

مباحث فصل اول : مدیریت و کارآفرینی

۱- « مدیریت » :

مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر منابع انسانی و مادی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای رسیدن به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

۲- اصول مدیریت :

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- بسیج منابع و امکانات
- ۴- هدایت و سرپرستی و کنترل

۳- « فراگرد » :

تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخور

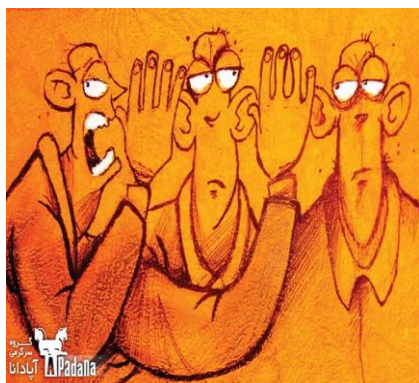
۴- « سازمان » :

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند.

۵- پنج مرحله رشد سازمانهای نوپا از نظر گرینر :

با بزرگ شدن اندازه سازمان و زیاد شدن عمر سازمان به ترتیب عبارتند از :

- ۱- رشد از طریق خلاقیت ← بحران رهبری
- ۲- رشد از طریق هدایت ← بحران استقلال
- ۳- رشد از طریق واگذاری اختیارات ← بحران کنترل
- ۴- رشد از طریق هماهنگی ← بحران تشریفات زاید اداری
- ۵- رشد از طریق همکاری ← بحرانهای بعدی



۶- تعریف مدیریت به منزله « علم » ، « هنر » و « حرفه » :

علم مدیریت : آن بخش از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می شود، علم مدیریت گویند.
هنر مدیریت : آن بخش از مدیریت که از طریق کسب تجارب و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود را گویند.

* ویژگی های « حرفه » :

- ۱- شامل مجموعه ای از مهارتهای فنی و دانسته های نظری؛
 - ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه ای؛
 - ۳- برخوردار بودن از تشکیلات با قدرت تنبیه یا اخراج افراد فاقد توانایی حرفه ای و صلاحیت اخلاقی؛
 - ۴- قابل ارائه بودن برنامه های آموزشی ضمن خدمت برای افراد شاغل در آن حرفه.
- شغل مدیریت فاقد ویژگی های ۲ و ۳ است؛ پس نمی توان آن را در شمار « مشاغل حرفه ای » قرار داد.

۷- مقایسه سطوح مختلف « تغییر » از حیث میزان دشواری و زمان مورد نیاز :

با زیاد شدن دشواری ایجاد تغییر و زیاد شدن زمان مورد نیاز برای تغییر، تغییرات عبارتند از :

- ۱- تغییر در دانش
- ۲- تغییر در نگرش
- ۳- تغییر در رفتار فردی
- ۴- تغییر در رفتار گروهی

۸- روشهای کسب توان مدیریت :

- ۱- تلفیق منظم نظریه و عمل برای نیل به راه های مفید و معنی دار ← منبع : خود فرد
- ۲- تقلید از اسوه های مدیریت ← منبع : عملکرد مدیران اجرایی موفق

۹- شرح « نظریه » و « عمل » در کسب توان مدیریت :

نظریه :

تعاریف، واقعیت های مربوط، مفاهیم، فنون، رهنمودها

منبع : کتابهای درسی، نوارهای آموزشی، شرکت در کلاسهای رسمی آموزش مدیریت.

عمل : ۱- تجربه شبیه سازی شده :

منبع: تمرینهای نسبتاً ساختار یافته در کلاس {
* مشارکت در تمرین های عملی تحت هدایت مربی
* مطالعه و جستجوهای موردی
* ایفای نقش

۲- تجربه واقعی :

* مدیریت عملی و بر عهده گرفتن تلاشهای ساختار یافته

منبع: فعالیت به منزله مدیر

۱۰- تعریف « مدیر » :

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

۱۱- وظیفه ی مدیران :

مدیران اثربخش، منابع انسانی را به طرقي که هم به عملکرد عالی و هم سطح مطلوب رضایت خاطر کارکنان منجر گردد، به کار می گیرند.

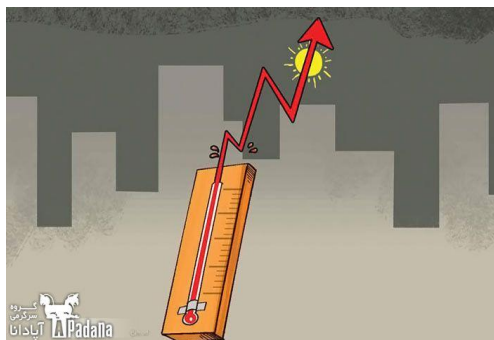
۱۲- مفهوم « اثربخشی کارکرد » و « کارایی کارکرد » :

- ۱- برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف از شاخص اثربخشی عملکرد استفاده می شود.
- ۲- کارایی عملکرد شاخصی است که هزینه منابع مصرف شده در فراگرد « کسب هدف » را ارزیابی می کند.

۱۳- مفهوم « کیفیت زندگی کاری » :

هنگام ارزیابی رضایت خاطر افرادی که کار را انجام می دهند، گاهی از اصطلاح « کیفیت زندگی کاری » به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار استفاده می شود که بر ضرورت ادای احترام واقعی به افراد در محیط کار آنان تأکید دارد.

۱۴- هنگامی یک « زندگی کاری » دارای کیفیت عالی قلمداد می شود که موارد ذیل را برای کارکنان در بر داشته باشد :



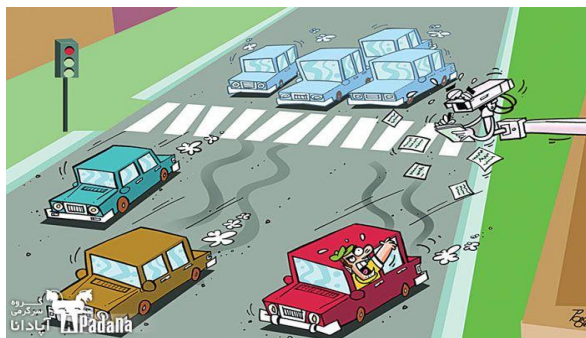
- ۱- ارائه پرداخت منصفانه و کافی در برابر انجام کار خوب
- ۲- تأمین شرایط کاری ایمن و سالم
- ۳- تمهید فرصتهایی برای یادگیری و کسب مهارت های جدید
- ۴- ایجاد زمینه رشد و پیشرفت در مسیر ترقی
- ۵- حمایت از حقوق فردی کارکنان
- ۶- ایجاد تعادل روحی و روانی
- ۷- تقویت روحیه کارکنان و ایجاد حس افتخار به کار

تهیه و تنظیم :

محمد یونس امیدی

رشته مدیریت امور اداری

دی ماه ۹۲



۱۵- سطوح مدیریت در سازمان :

- ۱- سطح مدیریت عملیاتی (سرپرستی)
- ۲- سطح مدیریت میانی
- ۳- سطح مدیریت عالی

۱۶- خصوصیات مدیران سطح عملیاتی :

- ۱- مدیران عملیاتی افرادی پرمشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود.
- ۲- اغلب مجبورند که برای نظارت در رفت و آمد باشند.
- ۳- کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مأمور می کنند.
- ۴- وقت کمی را صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می کنند.
- ۵- بیشتر وقت خود را با کارکنان، مقداری از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا خارج سازمان می گذرانند.
- ۶- دوره کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می شود.

۱۷- خصوصیات مدیران سطح میانی :

- ۱- این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می دهند.
- ۲- کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است.
- ۳- بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات، تنظیم برنامه و طرح های عملی بر مبنای تصمیم های مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیت های سرپرستان می گذرد.
- ۴- تنظیم برنامه های میان مدت را بر عهده دارند و برنامه‌های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تهیه می کنند.
- ۵- ارائه خدمات مشاوره ای به مدیران رده های عملیاتی.

۱۸- خصوصیات مدیران سطح عالی :

- ۱- در سطح گسترده تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت می شوند.
- ۲- با مقتضیات و متغیرهای متنوع تری سروکار دارند.
- ۳- عملکرد کلی واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می کنند.
- ۴- درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می کنند.
- ۵- بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و زمان اندکی را نیز با کارکنان می گذرانند.

