

خلاصه کتاب

مبانی سازمان و مدیریت

مؤلف:

دکتر جمشید اصغری

گردآورنده:

ملیحه فرهمند فرد

انتشارات صفار اشراق

ویراستار:

گروه پاپیروس

مقدمه:

جوامع امروز را جوامع سازمانی می‌نامند، زیرا در دنیای امروز، سازمان‌ها همه‌ی جوانب زندگی را فرا گرفته‌اند. سازمان عبارت است از پدیده‌ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

فصل اول

سازمان

جوامع امروز را جوامع سازمانی می‌نامند، زیرا در دنیای امروز، سازمان‌ها همه‌ی جوانب زندگی را فرا گرفته‌اند. سازمان عبارت است از پدیده‌ای اجتماعی یا گروهی متشکل از دو یا چند نفر که در محیطی با ساختار منظم به طور آگاهانه هماهنگ شده و برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

وجوه اشتراک سازمان‌ها

سازمان‌ها از ابعاد مختلفی با هم متفاوتند. بیمارستان‌ها، مدارس، اداره راهنمایی و رانندگی، دانشگاه، تیم‌های ورزشی، ارتش، فروشگاه‌ها، شرکت‌ها و موسسه‌ها مختلف همه سازمان هستند. همه سازمان‌ها کوچک یا بزرگ، رسمی و یا غیر رسمی دارای عوامل مشترکی هستند. این عوامل عبارتند از:

۱- اهداف

۲- برنامه

۳- منابع

۴- مدیریت

انواع سازمان‌ها

سازمان‌ها با توجه به اهداف اولیه‌ی آن‌ها به انواع زیر تقسیم می‌شود:

۱- سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی

۲- سازمان‌های تولیدی و خدماتی

۳- سازمان‌های دولتی و خصوصی

مدیریت

مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه‌ی منابع قابل دسترسی برای رسیدن به اهداف تعیین شده‌ی سازمان.

انواع مدیران

۱- مدیریت عملیاتی: بیشتر به حل و فصل مسائل جاری و آنی می‌پردازند.

- ۲- مدیران میانی : مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند.
- ۳- مدیریت عالی : مدیران عالی برنامه ریزی‌های جامع و بلند مدت، تعیین سیاست‌ها و خط مشی‌ها در کل سازمان را مورد بررسی و عمل قرار داده و ارزیابی عملکرد کلی آن را به عهده دارند.
- طبقه‌بندی مدیران از نظر فعالیت‌های سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن‌ها را به عهده دارند عبارتند از:
- ۱- مدیران وظیفه ای : این مدیران کارکنانی را با تخصص و مهارت‌های ویژه در یک زمینه‌ی خاص سرپرستی می‌کنند.
- ۲- مدیران عمومی : این مدیران مسئولیت کلیه فعالیت‌ها را در یک واحد یا یک سازمان به عهده دارند.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

مهارت‌های ادراکی : یعنی، توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه‌ی عناصر و اجزای تشکیل دهنده‌ی کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد.

مهارت‌های انسانی : یعنی، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه‌ی ایجاد همکاری، تفاهم و انجام کار به وسیله دیگران، فعالیت مناسب به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان.

مهارت‌های فنی : یعنی، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه‌ی آن توانایی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

وظایف مدیر

برنامه ریزی : برنامه ریزی یکی از مهم‌ترین بخش‌های وظایف مدیریت می‌باشد که انجام آن باید با توجه به سایر وظایف مدیریت یعنی سازماندهی، استخدام، هدایت و کنترل صورت گیرد.

سازماندهی : تقسیم کار یا طبقه بندی سازمان، مشکلات و فواید آن، نمودار سازمانی، صف، ستاد و وظایف و روابط مربوط به آن‌ها در حیطه‌ی وظایف سازماندهی مدیریت قرار دارد.

هدایت : هدایت از وظایف کلیدی مدیریت به حساب می‌آید؛ زیرا سایر اجزاء مدیریت نیز، باید توسط مدیران و رهبران در پرتو فکر، ابداع و خلاقیت آنان شکل گیرد و پیاده گردد. مدیران با ایجاد انگیزه در افراد فعالیت‌های آنان جهت می‌دهند آن‌ها بهترین مجراهای ارتباطی را تعیین کرده و تضاد بین افراد سازمان را برطرف می‌کنند و بدین طریق وظیفه‌ی هدایت را انجام می‌دهند.

نظارت : هر نوع مدیریت بدون سیستم نظارتی فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای صحیح برنامه‌ها می‌باشد. نظارت عبارت است از ارزیابی برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها از زمان اجرای آن‌ها و اقدامات لازم جهت ارزیابی، مقایسه و اصلاح آن فعالیت.

خلاقیت : خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو، در واقع خلاقیت بستر رشد و ایجاد نوآوری است.

نقش‌های مدیران

مدیران وظایف خود را با بازی کردن نقش‌های مختلف اجرا می‌کنند.

نقش و انواع آن

نقش عبارت است از الگوهای رفتاری که به افراد شاغل در سازمان‌ها نسبت داده می‌شود. برخی نقش را توقعات رفتاری که از یک فرد به تناسب موقعیت انتظار می‌رود تعریف می‌کنند. می‌توان گفت همه‌ی مدیران تعدادی از نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری را عهده دارند.

نقش‌های ارتباطی

1. نقش رئیس یا نقش تشریفاتی
2. نقش راهنما
3. نقش رابط

نقش‌های اطلاعاتی

1. نقش جمع‌آوری اطلاعات یا نقش ارزیابی
2. نقش توزیع‌کننده
3. نقش سخنگو

نقش‌های تصمیم‌گیری

1. نقش کارآفرینی یا نوآوری
2. نقش آشوب‌زدایی
3. نقش تخصیص‌دهنده‌ی منابع
4. نقش مذاکره‌کننده

فصل دوم

نظریه‌های کلاسیک

قدیمی‌ترین نظریه مدیریت نظریه‌ی سنتی یا کلاسیک است. این نظریه به سه شاخه اصلی مدیریت علمی (فردریک وینسلور تیلور)، مدیریت اداری (هنری فایول) و مدیریت بوروکراتیک (ماکس وبر) تقسیم می‌شود.

نظریه مدیریت علمی

بنیان‌گذار نهضت مدیریت علمی تیلور می‌باشد. تیلور مدیریت را به صورت فرایندی می‌دید که از طریق آن کارها به وسیله افراد به صورت فردی یا گروهی انجام می‌گیرد. ویژگی بارز مدیریت علمی، تاکید بر مدیریت در سطح عملیاتی، مطالعه‌ی علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل مؤثر بر آن و کشف مؤثرترین روش انجام کار است.

منظور تیلور از علم و روش علمی، مشاهده و ارزیابی منظم است. او معتقد بود که به مدد اصول علمی می‌توان فعالیت‌های تولید را تحت نظم در آورد و کارایی را افزایش داد. به این منظور او اصول مهندسی انسانی را که شامل مطالعه زمان، حرکات، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است، مورد استفاده قرار داد.

آثار مدیریت علمی

یکی از دستاوردهای این مکتب استفاده‌ی مؤثرتر از نیروی انسانی، تجهیزات و مواد است که به نوبه‌ی خود در توسعه‌ی برنامه ریزی، تعیین مسیر پیشرفت کار و کنترل، اثر داشته است. ولی نارسایی‌هایی نیز در این مکتب وجود دارد و آن این که مدیریت علمی راه حل رضایت بخشی برای مسئله انگیزش و بازدهی کارکنان ارائه نداده است.

مدیریت اداری

اصول عام و کلی مدیریت اداری

۱- تقسیم کار : تخصصی شدن کار وسیله طبیعی تحول و پیشرفت موسسه‌ها و جوامع است.
 ۲- اختیار و مسئولیت : کسی که مسئولیت انجام دادن وظیفه‌ی او را به عهده می‌گیرد باید برای انجام دادن آن، متناسب با مسئولیت، اختیار داشته باشد.

