

خلاصه کتاب مبانی سازمان و مدیریت

طاهره فیضی

مطالعات هاثورن : پژوهشگران ابتدا عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه کنترل و آزمایش تقسیم کردند، سپس میزان نور و شرایط فیزیکی را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند که موجب افزایش تولید شد، اما با کاهش نور محل کار متوجه شدند که تولید کارکنان افزایش یافته است . جالب اینکه با وجود ثابت بودن میزان روشنایی در گروه کنترل باز هم تولید افزایش یافته بود ، بنابراین روی به مطالعات بعدی آوردند.

جهت ارائه به استاد محترم جناب آقای دکتر مهدی یاراحمدی

گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور

۱۰۶۷ (۵۲/ق)

سر شناسنامه فیضی، طاهره

عنوان و پدیدآور مبانی سازمان و مدیریت (کلیه رشته های مدیریت، حسابداری و اقتصاد) / مولف: طاهره فیضی.

مشخصات نشر تهران: دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۳

مشخصات ظاهری شانزده، ۴۳۸ ص.

فروست دانشگاه پیام نور؛ ۱۰۶۷. گروه مدیریت دولتی؛ ۵۲ / ق

شابک ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۳۸۷ - ۰۸۶ - ۷

وضیعت فهرست نویسی فیپا.

یادداشت کتابنامه: ص. ۴۳۸-۴۳۵.

موضوع ۱. آموزش از راه دور - ایران.

۲. مدیریت - آموزش برنامه ای .

۳. سازمان - آموزش برنامه ای.

شناسه افزوده الف. دانشگاه پیام نور. ب. عنوان.

رده بندی کنگره ۸۷۴ ف ۹ الف / LC۵۸۰۸

رده بندی دیویی ۳۷۸/۱۷۵۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی ۸۲۲۲-۸۳م

مبانی سازمان و مدیریت

بخش اول

سازمان:

انواع سازمانها

۱- انتفاعی و غیر انتفاعی (خیره و انجمن های مذهبی و سیاسی)

۲- دولتی و خصوصی

۳- تولیدی و خدماتی

سازمان عبارتست از مجموعه ای متشکل از دو یا چند نفر که برای رسیدن به اهدافی مشترک در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده با یکدیگر همکاری می کنند.

همگی سازمان ها درارای چهار وجه مشترک ، هدف ، برنامه ، مدیر و منابع (انسانی ، مالی ، اطلاعات و ...) می باشد.

محیط سازمان:

۱- محیط داخلی : شامل سهام داران و اعضای سازمان ، ارزش ها ، قوانین و هنجارهای موجود در سازمان است.

۲- محیط خارجی : که از آن پول ، مواد اولیه ، انرژی ، اطلاعات و نیروی انسانی به داخل تزریق شده و به صورت کالا یا خدمات مجدد وارد محیط خارجی می شود. دو دسته از عوامل زیر از محیط سازمان تاثیر گذارند:

۱- عوامل محیطی با تاثیر مستقیم که شامل ذینفعان خارجی مانند مشتریان عرضه کنندگان مواد اولیه دولت رسانه ها بانک ها ، اتحادیه ها و رقبا می باشد.

۲- عوامل محیطی با تاثیر غیر مستقیم که شامل عوامل اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی و تکنولوژیکی می باشد.

مدیریت

علم و هنر انجام دادن کارها توسط دیگران است و یک مدیر ۵ وظیفه زیر را در سازمان بر عهده دارد:

۱- برنامه ریزی یعنی تدوین راهکار و استراتژی لازم برای رسیدن به هدف

۲- سازماندهی یعنی تقسیم کار و قرار دادن تخصص های مختلف در پست های سازمانی

۳- رهبری و هدایت یعنی توانایی کافی برای ایجاد انگیزه درون کارکنان

۴- کنترل و نظارت یعنی ارزیابی و باز خورد کارکنان در دوره های مختلف زمانی و رفع انحرافات احتمالی

۵- خلافت یعنی ایجاد زمینه لازم برای شکوفایی استعداد های کارکنان

تقسیم بندی مدیران:

الف) از نظر سطح سازمانی که به سه دسته مدیران ارشد (عالی) مدیران میانی و مدیران رده پایین یا عملیاتی یا خط اول تقسیم

می شوند.

ب) از نظر فعالیت های سازمانی که مشتمل بر دوگروه زیر است:

۱- مدیران تخصصی یا وظیفه ای که انجام شغلی خاص و تخصصی را بر عهده دارند.

۲- مدیران عمومی که دویا چند بخش از سازمان را با یکدیگر هماهنگ میکنند. مدیر منابع انسانی و R&D مهارتی مورد نیاز مدیران:

۱- مهارتهای ادراکی یعنی قوه تشخیص و توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و اتخاذ تصمیماتی سنجیده و عاقلانه برای جلوگیری از تبدیل شدن یک مساله به معضل یا بحران

۲- مهارتهای انسانی یعنی توانائی درک انگیزه های افراد و هدایت صحیح آنان

۳- مهارتهای فنی که برای بکار گیری دانش مورد نیاز برای اجرای یک کار تخصصی ضروری است

نقش های مدیران:

مشتمل بر سه مورد زیر می باشد:

تشریفاتی

۱- نقش ارتباطی رهبری

رابط بین داخل و خارج سازمان

ارزیابی اطلاعات

۲- نقش اطلاعات توزیع اطلاعات

سخنگو

ایجاد نوآوری

۳- نقش تصمیم گیری آشوب زدایی

تخصیص بهینه منابع

مذاکره

بخش دوم

نظریات مختلف مدیریت:

سیر تحول اندیشه های مدیریت

الف) نظریات سنتی یا کلاسیک که به سه شاخه مدیریت علمی ، مدیریت اداری و مدیریت برو کراتیک تقسیم می شود.

۱- نظریه مدیریت علمی که معتقد است افزایش کارائی به پیدا کردن راه برای کارا تر کردن کارگر بستگی دارد و سه روش زیر را برای این کار پیشنهاد میکند:

A) مطالعه زمان و حرکت: یعنی استاندارد کردن تلاش فیزیکی کارگران ، ماشین آلات ، عرضه مواد خام و مانند آن

(B) سرپرستی تخصصی : در این روش چهار سرپرست مخصوص منابع انسانی : فعالیت های برنامه ریزی ، تولید و مطالعه زمان و حرکت را اداره می کنند و چهار سرپرست دیگر مخصوص ماشین آلات به کنترل نگهداری ، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید درکارگاه می پردازند.

(C) ایجاد انگیزه : که پول را مبنای ایجاد انگیزه درون کارگران می داند.

۲- نظریه مدیریت اداری :

صاحب نظران دریافته اند که اداره سازمانها صرفاً با مدیریت علمی ناکافی است و روش های مدیریت علمی برای سازمان های بازرگانی ، مالی ، امنیتی و تجاری ناکارآمد است، بنابراین مدیریت اداری را بر چهارده پایه زیر بنا نهادند:

(A) تقسیم کار و تخصصی کردن وظایف مختلف سازمانی

(B) اعطای اختیار و آزادی لازم جهت پست های مختلف

(C) انضباط یعنی تدوین مقررات لازم برای جلوگیری از هرج و مرج

(D) وحدت فرماندهی ، یعنی پرهیز از بوجود آوردن پستی در سازمان که فرد مجبور به ارائه گزارش کار و تبعیت از دو مدیر باشد.

(E) وحدت جهت رویه ، یعنی حرکت تمامی اعضای سازمان بر اساس برنامه و مسیر از پیش تعیین شده

(F) اولویت منافع عمومی بر منافع فردی

(G) جبران خدمت کارکنان با اعطای حقوق و پاداش مکفی توأم با عدالت

(H) انتخاب مناسب ترین درجه تمرکز : سازمان های متمرکز سازمان هایی هستند که مدیر به تنهایی تصمیم گیری کرده و به

زیر دستان ابلاغ می کند درحالی که در سازمان های غیر متمرکز مدیر با مشورت با زیر دستان و مشارکت آنان در تصمیم گیری سازمان را اداره می کند.

(I) طراحی سلسله مراتب سازمانی بر اساس اهداف و نیازهای سازمان

(J) نظم ، یعنی نظارت بر اجرای قوانین

(K) انصاف ، یعنی ارزیابی کارکنان بدور از سلیقه شخصی

(L) ثبات شغلی و استخدامی

(M) ابتکار و ایجاد روحیه نوآوری

(N) روحیه کار گروهی

۳- نظریه مدیریت بروکراتیک

بروکراسی به معنای گوناگون از جمله نظام اداری و نیز تشریفات زائد اداری آمده است.

مدیریت بروکراتیک بر هفت مشخصه زیر تاکید دارد:

(A) تدوین قوانین و مقررات لازم برای حفظ ثبات سازمانی

(B) غیر شخصی بودن ارزیابی کارکنان و ابتکار قوانین و تخصص آنان

(C) تقسیم کار

(D) ساختار سلسله مراتبی مناسب با کارکرد سازمان

(E) تعهد برای کار مادام العمر و امنیت شغلی

(F) منطقی بودن و هدف مداری تمامی فعالیت های سازمان

(G) اعطای اختیارات لازم : ریشه و منشا اختیار می تواند یکی از سه موضوع زیر باشد :

(۱) اختیار سنتی ناشی از سنت ها و آداب و رسوم مانند حق تقدس پادشاهان

(۲) اختیار شخصیتی که منشا آن جاذبه و امتیازات شخصیتی فرد می باشد مانند رهبران جنبش های اجتماعی

و سیاسی ، این اختیار قائم به ذات رهبر بوده و ناپایدار است.

(۳) اختیار قانونی و عقلانی که منشا آن قوانین و مقرراتی است که برای نظم اجتماعی تدوین می شود و قانون

حیطه اختیار

هر مدیر را تعیین میکند.

*چند مفهوم مهم:

۱- کارایی: یعنی درست انجام دادن کارها منطبق بر قانون و تخصص لازم.

۲- اثر بخشی: یعنی انجام کارهای درست و انتخاب اهداف مناسب و تاثیر گذار

۳- بهره وری: از مجموع کارایی و اثر بخشی بدست می آید و به معنای انجام درست کارهای درست می

باشد. بهره وری در سازمان ها را می توان از تقسیم ستاده سالم بر داده بدست آورد.

ب) نظریات نئوکلاسیک

۱- مطالعات هاثورن: پژوهشگران ابتدا عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه کنترل و آزمایش

تقسیم کردند، سپس میزان نور و شرایط فیزیکی را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند که موجب افزایش تولید

شد، اما با کاهش نور محل کار متوجه شدند که تولید کارکنان افزایش یافته است. جالب اینکه با وجود ثابت

بودن میزان روشنایی در گروه کنترل باز هم تولید افزایش یافته بود، بنابراین روی به مطالعات بعدی آوردند.

۲- در دور دوم مطالعات در کارخانه بل با استخدام روانشناسان اجتماعی برای گروه کوچکی از زنان تلفنچی

بهره وری رو به افزایش بود، نتیجه تحقیقات نشان داد که روحیه بالای کارگران و وابستگی های اجتماعی

موجود میان آنها و نیز بحث آزاد عاملی برای

از بین رفتن شکایات کارکنان و افزایش بهره وری میان آنها بود.

3- نظریه رفتار سازمانی) در دور سوم مطالعات معیارهای دیگری مانند احترام رعایت افراد و عوامل روانی و اجتماعی عامل موثر و اصلی در افزایش بهره وری آنها می باشد.

*نکته مهم: مطالعات فوق بر محیط داخلی سازمان و افزایش بهره وری از طریق افزایش روحیه کارگران را سر لوحه کار خود

قرار داده است در صورتیکه محیط خارجی سازمان و ارتباط آن با سازمان را نادیده گرفته است.

