**«بسمعه تعالی»**

**موضوع:**

**خلاصه کتاب مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایم های جدید**

**مولف: سلیمان ایران زاده**

**(جهت امتحان پایان ترم)**

**واحد درسی:**

**مدل ها و مبانی نظریه مدیریت تطبیقی**

**استاد ارجمند:**

**جناب آقای دکتر پورکیانی**

**خلاصه شده توسط:**

**رضا زرگر - محمد بهروزی**

**پاییز 1394**

**فصل اول**

**تحولات در قرن 21**

**جهانی شدن :** جهانی شدن یک فرآیند تاریخی و نتیجهً نوآوری و پیشرفت فن آوری بشر است. جهانی شدن با هماهنگش رو به رشد اقتصاد در سر تا سر دنیا به خصوص از طریق جریان های مالی و تجاری ارتباط دارد. گاهی اوقات این اصطلاح به حرکت انسان ها ( کار ) و دانش ( تکنولوژی ) از طریق مرزهای بین المللی نیز اطلاق می گردد.

**کلیه نظرات موجود در مورد جهانی شدن را می توان به شرح زیر نام برد:**

**نظریّه اول:** این نظریه پرازان وجود جهانی شدن را به قبل از دوران رنسانس می برند.

**نظریّه دوم:** گروه دیگری که در مورد سرشت و جهت آهنگ فعلی جهانی، نظریه پردازی کرده اند، مار کیست ها هستند که جهانی شدن را حلقه ای اجتناب ناپذیر از تاریخ سرمایه داری می دانند.

**نظریّه سوم:** این نظریّه پردازان جهانی شدن را دامی تلقی می کنند که کشورهای پیشرفته غربی پیش پای ممالک عقب مانده نهاده اند و می خواهند با یکسان سازی فرهنگ ها و تسطیح تمایزها بازار مصرف خویش را گسترش دهند.

**نظریّه چهارم:** این نظریّه پردازان، جهانی شدن را نه پدیده می نامند و نه پروژه یا پروسه، به اعتقاد آنها مساله ی جهانی شدن هر چند که شگفت انگیز است ولی به هر حال تداوم مٌدرنیته است و بازیگر مهم آن همچنان دولت ها هستند.

در هر صورت ابعاد جهانی شدن را با توجه به اندیشه های فوق در 4 زمینه می توان به شرح زیرجمع بندی کرد:

**1- تجارت:** همه کشورهای در حال توسعه سهم تجارت جهانی خود را از 19 درصد در سال 1971 تا 29 درصد در سال 1991 افزایش داده اند.

**2- حرکت سرمایه:** امروزه می توان آنچه را که برخی از افراد با جهانی شدن در ارتباط هستند و به خصوص که شدیداً گردش سرمایه ی خصوصی را در کشورهای در حال توسعه در طول دهه ی 1990 افزایش می دهند به تصویر کشید.

**3- حرکت افراد:** مهاجرت کارگرها از یک کشور به کشوری دیگر عمدتا به منظور دستیابی به فرصت های شغلی بهتر صورت می گیرد.

**4- گسترش دانش و فناوری:** تبادل اطلاعات به عنوان مکمل و اغلب مشرف بر جنبه جهانی شدن اطلاق می گردد.

**ده تکنولوژی متحول کننده قرن 21:**

1- تقابل فکر ماشین (:(brain-machine interface, interface cerebrate این تکنولوژی امکان آنرا فراهم می کند که فرد مستقیماً از طریق مغز خود، ماشین های مختلفی را اداره کند و به حرکت درآورد.

2- ترانزیستورهای قابل انعطاف (flexible transistor, electronique flexible): ترانزیستور قابل انعطاف ترانزیستوری است هم قابل انعطاف و هم سریع، بدین ترتیب به انواع اطلاعات، امکان می دهند تا با سرعت بیشتر در همه جا، جا به جا شوند. مهم ترین کاربرد این تکنولوژی آن است که اجازه می دهد تمام وسایل همراه و غیر همراه انسان وارد شبکه ی جهانی اینترنت شود.

3- معادن داده های اطلاعاتی (data minding)

4- مدیریت حقوقی آثار مبتنی بر داده های شماره ای (digital right management)

5- زندگی سنجی (biometrics)

6- پردازش زبان (natural language processing)

7- مایکروفتونیکس (microphotonics): برای شناخت بیشتر تکنولوژی باید به وجود مجاری یا کانال هایی توجه کرد که امروز می توانند داده های اطلاعاتی زیادی را منتقل کنند، مثل آن محمل هایی که به سیستم نوری معروف است.

8- برنامه های متجزا (untangling)

9- آدم مصنوعی (robot design)

10- خرده روان (microfluidics): به مدد این تکنولوژی اجسام بسیار کوچکی قادر خواهند بود وارد کوچکترین اشیاء و حتی رگ های انسانی بشوند و از آن ها اطلاعاتی را به بیرون منتقل کنند.

**تکنولوژی اطلاعات (IT):**

تکنولوژی اطلاعات را می توان نقطه همگرایی الکترونیک، پردازش داده ها و ارتباطات دوربرد دانست. این همگرایی دو جنبه دارد. نخست از میان رفتن فاصله ها و درنتیجه قرار گرفتن رایانه های سابقا منزوی از هم در یک شبکه ی گسترده ی جهانی، و دوم رایانمند شدن سیستم های ارتباطات دوربرد که موجب ایجاد ظرفیت های جدیدی برای انتقال صدا و تصویر می شود.

بانک نگارا مالزی در گزارش سالانه خود در 1999 وجوه افتراق بین یک اقتصاد تولید- پایه و اقتصاد دانش- پایه را مطابق جدول ذیل نشان داده است.

|  |  |
| --- | --- |
| **اقتصاد تولید پایه** | **اقتصاد دانش- پایه** |
| ساختار: تولید صنعتی، کشاورزی، ساختمان و خدمات | ادغام و کم رنگ شدن بخش ها و ظهور بخش دانش- پایه |
| عوامل تولید: زمین، نیروی کار، سرمایه و سود کاهنده در مقیاس قابل توجه | سرمایه فکری، دانش و سود فزاینده در مقیاس قابل توجه |
| سلسله مراتب سازمانی | سازمان های شبکه ای و افقی |
| تولیدات: دوره عمر ثابت و طولانی تر، تولید انبوه | تولیدات: ثبات کمتر و دوره عمر کوتاه تر و انجام سفارشات با محتوای دانش- پایه |
| نهاده ها و منابع در محل بازار مبادله می شوند | نهاده ها و منابع در فضای بازار و از طریق مجاری اطلاعات- پایه (انفورماتیک) داد و ستد می شوند |
| مزیت رقابت: هزینه پایین نیروی کار و فراوانی مواد | مزیت رقابتی: سرمایه فکری و بهره برداری از دانش |
| مبتنی بر کار تولیدات | مبتنی بر کار- دانش و رشد تجارت الکترونیکی(e-commerce) |

**سازمان در سطح جهانی:**

کلاس جهانی یعنی قابلیت با بهترین بهترین ها، کلاس جهانی یعنی بالندگی در کیفیت، هزینه و سرعت و خدمات پس از فروش، کلاس جهانی یعنی سازمان یادگیرنده، بهبود مستمر، سیستم یکپارچه و مشارکت کامل کارکنان و مدیریت کلاس جهانی یعنی گذشتن از روش ابتدایی کار، اجتناب از کارهای سلیقه ای و اختیاری و رهایی از بیماری های مزمن و پنهان سازمانی.

کلاس جهانی یعنی تمرین مداوم در جهت کسب رشد متعادل و سلامت کامل سازمان، کلاس جهانی یعنی اکتساب رضایت هرچه بیشتر مشتری و همکاری حتی با رقبا در جهت افزایش استانداردهای کیفیت و قابلیت.

**فصل دوم**

**مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایم های جدید**

مطالعات تطبیقی در سازمان ها معمولا به چند دلیل صورت می گیرد که عبارتند از:

1. ارزیابی عملکردها برای رسیدن به اهداف در مقایسه با فرآیندهای مشابه در سایر سازمان ها، نتایج این بررسی نقاط قوت و زمینه های بهبود را روشن می سازد.
2. محرک بسیار ارزشمندی است در زمینه های ایجاد ایده های نوینی که می تواند راه های توسعه را هموار سازند و آن ها را تسریع کند.
3. گسترش تجربیات سازمانی از طریق درک عمیق در سیستم هایی که نوشته شده اند و یا این که نانوشته استقرار دارند.

مطالعات تطبیقی یکی از زمینه های مهم مدیریتی را بهبود عملکرد سازمان ها و ارتقای توان رقابتی می داند.

**مدیریت تطبیقی Comparative Management:**

عبارت است از مقایسه نظام ها و شیوه های مدیریت در سیستم های اجتماعی مختلف که این مقایسه ممکن است بین دو یا چند جامعه و یک جامعه در مقاطع مختلف زمان انجام شود و طبعاً این گونه مقایسه ها به تعبیر مطالعه تطبیقی فقط یک مقایسه ساده نیست. بلکه شامل ریشه ها و علل تفاوت ها و مخصوصا در برگیرنده شرایطی می شود که این گونه تفاوت ها را ایجاب کرده است (میرسپاسی، 1370)

**اهداف مطالعات تطبیقی:**

اساسا اهداف مطالعات تطبیقی در دو دسته کلی قابل تقسیم بندی است:

1. اهداف نظری یا عملی: عبارت است از دستیابی به یک سلسله اصول و نظریه های علمی که دارای اعتبار جهانی (جهان شمول) است. که به توسعه علم مدیریت کمک می نماید.
2. اهداف کاربردی: عبارت است از تناسب بین تئوری ها، ابزارها و شیوه های مدیریت با شرایط محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با استفاده از دستاوردهای علمی و تجربی.

