

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اصول سازمان و مدیریت

مدرس: ناهید خوشنویس

پاییز 1398

دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران غرب)

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

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

مدیریت علم است یا هنر

این دو لازم و ملزوم هم هستند. تجربه و علم آموزی و هنر استفاده از آن..... همگی مورد توجه
بوده و همانگونه که هنر از ذات سرچشمه میگیرد داشتن علم، آگاهی های کافی نیز برای یک مدیر
، لازم است.

در واقع هنر، علم را از خشکی درآورده و انعطاف پذیر می کند. علم اگر آکادمیک باشد موفقیت
آن در عرصه مدیریت بیشتر است.

یک مدیر موفق هم باید علم و آگاهی های لازم را دارا باشد و هم هنراستفاده از آن را

بنابراین میتوان نتیجه گیری کرد که یک مدیر موفق با توجه به آنکه هنر ذاتی است اما اگر
مدیریتی آکادمیک و علمی را نیز مد نظر قرار دهد به تکامل در مدیریت خود نزدیک خواهد شد.

اصول مدیریت *هنری فایول*

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

1. برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

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

مراحل برنامه ریزی:

مرحله اول تعیین جایگاه:

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

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

مرحله دوم شناخت مسئله:

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

مرحله سوم تعیین گزینه :

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

مرحله چهارم انتخاب گزینه :

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

مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

مرحله ششم ارزیابی :

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

2. سازماندهی:

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

3. تامین نیروی انسانی :

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

مراحل تامین نیروی انسانی**مرحله اول جذب:**

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

مرحله دوم گزینش:

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

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

مرحله سوم استخدام:

الف: بالقوه موفق ها:

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .

با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند
این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه راداد.

ب: بالفعل موفق ها:

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

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

ج: بخت و اقبال :

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن- قانع تر هستند -مدیر را حتر می تونه به انها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق : تجربه کمتر - خطاهای بیشتر- دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن

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

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

مرحله چهارم ارتقاء:

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

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

آموزش دو دسته است:

1.آموزش هنگام ورود به سازمان

2.آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

مرحله پنجم نگهداری:

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

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

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

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی (وسایل و تجهیزات کار) و محیطی (نور ، گرما ، سرما...) مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد

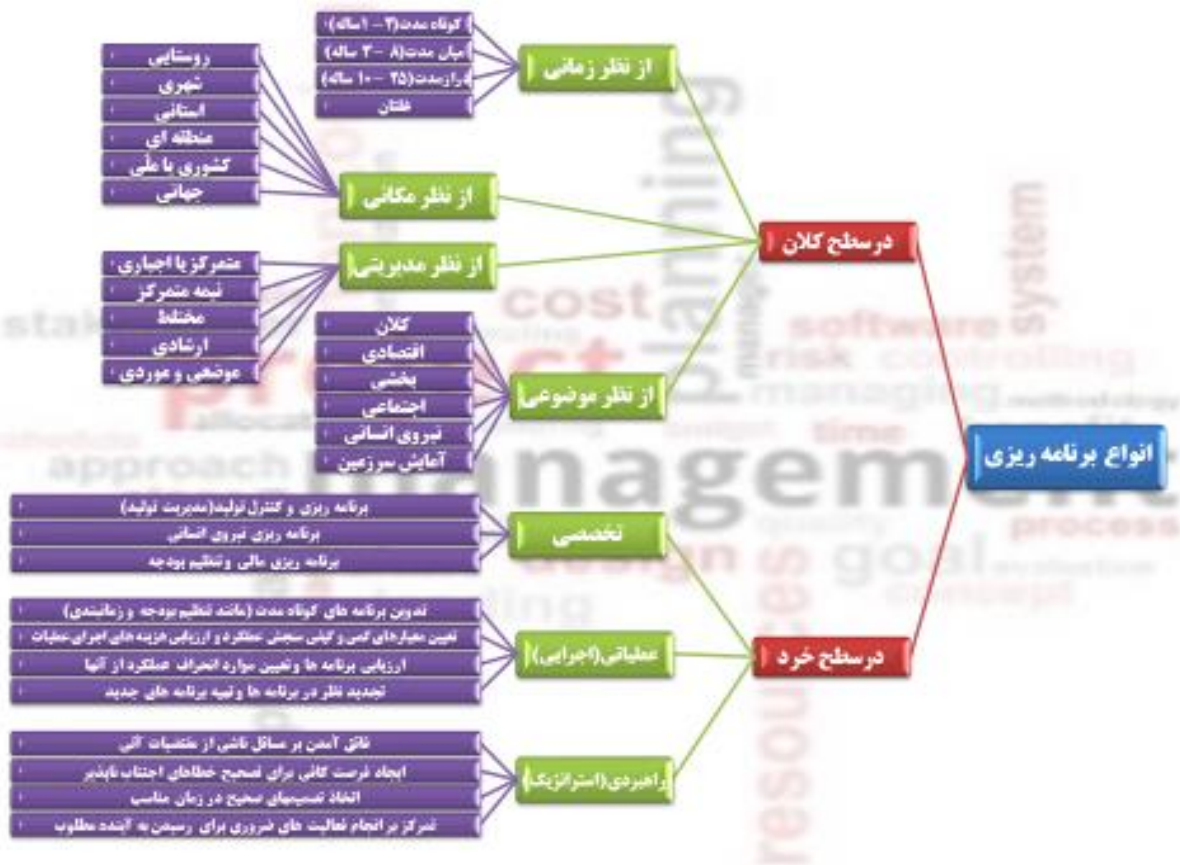
4. رهبری: (هدایت کردن)

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

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

5. نظارت:

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



▪ انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی
در سطح کلان

- الف - برنامه ریزی از نظر زمانی
- ب - برنامه ریزی از نظر مکانی
- ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی
- د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

انواع برنامه ریزی
در سطح خرد

- 1- برنامه ریزی تخصصی
- 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)
- 3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم. در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

1- کوتاه مدت (۲- ۱ساله)

2- میان مدت (۳- ۸ ساله)

3- درازمدت (۱۰- ۲۵ ساله)

4- غلتان.

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

► برنامه ریزی غلتان

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ تا ۱۰ ساله) تا ۳ سال پس از شروع، یک بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از وسعت جغرافیایی تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

- | | | | |
|-----------------|-----------|-----------|-------------|
| ۱- روستایی | ۲- شهری | ۳- استانی | ۴- منطقه ای |
| ۵- کشوری یا ملی | ۶- جهانی. | | |

برنامه ریزی روستایی

► به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از **آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا** و بهبود زندگی و معیشت روستانشینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند. . در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل **بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری** سپرده شده است.

برنامه ریزی شهری

► به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل **نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی** تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً **در اختیار شهرداری ها بوده** و آنها هستند که به عنوان **نهادهی مردمی** برنامه های شهری آماده می کنند.

برنامه ریزی منطقه ای

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است. یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد. در این جا منظور از منطقه عبارتست **از تمام یا بخشی از یک تا چند استان** در برنامه ریزی منطقه ای، سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد. منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.

برنامه ریزی کشوری یا ملی

در برنامه ریزی ملی، برنامه ها و سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک کشور و نحوه ی اجرای آن مشخص می گردد. برنامه ریزی ملی یا کشوری، هر چند سال یکبار (معمولاً هر ۵ سال) برای کل کشور انجام گرفته و شامل کلیه ی سطوح برنامه ریزی کلی، برنامه ریزی بخشی و برنامه ریزی طرح ها می گردد.

ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

► این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۲- نیمه متمرکز

1- متمرکز یا اجباری

۴- ارشادی

۳- مختلط

۵- موضعی و موردی

برنامه ریزی متمرکز (اجباری)

نوعی از برنامه ریزی که در آن میزان تولید، سرمایه گذاری و قیمت ها در سطح بخش های اقتصادی و تا کوچک ترین حد ممکن برای بخش دولتی و بخش غیر دولتی از سوی دولت مرکزی تعیین می شود.

در برنامه ریزی متمرکز دولت تعیین می کند چه باید تولید شود، چه میزان تولید شود و چگونه عوامل تولیدی بین مصارف مختلف توزیع شوند. برنامه ریزی متمرکز در "مرکز" انجام می شود و سپس به بخش های مختلف اقتصاد دیکته می شود.

برنامه ریزی ارشادی

در این برنامه ریزی دولت مطالعاتی را انجام داده و الگوی مناسبی برای تخصیص منابع بدست می آورد.

برای اجرای الگو، دولت از اجبار استفاده نکرده ولی از وسائل تشویقی و اهرمهای پولی و مالی کمک می گیرد.

در واقع دولت با ایجاد زمینه ها علاوه بر اطلاع دادن، اعمال اقتصادی را در جهت های مورد نظر هدایت می کند.

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

- ۱- کلان
- ۲- اقتصادی
- ۳- بخشی
- ۴- اجتماعی
- ۵- نیروی انسانی
- ۶- آمایش سرزمین

برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده تمام نظام اقتصادی کشور است.

اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کوشش هایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند: تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و... تعیین سهم بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً بخش های تولیدی مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.

برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت‌گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه‌هایی که **جنبه رشد و تعالی انسان** را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می‌آورد.

از نظر فرهنگ برنامه‌ریزی، امروزه بخش‌هایی مانند: **ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی‌ها، اوقات فراغت** و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه‌ریزی در این عرصه برنامه‌ریزی اجتماعی خوانده می‌شود.

آمایش سرزمین

آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می‌شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق است.

بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت‌های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی - اجتماعی معاصر، تعریف آمایش را به شکل دیگری ارائه نموده است: **سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر حسب منابع طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد.**

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. این رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

انواع برنامه ریزی در سطح خرد

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می‌باشد :

1- برنامه‌ریزی تخصصی

الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه ریزی راهبردی(استراتژیک)

1- برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد.

الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود.

برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند * اهداف بلند مدت سازمان *
 به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از:
 تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان میباشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

- الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛
- ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛
- ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب
- د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

آشنایی با چند اصطلاح برنامه ریزی در مدیریت



- 1* اس دلبیو او تی/سوات **SWOT**
- 2* کیک آف **Kick-Off Meeting**
- 3* طوفان مغزی **Brainstorming**
- 4* مایل استون **Milestone**
- 5* نمودار گانت **Gantt chart**
- 6* چشم انداز یا دور نما ، ماموریت، هدف ، سیاست و تاکتیک
- 7* هرم مدیریتی
- 8* مدیریت خطریا مدیریت ریسک



SWOT

از دو بخش تشکیل شده است:
 نقاط قوت و ضعف، به مسائل داخلی سازمانی اشاره می کنند،
 در حالی که فرصت ها و تهدیدات بیرون از شرکت و در محیط اطراف وجود دارند.

نقاط قوت یک شرکت می تواند در مدیریت سریع و جامع فرآیند برندینگ، و ضعف های آن می تواند در توزیع محصولات و یا تاخیر پرداخت باشد. این مشکلات و مسائل، درونی هستند و باید به طور مداوم تحلیل و برطرف شوند.

اغلب برای ارزیابی این دو جنبه از مشاوران کمک می گیرند، چرا که بسیاری باور دارند یک "غریبه" می تواند بینش کامل تری داشته و اطلاعات بیشتری را در این موارد در اختیار قرار دهد.

دو عامل خارجی، فرصت ها و تهدیدها، در کنترل سازمان نیست.

محیط بیرونی شامل: رویدادهای اجتماعی، اقتصادی، قانونی، نظارتی، ملی و حتی بین المللی است، باید به طور مداوم برای ردیابی تهدیدات و فرصت ها بررسی و تحلیل شود.

چه موقع از آن استفاده کنیم؟

همانطور که گفتیم این تکنیک بسیار ساده است.

بنابراین می توان از آن در جلسات شروع پروژه های برنامه ریزی استراتژیک (موسوم به جلسات کیک آف) استفاده کرد تا به قول معروف یخ شرکت کنندگان باز شود. البته بسیاری از متخصصان از این تکنیک در تحلیل های پیشرفته هم استفاده می کنند. این تکنیک در عین سادگی بسیار کاربردی و کارآمد است.

نحوه استفاده (برای سازمان ها و شرکت ها)

تعداد چهار برگه مجزا تهیه کنید.

عنوان آن ها را بگذارید قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها.

حالا برای تکمیل هر برگه به سئوالاتی که در ادامه آمده است پاسخ دهید و نتایج را یادداشت کنید.

اگر مثلاً قرار است برای یکی از بخش های یک سازمان از این تحلیل استفاده کنید پسندیده است از مدیران و کارشناسان آن بخش دعوت کنید تا در جلسه ای که به این منظور هماهنگ شده حضور پیدا کنند. بهتر است یک فرد مطلع و متخصص در زمینه استراتژی جلسه را اداره کند.

می توانید از یک وایت برد کمک بگیرید تا نظرات همه را بنویسید و درخصوص ایده های افراد با یکدیگر بحث کنید. دقت کنید که قرار نیست جلسه طوفان مغزی برگزار کنید. بنابراین در مورد ایده های گوناگون باید گفتگو و مباحثه کرد تا به یک نتیجه مطلوب رسید.

▪ برگه قوت ها:

۱- شما چه کارهایی را بهتر از رقبایتان انجام می دهید؟

۲- شما به چه منابع ارزشمندی دسترسی دارید که رقبایتان از آن ها محرومند؟

۳- چه عواملی باعث می شوند فروش خوبی داشته باشید؟

۴- شما را به داشتن چه چیزهایی و چه برتری هایی می شناسند؟

سعی کنید وقتی قوت هایتان را می نویسید دو نوع قوت را شناسایی کنید.

برخی از قوت های شما را بقیه هم دارند. بنابراین داشتن آنها ضروری است و چیزی فراتر از داشته های بقیه نیست بنابراین ارزش کم تری دارد.

برخی دیگر واقعاً برتری شما بر رقبا هستند. این قوتها را علامت دار کنید و از سایر قوتها صرف نظر کنید.

▪ برگه ضعفها:

- ۱- در چه زمینه هایی نیاز دارید که بهتر شوید؟
- ۲- چه عواملی باعث می شوند که نتوانید آنچنان که دوست دارید محصولات/خدمات خود را به فروش برسانید؟
- ۳- دیگران شما را به نداشتن چه ویژگی هایی می شناسند؟
- ۴- فاقد چه منابع با ارزشی هستید؟

▪ برگه فرصت ها:

- ۱- چه شرایط مناسبی پیش روی شما وجود دارد؟
- ۲- چه مجال هایی برای شما وجود دارد؟
- ۳- چه روندهای خوبی را مشاهده می کنید؟

▪ برگه تهدیدها:

- ۱- چه موانعی در برابر شما قرار گرفته است؟
- ۲- رقبای شما دارند چه کارهایی می کنند؟
- ۳- آیا تغییرات گوناگونی که در محیط رخ می دهد شما را تحت فشار قرار خواهد داد؟

مثال:

برای اینکه مفهوم تحلیل سوات (اس دلیو او تی) را بهتر درک کنیم این تحلیل را برای یک بانک انجام می دهیم . فرض کنید یک بانک علاقمند است بدانند که چه قوت ها و ضعف هایی در داخل خود دارد و چه فرصت ها و تهدیدهایی در بیرون برای او وجود دارد.
نتیجه تجزیه و تحلیل سوات می تواند چنین نتیجه ای را برای این شرکت در بر داشته باشد:

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1- کاهش نرخ سود ▪ 2- پایین بودن سپرده های بانکی ▪ ضریب نفوذ اینترنت در کشور ▪ 3- منع قانونی تأسیس شعب فیزیکی جدید 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1- رشد سریع استفاده از تلفن های هوشمند ▪ 2- بهبود شرایط بانکداری در عرصه بین الملل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1- رشد هزینه ها در سه سال اخیر ▪ 2- حجم بالای مطالبات معوق ▪ 3- کیفیت پایین خدمات از دیدگاه مشتریان 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1- انگیزه و تعهد شغلی بالای کارکنان ▪ 2- برند شناخته شده شرکت در کشور ▪ 3- رشد مشتریان شرکتی در سه سال اخیر

داشتن چنین تحلیلی به بانک مذکور کمک می کند تا هم درون خود را به خوبی بشناسد و هم از وضعیت بیرون خبر داشته باشد. بدیهی است یکی از نخستین گام ها برای تبدیل شدن به یک سازمان (اداره، فرد و ...) استراتژیک این است که سازمان (اداره، فرد و ...) تحلیل سوات خود را تهیه کرده باشد.

جلسه آغاز پروژه

Kick-Off Meeting کیک آف

جلسه شروع پروژه فرصتی برای موارد زیر فراهم می کند:

1. معرفی حامی و مدیر پروژه بصورت رسمی
2. معرفی مشتریان و ذینفعان کلیدی
3. مرور محدوده، تعاریف و اهداف پروژه
4. مرور برنامه زمانبندی و مایلستون ها سطح بالا و نقش ها و بودجه
5. مرور ارقام قابل تحویل
6. مرور مشکلات پیش رو
7. تشریح گام های بعدی



این جلسه به حامی پروژه این امکان را می دهد تا تعهد خود را نسبت خروجی های پروژه تثبیت کند. همچنین به مدیر پروژه این امکان را می دهد تا مجددا منشور پروژه را مرور کرده و به سوالات مهم پاسخ دهد تا اطمینان به دست بیاید که درک کافی حاصل شده است و به منظور نهایی سازی برنامه نهایی، گام های بعدی را برای توسعه برنامه کاری و برنامه کنترلی تشریح کند. وجود ذینفعان در این جلسه باعث ایجاد ارتباط و هماهنگی شده و در نتیجه احتمال موفقیت پروژه را افزایش می دهد.

چه کسانی در این جلسه شرکت می کنند:

- مدیر پروژه
- حامیان پروژه
- ذینفعان پروژه

Brainstorming طوفان فکری یا بارش فکری یا اندیشه‌باران

یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در طی آن، با جمع‌آوری فهرستی از ایده‌ها که خودبه‌خود توسط اعضا تولید می‌شود، برای رسیدن به یک جمع‌بندی در مورد یک مسئله تلاش می‌شود. این اصطلاح، اولین بار در سال ۱۹۵۸ توسط **الکس آزبورن** در کتابی با عنوان تخیل عملی محبوبیت پیدا کرد. آزبورن ادعا کرد که برای تولید ایده، طوفان فکری مؤثرتر از کار کردن افراد به‌طور مستقل است؛ هرچند تحقیقات اخیر، این موضوع را زیر سؤال برده‌اند. امروزه از این اصطلاح، برای اشاره کلی به تمام انواع جلسات **ایده‌پردازی** استفاده می‌شود.

طوفان مغزی یا جوشش فکری (الکس آزبورن) Alex Osborn

تیم تبلیغاتی راز فوت

گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می‌آید، مدیر میز گردی تشکیل می‌دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در یک سطح می‌باشند. یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده می‌گیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن موضوع خاص، در جلسه حاضر می‌شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است و اصلاً پایه و رتبه کارمندان مهم نیست. جلسه در پشت میز گرد صورت می‌پذیرد بدون توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار می‌گیرند ریاست نظر همگی را جویا میشود کسی اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت. و در پایان جلسه بهترین ایده‌ها مشخص می‌شود.

مایل استون چیست؟**Milestone**

شاید خیلی از کنترل پروژه ای‌ها بارها کلمه مایلستون را شنیده باشند. مایلستون کاربرد زیادی در برنامه ریزی و کنترل پروژه‌ها دارد... در گذشته به سنگهایی که در کنار جاده وجود داشتند و **مسافت باقیمانده به شهرها را روی آن می‌نوشتند، Milestone یا مسافت نما می‌گفتند.** این کلمه در برنامه ریزی و کنترل پروژه نیز تقریباً به همین مفهوم است.

