

# اصول مدیریت و تئوری سازمان

❶ مدیریت و مدیران

❷ مبانی برنامه ریزی

❸ مبانی تصمیم گیری

❹ مبانی طراحی ساختار

❺ مدیریت منابع انسانی

❻ مبانی رفتار فردی و گروهی

❼ انگیزش و پاداش

❽ رهبری و سرپرستی

نگرش فرآیندي به مدیریت بر اساس مجموعه اي  
از فعالیتهای مرتبط به یکدیگر که بر پایه برنامه  
ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل قرار دارد  
شکل می گیرد.

## اهداف

آشنایی با:

- ② علم مدیریت، برنامه ریزی در مدیریت و ابزار برنامه ریزی
- ② مسائل اساسی سازماندهی، طراحی ساختار سازمانی و طراحی فرآیندهای کار
- ② تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی
- ② تامین و تجهیز منابع انسانی، ارزیابی کارکرد
- ② شناخت ماهیت عوامل انسانی، انگیزش، تیم سازی
- ② رهبری و ارتباطات

# مدیریت و مدیران

## چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟

- ② همه ما از بهبود نحوه مدیریت سازمانها سود می‌بریم.
- ② وقتی شما از دانشگاه فارغ التحصیل شده و مشغول به کار می‌شوید یا مدیریت می‌کنید یا بر شما مدیریت می‌کنند.

## چگونه مدیریت را مطالعه کنیم؟

قبل از اواسط قرن بیستم دیدگاه‌های متفاوتی از مدیریت پیشنهاد شدند.

سه چهار چوب مطالعه مدیریت عبارتند از:

🌀 نگرش فرآیندی

🌀 نگرش سیستمی

🌀 نگرش اقتضایی

## نگرش فرآیندي چیست؟

در دسامبر 1961 پروفیسور هارولد کونتز مقاله‌ای منتشر کرد که در آن با دقت انواع نگرش‌های مدیریت (مانند: نگرش‌های فرآیندي، کمی و روابط انسانی) ذکر شده بود:

📌 نگرش فرآیندي می‌تواند دگرگونی‌های روزمره را دربرگرفته و آنها را به شکلی با هم ترکیب کند.



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

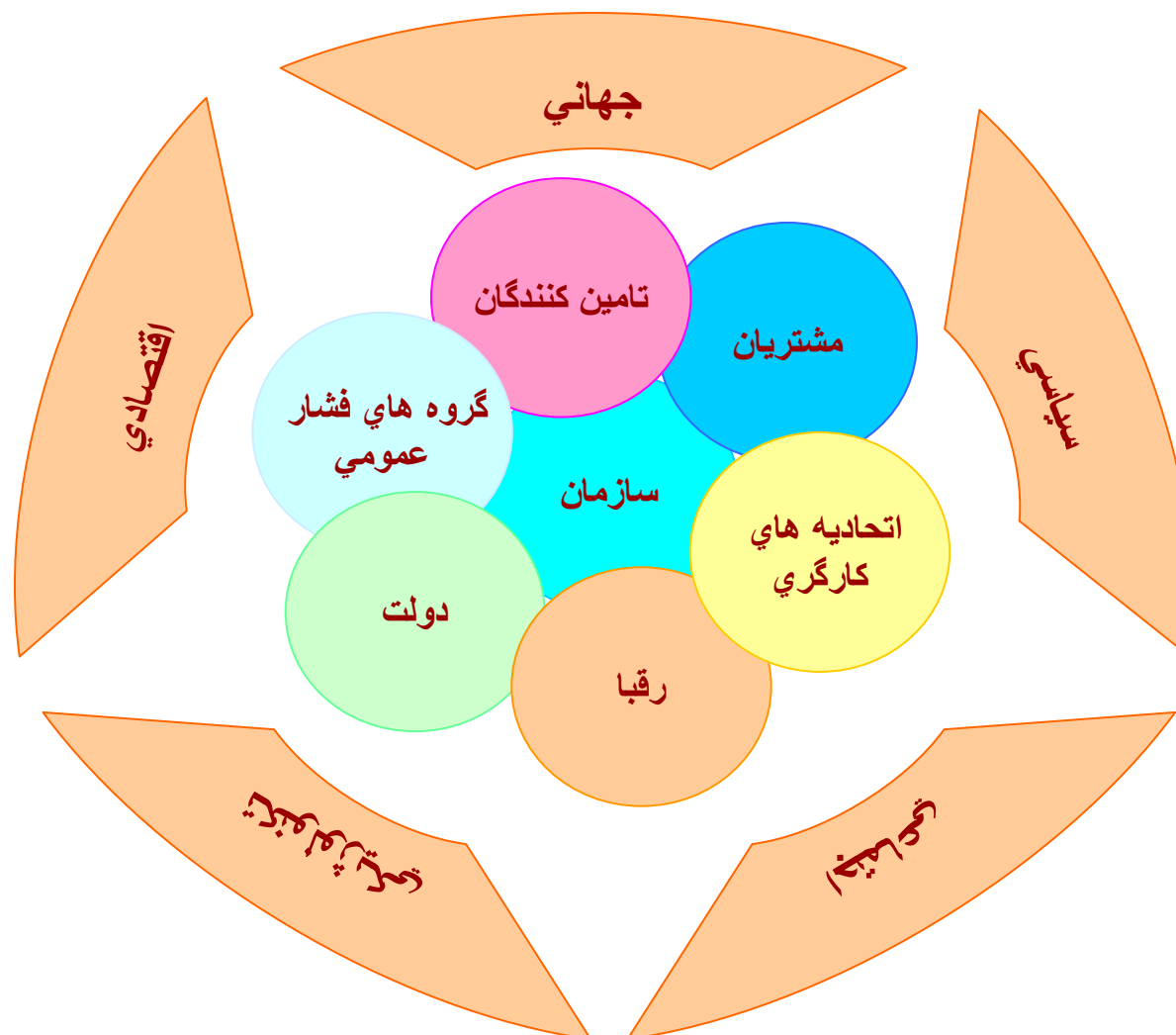
اواسط دهه 1960، این تصور که سازمان‌ها را می‌توان در يك چارچوب سیستمی تجزیه و تحلیل کرد، طرفداران سر سختی پیدا کرد.

دو نوع سیستم اساسی وجود دارد:

☉ سیستم بسته: سیستم‌های بسته تحت تأثیر و یا ارتباط متقابل با محیط قرار نمی‌گیرد.

☉ سیستم باز: نگرش سیستم‌های باز به دنبال ارتباط متقابل و پویا سیستم با محیط است.

## سازمان و محیط



## نگرش اقتضایی در مطالعه مدیریت چیست؟


نگرش اقتضایی (که گاهی نگرش موقعیتی هم نامیده می‌شود) در سال‌های اخیر به جای اصول ساده‌گرای مدیریت و برای در هم آمیختن تئوری‌های مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چهار متغیر اقتضایی عبارتند از:

- ② اندازه سازمان؛
- ② عادی بودن تکنولوژی کار؛
- ② عدم اطمینان محیطی؛
- ② تفاوت فردی.

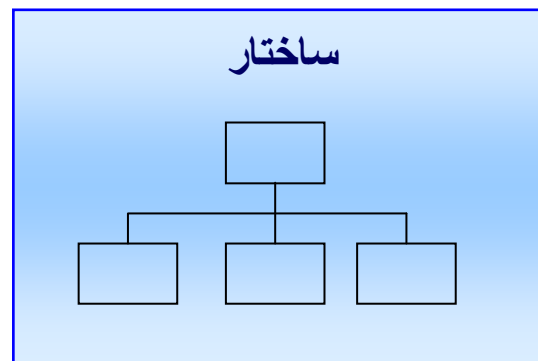
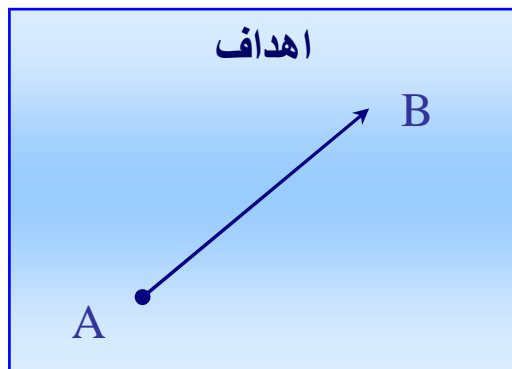
## مدیران چه کسانی هستند و چه کار می کنند؟

یک سازمان، آرایشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند.



دانشکده یا دانشگاه شما  
یک سازمان است.

## ویژگیهای مشترک سازمانها

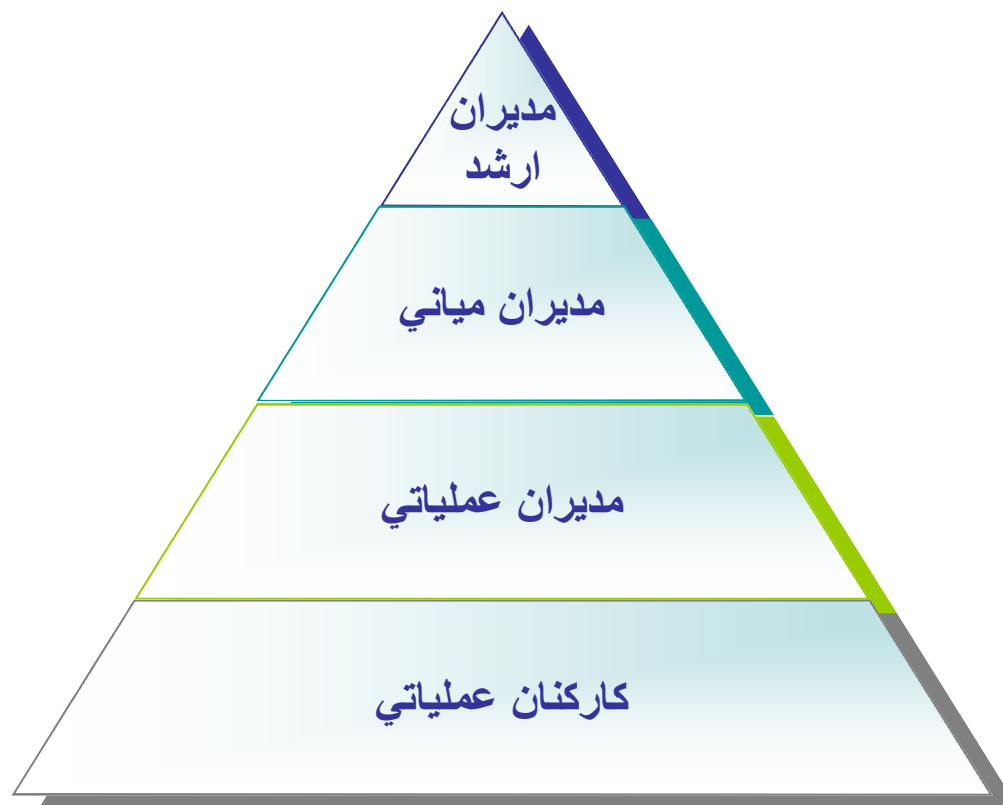


## وجه تمایز مدیران و کارکنان عملیاتی چیست؟

② کارکنان عملیاتی افرادی هستند که مستقیماً بر روی شغل یا وظیفه ای کار می کنند و هیچ مسئولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند.

② مدیران فعالیت های دیگر افراد سازمان را هدایت می کنند. معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی طبقه بندی می شوند و این مدیران هم بر کارکنان عملیاتی و هم بر مدیران رده پایین تر نظارت دارند.

## سطوح سازمانی



## مدیریت چیست و وظایف مدیران کدامند؟

اصطلاح مدیریت به معنی فرآیند انجام کارها به طور اثر بخش و کارآمد به وسیله دیگران است.

② اصطلاح **فرایند** نشان دهنده فعالیت هالی اولیه‌ای است که مدیر آنها را اجرا می‌کند. این فعالیتها را در اصطلاح مدیریت، وظایف مدیریت می‌نامیم.

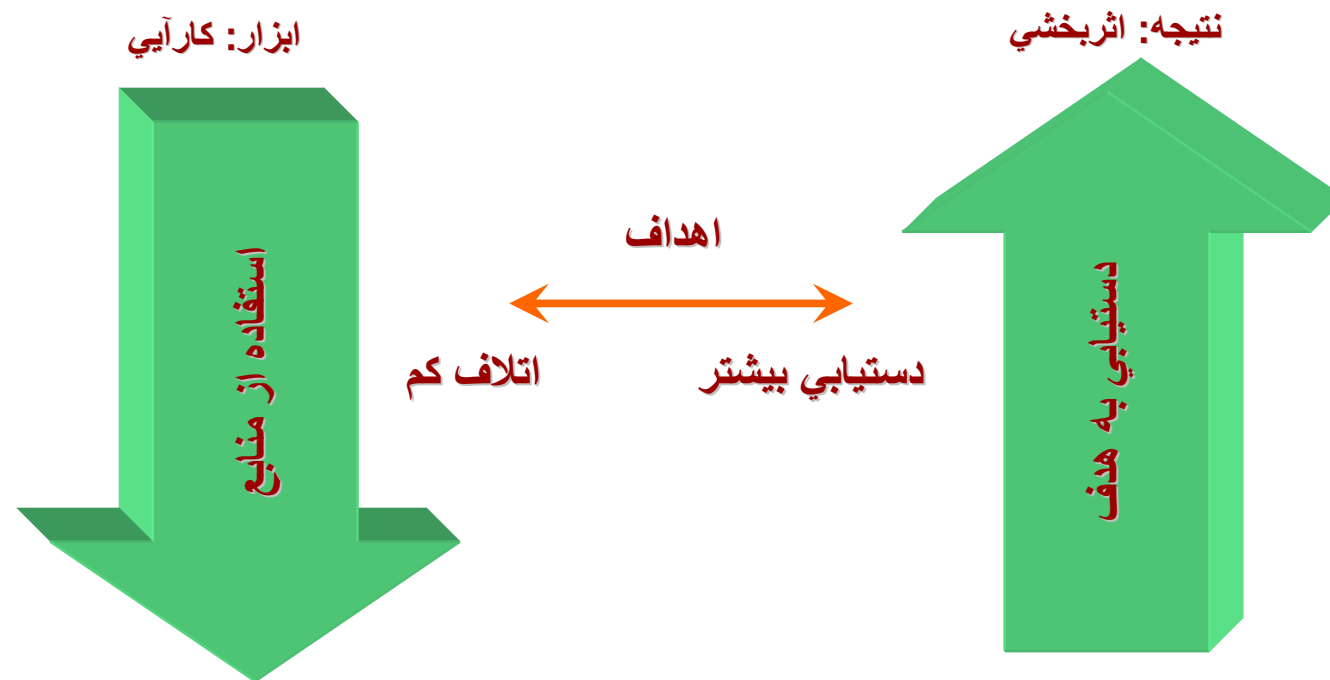
② **اثر بخشی** و کارایی به آنچه که انجام می‌دهیم و اینکه چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود.

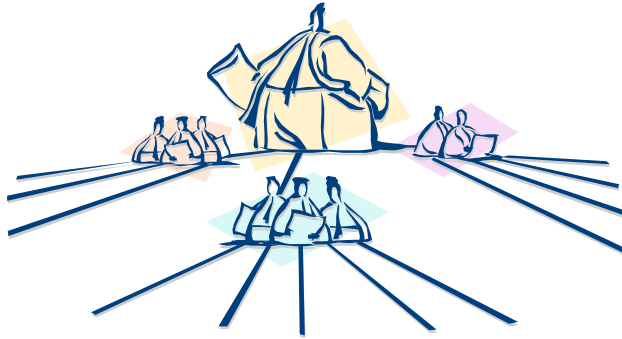
② **کارایی** یعنی درست انجام دادن وظیفه، و به رابطه بین ورودی و خروجی اشاره دارد.

به حداقل رساندن هزینه  
منابع شرط لازم برای کارایی  
است اما شرط کافی نیست.



## کارآیی و اثربخشی



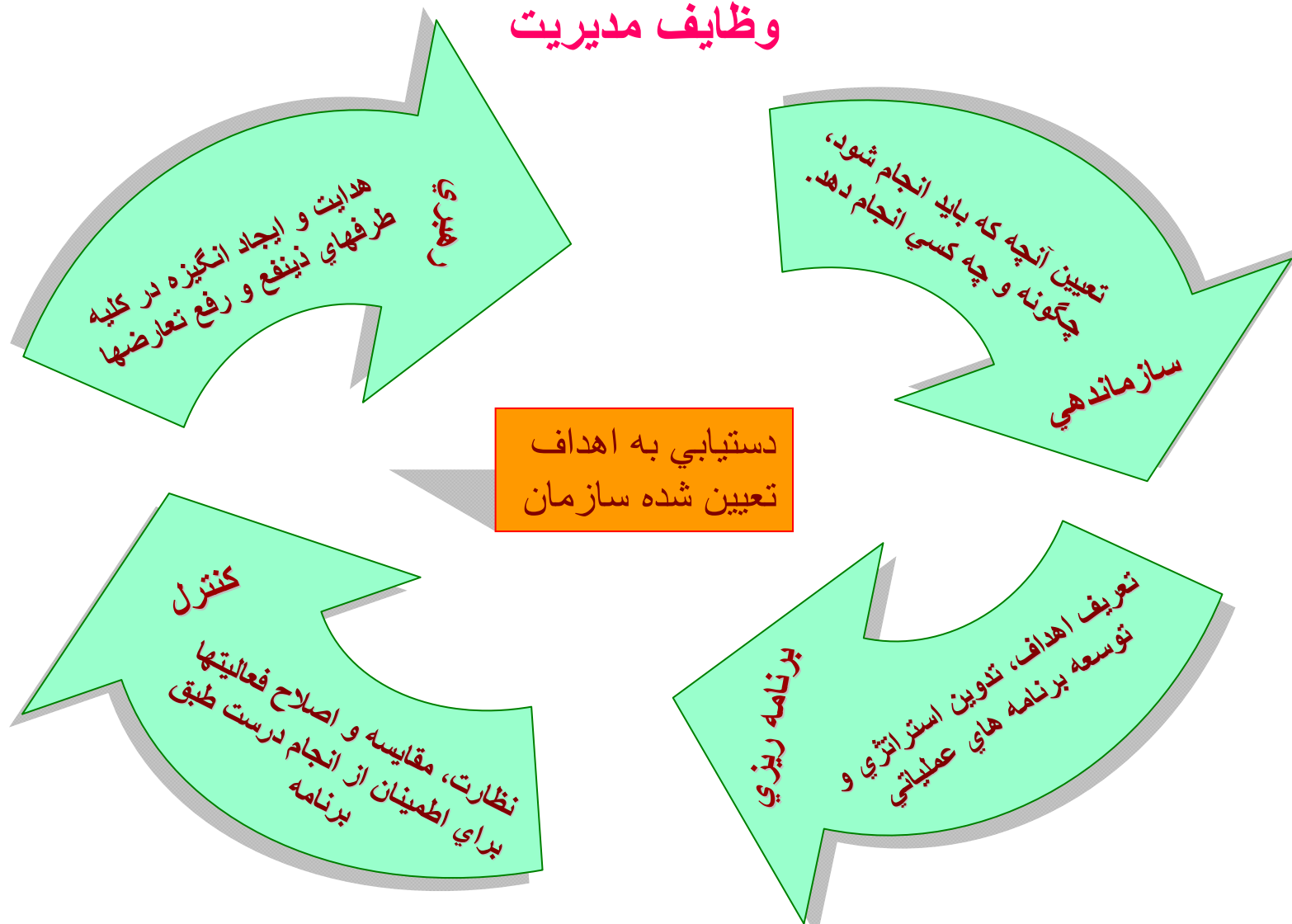


## وظایف مدیران کدامند؟

© در اوایل این قرن، یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول نوشت که همه مدیران پنج وظیفه دارند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل.

