

# مبانی سازمان و مدیریت

## مفاهیم کلیدی

فرضیه: گزاره ای است مبتنی بر حدس و گمان در باره ی پدیده هایی که در اطراف ما وجود دارند.

این گزاره ممکن است رابطه ای را بین پدیده ها تبیین کند و یا علت وجود یک پدیده را به پدیده دیگر مربوط بداند

- تجربه: عبارت است از آزمون و واریسی پدیده ها از طریق مشاهده عینی و یا سایر ابزار اطمینان بخش
- تئوری: عبارت است از تعمیم روابط بین پدیده ها به منظور شناخت و نیل به حقیقت



تبیین رابطه بین پدیده ها

پیش بینی

• وظایف تئوری

اهمیت تئوری پردازي و نظریه:پارسونز مي گوید:  
مهمترین شاهد بلوغ در یک رشته و علم وجود نظریه های منظمی  
است که در آن علم عرضه می گردد.

## • علم: به دو معنا به کار می رود

مجموعه دانستنی هایی که مبتنی بر تجربه (Science) مستقیم حسی و مشاهدات تکرار پذیر مبتنی باشند و در مقابل دانستنی هایی قرار می گیرد که آزمون پذیر نیستند

به معنی مجموعه دانستنی ها در مقابل جهل و نادانی (Knowledge)

- کارایی (Efficiency): نسبت ستاده ها به داده های مورد استفاده را کارایی می گویند. بنابراین هرچه در فرایند تبدیل منابع بیشتری اتلاف شود یا به نحو درستی از آن استفاده نشود، کارایی کاهش می یابد.

- (Efficiency)=doing things right

- اثربخشي (Effectiveness): به میزان تحقق اهداف سازمان اثر بخشي گویند. اهداف ممکن است اموري مثل سودآوری، تامین نیازهاي جامعه، رضایت مشتریان و ... باشد

• (Effectiveness)=doing the right things

- بهره وري (Productivity): به میزان تحقق اهداف سازمانی با حداقل هزینه و زمان بهره وري می گوئیم.
- بهره وري = کارایی + اثربخشی
- مدیریت (Management): تعاریف زیادی برای آن ارائه شده که به چند تایی آن اشاره می گردد:
- از دیدگاه هنری فایول: پیش بینی فعالیت ها برای نیل به هدفهای سازمان

- از دیدگاه فالت: هنر انجام دادن کارها با و به وسیله ی دیگران
- از دیدگاه رونزوویک: هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق اهداف سازمان
- از دیدگاه رابینز: فرایند انجام فعالیت های سازمانی به طور موثر توسط دیگران است
- و بالاخره فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل برای دستیابی به اهداف سازمان و افزایش بهره وری است



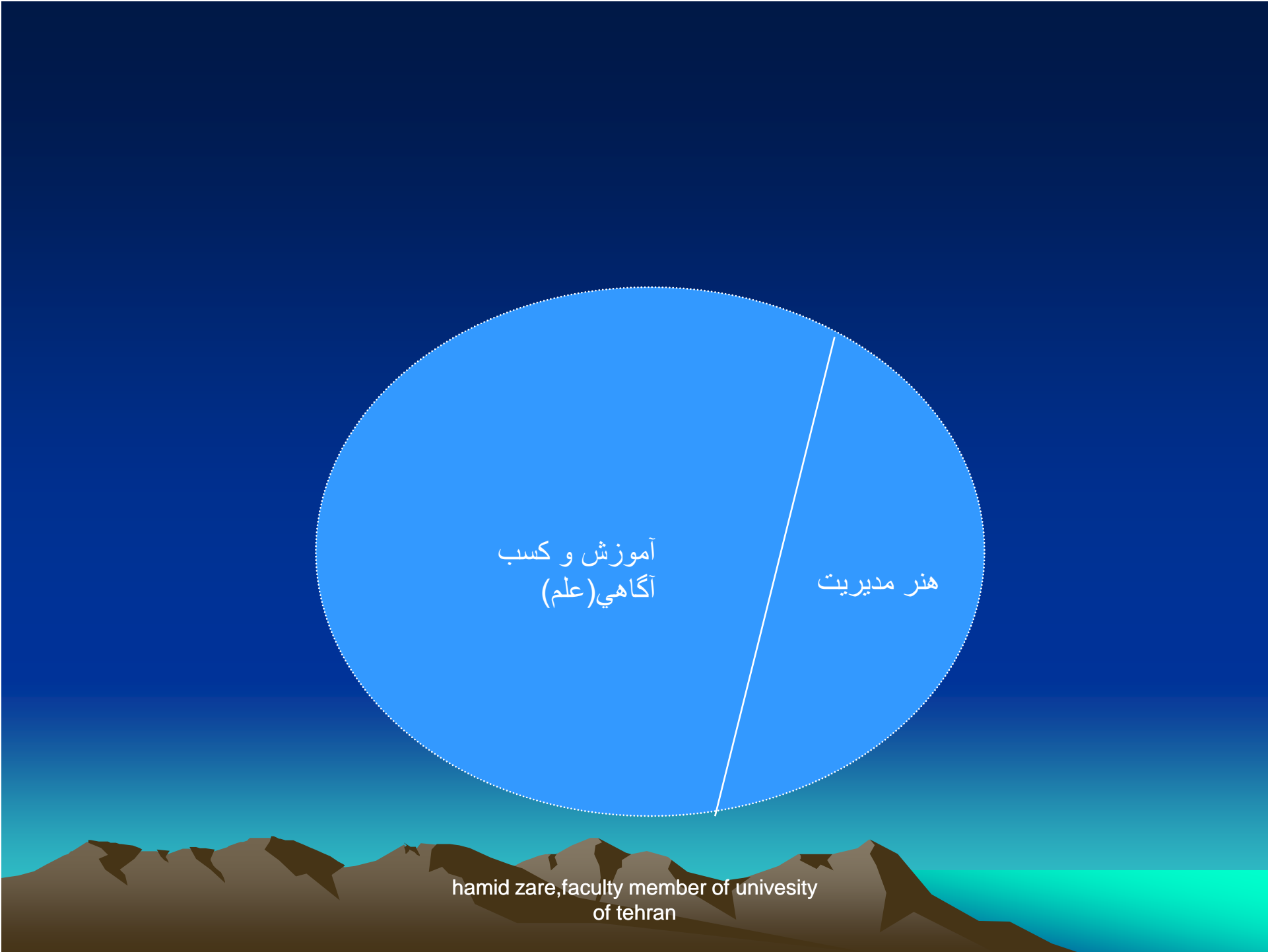
- ویژگی هایی که تعاریف مختلف بر آن تاکید داشتند:
- 1- مدیریت را باید به صورت یک فرایند ببینیم یعنی مجموعه ای از اقدامات وابسته و به هم مرتبط و متشکل در جهت حصول به هدفی مشخص
- 2- انسان در مدیریت نقش کلیدی دارد، چاره اندیشی و تدبیر در چارچوب ذهنی او شکل می گیرد
- 3- مدیریت هدفمند است و باید اهدافی را از پیش ترسیم کرده باشد.

- 4- اقدامات مدیریتی در چارچوب تشکیلات و سازمان انجام می گیرد
- 5- مدیریت تمام وظایف خود را با کارایی و اثر بخشی بالا انجام می دهد.
- سازمان (Organization): پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و مرز نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی فعالیت می کند.

- ساختار (Structure): به چگونگی تخصیص وظایف و نحوه ی گزارش دهی افراد به مقامات ما فوق گفته می شود
- طراحی سازمان: به نحوه ی ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی، طراحی می گویند.
- پس ساختار در چارت و نمودار نشان داده می شود و طراح ساختار کسی است که ساختار سازمان را در نمودارهای مختلف نشان می دهد

- مدیریت علم است یا هنر؟
- یک دیدگاه افراطی آن را مطلقاً علم می‌داند که افراد باید با کسب یک سری از آگاهی‌ها و معلومات بتوانند به مدیریت سازمانها اقدام ورزند.
- دیدگاه افراطی دیگر مدیریت را هنری می‌داند که افراد باید ذاتاً و طبیعتاً واجد آن باشند و آموزش در این زمینه کارساز نیست

- اما واقعیت این است که مدیریت هم علم است و هم هنر، افرادی که ذاتاً قدرت تدبیر و مدیریت دارند برای تکمیل ظرفیتهای خود نیاز به آگاهی و دانش دارند. پس فرد هر اندازه هم که خصلتهای مدیریتی را در ذات خود داشته باشد چون کامل و مطلق نیست، آن خلأها را با آموزش و کسب آگاهی پر می کند. همچنانکه فردی که آگاهی و دانش بسیاری در مدیریت دارد لازم است که عملاً تجربیاتی را کسب نماید تا بتواند به طور کاملتری مدیریت نماید.



آموزش و کسب  
آگاهی (علم)

هنر مدیریت

hamid zare, faculty member of univesity  
of tehran

# تئوري هاي مديريت

- ما با جنگلي از تئوري ها در مديريت مواجهيم
- اين نظريه ها در طبقه بندي هاي متفاوتي عرضه شده اند.
- يكي از اين طبقه بندي ها متعلق به چارلز پرو است كه نظريه هاي مختلف را در قالب سه مدل در آورده است:

- مدل ماشینی: نظریه هایی را پوشش می دهد که در آن اولویت به جنبه های ماشینی، فیزیکی و ساختاری سازمان داده شده است.
- مدل انسانی: نظریه هایی را پوشش می دهد که در آن اولویت به جنبه های انسانی و عاطفی سازمان داده شده است.
- مدل انسانی-ماشینی: نظریه هایی را پوشش می دهد که در آن به ترکیبی از جنبه های ماشینی و جنبه های انسانی سازمان توجه شده است.



# ● مدل ماشینی

مدیریت علمی (Scientific Management)

نظریه اداری یا علم اداره (Administration Theory)

نظریه بوروکراسی (Bureaucracy Theory)

علم مدیریت یا تحقیق در عملیات

Management Science

یا

Operation Research

hamid zare, faculty member of univesity of tehran

# مدیریت علمی (Scientific Management)

- نظریه پرداز: فردریک وینسلو تیلور متولد 1856 در امریکا، در آغاز مکانیکی ساده در کارخانه فولاد سازی فیلادلفیا بود.
- بعدها به سمت سر مهندس کارخانه انتخاب شد.
- او متوجه نارسایی هایی در فرایند تولید گردید.
- به زعم او علت بازدهی پائین نبود تعریفی علمی از مشاغل است. از این رو مدیران از مسئولیت های زیردستان درک روشنی ندارند.

- بازده کار باید افزایش یابد.
- افزایش بازده هم به نفع کارگر است و هم به نفع کارفرما، بنابراین هر دو گروه می توانند از مزایای افزایش تولید بهره مند گردند.
- از دید تیلور از دیاد درجه کارایی موسسات تولیدی از طریق یافتن راه بهتر انجام کار میسر است.
- یافتن راه بهتر انجام کار از طریق مطالعه کار (Work Study) انجام می گردد

- براي مطالعه علمي كار دو اقدام بايد صورت پذيرد:
- 1- زمان سنجي (Time Study) يعني انجام يك كار معين به چقدر زمان نياز دارد؟
- 2- حركت سنجي (Motion Study) يعني براي انجام كار مشخصي فرد به چه ميزان رفت و آمد و حركت بدني احتياج دارد؟

- فایده مطالعه علمی کار:
- 1- پیشگیری از حرکات زائد و اضافی هنگام انجام کار
- 2- از این طریق زمان و وقتی که برای انجام هر کاری مورد نیاز است معلوم می گردد.
- در نتیجه این مطالعه مدیر به استانداردهایی دست پیدا می کند و از کارگران خواهد خواست تا طبق استانداردها عمل کنند.
- با وجود استاندارد شغلی ، ارزیابی از عملکرد کارکنان آسان تر خواهد شد

- اصول مدیریت علمی تیلور:
- 1- به کارگیری روش های علمی در انجام هر کار به جای روشهای غیر علمی متداول
- 2- انتخاب مناسبترین کارگر برای هر شغل و آموزش آن به منظور انجام دادن صحیح و دقیق شغل و همچنین دستمزدها باید متناسب با تولید و بر اساس استانداردهایی باشد که بوسیله مطالعه زمان و حرکت تعیین شده اند

- 3- تقسیم کار مناسب بین مدیران و کارگران

- 4- ایجاد همکاری صمیمانه بین مدیران و کارگران

# نظريه اداري يا علم اداره (Administration Theory)

- مهمترين نظريه پرداز آن: هنري فايول (1841-1925)
- نظرياتش را در كتابي به نام مديريت صنعتي و عمومي منتشر كرد.
- فعاليت هاي سازمانی را به 6 دسته تقسيم مي كند:
- 1- فعاليت هاي فني (سازندگي، توليد و ...)
- 2- فعاليت هاي تجاري (خريد، فروش و ...)
- 3- فعاليت هاي مالي (بدست آوردن حداكثر منفعت، جلب سود بيشتر و ...)



- 4- فعالیت های امنیتی (تامین امنیت برای افراد، لوازم و تجهیزات)
- 5- فعالیت های حسابداری (انبارداری، میزان تولید و میزان مخارج)
- 6- فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، همکاری و کنترل)
- فایول فعالیت های مدیریتی را از مهمترین فعالیت های سازمانی می داند.

- فایول برای اداره امور یک گروه کارگري به نحو شایسته و معقول 14 اصل زیر را پیشنهاد می دهد:
- 1- تقسیم کار (Division of Work) تقسیم وظایف سازمانی بر اساس اصل تخصص
- 2- اختیار و مسئولیت (Authority and Responsibility)
- اختیار: حق صدور فرمان به دیگران و بازخواهی از آنان
- این قابل تفویض است

- مسئولیت: تعهدی است که تفویض اختیارات در قبال انجام وظایف محوله ایجاد می کند.
- 3-سلسله مراتب (Scalar chain) یا (Hierarchy)
- بین مدیران سازمان از بالاترین تا پایین ترین رده باید سلسله مراتب فرماندهی ایجاد گردد تا از این راه فرامین و دستورها با نظم و ترتیب صحیح از سطوح اول سازمانی به سطوح مختلف سازمانی ابلاغ گردد.