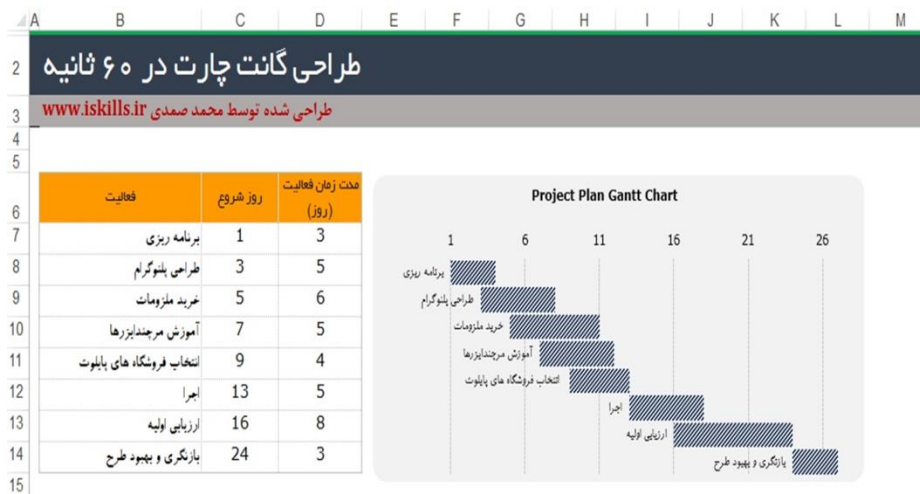
بطور مثال فرض کنید تاریخ اتمام فاز طراحی در پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است و شما می‌خواهید این **زمان را در برنامه ریزی پروژه بطور واضح مشخص کنید** و همچنین در گزارشات پروژه وضعیت آن را ارائه نمایید. بنابراین بهتر است این **تاریخ** را بعنوان یک مایلستون تعریف کرده و در **نمودار گانت** پروژه نمایش دهید. همچنین در گزارشات مدیریتی، استفاده از مایلستونها می‌تواند به مدیران در مشاهده **زمان تکمیل فعالیتهای** مهم پروژه کمک زیادی بنماید.

تعریف مایلستون در مباحث تئوریک مدیریت پروژه " فعالیتی با مدت زمان صفر است که زمان یک واقعه مهم در پروژه را نشان می دهد."

Gantt chart

نمودار گانت در مدیریت پروژه کاربرد بسیار دارد که یکی از محبوب ترین روشهایی است که برای نمایش فعالیت ها و اتفاقات در طول زمان از آن استفاده میگردد.

در سمت چپ این نمودار لیستی از فعالیت ها و در رو به روی آن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت نمایش داده میشود. هر فعالیت با یک مستطیل نمایش داده میشود که از طول و جای قرار گرفتن این مستطیل تاریخ شروع ، پایان و زمانی که صرف آن فعالیت میشود استناد میگردد.



از این نمودار اطلاعاتی همچون:

1. انواع فعالیت ها چه هستند؟
2. چه موقع یک فعالیت شروع و پایان پیدا میکند؟
3. هر فعالیت تا چه زمانی ادامه دارد؟
4. چه فعالیتی با فعالیت های دیگر همپوشانی دارد؟
5. ابتدا و انتهای کل پروژه چه زمانی است؟

نمایش داده میشود. به طور خلاصه میتوان گفت که چارت گانت به ما این امکان را میدهد که بدانیم چه کارهایی در چه زمانی قرار است انجام شوند .

چشم انداز یا دور نما (Vision)



چشم انداز بیانگر نتایجی است که موسسه تحقق بخشیدن به آن را در **دراز مدت هدف قرارداده** است به عبارت دیگر چشم انداز شامل **" آنچه می خواهیم در آینده باشیم "** است .

چشم انداز تصویر آینده شرکت بعد از تحقق ماموریت در افق برنامه می باشد و برای تحقق چشم انداز باید ماموریت را طوری تعیین کرد که آن چشم انداز محقق گردد . مثال : چشم انداز ایران سال 1404

چشم انداز: تصویری از **آینده** است که سازمان می خواهد در زمان مشخصی به آن دست یابد و به تعبیر دیگر چشم انداز عبارتست از **آینده ای واقع گرایانه، ممکن الوقوع و جذاب** برای سازمان که هنوز واقعیت نیافته و می تواند وضعیت نهایی تمام یا بخشی از هدف را به تصویر بکشد.

ماموریت ، رسالت (Mission)

ماموریت در واقع فلسفه وجودی و مقاصد سازمان است رسالت یک سازمان ، مقصود و **منظور منحصر بفرد از ایجاد سازمان است که آن را از سایر سازمان ها جدا ساخته** و دامنه فعالیت های سازمان را روشن می سازد . اغلب سازمان ها ، هدف های کلان و فلسفه وجودی سازمان را در بیانیه رسالت یا بیانیه منظور و مقصود ، مکتوب می سازند.

در واقع رسالت یک سازمان ، ریسمانی است که سایر مفاهیم و فعالیت های سازمان به آن متصل شده و با توجه به آن ، اداره فعالیت های سازمانی ، بصورت مؤثرتری انجام می شود به عبارت دیگر ، رسالت یک سازمان، **چارچوب فعالیت های آن را نشان می دهد.**

اهداف (Objectives)

به نتایجی گفته می شود که در **محدوده مدت زمان معین آرزوی تحقق** آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است . اهداف موسسه در بردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی در جهت آینده است که سازمان به طور یکپارچه سعی دارد آن را تحقق بخشد . هدف جایگاهی است که ماموریت در آن اتفاق می افتد .

سیاست (خط مشی) Policy

خطمشی بیانیه ماموریتی کوچک تلقی شده است.

خطمشی **مجموعه اصول و قواعدی** است که تصمیم‌گیری‌های سازمان را جهت‌دهی می‌کند.

خطمشی‌ها از سوی مدیریت ارشد سازمان چارچوب‌بندی شده‌اند تا به صورت راهکاری برای تصمیم‌گیری عملیاتی عمل کنند. خطمشی در برجسته‌سازی قواعد، ارزش و باورهای سازمان مفید است و به صورت مبنایی برای هدایت فعالیت‌ها است. خطمشی‌ها، با استفاده از عقاید و دیدگاه عمومی چند نفر در سازمان در ارتباط با هر موقعیت، طراحی شده‌اند. به این ترتیب، افرادی که در دامنه این خطمشی قرار می‌گیرند کاملاً درباره اجرای آن توافق دارند. خطمشی‌ها **به مدیریت سازمان کمک می‌کنند که مشخص کند چه کاری، در موقعیت اختصاصی، انجام شود.** این خطمشی‌ها باید به صورت مستمر طی یک دوره طولانی اعمال شوند تا از تناقض‌ها و همپوشانی اجتناب شود.

تفاوت‌های اصلی بین استراتژی و خطمشی

- 1) استراتژی بهترین برنامه به دست آمده از چند برنامه برای نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است. خطمشی مجموعه قواعد و مقررات رایج است که به صورت مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های روزانه استفاده می‌شود.
- 2) استراتژی برنامه عملی است درحالی‌که خطمشی یک اصل عملی است.
- 3) استراتژی‌ها را می‌توان به ازای هر موقعیت اصلاح کرد، بنابراین به لحاظ ماهیت پویا هستند. در مقابل، خطمشی‌ها به لحاظ ماهیت یکنواخت هستند. با این حال، برای موقعیت‌های غیرقابل انتظار انعطاف‌پذیر هستند.
- 4) استراتژی‌ها متمرکز به سمت عمل هستند، درحالی‌که خطمشی‌ها تصمیم‌محور هستند.
- 5) مدیریت ارشد همیشه استراتژی‌ها را شکل می‌دهد، اما استراتژی‌های فرعی در سطح میانی تدوین می‌شوند. در مقابل خطمشی‌ها به طور کلی از سوی مدیریت ارشد ایجاد می‌شوند.
- 6) استراتژی‌ها به عامل‌های محیطی بیرونی می‌پردازند. از سوی دیگر، خطمشی‌ها برای محیط داخلی کسب‌وکار ایجاد شده‌اند.

*** تاکتیک :**

تاکتیک علم اداره ی نیروها در صحنه است . تاکتیک را باید اجمالاً به **شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک** با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیستها قرار می گیرد.
تعاریف دیگر :

برای اینکه بتوان از منابع سازمان به موثرترین شکل استفاده نمود، به تصمیم گیری های کوتاه مدت مطابق با وضعیت که تغییر میکند نیازمندیم که تاکتیک نامیده میشود.
این تصمیمات، **استراتژی های وظیفه ای** و یا استراتژی های زیرین نامیده میشوند.

تفاوت استراتژی و تاکتیک

تفاوت استراتژی با تاکتیک در این است که استراتژی، تصمیمات کلی اختصاص دادن منابع سازمان است، در حالی که تاکتیک در رابطه با حرکت درآوردن این منابع، یعنی به اجرا گذاشتن آنهاست. به این ترتیب تصمیم های تاکتیکی، جزئیات تصمیمات استراتژیک را در بر می گیرد.

به عبارت دیگر تاکتیک ها تصمیماتی در جهت :

1. استفاده مناسب از منابع موجود

2. جزئیات اجرای استراتژی ها

می باشد، به ویژه در خصوص استفاده از منابع، تصمیمات تاکتیکی هفته ای، ماهانه، سالانه، بنا به وضعیت هایی که پی در پی تغییر میابد از نظر گذرانده شده و دوباره برنامه ریزی میشود. اما تاکتیک های معطوف به به کار بستن یا به اجرا گذاشتن استراتژی های کلی هم که به جزئیات رو میکند، اگر ضرورت ایجاب کند تخصیص منابع جدید را تنظیم میکند . در نهایت میتوان گفت تاکتیک ها از اندیشه و اجراهای خیلی ویژه و کوتاه مدت تر شکل میگیرد که از جمله آن ها میتوان به تصمیماتی اشاره کرد که نه تمامی سازمان، بلکه در برگیرنده قسمت های آن است که بیشتر مبتنی بر صرح های مبتنی بر تجربه و تحلیل های درون سازمانی و یک واسطه کمکی در تحقق پذیری استراتژی است.

