



اصول سازمان و مدیریت 1

مدرس: ناهید خوشنویس

دانشگاه آزاد اسلامی - تهران غرب

بهار 1397

مدیریت

مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده

مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد. هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل. هر کسی طبق سن، جنس، برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هرکس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش.

گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی باشد که به آن کاریزماتیک گویند و گاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد

اصول مدیریت *هنری فایول*

1. برنامه ریزی
2. سازماندهی
3. تامین نیروی انسانی
4. رهبری
5. نظارت

1. برنامه ریزی :

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

مراحل برنامه ریزی:

مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟)

بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار (شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

مرحله دوم شناخت مسئله:

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم

مرحله سوم تعیین گزینه:

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

مرحله چهارم انتخاب گزینه:

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

مرحله ششم ارزیابی :

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم و اگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم و مراحل دیگر را ادامه داده

2. سازماندهی :

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

3.تامین نیروی انسانی :

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا
های سازمانی

مراحل تامین نیروی انسانی

مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

مرحله دوم گزینش:

در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.

در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

مرحله سوم استخدام:

الف: بالقوه موفق ها:

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .

با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند.

با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند

.این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه راداد.

ب: بالفعل موفق ها:

کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.

افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

ج: بخت و اقبال :

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحتتر می

تونه به انها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق: تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها

به زیر دست محور بودن

نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

مرحله چهارم ارتقاء:

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.

آموزش دو دسته است:

1. آموزش هنگام ورود به سازمان

2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

مرحله پنجم نگهداری:

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:

1. بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد. نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلا از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی (وسایل و تجهیزات کار) و محیطی (نور ، گرما ، سرما...)

مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد

4. رهبری: (هدایت کردن)

هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.

کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد. (معادله پایاپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

5. نظارت:

- ✘ حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصد رفع مشکل برآید
- ✘ . نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر. و در صورت مشکل در صدد حل آن بر آید

مکاتب مدیریت:

1. مدیریت کلاسیک.

2. نئو کلاسیک

3. سیستمی

4. اقتضایی

مدیریت کلاسیک :

مدیریت علمی و سازمان گرایی است و آقای فردریک تیلور پدر علم کلاسیک و بینان گذار این مکتب می باشد

در قرن 18 (ماشینیسم،) کارخانه های بسیاری ایجاد شد تا قبل از این قرن، کشاورزی بیشترین حرفه مردم بشمار می رفته و بعد از ایجاد کارخانه ها ، مردم جهت اشتغال از روستا ها به اطراف کارخانه ها مهاجرت کردند و شهر نشینی پدید آمد که این امر باعث شکل گیری جدید در مدیریت شد که نهایتا سازمان گرایی شکل گرفت.

هدف اصلی این مدیریت ، کارایی است.

(کارایی: یعنی تلاش برای رسیدن به هدف اما با کمترین هزینه.

زمان. انرژی نیروی انسانی)

تیلور معتقد بود که هدف برای مدیر کارایی است یعنی استفاده از

حداقل امکانات و بیشترین بهره برداری

مکتب تیلوریزم :

مکتبی است که بعدها به نقد از مکتب تیلور پرداخت و معتقد بود که انسان ماشین نیست

و نباید به دید یک ابزار به انسان نگاه کرد

آدام اسمیت و چارلز بابیج (تقسیم کار) : مهم

هر کسی بر اساس تخصص و دانشی که دارد، وظیفه ای بر عهده میگیرد. یعنی در یک کار بزرگ هر کسی بخشی را به عهده میگیرد و تقسیم کار صورت می پذیرد .

آدام اسمیت و بابیج اعتقاد داشتند برای اینکه کار خوب انجام شود باید تقسیم کار صورت پذیرد و هرکس به صورت تخصصی و براساس مهارتش در جایگاه خودش تعریف گردد.

نهایتاً تخصص گرایی و تقسیم کار باعث شد که :

1. افراد در کار خود **حرفه ای** شده و مهارت پیدا کنند.

2. **صرف جویی** در زمان شود و سرعت کار بالا رود

3. هر شخصی بعد از یادگیری و تخصصی کار کردن ،خودش

امور محوله خود را انجام می دهد و **خلاقیت و ابداع** دارد

لیلیان و فرانک گیلبرت (حرکت سنجی)

در این نظریه اعتقاد بر این بود ، که وقتی کاری انجام می گردد تمام فعالیتها شماره بندی شود زیرا تمام حرکات ما برای انجام دادن یک کار ، ضروری نیست ، بنابراین میتوان از حرکات غیر ضروری صرف نظر کرد و حرکات ضروری را انجام داد و این عمل باعث میگردد در زمان کمتر کار بیشتری انجام شود

حرکات غیر ضروری باعث خستگی غیر ضروری می شود ، که

حذف این حرکات باعث می گردد انرژی کمتری از بین رود

هنری گانت: (سیستم حقوق و پاداش قرن 19)

تا حدودی به انسان گرایی شبیه است. در هر کاری برای کارگر حقوق استاندارد وجود دارد. هر کسی در ازای کاری که انجام میدهد حقوق میگیرد. اما برای دادن انگیزه بیشتر به کارکنان در قبال کار بیشتر، پاداش می‌دهیم یعنی سیستم اضافه کار به همراه پاداش بوجود آمد.

هنری گانت بر این عقیده است که **نمی‌توان دائم نیروی های انسانی را کنترل** کرد زیرا استرس و اجبار مشکل ساز خواهد گردید و زمان نیز برای کنترل افراد توسط کارفرما صرف می‌گردد لذا **آموزش جایگزین کنترل** می‌گردد تا نیازی به سرپرست وجود نداشته باشد و کار بهتر فرا گرفته شود و در افزایش کارایی تاثیرگذار باشد. البته آموزش هیچ گاه صد در صد نمی‌تواند جایگزین کنترل گردد.

ماکس وبر (انواع قدرت)

1. سنتی: این قدرت مورثی بوده و از پدر به پسر می رسد (مانند خان ها و خان زاده ها در زمان قدیم)

2. کاریزماتیک : این قدرت درونی است بر اساس ویژگی های فرد می باشد (مانند تختی، گاندی ،حضرت امام خمینی و ..)

3. قانونی یا عقلایی: این قدرت با تلاش فرد بدست می آید

فرد را انتصاب میکنند و برای پست انتخاب میشود (فرد تلاش می کند تا آن پست را بدست آورد) اگر پست خود را ترک کند قدرتی ندارد.

