

## خلاصه کتاب مبانی سازمان و مدیریت

دکتر علی رضائیان

### فصل اول: مدیریت و کار آفرینی

#### تعریف مدیریت:

مدیریت یک فراگرد است. منظور از فراگرد تغییر به سوی هدف با استفاده از سازوکار بازخور می باشد که هر فراگرد دارای هدف، ساختار و نتیجه است، و ساختار فراگرد بر نحوه به هم پیوستن فراگردها و عوامل متعدد، برای دستیابی به یک نتیجه معین دلالت دارد.

مدیریت بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد که اثربخشی آن مبتنی بر تصمیم گیری مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب، و کارایی آن متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است. ضمن اینکه مدیریت بر فعالیت هایی هدفدار متمرکز دارد.

#### خرده سیستم ارزشی:

شیوه های رهبری و مدیریت، تحت تأثیر ارزش های حاکم بر بافت فرهنگی جامعه قرار دارد. در مکتب اسلام برخلاف بسیاری از مکاتب دیگر، مفاهیم ارزشی نسبی نبوده، زمان و مکان در تغییر آن مؤثر نیستند. در نظام ارزشی اسلام، مسلمانان بر مبنای منابع مشخص فقهی یعنی کتاب، سنت، اجماع و عقل می توانند وظایف خویش را در حضور پروردگار تشخیص دهند.

#### تعریف سازمان:

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند. در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و همه آن ها هدفمند بوده و از تقسیم کار بهره می گیرند.

#### فراگرد شکل گیری و رشد واحدهای سازمانی:

گرینر معتقد است که سازمان های در حال رشد، پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می کنند که هر مرحله آن از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می گردد.

مرحله	نوع رشد سازمان	سبک رهبری	بحرانی که بوجود می آید
۱	رشد از طریق خلاقیت	-----	بحران رهبری
۲	رشد از طریق هدایت	دستوری	بحران استقلال
۳	رشد از طریق واگذاری اختیارات	تفویضی	بحران کنترل
۴	رشد از طریق هماهنگی	مشارکتی	بحران تشریفات زاید اداری
۵	رشد از طریق همکاری	حمایتی	بحران بعدی!

مراحل رشد سازمان های نوپا

## مدیریت به منزله علم، هنر، و حرفه:

بخشی از مدیریت را که با آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته‌ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود، هنر مدیریت می‌دانند. به طور کلی هر حرفه باید: ۱- مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانسته‌های نظری باشد. ۲- مستلزم رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای باشد. ۳- از تشکیلاتی با قدرت تنبیه یا اخراج «افراد فاقد توانایی حرفه‌ای و صلاحیت اخلاقی» برخوردار باشد. ۴- از برنامه‌های آموزشی ویژه یا ضمن خدمت، برای افراد شاغل در آن حرفه برخوردار باشد. به این دلیل که شغل مدیریت از دو ویژگی اول و چهارم برخوردار است ولی فاقد ویژگی دوم و سوم است، نمی‌توان آن را در شمار مشاغل حرفه‌ای قرار داد.

## آموزش مدیریت:

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد: اول، از طریق آموزش و دوم، ضمن انجام کار، البته می‌توان ترکیبی از این دو روش را نیز بکار برد. یادگیری از طریق انجام کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا در واحدها به طور عمده بر انجام کارها تأکید می‌شود، نه بر آموزش نحوه انجام آن. اکتفا به مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز مطلوب نیست، زیرا این کار فقط دانش نظری فرد را افزایش می‌دهد در حالیکه روانشناسان، یادگیری را متضمن ایجاد تغییر در رفتار می‌دانند.

فراگرد تغییر دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار، و تثبیت رفتار جدید است. به بیان دیگر، پیش از آنکه عادت‌های تغییر یابد، نخست باید عوامل تثبیت کننده و تقویت کننده آن سست گردد. در خصوص تغییر رفتار چهار سطح به ترتیب افزایش زمان مورد نیاز و دشواری ایجاد تغییر در رفتار سازمان در نظر گرفته شده است که عبارتند از: تغییر در دانش وی، تغییر در نگرش وی، تغییر در رفتار فرد، و در نهایت تغییر در رفتار گروهی. دانشجویان می‌توانند مدیریت را با تلفیق نظریه و عمل و مشاهده اسوه‌های مدیریت بیاموزند. حالت مطلوب برای دانشجویان مدیریت این است که دانش نظری و تجربه عملی را به طور همزمان کسب کنند و برای تلفیق نظریه و عمل، کسب تجربیات شبیه‌سازی شده و واقعی اهمیت دارد.

**مدیریت و مدیران:** برای ارزیابی کار یا میزان کسب هدف، از شاخص اثربخشی عملکرد استفاده می‌شود، و کارایی عملکرد شاخصی است که هزینه منابع صرف شده در فراگرد کسب هدف را ارزیابی می‌کند.



اهمیت اثربخشی و کارایی عملکرد برای ارزیابی موفقیت مدیران

**سطوح مدیریت:** معمولاً سه سطح برای طبقه‌بندی سطوح مدیریت در نظر می‌گیرند که در جدول زیر تشریح شده‌اند:

نام سطح	توضیحات
سطوح عملیاتی	معمولاً مدیران عملیاتی افرادی پرمشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود، و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند.
سطح میانی	بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیمات مدیریت عالی است. مدیران میانی بیشتر اوقات به تنهایی کار می‌کنند، و به‌طور کلی ترکیب کارشان مشتمل بر فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتری است به طوری که گاهی وظایفشان کسل‌کننده به نظر می‌رسد.
سطح عالی	بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت می‌شوند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم‌سطح یا افراد خارج از سازمان، زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند.

#### طبقه‌بندی سطوح مدیریت

### مدیریت موفق و مؤثر:

مدیریت موفق و مؤثر، مدیریتی است که به کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن می‌انجامد. مدیریت در خلأ انجام نمی‌شود و موفقیت آن در گرو همکاری با افراد متعددی است و از آن‌جا که مدیریت و رهبری مترادف با نفوذ است، یکی از مسیرهای اعمال نفوذ استفاده از قدرت است. منابع قدرت نیز به دو دسته عمده تقسیم می‌شوند: منابعی که از منصب و مقام مدیر ناشی می‌شود، همانند قدرت پادشاه، سرکوب یا تنبیه و مشروعیت، و منابعی که از توان شخصی مدیر نشأت می‌گیرند، مانند قدرت مهارت و صلاحیت. در ضمن باید به این نکته اشاره کرد که قدرت ناشی از منصب و مقام ذاتی در رتبه و منصب سازمانی نیست. مجموع میزان تطابق توانایی‌ها، مهارت‌ها و انگیزه‌های افراد با شغلشان و نحوه ارزیابی مقام‌های مافوق و فرصت‌ها و محدودیت‌های پیش‌بینی نشده در میزان موفقیت مدیر تعیین‌کننده می‌باشند.

### کارآفرینی:

کارشناسان، کارآفرینی را فراگرد شکار فرصت‌ها به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آن‌ها می‌دانند. دو رهیافت عمده در کارآفرینی وجود دارد: رهیافت محتوایی (صفات مشخصه) که هدف از آن متمایز ساختن کارآفرینان از غیر کارآفرینان و تعیین قلمرو مطالعه ویژگی‌های شخصیتی و روان‌شناختی کارآفرینان است. بر این اساس مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان عبارتند از: نیاز به توفیق‌طلبی، تمایل به قبول مخاطره، برخورداری از مرکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و تحمل ابهام. دومین رهیافت کارآفرینی، رهیافت فراگردی است که هدف از آن متمرکز شدن بر شناسایی کارکردها و فعالیت‌های کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی است که بررسی همه عوامل اثرگذار در تأسیس یک شرکت جدید، مانند محیط، فرد، فراگرد و سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

### روش‌های تحقیق در مدیریت:

روش‌های معمول به ترتیب افزایش سطوح به سمت بالا عبارتند از: مطالعه سرگذشت‌ها و قضاوت‌های افراد، مطالعه موارد خاص در سازمان‌ها، جمع‌آوری منظم داده‌ها، مطالعه آزمایشگاهی، و بررسی میدانی (بهترین نوع تحقیق). ناگفته نماند که هر چه از روش‌های سطوح پایین‌تر استفاده شود، اعتبار اطلاعات به‌دست آمده بیشتر است در حالی که روش‌های سطوح بالاتر دقت بیشتری دارند.

## فصل دوم: نظریه‌های سازمان و مدیریت (سیر رهیافت‌های علمی به مدیریت)

### رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه‌های سازمان و مدیریت

این رهیافت‌ها عبارتند از:

۱- رهیافت‌های سنتی - که بر ارائه اصول جهانشمول برای کاربرد در وضعیت‌های گوناگون تأکید دارند، و شامل مکاتب مدیریت علمی (فردریک تیلور، گیلبرت‌ها)، اصول علم اداره (هنری فایول، مری پارکر فالت)، و بوروکراسی (ماکس وبر) می‌باشند. ۲- رهیافت‌های منابع انسانی که بر تأمین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند و شامل نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)، نظریه نیازهای انسانی مازلو، نظریه X و Y مک‌گریگور و نظریه شخصیت و سازمان کریس آرجریس می‌شود. ۳- رهیافت‌های کمی (علم مدیریت) - که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تأکید دارند. ۴- رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی - که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مسائل مدیریتی تأکید دارند و تعهدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می‌دهند.

### رهیافت‌های سنتی به مدیریت:

۱- مدیریت علمی: تیلور چهار اصل را به‌عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد: الف) علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، ب) انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی‌های مناسب برای هر شغل، ج) آموزش دقیق کارکنان و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب، د) حمایت از کارکنان از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آن‌ها و هموار کردن راه انجام کار. حرکت‌سنجی بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد. فرانک و لیلیان گیلبرت به منزله پیشگامان مطالعه حرکت‌سنجی توانستند میزان بهره‌وری در کارگران را سه برابر کنند.

۲- اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت): فایول کل سازمان را در قالب پیکره‌ای واحد تصور کرد و فعالیت‌های آن‌را به شش دسته فنی و تولیدی، بازرگانی و مبادله، مالی و بهینه‌سازی مصرف، ایمنی و حفاظت از اموال و افراد، حسابداری و تعیین وضعیت مالی، و وظایف مدیریتی تقسیم کرد. بر اساس تجربیات وی چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان عبارتند از: تقسیم کار، اختیار (حق صدور دستور به کمک پاداش یا تنبیه)، اختیار، انضباط (اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان)، وحدت فرماندهی (اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد)، وحدت مدیریت (برای اجرای هر برنامه یک مدیر تعیین شود)، تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی، جبران خدمات کارکنان، سلسله مراتب (خط فرماندهی)، نظم، عدالت، ثبات، ابتکار عمل، و احساس وحدت و یگانگی.

ضمن اینکه بر اساس نظر مری پارکر فالت، سازمان‌ها به مثابه جوامع کوچکی در نظر گرفته می‌شوند که مدیران و کارکنان باید به‌طور هماهنگ در آن‌ها کار کنند، و اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسئولیت جمعی ایجاد و تقویت خواهد شد، و اشتغال به کسب و کار نوعی خدمت است.

**۳- نظریه بوروکراسی:** بر اساس نظر ماکس وبر، بوروکراسی یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارا باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند، و بر مبنای اختیار مشروع بنا شود. برخی از ویژگی‌های بوروکراسی عبارتند از: تقسیم کار روشن، سلسله مراتب اختیارات روشن، قواعد و رویه‌های رسمی، برخورد غیر شخصی، مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی.

### **رہیافت‌های منابع انسانی به مدیریت:**

**۱- نظریه روابط انسانی (مطالعات هائورن):** نتایج آزمایشات هائورن بر کارکنان بیانگر این است که: کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند، نگرش‌های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند، سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد، درباره شخصیت گروه‌های غیر رسمی دانش ناچیزی وجود دارد. در نهایت مدیران باید بر کسب مهارت‌های فنی از فراگرد ایجاد و افزایش رضایت کارکنان از کارشان شناخت بهتری بدست آورند.

**۲- نظریه نیازهای انسانی:** بر اساس نظریه نیازهای انسانی مازلو پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان وجود دارد: اصل منسجم بودن وجود انسان، اصل موقتی بودن ارضای نیاز، اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان، اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده، اصل توالی (هر سطح از نیاز هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر ارضا شود).

**۳- نظریه X و نظریه Y:** بر اساس نظر مک گریگور مدیران دو نوع نگرش در مورد کارکنان دارند. بر اساس نظریه X مدیران نسبت به کارکنان دید منفی، و بر اساس نظریه Y مدیران نسبت به کارکنان دید مثبت دارند. اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشد، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می‌گیرد و در کارکنان صرفاً از محرک‌های مادی استفاده می‌کند، در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد، می‌تواند اهداف فردی و سازمانی را تلفیق کند، و به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می‌دهد.

**۴- نظریه شخصیت و سازمان:** کریس آرجریس نیز همانند مزلو و مک گریگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است، و برخی از رهیافت‌های سنتی مدیریت را نقد می‌کند. برای مثال اصل تخصص‌گرایی در مدیریت علمی مانع خودشکوفایی افراد در محیط کار می‌شود. سلسله مراتب اختیارات روشن در بوروکراسی سبب وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان می‌شود. اصل وحدت مدیریت فایول سبب می‌شود که زمینه عدم موفقیت روانی افراد فراهم گردد، زیرا از نظر روان‌شناختی موفقیت هنگامی حاصل می‌شود که افراد خودشان هدف‌گذاری کنند.

**رہیافت‌های کمی به مدیریت:** واژه‌های «علم مدیریت» و «تحقیق در عملیات» اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند. از جمله کاربردهای علم مدیریت عبارتند از: پیش‌بینی‌های ریاضی، مدل‌سازی موجودی انبار، برنامه‌ریزی خطی، نظریه صف (تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه‌های کاری به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان)، مدل‌های شبکه، شیء‌سازی و- دلایل احتمالی موفقیت بیشتر رهیافت منابع انسانی در مقایسه با رهیافت کمی به مدیریت عبارتند از: ۱- عدم آشنایی بسیاری از مدیران با ابزارها و روش‌های کمی ۲- گستردگی و آشکاربودن مسائل رفتاری در مجموعه مسائل مدیریتی.

## رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت:

در رهیافت‌های جدید به این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همهٔ وضعیت‌ها به کار برد. همچنین آن قدر تنوع نظریه‌های مدیریت زیاد شده که جنگلی از نظریه‌های مدیریت به وجود آمده است. مبانی اصلی رهیافت‌های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می‌گیرند. نظریه پردازان اقتضایی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند.

**۱- نظریهٔ سیستمی:** بر مبنای این نظریه از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. این رهیافت، با در نظر گرفتن چارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعهٔ واحد، به شناخت «خرده سیستم‌ها»، «سیستم اصلی»، و «ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک می‌کند. سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. هر سازمان به منزلهٔ یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر «تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی» با محیط خود در تعامل است. مطابق با این نظریه، مشتریان نقش تعیین کننده‌ای در تداوم حیات سازمان دارند، و همچنین کل سازمان، چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است، و نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی که مبتنی بر اندیشیدن از داخل به خارج است، بهره می‌گیرند.

چستر بارنارد در نخستین دیدگاه سیستمی، سازمان را به منزلهٔ مجموعه‌ای از خرده سیستم‌های همکاری کننده در نظر می‌گیرد، یعنی سازمان مجموعهٔ پیچیده‌ای از خرده سیستم‌های اجتماعی، شخصی، زیستی، و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آن‌ها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می‌شود، و همچنین تحقق همکاری در سازمان به وجود سه عامل «تمایل به خدمت»، «هدف مشترک»، و «ارتباطات» بستگی دارد.

**۲- یادگیری سازمانی:** نظریهٔ یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد. فراگرد متداول یادگیری سازمانی عبارتند از: فعالیت‌های بهبود و توسعهٔ منابع انسانی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، و به کارگیری و تسلط بر فناوری‌های جدید در سازمان. حاصل یادگیری سازمان، بیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است.

سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها، و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد، و بر اساس نظریهٔ اجزای اصلی سازمان یادگیرنده عبارتند از: مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، و یادگیری گروهی.

به نظر گاروین، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید مهارت دارد، و یادگیری سازمانی از سه مرحله شناخت، رفتار، و عملکرد تشکیل شده است. همچنین سازمان برای استفاده از فکرهای جدید و تبدیل آن‌ها به برنامه‌های عملی به پنج مهارت نیاز دارد: (۱) حل مسأله (۲) کسب تجربه (۳) یادگیری از تجربه خود و تاریخ (۴) یادگیری از دیگران (۵) انتقال یا اجرا

**۳- نظریه مجموعه‌های پیچیده غیر قابل پیش‌بینی یا نظریه آشوب:** مطابق با این نظریه حتی غیر قابل پیش‌بینی‌ترین سیستم‌ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می‌کنند و هرگز از آن خارج نمی‌شوند معمولاً در درون بی‌نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به‌طور شگفت‌انگیزی زیباست.