*نکته مهم: در نگرش رفتاری بر این اصل تاکید شده است که مدیریت کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را

به کار برانگیزاند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی آنان را درک کند.

4- نظریه مدیریت کمی: مشتمل بر سه اصل زیر می باشد.

A) علم مدیریت که نگرشی علمی است که از رشته های علوم، ریاضی، آمار، مهندسی و مدیریت اقتباس شده است و به مدیر در تصمیم گیری بهتر کمک می کند.

B) مدیریت عملیاتی، یعنی نظارت و هدایت قانون مند فرایند های موجود در سازمان

C) سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) که کار جمع آوری و پردازش اطلاعات مورد نیاز مدیران برای تصمیم گیری بهتر و عاقلانه تر را بر عهده دارد.

5- نگرش سیستمی: در این نگرش سازمان به مانند سیستمی تلقی می شود که شامل چندسیستم فرعی بوده و با محیط اطراف خود کنش متقابل دارد.

سیستم های باز سیستم هایی هستند که برخلاف سیستم های بسته در ارتباط کامل با محیط خارجی خود می باشند. بنابراین سازمانها همگی سیستم باز تلقی می شوند.

*نکته مهم: هم افزایی یعنی اگر بخش های جداگانه درون یک سازمان با یکدیگر همکاری متقابل داشته و تحت نظر یک مدیر هدایت و رهبری شوند کارایی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل میکنند.

*نکته مهم: باز خورد عملیاتی است که موجب می شود سیستم دائماً اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده بدست آورد و

انحرافات احتمالی را بر طرف کند، مانند توانایی فارغ التحصیلان یک دانشگاه برای یافتن شغل

*نکته مهم: درحالی که در نظریات سنتی ، سازمان به عنوان سیستمی بسته و متکی بر عوامل داخلی مطرح می شد اما در

نظریات جدید سازمان سیستمی باز و متکی بر عوامل فنی و اجتماعی است.

۶-نگرش اقتضایی: می گوید که یک الگو مدیریت برای همه موقعیت ها به عنوان بهترین راه وجود ندارد بلکه شرایط زمان و موقعیت که در آن قرار دارد سبب اتخاذ تصمیمی خاص می شود که مستلزم پرورش مهارتهای ادراکی مدیر است، در این نگرش سه متغیر اقتضایی وجود دارد که عبارتند از:

(A)الزامات محیط خارجی

(B)نوع کارکنان از نظر سواد و تحصیلات

(C)نوع فن آوری موجود در سازمان

نظریه A : American Idea

نظریه J : Jappanis Idea

نظریه z : A+J

نظریه A که مختص سازمانهای امریکایی می باشد بر تصمیم گیری فردی، مسئولیت فردی کنترل های رسمی تاکید بر نقش فرد درون سازمان و نادیده گرفتن روابط وی با بیرون از سازمان وعدم اعتقاد به استخدام های بلند مدت تاکید دارد.

نظریه J که مختص سازمانهای ژاپنی است بر تصمیم گیری گروهی ، مسئولیت گروهی کنترل های غیر رسمی توجه به همه

ابعاد زندگی کارکنان و نیز استخدام های بلند مدت و امنیت شغلی اعتقاد کامل دارد.

نظریه Z که ترکیبی از نظریات A و J می باشد بر تصمیم گیری گروهی مسئولیت فردی کنترل های غیر رسمی ، امنیت شغلی و توجه به همه ابعاد زندگی کارکنان تاکید دارد.

بخش سوم

برنامه ریزی:

تصمیم گیری: مهم ترین وظیفه یک مدیر تصمیم گیری است که به صورت انتخاب بهترین راه برای رسیدن به هدف تعریف می شود.

انواع مسائل در سازمان:

۱-مسائل خوش ساختار: مسائلی آشنا و بدون پیچ و خم می باشند که برای حل آن از تصمیمات برنامه

ریزی شده

استفاده میکنیم مانند قوانین و روش های مکتوب یا غیر مکتوب که در موقعیت های تکراری اتخاذ می شود . مانند پرداخت وام وعیدی به کارگران . این تصمیمات آزادی مدیر را محدود می کند اما باعث صرفه جویی در وقت وهزینه مدیران میگردد و بیشتر برای مدیران عملیاتی یا رده پایین به وجود می آید.

۲- مسائل بدساختار: مسائلی غیر معمول و غیر تکراری است و اطلاعات درباره آنها مبهم و ناکافی است که برای حل آن از تصمیمات برنامه ریزی نشده استفاده میکنیم و بیشتر برای مدیران ارشد ایجاد شده که نیاز به مهارتهای ادراکی بالا دارد مانند چگونگی برخورد با نقص یکی از خطوط تولید و با تخصیص بهینه منابع سازمانی

شرایط محیطی:

شرایط مختلفی که نتایج حاصل از تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد می توان بر اساس احتمالات شانسی وقوع آنها را بدست آورد. بطور کلی سه حالت زیر برای شرایط محیطی بوجود می آید:

۱- شرایط اطمینان: در این حالت مدیر انواع مسائل و راه حل های ممکن را در اختیار دارد و می تواند نتایج حاصله را کاملاً

پیش بینی کند که بیشتر مخصوص مدیران رده پایین است.

۲- شرایط مخاطره: در این حالت مدیر بر اساس اطلاعات حاصله می تواند نتایج حاصل از هر راه حل را تخمین بزند و راه حلی که بیشترین ارزش مورد انتظار را داشته باشد به عنوان بهترین راه انتخاب می شود.

۳- شرایط عدم اطمینان: در این شرایط مسائل و انواع راه حل ها مبهم هستند که ناشی از دو علت زیر است:

الف) مواجهه مدیران با شرایط خارجی غیر قابل کنترل مانند شرایط اقلیمی یا سیاست های دولت.

ب) عدم توانایی مدیر در دستیابی به اطلاعات کلیدی. در این شرایط تصمیم گیرنده برای انتخاب از سه شیوه زیر استفاده میکند:

A) حداکثرها: (MAX-MAX) شیوه ای خوش بینانه است که از بین بهترین نتیجه برای هر راه بهترین آنها انتخاب میشود.

B) حداقلها: (MAX-MIN) شیوه ای بدبینانه است که از بین راه حل های ممکن برای بدترین نتیجه بهترین تصمیم انتخاب می شود.

(C) روش ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان : در این روش احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و راه حلی که بیشترین ارزش را داشته باشد به عنوان بهترین راه حل انتخاب می گردد.

مدل های تصمیم گیری:

این مدل ها برگرفته از واقعیت بوده و روابط میان متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری

استفاده کرد.

-۱ مدل کلاسیک:

این مدل که منجر به فرآیند عقلانی تصمیم گیری می شود شامل شش مرحله زیر است:

(۱-۱) تعریف مساله : یعنی تشخیص و توجه به عوامل ایجاد کننده مساله.

(۱-۲) ایجاد راه حل ها: یعنی تهیه فهرستی از راه های ممکن با توجه به تجربیات و خلاقیت مدیران و

نیز توجه به

پنج محدودیت عوامل اقتدار ، انسانی ، فیزیکی ، فن آوری و اقتصادی

(۱-۳) ارزیابی راه حل ها: یعنی کنار گذاشتن راه حل های غیر عقلانی و نا کار آمد

(۱-۴) اتخاذ تصمیم یعنی انتخاب یک راه از میان راه حل های گوناگون در این مرحله عامل اساسی و تعیین

کننده آمادگی مدیر برای ریسک پذیری و مخاطره می باشد.

(۱-۵) اجرای تصمیمات : در این مرحله مدیر لازم است تعهدات لازم برای توجیه و آموزش کارکنان در

اجرای تصمیم را

انجام داده و در صورت لزوم آنان را در تصمیم گیری مشارکت دهد.

۶-۱۱ ارزیابی و باز خورد (Feedback) این کار میزان تطابق نتایج با انتظارات را نشان می دهد و به رفع

انحرافات احتمالی

می پردازد.

۲-مدل اداری:

این مدل منجر به فرایند تصمیم گیری و در حالتی ساده تر و واقع بینانه تر می شود و مبتنی بر دو اصل زیر است:

الف) عقلانیت محدود: یعنی عدم توانایی مدیر در اتخاذ تصمیمات عقلانی به دلیل محدودیت ظرفیت فراگیری و محدودیت زمانی

ب) رضایتمندی: یعنی انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود که بیشترین رضایت را در کارکنان ایجاد کند.

ابزار های تصمیم گیری:

ابزار هایی هستند که به مدیر در تصمیم گیری بهتر کمک میکنند و شامل سه اصل زیر می باشند:

الف) ماتریس سود: در این روش مدیر راه حلی را که دارای بیشترین ارزش مورد انتظار باشد را به عنوان بهترین راه انتخاب میکند.

ب) نقطه سر به سر: نقطه ایست که در آن درآمد هزینه ها با یکدیگر برابر شده و پس از آن سودآوری آغاز می شود. فرمول های زیر تعداد کالا در نقطه سر به سر مبلغ فروش را در این نقطه نشان می دهد.

تعداد کالا در نقطه سر به سر = N

هزینه ثابت = FC

هزینه متغیر = VC

در آمد حاصل از فروش یک واحد $R =$

$FC \quad N =$

$R - VC$

$N \times R = FC \quad P =$

$1 - (VC / R)$

*نکته مهم : هزینه های ثابت هزینه هایست که ارتباطی به تولید نداشته و مستمر پرداخت می گردد ، مانند اجاره ساختمان اما

هزینه های متغیر مستقیماً با تولید در ارتباط است و با افزایش تولید این هزینه ها افزایش می یابد ، مانند خرید مواد اولیه

ج) درخت تصمیم: ابزاریست تحلیلی که نتایج منطقی هزینه ها و راه حل های مربوطه را از راه ترمیم به تصویر می کشد این درخت وقتی به کار می رود که مدیران با مسائلی مواجه هستند که مستلزم تصمیم گیری در آینده است.

تصمیم گیری گروهی:

مزایای این نوع تصمیم گیری ایجاد راه حل های بیشتر و اطلاعات کاملتر ، افزایش مشروعیت و پذیرش بهتر یک راه حل می باشد. در حالی که معایبی از جمله صرف وقت زیاد ، تسلط اقلیت ، فشار برای هماهنگی و مسئولیت مبهم افراد را داراست.

فنون تصمیم گیری :

۱- طوفان مغزی: هدف این نگرش بهبود حل مساله با یافتن راه حل های جدید و غیر معمول است در این روش هیچ عقیده ای مورد انتقاد قرار نمی گیرد و هرچه عقاید رادیکال تر باشد بهتر است و کمیت ارائه عقیده مورد تاکید است همچنین اصلاح عقیده بوسیله دیگران تشویق می شود.

۲- گروه اسمی: در این روش اعضای جلسه در آغاز حق سخن گفتن با یکدیگر را ندارند بلکه نظریات خود را کتباً نوشته و به صورت گمنام در تابلویی در معرض دید همگان قرار می دهند سپس درباره تک تک راه حل ها گفتگو و نقد می شود، آنگاه

راه حل نهایی با رای گیری کتبی انجام می پذیرد.

۳- دلفی: در این روش برای تصمیم گیری نظریات افراد صاحب نظر را با پرسشنامه جويا می شوند سپس نظریات ارزیابی شده و راه حلی که بیشترین امتیاز را آورد به عنوان راه حل نهایی انتخاب می شود. در این فن افراد لزوماً یکدیگر را نمی شناسند و برخورد رویاروی با یکدیگر ندارند.