کدام از این سه قدرت بهتر می باشد و چرا ؟

قدرت قانونی و عقلایی زیرا فرد برای داشتن این قدرت تلاش می کند و این قدرت پایدارتر است یعنی جایگاه با بیرون رفتن شخص و جایگزینی شخص دیگر در مدیریت سازمان حفظ میشود مانند تعویض ریاست جمهوری اما منصب و مقام و پست او باقی است فقط شخص عوض شده)

بهترین سازمان از نظر آقای ماکس وبر

سازمان بروکراسی است که باید شرایط زیر را دارا باشد:

1. وجود سلسله مراتب : باید جایگاه ها و پست ها بصورت سلسله مراتب باشد.
2. آموزش و ارتقاء کارکنان
3. تخصص گرایی و تقسیم کار
4. قدرت قانونی : قدرت اعمال شده باید قدرت قانونی باشد.
5. وجود قوانین ومقررات مشخص

2- گذر از مدیریت کلاسیک و ایجاد مدیریت نئو کلاسیک (رفتارگرایی یا انسان گرایی)

مطالعات هاثورن

در دوره کلاسیک ضعف هایی دیده شد به فکر برطرف کردن آن ضعف ها و نقص ها افتادند. شخصی به نام التون مایو شروع به تحقیقات گسترده ای کرد. تحقیقات التون مایو 13 سال طول کشید و این تحقیق جامع در کارخانه هاثورن انجام شد و به نام مطالعات هاثورن معروف شد که باعث پدید آمدن دوره نئو کلاسیک گردید

التون مایو روی عوامل ارگونومیکی تحقیقات کرد و متوجه تاثیرات آن در سازمان شد (عوامل و ابزارهای فیزیکی و محیطی) ، او در تحقیقات خود ثابت کرد عوامل ارگانومیکی (مانند چاشت روزانه ، واگذاری مسئولیت ، نظارت غیر مستقیم و کنترل نا محسوس) باعث ایجاد کارایی بیشتر در کارکنان و سازمان می گردد و باعث بوجود آمدن دوره ای جدید در مدیریت به نام مدیریت نئو کلاسیک گردید

پدر مدیریت نئو کلاسیک آقای التون مایو می باشد

آبراهام مازلو (هرم سلسله مراتب نیاز های)



آبراهم مازلو هرم نیازها را به تصویر کشید ، این هرم که به پنج قسمت تقسیم می گردد
که نیازها به ترتیب از قاعده هرم تا راس هرم به شرح ذیل می باشد

۱- نیاز زیستی : مانند خوردن ، خوابیدن و نیازهای اولیه انسان

۲- نیاز امنیت

۳- نیاز اجتماعی

۴- نیاز احترام

۵- نیاز رشد : در نیاز به رشد فرد تلاش دارد استعدادها های بالقوه خود را شناسایی نموده و به بالفعل برساند البته هر انسانی به این مرحله نمی رسد و اصولاً در مراحل ابتدایی باقی می ماند

این هرم از پایین به بالاست و مازلو معتقد است که نیازها باید یکی یکی از پایین به بالا تامین شودو برای رسیدن به راس هرم باید از برطرف شدن اولین نیاز (نیاز زیستی) به سمت بالا حرکت کنیم

نکته

- 1- نیاز زیستی: هر آنچه که انسان به آن نیاز دارد {غذا و خواب}
- 2- نیاز امنیتی: آرامش روحی و روانی داشتن
- 3- نیاز اجتماعی: نیازهایی که برای ادامه بقا باید رفع شوند چون انسانها موجودات اجتماعی هستند
- 4- نیاز احترام: احترام گذاشتن و احترام دیدن
- 5- نیاز رشد: رشد عقلی و فکری و اندیشه ای

۲) نظریه آلدرفر

وی هرم مازلو را از ۵ قسمت به ۳ قسمت تقسیم میکند.

دو قسمت اول یعنی نیاز (زیستی و امنیت) را به یک مرحله که نیاز زیستی است تجمیع کرد

دو قسمت نیازهای اجتماعی و نیاز احترام را به یک مرحله نیازهای تعلق تجمیع کرد

و نهایتاً نیاز رشد را در راس هرم به همان شکل گذاشت

نکات مهم در نظریه آدرفر

هرم 5 قسمتی مازلو تبدیل به 3 قسمت میشود

او معتقد بود حتما نباید اولین نیاز تامین شود تا به دومین نیاز برسیم

و حرکت در هرم آدرفر ممکن است از بالا به پایین باشد و حتما نیازی نیست که از پله اول حرکت کنیم

آدرفر دو حرکت را مشخص میکند: افت (پسرفت) و رضایت (پیشرفت)

نظریه آقای مک گریگور (تئوری x و y)

افرادی که سازمانها کار میکنند دو دسته اند :

گروه x: افرادی هستند که از زیر کار در میروند، سعی میکنند شانه خالی کنند، به زور کار میکنند و تنبل هستند. حتما باید نیروی رهبری رویشان فشار وارد کند. پول برایشان انگیزه ایجاد میکند.

گروه y: دقیقا بر عکس گروه اول هستند ، خیلی علاقه به کار دارند. پویا هستند. مسئولیت پذیرند و پول برایشان انگیزه ایجاد نمیکند.

نظریه مکتب سیستمی:

پدر مکتب سیستمی آقای چستر بارنارد است که ابتدا به توضیح سیستم می پردازد و می گوید: به مجموعه ای از عناصر و ابعادی که بهم پیوسته اند و در کنار هم هدفی را دنبال می کنند سیستم می گوئیم و سازمان مانند سیستم است

در هر سیستم سازمان: 1- نیروی انسانی (مدیر. کارمند)، 2- ابزارالات، 3- زمان، 4- بودجه (هزینه مالی و سرمایه گذاری و هر گونه مساله مالی وجود دارد) د. همه این عوامل باید دست به دست هم بدهند تا در نهایت سیستم به هدف خود برسد. سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته میشود.

او معتقد است در هر سیستم خرده سیستم هم وجود دارد، که آن نیز مانند سیستم است ولی در ابعاد کوچکتر

تئوری عمومی سیستم ها

آقای پرتالانفی سیستم را به دو دسته تقسیم میکند: **1. سیستم باز** **2. سیستم بسته**.

سیستم باز: این سیستم می گوید ، همه سیستم ها هم دارای نقاط ضعف و نقاط قوت هستند و برای پیدا کردن نقاط ضعف خود باید با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار کنیم تا نقاط ضعف خود را برطرف کنیم و نقاط برتر خود را بیشتر قوت ببخشیم . سیستم باز مانند دریا و اقیانوس روان و جاری است.

سیستم بسته: مجموعه ای است که اعضاء آن درون سازمانی است و با سازمان های دیگر ارتباط برقرار نمی کنند و معمولاً این سازمان ها خودشان را ایده آل می دانند و عملکرد سازمان را بهترین نوع می دانند و حاضر نیستند با سازمانهای دیگر تعامل برقرار نمایند

این سازمان خود خط و مشی می دهد و بدان عمل میکند مانند مرداب است و هیچ جریانی ندارد و بعد از مدتی نابود می گردد البته رقیب ها آن را نابود می کنند

(3 عامل وجه تمایز سیستم های باز و بسته)

۱. بازخورد - ۲. هم پایانی و چند پایانی - ۳. آنتروپی

بازخورد: وقتی یک سیستم با سایر سیستم ها در حال ارتباط برقرار کردن است عکس العمل آنها را گرفته و برای بروز کردن خود به بازخورد توجه می کند.

در سیستم **باز این** چنین است. برای فعال بودن و پیشرفت کردن با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار میکند بازخورد آنان را گرفته تجزیه و تحلیل میکند خود را با سیستم های دیگر منطبق میکند و مراحل پیشرفت را طی میکند (ولی سیستم بسته کاملا بر عکس عمل می کند و اصلا برایش نظرات دیگران مهم نیست).