**۴- نظریه اقتضایی:** رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می‌شود، بر اجتناب از اصول‌گرایی مطلق تأکید دارد، در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت عبارتند از: اندازه سازمان، تکراری بودن فناوری تولید، عدم اطمینان محیطی، تفاوت‌های فردی و ... برخی از دانشمندان مدیریت به دلیل اینکه نظریه اقتضایی به‌طور عملی میان رهیافت سیستمی و رهیافت صرفاً وضعیتی نوعی تقارب و مصالحه به وجود آورده است، مجذوب آن شده‌اند، چون رهیافت سیستمی اغلب به‌خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می‌گیرد، و دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به‌خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگراست نقد می‌شود.

رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حایز اهمیت است: (۱) دیدگاه سیستم باز، (۲) گرایش به پژوهش و تحقیق علمی، (۳) رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره.

در پایان باید گفت یک انتقاد به نظریه اقتضایی آن است که سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می‌کند

### **روندهای جدید در رهیافت‌های عمده بر مدیریت:**

**نقش‌های متفاوت مدیریت:** مینتزر برگ معتقد است که مدیر برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، نقش‌های زیر را ایفا می‌کند:

الف) نقش‌های متقابل شخصی (رئیس تشریفات، رهبر، رابط- بویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان) ب) نقش‌های اطلاعاتی (گیرنده- به معنای اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی، نشر دهنده- به معنای ارائه اطلاعات به کارکنان، و سخنگو- که بیانگر انتقال اطلاعات به خارج از سازمان است)، ج) نقش‌های تصمیم‌گیری (سوداگری، آشوب‌زدایی، و تخصیص دهنده منابع).

بر اساس نظر آدیزس بیشتر سیستم‌های اجتماعی از خرده سیستم‌های «انسانی- اجتماعی»، «اداری- ساختاری»، «اطلاعاتی- تصمیم‌گیری»، و «فناوری- اقتضایی» تشکیل گردیده‌اند، که نقش مناسب مدیر برای این خرده سیستم‌ها بر اساس ترتیب عبارتند از: نقش ترکیبی (که مدیر راهبردها و استراتژی‌های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی، و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند)، نقش اجرایی، نقش ابداعی، و نقش تولیدی.

**فرانوگرایی در نظریه سازمان:** فرانوگرایی در تقابل با نوگرایی شکل گرفته است. از نوگرایان، به دلیل ارزش بی‌چون و چرایی که برای «عقلانیت» قائلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌های جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی مبدول داشته‌اند انتقاد می‌شود. فرانوگرایان تعریف و تجسم یک آینده مطلوب برای همگان را غیر ممکن می‌دانند و تنوع را به منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند. فرانوگرایان انتقادگرا به تفکیک و پیچیده ساختن «فراگرد اعمال قدرت» بسیار علاقه‌مندند و بر اجتناب از تمرکز قدرت در یک نقطه تأکید دارند، و همچنین ادعای آنان این است که علی‌رغم

دعای مدیران درباره عقلانیت، با افزایش قدرت آنان فقط سلطه مدیران و سرمایه‌داران بر افراد تحت استخدامشان افزایش می‌یابد. بنابراین تأکید نوگرایی بر افزایش قدرت مدیران به تحکیم و توسعه سلطه طبقه حاکم سرمایه‌دار می‌انجامد، یعنی قوی‌تر شدن صدای مدیریت در سازمان‌ها و جامعه فقط به چیزی که نظریه پردازان نوگرا آن را تشریح و توجیه کرده‌اند، مشروعیت می‌بخشد.

### تفاوت دیدگاه‌های نظری در مورد سازمان (از حیث معرفت شناختی):

دیدگاه	موضوع اصلی مورد بررسی	روش مطالعه	نتیجه مطالعات
۱ کلاسیک	تأثیر سازمان بر جامعه مدیریت کارا و مؤثر سازمان.	مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته. تحلیل تجربیات شخصی.	ارائه مدل‌های نظری برای طبقه‌بندی سازمان‌ها. ارائه دستورالعمل‌های تجویزی برای اقدام.
۲ نوگرایی	ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی.	استفاده از شاخص‌های توصیفی. تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص‌های استاندارد.	مقایسه سبک‌ها و سیستم‌های مدیریتی. کشف روابط آماری چند متغیره میان عوامل سازمانی.
۳ تفسیری / نمادین	ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی.	مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت‌ها. مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ‌ها و اقوام.	تدوین متون داستانی و توصیف (مانند مطالعات موردی) شناسایی خرده فرهنگ‌ها و قومیت‌ها.
۴ فرانوگرایی	نظریه‌ها و نظریه‌پردازان سازمان. نظریه‌پردازی درباره سازمان	تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده‌ها. نقد نظریه‌ها و نظریه‌پردازی در مورد سازمان.	ابراز احساسات و برداشت‌های شخصی. بیان علل نظریه‌پردازی و مقاصد نظریه‌پرداز از آن

### استعاره‌های نظریه سازمان:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه...	سیمای مدیر به منزله...
۱ کلاسیک	ماشین	... ماشینی که به وسیله مدیریت، به منظور کسب اهداف از پیش تعریف شده، طراحی و ساخته می‌شود.	... مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می‌کند، می‌سازد، و به کار می‌گیرد.
۲ نوگرا	موجود زنده	... موجود زنده‌ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می‌دهد (به‌ویژه از حیث مقابله با تهدیدات و خصومت‌ها).	... وابسته‌ای به یک سیستم انطباق‌پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.
۳ تفسیری / نمادین	فرهنگ	... الگویی از معانی که از طریق ارزش‌ها، سنت‌ها و آداب و رسوم مشترک ایجاد و حفظ می‌شوند.	... هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
۴ فرانوگرا	پرده نقاشی	... یک پرده نقاشی که با ایجاد و ترکیب تکه‌ها و بخش‌های دانش و شناخت سعی در دستیابی به دیدگاه‌های جدید پرمیانی موجودیت گذشته دارد (مانند پرده نقاشی که با ترکیب رنگ‌های موجود تصویر جدیدی را نمایان می‌سازد).	... یک نظریه‌پرداز و هنرمند.

البته همواره باید در نظر داشت که دانش حاصل از به‌کارگیری استعاره‌ها، دانش کاملی نیست، زیرا استعاره‌ها فقط شباهت‌هایی را میان دو چیز آشکار می‌سازند ولی در مورد تفاوت آن‌ها چیزی ارائه نمی‌دهند.



## فصل سوم: خلاقیت و نوآوری

### خلاقیت

هربرت فوکس معتقد است که «فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند». همچنین در تعاریف مختلف از خلاقیت، بر ایجاد «یک چیز جدید» در فراگرد خلاقیت تأکید شده است. به هر حال آنچه در ایجاد «فکر یا چیز جدید» و به طور کلی در فراگرد خلاقیت اهمیت دارد «تفکر» است. البته باید توجه داشت که در مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست، بلکه فکرها باید به عمل درآیند. در راه ظهور خلاقیت موانع متعددی از جمله فقدان اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، تمایل به هم‌رنگی با جماعت و فقدان تمرکز ذهنی وجود دارد.

### نوآوری در سازمان‌های یادگیرنده

فراگرد ایجاد فکرهای جدید و تبدیل آن فکرها به عمل و کاربردهای سودمند را نوآوری گویند که در سازمان‌ها به دو صورت انجام می‌شود: (۱) نوآوری در فراگرد - که موجب بهینه شدن راه‌های انجام کار می‌گردد، (۲) نوآوری در محصول - که به تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید و بهبود یافته منجر می‌شود. چهار مرحله فراگرد نوآوری محصول عبارتند از: ایجاد فکر جدید، آزمایش‌های اولیه، تعیین امکان‌پذیری، و کاربرد نهایی (برای معرفی محصول جدید و نمونه آن). همچنین در سازمان‌های بسیار نوآور، سازمان‌ها از ساختارهای منعطف استفاده می‌کنند، و سعی می‌کنند تا با اعطای استقلال به واحدهای تحقیق و توسعه، آن‌ها را به صورت تیم‌ها و گروه‌های وظیفه‌ای مستقل و خودگردان درآورند.

**نقش‌های نوآور در سازمان‌ها عبارتند از:** ایجاد کننده فکر، حفظ اطلاعات (فردی که به منزله رابط افراد و گروه‌های درون سازمان با منابع خارج از سازمان عمل می‌کند)، قهرمان محصول (فردی که به طور کلی طرفدار تغییر و نوآوری است)، مدیر پروژه (فردی که از تخصص فنی و منابع پشتیبانی استفاده می‌کند)، رهبر نوآوری (فردی که بر حفظ اهداف و ارزش‌های نوآوری تأکید دارد).

**موانع نوآوری عبارتند از:** ۱- محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی، ۲- حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه، ۳- افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود، ۴- تأکید بر افق زمانی کوتاه مدت، ۵- تصمیم‌گیرندگان بیش از حد حسابگر، ۶- اعطای پاداش‌های نامناسب، ۷- تأکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک.

**شیوه‌های تفکر:** (۱) خلاق - که با درگیر شدن با مسأله، ذهن به تجسم و واضح‌سازی آن می‌پردازد، و مبادرت به جرح و تعدیل آن می‌کند، و منشأ فکرهای جدید، قوه تصور و تخیل است. (۲) سببی یا علی - که وضعیت موجود به مثابه آخرین حلقه از «رشته‌ای از وقایع به هم پیوسته» تلقی می‌شود که به همین ترتیب باید به وضعیت مطلوب بیانجامد. از این‌رو ویژگی بارز تفکر سببی را اندیشیدن به طور معکوس می‌دانند. (۳) استقرایی - که بدین ترتیب از ترکیب اجزا برای رسیدن به کل استدلال می‌شود. (۴) قیاسی - که ذهن متفکر، پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزای آن حرکت می‌کند. (۵) قضاوتی و تحلیلی - که افراد از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی درباره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مسأله می‌کنند، و موفقیت به میزان زیادی تحت تأثیر توان قضاوت و میزان تجربیات گذشته است.

می‌بایست این نکته را بیان کرد که خلاقیت یعنی توانایی و قدرت ارائه نظرات و فکرهای جدید و نو، در حالی که نوآوری یعنی به‌کارگیری نظرات و فکرهای حاصل از خلاقیت.

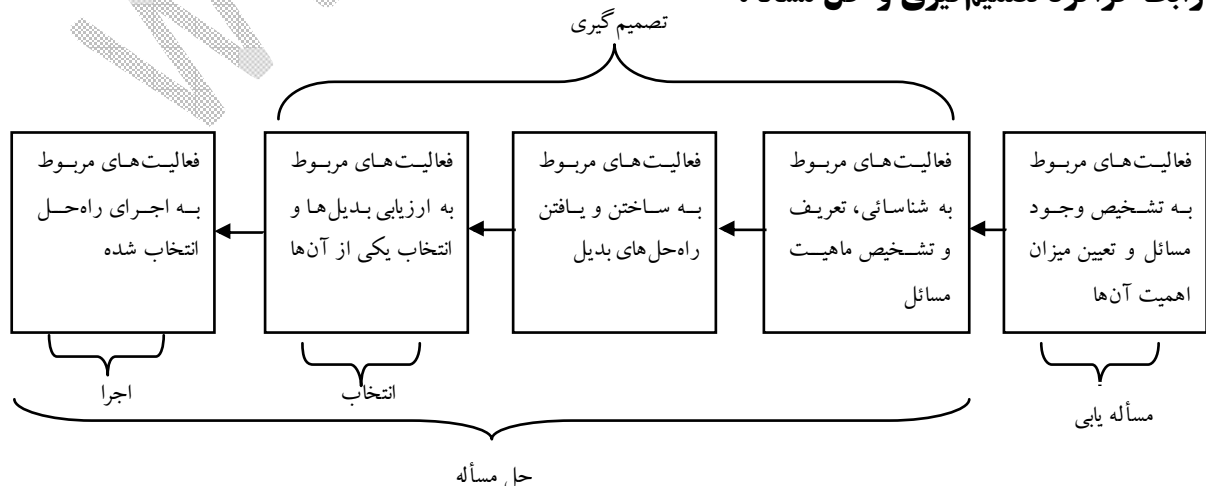
**فراگرد خلاقیت:** ۱- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرح‌های جدید ۲- افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله ۳- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم ۴- ایجاد سلاست فکر (تا یک موعده معین باید تلاش شود که حتی‌المقدور طرح‌ها و فکرهای مفید جمع‌آوری شوند، و در این مرحله از فراگرد خلاقیت، اجتناب از ارزیابی طرح‌ها و افکار جدید ضروری است). ۵- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله ۶- درخشش ناگهانی یک فکر.

**پیشنهاد‌های عملی برای افزایش سلاست فکر:** ۱- یادداشت برداری ۲- انتخاب زمان و مکان مناسب ۳- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن ۴- استفاده از روابط میان افکار ۵- تغییر شکل وضع موجود ۶- تهیه فهرست ویژگی‌ها ۷- تحلیل شبکه ۸- هم‌اندیشی مستقیم ۹- هم‌اندیشی غیرمستقیم ۱۰- هم‌اندیشی رقابتی مستقیم ۱۱- قراردادن خود به جای دیگران ۱۲- استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده ۱۳- برداشت از گزارش‌ها و نامه‌ها ۱۴- تحلیل داده‌ها و باز داده‌ها. حال به توضیح برخی از این روش‌ها می‌پردازیم:

در روش استفاده از روابط میان افکار، مدیران علاقه‌مند به خلاقیت می‌توانند با توجه به واقعیت‌ها و یافته‌های قطعی کار خود را آغاز کنند و به‌طور گام به گام تفکرات جدید خود را بر مبنای آن‌ها شکل دهند. در روش تحلیل شبکه، میان دو چیز که قبلاً بین آن‌ها قرابتی موجود نبود، به‌صورت اجباری روابطی را در نظر می‌گیریم. در روش هم‌اندیشی مستقیم تأکید بر آن است که اندیشه‌ها به‌صورت کنترل نشده و سازمان نیافته و تخیلی مطرح شوند به‌طوری که هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد، هرچه فکرها بدیع‌تر باشند بهتر است، ابتدا بر کمیت فکرها تأکید می‌شود، و افراد برای بهبود و توسعه ابعاد فکرهایی که ارائه می‌دهند تشویق می‌شوند. اما در روش هم‌اندیشی غیرمستقیم، جلسه‌های طولانی تشکیل می‌شوند و زمان زیادی صرف می‌شود تا برای ایجاد یک فکر نو تلاش شود و رهبر برخلاف روش هم‌اندیشی مستقیم، نقش مهمی ایفا می‌کند.

## فصل چهارم: تصمیم‌گیری و حل مسأله

### رابطه فراگرد تصمیم‌گیری و حل مسأله:



## فراگرد مسأله‌یابی:

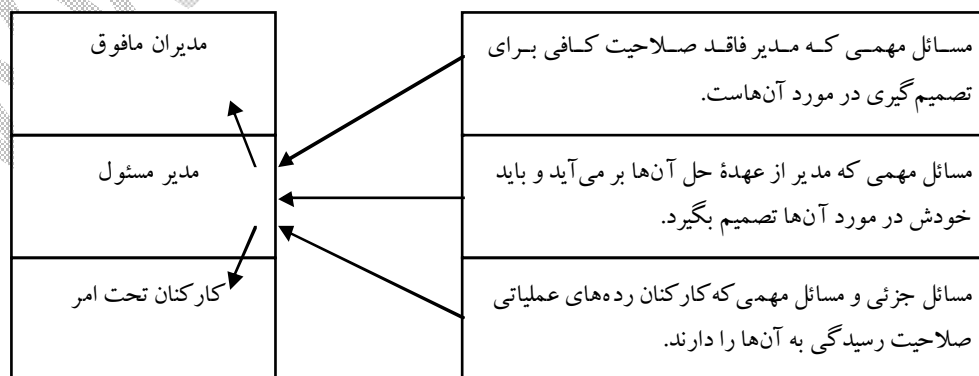
- (۱) **مسأله‌یابی رسمی:** که از یک رویه مستقیم که مدیر خودش از بروز اتفاقاتی همانند تغییر روندهای قبلی، انحراف از برنامه تنظیم شده، و پیش گرفتن از رقبا به وجود مسأله پی می‌برد، و از سه رویه غیرمستقیم شامل مسأله‌یابی از طریق کارکنان، مسأله‌یابی از طریق مافوق‌ها، و مسأله‌یابی از طریق ارباب رجوع تشکیل شده است.
- (۲) **مسأله‌یابی غیر رسمی:** می‌توان گفت فراگرد مسأله‌یابی غیر رسمی از پیش شخصی افراد ناشی می‌شود و مجاری ارتباط غیر رسمی را به کار می‌گیرد.