سطوح مدیریت

مدیران عالی:

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

مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

مدیران عملیاتی (سرپرستی):

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند **سوپروایزر یا مدیران خط مقدم** نیز نام دارند.



مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

معمولا سرپرستان یا همان مدیران عملیاتی بسیار پرکار هستند و سرشان خیلی شلوغ است. این گروه از مدیران معمولا **درگیر فعالیت های نظارتی** می باشند. آنها به صورت مستمر به تعریف و بازتعریف فعالیت هایی برای پرسنل زبردست خود می پردازند. این مدیران باید برنامه های عملیاتی را به طور دقیق اجرا نمایند تا سازمان بتواند به اهداف عالی خود برسد.

این مدیران معمولا دچار کمبود زمان می شوند و وقت کمی برای گزارش نویسی، مطالعه، تحلیل و بازبینی برنامه های اجرایی دارند. مدیران عملیاتی معمولا بیشترین وقت خود را با زیر دستان خود سپری می کنند. به طور کلی می توان گفت که مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را دارند و بیشترین زمان خود را صرف حل چالش ها و مشکلات فراروی سازمان شان می کنند.

مدیریت میانی

سطح بعدی از سطوح مدیریتی، مدیریت میانی می باشد. **مدیران میانی به مدیران عالی** گزارش می دهند. همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود، مدیران میانی فعالیت های عملی کمتری دارند ولی ناچار هستند، فعالیت فکری بیشتری را انجام دهند. آنها وظیفه دارند که بر **کار سرپرستان نظارت و مدیریت** نمایند. مدیران میانی در حقیقت واسطه ای بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی می باشند. مدیران میانی بیشترین زمان خود را صرف آنالیز داده و آماده سازی اطلاعات برای بهبود در فرآیندهای تصمیم گیری مدیران عالی می نمایند. آنها زمان زیادی را صرف جلسات می کنند. یک مدیر میانی باید شنونده خوبی باشد تا بتواند بهترین گزارشات را به مدیران عالی ارائه نماید. مدیران میانی وظیفه برنامه ریزی های میان مدت را برعهده دارند. این در حالی است که مدیریت عالی برنامه های جامع تر و بلند مدت تر را آماده می نماید. مدیر میانی شیوه انجام کار توسط سرپرستان و واحدهای زبردست آنها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد و سعی می کند کوچکترین تغییرات در نرخ های بازدهی را مورد رصد قرار دهد و گزارشات جامعی را به مدیران عالی ارائه دهد.

مدیریت عالی

معمولا مدیری که در سطح عملیاتی و میانی موفق بوده است، شانس بیشتری برای موفقیت در مدیریت عالی یک سازمان را خواهد داشت. بخش گسترده ای از کار مدیران عالی مشابه مدیران میانی می باشد. با این تفاوت که مدیران عالی معمولا به برنامه ریزی های جامع تر و بلندمدت تر می پردازند و حوزه فعالیت گسترده تر و متنوع تری را دارند. مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای تابعه را زیر نظر قرار می دهند و سعی می کنند با مدیران سطوح پایین تر تعامل مناسبی را برقرار کنند.

این تعاملات و ارتباطات قوی می تواند به آنها در شناسایی مشکلات و راه حل ها کمک قابل توجهی بنماید. از دیگر سو، مدیران عالی وظیفه برقراری ارتباط با مدیران خارج از سازمان (نظیر شرکت های همکار، رقبا، مشتریان، شرکای کلیدی و...) را هم برعهده دارند. آنها باید توانایی های بالایی در شناخت موقعیت ها و چالش ها داشته باشند و در عمل **مدیریت ریسک** را در تمامی فعالیت های خود پیاده سازی نمایند.

مدیریت خطر یا مدیریت ریسک

مدیریت ریسک یکی از قسمت های محوری **مدیریت استراتژیک** هر سازمان به شمار می رود. این شیوه شامل فرایندهایی است که از طریق آن سازمان ها می توانند به صورت روشمند **خطرهای مرتبط** با فعالیت هایشان را **شناسایی** کنند. مدیریت ریسک به فرایند **شناسایی، تحلیل و پاسخ** به عوامل **خطر ساز** گفته می شود که در **طول عمر یک پروژه ممکن** است رخ بدهند.

اگر مدیریت ریسک به درستی انجام شود می تواند با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی پیش گیری کند.

برای روشن شدن این موضوع به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید برای انجام یک فعالیت در شبکه، به توسعه ی فناوری جدیدی نیاز است. **مدیر پروژه** یک برنامه ی زمان بندی شش ماهه برای آن تنظیم می کند، اما نظر کارکنان فنی این است که این کار حداقل به ۹ ماه زمان نیاز دارد.

اگر مدیر پروژه فردی پیشگام باشد و به موقع دست به کار شود، تیم پروژه می تواند بلافاصله یک برنامه ی اضطراری تدوین کند. در این صورت پیش از موعد مقرر، مشکل زمان حل خواهد شد. در غیر این صورت تیم پروژه (که هیچ برنامه ی اضطراری ای تدوین نکرده است) نمی تواند کاری انجام بدهد. در حالی که بسیاری از کارها ناتمام مانده است، مهلت انجام پروژه به پایان می رسد و مدیر پروژه تازه به فکر مدیریت بحران می افتد. به این ترتیب وقت ارزشمند اعضای تیم به سادگی هدر می رود.

مدیریت صحیح ریسک نه تنها احتمال رخ دادن آن، بلکه دامنه ی تأثیرات آن را نیز کاهش خواهد داد.



دیدگاههای متداول در برنامه ریزی

از میان دیدگاهها یا رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

1. برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل
2. برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا
3. برنامه ریزی بر مبنای هدف
4. برنامه ریزی بر مبنای استثنا
5. برنامه ریزی اضطراری
6. برنامه ریزی اقتضایی

1 - برنامه ریزی از "داخل به خارج"

و برنامه ریزی از "خارج به داخل"

در برنامه ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می شود که سازمان در حال حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد.

برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند ولی می تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد.

در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و برای استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد.

در اکثر سازمانها برنامه ریزی باید با اتخاذ

ترکیبی از هر دو رهیافت انجام شود

تا بیشترین نتایج حاصل شود.

به طور کلی، برنامه ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن

یافتن بهترین شیوه انجام کار است

برنامه ریزی از خارج به داخل، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فرد انجام دهد و هدف این

برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

2 - برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی)**و برنامه ریزی از پایین به بالا**

در برنامه ریزی از بالا به پایین سلسله مراتب سازمانی، ابتدا مدیر عالی هدفهای کلان را تعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چارچوب هدفهای کلان، برنامه های خود را تدوین کنند. در حالی که برنامه ریزی از پایین به بالا، با تدوین برنامه هایی شروع می شود که در سطوح عملیاتی شکل می گیرند بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.

3 - برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه**(management by objective)**

در این زمان آنچه سازمان ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش های گروهی را شکل بخشد و

تلفیقی بین هدف های فردی و سازمانی بوجود آورد . و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد.

مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکان پذیر می سازد.

در این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل، هدف گذاری منظمی انجام می گیرد.

برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی ، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف ، تعهد قوی تری را در کارکنان ایجاد می کند ، تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف گذاری کرده و آنها را به زیر دستان تحمیل کند .

مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

➤ مرحله اول : تعیین رسالت و ماموریتها

➤ مرحله دوم: تعیین نتایج مورد انتظار (تعیین اهداف عملیاتی)

1- واضح و دقیق باشند 2- قابل حصول باشند 3- چالش برانگیز باشند 4- قابل اندازه گیری باشند 5- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند 6- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

مرحله سوم: تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات

مرحله چهارم: تعریف هدفهای عملیاتی

مرحله پنجم: تنظیم برنامه های عملیاتی

مرحله ششم: کنترل عملیات

4 - برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء

(management by exception)

به این معنی که تعیین هدف، تخصیص منابع و روش های انجام کار را سرپرستان واحدها انجام می دهند و مدیران عالی، هنگامی دخالت می کنند که جریان عادی امور دچار اختلال شده باشد. اصل بر این است که کارکنان امور را سازماندهی کنند و روش های تعیین هدف را مشخص کنند و هر جامشکلی ایجاد شد، مدیر مشکل را حل کند. به عبارتی در این روش اصل بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان است. در مدیریت بر مبنای استثناء برای تصمیم گیری فقط انحرافات مهم از خط مشی ها و روش ها باید به اطلاع و نظر مقامات بالای سازمان برسد. ابزارهای اساسی و متداول در برنامه ریزی بر مبنای استثناء: بودجه هزینه های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری)

5 - برنامه ریزی اضطراری**Emergency Planning**

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس العملها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

6 - برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی «گزینه های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد. در چنین محیط هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی را ضروری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود

به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می آید.

