانایی در کار کردن درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه می باشد. بسیاری از افراد از نظر مهارت فنی در سطح بسیار بالایی قرار دارند ولی از نظر روابط انسانی شایستگی های لازم را ندارند. به عنوان مثال: امکان دارد یک فرد از نظر گوش دادن به حرف دیگران بسیار ضعیف عمل کند و تحمل شنیدن حرفی را نداشته باشد. از این رو نمی تواند دیگران را درک کند و مشکلاتی را که بین افراد به وجود آمده است حل نماید. از آن جا که مدیران کارها را از طریق یک کانال و بوسیله دیگران انجام می دهند یا از نظر ارتباط ایجاد انگیزه و تقویف اختیار از مهارت انسانی بالایی

- مهارت تنوریک یا نظری:

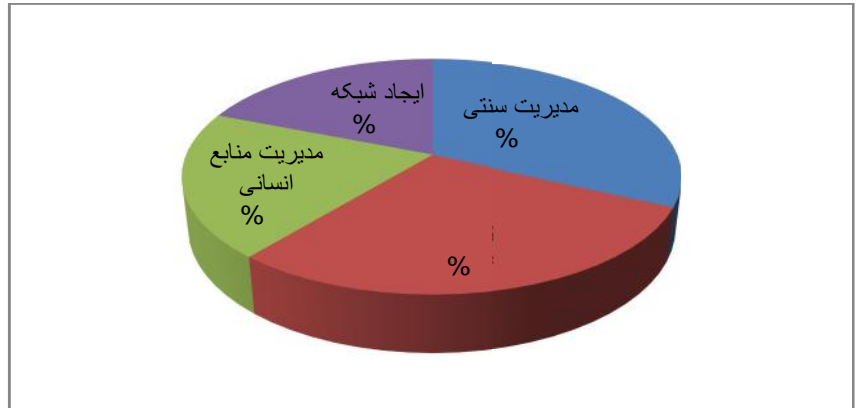
مدیران باید بتوانند از نظر فکری مسائل و مشکلات پیچیده را تجزیه و تحلیل کنند و آنها را شناسایی کنند. برای مثال مدیران هنگام تصمیم گیری باید متوجه مسائل باشند و راه حل های مختلف را مشخص و ارزیابی کنند و در نهایت بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمایند. از سویی امکان دارد مدیران از نظر فنی و همچنین ارتباط بین افراد دارای شایستگی و ملامت باشند ولی نتوانند اطلاعات را به صورت معقول تفسیر نموده و آنها را پردازش کنند.

مدیران اثر بخش و مدیران موفق:

و همکاری از دیدگاهی متفاوت به موضوعی که مدیران انجام می دهند نگاه کردند . آنها بر روی بیش از این نتیجه رسیدند که همه ی مدیران به دسته از فعالیت های زیر مشغول به کار هستند:

- مدیران سنتی : برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، کنترل .
- : مبادله اطلاعات و انجام کارهای ارتباطی .
- مدیریت منابع انسانی : ایجاد انگیزه در کارکنان ، حل مسئله تعارض ، تامین نیروی انسانی و آموزش کارکنان .
- ایجاد شبکه کاری : توجیه پذیری کارکنان ، سیاست بازی ها و ایجاد ارتباط با افراد و نهادهای خارج از سازمان .

مدیران متوسط :



• درصد مدیران متوسط مهم است!!!

مدیران موفق در مقایسه با مدیران اثر بخش (یعنی مدیرانی که عملکردشان از لحاظ کمی و کیفی خوب بوده و از نظر تامین رضایت شغلی کارکنان و ایجاد تعهد در آنها به نتایج ملموسی دست یافتند) مدیرانی که بیشتر وقت خود را صرف ایجاد شبکه می نمایند موفق تر هستند و مدیری که وقت و نیروی زیادی را صرف مدیریت منابع انسانی مینماید چندان موفق نیست. اگر مدیری وقت زیادی را صرف امور ارتباطات کند و کمترین وقت را برای شبکه های کاری صرف نماید مدیر اثر بخشی خواهد بود.



