



مبانی سازمان و مدیریت

وحید پور شهابی

مهر ۱۳۹۷



منبع: کتاب مبانی سازمان و مدیریت، دکتر علی
رضائیان، انتشارات سمت

فهرست مطالب

فصل اول: مدیریت و کارآفرینی.....	۱
فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت.....	۸
فصل سوم: خلاقیت و نوآوری.....	۲۲
فصل چهارم: تصمیم‌گیری و حل مسئله.....	۲۸
فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی.....	۳۶
فصل ششم: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی.....	۴۵
فصل هفتم: عناصر و مفاهیم سازماندهی.....	۵۸
فصل هشتم: سازماندهی و طراحی سازمان.....	۶۷
فصل نهم: هماهنگی.....	۹۵
فصل دهم: مدیریت منابع انسانی.....	۹۹
فصل یازدهم: مبانی رهبری.....	۱۰۲
فصل دوازدهم: هدایت از طریق انگیزش.....	۱۱۰
فصل سیزدهم: هدایت از طریق ارتباطات.....	۱۱۹
فصل چهاردهم: مبانی کنترل.....	۱۲۶

فصل اول: مدیریت و کارآفرینی

از ویژگی‌های بارز تمدن بشری ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روز افزون آنهاست. هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود به نوعی مدیریت متناسب با ساختارش نیازمند است. شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد. نظام ارزشی غرب فلسفه اصالت نفع می‌باشد.

مکتب اصالت نفع:

- حاکم شدن آن بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب است.

- هر عمل طبق این مکتب تا جایی درست است که بیشترین خوشی و آسایش را برای افراد ایجاد کند.

- ملاک درستی یک عمل نتایج آن است؛ نه شیوه انجام آن

- نیت و انگیزه اصلی عمل بی‌بها است و قضاوت درباره میزان درستی نتیجه به میزان سود دهی موقوف می‌شود.

پرسش: مدیریت را تعریف نمایید و نکات اساسی تعریف مدیریت را نام ببرید.

تعریف مدیریت

مدیریت فراگرد به‌کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات، برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

منابع سازمان

منابع سازمان شامل ۱. مدیران، ۲. کارکنان، ۳. اطلاعات، ۴. فناوری، ۵. مواد خام، ۶. تسهیلات، ۷. پول، می‌باشد.

نکات اساسی تعریف مدیریت

- مدیریت یک فراگرد است؛
- مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد؛
- مدیریت موثر مبتنی بر تصمیم‌گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب است؛

• مدیریت کارا تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است؛

• مدیریت بر فعالیت های هدفدار تمرکز دارد.

خرده سیستم ارزشی

هر جامعه معین فراخور ماهیت عناصر تشکیل دهنده خود، از نظام ارزشی خاصی برخوردار است. میزان موفقیت در به کارگیری شیوه های رهبری و مدیریت تحت تاثیر ارزش های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد.

• سلطه و حاکمیت باورهای اومانیستی که در آن هاله ای از توهمات بشری تصویر انسان در ذهن را فرا گرفته است. • با نوعی نسبیت در مفاهیم ارزشی مواجه است و باورها تابع زمان و مکان شده اند. • قدرت محوری در ارزش گذاری ها به قدرت های غیر الهی واگذار شده است. • تحول ارزش ها در جهت منافع قدرت های غیر الهی است.	نظام ارزشی جوامع سرمایه داری	خرده سیستم ارزشی
• اصالت به جامعه داده می شود و فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض می کردند. • منافع قدرت حاکمه شکل دهنده روند ارزش گذاری و تعیین باید و نباید بود.	نظام ارزشی جوامع کمونیستی	
• مفاهیم ارزشی، نسبی نیستند و واضع ارزش ها خداوند است. • نظام ارزشی تابع عوامر خداوند است و مقبولیت یا عدم مقبولیت امور در نزد اوست. • هم فرد و هم جامعه حقوقی لازم الرعایه دارند.	نظام ارزشی اسلامی	

پرسش ۲: سازمان را تعریف نمایید.

تعریف سازمان

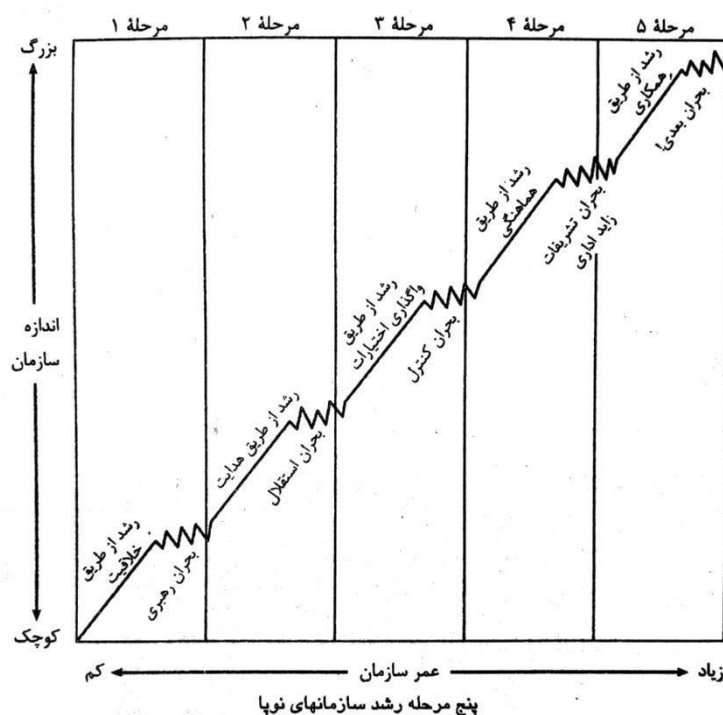
سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند. در سازمانها از تقسیم کار بهره گرفته می شود. یک تقسیم کار خوب، با در نظر گرفتن زنجیره هایی از اهداف، هدف های عملکردی هر سطح را به مثابه ابزاری برای دستیابی به اهداف عملکردی سطح بالاتر به کار می گیرد.

پرسش ۳: پنج مرحله رشد سازمان های نوپا را ترسیم کرده و توضیح دهید.

فراگرد شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی

افزایش کارایی مدیر مستلزم سازگاری عملکرد داخلی با کارکردها، فناوری ها، نیازهای کارکنان و محیط خارجی سازمان است. روش مفید برای افزایش کارایی مدیر، تاکید بر اصول مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و سرپرستی و کنترل) است. گرینر معتقد است که سازمان های در حال رشد ۵ مرحله تدریجی تکامل را

طی می کنند که هر مرحله از یک دوره آرامش متشکل از یک سبک مدیریتی غالب و یک دوره بحران، حاکی از وجود یک مسئله مدیریتی تشکیل شده است.



۱. در اولین مرحله، رشد از طریق خلاقیت صورت می گیرد اما سازمان با بحران رهبری مواجه می شود.
۲. در مرحله دوم، با سرپرستان سطوح عملیاتی دستوری رفتار می شود اما با افزایش تجربه آنها تقاضای استقلال بیشتری می کنند.
۳. در مرحله سوم، مدیریت اختیارات سرپرستان را افزایش می دهد و ساختار سازمانی گرایش به غیر متمرکز شدن پیدا می کند و به تدریج بحران کنترل جلوه گر می شود.
۴. در مرحله چهارم، برای حل بحران کنترل از ایجاد هماهنگی بهره گرفته می شود. این امر از طریق وضع خط مشی امکانپذیر می شود. در این مرحله بازگشت به سیستم متمرکز مطلوب نیست زیرا در افراد نوعی انزجار و تنفر ایجاد می کند.
۵. در مرحله بعدی، سازمان باید بحران رعایت افراطی تشریفات اداری را که بر اثر بزرگ و پیچیده شدن سازمان رخ داده است، اداره کند. علاج این بحران، افزایش روحیه همکاری از طریق تشکیل تیم و تأکید بر وجوه اشتراک افراد است. در مرحله پنجم فراگرد کنترل اجتماعی و خودکنترلی جایگزین کنترل رسمی می شود.

گرینر پیش‌بینی می‌کند بحران بعدی، اشباع روانی و تحلیل احساسی و جسمانی کارکنان باشد.

پرسش ۴: مدیریت علم است یا هنر؟

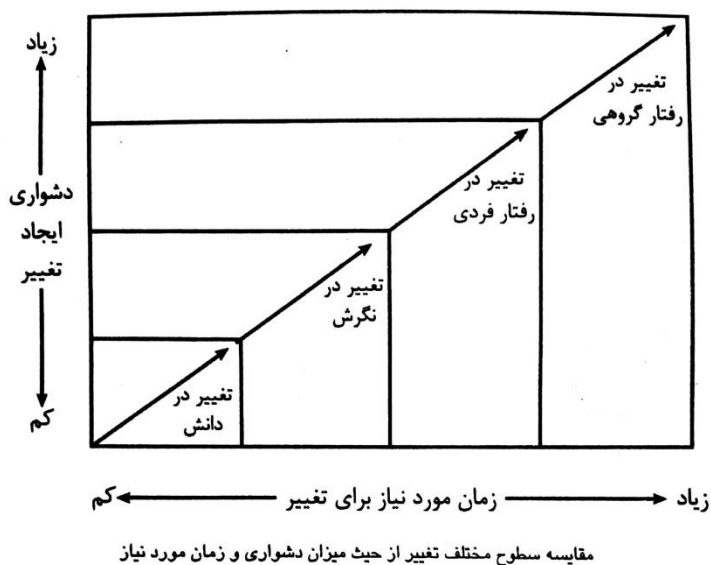
مدیریت به منزله علم و هنر

آن بخش از مدیریت که با آموزش فرا گرفته می‌شود، علم مدیریت می‌دانند. آن بخش از مدیریت را که از طریق کسب تجربه و به کارگیری آن در شرایط گوناگون حاصل می‌شود، هنر مدیریت می‌دانند.

پرسش ۵: سطوح مختلف تغییر که منجر به یادگیری می‌شود را با رسم نمودار توضیح دهید.

آموزش مدیریت

برای آن که افراد بتوانند مدیریت را فرا بگیرند، علاوه بر آموزش و مطالعه کتب باید آن را به صورت عملی و ضمن انجام کار تجربه کنند. یادگیری متضمن ایجاد تغییر در رفتار است. تغییر رفتار انسان در چهار سطح شامل: تغییر در دانش، تغییر در نگرش، تغییر در رفتار فردی، و تغییر در رفتار گروهی، در نظر گرفته می‌شود.



اهمیت مدیریت

هنوز مورخین و جامعه‌شناسان نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. پیتز دراکر عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان را مدیریت آن می‌داند.

مدیریت و مدیران

مدیریت اثربخش، منابع انسانی را به طریقی به کار می گیرد که: ۱- به عملکرد عالی و ۲- به سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر شود. توجه به علاقه توأم به عملکرد و رضایت خاطر موضوع اصلی مدیریت در محیط های کاری است.

پرسش ۶: کار چیست؟

کار را می توان فعالیتی دانست که برای سایر افراد محصولی با ارزش تولید می کند.

پرسش ۷: مدیریت چیست؟

مدیر کسی است که مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر در سازمان را به عهده دارد.

پرسش ۸: شافص های ارزیابی عملکرد را نام برده و تعریف نمایید.

دو شاخص برای ارزیابی عملکرد به کار می روند: ۱- اثربخشی: میزان کسب هدف ۲- کارایی: منابع صرف شده در فراگرد کسب هدف.



اهمیت اثربخشی و کارایی عملکرد برای ارزیابی موفقیت مدیران

پرسش ۹: انواع سطوح مدیریت را نام برده و خصوصیات هر کدام را بیان نمایید.

سطوح مدیریت

برای طبقه بندی مدیریت سطح عملیاتی (سرپرستی)، میانی، و عالی در نظر گرفته می شود.

• در سطح گسترده ای در گیر برنامه های جامع و بلندمدت هستند. • عملکرد کلیه واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می کنند. • بیشتر وقت مدیران سطح عالی با مدیران هم سطح یا خارج از سازمان و زمان اندکی با کارکنان صرف می شود.	مدیران سطح عالی
• حلقه واسطه مدیران عملیاتی و عالی هستند. • کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. • بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم گیری و تنظیم برنامه های عملی صرف می شود. • ترکیب کار مدیران میانی به طور کلی مشتمل بر فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر است. • سطوح میانی به تدریج با استفاده از فناوری اطلاعات و نرم افزار رایانه ای ادغام یا حذف می شوند.	مدیران سطح میانی
• افرادی پرمشغله که وظیفه نظارت کارکنان را بر عهده دارند. • وقت کمی صرف برنامه ریزی گزارش نویسی و مطالعه می کنند. • بیشتر وقت را صرف کارکنان، مقداری را صرف همکاران و زمان کمی را با افراد مافوق یا خارج سازمان می گذرانند. • بیشتر وقت را صرف حل و فصل مسائل آنی می کنند.	مدیران سطح عملیاتی (سرپرستی)

پرسش ۱۰: مدیریت موفق و موثر چیست؟

پرسش ۱۱: منظور از مدیر موفق چیست؟ منظور از مدیر موثر چیست؟

مدیریت موفق و موثر

مدیریت موفق و موثر مدیریتی است که به کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن بیانجامد. مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه و تویخ فراهم سازد مدیری موفق است. مدیری که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد از توانایی های افراد را به کار گیرد مدیری موثر است. بهره مندی از توانایی های ذاتی و اکتسابی معین برای مدیریت موفق و موثر ضرورت دارد. مدیران اثربخش از انواع مهارت های فنی، انسانی، و ادراکی استفاده می کنند و شبکه هایی از روابط متقابل شخصی را برای تسهیل در انجام وظایف خود ایجاد کرده آن را حفظ می کنند.

پرسش ۱۲ انواع منابع قدرت را بیان نمایید.

قدرت مدیران

از آنجا که مدیریت و رهبری مترادف با نفوذ است و یکی از مسیرهای اعمال نفوذ، استفاده از قدرت است، مدیر باید از انواع منابع قدرت بهره مند باشد.

منابع قدرت	
منابع قدرت ناشی از منصب و مقام:	منابع قدرت ناشی از توان شخصی فرد:
(مبتنی بر چیزهایی که مدیر می تواند به دیگران پیشنهاد بدهد)	(مبتنی بر طرقي که ديگران مدير را ارزيابي مي کنند)
۱) پاداش: اگر آنچه را که می گویم انجام دهی به تو پاداش می دهم. ۲) سرکوب یا تنبيه: اگر آنچه را که می گویم انجام ندهی، تو را تنبيه می کنم ۳) مشروعیت: به دليل آنکه من رئيسم، شما بايد همان طوري که می گویم کار کنید.	۱) مهارت: چون فرد منبع دانش و اطلاعات تخصصی تلقی می شود، از او اطاعت می شود. ۲) صلاحیت: چون دیگران دوست دارند که خود را با فرد مورد نظر تعیین هویت کنند (به او افتخار می کنند) از او اطاعت می کنند.

پرسش ۱۳: کارآفرینی را تعریف نمایید.

پرسش ۱۴: کارآفرینان سازمانی چه کسانی هستند؟

کارآفرینی

کارآفرینی فراگرد شکار فرصت ها به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها است.

کارآفرینان سازمان های بزرگ را کارآفرینان سازمانی می نامند که در داخل یک سازمان محصولات، فعالیت ها، و فناوری های جدید را کشف کرده و به بهره برداری می رسانند.

پرسش ۱۵: انواع رهیافت های کارآفرینی را بیان کرده و توضیح دهید.

انواع رهیافت های کارآفرینی

انواع رهیافت های کارآفرینی	۱- رهیافت محتوایی (صفات مشخصه)	هدف: متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو مطالعه ویژگی های شخصیتی و روانشناختی کارآفرینان. مهمترین ویژگی های شخصیتی: نیاز به توفیق طلبی، تمایل به قبول مخاطره، مرکز کنترل درونی، روحیه خلاق، و تحمل ابهام.
	۲- رهیافت فراگردی (رفتاری)	هدف: تمرکز بر شناسایی کارکردها و فعالیت کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی. قلمرو مطالعه: بررسی همه عوامل اثرگذار در تاسیس یک شرکت جدید مانند: محیط، فرد، فراگرد، و سازمان.

پرسش ۱۶: «مدیران صفی»، «مدیران ستادی» و «مدیران وظیفه ای» را مقایسه نمایید.

مدیران صنفی به طور مستقیم با اموری نظیر تولید فروش کالا و ارائه خدمات سروکار دارند. مدیران ستادی با استفاده از مهارت های ویژه خود با ارائه مشورت به مدیران صنفی از تلاش های آنان حمایت می کنند. مدیران وظیفه ای فقط در یک بخش از سازمان کار می کنند در حالی که مدیران کل عهده دار وظایف چند بعدی و چند گانه اند.

فصل دوم: نظریه های سازمان و مدیریت

برای شناخت ماهیت فرآیندها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه های تاریخی آن مفید خواهد بود. تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. در قرن هفدهم میلادی، با تسری روش تولید انبوه آدام اسمیت، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

پرسش ۱: انواع رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت را نام ببرید.

رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت

رهیافت (رویکرد)	۱-۱- مکتب مدیریت علمی ۲-۱- مکتب اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت) ۳-۱- مکتب بوروکراسی	۱- سنتی
	۱-۲- نظریه روابط انسانی ۲-۲- نظریه نیازهای انسانی ۳-۲- نظریه X و Y ۴-۲- نظریه شخصیت و سازمان	۲- منابع انسانی
	علم مدیریت	۳- رهیافت کمی
	۱-۴- نظریه سیستمی ۲-۴- یادگیری سازمان ۳-۴- نظریه آشوب ۴-۴- نظریه اقتضایی	۴- سیستمی و اقتضایی
	۱-۵- نقش های مدیریت ۲-۵- اصل پتر (اصل حد بی کفایتی) ۳-۵- تئوری Z ۴-۵- مدیریت بر مبنای هدف ۵-۵- کنترل دمیگ ۶-۵- کمال سازمان و مدیریت	۵- آثار بعدی در تبیین رهیافت های سیستمی و اقتضایی

۱- رهیافت های سنتی به مدیریت

رهیافت های سنتی بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت های گوناگون تاکید دارد. رهیافتهای های سنتی بر این فرض استوارند که انسان منطقی است و با انگیزه های مادی به کار می پردازد و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به اقدامی دست می زند.

۱-۱- مدیریت علمی

پرسش ۲: پدر مدیریت علمی چه کسی است؟ اصول مدیریت علمی را بیان نمایید.



پدر مدیریت علمی، جورج فردریک تیلور است که مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی به مثابه راهی برای تعریف و بهینه سازی واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی آغاز کرد. یافته های تیلور بر اهمیت تلاش برای یادگیری و جایگزینی فناوری صحنه می گذارند. تیلور در کتاب اصول مدیریت علمی متذکر می شود که بهتر است هدف اصلی مدیریت به حداکثر رساندن کامیابی کارمندان و کارفرما باشد.

اصول مدیریت علمی تیلور عبارتند از:

۱. علمی کردن فعالیت های هر شغل (تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها، ایجاد شرایط کاری مناسب)

۲. انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی های مناسب

۳. آموزش دقیق کارکنان و فراهم کردن انگیزه های مناسب

۴. حمایت از کارکنان از طریق برنامه ریزی کار آنها و هموار کردن راه انجام کار



مطالعات دو نفر از افراد معاصر تیلور، فرانک و لیلیان گیلبرت، به منزله پیشگامان مطالعه حرکت سنجی مبنایی برای پیشرفت های بعدی در زمینه ساده سازی کار، استاندارد کردن کارها و تدوین برنامه های پاداش کارانه قرار گرفت. حرکت سنجی در تجزیه فعالیت های یک شغل و کاهش حرکت های جسمانی تا حد حرکت های ضروری و اساسی دلالت دارد.

پرسش ۳: مکتب مبتنی بر اصول علم اداره را چه کسی مطرح سافت؟

پرسش ۴: ۱۴ اصل فایول را نام برده توضیح دهید.

۱-۲- اصول علم اداره



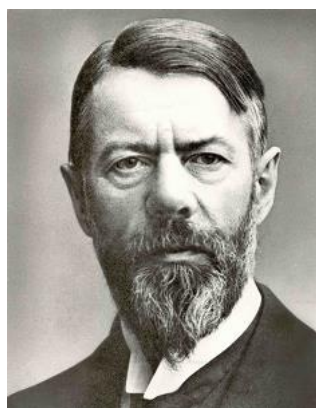
رہیافت اصول علم اداره، مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق است. هنری فایول مکتب مبتنی بر اصول علم اداره یا اصول گرایی در مدیریت را با تقسیم فعالیت های سازمان به ۶ دسته فنی و تولیدی، بازرگانی، مالی و بهینه سازی مصرف، ایمنی، حسابداری و وظایف مدیریتی، مطرح ساخت. وظایف مدیریتی از دیدگاه فایول عبارت است از: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. فایول ۱۴ اصل زیر را برای بهبود مدیریت ارائه کرد:

- **اصل اول - تقسیم کار (کاهش تنوع مسئولیت ها):** کاهش تنوع مسئولیت ها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.
- **اصل دوم - اختیار:** حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می گویند. مسئولیت بر الزام پاسخگویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.
- **اصل سوم - انضباط:** اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند که ممکن است مکتوب یا نوشته و شفاهی باشد.
- **اصل چهارم - وحدت فرماندهی:** اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.
- **اصل پنجم - وحدت مدیریت:** برای اجرای هر برنامه واحد باید یک مدیر مسئول تعیین شود تا مدیر بتواند آنها را با هم هماهنگ سازد.
- **اصل ششم - تبعیت اهداف فردی از اهداف و منافع عمومی:** منافع اعضا یا گروه های فعال در سازمان نباید مهمتر از منافع و هدفهای عمومی تلقی شود.
- **اصل هفتم - جبران خدمت کارکنان:** در ازای کار انجام شده باید به همه کسانی که به طور موثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه پرداخت شود.
- **اصل هشتم - تمرکز:** درجه ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه توانایی های کارکنان را به کار گیرد. سازمان ها نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت های شان هماهنگ گردد.

- **اصل نهم - سلسله مراتب فرماندهی:** مسیر صدور دستور از مسئولان رده بالا شروع و به کارمندان جزء ختم می‌شود. به این ترتیب هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرمان دهی صورت پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد.
- **اصل دهم - نظم:** انتخاب صحیح و قرار دادن افراد و اشیا در جای مناسب که برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد.
- **اصل یازدهم - عدالت:** که منجر به وفاداری خواهد شد. اگر با کارکنان سازمان منصفانه و عادلانه رفتار شود آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش می‌کنند.
- **اصل دوازدهم - ثبات:** افراد پس از تسلط بر کار به بهره‌دهی کامل می‌رسند و نباید قبل از آن جابجا شوند.
- **اصل سیزدهم - ابتکار عمل:** بر برنامه ریزی باید تاکید شود تا ابتکار عمل در دست مدیران باشد و برنامه‌ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآید.
- **اصل چهاردهم - احساس وحدت و یگانگی:** بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید و با درک اهداف سازمان حاصل می‌شود.

پرسش ۵: نظریه بوروکراسی را چه کسی مطرح کرد؟ ویژگی‌های بوروکراسی را نام ببرید.

۱-۳- نظریه بوروکراسی



تیلور و فایول به مسائل علمی مدیریت و کارآیی در کسب اهداف توجه داشتند در حالی که ماکس وبر به این مسئله توجه داشت که ساختار سازمان‌ها را به طور مناسبی طراحی باید کرد. در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارآ باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود.

ویژگی‌های بوروکراسی عبارتند از:

۱. **تقسیم کار روشن:** مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می‌یابند.

۲. **سلسله مراتب اختیارات روشن:** اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می‌دهد.

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

۴. **برخورد غیر شخصی:** قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء درمورد همه رعایت می‌شود و با هیچکس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.

۵. **مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی:** انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

بوروکراسی قابلیت پیش بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش داده و از حیث کارآیی و قلمرو عملیات بر انواع دیگر سازمان برتری دارد.

۲- رهیافت های منابع انسانی به مدیریت

مقارن با دوران رکود اقتصادی در غرب، بررسی نقش توجه به عامل انسانی در محیط کار مطرح شد.

پرسش ۶: درباره مطالعات هاثورن توضیح دهید.

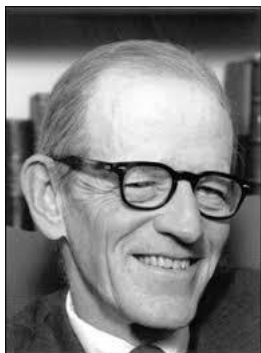
۱-۲- نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)

مطالعات هاثورن به سه مرحله کلی قابل تقسیم هستند: آزمایشات روشنایی، آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی، آزمایش اتاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن.

مرحله اول: آزمایشات روشنایی

در این مرحله دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده شد. با این حال عملکرد هر دو گروه به طور پیوسته افزایش یافت تا جایی که میزان نور گروه آزمایش آن قدر کم شد که کارگران از اینکه به سختی می‌توانند بینند شکایت کردند. نتیجه این مرحله پی بردن به برخی عوامل نامرئی روانشناختی همچون رقابت با گروه کنترل بود.

مرحله دوم: آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی



در این مرحله، گروهی تحت هدایت التون مایو به مطالعه تاثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها پرداختند. هدف اصلی این مطالعه یافتن بهترین ترکیب میان فواصل کاری و دفعات استراحت بود. اما اینبار نیز پژوهشگران نتوانستند رابطه مستقیمی میان تغییر در شرایط محیط فیزیکی و راندمان کار کارکنان بیابند. مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که محیط اجتماعی جدید، جو گروه، سرپرستی مشارکتی، شکل‌گیری گروه و روحیه، عامل افزایش بهره‌وری کارگران است.

مرحله سوم: آزمایش اتاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن

آزمایشات هاثورن با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، بخشی از یک گروه را تشکیل می‌دهند که روابط تعریف شده‌ای با یکدیگر، سرپرستان و کارشان دارند. نتیجه این آزمایشات نشان داد که گروه، نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و بر بهره‌وری نیز اثرگذار است.

پرسش ۷: یافته‌های مطالعات هاثورن را بیان نمایید.

جنبش روابط انسانی و مطالعات هاثورن

طبق یافته‌های مطالعات هاثورن: ۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حائز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند. ۲- نگرش‌های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند. ۳- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کار کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد. ۴- همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروه‌های غیر رسمی و تاثیر آنها بر عملکرد کارکنان دانش ناچیزی وجود دارد.

در نتیجه مطالعات هاثورن و جنبش روابط انسانی، تاکید بر روابط مبتنی بر همکاری میان سرپرستان و کارکنان و مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان افزایش یافت و پایه‌گذار مبانی رشته رفتار سازمانی گردید.

۲-۲- نظریه نیازهای انسانی مازلو

پرسش ۸: اصول مازلو را بیان نمایید.

به نظر مازلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند. این نظریه مبتنی بر ۵ فرض عمده درباره ماهیت انسانی است.

اصول مازلو



۱. هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است (اصل منسجم بودن وجود انسان).

۲. ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد (اصل موقتی بودن ارضای نیاز).

۳. نیازهای آگاهانه انسان ها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است (اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان).

۴. نیاز ارضا شده دیگر محرک رفتار نخواهد بود (اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده).

۵. هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیازهای سطح پایین تر ارضا شده باشند (اصل توالی).
نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش بینی مطرح می شوند و از نیازهای سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند.

دو اصل کمبود و توالی، فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می کنند. یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می یابد.

پرسش ۹: نظریه X و Y مک گریگور را توضیح دهید.

۲-۳- نظریه X و Y مک گریگور



مک گریگور در کتاب خود تحت عنوان بعد انسانی سازمان، این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند.
مک گریگور معتقد بود مفروضات مدیران بر مبنای نظریه X یا Y قرار دارد در حالی که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند.

ویژگی های مدیران با نگرش مبتنی بر نظریه X:

- بهره گیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی،
- استفاده صرف از محرک های مادی،
- با کارکنان با نگرش نظریه ایکس رفتار خواهد کرد.

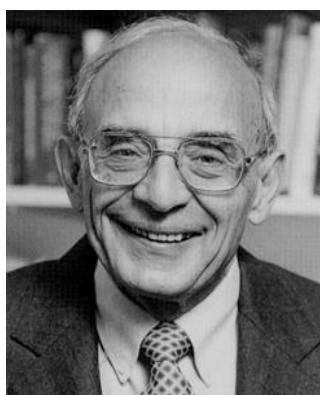
ویژگی های مدیران با نگرش مبتنی بر نظریه Y:

- اهداف فردی و سازمانی را تلفیق می کند،

- به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده می شود،
- خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند،
- کنترل را به حداقل می رساند،
- برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد.

پرسش ۱۰: در مورد نظریه شفصیت و سازمان آرجریس توضیح دهید.

۴-۲- نظریه شخصیت و سازمان کریس آرجریس



آرجریس معتقد بود برخی اقدامات و فعالیت هایی که در سازمان به ویژه تحت تأثیر رهیافت های سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند. طبق نظر او بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ با اقدامات و فعالیت های مدیریتی سازمان است در جدول زیر انتقاد آرجریس به چند اصل مکاتب سنتی آورده شده است.

انتقاد آرجریس	اصل در رهیافت سنتی
مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار می شود	اصل تخصص گرایی
به وابسته شدن افراد به مسئولان و انفعالی شدن رفتار می انجامد	سلسله مراتب بروکراسی وبر
ممکن است زمینه عدم موفقیت روانی افراد را فراهم آورد	اصل وحدت مدیریت

آرجریس بر ضرورت توسعه مسئولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از شبکه های مشارکتی، بهبود روابط انسانی، تأکید می کرد.

۳- رهیافت های کمی به مدیریت

اساس این رهیافت بر این فرض استوار است که استفاده از روش های ریاضی به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند. علم مدیریت (تحقیق در عملیات)، کاربردهای متنوعی چون پیش بینی ریاضی، مدل سازی موجودی انبار، برنامه ریزی خطی، نظریه صف، مدل های شبکه و شبیه سازی دارد.

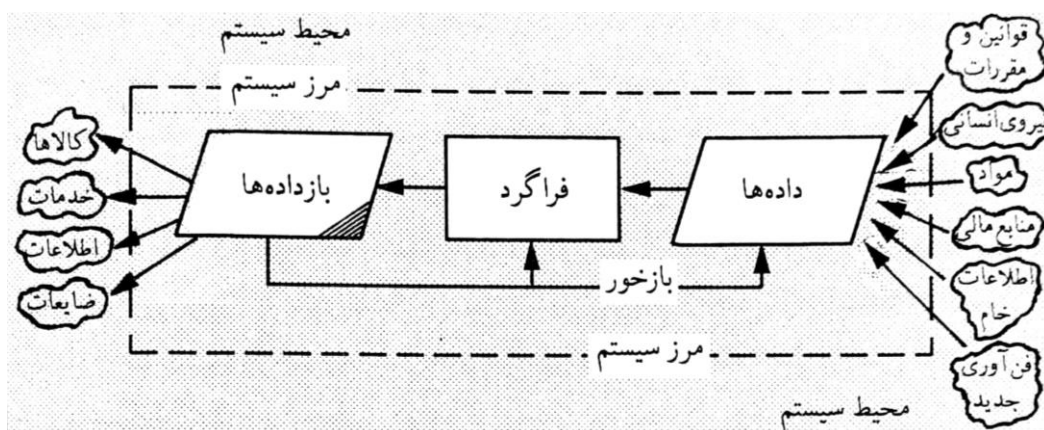
۴- رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

در رهیافت های جدید بر این نکته تاکید می شود که هیچ مدل یا نظریه ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

پرسش ۱۱: سیستم را تعریف نموده و نظریه سیستمی را توضیح دهید.

۴-۱- نظریه سیستمی

سیستم، مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کنند. هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده است و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی با محیط خود در تعامل است.



بر مبنای نظریه سیستمی از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود و تحلیل هر پدیده با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگردها و باز داده ها) انجام می پذیرد. بنابر نگرش سیستمی، حفظ ارتباط با محیط های خارجی برای سازمان اهمیت حیاتی دارد.

نقش محیط خارجی برای سازمان در نگرش سیستمی:

۱. تامین کننده منابع ورودی
۲. مصرف کننده باز داده های خروجی
۳. ارائه بازخورد از مشتریان
۴. اثرگذاری بر بهبود نتایج و اصلاح عملیات سیستم.

نظریه پردازان سیستمی بر خلاف مکاتب پیشین بر این باورند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و هنگام مطالعه سازمان ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند.

۲-۴- یادگیری سازمانی

در عصر حاضر جهت‌گیری‌های جدید یادگیری سازمانی و نظریه آشوب، تفکر سیستمی را به جهت‌های جدید و جالبی سوق می‌دهد. نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول متکی به دریافت بازخورند.

حاصل یادگیری سازمان، بیش از یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است. یادگیری‌های منفرد هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود که بر اقدام‌های مدیریتی، خط مشی‌ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد.

پرسش ۱۲: سازمان یادگیرنده را تعریف نمایید، اجزای اصلی آن را نام برده و توضیح دهید.

سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنج

کتاب معروف پیتر سنج تحت عنوان «اصل پنجم»، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. از نظر سنج، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، پیوسته عملکرد خود را تغییر داده و آن را بهبود می‌بخشد.

اجزای اصلی سازمان یادگیرنده:

۱. **مدل‌های ذهنی** (کنار گذاشتن شیوه‌های قدیمی اندیشیدن). در این سازمانها همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند.

۲. **مهارت شخصی** (خودآگاهی). در این سازمانها افراد خود آگاه بوده به طور باز با دیگران برخورد دارند.

۳. **تفکر سیستمی**. همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند.

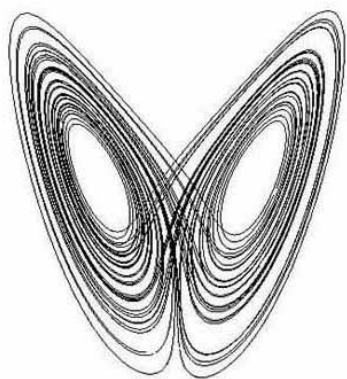
۴. **بصیرت مشترک**. همه اعضای این سازمان‌ها به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می‌کنند.

۵. **یادگیری گروهی**. همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا درآوردن برنامه‌های مورد توافق همکاری می‌کنند.

پرسش ۱۳: درباره نظریه آشوب توضیح دهید.

۳-۴- نظریه مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی یا نظریه آشوب

این نظریه بر تأثیر بازخورد حاصل از ارزیابی محیط بر سیستم های سازمانی تأکید می کند. طرفداران نظریه آشوب معتقدند در میان الگوهای رفتار ظاهراً تصادفی پدیده های مختلف، نوعی نظم وجود دارد و هر سیستم پیچیده زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند.



از نظر مارگارت ویتلی، هنگامی یک سیستم را غیر قابل پیش بینی یا نامنظم می نامند که تعیین جایگاه بعدی آن غیر ممکن باشد. اما طبق نظریه آشوب، با بررسی حالات سیستم در لحظات مختلف متوجه می شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خود را به نمایش می گذارد. غیر قابل پیش بینی ترین یا آشفته ترین سیستم ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می کنند.

پرسش ۱۴: نظریه اقتضایی چیست؟ متغیرهای مشهور اقتضایی را نام برده و توضیح دهید.

۴-۴- نظریه اقتضایی

رهیافت اقتضایی بر اجتناب از اصولگرایی مطلق تأکید دارد و تأکید می شود که مدیریت موثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد.

متغیرهای مشهور اقتضایی:

۱. **اندازه سازمان (تعداد افراد هر سازمان).** هر چه اندازه سازمان افزایش یابد مسئله ایجاد هماهنگی نیز در آن افزایش می یابد.
۲. **تکراری بودن فناوری تولید.** ساختار سبک رهبری و سیستم های کنترلی مورد نیاز سازمان های دارای فناوری تکراری با غیر تکراری تفاوت دارد.
۳. **عدم اطمینان های محیطی.** آنچه برای یک محیط پایدار و قابل پیش بینی خوب کار می کند، ممکن است برای یک محیط غیر قابل پیش بینی و در حال تحول مستمر نامناسب باشد.
۴. **تفاوت های فردی.** افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال و غیره با هم تفاوت دارند و روش های انگیزش و سبک رهبری خاص خود را می طلبند.

پرسش ۱۵: نقش های مدیریتی مینتزرگ را نام ببرید.

نقش های مدیریتی مینتزرگ

مینتزرگ ۱۰ نقش برای مدیریت قائل است:

۱. نقش های متقابل شخصی

ا. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)

ب. رهبر

ج. رابط (به ویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان)

۲. نقش های اطلاعاتی

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

ب. نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)

ج. سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان)

۳. نقش های تصمیم گیری

ا. سوداگری (کار آفرینی)

ب. آشوب زدایی

ج. تخصیص دهنده

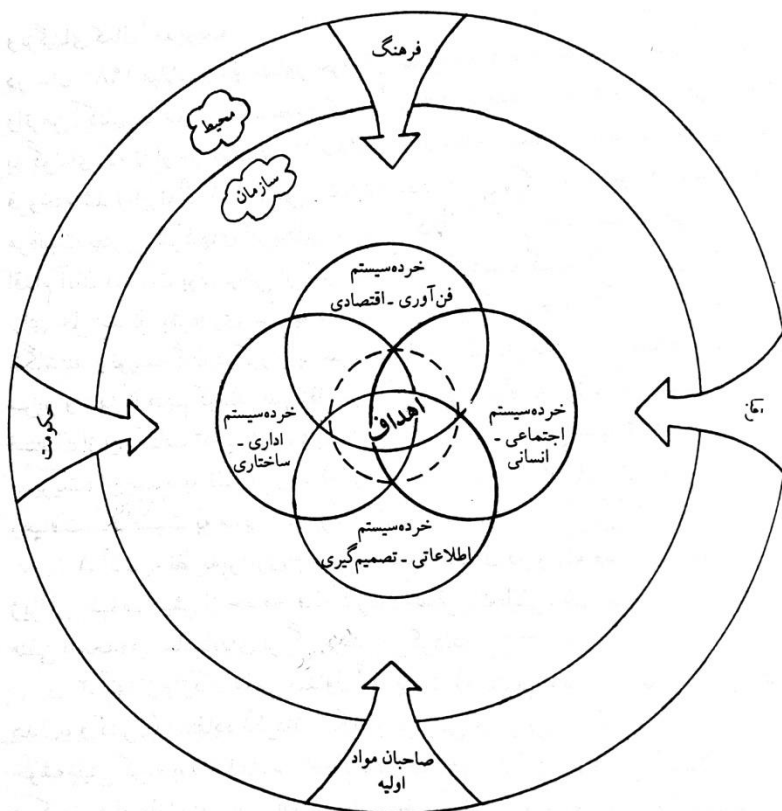
د. منابع مذاکره کننده

نقش های متقابل شخصی در نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پدیدار می شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج از سازمان دلالت دارند و زمینه ساز ایفای نقش های اطلاعاتی و تصمیم گیری هستند.

پرسش ۱۶: نقش های مدیریتی آدیزس را نام ببرید.

نقش‌های مدیریتی آدیزس

آدیزس ۴ نقش تولیدی، اجرایی، ابداعی، و ترکیب‌کنندگی را برای مدیران به ترتیب در مواجهه با خرده سیستم‌های انسانی - اجتماعی، اداری - ساختاری، اطلاعاتی - تصمیم‌گیری، و فناوری - اقتصادی در نظر می‌گیرد.



خرده سیستم‌های به هم پیوسته یک سازمان

۱. نقش تولیدی

أ. مدیر باید نتایج بهتر یا برابر با رقبا کسب کند

ب. مدیر در چهارچوب خرده سیستم فن آوری - اقتصادی فعالیت می‌کند.

۲. نقش اجرایی

أ. مدیر باید برنامه زمانبندی شده تهیه کرده و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط پردازد.

ب. مدیر در چهارچوب خرده سیستم اداری - ساختاری فعالیت می‌کند.

۳. نقش ابداعی

أ. وظیفه مدیر تصحیح و تغییر اهداف و ویژگی‌های نظام اجرایی موجود (به ویژه در محیط‌های پویا) است.

ب. مدیر در چهارچوب خرده سیستم اطلاعاتی تصمیم گیری فعالیت می کند.

۴. نقش ترکیب کنندگی

ا. مدیر راهبردها و استراتژی های فردی، مخاطرات فردی، اهداف و ابتکارات فردی را به گروهی مبدل می کند.

ب. مدیر در چهارچوب خرده سیستم انسانی - اجتماعی فعالیت می کند.

اگر نقش ترکیب کنندگی توسط مدیری ایفا نگردد، وی به فردی سوداگر، بحران آفرین، بیش از حد مقرراتی، پرکار و تکرو تبدیل خواهد شد. نقش ترکیبی مدیر مهمترین نقشی است که تمامی مدیران ناگزیر به ایفای آن هستند.

پرسش ۱۷: استعاره های نظریه سازمان را نام برده و توضیح دهید.

استعاره های نظریه سازمان

استعاره ابزاری است که از آن برای شناخت و درک پدیده ها استفاده می شود. استعاره از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگر موجب تسهیل در درک و فهم پدیده مورد بررسی می شود و به بهبود شناخت نسبت به آن کمک می کند. استعاره کمک می کند تا از طریق توجه به شباهت های بین پدیده مورد بررسی و پدیده ای که حکم استعاره را دارد بتوان به شناخت بهتری دست پیدا نمود.

ردیف	دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه...	سیمای مدیر به منزله...
۱	کلاسیک	ماشین	... ماشینی که به وسیله مدیریت به منظور کسب هدف های از پیش تعریف شده طراحی و ساخته می شود.	... مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می کند، می سازد و به کار می گیرد.
۲	نوگرا	موجود زنده	... موجود زنده ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می دهد (به ویژه از حیث مقابله با تهدیدات و خصومت ها).	... عضو یا وابسته ای به یک سیستم انطباق پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.
۳	تفسیری/نمادین	فرهنگ	... الگویی از معانی که از طریق ارزش ها، سنت ها و آداب و رسوم مشترک ایجاد و حفظ می شوند.	... هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
۴	فرانوگرا	پرده نقاشی	... پرده نقاشی که با ایجاد و ترکیب تکه ها و بخش های دانش و شناخت سعی در دستیابی به دیدگاه ها و دانسته های جدید بر مبنای موجودیت گذشته دارد. مانند پرده نقاشی که با اختلاف و ترکیب رنگهای موجود تصویر جدیدی را نمایان می سازد.	... یک نظریه پرداز و هنرمند.

فصل سوم: خلاقیت و نوآوری

پرسش ۱: خلاقیت را تعریف نمایید.

به طور کلی خلاقیت عبارت است از بکارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.

تعاریفی از خلاقیت:

- از نظر هربرت فوکس، فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسئله را به طور مفید و بدیع حل کند.
- به اعتقاد جرج سیدل، توانایی ربط دادن موضوعات از مبانی بهره گیری خلاق از ذهن است.
- اریک فروم معتقد است خلاقیت توانایی دیدن (آگاه شدن) و پاسخ دادن است.

تعابیر متعددی از خلاقیت شده است اما آنچه در ایجاد فکر یا چیز جدید و به طور کلی در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد، تفکر است.

اهمیت خلاقیت

تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگی اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای تحقق این اهداف حاصل می شود. از سویی سازمان در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فراگردهای نوآوری و خلاقیت است. موفقیت نهایی سازمان و گاهی بقای آن به میزان توانایی برنامه ریزان در ایجاد نوآوری و به کارگیری افکار جدید بستگی دارد.

پرسش ۲: موانع اصلی خلاقیت را نام ببرید.

موانع خلاقیت

همه انسانها از استعداد نوآوری و خلاقیت برخوردارند و نباید آن را فقط در انحصار مدیران فرض کرد. جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور خلاقیت، مهمتر از وجود استعداد خلاقیت است. برخی از موانع اصلی خلاقیت عبارت است از:

۱. فقدان اعتماد به نفس
۲. ترس از انتقاد و شکست
۳. تمایل به هم رنگی با جماعت

۴. فقدان تمرکز ذهنی

پرسش ۳: نوآوری را تعریف نمایید. تفاوت آن را با خلاقیت بیان نمایید.

نوآوری در سازمانهای یادگیرنده

سازمان های یادگیرنده، سازمان های مناسب برای عصر حاضرند. اگر سازمانها و مدیران آنها بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلندمدت کامیاب باشند، باید نوآور باشند. فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری می گویند. باید توجه داشت که میان خلاقیت و نوآوری تفاوت وجود دارد. **خلاقیت توانایی و قدرت ارائه نظرات و افکار جدید، اما نوآوری به کارگیری این افکار حاصل از خلاقیت است و همچنین شامل کاربرد طرح های قدیمی در زمینه های جدید است.**

پرسش ۴: مراحل نوآوری در محصول را نام ببرید و توضیح دهید.

مراحل نوآوری در محصول

۱. ایجاد فکر جدید (حول اکتشافات اساسی، بسط شناخت موجود، خلاقیت ناگهانی حاصل از افراد یا ارتباط با دیگران و غیره)،
۲. آزمایش های اولیه (از طریق مباحثه با دیگران، مراجعه به مشتریان، نمونه سازی یا ملاقات با کارشناسان فنی) فکرهای جدید باید آزمایش شوند،
۳. تعیین امکان پذیری (مقایسه هزینه و منفعت و کارآیی محصول جدید) برای سنجش عملی بودن و به صرفه بودن،
۴. کاربرد نهایی (تبلیغ برای معرفی محصول جدید و ارائه نمونه آن برای فروش).

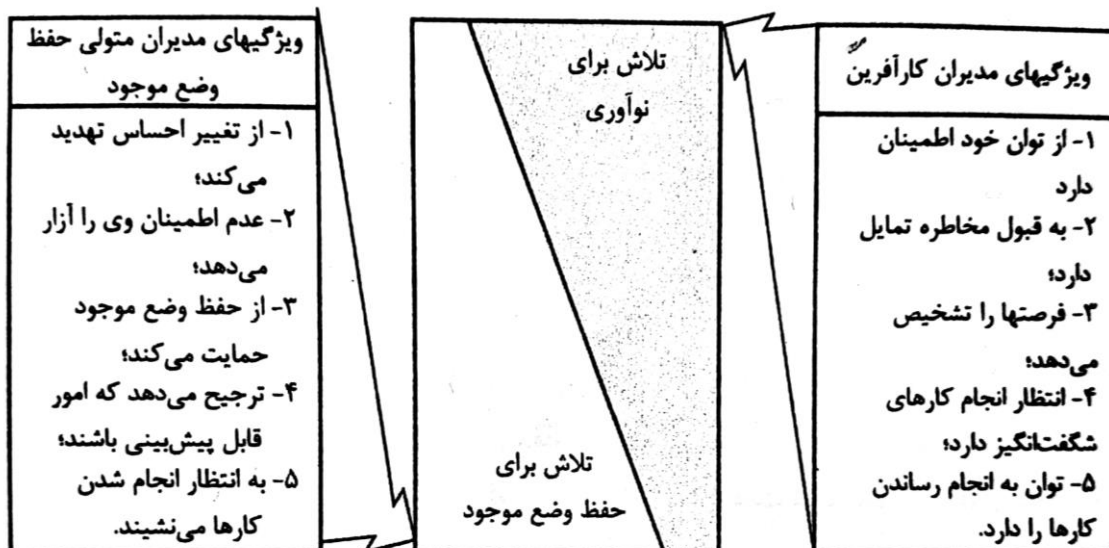
ویژگی های سازمان های نوآور

در سازمان های نوآور:

۱. از استمرار خلاقیت و کارآفرینی حمایت می شود.
۲. مدیران نقش فعال در هدایت فراگرد نوآوری بر عهده دارند.
۳. ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در سازمان از نوآوری حمایت می کنند.
۴. استراتژی ها، بصیرت ها، ارزش های مدیران عالی، خط مشی ها و انتظارات سازمان بر تقویت روحیه کارآفرینی تأکید دارند.

در سازمان‌های بسیار نوآور:

۱. ساختار سازمان مشخص نوآوری و منعطف است.
 ۲. با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه و تبدیل آنها به تیم‌ها و گروه‌های وظیفه‌ای مستقل و خودگردان، آنها با استفاده از بخش‌های متعدد به فعالیت می‌پردازند.
 ۳. اعضای واحدهای ستاد و پشتیبانی نیز مشوق نوآوری و خلاقیتند.
 ۴. به انواع افراد و مهارت‌ها برای موفقیت در گام‌های فرایند نوآوری نیاز است.
- در نمودار زیر، واکنش‌های مدیران کارآفرین با مدیران و مسئولانی که صرفاً خود را متولی حفظ وضع موجود می‌دانند، مقایسه شده است.



پرسش ۵: نقش‌های نوآور در سازمان را نام برده و توضیح دهید.

نقش‌های نوآور در سازمان

۱. **ایجاد کننده فکر.** (از طریق اکتشاف درونی یا کسب آگاهی از محیط)
۲. **حفظ اطلاعات.** (رابط درون سازمان با منابع خارج از سازمان)
۳. **قهرمان محصول.** (طرفدار تغییر و نوآوری) برای به کارگیری فکرهای جدید در فرآیندهای کاری و ارائه محصولات خاص می‌کوشد
۴. **مدیر پروژه.** فردی که وظیفه اجرای یک پروژه جدید را بر عهده دارد
۵. **رهبر نوآوری.** (بر حفظ هدف‌ها و ارزش‌های نوآوری تأکید دارد و سرپرستی افراد را بر عهده می‌گیرد)

پرسش ۶: موانع نوآوری را بیان نمایید.

موانع نوآوری

۱. محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی (منجر به ایجاد جوی مستعد به عدم قبول مخاطره می شود)
۲. حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه
۳. وجود افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود
۴. تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت
۵. تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر
۶. اعطای پاداش های نامناسب
۷. تاکید بیش از حد در الزامات بروکراتیک

پرسش ۷: فراگرد خلاقیت شامل چه مراحلی است؟ هر یک را توضیح دهید.

فراگرد خلاقیت

فراگرد خلاقیت شامل ۶ مرحله: ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار جدید، افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله، مهیا ساختن شرایط خلاقیت، ایجاد سلاست فکر، استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر مسئله و درخشش ناگهانی یک فکر است.

مرحله اول: ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح های جدید

افراد خلاق نباید تحت تاثیر این پیش فرض قرار بگیرند که افکار جدید غیرعملی هستند. منشأ افکار جدید نباید به دلیل تنبلی ذهن، موانع فرهنگی و قضاوت های ناپخته از بین برود. برخی از موانع فرهنگی خلاقیت عبارتند از: ۱- میزان دانش افراد در مراحل پیشین، ۲- گروه و جمع دوستان، ۳- نهادهایی که بر الگوهای رفتاری فرد نفوذ دارند.

مرحله دوم: افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله

اهتمام به شناخت مسئله و موانع بهبود طراحی برنامه ها از بارزترین علایم حساسیت افراد خلاق نسبت به مسائل است. افراد باید بدانند چرا طرح ها و افکار جدید ضرورت دارند. حساس بودن افراد نسبت به مسائل به تمرکز ذهنی آنها کمک می کند.

مرحله سوم: مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم کردن مواد خام لازم

افکار و طرح‌های جدید مبتنی بر دانش، اندیشه و تجربیات هستند که از طریق مطالعه، مشاهده، مصاحبه، مسافرت و رسانه‌های گروهی توسعه می‌یابند. در این مرحله بر ضرورت وجود زمان، اهتمام به کار، ایجاد نظم و اصرار بر تحقق هدف تاکید می‌شود.

مرحله چهارم: ایجاد سلاست فکر

سلاست فکر بر توان گردآوری افکار و طرح‌های متنوع و متعدد در مورد مسئله دلالت دارد. با افزایش میزان افکار موجود، احتمال یافتن راه حل عملی افزایش می‌یابد. در این مرحله، اجتناب از ارزیابی افکار جدید ضروری است؛ در واقع این یک اصل خلاقیت است که تا یک موعد معین باید تلاش شود حتی المقدور طرح‌ها و افکار مفید گردآوری شود.

مرحله پنجم: استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسئله

در این مرحله باید به ذهن خودآگاه فراغت کافی داده شود تا برای ذهن ناخودآگاه این فرصت ایجاد شود که به یافتن راه حل برای مسئله بپردازد. این مدت زمان از فراگرد یادگیری را خواب بر روی مسئله می‌نامند که فرد به طور مستقیم نقشی ایفا نمی‌کند.

مرحله ششم: درخشش ناگهانی یک فکر

با توجه به شرایط محیط و میزان توجه و دقت افراد به جهان پیرامون، یک فکر جدید در یک حالت غیرقابل انتظار در ذهن جرقه می‌زند.

پیشنهادهای عملی برای افزایش سلاست فکر

۱- یادداشت برداری

بهترین روش برای حفظ فکرها و اندیشه‌های نو، ثبت کردن آنها در هنگام برونشان است.

۲- انتخاب زمان و مکان مناسب

باید بهترین زمان و مکان باروری ذهنی را تشخیص داد و آن را به اندیشیدن و خلاقیت اختصاص داد.

۳- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن

در پاسخ به سؤالاتی که با «چرا» و «چگونه» آغاز می‌شوند، چیزهایی به ذهن می‌رسد که در تقویت فرآیند خلاقیت موثر است.

۴- استفاده از روابط میان افکار

قدرت تداعی روابط میان افکار، نقش کارساز و موثری در ایجاد و ظهور افکار و طرحهای جدید دارد. با توجه به شباهت ها و روابط موجود میان رخدادها به ظهور مفاهیم جدید کمک می شود.

۵- تغییر شکل وضع موجود

از طریق تحلیل، ترکیب و تنظیم مجدد و نوین طرح ها و افکار قبلی، می توان به طرح ها و کار جدید دست یافت. راه های گوناگون تغییر وضع موجود عبارت است از: ۱- تجدید ترتیب و نظم، ۲- جایگزینی، ۳- افزودن یا کاستن، ۴- تغییر جهت دادن.

۶- تهیه فهرست ویژگی ها

فهرست کردن ویژگی های مختلف اشیا یا مفاهیم ممکن است منجر به ظهور افکار جدیدی شود.

۷- تحلیل شبکه

در این روش برای رسیدن به یک فکر جدید، میان دو شی یا دو فکر به صورت اجباری روابطی در نظر گرفته می شود.

پرسش ۸: منظور از طوفان فکری چیست؟ قواعد بکارگیری آن را بیان نمایید.

۸- هم اندیشی مستقیم (طوفان فکری)

این روش توسط آلکس آزبورن و بر مبنای معاشرت آزاد و مراوده با دیگران و خودداری کامل از انتقاد، ابداع شده است. در این روش که بر طرح کنترل نشده اندیشه ها تأکید دارد، به یک گروه موضوعی داده می شود و از هریک خواسته می شود تا در مورد آن اظهارنظر کنند. گروهی برای نظرخواهی مناسبتر است که متشکل از افرادی با تخصص های متفاوت باشد و در میان آنها افراد کم تجربه نیز وجود داشته باشند. قواعد بکارگیری طوفان فکری عبارت است از:

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد.

۲. هرچه افکار بکرتر و بدیع تر باشند بهتر است.

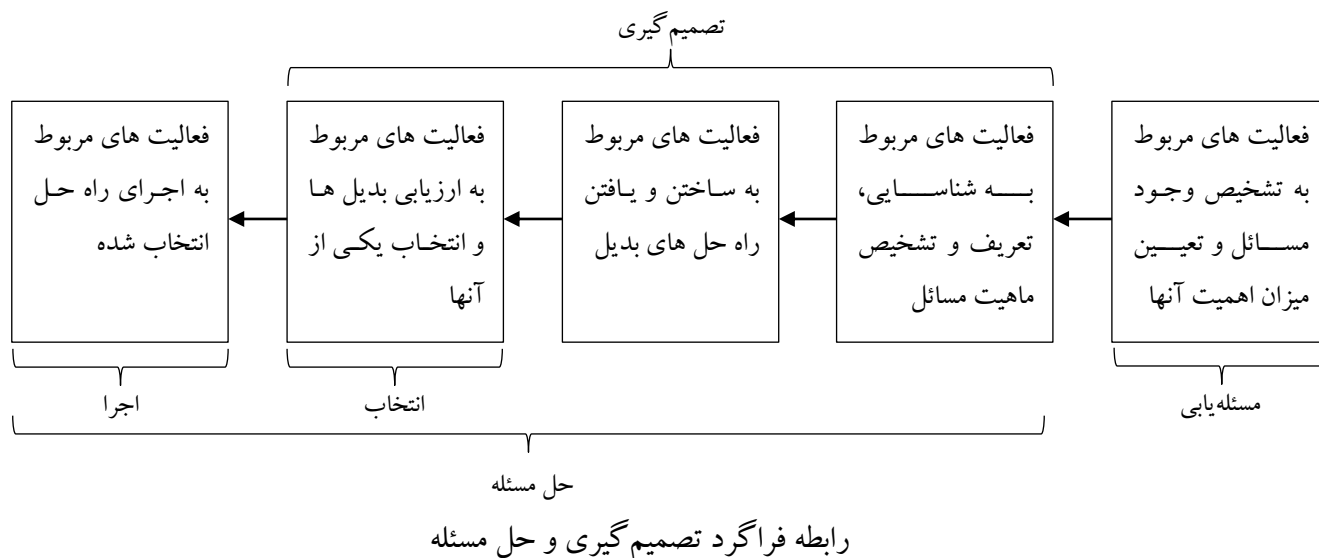
۳. بر کمیت افکار (نه قابلیت اجرای آنها) تأکید می شود.

۴. افراد برای بهبود و توسعه افکاری که ارائه می دهند، تشویق می شوند.

فصل چهارم: تصمیم گیری و حل مسئله

پرسش ۱: درباره مسئله یابی رسمی و غیررسمی توضیح دهید.

تصمیم گیری، جزء اصلی مدیریت است و در واقع تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف دانست. جورج هوپر معتقد است که مراحل مسئله یابی، تصمیم گیری، انتخاب و حل مسئله با هم تفاوت دارند.



مسئله یابی

برای حل یک مسئله، ابتدا باید آن را شناخت و تعریف صحیحی برای آن ارائه کرد. یعنی ابتدا باید تعیین شود که چه وضعیتی بر وجود مسئله دلالت دارد و کدام مسئله باید حل شود. فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آنها را مسئله یابی می نامند.

برای آگاهی از وجود مسئله در سازمان مجموعه ای از روش ها به صورت رسمی و غیررسمی به کار می روند.

۱- مسئله یابی رسمی

- **رویه مستقیم.** در رویه مستقیم، مدیر خودش از بروز اتفاقات ذیل، به وجود مسئله پی می برد:

۱. تغییر روندهای قبلی: نظیر برهم خوردن الگوی عملکرد قبلی سازمان، برای مثال کاهش فروش امسال

نسبت به سال قبل، یا افزایش ناگهانی هزینه ها.

۲. انحراف از برنامه تنظیم شده: نظیر کاهش سود به کمتر از میزان پیش بینی شده، یا افزایش هزینه یک

واحد از بودجه پیش بینی شده.

۳. پیشی گرفتن رقبا: سازمان رقیب ممکن است با اتخاذ یک رویه عملیاتی جدید سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهد.

• رویه های غیر مستقیم. رویه های غیر مستقیم مسئله یابی عبارتند از:

۱. مسئله یابی از طریق کارکنان. کارکنان به دو دلیل مسائل عادی را به مدیر گوشزد می کنند: ۱- مدیر را مسئول و صلاحیت دار می دانند ۲- گزارش کردن مسئله را وظیفه خود می دانند.

۲. مسئله یابی از طریق مافوق ها

۳. مسئله یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری

۲- مسئله یابی غیر رسمی

طبق نتایج یکی از بررسی ها، مشخص شده است که هشتاد درصد از مدیران قبل از دریافت اطلاعات از مجاری رسمی، از وجود مسئله آگاه بوده اند. این گروه از مدیران اظهار می کردند که اطلاعات مورد نظر را از طریق ارتباطات غیررسمی دریافت کرده، و با بهره گیری از بینش شخصی آنها را تکمیل کرده اند.

در واقع می توان گفت که فراگرد مسئله یابی غیر رسمی از بینش شخصی افراد ناشی می شود و مجاری ارتباطی غیر رسمی یا روش های کمی حل مسئله را به کار می گیرد. با استفاده از روش های کمی در تصمیم گیری می توان قبل از حل مسئله محل بروز آن را شناسایی کرد.

فراگرد حل مسئله و تصمیم گیری

فراگرد حل مسئله شامل فعالیت های گسترده ای است که به منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می شوند. تصمیم گیری فراگردی است که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می شود. فراگرد انتخاب مجموعه فعالیت هایی است که به گزینش یک راهکار از مجموعه راهکارهای بدیل منجر می شود. فراگرد انتخاب جزئی از فراگرد تصمیم گیری است.

پرسش ۲: درباره تصمیم های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده توضیح دهید.

انواع مسئله و تصمیم

تغییر میزان اطلاعات موجود در دسترس مدیر، شرایط تصمیم گیری را متفاوت می سازد. از آنجا که اطلاعات اساس تصمیم گیری است، بخشی از ساخت سازمانی که فراگرد جریان اطلاعات را تنظیم می کند، مورد توجه بیشتری قرار

می‌گیرد. جریان اطلاعات همانند جریان خون، نقشی اساسی در حفظ حیات و سلامت یک واحد سازمانی دارد. تصمیمی که بر مبنای ۹۰٪ اطلاعات و ده درصد قضاوت شهودی اتخاذ می‌شود، یک تصمیم خوب به شمار می‌آید.

۱- تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

این نوع تصمیم‌ها بر اساس عادت، قوانین یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند. هرچه تصمیمات نامنظم‌تر، جدیدتر، و از حیث نتایج حائز اهمیت بیش‌تر و پیچیده‌تر باشند و تعهدات بیشتری را ایجاد کنند، اتخاذ آنها به صورت برنامه‌ریزی شده دشوارتر است. هرگاه با مسائل تکراری، قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف سر و کار داشته باشیم، فراگرد تصمیم‌گیری قابل برنامه‌ریزی است. استفاده از این نوع تصمیمات آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد اما وقت مدیر را آزاد می‌سازد تا به مسائل عمده‌تر پردازد.

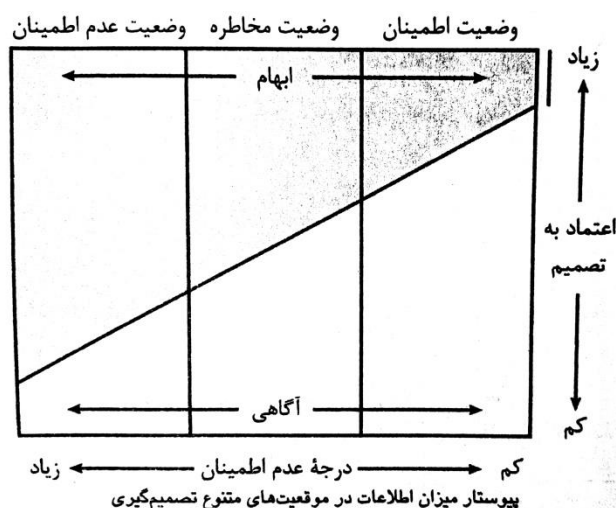
۲- تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

این نوع تصمیمات در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند. همچنین اگر تصمیم بسیار با اهمیت باشد که ضرورت داشته باشد با آن به طور ویژه برخورد شود، از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده استفاده می‌شود. مدیران در سطوح بالاتر باید قدرت زیادی برای اتخاذ تصمیمات برنامه‌ریزی نشده داشته باشند.

پرسش ۳: درباره انواع موقعیت‌های تصمیم‌گیری توضیح دهید.

موقعیت‌های تصمیم‌گیری

با توجه به میزان اطلاعات در دسترس، موقعیت‌های تصمیم‌گیری تغییر می‌کند. همانطور که در نمودار نشان داده شده، همبستگی معکوسی میان عدم اطمینان و میزان اعتماد تصمیم وجود دارد. به عبارتی، هر چه مدیر نسبت به مبانی اطلاعاتی تصمیم مطمئن‌تر باشد، اعتماد او به موفقیت تصمیم بیشتر است.



۱- موقعیت اطمینان

در این حالت اطلاعات موجود، دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتمادند و به راحتی وضعیت آینده را می توان پیش بینی کرد.

۲- موقعیت مخاطره

در این وضعیت اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است اما میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن معین است.

۳- موقعیت عدم اطمینان

در این حالت اطلاعات بسیار ناچیز است، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست.

پرسش ۴: «بحران»، «مسئله» و «فرصت» را تعریف نمایید.

بر اساس مطالعات انجام شده، بحران مسئله و فرصت را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

- بحران عبارت است از پیش آمدن حادثه ای ناگهانی که تصمیم گیری فوری نیاز دارد.
- مسئله عبارت است از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده های اطلاعاتی را به همراه دارد.
- فرصت عبارت است از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می سازد.

روش های میانبر حل مسئله

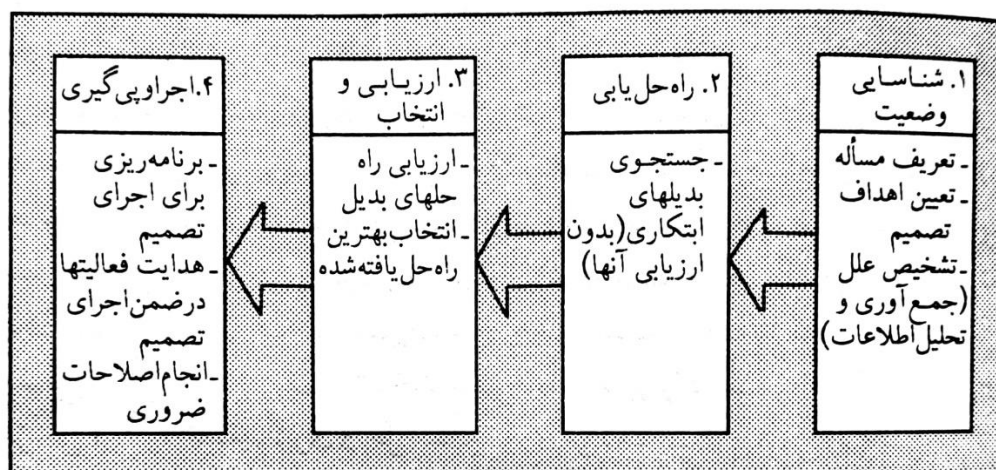
بسیاری از مدیران متکی به استفاده از روش های میانبر حل مسئله هستند:

۱. برخی مدیران معتقدند که باید از روش های قدیمی که در وضعیت های مشابه گذشته به کار گرفته شده اند استفاده کرد.
۲. برخی با استفاده از اختیارات خود ولی بر اساس توصیه های کارشناسان تصمیم می گیرند.
۳. برخی از روش آزاد از تجربه استفاده می کنند. با این فرض که صحیح ترین پاسخ برای حل هر مسئله یا منطقی ترین جواب هر مسئله، واضح ترین راه حل آن است.

پرسش ۵: فراگرد منطقی حل مسئله را ترسیم نمایید.

فراگرد منطقی حل مسئله

استفاده از روش های میانبر ممکن است به اخذ تصمیم های نادرست بینجامد و برای دستیابی به راه حل های بهتر باید از روشهای منظم تر، منطقی تر، و مدبرانه تر استفاده کرد. فراگرد منطقی حل مسئله در شکل ذیل نشان داده شده است.



پرسش ۶: موانع حل مسئله را نام برده و توضیح دهید.

موانع حل مسئله

موارد زیر موجب ایجاد مانع در مسیر اتخاذ تصمیمات مهم می گردند:

۱. **اجتناب آرام:** گاهی این سؤال برای مدیر مطرح است که «آیا اگر اقدامی انجام ندهم، با وضعیت وخیمی

مواجهه می شوم؟» اگر پاسخ وی به این سؤال منفی باشد، تصمیم می گیرد که اقدامی انجام ندهد.

۲. **تغییر آرام:** انتخاب اولین بدیل کم خطر. اگر مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب

وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می گیرد. در این صورت، به جای تحلیل کامل وضعیت، اولین بدیل

در دسترس را - که ظاهراً کم خطر است - انتخاب می کند و از جستجوی بیشتر اجتناب می ورزد.

۳. **اجتناب دفاعی:** انتخاب واضح ترین راه حل و امتناع از بررسی بدیل های بیشتر. اگر مدیر با مسئله ای جدید

مواجهه شود و قادر به یافتن راه حل خوبی برای آن - با توجه به تجربه گذشته خود - نباشد و درصدد یافتن

راهی برای فرار از مسأله برآید، ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد؛ یا تلاش کند آن را از سر خود

باز کند؛ یا اجازه دهد تا فرد دیگری درمورد آن تصمیم بگیرد؛ یا به سادگی مخاطره ها را نادیده بگیرد و

«واضح‌ترین راه حل» را انتخاب کند. در چنین وضعیتی که مدیر از حل مسأله اجتناب می‌کند، ممکن است بدیل‌های بادوام‌تری وجود داشته باشند، ولی مورد توجه مدیر قرار نگیرند.

۴. **توس (هواس):** زمانی که فرصت کافی وجود نداشته باشد و فرد دچار فشار روانی شود. اگر مدیر احساس کند که علاوه بر خود مسأله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی مانند بی‌خوابی، زودرنجی، وحشت ناشی از کابوس، و اضطراب شدید دچار گردد و حتی ممکن است سلامت جسمی وی نیز به خطر بیفتند.

پرسش ۷: پالاش‌های معاصر تصمیم‌گیری را نام ببرید.

چالش‌های معاصر تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری همواره کاری دشوار بوده و با محدودیت‌هایی سر و کار داشته است ولی امروزه به دلیل شتاب فزاینده تغییرات و افزایش پیچیدگی محیط، تصمیم‌گیری مستلزم سرعت و دقت بیشتری است. تصمیم‌گیران امروزه علاوه بر الزام به انطباق با تغییرات سریع با مجموعه‌ای از مسائل چالشی نظیر «جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری»، «عدم اطمینان فزاینده»، «سبک‌های پردازش اطلاعات»، و «دامهای ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری» سر و کار دارند.

۱- جریان‌های پیچیده تصمیم‌گیری

هفت عامل متعامل در پیچیدگی تصمیم موثرند:

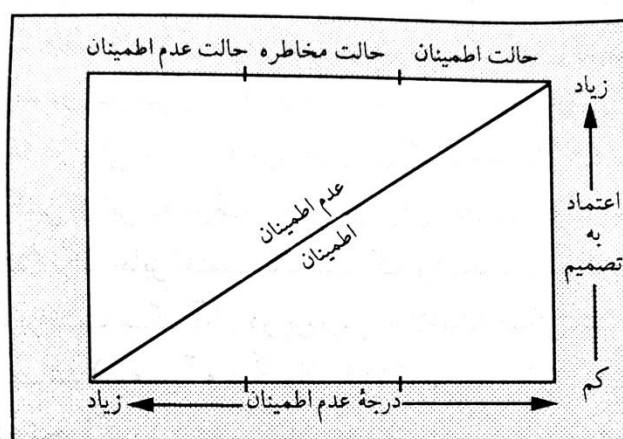
۱. **معیارهای چندگانه:** هر تصمیمی که گرفته می‌شود با در نظر گرفتن معیارهای متعدد و اغلب متضاد اخذ می‌گردند.
۲. **عوامل نامشهود:** بسیاری گزینه‌های تصمیم‌گیری تحت تاثیر عوامل نامشهود چون رضایت خاطر مشتری و روحیه کارکنان قرار دارند.
۳. **مخاطره و عدم اطمینان:** انتخاب هر گزینه تصمیم‌گیری با درصدی از احتمال عدم موفقیت همراه است.
۴. **آثار بلند مدت:** هر تصمیم علاوه بر آثار کوتاه مدت، ممکن است آثار بلندمدت ناخواسته‌ای نیز به دنبال داشته باشد.
۵. **اطلاعات میان رشته‌ای:** اگر تصمیم‌گیری با کارشناسان بازاریابی، حقوقدانان، گروه‌های حمایت از مشتریان و غیره مشورت شود، بر پیچیدگی و زمان تصمیم‌گیری افزوده می‌شود.

۶. **مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری:** تصمیم های پیچیده در معرض تعبیر و تفسیر افراد و گروه های مشارکت کننده قرار گرفته و تعدیل می شوند.

۷. **قضایای ارزشی:** تا زمانی که تصمیم گیرندگان دارای باورها، زمینه ها، و ادراکات و ارزش های متفاوتند، فراگرد تصمیم گیری با عدم توافق های ارزشی و اخلاقی همراه است.

۲- انطباق با عدم اطمینان

زندگی مملو از انواع و درجه های متفاوت عدم اطمینان های محیطی است. نحوه تصمیم گیری مدیران به درجه عدم اطمینان محیطی (شرایط اطمینان، مخاطره یا عدم اطمینان) بستگی دارد. همانگونه که در نمودار ذیل نشان داده می شود، بین «درجه عدم اطمینان محیطی» و «میزان اعتماد تصمیم گیرنده به یک تصمیم» همبستگی معکوس وجود دارد. به بیان دیگر، هرچه مدیر نسبت به عوامل اصلی مؤثر بر هر تصمیم، نامطمئن تر باشد، اعتماد او به موفقیت نتیجه تصمیم کمتر خواهد بود.



۳- سبک های پردازش اطلاعات

پژوهشگران سبک های پردازش اطلاعات را به دو نوع سبک اندیشه و سبک شهود تقسیم می کنند. مدیرانی که عمدتاً بر «اندیشیدن» اتکا دارند، با مسائل به طور منطقی، دقیق و عینی برخورد می کنند. این گروه از مدیران ترجیح می دهند که با مسائل تکراری سر و کار داشته باشند که حل آنها مستلزم توجه به جزئیات و اجرای منظم تصمیم هاست؛ در حالی که مدیران متمایل به «شهود» در وضعیت های به سرعت در حال تغییر نیز از آرامش نسبی برخوردارند و با بهره گیری از بینش و توان پیش بینی و احساس وقوع رخداد های آتی به گونه ای ابتکاری و خلاق عمل می کنند. این گروه از مدیران چیزها را به صورت قطعات و ذرات منظم و جدا از هم در نظر نمی گیرند، بلکه آنها را به صورت الگوهای پیچیده و مرتبط در نظر می گیرند. ناگفته نماند که همه افراد دقیقاً در یکی از این دو گروه قرار نمی گیرند بلکه بسیاری از مدیران ترکیبی از این دو سبک را برای پردازش اطلاعات به کار می گیرند.

پرسش ۸: دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری را نام برده و توضیح دهید.

۴- گام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری

برخی تمایلات انسانی موثر بر کیفیت تصمیم‌گیری عبارتند از:

۱- دام‌ظاهرنگری

خطای ظاهرنگری بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب اطلاعات مثبت و ارزیابی نامطلوب اطلاعات منفی دلالت دارد و این ارزیابی‌ها نیز بر رفتار انسان اثر می‌گذارند. قضاوت انسان به چگونگی دستیابی وی به اطلاعات و نحوه نامگذاری پدیده‌ها بستگی دارد؛ یعنی نامگذاری‌ها قالب‌های ذهنی خاصی ایجاد می‌کنند که تعبیر و تفاسیر ما را از مسائل تحت تاثیر قرار می‌دهند.

۲- دام تعهدات احساسی و اجتماعی

تعهدات احساسی و اجتماعی بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آنها دشوار است دلالت دارد. این تمایل به صورت دائمی در مسیر تصمیم‌گیری منطقی جلوه می‌کند که آن را «دور ریختن پول» می‌نامند.

۳- دام اعتماد بیش از حد

هر چه کاری دشوارتر گردد، تمایل افراد به داشتن اعتماد بیش از حد به دیگران بیشتر خواهد شد. به طور کلی افراد ممکن است به یکی از چند مورد زیر اعتماد بیش از حد داشته باشند:

- اطلاعات دریافتی
- فردی خاص
- گروه
- توان سازمان
- احتمال موفقیت

تجزیه و تحلیل دقیق عوامل وضعیتی درباره گزینه‌های تصمیم‌گیری و دریافت صادقانه اطلاعات صحیح از افراد ذینفع به مدیران کمک می‌کند تا از اعتماد بیش از حد اجتناب کنند.

فصل پنجم: مبانی برنامه ریزی

پرسش ۱: برنامه ریزی را تعریف نمایید. اهداف برنامه ریزی را بیان نمایید.

برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنها است. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن برایشان ایجاد می شود.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش بینی راه رسیدن به آن است. در واقع نوعی تعهد به انجام فعالیت های معین برای تحقق هدف به شمار می آید.

دیگر تعاریف ارائه شده برای برنامه ریزی عبارت است از:

- تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن
- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد
- تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راه ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد
- طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگوی پیش بینی شده

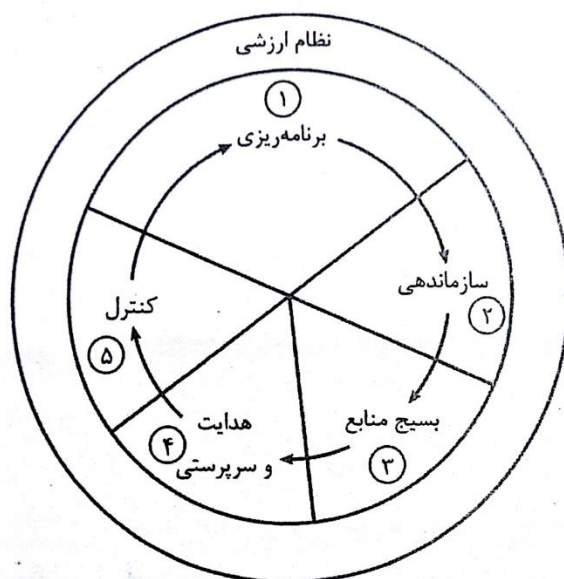
اهداف برنامه ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است. برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و مقدم بر آنان است. البته وظایف مدیریت قابل تفکیک نیستند؛ به ویژه وظایف برنامه ریزی و کنترل با هم رابطه ای نزدیک دارند؛ زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت ها به منظور حفظ آنها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه. فراگرد برنامه ریزی ماهیتی پویا دارد. با توجه به تغییر میزان اطلاعات قابل دسترسی و با توجه به ماهیت بسیار متغیر فراگردهای

محیطی، تجدیدنظر مستمر در برنامه ها ضرورت می یابد. به این ترتیب تغییر و اصلاح مستمر برنامه ها موجب پویایی و انعطاف پذیری فرآیند برنامه ریزی می شود.



اولویت و توالی وظایف مدیران و نسبت زمان اشتغال به آنها

پرسش ۲: انواع برنامه ریزی را نام ببرید.

انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی عبارتند از: ۱- برنامه ریزی راهبردی، ۲- برنامه ریزی عملیاتی، ۳- برنامه ریزی تخصصی

۱- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی با دوراندیشی و در جریان فرایندی نظام یافته انجام می گیرد. برنامه ریزی راهبردی با طرح سوالاتی درباره اهداف و نحوه دستیابی به آنها در وضعیت موجود آغاز می شود.

مراحل برنامه ریزی راهبردی

۱. تعیین مأموریت ها و اهداف دوربرد و رسالت سازمان (رسالت یک سازمان مقصود یا فلسفه وجودی آن است. رسالت یک سازمان مقصود و منظور منحصر به فرد از ایجاد سازمان است آن را از سایر سازمان ها جدا ساخته و دامنه فعالیت های سازمان را روشن می نماید).
۲. تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت (هدف گذاری)
۳. تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ سیاست های کلی
۴. طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)

۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

۱. تدوین برنامه های کوتاه مدت
۲. تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
۳. ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
۴. تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

۳- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت، برای انجام آنها برنامه ریزی می شود. این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می نامند. مانند برنامه ریزی و کنترل تولید، برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه.

رهیافت های گوناگون به برنامه ریزی

۱- برنامه ریزی از داخل به خارج

- بر کارهایی که سازمان در حال حاضر انجام می دهد تمرکز می شود.
- تغییرات عمده در سازمان ایجاد نمی کند.
- برای استفاده بهینه از منابع می تواند مفید و موثر باشد.
- هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

۲- برنامه ریزی از خارج به داخل

- ابتدا محیط خارجی را بررسی و تحلیل می کند.
- برای استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می شود.
- هدف یافتن فرصت های محیطی و استفاده بهینه از آنها است.
- هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد.

۳- برنامه ریزی از بالا به پایین

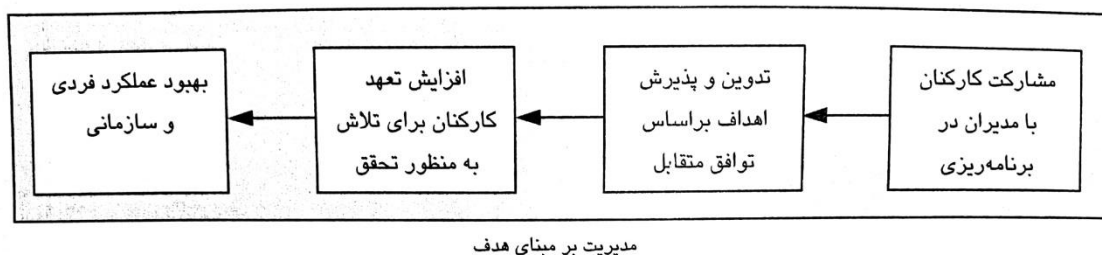
- ابتدا مدیر عالی اهداف کلان را تعیین می کند.
- سایر مدیران در چارچوب اهداف کلان برنامه های خود را تدوین می کنند.

۴- برنامه ریزی از پایین به بالا

- با تبیین برنامه‌های شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند.
 - به محدودیت‌های کلی سازمان توجه نمی‌شود.
 - وضعیت عمده این رهیافت افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت افراد در سطح عملیاتی است.
 - ممکن است فاقد جهت‌گیری کلی و منسجم باشد.
- بهترین رهیافت، رهیافتی است که از بالا شروع ولی از طریق افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحدهای مختلف به اطلاعات سودمندی از همه سطوح سازمان دست یابد.

۵- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل سازمان را مشخص کرد؛ سپس با مشارکت کارکنان برای همه واحدها و افراد شاغل در سازمان به صورت منظم هدف‌گذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود تا آثار مثبتی در روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد شود.



مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

۱. تعیین رسالت و مأموریت‌ها - برقراری روابط میان مدیر و کارکنان..
۲. تعیین نتایج مورد انتظار - هر یک از کارکنان اهداف عملیاتی را تنظیم می‌کنند.
۳. تعریف شاخص‌های ارزیابی عملیات.

پرسش ۳: برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا به چه معنی است؟

۶- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء

در این نگرش، پس از تعیین اهداف، منابع تخصیص داده شده، شاخص‌های عملیاتی تعیین می‌گردد و نحوه انجام امور به مسئولان واحدها واگذار می‌شود. در این روش برنامه ریزی، مسئولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی دخالت می‌کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه پیش بینی شده از حد معینی تجاوز کند.

۷- برنامه ریزی اضطراری

در این روش، حوادث و شرایط جدید پیش بینی می شود و عکس العمل ها و پاسخ های مناسب برای آنها در نظر گرفته می شود.

۸- برنامه ریزی اقتضایی

از آنجا که در محیط های نامطمئن احتمال نامناسب بودن مفروضات یا اهداف آغازین برنامه ریزی افزایش می یابد، در برنامه ریزی اقتضایی گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی شده و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی بیش از حد کاهش یابد، یکی از گزینه ها قابل اجرا خواهد بود. رمز موفقیت برنامه ریزی اقتضایی در «شناسایی تغییر جهت های احتمالی در رخدادهای آتی» است که می تواند بر برنامه های جاری اثرگذار باشد.

پرسش ۴: برنامه ریزی موثر مستلزم رعایت چه مواردی است؟

اثربخشی برنامه ریزی

برنامه ریزی موثر مستلزم رعایت این موارد است:

۱. **تقدم زمانی فعالیت ها:** باید اجزای فعالیت ها از نظر تقدم و تاخر زمانی هماهنگ باشد.
۲. **هماهنگی و ارتباطات:** باید ارتباطات به گونه ای برقرار گردد که همه افراد بتوانند درک صحیح از برنامه و نحوه اجرای آن به دست آورند.
۳. **تشریک مساعی:** همکاری کلیه کارکنان مورد نیاز است.
۴. **آماده سازی شرایط برای اجرای برنامه** (از سطوح بالای سازمان آغاز می شود).

محاسن برنامه ریزی

۱. تحقق اهداف سازمان
۲. ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمات
۳. اجرای منظم طرح ها و کسب حداکثر نتیجه
۴. تطبیق سازمان با رشد سریع فناوری در محیط
۵. تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان و بهره وری بهینه از عوامل تولید
۶. ابزاری برای کنترل فعالیت ها
۷. تقویت روحیه کار گروهی و افزایش کارایی سازمان

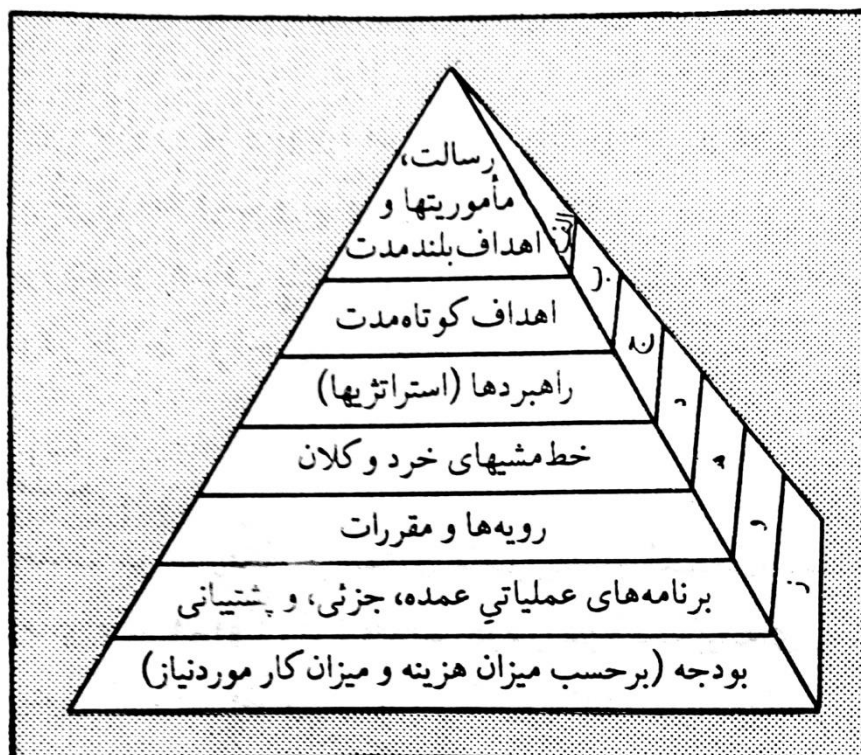
دام های مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

۱. تفویض وظیفه برنامه ریزی توسط مدیران عالی به دیگران
۲. درگیر شدن مدیر عالی در مسائل جاری و عدم توجه به برنامه ریزی
۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف
۴. کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فرآیند برنامه ریزی
۵. عدم استفاده از برنامه ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران
۶. کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی
۷. مجزا پنداشتن فراگرد برنامه ریزی جامع از سایر جنبه های فراگرد مدیریت
۸. استفاده از طرح ها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده
۹. عدم بازنگری و ارزیابی برنامه های بلندمدت توسط مدیر عالی
۱۰. تمایل مدیر عالی به اخذ تصمیم بر اساس احساسات و بینش خود

پرسش ۵: سلسله مراتب انواع برنامه را ترسیم نموده و هر یک را توضیح دهید.

سلسله مراتب برنامه ها

همانگونه که در شکل ذیل مشاهده می شود، برنامه ها را می توان در یک سلسله مراتب جای داد.



۱- مأموریت ها و اهداف بلند مدت

مأموریت سازمان، علت ایجاد سازمان و دلیل تداوم حیات آن است.

ویژگی های مأموریت:

۱. باید به طور واضح و روشن بیان شود به طوری که مدیران و کارکنان آن را به خوبی درک کنند.
۲. باید برای مدیران و کارکنان تعهد و علاقه ایجاد کند.
۳. باید در میان اجزای آن روی نوعی رابطه هم نیروزی برقرار باشد به طوری که نتیجه اجرای ترکیبی آنها از مجموع نتایج حاصل از اجرای انفرادی اجزا بیشتر باشد.
۴. تدوین مأموریت باید بر به کارگیری خلاقیت و نوآوری مبتنی باشد.
۵. باید منشأ تدوین اصول کلی برنامه های سازمان باشد.

۲- اهداف کوتاه مدت

اهداف کوتاه مدت بر مبنای مأموریت ها و اهداف بلند مدت تدوین شده و زیربنای سایر برنامه ریزی ها قرار می گیرند. در واقع برنامه ریزی بدون توجه به اهداف به پراکنده کاری و بی نظمی می انجامد. هدفگذاری عبارت است از تجزیه مأموریت ها و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت. به عبارت دیگر، هدف گذاری بیان نتایج مورد انتظار در قالب کارهای مشخص و قابل اندازه گیری در محدوده زمانی معین و با صرف هزینه معین است.

هدف کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:

۱. نتیجه مورد انتظار (به گونه ای که قابل اندازه گیری باشد)
۲. نحوه انجام کار
۳. محدوده زمانی انجام کار
۴. هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار

۳- راهبردها (استراتژی ها)

راهبرد عبارت است از برنامه جامع منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می گردد. راهبرد، نوع خدماتی که سازمان به جامعه عرضه می کند، الگوی نحوه پاسخگویی سازمان به محیط و مسیر واحد تحقق اهداف را مشخص می سازد.

۴- خط مشی ها

خط مشی مشخص کننده محدوده ای است که تصمیم های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. در واقع خط مشی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل مدنظر مدیران قرار می گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید.

ویژگی های خط مشی

۱. صراحت و وضوح: برای افراد سطوح مختلف سازمان قابل درک باشد.
۲. قابلیت اجرا
۳. انعطاف پذیری: با وضعیت های متغیر و موقعیت های جدید قابل انطباق باشد.
۴. جامعیت: همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد.
۵. هماهنگی: اجزای خط مشی باید با هم هماهنگ باشند.
۶. مستدل بودن: مبتنی بر تصمیم های منطقی باشد که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند.
۷. متمایز بودن از قوانین (قابل تفسیر بودن): خط مشی قانون نیست و قابل تفسیر است.
۸. کتبی بودن: خط مشی باید به صورت مدون و مکتوب ارائه شود.

انواع خط مشی

۱. خط مشی های اساسی (توسط رئیس سازمان معین می شود)
۲. خط مشی های کلی
۳. خط مشی های خرد (خاص واحدها)

۵- رویه ها و مقررات

رویه ها، مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه ها در قالب یک برنامه زمان بندی شده نحوه انجام فعالیت های آتی را مشخص می کند. در واقع رویه ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان هستند.

روش ها، نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها را معین می کنند.

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

باید توجه داشت که خط مشی ها به مدیران حق انتخاب می دهند ولی مقررات باید به طور دقیق اجرا شده و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می کاهند.

۶- برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)

برنامه های عملیاتی در قالب برنامه های دائمی و یکبار مصرف تنظیم می شوند و مشتمل بر تصمیمات کوتاه مدت هستند که برای استفاده بهینه از منابع موجود در مقاطع زمانی معین و با توجه به شرایط و تحولات محیطی اتخاذ می شوند.

۷- بودجه

یکی از ابزارهای مهم کنترل است که نشان دهنده تعهدات آینده سازمان است.

اصل تعهدات

اصل تعهدات بر این مفهوم تاکید دارد که هر تصمیم یک نوع تعهد است که برای انجام آن معمولاً از سرمایه های مادی و معنوی سازمان (ثروت و اعتبار) استفاده می شود. هر تعهد غیر از الزام به انجام یک مجموعه فعالیت، ممکن است مقداری هزینه را نیز ضروری سازد یا شهرت و اعتبار تصمیم گیرنده را در معرض خطر قرار دهد. هسته مرکزی هر برنامه را تصمیم ها و تعهداتی تشکیل می دهند که پیش از تصویب برنامه به اجرا در می آیند. رمز انتخاب مدت برنامه توجه به اصل تعهدات است، مبنی بر اینکه برنامه ریزی منطقی باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم های اتخاذ شده در آن مدت امکان پذیر باشد. تعیین دوره زمانی مطلوب برنامه به گستره فعالیت، میزان سرمایه گذاری، اهداف سازمان و نگرش مدیران هم بستگی دارد.

اهمیت انعطاف پذیری برنامه

هرچه انعطاف پذیری برنامه بیشتر باشد، احتمال اتلاف زمان و تحمل خسارت و ضرر ناشی از وقوع حوادث غیر مترقبه کمتر خواهد شد.

فصل ششم: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

با توجه به تحولات معاصر، در آینده سازمان‌هایی موفق خواهند بود که دید روشنی از آنچه باید انجام دهند داشته باشند. تفکر راهبردی، بر توان دیدن آینده و شناخت پویایی محیط و حضور اثربخش سازمان یا واحد مورد نظر برای کسب موفقیت مستمر در طی زمان دلالت دارد.

راهبرد (استراتژی)

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلند مدت سازمانی ارائه می‌دهد. هر راهبرد، سازمان را به یک محیط رقابتی خاص هدایت می‌کند؛ راهبردهای خوب ابزارهای رقابتی به شمار می‌آیند. راهبرد الگوی تصمیم‌هایی است که در سازمان اخذ می‌شود و فعالیت‌ها و نتایج را شکل می‌دهد.

پرسش ۱: انواع مراتب راهبرد را نام برده و توضیح دهید.

مراتب راهبرد

راهبردهای سطوح گوناگون سازمان باید کاملاً هماهنگ باشند و از میان مجموعه‌ای از راهبردهای کلان مناسب انتخاب شده باشند.

۱. سطح سازمان مادر

۱.۱. جهت‌گیری‌های کل سازمان تعیین می‌شود.

۱.۲. پاسخ به این سوال که «بهتر است تا زمان در چه زمینه‌هایی فعالیت کند؟» داده می‌شود.

۱.۳. هدف در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است.

۲. سطح موسسه

۲.۱. یک خط محصول یا یکی از موسسه‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

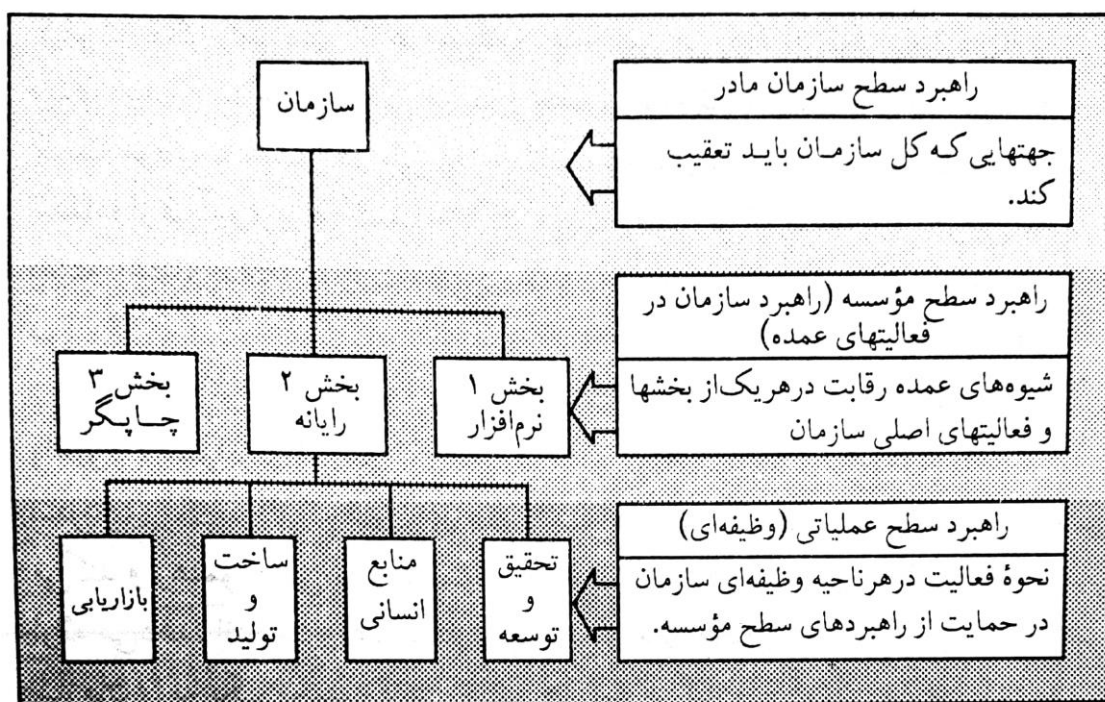
۲.۲. پاسخ به این پرسش که «موسسه چگونه باید در محیط رقابت کند و چگونه به یک فعالیت عمده مبادرت نماید؟»

۲.۳. با مسائلی نظیر انتخاب ترکیب محصول/خدمت، محل تجهیزات و فناوری سر و کار دارد.

۳. سطح عملیاتی

۳.۱. هدایت فعالیت‌ها و عملیات ناحیه وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می‌گیرد.

۳.۲. بر حمایت راهبردهای سطوح بالاتر با استفاده از مهارت‌های تخصصی در نواحی وظیفه‌ای تاکید می‌شود.



سطوح سه گانه راهبردها در سازمان

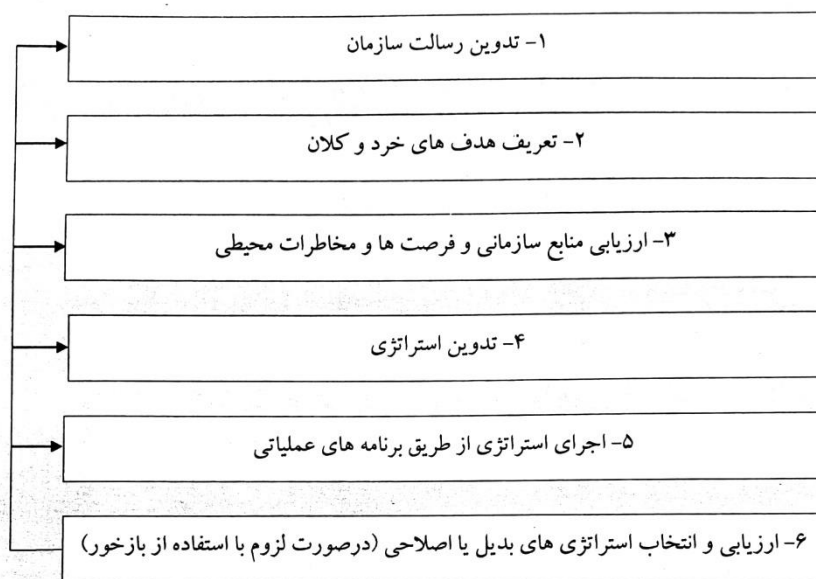
پرسش ۲: برنامه ریزی راهبردی را تعریف نمایید. هدف از برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی راهبردی

فراگرد برنامه ریزی راهبردی مشتمل است بر اهداف کلان سازمان، انتخاب گزینه ها و روش های مناسب تحقق آن ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف. هدف از برنامه ریزی استراتژیک کمک به سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی است.

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها می نماید و رقبا می توانند به راحتی از آن تقلید کنند.

اگرچه وظیفه برنامه ریزی استراتژیک برای کل سازمان در درجه اول به عهده مدیریت عالی است، مدیران سایر سطوح نیز باید در آن شرکت کنند و آن را مورد حمایت قرار دهند. گام های عمده فراگرد برنامه ریزی راهبردی در نمودار نشان داده شده اند.



فراگرد برنامه ریزی راهبردی

مدیریت راهبردی

پرسش ۳: مدیریت راهبردی را تعریف نمایید. فراگرد برنامه ریزی راهبردی را ترسیم نمایید.

مدیریت راهبردی بر فراگرد هدایت برنامه های راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آنها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت، دلالت دارد. در اجرای این فراگرد دو مسئولیت حائز اهمیت مطرح می شود: ۱) تدوین راهبرد، ۲) اجرای راهبرد. برای تدوین راهبرد ابتدا وضعیت موجود سازمان بررسی می شود، سپس راهبردهای مطلوب برای رفع نیازهای سازمان انتخاب می گردد و پس از آن، برنامه هایی برای اجرای راهبردهای انتخاب شده تنظیم می شوند. برای تحقق راهبرد تدوین شده باید همه منابع و امکانات و خرده سیستم های سازمان بسیج گردند و برای حمایت و تقویت فرایند اجرای راهبردها به نحو احسن به کار گرفته شوند. به علاوه، برای اجرای موفقیت آمیز یک راهبرد باید همه اعضای سازمان متعهد گردند تا همه تلاش خود را مبذول دارند. این تعهد که از طریق برنامه ریزی مشارکتی تحصیل می گردد، بخشی از چالشی است که مدیریت استراتژیک درگیر آن است.

راهبردهای سازمان باید بر مبنای شناخت کافی از موارد زیر تدوین و اجرا شوند:

۱. رسالت و مقصود سازمان
۲. تدوین هدفهای خرد و کلان
۳. ارزشهای محوری و فرهنگ سازمان
۴. نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان

۵. فرصت ها و تهدیدهای محیطی سازمان

۱- شناسایی رسالت سازمان

رسالت هر سازمان، در واقع علت اصلی تشکیل و تاسیس آن است. اگر مدیران سازمان رسالت سازمان را به درستی بشناسند، می توانند راهبردهایی را انتخاب کنند و به اجرا درآورند که موجب حفظ و تقویت وحدت میان همه اعضای سازمان شود. بهتر است که رسالت نامه سازمان بیان کننده سه موضوع مهم ذیل باشد:

۱. سازمان در چه زمینه ای فعالیت خواهد کرد؟

۲. ارباب رجوع یا مشتریان چه کسانی خواهند بود؟

۳. چه نوع محصول یا خدمتی را ارائه خواهد کرد؟

۲- تدوین هدفهای خرد و کلان

پس از تدوین رسالت سازمان، مسئله چگونگی تحقق آن مطرح می شود. در این مرحله باید مجموعه ای از هدف های مشخص و معین را برای دوره های زمانی خاص به گونه ای تعریف کرد که دستیابی به آنها به تحقق رسالت سازمان بیانجامد.

۳- شناسایی ارزش ها و فرهنگ سازمانی

ارزش ها، باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدها هستند و فرهنگ سازمانی را شکل می دهند. فرهنگ سازمانی را می توان «سیستم ارزشی غالب بر کل سازمان» دانست.

۴- شناسایی سازمان از حیث قوت ها و ضعف های آن

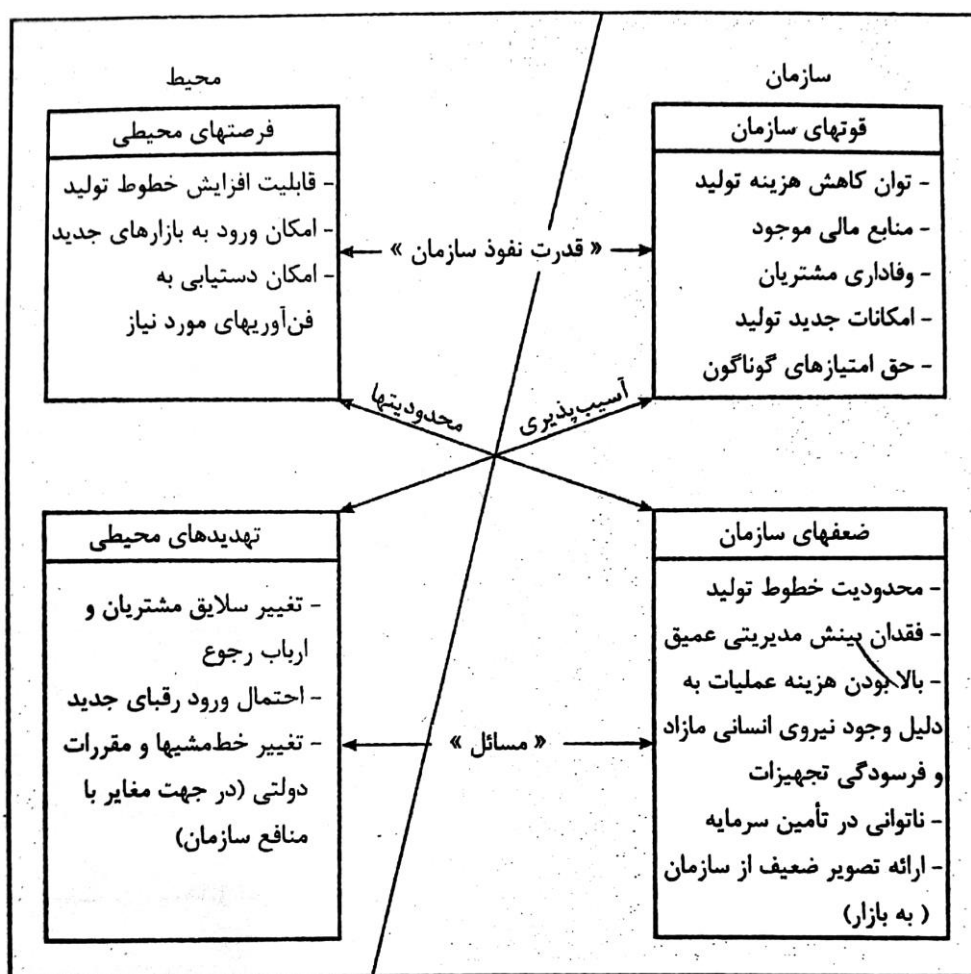
مرحله بعدی در فراگرد مدیریت استراتژیک، شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها است؛ به طوریکه ارزیابی دقیقی از منابع سازمانی به دست آید و در امر تدوین و تنظیم استراتژی مورد استفاده قرار گیرد. زیرا بر اساس خاصیت هم پایی، هر سیستم سازمانی ممکن است بتواند از چندین راه مختلف به هدف های معین خود دست یابد. بنابراین اصل، شناسایی قوت ها و ضعف های سازمان موجب می شود مدیران بتوانند از میان طرق گوناگون مناسب ترین طریق برای نیل به اهداف سازمان خود را باز یابند.

۵- شناسایی محیط از حیث فرصت ها و تهدیدهای آن

مرحله عمده دیگری که باید در فراگرد مدیریت استراتژیک طی شود، شناسایی مخاطره ها و تهدیدهای محیطی در مقایسه با فرصت های موجود در آن است. در واقع میزان اثربخشی استراتژی ها و راهبردهای سازمان تحت تاثیر عوامل

موجود در محیط داخلی و خارجی آن قرار دارد. یکی از روش‌های سودمند برای انتخاب راهبردهای مناسب استفاده از فن تحلیل «قوت-ضعف، فرصت-تهدید» است. همانطور که در نمودار ملاحظه می‌شود، قدرت نفوذ سازمان از طریق مقایسه فرصت‌های محیطی با قوت‌های سازمان معین می‌شود. همچنین متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های سازمان، وجود یک مسئله را هشدار می‌دهد.

پرسش ۴: ماتریس SWOT را با ذکر مثال ترسیم نمایید.



تجزیه و تحلیل «قوت-ضعف، فرصت-تهدید»

- مقایسه فرصت‌های محیطی با قوت‌های سازمان ➡ قدرت نفوذ سازمان
- مقایسه تهدید محیطی با ضعف‌های سازمان ➡ وجود یک مسئله
- مقایسه تهدید محیطی با قوت‌های سازمان ➡ آسیب‌پذیری
- مقایسه فرصت‌های محیطی با ضعف‌های سازمان ➡ محدودیت سازمان

تدوین راهبرد

پس از ارزیابی منابع سازمان و محیط، امکان انتخاب راهبرد مناسب برای استفاده بهینه از مقتضیات موجود فراهم می‌آید. برای تدوین راهبرد، رهیافت‌های متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرند. تدوین راهبرد در سطح کل سازمان، تدوین راهبرد در سطح موسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان و تدوین راهبرد در سطح عملیاتی.

۱- تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

با تدوین راهبرد در سطح کل سازمان، امکان تنظیم راهبردهای رقابتی برای بهینه‌سازی استفاده از مجموعه منابع سازمانی فراهم می‌گردد. انواع روش‌های تدوین راهبرد برای کل سازمان عبارت است از:

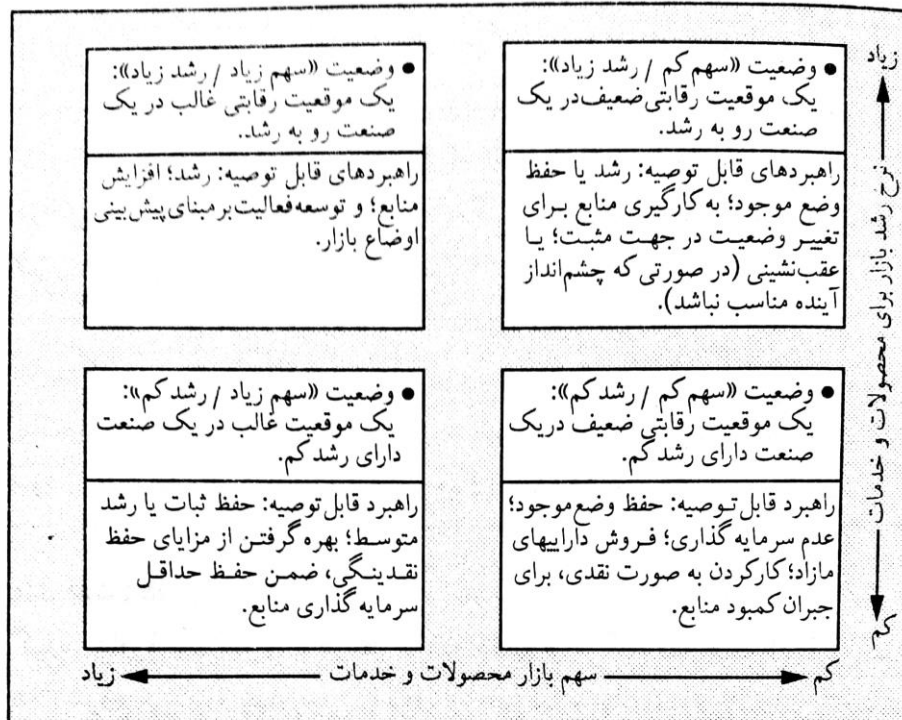
۱-۱- برنامه ریزی سبد سرمایه‌گذاری

این فن برای انتخاب بهترین ترکیب سرمایه‌گذاری از میان فرصت‌های بدیل به کار می‌رود. برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری در وضعیت‌های زیر کمک می‌کند:

- در سرمایه‌گذاری منابع سازمانی کمیاب برای دستیابی به فرصت‌های گوناگون نظیر ترکیب واحدهای سازمانی و ترکیب خطوط تولید محصول
- ارزیابی راهبردهای کلان‌رشد، حفظ وضع موجود و ثبات برای سازمان‌ها و واحدهای فرعی آن.

۱-۲- ماتریس بی‌سی‌جی

در این روش برنامه‌ریزی که به وسیله گروه مشاوره‌ای بوستون ارائه شده است، با استفاده از برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری برای تدوین راهبرد، فرصت‌های محیطی برنامه‌نرخ رشد سهم بازار تحلیل می‌شود. در این ماتریس هر سازمان با یک حالت از چهار حالت ممکن روبه‌رو می‌شود: سهم زیاد / رشد زیاد، سهم زیاد / رشد کم، سهم کم / رشد زیاد، و سهم کم / رشد کم. برای هر حالت راهبردهای قابل توصیه‌ای وجود دارد که در نمودار مشخص شده است.



ماتریس گروه مشاوره بوستون (بی.سی.جی) در قالب رهیافت سبد سرمایه گذاری، برای تدوین راهبرد در سطح کل سازمان

۱-۳- بررسی تأثیر راهبردهای بازار بر سودآوری و ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای آن

در این بررسی که جامع ترین مطالعه در زمینه عوامل راهبردی است، نرخ بازگشت سرمایه بیشتر تحت تأثیر عواملی نظیر سهم بازار، شدت سرمایه گذاری و تنوع فعالیت های سازمان مادر قرار دارد. بیشتر سازمان ها افزایش سهم بازار را در زمینه هایی جستجو می کنند که بیشترین سود را عاید سازمان گردانند.

پرسش ۵: در مورد مدل ۷ اس توضیح دهید.

مدل هفت S و فرهنگ سازمان

گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن ۷ عامل ساختار، راهبرد (استراتژی)، سیستم ها، کارکنان، مهارت ها، سبک و ارزش های مشترک، که نام همه آنها با حرف S شروع می شود، چهارچوبی را برای ارزیابی سازمان ها و تدوین استراتژی مناسب برای آنها ارائه کرده است.

معمولا موفقیت سازمانها را ناشی از سخت افزارها، شامل ساختار، راهبرد و سیستمها فرض می کنند و نرم افزارها شامل کارکنان، مهارت ها، سبک و ارزشهای مشترک، نادیده گرفته می شوند، در حالی که آنها نیز نقش بسیار مهمی دارند. بنابر نظر طرفداران این مدل، اگر بر همه این عوامل هفتگانه به طور متعادلی تأکید شود، سازمان به موفقیت نایل خواهد گشت.

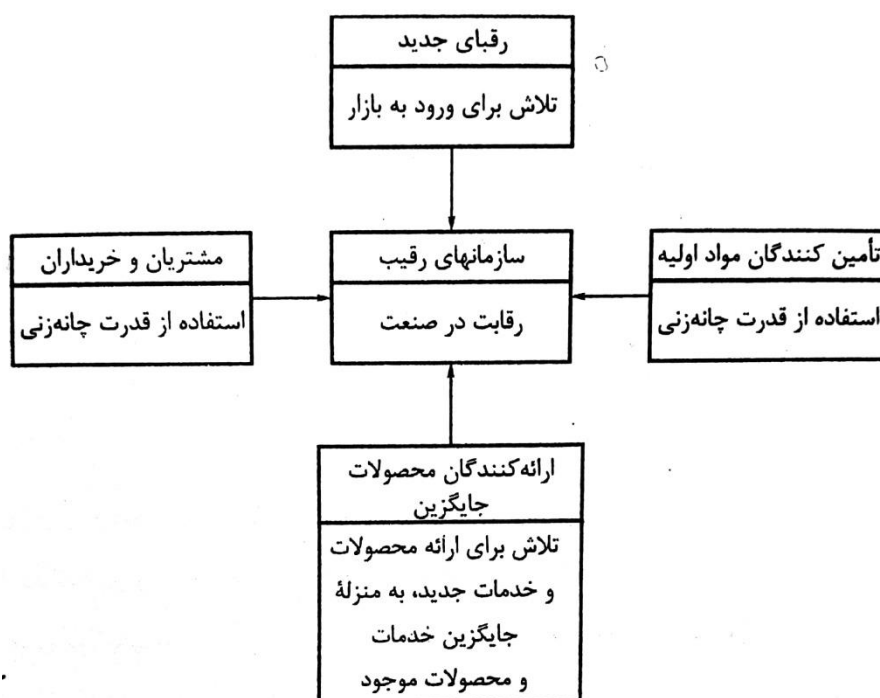
ردیف	عامل	توضیح
۱	ساختار	منظور مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی است که با ابعادی نظیر متمرکز، پیچیدگی و رسمیت سر و کار دارند و برخی از آن‌ها در نمودار سازمانی نشان داده می‌شوند.
۲	راهبرد	برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسئولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد.
۳	سیستم‌ها	فراگردهایی که ورودی‌های متنوعی را اخذ و به خروجی‌های گوناگونی تبدیل می‌کنند.
۴	کارکنان	متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان؛ نظیر مهندسان، حسابداران، فروشندگان، و کارشناسان.
۵	مهارت‌ها	ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن، در مقایسه با رقبای.
۶	سبک	الگوهای رفتاری و سبک‌های مدیریتی «مدیران ارشد سازمانی».
۷	ارزش‌های مشترک	اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القاء می‌کند.

مدل هفت «S»

فرهنگ سازمان که بر مبنای سیستم ارزش‌ها، باورها و آداب مشترک افراد درون سازمان تعریف می‌شود، در تعامل با ساختار غیر رسمی آن هنجارهای رفتاری کارکنان را شکل می‌دهند. مدل ۷ اس به مدیران کمک می‌کند تا این فراگرد تعاملی را بهتر شناسایی کنند.

فواید مدل هفت اس

- شناسایی بهتر فرهنگ سازمانی
 - شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان پس از مقایسه ۷ عامل با دیگر سازمان‌ها
 - فراهم آوردن تمهیدات لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد با تغییر در ویژگی‌های سازمان و فرهنگ آن
- بر اساس رهیافت مدل هفت S هنگام تدوین راهبرد باید عوامل پنجگانه موثر بر رقابت در صنعت را مدنظر قرار داد.



عوامل پنجگانه موثر بر رقابت در صنعت

۲- تدوین راهبرد در سطح موسسه یا فعالیت های عمده سازمان

انواع روشهای تدوین استراتژی در سطح موسسه یا فعالیت های عمده سازمان عبارت است از:

۲-۱- راهبردهای رقابتی

پرسش ۶: مزیت رقابتی چیست؟ راهبردهای کسب مزیت رقابتی را نام ببرید.

رهیافت راهبردهای رقابتی با تحلیل محیط رقابتی سازمان شروع می شود. بنابراین می توان راهبردهایی را انتخاب کرد که مزیت رقابتی سازمان را در مقایسه با رقبایش افزایش دهند.

راهبردهای کسب مزیت رقابتی:

۱. متمایز ساختن محصولات و خدمات خود از رقا
۲. پیشتازی در صرفه جویی و کاهش هزینه ها و افزایش اثربخشی عملیات در مقایسه با رقا
۳. متمرکز کردن فعالیت ها بر خدمات رسانی به یک بازار خاص یا گروهی از مشتریان (صرف هزینه به صورت متمرکز)
۴. ارائه محصولات و خدمات برتر به تعداد محدودی از عملیات (تمایز ساختن به صورت متمرکز)

ویژگی های راهبرد متمایز ساختن

۱. مناسب سازمان هایی است که مزیت رقابتی متمایز ساختن و منحصر به فرد بودن را جستجو می کنند و در قلمرو گسترده رقابت می کنند.
۲. جذب مشتریان وفادار به محصولات و خدمات سازمان هدف این راهبرد است.
۳. لازمه اتخاذ این راهبرد، تقویت سازمان در امور بازاریابی، تحقیق و توسعه، رهبری فناوری و خلاقیت است.
۴. موفقیت این سازمان ها در گرو استمرار تصور مثبت مشتری از کیفیت و ویژگی های متمایز و منحصر به فرد محصولاتشان است.

ویژگی های راهبرد پیشتازی در صرفه جویی

۱. مناسب سازمان هایی است که کاهش هزینه را مطلوب می دانند و در بازار گسترده رقابت می کنند.
۲. کسب سود بیشتر نسبت به رقا با کاهش هزینه های تولید، هدف این راهبرد است.
۳. موفقیت این راهبرد در گرو صرفه جویی، اعمال کنترل های مدیریت، ارائه محصولات با ساخت و توزیع آسان و حفظ کیفیت تولید است.

۴. سازمان ها با اتخاذ این راهبرد می کوشند کارایی سیستم های تولید و توزیع و سایر سیستم های مدیریتی خود را بهبود بخشند.

ویژگی های راهبرد صرف هزینه به صورت متمرکز

۱. مناسب سازمان هایی است که در بازار محدود رقابت می کنند و مترصد کاهش هزینه اند.
۲. موفقیت این راهبرد در تقویت سازمان از طریق متمایز ساختن یا پیشتازی در صرفه جویی و با متمرکز شدن بر یک ناحیه خاص برای کسب مزیت خاص در آن ناحیه است.

ویژگیهای راهبرد متمایز ساختن به صورت متمرکز

۱. مناسب سازمان های است که در یک بازار محدود رقابت کرده و به منزله مزیت رقابتی، دستیابی به توان ارائه محصولات منحصر به فرد و متمایز را مدنظر قرار می دهند.
 ۲. در این راهبرد محصولات و خدمات برتر سازمان در یک ناحیه یا یک محصول خاص متمرکز می شود.
- انتخاب راهبرد مناسب مستلزم اتخاذ نگرش اقتضایی در مواجهه با هر موقعیت است. میان تناسب راهبرد با سازمان و رشد درآمدهای سازمان در بلندمدت همبستگی وجود دارد.

۲-۲- راهبردهای انطباقی

فرض عمده مدل انطباقی آن است که سازمان ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آنها سازگار باشد.

نام راهبرد	شرح فعالیت های آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگی های سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره پذیر است و مترصد نوآوری و رشد، و کشف فرصت هاست.	پویا و رو به رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیرمتمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید، و کاهش دهنده هزینه سربار
تحلیل گری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید، و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می کند، بدون آنکه یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هر نوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی های ساختاری مشخص

انواع راهبردهای انطباقی

ویژگی های راهبرد پیشروی

۱. با تأکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصت های جدید، به دنبال کشف چشم اندازهای جدیدی برای رشد است.
۲. وجود مخاطب را می پذیرد.
۳. بهترین انتخاب برای محیط های پویا و مستعد است.
۴. با توسعه فناوری موجود و ایجاد مزیت های جدید و نوآوری در محصول، رقبا را در مقام واکنش انفعالی قرار می دهند.

ویژگی های راهبرد تدافعی

۱. بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود تأکید دارد و به دنبال دستیابی به ثبات است.
۲. فقط برای محیط های پایدار مناسب است و گاهی مورد توجه صاحبان صنایع در حال افول قرار می گیرد.
۳. در این راهبرد، سازمانها برای حفظ قلمرو فعالیت خود تلاش کرده، خرده فروشی های متعددی را به کار می گیرند.
۴. در صورت استمرار استفاده از راهبرد تدافعی در بلندمدت، سازمان هنگام مواجهه با رقبا نوآور با مشکل روبرو می شود.

ویژگی های راهبرد تحلیل گری

۱. همزمان با تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی، به طور گزینشی به فرصت های نوآوری و تغییر پاسخ مساعد می دهد.
۲. بین راهبردهای پیشروی و تدافعی قرار می گیرد.
۳. هنگامی که همه چیز در یک موقعیت خاص خوب به نظر می رسد بر پیروی از سازمان های پیشرو تأکید می کند.
۴. بسیاری از تولیدکنندگان سلولی قطعات صنایع رایانه ای از راهبرد تحلیل گری استفاده می کنند.

ویژگی های راهبرد واکنشی (راهبر پیرو)

۱. با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدید کننده، سازمان ها را به واکنش برای حفظ حیات ترغیب می کند.
۲. سازمان هایی که از این راهبرد استفاده می کنند، ویژگی های ساختاری ثابت و پایدار ندارند و دیدگاه های برنامه ریزی بلندمدت ندارند.
۳. برخی از سازمان های ارائه کننده خدمات عمومی از این راهبرد استفاده می کنند.

۲-۳- چرخه حیات محصول

چرخه حیات محصول، زنجیره ای از مراحل تولید تا توزیع و بازاریابی یک محصول یا خدمت را در طول حیات آن و در طی چهار مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول نشان می دهد. چرخه حیات علاوه بر افزایش آگاهی در مورد به هم پیوستگی بخش های وظیفه ای مختلف، به مدیران کمک می کند تا برای بهنگام سازی و تدوین مجدد راهبردها از یک الگوی منطقی و مرتب استفاده کنند.

در مراحل معرفی و رشد:

- راهبردهای تمایز و پیشروی مفید است.
- سرمایه گذاری در امور تبلیغات و تحقیقات بازاریابی است.
- به حضور موثرتر در بازار و حفظ پایگاه سازمان در میان مشتریان توجه می شود.

در مرحله بلوغ:

- تاکید استراتژیک بر حفظ مشتریان و کسب کارآیی در تولید است.
- از راهبردهای صرف هزینه به صورت متمرکز، متمایز ساختن به صورت متمرکز، و پیشتازی در صرفه جویی استفاده می شود.

در مرحله افول:

- برنامه ریزان راهبردی مترصدند که طول عمر کالا یا خدمات را افزایش دهند.
- از راهبردهای تدافعی و تحلیل گری استفاده می شود.

۳- تدوین راهبرد در سطح عملیاتی

راهبرد عملیاتی، فعالیت های مدیریت در زمینه های تخصصی تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی، مهندسی، تحقیق و توسعه و نظایر آن را هدایت می کند.

۳-۱- تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی

سازمان ها برای شناسایی و ارزیابی منابع و توانایی های خود مبادرت به تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می نمایند تا آن دسته از اجزا و خرده سیستم های خود را که تولید ارزش اقتصادی می کنند، شناسایی کنند. هنگامی سازمان از بازدهی بیش از متوسط برخوردار می گردد که ارزش اقتصادی ایجاد شده در آن از هزینه های ایجاد ارزش اقتصادی بیشتر باشد. با تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی وضعیت هزینه های سازمانی ارزیابی شده و ابزارهای گوناگونی برای تسهیل در اجرای راهبرد

سطح موسسه شناسایی می‌شود. هدف اصلی از تحلیل زنجیره تولید ارزش در سازمان این است که با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی الامکان نوعی ارزش افزوده به دست آید. در فضای رقابتی اقتصاد جهانی آن دسته از حلقه‌های زنجیره ایجاد ارزش که بر کسب آگاهی از سلاقی و نیازهای مشتریان تمرکز دارند، اهمیت ویژه ای دارد.

اجرای راهبرد

اجرای اثربخش هر راهبرد مستلزم تعهد کامل همه مدیران به هدایت واحدهای سازمانی تحت امر خود برای حمایت از راهبرد مذکور است. اجرای راهبرد با کلیه فرآیندهای مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج منابع و کنترل عملکردها و برنامه‌ها سر و کار دارد.

فراگرد تکمیل تدریجی راهبردها

راهبردها به صورت تدریجی تکمیل می‌شوند، این فرآیند، تکمیل تدریجی منطقی نام دارد. در فرآیند تکمیل تدریجی، راهبردها به تدریج شکل گرفته، تغییر یافته، توسعه می‌یابند و سپس گام به گام اجرا می‌شوند. این رهیافت با توصیف رفتار مدیریتی که مینتزبرگ و کارتر ارائه کرده اند شباهت دارد. آنان مدیران را به منزله برنامه ریزان و مجریانی در نظر می‌گیرند که در شبکه‌هایی از روابط میان فردی پیچیده و محیط‌های کاری به سرعت در حال تحول کار می‌کنند و باید بر اهداف بلند مدت متمرکز شده و منعطف باشند.

فصل هفتم: عناصر و مفاهیم سازماندهی

پرسش ۱: سازماندهی را تعریف نمایید. مراحل فراگرد سازماندهی را بیان نمایید.

پرسش ۲: هدف از طراحی سافت سازمانی چیست؟

پرسش ۳: انواع سافت سازمانی را نام برده و توضیح دهید.

بخش عمده‌ای از فعالیت‌های انسان با تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی گوناگون ارتباط دارد و از آنجا که افراد شاغل در سازمان‌های دارای ساختار مناسب، کاراتر و راضی‌ترند، اهمیت سازمان و روش‌های سازماندهی بیشتر مدنظر قرار می‌گیرد. سازماندهی و اصلاح ساختار سازمانی فعالیتی است که به صورت دوره‌ای و فقط در صورت بروز مشکل جدید یا تغییر راهبردهای سازمان انجام می‌شود. نوع مسائل سازمانی و میزان و شدت آن مسائل، به نوع سازمان و سیر تکامل آن بستگی دارد.

سازماندهی

سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

مراحل فراگرد سازماندهی

۱. طراحی و تعریف کارها و فعالیت‌های ضروری
 ۲. دسته‌بندی فعالیت‌ها بر حسب مشاغل و منصب‌های سازمانی تعریف شده
 ۳. برقراری رابطه میان مشاغل و منصب‌های سازمانی برای کسب اهداف مشترک
- باید توجه داشت که ساختار سازمانی و فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان با هم متفاوت هستند. ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به صورت غیررسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب شده و فعالیت‌های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند. هدف از طراحی سایت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر هم نیروزایی و افزایش کارایی منابع موجود بیانجامد.

ساخت سازمانی

ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توانایی در پاسخگویی به چالش های محیطی است و از حیث موقعیت فیزیکی و الزامات آن بر رویه های انجام کار و الگوهای غیر رسمی ارتباطات مد نظر قرار می گیرد.

ساخت فیزیکی به محیط واقعی سازمان اشاره دارد و بر سبک ارتباطات آن تأثیری عمیق دارد.

ساخت رویه ای یا رسمی بر خط مشی های رسمی تنظیم کننده رفتار کارکنان دلالت دارد و با محدود کردن ارتباطات میان افراد و گروه ها، روابط کار در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.

منظور از **ساخت الگویی یا غیررسمی**، روش های غیر رسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است و اطلاعات زیاد و نسبتاً دقیقی را به اعضای سازمان منتقل می کند.

سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

هم روابط رسمی و هم روابط غیررسمی، هر دو بر نقش سازمانی افراد اثر می گذارند ولی ممکن است در هر مقطع از زمان یکی از این دو رابطه غالب باشد.

پرش ۴: سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی را تعریف نمایید.

در سازمان رسمی که به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود:

- تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات، و نحوه انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد.
- ساختار وظایف غیر شخصی است.
- پس از طراحی شغل، افرادی را از طریق فراگرد کارگزینی به کار می گمارند.
- روابط سازمانی به طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می شود.
- به طور رسمی تغییرات روابط توسط مدیر ابلاغ می شود.

سازمان غیر رسمی که حالت واقعی عملکرد سازمان ها را نشان می دهد:

- به طور طبیعی به محض ایجاد سازمان رسمی، در چهارچوب آن پدیدار می شود.
- در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد شده، آن را تعدیل می کند یا تحکیم بخشیده و توسعه می دهد.
- روابط شخصی است و به طور شفاهی برای کارکنان تشریح می شود.
- روابط به طور طبیعی تغییر می یابد.

نوع مسائل و نوع سازمان

نوع سازمان و ساختار سازمانی تاثیر زیادی بر فرایند مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سر و کار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد.

مسائل مدیران سازمان های کوچک:

- تقسیم کار
- تعیین مسئولیت ها
- حیطه نظارت
- یافتن گروهی از مدیران ورزیده

مسائل مدیران سازمان های متوسط:

- ایجاد ساختار وظیفه ای
- تامین نیروی انسانی متخصص
- ایجاد هماهنگی بین نیروی انسانی

مسائل مدیران سازمان های بزرگ:

- مسائل مربوط به تمرکز
- ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف

پرسش ۵: نمودار سازمانی چیست؟ چه مواردی در نمودار سازمانی قابل تشخیص هستند؟

ابزار رسمی کردن سازمان

مهمترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارت است از: نمودار سازمانی و راهنمای سازمان

۱- نمودار سازمانی (سازمان نما)

یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان تنظیم می شود، نمودار سازمانی است.

در تهیه نمودار سازمانی،

- مهمترین واحد سازمانی در بالای نمودار است و فاصله هر واحد از آن معرف میزان قدرت و اهمیت آن واحد است.
- اگر خط ارتباطی میان دو واحد، مبین اعمال بخشی از قدرت باشد، آن را با خط چین نشان می دهند.

- اگر متمایز ساختن واحدهای صفی استادی مدنظر باشد، واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی ترسیم می کنند.

مواردی که در نمودار سازمانی قابل تشخیص هستند:

- تقسیم کار
- روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)
- مسیرهای ارتباطی
- واحدهای فرعی عمده
- سطوح مدیریت (سطوح عمودی نمودار)

مواردی که در نمودار سازمانی قابل تشخیص نیستند:

- تفاوت میزان مسئولیت ها و اختیارات منصب های هم سطح و مسئولان هم رده
- تمایز واحدهای صفی و ستادی
- معیار مقایسه میزان اهمیت شأن منصب ها
- مجاری ارتباطی فرعی ما بین واحدهای جزء
- مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی
- سازمان غیررسمی و مجموعه روابط غیر رسمی (که برای بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی حائز اهمیت هستند)

۲- راهنمای سازمان

در برخی سازمان های بزرگ، برای معرفی ساختار سازمان رسمی از راهنمای سازمان استفاده می شود. مدیران عالی معمولاً تهیه راهنمای سازمانی را به برنامه ریزان و مدیران رده میانی واگذار می کنند.

اطلاعات راهنمای سازمان:

- اهداف سازمانی
- خط مشی ها و رویه ها
- نمودارها
- شرح شغل مدیران اجرایی اصلی
- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است در حالی که سازمان ها معمولاً بر اساس روابط غیر رسمی اداره می شوند. نمودار سازمانی و راهنمای سازمان ابزار مطلوبی برای آشنایی با نحوه سازماندهی سازمان و آموزش کارکنان جدید در مورد نحوه ارتباطات در سازمان به شمار می روند.

صف و ستاد

پرسش ۶: در مورد صف و ستاد توضیح دهید.

واحدهای سازمانی را به طور کلی به واحدهای صفی و واحدهای ستادی و پشتیبانی تقسیم می کنند.

- واحدهای صفی به طور مستقیم برای تحقق اهداف سازمان فعالیت می کنند و مسائل حوزه فعالیت اصلی را رفع می کنند.
 - واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صف ایجاد شده و به طور غیر مستقیم در تحقق اهداف سازمان موثرند.
 - فعالیت های ستادی بیشتر در زمینه اموری نظیر: نگهداری سازمان، ارائه خدمات عمومی، تنظیم بودجه، برنامه ریزی نیروی انسانی و نظایر آن است.
- واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می گیرند:

۱. یک توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش های پشتیبانی برای حمایت از بخش های عملیاتی
۲. افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روش ها و عناصر سازمانی به ویژه افزایش پیچیدگی فنی و فناوری که مستلزم ایجاد بخش های تخصصی متنوع تری است.

پرسش ۷: انواع واحدهای ستادی را نام برده و توضیح دهید.

انواع واحدهای ستادی

واحدهای ستادی در سه نوع اصلی قرار می گیرند: ستاد شخصی، ستاد تخصصی، و ستاد عمومی.

۱- ستاد شخصی:

- واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.
- به اموری نظیر جمع آوری و تحلیل اطلاعات، رفع فوری مشکلات اضطراری، ارائه راه حل برای مسائل و غیره می پردازند.

۲- ستاد تخصصی:

- واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود مانند واحد حسابداری، واحد امور کارکنان یا خدمات ماشینی.
- صرفاً برای پشتیبانی از هدف اصلی شرکت انجام می‌شود و منجر به تجهیز بهتر و کارایی بیشتر سازمان می‌گردد.

۳- ستاد عمومی:

واحدی است که کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیت‌های آن مانند سایر واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف اداره خاص نمی‌شود. ستاد‌های عمومی به دو نوع تخصصی و شخصی تقسیم می‌شوند. ستاد عمومی شخصی فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می‌کند و همانند چشم و گوش در خدمت وی قرار می‌گیرد. ستاد عمومی تخصصی، واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی ایجاد می‌شود و با توجه به اهداف و منافع کلی سازمان به انجام وظایف می‌پردازد.

مبنای سازماندهی

برای سازماندهی می‌توان دو مبنا را مد نظر قرار داد: سازماندهی بر مبنای هدف و سازماندهی بر مبنای فراگرد.

روش سازماندهی بر مبنای هدف، مزیت آشکاری بر روش دیگر دارد زیرا سازمان را باید به گونه‌ای طراحی کرد که برای تحقق اهداف آن مناسب باشد. اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه مهم باشد، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب‌تر است. اگر برای سازمان هماهنگی ساختن امور استفاده بهتر از زمان محدود مهم باشد، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب‌تر است. اگر هر دو مورد حائز اهمیت باشد، استفاده از الگوی خزانه‌ای مناسب‌تر است.

تعیین استاندارد

در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان، استاندارد کردن کار امری ضروری و حائز اهمیت است. منظور از استانداردسازی، تعیین و تصویب مراحل صحیح انجام هر بخش از کار، پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری است که به طور مرتب به وقوع می‌پیوندند. ارزیابی استاندارد بودن کار در مقیاسی دو بعدی صورت می‌گیرد:

- وجود شرح شغل‌ها، شرایط احراز شغل، عناوین رسمی، سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد
- وجود رویه‌های استاندارد برای تصمیم‌گیری‌ها

پرسش ۸: تقسیم کار عمودی چیست؟

پرسش ۹: سه موضوع قابل تأمل در تقسیم کار عمودی کدامند؟

معمولاً در سازمانهای بزرگ، سه سطح مدیریت عالی، میانی، و عملیاتی پیش بینی می شوند. این سطوح سلسله مراتبی را تشکیل می دهند که هر چه از سطوح پایین آن رو به بالا می رویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می یابد. به این ترتیب، نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح مختلف سلسله مراتب ایجاد می شود که تقسیم کار عمودی نامیده می شود. به عبارت دیگر، تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب، تقسیم کار عمودی نامیده می شود.

در تقسیم کار عمودی سه موضوع قابل تأمل باید در نظر قرار گیرد:

۱- تعداد سطوح سازمانی: بر اثر تعداد سطوح سازمانی شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت تخت متوسط یا بلند

در بیاید:

- سازمان تخت

- سازمان متوسط

- سازمان بلند

۲- حیطه نظارت (تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهند)

۳- درجه تمرکز (جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان):

- سازمان متمرکز (تصمیمات در رده های بالای ساخت سازمانی)

- سازمان غیرمتمرکز (تفویض سازوکارهای کنترل و تصمیم گیری به سطوح پایین تر)

پرسش ۱۰: در مورد رابطه ارتفاع سافت سازمانی و حیطه نظارت توضیح دهید.

- میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه معکوس وجود دارد؛ یعنی هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می شود و هر چه حیطه نظارت توسعه یابد، از ارتفاع ساخت سازمان کم می شود.

- با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی افزایش یافته و سازمان متمرکز تر می شود و امکان تصمیم گیری متمرکزتر به وجود می آید، هرچند فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می یابد.

- در سازمان های بسیار پویا، مدیران برای افزایش سرعت فرآیند تصمیم گیری مجبور می شوند که تمرکز را کاهش دهند.

پرسش ۱۱: رضایت مدیران عالی در کدام نوع از سافت سازمانی بیشتر است؟ به چه دلیل؟

میان حیطه نظارت و میزان تمرکز با سبک رهبری و کنترل نیز رابطه وجود دارد: هر چه سبک رهبری مستبدانه تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد.

تعیین ارتفاع ساخت سازمانی

هر چه اندازه سازمان بزرگ تر می شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می یابد، در حالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می یابد. رضایت شغلی مدیران عالی در ساخت های بلند از رضایت شغلی سرپرستان در ساخت های کوتاه تر بیشتر است زیرا در سیستم اداری ساخت بلند فرصت بیشتری برای ارتقا و پرداختن به مسائل مفهومی و ادراکی وجود دارد. برخی از صاحب نظران بر این باورند که سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.

ارتباط ارتفاع ساخت سازمانی و ویژگیهای مدیران

پرسش ۱۲: درباره ارتباط ارتفاع سافت سازمانی با ویژگیهای مدیران توضیح دهید.

پرسش ۱۳: درباره تمرکز و عدم تمرکز توضیح دهید.

۱. با افزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد.
۲. اگر مدیران تصور کنند که کارکنان افرادی ناتوان، تنبل و غیرقابل اعتمادند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.
۳. در صورتی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.

میزان تمرکز و عدم تمرکز

اگر کلیه تصمیم های مهم در سطوح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می شود که سیستم کاملاً متمرکز است. ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیر متمرکز می نامند.

مفهوم تمرکز بر چگونگی اخذ تصمیم دلالت دارد. اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیرمتمرکز می نامند. البته در سیستمهای غیر متمرکز نیز کنترل مدیریت عالی با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار یافته و مسئولیت مدیران عالی لوث نمی شود، هرچند هزینه کنترل سنگین تر می شود.

مزایای سیستم غیر متمرکز

۱. سرعت بیشتر فرایند تصمیم گیری
۲. شرایط بهتر برای پرورش مدیران میانی
۳. ارضای بهتر نیاز مدیران به احترام و خودشکوفایی

روندهای جدید در سازماندهی

۱. افزایش اثربخشی سازماندهی، مستلزم آشنایی سازمان دهندگان با روندها و گرایش های مهم در محیط سازمانی جدید است.
۲. کوتاه ساختن خط فرمان - حذف سطوح مدیریتی غیر ضروری برای مقاوم تر شدن سازمان در برابر تهدیدات محیطی
۳. کاهش وحدت فرماندهی - استفاده از تیم های ترکیبی و گروه های ضربت (ساختارهای افقی تر)
۴. گسترش حیطه کنترل و نظارت - کوتاه تر شدن خط فرمان و اهتمام به توانمندسازی کارکنان
۵. افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان - اخذ تصمیم بهتر در سطوح متعدد مدیریت
۶. افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز - استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم های مدیریت
۷. کاهش بخش ها و واحدهای ستادی به منظور افزایش کارایی عملیاتی (از تعداد کارکنان ستادی کاسته می شود)

فصل هشتم: سازماندهی و طراحی سازمان

طراحی سازمان، میزان انعطاف پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی را معین می سازد و سایر وظایف مدیریت را تحت تأثیر خود قرار می دهد. «اصلاحات ساختاری» از حساس ترین و مهمترین اقداماتی محسوب می شوند که مدیران در طول دوره کاری خود همواره با آن سر و کار دارند.

فراگرد سازماندهی رسمی

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می شود. بنابراین، تنظیم ساخت سازمان باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام می پذیرفت. طبق نظریه های کلاسیک، برای سازماندهی باید مراحل چهار گانه ای به شرح ذیل طی شود:

پرسش ۱: مراحل سازماندهی را نام ببرید و هر یک را توضیح دهید.

مراحل سازماندهی

۱- مرحله اول: تقسیم بندی افقی (تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده)

۱-۱- تقسیم بندی کارها و فعالیت ها

۲-۱- طراحی اداره ها

۳-۱- طراحی واحدهای پشتیبانی

۲- مرحله دوم: تقسیم بندی عمودی (ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها)

۱-۲- ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی

۲-۲- تعیین حیطه نظارت افراد

۳-۲- مشخص کردن حوزه سرپرستی

۴-۲- تنظیم روابط رئیس و مرئوس

۵-۲- تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

۶-۲- تنظیم روابط صف و ستاد

۷-۲- تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز

۳- مرحله سوم: ترکیب افقی (مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی)

- ۳-۱- تدوین راهنمای سازمان
- ۳-۲- تعیین وظایف تخصصی
- ۳-۳- تدوین رویه های کاری
- ۳-۴- تشکیل گروه های کار دائمی و شوراها
- ۳-۵- تشکیل گروه های کاری موقت

۴- مرحله چهارم: جابجایی برای کارکنان و تثبیت نیروها

- ۴-۱- تقسیم کار بین افراد
- ۴-۲- تدوین شرایط احراز هر شغل (شرح شاغل)
- ۴-۳- تدوین شرح مشخصات شغل (شرح شغل)
- ۴-۴- تدوین قوانین و مقررات موجود

در مرحله اول سازماندهی:

- با توجه به ماهیت و شکل متفاوت وظایف سازمانی، سازمان را در قالب بخش های وظیفه ای عمده تقسیم بندی می کنند.
- با افزایش وسعت سازمان، تعداد بخش های وظیفه ای افزایش یافته و مشاغل تخصصی تر می شوند.

در مرحله دوم سازماندهی:

- پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار، سطوح مختلف شکل می گیرند.
- از مهمترین تصمیمات مدیر در این مرحله، ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی است.

در مرحله سوم سازماندهی:

- با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار حیات و هماهنگی فعالیت های سازمان باید تضمین شود.
- در فراگرد سازماندهی دو روش یا ابزار مهم «تجزیه» و «ترکیب» مورد استفاده قرار می گیرد.
- ترکیب و هماهنگی ساختن اجزای سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم ها و واحدهای سازمانی، به هم نیروزایی و افزایش کارایی سازمان می انجامد.
- در مرحله سوم مجموعه واحدهای سازمانی شکل گرفته و ترکیب کلی سازمان معین می شود.

در مرحله چهارم سازماندهی:

- تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند، اهداف اساسی سازماندهی تحقق نمی‌یابد.
- در مرحله چهارم به اموری نظیر تقسیم کار، تهیه شرح شغل، شرح وظایف افراد، شرایط احراز شغل و تدوین قوانین و مقررات مبادرت می‌شود.

تقسیم مجموعه کارها و فعالیت های سازمان در قالب وظایف جداگانه و تعریف شده را «تقسیم وظایف» می‌نامند. مجموعه وظایف هر سازمان بر مبنای اهداف آن شکل می‌گیرد و این مجموعه وظایف از مهمترین عواملی است که هنگام طراحی ساختار جدید مد نظر طراحان قرار می‌گیرد. تجدید ساختار معمولاً در اثر تغییر فناوری اهداف و نوع محصولات خدمات سازمان مطرح می‌شود.

الف) طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی

پرسش ۲: انواع روش های سازماندهی را نام برده و مفصلاً توضیح دهید.

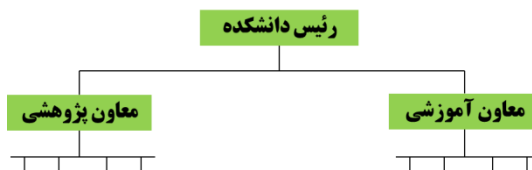
فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر اداره‌ها، بخش‌ها و شعبه‌های یک سازمان را «بخش بندی کردن» و «طراحی واحدهای سازمانی» می‌نامند که برای تقسیم بندی افقی فعالیت های سازمان انجام می‌شود. انتخاب روش دسته بندی به نگرش مدیر و طراح بستگی دارد. به طور کلی روش های زیر به عنوان مبنای تفکیک مد نظر قرار می‌گیرد:

۱. وظایف سازمان
۲. محصولات و خدمات (برنامه‌ها)
۳. فراگردها (مراحل انجام کار)
۴. ناحیه ها و مناطق جغرافیایی
۵. انواع مشتریان و ارباب رجوع
۶. بازارها (مشتریان نهایی)
۷. زمان فعالیت (نوبت های کاری)

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این نوع سازماندهی، واحدها بر حسب وظیفه و کاری که قرار است انجام دهند، تقسیم‌بندی می‌شوند. این روش یکی از قدیمی ترین روش های سازماندهی است که به ویژه برای سطوح عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمول ترین شیوه سازماندهی است.

برای مثال، در یک سازمان تولیدی و بازرگانی، واحدهای طراحی محصول، تولید، انبار، بازاریابی، فروش و غیره در نظر گرفته می شود.



مزایای سازماندهی بر مبنای وظیفه

۱. از منطقی ترین و ساده ترین روش های سازماندهی برای افزایش کارایی است.
۲. بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد.
۳. با ایجاد حوزه های قوی تخصصی، سطح تخصص نیروهای موجود در سازمان ارتقا می یابد.
۴. توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد.
۵. به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی آسان تر و کم هزینه تر است.
۶. در به کارگیری نیروی انسانی متخصص صرفه جویی می شود.

معایب سازماندهی بر مبنای وظیفه

۱. اگر میان واحدها وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد ضعیف ترین واحد کاهش می یابد.
۲. اگر کار واحدها مکمل هم باشند، ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود و مسئولیت واحدهای مختلف لوٹ می شود.
۳. واحد ها فاقد انعطاف پذیری کافی برای تطبیق وظایف خود با نیازهای جدید محیط هستند.
۴. تطبیق واحدهای وظیفه ای با مأموریت و رسالت تغییر یافته سازمان دشوار است.
۵. نوعی شیفستگی تخصصی در واحدهای وظیفه ای شکل می گیرد.
۶. ایجاد تضاد یا رقابت در واحدهای وظیفه ای منجر به اتلاف منابع و نابودی تدریجی سازمان می شود.
۷. امکان پرورش مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی گردد.
۸. استخدام افراد از بیرون سازمان به تضعیف روحیه مدیران فعلی می انجامد.

توصیه می شود در صورت ضرورت استفاده از سازماندهی بر مبنای وظیفه، کل سازمان تحت مدیریت یک نفر قرار گیرد تا بتواند فعالیت واحدهای متعدد را هماهنگ سازد. اگر سازمان توسعه یافته و اداره آن توسط یک نفر دشوار گشته و عدم تمرکز ضروری شود، بهتر است از ساخت های دیگری بهره گرفت. با توسعه سازمان، عدم تمرکز و افزایش می یابد و به دلیل بروز تعارض و تضاد بین واحدها، از عدم تمرکز کاسته شده و ساخت متمرکز تر می گردد. در سازماندهی بر مبنای وظیفه افرادی که دارای مهارت های مشابهند و فعالیت های مشابهی انجام می دهند تحت نظر یک مدیر قرار می گیرند.

۲- سازماندهی بر مبنای محصول (خدمات)

در این روش، هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود، مانند اداره تولید یخچال یا تولید پنکه.



مزایای سازماندهی بر مبنای محصول

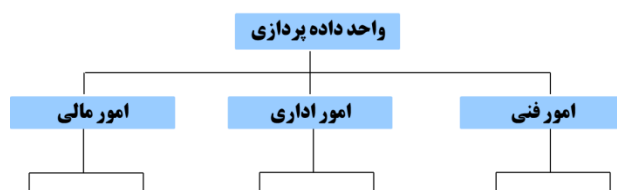
۱. استقلال نسبی مدیران (با مشخص شدن حوزه فعالیت و میزان اختیار) حفظ می‌شود.
۲. با معطوف شدن توجه مدیران به یک واحد معین، تلاش آنها مصروف سودآوری در آن واحد می‌شود.
۳. عملکرد مدیران قابل ارزیابی خواهد بود.
۴. همکاری واحدهای تخصصی، ضمن بهبود هماهنگی، افزایش می‌یابد.
۵. زمینه مناسبی برای پرورش مدیران و آموزش عملی آنان فراهم می‌شود.
۶. شیوه مناسب برای زمانی است که تنوع کالاها و خدمات و میزان آنها زیاد باشد.

معایب سازماندهی بر مبنای محصول

۱. نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد.
۲. امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه، کاهش می‌یابد.
۳. کنترل و هماهنگی میان فعالیت واحدها در کل سازمان دشوار می‌شود.
۴. پراکندگی نیروهای متخصص در واحدها موجب تضعیف گروه‌های تخصصی می‌شود.

۳- سازماندهی بر مبنای فراگرد

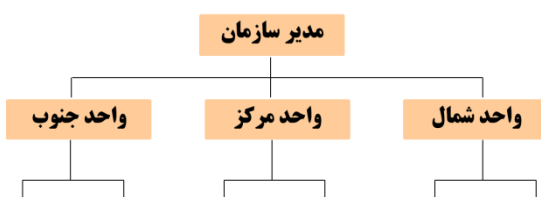
در این روش، فعالیت‌های سازمان را با توجه به فرایند تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید دسته‌بندی می‌کنند. بدین منظور، افراد و تجهیزات را برای انجام عملیات خاص در یک بخش جمع می‌کنند. مانند معاون عملیات یا معاون نیروی انسانی یا بخش‌های مختلف خط تولید خودرو. معمولاً واحدهایی که فراگردهای تولید، امور مالی، حسابداری و منابع انسانی و نظایر آنها در آن انجام می‌شود، به منزله سطح دوم تفکیک مد نظر قرار می‌گیرند. سازمان در قالب بخش‌ها و ناحیه‌های جغرافیایی تفکیک می‌شود. استفاده از این شیوه سازماندهی به ماهیت وسایل مورد استفاده و مزایای اقتصادی استفاده از آن بستگی دارد.



۴- سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

در این روش، فعالیت های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه بندی می شود و تحت نظر یک مدیر قرار می گیرد. در شرایط زیر استفاده از این نوع سازماندهی توصیه می شود:

۱. در سازمان های بزرگ
۲. در سازمان هایی که از نظر مکانی در یک جا متمرکز نیستند.
۳. اگر هدف سازمان، جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از امکانات اقتصادی محل باشد.
۴. اگر ارتباطات ضعیف باشد.



مزایای سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

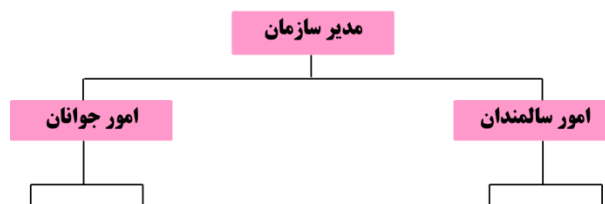
۱. بر مسائل و مشکلات محلی تاکید می شود.
۲. فرصت ها و موقعیت های محلی مورد توجه قرار می گیرند.
۳. موجب بهبود هماهنگی فعالیت ها در سطح محل می شود.
۴. شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران کل و افزایش تجارب آنان فراهم می آورد.
۵. سطح مسئولیت ها پایین نگه داشته می شود و به سطح بخش های منطقه ای محدود می شود.

معایب سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

۱. تعداد نیروهای ماهر مورد نیاز برای انتصاب در سطوح مدیریتی افزایش می یابد.
۲. امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه کاهش می یابد.
۳. با افزایش پراکندگی جغرافیایی کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می گردد.
۴. امکان سرمایه گذاری بیش از حد.

۵- سازماندهی با توجه به نوع مشتری

در این روش، به دریافت کنندگان خدمات سازمان توجه می‌شود و سازماندهی بر اساس گروه‌های گوناگون مشتریان صورت می‌پذیرد. مثلاً: دانشگاه مخصوص فرهنگیان. این شیوه سازماندهی به ندرت به عنوان مبنای اصلی سازماندهی به کار می‌رود. این نوع تقسیم بندی را معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می‌دهند. در واحدهای بازرگانی و تجاری از این نوع سازماندهی برای پاسخگویی بهتر به خواسته‌های مشتریان متفاوت استفاده می‌کنند.



مزایای سازماندهی با توجه به نوع مشتری

۱. در این نوع سازماندهی، بر نیاز مشتریان تأکید می‌شود و بیشتر به آنها توجه می‌شود.
۲. مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت.
۳. مهارت کارکنان در برخورد موثر با مشتریان افزایش می‌یابد.

معایب سازماندهی با توجه به نوع مشتری

۱. هماهنگی عملیات پاسخگویی به تنوع مشتریان می‌خواسته‌های آنان دشوار می‌گردد.
۲. نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای برخورد موثر با مشتریان افزایش می‌یابد.
۳. ممکن است تعریف کردن و متمایز ساختن گروه‌های مشتریان دشوار گردد.

۶- سازماندهی بر مبنای نوع بازار یا مجاری بازاریابی

در این نوع سازماندهی، واحدهای گوناگون برای ارائه خدمت به بازارهای خاص ایجاد می‌شوند. مثلاً: تهیه پارچه برای روپوش مدارس یا سازمان‌های ورزشی. در این روش سازماندهی، بر بازاریابی و کارآمد کردن مجاری ارتباط با بازار تأکید می‌شود. باید توجه شود که در سازماندهی بر مبنای بازارها، فعالیت‌ها به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که تلاش‌های بازاریابی بر جذب مشتریان عمده نظیر بیمارستان‌ها و موسسات رایانه‌ای متمرکز شود. در حالی که هنگام سازماندهی بر مبنای مجاری ارتباط با بازار مشتری ممکن است فروشنده عمده یا جزء باشد. روش‌های سازماندهی بر مبنای بازار و مجاری بازاریابی به دلیل تسری فعالیت‌های سازمان به سطوح بین‌المللی مطرح می‌شوند.



مزایای سازماندهی بر مبنای نوع بازار

۱. فراهم شدن امکان تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی.
۲. امکان پذیر شدن توسعه فعالیت‌های موثر در زمینه بازاریابی.

معایب سازماندهی بر مبنای نوع بازار

۱. تمرکز فعالیت‌های سازمان بر سودآوری یا افزایش تولید دشوار می‌شود.
۲. به سختی می‌توان مصرف‌کنندگان را ترغیب کرد که کالا را در نظر بگیرند، نه بازار را.
۳. تعیین قیمت تمام شده و هزینه یابی برای یک کالا در بخش تولید دشوار می‌شود.
۴. هماهنگی ساختن تحقیق و پژوهش در مورد کالا و طراحی و مهندسی محصول و تولید آن در مجاری متعددی بازار دشوار می‌گردد.

۲- سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در این نوع سازماندهی، فعالیت‌ها و وظایف بر مبنای زمان دسته بندی می‌شوند و برای هر نوبت زمانی گروه خاصی مأمور انجام وظایف می‌شوند. مانند بیمارستان، کارخانه، مدارس چند نوبته.



این شیوه از قدیمی ترین شیوه های سازماندهی است که معمولاً در سطوح پایین سازمان به کار می‌رود. برای مثال هنگامی که هزینه تامین دستگاه‌ها زیاد باشد، از دو شیفت کاری استفاده می‌شود. مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت‌های عصر و شب و کاهش کارآیی در مقایسه با نوبت روز است و اعمال نظارت مدیران هم دشوارتر می‌شود.

مقایسه میان ساخت های سنتی سازماندهی بر مبنای «وظیفه» و «محصول»

۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه، برای سازمان های کوچک مناسب تر است، زیرا در سازمان های بزرگ، با توجه به گسترده شدن حوزه فعالیت، ممکن است ساختار مبتنی بر وظیفه سازمان را به تدریج به بوروکراسی های سنتی مبدل کند.
۲. اعطای استقلال کامل به واحدهای وظیفه ای و تخصصی امکان پذیر نیست زیرا در هر مسیر ارتباط عمودی در سازمان های مبتنی بر وظیفه، فقط یک بخش از فعالیت های تخصصی ضروری در فرآیند تولید محصول انجام می شود؛ به همین دلیل برخی سازماندهی بر مبنای محصول را به سازماندهی بر مبنای وظیفه ترجیح می دهند.
۳. در سازماندهی بر مبنای وظیفه، همبستگی شدیدی میان فعالیت اجزای سازمان ایجاد می شود و اگر یکی از خرده سیستم ها نتواند خوب عمل کند، کل سیستم با شکست مواجه می شود.
۴. در سازماندهی مبتنی بر وظیفه، ترکیب فعالیت ها فقط در سطح عالی سازمان امکان پذیر است؛ در حالی که در سازماندهی بر مبنای محصول یا برنامه، ترکیب فعالیت ها در سطوح پایین تر نیز امکان پذیر خواهد بود.
۵. با توجه به اقتدار مدیران میانی در سازمان های مبتنی بر وظیفه، اگر این مدیران به اتخاذ تصمیم بپردازند، مسائل جدیدی در سازمان ایجاد می شود و بر ضرورت تلاش بیشتری برای ایجاد هماهنگی در سازمان می افزاید.
۶. استقرار سیستم های کنترل و ایجاد تعادل در سازمان های مبتنی بر وظیفه دشوار است.

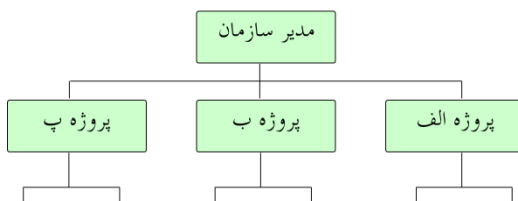
پرستش ۳؛ الگو های ترکیبی سازماندهی را ۱ نام ببرید و هر کدام را مفصلاً توضیح دهید.

ب) طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی

سازمان ها معمولاً آمیزه ای از روش های سازماندهی را به کار می گیرند. الگوی انتخابی برای سازماندهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیطی، موقعیت فنی و راهبردی سازمان باشد تا بتوان با استفاده از مناسب ترین الگو به بهترین نحو ممکن برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کرد. بهره مندی از نگرش پویا در سازماندهی منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارآ برای سازمان ها شده است: سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه، سازماندهی خزانه ای، سازماندهی با گروه های متداخل.

۱- سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه

اگر در سازماندهی بر مبنای محصول، به جای محصول، برنامه ها و طرح های سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می گیرد. در سازماندهی بر مبنای پروژه کل سازمان به بخش های کوچک تری به صورت گروه های مستقل تقسیم می شود که هر کدام بر روی یک پروژه کار می کنند. استفاده از این روش سازماندهی ابتدا در صنعت هواپیماسازی با موفقیت مواجه شده سپس به سایر صنایع تسری یافته است.

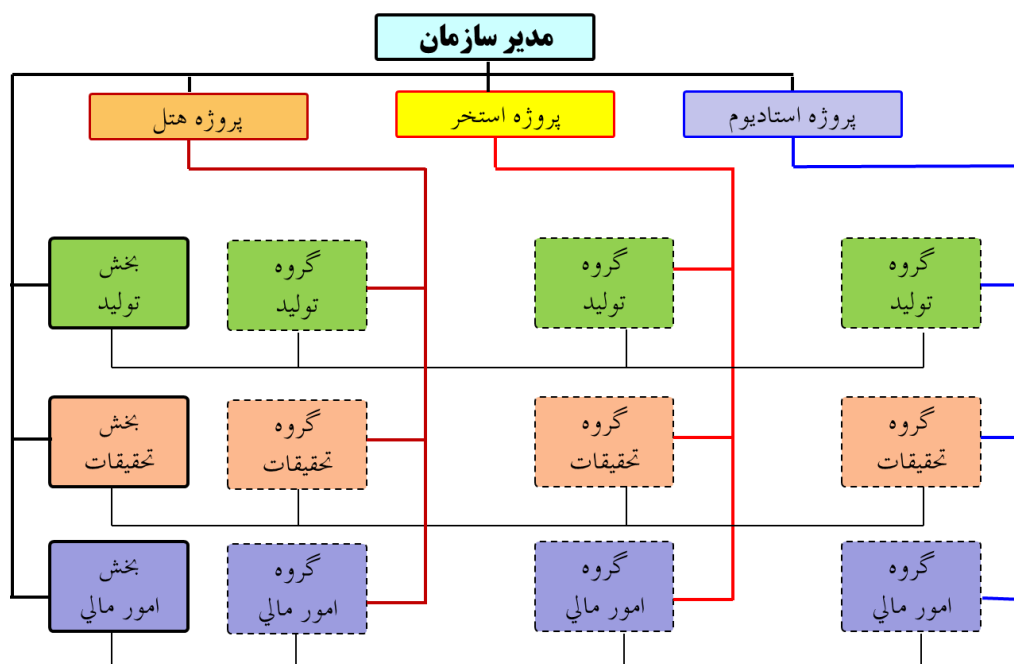


محاسن ساختار پروژه ای

۱. ضعف عملکرد یک واحد از سازمان، کل سازمان را تحت تاثیر خود قرار نمی دهد.
۲. مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی کاهش می یابد.
۳. کنترل بازده هر پروژه و هدایت عملیات آسانتر می شود و مسئولیت کار هر پروژه به روشنی بر عهده یک نفر خواهد بود.

۲- سازماندهی خزانه ای یا ماتریسی

اگر سازماندهی بر مبنای «وظیفه» را با سازماندهی بر مبنای «پروژه» ترکیب کنیم، شیوه جدیدی از سازماندهی با نام سازماندهی خزانه ای به دست می آید.



در این روش، افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می گیرند:

۱. از حیث تخصصی، افراد تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می گیرند.
 ۲. از حیث برنامه یا پروژه ای که انجام آن را بر عهده دارند، تحت نظر مدیر هر پروژه هدایت می شوند. البته پس از پایان پروژه افراد مجدداً به خزانه تخصصی خود بازمی گردند.
- سازماندهی خزانه ای شکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و برای سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می دهند، مانند سازمان های مشاوره ای و مراکز آموزشی مناسب است.

سازمان ماتریسی نوعی سازماندهی موقت است نه دائمی زیرا:

- در این سازماندهی وحدت فرماندهی رعایت نمی شود،
- روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد،
- سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی شود،
- برقراری سلسله ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد زیرا بدون همکاری نزدیک این واحدها اجرای برنامه ها و طرح های سازمان امکانپذیر نیست.

شرایط مناسب برای استفاده از سازمان خزانه ای

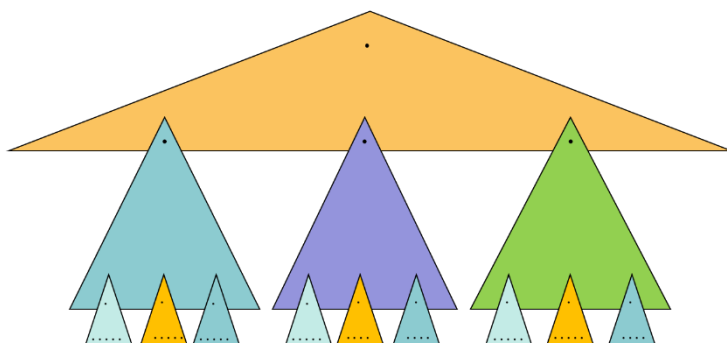
۱. سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوعی نظیر مهارت های فنی سطح بالا و تقاضای متغیر مشتریان است.
۲. توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه های تخصصی ضرورت داشته باشد.
۳. دستیابی به عملکرد عالی و ضرورت کاهش هزینه ها نیازمند انعطاف در به کارگیری منابع مادی و مالی و انسانی بوده و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.

محدودیت های ساختار خزانه ای

۱. کاهش ثبات کارکنان در محل کار (دشوار شدن تبعیت کامل از دستورات مافوق ها)
۲. اتلاف منابع سازمان در اثر جنگ قدرت میان مدیران برنامه ها و مدیران خزانه ها
۳. دشواری هماهنگی ساختن گروه های تخصصی و برنامه ها برای استفاده بهینه از نیروی انسانی
۴. دشواری تصمیم گیری و خط مشی گذاری در سازمان های خزانه ای

۳- سازماندهی با گروه های متداخل

سازمان را می توان به صورت شبکه ای از گروه های متداخل تصور کرد. در این حالت فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می کند، در گروه بالاتر در نقش مرئوس قرار می گیرد. یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت دارد. وجود این ساختار زمینه بهتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می کند. مدیر در نقش ترکیب کننده، تلاش های فردی را به تلاش های گروهی مبدل ساخته و اهداف فردی را در قالب اهداف گروهی بیان می کند.



ساخت سازمانی با گروه های متداخل را گاهی «سیستم تعاملی اثربخش» نیز می نامند. هدف از تشکیل گروه ها در این ساخت علاوه بر توسعه مجاری ارتباطی، تصمیم گیری گروهی در مورد مسائل حوزه کاری افراد گروه است. این گروه ها با کمیته های سازمانی تفاوت دارند زیرا در این ساختار مشارکت کامل اعضا ضرورت دارد. از ایرادات این ساختار، کندی کار است و موجب می شود این توقع برای کارکنان به عنوان اعضای گروه های کاری ایجاد شود که از هر آنچه در واحدهای سازمانی می گذرد، آگاهی یابند.

پرسش ۴: ساختار تیمی و ساختار شبکه ای را توضیح دهید.

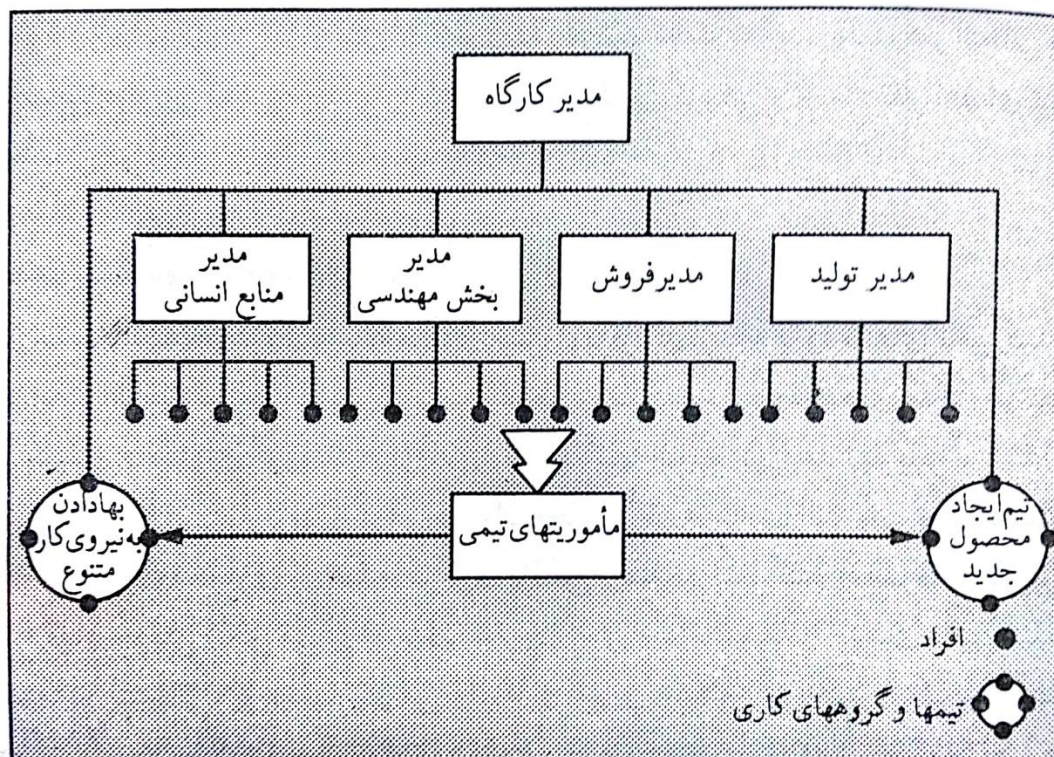
ج) تحول در روش های سازماندهی و تنظیم ساختار

سازگاری با محیط های پیچیده و پویا، مدیران را برمی انگیزد تا در جستجوی ساختارهایی باشند که با استفاده از آنها ضمن پاسخگویی به نیازهای سازمان به افزایش بهره وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نائل گردند.

۱- ساختار تیمی

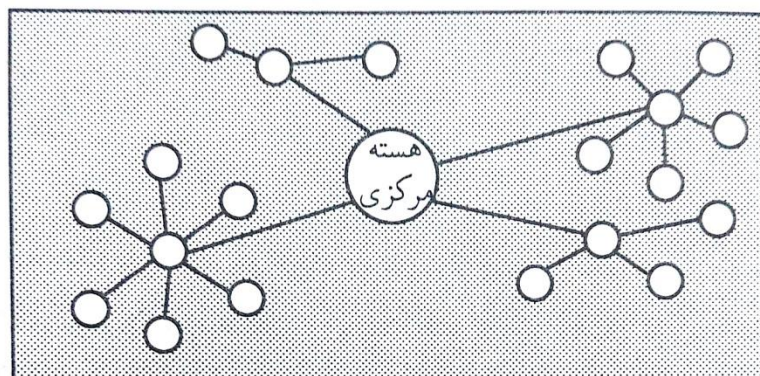
در این ساختارها برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسائل در سراسر سازمان، تیم های مرکب از نیروهای متخصص، منابع انرژی و فعالیت های سازمان را در فراگردهای اصلی نظیر فراگردهای ایجاد محصول جدید یا جلب رضایت مشتری متمرکز می سازند. اعضای تیم ها علاوه بر انجام مأموریت های کاری خود بر حسب نیاز با همکاری یکدیگر به حل مسائل و کشف فرصت ها می پردازند. اینگونه سازمان ها به امید دستیابی به سازمان های با ساختار واقعاً افقی

در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاشی کرده‌اند. هدف از ایجاد این ساختارها آن است که استعدادهای ذهنی منابع انسانی برای حل مسائل سطوح مختلف مدیریت تحت کنترل درآیند و امکان تبادل دانش و تجربه برای کسب مزیت رقابتی فراهم گردد. ساختار تیمی الگویی برای تشکیل سازمان‌های افقی جدید است.



۲- ساختار شبکه‌ای

در ساختار شبکه‌ای یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است. این هسته از طریق شبکه‌های با واحدهای مذکور مرتبط شده و فعالیت‌های مورد نظر سازمان را توسط آنها انجام می‌دهد.

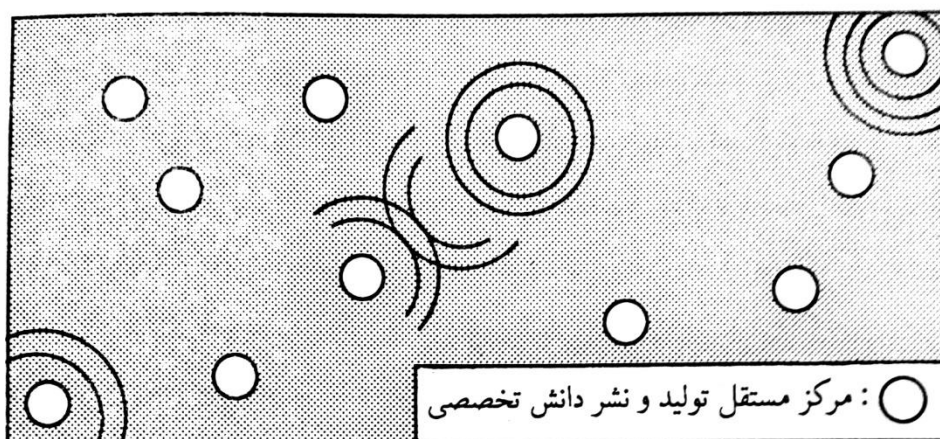


این سازمان را گاهی سازمان‌های مجازی نیز می‌نامند. البته سازمان‌های مجازی از هسته مرکزی دائمی استفاده نمی‌کنند و صرفاً از طریق ائتلاف‌های موقتی و استراتژیک شکل می‌گیرند. با استفاده از این ساختار سازمان‌ها ضمن انجام

فعالیت های گسترده از پیچیدگی ساختار های بزرگ اجتناب می کنند (امکان فعالیت در مقیاس جهانی). تا زمانی که مدیران در جستجوی راه هایی برای افزایش مزایای رقابتی از طریق کاهش هزینه های سربار و افزایش کارایی عملیاتند، اینگونه سازمان ها متداولتر می شود.

۳- سازماندهی بر مبنای دانش

سازمان هایی که به نشر دستاوردهای فعالیت های فکری می پردازند و برای جذب مشاوره های فکری از سازمان های حرفه ای و تخصصی در محیط تلاش می کنند، به سرعت به سازمان های مجازی دارای مرکز دانش نزدیک می شوند. این سازمان ها از طریق تامین منافع طرفین و با استفاده از سیستم های الکترونیکی، به جای سیستم های رسمی متمرکز، با هم در تعامل هستند.



پرسش ۵: طراحی سازمان چیست؟ هدف نهایی طراحی سازمان را بیان نمایید.

طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به اهداف و انجام رسالت سازمان. هدف نهایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی برای سامان بخشیدن به منابع موجود برای تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان است. مدیران باید طراحی هر سازمان را با نگرشی کاملاً اقتضائی در نظر آورند؛ به طوری که حاصل هر طراحی ساختاری متناسب با شرایط ویژه و منحصر به فرد آن سازمان باشد.

پرسش ۶: بوروکراسی چیست؟ در مورد سافتار، مکاتیک و سافتار ارگانیکی توضیح دهید.

طراحی سازمان و بوروکراسی

هر بحثی درباره طراحی سازمان ضرورتاً با تأملی بر بوروکراسی آغاز می شود. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی تأکید دارد. اصطلاح بوروکراسی در نظریه سازمان بر تعریف و تشریح تفصیلی ساختار رسمی سازمان، شرح شغل ها و محدوده اختیارات و تدوین رویه ها و مقررات و آیین نامه ها و تعیین روابط سازمانی دلالت دارد. نظریه نظریه های کلاسیک بر ضرورت بکارگیری اصول منطقی و دقیق در سازماندهی تأکید داشتند، به طوری که قابلیت پیش بینی نتایج افزایش یابد. نتیجه به کارگیری این اصول منطقی، منجر به ایجاد سازمان هایی با طرح مکانیکی شده است که روابط سازمانی دقیق و معین و ساختار نسبتاً ثابتی دارند.

طراحی سازمان و نظریه های جدید مدیریت

با مطرح شدن ضرورت تطبیق مستمر سازمان ها با تحولات محیطی، به ویژه در محیط های پویا، کارایی و اثربخشی طرح های بوروکراتیک مورد تردید قرار گرفت؛ زیرا نظریه پردازان معاصر بر این باورند که طراحی های منعطف تر و انطباق پذیرتر، کارایی و اثربخشی بیشتری دارند. نظریه های جدید بر ضرورت افزایش قابلیت انعطاف ساختار سازمانی و سطوح بالاتر نیازهای انسانی تأکید می کنند. برنز و استاگر، دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کرده اند که هر کدام برای شرایط متفاوتی مطلوب است:

۱- ساختار مکانیکی که بوروکراتیک تر بوده و برای محیط پایدار مناسب است

۲- ساختار ارگانیکی که برای وضعیت متلاطم مناسب بوده و در محیط های پویا عملکرد بهتری دارد.

سازمانهای بوروکراتیک (طرحهای مکانیکی)	↔	سازمانهای انطباق پذیر (طرحهای ارگانیکی)
متمرکز	↔ اختیار ↔	غیرمتمرکز
بسیار	↔ میزان قواعد و رویه های جاری ↔	کم
محدود	↔ حیطه کنترل ↔	گسترده
تخصصی	↔ ماهیت کارها ↔	مختلط
کم	↔ میزان استفاده از تیمهای کاری و گروههای ضربت ↔	زیاد
رسمی و غیر شخصی	↔ شیوه ایجاد هماهنگی ↔	رسمی و شخصی

پرسش ۷: انواع سطوح سازمان از نظر مینتزبرگ را نام برده و توضیح دهید.

سازماندهی بر اساس نظریه مینتزبرگ



مینتزبرگ در آثار خود سازمان ها را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک شکل خاصی از سازمان را ایجاد می کند:

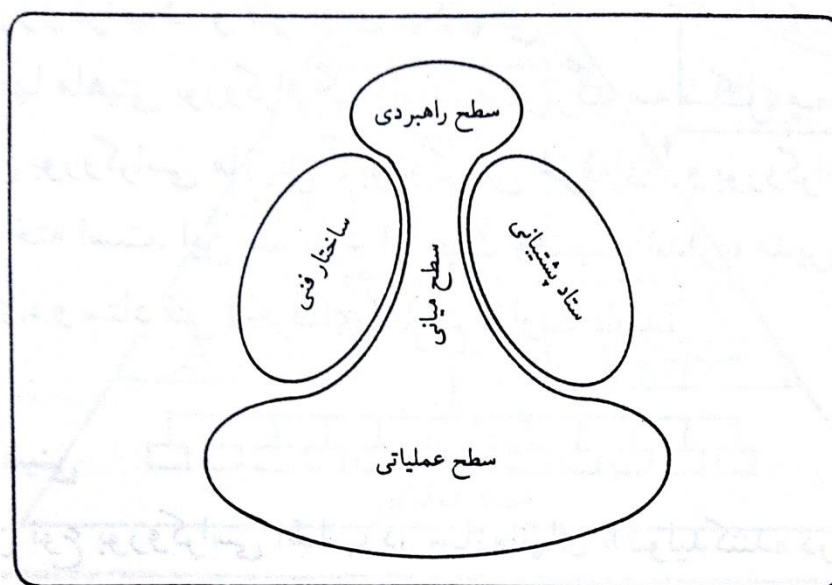
۱. **سطح عملیاتی:** کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است.

۲. **سطح راهبردی:** مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.

۳. **سطح میانی:** مدیرانی که هسته عملیاتی را به رأس راهبردی متصل می کنند.

۴. **ساختار فنی:** تحلیلگران و کارشناسانی که مسئولیت ایجاد شکل های معینی از استانداردسازی در سازمان بر عهده آنان است.

۵. **ستاد پشتیبانی:** افرادی که عهده دار ارائه خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمان هستند.



طرح های سازماندهی

طرح های سازمانی که بر حسب نحوه ترکیب قسمت های اصلی سازمان شکل می گیرند عبارتند از:

۱- مکانیکی (بوروکراتیک)

۱-۱- بوروکراسی ماشینی

۱-۲- بوروکراسی حرفه ای

۱-۳- بوروکراسی بخشی

۲- ارگانیک (انطباق پذیر)

۲-۱- ساختار ساده

۲-۲- سازمان ویژه موقت (ادھوکراسی)

پرسش ۸: بوروکراسی ماشینی دارای چه ویژگی هایی است؟

۱- سازمان های بوروکراتیک و طرح های مکانیکی

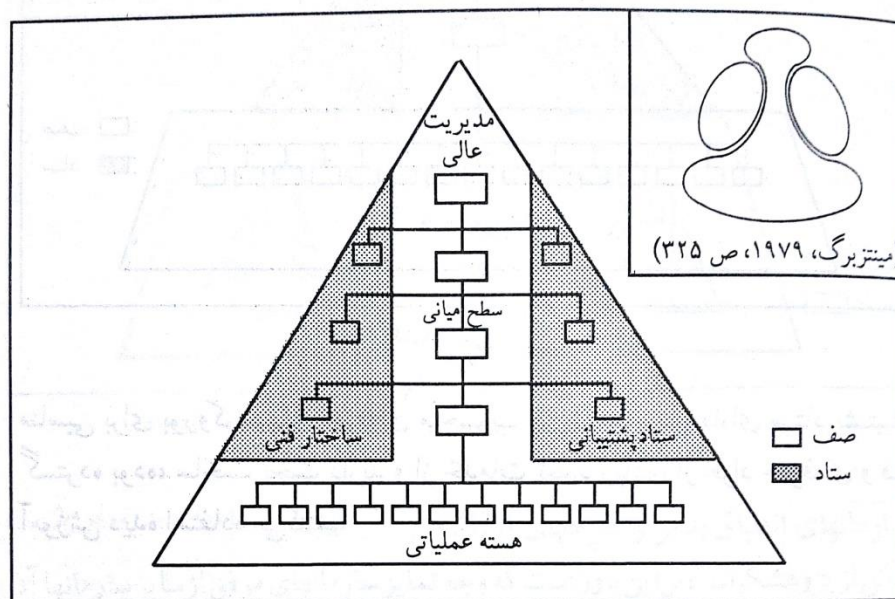
طرح های مکانیکی از حیث وضعیت اندازه، مدیریت میانی، ستاد پشتیبانی اداری و ستاد فنی (حرفه ای) با هم تفاوت دارند.

۱-۱- بوروکراسی ماشینی

بوروکراسی ماشینی که در محیط های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد دارای ویژگی های زیر است:

ویژگی های بوروکراسی ماشینی:

۱. اعضای سازمان کارهای تخصصی و ویژه را به طور استاندارد انجام می دهند.
۲. خطوط روشن سلسله مراتب سازمانی وجود دارد.
۳. مجموعه گسترده ای از مدیران میانی به کار گرفته می شوند.
۴. از ساخت وظیفه ای استفاده می شود.
۵. فعالیت نیروهای صنفی توسط بخش گسترده ای از نیروهای ستادی حمایت می شود.
۶. از عدم تمرکز اجتناب می شود (اختیار تصمیم گیری در رأس استراتژیک متمرکز است).
۷. در سازمانهای دولتی و تولید کننده در مقیاس انبوه متداول است.



بوروکراسی ماشینی

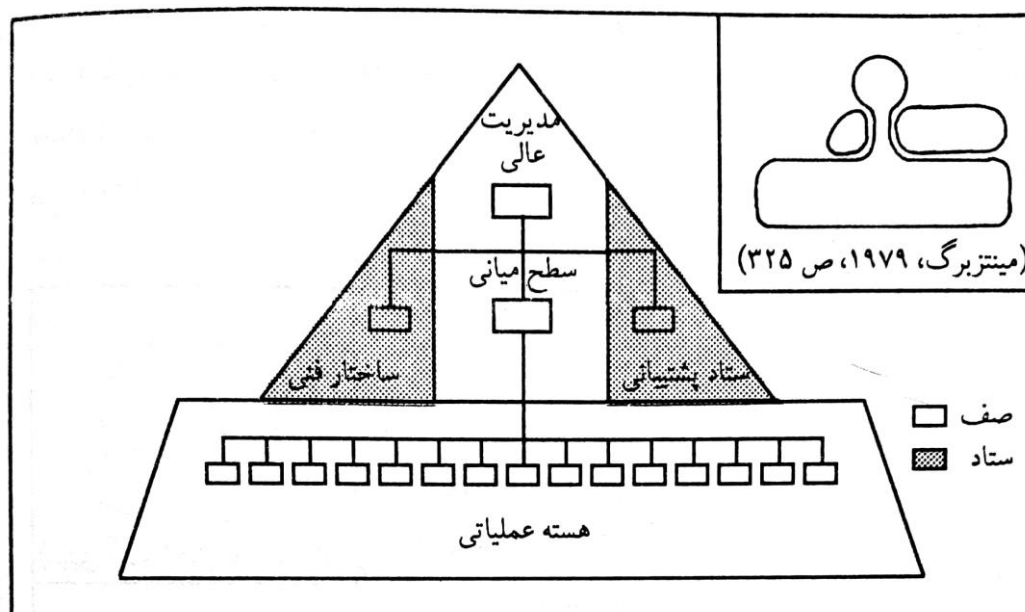
پرسش ۹: بوروکراسی حرفه ای دارای چه ویژگی هایی است؟

۱-۲- بوروکراسی حرفه ای

این طرح بوروکراتیک که برای استفاده در محیط های نسبتاً پایدار ولی پیچیده مناسب است، دارای ویژگی های زیر می باشد.

ویژگی های بوروکراسی حرفه ای:

۱. از افراد حرفه ای تشکیل شده است که کاملاً آموزش دیده اند.
۲. افراد با استقلال نسبتاً زیادی کار می کنند.
۳. ساخت غیر متمرکز است و تصمیم گیری در زمینه های تخصصی بر عهده افراد حرفه ای است (ساخت تخت).
۴. تعداد زیادی از کارکنان ستادی برای انجام امور اداری و کمک به افراد حرفه ای استخدام می شوند (ستاد پشتیبانی گسترده).
۵. بیمارستان ها و دانشگاه ها مثال این نوع سازماندهی هستند.



بوروکراسی حرفه‌ای

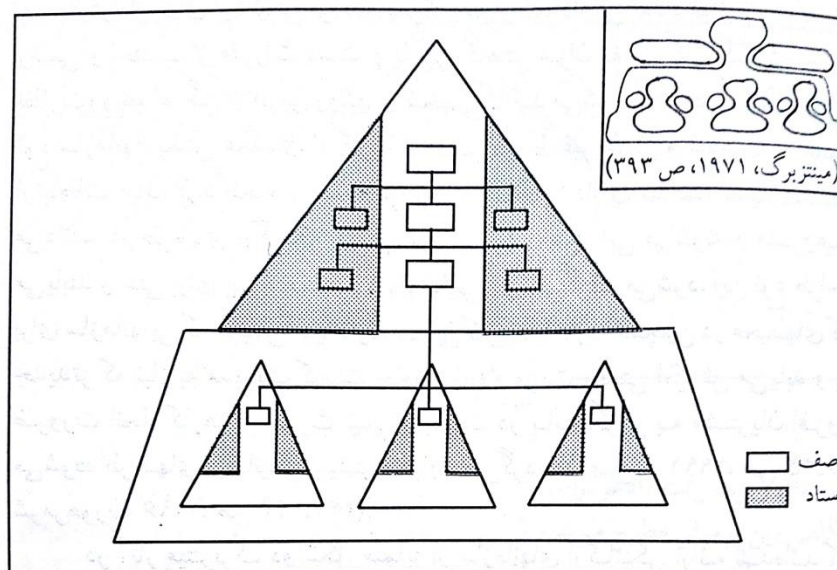
پرسش ۱۰: بوروکراسی بخشی چه ویژگی‌هایی دارد؟

۱-۳- بوروکراسی بخشی

این نوع سازماندهی که برای شرکت‌های بزرگ و فعالیت گسترده در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار مناسب است، دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشد.

ویژگی‌های بوروکراسی بخشی:

۱. با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، واحد داخلی نسبتاً مستقل تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند.
۲. بخش‌های داخلی بر اساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند.
۳. بخش‌های داخلی به طور نسبتاً مستقل همانند بوروکراسی ماشینی فعالیت می‌کنند.
۴. مدیر عالی به کمک ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان‌های مذکور را هماهنگ می‌کند.
۵. وزارت کشور (با در نظر گرفتن استانداری‌ها به منزله بخش‌های وابسته) مثال این نوع سازماندهی است.



بوروکراسی بخشی

۲- سازمان های انطباق پذیر و طرح های ارگانیک

با مطالعه روند طراحی های سازمانی، پیش بینی می شود که به مرور سازمان هایی انطباق پذیر داشته باشیم که ویژگی های بوروکراتیک کمتری داشته باشند و فرهنگ حامی توانمندسازی و مشارکت کارکنان را ترویج نمایند. در سازمان های انطباق پذیر معمولاً از ساختارهای تیمی و شبکه ای استفاده شده و طرح های ارگانیک تری به کار گرفته می شوند.

ویژگی های طرح ارگانیک:

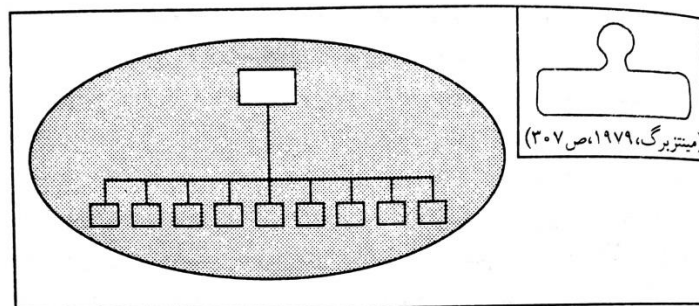
۱. بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه های رسمی، اجتناب از مقررات دست و پاگیر، کاهش میزان تقسیم کار، گسترش حیطه نظارت و هماهنگی از طریق روش های شخصی تاکید می شود.
۲. بخش عمده ای از کارها از طریق روابط غیررسمی و شبکه ای و ضمن ارتباط افراد انجام می شود.
۳. ساخت نسبتاً منعطف دارند
۴. روابط غیررسمی شناسایی شده و مسئولیت می یابند و برای بهبود عملکرد آنها منابعی در نظر گرفته می شود.
۵. در محیط پویا و نیاز به پاسخگویی به مشتریان یا مدیریت کیفیت جامع متداول می گردند.

۱-۲- ساختار ساده

ساختارهای ساده که به خوبی می توانند با شرایط پویا و متحول محیط هایی که خیلی پیچیده نیستند انطباق پیدا کنند دارای ویژگی های زیر هستند.

ویژگی های ساختار ساده:

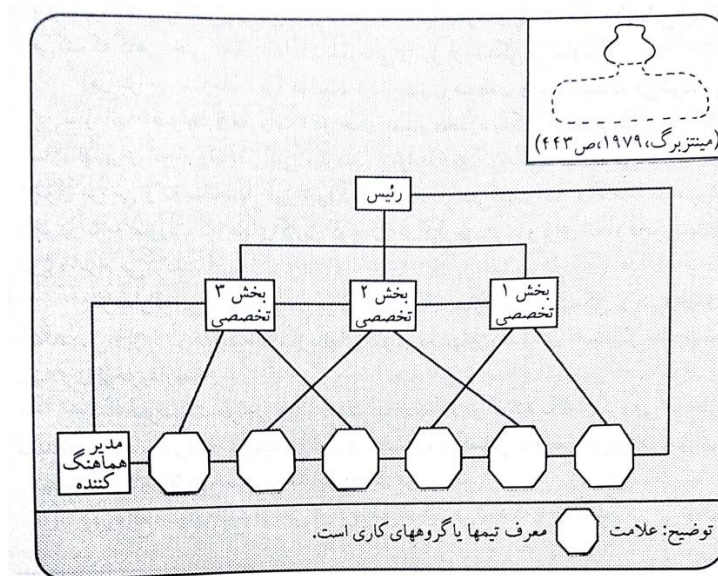
۱. از یک یا چند مدیر عالی و گاهی تعدادی مدیر میانی و افراد عملیاتی تشکیل می‌شود.
۲. منعطف هستند و در سازمانهای کارآفرین کوچک به کار می‌روند.
۳. به دلیل سادگی و کوچکی سازمان، مدیران ضمن اعطای آزادی عمل به کارکنان به طور متمرکز آنها را کنترل می‌کنند.
۴. در صورت نیاز افراد کمی برای انجام کارهای ستادی استخدام می‌شوند.
۵. کارها بدون رسمیت و استانداردسازی انجام می‌شود.



ساختار ساده

۲-۲- ساختار ویژه موقت (ادهو کراسی)

طرفداران این شیوه طراحی سازمانی بر این باورند که سازمانهای متشکل از گروههای تخصصی ویژه در مقایسه با طرحهای دارای بخشهای وظیفه‌ای ثابت، از مطلوبیت بیشتری برخوردارند. در این طراحی بر این اصل تأکید می‌شود: فقط هنگامی می‌توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابداعات و ابتکارات و برانگیخته شدن حس مسئولیت‌طلبی و همکاری آنان فراهم آید.



سازمان ویژه موقت (ادهو کراسی)

ویژگی های ادهو کراسی:

۱. ساختار منعطف و پویا است و ضوابط و مقررات در حد بسیار محدودی به کار گرفته می شوند.
۲. سازمان ها برای انجام وظایف کلی از واحدهای کوچکی استفاده می کنند که در جوی مردمی و دوستانه به طور خود گردان فعالیت می کنند.
۳. واحدهای خود گردان به صورت گروه های کاری کوچک تشکیل شده و برای انجام ماموریت ویژه اقدام می گردد. همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت شده و اختیارات به کسانی تفویض می شود که برای انجام یک کار ویژه و معین در شرایط بهتری قرار دارند.
۴. روابط کاری نزدیکی میان کارکنان برقرار شده و تمایز میان نیروهای صنفی و ستادی تا حد زیادی از میان می رود.
۵. ساختار افقی است، اداره سازمان کاملاً غیر متمرکز است و تیم های کاری و گروه های ضربت استفاده می شود.
۶. بر سلسله مراتب تأکید نمی شود.

ویژگی های ادهو کراسی برای سازمانهایی که موفقیت آنها در محیط های پیچیده و پویا به استمرار نوآوری متکی است، مناسب است. مانند شرکت های تولید کننده نرم افزارها و تجهیزات رایانه ای. هر چه ویژگی های طرح سازمانی به ساختارهای ویژه موقت (ادهو کراسی) بیشتر متمایل شود، از میزان جابجایی، غیبت و ترک خدمت کارکنان کاسته شده و میزان بهره وری و کیفیت بهبود می یابد.

پرسش ۱۲: عوامل اقتضایی موثر بر شکل گیری ساختار سازمان را نام ببرید.

عوامل اقتضایی و طراحی سازمان

بر اساس نگرش اقتضایی، ساختار سازمانی باید از ساختارهای منعطف و از پاسخگویی به تقاضاهای وضعیتی حمایت کند و امکان بهترین استفاده از منابع را فراهم آورد. عوامل اقتضایی موثر بر شکل گیری ساختار عبارت است از: راهبرد، فناوری، محیط، اندازه و چرخه حیات سازمان، قدرت و توان کنترل، منابع انسانی.

۱- راهبرد (استراتژی)

ماهیت اهداف کلان و راهبردهای سازمانی بر فرایند شکل گیری ساختار اثر می گذارد. چندانکه از مطالعات خود در این زمینه نتیجه گرفت که «ساختار تابع استراتژی است» و استراتژی باید به منزله یک پیش فرض مهم در طراحی سازمانی در نظر گرفته شود.

در سازمانهایی که:

- راهبرد سازمان گرایش به ثبات داشته باشد،
- فقط تغییرات مهم اندکی در محیط رخ بدهد،
- عملیات سازمان قابل برنامه ریزی بوده و طی فراگردهای تکراری اجرا شود،

باید از ساختارهایی استفاده شود که روابط داخلی کاملاً مشخص و تعریف شده باشد و بتوان برآیند فعالیت‌ها را پیش بینی کرد؛ بنابراین از طرح‌های مکانیکی و سازمان‌های بوروکراتیک استفاده می‌شود.

در سازمانهایی که:

- راهبرد سازمان گرایش به رشد داشته باشد،
 - وضعیت پیچیده سیال و نامطمئن باشد،
 - تحقق اهداف مستلزم نوآوری و ارائه پاسخ‌های مقتضی به تحولات محیطی باشد،
- از ساختارهای انعطاف پذیر غیرمتمرکز تر و طرح‌های سازمانی ارگانیکی تر بهره گرفته می‌شود.

پرسش ۱۳: فناوری چیست؟ انواع فناوری‌های اصلی تولید را از دیگران وودوارد توضیح دهید.

۲- فناوری

فناوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات و روش‌های مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجی‌ها است؛ بدین ترتیب فراگرد تبدیل اطلاعات و مواد خام به کالاهای ساخته شده را فناوری گویند. هنگام طراحی ساختار سازمانی باید ماهیت فناوری‌های اصلی سازمان و رابطه تنوع تولید با تعداد مناسب سطوح سازمانی را مد نظر قرار داد. فناوری الزاماتی را بر ساختار تحمیل می‌کند.

مطالعات وودوارد از مهم‌ترین مطالعات درباره تناسب فناوری و ساختار است. وودوارد فناوری اصلی تولید را به سه دسته تقسیم کرد: تولید در مقیاس کوچک، تولید انبوه، و تولید در فراگرد مستمر.

در تولید در مقیاس کوچک (تولید تکی):

- کالاها به صورت سفارشی تولید می‌شوند.
- هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مختصات مورد نظر مشتریان به گونه‌ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود.

- تجهیزات ساده ای برای تولید به کار می روند ولی کارگران باید از سطوح مهارت عالی برخوردار باشند.
- از ساختارهای منعطف بهره گرفته می شود.

در تولید انبوه:

- تعداد زیادی از محصولات هم شکل در سیستم خط تولید ساخته می شوند.
- کار کارکنان کاملاً به یکدیگر وابسته است زیرا محصول باید از مرحله ای به مرحله دیگر برود تا سرانجام تکمیل شود.
- تجهیزات پیچیده اما مشاغل ساده اند و از دستورالعمل های تفصیلی و دقیق تبعیت می شود.
- از ساختارهای مکانیکی استفاده می شود.

در تولید مستمر:

- با تزریق مستمر مواد اولیه محصولاتی به تدریج تکمیل و ارائه می شوند.
- سیستم ها مجهز هستند و با آن تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره اند، مانند پالایشگاه های نفت.
- از ساختارهای منعطف بهره گرفته می شود.

پرسش ۱۴: منظور از محیط سازمان چیست؟ شرایط مفیدی مناسب برای طرح های مکانیکی و ارگانیکی کدامند؟

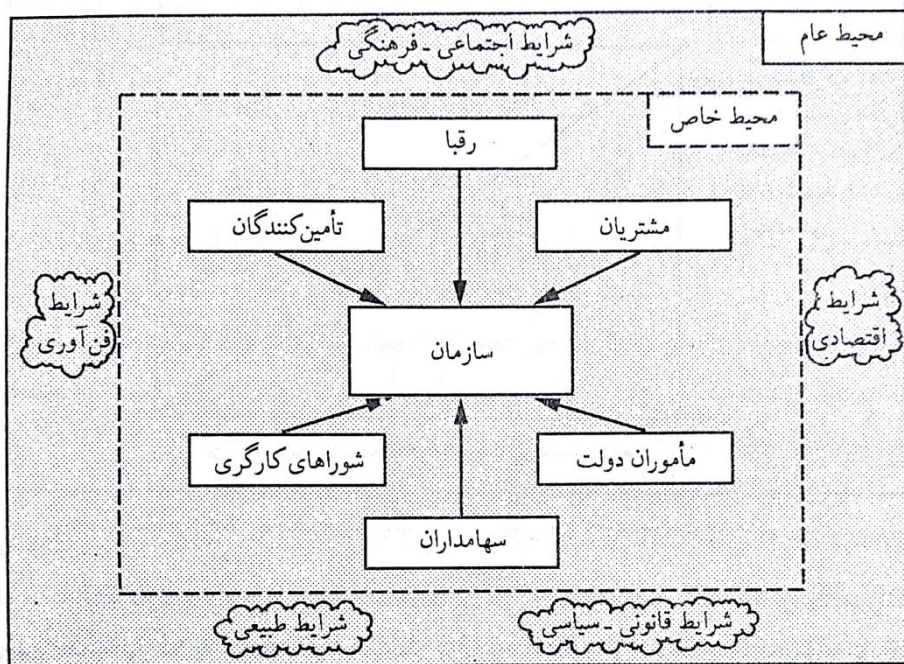
۳- محیط

محیط سازمان عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تاثیر دارد. ماهیت محیط به ویژه از حیث میزان ثبات یا تلاطم باید در هنگام طراحی سازمانی مدنظر قرار گیرد.

باید عوامل موثر در محیط خاص و محیط عام سازمان را با میزان عدم اطمینانی که به همراه دارند مورد توجه قرار داد:

محیط عام، مجموعه ای از شرایط و ویژگی های محیط خارجی است که امور اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، قانونی- سیاسی، فناوری و طبیعی را در برمی گیرد.

محیط خاص، مجموعه سازمان ها، واحدها، گروه ها و افرادی است که سازمان باید با آنها تعامل داشته باشد تا بتواند به حیات خود ادامه دهد و رشد کند. مانند مشتریان، رقبا و تامین کنندگان.



محیط‌های عام و خاص سازمان

شرایط مناسب طرح‌های مکانیکی:

- محیط مطمئن که از عوامل نسبتاً پایدار و قابل پیش‌بینی تشکیل شده باشد
- محیط آرام و با ثبات

شرایط مناسب طرح‌های ارگانیکی:

- محیط ناپایدار و متلاطم
- محیط نامطمئن که از عوامل پویا تشکیل شده و پیش‌بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد

۴- اندازه و چرخه حیات

اندازه سازمان، که معمولاً بر حسب تعداد کارکنان سنجیده می‌شود، عامل مهمی است که باید در طراحی سازمان مدنظر قرار گیرد. سازمان‌های بزرگتر معمولاً از ساختارهای مکانیکی تری استفاده می‌کنند. مدیران از راه‌های مختلفی برای برخورد با مسئله اندازه بزرگ سازمان استفاده می‌کنند:

روش‌های برخورد با اندازه بزرگ سازمان:

۱. کوچک سازی (کاهش قلمرو عملیات و تعداد کارکنان سازمان)
۲. اعطای استقلال به واحدهای کوچک تحت امر سازمان تا در جهت منافع سازمان بزرگ عمل کنند.

۳. استفاده از ساختارهای موازی منعطف و غیر منعطف نظیر ساختار تیمی.

۴. استفاده از ساختارهای موازی بر مبنای طرح های سازمانی ترکیبی مکانیکی و ارگانیکی

۵. استفاده از کارآفرینان سازمانی و افزایش خلاقیت و نوآوری

باید توجه داشت که معمولاً هنگامی از روش کوچک سازی استفاده می شود که مدیر عالی سازمان مجبور می شود به سرعت برای افزایش بهره وری و کاهش هزینه ها تصمیم بگیرد. نکته دیگر، شناخت ویژگی های تعیین کننده ساختار در هر مرحله از چرخه حیات یا مراحل گوناگون رشد و تکامل سازمان در طی زمان است.

• در دوره تولد:

- بنیانگذار سازمان آن را اداره می کند.
- سازمان نسبتاً کوچک است و ساختار بسیار ساده ای دارد.

• دوره جوانی:

- با تقسیم مسئولیت میان افراد، سازمان به سرعت رشد می کند.
- ساختار ساده تحت تاثیر نیروهایی برای تغییر قرار می گیرد.

• دوره میانسالی:

- سازمان از حیث اندازه بزرگتر می شود و ساختاری پیچیده تر و رسمی تر استفاده می کند.
- تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان افزایش یافته و کنترل آن دشوارتر می شود.

• دوره بلوغ:

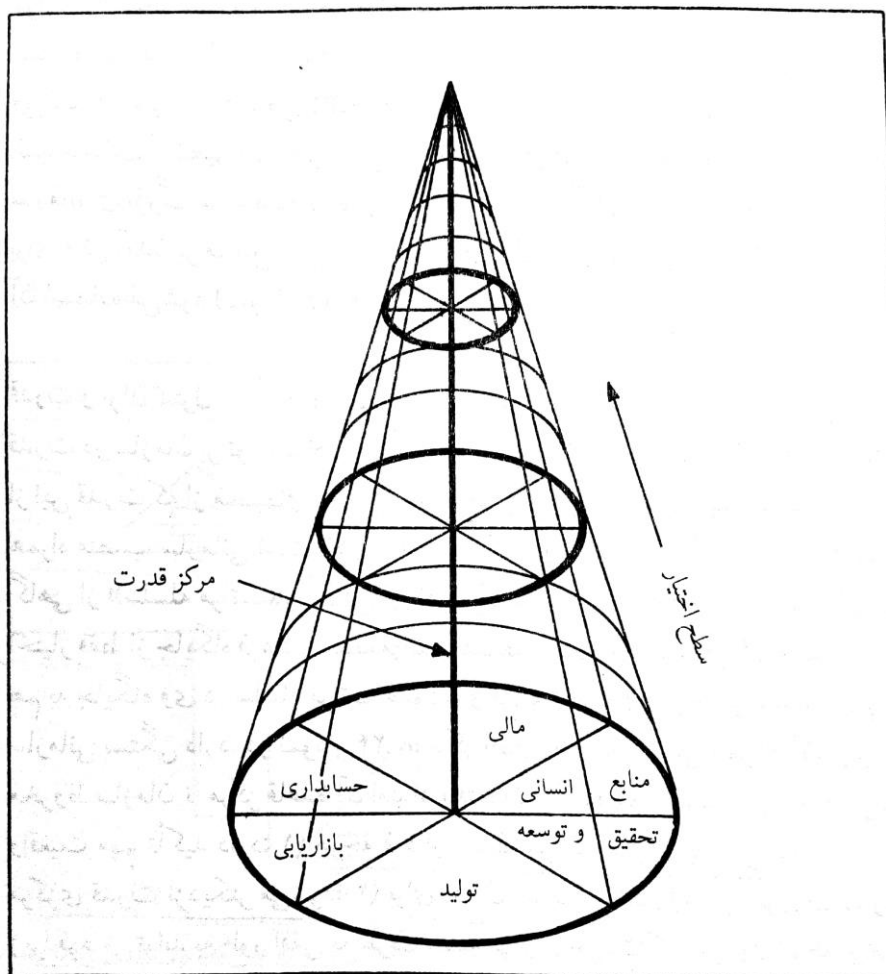
- اندازه سازمان تثبیت شده و ساختار معمولاً مکانیکی می شود.
- در این مرحله خطر راحت طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می کند.
- برای ایجاد تحرک در کارکنان باید خلاقیت و نوآوری را تشویق کرد.

پرسش ۱۵: قدرت و اختیار را تعریف نمایید.

پرسش ۱۶: انواع اختیار سازمانی را نام برده و توضیح دهید.

۵- قدرت و توان کنترل

- ✓ قدرت در سازمان، بر توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم دلالت دارد.
- ✓ قدرت ابعاد سه گانه‌ای دارد: وظیفه، سلسله مراتب، و در مرکز بودن.
- ✓ قدرت هم به جایگاه فرد در سلسله مراتب عمودی و هم به فاصله از مرکز یا هسته سازمان بستگی دارد.
- ✓ بخشی از قدرت که از منصب های سازمانی افراد ناشی می شود، اختیار نامیده می شود. اختیار فقط از جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب های سازمانی ریشه می گیرد.
- ✓ نمودار ذیل، بر دو واقعیت مهم تأکید دارد: ۱- هر چه فرد از سلسله مراتب سازمان بالا می رود، به هسته مرکزی قدرت نزدیک تر می شود. ۲- برای اعمال قدرت داشتن اختیار ضرورت ندارد زیرا فرد می تواند به طور افقی به طرف هسته مرکزی حرکت کند.



رابطه اختیار و قدرت

انواع اختیار سازمانی

در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد: ۱- اختیار صفی، ۲- اختیار ستادی، ۳- اختیار کارکردی

اختیار صفی:

- رابطه میان رئیس و مرئوس است.
- رئیس هر سازمانی برای هدایت فعالیت کارکنان از اختیار صفی استفاده می کند.
- جریان اعمال این اختیارات ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول فرماندهی و خط فرمان شکل می گیرد

اختیار ستادی:

- ماهیت مشورتی دارد و حق اجرا ندارد.
- مدیرانی که اختیار ستادی دارند بر مبنای بازرسی و ارزشیابی، توصیه هایی به مدیران صفی ارائه می کنند.
- مدیران بخش منابع انسانی، امور حقوقی، حسابداری و پردازش اطلاعات از اختیار ستادی برخوردارند.

اختیار کارکردی:

- رابطه ای که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد با افراد و واحدهای دیگر برقرار می شود.
 - بخش هایی که تحت سرپرستی مستقیم فرد یا واحد نیستند، تحت هدایت آن قرار می گیرند.
- اطلاعات نیز از منابع مهم اعمال قدرت محسوب می شود. کسانی که به اطلاعات دسترسی دارند و می توانند کنترل منابع حیاتی را در اختیار داشته باشند، بهتر می توانند سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهند.

۶- منابع انسانی

طرح سازمانی خوب باید ساختارهای مناسبی برای حمایت از منابع انسانی سازمان در دستیابی به عملکرد عالی و کسب رضایت خاطر ایجاد کند. همواره باید میان ساخت های سازمانی و نیروی انسانی سازمان در حد مطلوبی سازگاری وجود داشته باشد.

فصل نهم: هماهنگی

پرسش ۱: هماهنگی را تعریف نمایید.

هماهنگی، فراگرد است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با هم به کار می‌رود و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی

همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی، تنش وجود دارد. بر اساس میزان نیروها سه حالت به وجود می‌آید:

- الف) وقتی نیروهای طرفدار هماهنگی از نیروهای طرفدار بخش‌بندی و تفکیک قوی‌ترند، سازماندهی بر اساس وظیفه شکل می‌گیرد. مانند هنگامی که انجام وظایفی معین با کارایی بالا و هزینه پایین اولویت دارد.
- ب) وقتی نیروهای طرفدار هماهنگی با نیروهای طرفدار بخش‌بندی برابر هستند، سازماندهی ماتریسی شکل می‌گیرد مانند هنگامی که سازمان موظف باشد ضمن رعایت صرفه‌جویی و حفظ کارایی به نیازهای متنوع و متغیر مشتریان پاسخ دهد.
- ج) اگر نیروهای طرفدار تفکیک از نیروهای طرفدار ترکیب و هماهنگی قوی‌تر باشند، سازمان بر مبنای منطقه جغرافیایی یا محصول می‌گیرد و قدرت تصمیم‌گیری مدیران بخش‌های مستقل افزایش می‌یابد.

تفکیک

بخش‌های مختلف سازمان، حتی در پاسخ به نیازهای یکسان به صورت متفاوتی عکس‌العمل نشان می‌دهند؛ این تفاوت در عملکرد از تفاوت موجود میان اجزای درونی سازمان ناشی می‌شود.

چهار منشأ مشترک برای تفکیک خرده سیستم‌های سازمانی مد نظر قرار می‌گیرد:

۱. **افق برنامه ریزی و عمل مدیران** - که از کوتاه مدت تا بلند مدت در نوسان است. برای مثال: خرده سیستم تولید در مقایسه با خرده سیستم تحقیق و توسعه از افق زمانی کوتاه‌تری برخوردار است.

۲. **کارها و وظایف متفاوت** - که دستیابی به توافق راه حل های مناسب را دشوار می سازد. ارجاع کارهای متفاوت به واحدهای مختلف ممکن است موجب ایجاد تفاوت در هدف آنها شود برای مثال مدیران تولید به کاهش قیمت تمام شده تمایل دارند در حالی که مدیران فروش متقاضی افزایش کیفیت بسته بندی و زرق و برق کالا و تسهیل در ارائه خدمات پس از فروشند. چنین تعاملاتی دستیابی به توافق راه حل های مناسب برای مسائل مورد نظر را دشوار می سازد.

۳. **تفاوت گرایش های اساسی در روابط متقابل شخصی** - این حالت ممکن است روابط میان خرده سیستم ها را تحت تاثیر قرار دهد و الگوهای ارتباطی تصمیم گیری و تعامل اجتماعی در آنها را متفاوت سازد به گونه ای که افراد خرده سیستم های مختلف نتوانند با هم کار کنند.

۴. **تفاوت در ساختار رسمی** - وجود تفاوت در ساختار رسمی ممکن است بر رفتار خرده سیستم ها اثر بگذارد. برای مثال کسی که به کار در محیط های پویا و ارائه راه حل های مناسب برای حل مسائل عادت کردن است، هنگام کار در محیط هایی که تحت سلطه سیستم های مقرراتی خشک و غیر منعطف قرار دارند، با مشکل مواجه خواهد شد و ممکن است ادامه کار به یأس و ناکامی منجر شود.

ترکیب

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هرچه تفکیک افزایش یابد، نیاز به هماهنگی افزایش یافته و هماهنگی دشوارتر می شود. برای هماهنگ ساختن خرده سیستم های سازمانی از سازوکارهای مختلفی استفاده می شود. برخی از سازوکارهای ایجاد هماهنگی، بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی از بالا به پایین تأکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می کنند و زمانی که میزان تفکیک کم باشد مناسبند، مانند:

- تدوین قوانین و رویه ها
- ارجاع سلسله مراتبی
- برنامه ریزی

این ساز و کارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد مناسبند. سایر سازوکارها، بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تأکید دارند و هنگامی که تفکیک زیاد باشد، بهترین کارایی را دارند. مانند:

- برقراری تماس مستقیم میان مدیران
- ایجاد نقش رابط

- استفاده از گروه های ضربت
- تشکیل تیم های کاری
- به کارگیری ساختارهای ماتریسی

ردیف	سازوکار ایجاد هماهنگی	نحوه به کارگیری
۱	قواعد و رویه ها	فعالیتها و روشهای انجام آنها بروشنی معین می شوند.
۲	سلسله مراتب	مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می شوند.
۳	برنامه ریزی	با هدفگذاری دقیق به گونه ای عمل می شود که همه اجزای سازمان هم جهت گردند.
۴	تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده می شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.
۵	نقشهای رابط	برای مرتبط ساختن واحدها، عواملی به منزله هماهنگ کننده رسمی معین می شوند.
۶	گروههای ضربت	برای هماهنگ ساختن فعالیتها و حل مسائل کاری براساس یک جدول زمانی معین، گروههای ضربت (نیروهای کار موقت) تشکیل می شوند.
۷	تیمها	برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل در طی زمان، از تیمهای پایدار استفاده می شود و به آنها تفویض اختیار می گردد.
۸	سازمانهای ماتریسی	با استفاده از ساختار ماتریسی، برنامه ها و پروژه های خاص هماهنگ می شوند.

نحوه استفاده از سازوکارهای متنوع ایجاد هماهنگی

اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مد نظر قرار می گیرند که عبارتند: از اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان، و اصل حیطه نظارت.

۱. **اصل وحدت فرماندهی:** بر اساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش می دهند و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسی پاسخگو و مسئول هستند. ضمن اینکه باید کاملاً روشن باشد که چه کسانی تصمیم می گیرند و چه کسانی باید اجرا کنند.

۲. **اصل خط فرمان:** خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می یابد و وحدت مدیریت فقط هنگامی امکان پذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می شود و موجب کندی ارتباطات و

تصمیم گیری ها می گردد؛ در چنین مواردی برای افزایش سرعت به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می شود.

۳. **اصل حیطه نظارت:** تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از ۷ نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنها را هماهنگ سازند. هرچه حیطه نظارت مدیر محدودتر باشد، ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد و در نتیجه سطح هزینه های نظارت مستقیم مدیریت بالا می رود؛ زیرا به دلیل افزایش تعداد مدیران به هزینه پرداخت فوق العاده مدیریت و فوق العاده مسئولیت سرپرستی افزوده می شود.

هدف از ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یکی از مقاصد زیر صورت پذیرد:

۱. بازداشتن - پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها؛
 ۲. اصلاح کردن - تشخیص وضعیت غیرعادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها؛
 ۳. تنظیم کردن - شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها؛
 ۴. بهبود دادن - بررسی عملیات خرده سیستم های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها.
- البته به طور معمول ایجاد هماهنگی با هدف «اصلاح وضع موجود» یا «تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود» انجام می شود.

فصل دهم: مدیریت منابع انسانی

پرسش ۱: مدیریت منابع انسانی را تعریف نمایید.

مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است برای توصیف گسترده ای از فعالیت های متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پر انرژی.

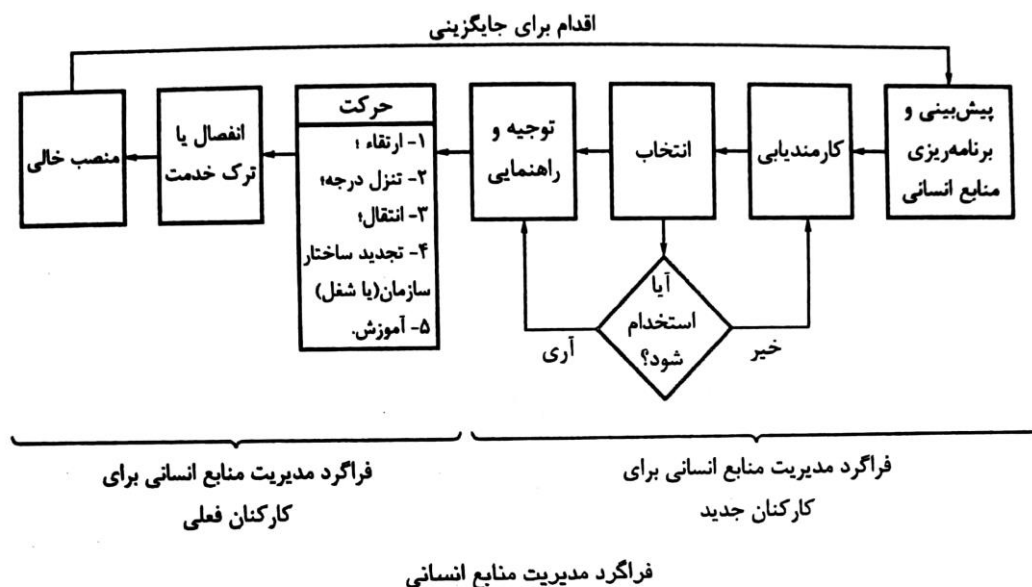
مراحل عمده فراگرد مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

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

پرسش ۲: در مورد فراگرد مدیریت منابع انسانی توضیح دهید.

فراگرد مدیریت منابع انسانی

در فرآیند مدیریت منابع انسانی پس از پیش بینی، کارمندیابی، انتخاب و راهنمایی کارکنان برای حرکت آنان از طریق ارتقاء، گردش شغلی (انتقال) و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج و بازنشستگی)، تدابیری اندیشیده می شود.



کارمندیابی

سازمان باید ذخیره ای از نیروهای انسانی را در دسترس داشته باشد تا بتواند از میان آنها کارکنان توانمند تری را انتخاب کند. سازمان باید ابتدا تعداد کارکنانی که باید استخدام شوند و نوع مهارت های مورد نیاز خود را پیش بینی کند. همچنین سازمان باید معین کند که چه وقت به این نیروها نیاز خواهد داشت. داوطلبان استخدام را می توان از طریق درج آگهی در رسانه ها و مراجعه به موسسات کاریابی و مراکز آموزشی شناسایی کرد.

انتخاب

پس از کارمندیابی برای منصب های خالی، باید افرادی را که بهتر می توانند نیازهای سازمان را برآورده سازند انتخاب کرد. انتخاب مستلزم تصمیم گیری دشواری است زیرا هر یک از انسان ها شخصیتی منحصر به فرد دارند.

توجیه و راهنمایی

پس از استخدام کارکنان جدید باید آنان را برای انجام وظایفشان راهنمایی کرد و با موقعیت شغلی خود آشنا ساخت. در برنامه های توجیهی، در مورد کارهایی که کارکنان باید انجام دهند، کارهایی که نباید انجام دهند و توقعاتی که سازمان از آنها دارد اطلاعاتی به کارکنان ارائه می شود.

حرکت

کارکنان استخدام شده، پس از توجیه نسبت به شغل خود، به منزله یک عضو جدید وارد فراگرد مدیریت نیروی انسانی سازمان می شوند و از طریق انتقال، ارتقاء و تنزل درجه و آموزش ضمن خدمت به حرکت در مسیر های پیشرفت شغلی می پردازند. هرگاه یکی از کارکنان در منصب جدیدی قرار گیرد، منصب قبلی او خالی می شود؛ به این ترتیب افراد جای یکدیگر را در سازمان پر می کنند و با انجام وظایف خود سازمان را در جهت نیل به اهدافش یاری می کنند.

ترک خدمت و انفصال

انفصال کارکنان و ترک خدمت آنان آخرین مرحله فراگرد مدیریت نیروی انسانی محسوب می شود. انفصال و ترک خدمت ممکن است نتیجه یافتن یک شغل بهتر، بازنشستگی، از کار افتادگی یا مرگ باشد.

پرسش ۳: مهارت های مورد نیاز مدیران در هر سطح از سلسله مراتب سازمانی را با رسم شکل توضیح دهید.

پرورش مدیران و توسعه منابع مدیریت

با توسعه سازمان های دولتی و خصوصی، به تدریج سازمان های بزرگی به وجود آمده اند که عهده دار رسیدگی به برخی از مهم ترین شئون زندگی مردم اند. مدیران این سازمان ها باید از سطح مطلوبی از دانش و قدرت درک برخوردار باشند تا بتوانند به نحوی صحیح و کارآمد در آنها اعمال مدیریت کنند. به طور کلی مهارت های مورد نیاز مدیر عبارتند از:

۱. **مهارت فنی** - مهارت به کارگیری علوم، روش ها، فنون و تجهیزات ویژه برای انجام امور و وظایف تخصصی

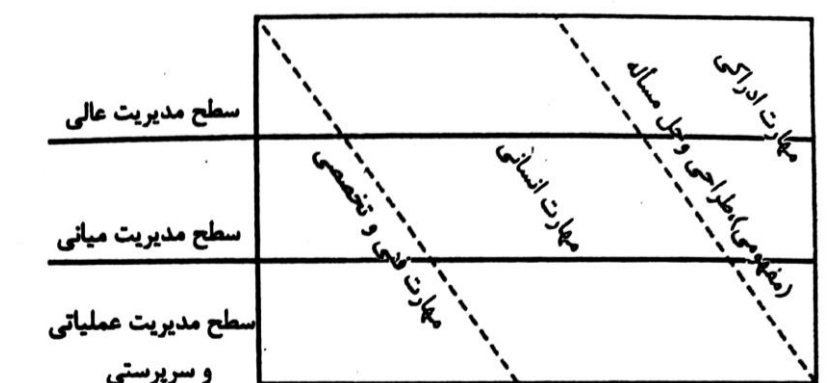
۲. **مهارت انسانی** - مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله

۳. **مهارت ادراکی** - مهارت و قدرت درک پیچیدگی های کل سازمان و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد

خود در سازمان. این مهارت به فرد کمک می کند تا بتواند مطابق و همسو با اهداف کل سازمان عمل کند.

به مراتبی که مدیر از سطح سرپرستی به سطح مدیریت عالی ترقی می کند، به ترکیب های متفاوتی از این مهارت ها

نیاز خواهد داشت.



مهارت های مورد نیاز مدیران در هر سطح از سلسله مراتب سازمانی

- سرپرستان سطوح عملیاتی نیاز قابل توجهی به مهارت های فنی و تخصصی دارند؛ زیرا موظفند که بر نحوه انجام کار نیروهای فنی و کارگران ماهر نظارت کنند.
- مدیران میانی به مهارت های رفتاری نیاز بیشتری دارند، ضمن آنکه تا حدودی نیز به مهارت ادراکی برای شناخت پیچیدگی های سازمان و جایگاه خود برای انجام کار احتیاج دارند.
- مدیران سطوح عالی سازمان، بیش از هر مهارت دیگری به مهارت ادراکی و مفهومی و توان طراحی و تجزیه و تحلیل مسائل نیاز دارند؛ زیرا کارایی مدیر به ویژه در سطوح عالی سازمان در گرو یافتن راه حل های عملی برای حل مسائل سازمانی است.

بنابراین، میزان نیاز به «مهارت های ادراکی» و «مهارت های فنی و تخصصی»، بر حسب سطوح سازمان متفاوت خواهد بود؛ ولی نیاز به «مهارت رفتاری و انسانی» به طور جدی در همه سطوح سازمانی احساس می شود در واقع یکی از مهمترین مهارت های مورد نیاز هر مدیر اجرایی «توانایی برای کار کردن با انسان ها» است.

فصل یازدهم: مبانی رهبری

پرسش ۱: «مدیریت»، «رهبری» و «سبک رهبری» را تعریف نمایید.

اهمیت هدایت به حدی است که برخی صاحب نظران، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند و با این تأکید، **مدیریت** عبارت است از انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر.

هدایت، که بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد، از سه طریق «رهبری»، «انگیزش» و «برقراری ارتباطات» صورت می‌گیرد.

رهبری، عبارت است از تحت تأثیر قرار دادن و نفوذ در دیگران برای کسب هدف مشترک و اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد آن را مدیریت می‌نامند.

فردی که موفق به نفوذ در دیگران می‌شود (بدون توجه به سلسله مراتب سازمانی)، به گونه‌ای اعمال رهبری کرده است. نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد که مستلزم دسترسی به منابع قدرت است.

منابع قدرت

- قدرت‌هایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند: پاداش، تنبیه، عرفی (مشروع)
- قدرت‌هایی که مبتنی بر توانایی‌های شخصی مدیرند: خبرگی، صلاحیت (مرجعیت)، اطلاعات

نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ را **سبک رهبری** می‌گویند. شیوه‌های رهبری و مدیریت در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است.

پرسش ۲: رویکردهای عمده در مطالعات رهبری را توضیح دهید.

پرسش ۳: صفات و خصوصیات ویژه رهبر را نام برده و توضیح دهید.

رویکردهای عمده در مطالعات رهبری

تاکنون پژوهش‌ها و مطالعات متعددی در مورد رهبری انجام شده است. در اینجا به طور خلاصه به نتایج برخی از آنها که به سه زمینه کلی «۱- خصوصیات و صفات ویژه رهبری»، «۲- رفتار رهبری» و «۳- رهبری اقتضایی» پرداخته‌اند، اشاره می‌شود.

۱- خصوصیات و صفات ویژه رهبری

برخی بر این باورند که رهبران از صفات ویژه و ممتازی برخوردارند.

صفات و خصوصیات ویژه رهبر:

۱. **هوش:** معمولاً رهبران از پیروان خود باهوش ترند.

۲. **بیان رسا و با نفوذ:** با بیان رسا و بانفوذ بهتر می‌توان دیگران را ترغیب به اطاعت کرد.

۳. **بلوغ فکری و وسعت نظر:** باید در حدی باشد که از ناکامی‌ها ناامید نشود و از موفقیت‌ها مغرور نگردد.

۴. **انگیزه موفقیت طلبی:** رهبران باید از انگیزه درونی زیادی برای نیل به موفقیت برخوردار باشند، به گونه ای

که پس از نیل به یک هدف تحقق اهداف بالاتر و مهمتری را مدنظر قرار دهند.

پرسش ۴: انواع رفتار رهبری کدامند؟

۲- رفتار رهبری

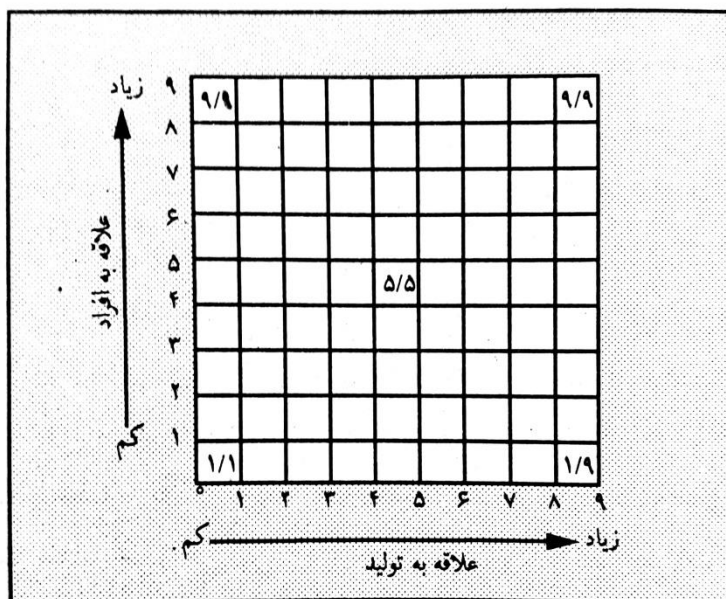
دو نوع رفتار رهبری، رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی مورد بررسی قرار گرفته اند. در مطالعات رفتار رهبری فرض بر این بود که انتخاب سبک رهبری به چگونگی طرز فکر و مفروضات وی درباره‌ی منشأ قدرت رهبری و طبیعت و فطرت انسان‌ها بستگی دارد. اگر رهبر قدرت خود را ناشی از مقام خودش بداند و انسان را موجودی ذاتاً تنبل و غیر قابل اعتماد تصور کند، رفتاری آمرانه و وظیفه گرا خواهد داشت. اگر رهبر قدرت خود را ناشی از حمایت پیروانش بداند و انسان را موجودی مسئولیت پذیر و قابل اعتماد تصور کند، رفتاری مشارکت جویانه و انسانگرا خواهد داشت.

نظریه های رفتار رهبری

پرسش ۵: سبک سنج مدیریت بلیک و موتن را توضیح دهید.

۱-۲- سبک سنج مدیریت بلیک و موتن

سبک سنج مدیریت، درجات مختلف میزان تمایل رهبر به انسان گرایی و وظیفه گرایی را در ۸۱ حالت ترکیبی نشان می‌دهد. این سبک سنج روی یک محور مختصات شکل می‌گیرد که در یک بُعد آن میزان توجه رهبر به وظیفه و در بُعد دیگر، میزان توجه رهبر به کارکنان مورد نظر قرار می‌گیرد. روی هر محور ۹ درجه نسبی تعریف شده است. بدین ترتیب، سبک رهبری هر مدیر با توجه به میزان تمایل وی به وظیفه گرایی و انسان گرایی، روی شبکه مشخص می‌شود.



سبک سنج مدیریت

پرسش ۶: پنج حالت ویژه در سبک سنج مدیریت کدامند؟

در سبک سنج بلیک و موتن، ۵ حالت ویژه در نظر گرفته می شود:

- در حالت ۱/۱، فقط تا حدی که به عضویت فرد در سازمان خدشه وارد نشود، برای انجام کار تلاش می شود (تلاش در حداقل ممکن).
- در حالت ۱/۹، کارها به گونه ای تنظیم می شوند که تا حد امکان، دخالت عواطف و روابط انسانی در کارآیی سازمان کاهش یابد (توجه صرف به وظیفه سازمان و کارآیی).
- در حالت ۵/۵، سعی می شود از طریق ایجاد توازن بین حفظ روحیه کارکنان و انجام وظایف، بازدهی سازمان در حدی مطلوب تأمین گردد.
- در حالت ۹/۱، نیازها و مسائل نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرد و برای ایجاد حُسن رابطه تلاش می شود تا محیط دوستانه ای به وجود آید، ولی کارها با صبر و حوصله انجام می گیرد (توجه صرف به روابط انسانی).
- در حالت ۹/۹، جوی صمیمی و دوستانه و مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان به وجود می آید و در نتیجه، به دلیل معاونت و مشارکت صمیمانه افرادی متعهد، اهداف سازمانی در حدی بسیار مطلب تحقق می یابند.

پرسش ۷: درباره انواع سیستم های مدیریت لیکرت توضیح دهید

سیستم های مدیریت لیکرت

لیکرت ۴ سیستم برای رهبری قائل است:

سیستم یک - مدیریت بسیار عامرانه و دستوری

- مدیر به کارکنان اعتماد ندارد و مراوده با فرادستان نیز همراه با ترس و عدم اعتماد است.
- هدف گذاری و تصمیم گیری به طور عمده در سطوح بالای سازمان صورت می گیرد و کنترل از سطوح بالا و متمرکز اعمال می گردد.
- کارکنان از طریق تهدید و تنبیه به انجام کار وادار می شوند و روشهای تشویق مبتنی بر ارضای نیازهای حیاتی اولیه و ایمنی است.
- سازمان های غیررسمی مورد مخالفت شدید قرار دارند وجود آنها نوعی تعارض با اهداف سازمان محسوب می شود.

سیستم دو - مدیریت دلسوزانه

- مدیر در حد مطلوب به کارکنان خود اعتماد و اطمینان، ترحم و دلسوزی دارد و کارمندان با مدیران رابطه همراه با ترس و احتیاط دارند.
- هدفگذاری در راس سازمان انجام می شود ولی در فراگرد کنترل و تصمیم گیری تا حدی تفویض اختیار می شود.
- برای ایجاد انگیزه از ساز و کارهای تنبیه و تشویق استفاده می شود.
- سازمان های غیر رسمی وجود دارند ولی در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت چندانی نشان نمی دهند.

سیستم سه - مدیریت مشاوره ای

- مدیریت میزان قابل ملاحظه ای به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد و روابط دو طرفه ای با کارکنان برقرار می کند.
- خط مشی و تصمیم های عمده در سطح بالا اتخاذ می شوند ولی قسمت عمده فراگرد کنترل بر سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی تفویض می گردد.

- برای ایجاد انگیزه از تشویق و احترام استفاده می شود.
- سازمان های غیر رسمی در صورت تشکیل از اهداف و مقاصد سازمانی رسمی حمایت می کنند.

سیستم چهار - مدیریت مشارکتی یا حمایتی

- مدیران به کارکنان خود کاملاً اعتماد و اطمینان دارند و ارتباطات در مجاری افقی، عمودی و مورب جریان دارد.
- قدرت تصمیم گیری و کنترل به طور وسیعی در سراسر سازمان توزیع می شود.
- سازمان های رسمی و غیررسمی تقریباً در هم ادغام می شوند.

نوع سیستم	اول	دوم	سوم	چهارم
عناصر فراگرد رهبری	مدیریت آمرانه (دیکتاتورمآب)	مدیریت دلسوزانه (دیکتاتورخیرخواه)	مدیریت مشاوره ای	مدیریت مشارکتی
۱. میزان اعتماد و اطمینان	Ø	ارباب و رعیتی	نسبتاً خوب	کامل
۲. چگونگی ایجاد انگیزش	از طریق تهدید و ارباب	از طریق تنبیه و ارائه پاداش بالقوه	از طریق ارائه پاداش و تنبیه بالقوه	از طریق سیستم تشویق و تنبیه مورد توافق طرفین (مدیریت و کارکنان)
۳. نحوه ارتباطات	یکطرفه	یکطرفه	دو طرفه	دو طرفه
۴. میزان تعامل	Ø	با احتیاط (از جانب کارکنان)	نسبتاً خوب	خوب

سبک ها یا سیستم های مدیریتی لیکرت

۳- رهبری اقتضایی (انطباق رفتار رهبر با شرایط)

پرسش ۸: رهبری اقتضایی به چه مفهوم است؟ در باره نظریه رهبری اقتضایی فیدلر توضیح دهید.

برخی صاحب نظران، رهبری را تا به سه عامل رهبر، پیرو و موقعیت می دانند؛ بدین ترتیب، ویژگی های رفتاری و شخصیتی رهبر، میزان توان و تمایل کارکنان و میزان تناسب اهداف شخصی آنان با اهداف سازمانی و محیط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی سازمان، میزان اثربخشی فراگرد رهبری را تعیین می کند.

۳-۱- نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

فیدلر مدیران را به دو دسته رابطه گرا و کارگرا تقسیم می کند و بر این باور است که مدیر نمی تواند شخصیت و سبک رهبری خود را تغییر دهد، ولی می تواند محیط را تغییر دهد.

متغیرهای وضعیتی نظریه فیدلر:

۱. **رابطه رهبر و پیرو** (قدرت و نفوذ شخص رهبر)

۲. **ساختار یافتگی کار** (میزان یکنواختی و تکراری بودن یا تنوع وظایف کاری، میزان مشخص بودن یا ابهام آنها)

۳. **قدرت منصب و مقام** (میزان حمایت مافوق ها از مدیر، میزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر).

اگر مدیر دارای قدرت شخصی، ضمن بهره مندی از حمایت مدیران مافوق عهده دار کاری معین و تعریف شده باشد و یا برعکس، بدون قدرت و حمایت مافوق عهده دار کاری نامعین و جدید باشد، از سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده می کند. اگر موقعیت به گونه ای باشد که ضمن بهره مندی مدیر از حمایت نسبی مدیران مافوق، با کاری نسبتاً معین سر و کار داشته باشد و از نظر قدرت شخصی و مقبولیت در حد متوسط ارزیابی شود، باید از سبک رهبری میانه رو و مبتنی بر روابط انسانی استفاده کند.

پرسش ۹: نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد را توضیح دهید.

۲-۳- نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد

این نظریه برای هر وضعیت خاص، فقط یک سبک ویژه را تجویز می کند و بر ضرورت انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه ای (حمایت احساسی و اجتماعی) رهبر با میزان آمادگی کارکنان برای انجام کار تأکید می شود.

• **رفتار کاری**، رفتاری است که رهبر ضمن درگیری در بیان وظایف و مسئولیت های هر فرد یا گروه بروز می دهد.

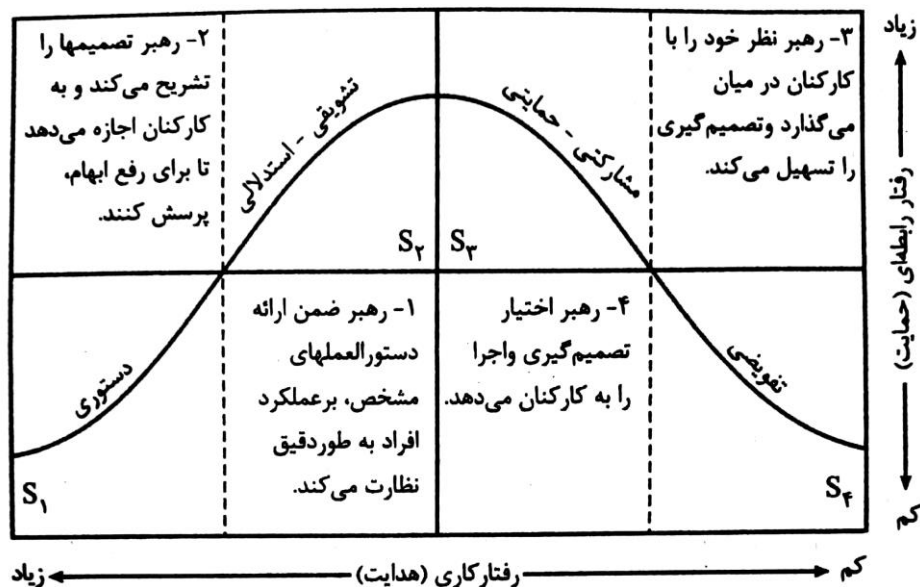
• **رفتار رابطه ای**، بر اقدام هایی که رهبر برای برقراری ارتباطات دو یا چند جانبه مبذول می دارد، دلالت می کند (نظیر رفتار حمایتی، شنود موثر و تسهیل کنندگی).

• منظور از **آمادگی کارکنان**، میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص است.

○ **بلوغ و آمادگی کاری**، بر میزان توان، مهارت، دانش و تجربه مورد نیاز برای انجام یک کار خاص،

○ **بلوغ روانی یا تمایل به کار**، میزان اعتماد، تعهد و انگیزش برای اتمام یک کار خاص است.

در نمودار ذیل رابطه میزان آمادگی و سطح رفتار رهبری در دو بُعد حمایت و هدایت با یک منحنی زنگوله ای نشان داده شده است.



سطح آمادگی کارکنان			
کم	متوسط		زیاد
	کم (R_1)	زیر متوسط (R_2)	بالای متوسط (R_3)
	توانا، بی‌علاقه یا نامطمئن	توانا، ولی بی‌علاقه یا نامطمئن	توانا، علاقه‌مند یا مطمئن

رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان براساس نظریه رهبری وضعیتی

در نظریه رهبری وضعیتی، چهار سبک رهبری متمایز می‌شوند:

۱- سبک دستوری (S_1)

- برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی‌تمایل باشند.
- در این حالت به کارکنان گفته می‌شود که چه کاری را چگونه انجام دهند.

۲- سبک اقناعی (استدلالی - تشویقی) (S_2)

- برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و علاقه‌مندند و اعتماد به نفس دارند.
- در این حالت ضمن صدور دستور برای آنان توضیح داده می‌شود و برای حفظ شور و شوق کارکنان از ابزار تشویق استفاده می‌شود.

۳- سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل کنندگی) (S_3)

- برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آنها پایین باشد.
- در این حالت رهبر بر ارتباط دوجانبه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید می‌کند.

۴- سبک تفویضی (S_4)

- برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان و تمایل آنها در حد مطلوب است.
- در این حالت افراد نیاز ناچیزی به حمایت و هدایت دارند.

پرسش ۱۰: انواع قدرت را نام برده و توضیح دهید.

انواع قدرت

قدرت، بر تحمیل اراده و نفوذ بر رفتار دیگران دلالت دارد و نفوذ نتیجه‌ای است که از به کارگیری و فعال شدن قدرت حاصل می‌شود. همراه با اختیار، قدرت پاداش و تنبیه نیز به شخصی واگذار می‌شود که از منصب و مقام وی نشأت می‌گیرد؛ در واقع اختیار دربرگیرنده حق تصمیم‌گیری، حق صدور دستور و قدرت تنبیه و تشویق است.

انواع قدرت عبارت است از:

۱. قدرت ناشی از مقام و منصب

- قدرت پاداش دادن: توان فراهم کردن چیزهایی که افراد به آن‌ها علاقه دارند.
- قدرت تنبیه کردن: توان محروم ساختن افراد از چیزهایی که به آن‌ها علاقه دارند.
- قدرت ناشی از استناد به قوانین و مقررات: به موجب قانون اعمال می‌گردد.
- قدرت ناشی از مشروعیت (قدرت عرفی ناشی از ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی): کارکنان اتخاذ تصمیم را در شأن مدیر می‌دانند.

۲. قدرت شخصی

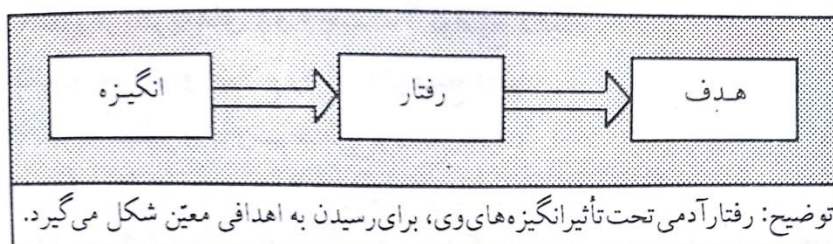
- قدرت ناشی از مهارت و خبرگی: شخص دارای دانش‌ها و تجربی است که دیگران فاقد آن بوده و به آن نیازمندند.

- قدرت ناشی از صلاحیت: کارکنان ویژگی های خوبی مانند صداقت، امانت و رازداری را به رئیس خود نسبت می دهند.
- قدرت ناشی از ارتباط با افراد ذی نفوذ: بر وجود ارتباط یا تصور کارکنان از وجود رابطه میان مدیر و مراکز قدرت دلالت دارد.
- قدرت ناشی از اطلاع داشتن: داشتن اطلاعات مفید یا توان شخصی برای دسترسی به آن اطلاعات.

فصل دوازدهم: هدایت از طریق انگیزش

پرسش ۱: انگیزش چیست؟

انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می کند. از سویی همه رفتارهای انسان هدفدار است. می توان گفت دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارت است از: انگیزه و هدف.



نحوه شکل گیری رفتار انسان

نظریه پردازی در مورد انگیزش

نظریات انگیزش

۱- نظریات تبیین کننده عوامل انگیزش

۱-۱- نظریه سلسله مراتب نیازها

۲-۱- نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده

۳-۱- نظریه X و Y

۲- نظریات تبیین کننده فراگرد انگیزش

۱-۲- نظریه تقویت و اصلاح رفتار

۲-۲- نظریه انتظار

۳-۲- نظریه برابری

۴-۲- نظریه هدف گذاری

نظریات تبیین کننده فراگرد انگیزش با بررسی ساز و کارها و شیوه های ایجاد انگیزه به تشریح این بخش از معمای انگیزش می پردازند. نظریات تبیین کننده عوامل انگیزش، محتوا و عناصر تشکیل دهنده عوامل ایجاد انگیزش را مورد مطالعه قرار می دهند و فقط به انگیزه ها و نیازهای شکل دهنده رفتاری می پردازند.

پرسش ۲: نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو را توضیح دهید.

۱- نظریات تبیین کننده عوامل انگیزش

۱-۱- نظریه سلسله مراتب نیازها (مازلو)

طبق این نظریه، نیازهای اساسی انسان عبارت است از:



۱. نیازهای جسمانی اولیه

۲. نیازهای ایمنی (نیاز به ثبات و رهایی از ترس و نگرانی)

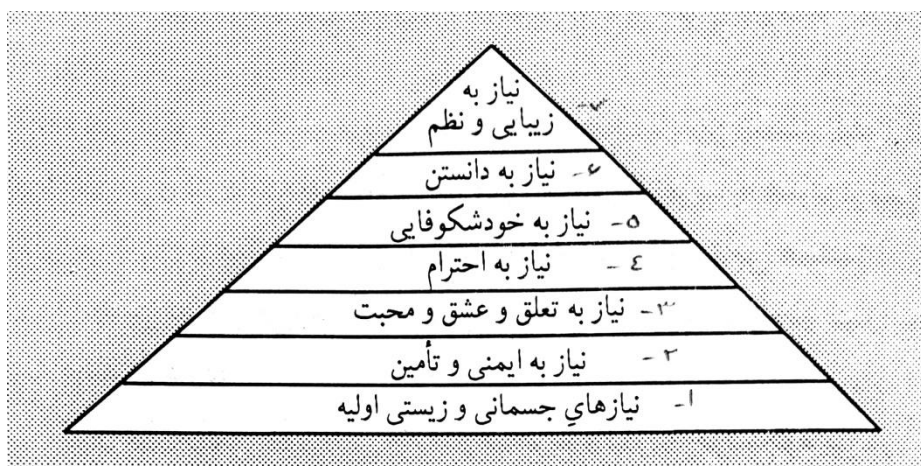
۳. نیاز به احترام (حرمت و مقام و موقعیت)

۴. نیاز به خودشکوفایی

۵. نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده ها)

۶. نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم)

با ارضای نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح بالاتر مطرح می شوند و ارضای آن نیاز محرک اصلی رفتار فرد می شود. نیاز خود شکوفایی به تمایل فرد به شکوفا کردن آن چه به صورت بالقوه در خویشتن دارد و تکوین تدریجی و شدن هر آنچه شایسته شدنش را دارد اشاره می کند. در این سطح، بیشترین تفاوت فردی میان افراد مشاهده می شود. نیازهای زیبایی شناختی با نیازهای کنشی و شناختی و شخصیتی انگیزاننده در هم آمیخته است. هنگامی که یک نیاز در مدت زمانی نسبتاً طولانی ارضا گردد، ارزش آن برای فرد کمتر از ارزش واقعی آن به نظر می رسد.

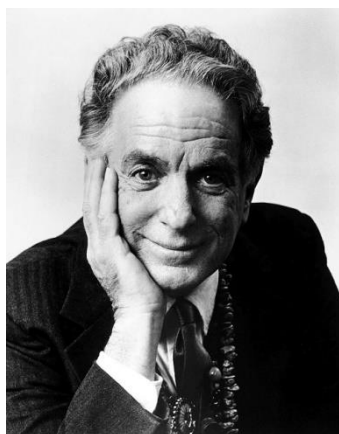


سلسله مراتب نیازهای انسان

پرسش ۳: نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها (هرزبرگ) را توضیح دهید.

۱-۲- نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها (هرزبرگ)

در این نظریه فرض می‌شود که آدمی با عوامل موثر بر رضایت شغلی، برخوردی دوگانه دارد:



عوامل بهداشت روانی (فضای کاری مناسب محیط تمیز نور دما و غیره):

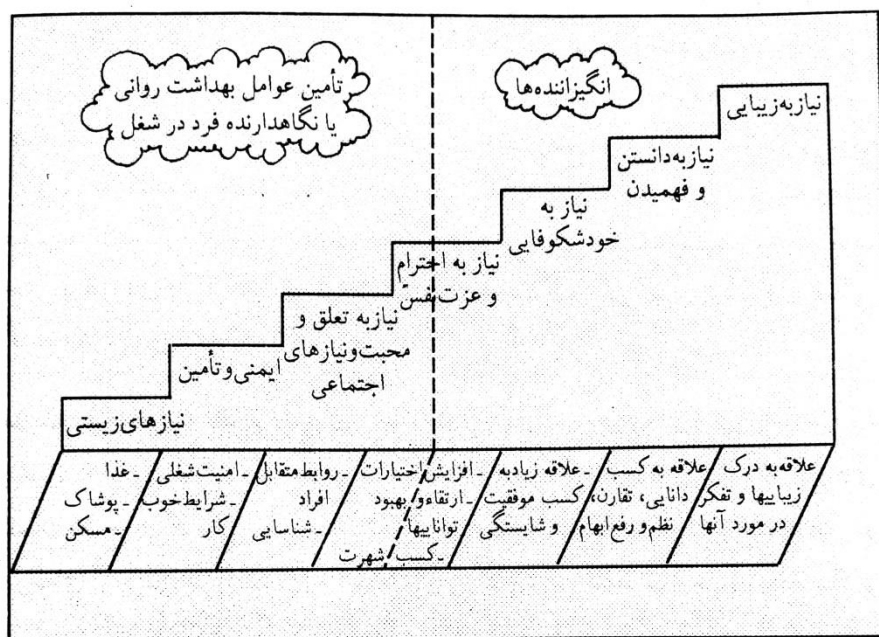
فقدان برخی عوامل، در فرد احساس عدم رضایت می‌کند و فراهم آمدن آنها از احساس عدم رضایت وی می‌کاهد؛ این عوامل حافظ وضع موجود، نگهدارنده یا تأمین کننده بهداشت روانی نام دارند. افراد نسبت به ارضای عوامل بهداشتی که معمولاً به عوامل خارج از شغل مربوط می‌شود، بی تفاوتند. مانند: بهسازی محیط کار.

عوامل انگیزاننده (مسئولیت بیشتر تحسین و...):

در مقابل عوامل بهداشتی، عوامل انگیزاننده و مربوط به عوامل درونی شغل قرار دارند که افراد نسبت به عدم ارضای آنها بی تفاوتند ولی در صورت ارضا آنها برانگیخته می‌شوند. مانند: مسئولیت بیشتر، پیشرفت در کار، کسب موفقیت و تحسین به خاطر حسن انجام کار.

در مقایسه نظریه مازلو و هرزبرگ باید گفت: نیازهای مطرح شده در سطح اول سلسله مراتب مازلو برای حفظ بهداشت روانی ضرورت دارد (انگیزاننده نیستند). نیاز به عزت نفس در هر دو گروه نگهدارنده و انگیزاننده قرار می‌گیرد. اگر نیاز به عزت نفس از طریق ارتقای مقام ارضاء گردد و بدون توجه به صلاحیت فرد و به دلیل داشتن ارتباطات خویشاوندی با

مقامات عالی رتبه باشد، در زمره نیازهای نگهدارنده و اگر ارتقای مقام به دلیل صلاحیت و شایستگی فردی باشد، انگیزاننده است.



مقایسه نظریه سلسله مراتب نیازهای انسان و نظریه عوامل بهداشتی

پرسش ۴: نظریه X و Y مک گریگور را توضیح دهید.

۱-۳- نظریه X و Y (نظریه دو ساحتی مک گریگور)



مک گریگور در نظریه ای دوساحتی در مورد انسان، برداشت ها، طرز تلقی ها و نگرش های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است. طبق این نظریه، مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان دارند به هدایت کارکنان می پردازند.

مفروضات نظریه Y	مفروضات نظریه X
کار به طور طبیعی مانند بازی است.	بیشتر افراد ذاتاً تنبل و از کار بیزارند.
معمولاً افراد مسئولیت پذیرند.	بیشتر انسان ها از قبول مسئولیت گریزانند.
احساس رضایت درونی بهترین پاداش است و خودکنترلی مؤثرتر از کنترل بیرونی است.	برای انگیزش باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توزیع شده است.	قابلیت خلاقیت و نوآوری فقط در اختیار مدیران و رهبری است.
کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد.	بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند.

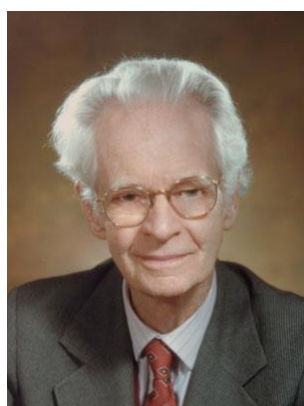
ویژگی‌های سبک مدیریت بر مبنای پیش‌فرض‌های نظریه X	ویژگی‌های سبک مدیریت بر مبنای پیش‌فرض‌های نظریه Y
۱ تأکید بر تمرکز و تصمیم‌گیری متمرکز	۱ تأکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی
۲ تأکید بر کنترل منابع	۲ تأکید بر ارزیابی نتایج
۳ مدیرمداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران	۳ کارمندمداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران
۴ استفاده از مشوق‌های خارجی	۴ استفاده از مشوق‌های درونی شغل
۵ توقع حصول نتایج کوتاه‌مدت	۵ توقع حصول نتایج بلندمدت
۶ استفاده از ساز و کارهای کنترل توسط دیگران	۶ استفاده از ساز و کارهای کنترل درونی
۷ تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیت‌های موجود	۷ کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات
۸ تأکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد	۸ پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)

ویژگی‌های سبک‌های مورد استفاده مدیران، بر مبنای مفروضات X و Y

۲- نظریات تبیین کننده فراگرد انگیزش

۲-۱- نظریه تقویت و اصلاح رفتار (اسکینر)

در این نظریه دو نوع رفتارهای واکنشی (غیر ارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی) از هم متمایز می‌شوند و تأکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسان‌ها را مورد توجه قرار داد.



پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی‌فایده، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت و رفتار بی‌فایده را تضعیف کرده یا حذف نمود. این فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً «اصلاح رفتار» می‌نامند. در این نظریه، منظور از «تقویت»، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می‌دهد که می‌تواند منفی باشد و از طریق حذف یک حالت منفی انجام شود. منظور از «تنبیه» در این نظریه، عملی است که احتمال تکرار یا رفتار را کاهش می‌دهد. «نادیده گرفتن یا چشم‌پوشی»، متوقف ساختن تقویتی است که قبلاً صورت می‌پذیرفت.



انواع رهیافت‌های تصحیح رفتار

اسکینر بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن «تقویت مثبت» با «چشم‌پوشی» است بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب پاداش داده شده و رفتارهای نامطلوب نادیده گرفته شود.

زمانبندی تقویت، انواع مختلفی دارد:

۱. تقویت با فواصل ثابت (مانند زمانی که برای حضور کامل فرد در یک فاصله ثابت، پاداش در نظر گرفته می شود).
۲. تقویت با فواصل متغیر (مانند زمانی که بودجه ویژه برای ارائه پاداش های اضافی در نظر گرفته می شود).
۳. تقویت با نرخ ثابت (اگر هدف تشویق یادگیری سریع باشد).
۴. تقویت با نرخ متغیر (اگر هدف حفظ رفتار در بلند مدت باشد)

مبنای تعیین تناوب تقویت		مبنای زمانبندی تقویت
تعداد تکرار رفتار	گذشت زمان	
تقویت با نرخ ثابت مثال: به ازاء هر چهار مرتبه تکرار رفتار، یکبار تقویت می شود.	تقویت با فواصل ثابت مثال: هر شش دقیقه یکبار تقویت می شود.	ثابت
تقویت با نرخ متغیر مثال: تعداد مرتبه‌هایی که رفتار باید تکرار شود تا تقویت صورت پذیرد، حول میانگین، متغیر است.	تقویت با فواصل متغیر مثال: فاصله هر بار تقویت تا دفعه بعد، حول میانگین، متغیر است.	متغیر

انواع برنامه‌های زمانبندی تقویت

انتقاد های گوناگونی به نظریه تقویت و اصلاح رفتار وارد شده است:

- تفاوت های فردی را در نظر نمی گیرد.
- نقش انگیزه های درونی افراد در انگیزش نادیده گرفته شده است.
- پویایی های شناختی افراد نادیده انگاشته می شود.
- اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تاثیر پویایی گروه بر رفتار را نادیده گرفته است.
- تقویت رفتار بر اساس این نظریه فقط به ایجاد تغییرات موقت در رفتار انسان ها می انجامد.

۲-۲- نظریه انتظار

بر اساس این نظریه، انگیزه هر عمل و علت بروز هر رفتار خاص تحت تاثیر موارد زیر است:

عوامل موثر در انگیزه:

- انتظار افراد از نتایج حاصل از یک رفتار معین (پاداش یا تنبیه)
- جذابیت آن نتایج در ارضای نیازهای افراد مذکور
- اعتقاد به امکان پذیری تحقق نتیجه

در این نظریه، انگیزش نتیجه ادراکی است که با مقایسه آنچه افراد انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعاً به دست می‌آورند برایشان حاصل می‌شود. در نظریه انتظار میزان تلاش تابع احتمال انجام کار، احتمال تحقق هدف و درصد مطلوبیت و جذابیت نتیجه است.

$$\boxed{\begin{matrix} \text{میزان} \\ \text{تلاش و} \\ \text{کوشش} \end{matrix}} = \left(\begin{matrix} \text{میزان اعتقاد به اینکه} \\ \text{تلاشها به انجام کار} \\ \text{منجر خواهد شد} \end{matrix} \right) \times \sum \left[\left(\begin{matrix} \text{میزان اعتقاد به اینکه} \\ \text{انجام کار به نتیجه} \\ \text{مطلوب می‌انجامد} \end{matrix} \right) \times \left(\begin{matrix} \text{میزان} \\ \text{جذابیت} \\ \text{نتیجه} \end{matrix} \right) \right]$$

رضایت در این نظریه، تابع نتایج کسب شده و تصویری که فرد از میزان رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد است. اگر فرد احساس کند که رفتار سازمان با وی، با رفتار سازمان با سایر کارکنان برابر است، پاداش دریافتی را منصفانه قلمداد می‌کند. نکته دیگر آن است که در نتیجه ارضاء نیازها، اعتقاد به مثمر بودن کوشش‌ها، از حیث «منجر شدن کوشش به نتیجه جذاب» تقویت می‌شود و بدین ترتیب انگیزه فرد برای کوشش‌های بعدی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. استمرار فعالیت این چرخه بازخور، به تدریج موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود.

۲-۳- نظریه برابری (آدامز)

پرش ۵: نظریه برابری (آدامز) را توضیح دهید.



طبق این نظریه، اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند.

افراد «دریافتی خود» را با «دریافتی دیگران» از سازمان مقایسه می‌کنند. اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیرمنصفانه است، احساس

بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند.

$\frac{\text{دریافتی افراد دیگر از سازمان}}{\text{آورده افراد دیگر به سازمان}}$	؟	$\frac{\text{دریافتی فرد از سازمان}}{\text{آورده فرد به سازمان}}$
اگر میان «نسبت دریافتی فرد از سازمان و آورده او به سازمان» و «نسبت دریافتی افراد دیگر از سازمان و آورده آنها به سازمان»، تساوی برقرار باشد و بتوان بجای علامت ؟ از علامت = استفاده کرد، فرد احساس عدالت خواهد کرد. ولی اگر یکی از نسبت ها بزرگتر یا کوچکتر از دیگری باشد، فرد احساس بی عدالتی خواهد کرد.		

افراد ممکن است برای کاهش بی عدالتی، یکی از راه های زیر را انتخاب کنند:

۱. میزان آورده های خود را کاهش دهند.
۲. برای تغییر نتایج دریافتی خود از سازمان تلاش کنند.
۳. آورده ها یا دریافتی های خود را از حیث شناختی مجدداً ارزیابی کنند.
۴. سازمان را ترک کنند.
۵. بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته، از آنها بخواهند تا خیلی سخت تلاش نکنند.
۶. افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند.

۶- نظریه هدف گذاری (لاک) را توضیح دهید.

۲-۴- نظریه هدف گذاری (ادوین لاک)

این نظریه بر این واقعیت تاکید دارد راد هدفمند بهتر از افراد فاقد هدف و افراد دارای اهداف چالش برانگیز بهتر از افراد دارای اهداف آسان فعالیت می کنند.

الف) مواردی که بر چالش انگیزه اهداف اثر می گذارند:

۱. دقت در هدف گذاری - هر چه هدف مشخص تر باشد احتمال برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر افزایش می یابد.
۲. پذیرش هدف - افراد معمولاً اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی پذیرند زیرا دستیابی به آنها را غیر ممکن می دانند.

۳. امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف - افراد باید بر این باور باشند که می توانند به خوبی از عهده انجام کار بر آیند.



ب) عواملی که بر شدت رابطه میان اهداف و عملکرد اثر می گذارند (تعدیل کننده ها):

۱. توان فرد - اگر افراد از استعداد، دانش و تجربه کافی برای تحقق هدف برخوردار باشند، عملکرد آنها بهتر خواهد بود.
۲. تعهد نسبت به هدف - اگر افراد نسبت به هدف تعهد داشته باشند، بی وقفه و پیگیر مترصد تحقق آن خواهند بود.
۳. بازخور - اگر اطلاعات کافی در مورد نحوه پیشرفت افراد در تحقق هدف در اختیار آنها قرار گیرد، عملکردشان بهبود می یابد.
۴. دشواری و پیچیدگی کار - هر چه کار دشوارتر باشد، افراد تلاش بیشتری در جهت کسب هدف انجام می دهند.

ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به اهداف موثرند (عوامل میانجی):

۱. هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد - هدف باید به گونه ای تنظیم شود که رفتارهای افراد را به فعالیت های ضروری برای نیل به مقصود متمرکز سازد.
 ۲. تلاش - سازوکار تلاش و پشتکار تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر میزان پیچیدگی کار، میزان چالش برانگیزی آن، توان و تمایل فرد، قرار می گیرد.
 ۳. پایداری - تمایل بلند مدت فرد به انجام کار
- در نظریه هدف گذاری به هدف و کمیت عملکرد توجه می شود و کیفیت نادیده گرفته می شود.

انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران

براساس مطالعات انجام شده، «انگیزش مدیران» بیشتر تحت تأثیر عوامل ذیل قرار دارد:

- چالشی بودن کار (به طوری که نه چندان ساده باشد و نه چندان دشوار)
- مقام (برای ارضای نیازهای اجتماعی و احترام)
- تمایل به رهبر شدن
- رقابت (برای کسب مزایای سازمانی و پیشرفت در کار)
- پول

فصل سیزدهم: هدایت از طریق ارتباطات

برقراری ارتباط موثر با کارکنان موجب آشنایی با نیازها و خواسته ها و درک بهتر انگیزه های آن ها می شود. اهمیت ارتباطات موثر به آن دلیل است که فراگردی ایجاد می کند که انجام وظایفی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل را برای مدیران تسهیل می کند و مدیران را در تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان یاری می رساند.

فراگرد ارتباطات

پرسش ۱: ارتباطات را تعریف نمایید.

ارتباطات، تبادل اطلاعات و انتقال معنی و در واقع انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است به گونه ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. ارتباطات فراگردی است که طی آن افراد از طریق انتقال علایم پیام به ارسال و دریافت معنی مبادرت می کنند.

پرسش ۲: عناصر ارتباطات را نام ببرید. عوامل ایجاد اختلال در ارتباطات چرا بوجود می آیند؟

عناصر فراگرد ارتباطات

۱. فرستنده (منبع) - فرستنده پیام، آغاز کننده ارتباط است.
۲. گیرنده (مقصد) - اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده منطبق نباشد، پیام کامل دریافت نشده است.
۳. مفهوم ذهنی پیام - مفهوم ذهنی پیام، همان فکر و اندیشه ای است که باید به گیرنده منتقل شود.
۴. نماد عینی پیام - همان علائم و نشانه هایی است که پیام را به صورت خبر، نکته یا موضوع، به گیرنده انتقال می دهد.
۵. وسایل و مجاری ارسال پیام - تناسب پیام با وسیله ارسال آن تأثیر زیادی بر کارایی و اثربخشی ارتباط دارد.
۶. دریافت و ثبت پیام
۷. تبدیل کردن پیام به مفهوم ذهنی گیرنده - پس از دریافت پیام، گیرنده باید آن را به اطلاعاتی تبدیل کند که مورد نظر فرستنده پیام بوده است (بر مبنای تجربه گیرنده و انتظارات و مقاصد فرستنده و ادراک گیرنده از علایم ارسالی).
۸. ادراک پیام - پس از تبدیل پیام به مفهوم ذهنی، محتوای آن ادراک می گردد.

۹. عوامل ایجاد اختلال - در فراگرد ارسال پیام از فرستنده به گیرنده، عوامل متعددی وجود دارند که موجب اختلال در ارسال پیام و نامفهوم شدن آن یا تداخل در ارتباطات می‌گردند. عوامل ایجاد اختلال به دلایل متعددی به وجود می‌آیند، نظیر:

ا. سهل‌انگاری فرستنده در ارسال صحیح پیام

ب. تحریف عمدی پیام توسط منابع ذینفع

ج. تاثیر صداهای ناخواسته بر فرایند ارتباطات

د. بی‌توجهی گیرنده هنگام دریافت پیام‌ها

ه. بی‌دقتی در تفسیر پیام دریافتی

۱۰. بازخور (که در جهت اثربخشی و کارایی پیام را معین می‌کند و نارسایی‌های ارتباطی را مشخص می‌سازد).

پرسش ۳: انواع مسیرهای ارتباطی با توجه به سطوح سلسله مراتب سازمانی را نام برده و توضیح دهید.

انواع مسیرهای ارتباطی با توجه به سطوح سلسله مراتب سازمانی

۱- ارتباطات افقی

از طریق رویه‌ها و روش‌های انجام کار در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صنفی و ستادی برقرار می‌شود.

مزایا: ۱- بهبود روحیه اعضای سازمان. ۲- افزایش هماهنگی واحدهای همسطح و افراد هم‌ردیف

معایب: ۱- ایجاد ائتلاف کاذب و شکل‌گیری گروه‌های غیر رسمی مخل. ۲- بی‌علاقگی افراد هم‌ردیف نسبت به مشکلات سطوح دیگر سازمان. ۳- متزلزل کردن موقعیت مسئولان کنترل تحت تاثیر علایق مشترک افراد هم‌ردیف.

۲- ارتباطات عمودی

به صورت از بالا به پایین و پایین به بالا برقرار می‌شود. ارتباطات از پایین به بالا با ارائه گزارش‌ها، پیشنهادات و درخواست‌ها به سطوح بالاتر استمرار می‌یابد.

۳- ارتباطات مورب

در این نوع ارتباطات، طرفین از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت با هم به مبادله پیام می‌پردازند.

مزایا: ۱- افزایش هماهنگی سطوح سازمانی متفاوت. ۲- انسجام فعالیتهای واحدهای مستقر در سطوح سازمانی متفاوت.

پرسش ۴: انواع شبکه های ارتباطی غیر رسمی را نام برده و با رسم شکل نشان دهید.

ارتباطات در سطح سازمان

شبکه های ارتباطی سازمان از حیث شکل، ساختار و عملکرد بر دو نوعند:

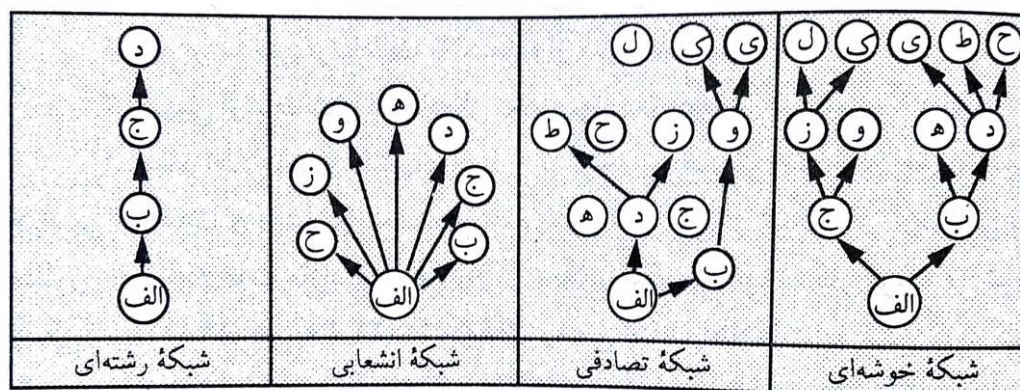
۱. شبکه های غیر رسمی و سیستم هایی که در اثر تعامل افراد ایجاد می شوند.

۲. شبکه های رسمی و سیستم هایی که در اثر فراگرد های رسمی سازمان به وجود می آیند.

۱- سیستم های ارتباطات غیر رسمی

با توسعه روابط غیررسمی در میان اعضای سازمان، شبکه های ارتباطی غیر رسمی شکل می گیرند. انواع این شبکه ها

عبارتند از:



انواع شبکه های ارتباطی غیررسمی

۱-۱- شبکه های رشته ای

عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار گرفته و هر عامل، اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه بسیار کم است.

۱-۲- شبکه های انشعابی

یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست آورده، آنها را بین اعضا منتشر می کند. این شبکه به ویژه برای انتشار اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیست به کار می رود.

۱-۳- شبکه های تصادفی

عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت کرده و منتشر می سازند. این شبکه هنگامی به کار می رود که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشد و مانعی در انتشار آنها موجود نباشد.

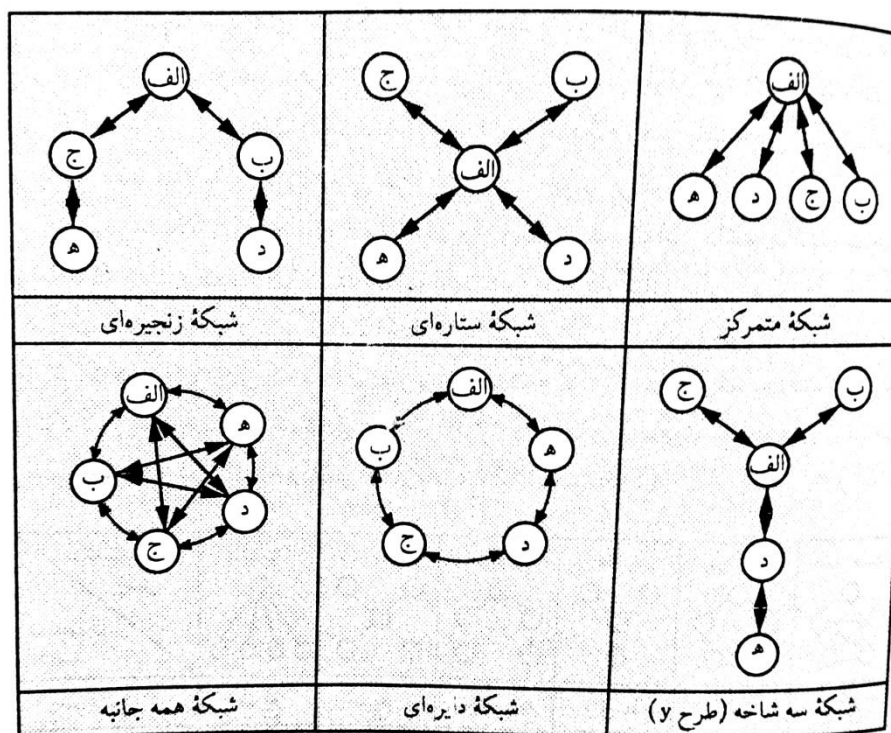
۴-۱- شبکه‌های خوشه‌ای

عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب کرده و اطلاعات را به آنها می‌دهد و عوامل انتقال دهنده جدید به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می‌کنند. شبکه‌های خوشه‌ای از سایر شبکه‌های غیر رسمی موثرتر است؛ زیرا تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می‌یابد، اطلاعات در زمان مناسب منتشر می‌گردد و افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می‌شود.

پرسش ۵: انواع سیستم‌های ارتباطات رسمی را با رسم شکل توضیح دهید.

۲- سیستمهای ارتباطات رسمی

شبکه‌های رسمی انتقال اطلاعات به شش گونه‌ی کلی تقسیم می‌شوند:



انواع شبکه‌های ارتباطی رسمی

۲-۱- شبکه‌های متمرکز

ویژگی‌های شبکه متمرکز:

۱. ارتباطات سریع‌تر و دقیق‌تر
۲. پایداری و سرعت ساختار ارتباطی
۳. بارز و نمایان بودن جایگاه رهبری

۴. سلسله مراتبی بودن ارتباطات

۲-۲- شبکه های ستاره ای

ویژگی های شبکه ستاره ای:

۱. سرعت و دقت خوب
۲. ساختار ارتباطی پایدار و متشکل
۳. مشخص و بارز بودن جایگاه رهبر
۴. ضعیف بودن روحیه افراد
۵. میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز

۲-۳- شبکه زنجیره ای

ویژگی های شبکه زنجیره ای:

۱. مشخص بودن جایگاه رهبر
۲. سرعت نسبتاً زیاد و دقت خوب
۳. ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل گیری
۴. ضعیف بودن روحیه کارکنان

۲-۴- شبکه سه شاخه (Y طرح)

ویژگی های شبکه سه شاخه:

۱. سرعت ارتباطات متوسط و دقت نسبتاً خوب
۲. ساختار ارتباطی در حال شکل گیری
۳. جایگاه رهبری نسبتاً مشخص
۴. سیستم نسبتاً متمرکز
۵. ضعیف بودن روحیه افراد

۲-۵- شبکه دایره ای

ویژگی های شبکه دایره ای:

۱. هر فرد فقط با دو نفر دیگر مرتبط است در نتیجه سرعت و دقت کم است

۲. افراد از روحیه خوبی برخوردارند

۳. جایگاه رهبر نامشخص است

۴. ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است

۲-۶- شبکه همه جانبه

ویژگی های شبکه همه جانبه:

۱. همه افراد با هم تماس دارند و سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است
۲. روحیه کارکنان عالی است
۳. جایگاه رهبر مشخص نیست
۴. هیچگونه ساختار ارتباطی تعریف شده وجود ندارد
۵. زمانی که سیستم به خلاقیت و نوآوری نیاز دارد و محدودیت زمانی وجود ندارد توصیه می شود.

همه جانبه	دایره ای	سه شاخه	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	شبکه های ارتباطی رسمی
						شاخصهای مقایسه
سریع	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	۱. سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	۲. دقت
فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل گیری	پایدار، ولی در حال شکل گیری	پایدار متشکل	پایدار (باشکل گیری فوری)	۳. ثبات ساختار ارتباطی
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	۴. میزان وضوح جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	۵. روحیه افراد

مقایسه کارکردهای شبکه های ارتباطی رسمی

پرسش ۶: انواع سبک های ارتباطی را نام برده و توضیح دهید.

انواع سبک های ارتباطی

مشابه سبک های رهبری، چهار سبک ارتباطات به کار گرفته می شود: ۱- دستوری، ۲- ترغیبی، ۳- حمایتی، ۴- تفویضی.

۱- سبک دستوری

- پیام ها باید روشن و صریح باشند.
- توان و تمایل افراد ناچیز است.
- برای آموزش افراد و ابلاغ دستورالعمل ها استفاده می شود.

۲- سبک ترغیبی

- برای تغییر نگرش ها و افکار عمومی در مورد سازمان استفاده می شود.
- در بسیاری از سازمانهای تجاری، سیاسی و مذهبی به کار گرفته می شود.

۳- سبک حمایتی

- برای ایجاد شناخت و برقراری تفاهم و ایجاد روابط سازگار میان افراد استفاده می شود.
- این نوع ارتباطات برای اجتناب از موضع تدافعی برقرار می شود.
- در این نوع ارتباط مدیر باید به توصیف موضوع پردازد، مسئله خاصی را مدنظر قرار دهد و ضمن انعطاف پذیری مسئولیت کامل گفته های خویش را به عهده بگیرد.

۴- سبک تفویضی

- از ارتباط یک طرفه و پیام های موجز استفاده می شود.
- افراد آنقدر توانمند هستند که به راحتی مفهوم پیام را در می یابند.
- این سبک برای رشد افراد و افزایش صرفه جویی در وقت مدیران استفاده می شود.

فصل چهاردهم: مبانی کنترل

همواره باید از یک ساز و کار اصلاح کننده یا خرده سیستم کنترل برای حفظ عملکرد سازمان در جریان دستیابی به اهداف تعیین شده استفاده شود. کنترل عاملی موثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود که معمولاً در کنار مفهوم برنامه ریزی مطرح می شود. در فراگرد کنترل با تشخیص فاصله «وضع موجود» با «وضع مطلوب» یا تطبیق «عملکردها» با «اهداف» به **تصحیح انحرافات** می پردازند.

پرسش ۱: کنترل را تعریف نمایید. مراحل فراگرد کنترل را بیان نمایید.

تعریف کنترل

کنترل فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده (هست ها) با فعالیتهای برنامه ریزی شده (باید ها)، مقایسه شده و عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف به صورت مستمر تصحیح می شود و طرح های اصلاحی برای نیل به حداکثر کارایی در تحقق اهداف تنظیم می گردند.

منظور از روش های کنترل مدیریتی، ساز و کارهایی است که مدیران برای کسب اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد کارکنان با استانداردها، برنامه ها و اهداف سازمانی به کار می گیرند. فراگرد کنترل در تمام مراحل اجرای برنامه و گاهی پس از خاتمه آن استمرار می یابد.

فراگرد کنترل

مراحل فراگرد کنترل:

۱. تعیین معیارها و ضوابط کنترل
۲. مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده
۳. تشخیص میزان انحرافات و بررسی علل بروز آنها
۴. تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات اصلاحی

پرسش ۲: انواع کنترل را نام برده و توضیح دهید.

انواع کنترل

با در نظر گرفتن زمان، جایگاه و میزان کنترل، می توان طبقه بندی های متنوع برای کنترل در نظر گرفت. روش های کنترل موقت و مقطعی در برابر روش های کنترل مستمر، کنترل متمرکز در برابر غیرمتمرکز، و روش های کنترل کمی در

برابر روش های کنترل کیفی مطرح می شود. مدیران می توانند بر اثر ضرورت از کنترل آینده نگر (قبل از عمل)، حال نگر (در حین انجام عمل) و گذشته نگر (پس از انجام عمل) استفاده کنند.

۱- کنترل آینده نگر بر مبنای پیش بینی نتایج عملیات (کنترل اولیه)

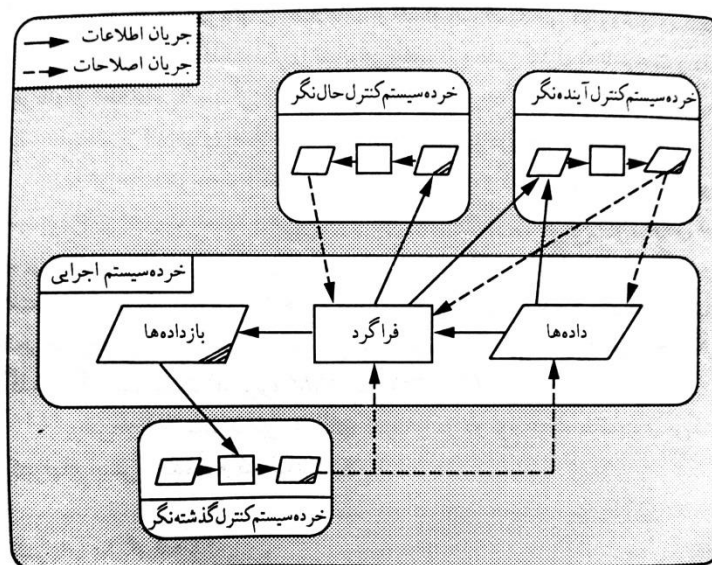
این روش کنترل هنگامی قابل استفاده است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد و بتوان تغییرات احتمالی در شرایط محیطی و میزان پیشرفت احتمالی در عملیات را به موقع پیش بینی کرد. با توجه به قابلیت کنترل آینده نگر در جلوگیری از انحرافات، اهمیت زیادی برای مدیران دارد.

۲- کنترل حال نگر (هدایتی)

در این حالت، عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن تحت کنترل قرار می گیرد. مانند کنترل امنیت هواپیما هنگام پرواز

۳- کنترل گذشته نگر (بازخور)

در این حالت، پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه ها مشخص می شود. باید توجه داشت اثر بخشی کنترل به سرعت و دقت جریان های اطلاعاتی بستگی دارد. هرچه جریان اطلاعات سریع تر باشد، سیستم از اقدامات اصلاحی سریع تر و دقیق تری برخوردار خواهد شد.



جریان های اطلاعات و اصلاحات در کنترل های آینده نگر، حال نگر، گذشته نگر

پرسش ۳: ویژگی های سیستم کنترل مؤثر را نام ببرید.

ویژگی های سیستم کنترل موثر

اثربخشی هر سیستم کنترل در گرو برخورداری از ویژگی ها و قابلیت های مناسب برای انجام عملیات مورد نظر است.

ویژگی های سیستم کنترل موثر:

۱. ارائه اطلاعات دقیق و صحیح
۲. ارائه اطلاعات به موقع و به هنگام
۳. هدفمند بودن و برنامه داشتن
۴. معقول بودن و مقبولیت
۵. مقرون به صرفه بودن
۶. تأکید بر نقاط حساس و راهبردی
۷. عینی بودن
۸. انعطاف پذیری و جوابگویی به نیازهای جدید
۹. قابلیت انطباق با تفاوت های فردی
۱۰. خطایابی و اصلاح کنندگی
۱۱. تناسب داشتن با جایگاه سازمانی
۱۲. قابل تجدید نظر بودن

کنترل موثر و سیستم های اطلاعاتی مدیریت

استفاده از سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) برای کنترل سازمان های پیچیده ضرورت دارد و به همین دلیل نقش متخصصان علوم رایانه ای در اداره و کنترل سازمان ها افزایش می یابد و از تعداد مدیران میانی کاسته می شود. هنگام جمع آوری اطلاعات برای کنترل باید ارزش اطلاعات اکتسابی با هزینه اکتساب آنها مقایسه شود.

مشکلات کنترل

معمولاً در مسیر اجرای برنامه های کنترل در سازمان، مشکلات و موانعی بروز می کنند که برخی از آنها عبارتند از: ۱- مقاومت کارکنان (سیستم کنترل، معمولاً بر شناسایی نقاط ضعف، نارسایی ها و کمبودها تأکید دارد و کمتر به نقاط قوت و عملکردهای مثبت توجه می کند؛ به همین دلیل کارکنان نسبت به سیستم کنترل بدبین می شوند)، ۲- تأخیر در ارائه نتایج کنترل (نتایج کنترل باید در زمان مناسب در اختیار مسئولان قرار گیرد تا فرصت استفاده از آن برای اصلاح عملکرد سیستم را داشته باشند)، ۳- استفاده از معیارهای غیرواقعی و غیرمنصفانه (باید توجه شود که معیارهایی برای سنجش عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد که از نظر آنان منصفانه و واقع بینانه محسوب گردد).