

به نام خدا

سازمان چیست؟

جوامع امروزی را جوامع سازمانی می نامند، زیرا در این جوامع، انسانها هر جایی که زندگی کنند، و هر کاری که انجام دهند، با سازمان های مختلف در ارتباط اند و سازمان های بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل داده است. سازمان ها از ابعاد مختلف با هم متفاوتند، برخی مانند نیروهای مصلح، وزارتخانه ها و سازمان های بزرگ دولتی و شهر داری ها، هزاران نیروی انسانی و میلیون ها تومان سرمایه و امکانات در اختیار دارند و اهداف بسیار وسیعی را دنبال می کنند، و برخی مانند بسیاری از شرکت های خصوصی، تیمهای ورزشی، انجمن های تخصصی و... با عده کمی از افراد و منابع مالی محدود تر، برای ؟ به اهدافی خاص تشکیل شده اند. برخی سازمانها به طور رسمی و از طریق قانون ایجاد شده اند، مانند شرکتهای بزرگ، و برخی به طور غیر رسمی و بر اساس تصمیمهای شخصی، سازمان یافته اند، مانند تیم فوتبال محلی. همه سازمان ها اعم از رسمی و غیر رسمی، کوچک و بزرگ، و... دارای عوامل مشترکی به شرح زیر هستند:

۱_ هدف یا منظور: روشن ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی، اهداف آن سازمان است. بدون هدف هیچ سازمانی دلیلی بر وجود خود نمی یابد. هدفها متفاوت است پیروزی در بازی های قهرمانی، تولید یک محصول، اجرای یک خدمت و ...

۲_ سازمان هایی برای میل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم می کنند آنها بدون برنامه نمی توانند فعالیت مؤثری داشته باشند برای اهداف نام آورده در ؟ برنامه هایی می تواند: نوع و میزان تمرین های قبل از سابقه، ساخت محصولی خاص، و تبلیغ کردن برای محصول قابل فروش باشد.

۳_ سازمانها برای میل به اهداف، و اجرای برنامه های ایشان باید منابعی را به دست آوردند و آنها را به فعالیت های مورد نظر اختصاص دهند: یک زمین بازی، پول برای پرداخت دستمزد و خرید مواد، استخدام نیروی انسانی واجد شرایط و...

۴_ سرانجام، سازمانها برای میل به اهداف، اجرای برنامه ها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آنها را در این جهت هدایت کند: مربی، سرپرست تولید، مدیر فروش و ... سازمان بدون مدیر نمی تواند اهدافش را متحقق سازد و از هم می پاشد.

مدیریت چیست؟ مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در هر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند، مدیریت نامیده می شود. سازمان و مدیریت لازم ملزوم به یک دیگرند، وجود یکی بدون دیگری بی معناست

تعریف سازمان

سازمان عبارتست از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای میل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی. اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند یا فاقد ساختاری مشخص برای میل به اهدافشان باشند. فقط یک گروه را تشکیل می دهند نه یک سازمان.

انواع سازمانها

۱_ سازمانهای غیر انتفاعی و انتفاعی: سازمان های انتفاعی سازمانهایی هستند که از سوی صاحبانشان برای کسب سود ایجاد شده اند. سازمانهای غیر انتفاعی معمولاً به جای کسب سود، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند.

۲_ سازمان های تولیدی و خدماتی

سازمان های تولیدی از مواد خام یا اولیه برای تولید کالاها استفاده می کنند، مانند کارخانه های تولید کفش، تلویزیون، اتومبیل، شکلات و مواد، برخی سازمان ها هم تولیدی و هم خدماتی هستند، مانند کارخانه های اتومبیل سازی که خدمات تعمیراتی نیز به مشتریان ارائه می دهند.

۳_ سازمان های دولتی و خصوصی

سازمانها از نظر مالکیت نیز به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می شوند.

تعریف مدیریت

مدیریت فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل کار اعضای سازمان است و همه منابع سازمانی در دسترس را برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمانی به کار می برد.

ماری پارکر فالت مدیریت را به عنوان هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران تعریف کرده است.

انواع مدیران

کسی که مسئول اجرای چهار فعالیت اساسی مدیریت: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل باشد، مدیر نامیده می شود با وجود این مدیران را می توان به دو گونه تقسیم کرد.

۱- از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی، مدیران میان، و مدیران عالی

۲- از نظر فعالیتهای سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را به عهده دارند: مدیران وظیفه ای تخصصی، مدیران عمومی مدیران عملیاتی (خط اول)

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً، رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی می نامند آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می کنند و سرپرستی مدیران دیگری را به عهده دارند. در حقیقت آنان در خط کار می کنند جایی که عملیات در آن صورت می گیرد.

مدیران میانی

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند، به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند، و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. آنان راهبرد ها و خط مشیهای ارائه شده از سوی مدیران عالی را به هدفهای ویژه و برنامه تبدیل کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار دهند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش می کنند.

مدیران عالی

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند که مسئول اداره کل سازمان‌ها هستند. آنان اهداف، خط‌مشیها و راهبرد‌ها را تدوین و واکنش‌های سازمان را در برابر محیط معین می‌کنند. آنان را معمولاً مدیر عامل، مدیر، رئیس و می‌نامند.

این مدیران غالباً در جامعه؛ در معاملات تجاری، و در مذاکره با دولت نماینده سازمان خود هستند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر مؤسسات و افراد خارج از سازمان می‌کنند.

مدیران وظیفه‌ای

مدیران وظیفه‌ای (تخصصی) کارکنانی را با مهارت‌های ویژه در کسب زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی، و تولید سرپرستی می‌کنند. همه این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است.

مدیران عمومی

مدیران عمومی مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌های یک واحد یک سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیت‌هایی است که در آن واحد انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی، امور مالی و و معمولاً دو یا چند بخش را هماهنگ می‌کند.

سطح مدیریت و مهارت‌ها

رابرت رال کتز، کارشناس مدیریت تا سه مهارت اصلی را که مدیران به آنها نیاز دارند تعریف و تعیین کرده است: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فنی.

۱_ مهارت‌های ادراکی: این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علائق و فعالیت‌های سازمان را به مدیر می‌دهد. مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می‌دهد. این مهارت‌ها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند، ضروری است.

۲_ مهارت‌های انسانی: این مهارت‌ها به مدیران امکان می‌دهد که با افراد و در کنار آنها، و با ارتباط مؤثر با گروه‌ها کار کند. مدیران با مهارت‌های خوب انسانی قادرند نیازها و انگیزه‌های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند.

۳_ مهارت‌های فنی: این مهارت‌ها یعنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها، و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی، جراحان، مهندسان، موسیقیدانان، و حسابداران همگی دارای مهارت‌های مربوط به زمینه‌های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول، خصوصاً به این مهارت نیاز دارند، زیرا آنان مستقیماً با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی ویژه خود را به کار می‌برند.

وظایف و نقش‌های مدیر: هر مدیر موفق باید چهار وظیفه اساسی مدیریتی را اجرا کند: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل. این وظیفه‌ها با هم ارتباط متقابل دارند و بیشتر مدیران آنها را همزمان اجرا می‌کنند تا بتوانند به اهداف سازمان نایل شوند.

نقشهای مدیر: مدیران چهار وظیفه اصلی خود را با بازی کردن نقش های مختلف اجرا می کنند. ((نقش)) یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی. نقشها جزو وظایف هستند یک نقش عبارت از رفتاری است که از شخصی که پستی را اشغال کرده است انتظار می رود.

هنری هنتیز بزرگ تحقیق وسیعی در باره نقشهای مدیریتی انجام داده است. او از تحقیقات خود نتیجه گرفته است که مشاغل بسیاری از مدیران کاملاً شبیه یکدیگر است. همه مدیران برای اداره واحد سازمان خود اقتداری رسمی دارند و موقعیت خود را از این اقتدار کسب می کنند، و به علت این موقعیت است که مدیران با زیر دستان، همکاران، و مقامهای بالاتر روابط شخصی برقرار می کنند، و این ارتباط اطلاعات مورد نیاز آنان را برای تصمیم گیری فراهم می کند. بنا بر این همه مدیران تعدادی از نقشهای: متقابل شخصی، اطلاعاتی و تصمیم گیری را که هنتیز بزرگ به عنوان ((مجموعه سازمان یافته رفتارهای تعریف کرده است، بازی می کنند.

۱_ نقشهای ارتباطی

الف_ نقشهای تشریفاتی: در این نقش، که از مهمترین و آسانترین نقشهای مدیری است، مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می کند.

ب_ نقش رهبری: نقش رهبری شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیتهای زیر دستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است.

پ_ نقش رابط: این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیئت مدیره و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تأثیری به سزا خواهد داشت، مانند ارباب.

۲_ نقشهای اطلاعاتی:

مینتزبرگ معتقد است دریافت و مبادله اطلاعات مهمترین جنبه شغل مدیر است.

الف_ نقش ارزیاب: این نقش شامل جست و جو کردن، دریافت کردن و انتخاب اطلاعات است.

ب_ نقش توزیع کننده: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیر دستان شان توزیع می کنند.

پ_ نقش سخنگو: در نقش سخنگویی، مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقامهای بالاتر، سیاستمداران و .. منتقل می کنند.

۳_ نقشهای تصمیم گیری

نقش تصمیم گیری شاید مهمترین نقش در سه دسته نقشهای مدیری باشد، زیرا مدیران اطلاعات را برای تصمیم گیری به کار می برد تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیتهای مورد نظر تعیین کنند. در این رابطه مدیران چهار نقش را بازی می کنند:

الف - نقش آشوبزدایی امور هیچ سازمانی همیشه به آرامی پیش نمی رود. هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصاب کارگری، ورشکستگی عرضه کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و ...، از مدیران انتظار می رود حتی با اتخاذ تصمیمهای غیر معمول، و با یافتن راه حلهایی بر این مشکلات چیره شوند و نگذارند آنی مسائله به بحران تبدیل شود.

پ - نقش تخصیص دهنده منابع: هر مدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است. همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می کنند. از آنجا که این منابع معمولاً محدودند، هر مدیری باید بین اهداف و نیازها تعادلی برقرار کند.

ت - نقش مذاکره کننده: مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می دهند، زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آنان نیاز دارد. برخی از این مذاکرات با خارج از سازمان است.

مدیران همچنین در داخل سازمان مذاکره می کنند افرادی که برای سازمان کار می کنند ممکن است غالباً با اهداف یا راههای مؤثر برای دستیابی به اهداف موافق نباشند.

سازمان و محیط: عوامل مؤثر محیط خارجی را می توان به دو دسته: عوامل اقدام مستقیم محیطی، و عوامل اقدام غیر مستقیم محیطی تقسیم کرده.

۱- عوامل اقدام مستقیم: این عوامل عبارتند از:

۱- مشتریان (شامل افراد، مؤسسه های خصوصی و دولتی، ...)

۲- عرضه کنندگان (عرضه کنندگان مواد خام، انرژی، امکانات، نیروی انسانی و ...)

۳- دولت (قوانین و مقررات)

۴- گروههای ذینفع (مانند گروههای کنترل سلاح، حفاظت محیط زیست و ...)

۵- وسایل ارتباط جمعی

۶- اتحادیه های کارگری

۷- مؤسسه های مالی (مانند بانکها، مؤسسه های سرمایه گذاری، شرکتهای بیمه)

۸- رقیبان

۹- سایر گروههای مؤثر (مثلاً در یک بیمارستانی گروههای پزشکان، بیماران در سازمان بیمارستان تأثیر می گذارند)

۲- عوامل اقدام غیر مستقیم: این عوامل عبارتند از:

۱- عوامل اجتماعی (مانند: آمارهای جمعیتی، ارزشهای اجتماعی، آداب و رسوم، تغییرات اجتماعی)

۲- عوامل اقتصادی (مانند: درآمد و تولید ملی، پس اندازها، سرمایه گذاریها، هزینه ها و ...)

۳- عوامل سیاسی (مانند: ثبات محیط محیط سیاسی، آزادی احزاب سیاسی و ...)

۴- عوامل تکنولوژی (مانند: پیشرفتهای حاصل در علوم، تولیدات جدید تکنولوژی مانند رباتها، کامپیوترهای جدید، مواد سوختی، انرژی خورشیدی و ...)

نظریه های کلاسیک

مقدمه: قدیمیترین نظریه مدیریت، نظریه سنتی (یا کلاسیک) است. این نظریه به سه شاخه اصلی، مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بوروکراتیک تقسیم می شود. هر سه این شاخه ها در دوره زمانی معینی (۱۹۰۰ - ۱۹۵۰) و به وسیله سه گروه جدا از هم که به ترتیب اهل: امریکا، فرانسه و آلمانی بوده اند، پدید آمده و گسترش یافته است.

نظریه علمی

مدیریت علمی جنبشی بود که شرایط اجتماعی - اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی وقوع آن اجتناب ناپذیر کرده بود. فردریک ونیسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) بیشترین سهم را در پیشرفت و گسترش مدیریت علمی داشت. فلسفه مدیریت علمی این بود که اساس مدیریت باید بر واقعیت‌های اثبات شده باشد نه بر حدس و گمان

مطالعات زمان و حرکت: تیلور با استفاده از مطالعات زمان و حرکت جریان کار، شیوه‌های سرپرستی و خستگی کار را تحلیل کرد. مطالعه زمان و حرکت،؟؟ تعیین و اندازه‌گیری حرکات فیزیکی کارگر، وقتی او مشغول اجرای وظایفش می‌باشد، و تحلیل نتایج و حذف حرکاتی که موجب کاهش تولید می‌گردد. در نتیجه بهره‌وری در ارتباط با زمان و هزینه‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

یکی از اهداف مطالعه زمان، حرکت، کارآمدترین یک شغل، و حذف تلاش فیزیکی زاید، و اختصاص رشته‌ای از فعالیت‌هاست که میزان زمانی، پول و تلاش‌های مورد نیاز برای تولید یک محصول را به حداقل برساند. یک شیوه و زمانی استاندارد شده برای اجرای وظیفه، فقط در صورتی ایجاد می‌شود که سایر عوامل از قبیل سرعت ماشین، تغذیه ماشین عرضه مواد خام نیز استاندارد شده باشد.

سرپرستی تخصصی: از نظر تیلور مهارت تنها منبع اختیار است، او اعتقاد نداشت که یک سرپرست بتواند بر تمام وظایفی که سرپرستی تسلط و نظارت داشته باشد بنابراین او پیشنهاد کرد که حوزه خاص تخصصی هر سرپرست، حوزه اختیار او محسوب شود متبلور این راه حل را به عنوان سرپرستی تخصصی می‌نامید، و برای هر کارگر هشت سرپرست تعیین می‌کرد. چهار سرپرست فعالیت‌های برنامه‌ریزی، برنامه تولید، مطالعات زمان و حرکت و نظم را اداره می‌کردند، و چهار سرپرست دیگری اعمال دیگری از قبیل نگهداری ماشین، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه را اداره می‌کردند.

انگیزه‌های فردی: تیلور عقیده داشت که پول کارگران را بر می‌انگیزد.

تیلور از نظام قطعه کاری فردی برای پرداخت حمایت می‌کرد.

ویژگیها و اصول مدیریت علمی: مدیریت علمی، با تأکید بر مدیریت در سطح عملیات، از نظر تیلور دارای ویژگیهای بارزی است که به طور خلاصه عبارتند از:

- علم به جای راه تجربی (تجربه محض)

- هماهنگی به جای اشتراق.

- همکاری گروهی به جای فردگرایی.

- حداکثر تولید به جای محدودیت تولید.

- پرورش و ترغیب هر یک از کارکنان در جهت کسب حداکثر کارایی و پیشرفت فردی.

تیلور معتقد بود که برای انجام دادن هر کاری، همیشه راه بهتری وجود دارد و یافتن روش صحیح اجرای هر کار، فقط با به کار بردن اصول مدیریت علمی ممکن می‌باشد. تیلور اصول زیر را به عنوان چهار اصل مدیریت علمی نامیده است:

۱- ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.

۲- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.

۳- همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می شود. براساس اصول علمی تعیین شده می باشد.

۴- تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان، به طوری که وظیفه طرح ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روشها به عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده، وظیفه کارگران محسوب گردد. ارزیابی مدیریت علمی

شرکتهایی که اصول و شیوه های مدیریت مورد نظر تیلور را به کار بستند. میزان سرعت تولید خود را بیش از آنچه تیلور قادر به تصور، باشد افزایش دادند.

ولی مدیریت علمی با مفروضاتش درباره انسانی محدودیتهایی دارد، زیرا انسان را موجودی تصور می کند که بدوا با نیازهای اقتصادی و فیزیکی انگیزش می یابد. در نتیجه اشتیاق کارگران را برای رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی آنان را به عنوان یک گروه نامیده می گردد و از تنشهای که ناشی از محرومیت این نیازها باشد، غفلت می کند. به علاوه، تاکید بر مهرورزی، با گسترش سود بخشی، مدیران را به سوء استفاده از کارگران سوق می داد. در نتیجه بسیاری از کارگران برای احقاق حقوق خود به اتحادیه ها می پیوستند.

نظریه مدیریت اداری

از آنجا که کانون توجه مدیریت علمی، فقط سطح عملیاتی بود، همزمان با تیلور کسان دیگری که از تجربه مدیریت در سازمانهای بزرگ برخوردار بودند، دریافتند که اداره کردن سازمانها با مدیریت سطح عملیاتی کاملاً متفاوت است. آنان مدیریت را فرآیند هماهنگ سازی تلاش گروهی در جهت هدفهای گروهی تعریف می کردند و در صدد توضیح مدیریت برحسب وظایف با کارکردهای مدیران در سطوح مختلف سازمان بودند.

سرشناسترین این افراد، که غالباً او را بنیانگذار مدیریت جدید می دانند، هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) فرانسوی است. تواناییهای مدیریتی: فایول در رساله ای که از او منتشر شد فعالیتهای سازمان تجاری را به شش دسته تقسیم کرد:

۱- فعالیتهای فنی (تولید)

۲- فعالیتهای بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)

۳- فعالیتهای مالی (بررسی برای سرمایه، استفاده مطلوب از سرمایه)

۴- فعالیتهای امنیتی (حفظ اموال و افراد)

۵- فعالیتهای حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)

فایول تواناییهای لازم برای مدیران را براساس فعالیتهای ششگانه به سه دسته تقسیم کرده است:

۱- تواناییهای عام مدیریت، که شامل فعالیتهای ششگانه شرح در بالا می باشد.

۲- تواناییهای خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی کنترل می باشد.

۳- تواناییهای فنی و تخصصی مورد نیاز که در ارتباط با فعالیتهای تخصصی مورد نیاز در سازمان است فایول معتقد است که به کلیه کارکنان سازمان باید برای داشتن تواناییهای سه گانه آموزش لازم داده شود، ولی میزان نیاز هر یک از کارکنان به تواناییهای مذکور در سطوح مختلف سازمانی متفاوت است. زیرا هر چقدر که در سلسله مراتب سازمان بالا رویم نیاز به توانایی مدیریت افزایش می یابد و نیاز به توانایی تخصصی کاهش پیدا می کند و به عکس.

فایول برای تعیین میزان تواناییهای لازم برای سطحهای مختلف مدیران جدولی تنظیمی کرده است که در این جدول برای مثال نشان می دهد که یک سر کارگر باید ۸۵٪ توانایی خاص فنی و ۱۵٪ تواناییهای عام و خاص مدیریتی داشته باشد، در حالیکه این نسبت برای مدیر عامل به ترتیب ۱۰٪ و ۹۰٪ است.

اصول مدیریت: قبل از فایول، عمده عقیده بر این بود که مدیران مدیر متولد شده اند، و برای این کار تربیت نشده اند، ولی فایول تأکید داشت که مدیریت مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دگران آموزش داد به همین جهت او علاوه بر تعریف مدیریت برحسب وظایف، نظریات خود را در اصول کلی مدیریت ارائه داده است.

این اصول بعد از تجربه بسیاری طولانی او در مدیریت وضع شده است و رهنمودی برای حل مسائل علمی مدیران ارائه می دهد او اعتقاد نداشت که این اصول تحت هر شرایط او در همه جا قابل اعمال است. بلکه توجه می کرد استفاده از این اصول متناسب با شرایط سازمانی باشد.

اصول مدیریت فایول عبارتند از:

۱- تقسیم کار: تقسیم کار یا تخصص گرایی موجب می شود که هر فردی در زمینه کار خود مهارت نسبتاً زیادی کسب کند و در نتیجه میزان تولید افزایش یابد.

۲- اختیار: حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه، اختیار می گویند.

مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد؛ اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.

۳- انضباط: اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود اطلاعات کنند انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافقیهای مدیر با کارکنان، و بیشتر نتیجه توان رهبری مدیر است.

۴- وحدت فرماندهی: هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد. عدم رعایت این اصول موجب تضاد و کشمکش و ضعف انضباط و به خطر افتادن اصل اختیار در سازمان می شود.

۵- وحدت جهت: هر گروه از فعالیتهای سازمانی که هدف واحدی دارند باید فقط تحت کسب نامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود، مثلاً، اداره کار گزینی سازمان نباید دو مدیر و دو خط منشی داشته باشد.

۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی (خصوصی): در هر سازمان، کل مهمتر از اجزای آن است، یعنی هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷- جبران خدمات کارکنان: پرداخت حق الزحمه مناسب به کارکنان، مدیران در برابر خدماتی که انجام می دهند بادی عادلانه باشد و آنان را راضی کند.

۸- تمرکز: عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری را تمرکز، و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند. به عقیده فایول میزان تمرکز به شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط سازمان بستگی دارد، و چون این عوامل با توجه به موقعیتهای سازمانی و زمانی، مکانی متغیراند، بنابراین به عهده مدیران است که مناسب ترین درجه تمرکز را برای موقعیت خود تعیین کنند.

۹- سلسله مراتب: خط فرمان یا مسر دستور، در هر سازمانی، به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایینترین سطح عملیاتی ادامه می یابد. خط فرمان، مکمل اصل وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می گیرد.

۱۰- نظم: مواد و انسانها باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود؛ برای ایجاد نظم میان کارکنان، مدیران باید ماهیت و محتوای دقیق هر وظیفه را معین و رابطه آن با وظایف دیگر و کل کار سازمان را مشخص کنند و برای ایفای وظایف، مناسبترین افراد را انتخاب نمایند. نمودارهای سازمانی معمولاً، نظم موجود میان وظایف و روابط متقابل سازمانی را نشان می دهد.

۱۱- انصاف: رفتار مدیران با زیردستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیردستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه شناسی انجام دهند.

۱۲- ثبات شغلی و استخدامی: فایول مشاهده کرده بود که سازمانهای موفق، معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند. از این رو، نقل او انتقال زیاد کارکنان را مضر می دانست و معتقد بود که در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان، به ویژه مدیران، به جنسیت دراز مدت صورت گیرد.

۱۳- ابتکار: به زیردستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود متفکر و نوآوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند.

۱۴- روحیه کار گروهی: ایجاد روحیه برای کار گروهی موجب وحدت و هماهنگی سازمان می شود. از نظر فایول، مهمترین عوامل برای ایجاد و تقویت روحیه، وحدت فرماندهی و ارتباط شغلی است.

نظریه مدیریت بوروکراتیک

مفهوم بوروکراسی: بوروکراسی واژه ای است با معانی مختلف، و این امر موجب می شود که معنی آن درست نگردد متداولترین معانی آن به شرح زیر است:

الف - بوروکراسی به معنی «تشریفات زاید»، از قبیل افراط در نامه نگاری و اجرای مقررات که موجب عدم کارایی می شود.

ب - بوروکراسی به عنوان سیستمی اداری مانند همه دستگاههای مرکزی و محلی حکومتی این معنی نیز مشابه با تشریفات زاید است.

پ- بوروکراسی شکلی از سازمانی با ویژگیهای خاص مانند: سلسله مراتب اختیار، مقررات و سلسله مراتب، تقسیم کار و روشها ایجاد شده است.

مدل بروکراسی «نوع آرمانی» را ایجاد کرد. این مدل بر این فرض استوار است که با استفاده از الگوهای رفتاری معینی می توان فعالیتهای سازمان رسمی بزرگ را طوری هدایت کرد که بیشترین تولید یا خدمت مؤثر حاصل شود. عوامل کارآیی، دقت، سرعت، روشنی و وضوح، دانش نگهداری سوابق، استمرار، اختیار وحدت، فرمانبرداری کامل، کاهش اصطکاک و کاهش هزینه های مواد و کارکنان در حد مطلوب را از ویژگیهای یک مدیریت بوروکراتیک محسوب می کرد.

مدیریت بوروکراتیک معمولاً دارای هفت مشخصه به شرح زیر است:

۱- قوانین و مقررات: قوانین و مقررات خطوط راهنمایی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است، و موجب می شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف تعیین شده، در سازمان برقرار شود. پیروی از قوانین و مقررات، یک شکل بودن روشها و عملیات را تضمین می کند.

۲- غیر شخصی بودن: اتکا بر قوانین و مقررات، سازمان را به سوی غیر شخصی بودن هدایت می کند. غیر شخصی بودن، عینیت مدیران را افزایش می دهد و فردگرایی آنان را به حداقل می رساند.

۳- تقسیم کار: تقسیم کار فرآیند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده تر و تخصصی تر است.

۴- ساختار سلسله مراتبی: اکثر سازمانها سلسله مراتبی هرمی شکل دارند. مشاغل به طور عمودی در سامان طبقه بندی شده اند.

۵- تعهد برای کار مادام العمر: در نظام مدیریت بوروکراتیک، به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام العمر نگریسته می شود.

۶- ساختار اختیار: نظامی که براساس قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن، تقسیم کار و ساختار سلسله مراتبی نباشد، باشد، با ساختار اختیار ارتباطی بسیار نزدیک دارد. حق اتخاذ تصمیماتی با اهمیت مختلف در سطوح سازمانی گوناگون مهمترین کمک ماکس و بر به مدیریت، توصیف سازمانها بر مبنای ماهیت روابط روابط ناشی از اختیار در سازمانهاست سازمانها روابطی از اختیارات به وجود می آورند که اجازه می دهد بعضی افراد برای دیگران، دستور صادر کنند و این بدان معناست که دسته اول، صاحبان اختیار هستند.

از نظر و بر اختیار به سه طریق صورت مشروع یا قانونی پیدا می کند:

الف - اختیار سنتی: اعتبار مقام و منصب اختیار را نسبتها معین می کنند و شخصی که در آن مقام و منصب قرار می گیرد اختیاران آن را به ارث می برد. انتقال مقام پدر به پسر در این مقوله قرار می گیرد. حق تقدیس پادشاهان و قدرت جادویی پزشکان قبیله مثالی بر این شواهد است. این نوع اختیار در سازمانهای نو به ندرت وجود دارد.

ب - اختیار شخصی: جنبشهای اجتماعی، سیاسی و مذهبی غالباً به وسیله این نوع رهبران هدایت می شوند (مسیح، گاندی، مارتین لوتر کینگ)

راهبرانی مذهبی غالباً از این نوع اختیار برای نفوذ بر پیروانشان استفاده می کنند، این اختیار قائم به ذات رهبر است و از این رو ناپایدار می باشد.

ج - اختیار عقلانی - قانونی: منشاء این اختیار قوانین و مقررات عقلانی است

سازمانی که در آن روابط اختیار بر مبنای قوانین برقرار شود، به نام سازمان اداری یا بوروکراسی معروف است.

۷- منطقی بودن (عقلانیت): عقلانیت مربوط به استفاده از کارآمدترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی می شود. وقتی فعالیتها هدف دار باشد، سازمان از منابع مالی و انسانی خود بیشترین بهره را می گیرد.

ارزیابی نظریه های سنتی یا کلاسیک: با وجود مشابهتهای زیاد، اصول و مبنای تجزیه و تحلیل هر یک از سه نظریه با هم متفاوت است.

- مدیریت علمی بر تجزیه و تحلیل فیزیکی و کار تأکید می ورزد، در حالیکه مدیریت بوروکراتیک و اداری، بر ساخت و فرایند سازمان انسانی تکیه دارد. به عبارت دیگر، مدیریت علمی یک نظریه خرد است در حالیکه مدیریت اداری و بوروکراتیک، نظریه ای کلان به شمار می آیند.

- مدیریت علمی در برای مثال زمان و حرکت سنجی به گونه ای بنیادین، پیرامون روابط کارگر با کارش بحث می کند و تأکید آن بر روابط انسان با ماشین استوار است که هدفی جز بهبود بخشیدن به نحوه اجرای کار از طریق یکنواخت و منضبط ساختن کار و وظایف تولیدی عملیات تکراری ندارد. دو نظریه دیگر، بر ساخت سازمان، روابط و فرآیندهای فرد با فرد و سطوح بالای سازمان تأکید می ورزند.

- مدیریت علمی را می توان از پایین به بالا تصور نمود، در حالی که آن دو دیدگان، از بالا به پایین عمل می کنند.

- مدیریت علم مدافع جزییات کار است تا مشخص کند که چگونه کاری می تواند به بهترین وجه توام با کارآیی انجام شود. مدیریت بوروکراتیک و اصول و نظریه های مدیریت اداری، حالت تجربی کمتری دارند. آنها بیشتر چارچوبها و مدلهایی را تجویز می کنند که لزوما براساس مطالعات تجربی خاص نیست. به طور کلی احکام مدیریت بوروکراتیک و نظریه اداری چکیده تجربیات و مشاهدات عمومی در بسیاری از شرایط بوده است، برعکس، احکام مدیریت علمی، از مطالعات خاص در هر مسئله و موضوع سرچشمه می گیرد.

نهضت روابط انسانی (نظریه های نئوکلاسیک)

ضعف عمده در این دوره و این نوع نگرش مدیریت سلب انسانیت از اعضای سازمان بود. زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می شد که می توان مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ درآورد.

مطالعات هائورن

نهضت روابط انسانی در نظریه های نئوکلاسیک با اجرای آزمایشهای هائورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شده.

سرانجام پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در تعیین بهره وری، موضوع روابط انسانی و وابستگیهای اجتماعی موجود بین کارکنان، محققان و ناظران، با اهمیتتر از شرایط کار است.

بدین ترتیب روحیه بالا، به عنوان عامل افزایش بهره وری شناخته شد و پرسش اصلی، چنین مطرح شد که رد چگونه روحیه کارگران را می توانیم بالا ببریم؟

بنابراین، نتیجه پژوهشها و بررسیهای هائورن نشان داد که احساسات کارگر درباره خود و گروه کاری او، بیشترین اهمیت را داراست.

این تجربیات تقریباً در سطح جهانی پذیرفته شد و ثابت کرد که سازمانها علاوه بر جنبه اقتصادی، دارای جنبه های اجتماعی و احساسی نیز هستند تجارب هائرن نشان داد که رعایت افراد و احترام به انسانی به عنوان انسان به همان اندازه که اوقات استراحت، شرایط فیزیکی کار یا حتی پول برای بهره وری اهمیت دارند. از اولویت برخوردار است. پژوهشگران هائورن برای توضیح رفتار کارگران، توجه خود را به عوامل روانی و اجتماعی معطوف کردند و سازمان اجتماعی کارخانه و روابط و کنشهای متقابل افراد در حین کار، موضوع اصلی مطالعه قرار گرفت آنان به این نتیجه رسیدند که افراد، در ضمن کار نه به صورت فردی، بلکه به عنوان عضوی از گروه فعالیت می کنند و رفتارشان تابع ارزشها و معیارهای گروهی است. به این ترتیب، وجه انسانی سازمانها، یعنی گروههای غیر رسمی که تا آن زمان ندیده گرفته می شد کشف گردید کارگران غالباً در قالب این گروهها تحت کنترل ارزشها و موازین گروهی رفتار می کردند و عملکرد آنان همیشه با منطق درآمد اقتصادی یا به دستور مدیریت صورت نمی گرفت.

التون میو این رفتار را با مفروضات گریبان داشت:

۱- افراد انسان اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران، هویت پیدا می کنند.

۲- افراد انسان از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می شوند.

۳- افراد انسان به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

نهضت روابط انسانی مبلغ این اندیشه ها شد که حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود.

فکر بنیادی مکتب رفتاری آن است که چون مدیر باید کاری به وسیله افراد دیگر انجام دهد. بنابراین مدیریت، به واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را برای کار برانگیزد، آنان را رهبری کند، و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک نماید. بنابراین مدیران باید به دانش و مهارتهای مجهز شوند.

نگرش کمی مدیریت

هدف اصلی نگرش کمی مدیریت کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی مدیریت در سطح وسیع است. بعد از جنگ، مدیران بازرگانی در اروپا و امریکا به مدیریت کمی علاقه مند شدند. برای مثال مدیران صنعتی در بریتانیا امروزه از شیوه های مدیریت کمی برای افزایش کارآیی تولید و توسعه بازارهای جدید در صنعت آهن و فولاد، راههای آهن صنایع نساجی و سایر زمینه ها بهره می گیرند.

مدیریت کمی شامل سه شاخه اصلی است علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستمهای اطلاعاتی مدیریت.

۱- علم مدیریت: نگرش کمی است که مدلهای ریاضی را در موقعیتهای مختلف مدیریتی به کار می برد. علم مدیریت که به عنوان پژوهش عملیاتی نیز شناخته شده است، نگرش مدیریتی است که مبنای کمی برای تصمیم گیرندگان فراهم می کنند تا بتواند از میان راه حلهای مختلف یکی را انتخاب کنند، و این شیوه خصوصاً در برنامه ریزی، بسیار مفید است.

۲- مدیریت عملیاتی: مدیریت عملیاتی نگرشی مدیریتی است که شیوه های کمی را برای افزایش بهره وری و کارآیی در تولید کالاها و خدمات به کار می برد.

۳- سیستمهای اطلاعاتی مدیریت: سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) اطلاعات را جمع آوری می کند، پردازش می کند، و انتقال می دهد تا مدیر بتواند در اجرای وظایف خود از این اطلاعات استفاده کند.
نگرش سیستمی

تعریف سیستم: سیستم مجموعه از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می دهند و نقش معینی را ایفا می کنند.

محیط سیستم: محیط هر سیستم را مجموعه ای از عوامل تشکیل می دهد که با اینکه جزو سیستم نیستند. اما تغییر در هر یک از این عوامل محیطی می تواند باعث تغییراتی در سیستم شود. سیستم برای بقا در محیط باید پاسخگوی نیازهای محیطی باشد و خود را با شرایط و اوضاع و احوال محیط خود تطبیق دهد.

مفاهیم کلیدی سیستم: بسیاری از مفاهیم نگرش سیستمی راه خود را در زمان مدیریت نیز باز کرده است، و مدیران ما نیاز دارند که با این مفاهیم آشنا باشند.

سیستمهای فرعی: در یک سازمان می توان سیستمهای فرعی مانند تولید، بازاریابی، امور مالی، کارگزینی و ... را مشاهده کرد. همچنین، هر سیستمی برای کل بزرگتر خود مانند سیستمی فرعی است.

سینرژی: سینرژی یعنی یک مجموعه بزرگتر از مقادیری است که آن را تشکیل داده است. در مفهوم سازمانی، سینرژی یعنی اگر بخشهای جداگانه در درون یک سازمان با هم همکاری و کنش متقابل داشته باشند، کارآیی آنها بیش از زمانی است که هر یک به تنهایی عمل کنند برای نمونه در یک مؤسسه کوچک، اگر همه قسمتها با یک واحد مال کار کنند، کارآیی بیشتر می خواهند داشت تا اینکه هر قسمت برای خود بخش مالی جداگانه ای داشته باشد.

سیستمهای باز و بسته: سیستمی باز نامیده می شود که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد، و سیستمی را بسته می نامند اگر با محیط خود ارتباط متقابل نداشته باشد.

سیستمهای بسته بیشتر به سیستمهای مکانیکی در فیزیک و علوم تجربی اطلاق می شود.

این سیستمها صرفا با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می توانند به کار خود ادامه دهند.

در نظریه های کلاسیک، سازمان را به عنوان سیستم تلقی می کردند که فقط متکی بر عواملی و نیروهای داخلی است و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند مسائل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند. در حالی که در نظریه های جدید مدیریت سازمانی، سیستم بازی است که به طور دایم با محیط اطراف خود در تعامل است.

مرز سیستم: هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می کند. در سیستمهای بسته، مرز سیستم سخت و محکم و قابل تشخیص است. در سیستمهای باز، مرزها قابل انعطافند و تشخیص آنها دشوار است. مرز سیستمهای مکانیکی و فیزیکی با محیطهای اطراف آسانتر از مرز سیستمهای اجتماعی قابل تشخیص است زیرا برای تشخیص یک کامیونی یا بدن انسان از کامیون دیگر انسان دیگر مشکلی وجود ندارد.

مرزهای سیستمی اجتماعی برپایه ارتباطات قرار دارد نه بر پایه عوامل مادی و محسوس به همین جهت به راستی نمی توان تشخیص داد که کجا سازمان تمام می شود و محیط آغاز می گردد.

جریان هر سیستمی جریانهایی از اطلاعات، مواد و انرژی است (شامل انرژی انسانی)

این وارده های به سیستم از محیط داده نامیده می شود. (برای نمونه، مواد خام). داده ها در سیستم، طبق برنامه سیستم در جریان تغییر و تبدیل قرار می گیرند این مرحله را فرآیند عملیات می نامند. کالا یا خدماتی که پس از طی فرآیند عملیات از سیستم صادر می شوند، بازده یا ستاده نام دارند.

بازخورد: باز خورد کلیه کنترل سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. منظور از بازخورد ترتیبیاتی است که موجب می شود سیستم به طور دایم اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده به دست آورد و چنانچه نتیجه حاصل با معیارهای مورد نظر تطبیق نداشته باشد، در جهت جلوگیری از انحراف سیستم اقدام می شود. در سازمانها گزارشهای که مدیران از چگونگی عملکرد واحدهای خودرو دریافت می کنند، نوعی باز خورد است که موجب می شود آنان اطلاعات لازم درباره نحوه عملکرد واحدها را کسب و آن را با معیارها مقایسه کنند و در صورت لزوم نسبت به رفع انحراف اقدام نمایند.

سازمانی به عنوان سیستم

وقتی سازمانی به عنوان سیستم مطرح می شود، هدف این است که:

۱- سازمان به عنوان یک کل که شامل مجموعه ای از بخشهای جدا از هم، از قبیل امور مالی، کارگزینی، تولید، بازاریابی و ... است، در نظر گرفته شود.

۲- بر روابط سازمانی با محیط اطراف، که خصوصا در این زمان و جدا اهمیت است، تاکید گردد.

۳- بر نقش حساس و اساسی جریان اطلاعاتی که نشان عصر حاضر و پیشرفت کامپیوتر است، تاکید شود.

همان طور که گفته شد، در نظریه های کلاسیک، سازمان را سیستمی بسته می دانستند.

ولی در نظریه های جدید سازمانی، سازمان در عین حال که سیستم بازی است به عنوان سیستمی فنی - اجتماعی مطرح می شود جنبه فنی سازمان شامل ابزارها، ماشینها، وسایل و روشهای عملیاتی است، و جنبه اجتماعی آن که خود سیستمی فرعی را تشکیل می دهد، بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان است این سیستم فرعی که مرکب از آرمانها، عواطف و انتظارات کارکنان و مدیران است از عناصر تشکیل دهنده سیستم کلی می باشد دو جنبه فنی و اجتماعی یک سازمان بهم وابسته و مرتبط هستند.

نگرش اقتضایی

نگرش اقتضایی که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می شود، بر این اساس قرار دارد که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتهای به عنوان بهترین راه وجود ندارد. وظیفه مدیر این است که تعیین کند چه روشی، در موقعیت خاصی، تحت شرایط ویژه ای، و در زمان بخصوصی بهترین زمینه را برای نیل به اهداف مدیریت فراهم می کند.

نگرش اقتضایی مستلزم پرورش مهارتهای ادراکی است: مدیر باید یک موقعیت را بشناسد، آن را درک کند، و قبل از اتخاذ تصمیم، نگرش مناسب با موقعیت را بیابد و آن را به کار گیرد.