2- هم پایانی: سیستم باز از چند روش استفاده می کند تا به هدف خود برسد و بهترین

روش را انتخاب میکند تا به یک پایان خوش برسد. تک بعدی نمیباشد. از مسیرهای

مختلف به یک هدف میرسند مسیرها را بررسی میکند تا با کمترین هزینه کمترین

بودجه کمترین نیروی انسانی راه و روشی بهتر برای رسیدن به هدف پیدا میکند .

چندپایانی: سیستم بسته چند پایانی است . یعنی افراد از یک مسیر شروع نمی کنند ،

هدف یکی نیست ،هدف مشخص نشده است .ضعف مدیریت وجود دارد و در نهایت هر

کس از مسیر دلخواهش حرکت می کند و هرکس مسیری را طی کرده ونهایتا آن را به

پایان می رساند و چون مسیرها متعدد است پس پایان های متعددی داریم . در این

سیستم هرج و مرج است

۳- آنروپی: آنروپی در لغت به معنای تمایل به نابودی ، بی نظمی ،

و بی انگیزه و بی اراده بودن است

در سیستم بسته آنروپی مثبت + است چون با سیستم های دیگر در ارتباط نیست و به نابودی میرود. اما در سیستم باز آنروپی منفی - است و گاهی اوقات خنثی است چون مدام در حال جنب و جوش و تبادل اطلاعات است و در جا نمیزند. کسی که در حال ارتباط برقرار کردن با دیگران است آنروپی منفی است.

نظریه نوربرت وینر :

مدیریت سیستمی می گوید ما یک شرایط مطلوبی را تعریف می کنیم و در هر سازمانی شرایط مطلوبی وجود دارد و این شرایط دائما باید مورد ارزیابی قرار گیرد (مانند ترموستات) تا همواره آن سازمان در شرایط مطلوب باشد

۴- مکتب مدیریت اقتضایی :

در این مکتب مدیریت به سه عامل 1 شخصیت رهبر 2- ویژگی کارکنان و 3 ساختار سازمان بستگی دارد ، این سه عامل نشان دهنده نوع رهبری مجموعه می باشد (رهبری کلاسیک یا نئو کلاسیک یا سیستمی) (بروکراسی یا دموکراسی)

بروکراسی : مدیریتی است که در آن نظر مدیر مهم است ، یعنی هر آنچه که مدیر تشخیص می دهد

دموکراسی : مدیریتی است که نظرات کارمندان برای من مدیر قابل ارزش و توجه است

عوامل موثر بر نوع رهبری:

الف. نیروهای موجود در رهبر:

این بعد به ویژگی ها و شخصیت خود رهبر بر می گردد که شامل:

۱) ارزش

رهبر چقدر برای سازمان ارزش و اهمیت قائل است یعنی سازمان برای رهبر چقدر ارزش دارد. هدف نیروی انسانی است، خود رهبر مهم است یا اهداف سازمان. کدام برای رهبر ارزشمند است، نیروهای انسانی و سازمانی یا رسیدن به اهداف خودش و فقط برای خودش ارزش قائل است.

هر چه رهبر به خودش ارزش بدهد به سمت رییس محوری حرکت میکنیم اما هر چه به نیازهای نیروی انسانی و افراد سازمان اهمیت دهد به سوی زیردست محور می رود

2. میزان ابهام:

هر چقدر رهبری به نیروی انسانی خود اعتماد دارد تحمل دارد که در عمل افراد خود دخالت نکند و محول کرد و میزان ابهامش بالا بود و خود را در نگرانی قرار می دهد و دخالت نمی کند . یعنی به توانایی های افراد خود اعتماد کرد به سمت زیر دست محور حرکت میکند.

هر چه میزان ابهام کمتر و اعتماد کمتر به سمت رییس محور می رود.

میزان اعتماد هم در همین فاکتور تعریف میشود. یعنی رهبری در

بروکراسی اعتمادی به نیروی انسانی ندارد و در دموکراسی به افراد خود اعتماد داشته و میزان ابهامش بالاست. چون اعتماد کرده خود را در ابهام نگه میدارد اگر چه نگران است و ممکن است استرس هم داشته باشد اما اعتماد سبب شده که با ابهام کنار آمده و به نیروی انسانی خود اعتماد کند.

ب. نیروهای موجود در نیروی انسانی (نیروی انسانی کارکنان هستند)

فرد بالغ با مشخصات ذکر شده افراد به سمت زیر دست محوری میروند چون فعال مستقل خودکفا هستند.

اینان نمی توانند رییس محور باشند یعنی آقا بالاسر نیاز ندارند اما در مورد شخص نابالغ، چون شخص مسیر را نمی شناسد نابالغ تر به سمت رییس محوری پیش می رود چون نیاز به حمایت و راهنمایی و اینکه کسی او را کنترل کند دارد.

1. فعال/منفعل :

شخص بالغ فعال است دائما در حال تلاش است و از حالت سکون و ایستایی فرار کرده و مدام در حرکت و پویایی است و به سایر سازمانها و افراد مراجعه میکند تا بتواند باعث پیشرفت خود گردد. اما انسان نابالغ منفعل است همه چیز برای او عالی است و شرایط فعلی اش را دوست دارد و به دیگران توجه نمی کند.

2. مستقل/وابسته:

انسان مستقل نیازی به رهبر ندارد خط فکری و مسیر هم نیاز ندارد و خود مدیریتی و خود تنظیمی دارد. اما انسان وابسته به دنبال کمک گرفتن از دیگران است یعنی مانند کودک نابالغ که باید همواره در انجام کارها به او کمک کرد. پس انسان بالغ هم خود را هدایت میکند هم به دیگران کمک میکند.

3. علایق عمیق /علایق سطحی:

انسان بالغ علایق عمیق خودش و ارزشها را شناخته و به علایق عمیق توجه دارد احساس تعهد بیشتر دارد و احساس مسوولیت می کند اما انسان نابالغ در علایق سطحی خود به دنبال علایق جدید میگردد. یعنی به خواسته های خود آگاه نیست.

44. شناخت خود / عدم شناخت:

شناخت کامل خود. انسان بالغ ارزشها و استعدادهای خود را میشناسد و سعی میکند شناختی کامل از خود و روحیات و باورهای خود و علائق خود و معیارهای خود داشته باشد. اما در انسان منفعل دنیا اطراف خود شخص برای خودش معنایی ندارد و چون خود را نمیشناسد به علائق خود نیز آگاه نیست پس شناخت کاملی نسبت به خود ندارد.

55. اهداف بلند/اهداف کوتاه مدت:

انسان بالغ به گذشته می اندیشد و نقاط ضعف و قوت خود را بررسی کرده و سپس راه آینده را ترسیم می کند تا با کمترین خطا به اهداف بلند مدت خود برسد

اما انسان نابالغ اهداف کوتاه مدت دارد و تنها در زمان حال است و بدون در نظر گرفتن آینده زندگی میکند. و در واقع هیچ اعتقادی به گذشته و آینده ندارد.