- 4- وحدت فرماندهی (Unity of Command) هر عضو سازمان باید فقط از یک رئیس و یک بالا دست دستور بگیرد و به او گزارش دهد. این اصل باعث کاهش سرگردانی ها و درگیری ها می شود.
- 5- وحدت جهت یا مدیریت (Unity of Direction) به موجب این اصل گروه های هر واحد سازمانی که دارای هدف خاصی است باید پیرو یک طرح و جهت مشترک باشند

- 6- اصل تقدم منافع جمع بر منافع فردي
- (Subordination of Individual to the General Interest)
- مديران به هنگام تضاد منافع فردي و منافع جمع، منافع جمع را بر فرد ترجيح مي دهند.
- 7- پاداش (Remuneration) سيستم پاداش بايد طوري تنظيم گردد كه در آن ضمن جلب رضايت كاركنان موجب بهبود عملکرد بشود.

- 8- تمرکز (Centralization)
- میزان انباشتگی اختیارات در یک نقطه خاص یا پراکندگی آن در سطوح مختلف، مدیران باید بر اساس شرایط مختلف درجه تمرکز و عدم تمرکز اختیارات سازمان را مشخص نمایند.
- 9- ایجاد فضای کار گروهی (Esprit Decorps) تقویت روحیه قوی و تهذیب اخلاق در کارکنان از اصولی است که فایول بدان معتقد بود.

- 10- اصل برابري و انصاف (Equity) حقوق اعضا بايد متناسب با وظائف کارکنان تعيين و پرداخت گردد بطوري که انصاف رعایت شده باشد.

- 11- اصل ابتکار (Initiative) شرایط باید طوري فراهم شود که روحیه ابداع و اجراي طرحها در بين کارکنان توسعه يابد

- 12-نظم (Order) همه افراد سازمان و همه اشیاء باید به طرز معقولانه و منطقی کنار هم قرار گیرند. در واقع برای هر کس جا و مکانی مناسب و برای هر چیز جای مناسب خود وجود داشته باشد

- 13- انضباط (discipline) حاکم بودن قوانین و مقررات در کلیه امور و ضرورت تبعیت کارکنان سازمان از فرامین و دستورات مدیریت



- 14- اصل ثبات شغلي (Stability of Tenure of Personnel)

- تا آنجا که امکان دارد از افراد با تجربه و تحصیل کرده در اداره امور یک سازمان استفاده شود و بخاطر ادامه فعالیتهاي کارکنان در سازمان باید طوري آنها را راضي نمود که سازمان را رها ننمایند، در نتیجه از این راه ثبات و استقامت سازمانی حاصل می گردد.

نظریه بوروکراسی  
نظریه پرداز: ماکس وبر از آلمان (1920-  
1864)  
زمینه ساز طرح این نظریه: کاستی های سازمان  
ها در عصر وبر  
موضوع ویژه مورد مطالعه: دولت آلمان

- وبر بر این اعتقاد بود که در دولت آلمان افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می یابند و در منصب های اصلی و مهم ساختار اجتماعی آلمان قرار می گیرند نه به دلیل تواناییها و شایستگی هایشان.
- از این رو سازمان ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند.
- بنابراین باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مساله کمک کند.

- واژه شناسی

- از دو کلمه تشکیل شده است

Bureau به معنی دفتر کار یا میز کشویی

Cracy پسوندی است به معنای سالاری و حکومت

معنای اصطلاحی آن که بعدا واضح می شود با این معنای لغوی همخوان و سازگار است.

## • وبر اعتقاد داشت که سه نوع اختیار وجود دارد:

**Charismatic** فره مند: بر پایه صفات شخصی رهبر و نیروی ویژه او استوار است. به اینگونه که شخص رهبر در پرتو ویژگیها و جذب خود موفق می شود اختیاراتی را برای خود بدست آورده و مرکز قدرت و فرماندهی گردد.

**Traditional** سنتی یا موروثی: بنیان آن بر اساس عرف، عادت، سنت و آئین هر اجتماع می باشد و صرفا با گذشت زمان و استقبال همگان ضمانت اجرا پیدا می کند مانند اختیار رئیس قبیله

## • اختیار

**Rational** قانونی: اختیار بر اساس ضوابط و معیارهای معین و مشخص حاصل می گردد. ماکس وبر تئوری بوروکراسی را با استنتاج از اندیشه اختیار قانونی عرضه نمود.

- اصول بوروکراسی وبر:
- 1- رسمیت:اختیار اعضاء از قانون و مقرراتی که بر اساس این قانون تدوین شده،ناشی می شود وپیروی از هیچ نوع اختیار دیگر مجاز نیست.
- 2- سلسله مراتب:اختیار و قدرت قانونی متعلق به شخص نیست بلکه متعلق به جایگاه شخص در سلسله مراتب است.وظایف خاص قابل واگذاری به رده های پائین هستند وطبق ساختار سلسله مراتبی هر یک از کارکنان پاسخگوی مقامات مافوق خود می باشد

- 3- غیر شخصی بودن اداره: بقای سازمان مستقل از زندگی کارکنان است و کاملاً غیر شخصی است. اسناد مکتوب نگهداری می‌شوند و هنگام وقوع اتفاقات، مبنای عمل قرار می‌گیرند. سازمان فقط با استفاده از پرونده‌ها و سوابق می‌تواند در بکارگیری مقررات، ثبات رویه داشته باشد

• 4- تخصص گرایی یا شایسته سالاری: اداره امور یک حرفه تخصصی است که به آموزش کامل نیاز دارد و همه کس از عهده انجام آن بر نمی آید.

• 5- قوانین، مقررات و آئین نامه های اجرایی: مدیریت اداره فعالیتی است که از قوانین عمومی که کم و بیش پایدار، جامع و قابل یاد گیری هستند، تبعیت می کند. فرض بر آن است که هر کسی که شغل خاصی را به عهده بگیرد می تواند این مقررات را به همان صورت اجرا کند.



- 6- انجام فعالیت های اداری، بکارگیری ظرفیت کامل مقامات اداری را اقتضاء می کند بنابراین کار در بوروکراسی تمام وقت است و بر خلاف گذشته یک شغل دسته دوم نیست.

- علم مدیریت یا تحقیق در عملیات
- این دیدگاه عملاً در جنگ جهانی دوم در ارتش انگلستان به کار گرفته شد.
- ابتدا در مسائل جنگی نظیر تعیین هدف و برنامه ریزی برای بمباران، تعیین مسیر با صرفه جهت حمل پرسنل، ادوات، وسایل و مواد در دریا به کار گرفته شد و دیری نپائید که در مسائل غیر نظامی متعدد نظیر پروژه های مهندسی، حمل و نقل زمینی، فروشگاه های بزرگ و موارد دیگر صنعت و امور دولتی مورد استفاده وسیع قرار گرفت.

- بر اساس این تئوری سازمان دادن ،طرح ریزی و اتخاذ تصمیم یک جریان منطقی است که با روابط و نشانه های ریاضی قابل تعبیر و تفسیر است.
- کانون مرکزی علم مدیریت مدل است.
- به کمک مدل می توان مساله را از جهت هدف های آن و روابط موجود بین متغیرهای آن بررسی نمود

- گفته شد از علم مدیریت با عنوان تحقیق در عملیات هم یاد می شود و در تعریف آن گفته اند:
- رهیافتی است که کاربرد روش های علمی را برای حل مسائلی که در عملیات سازمان پدیدار می شوند، تجویز می کند.
- به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیانگر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می آورند.

- مهمترین فنون علم مدیریت:
- نظریه احتمالات، نظریه بازی، برنامه ریزی خطی، مدل های شبیه سازی و پرت (تفسیر این موضوعات در درس تحقیق در عملیات خواهد آمد)

# مدل انساني

- نظريه روابط انساني در مديريت و سازمان:
- - در اين نظريه اعتقاد بر اين بود كه براي افزايش كارايي مديريت و سازمان بايد به انسان به عنوان سازنده ماشين توجه كرد و با درك توقعات، انتظارات و خواسته هاي او سعي كرد در جهت منافع سازمان او را به كار گرفت.

- این نظریه را می‌توان به عنوان بخشی از آثار تغییرات سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی دهه‌های سوم و چهارم قرن بیستم قلمداد کرد. دگرگونی‌هایی که به بخشی از آن اشاره می‌گردد:

- 1- توسعه شهرنشینی و صنعتی شدن جوامع

- 2- پیدایش و گسترش نهادهای مدنی مثل اتحادیه‌های کارگری و انجمن‌های صنفی

- 3- حصول امنیت شغلي و تأمين نسبي نيازهاي اوليه کارگران و فراهم شدن زمينه توجه به نيازهاي سطوح بالاتر انساني
- 4- رشد روزافزون علوم رفتاري و روان شناسي و تأثير آنها بر مدیریت و سازمان
- 5- رکود اقتصادي کشورهاي صنعتي در سال 1929 و تأثير عامل انساني در رفع آن



- 6- رواج مکتب اومانیسم و تأثیر نظریه پردازان آن بر ارائه نظریه روابط انسانی
- آنتون در خصوص مکتب اومانیسم یا انسان‌گرایی محورهای ذیل را مطرح می‌کند:
- 1. انسان‌گراها به دنبال این هستند که از علم به صورت سازنده استفاده کنند نه مخرب
- 2. انسان‌گرایی دموکراتیک است و هدفش بهبود و توسعه کامل هر فردی است.

- 3. انسانگراها اخلاقي هستند و به سرنوشت انسان و حقوق فردي او اذعان دارند.
- 4. انسان گراها تأکیدشان بر آزادي فردي است، آزادي که با مسئولیت‌های اجتماعي ترکیب شده باشد.
- 5. انسان گرایی شیوه اي براي زندگي است.

- تکوین مکتب روابط انسانی:
- مکتب روابط انسانی با مطالعات و تحقیقات شخصی به نام هوگومانستربرگ و مطالعاتی که بعداً به نام « تحقیقات هائورن» معروف گردیده تکوین یافت.
- مطالعات مانستربرگ:
- وی کتابی تحت عنوان «روان شناسی و کارایی صنعتی» تدوین نمود و در آن حاصل تحقیقات خود را ارائه کرد.

- او همچون تیلور به دنبال کاربرد علم در مدیریت بود اما با دیدی روان‌شناسانه.
- او اصرار داشت تا فنون و روش‌های شناخته شده روان‌شناسی برای تعیین تفاوت‌های فردی در مسائل صنعتی به کار گرفته شود.

- هوگو براي يافتن بهترين فرد مناسب يك شغل و همچنين انطباق شغل با ويژگي‌ها، مشخصات و توانايي‌هاي انسان تلاش بسيار كرد.
- وي معتقد بود به وسيله تنظيم كار و روان، نارضايتي، دلسردي و رخوت از ميان مي‌رود.

- تحقیقات هاتورن:
- هاتورن نام شهري است در آمریکا که شرکت وسترن الکتریک در آنجا قرار دارد و مطالعات التون مايو و همکارانش در آنجا انجام شده است.
- بوش و بارکر برای این که تأثیر نور و ورشنايي را بر بازدهي کار کارکنان مورد بررسی قرار دهند آزمایش‌هایی را در کارخانه انجام دادند.

- هنگامی که روشنایی کارگاه بیشتر شد بازده کارگران افزایش یافت.

- پس از مدتی نور کارگاه را کاهش دادند ولی از بازده کارگران نسبت به قبل چیزی کاسته نشد.

- آزمایش را طور دیگری تکرار کردند: دو گروه از کارگران را در دو بخش جدا از هم به کار مشغول نمودند به طوری که هر دو گروه کار همانندی انجام دهند. برای یک گروه نور بهتر و بیش تر و برای گروه دیگر که به عنوان گروه شاهد محسوب می‌گردیدند نور به صورت معمولی باقی ماند

- همان‌گونه که انتظار می‌رفت بازده کار گروه آزمایش افزایش یافت.
- با شگفتی فراوان پژوهشگران ملاحظه کردند که بازده کار گروهی که از نور و روشنایی بیش‌تر استفاده نمی‌کردند نیز افزایش یافت و هنگامی که نور محیط کار گروه اول به میزان قبل از بهبود و حتی به میزان کم‌تر از آن بازگشت داده شد، محصول کار گروه باز هم رو به افزایش بود.



- نتایج به دست آمده به نظر غیر منطقی می‌آمدند. بوش و بارکر خود را از توجیه این مسأله عاجز دیدند و لذا از دانشگاه هاروارد درخواست گردید تا جهت ادامه تحقیقات افرادی را گسیل دارد.
- آقای التون مایو به همراه یک تیم عازم کارخانه وسترن الکتریک شدند.

- مایو آزمایش‌های خود را بر اساس فراهم نمودن تسهیلات محیطی و اجتماعی در کارخانه پایهریزی نمود و کار خود را با بررسی سه متغیر شروع کرد:
- استراحت کارگران در ساعات میان کار
- آزادی کارگران در محیط کار و نداشتن سرپرست مستقیم و تسهیل برقراری روابط غیر رسمی و گروهی
- پدیده‌های ناشی از کاهش ساعات کار

- آزمایش‌هایی که التون مایو انجام داد:
- از دو کارگر زن خواست تا هر کدام چهار همکار برای خود برگزینند و با تشکیل دو گروه وظایف محوله را به شیوه‌ای که قبلاً انجام می‌شد ادامه دهند، پژوهشگران اعضا گروه را از نتایج کارشان آگاه می‌ساختند و در ضمن به شکایات آنان رسیدگی می‌کردند. پژوهشگران مشاهده کردند که میزان تولید رو به افزایش گذاشته است.

- شش کارگر که وظیفه امتحان نمودن تلفن‌های مونتاژ شده را داشتند و به صورت جداگانه مشغول کار بودند را در يك اطاق جمع کردند و در نحوه کارشان تغییراتی را به وجود آوردند. مثلاً پس از مدتی افزایش حقوق داشتند، پژوهشگران به آنها توجه نموده و با آنها مصاحبه می‌کردند، ساعت کاری آنها را کاهش دادند. پس از مدتی سطح تولید رو به افزایش گذاشت.

- در مرحله بعد هر شش کارگر را به میان ما بقی کارگران برگرداندند و کار معمولی آنها که عبارت بود از: 40 ساعت کار در 6 روز هفته به آنها محول شد. در بین کار به آنها استراحتی داده نشد ولی باز هم تولید رو به افزایش بود.

- این 6 نفر به صورت يك گروه اجتماعي در بين كارگران به فعاليت مشغول شدند و از اين راه ديگران را هم برانگيختند تا كارايي رو به افزايش باشد. اين آرمایش‌ها را در شكل‌هاي مختلف ادامه داد و مشاهده كرد كه «كارگران از روابط اجتماعي غير رسمي خشنود مي‌گردند و اين خشنودي در كارايي آن‌ها مؤثر است».