در نگرش اقتضایی، بهترین راه حل برای مسائل مدیریتی راه حلی است که به خصوصیات منحصر به فرد موقعیتی که مدیر با آن مواجه است پاسخ دهد. شعار نگرش اقتضایی این است: هر چیزی به موقعیت بستگی دارد. جوهر اساسی این نگرش این است که اعمال مدیریت عموماً ناشی از الزامات محیط خارجی سازمان تکنولوژی فنون به کار رفته برای تولید یا ارائه کالا و خدمات، و افرادی که برای سازمان کار می کنند، می باشد. این عوامل را متغیرهای اقتضایی می نامند.

تکنولوژی شیوه ای است که برای تبدیل داده های سازمان به بازده به کار می رود. تکنولوژی فقط ماشین نسبت، بلکه عبارتست از: دانش، ابزار، شیوه ها و اعمالی که برای تغییر شکل مواد خام به کالاهای ساخته شده یا خدمات به کار می رود. تکنولوژی ساده عبارتست از تصمیم گیری های عادی درباره قوانین و مقررات که در طول فرآیند تولید، به کارکنان کمک می کنند تکنولوژی پیچیده در آنجا قرار دارد که مستخدم باید تصمیمهای مختلفی را با اطلاعات نسبتاً محدود اتخاذ کند.

نگرش اقتضایی بر پایه نگرش سیستمی ساخته می شود، و بر جزییات روابط بین قسمتهای سیستم مرکز دارد. نگرش اقتضایی به مدیران می گوید به اختلافها و پیچیدگی های هر موقعیتی آگاه باشند و سعی کنند متناسب با مورد خاص، بهترین اقدام را انجام می دهند.

جنبش جدید روابط انسانی

در طول بیست سال گذشته نظریه های دیگری در مدیریت معاصر پدیدار گشته است. در میان آنها دو نظریه معروف شده است، تئوری Z و کمال سازمانی.

تئوری Z

ویلیام م جی. اوچی بعد از مطالعه اعمال مدیریت مؤسسه های مختلف ژاپنی و آمریکایی، تئوری Z را ارائه داد. او نگرشی مدیریتی را به عنوان تئوری A (برای آمریکاییها) شرح داد که /؟ از نگرش مدیریتی آمریکایی بود و در آن سازمانها بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشتند و /؟؟ برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت. اوچی دومین نگرش مدیریتی را به عنوان تئوری J ارائه داد که حاکی از نگرش مدیریت ژاپنی است. نگرشی که خصوصیات آن استخدام مادام العمر، مسئولیت جمعی و تصمیم گیری مشارکتی است. تئوری Z نگرشی ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه های مدیریت ژاپنی و آمریکایی ساخته شده است.

ترکیبی از تعهد برای استخدام مادام العمر با مسئولیت فردی و تصمیم گیری مشارکتی است سازمانهای آمریکایی که اوچی آنها براساس تئوری Z اداره کرده است. بسبب مدیریتی را ارائه داده اند که دارای بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی است.

جدول

استخدام مادام العمر

از جنبه های مهم مدیریت ژاپنی استخدام مادام العمر است، یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود با مؤسسه واحدی می گذرانند، که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آن ایجاد می کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان نسبت به

سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف موسسه است در این استنباط نظام ارشدیت در سازمانهای ژاپنی رعایت می شود بعضی برای کارکنان مسن مؤسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده اند، حق ویژه ای قائل می شوند. تصمیم گیری مشارکتی: در سازمانهای ژاپنی عقیده بر این است که اندیشه های جدید ابتدا از سطوح پایین سازمان به بالا می آید.

خصوصیت مهم تصمیم گیری ژاپنی این است که برای تعریف مسئله تلاش زیادی می شود و قبل از اتحاد تصمیم، ارتباط زیادی بین کارکنان سطوح مختلف برقرار می گردد.

مدیریت مشارکتی جریان اطلاعات مورد نیاز برای رسیدن به توافق را تسهیل می کند.

کمال سازمانی

در سال ۱۹۸۲ مشاوران مدیریت، توماس جی پیترزورابت اچ واترمن جونیور نتایج تحقیق خود را با عنوان جستجوی کمال منتشر کردند. در این پژوهش ۴۳ شرکت امریکایی و بسیار موفق بودند، مورد مطالعه قرار گرفته اند. در یک دوره ۲۰ ساله سود ده و موفق بوده اند. پیترزوواترمن در موسسه های تکامل یافته هشت ویژگی یافته اند، این شرکتها:

- ۱- رغبت به کار داشته اند.

- ۲- با مشتریان ارتباط نزدیک برقرار می کنند.

- ۳- سعی بر کسب استقلال و نوآوری دارند.

- ۴- از مردم به عنوان منابع کیفی بهره وری حمایت می کنند

- ۵- اعمال مشارکتی و مبتنی بر ارزش دارند.

- ۶- به کاری می پردازند که بر آن اشرف دارند.

- ۷- ساختاری ساده با کارکنان محدود دارند.

- ۸- هم سازماندهی منسجم و هم غیر منسجم دارند.

تعریف تصمیم گیری

تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف، و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای نیل به اهداف

انواع تصمیمها: مدیران درباره مسائل گوناگونی تصمیم می گیرند، ولی کلیه تصمیمهای آنان یکسان نیست بعضی تصمیمها به تکرار اتخاذ می شوند، بنابراین به دور اندیشی زیادی نیاز دارند. عموماً تصمیم ها را به برنامه ریز شده و برنامه ریزی شده تصمیم می کنند.

از تصمیمهای برنامه ریزی شده بیشتر برای حل مسائل خوش ساختار استفاده می شود، در صورتی که وقتی مسائل بدساختار باشند مدیران مجبور می شوند بر تصمیمهای برنامه ریزی نشده برای یافتن راه حلهای منحصر به فرد اتکا کنند.

تصمیم های برنامه ریزی شده: تصمیمهای برنامه ریزی شده براساس روشها، قوانین و یا خط مشی های نوشته شده و یا نوشته نشده در موقعیتهای تکراری، با محدود کرد یا مستثنی کردن بدیلها (راه حلها) به آسانی اتخاذ می گردند.

البته تصمیم‌های برنامه ریزی شده آزادی ما را محدود می‌کنند زیرا سازمانی به جای فرد تصمیم می‌گیرد با وجود این، این گونه تصمیمها وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل بهتر آزاد می‌کند.

تصمیم‌های برنامه ریزی نشده: این تصمیمها با مسائل غیر معمول و استثنایی و بدساختار سرو کار دارد.

در واقع، بیشتر مسائل مهمی که مدیران با آنها مواجهند مستلزم تصمیم‌گیری برنامه ریزی نشده است. به علاوه، هر چیز در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می‌رود، داشتن توانایی تصمیم‌گیری برنامه ریزی نشده برای او اهمیت بیشتری می‌یابد. به این دلیل، بیشتر برنامه‌های پرورش مدیران در جهتی به اجرا در می‌آیند که تواناییهای تصمیم‌گیری برنامه ریزی نشده را در آنان ایجاد کنند بهبود بخشد.

این کارها آموزش مدیران برای تحلیل مسائل به طور منظم، و تصمیم‌گیری عقلانی انجام می‌شود. تصمیم‌های برنامه ریزی شده، پاسخی است به مسائل خوش ساختار، و مسائل بدساختار مستلزم تصمیم‌گیری برنامه ریزی نشده است. تصمیم‌های برنامه ریزی شده کمتر به بینش و بصیرت و قضاوت شخص مدیر نیاز دارد، در حالی که تصمیم‌های برنامه ریزی نشده مستلزم قضاوت شخصی مدیران، بینش و بصیرت و تواناییهای خاص آنان برای اتخاذ تصمیم در زمینه‌های نادر و استثنایی است.

شرایط تصمیم‌گیری

به طور کلی شرایط محیطی عبارت است از موقعیتهای مختلفی که نتایج حاصل از راههای ممکن در تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به کمک احتمالات می‌توان شانس وقوع آنها را برآورد نمود براساس اطلاعاتی که از شرایط محیطی در دسترس قرار دارد، تصمیم‌گیری تحت چهار شرط تحقق می‌پذیرد. اطمینان، مناظره، عدم اطمینان، و ابهام.

شرایط اطمینان: اطمینان شرایطی است که تحت آن شرایط مدیران درباره یک مسئله، راه‌های بدیل، و نتایج احتمالی آن راه‌ها کاملاً آگاهی دارند بنابراین مدیران می‌توانند وقایع یا نتایج آنها را کنترل، یا حداقل پیش‌بینی کنند. اطمینان به معنای آنست که مدیر انواع مسائل و راه‌های بدیل را می‌شناسد و می‌تواند آنها را تعریف کند. در نتیجه، مدیر به آسانی می‌تواند راه حل مناسب با بهترین نتیجه را انتخاب و تصمیم لازم را اتخاذ کند. در شرایط اطمینان مدیران خط اول بیشتر تصمیم‌گیری می‌کنند و به ندرت مدیران میانی و عالی سازمان به این کار مبادرت می‌ورزند.

شرایط مخاطره: این شرایط زمانی وجود دارد که مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت بدلیهای ممکن در اختیار دارد و براساس این اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر بدیل را تخمین می‌زند. برخلاف شرایط اطمینان، که مدیر اطلاعات کامل درباره نتایج هر بدیل دارد. در شرایط مخاطره، احتمال دارد بدلیل انتخاب شده نتیجه مورد انتظار مدیر را به بار نیاورد. به این دلیل، سازمانها سخت تلاش می‌کنند تا بتوانند مخاطره‌ای را جزو جدانشدنی تصمیمات شماسست تخمین بزنند و احتمال تحقق نتایج مورد انتظار خود را افزایش دهند.

روش اخذ تصمیمی در شرایط مخاطره، به طور خلاصه شامل مراحل زیر است:

۱- شک راه از میان راههای ممکن انتخاب شود.

۲- تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده، با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی گردد.

۳- هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.

۴- نتایج حاصل از مرحله ۳ با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه حل انتخابی در مرحله ۱ به دست آید.

۵- مراحل ۱ تا ۴ برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.

۶- اکنون راه حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد، به عنوان راه حل انتخابی برگزیده می شود.

شرایط عدم اطمینان: در شرایط عدم اطمینان مسائل و انواع راه حل‌های بدیل معمولاً مبهم است و به خوبی شناخته نشده اند. عدم اطمینان معمولاً ناشی از دو علت است اول، مدیران ممکن است با شرایط خاصی که تقریباً یا کاملاً خارج از کنترل آنهاست مواجه باشند مانند شرایط هوا که در اجرای بسیاری از طرحها می تواند تأثیر اساسی داشته باشد. دوم مدیران ممکن است نتوانند به اطلاعات کلیدی درباره مسئله مورد نظر دسترسی یابند.

در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیرنده برای انتخاب راه حل مسائل از سه شیوه می تواند استفاده کند:

۱- حداکثر حداکثرها: در این شیوه، بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای مسکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود. این شیوه ای خوش بینانه است که در آن تصمیم گیرنده فرض می کند برای هر راه ممکن بهترین نتیجه حاصل می شود و او بهترین آنها را به عنوان تصمیم بر می گزیند.

۲- حداکثر حداقلها: در این شیوه با بدبینی این طور فرض می شود که برای راه حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم ها بهترین را از میان بدترین ها انتخاب نمود.

۳- ارزش مورد انتظار با احتمال یکسانی: در این شیوه با توجه به اینکه هیچگونه احتمالی برای شرایط محیطی قابل پیش بینی نیست، و به علت نبودن اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم گیری به عمل می آید.

شرایط ابهام: مدیران زمانی تحت شرایط ابهام تصمیم گیری می کنند که معمولاً هیچ اطلاعاتی درباره مسئله، بدیلها و یا احتمال نتایج هر یک از بدیلیها ندارد. در شرایط ابهام، مدیران حتی ممکن است فاقد اطلاعات لازم، درباره اهدافی باشند که می خواهند به آنها نایل شوند تغییرات سریع محیط معمولاً شرایط پر ابهامی برای اتخاذ تصمیم مدیران ایجاد می کنند.

مدلهای تصمیم گیری: مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها و نشان می دهند، و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد.

دو مدل اصلی تصمیم گیری مدیریتی: مدل کلاسیک و مدل اداری در زیر شرح داده می شوند.

مدل کلاسیک

مدل کلاسیک تصمیم گیری بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم گیری عقلانی و عینی است. مدل کلاسیک مدلی تجویزی است که نگرشی آرمانی را برای راهنمایی مدیران در جهت اتخاذ تصمیم بهتر معرفی می کند.

فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی: این فرآیند (که از مدل تصمیم‌گیری کلاسیک پیروی می‌کند) شامل شش مرحله متوالی می‌باشد. مدیران برای اتخاذ تصمیم‌های سودمند تر می‌توانند از این فرآیند استفاده کنند شش مرحله فرآیند تصمیم‌گیری عقلانی عبارتست از: ۱- تعریف مسئله ۲- ایجاد بدیلها ۳- ارزیابی بدیلها ۴- اتخاذ تصمیم ۵- اجرای تصمیم ۶- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن باز خورد.

۱- تعریف مسئله: تصمیم‌گیری در اصل فرآیندی برای حل مسئله‌ای است که مانع از حصول اهداف سازمانی می‌باشد. بهمین جهت مدیران اول باید تشخیص دهند که مسئله‌ای وجود دارد. سپس به عوامل ایجادکننده مسئله و روابط میان آنها توجه کنند تا بتوانند تعریف دقیقی از مسئله ارائه دهند و با توجه به مسئله مشخص و تعریف شده، علت‌های مسئله را مورد مذاکره قرار دهند تا بتوانند به بدیل‌های مؤثر برای حل مسئله دست یابند.

۲- ایجاد بدیلها: در این مرحله، مدیران باید فهرستی از بدیل‌های ممکن، را بدون آنکه قضاوتی درباره آنها داشته باشند، و تهیه کنند تعداد بسیار کمی از مسائل سازمانی ممکن است فقط یک راه حل داشته باشند، و مدیران باید در جستجوی بدیل‌های ممکن برای حل مسائل سازمانی باشند.

برخی از بدیلها ممکن است ناشی از تجربیات گذشته، یا اعمال رقابت‌آمیز، و یا ناشی از شیوه‌های خلاق مدیران باشد. مدیران زمانی که طیف وسیعی از بدیلها را مورد توجه قرار می‌دهند، بهتر می‌توان تصمیم‌گیری کنند.

قبل از بررسی راه‌های مختلف، مدیران باید از پنج محدودیت بدیل‌های حل مسئله آگاه باشند

۱- عوامل اقتدار (برای نمونه مدیر بالاتر ممکن است اجزای بدیلی را غیر ممکن بداند)

۲- عوامل زیست‌شناسی یا انسانی (برای مثال) بدیل مورد نظر ممکن است برای اجرا مناسب نباشد.

۳- عوامل فیزیکی (برای مثال، تسهیلات فیزیکی سازمان ممکن است برای بدیل خاصی مناسب نباشد.

۴- عوامل تکنولوژی (برای نمونه، سطح تکنولوژی سازمان ممکن است برای بدیل خاصی مناسب نباشد

۵- عوامل اقتصادی

۳- ارزیابی بدیلها: در این مرحله احتمال وقوع نتایج هر یک از بدیلها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برای این کار، مدیران جاذبه‌های هر یک از راه‌حلها ارزیابی می‌کنند سپس آنهایی را که غیر قابل قبول، نامناسب، بسیار گران یا دارای شرایط غیر قابل پذیرش دیگری باشند جدا می‌کنند همچنین اگر راه‌حلی نتواند به طور کارآمد اجرا شود، یا به تحقق هدفهای سازمان کمک کند، طبیعتاً راه‌حلی عقلانی نیست و آن را کنار می‌گذارند. علاوه بر این، در ارزیابی بدیلها، تأثیر راه‌حلها بر قسمت‌های دیگر و همچنین محیط سازمان نیز بررسی می‌شود.

۴- اتخاذ تصمیم: بعد از ارزیابی بدیلها، مدیران با انتخاب یک راه از میان راه‌های گوناگون، تصمیم‌گیری می‌کنند. بدیلها به ندرت کاملند، بهمین جهت مدیران معمولاً با انتخاب بدیلی که بهترین راه حل مسئله باشد از نظر زمان و هزینه بهترین شرایط را داشته باشد، تصمیمی بهینه اتخاذ می‌کنند.

۵- اجرای تصمیم: یک تصمیم خوب زمانی می‌تواند موفق باشد که از سوی کسانی که می‌خواهند آن را اجرا کنند پذیرفته شود و مورد حمایت قرار گیرد. از آنجا که مدیران تصمیم‌گیرنده به طور عموم، برای اجرای تصمیمها به دیگران وابسته‌اند، باید که دقیقاً توجه داشته باشند که چگونه اجرای تصمیم بر افراد و وظایف آنان اثر می‌گذارد. مدیران می‌

توانند با گشایش بخش‌هایی درباره تغییرات پیش بینی شده در اثر اجرای تصمیم و نتایج مورد انتظار از آن، به کارکنان کمک کنند تا خود را با تغییرات ناشی از اجرای تصمیمها تطبیق دهند. یکی از راه‌های موثر برای جلب حمایت کارکنان در اجرای تصمیم، فراهم کردن زمینه مشارکت آنان در فرایند تصمیم‌گیری است. به طور کلی، موفقیت اجرای تصمیم به مهارت‌های ارتباطی مدیران و حساسیت آنان درباره واکنش کارکنان نسبت به تغییر بستگی دارد.

۶- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن باز خورد: مرحله نهایی فرآیند تصمیم‌گیری، ارزیابی نتایج و فراهم کردن باز خورد درباره تصمیم و اجرای آن است. این کار میزان تطابق نتایج با انتظارات نشان می‌دهد که در صورت لزوم، مدیران تغییراتی را برای اصلاح تصمیم یا اجرای آن اعمال کنند. اگر تصمیم اصلی نتایج مطلوب را به بار نیاورد ممکن است ناشی از درست تعریف نشدن مسئله باشد، و شاید نیاز به جایگزینی بدیل دیگری به جای بدیل انتخاب شده باشد. قبل از اینکه تصمیم برای یافتن راه حل دیگری لغو شود، پیش بینی زمان کافی برای اجرای آزمایشی تصمیم اتخاذ شده دارای اهمیت است.

مدل اداری

هر برت را سایمون یکی از اولین کارشناسانی بود که موقعیت آرمانی فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی را که در مدل کلاسیک مطرح شده است، مورد تردید قرار داد. زیرا معتقد بود که مدیران واقعا نمی‌توانند به چنین موقعیتی دست یابند. سایمون به جای این مدل، مدلی را ارائه کرد که چگونگی نگرش واقعی مدیران به تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند. مدل اداری که وی ارائه داد، مدلی توصیفی است که نشان می‌دهد چگونه مدیران واقعا تصمیم‌گیری می‌کنند، نه این که آنان چگونه باید تصمیم بگیرند. در حمایت از این مدل، سایمون دو عامل کلیدی را برای تصمیم‌گیری واقعی ارائه داد: ۱- عقلانیت محدود ۲- رضایتمندی

۱- عقلانیت محدود: عقلانیت محدود یعنی مدیر به سبب محدودیتهای زمانی، و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل کردن حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیم‌های کاملا عقلایی ندارد. برخی از عواملی که در این زمینه موثرند عبارتند از: ۱- مدیران فقط می‌توانند اطلاعات ناقصی درباره مسئله، بدیلها، اصل تصمیم‌گیری، یا اثر تصمیم بر سازمان داشته باشند.

۲- محدودیتهای زمانی و مالی غالبا کمیت و کیفیت اطلاعات موجود را محدود می‌کند.

۳- وقتی اطلاعات زیادی وجود داشته باشد، مدیران ممکن است به علت پیچیدگی اطلاعات و یا عدم تجربی، نتوانند به طور سودمندی از آنها استفاده کنند.

۴- مدیران ممکن است نتایج بدیل‌هایی را که مورد ملاحظه قرار گرفته‌اند، به درستی تشخیص ندهند.

۵- حواس و حافظه انسانی محدود است، بنا بر این مدیران وقتی مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهند فقط حجم کمی از اطلاعات را می‌توانند ذخیره کنند.

۶- ظرفیت هوش و بینش مدیران برای ارزیابی بدیل مطلوب از میان تمام بدیل‌ها محدود می‌باشد. به علت این محدودیت‌ها، مدیران همیشه نمی‌توانند تصمیم‌های عقلایی که متضمن انتخاب‌های مطلوب برای سازمان باشد، اتخاذ کنند. در نتیجه آنان بر اساس رضایت مندی تصمیم می‌گیرند.

۲_رضایتمندی: وقتی مدیران بدیلی را بیابند که تا حدی خوب و مورد قبول باشد و آنان را راضی کند، جست و جو برای یافتن بدیلها را متوقف می کنند. مدیر رضایتمند به جای جست و جوی وسیع برای یافتن بدیلها، اولین بدیلی را که واجد شرایط باشد، و حداقل معیار یک راه حل او داشته باشد انتخاب می کند، حتما اگر این انتخابی مطلوب نباشد: با توجه به این که اینگونه انتخاب راه حل موجب آسان کردن و سرعت بخشیدن به جستجوی بدیلها و ارزیابی فرآیند تصمیم گیری می شود، مدیران راضی می شوند.

ابزارهای تصمیم گیری: در این رابطه سه ابزار کمی، ماتریس سود، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، و درخت تصمیم توضیح داده می شود.

۱_ماتریس سود

ماتریس سود، که به عنوان ماتریس تصمیم گیری شناخته شده است، یکی از ابزارهای کمی تصمیم گیری است که به مدیران کمک می کند تا نتایج احتمالی دو یا تعداد بیشتری از بدیلها را، که با توجه به شرایط متفاوت آینده می توانند اختلاف داشته باشند، با هم مقایسه کنند. کلیه منافع یک بدیل خاص در احتمال های مربوط به شرایط آینده آن بدیل ضرب، و در نتیجه ارزش مورد انتظار حاصل می شود. مدیران با مقایسه ارزش مورد انتظار کلیه بدیلها، اطلاعات حاصل را برای تصمیم گیری به کار می برد.

۲_تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

روش تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر که در تصمیم گیری ها کاربرد زیادی دارد، رابطه بین میزان و حجم تولید، و هزینه در آمد ناشی از آن را در سازمان نشان می دهد، و به ما امکان می دهد تا در یابیم در چه نقطه ای از درآمد، و هزینه ها برابر می باشند، و در نتیجه چه چیزانی از تولید برای موسسه سود آور است و چه میزان زیان آور. در این روش با سه متغیر کلی به نامهای: میزان تولید، در آمد و هزینه روبرو هستیم.

هزینه نیز به دو هزینه ثابت و متغیر تقسیم می شود. مجموع هزینه های ثابت و متغیر را هزینه کل می نامند، و میزان سود دهی یک کالا در رابطه با هزینه کل آن کالا سنجیده می شود. روش نقطه سر به سر را به صورت یک رابطه ریاضی نیز می توان نشان داد:

فرمول

این رابطه تعداد کالا در نقطه سر به سر را نشان می دهد، در صورتی که پیدا کردن میزان فروش در نقطه سر به سر مورد نظر باشد، می توان از رابطه زیر استفاده کرد:

فرمول

۳_درخت تصمیم: از ماتریس سود در موقعیت نسبتاً آسان تصمیم گیری استفاده می شود. بعضی تصمیم ها پیچیده ترند و به طی مراحل نیاز دارند. درخت تصمیم ابزاری تحلیلی است که نتایج منطقی بدیلها و راه حل های مربوط به هر بدیل را از راه ترسیم تصویر می کند. در حقیقت درخت تصمیم می تواند برای نجسم همان اطلاعاتی که در ماتریس وجود دارد، به کار رود. این ابزار، خصوصاً وقتی که مدیران، با مسائلی مواجه اند که مستلزم اتخاذ تصمیماتی برای آینده است، با ارزش می باشد. شاخه های درخت تصمیم که از یک مربع سرچشمه گرفته اند و نماینده نقطه تصمیم هستند

برای هر بدیلی، ترسیم می شوند شاخه هایی که از یک دایره ناشی شده اند نتایج احتمالی شرایط محیطی هستند، که این نتایج با احتمالات مربوط و منافع هر یک مشخص می شوند.

تصمیم گیری های گروهی

بسیاری از تصمیم ها در سازمانها، به خصوص تصمیمهای مهمی که تأثیری عمیق بر فعالیت ها و کارکنان سازمان دارد، در گروهها اتخاذ می شود. به ندرت می توان سازمانی را یافت که از کمیته ها، شوراها، هیئت های تجدید نظر، تیمهای مطالعاتی، یا گروه های مشابه به عنوان ابزارهایی برای تصمیم گیری استفاده نکند. نتیجه مطالعات و بررسی ها به ما می گویند که مدیران بیش از چهل درصد وقت خود را در جلسه ها می گذرانند. بدون شک قسمت عمده ای از این وقت به تشخیص مسائل، تعیین راه حل هایی برای آن مسائل، و انتخاب ابزارهایی برای اجرای آن راه حل ها صرف می شود. برای تصمیم گیری گروهی نیز می توان از فرآیند منطقی بهره گرفت.

۱_ مزایا و معایب تصمیم گیری گروهی

تصمیم های فردی و گروهی هر یک برای خود نقاط قوتی دارند. ولی هیچ یک از آنها در همه موقعیتهای آرمانی و مورد قبول نیستند: مزایای تصمیم گیری گروهی نسبت به تصمیم گیری فردی به شرح زیر است:

۱_ فراهم کردن اطلاعات بیشتر و کاملتر. این حقیقتی آشکار است که در فکر بهتر از کسی است یک گروه به میزان بیشتری از تجربه ها، اطلاعات و نظرات برای فرآیند تصمیم گیری دسترسی دارد و در حالی که یک فرد به تنهایی فاقد امکان دسترسی به چنین حوزه وسیعی از اطلاعات و تجربه است.

۲_ تولید بدیلهای بیشتر: چون گروهها از عده نسبتاً زیادی تشکیل می شوند و اطلاعات وسیعی در اختیار دارند، می توانند بدیل های بیشتری نسبت به یک فرد تعیین کنند. زیرا اعضای گروهها معمولاً نماینده تخصصهای مختلف هستند. برای نمونه گروهی ممکن است از نمایندگان واحد مهندسی، حسابداری، تولید، بازار یابی و... تشکیل شود که نظرات هر یک با توجه به زمینه تخصصی و تجربه هایش اعلام می شود.

۳_ پذیرش بهتر یک راه حل: بسیاری از تصمیمها، بعد از اتخاذ مردود می شود زیرا افراد حاضر به قبول راه حل ارائه شده نیستند. اما اگر افرادی خودشان به هر راه حلی تمایل پیدا کنند، و در تصمیم گیری مربوط به آن راه حل مشارکت داشته باشند، به پذیرش تصمیم علاقه مند هستند به اجرای آن کمک و دیگران را نیز برای پذیرش آن تشویق می کنند. اعضای گروه مایل نیستند با تصمیمی که در اتخاذ آن همکاری کرده اند به مبارزه برخیزند، یا آن را تضعیف کنند.

۴_ افزایش مشروعیت: فرآیند تصمیم گیری گروهی با آرمان های دموکراتیک مطابقت دارد. بهمین جهت تصمیم هایی که در گروه اتخاذ می شود، نسبت به تصمیم های فردی، از مشروعیت بیشتری برخوردار است.

اگر چه تصمیم های گروهی مزایایی دارد، ولی این تصمیمها بدون اشکال نیست. معایب اصلی تصمیم گیری گروهی به شرح زیر است:

۱_ صرف وقت : مجمع کردن اعضای گروه نیاز به وقت دارد به علاوه فعل و انفعالات داخلی گروه نیز کار آرایی را کاهش می دهد . بهمین جهت گروه همیشه برای رسیدن به یک راه حل به زمان زیادتری، نسبت به تصمیم گیری فردی نیاز دارد.

۲_ تسلط اقلیت: اعضای یک گروه هرگز به طور کامل با هم مساوی نیستند آنان ممکن است از نظر سطح سازمانی، تجربه، آگاهی نسبت به مسئله، تأثیر گذاری بر سایر اعضا، مهارتهای کلامی، و با هم تفاوت داشته باشند.

۳_ فشار برای هماهنگی: گروه اندیشی تمایلی است در بین اعضای گروه هم بسته که برای نیل به توافقی سریع از اختلاف اجتناب می کنند و این امر به قیمت عدم ارزیابی غیر منطقی مسئله احساس مس کنند برای احتراز از عناوینی که موجب ناسازگاری، یا تهدیدی برای اتفاق برای کاهش گروه اندیشی، مدیران باید روی بررسی کامل هر بدیل، و شرح آزادانه و نقادانه مسائل و راه‌حلها تأکید کنند.

۴_ مسئولیت مبهم: در یک تصمیم گروهی مسئولیت هر یک از اعضا روشن نیست و در پرده ای از ابهام قرار دارد.

۲_ فنون تصمیم گیری گروهی: چهار روش برای تصمیم گیری گروهی خلاق پیشنهاد شده است : تراوشات آزاد فکری، گروه ائمی، فن دلفی و ملاقات های الکترونیکی

۱_ تراوشات آزاد فکری: این فن را الکس اف .اوزبورن پدید آورده است، که او را پدر تراوشات فکری می نامند. هدف این نگرش بهبود حل مسئله با یافتن راه حل های جدید و غیر معمول است. در جلسه های تراوشات آزاد فکری، ارائه افکار و عقاید مورد نظر است، و قوانین این فن به شرح زیر می باشد:

۱_ هیچ عقیده ای مورد انتقاد قرار نمی گیرد.

۲_ هر چه عقاید بنیاد تیر(رادیکالتر) باشند، بهتر است،

۳_ کمیت ارائه عقیده مورد تأکید است.

۴_ اصلاح عقاید به وسیله دیگران تشویق می شود.

هیچ انتقادی مجاز نیست، و کلیه بدیلها برای بحث و تحلیل های بعدی حفظ و نگهداری می شود.

۲_ روش گرده اسمی: در این مرحله اعضا به بحث و گفتگو و نقد و بررسی نظرات اعلام شده می پردازند و نقاط قوت و ضعف آنان را مورد مذاقه قرار می دهند. پس از آنکه موضوع مورد نظر برای تصمیم گیری و راه حلهای ارائه شده به اندازه کافی مورد بحث و بررسی قرار گرفت، اعضای جلسه با رأی کتبی به تصمیم گیری می پردازند، و راه حلی را که مصلحت می بینند انتخاب می کنند.

۳_ فن دلفی: در این روش برای تصمیم گیری درست مورد خاص گروهی از افراد صاحب نظر را انتخاب می کنند و نظرات آنها را بوسیله پرسشنامه ای جویا می شوند؛ پس آن نظرات را طبقه بندی می کنند، برای کلیه اعضای گروه می فرستند و در صورت لزوم سوالهای توضیحی نیز در باره نظرات طرح میشود. در دو روش گروه اسمی و فن دلفی فشار گروهی به حداقل ممکن است کاهش می یابد و افراد بدون آنکه تفکر گروهی بر نظرات و افکار آنان سایه افکند، اظهار نظر می کنند همچنین در این دو روش ابزار نظر، از ارزیابی نظرات جدا می شود و افراد فرصت پیدا می کنند بی طرفانه به قضاوت و داوری بپردازند.

۴_ ملاقاتهای الکترونیکی: این روش جدید ترین روش تصمیم گیری گروهی است که روش گروه اسمی را با تکنولوژی پیشرفته کامپیوتر در هم می آمیزد. این روش را ملاقات الکترونیکی می نامند.

مزایای اصلی ملاقات های الکترونیکی گمنامی، درستکاری و سرعت است. این شیوه اجازه می دهد که افراد بدون نگرانی از مجازات، بسیار درستکار باشند.

کارشناسان ادعا می کنند که این ملاقاتهای الکترونیکی حدود ۵۵ درصد سریعتر از ملاقاتهای رویاروی به شکل در کنفرانس است.

با وجود این مزایا، نارساییهایی در این شیوه وجود دارد. افرادی که اطلاعات خود را به سرعت به کامپیوتر منتقل می کنند می توانند کسانی را تحت الشعاع قرار دهند که به طور شفاهی بلاغت و مضامت دارند ولی نمی توانند نظرات خود را با سرعت به کامپیوتر منتقل کنند. از طرف دیگر، افرادی که عقاید خوبی دارند برای این شیوه اعتباری قابل نیستند، به علاوه این شیوه فاقد اعتبار اطلاعاتی لازم به منظور ارتباط شفاهی رو در رو است.

برنامه ریزی چیست؟

برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی یعنی سازماندهی، رهبری و کنترل هدفهایی را پی می گیرند که فرآیند برنامه ریزی تهیه شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد، تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کار ساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است انتخاب و اجرا می کند.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریتها، اهداف و اقداماتی برای نیل به آنها، که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان بریلها برای اقدام آینده سازان است.

برنامه ریزی شامل تعریف هدفهای سازمانی، تعیین راهبرد برای نیل به این اهداف، و پدید آوردن سلسله مراتبی از برنامه های جامع برای یکپارچه کردن و هماهنگی فعالیت هاست. برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد. در برنامه ریزی غیر رسمی هیچ چیز نوشته نمی شود و مدیر معمولاً در تعیین اهداف سازمانی به تنهایی تصمیم می گیرد و با سهم چیزی در تصمیم گیری را به کارکنان اختصاص می دهد. این نوع برنامه ریزی بیشتر در سازمان های بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر تصویر ی از آنچه می خواهد بدان برسد، و چگونگی نیل به آنها را در ذهن دارد. این نوع برنامه ریزی فاقد استمرار است.

منظور مادر این کتاب برنامه ریزی رسمی است که در این نوع برنامه ریزی هدفهای ویژه ای برای دوره معینی تنظیم می گردد.

هدف برنامه ریزی

در برنامه ریزی هدفهایی به شرح زیر دنبال می شود:

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها

۲- تقویت جنبه اقتصادی عملیات (مقرون به صرفه بودن عملیات)

۳- تمرکز روی مأموریتها وهدف واحتراز از تغییر مسیر

۴- تهیه ابزاری برای کنترل

فرآیند برنامه ریزی

فرآیند برنامه ریزی شامل تعیین مأموریت سازمان ، مشخص کردن هدفها، وپدید آوردن برنامه هاست. مدیران فرآیند برنامه ریزی را با ایجاد ، اصلاح ، یا تأیید مجدد مأموریت ، که بالاترین هدف سازمان وغایت سازمان را تشریح می کند، آغاز میکنند، سپس از مأموریت سازمان برای پدید آوردن هدفهای سازمانی بهره می گیرند، وبعد برنامه های لازم برای تحقق این هدفها را طرح ریزی و اجرا می کنند.

۱- مأموریت سازمانی

اولین مرحله درفرآیندبرنامه ریزی سازمانی تنظیم کردن یا تجدید کردن درمأموریت سازمانی است. مأموریت سازمان غایت اساسی برای موجودیت سازمان ونیروی پیش برنده سازمان برای هدفهایش می باشد.تعیین مأموریت موجب می شود نظرات مدیریت عالی سازمان یکپارچه شود، وتصویر روشنی از جایی که سازمان باید درآینده درآنجا باشد، آنچه که باید باشد، وکسانی را که باید به آنها خدمت کند، ارائه می دهد.درحقیقت ، مأموریت تصویری استوار از وضعیت آینده بلند مدت سازمان را ترسیم می کندومدیران بدین وسیله م میتوانند کارکنان را ترغیب کنند وحمايت آنان را برای اجرای آرمانهای مشروح درمأموریت جلب نمایند.مأموریتهای سازمانی ایست نیستند.برای انتقال مؤثرآرمانهای سازمانی وانتشار آن بین کارکنان ، مدیران عالی گزارش مأموریت را تدوین می کنند.

۲- هدفهای سازمانی

وقتی مدیران عالی مأموریت سازمان راتعیین کردند، مرحله بعدی درفرآیند برنامه ریزی مشخص کردن هدفهاست. اگر چه مدیران عالی مسئول تعیین مأموریت سازمان به عنوان بالاترین هدف هستند، ولی مدیران سطهای پایینتر سازمان هدفها را برای هدایت ، فرآیند برنامه ریزی درسراسر سازمان تعیین می کنند وبه کار می برند.

سطوح هدفها

هدفها در سازمان سه سطح دارند: راهبردی، کوتاه مدت ، و عملیاتی

هدفهای راهبردی:

هدفهای راهبردی نتایجی هستند که کل سازمان برای رسیدن به آنها تلاش م یکنند. این هدفهای مدیریت عالی سازمان تعیین می کنند وبه عنوان هدفهای رسمی شناخته می شوند.

هدفهای کوتاه مدت:

هدفهای کوتاه مدت نتایجی هستند که از طریق واحدها وشعبه های سازمانی تحقق می یابند واین هدفها را مدیران عالی با همکاری مدیران میانی تعیین می کنند

این هدفها فعالیتهایی را تعیین میکنند که واحدهای سازمانی باید اجرا کنندتا پشتیبان هدفهای راهبردی باشند. هدفهای عملیاتی:

هدفهای عملیاتی را مدیران میانی یا مدیران خط اول تعیین میکنند. این هدفها نتایجی هستند که باید به وسیله بخشهای مختلف و کارکنان شاغل در واحدهای تخصصی به آنها نائل گشت. تعیین این هدفها برای حمایت از هدفهای کوتاه مدتی و راهبردی سازمان ضروری است.

سلسله مراتب هدفها: در هر سازمانی سطح وسیعی از هدفها سلسله مراتبی را تشکیل می دهد که در آن هدفها در بالاترین سطح اساس هدفهای سطحهای پائین تر جدی را ایجاد می کند در واقع هدفهای سطح پائینتر ابزاری هستند تا هدف سطح بالاتر تحقق یابد. برنامه ها در هر سطح دو وظیفه انجام می دهند.

۱- ابزاری برای کسب هدفهای تعیین شده در برنامه سطحهای بالاتر فراهم می کنند.

۲- به نوبه خود هدفهایی را برای برنامه های سطوح پائینتر ارائه می دهند.

هدف و تعهد

هدف گذاری شامل تعیین، هماهنگی، و تشخیص اولویت هدفها برای گروههای کاری، مدیران و کارکنان در سراسر سازمان است. اگرچه مدیران عالی مأموریت و هدفهای راهبردی را تعیین می: ند ولی برای تعیین هدفهای کوتاه مدت با مدیران میانی همکاری به عمل می آورند.

ابعاد برنامه ها

کاست و روز نو یک چهار بعد اصلی برای برنامه ها تعیین کرده اند: ۱- سطح ۲- زمان ۳- قلمرو ۴- استمرار سطوح برنامه ریزی

همانطور که هدفها در سه سطح سازمانی گسترش یافته اند، برنامه ها نیز در سه سطح پدید آمدند: راهبردی کوتاه مدت و عملیاتی

برنامه های راهبردی: برنامه های راهبردی ابزارهایی برای حصول هدفهای راهبردی به شمار می آیند. در این برنامه های هدفها و خطوط کلی فعالیتها و مأموریتهای سازمان در دراز مدت تعیین می شود. در این برنامه ها اولویتها تشخیص داده می شود و اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به هدفهای سازمانی ضروری هستند معین می گردند. پاره ای در خصوصیات این برنامه ها عبارتند از:

الف- برنامه های راهبردی به سوالهای اصلی و مسائل اصلی سازمان می پردازد.

ب- برنامه های راهبردی چارچوبی برای برنامه ریزی و تصمیم گیری مدیران در سازمانهاست.

پ- برنامه های راهبردی دارای دیدی بلند مدت هستند و افقهای دورتری را در سازمان مطرح می سازند.

ت - برنامه های راهبردی عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی نسبتا طولانی هماهنگ می کند و به آنها پیوستگی و انسجام می بخشد.

ج - برنامه های راهبردی در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد.

چ- برنامه های راهبردی فراگیر است و کلیه برنامه های کوتاه مدت و عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آنها جهت می دهند.

برنامه های کوتاه مدت: برنامه های کوتاه ، به عنوان وسیله ای برای نیل به هدفهای کوتاه مدت سازمان طراحی شده اند. ویژگیهای این برنامه ها عبارتند از:

الف - برنامه های کوتاه مدت با همکاری مدیران عالی و میانی

ب - برنامه های کوتاه مدت دوره زمانی کوتاه تری را نسبت به برنامه های راهبردی در بر می گیرد.