66. بالا دست محور/زیر دست محور:

انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیر دست کسی باشد و دوست دارد در پست و مقام بالاتر قرار گرفته و سعی می کند همواره در اوج قرار گیرد و دیگران را هدایت کند اما انسان نابالغ بی اراده و تنبل باید مسیر کاری را از دیگران دریافت کند. دوست دارد تحت سلطه قرار گیرد و کسی بر او مدیریت کند.

77. به چندین روش / به یک روش:

انسان نابالغ در هنگام انجام کار و بروز مشکلات یک روش یا دو روش را انتخاب میکند و در برابر مشکلات راههای زیادی را انتخاب نمیکند اما انسان بالغ با توجه به عوامل مختلف مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب میکند. یعنی چندین مسیر با خلاقیت و نوآوری، مدام در حال تست کردن مسیرهای جدید است. و در نهایت بهترین روش را بر اساس زمان، هزینه و... انتخاب میکند.

اگر در سازمان اکثر افراد از نوع بالغ باشند از مدیریت دموکراسی باید استفاده کرد و اگر افراد شاغل در سازمان از نوع نابالغ باشد از مدیریت بروکراسی باید استفاده کرد

ج. نیروهای موجود در سازمان:

عناصری چون : مقدار **زمان تصمیم گیری** و **وسعت سازمان** و .. بر می گردد
وسعت سازمان بسیار مهم است یعنی بزرگی و وسعت سازمان تعداد شعبات در شهرها
و سایر کشورها اهمیت دارد و اینکه در جاهای دیگر هم هست یا نه
هر قدر سازمان وسیع تر شود به سوی رهبری بروکراسی حرکت می کنیم و بر عکس
اندازه گروه

:تعداد افراد و کارکنان زیر دست رهبر چند نفر است زیاد است یا کم.

زمان تصمیم گیری:

چقدر زمان برای تصمیم گیری وجود دارد.

- ✘ اگر اندازه سازمان خیلی بزرگ، وسیع باشد و اندازه گروه بیشتر باشد ناخودآگاه رهبری به سوی بروکراسی پیش میرود (رییس محور) چون نمیتوان نظرات نفر به نفر اشخاص را جویا شد بلکه نیاز به اقتدار و در راس قرار گرفتن یک نفر است. یعنی کنترل کامل وجود داشته باشد تا هرج و مرج و آشفتگی صورت نگیرد. ✘
- ✘ و هرچه زمان تصمیم گیری کم باشد رهبری به سوی بروکراسی می رود. چون رهبر زمانی ندارد تا از یک یک کارکنان نظر سنجی کند. مانند آتشنشانی که باید در زمان بسیار کم یک نفر تصمیم گیری کند. اما اگر این زمان بیشتر باشد به سمت دموکراسی حرکت نموده و با کارکنان تصمیم گیری می نمایم

سنجاق اتصال :

بعضی از مدیران یا رهبران غیر رسمی هستند که قسمتهای مختلف یک سازمان را بهم وصل می کند

نکته: یک ادم یا شخصیت که می تواند هر شخصیتی داشته باشد که می تواند کسی یا کسانی را به یکدیگر متصل کند. در سازمانها این سنجاق اتصال روابط عمومی ها هستند

طوفان مغزی یا جوشش فکری (آزبرن)

گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می آید ، مدیر میز گردی تشکیل می دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در یک سطح می باشند

یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده میگیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن موضوع خاص ، در جلسه حاضر می شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است و اصلا پایه و رتبه کارمندان مهم نیست. جلسه در پشت میز گرد صورت می پذیرد بدون توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار میگیرند ریاست نظر همگی را جویا میشود کسی اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت. و در پایان جلسه بهترین ایده ها مشخص می شود

تئوری بلد راه کاروان

- شش اصلی که یک رهبر باید داشته باشد

اصل تئوری عمل: رهبر بتوان تئوری را اجرا کنند.

- اصل تسهیل: علاقه رهبر برای رسیدن تحت فرمایش به مقصد و لذا باید مسیر را برای آنان ساده نماید .

- اصل تدریجی: گام به گام مراحل را انجام دهد .

- اصل لقمان: شایستگی ، علم و صلاحیت رهبری را داشته باشد .

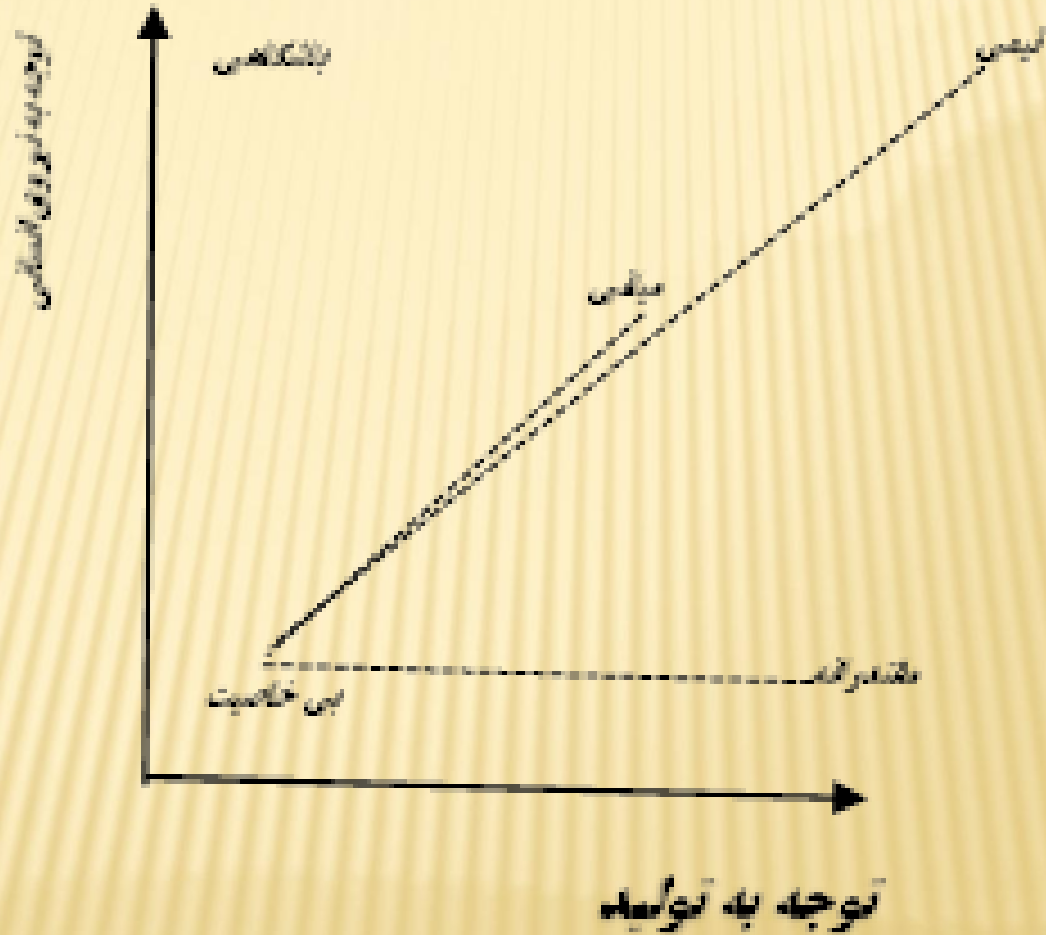
- اصل سقراط: رهبری که توانایی دارد باید نیروهایش را بشناسد و هر کس را بر اساس شایسته سالاری در کار مربوطه قرار دهد.

