

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## اصول سازمان و مدیریت (2)

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی: پاییز 1400

دانشگاه آزاد اسلامی- واحد تهران غرب

## مدیریت نوین

مدیریت نوین به معنای استفاده از رویکردهای مدیریتی با توجه به شرایط فعلی دنیا از نظر اجتماعی، اقتصادی و ... می باشد.

مدیریت نوین چیزی فراتر از تعریف مدیریت که همه مدیران رده های مختلف بایستی به آن توجه کنند می باشد، در مدیریت نوین شما باید راهکارهای برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترلی که از طریق تجربه و تحصیل به دست آورده اید را با توجه به وضعیت فعلی و در نظر گرفتن فعالیت های سایر رقبا و همچنین چالش هایی که ممکن است در آینده بر سر کارتان قرار گیرد بکار بگیرید..

در عصر حاضر که هر برند یا شرکتی رقباتی سخت کوش زیادی دارند راز موفقیت و برتری یک شرکت یا سازماننسبت به بقیه رقبا مدیریت اصولی تر و توجه به سبک مدیریت نوین در جهان می باشد.

با بکارگیری این اصول مدیریت نوین رضایت شما و سایر کارکنان مجموعه از روند کار بالاتر رفته و در نتیجه مشتریان شما رضایت خاطر بیشتری خواهند داشت.

## چهار کارکرد نوین مدیریت

آیا پنج کارکرد کلاسیک و دانشگاهی مدیریت را به خاطر دارید؟

برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی ، رهبری و نظارت.

اینها کارکردهای مدیریتی بنیادی را تشکیل می دهند که هر مدیری باید کارش را بر آن بنا کند.

اما هرچند این کارکردهای اصلی در انجام وظایف مدیریتی بسیار مفیدند، نمی توانند واقعیت جدید محیط کار و مشارکت نوین مدیران و کارمندان را پوشش بدهند. چیزی که لازم است ، مجموعه ی جدیدی از کارکرد های مدیریتی نوین است که براین چهار کارکرد اصلی مدیریت سوار است.

## 1) انرژی ببخشید

مدیران نوین استاد تحقق بخشیدن هستند و این کار را از خود آغاز می کنند. اگر قرار است اتفاق بیفتد، باید از خودم شروع شود. به بهترین مدیرانی که دارید فکر کنید؛ کدام خصوصیت آن ها را از بقیه جدا میکند؟ مهارتشان در سازماندهی؟ انصاف؟ یا مهارت های فنی؟ شاید قدرت آنها در تفویض اختیار باشد یا ساعت های طولانی کار. تمام این خصوصیات در موفقیت مدیر موثر است. اما خصوصیت یگانه ای وجود دارد که یک مدیر خوب را به مدیر عالی مبدل می کند.

این مهمترین کارکرد مدیریت، به هیجان آوردن و برانگیختن دیگران است.

شاید بهترین تحلیلگر دنیا باشید یا منضبط ترین مدیر اجرایی دنیا و اصلاً نشود سرزنشتان کرد، اما اگر میزان هیجانی که در کارمندانان ایجاد میکنید، بیشتر شبیه یک کهنه پاره باشد تا یک برق گرفتگی، همواره در خلق یک سازمان عظیم ناتوان می مانید ( رئیس فریاد زد: «همه به دنبال من!») و بعد همه کارمندان سازمان دوباره به خواب رفتند!

## 2) اختیار بدهید

تا به حال برای کسی کار کرده اید که نمی گذارد کارتان را بکنید، مگر آنکه در مورد هر تصمیم از شما سوال کند؟

مدیران بزرگ به کارمندانشان اجازه می دهند کارهای بزرگ بکنند. این حیاتی ترین کارکرد مدیریت است. چرا که که بزرگترین مدیران دنیا هم نمی توانند بدون کمک دیگران موفق شوند.

برای رسیدن به اهداف سازمان، باید به مهارتهایی که کارمندان ارائه می کنند، اتکا کنید. مدیریت موثر تمرکز بخشیدن به تلاش های تمام اعضای یک واحد کاری برای رسیدن به یک هدف مشترک است. اگر عادت دارید همیشه کار کارمندانان را خودتان انجام دهید، هم امتیاز و هم تمرکز که گفتیم را از دست می دهید، و هم در معرض تنش زخم معده و بدتر از آن قرار میگیرید.

### 3) حمایت کنید

تا مدت درازی شغل مدیرها این بود که دستور بدهند، مراقب باشند که دستوراتشان انجام شود، و اگر انجام نمی شد، مجازات کنند. اما حالا دیگر وظیفه یک مدیر این نیست که جلاد باشد.

مدیران نوین باید مربی، همکار و رهبری شاد و حامی کارمندان باشند. مهمترین دغدغه ی مدیران امروز باید ایجاد یک محیط کار پشتیبان باشد که هر کارورز را مفیدتر کند و به او احساس ارزشمند بودن ببخشد.

وقتی راه سخت می شود مدیران از کارمندانشان حمایت می کنند. معنی اش این نیست که همه کارهای کارمندان را برایشان انجام دهید یا به جایشان تصمیم بگیرید، بلکه به این معناست که باید آموزش، منابع و اختیارات لازم را به آن ها بدهید تا کارشان را خوب انجام دهند و بعد باید از سر راهشان کنار بروید. البته همیشه کنارشان هستید تا اگر گرفتار شدند، در برخاستن کمکشان کنید. اما باید بیفتند تا برخاستن را یاد بگیرند.

### 4) ارتباط برقرار کنید

بدون شک ارتباطات شریکان حیاتی هر سازمان است و مدیران نقاطی هستند که سطوح مختلف را به هم وصل می کنند.

مما تاثیرات قوی ارتباط برقرار کردن را در میان مدیران و کارمندان دیده ایم و همچنین تاثیرات منفی عدم ارتباط را. تیم فوتبالی را فرض کنید که قرار است مهاجم آن گل بزند، اما مدافع هافبک نمی تواند توپ را به او برساند، این یعنی هرج و مرج. مدیرانی که ارتباط موثر برقرار نمی کنند، فاقد عنصر مهمی در مدیریت هستند.

برقراری ارتباط برای مدیران قرن بیست و یکم، یک کارکرد حیاتی است. اطلاعات یعنی قدرت، و هرچه سرعت کار بالاتر می رود، اطلاعات نیز باید سریعتر به کارمنداها برسد. تغییر مداوم و افزایش تلاطم در محیط کار ارتباط بیشتری را می طلبد. فکر می کنید پنج سال دیگر مدیرانی به جا می مانند که استاد ارتباط هستند یا مدیرانی که نمی توانند با کارمنداها ارتباط برقرار کنند؟

## بهره‌وری = کارایی + اثربخشی

سازمانهای موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه‌ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می‌پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی‌ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمانهای و از حساسی برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزشهای او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش‌های دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه‌ریزی می‌شوند.

### کارایی Efficiency

کارایی را "انجام درست کار" تعریف می‌کنند. نحوه استفاده و بهره‌برداری 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.

### اثربخشی

اثربخشی را "انجام کار درست" تعریف می‌کنند.

اثربخشی: به معنای تحقق اهداف سازمان است.

اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می‌آید. به بیان دیگر

اثربخشی نشان می دهد که تا به چه میزان از تلاش انجام شده ، نتایج مورد نظر حاصل شده است. پیتراکرا (از بزرگان علم مدیریت) معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراکر 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.

## موانع بهره‌وری در نظام اداری

### 1- ضعف مدیریت:

ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌های اداری است.

عدم آشنایی مدیران باتکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف وجابجایی مکرر آنها، عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و نهایتاً کاهش بهره‌وری را بدنبال دارد.

### 2- نیروی انسانی غیرمتخصص:

کارکنانی که در کار دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را بدرستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد.

لازم به ذکر است جذب و بکارگماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

### 3- عدم وجود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:

برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارتند:

مشخص نمودن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان بوسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مفرضانه نسبت به کارکنان، بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن بعنوان معیاری جهت اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده نماید، وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقاء انگیزه‌های کاری باشد.

### 4- عدم وجود انگیزه کاری در کارکنان:

افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش در جهت دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند.

متأسفانه سالهاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی خودنمایی می‌کند.

### 5- حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:

اگر در سازمانی افراد بدنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده نمایند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان بدست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

### 6- کم کاری:

برای شرح این موضوع آمارهایی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا می‌باشند.

ساعت کار مفید در هفته 6 تا 9 ساعت اعلام شده است.

«مطالعه‌ای که در در مورد ساعات کار مفید کارکنان یک سازمان اداری بعمل آمد نشان می‌دهد در ساعت کار رسمی در سازمان مزبور 52 ساعت در هفته بوده است، یعنی علاوه بر 44 ساعت مقرر کارکنان 8 ساعت هم

اضافه کار داشتند اما کار مفید کارکنان سازمان مزبور فقط 7/8 ساعت در هفته بوده است. یعنی حتی کمتر از 8 ساعت اضافه کاری که دریافت می‌کنند.»

### 7- «رانت»های مختلف

رانت درآمد مازادی است که زمانی حاصل می‌شود که یک منبع (زمین، ماده ی اولیه خاص و غیره) یا کالا در عرضه ثابت باشد، ولی قیمت آن در بازار بیشتر از هزینه های لازم برای آوردن آن منبع یا کالا به بازار به اضافه سود نرمال تولید کننده باشد. به دلیل محدودیت ماهوی این قبیل کالاها (مانند زمین)، عرضه آنها به شدت غیر کشتی بوده و با افزایش قیمت، امکان افزایش عرضه آنها در کوتاه مدت و بلند مدت وجود ندارد.

در نتیجه، افزایش تقاضا، منجر به افزایش قیمت ها و درآمد دارنده منابع یا تولید کننده کالا می‌شود که به آن رانت اقتصادی می‌گویند.

در ادبیات سیاسی، شرایطی که امتیاز یا انحصار خاصی برای تولید کننده خاصی در نظر گرفته می‌شود، که دیگران نمی‌توانند از آن بهره مند باشند، عرضه آن محصول محدود خواهد بود و در نتیجه افزایش تقاضا، قیمت ها افزایش یافته و رانت اقتصادی را نصیب آن تولید کننده می‌کند

وجود رانت ( که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداختهای تبعیض آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد.

رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و نهایتاً کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود.



**8- مشغله زیاد کاری مدیران:**

بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی می‌باشند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به‌شاید سستی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند. این امر باعث مشکلاتی به‌قرار زیر می‌شود:

**الف) باعث عملکرد ضعیف مدیر می‌شود.**

انسان دارای ظرفیت و توانایی نامحدود و بی‌انتهای نمی‌باشد. مدیرانی که مسئولیت‌های مختلف دارند، بدلیل تداخل وظایف، بیشتر کارهای آنها به‌طور ناقص انجام می‌شود.

**ب) موجب نارضایتی مردم می‌شود.**

عدم حضور دائم مدیر به دلیل مشغله فراوان باعث کندی و توقف در انجام کار ارباب رجوع و نهایتاً نارضایتی آنها خواهد شد.

ج) باعث جلوگیری از مطرح‌شدن استعدادهای توانمند با افکار و روش‌های پویا و جدید خواهد شد.

**د) وجود روابط مبتنی بر عدم اعتماد .**

کنترل‌های مضاعف اداری که کامل ثبت‌های مکرر، اخذ رسیدهای فراوان در مکاتبات، سیستم‌های حضور و غیاب سنتی و ... که ناشی از روابط مبتنی بر عدم اعتماد است باعث ائتلاف بسیاری از منابع سازمان شده است .

**9- روش‌های انجام کار:**

روش‌های انجام کار در سازمان‌های دولتی سنتی و در بسیاری موارد غیرعلمی و تجربی است. این امر خود مشکلات بسیار فراوانی در نظام اداری فراهم آورده که از آن جمله سردرگمی ارباب رجوع و خستگی کارکنان از انجام کارها را می‌توان نام برد.

## عوامل موثر در بهره‌وری

عوامل موثر در بهره‌وری سازمان‌های دولتی را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد.

ذیلاً این دو دسته عوامل بحث خواهد بود.

الف: عوامل برون سازمانی

ب- عوامل درون سازمانی

الف: عوامل برون سازمانی:

عواملی که خارج از سازمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند، عوامل برون سازمانی می‌باشند.

مهمترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:

1- عوامل فرهنگی

2- عوامل اقتصادی

3- عوامل اجتماعی

1- عوامل فرهنگی:

فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد.

بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است.

چنانچه در فرهنگ سازی معیارهایی را ایجاد نمائیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نمائیم.

اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کارکردن ارتباطی تنگاتنگ دارند.

جامعه‌ای که در آنتوفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش‌ها(سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمانه عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان بسوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

## **2- عوامل اقتصادی:**

نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تاثیر داشته باشند در شرایط تورمی بدلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چند شغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

## **3- عوامل اجتماعی:**

وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها موثر می‌باشند.

## **ب- عوامل درون سازمانی:**

عواملی که داخل ساختمانهای دولتی می‌باشند و بهره‌وری آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند.

مهمترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

1- نیروی انسانی

2- فضای نیروی انسانی

3- حقوق و دستمزد

4- آموزش کارکنان

5- تکنولوژی

6- تشویق و پاداش

7- فرهنگ سازمان

8- کیفیت زندگی کاری

9- سبک و روش مدیریت

### 1- نیروی انسانی:

ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دستان توانمند انسان قالب‌ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان باکیفیت، انسان با دانش و تخصص است.

### 2- فضای نیروی انسانی:

استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین‌آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمان می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تاثیرگذار باشد

### 3- حقوق و دستمزد:

حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت بخش دولتی افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند. تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است.

پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است.

وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه بودن آن را بخوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.

#### 4- آموزش کارکنان:

آموزش و پرورش کارکنان برای توانمندسازی کسانی که در دستگاههای دولتی مشغول هستند، امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی مدیریت دولتی شناخته می‌شود، این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است.

بقول حکیم و دانشمند چینی کنفو سیوس « اگر برای یکسال میوه می‌خواهی گندم بکار اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صدسال زندگیت تامین باشد در فکر ساختن انسان باش»

#### 5- تکنولوژی:

انتخاب و بکارگیری تکنولوژی مناسب بعنوان ابزار و روشهایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری موثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین‌آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند موثر باشند.

#### 6- تشویق و پاداش:

کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند.

در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخند زدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد.

آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟

کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هرچند کوچک بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد، واقف نیستند.

در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت: فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید، مدیر شما حتی زحمت لبخندزدن و تکان دادن سر و یا یک ابراز احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد.

آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟

## 7- فرهنگ سازمان:

فرهنگ سازمان نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان : می‌تواند ایفا نماید.

فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پرکاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و... باشد.

فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل کننده آن در مجموعه سازمان باشد. پاسخ به سوالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد.

- نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟

-اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

-آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

- آیا روش‌های سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟

- آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟

-آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟

-آیا جلوگیری از اسراف در کارکنان رواج دارد؟

و... پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند. داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.

## 8- کیفیت زندگی کاری:

کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوی شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرهون زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را موردنظر قرار می‌دهد.

بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل، گسترش شغل و غنی‌سازی شغل برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد، همه برای بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد.

از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری بدور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد.

بطور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.

## 9- سبک و روش مدیریت:

سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌وری ارتباطی مستقیم دارد.

بطور مثال، روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد.

اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و بزودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد.