مراحل عمده برنامه ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی، مراحل برنامه ریزی باید به گونه‌ای طراحی شود که پاسخگوی سوالات زیر باشد:

- 1- کی (انجام دهنده کار)
- 2- کجا
- 3- کی (چه وقت)
- 4- چرا
- 5- چه
- 6- چگونه
- 7- کدام

بنابراین مراحل عمده برنامه ریزی به صورت زیر است:

- 1- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)
- 2- تعیین اهداف کوتاه مدت
- 3- کسب اطلاعات کامل دربارهٔ فعالیت‌های ضروری
- 4- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات
- 5- ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده
- 6- بررسی گزینه‌ها و برنامه‌های جایگزین
- 7- ارزیابی گزینه‌های گوناگون
- 8- انتخاب گزینه مناسب
- 9 - تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی
- 10- تنظیم توالی فعالیتها و جداول زمانی
- 11 - بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی
- 12 - ارزیابی میزان پیشرفت کار

بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

تاریخچه:

مدیریت از آغاز حیات بشریت وجود داشته که تا قبل از قرن 18 مدیریت بصورت عادی روزمره در جریان بوده است. اما پس از قرن 18 و شروع انقلاب صنعتی مدیریت علمی مطرح شد.

مکاتب مدیریت:

مدیریت کلاسیک.

نئو کلاسیک

سیستمی

اقتضایی

مدیریت کلاسیک :

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

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

هدف اصلی این مدیریت ، کارایی است.

(کارایی: یعنی تلاش برای رسیدن به هدف اما با کمترین هزینه. زمان. انرژی نیروی انسانی)

تیلور معتقد بود که هدف برای مدیر کارایی است یعنی استفاده از حداقل امکانات و بیشترین بهره برداری

مکتب تیلوریزم :

مکتبی است که بعدها به نقد از مکتب تیلور پرداخت و معتقد بود که انسان ماشین نیست و نباید به دید یک ابزار به انسان نگاه کرد

آدام اسمیت و چارلز بابیج (تقسیم کار) :

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

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

نهایتا تخصص گرایی و تقسیم کار باعث شد که :

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

صرف جویی در زمان شود و سرعت کار بالا رود

هر شخصی بعد از یادگیری و تخصصی کار کردن، خودش امور محوله خود را انجام می دهد و خلاقیت و ابداع دارد

لیلیان و فرانک گیلبرت (حرکت سنجی)

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

حرکات غیر ضروری باعث خستگی غیر ضروری می شود ، که حذف این حرکات باعث می گردد انرژی کمتری از بین رود

هنری گانت: (سیستم حقوق و پاداش قرن 19)

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

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

ماکس وبر (انواع قدرت)

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

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

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

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

کدام از این سه قدرت بهتر می باشد و چرا؟

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

بهترین سازمان از نظر آقای ماکس وبر

سازمان بروکراسی است که باید شرایط زیر را دارا باشد:

وجود سلسله مراتب : باید جایگاه ها و پست ها بصورت سلسله مراتب باشد.

آموزش و ارتقاء کارکنان

تخصص گرایی و تقسیم کار

قدرت قانونی : قدرت اعمال شده باید قدرت قانونی باشد.

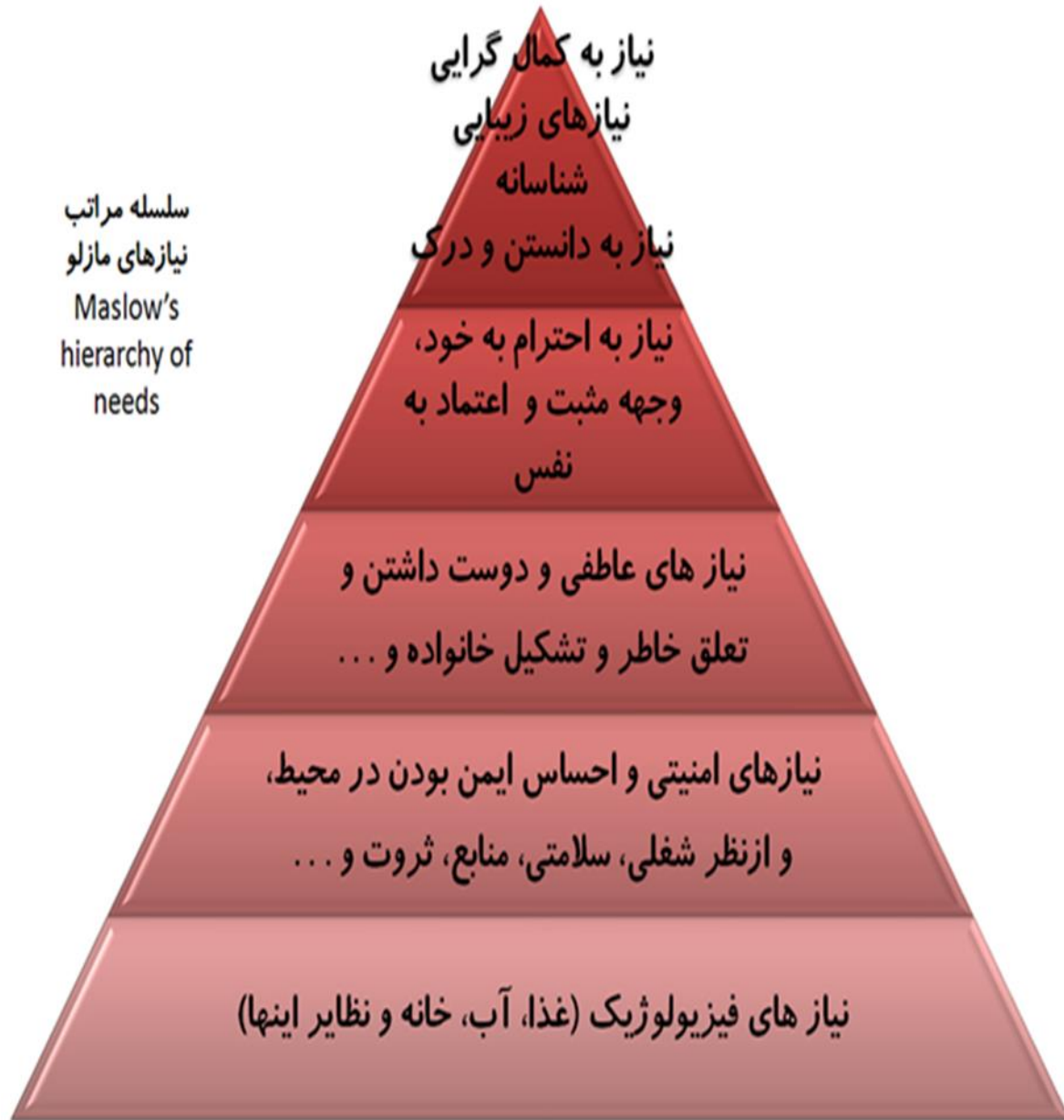
وجود قوانین و مقررات مشخص

2-مدیریت نئو کلاسیک (رفتارگرایی یا انسان گرایی)**مطالعات هائورن**

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

التون مایو روی عوامل ارگونومیکی تحقیقات کرد ومتوجه تاثیرات آن در سازمان شد (عوامل و ابزارهای فیزیکی ومحیطی) ، او در تحقیقات خود ثابت کرد عوامل ارگانومیکی (مانند چاشت روزانه ، واگذاری مسئولیت ، نظارت غیر مستقیم و کنترل نامحسوس) باعث ایجاد کارایی بیشتردر کارکنان و سازمان می گردد و باعث بوجود آمدن دوره ای جدید در مدیریت به نام مدیریت نئوکلاسیک گردید

پدر مدیریت نئو کلاسیک آقای التون مایو می باشد



آبراهام مازلو (هرم سلسله مراتب نیاز های)

سلسله مراتب نیازها

آبراهام مزلو، ایده سلسله مراتب نیازها را در کتاب خود به نام «انگیزه و شخصیت» در سال 1943 مطرح نمود. او هدف و آرمان اصلی انسان را و تربیت و تقلای او را دست یافتن به مرتبه والای انسانی و همانا تحقیق خویشتن یا خود شکوفایی می داند. وی مراتبی را برای دسترسی به این آرمان به صورت سلسله مراتب نیازها تدوین نموده است. سلسله مراتب نیازهای مزلو غالباً به صورت یک هرم نشان داده می شود. در سطوح پائین تر هرم، ابتدائی ترین و پایه ای ترین نیازها و در بالاترین سطح هرم، نیازهای پیچیده تر قرار دارند. طبق تعریف مزلو، پنج سطح مختلف در سلسله مراتب نیازهای انسان وجود دارد:

1- نیازهای فیزیولوژیکی یا نیازهای جسمانی

این نیازها شامل ابتدایی ترین و اساسی ترین نیازهایی هستند که برای ادامه بقا ضرورت دارند، مثل آب، هوا، غذا و خواب مزلو عقیده داشت که اینها اساسی ترین و غریزی ترین نیازها در سلسله مراتب نیازها هستند زیرا تا اینها برآورده نشوند بقیه نیازها در اولویت قرار نمی گیرند.