**اهمیت مدیریت تطبیقی:**

دلایل زیادی برای مطالعه تطبیقی وجود دارد که در ذیل به بررسی آن ها می پردازیم:

**1- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر برزلین:**

* 1. افزایش دامنه متغیرها برای حمایت از یک تئوری
	2. پیدا کردن متغیرهایی که در یک کشور وجود ندارد.
	3. جلوگیری از تاثیر متغیرها برهم.
	4. فرصت مطالعه رفتار در محیط وقوع آن و سنجش تاثیر آن عوامل.

**2- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر ناث:**

1-2- به هم پیوستگی زندگی اقتصادی در جهان امروز و در نتیجه، لزوم فعالیت در صحنه بین المللی.

2-2- غیر قابل اجتناب بودن استفاده از اندازه گیری ها و ارزیابی های تطبیقی به دلیل روابط میان عناصر گوناگون.

3-2- افزایش درک ما از فرهنگ های دیگر.

4-2- گسترش دانش یا افزایش دامنه ی متغیرهای مورد مطالعه درباره ی پدیده های خاص سازمانی یا مدیریتی.

5-2 کمک به افراد برای شناخت بهتر فرهنگ و محیط خود.

**3- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر فوکودا:**

1-3- جامعیت و گسترش دادن تئوری های مدیریت به فرهنگ و کشورهای دیگر.

2-3- افزایش قابلیت انتقال دانش مدیریت به فرهنگ ها و کشورهای دیگر.

**4- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر هدی:**

1-4- تاثیر موفقیت نظام اداری یک کشور به کشورهای دیگر.

2-4- فراهم آوردن امکان استفاده از تجربه کشورهای دیگر برای اصطلاح نظام اداری یک کشوردر جهت تحقق توسعه اقتصادی و اجتماعی آن.

**علل و مزایای مطالعات تطبیقی:**

1- ویژگی های جهان کنونی و دنیای امروز: تغییر و تحول از ویژگی های جان کنونی است.

2- مطالعات تطبیقی در استنباطات و ادراکات از پدیده ها و مفاهیم نقش اساسی دارد.

3- مطالعات تطبیقی محدودیت های فکری و ذهنی ناشی از انحصار در قالب فرهنگی ملی را می زداید و به نگرش فراتر سوق می دهد.

4- مطالعه مدیریت تطبیقی از طریق گسترش دامنه متغیرهایی که بر اساس آن یک پدیده خاص مدیریتی یا سازمانی می تواند مورد مطالعه قرار گیرد، باعث گسترش مبانی دانش و آگاهی می شود.

5- مطالعه تطبیقی، این امکان را می دهد که دفرد از محیط خود ارزیابی دقیق داشته باشد و آن را درستی احساس کند.

**نگرش های مدیریت تطبیقی:**

1. **نگرش توسعه اقتصادی:** مدیریت در نیل به توسعه ی سریع اقتصادی و صنعتی، نقش مهمی ایفا می کند.

1- مراحل قبل از انقلاب صنعتی 2- مرحله بعد از انقلاب صنعتی 3- مرحله سوم مرحله انقلاب علمی و تکنولوژیکی 4- مرحله چهارم توسعه صنعتی

1. **نگرش محیطی:** یکی از مهم ترین نمودهای عینی نگرش محیطی در مطالعات تطبیقی مدیریت، ابداع مفاهیم مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک است.
2. **نگرش رفتاری:** فرضیه اساسی این نگرش آن است که عملیات مدیریت و همچنین اثربخضی به متغیرهای فرهنگی نظری گرایش ها، اعتقادات، سیستم های ارزشی، الگوهای رفتاری، فلسفه های مدیریت و غیره بستگی دارد.
3. **نگرش سیستمی:** تحقیقات نگاندی و پراساد اساس چنین نگرشی را تشکیل می دهد. تاکید اصلی این نگرش بر تکامل میان سازمان و محیط در چهارچوب مدل سیستم های باز است.
4. **نگرش مبتنی بر فرهنگ**

**نظریه سیستمی اساس مطالعات تطبیقی:** نظریه سیستمی چارچوب فکری مناسبی برای بررسی های تطبیقی سازمانی به دست می دهد. سازمان، سیستم بازی است که در رابطه با محیط های مختلف می باشد.

به بقین باید تفکر سیستمی را همانند انقلابی در شیوه های تفکر به شمار آورد. هدف از به کاربستن این روش این است که هر سیستمی را با کلیت و جامعیت با پیچیدگی و با دینامیک و پویایی خاص خودش باید شناخت.

**الگوی پارسنز:**

تالک پارسنز، ضمن الگوی خود، هر یک از چهار بعد فرهنگ سازمانی را با با یکی از حروف کلمه ی بدون معنی AGIL معرفی می نماید. این چهار بعد عبارتند از:

تطابق، تحقق هدف، ادغام و بالاخره مشروعیت. هدف پارسنز از انتخاب عوامل فوق- الذکر، تشریح عمومی فرهنگ انواع اقدامات اجتماعی می باشد که به طور تجریدی بیان شده است.

**الگوی هفت عامل پاسکال و آتوس:** ساختار**-** سیستم**-** سبک یا شیوه ی مدیریت**-** کارکنان**-** مهارت**-**هدف های عالی سازمان**-** استراتژی

**برنامه ریزی استراتژیک آن ها شامل 4 مرحله است:**

**الف: برنامه ریزی مالی:** کنترل عملیات از طریق بودجه

**ب: برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی:** برنامه ریزی اثربخش برای رشد از طریق پیش بینی آینده بیش از یک سال.

**ج: برنامه ریزی خارج محور:** پاسخگویی به بازار و رقابت کردن از طریق تفکر استراتژیکی.

**د: مدیریت استراتژیک:** استفاده از کلیه منابع برای توسعه ی مزایای رقابتی و کمک به خلق آینده.

یافته ها و تحقیقات تیچی:

**نیروهای سیاسی**

**نیروهای اقتصادی**

**نیروهای فرهنگی**

**سیستم سیاسی**

**سیستم فرهنگی**

**سیستم**

**فنی**

**نگارنده در جهت تطبیق تئوری ها با شرایط بومی دو مدل را به شرح زیر ارائه می دهد:**

**مدل اول:**

این مدل بر 5 جنبه یا مقطع که عناصر اساسی چارچوب نظام مدیریت بومی است، تاکید کرده است و سپس آن را تشریح می کند. عناصر این مدل: که باید در تنظیم و ارائه یک تئوری جامع مدیریت مورد نظر قرار گیرد، عبارتند از:

**مرحله ی اول:** نظام ارزش ها **مرحله ی دوم:** تنظیم قالب های ذهنی **مرحله ی سوم:** الگوها و مدل ها **مرحله ی چهارم:** پژوهش و آموزش **مرحله ی پنجم:** کاربرد

**مدل دوم:**

**قدم اول:** ایده ی مدیریتی یا روش انتقال باید در چارچوب نظام ارزشی کشور دریافت کننده باشد، به عبارت دیگر ایده انتقالی باید با آداب و رسوم و سنن کشور دریافت کننده انطباق داشته باشد.

**قدم دوم:** قبل از انتقال یک مفهوم یا ایده، درباره ی کشور صادرکننده ایده، تحلیل میطی صورت می گیرد.

**قدم سوم:** تحلیل و شناخت در مورد خود مفهوم و ایده است. یعنی اصول و هدف از ایده ی مورد نظر چیست؟

**قدم چهارم:** مطالعه و شناخت کشور دریافته کننده ی ایده، لذا باید دید کشور دریافت کننده، از نقطه نظر تاریخی و سایر عوامل دیگر در چه شرایطی است که نیاز به مفهوم و ایده مورد نظر پیدا کرده است.

**قدم پنجم:** تطبیق میان نیازهای یک جامعه و مختصات ایده و مفهوم وارداتی است به عبارت دیگر در این مرحله بررسی های کارشناسی صورت می پذیرد و پاسخ این سوال که آیا ایده وارداتی تا چه اندازه ای با نیازهای کشور دریافت کننده مطابقت دارد؟

**قدم ششم:** جابجایی و تعدیل و اصلاح سیستم یا ایده ی وارداتی می باشد. به عبارت دیگر در این مرحله با برسی و مطالعه مشخص می شود که شرایط جامعه ی دریافت کننده چیست و سیستم وارداتی دارای چه ویژگی هایی است و چه توافق و سازشی در آن سیستم می توان انجام داد.

**قدم هفتم:** مهم ترین مرحله می باشد. یعنی ارزیابی بعد از اجرای سیستم به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت و اصلاح.

**فصل سوم**

**پارادایم های جدید مدیریت در مقایسه با پارادایم های سنتی**

بررسی استراتژیک مدیران را قادر می سازد تا آینده ممکن را ببینند و هرگاه که ممکن ها را دریابند می توانند پیش بینی کنند. یک بررسی استراتژیک دارای 5 جزء اصلی است.