- شروع از خود: در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوشش .

نکته:

- 1- تئوری عمل: در دانشگاه همه چیز را تری بلدیم و حفظ میکنیم اما عملی ان را بلد نیستیم. مدیران به نوعی باید بلد باشند توری را از ذهن خارج کنند و عملی ان را پیاده کنند
- 2- اصل تدریجی: تسهیل به معنی ساده سازی یعنی مسیر را برای دیگر ادم ها ساده کند تا دیگران بتوانند از ان استفاده کنند
- 3- اصل لقمان: لقمان رهبری بوده که در مورد این مرحله گفته است کسی که میخواهد به این مرحله برسد باید درس خوانده باشد و شایستگی مدیریت را بلد باشد
- 4- اصل سقراط: کسی که میخواهد رهبر شود باید تک تک کارمندان را بشناسد تا هر شخصی با توجه به چیزی که بلد است بتواند کار کند
- 5- شروع از خود: همه ی ادم ها ابتدا از خود شروع کنند.

بلیک و موتان (شبکه مدیریت



پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است.

مدیریت بی خاصیت:

نه تولید نه کارایی نه نیروی انسانی هیچکدام مورد توجه نیست برای رهبر. انسانی بیخیال که هیچ چیزی برایش مهم نیست در رهبری افراد و تولید. رهبری با آسایش کامل خوشگذران و چیزی او را آزار نمیدهد.

مدیریت اقتداری:

رهبری که تولید برایش مهم است: اصلا به نیروی انسانی و افراد توجه نمیکند و صرفا به کارایی بیشتر و تولید اهمیت میدهد مانند نظریه تیلور که نیروی انسانی ماشینی زنده است بدون توجه به نیازهای فردی فقط تولید تولید

رهبر باشگاهی:

یعنی افراد از محیط خود لذت میبرند با هم خوشحالند و ریلکس و آرامش دارند. در این سبک مدیر فقط به فکر کارکنان و نیازهایشان می باشد و تولید چندان برایش مهم نیست

میانی:

متعادل نیست گاهی رهبری می صرفه به نیروی انسانی توجه میکند و گاهی نیز به تولید. این نوع رهبری نشان دهنده شخصیت حزب باد شخص رهبر است یعنی امواجی متعادل نبوده.

رهبری تیمی:

یعنی در جای خود به نیروی انسانی خواسته ها علایق و ارزش ها اهمیت میدهد و نیز به تولید نیز توجه دارد. این همان نوع رهبری است که میگوید اگر من به نیازهای افراد اهمیت بدم یعنی نیروی انسانی را تامین کنم بطور خودکار و خودبخود آنه نیز به فکر اهداف سازمان می باشند و در نتیجه تولید هم بالا میرود

گراین و دانسرو(مبادله رهبر – عضو) ارتباط عمودی دوتایی

در یک سازمان نگاه مدیر به همه نیروی انسانی یکسان نیست. این مساله بستگی به توانایی افراد ، نوع ارتباط و صمیمیت با مدیر دارد(بحث هم نوایی مدیر و افراد سازمان). کارکنان در نگاه مدیر درون گروهی نزدیک به مدیر هستند و مدیر کارهای محرمانه ارزشمند و مهم را به آنان محول میکند چون مدیر معتقد است که اینان از عهده این گونه کارها بر می آیند. در این حوزه درون گروهی مدیر به کارکنان خود اعتماد دارد و رابطه مدیر با اینان صمیمی است. اما در برون گروهی کارهای کم ارزش تر محول شده و ناخودآگاه ارتباط غیر صمیمی و بسیار رسمی است. و اصولاً افرادی که همنا تر و نزدیک تر به اخلاق مدیر هستند و یا وانمود به این یکسانی فکر و اندیشه با مدیر رادارند، در گروه درون گروهی قرار دارند.

نکته:

ادم ههای برونگرا،مدیر از انها دل خوشی ندارد و انها طبق میل مدیر رفتار نمیکنند

هربرت سایمون (مدل تصمیم گیری رضایت بخش)

تصمیماتی که در زندگی هر فرد توسط خودش گرفته میشود، یا برنامه ریزی شده است یا غیر برنامه ریزی.

گاهی برای تصمیمات خود از قبل برنامه ریزی میکنیم. اما گاهی به ناچار مجبور میشویم در آن واحد تصمیم بگیریم؛ یعنی مجبور میشویم از عقلانیت محدود استفاده کنیم.

عقلانیت محدود یعنی چون آینده را نمی بینیم، نمیتوانیم عقلانی عمل کنیم، نمیتوانیم تصمیم برنامه ریزی شده داشته باشیم. **در واقع زمان و مکان و هزینه ی ما محدود است**

در تصمیم گیری های غیر برنامه ریزی شده عقلانیت ما محدود است. اما در عین حال باید بهترین رو انتخاب کنیم.

هربرت سایمون میگوید : در مواقعی که مجبور هستیم تصمیمات غیرمنتظره بگیریم، باید با توجه به عقلانیت محدود تصمیم بگیریم. یعنی **با توجه به زمان و مکان و هزینه محدود باید بهترین تصمیم رو بگیریم.**

نظریه تغییر (کورت لوین)

(ذوب - حرکت - انجماد)

آقای کورت لوین در این نظریه بیان میکند که موقعیت فعلی چیست و نقایص آن چه می باشد .

ابتداء مشکلات را ذوب کرده و اصلاحات را انجام داده تا به مرحله پیشرفت برسیم در این مرحله از روش انجماد استفاده می کنیم

از نظر ایشان ، انسان باید دائماً در حال تغییر باشد مدام مشکلات را ببیند و آن ها را ذوب کند ، حرکت کند و به مرحله خوبی که رسید از روش انجماد استفاده کند و این مراحل را دائماً برای تغییرات بکار برد.

نظریه انتظار و احتمال (وروم)

آقای وروم معتقد است باید انگیزه ای باشد که من کاری را انجام دهم و یا وادار به انجام آن کار شوم و ایشان دو عامل را برای ایجاد انگیزه بیان می کند

عامل اول انتظار (شخص چقدر به موضوع و هدف مورد نظر اهمیت می دهد)

و عامل دوم احتمال (چقدر احتمال می دهد که به هدف مورد نظر برسد) که این دو عامل باعث انگیزه بیشتر کارکنان در کار می شود .

هر چقدر این عوامل افزایش یابد باعث افزایش انگیزه در فرد خواهد شد و برعکس .

حتی اگر یکی از عوامل پایین بیاید باعث کاهش انگیزه خواهد شد .