در روش مدیریت ارگانیکی علی‌رغم اینکه در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره‌وری نخواهیم بود اما در بلندمدت شاهد رشد شاخص‌های بهره‌وری در سازمان خواهیم بود.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره‌وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره‌وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نمائیم

\*البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. بطور مثال توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تاثیرگذار باشند

### سیستم های مکانیک و ارگانیکی

## Mechanistic & Organic Systems

« تام برنز و جی.ام. استاکر » با توجه به مطالعاتی که روی بیست شرکت انگلیسی و اسکاتلندی انجام داده اند جایگاه سازمان‌ها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی و ارگانیکی تشبیه کرده‌اند. هر دو شکل از سیستم با این هدف به وجود آمده اند که با شیوه ای بسیار کارا از منابع انسانی نهایت استفاده را ببرند. هر یک از این سیستمها ویژگیهای خاص خود را دارند.

### ویژگیهای سیستمهای مکانیکی:

یک سیستم مدیریت مکانیکی، مناسب شرایطی است که باثبات و پایدار باشد.

ساختارهای مکانیکی با ویژگیهایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می‌شوند، چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسب داشته و بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً کند عمل می‌کنند.

### ویژگیهای سیستمهای ارگانیکی:

اگر شرایط در حال تغییر باشد و پیوسته مسئله های تازه ای به وجود آید و نیز شرایط یا موقعیتهای آینده را نتوان پیش بینی کرد، سیستم مدیریت ارگانیکی مناسب خواهد بود.



ساختارهای ارگانیکی نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده، داشتن تعهد به سازمان، بدون توجه به میزان تخصص. تأکید بر ارتباطات موازی بجای عمودی دارند، ارتباطات بین مقامهای مختلف بیشتر جنبه مشاوره دارد نه فرماندهی، نفوذ در آنها بجای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد براساس مهارت و دانش صورت می گیرد.

ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیکی
شرایط نسبتاً ثابت و ایستا	شرایط کاملاً پویا
قوانین و مقررات حاکم بوده	روابط بین پرسنل از پویایی برخوردار است
اختیار کارکنان کاملاً مشخص و محدود است	کارکنان مستقل و خودکنترل می باشند
تکنولوژی ساده	تکنولوژی پیچیده
ارتباطات عمودی	ارتباطات افقی
مناسب برای وظایف استاندارد شده و یکنواخت	مناسب برای شرایط بازار و تکنولوژی متغیر
تعهد به سازمان، کمتر	تعهد به سازمان، بیشتر

مسئولیتها بجای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، بصورت انعطاف پذیر، تعریف شده و تأکید بجای اینکه بر صدور دستورات باشد برروی مبادله اطلاعات است.

مدیریت مکانیکی شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ایستادن نگه می‌دارد ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. اما مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحد زنده و متأثر از یکدیگر در نظر می‌گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می‌کند و افراد مستقلاً روش کار را انتخاب می‌کنند.

یکی از ویژگیهای بارز سازمانهای ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است که این امر باعث تقویت و پرورش روحیه خلاقیت و کارآفرینی کارکنان می شود که خود عامل مهم در بهبود و بازسازی سازمان است. برنز یکی از ضعفهای مهم ساختار مکانیکی را این گونه بیان می کند که در سازمانهای مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوط و یا سپردن آن به یک مافوق است.

برنز و استاکر در جواب این سؤال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقدند که: ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون:

۱- هر قدر که افراد در سازمان از تواناییهای فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسبتر خواهد بود.

۲- هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریعتر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می شود.

### 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 هر کس 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.

**تقابل مدیریت مدرن و سنتی در هزاره سوم**

در بررسی‌های انجام شده و رمزگشایی در حوزه علوم مدیریت به وضوح اثبات شده که برای اجرای زوایای مختلف رهبری مطلوب سازمانی، نه روش جادویی و افسونگرانه‌ای وجود دارد و نه فرمول واحدی که بتوان با اجرای آن از تنگناهای دشوار مدیریتی رهایی یافت، چراکه اگر چنین بود سایر مدیران عقب‌افتاده از این قافله رهبری نیز به آن دست می‌یافتند.

در نتیجه مزیت رقابتی و عملکرد کیفی مدیران بنگاه‌های موفق اقتصادی در جهان کسب‌وکار از میان می‌رفت.

اما ملاحظه می‌شود که در عمل چنین نبوده و این چنین نیز نخواهد ماند.

حال این پرسش مطرح می‌شود که

در این رقابت نفسگیر بازار کسب‌وکار جهان کنونی، چگونه، چطور و با چه ترفندی

مدیران شاخص، توانمند و به تعبیری بالادست توانسته‌اند ضمن افزایش فروش و کسب سهم بیشتر بازار، جایگاه برند خود را به قله‌های رفیع پیروزی ارتقا دهند و بر عمر طولانی و مستمر آن در سال‌های متمادی بیفزایند و فاصله خود را از سایر مدیران پایین‌دست بیشتر کنند؟

هنر مدیریت در ابتدا امری است کاملاً فردی و خدادادی که بعدها با ترکیب علوم مرتبط و رعایت قوانین جدید و استاندارد پیکربندی می‌شود.

بنابراین با توجه به سرعت سرسام‌آور اطلاعات و در نهایت رشد کمی و کیفی محصولات و خدمات در همه عرصه‌ها با هدف ارائه بهتر و ارزان‌تر به مشتریان، گویا هر لحظه و وضعیت برای مدیران سنتی سخت‌تر و بحرانی‌تر و لحظه به لحظه به تعداد برندهای مرده در قبرستان برندها افزوده می‌شود و کم‌نیستند محصولات که دیگر در سبد هیچ خریداری نام و نشانی از آنها نیست و گویا به عصر پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها محدود شده‌اند و تنها تعداد خیلی کمی از آنها توانستند با تمرکز، آرامش و انعطاف‌پذیری منطقی به طول عمر خود شان بیفزایند و بیش از یک صد سال عمر کنند؛ شرکت‌هایی همچون نستله، کوکا کولا، فولکس واگن و...

شتاب فزاینده بازار و رقابت تنگاتنگ علمی، سایبری و دیجیتالی، موجب جابه‌جایی مدیران موسسات و شرکت‌های متوسط و بزرگ در سطح بین‌المللی شده است؛

چنین چیزی این واقعیت را به اذهان متبادر می‌کند که هاله امنیتی مدیران برای ابقای مجدد شان در سازمان‌ها روز به روز رنگ می‌بازد و دلیل اصلی آن تنها وجود فناوری و تکنولوژی‌های جدید و کارآمد و شفافیت کامل و سریع تمام ابعاد و زوایای مدیریتی آنها طی دوره‌ای است که در مسند قدرت بوده‌اند و در بوته نقد و بررسی قرار گرفته‌اند.

در نتیجه، جای هرگونه عذر، بهانه و مبالغه‌گری از آنها سلب می‌شود.

بنابراین، پس از اثبات ضعف و ناکارآمدی در شیوه مدیریتی یک فرد، او بدون هیچ ملاحظه‌ای از رهبری سازمان کنار می‌رود و مدیر لایق و کاربلد دیگری جایگزین او می‌شود.

شاید همواره باور کردن این واقعیت خیلی دور از ذهن به نظر می‌آید که در زمانی نه‌چندان دور اسلوب و شیوه‌های دوران نظریه‌پردازانی چون «فردریک تیلور» کهنه و تیره و تار و دوران «هنری فورد» و خشک متصور شود. هرچند به مرور ولی به سختی جهان کسب و کار پذیرفت که در هزاره جدید دورانی که مدیران به‌عنوان صاحبان مغز و اندیشه، باهوش‌تر از کارکنان و کارکنان تنها به عنوان صاحبان بازو و نیروی یدی سازمان‌ها محسوب می‌شدند، به انتهای حیات خود نزدیک شده است و اینک در شرایط حاضر، تنها عامل بیدار بودن مدیران شرط کافی برای رهبری و هدایت سازمان به حساب نمی‌آید.

**هنری فورد: آمریکایی**

هنری فورد 1863 تا 1947 زندگی کرد.

کارخانه خودروسازی ایجاد کرد با هدف تولید انبوه و قیمت ارزان. وقتی کارخانه تولید بالا دارد پس ناخودآگاه کارگران زیاد دارد. کارگر زیاد بود.

البته دستمزدها هم خوب بود و به نیروی انسانی نیز توجه می کرد. یعنی هم به قیمت خودرو توجه داشت تا هر مشتری بتواند آنرا بخرد و هم توجه به کارگر را داشت.

این دوره بهترین دوره بود که کارگران می توانستند خوب خرید کنند و زندگی به نسبت خوب و مرفه داشتند. قرن 20 به دوره فوردیسم معروف شد. و از طرفی دیگر در سایر صنایع غیر از خودروسازی نیز اشاعه پیدا کرد و وارد سایر بحثهای تجاری نیز شد.

ویژگی های این دوره:

تولید انبوه سبب مصرف انبوه خواهد شد خصوصاً سازی مطلق نبود و دولت دخالت می کرد و هماهنگی بین صنایع ایجاد می کرد و ... این داستان در قرن 20 بود و با آغاز قرن 21، وارد عصر جهانی شدن، شدیم و باعث شد از فوردیسم به پست فوردیسم (عصر اطلاعات) شویم و این قرن همراه بود با نابودی فورد و ایجاد پست فوردیسم.

**جهانی شدن :**

وقتی جهانی سازی شروع شد (با نظریه مک لوهان) اتفاقی که افتاد آن بود که همان مردم فوردیسم به یکباره وارد عصر اطلاعات شدند یعنی آن تکنولوژی و فن آوری جدید در فوردیسم سبب شد که نیروی کارگر به دلیل عدم وجود اطلاعات از کارخانجات کم کم بیرون رانده شدند و نیاز به آموزش داشتند و در حد توانشان نیز نبود که با فن آوری رقابت کنند پس صنعت به نیروی انسانی توجه نداشت و اکثریت کارخانجات با فن آوری کار می کردند پس نیازی به نیروی انسانی اصلاً حس نمی شد و سبب بیکاری کارگران شد.

اکنون همه محصولات از همه بازارهای دنیا تامین می شود یعنی همه بازارهای دنیا به هم کانکت شدند. اکنون هر محصولی از هر جای دنیا تامین می شود. شرکتهای چند ملیتی تشکیل شدند.

در هر کشوری خود ایجاد کارخانه می کنند تا از نیروی کار ارزان هر کشور استفاده کنند در شرکتهای چند ملیتی یکسری نقاط قوت و یکسری نقاط ضعف وجود دارد.

محدودیتهای قانونی هر کشور در برابر شرکتهای چند ملیتی معمولاً مشکل ساز خواهند بود که جزو ضعف شرکتهای چند ملیتی است.

شرکت چند ملیتی در کشورهای مختلف بازار سازی می کند تا بنا به قانون و فرهنگ و مقررات هر کشور مسائل خود را و بازار خود را تعیین کند.

کارخانه ها در پروسه جهانی شدن و روند تکنولوژی نیروی کارشان کم شدند.

### به 2 مورد اصلی می رسیم:

1) تولید انبوه (سری دوزی همه مانند هم بود در دوره فوردیسم اما در پست فوردیسم مشتری مدار شد یعنی به سلیق مشتری شد و مشتری می تواند سفارشات خود را طبق نظر خود برای تولید آن محصول انجام دهد)

پس در پست مدرنیسم توجه به مشتری مداری و تولید محصولات خاص شد.

### 2) انعطاف پذیری در زمینه کارگر:

1) استخدام به صورت رسمی نیست قراردادی براساس تخصص افراد در یک پروژه خاص و مدت دار استخدام می کنند و نیز براساس پروژه و موضوع و کار انجام شده حقوق شخص دریافت می شود.

یعنی 2) حقوق نیز ثابت نیست یعنی براساس کار و فعالیت نیروی انسانی به او حقوق می دهند و کارگر نیاز به داشتن

3) چند مهارت و علم آشنا باشد مثلاً هم حسابداری بداند هم کامپیوتر هم زبان ... چون هر پروژه که کار می کند نیاز به تخصص خاص خود را دارد پس نیروی انسانی باید چند مهارت را همزمان بلد باشد.

دوره فورد مردم نیاز به اطلاعات زیادی نداشتند اما در پست فوردیسم و عصر کنونی کارگران به دو دسته تقسیم شدند.

- 1) طبقه اطلاعاتی: یکسری اطلاعات علمی و مورد نیاز را فرا گرفتند و استفاده می کنند. وکلا، قاضی ، پرستاران، بانکداران (داراهای اطلاعات)
- 2) طبقه کارگری: گروهی فرانگرفتند و استفاده نمی کنند. کارمندان با مقام پائین، کارگر نظافتچی، شهرداری، گارسونها (بدون مدارج و مدارک علمی) کارگران خدمتی (ندارهای اطلاعات) گروه اول از لحاظ مالی غنی و گروه دوم فقیر هستند

### جامعه فرا صنعتی:

دانیل بل (جامعه شناس) آمریکایی بود و در سال 1919 به دنیا آمد و در سن 91 سالگی فوت کرد. نظریه جامعه فراصنعتی را جایگزین نظریه جامعه اطلاعاتی می کند یعنی به جای عنوان جامعه اطلاعاتی جامعه فراصنعتی را به کار برد. می گوید ما در حال ورود به سیستم و جریان نو می شویم که اطلاعات هم از لحاظ کمی (فزونی) کیفی (محتوا) اطلاعات در حال تغییر است (در همه زمینه های پزشکی، زیست شناسی، تکنولوژی های جدید، زمین شناسی ... اطلاعات در مقدار و نوع در حال تغییر هستند)

### ویژگی های جامعه فراصنعتی:

- 1) بحث اصلی جامعه صنعتی: کار یدی در کارخانه اما در جامعه فرا صنعتی حرف اول را اطلاعات و دانش می زند.
- 2) در جامعه صنعتی قدرت دست دارایی و تولید کننده بیشتر، سرمایه دار و کارخانه دار است. اما در جامعه فراصنعتی قدرت دست دانش و تخصص جامعه اطلاعاتی است.
- 3) جدایی فرهنگ، سیاست، اجتماع در جوامع فراصنعتی است (و دارای 3 بخش است) اما در صنعتی بحث اندام وارگی وجود دارد. (سیاست، اجتماع، اقتصاد، فرهنگ چهار بعد داشته است و بهم مرتبط هستند)

مدیران جهان کسب و کار در دنیای امروز سه بعدی اند.

آنان توامان دارای **PQ-EQ-IQ** هستند که مجموعه آن به **MQ** یا بهره هوش مدیریتی ختم می شود.

$$MQ=IQ+EQ+PQ$$

**Management Quotient = Intelligence Quotient + Emotional Quotient + Political Quotient**

**IQ (INTELLIGENCE QUANTITY)** یعنی چه؟

معنای آن بهره هوشی است. روانشناسان برای محاسبه بهره هوشی از فرمولی ساده استفاده می کنند.

در این فرمول سن ذهنی فرد بر سن زمانی او تقسیم و سپس در عدد **100** ضرب می شود. در واقع به صورت معمول حد فاصل نمرات **90** تا **109** را به عنوان هوش متوسط در نظر می گیرند.

هوش هیجانی **EQ** چیست؟

**Emotional intelligence** هوش عاطفی، هوش احساسی یا هوش هیجانی

شامل شناخت و کنترل عواطف و هیجان های خود است.

**PQ** هوش سیاسی **Political Quotient** چیست؟

معنا و مفهوم آن این است که بدانیم در مقابل هر کارمند بهترین نوع رفتار چه باید باشد.