**انواع مسأله و تصمیم:** (۱) تصمیمات برنامه‌ریزی شده، که هنگامی به کار می‌روند که با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سرو کار داشته باشیم که عوامل تشکیل دهنده آن‌ها قابل تحلیل، پیش‌بینی و تعریف باشند، که البته آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد، زیرا در این حالت خرده سیستم تصمیم‌گیری به جای مدیران تصمیم می‌گیرد. (۲) تصمیمات برنامه‌ریزی نشده، که مربوط به زمانی هستند که یک مسأله به اندازه‌ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط مشی ویژه‌ای تعیین کرد، و مدیرانی که در سلسله مراتب سازمانی در جایگاه بالاتری قرار می‌گیرند باید توان بیشتری برای تصمیمات برنامه‌ریزی نشده داشته باشند.

**موقعیت‌های تصمیم‌گیری:** (۱) **موقعیت اطمینان،** که می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد. (۲) **موقعیت مخاطره،** که اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است، ولی امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد. (۳) **موقعیت عدم اطمینان،** که میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست.

باید به چند نکته اشاره کرد که بحران عبارتست از پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی، مسأله عبارتست از ابهام ناشی از انباشتگی حوادث متعدد که جریانی از داده‌های اطلاعاتی را به همراه دارد، فرصت عبارتست از موقعیتی که امکان فزاینده‌تری از اهداف تعیین شده را میسر می‌سازد.

**چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسأله:** تصمیم‌گیری سریع برای حل مسائل جزئی قابل دفاع است، روش دیگر تصمیم‌گیری احتمال حل شدن مسأله به مرور زمان است، و سومین روش نیز بر اساس تعیین مرجع تصمیم‌گیری می‌باشد:



**روش‌های میان‌بر حل مسأله:** برخی از مدیران، معتقدند که باید از «روش‌های قدیمی» برای حل مسأله استفاده کنند، یعنی روش‌هایی را که در وضعیت‌های مشابه گذشته بکار گرفته شده‌اند، اتخاذ نمایند. برخی از مدیران از آنچه در فلسفه،

«روش آزاد از تجربه» نامیده می‌شود، استفاده می‌کنند. با این فرض که «صحیح‌ترین پاسخ برای حل هر مسأله یا منطقی‌ترین جواب هر مسأله، واضح‌ترین راه حل آن است».

**فراگرد منطقی حل مسأله:** فراگرد تصمیم‌گیری منطقی، همانند فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک مشتمل بر مراحل «تشخیص و تعریف مسأله»، «جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در مورد مسأله»، «یافتن و ساختن راه‌حل‌های بدیل»، «ارزیابی و انتخاب بهترین راه‌حل»، و «اجرای راه‌حل انتخاب شده» است. ضمن اینکه ارزیابی میزان کارایی تصمیم مبتنی بر کیفیت عینی تصمیم (که برای اتخاذ این تصمیم تا چه حد از فراگرد رسمی و منطقی اتخاذ تصمیم استفاده شده است) و پذیرش تصمیم توسط مجریان آن می‌باشد (زیرا اجرای صحیح تصمیم، مستلزم حمایت آنان است).

### مدیران و موانع حل مسأله:

۱) اجتناب آرام - بدین معنا که گاهی این سوال برای مدیر مطرح است که «آیا اگر اقدام انجام ندهم، با وضعیت وخیمی مواجه می‌شوم؟» اگر پاسخ وی به این سوال منفی باشد، تصمیم می‌گیرد که اقدامی انجام ندهد. ۲) تغییر آرام - بدین معنا که مدیر به این نتیجه برسد که اگر اقدامی انجام ندهد، با عواقب وخیمی مواجه خواهد شد، تصمیم به اقدام می‌گیرد، در این صورت به جای تحلیل کامل وضعیت، اولین بدیل در دسترس را که به ظاهر کم‌خطر است انتخاب می‌کند و از پیمایش بیشتر اجتناب می‌ورزد. ۳) اجتناب دفاعی - بدین معنا که اگر مدیر با مسأله‌ای جدید مواجه شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی برای آن با توجه به تجربه گذشته خود نباشد و درصدد یافتن راهی برای فرار از مسأله برآید، ممکن است واضح‌ترین راه‌حل را انتخاب کند. ۴) ترس - بدین معنا که اگر مدیر احساس کند که علاوه بر خود مسأله، زمان نیز وی را در تنگنا قرار داده است، ممکن است از شیوه «اصلاح تدریجی» استفاده کند، که در این شیوه از بدیل‌هایی که فقط متضمن تغییر جزئی و اندکی در خط‌مشی‌های جاری‌اند، استفاده می‌شود که منافع بلندمدت سازمان فدای منافع کوتاه‌مدت می‌شوند.

**موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم:** ۱- تفاوت ارزش‌های اجتماعی تصمیم‌گیرندگان ۲- ناتوانی در ارزیابی پیامدهای هر تصمیم ۳- عدم اطمینان نسبت به آینده ۴- اکتفا به راه‌حل رضایت بخش (به محض یافتن یک راه‌حل رضایت بخش، بررسی راه‌حل‌های دیگر متوقف شوند) ۵- اکتفا به عقلانیت نسبی (این مفهوم با مفهوم «اکتفا به راه‌حل رضایت بخش» تفاوت مهمی دارد، زیرا عقلانیت نسبی به محدودیت‌های طبیعی توانایی انسان برای اداره وضعیت‌های پیچیده اشاره دارد، در حالی که «اکتفا به راه‌حل رضایت بخش» یک انتخاب عمدی ذهن انسان، برای محدود کردن تعداد راه‌حل‌های بدیل محسوب می‌شود). ۶- مصلحت‌اندیشی با توجه به وضعیت

**روش‌ها و فنون تصمیم‌گیری:** ۱) تفکر خلاق (به‌طور کلی، فراگرد تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد، ولی از حیث میزان تأکید بر قدرت خلاقیت و نوآوری با آن متفاوت است، و میزان استفاده افراد از فراگرد تفکر خلاق، به میزان توانایی آن‌ها در خلاقیت بستگی دارد) ۲) تحقیق در عملیات (همانند برنامه‌ریزی خطی، فن مونت کارلو، نظریه صف) ۳) به‌کارگیری استراتژی‌ها و مفاهیم زیربنایی (به این معنا که اهداف به‌طور واضح بیان گردند، و هزینه‌های اجرای هر بدیل توسط پیشنهادکننده همان بدیل بیان گردد و ...)

## سبک‌های پردازش اطلاعات:

نوع مهارت فکری و سبک پردازش اطلاعات	ویژگی‌های ساختاری سازمان‌های استفاده کننده از سبک مذکور	ویژگی‌های کارهای مورد ترجیح	سبک تصمیم‌گیری و حل مسأله	نمونه کاربردها	نمونه تخصصی حرفه‌ای
اندیشیدن	سنتی، هرمی و سلسله مراتبی	تکراری، دقیق، تفصیلی و اجرایی	قیاسی عینی ترجیح به حل مسأله از طریق تقسیم آن به اجزای تشکیل دهنده و برخورد با آن به‌طور منظم و منطقی	مدل‌سازی بسط روند گذشته به آینده	برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری با فنون کمی مدیریت مالی مهندسی اجرای قانون نظامی‌گری
شهود	باز، موقت، و به‌سرعت در حال تغییر	غیر تکراری، گسترده، مبتنی بر خط‌مشی‌های کلی و عمومی و با تأکید بر استمرار مأموریت‌های جدید	استقرایی ذهنی ترجیح به حل مسأله در قالب کلی بر مبنای پیش‌بینی رخدادهای آتی، به‌صورت احساسی و شهودی	هم‌اندیشی تجدید نظر در مفروضات سنتی و نقد آن‌ها	مدیریت منابع انسانی بازاریابی بهبود سازمان کسب اطلاعات ویژه و تحلیل آن‌ها

## دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری:

۱) دام ظاهرنگری - که بر تمایل انسان به ارزیابی مطلوب «اطلاعات مثبت» و ارزیابی نامطلوب «اطلاعات منفی» دلالت دارد. ۲) دام تعهدات احساسی و اجتماعی - که بر تمایل افراد و سازمان‌ها به ادامه دادن راه‌ها و رویه‌های بی‌حاصلی که به دلایل شخصی یا اجتماعی رها کردن آن‌ها دشوار است، دلالت دارد، که عبارتند از: عوامل سازمانی مثل مقاومت در برابر تغییر، و خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمانی، عوامل اجتماعی مثل ترس از قبول خطا در برابر دیگران و تأکید فرهنگی بر پایداری داشتن ثبات رویه، و عوامل روانشناختی مثل عدم تمایل به باخت، و تمایل به توجیه تصمیم‌های اولیه ۳) دام اعتماد بیش از حد - بدین معنا که هر چه کاری دشوارتر گردد، تمایل به داشتن «اعتماد بیش از حد» به دیگران بیشتر خواهد شد.

## فصل پنجم: مبانی برنامه‌ریزی

برنامه عبارت از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی بر سایر وظایف مدیران، اولویت دارد و مقدم بر آنان است. فراگرد برنامه‌ریزی ماهیتی پویا دارد، و همچنین با توجه به ماهیت بسیار متغیر فراگردهای محیطی، تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها ضرورت می‌یابد.

## انواع برنامه‌ریزی:

**(۱) برنامه‌ریزی راهبردی:** با دور اندیشی و در جریان فراگردی نظام یافته انجام می‌گیرد و دارای مراحل ذیل است:  
الف) تعیین مأموریت‌ها و اهداف دوربرد و رسالت سازمان (ب) تفکیک و تجزیه اهداف بلندمدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه‌مدت که به آن هدفگذاری می‌گویند. (ج) تدوین و تنظیم خط‌مشی‌ها و اتخاذ سیاست‌های کلی.  
د) طرح‌ریزی و تنظیم برنامه‌های عملیاتی.

**(۲) برنامه‌ریزی عملیاتی:** مراحل آن عبارتند از: الف) تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت (تنظیم بودجه و زمان‌بندی).  
ب) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه‌های اجرای عملیات. (ج) ارزیابی برنامه‌ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آن‌ها. (د) تجدیدنظر در برنامه‌ها و تهیه برنامه‌های جدید.

**(۳) برنامه‌ریزی تخصصی:** که با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت انجام می‌شوند عبارتند از:  
الف) برنامه‌ریزی و کنترل تولید. (ب) برنامه‌ریزی نیروی انسانی. (ج) برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه.

## رهیافت‌های گوناگون به برنامه‌ریزی:

**(۱) برنامه‌ریزی از «داخل به خارج» و برنامه‌ریزی از «خارج به داخل»:** در برنامه‌ریزی داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آن‌ها به بهترین صورت انجام پذیرند در برنامه‌ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد. برنامه‌ریزی از خارج به داخل، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی، یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آن‌هاست.

**(۲) برنامه‌ریزی از «بالا به پایین» و برنامه‌ریزی از «پایین به بالا»:** در برنامه‌ریزی از بالا به پایین، ابتدا مدیر عالی اهداف کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چارچوب اهداف کلان، برنامه‌های خود را تدوین کنند، در حالیکه برنامه‌ریزی از پایین به بالا یا تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند، بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود.

**(۳) برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:** در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می‌شود. این روش برنامه‌ریزی مبتنی بر این اعتقاد است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می‌کند. مراحل برنامه‌ریزی بر مبنای هدف عبارتند از: ۱) تعیین رسالت و مأموریت‌ها ۲) تعیین نتایج مورد انتظار ۳) تعریف شاخص‌های ارزیابی ۴) تعریف اهداف عملیاتی ۵) تنظیم برنامه‌های عملیاتی ۶) طراحی سیستم کنترل عملیات. از جمله معایب این روش، وقت‌گیری بیش از حد و تأکید بیش از حد بر مستندسازی مکاتبات می‌باشد.

**(۴) برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء:** در این روش برنامه‌ریزی مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می‌کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه‌های پیش‌بینی شده، از حد معینی تجاوز کند. برخی از ابزارهای مورد استفاده در این روش برای کنترل و نظارت بر عملکرد واحدها عبارتند از: بودجه، هزینه‌های استاندارد شده و حساب‌های مدیریت.

**۵) برنامه ریزی اضطراری:** بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش‌بینی می‌گردند و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌های مناسب برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شوند.

**۶) برنامه ریزی اقتضایی:** در این نوع برنامه‌ریزی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود. رمز موفقیت برنامه‌ریزی اقتضایی در «شناسایی تغییر جهت‌های احتمالی در رخداد‌های آتی» است که می‌تواند بر برنامه‌های جاری اثرگذار باشد.

**مراحل عمده برنامه‌ریزی:** ۱) شناسایی مقتضیات موجود (فرصت‌ها و محدودیت‌ها، زیرا آگاهی از مسائل و مشکلات و شناسایی فرصت‌های موجود، نقطه آغاز اقدام به برنامه‌ریزی است). ۲) تعیین اهداف کوتاه مدت (۳) کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های ضروری برای تحقق اهداف (۴) طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات (۵) ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش‌بینی وضعیت آینده (۶) جستجوی بدیل‌ها و برنامه‌های جایگزین (۷) ارزیابی بدیل‌های گوناگون (۸) انتخاب بدیل مناسب (۹) تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی (۱۰) تنظیم توالی فعالیت‌ها و جداول زمان‌بندی (۱۱) بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی (۱۲) پی‌گیری پیشرفت کار

**اثر بخشی و محدودیت‌های برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی موثر مستلزم در نظر گرفتن تقدم زمانی فعالیت‌ها، هماهنگی و ارتباطات، تشریک مساعی، و آماده‌سازی شرایط برای اجرای برنامه می‌باشد. از جمله محدودیت‌های برنامه‌ریزی این می‌باشد که: برنامه‌ریزی مستلزم هزینه و وقت است ولی تضمین‌کننده تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده نیست، و سازمان‌های کوچک نمی‌توانند به‌نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند، زیرا فاقد توان مالی و فرصت کافی برای صرف هزینه و وقت آنند

**انواع سلسله‌مراتب برنامه‌ها:** برنامه‌ها را می‌توان به دو دسته عمده تقسیم کرد: برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی. برنامه‌های راهبردی عبارتند از برنامه‌هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شوند به‌طوری که متضمن اجرای مأموریت باشند، و برنامه‌های عملیاتی و تاکتیکی جزئیات نحوه اجرای برنامه‌های استراتژیک و راهبردی را نشان می‌دهند که به دو دسته برنامه‌های یکبار مصرف و برنامه‌های دائمی تقسیم می‌شوند.

**تقسیم‌بندی برنامه‌ها:** مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت سازمان، علل اصلی ایجاد سازمان‌ها می‌باشند، و اهداف کوتاه‌مدت هر سازمان بر مبنای مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت آن تدوین می‌شوند که باید تعیین‌کننده نتیجه موردانتظار، نحوه انجام کار، محدوده زمانی انجام کار، هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار باشند. بنابراین هدف‌گذاری عبارتست از تجزیه مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه‌مدت. در تعیین اهداف کوتاه‌مدت می‌بایست اطلاعاتی در مورد وضعیت موجود و وضعیت مطلوب جمع‌آوری گردد، و هنگام جمع‌آوری اطلاعات و پیمایش در زمینه‌های مذکور باید موارد ذیل را مدنظر قرارداد: ۱) بررسی میزان بازده کارهای عادی، بدین معنا که مشخص شود چه نوع محصولات و خدماتی، به چه میزان قابل عرضه‌اند و سپس معیارهای مورد نیاز برای اندازه‌گیری بازده معین می‌شوند تا به وسیله آن‌ها تعداد واحد کالا و خدمات قابل ارائه در زمان پیش‌بینی شده معین گردد و سپس اهداف تعیین می‌شوند. ۲) بررسی امکان بهبود بازده کارهای عادی، بدین معنا که با توجه به وضعیت موجود محصولات و خدمات، زمینه‌هایی که در آن‌ها بهبود و توسعه ضرورت دارد، مشخص شوند و سپس قابلیت و امکان ایجاد

بهبود در آن زمینه ارزیابی گردد و مشخص شود که چه میزان توسعه و بهبود قابل ایجاد است. (۳) بررسی امکان بهبود و توسعه توانایی‌های فردی و سازمانی.

### **راهبردها (استراتژی‌ها):** راهبرد عبارتست از برنامه جامع، منسجم، و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان

تدوین می‌گردد بنابراین راهبرد، نوعی برنامه است که برای نیل به مقاصد و اهداف اصلی سازمان تدوین می‌شود.