● نتایجی که در نهایت التون مایو به آن دست یافت:

1. نیاز کارکنان به عرضه داشتن شخصیت خویش و همچنین درک موجودیت شخصیت دیگران
2. نیاز آنان به تأمین آسایش و رفاه روحی و روانی
3. حس همبستگی و وابستگی افراد به یک دیگر

- 4. نیاز آنان به این که خود را عضو سازمان بدانند و احساس نمایند که سازمان هم متقابلاً آنها را از آن خود می‌داند.

- 5. لزوم تطبیق هدف‌های گروه‌های غیر رسمی با هدف‌های رسمی سازمان



• تئوري X و Y

• آقاي داگلاس مك گريگور تحت تأثير مطالعات التون مايو، معتقد بود كه در محيط كاري دو نگرش به انسان وجود دارد كه كارايي سازمان مبتني بر مفروضات يكي از دو نگرش است. مدير هر يك از اين مفروضات را بپذيرد بر همان اساس با زير دستان رفتار خواهد كرد.

مفروضات نظريه $y$	مفروضات نظريه $x$
انسان ذاتاً کار کردن را دوست دارد و کار برای او يك تفریح است.	بشر معمولي از کار بیزار است و تا حد امکان از کار کردن گریزان است.
انسان با برانگیختن و داشتن انگیزه به کار ترغیب می شود.	به همین جهت باید با تهدید و تطمیع افراد را به کار وادار کرد.
انسان تحت شرایط مناسب در جستجوی مسئولیت است.	اغلب افراد ترجیح می دهند رهبري شوند تا این که متکی به خود باشند و یا خود رهبري را به دست گیرند.

مفروضات نظريه $y$	مفروضات نظريه $x$
<p>انسان مي تواند رفتار خود را بدون دخالت و نظارت مستقيم ديگران در جهت نيل به اهداف گروهی تنظيم کند.</p>	<p>افراد مسئوليت پذير نيستند و به همين دليل بايد بر آنها نظارت مستقيم و دقيق صورت گيرد.</p>
<p>انگيزش در سطوح نيازهاي مربوط به وابستگي اجتماعي، احترام و خودشکوفايي و نيازهاي فيزيولوژيك و امنيت صورت مي گيرد.</p>	<p>انگيزش فقط در سطوح احتياجات فيزيولوژيك و امنيت صورت مي گيرد.</p>

- مک گریگور معتقد است مردم جوامع دموکراتیک با بالا رفتن روزافزون سطح دانش و زندگی دیگر نمی‌توانند مصداق مفروضات  $X$  باشند؛ بنابراین برای برانگیختن آن‌ها از شیوه‌هایی باید استفاده نمود که مبتنی بر مفروضات  $y$  باشند.

# تئوري بلوغ و عدم بلوغ

- کريس آرچريس معتقد است دو نظام ارزشي متفاوت در سازمان‌ها مي‌تواند مورد توجه باشد:
- نظام ارزشي هرمي - بوروکراتيک
- نظام ارزشي انساني - دموکراتيک
- طبق نظريه آرچريس پيروي کردن از ارزش‌هاي بوروکراتيک به مناسبات سطحي و غير قابل اطمینان منجر مي‌شود. زيرا اين مناسبات اجازه خودنمايي آزادانه و طبيعي به احساسات نمي‌دهند.

- آنها مصنوعي و نامطمئن هستند و به کاستن شايستگي در ميان افراد مي انجامند. بدون داشتن شايستگي در ميان مردم و يا داشتن محيطي که امنيت رواني داشته باشد سازمان به محلي آماده تبديل مي شود. براي پراکندن تخم بي اطمینانی، کشمکش بين گروه‌ها، جمود و اموري از اين قبيل که به نوبه خود به کاهش در توفيق سازمان در حل مسائل منتهي مي گردد.

- از طرف دیگر اگر سازمانی طرفدار ارزش‌های دموکراتیک باشد مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید که نتیجه‌اش افزایش شایستگی در میان افراد است. همکاری بین گروه‌ها، انعطاف‌پذیری و اموری از این قبیل است که ثمره‌اش فزونی کارایی سازمان خواهد بود. در چنین محیطی با مردم، با انسانیت رفتار می‌کنند و به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش روند و سعی بر آن است که به کار، حالت هیجان‌انگیز و مبارزه جویانه ببخشند.

- طبق نظر آرجریس اگر مردم بخواهند پیشرفت کنند و طی گذشت سال‌ها افراد بالغی شوند باید هفت تغییر در شخصیت آن‌ها به وجود آید. یعنی از حالات عدم بلوغ به حالات بلوغ منتقل شوند:



## • زنجیره بلوغ و عدم بلوغ

بلوغ	عدم بلوغ
فعال	غیرفعال
استقلال	وابستگی
رفتار به چندین طریق	رفتار به چند طریق

## • زنجیره بلوغ و عدم بلوغ

بلوغ	عدم بلوغ
علاقه‌مندی‌های عمیق‌تر و نیرومندتر	علاقه‌مندی‌های سطحی نامعقول
چشم‌انداز زمانی وسیع	چشم‌انداز زمانی محدود
مقام مساوی یا بالاتر از دیگران	مقام تابعی
آگاهی از خود و خودکنترلی	عدم آگاهی از خود

- آرچریس معتقد است تنها افراد کمی به بلوغ کامل خواهند رسید. برخی روش‌های مدیریتی که در سازمان‌ها به کار می‌رود افراد را از رسیدن به بلوغ باز می‌دارد. وی بر این باور است که نابالغ نگاه داشتن مردم در ذات تشکیلات اداری سرشته شده است. استدلال او این است که چون سازمان‌ها برای این به وجود آمده‌اند که به هدف‌ها و یا نقطه نظرهایی دست یابند و بهترین ساز و کار آن، مفهوم سازمان رسمی است پس فرد را در قالب شغل می‌سازند.

- به کارگیری مفاهیمی چون تخصص، سلسله مراتب، وحدت جهت و حدود اختیارات بر این اساس است که قدرت و اقتدار باید در دست عده قلیلی در رأس سازمان قرار گیرد و بدین ترتیب آنهایی که در قسمت‌های پایین‌تر سلسله مراتب قرار دارند باید یا به وسیله بالادست‌ها و یا خود نظام به شدت کنترل شوند. بنابراین زمینه‌ای برای خلاقیت و استقلال باقی نمی‌گذارند.

- آرچریس بر این باور است که تعداد کارمندی که انگیزش آنها را می توان به وسیله بالا بردن و افزودن مسئولیت ترقی داد بیش از آن تعدادی است که بسیاری از مدیران تصور می کنند.

- مفاهیمی که از نظریه روابط انسانی ناشی شد و وارد ادبیات مدیریت گردید:
- 1. سازمان رسمی در مقابل سازمان غیر رسمی
- سازمان رسمی بر اساس اهداف و وظایف اصلی سازمان و تواناییها و مهارت مورد نیاز به منظور انجام وظایف طراحی می گردد.

- سازمان رسمي در نمودار سازمان نشان داده مي‌شود، نمودار سازمان ارتباطات تعيين شده بين سطوح سازماني و وظائف اساسي را نشان مي‌دهد. از طريق سازمان رسمي ارتباطات بين افراد و سلسله مراتب سازماني، حيطه نظارت و جريان گزارش دهی رسمي مشخص مي‌گردد. بنابراین سازمان رسمي توسط ساختار و اهداف و روابط توصيف شده از سوي مدیریت مشخص مي‌شود.

- سازمان غیر رسمی: نتیجه فرایند گردآوری افراد به دور هم در يك سازمان رسمي است. با پیوستن افراد به يكديگر و توسعه روابط خودجوش و غیرساختاری بین افراد، سازمان غیر رسمی پدید می آید.



- سازمان غیر رسمی بر اساس برخی نیازهای تأمین نشده افراد به وجود می‌آید که برخی از آنها عبارتند از:
- 1. نیازهای اجتماعی
- 2. نیازهای قدر و منزلت و احترام
- 3. کسب اطلاعات و رشد و توسعه فرد و کمک برای دستیابی به اهداف فردی

- 4. حس همدردی
- 5. ایجاد و کسب فرصت برای نفوذ در مدیریت سازمان
- تأثیرات مثبت سازمان غیر رسمی بر سازمان رسمی:
- 1. پشتیبانی از اهداف سازمان
- 2. ایجاد ارتباطات مؤثر، مجاری ارتباطی بیشتری فراهم می‌گردد.

- 3. وسیله‌ای برای ارضای نیازهای افراد سازمان
- عملکرد منفی سازمان غیر رسمی:
- 1. پخش شایعه و اطلاعات تحریف شده
- 2. مقاومت در برابر تغییر
- 3. پیروی و سازگاری گروهی: یعنی فکر می‌کنند چون عضو گروه غیر رسمی هستند همیشه باید تابع تصمیمات گروه باشند و از خود استقلالی نشان نمی‌دهند. در صورتی که استانداردهای مورد توافق گروه غیر رسمی برای سازمان زیان‌آور باشد، از این سازگاری گروه غیر رسمی بسیار متضرر خواهد شد.

## • مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

- روشی است که از طریق آن کارکنان و مدیران برای یک دوره معین، به تعیین اهداف واضح و قابل اندازه گیری و راههای دستیابی به اهداف معین، می پردازند.
- به عبارت دیگر مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین مشترکاً هدفهای سازمان را تعیین می کنند. حدود مسئولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار مشخص می کنند و تمامی این عوامل برای اداره و سرپرستی واحدها و ارزشیابی فعالیت های افراد به کار می رود

- اقداماتی که در مدیریت بر مبنای هدف انجام می گیرد:
- تعیین و بررسی اهداف و راهبردهای کلی سازمان و همچنین واحدهای مختلف سازمان
- تعیین اهداف عملیاتی واحدهای مختلف با توجه به اهداف کلی بیان شده توسط مدیران هر واحد به اتفاق سرپرستان

- برنامه ریزی و تعیین راه‌های عملیاتی دستیابی به اهداف توسط مدیر هر واحد و کارکنان
- اجرای برنامه‌ها و عملیات تنظیم شده
- بررسی میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف
- تقویت و ارائه پاداش متناسب با میزان تحقق اهداف

- ویژگی‌های اهداف عملیاتی: 1. واضح و دقیق باشند.
- 2. قابل حصول باشند.
- 3. چالش برانگیزش باشند.
- 4. قابل اندازه‌گیری باشند.
- 5. با اهداف کلی سازمان سازگار باشند.
- 6. زمان تقریبی تحقق آنها، برآورد شده باشد.

- اصول مشترك كلاسيك ها و نئوكلاسيك ها
- افزايش كارايي سازمان و مديريت
- اتكا بر مطالعات و تحقيقات علمي
- تفاوتها:
- نگرش نسبت به انسان: كلاسيك ها او را انسان اقتصادي و منطقي مي دانند كه فقط به دنبال پول بيشتر و منافع مادي است.



- نئو کلاسیک‌ها او را انسان اجتماعی و خود شکوفا می‌دانند که فقط به دنبال پول بیشتر و منافع مادی نیست.

- **تشکیلات و ساختار:**

- کلاسیک‌ها به ساختار رسمی اهمیت می‌دهند. نئوکلاسیک‌ها به ساختار غیر رسمی اهمیت می‌دهند.

-

# مدل انساني ماشيني سازمان

- طبق این مدل سازمان مجموعه‌ای نظام گونه از انسان، فن‌آوری و محیط است و سازمان را به عنوان يك سیستم و مجموعه‌ای متشکل از افراد، سازمان رسمي، گروه‌های غیررسمي، نقش‌هایی که افراد به عهده دارند، ساختار سازمان و ابعاد فیزیکی سازمان و محیط می‌داند که با يك دیگر ارتباط متقابل دارند و هر يك از این عناصر و اجزاء جزئی از کل سازمان یا سیستم را تشکیل می‌دهد.

- در اینجا نیز به بررسی دو نظریه می پردازیم:
- نظریه سیستم ها:

- این نظریه در حرفه مدیریت يك روش فكري است که به مدیران چارچوبي را ارائه مي دهد که به کمک آن قادر شوند کلیه عوامل داخلي و خارجي مؤثر را به صورت يك پارچه بنگرند. در این نظریه بر برخورد پويای عناصر متشکله با يك ديگر و نیز برخورد پويای آن با سازمان هاي ديگر و محیط سازمان، تأکید مي شود. مدير بر این اساس از دیدگاهی كلي و فراگیر برخوردار است.

- قبل از توضیح بیشتر نظریه سیستمی مدیریت به تشریح نظریه عمومی سیستم‌ها می‌پردازیم:
- دانشمندان پس از مشاهده اینکه افراد در حوزه‌های تخصصی خود غوطه‌ور شده‌اند و بینش‌های یک‌جانبه‌گرایانه پیدا کرده‌اند، تلاش نمودند روشی به وجود آورند که با آن روش پدیده‌های مختلف را با یک دید کلی و همه‌جانبه تجزیه و تحلیل کنند. فلسفه و نظریه عمومی سیستم‌ها متضمن چنین چارچوب و قالب منظمی برای تشریح روابط کلی جهان است.

- نظریه عمومی سیستم‌ها طی سال‌های 1950 تا 1956 توسط استاد زیست‌شناسی «لودویک ون برتالانی» مطرح شد. برتالانی معتقد بود که یک رشته اصول کلی وجود دارد که در مورد همه سیستم‌ها صرف نظر از ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده آن‌ها و چگونگی ارتباط آن‌ها با یکدیگر صادق است.
- از جمله کسانی که در توسعه این نظریه تلاش کرده‌اند می‌توان از بولدینگ، نوربرت ویز و چستر بارنارد نام برد.

- تعریف سیستم:
- مجموعه‌ای از اجزاء است که به منظور تحقق بخشیدن به يك هدف مشخص طبق يك برنامه خاص به وجود آمده است.
- سیستم مجموعه‌ای است که از چندین جزء وابسته به يك دیگر تشکیل یافته است. سیستم يك کل پیچیده و سازمان یافته است، مجموعه یا ترکیبی منظم از اشیاء یا قسمت‌هایی است که کل متحد، پیچیده و مرتبط را تشکیل می‌دهد.