© در اواسط دهه 1950 دو پروسفور در دانشگاه یو.سی.آل. وظایف مدیریت را به صورت: برنامه ریزی، سازماندهی، جذب پرسنل، هدایت و کنترل عنوان کردند

## وظایف مدیریت



## نقش های مدیریت کدامند؟

### 🌀 نقش میان فردی

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
مقام تشریفاتی	رئیس نمادی؛ موظف به اجرای تعدادی وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوق	استقبال از میهمان؛ امضای اسناد حقوقی
رهبر	مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و مسئول فعالیت آنها؛ مسئول پرسنل، آموزش و وظایف مربوطه	اجرای واقعی همه فعالیت های مربوط به کارکنان
رابط	حفظ شبکه تماس های بیرونی که ایجاد نموده است و کسب اطلاع از اینکه چه کسانی اطلاعات و امتیازات را فراهم می کنند.	اعلام وصول نامه، انجام کارهای خارج از سازمان؛ اجرای سایر فعالیت های مربوط به افراد خارج از سازمان

## نقش های مدیریت کدامند؟

### 📌 نقش اطلاعاتی

نقش	توصیف	فعالیت های مشخص
گردآورنده	جستجو و دریافت اطلاعات خاص مختلف از طریق آگاهی از سازمان و محیط؛ مرکز سلسه اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی درباره سازمان	خواندن ماهنامه ها و گزارشات؛ حفظ ارتباطات شخصی
اطلاع رسان	انتقال اطلاعات دریافتی از سایر کارکنان به اعضای سازمان	تشکیل جلسه اطلاعاتی؛ تماس تلفنی برای پخش اطلاعات
سخنگو	انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان در مورد برنامه ها، سیاست ها، اقدامات، نتایج و غیره؛ انجام وظیفه به عنوان يك متخصص و کارشناس صنعتی سازمان	تشکیل جلسات هیئت مدیره؛ ارائه اطلاعات به رسانه های جمعی

## نقش هاي مدیریت کدامند؟

### 📌 نقش تصمیم گیری

نقش	توصیف	فعالیتهاي شخص
کارآفرین	بررسی سازمان و محیط آن برای پیدا کردن فرصتها و اجرای «پروژههاي بهبود» برای انجام تغییرات؛ نظارت بر اجرای مطلوب پروژه خاص	سازماندهي استراتژي و مرور جلسات برای توسعه برنامه جدید
حل کننده مساله	مسئول اقدامات اصلاحاتي به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار	سازماندهي استراتژي. مرور جلسات مربوط به آشفتگی و بحران
تخصیص دهنده منابع	مسئول تخصیص انواع منابع سازمانی؛ در واقع تأیید یا اعلام نظر در مورد کلیه تصمیمات مهم سازمانی	زمانبندی، درخواست اعطای اختیار، اجرای هر گونه فعالیتی که شامل بودجه بندی و برنامه ریزی کارکنان باشد
مذاکره کننده	مسئول نمایندگی سازمان در مذاکرات مهم	شرکت در مذاکرات مربوط به قراردادهای اتحادیه و عرضه کنندگان

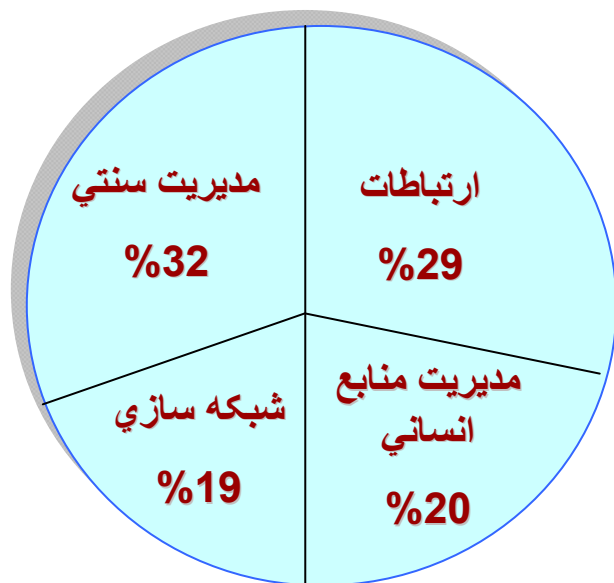
## آیا مدیران اثر بخش مدیران موفق هستند؟

© فرد لوتانز و همکاران

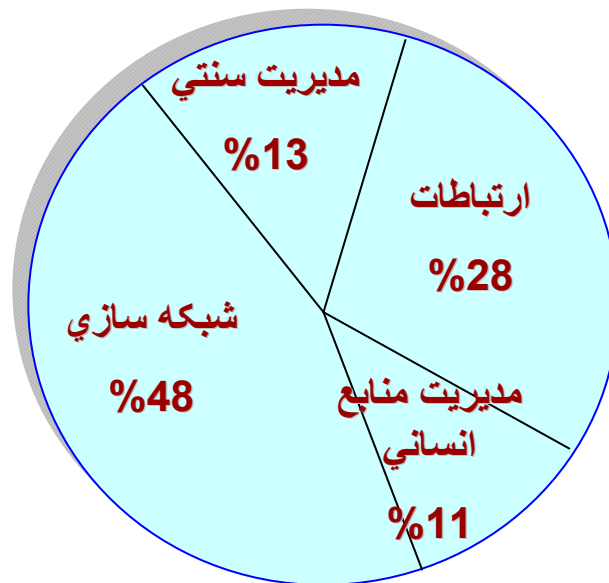
همه مدیران به چهار نوع فعالیت مدیریتی مشغول هستند:

- © مدیریت سنتی: تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل؛
- © ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری؛
- © مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش؛
- © شبکه سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

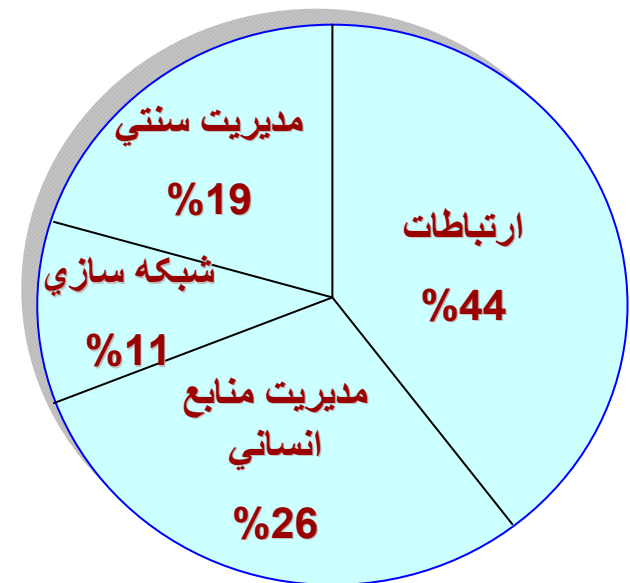
## توزیع زمان در فعالیت مدیران اثربخش، موفق و متوسط



مدیران متوسط



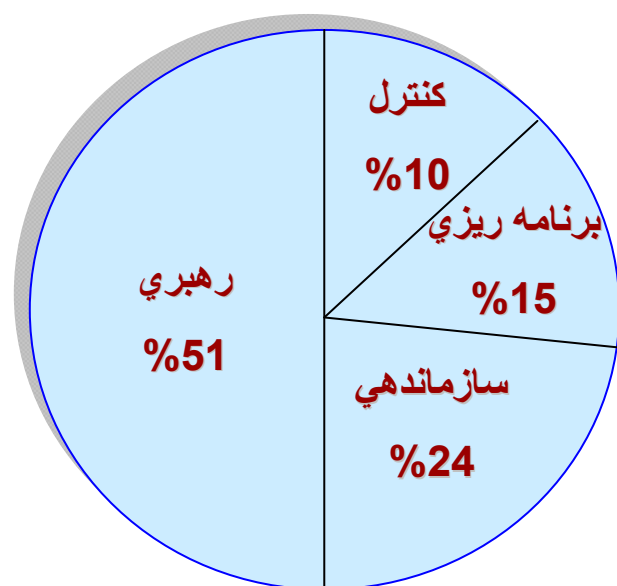
مدیران موفق



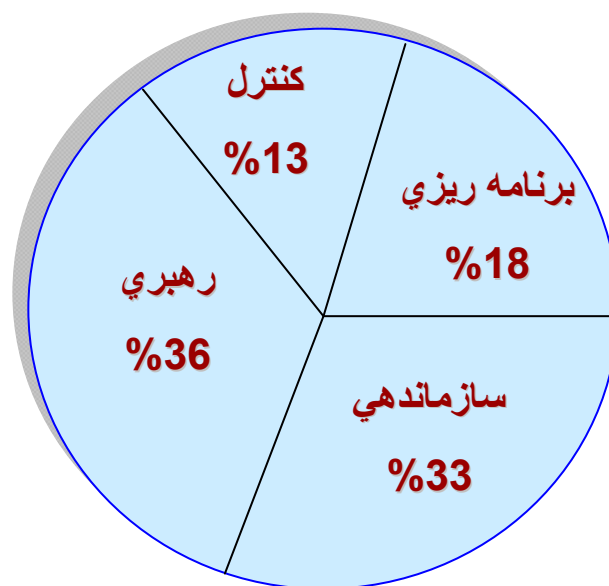
مدیران اثربخش



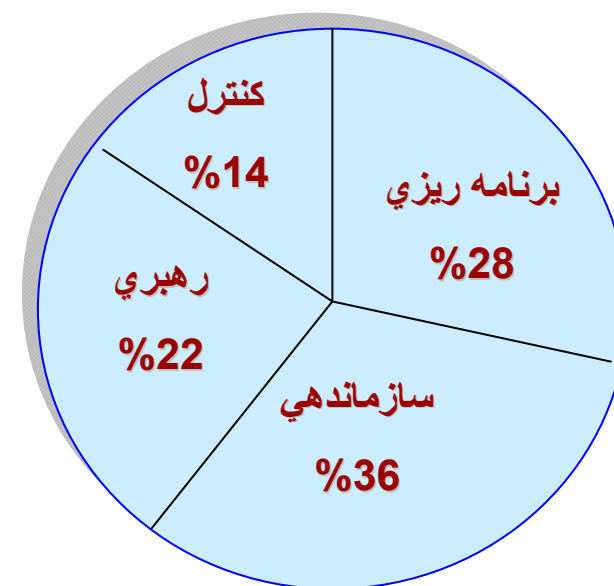
## توزیع سازمان بر حسب وظیفه در سطح سازمانی



مدیران عملیاتی



مدیران میانی



مدیران ارشد

## شایستگی های مدیریت

مدیران موفق باید چهار شایستگی داشته باشند:

🌀 توانایی های ادراکی: توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیت ها و منافع سازمان؛

🌀 انسانی: توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها؛

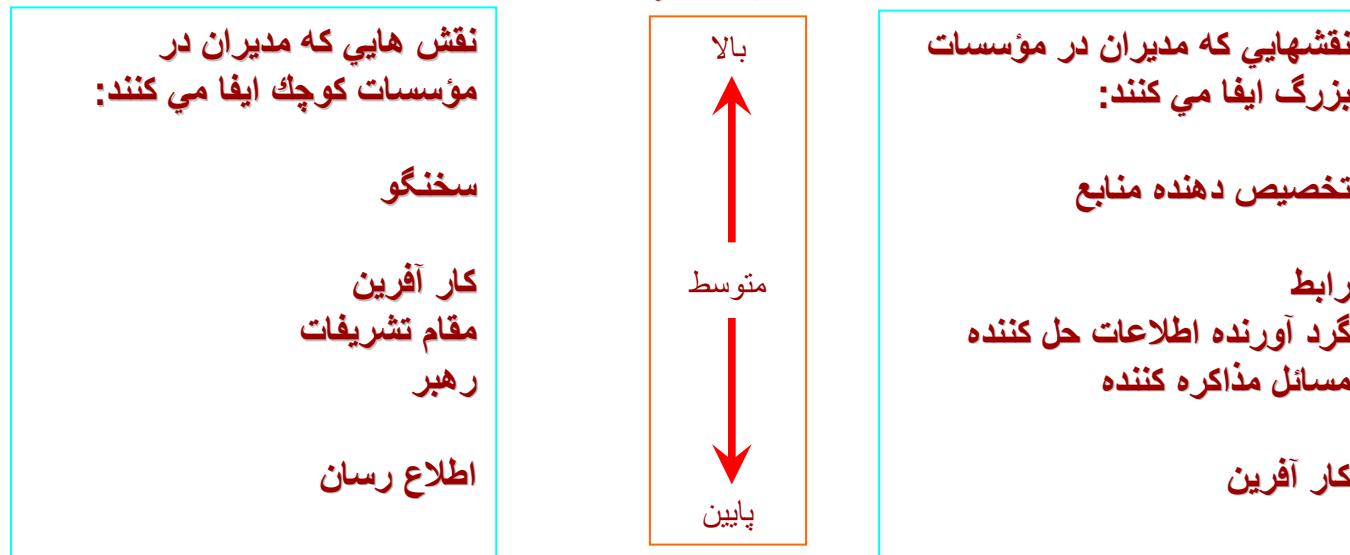
🌀 فنی: استفاده فرد از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در يك زمینه تخصصی؛

🌀 سیاسی: توانایی فرد در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست.

- ❶ آیا مدیریت سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی یکی است؟
- ❷ آیا کار مدیر در یک سازمان کوچک با کار او در یک سازمان بزرگ تفاوت دارد؟
- ❸ آیا مفاهیم مدیریت قابل انتقال به خارج مرزهای ملی هستند؟

### اهمیت نقشهای مدیریت در تجارت کوچک

#### اهمیت نقشها



# مباني برنامه ريزي در مديريت

## تعريف برنامه ريزي

• برنامه ريزي به اهداف ( آنچه بايد انجام بگيرد ) و نيز به ابزار ( چگونه بايد به هدف رسيد ) مربوط مي شود.



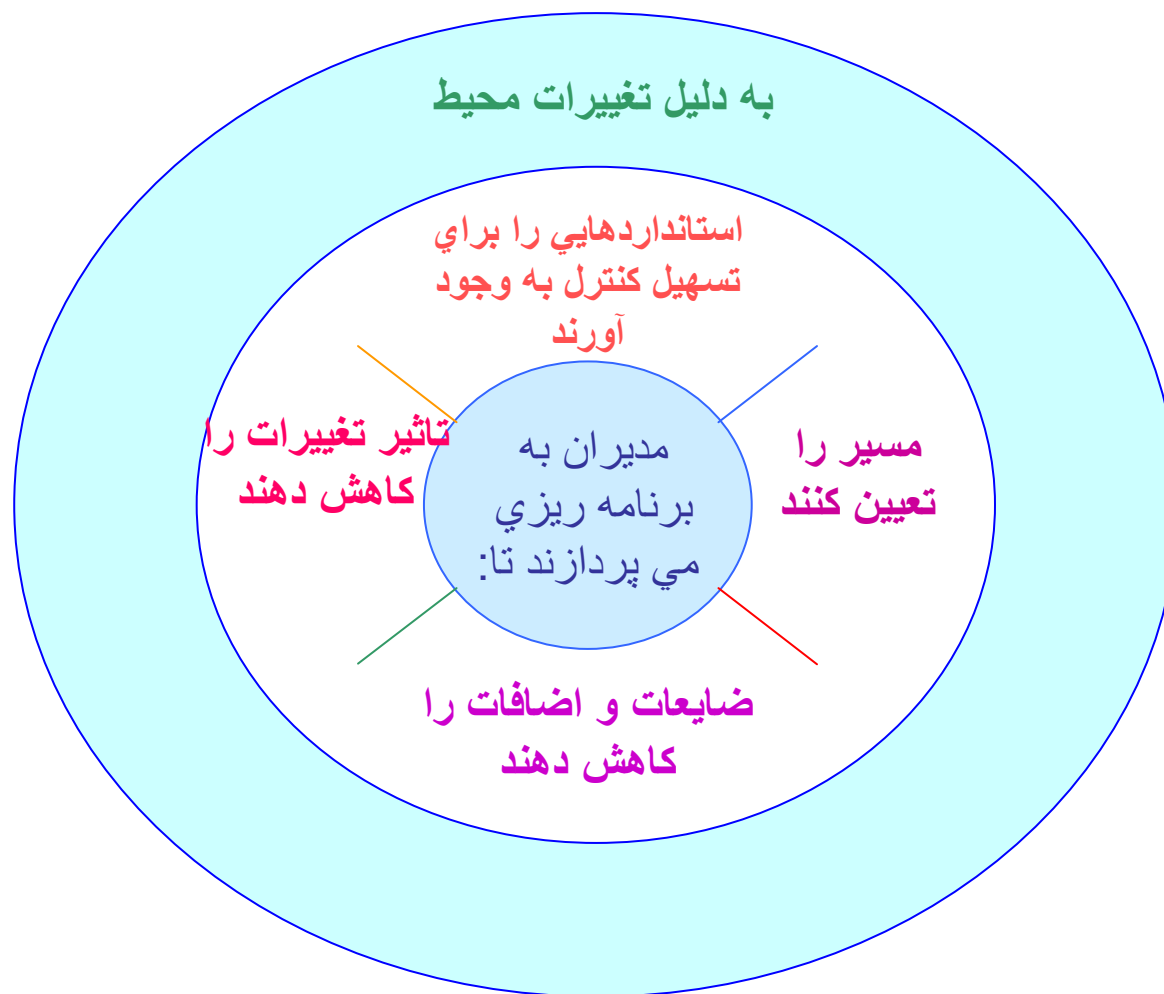
## برنامه‌ریزی در محیط‌های غیر مطمئن

تغییرات تکنولوژی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی همیشه وجود دارند. محیطی که مدیران با آن روبرو هستند تأثیر بسیاری بر بقای سازمان دارد.

مدیران به چند دلیل باید به برنامه‌ریزی بپردازند:

- ② تعیین مسیر؛
- ② کاهش تأثیر تغییرات؛
- ② به حد اقل رساندن ضایعات و اضافات؛
- ② ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل.

## دلایل برنامه ریزی



## انتقادات وارد بر برنامه ریزی رسمی چیست؟

① برنامه ریزی ممکن است انعطاف ناپذیری به وجود آورد؛

② نمیتوان برای محیط‌های در حال تغییر برنامه‌ریزی کرد؛

③ برنامه‌ریزی رسمی نمیتواند جایگزین خلاقیت و درک مستقیم باشد؛

④ برنامه‌ریزی توجه مدیران را به رقابت امروزی جلب نمی‌کند نه به بقای فردا؛

⑤ برنامه‌ریزی رسمی موفقیتی را تحکیم می‌بخشد که ممکن است منجر به شکست شود.







## انواع برنامه

معروف ترین راههای توصیف برنامه بستگی دارد به :

- ② وسعت استراتژیک در مقابل عملیاتی؛
- ② زمان دراز مدت در مقابل کوتاه مدت؛
- ② عمق ( کلی در مقابل تفصیلی)؛
- ② تناوب استفاده (یکبار مصرف در مقابل استفاده مکرر).

البته باید در نظر داشت که این طبقه بندی های برنامه مستقل از یکدیگر نیستند.

## رابطه بين انواع برنامه ها

تناوب استفاده	عمق	زمان	وسعت
يکبار مصرف چندبار مصرف	کلي تفصيلي	دراز مدت کوتاه مدت	استراتژيک عملياتي

چگونه برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی متمایز می‌شوند؟

② برنامه‌هایی که برای کل سازمان طراحی می‌شوند، اهداف کلی را ترسیم می‌کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می‌باشند، برنامه‌های استراتژیک نامیده می‌شوند.