پ - برنامه های کوتاه مدت حوزه محدودتری نسبت به برنامه های راهبری دارد

برنامه های عملیاتی: برنامه های عملیاتی وسایل رسید به هدفهای عملیاتی سازمان را تشریح می کنند. این برنامه ها که از اجرای برنامه های کوتاه مدت پشتیبانی می کنند خصوصیتی به شرح زیر دارند:

الف - برنامه های عملیاتی شامل تصمیمها اقدامات ضروری است.

ب - برنامه های عملیاتی شامل دوره های کوتاهتری را نسبت به برنامه کوتاه مدت در بر می گیرند

پ - برنامه های عملیاتی شامل را بطور معمول با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول سازمان تنظیم می شوند. چهارچوبهای زمانی برنامه:

برنامه های سازمانی چهارچوبهای زمانی گوناگونی دارند:

برنامه ریزی بلند مدت شامل هدفها و برنامه های راهبردی است که ممکن است بیش از ۵ سال طول بکشد، اگرچه افق دقیق زمانی هر برنامه از سازمانی با سازمان دیگر تفاوت دارد.

در محیط های با ثبات افق زمانی یک برنامه راهبردی می تواند تا ۲۰ سال باشد.

برنامه ریزی میان مدت: به طول عموم محدوده ای زمانی بین یک تا پنج سال دارد و شامل هدفها و برنامه های کوتاه مدت است.

برنامه ریزی کوتاه مدت: شامل هدفها و برنامه های عملیاتی است و فعالیتهایی را تنظیم می کند در دوره زمانی یک سال یا کمتر انجام می شود.

قلمرو برنامه ریزی:

برنامه ها بر حسب قلمروشان با هم تفاوت دارند. برخی از آنها بسیار فراگیرند و برای حل موسسه طرح ریزی می شوند، در حالی که قلمرو بعضی دیگر بسیار محدود است و مخصوص برنامه ریزی برای یک قسمت (مثل بازاریابی) می باشد. قلمرو برنامه های راهبردی به طور معمول وسیع است. و نشان می دهد که موسسه سوی کدام مقصد در حرکت است و چگونه می خواهد که آن برسد. قلمرو برنامه های کوتاه مدت به نسبت محدودتر است و با ذکر جزئیات و به طور روزانه توضیح می دهند که چگونه برنامه های راهبردی مؤسسه به اجرا در خواهد آمد.

الف - استمرار برنامه ریزی: مدیران متناسب با موقعیتی که با آن مواجه اند از برنامه ها استفاده می کنند. به طور عموم، برنامه های مورد نیاز در سه موقعیت اجرا می شوند: موقعیتهایی که احتمال دارد تکرار شوند، موقعیتهایی که به طور معمول تکرار می شوند و استمرار دارند و موقعیتهایی که احتمال کمی دارد که تکرار شود. برنامه هایی که مدیران در این موقعیتهای به کار می برند به ترتیب عبارتند از: برنامه های یکبارگی، برنامه های همیشگی و برنامه های اقتضایی

برنامه های یکبارگی : برای موقعیتهایی مناسبند که تکرار نمی شوند. طرح و پروژه ها دو نوع رایج از برنامه های یکبارگی هستند.

طرح مجموعه ترکیب شده ای از اقدامات مرتبط به هم است که می خواهد به هدفی اساسی که فقط یک باز اتخاذ می گردد، نائل می شود، برای پدید آوردن طرح، مدیران،

- ۱) اقدامات عملی را به مراحل تقسیم می کنند.
- ۲) نتایج منطقی هر مرحله را تعیین می کنند.
- ۳) تصمیم می گیرند که چه کسی مسئول هر مرحله باشد.
- ۴) منابع ضروری برای تکمیل کردن هر مرحله را تعیین و فراهم می کنند.
- ۵) زمان مورد نیاز برای کامل کردن هر مرحله را اندازه می گیرند.
- ۶) جدولی برای اجرای طرح تنظیم می کنند.

پروژه برنامه یکبارگی با پیچیدگی کمتری است که حوزه محدودتری نسبت به یک طرح دارد و منظورش نائل شدن به هدف یکبارگی خاصی است. پروژه های نسبت به طرحها فعالیتها و منابع کمتری را با هم ترکیب می کنند و اغلب به عنوان ریز بخش طرحها عمل می نماید.

برنامه های همیشگی: بسیاری از سازمانها به سوی اهدافشان پیش می روند و در این راه به طور مکرر برای آنها تکرار می شود. وقتی یک موقعیت به طور مکرر تکرار می شود. مدیران برای هدایت تصمیمها و فعالیتهای مدیریت از برنامه های همیشگی استفاده می کنند.

این برنامه ها به سه دسته تقسیم می شوند: خط مشی ها، روشها و قوانین
خطی مشی: راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند. سیاست یا خط مشی، یک برنامه عمومی عملی است. به بیان دیگر، برنامه ای است که نحوه اجرای هدف را بیان می کند و حوزه رفتار مسئولان اجرای سازمان را تعیین می کند و درعین حال وسیله ای موثر برای کنترل عملیات است خطی مشی باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱- صراحت و وضوح: خط مشی باید مشخص، ثابت و کاملاً گویا باشد به طوریکه برای تمام افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد.

۲- قابلیت اجرای: خطی مشی باید قابلیت اجرایی داشته باشد و بتوان ب توجه به ویژگیهای تک تک بخشهای مربوط را از بالقوه به بالفعل درآورد.

۳- قابلیت انعطاف: خط مشی باید ضمن حفظ ثبات نسبی فعالیتهای سازمان، با تغییرات و شرایط جدید قابل تطبیق باشد.

۴- جامعیت: خط مشی باید به قدری جامع باشد که تمام جوانب کار را در نظر بگیرد، یعنی پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد

۵- هماهنگی: خطی مشی بای بتواند در کلیه واحدها یا سازمانهای تابع هماهنگی لازم را به وجود آورد.

۶- مستدل بودن خطی مشی باید بر اساس واقعیتها و قضاوت‌های مستدل تدوین شود

۷- از قوانین قابل تفکیک باشد.

۸- مدون و مکتوب باشد.

خط مشی ها به سه دسته تقسیم می شوند:

۱- خط مشی های اساسی ۲- خط مشی های کلی ۳- خط مشی های واحد

خط مشی های اساسی: مبنای خط مشی های کلی اند و خط مشی های کلی به نوبه خود مبنای خط مشی های واحد است اگر خط مشی های اساسی شرکتی رقابت در صحت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده است. معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی، رقابت در قیمت تنها درباره محصولات غیر انحصاری اعمال می کند و مدیر فروش منطقه یا معاون فروش شرکت سیاست مدیر فروش بخش را تدوین می کند.

روشها برنامه ای همیشگی هستند که شیوای مشخص برای اجرا کردن فعالیت‌های آینده برقرار می کنند، آنها راهنمای عمل هستند، راهنمای فکر کردن مراحل را که طی آن فعالیت‌های مشخص باید اجرا شود، روشن می سازند.

قوانینی، که برنامه های همیشگی هستند که اقدامات الزامی و ویژگی‌های را معین می کنند در اصل، قوانین نشان می دهد که عضو سازمان چه باشد بکند و چه نباید بکند و در این راه هیچ تعبیر و تفسیری را مجاز نمی داند.

برای تشخیص خط مشی ها از قوانین باید توجه داشت که مقصود از خط مشی ها تعیین مقادیر است که مدیران می توانند در آن آزادی عمل داشته باشند و تصمیم گیری را هدایت می کنند، ولی قوانین اگرچه به عنوان راهنما عمل می کنند ولی در کاربرد آنها هیچ آزادی عملی وجود ندارد.

برنامه ریزی اقتضایی شامل وقایعی می شود که احتمال وقوع کمتری دارد.

مسئولیت برنامه ریزی:

دربارگی از سازمانها به خصوص سازمانهای بزرگ، برنامه ریزی ممکن است مسئولیتی بر عهده یک یا چند تن از متخصصان برنامه ریزی درست باشد یا ممکن است به وسیله یک گروه ضربت برنامه ریزی هدایت شده باشد، و یا در سازمانهای کوچکتر و در برخی از سازمانهای بزرگ و در حال رشد، مدیران به طور شخصی مسئولیت برنامه ریزی را بر عهده گیرند.

۱- نقش متخصصان برنامه ریزی از متخصصان برنامه ریزی به طور معمول در ستادهای برنامه ریزی برای کل سازمان برنامه ریزی می کنند.

۲- نقش گروه ضربت برنامه ریزی: گروه ضربت، گروهی موقت از مدیران هستند که از قسمتهای مختلف سازمان گرد هم جمع شده اند و مسئولیت تنظیم برنامه را بر عهده دارند. این گروه شامل مدیرانی است که واحدهای آنان تحت تأثیر اجرای برنامه قرار خواهد گرفت.

۳- نقش فردی مدیران: اگرچه متخصصان برنامه ریزی و گروه ضربت برنامه ریزی نقشهای با ارزشی در پدید آوردن برنامه های سازمانی ایفا می کنند، اما مدیران به طور فردی عامل اصلی برنامه ریزی موثر به شمار می آیند.

برنامه ریزی موثر:

توجه به موارد زیر موجب موثر بودن برنامه ریزی می گردد.

- ۱- زمان: هر یک از اجزای برنامه ریزی نه تنها از جنبه محتوی و عمل، بلکه از نظر شان نیز باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا حرکتها با یکدیگر ارتباط دارند.
- ۲- ارتباط: ارتباطات باید طوری برقرار گردد که همه افراد در حیطه فعالیت خود، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.
- ۳- تشریح مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد.
- ۴- به وجود آوردن جو نامناسب آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته شود. در این رابطه ضروری است:
 - ۴-۱ یک نمودار مطلوب برای هر بخش تنظیم شود.
 - ۴-۲ فعالیتهای گروهی هماهنگ گردد.
 - ۴-۳ وظایف مشخص شود.
 - ۴-۴ جو مناسب برای افزایش کارایی در گروهها به وجود آید.
 - ۴-۵ هدفها و خط مشی ها باید به تمام افراد و در تمام سطوح انتقال داده شود.
 - ۴-۶ برنامه ریزی بلند مدت باید مکمل برنامه ریزی کوتاه مدت باشد.
 - ۴-۷ برنامه ریزی باید طوری تنظیم شود که زمینه را برای پذیرش اطلاعات و تغییرات در سازمان فراهم آورد.

مدیریت بر مبنای هدف:

اگر بخواهیم مدیریت و برنامه ریزی کارآمدتر و اثر بخشتری داشته باشیم می توانیم از مدیریت بر مبنای هدف بهره بگیریم. در شیوه سنتی تعیین هدف به طور معمول هدفهای اصلی در بالای سازمان تعیین می شود و سزس به هدفهای فرعی برای هر سطح از سازمان تقسیم می گردد. این شیوه فرآیندی یک مرحله ای دارد که در آن مدیریت بالای سازمان معیارهای فرد را بر هرکسی که زیر دستش قرار دارد تحمیل می کند. در این شیوه فرض می شود که مدیریت عالی بهترین راه را می شناسند زیرا فقط او می تواند تصویر کامل سازمان را ببیند.

بر خلاف شیوه سنتی مدیریت بر مبنای هدف نظامی است که در آن هدف ها و برنامه های به طور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می شود و مدیران از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیتهای کلی سازمان بهره می گیرند.

مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که بوسیله آن مدیران و کارکنان با هم هدفها مسئولیت برای تحقق این هدفها، و ابزارهایی برای ارزیابی عملکرد فردی و گروهی را تعیین و تعریف می کنند.

- ۱- فرآیند مدیریت بر مبنای هدف فرآیند مدیریت بر مبنای هدف شامل چهار مرحله است: تعیین هدفها، برنامه ریزی، اجرای برنامه ها و ارزیابی عملکرد.

تعیین هدفها: در مرحله اول، مدیران عالی هدفها و برنامه های کلی سازمان را طراحی می کنند و سپس با همکاری مدیران میانی هدفهای قسمتها یا واحدهایی را که آنان را اداره می کنند، پدید می آورند مدیران میانی هم به نوبه خود با مدیران خط اول برای تعیین همکاری بخشها و یا گروههای آنان همکاری می کنند. در طی این فرآیند، مدیران و کارکنان در تخلیه سطوح، با تشریک مساعی با سرپرستان هدفهای فردی برای عملکردشان تعیین می کنند. این مرحله کار گروهی و تعهد سازمانی را تقویت می کند و نیروها را برای تحقق هدفهای کلی سازمان متمرکز می سازد.

برنامه ریزی: در مرحله دوم، مدیران به دقت تعیین می کنند که چگونه هدفهای فردی و گروهی تحقیق خواهد یافت. در این مرحله مدیران درباره چه کسی، چه چیزی، چه وقت، کجا و چگونه و جزئیاتی که برای نیل به هر هدف مورد نیاز است، تصمیم می گیرند.

اجرای برنامه ها: وقتی مدیران تحقق هدفهای ویژه ای را تعهد کرده اند و موافقتی با برنامه هایشان دریافت نمودند، مرحله سوم اجرا می باشد. برای کنترل عملکردهایشان مدیران باید اجازه دهند که برنامه ها طبق راههای مورد نظر اجرا شود. این عامل خود کنترلی به مدیران اجازه می دهد که مهارتهایشان را به نفع سازمان به جریان اندازند که این امر موجب پرورش مهارتهای آنها می شود. در این راستا مدیران به اطلاعاتی درباره پیشرفت کاران نیاز دارند تا بتوانند خود را با برنامه ها تطبیق دهند و در همان مسیری که به سوی هدفها می رود و آنان نیز تحقق آن را تعهد کرده اند حرکت کنند.

ارزیابی عملکرد: در آخرین مرحله فرآیند مدیریت بر مبنای هدف در فواصل زمانی مشخصی عملکرد افرادی را که اجرای برنامه ها را در تحقق هدفهای گروهی و فردی سرپرستی و هدایت می کنند، توسط مدیران بازرنگری و ارزیابی می شود در مدت بازرنگری مدیران و کارکنان آنان موانع موجود در راه اجرای هدفها را تعیین و مشخص می کنند و چگونگی از بین بردن این موانع را شرح می دهند. علاوه بر این، آنان هر اقدام ضروری را که می تواند برنامه را به مسیر صحیح خود بازگرداند تشریح می کنند.

هدفها در مدیریت بر مبنای هدف در ارتباط با تغییرات محیطی می تواند اصلاح شود یا هدفهای نوینی در طول این مرحله برای آن تعیین گردد. در ارزیابی عملکرد، مدیران میزان پیشرفت به سوی هدفها را تعیین می کنند. و وقتی ضروری باشد علت عدم تحقق نتایج مورد انتظار را بررسی می نمایند بنابراین مدیران ممکن است برای بهبود عملکرد، کارکنانشان را تغییر دهند. معمولا مدیران عملکرد مدیریت بر مبنای هدف را در یک دوره یکساله ارزیابی می کنند.

۲- مزایا و محدودیتهای مدیریت بر مبنای هدف :

مدیرانی که در زمینه مدیریت بر مبنای هدف تجربه دارند دو امتیاز برای این شیوه مدیرتی بر می شمارند :
اول ، برنامه های مدیریتی بر مبنای هدف بر فعالیتهایی کلیدی می کند که اجرای آنها برای تحقق هدفهای سازمانی ضروری است .

دوم ، فرآیند مدیریت بر مبنای هدف تعهد کارکنان و اجرای نیل به هدفهای سازمانی جلب و تأمین می کند . زیرا مدیران و کارکنان هدفها را با یکدیگر پدید می آورند و هر دو گروه علاقه مند هستند که برای تحقق هدفها فعالیت کنند ..

مدیران همچنین محدودیتهایی را برای مدیریت بر مبنای هدف قائل هستند : اول ، چون اعضای سازمان با همکاری یکدیگر هدفهایی ایجاد می کنند ، واقعاً وقت کمی برای اجرای کارهایشان خواهند داشت .

دوم ، هدفهایی که ماهرانه نوشته شده اند ، ارتباط تحقیق هدفها با یکدیگر ، ارزیابی معضل عملکرد ، به طور طبیعی حجم گزارشهای حجم کتبی را در سازمان افزایش می دهد .

ابزارهای برنامه ریزی

ابزارهای برنامه ریزی شیوه هایی هستند که مدیران می توانند برای پدید آوردن برنامه ها از آنها مدد بگیرند . دو دسته از این ابزارها در این کتاب معرفی می شوند : پیش بینی ، جدول زمانی .

۱- پیش بینی : پیش بینی عبارت است از برآورد شرایط رویدادهای آینده بر اساس اطلاعات جاری ، پژوهش و تجربه گذشته . پیش بینی انواع گوناگون دارد : پیش بینی اقتصادی ، پیش بینی فنی ، پیش بینی روند اجتماعی و پیش بینی فروش ، اگر چه فرآیند پیش بینی کامل سازمانی می تواند و به طور معمول باید شامل همه انواع پیش بینیها باشد ، اما پیش بینی فروش به عنوان مبنای پیش بینی سازمانی ، به عنوان خط راهنمای بنیادی برای برنامه ریزی در سازمان به کار می رود . وقتی پیش بینی فروش کامل شود ، برای مثال مدیران می توانند تصمیم بگیرند که بر این اساس چه مواردی باید خرید ، چه کارکنانی و به چه تعداد باید استخدام کرد ، میزان وام مورد نیاز برای توسعه کارخانه چه قدر است و میزان هزینه چه اندازه خواهد بود ؟

شیوه های پیش بینی فروش

شیوه نظرات هیأت مدیران اجرایی : این شیوه ای سرد است و بی پرده برای پیش بینی فروش است . شیوه برآورد نیروی فروش یا در این شیوه ، تجلیل نظرات فروشندگان ، فروش آینده پیش بینی می شود .

در این شیوه نیز مانند شیوه نظرات هیأت مدیران اجرایی نتیجه پیش بینی به طور معمول ترکیبی از نظرهای فروشندگان به عنوان یک گروه است .

شیوه برآورد نیروی فروش به طور عموم به عنوان ابزاری با ارزش مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است و به طور معمول در تجارت و صنعت ، در تمام دنیا از این ارزش استفاده می وشد . اگر چه پیش بینی ناشی از این شیوه ، اغلب راضی کننده است ، مدیران دریافته اند که در صورت فراهم شدن مراحل ساده تر ، زمان کافی و پیشنهاد و مشوقهایی برای پیش بینی دقیق ، وقت این پیش بینی ها بیشتر می شود .

شیوه تحلیل توانایی زمانی : مدیرانی که پیش بینی تحلیل توانایی زمانی را به کار می برند فرض می کنند که روندهای گذشته بدون تغییر در آینده ادامه یابد . اولین چیزی که پیش بینی توالی زمانی به دست می دهد تصویری از آن چه که در گذشته اتفاق افتاده است این پیش بینی همچنین می تواند ما را یاری دهد تا درباره علل حجم و نوسانات فروش به طور آزمایشی نتیجه گیریهای بکنیم . برای مثال واضح است که تغییرات فصلی در فروش این مؤسسه ناشی از

گرمای زیادتر تابستان دست مدیریت می بایست این رابطه را در برنامه ریزی برای فروش بیشتر در تابستان در نظر بگیرد .

فنون پیش بینی به مدیر کمک می کند تا در یابد که چرا فروش او به تدریج کاهش یافته است یا در هر دو سال افزایش داشته است .

اساساً پیش بینی به معنی برآورد عوامل مربوط به مؤسسه (مانند فروش) از روی عوامل دیگر (مثل قیمت برق یا هزینه تبلیغات) است . معمولاً تحلیل همبستگی (به چگونه می توان یک عامل را پیش بینی کرد در صورتی که ارزش عوامل مرتبط با آن برای ما معلوم باشد) به منظور تعیین روابط ضروری مورد استفاده قرار می گیرند .

۲- جدول زمانی

جدول زمانی فرآیندی است برای تنظیم فرهستی از جزئیات فعالیتهایی که باید برای تحقق و هر هدف اجرا شود . ایم فهرست کردن جزئیات بخش مکمل برنامه ریزیهای زمانی است . دو شیوه برای تهیه و تنظیم جدول زمانی که در این قسمت شرح داده می شود عبارتند از : نمودار گانت و فن بازیگری و ارزیابی برنامه (پرت) .

نمودار گانت

مزیت اصلی این نمودار تعیین و نشان دادن فعالیتهای متوالی و متقارن و چگونگی احتساب زمانی آنهاست در صورتیکه که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند (متقارن باشند زمان آنها ، بر هم منطبق خواهد شد . در صورتی که اجرای یکی مشروط به اجرای دیگری باشد (متوالی باشند ، تقارن زمانی وجود نخواهد داشت و زمان اجرای برنامه را نشان می دهد ، و توالی و تقارن فعالیتهای مشخص می سازد . و چنانچه فعالیتی جلوتر یا عقب تر باشد نمودار آن را نشان می دهد . نمودار گانت به مدیران کمک می کند تا پروژه ها را با فعالیتهای متعدد برنامه ریزی کنند و به آنان امکان می دهد که به راحتی تکمیل هر فعالیت را پی گیری نمایند زیرا با کنترل نمودار مدیران به آسانی متوجه می شوند که سازمان عقب تر یا جلوتر از جدول زمان بندی است یا مطابق آن پیش می رود .

قسمتهای سایه دار پیشرفت واقعی را نشان می دهد . این نمودار می تواند ابزاری برای کنترل باشد زیرا وقتی که مدیر به آن می نگرد هر نوع انصرافی از برنامه توجه او را به خود معطوف می سازد . نقص اساسی نمودار گانت این است که روابط متقابل فعالیتهایی را که باید اجرا شوند ، روشن نمی کند در این نمودار کلیه فعالیتهای ثبت می شود ، اما نمودار نشان نمی دهد که چه فعالیتی قبل از فعالیت دیگر باید به پایان برسد ، یا فعالیتهای متقارن از چه جایی با هم همزمان می شوند . بهمین جهت برای برنامه ریزیهای پیچیده از فن بازیگری و ارزیابی برنامه (پرت) استفاده می کنند .

فن بازیگری و ارزیابی برنامه (پرت)

نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیتهای یا پروژه ها زمان بندی شده ، محدود و از هم مستقل باشند . شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه و زمان یا هزینه هایی مربوط به هر فعالیت را نشان می دهد . در یک شبکه پرت ، مدیر پروژه معین می کند که چه کاری باید انجام شود ، بستگی و ارتباط رویدادها را به یکدیگر و نقاط مشکل آفرین را تعیین می کند . پرت مقایسه تأثیرات اجرای راه حلها را امکان پذیر می

سازد و به مدیران امکان می دهد که پیشرفت یک پروژه را پی گیری کنند ، تنگناهای احتمالی را تعریف نمایند ، در صورت لزوم منابع لازم را فراهم کند تا پروژه مطابق برنامه ادامه یابد .

برای درک چگونگی تشکیل شبکه پرت سه واژه باید تعریف شود : رویداد ، فعالیت و مسیر بحرانی .

رویداد : رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است . رویداد محتاج هزینه یا زمان نمی باشد و در شبکه به صورت یک دایره (O) نشان داده می شود .

فعالیت : فعالیتها اجاز اصلی تشکیل دهنده یک برنامه یا پروژه می باند . این اجزا از یک زمان مشخص شروع شده و در زمان معین خاتمه می یابند و اجرای آنها نیاز به صرف هزینه و زمان دارد . فعالیتها در شبکه پرت به صورت پیکان یا فلش (→) نشان داده می شوند . جهت پیکان ، جهت اجرای فعالیتها را نشان می دهد و طول آن هیچگونه رابطه ای با زمان اجرای فعالیت ندارد .

مسیر بحرانی : مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی ترین مسیر از جهت زمانی ایجاد یک شبکه . پرت مستلزم آنست که مدیر کلیه فعالیتهای کلیدی مورد نیاز برای تکمیل پروژه را تعریف کند ، آنها را بر اساس ارتباطشان به یکدیگر طبقه بندی نماید و زمان تکمیل هر فعالیت را برآورد کند . این کار در پنج مرحله اجرا می شود :

۱- تعریف کردن هر فعالیت مهمی .

۲- تحقیق کردن درباره ترتیبی که این رویدادها باید واقع شوند .

۳- ترسیم نمودار گردش فعالیتها از آغاز تا پایان .

۴- برآورد زمانی برای تکمیل هر فعالیت : برای این کار با زمان خوش بینانه (to) یعنی مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت ، محتملترین زمان (tm) ، یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت و زمان بدبینانه (tp) یعنی بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت ، برآورد می شوند و درون فرمول زیر قرار می گیرند تا زمان مورد انتظار (te) برای تکمیل یک فعالیت محاسبه شود .

$$Te = to + 4 tm + tp$$

۵- سر انجام ، با استفاده از نمودار شبکه ای که ۶ شامل برآوردهای زمانی برای هر فعالیت شروع و پایان هر فعالیت و برای کل پروژه تنظیم کند . بیشتر پروژه های پرت پیچیده و ترکیبی از صدها یا هزاران رویداد است ، بیشتر وقت مدیران صرف پاسخگویی به سئوالها ، درخواستها و مسائلی می شود که ناشی از دیگران است . این زمان را زمان پاسخگویی می نامند و آن را غیر قابل کنترل تلقی می کنند . آن قسمت از زمان که در کنترل مدیر است ، زمان تحت اختیار نامیده می شود . بیشتر توصیه های که برای بهبود مدیریت زمان می شود مربوط به زمان تحت اختیار است زیرا فقط این بخش از زمان قابل اداره کردن و کنترل می باشد .

مراحل مدیریت بهینه زمان : اساس مدیریت زمان استفاده مؤثر از زمان است . این امر مستلزم آنست که شما بدانید به چه هدفهایی می خواهد نایل شوید ، چه فعالیتهایی برای تحقق آن هدفها ضروری است ، و اهمیت و فوریت هر یک از فعالیتها چقدر است . این کارهای ضروری به یک فرآیند پنج مرحله ای تبدیل شده است .

۱- فهرستی از هدفهایتان تهیه کنید . چه هدفهای ویژه ای خودتان و برای واحدی که اداره می کنید در نظر گرفته اید ؟ اگر شما از مدیریت بر مبنای هدف استفاده می کنید ، این هدفها تقریباً حاضر و آماده اند .

۲- هدفها را بر اساس اهمیت آنها طبقه بندی کنید ، همه هدفها اهمیت یکسان ندارند . با توجه به محدودیت وقتی که دارید ، مطمئن شوید که اولویت بیشتر را به مهمترین هدف می دهند.

۳- فهرستی از فعالیتهای ضروری برای نیل به هدفها تهیه کنید چه اقدامات ویژه ای باید انجام دهید تا هدفهایتان تحقق یابد ؟ چنانچه از مدیریت بر مبنای هدف بهره می گیرید ، این برنامه های کاری تقریباً تنظیم شده است .

۴- برای هر هدف ، اولویت فعالیتهای مختلف را که برای رسیدن به آن هدف ضروری هستند تعیین کنید . این مرحله دومین مجموعه از اولویتها را معین می کند . در اینجا شما نیاز دارید بر اهمیت و فوریت ، هر دو تأکید کنید اگر فعالیتی مهم نیست ، شایسته است که آن را به افراد ذی دست خود واگذار نمایید . اگر فوری نیست ، به طور معمول می تواند به تعویق بیفتد .

۵- بر اساس اولویتهایی که تهیه کرده اید ، برای فعالیتهای فهرستی تنظیم کنید . مرحله پایانی تهیه کردن یک برنامه روزانه است ، هر صبح ، یا در پایان هر روز کاری که گذشته است فهرستی از پنج یا تعداد بیشتری از کارهای مهمی که می خواهید انجام دهید تهیه کنید . اگر این فهرست شامل ده ا مقدار بیشتری فعالیت باشد ، دست و پاگیر خواهد بود و مؤثر واقع نمی شود . سپس اولویت فعالیتهای فهرست شده را بر اساس اهمیت و فوریت آنها تعیین کنید .

سازماندهی چیست ؟

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند . هنگامی که مدیران منابع مادی را با تلاشهای افراد دست کم دو نفر یا بیشتر به منظور رسیدن به هدفها ترکیب می کنند ، عمل سازماندهی انجام می شود . سازماندهی فرآیند تعیین موارد استفاده از کلیه منابع موجود در نظام مدیریت ، به طور منظم است . بنابراین موقعیت هر سازمانی به نتیجه فرآیند سازماندهی بستگی دارد .

فرآیند سازماندهی

سازماندهی فرآیند مدیریتی مستمر است . راهبردها ممکن است تغییر کنند ، محیط سازمانی ممکن است دگرگون شود ، کارایی و اثربخشی فعالیتهای سازمانی همیشه آنگونه که مدیر دوست دارد ، در حال افزایش و رشد نیست ، به همین جهت ، چه هنگام تشکیل سازمانی جدید ، یا ایجاد تغییر در سازمانی که مشغول کار است ، یا ایجاد دگرگونیهای بنیادی در الگوهای روابط سازمانی ، مدیران باید چهار مرحله اساسی را هنگام تصمیم گیری درباره سازماندهی طی کنند .

۱- کلیه کارها به وظایفی که افراد و گروهها بتوانند به طور منطقی و به راحتی از عهده اجرای آنها برآیند تقسیم می شود و این مرحله تقسیم کار نامیده می شود .

۲- وظایف به طور منطقی و کارآمد تلفیق شوند. دسته بندی افراد و وظایف به طور کلی موجب واحدسازی می شود.

۳- ارتباط بین افراد مشخص شود به طوری که معین چه کسی در سازمان گزارش می دهد، این ارتباط واحدها نتیجه سلسله مراتب است.

۴- برای یکپارچه کردن فعالیتهای واحدها در قالبی منسجم، ساز و کارهایی تنظیم شود و اثر بخشی این یکپارچگی و تلفیق پی گیری گردد. این مرحله هماهنگی نامیده می شود.

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمانها دنبال می کنند با هم متفاوت است. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است. زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می آورند. هدفهای ساختار سازمانی عبارت است از:

۱- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران.

۲- توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر.

۳- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری.

ساختار رسمی و غیررسمی: ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی بنیانگذار و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود و وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می شود. ساختارهای رسمی در واقع آرمانی هستند. زیرا سازمان آنگونه که پیش بینی شده عمل نمی کند، اما ساختار غیررسمی، بیانگر حالت واقعی است. سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می کند یا گسترش می دهد.

از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد، ماهیت غیر شخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیر رسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می شود.

ساختار غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی به یگران شود برای مثال، ایجاد یک پست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می آید که آن شخص مسئولیت می پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می سازد.

در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می شود. ولی تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط بر حسب نیاز تغییر می دهد.

روابط رسمی و غیررسمی، هر دو بر نقش سازمانی فرد اثر می گذارد. در هر زمان ممکن یکی از این هر رابطه غالب باشد ولی مدیران اغلب به اهمیت روابط غیررسمی بی توجهند.

نمودار سازمانی : نمودار سازمانی نقشه ای است که پستها و روابط درون ساختار سازمانی را ترسیم می کند .
به طور سنی هر نمودار سازمانی شکلی هرمی دارد ، با افرادی که در بالای هرم دارای مسئولیت و اختیار بیشتری از افرادی هستند که در رسمیت پایین هرم قرار دارند .

چون تقسیم کار مشاغل گوناگونی پدید می آورد ، افرادی می توانند پستهایی را انتخاب کنند یا در پستهایی منصوب شوند که متناسب شوند که متناسب با استعداد و علاقه آنهاست . تخصص شغلی همچنین معایی دارد . اگر وظایف به مراحل کوچک و مجزا تقسیم شود ، و اگر هر فردی فقط مسئول یک مرحله باشد - احساس بیگانگی می تواند به آسانی ایجاد شود .

همین طور که بسیاری تجربه کرده اند ، کسالت (بی حوصلگی) محصول فرعی وظایف تخصصی شده است که معمولاً تکراری می شوند و افراد را ارضاء نمی کنند . پژوهشگران دریافته اند که غیبت از کار می تواند یکی از تأثیرات منفی تخصصی شغلی باشد . دو راه برای پیره شدن بر احساس بیگانگی از محیط کار وجود دارد که عبارتند از : سختی سازی شغلی و تقویت شغلی .

مزایا و معایب تقسیم کار

۱- چون کارکنان وظیفه خاصی را باید اجرا کنند ، در آن وظیفه تخصصی می یابند و مهارت آنان برای اجرای همان وظیفه افزایش می یابد .

۲- کارکنان زمان با ارزش را برای حرکت از وظیفه ای به سوی وظیفه دیگر از دست نمی دهند . زیرا یک وظیفه و محلی برای اجرای آن دارند ، و زمان را برای تغییر ابزارها یا محل از دست نمی دهند .

۳- چون کارکنان فقط بر اجرای یک وظیفه تمرکز می یابند ، به طور طبیعی تلاش می کنند که وظایف خود را آسانتر و اثر بخش تر اجرا کنند .

۴- تقسیم کار موقعیتی را ایجاد می کند که در آن به جای آگاهی از فرآیند کلی تولید سازمان ، کارکنان فقط نیاز دارند بدانند که چگونه وظیفه کاری خویش را انجام می دهند ، در نتیجه شناخت وظیفه کاری آنان ، معمولاً فشار و سنگینی ندارد .

۲- واحد سازی : فعالیتهایی را که برای اجرای کلیه کارهای سازمان مورد نیاز است گرد می آورند ف سپس آنها را در قالب مشاغل منظم ، دسته بندی می کنند . واحد سازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته بندی می شود و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می شوند تا کل سازمان را شکل دهند .

انواع واحدسازی : بر اساس محصول از نظر جغرافیایی - بر اساس مشتری .

واحد سازی بر اساس وظیفه : واحد سازی وظیفه اساسی است برای گروه بندی کردن مشاغلی که با یک وظیفه سازمانی یا مهارتی تخصصی مرتبط است .

این نوع واحدسازی را گاهی واحدسازی بر اساس نوع عملیات یا تخصص نیز می نامند وظایف اصلی مؤسسه های بازرگانی را معمولاً می توان به سه بخش : تولید ، فروش و امور مالی تقسیم کرد ، ولی این نام گذاریها کلت ندارد و بر حسب نوع مؤسسه ممکن است تغییر پیدا کند .

مزایا : مهمترین مزایای واحد سازی وظیفه ای عبارت است از :

۱- منطقی است ۲- بهترین راه ایجاد اطمینان است ۳- از اصل تخصص دنباله روی می کند ۴- امر آموزش را آسان می کند ۵- چون مدیران بالای سازمان مسئول نتایج نهایی هستند به آنها کمک می کند وسایل را برای کنترل شدید در سطح بالای سازمان تدارک ببینند .
معایب :

۱- در مواردی ممکن است به علت وسعت حوزه جغرافیایی که سازمان در آن عمل می کند ، نیاز به گروه بندی منطقه ای فعالیتها نیز وجود داشته باشد .

۲- واحد سازی وظیفه ای با توجه و پافشاری بر هدفهای کلی سازمان نیاز دارد .

۳- این نوع واحد سازی تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیطی دشوار می کند .

۴- این نوع واحدسازی که موجب باریکتر شدن تخصصها می شود ، نمی تواند به اندازه کافی افراد را برای ایفای نقش های مدیریتی در سطوح سازمانی بالاتر آماده سازد .

واحدسازی بر اساس محصول

وقتی میزان واحد سازی بر مبنای محصول (یا خدمت) را به کار می برند ، مشاغل را بر طبق کالاها و خدماتی که ارائه می دهند گروه بندی می کنند .

مزایا :

۱- از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می شود .

۲- از تخصصها و مهارتهای نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می آید .

۳- هماهنگی میان فعالیتها و وظیفه ای را بهبود می بخشد .

۴- زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می کند .

۵- تنوع کالاها و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می سازد .

معایب :

۱- الزام استخدام افراد بیشتر با تواناییهای لازم در مدیریت .

۲- تحمل هزینه بیشتر به دلیل تکرار خدمات و فعالیتها مشابه در واحدهای مختلف .

۳- دشواری کنترل از سوی مدیریت عالی سازمان به منظور جلوگیری از پاشیدگی مؤسسه .

۴- سردرگمی مشتری وقتی برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف در همان سازمان مراجعه کند .

۵- کارکنان در یک واحد ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیعتر سازمانی را فراموش کنند .

واحد سازی منطقه ای یا جغرافیایی .

این نوع واحد سازی در سازمانهایی معمول است در حوزه جغرافیایی گسترده ای فعالیت می کنند به خصوص اگر زمینه فعالیت آنها مشابه باشد .

مزایا :

۱- تشریک مساعی محلی را در تصمیم گیری ها تشویق می کند و موجب بهبود در هماهنگی فعالیتهای محلی می شود .

۲- امکان استخدام افراد محلی افزایش می یابد و این گونه افراد وقت کمتری را در رفت و آمد صرف می کنند و نرخ حقوق و دستمزد آنان معمولاً کمتر است .

۳- ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می کند و زمینه رشد و شکوفایی محلی بیشتر می شود .

۴- امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محللهای مختلف فراهم می شود .

۵- توانایی اداره کارآمد و مؤثر عملیات پراکنده در حوزه وسیع ایجاد می گردد .

معایب :

۱- کمبود نیروهای متخصص

۲- تکرار برخی از خدمات در مناطق مختلف که باعث بالارفتن هزینه ها می شود زیرا مؤسسه مربوط آن خدمات را در مناطق مختلف ارائه خواهد داد .

۳- دشواری کنترل مدیریت عالی سازمان و ضرورت وجود اهرمهای کنترل قویتر با هزینه های بیشتر .

۴- دشواری ایجاد هماهنگی بین جغرافیایی گوناگون .

واحدسازی بر اساس مشتری

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی ، مشتری یا ارباب رجوع است .

مزایا :

۱- از تأکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند .

۲- به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا و خدمات ، مسائل آنان را درک می کنند .

۳- مهارت در شناخت مشتری را بیشتر می کند .

معایب :

۱- ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضای مشتریان مشکل کند .

۲- به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد .

۳- ممکن است نتواند گروههای مشتریان را همواره خوب تعریف و تفکیک کند .

محدودیتهای ساختارهای سنتی سازمانی

ساختار مذکور دارای محدودیتها و نارساییهایی است که در زیر به پاره ای از آنها اشاره می شود .

- ۱- ساختار سنتی بر اساس سلسله مراتب ایجاد شده است و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است .
مجاری ارتباطی در اغلب موارد عمودی است و امکان ارتباط افقی موجود نمی باشد .
- ۲- واحدهای سازمانی در این ساختار مستقل نیست و برای اجرای هدف نهایی به یکدیگر نیازمندند . ایجاد هماهنگی منظم ساختن این واحدها که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می دانند ، مشکل است و این امر در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می کند .
- ۳- روابط در ساختار سنتی ، فردی است و همواره شخصی به عنوان رئیس یا سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می دهد اثری نیست . فرد در رده پایین خود را جدا از رده بالاتر احساس می کند و هیچگونه تعلقی بین مراتب سازی ، به جز رابطه رسمی سلسله مراتبی وجود ندارد .
- ۴- در ساختار سنتی برای هر وظیفه ای یک واحد ایجاد شده است و تخصصها به سهولت سازمانی محبوس شده اند . در چنین وضعیتی جابه جایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان پذیر نیست و در بسیاری از زمانها این وضع به هدر رفتن منابع و بیکاری مزمین نیروها منجر می شود .
- ۵- از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساختار تنها در یک رشته خاص که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست تجربه و آگاهی پیدا می کنند و از سایر تخصصها در واحدهای دیگر بیگانه می مانند و این امر سدی در راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده های بالاتر می باشد .
- ۶- ساختار سنتی انعطاف پذیر نیست و مقابل تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می دهد . بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار اشکال می شود .
- ۷- در ساختار سنتی به علت تخصصی بودن واحدها ، به تدریج نوعی « شیفنگی تخصصی » در هر واحد ایجاد می شود که در نتیجه ارتباط و مشارکت بین واحدها را سخت و دشوار می کند و آنها را از هم جدا نگه می دارد .
- ۸- همچنان که اشاره شد ، برای تحقق هدف سازمان ، همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد ، این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء به جا می نهد .
- ۹- به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره ای عملکردهای آنها به یکدیگر ، هر واحد می تواند عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف عملکرد ، واحد دیگری توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیتها به سادگی مقذور نمی باشد .

سازمان بر مبنای پروژه

در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه های موجود در سازمان می توان واحدهای مستقلی ایجاد کرد . این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای اجرای پروژه های مربوط می باشند و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر ، پروژه خود

را به طور مستقل به انجام می‌رسانند. در سازمان بر مبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه ای و کوچکتر تقسیم می‌شود، و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در ساختار پروژه ای، ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و مسئله حسابرسی مسئولیتها در هر پروژه به سادگی قابل پی‌گیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای با توجه به امکانات و منابع مصرف شده به وسیله آنها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان پذیر می‌سازد. پروژه ها می‌توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و ارزشها و فنونی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده است، استفاده کنند. سازمان ماتریسی یا خزانه ای

سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه، به همراه هم سازمان ماتریسی را به وجود می‌آورند. در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه های تخصصی قرار می‌گیرند، این خزانه ها که با توجه به نوع فعالیتها و گستردگی سازمان تعیین می‌شوند تحت نظر مدیران قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می‌باشند. هر گاه برای اجرای برنامه ای سازمان احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می‌دهد که افراد آن از خزانه های تخصصی تأمین می‌گردند و زمانی که برنامه خاتمه یافت افراد مذکور به خزانه های خود باز می‌گردند. کارکنان در خزانه های تخصصی تحت نظر مدیران واحدهای تخصصی هستند، ولی به هنگام اجرای پروژه ها در اختیار مدیر پروژه می‌باشند زیر نظر وی انجام وظیفه می‌کنند.

ساختار ماتریسی در سازمانهایی که دارای برنامه های کوتاه مدت و موقت باشند قابل استفاده است. اگر از سازمان ماتریسی به جا استفاده شود دارای مزایای بی شماری است. ۱- این ساخت به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، امکان حداکثر استفاده از نیروها و منابع سازمان را فراهم می‌سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه های ثابت سازمانی جلوگیری می‌کند.

۲- همه پروژه ها در این ساختار امکان استفاده یکسان و مساوی از منابع و تخصصهای موحود در سازمان را دارند. ۳- ارتباط عمودی و سلسله مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می‌شوند و نوعی روابط گروهی در پروژه ها به وجود می‌آید. به عبارت دیگر به کمک این ساختار می‌توان ارتباط نزدیکتر و مؤثرتر بین اعضای سازمان را فراهم ساخت. ۴- واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه ها به هم نزدیک شده و بدون احساس جدایی که در ساختار سنتی وجود دارد با نوعی همبستگی گروه به کار خود ادامه می‌دهند. ۵- سامان ماتریسی به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ می‌دهد و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می‌سازد.

باید به خاطر داشت که ساختار ماتریسی نوعی سازمان موقت به شمار می‌آید. در ساختار سنتی اگر واحدی به وجود آمد تقریباً محال یا بسیار مشکل است که آن را منحل کنیم، و نمونه های بسیاری را می‌توان مشاهده کرد که سازمان به حیات خود ادامه می‌دهد در حالی که مأموریت آن مدتهاست خاتمه یافته و فلسفه وجودی آن از میان رفته است. از آنجایی که ساختار ماتریسی، ساختار پروژه ای را در داخل خود دارد، تمام مزایایی که برای سازمان بر مبنای پروژه مطرح شده در این ساخت نیز مصداق خواهد داشت.

انتقادی که ممکن است درباره این ساخت مطرح شود احساس عدم ثبات کارکنان است از سوی دیگر به علت خطوط ارتباطی دوگانه گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به وجود می آید ، و تعارضاتی بین مدیران خزانه و پروژه ها ایجاد می شود .

سازمان یا گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی

در این ساختار رابطه گروه یا گروه جایگزین رابطه فرد در ساختار سنتی می گردد . این ساختار در قالب گروه‌هایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط می باشند شکل می گیرد .

بدین ترتیب در سازمان با گروه‌های متداخل از طریق اعضای مشترک (کسانی که عضو دو گروه اند) نوعی روابط گروهی در کلیه سطوح سازمان ایجاد می گردد که مزایایی را در بر دار .

ایجاد روابط گروهی و پیوند گروهها با هم ، بساری از مشکلات ساختار سنتی را رفع می کند . وجود اعضای مشترک در گروهها ، همبستگی را در سازمان تقویت می کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می آورد . بطور خلاصه مزایایی که درباره وجود روابط گروهی ، تصمیم گیریهای جمعی و تلق گروهی در سازمان مطرح شده است ف بوسیله این ساختار قابل حصول خواهد بود . بعضی بر این ساختار خرده گرفته اند که سازمان یا گروه‌های متداخل ، هیچ تغییر عمده ای در ساخت سنتی نداده است ، جز آنکه خانه های معمولی سازمانی را در مثلثهای گروهی محصور ساخته است . گروهی دیگر بر مشکلات ناشی از تصمیم گیریهای گروهی و کندیهای ناشی از آن در این ساخت اشاره کرده اند .

ساختار سازمانی موقتی ویژه

ادهوکرایی به جای طرفداری از ساختار مکانیکی و بوروکراسی اداری ، از ساختار آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند .

ساختار سازمانی ویژه موقت ، برای اجرای کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک ، مردمگرا و به طور نسبی خود گردان تأکید دارد .

از دید ادهوکرایی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروه‌های ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد ، نه از بخش‌های وظیفه ای یا بوروکراتهای دائمی . ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی همکاری گروهی در حل مسائل و اجرای کارهاست و اختیار به کسانی تفویض می شود که صلاحیت اجرای کار را دارند و به کار ویژه ای نزدیکترند .

هر چه ساختار سازمانی به ادهوکرایی متمایلتر می شود ف از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت اجرای کارها نیز بهبود می یابد . در سیستم بوروکراسی ، کارها ثابت اند ف و افراد استقلال کافی ندارند ، مسئولیت پذیرند ، در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند ؛ ولی در سیستم ادهوکرایی کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند .

ویژگیهای برجسته ادهوکرایی عبارتند از :

- ۱- گروه‌های کاری موقت
- ۲- عدم تمرکز در اختیارات
- ۳- مسئولیت بخشی اقتضایی
- ۴- قوانین و ضوابط محدود .

مطالعه صدها سازمان نشان می دهد که سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارهای مشخص نسبتاً ثابت و جاری مناسب است و سیستم مدیریت ادھوکراتیک برای کارهای نامشخص نسبتاً ناپایدار و غیر جاری با موفقیت همراه است .
ان نوع سازمانها کوششی در جهت تخفیف بندهای سخت بوروکراتیک و توجه به ارزشهای انسان در سازمان است .
برای نمونه ، مرکز ناساکه مشهورترین ادھوکراسی سالهای ۱۹۶۰ در امریکااست ، در نخستین سال عمر خود ، هفده بار تجدید سازمان کرد .

۳- سلسله مراتب :

برای پیوند دادن فعالیتهای شغلی در سطحهای گوناگون و آسان کردن جریان اطلاعات میان سطوح مختلف ، مدیران نیاز به ساختار عمودی را حس کردند ، بهمین جهت از اوایل صنعتی شدن ، مدیران درباره عده افراد و تعداد واحدهایی که یک مدیر می تواند به طور کارآمدی اداره کند ، نگران بودند . این امر به حیطة نظارت مدیریت مربوط می گردد .
حیطة نظارت شامل عده افراد واحدهای است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند . وقتی که کار تقسیم شده باشد واحدها ایجاد شده باشند و حیطة نظارت تعیین می شود ، مدیران می توانند در یک زنجیره فرماندهی تصمیم گیری کنند .

تعیین حیطة نظارت و زنجیره فرماندهی الگویی چند سطحی را پدید می آورد که سلسله مراتب نامیده می شود . در بالای سلسله مراتب سازمانی عالیترین طبقه مدیر یا مدیران قرار دارند که مسئول عملیات کل سازمان هستند و مدیر عامل ، رئیس هیأت مدیره یا ... نامیده می شوند و مدیران دیگر در سطوح پایینتر سازمان قرار دارند .
حیطة نظارت عبارت است از عده افرادی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند و یک مدیر به طور مستقیم آنان را اداره و هماهنگ می کند .

حیطة نظارت محدود در موقعیتهای مرزی کارآمد تر است . نظریه سنتی مدیریت معتقد بود که عده زیر دستانی که به یک مدیر گزارش می دهند می توانند بین چهار تا دوازده تن باشند . به طور کلی ، حیطة مدیریت ممکن است وسیعتر (زیردستان بیشتر) یا محدودتر (با زیردستان کمتر) باشد و این امر به عوامل گوناگونی بستگی دارد .

۱- پیچیدگی کار : وظایف پیچیده تر مستلزم توجه و سرپرستی بیشتری است و موجب می شود حیطة مدیریت محدودتر شود .

۲- استاندارد کردن کار : وقتی که افراد کارهای یکنواخت و تکراری را که ندرت تغییر می کند انجام می دهند ، با وقتی که روشها و قوانین رسمی برای هدایت فعالیتهای در دسترس باشد ، مدیران می توانند عده بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند . با وجود این ، کارکنان جدید یا کارکنانی که به کار جدیدی منصوب می شوند ممکن است به سرپرستی دقیقتری (نزدیکتری) نیاز داشته باشند .

۳- محل کار کارکنان : وقتی کارکنان و مدیرانشان با هم در یک محل باشند حیطة می تواند وسیعتر از ززمانی باشد که کارکنان پراکنده شده باشند و مدیر برای سرپرستی فعالیتهای آنان مجبور به مسافرت باشد .

- ۴- سطح مهارت : وقتی کارکنان خوب آموزش دیده و با تجربه باشند به سرپرستی کمتری نیاز دارند ، بنابراین حیطه می تواند وسیعتر باشد . همچنین ، مدیران ماهر و تربیت شده به طور معمول عده بیشتری از کارکنان را می توانند سرپرستی کنند .
- ۵- فعالیتهای غیرسرپرستی : مدیرانی که باید فعالیتهای سرپرستی زیادی را انجام دهند وقت کمتری را می توانند صرف کارکنانش کنند . بنابراین حیطه نظارت آنان باید محدودتر شود .
- ۶- حمایت مدیریت : مدیرانی که منشیها و دستیارانی برای کمک دارند به طور کلی می توانند عده بیشتری از افراد را نسبت به مدیرانی که کمتر حمایت می شوند ، اداره کنند .
- ۷- اولویتهای شخصی : مدیرانی که به طور مداوم در ارتباط متقابل با کارکنانشان هستند ، حیطه محدودتری بر ایشان مناسب است . همچنین ، بعضی از کارکنان استقلال نسبی را که در حیطه نظارت وسیعتر ممکن می شود ، ترجیح می دهند .
- میزان گستردگی حیطه نظارت تعداد سطوح سلسله مراتب را در هر سازمانی تعیین می کند .
- بلندی ساختار سازمانی با حیطه نظارت نسبت معکوس دارد .
- هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد ، ساختار سازمانی بلندتر خواهد بود .
- در حالت حیطه نظارت گسترده ، هر حیطه نظارت خودش را در بر می گیرد یعنی ده سرپرست برای هزار تن کافی است و این ده سرپرست باید درباره افرادی که زیر نظر ایشان کار می کنند به رئیس سازمان گزارش بدهند ؛ در نتیجه دو سطح مدیریت وجود خواهد داشت ، یکی رده سرپرستان و دیگری ریاست سازمان ، در حالی که در حیطه نظارت با ده تن سازمان نیاز به صد تن سرپرست دارد ، که خود سرپرستان ، به ده مدیر در رده میانی نیاز دارند تا به آنان گزارش دهند .
- به این ترتیب مدیران رده میانی به رئیس سازمان گزارش می دهند ، در این حالت سه سطح سازمانی ایجاد می شود و ساختار سازمانی بلندتر می گردد .
- با حیطه نظارت کوچک و محدود ، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ؛ ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد ، مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می شوند و در سازمانهای بسیار متحول ، مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شوند .
- دلایلی که سازمانها برای برتری سطوح بیشتر دو حیطه نظارت محدود تر ارائه کرده اند :
- ۱- مدیران می توانند به دلیل عده محدود زیر دستان وقت بیشتری را برای برنامه ریزی و تصمیم گیری اختصاص دهند .
 - ۲- مدیران بهتر می توانند کارکنان خود را هدایت و بر اعمال آنان نظارت کنند .
 - ۳- به طور ضروری مدیران بیشتری پرورش داده می شوند .
- دلایلی که سازمانها برای برتری سطوح کمتر (و حیطه نظارت وسیعتر) ارائه کرده اند :
- ۱- ارتباطات بهتر و ساده تر است .

۲- تصمیمها بهتر (سریع ، هدایت کننده ، نزدیک به منطقه عملیات) اتخاذ می شوند .

۳- عده سرپرستان کمتر و در نتیجه هزینه اداری کمتر است .

۴- افراد از روحیه بالاتری برخوردارند .

زنجیره فرماندهی : در ساختار عمودی کارکنان و مدیران با زنجیره فرماندهی به یکدیگر متصل میشوند. خط پیوسته اختیار که از سطح بالای سازمان امتداد می یابد، تعیین می کند که «چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد» در تسلسل زنجیره فرماندهی سنتی ، کارکنان به مدیران گزارش می دهند ، و آنان نیز به نوبه خود به مدیران سطح بالاتر گزارش می دهند ، و این کار تا گزارش دهی به مدیران عالی ادامه دارد زمجیره فماندهی بر دو اصل است : وحدت فرماندهی بر دو اصل استوار است ، وحدت فرماندهی و اصل سلسله مراتب :

الف- وحدت فرماندهی به معنای آن است که هر فردی فقط باید یک رئیس داشته باشد . اگر عده زیادی رئیس دستور دهند ، نتیجه احتمالی چنین کاری سردرگمی ، تضاد و دلسردی زیر دستان است ، موقعیتی که ب طور معمول موجب عم اثربخش و عدم کارآیی می شود . این اصل هنوز هم به عنوان عنصری حیاتی برای موفقیت سازمانهای معاصر مورد بحث قرار می گیرد .

ب- اصل سلسله مراتب بیان می کند که یک زنجیره روشن و بدون انقطاع فرماندهی باید همه افراد را در سازمان با سرپرستان نشان ، از بالاترین تا پایینترین سطح به هم پیوند دهد . فایول نشان داده است که پیروی مطلق از زنجیره فرماندهی همیشه به مصلحت نیست .

در بعضی موقعیتهای پلی بین G , F زده شود تا آنها بتوانند به طور مستقیم و افقی اطلاعاتی را از یکدیگر بگیرند . اگر مدیران از پلهای سازمانی استفاده می د باید به شدت دقت کنند که همه افراد لازم را در سازمان از اطلاعاتی که ردیافت می کنند ، مطلع سازند .

۴- هماهنگی

هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پی گیری کارآمد تحقق هدفهای بسیاری است . از این رو تطبیق عملیات واحدهای متعدد سازمان به منظور نیل به هدفهای مشترک آن یکی از وظایف مهم مدیریت به شمار می رود .

وسعت هماهنگی مورد نیاز به ماهیت وظایف و میزان ارتباط متقابل افراد متصدی اجرای وظایف در واحدهای مختلف ، بستگی دارد . وقتی اجرای وظایف مستلزم ارتباط میان واحدها باشد ، یا ارتباطات میان واحدهای سازمان در اجرای وظایف تأثیر داشته باشد ، هماهنگی زیادی مورد نیاز است و برعکس ، وقتی مبادله اطلاعات اهمیت چندانی نداشته باشد و ارتباط متقابل محدود بین واحدها باشد ، یا ارتباطات میان واحدهای سازمان در اجرای وظایف تأثیر داشته باشد ، هماهنگی زیادی مورد نیاز است و برعکس ، وقتی مبادله اطلاعات اهمیت چندانی نداشته باشد ، هماهنگی زیادی مورد نیاز نیست ، به طور کلی موارد زیر مستلزم هماهنگی زیاد است :

۱- وقتی کارها غیر یکنواخت و غیر قابل پیش بینی نمی باشند .

۲- وقتی در اجرای بعضی کارها ، عوامل محیطی مؤثر در حال دگرگونی باشند .

۳- وقتی در اجرای کار ، وابستگیهای متقابل فردی کارکنان زیاد باشد .

۴- وقتی سازمان ها اهداف اجرایی یا بالایی که برای خود تعیین کنند .

ماری پارکرمالت توصیه ارزشمندی درباره چگونگی ایجاد و تدوام هماهنگی در سازمان به مدیران ارائه می دهد ، و می گوید :

۱- هماهنگی با حداقل دشواری در طول ارتباطات عمودی ، و ارتباطات پرسنلی می تواند حاصل شود . وقتی مسئله ای مربوط به هماهنگی به وجود می آید ، صحبت کردن با همکاران ممکن است بهترین راه حل مسئله باشد .

۲- هماهنگی باید موضوعی برای بحث در سراسر فرآیند برنامه ریزی باشد . در اصل ، مدیران باید برای هماهنگی برنامه ریزی کنند .

۳- حفظ هماهنگی فرآیند مستمری است و مدیران نمی توانند غیر از این فرض دیگر داشته باشند . زیرا هماهنگی امروز موجب هماهنگی فردا خواهد شد .

۴- مدیران نمی توانند وجود هماهنگی را به شانس و احتمال واگذار کنند .

۵- اهمیت دادن به عامل انسانی و فرآیند ارتباطات باید به عنوان تلاشی برای تشویق هماهنگی مورد توجه قرار گیرد .

اختیار : اختیار رسمی که نوعی قدرت است ، آن چیزی است که ما آن را به طور معمول به ساختار سازمانی و مدیریت نسبت می دهیم . این دو اصطلاح ، اختیار و قدرت در هم تنیده اند . چگونگی استفاده کارآمد مدیران از اختیار ، به چگونگی شناخت آنان از قدرت و کاربرد قدرت بستگی دارد ، و قدرت در اصل به معنا توانایی اعمال نفوذ بر دیگران است .

قدرت چیست ؟ قدرت یعنی توانایی اعمال نفوذ بر دیگران ، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند ، و می تواند در هر نوع رابطه ای وجود داشته باشد .

منابع قدرت : جان فرنچ و برترام ریون پنج منبع برای قدرت تعیین کرده اند :

۱- قدرت پاداش : یعنی شخصی (نفوذ کننده) که توانایی دارد برای اجرای دستورات یا مطابقت با شرایط اجرای کار به دیگری (نفوذ پذیر) پاداش دهد .

۲- تطابق اجبار : این قدرت بر مبنای توانایی نفوذ کننده و برای تنبیه نفوذ جهت عدم تطابق با شرایط قرار دارد . این بعد منفی قدرت پاداش است ، دامنه تنبیه ممکن است از توبیخ تا از دست دادن شغل گسترده باشد .

۳- قدرت قانونی (اختیار رسمی) : این نوع قدرت زمانی وجود دارد که هر یک از کارکنان یا هر نفوذ پذیری تصدیق می کند که نفوذ کننده برای اعمال نفوذ محق است . حق مدیر برای تعیین برنامه های کاری منطقی نمونه از قدرت قانونی از بالا به پایین است .

۴- قدرت تخصص : این قدرت بر مبنای این اعتقاد استوار است که نفوذ کننده ای دارای تخصص مربوط پاداش ویژه ای است که نفوذ پذیر فاقد آن است . وقتی ما به آنچه پزشک می گوید عمل می کنیم ، در واقع قدرت تخصصی او را تأیید کرده ایم .

قدرت مرجع : این نوع قدرت که ممکن است از سوی یک شخص با یک گروه اعمال شود ، بر مبنای تمایل نفوذپذیر به شناختن یا سرمشق قرار دادن نفوذ کننده قرار دارد . برای نمونه مدیران محبوب و وظیفه شناس در صورتی دارای قدرت مرجع خواهند بود که کارکنان برای سرمشق دادن عاداتهای کاری آنان برانگیخته شده باشند . قدرت مرجع ، همچنین می تواند از سوی کارکنان هم تراز اعمال شود . همکاران جاذبه دار ممکن است در نقشهای واحد دیگران را تحت تأثیر عقاید خود قرار دهند .

تفاوت قدرت و اختیار

قدرت فهومی سیعتر از اختیار دارد . با وجود این ، اختیار نوعی قدرت است ، اما قدرتی که در یک مجموعه سازمانی قرار دارد . اختیار در سازمان حقی است که به پستی داده می شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی تأثیر بر دیگران ، به کار نبرد که به آن اختیار رسمی نیز می گویند . در واقع ، اختیار حق عمل کردن یا دستور دادن است . به دارنده آن اجازه می دهد که بر اساس راههای ویژه معنی عمل کند و به طور مستقیم بر اقداماتی که دیگران بر اساس دستورات است انجام می دهند اثر بگذارد . همچنین به دارنده آن اجازه می دهد که منابع سازمانی را در جهت تحقق هدفهای سازمان اختصاص دهد .

اساس اختیار رسمی

در نظریه اصلی متضاد درباره اختیار رسمی در سازمان وجود دارد : نظریه کلاسیک و نظریه پذیرش نظریه کلاسیک : نظریه کلاسیک اختیار این است که اختیار از بعضی سطوح بالای سازمان ناشی می شود ، سپس به طور قانونی از سطحی به سطح دیگر عبور می کند در بالای این سلسله مراتب ممکن است خدا ، حکومت (به شکل شاه ، دیکتاتور ، یا رئیس جمهور منتخب باشد) ، یا اراده جمعی مردم قرار داشته باشد .

بر طبق نظریه کلاسیک اختیار رسمی در سازمانهای امریکا ، مدیریت حق دارد که دستورهای قانونی صادر کند و کارکنان مجبور به اطاعت از این دستورها هستند مردم در آن کشوری در موافقت با قانون اساسی ، حقوق دیگران را برای مالکیت خصوصی پذیرفته اند بنابراین می توانند صاحب مشاغل خصوصی باشند و آنها را کنترل کنند . در نتیجه کارکنان نیز با ورود و ماندن در سازمانها ، اختیار مالکان و کارگزاران آنان را - که همان مدیران هستند - می پذیرد و بنابراین وظیفه دارند که از دستورهای قانونی آنان اطاعت کنند .

نظریه پذیرش : دومین چشم انداز درباره منشاء اختیار رسمی ، نظریه پذیرش است که مبنای اختیار را بیشتر در نفوذ می دانند تا در نفوذ کننده .

افراد فقط در صورتی اختیار را می پذیرند که :

۱- دستوری را که بر آنها داده می شود ، درک کنند .

۲- عقیده داشته باشند که دستور با هدف سازمان سازگاری و هماهنگی دارد .

۳- دریابند که دستور با منافع پرسنل هماهنگی دارد .

۴- از نظر روحی و جسمی توانایی پیروی از دستور را داشته باشند .

او معتقد است ، اگر این چهار شرط وجود نداشته باشد ف احتمال کمی هست که اختیار مورد قبول قرار گیرد و فرمانبرداری به صورت کامل تحقق یابد .

واگذاری (تفویض) اختیار

تفویض اختیار به معنای انتقال قسمتی از اختیارات وظایف خاص مدیر و رهبر سازمان به زیردستان و مدیران واحدهای تابع : هدف از تفویض اختیار این است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف محول به طور مستقل تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف نباشند از مافوق خود نظرخواهی کنند ف تا موجب سرعت تحقق هدفهای سازمان شوند .

مسئولیت عبارت است از تعهد کارکنان و اجرای وظایف محول شده و این تعهد ناشی از پذیرش شغل توسط کارکنان است .

همچنین ، مدیریت انتظار دارد کارکنان نتایج کار خود را گزارش دهند . این گزارشها بازخوردهایی است که موجب می شود مدیران بتوانند درباره تأثیر تصمیمها و اجرای صحیح و کامل وظایف تصمیم بگیرند .

بنابراین بر خلاف پاسخگویی همیشه از پایین به بالا جریان دارد . برای نمونه ، دستیار خبر پاسخگوی گزارشگر ارشد است و گزارشگر ارشد پاسخگوی ویراستار خبر و ویراستار خبر پاسخگوی ناشر و روزنامه و ...

پاسخگویی نقطه ای است که اختیار و مسولیت در آنجا با هم تلاقی می کنند .

اصول تفویض اختیار

۱- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن

۲- تفویض اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسولیت نمی کند .

۳- تفویض اختیار قابل فسخ است .

۴- تفویض اختیار باید با نظارت توأم باشد .

۵- تناسب بین اختیار و مسولیت باید حفظ شود .

مزایای واگذاری اختیار

اگر واگذاری اختیار به درستی انجام شود ، مزایای مهمی در بر دارد . اولین و آشکارترین مزیت این است که هر چه مدیر وظایف بیشتری را واگذار کند، فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد . به علاوه چنانچه مدیران سعی کنند که نه تنها وظایف عادی و روزمره را واگذار کنند ، بلکه وظایفی را که به فکر و ابداع نیاز دارد نیز به زیردستان خود واگذار کند ، وقت آزاد بیشتری را می توانند برای انجام دادن کارآمد وظایف عالی سازمان داشته باشند .

مزیت دیگر واگذاری اختیار این است که موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود . زیرا زیردستانی که به دو خط آتش یا منطقه ای عملیات نزدیکتر هستند ف به احتمال زیاد واقعیتها را بهتر می شناسند واگذاری مؤثر اختیار همچنین به تصمیم گیری سرعت می بخشد .

به علاوه واگذاری اختیار موجب می شود که زیردستان مسئولیت بپذیرند و قضاوت و داوری را تمرین کنند .

موانع واگذاری اختیار

بزرگترین مانع روانی واگذار اختیار ترس است .

موانع سازمانی نیز ممکن است مانع واگذاری اختیار شود . یکی از موانع ، نقص در تعیین اختیار و مسئولیت است .

همچنین با بهبود بخشیدن به ارتباطات بین مدیران و زیردستان ، می توان بر موانع واگذاری اختیار کارآمد چیره شد .

عدم تمرکز اختیار

تمرکز میزان اختیاری است که در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است . مخالف تمرکز ، عدم تمرکز است

یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایینتر مدیریت تمرکز و عدم تمرکز دو سوی افراطی یک پیوستار هستند ؛ هر چه

اختیار بیشتری به سطوح پایینتر واگذار شود ، عدم تمرکز بیشتری وجود خواهد داشت ، در صورتی که اگر اختیار

بیشتری در دست مدیران عالی باقی بماند درجه بالاتری از تمرکز به وجود می آید .

مزایای تمرکز :

۱- وقتی مدیران عالی تصمیمهای اساسی را اتخاذ می کنند ، می توانند فعالیتهای مختلف را هماهنگ کنند و

میان نیازهای بخشهای مختلف سازمانی تعادل ایجاد کنند .

۲- تمرکز می تواند هزینه ها را کاهش دهد زیرا تصمیمهای اساسی را مدیران اتخاذ می کنند و منابع و فعالیتهای در

سطوح پایین تداخل نمی یابند .

۳- وقتی موقعیت بحرانی ایجاد شود ، تمرکز اطمینان می دهد که مدیران با تجربه تصمیمهای بزرگ را اتخاذ

خواهد کرد و ملاحظات مهم را در نظر خواهند داشت .

مزایای عدم تمرکز :

۱- در سازمان غیر متمرکز مدیران عالی با تصمیمهای خود بار سنگینی بر دوش کسی نمی گذارد و به جای تأکید

بر تصمیمها ، بر نتایجی که بر کل سازمان اثر دارد ، تأکید می ورزند .

۲- سازمانهای غیر متمرکز به سرعت می توانند به تغییرات محیطی پاسخ گویند ، زیرا مدیران محلی با شرایطی که

اختیار تصمیم گیری در آن شرایط را دارند ، آشنا می باشند و به جای آنکه منتظر بمانند تا تصمیمها از زنجیره

فرماندهی به آنان ابلاغ شود در زمان مناسب تصمیمهای ضروری را اتخاذ می کنند .

۳- عدم تمرکز برای مدیران سطح پایینتر امکان کسب تجربه در زمینه تصمیم گیری را فراهم می کند سوالها ویژه

ای که میزاند عدم تمرکز مناسب برای هر موقعیتی را تعیین می کند عبارتند از :

۱- اندازه فعلی سازمان چقدر است ؟ هر چه سازمان بزرگتر باشد ، احتمال بیشتری وجود دارد که عدم تمرکز

مفید باشد ، هر چه اندازه یک سازمان بزرگتر می شود مدیران باید مسئولیت بیشتر و وظایف گوناگونی را به

عهده بگیرند . واگذاری اختیار وسیله مؤثری برای کمک به مدیران در تحمل بار کار افزوده شده است .

۲- مشتریان سازمان در چه جاهایی قرار دارند ؟ به عنوان قانونی عمومی ، هر چه مشتریان سازمان . از نظر

فیزیکی از هم دور باشند ، عدم تمرکز وسیع ، کارآمد و مؤثر است .

۳- هر چه خط تولید ناهمگن تر یا متنوع باشد ، نیاز به عدم تمرکز به طور کلی افزایش می یابد . زیرا انواع گوناگون تصمیمها ، استعدادها و منابع برای تولید محصولات مختلف مورد نیاز است . به طور معمول ، عدم تمرکز می تواند میزان اغتشاش بالقوه ، ناشی از تنوع منابع جداگانه سازمانی برای تولید را به حداقل برساند و تصمیمهای مناسب در ارتباط با فرآیند تولید اتخاذ کنند .

۴- عرضه کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان در کجا هستند ؟ محل مواد خام که از آنها محصولات سازمان تولید می شود ، نیز یکی دیگر از عوامل مهم به حساب می آید : زمانی که از دست می رود ، و شاید هزینه های حمل و نقل مربوط به حمل دریایی مواد خام از مسیرهای بسیار دور ، از عرضه کننده به کارخانه ، موجب می شود که از عدم تمرکز وظایف ویژه حمایت شود .

۵- آیا ضروری است در سازمان تصمیمهای سریعی اتخاذ شود ؟ اگر در سازمان به تصمیم گیری سریع نیاز باشد ، عدم تمرکز احتمالاً ضروری است . عدم تمرکز از تشریفات زاید اجتناب می کند .

۶- اگر خلاقیت مطلوب باشد ، درجه ای از عدم تمرکز احتمالاً منطقی به نظر می رسد . عدم تمرکز به کسی که به او اختیار واگذار شده است آزادی می دهد تا راههای بهتری را برای اجرای کار بیابد .

اختیار صف و ستاد

یک مدیر در وظیفه ای با اختیار صف تصمیمهایی را اتخاذ ، و فعالیتهایی را سرپرستی می کند که به طور مستقیم بر توانایی سازمان برای تحقق هدفهایش تأثیر می گذارد ، در مقابل ، مدیری در وظیفه ای با اختیار ستادی با فراهم آوردن اطلاعات ، ارائه راهنمایی و با اجرای وظایف تخصصی و فنی ، مدیران صف فاقد مهارت (یا دچار کمبود دقت) را حمایت می کند . برا بیابان این تفاوت باید گفت که وظایف ستادی به طور معمول در نمودار سازمانی با خطوط متقطع به وظایف صف مرتبط می شوند . در حالی که وظایف صف با خطوط پیوسته و بدون انقطاع در زنجیره فرماندهی قرار می گیرند .

در سازمانهای کوچک و ساده اصولاً موضوعی به نام صف و ستاد مطرح نیست وظایف صف : وظایف صف در یک سازمان وظایفی هستند که به طور مستقیم در تأمین هدفهای آن سازمان نقش تعیین کننده دارند . برای نمونه در سازمانهای صنعتی همیشه واحدهای مربوط به تولید و فروش که به طور مستقیم با هدف سازمان یعنی ارائه کالا به بازار به دست آوردن منافع ارتباط پیدا می کنند ، واحدهای صف محسوب می شوند . از نظر زمانی ، وظایف صف زودتر نقش خود را در وفقیات سازمان نمایان می سازند و شروع آن نیز همواره قبلی از فعالیتهای ستاد می باشد .

وظایف ستاد : وظایف ستاد در یک سازمان وظایفی هستند که به طور غیر مستقیم در تأمین هدفهای سازمان نقش دارند . بنابراین به طور معمول در یک سازمان واحدهای برنامه ریزی ، کارگزینی و نظایر آن جزو واحدهای ستادی محسوب می شوند . به عبارت دیگر ، آنچه که خارج از وظایف صف باشد در چارچوب وظایف ستاد قرار می گیرد . از نظر زمانی واحدهای ستادی و وظایف ستادی باید پس از تعیین وظایف صف مشخص گردد .

اثرات وظایف ستادی بر خلاف فعالیتهای صف ، در دراز مدت خود را نشان می دهد واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارند ، بلکه نظرات و پیشنهادات آنها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب

ابلاغ می گردد. وظایف واحدهای صف، وظایفی اجرایی است، در جایی که وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی، برنامه ریزی و خدماتی تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف می باشد.

انواع ستاد:

۱- ستاد عمومی: وظیفه اصلی آنان برنامه ریزی، هماهنگی و طراحی عملیات است و به طور مستقیم با بالاترین مقام اجرایی سازمان ارتباط دارند. کار آنان جنبه مشورتی دارد و هر نوع تصمیم گیری بر اساس توصیه ها و مشورتهای آنان باید با تأیید و امضای بالاترین مقام اجرایی سازمان اتخاذ شود.

ستاد عمومی وقتی ضرورت می یابد که سازمان از پیچیدگی خاص و کثرت وظایف برخوردار باشد، گاهی از ستاد عمومی به عنوان ستاد هماهنگ کننده و گاهی به عنوان ستاد مرکزی یا ستاد کل نام می برند.

۲- ستاد شخصی: ستاد شخصی شامل کسانی می شود که خدمات آنان به طور کلی در جهت تسهیل و کمک به افراد خاص در سازمان صورت می گیرد. نمونه های ستاد شخصی، مشاوران رئیس سازمان، منشی مخصوص، آجودانهای فرماندهان نظامی و نظایر آن می باشند.

ستاد تخصصی: گروهی از متخصصان یک رشته خاص که با عده ای از مدیران صف کار می کنند تا کارآیی سازمانی را افزایش دهند جزء ستاد تخصصی محسوب می شود.

ارتباط میان، ستاد تخصصی و مدیران صف ممکن است ایجاب کند که این ستاد دارای اختیارات مشورتی، خدماتی، نظارتی یا وظیفه درباره فعالیتهای صف باشد.

هدف متخصص ستادی باید این باشد که راه حل پینهاد شده وی کی جا تصویب یا رد شود.

بدین لحاظ اغلب از اصلی پیروی می شود که به نام «کار کامل ستادی» شناخته شده و هدف آن این است که امکان استفاده از عقاید و نظرات متخصصات ستاد بیشتر میسر باشد. منظور از کار کامل ستادی چیست؟ نظر پیشنهادی ستاد تخصصی در یک مورد خاص که از یک اصل پیروی نموده و امکان تصویب دارد.

هدف از داشتن متخصص ستاد مشورتی این است که از پیشنهادهای کامل وی که متضمن نظرات شخصی اوست استفاده شود و تأمین این هدف با رعایت اصل کار کامل ستادی امکان پذیر است، ولی از نظر رعایت جنبه های عملی کار تبادل نظر با کارکنان صف که مشمول پیشنهادهای مربوط می شوند، ضروری است. تعلق هزینه به پیشنهادها ستادی باعث می شود که:

۱- مدیران صف برای مسائل جزئی تقاضای کمک ستادی نکنند.

۲- پیشنهادها ستاد جدی تلقی می شوند.

۳- تشکیلات ستاد مشورتی با سهم آن در کارایی مؤسسه متناسب باشد.

یکی از شیوه های اتخاذ شده مدیریت عالی برای حصول اطمینان از این که مدیران صف نظرات متخصصان را رعایت کنند، استفاده از کمک های ستادی اجباری است. منظور از کلمه اجباری این است که قبل از اتخاذ تصمیم درباره زمینه های خاص امور صف، استفاده از نظر متخصصان (نه پیروی از آن) ضروری است. فرض از این شیوه آن است که لاقلاً اطمینان حاصل شود که مدیران صف پیشنهاد و ستاد تخصصی توجه می کنند.

اعمال کدام اختیار ، اختیارات مدیران صف را محدود می کند ؟ اعمال اختیار ستاد وظیفه ای ، اختیار وظیفه ای چه موقع مصداق پیدا می کند ؟ اختیار تصمیم گیری خارج از سلسله مراتب چه فرقی بین اختیار ستاد وظیفه ای و اختیار ستاد کنترل وجود دارد ؟ کسی که دارای اختیار وظیفه ای است مجاز است که استانداردهای مناسب در زمینه تخصص ویژه خود را تعیین کند و همچنین اجرای این استانداردها را عهده دار باشد .

پ - اختیارات ستاد نظارت و کنترل : گروه ستادی که دارای اختیارات نظارتی است مسئولیت کنترل برخی از جنبه های عملکرد صف را بر عهده دارد .

ت - اختیارات ستاد وظیفه ای : اختیار وظیفه ای موقعی مصداق پیدا می کند که اختیار تصمیم گیری خارج از سلسله مراتب و فقط برای فعالیتهای ویژه به فردی واگذار می شود .

در مقایسه با اختیار کنترل ، کسی که دارای اختیار وظیفه ای مجاز است که استانداردهای مناسب در زمینه تخصص ویژه خود را تعیین کند و همچنین اجرای این استانداردها را عهده دار باشد . اعمال اختیار ستاد وظیفه ای بیش از هر نوع اختیار ستادی دیگری اختیارات مدیران صف را محدود می کند

با توجه به اینکه واگذاری اختیار وظیفه ای ناقص اصل وحدت فرماندهی است و تفویض اختیار وظیفه ای بیش از حد ، ممکن است موجب شود که به تقسیم وظایف سازمانی و اساس اختیار واحدهای صف شدیداً لطمه وارد شود . تفویض اختیار وظیفه ای باید به حد اقل رسانده شود . یکی از راههای تاثیر نامطلوب اختیار وظیفه ای باید به حداقل رسانده اخنبار وظیفه ای هر مدیر برای بیش از یک سطح سازمانی نافذ نیست .

روابط صف و ستاد

یکی از مسائل عمده ای که همواره در سازمانها به عنوان مشکلی برای مدیران مطرح است ، روابط بین صف و ستاد و اختلافاتی که در این روابط به وجود می آید ، علمای مدیریت دلایل اختلاف را متفاوت و منفرد ذکر کرده اند ولی بهترین آنها به شرح زیر است :

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

۲- عدم آگاهی مدیران صف و ستاد با وظایف یکدیگر .

۳- اختیار زیاد واحدای 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 .

بهبود روابط صف و ستاد

برای بهبود روابط صف و ستاد و رفع مشکلات در روابط بین آنان موارد زیر به طور خلاصه مطرح شده است :

۱- در انتخاب افراد صف و ستاد ، (مدیران و متخصصان) دقت کافی به عمل آید تا شایستگی و صلاحیتهای لازم را داشته باشند .

- ۲- حدود وظایف و اختیارات واحدها و مدیران صف و ستاد به صورت هر چه دقیقتر و روشنتر تعیین و مشخص گردد .
- ۳- وظایف تکراری که می تواند زمینه تداخل اختیارات و وظایف صفی و ستادی را فراهم آورد و مدیریت را مختل سازد ، حذف گردد .
- ۴- کوشش شود تا مدیران صف و ستاد بار وظایف خود و طرف مقابل خود آشنایی کامل داشته باشند و در رعایت حدود این وظایف بکوشند .
- ۵- سعی شود با مدیران صف و ستاد جلسه ها و بر نامه های مشترک داشته باشند .
- ۶- مدیران صف تا حد امکان به استفاده از نظرات و پیشنهادهای متخصصان و راههای ستادی ملزم شوند .
- ۷- از چرخش مشاغل به منظور آشنایی بیشتر مدیران صف و ستاد از کل وظایف و مشکلات یکدیگر استفاده شود .

هدایت

سومین وظیفه مدیر هدایت است مدیرانی که به خوبی از عهده وظیفه برنامه ریزی برمیآیند و از الگوهای مناسب و شیوه های درست برای سازماندهی امور بهره می گیرند اگر ندانند چگونه افراد را هدایت کنند و نتوانند نقش عامل انسانی را در دستیابی به نتایج مورد انتظار درک کنند ، وظایف مدیریتی خود را نمی دانند به درستی اجرا کنند وظیفه هایت شامل انگیزش ، رهبری و ارتباطات است . اگر مدیران پیچیدگی و فردیت انسانی را درک نکنند ، نمی توانند از انگیزش ، رهبری و ارتباطات استفاده کنند . اصول و مفاهیم اگر چه به طور کلی واقعیت ندارند ولی باید با موفقیت‌های ویژه تطبیق داده شوند .

انگیزش

در بخش اول سه نقش مدیریتی را شرح دادیم : تصمیم گیری ، اطلاعاتی و متقابل شخصی . برای اینکه مدیران در کار با افراد دیگر موفق باشند ، در مرحله اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرآیند انگیزش به دست آورند. یا این هدف ، تعریف انگیزش الگوهای گوناگون انگیزشی و شرح نیازهای انسانی عناوین اصلی بحث در این بخش است .

تعریف انگیزش

انگیزش هر نوع تأثیری است که موجب تقویت ، جهت گیری و بروز رفتار انسان ها می شود . انگیزش حالتی درونی است که سبب می شود انسان به طریقی رفتار کند تا از تحقق یک هدف اطمینان یابد ، به عبارت دیگر انگیزش چرایی رفتار افراد را بیان می کند . هیچ سازمانی نمی تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان در کار خود موفق شود . به این دلیل مدیران و پژوهشگران مدیریت همیشه نظریه هایی درباره انگیزش تنظیم و ارائه کرده اند ، مانند سایر زمینه های تفکر مدیریت ، تفکر ما درباره انگیزش از نگرشهای ابتدایی که فقط یک الگوی درست برای انگیزش فرد می شناختند تا نگرشهای متعدد امروزی که معتقد است انگیزش ناشی از ارتباط متقابل فرد و عوامل محیطی است ، تکامل یافته است .

نظریه های ابتدایی انگیزش سعی می کردند الگوی واحدی برای انگیزش طراحی کنند که بتوان آن را برای هر کارگری در هر موقعیتی به کار برد ، به همین جهت آنها از این نظر به هم شباهت داشتند .

۱- الگوی سنتی : فردریک ونسیلو تیلور ، پدر مدیریت علمی ف و دیگر اعضای مکتب مدیریت علمی این الگو را پدید آوردند . تیلور اولین کسی بود که کارآمدترین شیوه برای اجرای وظایف کارکنان را تعیین کرد ، پس برای اینکه وظایف دقیقاً مطابق ویژگیها و استانداردهای تعیین شده ، اجرا شود ، به انگیزش کارکنان توجه کرد . او معتقد بود که کارکنان صرفاً با پول برانگیخته می شوند . عضو دیگر این مکتب ، لیلیان رام گیلبرت ، کاربرد محکهای برای برانگیختن کارکنان را مطالعه کرد . توجه او به این نکته جلب شد که ترفیعاً پرداخت بیشتر ، ساعت‌های کوتاه‌تر کار و روزهای تعطیل همه محرکهای با قدرتی هستند ؛ به خصوص اگر این محرکها با نیازها و علایق کارکنان تناسب داشته باشند . نظریه پردازان مدیریت علمی به تفاوت‌های میان افراد توجه داشتند ، اما چون فقط بر پاداشهای مالی تأکید می ورزیدند ، از آزمایش سایر عوامل (از قبیل فرصتهایی برای ابتکارات فردی) که بر انگیزش کارکنان تأثیر داشت ، غفلت می ورزیدند .

۲- الگوی روابط انسانی : التون مایو وسایر پژوهشگران روابط انسانی دریافتند که کسالت آور و تکراری بودن بسیاری از وظایف ، انگیزش را کاهش می دهد در حالی که ارتباطات اجتماعی موجب ایجاد انگیزش و ارائه آن می شود . نتیجه آشکار این مطالعات چنین بود که مدیران می توانند به نیازهای اجتماعی کارکنان توجه کنند و با ایجاد احساس مفید و مهم بودن در آنان ، کارکنان را برانگیزند . به همین جهت ، این الگو مدیران را مجبور کرد که آزادی‌هایی برای تصمیم گیری در رابطه با وظایفشان به کارکنان بدهند ، و همچنین اطلاعات بیشتری درباره هدفهای مدیران و سازمان در اختیار کارکنان بگذارند ؛ زیرا پژوهشگران دریافتند که کارکنان به تنظیم هنجارهای گروهی - مانند میزان یا سرعت کار - تمایل دارند و مدیران همچنین باید به گروه‌های کاری غیر رسمی توجه داشته باشند . با اجراس الگوی سنتی از کارگران انتظار می رفت که در ازای دستمزدهای بالا ، اقتدار مدیریت را بپذیرند . با اجرای الگوی روابط انسانی ، از کارگران انتظار می رفت که اقتدار مدیران را بپذیرند . زیرا مدیران با مراعات با آنان رفتار می کردند و به آنان اجازه می دادند که بر شرایط کاری تأثیر بگذارند .

۳- الگو منابع انسانی : داگلاس مک گریگور و نظریه پردازان دیگری ز الگوی روابط انسانی انتقاد کرده اند . آنان معتقدند که این الگو نیز مانند الگوی سنتی ، فقط به یک عامل مانند روابط اجتماعی توجه کرده ، و انگیزش را بسیار ساده انگاشته است . مک گریگور ، دو دسته متفاوت از فرضیه‌هایی را که مدیران درباره کارکنانشان دارند ، ارائه می دهد . او نظریه سنتی را به عنوان فرضیه‌های نظریه مطرح کرده است که بر مبنای این فرضیه ها اعتقاد بر این بود که افراد به طور ذاتی کار را دوست ندارند . به همین جهت آن را اجباری تلقی می کنند و هر جا که امکان داشته باشد از اجرای آن اجتناب می ورزند . بیشتر افراد که تنبل و فاقد جاه طلبی هستند و از مسئولیت فرار می کنند ترجیح می دهند که دیگران آنان را هدایت کنند ، در نتیجه کار در درجه دوم اهمیت

قرار می گیرد و مدیران باید کارکنان را به زور وادار به کار کنند ، با آنان را با دستمزدها ا به وسایلی دیگر برانگیزند .

این فرضیه های نظریه خوش بینانه تر است . فرض می کند که کار مانند بازی و استراحت امری طبیعی است . در شرایط مناسب ، رضایت زیادی از کار در کارکنان ایجاد می شود ، افراد دارای ظرفیت پذیرش حیاتی در جستجوی مسولیت هستند و فکر ابتکا و خلاقیت خود را برای حل مسائل سازمانی به کار می گیرند . با توجه به فرضیه های نظریه Y ، مسئله این است که در زندگی صنعتی جدید از همه ظرفیت نیروی انسانی استفاده نمی شود .

نتیجه حاصل از یک بررسی نشان می دهد که مدیران معاصر هر دو الگوی انگیزشی (روابط انسانی طرفداری می کنند و سعی می کنند با بهبود روحیه و رضایت زیردستان ، مقاومت آنان را کاهش دهند . اما برای خودشان از الگوی منابع انسانی پشتیبانی می کنند ، زیرا آنان احساس می کنند که استعدادشان بدون استفاده مانده است ، بهمین جهت مسئولیت بیشتری را از مقامهای عالی طلب می کنند .

نظریه های معاصر انگیزش

نظریه های معاصر انگیزش بر تعدادی از عواملی که ممکن است بر انگیزش اثر داشته باشند ، تأکید می ورزند ؛ این نظریه ها به سه دسته تقسیم می شوند . نظریه های محتوایی ، نظریه های فرآیندی و نظریه تقویت .

نظریه های محتوایی شرحی است بر انگیزشی که به خواستههای درونی افراد توجه دارد . تمرکز اصلی این نظریه ها بر شناخت نیازهای افراد و چگونگی ارضای این نیازهاست . نظریه های فرآیندی بر چگونگی انگیزش و مراحل که اتفاق می افتد تا فردی برانگیخته شود تأکید می ورزند .

۱- سلسله مراتب نیازهای مازلو :

شاید آبراهام مازلو پذیرفته ترین توصیف درباره نیازهای انسانی را ارائه کرده باشد . او نیازهای انسانی را با شیوه ای منطقی و مناسب طبقه بندی کرده است که این طبقه بندی به سلسله مراتب نیازهای انسانی معروف شده است . مازلو معتقد است که افراد انسانی دارای پنج طبقه نیاز اساسی هستند :

۱- نیازهای زیستی ۲- نیازهای ایمنی ۳- نیازهای اجتماعی ۴- نیازهای احترام ۵- نیازهای خودیابی
(تحقق ذات) به طبقه بندی مذکور نیاز دانش اندوزی و شناخت و درک پدیده ها (نیازهای شناختی) و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده است که قبل از نیاز به خودیابی قرار می گیرند . سلسله مراتب نیازهای مازلو براساس چهار فرضیه اساسی بنا شده است

۱- نیاز ارضاء شده بر انگیزنده نیست . وقتی نیازی ارضا شد ، نیاز دیگری پدید می آید و جای آن را می گیرد . بنابراین افراد همیشه در حال تلاش برای ارضاء برخی نیازها هستند .

۲- از دیدگاه بیشتر افراد شبکه تیاها بیشتر پیچیده تر است ، اما در یک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر می گذارند .

۳- به طور کلی ، نیازهای سطح پایت باید قبل از نیازهای سطح بالا تاحدودی ارضاء شده باشند . تا این نیازها به اندازه کافی برای برانگیختن رفتار فرد فعال شوند .

۴- برای ارضای نیازهای سطوح بالاتر راهنمای بیشتری نسبت به ارضای نیازهای سطح پایین تر وجود دارد .

۱- نیازهای زیستی : نیازهای زیستی نیاز به غذا ، آب ف هوا ، خواب ، سرپناه به عنوان اساسی ترین نیازهای انسان است این نیازها در پایینتر سطح سلسله مراتب نیازها قرار می‌گردد و تا زمانی که این نیازها برآورده نشده باشد ، بخش عمده ای از رفتار فرد در جهت ارضای آنها شکل می‌گیرد زیرا تا زمانی که این نیازهای اساسی به اندازه کافی ارضاء نشوند ، احتمالاً بیشتر فعالیت شخص در این سطح متمرکز خواهد شد و نیازهای دیگر کمتر انگیزشی در وی ایجاد خواهند کرد .

۲- نیازهای ایمنی : نیازهای ایمنی شامل نیازهایی برای سلامتی و ثبات است که اهم آنها عبارت از نیاز به فارغ بودن از ترس و آسیبهای جانبی و مالی و محرومیتهای زیستی است که علاوه بر توجه به وضع فعلی ، متضمن ملاحظاتی درباره آینده است .

بسیاری از کارکنان نیازهای ایمنی خود را در قالب تقاضا برای داشتن شغلی ثابت با مزایای خدمات درمانی دوره بیکاری و بازنشستگی بیان می‌کند . مدیران ممکن است تلاش کنند با تأکید بر اجرای قوانین و مقررات ، امنیت شغلی و مزایای جنسی این نیازها را ارضاء کند . زیر دستان ، با داشتن نیازهای شدید ایمنی معمولاً مبتکر نیستند . آنان از ایجاد تغییر در وضع موجود امتناع می‌کنند و به طور کلی مایلند از ضوابط و مقررات پیروی کنند تا نیازهای زیستی و ایمنی آنان تهدید نشود .

۳- نیازهای اجتماعی (وابستگی نیازهای اجتماعی شامل نیاز به دوست داشتن مصاحبت ، دوستی ، وابستگی است . این نیاز ناشی از اجتماعی بودن انسان و علاقه او به تعلق و پذیرش از جانب دیگران و گروههای گوناگون است . کارکنان با نیازهای اجتماعی (وابستگی) زیاد از کار در مجاورت دیگران لذت می‌برند ، در حالیکه کارکنان با نیاز اجتماعی و وابستگی کم ، ممکن است از اجرای کارهایی ارضاشوند که کمترین واکنشهای اجتماعی را با دیگران دارد . مدیریت با کمک به بهتر شدن روابط اجتماعی در سازمان ، می‌تواند نیازهای وابستگی در گروههای کاری را ارضا کند .

۴- نیازهای احترام : فرد پس از شروع به ارضای نیازهای اجتماعی ، معمولاً خواهان آن است که بیش از یک عضو ساده گروه خود باشد . بنابراین احساس نیاز بر احترام می‌کند هم احترام به نفس و هم احترام از طرف دیگران . اغلب مردم نیاز دارند که برای خود ارزش زیادی قایل شوند و می‌خواهند که این ارزش مبتنی بر واقعیت باشد . از این رو ، به احترام و شناسایی از طرف دیگران نیازمندند .

مدیرانی که می‌خواهند از راه نیازهای احترام کارکنان را برانگیزند ، می‌توانند بر دشواری کار آنان و مهارتهای مورد نیاز برای موفقیت کاری تأکید ورزند . همچنین می‌توانند به طور علنی با انتشار فهرست عملکرد کارکنان ، دادن جایزه و پاداش به آنان ، پشتیبانی از کارکنان ، انتشار مقاله هایی در نشریات سازمان به موفقیتهای زیردستان پاداش دهند . این گونه اقدامات و سایر شکل‌های شناسایی کارکنان موجب تأمین نیازهای احترام در کارکنان می‌شود .

۵- نیازهای خودیابی : خودیابی ، یعنی نیاز به تحقق یا فعالیت بخشیدن استعدادهای بالقوه شخصی صرفنظر از نوع آنها

مازبواين مفهوم را چنين بيان مي کنند . « انسان هر چه مي تواند بشود ، بايد بشود » پس ، خوديابي ميل رسيدن به حد کمالی است که فرد قابليت رسيدن به آن را دارد . افراد اين نياز را از راههای گوناگون ارضا مي کنند . در یکی از اين نياز ممکن است در قالب تمايل به یک مادر ایده آل بودن جلوه کند ، در دیگری به صورت اداره کردن یک سازمان بيان شود ، در یکی ديگر از طريق فعاليت ورزشی تظاهر کند .

نحوه نمود و ظهور خوديابي (حق ذات) طی دوره زندگی قابل تغيير است . برای نمونه ورزشکاری که به مرحله کمال و تحقق ذات رسیده است . همچنانکه ویژگیهای جسمانی به مرور زمان تغيير می کند با افق فکری و وسعت می یابد ، ممکن است برای پیشرفت استعداد و نیروی خود ، زمینه های دیگری جستجو کند .

بنابراین مقصود از سلسله مراتب نيازها ارائه یک چارچوب کلی مبتنی بر اصل همه یا هیچ نیست ، بلکه معرفی چارچوبی است که با استفاده از آن شاید بتوان وقوع رفتاری را بر اساس احتمال زیاد یا کم پیش بینی کرد .

۲- نظریه ای . آر . جی آلدرفر

کلیستون آلدرفر ، روانشناس ، با مطالعه خود درباره نيازهای انسانی به برخی از انتقاداتی که به کار مازلو شده پاسخ گفته است . او سه دسته نياز تعیین کرده است :

۱- نيازهای زیتسی (نياز به سلامتی جسم)

۲- نيازهای تعلق (نياز به ارضای ارتباطات میان فردی)

۳- نيازهای رشد (نياز به تداوم رشد و پیشرفت شخصی)

نظریه آلدرفر سه تفاوت اساسی با نظریه مازلو دارد :

۱- او فقط سه مرتبه برای نيازهای انسانی تعیین کرده است ، در حالیکه مازلو خود را قبل از آنکه کلیه نيازهای سطح پایینتر ارضا شوند فعال کنند .

۲- آلدرفر دریافت که کارکنان ممکن است گاهی اوقات نيازهای سطح بالاتر خود را قبل از آنکه کلیه نيازهای سطح پایینتر ارضا شوند فعال کنند .

او همچنین دریافت که حرکت در سلسله مراتب نيازها ، برای ارضای آنها ، همیشه رو به بالا نیست . زیرا چنانچه فردی از ارضا نشدن نياز سطح بالاتر مأیوس شود ممکن است با تلاش خود نیازی را در سطح پایینتر ارضا کند و آن را به ثمر برساند . آلدرفر تأکید داشت که وقتی نيازهای بالتر ناکام شوند ، نيازهای پایینتر بازگشت خواهند کرد ، حتی اگر آنها قبلاً ارضا شده باشند . در حالی که مازلو ، برخلاف او احساس مس کرد که یک نياز ، وقتی یک باز ارضا شد قدرت خود را برای برانگیختن رفتار از دست می دهد . همچنین ، در حالی که مازلو معتقد است افراد به طور منظم سلسله مراتب نيازها را ، رو به بالا طی می کنند ، آلدرفر عقیده دارد که افراد با توجه به شرایط زمان و موقعیت ، در سلسله مراتب نيازها بالا و پایین می روند . نظریه آلدرفر را نیز مانند نظریه مازلو به سختی می توان آزمایش کرد ، زیرا ارزشیابی و کاربرد آن در مجموعه سازمانی ، در عمل مدیریتی ، یا حتی در رضایت خاطر شخصی کارکنان دشوار است . با وجود این ، این دو نظریه دیدگاه مفیدی درباره نيازهای انسانی ارائه داده اند .

۳- نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی آرجریس .

کریس آرگریس عقیده دارد که امروزه با اکثر مردم در محیط کار مانند موجودات انسانی نابالغ و رشد نیافته رفتار می شود. بر اساس نظر آرگریس، وقتی انسان به طور جسمی در سالهای رشد خود، از یک شخص نابالغ به فردی بالغ تبدیل می شود، حرکتی را آغاز می کند که هفت نوع تغییر در او به وجود می آید:

۱- از وضعیت عدم تحرک و انفعالی دوره کودکی، به حالت فعال در دوره بزرگسالی تغییر می کند (فعال شدن)

۲- از وضعیت ابستگی به دیگران به عنوان یک کودک، به وضعیت استقلال نسبی به عنوان بزرگسال دگرگون می شود. (عدم وابستگی)

۳- در کودکی رفتارهای محدودی دارد، ولی توانایی او برای رفتارهای گوناگون در بزرگسالی افزایش می یابد (افزایش توانایی)

۴- علایق آشفته، تصادفی، سطحی و به سرعت کاهش یابنده او در دوران کودکی به علایق عمیقتر و قویتر در دوران بزرگسالی تبدیل می شود.

۵- چشم انداز زمانی کوتاه مدت او در کودکی (که فقط حال را در بر می گیرد) به چشم انداز گسترده و بلند مدت او در بزرگسالی (که شامل گذشته و آینده نیز می شود) تغییر می یابد. (رشد دیدگاه)

۶- از موقعیت اطاعت و فرمانبرداری از زبردست بودن در کودکی، به موقعیت مساوی یا برتر در بزرگسالی دست می یابد. (موقعیت برتر)

۷- از فقدان آگاهی درباره «خود در کودکی به آگاهی و کنترل بر خود به عنوان یک بزرگسال دگرگون می شود. (آگاهی یافتن)

آرگریس فرض می کند که این تغییرات بر پیوستاری قرار دارند و شخصیت «سالم» در طول این پیوستار از رشد نیافتگی (عدم بلوغ) به رشد یافتگی (بلوغ) تغییر می کند.

۴- نظریه دو عاملی انگیزش بهداشتی - انگیزنده ها

در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، کمتر از یک دهه بعد از مازلو که برای اولین بار سلسله مراتب نیازها را معرفی کرد، فردریک هرزبرگ نظریه دیگری درباره ارتباط بین نیاز و رفتار پدید می آورد.

هرزبرگ کار خود را با جمع آوری داده هایی درباره گرایشهای شغلی آغاز کرد تا بر اساس آنها بتواند مفروضاتی درباره رفتار انسان به دست آورد، نظریه دو عاملی انگیزش در نتیجه تحلیل یک مطالعه مقدماتی به وسیله هرزبرگ و همکارانش در «مؤسسه خدمات روانشناختی پیتبورگ» شکل گرفت. این مطالعه در برگیرنده مصاحبه های گسترده ای با صدها تن از مهندسان و حسابدارن یازده بخش صنعتی در ناحیه پیتبورگ بود. در این مصاحبه ها، از آنان پرسیده شده بود که در کارشان چه چیزهایی آنان را ناخشنود و ناراضی و چه چیزهایی آنان را خشنود و راضی می سازند. هرزبرگ در تحلیل داده های حاصل از این مصاحبه ها نتیجه گرفت که انسان دو دسته نیاز متفاوت دارد که به طور اساسی مستقل از یکدیگرند و به طرق متفاوتی رفتار را تحت تأثیر قرار می دهند. او پی برد که وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنان به محیطی مربوط است که در آن کار می کنند. در مقابل، وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی می کنند، این خشنودی به ماهیت کار مربوط می شو. هرزبرگ اولین طبقه نیازها را

عوامل بهداشتی امید زیرا این نیازها شرایط محیطی انسان را توصیف می کنند و وظیفه اصلی آنها ممانعت از نارضایی است. وی دومین طبقه نیازها را انگیزه های (محرک) نامیده زیرا این نیازها موجب انگیزش افراد برای عملکرد بهتر می شود

عوامل بهداشتی به نیازهای سطح پایینتر مربوط می شود و شامل عوامل محیط کار از قبیل شأن و مقام خط مشیها و اداره امور سازمان ، کیفیت سرپرستی ، رولبط متقابل افراد ، شرایط کار ، امنیت شغلی و دستمزد می شود .

عوامل بهداشتی جزء درون ذاتی یک کار نیستند بلکه شرایطی مربوط می شوند که تحت آن شرایط ، کار اجرا می شود .

انگیزنده ها ، که به عنوان ارضاکننده ها نیز شناخته شده اند ، مجموعه عواملی هستند که بر رضایت شغلی تأثیر می گذارند . انگیزنده ها در سطح عالیتر نیازها نمایان و به محتوای کار مربوط می شوند که عبارتند از کار پر تلاش ، موفقیت ، پیشرفت کاری ، مسئولیت رشد و توسعه شناسانی .

درک این اندیشه هرزبرگ برای مدیران بسیار مهم است که : رضایت ناشی از تأثیر عوامل برانگیزنده است ، و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است . عوامل برانگیزنده اساساً در ارضای نیازهای سطح بالا - احترام و خودیابی - دخالت دارند ، در حالی که عوامل بهداشتی مدیریت ایجاد انگیزنده ندارند . زیرا فقط می توانند نیازهایی را ارضا کنند که باید برای اغلب کارکنان ، ارضاشود . اما انگیزنده ها قدرت ایجاد انگیزه دارند ، زیرا نیازهایی را ارضا می کنند که در اغلب افراد شاغل ، بسیار کم ارضا شده است .

چارچوب نظریه هرزبرگ با سلسله مراتب نیازهایی مازلو مطابقت می کند .

مقایسه این دو نظریه را نشان می دهد .

۵- نظریه نیازهای اکتسابی

نظریه دیگر مربوط به نیازها را روانشناسی به نام دیوید مک کلی لند در دهه ۱۹۶۰ پدید آورده است . اما معتقد است که نیازها ، آنگونه که مازلو ، آلدرف و هرزبرگ فرض کرده اند نه ذاتی هستند و نه در همه افراد یکسانند . نیازهای اکتسابی یا آموختنی هستند و افراد در طول زندگی خود آنها را می آموزند ، و گرایش آنها نسبت به نیازهای خاص با دیگران متفاوت است . مک کلی لند و همکارانش سه دسته نیاز را مطرح می کنند : نیاز به موفقیت که نیاز به وابستگی و نیاز به قدرت . نیاز به موفقیت : مک کلی لند برای تحقیقاتی که انجام داده است معتقد است که نیاز به کسب موفقیت انگیزه انسانی مشخصی است که می توان آن را از سایر نیازها متمایز ساخت .

مهمتر اینکه انگیزه کسب موفقیت را می توان در هر گروهی تجربه و ارزیابی کرد .

افرادی که انگیزه موفقیت دارند قمار باز نیستند . آنان ترجیح می دهند به جای واگذاری نتیجه کار به شانس و تصادف ، روی مشکل یا مسئله خود کار کنند .

ویژگی دیگر کسی که انگیزه کسب موفقیت دارد این است که بیشتر از پاداشهای ناش از موفقیت ، به خود موفقیت توجه نشان می دهد و با اینکه او به پاداشها بی توجه نیست ، ولی به اندازه خود موفقیت به آنها اهمیت نمی دهد .

افرادی که انگیزه قوی برای کسب موفقیت دارند به دنبال موقعیتهایی می گردند که در آن از طریق کسب بازخورد و محسوس بتوانند اطلاع دقیق به دست آورند که تا چه اندازه خوب عمل می کنند این تمایل رابطه نزدیکی با علاقه آنان به موفقیت و کمال دارد .

چرا افراد واجد انگیزه کسب موفقیت چنین رفتار می کنند ؟ مک کلی لند مدعی است به این دلیل که آنان عادت کرده اند وقت خود را صرف تفکر درباره بهتر انجام دادن کارها کنند ، در واقع او پی برده است که هر گاه و هر جا که مردم به موفقیت فکر می کنند در عمل موفق می گردند .

نیاز به وابستگی : نیاز به وابستگی یعنی جلب دوستی و ایجاد ارتباط با دیگران افراد با نیاز وابستگی شدید طرفدار مشاغلی هستند که بتوانند با دیگران کار یا با آنان رابطه متقابل فردی قوی ایجاد کنند .

نیاز به قدرت : نیاز به قدرت به تمایل نفوذ بر دیگران و اعمال کنترل شدید بر محیط اجتماعی و فیزیکی اشاره دارد . افرادی که نیاز زیادی به قدرت دارند غالباً سعی می کنند تا سایر افراد را به طور مستقیم ، از طریق خواسته ها یا بخشهای شخصی تحت تأثیر قرار دهند و همچنین به دنبال موقعیتهای رهبری در گروههایی هستند که به آنها تعلق دارند . چنین افرادی با داشتن موقعیتهایی که اجازه اعمال قدرت و کنترل دیگران را به آنها می دهد ، برانگیخته می شوند .

نیاز به قدرت دو شکل دارد : قدرت شخصی و قدرت سازمانی . افرادی که نیاز شدیدی به قدرت شخصی نشان می دهند ، به خاطر خود در جستجوی قدرتمند . اما ، افرادی که نیاز شدیدی به قدرت سازمانی دارند بیشتر بر مسائل سامانی تأکید می ورزند و بر دیگران نفوذ می کنند تا اهداف گروهی تحقق یابد .

نتیجه گیری از نظریه های محتوایی

نظریه های محتوایی بر شناخت عواملی تأکید دارند که موجب می شوند افراد به شیوه خاصی عمل کنند .

اول ، نیازها در میان افراد مختلف ، گوناگون است و در طول زمان تغییر می کنند . بسیاری از مدیران این مسئله را درک نمی کنند ، بهمین جهت تصور می کنند که زیردستان برانگیخته ، نیست به کارشان دلسرد و مأیوس هستند . دوم ، راههایی که نیازها به رفتار تبدیل می شوند نیاز بسیار متنوع است . شخصی با نیاز شدید به ایمنی ممکن است تظاهر به ایمنی کند ، و به جهت ترس از شکست ، از پذیرش مسئولیت اجتناب ورزد در حالی که شخص دیگری با همان اندازه نیاز به ایمنی ممکن است در جستجوی مسئولیت باشد چون می ترسد دیگران فکر کنند که او مجری ضعیفی است .

سوم ، حتی اگر نیازها با هم سازگار و هماهنگی باشند ، رفتارها این گونه نیستند . کارمندی با نیاز شدید به احترام به خود ، ممکن است روزی انتظارات زیاد ما را برآورده کند و روز دیگر عملکرد بسیار بدی داشته باشد . چهارم ، نوع واکنشی که مردم در برابر تحقق یا عدم تحقق نیازشان نشان می دهند ، متفاوت است .

نظریه های فرآیندی انگیزش

به جای تأکیدی که نظریه های محتوایی بر قدرت نیازهای درونی درانگیزش رفتار دارند، نظریه های فرآیندی نیازها را فقط جزیی از فرآیندی محسوب می کنند که در آن فرآیند افراد تصمیم می گیرند چگونه رفتار کنند. مهمترین نظریه های فرآیندی عبارتند از: انتظار - برابری - تعیین هدف

۱- نظریه انتظار ویکتور وروم بر این فرض استوار است که نیازهای احساس شده علت رفتار انسان هستند.

نظریه انتظار وروم در معادله زیر نشان داده شده است:

احتمال مورد انتظار برای X ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری = نیروی انگیزشی نتیجه ای که تحقق خواهد یافت که سر می زند.

بر طبق این نظریه: نیروی انگیزشی را دو عامل تعیین می کنند ارزش مورد انتظار برای نتیجه رفتاری که از کسی سر می زند و احتمال مورد انتظار درباره اینکه اگر آن رفتار بروز کند، نتیجه مورد نظر تحقق خواهد یافت. با افزایش این دو عامل انگیزش شدیدتر می شود یا تمایل به بروز رفتار بیشتر می شود. بطور کلی، افراد بلند رفتاری داشته باشند که حداکثر پاداشهای شخصی را در بلند مدت برای آنان تأمین کند.

۲- نظریه برابری

نظریه انتظار، به طور کلی فرض می کند که افراد مایلند پاداشهای دریافتی خود را به حداکثر برسانند. نظریه برابری فرض می کند که افرادی علاقه مند هستند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آنان بشود. چنانچه در مقایسه با دیگران رفتار نابرابری با فرد بشود این عامل می تواند موجب تغییراتی در رفتار وی گردد. جی . اسکاتی ادامز برای اولین بار نظریه را مطرح کرد. مطابق نظریه برابری افراد بر اساس نیازهایشان عمل خواهند کرد، اگر نتایج حاصل از کوششهای آنان با نتایجی که دیگران از کوششهای مشابه به دست می آورند قابل مقایسه باشد. بنابراین افراد نسبت داده های خود را (از قبیل تعداد ساعتهای کار، تجربه، سن، تحصیلات، موقعیت اجتماعی و سازمانی میزان کوشش و تلاش خود و ...) و نتایج حاصل را از پاداشها از قبیل دستمزد، ترفیعهها، مرخصیها، مقام و مرتبه سازمانی و ...) با نسبت نتایج به داده های افرادی که اعتقاد دارند در موقعیت مشابه هستند، مقایسه می کنند.

برابری وقتی موجود است که کارمند عقیده داشته باشد که نسبت داده ها بر نتیجه های او با نسبت داده ها به نتیجه های کارکنان دیگری که مسئولیتهای مشابه دارند یا افرادی که در همان شغل در سازمانهای دیگر کار می کنند برابر است.

نتیجه حاصل از فعالیتهای یک شخص

نتیجه حاصل از فعالیتهای شخص دیگر در وضعیت مشابه

داده های یک شخص

داده های شخص دیگری

اما وقتی که نسبتهای مساوی نباشند، فرد احساس نابرابری می کند و در وی تنش به وجود می آید. او میکوشد تا به برابری برسد. این تلاش برای نیل به برابری نشانگر انگیزش به کار است. $\text{قد} = \text{انگیزش در رابطه مستقیم با میزان نابرابری است که فرد تصور کند.}$

۳- نظریه تعیین هدف

نظریه تعیین هدف آنگونه نظریه فرآیندی انگیزی است که بر فرآیند تعیین هدفها تأکید دارد. بر اساس نظر روانشناسی به نام ادوین لاک گرایش طبیعی انسان برای تعیین هدف و تلاش جهت تحقق هدفها فقط وقتی مفید است که فرد هم هدفهای مشخص را درک کند و هم آنها را بپذیرد. بنابراین نظریه تعیین هدف مانند نظریه انتظار برابری و ... راه دیگری برای بیان علت رفتار افراد است.

کریستو فرارلی و کریستین شالی فرایند تعیین هدف را به شرح زیر بیان کرده اند:

۱- تعیین استاندارد برای آنچه که باید به دست آید.

۲- ارزیابی میزان تحقق استاندارد.

۳- ارزیابی میزان تطبیق استاندارد با هدفهای مشخص

۴- پذیرش استاندارد، از این رهگذر هدف تعیین شده است و رفتار در جهت هدف بروز کرده است.

پژوهش نشان می دهد موقعی که هدفها مشخص و پر جاذبه هستند با کارایی بیشتری به عنوان عوامل انگیزی در کار فردی و گروهی عمل می کنند. پژوهش همچنین نشان می دهد که وقتی زیردستان در تعیین هدف مشارکت داشته باشند، انگیزش و تعهد آنان در حد عالیتری است. کارکنان به باز خورد دقیق عملکردشان نیاز دارند این کار به آنان کمک می کند که تا در جهت تحقق هدفها پشتکار داشته باشند.

انگیزش در عمل: برانگیختن اعضای سازمان

فردی که برانگیخته می شوند برای ارضای نیازهای شخصی دست به رفتار می زنند. بنابراین انگیزش فرآیند فراهم کردن فرصتی برای اعضای سازمان جهت ارضای نیازهای آنان به منظور ارائه رفتاری ثمربخش در سازمان است.

الف) اهمیت برانگیختن اعضای سازمان

نیازهای اراض نشده اعضای سازمان هم می تواند موجب رفتار مناسب و هم رفتار نامناسب اعضا شود. مدیرانی که در برانگیختن اعضای سازمان موفق هستند، رفتار نامناسب را به حداقل کاهش می دهند، و رفتار مناسب را به حاکثر می رسانند و به همین نسبت این مدیران احتمال افزایش بهره وری را بالا می برند و احتمال کاهش بهره وری را کم خواهند کرد.

ب) راهبردهایی برای برانگیختن اعضای سازمان

مدیران برای برانگیختن اعضای سازمان راهبردهای گوناگونی را به کار می برند هدف هر یک از راهبردها ارضای نیازهای افراد برای ارائه رفتارهای مناسب سازمانی است. این راهبردهای انگیزی مدیریتی عبارتند از: ۱- ارتباط مدیریتی ۲-

نظریه X, Y ۳- طراحی شغل ۴- نظریه تقویت ۵- محرکهای پولی و محرکهای غیره پولی

یادآوری این نکته ضروری است که هیچ راهبرد منحصر به فردی نمی تواند برای همیشه موثر تر از راهبردهای دیگر باشد. در واقع، یک مدیر ممکن است دریابد که ترکیبی از این راهبردها می تواند به عنوان موثرترین راهبرد در موقعیت سازمانی کار ساز باشد.

۱- ارتباط مدیریتی: شاید اساسی ترین راهبرد انگیزشی برای مدیران این باشد که با اعضای سازمان به آسانی ارتباط خوبی برقرار کنند. این ارتباط مدیر زیر دست می تواند نیازهای اساسی انسانی از قبیل شناسایی، احساس تعلق، و ایمنی را ارضا کند. ارتباط ابزار اساسی تأمین نیازهای انسانی اعضای سازمان است.

۲- نظریه X و نظریه Y: راهبرد انگیزشی دیگر به فرضیه های مدیران درباره طبیعتی انسانی مربوط می شود. داگلاس مک گریگور دو دسته فرضیه هایی معین کرد: نظریه X که شامل فرضیه های منفی درباره انسان است. و مک گریگور عقیده دارد که مدیران غالباً از این فرضیه ها به عنوان اساس رفتار خود با افراد استفاده می کنند نظریه Y فرضیه های مثبتی را معرفی می کند که مک گریگور معتقد است مدیران باید تلاش کنند آنها را به کار ببندند وی خاطرنشان می سازد که مدیرانی که از فرضیه های نظریه X, Y افزایش یابد و این امر به موقعیتی که مدیر با آن مواجه است بستگی دارد. در این رابطه، رد این نظریه Z را پیشنهاد می کند. این نظریه بعد اثر بخشی را نشان می دهد یعنی چنانچه مدیران با توجه به موقعیتی که در آن قرار گرفته اند، برای برخورد ب افراد هم از نظریه X و هم از نظریه Y استفاده کنند موفق می شوند.

استفاده از نظریه Y اساس منطقی تری از نظریه X دارد در بیشتر موقعیتهایی که فعالیتهای مدیریتی واکنش فرضیه های نظریه Y است به طور کلی مدیر در ارضای نیازهای انسانی بیشتر اعضای سازمان موفقتر از زمانی است که فعالیتهایش واکنش فرضیه های نظریه X می باشد بنابراین فعالیتهایی که بر اساس فرضیه های نظریه Y صورت می گیرد در برانگیختن اعضای سازمان موفقتر از فعالیتهایی است که بر فرضیه های نظریه X مبتنی است.

۳- طراحی شغلی: سومین راهبردی که مدیران می توانند برای برانگیختن اعضای سازمان به کار گیرند طراحی مشاغلی است که اعضا بر عهده دارند. این راهبردها به دو دسته تقسیم می شوند.

الف - راهبردهای پیشین طراحی شغل

ب- راهبردهای نوی طراحی شغل

راهبردهای پیشین طراحی شغل

هرچه کار آسانتر و تخصصی تر شود، به طور معمول کسالت آورتر می شود و افراد از اجرای آن کمتر احساس رضایت می کنند در نتیجه بهره وری کاهش می یابد. برای جلوگیری از کسالت آور شدن کار تدابیری از قبیل: چرخش کاری و توسعه شغل را در نظر گرفته اید.

۱- چرخش کاری: شاید اولین کوشش اساسی برای رفع کسالت شغلی چرخش کاری بود. بر این اساس افراد به نوبت در مشاغل مختلف می گشتند و ضروری نبود که آنان فقط یک کار آسان و تخصصی شده را در مدت طولانی انجام دهند. برای نمونه صندوقدار بانک به جای آنکه فقط پولهای دریافت یا پرداخت کند. در کارهای بیشتری تجربه دارد او می تواند سندهای مشتریان را تنظیم کند به سندها رسیدگی کند، در بخش حسابهای جاری یا حسابهای پس انداز بانک فعالیت کند و ...

اگرچه برنامه های چرخش شغلی به عنوان وسیله ای برای کسالت روانی سازمانی شناخته شده است ولی این برنامه ها به طور معمول موثر نیستند زیرا در طول زمان افراد از همه کارهایی که در آنها گردش می کنند خسته می شوند.

توسعه شغل: توسعه شغل نیز راهبرد دیگری است که برای از بین بردن کسالت ناشی از آسانتر کردن و تخصصی کردن کار پدید آمده است. توسعه شغل به معنای افزایش تعداد عملیاتی است که هر فرد باید اجرا کند، و از این راه رضایت افراد در کار افزایش یابد.

برنامه های توسعه شغل از برنامه های چرخش شغلی برای ایجاد رضایت در کارکنان موفقترند.

راهبردها نوی طراحی شغل

دو راهبرد نوتر در زمینه طراحی شغلی عبارتند از غنی سازی شغل و دقت کاری شناور

۱- غنی سازی شغل: غنی سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت پذیری و رشد و کمال را در آنان برآورده ساخت و شغل باید به گونه ای طراحی شود که تا حد امکان این نیازها را در شاغلان ارضا کند.

در توسعه شغل با افزودن وظایف عملیاتی به شغل آن را به طور افقی توسعه می دادیم اما در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیتهای بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می دهیم.

۲- دقت کاری شناور: راهبردهای طراحی شغل تازه تری که برای برانگیختن اعضای سازمان به کار می رود وقت کاری شناور خوانده می شود.

منظور اصلی از وقت کاری شناور یا برنامه ساعتی انعطاف پذیر کاری آن است که با برنامه ای که خودشان تنظیم کرده اند تکمیل کنند. انتخاب زمانهای شروع و پایان می تواند انعطاف پذیرتر از آن باشد که شرایط سازمانی اجازه می دهد.

برای اطمینان از اینکه انعطاف پذیری به سودآوری سازمان آسیبی نرساند، بسیاری از برنامه های وقت کاری شناور شامل یک دوره نوبت کاری است که در طی آن کلیه کارکنان باید کار خود را انجام دهند.



این فرآیند بدین گونه است که رفتار ارادی هر شخص (پاسخ) نسبت به یک موقعیت یا واقعه (محرک) دلیلی است بر پیامدهای خاص اگر پیامد ناخوشایند باشند، فرد تمایل پیدا می کند برای اجتناب از آن پیامدها رفتار خود را تغییر دهد.

بر اساس قانون اثر، رفتاری که تشویق می شود، تمایل به تکرار دارد، رفتاری که تنبیه می شود، تمایل به حذف دارد. از نظریه تقویت برای تغییر رفتار انسانی استفاده می کنند و به آن اصلاح رفتار می گویند. بنابراین، اگر مدیران می خواهند رفتار زبردستانشان اصلاح شود، باید اطمینان یابند که پیامدهای مناسبی به عنوان نتیجه این رفتارها حاصل

می شود، تقویت مثبت پیامد مطلوب یک رفتار و تقویت منفی حذف پیامد نامطلوب یک رفتار است. بر اساس نظریه اصلاح رفتار، تقویت مثبت و منفی هر دو پاداشهایی هستند که احتمال ادامه رفتار را افزایش می دهند. تقویت مثبت، یعنی تشویق رفتارهای مطلوب با پیامدهای مثبت مانند افزایش حقوق، یا تحسین کردن و تقویت منفی، یعنی تنبیه فرد برای اینکه رفتار نامطلوب خود را ادامه ندهد.

۵- محرکهای پولی و محرکهای غیر پولی

همواره پول به عنوان یک برانگیزاننده مورد توجه بوده است. اقتصاد دانان و بیشتر مدیران جایگاه رفیعی برای پول در انگیزش قائلند. در حالیکه دانشمندان رفتاری، مکان نارلی به آن اختصاص داده اند اما آنچه واقعیت دارد این است که پول نوعی انگیزنده است.

علاوه بر محرکهای پولی یک سازمان فرصتهایی در اختیار دارد که کارکنان خود را با محرکهای غیر پولی متعهد کند و برانگیزاند. برای نمونه بعضی سازمانها خط مشی ارتقا در داخل سازمان را اجزا می کنند. آنها مشاغل داخل سازمان را اعلام می کنند و قبل از اینکه از خارج ساختمان کسی را برای اشغال پستهای خالی بیاورند سعی می کنند آن پستها را با افراد واجد شرایط داخل سازمان تکمیل کنند و نمونه دیگر تأکید بر کیفیت است. کارکنان وقتی بدانند نتیجه کارشان محصول با ارزشی است مطمئناً خوشحالتتر از زمانی خواهند شد که بدانند حاصل زحماتشان محصول بی ارزشی می باشد.

نظریه سیستمی انگیزش در سازمانها

با نظریه های بسیار متفاوت انگیزشی چگونه مدیران می توانند از آنها استفاده کنند تا چگونگی رفتار افراد در سازمانها را اصلاح کنند.

لیمان پورتر و ریموند مایلز چشم اندازی سیستمی از انگیزشی را که برای مدیران بسیار مفید خواهد بود، ارائه داده اند. منظور آنان از چشم انداز سیستمی این است که قبل از اینکه انگیزش و رفتار فرد به اندازه کافی شناخته شود کلیه نیروهایی که بر او اثر می کنند باید مورد توجه قرار گیرد. این چشم انداز به عنوان پورتر و مایلز عقیده دارند که سیستم به سه دسته از متغیرهایی که در سازمان بر انگیزش تأثیر می گذارد، تأکید دارد.

۱- خصوصیات فردی

۲- خصوصیات شغلی

۳- خصوصیات موقعیت کاری

خصوصیات فردی شامل علایق، نگرشها و نیازهایی است که یک شخص با خود به محیط کار می آورد. آشکار است که این خصوصیات در افراد متفاوت است بنابراین انگیزش آنان نیز با هم متفاوت خواهد داشت.

خصوصیات شغلی مربوط به ویژگیهای وظایف کارکنان است و شامل میزان مسئولیت، تنوع وظایف و گسترده ای است که شغل در آن قرار دراد و موجب ارضای افراد می شود.

خصوصیات موقعیت کاری عوامل موجود در محیط کاری افراد هستند.

تعریف رهبری

رهبری به معنای فرآیند نفوذ بر دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدفهای سازمانی است.

طبیعت رهبری: رهبری کسی است که با تاثیر بر نگرشها و اعمال دیگران موجب انگیزش و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی می شود. پس رهبری و انگزش دست در دست یکدیگر پیش می روند کار کنان از رهبران خود الهام می گیرند و رهبران اگر نتوانند دیگران را برانگیزند نمی توانند رهبر باشند.

به طور کلی رهبری سازمانی فرآیندی مداوم است نه رویدادی یک باره که ابزاری را برای تحقق یک منظور یعنی عملکرد مطلوب فراهم می کند. علت اینکه رهبران در هر سطح سازمانی (با داشتن اختیار رسمی یا بدون آن) می توانند بر عملکرد افراد تاثیر بگذارند آن است که آنان با قدرت در ارتباطاند.

طبیعت قدرت: قدرت عبارتست از توانایی تاثیر بر تصمیمها- نگرش و رفتار دیگران. منشا قدرت رهبری چیست؟ این سوال در بخش چهارم پاسخ داده شده است. در آنجا پنج منشا قدرت، قدرت پاداش، قدرت اجبار، قدرت قانونی، تقدیر مرجع و قدرت کارشناسی مورد بحث قرار گرفت.

تفاوت مدیر و رهبر

رهبری همان مدیریت نیست. بسیاری از مدیران تفاوت میان رهبری و مدیریت را درک نمی کنند، به همین جهت شناخت نادرستی از چگونگی اجرای وظایف سازمانی خود را پیدا می کنند اگرچه بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر ولی رهبری و مدیریت فعالیتهای یکسانی نیستند.

مدیریت حوزه ای وسیعتر از رهبری دارد و به همان اندازه که بر موضعهای رفتاری تاکید می ورزد به موضعهای غیررفتاری نیز توجه دارد. اما رهبری اساساً بر موضعهای رفتاری تاکید می کند. اگرچه همه مدیران به طور ضروری رهبر نیستند ولی بیشتر مدیران فعال در بلند مدت رهبر به حساب می آیند.

مدیران جدید باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری داشته باشند و؟؟؟ چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند یک مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می کند ولی در حالی که یک رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می کند و به او توجه دارد.

نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریه‌ها فرض می کنند که شخص رهبر متولد می شود.

در این نظریه‌ها برای رهبری خصوصیات ذاتی ذکر می شود و مطابق این نظریه‌ها رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده اند، بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیتی چون هوشمندی برونگرایی، متسلط بر خود، اعتماد به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و ... باشند. کیت دیویس چهار خصوصیت عمده زیر را برای رهبران ذکر کرده است.

هوش، تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و زیردستانشان بیشتر است.

بلوغ اجتماعی و وسعت دید. رهبران از جهت عاطفی با ثبات دارای اعتماد به نفسند و نسبت به مسایل در رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.

انگیزه‌های توفیق طلبی و نیل به هدف رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلبند. انسانگرایی: انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است! استاد گدیل نیز شش خصوصیات برای رهبران برآمده است.

خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست

زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات

هوش

شخصیت مانند برونگرایی

خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار

خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی

نظریه‌های رفتار و رهبری

بعد از آنکه آشکار شد رهبران موثرتر نمی‌توانند مجموعه‌ای از خصوصیات متمایز کننده را داشته باشند، پژوهشگران تلاش کردند ویژگیهای رفتاری رهبران موثر را تعیین کنند. به عبارت دیگر به جای آنکه مشخص کنند چه کسانی رهبران موثری هستند، کوشش کردند تا معین کنند رهبران موثر چه می‌کنند.

چگونه وظایف را تفویض می‌کنند، چگونه با پیروان و کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و آنان را بر می‌انگیزند، چگونه وظایف خود را اجرا می‌کنند و ... رفتارها، برعکس خصوصیات می‌توانند آموخته شوند. بنابراین افرادی که رفتارهای مناسب رهبری را بیاموزند می‌توانند به طور موثری هدایت کنند.

مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو حاوی پژوهشهای درباره رهبری است که نشان می‌دهد رهبران دو نوع رفتار اصلی را ابراز می‌کنند. نوع اول، رفتار «ساخت دهی» نامیده شد و این رفتار از رهبری سر می‌زند که روابط بین خود و پیروانش را ترسیم می‌کنید، یا روشهای کاملاً معینی را برقرار می‌کنند که پیروان برای اجرای وظایفشان باید خود را با آن روشها تطبیق دهند، به طور کلی، رفتار «ساخت دهی» خود-رهبری پیروان را در اجرای وظایفشان محدود می‌کند. اگرچه به درستی می‌توان نتیجه گرفت که رفتار «ساخت دهی» نسبتاً می‌تواند انعطاف ناپذیر باشد و گاهی اوقات هم انعطاف ناپذیر است، اما درست نیست که فرض کنیم این رفتار خام و زیان آور است.

«ساخت دهی» می‌تواند برای رهبران وسیله محسوب شود تا فعالیت کارکنانی را که در تحقق هدفهای سازمانی مشارکتی ندارند به حداقل برساند. با وجود این، رهبران باید توجه داشته باشند که مانع از فعالیت کارکنانی که می‌خواهند در تحقق هدفهای سازمانی مشارکت داشته باشند، نشوند. دومین نوع رفتار اصلی که مطالعات دانشگاه اوهایو آن را شرح داده است، «مراعات، نام دارد و آنگونه رفتار رهبر است که بر طبق آن رهبر در رابطه با پیروان دوستانه، با اعتماد متقابل، احترام و گرم واکنش نشان می‌دهد به طور کلی هدف مراعات پرورش و حفظ روابط انسانی بیشترین رهبر و پیروان است.

سبک رهبری رفتاری است که یک رهبر هنگامی که اعضای سازمان را در جهتی مناسب هدایت می کند از خود بروز می دهد.

ترکیبهای مختلف «ساخت دهی» و «مراعات» است. برای نمونه، سبک رهبری ساخت دهی زیاد. مراعات کم مربوط به رهبری است که بر ساخت دهی تاکید می ورزد و به مراعات اعتنایی ندارد.»

ساخت دهی کم مراعات زیاد	ساخت دهی زیاد مراعات زیاد
ساخت دهی کم مراعات کم	ساخت دهی زیاد مراعات کم

دو نوع اساسی از رفتار رهبری را معین کردند: رفتار وظیفه مدار و رفتار کارمند مدار، رفتار وظیفه مدار. رفتار وظیفه مدار آن نوع رفتار رهبری است که بر اساس آن رهبر توجه اصلی خود را به زیر دستان به عنوان انسان معطوف می دارد. چنین رفتاری نشان می دهد که رهبر بسیار مراقب نیازهای شخصی زیردستان است و علاقه دارد گروههای کاری با همکاری زیردستان تشکیل دهد که هم باعث رضایت خاطر آنان شود و هم سازمان از مزایایی آن برخوردار شود.

نتایج مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و مطالعات میشیگان بسیار به یکدیگر شباهت دارند. این پژوهشها، هر دو تلاش می کنند که دو بعد اصلی رفتار رهبری را نشان می دهند: بعد کاری (ساخت دهی، رفتار وظیفه مدار) و بعد انسانی (مراعات/ رفتار کارمند مدار)

شبکه مدیریت

یکی از نتایج مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو و مطالعات میشیگان این بود که سبک رهبری یک بعدی نیست.

این شبکه بر مبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، ابعاد روابط رهبر یا مدیر را با زیردستان بررسی می کند.

سبکهای عمده رهبری مندرج در شبکه مدیریت به شرح زیر است:

سبک ۹-۱- مدیریت باشگاهی: در این سبک به نیازهای افراد برای ایجاد روابطی که نتیجه آن به وجود آوردن محیطی راحت و دوستانه در سازمان و سرعت کار است، توجه جدی می شود.

سبک ۱-۱- مدیریت بی خاصیت: در این سبک حداقل تلاش ضروری برای اجرای کار انجام می شود تا حدی که عضویت فرد در سازمان ادامه یابد.

سبک ۵-۵- مدیریت میانه رو: در این سبک عملکرد مناسب سازمانی با ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و اجرای کار امکان پذیر می شود.

سبک ۹-۹- مدیریت گروهی- در این سبک افراد متعهد کارها را اجرا می کنند. روابط بین افراد مبتنی بر اعتماد و احترام است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در اجرا کردن هدفهای سازمان می باشد.

۹-۱- اقتدار- اطاعت: در این سبک کارآیی در عملیات نتیجه تنظیم شرایط به به گونه ای است که دخالت عوامل انسانی به حداقل کاهش یابد.

سیستمهای مدیریت:

سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها در رده بالای سازمان اتخاذ و هدفها نیز در آنجا تعیین، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می شود سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود.

سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده و در سطوح پایین اتخاذ می شود، از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان بالا دست با زیر دست همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب زیر دست همراه با ترس و احتیاط است، بیشتر تصمیمها در رده بالای سازمان اتخاذ و هدفها نیز در آنجا تعیین می شود، در فرآیند کنترل، تا حدی تفویض اختیار صورت می گیرد و اگرچه سازمان غیررسمی تشکیل می شود، ولی همیشه در برابر هدفهای سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد.

۳- سیستم (سبک) سه: در این سیستم، مدیریت اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای ولی نه به طور کامل به زیردستان دارد. تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی، در سطح بالا صورت می گیرد ولی ارتباط زیردستان با بالادستان دو طرفه است؟ برای ایجاد انگیزه در زیردستان، آنان به طور سنی در جریان امور قرار می گیرند و از پاداشها و تنبیهها گاه گاهی استفاده می شود، ارتباط بالادست وزیر دست نسبتاً متقابل است که با اعتقاد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، بخش اعظم فرآیند کنترل، به دو قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با احساس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می شود، با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از هدفهای سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا در برابر آن مقاومت کمی از خود نشان می دهد.

سیستم (سبک) چهار: در این سیستم، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان توزیع می شد، ارتباط در شکلهای افقی و عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل ردههای عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است؟ سازمانهای رسمی و غیررسمی غالباً یکی است؟ بنابراین تمام نیروها کوششهای خود را جهت کسب هدفهای تعیین شده در سازمان به کار می گیرند.

در نتیجه، در سیستم یک، سبک مدیریت بسیار آمرانه و سازمان یافته است. در سیستم چهار، سبک مدیریت مبتنی بر روابط انسانی، کار گروهی و اعتماد و اطمینان متقابل می باشد و سیستمهای دو و سه در مراحل میانی در حد یک و چهار قرار دارند.

مدیران ممکن است، در کوتاه مدت، با استفاده از سیستم یک تولید و افزایش دهند زیرا ایجاد انگیزش از طریق ترس، تهدید و تنبیه به طور کلی در کوتاه مدت موثر است. ولی در بعد از گذشتن مدتی، این سبک موجب کاهش تولید می شود، زیرا ارضا نشدن نیازهای اعضای سازمان در بلند مدت و کاری بسیار کم بین مدیران و زیردستان موجب کاهش تولید می شود.

برعکس، مدیرانی که سیستم چهار را آغاز می کنند. احتمالاً ابتدا با کاهش تولید روبرو می شوند، اما در بلند مدت تولید افزایش می یابد. کاهش کوتاه مدت به این علت اتفاق می افتد که مدیران باید سیستم جدیدی را اجرا کنند تا اعضای سازمان آن را بپذیرند و افزایش تولید در بلند مدت، نتیجه تطبیق اعضای سازمان با سیستم تجدید مدیریت، ارضای بیشتر نیازهای انسانی آنان و روابط کاری خوب بین مدیران و زیردستان است. این افزایش، همچنین به تصمیم گیری مربوط می شود، زیرا در سیستم چهار تصمیم اتخاذ شده را، به احتمال زیاد، کلیه اعضای سازمان درک می کنند به همین جهت در اجرای آن کارآیی و تاثیر بیشتری دارند در حالی که در سیستم یک تصمیمها از بالا اتخاذ و ابلاغ می شود.

لیکرت نظریه خود را با این هدف که سیستم مدیریت چهارم توسعه دهد، ارائه داد.

نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی

$$SL = F(L, F, S)$$

در این فرمول، SL رهبری موفقیت آمیز، F به معنای تابع و L, F, S به ترتیب به معنای رهبری، پیرو و موقعیت است. معنای این فرمول این است که رهبری موفقیت آمیز تابعی از رهبر، پیرو و موقعیت است. به عبارت دیگر کوششهای رهبری در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که رهبر، پیرو و موقعیت با یکدیگر متناسب و سازگاری داشته باشند.

موقعیتها و تصمیمهای رهبری: ??? رهبری تانن بام و اشمیت

تانن بام و اشمیت از اولین کسانی بودند که درباره نگرش موقعیتی رهبری مقاله نوشتند. آنان بر موقعیتهایی که در آن رهبر به اتخاذ تصمیم می پردازد، تاکید کردند، زیرا یکی از مهمترین وظایف یک رهبر تصمیم گیری منطقی و درست است. شکل شماره ۵/۱۸ الگوی رفتار و رهبری تانن بام و اشمیت و معرفی می کند. این الگو پیوستار یا رشته ای از رفتار رهبری است که مدیران هنگام تصمیم گیری بروز می دهند و هر نوع از رفتار رهبری در این الگو با اختیاری که مدیر به کار می برد و میزان آزادی زیردست متناسب است.

رفتار مدیر در انتهای سمت چپ الگوی رهبری را توصیف می کند که با اعمال بیشتری کنترل بر زیردستان دادن کمتری آزادی به آنان تصمیم می گیرد و رفتار انتهای سمت راست رهبری را شرح می دهد که با اعمال کنترل کم و دادن آزادی بیشتر به زیردستان و خود هدایتی آنان تصمیم گیری می کند. رفتار بین این دو حد چپ و راست، تغییر تدریجی از رهبری مستبدانه به رهبری آزاد منشانه، یا برعکس را نشان می دهد. مدیرانی که رفتارشان متناسب با رفتار سمت راست الگو است، ازاد منشانه تر هستند و رهبران کارمند مدار نامیده می شوند و مدیرانی که رفتار رهبری آنان به سوی سمت چپ الگو گرایش دارد مستبدانه تر عمل می کنند و رهبران رئیس مدار نام دارند. هر یک از انواع رهبری در این الگو با جزئیات بیشتری در زیر شرح داده می شود.

مدیر تصمیم را می قبولاند. مانند مورد قبلی، مدیر مسئله را معین می کند و به طور مستقل به تصمیم می رسد، اما به جای آنکه آن را برای اجرا به زیردستانش ابلاغ کند، تلاش کند آنان را برای پذیرش تصمیم متقاعد سازد.

مدیر اندیشه‌ها را معرفی می‌کند و سوالها را فرا می‌خواند. در این شیوه، مدیر تصمیم می‌گیرد و کوشش می‌کند با متقاعد کردن زبردستان، پذیرش آنان را به دست آورد. گام اضافی در اینجا این است که از زبردستان خواسته می‌شود سوالهای خود را درباره تصمیم بپرسند.

مدیر تصمیم موقتی را که امکان تغییر دارد، معرفی می‌کند. مدیر به زبردستان اجازه می‌دهد که فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، اما مسئولیت تعیین و تشخیص مسئله را برای خود حفظ می‌کند. سپس او به تصمیمی موقتی می‌رسد که ممکن است بر اساس اطلاعات زبردستان دستخوش تغییر گردد. تصمیم نهایی را مدیر اتخاذ خواهد کرد. مدیر تصمی می‌گیرد و آن را اعلام می‌کند. این رفتار مشخصه مدیری است که : الف- مسئله ای را معین می‌کند، ب- راحلهای گوناگون مسئله را تحلیل می‌کند، پ- راه حلی را که می‌توان برای حل مسئله به کار برد، انتخاب می‌کند، ت- کارکنان واجد شرایط راه حل انتخاب شده را اجرا می‌کنند. در این شیوه، کارکنان فرصتی برای مشارکت مستقیم در فرآیند تصمیم‌گیری ندارند.

مدیر مسئله را معرفی می‌کند، پیشنهادات را می‌پذیرد و سپس تصمیم می‌گیرد. مدیر به زبردستان فرصت می‌دهد راه حل مسئله را قبل از اینکه او تصمیم بگیرد، پیشنهاد کنند. در این مرحله مدیر هنوز در قدم اول خودش مسئله را تعیین می‌کند.

مدیر محدودیتها را معین می‌کند و از گروهها ی خواهد که تصمیمی اتخاذکنند این رفتار ویژگی مدیری است که اول مسئله را تعیین می‌کند و محدودیتهایی را که باید در قالب آنها تصمیم مناسبی برسد با وجود این، اگر گروهی از زبردستان مدیر را درک نکنند که صادقانه می‌خواهد کوششی جدی و گروهی برای تصمیم‌گیری به عمل آید، ممکن است به نتیجه ای برسند که به جای آنکه مورد نظر خودشان باشند، انعکاس خواست مدیر باشد.

مدیر به گروه اجازه می‌دهد که در چارچوب محدودیتهای معین تصمیم بگیرد. در اینجا مدیر به عنوان یک عضو داری شرایط مساوی با سایر اعضای گروه حال مسئله است. همه اعضای گروه مسئله را تعیین و ارزیابی می‌کنند، راه حلهای ممکن را بررسی و راه حل قابل اجرا را انتخاب می‌کنند. همه اعضای گروه می‌دانند که تصمیم گروهی اجرا خواهد شد. مدیر تصمیم می‌گیرد آن را ابلاغ می‌کند.

مدیر تصمیم را می‌قبولاند.

مدیر اندیشه‌ها را معرفی می‌کند و سوالها را فرا می‌خواند.

مدیر تصمیم قابل موقتی را معرفی می‌کند تا دستخوش تغییر گردد.

مدیر مسئله را مطرح می‌کند، پیشنهادات را می‌پذیرد، تصمیم را اتخاذ می‌کند.

مدیر محدودیتها را تعیین می‌کند و از گروهها می‌خواهد که تصمیم بگیرند.

مدیر به زبردستان اجازه می‌دهد که از چارچوب محدودیتهای تعیین شده توسط بالا دستها اقدام کند.

نظریه اقتضایی فیدلر چیست؟ (ج) در موقعیتهای متفاوت به جای تغییر سبک رهبری برای تطبیق با موقعیت سازمانی، موقعیت سازمانی برای سازگاری با سبک رهبری تغییر می‌کند. در این نظریه در حالی که شیوه‌های رهبری تقریباً

مانند شبکه مدیریت درد و قطب انسان گرایی و سازمان گرایی یا رابطه مداری و وظیفه مداری قرار گرفته اند، سه متغیر مهم، مطلوب یا نامطلوب بودن وضعیتی معین را برای یک رهبر تعیین می کنند. این سه متغیر عبارتند از:

روابط - رهبر - پیرو، روابط شخصی رهبری با اعضای گروهش

ساخت وظیفه، چگونگی ساخت وظیفه ای که گروه به ایفای آن مکلف شده است.

قدرت مقام، قدرت و اختیاری که مقام رهبر فراهم می کند.

تعریف مطلوب بودن یک وضعیت چیست؟ حد و اندازه ای که این وضعیت رهبر را قادر می سازد، تاثیر خود را بر گروه اعمال کند.

برای یک رهبر، مطلوبترین وضعیت از لحاظ تاثیر بر گروه، وضعیتی است که در آن محبوب اعضای گروه است (روابط خوب رهبر - عضو) مقامی پر قدرت دارد (قدرت مقامی زیاد)، و کار دقیقاً تعریف شده ای را هدایت می کند (وظیفه ساخت دار کاملاً مشخص). در مقابل نامطلوبترین وضعیت آن است که در آن رهبر فاقد محبوبیت است، قدرت مقامی اندکی دارد و با وظیفه ای فاقد ساخت روبروست. فیدلر کوشیده است تا مشخص کند که برای هر یک از هشت وضعیت مورد نظر چه سبکی موثرترین نوع رهبری به نظر می رسد: وظیفه مدار یا رابطه مدار

بر اساس این نظریه در صورتی که موفقیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه گرا و آمرانه بسیار اثربخش می باشد و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه ای مطلوب یا نامطلوب) سبک رهبری روابط انسانی اثربخشی بیشتری دارد. برای نمونه خلبان یک هواپیما در ارتباط با نقشه خود در موقعیت بسیار مطلوبی (از نظر سه دسته عوامل وضعیتی) قرار دارد، در این حالت رهبری اثربخش برای او رهبری قاطع و وظیفه گرا است. اما در یک کمیته پژوهشی متشکل از متخصصانی که رابطه چندان خوبی با مدیر خود ندارند، مدیر بر آنان قدرت رسمی زیادی ندارد و ساختار رسمی هم خیلی دقیق و مشخص و مرزبندی شده نیست، رهبری انسانگرا امکان توفیق بیشتری دارد. به طور کلی، کار فیدلر کمک کرد افسانه وجود و یک بهترین سبک رهبری و این تفکر که رهبران، رهبر متولد می شوند و ساخته نمی شوند از بین برود. به علاوه، کار فیدلر این نظریه حمایت کرد که تقریباً هر مدیری در هر سازمانی می تواند رهبری موفق شود اگر در موقعیت مناسب با سبک رهبری خویش قرار گیرد.

نظریه دوره زندگی رهبری: هرسی - بلانچارد

بر طبق این نظریه، سبک رهبری باید انعکاسی از میزان بلوغ پیروان باشد تاکید بر پیروان در اثربخشی رهبری بازتاب این واقعیت است که آنان کسانی هستند که رهبر را می پذیرند یا او را طرد می کنند. اثربخشی رهبری به اعمال پیروان بستگی دارد.

بلوغ در اینجا لزوماً با سن تقویمی افراد ارتباطی ندارد و آنگونه که هرسی و بلانچارد تعریف کرده اند عبارت از «توانایی و تمایل افراد برای قبول مسئولیت جهت هدایت رفتار خودشان است»، این تعریف دو جزء دارد: بلوغ شغلی و بلوغ روانی. ولی شامل دانش و مهارت فرد است: افرادی که بلوغ زیادی در کار خود دارند دارای دانش، توانایی و تجربه برای اجرای وظایف کاری، بدون نیاز به هدایت دیگران هستند. بلوغ روانی به تمایل یا انگیزش انجام دادن کاری بستگی دارد افرادی که از بلوغ روانی خوبی برخوردارند به مشوقهای خارجی نیاز ندارند. آنان در این شرایط از درون برانگیخته می شوند.

سبک‌های رهبری از نظر بلانچارد؟ آمرانه، متقاعد کننده- مشارکتی- تفویضی هریک از این سبکها در زیر شرح داده می شود:

سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم) در این سبک رهبر نقشها را تعیین می کند و به افراد می گوید که چه، چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

سبک متقاعد کننده (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری زیاد): در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت کننده دارد.

سبک مشارکتی: (وظیفه مدار کم- رابطه مدار زیاد): رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم گیری مشارکت می کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

سبک تفویضی (وظیفه مدار کم- رابطه مدار کم): در این سبک رهبر هم دستور کم صادر می کند و هم حمایت کمی را اعمال می کند.

جزء نهایی نظریه هرسی- بلانچارد تعیین چهار مرحله بلوغ است:

بلوغ یک: افراد نه قادرند و نه تمایلی به قبول مسئولیت برای انجام دادن بعضی کارها دارند در حقیقت آنان صلاحیت و اعماد به نفس ندارند.

بلوغ دو: افراد در این مرحله از بلوغ، توانایی ندارند اما مایلند وظایف ضروری کار خود را انجام دهند. آنان برانگیخته شده‌اند اما فعلاً فاقد مهارتهای مناسب هستند.

بلوغ سه: در این سطح از بلوغ، افراد توانایی دارند اما مایل نیستند آنچه را که رهبری می خواهد انجام دهند.

بلوغ چهار: در این مرحله، افراد هم توانایی دارند و هم مایلند آنچه را که از آنان خواسته می شود، انجام دهند.

بر اساس این نظریه وقتی پیروان سطح بلوغشان بالا برو، پاسخهای رهبر نه فقط ادامه کاهش کنترل بر فعالیت آنانست، بلکه رفتار رابطه مداری نیز کاهش می دهد در مرحله بلوغ یک پیروان به دستوره‌های روشن و خاص نیر نیاز دارند. در

مرحله بلوغ، رفتار وظیفه مدار زیاد و رابطه مدار کم مورد نیاز است. رفتار وظیفه مدار زیاد کمبود توانایی پیروان را جبران می کند و رفتار رابطه مدار زیاد می کشید تا پیروان را از نظر روانی به سوی انتظارات رهبر سوق دهد. بلوغ سه،

انگیزشی ایجاد می کند که با سبکی مشارکتی، حمایت کننده و بدون دستور بهترین راه حل را پدید آورد. سرانجام، در مرحله بلوغ چهار، رهبر کار زیادی برای انجام دادن ندارد، زیرا پیروان هم علاقه مندند و توانایی قبول مسئولیت دارند.

جانشینهای رهبری

نظریه‌های رهبری، که توضیح داده شد، نشان می دهند که در مواقعی برخی رفتارهای رهبری نامناسب و بی تاثیر هستند، اما آنها نشان نمی دهند، چه موقع رفتار رهبری ممکن است بی فایده و بی اثر باشد، در مقابل این نظریه‌ها،

نظریه اقتضایی دیگری لزوم رهبری را در برخی شرایط مورد تردید قرار داده است و جانشینهایی برای رهبر بیان می کند که بر اساس آن منجی متغیرهای موقعیتی ممکن است واقعاً جانشین؟؟؟ شوند، یا رفتار رهبر را بی اثر کنند. برای

نمونه بی تفاوتی نسبت به سازمان، یا وجود گروههای منسجم کاری از عواملی محسوب می شوند که می توانند لزوم

رهبری را از بین ببرند، عواملی که می توانند رفتار رهبر را غیرضروری و زاید سازند عبارتند از خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه و شغل و خصوصیات سازمان می باشد.

خصوصیات پیروان:

تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان جانشین رهبری وظیفه گرا
گرایشهای حرفه ای قوی جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
بی تفاوتی نسبت به سازمان جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
خصوصیات وظیفه و شغل:

کارهای تکراری و روتین جانشین رهبری وظیفه گرا
وجود بازخوردهای موثر در شغل جانشین رهبری وظیفه گرا
ارضا کننده بودن نفس کار جانشین رهبری حمایتی
خصوصیات سازمان:

وجود گروههای منسجم کاری جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
رسمی بودن کامل سازمان جانشین رهبری وظیفه گرا

در نظریه جانشینهای رهبری به عوامل خنثی کننده رهبری نیز اشاره شده است. برای نمونه رهبر؟؟؟ از پیروان، عدم انعطاف پذیری سازمان، یا قدرت می رود برای رهبر از جمله عواملی هستند که خنثی کننده رهبری وظیفه گرا و حمایتی به شمار می آیند و نفوذ رهبر در پیروان را از میان می برند خنثی کننده ممکن است خصوصیات فرد یا گروه باشد.

وقتی فردی برای پاداش پیشنهاد شده ارزشی قائل نباشد، یا وقتی مدیر در موقعیتی قرار نداشته باشد که بتواند پاداشهایی را توصیه کند، رفتار رهبر تاثیر ناچیزی بر عملکرد فرد می گذارد و کوششهای رهبری خنثی می شود. با شناخت تاثیر چانشینها و خنثی کنندهها، مدیران برای کسب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان می توانند موقعیتهایی را ایجاد یا جانشین کنند که موجب رفتار مناسب رهبری شود.

تاکیدی تازه بر رهبری: رهبری تحول بخش

رهبری نیز مانند هر زمینه عملی به طور مداوم در حال تحول و تکامل است. عنوانی که به تازگی در ادبیات رهبری توجه زیادی را جلب کرده است عبارتست از رهبری تحول بخش.

پژوهشگران معاصر علاوه بر ارائه مطالعات درباره نظریه‌های خصوصیات به رهبر، رفتار رهبری و رهبری اقتضایی و تجدید نظر در آنها، به نقش مدیریتی رهبر در محیطهای سازمانی پیچیده تر و پویا تر امروزی نگاه دقیقتری می افکنند. موضوعی که در سالهای اخیر توجه زیادی را به خود معطوف داشته، تمایز بین رهبری اجرایی و رهبری تحویل بخش است.

برنارد ایم- باس این دو نوع رفتار رهبری را در مقابل یکدیگر قرار داده است. او عقیده دارد رهبران اجرایی آنچه را که کارکنان برای تحقق هدفهای شخصی و سازمانی، نیاز دارند، تعیین می کنند. نیازها را طبقه بندی و به کارکنان کمک

می کنند تا اطمینان یابند که می توانند با تلاش بیشتر به هدفهای خود نایل شوند. در مقابل، رهبران تحول بخش «ما را برمی انگیزند که بیش از آنچه که در اصل از ما انتظار می رود، کار انجام دهیم»، و با ارتقای نیازها به نیازهای سطوح بالاتر مانند نیاز خودیابی رهبران تحول بخش رهبران جذاب یا الهام بخشی هستند که با استفاده از راههای گوناگون کارکنان خود را بر می انگیزند:

تصویر روشن و محمی از وضعیت آینده سازمان ارائه می دهند و اهمیت این تصویر را برای کارکنان توجیه می کنند. با ایجاد فرصتهای برای یادگیری مهارتهای جدید و مشارکت در پروژههایی که کارکنان را به سوی نتایج مهم مشروح در آن تصویر هدایت می کند، از کارکنان انتظار انگیزشهای شخصی سطح بالاتری مانند خودیابی را دارند. بر این اساس، کارکنان وقتی اعتقاد داشته باشند که تلاش فوق العاده آنان زمینه اجرای کارهای بزرگی در سازمان را فراهم می سازد، برای کار سختتر بر انگیزته می شود.

آنان اعتقاد متقابلی را به وجود می آورند و اعتماد به نفس کارکنان را تشویق می کنند. ارزشهای مثبت و اخلاقی را برای خود الگو قرار دهند.

با این رفتارها و نگرشها، رهبران تحول بخش به کارکنان خود الهام می دهند که فراسوی منافع فردی و فوری خود را در نظر داشته باشند، برای سخت کشی احساس تعهد کنند تا بتوانند تصویر مورد نظر رهبر را تحقق بخشد.

رهبری تحول بخش به جای آنکه جانشین رهبری اجرا می شود آن را تکمیل می کند، زیرا سازمانها به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند به همان اندازه که برای عملکرد در روزانه ایجاد انگیزش می کنند، برای تلاشهای فوق العاده ای که در محیطی پویا مورد نیاز است، الهام بخش باشند. درواقع، رهبران تحول بخش باید با رهبران اجرایی کار کنند، یا دارای مهارتهای اجرایی مناسب باشند تا بتوانند سازمانها یا واحدهای خود را به سهولت پیش ببرند.

ارتباطات

ارتباطات برای یک سازمان مانند جریان خون در بدن یک انسان است. کارآمدترین مدیران کسانی هستند که ارتباطات را در کسب می کنند و آن را در محیط؟؟؟ خود به کار می بندند. ارتباطات وسیله ای است که به مدیران امکان می دهد که هر یک از وظایف مدیریتی خود را اجرا کنند. برای سازماندهی موفقیت آمیز، مدیران باید جریان آزاد ارتباطات را هم در بالا و پایین سازمان و هم بین واحدهای مختلف و همکاران تشویق کنند. برای هدایت توفیق آمیز، مدیران باید ارتباط روشنی بین اهداف سازمانی و کارکنان برقرار کنند و با این ارتباطات کارکنان را برانگیزند تا به رهبری آنان اعتماد کنند و وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهند. برای کنترل موفقیت آمیز، مدیران باید برای پی گیری پیشرفت، تاکید بر هدفهای سازمانی و اصلاح فرایندهای سازمانی به طور موثری با کارکنان ارتباط برقرار کنند.

اهمیت ارتباطات

بیشتر وقت مدیر به برقراری ارتباط رو در رو و یا تلفنی با زیردستان، همکاران یا مشتریان می گذرد. هنگامی که مدیر با دیگران مذاکره نمی کند، ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشتها، نامهها یا گزارشها و شاید به خواندن مکتوباتی که برای او ارسال شده، مشغول شود حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطی، رشته افکارشان گسیخته شود. برای نمونه، در مطالعه از از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی، معلوم شد که

آنان هر دو روز یک بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می توانستند بدون وقفه کار کنند بنابراین، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباطات موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابراین باید گفت ارتباط موثر برای مدیران به دلایل زیر مهم است: ارتباط، فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل مدیریت توسط آن انجام می شود. ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگی و متناسب کردن وقت خود از آن بهره می گیرند.

تعریف ارتباطات

ارتباطات فرآیند تبادل دو جانبه اطلاعات با سایر افراد است. اطلاعات، هر نوع تفکر یا اندیشه ای است که مدیران مایلند به طور دو جانبه با دیگران مبادله کنند. به طور کلی ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می فرستد که موجب می شود همه آن افراد به درک مشترکی از آن پیام برسند.

چون ارتباطات، به طور معمول، به عنوان مهارتی مدیریتی به کار می رود و غالباً این مهارت نقشی اساسی در موفقیت مدیر بر عهده دارد، به همین جهت مدیران آینده باید چگونگی برقرار کردن ارتباطات را بیاموزند.

انواع ارتباطات: کلامی - غیر کلامی

ارتباطات مبادله و درک اطلاعات است، خواه ارتباط کلامی یا غیر کلامی، خواه ارتباطات شفاهی کتبی، هر نوع ارتباطی موجب می شود که مدیران و سازمان بتوانند عملکرد خوب و مناسبی داشته باشند.

ارتباط غیر کلامی

ارتباط غیر کلامی اطلاعاتی را بدون استفاده از کلمات، با ایما و اشاره و رفتار بیان می کند. اشاره غیر کلامی بیش از نود درصد معنی احساسی پیام را در خود دارد. به همین جهت این اشارهها نسبت به ارتباطات کلامی تاثیر بیش تری دارند. ارتباط کلامی

در ارتباط کلامی، با استفاده از زبان که مرکب از لغتها و دستور زبان است، اطلاعاتی بیان می شود. برای بیان یک فکر، کلمهها بر اساس قوانین دستوری مرتکب می شوند، در نتیجه بحثهای مختلف یک گفتار دارای ترتیب مناسبی می شود. سپس پیام به شکل شفاهی یا کتبی منتقل می گردد.

الف- ارتباط شفاهی: ارتباط شفاهی اندیشهها را با کلمههایی که گفته می شود، بیان می کند، مدیران معمولاً با استفاده از ارتباط شفاهی با همکاران و کارکنان خود ارتباط برقرار می کنند. مکالمه رودرو، مکالمه تلفنی، ملاقاتهای خصوصی، ملاقاتهای گروهی، در کنفرانسهای تلفنی (استفاده از تجهیزات تلفنی که امکان می دهد افراد محللهای مختلف با هم به بحث بنشینند) و کنفرانس ویدیویی (استفاده از صدا و پخش ویدیویی که موجب می شود افراد در مکانهای مختلف با یکدیگر در بحث شرکت کنند). به طور کلی، ارتباط شفاهی آسانتر و کارآمدتر از ارتباطات کتبی است. محدودیت عمده ارتباط شفاهی طبیعت گذرا و موقتی آن است که موجب تعبیر نادرست می شود و ممکن است یادآوری مجدد آن به طور صحیح صورت نگیرد.

ب- ارتباط کتبی: ارتباط کتبی عقایدی را با استفاده از کلمات بیان می کند که برای خواننده شدن، نوشته شده اند. وسایل نوشتاری که مدیران به کار می برند تا با زیردستان همکارانشان ارتباط برقرار کنند. عبارتند از: یادداشتهای، گزارشها، نامهها، پست الکترونیکی و پست تصویری.

ارتباط کتبی به افرا اجازه می دهد که با سرعت دلخواه از اطلاعات استفاده کنند و هر قسمت از آن را که دشوار است، دوباره تکرار کنند. اگرچه این نوع ارتباط فاقد اشاره‌های غیرکلامی است و امکان باز خوردهای آنی را ندارد، اما امتیاز آن ثبات، دوام و رسمیت می باشد.

ارتباط الکترونیکی: تکنولوژی پیشرفته راههای ارتباط افراد را در سازمان دگرگون کرده است. آخرین پیرشتهای ایجاد شده به مدیران امکان می دهد که هم از وسایل شفاهی و هم از وسایل کتبی برای برقرار کردن ارتباط کارآمد بهره گیرند.

ژاپن ارتباطات از راه دور را به عنوان اساسی راهبرد صنعتی برای قرن بیست و یکم اختصاص داده است. این فنون ارتباطی مزایایی دارد: حجم زیادی از اطلاعات را انباشته و از طریق سیستمهای کامپیوتر منتقل می کنند. اطلاعات سریعتر ارسال می شود و افراد بیشتری از طریق فاکس و پست الکترونیکی از آن بهره می گیرند. پست صدا در زمان صرفه جویی می کند و به سرعت می رود و باز می گردد مانند مکالمه تلفنی کنفرانسهای تلفنی و شبکه‌های خصوصی تلویزیون می توانند از راههای مختلف، افراد را بدون صرف هزینه و زمان گرد هم جمع کنند. با همه مزایا، ارتباطات الکترونیکی بدون محدودیت نیست. سرعت و کارایی این شیوه ارتباطی موجب می شود که ارسال اطلاعات غیرضروری هم آسان شود، دستیابی به چنین ارتباطی تکنولوژی باعث می شود که مدیران و کارکنان دقت زیادی را برای انتخاب اطلاعات ارسال صرف نکنند.