- ویژگی‌های عمومی سیستم‌ها:
- 1. سیستم با یک مرز از محیط خارجی خود مشخص و متمایز می‌شود.
- 2. سیستم در داخل خود دارای اجزای متصل و وابسته به هم است به طوری که هر کدام فعالیت و وظیفه معینی دارند و هر کدام از این اجزاء را می‌توان به عنوان سیستم فرعی نیز در نظر گرفت.

• 3. در سیستم، فعالیت اجزاء بر فعالیت اجزای دیگر تأثیر متقابل دارند و از طریق هماهنگی و کنترل بین فعالیت‌ها، سیستم به هدف خود نائل می‌آید.

• 4. از مجموعه عملیات و اجزاء، رفتار و مأموریت کل سیستم مشخص می‌شود.

• 5. هر سیستمی برای حفظ موجودیت خود چیزهایی را به صورت‌های مختلف از محیط خود به عنوان «داده‌ها» دریافت می‌کند طبق نظم و حساب داده‌ها را تغییر شکل می‌دهد و به عنوان بازده از سیستم خارج می‌گردد.



- انواع سیستم‌ها
- الف) ساده پیچیده
- هر قدر سیستم از تعداد اجزای بیشتری تشکیل شده باشد و همچنین نسبت به محیط بازتر و با عوامل محیطی سروکار داشته باشد در سطح پیچیده‌تری قرار دارد. از این نظر آقای بولدینگ طبقات نه‌گانه‌ای برای سیستم‌ها برشمرده‌اند که از ساده به پیچیده در حرکت است:

- 1. سیستم‌های ایستا (Frame Work): ساده‌ترین نوع سیستم می‌باشد و شامل اجزای غیر متحرک است و تابع قوانین ایستا می‌باشند مانند یک صندلی
- 2. ساعت گونه: شامل اجزایی هستند با حرکات از پیش تعیین شده، مانند یک ساعت

- 3. سایبرنتیک: این سیستم‌ها توسط مکانیزم باز خور کنترل می‌شوند و می‌توانند از طریق بازخور طراحی شده روی آن بدون دخالت عامل خارجی به تعادل برسند؛ مانند بخاری‌های با ترموستات

- سایبرنتیک واژه‌ای یونانی است (cybernetics) به معنی سکاندار یا فرمانش یا لگام شناسی، مفهوم اصلی این واژه نظم درونی یا خود تنظیمی است که سیستم‌های فن‌آوران، اجتماعی یا زیستی از طریق ایجاد نظم درونی می‌توانند مسائل ایجاد شده را شناسایی و برای حل آن‌ها چاره‌اندیشی کنند و سپس با دریافت نتیجه کار، خود را با محیط جدید وفق دهند.

- 4. موجودات زنده: این سیستم‌ها مرز جدایی موجود زنده از جماد هستند. این‌ها ساده‌ترین نوع سیستم حیاتی به شمار می‌روند مانند سلول زنده

- 5. سیستم‌های ژنتیکی (گیاهان): بر اساس دستورالعمل‌های ژنتیکی می‌باشند. در گیاهان ساده‌ترین مرحله تقسیم کار بین سلول‌ها وجود دارد و مجموعه‌ای از سلول‌ها تشکیل برگ، ساقه، ریشه و غیره را می‌دهند.

- 6. سیستم‌های حیوانی: این سیستم‌ها استعداد و آگاهی مشروح از محیطی را دارند که در آن زندگی می‌کنند.
- 7. انسانی: از نوع سیستم‌های کاملاً خودآگاه بوده و دارای گیرندگی اطلاعاتی قوی‌تر و قدرت تفکر و پیش‌بینی و ابتکار است.

- 8. سیستم‌های سازمان اجتماعی: سازمان اجتماعی از پیچیده‌ترین سیستم‌های موجود است و بالاترین طبقه از سیستم‌هایی است که تا به حال مورد تجزیه و تحلیل علمی قرار گرفته است.
- 9. سیستم‌های ماوراء الطبیعه یا دنیای ناشناخته‌ها
- سیستم‌هایی هستند که هنوز انسان از طریق علم به آن راه نیافته است و از درك خصوصیات آن محروم است.

- (ب) سیستم‌های اصلی و فرعی
- هر سیستم نسبت به سیستم‌های تابعه‌اش سیستم اصلی و نسبت به سیستم بزرگتر که خود جزئی از آن است سیستم فرعی تلقی می‌شود.

- سیستم‌های قطعی و احتمالی
- قطعی به آن نوع از سیستم‌ها اطلاق می‌شود که نتایج عملیات آن قابل پیش‌بینی باشد مانند دستگاه تولیدی که با در دست داشتن اطلاعاتی از قبیل ظرفیت تولیدی ماشین، مقدار مواد اولیه لازم و زمان مورد نیاز، می‌توان نوع و میزان محصول را پیش‌بینی کرد.
- سیستم احتمالی شامل سیستم‌هایی است که پیش‌بینی دقیق و قطعی نتایج عملکرد آن امکان‌پذیر نیست، هرچه سیستم از نوع پیچیده‌تر باشد از نوع احتمالی محسوب می‌شود.



- سیستم‌های بسته و باز
- سیستم بسته سیستمی است که همواره از تعادل ایستایی بهره مند است و تا یک نیروی خارجی بر آن وارد نشود در حال تعادل باقی می‌ماند. اجزای این سیستم دارای وظایف و ساختمان مشخص و ثابتی هستند و قادرند وظایف تعیین شده و خاصی را بدون انحراف انجام دهند. این سیستم‌ها فاقد هرگونه توانایی داخلی برای تغییر در ساختمان یا مأموریت سیستم می‌باشند و تنها در یک مسیر جبری و از قبل تعیین و طراحی شده حرکت می‌کنند و صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی بدون ارتباط با محیط خارج می‌توانند به کار خود ادامه دهند.

- سیستم‌های باز سیستم‌هایی هستند که سعی می‌کنند با محیط خود به یک حالت تعادل پویا برسند زیرا برخوردار از تأثیر محیطی هستند. سیستم‌های باز به منظور نیل به چنین تعادلی دائماً با محیط در حال فعل و انفعال و کنش و واکنش هستند. این سیستم‌ها مجبورند فعل و انفعال ساختمان اجزای خود را به طوری تنظیم کنند که منطبق با شرایط و امکانات محیط خارجی باشد.

- از ویژگی‌های سیستم باز حالت تغییر در ترکیب و وظایف آن است. انعطاف پذیری و انطباق دائمی با محیط، سیستم را به صورت پدیده‌ای کاملاً پویا و سیال در می‌آورد. سیستم‌های باز نه تنها باید خود را با عوامل محیط خارج منطبق سازند بلکه باید در عوامل داخلی خود تغییرات و هماهنگی‌های لازم به منظور انطباق با محیط ایجاد نمایند.

- اجزاء سیستم
- داده: هر سیستمی برای ادامه حیات خود امکانات و منابعی را از بیرون جذب می کند. تا آنها را در جهت اهدافش به کارگیرد که به این مواد «داده‌ها» می‌گوییم.
- فرایند: عبارت است از عملیات و فعل و انفعالاتی که سیستم روی داده‌ها انجام می‌دهد و با تغییر شکل امکانات و منابع موجود و تبدیل آن، نتیجه و هدف مورد نظر تحقق می‌یابد.

- ستاده: داده‌های سیستم پس از عبور از فرایند و انجام تغییر و تبدیل لازم به صورت ستاده یا بازده از سیستم خارج می‌شوند.
- بازخور: منظور از بازخور اطلاعاتی است که در مورد ستاده‌ها و عملیات سیستم به منظور اصلاح فعالیت و تطبیق سیستم با نیازها و مقتضیات محیطی جمع‌آوری و به کار گرفته می‌شود.
- اصولاً سیستمی تعادل خود را حفظ می‌کند که بتواند بر اساس نیاز محیط خود را اصلاح نماید

# محیط

ستاده ها

فرایند

داده ها

بازخورد

hamid zare, faculty member of univesity  
of tehran

- ویژگی های يك سیستم باز
- پس از آن که با مفهوم سیستم باز و بسته آشنا گشتیم و متوجه شدیم که سازمان از نوع سیستم باز می باشد در اینجا به بررسی ویژگی های يك سیستم باز می پردازیم:
- 1. آگاهی از محیط "environment awareness":  
سیستم باز از روابط بین خود و محیطش آگاهی دارد، محیط به آن چه در پیرامون سازمان قرار می گیرد می گوئیم و مشخص کننده اعضاء سازمان از غیر آنها مرزهای سازمان است. مرزها ممکن است فیزیکی باشد یا روان شناختی

- 2. بازخور "Feed back": سیستم های باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کنند، این دریافت اطلاعات سیستم ها را در جهت انطباق با شرایط کمک نموده و آنها را در پیگیری اقدامات اصلاحی در باره ی انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین شده یاری می دهد.



- 3. ویژگی دورانی "cyclical character": سیستم‌های باز چرخه‌ای از حوادثند. ستاده‌های سیستم امکاناتی را برای نهاده‌های جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می‌کنند فراهم می‌سازند.

- 4. انتروپی منفی "negative entropy": واژه انتروپی به معنای تحلیل انرژی و گرایش سیستم به زوال و نابودی است، یک سیستم بسته چون انرژی و داده‌های جدیدی را از محیط خود دریافت نمی‌کند به مرور زمان به ضعف می‌گراید. بر عکس، یک سیستم باز انرژی منفی دارد لذا می‌تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند. از مرگ رهایی یابد و حتی رشد کند، زیرا توانایی ورود انرژی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده هایش می‌کند دارد است.

- 5. وضعیت ثبات "steady state": ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از انتروپی، میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می‌گردد و هر سال که می‌گذرد بدن شما سلول‌های جدیدی را جایگزین سلول‌های مرده می‌سازد. اما ظاهر فیزیکی بدن شما خیلی کم حتی بسیار جزئی تغییر می‌کند. پس یک سیستم باز ضمن آن‌که در تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌های خود فعال بوده و تغییر می‌کند اما در طی زمان از ثباتی نسبی برخوردار است.

- 6. حرکت به سوی رشد و توسعه "movement toward growth and expansion" به مرور زمان که سیستم پیچیده‌تر می‌شود و به طرف خنثی‌سازی انتروپی حرکت می‌کند سیستم‌های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می‌کنند که این امر نقض ثبات سیستم‌های باز محسوب نمی‌شود. سیستم‌های بزرگ و پیچیده برای حصول اطمینان از بقاء خود به نحوی عمل می‌کنند که حاشیه ایمنی بیش‌تر از سطح فعلی موجود را بدست آورند. ما این پدیده را در سازمان‌های بزرگ و بوروکراسی‌های دولتی می‌بینیم که این سازمان‌ها به وضعیت موجود قانع نیستند در نتیجه برای افزایش احتمال بقاء خود فعالانه رشد و توسعه را دنبال می‌کنند.

- 7. تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی "balance between maintenance and adaptive activity"

- فعالیت‌های نگهدارنده اطمینان می‌دهد که سیستم‌های فرعی گوناگون با هم در تعاملند یعنی این‌که کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در حقیقت این نوع فعالیت‌ها از تغییرات سریع که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند جلوگیری می‌کند. بر عکس فعالیت‌های انطباقی از این جهت ضروریند که سیستم بتواند در طی زمان تغییرات درخواستی‌های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند.

- بنابراین همان طوری که فعالیت های نگهدارنده ثبات و صیانت و وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان و به کارگیری مکانیزم های نظیر تهیه و تدوین قوانین و مقررات حفظ می کنند فعالیت های انطباقی بر تغییرات برنامه ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید و نظایر اینها متمرکزند.

- اگر سازمانی خواهان ادامه حیات خود است ضرورت هر دو فعالیت اجتناب ناپذیر است، سازمان‌هایی با ثبات و خوب ابقاء شده که خود را با شرایط متغیر تطبیق نمی‌دهند مدت زیادی دوام نخواهد یافت. به طور مشابه سازمان انطباق پذیر ولی بی‌ثبات کارایی نداشته و احتمالاً عمری طولانی نیز نخواهد داشت.

- 8. همپایانی "equifinality": مفهوم همپایانی تصریح می‌کند که برای انجام يك کار راه‌های متعددی وجود دارد. به طور دقیق‌تر همپایانی بیان می‌دارد که يك سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه‌های متعدد به يك هدف نهایی نائل آید. این امر بدان معناست که يك سیستم سازمانی می‌تواند با نهاده‌ها و فرایندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد. همپایانی شما را ترغیب می‌کند به جایی که تعداد محدودی راه‌حل‌های جدید را برای حل يك مسأله مدنظر قرار دهید در جستجوی تعداد زیادی راه حل برآیید.



- 9. سینرژی "synergy": یعنی يك كل بزرگتر از مقادیری است که آن را تشکیل می دهند. در مباحث سازمانی، سینرژی یعنی این که اگر بخش های جداگانه در درون يك سازمان با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند کارایی آن ها بیش از زمانی است که هر يك به تنهایی عمل کنند.

- تفاوت نظریه سیستم با نظریات قبلی
- احتمال پنداری: از قاطعیت در بیان اجتناب ورزیده و با گرایش به احتمال و اتفاق معمولاً در اعلام مواضع خود از عباراتی شبیه ممکن است، عموماً و معمولاً استفاده می‌کند.
- تعدد متغیرها: وقوع يك حادثه معلول عوامل و عناصر متعددی است بین این عوامل وابستگی وجود دارد، یعنی کل نگری

- نظریه پردازان مدیریت علمی و روابط انسانی بر این باور بودند که کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن، به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می‌کردند در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است، و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند.

- در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می شد در حالی که نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند

# رویکرد اقتضایی "contingency approach"

- نگرش اقتضایی، مبانی و اصول مربوط به مکتب ماشین‌گونه و مفاهیم انسانی مربوط به مکتب رفتاری را می‌پذیرد و آن‌ها را به عنوان بخشی از عوامل و متغیرهای داخلی سازمان محسوب می‌دارد که باید در جای مناسب خود از آن‌ها استفاده نمود. نظریه اقتضا علاوه بر قبول عوامل درون سازمانی مکاتب سنتی عوامل دیگری مانند فن آوری، فرهنگ، اعتقادات، ارزش‌ها، شرایط اقتصادی و سایر نیروها را در دیدگاه خود وارد کرده است.

- پس به طور خلاصه می‌توان گفت که فرهنگ‌ها و محیط‌های گوناگون نیازمند نظریه‌ها و اصول سازمانی متفاوت است. بر این اساس دیگر «یک تنها بهترین راه» وجود ندارد بلکه it depends on (بستگی دارد به...)