۳- انضباط

۴- وحدت فرماندهی : به موجب این اصل هر کارمندی باید فقط از یک مافوق دستور بگیرد. فایول معتقد بود که وجود فرماندهی دوگانه موجب تضاد و کشمکش و تزلزل در اعمال اختیار و ضعف انضباط می‌شود.

۵- وحدت جهت

۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی

۷- جبران خدمت کارکنان

۸- تمرکز

۹- سلسله مراتب

۱۰- نظم و ترتیب

۱۱- انصاف

۱۲- ثبات شغلی و استخدامی

۱۳- ابتکار

۱۴- روحیه کار گروهی

فعالیت‌های چندگانه‌ی سازمان‌ها از دیدگاه مدیریت اداری فایول

۱- فنی

۲- بازرگانی

- ۳- مالی
- ۴- ایمنی
- ۵- حسابداری
- ۶- مدیریت

توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت از دیدگاه فایول

- ۱- توانایی عام مدیریت، یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی و کار مورد تصدی که ممکن است فنی، تجاری، مالی، تأمینی، حسابداری یا اداری باشد.
- ۲- توانایی خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت است.
- ۳- توانایی‌های فنی و تخصصی لازم، که در ارتباط با فعالیت‌های تخصصی مورد نیاز سازمان است.
- ۴- توانایی جسمی یعنی داشتن سلامت، نیرو، انرژی و ظاهر مناسب.
- ۵- توانایی فکری یعنی داشتن قدرت فهم، تشخیص و یادگیری.

مدیریت بوروکراتیک

در مورد بوروکراسی به سه مفهوم کلی می‌توان اشاره کرد؛ اول به مفهوم سازمانی بزرگ با ویژگی‌های خاص مانند سلسله مراتب، اختیار، مقررات، با تمام آثار مثبت و منفی آن، دوم به معنی تشریفات زاید و عدم کارایی آن و سوم به معنی سازمان با حداکثر کارایی.

تشکیلات و ترتیباتی که از طریق هماهنگ کردن کار افراد برای ایفای وظایف اداری متعدد، متنوع و پیچیده با نظمی خاص به وجود می‌آید بوروکراسی نامیده می‌شود.

به عقیده بعضی صاحب نظران بوروکراسی شکل ایده آل برای سازماندهی و هدایت فعالیت‌های سازمان است و چند مشخصه برای مدیریت بوروکراتیک به شرح ذیل ذکر می‌کند:

- 1- قوانین و مقررات
- 2- غیر شخصی بودن
- 3- تقسیم کار
- 4- ساختار سلسله مراتبی
- 5- تعهد برای کار مادام‌العمر
- 6- ساختار اختیار
- 7- منطقی بودن (عقلانیت)

این مدل بر این فرض استوار است که با استفاده از الگوهای رفتاری معین، فعالیت‌های سازمان رسمی و بزرگ را می‌توان طوری هدایت کرد که بیشترین کارایی حاصل شود. ماکس وبر بوروکراسی را وسیله ای برای دستیابی به عقلانیت در امور سازمانی تلقی کرد.

اختیارات معرفی شده ماکس وبر

- 1- اختیار سنتی
- 2- اختیار شخصی
- 3- اختیار عقلایی - قانونی

در مدل بوروکراسی هدف آن است که از طریق پیش بینی و اعمال قوانین و مقررات رفتاری، روش‌های موثر انجام کار و رسمی کردن روابط کارایی و اثر بخشی را در انجام وظایف به حداکثر می‌رساند. به عبارتی دیگر بوروکراسی سازمانی است که کاملاً برنامه ریزی شده باشد.

نهضت روابط انسانی و مطالعات هاثورن

اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوهی رفتار و کنش متقابل مدیران با زیر دستان به کار می‌رود. از مطالعات هاثورن می‌توان نتیجه گرفت که سازمان یک نظام اجتماعی بوده و عنصر انسانی به عنوان مهم‌ترین عنصر در این نظام محسوب می‌شود.

نگرش رفتاری

فکر بنیادی مکتب رفتاری آنست که چون مدیر باید کار را به وسیلهی افرادی دیگر انجام دهد، لذا مدیریت به واقع کاربرد علم رفتار است. یعنی مدیران باید بدانند که چگونه افراد را به کار برگزینند، افراد را رهبری کنند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک نمایند.

نگرش‌های کمی مدیریت

هدف اصلی نگرش کمی مدیریت، کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد که عبارتند از: علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت.

علم مدیریت

مکتب علم مدیریت از طریق استفاده از روش‌های کمی و مقداری در مسائل فنی سازمان‌ها تمرکز می‌کند. ویژگی اصلی آن پیشرفت در کاربرد آمار و ریاضیات برای کمک به حل مسائل عملیاتی برنامه ریزی و کنترل است.

مدیریت عملیاتی

مدیریت عملیاتی نظارت و کنترل نظاممند فعالیت‌هایی است که موجب می‌شود داده‌ها به کالاها و خدمات نهایی تبدیل شود.

سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌هایی هستند که داده‌های مورد نیاز مدیران را جمع‌آوری، پردازش کرده و انتقال می‌دهند تا مدیران بتوانند وظایف مدیریتی‌شان را با توجه به اطلاعات رسیده انجام دهند.

نگرش سیستمی

نظریه سیستم بیش از یک اصل علمی، یک طرز فکر، است که در بررسی و تحلیل رویدادها، وضعیت‌ها و توسعه و پیشرفت‌های مشخص به کار برده می‌شود.

سیستم مجموعه‌ای است از عناصر و اجزای مرتبط به هم که در حال کنش و واکنش متقابل می‌باشند. بنابراین تعریف سازمان یک سیستم است.

نگرش اقتضایی

در این نگرش وظیفه‌ی مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در چه موقعیت خاصی، تحت چه شرایط ویژه‌ای و در چه زمان به خصوصی بهترین فرضیه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می‌کند.

فصل سوم

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فرایند تشخیص و گزینش شیوه‌ی عمل خاصی برای یک مسئله یا مشکل ویژه است. فرایندی است که شامل شناسایی، تعریف، تشخیص مسائل، یافتن گزینه‌های گوناگون برای حل آن‌ها، ارزیابی راه حل‌های ارائه شده و انتخاب بهترین راه حل می‌شود.

انواع مسئله و انواع تصمیم

- 1- تصمیمات برنامه‌ریزی شده
- 2- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده

شرایط تصمیم‌گیری

1- شرایط محیطی: شرایط محیطی عواملی هستند که بر تصمیمات مدیران تأثیر می‌گذارد و مدیران کنترل کمی بر آن‌ها دارند یا اصلاً کنترل ندارند.

2- شرایط اطمینان: زمانی در شرایط اطمینان قرار داریم که آگاه باشیم در آینده چه رخ خواهد داد. تحت این شرایط اطلاعات درست سنجش پذیر و قابل اطمینان وجود دارد که بر اساس آن می‌توان تصمیم‌گیری کرد. اطمینان به معنای آن است که مدیر انواع مسائل و راهکارهای جایگزین را می‌شناسد و قادر به تعریف آن‌ها است.

3- شرایط مخاطره : در شرایط مخاطره قابلیت پیش بینی کمتر است. اطلاعات کاملی در دست نیست ولی تصمیم گیرنده می داند که احتمال نتایج ممکن تا چه اندازه است.

4- شرایط عدم اطمینان : تحتش ریاط عدم اطمینان تقریباً اطلاعاتی درباره‌ی آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی خبر است. در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیرنده برای انتخاب راه حل مناسب از سه شیوه می تواند استفاده کند که عبارتند از :

الف : حداکثر حداکثرها

ب : حداکثر حداقلها

ج : ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان

مدل های تصمیم گیری

مدل کلاسیک

مدل کلاسیک را به عنوان فرایندی عقلایی و منطقی می داند. در این مدل مدیران به مسائل، راه حل های عملی ممکن و نتایج کاملاً آگاهند. بر اساس این مدل مدیران باید مواردی از قبیل اینکه اطلاعات کاملی درباره‌ی مسئله داشته باشند، اهداف تصمیم گیری را به وضوح تعریف کنند، کلیه راه کارهای حل مسئله را بشناسند، کلیه اطلاعات در مورد تمام راه حل ها و نتایج هر راه حل را بدانند و نتایج راه کارها را عقلایی ارزیابی کنند، را همواره مورد توجه قرار دهند.