تشخیص تفاوت کارکنان و به کارگیری بهترین شیوهی عملکرد برای نزدیک شدن به کارمند، هوش سیاسی یا تدبیری یعنی هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد، یعنی اینکه خودم را با سواد مخاطب هدف هماهنگ کنم و در نهایت یعنی افزایش توان درک طرف مقابل



هوش مدیریتی:

MQ این دسته از مدیران همچون DNA آنها مختص به خودشان است که قادرند با این استعداد خدادادی، فارغ از تحصیلات آکادمیک یا غیرآکادمیک به اریکه قدرت و مدیریت بزرگترین و ثروتمندترین موسسات و شرکت‌های جهان تکیه بزنند.

جالب توجه اینکه تعداد کثیری از آنها یا تحصیلات عالی نداشته‌اند یا به دلایلی دانشگاه‌های خود را ترک کرده‌اند و همان‌طور که در خبرها ملاحظه می‌کنید، علاوه بر اینکه معتبرترین دانشگاه‌های جهان به آنها دکترای افتخاری اهدا می‌کنند، از آنها درخواست می‌کنند که هوش تجاری و مدیریتی خارق‌العاده خود را در قالب کلاس‌های آموزشی به دانشجویان نسل امروزشان منتقل کنند.

در بیرون از دانشگاه‌ها و کالج‌ها نیز میلیون‌ها نفر مشتاق از طیف‌های مختلف جامعه اقتصادی و مدیریتی از جمله مدرسان، مشاوران و حتی مدیران بنگاه‌های اقتصادی خرد و کلان با علاقه و شوق وصف‌ناپذیری در همایش‌ها و سمینارهای آنان حضور می‌یابند.

هر چند، پذیرش این واقعیت به کام مدیران قدیمی تلخ‌تر از آن چیزی است که گمان می‌کنند، اما افسوس که نمی‌توان مانع سرعت و پیشرفت علم و تکنولوژی شد، چرا که در جهان پر تلاطم کنونی، اصل و بنیان مدیریت و مهارت‌های حیاتی، تغییر ماهوی کرده‌اند.

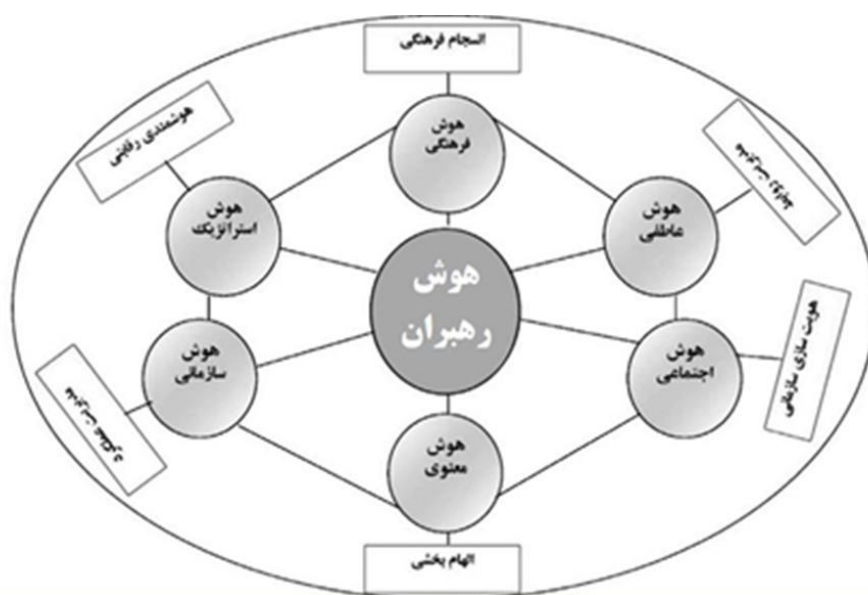
فضا و جغرافیا، مدرک تحصیلی و حتی در بعضی موارد تجربه مدیران شرکت‌ها و موسسات، دیگر یک امتیاز ویژه محسوب نمی‌شود. همچنین تجمع و تکثیر نیروی انسانی به بزرگی سازمان‌ها منتج نمی‌شود و برخلاف گذشته عنصر قدمت در تولید کالا و خدمات، دیگر برتری تجاری به حساب نمی‌آید.

### انواع شش گانه هوش در سازمان:

ماندگاری پویا و رو به رشد سازمان‌های امروزی، در گرو تصمیمات مناسب، بموقع و اثربخش است که این امر از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد.

رهبری یکی از چالش‌های مهم دنیای کسب و کار فعلی و آینده است و این بدان دلیل است که جهت‌دهی مسیر سازمان از طریق تفکر و عمل رهبران، امکان‌پذیر است.

یکی از شایستگی‌های محوری که موجب موفقیت رهبران می‌شود، هوش سازمانی است. رهبران سازمانی نیازمند هوشمندی چندگانه‌ای هستند تا آنها را قادر سازد تصمیمات استراتژیک در محیط پیچیده و مهم دنیای کسب و کار فعلی اتخاذ کنند. هوش چندبعدی رهبران موجب می‌شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود. رهبران نیازمند پرورش هوش شش‌گانه خود هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند.



### ابعاد هوش شش‌گانه رهبران:

- 1- هوش معنوی
- 2- هوش عاطفی
- 3- هوش فرهنگی
- 4- هوش اجتماعی
- 5- هوش سازمانی
- 6- هوش استراتژیک

هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال 1905 میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور سیمون مطرح شد.

با وجودی که در خصوص این پدیده بررسی های متعددی انجام گرفته و نظریه های متفاوتی ارائه شده اما هنوز صاحب نظران به همسویی کلی در مورد ابعاد گوناگون هوش دست نیافته اند.

### هوش معنوی یا **Spiritual Intelligence (SQ)** :

هوش معنوی جنبه های مختلفی از آگاهی و زندگی ذهنی و روحی درونی فرد را با زندگی و کار بیرونی متصل و یکپارچه می کند و نوعی آگاهی درباره تمامیت جهان به شکلی کلی به فرد می دهد. این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش ها را در فعالیت هایی را که بر عهده می گیریم در بر می گیرد.

هوش معنوی توانایی رفتار کردن با دلسوزی و دانایی در حین آرامش درونی و بیرونی، صرف نظر از پیشامدها و رویدادهاست.

افراد با هوش معنوی در حین قضاوت، توانایی منصفانه و دلسوزانه رفتار کردن را دارند.

هوش معنوی ما را قادر می سازد همه چیز را آنطور که هستند ببینیم.

این هوش همان هوشی است که رهبران مشهور و محبوب جهان را هدایت کرده است.

رهبران معنوی با داشتن این هوش می توانند بزرگترین فشارها را تحمل کنند.

رابرت ایمنوز معتقد است که هوش معنوی مجموعه ای از توانایی ها برای بهره گیری از منابع دینی و معنوی است.

قابلیت تعالی فیزیکی و مادی:

افراد با هوش معنوی، ظرفیت تعالی داشته و تمایل بالایی نسبت به هشیاری دارند.

توانایی ورود به سطح معنوی بالاتر:

از یک حقیقت غایی که ایجاد احساس یگانگی و وحدت می کند، آگاهی دارند.

توانایی یافتن تقدس در فعالیت ها، رویدادها و روابط روزمره:

حضور الهی را در فعالیت های عادی تشخیص می دهند.

**هوش عاطفی یا هیجانی EQ :**

به افراد کمک می کند عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند.

این هوش در موفقیت حرفه ای و شخصی فرد بسیار موثر است و آنها را در برقراری ارتباط یاری می

دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است

**هوش هیجانی EMOTIONAL INTELLIGENCE :**

دیدگاه برخی نظریه پردازان؛ هیجان مجموع های است از هیجانات جهان شمول؛ مانند

خشم، اندوه، ترس، شادمانی، عشق، شگفتی، نفرت و شرم.

هر یک از این هیجانات یک هسته واحد دارند. به عبارت دیگر، شکل اصلی هر هیجان در افراد مختلف

یکسان است، اما در جوامع مختلف تحت تأثیر شرایط فرهنگی خاص آن جامعه، شکل بروز هیجان

متفاوت است.

هوش هیجانی را به عنوان یک عنصر ضروری برای موفقیت فرد در زندگی و کار در محیط اجتماعی

پرچالش امروز می داند.

هوش هیجانی سبب توانمند سازی افراد در مواجه شدن با استرس بالا و چالش های شدید ر شد

اجتماعی و ادراکی می شود.

## هوش فرهنگی:

### Cultural Intelligence مفهوم هوش فرهنگی

برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ (2003) از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخهای رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند.

آنها معتقد اند: در مواجهه با موقعیت های فرهنگی جدید، به زحمت می توان علائم و نشانه های آشنایی یافت که بتوان از آنها در برقراری ارتباط سود جست.

در این موارد، فرد باید با توجه به اطلاعات موجود، یک چارچوب شناختی مشترک تدوین کند، حتی اگر این چارچوب درک کافی از رفتارها و هنجارهای محلی نداشته باشد.

تدوین چنین چارچوبی تنها از عهده کسانی برمی آید که از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند. بر اساس این تعریف، هوش فرهنگی، هوشی متفاوت از هوش اجتماعی و عاطفی به شمار می رود.

## هوش اجتماعی:

هوش اجتماعی مربوط به روابط ما می شود.

این نوع هوش به میزان توانایی ما برای ارتباط با اطرافیان و جهان اطراف ما گفته میشود. هوش اجتماعی، صرفاً یعنی قدرت کنار آمدن و ارتباط برقرار کردن با دیگران. انسان به هر حال یک موجود اجتماعی بوده و این امر برای این که بتوانیم زندگی کنیم و از آن لذت ببریم، بسیار ضروری است. هوش انسان IQ با او متولد می شود و قابل تغییر نیست اما هوش اجتماعی با آموزش و یادگیری تقویت می شود.

ویژگی افراد با هوش اجتماعی، بالا چیست؟

1- این افراد برون گرا هستند.

2- در میان افراد از محبوبیت خاصی برخوردارند.

3- پر انرژی و شاد هستند.

4- به اطرافیان خود انرژی مثبت می دهند.

5- می توانند دیگران را به راحتی متقاعد کنند.

6- نیازها و خواسته های دیگران را بسیار سریع متوجه می شوند.

7- قابل اعتماد هستند.

8- به راحتی با انسان ها ارتباط برقرار می کنند.

9- مدیریت بحران آن ها عالی است.

### **( Organizational Intelligence ) هوش سازمانی :**

به معنای کسب دانش و اطلاعات جامع از همه عواملی که بر سازمان تاثیر می گذارد

منظور از همه عوامل یعنی اطلاعاتی که از مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی، فرایندهای سازمانی (مالی، اداری، حفاظتی، تولیدی، منابع انسانی، بودجه و ...) که تاثیر زیادی بر کیفیت تصمیمات مدیریتی در سازمان می گذارد هوش سازمانی است.

هوش سازمانی شما را برای تصمیم گیری در همه عوامل موثر بر سازمان و شرکت ها توانمند می سازد

### **هوش استراتژیک Strategic Intelligence :**

هوش استراتژیک، ارزیابی تغییرات در استراتژی رقابتی در بازه زمانی مشخص است که از تغییرات در ساختار، رقبا، جایگزینی های جدید محصول و تازه وارد های صنعت حاصل شده است.

هوش استراتژیک توانایی سازگارپذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی می باشد که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد.

هوش استراتژیک مشخص میکند که مدیران چه چیزهایی را باید درباره محیط اطراف خود بدانند تا قادر باشند در مورد فرایندهای جاری سازمان به دیدگاه مناسبتی دست یابند، و تغییرات آینده را مدیریت کنند.

## استراتژی مدیریت استعداد:

امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود، به صورتی که نخبگان می توانند ارزش های بسیار زیادی را برای سازمان ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند.

با این وجود تعداد معدودی از سازمان ها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر روی فناوری های نوین، سیستم های سرمایه گذاری می کنند.

این در حالی است که سازمان های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه گذاری بر روی کارکنان می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند. در حال حاضر مدیریت، استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان ها به حساب می آید.

وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می آید.

مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می باشد

استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارمندان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود.

برخی سازمان ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی های کارکنان خود نمی توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند.

بسیاری از دوباره کاری ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه کاری سازمان می باشد.

وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می کند، به گونه ای که اگر فرصت های بهتری را در سازمان های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد.

از دهه گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان ها افزایش یافته است.

مدیریت استعداد مجموعه ای از فرآیندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می کنند.

یک سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان فرصت هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه ی خود را شکوفا ساخته و توانایی های خود را به حد کمال برسانند

به عبارت دیگر استعدادهای افراد به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادها به وجود آید. به صورتی که افرادی مانند در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری آنان افزایش یابد.

سوئیم نیز معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه می باشد

#### 1 مدیریت عملکرد :

سرپرستان باید کارکنان را به صورت متناوب مورد ارزیابی قرار دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه ی کارراهه ی شغلی خود هدایت نمایند.

2 پرورش کارکنان : هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده برنامه عملیات تنظیم نماید. آنها باید این برنامه را ثبت و مرتباً مورد ارزیابی قرار دهند، تا از پیشرفت کار مطمئن گردیده و از تمامی فرصت ها برای رشد استفاده نمایند.



### 3 پاداش و قدردانی :

یکی دیگر از مؤلفه های مورد توجه در استراتژی مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است. یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان براساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند. این کار به سرپرستان اجازه می دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه ی آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند.

این برای کارمندان مهم است که بدانند وجود دارند و می توانند مفید واقع شوند

### 4 ارتباطات :

این امکان را برای کارمندان فراهم می کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. ارتباط با سخنگویان متفاوت و آگاهی از موضوعات جدید باعث به روزرسانی اطلاعات افراد می گردد و یک فرصت مناسب فراهم می سازد تا افراد در مورد کارهای خود بازخورد دریافت نمایند.

### 5 جوّ و فرهنگ باز :

جوّ سازمان عبارت است از برداشت جمعی کارکنان درباره ی ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه ای برای تفسیر شرایط، تداعی کننده ی هنجارها، ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار می باشد.

### آرجریس ( تئوری رشد یافتگی و رشد نیافتگی)

آرجریس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق میکند. هر کارمند زمانی که وارد سازمان می شود از لحاظ ج سمانی بالغ است اما فیزیک و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند یعنی در همه ی سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند. ویژگی های افراد بالغ و نابالغ در جدول زیر آمده است:

	رشد یافتگی (بالغ)	رشد نیافتگی (نابالغ)
1	فعال	منفعل
2	مستقل	وابسته
3	علائق عمیق	علائق سطحی و زودگذر
4	شناخت کامل خود	عدم شناخت خود
5	اهداف بلند مدت	اهداف کوتاه مدت
6	موقعیت برابر یا برتری (بالادست محور)	زیر دست محور
7	به چندین (3و بیشتر) طریق رفتار کردن	به 2 طریق رفتار کردن

1.فعال /منفعل :

شخص بالغ فعال است دائماً 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.علائق عمیق /علائق سطحی:

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

4.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.

5.اهداف بلند /اهداف کوتاه مدت:

انسان بالغ به گذشته می اندیشد ونقاط 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.

#### 6. بالا دست محور / زیر دست محور:

انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیر دست کسی باشد و دو ست 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.

#### 7. 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 مشگلات 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 حالت 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.

