

بسمه تعالی  
درس اصول سازماندهی و مدیریت ساختار سازمانی  
کالج آموزش عالی آزاد ماهان  
استاد جناب آقای دکتر مرادی باستانی  
ترم زمستان ۸۹-۸۸  
خلاصه‌ای از کتاب



گردآوری  
پیمان عابدی  
خرداد ۱۳۸۹

## مدیریت و مدیران

۱

مدیران چه کسانی هستند و در کجا کار می کنند؟  
مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟  
چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟  
چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

۱

۳

۱۰

۱۰

## چهره متحول مدیریت

۱۳

نیروهای تغییر در محیط  
سازمان معاصر  
مدیر معاصر  
آمادگی برای هزاره جدید

۱۴

۱۶

۱۹

۲۰

## مبانی برنامه ریزی

۲۱

تعریف برنامه ریزی  
انواع برنامه ریزی  
مدیریت بر مبنای هدف  
آشنایی با فرآیند مدیریت استراتژیک

۲۲

۲۳

۲۴

۲۵

## روش های و ابزارهای برنامه ریزی

۲۷

پوششگری محیطی  
بودجه  
ابزار برنامه ریزی عملیاتی

۲۸

۲۸

۲۹



۳۰

**مبانی تصمیم‌گیری**

۳۲

تصمیم‌گیری عقلایی محدود  
تصمیم‌گیری با نگرش اقتضایی  
شیوه‌های تصمیم‌گیری

۳۳

۳۳

۳۵

**تکنولوژی و طراحی فرایندهای کار**

۳۵

تکنولوژی و بهره‌وری

۳۶

تکنولوژی عملیات

۳۹

فناوری اطلاعات

۴۰

فناوری و برکنار شدن کارگران

۴۰

طراحی کار

۴۵

**مبانی طراحی ساختار**

۴۶

عناصر ساختار

۵۰

متغیرهای اقتضایی که بر ساختار اثر می‌گذارند کدامند؟

۵۳

کاربست‌های طرح سازمانی

۵۵

فرهنگ سازمان

۵۹

**مدیریت منابع انسانی**

۵۹

مدیران و فرایند مدیریت منابع انسانی

۶۱

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

۶۲

کارمندیابی و انتخاب



۶۳	توجیه آموزش و توسعه
۶۴	مدیریت عملکرد
۶۵	حقوق و مزایا
۶۵	ایمنی و سلامت
<b>۶۷</b>	<b>مدیریت تغییر و نوآوری</b>
۶۸	ارتباط تغییر سازمانی و مقاومت اعضا
۶۸	روشهای کاهش مقاومت
۶۹	ایجاد تغییرات در سازمان
۶۹	عواقب تغییر سازمانی : استرس
۷۰	تفاوت خلاقیت و نوآوری
<b>۷۱</b>	<b>مبانی رفتار فردی و گروهی</b>
۷۲	نگرش
۷۴	شخصیت
۷۶	ادراک
۷۷	یادگیری
۷۸	مبانی رفتار گروهی
<b>۸۳</b>	<b>شناخت تیمهای کاری</b>
۸۳	محبوبیت تیمها
۸۵	انواع تیمهای کاری
۸۶	ویژگیهای تیمهای کاری با عملکرد عالی



۸۷

تبدیل افراد به عضو تیم

۸۹

### انگیزش و پاداش

۸۹

انگیزش و نیازهای فردی  
نظریه‌های اولیه انگیزش  
تئوریهای نوین انگیزش  
مسائل جدید در انگیزش

۹۰

۹۲

۹۴

۹۷

### رهبری و سرپرستی

۹۷

مدیران در برابر رهبران  
نظریه ویژگی‌های رهبری  
نظریه‌های رفتاری رهبری  
نظریه‌های اقتضایی رهبری  
مسائل نوین رهبری

۹۸

۹۸

۱۰۰

۱۰۵

۱۰۷

### ارتباطات و مهارت‌های میان‌فردی

۱۰۷

مبانی ارتباطات

۱۱۰

بازخورد

۱۱۱

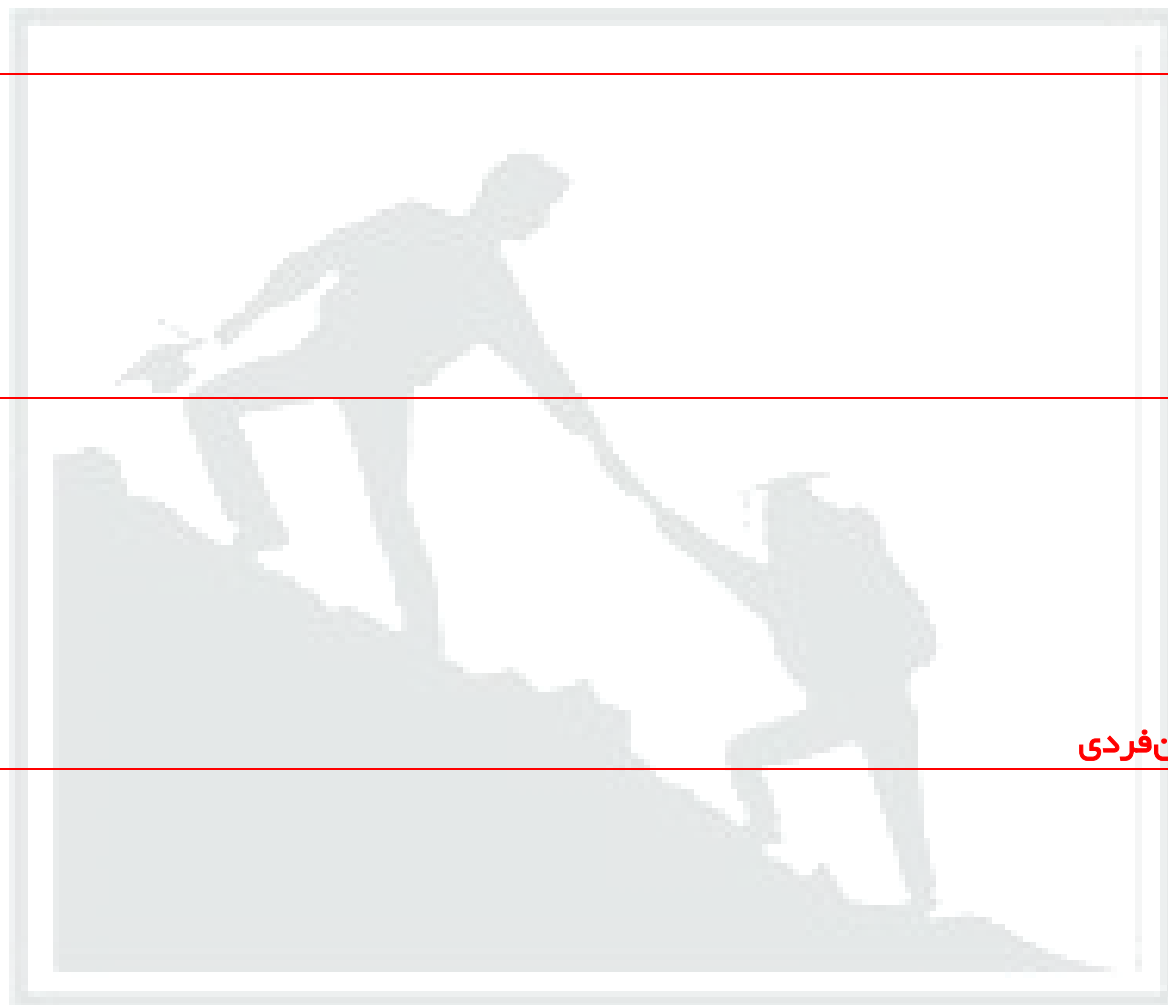
تفویض اختیار

۱۱۲

مدیریت تعارض

۱۱۳

مذاکره



**مبانی کنترل**

۱۱۵

۱۱۶

۱۱۷

۱۱۸

۱۱۸

۱۱۹

انواع کنترل  
کیفیت سیستم اثربخش  
نحوه غیر کارکردی شدن کنترلها  
اثرگذاری تفاوت‌های ملی بر فرایند کنترل  
مسایل اخلاقی در کنترل حقوق کارمند

**روش‌ها و ابزار کنترل**

۱۲۱

۱۲۱

۱۲۲

۱۲۳

۱۲۳

۱۲۴

۱۲۴

۱۲۴

۱۲۵

۱۲۵

۱۲۵

سیستم کنترل مدیریت  
کنترل عملیات  
مدیران چگونه می‌توانند هزینه‌ها را کنترل نمایند؟  
کنترل نگهدارنده  
مقایسه بهبود مستمر و کنترل کیفیت  
کنترل مالی  
نسبت نقدینگی  
حسابرسی  
تحلیل هزینه و سود در کنترل  
حسابداری فعالیت محور



**فصل اول: مبانی مدیریت**

چگونه این نقش‌ها در مشاغل مدیران دیده می‌شوند؟ صفحه ۲۴

آیا همه مدیران در آمدهای شش رقمی دارند؟ صفحه ۳۱

**فصل دوم: چهره متحول مدیریت**

نیروی کار در سال ۲۰۰۵ چگونه خواهد بود؟ صفحه ۵۱

چگونه مدیران اخلاقیات خود را بهبود می‌بخشند؟ صفحه ۶۳

**فصل ششم: تکنولوژی و طراحی فرایندهای کار**

فناوری با چه روش‌هایی به تصمیم‌گیری کمک می‌کند؟ صفحه ۱۶۶

**فصل هفتم: سازماندهی**

ساختار تیم محور چیست؟ صفحه ۲۰۴

چرا حرکت به سوی سازمان‌های بدون مرز وجود دارد؟ صفحه ۲۰۴

**فصل نهم: مدیریت منابع انسانی**

مفاهیم جدید در مدیریت منابع انسانی صفحه ۲۳۶

**فصل دهم**

جدول سنخ‌شناسی شخصیتی و نمونه شغلی هالند

**فصل یازدهم**

قانون کار

**فصل سیزدهم**

سرپرستی

**فصل چهاردهم**

شایعه

بینشهای گوناگون در فرایند ارتباطات



## مدیریت و مدیران

هیچ الگوی جهانشمولی برای تعریف مدیر موفق و روش مدیریت بهینه وجود ندارد. در این فصل به منظور آشنایی با مدیریت، به این سوالات پاسخ داده می‌شود: مدیران چه کسانی هستند و در چه جاهایی کار می‌کنند؟ مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟ چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟ و چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

### مدیران چه کسانی هستند و در کجا کار می‌کنند؟

مدیران در جاهایی کار می‌کنند که آن را سازمان می‌نامیم. یک سازمان، آرایشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دسترسی به اهدافی خاص گرد هم آمده‌اند.



## سه ویژگی مشترک همه سازمان‌ها کدامند؟

تمام سازمان‌ها دارای سه ویژگی مشترک زیر هستند:

1. هدف مشخص سازمان معمولاً به صورت یک هدف یا مجموعه‌ای از اهداف بیان می‌شود.
2. هیچ هدفی به خودی خود قابل دسترسی نیست مگر اینکه سازمان افراد را وادار به تصمیم‌گیری در جهت تعیین هدف و انجام اقدامات در جهت نیل به آن کند.
3. همه سازمان‌ها از ساختار سازمانی برای هدایت و کنترل افراد خود استفاده می‌کنند.

## وجه تمایز مدیران و کارکنان عملیاتی چیست؟

افراد داخل سازمان را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد:

1. کارکنان عملیاتی: افرادی هستند که مستقیماً شغل و یا وظیفه‌ای دارند و هیچ مسوولیتی برای نظارت بر دیگران ندارند.
  2. مدیران: افرادی هستند که فعالیت‌های سایر افراد سازمان را هدایت می‌کنند.
- معمولاً مدیران به سه دسته مدیران عملیاتی، مدیران میانی، و مدیران ارشد تقسیم می‌شوند. یک مدیر ممکن است خود مسوولیت‌های عملیاتی نیز بر عهده داشته باشد.

## مدیران چه عناوینی را در سازمان‌ها دارند؟

مدیران عملیاتی را سرپرست می‌نامند که مسوولیت آنها هدایت روزانه کارکنان عملیاتی است. مدیران میانی بین مدیر عملیاتی یا سرپرست و مدیر ارشد قرار دارند و وظیفه آنها تبدیل اهداف تعیین شده مدیریت ارشد به جزییات است. به مدیران میانی عناوینی از قبیل مدیر گروه، مسوول پروژه، رییس واحد، مدیر منطقه، رییس دانشکده، یا مدیر بخش اطلاق می‌شود.

مدیران ارشد در بالاترین سطح سازمان یا نزدیک به آن قرار دارند و وظیفه آنها تصمیم گیری در مورد اهداف، جهت گیری های سازمان، و اجرای سیاست هایی است که بر همه سازمان تاثیر می گذارد. مدیران ارشد عناوینی نظیر معاون، رییس، مدیرکل، مدیرعامل، یا رییس هیات مدیره دارند.

## مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟

مدیران صرف نظر از اینکه در چه شرکت و در چه سطحی هستند، دارای ویژگی های مشترکی هستند. در این بخش ضمن تعریف مدیریت، وظایف کلاسیک آن، تحقیقات جدید پیرامون نقش های مدیریت، نگاهی به کاربرد جهانی مفاهیم مدیریت خواهیم داشت.

### مدیریت را چگونه تعریف می کنیم؟

مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها به طور اثربخش و کارا به وسیله دیگران است. در این تعریف اصطلاحات فرآیند، اثربخشی و کارایی قابل بحث و بررسی هستند. اصطلاح فرآیند نشان دهنده وظایف مدیر است. اصطلاح کارایی یعنی درست انجام دادن وظایف، و به رابطه ورودی و خروجی اشاره می کند. اثربخشی در یک سازمان به معنی دستیابی به هدف است. اگرچه اثربخشی و کارایی دو مقوله متفاوت هستند ولی ارتباط نزدیکی با هم دارند. اگر مدیری کارایی را نادیده بگیرد، اثر بخشی آسان تر خواهد بود. درمقابل، یک سازمان می تواند با درست انجام داده کارهای غلط، بدون اثربخشی کارایی داشته باشد. مدیریت خوب یعنی رسیدن به اهداف (اثربخشی) موردنظر با حداکثر کارایی. بنابراین مدیریت ضعیف اغلب ناشی از عدم اثربخشی و عدم کارایی یا اثربخشی حاصل از عدم کارایی بوده است.

## چهار وظیفه مدیریت کدامند؟

وظایف مدیریت مطابق دیدگاه مبتنی بر فرآیند به چهار مهارت اصلی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل تقسیم می‌شوند.

### برنامه‌ریزی شامل موارد زیر است:

1. تعریف اهداف سازمان
2. تدوین استراتژی کلی برای دستیابی به آن اهداف
3. تهیه و توسعه برنامه‌های عملیاتی

### سازماندهی به معنی تعیین ساختار سازمان شامل موضوعات زیر است:

1. چه وظایفی باید انجام شود؟
2. چه کسی باید آنها را انجام دهد؟
3. چگونه این وظایف گروه‌بندی شوند؟
4. چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد؟
5. تصمیمات کجا گرفته می‌شود؟

رهبری به معنی هدایت و هماهنگی افراد است که شامل این موضوعات است:

1. ایجاد انگیزه در طرف‌های ذینفع
2. تعیین کانال‌های ارتباطی موثر
3. رفع تعارضات بین افراد

یک مدیر برای حصول اطمینان از انجام کارها مطابق آنچه که تدوین شده، باید عملکرد واقعی را با اهداف تعیین شده مطابقت دهد و در صورت انحراف کارها را به مسیر اصلی برگرداند. منظور از کنترل فرایند نظارت، مقایسه، و اصلاح است. حال سوال این است که آیا همه مدیران تمامی این وظایف را انجام می‌دهند؟ در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی برای توصیف آنچه که مدیران انجام می‌دهند به عمل آمده است. آنچه که در ادامه می‌آید توصیفی است از این تلاش‌ها.

### نقش‌های مدیریت کدامند؟

مطالعات هنری میتزبرگ در اواخر دهه 1960، تصورات نمادین در مورد مدیران را مورد تردید قرار داد. مطالعات وی نشان داد که مدیران بر خلاف تصور، درگیر فعالیت‌های بسیاری هستند که متغیر، بدون‌الگو، و کوتاه‌مدت می‌باشند. در واقع مدیران زمان کمتری برای اندیشیدن عمیق داشتند. میتزبرگ در این مطالعات نتیجه می‌گیرد که مدیران ده نقش (مقوله خاص رفتاری) متفاوت ولی بسیار مرتبط را اجرا می‌کنند. وی این ده نقش را در سه عنوان اصلی گروه بندی کرد: روابط بین افراد، انتقال اطلاعات، و تصمیم‌گیری.

گروه	نقش	توصیف
میان فردی	مقام تشریفاتی	رییس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی

گروه	نقش	توصیف
اطلاعاتی	رهبر	مسوول ایجاد انگیزه در کارکنان، مسوول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه
	رابط	حفظ شبکه‌های تماس بیرونی و کسب اطلاع از فراهم کنندگان اطلاعات و امتیازات
	گردآورنده	جستجو و دریافت اطلاعات از طریق آگاهی از سازمان و محیط
	اطلاع‌رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان
	سخنگو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان
تصمیم‌گیری	کارآفرین	بررسی سازمان و محیط برای پیدا کردن فرصت‌ها و اجرای پروژه‌های بهبود؛ نظارت بر اجرا
	حل‌کننده مساله	مصوول اقدامات اصلاحی هنگام رویارویی با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار
	تخصیص دهنده منابع	مسوول تخصیص انواع منابع سازمان
	مذاکره‌کننده	مسوول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم

جدول 1 - نقش‌های مدیریتی میتزبرگ

**چگونه این نقش‌ها در مشاغل مدیران دیده می‌شوند؟**

حذف شده است.

## آیا مدیران اثربخش، مدیران موفق هستند؟

در اینجا، منظور از مدیر موفق، مدیری است که با سرعت بیشتری در سلسله مراتب سازمانی پیش می‌رود. مطالعات فرد لوتانز و همکارانش نشان داد که مدیران به چهار نوع فعالیت می‌پردازند.

1. مدیریت سنتی: شامل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، و کنترل.
2. ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری.
3. مدیریت منابع انسانی: شامل ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل، و آموزش.
4. شبکه‌سازی: اجتماعی کردن، سیاسی‌کاری، و تعامل با افراد خارج از سازمان.

این مطالعات نشان داد که مدیران به طور متوسط بین 20 تا 30 درصد وقت خود را در هر یک از این چهار گروه فعالیت صرف می‌کنند. مدیران موفق بیشترین زمان را صرف شبکه‌سازی و کمترین زمان را صرف منابع انسانی می‌کنند. حال آنکه مدیران اثربخش بیشترین زمان را صرف ارتباطات و کمترین زمان را صرف شبکه‌سازی می‌کنند. در واقع مدیران موفق و اثربخش متضاد یکدیگر عمل می‌کنند. نتیجه این مطالعات این فرضیه را که معتقد است ارتقا براساس عملکرد است به‌چالش می‌خواند و به‌روشنی نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی و اجتماعی نقش بسیار موثری در موفقیت دارند.

## آیا شغل مدیر جهانی است؟

اهمیت نقش‌های مدیریتی بر حسب سطح مدیر در سازمان متغیر است. مدیران صرف‌نظر از سطح‌شان تصمیم‌گیرنده هستند. آنها برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل را انجام می‌دهند ولی مدتی که برای این وظایف صرف می‌کنند ضرورتاً ثابت نیست.

وظایف مدیریت	مدیران ارشد	مدیران میانی	مدیران عملیاتی
سازماندهی	36٪	33٪	24٪
برنامه ریزی	28٪	18٪	15٪
کنترل	14٪	13٪	10٪
رهبری	22٪	36٪	51٪

در دهه 1970 محققى به نام رابرت کاتز سعی کرد شایستگی‌های مدیریت را مطالعه کند. آنچه که وی یافت این بود که مدیران موفق باید چهار شایستگی به شرح زیر داشته باشند. شایستگی‌های ادراکی مربوط به توانایی‌های ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت‌ها و منافع سازمان است. شایستگی‌های انسانی مربوط به توانایی مدیر در کارکردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنهاست. شایستگی‌های فنی مربوط است به استفاده فرد از ابزار، شیوه کار، و فنون لازم در یک زمینه تخصصی. شایستگی‌های سیاسی مربوط است به توانایی فرد در بالابردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت، و ایجاد ارتباط درست.

درباره کاری که مدیران انجام می‌دهند دو دیدگاه نهایی باید مد نظر قرار گیرد:

- مدیران تصمیم گیرنده هستند.
- مدیران عامل تغییر هستند.

## آیا مدیریت سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی یکی است؟

صرف‌نظر از نوع سازمان و مدیری که در آن کار می‌کند، شغل مدیریت دارای وجوه مشترکی است. البته برخی تفاوت‌های قابل ملاحظه هم وجود دارد.

مهمترین این تفاوت‌ها سنجش عملکرد است. سود یا حفظ سود به عنوان یک معیار شفاف برای اندازه‌گیری میزان اثربخشی یک سازمان تجاری است. چنین معیاری در سازمان‌های غیرانتفاعی وجود ندارد. در هر صورت این دو نوع سازمان بیشتر شبیه هم هستند تا این که متفاوت باشند. هر دو نوع سازمان با برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل سروکار دارند.

## آیا کار مدیر در یک سازمان کوچک با کار او در یک سازمان بزرگ تفاوت دارد؟

معیارهای متفاوتی برای تعیین بزرگ یا کوچک بودن یک سازمان وجود دارد. در این کتاب منظور از سازمان کوچک، سازمانی با کمتر از 500 پرسنل است.

اهمیت نقش‌های مدیریت در سازمان‌های کوچک و بزرگ متفاوت است. در یک سازمان بزرگ مدیر به ترتیب اهمیت نقش‌های تخصیص‌دهنده منابع، رابط، گردآورنده اطلاعات، حل‌کننده مسایل، مذاکره‌کننده، و کارآفرین را دارد. حال آنکه در موسسات کوچک مدیر به ترتیب نقش‌های سخنگو، کارآفرین، مقام تشریفات، رهبر، و اطلاع‌رسان را دارد. بطور کلی مدیر در یک موسسه کوچک نقش یک مدیر عمومی را دارد. نقش او ترکیبی از فعالیت‌های مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ با بسیاری از فعالیت‌های روزانه سرپرست‌های عملیاتی است.

## آیا مفاهیم مدیریت قابل انتقال به خارج مرزهای ملی هستند؟

مطالعاتی که اقدامات مدیریتی بین کشورها را مقایسه کرده‌اند عموماً جهانی بودن مفاهیم مدیریت را ثابت می‌کند.



## چقدر به مدیران اهمیت داده می‌شود؟

مدیران خوب مس را به طلا تبدیل می‌کنند و مدیران ضعیف عکس این عمل می‌کنند. این واقعیت از دید کسانی که سیستم‌های پرداخت را طراحی می‌کنند، پنهان نمی‌ماند. میزان پرداختی که شرکت‌ها به مدیران خود می‌دهند به طور قابل توجهی بیشتر از میزانی است که به غیر مدیران می‌پردازند. در واقع پرداخت به مدیر می‌تواند نشان دهنده میزان اهمیتی است که یک سازمان برای اثربخشی یک مدیر قایل است.

## چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟

مدیریت، به عنوان یک رشته دانشگاهی، دیدگاه‌هایی را نسبت به بسیاری از جوانب زندگی روزمره سازمانی ارائه می‌دهد. اولین دلیل برای مطالعه مدیریت این است که همه ما از بهبود نحوه مدیریت سازمان سود می‌بریم. در مقابل بقای سازمان‌هایی که به صورت ضعیف مدیریت می‌شوند تهدید می‌شود. دومین دلیل این است که شما پس از فارغ‌التحصیلی یا مدیریت می‌کنید و یا بر شما مدیریت می‌کنند. پس با مطالعه مدیریت دیدی عمیق از رفتار رئیس‌تان و یا کارکنان داخلی سازمان به دست می‌آورید.

## چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

قبل از اواسط قرن بیستم دیدگاه‌های متفاوتی از مدیریت پیشنهاد می‌شدند. در سال‌های اخیر سه چارچوب یکپارچه برای مطالعه مدیریت ارائه شده‌اند: نگرش فرایندی، نگرش سیستمی، و نگرش اقتضایی.

## نگرش فرایندی چیست؟

در دسامبر 1961 پروفیسور هارولد کونتز در مقاله‌ای ضمن ذکر دقیق نگرش‌های مختلف، چنین عنوان کرد که یک جنگل تئوری‌های مدیریت وجود دارد. او بر این نظر بود که نگرش فرایندی می‌تواند دگرگونی‌های روزمره را در بر گرفته و آنها را به شکلی با هم ترکیب کند. نگرش فرایندی که در اصل توسط هنری فایول ارائه شد، براساس وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و کنترل) می‌باشد.