نظریہ تالکوت پارسونز -----AGIL ----- (سہیم)

سازش

Adaptation

هدف

Goal

یکپارچگی

integration

مشروعیت

Legitimacy

1) با محیط اطرافش و سازمان های دیگر (در کشور خود و سایر کشورها) سازش داشته باشد

و همینطور

آقای تالکوت مطرح میکند هر سازمان برای اینکه بتواند جایگاه خوبی داشته باشد و بین رقیب ها پیش از

بین نرود باید

2) سازمان باید دارای هدف مشخص شده ای باشد تا همه عناصر به یک هدف واحد سوق داشته باشند و

3) کارکنان و عناصر آن سازمان یکپارچه و متحد باشند و در تمامی کارها یک دست عمل کنند و

4) در مرحله آخر باید رهبری مشروع داشته باشد یعنی کارکنان سازمان مایل و خواهان رهبری

ایشان باشند

نکته

نظریه تالکوت پارسونز

- 1-سازش: با محیط اطراف و سازمانهای دیگر ارتباط و سازش داشته باشیم.
- 2-هدف: هدف باید مشخص باشد و تمامی عناصر سازمان به سمت هدف مشخص حرکت کنند.
- 3-یکپارچگی: همه کارکنان و عناصر سازمان باید باهم متحد و یکپارچه باشند.
- 4-مشروع: یعنی بین کارکنان سازمان اعبار داشته باشیم.

نظریه هافستد (توسعه)

1. فاصله قدرت

2. اجتناب از عدم اطمینال

3. زنانگی و مردانگی

4. فردگرایی و جمع گرایی

1) فاصله قدرت

در مرحله نخست فاصله قدرت می باشد و بدین معنا است که در یک سازمان زیر دستان چقدر احساس نزدیکی با رهبر و مدیرشان دارند، هر چقدر فاصله قدرت کمتر باشد احتمال پیشرفت سازمان بیشتر است و سازمان دموکراسی است هر چقدر فاصله قدرت بیشتر باشد سازمان رشدی نخواهد داشت

جوامعی که دارای فاصله‌ی زیاد قدرت هستند، با ویژگی‌های زیر مشخص می‌شوند

- استبداد در رهبری؛
- قدرت متمرکز؛
- روش‌های پدرسالارانه در مدیریت؛
- سطوح مختلف سلسله‌مراتب؛
- پذیرش امتیازاتی که با قدرت همراه هستند؛
- تعداد زیاد کارکنان نظارتی؛
- انتظار تفاوت‌ها و نابرابری در قدرت.

جوامعی با فاصله‌ی قدرت کم نیز ویژگی‌هایی دارند

- سبک مدیریت مشارکتی یا مشورتی؛
- مسئولیت تصمیم‌گیری و قدرت غیرمتمرکز؛
- ساختار مسطح سازمان‌ها؛
- تعداد اندک کارکنان نظارتی؛
- بازخواست از قدرت و فقدان پذیرش؛
- تمایل به برابری؛
- آگاهی از حقوق

فاصله‌ی قدرت به معنای نابرابری است که نه از بالا، بلکه از پایین تعریف می‌شود. این فاصله در واقع میزان پذیرش تفاوت‌های قدرت از سوی سازمان‌ها و جوامع است

2) مرحله اجتناب از عدم اطمینان

شامل دو بعد است:

الف) عوامل:

یعنی مجموعه عناصری که در سازمان وجود دارد. که دارای دو حالت

1) ساده (عوامل کم)

2) پیچیده (عوامل زیاد)

ب) تغییر پذیری:

یعنی یک سازمان در طول زمان چه تغییراتی کرده است. که دارای دو حالت
1) ایستا (تغییر پذیری کم) (2) پویا (مدام در حال تغییر
اصولا سازمان هایی که پیچیده اند و پویا، تغییر پذیر ترند و تلاش جهت توسعه
دارند و توسعه طلب هستند

و سازمانهایی که ساده و ایستا هستند به دلیل اینکه می ترسند فعالیت جدیدی
انجام دهند و یا به وضعیت فعلی خود قانع هستند و تغییر را نمی پسندند اصولا به
توسعه نمی رسند

3 - زنانگی و مردانگی

در این مرحله جرات و جسارت مورد توجه قرار دارد و آقای ها فستد اعتقاد دارد ، که آقایان جرات و جسارت بیشتری دارند بنابراین سازمان هایی که خصلت مردانگی بیشتری دارد ، توسعه بیشتری پیدا می کنند

فرهنگ‌های مردسالار مشخصاتی دارند

:

- نقش‌هایی با تمایز واضح جنسی؛
- خیرخواهی هیچ اهمیتی ندارد یا کم اهمیت است؛
- از مردان انتظار می‌رود محکم، قاطع و متمرکز بر دستاوردهای مادی باشند؛
- تسلط بر مردم، طبیعت، کار و مانند آن از ارزش بالایی برخوردار است؛
- حس شوخ‌طبعی، هوش، محبت و شخصیت صفات مشخصه‌ی موردنظر زنان برای مردانی است که با آنها برخورد می‌کنند؛
- درک، ثروت و بهداشت صفات مشخصه‌ی مطلوب زنان برای همسر است

فرهنگ‌های زن‌سالار خصوصیات زیر را

دارند

:

- تداخل نقش‌های جنسیتی اجتماعی؛
- از مردان و همچنین زنان انتظار می‌رود مشفق، متواضع و متمرکز بر کیفیت زندگی باشند؛
- تأکید بر زوایای غیرمادی موفقیت؛
- صفات مورد انتظار از همسر با صفات سایر مردان یکسان هستند

4 - فرد گرایی و جمع گرایی

در برخی از سازمانها به فرد اهمیت نمی دهند و جمع را مورد اهمیت قرار می دهند و برخی دیگر معتقد است اگر قرار است سازمانی به توسعه برسد باید به تک تک افراد اهمیت دهیم .

جهت توسعه باید به سوی فرد گرایی حرکت کنیم

بهره وری = کارایی + اثربخشی

اثربخشی

کارایی

بهره وری

کارایی « (EFFICIENCY)

کارایی را "انجام درست کار تعریف می‌کنند

نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به کارایی می‌شود.

کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که

انجام شده است

کارایی، نسبت ستاده به داده را گویند که برابر با مصرف بهینه منابع میباشد

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد ×
محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آنرا برحسب نسبت مصرف به
محصول محاسبه کرد.

مثال : اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد.

برای سنجش کارایی باید شاخص‌ها و یا استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود.

برخی از این استانداردها و شاخص‌ها می‌توانند بصورت زیر باشند:

تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه‌گیری کارایی ماشین نویسی

تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش

کارایی کارگر و یا واحدهای تولیدی

، میزان مواد مصرفی در تولید کالا

تعداد دانش‌آموز قبول شده در یک سال تحصیلی ،

تعداد گواهینامه صادر شده در یک محدوده زمانی مشخص و...

بحث‌هاي قبل تعريف

«کارايي نسبت ستاده واقعي بر ستاده موردانتظار مي‌باشد.»

بطور مثال اگر يك کارمند در هر ساعت بايد 10 گواهينامه رانندگي و يا 10 شناسنامه صادر نمايد (ستاده مورد انتظار) اما اگر 8 گواهينامه و يا 8 شناسنامه صادر کند (ستاده واقعي)،

ستاده موردانتظار در مورد کارکنان بايد براساس روش‌هاي علمي توسط کارشناسان فن تعيين شود
. بنابر اين کارايي با روش‌هاي انجام کار و چگونگي استفاده از منابع سروکار دارد.