**خط‌مشی‌ها:** خط‌مشی مشخص‌کننده محدوده‌ای است که تصمیم‌های آتی، باید در داخل آن اتخاذ شوند، و دارای ویژگی‌های ذیل می‌باشند: (۱) صراحت و وضوح (۲) قابلیت اجرا (۳) انعطاف‌پذیری (۴) جامعیت (۵) هماهنگی (۶) مستقل بودن (۷) متمایز بودن از قوانین و (۸) کتبی بودن. خط‌مشی‌ها را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: خط‌مشی‌های اساسی، خط‌مشی‌های کلی، و خط‌مشی‌های خرد. خط‌مشی‌های خرد یا خط‌مشی‌های خاص واحدها بر مبنای خط‌مشی‌های کلی شکل می‌گیرند و خط‌مشی‌های کلی نیز بر مبنای خط‌مشی‌های اساسی تنظیم می‌شوند. برای مثال، اگر خط‌مشی اساسی سازمان که توسط رئیس آن معین می‌شود بر ضرورت رشد و توسعه فعالیت سازمان تأکید داشته باشد، معاون تولید با تأکید بر فعالیت‌های بازاریابی و تولیدی، خط‌مشی کلی را وضع می‌کند و مدیر کارخانه الف با اهتمام به بهبود کیفیت و افزایش تنوع و میزان تولید محصولات، خط‌مشی خاص واحد خود را تنظیم می‌کند.

**رویه‌ها و مقررات:** رویه‌ها مشخص‌کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند، و روش‌ها نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه‌ها را معین می‌کنند. در حالیکه مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور، اعمال و فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند، در واقع هر رویه مبتنی بر مجموعه‌ای از مقررات است.

**برنامه‌های عملیاتی و بودجه:** برنامه‌های عملیاتی در مورد فعالیت‌های تکراری و غیر تکراری در قالب برنامه‌های دائمی و یکبار مصرف تنظیم می‌شوند. بودجه یکی از برنامه‌های مهم کنترل است که در قالب اعداد و ارقام ارائه می‌شود در واقع بودجه برنامه‌ای است که نشان دهنده تعهدات آینده سازمان است.

**مدیریت و برنامه‌ریزی پروژه:** هر پروژه مشتمل بر مجموعه کارهایی است که برای نیل به یک هدف کوتاه‌مدت و تک موردی انجام می‌شوند و زمان آغاز و پایان مشخصی دارند. برخی از ابزار و فنون برنامه عبارتند از: نمودار میله‌ای (گانت)، نمودار شبکه، فن ارزشیابی و تجدیدنظر در برنامه، روش مسیر بحرانی.

نمودار میله‌ای بر روی دو محور ترسیم می‌شود. محور افقی نشان دهنده زمان شروع و پایان هر فعالیت است و محور عمودی نشان‌دهنده مراحل انجام برنامه است. هر میله افقی نیز نشانه مدت پیش‌بینی شده برای هر فعالیت مورد نظر است به طوری که طول آن مدت زمان پیش‌بینی شده را بر حسب مقیاس مورد استفاده در نمودار نشان می‌دهد.

نمودار شبکه‌ای دارای مزایایی چون تکمیل شدن طرح اولویت‌بندی مراحل و مشخص شدن نحوه اجرای برنامه قبل از شروع به اجرای آن، تسریع در انتقال اطلاعات در مورد تغییرات برنامه و استفاده از آن به منزله یک منبع موشق اطلاعاتی، و معین شدن زمان مطلوب برای شروع و پایان هر فعالیت برنامه‌ریزی شده می‌باشد. علائم مورد استفاده در نمودار شبکه عبارتند از: (۱) گره - که دایره یا مربعی است که نشان‌دهنده شروع یا خاتمه فعالیت‌ها است. (۲) خط فعالیت - مجموعه وظایفی که برای انجام یک فعالیت معین شده‌اند، با یک خط فعالیت نشان داده می‌شود. (۳) نشانگر فعالیت - حروف یا نام‌هایی که روی خط فعالیت نوشته می‌شوند. (۴) نشانگر مدت - اعدادی که زیر هر خط فعالیت نوشته می‌شوند. (۵) نشانگر گره - هر گره با یک شماره که نشان‌دهنده آغاز یا پایان یک کار یا فعالیت است، مشخص می‌شود.



قواعد ترسیم نمودار شبکه عبارتند از: ۱- هر فعالیت را بوسیله یک خط و دو گروه در دو طرف آن مشخص می کنند. ۲- هیچ فعالیتی قبل از اتمام کلیه فعالیت‌ها و رویدادهای قبلی شروع نمی شود. ۳- همه فعالیت‌ها و رویدادها بجز فعالیت‌های آغازین و پایانی، باید حداقل یک «فعالیت ماقبل» و یک «فعالیت مابعد» داشته باشند. ۴- پس از وقوع هر فعالیت یا رویداد، فعالیت یا رویداد دیگری آغاز می شود، تا مرحله‌ای که شبکه به پایان برسد، بنابراین شکل شبکه همواره یک طرفه است. ۵) تعداد بردارهایی که به یک دایره ختم می شوند نشان دهنده تعداد فعالیت‌هایی است که با تکمیل آن‌ها امکان شروع فعالیت بعدی بوجود می آید.

**فن ارزشیابی و بازنگری برنامه و روش مسیر بحرانی:** در فن ارزش‌یابی و تجدیدنظر در برنامه یا پرت، با استفاده از نمودار شبکه، برای به حداقل رساندن تأخیر، وقفه و ناهماهنگی در تولید یک کالا یا انجام یک پروژه، برنامه‌ریزی می شود، به طوری که بر مبنای آن بتوان فعالیت‌ها را به طور منظم کنترل کرد. به مسیری که اتمام آن بیشتر از سایر مسیرها طول می کشد و اگر کم‌ترین تأخیر یا توقفی در آن روی دهد، زمان اتمام پروژه به همان میزان به تأخیر خواهد افتاد مسیر بحرانی می گویند. روش مسیر بحرانی برای برنامه‌ریزی فراگردهای تکراری که در آن‌ها کارها در محدوده زمانی معین انجام می شوند و زمان پایان آن‌ها مشخص است، به کار می رود در حالی که فن ارزش‌یابی و بازنگری برنامه برای فراگردهای غیرتکراری که در آن‌ها طول مدت انجام و زمان خاتمه کارها مشخص نیست و فقط به طور تقریب قابل برآورد است، کاربرد دارد. استفاده از این دو فن دارای محدودیت‌هایی نیز می باشد. مثلاً: هزینه ایجاد سیستم‌های مناسب برای اتخاذ این روش‌ها در مقیاس کلان، به‌ویژه با توجه به زمانی که صرف ایجاد آن‌ها می شود، باید در نظر گرفته شود، و این فنون نمی توانند همه مسایل مدیران را حل کنند.

**ابعاد و جنبه‌های برنامه‌ریزی:** هنگام برنامه‌ریزی در سازمان‌ها توجه به عوامل ذیل ضرورت دارد: (۱) موضوع برنامه‌ریزی (۲) عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی (۳) طول دوره برنامه‌ریزی (۴) سطح برنامه‌ریزی در سازمان و (۵) ویژگی‌های خاص برنامه (مثل جامع و کلی یا جزئی و خاص بودن)

## فصل ششم: برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی

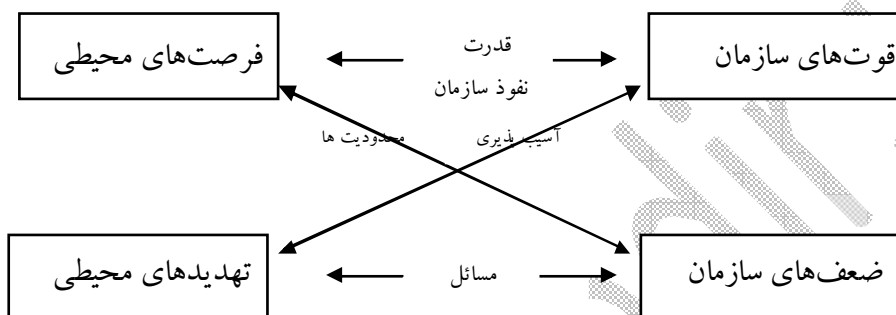
### راهبرد (استراتژی):

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می کند و رهنمودهایی برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلندمدت سازمانی ارائه می دهد. مراتب راهبرد عبارتند از: راهبرد سطح سازمان مادر (در این سطح جهت‌گیری‌های کلی سازمان تعیین می شود)، راهبرد سطح موسسه (که یک خط محصول یا یکی از موسسه‌های سازمان مدنظر قرار می گیرد)، راهبرد سطح عملیاتی یا وظیفه (در این سطح، هدایت فعالیت‌ها و عملیات ناحیه وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می گیرد).

**برنامه‌ریزی راهبردی:** گام‌های عمده فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی عبارتند از: (۱) تدوین رسالت سازمان، (۲) تعریف اهداف خرد و کلان، (۳) ارزیابی منابع سازمانی، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی (۴) تدوین استراتژی (۵) اجرای استراتژی از طریق برنامه‌های عملیاتی (۶) ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های بدیل یا اصلاحی در صورت لزوم، با استفاده از بازخور.

مدیریت راهبردی بر فراگرد هدایت برنامه‌های راهبردی و حصول اطمینان از اجرای خوب آن‌ها برای کسب اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت دلالت دارد. در اجرای این فراگرد دو مسئولیت تدوین و اجرای راهبرد اهمیت دارد. راهبردهای سازمان باید بر مبنای شناخت کافی از موارد ذیل تدوین و اجرا شوند:

(۱) شناسایی رسالت سازمان (رسالت هر سازمان در واقع علت اصلی تشکیل آن است، و بهتر است که در رسالت‌نامه، علت اصلی وجود سازمان قید شود و مشخص شود که تا چه حد منافع ذی‌نفعان را در بردارد. ۲) تدوین اهداف خرد و کلان (۳) شناسایی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی (۴) شناسایی سازمان از حیث قوت‌ها و ضعف‌های آن (۴) شناسایی محیط از حیث فرصت‌ها و تهدیدهای آن که در نمودار زیر با استفاده از فن تحلیل قوت-ضعف-فرصت-تهدید نشان داده شده است:



### تدوین راهبرد در سطح کل سازمان:

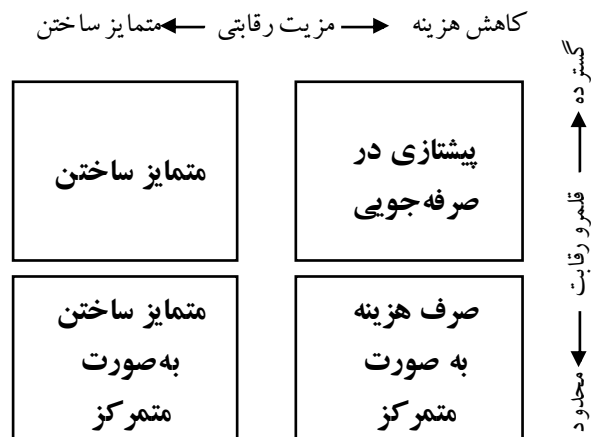
(۱) **برنامه‌ریزی «سبد سرمایه‌گذاری»:** این نوع برنامه‌ریزی برای انتخاب بهترین ترکیب سرمایه‌گذاری از میان فرصت‌های بدیل به کار می‌رود. این رهیافت همچنین در ارزیابی راهبردهای کلان رشد، حفظ وضع موجود و ثبات برای سازمان به مدیران کمک می‌کند.

(۲) **ماتریس بی.سی.جی:** در این روش با استفاده از برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری برای تدوین راهبرد، فرصت‌های محیطی بر مبنای نرخ رشد و سهم بازار تحلیل می‌شوند، و احتمال دارد که هر سازمان با یک حالت از چهار حالت ذیل روبرو شود: (۱) سهم زیاد / رشد زیاد، (۲) سهم زیاد / رشد کم، (۳) سهم کم / رشد زیاد، (۴) سهم کم / رشد کم.

(۳) **مدل هفت «S» و فرهنگ سازمان:** گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آن‌ها با حرف «S» شروع می‌شود، چارچوبی را برای ارزیابی سازمان‌ها و تدوین استراتژی مناسب برای آن‌ها ارائه کردند: ساختار، راهبرد، سیستم‌ها، کارکنان، مهارت‌ها، سبک، و ارزش‌های مشترک. پیترز و واترمن بیان می‌دارند که معمولاً موفقیت سازمان‌ها را ناشی از سخت‌افزارها (یعنی ساختار، راهبردها و سیستم‌ها) فرض می‌کنند و نرم‌افزارها (یعنی کارکنان، مهارت‌ها، سبک، و ارزش‌های مشترک) نادیده گرفته می‌شوند.

### تدوین راهبرد در سطح موسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان:

(۱) **راهبردهای رقابتی:** این رهیافت با تحلیل محیط رقابتی سازمان شروع می‌شود که چهار راهبرد کلی آن عبارتند از: (۱) متمایز ساختن (۲) پیشتازی در صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها (۳) صرف هزینه به صورت متمرکز (۴) متمایز ساختن به صورت متمرکز.



### نمودار راهبردهای رقابتی عام

سازمان‌هایی که کسب مزیت رقابتی «متمايز ساختن و منحصر به فرد بودن» را جستجو می‌کنند و در قلمرو «گسترده» رقابت می‌کنند، راهبرد «متمايز ساختن» را دنبال می‌کنند و هدف این گونه سازمان‌ها، جذب مشتریان وفادار به محصولات و خدمات سازمان است که لازمه اتخاذ این راهبرد، تقویت سازمان در امور بازاریابی، تحقیق و توسعه، رهبری فناوری و خلاقیت است. سازمان‌هایی که راهبرد پیشتازي در صرفه جويي را اتخاذ می‌کنند، می‌کوشند که تا کارایی سیستم‌های تولید و توزیع، و سایر سیستم‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند. سازمان‌هایی که از راهبرد صرف هزینه به صورت متمرکز استفاده می‌کنند بر یک بخش خاص از بازار تأکید می‌کنند. سازمان‌هایی که راهبرد متمايز ساختن به صورت متمرکز را به کار می‌گیرند در یک بازار محدود رقابت می‌کنند و به منزله مزیت رقابتی، دستیابی به توان ارائه محصولات منحصر به فرد و متمايز ساختن را مدنظر قرار می‌دهند و سعی می‌کنند تا محصولات و خدمات برتر خود را با تمرکز بر یک ناحیه یا یک محصول خاص ارائه دهند.

**۲) راهبردهای انطباقی:** فرض عمده مدل انطباقی آن است که سازمان‌ها باید راهبردهایی را در مورد محصولات و بازار خود انتخاب کنند که با ماهیت محیط خارجی آن‌ها سازگار باشد:

### جدول انواع راهبردهای انطباقی

نام راهبرد	شرح فعالیت‌های آن	نوع محیط مناسب برای آن	ویژگی‌های سازمان مناسب برای آن
پیشروی	مخاطره‌پذیر است و مترصد نوآوری و رشد، و کشف فرصت‌هاست.	پویا و روبه رشد	خلاق، نوآور، منعطف و غیر متمرکز
تدافعی	از تغییر اجتناب می‌کند و در جستجوی ثبات و احتمالاً تحکیم مواضع موجود است.	نسبتاً پایدار	به شدت کنترلی، متمرکز، کارا در تولید، و کاهش دهنده هزینه سربار
تحلیل‌گری	ضمن تلاش محدود برای نوآوری، به حفظ ثبات می‌پردازد.	دارای تغییرات نسبتاً متوسط	به شدت کنترلی، منعطف، کارا در تولید، و خلاق
واکنشی	در برابر رخدادها به طور واکنشی عمل می‌کند، بدون آن که یک راهبرد راهنما داشته باشد.	هونسوع محیط و موقعیت مقتضی	منعطف در برابر نیازهای جاری و فاقد ویژگی‌های ساختاری مشخص

**۳) چرخه حیات محصول:** چرخه حیات محصول زنجیره‌ای از مراحل تولید تا توزیع و بازاریابی یک محصول یا خدمت را در طول حیات آن نشان می‌دهد. چهار مرحله عمده چرخه حیات هر کالا عبارتند از: (۱) معرفی (۲) رشد (۳) بلوغ (۴) افول. اگر محصولات سازمان در مراحل معرفی و رشد قرار داشته باشند، راهبردهای متمایز ساختن و پیشروی برایشان مفید است. در مرحله بلوغ، تأکید استراتژیک متمایل به حفظ مشتریان و کسب کارایی در تولید است. در چنین شرایطی سازمان باید از راهبردهای صرف هزینه به صورت متمرکز، متمایز ساختن به صورت متمرکز، و پیشسازی در صرفه‌جویی استفاده کند، البته سازمان فقط تا زمانی می‌تواند از این راهبردها استفاده کند که محصولاتش وارد مرحله افول نشده باشد. در مراحل خاصی که برنامه‌ریزان راهبردی مترصدند که طول عمر یک کالا یا خدمت را افزایش دهند، از راهبردهای تدافعی یا تحلیلی‌گری استفاده می‌شود.

### **تدوین راهبرد در سطح عملیاتی:**

از جمله این راهبردها، تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می‌باشد، که در زنجیره ایجاد ارزش، فراگرد تولید، از مرحله تهیه مواد خام تا عرضه محصول نهایی به مشتری مدنظر قرار می‌گیرد. هدف اصلی از تحلیل زنجیره تولید ارزش در سازمان این است که با صرف هزینه کمتر ارزش بیشتری ایجاد شود و حتی الامکان نوعی ارزش افزوده به دست آید.

**دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی:** می‌توان آن‌ها را در قالب دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد: (۱) نارسایی‌های جوهری - در نتیجه فقدان توجه کافی به عوامل عمده برنامه‌ریزی راهبردی، نظیر تحلیل رسالت و مقصد سازمان، ارزش‌های محوری و فرهنگ سازمانی، قوت‌ها و ضعف‌های سازمانی، و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بوجود می‌آیند. (۲) نارسایی‌های فراگردی - که بر مدیریت ضعیف مراحل گوناگون برنامه‌ریزی راهبردی دلالت دارد.

## **فصل هفتم: عناصر و مفاهیم سازماندهی**

**سازماندهی و ساخت سازمان:** سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری، و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها برای کسب اهداف تلاش می‌شود. گاهی در متون علمی مدیریت سه اصطلاح سازمان، سازماندهی، و ساخت یا ساختار سازمانی را به جای یکدیگر به کار می‌برند، در حالی که ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می‌شوند. هدف از طراحی ساخت سازماندهی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ ترکیب شوند که به هم‌نیروزی و افزایش کارایی منابع موجود بیانجامد. ساختار هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی است. ساختار سازمان از حیث موقعیت فیزیکی و الزامات آن بر رویه‌های انجام کار و الگوهای غیررسمی ارتباطات مدنظر قرار می‌گیرد. ساخت فیزیکی به محیط واقعی سازمان اشاره دارد.

**سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی:** سازمان رسمی آن است که به طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌شود، تعداد مشاغل و حدود وظایف و اختیارات مشخص است. سازمان غیررسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می‌شود و سازمان رسمی را تعدیل می‌کند یا آن را تحکیم می‌بخشد و توسعه می‌دهد. یکی از

و جوه عمده تمایز سازمان رسمی با سازمان غیررسمی، غیر شخصی بودن ساختار و وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیر رسمی است.

## ابزار رسمی کردن سازمان:

**۱- نمودار سازمانی:** از جمله موارد توصیه شده در تنظیم نمودار سازمانی عبارتند از: الف) برای نشان دادن واحدهای سازمانی از کادر مستطیل استفاده شود. ب) مهم ترین واحد سازمانی را معمولاً در بالای نمودار قرار می دهند. ج) خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم می شود باید نشان دهنده روابط سازمانی آنها باشد و ... و اما نمودار سازمانی موارد ذیل را نشان نمی دهد: الف) تفاوت میزان مسئولیت ها و اختیارات منصب های سازمانی هم سطح. ب) تمایز واحدهای صفی و ستاد. ج) معیار مقایسه میزان اهمیت و شأن مقام ها و منصب های سازمانی. د) مجاری ارتباطی فردی مابین واحدهای جزء (۵) مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی و ...

**۲) راهنمای سازمان:** در برخی از سازمان های بزرگ برای معرفی ساختار سازمان رسمی از آن استفاده می شود که مشتمل بر اهداف سازمانی، خط مشی ها و رویه ها، شرح شغل مدیران اجرایی اصلی و رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی می باشد. ذکر این نکته ضروریست که مدیران عالی معمولاً تهیه راهنمای سازمانی را به برنامه ریزان و مدیران رده میانی واگذار می کنند.

**صف و ستاد:** واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می شوند. وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سروکار دارند در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صفی، در تحقق اهداف سازمان مؤثرند. واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می گیرند: ۱) توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش های پشتیبانی برای حمایت از بخش های عملیاتی. ۲) افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روش ها و عناصر سازمانی.

همچنین از جمله مزایای استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی عبارتند از: ۱) صرفه جویی ناشی از تمرکز فعالیت های خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه ۲) ارتقای سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر.

و اما برخی معایب استفاده از واحدهای تخصصی ستادی عبارتند از: ۱) دست یافتن به کارایی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صفی ۲) ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی

انواع واحدهای ستادی: الف) ستاد شخصی (واحد یا فردی که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد) ب) ستاد تخصصی (واحدی تخصصی که برای انجام وظایف ویژه ای ایجاد می شود) ج) ستاد عمومی (واحدی که کمک گسترده ای به مدیریت عالی سازمان می کند و فعالیت های محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی شود).

**مبانی سازماندهی:** ۱) سازماندهی بر مبنای هدف ۲) سازماندهی بر مبنای فراگرد. اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب تر است در حالی که اگر برای سازمان هماهنگی ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود، اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب تر است. اگر هر دو مورد حایز اهمیت باشند، استفاده از الگوی خزانه ای مناسب تر است.

**تقسیم کار عمودی:** در تقسیم کار عمودی سه موضوع قابل تأمل باید مدنظر قرار گیرند: ( تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی. ۲) حیطه نظارت (تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهند) (۳) درجه تمرکز (که بر جایگاه اصلی تصمیم گیری در سازمان دلالت دارد، به این ترتیب که هرگاه کلیه تصمیم های مهم در رده بالای ساخت سازمانی اخذ شود، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد).

**رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت:** میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه ای معکوس وجود دارد. با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می یابد و سازمان متمرکزتر می شود. در سازمان های بسیار پویا، مدیران برای افزایش سرعت فراگرد تصمیم گیری، مجبور می شوند که تمرکز را کاهش دهند.

**تعیین ارتفاع ساخت سازمانی:** هرچه اندازه سازمان بزرگتر می شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می یابد، درحالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می یابد. برخی فرض ها در مورد ارتباط ساخت سازمانی و برخی از ویژگی های مدیران مطرح شده است: الف) با افزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد. ب) اگر مدیران تصور کنند که کارکنان تنبل هستند ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد. ج) در صورتی که مدیران درصدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.

**میزان تمرکز و عدم تمرکز:** در شرایطی که سازمان از سیستم های غیر متمرکز استفاده می کند، فراگرد تصمیم گیری با سرعت بیشتری طی می شود و مدیران میانی در شرایط بهتری پرورش می یابند. اگر کلیه تصمیمات مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می شود که سیستم کاملاً متمرکز است.

**روندهای جدید در سازماندهی:** (۱) کوتاه ساختن خط فرمان (۲) کاهش وحدت فرماندهی (۳) گسترش حیطه کنترل و نظارت (۴) افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان. (۵) افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز (۶) کاهش بخش ها و واحدهای ستادی.

## فصل هشتم: سازماندهی و طراحی سازمان

**فراگرد سازماندهی رسمی:** طبق نظریه های کلاسیک فراگرد سازماندهی رسمی عبارت است از: (۱) تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی). (۲) ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم بندی عمودی). (۳) مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی) (۴) جاییابی برای کارکنان و تثبیت نیروها.

## طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی:

جدول نگرش‌های سنتی طراحی سازمان

ردیف	نوع سازماندهی	توضیحات	مزایا	معایب
۱	بر مبنای وظیفه	واحدهای سازمانی بر مبنای وظایف سازمان طراحی می‌شوند که به‌ویژه برای سطوح عملیاتی مناسب است.	افزایش کارایی واحدها - آموزش نیروی انسانی آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر است - سطح تخصص نیروهای موجود در واحدها ارتقا می‌یابد.	فاقد انعطاف‌پذیری کافی در برابر تغییرات محیطی - وابستگی متقابل بین واحدهای مختلف - مسئولیت واحدهای مختلف لوث می‌گردد.
۲	بر مبنای محصول	هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌گردد.	هنگامی که تنوع کالاها زیاد باشد شیوه مناسبی است - فعالیت مدیران در واحدها قابل ارزیابی است.	نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد - موجب تضعیف گروه‌های تخصصی می‌شود.
۳	بر مبنای فراگرد	فعالیت‌های سازمان با توجه به فراگرد تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید دسته‌بندی می‌شوند.	استفاده از این شیوه سازماندهی به ماهیت وسایل مورد استفاده و همچنین مزایای اقتصادی استفاده از این طرح بستگی دارد.	
۴	بر مبنای ناحیه جغرافیایی	فعالیت‌های سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه‌بندی می‌گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد.	سطح مسئولیت‌ها پایین نگه داشته می‌شود - بر مسائل و مشکلات محلی تأکید می‌شود.	تعداد نیروی انسانی ماهر مورد نیاز افزایش می‌یابد - کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می‌گردد.
۵	باتوجه به نوع مشتری	این نوع تقسیم‌بندی معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می‌گیرد.	بر نیاز مشتریان تأکید می‌شود - مهارت کارکنان در برخورد با مشتریان افزایش می‌یابد.	هماهنگی عملیات پاسخگویی به مشتریان دشوار است - نیاز به مدیران ماهر افزایش می‌یابد.
۶	بر مبنای نوع بازار	هنگامی سازماندهی بر مبنای مجاری ارتباط با بازار بررسی شود.	امکان تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی فراهم می‌شود.	تعیین قیمت تمام‌شده دشوار می‌گردد - هماهنگی ساختن تحقیق و پژوهش و مهندسی در مجاری متعدد بازار دشوار می‌گردد.
۷	بر مبنای زمان فعالیت	معمولاً در سطوح پایین سازمان به کار می‌رود.	هنگامی که اکتفا به ساعات کاری روز مقرون به صرفه نباشد.	افزایش هزینه‌های فعالیت در عصر و شب در مقایسه با روز

**نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی:** در این نگرش الگوی انتخابی برای سازماندهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیط، موقعیت فنی و راهبردی سازمان باشد.

جدول نگرش‌های پویا به طراحی واحدهای سازمانی

ردیف	نوع سازماندهی	توضیحات	مزایا	معایب
۱	بر مبنای پروژه	اگر در سازماندهی بر مبنای محصول، برنامه‌ها، و طرح‌های سازمانی را مینا قرار دهیم.	ضعف عملکرد یک واحد از سازمان، کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد - مشکلات ناشی از کندی ارتباطات کاهش می‌یابد.	گاهی یک نفر نمی‌تواند عهده‌دار هدایت همه فعالیت‌های متنوع یک پروژه شود.
۲	خزانه‌ای (ماتریسی)	اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول ترکیب کنیم.	هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه‌های تخصصی ضرورت داشته باشد مفید است.	موجب کاهش ثبات کارکنان در محل کار می‌شود - تصمیم‌گیری دشوار است.
۳	با گروه‌های متداخل	عملکرد کلی سازمان علاوه بر کیفیت کار گروه‌ها مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود.	امکان تبادل اطلاعات در همه سطوح سازمان بوجود می‌آید.	موجب کندی انجام کار می‌شود و این توقع برای کارکنان ایجاد می‌شود که از هر چه در واحدها می‌گذرد آگاهی یابند.
۴	ساختار تیمی	جهت توسعه روابط مسورب و اهتمام به حل مسأله در سراسر سازمان که گاهی به‌طور دائم و گاهی به‌طور موقت ایجاد می‌شوند.	استعدادهای ذهنی منابع انسانی برای حل مسائل سطوح مختلف مدیریت تحت کنترل درآیند و امکان تبادل دانش و تجربه برای کسب مزیت رقابتی فراهم گردد.	
۵	ساختار شبکه‌ای	یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است که گاهی این سازمان‌ها را سازمان مجازی می‌نامند.	سازمان‌ها می‌توانند ضمن انجام فعالیت‌ها و عملیات گسترده خود، سیستم‌های کوچکتری داشته و از پیچیدگی اجتناب کنند، و جهت افزایش مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه مناسب است.	
۶	بر مبنای دانش	سازمان‌هایی که به‌نشر دستاوردهای فعالیت‌های فکری می‌پردازند و برای جذب مشاوره‌های فکری از سازمان‌های فکری تلاش می‌کنند به سازمان‌های مجازی دارای دانش نزدیک شوند.	این سازمان‌ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی (به جای سیستم‌های رسمی متمرکز) باهم در تعاملند.	



**طراحی سازمان:** طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به اهداف و انجام رسالت سازمان. شکل زیر، پیوستار ویژگی‌های طرح‌های مختلف سازمان، در سازمان‌های بوروکراتیک و سازمان‌های انطباق‌پذیر را نشان می‌دهد:

پیوستار ویژگی‌های طرح‌های سازمانی

سازمان‌های بوروکراتیک (طرح‌های مکانیکی)	↔	سازمان‌های انطباق‌پذیر (طرح‌های ارگانیکی)
متمرکز	↔ اختیار	غیرمتمرکز
بسیار	↔ میزان قواعد و رویه‌های جاری	کم
محدود	↔ حیطه کنترل	گسترده
تخصصی	↔ ماهیت کارها	مختلط
کم	↔ میزان استفاده از تیم‌های کاری و گروه‌های ضربت	زیاد
رسمی و غیرشخصی	↔ شیوه ایجاد هماهنگی	رسمی و شخصی

میتزبرگ در آثار خود، سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمت‌های مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کنند: (۱) سطح عملیاتی (کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات بر عهده آنان است) (۲) سطح راهبردی (مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند) (۳) سطح میانی (مدیرانی که هسته عملیاتی را به رأس راهبردی متصل می‌کنند). (۴) ساختار فنی (تحلیل‌گران و کارشناسانی که مسئولیت ایجاد شکل‌های معینی از استانداردسازی در سازمان بر عهده آنان است). (۵) ستاد پشتیبانی (افرادی که عهده دار ارائه خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمانند).

طرح‌های سازمانی خاصی که بر حسب نحوه ترکیب قسمت‌های اصلی سازمان شکل می‌گیرند را می‌توان به دو دسته طرح‌های مکانیکی و طرح‌های ارگانیکی تقسیم کرد:

### جدول انواع طرح‌های سازمانی

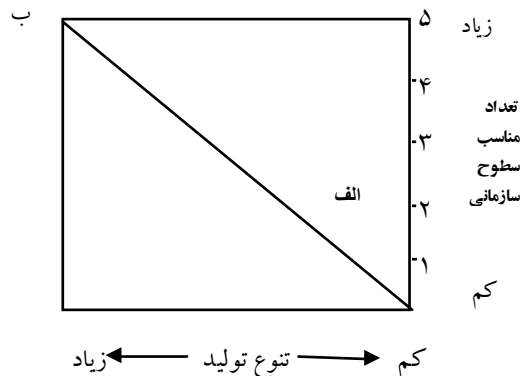
ردیف	نام سازمان	نوع طرح سازمانی	توضیحات
۱	بوروکراسی ماشینی	مکانیکی	این نوع سازمان‌ها اغلب در سازمان‌های «تولید کننده در مقیاس انبوه» و سازمان‌های دولتی متداول‌اند، که از خطوط روشن سلسله مراتب برخوردارند و مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی را به کار می‌گیرند که در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارند.
۲	بوروکراسی حرفه‌ای	مکانیکی	ساخت این نوع سازمان غیرمتمرکز است و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی بر عهده افراد حرفه‌ای است که البته تعداد زیادی از کارکنان ستادی نیز برای انجام امور اداری و کمک به افراد حرفه‌ای استخدام می‌شوند. این طرح برای محیط‌های نسبتاً پایدار ولی پیچیده مناسب است.
۳	بوروکراسی بخشی	مکانیکی	در این طرح با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند. این بخش‌ها بر اساس انواع محصول، مشتری، یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند و مدیریت عالی به کمک ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان، بخش‌های مذکور را هماهنگ می‌کند. این طرح سازمانی در بازارهای متنوع و محیط‌های نسبتاً پایدار کاربردی است.
۴	ساده	ارگانیکی	از یک یا چند مدیر عالی و گاهی اوقات تعدادی مدیر میانی و افرادی که در سطح عملیاتی انجام وظیفه می‌کنند تشکیل می‌شود. مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قابل می‌شوند، به‌طور متمرکز آن‌ها را کنترل نمایند. ساختارهای ساده به خوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیط‌هایی که خیلی پیچیده نیستند انطباق پیدا کنند.
۵	ویژه موقت (ادهو کراسی)	ارگانیکی	در این سازمان‌ها «ضوابط و مقررات» در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند. طرفداران این شیوه طراحی بر این باورند که سازمان‌های متشکل از گروه‌های تخصصی ویژه، در مقایسه با سازمان‌های دارای بخش‌های وظیفه‌ای ثابت، از مطلوبیت بیشتری برخوردارند، همچنین از میزان جابجایی و ترک خدمات کارکنان کاسته می‌شود.

### عوامل اقتضایی و طراحی سازمان:

(۱) **راهبرد (استراتژی):** اگر راهبرد سازمان گرایش به ثبات داشته باشد از طرح‌های سازمانی مکانیکی تر و سازمان‌های بوروکراتیک استفاده می‌شود، و اگر راهبرد سازمان گرایش به رشد داشته باشد، معمولاً سازمان با وضعیتی پیچیده تر و نامطمئن تر مواجه خواهد شد، بنابراین از ساختارهای غیرمتمرکزتر و طرح‌های سازمانی ارگانیکی تر استفاده می‌شود.

(۲) **فناوری:** منظور از فناوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات، و روش‌های مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجی‌هاست. هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت فناوری‌های اصلی سازمان را مدنظر قرار داد.