فرآیند ارتباطات

ارتباطات خواه کلامی یا غیرکلامی، خواه شفاهی یا کتبی عملی فردی نیست بلکه فرآیندی جمعی و پویا است که بین دو یا چند تن رابطه برقرار می کند. مدیران ممکن است با تک تک افراد، یا با یک گروه ارتباط برقرار کنند، در هر صورت فرآیند ارتباط یکسان است پویایی این فرآیند موجب پیچیدگی است. فرآیند ارتباط دارای سه جز است:

۱- فرستنده یا رمزگذار: فرستنده یا رمزگذار فردی است که در ارتباطات بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می گیرد و او آنها را به رمز در می آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند. رمز گذاری فرآیندی است که اطلاعات را به شکلی در می آورند تا سایرین بتوانند آن را دریافت و درکنند.

۲- پیام: اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می خواهد آن را مبادله کند، پیام نامیده می شود.

۳- گیرنده یا رمزگشا: گیرنده یا رمزگشا شخصی است که فرستنده تلاش می کند اطلاعات را با او مبادله کند. این فرد پیام و رمز را دریافت می کند و آن را ترجمه می کند تا معنای پیام را تبیین کند. رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

با توجه به الگوی فرآیند ارتباطی، سه مفهوم دشوار وجود دارد که باید روشن شود:

رمزگذاری، پارازیت در مجاری ارتباطی و رمزگشایی

همان طور که گفته شد رمزگذاری زمانی واقع می‌شود که فرستنده اطلاعات را ترجمه می‌کند تا بتواند با استفاده از یک سری نمادها آن را منتقل کند. رمزگذاری به این علت ضروری است که اطلاعات فقط با نمادها یا نشانه‌ها می‌تواند از شخصی به شخص دیگر منتقل شود. فرستنده تلاش می‌کند نمادهایی را انتخاب کند که گیرنده همان معنی مورد نظر را از آن پیام استنباط کند.

در رمزگشایی گیرنده پیام را تفسیر می‌کند و به صورت اطلاعات بالغی درمی‌آورد. این فرآیند دو مرحله دارد: ۱- گیرنده پیام را درک کند. ۲- پیام را تفسیر کند. رمزگشایی تحت تاثیر تجربه‌های گذشته گیرنده، ارزیابیهای شخصی او از نمادها و نشانه‌های به کار رفته، انتظارات گیرنده (افراد تمایل دارند چیزهایی را بشنوند که می‌خواهند بشنوند) و ... صورت می‌گیرد. به طور کلی، هرچه رمزگشایی گیرنده مطابقت بیشتری با پیام ارسال فرستنده داشته باشد، ارتباط موثری برقرار می‌شود.

پارازیت عامل مخلّ ارتباطات است، آن را پیچیده و در آن اختلال ایجاد می‌کند. پارازیت در طول آنچه که مجرای ارتباطی یا شیوه انتقال نامیده می‌شود به وجود می‌آید پارازیت ممکن است داخلی باشد (مانند وقتی که یک گیرنده کم توجهی می‌کند) یا خارجی باشد (وقتی که سایر صداها محیط مانع از شنیدن درست پیام شود). پارازیت ممکن است در هر مرحله‌ای در فرآیند ارتباطات ایجاد شود، ولی به طور معمول، در مرحله رمزگذاری و رمزگشایی بسیار پرزحمت و دشوار می‌شود.

ناراحتیهای جسمانی مانند گرسنگی، درد و خستگی ممکن است به عنوان شکل‌هایی از پارازیت تلقی گردند که می‌تواند مانع ارتباطات موثر شود.

در فرآیند ارتباطات به باز خورد نیز باید توجه داشت. بازخورد پاسخی از سوی گیرنده است که فرستنده را از چگونگی تفسیر از این باخورد برای تایید مشابهنها یا مغایرتهایی که در برداشتهای معنایی بین او و گیرنده وجود دارد، استفاده می‌کند.

وقتی ارتباطات یک طرفه باشد، بازخورد امکان پذیر نیست. یکسخنرانی و یک آگهی تبلیغاتی نمونه‌ای از ارتباط یک جانبه است.

خطر ارتباط یک طرفه این است که بدون بازخورد، فرستنده نمی‌داند آیا گیرنده معنای مورد نظر او را درک کرده یا خیر.

در ارتباط دو طرفه، فرستنده آشکار را در پی بازخورد است. مدیرانی که به بازخوردهای کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و سایر گروههای مهم توجه می‌کنند اطلاعات با ارزشی به دست می‌آورند که تصمیم‌گیری آنان را بهبود می‌بخشد.

ارتباط در سازمانها

مدیران نه تنها باید مفاهمی عمومی ارتباطات میان فردی را درک کنند بلکه باید خصوصیات ارتباطات میان فردی را در سازمان که ارتباط سازمانی نامیده می‌شود، بدانند. ارتباط سازمانی به طور مستقیم با هدفها، وظایف و ساختار سازمانهای انسانی مرتبط است. موفقیت‌های سازمانی، در سطحی وسیع به تاثیر ارتباط سازمانی بستگی دارد.

۱- ارتباط سازمانی رسمی:

به طور کلی، ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می‌کند، ارتباط سازمان رسمی نامیده می‌شود. همانطور که قبلاً بیان شد نمودار سازمانی روابط بین افراد و مشاغل و مجاری رسمی ارتباط میان آنان را نشان می‌دهد. ارتباط سازمان رسمی به سه دسته تقسیم می‌شود:

الف- ارتباط از بالا به پایین: در این نوع ارتباط جریان اطلاعات از سطوح بالاتری به سطوح پایینتر سلسله مراتب سازمانی جاری می‌شود. مدیران از چنین ارتباطی برای اجرای بسیاری از وظایف اساسی سازمان بهره می‌گیرند مانند:

- روشن کردن مأموریت سازمان و ایجاد حمایت برای آن با تشریح هدفها، راهبردها و برنامه‌هایی که به وفاداری، اتحاد و موفقیت کارکنان کمک می‌کند.

- آموزش کارکنان، متخصصین کارهایی که اجرای آن ضرورت دارد، تعیین روشهای انجام دادن امور و مساعدت به کارکنان برای تمرکز داشتن در اجرای فعالیتها با کیفیت بالا.

- شرح خط مشیها و اقدامات، شرح قوانین، روشها و برنامه‌هایی که به عنوان مبانی تصمیم‌گیری و برنامه ریزی در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد.

- تهیه بازخورد، مطلع کردن کارکنان از چگونگی عملکرد انسان که موجب اصلاح کارآیی و اثربخشی فردی و سازمانی می‌شود.

- تبادل اطلاعات درباره سلامتی سازمان و عوامل اساسی محیط خارجی. آگاه کردن کارکنان از موقعیت سازمان و شرایط بازار که ممکن است بر کار یا مشاغل آنان اثر بگذارد و بر ایجاد تعهد و روحیه گروهی آنان موثر واقع شود.

ب- ارتباط از پایین به بالا: در این نوع ارتباط، جریان اطلاعات از سطوح پایینتر سلسله مراتب سازمانی به سطوح بالاتر جاری می‌شود. مدیران ارتباط از پایین به بالا را برای اجرای وظایف زیر تشویق می‌کنند:

- جمع آوری اطلاعات ارزشمند استفاده از آگاهی کارکنان (که غالباً بهترین منبع اطلاعات درباره مسائل و موضوعهای عملیات سازماندهی هستند) به مدیران کمک می‌کند تصمیمهای بهتری اتخاذ کنند.

- کشف زمانی که کارکنان برای گرفتن اطلاعات از مدیریت آمادگی دارند. زمان بندی صحیح انتقال اطلاعات از بالا به پایین می‌تواند در چگونگی پذیرش آنها از سوی کارکنان اثر داشته باشد.

- فرصت دادن به کارکنان برای بیان اعتراض. آگاهی از آنچه که مزاحم کارکنان می‌شود، به مدیران امکان می‌دهد که قدمهای برای رفع مشکلات بردارند.

- فرصت دادن به کارکنان برای پرسش سوالها. دسترسی داشتن به سوالهایی کارکنان و اندیشه‌های آنان به مدیران کمک می‌کند تا عملیات را بهبود بخشند و از فرصتهای تجاری بهره بگیرند.

ایجاد بازخورد. تقاضای بازخورد از کارکنان به مدیران کمک می‌کند که بدانند آیا پیامهای از بالا به پایین آنان موثر واقع شده است یا خیر.

- کسب اطلاعات درباره مسائل کاری. تبادل اطلاعات با مدیران به کارکنان کمک می‌کند تا تعارض را کاهش دهند، به مدیران امکان می‌دهد که به سرعت مسائل را حل کنند و احساس تعلق کارکنان را استحکام بخشند.

پ- ارتباط افقی: در این نوع ارتباط اطلاعات در عرض واحدهای سازمانی به صورت جانبی یا اریبی جریان می‌یابد. مدیران خودشان از این نوع ارتباطات استفاده می‌کنند و کارکنان را نیز برای استفاده از آن تشویق می‌کنند تا وظایف مهم زیر را انجام دهند:

- هماهنگ کردن فعالیتها، هماهنگ کردن کارهای واحدهای مختلف یا ایجاد هماهنگی در درون گروهها به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا وظایف خاصی را اجرا کنند و اهداف وابسته به آن واحدها را تحقق بخشند.

- تبادل اطلاعات. مبادله اطلاعات درباره برنامه‌ها و فعالیتها در میان واحدها یا در درون یک واحد به کارکنان و مدیران امکان می‌دهد که از اندیشه‌های عده بیشتری از افراد بهره مند شوند.

- حل مسائل. هماهنگی با واحدهای دیگر یا با اعضای یک گروه هزینه‌ها را کاهش می‌دهد از تداخل وظایف کاری جلوگیری می‌کند و مشکلات دستیابی به راه حلها را نیز تخفیف می‌دهد.

- ایجاد تفاهم. ایجاد تفاهم عمومی بین واحدها و گروهها به کارکنان و مدیران کمک می‌کند که بدون آشفتگی خاطر به وظایف خاص خود بپردازند.

- به حداقل رساندن اختلاف. ارتباط به طور افقی غالباً بهترین راه برای رفع مخالفتها و هماهنگ کردن الویتها است. توسعه حمایت میان فردی. تقویت روابط میان فردی به مدیران و کارکنان کمک می‌کند تا حسن تفاهم و اتحاد را افزایش دهند.

الگوهای ارتباط سازمانی رسمی

ارتباط سازمانی به طور طبیعی الگوهای ارتباطی مختلفی را بین اعضای سازمان به وجود می‌آورد. این الگوها در اثر تکرار انتقال اطلاعات گوناگون، پی در پی تکامل یافته است. اصولاً نمودار رسمی سازمان، مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، طراح ساخت سازمانی موضوع ارتباطات را در نظر دارد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص شده است. الگوهای مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می‌باشند از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با روسای خود تماس و ارتباط برقرار کنند، یا آنکه طراحی مجاری مذکور به گونه‌ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان پذیر سازد. یکی از الگوهای ارتباطی مورد استفاده در درون گروه یا میان گروهها، شبکه‌های ارتباطی است سازمانها می‌توانند از این شبکه‌ها برای هدایت اطلاعات به سوی کسانی که به آن نیاز دارند و ممانعت از جریان اطلاعات به سوی آنان که نیاز ندارند، استفاده کنند. شبکه‌های ارتباطی است سازمانها می‌توانند از این شبکه‌ها برای هدایت اطلاعات به سوی کسانی که به آن نیاز دارند و ممانعت از

جریان اطلاعات به سوی آنان که نیاز ندارند، استفاده کنند. شبکه‌های ارتباطی ممکن است متمرکز یا غیرمتمرکز باشند. شکل شماره ۵/۲۶ شبکه‌های ارتباطی گوناگون را نشان می‌دهد.

الف- شبکه‌های متمرکز مانند الگوی ستاره‌ای، الگوی Y و الگوی زنجیره‌ای اطلاعات را در یک فرد مهم (کلیدی) متمرکز می‌کند. این الگوها به بهترین مشکل در گروه‌هایی کار می‌کنند که باید مسائل آسان و یکنواخت را به سرعت و با کارایی حل و فصل کنند. شبکه‌های متمرکز به روشنی وظیفه رهبر و سایر اعضا را تعیین می‌کند و به علت این وضوح و روشنی، این شبکه‌ها به کنترل هزینه‌ها نیز یاری می‌رسانند. با وجود این، مدیران باید آگاهی داشته باشند که اعضا در شبکه‌های متمرکز غالباً ناراضی‌اند به علت اینکه: اعضای فرعی ممکن است احساس کنند که در فرآیند مشارکتی ندارند و اعضای اصلی ممکن است بار اضافی اطلاعات را حمل کنند یا بار سنگین احساس مسئولیت را برای موفقیت یا شکست گروه را بر دوش بکشند. به علاوه، شبکه‌های متمرکز انعطاف پذیر نیستند، بنابراین، آنها تغییر شرایط را نمی‌پذیرند و نیروی خلاقیت و نوآوری را سرکوب می‌کنند.

ب- شبکه‌های غیرمتمرکز مانند الگوهای همه جانبه یا حلقه‌ای در گروه‌هایی که باید مسائل پیچیده و متنوع را حل کنند، کارایی دارند. عدم تمرکز به کلی اعضا امکان می‌دهد که تخصص‌هایشان را با هم مبادله کنند، که ای امر موجب ترویج خلاقیت و نوآوری می‌شود. در ساختار غیرمتمرکز دقت در عملکرد ممکن است افزایش یابد زیرا اعضا می‌توانند اشتباهات یکدیگر را اصلاح کنند. همچنین، وقتی اعضا در امور سازمان مشارکت داشته باشند، رضایت بیشتری احساس می‌کنند. کارخانه‌های اتومبیل‌سازی ژاپنی در امریکا مانند: هوندا، تویوتا و نیسان از الگوی ارتباطی غیرمتمرکز استفاده می‌کنند. کارکنان تولیدی در این کارخانه‌ها به طور فعال در تصمیم‌گیری گروهی مشارکت دارند. این جو مشارکتی و مساوات طلبانه از طریق شبکه‌های ارتباطی غیرمتمرکز حفظ می‌شود که همکاری بین کارکنان تولید و مدیران را تقویت می‌کند.

۲- ارتباط سازمانی غیررسمی

ارتباطات سازمانی غیررسمی ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمی‌کند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می‌کند. برای نمونه، یک فرد با دوستش، بدون توجه به موقعیت او در نمودار سازمانی، ارتباط برقرار می‌کند. به طور کلی، چون اعضای سازمان اشتیاق کسب اطلاعاتی دارند که ارتباط رسمی سازمانی نمی‌تواند آن فراهم کند، شبکه‌های ارتباط غیررسمی سازمان به وجود می‌آید. این ارتباطات را ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده‌اند. زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می‌کشد و به طور نامنظم به هر جای سازمان راه می‌یابد.

- شبکه ارتباط سازمانی غیررسمی سه خصوصیت عمده دارد:

۱- به طور ناگهانی ظاهر می‌شود و بدون قاعده و نظم در سازمان به کار می‌رود.

۲- ریاست عالی سازمان نمی‌تواند آن را کنترل کند و بر آن اثر بگذارد.

۳- به طور وسیع برای خدمت به منافع کسانی که در آن شبکه قرار دارند، به کار می رود. شناخت ارتباط درخت انگوری پیش شرط شناخت کامل ارتباط سازمانی است. برخی بررسیها نشان می دهد که حدود هفتاد درصد کلیه ارتباط سازمانی از ارتباط درخت انگوری پیروی می کند. کیت دیویس چهار الگوی درخت انگوری برای روابط غیررسمی ارائه داده است که در شکل شماره ۵/۲۷ نشان داده شده است. ای الگوهای عبارتند از:

۱- شبکه رشته‌ای: در این شبکه یکی از اعضای سازمان (A) خبری را به طور غیررسمی به فرد دیگری (B) می دهد و او آن خبر را به فرد سوم (C) منتقل می کند: به همین ترتیب خبر از فردی به فرد دیگر به صورت یک رشته منتقل می شود در این رشته بیش از شبکه‌های دیگر پیامها تعریف می شود.

۲- شبکه تابشی: ممکن است فردی از اعضای سازمان (A) به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند و هر کس دیگری را در شبکه از آن خبر مطلع کند.

۳- شبکه تصادفی: در این نوع ارتباط فردی (A) به طور تصادفی خبری را به آگاهی افراد دیگری که به طور تصادفی با آنان برخورد کرده است، می رساند. برای نمونه A با F , D به طور تصادفی تماس می گیرد و F , D نیز به همین صورت اطلاعات را به سایر اعضای شبکه می رسانند.

۴- شبکه خوشه‌ای: در این شبکه فردی، افراد دیگر را انتخاب می کند و خبر را به آنان می‌رساند. برای نمونه F , D , C , A را انتخاب می کند و اطلاعات را به آنان می دهد. F نیز K , G را انتخاب می کند و به آنان خبر می دهد، اطلاعات در این شبکه فقط بین افراد انتخاب شده در گردش است.

مدیران باید این شبکه‌ها را بشناسند و از آنها بهره بگیرند، زیرا آنها غالباً می توانند شایعه‌هایی ایجاد کنند که برای موفقیت سازمانی مضر و زیانبخش باشد.

موانع ارتباطات میان افراد

۱- ادراکی (شناختی): هر فرد، حوادث مربوط به خود را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مخصوص به خود درک می کند. بنابراین، هنگام برقراری ارتباط، هر کسی به تصور خود از حادثه رجوع می کند و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می شود.

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به طور عمده عبارتند از:

۲- اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمانهای اجتماعی خو گرفته‌اند، چنانکه لغتها، اصطلاحات و محدودیتهای گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنان در برقرار کردن ارتباطات اثر می گذارد و برقراری ارتباط را مشکل می سازد.

۳- ارزشهای فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است. برای نمونه، موانع ارتباطی بین مدیریت و کارگران، به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که فردی بی طرف را به حسرت وا می دارد.

۴- معانی (زبان): مسائل مربوط به معانی- غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید مفهوم ضمنی این امر برای مدیر، آن است که خطمشی و رویه‌های مکتوب، نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر شفاهی دارد.

۵- اثر انگیزه: مسائل روانی مانند هیجانانگ، خشم، درد، خوشحالی و ... و بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای نمونه، اگر ا توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تاثیر می‌گذارد، یا اینکه اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست دریافت کنیم. به طور معمول ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن را نادیده بگیریم.

۶- ارزیابی منابع: آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان منبع را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ اینگونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند.

۷- علایم غیرشفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی، می‌تواند به ارتباط کمک کند، یا در آن اختلال ایجاد کند.

۸- پارازیت: هر ابزار ارتباطی ضعفهایی دارد. عبارتهای بی معنی و ساخت ضعیف جمله‌ها در ارتباط محبتی، توهمات و محدودیتهای بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال، در نتیجه ارتباط غیرموثر می‌شود.

همچنین مجاری ارتباطی میان افراد، مانند مجاری فیزیکی، الکترونیکی و ... ممکن است پیام را مخدوش کند یا به آنها پارازیت بدهد.

روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

برخی از روشهای غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱- استفاده از بازخورد به معنی بازگشت نتیجه پیام، تا فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و چگونگی دریافت و درک آن آگاه شود.

۲- امنشاه: به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام، به گیرندگان

۳- تشریح پیام

۴- استفاده از ارتباطات شفاهی (رودرو) که نسبت به ارتباطات کتبی از دقت بیشتری برخوردار است.

۵- آگاهی از علایم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده که همه آن را بفهمند به حذف موانع ارتباطی کمک می‌کند.

نظارت یا کنترل چیست؟

نقش سنتی نظارت در ایالات متحده امریکا مبتنی بر کار فردریک و نیسلوتیلور، پدر مدیریت علمی است. تیلور تاکید داشت که با کنترل جدی مدیریتی در سراسر محیط کار نظمی ایجاد می‌شود که موجب تحقق کارآیی نیروی کار می‌گردد. در محیطی که عرصه مطالعات تیلور بود کار به اجزای کوچکی تقسیم شده بود، مشاغل برای افرادی که مسئول اجرای آنها بودند، استاندارد شده و ساختار مدیریتی سلسله مراتبی وجود داشت که تلاش می‌کرد برای افزایش کارآیی کارگر، کارکنان را کنترل کند. تیلور طرفدار جدایی برنامه‌ریزی از اجرا بود، زیرا می‌بایست مدیران مسئول

برنامه‌ریزی و کارکنان مسئول اجرا باشند، تیلور فکر می‌کرد مدیران فاقد دانش مورد نیاز برای فرآیندهای عملیاتی سازمانی هستند.

در طول سالهای گذشته، بسیاری از موسسه‌های بازرگانی امریکایی نظریه کنترل تیلور را پذیرفتند اما امروز این تفکر سنتی کنترل تحت تاثیر رقابت جهانی ژاپن، کره جنوبی و سایر کشورها استانداردهای بالاتری را برای عملکرد تولید جهانی در نظر دارد.

امروزه تعداد زیادی از شرکتها، معتقدند که باید به جای افراد، فرآیندها را کنترل کرد. نظارت را می‌توان به عنوان فرآیندی برای مراقبت از فعالیتهای جهت اطمینان از مطابقت آنها با برنامه‌ها دانست، که موجب اصلاح هر انحراف تهی می‌شود. کلیه مدیران، حتی آنانکه برنامه ریزی می‌کنند، وظیفه کنترل را برعهده دارند. مدیران تا فعالیتهای انجام شده را ارزیابی و با استانداردهای مورد انتظار مقایسه نکنند، واقعاً نمی‌دانند مطابق برنامه عمل شده است یا خیر.

تعریف نظارت

نظارت یا کنترل را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند در همه این تعریفها کنترل را نوعی مقایسه «بین آنچه همت و آنچه باید باشد» دانسته‌اند. بر اساس کی از این تعریفها:

کنترل مدیریتی فرآیندی همت جهت حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای انجام شده با فعالیتهای برنامه ریزی شده مطابقت دارد.

کنترل مدیریتی تلاشی منظم است برای تعیین استانداردهای اجرای عملیات در جهت هدفهای برنامه‌ریزی، طراحی سیستمهای بازخورد اطلاعات، مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش بینی شده، تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها و اجرای هر اقدام ضروری برای اطمینان از اینکه با موثرترین، و کارآمدترین شیوه از کلیه منابع موجود برای تحقق هدفهای مشترک استفاده شده است.

اهمیت نظارت

در یک سازمان ممکن است برنامه‌ریزی انجام و ساختار سازمانی ایجاد و کارشان هدایت و برانگیخته شده باشند. ولی هنوز هیچ اطمینانی وجود ندارد که فعالیتهای آنگونه که برنامه‌ریزی شده‌اند و هدفها به آن صورت که مدیران طلبند، تحقق یابند بنابراین کنترل به عنوان آخرین حلقه زنجیره وظایف مدیریت دارای اهمیت است. با وجود این، ارزش وظیفه کنترل، عمدتاً در رابطه با فعالیتهای برنامه ریزی و تفویض اختیار تعیین می‌شود.

یکی از دلایل که موجب می‌شود مدیران به سنتی تفویض اختیار کنند این است که آنان نگرانند زبردستان کاری را که مسئولیتش برعهده آنان است، به درستی انجام ندهند. بنابراین بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند که کارها را خودشان انجام دهند و از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. اگر مدیر سیستم کنترل موثری به وجود آورد، این بی‌میلی نسبت به تفویض اختیار کاهش می‌یابد. چنین سیستم کنترلی می‌تواند اطلاعات و بازخوردی را درباره عملکرد زبردستانی که اختیارات به آنان تفویض شده است، فراهم کند. بنابراین، سیستم کنترل موثر واجد اهمیت است زیرا مدیرانی که اختیار خود را تفویض می‌کنند، چون خود نهایتاً مسئول تصمیمهایی هستند که زبردستان اتخاذ می‌کنند، به ساز و کار باز خورد نیازمندند.

فرآیند نظارت

برای اجرای یک فرآیند کارآمد، مدیران چهارمرحله را طی می کنند این مراحل به ترتیب عبارتند از ۱- تعیین استانداردها ۲- سنجش عملکرد ۳- مقایسه عملکرد با استانداردها و ۴- اقدام کردن

مرحله ۱- تعیین استانداردها: استانداردها معیارهای ویژه ای برای سنجش عملکرد آینده سازمان هستند. مدیران مسئولیت دارند هدفها و برنامه های سازمانی را برای استانداردهای قابل سنجش و مناسب برای پیگیری عملکرد جاری سازمان تبدیل کنند.

الف- استاندارد کمی: استانداردهای کمی، کیفیت، مقدار، تعداد زمان مورد نظر را نشان می دهد.

ب- استانداردهای کیفی: این استانداردها بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند، وقتی می گوئیم ماشین نویس مقدار مشخصی نامه را با دقت و بدون غلط در هر روز ماشین کند، نوعی استاندارد کیفی را بیان کرده ایم

مرحله ۲- سنجش عملکرد: وقتی استانداردها معین شدند، مدیران بر اساس قاعده ای منظم، باید فرآیندی را برای سنجش عملکرد زیردستان تنظیم کند. بیشتر مدیرانی تلاش می کنند تا عملکرد کارکنان را با استفاده از اطلاعات کمی گزارش دهند هر قدر این اطلاعات عینی مریبان شود، ارزیابی آنها آسانتر است.

مرحله ۳- مقایسه عملکرد با استانداردها: مدیران هنگام مقایسه عملکرد با استانداردها، قضاوت خود را به کار می گیرند آنان باید علت پایینتر یا بالاتر بودن سطح عملکرد از استاندارد را بدانند مقایسه عملکرد با استانداردی غالباً نشانه های مشکلات عمیقتری را آشکار می کند.

مرحله ۴- اقدام کردن: بعد از اینکه مدیران عملکردی با استانداردها مقایسه کردند، مطابق با نتایج حاصل از مقایسه (مرحله ۳) باید اقداماتی به عمل آورند. کی از سه اقدامی که در زیر شرح داده می شود، می تواند بر حسب مورد مناسب باشد.

۱-۱ اقدام اصلاحی: اقدام اصلاحی وقتی انجام می شود که مغایرتی بین عملکرد و استاندارد مشاهده شود و بخواهند عملکرد سازمانی را در جهت استانداردها پیش ببرند.

۲- تصدیق عملکرد: اگر عملکرد مطابق استاندارد، یا بالاتر از آن باشد، مدیران باید موفقیت را تصدیق کنند و قوبل داشته باشند. با تحسین کردن کارکنان و واحدهایی که به هدفهای خاص نائل شده اند، مدیران تقویت مثبت را به کار می برند و کارکنانشان را برای تداوم مستمر کار ترغیب می کنند. تصدیق عملکرد می تواند واکنشی مانند سمت کتان دادن باشد یا دادن ترفیع

۳- تغییرات استانداردها: اگر عملکرد سازمانی همیشه بیشتر یا کمتر از استاندارد باشد، مدیران باید تغییر استانداردها را مورد بررسی قرار دهند، چرا استانداردها ممکن است به طور غیرواقعی تعیین شده باشند، یا ممکن است شرایطی که بر آنها اثر می کند دگرگون شده باشد.

نظارت در سازمان

در این نکته اتفاق نظر وجود دارد که سیستمهای کنترل برای عملکرد موفقیت آمیز سازمانی، حیاتی هستند.

وظایف برنامه ریز یو کنترل فرآیندهای پیوسته‌ای هستند که در کار هم سازمان را به سوی موفقیت هدایت می‌کنند. اول، مدیران برنامه‌ای را پدید می‌آورند، سپس برای پیگیری اثربخشی برنامه، سیستمهای کنترل را به وجود می‌آورند. کنترل‌های راهبردی کوتاه مدت و عملیاتی برای پیگیری برنامه‌های راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی تنظیم می‌شوند. برای اینکه این کنترلها موثر واقع شوند، مدیران در سطوح گوناگون سازمان مسئولیت تعیین، ارزیابی و اعمال کنترل‌های راهبردی، کوتاه مدت و عملیاتی را بر عهده دارند. برای نمونه رئیس شرکت مسئول کنترل راهبردی، مدیر کارخانه مسئول کنترل‌های کوتاه مدت و سرپرست تولى مسئولی کنترل‌های عملیاتی است.

کنترل راهبردی: کنترل راهبردی فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های راهبردی بلند مدت سازمان را تضمین می‌کند. این نوع کنترل که مسئولیت آن بر عهده مدیریت عالی است، چارچوبی بلند مدت دارد که در آن کنترل می‌تواند به تناسب طبیعت کسب و کار، از یک فصل تا یک دهه ادامه داشته باشد.

کنترل کوتاه مدت: کنترل کوتاه مدت فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها را در سطح واحدها، با توجه به عوامل ویژه داخلی و خارجی که برچنین برنامه‌هایی تاثیر دارند، تصمیم می‌کند. مدیریت مبانی مسئول کنترل کوتاه مدت است و این نوع کنترل چارچوبهای زمانی کوتاهتری مانند هفتگی، ماهانه و فصلی دارد. این نوع کنترل بر تحقق هدفها و اجرای برنامه‌ها و بودجه واحد، که تحت تاثیر نیروهای داخلی و مسائل خارجی سازمان قرار می‌گیرند، تاکید دارد.

مدیران مبانی با فراهم کردن اطلاعات برای مدیریت سطح عالی و بازنگری جنبه‌های مهم کنترل عملیاتی می‌توانند در کنترل راهبردی و عملیاتی نیز مشارکت کنند.

کنترل عملیاتی: کنترل عملیاتی فرآیندی است که اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های عملیاتی روزانه با ارزیابی فعالیتهای داخلی مورد نظر تضمین می‌کند. مدیران خط اول مسئول کنترل عملیاتی هستند که بر عهده سرپرستان خط اول است و باز خوردی کوتاه مدت، معمولاً به صورت روزانه، ساعتی یا هفتگی فراهم می‌کند. اگر این کنترلها بر برنامه‌های راهبردی و کوتاه مدت تاثیر داشته باشند، مدیران سطحهای بالاتر نیز به کنترل‌های عملیاتی علاقه نشان می‌دهند. برای نمونه، چرخه زمانی، یا مدت زمانی که برای تولید یک محصول مورد نیاز است. هر سه سطح کنترل باید یکپارچه باشند.

انواع نظارت

مدیریت می‌تواند قبل از فعالیت، هنگام اجرای فعالیت، یا بعد از اتمام فعالیت، کنترل را اعمال کند. نوع اول کنترل آینده‌گر، نوع دوم کنترل هم زمان یا کنترل زمان قوع و کنترل سوم کنترل زمان گذشته نامیده می‌شود. مطلوبترین نوع کنترل، کنترل آینده‌نگر است، که مانع از بروز مسائل پیش بینی شده می‌گردد. این نوع کنترل به دلیل آنکه قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد، آینده‌گر نامیده می‌شود.

مطلوبترین نوع کنترل، کنترل آینده نگر است، که مانع از بروز مسائل پیش‌بینی شده می‌گردد. این نوع کنترل به دلیل آنکه قبل از وقوع هر فعالیت صورت می‌گیرد، آینده نگر نامیده می‌شود، برای داده‌ها صورت می‌گیرد و به آینده نظر دارد. منظور از این نوع کنترل کاهش اشتباهات و به حداقل رساندن اقدامات اصلاحی است.

کنترل‌های آینده نگر به این دلیل مطلوب هستند که به مدیریت اجازه می‌دهند مانع از بروز مشکلات می‌شود به جای آنکه بعداً بخواهد برای رفع آنها پیدا کند. متأسفانه، این نوع کنترل مستلزم کسب اطلاعات به موقع و دقیق است که توسعه آن را با دشواری مواجه می‌کند. به همین جهت مدیران غالباً از دو نوع کنترل دیگر استفاده می‌کنند.

کنترل هم زمان (زمان وقوع)

کنترل هم زمان، همانطور که نامش پیداست، زمانی اجرا می‌شود که فعالیتی در حال انجام شدی است وقتی کنترل هنگام اجرای کاری اعمال شود، مدیریت می‌تواند مشکلات را قبل از اینکه پرهزینه شوند، حل کند. مشهورترین شکل کنترل همزمان، هدایت سرپرست است.

کنترل گذشته نگر

کنترل گذشته نگر وابسته به بازخورد است و کنترل‌هایی است که بعد از هر اقدامی به عمل آید. باید توجه داشت که کنترل گذشته نگر و مزیت بر کنترل‌های آینده نگر و هم زمانی دارد.

اول، این نوع کنترل اطلاعات معنی داری درباره چگونگی تاثیر تلاش‌های برنامه ریزی در تحقق هدفها برای مدیران فراهم می‌کند. اگر باز خورد اختلاف مختصری بین استاندارد با عملکرد واقعی نشان دهد، نمایانگر آنست که برنامه‌ریزی در جهت هدف انجام شده است. ولی اگر انحراف زیاد باشد، می‌تواند این اطلاعات را برای تنظیم برنامه‌های جدید اثربختر کردنی آنها به کار گیرد. دوم، کنترل گذشته نگر می‌تواند موجب انگیزش بیشتر کارکنان شود، زیرا افراد می‌توانند درباره چگونگی عملکرد خود اطلاعاتی به دست آورند و کنترل گذشته نگر این اطلاعات را فراهم می‌کند.

ترکیب انواع کنترل

برای بهره‌گیری از کلیه جنبه‌های فرآیندهای کنترل به طور موفقیت آمیز، سازمانها کنترل‌های آینده نگر، هم زمان و گذشته نگری را با هم تلفیق می‌کنند.

سیستمهای کنترل که از این سه نوع کنترل استفاده می‌کنند توجه به مدیران را به کیفیت داده‌ها، فرآیند و فرآیند و ستاده‌ها معطوف می‌دارند. برای نمونه، جنرال میلز سیستمهای کنترل دقیقی برای رستورانهای خود در سراسر کشور وضع کرده است.

اعمال کنترل مؤثر

سازمانهای کارآمد حتی در صورت ایجاد تغییراتی در محیط می‌توانند به هدفهای تعیین شد خود نائل شوند، زیرا کنترل مدیریتی وسیله‌ای است که این سازمانها برای پی بردن به تغییرات محیطی و پیگیری عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می‌دهند. با وجود این، سیستمهای کنترل لزوماً کارآمد و سوی مکر نیستند، زیرا سیستمهای کنترل نادرست واقعاً در جهت خلاف منافع سازمان به کار می‌روند.

خصوصیات سیستمهای کنترل نادرست، در بسیاری از سازمانها، سیستمهای کنترل نمی‌توانند اطلاعات صمیمی از عملکرد سازمان برای مدیریت فراهم کنند. مدیرانی که بازخورد کنترلی ناصحیحی دریافت می‌دارند به اقداماتی دست می‌زنند که متناسب با موفقیت نیست و این امر می‌تواند موجب خسارتهای جدی برای سازمان شود. این گونه سیستمها دارای سه خصوصیت به شرح زیر هستند:

۱- کنترل بیش از حد و کنترل کمتر از حد: مدیران ممکن است دریابند که کنترل آنان بسیار سخت و جدی یا

بسیار ملایم و خفیف است. کنترل بیش از حد، مقررات افراطی را بر فعالیتها و اجرای وظایف افراد تحمیل می‌کند و آزادی عمل فردی را محدود می‌کند. کمتر از حد حاصل مقررات ضعیف یا عدم وجود مقررات برای اجرای فعالیتها می‌باشد و ممکن است به کارکنان آزادی عمل فردی بیش از اندازه‌ای اعطا شود. هر دو نوع کنترل به عملکرد سازمان آسیب می‌زنند. کنترل بسیار زیاد مانع از ابتکار عمل می‌شود، مشکلات روحی ایجاد می‌کند، سازمان را به سوی تشریفات زائد فراوان هدایت می‌کند، و موجب کندی تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود. کنترل بسیار کم می‌تواند به هماهنگی داخلی صدمه بزند و موجب مصرف افراطی منابع یا عدم بهره‌برداری کافی از آن شود. اصل مهم یافتن تعادل درست بین کنترلها برای پشتیبانی از عملکرد سازمان است.

۲- کنترلهای ناهماهنگ: اگر سیستمهای کنترل به طور مناسب طراحی شده باشند، امکان دارد پیامهای

نامربوطی برای کارکنان بفرستند. مدیران با سیستمهای کنترلی طراحی کنند که با ترغیب رفتارهای مناسب در کارکنان موجب موفقیت سازمان در بلند مدت شوند.

۳- عدم توانایی در تمایز کنترلها: استراتژیهای کنترل غالباً انعکاس ساختار سازمانی است. برای نمونه، یک

سازمان متمرکز احتمالاً سیستم کنترل واحد و متمرکزی دارد که مجموعه استانداردهای مشابه را برای اجرای در بخشها و واحدها وضع می‌کند. با وجود این، عدم توانایی در تشخیص نیازهای کنترل در قسمتهای مختلف یک سازمان موجب بروز مشکلات بسیاری می‌شود.

خصوصیات سیستمهای کنترل کارآمد: همان طور که تعیین خصوصیات سیستم کنترل نادرست مفید است. تعیین و

شناخت آنچه که سیستم کنترل را کارآمد و موفق می‌کند نیز واجد اهمیت است.

ویژگیهای سیستمهای کنترل کارآمد این است که: پیوندی قوی با سیستم برنامه‌ریزی سازمانی داشته باشد، دقیق و به هنگام باشد، حوزه‌های اجرایی عینی کلیدی را کنترل کند و قابل اندازه‌گیری باشد. صرفه‌جویی را رعایت کند، انعطاف‌پذیر و قابل درک باشد، معیارهای منطقی ارائه دهد، بر تعیین محل استراتژیک و موارد استثنا تأکید ورزد و اقدام اصلاحی ضروری را پیشنهاد کند.

۱- پیوستگی با برنامه‌ریزی: وقتی وظیفه کنترل با برنامه‌ریزی ارتباطی نزدیکی داشته باشد، سیستمهای

کنترل می‌تواند باز خورد های درباره پیشرفت به سوی هدف ها فرا هم کند. یک برنامه استراتژیک (راهبردی) بر اساس عواملی از قبیل مرحله تکامل و موفقیت رقابت سازمان پدید می‌آید، سپس این برنامه استانداردهای اجرایی مناسب برای اندازه‌گیری پیشرفت های آینده هم بخش برای تعیین می‌انند.

۲- **دقت!** کار آمدی سیستمهای کنترل به جمع آوری و انتشارات اطلاعات موثق و معتبر بستگی دارد. اگر داده ها کنترل دقیق نباشد ، مدیران تصمیمهای نادرست اتخاذ می کنند و به اقدامات نادرست دست می زنند. وقتی مدیران سیستم های کنترل را اجرا می کنند ، باید اطمینان داشته باشند که داده های معتبری را بدست آورده اند و آنها را به اطلاعات دقیق تبدیل می کنند.

۳- **به هنگامی:** داده های کنترل باید به طور مستمر و به اندازه کافی برای مدیران مسئول فراهم شود و به آنان امکان دهد تا وقت باقی است. اقدام سرنوشت سازی انجام دهد. بدون اطلاعات به هنگام کنترل موقعیتهای دشوار به صورت فاجعه ای در خواهد آمد. اگر مدیران تولید نسبت به ارائه محصول رقابت آمیز آگاهی نداشته باشند، ممکن است ناگهان دریابند که مشارکتشان در بازار بسیار کم شده است، برای مقابله با رقیبان برنامه ای ندارند، با موجود این، چنانچه اطلاعات مخصوص موسسات رقیب به موقع دریافت شوند، می توان اصلاحات ضروری را اقدام کرد و قسمت های را با توجه به محصول جدید رقیب تغییر داد. بنابر این هر سیستم کنترل کار آمد باید اطلاعات به هنگام فراهم کند زیرا بهترین اطلاعات اگر تا ریخس گذشته باشد ، ارزشی ندارد.

۴- **تعیین حوزه اجرایی کلیدی:** برای فراهم کردن داده های مناسب جهت کنترل فرآیند عملیات، مدیران زمینه های خاصی را که باید پی گیری شود ، تعیین می کند. مدیران می توانند با نفوذ بر آن قسمت از فرآیند عملیات که واجد اهمیت است ، یا با تغییر آن، عملکرد سازمان برای اصلاح کننده وقتی حوزه های کلیدی سازمان تعیین شوند، مدیران خوب بتوانند نتایج را اندازه بگیرند، و در باره اقداماتی که باید انجام دهند. فکر کنند. حوزه های اجرایی کلیدی جنبه های از یک واحد یا کل سازمان است که باید بطور موثری عمل کند، تا کل واحد یا سازمان موفق شود. این حوزه ها بطور معمول شامل فعالیت های اصلی سازمان یا گروهها از فعالیت های مرتبط است که در سراسر سازمان یا واحد اجرا شود.