بهبود کیفیت و بهره وری :

تام راسی رئیس یک واحد تولیدی لامپ میباشد. این شرکت متعلق به شرکت جنرال الکترونیک است. رقبای این شرکت اکثرا از آمریکا و ژاپن و حتی چین هستند. برای حفظ بقای خود مجبور بود هزینه ها را کاهش دهد . تولید و بازدهی را بالا برده و کیفیت محصول را بهبود ببخشد . او در کار خود موفق بوده و در فاصله زمانی بین سال های ، هزینه این واحد تولیدی بطور متوسط حدود %، کاهش دهد . این شرکت همواره در راه بهبود کیفیت کوشش میکند و توانستد فرآیند تولید را بهبود ببخشد . هزینه ها را کاهش دهد و واحد را سود آور نماید . حاضر بیشتر مدیران بامسائل و مشکلاتی رو به رو هستند که مدیر واحد مزبور آن را تجربه کرده و توانستد به یک شرکت موفق تبدیل شود . مدیران باید پیوسته ، کیفیت را ارتقا ببخشند تا بازدهی و راندمان بالا رود و خدمات شایسته به مشتریان ارائه دهند . مدیران سازمان ها برای کیفیت و افزایش تولید و یا بهره وری باید برنامه هایی مثل کنترل کیفیت جامع را به اجرا در آورند . (Total Quality Management3 TQM)

ویژگی های مدیریت کیفیت جامع :

- توجه بیش از حد به مشتری
- توجه به بهبود

- بهبود کیفیت در مورد همه امور سازمان
- سنجش یا محاسبه دقیق
- دادن اختیارات به کارکنان

نقش رشته های دیگر در رفتار سازمانی :

- روانشناسی :

در روانشناسی سعی می شود تا از رفتار انسان و سایر حیوانات ارزیابی، توجیه و گاهی در آنها تغییر ایجاد شود. روانشناسان به موضوع درک رفتار بسیار توجه می کنند. کسانی که در شکوفایی علوم رفتاری، نقش اساسی را ایفا می کنند عبارت اند از:

نظریه پردازان آموزشی - نظریه پردازان شخصیت - روانشناسان مشاور و از همه روانشناسان سازمانی و صنعتی.

در گذشته بیشتر روانشناسان صنعتی، توجه خود را به مسائل چون خستگی، بی حالی و عوامل دیگری که مربوط به شرایط کاری افراد می باشد و از کارایی آنها می کاهد معطوف می کردند. به تازگی نقش آنها در این سهم ها فعال تر شده و شامل موارد زیر می باشد:

ادراک، شخصیت، یادگیری، رهبری، رضایت مندی شغلی، فرآیندهای تصمیم گیری، طراحی مشاغل، فشارهای کاری و روش های گزینش انتخاب کارکنان.

- جامعه شناسی :

در حالی که روانشناسی به مطالعه فرد می پردازد، جامعه شناسی به مطالعه سیستم اجتماعی می پردازد که افراد در آنها ایفای نقش می کنند یعنی در جامعه شناسی، افراد در رابطه با همکارانشان مورد مطالعه قرار می گیرند. بیشترین نقشی را که جامعه شناسی در علوم رفتاری داشته از طریق مطالعه و بررسی رفتار گروهی در سازمانهاست. به ویژه در سازمان های رسمی بزرگ و بسیار پیچیده برخی از زمینه هایی که رفتار سازمانی توانستند است از دانش جامعه شناسان به طریقی عالی تغذیه کند عبارت اند از:

پویایی گروه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سلسله مراتب اداری (دیوان سالاری).

- روانشناسی اجتماعی:

این رشته، گرایشی از روانشناسی است که ترکیبی از روانشناسی و جامعه شناسی می باشد. این رشته بر تاثیر و تاثیر مردم به یکدیگر تاکید می شود. روانشناسان اجتماعی در موارد زیر ایفای نقش می کنند:

سنجش یا اندازه گیری، درک فهم، تغییر دادن نگرش ها، الگوهای ارتباطی که فعالیت های گروه می توانند نیاز های فردی را تامین کنند و فرآیندهای تصمیم گیری گروهی.