شکل زیر رابطه تنوع تولید با تعداد مناسب سطوح سازمانی را نشان می‌دهد. در کارخانه الف، تنوع تولید نسبتاً کم و تعداد سطوح ۲ است، در حالیکه در کارخانه ب تنوع تولید زیاد و ۵ سطح سازمانی برای آن پیش بینی شده است.



و دودارد شرکت‌های تولیدی را به سه دسته تقسیم کرد: (۱) تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک (۲) تولید انبوه (۳) فراگرد تولید مستمر. وی از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که باید میان فناوری و ساختار تناسب کافی موجود باشد تا سازمان به موفقیت نایل گردد. در آن زمان کارگاه‌های موفق «تولید در مقیاس کوچک» و «فراگرد تولید مستمر» از ساختارهای منعطف‌تری بهره‌مند بودند، در حالیکه کارگاه‌های موفق در تولید انبوه از ساختارهای مکانیکی‌تر استفاده می‌کردند.

**۳) محیط:** منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر دارند اگر محیط از عوامل نسبتاً پایدار و قابل پیش‌بینی تشکیل شده باشد، استفاده از سازمان‌های بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی بسیار مناسب است، و هر چه محیط از عوامل پویاتری تشکیل شده باشد و پیش‌بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد، استفاده از سازمان‌های انطباقی و طرح‌های ارگانیکی مناسب‌تر است.

**اندازه و چرخه حیات:** در مرحله تولد سازمان، ساختار بسیار ساده‌ای وجود دارد و معمولاً بنیانگذار سازمان آن را اداره می‌کند. در دوران میانسالی، سازمان از ساختاری پیچیده‌تر و رسمی‌تر استفاده می‌کند و در این دوران تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان افزایش و کنترل دشوارتر می‌گردد. در مرحله بلوغ، اندازه سازمان تثبیت می‌شود و ساختار سازمان معمولاً مکانیکی می‌شود، و در این مرحله خطر راحت‌طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می‌کند.

یکی از راه‌های غلبه بر مسئله اندازه بزرگ سازمان این است که به واحدهای کوچک تحت امر مدیر، استقلال قابل ملاحظه‌ای داده شود تا در جهت منافع سازمان بزرگ خود عمل کنند. همچنین با استفاده از ساختارهای موازی ایجاد شده بر مبنای طرح‌های سازمانی ترکیبی «مکانیکی و ارگانیکی»، برای پاسخگویی همزمان به نیازهای «کارایی در تولید» و «استمرار نوآوری» فعالیت می‌کنند. استفاده از ساختارهای موازی منعطف و غیرمنعطف، نظیر ساختار تیمی، و یا کارآفرینی سازمانی، از جمله راه‌های دیگر برای اداره موفق سازمان‌های بزرگ می‌باشد.

**قدرت و توان کنترل:** قدرت در سازمان بر توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم دلالت دارد. قدرت ابعاد سه‌گانه‌ای دارد، یعنی گاهی از «وظیفه» گاهی از «سلسله‌مراتب»، گاهی از «در مرکز بودن» سرچشمه می‌گیرد، در حالیکه اختیار فقط از جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب‌های سازمانی ریشه می‌گیرد. همچنین هر چه فرد از سلسله مراتب

سازمان بالا می‌رود به هسته مرکزی قدرت نزدیکتر می‌شود، و برای اعمال قدرت، داشتن اختیار ضرورت ندارد، زیرا فرد می‌تواند به طور افقی به طرف هسته مرکزی حرکت کند و بدون اینکه ارتقاء یافته باشد اعمال قدرت نماید. در هر سازمانی سه نوع اختیار وجود دارد: ۱) اختیار صفی (جریان ساده و مستقیم که با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد) ۲) اختیار ستادی (ماهیتی مشورتی دارد) ۳) اختیار کارکردی (رابطه‌ای است که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد، با افراد یا واحدهای دیگر برقرار می‌شود).

## فصل نهم: هماهنگی

در ابتدا به چند تعریف می‌پردازیم:

**هماهنگی:** هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی، تنش وجود دارد. **تفکیک:** برای تفکیک خرده سیستم‌های هر سیستم سازمانی، چهار منشأ مشترک مدنظر قرار می‌گیرد: ۱- افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران - که از کوتاه‌مدت تا بلندمدت در نوسان است. ۲- کارها و وظایف متفاوت ۳- تفاوت گرایش‌های اساسی در روابط متقابل شخصی. ۴- تفاوت در ساختار رسمی.

**ترکیب:** ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای درونی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها، از ساز و کارهای ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها استفاده می‌شود. برای هماهنگ ساختن خرده سیستم‌های سازمانی از ساز و کارهای متنوعی استفاده می‌شود. برخی از این ساز و کارها بر ایجاد هماهنگی به صورت عمودی تأکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می‌کنند، مانند تدوین قواعد و رویه‌ها، ارجاع سلسله مراتبی و برنامه‌ریزی. این ساز و کارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد، مناسبند. سایر ساز و کارها بر ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تأکید دارند، مانند برقراری تماس مستقیم میان مدیران، ایجاد نقش رابط، استفاده از گروه‌های ضربت، تشکیل تیم‌های کاری و به کارگیری ساختارهای ماتریسی. این ساز و کارها هنگامی که تفکیک زیاد باشد، بهترین کارایی را دارند. ذکر این نکته ضروریست که اصول ایجاد هماهنگی عبارتند از: اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان، و اصل حیطة نظارت.

**عوامل تعیین کننده حیطة نظارت: ۱)** ویژگی‌های شخصی - بدین صورت که اگر مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد، ممکن است حیطة نظارت گسترده‌تری را ترجیح بدهد. همچنین وجود کارکنان لایق و توانمند استفاده از حیطة نظارت گسترده‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد. ۲) عوامل شغلی - بر این اساس هر چه میزان تنوع وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد، می‌توان حیطة نظارت مدیر را افزایش داد. ۳) متغیرهای محیطی - که به عنوان مثال در فراگردهای تولید انبوه از حیطة نظارت گسترده‌تری استفاده می‌شود.

همچنین هر چه یکنواختی کار افراد، ثبات نسبی وظایف کاری، میزان قوانین و رویه‌های رسمی موجود بیشتر شوند، حیطة نظارت گسترده‌تر می‌شود، و هر چه تمایل کارکنان به نظارت دقیق و میزان وابستگی وظایف کارکنان به یکدیگر بیشتر شود، حیطة نظارت محدودتر می‌شود.

**هماهنگی و فناوری:** انواع گوناگون فناوری، انواع متفاوتی از وابستگی درونی را میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان ایجاد می‌کنند: (۱) وابستگی مجموعه‌ای - که در این حالت، واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی، به طور مشترک در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند، بدون آن که به طور مستقیم باهم مرتبط گردند. (۲) وابستگی ترتیبی - در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است. (۳) وابستگی طرفینی - در این حالت باز داده یک واحد به مثابه داده ورودی واحد دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد و در مرحله بعد ممکن است باز داده واحد دوم به مثابه داده ورودی واحد اول به کار گرفته شود.

**سازوکارهای ایجاد هماهنگی: (۱)** هماهنگی غیررسمی برنامه‌ریزی نشده - که هماهنگی به صورت داوطلبانه بدون برنامه تفصیلی انجام می‌پذیرد. (۲) هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی - که به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان، یا به کارگیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی صورت می‌پذیرد. (۳) هماهنگی بوسیله افراد - که می‌تواند با استفاده از مسئول مشترک و ایجاد واحد هماهنگ کننده صورت گیرد.

**رویکرد اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی:** در سبک بوروکراتیک محافظه کار که مورد حمایت نظریه پردازان کلاسیک و مدافعان بوروکراسی است، بر مستندسازی، تخصص‌گرایی و استانداردسازی رویه‌ها تأکید می‌شود و از ساختاری با سلسله مراتب زیاد و هرم مرتفع، حیطة نظارت محدود، تمرکز زیاد، و هماهنگ کننده‌های رسمی استفاده می‌شود.

در سبک مشارکتی لیبرال‌مآب، ضمن ادعای کشف انگیزاننده‌های اصلی انسان و انتقاد از سبک بوروکراتیک محافظه کار، بر کاهش تخصص‌گرایی، رسمیت کم و طراحی سازمان بر مبنای هدف و حذف مقررات و رویه‌های استاندارد تأکید می‌شود و از سلسله مراتب تخت، حیطة نظارت گسترده، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، و هماهنگ کننده‌های غیررسمی و گروهی استفاده می‌شود. و اما سبک میانه‌رو که بیش از دو سبک قبلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، گاهی از ویژگی‌های سبک محافظه کار و گاهی از سبک لیبرال‌مآب استفاده می‌کند.

**هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی:** یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی افزایش رسمیت است، و همچنین هر چه سازمان‌ها گسترده‌تر شوند، از مستندسازی و رسمیت بیشتری استفاده می‌کنند، و اگر در محیطی پایدار، فناوری و بازار باثبات باشند، باز سازمان‌های گسترده‌تر از ساخت رسمی‌تری استفاده می‌کنند. برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و تخصصی شدن فعالیت‌ها، در بوروکراسی محافظه کار از روش طراحی بر مبنای فراگرد استفاده می‌شود، در حالیکه در سازمان مشارکتی لیبرال‌مآب از روش طراحی بر مبنای هدف استفاده می‌شود و در سبک میانه‌رو، سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی) به کار گرفته می‌شود.

## فصل دهم: مدیریت منابع انسانی

**فراگرد مدیریت منابع انسانی: (۱)** جذب نیروی کار توانمند - برنامه‌ریزی برای کارمندیابی، و انتخاب و استخدام منابع انسانی. (۲) پرورش نیروی کار توانمند - راهنمایی، آموزش، و بهبود منابع انسانی، و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت برای کارکنان. (۳) نگهداری نیروی کار توانمند - جلوگیری از ترک خدمت نیروی انسانی، و حفظ آن‌ها از طریق ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و بهبود روابط کارکنان با مدیریت.

در بیشتر نمودارهای سازمانی، جایگاه مدیریت نیروی انسانی به منزله یکی از مدیریت‌های ارشد سازمان که به‌طور مستقیم با بالاترین مقام سازمان در ارتباط است، مدنظر قرار می‌گیرد.

در فراگرد مدیریت نیروی انسانی پس از پیش‌بینی، کارمندیابی، انتخاب و راهنمایی کارکنان، برای حرکت آنان از طریق ارتقای گردش شغلی (انتقال)، و خروج از سازمان (خاتمه خدمت، اخراج، و بازنشستگی) تدابیری اندیشیده می‌شود.

**برنامه‌ریزی منابع انسانی:** فراگرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی با مرور اهداف و راهبردهای سازمان آغاز می‌شود و می‌بایست به این نکته توجه داشت که برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات مفیدی در قالب جملاتی مکتوب در مورد وظایف و مسئولیت‌های شغلی فراهم می‌گردد. این اطلاعات را می‌توان برای نوشتن یا بهنگام کردن شرح شغل، و تعیین مختصات و شرایط احراز شغل مورد استفاده قرار داد. پس از ارزیابی منابع انسانی موجود و پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز، عرضه و تقاضای پیش‌بینی شده باهم مقایسه می‌شوند.

**تدوین راهبرد برای تأمین منابع انسانی:** مدیر برای رفع نیاز به منابع انسانی باید در مورد دو موضوع تصمیم‌گیری کند: (۱) تأمین نیروی انسانی از داخل سازمان یا از خارج آن (۲) استفاده از مهارت‌های موجود کارکنان یا آموزش آنان. بنابراین چهار راهبرد قابل تصور است: الف) استفاده از نیروی انسانی داخلی، بدون آموزش آنان. ب) استفاده از نیروی انسانی داخلی، پس از آموزش آنان. ج) استخدام نیروی انسانی از خارج، بدون آموزش آنان. د) استخدام نیروی انسانی از خارج و آموزش آنان.

**مهارت‌های مورد نیاز مدیران:** (۱) مهارت فنی (۲) مهارت انسانی (۳) مهارت ادراکی. به‌مراتبی که افراد از سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر ترفیع می‌یابند، نیاز آن‌ها به کسب مهارت ادراکی و مفهومی افزایش می‌یابد، درحالی که ضرورت کسب مهارت‌های فنی و تخصصی برای آن‌ها کاهش می‌یابد.

## فصل یازدهم: مدیریت بازار و بسیج منابع انسانی

بسیج منابع و امکانات سازمانی با توجه به موارد ذیل مورد مطالعه قرار می‌گیرد: الف) بازاریابی (مدیریت بازار) ب) تأمین سرمایه و منابع مالی (مدیریت مالی)، ج) تأمین مواد، وسایل و تجهیزات فنی (مدیریت پشتیبانی) د) استفاده از منابع حقوق و مقررات (مدیریت بررسی قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی)

**مدیریت بازار:** مدیریت بازار عبارتست از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه‌ریزی و کنترل طرح‌هایی که با هدف کسب سطح مطلوبی از معاملات در بازار موردنظر اجرا می‌شود.

وضعیت تقاضا برای محصولات یک سازمان ممکن است به یکی از حالت‌های ذیل باشد: (۱) تقاضای منفی (وضعیتی که در آن بخش‌هایی از بازار در برابر کالا و خدمات سازمان واکنشی بسیار منفی داشته باشند). که در این صورت بر عهده مدیر بازاریابی است که زمینه‌های مثبتی را برای عرضه کالاها و خدمات سازمان فراهم کند و میان عرضه و تقاضای محصول نوعی تعادل ایجاد کند. (۲) فقدان تقاضا، که در این صورت مدیر بازاریابی باید کوشش کند تا هر کالا را به بازار متقاضی آن ارائه دهد. (۳) تقاضای پنهان - هر گاه مردم نیاز شدیدی به استفاده از نوعی خدمت یا کالا داشته باشند، ولی به دلیل عدم وجود آن کالا یا عدم آشنایی با آن، بر این نیاز خود واقف نباشند، که در اینصورت مدیر بازاریابی باید

واحدهای تحقیقات بازاریابی و تحقیق و توسعه را فعال کند. ۴) کاهش تقاضا، که مدیر باید پس از بررسی عوامل بازار تدابیر مقتضی را برای افزایش تقاضا اتخاذ کند. ۵) تقاضای نامنظم، که مدیر باید برای انطباق و هماهنگ ساختن عرضه و تقاضا تلاش کند. ۶) تقاضای متعادل (۷) تقاضای بیش از حد، که در چنین اوضاعی باید هزینه‌های تبلیغاتی بررسی شوند تا در صورت لزوم به میزان قابل توجهی کاهش یابند. ۸) تقاضای مضر، که مدیر باید تلاش کند تا با افزایش آگاهی جامعه در مورد مضرات کالاها و محصولات مذکور، تقاضای آن را کاهش دهد.

**مدیریت مالی:** مدیریت مالی عبارت است از اداره جریان نقدینگی و نظارت بر ثبت دقیق امور مالی و فراگرد انجام تعهدات سازمان، و کنترل گزارشات و اطلاعات مالی به منظور تجزیه و تحلیل فعالیت‌های اقتصادی و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد مالی سازمان.

مباحث تخصصی مدیریت مالی عبارتند از: ۱) امور مالی عمومی ۲) امور سرمایه‌گذاری و اوراق بهادار ۳) امور مالی بین‌المللی ۴) امور مؤسسه‌های پولی و مالی ۵) امور مالی بخش خصوصی.

**مدیریت پشتیبانی:** منظور از مدیریت پشتیبانی، اداره کردن فعالیت‌هایی نظیر «تأمین، نگهداری و عرضه مواد و تجهیزات»، «تدارکات» و «حمل و نقل» است. در اصطلاحات نظامی، منظور از پشتیبانی، فعالیت‌هایی است که برای تأمین نیازهای عملیاتی انجام می‌گیرد.

## فصل دوازدهم: رهبری

بر اساس برخی نظریات، رهبری عبارتست از «اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین». نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد. منابع قدرت دو دسته‌اند: ۱) قدرت‌هایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند. ۲) قدرت‌هایی که مبتنی بر توانایی‌های شخصی مدیرند.

### رویکردهای عمده در مطالعات رهبری:

**۱) خصوصیات و صفات ویژه رهبری:** برخی بر این باورند که رهبران از صفات ویژه و متمایز برخوردارند، برخی از این صفات عبارتند از: هوش، بیان رسا و با نفوذ، بلوغ فکری و وسعت نظر، انگیزه موفقیت‌طلبی.

**۲) رفتار رهبری:** به طور کلی دو نوع رفتار رهبری در این مطالعات بررسی شد. رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه، و رفتار مبتنی بر روابط انسانی.

برخی از این نظریات عبارتند از:

**سبک‌سنج مدیریت:** که توسط بلیک و موتن ارائه شد و درجات مختلف میزان تمایل رهبر به انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی را در ۸۱ حالت ترکیبی نشان می‌دهد. در حالت ۱/۹ کارها به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که تا حد امکان، دخالت عواطف و روابط انسانی در کارآیی سازمان کاهش یابد. در حالت ۹/۱، نیازها و مسائل نیروی انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد و برای ایجاد حسن رابطه تلاش می‌شود تا محیط دوستانه‌ای بوجود آید، ولی کارها با صبر و حوصله انجام می‌گیرند. در حالت ۹/۹ جوی صمیمی و دوستانه و مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل بین کارکنان بوجود می‌آید.