- در نظریه اقتضا به سه عنصر توجه می‌شود
- 1. مفاهیم مدیریتی



3. ایجاد ارتباط بین آن دو "if – then"

- متغیرهای محیطی :
- فرهنگ حاکم بر جامعه
- ارزش‌ها
- فن‌آوری
- بازار نیروی کار
- شرایط اقتصادی و نرخ سود
- سرمایه‌گذاری
- رقبا



- مفاهيم مديرىتي:
- چگونگي برنامه ريزي
- چگونگي سازماندهي
- چگونگي كنترل و نظارت

و ....

ايجاد ارتباط منطقي بين اين مفاهيم مهمترين كارى است كه انجام مى شود.

- واژه‌ای تحت عنوان Paradigm وجود دارد که از نظر مفهومی گسترده‌تر از واژه مکتب "School" است، که برای اولین بار توماس کوهن (فیلسوف) آن را ابداع نمود و عبارت است از یک چارچوب فکری غالب که مورد پذیرش جامعه علمی قرار می‌گیرد و برای مدتی مبنای فعالیت‌ها در آن زمینه می‌شود. به عبارتی می‌توان پارادایم را مجموعه‌ای از چندین مکتب به حساب آورد.

- برخی معتقدند که در مدیریت دو پارادایم اساسی وجود داشته است که عبارتند از:
  - 1. پارادایم تجربه گرایی
  - 2. پارادایم یادگیری

- در پارادایم تجربه گرایی، مبنا تخصص و سابقه کار در آن زمینه بود، ولی امروزه با دگرگونی‌های محیطی دیگر تجربه دیروز برای عمل در فردا مفید نیست. (به عنوان نمونه نرم افزارهای کامپیوتری که سال به سال تغییر می کنند و هر سال مدل جدیدتر آن عرضه می شود که افراد باید آن را یاد بگیرند.)

- تقسیم‌بندی‌هایی دیگر از تئوری‌ها
- الف) تقسیم‌بندی هارولد کونتز (koontz)
- مکتب فرایندی
- مکتب تجربی مدیریت
- مکتب رفتار انسانی در مدیریت
- مکتب نظام اجتماعی در مدیریت
- مکتب تئوری تصمیم‌گیری
- مکتب کمی و مقیاری

- (ب) تقسیم‌بندی رابینز (Robins)
- (1) رویکرد کلاسیک (شامل مدیریت علمی و اداری)
- (2) رویکرد منابع انسانی یا نهضت روابط انسانی که شامل مطالعات هاثورن (Hathron) و علم رفتاری است.
- (3) رویکرد کمی شامل: تحقیق در عملیات و علم مدیریت
- (4) رویکردهای ترکیبی شامل: فرایندی، سیستم‌ها و اقتضایی

- تقسیم‌بندی ریچارد اسکات (Richard Scott)
- دیدگاه سیستم بسته که شامل دو دسته است:
- الف) نظریه‌های رفتاری منطقی با نگرش بسته (Giulik, Fayol, Taylor, Weber)
- ب) نظریه‌های سرشت اجتماعی با نگرش بسته (Mcgregor, Mayo, Roethlisberger, Dikson)

- سیستم باز که شامل:
- الف) نظریه‌های رفتار منطقی با نگرش باز (Charls Perow, Galbright, Wood Ward)
- ب) نظریه‌های سرشت اجتماعی یا طبیعی با نگرش باز (Mrch – pefer)



- (و تقسیم‌بندی گرت مورگان (Garet Morgan)
- مورگان در کتاب *images of Org* به جای به کاربردن واژه‌های مکتب، رویکرد یا دیدگاه در تقسیم‌بندی و دسته‌بندی تئوری‌ها از واژه (Metahphor) یا استعاره استفاده می‌نماید و نظریه‌پردازان را داخل این استعاره‌ها قرار می‌دهد.

- استعاره: نوعی آرایه ی ادبی است برای به کار بردن لفظ یا عبارتی به جای عبارت دیگر بر اساس شباهت بین آن دو.
- استعاره را می توان توصیفی دانست که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده ای دیگر، که با هم دارای وجوه مشترکی هستند، به روشن شدن ذهن یاری می رساند.
- استعاره همان تشبیه است ولی با حذف ادات تشبیه

- استعاره ها از آنچه ذهن ما بدان آشنا است برای شناختن آنچه ذهن کم تر بدان آشنایی دارد استفاده می کنند و در آن جایی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می ماند، به یاری ما می شتابند.
- به نظر او نه استعاره سازمانی وجود دارند که عبارتند از:

- سازمان به مثابه ماشین: وی معتقد است برخی از صاحب نظران همچون (Fayol, Taylor, Weber) برداشتی ماشینی گونه از سازمان دارند (مکتب Classic و سنتی).

- نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست های یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد (دموکریتوس و لوکیپوس) جلوه گر شد.
- آنان جهان را متشکل از ذراتی می دانستند که در یک فضای نامتناهی سیر می کنند و تمامی حرکات، اشکال و تغییرات جهان را می توانیم در قالب اندازه، شکل و حرکات این ذرات (اتم ها) توصیف کنیم.

- همچنین بر اساس این استعاره مفاهیمی همچون Ergonomic یا مهندسی محیط کار (یعنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد) نمونه ای امروزی از تفکر ماشینی در باره ی سازمان است.

- سازمان همچون موجودی زنده :مکتب روابط انسانی و یا رفتاری در این استعاره قرار می‌گیرد که البته می‌توان نظریه‌هایی همچون نظریه سیستمی که ارتباط سازمان با محیط را بررسی می‌کند در این استعاره جای داد.
- تشبیه سازمان به موجود زنده ،مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی،سلامت و بهبود سازمان و دوره های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول کرد

- سازمان همسان مغز "brain":
- سازمان همچون مغز نظامی تحلیل گر است که اطلاعات را دریافت و آن ها را تجزیه و تحلیل می کند و مورد استفاده قرار می دهد.
- سازمان ها را می توانیم سیستم های اطلاعاتی و نظام های ارتباطی بدانیم زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرایندهای مدیریت در سازمان تحقق می یابد،تصمیم گیری ها انجام می شوند،برنامه ریزی و سازماندهی صورت می گیردو کنترل و نظارت اعمال می شود.



- نظریه مارچ و سایمون در باره ی فرایند تصمیم گیری که برخلاف نظریه ماشینی سازمان که تصمیمات منظم و به غایت عقلایی را توصیه می کرد، به تصمیم گیری در حد رضایت بخش و با تعقلی محدود که ناشی از محدودیت های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی بود، اشاره میکرد، استعاره مغز برای توصیف سازمان را به ذهن متبادر می کرد

- در به کارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان، به خاصیت هولوگرافیک مغز نیز اشاره شده است.
- خاصیت هولوگرافی (holography) چیست؟: بر اساس خاصیت هولوگرافی که از شاهکارهای لیزری است، اطلاعات به صورت شعاع های نور بر صفحه ای به نام هولوگرام به صورتی ضبط می شوند که کل در همه اجزاء انعکاس می یابد. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند یا به قطعات کوچک تقسیم شود، هر قطعه می تواند کل اطلاعات را نشان دهد یا تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند بازسازی کند.

- در هولوگرافی کل به گونه ای در اجزاء منعکس می شود که هر جزء می تواند همچون آن عمل کند.
- سازمان نیز می تواند واجد چنین خاصیتی باشد، بدین معنی که سیستم سازمانی را می توانیم به طریقی منظم بسازیم که در غیاب بعضی از اجزاء و یا درست کار نکردن آن ها، سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلاء آن نا بسامانی ها و غیبت ها را خود پر کند.

- برای آنکه سازمانی با خاصیت هولوگرافیک طراحی کنیم رعایت 4 اصل ضروری است:
- 1. وظایفی مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمان معین کنیم و از تخصصی شدن بیش از حد آن ها جلوگیری کنیم
- 2. میزان تنوع و پیچیدگی کارکردی مورد نیاز واحدها را در ارتباط با محیط مشخص سازیم به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلا پاسخ گویند

- 3. برای سازمان حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان به وجود آید.
- 4. باید توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل را در سازمان به وجود آوریم

- ( سازمان همچون زندان روح: مورگان در این تمثیل با استفاده از عالم مثل افلاطونی، افراد سازمانی را به غارنشینی تشبیه که فقط سایه‌های خود را می‌بینند و چشم خود را بر واقعیت‌ها بسته‌اند.
- آن‌ها آنچنان دلبسته باورهای خویش‌اند که به هیچ‌رو نمی‌خواهند واقعیت‌های بیرونی را بپذیرند

- یکی از دام هایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام و از واقعیت های بیرونی غافل می سازد، موفقیت است.
- دام دیگر ساز و کارهای اطمینان بخش در سازمان است مثل موجودی بالای انبار

- یکی از پدیده های مهمی که سازمان را ممکن است به زندان روح مبدل سازد، عارضه گروه فکری (Group Think) یا گروه اندیشی است. در این عارضه افراد تحت تأثیر يك فكر یا جریان خاص قرار می گیرند (رئیس و غیره) و پویایی خود را در جهت بیان واقعیات و تهدیداتی که سازمان ها را با خطر مواجه می سازد، از دست می دهند.



- بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح ، ما سازمان را به عنوان مجموعه ای، که آن قدر در فرایندهای درونی خود گیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است، تجسم می بخشیم و از زاویه ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می دهیم و روابط درونی اش را کشف می کنیم

- سازمان پدیده دگرگون شونده و متغیر: در این استعاره بیان می‌شود، از آنجایی که محیط سازمان‌ها دائماً در حال تغییر و تحول است، بنابراین سازمان‌ها نیز باید متناسب با این تغییرات دگرگون بشوند. در این استعاره رابطه سازمان با محیط، خطی نیست بلکه دو سویه است. بنابراین بر اساس این استعاره سازمان‌ها باید از پویایی و تغییر پذیری بالایی برخوردار باشند.

- سازمان به عنوان ابزار سلطه: بر اساس این استعاره سازمان‌ها به عنوان ابزار استثمار در نظر گرفته می‌شوند، به طوری که افسار زندگی انسان‌ها را به دست گرفته‌اند و محیط کاری نامناسب، فضای کاری آلوده و عدم توجه به کرامت انسانی از ویژگی‌های عمده آنها است.

- سازمان همچون فرهنگ Culture: در این استعاره سازمان ویژگی‌های فرهنگی را درون خود دارد و از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورها و روش‌های خاصی برخوردار است که فرهنگ آن را تشکیل می‌دهد و آن را از سایر سازمان‌ها و فرهنگ‌ها متمایز می‌کند.

- سازمانن به مثابه يك نظام سياسي: در اين استعاره سازمانها از جهات بسياري شبیه حكومتها پنداشته ميشوند به گونه‌اي كه افراد براي دستيابي به منافع خود با توسل به انواع قدرت‌ها سعي مي‌كنند منافع خود را تأمين نمايند (درست همانند آنچه در يك نظام سياسي بين احزاب مختلف اتفاق مي‌افتد).

- سازمان به عنوان پدیده ای کثیرالوجه: در این استعاره این طور فرض می شود که سازمان می تواند ترکیبی از استعاره های قبلی باشد.

# تقسیم‌بندی مکاتب از دیدگاه ارزشی:

– مکتب اصالت نفع

- نتیجه عمل مهم است (دیدگاه ماکیاوولی) و به میزان سوددهی بستگی دارد که نتیجه انقلاب صنعتی و سرمایه‌داری (فردگرایی) است.
- در این مکتب ملاک درستی عمل، نتایج آن است و نه شیوه آن (دیدگاه ماکیاوولی، او معتقد بود هدف وسیله را توجیه می‌کند) در این مکتب نیت و انگیزه برای انجام عمل بی‌بها است و قضاوت در مورد میزان درستی نتیجه یک عمل به میزان سوددهی آن بستگی دارد. این مکتب نتیجه ماشینیسم و انقلاب صنعتی است. (جامعه سرمایه‌داری و فردگرایی).

– مکتب اومانیسم

- در این مکتب انسان موجودی مجبور قلمداد می گردد و ارزشها تابع وضعیت زمانی و مکانی هستند(نسبی بودن ارزشها) که در جامعه سرمایه داری حاکم است و ناشی از فرد گرایی می باشد.



- مکتب اصالت عمل: در این مکتب ملاک صدق و کذب قضایا، عملی بودن آنها است و به نتایج و پیامدهای عملی و همچنین به تجربه گرایی اهمیت زیادی داده می شود (پایه گذار آن کانت بوده است).

- ( جمع گرایی (اصالت جمع) بر اساس این مکتب، منافع فرد را قابل قربانی برای طبقه خاص فرض می کنند و اعتقادی به فردگرایی وجود ندارد.

- مکتب اسلامی (نتیجه و نیت هر دو مهم است)
- در مکتب اسلامی برخلاف سایر مکاتب نسبت به ارزش‌ها دیدگاه متفاوتی وجود دارد. در مکتب اسلام نتایج اعمال حائز اهمیت است ولی ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد. همچنین در اسلام مفاهیم ارزش، نسبی نبوده و زمان و مکان در تغییر احکام اولیه تأثیری ندارد، هر چند که در برخی موارد با توجه به موقعیت زمانی و مکانی به وسیله اولی الامر احکام ثانویه قابل تغییر است.

- براساس دیدگاه وودوارد (woodward) تکنولوژی تولید را می توان به سه دسته تقسیم بندی نمود:

- تولید انبوه Mass production (تعداد زیادی از محصولات همشکل در سیستم خط تولید ساخته می شود، در تولید انبوه تجهیزات پیچیده ای به کار گرفته می شود ولی کارکنان معمولاً به مشاغل ساده ای اشتغال دارند و باید از دستورالعملهای تفصیلی و دقیقی برای انجام کار تبعیت کنند)

- تولید فرآیندی Process production (محصولات به تدریج تکمیل و ارائه می شوند، این سیستم های مجهز معمولاً با تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره اند برای

- مثال، کارگاههای خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاههای نفت در شمار تولید فرایندی قرار می گیرند)
- تولید واحدی Unit production (تولید کنندگان کالاهای سفارشی محصولات متنوعی را در مقیاس کوچک تولید می کنند، در این کارگاهها تجهیزات ساده ای برای تولید به کار می روند، ولی کارگران باید از سطوح مهارت عالی برخوردار باشند)
- به نظر وودوارد هر يك از این تکنولوژیهای تولیدی ساختار خاص خود را می طلبد.