## رهبری بوفالویی و رهبری غازی:

بلاسکو از موفقترین مدیران عصر خود در کتاب " پرواز بوفالوها " سازمان ها و سبک رهبری آنها را به دو قسمت تقسیم می کند. در این تقسیم بندی از نقطه نظر ویژگی های ذاتی موجودات زنده الهام گرفته شده است

ویژگی بوفالوها:

آنها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.

آنها درست همان کاری را می کنند که به آنها دستور داده شده است.

آنها هرگز سوال نمی کنند و فقط پیروی می کنند.

بوفالوها منتظر دستور می شوند، و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمیروند.

هیچکس جای دیگری را پر نمی کند و جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد.

ویژگی غازها:

هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می کند.

هر غاز فقط پیروی محض نمی کند و وضع خود را در راه می سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد، فکر می کند.

هر غاز مسیر پرواز گروه را می داند.

رهبری و جلودار بودن، نوبتی است.

هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می کند.

همه ی غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند

غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند.

در سازمان هایی که سبک مدیریتی آنها به سبک غازی است، مدیران تلاش می کنند که اهداف استراتژیک را در سازمان نهادینه نمایند تا افراد سازمان همچون غازها، دارای روحیه تعاون و همکاری با یکدیگر بوده و تمایل زیادی به پذیرش مسئولیت و رهبری داشته باشند.

کارمندان در چنین سازمان هایی از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و برای گرفتن تصمیمات درست، ابتدا فکر و بعد عمل می کنند و برای رسیدن به هدف، دست به هر کاری می زنند.

این افراد به انجام کارهای گروهی و مشارکتی بسیار علاقمندند و موفقیت خود را در موفقیت سازمان می یابند.

اما در شیوه مدیریت بوفالویی همه ی اعضا سازمان منتظر هستند تا دستوری از مقامات ارشد سازمان ارائه گردد و آنها بدون هیچ مطالعه و بررسی اطاعت نمایند، به عبارت دیگر افراد یاد گرفته اند که مطیع باشند و همین موضوع قدرت خلاقیت و نوآوری را از آنها می گیرد.

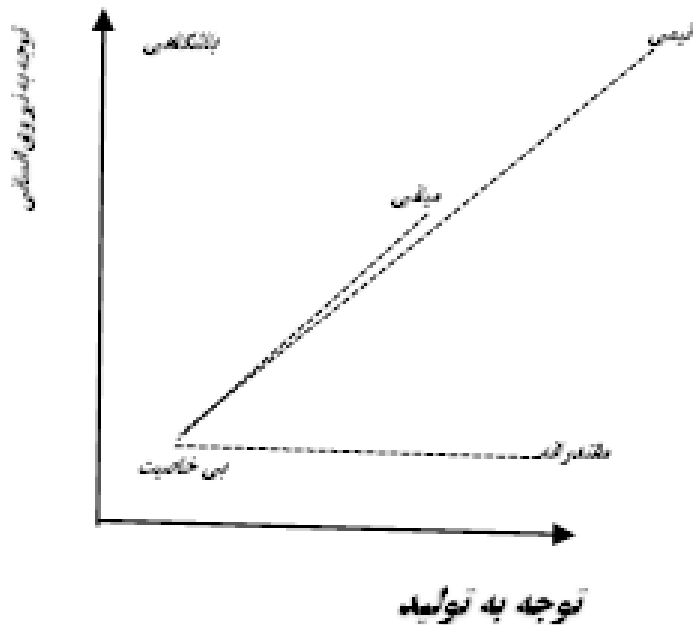
وجود سلسله مراتب سازمانی و همچنین عدم مشارکت افراد در تصمیم گیری ها سبب می شود تا واحدهای مختلف سازمانی به صورت کاملاً جزیره ای عمل نمایند و تدوین برنامه ریزی های مختلف در واحدهای سازمانی، اهداف استراتژیک سازمان را زیر سوال میبرد.

امروزه با توجه به محیط رقابتی و پر از تغییر، دیگر شیوه مدیریت بوفالویی که مختص سازمانهای سنتی و رو به زوال است، کارساز نمی باشد.

بنابراین، هدف اصلی و نهایی یک سازمان نوین و موفق در این محیط رقابتی، باید فاصله گیری از مدیریت بوفالویی و حرکت به سمت مدیریت غازی باشد.

بر این اساس سازمان ها نیز باید به جای قیچی کردن بالهای کارکنان، اجازه پرواز کردن را به آنها بدهند، چرا که رمز موفقیت سازمان های امروزی ایجاد و پذیرش نوآوری و خلاقیت در سایه همفکری و مشارکت همه جانبه کارکنان با یکدیگر است، نه اطاعت محض و بدون چون و چرای کارکنان از مافوقشان !!!

## بلیک و موتان (شبکه مدیریت)



پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است:

(1-1) 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 خود شگذران و چیزی او را آزار نمیدهد.

(1-9) مدیریت اقتداری :

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

(1-9) رهبر باشگاهی:

یعنی افراد از محیط خود لذت میبرند با هم خوشحالند و ریلکس و آرامش دارند. در این سبک مدیر

(5-5) میانی: فقط به فکر کارکنان و نیازهایشان می باشد و تولید چندان برایش مهم نیست

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.

(9-9) 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.

## طرز فکر خرچنگی

در اینجا می خواهیم درباره یک نوع طرز تفکر صحبت کنیم.

طرز تفکری که به «طرز تفکر خرچنگی» معروف است و در اصطلاح به آن خرچنگها در جعبه گفته می شود.

اگر بخواهیم آن را در یک جمله تعریف کنیم این است:

«اگر من نمی توانم چیزی را داشته باشم پس تو هم حق داشتن آن را نداری.»

طرز تفکر خرچنگی در یک گروه و تیم معنا پیدا می کند و آن زمانی است که اعضای یک گروه، که هدفی تقریباً یکسان و مشابه دارند، تلاش های یک نفر یا تعداد بیشتری را به دلایل مختلف از جمله دشمنی، حسد، توطئه و... از بین برده و خنثی کرده و در مسیر حرکت او سنگ اندازی کنند. و سرانجام اینکه این طرز تفکر باعث می شود که نه تنها هیچ یک از اعضای تیم موفقیتی به دست نیاورند، بلکه همه تلاش های آنان نیز یکی پس از دیگری از بین برود.

در سیستم های مدیریتی پیشرفته، مدیران تلاش می کنند تا این طرز تفکر مختل کننده را از بین ببرند و روح همدلی و کار گروهی را با راهکارهایی خاص و ویژه در میان کارکنان خود رواج دهند.



## تفکر دلفینی

همه ما برای برقراری ارتباط با دیگران، روش‌های منحصر به فردی داریم. بنابراین تعداد بسیار زیادی روش ارتباطی وجود دارد.

اما چگونه می‌توانیم کلیدی پیدا کنیم که روابط خانوادگی، عاطفی و حرفه‌ای ما را تسهیل کند؟

و چگونه می‌توانیم راه‌حلی بیابیم که برای همه اشخاص راضی‌کننده باشد و ما را به تفاهم برساند؟ نویسندگان کتاب راهبرد دلفینی کلید این امر را تنها در همکاری و انعطاف‌پذیری می‌دانند.

آنها معتقدند که به طور کلی، انسان‌ها را همانند موجودات دریایی می‌توان به 3 طبقه تقسیم کرد: ماهی‌های کپور، کوسه‌ها و دلفین‌ها.

دسته اول:

ماهی‌های کپور هستند که همیشه ماهی‌های قربانی‌اند زیرا پیوسته توسط دیگر ماهی‌ها خورده می‌شوند.

در حیات اجتماعی بشر، برخی از انسان‌ها نیز چنین هستند؛ یعنی برخی از انسان‌ها در زندگی خود نقش ماهی کپور را بازی می‌کنند. آنها کم و بیش و برحسب مورد، قربانی این یا آن چیز، این یا آن مسئله، این یا آن شخص می‌شوند و حتی ممکن است قربانی روابط غلط و تفکرات منفی خود شوند.

دسته دوم:

کوسه ماهی‌ها هستند که روش (برنده - بازنده) را به کار می‌گیرند. برای اینکه من برنده شوم تو باید بازنده باشی و این کار باید بدون هیچ تمایز و تفاوتی انجام گیرد.

برای کوسه‌ماهی، هر نوع ماهی، دشمن به حساب می‌آید.

هر ماهی یک وعده غذایی بالقوه است. شاید ما نیز این نقش را بازی کرده باشیم یا حداقل در زندگی حرفه‌ای یا شخصی خود با کوسه‌هایی برخورد کرده باشیم.

دنیای سازمان‌ها و دنیایی که ما در آن کار می‌کنیم از دیرباز دنیای کوسه‌ها تلقی می‌شود که گاه صحبت از کارکنانی می‌شود که برای رسیدن به مقام‌های بالا یکدیگر را می‌درند.

در دنیای پرقاب‌ت امروز، حتی سازمان‌ها گاهی اوقات به طور موذیان‌ه به سازمان‌های دیگر حمله می‌کنند.

به طور خلاصه از سان‌هایی را می‌توان یافت که کم و بیش در حال رقابت دائمی از نوع برنده-بازنده هستند.

دسته سوم:

نوع دیگری از حیوانات دریایی دلفین‌ها هستند.

این پستاندار آبی بزرگ به طور طبیعی بازیگوش و دارای روحیه همکاری است و در ارتباطات خود شیوه برنده-برنده را برگزیده است. دلفین در دنیایی از وفور نعمت زندگی می‌کند. او هیچ کمبودی ندارد و می‌خواهد که همه چیز را با همگان تقسیم کند. اگر یک دلفین زخمی شود، 4 دلفین دیگر او را همراهی می‌کنند تا خود را به گروه برسانند.

داستان‌های زیادی نیز وجود دارد که در آنها دلفین‌ها جان انسان‌ها را نجات داده‌اند. پژوهش‌های انجام شده در سان‌دیه‌گو نشان داده‌است که دلفین‌ها علاوه بر داشتن روحیه همکاری بسیار باهوش هستند. حتی برخی از پژوهشگران آنها را باهوش‌ترین موجودات روی زمین دانسته‌اند.

تحقیق زیر روحیه همکاری و روش‌های برنده-بازنده و برنده-برنده را به خوبی آشکار می‌سازد. در سان‌دیه‌گو پژوهشگران 95 کوسه و 5 دلفین را به مدت یک هفته در یک استخر بزرگ رها کرده و به مطالعه حالات رفتاری آنها پرداختند. ابتدا کوسه‌ها به یکدیگر حمله کردند و در این تهاجم تعداد زیادی از آنها نابود شدند، سپس به دلفین‌ها حمله‌ور شدند.

دلفین‌ها فقط می‌خواستند با آنها بازی کنند ولی کوسه‌ها بی‌وقفه به آنها حمله می‌کردند. سرانجام دلفین‌ها به آرامی کوسه‌ها را محاصره کرده و هنگامی که یکی از کوسه‌ها حمله می‌کرد آنها به ستون فقرات پشت یا دنده‌هایش می‌کوبیدند و آنها را می‌شکستند. به این ترتیب کوسه‌ها یکی بعد از

دیگری کشته می شدند. پس از یک هفته 95 کوسه مرده و 5 دلفین زنده در حالی که با هم زندگی می کردند در استخر دیده شدند.

ارتباط هدایت شده در جهت راه حل ها، تمایزهای پرباری را برای روشن کردن زندگی حرفه ای و شخصی ارائه می دهد. کوسه تمایزی انجام نمی دهد. در دنیای او برای برنده شدن دیگران یا باید بمیرند و یا ببازند. ولی دلفین ها بسیار انعطاف پذیرند زیرا در دنیایی سرشار از تشخیص های پر بار زندگی می کنند.

بیا بید یکبار دیگر ماجرای استخر سان دیه گو را مرور کنیم. وقتی یک کوسه با یک دلفین روبه رو می شود چه اتفاقی می افتد؟ کوسه حمله می کند چون روش ارتباطی او برنده - بازنده است ولی دلفین با انعطاف پذیری خاص خود فرار می کند و می گوید من در دنیایی سرشار از ثروت و وفور نعمت زندگی می کنم. در دریا برای همه به اندازه کافی غذا هست پس بیا با هم بازی و همکاری کنیم. کوسه دوباره حمله می کند و دلفین فرار می کند. کوسه توانایی درونی لازم را برای خارج شدن از تنگ نظری ندارد، بنابراین مجددا حمله می کند.

دلفین که می بیند دیگر چاره ای ندارد می گوید: من آنقدر انعطاف پذیری دارم که در موقع مناسب به یک کوسه تبدیل شوم پس حالا آماده رویارویی باش. اگر به طور تصادفی، کوسه آنقدر هوش داشته باشد که بفهمد حریف دلفین نمی شود و بخواهد در بازی و همکاری با او شرکت کند، دلفین به راحتی او را می بخشد و طوری با او رفتار می کند که انگار یک دلفین است.

تاکید کتاب راهبرد دلفینی این است که روحیه انعطاف پذیری و همکاری دلفینی می بایستی در همه ادارات، سازمان ها، موسسات، مدارس، خانواده ها و حتی زوج ها تعمیم یابد زیرا همه ما در سطوح مختلف دلفین هایی بالقوه هستیم و برای پایان دادن به مسائل ناخوشایند از انعطاف پذیری لازم برای تبدیل شدن به یک کوسه برخورداریم ولی این کار باعث نمی شود که دوباره به روحیه دلفینی خود باز نگردیم.

## مدیریت ذره بینی

### Micro management

نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکن

ان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است

مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی،

توانایی تحلیل کل سیستم و توجه به بهره وری کلی را ندارند.

در واقع آنها علاوه بر اینکه کلیات را فدای جزئیات می کنند،

احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می دهند

سندرم مدیریت ذره بینی

میکرو مدیران، مدیرانی هستند که به کارکنان خود بسیار نزدیکند.

آنها دائماً بر کار افراد خود نظارت کرده و مدام اظهار نظر می کنند(خواه، مثبت یا منفی)

کارکنان چنین مدیرانی از خود می پرسند :

- چرا رئیس نمی گذارد من کار خود را به تنهایی انجام دهم؟

- چرا مرا لحظه ای ترک نمی کند؟

مدیریت ذره بینی در واقع یک وسواس ناخواسته و یک اختلال رفتاری درست شبیه سایر اختلالات رفتاری اعتیاد آور است.

وسواس مدیران ریز بین، شامل حال همه کارکنان - چه آنهایی که بهره وری بالایی دارند و چه آنهایی که عملکرد ضعیفی دارند- می شود.

در حیطه کاری مدیران میکرو، هیچ کاری تفویض نمی شود ، نظرات کارکنان نادیده گرفته می شود و صدای آنها شنیده نمی شود.

احساس عدم اطمینان و شک و تردید مدیر نسبت به دیگران، کنترل شدید پرسنل را باعث می شود و همین امر موجب تکرار دوباره کارها، اتلاف وقت و انرژی و تحمیل هزینه های اضافی بر سازمان می شود.

چمبرز در آخرین کتاب خود "راهنمای بقای مدیریت ذره بینی" می نویسد:

بیشتر کارکنان - نزدیک به 80 درصد - در زندگی کاری خود، مدیران ذره بینی را تجربه می کنند. طبق تحقیقات وی، 22 درصد از مدیران با شیوه مدیریت میکرو، کارکنان خود را اداره می کنند.

به اعتقاد چمبرز چنین شیوه ای اعتماد به نفس کارکنان را تضعیف و آنها را متکی و وابسته بار می آورد.

برخی از مدیران میکرو، معتقدند برای انجام درست کارها باید شخصا اقدام کنند. آنها خود را بهترین تصمیم گیرندگان می دانند، تمام کارها و وظایف را در دست می گیرند و اجازه نمی دهند که تصمیم گیری به زیر دستان توانا تفویض شود.