**سیستم‌های مدیریت:** لیکرت و همکارانش، نتیجه مطالعات خود در مورد رهبری را در قالب سیستم‌های چهارگانه ارائه کردند: در سیستم یک، سبک مدیریت بسیار آمرانه است. در سیستم دو، سبک مدیریت دلسوزانه، در سیستم سه

مشاوره‌ای، و در سیستم چهار مشارکتی یا حمایتی است. هر چه سبک مدیریت بسوی سیستم رفتاری چهار متمایل می‌شود، میزان اعتماد و اطمینان مدیر و کارکنان به یکدیگر افزایش می‌یابد و ارتباطات دو طرفه می‌شود.

**۳) رهبری اقتضایی:** برخی از صاحب‌نظران، رهبری را تابع سه عامل «رهبر»، «پیرو» و «موقعیت» می‌دانند.

**نظریه رهبری اقتضایی فیدلر:** فیدلر در تلاش برای ارزیابی موفقیت رهبری، رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را مورد مطالعه قرار داد. به نظر وی مطلوبیت وضعیت با سه متغیر قابل تبیین است: ۱) رابطه رهبر و پیرو (قدرت و نفوذ شخصی رهبر) ۲) ساختاریافتگی کار (میزان یکنواختی یا تنوع کاری) ۳) قدرت منصب و مقام (میزان حمایت مافوق‌ها از مدیر، میزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر). مثلاً اگر یک مدیر متنفد و دارای قدرت شخصی، ضمن بهره‌مندی از حمایت مدیران مافوق، عهده‌دار انجام کاری معین و تعریف شده باشد، می‌تواند از سبک رهبری آمرانه و دستوری استفاده کند.

**نظریه رهبری وضعیتی:** این نظریه بر خلاف سایر نظریه‌های اقتضایی که برای مجموعه‌ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می‌کنند، برای هر وضعیت خاص فقط یک سبک ویژه را تجویز می‌کند. هر سی و بلانچارد میزان بلوغ یا آمادگی کارکنان را به منزله یکی از متغیرهای حائز اهمیت مؤثر بر تعیین سبک رهبری در نظر می‌گیرند. بدین ترتیب چهار سبک رهبری متمایز می‌شوند: ۱) سبک دستوری برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند. ۲) سبک استدلالی - تشویقی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توانایی قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقمندند و اعتماد به نفس دارند. ۳) سبک حمایتی (مشارکتی - تسهیل‌کنندگی) برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط باشد و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردار باشند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین باشد. ۴) سبک تفویضی برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد است و توان تمایل آن‌ها در حد مطلوب است.

**منابع قدرت:** نفوذ نتیجه‌ای است که از بکارگیری قدرت حاصل می‌شود. رابطه قدرت و نفوذ به فعال شدن قدرت فرد بستگی دارد. قدرت‌های ناشی از منصب و مقام عبارتند از: قدرت پاداش دادن، قدرت تنبیه کردن و مشروعیت. قدرت‌های شخصی عبارتند از: خبرگی، صلاحیت، اطلاع داشتن و رابطه داشتن. مدیران هم از منابع مبتنی بر منصب و مقام سازمانی و هم از منابع قدرت شخصی استفاده می‌کنند.

## فصل سیزدهم: هدایت از طریق انگیزش

انگیزش عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. دو عامل شکل‌دهنده رفتار انسان عبارتند از انگیزه و هدف.

**نظریه سلسله مراتب نیازها:** این نظریه توسط آبراهام مزلو ارائه شده است. نیازهای اساسی انسان عبارتند از: نیازهای جسمانی اولیه، نیازهای ایمنی، نیاز به احترام، نیاز به خودشکوفایی. مزلو علاوه بر موارد قبلی دو نوع نیاز و تمایل دیگر را در انسان شناسایی و مطرح کرد: نیاز به دانستن و فهمیدن، نیازهای زیبایی شناختی. (بر اساس ترتیب ارضا)



با ارضای نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح می‌شود. اما این نظریه دارای برخی استثناهاست از جمله: چنین به نظر می‌رسد که برای برخی افراد، نیاز به احترام از نیاز به محبت اهمیت بیشتری دارد، برخی از افراد به طور ذاتی خلاق و مبتکرند و نیاز به خودشکوفایی در آن‌ها از هر نیاز دیگری مهم‌تر است.

**نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده‌ها:** در این نظریه فرض می‌شود که آدمی با عوامل مؤثر بر رضایت شغلی خویش برخوردی دوگانه دارد. گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل، احساس عدم رضایت می‌کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می‌یابد. (عوامل حافظ وضع موجود یا نگهدارنده یا تأمین کننده بهداشت روانی). در کنار این نیازها، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم ارضای آن‌ها بی‌تفاوتند ولی در صورت ارضا آن‌ها برانگیخته می‌شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می‌یابند (عوامل انگیزاننده). این نظریه توسط هرزبرگ ارائه شده است.

در مقایسه نظریه مزلو و نظریه هرزبرگ باید گفت که هر دو سلسله مراتب مشابهی را برای نیازهای انسان مطرح می‌کنند نیازهای مطرح شده در سه سطح اول سلسله مراتب مزلو برای کارکنان خاصیت برانگیزاننده ندارد، در حالیکه نیاز به خودشکوفایی و بخش دیگری از نیازها به عزت نفس در زمره عوامل برانگیزاننده مطرح می‌شوند.

**نظریه X و نظریه Y:** مک گرگور در نظریه‌ای دو ساحتی در مورد انسان، برداشت‌ها، طرز تلقی‌ها و نگرش‌های مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. بر اساس نظریه X، مدیران نسبت به کارگران دید منفی، و بر اساس نظریه Y مدیران نسبت به کارگران دید مثبت دارند. بر اساس این نظریه، مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان دارند، به هدایت کارکنان می‌پردازند، و سبکی را برای رهبری انتخاب می‌کنند که متناسب با مفروضات مذکور باشد.

**نظریه تقویت و اصلاح رفتار:** در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می‌شوند: رفتارهای واکنشی (غیر ارادی)، و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تأکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسان‌ها را مورد توجه قرار داد، به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی‌فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی‌فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آن‌ها را حذف نمود. در این نظریه توجه ویژه‌ای به مفاهیم تقویت و تنبیه می‌شود.

از جمله انتقادات وارد بر این نظریه این است که: برخی بر این باورند که نظریه تقویت تفاوت‌های فردی را در نظر نمی‌گیرد، اصلاح رفتار، نقش انگیزه‌های درونی افراد در انگیزش آنان را نادیده گرفته است، و همچنین فرض می‌شود که رفتارها فقط باید با محرک‌های خارجی تقویت شوند.

**نظریه انتظار:** بر اساس این نظریه، انگیزه هر عمل تحت تأثیر این موارد است: الف) انتظار افراد از نتایج حاصل از یک رفتار معین. ب) جذابیت آن نتایج در ارضای نیازهای مذکور. ج) اعتقاد به امکان‌پذیری تحقق نتیجه.

$$\left[ \text{میزان جذابیت نتیجه} \right] \times \left( \text{میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب می‌انجامد} \right) \times \left[ \text{میزان اعتقاد به اینکه تلاش‌ها به انجام کار منجر خواهد شد} \right] = \text{میزان تلاش و کوشش}$$

بنابراین عملکرد تابعی از انگیزش، توانایی و تلاش است. همچنین رضایت، تابعی از نتایج کسب شده و تصویری که فرد از میزان رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد محسوب می‌شود.

**نظریه برابری:** در این نظریه ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آن‌ها چنین ادعا می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورداری شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند. افراد برای کاهش بی‌عدالتی، راه‌هایی اتخاذ می‌کنند از جمله: میزان آورده‌های خود را تغییر دهند، برای مثال انرژی کمتری صرف کار کنند، و یا سازمان را ترک کنند و .....

ارزش عمده نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت فراگردهای مقایسه اجتماعی را برجسته می‌سازد و تأکید می‌کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند.

**نظریه هدفگذاری:** بر اساس این نظریه اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به اهداف مذکور برانگیخته می‌شوند، بنابراین صرفنظر از نیازها و باورهای انسان‌ها، محیط نقش حایز اهمیتی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسان‌ها، دارد. در این نظریه نکات ذیل مورد توجه قرار می‌گیرند: الف) مواردی که بر چالش‌انگیزی اهداف اثر می‌گذارند (دقت در هدفگذاری، پذیرش هدف، امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف)، ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می‌کنند (توان فرد، تعهد نسبت به هدف، بازخور، دشواری و پیچیدگی کار)، ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به هدف مؤثرند (عوامل میانجی) (هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد، تلاش، پایداری).

برخی از صاحب‌نظران این نظریه را از این حیث که فراگرد انگیزش را بصورت ناقص توصیف می‌کند و بسیاری از عوامل پویایی مؤثر بر آن را نادیده می‌گیرد، مورد انتقاد قرار می‌دهند. انتقاد دیگر آن است که در نظریه هدفگذاری تفاوت‌های فردی نادیده گرفته می‌شود. مورد دیگر این است که در این نظریه به کمیت عملکرد توجه می‌شود و کیفیت عملکرد نادیده گرفته می‌شود.

## فصل چهاردهم: هدایت از طریق ارتباطات

**فراگرد ارتباطات:** ارتباطات فراگردی است که طی آن افراد از طریق انتقال علائم پیام، به ارسال و دریافت معنی مبادرت می‌کنند. در ارتباطات سازمانی علاوه بر عناصر اصلی فرستنده، گیرنده، و پیام، عوامل دیگر نظیر عوامل ایجاد اختلال نیز مطرح می‌شوند.

**ارتباطات یک‌جانبه و دوجانبه:** اگر عکس‌العمل گیرنده پیام ابراز نشود، ارتباطات را یک‌طرفه یا یک‌جانبه می‌نامند ولی اگر وضع به گونه‌ای باشد که گیرنده بتواند نظرات خود را در مورد پیام به اطلاع فرستنده برساند و نسبت به پیام واکنش نشان دهد، ارتباطات را دوجانبه می‌نامند. نتایج نشان می‌دهد که ارتباطات یک‌جانبه سریعتر انجام می‌شود، ارسال پیام در ارتباطات یک‌جانبه آسانتر است، دقت ارتباطات دوجانبه بیشتر است، هنگامی که ارتباطات دوطرفه باشد، گیرنده می‌تواند در مورد میزان تأثیر قضاوت‌ها و پیشنهادات خود، اطلاعات بیشتری به دست آورد.

### انواع مسیرهای ارتباطی:

(۱) ارتباطات افقی - معمولاً از طریق رویه‌ها و روش‌های انجام کار، در میان اعضای واحدها و گروه‌های کاری متعدد و اعضای بخش‌های متنوع صنفی و ستادی برقرار می‌شود. البته این نوع ارتباط ممکن است به ایجاد نوعی ائتلاف کاذب و شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی مخمل بیانجامد. (۲) ارتباطات عمودی - دو صورت از «بالا به پایین» که از مدیریت عالی

شروع می‌شود و «از پایین به بالا» که از کارکنان سطوح پایین شروع می‌شود، صورت می‌گیرد. (۳) ارتباطات مورب - بر نوعی رابطه در کنار ارتباطات افقی (بین همردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مسئولان و کارکنان) دلالت دارد که در آن طرفین ارتباط، از دو سطح جداگانه و از دو حوزه کاری متفاوت، با هم به مبادله پیام می‌پردازند.

**موانع ارتباطات میان افراد:** (۱) موانع ادراکی و شناختی (زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی). (۲) موانع ناشی از نقش اجتماعی (خو گرفتن به نقش خود در گروه). (۳) موانع ارزشی. (۴) موانع زبانی (۵) موانع انگیزشی (۶) موانع ناشی از عدم اطمینان به منابع. (۷) موانع ناشی از عدم وضوح علایم و دریافت علایم متناقض (۸) موانع ناشی از اخلاص در ارتباطات از جمله راه‌ها برای افزایش وضوح پیام‌ها استفاده از بازخور و برگرداندن اطلاعات کافی درباره پیام ارسال شده، و تشریح محتوای پیام و ارائه توضیح کافی در مورد آن می‌باشد.

### سیستم‌های ارتباطات غیررسمی:

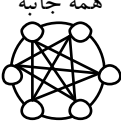
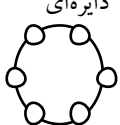
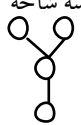
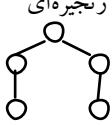
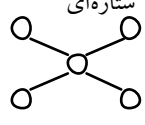
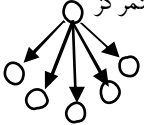
جدول زیر انواع این ارتباطات را نشان می‌دهد.

شکل ارتباط	توضیحات	نوع ارتباط	ردیف
	یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می‌آورد و آن‌ها را بین اعضا منتشر می‌سازد. که به‌ویژه برای انتشار اطلاعات مفیدی که با کار افراد مرتبط نیستند به کار می‌روند.	شبکه انشعابی	۱
	عوامل انتقال دهنده به‌طور تصادفی اطلاعات را دریافت می‌کنند و به‌همین ترتیب منتشر می‌سازند که در زمانی که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشد و مانعی در مسیر انتشار آن‌ها نباشد مناسب است.	شبکه تصادفی	۲
	هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می‌کند و اطلاعات مورد نظر را به آن‌ها می‌دهد. در این شبکه‌ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می‌شود.	شبکه خوشه‌ای	۳
	عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می‌گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می‌دهد. دقت انتقال اطلاعات بسیار پایین است.	شبکه رشته‌ای	۴

انواع شبکه‌های ارتباطی غیررسمی

### سیستم‌های ارتباطات رسمی:

برای اثربخش شدن این گونه شبکه‌های ارتباطی مواردی چون استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات و کاراتر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان توصیه می‌شود.

همه جانبه	دایره‌ای	سه شاخه	زنجیره‌ای	ستاره‌ای	متمرکز	شبکه‌های مقایسه ارتباطی رسمی شاخص‌ها
						
سریع	کند	متوسط	نسبتاً سریع	سریع	سریع	۱ سرعت
نسبتاً خوب	ضعیف	نسبتاً خوب	خوب	خوب	خوب	۲ دقت
فاقد هرگونه ساختار ارتباطی پایدار	فاقد ساختار ارتباطی پایدار	در حال شکل‌گیری	پایدار، ولی در حال شکل‌گیری	پایدار	پایدار (با شکل‌گیری فوری)	۳ ثبات ساختار ارتباطی
نامشخص	نامشخص	نسبتاً بارز	بارز	بارز	بسیار بارز	۴ میزان وضوح جایگاه رهبر
عالی	خیلی خوب	نسبتاً ضعیف	ضعیف	ضعیف	بسیار ضعیف	۵ روحیه افراد

مقایسه کارکردهای شبکه‌های ارتباطی رسمی

**سبک‌های ارتباطات:** سبک‌های ارتباطی تحت تأثیر عوامل پنجگانه قرار می‌گیرند: (۱) دقیق بودن در انتقال پیام، (۲) برقرار کردن ارتباطات باز و دوطرفه، (۳) رک بودن و صراحت داشتن، (۴) گوش شنوا داشتن، (۵) توان برقرار کردن ارتباطات به صورت طبیعی و غیر رسمی.

مشابه سبک‌های رهبری، چهار سبک ارتباطات نیز بکار گرفته می‌شود: (۱) سبک دستوری (۲) سبک ترغیبی (۳) سبک حمایتی (۴) سبک تفویضی. هنگام استفاده از سبک اول، پیام‌ها باید روشن و صریح باشند، زیرا میزان توان و تمایل افراد ناچیز است. هنگام استفاده از سبک تفویضی نیز باید از ارتباط یک طرفه و پیام‌های موجز استفاده شود، زیرا افراد توانمند براحتی مفهوم پیام را در می‌یابند. از سبک ترغیبی برای تغییر نگرش‌ها و افکار عمومی در مورد سازمان استفاده می‌شود. این سبک در بسیاری از سازمان‌های تجاری، سیاسی و مذهبی بکار گرفته می‌شود. از سبک حمایتی برای ایجاد شناخت و برقراری تفاهم و ایجاد روابط سازگار میان افراد استفاده می‌شود، در واقع این نوع ارتباطات برای اجتناب از «موضع تدافعی» برقرار می‌شود. هنگام برقراری ارتباط حمایتی، مدیر باید به توصیف موضوع بپردازد، مسأله خاصی را مدنظر قرار دهد، و ضمن انعطاف‌پذیری مسئولیت کامل گفته‌های خویش را به عهده بگیرد.