۴- ملاقات های الکترونیکی: در این روش افراد نظریات خود را از طریق انتقال به کامپیوتر بر روی پرده ای در اتاق نمایش

می دهند، مزیت اصلی این روش گمنامی، سرعت و درستکاری است در حالیکه فاقد غنای اطلاعاتی ارتباطات شفاهی و رودرو می باشد همچنین افرادی که سرعت بالایی در انتقال اطلاعات به کامپیوتر دارند می توانند کسانی را که از بلاغت و فصاحت زیادی در سخنوری دارند را تحت اشعاع قرار دهند.

برنامه ریزی:

جایگاهی را که سازمان بایستی در آینده قرار گیرد تعیین می کند و بر دو نوع است:

۱- غیر رسمی: که مختص سازمانهای کوچک بوده و مدیر به تنهایی تصمیم می گیرد و معمولاً مکتوب نمی

شود

۲-رسمی: که در سازمانهای بزرگ برای رسیدن به اهدافی ویژه و معین مکتوب می شود و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرد.

فرآیند برنامه ریزی: مطابق نمودار زیر فرآیند برنامه ریزی شامل چهار مرحله زیر است:

بیانیه ماموریت

اهداف

برنامه ها

اجرا

(FEEDBACK بازخورد)

۱-تنظیم یا تجدید ماموریت سازمانی (بیانیه ماموریت) : باعث یکپارچگی نظریات مدیران عالی سازمان شد، و اعلان اهداف زیر بنائی و حوزه عملیات سازمان است و آن را از سایر سازمان های مشابه تمایز می کند. به علت تغییرات محیطی و دگرگونی در نیازها ماموریت ها نیز تغییر می کند.

۲-اهداف سازمانی : این اهداف منابع و تلاش های سازمان را در جهت اجرای ماموریت سازمان هدایت می کند و به سطح زیر تقسیم می شود:

الف- اهداف راهبردی: هدف های رسمی است که توسط مدیران عالی سازمان تدوین می گردد

ب- اهداف راهکاری: پشتیبان اهداف راهبردی است و توسط مدیران عالی با همکاری مدیران میانی پدید می آید

ج-اهداف عملیاتی: برای حمایت از اهداف راهکاری و راهبردی ضروری است و توسط مدیران میانی با همکاری مدیران عملیاتی تدوین می شود.

۳- برنامه ریزی سازمانی:

در هر سازمانی با توجه به ۴ بعد زیر برنامه ریزی می گردد:

۱- سطح ، که به سه سطح برنامه های راهبردی ، راهکاری و عملیاتی تقسیم می شود. برنامه های راهبردی راهنمای تصمیم گیری مدیران در سازمان بوده و عملیات سازمان را در بلند مدت ترسیم کرده و به صورت فراگیر در سطوح عالی سازمان شکل می دهد. برنامه های راهکاری حوزه محدودتری نسبت به برنامه های راهبردی داشته و با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان تدوین می شود ، همچنین برنامه های عملیاتی اقداماتی ضروری است که دوره کوتاهتری داشته و توسط مدیران میانی و مدیران خط اول طراحی می گردد.

۲- زمان: که مشتمل بر برنامه های بلند مدت (۱۰ تا ۲۰ سال) میان مدت (۱ تا ۵ سال) و کوتاه مدت است . برنامه های راهبردی بلندمدت بوده و در محیط های با ثبات می تواند ۱۰ تا ۲۰ سال و در محیط های پویا و پیچیده تا حداکثر ۵ سال تهیه شود برنامه های میان مدت شامل برنامه های راهکاری است که بازه زمانی میان یک تا پنج سال را داراست و برنامه های کوتاه مدت شامل برنامه های عملیاتی است که در محدوده زمانی یک سال یا کمتر انجام می شود.

۳- قلمرو برنامه ها: قلمرو برنامه های راهبردی معمولاً وسیع بوده و مقصد و هدف سازمان را نشان می دهد . در حالی که قلمرو برنامه های راهکاری محدود به یک تا دو واحد از سازمان بوده و برنامه های عملیاتی به طور روزانه توضیح می دهد که چگونه برنامه های راهکاری به اجرا در آید.

۴- استمرار : که مشتمل بر سه موقعیت زیر است:

الف) برنامه های یکبارگی : موقعیت هایی که احتمال تکرار آن صفر است و از برنامه های یکبارگی استفاده می شود مانند طرح ها و پروژه ها

ب) برنامه های همیشگی : برنامه هایی که به طور معمول تکرار می شود و استمرار دارد مانند قوانین سازمان و اعطای حقوق به کارکنان

ج) برنامه های اقتضایی: برنامه هایی که احتمال تکرار آنها کم است مانند خرابی های ناشی از حوادث برای دستگاه های یک کارخانه

۴-اجراء:

انواع هدف گذاری:

۱-اهداف گذاری سنتی: در این نوع هدف گذاری ، هدف های اصلی دربالای سازمان تدوین می شود و سپس به زیر دستان تحمیل می گردد.

۲-مدیریت بر مبنای هدف :شیوه ای است که در آن اهداف و برنامه ها به طور مشترک توسط کارکنان و مدیران تهیه و

اجرا می شود و سپس نتایج بررسی و ارزیابی می گردد.

مسئولیت برنامه ریزی:

الف) نقش فردی مدیران: هر مدیری با توجه به امکاناتش تصمیماتی را برای اقدامات ضروری اتخاذ می کند.

ب) نقش گروه ضربت برنامه ریزی: گروهی موقت از مدیران است که در مواقع لزوم مسئولیت تنظیم و اجرای برنامه را بر عهده دارند.

ج) نقش متخصصان برنامه ریزی : که برای کل سازمان و نیز قسمت های مختلف آن برنامه ریزی کرده و به رئیس سازمان گزارش می دهند.

پیش بینی فروش:

با استفاده از سه روش زیر می توانیم میزان فروش را در سال آینده پیش بینی کنیم.

۱- استفاده از نظرات مدیران اجرایی سازمان

۲- برآورد میزان فروش از طریق درگاههای فروش و فروشندگان عمده

۳- روش تحلیل توالی زمانی: یعنی استفاده از میزان فروش سالیان گذشته

جدول زمانی :

فرآیندی است برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیت های لازم برای تحقیق اهداف و بر دو نوع است.

۱- نمودار گانت: در این نمودار مدت زمان کل پروژه در طول محور افقی و فعالیت ها در روری محور

عمودی نمایش داده

می شود ، این نمودار به مدیران کمک می کند تا پروژه ها را با فعالیت های متعدد برنامه ریزی و تکمیل هر فعالیت را پیگیری کنند.

نکته: مزیت نمودار گانت نشان دادن فعالیت های متوالی و متقارن و چگونگی احتساب زمان آنهاست اما در پروژه های بزرگ نشان نمی دهد که به وضوح چه فعالیتی قبل از فعالیتی دیگر باید به پایان برسد و یا فعالیت های متقارن از چه جایی با یکدیگر همزمان می شوند.

۲- فن باز نگری و ارزیابی برنامه (پرت)

در این فن نام فعالیت ها در داخل یک دایره و زمان آنها روی بردار منتهی به آن دایره مشخص می گردد. در مثال زیر مسیر بحرانی یعنی مسیری که بیشترین زمان ممکنه را به خود اختصاص می دهد زمان کل پروژه است.

نکته مهم: برای برآورد زمان هر فعالیت می توان از فرمول زیر استفاده نمود:

$$TE = TO + TP + \epsilon TM$$

زمان خوشبینانه = TO

زمان بدبینانه = TP

زمان محتمل = TM

زمان مورد انتظار = TE

بخش چهارم

سازمان دهی :

ساختار سازمانی چهارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آنرا ایجاد می کنند و به دو دسته زیر تقسیم می شود:

۱- ساختار رسمی: که روابط به صورت مکتوب و به کمک نمودار با دقت زیاد برای کارکنان تشریح میشود . این ساختار ها آرمانی بوده و ماهیتی غیر شخصی دارد. زیرا سازمان از راه فرآیند کارگزینی افراد خاصی را برای پست های مختلف انتخاب می کند.

۲- ساختار غیر رسمی: حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تحکیم می کند همچنین عملکرد سازمان را به طور واقعی نشان داده ، شخصی است و مدیر روابط سازمانی را شفاهاً توضیح می دهد.

هدفهای ساختار سازمانی:

۱- جهت دادن اطلاعات بسوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم گیری کاهش یابد.

۲- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتوانند بدون دردسر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند.

۳- تعیین و کنترل روابط میان واحد های کاری به طوری که اطمینان حاصل شود که کلیه کارها به شیوه منظم و مرتب واگذار و اجراء شده است و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند .

انواع نمودار سازمانی:

این نمودار ها تصویر خلاصه ای از ساختار هر سازمان را نشان می دهد و نشان دهنده کانون توجه هر سازمان است و مبنائست برای برنامه ریزی تغییرات سازمانی و به سه نوع هرمی ، افقی و دایره ای تقسیم می شود، اما معایب زیر را داراست:

۱- روابط و ارتباطات واقعی سازمان را نشان نمی دهد.

۲- در برابر تغییرات پیچیده سازمانی کهنه و منسوخ می شوند.

۳- روابط رسمی مانع پیدایش روابط غیر رسمی در سازمان می شود که می تواند اثر بخشی راه کاهش دهد

سازماندهی

فرآیند مدیریتی مستمری است که مزایا و معایب زیر را دارا می باشد. مزایا:

۱- ایجاد تخصص و مهارت در افراد

۲- کارکنان زمان را برای حرکت از وظیفه ای به وظیفه ای دیگر از دست نمی دهند

۳- تمرکز بر یک وظیفه موجب می شود که افراد وظایف خود را آسان تر و اثر بخش تر اجرا کنند.

۴- تقسیم کار موجب می شود که کارکنان فقط نیاز داشته باشند چگونگی انجام وظیفه کاری خود را بدانند و به

فرآیند کلی کاری ندارند

معایب:

۱- وظایف تکراری موجب کسالت می گردد.

۲- غیبت از کار

۳- بی تفاوتی نسبت به سازمان و دیگران

فرآیند سازماندهی: شامل چهار مرحله زیر می باشد:

۱- تقسیم کار: مزایایی از جمله افزایش مهارت کارکنان صرفه جویی در زمان آسان تر شدن وظایف و عدم فشار برای شناخت وظیفه راداراست ، اما معایبی از جمله احساس از خود بیگانگی، کسالت و بی حوصلگی و غیبت از کار به وجود می آید.

۲- واحد سازی: فرآیندی است که در آن مشاغل مختلف در گروه های منطقی دسته بندی شده تا کل سازمان شکل گیرد و به دو نوع واحد سازی سنتی و واحد سازی های مدرن تقسیم می شود.

الف) واحد سازی سنتی :

A) واحد سازی بر اساس وظیفه:

برای گروه بندی مشاغلی است که با مهارتهای تخصصی ارتباط دارند، روشی منطقی و اثبات شده است که موجب بالا رفتن توانایی افراد میشود و به مدیران برای کنترل موثر کمک می کند اما معایب زیر را داراست:

۱) در مواردی مانند وسعت حوزه جغرافیایی کارایی ندارد

۲) وفاداری کارکنان به واحد مخصوص به خود می باشد نه به کل سازمان

۳) دشوار شدن انطباق سازمان با تغییرات محیطی

۴) عدم آماده سازی افراد و کارکنان برای ایفای نقش های مدیریتی در سطوح بالاتر

B) واحد سازی بر اساس نوع محصول:

در این نوع واحد سازمانی مدیران مشاغل را بر طبق تنوع تولید کالاها و خدمات طبقه بندی میکنند که دارای مزایایی چون حداکثر استفاده از تخصص های انسانی و سرمایه های اختصاص داده شده، سرعت در هماهنگی و آموزش مدیران و تنوع در تولید کالاها و خدمات و معیایی چون استخدام افراد بیشتر و افزایش هزینه، دشواری در کنترل محصولات گوناگون توسط مدیران ارشد و فراموش شدن فعالیت های وسیع تر سازمان به دلیل تمرکز کارکنان به محصول خود می باشد.