۵- **عینییت و قابلیت اندازه گیری:** داده های کنترل اگر ذهنی و کیفی باشند به آسانی نمی توانند امکان مقایسه کارکنان ، واحدها، چار چوبهای سازمانی ، و سایر عوامل را برای مدیران فراهم کنند. فرض کنید که مدیر شرکت ماکروسافت گزارشهای وضعیتی از مدیران دو پروژه دریافت می کند . مدیر اول اطلاعات مبهم و ذهنی فراهم کرده است. و گزارش می دهد که پروژه اندکی عقب تر از برنامه است، و تعدادی از معایب نرم افزارها مورد انتظار می باشد. مدیر دوم اطلاعاتی عینی و قابل اندازه گیری فراهم کرده است و گزارش می دهد که پروژه پنج روز عقبتر از برنامه است و معایب نرم افزارها حدود دو درصد از استاندارد اجرایی رفته است. اگر هر دو مدیر پروژه اطلاعات کنترل خود را به طور عینی و کمی گزارش می کردند ، مدیر تحقیق و توسعه به آسانی می توانست وضعیت ها را با هم مقایسه و بر طبق آنها اقدام کند . بدون باز خورد عینی و قابل سنجش ، مدیر تحقیق و توسعه باید سخت تر کار کند تا مسائل را بشناسد آنها را اصلاح کند.

۶- **صرفه جویی :** یک سیستم کنترل باید از نظر اقتصادی برای اجراء مناسب ، و درمقابل هزینه هایی که مصرف می کند منفعی دربرداشته باشد که آن را موجه جلوه دهد.مدیریت باید تلاش کند یا به حداقل رساندن هزینه ها ، حداقل کنترل ضروری را برای دستیابی به نتایج مورد انتظار را اعمال کند.

۷- انعطاف پذیری: کنترل‌های کارآمد باید برای مطابقت با تغییر نامطلوب یا استفاده از فرصتهای جدید انعطاف پذیر باشند. تعداد کمی از سازمانها با محیطهای با ثباتی مواجه اند که نیاز به انعطاف پذیری ندارد. حتی ساختارهای کاملاً ماشینی مستلزم کنترل‌هایی هستند که بتواند آنها را با تغییر زمان و شرایط منطبق کند.

۸- قابلیت درک: کنترل‌هایی که به آسانی درک نمی شوند ارزش ندارند. بنابراین، گاهی اوقات ضروری است در شرایط حساس، کنترل‌های ساده تری جایگزین کنترل‌های پیچیده شود. درک نکردن سیستم کنترل می تواند موجب اشتباهات غیر ضروری، دلسردی کارکنان، سرانجام نادیده گرفتن سیستم مزبور شود.

۹- معیارهای منطقی: استانداردهای کنترل باید منطقی و قابل دستیابی باشند. اگر آنها بسیار بالا یا غیر منطقی باشند، نمی توانند برای مدتی طولانی کارکنان را بر انگیزانند، زیرا بیشتر کارکنان نمی خواهند این مخاطره را بپذیرند که سرپرستانشان با انتظار بیش از اندازه، به آنان برچسب نالایق و بی صلاحیت بزنند، یا ممکن است کارکنان به شیوه های اخلاقی و غیر قانونی پناه ببرند، بنابراین کنترلها باید استانداردهایی را تقویت کنند که بدون تشویق روحیه فریبکاری در کارکنان، آنان را وادار سازد تا به سطوح اجرایی بالاتر بروند.

۱۰- تعیین نقاط استراتژیک: مدیریت نمی تواند هر فعالیتی را که در سازمان اجرا می شود کنترل کند. حتی اگر او بتواند کلیه فعالیتها را کنترل کند، منافع حاصل از کنترل نمی تواند هزینه های مصرفی را توجیه کند. در نتیجه، مدیران باید بر عواملی اعمال کنترل کنند که برای عملکرد سازمان جنبه استراتژیک دارند. کنترلها باید فعالیتها، عملیات و وقایع حیاتی سازمان را در برگیرند. آنها باید در مکانهایی متمرکز شوند که در آنجا احتمال وقوع انحراف از استاندارد بسیار است تا جایی که انحراف بیشترین صدمه را به سازمان وارد می کند.

۱۱- تأکید بر موارد استثنا: چون مدیران نمی توانند کلیه فعالیتها را کنترل کنند، باید ابزارهای کنترل استراتژیک را در جایی قرار دهند که آن ابزارها بتوانند توجه آنها را فقط به استثنائات جلب کند. سیستم استثنا موجب می شود که مدیر با اطلاعاتی در باره انحراف از استانداردها به دست می آورد فقط به نکات استثنایی توجه کند و برای تصمیم گیری گنج و سراسیمه نشود.

۱۲- اجرای اقدامات اصلاحی یک سیستم کنترل کارآمد نه فقط انحرافهای مهم از استاندارد را نشان می دهد، بلکه اقدامات ضروری برای اصلاح انحراف را نیز پیشنهاد می کند:

چه چیزهایی باید کنترل کرد؟ افراد - منابع مالی - عملیات - اطلاعات - موفقیت کل سازمان. % مدیران چه چیزهایی را کنترل می کنند؟ افراد - منابع مالی - عملیات - اطلاعات - موفقیت کل سازمان.

۱- افراد: مدیران به وسیله کارکردن با افراد می توانند به اهداف خود نائل شوند برای تحقیق هدفهای هر واحدی، مدیران به زیردستان خود وابسته اند و به آنان نیاز دارند. بنابراین، برای مدیران واجد اهمیت است که اطمینان حاصل کنند کارکنان آنگونه عمل می کنند که مورد انتظار است. روشنترین راه برای حصول اطمینان اعمال سرپرستی مستقیم و ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران است. مدیران به طور مستمر کار کارکنان را نظارت و اشتباهات آنان را اصلاح می کنند. سرپرستی که مشاهده می کند زیر دستش هنگام کار با ماشین موارد ایمنی را رعایت نمی کند. می تواند از راه صحیح اجرای وظیفه اش را به او یادآوری کند تا در آینده

درست عمل کند. مدیران کار کارکنانشان را از راههای رسمی و با ارزیابی منظم عملکرد آنان می‌سنجد. معمولاً آخرین عملکرد فرد ارزیابی می‌شود، اگر نتیجه ارزیابی مثبت باشد، رفتار فرد با پاداشی از قبیل افزایش پرداخت، تقویت می‌شود. اگر عملکرد کمتر از استاندارد باشد، مدیران در پی اصلاح آن خواهند آمد.

۲- **منابع مالی:** هدف اولیه هر موسسه تجاری کسب سود است برای رسیدن به این هدف، مدیران کنترل‌های مالی را اعمال می‌کنند. برای نمونه، مدیران ممکن است صورتحساب درآمد سه ماهه را برای پی بردن به هزینه‌های افراطی بررسی کنند. همچنین، آنان ممکن است نسبتهای مالی متعددی را بررسی کنند تا مطمئن شوند که نقدینگی کافی برای پرداخت هزینه‌های آتی در اختیار دارند، و از دارائیه‌ها بطور اثربخشی استفاده می‌شود. اینها نمونه‌هایی از چگونگی کنترل‌های مالی هستند که می‌توانند برای کاهش هزینه‌ها به کار روند و بهترین استفاده از منابع مالی را امکانپذیر سازند.

البته کنترل‌های مالی را فقط مدیران در سازمانهای خصوصی اعمال نمی‌کنند. مدیران سازمانهای غیر انتفاعی نیز اهدافی دارند که یکی از مهمترین آنها کارایی است. کنترل‌های مالی مانند بودجه‌ها ابزار مهمی برای کنترل هزینه‌ها در بیمارستانها، مدارس، و موسسه‌های دولتی به شمار می‌روند. بودجه که یکی از ابزار برنامه‌ریزی است در کنترل نیز به کار می‌رود. بودجه‌ها برای مدیران استانداردهای کمی ایجاد می‌کنند تا بتوانند مصرف منابع را با آن استانداردها بسنجند و مقایسه کنند.

۳- **عملیات:** موفقیت هر سازمان بستگی به توانایی آن سازمان در تولید کالاها و خدمات، به طور موثر و کارآمد دارد. فنون کنترل عملیات به گونه‌ای طراحی شده است تا چگونگی کارآمدی و تأثیر فرآیندهای عملیاتی سازمان را ارزیابی کند. کنترل عملیات شامل پیگیری فعالیتهای تولید برای اطمینان از این‌گونه فعالیتها مطابق برنامه پیش می‌رود، ارزیابی توانایی خرید برای فراهم کردن موجودیهای مورد نیاز در کمیت و کیفیت مناسب با حداقل هزینه ممکن، کنترل کیفیت محصولات و خدمات سازمان برای اطمینان از اینکه با استانداردهای از پیش تعیین شده مطابقت دارند، و اطمینان از اینکه تجهیزات سازمان به خوبی نگهداری می‌شود.

۴- **اطلاعات:** مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست ناقص، زیاده از حد و با تأخیر به طور جدی مانع موفقیت مدیران می‌شود. بنابراین ضروری است که سیستم اطلاعات مدیریت برای تدارک داده‌های درست، به میزان صحیح، برای افراد مربوط، و در زمان مناسب پدید آید. تکنولوژی مدیریت اطلاعات در سالهای اخیر به طور اساسی دستخوش تغییر شده است. برای نمونه، پانزده سال قبل مدیران سازمانهای بزرگ برای تأمین اطلاعات مورد نیاز خود به واحد پردازش اطلاعات مرکزی متکی بودند. اگر آنان ریز ارقام فروش هفتگی خود را در حوزه‌های فروش محلی می‌خواستند، باید از مدیر پردازش اطلاعات تقاضا می‌کردند به آنان گزارش دهد. مدیر خوش شانس ممکن بود کامپیوتری داشته باشد که مبلغ فروش هفته آخر را به او نشان می‌داد. مدیران امروزی، به طور معمول بر روی میز کار خود کامپیوتری دارند. آنان می‌توانند، هر

زمان که بخواهند درخواست خود را به کامپیوتر دهند و آخرین ریز ارقام فروش محلی را از آن بگیرند، اهمیت اطلاعات سیستمهای اطلاعاتی بعداً مورد بررسی قرار می گیرد.

۵- **موفقیت سازمان:** موفقیت یا اثر بخشی کل سازمان به طور منظم به وسیله عده ای، از موسسان ارزیابی می شود. مدیران هنر، به موفقیت سازمان علاقه مندند، اما آنان تنها گروهی نیستند که اثر بخشی سازمان را ارزیابی می کنند. مشتریان و مراجعان، وقتی موسسه ای را برای داد و ستد تجاری خود انتخاب می کنند، درباره اثربخشی آن قضاوت می کنند. تحلیل گران اوراق بهادار، سرمایه گذاران مستعد، وام دهندگان توانمند، و عرضه کنندگان (خصوصاً آنان که معاملات اعتباری طولانی با موسسه دارند) نیز اثر بخشی سازمان را ارزیابی می کنند. در دولت، تصمیمهایی که موجب می شود بودجه واحد افزایش یابد یا قطع شود، بر اساس اثر بخشی واحد اتخاذ می گردد. حتی کارکنان با استعداد اثربخشی سازمان را ارزیابی می کنند. وقتی شما می خواهید تصمیم بگیرید که شغلی را که سازمانی پیشنهاد کرده است بپذیرید یا آنان را رد کنید، بدون تردید به عوامل اثربخشی سازمان توجه می کنید.

واقعیهایی که در بالا بیان شد از این اندیشه حمایت می کند که مدیران برای حفظ یا اصلاح اثر بخشی کل سازمان باید شیوه های کنترل را اعمال کنند. اما یک معیار واحد برای سنجش اثر بخشی کلیه سازمانها وجود ندارد. بهره وری، کارایی، سوددهی، روحیه، کیفیت بازده انعطاف پذیری، ثبات، غیبت کارکنان معیارهایی هستند که بدون شک رابطه مهمی با اثربخشی کل سازمان دارند.

ابزارهای کنترل

بودجه یکی از ابزارهای کنترل مدیریتی است که بسیار مورد استفاده قرار می گیرد. بودجه ریزی به معنای تنظیم برنامه به صورت اعداد و ارقام برای دوره مشخصی در آینده است. بودجه ها همیشه با برنامه ریزی مرتبط هستند و به مدیر امکان می دهند بدون از دست دادن کنترل، اختیارات خود را تفویض کنند. علاوه بر بودجه، بسیاری از ابزارهای غیر بودجه ای وجود دارند که نقشی اساسی در کنترل ایفا می کنند. در این جا برخی از مهمترین ابزارهای کنترل غیر بودجه ای شرح داده می شود.

۱- داده های آماری

تحلیلهای آماری از جنبه های بیشمار عملیاتی، و ارائه داده های آماری روشن و واضح، مربوط به وقایع گذشته یا دارای ماهیت پیش بینی کننده، برای کنترل واجد اهمیت هستند. اگر داده های آماری به صورت نمودار یا به شکلهای ترسیمی ارائه شوند، اکثر مدیران بهتر می توانند آنها را درک کنند، زیرا در نمودارها و شکلهای ترسیمی گرایشات و ارتباط آنها را بهتر می توان مشاهده کرد، با وجود این داده ها باید به گونه ای ارائه شوند که امکان مقایسه با استانداردهای تعیین شده وجود داشته باشد، برای مثال، نشان دادن ۳ یا ۱۰ درصد رشد یا کاهش فروش یا هزینه بدون امان مقایسه یا نتایج مورد انتظار چه اهمیتی دارد؟

۲- گزارشها و تحلیلهای ویژه

گزارشها و تحلیلهای ویژه در زمینه مشکلات خاصی با توجه به اهداف کنترل می توانند کارساز باشد. اگرچه حسابداری روزانه و گزارشهای آماری اطلاعات خوبی را عرضه می کنند. ولی در بسیاری از زمینه های این اطلاعات ناکافی است. مدیری موفق که عملیات پیچیده ای را اداره می کند، می تواند گروه کوچکی از تحلیلگران آموزش دیده را استخدام کند و فقط وظیف رسیدگی و تحلیل عملیات تحت کنترل

خودش را به آنان واگذر کند. این گروه سعی می کند موقعیتهای مختلف را بررسی کنند و اموری را که نادرست به نظر می رسد مورد توجه قرار دهند. چنین بررسیهایی موجب آشکار شدن فرصتهایی برای بهبود هزینه ها یا استفاده بهتر از سرمایه ها می شود که به طور معمول هیچ نمودار آماری چنین مواردی را فاش نمی کند.

۳- حسابرسی عملیات

وسیله موثر دیگر در کنترل مدیریتی، حسابرسی داخلی یا همان چیزی است که اکنون حسابرسی عملیاتی نامیده می شود حسابرسی عملیاتی در مفهومی وسیع، ارزیابی منظم و مستقلی است که توسط یکی از اعضای حسابرسان داخلی، یا یک موسسه حسابرسی و مالی، یا سایر موسسه های عملیاتی به طور کلی، و سنجش نتایج واقعی در مقایسه با نتایج برنامه ریزی شده است. بنابراین حسابرسان عملیاتی، برای اطمینان از نتیجه کارشان، کلیه خط مشیها و روشها را ارزیابی می کنند و اختیار و کیفیت مدیریت، مسایل ویژه و سایر جنبه های عملیات را مورد بررسی قرار می دهند.

۴- مشاهده شخصی

هیچ کس نمی تواند اهمیت کنترل از طریق مشاهده شخصی را نادیده بگیرد. بودجه ها، نمودارها، گزارشها، پیشنهادهای حسابرسان، و سایر وسایل برای کنترل ضروری هستند. ولی مدیران ضمن استفاده از وسایل و ابزار، وظیفه دارند چگونگی تحقق هدفهای سازمان را بوسیله افراد از نزدیک مشاهده کنند اگرچه بسیاری از ابزارهای علمی به مدیریت کمک می کند تا اطمینان یابد که افراد آنچه را که برنامه ریزی شده است انجام می دهند، ولی اطلاعاتی که مدیری با تحقق از راه مشاهده شخصی کسب می کنند بسیار با ارزش است.

۵- سایر ابزارها

علاوه بر ابزارها و فنونی که در بالا شرح داده شد، نمودار ارگانت، شبکه پرت و نقطه سر به سر نیز از فنون کنترل به شمار می آیند.

مدیریت و اطلاعات

همانگونه که سازمانهای موفق برای منابع انسانی، منابع تکنولوژی، و منابع مالی ارزش قائلند، به منابع اطلاعاتی نیز اهمیت بیشتری می دهند. اجرای چهار وظیفه اساسی مدیریت مبتنی بر استفاده کارآمد از اطلاعات است. برنامه ریزی به اطلاعاتی درباره محیط و تواناییهای سازمانی نیز دارد. هدایت بر اطلاعاتی متکی است که از بازخورد کارکنان در

ارتباط با اهداف استراتژیک سازمان حاصل می شود. ساختار سازمانی و اطلاعات ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند، در واقع، یکی از مهمترین مسائل در طراحی نامناسب، سازمان جریان اطلاعاتی ضعیف و ناکافی است و سرانجام م مدیر بدون اطلاعات دقیق و به هنگام اداره عملکرد سازمان، نمی تواند کنترل کارآمدی را اعمال کند. اطلاعات درباره شرایط اقتصادی، نیازهای مشتریان، رقیبان، نیروی کار، و تکنولوژی جدید، همگی برای ارائه حیات و موفقیت هر سازمانی مهم و حیاتی است.

تبدیل داده ها به اطلاعات

داده ها و واقعیتها، اندیشه ها یا مفاهیمی هستند که به شکل خام جمع آوری و ذخیره شده اند. داده های سازمانی می تواند شامل هر موضوعی از مبلغ فروش، اسامی مشتریان و ... تا بروشورهای تولیدی رقیبان باشد. داده ها، خودشان معنای زیادی را نمی رسانند یا گرایش خاصی را بیان نمی کنند. برای اینکه داده ها معنی داشته باشند باید به شکلی درآیند که بتوانند دانش یا نتیجه ای را منتقل کنند. اطلاعات نتیجه پردازش، ارتباط دادن، یا خلاصه کردن داده های خام برای پدید آوردن دانش و آگاهی است.

داده ها می توانند واقعیتهایی را در دسترس قرار دهند، اما در این مرحله واقعیتها تحلیل می شوند تا اطلاعاتی را به مدیران بدهند که برای تصمیم گیری بهتر به آنها نیاز دارند.

تبدیل کردن داده ها به اطلاعات معنی دار همیشه وظیفه ای آسان یا روشن نیست. دانستن این که چه چیزی برای هر تصمیم گیرنده ای در سازمان با معنی است، مستلزم شناخت دقیق محیط داخلی و خارجی است.

ویژگیها اطلاعات مفید:

اطلاعات در صورتی می تواند مفید باشد که پنج ویژگی داشته باشد:

۱- دقیق باشد: میزان دقت اطلاعات مورد نیاز بستگی به موقعیت دارد. اگر مدیری بخواهد بازار خمیر دندان را در کشوری بررسی کند، می تواند آمار جمعیت آن کشور را مطالعه کند و با توجه به عده جمعیت، مطلوبیت بازار را با دقت تخمین بزند. یا وقتی مدیران حسابداری فاکتورها را رسیدگی می کنند، نیاز دارند که جزئی ترین اطلاعات درباره کمترین مبالغ را در اختیار داشته باشند.

۲- به هنگام باشد: مدیران غالباً با تصمیم هایی مواجه می شوند که به آسانی نمی توانند آنها را به تأخیر بیندازند. وقتی مدیری باید در مدت محدودی تصمیمی اتخاذ کند، باید اطلاعات مورد نیاز به موقع در اختیارش قرار گیرد، در غیر این صورت اطلاعات حاصل شده مفید نخواهد بود. همچنین، برعکس، اطلاعاتی که بسیار زود به دست آید ممکن است قابل استفاده نباشد مگر آنکه مدیر سیستم ذخیره سازی و بازیابی داشته باشد.

۳- کامل باشد: اطلاعات باید شامل کلیه مواردی باشد که مدیر در تصمیم گیری باید آنها را مورد توجه قرار دهد. برای نمونه، اگر مدیری برای انتخاب مدیر تولید جدید سوابق کارکنان را مطالعه می کند، نیاز دارد که برای اتخاذ تصمیمی بهینه، سوابق کلیه کارکنان واجد شرایط را بررسی کند.

۴- مربوط باشد: مدیران و کارکنان هر روز با اطلاعات بسیاری مواجه هستند که با موقعیت مورد نظر آنان مربوط نمی باشد. یکی از دشوارترین جنبه های مدیریت اطلاعات تصمیم گیری در این باره اسن است که چه چیزی مربوط می باشد، تا بتوان اطلاعات مربوط را در دسترس تصمیم گیرندگان قرار داد.

۵- مختصر باشد: اطلاعات باید به شکلی ارائه شود که تصمیم گیرنده بتواند به طور موثری از آن استفاده کند. شهرداری که در جستجوی رقمی از بودجه است نمی خواهد در توده ای از گزارشها یا مواد چاپ شده کامپیوتری فرو رود.

اطلاعاتی که دارای این پنج ویژگی باشد (یا نزدیک به این پنج ویژگی باشد) بهتر می تواند فرآیند مدیریت را بهبود بخشد و به عنوان منبعی استراتژیک ارزش داشته باشد.

اطلاعات به عنوان منبعی استراتژیک

خواه سازمانی کالاهای را تولید کند یا خدماتی را ارائه دهد یا ... باید اطلاعات را به دست آورد و تحلیل کند، نتایج حاصل پخش کند و انتشار دهد، و بر اساس اطلاعات تفسیر شده، اقدام لازم به عمل آورد، وقتی اطلاعات صحیح برای تصمیم گیرندگان اصلی در سازمان فراهم شد، می توان در آن برای تصمیم گیری استراتژیک بهره گرفت. اطلاعاتی که در تصمیم گیری استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد بر کارآیی سازمان، پیش افتادن از رقیبان، وفاداری مشتری، و توانایی سازمان برای یافتن بازارهای جدید تأثیر می گذارد. هر یک از موارد تأثیر اطلاعات در تصمیم گیری استراتژیک در زیر توضیح داده می شود.

۱- افزایش کارآیی سازمان

اطلاعات خلاصه شده از داده های پیچیده، نیازهای کارکنان به اطلاعات را کاهش می دهد، کیفیت را افزایش می دهد، و موجب می شود که عملیات سازمان بهتر اجرا شود. برای نمونه، شرکتی در عرض سه سال میزان فروش خود را از سالانه سیزده میلیون تومان به سیصد و هشت میلیون تومان رساند. این شرکت، با سیستم دستی کنترل، اطلاعات کافی درباره صورت موجودی، میزان ارسال و دریافت کالا برای پردازش سفارشات مشتریان به شیوه ای به هنگام در اختیار نداشت. در این دوره، مشتریان اظهارهایی مبنی بر برگشت سفارشات دریافت می کردند زیرا شرکت نمی توانست صورت موجودیهای خود را به دقت تنظیم کند. برای اصلاح سیستم توزیع، شرکت یک سیستم انبارداری خود کار و سیستم های کامپیوتری اجرایی ایجاد کرد تا موجودی را با سفارشات مشتریان منطبق سازند. با اطلاعات بهتر، دقت موجودی کالا در این شرکت اکنون بیش از ۹۹ درصد شده است.

۲- پیش افتادن از رقیبان

کسب اطلاعات درباره محیط خارجی برای سازمانها امری اساسی است تا بتواند از رقیبان خود پیشی بگیرند. مدیران می توانند نیازهای اطلاعاتی خود را معین کنند و فعالیتهای کاری جاری خود را با هدف به دست آوردن داده های ضروری آغاز کنند. برای نمونه، شرکت زیراکس مشاهده کرد که مشارکتش در بازار جهانی ماشینهای تکثیر، فقط در مدت شش

سال، از ۸۲ درصد به ۴۱ درصد رسیده است، که نتیجه حضور رقیبان اپنی در تجارت ماشینهای تکثیر می باشد. برای اجتناب از کاهش مشارکت در بازار ماشینهای تکثیر اندازه متوسط، که هنوز مشتریان زیادی دارد، شرکت زیراکس روزانه داده هایی را درباره محصول رقیبان جمع آوری کرد. محصولات رقیب را مهندسان زیراکس بررسی کردند تا پی ببرند که چگونه این ماشینها ساخته شده اند و هزینه تولید آنها را تخمین بزنند. زیراکس این نشانه های رقابت آمیز را به عنوان فنونی در ساخت ماشینهای تکثیر با کیفیت عالیتر و قیمت کمتر به کار برد.

۳- ایجاد و وفاداری در مشتری

اطلاعات می تواند برای بررسی سلیقه مشتریان و افزایش پایداری آنان نسبت به استفاده از کالا یا خدمت سازمان به کار رود، برنامه های پرواز دائمی که بسیاری از شرکتهای هواپیمایی دارند نمونه های خوبی از فنونی است که در مشتریان وفاداری ایجاد می کند. بدون اطلاعات درباره مشتریان، میزان پرواز و ... این برنامه ها هرگز کارآیی نخواهند داشت.

۴- پیدا کردن بازارهای جدید

اطلاعات می تواند به سازمانها کمک کند تا فرصتها به دست آورند. مدیران با کسب داده های درباره محصولات و مشتریان و تبدیل داده ها به اطلاعات، می توانند بازارهای تازه ای برای کالهای موجود بیابند.

چگونگی کاربرد اطلاعات توسط مدیران

اطلاعات نقش اساسی در اجرای هر یک از وظایف مدیریت بر عهده دارد. در اینجا، شیوه هایی که مدیران اطلاعات را در چها وظیفه مدیریتی، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به کار می برند، به اختصار بررسی می شوند.

۱- استفاده از اطلاعات در برنامه ریزی

در فرآیند برنامه ریزی، مدیران اطلاعات را برای پدید آوردن اهداف و اختصاص منابع سازمانی مورد نیاز برای تحقق این هدفها به کار می برند.

میزان قابل ملاحظه ای از اطلاعات سرنوشت ساز و حیاتی برای اتخاذ تصمیم های راهبردی مربوط به توسعه و معرفی محصول جدید، ضروری می باشد. همچنین، اطلاعات درباره مشتریان، رقیبان فعلی و آنان که در آینده پدید می آیند، فرصتهای بازار، تهدیدات و عوامل اقتصادی ضروری برای ارائه محصولات جدید به طور موفقیت آمیز، الزامی است.

۲- استفاده از اطلاعات در سازماندهی

اطلاعات، همچون نقشی اصلی در طراحی ساختار سازمانی بر عهده دارد. در باطه با بکارگیری نیروی انسانی به طور صحیح، مدیران باید درباره نیازهای سازمان و مهارتهای کارکنان اطلاعاتی داشته باشند. اگر مدیران در ارزیابی صحیح مهارتهای مورد نیاز برای پستههای خاص درست عمل نکنند، سازمان در تحقق هدفهایش موفق نخواهد شد.

۳- استفاده از اطلاعات در هدایت

اطلاعات در رهبری و انگیزش نقشی اساسی دارد. قدرت اطلاعاتی معینی توانایی توزیع کردن یا خودداری از توزیع اطلاعات مهم، یکی از انواع قدرت مدیریتی است که به طور مثبت یا منفی اعمال شود. وقتی مدیران اطلاعات را دور از

دسترس کارکنان نگه می دارند، یا وقتی که سیستم اطلاعات سازمان، اطلاعات صحیح را فراهم نمی کند، تصمیم گیری، بهره وری و کیفیت در سازمان آسیب خواهد دید.

۴- استفاده از اطلاعات در کنترل

اطلاعات اساس اجرای موثر سیستمهای کنترل مدیریت است. فرآیند کنترل به عنوان تعیین استانداردها، اندازه گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها، و اقدام بر اساس نتایج است و اطلاعات از مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها حاصل می شود. بدون اطلاعات مدیران نمی توانند ارزیابی دقیقی از یک موقعیت به عمل آورند یا دست به اقدام مناسبی بزنند.

سیستمهای اطلاعاتی

سیستمهای اطلاعاتی سیستمهای دستی یا کامپیوتری هستند که استفاده به هنگام مدیریت و پردازش داده ها و اطلاعات درباره عملیات هر سازمانی را بهبود می بخشند. هر سیستم اطلاعاتی از فعالیتهای افرادی که نقش اسای در محیط سازمانی دارند شامل: کارکنان، مدیران، مشتریان، مالکان و صاحبان سهام حمایت می کند. سیستمهای اطلاعاتی می توانند کاملاً ماشینی، کاملاً دستی، یا ترکیبی از این دو باشند. سیستمی که برای بیشتر یا کلیه عملیات خود بر کامپیوتر متکی باشد، سیستم اطلاعاتی بر مبنای کامپیوتر (CBIS) نامیده می شود. یک سیستم اطلاعاتی بر مبنای کامپیوتر می تواند شامل یکی از کارکنان با کامپیوترش از کشورهای مختلف جهان به هم متصل می کند سیستمها کامپیوتری را از نظر طرح و عملیات می توان به سه دسته تقسیم کرد: سیستمهای اطلاعاتی فردی، سیستمهای اطلاعاتی گروهی، و سیستمهای اطلاعاتی سازمانی، همان طور که از نام آنها پیداست منافع سیستمهای فردی فقط عاید یکی از کارکنان یا یک مدیر می شود. سیستمهای گروهی عملیات کامپیوتری را برای یک واحد، گروه، یا سایر گروه های افراد هماهنگ می کند. چنین سیستمهایی به افراد توانایی می دهد تا در تولید اطلاعات (وقتی عده زیادی به یک چاپگر گرانتیست دسترسی دارند) مشارکت داشته باشند. سیستمها سازمانی شامل عده زیادی از افراد و واحدها در سراسر سازمان است، مانند سیستمهایی که شامل تعداد زیادی کامپیوتر کوچک و بزرگ است و به افراد در واحدهای مختلف سازمان خدمت می کند.

اجزای یک سیستم اطلاعاتی

اصطلاح سیستم اطلاعاتی تصاویر اجزای سخت افزار و نرم افزار را در ذهن شنونده مجسم می کند. اما اکنون هر سیستم اطلاعاتی بر مبنای کامپیوتر (CBIS) پنج جز اساسی دارد: سخت افزار، نرم افزار، داده ها، روشها و افراد. برای مدیران شناختن کلیه این پنج جزء واجد اهمیت است تا بتوانند با آنها ارتباط برقرار کنند و از پدید آوردندگان سیستمهای اطلاعاتی پشتیبانی نمایند.

سخت افزار: دستگاهی که برای پردازش داده ها و تبدیل آنها به اطلاعات به کار می رود سخت افزار نام دارد. این دستگاه شامل خود کامپیوتر، دستگاههای ورودی و خروجی، وسایل ذخیره سازی داده ها، دستگاههای ارتباطی از قبیل دستگاههای مبدل است که کامپیوتر را به خطوط تلفن وصل می کند.

نرم افزار: برنامه های کامپیوتری که پردازش داده ها را در یک کامپیوتر کنترل می کند، نرم افزار نامیده می شود. نرم افزار شامل دستورالعملهایی است که مدار گردش کار را در درون کامپیوتر هدایت می کند.

داده ها: واقعیهایی که برای پدید آوردن اطلاعات به کار می روند داده های سیستم را تشکیل می دهند. این واقعیتها بر روی نوار، دیسک، دیسک فشرده تا زمانی که کامپیوتر به آنها نیاز دارد. نگهداری می شود. مبالغ فروش، میزان حقوق، شماره قطعه ها، و معیارهای اقتصادی نمونه هایی از داده هایی هستند که به طور معمول در سیستمهای اطلاعاتی به کار می روند. مجموعه های سازمان یافته داده ها، پایگاه اطلاعاتی را تشکیل می دهند. یک پایگاه اطلاعاتی شبیه کتابخانه ای است که در آن اطلاعات جمع آوری شده و سازمان یافته است و وسایلی برای دستیابی بر آن اطلاعات وجود دارد.

روشها: برای استفاده کار آمد از سیستم اطلاعاتی بر مبنای کامپیوتر، مدیران از خط مشیها و روشهای کاملا مشخصی استفاده می کنند که عملیات سیستمهای کامپیوتری را هدایت می کند، و نیازهای کلیه استفاده کنندگان را برآورده می سازد. روشهای استاندارد عملیاتی استفاده روزانه از کامپیوتر را هدایت می کنند، در روشهای کشف سانحه مرحله ای را توضیح می دهد که هنگام وقوع واقعه ای مانند اشکال در سخت افزار، آتش سوزی، وضعیت اضطراری دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

افراد: غالبا این عامل مهم نادیده گرفته شده است. افراد بیشترین تأثیر را در موفقیت یا شکست هر سیستم اطلاعاتی دارند. افراد برنامه ها را تولید، اجرا و به هنگام می کنند، سخت افزار را به کار می اندازند و از آن نگهداری می کنند، و اطلاعات حامل از کامپیوتر را به کار می بندند. اجرای یک سیستم جدید می تواند بر کارکنان، عرضه کنندگان و مشتریان اثر بگذارد، بنابراین مدیران نیاز دارند این تغییرات را در طول برنامه های آموزش بیان کنند و به عامل انسانی توجه داشته باشند.

انواع سیستمهای اطلاعاتی

کامپیوترها مسائلی را که کلیه سطوح کارکنان و مدیریت و سازمانها با آن مواجه اند، حل می کنند، اول، کامپیوتر کارهای روزانه مدیریت عملیاتی سازمانها دگرگونی کرد (مانند پردازش سفارش، حسابداری، کنترل موجودی کالا) سپس کامپیوترها برای نیاز اطلاعاتی مدیران میانی به کار رفتند. با پیدایش سیستمهای اطلاعاتی مدیریت و کامپیوترهای شخصی، از کامپیوتر در برنامه ریزی و بودجه ریزی استفاده شد، و به تازگی کامپیوترها برای بهبود تصمیم گیری استراتژیک به کار می روند به این ترتیب سیستم های کامپیوتری به سه دسته تقسیم شده اند: سیستمهای پردازش امور جاری (TPS)، سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)، و سیستمهای پشتیبانی تصمیم گیری و اطلاعات اجرایی (DSS)

۱- سیستم های پردازش امور جاری (TPS)

وقتی سازمان با فرآیندهای کاملاً مشخص و یکنواختی مواجه است که به طور سنتی به صورت دستی اجرا می شده است، کارآیی این فرآیندها با اجرای سیستم پردازش امور جاری افزایش می یابد، زیرا این سیستمی ماشینی شده می باشد که جمع آوری و پردازش داده ها را خودکار می کند.

گاهی اوقات **TPS** به طور مستقیم با سیستمهای کامپیوتری دیگری در کنش متقابل است، مثلاً وقتی که کامپیوتر یک داروخانه سفارشها را به کامپیوترهای یک عمده فروش دارو انتقال می دهد. نمونه دیگری از این سیستم را می توان در آژانسهای مسافرتی مشاهده کرد. وقتی مسافری با آژانس مسافرتی پرواز خود را کنترل می کند و با استفاده از کامپیوتر برای او صندلی تعیین می شود، **TPS** نوعی سیستم اجرایی است. زیرا وقتی صندلی تعیین شد کامپیوتر پایگاه اطلاعاتی خود را به هنگام می کند، آن صندلی را از فهرست صندلی های قابل استفاده خارج می کند و نام مشتری را در فهرست مسافرین جای می دهد.

۲- سیستمهای اطلاعات مدیریت (MIS)

بر خلاف سیستم پردازش امور جاری، که نگهداری سوابق را خود کار می کند، یک سیستم اطلاعات مدیریت (**MIS**) اطلاعاتی را جمع آوری، پردازش، و منتقل می کند که مربوط به تصمیمهای روزمره، و قابل پیش بینی است که مدیران با آنها مواجه اند. هدف هر سیستم اطلاعات مدیریت جمع آوری و توزیع اطلاعات برای مدیران است. به همین جهت به طور معمول گزارشها و آمارهایی درباره مبالغ فروش ماهانه، سوابق کارکنانی، و برنامه های تولید کارخانه فراهم می کند. برای تهیه این گزارشها و آمارها، **MIS** داده ها را از سیستم پردازش امور جاری کسب می کند و آنها را به اطلاعات مفید تبدیل می کند، به علاوه در تصمیم گیریهای روزمره مانند تصمیم گیری درباره اینکه چند لاستیک برای تولید تعداد خاصی اتومبیل مورد نیاز است، هر سیستم اطلاعات مدیریت می تواند فراتر از تنظیم گزارشهای ساده، به تهیه پاسخهای خودکار برای سوالهای مدیریت نیز اقدام کند.

۳- سیستمهای پشتیبانی تصمیم گیری و اطلاعات اجرایی (DDS)

در حالی که سیستمهای اطلاعاتی مدیریت اطلاعات سازمان یافته یکنواختی برای تصمیم گیری مدیریت فراهم می کند، سیستم پشتیبانی تصمیم گیری و اطلاعات اجرایی مدیران را در حل مسائل خاص (غیر یکنواخت) کمک می کند. سیستم دیگری که به این سیستم مربوط می شود، سیستم اطلاعات اجرایی (**EIS**) است که برای رفع نیازهای اطلاعاتی و تصمیم گیری بیشتر مدیران عالی سازمانها طراحی شده است. هر دو سیستم مجموعه ای از داده ها را برای پاسخگویی به سوالهای مدیریت شکل می دهند، و هر دو برای مدیران مفیدند، زیرا آنان با استفاده از این سیستم ها می توانند از تصمیم گیریهای نیمه سازمان یافته یا سازمان نیافته حمایت کنند، نسبت به تغییر نیازها انعطاف پذیر باشند، به آسانی آنها را یاد بگیرند و به کار بندند.

این سیستم به مدیران امکان می دهد که شرایط جاری بازار را ارزیابی کنند و به نیازهای آن پاسخ گویند. و همچنین سیستم مزبور از داده های اجرای گذشته برای کمک به مدیریت جهت پیش بین عملکرد آینده استفاده می کند. مهمترین مزیت این سیستم فراهم کردن امکان دسترسی آنی اطلاعات به طور مستقیم، در رابطه با نیازهای تصمیم گیری مدیران است.

محدودیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی

سیستم‌های اطلاعاتی منافع بیشماری برای سازمان در بردارند، اما پیامدهای منفی بسیاری هم از آنها ناشی می‌شود که قبل از انقلاب صنعتی وجود نداشت. هر چه سازمانها بیشتر به کامپیوتر وابسته می‌شوند، آسیب پذیری آنها نیز افزایش می‌یابد. مدیر اجرایی واحد سیستم‌های اطلاعاتی شرکت کراسیلر می‌گوید بدون کامپیوترها ما نمی‌توانیم کارخانه‌های خود را اداره کنیم، نمی‌توانیم برنامه ریزی کنیم، نمی‌توانیم آگهی کنیم یا منابع مالی لازم برای تولید را جمع‌آوری کنیم، نمی‌توانیم محصول خود را طراحی کنیم، در اصل، ما به سرعت شرکت خود را تعطیل می‌کنیم. سازمانها باید به پیامدهای خطای کامپیوتر هم توجه کنند (خرابکاریها، آتش سوزیها و ...) و نقایص نرم افزار را در نظر داشته باشند که می‌تواند به سیستم کامپیوتر آسیب رساند. و سازمانهایشان را از کار بیندازد. سازمانها برای اجتناب از چنین مسائلی باید اقدامات مناسبی انجام دهند، زیرا مدیران کنترل کاملی بر شرایط داخلی و خارجی سازمان ندارند. برای به حد اقل رساندن احتمال تعطیلی سیستم و سایر مسائلی، مدیران باید شیوه‌های کشف فاجعه و پی‌بردن به مسائل را، قبل از وقوع مشکلات طراحی کنند.

سازمانهای پیشرفته از نظر تکنولوژی باید به طور خردمندانه از کامپیوترها استفاده و از تحلیل بار اضافی اطلاعات بر سازمان پرهیز کنند. فقدان شخصیت که ممکن است ناشی از اتکای زیاد بر کامپیوتر باشد، بسیاری از کارکنان و مشتریان را می‌ترساند. از سوی دیگر، سازمانها، دولتها، و جوامع در مقابل تغییر نادرست اطلاعات آسیب پذیر هستند، زیرا اطلاعات نادرست موجب پاسخهای نامناسب و زیان آور می‌شود.