۱۹- تعریف « مدیریت موفق و مؤثر » :

مدیریتی است که به کسب هدف‌های سازمانی یا چیزی بیش از آن می انجامد.

۲۰- تعریف « مدیر موفق » :

مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول را با استفاده از ابزارهایی نظیر تنبیه، توبیخ، کسر از حقوق و... فراهم سازد.

۲۱- تعریف « مدیر مؤثر » :

مدیر مؤثر به کسی می گویند که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را به کار گیرد.

۲۲- شرح « منابع قدرت افراد » :

- ۱- منابع قدرت ناشی از منصب و مقام (مبتنی بر چیزهایی که مدیر می تواند به دیگران پیشنهاد بدهد)
* پاداش * سرکوب یا تنبیه * مشروعیت
- ۲- منابع قدرت ناشی از توان شخصی فرد (مبتنی بر طرفی که دیگران مدیر را ارزیابی کنند)
* مهارت * صلاحیت

۲۳- عوامل تعیین کننده موفقیت مدیر :

- ۱- میزان تطابق توانایی ها، مهارت ها، نگرش ها و انگیزه های افراد با شغل آنان.
- ۲- نحوه ارزیابی مقام های مافوق و میزان همکاری کارکنان.
- ۳- فرصت ها و محدودیت های پیش بینی نشده.

۲۴- پنج مسیر عمده پیشرفت واحدهای اقتصادی کوچک :

- ۱- مشاوران یا پیمانکاران مستقل
- ۲- اشتغال در کسب و کارهای کوچک
- ۳- خرید یا مشارکت در « واحدهای اقتصادی کوچک » دارای مالکیت خانوادگی
- ۴- اخذ مجوز فروش محصولات شرکت های دیگر (با استفاده از نام تجاری آنها)
- ۵- ایجاد یک واحد اقتصادی « کسب و کار » شخصی

۲۵- تعریف « کارآفرینی » :

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

۲۶- تعریف « کارآفرین سازمانی » :

کسی است که در داخل یک سازمان، محصولات، فعالیت ها و فناوری های جدید را کشف می کند و به بهره برداری می رساند.

۲۷- انواع رهیافت های کارآفرینی :

۱- رهیافت محتوایی (صفات مشخصه) :

هدف از به کارگیری رهیافت محتوایی، متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو مطالعه ویژگیهای شخصیتی و روان شناختی کارآفرینان است.

۲- رهیافت فراگردی (رفتاری) :

هدف از به کارگیری رهیافت فراگردی، متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت های کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی است.

۲۸- بر اساس رهیافت محتوایی، مهمترین ویژگی های شخصیتی که برای افراد کارآفرین ضرورت دارند:



- ۱- نیاز به توفیق طلبی
- ۲- تمایل به قبول مخاطره
- ۳- برخورداری از مرکز کنترل درونی
- ۴- داشتن روحیه خلاق
- ۵- تحمل ابهام



۲-۹ روشهای تحقیق در مدیریت (به ترتیب اعتبار اطلاعات) :

- ۱- مطالعه سرگذشت ها و قضاوت های افراد
- ۲- مطالعه موارد خاص در سازمان ها
- ۳- جمع آوری منظم داده ها
- ۴- مطالعه آزمایشگاهی
- ۵- بررسی میدانی

مباحث فصل دوم : نظریه های سازمان و مدیریت

۳-۰ رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت :

- ۱- رهیافت های سنتی : بر ارائه اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت های گوناگون تأکید دارد.
- ۲- رهیافت های منابع انسانی :
بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارد.
- ۳- رهیافت های کمی : بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند.
- ۴- رهیافت های سیستمی و اقتضایی :
بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تأکید دارند.

۳-۱ « رهیافت های سنتی به مدیریت » :

رهیافت های سنتی بر این فرض استوارند که افراد با انگیزه های مادی به کار می پردازند و فرصت های فراهم شده برای خود را به طور منطقی بررسی می کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی، به هر اقدامی دست می زنند.

۳-۲ شاخه های عمده رهیافت های سنتی به مدیریت :

- ۱- مکتب (مدیریت علمی) ← نظریه پردازان : * فردریک تیلور * گیلبرت ها
 - ۲- مکتب (اصول علم اداره) ← نظریه پردازان : * هنری فایول * مری پارکر فالت
 - ۳- مکتب (بوروکراسی) ← نظریه پرداز : * ماکس وبر
- // پدر مدیریت علمی = فردریک تیلور // اصول علم اداره = نظریه فراگرد مدیریت

۳-۳ چهار اصل از اصول مدیریت علمی از نظر فردریک تیلور :

- ۱- علمی کردن فعالیت های هر شغل، شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری مناسب.
- ۲- انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی های مناسب برای هر شغل.
- ۳- آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار.
- ۴- حمایت از کارکنان، از طریق برنامه ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار.



۳-۴ فعالیت های شش گانه هر واحد سازمانی از نظر فایول :

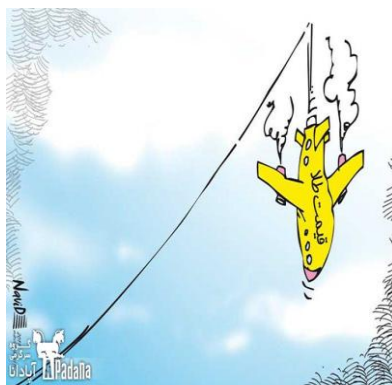
- ۱- فنی : تولید، ساخت محصول، ارائه خدمات
- ۲- بازرگانی: خرید، فروش، مبادله
- ۳- مالی : تأمین منابع مالی، بهینه سازی مصرف
- ۴- حسابداری : تعیین وضعیت اموال، تعیین میزان نقدینگی
- ۵- ایمنی : تأمین امنیت افراد، حفاظت از اموال
- ۶- مدیریتی : برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل

۳۵- چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت از نظر فایول :

- ۱- تقسیم کار : کاهش تنوع مسئولیت ها موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد می شود.
- ۲- اختیار : حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار می گویند.
- ۳- انضباط : اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند.
- ۴- وحدت فرماندهی : اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد.
- ۵- وحدت مدیریت : برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود.
- ۶- تبیین اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی : مدیر موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
- ۷- جبران خدمات کارکنان : در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که بطور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه ای پرداخت شود.
- ۸- تمرکز : سازمان ها نیازمند آن اند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت هایشان هماهنگ گردد.
- ۹- سلسله مراتب : خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد.
- ۱۰- نظم : دستور العمل نظم = انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان.
- ۱۱- عدالت : اگر با کارکنان سازمان منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت تلاش می کنند و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.
- ۱۲- ثبات : کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند.
- ۱۳- ابتکار عمل : اگر برای انجام همه کارها برنامه ریزی شود و برنامه ها بطور موفقیت آمیز به اجرا در آیند، ابتکار عمل در دست مدیران خواهد بود.
- ۱۴- احساس وحدت و یگانگی : وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می افزاید.

۳۶- دیدگاه « مری پارکر فالت » در مورد سازمان ها :

در نوشته های فالت در مورد سازمانها، جلوه هایی از اهتمام به شناخت گروه ها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان مشاهده می شود. از دیدگاه او « گروه ها » سازوکارهایی برای ترکیب توانایی ها و استعداد های افراد گوناگون جهت ارائه خدمات بهتر تلقی می شوند. وی سازمانها را به مثابه جوامع کوچکی در نظر می گرفت که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه ای داشته باشد. فالت، وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می دانست. فالت بر این باور بود که اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسئولیت جمعی ایجاد و تقویت خواهد شد.



۳۷- ویژگی های خاص بوروکراسی وبر :

- ۱- تقسیم کار روشن
- ۲- سلسله مراتب اختیارات روشن
- ۳- قواعد و رویه های رسمی
- ۴- برخورد غیر شخصی
- ۵- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی

۳۸- « نظریه بوروکراسی » ماکس وبر :

ماکس وبر بر این باور بود که سازمانها در حالت بوروکراسی بهتر عمل می کنند و از منابع نیز بطور کارا استفاده می شود و عدالت در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می گردد. وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارایی را دارد و از نظر دقت، ثبات، رعایت انضباط و قابلیت اعتماد بر هر نوع دیگری از سازمان، برتری دارد.