(C) واحد سازی بر اساس منطقه جغرافیایی:

در این نوع واحد سازی برای کوتاه کردن تاثیر مسافت شعبات سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی دایر می شود که مزایایی از جمله بهبود در هماهنگی فعالیت های محلی، افزایش استخدام افراد محلی و کاهش هزینه، توسط ارتباط با مردم و امکان پاسخ گویی سریع و کارآمد را داراست اما معایبی از جمله رشد محدود سازمان بدلیل کمبود نیروهای متخصص، تکرار برخی خدمات و افزایش هزینه و دشواری در هماهنگی و کنترل واحدهای مختلف سازمانی را دارا می باشد.

(D) واحد سازی بر اساس نوع مشتری:

این نوع واحد سازی بر مبنای نوع مشتریان و از رده میانی به پایین اجرا می شود. مزایای آن حمایت از نیازهای مشتری و درک مسائل آنان و افزایش مهارت در شناخت مشتری را داراست اما معایبی از جمله دشوار بودن هماهنگی و نیاز مدیر به کارکنان ماهر و متخصص در رابطه با مشکلات مشتریان راداراست.

(E) واحد سازی بر اساس فرآیند تولید:

در این نوع واحد سازی بر مبنای فرآیند های مختلف تولید یک کالا واحد سازی میشود مانند کارخانه ایران خودرو مزایای آن عبارتست از دستیابی به مزیت های اقتصادی به کاربردن تکنولوژی تخصصی. معایب آن شامل دشواری و صرف وقت در هماهنگی واحد ها ، نامناسب بودن این شیوه برای پرورش مدیران عمومی و نیز واگذاری مسئولیت سود دهی به مدیران سطح بالای سازمان می باشد.

ب) الگو های جدید واحد سازی:

باگذشت زمان صاحب نظران دریافتند که با توجه به پیچیدگی و تغییرات دنیای امروزی واحد سازی سنتی نمی تواند جوابگوی بسیاری از سازمانها باشد. بنابراین الگوهای جدید را بنیان نهادند که عبارتند از:

A) ساختار پیوندی (ترکیبی) یا بر مبنای پروژه:

در این نوع سازمان دهی مشاغل بر طبق مهارتهای مورد نیاز در یک پروژه دسته بندی می شوند و به صورت تیمی فعالیت

می کنند. مزایای این نوع واحد سازی عبارتست از:

۱) مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد.

۲) ضعف یک واحد بر کل سازمان تاثیر گذار نیست و کنترل و ارزیابی توسط مدیران میانی و عملیاتی ساده تر است.

۳) رقابت سالم و سازنده برقرار بوده و کارایی و اثر بخشی بالایی دارد اما در طولانی مدت معایبی از جمله جداسدن اعضای تیم پروژه و دشوار شدن ارتباطات و نیز فراموش کردن اعضای تیم پروژه از اهداف راهبردی و کلی سازمان راداراست.

B) ساختار ماتریسی (خزانه ای):

در این ساختار نیروهای متخصص سازمان در خزانه های تخصصی قرار میگیرند و هر گاه برای اجرای پروژه ای سازمان احساس نیاز کند افراد مورد نیاز برای انجام آن پروژه از خزانه های تخصصی تامین می شوند و پس از پایان پروژه به خزانه باز می گردند. این ساختار برای سازمانهایی مناسب است که دارای برنامه های کوتاه مدت و موقتی هستند . در این ساختار اصول سنتی سازمان دگرگون شده و از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده است. مزایای این نوع واحد سازی عبارتست از :

(۱) احداکثر استفاده از نیروها و منابع سازمان فراهم شده و همه پروژه ها امکان استفاده مساوی از منابع را دارند

(۲) بدلیل آمیخته شدن ارتباطات افقی و عمودی با یکدیگر ارتباط نزدیکتری میان اعضای سازمان برقرار شده و واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه به هم نزدیک می شود.

(۳) این ساختار به سرعت خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کرده و انحلال سازمان پس از پایان یک پروژه و جایگزینی آن برای پروژه دیگر به سهولت امکان پذیر است.

اما معایبی از جمله احساس عدم ثبات کارکنان و در نتیجه نابسامانی های روحی و نیز تضاد میان مدیر پروژه و مدیر خزانه

وجود دارد

(C) ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادهوکراسی)

در این نوع ساختار ضوابط و قواعد خشک و انعطاف نا پذیر اداری (ساختار مکانیکی و بروکراسی) وجود ندارد بلکه اختیار بر اساس توانائی های افراد به آنان واگذار می شود. ویژگی های مهم این نوع ساختار اختیارات غیر متمرکز کنترل های کمتر و تصمیم گیری های مستقل است مزیت های مهم این ساختار ایجاد نوآوری تطابق سازمان با محیط و ایجاد روح ابتکار و مسئولیت پذیری در سازمان است.

۳- ایجاد سلسله مراتب:

برای پیوند میان فعالیت های مختلف شغلی در سطوح گوناگون مدیران نیاز به ساختار سازمانی را به صورت عمودی احساس کردند تعیین حیطه نظارت و زنجیره فرماندهی الگویی چند سطحی را بوجود می آورد که سلسله مراتب نام دارد.

*زنجیره فرماندهی : در ساختار عمودی خط اتصال میان کارکنان و مدیران رازنجیره فرماندهی میگویند که تعیین می کند چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و بر دو اصل زیر استوار است:

الف) اصل وحدت فرماندهی: یعنی هر فردی باید فقط یک رئیس داشته باشد چراکه در غیر این صورت سردرگمی و تضاد ، دلسردی و عدم اثر بخشی و کار آیی راموجب می شود.

ب) اصل سلسله مراتب: یک زنجیره کاملاً روشن فرماندهی باید که همه افراد رادر سازمان به یکدیگر پیوند دهد.

*حیطه نظارت:

عبارتست از افرادی که مدیر مستقیماً آنان را اداره و هماهنگ می کند. ریگل به عنوان یک نظریه پرداز سنتی معتقد بود که عده زیر دستانی که به مدیر گزارش می دهند می تواند بین ۴ تا ۱۲ نفر باشد.

عوامل موثر بر حیطه نظارت عبارتست از:

(A) پیچیدگی کار: که هرچه کار پیچیده تر باشندحیطه نظارت محدودتر است (معکوس)

(B) استاندارد کردن کار : که هرچه روش ها و قوانین رسمی برای هدایت کارها بیشتر باشد مدیران می توانند تعداد بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند (مستقیم)

(C) محل کارکنان : که هر چه از محل استقرار مدیران دورتر باشند حیطه نظارت محدودتر است (معکوس)

(D) سطح مهارت: که هرچه در کارکنان بیشتر باشد حیطه نظارت مدیر وسیع تر میشود (مستقیم)

(E) فعالیت های غیر سرپرستی: که هرچه برای مدیر زیادترباشد حیطه نظارتش محدود تر میگردد (معکوس)

(F) تعداد منشیان و دستیاران: که هرچه بیشتر باشد حیطة نظارت مدیر وسیع تر می شود (مستقیم)

(G) اولویت های شخصی کارکنان: که هرچه برای مدیر مهم تر باشد وقت کمتری داشته و حیطة نظارت وی محدودتر می گردد

*نکته مهم: هرچه ساختار سازمانی بلندتر باشد، حیطة نظارت مدیر ناچاراً محدودتر شده زیرا وی نمی تواند بر همه امور جاری سازمان نظارت کند.

تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز به معنای جمع شدن تمامی اختیارات در سطوح عالی مدیران است در حالیکه عدم تمرکز به معنای واگذاری اختیارات به سطوح پایین تر مدیریت می باشد. عوامل موثر در غیر متمرکز کردن سازمان عبارتست از:

(۱) اندازه سازمان : یعنی هرچه سازمان بزرگتر باشد عدم تمرکز مفیدتر است.

(۲) هرچه فاصله میان مشتریات و عرضه کنندگان مواد اولیه از سازمان بیشتر باشد عدم تمرکز موثر تر است.

(۳) هرچه خط تولید سازمان متنوع تر و محصولات ناهمگن تر باشد عدم تمرکز مفیدتر است.

(۴) اگر در سازمان نیاز به تصمیم گیری سریع باشد به شرط توانایی زیر دستان در تصمیم گیری منطقی عدم تمرکز ضروری است.

(۵) عدم تمرکز سبب شکوفایی استعدادها و خلاقیت و نوآوری در کارکنان یک سازمان می شود.

*نکته مهم: هرچه درجه تمرکز در سازمان کمتر باشد یعنی سازمان غیر متمرکز تر باشد، سبب می شود که محیط نظارت محدود تر شود و ساختار سازمانی از بالا به پایین بلندتر شود.

*اختیار:

مدیران با توجه به اختیار و قدرتی که دارند برای اقدامات کارکنان توافقی وضع می کنند و به کار می برند. پنج منبع مهم قدرت عبارتست از:

الف) قدرت پاداش: یعنی شخص نفوذ کننده برای اجرای دستورات به شخص نفوذ پذیر پاداش می دهد.

ب) قدرت اجبار: بعد منفی قدرت پاداش است که ممکن است از توییح تا اخراج باشد.

ج) قدرت قانونی یا اختیار رسمی: یعنی حق مدیر برای تعیین برنامه های کاری سازمان از بالا به پایین.

د) قدرت تخصص: که بر مبنای دانش و مهارت نفوذ کننده است که نفوذ پذیر فاقد آن است.

ه) قدرت مرجع (کاریزما): که بر مبنای تمایل نفوذپذیر به شناخت و الگوپذیری از نفوذ کننده است.

*نکته مهم: اختیار حقیقت که به پستی داده می شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد در حالی که قدرت بسیار وسیع تر از اختیار است و توانایی نفوذ در دیگران و تغییر رفتار زیر دستان مطابق نظر صاحب قدرت است.

نظریات اختیار:

الف) نظریه کلاسیک: مطابق این نظریه مدیر با استفاده از حقوق ذاتی خود حق دارد دستورات قانونی صادر کند و کارکنان مجبور به اطاعت از دستورات وی هستند.

ب) نظریه پذیرش: بر مبنای این نظریه مبنای اختیار بیشتر در دست نفوذ پذیر است تا نفوذ کننده یعنی اعضای سازمان این اختیار را دارند که دستورات را بپذیرند یا نپذیرند و فقط در صورتی اطاعت از مقام بالاتر را می پذیرند که:

A) دستور را کاملا درک کنند .

B) اعتقاد به هماهنگی دستور با اهداف سازمان و منافع پرسنل داشته باشند .

C) توانایی جسمی و روحی انجام دستور را دارا باشند.

*واگذاری اختیار: به معنای توزیع اختیارت رسمی در بین اعضای سازمان است و هدف آن سرعت بخشیدن در تحقق اهداف سازمان است. نقطه مقابل اختیار پاسخ گویی است که کارکنان را موظف می کند پاسخگویی

اقدامات خود در چهارچوب معیارهای معین در سازمان باشند. برای واگذاری اختیار اصول زیر بایستی رعایت شود.

A) واگذاری اختیار فقط نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است و از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.

B) واگذاری اختیار قابل فسخ بوده و نیز بایستی میانم اختیار و مسئولست حفظ شود.

C) واگذاری اختیار بایستی با نظارت توام باشد.

*مزایای واگذاری اختیار عبارتست از:

۱) وقت آزاد بیشتری برای مدیران ارشد فراهم شده تا به مسئولیت های مهم تر خود پردازند.

۲) به علت شناخت بهتر زیردستان نسبت به منطقه عملیاتی تصمیمات بهتر و معتبر تری اتخاذ می شود.