مدل عقلایی تصمیم گیری

در این شیوه‌ی تصمیم گیری، راه حل هایی انتخاب می شود که دارای بالاتری ارزش و ثبات باشند. بنابراین تصمیم گیری معقول به آن معنا است که تصمیم گیرنده اصول منطقی را رعایت کرده و نظر شخصی اش را اعمال نکرده است.

مراحل فرایند تصمیم گیری عقلایی عبارتند از :

1- تعریف و تشخیص مسئله

2- ایجاد راه حل ها

3- ارزیابی راه حل ها

4- اتخاذ تصمیم

5- اجرای تصمیم

6- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد

مدل اداری

تصمیم گیری هر اندازه هم که به شیوه‌ی عقلایی انجام پذیرد، به دلیل پاره ای محدودیت ها عاری از اشتباه و خطا نخواهند بود. مهم ترین محدودیت، ناشی از ناتوانی در کسب اطلاعات و استفاده از آن است.

این مدل فرایند تصمیم‌گیری عقلایی مطرح شده در مدل کلاسیک را مورد تردید قرار می‌دهد. زیرا معتقد است به ندرت مدیری پیدا می‌شود که دارای توانایی ذهنی، وقت یا اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیم بهینه و عقلایی کامل باشد.

مدل تصمیم‌گیری عقلایی محدود

در استفاده از این مدل شخص تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند با ساده کردن فرایند تصمیم‌گیری مسائل پیچیده را حل کند. یعنی آن‌ها با توجه به محدودیت‌های ناشی از کافی نبودن اطلاعات و ناتوانی در استفاده از اطلاعات موجود، منطقی‌ترین تصمیماتی را که می‌توانند اتخاذ کنند.

مدل رضایت بخش تصمیم‌گیری

بهینه‌سازی و رسیدن به مطلوب‌ترین نتیجه غیر ممکن از الگوی رضایت بخش استفاده می‌شود. تصمیم‌رضایت بخش یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود، نه بهترین و عالی‌ترین راه حل.

تصمیم‌گیری گروهی

امروزه بسیاری از تصمیمات سازمان‌ها در سطح گروه یا تیم گرفته می‌شود. در یک تصمیم‌گیری گروهی نیز می‌توان از فرایند تصمیم‌گیری عقلایی بهره گرفت.

مزایای تصمیم‌گیری گروهی

- 1- فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کامل‌تر
- 2- ایجاد راه‌حل‌های بیشتر
- 3- پذیرش بهتر یک راه حل
- 4- افزایش مشروعیت

معایب تصمیم‌گیری گروهی

- 1- صرف وقت
- 2- تسلط اقلیت
- 3- فشار برای هماهنگی
- 4- ابهام مسئولیت‌ها

فنون تصمیم‌گیری گروهی

توفان مغزی

در این روش هر یک از اعضا نظرهای خود را ارائه می‌دهند و آن را به اختصار تشریح می‌کند. از اعضا خواسته می‌شود هر نظری را که به ذهنشان می‌رسد حتی اگر مخاطره آمیز باشد بیان کند، نظرهای اعلام شده برای بررسی بین اعضا توزیع می‌شود و هر یک از راه کارها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. طوفان مغزی از مشهورترین فنون برای ایجاد خلاقیت است.

روش گروه اسمی

در این روش افراد به هنگام تصمیم‌گیری به صورت مستقل عمل می‌کنند در حالی که هیچ بحثی صورت نمی‌گیرد. هر عضو گروه بدون مشورت با دیگران نظرها و عقاید ابراز شده را بر حسب اولویت تنظیم می‌کند. نظر یا راه حلی را بیشترین نمره را آورده است اعلان می‌گردد.

فن دلفی

در این روش نظرات صاحب نظران را با پرسش نامه جویا می‌شوند و پس از طبقه بندی نظرات آنها را برای کلیه اعضا می‌فرستند و سؤال‌های توضیحی هم در مورد آنها مطرح می‌شود و آنقدر این کار تکرار می‌شود تا به توافق نظر برسند.

ملاقات‌های الکترونیکی

جدیدترین روش در تصمیم‌گیری، شیوه ای است که در آن گروه اسمی، با تکنولوژی پیشرفته‌ی کامپیوتری در هم آمیخته می‌شود.

برنامه ریزی

1- برنامه ریزی شامل تعیین اهداف، خط مشی‌ها، تعیین اهداف ب صورت برنامه عملیاتی و پیش بینی چگونگی اجرای آنها می‌شود.

2- در میان همه‌ی وظایف مدیریت برنامه ریزی بنیادی‌ترین آنها است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد.

برنامه ریزی رسمی و غیر رسمی

در برنامه ریزی رسمی، هدف‌های ویژه ای برای دوره ای معین تنظیم می‌شود. اهداف مکتوب می‌شوند و در اختیار همه‌ی اعضای سازمان قرار می‌گیرند.

در برنامه ریزی غیر رسمی، که بیشتر در سازمان‌های بسیار کوچک کاربرد دارد، هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و مدیر در تعیین اهداف سازمان به تنهایی تصمیم می‌گیرد و کارکنان را مشارکت نمی‌دهد.

فرایند برنامه ریزی

- 1- تعیین مأموریت سازمانی
- 2- تعیین هدف‌ها و اولویت آن‌ها
- 3- تعیین برنامه‌ها
- 4- اجرا

سطوح هدف‌ها

اهداف راهبردی

هدف‌های اصلی یک سازمان یا موسسه را اهداف راهبردی آن گویند.

اهداف راهکاری

در سازمان‌ها و موسسه‌ها به جای یک هدف، معمولاً هدف‌های متعددی وجود دارند که بر اساس اهمیت تنظیم و به صورت یک مجموعه یا سلسله اهداف در می‌آیند.

اهداف عملیاتی

این اهداف برای حمایت از هدف‌های راهکاری و راهبردی تعیین می‌شوند.

ابعاد برنامه‌ها

- 1- سطح
- 2- زمان
- 3- قلمرو
- 4- استمرار

سطوح برنامه‌ها

برنامه‌های راهبردی

برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند، برنامه‌های راهبردی نام دارند. هر اندازه اثر یک برنامه طولانی‌تر و دستیابی به آن مشکل‌تر باشد راهبردی است. برنامه ریزی راهبردی ک برنامه ریزی دراز مدت است و دید بلند مدت دارد. هر اندازه برنامه، بیشتر روی فعالیت‌های یک سازمان تأثیر داشته باشد راهبردی‌تر است. برنامه‌های راهبردی فراگیر هستند و به کلیه برنامه‌های راهکاری و عملیاتی سازمان جهت می‌دهند.

برنامه‌های راهکاری

برنامه‌های راهکاری نسبت به برنامه‌های راهبردی دارای دامنه‌ی زمانی کوتاه و قلمرو محدود هستند. این برنامه‌ها در سطوح میانی سازمان تهیه می‌شود. برنامه‌های راهکاری با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان تدوین می‌شوند. برنامه‌های راهکار به طور مستقیم اجرای برنامه‌های راهبردی را پشتیبانی می‌کنند و دوره‌ی زمانی کوتاه

تری را نسبت به برنامه های راهبردی در بر می گیرد. برنامه های راهکاری حوزه ی محدود تری نسبت به برنامه های راهبردی دارد.

برنامه های عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی یک برنامه ریزی کوتاه مدت است و به اتخاذ تصمیماتی مربوط می شود که تحقق آنها ساده تر است.

چارچوب زمانی برنامه

- 1- برنامه های بلند مدت
- 2- برنامه های میان مدت
- 3- برنامه های کوتاه مدت

قلمرو برنامه ها

برنامه ها از جهت قلمرو به برنامه های فراگیر یا راهبردی و راهکاری تقسیم می شوند. برنامه های فراگیر یا راهبردی برای کل موسسه طراحی می شوند. در حالی که برنامه های راهکاری محدود به برنامه ریزی برای یک بخش ویژه اند.

استمرار برنامه ها

- 1- برنامه های همیشگی
- 2- برنامه های یکباری یا تک کاربردی
- 3- برنامه های اقتضایی

فرایند مدیریت بر مبنای هدف

- 1- تعیین اهداف کلی سازمان
- 2- برنامه ریزی
- 3- اجرای برنامه
- 4- ارزیابی عملکرد

مزایای مدیریت بر مبنای هدف

- 1- برنامه ریزی و نظارت را در یک نظام منطقی ترکیب می کند.
- 2- به جای تاکید نیت یا ویژگی های شخصیتی خوب، بر نتایج پایانی تاکید می کند.
- 3- با مشارکت کارکنان در تعیین اهداف افراد متعهد تر شده و به خود مدیریتی تشویق می شوند.

محدودیت‌های مدیریت بر مبنای هدف

- ۱- مستلزم صرف وقت و تلاش زیاد و مکاتبات زیاد است.
- ۲- بر قابل اندازه‌گیری بودن اهداف تأکید دارد که ممکن است مدیران متعصب آن را تهدیدی برای خود تلقی کنند.

فصل چهارم

سازماندهی

سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروه‌های کار و هماهنگی میان آن‌ها به منظور کسب اهداف سازمان صورت می‌گیرد.

ساختار سازمان

ساختار سازمان تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، ساز و کارهای هماهنگی رسمی و نیز الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند، و اینکه چه کسی به چه کسی گزارش دهد. ساختار را به عنوان یکی از اجزای سازمان که از عنصر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی تشکیل شده است تعریف می‌نماییم. آنچه مهم است بیان این منظور می‌باشد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند طراحی شوند که حصول اهداف سازمانی تسهیل شود و یا بایستی از چه سیستم ارتباطی و دستورالعمل‌هایی پیروی کنند.

اهداف ساختار سازمانی

- ۱- برنامه ریزی و کنترل روابط میان واحدهای کاری به طوری که از اجزای کلیه کارها به شیوه ای منظم در تمام واحدهای سازمانی اطمینان حاصل شود.
- ۲- تفویض اختیار به اعضا به طور موثر به نحوی که آن‌ها بتوانند با انسجام و هماهنگی بیشتری برنامه‌های خود را اجرا کنند.
- ۳- اطلاع رسانی به موقع و مناسب به مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری کاهش یابد.

ساختار رسمی

ساختار رسمی به طور کلی به معنای ساخت هدف دار نقش‌ها در یک موسسه است. به عبارت دیگر ساخت رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است.

ویژگی‌های ساختارهای رسمی

در ساختار رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار برای کارکنان معرفی می‌شود.

*ماهیت ساختار رسمی غیر شخصی است. یعنی در سازمان‌های با ساختار رسمی، طراحی مشاغل صورت می‌گیرد و انتخاب و کارمندیابی برای مشاغل طراحی شده به صورت رسمی از طریق فرایند کارگزینی انجام می‌شود.

*ساختارهای رسمی، ایده آل و آرمانی‌اند ولی سازمان‌ها معمولاً آن گونه که پیش بینی و برنامه ریزی شده کاملاً عمل نمی‌کنند.

ساختارهای غیر رسمی

سازمان غیر رسمی را هرگونه فعالیت مشخص، بدون هدف آگاهانه می‌دانند. این ساختار در نتیجه روابط اجتماعی بین افراد به وجود می‌آید و بدون هر گونه ضوابط جبری در خارج از نظام اختیارات رسمی شکل می‌گیرد.

ویژگی‌های ساختارهای غیر رسمی

*در ساختارهای غیررسمی تعیین روابط سازمانی برای کارکنان به صورت شفاهی است.

*ماهیت غیر شخصی دارد، یعنی تصدی مشاغل در سازمان بر حسب برقراری روابط اجتماعی با دیگران صورت می‌گیرد نه بر اساس رعایت اصول کارمند یابی.

*این ساختار حالت واقعی و موجود را تشریح می‌کند نه حالت آرمانی را. ساختار غیر رسمی چگونگی انجام فعالیت‌های سازمانی را به طور واقعی نشان می‌دهد.

مراحل فرایند سازماندهی

وظیفه سازماندهی مدیریت اصولاً مربوط می‌شود به ایجاد طرح یا الگویی که در چارچوب آن بتوان مجموعه امور یک موسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه ای تقسیم کرد که رسیدن به اهداف و مقاصد موسسه به بهترین وجه تسهیل شود. مدیران بایستی همواره مراحل اساسی زیر را هنگام تصمیم گیری در باره ی سازماندهی طی کنند.

۱- تقسیم کار

۲- واحد اندازه گیری

۳- مشخص کردن سلسله مراتب اختیارات و ارتباطات

۴- هماهنگی

واحد سازی

تقسیم کار، گروه‌های تخصصی را به وجود می‌آورد. شیوه ای که بر اساس آن متخصصین با گروه بندی می‌کنند واحد سازی می‌نامند.

واحد سازی بر اساس وظیفه

این نوع سازماندهی، دربرگیرنده‌ی وظایفی است که یک موسسه نوعاً انجام می‌دهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می‌دهند، در یک قسمت متمرکز می‌شوند؛ و زیر نظر یک مدیر کار می‌کند.

واحد سازی بر اساس محصول

مؤسسات تولیدی ممکن است با توجه به انواع محصولاتی که تولید می‌کنند، واحدهای تولید ایجاد کنند. در این نوع تقسیم کار مدیر هر قسمت که محصول خاصی را تولید می‌کند دارای اختیارات وسیعی است که امر فروش، تولید، کارگزینی و غیره توسط او و زیر نظر او اداره می‌شود.

واحد سازی جغرافیایی یا منطقه ای

طبقه بندی بر حسب منطقه جغرافیایی برای مؤسساتی مفید است که عملیات آن‌ها در منطقه‌ی وسیعی گسترش دارد. در این نوع سازماندهی فعالیت‌هایی که در حوزه‌ی جغرافیایی مشخص جریان دارد گروه بندی می‌شود و به مسئولیت آن به یک مدیر واگذار می‌شود.

واحد سازی بر اساس مشتری

سازماندهی بر حسب مشتری وقتی مطرح می‌شود که هدف، ارائه خدمات بیشتر و بهتر به گروه‌های مختلف مراجعان یا مشتریان باشد.

واحد سازی بر اساس فرایند تولید

در کارخانه‌ها، تولید محصول مستلزم مراحل مختلف است که با توجه به ابزارها و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه ای صورت می‌گیرد.

سازماندهی بر مبنای پروژه

در سازمان‌هایی که می‌توان مأموریت و هدف آن‌ها را در غالب پروژه‌ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا نمود این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است در این نوع سازماندهی به تعداد پروژه های موجود در سازمان می‌توان واحدهای مستقلی ایجاد نمود. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر پروژه خود را به طور مستقل به انجام رسانند.

سازمان ماتریس یا خزانه ای

سازمان ماتریسی ترکیبی از طبقه بندی بر حسب وظیفه می‌باشد. در این سازمان یک نوع فرماندهی دوگانه مشاهده می‌گردد. یعنی اینکه عموماً مسئولین سازمانی در قبال دو فرد جداگانه باید جوابگو باشند. در این ساختار یکی در رابطه با خدمات وظیفه ای و دیگری در رابطه با کالا و خدمات دو ساختار متفاوت ایجاد می‌شود.

ادهوکراسی (ساختار سازمانی موقتی ویژه)

در ساختار ادهوکراسی قوانین و مقررات محدودی وجود دارد. قوانین موجود بسیار منعطف و نامدون هستند. در این ساختار برای حل مسائل باید راه حل ابتکاری ارائه شود. تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز است.

مقایسه خصوصیات سازمان‌های بوروکراتیک و ادهوکراتیک

* برنامه ریزی : در بروکراسی برنامه ریزی جامع، بلند مدت و مبتنی بر خط مشی‌ها، رویه‌ها، قوانین و مقررات واضح است در حالی که در ادهوکراسی برنامه ریزی کوتاه مدت بوده و در بسیاری از موارد برنامه ریزی پیش بینی نشده و آنی است.

* سازماندهی : در بروکراسی مسئولیت‌های شخصی مشخصند، سازماندهی بر حسب وظیفه و متمرکز است. در حالی که در ادهوکراسی، اغلب مسئولیت‌ها مبهمند و سازماندهی بر حسب محصول یا مشتری و غالباً غیر متمرکز است.

* رهبری : در ساختار بوروکراتیک سرپرستی به شکل مستقیم است، ولی در ادهوکراسی عمومی و مشارکتی است.
* کنترل : در بروکراسی کنترل جامع و مبتنی بر روش‌ها است ولی در ادهوکراسی کنترل‌ها کم، عمومی و مبتنی بر نتایج است.

زنجیره فرماندهی

در تسلسل زنجیره‌ی فرماندهی سنتی، کارکنان به مدیران و آنان نیز به مدیران سطح بالاتر گزارش می‌دهند. زنجیره‌ی فرماندهی به دو اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب استوار است.

وحدت فرمان

وحدت فرمان یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیر دست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرند و مستقیماً پاسخگوی او باشند.

سلسله مراتب

بنا بر اصل سلسله مراتب یک زنجیره‌ی روشن فرماندهی باید در سازمان، همه‌ی افراد را با سرپرستانشان از بالا تا پایین‌ترین سطح به هم پیوند دهند.

حیطه‌ی نظارت

حیطه‌ی مدیریت که گاهی حیطه‌ی سرپرستی یا نظارت و گاهی حیطه‌ی کنترل نیز خوانده می‌شود عبارت است از : تعداد افرادی که مستقیماً توسط یک مدیر یا سرپرست اداره می‌گردند.

تمرکز و عدم تمرکز

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری، در دست مدیران بالاترین رده‌ی سازمانی است سازمان متمرکز نامیده می‌شود و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در رده‌های مختلف پراکنده شده، سازمان نامتمرکز است.

عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- دور بودن مشتریان از نظر فیزیکی
- ۳- خط تولید ناهمگن
- ۴- تسهیل و تسریع تصمیم گیری‌ها
- ۵- توجه به خلاقیت و ابتکار در سازمان

اختیار

مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان رده‌های مدیریت و مراکز تصمیم گیری بر مبنای آن به وجود می‌آید. به عقیده‌ی سایمون (اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیت‌ها و اعمال دیگران. دو نظریه متضاد در مورد اختیار رسمی در سازمان وجود دارد که عبارتند از: نظریه‌های کلاسیک و نظریه پذیرش.

نظریه کلاسیک

از نظر ماکس وبر، اختیار عبارت است از اطاعت بدون شط و آزادی افراد از مافوق بر اساس این باور که مافوق حق دارد اداره‌ی خود را بر آنان اعمال کند و عدم اطاعت از آن‌ها نارواست. فایول، اختیار را به عنوان حق صدور دستور و طلب اطاعت از آن تعبیر کرده است.

نظریه پذیرش

این نگرش، اختیار را ناشی از پذیرش زیر دستان می‌داند و استدلال می‌کند که قوانین و دستورات شروع اطاعت می‌شوند ولی نه هر دستوری و نه در هر شرایطی.

قدرت

قدرت را می‌توان توانایی اشخاص یا گروه‌ها در اثر نهادن بر عقاید و ارزش‌های فکری اشخاص و گروه‌های دیگر، با اجبار آن‌ها به انجام اعمال خاص و یا بازداشتن آن‌ها از انجام کاری تعریف می‌کند.

انواع قدرت

- ۱- قدرت قانونی
- ۲- قدرت پاداش
- ۳- قدرت اجبار
- ۴- قدرت تخصص
- ۵- قدرت مرجعیت

واگذاری اختیار

واگذاری اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می‌شود که سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت کند. زیرا هیچ مافوقی نمی‌تواند شخصاً همه‌ی وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد.

اختیار صف و ستاد

موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمان‌های بزرگ است. صف به واحدها و نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً برای تأمین اهداف موسسه فعالیت می‌کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند. ستاد به واحدها و نقش‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً در جهت تأمین موسسه فعالیت ندارند.

وظایف صف

*فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین کننده دارند.

*از نظر زمانی فعالیت‌های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت‌های ستاد می‌باشد.

*از نظر فرماندهی و نظارت، واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند. بدین ترتیب که دستورات خود را صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز مستقیماً دریافت می‌دارند.

وظایف ستاد

*از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالیت‌های صف مشخص گردد. اثرات فعالیت‌های ستادی برخلاف فعالیت‌های صف در دراز مدت خود را نشان می‌دهد بنابراین گاهی حذف آن ممکن است فوراً روی میزان و نوع محصول یا خدمات تأثیر چشمگیر نگذارد.

*واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند. بلکه نظرات و پیشنهادات آن‌ها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌شود.

ستاد را به سه دسته عمومی، شخصی و تخصصی تقسیم کرده‌اند.

با توجه به زمینه های مختلف کار سازمان، ستاد های تخصصی تحت عناوین ستاد مشورتی، ستاد خدماتی، ستاد نظارت و ستاد وظیفه ای تشکیل می شوند.

هماهنگی

هماهنگی فرایندی است که از طریق آن هدفها و فعالیت های یک سازمان همسو و هم جهت می شوند تا هدف های کلی سازمان به نحو مطلوب تأمین شوند.

ماهیت و جایگاه هماهنگی

هماهنگی از مهم ترین وظایف مدیریتی است. زیرا بدون هماهنگی کلیه وظایف مدیریتی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل و نظارت مقدور نخواهد بود. برخی از نظریه پردازان مدیریت هماهنگی را به عنوان اولین اصل سازمانی تلقی می کنند. ایجاد هماهنگی در سازمانها مزایای زیادی دارد که عبارتند از:

- ۱- بازداشتن، پیش بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها
- ۲- اعمال اصلاحات، تشخیص و ضعف غیر عادی، تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها
- ۳- تنظیم کردن، بررسی وضع موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها
- ۴- بهبود دادن، بررسی عملیات خرده سیستم های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها

هماهنگی داوطلبانه

اگر برنامه های هماهنگی برای کلیه فعالیتها و وظایف کارکنان طرح ریزی شود کارکنان از رشد بازمی مانند. در حالی که هماهنگی داوطلبانه با نیازهای سازمانی تطابق بیشتری داشته و با خصوصیات طبیعی افراد نیز سازگار است. بنابراین در بیشتر سازمانها غالباً هماهنگیها ماهیتی داوطلبانه دارد. در تحقق این امر کارکنان باید اختیار و آزادی عمل لازم برای هماهنگی داشته باشند، هماهنگی داوطلبانه مستلزم آن است که مدیران قسمتی از اختیارات خود را به زیر دستان تفویض کنند تا آنها بتوانند در موارد لازم برنامه های هماهنگی خود را به مورد اجرا در آورند.

انواع هماهنگی

هماهنگی عمودی: این نوع هماهنگی مربوط به هماهنگی بین فعالیت های مدیر و زیر دستانش می شود. این هماهنگی با به کارگیری رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون صورت می گیرد.

هماهنگی افقی: این نوع هماهنگی به هماهنگی میان همکاران، کارکنانی که در یک سطح از سلسله مراتب سازمانی و میان واحدهای مختلف کار می کنند مربوط می شود.

هماهنگی مورب: این نوع هماهنگی در سازمانهایی تحقق می یابد که واحدهای خدماتی متمرکز دارند. در هماهنگی مورب کارکنان سطوح مختلف سازمان بدون طی کردن زنجیره فرماندهی به خدمات مشابهی دسترسی پیدا می کنند.

فصل پنجم

انگیزش

انگیزش عبارت است از حالت درونی که انسانی را به انجام فعالیت خاص ترغیب می‌کند.

نظریه های انگیزشی

در بررسی نظریه های انگیزشی به سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی اشاره می‌شود.

الگوی سنتی

مدل سنتی انگیزش، با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیران این است که اطمینان حاصل کنند انجام وظایف تکراری و یکنواخت با بیشترین بازدهی همراه است. در اجرای این الگو توجه به این موضوع جلب شد که ترفیعها، پرداخت بیشتر، ساعت‌های کوتاه‌تر کار و روزهای تعطیل محرک‌های با قدرتی هستند، به خصوص اگر این محرک‌ها با نیازها و علایق کارکنان تناسب داشته باشند.

الگوی روابط انسانی

پژوهشگران روابط انسانی دریافته‌اند که تماس‌های اجتماعی کارکنان در محیط کار سهم عمده ای در بازدهی دارد. وظایف تکراری و یکنواخت از عوامل کاهنده انگیزش است. التون میو و سایر پژوهشگران باور داشتند که مدیران می‌توانند کارکنان را در جهت تأمین نیازهای اجتماعیشان و پدید آوردن احساس مبهم بودن تشویق کنند.

الگوی منابع انسانی

تئوری پردازان با ارائه این مدل معتقد بودند که کارکنان نه تنها با پول یا تمایل به کسب رضایت، بلکه با عوامل دیگری مانند نیاز به کسب موفقیت و داشتن کار با معنی، برانگیخته می‌شوند، بنابراین می‌توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصمیم‌گیری در انجام وظایفشان اعطاء کرد.

نظریه رشدیافتگی – رشدنیافتگی

آرجریس نظریه پرداز، پیرامون انگیزش عقیده دارد که امروز با اکثر مردم در محیط کار مانند موجودات انسانی نابالغ و رشد نیافته رفتار می‌شود.

آرجریس فقدان تلاش افراد برای کار را صرفاً نتیجه‌ی کم کاری و تنبلی آنان نمی‌داند. به نظر او این مسئله از مدیریت ناشی می‌شود. وی عقیده دارد که در اکثر مواقع هنگامی که افراد در قالب گروه کاری قرار می‌گیرند بر اثر مدیریت سازمان‌ها از رشد و بلوغ باز می‌مانند. در این سازمان‌ها افراد به منفعل، متکی و زیر دست بودن تشویق می‌شوند. در نتیجه افراد همچون افراد نابالغ رفتار می‌کنند.

نظریه های فرایندی

تئوری های فرایندی انگیزش به فرایند ایجاد انگیزه در افراد توجه دارند و نیازها را فقط جزئی از فرایند محسوب می کنند.

نظریه انتظار

این نظریه بیان می کند که انگیزش از سه نوع عامل حاصل می شود که عبارتند از احتمال یا انتظار، وسیله و ارزش یا اهمیت.

- بر اساس این نظریه، انگیزه ی هر عمل و علت بروز هر رفتار خاص تحت تأثیر موارد ذیل مشخص می شود :
- الف. میزان اعتقاد به اینکه تلاش ها به انجام کار منجر خواهد شد.
 - ب. میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه ی مطلوب می انجامد.
 - ج. میزان جذابیت نتیجه.

نظریه برابری

این تئوری بیانگر این است که کارکنان کوشش ها و پاداش های خودشان را برای کار مشابه با کوشش ها و پاداش های دیگران مقایسه می کنند.

حال افرادی که احساس بی عدالتی می کنند ممکن است برای کاهش بی عدالتی، دست به یکی از اقدام های زیر بزنند :

- ۱- تغییر در ورودی هایشان
- ۲- تغییر در خروجی
- ۳- تغییر ادراک از خویشان
- ۴- تغییر ادراک از دیگران
- ۵- تغییر مبنای مقایسه
- ۶- ترک سازمان

ارزش عمده ی این نظریه برای مدیران این است که این نظریه اهمیت فرایند مقایسه های اجتماعی را برجسته می سازد و تأکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و مقایسه با دیگران ارزیابی می کنند.

نظریه تعیین هدف

بر اساس این نظریه، اگر برای هر یک از افراد هدفی تعیین شود، آنان برای دستیابی به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع نظریه ی هدف گذاری بر این واقعیت تأکید دارد که افراد فاقد هدف کار می کنند و همچنین افراد

دارای هدف‌های چالشی، بهتر از اهداف دارای اهداف آسان فعالیت می‌کنند، با پیشرفت مطالعات در نظریه نکات زیر مورد توجه قرار گرفت:

- ۱- وضوح و صراحت اهداف
- ۲- پذیرش هدف
- ۳- امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف
- ۴- کارکنان به بازخورد دقیق عملکرد خود نیاز دارند

انگیزش در عمل

مدیرانی که در برانگیختن افراد موفق هستند، رفتار مناسب را به حداکثر می‌رسانند و رفتار نامطلوب را به حداقل کاهش می‌دهند. در نتیجه احتمال افزایش بهره‌وری را بالا می‌برند. طبق تئوری‌های مطرح شده مدیران جهت برانگیختن افراد راهبردهای انگیزشی متفاوتی به کار می‌برند. که ارتباط مدیریتی یکی از اساسی‌ترین راهبردهای انگیزشی در افراد است.

طراحی شغل

طراحی شغل عبارت است از یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار نظیر مهارت‌ها، توانایی‌ها تجربیات برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود. طراحی شغل یکی دیگر از راهبردهایی است که مدیران می‌توانند جهت اعضای سازمان به کار گیرند؛ و برای از بین بردن کسالت حاصل از شغل می‌توان از راهبردهای زیر استفاده کرد.

چرخش شغلی

توسعه شغلی

غنی سازی شغل

وقت کاری شناور

نظریه‌ی تقویت رفتار

این تئوری، نوع رفتار را به عنوان عاملی می‌داند که محیط سبب آن می‌شود. رویدادهای درونی فرد یا افراد مورد توجه این تئوری نیست و آنچه موجب کنترل رفتار می‌شود عامل تقویت کننده می‌باشد.

محرك‌های انگیزشی (پولی و غیر پولی)

جهت برانگیختن کارکنان، مدیریت به دنبال برنامه های برانگیزاننده می‌باشد. ضمن آن که تلاش می‌شود تا افراد نارضایتی نداشته باشند. همواره پول به عنوان یک برانگیزاننده مورد توجه بوده است.

نظریه‌ی سیستمی انگیزش

طبق این تئوری پیش از اینکه انگیزش و رفتار فرد به اندازه‌ی کافی شناخته شود کلیه‌ی نیروهایی که بر فرد اثر می‌گذارند مورد توجه قرار می‌گیرند. بر اساس این تئوری، سه دسته از متغیرها بر انگیزش سازمانی تأکید دارند که عبارتند از: خصوصیات فردی، خصوصیات شغلی و خصوصیات موقعیت کاری.

رهبری

رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر. هدف از رهبری و فرماندهی، راهنمایی زیر دستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت موثر است.

تفاوت مدیر و رهبر در سازمان

رهبری وظیفه‌ی عمده‌ی مدیریت است اما تمام کار او نیست. به عنوان مثال مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که اهداف از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند.

تئوری‌های رهبری

تئوری‌های رهبری به سه صورت ذیل طبقه بندی می‌شود:

تئوری‌های شخصیتی در مورد رهبری

تئوری‌های رفتاری رهبری

تئوری‌های اقتضایی رهبری

شبکه‌ی مدیریت

یکی از تئوری‌های معروف رهبری نظریه شبکه‌ی مدیریت است که توسط بلیک و موتن ارائه شده است. این دو نویسنده به این نتیجه رسیدند که توجه به تولید و توجه به کارکنان هر دو در مدیریت مهم هستند.

در این مدل دو بعد تولید مداری و فرد مداری به ۹ درجه یا امتیاز تقسیم شده و یک ماتریس ۹ - ۹ به دست آمده است. در میان این شیوه‌های گوناگون ۵ سبک شاخص وجود دارد که عبارتند از:

مدیریت نامحسوس (۱-۱) که کمترین قدرت اعمال می‌شود و بدون نظارت مدیریت، کارها انجام می‌شود. مدیریت باشگاهی (۱-۹)، توجه دقیق و عمیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد.

مدیریت تیمی (۹-۹)، کارها به وسیله‌ی افراد بسیار متعهد انجام می‌شود، در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آن‌ها موجب احترام متقابل می‌گردد.

مدیریت وظیفه مدار یا استبدادی (۱-۹)، صدور دستور و بخش نامه، کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمانی نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند.

مدیریت میانه رو (۵-۵)، همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. تولید و میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالا است.

نظریه های موقعیتی و اقتضایی

موفقیت رهبری بسیار پیچیده تر از این است که تعدادی رفتار فردی یا ویژگی های شخصیتی را برشماریم. در نتیجه پژوهشگران به عوامل موقعیتی و اثرات آن توجه نمودند، زیرا شرایط مختلف ایجاب می کند که رهبر از سبک یا شیوه های رهبری متفاوت استفاده کند.

موقعیت ها و تصمیم های رهبری : پیوست رهبری

در این نظریه بر موقعیت هایی که در آن رهبر اقدام به اتخاذ تصمیم می کند تاکید شده است.

نظریه اقتضایی فیدلر

تئوری او بیانگر این است که عملکرد موفقیت آمیز گروه بهیچان امر بستگی دارد که شیوهی رهبری باید متناسب با موقعیت با شرایطی باشد که فرد در سازمان در آن قرار می گیرد. به موجب این مدل، در رهبری سه متغیر اساسی نقش تعیین کننده دارند. این متغیرها عبارتند از :

رابطه ی رهبر با اعضا یا پیروان
ساختار وظیفه و قدرت رهبر

نظریه چرخه زندگی

این تئوری بیانگر این مطلب است که چگونه رفتار رهبر با سطح رشدیافتگی زیر دستان باید متناسب باشد. این نظریه که در واقع یک مدل مشروط رهبری است، عامل رشد روانی زیردستان را نیز در نظر گرفته است. چهار سبک رهبری عبارتند از :

سبک آمرانه (رابطه مداری ضعیف و وظیفه مداری قوی)

سبک متقاعد کننده (رابطه مداری قوی و وظیفه مداری قوی)

سبک مشارکتی (رابطه مداری قوی و وظیفه مداری ضعیف)

سبک تفویضی (رابطه مداری ضعیف و وظیفه مداری ضعیف)

نظریه ی جایگزینی های رهبری

این تئوری جایگزینی هایی برای رهبری پیشنهاد کرده است که بر اساس آن بعضی متغیرهای موقعیتی ممکن است واقعاً جایگزین رهبری شوند یا رفتار رهبر را بی اثر می کنند.

ارتباطات

ارتباطات به زبان ساده انتقال اطلاعات و معانی از شخصی به شخص دیگر اطلاق می‌شود. ارتباط فرا گرد، دادن و ستادن اطلاعات است. تبادل اطلاعات با استفاده از توانایی‌های انسانی یا رسانه‌های تکنولوژیکی.

انواع ارتباطات

- ۱- ارتباطات غیر کلامی
- ۲- ارتباطات کلامی
- ۳- ارتباطات شفاهی
- ۴- ارتباطات کتبی
- ۵- ارتباطات الکترونیکی

فرایند ارتباطات

ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات (پیام) از فردی (فرستنده پیام) به فرد دیگر (گیرنده پیام) در جریان ارتباط. سه عنصر مهم در جریان قابل تشخیص است که عبارتند از: فرستنده پیام، پیام، گیرنده پیام.

ارتباط در سازمان

در یک سازمان کارآمد، جریان ارتباطات بنا به نوع سبک مدیریت از بالا به پایین، از پایین به بالا، افقی می‌تواند برقرار باشد.

فصل ششم

نظارت

نظارت عبارت است از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آن‌ها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده و یا به عبارتی دیگر نظارت، تلاش منظمی است که در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزیابی آن‌ها بر روند اجرایی که شامل حداکثر کارایی است.

اهمیت نظارت

هر نوع مدیریتی که بدون سیستم نظارتی باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها می‌باشد. بنابراین ایجاد و اجرای سیستم نظارت به عنوان یک بخش مهم از اجزاء مدیریت به حساب می‌آید.

فرایند نظارت

فرایند نظارت شامل چهار مرحله اساسی به شرح زیر است :

- ۱- تعیین معیار برای کنترل متناسب با هدف‌های برنامه و پیش بینی نتایج برنامه
- ۲- سنجش عملکرد در برابر استانداردها یا معیارهای اندازه گیری عملکرد
- ۳- تشخیص و ارزیابی انحرافات و تحلیل علی آنها
- ۴- اقدامات اصلاحی

مرحله‌ی اول، تعیین استانداردها

این مرحله، مرحله‌ی تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکردهاست که شامل همه‌ی جوانب کار و فعالیت‌های سازمان می‌شود.

این مرحله همه‌ی مفاهیم سازمانی مانند برنامه ریزی، تعیین خط مشی، روش‌ها، رویه‌ها و بودجه بندی را در بر می‌گیرد.

مرحله‌ی دوم، سنجش عملکرد

دومین مرحله نظارت عبارت است از مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدف‌ها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است.

مرحله‌ی سوم، مقایسه عملکرد با استانداردها

مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده یک مرحله‌ی مهم از فرایند کنترل است. دو مرحله‌ی پیشین، مقدمات کنترل را فراهم می‌سازد، سپس مدیران باید عملکرد را با استانداردها مقایسه کنند.

مرحله چهارم، اقدامات اصلاحی

طبیعی است که کلیه مراحل فوق به منظور اقدام برای جلوگیری از انحراف در کار و تطبیق اجرای کار با برنامه‌ها و اهداف پیش بینی شده، می‌باشند و چنانچه اقدام لازم برای اصلاح به عمل نیاید انجام این مراحل نیز بی نتیجه است و هیچ‌گونه آثار مثبتی از اجرای آنها به جای نخواهد ماند.

سطوح نظارت

وظایف برنامه ریزی و نظارت، فرایندهای پیوسته ای هستند که در کنار هم سازمان را به سوی موفقیت رهنمون می‌سازند.

برنامه‌ها مبانی لازم را برای هماهنگی، نظارت و رهبری فراهم می‌کنند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری

فعالیت‌های سازمان نوعی کنترل در سازمان ایجاد کرده و میزان بلاتکلیفی را کاهش می‌دهند. نظارت‌های راهبردی، راهکاری و عملیاتی برای پیگیری برنامه‌های راهبردی، راهکاری و عملیاتی اجرا می‌شوند.

نظارت راهبردی

برنامه‌هایی که در بالاترین سطح سازمان تهیه می‌شوند برنامه‌های راهبردی نام دارند. نظارت راهبردی فرایندی است که اجرای بهینه این برنامه‌ها را تضمین می‌کند.

نظارت راهکاری

این نظارت فرایندی است که اجرای بهینه برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی موثر بر این برنامه‌ها تضمین می‌کند. مدیریت میانی مسئولیت این نظارت را بر عهده دارد و این نوع نظارت چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به نظارت‌های راهبردی دارد.

نظارت عملیاتی

برنامه‌های عملیاتی دارای دامنه‌ی زمانی کوتاه و قلمرو محدودند. نظارت فرایندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه را با ارزیابی فعالیت‌های داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول این نظارت هستند و چارچوب زمانی نظارت عملیاتی به صورت (روزانه، ساعتی، هفتگی) است.

انواع نظارت

نظارت را می‌توان به نظارت آینده‌نگر، نظارت همزمان و نظارت گذشته‌نگر تقسیم نمود. نظارت آینده‌نگر: این نوع نظارت ماهیتاً مانع بروز انحرافات می‌شود و چون قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد آینده‌نگر نامیده می‌شود.

نظارت همزمان: ویژگی اساسی این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین انجام عملیات، یعنی قبل از بروز انحرافات است. نظارت همزمان وقتی موثر است که مدیر در مواقع لازم اطلاعات دقیقی از تغییرات محیط و یا میزان پیشرفت در جهت رسیدن به هدف‌ها در اختیار داشته باشد.

نظارت گذشته‌نگر: نظارت بعد از عملیات، نظارت گذشته‌نگر است که نتایج اقدامات انجام شده را ارزیابی می‌کند. نتایج فعالیت تکمیل شده با استانداردهای معین تطبیق داده می‌شود و چنانچه انحرافی وجود داشته باشد اقدامات اصلاحی برای تشویق یا اعطای پاداش به کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نوع نظارت، نظارت بازخوردی نیز نامیده می‌شود و آنچه در عمل اتفاق افتاده است را منعکس می‌کند.

ویژگی‌های نظام نظارتی موثر

اثر بخشی هر سیستم کنترل، در گرو آن است که از ویژگی‌های مناسب و قابلیت‌های کافی برای انجام عملیات مورد نظر برخوردار باشد و بتواند مقاصد خود را دنبال نماید.

ویژگی‌های نظام نظارتی ناکارا

زمانی که سیستم‌های نظارتی یک سازمان نتوانند اطلاعات درستی از عملکرد سازمان به مدیران بدهند، مدیران بازخورد نظارتی اشتباه دریافت داشته و در نتیجه به اقداماتی دست می‌زنند که متناسب با موقعیت نیست و این امر می‌تواند خسارات جدی برای سازمان به وجود آورد.

آنچه باید نظارت شود

نظارت غالباً بر افراد، منابع مالی، عملیات، اطلاعات و عملکرد کل سازمان اعمال می‌شود.

ابزارهای نظارت

کلیه روش‌هایی که امروزه در مؤسسات و سازمان‌های انتفاعی یا غیر انتفاعی به منظور نظارت به کار می‌رود به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند.

۱- ابزارهای بودجه‌ای

۲- ابزارهای غیر بودجه‌ای

فصل هفتم

خلاقیت

- * لازم‌هی نوآوری، خلاقیت است. خلاقیت یعنی پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو
- * خلاقیت فرایند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره‌ی موقعیت‌های مختلف است.
- * خلاقیت به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است.

نوآوری

نوآوری به معنی عملی ساختن و کاربردی کردن آن اندیشه و فکر نو می‌باشد.
نوآوری فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه‌ای نو برای انجام دادن کارهاست.
نوآوری، بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از ایده‌های نو است.

اهمیت خلاقیت

- * گسترش دامنه‌ی رقابت میان سازمان‌های خدماتی و تولیدی
- * پیشرفت تکنولوژی اطلاعات، تکنولوژی تولید و خدمات

*سرعت در پژوهش و ابداع محصولات و فرایندهای جدید

*پیشرفت‌های دانش مدیریت

*جهانی شدن کسب و کارها

*پیچیده شدن مشتریان

*تحولات محیط اقتصادی، اجتماعی

فرایند خلاقیت

خلاقیت فرایندی است که در آن راه حل‌های خلاق برای مسائل شکل می‌گیرد. مراحل فرایند خلاقیت عبارتند از :
آمادگی، نهفتگی، اشراق، اثبات.

انواع خلاقیت

در هر نوع آوری و تحول دو گروه از کارکنان نقش عمده ای دارند، نخست گروهی که ایده های جدید را مطرح می‌کنند که همان صاحبان ایده‌ها نامیده می‌شوند و گروه دوم مدیرانی هستند که زمینه‌ی تحقق ایده‌ها را فراهم می‌کنند. این گروه را می‌توان مدیران نوآور نامید.

برخی از ویژگی‌های افراد خلاق

*انعطاف پذیرند و هنگام مواجه شدن با مشکلات تمایل دارند نگرششان را تغییر دهند.

*انگیزش درونی دارند.

*موفقیت طلب و سخت کوشند.

*مسائل سخت را ترجیح می‌دهند و با شوق جهت حل آن‌ها می‌کوشند.

*درون گرا هستند.

*پرتکاپو و دارای انرژی هستند.

*ریسک پذیرند.

*در کارشان سماجت و وسواس به خرج می‌دهند و زمان زیادی را صرف کارشان می‌کنند.

خلاقیت گروهی

برخی از روش‌ها و فنون قابل استفاده خلاق گروهی عبارتند از : توفان مغزی، تلفیق نامتجانس‌ها و داستان سازی.

توفان مغزی

متداول‌ترین شکل تصمیم گیری و ایجاد خلاقیت گروهی توفان مغزی است که به صورت تعامل یا روابط متقابل و رودرروی اعضا است، منظور از توفان مغزی این است که بتوان از فشارهایی که بر اعضای گروه جهت سازش وارد می‌آید کاست و اجازه نداد عواملی مانع از ارائه‌ی راه حل‌های ابتکاری و خلاق گردند.

تلفیق نامتجانس

این روش نیز جهت انگیزش تفکر خلاق میان گروهی از افراد که به گونه ای با مسئله آشنا هستند به کار می‌رود. در این روش نیز مانند توفان مغزی از اعضای گروه خواسته می‌شود که از اظهار نظر خودداری نکنند تا بتوانند دیدگاه‌ها و نظرات جدید پدید آورند. ولی در این روش برخلاف توفان مغزی به جای آنکه تعداد زیادی نظرات با کیفیت ناشناخته ارائه شود، نظرات ارزیابی می‌شود و تلاش می‌شود که نظری نو و مطلوب پدید آید.

داستان سازی

در این شیوه تفکر خلاق اعضای گروه در جلسه با طرح سؤالاتی برانگیخته می‌شوند.

خلاقیت سازمانی

خلاقیت سازمانی ممکن است از طریق فعالیت‌های غیر رسمی و نامنظم برنامه ریزی و اجرا شود ولی برای اینکه خلاقیت تأثیر دائمی بر موفقیت سازمان داشته باشد باید منظم و مرتب با فعالیت‌های روزانه سازمان باشد.

نقش برنامه ریزی

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیت‌های خلاق شروع می‌شود؛ لذا برنامه ریزی حساب شده برای تحول از جمله وظایف اساسی مدیران است. مدیران با تحلیل موقعیت، محیط، فرصت‌ها، خطرهای، نقاط قوت و ضعف بالقوه‌ی سازمانی را، مشخص می‌کنند و جهت غلبه بر مشکلات و بهره برداری از تغییر خلاق طرح‌های مناسب تدوین می‌کنند.

نقش فرهنگ سازمانی

تبادل فرهنگی میان سازمان‌ها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو از جمله عواملی هستند که مجموعه‌ی سازمانی را به سوی خلاقیت و نوآوری سوق می‌دهند. در صورتی فرهنگ سازمانی می‌تواند زمینه‌ی ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم آورد که دارای مشخصات زیر باشد:

- ۱- پذیرش ابهام
- ۲- تحمل غیر عملی بودن
- ۳- نظارت‌های خارجی کم
- ۴- تحمل مخاطرات
- ۵- تحمل تعارض
- ۶- تأکید بر اهداف به جای وسیله
- ۷- تأکید بر سیستم باز

نقش ساختار سازمانی

وجود ساختار مناسب و آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند.

نهادینه کردن خلاقیت از طریق ساختار سازمانی می‌تواند از طرق زیر صورت گیرد :

* تفویض اختیار به مدیران و کارکنان تا آزادی عمل بیشتری جهت خلاقیت و نوآوری داشته باشد.

* انعطاف پذیری در سازمان و مشاغل سازمانی کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.

* رسمیت کمتری بر سازمان حاکم باشد.

* ارزیابی افراد بر اساس نتایج عملکردشان نه روش‌های کار.

* بخش جداگانه‌ای جهت فعالیت‌های خلاق و نوآوری در سازمان اختصاص داده شود.

* ایجاد تیم‌های میان رشته‌ای از متخصصان بخش‌های مختلف سازمانی، تا تبادل اطلاعات و ارتباطات بین

متخصصان مختلف برای تشویق خلاقیت در سراسر سازمان و نه تنها در واحدهای مشخص استفاده کرد.