۳۹- « رهیافت های منابع انسانی به مدیریت » :

رهیافت منابع انسانی بر این باور استوار است که انسان ها، اجتماعی و خود شکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضای روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می دهد و مترصد خودشکوفایی است.

۴۰- شاخه های عمده رهیافت های منابع انسانی به مدیریت :

- ۱- نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن) ← نظریه پرداز : التون مایو
- ۲- نظریه نیازهای انسانی ← نظریه پرداز : آبراهام مزلو
- ۳- نظریه X و نظریه Y ← نظریه پرداز : داگلاس مک گرگور
- ۴- نظریه شخصیت سازمان ← نظریه پرداز : گریس آرجریس

۴۱- مطالعات انجام شده در نظریه روابط انسانی :

- ۱- آزمایشات روشنایی (مطالعه هاثورن)
- ۲- آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی (مطالعه التون مایو)
- ۳- آزمایش اتاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن (مطالعه هاثورن)

۴۲- نتایج مطالعات هاثورن :

- ۱- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارد.
- ۲- نگرش های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند.
- ۳- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- ۴- درباره شخصیت گروه های غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

۴۳- برداشت های کلی از مطالعات هاثورن در مورد جنبش روابط انسانی :

- در اثر این مطالعات، برخی چنین پنداشتند که رمز بهره‌وری و افزایش تولید آن است که :
- ۱- سازمان علاقه بیشتری به کارکنان خود نشان دهد؛ بطوری که رضایت کارکنان از کار در سازمان افزایش یابد.
 - ۲- تأکید بر روابط مبتنی بر همکاری میان سرپرستان و کارکنان افزایش یافت.
 - ۳- مدیران باید علاوه بر کسب مهارت های فنی به کسب مهارت های اجتماعی و انسانی نیز پردازند.

۴۴- پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان در نظریه نیازهای انسانی :

- ۱- اصل منسجم بودن وجود انسان : هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.
- ۲- اصل موقتی بودن ارضای نیاز : ارضای نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به طور دائمی ارضا نمی شود.
- ۳- اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان : نیازهای آگاهانه انسان ها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.
- ۴- اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده : پس از ارضای هر نیاز، انسان موقتاً سعی می کند تا سایر نیازهای برطرف نشده خود را برطرف سازد.
- ۵- اصل توالی : نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش بینی مطرح می شوند. به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیاز سطح پایین تر از آن ارضا شده باشد.

۴۵- « نظریه X و نظریه Y » :

به نظر داگلاس مک گریگور، اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد. از این رو چنین مدیری از سازوکارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرک های مادی استفاده می کند در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد می تواند هدفهای فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای این کار به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند و برای ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد.

۴۶- « نظریه شخصیت و سازمان » :

آرجریس در کتاب خود تحت عنوان « شخصیت و سازمان »، ضمن مقایسه فعالیت های مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و توانایی های افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدام ها و فعالیت هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافت های سنتی مدیریت انجام می پذیرد، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند. به نظر آرجریس اصل تخصص گرایی در مدیریت علمی، مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار می شود. آرجریس معتقد بود که احتمال دارد روال بوروکراسی، به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بیانجامد. آرجریس بر ضرورت توسعه مسئولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید می کرد.

۴۷- « رهیافت های کمی به مدیریت » :

اساس رهیافت کمی به مدیریت، بر این فرض استوار است که استفاده از روشهای ریاضی، به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند.

۴۸- تعریف « علم مدیریت یا تحقیق در عملیات » :

تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روشهای علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می شوند تجویز می کند؛ به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می آورد.

۴۹- کاربردهای متداول علم مدیریت (تحقیق در عملیات) :

- ۱- پیش بینی های ریاضی : برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فراگرد برنامه ریزی.
- ۲- مدل سازی موجودی انبار : برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام مورد نیاز.
- ۳- برنامه ریزی خطی : برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون.
- ۴- نظریه صف : برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه های کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان.
- ۵- مدل های شبکه : برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح های پیچیده به اجزاء کوچک تر.
- ۶- شبیه سازی : برای تسهیل مدل سازی مسائل و آزمون راه حل های گوناگون، تحت مفروضات متفاوت.

۵۰- ویژگی های روش ها و فنون مربوط به رهیافت های کمی به مدیریت :

- ۱- تمرکز بر تصمیم گیری برای رسیدن به اهداف نهایی فعالیت های مدیریتی.
- ۲- استفاده از شاخص های اقتصادی تصمیم گیری مانند هزینه، درآمد و...
- ۳- استفاده از مدل های ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده.
- ۴- استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات.



۵۱- دلایل احتمالی موفقیت بیشتر رهیافت منابع انسانی در مقایسه با رهیافت کمی به مدیریت:

- ۱- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با ابزارها و روش های کمی.
- ۲- گسترده‌گی و آشکار بودن مسائل رفتاری در مجموعه مسائل مدیریتی.
- ۳- تمایل و توان مدیران در حل مسائل رفتاری، نظیر ایجاد انگیزه در کارکنان.

۵۲- « رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت » :

در رهیافت های جدید به مدیریت، بر این نکته تأکید می شود که هیچ مدل یا نظریه ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت ها و تحت شرایط متفاوت بکار برد. مبانی اصلی رهیافت های جدید به مدیریت، بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند.

۵۳- « نظریه سیستمی » :

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده میشود. رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت خرده سیستم ها، سیستم اصلی و ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان کمک می کند. بطور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی با توجه به عناصر اصلی آن (داده‌ها، فراگرد، باز داده ها) انجام می پذیرد.

۵۴- تعریف « سیستم » :

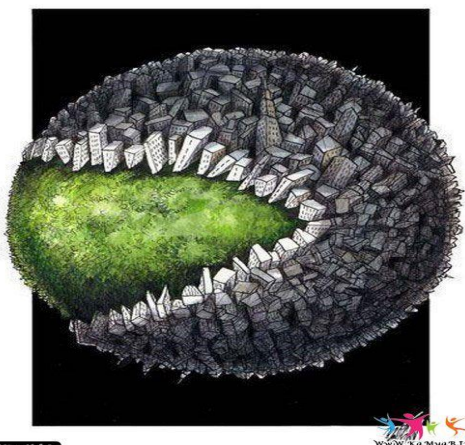
سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کند.

۵۵- نظر « نظریه پردازان سیستمی » :

نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که « کل سازمان، چیزی متفاوت با مجموع اجزاء آن است » و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگی های اجزاء آن را تلفیق می کنند. نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند که مبتنی بر « اندیشیدن از داخل به خارج » است. این نظریه پردازان بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلأ انجام نمی شود و مدیران تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می گذارند.

۵۶- تعریف « سازمان » از نظر چستر بارنارد :

سازمان مجموعه پیچیده ای از خرده سیستم های همکاری کننده (اجتماعی، شخصی، زیستی و فیزیکی) است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می شود.



۵۷- عوامل تحقق همکاری در سازمان از نظر چستر بارنارد :

- ۱- تمایل به خدمت
- ۲- هدف مشترک
- ۳- ارتباطات

۵۸- جهت گیری های فکری جدید در تفکر سیستمی :

- ۱- نظریه یادگیری سازمانی
- ۲- نظریه آشوب (نظریه مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی)

۹-۵ « نظریه یادگیری سازمانی » :

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک « سیستم باز صاحب اندیشه و زنده » در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان ها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسان ها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند « پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله » می شوند.

۶-۵ سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی :

- ۱- فعالیت های بهبود و توسعه منابع انسانی
- ۲- فعالیت های برنامه ریزی راهبردی
- ۳- به کارگیری و تسلط بر فناوری های جدید در سازمان

۱-۶ تعریف « سازمان یادگیرنده » از نظر پیترسنج و گاروین :

پیتر سنج :

سازمان یادگیرنده سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستم ها، و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، بطور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

گاروین :

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت های جدید مهارت دارد.