**1- درک تاثیرات:** توانایی درک آنچه که به هنگام بررسی و تحقیق بر روی پیش فرض ها و عقاید تاثیر می گذارد.

**2- تفکر واگرا:** مهارت تفکر، در هنگامی که نیاز به کشف بیشتر از یک جواب درست حس می شود.

**3- تفکر همگرا:** مهارت تفکر، که امکان تمرکز بر روی داده ها و اولویت بندی گزینه ها را می دهد.

**4- نقشه برداری:** توانایی در مشخص نمودن راه هایی که مدیران را از حال به آینده سوق می دهد.

**5- به تصویر کشاندن ایده ها:** مهارت در به تصویر کشیدن و یا مدل سازی آنچه که پس از بررسی آینده به دست آمده است.

**پارادایم:** ویلیام هارمون یکی از رهبران اصلی انستیتوی تحقیقاتی استانفورد در کتاب «یک راهنمای ناتمام به سوی آینده» می گوید: «پارادایم همان روش ابتدایی درک، تفکر، ارزشیابی و عمل در کنار تصویری از حقیقت می باشد. یک پارادایم غالب به ندرت به وضوح بیان می شود؛ این پارادایم به عنوان یک درک بی چون و چرا و تلویحی است که به فرهنگ نفوذ کرده و از طریق تجربه مستقیم به نسل های بعدی منتقل می شود.(آرتور بارکر،1380).

**ویژگی های مدیران با تفکر جهانی**

|  |  |
| --- | --- |
| **مهارت های اصلی** | **مصداق های مدیریتی** |
| دیدگاه چند بعدی | تجربه کار در محصولات صنایع، وظایف شرکت ها، کشورها و محیط های چندگانه |
| تبحر در مدیریت اجرایی | توفیق در اداره واحدهای تجاری استراتژیک و یا مجموعه ای از پروژه ها فرامرزی |
| توانایی تصمیم گیری مدبرانه | سوابق روشن و صلاحیت در اتخاذ تصمیمات صحیح استراتژیک |
| پرمایگی | تبحر در شناساندن و پذیراندن خود در سلسله مراتب سیاسی کشور |
| حساسیت فرهنگی | تطبیق پذیری سریع و آسان با فرهنگ، فردی که تجربه کاری با فرهنگ های مختلف را دارد |
| توانایی ایجاد تیم | مهارت های انسانی موثر در ارتباط با مجموعه متنوعی از فرهنگ ها، نژادها، ملیت ها، جنس ها، مذاهب، همچنین حساسیت در برابر تفاوت های فرهنگی |
| برازندگی و بلوغ فکری | تحمل مشکلات مرتبط با ماموریت های فرامرزی و بردباری در قبال آن ها |
| **مهارت های جانبی** | **مصداق های مدیریتی** |
| توانایی کار با رایانه | توانایی مبادله اطلاعات راهبردی از طریق رایانه |
| مهارت مذاکره مدبرانه | توفیق در انجام مذاکرات تجاری استراتژیک در محیط چند فرهنگی |
| توان ایجاد تغییر | توفیق در طرح و اجرای تغییرات سازمانی استراتژیک |
| مهارت آینده نگری | سرعت در تشخیص و واکنش نسبت به فرصت های تجاری استراتژیک و نوسانات ناگهانی سیاسی و اقتصادی بالقوه در کشور میزبان |
| مهارت در تفویض اختیار | توفیق در بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و توان در تفویض اختیار |

**ویژگی های قرن بیست و یکم:**  1-تغییر از اقتصادی ملی به اقتصاد جهانی 2-حرکت از جامعه صنعتی به جامعه اطلاعاتی 3- عدم تمرکز 4-فضای رقابتی مبتنی بر ائتلاف و ادغام

**شرکت ها و سازمان ها به دلایل مختلف استراتژی جهانی شدن را انتخاب و پیگیری می کنند از جمله این دلایل می توان موارد زیر را برشمرد:** 1- دسترسی به منابع ارزان تر 2- افزایش بازده سرمایه 3- افزایش سهم بازار 4-فرار از تعرفه های گمرکی و حذف سهمیه های وارداتی. 5- نقش آفرینی توسط بنگاه ها و شرکت ها 6- ربوده شدن نخبگان 7-کوچک سازی

**سازمان ها در قرن بیست ویکم:**

نخستین گام برای آماده سازی خود در عصر حاضر به فراموشی سپردن دیروز می باشد.

از دیدگاه برخی از محققان سازمان های جدید دارای مشخصات ذیل هستند: 1- بین المللی بودن 2- نحوه رقابت جدید 3- تجارت الکترونیک 4- سازمان های مجازی 4- اطلاعات به عنوان یک عامل و منبع سازمانی: مساله «اطلاعات قدرت ایجاد می کند.»

**تعریف سازمان مجازی:**

* سازمان مجازی هرچه می خواهد باشد، اما انعطاف تنها ویژگی قابل تعریف آن خواهد بود (انجمن حسابداران مدیریت کانادا)
* اطلاعات، محور شرکت مجازی خواهد بود (داویدو مالونه)
* سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمان های مستقل دانسته اند که شامل تولید کنندگان، مشتریان و حتی رقبا است. این واحدها به کمک تکنولوژی اطلاعات با یکدیگر پیوند می خورند و قدرت می یابند تا از فرصت های جدیدی نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمان های مجایز گرد آوردن بهترین تخصص ها، تجربه ها، اتکای سازمان ها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، مرزبندی سنتی و محدودیت های ناشی از آن و بالاخره برخوردار از قدرت انعطاف و بهره گیری از فرصت های محیطی است. (الوانی- 1377)

**سازمان های شبکه ای:** از جمله سازمان دیگر متناسب با عصر اطلاعات (سازمان شبکه ای) است. سازمان های شبکه ای مشتمل بر گروهی از سازمان های مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده اند و برای نیل به هدف های استراتژیک مشترک با هم فعالیت می کنند. سازمان شبکه، به عبارتی ساده، شبکه ای از سازمان ها است، و مرزهای سازمان منعطف،استقلال کاری بالا، و برنامه ریزی استراتژیک بوده و هدف های چندگانه مورد توجه است.(الوانی\_1377).

**جدول مقایسه بین سازمان های قرن بیستم و بیست و یکم**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| موضوع | قرن بیستم | قرن بیست و یکم |
| سازمانتمرکزسبکمنبع قدرتساختارمنابععملیاتمحصولاتحوزه عملیاتمالیهموجودیراهبردیرهبرینیروی کارانتظارات شغلیانگیزشبهبودکیفیت | هرمیداخلیساخت یافتهایستاییخوداتکاییاتم-دارایی های فیزیکییکپارچه عمودیتولید انبوهملیفصلیماهیانهاز بالا به پایینجزمیکارکنانامنیترقابتافزایشیبهترین ممکن | شبکه ایخارجیانعطافیتغییرهمبستگیبیت اطلاعاتیکپارچه افقیانبوه مشتری گراییجهانیبه موقع(در لحظه)ساعتیاز پایین به بالاالهامیکارکنان و نمایندگی های آزادرشد شخصیساختنانقلابیغیر مصالحه ای |

**جدول مقایسه مدیریت دولتی با دولت مدیریتی در یک نگاه**

|  |  |
| --- | --- |
| **مدیریت دولتی** | **دولت مدیریتی** |
| 1-دولت تدارک کننده خدمات عمومی است.2-دولت یکه تاز میدان تدارک کالاست.3-به دلیل انحصاری بودن فرآیند تدارک کالا،بخش خصوصی منزوی است و توان رقابت با دولت را ندارد.4-در همه امور دولت به اعمال قانون به طور شدید می پردازد.5-شیوه ها و روش ها در سطح کشور برای تمامی آحاد مردم یکسان و استاندارد است.6-کارآیی بیشتر خود را جلوه می کند.7-خشکی و سختی مقررات دست و پاگیر،تنوع را بر نمی تابد.8-دولت قیوم مردم است و مردم شدیدا وابسته به آن هستند.9-مردم به دلیل وابسته بودن سربار دولت هستند. | 1-دولت مصرف کننده از خدمات عمومی است.2-بنگاه های خصوصی وارد فرآیند تدارک خدمات می شوند.3-بازارگرایی به جای انحصار نشسته است.4-با مقررات زدایی،حق انتخاب برای شهروندان ایجاد می شود.5-با حذف قوانین بازدارنده،به نیازها و انتظارات گوناگون مردم به نحو مقتضی پاسخ داده می شود.6-اثربخشی دولت افزایش می یابد.7-تنوع،میزان انعطاف پذیری دولت را بالا می برد.8-فرهنگ اتکای به خود-اعتماد به نفس و مستقل بودن در بین مردم رواج دارد.9-مردم به علت برخورداری از استقلال عملی،یار و یاور و مددکاردولت هستند. |

**مدیریت کیفیت جامع TOTAL QUALITY MANAGEMENT**:

TQM یک مفهوم کلی است که سبب بهبود مستمر در سازمان می شود.فلسفه TQM، تاکید بر دیدگاهی سیستماتیک،منسجم،با ثبات و فراگیر سازمانی دارد و دامنه شمول آن بسیار وسیع است.این سیستم اصولا بر رضایت کلی مشتریان داخلی و خارجی تاکید و در سطح مدیریت نیز،دنبال بهسازی و بهپویی مستمر تمام سیستم ها و فرایندهاست.

TQM همکاری تمام افراد را به صورت گروه های چند بخشی طالب است تا بهبود را برای سازمان به ارمغان بیاورد.این سیستم،با تاکید بر هزینه های بهینه چرخه حیات سازمان،برای رسیدن به اهداف بهسازی و بهپویی،اندازه گیری را به روش منظمی بکار می گیرد.

**سازمان ها فعالیت های ارتقای کیفیت را به منظورهای زیر آغاز می کنند؟** 1- افزایش رضایت مشتریان. 2- افزایش حفظ مشتری. 3- کاهش شکایات مشتری. 4- جذب مشتریان جدید. 5- افزایش اثربخشی سازمانی. 6 -کاهش هزینه های ضایعات و دوباره کاری. 7- بهبود سوددهی. 8- بدست آوردن سهم بیشتر از بازار. 9- پیشی گرفتن از رقبا.