۳) سرعت در تصمیم گیری را سبب شده و باعث افزایش اعتماد به نفس در کارکنان و ابتکار و خلاقیت در آنان می شود.

*اختیار صف و ستاد:

وظایف صف در سازمان وظایفی است که مستقیماً در تامین اهداف سازمان نقشی تعیین کننده دارد مانند واحد تولید و فروش در یک سازمان صنعتی.

وظایف ستادی وظایفی است که غیر مستقیم در تامین اهداف سازمان نقش دارند مانند واحد های برنامه ریزی، کارگزینی، حراست و غیره...

*نکته مهم: از نظر زمانی وظایف ستادی بعد از تعیین وظایف صف مشخص می گردد. یعنی در طراحی سلسله مراتب سازمانی ابتدا صف و سپس واحد های ستادی طراحی می گردد.

انواع ستاد:

(استاد عمومی: شامل آن دسته از کارکنانی است که وظیفه اصلی آنان برنامه ریزی و طراحی عملیات است و به طور مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان ارتباط دارند. این نوع ستاد مخصوص سازمانهایی با پیچیدگی خاص و کثرت وظایف است و گاهی با عنوان ستاد کل یا ستاد مرکزی نیز خوانده می شود.

(۲) استاد شخصی: شامل کارکنانی است که خدمات آنان در جهت کمک به افرادی خاص در سازمان است. مانند مشاوران رئیس، منشی مخصوص و...

(۳) استاد تخصیصی: گروهی از متخصصان هستند که با عده ای از مدیران صنف جهت افزایش کارایی همکاری می کنند و

بر چهار نوع زیر هستند:

الف) ستاد مشورتی: که دارای اختیارات مشورتی بوده و مدیران ملزم به تبعیت از این ستاد نمی باشند.

ب) ستاد خدماتی: واحدی است که در زمینه خدمات نیازمندیهای واحد های صنف را تامین می کند مانند واحد کارپردازی

ج) ستاد های نظارتی: ستادی است که دارای اختیارات نظارتی بوده و مسئولیت برخی از جنبه های عملکرد صنف را بر عهده دارد.

د) ستاد وظیفه ای: اختیار تصمیم گیری خارج از سلسله مراتب رسمی و فقط برای فعالیت های ویژه ای را داراست و در مواقع بحرانی تشکیل می شود.

*نکته مهم: عمده ترین دلایل اختلاف میان صف و ستاد عبارت است از:

۱- نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف و ستاد

۲- آگاه نبودن مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر

۳- اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می شود آنها در مقابل اندیشه ها و طرحهایی که از طرف

واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می شود مقاومت کنند

۴- ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد به مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنان نسبت به طرحها و پیشنهادات

۵- احراز مسئولیتهای صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیتهای کافی ندارند و نظایر آنها

۴. هماهنگی:

فرآیند تلفیق فعالیت های واحد های مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد در سازمان را هماهنگی می گوئیم که بالاترین وظیفه مدیریت است.

مشخصات گروههای دارای حس همکاری و هماهنگی در سازمان عبارت است از:

الف) انگیزه و احساس تعهد بیشتر اعضا

ب) ارتباطات شخصی دوستی متقابل و موثر

ج) تقسیم کار و بهره وری موثر

در بیشتر سازمانها هماهنگی غالبا ماهیتی داوطلبانه دارد که با خصوصیات طبیعی افراد سازگار است. البته برای ایجاد آن وجود برنامه خوب و سنجیده نیز ضروری است.

* بطور کلی موارد زیر نیاز به هماهنگی زیاد دارد:

الف) وقتی کارها یکنواخت و قابل پیش بینی نباشد.

ب) وقتی محیط سازمان دائما در حال تغییر و دگرگونی بوده و سازمان دارای اهداف اجرایی بلند مدت باشد.

ج) وقتی وابستگی های فردی و کارهای میان کارکنان زیاد باشد.

* انواع هماهنگی:

الف) عمودی: مربوط به فعالیت های مدیر و زیر دستانش از بالا به پایین می باشد.

ب) افقی: مربوط به کارکنانی است که از نظر سلسله مراتب سازمانی در یک مقطع قرار دارند.

ج) مورب: مخصوص سازمانهایی است که واحدهای خدماتی تمرکز دارند و به علت تقاضاهای متضاد کارکنان از آنها، بدون طی کردن زنجیره فرماندهی و داوطلبانه به آن خدمات دست می یابند مانند دبیرخانه یا واحد ماشین نویسی.

فصل پنجم

هدایت:

شامل انگیزش، رهبری و ارتباط است.

بیشتر رفتارهای انسان هدفمند بوده و انگیزه آنها ارضای نیازهای فردی می باشد. مدیر فروش موفق کسی است که با شناخت نیازهای کارکنان و جهت دادن به آنها به سمت نیازهای سازمانی میان این دو مجموعه هماهنگی برقرار کند.

نیازها سرچشمه انگیزش در انسان است و به دو دسته زیر تقسیم می شود:

۱. نیازهای ابتدایی و اولیه: که ماهیتی زیستی و فیزیولوژیکی دارد و دارای حد و حدودی است. مانند نیاز به آب، هوا، غذا و...

۲. نیازهای ثانویه: که ماهیتی اجتماعی و روانی دارند و دارای سرشت و حد نامحدودی هستند. مانند نیاز به وابستگی، قدرت، دانش، شهرت، موفقیت و غیره...

انگیزش: هر نوع تاثیری است که موجب تقویت و بروز رفتار در انسانها می شود. بنابر این اطلاع از عوامل انگیزشی یکی از ضروریات اطلاعاتی مدیران است.

نظریات معاصر انگیزشی:

شامل نظریات محتوایی و فرآیندی می باشد.

نظریات محتوایی: تمرکز اصلی این نظریه بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضاء آنهاست و شامل ۵ نظریه زیر است:

۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو: آبراهام مازلو معتقد است افراد دارای پنج نیاز اساسی زیر هستند:

نیازهای

نیازهای

نیازهای

نیازهای

نیازهای

شناختی

احترام

اجتماعی

ایمنی

زیستی

الف) نیازهای زیستی: مانند نیاز به آب و غذا و مسکن و غیره

ب) نیازهای ایمنی: یعنی نیاز به امنیت جانی، مالی و شغلی، زیردستانی که نیازهای شدید دارند مبتکر نیستند و از ایجاد تغییر در وضع موجود امتناع می کنند و مایلند از ظوابط و مقررات پیروی کنند تا نیازهای زیستی و ایمنی آنها تهدید نشود.

ج) نیازهای اجتماعی: مانند نیاز به دوست داشتن، مصاحبت و پذیرش از جانب دیگران که عدم ارضای این نیازها باعث غیبت کارکنان، کاهش بهره وری و افزایش فشار روحی کارکنان می شود.

د) نیاز به احترام: ارضای این نیاز سبب اعتماد به نفس، اعتبار و قدرت می شود و عدم ارضای آن سبب رفتار خام یا مخرب، کم کاری و یا مجادله با رئیس می شود.

ه) نیازهای شناختی: عبارتست از نیاز به ارضای کنجکاوی بنیادین، یعنی معرفت و شناخت زندگی و محیط که مشتمل بر دو نوع است:

A) نیاز به زیبایی شناسی: یعنی مایل به نظم و تعادل و ظرایف زندگی

B) نیاز به خودیابی: یعنی نیاز به فعلیت بخشیدن به استعدادها بالقوه شخصی

*نکته مهم: عیب نظریه مازلو این است که وی تصور می کرد نیازها به صورت پله کانی ارضا می شوند و با ارضای یک نیاز دیگر جای آن را می گیرد.

۲. نظریه ERG: این نظریه نیازهای انسان را به ۳ دسته زیر تقسیم کرده است.

الف) نیازهای زیستی و فیزیولوژیکی

ب) نیازهای اجتماعی و تعلق و ارتباطات میان فردی

ج) نیاز به رشد و پیشرفت

تفاوت نظریه مازلو با نظریه ERG

الف) نیازهای انسان در ERG سه مرتبه ولی در هرم مازلو پنج مرتبه است.

ب ERG (بر خلاف مازلو معتقد به ارضا شدن پلکانی نیازها نیست).

ج) نظریه ERG تاکید می کند که وقتی نیازهای بالاتر برآورده نشود به سمت نیازهای پایین تر بازگشت می کند، در حالیکه مازلو اعتقاد داشت وقتی نیاز یک بار ارضا شد قدرت خود را برای انگیزش از دست می دهد.

۳. نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی: این نظریه معتقد است که امروزه مدیران با اکثر کارکنان خود مانند

انسانهای رشد نیافته رفتار

می کنند اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی شود که سبب فقدان انگیزه درون آنان می شود. در صورتیکه اگر با نگاه رشد یافتگی به کارکنان نگاه شده و به آنها اعتماد شود انگیزه لازم برای بهره وری بیشتر آنان فراهم می شود.

ساختار رشد یافتگی و رشد نیافتگی به صورت زیر است:

رشد نیافتگی رشد یافتگی

منفعل فعال

اتکا استقلال

به چند طریق محدود رفتار می کنند نوع رفتارهای نامحدود دارند

علايق سطحی علايق عمیق تر

نا آگاه از خود آگاه و کنترل بر خود

۴. نظریه دو عاملی انگیزش (هرزبرگ): این نظریه دو دسته نیاز زیر را مطرح کرده است:

الف) عوامل بهداشتی: که شرایط محیطی انسان را توصیف می کند مانند مقام، پست، امنیت شغلی و دستمزد و روابط متقابل افراد. این دسته از نیازها در قابلیت تولید و بازدهی کارگر تاثیری ندارد بلکه فقط مانع از ضایعات ناشی از کم کاریها در عملکرد آنان می شود.

ب) شامل انگیزنده ها و ارضا کننده ها هستند که به محتوا کار مربوط می شوند و بر رضایت شغلی تاثیر می گذارند. مانند فراهم کردن زمینه لازم برای پیشرفت کارکنان، رشد و توسعه، کار پرتلاش، شناسایی کار و تلاش برای ارتقای سطح مهارت و تخصص کارکنان

*نکته مهم: رضایت ناشی از عوامل ارضا کننده می باشد در حالیکه نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است. به عبارت دیگر

عوامل بهداشتی قدرت ایجاد انگیزده را ندارند در حالیکه بر انگیزاننده ها توانایی ایجاد انگیزه را دارا می باشند.

۵. نظریه نیازهای اکتسابی: این نظریه نیازها را اکتسابی یا آموختنی می داند که مشتمل بر سه دسته زیر است:

الف) نیاز به موفقیت: ویژگی انسانی است که انگیزه زیادی در کسب موفقیت دارند و بیشتر از پاداشهای ناشی از موفقیت به خود موفقیت توجه می کنند.

ب) نیاز به وابستگی: ویژگی افرادی است که برای مصاحبت و کسب تایید از سوی دیگران ارزش زیادی قائلند. اینگونه افراد طرفدار مشاغلی هستند که بتوانند با دیگران کار یا رابطه متقابل برقرار کنند.

ج) نیاز به قدرت: ویژگی افرادیست که سعی می کنند سایر افراد را مستقیماً تحت تاثیر قرار دهند و اعتقاد بر این است که وقتی افرادی با نیازهای شدید قدرت سازمانی پست های مدیریتی را اشغال می کنند فعال تر از کسانی هستند که نیاز شدید به موفقیت دارند.

نظریات فرآیندی :

این نظریات بر چگونگی انگیزش تاکید می کند، در حالیکه نظریات، محتوایی بر تاثیر نیازهای درونی در انگیزش تاکید دارد که عبارتند از:

الف) نظریه انتظار: بر طبق این نظریه

احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت \times ارزش مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت = شدت انگیزش

با افزایش عوامل فوق، انگیزش شدید تر با تمایل به بروز رفتار بیشتر می شود.