② برنامه‌های عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می‌کنند.

برنامه عملیاتی از سه جهت عمده با برنامه های  
استراتژیک تفاوت دارند:



⌚ زمان؛

⌚ وسعت؛

⌚ آیا آنها شامل اهداف شناخته شده سازمان هستند یا نه.

## برنامه ها در کدام جدول هاي زماني وجود دارند؟

- ⊙ برنامه هاي کوتاه مدت کمتر از 5 سال را مي پوشانند.
- ⊙ هر جدول زماني فرا تر از پنج سال در برنامه هاي دراز مدت طبقه بندي مي شود.
- ⊙ تفاوت بين برنامه هاي کوتاه مدت و بلند مدت طول مدت تعهدات آتي و درجه متغير بودن چهره سازمان را نشان مي دهد.
- ⊙ زمان برنامه بستگي به ميزان تأثير برنامه هاي جاري بر تعهدات آتي دارد.

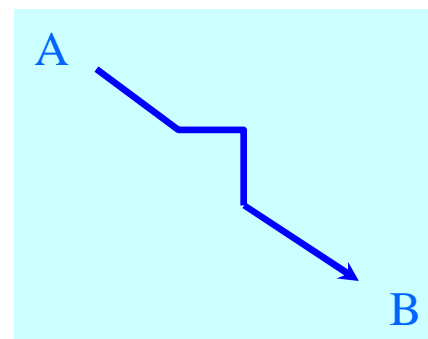
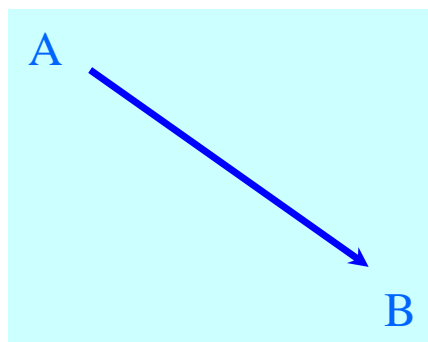
برنامه ريزي بسيار بلند مدت و يا بسيار کوتاه مدت اثر بخش نيست.

## برنامه هاي كلي و تفصيلي چه تفاوتی با يکديگر دارند؟

② برنامه‌هاي تفصيلي (خاص) اهداف را به وضوح تعريف کرده‌اند و هیچ گونه ابهام و مشکلي براي درك صحيح آنها وجود ندارد. اینگونه برنامه‌ها باید واضح و قابل پیش‌بینی باشند که اغلب اینگونه نیست.

② برنامه‌هاي كلي جهت دار سياست‌هاي كلي را مشخص می‌کنند. این برنامه‌ها تمرکز ایجاد می‌کنند ولي مدیران را مجبور به تعيين اهداف معين و يا انجام دادن يك رشته اقدامات خاص نمی‌کنند.

بر نامه هاي كلي در مقابل تفصيلي



## چگونه برنامه‌های یکبار مصرف از برنامه‌های چند بار مصرف متمایز می‌شوند؟

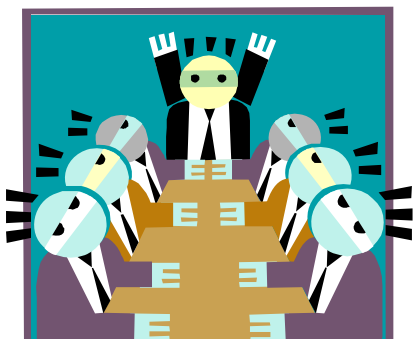
© بر نامه‌های جاری (چند بار مصرف) همیشه در جریان هستند. اینگونه برنامه‌ها سیاست عملیات تکراری را در سازمان فراهم می‌کنند.

© بر نامه‌های یکبار مصرف برای برآورده کردن نیاز در يك وضعیت منحصر به فرد و ویژه می‌باشد.

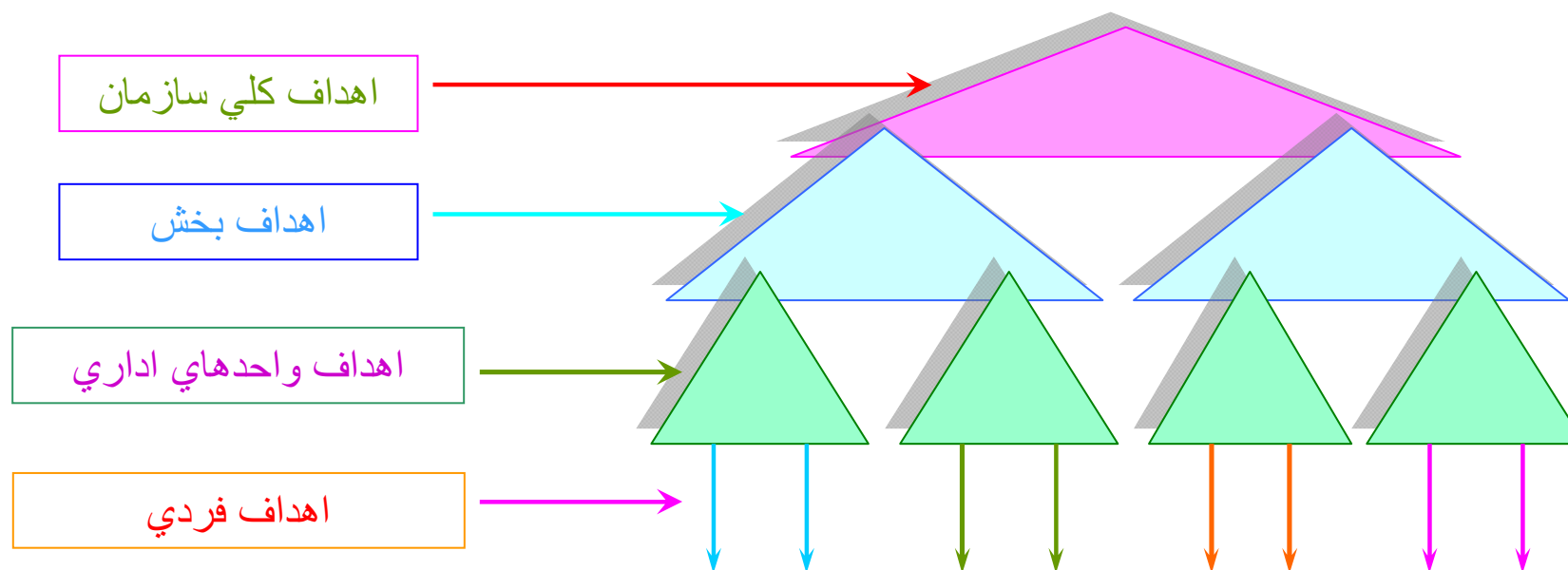


## مدیریت بر مبنای هدف

© مدیریت بر مبنای هدف با ابداع فرآیند که بوسیله آن اهداف از بالا به پایین سازمان سرازیر می‌شوند موجب عملی شدن و دستیابی به این اهداف می‌شود.



## نحوه تقسیم اهداف



## عناصر مشترك برنامه مدیریت بر مبنای هدف کدامند؟

چهار عنصر مشترك در برنامه هاي مدیریت بر مبنای هدف وجود دارند.

- ② مشخص نمودن هدف؛
- ② مشارکت در تصمیم گیری؛
- ② جدول زمانی واضح؛
- ② بازخورد نمودن نتیجه عملکرد.

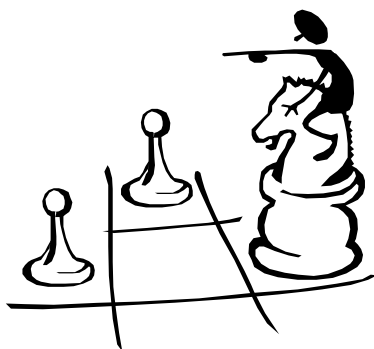
## آیا اهداف نقاط ضعفی هم دارند؟

دمینگ معتقد است که اهداف معین در واقع بیشتر از اینکه سودمند باشند زیان آور هستند.

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 (آنچه قابل اندازه‌گیری است) سوق دهند و از توجه به کیفیت دور شوند.

© اهداف معین، کارکنان را برای رسیدن به اهداف فردی تشویق  
می‌کنند نه برای ارتقای کار تیمی!!

© راه حل : اطمینان از اینکه کارکنان اهداف چند گانه‌ای دارند  
که همگی دارای مکمل‌های کیفی هستند.



## اهمیت استراتژی سازمانی

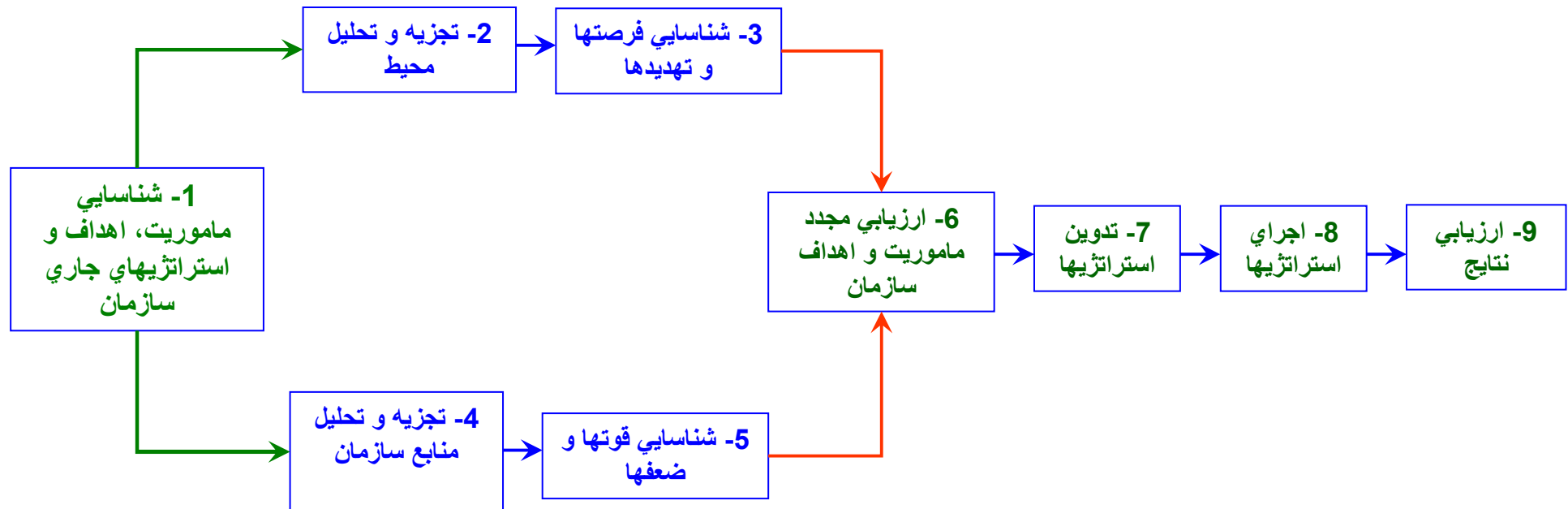
• تغییرات در قوانین بازی، مدیران را وادار به ایجاد ابزاری سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل نمودن محیط، ارزیابی توانمندی‌ها و نقاط ضعف سازمان و شناسایی فرصت‌هایی کرد که سازمان در آنها می‌توانست به برتری‌های رقابتی دست یابد.

## يك چارچوب استراتژيك: انتخاب يك موقعيت

© فرآيند مديريت استراتژيك، يك فرآيند 9 مرحله‌اي است كه شامل برنامه‌ريزي استراتژي، اجرا و ارزيابي مي‌باشد.



## فرآیند مدیریت استراتژیک

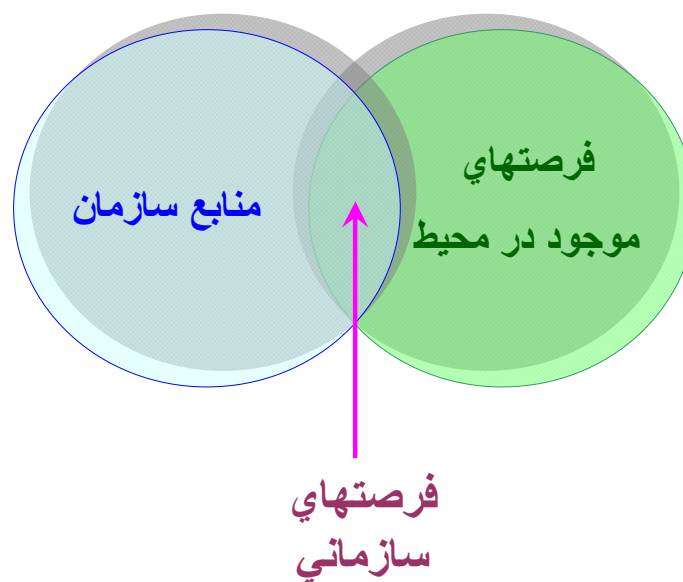




## تجزیه و تحلیل SWOT چیست؟

🌀 با تکمیل تجزیه و تحلیل SWOT، سازمان به ارزیابی مجدد مأموریت و اهدافش می‌پردازد.

## شناسایی فرصت‌های سازمان (SWOT)



## چگونه استراتژي ها تدوين مي شوند؟

استراتژي هاي اصلي عبارتند از:

- ❶ استراتژي هاي رشد: سازمان تلاش مي کند که سطح عمليات خود را بالا ببرد.
- ❷ ثبات: سازمان حضور خود را در همان بازار و با همان مشتریان ادامه دهد و سهم بازارش را حفظ مي کند.
- ❸ کاهش: ويژگي سازماني است که اندازه خود را كوچك مي کند. براي مدیریت این به معني تعيين استراتژي در يك محيط رو به نزول است.
- ❹ ترکيبي: استراتژي ترکيبي تبعيت همزمان از دو يا چند استراتژي قبلي است.

## تعیین یک استراتژی رقابتی

② انتخاب استراتژی اصلی صحنه را برای کل سازمان آماده می‌کند. در نتیجه هر واحدی در سازمان باید این استراتژی را به سري استراتژی‌هایی که بتواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد تبدیل کند.



## استراتژي هاي سرمايه‌گذاري بر روي نقاط قوت سازمان

استراتژي هاي سرمايه‌گذاري بر روي نقاط قوت سازمان و زمينه کاري آن عبارتند از:

- ② استراتژي هدايت-هزينه: توليد کردن با هزينه پايين
- ② استراتژي تمايز: منحصر به فرد بودن در بازار محدود



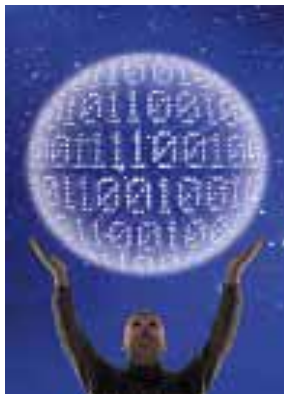
## حفظ مزیت رقابتي

☞ موفقیت دراز مدت با استفاده از هریک از استراتژی های رقابتي پورتر نیاز به يك مزیت پایدار دارد.

☞ تکیه بر موفقیت های گذشته می تواند شروع مشکلات جدي برای سازمان باشد. حفظ مزیت رقابتي نیاز به اقدامات دائمي مدیریت دارد تا همیشه يك قدم جلوتر از رقبا باشد.

## TQM به عنوان يك اسلحه استراتژيك

@ استفاده از TQM براي توسعه مزيت رقابتي، تنها منحصر به شرکتهاي نظير گرانيت راک نمي شود بلکه بسياري از شرکت هاي سراسر دنيا از شرکت ويرپول آمريکا گرفته تا شرکت دوو در کره همگي بر ارزش TQM به عنوان يك مزيت رقابتي واقف هستند.



## کار آفرینی: موردی خاص از برنامه ریزی استراتژیک

با روحیه کار آفرینی است که افراد به دنبال فرصت‌ها، تأمین نیازها و خواسته‌ها از طریق نوآوری بدون توجه به منابع تحت کنترل‌شان می‌باشند.

### کارآفرینان

- ② میل دارند افراد مستقلی باشند و ترجیح می‌دهند شخصاً مسئول حل مشکلات باشند؛
- ② خود اهداف را تعیین کرده و با تلاش‌های خود به آن اهداف دست پیدا کنند؛
- ② به استقلال ارج می‌گذارند و نمی‌خواهند تحت کنترل دیگران باشند؛
- ② از خطر کردن با کی ندارند ولی خود را با خطرات جدی رو به رو نمی‌کنند؛
- ② ترجیح می‌دهند که با خطرات حساب شده رو به رو شوند (بتوانند عواقب آن را کنترل نمایند)

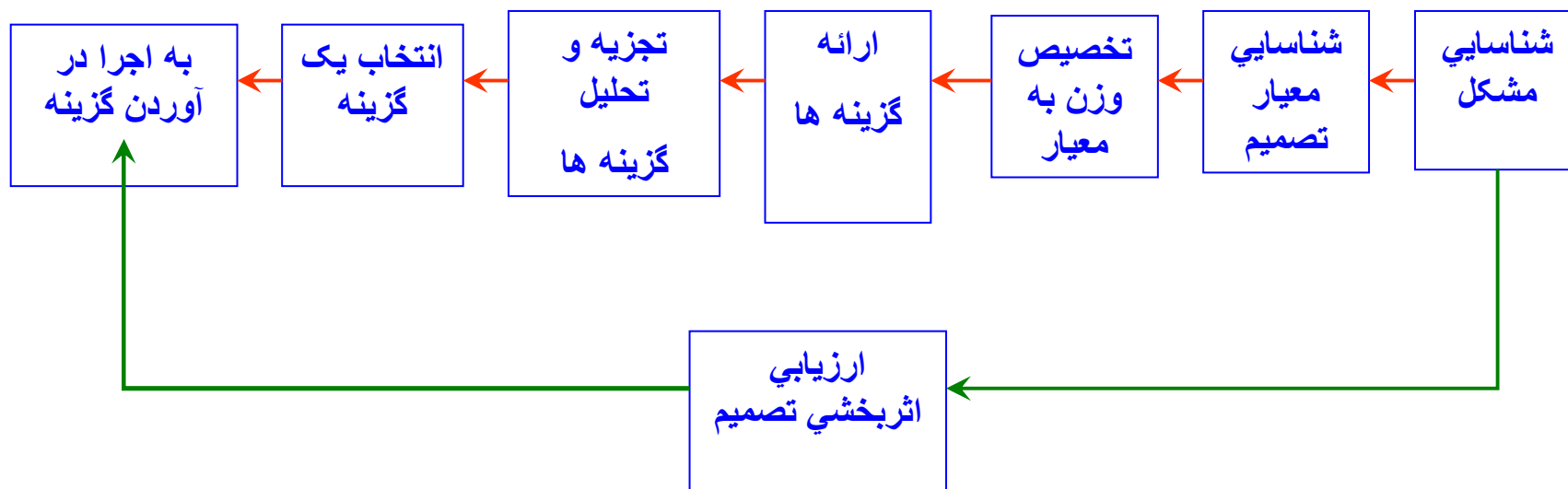


## مقایسه بین کارآفرینان و مدیران سنتی

کارآفرینان	مدیران سنتی	
استقلال، جستجوی فرصت برای ابتکار و دستآورد مالی	ارتقاء و دیگر پاداش های سنتی نظیر دفتر پرسنل و قدرت	انگیزه اولیه
دستیابی به رشد کاری پنج تا ده ساله	دستیابی به اهداف کوتاه مدت	زمان گرایی
دخالت مستقیم	سرپرستی و نظارت	فعالیت
متوسط	پایین	ریسک پذیری
قبول	اجتناب	برخورد با شکست و اشتباه

مباني تصميم گيري

## فرآیند تصمیم گیری



## فرآیند تصمیم گیری

### ② شناسایی مشکل

فرآیند تصمیم گیری با بروز مشکل ( مرحله اول) و یا مشخصاً بروز اختلاف بین وضعیت جاری و وضعیت مطلوب امور شروع می شود.