2- نیازهای امنیتی

نیازهای امنیتی نیز برای بقا اهمیت دارند اما به اهمیت نیازهای فیزیولوژیکی نیستند. نمونه هایی از نیازهای امنیتی عبارت است از تمایل به داشتن شغل ثابت، بیمه پزشکی، همسایگان بی خطر و سرپناهی در مقابل محیط

3- نیازهای اجتماعی یا نیازهای تعلق پذیری و عشق

این نیازها شامل وابستگی، تعلق خاطر، عشق و عاطفه است. به عقیده مزلو این نیازها کمتر از نیازهای فیزیولوژیکی و نیازهای امنیتی، اساسی هستند. روابط دوستانه، وابستگی عاطفی و روابط خانوادگی به ارضاء این نیازها کمک می کند. عضویت در گروه های اجتماعی، محلی و مذهبی نیز چنین اثری دارد

4- نیازهای احترامی

پس از ارضاء نیازهای فیزیولوژیکی، امنیتی و اجتماعی، نیاز به مورد احترام واقع شدن، اهمیت فزاینده ای می یابد. این نیازها شامل نیاز به چیزهایی است که در احترام به خود، ارزش های شخصی، شناخت اجتماعی و پیشرفت، انعکاس می یابد. مازلو در کتاب انگیزش و شخصیت در توضیح نیاز به عزت نفس می گوید: همه افراد جامعه ما (بجز برخی بیماران) به یک ارزشیابی ثابت و استوار و معمولاً عالی از خوشان، به احترام به خود یا عزت نفس یا احترام به دیگری تمایل دارند ولی در جای دیگر می گوید: این سطح از نیازها را می توان در دو مجموعه فرعی طبقه بندی کرد اول اینکه آنها عبارت از: تمایل به قدرت، موفقیت، کفایت، سیادت، شایستگی،

اعتماد در رویارویی با جهان، استقلال و آزادی. دوم اینکه در ما چیزی هست که می‌توانیم آن را تمایل به اعتبار و حیثیت (که آن را احترام دیگران نسبت به خودمان می‌توان تعریف کرد)، مقام، شهرت، افتخار، برتری، معروفیت، توجه و اهمیت و حرمت یا تحسین بنامیم مازلو در مورد پیامدهای عدم ارضای این سطح از نیازهای پنجگانه می‌نویسد: بی‌اعتنایی به این نیازها موجب احساساتی از قبیل حقارت، ضعف و درماندگی می‌شود که این احساسات نیز خود به وجود آورنده دلسردی و یاس اساسی خواهد شد و یا اینکه گرایش‌های روانی نژندی یا جبرانی را به وجود خواهد آورد. ارزشیابی ضرورت اعتماد به نفس بنیادی و درک این مطلب را که مردم بدون آن چقدر احساس درماندگی می‌کنند و می‌توان از طریق مطالعه روان نژندی ناشی از ضربه شدید روحی بدست آورد.

5-نیازهای خودشکوفایی

این بالاترین سطح نیازها در سلسله مراتب مزلو است. انسان‌های خودشکوفاء، افرادی هستند خودآگاه، علاقه‌مند به رشد شخصی، کم‌توجه به عقاید دیگران و علاقه‌مند به ارضاء توانائی‌های بالقوه خود. مزلو به این نتیجه رسید که افراد خود شکوفاء دارای چند خصیصه مشترک اند. واقعیت را به خوبی درک کرده و قادرند شرایط مبهم را تحمل کنند. خود و دیگران را آنچنان که هستند قبول می‌کنند. در اندیشیدن و رفتار خود جوشند. بیشتر مسئله مدارند تا خود مدار. از بذله‌گویی بر خوردارند. بسیار خلاقند. به سادگی هم‌رنگ جماعت نمی‌شوند. به شادکامی انسان‌ها علاقه‌مندند. از تجربه‌های اساسی زندگی عمیقاً لذت می‌برند. بیشتر با مردمان معدودی روابط عمیق و ارضا کننده دارند تا با تعداد زیادی از مردم. قادرند به نحو عینی به زندگی بنگرند

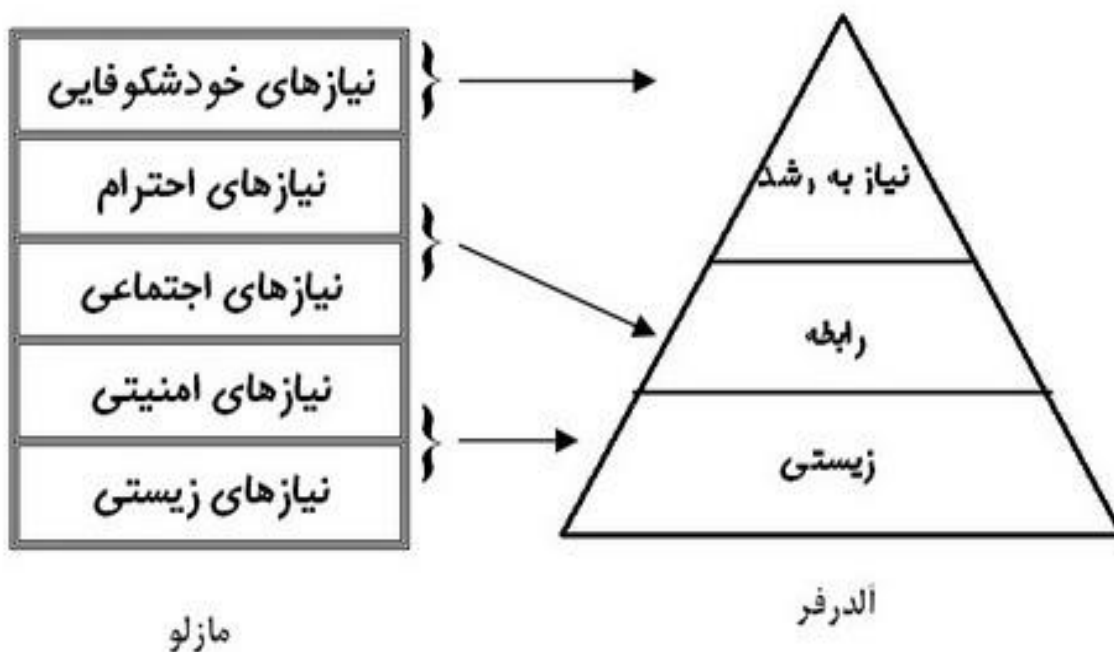
می‌توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی پنداشت که باید پیش از رفتن به پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم، روی پله دوم گذاشت، الی آخر. از این رو، پایین‌ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی تحقق خود پدیدار شود. بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای چهار نیازی است که در سطوح پایین‌تر این سلسله مراتب قرار گرفته‌اند. به دیگر سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی‌ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما مرتبه‌ای است که او احساس می‌کرد که معدودی از انسان‌ها، براساس شالوده‌ای استوار، به آن رسیده و در آن متمکن شده‌اند. با توجه به اینکه در الگوی مزلو، هر مرحله به مرحله قبلی وابسته است، هر فرد باید در هر مرحله جدید از زندگی خود، تا اندازه‌ای این نیازها را از نوازیایی کند. می‌توان سلسله مراتب نیازهای مزلو را چون نردبانی پنداشت که باید پیش از رفتن به پله دوم پای خود را روی پله اول و پیش از پله سوم، روی پله دوم گذاشت، الی آخر.

از این رو، پایین‌ترین و نیرومندترین نیاز، باید پیش از بروز نیاز طبقه دوم برآورده شده باشد و سلسله مراتب به همین ترتیب پیش برود تا پنجمین یا نیرومندترین نیاز، یعنی تحقق خود پدیدار شود.

بدین ترتیب، شرط اولیه دست یافتن به تحقق خود، ارضای چهار نیازی است که در سطوح پایین‌تر این سلسله مراتب قرار گرفته‌اند. به دیگر سخن، تحقق خود (خودشکوفایی) عالی‌ترین سطح سلسله مراتب مزلو است، اما

مرتبہ ای است کہ او احساس می کرد کہ معدودی از انسان ہا، براساس شالودہ ای استوار، بہ آن رسیدہ و در آن متمکن شدہ اند.

با توجہ بہ اینکہ در الگوی مزلو، ہر مرحلہ بہ مرحلہ قبلی وابستہ است، ہر فرد باید در ہر مرحلہ جدید از زندگی خود، تا اندازہ ای این نیازہا را از نو ارزیابی کند.



تفاوت نظریهٔ مازلو و آلدرفر :

- 1 - در نظریهٔ مازلو تا یک نیاز برطرف نشود، بہ نیاز بعدی نمی‌رویم، اما در نظریهٔ آلدرفر بہ‌طور همزمان نیازہا را برطرف می‌کنیم.
- 2 - در نظریهٔ آلدرفر نیازہا سلسلہ مراتبی نیست.

انتقادات وارد بر نظریهٔ مازلو :

- 1 - حدود در آن مشخص نیست (نیاز افراد متفاوت است)
- 2 - احترام از دیدگاہ دیگران دلایل مختلفی دارد. احترام در بعضی وراثتی است و برخی دیگر آن را کسب می‌کنند (اکتسابی)

نظریه آقای مک گریگور (تئوری X و Y)

افرادی که سازمانها کار میکنند دو دسته اند :

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

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

نظریه مکتب سیستمی:

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

در هر سیستم سازمان:

1- نیروی انسانی (مدیر. کارمند)

2- ابزارالات،

3- زمان

4- بودجه (هزینه مالی و سرمایه گذاری و هر گونه مساله مالی وجود دارد)

همه این عوامل باید دست به دست هم بدهند تا در نهایت سیستم به هدف خود برسد. سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته میشود.

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

تئوری عمومی سیستم ها

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

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

سیستم بسته: مجموعه ای است که اعضاء آن درون سازمانی است و با سازمان های دیگر ارتباط برقرار نمی کنند و معمولا این سازمان ها خودشان را ایده آل می دانند و عملکرد سازمان را بهترین نوع می دانند و حاضر نیستند با سازمانهای دیگر تعامل برقرار نمایند این سازمان خود خط و مشی می دهد و بدان عمل میکند مانند مرداب است و هیچ جریانی ندارد و بعد از مدتی نابود می گردد البته رقیب ها آن را نابود می کنند

(3 عامل وجه تمایز سیستم های باز و بسته)

1. بازخورد - 2. هم پایانی و چند پایانی - 3. آنتروپی

1. بازخورد:

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

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

2- هم پایانی:

سیستم باز از چند روش استفاده می کند تا به هدف خود برسد و بهترین روش را انتخاب میکند تا به یک پایان خوش برسد. تک بعدی نمیشود. از مسیرهای مختلف به یک هدف میرسند مسیرها را بررسی میکند تا با کمترین هزینه کمترین بودجه کمترین نیروی انسانی راه و روشی بهتر برای رسیدن به هدف پیدا میکند .