۲-۶ اجزاء اصلی سازمان یادگیرنده :

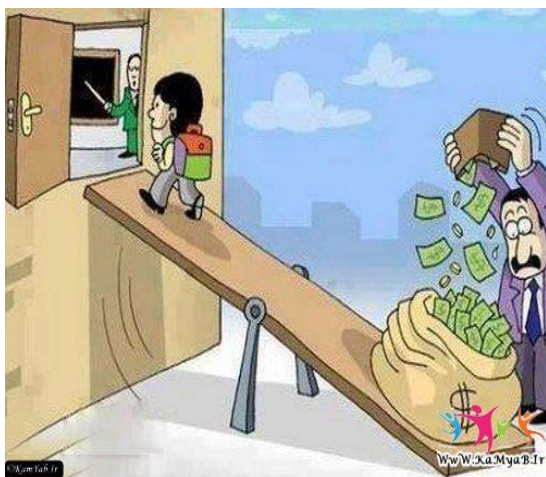
- ۱- مدل های ذهنی : در این سازمانها همه افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند.
- ۲- مهارت شخصی : در این سازمانها افراد خودآگاه بوده، بطور باز با دیگران برخورد دارند.
- ۳- تفکر سیستمی : همه اعضای این سازمانها یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار می کند.
- ۴- بصیرت مشترک : همه اعضای این سازمانها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می کنند.
- ۵- یادگیری گروهی : همه اعضای این سازمانها برای به اجرا در آوردن برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند.

۳-۶ سه مرحله یادگیری سازمانی از نظر گاروین :

- ۱- شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)
- ۲- رفتار (توسعه مهارت ها و توانایی های جدید)
- ۳- عملکرد (انجام کار، بطور واقعی)

۴-۶ مهارت های یادگیری سازمانی :

- ۱- حل مسئله
- ۲- کسب تجربه
- ۳- یادگیری از تجربه خود و تاریخ
- ۴- یادگیری از دیگران
- ۵- انتقال یا اجرا



۶۵- « نظریه آشوب » یا « نظریه مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی » :

نظریه آشوب نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تأثیر « بازخور حاصل از ارزیابی محیط » بر سیستم های سازمانی تأکید می کند. بنیان این نظریه توسط ریاضی دانانی چون ادوارد لورنز و جیمز یورک شکل گرفت. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای « رفتار ظاهراً تصادفی » پدیده های مختلف از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمانها و بازارهای بورس، نوعی نظم وجود دارد.

۶۶- « نظریه اقتضایی » :

رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می شود، بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد. در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشئت می گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به « موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی » ارزیابی شود. بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می شود تا واکنش های مدیریتی با مسائل و فرصت های منحصر بفرد وضعیت های گوناگون، هماهنگ گردد. بر مبنای رویکرد اقتضایی، ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد.

۶۷- چهار متغیر مشهور اقتضایی :

۱- اندازه سازمان :

بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد.

۲- تکراری بودن فناوری تولید :

اگر فناوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبک های رهبری، و سیستم های کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه که در سازمانهای دارای فناوری های غیر تکراری مورد نیاز است، تفاوت دارند.

۳- عدم اطمینان محیطی :

میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیط های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می گذارد.

۴- تفاوت های فردی :

افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند.

۶۸- سه ویژگی رهیافت اقتضایی :

۱- دیدگاه سیستم باز :

نظریه پردازان اقتضایی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستم های سازمانی برای تعامل با سیستم های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می دانند.

۲- گرایش به پژوهش و تحقیق عملی :

پژوهش های عملی، به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری منجر می شود؛ بدین ترتیب که پژوهشگران اقتضایی می کوشند تا یافته های خود را به ابزارها و پالاینده هایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از ابزارها و پالاینده های مذکور هر وضعیت را شناسایی کنند و با آن بطور اثربخش تری برخورد نمایند.

۳- توجه به مجموعه ای از عوامل (رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره) :

تحلیل چند متغیره به منزله یک فن تحقیق، برای معین کردن چگونگی تلفیق متغیرهایی که در تعامل با هم منجر به یک نتیجه خاص می شوند، به کار می رود.

۶-۹ نقش های ده گانه مدیریت از نظر میتنبرگ :

۱- نقش های متقابل شخص : (چگونگی تعامل مدیر با دیگران)

* رئیس تشریفات — انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به عنوان نماینده سازمان —

* رهبر

* رابط — به ویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان —

۲- نقش های اطلاعاتی : (چگونگی پردازش و تبادل اطلاعات)

* گیرنده

* نشردهنده

* سخن گو

۳- نقش های تصمیم گیری : (چگونگی استفاده از اطلاعات در تصمیم گیری)

* کارآفرینی

* آشوب زدایی

* تخصیص دهنده منابع

* مذاکره کننده



۷-۰ نقش های چهار گانه مدیر و ارتباط آنها با خرده سیستم ها از نظر آدیلس :

۱- تولیدی ↔ خرده سیستم فناوری - اقتصادی

۲- اجرایی ↔ خرده سیستم اداری - ساختاری

۳- ابداعی ↔ خرده سیستم اطلاعاتی - تصمیم گیری

۴- ترکیبی ↔ خرده سیستم انسانی - اجتماعی

لله نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آن اند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقش های تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود.

۷-۱ خرده سیستم های به هم پیوسته یک سازمان :

۱- فناوری - اقتصادی

۲- اجتماعی - انسانی

۳- اطلاعاتی - تصمیم گیری

۴- اداری - ساختاری



۷-۲ ویژگی های هشت گانه سازمانهای کمال یافته :

۱- تعصب به عمل

۲- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری

۳- تمایل به استقلال و کارآفرینی

۴- افزایش بهره وری با استفاده از افراد

۵- برخورد شفاف و ارزشی

۶- تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود

۷- استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک

۸- حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف

۷۳- مفهوم «فرانوگرایی» در نظریه سازمان :

فرانوگرایی در تقابل با نوگرایی شکل گرفته است. فرانوگرایان تعریف و تجسم یک آینده مطلوب برای همگان را غیر ممکن می‌دانند. فرانوگرایان تنوع را به منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که بطور کلی دانش نیز به صورت پراکنده به دست می‌آید و در قالب تکه‌ها و جزءهای بسیار متفاوت تولید می‌شود؛ بنابراین جمع کردن همه دستاوردهای علمی و دانش‌های پراکنده در یک دیدگاه جامع، امکان‌پذیر به نظر نمی‌رسد. آنها معتقدند که آثار پراکندگی دانش درباره جهان از طریق فروریختن مرزهای میان ملت‌ها و افراد آنها و پراکندگی ناشی از آن، و اختلاط فرهنگ‌ها و سیاست‌ها و رفتارهای سیاسی و مذاهب جلوه‌گر شده است. فرانوگرایان انتقادگرا به تفکیک و پیچیده ساختن « فراگرد اعمال قدرت » بسیار علاقه‌مندند و بر اجتناب از تمرکز قدرت در یک نقطه تأکید دارند. پیشنهاد فرانوگرایان برای « جبران عدم تعادل در توزیع قدرت » آن است که به کسانی که تاکنون ساکت بوده و در اداره امور سازمان نقشی نداشته‌اند، امکان اظهار نظر داده شود.