حداکثر کارایی زمانی حاصل می‌شود که انجام کار بهتر از آنچه در حال انجام است میسر نباشد. (عملاً چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد، بلکه همیشه می‌خواهیم به آن نزدیک شویم.) استفاده صحیح و مناسب از منابع (کارایی) با رعایت موارد زیر حاصل می‌شود:

- 1- انجام کارها با حداقل منابع و بکارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب
- 2- از منابع بکارگرفته، حداکثر نتیجه یا ستاده حاصل شود.

«اثر بخشی (EFFECTIVENESS)»

- اثر بخشی را "انجام کار درست" تعریف می کنند .
- اثر بخشی : به معنای تحقق اهداف سازمان است .
- اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نائل می آید .
- به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا به چه میزان از تلاش انجام شده ، نتایج مورد نظر حاصل شده است .

✘ پیتر دراگر (از بزرگان علم مدیریت) معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست.

از نگاه دراگر اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود.

مثال: ممکن است با مصرف کمتر مواد، محصول بیشتری تولید کرد ولیکن این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مشتری را نداشته باشد. در این حالت کارائی واقع شده است

ولیکن چون محصول فاقد کیفیت لازم است از این رو اثر بخش نبوده و نمی تواند رضایت مصرف کننده را جلب کند.

کارآیی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد

مثال: فرض کنید دو راننده می‌خواهند از تهران به مشهد بروند.

خودروی یکی از آنها ژیان و خودروی دیگری، بنز است.

راننده ژیان با سرعت ۶۰ کیلومتر بر ساعت در جاده مشهد حرکت خود را آغاز می‌کند و راننده بنز با سرعت ۱۱۰ کیلومتر بر ساعت، جاده شیراز را پیش می‌گیرد.

در این مثال، کارایی راننده ژیان، کمتر ولی اثربخشی او بالاتر است

کارایی نشان می‌دهد که

یک فرد یا سازمان، به چه صورت منابع (زمان، هزینه، مواد و...) را در جهت ایجاد خروجی (محصول یا خدمت) به کار می‌گیرد

و اثربخشی نشان می‌دهد که این خروجی تا چه حد در راستای اهداف سازمان می‌باشد
بنز کارا تر، چون در راستای هدف حرکت نمی‌کند، منابع (زمان، سوخت و...) را با سرعت بالاتر به هدر می‌دهد

. پس شاید بتوان گفت

فعالیت اثربخش غیرکارا، از فعالیت کارای غیر اثربخش، بهتر است

حال که با تعریف اثربخشی و کارایی آشنا شدیم نقد کوتاهی به مدد اثربخشی، بر کارایی می‌نگاریم.

سوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نمائیم؟ آیا کارمندی که تعداد ارباب رجوع بیشتری را خدمت می‌دهد همیشه خوب است؟ از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت خدمت به ارباب رجوع، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و خدمت کارمند به تعداد ارباب رجوع بیشتر از يك حد موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آن وقت پاسخ چیست؟

باید به میزانی که به این اهداف آسیبی وارد نشود کارایی را ادامه دهیم. بنابراین نوار کارایی تا جایی باید کشیده شود که به اثربخشی سازمان لطمه‌ای وارد نکند

نکته

گاهی اوقات کار اثر بخش نیست اما کار است {تایپی که به جای اینکه در 60 دقیقه قرار است انجام شود در 15 دقیقه انجام شود.}

گاهی اوقات کار اثر بخش است اما کار نیست {لاک پشت آرام آرام به مقصد میرسد اما کار نیست چون سرعت عادی را ندارد}

بهره‌وری

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعاریف متعددی از آن ارائه می‌شود:
1- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.

2- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت «نسبت ستاده‌ها به داده‌ها تعریف نموده‌اند.»

3- استیفن پی. رابینز بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید بطور کارا و موثر عمل کرد.

اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت ارباب رجوعان است دست یابد، سازمانی اثربخش است.

اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت ارباب رجوعان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت.

همان طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثربخش و کارا بودن است.

4- «بهره‌وری در اقتصاد عبارت است:

استفاده موثر و کارا تر از منابع اقتصادی در فرایند تولید بطوریکه اقتصاد يك جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد، گویند».

5- «بهره‌وری، يك بینش فكري است که سعی دارد بطور پیوسته آنچه را که بوده و آنچه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد».

6- **تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن** « بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیر و به طریقه علمی و کاهش هزینه‌های تولید(هزینه‌های ارائه خدمات)، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان(ارباب رجوعان سازمانهای اداری) باشد»

7- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است»

8- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران « بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی

است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».

9- «بهره‌وری، نسبت تولید کالا و خدمات یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند

داده (ورودی) موثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند». اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی

انسانی قرار گیرد، به آن «بهره‌وری جزئی» گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در

تولید کالاها و یا ارائه خدمات بکار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره‌وری کل» گویند.

10- «بهره‌وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وری

چیزی غیر از انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها بطور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر

بهره‌وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت: **خیلی مهم**

استمرار در انجام کار + اثربخشی + کارایی = بهره‌وری

به کارگیری بهره‌وری در سازمان

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره‌وری کمک خواهد نمود:

1- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی (دولتی) که عموماً ارائه‌دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.

2- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.

3- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان‌دهنده استفاده موثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.

4- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

5- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد

- 6- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.
- 7- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.
- 8- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.
- 9- حمایت اجرایی برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.
- 10- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.
- 11- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
- 12- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

انگیزش

(Motivation) انگیزش

حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد.
بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد .

چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت قدمهای اساس بردارد

عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می‌توان گفت: انگیزه زمانی به **×** وجود می‌آید که

1. در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی،

2. مشارکت و نقش موثر در سازمان

3. محرک‌های مادی

4. همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

×

هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می‌شود: در یک سازمان موفق اولین و مهم‌ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می‌دانند.

امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است. در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت‌بخش باشد.

شغل مناسب براساس دانش، مهارت، تجربه، علاقه و خصوصیات و توان فردی در انجام یک وظیفه معین تبیین می‌گردد و لازم است تفکیک شغلی برپایه توانایی‌های فردی باشد و تقسیم تخصصی کار صورت گیرد.

حین به‌کارگیری مشاغل و مهارت‌های گوناگون نباید از جریان صحیح اطلاعات نیز غافل ماند؛ چرا که به تبادل اطلاعات مفید سازمانی کمک می‌کند. به هنگام سازماندهی مجدد به عنوان حامل انگیزشی مهم در همسو نمودن کارکنان با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی یاری می‌رسانند

عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است.

یکی از چالش‌های مهم شرکت‌ها تحول روش‌های پاداش است که مردم را بر می‌انگیزد.

هرچه فردی کمتر پول به دست آورد، اهمیت مقدار حقوقش بیشتر می‌شود.

هرچه افراد پول بیشتر به دست آورند و بیشتر برای کاری که انجام می‌دهند دلسوزی کنند، اهمیت نسبی پول برایشان کمتر می‌شود و پول جایش را به قوه تشخیص برای نیل به هدف و آزادی عمل می‌دهد.