- او معتقد است که تکنولوژی تولید واحدی و فرآیندی باید دارای ساختار زنده، انسانی و ارگانیک باشد، در حالیکه برای تکنولوژی تولید انبوه باید از ساختار بوروکراسی و دیوان سالارانه که ساختاری مکانیکی و غیر انسانی است استفاده گردد. بنابراین نوع نگرش و دوارد نگرش اقتضایی است و در دیدگاه او ارتباط بین ساختار و تکنولوژی بسته به شرایط مختلف، الگوهای متفاوتی را ایجاد می کند.

- برنز و استاگر تحقیق خود را درباره چندین شرکت صنعتی انگلیسی و اسکاتلندی انجام دادند، آنان در نظر داشتند تا مشخص نمایند که چگونه ساختار و اعمال مدیریتی چنین سازمان‌هایی ممکن است بر اساس شرایط محیطی مختلف متفاوت باشد.

- آنچه آنها دریافتند نوعی ساختار بود که در محیط‌های دارای تغییرات پی در پی وجود داشته و نسبت به ساختاری که سازمان‌ها در یک محیط با ثبات انتخاب می‌کنند کاملاً متفاوت بود. برنز و استاکر این دو نوع ساختار را به ترتیب تحت عنوان ساختارهای ارگانیک و ماشینی نام‌گذاری کردند.

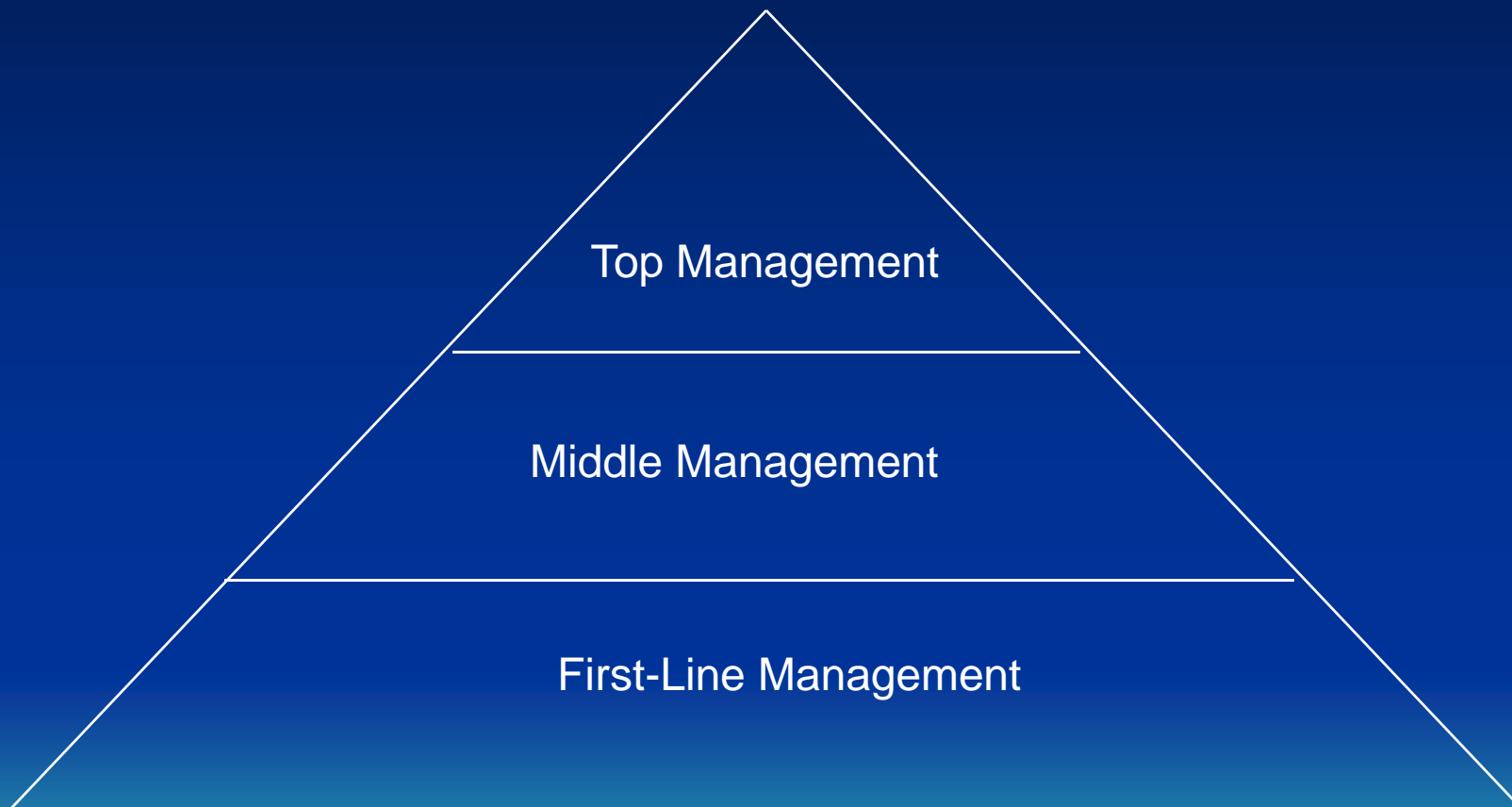


ویژگی ها	ساختار ماشینی	ساختار ارگانیکی
تعریف وظیفه	بدون انعطاف(خشک)	منعطف
ارتباطات	عمودی	افقی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	مهارت و خبرگی
کنترل	متمرکز	متنوع

hamid zare, faculty member of university  
of tehran

• سطوح مدیریت به سه سطح عالی، میانی و عملیاتی تقسیم شده است.

•



hamid zare, faculty member of university  
of tehran

- سطح عملیاتی: در این سطح مدیران افرادی پر مشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود. اغلب مجبورند که برای نظارت در رفت و آمد باشند. این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مأمور می‌کنند. هر چند برنامه‌های عملیاتی تفصیلی و کوتاه مدت واحد خود را تنظیم می‌کنند، ولی در مجموع وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی و مطالعه می‌کنند.

- سطح میانی: مدیران میانی مانند حلقه‌ی واسطه‌ای میان مدیران عملیاتی و مدیرانی عالی عمل می‌کنند. این مدیران به طور مستقیم به مدیریت عالی گزارش می‌دهند و کارشان مدیریت و نظارت بر سرپرستان است. بیش تر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده‌سازی اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تنظیم برنامه و طرح‌های عملی بر مبنای تصمیم‌های مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیت‌های سرپرستان و هدایت آن‌ها برای نیل به اهداف سازمانی است.

- بیشتر وقت این مدیران صرف شرکت در جلسات می‌شود. مدیران مبانی تنظیم برنامه‌های میان مدت را بر عهده دارند. به طور کلی این مدیران فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتری دارند.

- سطح عالی: بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد. با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت می‌شوند و با مقتضیات و متغیرهای متنوع‌تری سر و کار دارند.

- مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای عمده‌ی سازمان را ارزیابی می‌کنند. درباره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند و بیشتر وقت خود را؛ با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان، و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند.

- پیتر دراگر معتقد است تمامی مدیران در هر سطحی بایستی وظایف مدیریت را انجام دهند، منتهی بستگی به سطح و گستره فعالیت آنها، این وظایف از پیچیدگی و گستردگی متفاوتی برخوردار است.



# نیروهای صف و ستاد در سازمان

- کارکنان و واحدهایی که در سازمان به طور مستقیم درگیر تحقق اهداف سازمان هستند بعنوان صف شناخته می شوند.
- کارکنان و واحدهایی که در سازمان به طور غیرمستقیم و از طریق پشتیبانی و کمک به دیگر اجزاء درگیر تحقق اهداف سازمان هستند بعنوان ستاد شناخته می شوند.

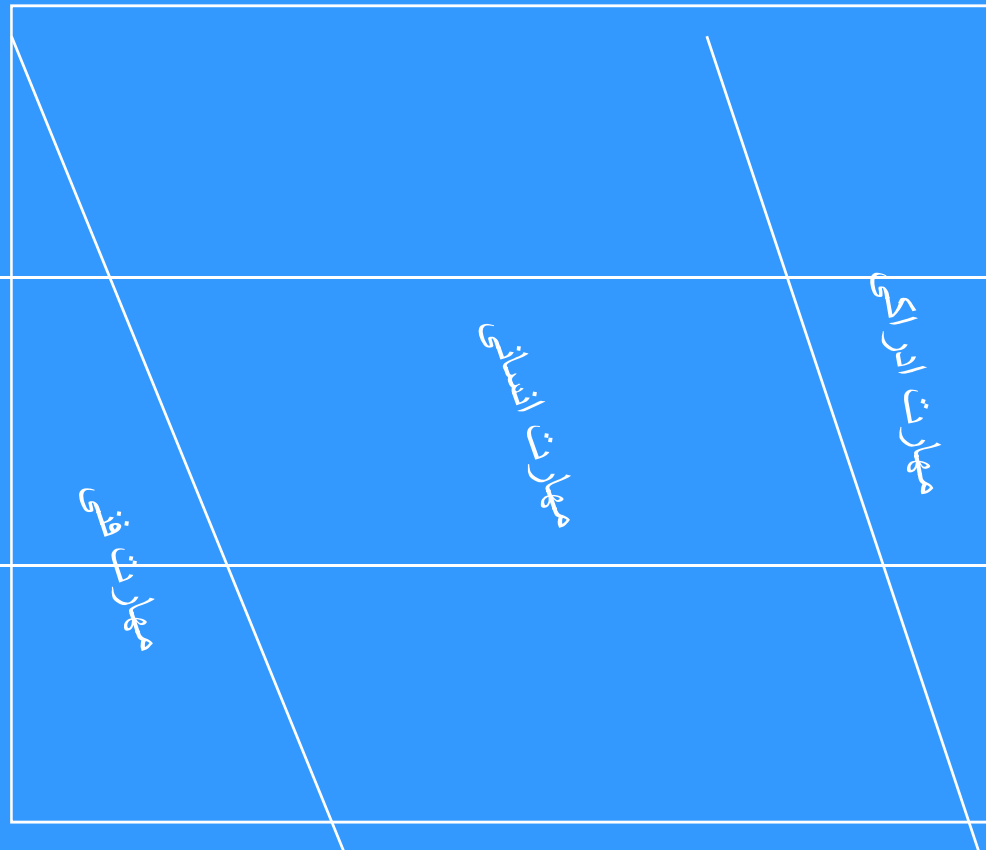
- کتز و کاهن (katz & khon) معتقدند که مدیران برای کار مدیریتی به سه نوع مهارت نیازمندند. که هر يك از این مهارت‌ها متناسب با سطوح مدیریتی اهمیت متفاوتی دارد. این مهارت‌ها عبارتند از:
- مهارت فنی: توانایی به کارگیری علوم، روش‌ها، فنون و تجهیزات مورد نیاز برای انجام امور و وظایف تخصصی که از طریق تجربه، آموزش و کارآموزی به دست می‌آید.

- مهارت انسانی: توانایی کارکردن و ارتباط برقرار کردن با دیگران و استفاده از توان آنها برای انجام وظایف محوله
- مهارت ادراکی: توان و قدرت درک پیچیدگی‌های کل سازمان، و تشخیص موقعیت و جایگاه عملکرد خود در سازمان و مهارت تصمیم‌گیری و در نظر گرفتن اهداف کلی سازمان.

سطح مدیریت عالی

سطح مدیریت میانی

سطح مدیریت عملیاتی



hamid zare, faculty member of univesity of tehran

- چنان‌که مشاهده می‌شود نیاز به «مهارت‌های ادراکی» و «مهارت‌های فنی و تخصصی» بر حسب سطوح سازمان متفاوت خواهد بود، ولی نیاز به مهارت رفتاری و انسانی» به طور جدی در همه سطوح سازمانی احساس می‌شود. در واقع یکی از مهمترین مهارت‌های مورد نیاز هر مدیر اجرایی «توانایی کارکردن با انسان‌ها» است.

# نقش‌های متفاوت مدیریت از دیدگاه مینتز برگ

- باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می‌دهد فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد. مینتز برگ، با مطالعه منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت نتیجه می‌گیرد که مدیر برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل به فعالیت‌های گوناگون می‌پردازد. وی معتقد است که مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

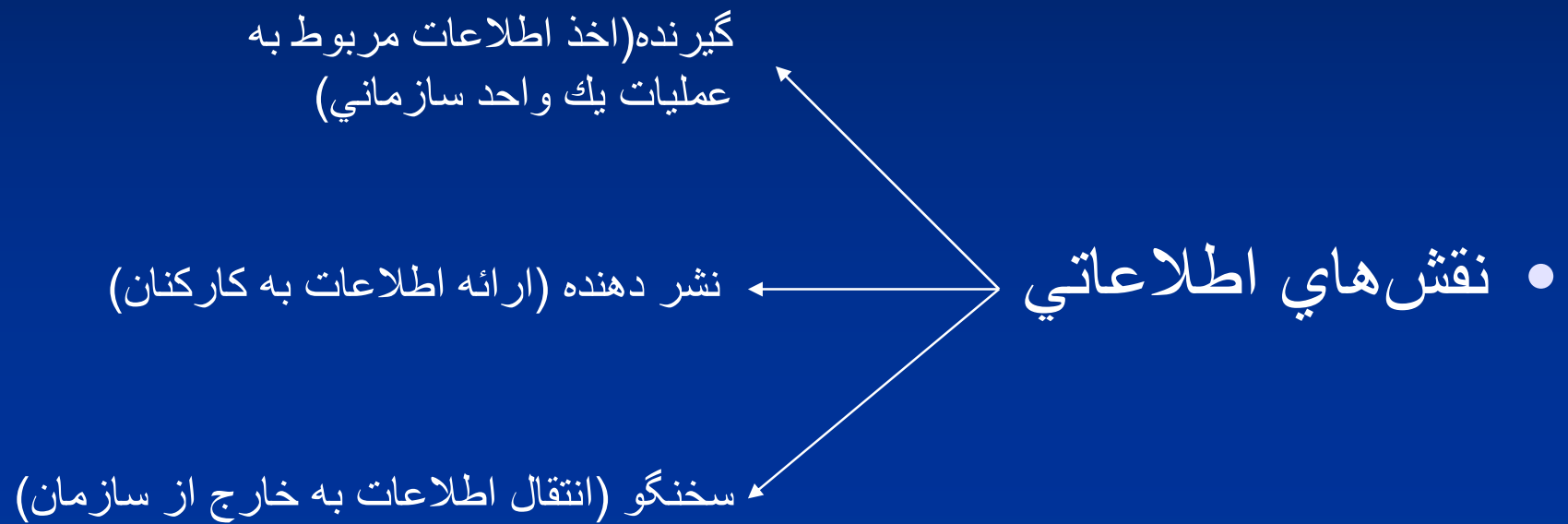
انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی  
به منزله نماینده سازمان