اینگونه افراد اصطلاحاً "همه فن حریف" هستند. برخی دیگر از مدیران ذره بینی نیز کسانی هستند که کارکنان را ابزار تحقق اهداف می دانند. تا زمانی که کارکنان انتظارات آنها را برآورده سازند، این مدیران مشکلی ندارند اما چنانچه کاری اشتباه انجام گیرد، آنها مستبد و زورگو می شود و رفتارهای وسواس گونه خود را نشان می دهند

با مطرح کردن سئوالات زیر می توانید نشانه های سندرم مدیریت ذره بینی را تشخیص دهید:

\* آیا مدیر زمان زیادی را صرف می کند تا به کارکنان آموزش دهد دقیقاً چه کاری و چگونه باید انجام شود؟

\* آیا مدیر زمانی زیادی را صرف بازبینی پروژه ها و کارهای انجام شده می کند؟

\* آیا مدیر از اینکه فردی بدون مشورت با وی تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می شود؟

\* آیا مدیر به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک میکند؟

\* آیا مدیر ترجیح می دهد به جای تفویض اختیار، خودش مستقیماً کارکنان را هدایت کند؟

اگر پاسخ شما به حداقل یکی از سوالات بالا مثبت باشد، فرد مورد نظر احتمالاً به سندی میگرد  
مدیریت مبتلا است.

یک از نشانه های بارز مدیران ریز بین، تاکید بیش از اندازه بر گزارش کاری است.

آنها می خواهند کارکنان لحظه به لحظه زمان کاری خود را گزارش دهند. علاوه بر این مدیران ذره  
بینی کارکنانی را که شبیه خودشان هستند ارتقا می دهند.

بنابراین به اعتقاد چمبرز کارکنان چنین مدیرانی یاد می گیرند برای پیشرفت و ارتقا، ریز بین و دقیق  
باشند و به این ترتیب آنها نیز تبدیل به افرادی ذره بین می شوند.

در عین حال مدیران ریز بین از نظر کارکنان افرادی کنترل چی، دیکتاتور، موش کاف، نقاد،  
بوروکراتیک، فضول و ... تلقی می شوند.

### **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 ارزش شمند 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 ناخود آگاه ارتباط غیر صمیمی و بسیار رسمی  
است.

و اصولاً افرادی که هم‌نوا 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.

### مدیریت ذره بینی

چرا افراد به مدیریت ذره بینی روی می آورند؟

دلایل بسیاری وجود دارد که باعث می شود افراد، مدیریت ذره بینی را انتخاب کنند. مهمترین این دلایل عبارتند از:

#### 1. نقشها و مسئولیتهای افراد نامشخص است

زمانی که یک مدیر دامنه اختیارات و مسئولیتهایش نامشخص است، خودش تشخیص میدهد که بهترین کار و شیوه چیست؟

بنابراین به کنترل بیشتر و دقیق تر روی می آورد. همچنین ابهام در سیاستها و خط مشی های تعیین نقش و وظایف کارکنان به مدیر جرات می دهد، در حوزه مسئولیت آنها وارد شده و بیش از اندازه امر و نهی کند.

#### 2. مدیریت ذره بینی پاسخی به بحران است

در زمان بحران، بسیاری از مدیران ترجیح می دهند که کنترل شدیدتری بر اوضاع سازمان داشته باشند.

در نتیجه طبیعی است که دقت نظر و حساسیت آنها بیشتر می شود و به محض رفع بحران معمولاً - البته چنانچه علت ریز بینی به بحران برگردد - این کنترلها کاهش یافته و اوضاع به حالت قبل بر می شود.

البته در برخی مواقع نیز پس از رفع مشکل، این سبک مدیریتی تثبیت شده و به قوت خود باقی می ماند.

### 3. ترس

شاید بتوان به جرات گفت: که اکثریت مدیران ذره بینی می ترسند

ترس از شکست، ترس روی دادن حوادث ناگوار، ترس از انجام اشتباهات، ترس از بروز بحران، ترس از بی نظمی و اغتشاش، ترس از دست دادن موقعیت کاری و اختیارات و ...

هر چند ترس یک رفتار غریزی است اما کنترل شدیدتر و بازبینی مجدد کارها، راهی برای غلبه بر آن تلقی می شود.

یکی از نگرانی های اساسی مدیران ترس از عدم وجود اطلاعات به موقع و بهنگام است.

بنابراین:

کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی مدیران را شناسایی و قبل از درخواست آنها، اطلاعات مهم و ضروری مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهند.

به نظر چمبرز اقدام پیشگیرانه در جهت خواسته ها و نیازهای اطلاعاتی این مدیران باعث آرامش خاطر آنها شده و اعتماد شان را به کارمند جلب می کند. در نتیجه پس از مدتی مدیر احساس می کند نیاز کمتری به کنترل فعالیتها و وظایف چنین کارمندی دارد.

در بسیاری از مواقع ترس این مدیران با عصبانیت و خشم آنها بروز می کند که خود نتایج مخربی را به دنبال خواهد داشت

برای کاهش ترس، به مدیران میکرو توصیه می شود:

- 1- دلایل ترس را شناسایی، پیگیری و ترس خود را کاملا بیان کنند.
- 2- دستور العمل هایی برای کنترل و کاهش دلایل ترس ارائه نمایند (با همفکری و همکاری کارکنان).
- 3- فردی را مسئول پیگیری سیاست ها و دستورالعملها کرده و از کارکنان خود بخواهند برنامه هایی کوتاه مدت برای بهبود اوضاع ارائه کنند.
- 4- معیارها و شاخصهایی را برای کنترل و ارزیابی کارهای انجام شده مشخص کرده و در کنار کارکنان پیگیر بهبود شرایط باشند.



مدیریت ریز بینی ریشه در عدم اعتماد به دیگران دارد.

این رفتار روحیه کار تیمی را تخریب و مانع رشد و پیشرفت و در برخی مواقع منجر به شکست سازمان می شود.

### نتایج مدیریت ذره بینی:

#### \* ارتباطات ضعیف:

معمولا کنترل بیش از اندازه کارکنان توسط مدیر، روابط آنها را دستخوش تغییر می کند. رفتار وسواس گونه چنین مدیرانی، مانع ارتباطات اصولی و صحیح بین مدیر و کارمند میشود.

#### \* گوشه گیری و کاهش روحیه کار تیمی:

مدیران ذره بین، کارکنان را گوشه گیر و منزوی می کنند. ترس از توبیخ در حضور دیگران و مناسب نبودن محیط کاری باعث می شود کارمندان ترجیح دهند به تنهایی کار کنند. به این ترتیب روحیه همکاری و کار تیمی بین افراد از بین می رود.

#### \* کار شکنی کارکنان:

افراد تا حدی توانایی تحمل امر و نهی و اظهار نظر بی مورد را دارند. در بسیاری از مواقع کارکنان به دنبال راه حلی برای تخلیه احساسات منفی خود می گردند و کار شکنی از جمله این روشهاست. بسیاری از کارکنان، در بیش روی مدیر چشم می گویند اما پشت سر کاری را که دوست دارند انجام می دهند.

#### \* پنهان کاری:

ترس از توبیخ باعث می شود کارکنان برخی مسائل را از دید چنین مدیرانی پنهان کنند.

\* کاهش انگیزه و بهره وری:

مدیریت ذره‌بینی باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند کنترلی بر وظایف و محیط کارشان ندارند، در نتیجه انگیزه خود را از دست داده و بهره‌وری آنها کاهش می‌یابد.

\* افزایش تنش و استرس و حوادث ناشی از کار:

مدیریت ذره‌بینی باعث می‌شود کارکنان دائم نگران و دلواپس بروز اشتباه باشند. همین مساله موجب می‌شود به طور کامل بر شیوه انجام کار تمرکز نکنند و احتمال خطا و اشتباهشان بیشتر شود. تحقیقات ثابت کرده اند حوادث کاری ارتباط مستقیمی با سطح استرس افراد دارند.

\* افزایش جابجایی کارکنان و کاهش رشد سازمانی:

توجه به جزئیات اگر چه بسیار خوب است اما افراط بیش از اندازه سبب ناراحتی کارکنان و تمایل آنها برای جابجایی شغلی می‌شود.

\* اتلاف وقت و منابع سازمانی:

از آنجا که مدیران ریز بین دوست دارند تمام کارها آن گونه که آنها می‌گویند انجام گیرد، به محض کوچکترین اشتباهی کار باید دوباره تکرار شود. تکرار مجدد یا اصرار مدیر بر انجام کارها توسط شخص وی منجر به اتلاف وقت و منابع و صرف هزینه‌های بالا می‌شود

راه حل:

نسخه واحد و راه حل از پیش تعیین شده ای برای مقابله با مدیران میکرو وجود ندارد.

برای کاهش کنترل چنین افرادی باید اعتماد آنها را جلب کرد، ترسشان را از بین برد و روحیه کار تیمی را تقویت نمود.

هدف گذاری صحیح و مشخص کردن حیطه وظایف و مسئولیتهای افراد و جلوگیری از ابهام نقش نیز موثر است.

برای برخورد موثر با مدیران میکرو توصیه می شود:

\* اموری را که برای وی مهم هستند مشخص سازید سپس با او کار کنید - نه علیه او.

\* منتظر نمانید که چیزی از شما بخواهد. نیاز و خواسته های او را تشخیص و قبل از تقاضای وی در اختیارش قرار دهید. جلوتر از زمان باشید

\* هنر ارتباطات را یاد بگیرید. هیچ فردی به اندازه مدیر ذره بینی از رخوت و تنبلی نمی ترسد. به او نشان دهید که کارها و پروژهها برایتان اهمیت دارد و ارتباطات صحیح توام با آگاهی، اطمینان و به موقع بودن به شما کمک خواهد کرد.

نتیجه گیری:

مدیریت ذربینی یک اختلال، درگیری یا تعارض با کار، زیر دستان، عملکرد یا تصمیم گیری آنهاست که ریشه در عدم اطمینان و اعتماد مدیر دارد.

این رفتار و سواس گونه، روحیه کار تیمی را تخریب و مانع رشد و پید شرف و در برخی مواقع باعث شکست سازمان می شود.

مدیران میکرو خود را بهترین تصمیم گیرندگان می دانند و به خود اجازه می دهند در مورد تمام وظایف و کارهای پرسنل اظهار نظر نمایند.

این مدیران به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، بهره وری کلی را فراموش کرده و در واقع کل را فدای جزء می کنند. علاوه بر این احترام و اعتماد کارکنان را نیز از دست می دهند.

**مدیریت قارچی (Mushroom management):**

مدیریت قارچی روشی رایج در مدیریت است که بر مبنای آن کارکنان از اهداف، راهبردها و ایده‌های کلی شرکت مطلع نیستند و ارتباط میان کارهای محوله با اهداف شرکت نیز برای آن‌ها مشخص نیست.

در واقع، درست شبیه به پرورش قارچ؛ کارکنان به مانند قارچ در تاریکی، در اینجا یعنی عدم دسترسی و آگاهی از اهداف کاری و اصلی شرکت، قرار می‌گیرند و نیز به شیوه‌ای که از کود برای پرورش و رشد قارچ استفاده می‌شود، آن‌ها فقط به اطلاعات و منابعی دسترسی دارند که برای به انجام رساندن کار و وظیفه به عهده‌ی ایشان سپرده شده است.

مدیریت قارچی چیست و چگونه می‌توان آن را کنترل کرد؟

تا ساعت‌ها بعد از برخورد کشتی تایتانیک با کوه یخ فقط کاپیتان و تعداد انگشت شماری از ملوانان ارشد می‌دانستند که کشتی غرق خواهد شد. مطابق تحلیل کارشناسان، بی‌خبر نگاه داشتن کارکنان و مسافران به فاجعه‌ای منجر شد که در صورت اطلاع آن‌ها از وضعیت موجود می‌توانست سبب کاهش میزان خسارات شود.

بی‌خبر نگاه داشتن، نشانه‌ی اصلی مدیریت قارچی است که مبنای آن بی‌اطلاعی و یا کم‌اطلاعی کارکنان در مورد عملکرد، راهبردها و وضعیت سازمان است

**نشانه‌های مدیریت قارچی:**

شاید در نگاه اول هیچ مدیری نپذیرد که با مشکل مدیریت قارچی روبرو است، بنابراین شناخت نشانه‌های آن به درک مساله و بالتبع حل آن کمک می‌کند:

**1. عدم تمرکز کارکنان در راستای اهداف و راهبردهای سازمان**

وقتی کارکنان از اهداف و شاخص‌های اصلی عملکرد سازمان آگاهی پیدا نمی‌کنند، در نتیجه نمی‌توانند با آن هم‌راستا شوند. تبیین اهداف شرکت، این امکان را به کارکنان می‌دهد که کارها را در راستای اهداف و مسیر شرکت با تمرکز، نوآوری و بهره‌وری بیشتری به انجام برسانند.

همچنین دسترسی دایمی به داده‌های مرتبط با شاخص‌های اصلی عملکرد، کارکنان را قادر می‌سازد تا اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند و از فرصت‌های موجود بهتر بهره‌برداری کنند

## 2. کارکنان خودشان بدنبال اطلاعات در مورد عملکرد سازمان هستند

بررسی‌ها نشان می‌دهد وقتی مدیریت شفاف نیست بیش از ۵۰ درصد کارکنان در صدد یافتن داده‌های مرتبط با عملکرد سازمان هستند.

یکی از راه‌های شناسایی مدیریت قارچی بررسی رفتار کارکنان در مواجهه با مدیران است وقتی به درخواست‌های متعدد کارکنان برای دسترسی به اطلاعات در مورد وضعیت شرکت بی‌توجهی صورت‌گیرد، آن‌ها در مواجهه با مدیریت در صدد یافتن هر نوع اطلاعات یا حتی سرنخ‌هایی مرتبط با عملکرد سازمان هستند.

روش موثرتر آن است که در مواقع لزوم، مدیران بصورت خود جوش، شرایط را برای کارکنان توضیح و اطلاعات لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهند.

## 3. کارکنان شما در تصمیم‌گیری خود استقلال ندارند و دائماً از شما کسب تکلیف میکنند

در نبود آگاهی از رویکرد ها و راهبرد ها، کارکنان ابزار لازم برای گرفتن تصمیمات جامع را ندارند به همین دلیل دائماً از مدیران کسب تکلیف می‌کنند چون آن‌ها را مطلع می‌دانند. حتی در سازمان‌هایی که تصمیم‌گیری در لایه‌های بالای مدیریت انجام می‌شود، انتقال بهینه‌ی داده‌ها و اطلاعات به کارکنان یعنی دست یافتن به راه‌حل‌هایی که در مرحله‌ی تصمیم‌سازی در اختیار شما قرار می‌گیرد؛ بی‌شک، این موثرتر از گزینه‌هایی است که در بی‌خبری و بدون در اختیار داشتن اطلاعات لازم در مورد یک موضوع از سوی کارکنان پیشنهاد داده می‌شود.

در چه سازمان‌هایی بیشتر از این شکل مدیریت استفاده می‌گردد؟

در سازمان‌هایی با دسترسی پائین که جریان ارتباط در آنها محفوظ و محدود بوده و کارکنان در حاشیه باریکی از شرح وظایف محدود در چارت سازمانی قرار می‌گیرند.