### ② شناسایی معیار تصمیم گیری

وقتی مدیری مشکل را شناسایی کرد که نیاز به توجه دارد در این صورت باید معیار تصمیم که در حل مشکل اهمیت دارد شناسایی شود.

### ② تخصیص وزن به معیار

معیار های فوق دارای اهمیت یکسانی نیستند. بنابراین ضروری است که معیارهای مرحله قبل سبک و سنگین شده تا در تصمیم گیری اولویت بندی شوند.

## فرآیند تصمیم گیری

### ② ارائه گزینه ها

تصمیم گیرنده باید فهرستی از گزینه هایی را که می تواند برای حل مشکل به کار ببندد تهیه کند.

### ② تجزیه و تحلیل گزینه ها

با مقایسه این گزینه ها در برابر معیار و ارزش تعیین شده در مرحله 2 و 3 نقاط ضعف و قوت هر کدام از آنها مشخص می شود.

### ② انتخاب بهترین گزینه

مرحله ششم، عمل مهم انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه های ارزیابی شده است.



## فرآیند تصمیم گیری

② به اجرا در آوردن گزینه ها

اجرای تصمیم یعنی القای تصمیم به کسانی که تحت تأثیر آن قرار خواهند گرفت و متعهد کردن آنها در برابر این تصمیم.

② ارزیابی اثر بخشی تصمیم

آیا این تصمیم گیری توانسته است مشکل را حل کند یا نه؟ آیا گزینه انتخاب شده در مرحله 6 و اجرای آن در مرحله 7 نتیجه مطلوبی ارائه می دهد؟

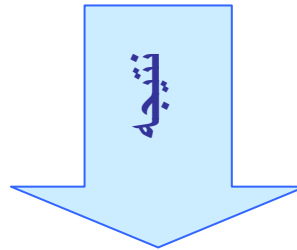
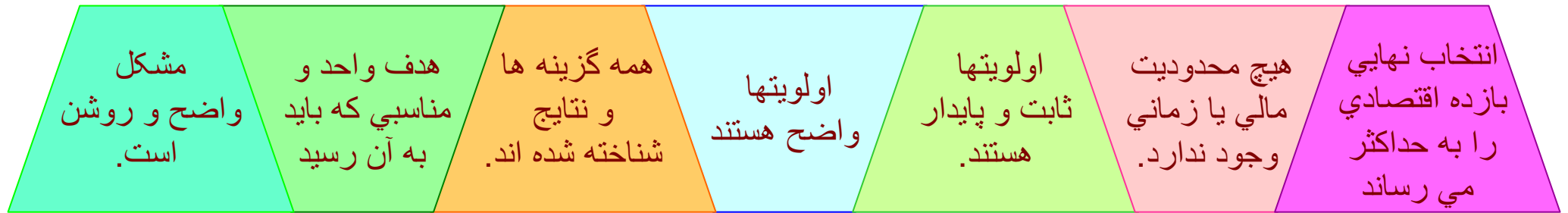
## تصميم گيري: الگوي عقلائي

@ يك فرد تصميم گیرنده عقلائي، كاملاً منطقي و واقعي خواهد بود و به دقت مشكل را تعريف مي كند و هدف معين و روشني دارد.

@ مراحل فرايند تصميم گيري هميشه منجر به انتخاب گزینه اي خواهد شد كه رسيدن به هدف را تسريع مي كند.



## مفروضات عقلانیت



تصمیم‌گیری عقلایی



## دنيای واقعي تصميم گيري مدیریت: اصلاح الگوي عقلايي

② تصميم گيري اغلب از فرآیند سیستماتيك، منطقي و ثبات عقلايي منحرف می‌شود.

② علی‌رغم محدودیت‌های عقلانیت محض، از مدیران انتظار می‌رود که از فرآیند عقلايي تبعیت کنند.

## تصميم گيري عقلايي محدود چيست؟

© در تصميم گيري عقلايي محدود تصميم گيرندگان مدل هاي ساده شده اي را مي سازند که داراي نمادهاي اساسي از مشکلاتي که آنها با آن روبرو هستند، مي باشد (بدون آنکه پيچيدگي هاي مشکل اصلي را داشته باشد).



جزئیات فرآیند تصمیم گیری قویاً تحت تأثیر موارد ذیل می باشد:

② منافع تصمیم گیرنده؛

② فرهنگ سازمان؛

② سیاست های داخلی؛

② ملاحظات قدرت.

آیا در فرآیند تصمیم گیری  
خطاهای عمومی رخ می دهد؟

روش‌های قضاوت میان بر را روش‌های تجربی (آزمون و خطا، اکتشافی) یا راه‌های عملی می‌نامند.

② روش تجربی مبتنی بر اطلاعات در دسترس

② روش تجربی مبتنی بر نمونه

② اصرار بر تعهد



## تصميم گيري: نگرش اقتضايي

چگونه مشكلات با هم فرق مي كنند؟

© مشكلات با ساختار هاي خوب

© مشكلات با ساختار هاي بد



## فرق بین تصمیمات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده چیست؟

- ② تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده یا تصمیم‌گیری روزمره مؤثرترین راه برای رفع مشکلات با ساختارهای خوب است.
- ② وقتی مشکلات دارای ساختار بد باشند مدیران بایستی بر تصمیم‌گیری‌های غیر برنامه‌ریزی شده تکیه کنند تا اینکه راه‌حل واحدی به کار گیرند.

## روش‌ها، مقررات و سیاست‌ها

② روش کار یکسری مراحل متوالی و به هم پیوسته‌ای است که مدیر می‌تواند در واکنش به مشکل با ساختار خوب به کار ببرد.

② مقررات بیانیه صریحی است که به مدیر می‌گوید چه کاری را باید و چه کاری را نباید انجام دهد.

② سیاست اندیشه‌های مدیر را در یک مسیر مشخص هدایت می‌کند.

## تصميمات غير برنامه‌اي

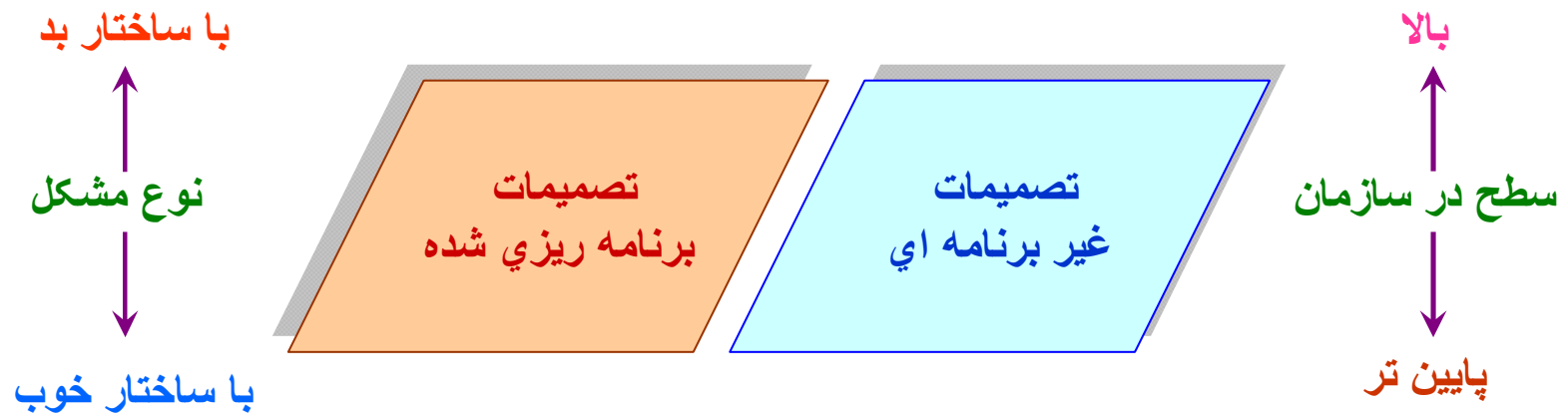
چنين تصميماتي منحصر به فرد بوده و به صورت موردی پيش مي‌آيد. وقتي مديري با يك مشكل با ساختار بد مواجه است هيچ راه حل حاضر و آماده‌اي وجود ندارد. لذا تصميمات غير برنامه‌اي و سفارش براي اين امر مورد نياز است.

📌 مثال: ايجاد استراتژي بازاریابی براي محصولات جديد، يا تصميم براي فروش بخشي از شرکت، نمونه‌هایی از تصميمات برنامه‌ريزي نشده مي‌باشند.



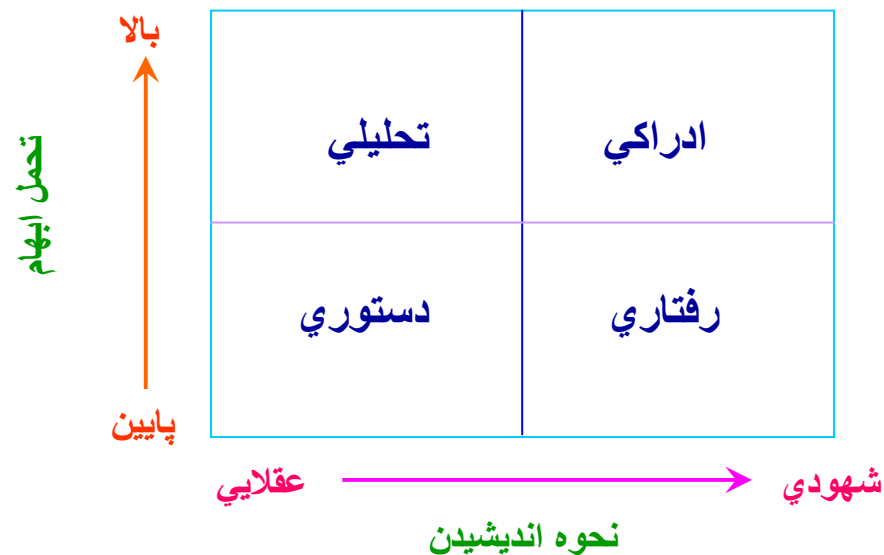
چگونه می‌توانید مشکلات، انواع تصمیمات و سطوح سازمانی را با هم ترکیب کنید؟

## انواع مشکلات، نوع تصمیمات و سطوح سازمانی



## شیوه های تصمیم گیری

### شیوه های تصمیم گیری



اگر چه این چهار شیوه تصمیم‌گیری مستقل هستند، ولی بسیاری از مدیران از ویژگی‌های بیش از یک شیوه برخوردارند.

## تصميم گيري گروهی

@ مطالعات نشان مي دهد که مديران بيش از 40 درصد از وقت خود را در جلسات مي گذارند.

@ بدون شك، بيشتر وقتشان صرف تعريف مشكلات، پيدا كردن راه حل هايي براي آنها و تعيين ابزار به كار بستن اين راه حل ها مي شود.



## مزیت تصمیم‌گیری گروهی

- ② تصمیمات گروهی اطلاعات کامل‌تری نسبت به تصمیمات انفرادی ارائه می‌دهند.
- ② گروه‌ها گزینه‌های زیادی را ارائه می‌دهند.
- ② تصمیم‌گیری گروهی امکان پذیرش يك راه حل را افزایش می‌دهد.
- ② این فرآیند حقانیت کار را نیز ارتقا می‌دهد.

## معایب تصمیم‌گیری گروهی

- ⊙ زمان بر هستند؛
- ⊙ تشریک مساعي در گروه گاهي اوقات اثر بخش نيست؛
- ⊙ رده سازمانی، تجربه، آگاهی از مشکل، تأثیر گذاری بر ساير اعضا، مهارت‌هاي گفتاري، مثبت بودن و... اعضاي گروه با هم متفاوت باشند؛
- ⊙ وجود فشارهايي براي تطبيق دادن؛
- ⊙ در اين نوع تصميم گيري ها مسئوليت مبهم وجود دارد.

## چه موقع گروه‌ها اثر بخش‌تر هستند؟

- 🕒 تصمیمات گروهی به دقیق‌تر بودن گرایش دارند؛
- 🕒 اگر اثر بخشی تصمیم از نظر سرعت تعریف شود افراد سریع‌تر هستند؛
- 🕒 اگر خلاقیت مهم باشد، در این صورت گروه‌ها مؤثرتر از افراد هستند؛
- 🕒 اگر اثر بخشی به معنی درجه پذیرش راه حل نهایی باشد، باز هم پیکان رو به سمت گروه است.
- 🕒 هر چه گروه بزرگتر باشد، فرصت بیشتری برای دیدگاه‌های متنوع فراهم می‌شود. از طرف دیگر، گروه بزرگ‌تر نیاز به هماهنگی بیشتر و زمان بیشتر برای مشارکت کلیه اعضا دارد.

حد اقل افراد گروه پنج نفر و حداکثر پانزده نفر مطلوب‌ترین اندازه است.

## چگونه تصمیم‌گیری گروهی را بهبود بخشیم؟

سه راه خلاق تر کردن تصمیم‌گیری گروهی عبارت اند از:

② جلسات الکترونیکی؛

② روش گروه اسمی؛

② توفان مغزی.



## فرهنگ ملي و تصميم گيري

@ نحوه تصميم گيري (گروهي، انفرادي، با حضور ديگران و يا تصميم مستبدانه يك مدير) و درجه خطر پذيري يك تصميم گيرنده؛ دو نمونه بارز از تفاوت در تصميمات مي باشند كه منعكس كننده محيط فرهنگي کشور است.

@ مديران نيازمند اصلاح در شيوه هاي تصميم گيري هستند تا بتوانند منعكس كننده فرهنگ ملي كشوري باشند كه در آن زندگي مي كنند.



مباني طراحي ساختار

## عناصر ساختار

مفهوم اساسي طراحي سازمان را نويسندگان مدیریت در اوایل این قرن بکار گرفتند.

شش عنصر ساختاري عبارتند از:



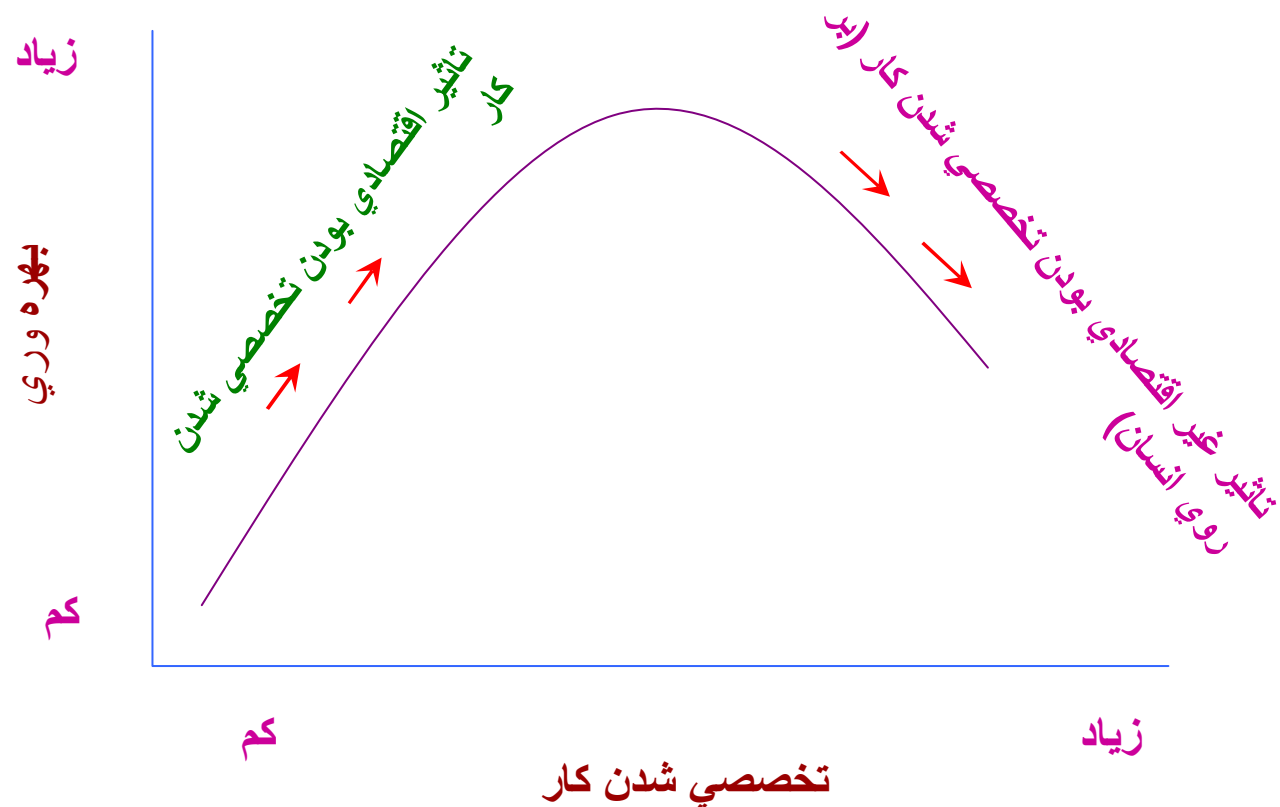
- @ تخصصي شدن کار؛
- @ زنجيره فرماندهي؛
- @ حيطه نظارت؛
- @ اختيار و مسئوليت پذيري؛
- @ تمرکز در مقابل عدم تمرکز؛
- @ واحدسازي.

## تخصصي شدن کار چیست؟

📌 تخصصي شدن کار به سال 1700 بر مي گردد يعني هنگامي که آدام اسميت کتاب ثروت ملل خود را منتشر کرد و در آن از تقسيم کار به اجزاي کوچک تر حمايت کرد.

📌 در تخصصي شدن کار، يك کار به مراحل کوچکتر شکسته شده و هر مرحله را فردي جداگانه تکميل مي کند. در اصل، براي انجام پاره اي از يك فعاليت تخصص دارند تا کل فعاليت.

## اقتصادي بودن و غير اقتصادي بودن تخصیصی شدن کار



## زنجیره فرماندهی چیست؟

© نویسندگان اولیه مدیریت چنین استدلال می‌کردند که هر کارمند باید يك نفر و فقط يك نفر بالا دست داشته باشد که مستقیماً در برابر او مسئول باشد.



## حیطه نظارت چیست؟

مدیر چه تعداد از کارکنان را می‌تواند به گونه‌ای کار آمد و کافی راهنمایی کند؟

متغیرهای محتمل الوقوع دیگری که تعیین کننده قلمروی مناسب هستند عبارتند از:

② مشابهت وظایف کارکنان و پیچیدگی وظایف؛

② مجاورت فیزیکی کارکنان؛

② درجه دستورالعمل‌های استاندارد شده موجود در محل؛

② پیچیدگی نظام اطلاعات مدیریت سازمان؛

② استحکام نظام ارزشی سازمان؛

② سبک مدیریت مورد پسند مدیر.

## اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

- ② اختيار به حقوق ذاتي مقام مديريتي اطلاق مي شود تا دستور دهد و متوقع باشد كه دستوراتش مطاع است.
- ② وقتي مديران تفويض اختيار مي كنند، بايد مسئوليت متناسب با آن را نيز اختصاص دهند.



اختيار و مسئوليت پذيري چيست؟

آيا انواع مختلف روابط اختيار وجود دارد؟

② اختيار صف و اختيار ستاد. اختيار ستاد از سوي مدير نسبت به كارمند اعمال مي‌شود.

② يك مدير به عنوان يك حلقه اتصال در زنجيره فرماندهي، با اختيار صف، حق هدايت كردن كار كاركنان و اتخاذ تصميمات معيني را بدون مشورت با فرد ديگر دارد.