رهبر

● نقش های متقابل شخصی

رابط (به ویژه در مواجهه  
با افراد خارج از سازمان)

hamid zare, faculty member of university  
of tehran





# ● نقش‌های تصمیم‌گیری

سوداگری (کار آفرینی)

آشوب زدایی

تخصیص دهنده منابع

مذاکره کننده

hamid zare, faculty member of univesity  
of tehran

نقش های متقابل شخصی  
یعنی  
چگونگی تعامل مدیر با دیگران

1- انجام وظایف اجتماعی و  
تشریفاتی به منزله  
نماینده سازمان  
2- رهبر

3- رابط (به ویژه در مواجهه  
با افراد خارج از سازمان)

نقش های اطلاعاتی  
یعنی  
چگونگی پردازش و  
تبادل اطلاعات

1- گیرنده (اخذ اطلاعات  
مربوط به عملیات یک  
واحد سازمانی)  
←  
2- نشر دهنده (ارائه اطلاعات  
به کارکنان)  
3- سخنگو (انتقال اطلاعات  
به خارج از سازمان)

نقش های تصمیم گیری  
یعنی  
چگونگی استفاده از  
اطلاعات در تصمیم گیری

1- سوداگری (کارآفرینی)  
2- آشوب زدایی  
3- تخصیص دهنده منابع  
4- مذاکره کننده

نقش های دهگانه مدیریت

hamid zare, faculty member of university  
of tehran

- کارآفرینی (Intrapreneurship): فراگرد شکار فرصتها به وسیله افراد (به طور انفرادی یا در سازمانها)، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار آنها

# رویکردهای عمده در کارآفرینی

- 1- محتوایی (صفات مشخصه) Trait or Content Approach

- در این رویکرد کارآفرینان از غیرکارآفرینان متمایز شده و قلمرو مطالعه ویژگیهای شخصیتی و روان شناختی کارآفرینان تعیین می گردد.

- مهمترین ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان بر اساس این رویکرد:

- نیاز به توفیق طلبی، تمایل به قبول مخاطره، برخورداری از مرکز کنترل درونی، داشتن روحیه خلاق و تحمل ابهام

- 2- رویکرد فرایندی (رفتاری) Process or behavioral Approach

- متمرکز بر شناسایی کارکردها و فعالیتهای کارآفرینان و تبیین ماهیت کارآفرینی است.

- در قلمرو مطالعه این رویافت، بررسی همه عوامل اثرگذار در تاسیس یک شرکت جدید، مانند محیط، فرد، فراگرد و سازمان، مد نظر قرار می گیرد.

# نقش های چهارگانه مدیریت از دیدگاه آدیزس (Adizes)

- برای اداره موثر یک سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقش های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیب کنندگی لازم است.
- هر یک از این نقش ها با یکی از خرده سیستم های “سیستم اجتماعی” ارتباط دارد.
- هر سازمان بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است که از چند خرده سیستم به هم پیوسته تشکیل شده است.

- 1- خرده سیستم فناوری-اقتصادی
- 2- خرده سیستم اطلاعاتی-تصمیم گیری
- 3- خرده سیستم اداری-ساختاری
- 4- خرده سیستم انسانی-اجتماعی

- در نقش تولیدی مدیر باید نتایج برابر با رقیب، یا بهتر از آن، کسب کند. مدیر در نقش تولیدی در چهارچوب خرده سیستم فناوری-اقتصادی فعالیت می کند.
- مدیر در نقش اجرایی خود برنامه زمانبندی شده ای تهیه می کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل و برقراری انضباط می پردازد. مدیر در نقش اجرایی در چهارچوب خرده سیستم اداری-ساختاری فعالیت می کند.

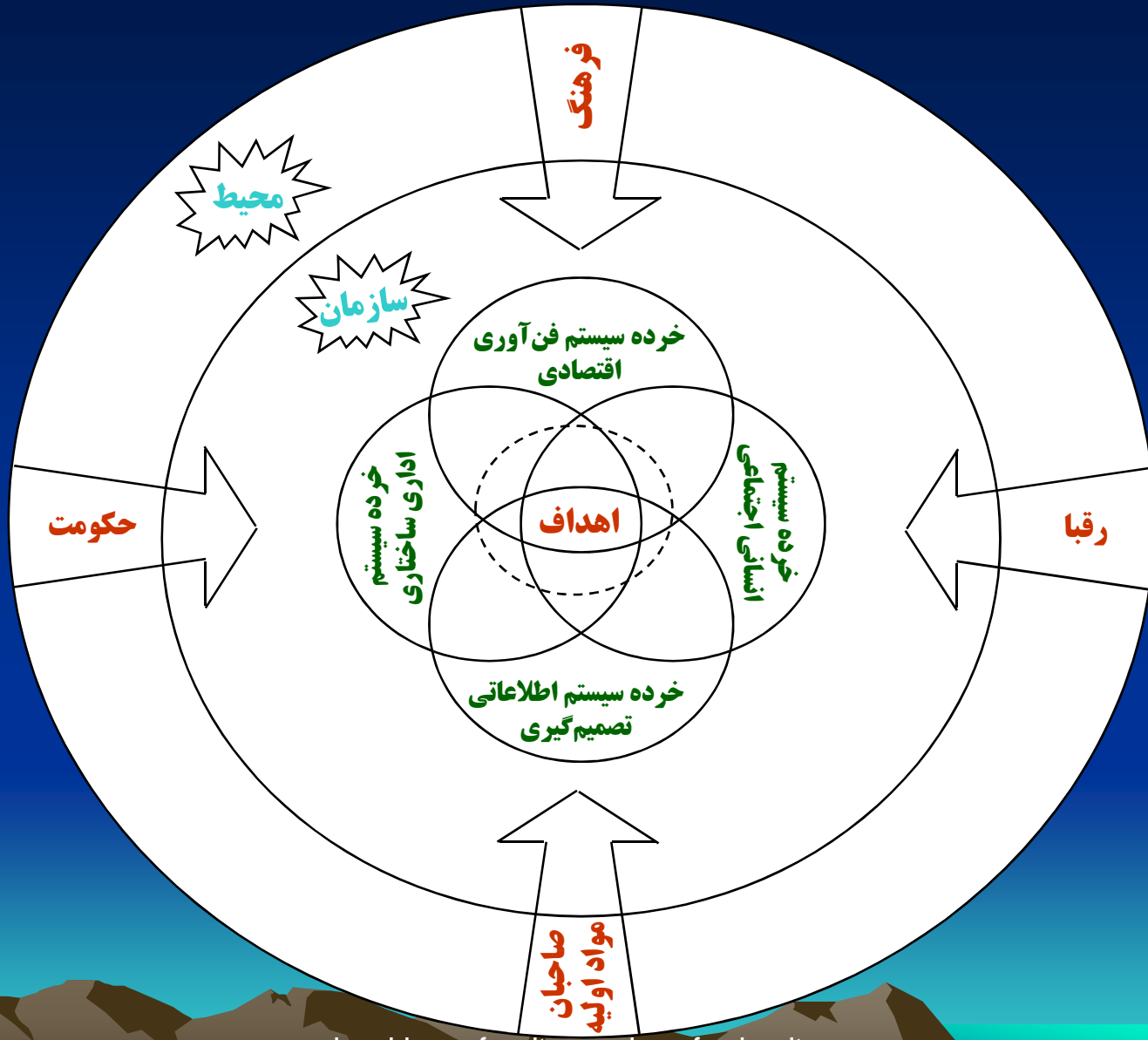


- مدیر در نقش ابداعی باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیر در نقش ابداعی در چهارچوب خرده سیستم اطلاعاتی-تصمیم گیری فعالیت می کند.

- مدیر در نقش ترکیبی راهبردها و استرژری های فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می کند. مدیر در نقش ابداعی در چهارچوب خرده سیستم انسانی-اجتماعی فعالیت می کند

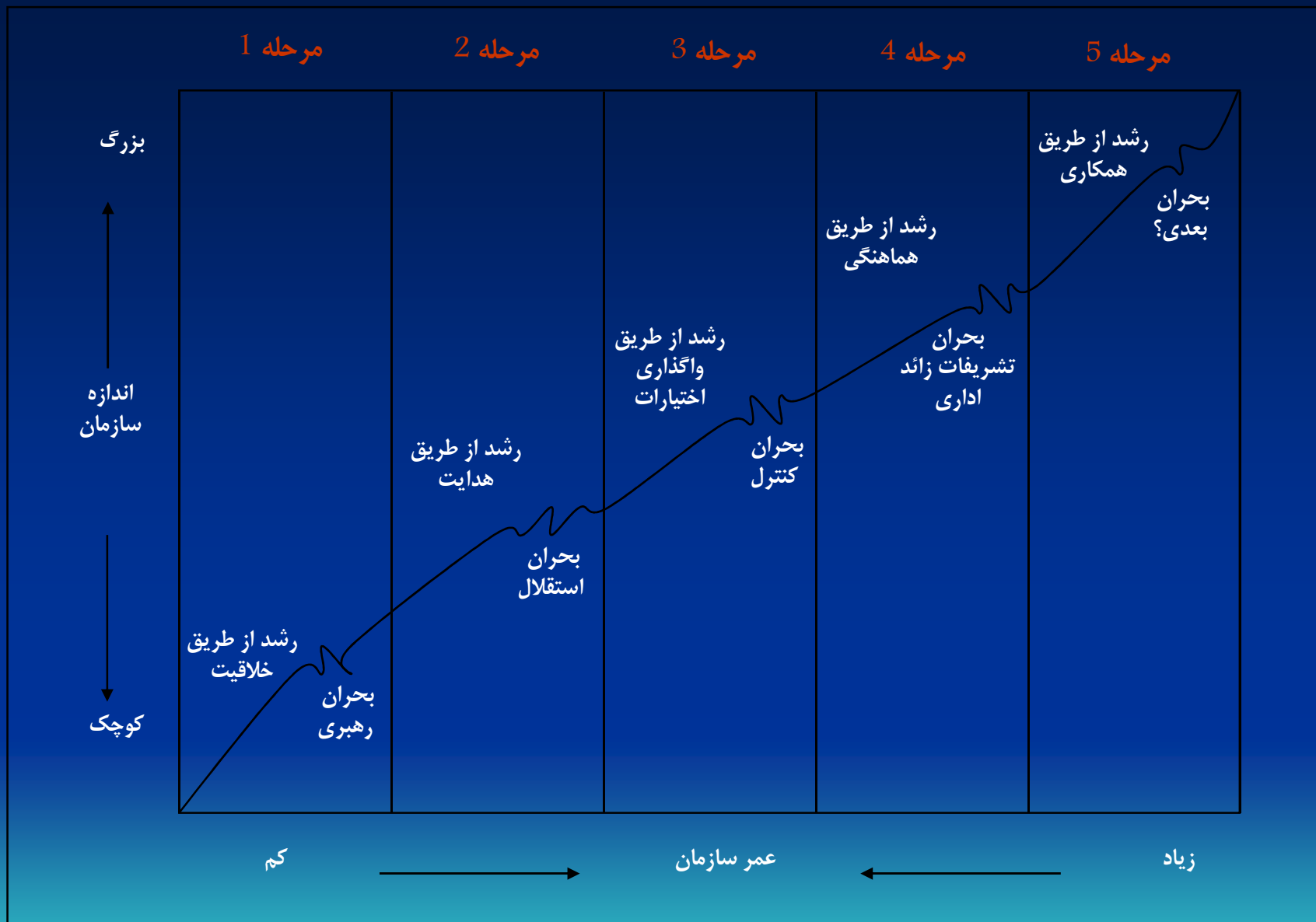
- آدیزس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نا مطلوب خواهد بود. البته از نظر او مدیران اندکی وجود دارد که می توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند.
- می توان انجام وظایف برخی از این نقش ها را به دیگران واگذار کرد ، اما نقش ترکیبی ، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آنند.

- اگر یک مدیر توان ایفای نقش های تولیدی، اجرایی و ابداعی را نداشته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود.
- اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی سوداگر، بحران آفرین، بیش از حد مقرراتی و پرکار و تکرو تبدیل خواهد شد.



hamid zare, faculty member of university of tehran

- گرینر معتقد است که سازمانهای در حال رشد، پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می کنند که هر مرحله آن از یک دوره آرامش و یک دوره بحران تشکیل شده است و به یک انتخاب ختم می گردد.
- در هر دوره آرامش از یک سبک مدیریتی غالب استفاده می شود که موجب رشد سازمان می گردد.
- هر دوره بحرانی حاکی از وجود یک مساله مدیریتی است که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است.



hamid zare, faculty member of univesity of tehran

# خلاقیت و نوآوری

- خلاقیت از دیدگاه اریک فروم: توانایی دیدن و پاسخ دادن است.
- خلاقیت از دیدگاه هربرت فوکس: هر نوع فرگرد تفکری که مساله ای را به طور مفید و بدیع حل کند.
- خلاقیت از دیدگاه کایزر: به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید

- پس خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نوست.
- اما نو آوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است.
- به عبارت دیگر خلاقیت به قدرت ایجاد اندیشه های نو اشاره دارد و نو آوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.



# نحوه ظهور اندیشه های نو و بدیع

- 1- استقراء (از دیدگاه بیکن و هیوم)
- 2- شیوه قیاسی (از دیدگاه میداور)
- 3- تمثیل و مدل سازی
- 4- اشراق (جهش های درونی و ارائه های جوشان)

# شیوه های تفکر

## • 1-خلاق

• ذهن به طور عمیق با یک مساله درگیر می شود، به تجسم و واضح سازی آن می پردازد و به منظور تنظیم کردن نتیجه تفکر یا دریافت مفاهیم جدید، مبادرت به جرح و تعدیل آن می کند.