- مردم شناسی:

متخصصان مردم شناسی بر روی جوامع تحقیق می کنند تا درباره انسان و رفتارش چیزهایی بیاموزند کار این پژوهشگران بر روی فرهنگ ها یا محیط های انسانی صورت می گیرد. و این تحقیق ها به ما کمک کرده تا به تفاوت اصول در ارزش ها، پنداشت ها و رفتار مردم بین کشورهای مختلف پی برد.

- علوم سیاسی:

نقش دانشمندان علوم سیاسی در زمینه درک رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد دانشمندان علوم سیاسی، رفتار افراد و گروه ها را حول محورهای سیاسی مورد مطالعه و بررسی قرار می دهند مطالب مهمی که در این زمینه مورد توجه هستند عبارت اند از:

زیربنای تعارضات، توزیع قدرت به شیوه ای که افراد از قدرت به نفع خود استفاده می کنند سال پیش این رشته نقشی در رفتار سازمانی نداشتند ولی در حال حاضر یکی از رشته های اصلی مرتبط با رفتار سازمانی می باشد.

: برنامه ریزی

تصمیم گیری :

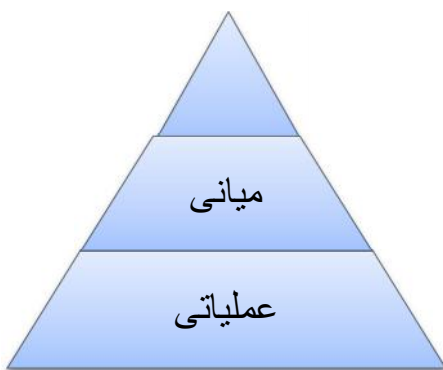
تصمیم گیری رکن اساسی کلیه وظایف و فعالیت های مدیران به شمار می آید. زیرا هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل همواره با مواردی مواجه می شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد. بعضی از تصمیم ها بر عده زیادی از افراد در سازمان ها تاثیر می برای اجرای آنها نیاز به پول زیادی دارند و یا تاثیری بلند مدت بر سازمان به جای می گذارند. و سایر تصمیمات ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار نباشد و فقط بر عده کمی از اعضای سازمان اثر بگذارد. هزینه اجرای آنها کم باشد و اثرات آنها کوتاه مدت در هر صورت کیفیت چگونگی تصمیمات اتخاذ شده به پیشرفت و موفقیت مدیر در سازمان کمک می کند.

تعریف تصمیم گیری:

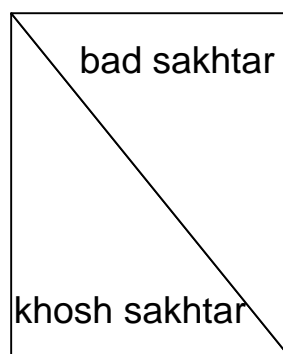
تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از بین راه های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای رسیدن به هدف. تعریف دیگر تصمیم گیری به این شکل است: تصمیم گیری را می توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که شامل تعریف مساله، ارزیابی راه حل ها، اتخاذ تصمیم (انتخاب بهترین راه) اجرای تصمیم و ارزیابی نتیجه می باشد.

- خط مشی ها، راهنمای تصمیم گیری اند و چارچوبی وسیع را ایجاد می کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیمات آتی را اتخاذ کنند. ها، شیوه هایی مشخص یا گام هایی معین را برای اجرای فعالیت های آینده تعیین می کنند (بایدها، نبایدها)

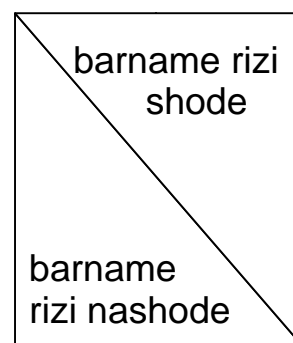
له:



مدیران



انواع مسئله



انواع تصمیم گیری

معمولا وقتی موقعیتی با موقعیت مورد علاقه مدیر تفاوت داشته باشد. مساله ای وجود دارد که مدیر باید برای رفع آن تلاش کند. مسائل مدیریتی دارای اندازه ها و شکل های متفاوت هستند. له ای که مدیر در موقعیت تصمیم گیری با آن مواجه است قالبی چگونگی مقابله با آن مساله را در وضعیت تصمیم گیری تعیین می کند. ی مسائلی که در سازمان بوجود می آیند، سر راست و بدون پیچ و خم هستند. هدف تصمیم گیری در آنها روشن است و اطلاعات درباره این مسائل به آسانی در دسترس است به عنوان مثال: بازگرداندن کالای خریداری شده به مغازه خرده فروشی در زمان تعیین شده و یا تقاضای حذف یک درس دانشجویی در دانشگاه و مسائلی از قبیل اینها که به سادگی قابل حل شدن باشند، اصطلاحا مسائل خوش ساختار می گویند ولی مدیران غالبا با مسائلی مواجه می شوند که بد ساختارند این مسائل جدید، غیر معمول و اطلاعات درباره آنها مبهم و ناکافی است برای مثال شرکتی که مایل است در زمینه فناوری های جدید و ناشناخته یه گذاری کند، عموما با مسائل بد ساختار مواجه خواهد شد.

انواع تصمیم گیری:

عموما تصمیم گیری را به دو دسته تقسیم می کنند:

- برنامه ریزی نشده

- برنامه ریزی شده

از تصمیمات برنامه ریزی شده بیشتر برای حل مسائل خوش ساختار استفاده می شود. در صورتی که مسائل بد ساختار باشند، مدیران مجبور می شوند بر تصمیمات برنامه ریزی نشده برای یافتن راه حل های منحصر به فرد اکتفا کنند.

تصمیمات برنامه ریزی شده:

وقتی موقعیتی غالباً اتفاق می افتد و یا این موقعیت خوش ساختار و منظم شده است، مدیر تصمیمی برنامه ریزی شده اتخاذ می کند. برای مثال: مدیران به ندرت درباره سطح حقوق مستخدم جدید نگران هستند زیرا سازمان ها معمولاً مقررات حقوق و دستمزد را برای همه پست ها مشخص شده دارند. معمولاً در سازمان ها برای مسائل روز مره مانند نظافت ساختمان ها، آماده کردن سفارشات مشتری، تراز کردن موجودی های صندوق و مانند آنها، روش های تکراری وجود دارد. خط مشی ها و قوانینی که مدیران بر اساس آنها تصمیمات برنامه ریزی شده اتخاذ می کنند موجب صرفه جویی در وقت می شود. این مسئله باعث میشود که مدیران بیشتر وقت خود را به فعالیت های مهم تر اتخاذ دهند مثلاً تصمیم درباره چگونگی برخورد با شکایت های تک تک مشتریان موجب اتلاف وقت و هزینه است اما خط مشی ای که بیان کند تعویض کلیه کالاها تا روز پس از خرید مجاز است. موضوع را به میزان قابل ملاحظه ای ساده می کند.

تصمیمات برنامه ریزی نشده:

این تصمیمات با مسائل غیر معمول و استثنایی و بد ساختار سر و کار دارند. اگر مسئله ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی یا قانونی تعریف کرد یا آنقدر مهم باشد که به برخورد خاصی نیاز داشته باشد باید با تصمیم گیری برنامه ریزی نشده حل شود. : چگونگی تخصیص زمانی، چگونگی برخورد با نقص خط تولید، ارائه محصولی جدید به بازار. در واقع بیشتر مسائل مهمی که مدیران با آنها مواجه اند مستلزم تصمیم گیری برنامه ریزی نشده است به علاوه هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می رود داشتن توانایی تصمیم گیری برنامه ریزی نشده برای او حائز اهمیت است. مدیران، سطوح پایین سازمانی اساساً با مسائل آشنا و تکراری مواجه اند بنابراین آنها از تصمیمات برنامه ریزی شده مانند روش های استاندارد عملیاتی بهره می گیرند و چنانچه مسائلی خوب، سازمان نیافته باشند غالباً مدیران سطوح بالاتر درباره آنها تصمیم گیری می کنند. مدیران سطوح پایین مسائل و مشکلات روز مره را خود تصمیم می گیرند و فقط مسائلی که منحصر به فرد و دشوار است به سطوح بالاتر انتقال داده می شود.