به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود

. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که

نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر

می‌گذارند، عبارتند از: **ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهاده شدن و احساس**

وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد

حس مثبت در افراد کمک می‌کند

. مشوق‌های مثبتی هم که نیازهای معنوی و عاطفی افراد را ارضا نمایند، موثرتر از

انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

سلامتی و نشاط از دیگر عوامل موثر بر ایجاد انگیزه هستند.

هنگامی که شخص احساس تندرستی و شادابی کند به آسانی خسته نمی‌شود، کمتر بیمار می‌گردد، فعالیت و کار برای وی شوق‌انگیز و فرح‌بخش می‌شود و با انگیزه و شور و شوق مثبت به کار روی می‌آورد.

طبق بررسی‌های به عمل آمده، هزینه تامین تندرستی و شادابی کارکنان به جهت افزایش توان کاری و در نهایت سود شرکت، از هزینه درمان بیماری‌ها و عدم سود ناشی از سستی و رخوت کارکنان بیشتر نخواهد بود.

یکی دیگر از مسائل مهم در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است که اغلب بر پایه ارشدیت است.

مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرست می‌انجامد.

برای کسانی که به‌ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خودآگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند

نقش مدیران در ایجاد انگیزه

با شتاب روز افزون تحولات در دنیای کنونی که عصر ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییرپذیری، آنچه که جهان به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت یاری می رساند، درایت و خلاقیت مدیران و نیز تاثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان بوده که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود و در نتیجه جامعه می کوشند.

سرمایه های انسانی مهم ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می روند و مهم ترین عامل شکست سازمان ها نداشتن مهارت های لازم در زمینه روابط انسانی است.

هدف در سازمان باید پرورش انسان هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند.

انتصاب متناسب افراد با تخصص آنها و عدم اجبار شغل نامناسب، دادن آزادی عمل و تفویض اختیار به افراد است.

نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال 1975 تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزی را ارائه نمود.

تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید.

1. عوامل بهداشتی یا نگهدارنده عبارتند از: حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ... این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می یابد، باعث نارضایتی کارکنان می گردد.

2 عوامل انگیزاننده عبارتند از شرایط ذاتی یک شغل که می تواند منجر به رضایت شغلی افراد گردد.

پس وجود برخی عوامل در سازمان بدهی ، لازم الاجرا ، الزامی و طبیعی است و اگر نباشد کمبودش احساس می شود و نارضایتی ایجاد میکند.

مانند حقوق. برنامه ریزی ، هدف و ... که برای سازمان واجب هستند. اینها عوامل بهداشتی هستند که در واقع و انگیزه حاصل نمی کند

اما نیازهای انگیزشی وجودش در سازمان الزامی به نظر نمی رسد اما اگر باشد رضایت ایجاد میکند

مانند(ترفیع درجه. مرخصی. تسهیلات واجب) خیلی لازم نیست اما اگر رهبر انجام دهد سبب رضایت کارمندان میشود.

برای کارایی بیشتر سازمان

رهبر هم باید به عوامل بهداشتی و هم نیازهای انگیزشی کارکنان توجه کند. تا سبب تلاش بیشتر کارمندان برای رسیدن به هدف و خط مشی سازمان گردد

<p>عوامل انگیزشی وجود دارند ↔ رضایت</p>	<p>عوامل انگیزشی وجود ندارند ↔ عدم رضایت</p>
	<p>عوامل انگیزاننده:</p> <ul style="list-style-type: none"> موفقیت - شناسایی - ماهیت شغل - مسئولیت - رشد و ترقی -

<p>عوامل بهداشتی وجود ندارد ↔ عدم رضایت</p>	<p>عوامل بهداشتی وجود دارد ↔ باعث ایجاد رضایت نمی شود</p>
	<p>عوامل بهداشتی:</p> <ul style="list-style-type: none">- سرپرستی- شرایط کاری- روابط متقابل شخصی- پرداخت حقوق و امنیت شغلی- خط مشی ها و مدیریت سازمان

عوامل انگیزاننده:

موفقیت

شناسایی

ماهیت شغل

مسئولیت

رشد و ترقی

عوامل بهداشتی:

سرپرستی

شرایط کاری

روابط متقابل شخصی

پرداخت حقوق و امنیت شغلی

خط مشی ها و مدیریت سازمان

کلیات و مفاهیم سرپرستی



- حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است
چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف
و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد.
- از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص
نیاز به فراگیری
- دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل
برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری،
اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و... می باشد.

مفهوم سرپرستی



- ❧ بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که
- ❧ دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی
- ❧ افراد غیرمدیر را اداره میکند.
- ❧ **در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده میشود.**
- ❧ از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا
- ❧ قدرت تصور تشکیل شده است.
- ❧ در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که
- ❧ مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری
- ❧ ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رسد.


از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:





- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد

نظریات نقش سرپرست





در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از  دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از:

 عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس 
روابط انسانی

عضو موثر, فرد واسطه



عضو موثر: 

سرپرست را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند
از نظر **کارکنان نماینده ی مستقیم مدیریت** عالیست 
تامین کننده ی نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد

فرد واسطه :

واسطه میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان می باشد

فرد حاشیه نشین



فرد حاشیه نشین : ❧

گاهی فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد

نه اختیاری به وی داده می شود

نه

کارکنان از وی توقعی دارند

کارمندی دیگر



کارمندی دیگر: ❧

نماینده ی کارگران محسوب می شود ❧

سخنگوی کارگران برای مقامات بالاتر ❧

طالب حقوق و منافع کارکنان و حمایت از آنها

کارشناس روابط انسانی



کارشناس روابط انسانی:

به عنوان کارشناس می باشد و در حل و فصل مشکلات از وی یاری می گیرند

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت



- کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. معمولاً سه سطح
- ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:
- مدیران عملیاتی یا سرپرستان
 - مدیران میانی
 - مدیران عالی



مدیران عالی:

سیاست گذاری ، تعیین خط مشی و برنامه ریزی ، برنامه ریزی ، تصمیم گیری ، آینده نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها

مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

مدیران عملیاتی (سرپرستی):

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند

سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند

مهارت های مورد نیاز سرپرستی



- انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد. انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از: مهارت های فنی
 - مهارت های انسانی
 - مهارت های ادراکی
 - مهارت تصمیم گیری



نکته

مهارت انسانی: باید بلد باشد با مردم چگونه رفتار کند و دارای ارتباط اجتماعی بالایی باشد.


مهارت ادراکی: به طور مثال کارمندان را همکاران درک کنند اعم از مشکلات مالی و خانوادگی و بتوانند با یکدیگر همدلی کنند.

مهارت تصمیم گیری: قدرت تفکر و تعقل و اندیشه بالایی داشته باشند تا بتوانند خوب تصمیم گیری کنند.


همچنین یک سرپرست خوب باید بتواند سرپرستی کند برنامه ریزی کند تامین انسانی کند و همچنین رهبری کند و بر کل کار نظارت کنند.

وظایف سرپرست



سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را  بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که

عبارت اند از: 

۱- برنامه ریزی 

۲- سازمان دهی 

۳- تامین نیروی انسانی 

۴- رهبری و هدایت 

۵- نظارت 