ب) نظریه برابری: در این نظریه فرض بر این است که افراد علاقه مندند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آنان بشود. یعنی:

زمانی که نسبت فوق مساوی نباشد فرد احساس نابرابری می کند و در وی تنش به وجود می آید که او را به سمت تلاش بیشتر برای رسیدن به برابری وا میدارد.

ج) نظریه تعیین هدف: بر فرآیند تعیین اهداف تاکید دارد، یعنی می گوید زمانی که انسان اهداف مشخصی را درک کند و آنها را بپذیرد و نیز توانایی و مهارت لازم برای تحقق آن را داشته باشد برانگیخته می گردد و تلاش لازم برای رسیدن به هدف را به خرج می دهد.

نظریات ابتدایی انگیزش:

این نظریات الگوی واحدی برای ایجاد انگیزه در افراد طراحی می کند و به ترتیب عبارتست از:

(۱) الگوی سنتی: که مبتنی بر مدیریت علمی است و اعتقاد دارد که کارکنان صرفاً با پول برانگیخته می شوند در اجرای این نظریه پرداخت های بیشتر و ساعات کوتاه تر کار محرکهایی قوی هستند اما از سایر عوامل موثر غفلت کرده است.

(۲) الگوی روابط انسانی: در این الگو پژوهش گران پیشنهاد به اعطای آزادی هایی در تصمیم گیری به کارکنان داده است اما از کارگران انتظار دارد که اقتدار مدیران را بپذیرند و شرایط کاری آنان را قبول کنند.

۳) الگوی منابع انسانی: در این الگو فرض بر این است که افراد بسیار بیشتر از آنچه که کار فعلی آنان نیاز دارد خلاق، خود هدایت و خود کنترل باشند، بنابراین مدیر باید محیطی ایجاد کند که در آن کلیه اعضا امکان مشارکت در محدوده توانایی شان را داشته باشند.

* یک نظریه پرداز انگلیسی با نام مک گوری گور دو دسته متفاوت از فرضیات مدیران درباره کارکنان را به صورت زیر ارائه داده است:

الف) نظریه X شامل فرضیات زیر است:

۱. برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.
۲. اغلب مردم تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت و خلاقیت در حل مشکلات دارند.
۳. انگیزش برای آنها فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تامین ایجاد می شود.
۴. اغلب مردم بایستی تحت کنترل و اجبار باشند.

ب) نظریه Y شامل فرضیات زیر است:

۱. اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است.
۲. برای رسیدن به اهداف سازمانی شیوه خود کنترلی غالباً ضروری است.
۳. قابلیت برای خلاقیت به طور نامحدود در میان همه مردم توزیع شده است و در صورت انگیزش در کار خود خلاق و رهبر هستند.
۴. انگیزش برای آنها در سطوح فیزیولوژیکی، اجتماعی، احترام و خودیابی است.

* نکته مهم: نتیجه پژوهش ها نشان می دهد که مدیران معاصر الگوی روابط انسانی را برای زیر دستان و الگوی منابع انسانی را برای خودشان استفاده می کنند.

راهبرد های برانگیختن اعضای سازمان عبارتست از:

الف) ارتباط مدیریتی: یعنی ارتباط مناسب میان مدیر و زیردستان که نیازهای اساسی انسان را از قبیل شناسایی احساس متعلق و ایمنی را ارضا می کند.

ب) نظریه X و Y: این نظریه می گوید چنانچه مدیران با توجه به موقعیتی که در آن هستند برای برخورد با زیردستان هم از نظریه X و هم از نظریه Y استفاده کنند (نظریه Z موفق خواهد شد. اما به طور کلی فعالیت هایی که بر اساس نظریه Y صورت می گیرد در برانگیختن اعضای سازمان موفق تر از فعالیت عای مبتنی بر نظریه X است.

ج) طراحی شغل: که مشتمل بر موارد زیر است:

۱. راهبردهای پیشین: شامل راهبردهاییست که از کسالت آور شدن کار جلوگیری می کند و شامل ۲ مورد زیر است:

A) چرخش کاری: که در آموزش و آشنایی افراد نسبت به وظایف واحدهای گوناگون آگاهی پیدا می کنند.

B) توسعه شغل: یعنی افزایش تعداد عملیاتی که هر فرد بایستی اجرا کند.

۲. راهبردهای جدید: که مشتمل بر دو نوع زیر است:

A) غنی سازی شغل: که با اضافه کردن مسئولیت های برنامه ریزی و کنترل شغل را به طور عمودی گسترش داده و امکان استقلال و مسئولیت بیشتر فراهم می شود.

B) وقت کاری شناور: یعنی ایجاد برنامه های زمانی انعطاف پذیر که موجب افزایش رضایت شغلی، بهره وری بیشتر، کاهش غیبت و کاهش جابجایی می شود.

د) نظریه تقویت:

این نظریه بر مبنای قانون اثر می باشد و می گوید رفتاری که تشویق شود، تمایل به تکرار و رفتاری که تنبیه شود تمایل به حذف دارد. به عبارت دیگر تقویت مثبت مانند افزایش حقوق یا تحسین و تقویت منفی یعنی تذکر و توبیخ، هر دو پاداش هایی هستند که احتمال ادامه و یا حذف رفتار را افزایش می دهند.

ه) محرک های پولی و غیر پولی: محرک های پولی مانند برنامه های مالکیت سهام کارکنان، دادن پاداش و اعطای درصدی از فروش می تواند نوعی انگیزاننده باشد. محرک های غیر پولی مانند ارتقاء پست در داخل سازمان و تاکید بر کیفیت حاصل از محصول کار کارکنان به عنوان یک انگیزاننده قوی مطرح می شود.

نظریه سیستمی انگیزش:

بر اساس این دیدگاه سیستم بر سه دسته از متغیرهای مؤثر بر انگیزش تاکید دارد:

۱. خصوصیات فردی: که شامل علایق و نگرش ها و نیازهایست که هر شخص با خود به محیط کار می آورد و نتیجتاً موضوعاتی مانند ارتقاء یا پول می تواند سبب انگیزش شود.

۲. خصوصیات شغلی: مانند تنوع وظایف، توسعه و غنی سازی شغل و غیره که قبلاً بحث شد.

۳. خصوصیات موقعیت کاری: که شامل دو دسته زیر است:

الف) خط مشی و فرهنگ سازمان: مانند سطح دستمزد و مزایای کارکنان که تاثیر اندکی بر عملکرد فردی می گذارد ولی برای تشویق کارکنان به ماندن در سازمان و نیز توانایی سازمان در جذب افراد موثر است. همچنین ایجاد فرهنگ هایی مبتنی بر احترام به کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیری می تواند موجب تشویق عملکرد بهتر در سازمان شود.

ب) نزدیکترین محیط کاری: شامل نگرش ها و اقدامات سرپرستان و همکاران و جوی است که آنان ایجاد می کنند. هرچه محیط کار صمیمانه تر و مطابق تر با ارزشهای گروهی کارکنان باشد، عملکرد افراد موثر تر است.

رهبری:

عبارتست از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی. تفاوت های بین مدیر و رهبر عبارتست از:

۱. مدیر بر اساس حسن انتصابی قدرت قانونی دارد که بر دیگران تاثیر گذارد، در حالی که رهبر ممکن است

بر عملکرد دیگران تاثیر گذار باشد بدون آنکه قدرت او از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

۲.مدیر حوزه ای وسیع تر از رهبری است و بر موضوعات رفتاری و غیر رفتاری تاکید دارد در حالیکه رهبری اساساً بر موضوعات رفتاری تاکید می کند.

نظریات رهبری:

۱. نظریات خصوصیات فردی که می گوید رهبران ذاتاً و از بدو تولد ویژگی های رهبری را داشته اند و دارای چهار خصوصیت هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، دارای انگیزه قوی برای رسیدن به موفقیت و انسان گرایی و تاکید بر ارزش انسانها می باشند.

۲.دکتر الوانی و سایر نویسندگان معاصر با این عقیده که توانایی رهبری با ویژگی های موروثی قابل بیان نیست موافقت و معتقدند افراد برای رهبر خوب شدن باید آموزش ببینند و دارای شش ویژگی خصوصیات ظاهری، زمینه های فرهنگی، شخصیت برون گرا، هوش، خصوصیات شغلی (مانند تلاش و ابتکار) و خصوصیات اجتماعی (مانند رتبه و وزن سیاسی و اجتماعی) را دارا باشند.

نظریات رفتاری :

این نظریه بر اصل آموزش رفتار های مناسب رهبری تاکید دارد و نشان می دهد که رفتار رهبران هنگام رهبری دو بعد اصلی دارد:

الف) بعد وظیفه و کار شامل برنامه ریزی، تعیین دقیق وظایف، اصرار بر تکمیل وظایف و ارزیابی.

ب) بعد توجه به انسان شامل انسان گرایی، مراعات، توجه به روابط، اعتماد و احترام.

تحقیقات دانشگاه « اهایو » نشان می دهد که رهبران هنگام رهبری معمولاً دو نوع رفتار را از خود نشان می دهند ابتدا رفتار ساخت دهی که شامل ترسیم مشخص روابط میان رهبر و پیروان می باشد. همچنین رفتار مراعات که هدف آن پرورش و حفظ روابط انسانی است.

ساخت دهی زیاد

مراعات زیاد ساخت دهی کم

مراعات زیاد زیاد مراعات

ساخت دهی زیاد

مراعات کم ساخت دهی کم

مراعات کم کم

زیاد کم

ساخت دهی

این پژوهش گران سبک ساخت دهی زیاد و مراعات زیاد را بهترین رفتار در هر بعد دانسته اند.

*مطالعات دانشگاه میشیگان دونوع رفتار متفاوت از سوی رهبران را معین کرده است.

توجه به انسان

۹-۱

۱-۱

الف) رفتار وظیفه مدار که رهبر توجه اصلی خود را به کار زیردستان و چگونگی اجرای آن معطوف می دارد.

ب) رفتار کارمند مدار که رهبر توجه اصلی خود را به پیروان به عنوان انسان معطوف می کند.

شبکه مدیریت: نتایج حاصل از مطالعات دانشگاه میشیگان نشان داد که سبک رهبری دو بعدی بوده و پنج حالت مختلف زیر را

به صورت زیر بیان می کند.

الف) سبک (۱-۹) یا مدیریت باشگاهی که توجه جدی به نیازهای افراد و به وجود آوردن محیطی راحت و دوستانه برای آنان است.

ب) سبک (۱-۱) با مدیریت بی خاصیت که کمترین تلاش را برای اجرای کار و توجه به کارکنان انجام می دهد.

ج) سبک (۵-۵) با مدیریت میانه رو که با ایجاد توازن میان روحیه افراد و کار در آنان امکان پذیر می شود.

د) سبک (۹-۱) با اقتدار اصالت که در آن دخالت عوامل انسانی به حداقل کاهش یافته و توجه به تولید حداکثر است.

ه) سبک (۹-۹) یا مدیریت گروهی که موفقیت در کار حاصل توجه حداکثر به تولید و کارکنان و تعهد متقابل آنان است.

نظریات موقعیتی و اقتضائی:

در این نظریات اعتقاد بر این است که رهبری موفقیت آمیز مستلزم ترکیب منحصر به فردی از رهبران و پیروان و موقعیت های رهبری است.

نظریات موقعیتی شامل سه دسته زیر می باشد:

الف) نظریه موقعیت ها و تصمیمات رهبری: این نظریه می گوید هر مدیری با توجه به موقعیتی که در آن قرار دارد به هفت گونه زیر عمل می کند:

۱. مدیر تصمیم می گیرد و آن را ابلاغ می کند.

۲. مدیر تصمیم را می قبولاند.