نشانه‌های یک سازمان با دسترسی پائین:

- دارای فرهنگ مبتنی بر مقررات هستند.  
تصمیم‌گیری متمرکز است و فرآیند تصمیم‌گیری از بالا به پایین است.  
دارای سیستم‌های پاداشی که نوآوری را به حداقل می‌رساند.  
سرعت تصمیم‌گیری کند است زیرا قدرت تصمیم‌گیری از آنهایی که بیشترین نیاز را برای تصمیم‌گیری دارند سلب شده است.  
در این سازمان‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌شود.  
در این سازمان‌ها نقش کارکنان از لایه‌های بالا به پایین دیکته می‌شوند

### منشا مدیریت قارچی:

مدیریت قارچی از دو مشکل اصلی نشات می‌گیرد:

#### 1- فقدان اطلاعات و عدم دسترسی همگانی به آن‌ها.

یک موقعیت نسبتاً رایج این است که اساساً داده‌های منسجم در مورد عملکرد سازمان وجود ندارند تا بتوان آن‌ها را در اختیار کارکنان گذاشت.

سازمان، اِ شراف درستی بر عملکرد خود ندارد چون داده‌ها بین بخش‌ها و ابزارهای مختلف پراکنده هستند و روشی برای انسجام و تبدیل آن‌ها به اطلاعات مفید وجود ندارد.

#### 2- ممکن است داده‌ها موجود باشند ولی به دلایل مختلف در اختیار کارکنان قرار نگیرند.

یکی از دلایل این موضوع ترس از به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان به دلیل نگرانی از نتایج پیش‌بینی نشده‌ی آن است.

در موارد دیگر سازمان‌ها ارزش و اولویت کمی برای این موضوع قایل هستند، بنابراین هزینه و زمان لازم را برای آماده‌سازی داده‌ها و اطلاعات اختصاص نمی‌دهند و این منجر به نبود روشی موثر برای به اشتراک گذاری اطلاعات با کارکنان می‌شود.

### راه‌های کنترل مدیریت قارچی:

#### 1. به اشتراک گذاری

#### 2. و قابل فهم کردن داده‌ها و آمارها

1. اشتراک گذاری؛ در اختیار قرار دادن اطلاعات برای همه و بدون محدودیت:

پس از تولید اطلاعات، یکپارچه سازی و به اشتراک گذاری داده‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. نکته‌ی مهم این است که:

داده‌ها باید حتی‌الامکان همواره در اختیار همه‌ی کارکنان قرار بگیرد نه فقط مدیر عامل.

هر یک از کارکنان باید امکان دسترسی به داده‌ها را داشته باشند تا بتوانند به شیوه‌ی موثر عمل کنند. این به کارکنان اجازه می‌دهد تا به اصطلاح «در تاریکی شمشیر نزنند» و اقداماتشان را به‌طور مداوم اندازه‌گیری کنند و برای رفع نواقص به‌طریق بهتری اقدام کنند.

بهترین راه‌کار، طراحی یک صفحه‌ی اعلان مجازی (Dashboard) است که شامل همه شاخص‌های اصلی عملکرد باشد. نصب یک صفحه‌ی نمایش دیواری و نمایش این اعلان به صورت دائمی این انگیزش را ایجاد می‌کند که تیم همواره داده‌ها را رصد کند و نسبت به آن واکنش لازم را نشان دهد.

2. قابل فهم کردن؛ داده‌ها را قابل فهم کنید:

قابل فهم کردن داده‌ها پیچیده‌تر از آن است که به‌نظر می‌رسد.

بسیاری از شرکت‌ها هنوز هم به نرم‌افزار اکسل اتکا می‌کنند که روشی وقت‌گیر و به شدت غیر موثر است. خواندن داده‌های خام در صفحه‌های اکسل توانایی استنتاج را کاهش می‌دهد و حتی به سوء برداشت و تفسیر غلط نیز می‌انجامد.

۵ ساله‌ی دیگر بصری کردن اطلاعات است. مغز انسان توانایی استنباط سریع و دقیق از بسیاری از روش‌های رایج نمایش اطلاعات را ندارد؛ به همین دلیل، قابل فهم کردن داده‌ها از طریق نمایش بهینه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

### اشتباهات رایج در بصری کردن اطلاعات:

در اینجا به چند مورد از اشتباهات رایج در بصری سازی و نحوه‌ی پرهیز از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

1. به جای تمرکز بر زیبایی به قابل فهم بودن اهمیت دهید. تنوع بیش از حد رنگ باعث کاهش عملکرد مغز در درک اطلاعات می‌شود.

2. سعی کنید از رنگ‌ها صرفاً برای مشخص کردن اطلاعات مهم استفاده کنید.

3. استفاده زیاد از تکنیک‌های بصری مانند اندازه، رنگ و نوع قلم‌های مختلف و یا متحرک کردن‌های زیاد، باعث گمراه شدن از نکات اصلی می‌شود.

4. در نهایت به تعداد محدودی از تکنیک‌های بصری سازی از جمله رنگ، اندازه و نوع قلم اکتفا کنید تا مخاطب از منظور اصلی دور نشود.



## مدیریت نوآوری

### آشنایی با مدیریت نوآوری و مراحل آن:

روزی نیست که خبری در مورد نوآوری، ایده‌های خلاقانه در تجارت و کسب‌وکارهای تازه منتشر نشود.

نوآوری بیش از همیشه در مرکز توجه قرار دارد و همه‌جا بحث در مورد اثرات آن است.

از شرکت‌های کوچک تا غول‌های صنایع مختلف، همه به دنبال نوآوری برای در اختیار گرفتن بازار و توسعه‌ی محصولات و خدمات جدید هستند.

اما نوآوری چیست و سازمان‌ها چگونه چارچوب‌های مدیریت نوآوری را اجرا می‌کنند؟

تعریف نوآوری؛ ریشه‌ی کلمه‌ی نوآوری (innovation)

از نقطه نظر اقتصادی، نوآوری به هر پدیده‌ی تازه‌ای گفته می‌شود که سازمان یا جامعه از آن نفع می‌برد. نوآوری اغلب با دو مفهوم ایده و اختراع مرتبط است:

ایده را می‌توان جرقه‌ی فکری خلاقانه در مورد یک موضوع دانست.

اختراع هم پدید آوردن چیزی تازه است.

اما نوآوری یعنی تمرکز برای رسیدن به راهکاری تازه برای محصول یا فرایندی که از قبل وجود دارد.

### مدیریت نوآوری:

مدیریت نوآوری رویکردی نظام‌مند برای اولویت دادن به نوآوری در سازمان است و شامل مراحل برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت و کنترل است و همه‌ی ابزارها و روش‌های پیش‌برد و بهره‌برداری از نوآوری در سازمان است.

**هدف مدیریت نوآوری می تواند هر یک از موارد زیر باشد:**

- تولید محصولات و خدمات نوین برای حضور در بازارهای جدید؛
- بهبود محصولات و خدمات برای پیشی گرفتن از رقبای؛
- بهبود فرایندهای داخلی برای تقویت سازمان و کاهش هزینه‌ها؛
- توسعه‌ی روش‌های جدید کسب و کار به منظور درآمذزایی از مسیرهای جدید

### **شالوده‌ی مدیریت نوآوری:**

مدیریت نوآوری مبتنی بر دو پایه‌ی اصلی است:

1. فراهم کردن چارچوبی برای تبدیل ایده‌ها به نوآوری و اجرای آنها. این شامل فعالیت‌هایی در جهت توسعه‌ی سازمانی است که به نهادینه کردن فرهنگ نوآوری می‌انجامد.
2. تمرکز بر خود نوآوری که شامل تحقیقات فعال، توسعه و اجرای ایده‌ها و سایر فعالیت‌های مرتبط از جمله مدیریت خلاقیت و مدیریت پروژه است.

### **محدوده‌ی مدیریت نوآوری:**

مبحث نوآوری زمینه‌های متنوعی دارد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

1. **مدیریت آینده:** شناسایی موقعیت‌ها، روندها و مخاطرات پیش روی سازمان؛
2. **تدوین راهبرد و برنامه‌ریزی:** فعالیت‌های مرتبط با نوآوری از جمله نقشه‌ی مسیر نوآوری؛
3. **سازماندهی و تعیین وظایف** در حوزه‌ی مدیریت نوآوری از جمله ساختار تصمیم‌گیری و تعیین مسئولیت‌ها؛
4. **مدیریت ایده‌ها:** چارچوبی برای دریافت، تدوین و ارزیابی ایده‌ها؛
5. **مدیریت مراحل نوآوری:** شامل مراحل تبدیل یک ایده‌ی جدید به یک محصول نوآورانه، ساخت مدل مفهومی، طرح تجاری، تدوین راهکار، نمونه‌سازی، اجرا و بازاریابی.

6. ایجاد بستری فرهنگی و ارج نهادن به نوآوری.

7. مدیریت جامع و تدوین معیار سنجش نوآوری: برای ارزش‌گذاری و سنجش فعالیت‌های مرتبط در سطح سازمان؛

8. سازوکاری برای مدیریت حقوق انحصاری و حق مالکیت.

9. ایجاد شبکه‌های جدید برای بهره‌برداری از منابع و ظرفیت‌های برون‌سازمانی.

نکته‌ی مهم آن است که نوآوری به بخش یا واحد مشخصی در سازمان محدود نمی‌شود و دامنه‌ی فعالیت آن به اندازه‌ی گستردگی همه‌ی بخش‌های سازمان است

### مراحل مدیریت نوآوری:

فرایند نوآوری به چهار مرحله‌ی اصلی تقسیم می‌شود:

#### 1. ایده:

جمع‌آوری نوآوری‌های بالقوه، ریشه‌یابی ایده‌ها، ارزیابی و سپس عرضه‌ی ایده‌ها.

#### 2. تبیین مدل مفهومی:

بررسی و ارزیابی گسترده و دقیق و سپس توسعه‌ی مدل مفهومی برای رسیدن به راهکار، اجرا و بازاریابی.

#### 3. اجرا:

اجرا و آزمودن راهکار برای رسیدن به محصول نهایی.

#### 4.بازاریابی:

همه‌ی مراحل مرتبط با برانگیختن و سپس برآوردن نیاز مشتری شامل تأمین، تولید، تجهیز، بازاریابی و فروش.

اجرای هر یک از این مراحل، به میزان گستردگی سازمان بستگی دارد. برای مثال

معمولا سازمان های بزرگ، نظام ارزیابی پیچیده تر و فرایند تصمیم گیری چندلایه دارند که به پیچیدگی مراحل اول و دوم (ایده و تبیین مدل مفهومی) می انجامد

در شرکت های فناوری به دلیل تولید محصولات دانش محور، مرحله ی سوم (اجرا) پیچیده تر و گسترده تر از سایر مراحل است.

در شرکت های خدماتی نیز مرحله ی چهارم (بازاریابی) دارای پیچیدگی بیشتری است.

در ادامه به بررسی هر یک از مراحل مدیریت نوآوری می پردازیم:

#### مرحله ۱: ایده ها

نوآوری همواره با جست و جو برای یافتن امکانات تازه آغاز می شود تا بتوان از آنها ایده هایی استخراج و ارزیابی کرد. امکانات تازه می توانند هر یک از موارد زیر باشند:

1. درخواست های برآورده نشده ی مشتریان؛

2. معضلات مشتریان؛

3. بازارهای احتمالی جدید؛

4. یک راهکار فنی

م سیرهای بی شماری برای رهیافت امکان‌های تازه وجود دارد ولی آنها را می‌توان در دو رویکرد کلی دسته‌بندی کرد:

۱. جست‌وجوی هدفمند

در این رویکرد، جست‌وجو برای یافتن پتانسیل‌های تازه در محدوده‌ی زمینه‌های از پیش تعیین شده و بر مبنای راهبرد نوآوری سازمان انجام می‌گیرد. روش‌های رایج در این رویکرد شامل:

- برگزاری کارگروه‌های خلاقیت در مورد موضوعی خاص،

- برگزاری کارگروه با کاربران پیش‌رو

- و مسابقات ایده پردازی هستند.

کاربران پیش‌رو به آن دسته از کاربران اطلاق می‌شود که به دلایل مختلف از جمله علاقه یا مدت زمان استفاده‌ی بیشتر، قبل از عموم مشتریان نیازهای جدید را درک می‌کنند.

۲. رویکرد تصادفی

گاه پتانسیل‌های تازه به صورت تصادفی دریافت و ثبت می‌شوند.

برای مثال: یک فناوری جدید در حین جست‌وجوها پیدا می‌شود یا کارکنان حین بررسی پیشنهادها یا بر اساس بازتاب مشتریان امکان تازه‌ای می‌یابند.

قدم بعدی ثبت امکان‌های تازه به عنوان ایده است.

برای این کار می‌توان شرح مختصری از ایده‌ی اولیه، دلیل اهمیت و کاربرد آن را برای سازمان تبیین نمود. در صورت لزوم، رسم یک طرح اولیه‌ی ساده می‌تواند به تبیین بهتر ایده کمک کند.

قدم نهایی در این مرحله ارزش‌گذاری ایده‌هاست.

یک گروه تصمیم‌گیری بر مبنای مجموعه ضوابط تعیین شده‌ی سازمان، منافع و امکان‌پذیری هر ایده را محاسبه و بر مبنای آن هر ایده را اولویت بندی می‌کند.

نتیجه‌ی مرحله‌ی اول: فهرستی از ایده‌ها، اهداف و چشم‌انداز مربوط به هر یک از آنهاست

مرحله ۲: تبیین مدل مفهومی

ساخت مدل مفهومی در پروژه‌های نوآوری. این مرحله شامل انجام ارزیابی‌های دقیق و گسترده به منظور جمع‌آوری همه‌ی اطلاعات ممکن در مورد ایده و بررسی‌های بیشتر است.

در این مرحله به ایده‌ها عینیت بیشتری بخشیده می‌شود و اهداف و اثراتشان بهتر نمایان می‌گردد.

برای این منظور، مراحل زیر انجام می‌شوند:

- ✓ نیازسنجی بازار و مشتریان.
- ✓ امکان‌سنجی بازارهای هدف از جمله اندازه و جذابیت بازار.
- ✓ موقعیت‌ها و مزیت رقابتی احتمالی.
- ✓ مخاطرات و امکان‌پذیری از جمله امکان‌سنجی فنی و مشکلات ورود به بازار.
- ✓ چارچوب و شرایط از جمله قوانین، استانداردها و حق انحصار.

**مهم‌ترین و گسترده‌ترین قدم در مرحله‌ی مدل مفهومی، سنجش نیاز مشتری است**

به‌طور کلی هر ایده‌ی مطرح شده، باید نسبت به خواسته‌های کنونی مشتری، در خواست‌ها و نیازهای بی‌پاسخ مشتری، موقعیت‌های جدید و اهمیت آنها برای مشتری سنجیده شود.

به‌کارگیری روش‌های منسجم و پیشرفته، به درک هرچه بیشتر نیازهای مشتری منجر می‌شود.

مصاحبه با مشتریان و گروه‌های مقصد، برگزاری کارگروه با مشتریان پیش‌رو

و ثبت مشاهدات آنها، نمونه‌هایی از این روش‌هاست.

کاربران پیش رو به دلیل اشراف بر محصول، بهترین منبع دریافت خواسته‌های مشتریان هستند زیرا آنها تجربه‌ی بیشتر و حتی ایده‌ها و راه‌حل‌های خود را دارند که می‌تواند در مرحله‌ی سنجش نیازها مورد بهره‌برداری قرار بگیرد.

**نکته‌ی حائز اهمیت این است که پروژه‌ی نوآوری عملاً در این مرحله آغاز شده است بنابراین باید با استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه، پیشرفت آن را رصد نمود.**

بر مبنای همه‌ی این ارزیابی‌ها، مدل مفهومی با تمرکز بر تبیین راهکار، نحوه‌ی اجرا و بازاریابی آماده می‌شود.