۷۴- انواع دیدگاه نظری در مورد سازمان‌ها؛ موضوعات اصلی آنها؛ روش مطالعه آنها :

۱- کلاسیک :

- * موضوع اصلی : — تأثیر سازمان بر جامعه
- * روش مطالعه : — مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته
- مدیریت کارا و مؤثر سازمان
- تحلیل تجربیات شخصی

۲- نوگرایی :

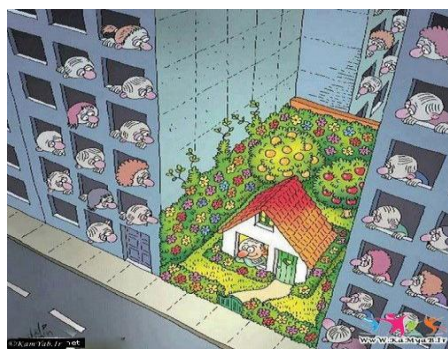
- * موضوع اصلی : — ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی
- * روش مطالعه : — استفاده از شاخص‌های توصیفی — تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص‌های استاندارد

۳- تفسیری - نمادین :

- * موضوع اصلی : — ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی
- * روش مطالعه : — مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت‌ها
- مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ‌ها

۴- فرانوگرایی :

- * موضوع اصلی : — نظریه و نظریه پردازان سازمان
- * روش مطالعه : — تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده‌ها
- نظریه پردازی درباره سازمان
- نقد نظریه‌ها و نظریه پردازی در مورد سازمان

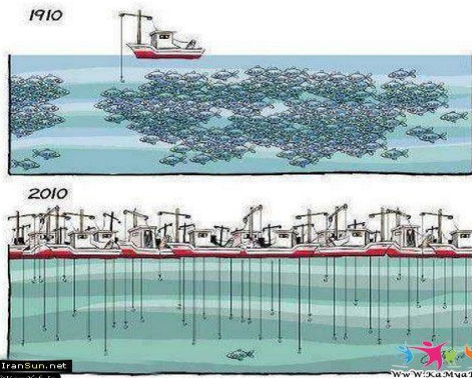


۷۵- انطباق استعاره‌های بنیادین با دیدگاه‌های نظری سازمان :

- ۱- کلاسیک —————> ماشین
- ۲- نوگرا —————> موجود زنده
- ۳- تفسیری - نمادین —————> فرهنگ
- ۴- فرانوگرا —————> پرده نقاشی

۷۶- موارد مؤثر در کیفیت مفروضات :

- ۱- سرشت انسان‌ها
- ۲- رابطه‌ی آنها با طبیعت
- ۳- نگرش انسان‌ها به زمان
- ۴- تمایل انسان‌ها به عمل‌گرایی
- ۵- روابط میان افراد
- ۶- نگرش نسبت به فضا



۷۷- « فلسفه اصالت عمل » :

- ۱- در نگرش فلسفی سعی می شود تا دو جریان فلسفی فردگرایی و تجربه گرایی تلفیق گردد. در نقش میانجی گرانه خود، عمدتاً متأثر از نظریه « تکامل داروین » است و بر مبنای « روش های آماری نوین » استدلال می کند.
- ۲- در این نگرش فلسفی، به امور، همیشه از دیدگاه عامل نگرسته می شود نه ناظر.
- ۳- در این نگرش فلسفی، به نتایج و پیامدهای عملی اهمیت داده می شود. در این نگرش، ملاک حقانیت یک شناخت، تحقیق پذیری و عقلایی بودن بر حسب نتایج عملی آن است.
- ۴- این نگرش فلسفی، به انسان گرایی تمایل دارد. جایگاه انسان در این نگرش فلسفی از حد اشرف مخلوقات بودن تنزل می یابد. در این نگرش، این باور وجود دارد که خود هر انسان در طی فراگرد تجربه و فعالیت اجتماعی شکل می گیرد.

۷۸- عمل گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام :

- ۱- در اسلام نتایج اعمال حایز اهمیت اند، ولی هر عمل هم از حیث نتایج دنیوی و هم از حیث نتایج اخروی مورد ارزیابی قرار می گیرد.
- ۲- اعمال خیر و نیک، هم از حیث ابزاری بودن و وسیله بودن و هم از حیث ذات عمل ارزش گذاری می شود.
- ۳- ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد؛ یعنی اگر نیت یک عمل الهی و خالص باشد، آن عمل ارزش دارد وگرنه فاقد ارزش و حتی گاهی ضد ارزش تلقی می شود.
- ۴- عمل هر فرد ناشی از نیت اوست و نیت افراد نیز از شاکله آنها سرچشمه می گیرد که ملکات نفسانی و اعتقادات راسخ آنها را شکل می دهد.
- ۵- در ارزش یابی عمل، علاوه بر « حس انجام عمل » سه جنبه اساسی مدنظر قرار می گیرد که عبارتند از: ایمان و تقوای فرد؛ نیت صادقانه؛ مطابقت عمل با قرآن و سنت و اهل بیت (ع).

۷۹- مقایسه عمل گرایی صرف با عمل بر مبنای نیت :

عمل گرایی صرف

عمل بر مبنای نیت

- ۱- مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی ← مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی و معنوی
- ۲- برنامه ریزی کوتاه مدت ← برنامه ریزی کوتاه مدت در راستای برنامه ریزی بلند مدت و رعایت اصل آخرت گرایی
- ۳- تعقل ابزاری در تصمیم گیری ← تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم گیری
- ۴- ارائه پاداش بر مبنای عملکرد نتایج ← ارائه پاداش بر مبنای تلاش و عملکرد



مباحث فصل سوم : خلاقیت و نوآوری

۸۰- « خلاقیت » :

عبارت است از به کارگیری توانایی های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید

۸۱- ارتباط خلاقیت با برنامه ریزی :

خلاقیت با تفکر و یافتن نظرها، راهها و روشهای جدید و نوآوری در کاربرد آنها سر و کار دارد. در مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست، بلکه فکرها باید به عمل درآیند؛ بدین منظور باید از فکرهای جدید در تنظیم برنامه های مدیریتی استفاده شود. در برنامه ریزیهای موفق، گاهی از صدها فکر و نظر کاربردی استفاده میشود. موفقیت نهایی سازمان به میزان توانایی برنامه ریزان در ایجاد نوآوری و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.



۸۲- موانع اصلی خلاقیت :

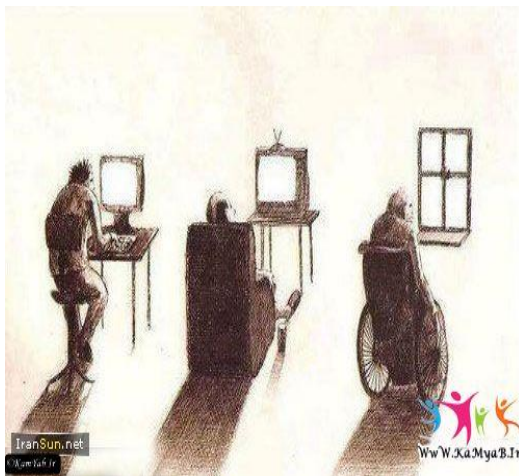
- ۱- فقدان اعتماد به نفس
- ۲- ترس از انتقاد و شکست
- ۳- تمایل به هم‌رنگی با جماعت
- ۴- فقدان تمرکز ذهنی

۸۳- « نوآوری » :

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

۸۴- کاربردهای سودمند نوآوری :

- ۱- نوآوری در فراگرد؛ که موجب بهینه شدن راههای انجام کار میگردد.
- ۲- نوآوری در محصول؛ که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر میشود.



۸۵- مراحل چهارگانه نوآوری در محصول :

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

۸۶- ویژگی های مدیران کارآفرین :

- ۱- از توان خود اطمینان دارد.
- ۲- به قبول مخاطره تمایل دارد.
- ۳- فرصت ها را تشخیص میدهد.
- ۴- انتظار انجام کارهای شگفت انگیز را دارد.
- ۵- توان به انجام رساندن کارها را دارد.



۸۷- ویژگی های مدیران متولی حفظ وضع موجود :

- ۱- از تغییر، احساس تهدید میکند.
- ۲- عدم اطمینان، وی را آزار می دهد.
- ۳- از حفظ وضع موجود، حمایت می کند.
- ۴- ترجیح میدهد امور قابل پیش بینی باشند.
- ۵- به انتظار انجام شدن کارها می اندیشند.

۸۸- ویژگی های سازمانهای نوآور :

- ۱- سازمان نوآور از استمرار خلاقیت و کارآفرینی حمایت می کند و مدیرانش نقشی فعال در هدایت فراگرد نوآوری بر عهده دارند.
- ۲- در سازمانهای نوآور، ساختار، استراتژی، فرهنگ و صاحبان قدرت در سازمان، از نوآوری حمایت می کنند.
- ۳- این سازمانها سعی می کنند تا با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آنها را به صورت گروه های وظیفه ای و مستقل و خود گردان در آورند تا با استفاده از اعضای بخشهای متعدد به فعالیت بپردازند.