**دیدگاه های دمینگ که در 14 اصل توصیه شده است به شرح زیر می باشد:**

1-داشتن تداوم رویه برای بهبود کالاها.

2-جدی گرفتن مساله کیفیت کالاها به صورت کامل.

3-خودداری از بررسی های مکرر.

4-تنها به دنبال قیمت های پایین نبودن.

5-به صورت دایم کیفیت کالاها و خدمات را بهبود بخشیدن.

6-نهادینه کردن سیستم آموزش.

7-شکستن سدهایی که بر سر راه همکاری وجود دارد.

8-نهادینه کردن سیستم رهبری.

9-جرات دادن به افراد.

10-دست برداشتن از شعارها و ادعاهای بی محتوا.

11-از بین بردن موانع پیشرفت کارکنان.

12-توجه به کیفیت نه کمیت.

13-توجه به آموزش کارکنان.

14-ارائه برنامه عملی برای به اجرا در آوردن.

**S 5 ابزار موفقیت ژاپنی ها در مقابل غرب:**

S 5 در ژاپن به صورت نهادینه مورد استفاده قرار گرفته و نتایج بسیار خوبی را برای واحدهای صنعتی و خدماتی به ارمغان آورده است.نتایجی که معمولاً با استفاده از این روش حاصل شده است را می توان به اختصار به پیشگیری از حوادث، کاهش وقفه کاری، کنترل عملیات تولید و افزایش بهره وری در محیط کار عنوان نمود.

**مدیریت مشارکتی:**

 مشارکت عبارت است از درگیر شدن ذهنی و عاطفی یک فرد،در یک وضعیت گروهی که این درگیری او را تشویق و بر انگیخته می کند تا به هدف های گروه کمک کند و خود را در مسئولیت های آن گروه نیز سهیم بداند و برای به انجام رساندن مقصود گروه تفکر و تلاش کند.

**مزایای مشارکت را بطور خلاصه می توان به شرح زیر نام برد:**

1-شنیدن صدای دیگران به ویژه زیردستان را فراهم می کند.

2-باعث افزایش کمیت و کیفیت تولید می گردد.

3-احساس مالکیت را در کارکنان بوجود می آورد.

4-کاهش ستیزه جویی و دشمنی در سازمان.

5-فرهنگ سکوت را در هم می شکند و در کارکنان ایجاد جرات می کند.

6-کاهش ترک خدمت و غیبت.

7-کاهش شکایات و ناراحتی ها و فشارهای روانی.

8-با تفویض اختیارات،ناتوانان توانمند و کارساز می گردند.

9-در کارکنان احترام به خود را افزایش می دهد.

10-از بین بردن حاشیه نشینی

11-افزایش همکاری کارکنان و مدیران.

12-بهبود نگرش نسبت به شغل و سازمان.

**محدودیت های مشارکت**

علیرغم مزایای مشارکت ،محدودیت های متعددی در جهت اجرای مدیریت مشارکتی می تواند وجود داشته باشد که این محدودیت ها عبارتند از:

1-محدودیت زمانی 2-توانایی سازگاری و علاقه کارکنان به مشارکت 3-آزادی عمل شغلی

**از موانع مدیریت مشارکتی که مولف خود طی سالیان تجربه در این زمینه با آن برخورد کرده است،می توان به شرح زیر برشمرد:**

**الف: موانع ساختاری**

**ب: موانع فرهنگی**

**راه حل های موجود جهت رفع موانع مدیریت مشارکتی در سازمان:**

1-تغییر ساختار سازمان از سلسله مراتبی به سازمان افقی.

2-ایجاد نظام اطلاع رسانی به موقع.

3-ایجاد اعتماد و باور در کارکنان و اطمینان بخشی به آنها از فرآیند صحیح و درست نظام تصمیم گیری.

4-آموزش مداوم و مستمر در زمینه های مدیریت مشارکتی.

5-تداوم در نگهداری محل کار با ثبات.

6-رعایت احترام و حقوق کارکنان در محل کار.

7-تعدیل شرایط محیط کار.

8-اجتناب از مبالغه گویی در رابطه با نظام مشارکتی.

9-مشخص کردن ساختار نظام مشارکت.

10-بررسی دقیق وضع کارکنان از نظر عاطفی،روحی.

11-علاقه نشان دادن به زیر دستان.

12-شنونده خوب بودن.

13-ایجاد شرایطی که کارکنان با میل و رغبت کارها را انجام دهند.

14-انتقاد به طور مثبت.

15-بیان دلایل مستدل و منطقی در رد پیشنهادات.

**مدیریت دانایی:**

 **(داشتن آگاهی فردی نسبت به آنچه که جمع می داند و بکارگیری این دانایی جمع،داشتن آگاهی جمعی نسبت به آنچه تک تک افراد می دانند و قابل استفاده کردن این دانایی فردی و در نهایت آگاه شدن نسبت به ندانسته ها و یادگیری آنها).(**مارتنسون،1379).

**ماتریس انتقال دانش:**

نوناکا، چارچوبی برای تولید و انتقال دانش ارائه کرده که به دلیل نظم خاصی که دارد جالب توجه است.او چهار راهکار انتقال دانش را در یک ماتریس به صورت شکل شماره 17-3 ارائه میدهد: (سلطانی،1380)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | به دانش پنهان | به دانش پیدا |
| از دانش پنهان | معاشرت اجتماعی | آشکارسازی |
| از دانش پیدا | درونی سازی | ترکیب کردن |

**انتقال از پنهان به پنهان:**

دانش پنهانی که در فکر و ذهن فردی قرار دارد به ذهن فرد دیگری منتقل می شود این کار ممکن است به وسیله زبان،ایما و اشاره و با نمایش عملی صورت گیرد.

نوناکا،مهم ترین ابزار انتقال در این شیوه را معاشرت اجتماعی افراد با دیگران می داند.هر اندازه بیشتر با دیگران دارای روابط خوب باشید بهتر و بیشتر می توانید از آنها کسب دانش کنید.

**انتقال پنهان به پیدا:**

در این راهکار دانش شخصی به دانش پیدا تبدیل می شود و در واقع از ذهن افراد خارج و به صورت مواردی قابل رویت نظیر کتاب ،گزارش،فیلم و غیره در می آید.

**انتقال پیدا به پنهان:**

که از طریق درونی سازی صورت می گیرد وقتی فردی با مطالعه کتاب ،جزوه و دیدن فیلم و موادی مشابه با تعمق و تفکر آن را در ذهن خود جای میدهد.

**انتقال از پیدا به پیدا:**

با ترکیب کردن و جمع آوری دانش پیدایی که در منابع مختلف وجود دارد میتوان دانش دیگری به وجود آورد.چهار فرآیند یاد شده ،با یکدیگر حلقه ای را تشکیل می دهد که با گردش خود به افزایش دانش می انجامد.

**ساختار سازمانی:**

در جای دیگر یکی از اندیشمندان رشته مدیریت در مورد ساختار سازمانی می گوید: **(ساختار سازمانی،نمایانگر نحوه گردهم آمدن و چیدن افراد در یک واحد سازمانی و نیز گرد هم آمدن این واحدها در کل سازمان است.)**

**انواع ساختار سازمانی:**

**ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه:**

بر مبنای وظیفه شاید متداول ترین ابزار گروه بندی وظایف مرتبط به هم در یک سازمان باشد.تحت این نگرش قسمت ها بر پایه وظایف تخصصی شکل می گیرند همانند تولید،بازاریابی،مهندسی،امور مالی و کارکنان.

**ساختار بر مبنای محصول یا بازار:**

غالبا این نوع ساختار را ساختار بخشی نیز می نامند.در این سازمان ها همه کسانی را که بر امور تولید و بازاریابی یک محصول یا گروه محصولات ذیربط می پردازند،همه کسانی را که در یک منطقه جغرافیایی به فعالیت مشغول اند و یا همه کسانی را که با نوع مشخصی از مشتری سروکار دارند گردهم می آورند.

**ساختار ترکیبی:**

از این نوع ساختار سازمانی،برای استفاده از نقاط قوت هر یک از سه ساختار سازمانی یاد شده استفاده می شوند و می تواند ترکیبی از ساختارهای محصول وظیفه ای و جغرافیایی باشد.

**ساختار بر مبنای ماتریسی یا سازمان دهی ماتریسی:**

در سال های اخیر مفهوم سازمان ماتریسی رواج بسیار یافته است.در سازمان دهی ماتریسی کارهای تخصصی در سطر ماتریس و جریان اختیار به شکل ستون عمودی در نظر گرفته می شود به گونه ای که هر عنصر در نقطه تقاطع یک جریان تخصص و یک جریان اختیار قرار می گیرد.جریان افقی اختیارات به مدیران پروژه و جریان عمودی وظایف تخصصی زیر نظر مدیریت تخصصی قرار می گیرد.

**فصل چهارم**

**مفاهیم فرهنگ وفرهنگ سازمانی**

**تعریف فرهنگ**

از فرهنگ تعاریف متعددی ارائه شده است که متجاوز از 160 تعریف می باشد که بعضی از این تعاریف مفهوم عام و برخی دیگر مفهوم خاصی از این واژه را به دست می دهند.

یکی از اولین تعاریف نسبتا جامع از فرهنگ در سال 1871 توسط تایلور ارائه شده است. (همایون ، 1358) این مردم شناس انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده ای از علوم، دانش ها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب ورسوم، سنت ها و به طور خلاصه کلیه آموخته ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو جامعه اخذ می کند.