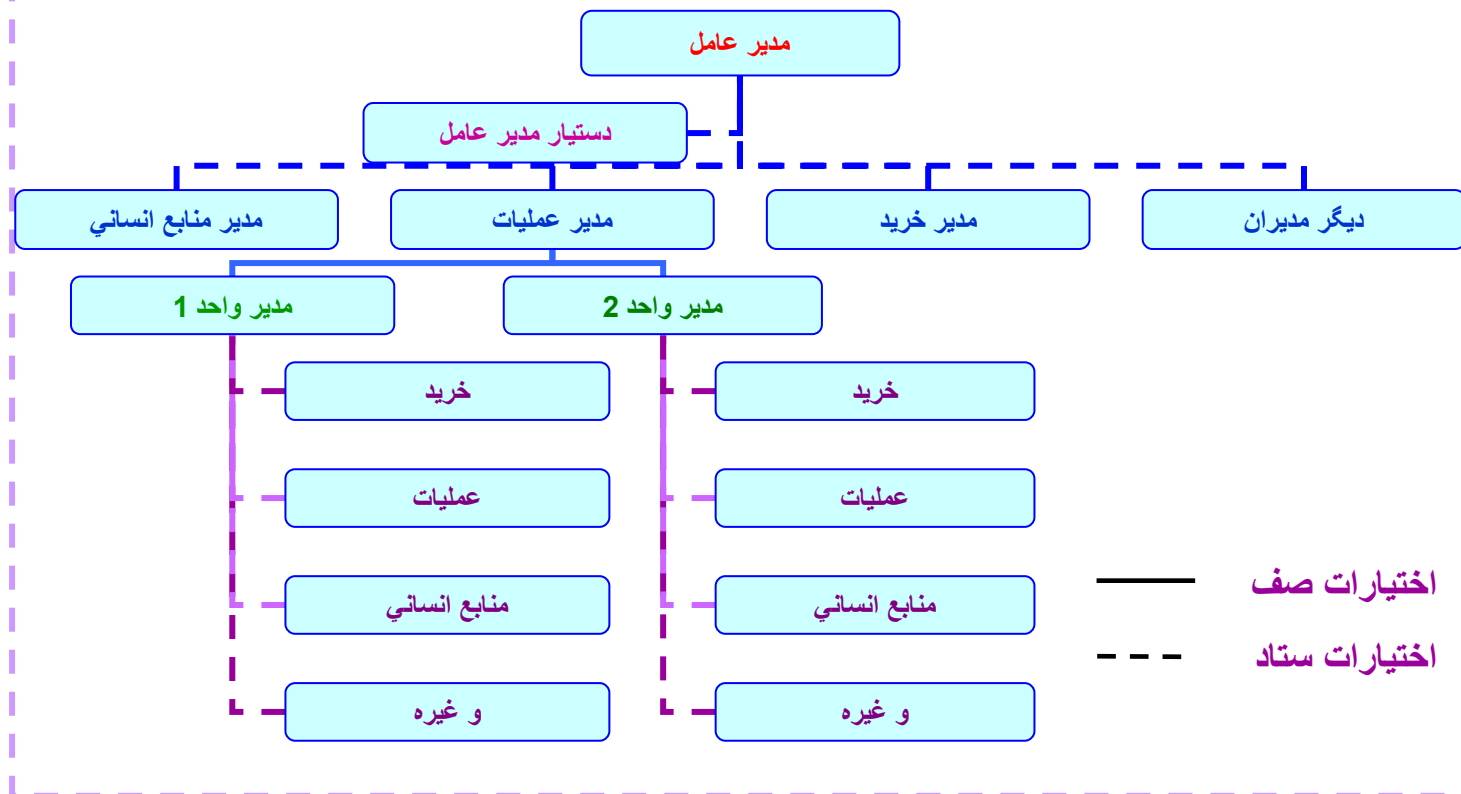
## اختیار و مسئولیت پذیری چیست؟

@ صف تأکید به مدیرانی دارد که کارکرد سازمانی آنها مستقیماً تشکیل دهنده دستاوردهای اهداف سازمانی است.

@ اختیارات ستادی برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت های سنگین اطلاعاتی مدیران آمده اند.

@ در يك كارخانه توليدي، مديران صف نوعاً در کارکردهای فروش و تولید قرار می گیرند، در حالی که مدیران منابع انسانی و حسابداری به عنوان مدیران ستاد تلقی می شوند.

## اختیارات صف و ستاد



## تفاوت اختیار با قدرت چیست؟

اغلب اصطلاح اختیار با  
قدرت یکسان فرض می‌شود.

@ اختیار يك حق است، مشروعيتي است كه بر پایه پيكره و درجه اختیار در سازمان قرار دارد. اختیار همراه شغل است.

@ قدرت به ظرفيت اثرگذاري افراد بر تصميمات اشاره دارد. اختیار قسمتي از مفهوم گسترده قدرت است

## اختیار در مقابل قدرت

قدرت مبتنی بر اجبار قدرت پاداش دهی	قدرت بر پایه ترس قدرت برای دادن پاداشی که دیگران برای آن ارزش قائل اند.
قدرت قانونی (مشروع) قدرت تخصصی قدرت مرجعیت	قدرت ناشی از مقام در سلسله مراتب رسمی قدرت بر پایه تخصص، مهارت یا دانش قدرت بر پایه شخصیت و ویژگی‌های فردی

## تفاوت تمرکز و عدم تمرکز چیست؟



@ تمرکز کارکردی است در مورد اینکه قدرت تصمیم گیری تا چه حدی به سطوح پایین تر سازمان واگذار شده است.

@ تعداد کمی از سازمانها می توانند کارکردهای مؤثر داشته باشند مگر آنکه تمامی تصمیمات را افراد منتخب محدودی اتخاذ کنند (تمرکز) یا اینکه تمامی تصمیمات به پایین ترین سطوح واگذاری شود (عدم تمرکز).

## راه هاي پنجگانه گروه بندي واحدهاي سازمانی

② گروه بندي مبتني بر وظیفه؛

② گروه بندي مبتني بر توليد؛

② تعيين گروه بندي بر اساس مشتري؛

② گروه بندي جغرافيايي؛

② سازماندهي بر مبناي فرايند.



## گروه بندي مبتتي بر وظيفه

مدیر کارخانه

مدیر امور مهندسي

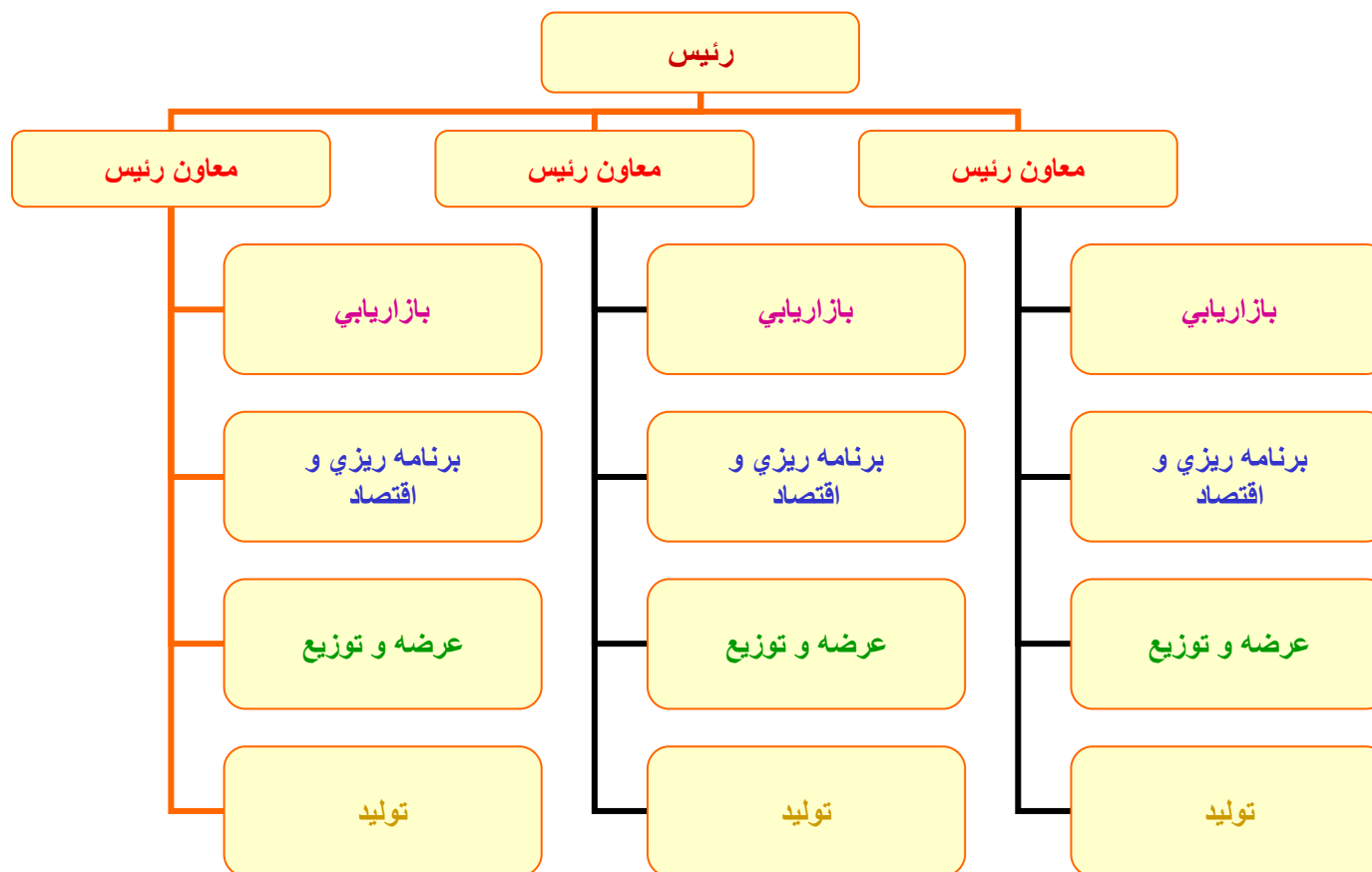
مدیر حسابداری

مدیر نظامهای  
اطلاعاتی

مدیر منابع انسانی

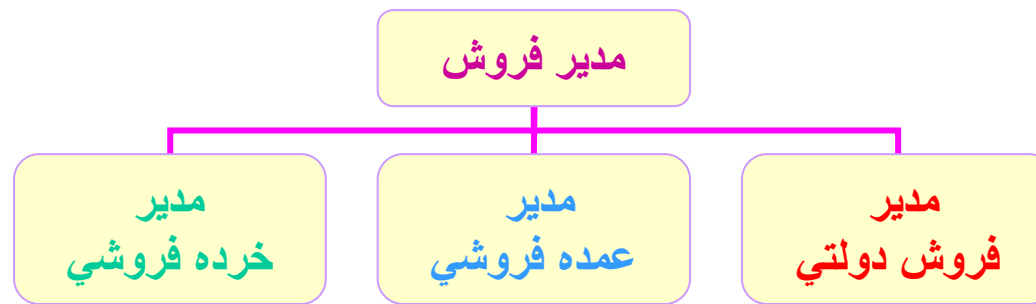
مدیر خرید

## گروه بندي مبتني بر توليد





## تعیین گروه بندی بر اساس مشتری



## گروه بندي جغرافيايي

معاون فروش

مدیر فروش  
ناحیه غربی

مدیر فروش  
ناحیه شرقی

مدیر فروش  
ناحیه نیمه غربی

مدیر فروش  
مناطق شرقی

سازماندهی بر مبنای فرآیند

مدیر MVA

مدیر دایره  
اعتبار

مدیر دایره  
صدور پروانه

مدیر دایره  
خزانه داری

متغیر های اقتضایی که بر ساختار اثر می‌گذارند



مناسب‌ترین ساختار تابع  
عوامل اقتضایی است.

## سازمان مکانیکی در مقابل سازمان ارگانیکی



□ روابط سخت سلسله مراتبی

□ وظایف ثابت

□ آئین نامه های زیاد

□ ارتباطات رسمی

□ اختیار تصمیم گیری متمرکز

□ ساختار بلندتر

□ همکاری (عمودی و افقی)

□ وظایف قابل انطباق

□ آئین نامه های کم

□ ارتباطات غیر رسمی

□ اختیار تصمیم گیری غیر متمرکز

□ ساختار تخت تر

## استراتژي بر ساختار اثر مي گذارد

⊙ ساختار سازماني ابزاري است براي كمك به مديريت در دستيابي به اهداف سازمان.

⊙ اهداف از استراتژي سازمان نشأت مي گيرد، منطقي است كه استراتژي و ساختار، پيوندي نزديك داشته باشد.



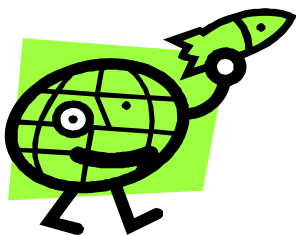
## اندازه سازمان بر ساختار اثر مي گذارد

☉ اثر اندازه سازمان همان طور كه يك سازمان گسترش پيدا مي كند اهميت كم تري مي يابد.



## فناوري بر ساختار اثر مي گذارد

🌀 هر سازماني چند شكل فناوري را بكار مي گيرد تا درون دادهاي خود را به برون داد تبديل نمايد.





## چگونه محیط بر ساختار اثر می گذارد؟

@ اساساً سازمان های مکانیکی در محیط های پایدار بیشترین کارایی را دارند.

@ سازمان های ارگانیکی به بهترین نحوی با محیط پویا و نامشخص همخوانی دارند.



## ساختار ساده چیست؟

⊙ ساختار ساده فاقد صفات ساختار دقیق و پیچیده است. اگر شما سازمانی را می بینید که تقریباً هیچ ساختاری ندارد، احتمالاً ساختار ساده دارد.


⊙ ساختار ساده، يك سازمان «مسطح» است و معمولاً دارای دو سطح عمودي و بدنه ای غیر منسجم از کارکنانی پرتوان است که در آن تصمیم گیری به صورت متمرکز انجام می شود.

## ساختارهاي وظیفه‌اي و بخشی

⊙ استحکام ساختار وظیفه‌اي در امتیازي است که از تخصیصی کردن کار به دست می‌آید.

⊙ ساختار بخشی در طرح سازمان متشکل از واحدهای مستقل یا بخش‌ها است. برای بنیان نهادن دوایر تولید، هر بخش معمولاً خود مختار است، با یک مدیر بخش مستقل که مسئول عملکرد و دارای اختیار کامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی است.

⊙ امتیاز عمده ساختار بخشی این است که بر نتایج تأکید می‌ورزد.



آیا طراحی یک سازمان می‌تواند  
امتیازات دیوان سالاری را جذب و  
نواقص آن را حذف کند؟

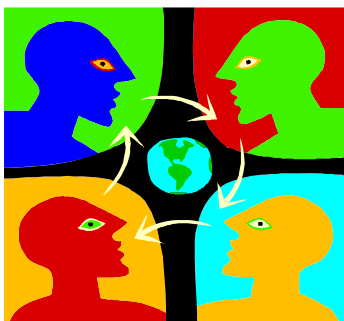
## ساختار ماتریسی

@ اولین نقطه قوت ماتریس این است که می تواند مجموعه ای چندگانه از طرح های پیچیده و مرتبط را به سرعت هماهنگ نماید در حالی که خصوصیات منتج از گروه بندی متخصصان وظیفه ای با یکدیگر را همچنان حفظ کرده است.

@ نقطه ضعف بزرگ ماتریس بروز آشفتگی است و گرایش آن به تسریع کشاکش قدرت.

## ساختار تیم محور چیست؟

© در ساختار تیم محور ( ساختار مبتنی بر تیم ) تمام سازمان متشکل از گروه‌های یا تیم‌هایی است که کار سازمان را به انجام می‌رسانند.



## چرا حرکت به سوي سازمان بدون مرز وجود دارد؟

☉ یک سازمان بدون مرز، داراي نوعي طرح سازماني است که با حدود يا مقوله‌هايي که از سوي ساختارهاي سنتي اعمال مي‌شود تعريف يا محدود نشده است.

☉ به سازمان بدون مرز، سازمان‌هاي شبکه‌اي، سازمان‌هاي ياد گیرنده، يا شرکت هاي فاقد سد، ماژولار و مجازي نیز مي‌گویند.

## فرهنگ سازمان

@ در هر سازمان، نظام یا طرح‌های ارزشی، نمادها، شعائر، اسطوره و رسومی وجود دارند که در طول زمان تکامل یافته است.

@ این ارزش‌های مشترک در سطحي وسیع چگونگی دید کارکنان و واکنش آنها نسبت به جهان را معین می‌کنند.



چگونه میتوان فرهنگ‌ها را  
ارزشیابی کرد؟

## ویژگی فرهنگ سازی

- ② مشخصات عضو
- ② تأکید گروهی
- ② کانون توجه افراد
- ② یکپارچگی
- ② کنترل
- ② تحمل ابهام
- ② ملاک‌های پاداش
- ② تحمل تعارض
- ② جهت‌گیری نسبت به نتیجه
- ② توجه به سیستم باز

فرهنگ سازی معمولاً  
بازتاب دیدگاه یا مأموریت  
بنیانگذاران آن سازمان  
است



## فرهنگ چگونه بر ساختار اثر می گذارد؟

فرهنگ سازمانی بسته به اینکه چقدر قوی یا ضعیف باشد ممکن است بر ساختار سازمان اثر بگذارد.

☉ هر چه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد مدیران نیاز کمتری به گسترش و توسعه آیین نامه و مقررات دارند.