۳. مدیر اندیشه ها را معرفی و سوالات را مطرح می کند.

۴. مدیر یک تصمیم موقتی می گیرد و انتظار دارد این تصمیم تغییر کند.

۵. مدیر مساله را مطرح می کند، پیشنهادات را می پذیرد و تصمیم می گیرد.

۶. مدیر محدودیتها را تعیین می کند و از گروهها می خواهد که تصمیم بگیرند.

۷. مدیر به زیردستان اجازه می دهد که در چارچوب محدودیتهای تعیین شده توسط بالا دست ها اقدام کنند.

نکته مهم: در راهبرد ۶ مدیر صرفاً در چارچوب محدودیتهای اجازه تصمیم گیری به زیر دستان می دهد در حالیکه در راهبرد ۷ محدودیتهای سازمانی تصمیمات نهایی توسط زیردستان انجام شده و مدیر ابزار لازم برای اجرای آن تصمیم را فراهم می کند.

ب) نظریه اقتضائی فیدلر:

۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸

ضعیف ضعیف ضعیف ضعیف خوب خوب خوب روابط رهبر-پیرو

کم کم زیاد کم کم زیاد زیاد ساختار وظیفه

کم زیاد کم زیاد کم زیاد قدرت مقام

فیدلر معتقد است برای غلبه بر موانع زیادی که بر سر راه انعطاف پذیری رهبری وجود دارد به جای تغییر سبک رهبری برای تطبیق با سازمان بایستی موقعیت سازمانی برای سازگاری با سبک رهبری تغییر کند. در الگوی فیدلر هشت ترکیب ممکن از متغیرهای رابطه رهبر با پیروان، ساختار وظیفه ای و قدرت مقام رهبر وضعیت به وجود می آورد که در ماتریس فوق معرفی شده است. فیدلر معتقد است که در موقعیت های یک و دو و سه و هفت و هشت رهبران وظیفه مدار بهتر عمل می کنند در حالیکه در موقعیت های چهار و پنج و شش رهبران رابطه مدار عملکرد بهتری دارند.

ج) نظریه چرخه زندگی:

این نظریه بر اساس بلوغ پیروان و کارکنان توسط هرسی و بلانچارد بنیان گذاری شده است. این دو دانشمند بلوغ را به معنای توانایی و تعهد کارکنان برای قبول مسئولیت عنوان کرده اند.

بلوغ یک شامل افرادی است که نه تعهد و نه تخصص لازم برای انجام کار را دارند.

بلوغ دو افرادی هستند که تعهد دارند ولی تخصص لازم برای انجام کار را ندارند.

بلوغ سه کارکنانی هستند که توانایی و تخصص لازم را داشته اما تعهد و تمایل به انجام کار را ندارند

بلوغ چهار افرادی هستند که هم تعهد و هم تخصص لازم برای انجام کار را دارند.

بر این اساس مدیر چهار سبک مختلف را در برخورد با کارکنان اختیار می کند که در زیر به آن اشاره شده است:

بلوغ ۱ بلوغ ۲ بلوغ ۳ بلوغ ۴

وظیفه مداری حداکثر حداکثر حداقل حداقل

رابطه مداری حداقل حداکثر حداکثر حداقل

سبک آمرانه متقاعد کننده مشارکتی تفویضی

نظریه جایگزین های رهبری:

این نظریه بیان می کند که چه موقع رفتار رهبری ممکن است بی فایده و بی اثر باشد. ویژگی های فردی که می تواند رفتار رهبر را بی اثر کند عبارتست از: تجربه، توانایی، نیاز به استقلال گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداش های سازمان در میان کارکنان.

ویژگی های سازمانی که ممکن است بتواند جایگزین رهبری شود شامل: برنامه ها و اهداف صریح و روشن، مقررات و روش ها، گروههای کاری متحد و منسجم، ساختاری دقیق برای اعطای پاداش و نیز وجود فاصله فیزیکی زیاد میان مدیر با زیردستان می باشد.

ارتباطات:

به دلیل صرف بیشترین وقت مدیران در برقراری ارتباط با دیگران در میابیم که ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی در ضعف ارتباطات مؤثر و یا سوء تفسیرهای ارتباطی می باشد. در حقیقت ارتباط فرآیندی است که تمام وظایف یک مدیر از طریق آن انجام می شود و مشتمل بر دو دسته زیر است:

الف) ارتباط غیر کلامی: در این ارتباط اطلاعات بدون استفاده از کلمات و با ایما و اشاره و رفتار منتقل می شود و بیش از ۹۰٪ معنای احساسی کلام را در خود دارد. با وجود این اشاره های مختلف در فرهنگ های گوناگون متفاوت است. این ارتباط معمولاً با حرکات

سر و دست، نوع نشستن و ایستادن، طنین صدا، حالت چهره، حالت نگاه، نوع پوشش و وضع ظاهری بر قرار می شود.

ب) ارتباط کلامی: که شامل سه نوع زیر است:

(A) شفاهی: که اندیشه‌ها و اطلاعات با کلمات و واژه‌ها منتقل می‌شوند مانند مکالمات رو در رو، تلفنی و کنفرانس‌های تلفنی و ویدئویی. به طور کلی ارتباط شفاهی آسان‌تر و کارآمدتر از ارتباطات کتبی است و بازخوردهای آنی در آن امکان‌پذیر است، اما عیب بزرگ آن این است که موقتی می‌باشد که ممکن است موجب تعبیر نادرست شود.

(B) کتبی: که در آن ایده‌ها با استفاده از نوشتار منتقل می‌شود مانند نامه‌ها و گزارش‌ها. این نوع ارتباط به افراد اجازه می‌دهد که با سرعت دلخواه از اطلاعات استفاده کنند و امتیاز آن ثبات، دوام و رسمیت است و به همین دلیل توصیه شده که در نگارش موافقت نامه‌ها و قراردادهای در سازمان از فنون آسان نوشتن استفاده گردد تا برای عموم کارکنان قابل درک باشد.

(C) ارتباط الکترونیکی: که در آن از فناوری پیشرفته مانند پست الکترونیک، فکس و پست تصویری استفاده می‌شود. مزایای این ارتباط انتقال حجم زیادی از اطلاعات از طریق کامپیوتر با سرعت زیاد و کاهش هزینه و زمان است. اما عیب عمده آن آسان شدن ارسال اطلاعات غیر حضوری است که مدیران مجبورند وقت زیادی را برای انتخاب اطلاعات ضروری صرف کنند.

فرآیند ارتباطات دارای سه جزء زیر می‌باشد:

۱. فرستنده (رمزگذار): رمزگذاری فرآیندی است که در آن اطلاعات به صورت قابل دریافت و درک برای دیگران در می‌آید.

۲. پیام: شامل اطلاعاتی رمزگذاری شده است که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند.

۳. گیرنده (رمزگشا): رمزگشایی فرآیندی است که در آن گیرنده پیام یا رمز را دریافت می‌کند و معنای آن را تبیین می‌کند. رمزگشایی تحت اثر تجارب گذشته گیرنده، ارزیابی‌های شخصی و انتظارات گیرنده می‌باشد.

پیام

انتقال دریافت

فرستنده (منبع)

رمزگذاری

مجرای ارتباط

رمزگشائی

گیرنده

بازخورد

پارازیت:

عامل مخل ارتباطات است و ممکن است داخلی و یا خارجی باشد. پارازیت داخلی مانند کم توجهی گیرنده به علت خستگی جسمانی و یا روحی، درد و یا گرسنگی باشد، پارازیت خارجی مانند سرو صداهای محیط که مانع از شنیدن درست پیام می شود.

از نگاهی دیگر ارتباطات به دو دسته یک طرفه و دو دسته دو طرفه تقسیم می شود. ارتباط یک طرفه مانند سخنرانی و آگهی بدلیل عدم وجود بازخورد فرستنده نمی داند که آیا گیرنده معنای نظر او را درک کرده است یا خیر در حالیکه در ارتباط دو طرفه فرستنده جهت بهبود در تصمیم گیری آشکارا در پی کسب بازخورد است.

ارتباط سازمانی رسمی:

الف) ارتباط از بالا به پایین: که توسط مدیران به زیردستان جهت روشن کردن مأموریت سازمان، آموزش کارکنان، شرح ارتباط مشاغل با یکدیگر، شرح خط مشی ها و قوانین و آگاه کردن کارکنان از موقعیت سازمان و شرایط بازار به کار می رود.

ب) ارتباط از پایین به بالا: جریان اطلاعات از سطوح پایین به بالا تر جاری می شود و این کار جهت جمع آوری اطلاعات ارزشمند، فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض و پرسش سؤالات درباره مسائل کاری و ایجاد بازخورد صورت می گیرد.

ج) ارتباط افقی: که در آن اطلاعات در واحد های هم عرض سازمانی جریان می یابد و جهت هماهنگی و ایجاد تفاهم، حل اختلاف و تقویت روابط میان فردی صورت می گیرد.

*ارتباط در سازمان شامل ارتباط رسمی و غیر رسمی می باشد:

الف) ارتباط رسمی: که الگوی آن در نمودار سلسله مراتب سازمانی آمده است و می تواند متمرکز یا غیر متمرکز باشد.

شبکه های متمرکز بدلیل عدم مشارکت اعضا در فرآیند ارتباطی انعطاف پذیر نبوده و خلاقیت و نوآوری را سرکوب می کند در حالیکه شبکه های غیر متمرکز در گروههایی که بایستی مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند کارایی داشته و سبب ترویج خلاقیت می شود.

ب) ارتباطات غیر رسمی (درخت انگوری): ارتباطیست که از سلسله مراتب سازمانی پیروی نمی کند و روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند. این نوع ارتباط به طور ناگهانی و بدون نظم و قاعده ظاهر می شود و قابل کنترل توسط مدیران عالی سازمان نیست و برای خدمت به منافع افرادی خاص در داخل شبکه به کار می رود. این شبکه حدود هفتاد درصد کلیه ارتباطات سازمانی را تشکیل می دهد و شامل چهار الگوی تابشی، تصادفی، خوشه ای و رشته ای می باشد.

موانع ارتباطات میان افراد:

۱. موانع ادراکی: یعنی هر فرد بنا به زمینه فرهنگی و روانی خود پیام را درک می کند.
۲. موانع اجتماعی: یعنی بدلیل خو گرفتگی افراد به نقش خود در سازمان درک لغات و اصطلاحات جدید اجتماعی برای آنان دشوار است.
۳. معانی یا زبان: که غالباً در تفسیر اسناد مکتوب به وجود می آید.
۴. اثر انگیزه: به طور معمول اگر ما توقع دریافت امری خاص را داشته باشیم پیام را می پذیریم و اگر مخالف عقیده ما باشد آنرا نادیده می گیریم.

۵. ارزیابی منابع: یعنی دریافت پیام تابع معتبر بودن منبع پیام نیز می باشد.

۶. علائم غیر شفاهی: مانند کیفیت صدا و وضعیت جسمانی گیرنده و فرستنده.

۷. پارازیت: یعنی بیان جملات ضعیف و توهمات بیانی

روش های بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی عبارتست از:

۱. استفاده از بازخورد و تشریح پیام

۲. استفاده از ارتباطات شفاهی و زبان ساده و قابل فهم

۳. افشاگری: یعنی دادن اطلاعات معتبر درباره فرستنده پیام

بخش ششم

نظارت و اطلاعات:

نظارت فرآیندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت های انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

فرآیند نظارت: برای اجرای فرآیند نظارت مدیران چهار مرحله را به ترتیب طی می کنند:

۱. تعیین استانداردها: که به دو دسته کمی و کیفی تقسیم می شود.

۲. سنجش عملکرد.