به بیان سمئر جامعه شناس آمریکایی فرهنگ مجموعه آداب ورسوم و سنت ها و نهادهای اجتماعی است. اسپنسر در کتاب اصول جامعه شناسی خود از فرهنگ به عنوان محیط فوق جسمانی انسان یاد می کرد و در صدد جدا ساختن فرهنگ از عوامل جسمانی و طبیعی بود، وی اعتقاد داشت که محیط فوق جسمانی خاص انسان است، در حالی که انسان از لحاظ دو محیط دیگر (طبیعی و جسمانی) با حیوان دارای وجه مشترک است.

**فرهنگ سخت افزاری و فرهنگ نرم افزاری**

گروهی از جامعه شناسان از فرهنگ تقسیم بندی متفاوتی تحت عنوان فرهنگ سخت افزاری و نرم افزاری را مطرح کرده اند و آن را دارای دو جنبه اساسی دانسته اند :

**1-فرهنگ سخت افزاری** : شامل ابزارها و اشیائی که ساخته اند و به ارث گذارده اند.

**2-فرهنگ نرم افزاری :** شامل رسم ها، اعتقادات، علوم و هنر که عمدتا محصول زبان و خط است و کودک ابتدا با فرهنگ سخت افزاری یعنی اشیاء و ابزارهایی که هر کدام معنایی دارند سرو کار می یابد و پس از رشد عقلی با فرهنگ غیر سخت افزاری یعنی مفاهیم انتزاعی چون اخلاق، نژاد، طبقه، آداب و رسوم و .... آشنا می شود و آنها را می پذیرد و تاثیر این دو جنبه در شخصیت افراد و رفتارهای آنان انکار ناپذیر است . مثلا در اختراع ابزارهای دقیقی مانند ساعت و امروزه اختراع کامپیوترها و میکرو پروسسورها ، مردم دانسته و یا ندانسته به علت ارتباطی که با این ابزارها دارند دچار حساسیت نسبت به زمان و مکان شده اند.

**کارکردهای فرهنگ**

فرهنگ دارای کارکردهای ویژه ای است و آن را (اخلاق انسان) نامیده اند. فرهنگ مشخص می کند که خانواده چه ساختی باید داشته باشد، یک مرد چند زن می تواند بگیرد، و آیا رابطه قبل از ازدواج را باید به حساب یک مرحله آماده سازی در ازدواج تلقی کرد و یا عملی مخالف با اخلاق. فرهنگ ضابطه هایی در جهت اجتماعی کردن و مراقبت از فرزندان برقرار می کند: چه وقت کودکان را باید از شیر گرفت ، چگونه باید آنها را پرورش داد، و تا چه حد باید به آنها استقلال بخشید. فرهنگ به وجود آورنده نظام آموزشی است و مشخص می کند که کودک چه باید بداند و چه باید انجام بدهد. فرهنگ فراهم آورنده ارزش هاست تا کودک صحیح و غلط را تشخیص دهد و بتواند در آینده هدف هایی برای خود برگزیند

**خاستگاه فرهنگ**

در پاسخ به این سوال که فرهنگ از کجا تغذیه می شود؟ خاستگاه فرهنگ کجاست؟ چگونه ارزش ها، سنت ها و باورها شکل می گیرد؟ 5 عامل به شرح ذیل در میان جامعه شناسان مطرحمی باشد. زبان وادب ، دیو و آئین، معیشت و اقتصاد ، تاریخ و رویداد، پیرامون و جغرافیا . در واقع فرهنگ در میان 5 عامل فوق شکل می گیرد و آنچه را که مطابق با میل خویش است بر می گزیند و می سازد.

**ویژگی های فرهنگ**

**1-فرهنگ آموختنی است:** فرهنگ را باید از دیگران آموخت، فرهنگ در واقع میراث جغرافیایی ، محل و زیستی آدم است ، انسان هرجا که زندگی می کند باید فرهنگ آن جا را بیاموزد و به فرزندان خودش بیاموزند.

**2-فرهنگ سازگاری می آورد:** فرهنگ ویژگی خود تطبیقی دارد. اگر فرهنگ در جایی قرار گرفت، تلاش می کند که محیط را با خود سازگار و همراه بکند و در مقابل تغییرات دارای انعطاف پذیری بیشتری است.

**3-فرهنگ وحدت و یگانگی می آفریند:** فرهنگ موجب می گردد که همه افرادی که در یک قلمرو زندگی می کنند، یکسان رفتار کنند بر همین اساس فرهنگ موجب اتحاد و یگانگی می گردد.

**فرهنگ سازمان**

اساسا فرهنگ عامل تعیین کننده رفتار و ابزاری لازم برای درک فرایند مدیریت است. فرهنگ، عامل مشترک همه اعضای گروه است و بنیان اساسی زندگی اجتماعی و گروهی به شمار می آید. به گفته هاف استد اساس فرهنگ برنامه ریزی فکری جمعی است در واقع این بخش از موقعیت اساسی که بین اعضای یک منطقه جامعه یا گروه، مشترک است و با اعضای ملل دیگر مناطق یا گروههااختلاف دارد.

فرهنگ بر ساختار، طرح سازمان و نیز بر ابزارها و مکانیزم هایی که سازمان ها برای تاثیر گذاری در نحوه تفکر، رفتار مدیریت کارکنان از آنها استفاده می کنند، اثر می گذارد. یکی از مسائلی که در زمینه بکارگیری روش های مدیریتی باید مد نظر قرار گیرد، چگونگی اثر گذاری فرهنگ بر رفتار کارکنان است و فرهنگ باید به عنوان یک متغیر مستقل ، برای تبیین تفاوت های موجود در عملیات مدیریتی به کار گرفته شود.

آنتونی جی در سال 1967 نوشت: سازمان ها موسسات اجتماعی هستند که دارای ارزش ها، سنت ها، تاریخ، هنر و تشریفات، داستان ها و افسانه ها و... هستند که از تعدادی از طبقات و گروه ها تشکیل گردیده است. فرهنگ سازمانی چشم اندازی تازه برای ارزیابی سازمان هاست و آن را یک نیروی اجتماعی می دانند.

برخی از جامعه شناسان که سازمان را مورد مطالعه قرار داده اند می گویند:

یکی از ویژگی های مهم در شکل گیری فرهنگ سازمانی، ویژگی های شخصیتی مدیران است. از نظر آنها همان گونه که اشخاص تمایلات و رفتارهایی را از خود نشان می دهند ، سازمان ها نیز تحت تاثیر این افراد می توانند ، بد گمان ، افسرده ، سیاسی، دموکراتیک ، صلح جو، جنگ طلب، آزادی خواه و مستبد و پدر سالار باشند

**سطوح فرهنگ و تعامل بین آنها**

ادگار شاین در نوشته خود تحت عنوان فرهنگ سازمانی و رهبری، فرهنگ سازمانی را در چند سطح قابل تجزیه و تحلیل می داند.

نخستین سطح، دستاوردهای مصنوعی است که به چشم می آید و محیط ساخته سازمان، معماری، تکنولوژی ، دفاتر کار، شیوه لباس پوشیدن ، الگوهای رفتاری که قابل دیدن یا شنیدن است .

دومین سطح ارزش های سازمانی است که در واقع این سطح برای تجزیه و تحلیل چرایی رفتار کارکنان بکار می رود.

**برای تجزیه و تحلیل الگوهای فرهنگی، مجموعه ای از مقوله های منطقی به شرح زیر وجود دارد که بر اساس آن می توان فرض های بنیادین را مطالعه کرد:**

**1-رابطه سازمان با محیط خود:**بازتابی است از بنیادی ترین فرض های رابطه بشر با طبیعت . می توان دریافت که از دید اعضای مهم سازمان این رابطه بر چه اصولی مبتنی است. مانند سلطه تسلیم، ایجاد هماهنگی و امثال آن.

**2-طبیعت فعالیت انسانی:**بر مبنای فرض های فوق درباره واقعیت ، محیط و طبیعت انسان، کدام یک برای انسان درست است؟ فعال بودن ، انفعال، خود شکوفائی، تقدیر گرایی یا چیزی دیگر، کار چیست؟ و بازی چیست؟

3**-طبیعت روابط انسانی:** مردم برای برقراری ارتباط با یکدیگر ، توزیع قدرت و عشق، کدام شیوه را درست می دانند؟ آیا زندگی آنان بر همکاری استوار است یا رقابت و فرد گرایی، یا تشریک مساعی گروهی و کار اشتراکی؟ منشا قدرت، سنت نیاکان است یا قانون یا فرهمندی و یا چیزی دیگر؟

**عواملی که بر روی فرهنگ تاثیر می گذارند**

تغییر فرهنگ و اینکه سازمان ها اقدام به تغییر فرهنگ می کنند عبارت است از ایجاد افزایش بهره وری و ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان، از جمله عواملی تاثیر گذار بر فرهنگ سازمان روش های مدیریتی و سرپرستی، ساختار، نظام های پاداش و ارتقاء و در نهایت محیط خارج از سازمان می باشد.

**1-عوامل تعیین کننده بر فضای فرهنگی سازمان:**

نیروهایی که بر فضای سازمان تاثیر می گذارند عبارتند از نظام های مدیریت، رفتار مردی مدیر، ارزش ها و هنجارهای گروه کار.

**2-سیمای فضای فرهنگی سازمان:**

مجموعه ای از 6 مشخصه معتبر آماری است که به توصیف فضای کنونی در سازمانی می پردازد.

**3-آثار و پیامدها:**

سه پیامد فضای فرهنگی سازمان عبارتند از بر انگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان ونگهداری آنان در سازمان و عملکرد سازمانی.