چند پایانی:

سیستم بسته چند پایانی است . یعنی افراد از یک مسیر شروع نمی کنند ، هدف یکی نیست ،هدف مشخص نشده است .ضعف مدیریت وجود دارد و در نهایت هر کس از مسیر دلخواهش حرکت می کند و هرکس مسیری را طی کرده ونهایتا آن را به پایان می رساند و چون مسیرها متعدد است پس پایان های متعددی داریم . در این سیستم هرج و مرج است

3- آنتروپی:

آنتروپی در لغت به معنای تمایل به نابودی ، بی نظمی ، و بی انگیزه و بی اراده بودن است در سیستم بسته آنتروپی مثبت + است چون با سیستم های دیگر در ارتباط نیست رو به نابودی میرود. اما در سیستم باز آنتروپی منفی _ است وگاهی اوقات خنثی است چون مدام در حال جنب و جوش و تبادل اطلاعات است و در جا نمیزند.کسی که در حال ارتباط برقرار کردن با دیگران است آنتروپی منفی است

نظریه نوربرت وینر :

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

4- مکتب مدیریت اقتضایی :

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

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

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

عوامل موثر بر نوع رهبری:**الف. نیروهای موجود در رهبر:**

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

1) ارزش

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

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

2. میزان ابهام:

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

هر چه میزان ابهام کمتر و اعتماد کمتر به سمت رییس محور می رود. میزان اعتماد هم در همین فاکتور تعریف میشود. یعنی رهبری در بروکراسی اعتمادی به نیروی انسانی ندارد و در دموکراسی به افراد خود اعتماد داشته و میزان ابهامش بالاست. چون اعتماد کرده خود را در ابهام نگه میدارد اگر چه نگران است و ممکن است استرس هم داشته باشد اما اعتماد سبب شده که با ابهام کنار آمده و به نیروی انسانی خود اعتماد کند.

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

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

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

آرچریس (تئوری رشدیافتگی و رشد نیافتگی)

آرچریس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق میکند. هر کارمند زمانی که وارد سازمان میشود از لحاظ جسمانی بالغ است اما فیزیک و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند یعنی در همه ی سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند.

ویژگی های افراد بالغ و نا بالغ در جدول زیر آمده است:

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

1. فعال/منفعل :

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

2. مستقل/وابسته:

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

3.علاق عمیق /علاق سطحی:

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

4.شناخت خود /عدم شناخت:

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

5. اهداف بلند/اهداف کوتاه مدت:

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

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

6. بالا دست محور/زیر دست محور:

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

7. به چندین روش / به یک روش:

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

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

ج. نیروهای موجود در سازمان:

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

اندازه گروه

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

زمان تصمیم گیری:

چقدر زمان برای تصمیم گیری وجود دارد.

اگر اندازه سازمان خیلی بزرگ، وسیع باشد و اندازه گروه بیشتر باشد ناخودآگاه رهبری به سوی
 بروکراسی پیش میرود (رییس محور) چون نمیتوان نظرات نفر به نفر اشخاص را جویا شد بلکه
 نیاز به اقتدار و در راس قرار گرفتن یک نفر است.

یعنی کنترل کامل وجود داشته باشد تا هرج و مرج و آشفتگی صورت نگیرد.

و هرچه زمان تصمیم گیری کم باشد رهبری به سوی بروکراسی می رود. چون رهبر زمانی ندارد
 تا از یک یک کارکنان نظر سنجی کند. مانند آشنشانی که باید در زمان بسیار کم یک
 نفر تصمیم گیری کند. اما اگر این زمان بیشتر باشد به سمت دموکراسی حرکت نموده و با
 کارکنان تصمیم گیری می نمایم

سنجاق اتصال :

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

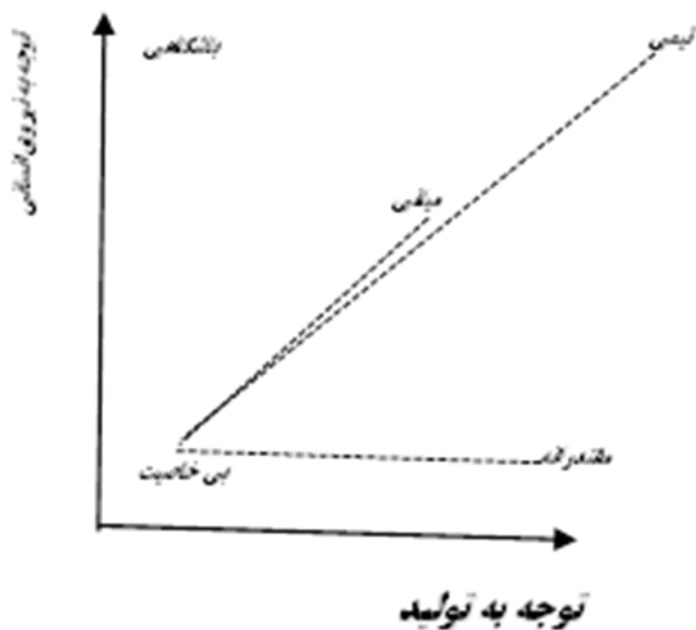
نکته: یک ادم یا شخصیت که می تواند هر شخصیتی داشته باشد که می تواند کسی یا کسانی را
 به یکدیگر متصل کند. در سازمانها این سنجاق اتصال روابط عمومی ها هستند

تئوری بلد راه کاروان

- شش اصلی که یک رهبر باید داشته باشد
- اصل تئوری عمل : رهبر بتوان تئوری را اجرا کنند.
- اصل تسهیل : علاقه رهبر برای رسیدن تحت فرمانش به مقصد و لذا باید مسیر را برای آنان ساده نماید .
- اصل تدریجی : گام به گام مراحل را انجام دهد .
- اصل لقمان : شایستگی ، علم و صلاحیت رهبری را داشته باشد .
- اصل سقراط : رهبری که توانایی دارد باید نیروهایش را بشناسد و هر کس را بر اساس شایسته سالاری در کار مربوطه قرار دهد.
- شروع از خود : در هر کاری ابتدا برای خود انجام دهد سپس برای نیروهای تحت پوشش .

نکته:

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



بلیک و موتان (شبکه مدیریت

پنج نوع رهبری روی این نمودار مشخص شده است.

مدیریت بی خاصیت:

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

مدیریت اقتداری :

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

رهبر باشگاهی:

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

میانی:

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

رهبری تیمی:

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

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

در یک سازمان نگاه مدیر به همه نیروی انسانی یکسان نیست.

این مساله بستگی به توانایی افراد ، نوع ارتباط و صمیمیت با مدیر دارد(بحث هم نوایی مدیر و افراد سازمان).

کارکنان در نگاه مدیر درون گروهی نزدیک به مدیر هستند و مدیر کارهای محرمانه ارزشمند و مهم را به آنان محول میکند چون مدیر معتقد است که اینان از عهده این گونه کارها بر می آیند. در این حوزه درون گروهی مدیر به کارکنان خود اعتماد دارد و رابطه مدیر با اینان صمیمی است. اما در برون گروهی کارهای کم ارزش تر محول شده و ناخودآگاه ارتباط غیر صمیمی و بسیار رسمی است.

و اصولا افرادی که همونوا تر و نزدیک تر به اخلاق مدیر هستند و یا وانمود به این یکسانی فکر و اندیشه با مدیر رادارند، در گروه درون گروهی قرار دارند.

نکته:

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

هربرت سایمون (مدل تصمیم گیری رضایت بخش)

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

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

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

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

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

نظریه تغییر (کورت لوین)

(ذوب - حرکت - انجماد)

آقای کورت لوین در این نظریه بیان میکند که موقعیت فعلی چیست و نقایص آن چه می باشد .
ابتداء مشکلات را ذوب کرده و اصلاحات را انجام داده تا به مرحله پیشرفت برسیم در این مرحله از روش انجماد استفاده می کنیم

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

نظریه انتظار و احتمال (وروم)

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

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

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

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

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

نظریه تالکوت پارسونز -----AGIL ----- ()

سازش	Adaptation
هدف	Goal
یکپارچگی	integration
	Legitimacy مشروعیت

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

آقای تالکوت مطرح میکند هر سازمان برای اینکه بتواند جایگاه خوبی داشته باشد و بین رقیب هایش از بین نرود باید

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

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

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

نکته

نظریه تالکوت پارسونز

1-سازش: با محیط اطراف و سازمانهای دیگر ارتباط و سازش داشته باشیم.

2-هدف: هدف باید مشخص باشد و تمامی عناصر سازمان به سمت هدف مشخص حرکت کنند.

3-یکپارچگی: همه کارکنان و عناصر سازمان باید باهم متحد و یکپارچه باشند.

4-مشروع: یعنی بین کارکنان سازمان اعتبار داشته باشیم.

نظریه هافستد (توسعه)

1)فاصله قدرت

2)اجتناب از عدم اطمینال

3)زنانگی و مردانگی

4)فردگرایی و جمع گرایی

1) فاصله قدرت

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

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

ویژگی جوامع با فاصله قدرت کم

سبک مدیریت مشارکتی یا مشورتی؛

مسئولیت تصمیم‌گیری و قدرت غیرمتمرکز؛

ساختار مسطح سازمان‌ها؛

تعداد اندک کارکنان نظارتی؛

بازخواست از قدرت و فقدان پذیرش؛

تمایل به برابری؛

آگاهی از حقوق

ویژگی جوامع با فاصله قدرت زیاد

استبداد در رهبری؛

قدرت متمرکز؛

روش‌های پدرسالارانه در مدیریت؛

سطوح مختلف سلسله مراتب؛
پذیرش امتیازاتی که با قدرت همراه هستند؛
تعداد زیاد کارکنان نظارتی؛
انتظار تفاوت‌ها و نابرابری در قدرت.