برنامه ریزی:

برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان دیگر وظایف مدیران می باشد. (سازمان دهی، کنترل، نظارت، هدایت و رهبری) برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آنجا قرار گیرد را تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کارساز را برای رسیدن به این هدف در آینده تعیین می کند.

تعریف برنامه ریزی:

برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب ماموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای رسیدن به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان راه های مختلف برای عملکرد آینده سازمان است.

انواع برنامه ریزی:

برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. در برنامه ریزی غیررسمی هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و مدیران معمولاً در تعیین اهداف سازمانی به تنهایی تصمیم می گیرند و یا سهم نا چیزی در تصمیم گیری را به کارکنان اختصاص می دهد. این نوع برنامه ریزی بیشتر در سازمان های کوچک و یا سازمان هایی که مدیر، خود مالک آن است تصویری از آن چه می خواهد به آن برسد و چگونگی رسیدن به آنها را در ذهن دارد این نوع برنامه ریزی فاقد استمرار است.

برنامه ریزی رسمی:

برنامه ریزی رسمی: آن نوع برنامه ریزی است که در آن هدفهای ویژه ای برای دوره معینی تنظیم می شود این هدفها نوشته می شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرند. سر انجام طرح های ویژه ای برای رسیدن به این اهداف تدوین می شوند. در این طرح ها مدیریت، مسیری را تعیین می کند که می خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید برسد باشد.

فرآیند برنامه ریزی:

مدیران فرآیند برنامه ریزی را با ایجاد، اصلاح، یا تایید مجدد مأموریت ها که بالا ترین هدف و هدف نهایی سازمان هاست را تشریح می کند. مأموریت سازمان برای پدید آوردن هدفهای سازمانی بهره می گیرند و بعد، برنامه های لازم برای تحقق این هدفها را طرح ریزی و اجرا می کنند. این فرآیند برنامه ریزی، هم برای سازمان هایی که پویا هستند و هم برای سازمان هایی که با ثبات می باشند تعریف می شوند. با استفاده از فرآیند برنامه ریزی مدیران بهتر می توانند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند زیرا این فرآیند موجب می شود آنها بجای آنکه به فعالیت های روزانه توجه کنند به نتایج فرآیندها تاکید می ورزند.

مأموریت ها:

اولین مرحله در فرآیند برنامه ریزی تنظیم کردن و یا تجدید کردن مأموریت سازمانی است. مأموریت سازمانی، هدف نهایی سازمان ها برای حفظ موجودیت و نیرویی است که سازمان ها را به سمت اهدافشان پیش می برد. تعیین مأموریت سازمانی موجب می شود تا مدیریت عالی، یکپارچه شو تصویر روشنی از جایی که سازمان باید در آن جا باشد و آنچه که باید باشد و کسانی را که باید به آنها خدمت کند، ارائه می دهد. در حقیقت مأموریت سازمانی تصویری استوار از وضعیت آینده بلند مدت سازمان را ترسیم می کند و مدیران بدین وسیله می توانند کارکنان خود را ترقیب نمایند و حمایت آنها را برای اجرای آرمان های مشروع در مأموریت جلب می کند حتی موفق ترین مأموریت ها، دیر یا زود منسوخ و کهنه می شوند زیرا به علت تغییرات در محیط دگرگونی در نیازها یا تاثیر عوامل محیطی، مأموریت ها به ناچار دستخوش تغییرات می گردند.

هدفهای :