**عوامل تاثیر گذار بر فضای فرهنگی سازمان**

بر پایه مطالعات صورت گرفته، مهم ترین نیرویی که بر فضای فرهنگی سازمان اثر می گذارد، رهبر یا مدیر سازمان است.

نحوه عمل و عکس العمل و شیوه کار وی در مدیریت اثر قوی و نیرومند بر باورها و اعتقادات کارکنان می گذارد. در مدل به این نیرو به عنوان شیوه های کار فردی مدیر

**نظریه پرفسور دانی سان در مورد انواع فرهنگ سازمان با توجه به استراتژی ها**

پرفسور دانی سان در زمینه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی ، تحقیقی انجام داد و به این نتیجه رسید که رابطه مناسب با استراتژی،محیط و فرهنگ به گونه ای است که می توان آن را در چهار گروه گنجانید.

1-میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند2-میزانی که توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد. با توجه به این تفاوت ها چهار گروه مزبور عبارتند از : انعطاف پذیری، مشارکتی ، ماموریتی و تداوم رویه در رفتارها.

**شوک فرهنگی ازدیدگاه رابینز**

انتقال از کشوری به کشور دیگر موجب به وجود آمدن سردرگمی، گیجی و هیجانات شدید می شود.

چارلز هندی سازمان ها را از نظر فرهنگی به 4 گروه مختلف تقسیم و برای هریک ساختار سازمانی توصیه می کند:

فرهنگ قدرت- فرهنگ شخصیت- فرهنگ نقش محور-زمان نگری

انواع فرهنگ سازمان از دیدگاه جفری سان فیلد

مکتب- باشگاه- تیم بیس بال- دژنظامی-

تاثیر فرهنگ بر رهبری

فاصله قدرت کم: 1- در پیروان نیاز به وابستگی ضعیف است.

فاصله قدرت متوسط: در پیروان نیاز به وابستگی متوسط است.

فاصله قدرت زیاد: در پیروان نیاز به وابستگی شدید است

**شوک فرهنگی ازدیدگاه رابینز**

انتقال از کشوری به کشور دیگر موجب به وجود آمدن سردرگمی، گیجی و هیجانات شدید می شود.

چارلز هندی سازمان ها را از نظر فرهنگی به 4 گروه مختلف تقسیم و برای هریک ساختار سازمانی توصیه می کند:

فرهنگ قدرت- فرهنگ شخصیت- فرهنگ نقش محور-زمان نگری

انواع فرهنگ سازمان از دیدگاه جفری سان فیلد

مکتب- باشگاه- تیم بیس بال- دژنظامی-

تاثیر فرهنگ بر رهبری

فاصله قدرت کم: 1- در پیروان نیاز به وابستگی ضعیف است.

فاصله قدرت متوسط: در پیروان نیاز به وابستگی متوسط است.

فاصله قدرت زیاد: در پیروان نیاز به وابستگی شدید است

**رهبری کار گر گرا:**

به آنها دستور و آموزش می دهد- کارکنان را از برنامه ها و وظایف مطلع می سازد.

**رهبری کارمند گرا:**

عقاید کارکنان را می پرسد- با کارکنان بطور منصفانه رفتار می کند

**مدل اقتضایی رهبری میان- فرهنگی**

رهبری دستوری-رهبری حمایت- رهبری مشارکتی- رهبری موفقیت گرا-

**توسعه مسیر شغلی**

توسعه مسیر شغلی نیز متاثر از فرهنگ ملی است.مسیرهای مرجع پیشرفت ، روش و رفتار لازم برای ارتقای شغلی متفاوت هستند.

نمودار 21-4- الگوهای توسعه مسیر شغلی در کشورهای مختلف (الگوهای کشوری)

کارکرد مسیرهای شغلی وظیفه ای، روابط و ارتباطات

رقابت بر اساس درجه تخصص

دوره کارآموزی دو ساله

**شناسایی توانایی های بالقوه:**

بررسی مدیریت نشده- جذب نیروهای نخبه- نظارت مستمر به عملکرد

موسسه مشاوره ای مدیریت هی فرهنگ سازمان ها را به چهار دسته تقسیم می کند:

فرهنگ وظیفه مدار- فرهنگ فرایند مدار- فرهنگ زمان مدار- فرهنگ شبکه مدار

**عوامل اصلی و موثر بر فرهنگ ملی**

اوضاع اقلیمی- موقعیت جغرافیایی- مذهب – نظام حاکم بر جامعه

**موقعیت جغرافیایی:** الگوی روابط سیاسی و تجاری کشور که خود از عوامل تعیین کننده فرهنگ می باشد وابسته به موقعیت جغزافیایی کشور است. قرارداشتن در یک منطقه سوق الجیشی از نظر سیاسی یا دور بودن از اینگونه مناطق، هم مرز بودن با همسایه های قوی یا ضعیف، قرارداشتن در مسیرهای تجاری یا دور بودن از این مسیرها، از جمله عواملی هستند که از مشخصات موقعیت جغرافیایی هر کشور محسوب می شود.

**عوامل بازدارنده فرهنگی**

**اعتقاد به مسائل جبری خارج از حیطه تفکر و تعقل:**

کم فکر کردن از جمله مواردی است که از نظر فرهنگی بازدارنده و منفی است.

کسالت ها و معلولیت های کاری

عدم نظم پذیری و ضابطه گرایی

عدم بها دادن به یادگیری و آموزش

عوامل پیش برنده فرهنگی:

شناخت، کشف، نوآوری یکی از ارزش های مهم عناصر فرهنگی است.

کارو فعالیت و روحیه تلاشگری

عنصر مهم دیگر عوامل محرک فرهنگی تغییر است

**جمع بندی و پیشنهادات و ارائه یک مدل**

مدیریت فرهنگ سازمان فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و به این منظور تغییرفرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام شود. تحت تاثیر فرهنگ محیط سازمانی نیز می باشد فرایند مذکور در شکل شماره 28-4 به نمایش گذاشته شده است.

**1-شناسایی فرهنگ موجود سازمانی:**

در طول زمان کافی با یکدیگر بوده و با مشکلات عمده ای مواجه شده باشند

اعضای جدید را در خود پذیرفته باشند

**2-شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب:**

به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب الگوی فرهنگ مطلوب تبیین شده باشد.

**3- مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی:**

**4-تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی**

**روش های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی:**

الف: آموزش:

ب: تغییر افراد

ج: نظام ارزشیابی عملکرد

**فصل پنجم**

**مقایسه ژاپن وآمریکای شمالی**

 ساختار سازمانی و کارهای مدیریتی : ساختار سازمانی و فلسفه مدیریتی ژاپن با آنچه در آمریکا وجود دارد متفاوت استو در سازمان های آمریکایی ساختار بلند و به شکل هرم است. فلسفه مدیریت ژاپن را می توان در دو شعار خلاصه کرد:« برای آینده آماده باش» و « هوشمندانه تر کار کن، نه سخت تر»

افق فکری مدیریت در آمریکای شمالی کوتاه مدت است و برخلاقیت و غلبه بر مشکلات تکیه دارد. قسمت بیشتری از وقت مدیریت صرف مبارزه و مدیریت بحرانها می شود.

تصمیم گیری : در ژاپن تصمیم گیری گروهی از پایین به بالا و براساس توافق جمعی است. هر فرد که در تصمیم گیری شرکت کند شکل و ابعاد مختلف آن را مطالعه می کند. اما در آمریکا، استراتژی، خط مشی ها و اهداف در رده های بالای سازمان مشخص و تعیین می شود. قدرت و حدود تصمیم گیری با درجه ارشدیت مدیر در سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد.

**ویژگی های رهبری سازمانی و سرپرستی:**

در سازمان های ژاپنی مدیر و سرپرست به عنوان تسهیل کننده روابط اجتماعی و شیوه برخورد رئیس با مرئوس پدرگرایانه است. ارتباطات پایین به بالا و تأکید بر ارتباط شفاهی و مستقیم است.

در آمریکای شمالی مدیر به عنوان تصمیم گیر در راس گروه قرار دارد وشیوه برخورد رئیس با مرئوس آمرانه است ارتباطات از بالا به پایین و تأکید بر ارتباط غیر مستقیم و کتبی است.

**کنترل و نظارت:** در ژاپن کنترل از طریق همکاران اعمال می شود و حتی المقدور شخص خاصی مورد سرزنش قرار نمی گیرد اما در آمریکا کنترل از طرف سرپرست و فعالیت های فردی مورد کنترل و نظارت است.

**ایجاد سهم بازار**

ژاپنی ها بعد از رخنه در بازار سعی می کنند که سهم خود را افزایش دهند. آنها پول خود را برای بهبود محصولات و ساخت مدل های جدید صرف می کنند تا بتوانند محصولات بهتری نسبت به سایر رقبا عرضه کنند. بنابراین تغییر و بهبود در کلا،‌نسبت به آمریکا که برای ایجاد تغییرات نیازمند ایجاد کارخانه جدید می باشند، سریع تر و ارزان تر صورت می گیرد.

**حفظ سهم بازار**

وقتی ژاپنی ها به رهبری بازار نائل می شوند،‌به جای تهاجم،‌راهبرد دفاع یا توسعه محصولات و تجدید نظر در بخش بازار را بر می گزینند و در این راستا تلاش می کنند که بهبودهای جزئی ایجاد کنند. آنها بیشتر به کایزن توجه دارند اما آمریکایی ها با بلندپروازی و جهش های ناگهانی، سعی در تولید کالاهای نوین داشته و با ارائه کالاهای جدید به بازار،‌مشتریان خود را به اصطلاح غافلگیر کنند.