۸- نقش های نوآور در سازمان :

- ۱- ایجاد کننده فکر : فردی که بینش های جدید را از طریق اکتشافات درونی یا کسب آگاهی از محیط، یا هر دو، ارائه می دهد.
- ۲- حفظ اطلاعات : فردی که به منزله رابطه افراد و گروه های درون سازمان با منابع خارج از سازمان عمل میکند.
- ۳- قهرمان محصول : فردی که برای به کارگیری فکرهای جدید در فراگردهای کاری و ارائه محصولات خاص می کوشد.
- ۴- مدیر پروژه : فردی که وظیفه اجرای یک پروژه جدید را بر عهده دارد و از تخصص فنی و منابع پشتیبانی استفاده می کند.
- ۵- رهبر نوآوری : فردی که بر حفظ هدف ها و ارزشهای نوآوری تأکید دارد.

۹- موانع نوآوری :

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

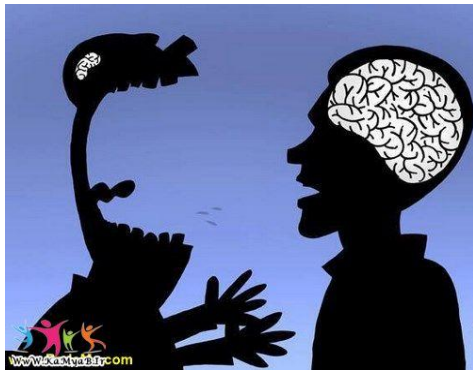
۹۱- ویژگی های افراد خلاق :

- ۱- دانش
- ۲- تحصیلات
- ۳- هوش
- ۴- شخصیت
- ۵- توانایی های ذهنی
- ۶- عادت های اجتماعی
- ۷- دوران کودکی با رخدادهای متنوع



۹۲- شیوه های « تفکر » :

- ۱- خلاق : نوعی از تفکر است که در آن ذهن بطور عمیق با یک مسئله درگیر می شود؛ به تجسم و واضح سازی آن می پردازد؛ و به منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مبادرت به جرح و تعدیل آن می کند. افراد در هنگام تفکر خلاق، بر این موضوع واقف هستند که « واقعیت ها » آن چنان که باید شناخته نشده اند.
- ۲- سببی یا علی : در این نوع تفکر با تحلیل و ارزیابی ریشه های حوادث و نتایج آنها - به جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده - وقایع آتی پیش بینی می شوند و علت های وقوع آنها ارزیابی می گردند. ویژگی بارز تفکر سببی، اندیشیدن به طور معکوس است.
- ۳- استقرایی : در این شیوه افراد بر مبنای اجزاء اطلاعاتی متنوعی که در اختیار دارند، برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی استدلال می کنند. بدین ترتیب از ترکیب اجزاء برای رسیدن به کل استدلال می شود.
- ۴- قیاسی : این شیوه درست عکس تفکر استقرایی است. به این ترتیب که با تعمیم نتیجه گیریهای کلی به مصادیق خاص، نتیجه ای ویژه به دست می آید. یعنی ذهن متفکر، پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزاء آن حرکت می کند.
- ۵- قضای و تحلیلی (برای حل مسئله) : در این شیوه افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مسئله می کنند و پس از تجزیه و تحلیل، و ارزیابی منطقی واقعیت ها، روابط معنی دار میان آنها را کشف می کنند و سرانجام درباره مسئله تصمیم می گیرند.



۹۳- مراحل فراگرد خلاقیت :

- ۱- ایجاد نگرش موفق برای پذیرش افکار جدید
- ۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مسئله
- ۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم
- ۴- ایجاد سلاست فکر
- ۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخود آگاه بر روی مسئله
- ۶- درخشش ناگهانی یک فکر

۹۴- شیوه های ویژه افزایش سلاست فکر :

- ۱- یادداشت برداری
- ۲- انتخاب زمان و مکان مناسب
- ۳- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن
- ۴- استفاده از روابط میان افکار
- ۵- تغییر شکل وضع موجود
- ۶- تهیه فهرست ویژگی ها
- ۷- تحلیل شبکه
- ۸- هم اندیشی مستقیم
- ۹- هم اندیشی غیر مستقیم
- ۱۰- هم اندیشی رقابتی مستقیم
- ۱۱- قرار دادن خود به جای دیگران
- ۱۲- استفاده از رویدادهای پیش بینی نشده
- ۱۳- برداشت از گزارش ها و نامه ها
- ۱۴- تحلیل داده ها و باز داده ها

۹۵- راه های گوناگون آغاز شکل گیری یک فکر :

- ۱- تجدید ترتیب
- ۲- جایگزینی
- ۳- افزودن یا کاستن
- ۴- تغییر جهت دادن

۹۶- « روش هم اندیشی مستقیم » :

این روش که توسط آلکس ازبرن برای استفاده در زمینه کارهای تبلیغاتی ابداع شد، مبتنی بر معاشرت آزاد و مراوده با دیگران و خودداری کامل از انتقاد است. تأکید این روش بر آن است که اندیشه ها بصورت کنترل نشده و سازمان نیافته و تخیلی مطرح شوند. به کارگیری این روش، فرصتی ایجاد می کند تا اندیشه های آزاد از روش های قالبی مدیریت، با نگرشی تازه به مسئله، دریابند که استفاده از روش های مبتنی بر مراوده غیر رسمی و آزاد نیز ممکن است نتایج قابل توجهی به بار آورد.

۹۷- « روش هم اندیشی غیر مستقیم » :

این روش که ابداعی ویلیم جی. گوردن است، ابتدا به فن گوردن مشهور شد، پس از تعدیل « هم اندیشی غیر مستقیم » نامیده شد. در این روش ابتدا افرادی را به دقت انتخاب می کنند، به گونه ای که با مسئله آشنا باشند. مسئله مورد بحث ممکن است به کل سازمان مربوط شود. در این روش رهبر گروه نقشی حیاتی دارد و در واقع، فقط او می داند که ماهیت ویژه مسئله چیست؛ زیرا در جلسه مسئله واقعی و معین، مطرح نمی شود بلکه یک مسئله کلی تر مشرف بر مسئله خاص مورد نظر، مطرح می گردد.

۹۸- « روش هم اندیشی رقابتی مستقیم » :

در این روش تعامل آزاد، گروه را به گروههای کوچکتر پنج یا شش نفری تقسیم می کنند و هر گروه موظف می شود که یافته های خود را به سایر گروهها نیز ارائه کند؛ به این ترتیب امکان ارزیابی یافته های هر گروه توسط گروههای دیگر، فراهم می گردد.

۹۹- راه های تقویت خلاقیت :

- ۱- ایجاد فضای خلاق
- ۲- اختصاص دادن بخشی از وقت افراد برای خلاقیت
- ۳- استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها
- ۴- ایجاد واحد ویژه خلاقیت و نوآوری

مباحث فصل چهارم : تصمیم گیری و حل مسئله

۱۰۰- « مسئله یابی » :

فراگرد شناسایی مسائل و تعریف و اولویت بندی آنها را مسئله یابی می نامند.

۱۰۱- انواع مسئله یابی و شرح آنها :

۱- مسئله یابی رسمی :

الف) رویه مستقیم : (در رویه مستقیم، مدیر خودش از بروز اتفاقات ذیل، به وجود مسئله پی می برد)

* تغییر روندهای قبلی

* انحراف از برنامه تنظیم شده

* پیشی گرفتن رقبا

ب) رویه های غیر مستقیم :

* مسئله یابی از طریق کارکنان

— کارکنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می کنند:

— مدیر را مسئول و صلاحیت دار می دانند

— گزارش کردن آن را وظیفه خود می دانند.