☉ هرگاه فرهنگ سازمانی ضعیف باشد یعنی هیچ ارزش مشترک غالب وجود نداشته باشد، اثر آن روی ساختار سازمانی کمتر است



# مدیریت منابع انسانی

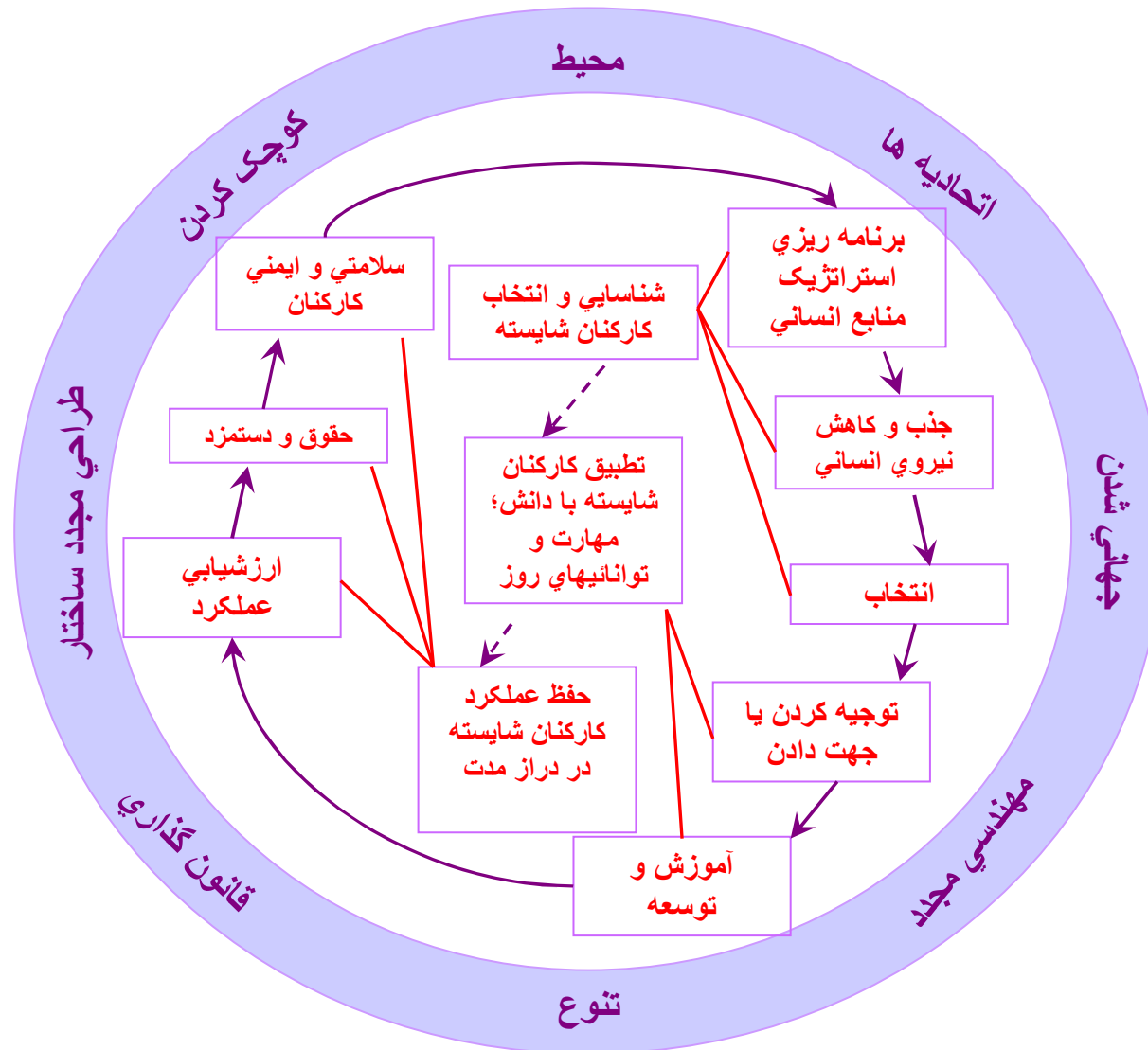
## مدیران و فرآیند مدیریت منابع انسانی

چگونه یک اتحادیه مدیریت را تحت فشار قرار می‌دهد؟

② یک اتحادیه متشکل از گروهی از کارگران است که با یکدیگر کار می‌کنند و برای ارتقا و حفظ منافع مشترک خود در پی رسیدن به توافق جمعی هستند.

② وقتی کارکنان اتحادیه دارند، مدیریت باید به مفاد موافقتنامه مذاکرات جمعی عمل کند. این موافقتنامه‌ها مواردی مانند دستمزدها، ساعات کار، معیارهای ترفیع و اخراج، توانایی آموزشی و امور انضباطی را تعریف می‌کنند.

## فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی



## قانون چه تأثیری بر مدیریت منابع انسانی دارد؟

### نمونه ای از قوانین و مقررات در رابطه با مدیریت منابع انسانی

سال	قانون یا مقررات	شرح
1963	قانون برابری دستمزدها	اختلاف دستمزدها بر پایه جنسیت را برای کار یکسان ممنوع می دارد.
1964	ماده حقوق مدنی	تبعیض بر پایه نژاد، رنگ، مذهب، زادگاه یا جنسیت را ممنوع می دارد.
1973	قانون باز پروری شغلی	تبعیض به خار معلولیت های ذهنی یا جسمی را ممنوع می دارد.
1978	قانون بازنشستگی اجباری	باز نشستگی اجباری بیشتر کارکنان را قبل از 70 سالگی ممنوع می دار، بعداً محدودیت های این میزان سن نیز اصلاح شد.
1988	قانون باز آموزی و تعدیل کارگران	مطلع نمودن کارگران 60 روز قبل از تعطیل شدن یا اخراج را الزامی می کند.
1991	قانون حقوق مدنی	بر ممنوعیت تبعیض تأکید می کند؛ و در صورت وجود تبعیض عمدی به افراد اجازه شکایت کیفری را می دهد.
1993	قانون مرخصی فامیلی و پزشکی	به کارکنان سازمان هایی که 50 نفر بیشتر کارمند دارند اجازه می دهند از 12 هفته مرخصی بدون حقوق در سال به خاطر خانواده یا امور پزشکی استفاده کنند.

## برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

② برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که بوسیله آن مدیریت از وجود تعداد کافی افراد با مهارت‌های مختلف در سمت‌های مناسب در زمان مناسب اطمینان می‌یابد.

② برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مأموریت و اهداف سازمان را به برنامه پرسنلی برگردانده و سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد.



چگونه يك سازمان كارمندان را ارزيابي مي‌كند؟

🌀 مدیریت با بررسی وضعیت منابع انسانی موجود شروع می‌شود. این بررسی معمولاً با تهیه فهرست منابع انسانی انجام می‌گیرد.



بخش ارزيابي جاري انجام تجزيه و تحليل شغل است.

## شرح شغل

② شرح شغل نوشته‌ای است که هر آنچه شاغل باید انجام دهد و اینکه چگونه و چرا باید انجام دهد، در آن شرح داده شده است.

② شرایط احراز شغل کمترین شرایط قابل قبولی است که يك فرد مسئول باید دارا باشد تا بتواند کاری را که به او واگذار شده به نحوی موفقیت آمیز به انجام رساند. این شرایط، میزان دانش، مهارت، و توانایی‌های لازم جهت انجام وظیفه به طور اثر بخش را مشخص می‌کنند



## چگونه نیازهای آتی سازمان به نیروی کار تعیین می شوند؟

② جهت گیری استراتژیک سازمان مشخص کننده نیازهای آتی آن و برآورد نیروی کار لازم می باشد.

② براساس تخمین میزان در آمد کل، مدیریت می تواند نسبت به تأمین منابع انسانی برای دستیابی به آن در آمد تلاش کند.



## کارمندیابی و انتخاب

🕒 زمانی که مدیران از وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی منوئی خود آگاه باشند (چه کمبود نیروی کار و چه زیاد بودن آن) قادرند در رابطه با کارمندیابی تصمیم بگیرند.



مدیر کجا باید در  
جستجوی جذب نیرو  
باشد؟

## منابع سنتی کارمند یابی

منبع	امتیاز	نقطه ضعف ها
جست و جوی داخلی	هزینه کم، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان؛ آشنا بودن کاندیداها با سازمان	عرضه کم، ممکن است مانع افزایش جمعیت گروه کارکنان حفاظت شده گردد.
تبلیغات	امکان جلب بیشتر داوطلبان واجد شرایط، پخش گسترده؛ هدف گیری گروهی ویژه	بسیاری کاندیدهای فاقد صلاحیت را معرفی می کند .
معرف	آگاهی در مورد سازمان از کارکنان کنونی اخذ می شود. کارمند کنونی می تواند کاندیدهای خوبی را معرفی کند زیرا یک کاندید ای خوب بازتاب معرفی کننده خوب است.	ممکن است مانع افزایش تنوع کارکنان گردد.

## منابع سنتي کارمند يابی

منبع	امتیاز	نقطه ضعف ها
<p>مؤسسات کاریابی دولتي</p> <p>مؤسسات کاریابی خصوصي</p> <p>دانشگاه</p> <p>سازمان های خدماتي تأمین نیروي کار موقت</p> <p>کارکنان قراردادي و خرید خدمت</p>	<p>مجاني یا با هزینه اندك</p> <p>قراردادهای گسترده، گزینش با دقت؛ اغلب با ضمانت کوتاه مدت</p> <p>گسترده، محل اصلي و تمرکز</p> <p>پاسخگویی نیازهای موقتي</p> <p>برای نیاز های موقت، تخصص های ویژه، پروژه های بلند مدت</p>	<p>کاندیداهایی با تخصص پایین تر، هر چند برخی از آنها ماهرند.</p> <p>هزینه بسیار</p> <p>مورد استفاده تنها برای سمت های در سطح ورودی</p> <p>گران</p> <p>تعهد به کارهای دیگری که مشغولند، تعهد کم نسبت به سازمان</p>

آیا منابع معین کارمندیابی بهتر از بقیه منابع هستند؟ آیا منابع شناخته شده کارمندیابی کاندیدهای بهتری را معرفی می کنند؟

پاسخ مثبت است.

@ چرا که توصیه کنند هم هم کار را می شناسد و هم شخص توصیه شده را.

@ از آنجا که کارکنان کنونی چنین احساس می کنند که محبوبیت شان در سازمان در گرو فردی است که معرفی می کنند، می کوشند کسی را معرفی نمایند که می دانند آبرویشان را نخواهد برد.

## يك مدير چگونه نيروي كاري را كاهش مي‌دهد؟

### گزينه هاي تعديل نيرو

گزينه	شرح
اخراج بيكاري	پاياني غير داوطلبانه و دائمي. پاياني غير داوطلبانه و موقت؛ ممكن است چند روز تا چند سال طول بکشد.
عدم انتصاب انتقال	پر نکردن پست‌هاي خالي که در اثر استعفا يا بازنشستگي پديد آمده‌اند. انتقال کارکنان به طور جانبي يا نزولي، معمولاً کاهش هزينه را در بر ندارد اما مي‌تواند عدم تعادل عرضه-تقاضا در درون سازمان را کاهش دهد.
کاهش کار هفتگي	ساعات کار کمتر در طول هفته، مشاغل مشترك، يا اجراي کار بر مبناي پاره وقت براي کارکنان.
بازنشستگي پيش از موعد مشاغل مشترك	بازنشستگي قبل از فرارسيدن زمان مقرر بازنشستگي. داشتن نوعاً دو کارمند پاره وقت که در يك پست تمام وقت شريك باشند.

## نتایج انتخاب

عملکرد بعدی	موفق	تصمیم پذیرش درست است	تصمیم رد خطا است
	ناموفق	تصمیم پذیرش خطا است	تصمیم رد درست است
		پذیرش	رد

## تصمیم گزینش

## انتخاب


© مهمترین عامل اعتماد در فرایند انتخاب، کاستن از احتمال ایجاد خطای رد یا خطای پذیرش می‌باشد. بنابراین فرآیند انتخاب باید قابل اعتماد و معتبر باشند.





## قابلیت اعتماد چیست؟

☞ قابلیت اعتماد بدین معنی است که آیا يك وسیله گزینشی  
يك چیز را مدام و به طور ثابت می‌سند یا نه؟



برای اینکه پیش‌بینی اثر بخش  
باشد، ابزار گزینش شما باید از  
سطح قابل قبولی از ثبات  
برخوردار باشد.

## اعتبار

© هر وسیله گزینشی که يك مدير به کار می گیرد مانند  
فرم های درخواست کار، آزمون، مصاحبه، یا معاینات  
فیزیکی باید اعتبار خود را به اثبات برساند.



مدیر کدام ابزار گزینشی را می‌تواند به کار گیرد؟

مدیران می‌توانند شماری از ابزار گزینشی را به کار گیرند تا از خطاهای رد یا پذیرش بکاهند. شناخته شده ترین ابزار در این مورد عبارتند از:

- ② تجزیه و تحلیل فرم درخواست کار؛
- ② آزمون های کتبی و شبیه سازی عملکرد؛
- ② مصاحبه؛
- ② بررسی سوابق؛
- ② امتحان فیزیکی.

## تجزیه و تحلیل فرم درخواست کار

② ثابت شده که پس از بررسی مناسب نکات مندرج در فرم درخواست که نشانگر ارتباط شغلی است، این ابزار می تواند پیش بینی کننده خوبی برای گروه های شغلی مانند معاون فروش، مهندسان، کارگران کارخانه، مدیران بخش و فن آوران باشد.



## آزمون هاي كتبي و شبیه سازي عملکرد

② آزمون هاي كتبي رايج شامل آزمون هاي هوش، استعداد، توانايي و علاقه است.

② آزمون هاي شبیه ساز عملکرد از رفتارهاي شغلي واقعي ساخته شده اند. معروف ترين آزمون هاي شبیه سازي عملکرد، نمونه برداري از كار ( مدل كوچك شده كار) و مراكز ارزيابي (شبیه سازي مسائل واقعي كه ممكن است فرد در جريان كار با آن روبرو شود) مي باشند.

## مصاحبه

مصاحبه می‌تواند وسیله‌ای قابل اعتماد و معتبر باشد، لیکن در اغلب این موارد این طور نیستند:

- ② شناخت قبلی نسبت به متقاضی باعث سمت‌گیری ارزشیابی مصاحبه کننده می‌شود.
- ② مصاحبه کننده متأثر از تصویری کلیشه‌ای از يك متقاضی خوب است.
- ② مصاحبه کننده تمایل دارد متقاضیانی را تأیید کند که با نگرش او هم خوانی دارند.
- ② ترتیبی که متقاضیان مصاحبه می‌شوند بر ارزشیابی‌ها اثر می‌گذارد.
- ② شیوه مطالعات در طول مصاحبه بر ارزیابی‌ها اثر می‌گذارد.
- ② به اطلاعات منفی بیش از اندازه بهاء داده می‌شود.

## بررسی سوابق

- ② بررسی سوابق شامل تماس با کارفرماهای پیشین برای تأیید سابقه کار داوطلب ورودی و کسب ارزشیابی عملکرد کار متقاضی است.
- ② تأییدیه داده‌های مهم در برگ درخواست کار از کارفرمای سابق تلاشی با ارزش است.

## امتحان فیزیکی

- ② برای مشاغلی با نیازهای قطعی فیزیکی، امتحان فیزیکی دارای قدری اعتبار است. به هر صورت، امروزه این امر شامل تعداد کمی از مشاغل می‌شود.

## توجیه آموزش و توسعه

کارمند جدید باید با فرهنگ سازمان هماهنگی داشته باشد و آموزش ببیند تا شغل خود را به شیوه‌ای همسان با اهداف سازمان به انجام برساند.

برای دستیابی به این منظور، مدیریت منابع انسانی دو فرایند را پیش می‌گیرد:



@ توجیه  
@ آموزش



## چگونه مستخدمان جديد را به سازمان معرفي كنيم؟

🕒 زماني كه متقاضي انتخاب شد بايد با كار مربوط به سازمان آشنائي يابد. اين معرفي توجيه ناميده مي شود.

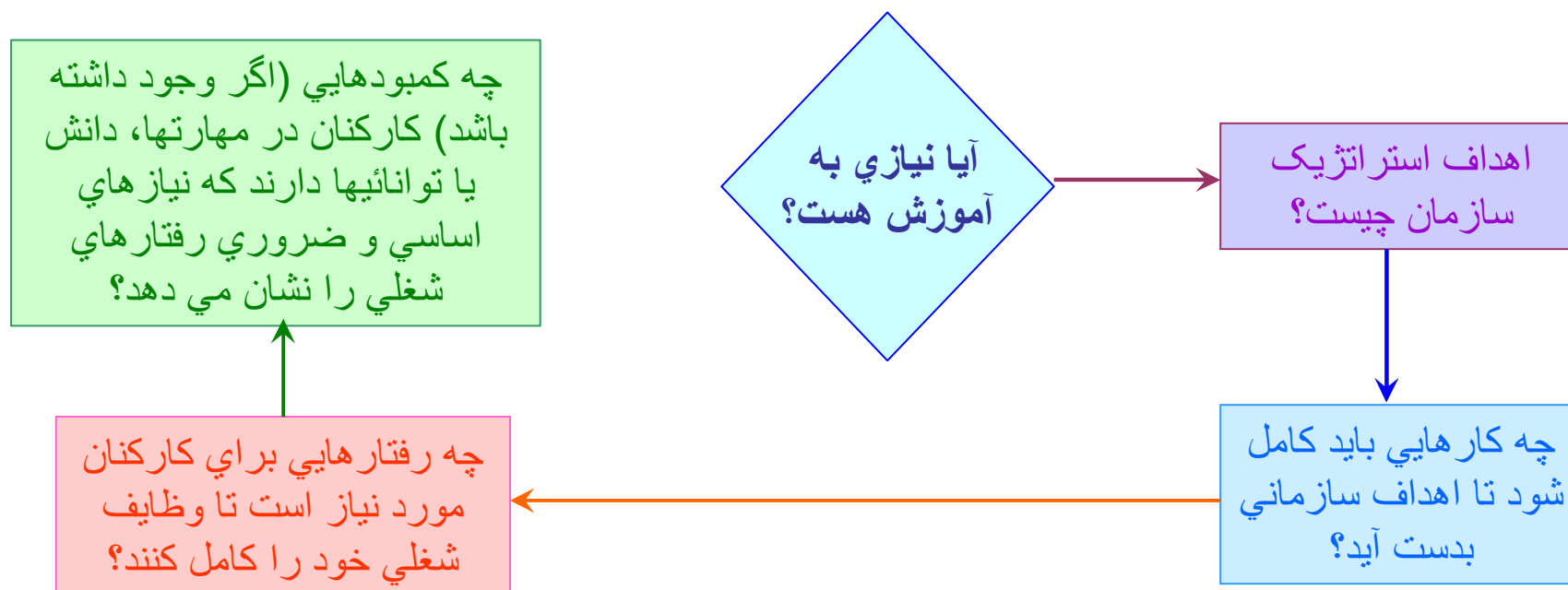
🕒 توجيه موفقيت آميز چه رسمي و چه غير رسمي، منجر به تسهيل در تماس ميان همكاران شده و باعث مي شود كه عضو جديد احساس آسايش نموده و به خوبي انطباق يابد.

## آموزش کارمند چیست؟

آموزش کارمند يك تجربه فرا گرفتني است كه در آن تحويري نسبتاً دائمي در كارمندان جستجو مي‌شود، به گونه‌اي كه توانايي آنان در انجام كار بهبود يابد. بنابر اين، آموزش شامل موارد ذيل مي‌باشد:

- ② تغيير مهارت ها؛
- ② دانش نگرش ها؛
- ② تغيير رفتار.

## تعیین نیازهای آموزشی



## شیوه‌های آموزش

در بیشتر مواقع میتوان شیوه‌های آموزشی را به دو طریق طبقه بندی کرد:



🌀 آموزش حین خدمت

🌀 آموزش در خارج از محل کار

## روش‌هاي عمومي آموزش

☉ نمونه روش‌هاي آموزش حين کار

✓ گردش کاري

✓ کار آموزي

☉ نمونه روش‌هاي آموزش خارج از کار

✓ سخنراني کلاسي

✓ فيلم و ويدئو

✓ تمرينات شبیه سازي



## مسیر شغلي چیست؟

در کاربرد عامیانه مسیر شغلي می‌تواند دارای معاني ذیل باشد:

© پیشرفت کار

© حرفه

© توالی طول زندگی شغلي



ما مسیر شغلي را به مثابه  
تسلسل سمت‌های يك شخص  
در طول زندگی تعریف  
می‌کنیم.

## مدیریت عملکرد

این امر برای مدیران حائز اهمیت است که کارکنان شان به گونه‌ای عمل کنند که از نظر مدیریت مطلوب باشد.

در سازمان‌ها، وسیله رسمی ارزیابی کارکنان از طریق فرایند نظام‌مند ارزیابی عملکرد انجام می‌گیرد.

## روش هاي ارزيابي عملکرد

روش	قوت	ضعف
<p>گزارش فعاليت</p> <p>تثبیت وقایع حساس</p> <p>مقیاس رتبه بندي ترسيمي</p> <p>مقیاس رتبه بندي رفتاري</p> <p>مقایسه هاي چند نفره</p> <p>مدیریت بر مبناي هدف</p>	<p>کاربرد</p> <p>نمونه غني مبتني بر افکار</p> <p>تهیه داده ها کميتي، زمان مصرفي کمتر نسبت به شیوه ديگر</p> <p>تمرکز بر رفتارهاي شغلي ویژه و سنجش پذیر</p> <p>کارکنان را با هم مقایسه مي کند</p> <p>تمرکز بر اهداف نهايي؛ نتیجه گرا</p>	<p>بیشتر معيار سنجش توانايي نويسندگي است تا عملکرد واقعي کارمند</p> <p>وقت گیر بودن؛ فقدان کمیت نمایی</p> <p>زرفاي رفتار شغلي ارزيابي شده را تعيين نمي کند.</p> <p>وقت گیر بودن، دشواري توسعه معيار</p> <p>غير قابل استفاده براي تعداد زياد کارکنان</p> <p>وقت گیر بودن</p>



## روش هاي ارزيابي عملکرد

@ رده‌بندی گروهی نیاز بدان دارد که ارزیاب کارکنان را در طبقه‌بندی خاصی مانند پنج تایی اول یا پنج تایی دوم قرار دهد.

@ روش رده‌بندی انفرادی نیاز بدان دارد که ارزیاب صرفاً کارکنان را از بالاترین به پایین ترین درجه فهرست کند.

@ در روش مقایسه دو به دو هر کارمند با کارمند دیگر در گروه مقایسه میشود و به عنوان عضو برتر یا ضعیف تر جفت ارزیابی میشود.

## حقوق و مزایا

🌀 آنچه در قبال کار به ما پرداخت می‌شود و هر سودی که می‌بریم تحت عنوان حقوق و مزایا خوانده می‌شود.



چگونه سطوح پرداخت تعیین می‌شود؟



پاسخ: مدیریت  
جبران خدمات است.

② هدف مدیریت جبران خدمت طرح ریزی ساختار پرداخت هزینه ای مکفی است که کارکنان شایسته را جذب و ماندگار نماید و انگیزه‌ای جهت این افراد برای اعمال حداکثر توان خود در کار به وجود آورد.

## مسائل جدید در مدیریت منابع انسانی

- ☉ مدیریت نیروی کار متنوع؛
- ☉ منافع دوستانه-فامیلی؛
- ☉ نگرانی کارمند



🔴 چگونه میتوان تنوع نیروی کار را مدیریت کرد؟  
بهبود تنوع نیروی کار به مدیرانی نیاز دارد که شبکه جذب نیرو کار خود را گسترده سازد.

🔴 آیا سازمان میتواند فامیلی-دوستانه باشد؟  
از دیگر روندهای عمده که امروزه بر مدیران اثر میگذارد فشار جهت منافی است که در مقوله منافع دوستانه-فامیلی جای میگیرد.

🔴 نگرانی کارمند چگونه رفع می شود؟  
ساعات کار انعطاف پذیر، مراقبت از کودک، اشتغال پاره وقت، اردوهای تابستانی، مرخصی زایمان و منافع فرزند خواندگی، نگرانی کارمند را کاهش میدهد.

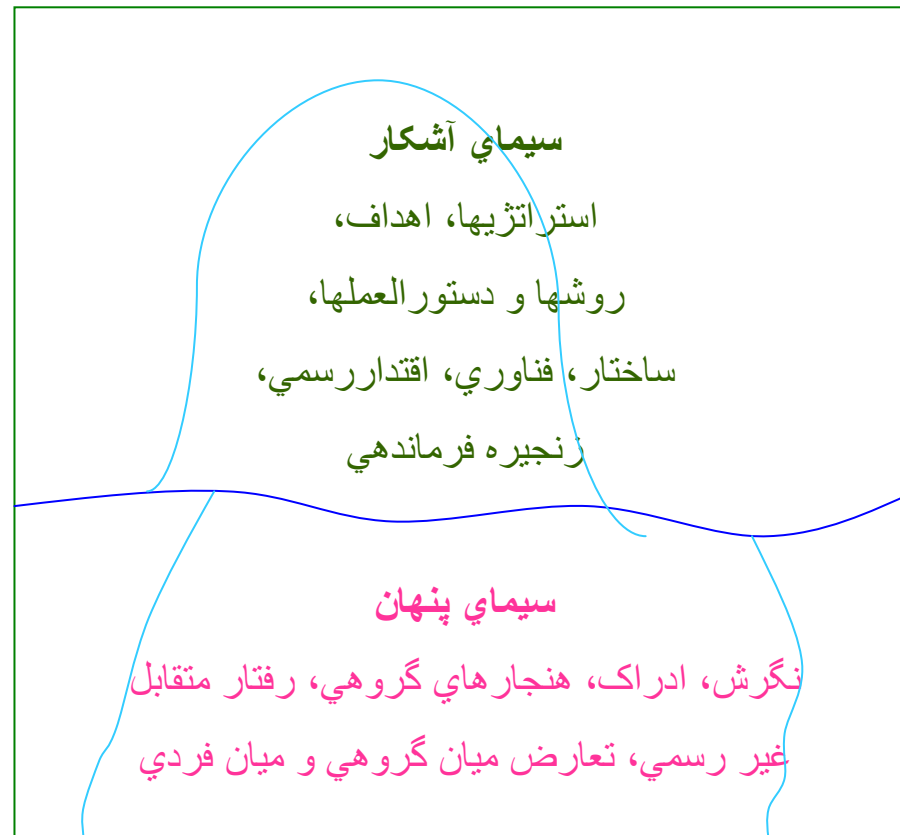
مباني رفتار فردي و گروهی

## تبیین و پیشگویی رفتار

⊙ رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد.

⊙ رفتار سازمانی به موضوع چگونگی عمل افراد در هنگام کار می‌پردازد که واضح و آشکار نیستند. بسیاری از این رفتارها را نمیتوان با چشم دید، همان طور که کوه یخی را نمیتوان با چشم غیر مسلح دید.

## سازمان به مثابه یک کوه یخی





## کانون توجه رفتار سازمانی چیست؟

رفتار سازمانی در حله اول به دو زمینه عمده توجه دارد:

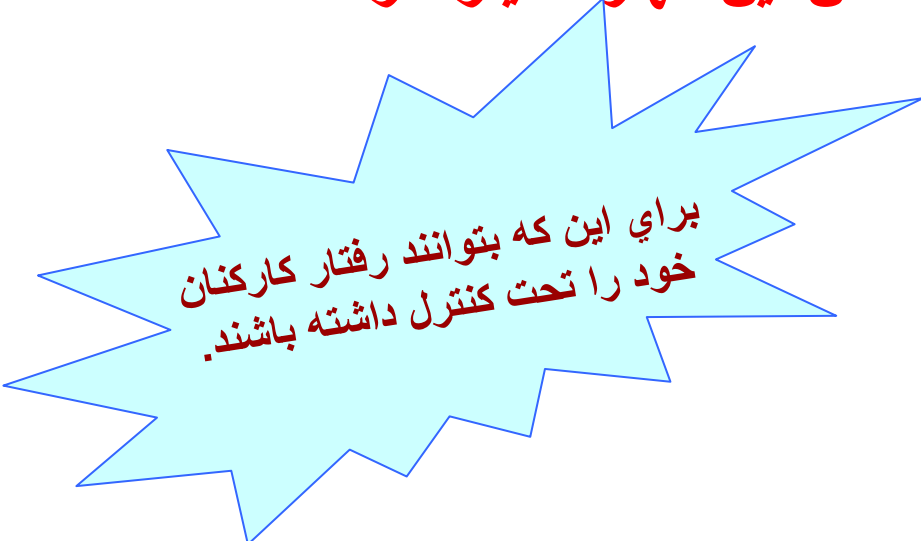
① رفتار فردی که بیشتر مبتنی بر نظر روان شناسان و در برگیرنده عناوینی چون نگرش، شخصیت، ادراک، یادگیری و تحرک است.

② رفتار سازمانی با رفتار گروهی سرو کار دارد که برگیرنده هنجار ها، وظایف، ساختمان تیمی و تعارض ها است.

## اهداف رفتار سازمانی کدامند؟

اهداف رفتار سازمانی تبیین و پیشگویی رفتار است. به عبارت دیگر رفتار سازمانی باید به تبیین و شرح و پیشگویی رفتار بپردازد.

© چرا مدیران به داشتن این مهارت نیاز دارند؟



برای این که بتوانند رفتار کارکنان خود را تحت کنترل داشته باشند.

## نگرش

نگرش‌ها گفته‌هایی با ارزش‌اند -چه خوش آیند و چه ناخوش آیند- که در رابطه با اهداف، مردم یا حوادث بیان می‌شوند و بازتاب احساس افرادند.

اجزاء تشکیل دهنده يك نگرش:

① شناخت: جزء شناخت نگرش يك فرد از باورها، نظرات، دانش و مجموعه اطلاعات وي تشكيل شده است.

② عاطفه: جزء عاطفي تشكيل دهنده يك نگرش هيچان يا احساس است.

عاطفه در بيان افراد منعكس مي‌شود

③ رفتار: شناخت و عاطفه در رفتار فرد تجلي مي‌يابد جزء رفتار يك نگرش به مقصد، نيت يا رفتاري ويژه در مورد كسي مربوط مي‌شود.

## سه مورد نگرش کاري (شغلي) مهم

☉ رضایت شغلي: رضایت نگرش کلي کارمند است نسبت به شغل خود (رضایت شغلي).

☉ جاذبه: جاذبه شغلي درجه‌اي است که کارمند به طور فعال به کار خود بپردازد و انجام کار و مسئولیت خود را مهم تر از منافع شخصي خویش مي‌پندارد.

☉ تعهد سازماني: سازماني نمایانگر علاقمندي کارمند نسبت به سازمان خود است که در قالب وفاداري، شناسايي و جذب نسبت به سازمان تعريف مي‌شود.

آیا لازم است نگرش و رفتار يك فرد هماهنگ باشند؟

☞ افراد مي‌كوشند نگرش‌هاي متفاوت را با هم تطبيق دهند و رفتار و نگرش خود را بر هم منطبق سازند به طوري كه منطقي و همسان جلوه كند.



## نظريه ناهمساني شناختي چيست؟

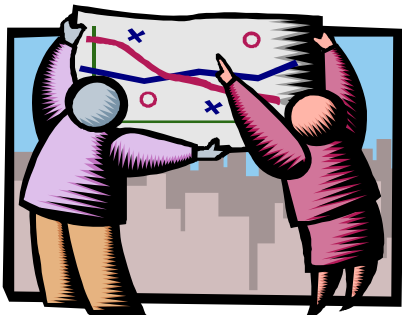
آيا ما از اين اصل همساني مي توانيم به اين فرض برسيم كه رفتار يك فرد هميشه مي تواند قابل پيش بيني باشد مشروط بر آنكه ما از نگرش فرد نسبت به يك موضوع آگاهي داشته باشيم؟

لئون فستينگر در اواخر 1950 نظريه نا همساني شناختي را مطرح كرد. اين نظريه مي كوشد رابطه بين نگرش ها و رفتار را توضيح دهد. @ نا همساني شناختي به هر نوع ناسازگاري گفته مي شود كه فرد ممكن است بين دو يا چند نگرش خود يا بين رفتار و نگرش هاي خويش بيابد.

## نظریه ناهمسانی شناختی

عوامل تعیین کننده تمایل به کاهش ناهمسانی عبارتند از (فستینگر):

- ② میزان اهمیت عناصر به وجود آورنده آن؛
- ② میزان اثری که عناصر مربوطه روی باورهای فردی دارند؛
- ② پاداش‌هایی که ممکن است در این ناهمسانی نهفته باشد.



## چگونه دریافت نگرشها می تواند به مدیران کمک کند تا موثرتر باشند؟

- ② میزان غیبت و ترك خدمت کارکنان متعهد و راضی پایین است. نظر به اینکه بیشتر مدیران مایلند میزان استعفا و غیبت را بویژه در میان کارکنان تولیدی به حد اقل برسانند لذا باید تدابیری اتخاذ کنند که نگرش مثبت به کار را ایجاد کنند.
- ② اگر پاداش برای متوازن ساختن ناهمسانی به اندازه کافی چشمگیر باشد فشار کاهش می یابد.
- ② انجام وظیفه به نحو موفقیت آمیز باید به احساس پیشرفت، افزایش دریافتی، و سایر پاداش ها- همه با دستاورد مطلوب – منجر شود که رضایت شغلی را به دنبال داشته باشد.



## شخصیت

🌀 هنگامی که مردم را با اصلاحاتی مانند آرام، شکیبا، تند، پرخاشگر، جاه طلب، سرزنده، وفادار، عصبی، یا اجتماعی توصیف می‌کنیم در واقع آنان را با توجه به ویژگی‌های شخصیتی معرفی می‌کنیم.

🌀 شخصیت افراد ترکیبی از ویژگی‌های روانی است که برای مشخص کردن جایگاه آن شخص در طبقه‌بندی به کار می‌بریم.



آيا شخصيت مي تواند معرف رفتار باشد؟

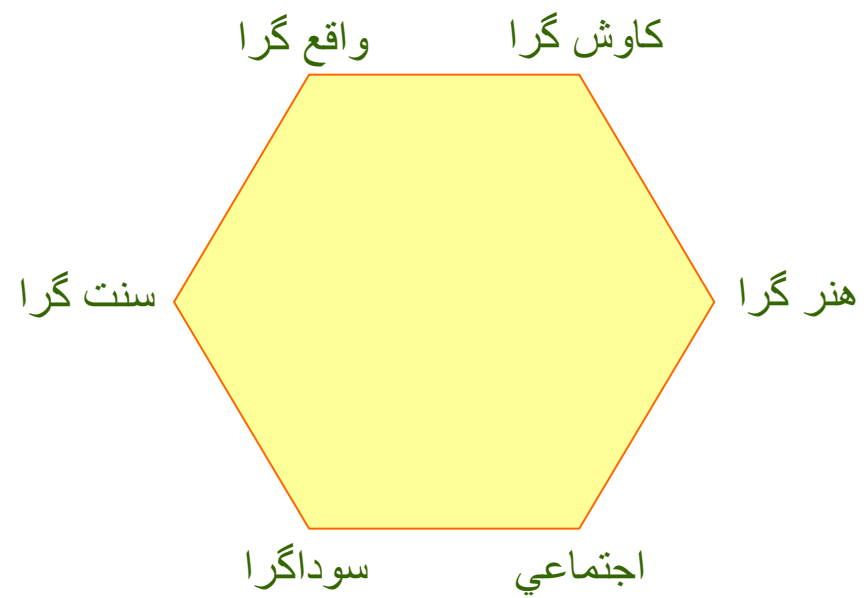
سال ها پژوهشگران كوشيدند تا دريابند کدام ويژگي ها مي تواند منجر به تشخيص مباني شخصيت يك فرد شود.

دو نمونه از معروفترين اين روش ها عبارتند از:

☉ شاخص اصول مايرز-بريگز

☉ الگوي پنج ويژگي شخصيتي

## رابطه بين شخصيت و شغل



چگونه درك شخصیت‌ها می‌تواند به مدیران كمك كند تا مؤثرتر باشند؟

© ارزش اصلی که در چگونگی درك تفاوت‌های شخصیتی در يك مدیر وجود دارد در مسئله گزینش کارکنان نهفته است.



## ادراك ( Perception)

ادراك فرآيندي است كه افراد از طريق آن برداشت‌هاي حسي خود را تنظيم و تفسير مي‌كنند تا به محيط خود معنا داند. پژوهش در مورد ادراك ثابت كرده است كه هرچند افراد يك چيز را مي‌بينند اما ممكن است درك متفاوتي از آن داشته باشند.



## چه چیز بر ادراك اثر مي‌گذارد؟

وقتي فردي به هدي مي‌نگرد و مي‌كوشد آن را تفسير كند، ويژگي‌هاي شخصي آن فرد به شدت روي آن تفسير اثر مي‌گذارند. اين ويژگي‌هاي شخصي عبارتند از

- ② نگرش،
- ② شخصيت،
- ② انگيزه‌ها،
- ② علائق،
- ② تجربه‌هاي قبلي،
- ② تمايلات.



## تئوري اسناد

تصميم فرد به سه عامل بستگي دارد:

- ① تمایز: تمایز معطوف به این است که آیا يك رفتار به خصوص در بسياري از وضعیت‌ها تکرار می‌شود یا ویژه يك وضعیت است
- ② همانندي: هرگاه همانندي بسيار بالا باشد شما می‌توانید عوامل بیروني را موجب تأخیر کارمند بدانید
- ③ تداوم: آیا فرد به طور مرتب و مداوم درگیر این رفتارهاست؟ آیا کارمند در همه مواقع واکنشي یکسان درباره کار دارد

آیا اسنادها می‌توانند تحریف شوند؟

🎯 یکی از جالب‌ترین دریافت‌های برگرفته از تئوری اسنادی این است که خطاها و تعصب‌ها باعث خطای اسنادها می‌شوند.





## تحریف در شیوه‌های میان‌بر قضاوت در مورد دیگران

راه میان‌بر	آنچه هست	تحریف
گزینش‌گری	مردم قطعاتی ویژه و پاره‌هایی از آنچه مشاهده می‌کنند را بر هم سوار می‌کنند. این پاره‌ها به علائق، تجربه و نگرش آنها بستگی دارد.	سریع‌خوانی دیگران می‌تواند به ارائه چهره‌ای نادرست از دیگران منتج شود.
شباهت فرضی	مردم تصور می‌کنند دیگران مانند آنها هستند.	ممکن است تفاوت‌های فردی حساب نشده باشند که خود منجر به تشخیص شباهت‌های نادرست می‌شود.
تصور کلیشه‌ای	مردم در مورد دیگران بر مبنای تصورشان از گروهی که دیگران به آن تعلق دارند، به قضاوت می‌نشینند.	ممکن است به قضاوت نادرست منتج شود زیرا بسیار از تصورات کلیشه‌ای بنیان واقعی ندارند.
تأثیر هاله‌ای	مردم تحت تأثیر یک ویژگی منحصر به فرد دیگران قرار می‌گیرند	در ارائه چهره کلی از آنچه یک فرد انجام داده است، با شکست روبرو می‌شود.
پیشگویی دلخواه	تقلی مردم نسبت به دیگران به شیوه‌ای خاص است و در عوض، دیگران به شیوه‌ای رفتار می‌کنند که همسان ادراک مردم باشند.	ممکن است به رفتار مورد انتظار منتج شود، و نه به رفتار واقعی فرد.

## یادگیری

- تقریباً تمامی رفتارهای پیچیده حاصل یادگیری هستند.
- هرگونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر تجربه ایجاد می‌شود.



چگونه یاد می‌گیریم؟

دو نظریه معروف در تبیین فرآیند یادگیری عرضه شده است:

@ نظریه شرطی‌کردن عامل

@ نظریه یادگیری اجتماعی



## شرطي کردن عامل چیست؟

🌀 شرطي کردن عامل (Operant Conditioning) چنين استدلال مي کند که رفتار تابع نتايج آن است. افراد ياد مي گيرند که با در پيش گرفتن يك رفتار چيزي را که مايلند ياد بگيرند يا از چيزي که نمي خواهند دوري گزينند.

## نظريه يادگيري اجتماعي چيست؟

☺ افرادها، بسياري چيزها را از الگوهائشان- اوليا، معلمان، همسن و سالان، برنامه‌هاي تلويزيون، هنرمندان سينما، رؤسا و غيره- مي‌آموزند. اين نظر را كه ما مي‌توانيم هم از طريق مشاهده و هم از طريق تجربه مستقيم چيز بياموزيم نظريه يادگيري اجتماعي مي‌نامند.

چهار فرآیند از تعیین تأثیرگذاری يك الگو بر روي افراد شناخته شده است:

- ④ فرآیندهاي قابل توجه
- ④ فرآیندهاي یادگیری
- ④ فرآیندهاي الگوبرداری
- ④ فرآیندهاي تقويتي



## مدیران چگونه می‌توانند رفتار را شکل دهند؟

مدیران اغلب می‌کوشند با هدایت گام‌های افراد در یادگیری به آن شکل بدهند. این فرآیند را شکل‌گیری رفتار می‌گویند. چهار شیوه برای شکل‌گیری رفتار وجود دارد:



تقویت مثبت،

تقویت منفی،

تنبيه

خاموش‌سازي (تضعيف رفتار نامطلوب)

## مباني رفتار گروهي

@ رفتار افراد در گروه همانند مجموعه رفتار تاممي افراد نيست.  
افراد در گروه متفاوت عمل مي کنند تا نسبت به وقتي که تنها هستند.





## گروه چیست؟

گروه متشکل از دو یا چند نفر است که دور هم گرد آمده‌اند و تعامل و وابستگی متقابل دارند تا اهداف ویژه‌ای را به دست آورند:

- ② گروه رسمی: گروه‌های کاری‌اند که سازمان مربوطه آنها را به وجود می‌آورد و دارای وظایف اختصاصی و وظایف رسمی می‌باشند.
- ② گروه غیررسمی: گروه‌های غیررسمی ذاتی اجتماعی دارند. این گروه‌ها شکل‌گیری‌های طبیعی داشته و در محیط کار و به خاطر نیاز به پاسخ به برخوردهای اجتماعی پدید می‌آیند.

## دلایل پیوستن افراد به گروه‌ها

دلایل	منافع دریافت‌شده
امنیت	به دست آوردن قدرت ناشی از جمع، کاهش عدم امنیت ناشی از تنهایی
مقام	به دست آوردن اعتبار به خاطر تعلق داشتن به گروهی ویژه
عزت نفس	افزایش حس خودارزشی فرد- به ویژه با عضویت در یک گروه باارزش
وابستگی	برآوردن نیازهای اجتماعی فرد با تعامل اجتماعی
قدرت	به دست آوردن چیزی با فعالیت گروهی که به طور انفرادی ممکن نیست، محافظت اعضای گروه از درخواست‌های غیرمنطقی دیگران.
تأمین هدف	ارائه فرصت برای به انجام رساندن کاری ویژه به هنگامی که برای تکمیل آن به چیزی فراتر از دانش، ذوق، یا توان یک فرد نیاز هست.

## مفاهيم اساسي درك رفتار گروهی کدامند؟

اصول اساسي درك رفتار گروهی عبارتند از:

- ② نقش‌ها،
- ② هنجارها
- ② ترکیب گروه
- ② همبستگی گروهی



## مقام چیست و چرا مهم است؟

- ② مقام يك درجه حیثیتی، موقعیت یا رده در يك گروه است.
- ② مقام مانند يك عامل انگیزشی مهم می شود و پی آمدهای رفتاری پیدا می کند.



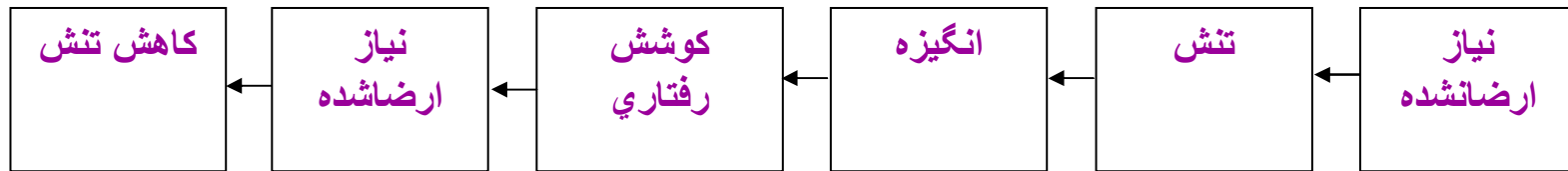
## آیا اندازه گروه بر رفتار گروهی اثر می‌گذارد؟

- ② اندازه گروه بر رفتار گروه اثرگذار است. اما این که این تأثیر تا چه حد است، بستگی به معیارهایی دارد که شما به کار می‌برید.
- ② هرچقدر تعداد اعضاء گروه بیشتر باشد، سهم افراد عضو اغلب رو به کاهش دارد.
- ② با گسترش گروه، بهره‌وری فردی هر عضو گروه رو به کاهش می‌نهد.

انگیزش و پاداش

🌀 انگیزش (motivation) اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاش‌ها جهت ارضای نیاز فردی.

## فرآیند انگیزش





## نظریه‌های اولیه انگیزش



☉ نظریه سلسله مراتب نیازها،

☉ نظریه X و Y،

☉ نظریه بهداشت- انگیزش

اهمیت این نظریه‌ها:

- 1) این نظریه‌ها مبانی نظریه‌های معاصر را نشان می‌دهد.
- 2) مدیران تجربی از این نظریه‌ها و واژگان آنها در تبیین انگیزش کارکنان مرتباً استفاده می‌کنند.

## نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو

در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد:

- ② نیازهای فیزیولوژیکی
- ② نیازهای ایمنی
- ② نیازهای اجتماعی
- ② نیازهای ارزشی
- ② نیازهای خودشکوفایی

## نظريه X و Y مك گريگور

داگلاس مك گريگور دو دیدگاه متمایز را در مورد طبیعت انسان عرضه کرد:

- ② يك دیدگاه كه اساساً منفي است و نظريه X خوانده مي شود.
- ② دیدگاه ديگر اساساً مثبت است و نظريه Y خوانده مي شود.

## فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه X : مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه X (منفی) می‌بیند، بر این باور است که:

② کارکنان ذاتاً کار را دوست ندارند و هر وقت بتوانند از انجام آن اجتناب می‌کنند.

② چون کارکنان کار را دوست ندارند باید آنها را کنترل کرد و تحت فشار قرار داد.

## فرضیات نظریه X و نظریه Y

نظریه Y: مدیری که کارکنان را از دیدگاه نظریه Y (مثبت) می بیند، بر این باور است که:

- کارکنان کار را مانند استراحت یا بازی می بینند.

☺ مردان و زنان اگر متعهد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبی را اعمال خواهند کرد.

## نظریه بهداشت- انگیزش هرزبرگ (Motivation – Hygiene Theory)

⊙ رابطه فرد با کارش اصولی است و نگرش فرد نسبت به کارش به خوبی می‌تواند موفقیت یا شکست او را تعیین کند.



## تئوري هاي نوين انگيزش

نظريه سه نياز مك كلند:

① نياز به كسب موفقيت

② نياز به كسب قدرت

③ نياز به ايجاد دوستي



چگونه درون داده‌ها و پی‌آمدها بر انگیزش اثر می‌گذارند؟

☉ نظریه برابری

☉ مرجع مقایسه





## نظريه برابري

مقایسه نسبت دریافت شده				ارزیابی کارمند
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	<	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	نا برابر ي	(کم برآورد شده)
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	=	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	برابري	
$\frac{\text{نتایج A}}{\text{درون داده های A}}$	>	$\frac{\text{نتیجه های B}}{\text{درون داده های B}}$	نا برابر ي	(زیاد برآورد شده)

## نظريه انتظار ويكتور روم

تمایل يك فرد براي عمل به يك شيوه معين، براساس انتظار او از آن عمل و پیامد حاصل از آن و نیز میزان جذابیت آن پیامد براي آن فرد است. این نظریه سه متغیر یا رابطه را در برمي‌گیرد:

- 🔴 رابطه تلاش- عملکرد
- 🔴 رابطه عملکرد- پاداش
- 🔴 رابطه پاداش- اهداف فردي

## مسائل جدید در انگیزش

© مطالعات امروزه در پی یافتن راه‌هایی برای ترغیب نیروی کار ناهمگون، ترغیب کارکنانی که حداقل دستمزد را دریافت می‌کنند، برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد و برنامه‌های واگذاری سهام هستند.



آیا پرداخت به کارکنان باید بر مبنای ساعت کار یا عملکرد شغلی باشد؟

🌀 برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، گونه‌ای طرح حقوقی است که بر اساس آن به کارکنان با توجه به میزان عملکردشان حقوق پرداخت می‌شود.

🌀 پرداخت موردی، سهم‌شدن در دستاوردها، مشوق‌های دستمزدی، سهم‌شدن در سود و پرداخت پاداش کلی نمونه‌هایی از برنامه‌های پرداخت بر مبنای عملکرد هستند.

## چگونگی برنامه‌های سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان بر انگیزش

© برنامه سهام‌شدن کارکنان در مالکیت سازمان برنامه‌ای حقوقی است که در آن کارمندان با دریافت سهمی از مالکیت سازمان به عنوان عاملی برای تحریک افزایش عملکرد، مالک بخشی از سازمان می‌شوند.



آيا مديران مي توانند موجب انگيزش کارکناني شوند که حداقل  
دستمزد را مي گيرند؟

🌀 برنامه هاي معرفي کارمند مانند کارمند نمونه ماه، مراسم فصلي  
اعطاي لوح افتخار عملکرد يا مراسم ديگر به خاطر موفقيت  
کارمند.

🌀 تجربه فزاينده تنوع مهارت، هويت شغلي، اهميت شغلي،  
خودمختاري و بازخورد.

رهبري و سرپرستي

## مدیران در برابر رهبران

- ② مدیران منصوب می‌شوند. آنها دارای این قدرت قانونی هستند که اجازه دارند تشویق یا تنبیه نمایند. توانایی آنها براساس اختیارات رسمی است که به طور ذاتی در سمت‌شان وجود دارد.
- ② رهبران ممکن است منصوب بشوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و برای عملیات دیکته‌شده توسط مقامات رسمی، اثر بگذارد.



## نظريه ويژگي هاي رهبري Trait theories of Leadership

© ويژگي هايي مثل هوش، فرهنگي (کاريزما)، قاطعيت، شور و اشتياق، قدرت، جسارت، تشخيص و اعتماد به نفس نظريه ويژگي هاي رهبري است.



آیا رفتارهای مشخص رهبري وجود دارند؟

سه نوع رفتار رهبري یا سه شیوه رهبري :

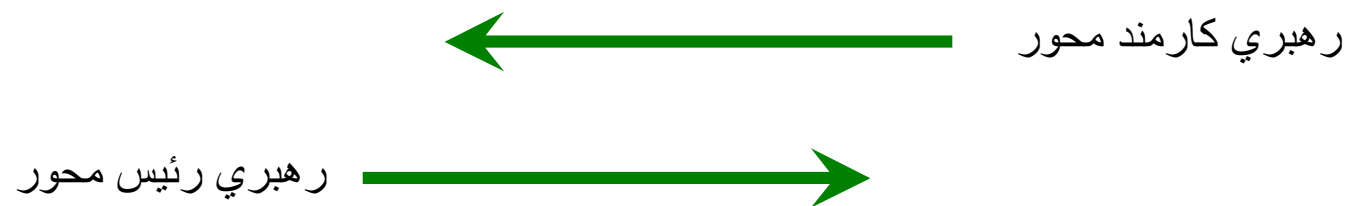
☉ شیوه مستبدانه Autocratic style

☉ شیوه مردم سالارانه Democratic style

☉ شیوه آزادمنشانه Laissez faire



## توسعه پیوستار رفتارهای رهبر



آزادمنش	مردم سالار	مستبد
محدوده آزادي زیرمجموعه ها	- مشارکتي - مشاوره اي	استفاده از قدرت توسط مدير

## شبکه مدیریت چیست؟

🌀 شبکه مدیریت Managerial grid دیدگاهی دوبعدی از شیوه رهبری است که Roberrrt Blake و Jane Mouton ابداع کردند و برای بهسازی سازمان و مدیریت به کار می‌رود. آنها معتقد بودند که شبکه مدیریت براساس شیوه‌هایی قرار دارد که مدیران به افراد و به تولید توجه می‌کنند.

## نظريه‌هاي اقتضايي رهبري

- 🌀 الگوي اقتضايي فيدلر Fiedler contingency model
- 🌀 نظريه مسير- هدف Path- goal theory
- 🌀 الگوي رهبري مشاركتي Leader- participation model
- 🌀 نظريه اقتضايي هرسي و بلانچارد Hersey and Blanchard situational model



## الگوي فيدلر

© اولین الگوي جامع اقتضايي درباره رهبري را فرد فيدلر ارائه کرد. الگوي موقعيتي فيدلر نشان مي‌دهد که عملکرد موفقیت‌آمیز گروه بستگی به تناسب و هماهنگی موجود بین شیوه تعامل رهبري با کارکنان و درجه‌اي که آن موقعیت به رهبر اجازه کنترل و اثربخشي مي‌دهد، دارد.

## نظريه مسير - هدف

② وظیفه رهبر این است که پیروانش را در دستیابی به اهداف کمک کند و رهنمودها و حمایت‌های لازم را تدارك ببیند تا این اطمینان را ایجاد نماید که اهداف آنها با اهداف كلي گروه یا سازمان سازگار می‌باشد.



## الگوی رهبری مشارکتی

این الگو رفتار رهبری را با مشارکت در تصمیم‌گیری مرتبط نمود. این الگو نشان می‌دهد که ساختارهای کار برای فعالیتهای یکنواخت و متغیر، متفاوت هستند.



## متغیرهای موقعیتی در الگوی تجدیدنظرشده رهبری مشارکتی

- QR کیفیت مور نیاز: اهمیت کیفیت فنی این تصمیم چقدر است؟
- CR نیاز به تعهد: اهمیت تعهد کارمند نسبت به تصمیم چقدر است؟
- LI اطلاعات رهبر: آیا برای یک تصمیم‌گیری عالی، اطلاعات کافی دارید؟
- ST ساختار مشکل: مسئله چگونه تنظیم شده است (دارای چه نوع ساختاری است)؟
- CP احتمال تعهد: اگر مجبور باشید خودتان به تنهایی این تصمیم را بگیرید، آیا اطمینان دارید که کارکنان شما نسبت به آن متعهد خواهند بود؟
- GC تناسب هدف: آیا کارکنان در تعیین اهداف سازمان برای رفع مشکل مشارکت داده می‌شوند؟
- CO تعارض کارمند: آیا میان کارکنان برای انتخاب راه حل‌های مرجع تعارض وجود دارد؟
- SI اطلاعات کارمند: آیا کارکنان اطلاعات کافی برای اتخاذ یک تصمیم عالی دارند؟
- TC محدودیت وقت: آیا محدودیت وقت واقعاً جدی شما، مانع از مشارکت دادن کارکنان می‌شود؟
- GD توزیع جغرافیایی: آیا هزینه گردآوری جغرافیایی کارکنان پراکنده در یک منطقه جغرافیایی قابل توجیه است؟
- MT زمان انگیزش: مدت زمانی که صرف تصمیم‌گیری می‌شود چقدر برای شما اهمیت دارد؟
- MD انگیزش پیشرفت: به حداکثر رساندن فرصت‌ها برای پیشرفت کارکنان تا چه حد برای شما اهمیت دارد؟

## رهبري موقعيتي

☉ رهبري موقعيتي نشان مي‌دهد كه يك رهبر چگونه بايد شيوه رهبري خود را تعديل كند تا بتواند بازتاب آن چيزي باشد كه پيروان او مي‌طلبند.

☉ آمادگي بازتاب اين امر است كه يك پيرو تا چه حد تمايل و توانايي براي انجام يكوظيفه دارد.

## رهبري موقعيتي

چهار شيوه خاص رهبري به وجود مي آورند:

- ② دستوردهي (توجه به کار زیاد- توجه به کارمند کم)
- ② قبولاندن (توجه زیاد به کار- توجه زیاد به کارمند)
- ② مشارکت (توجه کم به کار- توجه زیاد به کارمند)
- ② نمایندگي دادن (توجه کم به کار- توجه کم به کارمند)

## نگرشهاي جديد در رابطه با موضوع رهبري

🌀 رهبري كاريزماتيک و رهبري عمل گرا

🌀 رهبري تحول گرا



## نظريه رهبري كاريزماتيک Charismatic leadership theory

- ② نظريه رهبري كاريزماتيک حاصل بسط نظريه اسنادي است.
- ② اين نظريه مي‌گويد كه پيروان (زيردستان) به هنگامي كه رفتارهاي خاصي را مي‌بينند، توانايي‌هاي خارق‌العاده يا قهرمانانه‌اي را به رهبر نسبت مي‌دهند.

## ویژگی‌های عمده رهبران کاریزماتیک

- ② اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند.
- ② بینش: آنها دارای هدفی آرمانی‌اند که آینده‌ای بهتر از وضع موجود را تصویر می‌کند. هرچه این ناهمخوانی بین هدف آرمانی و واقعیت موجود بیشتر باشد، پیروان آن را به بینش غیرعادی رهبرشان نسبت می‌دهند.
- ② قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبانی ساده بیان کنند.
- ② عقیده راسخ و قوی: رهبران کاریزماتیک نسبت به هدف خود اعتقادی راسخ دارند و آماده پذیرش خطرهای بزرگ هستند و برای رسیدن به آرمان خویش حاضر به ایثار و ازخودگذشتگی هستند.
- ② رفتار نامعمول: از آنها رفتاری سر می‌زند که بدیع، غیرمتعارف و نامعمول است. وقتی این رفتار موفقیت‌آمیز باشد شگفتگی و تحسین پیروان را به دنبال دارد.
- ② عامل تغییر: رهبران کاریزماتیک به عنوان عوامل تغییر شناخته می‌شوند، نه حافظان وضع موجود.
- ② حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیط داشته و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است، مشخص نمایند.

## نقش‌های نوین در رهبری

### پنج بعد اعتماد

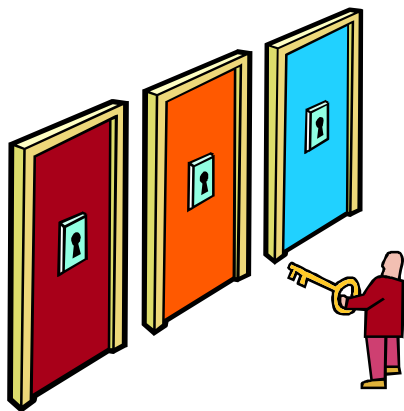
اصالت	درستکاری و حقیقت‌جویی
شایستگی	داشتن مهارت و دانش در زمینه فنی و روابط انسانی
ثبات رویه	قابلیت اعتماد، پیشگویی و قضاوت درست
وفاداری	تمایل به حفظ آبرو و حیثیت افراد
صداقت	تمایل به مشارکت در اندیشه‌ها و اطلاعات به صورت آزاد

چرا اعتبار و اعتماد مهم است؟

© اهمیت بسیار زیاد درستکاری به عنوان ویژگی شاخص رهبران  
تحسین‌برانگیز، نشان از اهمیت اعتبار و اعتماد در اثربخشی  
رهبری دارد.



## مسائل نوین در رهبري



- جنسیت و رهبري
- رهبري و فرهنگ ملي
- زیرسؤال بردن ارتباط رهبري.

چگونه فرهنگ ملي بر رهبري اثر مي‌گذارد؟

© فرهنگ ملي از طريق پيروان است كه بر رهبري اثر مي‌گذارد.  
رهبران نمي‌توانند شيوه‌شان را به دلخواه خود انتخاب كنند زيرا  
آنها تحت فشار شرايط فرهنگي هستند.

## سرپرستی: موردی ویژه در رهبری

© سرپرستی به عنوان اولین کار مدیریت و سرپرستان به عنوان مدیران سطح اول مورد توجه هستند. یعنی از قاعده سازمان هرمی شکل سنتی بهره می‌گیریم که ر این حال آنها اولین یا پایین‌ترین سطح در سلسله مراتب مدیریت هستند.

## ویژگی‌های منحصر به فرد سرپرستی

- اعتماد بسیار به کارشناسی فنی
- ارتباط با مدیران و کارکنان عملیاتی
- قائمی آمدن بر تعارض نقش‌ها
- قائمی آمدن بر اقتدار تصنعی
- نماینده مدیریت



**the end**