۳. مقایسه عملکرد با استاندارد تعیین شده با استفاده از مهارت های تحلیلی و ادراکی مدیران

۴. اقدام: مشتمل بر سه مورد زیر است:

الف) اقدام اصلاحی: یعنی تامین برنامه های انگیزشی برای کارکنان و اصلاح ماشین آلات و تجهیزات

ب) تایید عملکرد و تقویت مثبت کارکنان

ج) تغییر استاندارد: یعنی اگر عملکرد سازمان همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد بایستی مدیران استانداردها را تغییر دهند.

* نکته مهم: سطوح نظارت به سه دسته راهبردی و راهکاری و عملیاتی تقسیم می شود که به ترتیب برای برنامه های راهبردی در بلند مدت، برنامه های راهکاری در میان مدت و برنامه های عملیاتی در کوتاه مدت شکل می گیرد. هر سه سطح نظارت بایستی یکپارچه و فراگیر باشد یعنی اگر برنامه کاهش زمانی در تولید جزء برنامه های راهبردی باشد، برنامه های راهکاری و عملیاتی نیز از آن حمایت کنند.

انواع نظارت:

۱. نظارت آینده نگر یا پیش گیرانه: قبل از وقوع هر فعالیتی صورت می گیرد و مانع بروز مسائل پیش بینی

شده می شود. مانند کنترل کنندگان ترافیک هوایی و نیز قوانین و برنامه های موجود در یک سازمان.

۲. نظارت همزمان: در حال انجام شدن یک فعالیت به وقوع می پیوندد. مانند هدایت سرپرست یک خط

تولید یا اجرای یک برنامه کامپیوتری

۳. نظارت گذشته نگر: بعد از هر اقدامی به عمل می آید و وابسته به بازخورد است.

ویژگی نظام های نظارتی نادرست:

۱. نظارت بیش از حد که موجب می شود مقررات افراطی بر فعالیت ها و وظایف افراد تحمیل شده و آزادی

عمل فرد را محدود می کند. نظارت بسیار کم نیز سبب صدمه زدن به هماهنگی داخلی سازمان شده و موجب مصرف افراطی منابع می شود.

۲. نظارت های نا هماهنگ: یعنی یک سیستم نظارتی بایستی میان دستمزد و کارگران و میزان عملکرد آنها

تعادل برقرار کند.

۳. عدم توانایی در تمایز نظارت ها: یعنی هر سازمانی با توجه به ساختار و نوع کارکرد خود از سیستم

نظارتی مخصوص به خود استفاده می کند. مثلاً سازمان میراث فرهنگی در مقایسه با یک سازمان تجاری یا حسابداری از سیستمی خاص و متفاوت جهت نظارت استفاده می کند.

ویژگی های یک نظام نظارتی کارآمد شامل موارد زیر است:

۱. پیوستگی با برنامه ریزی

۲. دقت و انتشار اطلاعات موثق و معتبر

۳. به هنگام بودن و تعیین حوزه اجرایی کلیدی

۴. عینیت و قابلیت اندازه گیری: یعنی اگر داده های نظارتی ذهنی و کیفی باشند نمی تواند برای مدیران ارشد

کارایی لازم را داشته باشد.

۵. صرفه جویی و انعطاف پذیری

۶. قابلیت درک و دارا بودن معیاری منطقی

۷. تعیین حوزه اجرایی کلیدی و نقاط راهبردی

* آنچه در یک سازمان باید نظارت شود افراد و منابع انسانی، منابع عالی، تولید و حفاظت و نگهداری و نیز اطلاعات ورودی و خروجی و عملکرد کل سازمان می باشد.

ابزارهای نظارتی :

۱. ابزارهای بودجه ای: بودجه یک برنامه مالی است و نظارت بودجه ای تحقق درآمد ها را مطابق برنامه از پیش

تعیین شده کنترل

می کند.

۲. ابزارهای غیر بودجه ای: که شامل موارد زیر است:

الف) داده های آماری: یعنی نمودار و اشکال ترسیمی برای نشان دادن درصد رشد یا کاهش فروش و یا هزینه صرف شده در مقایسه با ماه گذشته

ب) گزارش ها و تحلیل های ویژه: که این گزارشات توسط مدیران میانی اطلاعات لازم از وضعیت سازمان را در اختیار مدیران ارشد قرار می دهد.

حسابرسی عملیات: که خط مشی ها و روش های کاری را ارزیابی کرده و نقاط قوت و ضعف سازمان را به اطلاع مدیر می رساند.

د) مشاهدات شخصی

* نکات مهم: اطلاعات مفید برای مدیر بایستی دقیق، به هنگام، کامل، مربوط، مختصر و جامع باشد که این

اطلاعات در هر ۴ وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت برای مدیران کاربرد دارد.

داده ها، اطلاعات و نظامهای اطلاعاتی:

داده ها: داده ها واقعیتها، اندیشه ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع آوری و ذخیره شده اند.

اطلاعات: نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است.

نظام اطلاعاتی: وظیفه جمع آوری داده ها، سازماندهی و توزیع را برعهده داشته به گونه ای که به عنوان اطلاعات معنی دار شوند.

ویژگیهای اطلاعات مفید

۱-دقیق باشد

۲-به هنگام باشد

۳-کامل باشد

۴-مربوط باشد

۵-مختصر باشد

چگونگی استفاده مدیران از اطلاعات

۱-استفاده اطلاعات در برنامه ریزی

۲-استفاده اطلاعات در سازماندهی

۳-استفاده اطلاعات در هدایت

۴-استفاده از اطلاعات در نظارت

بخش هفتم

خلاقیت:

یعنی ترکیب افکار به شیوه ای بی نظیر و ایجاد ارتباط غیر معمول میان نظریات و یا به کارگیری توانائی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهومی جدید.

خلاقیت نوآوری بازار

بدلیل تغییرات سریع محیطی و فشار روز افزون رقابت مدیران مجبورند با بهره گیری از خلاقیت خود را با زمان حال و آینده مطابقت دهند.

مراحل خلاقیت به شرح زیر است:

۱. آمادگی: یعنی آشنایی با زمینه کاری و مسلط بودن بر مقدمات آن

۲. نهفتگی: یعنی توقف در کار که در این مرحله ذهن انسان ناخودآگاه شروع به فعالیت می کند و در حقیقت مرحله استراحت توام با هدف است.

۳. اشراق: یعنی روشن شدن ناگهانی موضوع و بر طرف شدن کلیه موانع از سر راه که معمولاً توام با جنبه های عاطفی است. در این مرحله توصیه شده که به دلیل طوفان مغزی سریعاً افکار خلاق را یادداشت کنید.

۴. اثبات: مرحله ارزیابی افکار جدید است که اهمیت کار در این مرحله روشن می شود بررسی پیشنهاد یک کارمند توسط مدیر مربوط و یا ویرایش کتاب توسط ویراستار نوعی اثبات است.

انواع خلاقیت:

الف) فردی: بدست افرادی محدود صورت گرفته و سبب تغییرات بنیادی در جهان می شود. این گونه افراد، افرادی مستقل و پرتلاش، مخالف با هم رنگی در اجتماع، ریسک پذیر و انعطاف پذیر می باشند.

ب) خلاقیت گروهی: مشتمل بر سه شیوه زیر است.

۱. طوفان مغزی

۲. تلفیق نامتجانس ها: که در آن گروهی می کوشد از اظهار نظر مبتنی بر قیاس استفاده کند. فرق این روش با طوفان مغزی در این است که در جلسه رهبری وجود دارد که بر ارزیابی و پدید آمدن نظریات نو، کنترل و نظارت دارد، در این روش ذهن افراد بر اساس حالت های خاص روانی پدیده هایی را که چندان تناسبی با هم ندارند ترکیب کرده و به ایده های نو دست می یابند.

۳. داستان سازی: در این شیوه تفکر خلاق شرکت کنندگان در جلسه با طرح سؤالاتی برانگیخته می شود و پس از نوشتن نظریات بر روی کارت ها و نصب آنها بر روی دیوار بهترین فکر و ایده بدست می آید.

ج) خلاقیت سازمانی: یک سازمان خلاق بایستی دارای ویژگی های زیر باشد:

۱. کارکنانش در بالای هرم مازلو قرار داشته باشند و از احترام و امنیت شغلی برخوردار بوده و از کار لذت ببرند.

۲. سازمان مشتری مدار و آینده ساز باشد.

۳. تغییر در این سازمانها ارزشی مثبت تلقی می شود و برای تحقیق و پژوهش سرمایه گذاری می گردد.

۴. انواع تیپ های شخصیتی در این سازمان ها استخدام می شوند و برنامه ریزی ها بلند مدت جسورانه و واقع بینانه است.

نقش مدیر در پرورش خلاقیت:

مدیران برای دست یافتن به خلاقیت باید قادر به ترکیب ایده های نو با روش مناسب باشند. ایده ها وقتی پرورش می یابند که افراد با موقعیت های زیر روبرو شوند:

الف) پدیده ای نو

ب) مسائل جدید

ج) افرادی که متفاوت با آنها فکر می کنند.

بنابراین مدیرانی که ایده های نوین بیشتری می خواهند باید به طور معمول کارکنان خود را در تماس با پدیده های جدید و مسائل تازه مشتریان قرار دهند، بین آنها و افرادی که متفاوت با آنان می اندیشند ارتباط دائم ایجاد کنند و ارتباطات را به گونه ای سامان دهند که ارتباط بین افراد با اندیشه های گوناگون تشویق شود.

ویژگی های مدیران خلاق:

۱- به استقبال خلاقیت و نوآوری می روند، از آن هراس ندارند و فرصت خطرپذیری به زیردستان و همکاران می دهند.

۲- با توجه به ویژگیهای مثبت همکاران، بر تشویق بیش از تنبیه تاکید می ورزند و در نتیجه محیط شوق انگیزی در سازمان ایجاد میکنند.

۳- خود و سازمان خود را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می کنند.

۴- به کارکنان خود شهامت در جهت نوشتن خیالبافیهایشان را می دهند.

۵- مثبت اندیش و امیدوارند و بر خدا توکل می کنند.

۶- پر انرژی اند و قدرت انتقال هیجان خود را به دیگران دارند.

۷- به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج میدهند تا کل سازمان را فراگیرد.

۸- جهت ایجاد تعادل در روند خلاقیت، هم از مغز (مهارتهای رفتاری) و هم از قلب (مهارتهای عاطفی) همکاران بهره می گیرند.

۹- از یکنواختی متنفراند و در انجام کارهای نو پشتکار دارند.

۱۰- خودانگیزه اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند.

۱۱- قدرت تخیل و اعتماد به نفس بالایی دارند.

- ۱۲- نسبت به رخدادهای محیطی (تهدیدها-فرصت ها) حساس اند.
 - ۱۳- جامع نگرند و بیشتر به عمق مشکلات توجه می کنند تا ظاهر آنها.
 - ۱۴- سبک رهبری مناسب دارند.
 - ۱۵- برای جستجوی افکار جدید، به کارکنان وقت کافی می دهند تا به مسائل مختلف بیااندیشند و روی ارائه راه حل برای آنها تمرکز کنند.
 - ۱۶- نظام دریافت پیشنهادات را ایجاد می کنند و برای پیشنهادهای مفید و سازنده جایزه تعیین می کنند.
- *موانع خلاقیت می تواند شامل دو دسته فردی و اجتماعی باشد .
- موانع فردی مانند ترس از شکست، رویگردانی از ابهامات، نداشتن اعتماد به نفس، عدم انعطاف پذیری، ترس از انتقاد و فقدان تمرکز ذهنی می باشد .
- موانع اجتماعی شامل قوانین انعطاف ناپذیر، شغل اجباری و عدم علاقه به آن، آداب و رسوم سنتی و ترس از عدم استقبال اجتماعی
- می باشند.

خلاصه کننده:

سید محمد مهدی نورائی