## فصل پانزدهم: مبانی کنترل

**کنترل:** کنترل فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تطبیق داده می‌شوند. کنترل امری است که باید به طور مستمر و دائمی بر آن اهتمام شود. فراگرد کنترل از مراحل اولیه اجرای برنامه تا آخرین مراحل آن و حتی گاهی پس از خاتمه آن استمرار می‌یابد. فراگرد کنترل عبارت است از: (۱) تعیین معیارها و ضوابط کنترل، (۲) مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده، (۳) تشخیص میزان انحرافها و بررسی علل بروز آنها، (۴) تنظیم و اجرای برنامه‌ها و عملیات اصلاحی.

معیارها و استانداردهای کنترل بر چند نوعند: الف) کمی - برحسب عواملی نظیر درآمد، هزینه، میزان تولید، و سرمایه تعیین می‌شود. ب) کیفی - برحسب عواملی نظیر کیفیت و مطلوبیت محصولات و خدمات تعیین می‌شوند. ج) مختلط - که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی بوده، برحسب مطلوبیت و کیفیت خدمات و تولیدات تعیین می‌شوند. برخی از روش‌های مورد استفاده برای مقایسه و ارزیابی عبارتند از: الف) روش نمونه‌گیری (هرگاه میزان تولید زیاد باشد). ب) روش مشاهده و مذاکره غیررسمی (هرگاه مشاهده رفتار کارکنان در وضعیت طبیعی راهگشا باشد). ج) روش پیش‌بینی. د) روش گزارش‌گیری.

**تدابیر و وسایل کنترل و نظارت: ۱)** کنترل عملیات - روش‌هایی که در امور تدارکات، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن به کار می‌روند و عملیات مرتبط با تولید را در دوره‌های عملیاتی بررسی می‌کنند. ۲) بودجه - یعنی ارائه برنامه‌های سازمان که از یک مبنای اندازه‌گیری برای کنترل و هماهنگی ساختن استفاده می‌شود. ۳) گزارش‌های بررسی آماری. ۴) گزارش‌های عملیاتی ویژه - این نوع گزارش‌ها صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند. در واقع این گزارش‌ها را به طور غیرمستمر و مقطعی و در موارد استثنایی طبق درخواست مدیران تنظیم می‌کنند. ۵) ارزشیابی عملکرد واحدها. ۶) کنترل مستمر. ۷) کنترل عملکرد مدیریت.

**انواع کنترل: ۱)** کنترل آینده‌نگر - قبل از اجرای عملیات برنامه‌های اصلاحی مناسبی تنظیم می‌گردد و این روش زمانی کاربردی است که امکان دسترسی سریع به اطلاعات دقیق وجود داشته باشد. ۲) کنترل حال‌نگر - عملیات هر مرحله از برنامه در زمان اجرای آن کنترل می‌شوند مانند کنترل امنیت هواپیما در حال پرواز. ۳) کنترل گذشته‌نگر - پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود. ۴) کنترل‌های پیش‌گیرنده - تدوین قوانین و مقررات و استانداردها که رفتارهای کارکنان را محدود می‌سازد. ۵) کنترل‌های اصلاح‌کننده - برای تغییر رفتارها و عملکردهای نادرست بکار می‌روند با این هدف که قواعد باز هم یادآوری شوند.

**سیستم کنترل اصلاح‌کننده:** این نوع سیستم کنترل از طریق شش گام متوالی انجام می‌شود: ۱) تعریف خرده سیستم کنترل‌کننده (یک فرد، یک بخش، یا یک فراگرد)، ۲) شناسایی ویژگی‌هایی که باید کنترل شوند، ۳) تعیین استانداردها و شاخص‌ها، ۴) جمع‌آوری اطلاعات، ۵) مقایسه عملکردها با شاخص‌ها، ۶) تشخیص مسائل و انجام اقدام‌های اصلاحی. **آزمون‌های غربالی:** برای کنترل عملیات، گاهی از آزمون‌هایی که بصورت غربالی تنظیم شده‌اند، استفاده می‌شود. در این آزمون‌ها، وضعیت عملیات در پاسخ به سوال‌هایی که جواب احتمالی آن «بله» یا «خیر» است و حالت غربال‌کننده دارند، ارزیابی می‌شود.

از جمله ویژگی‌های سیستم کنترل مؤثر، ارائه اطلاعات دقیق و صحیح، هدفمند بودن و برنامه داشتن، معقول و مقبولیت، و انعطاف‌پذیری و عینی بودن آن است. همچنین از جمله نکات قابل تأمل در طراحی سیستم کنترلی عبارتند از: شتاب تغییرات محیطی، میزان پیچیدگی، قابلیت سیستم کنترل در آگاه ساختن مدیران از اشتباه‌ها، ضرورت و تفویض اختیار در زمینه کنترل کارکنان (در واقع یکی از علل افزایش تعداد مدیران میانی، کمک به مدیران عالی در زمینه کنترل عملکرد سازمان است).

در پایان باید گفت کنترل دارای مشکلاتی نیز می‌باشد که برخی از آن‌ها عبارتند از: مقاومت کارکنان، تأخیر در ارائه نتایج کنترل، و استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیرمنصفانه.

## فصل شانزدهم: مدیریت بحران و سیستم‌های کنترل راهبردی

**مدیریت بحران:** مدیریت بحران به منزله یک رشته علمی، به طور کلی در حوزه مدیریت استراتژیک قرار می‌گیرد و به طور خاص به مباحث کنترل استراتژیک مرتبط می‌شود. مدیریت بحران از چهار مرحله تشکیل گردیده است:

- ۱) پیش‌بینی و ممیزی بحران، که از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و ضربه‌پذیر استفاده می‌شود. (۲) تلویین برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران، که باید مشخص کرد که دقیقاً در چه شرایطی، چه اقداماتی باید صورت گیرد. (۳) تشکیل گروه مدیریت بحران، که با گروه‌های ضربت در نیروهای انتظامی شباهت دارند. (۴) تکمیل برنامه کنترل بحران از طریق اجرای آزمایشی آن، که در این مرحله استفاده از فنون «شبه‌سازی»، «تمرین عملی»، و «تقلید کردن» بسیار سودمند است.

- در مواجهه با بحران باید گفت که معمولاً دو اشتباه مهم بروز می‌کند: (۱) نادیده گرفتن نخستین علائم هشداردهنده، (۲) انکار وجود مسأله، هنگامی که حادثه ناگوار در حال رخ دادن است.

**انواع سیستم‌های کنترل:** (۱) سیستم‌های کنترل تشخیصی - که از اهداف آن حذف بار هدایت مستمر از دوش مدیران است. چون آزاد ساختن آن قسمت از وقت مدیران که صرف تشخیص وضعیت‌های غیرعادی می‌شد، فرصتی ایجاد می‌کند تا به سایر کارهای خود پردازند. (۲) سیستم‌های کنترل ارزشی - که سازمان‌ها از طریق آن درصددند تا با تبیین ارزش‌ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورند. (۳) سیستم‌های کنترل تحدیدی - که بر این اساس به کارکنان بگوئیم چه کارهایی نباید انجام دهند، بنابراین برخلاف سیستم‌های کنترل ارزشی و تشخیصی می‌باشند و حداقل استانداردهای قابل قبول معین می‌شوند. (۴) سیستم کنترل تعاملی - که به مثابه سیستم‌های رسمی کسب اطلاعات در اختیار مدیران قرار می‌گیرند تا به طور منظم، آن‌ها را در جریان تصمیمات کارکنان قرار دهند.

## پرسش‌های کتاب

### پرسش‌های فصل اول:

- ۱- مدیران کیستند و چه می‌کنند؟
- ۲- کارآفرینی و رهیافت‌های آن را شرح دهید؟
- ۳- وظایف مدیران در سطوح مختلف سازمانی را شرح دهید.
- ۴- فراگرد مدیریت چیست؟
- ۵- روش‌های تحقیق در مدیریت را توضیح دهید؟
- ۶- منابع قدرت ناشی از چه چیزهایی می‌باشد؟
- ۷- اثربخشی و کارائی در مدیریت به چه معنا است؟

### پرسش‌های فصل دوم:

- ۱- استعاره‌های نظریه سازمان را نام برده و تفاوت بین آن‌ها را بیان کنید.
- ۲- نظریه فرانوگرایی در سازمان را تشریح کنید.
- ۳- نقش‌های متفاوت مدیریت از دیدگاه مینتزبرگ چه می‌باشد؟
- ۴- تفاوت رهیافت اقتضایی و دیدگاه وضعیتی در مدیریت چه می‌باشد؟
- ۵- نظریه یادگیری سازمانی را توضیح دهید؟
- ۶- ویژگی‌های نظریه سیستمی در مدیریت را بیان کنید.
- ۷- رهیافت‌های منابع انسانی به مدیریت را توضیح دهید.
- ۸- ویژگی‌های رهیافت‌های سنتی به مدیریت را شرح دهید.

### پرسش‌های فصل سوم:

- ۱- منظور از سلاست فکر در فراگرد خلاقیت چه می‌باشد؟
- ۲- تفاوت خلاقیت و نوآوری چه می‌باشد؟
- ۳- تفاوت هم‌اندیشی مستقیم و هم‌اندیشی غیر مستقیم، در افزایش سلاست فکری چه می‌باشد؟
- ۴- شیوه‌های مختلف تفکر را نام برده و توضیح دهید.

### پرسش‌های فصل چهارم:

- ۱- فراگرد مسأله‌یابی را تشریح کنید.
- ۲- در ارتباط با موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری توضیح دهید.
- ۳- منظور از روش‌های میان‌بر حل مسأله چه می‌باشد؟
- ۴- تفاوت اکتفا به عقلانیت نسبی و اکتفا به راه‌حل رضایت‌بخش در فراگرد تصمیم‌گیری چیست؟
- ۵- منظور از شیوه اصلاح تدریجی در حل مسأله چه می‌باشد؟
- ۶- موانع استفاده از فراگرد منطقی اتخاذ تصمیم را بیان کنید.
- ۷- تفاوت سبک شهود با سبک اندیشیدن در پردازش اطلاعات چه می‌باشد؟
- ۸- دام‌های ادراکی و رفتاری در تصمیم‌گیری را شرح دهید.

### پرسش‌های فصل پنجم:

- ۱- منظور از برنامه‌ریزی چیست و جایگاه آن در بین وظایف مدیریت به چه ترتیبی است؟
- ۲- منظور از استراتژی‌های کلی، اساسی و خرد چه می‌باشد؟
- ۳- تفاوت رویه و قانون چیست؟
- ۴- تفاوت فن ارزش‌یابی و بازنگری برنامه و روش مسیر بحرانی در مدیریت پروژه چه می‌باشد؟
- ۵- انواع رهیافت‌های مختلف در برنامه‌ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید؟
- ۶- سلسله مراتب برنامه‌ها را نام ببرید.

### پرسش‌های فصل ششم:

- ۱- راهبرد و مراتب آن را تعریف کنید.
- ۲- گام‌های عمده فراگرد برنامه‌ریزی راهبردی را نام ببرید.
- ۳- راهبردهای در سطح موسسه یا فعالیت‌های عمده سازمان را تشریح نمایید.
- ۴- منظور از ماتریس بی.سی.جی در تدوین راهبرد در سطح کل سازمان چه می‌باشد؟
- ۵- راهبردهای انطباقی را نام برده و ویژگی‌های سازمان‌های مناسب برای آن‌ها را برشمارید.
- ۶- تدوین راهبرد در سطح عملیاتی سازمان به چه صورت می‌باشد؟
- ۷- دام‌های برنامه‌ریزی راهبردی را نام برده و توضیح دهید.

### پرسش‌های فصل هفتم:

- ۱- منظور از سازماندهی چیست؟
- ۲- تفاوت سازماندهی با ساخت و ساختار سازمانی چه می‌باشد؟
- ۳- صف و ستاد را تعریف و تفاوت آن‌ها را بیان کنید.
- ۴- رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت را بیان کنید.
- ۵- مسائلی که در تقسیم کار عمودی مطرح هستند چه می‌باشند؟
- ۶- مبانی سازماندهی را نام برده و تشریح کنید؟
- ۷- انواع واحدهای ستادی را نام برده و توضیح دهید.
- ۸- مزایا و معایب استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی را بیان کنید.

### پرسش‌های فصل هشتم:

- ۱- منابع قدرت را نام برده و ویژگی‌های هر یک را توضیح دهید.
- ۲- انواع طرح‌های سازمانی را تشریح نمایید.
- ۳- عوامل اقتضایی در طراحی سازمانی چه می‌باشند؟
- ۴- منظور از طراحی سازمانی چه می‌باشد؟
- ۵- نقاط ضعف سازماندهی ماتریسی چه می‌باشد؟
- ۶- فراگرد سازماندهی رسمی را تشریح کنید.
- ۷- معایب سازماندهی بر مبنای بازار را ذکر کنید.
- ۸- ویژگی‌های سازمان‌های ادھو کراسی را نام ببرید.

### پرسش‌های فصل نهم:

- ۱- هماهنگی چیست؟
- ۲- تفاوت سازمان‌های بوروکراسی محافظه‌کار و سازمان‌های لیبرال‌مآب در ایجاد هماهنگی چه می‌باشد؟
- ۳- رویکردهای اقتضایی به هماهنگی و سازماندهی را تشریح کنید.
- ۴- تفاوت هماهنگی برنامه‌ریزی نشده با هماهنگی برنامه‌ریزی شده چه می‌باشد؟



۵- انواع گوناگون وابستگی درونی را که در نتیجه انواع گوناگون فناوری در سازمان‌ها ایجاد می‌شوند را نام برده و توضیح دهید.

۶- اصول ایجاد هماهنگی را نام برده و توضیح دهید.

۷- سه مورد از عوامل تعیین کننده حیطه نظارت، همراه با بیان نوع ارتباط آن‌ها با حیطه نظارت را نام برده و توضیح دهید.

### پرسش‌های فصل دهم:

۱- فراگرد مدیریت منابع انسانی چه می‌باشد؟

۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی شامل چه مراحل است؟

۳- جایگاه مدیریت نیروی انسانی، در نمودارهای سازمانی کجاست؟

۴- مهارت مورد نیاز برای مدیران منابع انسانی چه می‌باشد؟

### پرسش‌های فصل یازدهم:

۱- منظور از تقاضای پنهان چه می‌باشد؟

۲- مدیریت مالی را تعریف کنید.

۳- در کدام یک از انواع تقاضا، وظیفه مدیر بازاریابی کاهش هزینه‌های تبلیغاتی می‌باشد؟

### پرسش‌های فصل دوازدهم:

۱- سبک‌سنج مدیریت که از جمله رویکردهای رفتاری در رهبری می‌باشد را شرح دهید.

۲- سیستم‌های سبک مدیریت را که لیکرت و همکارانش شناسایی کردند توضیح دهید.

۳- نظریه رهبری وضعیتی را شرح دهید.

۴- تفاوت نظریه رهبری وضعیتی را با نظریه رهبری اقتضایی بیان کنید.

۵- رهبری را تعریف کنید.

۶- نظریه رهبری اقتضایی فیدلر را شرح دهید.

۷- منابع قدرت مدیران در سازمان را نام ببرید.

### پرسش‌های فصل سیزدهم:

۱- نظریه هدفگذاری در انگیزش را توضیح دهید و معایب آن را بیان کنید.

۲- در نظریه انگیزشی انتظار، عملکرد و رضایت تابعی از چه چیزهایی می‌باشند؟

۳- نظریه تقویت و اصلاح رفتار در انگیزش را توضیح دهید و انتقادات وارد بر آن را ذکر کنید.

۴- نظریه سلسله مراتب مزلو را با نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده‌ها مقایسه کنید.

۵- انگیزش را تعریف کنید.

۶- ویژگی‌های نظریه انگیزشی سلسله مراتب مزلو را ذکر کنید.

### پرسش های فصل چهاردهم:

- ۱- ارتباطات را تعریف کنید.
- ۲- تفاوت های ارتباطات یک طرفه با ارتباطات دوطرفه را بیان کنید.
- ۳- انواع ارتباطات رسمی و غیررسمی، به همراه تشریح شکل آن ها را توضیح دهید.
- ۴- انواع سبک های ارتباطی را در سازمان نام برده و توضیح دهید.
- ۵- مسیرهای ارتباطی را توضیح دهید.

### پرسش های فصل پانزدهم:

- ۱- کنترل را تعریف کرده و فراگرد آن را نام ببرید.
- ۲- انواع کنترل را نام برده و هر کدام را توضیح دهید.
- ۳- معیارها و استانداردهای کنترل را تشریح کنید.
- ۴- چهارمورد از روش های مورد استفاده برای مقایسه و ارزیابی در فراگرد کنترل را توضیح دهید؟
- ۵- منظور از آزمون غربالی در کنترل عملیات چه می باشد؟
- ۶- چهار مورد از مشکلات کنترل را نام ببرید؟

### پرسش های فصل شانزدهم:

- ۱- منظور از مدیریت بحران چیست؟
- ۲- انواع سیستم های کنترل که در مدیریت بحران کاربردی هستند را نام برده و تشریح کنید.
- ۳- چهار مرحله اصلی مدیریت بحران را تشریح کنید.
- ۴- در مواجهه با بحران معمولاً چه اشتباهاتی رخ می دهد؟