راهکار شامل ویژگی‌های محصول جدید است که در این مرحله به صورت تو صیفی، مدل و نمونه‌ی طرح اولیه معرفی می‌شوند.

همچنین در این مرحله مشخص کردن مسیر یک اجرای موفق و امکان‌پذیر با تبیین نحوه‌ی تأمین، تولید و تجهیز لازم است

بهترین محصولات هم اگر به‌درستی به بازارهای مقصد معرفی نشوند، کاری از پیش نخواهند برد بنابراین برنامه بازاریابی از اهمیت بالایی برخوردار است.

در مرحله‌ی مدل مفهومی، راهبرد محصول تبیین می‌شود که شامل موارد زیر است:

- ✓ تعیین جایگاه محصول در بازار.
- ✓ تبیین نقطه تمایز محصول.
- ✓ نحوه‌ی معرفی محصول در بازارهای هدف.
- ✓ روش قیمت‌گذاری و مسیرهای فروش احتمالی

آنچه در این مرحله تهیه می‌شود، پایه‌ی بازاریابی و توزیع محصول در چرخه‌ی تولید و توزیع محصول خواهد بود. سپس مدل مفهومی آماده شده، ارزیابی می‌شود و در صورت لزوم، اصلاحاتی در آن اعمال می‌شود.

یک ایده از زمانی که به وجود می آید تا زمانی که به محصول نهایی تبدیل می شود، همواره در حال تحول است و هر قدر هم بی نقص باشد، در مرحله ی اجرا و عرضه با تغییراتی روبه رو خواهد شد. بهترین روش برای غلبه بر اثرات این موضوع، پیروی از رویکرد چرخه ای است.

### رویکرد چرخه ای:

بر مبنای این رویکرد، در تمامی مراحل با بازه های زمانی کوتاه، نتایج کار اعم از مستندات، نمونه ها و محصول تولید شده در معرض بررسی و بازخورد تیم های داخلی مشتریان (تعدادی یا همه ی آنها) قرار می گیرد و فرایندها، محصولات و خدمات با استفاده از نظرات و بازتابها اجرا و اصلاح می شود تا به بهترین نحو خواسته ی مشتری را اجابت کنند. این روش مخاطرات و هزینه های ناشی از تفاوت میان درخواست مشتریان و محصول نهایی را کاهش می دهد.

### مرحله ۳: اجرا

با استفاده از نتایج مرحله ی دوم (مدل مفهومی) در مرحله ی اجرا، محصول برای ارائه به بازار، تولید و آماده می شود.

این شامل ساخت نمونه های اولیه، انجام آزمون های گوناگون و اصلاح محصول تا رسیدن به کیفیت مورد انتظار است.

نکته ی مهم در پروژه های نوآوری تمرکز بر آزمایش محصول با کاربران واقعی و در شرایط واقعی است تا اطمینان حاصل شود محصول تولید شده بازتابی واقعی از کاربران دریافت می کند.

هنگامی که محصول به بلوغ لازم رسید، آماده ی عرضه به بازار است

همان طور که اشاره شد، بهترین رویکرد، رویکرد چرخه ای است تا اطمینان حاصل شود محصول در هر مرحله توسط کاربران استفاده و تأیید می شود.

علاوه بر اجرا و تولید محصول، در این مرحله مواردی همچون مشخصات فنی، راهنمای نحوه ی تولید و استفاده و سایر مستندات مشابه آماده می شوند.



مرحله ۴: بازاریابی

آخرین مرحله، ارائه‌ی محصول به مشتریان است.

طبعاً محصول باید آماده‌ی عرضه باشد و این امر نیاز به چرخه‌ی تأمین، تولید و تجهیز دارد.

بازاریابی فن مشتاق کردن کاربران

و سپس عرضه‌ی محصولات

و کسب رضایت آنهاست.

در قالب پروژه‌های نوآوری همه‌ی افراد سازمان باید آماده‌ی ارائه‌ی محصول با بهترین کیفیت باشند بنابراین لازم است که علاوه بر داشتن برنامه‌ریزی منسجم برای عرضه و فروش و پشتیبانی، همه‌ی واحدها از جمله بازاریابی و فروش باید برای ارائه‌ی محصول به بازار آموزش ببینند و همراهی لازم را داشته باشند.

مدیریت نوآوری سازوکاری برای عرضه‌ی محصولات و خدمات نوین است ولی اصول پایه‌ای مدیریت تولید از جمله ارزش‌گذاری مستمر و پویا، بازتاب مشتری یا سایر ارزیابی‌ها کماکان انجام می‌شوند تا فروش، سود و رضایت مشتری یابد.

### نظریه نشر نوآوری های اورت راجرز :

آگاهی :

در مرحله آگاهی مخاطب در معرض نوآوری قرار می‌گیرد اما فاقد اطلاعات کامل درباره آن است .

\*علاقه :

مخاطب به جستجوی اطلاعات بیشتری درباره نوآوری می‌پردازد .

\*ارزیابی :

مخاطب در ذهن خود موضوع را سبک و سنگین می‌کند . و در مرحله بعد محقق آن راجرا می‌کند .

\*پذیرش :

تحقیقات نشان داده است که وسایل ارتباط جمعی تنها در مرحله آگاهی ( اطلاع رسانی ) نقش اصلی دارند . در حالی که ارتباطات میان فردی ( چهره به چهره ) در مراحل ارزیابی و پذیرش نقش اصلی را بر عهده دارد

**دسته بندی مخاطبان از نظر پذیرش نوآوری ( منحنی پذیرش ) :**

- 1. نوآوران
- 2. رهبران افکار
- 3. اکثریت مقدم
- 4. اکثریت موخر
- 5. واپس دارندگان
- 6. جان سختان

پذیرش یک پیام از مرحله آشنایی تا پذیرش کامل آن : ( منحنی پذیرش )

1- نوآوران : نخستین کسانی هستند که اندیشه یا فراورده تازه ای را می پذیرند

2- رهبران افکار یا نفوذمندان: دومین گروه پذیرش و مهمترین آنها به حساب می آیند . نقش نفوذمندان یا رهبران فکری در فرایند پذیرش ، بسیار حساس و خطیر است ، زیرا نفوذمندان ، اندیشه مورد نظر را در میان جامعه مشروعیت می بخشند . زمانی که نفوذمندان اندیشه ای را پذیرفتند دیگران را نیز در پذیرش پیام با خود همراه می کنند اگر پیامی مقبول نفوذمندان نباشد ، آن پیام در فرایند پذیرش عقیم می ماند . برلسون و استاینر : هر چه پیام ها بیشتر به سوی نفوذمندان باشد به جای نفوذگیران هدایت شود ، تاثیر آن بیشتر خواهد بود پیام های شفاهی یا به قولی لفظی از منبعی معتمد و نزدیک نوعا موثر تر از پیام های رسانه هاست .

3- اکثریت مقدم : آنان فرامین خود را از نفوذمندان کسب می کنند

4- اکثریت موخر : بیشتر پیام ها را از طریق اکثریت مقدم که بیشتر با آن در حشر و نشر است ، می گیرد

5- واپس گرایان : کم تحرک ترین افرادی هستند که سرانجام لنگ لنگان به دنبال اکثریت مقدم و دیگر افراد هر چند با تاخیر راه می افتند اما سرانجام پیام را می پذیرند .

6- جان سختان : هرگز تسلیم اندیشه نو نمی شوند و در عمل ، منطبق

### کارگزار تبلیغ

در فرایند یک نوآوری با مخاطبان خود

دارای هفت نقش است:

1- برانگیختن احساس نیاز مردم به تغییر

کارگزار تبلیغ باید احساس نیاز به تغییر را در میان مخاطبان خود پدید آورد . برای دستیابی به این هدف ، راه حل های گوناگونی مربوط به یک مساله را نشان دهد و اهمیت مسائل را روشن کرده و مخاطب خود را قانع کند نیازها را باید برای مردم مشخص کند و نشان دهد که این نیاز عاملی سازنده و ابزاری برای پیشرفت او می باشد

2- ایجاد ارتباط با مخاطب

هنگامی که نیاز به تغییر ایجاد شد کارگزار تبلیغ باید با مخاطب خود ارتباط برقرار کند اعتماد و همدلی با نیازهای آنان این رابطه را تحکیم می بخشد.

### 3- تعیین نیاز مخاطب

کارگزار تبلیغ مسئول است که مسائل مخاطبان خود را واریسی کند و مشخص سازد که چرا روش های موجود نمی توانند نیاز های آنان را برآورده کنند او باید از نظر روانی خود را در موقعیت آنها قرار دهد و مسائل را ان گونه ببیند که آنان می نگرند .

### 4- ایجاد انگیزه تغییر در مخاطب

کارگزار تبلیغ باید مخاطب را به تغییر و نوآوری تشویق کند اما تغییر باید با توجه به خواست و نیاز مخاطب باشد تا تغییر برای تغییر اگر تمایلات درونی و علایق یک شخص یا گروه نسبت به موضوعی زیاد باشد ( نخبگان جامعه ) نمی توان به اسانی تغییر ایجاد کرد

### 5- تبدیل نگرش به رفتار نگرش

عبارت از نوعی امادگی و تمایل به کنش و واکنش خاصی در مقابل محرکی خاص است . در نتیجه نگرش های فرد غالباً حاضر اما راکد است و تنها در صورت برخورد با موضوع ف نگرش در بیان و رفتار تجلی پیدا می کند ( نگرش ضد یهودی که از پیش ، بسیاری از مردم المان را به سوی حزب نازی سوق داد ) از این رو کارگزار تبلیغ تلاش می کنند تا با توصیه های مبتنی بر نیاز های مخاطب در رفتار آنان تاثیر بگذارند و نگرش را مبدل به رفتار کنند.

### 6- پایدار ساختن تغییر

کارگزار تبلیغ می تواند به گونه ای موثر ، رفتار جدید را با فرستادن پیام های تشویقی ، تثبیت و پایدار کند ، این روش با دادن پاداش برای بالا بردن نیروی تمایل به دادن پاسخ دلخواهی انجام می گیرد .

### 7- دستیابی به داوری جدید

هدف نهایی اغواگریان و کارگزاران تبلیغ این است که افراد را از وابستگی به عقاید دیگران و پیشداوری های آنان نسبت به سازمان خود برهاند و به آنها نوعی استقلال فکر و داوری جدید دهد در این مسیر ، موفقیت کارگزار تبلیغ منوط به استفاده دقیق از رهبران افکار عمومی می باشد .

## استراتژی:

طبق تعریف لغت‌نامه وب‌ستر، «استراتژی، علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان، با هدف تشخیص و یافتن بهترین موقعیت قبل از شروع درگیری واقعی با دشمن است»  
در دیدگاه جدید:

استراتژی یک **برنامه** واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت اصلی و نقاط ضعف اصلی سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی شده است که با اجراء صحیح آن از دست‌یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می‌گردد.

از دیدگاه جانسون و شولز:

استراتژی جهت حرکت و گستره فعالیت‌های یک سازمان در بلندمدت، با توجه به منابع موجود و محیط در حال تغییر سازمان، به ویژه با توجه به بازارها، مشتریان و کارفرمایانش با توجه به انتظارات گروه‌های ذی‌نفع است.

## استراتژی چیست؟

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- ۱- چه اهدافی باید محقق گردد
- ۲- بر روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز نمود.
- ۳- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

### مدیریت استراتژیک چیست ؟

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام‌شده را در برمی‌گیرد.

ضرورت‌های استفاده از مدیریت استراتژیک در چیست ؟

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد.

با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست.

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است.

### پایه‌های مدیریت استراتژیک:

بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا پراکنده‌اند، دارند و این عوامل، تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است.

### مزایای بکارگیری مدیریت استراتژیک در چیست ؟

یکی از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود.

یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود.

تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنان افزایش خواهد یافت.

### فرایند مدیریت استراتژیک:

فرایند مدیریت استراتژیک به معنای تعیین استراتژی سازمان است.

مدیران توسط این فرآیند مجموعه‌ای از استراتژی‌های سازمان را تعریف می‌کنند تا دستیابی به عملکرد بهتری را فراهم کنند.

مدیریت استراتژیک فرایندی مداوم است که به تخمین تجارت و صنایع سازمان می‌پردازد. رقیب‌های سازمان را ارزیابی می‌کند و اهداف را جهت تعیین رقیب‌های فعلی و آینده تعیین می‌کند و در مرحله بعد هر کدام از استراتژی‌ها را مجدد ارزیابی می‌کند.

### فرایند مدیریت استراتژیک شامل چه مراحل است؟

فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم نمود:

1- تحلیل وضعیت

2- تدوین استراتژی

3- اجرای استراتژی

4- ارزیابی استراتژی

### 1- تحلیل وضعیت:

۱-۱- اهداف بلندمدت ، ماموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم) ، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم) .

۱-۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان .

۱-۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

### 2- تدوین استراتژی:

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

### 3- اجرای استراتژی:

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت :

۳-۱- طراحی ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها .

۳-۲- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها ، توزیع منابع ، توسعه فرایند تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی.

۳-۳- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان .

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیازمند است .



#### 4- ارزیابی استراتژی:

برای تعیین حدود دستیابی به هدفها ، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد .

ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می شود :

۴-۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت .

۴-۲- مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی .

۴-۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه های

پیش بینی شده مطابقت دارند.

واقعیت این است که متأسفانه،

تنها در صد کوچکی از مدیران ارشد برای مدیریت تغییرات کلان آماده شده اند و به این خاطر اکثر

بنگاه های اقتصادی مجبور می شوند، مدیرانی خارج از سازمان را دعوت کنند. اما مشاهدات در

بسیاری از سازمان ها، در طی سال های مختلف، مبنی بر این است که تغییرات مهم در بنگاه های

تجاری، زمانی مؤثرتر است که از درون ساختار سازمانی ایجاد شده باشد.

### مدیریت چریکی

چریک کیست؟

چریک جنگاور چابک و دارای تن سالم و روان مسلط است.

چریک، انسانی باهوش است که مدیریت زمان را بخوبی رعایت می کند

. مهندسی فکر را به نحو شایسته به کار می گیرد.

بر خودش مسلط است و مدیریت بر خود را بخوبی می داند و عمل می کند.

استرس هایش را مدیریت می کند.

فرصت یاب است و در مواقع ضروری اقدام می کند.

چریک هیچ گاه در دشت نمی جنگد ، مگر مجبور باشد بلکه، او با شناسایی دقیق از منطقه ی عملیاتی، در تنگه ها کمین کرده و ضربه را به دشمن وارد می کند.

حال اگر همین مفاهیم را وارد فضای کسب و کار کنیم، بازاریابان و فعالان بازار چابک، باهوش، سریع، تندرست و با توان مدیریت بر خود در ذهنمان نقش می بندند.

فرصتهای رهبری برای مدیران میانی فراوان است.

احتمالا وقتی در شرکت به دوروبر خود نگاه می کنید، به موارد زیادی بر می خورید که نیاز به تغییر دارند همیشه جایی برای پیشرفت و بهبود هست.

اما فقط یک مشکل کوچک وجود دارد؛ ما آموخته ایم که تغییرات برای اینکه موثر باشند، باید از بالا شروع شوند.

برای اجرای مؤثر برنامه ریزی، مواد مورد نیاز، و حمایت کامل مدیران ارشد ضروری است.