## چگونه نگرش سیستمی می‌تواند مفاهیم مدیریت را یکپارچه نماید؟

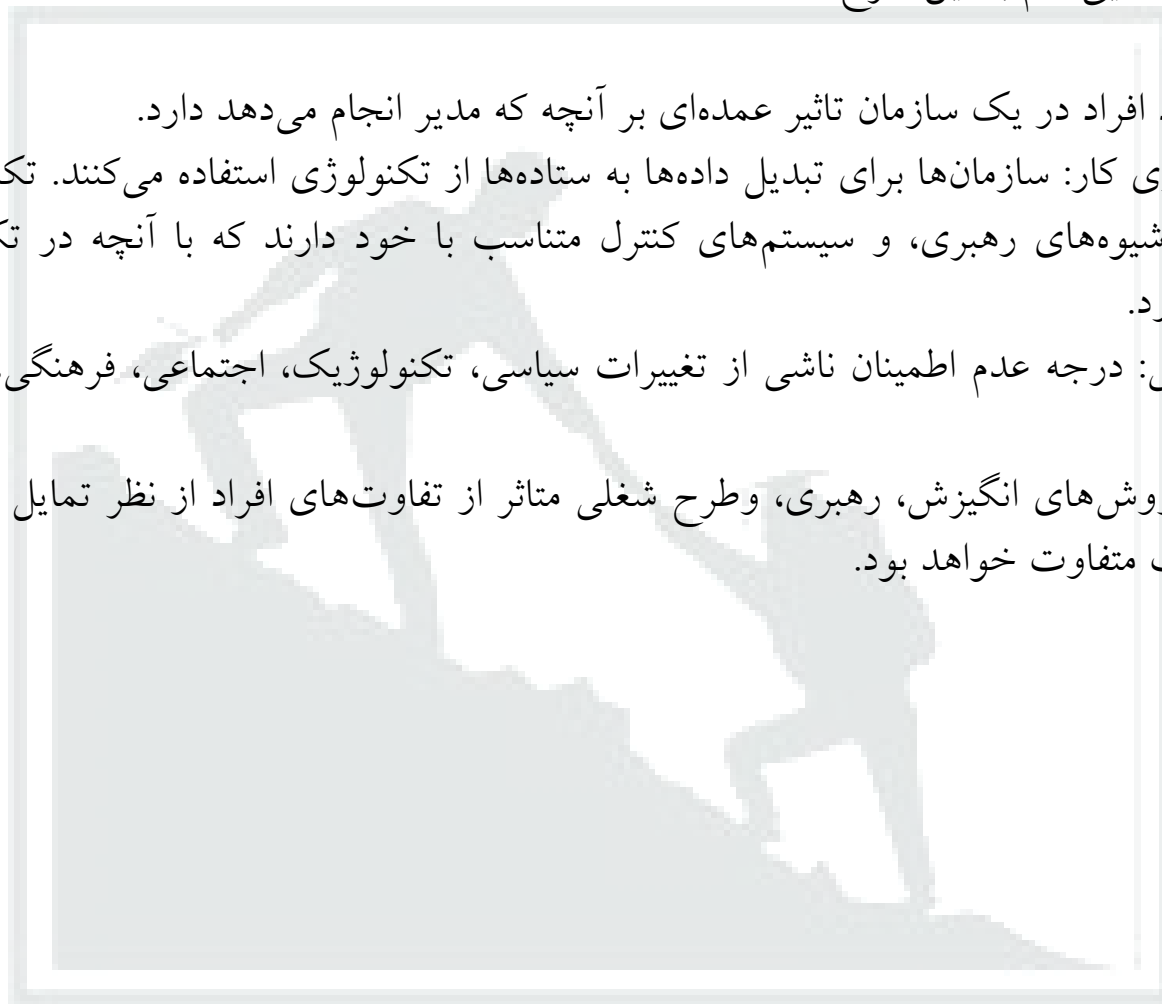
در نگرش سیستمی، سازمان به مثابه یک سیستم باز که با محیط خود تعامل و ارتباط بررسی می‌شود. این ارتباط و تعامل در ارتباط گروه‌های ذینفع و سازمان بیان می‌شود. گروه‌های ذینفع شامل ادارت دولتی، اتحادیه‌های کارگری، سازمان‌های رقیب، کارمندان، تامین کنندگان، مشتریان، صاحبان کار، یا رهبران جامعه محلی باشد. در نگرش سیستمی این روابط شناسایی می‌شود و تاکید می‌کند که مدیریت باید آنها را شناخته، فشارهای بالقوه‌ای را که ممکن است به دنبال داشته باشد تشخیص دهد. در این دیدگاه بقای سازمان اغلب به داشتن ارتباط متقابل موفق با محیط بیرونی بستگی دارد.

## نگرش اقتضایی در مطالعه مدیریت چیست؟

مدیریت همچون خود زندگی بر اصول ساده استوار نیست. نگرش اقتضایی به جای اصول ساده‌گرای مدیریت و برای در هم آمیختن تئوری‌های مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبق این نگرش پیدا کردن اصولی که برای سازمان‌های مختلف از نظر اندازه، هدف، و یا سایر موارد متفاوت هستند، ممکن انگاشته نمی‌شود. بلکه این اصول را تابع متغیرهای اقتضایی می‌داند که محققین حدود 100 متغیر اقتضایی را مطرح کرده‌اند.

برای مثال چهار متغیر اقتضایی عام به این شرح هستند:

1. اندازه سازمان: تعداد افراد در یک سازمان تاثیر عمده‌ای بر آنچه که مدیر انجام می‌دهد دارد.
2. عادی بودن تکنولوژی کار: سازمان‌ها برای تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها از تکنولوژی استفاده می‌کنند. تکنولوژی‌های عادی نیاز به ساختارهای سازمانی، شیوه‌های رهبری، و سیستم‌های کنترل متناسب با خود دارند که با آنچه در تکنولوژی‌های جدید و مشتری‌گراست، تفاوت دارد.
3. عدم اطمینان محیطی: درجه عدم اطمینان ناشی از تغییرات سیاسی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی بر فرایند مدیریت تاثیر می‌گذارد.
4. تفاوت‌های فردی: روش‌های انگیزش، رهبری، و طرح شغلی متاثر از تفاوت‌های افراد از نظر تمایل به رشد، خودمختاری، تحمل ابهامات، و انتظارات متفاوت خواهد بود.





## چهره متحول مدیریت

یک نسل قبل مدیران موفق به پایداری، قابلیت پیش‌بینی، و کارایی از طریق ایجاد اقتصادهایی در اندازه‌های بزرگ ارزش می‌گذاشتند. در حالیکه سازمان‌های موفق دهه 1990 کوچک، سریع، و انعطاف‌پذیر هستند. مدیران در این سازمان‌ها توجه خود را به کیفیت، کار تیمی، ایجاد محیط کار اخلاقی، و حداقل کردن هزینه سربار معطوف می‌کنند. در این فصل مبانی این دنیای متحول کاری معرفی می‌شود.

## نیروهای تغییر در محیط

با شروع دهه 1970 موج اطلاعات قدرت گرفت. پیشرفت‌های تکنولوژیک موجب حذف بسیاری از مشاغل یدی، و مشاغل با مهارت‌های پایین شد. این موج جامعه را از تولید به خدمات می‌راند. این امواج همزمان با تاثیرگذاری بر جامعه، بر چگونگی انجام کارها نیز تاثیر گذاشتند. از سوی دیگر بازارهای بین‌المللی، بهبودهای فنی، تغییرات در ترکیب نیروی کار، و نظایر این‌ها مسایل جدید سازمانی را به وجود آوردند.

## آیا رقابت جهانی وجود دارد؟

بخشی از تغییرات سریع محیط که مدیران با آن مواجه هستند، ناشی از جهانی شدن تجارت است. مدیریت دیگر محدود به مرزهای ملی نیست. برای اثر بخش بودن در این دنیای بی‌مرز، مدیران باید خود را با فرهنگ‌ها، سیستم‌ها، و فنونی که با سیستم‌ها، فرهنگ‌ها، و فنون خودشان متفاوت است، وفق دهند. تصمیمات شرکت‌های فراملی در سطح محلی اتخاذ می‌شود. تولیدات و استراتژی‌های بازاریابی برای هر کشوری به تناسب فرهنگ همان کشور تنظیم می‌شود.

## چگونه جهانی شدن بر اقدامات مدیریتی تاثیر می‌گذارد؟

از نظر محیط تغییرپذیز جهانی، گسترش سرمایه داری، جهان را به یک مکان کوچک‌تر تبدیل می‌کند. دنیای بی‌مرز چالش‌های جدیدی را پیش روی مدیران می‌گذارد.

یکی از این چالش‌ها، مدیریت در فرهنگ‌های ملی مختلف است. هر کشوری اخلاقیات، ارزش‌ها، سنت‌ها، و سیستم‌های سیاسی و اقتصادی خاص خود را دارد. موفقیت یک سازمان می‌تواند از ساختارهای مدیریتی و سازمانی حاصل شود که هر کدام از آنها در یک محیط تجاری متفاوت ریشه می‌گیرند. دیگر چالش پیش روی عبارتست از تفاوت‌هایی که در قوانین کشورهای مختلف وجود دارد.

هافستد مطالعات روشنگرانه‌ای را در مورد تفاوت‌های بین محیط‌های فرهنگی انجام داد. یافته‌های وی این فرصت را به مدیران داد تا کشورها را بر اساس متغیرهای فرهنگی نظیر فردگرایی، فاصله قدرت، و تحمل توصیف نماید.

### چرا بر تکنولوژی تاکید می‌شود؟

پیشرفت‌های تکنولوژیک در تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها موثر است. همچنین از پیشرفت‌های تکنولوژیک برای فراهم آوردن اطلاعات بهتر و قابل استفاده بیشتر نیز استفاده می‌شود. بدون تکنولوژی تاثیر مثبتی بر عملیات داخل سازمان‌ها داشته است. بطور کلی تکنولوژی امروزی توانایی‌های مدیر را به اندازه‌ای ارتقا بخشیده است که مدیران چهار وظیفه مدیریتی را به صورت کارآمدتر و موثرتر انجام می‌دهند.

### جامعه چه انتظاراتی از مدیران دارد؟

در دهه 1960 نهضت فعالین هدف صرف اقتصادی تجارت را به زیر سوال برد. ادعای این نهضت این بود که سازمان‌ها در قبال زنان و گروه‌های اقلیت، و حفظ محیط زیست مسوول هستند. در واقع این مطرح شد که یک شرکت دارای مسوولیت اجتماعی است. منظور مسوولیت یک شرکت تجاری این است که فراتر از قانون و علم اقتصاد به دنبال اهداف درازمدتی است که برای جامعه مفید باشد. همچنین انطباق‌پذیری اجتماعی برای سازمان‌ها مطرح شد. انطباق‌پذیری به توانایی شرکت در پذیرش شرایط اجتماعی در حال تغییر اشاره دارد.

## چرا بر کار آفرینی تاکید می‌شود؟

همان‌گونه که محیط اطراف موسسات تجاری در حال دگرگونی است، یک فرایند همیشه قابل مشاهده است: بسیاری از افراد در حال شروع کار تجاری هستند.

بسیاری از افراد سعی می‌کنند با شروع فعالیت‌های مخاطره‌آمیز رییس خودشان باشند. در سازمان‌های بزرگ نیز از کارهای مخاطره‌آمیز الگوبرداری می‌کنند. در سازمان‌های بزرگ افرادی را که ویژگی‌های کارآفرینی یا مخاطره‌جویی از خود نشان می‌دهند، کارآفرین یا مخاطره‌جو می‌نامند.

## سازمان معاصر

در این قسمت برخی از تغییرات عمده‌ای را که سازمان‌های معاصر را تحت‌تاثیر قرار می‌دهند، بررسی می‌کنیم.

## چرا باید به کیفیت توجه فزاینده داشت؟

هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی یک انقلاب کیفیت بوجود آمده است. اصطلاح عمومی که برای توصیف این انقلاب استفاده می‌شود، مدیریت کیفیت جامع است. آنچه که این شیوه ارائه می‌کند نقطه مقابل تئوری‌های اولیه مدیریت است که می‌گویند هزینه‌های پایین تنها را افزایش بهره‌وری است. این شیوه با تشخیص دادن اینکه بهبودی مستمر در کیفیت برای یک سازمان در انجام یک رقابت موثر ضروری است، تنها یک موج گذرا نیست بلکه امری پایدار است.

### اجزای مدیریت کیفیت جامع عبارتست از:

- توجه شدید به مشتری
- توجه شدید به بهبود مستمر
- بهبود در کیفیت تمام کارهایی که سازمان انجام می دهد
- سنجش دقیق

### چرا باید مدیران به جای تغییرات تدریجی به تغییرات سریع فکر کنند؟

اشکالی که تاکید بر بهبود تدریجی به وجود می آورد این است که ممکن است این بهبودی، احساس امنیت غلطی را ایجاد می کند. همچنین ممکن است مانع از رویارویی با این احتمال شود که سازمان در حال حاضر به تغییرات سریع نیاز دارد. این شیوه به نام مهندسی مجدد شناخته می شود. بنابراین گرچه مدیریت کیفیت جامع معمولاً می تواند منجر به بهبود وضعیت گردد، اما همیشه نمی تواند به عنوان اولین اقدام، موثر باشد.

### چرا سازمانها کارکنان خود را از کار برکنار می کنند؟

سازمانها جهت ایجاد انعطاف پذیری، سطوح کمتری از مدیریت بین کارکنان و مدیریت ارشد قرار می دهند. همچنین، سازمانها سعی می کنند که بیشتر از خدمات و محصولات شرکت های دیگر استفاده کنند. همه این فعالیتها باعث تعدیل نیروی کار می شود. البته باید توجه داشت که همیشه تعدیل به عنوان یک استراتژی تجاری، همیشه و در همه جا قابل استفاده نیست. بلکه در مواردی سازمانها استراتژی خود را جذب پرسنل مناسب قرار می دهند. به همین دلیل امروزه متناسب کردن اندازه سازمان مطرح است که به معنی ارتباط دادن کیفیت نیروی انسانی با اهداف سازمانی است.



## چرا بر انعطاف‌پذیری و موقتی بودن کارکنان تاکید می‌شود؟

بسیاری از سازمان‌هایی که با تغییرات سریع محیط مواجه هستند باید در موقعیتی باشند که بتوانند سریعاً با این تغییرات منطبق شوند.

داشتن تعداد زیادی کارکنان تمام وقت توانایی مدیریت را برای واکنش در مقابل چنین تغییراتی محدود می‌کند. به همین دلیل سازمان‌ها سعی می‌کنند تا حد ممکن از کارکنان پاره‌وقت، کارمندان موقتی، و یا کارگران قراردادی استفاده کنند.

## آیا مشاغل – به صورتی که ما آنها را می‌شناسیم – در حال نابودی هستند؟

وجه مشترک مدیریت جامع کیفیت، مهندسی مجدد، تعدیل، اندازه‌سازی مناسب، و تامین نیروی کار از بیرون در این است که همگی باعث از بین رفتن شغل‌هایی می‌شوند.

کارکنان امروزی بیشتر به پردازش اطلاعات مشغول‌اند تا تولید کالاهای فیزیکی، و همان گونه که قبلاً ذکر شد سازمان‌ها با محیطی پویا چون رقابت فزاینده در دهکده جهانی رو به رو هستند.

در آینده کارکنان به جای داشتن کار به روال معمول، بیشتری روی آن وظایفی کار خواهند کرد که مورد نیاز است. آنها تنها در یک زمینه خاص تخصص نخواهند داشت بلکه چند تخصصی خواهند بود.

در مقابل سازمان‌ها یک گروه کوچک از کارکنان اصلی خواهند داشت که مشاغل اصلی سازمان را به عهده دارند.

بدنه نیروی کار سازمان را کارکنان مشروط تشکیل می‌دهند که کارشان را تا زمانی که عملکردشان مورد رضایت باشد و تا زمانی که پروژه دوام داشته باشد، ادامه خواهند داد.

## مدیر معاصر

مطالبی که تا به حال در این فصل مطرح شد، نشان می‌دهد که مدیران نیز همانند سازمان‌ها، تغییر کنند. در این بخش تاثیرات این تغییرات بر مدیران، مطرح می‌شود.

### چگونه مدیران به مریان دارای اختیار تبدیل می‌شوند؟

به دلیل پیچیدگی و تغییر پذیری طبیعت بسیاری از مشاغل، کارگران امروزی ممکن است به میزان قابل توجهی با معلومات‌تر از مدیرانشان باشند. البته این واقعیت بر مدیران پوشیده نیست. مدیران در حال تغییر دادن سمت خود از ریاست به رهبری تیم هستند. مدیران به جای اینکه به افراد بگویند چه باید بکنند، خود را برای تشویق کردن، انگیزه دادن، و راهنمایی کردن کارآمدتر می‌بینند.

بسیاری از مدیران با تفویض اختیار به کارکنان، میزان تولید، کیفیت، و تعهدپذیری را افزایش داده‌اند. جنبش تفویض اختیار از دو نیرو ناشی می‌شود:

- یکی نیاز به تصمیمات سریع که باید توسط افراد وارد به امور گرفته شود.
- مدیریت سطح میانی بر تعداد بیشتری مدیریت می‌کند و ممکن است نتواند به سرعت تصمیم بگیرد.

### چگونه می‌توان مدیران را نسبت به تفاوت‌ها حساس‌تر کرد؟

تنوع موجود در نیروی کار، نیازمند حساسیت بیشتر مدیران نسبت به تفاوت‌هایی است که هر گروه کاری با خود برای انجام کار به همراه می‌آورد. مدیران باید فلسفه خود را از موضع یکسان نگریستن به همه، به سمت توجه به تفاوت‌های فردی تغییر

داده و به این تفاوت‌ها واکنش مناسبی نشان دهند تا باعث ایجاد احساس امنیت شغلی در کارکنان و در نتیجه افزایش تولید شوند.

## آیا بی‌نظمی فعالیت‌های مدیران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد؟

مدیران امروزی با محیطی که تغییرات به شکلی بی‌سابقه رخ می‌دهند روبه‌رو هستند، رقبای جدیدی یک شبه ظاهر می‌شوند و قدیمی‌ها با ادغام یا تملک و یا شکست در مقابل تغییرات بازار محو می‌شوند. نوآوری‌های مداوم در علوم کامپیوتر، تکنولوژی مخابرات، ارتباطات را بسیار سریع کرده است. این عوامل، همراه با جهانی شدن محصول و بازارهای مالی، هرج و مرج به وجود آورده‌اند.

مدیران امروزی نیز می‌بایستی تغییر کنند آنها باید انعطاف‌پذیر در روش‌های خود، باهوش‌تر در انجام کار، سریع‌تر در تصمیم‌گیری، لایق‌تر در هدایت منابع کمیاب، موفق‌تر در جلب رضایت مشتری، و مطمئن‌تر در اجرای تغییرات گسترده و بنیادی باشند.

## آمادگی برای هزاره جدید

کلید موفقیت، اگر بتوان موفقیت را در یک جمله بیان کرد این است که آماده انطباق باشید. لیست مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران باید از آنها برخوردار باشند با اهمیتی یکسان دائماً در حال تکامل و تحول است. مدیرانی می‌توانند در دنیای تکنولوژی پیشرفته دوام بیاورند که به دنبال کسب معلومات هستند و به طور مداوم مهارت‌های جدید را فرا می‌گیرند.



## مبانی برنامه‌ریزی

این فصل به بحث پیرامون مبانی برنامه‌ریزی می‌پردازد. در بخش‌های بعدی تفاوت بین برنامه‌ریزی رسمی و غیر رسمی و اینکه چرا مدیران باید برنامه‌ریزی کنند و نیز به انواع برنامه‌ریزی مورد استفاده مدیران اشاره خواهد شد. ما به کاوش در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خواهیم پرداخت و به استراتژی‌های مختلف سازمان‌ها و راه‌های حفظ و توسعه مزیت رقابتی آنها نگاهی می‌اندازیم. سرانجام روح کارآفرینی و اینکه چگونه روح کارآفرین نوع خاصی از برنامه‌ریزی استراتژیک است را مورد بحث قرار داد.

## تعریف برنامه ریزی

تعریف اهداف کمی و کیفی سازمانها، ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام ترتیب سلسله مراتبی جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌ها. پس برنامه‌ریزی به اهداف و نیز ابزار مربوط می‌شود. برنامه‌ریزی را می‌توان از نظر رسمی یا غیر رسمی بودن نیز تعریف نمود. به طوری که برنامه‌ریزی غیر رسمی اگر هم چیزی یادداشت شود کم است. در برنامه‌ریزی رسمی اهداف معینی برای تحت پوشش قرار دادن یک دوره زمانی چند ساله تنظیم می‌شود. مدیران به چهار دلیل مهم باید به برنامه‌ریزی بپردازند تعیین مسیر، کاهش تاثیر تغییرات، به حداقل رساندن ضایعات و اضافات و ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل.

## انتقادات وارد بر برنامه ریزی:

- برنامه‌ریزی ممکن است انعطاف‌ناپذیری به وجود آورد که تلاش برای برنامه‌ریزی رسمی می‌تواند سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف ویژه ملزم به حفظ چهارچوب زمانی خاص نماید.
- نمی‌توان برای محیط‌های در حال تغییر برنامه ریزی کرد.
- برنامه‌ریزی رسمی نمی‌تواند جایگزین خلاقیت و درک مستقیم باشد. سازمان موفق عموماً نتیجه دیدگاه یک‌شخص هستند ولی این دیدگاه‌ها با تکامل خود به رسمی شدن گرایش دارند.
- برنامه‌ریزی توجه مدیران را به رقابت امروزی جلب می‌کند نه بقای فردا. برنامه‌ریزی رسمی بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه می‌توانند در فرصتهای تجاری موجود در صنایع به نحو احسن سرمایه گذاری کرد. اغلب برای مدیران مقدور نیست که ایجاد و یا ابداع مجدد صنعت را مد نظر قرار دهد.
- برنامه ریزی رسمی موفقیتی را تحکیم می‌بخشد که ممکن است منجر به شکست شود.

## رابطه برنامه ریزی و عملکرد سازمان

مطالعات نشان می‌دهد که اول اینکه در جایی که برنامه ریزی رسمی در سازمانی وجود داشته باشد عموماً "سود دهی بالاتر، بازگشت سرمایه بیشتر و دیگر دستاوردهای مالی مثبت است. دوم اینکه کیفیت فرایند برنامه‌ریزی و اجرای مناسب برنامه‌ریزی احتمالاً" بیشتر به خاطر وجود عملکرد بالاست تا وسعت برنامه ریزی.

## انواع برنامه ریزی

برنامه‌ریزی با توجه به عواملی چون وسعت (استراتژیک در مقابل عملیاتی)، زمان (درازمدت در مقابل کوتاهمدت)، عمق (کلی در مقابل تفصیلی و تناوب استفاده (یکبار مصرف در مقابل استفاده مکرر).

## برنامه استراتژیک و عملیاتی

برنامه‌هایی که برای کل سازمان طراحی می‌شوند، اهداف کلی سازمان را ترسیم می‌کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می‌باشند، برنامه ریزی استراتژیک نامیده می‌شوند اجرای این برنامه‌ها در سازمان پایه‌ای است برای برنامه‌های عملیاتی. برنامه‌ریزی عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می‌کند

## برنامه‌های کلی و تفصیلی

ظاهراً "برنامه‌های تفصیلی بر برنامه‌های کلی سازمان برتری دارند. برنامه‌های تفصیلی اهداف را به وضوح تعریف کرده‌اند و از طرف دیگر برنامه‌های کلی سیاست‌های کلی را تعریف کرده‌اند.

## برنامه‌های یکبار مصرف و چند بار مصرف

برنامه‌های یکبار مصرف برای برآورده کردن نیاز در یک وضعیت منحصر به فرد و ویژه می‌باشد در عوض برنامه‌های چند بار مصرف یا جاری همیشه در جریان هستند.

### مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف با ابداع فرایندی که به وسیله آن اهداف از بالا به پایین سازمان سرازیر می‌شوند موجب عملی شدن و دستیابی به این اهداف می‌شود. چهار عنصر مشترک در برنامه‌ریزی مدیریت بر مبنای هدف وجود دارند.

#### این عناصر عبارتند از:

مشخص نمودن هدف، مشارکت در تصمیم‌گیری، جدول زمانی واضح، و بازخورد نمودن نتیجه عملکرد. اهداف مدیریت بر مبنای هدف باید به صورت بیانیه‌ای مختصر و دقیق از کارهای مورد انتظار باشد. برای مثال بیان علاقه به کاهش هزینه، بهبود خدمات و یا افزایش کیفیت به تنهایی کافی نیست بلکه لازم است چنین علایقی به اهداف ملموس و قابل ارزیابی و سنجش تبدیل شوند.

### آیا مدیریت بر مبنای هدف نتیجه بخش است؟

دلایل یاد شده همگی تاکید دائمی MBO بر روی بازخورد است. تحقیق در مورد تعیین اهداف نشان می‌دهد که اگر اهداف به اندازه کافی مشکل باشند به صورتی که منجر به بسط توسط فرد شوند در این صورت MBO بسیار اثر بخش خواهد بود.

## آیا اهداف نقاط ضعفی هم دارند؟

طبق نظر دمینگ کارکنان به تمرکز بر روی اهدافی گرایش دارند که بر اساس آن مورد قضاوت قرار می‌گیرند و در نتیجه ممکن است تلاشهای خود را به سوی کمیت کار سوق می‌دهند و از توجه به کیفیت دور شوند. و همچنین افراد را برای رسیدن به اهداف فردی تشویق می‌کند و آنها را از دستیابی به اهداف گروهی باز می‌دارد.

## آشنایی با فرآیند مدیریت استراتژیک

به منظور توسعه استراتژی اعضای سازمان :

**(مرحله اول)** باید ماموریت فعلی سازمان شان را همراه با اهداف و استراتژی های آن مشخص کنند که جواب این سؤال در ماموریت سازمان گنجانده شده است.

**(مرحله دوم)** مدیریت هر سازمان نیاز به تجزیه و تحلیل محیط آن سازمان دارد و پس از آن مدیریت به ارزیابی آموخته‌های خود درباره فرصت‌هایی که شرکت می‌تواند به دنبال آنها باشد و نیز تهدیداتی که سازمان با آنها روبروست پردازد.

**(مرحله سوم)** این شناخت را به مدیریت می‌دهد که هر سازمانی صرف نظر از بزرگی و قدرت از نظر منابع و مهارت‌های قابل دسترسی در محدودیت می‌باشد.

**(مرحله چهارم)** پس باید کارهای که آن سازمان می‌تواند انجام دهد به عنوان قوت‌ها و کارهایی که نمی‌تواند انجام دهد به عنوان ضعف‌ها شناخته گردد.

**(مرحله پنجم)** که به این نوع تجزیه و تحلیل و که در یک جا جمع کردن قوت‌ها، ضعفها، فرصت‌ها تهدیدات سازمان می‌باشد تجزیه و تحلیل سوات نیز می‌گویند.



**(مرحله ششم)** با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته احتمالاً "نیاز به تجدید نظر در ماموریت سازمان می‌باشد. برای بسیاری از سازمانها چهار استراتژی اولیه در دسترس می‌باشد که اغلب به آنها استراتژی‌های اصلی سازمان می‌گویند و عبارتند از استراتژی‌های:

- **استراتژی رشد**: که مدیریت یک سازمان معتقد است هر چه بزرگتر بهتر.
  - **استراتژی ثبات**: به این معنا که که سازمان حضور خود را در همان بازار و با همان مشتریان ادامه می‌دهد و سهم بازارش را ادامه می‌دهد.
  - **استراتژی کاهش**: بدین معنا که اندازه سازمان خود را کوچک می‌کند
  - **استراتژی ترکیبی**: که تبعیت و پیروی از دو یا چند استراتژی قبلی می‌باشد
- تعیین استراتژی رقابتی که به سازمان امتیاز خاصی دهد به معنی سرمایه‌گذاری بر روی نقاط قوت سازمان و زمینه کار آن که پورتر به سه نوع آن اشاره کرده است:
- **استراتژی هدایت - هزینه**: (تولید کردن با هزینه کمتر)
  - **استراتژی تمایز**: (منحصر به فرد بودن در یک بازار وسیع)
  - **استراتژی تمرکز**: (منحصر به فرد بودن در بازار محدود)
- مرحله ما قبل آخر در فرایند مدیریت استراتژیک مرحله اجرا است (مرحله هشتم) سرانجام اینکه نتایج باید ارزیابی شود.

## دیدگاه مدیران بروکراتیک و کارآفرین در مورد استراتژی

استراتژی برای یافتن فرصتهایی است که بتوانند از آن استفاده کنند. استراتژی مدیران بروکراتیک مشخص نمودن منابع قابل دسترسی می‌باشد.



## روش‌های و ابزارهای برنامه‌ریزی

در این فصل به بررسی روشها و ابزارهای اساسی برنامه‌ریزی خواهیم پرداخت ما بررسی خود را از چهار روش برنامه‌ریزی که در ارزیابی محیط به مدیران کمک می‌کنند شروع می‌کنیم.  
این چهار روش عبارتند از : پویشگری ، پیش بینی ، الگو برداری و استانداردهای ISO9000.

## پوشگری محیطی

مدیران سازمانهای بزرگ و کوچک به طور فزاینده‌ای به پوشگری یا کنکاش محیطی روی آورده‌اند تا تغییرات محیطی را پیش بینی و تفسیر نمایند. یکی از زمینه‌های پوشگری محیطی که سریع‌ترین رشد را دارد هوشیاری رقابتی است. پیش بینی به دسته‌های زیر تقسیم می‌شوند:

- پیش بینی کیفی: یکسری قوانین ریاضی را برای یکسری از اطلاعات گذشته بکار می‌گیرد تا نتایج آتی را پیش بینی کند
- پیش بینی کمی که از قضاوت‌ها و دیدگاه‌های افراد مطلع استفاده می‌کند

## بودجه

بودجه یک برنامه رقمی برای تخصیص منابع به فعالیت‌های خاص است و از دو نوع :

- بودجه سنتی با افزایشی که دو ویژگی دارد. اولاً "اینکه منابع مالی به ادارات یا واحدهای سازمانی تخصیص داده می‌شوند. سپس مدیران این واحدهای مالی را بر حسب تناسب به فعالیت‌ها اختصاص می‌دهند. دوم اینکه این بودجه افزایش و توسعه بودجه قبلی است.
- بودجه بر مبنای صفر که در این نوع بودجه‌بندی مدیران در خواست بودجه را صرف نظر از مناسبت‌های قبلی، با جزئیات و از اول توجه می‌کنند.

## ابزار برنامه‌ریزی عملیاتی

گانت یک ابزار برنامه‌ریزی است که در آستانه تغییر قرن به وسیله هنری گانت ارایه شده است. نمودار گانت نشان می‌دهد که چه وقت کارها باید انجام می‌گرفتند و آن را با پیشرفت واقعی کار مقایسه می‌کند

### تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر

یک سازمان باید چند واحد از محصولات خود را بفروشد تا به نقطه سر به سر دست یابد یعنی نه سود داشته باشد نه ضرر. تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر تکنیکی است که به طور گسترده‌ای به مدیران در تخمین زدن میزان سود کمک می‌کند.

### برنامه‌ریزی خطی

برنامه‌ریزی خطی روشی کمی است جهت پیدا کردن جواب بهینه در مسایل تخصیص منابع.

### نظریه صف

هرگاه تصمیمی در برگیرنده لزوم حفظ تعادل بین هزینه داشتن خط انتظار در برابر هزینه سرویس برای حفظ آن باشد این کار را می‌توان بوسیله نظریه صف انجام داد.





## مبانی تصمیم‌گیری

عموماً تصمیم‌گیری را به‌عنوان انتخاب از میان گزینه‌ها توصیف می‌کنند، ولی به‌طور کامل‌تر تصمیم‌گیری یک فرایند است که دارای هشت مرحله می‌باشد.

که به شرح زیر می‌باشد:

1. شناسایی مشکل که می‌توان گفت فرایند تصمیم‌گیری با بروز مشکل آغاز می‌گردد.
2. تعیین معیار تصمیم‌گیری در حل مشکل از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.
3. تخصیص وزن به معیارهای تعیین شده جهت تعیین اهمیت هر یک
4. ارزیابی گزینه‌هایی که برای حل مشکل بکار گرفته می‌شود

5. تجزیه و تحلیل گزینه‌ها جهت تعیین اهمیت هر یک
6. انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های ارزیابی شده
7. به اجرا در آوردن بهترین گزینه
8. ارزیابی اثر بخشی تصمیم تا اینکه بدانیم این تصمیم توانسته است مشکل را حل کند یا نه؟

### تصمیم‌گیری عقلایی محدود

در تصمیم‌گیری عقلایی محدود تصمیم‌گیرندگان مدل ساده شده‌ای را می‌سازند که دارای نمادهای اساسی از مشکلاتی که آنها با آن روبرو هستند می‌باشد بدون آنکه پیچیدگی‌های مشکل اصلی را داشته باشد.

- از جمله خطاهایی که در این نوع تصمیم‌گیری رخ می‌دهد می‌توان به :
- خطای روش تجربی مبتنی بر اطلاعات در دسترس بیانگر تمایل افراد به این امر است که افراد تمایل دارند که تصمیم آنها مبتنی بر اطلاعاتی باشد که به راحتی بدست می‌آید.
  - خطای روش تجربی مبتنی بر نمونه که تصمیم‌گیرنده موفقیت یک تصمیم را با موفقیت قبلی مقایسه می‌کند.
  - خطای اصرار بر تعهد

## تصمیم‌گیری با نگرش اقتضایی

مشکلات از لحاظ ساختار به دو دسته تقسیم میشوند که اگر مشکل ساختار جدید و غیر معقول داشته باشد به آن مشکل بد گویند و عکس آن را مشکل خوب گویند.

مشکلات خوب با سه دید حل می‌شوند که عبارتند از:

- استفاده از روش‌ها که عبارتند از یک سری مراحل متوالی و به هم پیوسته
- استفاده از مقررات که به مدیر یک سری باید‌ها و نباید‌ها را نشان می‌دهد
- استفاده از سیاستها که عبارتند از یک سری باید‌ها و نباید‌های جزئی تر برای مدیران

## شیوه‌های تصمیم‌گیری

چهار شیوه تصمیم‌گیری به عبارت دستوری، تحلیلی، ادراکی و رفتاری وجود دارد که شیوه دستوری نشان دهنده شیوه‌ای از تصمیم‌گیری است که ویژگی آن تحمل ابهام کمتر روش عقلایی در فکر کردن است. این افراد منطقی و اثر بخش بوده و عموماً "در مورد موضوعات کوتاه مدت سریع تصمیم می‌گیرند. ویژگی تصمیم‌گیری تحلیلی، تحمل زیاد ابهام است که با روش منطقی فکر کردن ترکیب می‌شود. این افراد داشتن اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری را ترجیح می‌دهند. در شیوه ادراکی برای تصمیم‌گیری تصمیم‌گیرنده‌ها به تصمیم‌گیری دراز مدت تمایل دارند و اغلب به دنبال راه‌حل‌های خلاق هستند. در شیوه رفتاری فرد نحوه اندیشیدن شهودی است ولی در مقابل عدم اطمینان دارای تحمل کمتری است.

تصمیم‌گیری گروهی بسیاری از تصمیمات سازمان‌ها خصوصاً تصمیمات مهم که تأثیرات وسیعی در فعالیت‌های سازمان و پرسنل دارند به‌شکلی گروهی اتخاذ می‌شوند. مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی عبارتند از داشتن اطلاعات کامل‌تر، گزینه‌های زیادتر، پذیرش فزاینده یک راه حل و حقانیت بیشتر. از طرف دیگر معایب تصمیمات گروهی عبارتند از زمان بر بودن، حاکمیت اقلیت بر تصمیم، ایجاد فشار برای تبعیت کردن و مسئولیت مبهم.

سه روش برای بهبود تصمیم‌گیری گروهی بیان شده است که عبارتند از :

- روش توفان مغزی که استفاده از فرایند ایجاد ایده‌هایی که طرح همه گزینه‌ها را تشویق می‌کند و از انتقاد اجتناب می‌کند.
- روش گروه اسمی روشی است که مباحث را به هنگام فرایند تصمیم‌گیری محدود می‌کند.
- روش جلسات الکترونیکی که از نوع روش اسمی است اما با تکنولوژی پیشرفته امروزی



## تکنولوژی و طراحی فرآیندهای کار

تکنولوژی به طور کامل تجارت را تغییر داده است. در این فصل ما بر تاثیرات تکنولوژی اطلاعات، عملیات و مدیریت، فرآیندهای کار، در برکناری کارگران و چگونگی طراحی مشاغل و جدول کاری به منظور به حداکثر رساندن عملکرد کارکنان تمرکز خواهیم داشت.

## تکنولوژی و بهره‌وری

تکنولوژی به شکل واقعی‌اش به معنی چگونگی تبدیل درون‌داده‌ها به برون‌داده‌ها در یک سازمان است. ویژگی مشترک تکنولوژی‌های جدید این است که همگی در فرآیند انتقال درون‌داده‌ها به برون‌داده‌ها، ماشین‌آلات را جانشین نیروی انسانی می‌کنند. در ربع آخر قرن بیستم، رایانه‌ای شدن تجهیزات و ماشین‌آلات در شکل‌گیری جدید محل کار در قرن بیستم پیشگام بوده است.

در هر صورت هدف اصلی بهره‌وری است. این توانایی برای افزایش چشمگیر بهره‌وری است که ارباب تکنولوژی را به حرکت در می‌آورد.

**بهره‌وری = برون‌دادها ÷ (کارگران + سرمایه + مواد)**

بهره‌وری را می‌توان در سه سطح انفرادی، گروهی، و کل سازمان به کار برد.

## تکنولوژی عملیات

تولید با تکنولوژی بالا در حال جهانی شدن است. کشورهای در حال توسعه با استفاده از تکنولوژی گسترش یافته (انتقال فناوری)، می‌توانند مراحل توسعه را از راه میان‌بر طی کنند. در این بخش نگاهی به مسائل کلیدی مربوط به فناوری عملیاتی یعنی طراحی، تولید، ارائه خدمات به مشتری، توزیع، فرایند بهبود مستمر و مهندسی مجدد فرایندهای کار خواهیم داشت.

### چگونه می‌توان تولیدات را به صورت موثرتری طراحی کرد؟

فناوری در حال تعریف مجدد چگونگی طراحی تولیدات است. طراحی به کمک رایانه اساساً انجام کار با دست را کنار گذاشته است و زمان طراحی را به میزان زیادی کاهش داده است. شبکه‌های رایانه‌ای این فرصت را فراهم می‌آورند که طراحان با هم تشریک مساعی کنند، کاری که قبلاً انجام نمی‌شد.

### چگونه می‌توان فرایندهای تولید را بهبود بخشید؟

پیشرفت‌های فناوری طی دو دهه گذشته، روش‌های تولید را به طور کامل دگرگون کرده است. ابتدا سیستم‌های تولید بدون انبار و روبات‌ها به وجود آمدند. حال به مرحله مشتری‌گرایی که سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر نامیده می‌شوند، رسیده‌ایم.

سیستم‌های موجودی بدون انبار، فناوری مدیریت موجودی انبار را دگرگون می‌سازند. در این سیستم‌ها کالا به جای انبار شدن تنها به هنگام نیاز وارد فرایند تولید می‌شوند.

هدف این سیستم‌ها، حذف نگهداری مواد در انبار از طریق هماهنگی بسیار دقیق تولیدکننده و توزیع‌کننده است. فواید این سیستم‌ها عبارتست از:

- کاهش فهرست کالاهای موجود در انبار
- کاهش زمان
- جریان بهتر کار
- کاهش زمان آماده‌سازی
- اشغال فضای کمتر
- حتی کیفیت بالاتر

سیستم‌های تولید انعطاف‌پذیر، با تلفیق طراحی به کمک رایانه، مهندسی و تولید می‌توانند محصولاتی را با حجم کمتر ولی با همان قیمت مشابه محصولاتی که به صورت انبوه تولید می‌شدند در اختیار مشتریان قرار دهند. این سیستم‌ها به واقع قوانین مربوط به اقتصادی بودن حجم تولید را ملغی می‌کنند. مدیریت دیگر نیازی به تولید انبوه هزاران محصول معین برای دستیابی به هزینه کمتر تولید ندارد.

### چگونه می‌توان ارائه خدمات به مشتری را بهبود بخشید؟

مدیران از فناوری برای بهبود استراتژی‌های خدمات مشتری به سه روش استفاده می‌کنند. اول اینکه به مدیریت اجازه می‌دهد که برای نیاز منحصر به فرد هر مشتری خدمات انفرادی ارائه دهد. دوم اینکه، فناوری می‌تواند به ارائه خدمات اضافه از مشتری

در رابطه با خرید و یا استفاده از محصول به افزایش خدمات بپردازد. سوم اینکه، فناوری این اجازه را به سازمان می‌دهد که نحوه کار را به صورت بنیادی عوض کند، برای مثال استفاده از رایانه در تولید شیر آب به سفارش مشتری.

### چگونه فناوری، توزیع محصول را بهبود می‌بخشد؟

فناوری توزیع سنتی بیشتر بر فروش نمایندگی‌ها و دلالتان، عمده‌فروش‌ها، و خرده‌فروش‌ها متکی است. در روش‌های نوین، مدیریت سعی می‌کند هرچه نزدیک‌تر به مشتری باشد و در عین اینکه در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کند، نسبت به ارائه خدمات بهتر و برآوردن هرچه بهتر نیاز مشتریان مختلف سریع‌تر عمل کند.

دو دستاورد مهم اخیر در فناوری توزیع عبارتست از:

- خرید از طریق تلویزیون
- خرید از اینترنتی.

### آیا 99/9 درصد به اندازه کافی خوب است؟

در یک دیدگاه مدیریتی، پروژه‌های کاری را به صورت خطی می‌بیند، یعنی با یک شروع و یک پایان. با این دید، بهبود به معنی کاستن از هزینه‌ها یا افزایش تولید به یک میزان مشخص است و مدیر پس از دسترسی به آن کار را تمام شده می‌بیند. در مقابل، تلاش برای بهبود مستمر کیفیت، مسابقه‌ای را به وجود می‌آورد که خط پایانی ندارد. تلاش برای بهبود بی‌پایان نیاز به یک دیدگاه چرخشی دارد نه یک دیدگاه خطی. در این دیدگاه، مدیریت طرح تغییر را می‌ریزد، آن را اجرا می‌کند، نتایج را آزمایش می‌کند، و بر اساس نتیجه به دست آمده، این عمل را استاندارد کرده و براساس آن عمل می‌کند یا بال اطلاعات جدید کسب شده چرخه بهبود را مجدداً آغاز می‌کند.

## آیا مهندسی مجدد فرایندهای کار را بهبود خواهد بخشید؟

مهندسی مجدد آن گونه که در سازمان‌ها به کار می‌رود به معنی شروع از کاغذ سفید، فکر کردن مجدد و طراحی مجدد فرایندهاست که به وسیله آن سازمان ارزشی را ایجاد می‌کند، کاری را انجام می‌دهد و عملیاتی را که در عصر رایانه منسوخ شده است، حذف می‌کند.

عناصر کلیدی مهندسی مجدد عبارتند از:

- مشخص کردن شایستگی‌های بارز سازمان.
- ارزیابی فرایندهای هسته‌ای.
- سازمان‌دهی مجدد افقی به وسیله فرایند.

## فناوری اطلاعات

در این بخش به سرفصل‌های مهم نقش فناوری در تغییر جریان کار دفتری، ایجاد تغییر در روش انجام ارتباطات داخلی و فراهم کردن پشتیبانی فناوری برای تصمیم‌گیری سازمانی خواهیم پرداخت.

## اتوماسیون گردش کار چیست؟

تخمین زده می‌شود که جمع‌آوری اطلاعات و انتقال اسناد کاغذی می‌تواند حدود 90 درصد زمان مورد نیاز برای به اتمام رساندن کارهای دفتری را به خود اختصاص می‌دهد. اتوماسیون به دنبال تنگناها و یا روش‌های قدیمی کار است که سرعت کار را کم کرده و هزینه را بالا می‌برند. پس از مشخص شدن مسیرهای گردش کار، نرم‌افزار مربوطه در شبکه‌های رایانه‌ای نصب می‌شود تا همه اطلاعات را به سرعت به قسمت مربوطه ببرند.

## فناوری چگونه ارتباطات داخلی را بهبود می‌بخشد؟

اگر بخواهیم دو پیشرفت مهم در فناوری اطلاعات را که در ارتباطات داخلی سازمان اثرگذار بوده‌اند، مشخص کنیم این دو پیشرفت عبارتند از دیجیتالیزه شدن و پدیده بی‌سیم. به کمک دیجیتالیزه شدن، سازمان‌ها سیستمی را به کار خواهند گرفت که به وسیله آن مدیران و کارکنان بتوانند به هر شکلی با هم ارتباط برقرار کنند. ابزار بی‌سیم باعث شده‌اند که افراد سازمان به راحتی و در هر زمان و از هر کجا با دیگران تماس داشته باشند.

## فناوری و برکنار شدن کارگران

تغییرات در فناوری طول عمر مفید بسیاری از مهارت‌های کارکنان را کم کرده است. طراحی مجدد کار، سود بهتر با تعداد کارگران کمتر را ایجاد می‌کند و این مشاغل مهندسی مجدد شده نیاز به مهارت‌های مختلف دارند. البته این پدیده شامل مشاغل مدیران هم می‌شود. مدیران میانی که صرفاً به عنوان کانالی در زنجیره دستور بین مدیران ارشد و بخش عملیاتی عمل می‌کنند هم اکنون در حال حذف شدن هستند. مهارت‌های جدید نظیر مربی‌گری، مذاکره کردن، و تیم‌های کاری هم اکنون برای هر مدیری به صورت ضرورت مطلق درآمده است. به طور کلی کارمندان آسیب‌پذیر، کارمندانی هستند که شغل استاندارد شده دارند.

## طراحی کار

در زمان تغییرات پویا نباید انتظار داشت که طراحی شغل، فضاهای کاری، و برنامه‌های کاری ثابت و دست‌نخورده باقی مانده باشد. در این بخش پس از بررسی ابعاد مشاغل، چگونگی ترکیب آنها را برای بالابردن عملکرد کارکنان توضیح می‌دهیم.

## ابعاد کلیدی در یک شغل کدامند؟

پنج ویژگی اصلی یک شغل طبق الگوی ویژگی‌های شغلی عبارتند از:

1. تنوع مهارت: حد نیاز یک شغل به تنوعی از فعالیت‌ها که کارگر بتواند از تعداد گوناگونی از مهارت‌ها و استعدادها استفاده کند.
2. هویت کار: حد نیاز یک شغل برای تکمیل کل یا بخش معینی از کار.
3. اهمیت کار: میزان تاثیر شغل در زندگی یا کار دیگران.
4. خود مختاری: حدی که شغل بتواند به هنگام برنامه‌ریزی کار و تعیین روال کار، به فرد آزادی، استقلال، و اختیار دهد.
5. بازخورد: مقدار فعالیت‌های کاری که برای به دست آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثربخشی لازم است.

## آیا ابعاد شغلی برداشت ما هستند یا واقعا وجود دارند؟

افراد ممکن است در مورد یک شغل برداشت‌های متفاوتی داشته باشند. موضوع اصلی مدل پردازش اطلاعات اجتماعی این واقعیت است که افراد نسبت به شغلشان همان‌گونه که آن را احساس می‌کنند واکنش نشان می‌دهند نه به خود مشاغل عینی. این مدل می‌گوید که کارمندان رفتارها و دیدگاه‌هایی را در واکنش به رویه‌های اجتماعی می‌پذیرند، که توسط افرادی به وجود آمده است که با آنها در ارتباط هستند.

بنابراین مدیران باید با ارائه ویژگی‌های واقعی مشاغل، توجه بیشتری به احساسات و درک کارکنان خود درباره آن مشاغل معطوف دارند و ممکن است زمان بیشتری را برای توصیف جذابیت و اهمیت کارشان صرف کنند.

## آیا اندیشه‌های طراحی کار را می‌توان در گروه‌ها استفاده کرد؟

در طراحی کار تاکید بیشتر روی مشاغل فردی بوده است. با این حال کارمندان به طور فزاینده‌ای با گروه‌ها و تیم‌ها کار می‌کنند. در هر صورت به نظر می‌رسد که توصیه‌های الگوی ویژگی‌های شغلی همان‌قدر برای گروه‌ها معتبر است که برای افراد. همچنین ترکیب گروهی برای موفقیت کار گروهی بسیار مهم است. مدیران باید از چهار شرط زیر اطمینان حاصل کنند:

1. اعضا در کار خود تخصص دارند.
2. گروه به اندازه کافی بزرگ است که بتواند کارش را به خوبی انجام دهد.
3. اعضا دارای مهارت‌های کاری و مهارت‌های میان‌فردی هستند.
4. عضویت از بابت استعداد و ادراک نسبتاً متنوع است.

## جدول کاری

در راستای تلاش‌های مدیریت برای ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، تعدادی از اختیارات برنامه‌ریزی جدید و در حال ظهور، انعطاف بیشتری به کارکنان و مدیریت می‌دهد. این برنامه انعطاف‌پذیر شامل انعطاف در زمان، مشارکت شغلی، و ارتباط از راه دور است.

زمان انعطاف‌پذیر به این معنی است که کارمندان مجبور هستند ساعات معینی را در هفته کارکنند ولی در تغییر ساعات کار در یک محدوده معین مجاز هستند. مزایای این روش بهبود انگیزه و کاهش غیبت است. عمده‌ترین ضعف آن این است که برای هر کاری قابل اجرا نیست.



در شغل مشارکتی، که نوع خاصی از کار نیمه وقت است، دو یا چند نفر کار سستی 40 ساعت در هفته را بین خود تقسیم می‌کنند. بنابراین به سازمان اجازه می‌دهد که از استعداد بیش از یک نفر برای انجام کاری بهره‌گیرد. ضعف این روش از نظر مدیریت، پیدا کردن جفت مناسب از میان کارمندان است به نحوی که بتوانند با موفقیت در انجام کار هماهنگی داشته باشند. ارتباط یا کار از راه دور عبارتست از انجام کارهای سازمان در منزل به کمک رایانه‌ای که به دفتر مرکزی متصل است. این شیوه برای بسیاری از کارمندان جذاب نیست چرا که بسیاری از آنها می‌خواهند که ارتباطات اجتماعی خود را در محل کار حفظ کنند.







## مبانی طراحی ساختار

اهمیت وجود ساختار درست در یک سازمان امری ثابت شدنی است. هنگامی که اعضای مهم سازمان با توجه به راهبردهای سازمان تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند، آنان باید سازمانی اثربخش را توسعه دهند که به بهترین نحوی دستیابی به آن هدف‌ها را تسریع کند. در این فصل متوجه می‌شوید، روشی که برای طراحی سازمان ارائه خواهد شد برای هر نوع سازمانی کاربرد دارد.

## عناصر ساختار

مفهوم اساسی طراحی سازمان را نویسندگان مدیریت در اوایل قرن بیستم به کار گرفتند. این نظریه پردازان مجموعه‌ای از اصول را برای استفاده مدیران در طراحی سازمان عرضه داشتند. با گذشت همه این سالیان و تغییراتی که در جامعه اتفاق افتاده است، این اصول همچنان بینش با ارزشی رای جهت طراحی کارآمد و اثربخش سازمان فراهم می‌کنند. در بخش‌های بعد به بحث درباره شش عنصر ساختاری خواهیم پرداخت: تخصیصی شدن کار، زنجیره فرماندهی، حیطة نظارت، اختیار و مسوولیت پذیری، تمرکز در مقابل عدم تمرکز، و واحدسازی.

### تخصیصی شدن کار چیست؟

تخصیصی شدن کار در کشورهای غربی به سال 1700 و با انتشار کتاب ثروت ملل اثر آدام اسمیت برمی‌گردد. در تخصیصی شدن کار، یک کار به مراحل کوچک‌تر شکسته شده و هر مرحله را فردی جداگانه تکمیل می‌کند. در اصل افراد برای انجام پاره‌ای از یک فعالیت تخصص دارند تا کل فعالیت. طرفداران اولیه تخصیصی شدن کار بر این باور بودند که این شیوه باعث افزایش بی‌حد بهره‌وری می‌شود. در اوایل قرن بیستم و قبل از آن، این تعمیم معقول بود چرا که تخصیصی شدن در سطحی وسیع تجربه نشده بود. در هر صورت نقطه‌ای وجود دارد که در آن ضایعات غیراقتصادی انسانی ناشی از تقسیم کار به خاطر ملال، خستگی، فشار عصبی، بهره‌وری کم، کیفیت پایین، افزایش کارگریزی، و تغییر مداوم شغل بیشتر از مزیت‌های اقتصادی آن است. در اوایل دهه 1960 تعدادی از مشاغل به این نقطه رسیدند. در چنین حالتی، با گسترش دامنه فعالیت‌های کاری به جای محدود کردن آن، بهره‌وری افزایش می‌یابد.

## زنجیره فرماندهی چیست؟

نویسندگان اولیه مدیریت چنین ادعا می‌کردند که هر کارمند باید یک نفر و فقط یک نفر بالادست داشته باشد که مستقیماً در برابر او مسوول باشد. مفهوم زنجیره فرماندهی به هنگامی که سازمان‌ها به طور نسبی ساده بودند، منطقی می‌نمود و در بسیاری از موارد هنوز هم عملی مفید است. موافقی وجود دارد که توسل جدی به زنجیره فرماندهی، تا حدی موجب عدم انعطافی می‌شود که مانع عملکرد سازمان می‌گردد.

## حیطه نظارت چیست؟

مدیر چه تعدادی از کارمندان را می‌تواند به گونه‌ای کارآمد و مفید راهنمایی کند؟ این سوال مربوط به حیطه نظارت توجه بسیاری از نویسندگان اولیه مدیریت را به خود جلب کرد. این نویسندگان، قلمروهای کوچک (معمولاً تا شش نفر) را می‌پسندیدند تا بتوانند نظارتی دقیق اعمال کنند. بسیاری از سازمان حیطه کنترل خود را گسترش می‌دهند. قلمرو کنترل مدیران در شرکت‌های بزرگ به ده تا دوازده نفر (دو برابر تعداد پانزده سال پیش) رسیده است. بدیهی است هر چه آموزش و تجربه کارکنان بیشتر باشد، نیاز به نظارت مستقیم کمتری دارند. متغیرهای دیگری که در تعیین حیطه نظارت و کنترل موثرند عبارتند از: مشابهت وظایف کارکنان، پیچیدگی آن وظایف، مجاورت فیزیکی کارکنان، پیچیدگی نظام اطلاعات مدیریت سازمان، استحکام نظام ارزشی سازمان، و سبک مدیریت مورد پسند مدیر.

## اختیار و مسوولیت پذیری چیست؟

اختیار به حقوق ذاتی مقام مدیریتی اطلاق می شود تا دستور بدهد و متوقع باشد که دستوراتش مطاع است. قدرت یکی از اصول عمده نویسندگان اولیه بود. اینان به قدرت به مثابه چسبی می نگریستند که اجزای سازمان را به هم می چسباند.

وقتی مدیران تفویض اختیار می کنند، باید مسوولیت متناسب آن را نیز اختصاص دهند. نویسندگان اولیه دلباخته اختیار بودند. آنها باور داشتند که مدیران همگی پر قدرت اند.

این امر ممکن است در آن زمان درست بوده باشد، زیرا که سازمانها ساده تر بودند و کارمندان اهمیت کمتری داشتند. مدیران کمترین وابستگی را به کارشناسان فنی داشتند.

پژوهشگران و اساتید امروز به این نتیجه رسیده اند که لازم نیست یک شخص مدیر باشد تا بتواند قدرتمند باشد و قدرت فقط در ارتباط با مقام یک فرد در سازمان نیست.

اختیار مفهومی مهم در سازمان است، اما تاکید انحصاری بر اختیار، چشم اندازی محدود و غیر واقع بینانه را از نفوذ در سازمان ایجاد می کند.

امروزه به این تشخیص رسیده ایم که اختیار تنها یک عنصر از مفهوم گسترده تر قدرت است. اختیار فقط یک حق است که بر پایه پیکره و درجه اختیار در سازمان قراد دارد.

حال آنکه قدرت به ظرفیت اثرگذاری افراد بر تصمیمات اشاره دارد.

بنابراین برای به کار بردن قدرت لازم نیست که اختیار وجود داشته باشد.

قدرت می‌تواند از بخش‌های مختلف سر برون آورد. جان فرنچ و برترام راون پنج پایه یا اصول قدرت را مشخص نموده‌اند:

1. قدرت مبتنی بر اجبار
2. قدرت پاداش‌دهی
3. قدرت قانونی یا مشروع
4. قدرت تخصصی
5. قدرت مرجعیت

### تفاوت تمرکز و عدم تمرکز چیست؟

تمرکز کارکردی است که در مورد اینکه قدرت تصمیم‌گیری تا چه سطحی به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار شده است. به این ترتیب می‌توان دید که تمرکز یا عدم تمرکز پدیده‌ای است دارای درجات مختلف. امروزه سازمان‌ها پیچیده‌تر شده‌اند و باید در مقابل تغییرات محیطشان واکنش نشان دهند. از این رو بسیاری از مدیران بر این باورند که لازم است تصمیمات را کسانی بگیرند که به مشکلات موجود نزدیک‌ترند بدون اینکه به سطح سازمانی آنها توجه شود. امروزه مدیران آن مقدار از تمرکز یا عدم تمرکز را برمی‌گزینند که به آنها کمک کند به بهترین نحوی تصمیماتشان را اجرا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند.

## آیا می‌توانید راه‌های پنج‌گانه گروه‌بندی واحدهای سازمانی را مشخص کنید؟

یکی از مرسوم‌ترین راه‌های گروه‌بندی فعالیت‌ها، استفاده از کارکردهای به اجرا در آمده یا گروه‌بندی مبتنی بر وظیفه است. برای مثال مدیر یک کارخانه ممکن است سازمان را با جداسازی امور مهندسی، حسابداری، نظام‌های اطلاعاتی، منابع انسانی، و متخصصان خرید شکل دهد. شیوه دیگر گروه‌بندی بر مبنای تولید است. در این شیوه هر محصول عمده در شکر تحت نظر یک مدیر ارشد است که یک متخصص و مسوول همه آن چیزهایی است که در خط تولید وجود دارد یا باید وجود داشته باشد. در بخش‌بندی بر اساس مشتری، سازمان بر اساس نوع ویژه مشتریانی که دارد شکل می‌گیرد. شیوه دیگر، واحدسازی بر اساس امور جغرافیایی است. در بخش‌بندی بر اساس فرایند، فعالیت‌ها را بر اساس کار ایجاد می‌کنند.

اگر عناصر اساسی ساختار سازمانی را ترکیب کنیم، به آن چیزی می‌رسیم که بیشتر نویسندگان اولیه باور داشتند که طرح آرمانی ساختاری است:

سازمان مکانیکی یا دیوان‌سالاری. امروز ما می‌دانیم که هیچ ساختار سازمانی ایده‌آل منحصری برای تمامی وضعیت‌ها وجود ندارد.

## متغیرهای اقتضایی که بر ساختار اثر می‌گذارند کدامند؟

مناسب‌ترین ساختار برای یک سازمان، تابع عوامل اقتضایی است. در این بخش به دو مدل ساختار سازمانی عمومی اشاره خواهیم کرد و سپس به متغیرهای اقتضایی مرسوم‌تر - استراتژی، اندازه، فناوری، و محیط - نظری می‌اندازیم.



## فرق یک سازمان مکانیکی با یک سازمان ارگانیک در چیست؟

سازمان مکانیکی (دیوان سالاری) پیامد طبیعی ترکیب شش عنصر ساختاری است. پای‌بندی به زنجیره فرماندهی، وجود سلسله‌مراتب رسمی قدرت را حتمی می‌گرداند که در آن هر شخص از سوی فرد بالاتر کنترل می‌شود. کوچک نگه‌داشتن حیطه کنترل در سطوح افزایش‌یابنده سازمان، ساختارهای بلند و بی‌روح ایجاد کرده است. در تقابل با سازمان مکانیکی، سازمان ارگانیک شکلی بسیار انطباق‌پذیر دارد که به همان اندازه که سازمان مکانیکی سخت و مستحکم است، این سازمان نرم و انعطاف‌پذیر است. به جای داشتن مشاغل و مقررات استاندارد شده، ساختار نرم سازمان موقتی آن را مجاز می‌دارد که بر حسب نیازها سریعاً تغییر کند. سازمان ارگانیک از نظر تمرکز سطح پایینی دارد به نحوی که حرفه‌ای‌ها می‌توانند به سرعت به مسائل پاسخ گویند.

سازمان مکانیکی	سازمان ارگانیک
روابط سخت سلسله‌مراتبی	همکاری افقی و عمودی
وظایف ثابت	وظایف قابل انطباق
آیین‌نامه‌های زیاد	آیین‌نامه‌های کم
ارتباطات رسمی	ارتباطات غیررسمی
اختیار تصمیم‌گیری متمرکز	اختیار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز
ساختار بلندتر	ساختار تخت‌تر

## چگونه استراتژی بر ساختار اثر می‌گذارد؟

ساختار سازمانی ابزاری برای کمک به مدیریت در دستیابی به اهداف سازمان. بنابراین از آنجا که اهداف از استراتژی کلی سازمان نشأت می‌گیرد، منطقی است که استراتژی و ساختار پیوندی نزدیک داشته باشند. بنابراین ساختار سازمانی باید از استراتژی سازمان پیروی کند و هر گاه مدیریت در استراتژی سازمان تغییر عمده‌ای ایجاد کند، نیاز به تغییر و اصلاح ساختار دارد تا از این تغییرات حمایت کند.

## چگونه اندازه سازمان بر ساختار اثر می‌گذارد؟

شواهد تاریخی قابل توجهی وجود دارد مبنی بر اینکه اندازه سازمان بر ساختار آن بسیار اثر دارد. البته اثر اندازه سازمان با گسترش سازمان اهمیت کمتری پیدا می‌کند.

## چگونه فناوری بر ساختار اثر می‌گذارد؟

هر سازمانی چند شکل فناوری را به کار می‌برد تا درون‌دادها را به برون‌دادها تبدیل کند. هر چقدر فناوری ساده‌تر باشد، ساختار سازمان بیشتر می‌تواند استاندارد شده باشد. بر عکس، هر چقدر فناوری پیچیده‌تر باشد، ساختار ارگانیک‌تر خواهد بود.

## چگونه محیط بر سازمان اثر می‌گذارد؟

اصولا سازمان‌های مکانیکی در محیط‌های پایدار بیشترین کارایی را دارند. در مقابل سازمان‌های ارگانیک به بهترین شکل با محیط‌های پویا و نامشخص همخوانی دارند. سازمان‌های مکانیکی فاقد امکانات لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع محیط هستند.

## کاربست‌های طرح سازمانی

در این بخش انواع مختلف طرح‌های سازمانی که ممکن است شما در سازمان‌های معاصر ببینید، معرفی می‌شوند.

### ساختار ساده چیست؟

بیشتر سازمان‌ها به عنوان کارفرمایان کارآفرین، با یک ساختار ساده شروع به کار می‌کنند. یک ساختار ساده بیشتر با آنچه که نیست تعریف می‌شود. ساختار ساده فاقد صفات ساختار دقیق و پیچیده است. ساختار ساده یک سازمان مسطح است و معمولا دارای دو یا سه سطح عمودی و بدنه‌ای غیر منسجم از کارکنان پرتوانی است که در آن تصمیم‌گیری به شکلی متمرکز انجام می‌شود. ساختار ساده انعطاف‌پذیر، سریع، و ارزان‌ساز و مسوولیت آن روشن است. نقطه ضعف آن این است که تنها برای سازمان‌های کوچک کارساز است. این ساختار با رشد سازمان اثربخشی خود را از دست می‌دهد چرا که خط مشی‌ها و مقرراتی که عملیات را هدایت می‌کند محدود است و تمرکز بسیار بالای آن منجر به زیاد شدن اطلاعات در راس می‌شود. همانطور که سازمان گسترده می‌شود تصمیم‌گیری کند می‌شود و می‌تواند ناگهان به حالت سکون درآید زیرا که تنها مدیر اجرایی می‌کوشد که به تمامی تصمیم‌گیری‌ها ادامه دهد. بنابراین هرگاه ساختار تغییر نکند و با ابعاد سازمان انطباق پیدا نکند، شرکت محتملا توانایی خود را از دست داده، سقوط خواهد کرد.

## دیوان‌سالاری‌های کلاسیک چگونه‌اند؟

بسیاری از سازمان‌ها به صورت ساختار ساده باقی نمی‌مانند. این تصمیم اغلب انتخابی است یا اینکه عوامل اقتضایی ساختار آن را دیکته می‌کنند. در این نقطه دیوان‌سالاری شکل می‌گیرد. دو تا از مرسوم‌ترین گزینه‌ها، ساختار وظیفه‌ای و ساختار بخشی هستند. استحکام ساختار وظیفه‌ای در امتیازی است که از تخصصی کردن کار به دست می‌آید. آشکارترین ضعف این ساختار، این است که سازمان اغلب نگرش بهترین افراد خود را از دست می‌دهد.

در مجموع به نظر می‌رسد که وظیفه هیچ‌کس مسوولیت پیامد نهایی را در بر ندارد، پس اعضا بدون وجود احساس وظیفه فردی از وظایف به دور افتاده، برداشت ضعیفی از آنچه که افراد در وظایف و مسوولیت‌های دیگر انجام می‌دهند دارند. در ساختار بخشی سازمان متشکل از واحدهای مستقل یا بخش‌هاست. برای بنیان نهادن دوایر تولید، هر بخش معمولاً خود مختار است. امتیاز عمده این ساختار در تاکید بر نتایج است. ضعف عمده این ساختار در دوباره کاری و نیاز به منابع زیاد است.

## آیا طراحی یک سازمان می‌تواند امتیازات دیوان‌سالاری را جذب و نواقص آن را حذف کند؟

پاسخ سوال فوق ساختار ماتریسی است. در این ساختار در بعد عمودی تقسیم‌بندی بر اساس وظایف است. لیکن در بعد افقی طرح‌ها یا پروژه‌های شرکت تعریف می‌شوند. هر طرح را یک مدیر هدایت می‌کند. ویژگی عمده این ساختار در این است که هر فرد دو رییس دارد. اولی مدیر واحد وظیفه‌ای است و دومی مدیر طرح یا پروژه. معمولاً مدیر طرح نظارت را بر مبنای اهداف طرح انجام می‌دهد. ولی تصمیماتی نظیر ترفیعات، و توصیه‌های حقوقی از جمله مسوولیت‌های مدیر وظیفه‌ای است. مدیران طرح و تولید باید به نحوی کارا با هم در ارتباط باشند و تقاضاهای کارکنان عادی خود را هماهنگ سازند.

اولین نقطه قوت ماتریس در این است که می‌تواند مجموعه‌ای چندگانه از طرح‌های پیچیده و مرتبط را به سرعت هماهنگ نماید در حالی که خصوصیات منتج از بخش‌بندی متخصصان وظیفه‌ای را با یگدیگر همچنان حفظ کرده است. بزرگترین ضعف ماتریس بروز آشفتگی است و گرایش آن به تسریع کشاکش قدرت.

## فرهنگ سازمان

می‌دانیم هر فرد چیزی دارد که روانشناسان به آن شخصیت می‌گویند. شخصیت هر فرد از مجموع ویژگی‌های نسبتاً دائم و استوار تشکیل شده است. یک سازمان نیز دارای شخصیت است که به آن فرهنگ سازمان می‌گوییم.

## فرهنگ سازمانی چیست؟

منظور ما از فرهنگ سازمانی به طور خاص چیست؟ ما این اصطلاح را برای رجوع کردن به مفاهیم مشترک به کار می‌بریم. سازمان‌ها نظیر فرهنگ‌های قبیله‌ای فرهنگی دارند که حکم می‌کند اعضایشان چه رفتاری باید داشته باشند. در هر سازمان نظام‌ها یا طرح‌های ارزشی، نمادها، شعائر، اسطوره، و رسومی وجود دارد که در طول زمان تکامل یافته‌اند. این ارزش‌های مشترک در سطحی وسیع چگونگی دید کارکنان و واکنش آنها نسبت به جهان را تعیین می‌کند.

## چگونه می‌توان فرهنگ‌ها را ارزشیابی کرد؟

در حال حاضر شیوه معینی برای سنجش فرهنگ سازمانی وجود ندارد. پژوهش‌های اولیه نشان می‌دهد که فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان به درجه اهمیتی که سازمان‌ها برای ده ویژگی زیر قائل هستند، تجزیه و تحلیل کرد.

1. مشخصات عضو: درجه‌ای که کارکنان از روی سازمان خود شناخته می‌شوند تا از روی شغل یا زمینه تخصصی کارشان.
2. تاکید گروهی: درجه‌ای که فعالیت‌های کاری در اطراف گروه‌ها سازمان‌بندی شده‌اند تا افراد.
3. کانون توجه افراد: درجه‌ای که مدیریت به اثر پیامد تصمیمات خود روی افراد درون سازمان اهمیت قائل است.
4. یکپارچگی: درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به همکاری یا سازمان تشویق می‌شوند.
5. تحمل ابهام: درجه‌ای که در آن کارکنان به جسور بودن، خلاق بودن، و مخاطره‌جو بودن تشویق می‌شوند.
6. ملاک‌های پاداش: درجه‌ای که در آن پاداش‌هایی مثل افزایش حقوق و ترفیعات به معیارهای عملکردی کارمند مربوط می‌شود تا ارشدیت، مطلوبیت، یا عوامل غیر عملکردی.
7. تحمل تعارض: درجه که کارکنان تشویق می‌شوند تا انتقاد صریح را بپذیرند.
8. جهت‌گیری نسبت به نتیجه: درجه تاکید مدیریت نسبت به نتایج و پیامدها تا نسبت به فناوری‌ها و فرایندهایی که برای کسب آن پیامد کاربرد داشته است.
9. توجه به سیستم‌های باز: درجه‌ای که سازمان تغییرات محیط خارجی را کنترل و به آن پاسخ می‌دهد.

## فرهنگ سازمانی حاصل چیست؟

فرهنگ سازمانی معمولاً بازتاب دیدگاه یا مأموریت بنیانگذاران آن است. بنیانگذاران فرهنگ اولیه با طراحی تصویری از آینده، سازمان را به وجود می‌آورند.

اندازه کوچک بیشتر سازمان‌های جدید نیز به بنیانگذاران کمک می‌کند تا دید خود را روی تمامی اعضای سازمان اعمال نمایند. بنابراین فرهنگ سازمانی پیامد تعامل بین سمت‌گیری و فرضیات بنیانگذاران سازمان و آنچه که اولین کارکنان در نتیجه تجربیات خود فرامی‌گیرند، می‌باشد.

## فرهنگ چگونه بر ساختار اثر می‌گذارد؟

فرهنگ سازمانی بسته به این که چقدر قوی یا ضعیف باشد روی ساختار اثر می‌گذارد. فرهنگ‌های قوی به نوعی بینش‌پذیری، اطاعت، و استحکام‌بخشی بدون نیاز به بخشنامه‌ها را پدید می‌آورد.

فرهنگ سازمانی ضعیف به معنی عدم وجود ارزش‌های مشترک است و اثر آن روی ساختار کمتر است.









## مدیریت منابع انسانی

کیفیت کارمندانی که جذب یک سازمان می‌شوند به میزان زیادی در کیفیت یک سازمان تاثیر دارند و موفقیت اکثر سازمان‌ها جهت دستیابی به اهداف استراتژیک به داشتن کارمندان ماهر و مناسب بستگی دارد.

### مدیران و فرایند مدیریت منابع انسانی

چه یک سازمان فعالیت‌های پشتیبانی مدیریت منابع انسانی را تدارک ببیند و چه این کمک‌ها فراهم نگردد، هر مدیری درگیر تصمیم‌های منابع انسانی در واحد خود می‌باشد.

اجزای کلیدی فرایند مدیریت منابع سازمان، شامل هشت فعالیت است که اگر به طور مناسب اجرا شوند، سازمان را از داشتن کارکنانی شایسته با عملکرد برخوردار خواهند کرد که قادرند سطح عملکرد خود را برای مدت طولانی حفظ کنند.

برنامه استراتژیک منابع انسانی	شناسایی و انتخاب کارکنان شایسته
جذب و کاهش منابع انسانی	
انتخاب	تطبیق کارکنان با مهارت و دانش روز
توجیه کردن یا جهت دادن	
آموزش و توسعه	حفظ عملکرد برای دراز مدت
ارزشیابی عملکرد	
حقوق و دستمزد	
سلامتی و ایمنی کار	

کل فرایند مدیریت منابع انسانی از محیط تاثیر می پذیرد. در واقع تاثیرات محیطی در مدیریت منابع انسانی جدی تر است زیرا آنچه که در سازمان اتفاق می افتد در نهایت بر آنچه برای کارکنان پیش می آید اثر می گذارد.

## قانون چه تاثیری بر مدیریت منابع انسانی دارد؟

دولت‌ها با تصویب قوانین خاص سعی در ایجاد فرصت مساوی برای متقاضیان کار و کارکنان دارند. بنابراین مدیران در استخدام و اخراج و ارتقا کاملاً آزاد نیستند. در حالی که این مقررات به میزان زیادی کمک می‌کند تا از تبعیض در استخدام و اقدامات نامطلوب استخدامی در سازمان‌ها کاسته شود، در عین حال موانعی مدیریتی درباره تصمیمات منابع انسانی ایجاد می‌کنند.

## برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که مدیریت به وسیله آن از وجود تعداد کافی افراد با مهارت‌های مختلف در سمت‌های مناسب در زمان مناسب اطمینان می‌یابد. به بیان دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مأموریت و اهداف سازمان را به برنامه پرسنلی برگردانده و سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد.

## چگونه یک سازمان کارمندان را ارزیابی می‌کند؟

مدیریت با بررسی وضعیت منابع انسانی شروع می‌شود که در قالب گزارش موجودی منابع انسانی ارائه می‌شود. این اطلاعات منبع مدیریت را قادر می‌سازد تا همه ذوق‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان را ارزیابی نماید. پس از آن تجزیه و تحلیل شغل مشخص می‌سازد که نوع مهارت، دانش، و توانایی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز هر کار چیست و این اطلاعات برای تکمیل و یا تجدیدنظر در شرح وظایف به کار می‌رود.

## چگونه نظارهای آتی سازمان به نیروی کار تعیین می‌شوند؟

جهت‌گیری استراتژیک سازمان مشخص‌کننده نیازهای آتی سازمان و برآورد نیروی کار لازم می‌باشد. در واقع تقاضا برای منابع انسانی، نتیجه برنامه‌ریزی برای تولید یا خدمات سازمان است. مدیریت می‌تواند براساس تخمین درآمد کل، نسبت به تامین نیروی انسانی برای دسترسی به آن هدف تلاش کند.

## کارمندیابی و انتخاب

مدیر با دراختیار داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، می‌تواند در جهت کاهش نیروی انسانی مازاد و یا کمبود نیروی انسانی اقدام نماید.

## مدیر کجا باید در جستجوی جذب نیرو باشد؟

نیروی کار را می‌توان از منابع داخلی تامین کرد و یا از طریق تبلیغات، معرف، موسسات کاریابی، دانشگاه، سازمان‌های تامین نیروی کار موقت، و یا کارکنان قراردادی تامین نمود. اکثر مطالعات نشان داده‌اند که معرفین بهترین کاندیداها را معرفی می‌کنند. متقاضیانی که از طریق کارکنان معرفی می‌شوند قبلاً از طریق کارکنان غربال شده‌اند چرا که معرف هم نوع کار را می‌شناسد و هم شخص معرفی شده را. در مقابل برای کاهش نیرو گزینه‌های مختلفی نظیر اخراج، تعلیق یا بیکاری، عدم انتصاب، انتقال، کاهش کار هفتگی، بازنشستگی پیش از موعد، و مشاغل مشترک.

## آیا فرضی اساسی برای انتخاب داوطلبان مشاغل وجود دارد؟

زمانی که تلاش برای کارمندیابی انبوهی از کاندیداها را فراهم آورده است، گام بعدی در فرآیند جذب این است که مشخص شود چه کسی بهترین کاندیدا برای شغل موردنظر است. در این وضعیت فرآیند انتخاب نوعی پیش‌بینی از عملکرد کاندیدا در سازمان است. اگر فردی به اشتباه در این فرآیند حذف شود و یا دیگری به اشتباه گزینش شود، هر دو برای سازمان هزینه در پی خواهد داشت. بنابراین مدیریت باید مطمئن از قابلیت اعتماد و اعتبار این فرآیند باشد.

## مدیر کدام ابزارهای گزینشی را می‌تواند به کار برد؟

شناخته‌شده‌ترین ابزارهای گزینشی عبارتند از تجزیه و تحلیل فرم درخواست کار، آزمون‌های کتبی، آزمون شبیه‌سازی-0-سازی عملکرد، مصاحبه، بررسی سوابق، و آزمون فیزیکی.

## توجیه آموزش و توسعه

جذب نیروی مناسب به معنی استخدام افراد شایسته است. ولی یک کارمند برای عملکرد موفق لازم است که با فرهنگ سازمانی هماهنگی داشته باشد و جهت انجام شغل خود به شکلی همسو با اهداف سازمان آموزش ببیند. برای دستیابی به این منظور مدیریت منابع انسانی دو شیوه توجیه و آموزش را پیش می‌گیرد. توجیه به معنی آشنایی کارمند جدید با کار مربوط و سازمان است. هدف عمده این امر کاهش نگرانی اولیه‌ای است که کارکنان در شروع کار خود احساس می‌کنند و ارتباط میان همکاران را تسهیل می‌سازد.

آموزش شامل تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها، و یا رفتارهاست. آموزش ممکن است حین خدمت باشد و یا خارج از محیط کار صورت گیرد.

در هر صورت هر آموزشی که توسط سازمان ارائه می‌شود باید ارزش هزینه کردن آن را داشته باشد. البته در کنار پدیده آموزش، توسعه کارمندان هم باید در نظر گرفته شود. این پدیده بیشتر بر روی رشد شخصیت کارمندان تاکید دارد.

## مدیریت عملکرد

مدیران باید به شیوه‌ای اطمینان حاصل کنند که کارمندان همانطور که مورد انتظار است عمل می‌کنند. برخی از شیوه‌هایی که برای این منظور بکار می‌روند عبارتند از گزارش فعالیت، ثبت وقایع حساس، رتبه‌بندی ترسیمی، رتبه‌بندی رفتاری، مقایسه‌های چند نفره، مدیریت بر مبنای هدف.

حال اگر طبق یکی از این شیوه‌ها مشخص شود که عملکرد کارمندی ضعیف شده است.  
مدیر موظف است دلیل آن را دریابد :  
آیا دلیل این است که آن کارمند بد گزینش شده است؟  
آیا کارمند آموزش کافی ندیده است؟  
آیا نگرش کارمند علت مشکل است (به بیان دیگر علتی انضباطی باعث مشکل شده است)؟

## حقوق و مزایا

هدف مدیریت در طراحی ساختار پرداخت این است که کارکنان شایسته را جذب و انگیزه این افراد را برای اعمال حداکثر توان خود در کار به وجود آورد. عواملی نظیر تخصص، توانایی، و امور مشابه بر سطوح پرداخت اثر می‌گذارند. همچنین سطوح پرداخت متأثر از نوع معامله، محیط شغلی، محل جغرافیایی، سطوح عملکرد کارمند، و ارشدیت می‌باشد. امروزه در کنار حقوق، مزایای کارمندی نشان دهنده اندیشه‌ای پویا در تلاش برای تدارک آنچه که برای کارمند ارزشمند است می‌باشد.

## ایمنی و سلامت

مدیران در تمامی سطوح مسولیت قانونی دارند که مطمئن باشند محل کار و شرایط درون سازمان برای سلامت فیزیکی یا روانی کارکنان زیان‌بخش نمی‌باشد. چرا که محیط ناامن و غیربهداشتی هزینه‌بر بوده و توانایی رقابت آنها را ضعیف می‌کند. تضمین ایمنی و سلامت کار به عهده قانون کار است.







## مدیریت تغییر و نوآوری

- تغییر در محیط، ساختار، فناوری یا افراد یک سازمان را تحول می‌گویند. دو نوع تحول داریم که عبارتند از: تحول درونی و بیرونی که به‌عنوان مثال: ایجاد رقبا جدید، قوانین و مقررات دولتی هم از عوامل ایجاد تغییر هستند، و به‌کارگیری از تجهیزات جدید معرف نیروی درونی در راستای ایجاد تغییر و تحول است.
- دو دیدگاه پیرامون فرایند تغییر وجود دارند که عبارتند از:
- استعاره آب‌های آرام بیان‌کننده این است که تغییر به مثابه شکستن حالت تعادل سازمان می‌بیند. امور سازمانها را ثابت و قابل پیش‌بینی می‌داند که به وسیله بحران ناگهانی مشوش می‌شود.
  - استعاره آب‌های خروشان تغییر را مدام و غیر قابل پیش‌بینی می‌داند مدیران باید هرج و مرج حاصل از تغییر برخورد نمایند.

امروزه سازمانهای کمی می‌توانند به فرایند تغییر به مثابه آشفتگی گاه بیگانه در یک دنیای صلح آمیز برخورد کنند. آنقدر تغییرات زیاد و با سرعت بالا در حال وقوع وجود دارند که دیگر نه سازمان می‌تواند راضی شود و نه مدیر.

### ارتباط تغییر سازمانی و مقاومت اعضا

گفته شده است که بیشتر افراد از هر نوع تغییر که برای آنها پول ساز نباشد بیزارند در کل سه دلیل برای مفاوت احتمالی در مقابل تغییر وجود دارد که عبارتند از :

- عدم قطعیت زیرا که تغییرات ابهام و عدم قطعیت در برابر شناخته شده ها را افزایش می دهد
- دومین عامل مقاومت، ترس به خاطر از دست دادن چیزی است که قبلاً" به ان تعلق داشته است
- دلیل نهای مقاومت ، باور فرد به این مسئله است که تغییرات با اهداف و منابع سازمانی ناسازگار است.

### روشهای کاهش مقاومت

- راهای متعددی برای مدیران یا عوامل دیگر موثر در تغییر، درباره مقاومت در برابر تغییر ارایه شده است که به شرح زیر می باشد
- آموزش و ارتباطات که برای موقعی است که مقاومت برای عدم وجود اطلاعات درست می باشد ولی در جایی که حسن اعتماد وجود ندارد کاربردی ندارد
- استفاده از مشارکت برای مواقعی که مقاومت کنندگان تخصص شرکت در امور را دارند که نتیجه آن افزایش اشتغال نیز می باشد.
- در مواقعی که مقاومت کنندگان نمی‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند بهترین روش استفاده از سیاست تسهیل و حمایت می باشد.

- مذاکره روشی برای کاهش مقاومت در مواقعی است که مقاومت از ناحیه گروهی پر قدرت می باشد یکی از عیب های این روشها هزینه بر بودن این روش است.
- اجبار برای زمانی استفاده می شود که تعهد گروهی قوی لازم است و راهی ارزان قیمت و آسان برای کسب حمایت است.

## ایجاد تغییرات در سازمان

- گزینه های یک مدیر در یکی از مقوله های زیر قرار می گیرد.
- تغییر در ساختار که در بر گیرنده هر نوع تغییر در روابط قدرت، مکانیسم همکاری، درجه تمرکز، طرح اشتغال و یا متغیر مشابه سازمان می باشد
- تغییر فناوری در بر گیرنده تغییر در شیوه فرایند کار یا روش ها و تجهیزات مورد استفاده است.
- تغییر در نیروی انسانی به تغییر در نگرشها، توقعات، ادراک یا رفتارها بر می گردد.
- توسعه سازمانی فعالیتی سازمانی است که برای تسهیل تغییرات گسترده بلند مدت سازمانی برنامه ریزی می شود. تاکید آن بر تغییر سازنده نگرشها و ارزشها اعضای سازمان است به طوری که بتواند خود را به راحتی با جهتگیری های سازمان منطبق کرده و در جهت کسب اهداف سازمان کارآمدتر عمل کند

## عواقب تغییر سازمانی : استرس

استرس نیرو یا اثری است که شما به هنگام روبرو شدن با فرصت ها و اجبارها، یا تقاضاهایی که فکر می کنید هم نامطمئن و هم مهم هستند، حس می کنید. عوامل سازمانی، تضاد و ابهام نقش مانند کار اضافی نیز استرس را ایجاد می کنند.

عوامل شخصی نیز می‌توانند عامل به وجود آورنده استرس باشند مانند بیماری وخیم، مرگ اعضای خانواده، طلاق، مشکلات مالی، یا نسخ شخصیت. از علایم استرس می‌توان به بروز مشکلات فیزیولوژیکی، روانی و علایم رفتاری اشاره کرد. آنچه که برای مدیران اهمیت دارد علایم استرس روانی و رفتاری است. این چیزهاست که می‌توان در اشخاص مشاهده کرد. علایم روانی را می‌توان به صورت تنش و نگرانی زیاد، بی‌حوصلگی در اشخاص و کندی در کار دید همه اینها می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری گردد.

## تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت، توانایی اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای ایجاد ارتباط نامعمول میان اندیشه‌هاست. نوآوری فرایند اخذ برآیند اندیشه‌های خلاق و تبدیل آنها به محصول، خدمت، یا یک شیوه عملیاتی مفید است. سازمانهایی که نوآوری را رواج می‌دهند از ابعاد زیر دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- از لحاظ ساختاری دارای ویژگی مکانیکی جهت افزایش انعطاف پذیری و قدرت انطباق و طرف دیگر دسترسی به اطلاعات در این سازمانها آسان می‌باشد و در نهایت ارتباط با واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی کمک زیادی به افزایش نوآوری می‌کند.
- فرهنگ سازمان از ابعادی چون پذیرش ابهام، کنترل‌های بیرونی کم، بردباری در مخاطره، شکیبایی در برخورد، تاکید بر نتایج تا بر وسایل و تاکید بر نظام باز کمک به افزایش نوآوری می‌کند.

در سازمانهای نوآور فعالانه آموزش و توسعه دانش اعضای خود را آن طور که روز آمد باشد تشویق می‌کنند.



## مبانی رفتار فردی و گروهی

رفتار سازمانی به موضوع چگونگی رفتار عمل افراد در هنگام کار می پردازد که به اموری مربوط می شود که واضح و آشکار نیستند. در واقع در زیر لایه رسمی سازمان عناصری غیر رسمی وجود دارند که مدیران باید آنها را دریابند. مطالعه رفتار سازمانی، مدیران را با سطح قابل قبولی از آگاهی نسبت به جنبه مهمی از این عناصر آشنا می سازد.

رفتار سازمانی به دو زمینه عمده توجه دارد. اول، رفتار فردی که مبتنی بر نظر روانشناسان و شامل عناوینی چون نگرش، شخصیت، ادراک، یادگیری و تحرک است و در مرحله دوم رفتار گروهی که در برگیرنده هنجارها، وظایف، ساختمان تیمی و تعارضهاست. دانش ما از گروه ها از نظرات جامعه شناسان و روان شناسان اجتماعی نشأت می گیرد. نحوه رفتار گروهی

کارکنان صرفاً با جمع بندی عمل هر یک از اعضای گروه به دست نمی آید. با توجه به اینکه کارکنان سازمان هم انفرادی و هم گروهی عمل می کنند. نیازمندیم در هر دو سطح به مطالعه آنها بپردازیم. اهداف رفتار سازمانی تبیین و پیشگویی رفتار است به نحوی که مدیران بتوانند رفتار کارکنان خود را تحت کنترل داشته باشند. چرا که موفقیت یک مدیر در گروه چگونه بهره گرفتن از کارهایی است که دیگران انجام می دهند. یک مدیر باید بتواند بگوید چرا کارکنان به بعضی از اعمال دست می زنند و در مقابل تصمیمات جدید چه واکنشی نشان می دهند.

## نگرش

نگرشها<sup>۱</sup> گفته هایی با ارزش در مورد اهداف، مردم یا حوادث بوده، بازتاب احساس افرادند. نگرش از سه جز شناخت<sup>۲</sup> (شامل باورها، نظرات، دانش و اطلاعات)، عاطفه<sup>۳</sup> (به معنای هیجان یا احساس منعطف در بیان افراد) و رفتار<sup>۴</sup> (قصد، نیت یا رفتاری ویژه) تشکیل شده است اما اصطلاح نگرش معمولاً به جز عاطفی نگرش اشاره دارد. مدیران طبیعتاً بیشتر به نگرشهای شغلی کارکنان خود علاقمند هستند. رضایت شغلی، جاذبه شغلی و تعهد سازمانی از مهمترین نگرشهای شغلی هستند. رضایت شغلی نگرش کلی کارمند است نسبت به شغل خود. جاذبه شغلی درجه ای است که کارمند به

<sup>1</sup> Attitude

<sup>2</sup> Cognitive component

<sup>3</sup> Affective component

<sup>4</sup> Behavioural component

طور فعال به کار خود پردازد و تعهد سازمانی نمایانگر علاقمندی کارمند نسبت به سازمان است که در قالب وفاداری، شناسایی و جذب نسبت به سازمان تعریف می شود.

تحقیقات نشان داده اند مردم عموماً در نگرشهای خود و نیز بین نگرشها و رفتار خود همسانی و هماهنگی را جستجو می کنند. در هنگام بروز ناهماهنگی، یا نگرش و رفتار خود را تغییر می دهند یا تفاوت‌های میان نگرش و رفتارهایشان را منطقی می کنند. لیون فستینگر در اواخر دهه 1950 نظریه ناهمسانی شناختی<sup>5</sup> را مطرح کرد.

این نظریه می کوشد رابطه میان نگرشها و رفتار را توضیح دهد. ناهمسانی شناختی به هر نوع ناسازگاری گفته می شود که فرد ممکن است بین دو یا چند نگرش خود و یا بین نگرشها و رفتار خود بیابد.

فستینگر معتقد است هر نوع ناموزونی آزاردهنده است. از این رو افراد جویای حالتی ثابت و پایدارند که دربرگیرنده حداقل ناهمسانی باشد.

البته هیچ فردی نمی تواند به طور کامل از ناهمسانی بپرهیزد. عوامل تعیین کننده تمایل به کاهش ناهمسانی عبارتند از: میزان اهمیت عناصر به وجود آورنده آن، میزان اثری که عناصر مربوطه روی باورهای فرد دارند و پاداشهایی که ممکن است در این ناهمسانی نهفته باشد.

اگر فرد تشخیص دهد که ناهمسانی از خارج به او تحمیل شده است و اساساً نمی تواند آن را کنترل کند یا این که پاداش آن قدر عظیم باشد که ناهمسانی را متوازن کند، فرد تنش زیادی برای کاهش ناموزونی نخواهد داشت.

<sup>5</sup> Cognitive dissonance Theory

از آنجا که مدیران مایلند میزان غیبت را کاهش دهند باید سعی کنند نگرش مثبت را در کارکنان تقویت کنند و در هنگام بروز ناهمسانی از عوامل تضعیف تنش ناشی از آن که قبلا به آن اشاره شد استفاده کنند. تحقیقات اخیر نیز از این فرض که کارکنان خشنود، تولید کننده تر هستند حمایت می کنند.

## شخصیت

شخصیت افراد ترکیبی است از ویژگی های روانی که ما برای مشخص کردن جایگاه آن شخص در طبقه بندی به کار می بریم. ویژگیهای شخص وقتی به صورت تداوم رویه مشاهده شوند، ویژگیهای شخصیتی خوانده می شوند. پژوهشگران کوشیده اند تا دریابند کدام ویژگیها می تواند منجر به تشخیص مبانی شخصیت یک فرد شوند. دو نمونه از معروفترین این روشها شاخص اصول مایرز-بریگز<sup>6</sup> (MBTI) و الگوی پنج ویژگی شخصیتی<sup>7</sup> می باشند. MBTI چهار بعد شخصیتی را به کار می گیرد تا شانزده ویژگی شخصیتی را شناسایی کند. این چهار بعد عبارتند از:

برون گرایی در برابر درون گرایی (EI)، حسی در برابر شهودی (SN)، تفکر در برابر احساس (TF) و قضاوت در برابر ادراک (JP). طرفداران این روش بر این باورند که این ویژگیها بر شیوه هایی که مردم کنش متقابل نشان می دهند اثر می گذارد.

از نظر تئوری دوم پنج ویژگی بزرگ عبارتند از: برون گرایی (اجتماعی بودن، جرات داشتن)، توافق پذیری (خوش خلقی، تعاون)، وظیفه شناسی (مسئولیت پذیری، قابلیت اعتماد)، دوام عاطفی (آرامی، اشتیاق و ایمنی) و صداقت نسبت به تجارب

<sup>6</sup> Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

<sup>7</sup> Five-factor Model of Personality



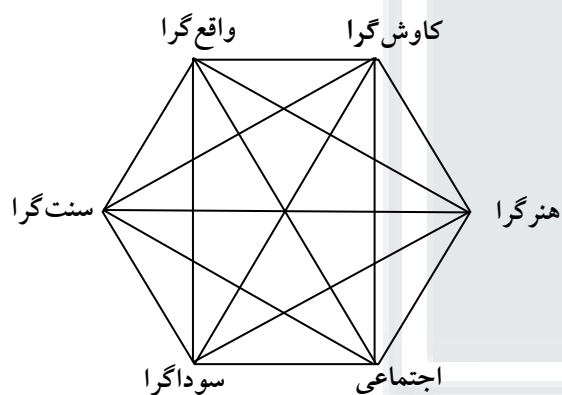
(خلاقت، روشنفکری). تحقیقات نشان داده اند که ارتباط مهمی میان این ویژگیها و عملکرد شغلی وجود دارد. به عنوان مثال عملکرد افراد برون گرا در شغل‌های مدیریتی قابل پیش بینی است.

ثابت شده است که پنج ویژگی شخصیتی بیشترین اثر را در تبیین رفتار فرد در سازمان دارند: خود کنترلی (تسلط بر سرنوشت خویش)، ماکیاولیگری (عملگرایی، اعتقاد به به کارگیری هر نوع وسیله برای رسیدن به هدف)، عزت نفس (میزان علاقه به خود)، سازش پذیری (توانایی جهت تعدیل رفتار نسبت به عوامل موقعیتی) و ریسک پذیری (خطر پذیری و بازتاب گرایش افراد در پذیرش موقعیتها).

بدیهی است که شخصیت افراد با یکدیگر متفاوت است. به علاوه شغل‌های مختلفی نیز وجود دارند. تلاشهایی جهت بررسی تناسب شخصیت و شغل انجام شده است. بهترین نظریه تناسب شغل با شخصیت را یک روان شناس به نام جان هالند ارائه کرده است. بر اساس این نظریه رضایت شخص یا تمایل وی به ترک شغل به درجه یا میزان تناسب شخصیت او با محیط شغلی اش بستگی دارد. بررسی های هالند شکل (1) را کاملاً تأیید می کند. در این شکل گوشه هایی که به هم نزدیکترند تناسب بیشتری دارند. این نظریه بیانگر این است که اگر نوع شخصیت فرد با نوع شغل وی تناسب داشته باشد، رضایت شغلی زیاد و ترک خدمت حداقل است.

ارزش اصلی درک تفاوت‌های شخصیتی افراد در مساله گزینش نهفته است.

با وجود اینکه ویژگیهای شخصیتی یکسانی در یک کشور وجود ندارند، ویژگیهای غالب بر جمعیت یک کشور متأثر از فرهنگ آن کشور است و این اثر را می توانیم در بررسی کانون کنترل مشاهده کنیم. به عنوان مثال اعتقاد به سرنوشت در کشورهای خاورمیانه (کنترل بیرونی) در مقابل درونگرایی مردم در کشورهای آمریکای شمالی.



شکل (1) رابطه بین شخصیت و شغل

## ادراک

ادراک فرایندی است که افراد از طریق آن برداشتهای حسی خود را تنظیم و تفسیر می کنند تا به محیط خود معنا بخشند. پژوهشها ثابت کرده اند که ادراک افراد مختلف از یک پدیده ممکن است یکسان نباشد. ویژگی های شخصی فرد به شدت روی تفسیر او از پدیده ها تاثیر می گذارد. این ویژگی های شخصی عبارتند از: نگرش، شخصیت، انگیزه ها، علائق، تجربه های قبلی و تمایلات. ویژگی های هدف مورد نظر، رابطه موضوع با زمینه و عوامل محیطی از جمله نور، حرارت، مکان،... نیز بر ادراک موثر هستند. قضاوت ما از عمل افراد تابع فرضیاتی است که درباره درونیات آنها داریم. بسیاری از این فرضیات باعث شکل گیری تئوری اسناد<sup>8</sup> شده است. بر اساس این تئوری، افراد به دنبال علل بیرونی یا درونی رفتارها هستند. رفتارهای بیرونی رفتارهایی هستند که معتقدیم تحت کنترل فرد هستند و رفتارهای بیرونی رفتارهایی هستند که معتقدیم شخص به خاطر شرایط خاصی که تحت آنها قرار دارد، مجبور به انجام آنها شده است. تصمیم گیری در مورد این مساله به سه عامل بستگی دارد: تمایز که به مفهوم تکرر رفتار یا ویژه بودن آن است. همانندی به این معنا که هر گاه همانندی رفتار افراد بالا باشد، احتمال بیرونی بودن آن بیشتر است و در نهایت تداوم. هر قدر تداوم رفتاری بالاتر باشد، نسبت دادن آن به عوامل درونی محتمل تر است. شواهد عمده ای وجود دارند که وقتی راجع به رفتار مردم قضاوت می کنیم، تمایل داریم اثر عوامل درونی را بیش از حد تخمین بزنیم. (خطای مبانی اسناد)<sup>9</sup> به علاوه افراد تمایل دارند شکستهای خود را به عوامل بیرونی و موفقیتهای خود را به عوامل درونی نسبت دهند. (جهت گیری خود خدمتی)<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Attribution Theory

<sup>9</sup> Fundamental attribution error

<sup>10</sup> Self-serving bias

تلقی و تعبیر اینکه دیگران چه می کنند از وظایف مهم مدیریت است. مدیران برای قضاوت کردن در این مورد از میان برهائی استفاده می کنند که گاهی به خطاهای اساسی منجر می شود. دریافت گزینشی اطلاعات یا گزینش گری<sup>۱۱</sup> از این جمله است. در شباهت فرضی یا «مثل من»<sup>۱۲</sup> دیگران همانند ناظر فرض می شوند به طوریکه درک ناظر بیش از حد تحت تاثیر شخصیت خود اوست. وقتی در مورد دیگران با توجه به فرضیات خود از گروهی که فرد متعلق به آن است قضاوت می کنیم از تصور کلیشه‌ای<sup>۱۳</sup> استفاده کرده ایم که ممکن است به انحراف در قضاوت بیانجامد.

اثر هاله‌ای<sup>۱۴</sup> قضاوت درباره کلیت فرد بر مبنای یک ویژگی بارز اوست. آخرین میان بر در قضاوت به توقع مدیران از کارکنان باز می‌گردد و پیشگویی دلخواه نام دارد. به این معنا که کارکنان به شیوه‌ای کار می‌کنند که حداقل توقعات مدیر را برآورده سازند. هر چقدر توقع مدیر بالاتر باشد، عملکرد کارکنان نیز بهتر می شود.

## یادگیری

تقریباً تمامی رفتارهای پیچیده حاصل یادگیری هستند. یادگیری هرگونه تغییر نسبتاً پایدار در رفتار است که در اثر تجربه ایجاد می شود. دو نظریه مهم در زمینه یادگیری وجود دارد: نظریه شرطی کردن عامل<sup>۱۵</sup> و نظریه یادگیری اجتماعی. استدلال شرطی کردن عامل این است که رفتار تابع نتایج آن است. اسکینر نشان می دهد که نتیجه مطلوب یک رفتار باعث تکرار آن می شود. به علاوه عدم تعلق پاداش یا تنبیه احتمال تکرار رفتار را کاهش می دهند. نظریه یادگیری اجتماعی نوعی بسط نظریه شرطی کردن

<sup>11</sup> Selectivity

<sup>12</sup> Assumed Similarity

<sup>13</sup> Stereotyping

<sup>14</sup> Halo effect

<sup>15</sup> Operant Conditioning

عامل است اما وجود فراگیری از طریق مشاهده و اهمیت نقش ادراک را نیز قبول دارد. در واقع مردم به برداشتی که از عواقب چیزی دارند نیز واکنش نشان می دهند. چهار فرایند از تعیین تاثیر گذاری الگوها بر افراد شناخته شده اند: فرایندهای قابل توجه که طی آن پیامدهای رفتار مهم تشخیص داده می شوند. فرایندهای یادآوری که میزان به خاطر سپردن الگوها را تحت تاثیر قرار می دهند. فرایندهای الگوبرداری که اثبات توانایی انجام فعالیتهای الگوبرداری شده هستند و فرایندهای تقویتی که احتمال تکرار و تحکیم رفتار را تحت تاثیر قرار می دهند.

مدیران سعی می کنند تا به رفتارهای کارکنان در جهت تمایلات سازمان شکل دهند. این فرایند شکل گیری رفتار نام دارد. چهار شیوه برای شکل گیری رفتار وجود دارد: تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه و خاموش سازی. تقویت مثبت تشویق رفتار مطلوب است. تقویت منفی کاهش مطلوبیت شرایط به دنبال رفتار نامطلوب است. تنبیه جریمه رفتار نامطلوب و خاموش سازی حذف هر گونه تقویت منجر به رفتار نامطلوب است. مدیران بی تردید از درک فرایند یادگیری سود می برند تا علل رفتار کارکنان را درک کرده، به علاوه به الگو بودن رفتارهای خود توجه لازم را معطوف دارند.

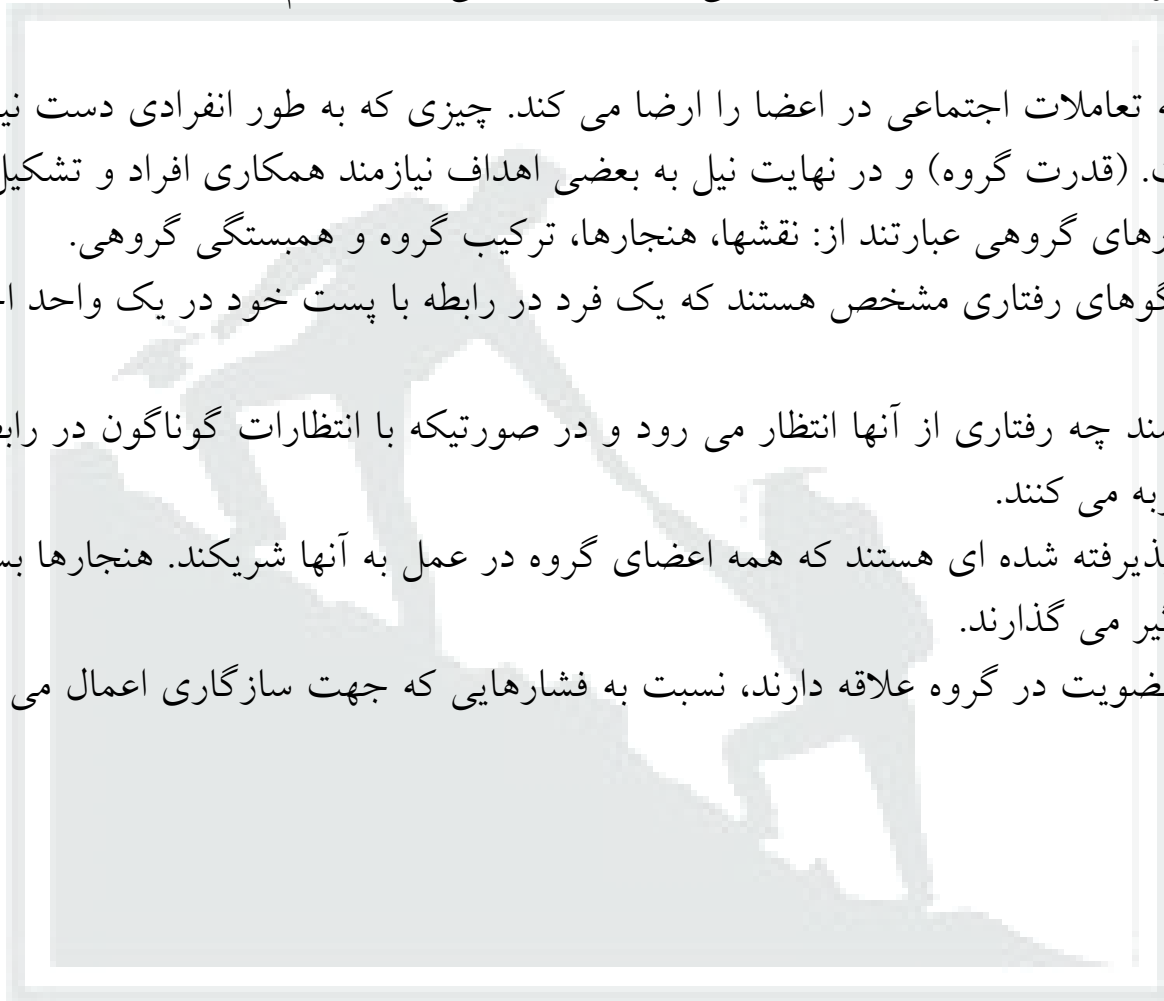
## مبانی رفتار گروهی

گروه مجموعه ای از افراد است که دور هم گرد آمده، تعامل و وابستگی متقابل دارند تا به اهداف خاصی دست یابند. گروه های رسمی، گروه های کاری هستند که توسط سازمان تشکیل می شوند و دارای وظایف رسمی هستند. گروه های غیر رسمی گروه های اجتماعی هستند که شکل گیری طبیعی داشته و با انگیزه دوستی و علائق مشترک شکل می گیرند.

پیوستن افراد به گروه‌ها، گذشته از نیازهایشان، برای به دست آوردن امنیت، مقام، عزت نفس، وابستگی، قدرت و هدف است. امنیت قدرت گروه از نظر تعداد اعضا است که از تنهایی تک تک آنها می‌کاهد. مقام اعتباری است که از عضویت در گروه‌ها حاصل می‌شود.

وابستگی به گروه نیاز به تعاملات اجتماعی در اعضا را ارضا می‌کند. چیزی که به طور انفرادی دست نیافتنی است به صورت گروهی قابل حصول است. (قدرت گروه) و در نهایت نیل به بعضی اهداف نیازمند همکاری افراد و تشکیل گروه است. اصول اساسی درک رفتارهای گروهی عبارتند از: نقشها، هنجارها، ترکیب گروه و همبستگی گروهی. نقشها مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری مشخص هستند که یک فرد در رابطه با پست خود در یک واحد اجتماعی ایفا می‌کنند.

کارکنان می‌کوشند بفهمند چه رفتاری از آنها انتظار می‌رود و در صورتیکه با انتظارات گوناگون در رابطه با نقش خود روبرو شوند، تضاد نقشها را تجربه می‌کنند. هنجارها استانداردهای پذیرفته شده‌ای هستند که همه اعضای گروه در عمل به آنها شریکند. هنجارها بسیار قدرتمند بوده و بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر می‌گذارند. با وجودی که افراد به عضویت در گروه علاقه دارند، نسبت به فشارهایی که جهت سازگاری اعمال می‌شوند، حساسیت نشان می‌دهند.



اثر فشارهای گروه برای سازگاری در مطالعات سولومون اش<sup>۱۶</sup> نشان داده شده است: «هنجارهایی گروهی وجود دارند که ما را به سوی سازگاری می کشانند، دوست داریم یکی از اعضای گروه باشیم و اگرچه داریم که شخصی متفاوت جلوه کنیم.» وقتی نظر فردی با نظرات گروه تفاوت زیادی داشته باشند، فرد فشار زیادی جهت انطباق احساس می کند. مقام و نظام سلسله مراتبی عامل مهمی در تشخیص رفتارها هستند. این مهم است که افراد احساس کنند بین مقام فرد و نمود مقام او در سازمان تعادل وجود دارد و نظام رسمی حاکم بر سازمان، مناسب و سازگار است. هر چند اندازه بر رفتار گروهی موثر است، میزان تاثیر آن بسته به معیارهای استفاده شده متفاوت است. گروه های کوچک وظایف خود را سریع تر به انجام می رسانند در حالیکه گروه های بزرگ تر در حل مسایل موثرتر هستند. به علاوه هر چه اندازه گروه بزرگتر شود، سهم اعضا کاهش می یابد و با وجود بالا رفتن بهره وری، خطر بروز بی عاری اجتماعی<sup>۱۷</sup> افزایش می یابد.

به طوریکه تقسیم مسوولیت، رابطه بین بازده افراد و بازده گروه را مبهم می کند. یعنی افراد فکر می کنند سهم آنها از فعالیت سنجش ناپذیر است و در نتیجه بازدهشان کاهش می یابد. انسجام گروهی به معنای توافق و حس همکاری برای پی گیری اهداف گروه است.

<sup>16</sup> Solomon Asch

<sup>17</sup> Social Loafing

در صورتیکه اهداف گروه مطلوب و مطابق با اهداف سازمان بزرگتر باشند، انسجام گروهی به بهره‌وری بالاتر می‌انجامد اما در صورتیکه اهداف گروه نامطلوب باشند، انسجام گروه برای رسیدن به این اهداف نامطلوب، طبعاً کاهش بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت.

		تطابق هنجار گروه با اهداف سازمان	
		کم	زیاد
انسجام کم	کم	افزایش متوسط در بهره‌وری	افزایش بسیار در بهره‌وری
	زیاد	تاثیری در بهره‌وری ندارد	کاهش بهره‌وری

شکل (2)







## شناخت تیم‌های کاری

به‌کارگیری کار تیمی می‌تواند به بهره‌وری جان تازه بخشد و وضعیت بهتری را در سازمان ایجاد کند تا بتواند با محیطی که به سرعت در حال تغییر است رقابت کند.

## محبوبیت تیمها

به‌کارگیری دیدگاه کار تیمی به سازمانها اجازه می‌دهد که سریعتر و با کمترین هزینه فرآورده‌های بهتر تولید کنند؛ بهره‌وری را بالاتر برده و قابلیت رقابت در محیط در حال تغییر را حفظ کنند.

به طور معمول وقتی انجام کاری نیاز به مهارت، داوری و تجربه چندگانه دارد، عملکرد گروه فراتر از عملکرد فردی است. تیمها انعطاف پذیری قابل توجهی دارند و به سرعت تشکیل، مستقر، متمرکز و منحل می شوند. به علاوه می توانند رضایت شغلی را بالا برده و به مدیران برای درگیر کردن کارکنان و ایجاد تنوع در نیروی کار کمک کنند. طرحی کلی وجود دارد که مسیر تکامل اکثر تیمها را نشان می دهد. پنج مرحله تکامل تیمی عبارت است از: شکل گیری، درگیری، همبستگی، تکامل و فروپاشی. در مرحله شکل گیری عدم قطعیت در مورد تیمی ابعاد گروه به چشم می خورد اعضا به سبک و سنگین کردن قضایا مشغولند. بعد از اینکه اعضا به این تفکر برسند که عضوی از تیم هستند مرحله درگیری که مرحله برخورد درون گروهی است آغاز می شود. در این مرحله اختلافاتی بر سر مرکز کنترل گروه وجود دارد که با شفاف شدن روابط فی مابین پایان می یابد. در مرحله بعد، روابط اعضا توسعه یافته و هویت تیمی قدرت می گیرد. در انتهای این مرحله افراد انتظارات همگونی از رفتار مناسب کاری دارند. در مرحله تکامل وضعیت اعضا از شدن به دانستن متحول شده است و در انجام وظایف ضروری یکدیگر را همراهی می کنند. برای تیمهای دائمی این مرحله، مرحله آخر رشد است در حالیکه گروه های موقت پس از این مرحله منحل می شوند. تیمها همیشه از این توالی پیروی نمی کنند و گاهی چند مرحله را با هم می پیمایند. به علاوه عملکرد گروه لزوما در مراحل آخر بالا نمی رود اما این طرح چارچوبی کلی برای تکامل گروه هاست.

بر خلاف گروه‌های کاری که عملکردشان نتیجه مشارکت انفرادی اعضای گروه است در یک تیم کاری پدیده هم‌افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان یافته مشاهده می‌شود که به عملکردی بالاتر از مجموع عملکردهای فردی می‌انجامد. به علاوه در تیم‌های کاری بر عکس گروه‌های کاری پاسخگویی هم‌فردی و هم‌گروهی است و مهارت مکمل یکدیگرند نه اتفاقی و متغیر.

## انواع تیم‌های کاری

تیمها بر اساس اهدافشان به چهار گروه تقسیم می‌شوند:

تیمهای وظیفه‌ای مرکب از مدیر و کارکنانش است که جهت بهبود فعالیتهای کاری یک واحد وظیفه‌ای کار می‌کنند. در این تیمها اموری مانند اقتدار و کنش متقابل نسبتا ساده و روشن هستند.

تیمهای حل‌کننده مسائل متشکل از کارکنان بخشهای مربوط به مساله هستند که در مورد راه‌های حل مسایلی از قبیل کیفیت، بازده و محیط کار بحث می‌کنند. تشکیل حلقه‌های کیفیت در دهه 1980 نمونه‌ای از این گونه تیمهاست.

تیمهای خودگرا گروه‌های رسمی متشکل از کارکنانند که مدیر ندارند و مسوولیت تحویل یک فراورده به مشتریان درونی یا بیرونی را به عهده می‌گیرند. این تیمها بر روی مراحل کار، تعیین وظایف، بازرسی و گاه انتخاب اعضا کنترل کامل دارند.

تیمهای چندوظیفه‌ای مجموعه‌ای از اعضا هم‌سطح اما با حوزه کاری متفاوت هستند که برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می‌آیند. مدیریت این تیمها مشکل است و مدتی طول می‌کشد تا اعضا شیوه انجام کارهای گوناگون و پیچیده را یاد بگیرند. اما گوناگونی موجود می‌تواند به خلاقیت تیم کمک کند.

جنبه مثبت تنوع‌تیمی با مرور زمان کاهش می‌یابد. اما در عوض به وجود آمدن پیوندتیمی، همبستگی را افزایش می‌دهد.

## ویژگیهای تیمهای کاری با عملکرد عالی

تیم‌های کاری دارای عملکرد عالی هم دریافتی روشن از هدف خود دارند و هم معتقدند که هدفشان نتایج مهم و با ارزشی در پی دارد.

اهمیت این اهداف به افراد شهامت می‌دهد تا از منافع شخصی خود گذشته و در راستای اهداف تیم عمل کنند. در این تیمها اعضا نسبت به اهداف متعهدند.

تیم از افراد ماهر و با کفایتی تشکیل شده است که در ایجاد ارتباط با دیگران مهارت دارند.

به علاوه اعتماد متقابل در اعضا وجود دارد. فضای اعتماد در میان گروه‌ها به شدت تحت تاثیر فرهنگ سازمان و برخورد مدیریت قرار دارد.

اعضای یک تیم کارآمد احساس وفاداری شدید و از خود گذشتگی برای تیم خود دارند. این ویژگی تعهد یکپارچه نامیده می‌شود.

ارتباطات درونی اعضا سریع و روشن است و بازخورد سالم از سوی مدیریت و اعضا وجود دارد.

تیم‌های کارآمد تمایل به تغییر و انعطاف‌پذیری دارند. رهبران این تیم قدرت هدایت تیم را در سخت‌ترین شرایط حفظ می‌کنند چرا که اهداف را به درستی تبیین کرده‌اند، ارزش کارکنان را قدر نهاده‌اند و به جای نظارت به راهنمایی و تسهیل امور پرداخته‌اند.

آخرین شرط ساختن تیمهای کارآمد ایجاد فضای حمایتی است. زیرساخت تیم باید اعضا را حمایت کرده و رفتار آنها را استحکام بخشد.

## تبدیل افراد به عضو تیم

تشکیل تیمها همیشه آسان نیست. بعضی افراد ترجیح می دهند به خاطر دستاوردهای فردیشان شناخته شوند. در بعضی سازمانها تنها افراد قوی باقی می ماند.

کار تیمی برای کشورهایی مناسب است که برای آن ارزش قائل باشند. مانع اساسی در به کارگیری کار تیمی، مقاومت های فردی است.

چالش برای کار تیمی در جاهایی بیشتر است که فرهنگ ملی شدیداً فردگرا باشد یا در سازمانهایی پا بگیرد که از نظر تاریخی به دستاوردهای فردی اهمیت داده اند.

شروع کار تیمی در این سازمانها باعث ایجاد شوک فرهنگی می شود. سه راه برای تبدیل افراد به ایفاگران نقش در تیمها وجود دارد:

**1. انتخاب مناسب:** در هنگام انتخاب باید دقت کرد که اعضا علاوه بر مهارتهای فنی لازم، قابلیت اجرای نقشهای تیمی را نیز دارند. اگر فرد مهارتها را نیاموزد، ممکن است لازم باشد از سازمان جدا شود.

**2. آموزش کارکنان:** رفتارهای جدید را می توان آموخت. حتی افرادی را که در محیطهای فردگرا پرورش یافته اند، می توان آموزش داد تا رضایت ناشی از کار تیمی را تجربه کنند.

**3. پاداش دادن به رفتار تیمی مناسب:** نظام پاداش سازمان باید مشوق تلاشهای جمعی باشد نه فعالیتهای رقابتی. این به آن معنا نیست که سهم انفرادی افراد نادیده گرفته شود بلکه به این معنا است که این سهم بر مبنای مشارکت در فعالیتهای تیمی سنجیده شود. به عنوان مثال: آموزش به همکاران جدید یا سهم شدن در اطلاعات.

صرف اینکه تیمی کارآمد تضمین تداوم کارآمدی آن نیست. تیمهای کارآمد می‌توان ناکارآمد شوند. تیمها به طور خودکار در مرحله تکامل باقی نمی‌مانند و می‌توانند خلاقیت و جرات ابراز نظرات جدید را از دست بدهند.

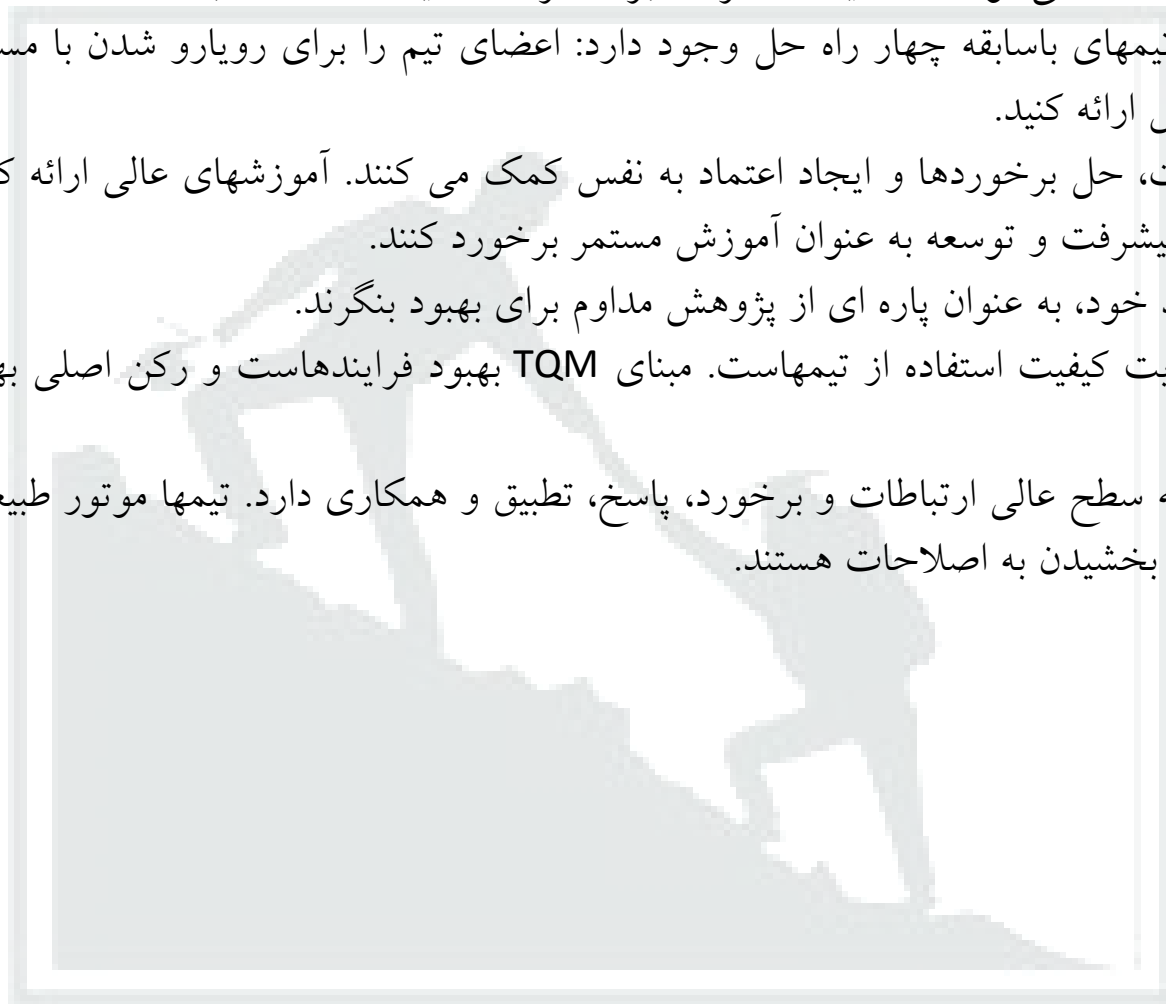
برای جان دادن به این تیمهای باسابقه چهار راه حل وجود دارد: اعضای تیم را برای رویارو شدن با مسایل رشد یافتگی آماده کنید. آموزشهای نیروبخش ارائه کنید.

این آموزشها به ارتباطات، حل برخوردها و ایجاد اعتماد به نفس کمک می‌کنند. آموزشهای عالی ارائه کنید و در نهایت تیم را تشویق کنید که با مساله پیشرفت و توسعه به عنوان آموزش مستمر برخورد کنند.

تیمها باید نسبت به رشد خود، به عنوان پاره‌ای از پژوهش مداوم برای بهبود بنگرند.

یکی از ویژگیهای مدیریت کیفیت استفاده از تیمهاست. مبنای TQM بهبود فرایندهاست و رکن اصلی بهبود فرایندها مشارکت کارکنان است.

فرایندهای TQM نیاز به سطح عالی ارتباطات و برخورد، پاسخ، تطبیق و همکاری دارد. تیمها موتور طبیعی شراکت کارکنان در اندیشه‌ها و وسیله تحقق بخشیدن به اصلاحات هستند.





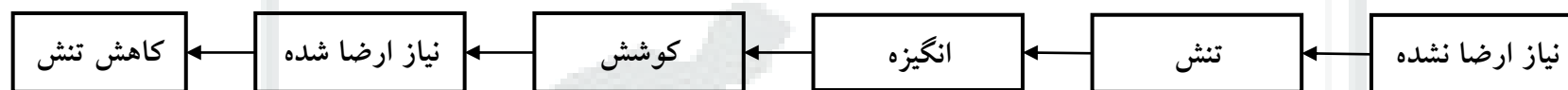
## انگیزش و پاداش

برنامه‌های جبران خدمت نقش کلیدی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارند. در این فصل، چگونگی به حداکثر رساندن انگیزش در بین کارکنان تشریح می‌شوند.

## انگیزش و نیازهای فردی

انگیزش یک ویژگی شخصی نیست بلکه برآیند کنش متقابل بین فرد و شرایط است. هم سطح انگیزش میان افراد متفاوت است و هم در شرایط مختلف برای خود افراد فرق دارد.

انگیزش اشتیاق برای رسیدن به اهداف سازمانی مشروط به کارآیی تلاشها جهت ارضای نیاز فردی است. سه عنصر کلیدی در این تعریف، تلاش، اهداف سازمانی و نیاز هستند. تلاش معیار شدت است. با ایجاد انگیزه تلاش فرد نیز افزایش می یابد. اما تلاش بالا لزوماً به بازده مطلوب نمی انجامد مگر در راستای منافع سازمان باشد. پس کیفیت تلاش نیز به اندازه شدت آن مهم است. در نهایت ما به انگیزش به عنوان یک فرایند می نگریم.



شکل (3) فرایند انگیزش

کارکنان دارای انگیزه در وضعیت تنش قرار دارند. هر چه تنش بیشتر باشد، تلاش آنها برای رهایی از آن بیشتر خواهد بود. این تنش باید در جهت اهداف سازمان هدایت شوند.

## نظریه‌های اولیه انگیزش

سه نظریه مهم انگیزش که در دهه 50 مطرح شدند و به شدت مورد مخالفت قرار گرفتند. اما هنوز بهترین تبیین را در مورد انگیزش کارکنان دربردارند. این نظریه‌ها عبارتند از سلسله مراتب نیازها، نظریه X و Y و نظریه بهداشت و انگیزش. معروفترین نظریه انگیزش، نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلوست. او عقیده دارد در هر انسان 5 مرتبه از نیازها وجود دارد: نیازهای فیزیولوژیکی مثل غذا و مسکن، نیازهای ایمنی مثل امنیت عاطفی و شغلی، نیازهای اجتماعی مثل تعلق و دوستی، نیازهای ارزشی مثل پیشرفت و استقلال و نیازهای خود شکوفایی یعنی به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه خود. با تامین اساسی هر مرتبه، مرتبه بعدی نیاز عمده گشته و انگیزش ایجاد می کند.



باید بدانیم فرد در کدام سطح است تا نیازهای آن سطح یا بالاتر را ارضا کنیم. با وجود منطق درونی و فلسفه ساده نظریه، پژوهش‌ها نتوانستند قابلیت اطمینان آن را اثبات کنند. داگلاس مک گرگور دو دیدگاه در مورد طبیعت انسان مطرح کرد: دیدگاهی اساساً منفی که X نامیده می‌شود و دیدگاه اساساً مثبت که Y نامیده می‌شود. براساس این نظریه رفتار مدیران نسبت به کارکنان بر اساس اتخاذ این دیدگاه‌ها شکل می‌گیرد. طبق نظریه X نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی بر افراد غالبند و برطبق نظریه Y نیازهای اجتماعی و ارزشی غالبند. پیشنهاد خود مک گرگور اتخاذ نظریه Y و مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری و تقسیم مسوولیت بود. متأسفانه شواهدی مبنی بر برتری هیچ کدام از نظریات و انگیزشی بودن آنها وجود ندارد. از نظر هرزبرگ نگرش فرد نسبت به کارش می‌تواند موفقیت یا عدم موفقیت او را تعیین کند. با توجه به یافته‌های هرزبرگ عوامل درونی مانند مسوولیت‌پذیری با رضایت شغلی رابطه دارند. عوامل بهداشتی مانند حقوق با نارضایتی. از نظر هرزبرگ، نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست بلکه نبود رضایت است و نقطه مقابل نارضایتی نبود نارضایتی. با فراهم کردن عوامل بهداشتی نارضایتی کم می‌شود و آرامش ایجاد می‌شود ولی لزوم رضایت شغلی کسب نمی‌گردد. انتقادات وارد بر این نظریه در روشهای جمع‌آوری داده و شکست در به حساب آوردن متغیرهای موقعیتی است.

## تئوریه‌های نوین انگیزش

نظریه های نوین انگیزش یک ویژگی مشترک دارند: هر کدام دارای درجه ای منطقی از مدارک قابل استناد هستند. دیوید مک کللند و برخی دیگر نظریه سه نیاز که بر وجود سه نیاز یا انگیزه در شرایط کاری تاکید می کند مطرح کرده‌اند:

نیاز به کسب موفقیت: انگیزه ممتاز بودن و به نتیجه رسیدن.

نیاز به کسب قدرت: وادار کردن دیگران به انجام یک رفتار.

نیاز به ایجاد دوستی: تمایل به داشتن ارتباط دوستانه با دیگران.

افراد گروه اول به دنبال موفقیت‌های غیر اتفاقی هستند، دوست دارند بازخورد سریع عملکرد خود را ببینند و مسوولیت رفتارهای خود را به عهده می گیرند. گروه دوم به داشتن نفوذ و قرار گرفتن در وضعیت رقابتی علاقه دارند. نظریه برابری که توسط آدامز کامل شده است می گوید کارکنان آنچه را به دست می آورند با آنچه صرف انجام کاری می کنند مقایسه می کنند و سپس نسبت درونداد-بازده خود را با دیگران مقایسه می کنند و در صورت عدم برابری نسبتها احساس ناعدالتی می کنند. مرجع مقایسه متغیری مهم در این نظریه است.

سه مقوله برای مرجع مقایسه موجود است :  
دیگران، سیستم (سیاست‌های آشکار و نهان) و خود (بازتاب تجربه‌های شخصی)

وقتی افراد احساس نابرابری کنند:

(1) دروندادها یا نتایج مربوط به خود یا دیگران را منخدوش می‌کنند.

(2) دیگران را به کاهش درونداد یا پی‌آمدهایشان تشویق می‌کنند.

(3) دروندادها یا پی‌آمدهای خود را تغییر می‌دهند.

(4) مرجع مقایسه خود را تغییر می‌دهند.

(5) شغل خود را ترک می‌کنند. تنش ناشی از احساس نابرابری، انگیزش تلاش افراد برای ایجاد برابری است.

نظریه انتظار امروزه قابل فهم‌ترین تبیین درباره انگیزش است و با وجود انتقادات وارد بر آن، نتایج تحقیقات بسیاری آنرا تایید می‌کنند.

بر اساس این نظریه تمایل فرد برای عمل به یک شیوه معین، تابع انتظار او از پیامد حاصل از آن عمل و میزان جذابیت آن پیامد است.

این نظریه سه رابطه را در بر دارد:

رابطه تلاش - عملکرد: احتمال منتهی شدن تلاش به عملکرد.

رابطه عملکرد-پاداش: باور فرد به اینکه سطح معینی از عملکرد به نتیجه مطلوب می‌انجامد.

رابطه پاداش - اهداف فردی: اهمیتی که فرد به نتیجه یا پاداش بالقوه‌ای می‌دهد که در اثر انجام کار مزبور به دست می‌آید.

بسیاری از نظریه‌های انگیزشی مکمل هم هستند و با ادراک تناسب میان آنها، توان‌مدیر در ایجاد انگیزش به‌حداکثر می‌رسد. ترکیبی از نظریه‌های انگیزش در فرایند شکل (4) نشان داده شده است.

### مسائل جدید در انگیزش

برای حداکثر کردن ترغیب نیروی کار ناهمگون امروزی، مدیریت باید به انعطاف پذیری بیانیدیشد و تفاوت‌های فردی و شرایطی افراد را مدنظر داشته باشند.

به علاوه نظریه‌های انگیزشی اکثراً توسط روانشناسان آمریکایی و بر روی کارگران آمریکایی تکامل یافته اند و برای استفاده در فرهنگ‌های دیگر باید تعدیل شوند.

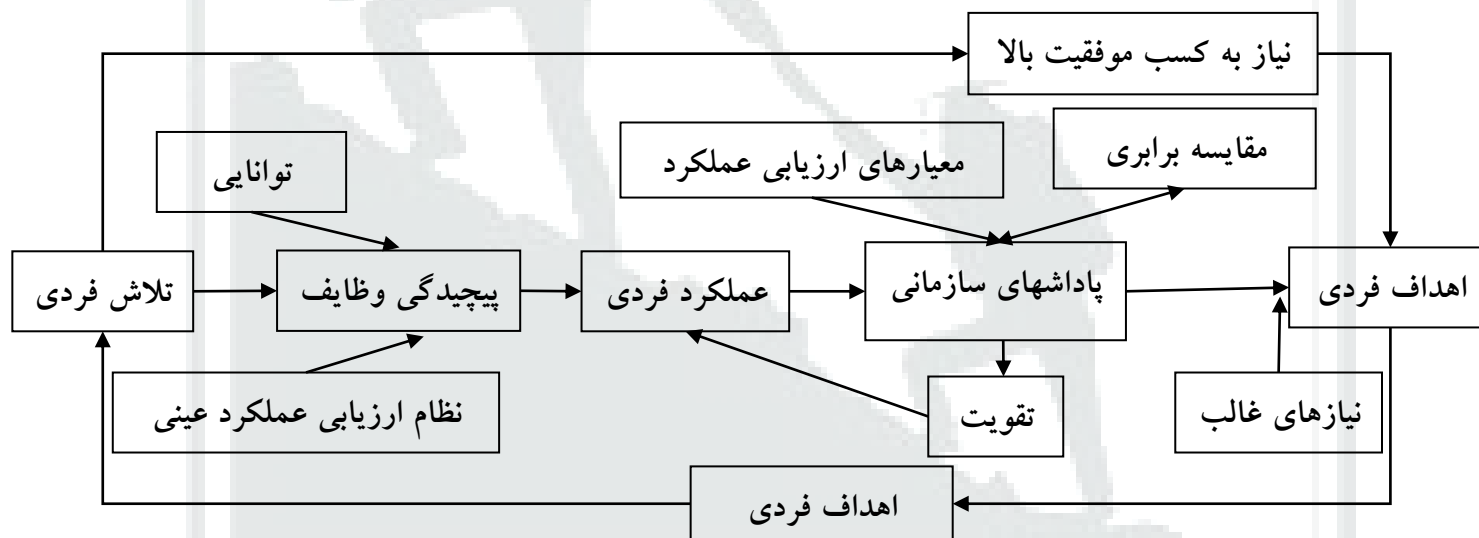
به هر حال نتایج مطالعات اخیر نشان داده است که می‌توان نتایج نظریه‌های انگیزش را تا حدودی تعمیم داد اما مدیران باید روش‌های خود را با فرهنگ خود انطباق دهند.

پرداخت بر مبنای عملکرد که به معنای پرداخت بر مبنای مقیاس عملکرد است نه ساعات کار، طرح حقوقی است که بیشترین سازگاری را با نظریه انتظار دارد و در سازمانها از محبوبیت قابل توجهی برخوردار است.

مثال این نوع پرداخت سهم شدن در سود است. استمرار تلاش با پاداش تقویت می‌شود و در صورت کاهش تلاش و عملکرد، پاداش نیز کاهش می‌یابد.

جنبه دیگر این نحوه پرداخت، حقوق بر اساس شایستگی نام دارد. در این برنامه سطح حقوق بر اساس مهارتها، دانش و رفتارهای فرد تعیین می‌شود.

بسیاری از شرکتها برنامه سهم شدن کارکنان در مالکیت سازمان<sup>18</sup> (ESOP) برای تشویق عملکرد کارکنان به کار گرفته اند. تحقیقات مثبت بودن نتایج به کارگیری این روش را تایید می کنند. البته نباید انتظار سریع بهره وری را داشت. این برنامه در شرکتهای کوچک که بازدهی زودتر برآورد می شود بهتر نتیجه می دهد. در مجموع با اجرای این روش کارکنان از تعلق سازمانی خود راضیند و برای کار کردن انگیزه دارند. در صورتیکه مدیران برای افزایش پاداش مالی در محدودیت باشند، می توانند از روشهای دیگر انگیزش استفاده کنند. به شرطی که پاداشها خالصانه و درست باشند وگرنه کارکنان احساس فریبکاری می کنند. به عنوان مثال معرفی کارمند نمونه، دادن اختیار برای حل مسایل مشتریان و ...



شکل (4) تلفیق نظریه‌های انگیزش

<sup>18</sup> Employee Stock Ownership Plans





## رهبری و سرپرستی

این رهبران هستند که باعث انجام کارهایی در سازمان می‌شوند. ولی آیا رهبران، رهبر زاییده می‌شوند یا بعداً رهبر می‌شوند؟ چه چیز رهبر را از غیر رهبر متمایز می‌کند؟ اگر بخواهید رهبر باشید چه باید بکنید؟

## مدیران در برابر رهبران

مدیرانم منصوب می‌شوند. توانایی آنها بر اساس اختیارات رسمی است که به‌طور ذاتی در سمتشان وجود دارد. رهبران ممکن است منصوب شوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران فرای امور دیکته شده توسط مقامات رسمی اثر بگذارد. رهبران لزوماً دارای توانایی مدیریتی نیستند. مدیران هم لزوماً از قدرت رهبری بی‌بهره نیستند.

## نظریه ویژگی های رهبری

پژوهش های انجام گرفته برای مشخص کردن مجموعه ای از ویژگیهای منحصر به فرد و یکسان در میان رهبران کارآمد بدون توجه به اینکه چه چیزی را رهبری می کنند به شکست انجامیده اند. با این وجود تلاشهایی برای شناسایی ویژگیهای رهبراین موفق تر انجام شده است که منجر به شناخت شش ویژگی گردیده اند: وجود انگیزه، علاقه به رهبر بودن، امانت و درستی، اعتماد به نفس، هوش و داشتن دانش شغلی مربوطه. وجود این ویژگیها می تواند این احتمال را که فرد رهبری کارآمد است تقویت کند اما نقش عوامل موقعیتی نیز نباید نادیده گرفته شود.

## نظریه های رفتاری رهبری

اولین مطالعات درباره رفتار رهبری توسط کرت لوین و همکارانش در دانشگاه آیوا انجام گرفت. در این مطالعات سه شیوه رهبری شناسایی شد. شیوه مستبدانه، شیوه مردم سالارانه، و شیوه آزادمنشانه. رهبر مستبد نوعا به تمرکز قدرت علاقه دارد. شیوه مردم سالار به دو گروه مشاوره ای و مشارکتی تقسیم می شود. رهبر مردم سالار مشاوره ای به نظرات دیگران گوش می دهد اما تصمیم نهایی را خودش می گیرد. در روش مشارکتی گروه است که تصمیم می گیرد و رهبر به مثابه یک فرد در کنار گروه عمل می کند. رهبران آزادمنش به کارکنان خود آزادی عمل کامل می دهند تا امور خود را به هر نحو که صلاح می دانند کامل کنند. رفتارهای این رهبران شامل فراهم آوردن امکانات لازم و پاسخ به سوالات است.



مطالعات زیادی برای شناسایی بهترین سبک رهبری انجام گرفت. تانن بام و اشمیت به این نتیجه رسیدند که مدیران برای تصمیم در این مورد به نیروهای درونی خود، نیروهای موجود کارمندان و نیروهای موجود در شرایط نگاه می کنند. آنها طیفی از رهبری رئیس محور تا کارمند محور ارائه کرده اند اما پیشنهاد کردند که حرکت مدیران باید به سمت رهبری کارمند محور باشد چراکه این رفتار بر کار تیمی، کیفیت تصمیمات و انگیزش کارکنان اثر مثبت می گذارد.

پژوهشهای انجام گرفته در دانشگاه اوهایو به شناسایی دو مقوله که بیشتر رفتار مدیران را از دید کارکنان بررسی می کند محدود شد. این دو مقوله عبارتند از میزان توجه به کار و میزان توجه به کارمند. بر اساس این مطالعه رهبری که از خصوصیت توجه به کار برخوردار است نسبت به کسی که در هر دو مورد ضعیف است عملکرد بهتری دارد و رهبری که نمره بالایی در توجه به کارمند دارد نمی تواند از نظر عملکرد موفق باشد.

همزمان با مطالعات اوهایو، مرکز تحقیقات میشیگان هم دو بعد برای رفتار رهبری در نظر گرفت: کارمند گرایی و تولید گرایی. رهبران کارمندگرا به روابط میان فردی و رهبران تولیدگرا به جنبه های تخصصی تاکید دارند.

توجه به تولید

نتیجه تحقیقات میشیگان قویا به رهبرانی بها می دهد که کارمندگرا هستند چرا که می توانند بهره وری کارکنان را بالا ببرند.

بلیک و موتان یک شبکه مدیریت بر اساس شکل (5) ارائه دادند که اصولا بر اساس همان دو بعدی است که در دانشگاه اوهایو و میشیگان ارائه شد. این شبکه نه وضعیت شغلی را در هر محور قرار می دهد که هشتاد و یک وضعیت را ایجاد می کنند. پنج وضعیت کلیدی این شبکه گوشه های مربع و مرکز آن هستند و بهترین وضعیت پیشنهادی مدیریت تیمی است هر چند شواهد واقعی برای تایید این نتیجه گیری وجود ندارد.

مدیریت باشگاهی 1/9	مدیریت تیمی 9/9
مدیریت انسانی و سازمانی 5/5	
مدیریت نامحسوس 1/1	مدیریت استبدادی 9/1
شکل (5) شبکه مدیریت	

مدیریت

دیدگاه‌های رفتاری نمی‌توانند عوامل موقعیتی را شفاف کنند. وجود عدم قطعیت‌هایی در مورد روش‌های رهبری معین برای تمامی موقعیت‌ها، پژوهشگران را به سمت درک اثر شرایط بر شیوه رهبری هدایت کرد.

## نظریه‌های اقتضایی رهبری

رابطه بین شیوه رهبری و اثربخشی آن نشان می‌دهد که به اقتضای شرایط مختلف لازم است رهبر از سبک متفاوتی استفاده کند. اولین الگوی جامع اقتضایی را فیدلر ارائه کرده است. الگوی موقعیتی فیدلر نشان می‌دهد که عملکرد موفقیت آمیز گروه بستگی به تناسب موجود بین شیوه تعامل رهبری با کارکنان و درجه ای که آن موقعیت به رهبر اجازه کنترل و اثربخشی می‌دهد، دارد. او ابتدا شیوه اصلی رهبری فرد را از طریق پرسشنامه LPC شناسایی کرد. در این پرسشنامه از فرد خواسته می‌شود که نامطلوب‌ترین همکاری را توصیف کند. در صورتی که فرد توصیف شده در شرایط مطلوب (نمره بالا) باشد و پاسخ دهنده نمی‌تواند با او کار کند، رابطه‌گرا است و در غیر این صورت وظیفه‌گرا. سپس فیدلر سه بعد موقعیتی را برشمرد که از نظر او عوامل کلیدی موقعیتی برای تعیین کارآمدی رهبری هستند:

1. رابطه رئیس - مرئوس: میزان اطمینان و احترامی که کارکنان برای رهبر خود قائلند.
2. ساختار کار: حدودی که کارها باید بر اساس آنها انجام شوند.
3. میزان قدرت رهبر: میزان نفوذ و اختیاری که رهبر بر متغیرهایی مثل استخدام، ارتقا،... دارد.

با ادغام این سه، هشت وضعیت به وجود می‌آید که رهبری می‌تواند خود را در یکی از این شرایط بیابد.

نکته قابل توجه این است که به نظر فیدلر شیوه رهبری فرد فطری است و غیر قابل تغییر. در نتیجه در صورت عدم تطابق شیوه رهبری با شرایط، یا شرایط باید تغییر کند یا رهبر کنار گذاشته شود.

نظریه مسیر-هدف گلچینی از عناصر کلیدی پژوهشهای مربوط به رهبری در دانشگاه اوهایو و نظریه انگیزشی انتظار است که توسط رابرت هاوس ارائه شده است. اساس این نظریه این است که رهبر پیروانش را برای دستیابی به اهداف کمک کند و مسیر رسیدن آنها به اهداف را هموارتر کند.

رفتار یک رهبر تا آن حد موجب انگیزش کارکنان می شود که یک نیاز کارکنان به داشتن عملکرد رضایت بخش تامین کند و دو رهنمودهای آموزشی و حمایتی لازم را فراهم آورد.

هاوس چهار شیوه رهبری را مشخص کرد:

رهبری جهت دهنده (مشابه با شیوه توجه به کار در اوهایو)

رهبری پشتیبان (مشابه شیوه توجه به کارمند)

رهبری مشارکتی (مشابه مردم سالارانه مشاوره ای لوین)

رهبری موفقیت گرا (اهداف چالشی را در نظر می گیرد و انتظار دارد کارمندان به سختی کار کنند).

بر خلاف فیدلر هاوس معتقد است رهبران می توانند هر چهار شیوه رهبری را اتخاذ کنند. شواهد نشان دهنده منطقی بودن این تئوری هستند یعنی اگر رهبر بتواند کمبودهای محیط و کارکنان را جبران کند، میزان عملکرد و رضایت کارکنان را افزایش می دهد. در الگوی رهبری مشارکتی، روم و یتان معتقد هستند که رفتار رهبری باید بازتاب ساختار کار باشد.

این الگو در جدیدترین حالت خود شامل دوازده متغیر موقعیتی و پنج شیوه رهبری است و متاسفانه برای استفاده منظم مدیران بسیار پیچیده است.

هرسی و بلانچارد الگوی دیگری را با نام رهبری موقعیتی ارائه کرده اند که نشان می دهد یک رهبر چگونه باید شیوه رهبری خود را تعدیل کند تا بازتاب آن چیزی باشد که پیروان او می طلبند. چرا که اثربخشی یک رهبر در گرو این حقیقت است که تا چه حد مورد قبول کارکنان است و موفقیت او به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد.

این روش بر سطح آمادگی کارکنان مبتنی است. در صورتیکه کارکنان نه مایلند و نه توانایی انجام کار را دارند، رهبری دستوردهی (توجه زیاد به کار و توجه زیاد به کارمند) مناسب است.

در صورتیکه کارکنان توانایی انجام کار را ندارند ولی تمایل به انجام آن را دارند شیوه قبولاندن (توجه زیاد به کار و توجه کم به کارمند) مناسب است.

در صورتی که کارکنان توانایی انجام کار را دارند ولی نمی خواهند آن را انجام دهند، شیوه مشارکت (توجه کم به کار و توجه زیاد به کارمند) مناسب است و رد صورتیکه افراد هم توانایی و هم تمایل انجام کار را دارند، شیوه نمایندگی دادن (توجه کم به کار و توجه کم به کارمند) مناسب است.

یعنی وقتی کارکنان به سطح عالی آمادگی می رسند دیگر نه کنترل برکارها ضروری است و نه حمایت از کارکنان. آخرین دیدگاهها درباره رهبری، نظریه رهبری کاریزماتیک که حاصل بسط نظریه اسنادی است، می گوید پیروان وقتی رفتار خاصی را می بینند، توانایی های خارق العاده ای را به رهبر نسبت می دهند.

مطالعات بسیاری برای تفکیک رهبران کاریزماتیک از غیر کاریزماتیک انجام پذیرفته است. هاوس سه ویژگی اعتماد به نفس، تفوق و ایمان راسخ به باورها را معین کرده است.

وارن بنیس پس از مطالعه روی نود نفر از موفق ترین مدیران ایالات متحده چهار ویژگی مشترک را شناسایی کرد: آنها دارای عزم راسخ بوده و هدفمندند. می توانند دیدگاه خود را با بیانی ساده برای پیروانشان روشن کنند. در مسیر خود دچار لغزش نمی شوند و در نهایت از توانایی های خود آگاهی دارند و روی آن سرمایه گذاری می کنند.

قابل فهم ترین تحلیل در مورد رهبران کاریزماتیک توسط جی کانجر و رابیندرا کانن گو در دانشگاه مک گیل انجام شده است. نتیجه گیری آنها نشان می دهد که رهبران کاریزماتیک دارای هدف آرمانی هستند، تعهد فردی دارند و از روش های معمول استفاده نمی کنند. با جرات و اعتماد به نفس هستند و به عنوان عوامل اساسی تغییر شناخته می شوند نه حافظان وضع موجود. افرادی که برای رهبران کاریزماتیک کار می کنند رهبر خود را دوست دارند و تلاش بیش از اندازه صرف می کنند. اما برای دستیابی به عملکرد رضایت بخش کارکنان ممکن است همیشه هم رهبری کاریزماتیک لازم نباشد. بهترین حالت زمانی است که وظایف کارکنان جزئی از آرمان را در بر داشته باشد. این مطلب نشان می دهد چرا رهبران کاریزماتیک اغلب در صحنه های سیاسی، مذهبی و یا شرایط بحرانی و تهدید کننده سازمان ظاهر می شوند و ممکن است پس از خارج شدن سازمان از بحران مشکل آفرین شوند. چراکه به دلیل اعتماد به نفس شدید حاضر به قبول حرف دیگران نمی شوند. تقسیم بندی دیگر شیوه های رهبری، تقسیم آن به رهبری عملگرا و رهبری تحول گرا است. بیشتر نظریاتی که تا کنون مطرح شدند، در مورد رهبران عمل گرا مطرح شده اند که به پیروان خود انگیزه می دهند تا در جهت اهداف تعیین شده حرکت کنند.

رهبران تحول‌گرا که اغلب رهبران کاریزماتیک هم هستند به پیروان خود شجاعت زیر سوال بردن همه امور را برای پیشرفت می‌دهد و از آنها می‌خواهند از دیدگاهی جدید و خلاق به دنیا بنگرند.

این دو شیوه رهبری لزوماً در مقابل هم قرار نمی‌گیرند.

شواهد نشان داده‌اند که رهبران تحول‌گرا در مقایسه به رهبران عمل‌گرا موفق‌تر هستند.

#### نقشهای نوین در رهبری

گسترش روند کاهش مکانیسمهای کنترل و حرکت به سوی روابط فاقد اقتدار و تشکیل گروه‌های خودگرا، نیاز به اعتماد میان فردی را افزایش داده است. کارکنان رهبرانی می‌خواهند که معتبر باشند و بتوان به آنها اعتماد کرد. پیروان اعتبار یک رهبر را با درستکاری، شایستگی و توانایی الهام بخشی او قضاوت می‌کنند. اعتماد نیز به وسیله اصالت، شایستگی، ثبات رویه، وفاداری و صداقت رهبران سنجیده می‌شوند. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد اعتماد و اعتبار رهبران نقش مهمی در دید مثبت کارکنان به کار و تعهد آنها به سازمان بازی می‌کند.

با کوچک شدن سازمانها در اواسط دهه نود و بزرگ شدن حوزه کنترل مدیران و همچنین رقابتی تر شدن بازار جهانی و لزوم تصمیم‌گیریهای سریع در سطوح پایین تر سازمان، مدیران سازمانها را وادار به واگذاری اختیار کرده است. نقش مدیران در این میان حذف موانع و فراهم آوردن موجبات جسارت، انگیزه و آموزش است. با این وجود نقش متغیر موقعیت نباید دست کم گرفته شود. واقعیت این است که این شیوه رهبری همیشه اثربخش نخواهد بود.

## مسائل نوین رهبری

مسائل نوین رهبری در سه جنبه جنسیت، فرهنگ ملی و ارتباط رهبری قابل بررسی هستند. به طور کلی تشابهات زنان و مردان در رهبری بیشتر از تفاوت‌هایشان است هرچند به نظر می‌رسد که از شیوه‌های متفاوتی استفاده کنند. زنان بیشتر به رهبری مشارکتی و مردان بیشتر به صدور فرمان و کنترل علاقه دارند. البته همه این تفاوتها مبهمند. مثلاً وقتی زنان در پست‌هایی که به طور سنتی متعلق به مردان است قرار می‌گیرند (مانند افسر پلیس) تمایل دارند بیشتر به شیوه دستور دهی عمل نمایند.

رهبران موفق هیچ شیوه منحصر به فردی ندارند و شیوه خود را با توجه به موقعیت انتخاب میکنند. یکی از متغیرهای مهم موقعیتی فرهنگ ملی است که از طریق پیروان بر رهبری اثر می‌گذارد. لازم به ذکر است بیشتر نظریه‌های رهبری مورد بحث از سوی مردم آمریکای شمالی مطرح شده‌اند که اختلاف قدرت کمی در آنها وجود دارد که تمایل این نظریه‌ها به سمت رهبری مشارکتی را توجیه می‌کند. در نتیجه فرهنگ ملی به عنوان یک متغیر اقتضایی باید مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت رهبری ممکن است اثر بخش و مورد نیاز نباشد اگر مواردی چون تسریع کننده‌های اهداف رسمی، مقررات خشک و یا گروه‌های کار منسجم نیاز به آن را در سازمان کاهش دهند.







## ارتباطات و مهارت‌های میان‌فردی

ارتباطات اثربخش ارتباط تنگاتنگی با عملکرد موفق دارد. در این قسمت، ارتباط، موانع ارتباطات اثربخش، و راهکارهای رفع این موانع تشریح می‌گردد.

### مبانی ارتباطات

یک مدیر بدون داشتن اطلاعات نمی‌تواند تصمیم بگیرد و پس از تصمیم‌گیری نیز لازم است ارتباطات لازم برای اعلام تصمیم برقرار شود. در نتیجه کمبود مهارت‌های ارتباطی موثر برای مدیران در دسرساز خواهد بود.