## • 2- تفکر سببی یا علی

• با تحلیل و ارزیابی ریشه های حوادث و نتایج آنها، وقایع آتی پیش بینی می شوند و علت های وقوع آنها ارزیابی می گردند

- 3- تفکر استقرایی
- از ترکیب اجزاء برای رسیدن به کل استدلال می شود.
- 4- تفکر قیاسی
- ذهن متفکر پس از شناخت کل، جهت شناسایی اجزای آن حرکت می کند
- 5- تفکر قضاوتی و تحلیلی
- از طریق جستجو و کسب اطلاعات واقعی در باره هر وضعیت، اقدام به تعریف و تعیین مساله می کنند و پس از تجزیه و تحلیل و ارزیابی منطقی واقعیتها، روابط معنی دار میان آنها را کشف می کنند و سرانجام در باره مساله تصمیم می گیرند.

- اهمیت خلاقیت: تداوم حیات سازمان ها به قدرت بازسازی آنها بستگی دارد، این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای تحقق این اهداف انجام می شود. و این امر با روحیه خلاق امکان پذیر است.

# موانع خلاقیت

- فقدان اعتماد به نفس
- ترس از انتقاد و شکست
- تمایل به هم‌رنگی با جماعت
- فقدان تمرکز ذهنی

# موانع نوآوری در سازمان

- محدود بودن طرق ارتباط با مدیر عالی
- حاکمیت جو عدم تحمل اختلاف سلیقه
- افراد ذی نفع در حفظ وضع موجود
- تاکید بر افق زمانی کوتاه مدت
- تصمیم گیرندگان بیش از حد حسابگر
- اعطای پاداشهای نامناسب
- تاکید بیش از حد بر الزامات بوروکراتیک

# ویژگی های مدیران حافظ وضع موجود

- 1- از تغییر احساس تهدید می کنند
- 2- عدم اطمینان آنان را آزار می دهد
- 3- از حفظ وضع موجود حمایت می کنند
- 4- ترجیح می دهند که امور قابل پیش بینی باشند
- 5- به انتظار انجام شدن کارها می نشینند

# ویژگی های مدیران کارآفرین

- از توان خود اطمینان دارند
- به قبول مخاطره تمایل دارند
- فرصتها را تشخیص می دهند
- انتظار انجام کارهای شگفت انگیز دارند
- توان به انجام رساندن کارها را دارند



# فرایند خلاقیت

- ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرحهای جدید
- افزایش حساسیت افراد نسبت به مساله
- مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم
- ایجاد سلاست فکر
- استمرار فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مساله
- درخشش ناگهانی یک فکر

# سلاست فکر و پیشنهادهایی برای افزایش آن

- (Idea fluency) عبارت است از توان گردآوری فکرها و طرحهای متنوع و متعدد در مورد مساله، ارزش این کار در آن است که با افزایش میزان فکرهای موجود، احتمال یافتن راه حل عملی افزایش می یابد.
- شیوه های افزایش سلاست فکر:
- یادداشت برداری
- انتخاب زمان و مکان مناسب
- تقویت حس کنجکاوی و توان پرسش کردن

- استفاده از روابط میان افکار
- تغییر شکل وضع موجود
- تهیه فهرست ویژگیها
- تحلیل شبکه
- هم اندیشی مستقیم
- هم اندیشی غیر مستقیم
- هم اندیشی رقابتی مستقیم

- قرار دادن خود به جای دیگران
- استفاده از رویدادهای پیش بینی نشده
- برداشت از گزارش ها و نامه ها
- تحلیل داده ها و باز داده ها

- توضیح برخی از تکنیکهای خلاقیت:
- طوفان مغزی (Brainstorming)
- در این تکنیک مساله ای به یک گروه کوچک ارائه و از آنان خواسته می شود فی البداهه و به سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و برای آن پاسخی بیابند. پاسخ ها بر روی تابلویی نوشته می شوند که همه اعضای جلسه می توانند آن را ببینند. این امر باعث می شود تا ذهن اعضا به فعالیت بیش تری پردازد و جرقه ای از یک ذهن، باعث روشنی ذهنی دیگر شود.

- پنج اصل مهم در جلسات هم اندیشی مستقیم یا تحرک مغزی:

- 1- میزان ایده ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است
- 2- اعضاء می توانند به تکمیل،تعدیل و ترکیب ایده های دیگران نیز پردازند البته حق ارزیابی نسبت به نظرات دیگران را ندارند.

- 3- اجازه هیچگونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی شود.
- 4- ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می شود.
- 5- موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند

- تجزیه و تحلیل مورفولوژیک (Morphological Analysis)

- تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

- برای آنکه ابعاد مختلف یک موضوع و اجزای متشکله آن را با یکدیگر مقایسه کنیم، می توانیم ابعاد و اجزاء آن را بر روی دایره هایی متحدالمركز بنویسیم.



## ● گردش تخیلی (Speculative Excursion)

- بر اساس پژوهش گوردون اعضای گروه از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره ای به گردش تخیلی ترغیب و در این حالت ایده ها و نظراتی بدیهی را کشف می کنند. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره ها به نکاتی نو، که هدف جلسه خلاقیت بود، می رسد و روابطی تازه را بین پدیده ها پیدا می کند.

## • تکنیک 5-3-6 گروه اسمی (Nominal Group)

- در این روش برخلاف شیوه تحرک مغزی، افراد جدا از هم ولی در کنار هم کار می کنند. در اینجا 6 نفر به عنوان اعضای جلسه هر کدام 3 ایده یا نظر جدید را در باره مساله مورد نظر بر روی سه کارت می نویسند. این کارت ها بین افراد جلسه مبادله می شوند به طوری که هر فرد 5 بار 3 ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را می افزاید. ایده های اظهار شده موجب برانگیختن ایده های جدیدتر به وسیله اعضای جلسه می شوند و زنجیره ای از افکار به وجود می آورند

# برنامه ریزی (Planning)

- تعاریف
- برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن
- برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.

- پس در واقع برنامه، نوعی تعهد به انجام فعالیتهای معین برای تحقق هدف، به شمار می آید.
- بعنوان نتیجه اصل برنامه ریزی می توان گفت:
- برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از تواناییهای ذهنی استفاده شود.

# اهمیت و ضرورت برنامه ریزی

- وجود برنامه باعث ایجاد نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن می شود.
- تخصیص منابع محدود به رفع نیازهای متنوع و نامحدود نیازمند برنامه ریزی است.
- به طور کلی تحقق اهداف فردی و سازمانی مستلزم برنامه ریزی است.

# اهداف برنامه ریزی

- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و احتراز از انحراف از مسیر
- مهیا ساختن ابزاری برای کنترل

# اولویت برنامه ریزی



hamid zare, faculty member of university  
of tehran

# انواع برنامه ریزی

- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)
- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)
- برنامه ریزی تخصصی



# برنامه ریزی جامع (strategic or Comprehensive Planning)

- برنامه هایی هستند که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شوند به طوری که متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند.
- مأموریت سازمان علت ایجاد سازمان و دلیل تداوم حیات آن است.

- مراحل برنامه ریزی جامع
- تعیین ماموریتها و هدفهای درازمدت و رسالت سازمان
- تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت در قالب هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت
- تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ سیاستهای کلی
- طرحریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی (تاکتیکی)

# فواید و محاسن برنامه ریزی به طور کلی

- ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمات
- کمک به تحقق اهداف سازمان
- با برنامه ریزی می توان سازمان را با رشد سریع فن آوری در محیط تطبیق داد
- به بهره وری بهینه از عوامل تولید کمک می کند
- ابزاری است برای کنترل فعالیت ها
- برنامه ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می کند

# محدودیت های برنامه ریزی

- مستلزم صرف هزینه و وقت است
- سازمانهای کوچک به دلیل فقدان توان مالی و فرصت کافی امکان برنامه ریزی ندارند
- برنامه ریزی مستلزم ایجاد محدودیت هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان کند و مشکل می سازد
- گاهی در تدوین آن بر اساس احتمالات و حدس و گمان پیش بینی هایی صورت می گیرد نه بر اساس اطلاعات واقعی

# پیشنادهایی برای کاهش محدودیت ها

- از طراحی برنامه های به وابسته اجتناب شود
- از برنامه ریزیهای موازی پرهیز شود و از تدوین ضوابط خاص برای موارد استثنایی اجتناب گردد
- برنامه ها به صورت هماهنگ و یکنواخت اجرا گردند
- باید سعی شود تا برنامه ها به صورت منظم و مرحله به مرحله اجرا گردند

# دامهای مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

- تفویض آن به دیگران به طوری که مدیریت عالی درگیر برنامه ریزی نباشد
- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری
- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف به منزله مبنای تنظیم برنامه ها
- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی در فرایند برنامه ریزی
- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی

- مجزا پنداشتن برنامه ریزی از سایر جنبه های مدیریت
- استفاده از طرحها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده
- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و  
بینش خود، هر چند که این تصمیم ها با برنامه های رسمی  
سازمان موافق نباشند.

# The Seven “S” Model

- گروه مشاوره مک کینزی با در نظر گرفتن هفت عامل که نام همه آنها با حرف “S” شروع می شود، چهارچوبی را برای ارزیابی سازمانها و تدوین استراتژی مناسب برای آنها ارائه کرده است.
- بنابر نظر طرفداران این مدل، اگر بر همه این عوامل هفتگانه، به طور متعادلی تاکید شود، سازمان به موفقیت نایل خواهد گشت.



- این عوامل عبارتند از:
- (Structure): مجموعه ای از ویژگیهای سازمانی مثل تمرکز، پیچیدگی و رسمیت
- (Strategy): اهداف کلان پیش بینی شده بر اساس تحولات محیطی که مسئولیتها و تعهداتی را برای سازمان ایجاد می کند.
- (Systems): که ورودی های متنوعی را اخذ و به خروجی های متفاوتی تبدیل می کنند.

- (Staff): متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان
- (Skills): ویژگیها و توانمندیهای برجسته سازمان و افراد آن در مقایسه با رقبا
- (Style): الگوهای رفتاری و سبکهای مدیریتی مدیران ارشد سازمان
- (Shared Values): اصول و مفاهیم ارزشی که سازمان به اعضای خود القاء می کند

- پیترز و واترمن می گویند معمولاً موفقیت سازمانها را ناشی از سخت افزارها (ساختار، استراتژی و سیستم ها) می دانند، در حالی که نقش نرم افزارها (کارکنان، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک) در موفقیت سازمانها بسیار حایز اهمیت است.

# فواید مدل هفت "S"

- 1- به مدیران و تحلیل گران کمک می کند تا فرهنگ سازمانی را بهتر بشناسند.
- 2- به تدوین کنندگان راهبرد کمک می کند تا سازمان را از حیث هفت عامل، با سایر سازمانها مقایسه کنند و نقاط قوت و ضعف آن را شناسایی نمایند.
- 3- با توجه به این شناخت، زمینه ای فراهم می آید تا مجریان راهبرد بتوانند به طور منظم با تغییر در ویژگیهای سازمان و فرهنگ آن، تمهیدات لازم را جهت اجرای موفقیت آمیز راهبرد فراهم آورند.

# اداره وسازمان مجازی (Virtual Office and Organization)

- اداره مجازی

- در دهه های اخیر صاحب نظران بر این باور بوده اند که کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود. از این رو به دنبال بهره برداری مفید از فناوری به منظور اتکاء کمتر بر ادارات سنتی بوده اند.
- اداره مجازی، معرف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی است که می توان آن را در یک پیوستار نشان داد.

## پیوستار اداره مجازی

زیاد

کم



کاملاً متحرک



کار در خانه



وابسته



مهمانخانه ای



موردی

- اداره مجازی موردی
- کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند، اما در مواردی کارها را در خانه انجام می دهند.
- اداره مجازی مهمانخانه ای
- کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را اداره مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می کنند.

- اداره مجازی وابسته
- کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکت اند، اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند.

- اداره مجازی کار در خانه
- در این حالت کارکنان سازمان هیچ نوع دفترکاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند.

- اداره مجازی کاملاً متحرک
- کارکنان در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و کامپیوتر کیفی به همراه دارند.



## • سازمان مجازی

• این نوع سازمانها بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تامین می کنند و ساختاری را بوجود می آورند که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف می شوند.

• سازمان مجازی شبکه ای موقت از واحدها و سازمانهای مستقل، شامل تولید کنندگان مشتریان، و حتی رقبا است. این واحدها به کمک فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند میخورند و قدرت می یابند تا از فرصت های جدید نهایت استفاده را ببرند

# انواع سازمان مجازی

- سازمان مجازی پارندی
- فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آن ها را به واحدهای خارجی محول می کند.
- سازمان پارندی به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت های رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم اهمیت رها سازد.

## • سازمان مجازی شبکه ای

- مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده اند و برای نیل به هدف های استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند.
- سازمان شبکه ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه های کار شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا، محور قراردادن مشتریان و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط های متغیر و متحول امروز است.

- سازمان شبکه ای حالت دائم ندارد و می تواند بر اساس نیازهای احصاء شده، شکل هایی مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند.
- در سازمان شبکه ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر دیگری مسلط نیست.

- سازمان مجازی بدون مرز
- در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولید کنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی شناسد

- تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان، منجر به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان است.
- سازمان های موثر هر روز باید به شکلی تازه در آیند و در این فرایند ساختار سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکا با افراد مستعد و هوشمند به کار پردازند و افرادی را که از سازمان ها و واحدهای مختلف آمده اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند .

# ابعاد یا ارکان سازمان

- ساختاری: بیان کننده ویژگی‌های درونی يك سازمان است، این ابعاد مبنایی بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد مانند: رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استانداردها، سلسله مراتب، اختیارات، پیچیدگی، تمرکز

- محتوایی: معرف کل سازمان هستند و جایگاه و وضعیت کلی سازمان را نشان می‌دهند و عبارتند از: اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف، استراتژی سازمان و فرهنگ.



# قانون پارکینسون (Parkinson's Law)

- در این قانون زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی ها بیان شده است.
- مطابق این قانون کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند، گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد.
- بنابراین بوروکراسی ها بدون اینکه اهدافشان توسعه بیابد، خود گسترش می یابند.

- پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیش تر می داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.

# اصل پیتر (The Peter Principle)

- پیتر ادعا می کند که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه می یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند.
- پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند و سازمان باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد.