

* تعریف سازمان: عبارت است از مجموعی مستقل از واحدهای تفویض شده برای رسیدن به اهدافی مشخص با ساختار منظم و از پیش تعیین شده با نبلدگر همکاری می کنند.

* تعریف مدیریت: فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل بر فعالیت ها اعضا سازمان و کاربرد تمام منابع در دسترس برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می باشد.

* وجهه مشورت سازمانها: ۱- هدف ۲- نام ۳- منابع (مالی - تجهیز - ساقه - انسانی) ۴- مدیریت

* از نظر صیوچ سازمان مدیریت عبارتند از: ۱- عالی ۲- میانی ۳- اجرائی یا عملیاتی
- از نظر وظایف و تخصص مدیریت عبارتند از: ۱- مدیران وظیفه ای ۲- مدیران عمومی (رابطه عمومی و...)

* تعریف رهبری: فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با نبلدگر جهت تحقق اهداف سازمان.

* تفاوت مدیر و رهبر:

- ۱- مدیر منصوب می شود اما رهبر مبعوث است منصب خود را از روی لگوهی بوجود می آید.
- ۲- توانای تأثیرگذاری مدیر از اختیارات رسمی آنها نشأت گرفته است اما توانای تأثیرگذاری رهبر از اختیارات رسمی آنها نشأت نمی گیرد؛ عملاً از شخصیت و...
- ۳- مدیران بر موضوعها رقابتی و غیر رقابتی تأکید دارند اما رهبر عمدتاً بر موضوعها رقابتی تأکید دارند.
- ۴- مدیران بطور ضروری رهبر نیستند در حالی که رهبران ممکن است مدیرانی باشند که در بلندمدت رهبرند.

* تعریف سرپرستی: سرپرست، مدیرانی هستند که مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیردستان بلا فصل را بر عهده دارند. (سرپرستان همان مدیران اجرائی هستند)

* فرایند برنامه ریزی ← مأموریت ← اهداف ← برنامه

* **ماهویت**؛ نیروی است که سازمان را به سوی هدف هاش پیش می برد، یعنی مخص می کند که سازمان باید در آینده در کجا باشد و مخص می کند که به چه کسانی باید خدمت کند. ماهویت بایستی پویا باشد و با توجه به تغییرات محیط باید تغییر کند.

* **اهداف**؛ هدفی تعیین می کنند که سازمان به کجا می خواهد برود و به چه چیزی باید برسد.

* **سطوح اهداف** :

۱- **راهبردی**؛ این اهداف، هدفی هستند که کل سازمان برای رسیدن به آنها تلاش می کند. این اهداف توسط مدیریت عالی و برای مدت بیش از ۵ سال تعیین می گردد.

۲- **راهکاری** (تشیکی)؛ این اهداف توسط مدیران عالی با همکاری مدیران میانی تعیین می شوند و توسط واحدها و شعبه ها سازمانی پیگیری می شود. این اهداف ۲ تا ۳ ساله، هدفی راهبردی هستند و برای مدت یک تا پنج سال تعیین می شوند.

۳- **عملیاتی**؛ این اهداف را مدیران میانی یا مدیران عملیاتی تعیین می کنند و کارکنان و کارگران در واحدها تخصصی برای دستیابی به آنها تلاش می کنند. این اهداف اهداف راهکاری و راهبردی سازمان را حمایت می کنند و برای کمتر از یک سال تعیین می شوند.

* **برنامه**؛ کارآرنگ و اثرکس ترنگ و سید برای نیل به هدفهای تعیین شده می باشد و برنامه ها را بایستی با استفاده از حداقل منابع و امکانات موجود به کوارکس اجرا نمود.

* **ابعاد برنامه** :

۱- **سطحی**؛ برنامه ها راهبردی؛ برنامه هایی هستند که برای دستیابی به اهداف راهبردی مورد استفاده قرار می گیرند.
 برنامه ها راهکاری؛ منجر به اهداف راهکاری
 برنامه ها عملیاتی؛ منجر به اهداف عملیاتی

۲- زمانی: ← کوتاه مدت (کمتر از یک سال) (عملیاتی)

← میان مدت (بین یک تا پنج سال) (راهبردی)

← بلند مدت (بیشتر از پنج سال) (راهبردی)

۳- ملموس: یعنی اینکه چه سطحی را در بر می گیرد.

← راهبردی (کل سازمان را در بر می گیرد)

← راهبردی (فقط محدود است)

۴- استمراری: یعنی تکرار پذیری

← برنامه های یکبارگی (خاصیت تکرار پذیری ندارند)

← برنامه های همگامی

← برنامه های اقتصادی (بر حسب موقعیت و شرایط تعیین می شوند)

⊗ ابزار برنامه ریزی:

← ابزارهایی هستند مدیران با استفاده از آنها

۱- پیش بینی اقتصادی: تورم، قیمت دلار و طلا و دلار برنامه های سازمان را ایجاد و توسعه می نمایند

← معنی: تجهیزات و ماشین آلات

← اجتماعی: ترکیب سنی، رشد جمعیت

← آینده نسبت بر اساس فروش

← تجربه گذشته یا اطلاعات جاری یا کیفیت صورت گرفته

۲- جدول زمانی: فهرستی از فعالیت های است که باید اجرا شود تا هدف تحقق یابد

این نمودار گانت: نمودار گانت در برنامه ریزی پروژه یکاری بود البته پروژه ها کوچک. در این شیوه

فعالیت ها مختلف به همراه زمان مورد نیاز هر فعالیت و وضعیت جاری هر فعالیت نمایش داده

می شود. از این شیوه، مدیران استفاده می نمایند تا بتوانند پروژه ها را با فعالیت های

محدود برنامه ریزی و پیگیری نمایند.

← فتح بازنظری و ارزیابی برنامه (PERT):

از این شیوه برای برنامه ریزی پروژه‌های بزرگ و عظیم مانند سدسازی، احداث آبریز یا ایجاد یک ساختمان که صدها یا هزاران فعالیت بایستی انجام شود مورد استفاده قرار می‌گیرد

- مراحل اجرا شیوه پرت:

① فعالیت‌هایی که باید اجرا شوند مشخص می‌شوند

② ترتیب یا توالی هر فعالیت مشخص می‌شود

③ زمان مورد انتظار هر فعالیت تعیین می‌گردد
$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

④ شبکه پرت ترسیم می‌شود

⑤ طولانی‌ترین مسیر که در شبکه پرت برای تکمیل پروژه وجود دارد مشخص می‌شود
مسیر بحرانی

* **تصمیم‌گیری:** انتخاب یک راه حل از میان راه‌حل‌ها دیگر نه در حقیقت انتخاب بهترین راه برای دستیابی به اهداف می‌باشد. تصمیم‌گیری پایه و اساس برنامه ریزی است.

- فرآیند تصمیم‌گیری:

۱- تعریف مسئله:

دو نوع مسئله ← خوش ساختار: مسائلی هستند آشنا، سرراست، تکراری و بدون

پیچ و خم. در این نوع مسائل، هدف تصمیم‌گیری روشن است و اطلاعات درباره این مسائل پادری در دسترس است مانند کمبود مواد اولیه

بد ساختار: این مسائل جدید، غیر معمول و مبهم هستند. اطلاعات درباره آنها کافی نیست مانند وجود گونه و دره در احداث آبریز

انواع تصمیم گیری ← برنامه ریزی شده

این تصمیم ها بر اساس روش ها، قوانین و یا خط مشی ها گرفته می شود و در مورد مسائل تکراری بکار می رود که توسط مدیران سطح پایین گرفته می شود. مانند تولید محصولات با تفاوت یا افزایش حقوق کارکنان در ابتدای سال جدید

برنامه ریزی شده: اگر مسئله ای به اندازه کافی تکرار شود به گونه ای که بتوان برای آن

خط مشی تعیین کرد یا بتوان قانون تصویب نمود باید با تصمیمات برنامه ریزی شده

حل شود. این نوع تصمیمات در مورد مسائل غیر معمول و استثنایی بکار می رود و

توسط مدیران ارشد که مهارت های مورد نظر را دارند گرفته می شود مانند حادثه

آتش سوختن انبار، احوالیات کارگری، خرابی دستگاه صنعتی

۲) تعیین راه حل ها: با دانش و تجارب قبلی نسبتی از انواع راه حل ها را می نویسیم.

۳) ارزیابی راه حل ها: راه حل ها نامناسب ارزیابی شده و محض می گردد و نسبت می شود.

۴) انتخاب راه حل: راه حل یا راه حل ها مناسب را انتخاب می نمایم و منافع و مخاطرات آنها را بررسی می نمایم.

۵) اجرای راه حل (تصمیم)

۶) ارزیابی راه حل اجرا شده در بازخورد

توضیحات مراحل بالا:

۱- در این مرحله مدیران محض می کنند که مشکل یا مسئله چیست؟

۲- مدیران فهرستی از راه حل ها که ممکن است بیرون آید در مورد آنها پرسش داوری کنند.

۳- احتمال وقوع نتایج هر راه حل ارزیابی می شود یعنی راه حل ها نامناسب، خوشتر و غیر قابل قبول جدا می شوند.

۴- مدیران یا بنحس میزان منافع و مخاطره هر راه حل تعیین آنها را انتخاب می کنند.

- ۵- در این مرحله راه حل یا راه حل ها منتخب با مشارکت همگانی اجرا می شود.
- ۶- نتایج بدست آمده از اجرای راه حل ها با انتظارات مورد نظر مدیران مقایسه می شود؛ این (در تطابق نداشتن) باعث انتخاب یا بر این مدیران در انتخاب راه حل جدید نظر می کنند.

*** ابزارهای تصمیم گیری :**

① ماتریس سود یا ماتریس تصمیم گیری :

مدیران می توانند با استفاده از این ابزار نتایج احتمالی چند راه حل را با توجه به شرایط محیطی آینده مقایسه کنند.

شرایط محیطی			مقال :
تقاضای زیاد احتمال ۰.۵	تقاضای متوسط احتمال ۰.۳	تقاضای اندک احتمال ۰.۲	
۲۰۱۰۰۰	۳۲۱۰۰۰	۳۰۱۰۰۰ سود	① یک حالتی
۳۱۰۰۰۰	۳۶۱۰۰۰	۲۶۱۰۰۰	② دو حالتی
۴۰۱۰۰۰	۱۵۱۰۰۰	۱۰۱۰۰۰	③ سه حالتی

① راه حل ۱ → سود = $(۰.۵)(۲۰۱۰۰۰) + (۰.۳)(۳۲۱۰۰۰) + (۰.۲)(۳۰۱۰۰۰) = ۲۵۶۱۰۰۰$

② راه حل ۲ → " = $(۰.۵)(۳۱۰۰۰۰) + (۰.۳)(۳۶۱۰۰۰) + (۰.۲)(۲۶۱۰۰۰) = ۳۰۵۱۰۰۰$

③ راه حل ۳ → " = $(۰.۵)(۴۰۱۰۰۰) + (۰.۳)(۱۵۱۰۰۰) + (۰.۲)(۱۰۱۰۰۰) = ۲۲۵۱۰۰۰$

راه حل دوم با توجه به سود بیشتر انتخاب می شود.

② تحلیل نقطه سر به سر :

* مثال : اگر هزینه ثابت تولید کالا ۵۰۰۰ و فروش آن ۲۰ ریال و هزینه متغیر ۱۰ ریال

باشد، تعداد کالا و میزان فروش را در نقطه سر به سر بدست آورید.

هزینه ثابت

$$N = \frac{F_c}{R - V_c} = \frac{5000}{20 - 10} = 500$$

مقدار تولید کالا

نقطه سر به سر

درآمد

هزینه متغیر

$$P = \frac{F_c}{1 - \frac{V_c}{R}} = \frac{5000}{1 - \frac{10}{20}} = 10000$$

نقطه آستانه
نقطه آستانه

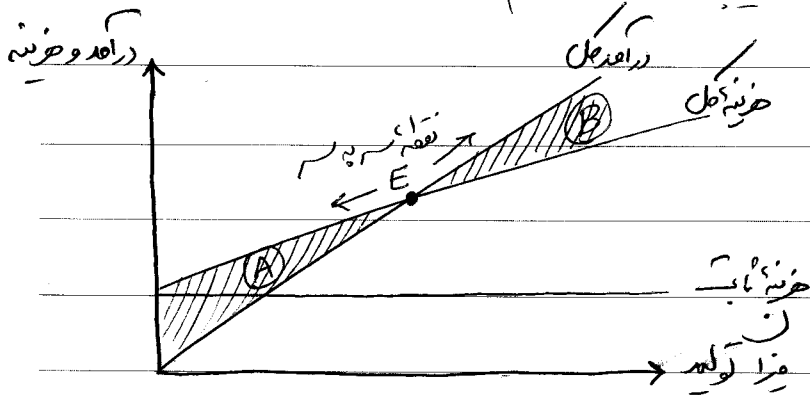
با استفاده از تحلیل نقطه سر به سر، مدیران تصمیم‌گیری می‌نمایند که در چه سطحی از تولید، درآمدها و هزینه‌ها برابرند؛ در چه سطحی از تولید، سودآوری وجود دارد و در چه سطحی زیان وجود دارد. در این تحلیل، رابطه بین میزان تولید، درآمد کل و هزینه کل نشان‌دهنده سود است.

هزینه کل از مجموع هزینه متغیر و هزینه ثابت بدست می‌آید.

هزینه ثابت به هزینه‌هایی که بدون توجه به میزان تولید، همیشه در سطح بلنواخت و ثابتی وجود دارد.

مانند هزینه اجاره ساختمان

هزینه متغیر، هزینه‌هایی هستند که مقدار آنها به میزان تولید بستگی دارد یعنی هرچه تولید افزایش یابد این هزینه‌ها افزایش می‌یابند مانند مواد خام.



A : زیان (Loss)
B : سود (Profit)

۳) رخت تصمیم:

وقتی که تصمیم‌ها بعد از مدتی و به سطحی نیاز دارند که این مراحل به بلدیله وابسته هستند از رخت تصمیم استفاده می‌شود. در این روش نتایج مراحل‌ها و هزینه‌های مربوط به هر مرحله را بصورت رخت تصمیم می‌نماییم.

* تصمیم‌گیری گروهی:

- مزایا: راه‌حل بهتر - اطلاعات زیاد - افزایش مشروعیت - اجرای راحت‌تر

- معایب: فشار برای هماهنگی - صرف وقت زیاد - تسلط اقلیت - مسئولیت مبهم

* فنون تصمیم گیری گروهی :

۱) طوفان مغزی : اعضای جلسه هر چه فکر دارند ارائه می دهند -- در این جلسه تعداد افکار ارائه شده مهم است .

۲) گروه اسمی : راه حل های ارائه شده بصورت مجزای از افراد با تجربه ، بصورت ارزیابی و امتیازدهی نسبت بندی می شود و راه حل با امتیاز بیشتر انتخاب می شود .

۳) فنون دلفی : راه حل های ارائه شده از بیرون سازمان ترخیص و بصورت ارزیابی و امتیازدهی نسبت بندی می شود .

۴) ملاقات های الکترونیکی

* ۲) سازماندهی :

فرآیند سازمان دادن و نظم دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک در واقع در سازماندهی کارها به وظایف تقسیم می شود و مشخص می شود که هر وظیفه را چه کسی باید انجام دهد و بر اساس وظایف مشترک ، وظایف گروه بندی می شوند .

* ساختار سازمانی :

۱) ساختار رسمی و ساختاری است که توسط مسئولین و مدیران عالی تصویب می شود . (بصورت قانونی) و در آن تعداد مشخصی ، حدود وظایف ، اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می شود .

۲) ساختار غیر رسمی : ساختاری که درون ساختار رسمی است مانند گروهها دوستی ، تیم ورزشی و غیره ساختار غیر رسمی بصورت طبیعی و خودجوش در چارچوب ساختار رسمی متبلور می گردد که حاصل تعامل اعضای کارخانه است . ساختار غیر چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمانی آن را ایجاد می کنند . در این ساختار ارتباط افراد با یکدیگر مشخص می شود .

* نمودار سازمانی : نقشه ای است که بست ها و روابط در ساختار سازمانی (رسمی) را تعیین می کند .

در واقع خلاصه ای از ساختار سازمانی است که روابط کارکنان ، اختیارات و مسئولیت ها را بصورت شکل نشان می دهد .

* مراحل فرآیند سازفاندگی (ترتیب مهم است)

① تقسیم کاره تقسیم کار یعنی کارها بعد از اینکه مشخص شدند به وظایف تقسیم شوند بصورتیکه افراد بتوانند به راحتی از عهده اجرای وظایف برآیند.

ویژگی‌های تقسیم کاره

۱- تخصصی شدن کار ← منجر به افزایش مهارت

۲- ایجاد مسائل نوناگون

- مزایای تقسیم کار * افزایش تخصص و مهارت

* کارکنان زمان را برای حرکت در آن وظیفه از دست نمی دهند زیرا آنان

وظیفه‌ای که بعهده دارند و کجرات و مطابقتی که در اختیار دارند را از دست نمی دهند

می کنند یعنی در اجرای وظایفشان مدیریت زمان دارند.

* چون کارکنان فقط بر اجرای یک وظیفه متمرکز دارند بنابراین تلاش

می کنند وظایف خود را آسان تر و اثر بخش تر انجام دهند.

- معایب تقسیم کاره * احساس کم ارزشی در افراد بدلیل کوچک شدن وظایف

* بدلیل تکراری بودن وظایف، کار برای افراد کسالت آور می شود

* غیبت از کار تأثیر منفی در روند اجرای کارها دارد

- راهکارهای رفع معایب تقسیم کاره

راهکارهای قدیمی ۱- چرخش مشاغل

۲- توسعه سفارشی: به معنی افزایش تعداد عملیاتی است که هر فرد باید اجرا کند

از این راه رضایت افراد افزایش می یابد.

راهکارهای جدید: ۱- غنی سازی سفارشی: با استفاده از غنی سازی مابین کارکنان مسئولیت

بیشتری می دهیم یعنی مسئولیت در برنامه ریزی و ارزیابی کار

و همچنین اختیار کارکنان را افزایش می دهیم.

۲- ساعات کاری شناور: یعنی به کارکنان اجازه می دهیم کارها خود را در طول یک هفته کاری یا برنامه ای که خودشان تنظیم کرده اند انجام دهند.

۲) واحد سازی و مسائل و فعالیت ها در گروهی مرتبط به هم طبق بندی می شوند.

۳) ایجاد سلسله مراتب و ارتباط بین افراد مشخص می شود بصورتی که معنی می گردد چه کسی به چه کسی در سازمان گزارش می دهد.

۴) هماهنگی و ترکیب فعالیت واحدها مجزا برای پیدایی کارآمد و ارزشمندی تحقق اهداف سازمانی.

* هدایت:

افراد می است که به فعالیت ها و عملیات کارکنان و سازمان جهت می دهد و آنها را همسوی با اهداف سازمان می نماید.

- تعریف انگیزش: یک نیروی درونی است که منجر به بروز رفتار انسان در جهت دستیابی به هدف می گردد.

مثال:

مرحله ۱	احساس نیاز در فرد	گرسنگی و احتیاج به غذا
مرحله ۲	ایجاد تنش	احساس ضعف و سیری
مرحله ۳	علاقه	علاقه به خوردن غذا
مرحله ۴	تلاش و کوشش	خوردن غذا
مرحله ۵	رضای نیاز	رفع گرسنگی پس از خوردن غذا
مرحله ۶	رفع تنش	کاهش ضعف و سیری

۱) راهکارها بر اساس کارکنان در سازمان:

* ارتباط مدیریتی یعنی مدیران همواره باید در پی برقراری ارتباط با کارکنان باشند یعنی به مسائل انسانی آنها توجه نمایند.

* ۲ نظریه اولی ← Z : نظریه X نگاه بینانه مدیر به کارکنان است در حالی که نظریه Y نگاه خوش بینانه مدیر به کارکنانش است. نظریه Z بعد از تجزیه و تحلیل انسان می دهد. یعنی مدیران با توجه به موقعیتی که در آن قرار گرفته اند برای برخورد با کارکنان، هم از نظریه X و هم از نظریه Y استفاده می کنند.

* ۳ * طراح سفل : شامل راهکارها، مدعی و جدید مانند چرخش مشاغل، توسعه سفل، معنی ساز سفل و ...

* ۴ نظریه تعویب : با استفاده از این نظریه، افرادی که تعویب می شوند، تمایل به تکرار رفتار دارند و رفتاری که تنبیه می شود تمایل به حذف دارد (نظریه تعویب یعنی اصلاح رفتار)

- * ۵ * محرک های پوی : محرک ها فرصت های هستند که در اختیار کارکنان قرار داده می شوند مانند
- * ۶ * محرک های غیر پوی : پرداخت پاداش یا اعطای سهام به کارکنان : محرک های پوی هستند.
- و محرک های غیر پوی نظیر آرزای شخصی، مشاغل در تصمیم گیری.

- رهبری عبارت است از فرایند تفوذ در کارکنان و برانگیختن آنان برای همکاری با مدیر در جهت رسیدن به اهداف سازمان.

- خصوصیات عمومی رهبری :

- ① هوش بالا : یعنی هوش آنان از کارکنان زیر دست خود بیشتر باشد.
- ② بلوغ اجتماعی و دید وسیع : یعنی با ثبات باشند و اعتماد به نفس داشته باشند.
- ③ علاقه به پیروزی و کشفن طلبی : یعنی انگیزه قوی برای موفقیت داشته باشند.
- ④ انسان گرایی : یعنی تأکید بر ارزشهای انسانی داشته باشند.

- تعریف مبدا رهبری : رفتاری است که رهبر هنگامی که اعضاء سازمان را در جهت مناسب هدایت می کند از خود نشان می دهد.

- تعریف ارتباطات : فرایند تبادل اطلاعات میان افراد است

- تعریف اطلاعات : حوزة تفکر یا اندیشه ای است که افراد تمایل دارند آنها را با دیگران مبادله کنند.

رشته بسیاری از مکتوبات فردی یا سازمانی میهن است ~~میکنند~~ :

۱- صنف در ارتباطات موثر

۲- نوع بسته ارتباطی

۳- سوء تعبیر و تفسیر ارتباطی باشد.

- انواع ارتباط :

① کلامی : - شفاهی - کتبی - الکترونیکی

② غیر کلامی : ارتباطاتی هستند که اطلاعات بدون استفاده از کلمات منتقل می شوند یعنی با افعال و اشاره .

و رفتار این ارتباطات نسبت به ارتباطات کلامی تأثیر بیشتری دارند . چون که افراد به پیام غیر کلامی اعتقاد بیشتری دارند از جمله ارتباطات غیر کلامی به حرکات سر و دست ، نوع نشستن و ایستادن ، تن صدا ، حالت چهره ، حالت نگاه ، نوع لباس پوشیدن می توان اشاره کرد .

توضیح : + شفاهی : اندیشه ها و افکار با استفاده از واژه ها منتقل می شود و میهن است همراه با ارتباطات

غیر کلامی انجام شود . این نوع ارتباطات آسان تر و کارآمدتر نسبت به ارتباطات

کتبی هستند و می توان بازخورد آنی گرفت . محدودیت عمده ارتباطات شفاهی طبیعت لذرا و موقتی آن است .

مانند مکالمه ها ، رودر رو ، مکالمه های تلفنی ، گفتارهای تلفنی و ویدئویی

+ کتبی : در این نوع ارتباطات ، اندیشه ها با استفاده از نوشتار منتقل می شود . این نوع ارتباطات

فاقد اشاره های غیر کلامی هستند . امکان بازخورد آنی در آن وجود ندارد . امتیاز

این نوع ارتباطات ، بیاب ، دوام و رسمیت است . مثل انواع یادداشت ها ، نامه ها

بسته الکترونیکی و بسته تصویری

+ الکترونیکی : شیوه های ارتباطات شفاهی و کتبی در قالب الکترونیک ارائه می شود .

مثل رایانه ، فکس ، ایمیل و ...

- اجزاء فرایند ارتباطات :

۱- فرستنده و فری است که اطلاعات از او به چشمه می‌گذرد و او اطلاعات را به رمز درمی‌آورد ،
- رمزگذاری فرایندی است که در آن اطلاعات را به شکلی درمی‌آورند تا ساینی بتوانند
آن دریافت و درک کنند .

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

۳- گیرنده : شخص یا اشخاصی هستند که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با آنها مبادله کند .
گیرنده برای تبدیل پیام به اطلاعات ، پیام را رمزگشایی می‌کند .

* (۴) بازتاب : عامل ایجاد اختلال در ارتباطات است که در طول مجرای ارتباطی ایجاد می‌شود .

داخلی - مثل کم‌توجهی گیرنده به فرستنده

خارجی - مثل سایر صداهای محیطی که مانع شنیدن درست پیام می‌شود ، همچنین مثل وضع اثرات

وضع تلفخ ، صدای فریاد و ...

* (۵) بازخورد : پاسخی است که از طرف گیرنده به فرستنده منتقل می‌شود و فرستنده از جلوگیری تفسیر پیام

feedback آگاه می‌شود ؛ و در ارتباطات دو طرفه وجود دارد .

- ارتباطات سازمانی :

الف) رسمی : از بالا به پایین در ستودار رسم

از پایین به بالا در گزارشات به رئیس

ارتباطات افقی - نامه هر چه رفیع اربابان و ارتباطات داخلی واحدها

* انواع اللوهای ارتباطی در ارتباطات سازمانی - رسمی :

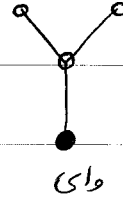
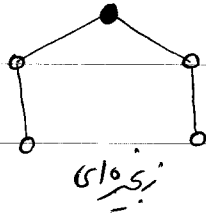
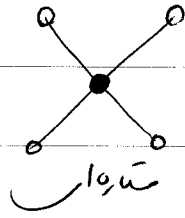
۱- متمرکز : در این اللو یک فرد هم اطلاعات را منتشر می‌کند ؛ مسائل آسان و یکسواخت

به سرعت و با کارایی حل و فصل می‌شوند ؛ بنابراین هزینه‌ها کاهش می‌یابد . (مزایا)

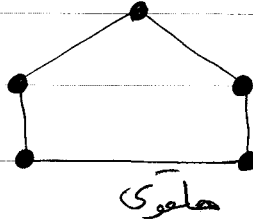
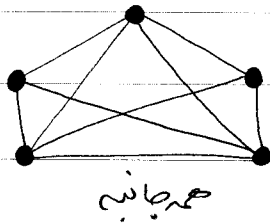
اعضای در این اللو اگر ناراضی هستند زیرا در تصمیم گیری‌ها احساس می‌کنند

که مشارکت داده نمی‌شوند و یا اینکه از اطلاعات به روش یک نفر است ؛

همچنین در این اللو ، خلافت و نوآوری سرکوب می‌شود .



۲- غیر متمرکز: در این نوع، مسائل پیچیده و مشکل حل و فصل می‌شود. عدم تمرکز به طریقی
 اعضا این امکان را می‌دهد که تخصص‌های آن‌ها را با یکدیگر مبادله کنند
 در نتیجه ارتباطات بلدیر را اصلاح می‌کنند و خلافت و نوآوری بیتری می‌شود
 و اعضا کما مشورت زیادی که با یکدیگر دارند، رضایت بیتری
 احساس می‌کنند.



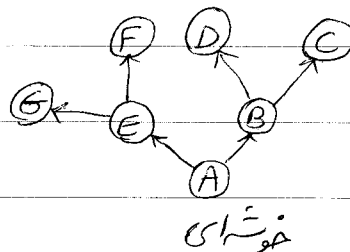
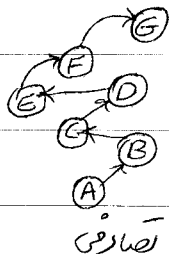
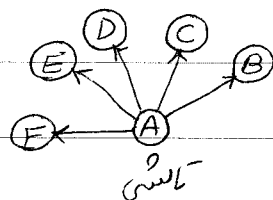
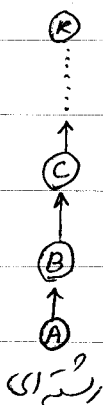
ب) غیر رسمی:

ارتباطاتی هستند که خارج از نمودار سازمانی بوده و از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کنند. یعنی بر اساس
 روابط شخصی میان اعضای سازمان ایجاد می‌شود. چه

تفاوت‌ها:

- ۱- بطنه‌های سازمانی ایجاد و بدون قاعده و نظم بکار می‌روند.
- ۲- مدیران سازمان نمی‌توانند آنها را کنترل نموده و یا بر آنها اثر بگذارند.
- ۳- این ارتباطات بر اساس حرفت به منافع کسانی که در آن سبب تکرار دارند بکار می‌روند.

انواع ارتباطات سازمانی غیر رسمی:



* مولف ارتباطات مابین افراد :

- ۱- ادراکی (تفصیلی) : یعنی افراد بر اساس زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مخصوص به خود اطلاعات را تحلیل می کنند یعنی بر اساس تصورات خودشان .
- ۲- اجتماعی : افراد با توجه به نقش خود در گروه های اجتماعی مثل نهادها، خیریه، سوراها، محل، هسته ها فرهنگی و با توجه به اصطلاحات محدودیت های این گروه ها در ارتباطات تأثیر می گذارند .
- ۳- ارزش های فرهنگی و تفاوت فرهنگی میا (دولرون نوعی) مشکل ارتباطی است .

۴- معانی یا نوع نیا : مسائل مربوط به معانی و نوع زبان به عنوان مانع در تفسیر اطلاعات شناخته می شود .

۵- اثر انگیزه : حالت روانی مانند هیجانات، حسم، درد و خوشحالی بر تفسیر افراد از اطلاعات تأثیر می گذارد

۶- ارزیابی منابع : محدودیت به اعتبار منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می نماید .

۷- علامت غیر واضح و متناقض و کیفیت صدا، بیان، فیزیکی و وضعیت جسمانی می تواند در ارتباطات اختلال ایجاد نماید .

۸- پایبندی : مهمن است در مجرای ارتباطی میا افراد خلل ایجاد کند یا ساختار جمله ها ضعیف باشد .

* انواع نظارت :

- ① نظارت آینه نگر : مانع بروز مایل و مشکلات می شود چون قبل از وقوع هر فعالیت این نظارت انجام می شود در این نوع نظارت، استیلا کاهش می یابد؛ مانند مانع قوانین و مقررات، یعنی استانداردها و روشها
- ② نظارت همزمان : این نظارت زمانی انجام می شود که فعالیت در حال انجام شدن است، پس از مدتی بر فعالیت های زیر دستش نظارت کند می تواند بطور همزمان اشکالات موجود را شناسایی و رفع کند .

۳) نظارت گذشته نگر: بعد از هر اقدامی، نظارت گذشته نگر به عمل می آید. در این نوع نظارت، بازده سازمان کنترل می شود تا اطمینان حاصل شود که مطابق استانداردهای تعیین شده است.

- اگر نظارت پس از حد یا کم تر از حد باشد برای سازمان خسارت جبران ناپذیری را به همراه دارد پس نظارت باید در حد معمول و مناسب بطور مرتبه شود.

*** ویژگی های یک نظام نظارتی کارآمد:**

۱- بیرونگی یا بیرون نگر: یعنی وقتی وظیفه نظارت با برنامه ریزی ارتباط نزدیکی داشته باشد.

۲- زبانتی: یعنی در نظارت بایستی اطلاعات معتبر جمع آوری شود.

۳- به روز بودن: یعنی اینکه داده های نظارتی باید به صورت مستمر و کافی برای مدیر فراهم شود؛ یعنی تاریخ گذشته نباشد.

۴- تعیین حوزه اجرای کلیدی: یعنی نظارت بایستی در بخش های خاص و مهم سازمان انجام شود.

۵- عینیت و قابل اندازه گیری بود: یعنی داده های کیفی نباشد؛ عددی و کمی باشد.

۶- صرفه جویی: یعنی صرفه جویی به همراه داشته باشد.

۷- انعطاف پذیری: برای مطابقت با تغییر نامطلوب یا استفاده از فرصت های جدید، نظارت های کارآمد بایستی انعطاف پذیر باشد.

۸- قابلیت درک: یعنی نظارت بایستی به آسانی درک شود و هم برابر مدیر و هم برای زیر دست.

۹- معیار منطقی: استانداردهای نظارت بایستی منطقی و قابل درستی باشند.

۱۰- تعیین نقاط راهبردی: مدیران نمی توانند بر هر فعالیتی در سازمان نظارت کنند بلکه مدیران بر مولدین نظارت می کنند.

برای عملکرد سازمان جنبه راهبردی و حیاتی دارد.

۱۱- تأکید بر مولد استناد: یعنی ابزارهای نظارت را در جای قرار دهیم که بتوانند توصیف را در مورد استنادات جلب نمایند.

که موصوفی می شود مدیر با اطلاعاتی که درباره الحرف از استانداردها بدست می آورد فقط به نظر استنادی توصیف کند.

و برای تصمیم گیری و برنامه ریزی.

۱۲- اجرای اقدام اصلاحی: در صورتی که الحرف از استانداردها مشاهده شود بایستی اقدام ضروری برای اصلاح

فعالیت ها پیش نهاد شود.

*** مدیران چه چیزهایی را نظارت می کنند؟**

افراد - منابع - عملکرد - اطلاعات - عملیات سازمانی