**کارگماری**

در ژاپن، نیروی کار موردنیاز از دبیرستان ها استخدام می شوند بین آموزگاران و مدیران موسسات ارتباط نزدیکی وجود دارد و بدین وسیله مدیران می توانند بهترین محصلان را انتخاب کنند.

اشتغال مادام العمر شاید نافذترین تأثیر را بر مدیریت ژاپنی ها داشته باشد. شرکت های ژاپنی هر تلاش ممکن را انجام می دهند تا این اطمینان در نیروی انسانی به وجود آید ( معمولا تا سن 55 سالگی) به هنگام کسادی یا رکود بازار، شرکت ها افراد پاره وقت یا کارگران فصلی را اخراج می کنند.

تفاوت سیستم های پرداخت آمریکا و ژاپن بسیار است. اما جنبه های اساسی آن به شیوه مادام العمر که قبلا مذکور افتاد، بر می گردد. در آمریکا در شرایط بد اقتصادی، اول آنهایی که ارشدیت شغلی ندارند یعنی جوانها بیکار می شوند در حالی که خانواده آنها به مقدار زیاد به درآمد آنها متکی می باشند. فرد در زمان بازنشستگی به استخدام شرکت های دیگر در نمی آید در حالی که برای افراد بازنشسته ژاپنی پس از سن بازنشستگی باز هم کار وجود دارد.

کارکنان در ژاپن از کارگر ساده گرفته تا مدیریت عالی شرکت از بدو ورود به شرکت تا زمان بازنشستگی در فرآیند مستمر آموزش قرار می گیرند. بر عکس در امریکا فقط برای یادگیری تخصص و یا پست سازمانی جدید آموزش لازم ارائه می شود. به عبارت دیگر آمریکایی ها براساس ترفیع و ژاپنی ها با توجه به عملکرد آموزش می دهند.

یکی از ویژگی های برجسته سیستم آموزشی مزبور برای مهندسان، زمانی مشخص می شود که فردی از آنها به سطوح بالای مدیریت صعود کند؛ چه هم در حرفه خاص خود و هم در زمینه مدیریت، تخصص دارد. به عبارت دیگر در زمینه دانش و بینش فردی از تخصص چندگانه برخوردار می باشد.

بسیاری از مدیران عالی رتبه بخش خصوصی و دولتی معتقدند که به افراد تحصیل کرده با مدارج عالی دانشگاهی نیازی نیست، زیرا سن آنها به اندازه ای بالاست که نمی توان آنها را در سطوح اولیه هرم مدیریت جا دارد تا آموزش کافی را در طول زندگی شغلی فرا گیرند و نه اینکه پست مناسبی با توجه به مدارک تحصیلی دانشگاهی برای آنان وجود دارد (به دلیل فقدان تجربه کافی).

**سیستم های کار کارساز**

سیستم های کار کارساز به جای جور ساحتن انسان در چهارچوب سیستم فنی و تأکید بر کارآیی درون سازمانی، تلاش بر ایجاد تناسب میان چهار عامل تکنولوژی ، کار، انسان و اطلاعات در رابطه با کارآمدی و پاسخگویی سازمان نسبت به نیازهای متغیر محیطی دارد .

ریشه سیستم های کارکارساز را می توان پژوهش های سال های دو دهه 1940 و 1950 از سوی ویسه تاواستاک در زمینه بهره گیری از تکنولوژی نو در معادن زغال سنگ انگلیس و سپس در کارخانه های ریسندگی انجام شد، جستجو کرد. این پژوهش ها نشان داد که نوآوری های تکنولوژی به تنهایی باعث بهبود بازدهی و نحوه انجام کار نمی شوند. در واقع برخی از این نوآوری ها به جای بهبود بازدهی منجر به یک سلسله مقاومت هایی در برابر کاربرد تکنولوژی نوین شد و نتیجه معکوسی به بار آورد.

در عمل طراحی سیستم های فنی- اجتماعی از شیوه گروهی به شکل گسترده بهره می گرفت و افراد گروه نقش مستقل در تصمیم گیری های وظیفه ای و کنترل فرآیند کار را به عهده داشتند. این شیوه در سال های دهه 1970 به شدت در کشورهای اروپایی رواج پیدا کرد.

**زمینه هایی برای فرآیندهای پایه ای نوین با ویژگی هایی مانند موارد زیر به دست داد :**

1. انتخاب آزاد: انتخاب اعضاء تازه از سوی افراد گروه انجام می گیرد و از این رو تبادل اطلاعات و آگاهی های گسترده ای برای دو طرف انجام می شود.
2. طراحی محیط فیزیکی کار: کارکنان در طراحی محیط کار بر پایه نیازهای وظیفه ای، فرآیندهای گروهی، محل جلسه ها و دیگر الزامات مشارکت دارد.
3. طراحی شغل: شغل های انفرادی در چهارچوب گروه های کار به نحوی طراحی می شود که استقلال، تنوع کار، بازیافت و احساس تکمیل کردن یک بخش کار را افزایش می دهد.
4. سیستم پاداش: پاداش ها در وهله اوا به کسب مهارت ها بستگی دارد و از این رو کسب مهارت های چندگانه را تشویق می کند و سهیم شدن در درآمد، انگیزه لازم کار را افزایش می دهد.
5. ساختار سازمان: زنجیره مراتب کوتاه و سازمان مسطح است. یگان های مستقل و گروه های خود گردان نمونه هایی از نوآوری ساختاری در این سازمان ها است.
6. آموزش: سرمایه گذاری سنگینی به آموزش های فشرده در زمینه مهارت های و نیز دانش های پایه ای اختصاص می یابد.

دو نمونه بارزی که نمایش دهنده این اصول است یکی شرکت دیجیتال اکویپمنت و دیگر کارخانه پروگتروگکبل در اوهایو است.

**اصول و طراحی سسیستم های کار کارساز**

اصول طراحی یک سلسله اصول کلی است که می توان از آنها در موقعیت های مختلف سازمان برای طراحی برنامه ها و پروژه های ابتکاری الهام گرفت و بر حسب موقعیت، آنها را با نیازهای ویژه سازگار کرد.

1. طراحی بر مدار مشتری و محیط: در راستای زمان، طراحی سیستم باید بر پیه الزامات و شرایط محیطی شکل خود را به دست آورد. برترین عامل محیطی مشتری یا دریافت کننده فرآورده و خدمات سازمان است.
2. بخش های توانا و مستقل: بخش های سازمانی باید بر محور یک بخش کامل کار شکل بگیرند. بدین معنی که تصدی یک بخش کامل فرآورده، خدمت و یا فرآیند سازمانی را عهده دار باشند. هدف ایجاد بخش های نسبتا خودکفا و مستقل که در چهارچوب مشخصی آزادی عمل برای پاسخگویی به نیازهای مشتری داشته باشند، است.
3. جهت گیری و هدف های روشن: هر چند که در این نوع ساختارها آزادی عمل زیادی برای تعیین چگونگی کار از سوی گروه ها وجود دارد اما روشن نبودن الزامات برون داد سیستم، از نیازهای نخستین است.
4. کنترل اشتباهات و نوسان ها در مبدا: فرآیندهای کار و بخش های سیستم باید به شکلی طراحی شوند که اشتباهات را به جای احاله به مراحل بعدی کار در محل اشتباه شناسایی و کنترل کنند.
5. یک پارچه سازی سیستم های فنی و اجتماعی : سیستم های فنی و اجتماعی باید بدون هیچ مانعی مرتبط باشند. هدف طراحی، دستیابی به یکپارچه سازی کارآمد میان این دو سیستم است. سیستم فنی در بر گیرنده جریان کار، تکنولوژی، جریان اطلاعات و فرآیندهای کار است.
6. در دسترس بودن اطلاعات: اطلاعات نقش حیاتی در کارآمدهای سیستم های کار کارساز دارند. اعضاء گروه های توانا و مستقل، نیاز دارند تا اطلاعاتی مربوط به محیط، بازدهی،فرایندهای کار، نوسانات و اطلاعات مشابه همواره در دسترس آنها باشد.

**نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار**

بهره وری کشور در فاصله سال های 1364 تا 1369 به میزان 25% کاهش یافته است به طوری که راندمان نیروی کار در صنعت 15 درصد می باشد این روند بیان کننده 85 درصد ضایعات در وقت و زمان است در حالیکه میزان بهره وری در مدت مشابه در کشورهای مختلف از جمله تایلند 37 درصد تایوان 36 درصد کره جنوبی 35 درصد می باشد نسبت سرمایه گذاری در صنعت به استهلاک 10 یا 15 ریال است، عدم استفاده کامل از ظرفیت های تولیدی موجود و عدم تکمیل حلقه های مفقوده زنجیره تولید از عمده ترین مسایل در حوزه صنعت است

فرهنگ صنعتی مناسب

فرهنگ به مثابه روح ست در کالبد سخت ابزار. رشد و توسعه صنعتی و تکنولوژیک قبل از هر چیز مستلزم فضای مناسب است تا بتواند تحقق یابد. نقش فرهنگ در شکل دادن به احساس و اندیشه و رفتار انسان بسیار اساسی است و از این جهت بدون تحول فرهنگی، تحول صنعتی، اقتصادی و تکنولوژیک امری محال و غیر ممکن است.