ارتباطات به معنای انتقال و درک مفاهیم است. ارتباط کامل در صورت وجود فهم دقیق و عینی منظور فرستنده توسط گیرنده است. البته ارتباط موفق به معنای کسب موافقت شنونده نیست. ممکن است ارتباط موثر انجام شود ولی فرستنده به دلیل تعارض گیرنده ارتباط را ناموفق ارزیابی کند.

فرایند ارتباط از هفت مرحله تشکیل شده است:

1. منبع پیام
2. پیام
3. رمزگذاری
4. کانال
5. رمزگشایی
6. گیرنده پیام
7. بازخورد.

به علاوه کل فرایند به اختلال داخلی یا خارجی حساس است. مهارتها، نگرشها، دانش و نظام فرهنگی-اجتماعی منبع و گیرنده روی رمزگذاری پیام و رمزگشایی آن تاثیر می‌گذارند و ممکن است منظور اصلی را تحریف کنند.

رمزها، انتخابات منبع در رمزگذاری و مفهوم پیام نیز می‌توانند پیام را تحریف کنند. برای جلوگیری از تحریف پیام در کانال می‌توان از بیش از یک کانال استفاده کرد.

مردم اغلب با گفتار با یکدیگر ارتباط دارند. امتیاز ارتباط گفتاری انتقال سریع و بازخورد سریع است و نقطه ضعف آن امکان تحریف در گذشتن از میان تعدادی از افراد است که پیام را به میل خود تفسیر می‌کنند.

ارتباط نوشتاری نسبت به ارتباط گفتاری محسوستر و بادوامتر است و اندیشه و منطق بیشتری برای آن صرف می‌شود در نتیجه برای ارتباطات پیچیده یا طولانی موثر است.

مشکلات ارتباط نوشتاری وقت‌گیری آن و همچنین عدم وجود بازخورد ذاتی است.

زبان اشاره، آهنگ کلام، حالت چهره و دیگر ارتباط غیر کلامی نیز سهم بزرگی از روشهای ارتباطی را به خود اختصاص می‌دهند.

دیگر موانع موجود در ارتباط موثر عبارتند از:

- پالایش: به کاربردن ماهرانه اطلاعات برای مطلوب تر جلوه دادن آن
- درک گزینشی: دریافت گزینش اطلاعات بر اساس تمایلات فردی
- هیجانات: تاثیر توع احساس گیرنده بر تفسیر او از پیام
- زبان: بار معنایی متفاوت واژه ها برای اقشار مختلف و عدم آگاهی به این نکته
- اشارات غیر کلامی وقتی با ارتباطات کلامی در یک راستا نباشند

کاربردی ترین نکات برای از میان برداشتن این موانع عبارتند از:

- استفاده از بازخورد
- ساده کردن زبان ارتباطی
- فعالاته گوش دادن: جستجوی فعال به دنبال درک معنا
- مهار کردن هیجانات
- توجه به اشارات غیر کلامی و هماهنگی آنها با منظور

بیشتر مدیران به دلیل ضعف در ارتباطات میان فردی اخراج می شوند نه توانایی های فنی. این مساله با نگرش کلی پیرامون مدیریت هماهنگ است چرا که در نهایت مدیران کار را توسط دیگران انجام می دهند.

در نتیجه مهارت‌های میان فردی پیش نیاز مدیریت اثربخش است، یکی از مهارت‌های میان فردی مهم گوش دادن فعال است.

چهار شرط اصلی برای گوش دادن فعال وجود دارد:

1. پشتکار برای تمرکز حواس
2. همدلی با گوینده و خود را جای او گذاشتن
3. پذیرش: بدون قضاوت و عینی گوش کردن
4. اشتیاق به قبول مسوولیت برای موفقیت در درک منظور گوینده

## بازخورد

بازخورد دادن و گرفتن یک از مهمترین منابع اطلاعاتی مدیران است. بازخوردهای مثبت به راحتی پذیرفته می شوند چراکه همان چیزی هستند که انتظار شنیدنش می رود ولی درمقابل بازخوردهای منفی مقاومت وجود دارد در نتیجه بهتر است زمانی مطرح شوند که بیشترین احتمال پذیرش وجود دارد.

به علاوه در صورتیکه بازخوردها عینی باشند و از منبع موثر بیان شوند احتمال پذیرششان بیشتر است. شش پیشنهاد ویژه برای ارائه بازخورد اثربخش وجود دارد: به رفتارهای خاص توجه نمایید.

بازخوردی بی طرفانه داشته باشید. بازخوردی هدف گرا داشته باشید. بازخوردی به هنگام داشته باشید. از درک پیام اطمینان حاصل کنید. بازخورد منفی باید مربوط به رفتار قابل کنترل باشد.

## تفویض اختیار

از آنجا که هر مدیری با محدودیت زمان و دانش مواجه است، باید بداند کی و چگونه تفویض اختیار کند. تفویض اختیار واگذاری اختیار به فردی دیگر برای انجام فعالیتهای ویژه است. در تفویض اختیار مدیران نباید برای سلب مسوولیت کار را بر سر کارکنان آوار کنند.

بلکه باید نوع کار، محدودیتها، زمان، سطح عملکرد کارمند و... را در نظر بگیرند. به علاوه مجبورند از اشتباهات جزئی بگذرند البته تا آنجا که هزینه آنها بیش از اندازه نباشد.

هر چقدر سازمان بزرگتر باشد نیاز به تفویض اختیار بیشتر احساس می شود. به علاوه در صورت وجود فرهنگ سازمانی متناسب و اعتماد متقابل و همچنین کارکنان با مهارتها و کیفیت کار بالا احتمال تفویض اختیار بالا می رود در حالیکه با بالا رفتن اهمیت وظایف یا تصمیمات احتمال آن کاهش می یابد.

به علاوه هرچقدر کارها پیچیده تر شوند تفویض اختیار باید درمورد افرادی انجام شود که ازدانش فنی لازم برخوردار باشند.

در هنگام تفویض اختیار باید تکالیف مورد نظر شفاف بوده و کاملا مشخص شوند.

تعیین دامنه آزادی عمل کارمند از دیگر نکات کلیدی است. برای تصمیم گیری در مورد میزان تفویض اختیار می توان از مشارکت کارکنان استفاده کرد.

بعد از تصمیم‌گیری باید تصمیم به اطلاع تمامی کسانی که مشمول اختیار تفویض شده هستند، برسد و در نهایت ایجاد کانال‌های بازخورد بهترین راه برای اطمینان از صحت تصمیم گرفته شده است. معمولاً بهتر است میزان کنترل در ابتدا مشخص شود تا موجب دلزدگی کارمند نگردد.

## مدیریت تعارض

توانایی مهار کردن تعارض یکی از مهمترین مهارتهایی است که مدیران به آن نیاز دارند. تعارض به معنای اختلافات ناسازگار منتج از نوعی اختلال یا ضدیت است. سه نوع دیدگاه درباره مدیریت تعارض وجود دارد. دیدگاه سنتی تعارض را همیشه بد و منفی می‌داند و از آن اجتناب می‌کند. در دیدگاه روابط انسانی تعارضات پیامدهای طبیعی و غیر قابل اجتناب هستند و گاهی می‌توانند برای سازمان مفید واقع شوند. در دیدگاه تعامل‌گرایی تعارضات نه تنها می‌توانند مثبت باشند بلکه گاهی برای سازمان ضروری هستند. چراکه در صورت هدایت درست واحد را اثربخش، انتقادپذیر و خلاق نگه می‌دارند. در دیدگاه سوم تعارضات به دو دسته تقسیم می‌شوند:

1. تعارضات کارکردی که سازنده هستند

2. تعارضات غیر کارکردی که مخرب هستند.

متأسفانه مرز بین این دو نوع تعارض نه روشن است نه دقیق و بسته به شرایط کاملاً متغیر است. در هر صورت وجود تعارض بیش از اندازه نیز دردسر آفرین است. نگه داشت تعارضات در سطح بهینه به عهده مدیران است.

مدیران باید شیوه رسیدگی خود به تعارضات، متعارضان و منابع تعارض را مشخص کنند و از رسیدگی به همه تعارضات بپرهیزند چرا که بیشتر آنها ارزش رسیدگی را ندارند.

تعارضات معمولاً به سه دلیل ایجاد می‌شوند. ارتباطات ناموثر، ضعیف یا فقدان ارتباط اولین دلیل ایجاد تعارض است. تمایزات ساختاری از جهت ارتباطات عمودی و افقی نیز تعارض آفرین است. سومین منبع تعارض تفاوت‌های فردی است.

در صورت نیاز به کاهش تعارض مدیران می‌توانند از پنج روش:

پرهیز (تعارض ناچیز)، همسازی (امور کم اهمیت)، اجبار (کمبود وقت)، مصالحه (قدرت یکسان طرفین) یا همکاری (عدم فشار زمانی) بسته به شرایط استفاده نمایند.

در صورت نیاز به تشدید تعارض مدیران باید در ابتدا جایگاه قانونی آن را تحکیم کنند.

این امر ممکن است نیازمند تغییر فرهنگ سازمانی باشد. پیام‌های تهدید کننده و دوپهلوی به وجود آورنده تعارض هستند. استخدام نیروی جدید و ایجاد تغییرات ساختاری نیز عوامل تعارض آفرین هستند.

در نهایت می‌توان شخصی را مامور مخالفت کردن و ارائه نظرات مخالف کرد. این شخص می‌تواند نقش مهمی در ایجاد تعارض داشته باشد تا آنجا که دیگران به او به چشم یک وقت تلف کن ننگرند.

## مذاکره

مذاکره به مثابه فرایندی است که در آن دو یا چند طرف که نظرات متفاوتی دارند باید تصمیمی مشترک بگیرند و به توافق برسند.

دو دیدگاه کلی برای مذاکره وجود دارد. مذاکره بر برد و باخت و مذاکره بدون باخت. در دیدگاه اول نزدیک شدن به هدف یک طرف به معنای دوری از هدف دیگری است.

در این نوع مذاکره طرفین نقطه مقاومتی دارند که حداقل شرایط قابل قبول را نشان می‌دهد. فضای بین دو نقطه مقاومت دامنه توافق است.

راهکار مذاکره در این شرایط این است که طرف را متقاعد کنید که هدفش نسبت به هدف شما غیر ممکنتر و یا غیر منصفانه تر است. در دیدگاه دوم حداقل یک راه توافق بین اهداف طرفین وجود دارد. هر دو طرف میز مذاکره را با احساس پیروزی ترک می‌کنند و روابط دراز مدت را پی می‌نهند. به علاوه کار با یکدیگر را در آینده تسریع می‌کنند. لازمه پیروزی در دیدگاه دوم صداقت، حساسیت به نیازهای طرف دیگر، اعتماد و اشتیاق برای انعطاف پذیری است. شش توصیه برای هدایت اثر بخش مذاکره عبارتند از:

- پژوهش در مورد حریف
- شروع با پیش درآمد مثبت
- تمرکز بر مسائل و نه افراد (اجتناب از حمل به شخصیت افراد)
- کم توجهی به پیشنهادات اولیه
- تاکید بر راه حل برنده-برنده
- پذیرفتن شخص ثالث در صورت لزوم





## مبانی کنترل

- کنترل را می‌توان بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیتها بر طبق برنامه دانست این فرایند شامل اصلاح کردن هر کاستی چشم گیر و انحرافی نیز می‌شود. عموماً "سه نوع دیدگاه متفاوت برای طرحریزی سیستم کنترل وجود دارد که عبارتند از
- کنترل اقتصادی که در مورد معیارهایی چون رقابت قیمتها یا سهم بازاری اعمال می‌شوند و در سازمانهایی که تولیدات یا خدمات در آنها به روشنی مشخص شده است کاربرد دارد.
  - کنترل اداری که بر قدرت رسمی تاکید دارد و بر آیین‌نامه‌های اداری، مقررات، دستورالعمل‌ها و سیاست‌ها متکی است و که می‌تواند در سازمان‌هایی که تاکید بر اقتدار متکی بر سلسله مراتب در آنها وجود دارد استفاده شود.
  - کنترل فرهنگی در جاهایی که ارزش مشترک، هنجارها، سنت‌ها، شعائر، باورها و جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی تنظیم شده است.

می توان برنامه ریزی کرد می توان یک ساختار سازمانی ایجاد کرد که بتواند به شکلی مناسب دستیابی به اهداف را تسریع نماید و نیز می توان کارکنان را هدایت کرد و موجب انگیزش آنها شد.

فرایند کنترل از سه مرحله جداگانه و مشخص تشکیل شده است که به ترتیب به شرح زیر می باشد:

- اندازه گیری عملکرد واقعی که با مشاهده شخصی، گزارش های آماری، گزارش شفاهی و گزارش کتبی حاصل می گردد.
- مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد که باید به این اصل نیز توجه داشت که بعضی تغییرات را در زمینه فعالیت می توان انتظار داشت، از این رو تعیین دامنه تغییرات قابل قبول دارای اهمیت است.
- ارایه راهکار مدیریتی جهت اصلاح انحراف از استاندارد که مدیر می تواند دست به اقدام اصلاحی فوری و یا اقدام اصلاحی اساسی بزند.

## انواع کنترل

مدیر می تواند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت و یا زمان انجام آن و یا پس از اتمام کار اعمال کند که :

نوع اول را کنترل آینده نگر (مشکلات را پیش بینی می کند)

نوع دوم را کنترل سکانی (مشکلات در زمان وقوع تصحیح می کند)

نوع سوم را کنترل بازخوردی (پس از وقوع مشکلات آنها را رفع می کند)

می نامیم.

## کیفیت سیستم اثربخش

می توانیم چند ویژگی را که در یک سیستم کنترل اثربخش نیاز است را بر شماریم:

- دقت: یک سیستم کنترلی دقیق، باید قابل اعتماد بوده و داده‌های معتبر ارایه دهد.
- به‌هنگام بودن: کنترل‌کننده باید به‌موقع متوجه تغییرات لازم نماید تا از بروز تخلف‌جدی در عملکرد واحد جلوگیری به عمل آید.
- اقتصادی بودن: یک سیستم کنترل باید از نظر اقتصادی قابل قبول باشد و باید در مقابل منافی که می‌رساند، هزینه‌هایی را که در بر دارد را توجیه کند.
- انعطاف پذیری: کنترل‌های اثربخش باید به حد کافی قابلیت انعطاف داشته باشند تا بتوانند خود را با تغییر معکوس موقعیت و یا استفاده از فرصت‌های جدید تطبیق دهند.
- قابل درک بودن: سیستم کنترلی که درک آن دشوار باشد می‌تواند باعث بروز اشتباهات ناخواسته و ناامیدی کارمندان شده و در نهایت کنار گذاشته شود.
- معیارهای معقول: معیارهای کنترل باید معقول و دستیافتنی باشند.
- جایگاه استراتژیک: مدیریت نمی‌تواند هر چیزی که در سازمان جریان دارد را کنترل کند بلکه موارد با اهمیت را کنترل می‌کند.
- تاکید بر استثنا: ار آنجا که مدیران نمی‌توانند همه فعالیت‌ها را کنترل نمایند باید ابزارهای کنترل استراتژیک را در جایی قرار دهند که بتوانند موارد استثنا را مورد توجه قرار دهند.
- معیارهای چندگانه: مدیران تلاش می‌کنند در برابر معیارهای کنترلی خوب جلوه کنند

- عمل اصلاحی: یک سیستم کنترلی اثر بخش نه تنها معین می کند چه هنگام انحرافی مهم از استاندارد صورت گرفته است، بلکه - پیشنهاد می کند چه عملی باید انجام شود تا انحراف اصلاح شود.
  - عوامل اقتضایی در نظام کنترل در بر گیرنده ابعاد سازمان، سمت افراد، مقام فرد در سلسله مراتب سازمان، درجه عدم تمرکز، فرهنگ سازمانی، و اهمیت فعالیت است.
- مثلاً" در سازمانهای بزرگ سیستمهای کنترلی رسمی، غیرشخصی، آیین نامه و مقررات گسترده می باشد و حال آنکه در سازمانهای کوچک سیستم کنترلی به صورت غیررسمی، شخصی، مدیریت بر مبنای سرکشی به کارها می باشد.

### نحوه غیر کارکردی شدن کنترلها

هنگامی که کنترلها موجب می شوند تا رفتارها از اهداف سازمانی دور شوند، می توانند غیر کارکردی شوند. غیر کاردی بودن می تواند نتیجه انعطاف ناپذیری یا غیر منطقی بودن استانداردها باشند و به علاوه وقتی روی پاداشها سرمایه گذاری می شود افراد احتمالاً "گرایش به دستکاری کردن دادهها را پیدا می کنند تا عملکرد آنها مثبت تلقی شود.

### اثرگذاری تفاوتهای ملی بر فرایند کنترل

روشهای کنترل رفتار کارمند و عملیات می تواند در شرایط جغرافیایی و فرهنگی مختلف، متفاوت باشد. در نتیجه سیستمهای کنترل در وحله اول بر معیارها و گامهای عملی اصلاحی در فرایند کنترل تاکید می کنند.

## مسایل اخلاقی در کنترل حقوق کارمند

تنگناهای اخلاقی در کنترل کارمند بر مبنای حقوق کارمندان در مقابل حقوق کارفرمایان دور می‌زند. کارکنان دغدغه حفاظت از امور خصوصی در محل کار و تجاوز نسبت به زندگی خصوصی شان را دارند. از سوئی دیگر، کارفرمایان، در وهله اول نگران تشدید بهره‌وری و کنترل ایمنی و هزینه‌های بهداشتی اند.





## روشها و ابزار کنترل

در این فصل نگاهی دقیق به روشها و ابزار کنترل خواهیم انداخت به ویژه به سه عرصه اساسی که به کنترل اثربخشی نیاز دارند نظر می اندازیم: اطلاعات، عملیات و امور مالی.

### سیستم کنترل مدیریت

هر چند تعریف پذیرفته شده جهانی برای سیستم اطلاعات مدیریت وجود ندارد ما این اصطلاح را سیستمی برای تامین اطلاعات مورد نیاز مدیریت بر مبنای نیاز مدیریت بر پایه‌ای منظم تعریف می‌کنیم. MIS به طور قابل توجهی سرعت، کمیت و کیفیت اطلاعاتی را که مدیران بر پایه آنها تصمیم‌گیری می‌کنند تغییر می‌دهند.

با داشتن MIS مدیران می توانند مشکلاتی را سریع تر مشخص نمایند و حقایق را با کارایی بیشتر جمع آوری نمایند و بدهی ها را به شیوه پرسش چه می شود اگر بیازمایند و بهترین بدهی را بر پایه پاسخ به این پرسشها انتخاب نمایند. MIS به دست آوردن اطلاعات بیشتر و دقیقتر در مرحله سنجش کنترل را میسر می سازد. همچنین مدیران را قادر می سازد تا بر آنچه که می خواهند بدانند دقیقاً توجه نمایند. و باید گفت که هر چیزی که دستیابی به اطلاعات مهم و کمیاب را دگرگون سازد قصد دگرگونی روابط قدرت در سازمان را دارد.

پیشرفت در فناوری اطلاعات به سرعت در حال تغییر دادن شیوه ارتباطی است که در سازمان ها وجود دارد بحث های سنتی ارتباط سازمانی بر ارتباطات رو به بالا و رو به پایین تمرکز یافته بود. جریان اولیه ارتباط رسمی عمودی بود. به هر صورت MIS ارتباطات جانبی و مورب بیشتر را بر مبنای رسمی مجاز می دارد.

## کنترل عملیات

این بخش بر اهمیت کارایی و بهره‌وری در بخش عملیاتی سازمان تاکید دارد. نظام‌های کنترل اثربخش سازمان را قادر می سازد تا محصولاتی با کیفیت عالی تولید کرده و خدمات را به بهایی برابر یا کمتر از بهای خدمات رقبا ارائه دهد. سازمانها کالا یا خدمات خود را با بهره‌گیری از روشهایی که به آنها فرایند تبدیل گفته می شود تولید کنند. مدیریت عملیات درون داده‌ها را می گیرد و سپس با اجرای عملیاتی آنها را به کالا یا خدمات تبدیل می کند. این فرایند در سازمانهای خدماتی همانند موسسات تولیدی بکار می رود.

## مدیران چگونه می‌توانند هزینه‌ها را کنترل نمایند؟

سازمان‌ها بسیاری را دیدگاه هزینه محور را برای کنترل کردن هزینه‌ها تصویب نموده‌اند. حوزه‌های کار، ادارات، یا کارخانه‌ها به عنوان هزینه متمایز شده‌اند و مدیران آنها مسئول عملکرد هزینه‌های واحدهایشان هستند. هزینه‌های کل هر واحدی بر دو نوع است:

- هزینه‌های مستقیم که هزینه‌هایی هستند که به نسبت برون داد یک کالا یا خدمتی ویژه ایجاد می‌شوند. کار و مواد نوعاً در این گروه قرار می‌گیرند.
  - هزینه‌های غیر مستقیم در سطحی وسیع تحت تاثیر تغییرات در برون داد نیستند.
- از میان روشهایی که می‌تواند هزینه‌های خرید را کاهش داد می‌توان به مدل مقدار اقتصادی سفارش، سیستم سفارش موجودی و سیستم موجودی به موقع (که می‌کوشد موجودی مواد خام انبار را با همکاری دقیق تولید و واگذاری عرضه حذف نماید) نام برد.

## کنترل نگهدارنده

تحویل کالا یا خدمات به شیوه‌ای اثر بخش و کارا نیاز به سیستمهای عملیاتی با کارکرد تجهیزات عالی و حداقل زمان دارد. از این رو مدیران ناگزیرند که به کنترل و نگهداری توجه داشته باشند. سه نوع کنترل نگهداری عبارتند از نگهداری پیشگیرانه، ترمیمی و مشروط. نگهداری پیشگیرانه قبل از وقوع خرابی به اجرا در می‌آید. حفاظت ترمیمی زمانی است که در تجهیزات نقصی روی می‌دهد. حفاظت مشروط پاسخی است به عمل بازرسی.



## مقایسه بهبود مستمر و کنترل کیفیت

برنامه بهبود مستمر بر عملیات مبتنی بر جلوگیری از وقوع خطا تاکید می‌ورزد. کنترل کیفیت بر مشخص کردن خطاها که احتمالاً "قبلاً" در تولید کالا یا خدمات اتفاق افتاده، تاکید می‌کند. دو گروه‌بندی از دستورالعمل کنترل کیفیت آماری وجود دارد: نمونه‌گیری قابل قبول و کنترل فرایند تولید.

نمونه‌گیری قابل قبول مربوط به ارزیابی موادخریداری شده یا تولیدی می‌شود که قبلاً وجود داشته است. نمونه گرفته می‌شود آنگاه تصمیم‌گیری برای رد یا قبول بستگی به محاسبه و خطا پذیری نمونه دارد. کنترل فرایند تولید به نمونه برداری ضمن فرایند تبدیل اشاره دارد که ببینند آیا خود فرایند تبدیل تحت کنترل قرار دارد یا نه.

## کنترل مالی

مدیران اغلب تراز سازمانی و صورت‌های درآمد آن را بررسی کرده و نسبت‌های کلیدی را تجزیه و تحلیل نمایند یعنی دو رقم عمده از صورت حساب مالی را با هم مقایسه نموده و آنها را به عنوان درصد نسبتها بیان نمایند.

## نسبت نقدینگی

نقدینگی معیار توانایی سازمان است که بتواند با تبدیل دارایی‌هایش به پول نقد، بدهی‌ها یا قرض‌های خود را پردازد. مرسوم‌ترین نسبت‌های نقدینگی، نسبت جاری (نسبت دارایی جاری سازمان به بدهی‌های جاری سازمان تعریف می‌کنند) و نسبت سریع (همان نسبت جاری است، فقط ارزش پولی موجودی‌ها از دارایی‌های جاری کسر می‌شوند) پرداخت است.

## حسابرسی

حسابرسی عبارت است از تایید رسمی حسابها، اسناد فعالیت‌های عملیاتی یا اجرایی یک سازمان. حسابرسی‌ها کلاً می‌توانند از جنبه داخلی یا خارجی مطرح شود. حسابرسی خارجی تایید صورت حساب‌های مالی یک سازمان از سوی یک موسسه حسابرسی خارجی و مستقل است. حسابرسی داخلی را کارمندان مالی خود سازمان انجام می‌دهند. حسابرسی داخلی همچنین داده‌های مالی را تایید می‌کند، که مضافاً در برگیرنده ارزیابی عملیات، دستورالعمل‌ها و سیاستهای سازمان نیز می‌شود.

## تحلیل هزینه و سود در کنترل

بعضی از فعالیتهای سازمانی به فناوری‌های ارزیابی اهداف مالی تکیه نمی‌کنند، بلکه به مقایسه گزینه‌ها در مقابل اهداف می‌نشینند و از نتیجه آن برای اولویت دادن و ارزشیابی فعالیت‌ها استفاده می‌کنند به هنگامی که مدیران چنین فعالیتهایی را به مورد اجرا می‌گذارند، می‌گوییم که تحلیل هزینه و سود را به کار گرفته‌اند. این تحلیل تمامی منافع مربوط به آن را بر حسب واحد پول رایج بیان می‌دارد به طوری که می‌توان آن منافع را با یکدیگر جمع و از هزینه‌ها کسر نمود.

## حسابداری فعالیت محور

حسابداری فعالیت محور شیوه‌ای از حسابداری است که در هزینه‌های تولید کالا یا خدمات بر مبنای فعالیت‌های انجام شده و منابع به کار گرفته شده اختصاص می‌یابد. یعنی هدف حسابداری فعالیت محور بازتابانیدن هزینه‌های تولید به طور دقیق می‌باشد.