* مسئله یابی از طریق مافوق ها

* مسئله یابی از طریق ارباب رجوع یا مشتری

۲- مسئله یابی غیر رسمی :

فراگرد مسئله یابی غیر رسمی از بینش افراد ناشی می شود و مجاری ارتباطی غیر رسمی را به کار می گیرد. البته این احتمال وجود دارد که از روش های کمی حل مسئله در مرحله مسئله یابی نیز استفاده شود، هر چند امکان استفاده از روشهای مذکور در همه سطوح مدیریت امکان پذیر نیست. در ضمن با استفاده از روشهای کمی در تصمیم گیری می توان قبل از حل مسئله محل بروز آن را نیز شناسایی کرد.

۱۰۲- « فراگرد حل مسئله » :

به فعالیت های گسترده ای که به منظور یافتن و اجرای راه حل برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می شوند، فراگرد حل مسئله می گویند.

۱۰۳- « تصمیم گیری » :

فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می گردد.

۱۰۴- « فراگرد انتخاب » :

فراگرد انتخاب مشتمل بر مجموعه فعالیت هایی است که به گزینش یک راهکار، از مجموع راهکارهای بدیل، منجر می شود. بنابراین فراگرد انتخاب کردن جزئی از فراگرد تصمیم گیری است.



تهیه و تنظیم :

محمد یونس امیدی

رشته مدیریت امور اداری

دی ماه ۹۲

۱۰۵- انواع تصمیم :

۱- تصمیم برنامه ریزی شده :

تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین، یا رویه‌های موجود اخذ می‌گردند. هرگاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سروکار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آنها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، فراگرد اتخاذ تصمیم درباره آنها، قابل برنامه‌ریزی است.

۲- تصمیم برنامه ریزی نشده :

منظور از تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، تصمیم‌هایی است که در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند. اگر یک مسئله به اندازه‌ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط‌مشی ویژه‌ای تعیین کرد، باید به نحو مقتضی و با اتخاذ تصمیم برنامه‌ریزی نشده برای حل آن اقدام کرد.

۱۰۶- موقعیت‌های تصمیم‌گیری :

۱- موقعیت اطمینان :

در وضعیت « اطمینان » می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد. در این موقعیت، « اطلاعات موجود » دقیق، صحیح و کافی و قابل اعتمادند؛ به طوری که به راحتی می‌توان وضعیت آینده را پیش‌بینی کرد و با اطمینان به اتخاذ تصمیم پرداخت.

۲- موقعیت مخاطره :

در وضعیت « مخاطره »، میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است؛ یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است؛ ولی امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.

۳- موقعیت عدم اطمینان :

در وضعیت « عدم اطمینان »، میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست؛ یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است.

۱۰۷- « بحران » :

عبارت است از پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی نظیر آتش‌سوزی، ورشکستگی و سایر مواردی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد.

۱۰۸- « مسئله » :

مسئله عبارت است از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده‌های اطلاعاتی را به همراه دارد.

۱۰۹- « فرصت » :

فرصت عبارت است از موقعیتی که امکان فراتر رفتن از اهداف تعیین شده را میسر می‌سازد.

۱۱۰- موارد مورد توجه در هنگام مواجهه با مسئله توسط مدیران :

۱- میزان سهولت و آسانی مسئله

۲- احتمال حل شدن مسئله به مرور زمان

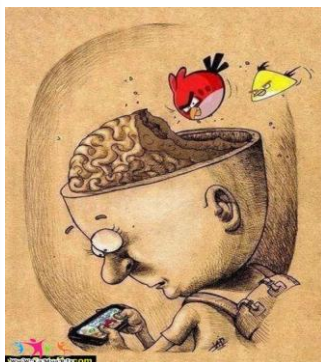
۳- تعیین مرجع تصمیم‌گیری

۱۱۱- انواع مسائل سازمانی و مرجع اتخاذ تصمیم برای حل آنها :

۱- مسائل مهمی که مدیر فاقد صلاحیت کافی برای تصمیم‌گیری در مورد آنهاست — مدیران مافوق

۲- مسائل مهمی که مدیر از عهده حل آنها بر می‌آید و باید خودش در مورد آنها تصمیم بگیرد — مدیر مسئول

۳- مسائل جزئی و مسائل مهمی که کارکنان رده‌های عملیاتی صلاحیت رسیدگی به آنها را دارند — کارکنان تحت امر



۱۱۲- برخی از روش های میان بر حل مسئله :

- ۱- برخی از مدیران، معتقدند که باید از روشهای قدیمی برای حل مسئله استفاده کنند؛ یعنی روشهایی را که در وضعیت های مشابه گذشته به کار گرفته شده اند، اتخاذ نمایند.
- ۲- برخی از مدیران با استفاده از اختیارات خود، ولی بر اساس توصیه های کارشناسان تصمیم می گیرند.
- ۳- برخی از مدیران از آنچه در فلسفه، « روش آزاد از تجربه » نامیده می شود، استفاده می کنند. با این فرض که « صحیح ترین پاسخ برای حل مسئله یا منطقی ترین جواب هر مسئله، واضح ترین راه حل آن است ».

۱۱۳- مراحل فراگرد منطقی حل مسئله :

۱- شناسایی وضعیت :

* تعریف مسئله * تعیین اهداف تصمیم * تشخیص علل (جمع آوری و تحلیل اطلاعات)

۲- راه حل یابی :

* جستجوی بدیل های ابتکاری (بدون ارزیابی آنها)

۳- ارزیابی و انتخاب :

* ارزیابی راه حل های بدیل * انتخاب بهترین راه حل یافته شده

۴- اجرا و پیگیری :

* برنامه ریزی برای اجرای تصمیم * هدایت فعالیت ها در ضمن اجرای تصمیم * انجام اصلاحات ضروری

۱۱۴- دو معیار ارزیابی میزان کارایی یک تصمیم :

- ۱- کیفیت عینی تصمیم
- ۲- پذیرش تصمیم توسط مجریان آن

۱۱۵- موانع حل مسئله :

۱- اجتناب آرام :

گاهی این سؤال برای مدیر مطرح است که « آیا اگر اقدامی انجام ندهم، با وضعیت وخیمی مواجه می شوم؟ » اگر پاسخ وی به این سؤال منفی باشد، تصمیم می گیرد که اقدامی انجام ندهد.

۲- تغییر آرام :

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 به ظاهر کم خطر است - انتخاب می کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می ورزد.

۳- اجتناب دفاعی :

اگر مدیر با مسئله ای جدید مواجه شود و قادر به یافتن راه حل خوبی برای آن - با توجه به تجربه گذشته خود - نباشد و در صدد یافتن راهی برای فرار از مسئله برآید، ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد؛ یا تلاش کند تا آن را از سر خود باز کند.

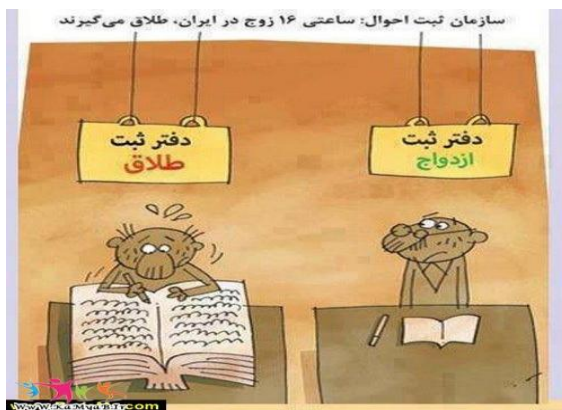
۴- ترس (هراس) :

اگر مدیر احساس کند که علاوه بر خود مسئله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است با تنیدگی روحی شدیدی مواجه شود و به عوارضی نظیر بی خوابی، زود رنجی، وحشت ناشی از کابوس و اضطراب شدید دچار گردد و حتی ممکن است سلامت جسمی وی نیز به خطر بیفتد.