همچنین آموخته ایم که مدیریت کیفیت جامع، بدون پشتیبانی کامل از سوی مدیریت ارشد امکانپذیر نیست.

مدیر ارشد می تواند با آموزش و یا گاهی با در اختیار گذاشتن امکاناتی بسته به نیاز سازمان در مدت زمان مشخصی سود سازمان را بالا ببرد.

و یا بسیاری کارهای دیگر را که بر عهده ی مدیر ارشد است، انجام دهد.

اما یکی دیگر از عوامل حیاتی در پیشرفت مداوم و موفقیت سازمان، مدیریت میانی است.\*\*\*\*\*

مدیران میانی حلقه اتصال ایده آل های مدیریت ارشد و واقعیات محیط کار اعم از کارخانه، فروشگاه، یا ... هستند.

بدون مدیریت میانی و حتی با وجود حمایت مدیریت ارشد، امکان تغییرات مهم در سازمان عملی نیست

مشکل زمانی پدیدار می شود که مدیریت ارشد در هدایت تیم برای بهبود عملیات تولید، مؤثر عمل نمی کند.

اول اینکه ممکن است مدیریت ارشد احساس کند که کلا نیازی به تغییر در کار کارخانه وجود ندارد. حتی اگر بدانند که تغییرات مهم واجب است.

این احتمال هم وجود دارد که مدیریت ارشد نتواند به طور مؤثر از تلاش افراد برای پیشرفت محیط کار پشتیبانی کند.

ممکن است از قدرت ابتکار، زمان، با مهارت لازم برای هدایت مؤثر تغییرات برخوردار نباشد.

در این صورت همانگونه که در شرکتهای امروزی معمول است، مدیریت میانی می تواند و باید تغییرات مهم را از رده ی پایین اجرا کند.

مدیر میانی باید نقش حلقه ی گمشده ی میان مدیریت ارشد و محیط کار را بر عهده بگیرد که به این کار مدیریت چریکی گفته می شود

. ما در زمانه ای زندگی می کنیم که جنگ اقتصادی در سطح جهانی وجود دارد و باید از هر تاکتیک و شیوه ای که در دسترس ما قرار دارد، استفاده کنیم تا بتوانیم شرکت، سازمان، کارکنان، خود و فرزندانمان را از این میدان نبرد پیروز بیوریم.

منظور از مدیریت چریکی، مسلح کردن کارکنان یا جنگیدن با مدیریت ارشد نیست

این مدیریت برابانه است، مدیریت چریکی به معنای ساده یعنی رهبری از رده ی پایین. تلاش ریشه ای در جهت بهبود.

در مدیریت چریکی ممکن است مدیر میانی ناچار باشد افراد زیر دست خود را ماهرانه آموزش دهد یا از هر ترفند دیگری استفاده کند تا افراد زیر دستش در کارخانه، فرو شگاه، یا.. درک کنند که می توانند تغییری به وجود آورند.

او باید به آهستگی و آرامی، ارزشها و نگرشهایی را در راستای پیروز شدن به آنها القا کند تا راه تغییرات مهم هموار شود.

افراد اگر جنگیدن با چالشها و پیروزیهای کوچک را درک کنند، شرکت می تواند در مسیر درست به حرکت خود ادامه دهد.

مدیران چریکی نبرد را از رده ی پایین هدایت می کنند.

هنگامی که نتایج مثبت به بار آمد، آنگاه مدیریت ارشد، امیدوارانه از آن در جهت هدایت تیم استفاده خواهد کرد.

مدیر چریکی راه پید شرف را با مثال، و از طریق بهبود حوزه ی فعالیت خود نشان می دهد. مدیریت چریکی در زمان فقدان هدایت از رده ی بالا بروز می کند. نوعی اقدام پید شگیرانه برای حل مشکلات است که مستقل سبب پیشرفت مستمر می شود.

مدیریت چریکی با صحبت کردن رسمی یا غیر رسمی با کارکنان دوروبرتان در محیط کار آغاز می شود و هدف آن کشف مشکلات موجود و تلاش برای رفع آنها است.

در ابتدا مهم است که حل مسائلی در اولویت قرار گیرد که در حیطه ی نفوذ مدیر چریکی باشد و آثار بهبود آن زود دیده شود.

با پیش رفتن جنبش، به حل مشکلات اساسی تر هم اقدام خواهد شد. به عنوان مثال ممکن است کنترل روند آماری یک بخش از دپارتمان یا برقراری یک سیستم انبارداری تحویل بهنگام (کانبان) برای پید شگداشتن انبار یا سازمانبندی مجدد دپارتمان به صورت مرکز تولید سلولی، کلید حل مسأله باشد، یا ممکن است مدیر چریکی موانع را از دپارتمان خود جمع آوری کند- لوازم به درد نخور را به انبار بازگرداند، فضای خالی میان قفسه ها را پر کند، قفسه ها را شماره بندی کند و غیره استفاده از رنگ هم در ایجاد تغییر کمک می کند.

می توان برای مشخص کردن خط تولید یا کدهای غیر قابل استفاده از رنگهای روشن استفاده کرد. هزاران ایده وجود دارد که با هزینه ی اندک و یا حتی بدون هیچ قیمتی قابل اجرا هستند. مهم این است که از جایی شروع کنیم و از آزمون تغییرات مختلف نهراسیم.

کلید دیگر موفقیت مدیریت چریکی، پرورش چریکهای دیگر در درون سازمان است.

از مدیران خود شروع کنید. کدامیک محبوبترند؟

قوه ی ریسک پذیری کدام بیشتر است؟

کدامیک در دپارتمان خود کارهای هوشمندانه ی بیشتری انجام می دهد؟ کدام مدیر بیشترین کوشش را برای بهبود مهیا می سازد؟

چه کسی گوش شنواتری دارد؟

این افراد متحدان شما هستند. با آنها کار کنید تا دستاوردهای چشمگیر آن را به چشم ببینید.

تا آنجا که ممکن است مانند یک مربی، مدیران جوان، ناظران، و رهبران را پرورش دهید. آنها را ترغیب کنید تا از فرصتهای آموزشی در هر زمان استفاده کنند و خودتان هم این کار را فراموش نکنید.

مدیران میانی با مثالهای خود می توانند مدیران ارشد را متقاعد کنند تا بر برنامه هایی که باید با مسئولیت آنها انجام شود، صحنه بگذارند.

حتی در صورت فقدان رهبری از بالا، مدیران میانی باید با ایمان به تواناییهای خود، از تکنیکهای مدیریت چریکی استفاده کنند.

درست است که مشارکت کامل مدیریت ارشد برای تولید در سطح جهانی الزامی است، اما گاهی کم داشتن بهتر از هیچ نداشتن است.

در مجموع، داشتن مدیریت کیفیت خوب بهتر از نداشتن مدیریت کیفیت جامع است.

کند و آهسته رفتن، بهتر از راکد ماندن و نرفتن است.

چه کسی می داند؟ شاید اگر مدیریت ارشد متوجه قدمهای مؤثر شما بشود، خودش نیز به شما بپیوندد.

## مدیریت مدرسه محور

### **:School \_based management**

نوعی از تمرکز زدایی است که مدارس را به عنوان واحد اصلی اصلاحات تلقی می کند و بر توزیع مجدد مسئولیت تصمیم گیری به عنوان اصلی ترین ابزار ایجاد اصلاحات مداوم تاکید دارد.

مدیریت مدرسه محور کوششی برای تمرکز زدایی از سازمان مدیریت و نحوه اداره مدرسه و گذاری اختیار به نزدیکان دانش آموزان ( یعنی معلمان - والدین و مدیران مدارس)

تعریف نقش ها و مسئولیت های جدید برای تمامی کارگزاران نظام آموزش و دگرگون کردن فرایند یاددهی - یادگیری غالب در کلاس درس است

با توجه به این تعریف:

۱۰- مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایند های سیاست گذاری و تصمیم گیری مدرسه افزایش می یابد

۲۰- تصمیمات بصورت مشترک و تعاملی توسط افراد صاحب حق اتخاذ می شود

۳۰- زمینه جهت ارتقاء تخصصی کارکنان مدرسه و مشارکت ایجاد میشود

۴۰- شناخت کاملی از دانش آموزان برای والدین و معلمان به وجود می آید

۵۰- پاره ای از تصمیمات در سطح مدرسه اتخاذ می شود

در مدیریت مدرسه محور تمرکز بر :

- ۱۰- دانش
- ۲۰- فناوری
- ۳۰- قدرت
- ۴۰- مواد
- ۵۰- افراد
- ۶۰- زمان
- ۷۰- امور مالی
- ۸۰- پذیرش
- ۹۰- ارزشیابی
- ۱۰۰- اطلاعات

چرا مدیریت مدرسه محور؟

- ۱۰- راه حل های مسائل آموزشی ونو آوری ها باید در سطح محلی گرفته شود وبه اجراء آید
- ۲۰- هر مدرسه در شرایط خاصی ودر ظرفیت توسعه ای خاصی که دارد فعالیت میکند لذا معیار های اصلاح کیفیت باید مدرسه محور باشد.
- ۳۰- نظام آموزش وپرورش باید از راهکارهای موثرتری برای پاسخ گویی برابری داشته باشد.
- ۴۰- مدارس به حمایت های مداوم نیاز دارند و وزارتخانه و ادارات آموزش وپرورش معمولاً قادر به تامین این نیاز نیست.
- ۵۰- مدارس در فرایند پیچیده جامعه نقش حساس تری ایفا می کنند

**مزیت های مدرسه محوری:**

1- انتقال محل تصمیم گیری در باره مدرسه به جایی که تصمیمات واقعا منشا متفاوتی دارند

2- تشویق نو آوری های محلی

3-افزایش تناسب و انعطاف پذیری با نیاز های محلی

4- تقویت احساس مسئولیت و پاسخ گویی در برابر کیفیت آموزشی ارائه شده

5- برانگیختن مشارکت و حس مالکیت

6- تولید نیاز قوی تر محلی و تامین منابع بیشتر برای آموزش و پرورش

شیوه ها و راهبرد های مدرسه محوری:

1-بازنگری در توزیع قدرت مسئولیت و منابع

2- ایجاد توانایی لازم جهت نقش جدید

3- تعیین حدود اختیارات و مسئولیت ها

4- لزوم برنامه ریزی و آموزش

5- تعهد منابع مالی کافی

6- رویا رویی با نیاز های اطلاعاتی و ارتباطی

7- هم سو کردن دیگر دستگاه های دولتی و اجتماعی به این طرح

8- بررسی عملکرد کشور های دیگر

9- بهره گیری از نظرات مدیران در طول اجرای طرح



**نقش مدیران در مدرسه محوری:**

- 10- مدیر فردی است که مبانی و اصول را از مقامات بالا تر می گیرد و خود تصمیم گیری نهایی را انجام میدهد
- 20- مدیر خلاق و مبتکر از تمامی استعداد های موجود در مدرسه از خلاقیت کارکنان دانش آموزان و اولیا برای بهره وری استفاده میکند
- 30- با استفاده از منابع مالی موجود در مدرسه با کمک کارکنان و سایر نهاد های جامعه از لحاظ مالی خود را تغذیه میکند
- 4- از مهارت های اولیا و دانش آموزان استفاده می کند
- 50- بر مدرسه روابط انسانی حاکم می کند
- 60- از تجارب دیگر مدرسه ها استفاده می کند
- 70- برای افزایش معلومات خود با مطالعه مستمر کوشش می کند
- 80- در مواقع بحرانی به کمک مشاوران و با خلاقیت خود راه حل های عقلایی ارائه داده و مشکلات را حل می کند
- 90- تلاش جهت مشارکت و تقویت خلاقیت معلمان و دانش آموزان به خرج می دهد
- 100- فردی انتقاد پذیر و صبور است و از اشتباهات خود درس می گیرد

**نقش معلمان در سیاست مدرسه محوری:**

- 1- معلمان با خلاقیت و علاقه خود باعث حل مشکلات میشوند
- 2- در شورای معلمان نظرات اصلاحی خود را ارائه می دهند
- 3- بخشی از نمره ارزشیابی مدیر به عهده معلمان است
- 4- قسمتی از نمره ارزشیابی به آنان واگذار می شود

5-معلمان در اصلاح روش های خود کوشش می کنند

**نقش مدیر در مشارکت بیشتر معلمان:**

- 1- نفوذ در معلمان به نحوی که مشتاقانه کارها را انجام دهند
- 2-احترام به معلمان تکریم آنها ساختن فضایی گرم و صمیمی
- 3-توجه به نظرات و عقاید و احساسات آنان
- 4-پشتیبانی از معلم
- 5-گفتن نقاط قوت در جمع و نقاط ضعف بصورت شخصی
- 6-مشارکت معلمان در تصمیم گیری
- 7-زمینه را جهت افزایش حرفه ای آنان مهیا کنیم
- 8-اختلاف میان معلمان را حل کنید
- 9-بطور مساوی با آنان برخورد کنید و به روحیات آنان توجه کنید
- 10- در ارزشیابی حق کسی را ضایع نکنید و تبعیض قائل نشوید
- 11- تعادل بین آزادی و سخت گیری برقرار کنید

**مدیران برای مشارکت دانش آموزان چکار کنند؟**

- 1- مشارکت در امور بهداشتی نظافت مدرسه با شیوه آموزش ویاری دانش آموزان به یکدیگر
  - 2- گسترش فضای سبز مدرسه و بهره گیری از دانش آموزان
  - 3- تقویت ورزش و تربیت بدنی و مسابقات ورزشی
  - 4- ایجاد و گسترش کتابخانه
  - 5- شناخت دانش آموزان ناهنجار و استفاده از خدمات مشاوره ای
  - 6- گسترش فرهنگ پژوهش
  - 7- تقویت روحیه و ایجاد نشاط در دانش آموزان
  - 8- آشنایی کارکنان و دانش آموزان با وظایف اهداف و قوانین و.....
  - 9- ارتباط با فارغ التحصیلان و استفاده از موفقیت آنها
  - 10- ایجاد دوره های مختلف آموزشی فوق برنامه
- وظایف مدیران جهت مشارکت اولیاء:
- 1- معرفی اعضا انجمن به معلمان
  - 2- مشارکت اعضای انجمن در کار های روزمره مدرسه
  - 3- ایجاد تفاهم و همکاری بین اعضا و مدیر مدرسه و معلمان
  - 4- در میان گذاشتن مشکلات جاری مدرسه با اعضای انجمن و مشارکت آنها
  - 5- استفاده از افراد صاحب نفوذ در انجمن
  - 6- قدر دانی از عملکرد اعضا در جلسات
  - 7- تشکیل جلسات آموزش خانواده حتی بوسیله خود اولیا

### مدارس خوشه ای:

•هدف:

هدف کلی مدارس خوشه ای جبران هر نوع عدم توازن در آموزش و پرورش از طریق گروه بندی مدارس نزدیک به هم به صورت یک خوشه است به طوری که مدارس قوی تر با مدارس ضعیف تر مخلوط شوند و مدارس ضعیف بتوانند از مزایای مدارس قوی بهره مند گردند.

•تعریف:

مدارس خوشه ای گروهی مشتمل بر 6 تا 9 مدرسه هستند که هدف های اداری و آموزشی خاصی را دنبال می کنند این گروه مدارس نزدیک به هم در دهکده ها و شهرک های مجاور قرار دارند که به منظور توزیع منابع موجود مانند مواد یاددهی و یادگیری امکانات و کارکنان گرد هم می آیند به گونه ای که دسترسی برای همه کودکان و کیفیت آموزش در همه مدارس خوشه بهبود یابد

**با آرزوی موفقیت - ناهید خوشنویس**