د از مأموریت ها مرحله مشخص کردن اهداف فرآیند برنامه ریزی است. هدفهای سازمانی منابع و تلاشهای سازمانی را در جهت اجرای مأموریت ها هدایت می کنند. هدفها بطور دقیق تر تعیین می کنند که سازمان ها می خواهند به کجا بروند و به چه چیزی برسند. اگر چه مدیران عالی مسئول تعیین مأموریت های سازمانی به عنوان بالا ترین هدف هستند ولی سطوح پایین تر هدفها را برای هدایت فرآیند برنامه ریزی در سراسر سازمان تعیین می کنند و بکار می برند. برای رسیدن به مأموریت ها باید به اهداف کوچک دسترسی پیدا کرد تا به هدف بزرگتر یعنی مأموریت ها برسیم. به عنوان مثال: هدف کلی و مأموریت سازمانی به حداکثر رساندن سود می باشد. مدیران سطوح پایین تر (عملیاتی و میانی) وظیفه دارند هدف مشخص تری را برای رسیدن به این هدف کلی تنظیم کنند. این هدف کوچکتر ممکن است به اینصورت باشد: به حداکثر رساندن سود سال جاری به میزان ۱۰٪، از سویی دیگر مدیران سازمان ها فقط یک هدف را دنبال نمی کنند بلکه ضمن تلاش برای رسیدن به هدف کلی سازمان، اهداف دیگری را نیز در نظر می گیرد. برای مثال موسسات بازرگانی معمولاً هدفشان به حداکثر رساندن سود و هدف سازمان های غیر انتفاعی فراهم آوردن حدمات به طور موثر و کار ساز می باشد موسسات بازرگانی علاوه بر این هدف، در پی افزایش سهم شرکت در بازارها نیز می باشد.

سطوح اهداف در سازمان ها:

- هدف راهبردی - هدف راهکاری - هدف عملیاتی



. هدف راهبردی :

کل سازمان برای رسیدن به اهداف راهبردی تلاش می کنند این اهداف را مدیریت عالی سازمانها تعیین می کند و به عنوان هدف های رسمی اعلام می شود به عنوان مثال: شرکت راه آهن را در نظر بگیرید که هدف کلی این شرکت یا به عبارتی مأموریت آن رفع نیازهای حمل و نقل مشتریان می باشد. اهداف راهبردی آن عبارت اند از :

- شناخت و تامین نیازهای مشتریان
- ارائه خدمات باکیفیت عالی و اطمینان زیاد

- مسئولیت در برابر سلامت محیط
- هزینه قابل رقابت با قبیان

. هدفهای راهکاری :

این هدفها را مدیران عالی به کمک مدیران میانی تعیین می کنند از جمله هدفهای راهکاری در مثال فوق میتوان به این اهداف اشاره نمود:

- تداوم بهره وری با کنترل هزینه و پیشرفت فنی
- افزایش درآمد با تلاش های بازاریابی که باعث افزایش سهم شرکت در بازار می گردد.

. هدفهای عملیاتی :

این هدفها را مدیران میانی یا مدیران خط اول (عملیاتی) تعیین می کنند با توجه به مثال فوق هدف عملیاتی آن را می توان اینگونه بیان نمود: خرید لوکومتیو جدید و کار آمد از نظر سوخت برای افزایش بهره وری تجهیزات و ارائه خدمات حمل و نقل با کیفیت بهتر . در واقع هدف های سطوح پایین تر ابزاری هستند برای اینکه سطوح بالاتر تحقق پیدا کنند.

سازماندهی:

هنگامی که مدیران منابع مادی را با تلاشهای افراد (دسته کم نفر یا بیشتر) به منظور رسیدن به هدفها ترکیب می کنند عمل سازماندهی انجام می . در سازماندهی تعیین می گردد که افراد در سازمان چه کاری را می خواهند انجام دهند و چگونه تلاش های فردی آنها به بهترین شکل برای مشارکت در تحقق اهداف سازمانی تاکید خواهد شد بنابراین موقعیت هر سازمانی به نتیجه فرآیند سازماندهی بستگی دارد.

تعریف سازماندهی:

سازماندهی فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک است در واقع سازماندهی شامل وظایفی است که باید اجرا . تشخیص کسانی است که باید وظایف را اجرا کنند چگونگی گروه بندی وظایف و تعیین کسانی که باید گزارش دهند و یا گزارش بگیرند.

ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اجزای سازمانی آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی در سازمان های مختلف با هم متفاوت اند. زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی را که سازمان ها دنبال می کنند با هم تفاوت دارند، ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اجزای میان یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران مالی بطور رسمی آن را پدید می آورند. هدفهای ساختار سازمانی :

- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنها هنگام تصمیم گیری کاهش یابد.
- توزیع اختیار برای تصمیم گیری بطور موثر بصورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون درد سر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند.
- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به طوری که اطمینان حاصل شود که کلیه کارها به شیوه های منظم و مرتب واکذار و اجرا شده است و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند.