۱۱۶- موانع (محدودیت ها) استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم :

- ۱- تفاوت ارزشهای اجتماعی تصمیم گیرندگان
- ۲- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم
- ۳- عدم اطمینان نسبت به آینده
- ۴- اکتفا به راه حل رضایت بخش
- ۵- اکتفا به عقلانیت نسبی
- ۶- مصلحت اندیشی با توجه به وضعیت

۱۱۷- راه های دیگری برای اتخاذ تصمیم های مطلوب تر : (صرف نظر از به کارگیری فراگرد منطقی حل مسئله)



۱- اولویت بندی

- ۲- کسب اطلاعات بیشتر
- ۳- بررسی منظم و دقیق

۱۱۸- برخی از اطلاعات مهم برای تصمیم گیری مطلوب تر :

- ۱- بدیل های مختلف قابل تشخیص
- ۲- نتایج احتمالی به کارگیری هر بدیل
- ۳- حوادثی که ممکن است در آینده رخ دهند
- ۴- معیارهای ارزیابی تصمیم ها و راه حل های نهایی

۱۱۹- روش ها و فنون تصمیم گیری :

۱- تفکر خلاق :

فراگرد تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد ولی از حیث میزان تأکید بر قدرت خلاقیت و نوآوری، با آن متفاوت است. میزان استفاده افراد از فراگرد تفکر خلاق، به میزان توانایی آنها در خلاقیت بستگی دارد.

۲- تحقیق در عملیات :

تحقیق در عملیات، بر به کارگیری روشهای علمی در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های مدیران دلالت دارد و از طریق کاربرد فنون پیشرفته ریاضی در تصمیم گیری ها و حل مسائل اداری، موجب تغییر در دیدگاه آنها نسبت به مسائل سازمانی دارد.

۳- به کارگیری استراتژیها و مفاهیم زیر بنایی :

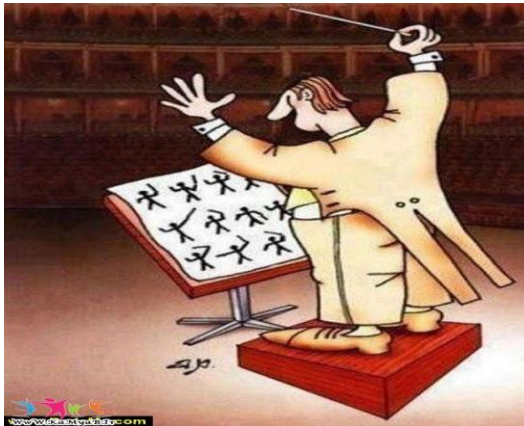
هر فرد برای توسعه و گسترش چهارچوب ادراکی خاص خود در اخذ تصمیم های روزمره صرفاً از طریق تجربه اندوزی اقدام می نماید که کاری وقت گیر ولی بسیار مفید است. برای تسریع این فراگرد، می توان از مفاهیم و استراتژی های معینی که از تجربه ها و دانسته های دیگران به دست آمده است استفاده کرد.



۱۲۰- چالش های معاصر تصمیم گیری :

- ۱- جریان های پیچیده تصمیم گیری
- ۲- عدم اطمینان فزاینده
- ۳- سبک های پردازش اطلاعات
- ۴- دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری

۱۲۱- عوامل هفت گانه مؤثر در پیچیدگی فراگرد تصمیم گیری در دنیای معاصر :



- ۱- معیارهای چند گانه
- ۲- عوامل نامشهود
- ۳- مخاطره ها و عدم اطمینان
- ۴- آثار بلند مدت
- ۵- اطلاعات میان رشته ای
- ۶- تصمیم گیری های مشارکتی
- ۷- قضاوت های ارزشی

۱۲۲- سبک های پردازش اطلاعات :

۱- سبک اندیشه :

- * ویژگی های ساختاری سازمان های استفاده کننده از این سبک، سستی، هرمی و سلسله مراتبی است.
- * سبک تصمیم گیری و حل مسئله بصورت قیاسی و عینی است.

۲- سبک شهود :

- * ویژگی های ساختاری سازمانهای استفاده کننده از این سبک، باز، موقت و به سرعت در حال تغییر است.
- * سبک تصمیم گیری و حل مسئله، بصورت استقرایی و ذهنی است.

۱۲۳- دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری :

۱- دام ظاهرنگری :

قضاوت انسان به چگونگی دستیابی وی به اطلاعات و نحوه نام گذاری پدیده ها بستگی دارد. خطای ظاهرنگری بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب « اطلاعات مثبت » و ارزیابی منفی « اطلاعات منفی » دلالت دارد و این ارزیابی ها بر رفتار انسان اثر می گذارد.

۲- دام تعهدات احساسی و اجتماعی :

تعهد احساسی و اجتماعی بر تمایل افراد و سازمانها به ادامه دادن راه ها و رویه های بی حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی، رها کردن آنها دشوار است، دلالت دارد.

۳- دام اعتماد بیش از حد :

هر چه کاری دشوارتر گردد، تمایل افراد به داشتن اعتماد بیش از حد به دیگران بیشتر خواهد شد.

۱۲۴- علل متداول بودن تعهد احساسی و اجتماعی :

۱- عوامل اجتماعی :

- * ترس از قبول خطا در برابر دیگران (حفظ آبرو)
- * تأکید فرهنگی بر پایداری داشتن ثبات رویه

۲- عوامل سازمانی :

- * مقاومت در برابر تغییر
- * خط مشی ها و سیاست های سازمانی
- * ارزش های بنیادی سازمان

۳- عوامل روان شناختی :

- * عدم تمایل به باخت
- * احتمال تغییر اوضاع و شرایط
- * تمایل به توجیه تصمیم های اولیه

نمونه سوالات مهم :

- ۱- اصطلاحات زیر را تعریف کنید :

(الف) مدیریت	(ب) سازمان	(ج) کارآفرینی
(هـ) سیستم	(و) نوآوری	(ز) مسئله یابی
(د) علم مدیریت		(ح) فراگرد انتخاب
- ۲- موارد زیر را شرح دهید :

(الف) نظریه بوروکراسی ماکس وبر	(ب) نظریه شخصیت و سازمان
(ج) نظریه سیستمی و نظریه اقتضایی	(د) مفهوم فرانوگرایی در نظریه سازمان
(هـ) فلسفه اصالت عمل	(و) روش هم اندیشی مستقیم و غیر مستقیم
- ۳- انواع رهیافت های کارآفرینی را نام ببرید و هر کدام را توضیح دهید.
- ۴- رهیافت های عمده در سیر تکوین نظریه سازمان و مدیریت را نام ببرید.
- ۵- ۴ اصل از اصول بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت فایول را نام برده و هر کدام را مختصر توضیح دهید.
- ۶- شاخه های عمده رهیافت های منابع انسانی به مدیریت را نام ببرید و نظریه پرداز هر شاخه را بنویسید.
- ۷- اصول نظریه نیازهای انسانی را نام ببرید و یکی را به دلخواه شرح دهید.
- ۸- شش مورد از کاربردهای متداول تحقیق در عملیات را نام برده و دو مورد را به دلخواه شرح دهید.
- ۹- اجزاء اصلی سازمان یاد گیرنده را نام ببرید.
- ۱۰- نظریه آشوب را توضیح دهید.
- ۱۱- سه ویژگی رهیافت اقتضایی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید.
- ۱۲- خرده سیستم های به هم پیوسته یک سازمان را نام ببرید.
- ۱۳- انواع دیدگاه نظری در مورد سازمان را نام ببرید.
- ۱۴- چهار مورد از موانع اصلی خلاقیت و چهار مورد از موانع اصلی نوآوری را بنویسید.
- ۱۵- شیوه های تفکر را نام برده و دو مورد را به دلخواه توضیح دهید.
- ۱۶- انواع مسئله یابی را نام برده و هر کدام را بطور مفصل شرح دهید.
- ۱۷- انواع تصمیم را نام برده و یکی را به دلخواه شرح دهید.
- ۱۸- موقعیت های تصمیم گیری را نام ببرید و یک مورد را به دلخواه شرح دهید.
- ۱۹- مراحل فراگرد منطقی حل مسئله را نام ببرید.
- ۲۰- موانع حل مسئله را نام ببرید و آنها را شرح دهید.
- ۲۱- روش ها و فنون تصمیم گیری را نام برده و یک مورد را به دلخواه توضیح دهید.
- ۲۲- دام های ادراکی و رفتاری در تصمیم گیری را نام برده و آنها را توضیح دهید.

پایان

امام علی (ع) :

آنچنان زندگی کن که در زمان حیات مشتاق دیدارت باشند
و در زمان مرگت برایت بگریند.