2) مرحله اجتناب از عدم اطمینان

شامل دو بعد است:

الف) عوامل:

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

1) ساده (عوامل کم)

2) پیچیده (عوامل زیاد)

ب) تغییر پذیری:

یعنی یک سازمان در طول زمان چه تغییراتی کرده است. که دارای دو حالت

1) ایستا (تغییر پذیری کم) (2) پویا (مدام در حال تغییر

اصولا سازمان هایی که پیچیده اند و پویا ، تغییر پذیر ترند و تلاش جهت توسعه دارند و توسعه طلب هستند

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

3 - زنانگی و مردانگی

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

ویژگی جوامع با خصوصیات زنانگی

:

تداخل نقش های جنسیتی اجتماعی؛

از مردان و همچنین زنان انتظار می رود مشفق، متواضع و متمرکز بر کیفیت زندگی باشند؛

تأکید بر زوایای غیرمادی موفقیت؛

صفات مورد انتظار از همسر با صفات سایر مردان یکسان هستند

ویژگی جوامع با خصوصیات مردانگی

نقش هایی با تمایز واضح جنسی؛

خیرخواهی هیچ اهمیتی ندارد یا کم اهمیت است؛

از مردان انتظار می رود محکم، قاطع و متمرکز بر دستاوردهای مادی باشند؛

تسلط بر مردم، طبیعت، کار و مانند آن از ارزش بالایی برخوردار است؛

حس شوخ طبعی، هوش، محبت و شخصیت صفات مشخصه ی موردنظر زنان برای مردانی است که با آنها برخورد می کنند؛

درک، ثروت و بهداشت صفات مشخصه ی مطلوب زنان برای همسر است

4 - فرد گرایی و جمع گرایی

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

بهره وری = کارایی + اثربخشی

کارایی « (Efficiency)

کارایی را "انجام درست کار تعریف می کنند

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

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

انجام شده است

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

کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف

رسیده است و می توان آنرا برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد.

مثال : اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به

هدف مشخص برسد، می گویند که کارایی بیشتری دارد.

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

برخی از این استانداردها و شاخص ها می توانند بصورت زیر باشند:

تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه‌گیری کارایی ماشین نویسی
 تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش کارایی
 کارگر و یا واحدهای تولیدی
 ، میزان مواد مصرفی در تولید کالا
 تعداد دانش‌آموز قبول شده در یک سال تحصیلی ،
 تعداد گواهینامه صادر شده در یک محدوده زمانی مشخص و...

بحث‌های قبل تعریف

«کارایی نسبت ستاده واقعی بر ستاده موردانتظار می‌باشد.»

بطور مثال اگر یک کارمند در هر ساعت باید 10 گواهینامه رانندگی و یا 10 شناسنامه صادر نماید(ستاده مورد انتظار) اما اگر 8 گواهینامه و یا 8 شناسنامه صادر کند(ستاده واقعی)، ستاده موردانتظار در مورد کارکنان باید براساس روش‌های علمی توسط کارشناسان فن تعیین شود

. بنابراین کارایی با روش‌های انجام کار و چگونگی استفاده از منابع سروکار دارد.

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

1- انجام کارها با حداقل منابع و بکارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب

2- از منابع بکارگرفته، حداکثر نتیجه یا ستاده حاصل شود.

(Effectiveness اثر بخشی)

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

پیتر دراگر (از بزرگان علم مدیریت) معتقد است اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای درست.
 از نگاه دراگر اثر بخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود.

مثال : ممکن است با مصرف کمتر مواد، محصول بیشتری تولید کرد ولیکن این محصول کیفیت مطلوب مورد نظر مشتری را نداشته باشد. در این حالت کارائی واقع شده است ولیکن چون محصول فاقد کیفیت لازم است از این رو اثر بخش نبوده و نمی تواند رضایت مصرف کننده را جلب کند.

کارایی جنبه کمی و اثر بخشی جنبه کیفی دارد

مثال : فرض کنید دو راننده می خواهند از تهران به مشهد بروند.
 خودروی یکی از آنها ژیان و خودروی دیگری، بنز است.
 راننده ژیان با سرعت ۶۰ کیلومتر بر ساعت در جاده مشهد حرکت خود را آغاز می کند و راننده بنز با سرعت ۱۱۰ کیلومتر بر ساعت، جاده شیراز را پیش می گیرد.
 در این مثال، کارایی راننده ژیان، کمتر ولی اثر بخشی او بالاتر است

کارایی نشان می‌دهد که

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

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

. پس شاید بتوان گفت

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

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

سوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نمائیم؟

آیا کارمندی که تعداد ارباب رجوع بیشتری را خدمت می‌دهد همیشه خوب است؟

از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت خدمت به ارباب رجوع، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و خدمت کارمند به تعداد ارباب رجوع بیشتر از یک حد موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آن وقت پاسخ چیست؟

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

نکته

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

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

بهره‌وری

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعاریف متعددی از آن ارائه می‌شود:

1- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.

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

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

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

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

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

4- «بهره‌وری در اقتصاد عبارت است:

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

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

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

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

8- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران « بهره‌وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است».

9- «بهره‌وری، نسبت تولید کالا و خدمات یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده (ورودی) موثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند». اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره‌وری جزئی» گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات بکار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره‌وری کل» گویند.

10- «بهره‌وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود». بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و درست انجام دادن کارها بطور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره‌وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت: خیلی مهم

استمرار در انجام کار + اثربخشی + کارایی = بهره‌وری

به کارگیری بهره‌وری در سازمان

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

- 1- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نمی‌باشد. سازمان‌های عمومی (دولتی) که عموماً ارائه دهنده خدمات به مردم می‌باشند نیز باید الگوهای آن را بکار گیرند.
- 2- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.
- 3- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان دهنده استفاده موثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.
- 4- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.
- 5- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد
- 6- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.
- 7- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.
- 8- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.
- 9- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.
- 10- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.
- 11- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
- 12- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

(Motivation) انگیزش

حالتی در افراد که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد.

بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرزوبوم را به خود معطوف می دارد .

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

عوامل موثر بر ایجاد انگیزه

در یک بررسی کلی می توان گفت: انگیزه زمانی به وجود می آید که

1. در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی،

2. مشارکت و نقش موثر در سازمان

3. محرك های مادی

4. و همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

هر یک از این موارد نیز نتیجه عوامل فرد دیگری است که به آنها اشاره می شود: در یک سازمان موفق اولین و مهم ترین رکن موفقیت را انتخاب صحیح و به جای کارکنان می دانند.

امروزه نیروی کار توقعات بیشتری دارد و برای کار و زندگی مطلوب کاری اهمیت خاصی قایل است.

در نتیجه متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان مطلوب و رضایت بخش باشد.

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

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

عامل بعدی در ایجاد انگیزه، محرک‌های مادی است.

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

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

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

به همان اندازه که رقابت بین افراد با صلاحیت شدیدتر می‌شود

. مشوق‌های مادی به تنهایی نمی‌توانند افراد درستکار را جذب کنند. برای کسانی که نگرانی مادی ندارند، حس رفاه مهم‌تر از پول است و عواملی که بر رفاه تاثیر می‌گذارند، عبارتند از: ارتباطات انسانی، اعتماد متقابل، حس ارج نهاده شدن و احساس وجود عدالت. به علاوه، فرصت یادگیری مطالب جدید و درک استعداد شخصی به ایجاد حس مثبت در افراد کمک می‌کند

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

انگیزاننده‌های منفی به شکل تهدیدها یا مجازات‌ها هستند.

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

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

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

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

مطالعات نشان می‌دهد ترفیعی که بر مبنای ملاحظاتی غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایجی نادرست می‌انجامد.

برای کسانی که به ویژه در رده مدیریت هستند، مهم است که از توانایی‌های واقعی خود آگاه باشند و کارهایی را بپذیرند که با آن توانایی‌ها سازگار باشند

نقش مدیران در ایجاد انگیزه

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

سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عامل تولید در یک سازمان به شمار می‌روند و مهم‌ترین عامل شکست سازمان‌ها نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است.

هدف در سازمان باید پرورش انسان‌هایی باشد که بتوانند با فکری خلاق با مشکلات روبه‌رو شوند و آنها را حل و فصل نمایند.

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

نظریه فردریک هرز برگ

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

تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می کند.

وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید

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

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

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

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

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

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

برای کارایی بیشتر سازمان

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

عوامل بهداشتی

سرپرستی

شرایط کاری

روابط متقابل شخصی

پرداخت حقوق و امنیت شغلی

خط مشی ها و مدیریت سازمان

عوامل انگیزاننده:

موفقیت

شناسایی

ماهیت شغل

مسئولیت

رشد و ترقی

کلیات و مفاهیم سرپرست

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد.

از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص

نیاز به فراگیری

دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل

برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری،

اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و.... می باشد.

مفهوم سرپرستی

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که

دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی

افراد غیرمدیر را اداره میکند.

در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده میشود.

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور تشکیل شده است.

در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که

مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری

ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رسد.

از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

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

نظریات نقش سرپرست

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

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

عضو موثر:

سرپرست را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند

از نظر کارکنان نماینده ی مستقیم مدیریت عالیست

تامین کننده ی نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد

فرد واسطه :

واسطه میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان می باشد

فرد حاشیه نشین

گاهی فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد

نه اختیاری به وی داده می شود

نه کارکنان از وی توقعی دارند

کارمندی دیگر:

نماینده ی کارگران محسوب می شود
سخنگو ی کارگران برای مقامات بالاتر
طالب حقوق و منافع کارکنان و حمایت از آنها

کارشناس روابط انسانی

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

جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

- مدیران میانی

- مدیران عالی

مدیران عالی:

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

مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

مدیران عملیاتی (سرپرستی) :

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند
سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند

مهارت های مورد نیاز سرپرستی

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد

انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از:

مهارت های فنی

مهارت های انسانی

مهارت های ادراکی

مهارت تصمیم گیری

نکته

مهارت انسانی: باید بلد باشد با مردم چگونه رفتار کند و دارای ارتباط اجتماعی بالایی باشد.
مهارت ادراکی: به طور مثال کارمندان را همکاران درک کنند، از مشکلات مالی و خانوادگی و بتوانند با یکدیگر همدلی کنند.

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

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

وظایف سرپرست

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

1- برنامه ریزی 2- سازمان دهی 3- تامین نیروی انسانی 4- رهبری و هدایت 5- نظارت