**فصل ششم**

**مدیریت تطبیقی در چهارچوب جهانی شدن**

**سازمان در محیط جهانی**

سازمانها برای دستیابی به منابع با ارزشی که در نقاط مختلف جهان پراکنده است در محیط جهانی گسترش می یابند بیشتر سازمانهای امریکایی به علاوه سازمانهایی که در دیگر کشورها قرار دارندمواد اولیه خود را از خارج کشور به دست می اورند زیرا مواد اولیه خارجی ممکن است هزینه های کمتر وکیفیت بهتری داشته باشند. سازمانها مواد اولیه را بدین علت از خارج تهیه می کنند که عرضه کنندگان خارجی توانایی دارند برای آنها فرصت تهیه مواد اولیه با کیفیت را فراهم نمایند.

زمانی که یک سازمان در سطح جهانی گسترش می یابد با وظیفه یادگیری درک چکونگی تفاوت میان کشورها و فرهنگ های مختلف روبرو می شود برای این منظور مدل های مختلفی پیشنهاد شده است

**مدل هافتسد از فرهنگ ملی**

فرهنگ اعم از سازمانی یا ملی محصول ارزشها وهنجارهایی است که افراد برای هدایت وکنترل رفتارشان به کار می برندارزش ها تعیین کننده خوبی وبدی ومناسب بودن اهدافی هستند که باید دنبال شوند

مدل هافتسد بیان می دارد که اختلافات ارزشی وهنجارهای کشورهای مختلف توسط 5 بعد فرهنگ حاصل می شود که عبارتند از :

جمع گرایی – فرد گرایی

فاصله قدرت

اجتناب از عدم اطمینان

نحوه شکل گیری ارزش کارکنان

گرایش بلند مدت در مقابل کوتاه مدت

شوک فرهنگی

افرادی که به کشورهای خارجی سفر می کنند خود را گیج وآواره می یابند قربانیان شوک فرهنگی هستند رسومات که باعث شوک فرهنگی می شوندممکن است شامل عواملی مانند زیر شوند:

خواب نیمروز در هوای داغ که مغازه ها بسته اند

تمایل به خوردن شام در ساعت 10 یا بعد از آن

رسومات قصابان در برخی کشورها و...

سازمانهای جهانی باید به نحوه تطابق عملیاتشان با ارزشهای اجتماعی اقتصادی وسیاسی که در حین گسترش جهانی با ان روبرو می شوند تصمیم بگیرند هرچه حضور جهانی شرکت افزایش یابد تفاوت های فرهنگ ملی که باید با ان مطابق باشد افزایش می یابد

 **مدیریت محیط جهانی**

 بیشتر مسایل مهمی که سازمانها در محیط جهانی با آن روبرو می شوند بستگی به این دارد که مواد اولیه کالاها وخدمات را از کجا بخرند و در کجا محصول نهایی را بفروشند سازمانهای جهانی مجبورند انتخاب های پیچیده ای را در مورد اینکه چه فعالیتهایی را در داخل وچه فعالیتهایی را در خارج انجام دهند داشته باشند.

**تقسیم حوزه های عملیات جهانی می تواند بر اساس هریک از مولفه های زیر باشد:**

مراحل فرایند تولید

مراحل تولید ومونتاژ

مراحل نهایی توزیع

یادگیری جهانی

یادگیری جانی یادگیری چگونگی اداره عرضه کنندگان وتوزیع کنندگان وپاسخ به نیازهای مشتریان در سراسر جهان موضوع پیچیده ومشکلی است چگونه سازمانها ومدیران خارجی شرکتهای تابعه خارجی خود را می توانند با ویژگیهای کشورهای مختلف اداره نمایند؟

اولا مدیران خارجی می توانند در مورد مواد اولیه کم هزینه وبهترین نقطه مونتاژ محصولات در سراسر جهان آموزش ببینند.

ثانیا مدیران می توانند در وظایفی مانند تحقیق وتوسعه و تولید وفروش از حضورشان در یک کشور خارجی برای یاد گیری تخصص ها وتکنیکهایی که شرکتها در آن کشور به کار می برند بهره گیرند.

**ساختار واستراتژی جهانی**

در محیط جهانی امروزه همه جا رقابت است سازماهای جهانی زمانی که رقبا وارد بازار داخلی آنها می شوند نه تنها با رقبای خارجی مواجه می شوند بلکه در بازار داخلی خود نیز مجبور به رقابت هستند بدین معنی که مدیران دنیا به عنوان بازار منفرد وبا ملت ها به عنوان زیر مجموعه ای از بازار جهانی رفتار می کنند

 **تلفیق ساختار جهانی**

 هنگامی که سازمانی خیلی پیچیده می شود سازمان نیاز به افزایش واگرایی ویا انجام آن نیاز به افزایش همگرایی دارد این همان اصلی است که در سطح جهانی نیز صادق است هنگامی که استراتزی جهانی پیچیده تر می شود ودر نقاط مختلفی از دنیا عملیات انجام می دهد سازمان نیازمند افزایش همگرایی بین شرکتهای تابعه وبخش های داخلی است سازمانها به وسیله های مختلف می وانند همگرایی را افزایش دهند

رسانه ارتباطات الکترونیکی

شبکه جهانی

تیم های جهانی

ساختار جهانی فرهنگ

 فرهنگ های ملی تنوع زیادی دارند ودر قالب ارزشها وهنجارها روش تفکر وشیوه عمل مردم را راهنمایی می کنند زمانی که شرکتی در کشورهای خارجی گسترش می یابد شهروندانی را که ارزشهای فرهنگی ملی شان را بروز می دهند استخدام می کند این حقیقات که فرهنگ ملی یک عامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی است موجب ایجاد مشکلاتفزاینده ای برای سازمانهای جهانی می شود.

برای جلوگیری از ظهور خرده فرهنگهای ملی متفاوت در یک سازمان جهانی باید گام های عملی برداشته شود میران چگونه می توانند فرهنگ سازمان جهانی ایجاد کنند؟رسانه های الکترونیک جهانی شبکه جهانی وتیم سازی جهانی می توانند برای انتقال ارزشهابه بخش های سازمانی وشرکت های تابعه مورد استفاده قرار گیرد

**فصل هفتم**

**مدیریت کیفیت فراگیر ومهندسی مجدد**

**رقابت جهانی ، مدیریت مشارکتی ، گسترش در سطح افقی ، ساختارهای مبتنی بر گروه وسرعت عمل باعث می شود که سازمانها با معمای بسیار مشکل روبرو شوند ودر پی طراحی ساختار جدید برآیند سه نیرو سازمانهای امروزی را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد:**

* **مشتریان**
* **رقبا**
* **تغییرات**

**نیروی اول مشتری است**

* **مشتریان هیچ وابستگی به سازمانها ندارند**
* **کارکنان باید خودشان را با مشتریان هماهنگ کنند.**
* **مشتریان ضامن بقا وحیات سازمان هستند.**

**نیروی دوم رقابت است**

* **رقبای زیردست چهره بازارها را دگرگون کرده اند**
* **نه تنها رقیبان فراوانند بلکه گوناگونی بسیار دارند**
* **یک کالا ممکن است در چند بازار وبا قیمتهای متفاوت عرضه شود.**

**نیروی سوم تغییرات است**

* **تغییرات در رفتارهای مشتریان وروشهای رقابت پیدا شده است.**
* **طبیعت خود دگرگونی هم تغییر نموده است .**
* **دگرگونی به صورت امری فراگیر و پایا درآمده است.**
* **در پاسخ به این تغییرات سازمانها روشهای مختلفی را به کار می گیرند که عبارت است از :**
* **1- کیفیت جامع**
* **2- مهندسی مجدد**

**مدیریت کیفیت جامع (TQM- Total Quality Management)**

**در این نگرش توجه اصلی به کیفیت است بنابراین با نگرشی که نتیجه یا هدف اصلی را مورد تاکید قرار می دهد در تضاد است. در تفکر TQMبه بهبود دائمی با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان وبا مشارکت کلیه افراد مربود به سازمان توجه می شود**

**اصول مهم حاکم بر نگرش TQM**

* **توجه زیاد به مشتری**
* **توجه به بهبود مستمر**
* **بهبود کیفیت همه کارهایی که سازمان انجام می دهد.**
* **سنجش واندازه گیری دقیق**
* **تفویض اختیار**

**مهندسی مجددBPR- Business process Re- Engineering ) )**

مهندسی مجدد در واقع یک نوع باز اندیشی بنیادین و طراحی نو وریشه ای فرآیندها برای دستیابی به بهبود وپیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزی مانند کیفیت قیمت و خدمات است

 ویژگیهای مهندسی مجدد

* فرآیند گرایی
* بلند پروازی
* شکست مقررات
* بهره گیری از تکنولوژی اطلاعاتی

**مقایسه TQMوBPR**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **TQM** | **BPR** |
| **تاثیر** | **بلند مدت ، با دوام وبدون ایجاد تنش وهیجان** | **کوتاه مدت ولی همراه با تنش وشوک در سازمان** |
| **سرعت** | **گام های کوچک وتدریجی اما مستمر وبا دوام و طولانی مدت** | **گام های بلند مدت همراه با جهش وتغییرات انقلابی ، متناوب وکوتاه مدت** |
| **مشارکت** | **مشارکت کلیه افراد در تمام سطوح** | **مدیران ارشد وتعدادی نخبه** |
| **سمت گیری** | **مردمی ومبتنی بر مسولیت پذیری تمام کارکنان** | **سخت افزار ومبتنی بر تکنولوژی های پیشرفته** |
| **نگرش** | **جمع گرایی ، تلاش گروهی وبرخورد سیستماتیک** | **فردگرایی وغیر سیستمی** |
| **تعادل** | **حفظ تعادل** | **تعادل جدید** |
| **کالا** | **بهبود یا اصلاح** | **جدید** |