ساختار رسمی :

ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می شود ویژگی های ساختار رسمی عبارت اند :

- ساختارهای رسمی آرمانی اند: زیرا آنگونه که سازمان ها پیش بینی شده اند، عمل نمی کنند.
- ماهیت ساختارهای رسمی غیر شخصی است: زیرا سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می شود و از طریق فرآیند کار گزینی افراد خاصی برای هتدی این مشاغل انتخاب می شوند .

- در سازمان های رسمی روابط سازمانی بصورت مکتوب و به کمک نمودار برای کارکنان تشریح می شود.

ساختار غیررسمی :

ویژگی های ساختارهای غیررسمی به شرح زیر می باشد:

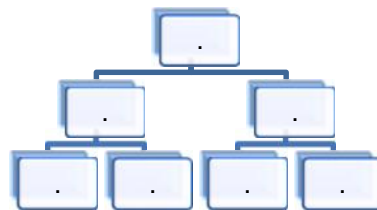
- ساختار غیررسمی بیانگر حالت واقعیت است: یعنی چگونگی عملکرد هر سازمان را به طور واقعی نشان می دهد.
- ماهیت سازمان غیررسمی شخصی است: یعنی این سازمان هنگامی شکل می گیرد که تصدی مشاغل بر حسب روابط اجتماعی میان افراد می گیرد.
- در سازمان غیررسمی روابط میان افراد سازمان بطور شفاهی بیان می شود و برحسب نیازهای سازمان این روابط تغییر می کند.

نمودارهای سازمانی :

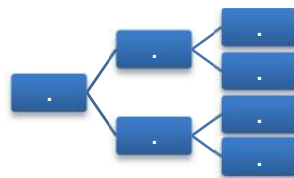
نمودار سازمانی نشه هایی هستند که پست ها،وظایف و روابط درون سازمان را مشخص می کنند هر یک از مربع ها نشاندهنده یک پست یا وظیفه سازمانی می باشد و خطوط پیوسته بین این مربع ها روابط بین افراد را در سازمان ها نشان می دهند. نمودار های سازمانی سه نوع اند:

- نمودار هرمی
- ار های افقی
- نمودار دایره ای یا هم مرکز

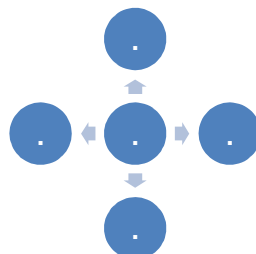
. **نمودارهای هرمی:** قدیمی ترین نوع نمودارها هستند که بسیار مورد استفاده قرار می گیرد این نمودارها جریان های عمودی اختیار و ارتباط بین کارکنان سازمان را مشخص می کنند که مدیریت عالی در قسمت بالایی این هرم قرار دارد و سیت های دیگر در قسمت پایین از نظر تاریخی گفته می شود ساختار هرمی احتمالا از ساختار فرماندهی ارتش اقتباس شده است. ساختار مذهب در اروپا نیز دقیقا به این شکل است.



. **نمودارهای افقی:** از سمت چپ به راست حرکت می کنند که هیئت مدیره در سمت چپ آن و پست های دیگر سازمانی در سمت راست قرار



. **نمودار دایره ای یا هم مرکز:** در نمودارهای دایره ای یا هم مرکز،مدیر عامل در مرکز قرار دارد و دیگر اعضای سازمان در اطراف آن قرار می گیرد.



کاربرد نمودارها به شرح زیر می باشد:

- نمودارهای سازمانی تصویری خلاصه ای از ساختار هر سازمان را روابط و اختیارات آن و مسئولیت افراد را مشخص می کند.
- نمودارهای سازمانی کانون توجه سازمان ها می باشند.
- نمودارها در سازمان ها می توانند مبنایی برای تغییر و تحول به حساب آیند.
- ز نمودارها می توان به عنوان راهنمایی برای کارشکافی تشریح، تنظیم، مشخصات مشاغل، ارزیابی مشاغل، تعیین نیازهای آموزشی استفاده کرد.



Elham.esmaeilpour@yahoo.com

WWW.ESHRAUGH-IT.BLOG.IR

رشوانلوئی

بهار ۹۳