

خلاصه و تلفیقی از مباحث

## « مدیریت عمومی »

## فصل اول : سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت

### طبقه بندی های تاریخی نظریه های سازمان و مدیریت :

- ۱- نظریه بروکراسی وبر
  - ۲- اصول مدیریت علمی و اداری تیلور و فایول
  - ۳- نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار
  - ۴- نظریه های سیستمی و اقتضایی
- هارولد کونتز** در طبقه بندی خود به شش مکتب اشاره کرد :

- ۱- مکتب فرایندی یا وظیفه ای مدیریت
- ۲- مکتب تجربی مدیریت
- ۳- مکتب رفتار انسانی در مدیریت
- ۴- مکتب نظام اجتماعی در مدیریت
- ۵- مکتب نظریه تصمیم گیری
- ۶- مکتب کمی و مقداری مدیریت

**ویلیام اسکات** نیز با پیروی از طبقه بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت بیان می کند :

مکتب کلاسیک ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب ،حیطه نظارت و ساختار منطقی سر و کار داشت.

مکتب نئوکلاسیک ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می شود.

مکتب سیستمی سازمان که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می دهد.

**بولدینگ** با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم ها، آنها را نه در سطح طبقه بندی می کند. طبقه وی برای شناخت سازمان و رفتار انسان ها در سازمان از اهمیتی فوق العاده برخوردار است.

سطح اول : ساخت یا چارچوب است که شامل تمامی قوانین مربوط به استاتیک است که در تمامی سطوح بالاتر نیز صادق است. حتی انسان ها، که خود از سطح هفتم سیستم هاست از نظر ساخت تابع قوانین سطح اول است.

سطح دوم : شامل سیستم های محرک یا ساعت گونه است. قوانین دینامیک توجیه کننده خصوصیات اصلی این سطح است.

سطح سوم : سیستم های بازخور یا سایبرنتیک است. ترموستات ساده ترین مصداق این سطح است.

سطح چهارم : تک یاخته است که به عنوان اولین سطح سیستم باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می شود.

سطح پنجم : سطح گیاه است.

سطح ششم : دنیای حیوانات که از ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده های طبیعی است.

سطح هفتم : انسان است که ویژگی عمده آن خود آگاهی است.

سطح هشتم : سازمان های اجتماعی اند . این سطح دربرگیرنده انسان است. در سازمان های اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می کند.

سطح نهم : شامل دنیای ناشناخته ها و سیستم های متعالی است که در حال حاضر ما از درک آنها عاجزیم.

نظریه اقتضایی که در بر گرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است ،مطلق گرایی در مدیریت را خطا و مطلوبیت هر شیوه را وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشد. از این نوع این نظریه ها ،نظریه "بستگی دارد" نیز نامیده می شود.

**ریچارد اسکات** نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه تقسیم کرده است. معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل های منطقی و اجتماعی رفتار انسان ها در سازمان است.

بر اساس معیار اول نظریه های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه های سیستم بسته و باز تقسیم می شوند. و با توجه به معیار دوم در هر گروه دو نوع مدل، که به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان معطوف اند دیده می شود.

در نظریه های گونه اول سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد می شود. نظرات علمایی چون تیلور، فایول، و گیولیک .

در نظریه های قدیمی تر سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته اند. **التون میو** پایه گذار این گونه نظریه هاست.

- در نظریات گونه سوم، سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض شده اند.

**وودوارد** نظریاتش در گونه سوم جای دارد سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه و تولید فرایندی را در نظر گرفت.

**چارلز پرو** چهار نظام کارهای هنری و صنعت گرایانه، کارهای تکراری، کارهای غیر تکراری و کارهای مهندسی را نام برده است.

گونه چهارم از نظریه های سازمان و مدیریت، با نگرش سیستم باز و قائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته اند. نظریات علمایی چون می یرو روان، سالان سیک و پفر بر محیط تاکید بسیار دارند.

مسئله قدرت و استفاده آن در سازمان در این نظریه جایگاهی ویژه دارد.

### **نقش استعاره ها در شناخت سازمان :**

استعاره را می توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگر، که با هم دارای وجوه مشترکی هستند، به روشن شدن ذهن ما یاری می دهد.

استعاره به صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می دهد استعاره موضوعات را به وسیله تاکید کردن بر نکات کلیدی آنها، ساده و قابل درک می سازد.

در تحلیل سازمان به این شیوه، صرفاً پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره ای مناسب سازمان است یا چه استعاره ای در چه نوع سازمانی به کار می آید، بلکه می خواهیم به کمک استعاره های مختلف جنبه های مختلف و متعدد سازمان را بشناسیم، روابط آنها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم.

تمثیل و استعاره ها صرفاً برای درک سازمان به کار نمی آیند بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید هستند.

### **سازمان به مثابه ماشین :**

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

در علوم انسانی و اجتماعی نظریه **رنه دکارت** گرایشی ماشینی داشت و مادی گرایی چون **ژولین دولامتری** آن را پی گرفتند.

در مدیریت تیلور، فایول و گانت نیز سازمان را همچون ماشینی می دیدند که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می شود و برای بهبود و صالح آن نیز تدابیر مهندسی موثر می افتادند.

ارگونومی یا مهندسی انسانی نمونه ای امروزی از تفکر ماشینی از سازمان است یا آرایش کارگاه برداشتی مادی و ماشینی است که هنوز از ارزش آن کاسته نشده است.

### **سازمان همچون موجودی زنده :**

در دیدگاه ماشینی، سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود می شود و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده ها و کاهش نهاده ها بود. اما در دیگاه زیستی به سازمان همچون موجود زنده نگریسته می شود. انسان ها در سازمان ها اساسی ترین نقش را ایفا می کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می دهند.

علمای مکتب روابط انسانی را می توانیم از پایه گذاران دیدگاه سازمان به عنوان موجود زنده قلمداد کنیم.

ساختار "ادھوکراسی" مینزبرگ شباهت تام با گونه زیستی داشته و برای شرایط متغیر طراحی شده .

یکی دیگر از نظریه های سازمانی که استعاره زیستی را به کار گرفته، نظریه انتخاب طبیعی یا نظریه جمعیت - محیط است. بر اساس نظریه جمعیت - محیط سازمان ها باید خود را با محیط هماهنگ کنند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آنهاست. این تغییرات فردی رخ نمی دهند بلکه جمعی اند.

آلدريش، فری من و هنن این نظریه را ترویج کردند.

### **سازمان همچون مغز :**

سازمان همچون مغز نظامی تحلی گر است که اطلاعات را دریافت و آنها را تجزیه و تحلیل می کند و مورد استفاده قرار میدهد. در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عملی می کند و از این جهت بعضی از علمای مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده اند.

**سایمون و مارچ** به بررسی فرایند تصمیم گیری در سازمان پرداخته اند.

**سایبرنتیک** یا **علم ارتباطات و کنترل** رابطه ای صریح تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد.

در نظریه ی ارتباطات و کنترل چهار اصل جاری اند :

۱- سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد.

۲- سیستم باید بتواند بین این اطلاعات و عملیات خود ارتباط برقرار کند.

۳- سیستم باید قدرت آگاهی از انحراف را داشته باشد.

۴- توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را داشته باشد.

### **سازمان همچون زندان روح :**

در استعاره سازمان همچون زندان روح اعضای سازمان همچون غارنشینان جلوه می کنند.

آنها آنچنان دلبسته باورهای خویشند که به هیچ رو نمی خواهند واقعیتهای بیرونی را بپذیرند.

دامهایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام می کند و از واقعیتهای بیرونی غافل می سازد .

۱- موفقیت                      ۲- سازوکارهای اطمینان بخشی در سازمان                      ۳- گروه اندیشی

در استعاره سازمان همچون زندان روح ما سازمان را به عنوان مجموعه ای ، کف آنقدر در فرایندهای درونی خود گیر افتاده که از واقعیتهای

بیرونی غافل شده اند. تجسم ی بخشی و از زوایه دیگر آن را مورد بررسی قرار می دهیم و روابط روانی اش را کشف می کنیم.

### **سازمان به عنوان ابزار سلطه :**

شاید یکی از واقعی ترین استعاره ها برای توصیف برخی از سازمان های معاصر همان ابزار سلطه و تسلط است. سازمان هایی که برای

خدمت به مردم ایجاد شده اند، پس از چندی به صورت تشکیلاتی از این بر مردم حکم می رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر

ماهیت می دهند.

جنبه ی دیگر از روح سلطه گری و تسلط جویی سازمانها را می توانیم در محیط های کاری نامناسب ، فضای آلوده کارگاهی ، عدم رعایت

بهداشت صنعتی و عدم توجه به کرامت انسانی در کار مشاهده کنیم.

شرکت های چند ملیتی نیز چهره ای تازه و قدرتمند از سلطه گری سازمان ها در عصر ما هستند.

### **سازمان همچون فرهنگ :**

در این استعاره ، سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفته شده است و خواص و ویژگی های فرهنگ در آن جستجو می شود.

فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست.

فرهنگ سازمان در ساختار ، قوانین ، خط مشی، اهداف، شرح مشاغل و نحوه انجام ماموریت های آن تبلور می یابد ولی این انسانها

هستند که به آن روح می بخشند و در واقع آن را ایجاد می کنند. بنابراین برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان ، شناخت

فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است.

چهار نوع فرهنگ در سازمان :

۱- فرهنگ عقلایی

۲- فرهنگ ایدئولوژیک

۳- فرهنگ توافق و مشارکت

۴- فرهنگ سلسله مراتبی

### **سازمان به مثابه یک نظام سیاسی :**

سازمان ها از جهاتی شبیه حکومت ها هستند و از این رو می توانیم آنها را به نظام سیاسی تشبیه کنیم . سازمان ها همانند حکومت ها

برای اداره افراد از شیوه های مختلف استفاده می کنند. مثلاً سازمان ها می توانیم مدیریت مستبدانه را مشاهده بکنیم که تصمیمات در

دست یک فرد به نام مدیر است و او منابع ، اموال و اعضای سازمان را کنترل می کند.

مسائلی چون اهداف ، منافع ، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده ایفا می کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب

تعارض و کشمکش می شود.

برای هدایت سبک های مختلف توصیه شده است :

مدیر براساس دو معیار توجه به نظرات گروه مخالف و تاکید بر نظرات خود می تواند پنج سبک را در اداره تعارض پیش گیرد.

زمانی که مدیر در تعارض نه به نظر افراد توجه می کند و نه به دنبال نظر خود می رود، حالتی بی تفاوت پیدا می کند و تعارض

را نادیده می گیرد. این سبک زمانی قابل استفاده است که تعارض امری جزئی و پیش پا افتاده باشد یا مدیر بخواهد از شور و

هیجان افراد کاسته شود.

در سبک سازشکار، مدیر به مذاکره می پردازد و سعی می کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسئله را حل کند این سبک هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر است و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه حل موقتی و سریع است، مناسب است.

در سبک سازگار، مدیر خود را تسلیم نظر گروه مخالف می کند. این سبک زمانی ثمر بخش است که مدیر دریابد که نظر او درست نیست یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمان حیاتی باشد.

سبک ناسازگار و یا رقابتی، وضعیتی برنده و بازنده به وجود می آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می کند این سبک در حالت اضطراری و برای برقراری ضوابطی که مورد علاقه افراد نیست ولی برای سازمان مهم است و همچنین برای برخورد با افرادی که از موقعیت خود بر خلاف اهداف سازمان استفاده می کنند، کاربرد موثر دارد. سبک همکار نشان دهنده بلوغ سازمان است و مدیر و طرف مقابل نیروهایشان را در یک راستا به کار می گیرند تا به راه حل مناسب برسند و می کوشند تا راه حلی را جستجو کنند که نظرات هر دو طرف را دربر داشته باشد.



**نمودار : سبکهای ممکن مدیریت در حالت تعارض**

## فصل دوم: برنامه ریزی جامع ( استراتژیک )

با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت.

برنامه ریزی استراتژیک تکنیک فن نحوه تلقی و باور

### خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک :

- ۱- انعکاسی از ارزشهای حاکم در جامعه است
- ۲- معطوف به پرسشهای اصلی و اساسی سازمان است
- ۳- به وسیله اهداف بلند مدت مدیران را در انجام فعالیتهای هم جهت و هماهنگ می کند
- ۴- دارای دید دراز مدت است و به آینده های دور می اندیشد
- ۵- در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد
- ۶- برنامه ریزی جامع فرگیر است و برنامه های عملیاتی را دربر می گیرد
- ۷- امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را مد نظر قرار می دهد

### افتراق برنامه ریزی جامع و عملیاتی :

- ۱- عملیاتی در سطح میانی و پایه انجام می شود در حالی که برنامه ریزی جامع در سطح عالی است
- ۲- تاکید عملیاتی بر کارایی و بازدهی است یعنی غرض آن است که به هدف های تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم به بیان دیگر با هدف کارایی یعنی تلاش بر این است که کارها به درستی انجام شود . تاکید برنامه ریزی جامع بر اثربخشی است یعنی تعیین هدف های اصلی و اساسی و دسترسی به آنها به بیان دیگر هدف اثربخش این است که کارهای درست را انجام دهیم.
- ۳- عملیاتی دید کوتاه و تاکید بر منافع فعلی است منابع و امکانات موجود سنجیده می شود اما در جامع دید بلند مدت و تاکید بر منافع آتی است ، به منابع و امکانات آینده چشم می دوزیم .
- ۴- در عملیاتی ساختار سازمانی دارای ثبات نسبی است اما جامع ساختار منعطف و متناسب با تغییرات است.
- ۵- در عملیاتی روش های کار تجربه شده و تکراری است اما در جامع روش نو و تازه است .

### اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جامع :

سازمانها بهتر کار می کنند می توانند نسبت به محیط خود واکنش هایی متناسب نشان دهند . سازمان را با سک استراتژی واحد با استفاده از هدف ها روشن هماهنگ می سازد.

به طور کلی و از عوامل مهم می توان تغییر و تحولات فناورانه ، اجتماعی و سیاسی ، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان ، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گسترش اغلب برنامه ها و طولی المدت بودن آنها را برشمرد که باعث ضرورت و اجتناب ناپذیر بودن برنامه جامع شده است.

### سبک های مختلف برنامه ریزی جامع :

- ۱- در بعضی سازمان ها تعیین اهداف کلی و ماموریت های آینده سازمان بر اساس نظر شخصی و قضاوت فردی مدیر است اخذ تصمیم در این سبک بیشتر بر اساس بینش و جنبه اشراق و دریافت های فرد مدیر دارد و قاعده ای خاص بر آن حاکم نیست.
- ۲- در سبکی دیگر با توجه به استراتژی های وضع شده قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و اندک تعیین استراتژی های سازمانی انجام می گیرد. فایده این روش مخاطره بسیار کم آن و از کاستی های آن این است که سازگاری با شرایط متحول بیرونی به راحتی امکان پذیر نیست .
- ۳- در سبک سوم که به نام برنامه ریزی جامع یا استراتژیک معروف است تعیین اهداف بر اساس نظوم و قاعده ای خاص است که بررسی می کنیم :

الف) تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان :

مهمترین مرحله می باشد و بر عهده مقامات عالی سازمان است. تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح ماموریت ها و مقاصد سازمان و بیان آنهاست. کارهای مهم در این مرحله : رابطه سازمان با جامعه و دلیل وجودی آن مورد بررسی قرار می گیرد. توجه به ارزش ها، انتظارات و امکانات و منابع سازمان .

ب) شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان :

توجه به اهداف و ماموریت های فعلی و بررسی وجود افتراق و اختلاف با هدفهای تعیین شده.

پ) تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان :

در این مرحله تهدیدها و فرصت های محیط خارجی شناسایی و تحلیل می شوند.

در این مرحله تهدیدها و فرصت های محیط خارجی شناسایی و تحلیل می شوند.

ت) تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان :

شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده بدست می آید و همچنین ضعف ها و نارسایی های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می شوند.

د) شناسایی وضع موجود سازمان :

این مرحله حاصل اطلاعات جمع آور شده در سه مرحله پیش است باید تصویری کامل از اهداف موجود، شرایط محیطی و امکانات سازمان بدست آید و هماهنگی آنها بر یکدیگر بررسی شود.

ز) تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی ها :

برنامه ریز باید فاصله بین هدف ها و استراتژی های آینده را دریابد و ضرورت انجام تغییراتی را در هدف ها یا نحوه اجرای هدف بنماید.

ر) تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب :

استراتژی های منتخب ی کاملاً استراتژی های جدید هستند و یا استراتژی های گذشته اند که با تغییراتی برای نیل به اهداف مطرح شده اند انتخاب بر اساس معیارهای : عملی بودن ، مفید بودن ، قدرت تحمل مشکلات ، هم راستایی با خط مشی ها و ...

ژ) اجرای استراتژی جدید :

انتخاب استراتژی جدید پایان کار نیست بلکه باید اجرا و عملاً آزمون شود.

و) کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل

#### روش SWOT در برنامه ریزی استراتژیک :

برنامه ریزی استراتژیک یا به عبارتی کلی تر مدیریت استراتژیک نگاهی کل گرا، سیستمی و دو برد به برنامه دارد. سازمان های یاد گیرنده در برنامه ریزی استراتژیک نقشی موثر ایفا می کنند. زیرا بر اساس افق های زمانی بلند مدت تغییرات لازم را بر اساس شرایط جدید ایفا می کنند. یکی از متداول ترین مدل های برنامه ریزی استراتژیک است. که به بررسی نقاط قوت، ضعف ، فرصتها و تهدیدات می پردازد.

چشم انداز سازمان رسالت و مأموریت اصلی سازمان تعیین جهت گیری استراتژیک

بررسی درونی : قوت ها و ضعف ها

بررسی بیرونی : تهدیدها و فرصت ها

بدین ترتیب مدیریت با بررسی های درونی و بیرونی در این مدل استراتژی های سازمان را به طور واقعی و با توجه به امکانات درونی و فرصت های بیرونی تنظیم و آینده سازی سازمان را با اطمینان بیشتری پیش بینی می کند.

تحلیل استراتژی : انتخاب راه حل های مناسب با توجه به عوامل درونی و بیرونی از طریق تهیه جدول ملترسی از عوامل درونی و

بیرونی و نمودار SWOT

تهدید T=Treat      فرصت o=opportunity      ضعف w=weak      قوت s=strong

۱- جدول ماتریسی : یک جدول نه خانه ای در نظر بگیرید .

Weak نقاط ضعف را لیست کنید	Strong نقاط قوت را لیست کنید	
استراتژی wo	استراتژی so	Opportunity فرصت ها را لیست کنید
استراتژی wt	استراتژی st	Treat تهدید ها

۱. استراتژی SO استراتژی تهاجمی " Aggressive" و به دلیل برخورداری موقعیت از نقاط قوت و فرصت ، امکان توسعه کار وجود دارد .

۲. استراتژی WO استراتژی محافظه کارانه " conservative" علیرغم وجود ضعف در عوامل درونی اما فرصت های بیرونی در اختیار می باشد که با کمک آنها به تقویت عوامل درونی باید پرداخت .

۳. استراتژی St استراتژی رقابتی " competitive زیرا علیرغم وجود تهدیدات بیرونی از قوت برخوردارند که با کمک آنها عوامل تهدید بیرونی به عنوان رقیب حذف می گردند .
۴. استراتژی Defensive استراتژی تدافعی " زیرا هم عوامل درونی و هم عوامل بیرونی از چنان ضعیفی برخوردارند که برای حفظ این موقعیت از این استراتژی استفاده می شود .

### **جایگاه سازمانی برنامه ریزی استراتژیک :**

جایگاه برنامه ریزی در سازمان های بزرگ و کوچک متفاوت است. در سازمان های کوچک جنبه غیر رسمی – تابع نظرات فردی – به طور شفاهی و تلویحی ابلاغ می شود.

سازمان بزرگ : نظم خاص – فردی نمی باشد – دارای تشکیلات و جایگاه خاصی است.

سازمان متمرکز : برنامه ریزی به دست مدیران بالا است و در سطوح عالی می باشد.

سازمان غیر متمرکز : مدیران میانی و پایه کار مسئولند – برای انجام مرحله اول از نظرات مدیران عالی بهره می گیرند.

مناسب ترین جایگاه برای برنامه ریزی جامع در سازمان ترکیبی از گروه ها و مشارکت دادن مسئولان سطوح های مختلف است زیرا : جمع آوری اطلاعات به راحتی صورت می گیرد انگیزه عمل و ضمانت اجرایی استراتژی های انتخابی افزایش می یابد.

### **مزایا و محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک :**

مزایا : هادی بودن – نقش راهنما را دارد و تحلیل ارزیابی را ساده می کند. مخاطرات تصمیم گیری را کاهش می دهد – نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را دارد.

محدودیت ها : هزینه بالا – وقت و زمان طولانی – نیاز به تخصص در بخش های نیروی انسانی – عدم انعطاف و وجود ثبات و در نتیجه لطمه خوردن به قدرت خلاقیت فرد.

### **برنامه ریزی عملیاتی :**

این نوع برنامه ریزی از جهات کلی شباهت زیاد به برنامه ریزی جامع دارد. زیرا هدف های عملیاتی به جای هدف های کلی قرار می گیرد و نحوه نیل به آنها یک سر عملیات پیش بینی می شود.

تعریف : پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و محدودیت ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی جامع .

### **هدف :**

هدف در برنامه ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی ، قابل سنجش و واقع بینانه باشد.

تنها با اهداف جزئی شده کار برنامه ریزی عملی است در غیر این صورت نمی دانیم اهداف کلی را برنامه ریزی و اجرا کنیم.

هدف های غیر قابل سنجش امکان پیش بینی را از برنامه سلب می کنند و برنامه ریزی را غیر ممکن می سازند. قابلیت سنجش صرفاً به معنای اضافه کردن قیود کلی به بیانیه هدف نیست زیرا ممکن است بخواهیم هدف را علاوه بر جنبه های کمی از نظر کیفی نیز قابل سنجش سازیم.

### **تعیین اولویت هدفها :**

اگر با دو یا سه هدف رو به رو باشیم کار سختی نیست اما زمانی که تعداد هدفها زیاد باشد باید به طریق مختلف آنها را با یکدیگر مقایسه کرد که یکی از این روش ها استفاده از جدول تعیین هدف است.

پیش بینی عملیات :

پیش از آنکه هدف مورد نظر انتخاب و تعیین شد ، باید به پیش بینی عملیات برای نیل به آن بپردازیم . تکنیک های مختلفی برای پیش بینی ابداع شده اند :

- ۱- پیش بینی های نظری و قضاوتی
  - ۲- پیش بینی های روند گذشته
  - ۳- پیش بینی های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی اند و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها امر پیش بینی را ممکن می سازد. روش های اقتصاد سنجی نیز نوع دیگری از روابط علت و معلولی را مطرح می سازند.
- برنامه ریزان با استفاده از معیارهای مختلف باید یکی از این تکنیک ها را انتخاب کنند. پس از انتخاب تکنیک باید بتوان به پرسش های زیر پاسخ داد که اجزای پیش بینی نامیده می شوند :
- پیش بینی فعالیت یا کار – پیش بینی روش انجام کار – پیش بینی زمانی برنامه – پیش بینی موقعیت مکانی برنامه – پیش بینی سازمان و تشکیلات مورد نیاز و منابع مورد نیاز.

پس از انجام پیش بینی عملیات ، برنامه ریزی باید بررسی ، تصویب و تایید شود و سپس مرحله بعد که اجراست انجام شود.

### **تکنیک های برنامه ریزی :**

یکی از این تکنیک ها جدول کارنما است . مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان دادن فعالیت های متداول و متقارن و نحوه احتساب زمان آنهاست. زمانی که دو فعالیت با هم انجام می شوند زمان آنها کلاً یا بعضاً بر هم منطبق خواهد شد و در صورتی که انجام یکی منوط به دیگری باشد زمان هر فعالیت به طرز مجزا محاسبه خواهد شد.

جدول کارنما اساس تکنیک پیچیده تری در برنامه ریزی است که تکنیک تجزیه و تحلیل شبکه نامیده می شود و امروزه در پروژه های عملیاتی کاربرد فراوان دارد.

### **مدل های شبکه ای برنامه ریزی :**

اصولاً مدل های شبکه ای که کاربرد فراوانی در برنامه ریزی عملیاتی دارد بر پایه دو روش پرت ( تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه ) و روش مسیر بحرانی قرار دارد.

مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی ترین مسیر از جهت زمان برنامه ریزان شبکه همواره می کوشند تا با متعادل ساختن مسیرها و جا به جایی امکانات ، تجهیزات و نیروها، زمان مسیر بحرانی را کاهش و زمان کل پروژه را تقلیل دهند.

### **برنامه ریزی نیروی انسانی :**

برنامه ریزی نیروی انسانی بخش از برنامه ریزی های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تامین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات در آینده است.

دارای دو مرحله می باشد :

۱- برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی : وجود اطلاعات آماری و پرسنلی لازم.

۲- برنامه ریزی تامین نیروی انسانی : وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می کند.

### **برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی :**

۱- روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف ها (روش نظری)

۲- روش نرخ روند

اصولاً شرایط و موقعیت های هر سازمانی یکی از این دو روش را انتخاب می کند (وجود ثبات در سازمان روش دوم و تحول و تغییر روش اول مناسب است ) و یا ترکیبی از هر دو .

### **روش تجزیه و تحلیل هدف ها و فعالیتها :**

این روش با تجزیه و تحلیل و جزء به جزء برنامه های سازمان آغاز می شود. هر کوششی در جهت تعیین نیازهای نیروی انسانی بدون انجام این مرحله بی نتیجه خواهد بود.

برنامه سازمان شامل یک سری اطلاعات ، از جمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعت فعلی و آتی است. این برنامه ممکن است با شکستن هدف ها، واحدهای اصلی و فرعی سازمان را مشخص کند. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه ریزی نیروی انسانی، واجد اهمیت فراوان است زیرا برنامه های آموزش و ارتقا را در آینده تحت تاثیر قرار می دهد.

طول مدت برنامه نیز در تعیین نیازهای پرسنل مهم است. در تعیین تعداد پست های مذکور باید استاندارد کارها مشخص باشد . سه روش برای تعیین استاندارد وجود دارد :

۱- استاندارد موجود ۲- اندازه گیری کار ۳- نسبت ها

به طور خلاصه در این روش باید هدف ها و فعالیت های اصلی را در نظر بگیریم و آنها را تجزیه می کنیم تا به کوچکترین جزء که شغل های مورد نیاز است برسیم و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل مورد نیاز را بدست آوریم .

### **روش نرخ روند :**

این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را می پذیرد و آنها را به آینده تعمیم می دهد. نسبتها در این روش نقش مهمی ایفا می کنند عواملی چون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیتها بر روش نرخ روند تاثیر می گذارد و نسبت ها را تغییر می دهد.

در روش نرخ روند، اساسی ترین کار ، انتخاب نسبت های درست و معقول است .

نسبت های مختلف :

۱- نسبت بین مشاغل بالاتر و مشاغل پایین تر

۲- رابطه بین میزان تولیدات و عملیات با کارکنان

۳- نسبت بین کارکنان صف و ستاد

### تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی :

بر اساس تجزیه و تحلیل های انجام شده به روشهای مذکور تصویری از نیازها بدست می آید که احتیاجات پرسنلی را به طور ناخالص نشان می دهد. برای بدست آوردن نیازهای واقعی یا خالص باید نیروی انسانی موجود، خروج از سازمان و ارتقا و ترفیع را در محاسبات مذکور دخالت دهیم.

### آمار و اطلاعات نیروی کار موجود :

همانگونه که اشاره شد برای تعیین نیازهای نیروی انسانی وجود آمار و اطلاعات در زمینه پرسنل موجود، توان ترفیع و ارتقا و خروج از خدمت و افت نیروی انسانی در سازمان ضرورت دارد.

بطور کلی هیچ برنامه ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخواهد نشست و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز نیاز به اطلاعاتی در زمینه وضع پرسنلی موجود سازمان، مسائل و مشکلات پرسنلی و اطلاع از برنامه های آموزشی و ارزیابی عملکرد کارکنان دارد.

#### ۱- تعداد و مشخصات نیروی انسانی :

برنامه ریز باید اطلاعات و سرشماری های مذکور در زمینه تعداد پرسنل، جنس، تحصیلات و سوابق آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و رابطه های مختلف بین آنها را مورد مطالعه قرار دهد.

#### ۲- ترک حرفه پرسنل :

برنامه ریزی نیروی انسانی باید ترک حرفه ها را پیش بینی و با توجه به میزان آنها نیازها را پیش بینی کند مصاحبه خروج برای آگاهی از ترک حرفه بسیار مفید است.

علل های ترک حرفه در سازمانها و رده ها و افراد گوناگون متفاوت است. آقایان نسبت به خانم ها - ترک حرفه کارگران نیمه ماهر نسبت به رده های بالاتر. در هر حال علل ترک حرفه را در رده ها و مشاغل مختلف می توانیم در جداول و نمودارهای مختلف نشان دهیم و از تجزیه و تحلیل آنها در برآورد و نیازهای پرسنلی بهره ببریم.

۳- ارزیابی پرسنل : با توجه به مشخصات و شرح احوال کارکنان مندرج در پرونده آنان و ارزیابی عملکرد آنان و از نظر جویی از سرپرستان و مدیران (فرم نظر جویی نسبت به توانایی ارتقا - فرم نظرجویی نسبت به توانایی ارتقا) می توانیم شمایی از کارکنان را به تصویر بکشیم و از آن به عنوان عاملی برای پیش بینی افزایش ناشی از ارتقا در برآورد نیازها استفاده کنیم.

### برنامه ریزی تامین نیروی انسانی :

مرحله دوم در برنامه ریزی نیروی انسانی بیشتر نحوه تدارک و تامین نیروی انسانی مورد نیاز است. زمانی که بحث تامین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود سازمان مطرح است موضوع برنامه ریزی خدمتی مطرح می شود. بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان بشناسیم، آموزش دهیم و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تامین کنند و پست های خالی را پر کنند به کارکنان آموزش داده می شود تا آگاهی علمی - تجربه عملی، وسعت بینش و طرز فکر - اعتماد به نفس و حس مسئولیت پذیری خود را قوت دهند تا برای مشاغل بالاتر آمادگی کسب کنند.

چرخش شغلی نیز در توسعه و رشد توانایی های کارکنان نقش موثری دارد. چرخش شغلی بیشتر در مشاغل هم خانواده و همگون انجام می پذیرد.

برنامه ریزی خدمتی را برنامه ریزی تربیت جانشین نیز قلمداد می کنند.

گاهی اوقات برنامه ریزی خدمتی نوعی برنامه ریزی نیروی انسانی در درون سازمان برشمرده می شود.

ذکر این نکته ضروری است که تامین نیازها همواره از رده های پایین به بالا نیستند، بلکه با جا به جایی های موازی و همسطح هم می توانیم نیازهای نیروی انسانی را برآورده سازیم و یا جا به جایی های هم سطح و از یک رده به رده دیگر را با هم ترکیب کنیم و به رفع نیازهای پرسنلی بپردازیم.

## فصل سوم: سازماندهی

در سازماندهی، وظایف، اختیارات و مسئولیت های واحدها و پست های مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. به کمک سازماندهی که هدفها شکسته شده و تحقق آنها میسر می شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است از این آن را سازماندهی مجدد یا فرایند انتخاب دائم نام نهاده اند.

پویایی مدیریت ایجاب می کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر، فناوری های جدید و سایر سازمان ها استمرار داشته باشد. البته مستمر بودن به معنای آن نیست که سازمان دائماً دستخوش دگرگونی های بنیادی است بلکه تغییر متناسب با بزخور گویای این واقعیت است که سازمان را تغییر داده و آن را با محیط هماهنگ و سازگار ساخته ایم.

### مبانی سازماندهی :

انتخاب و مبانی سازماندهی به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی آن بستگی دارد.

### سازمان بر مبنای وظیفه (هدف) :

واحدها بر حسب وظیفه تقسیم شده اند که هر یک وظیفه ای غیر مشابه با دیگری دارند. در این سازماندهی باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی تر تقسیم شوند. تقسیم بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت، همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد. جزئی کردن بیش از حد وظیفه به شغل لطمه می زند و آن را اصطلاحاً فقیر و بی معنی می کند. مشاغل حاصل از تقسیم نباید موجب یکنواختی و بی معنی شدن شغل شود و باید از عهده یک فرد برآید. تقسیم بندی زیاد به ایجاد پست های زائد می انجامد.

اطلاع از استانداردهای کار ما را در تعیین تعداد پست ها کمک می کند.

پست های انتخاب شده از هم جدا هستند و هماهنگی و ارتباط لازم بین آنها بر قرار نیست. برای ایجاد ارتباط و هماهنگی باید برای پست های لازم سرپرستی ایجاد کنیم. برای انجام این کار باید پست های هم خانواده و همگون را انتخاب کنیم.

پس از انجام این مراحل نکته مهم فقدان پست های کمک کننده یا ستادی است. اصولاً هر سازمانی برای انجام وظایف خود به دو نوع واحد صف و ستاد نیاز دارد.

**واحد صف :** مستقیماً مجری هدف اصلی سازمانند.

**واحد ستاد :** باری کننده واحدهای صف در انجام وظایفشان اند.

ملاک اساسی تشخیص واحد صف از ستاد در هر سازمانی، هدف اصلی آن سازمان است.

یک راه ساده تعیین واحدهای ستادی مقایسه سازمان با سایر سازمان های مشابه است. پس از تعیین واحدهای ستادی به ترتیبی که در مورد واحد صف ذکر شد، تقسیم بندی را انجام می دهیم.

برای تکمیل کار سازماندهی باید وظایف، و مسئولیت ها و اختیارات هر پست و هر واحد را تعیین کنیم و آنها را به همراه نمودار تشکیلات سازمانی ارائه کنیم. ذکر این نکته لازم است که پست های حاصل از تقسیم وظیفه باید از جهت درجه و مرتبه نیز مورد ارزیابی قرار گیرند پس ضروری است که طراح سازمانی از ارزیابی مشاغل و طبقه بندی آنها آگاه باشد.

به طور خلاصه در سازماندهی بر مبنای وظیفه هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان را بر اساس تقسیمات وظیفه ای در قبال واحدها و پست ها می شکنیم و سپس مسئولیت ها و اختیارات پست ها و واحدها را مشخص می سازیم سپس این پست ها و واحدها را چنان با هم مرتبط می سازیم که هماهنگی و نظارت و هدایت از طریق سطوح مختلف مدیریت امکان پذیر شود.

### مزایا و محدودیت های سازمان بر مبنای وظیفه :

مزایا ایجاد حوزه های قوی تخصصی بازدهی بالا در کارهای همیشگی و ثابت

محدودیت ها سازمان فاقد انعطاف است همکاری بین واحدها چندان قوی نیست هر واحد تنها به هدف خود می اندیشد لوژ شدن مسئولیت ها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در ارتباط با فعالیت واحدهاست.

### سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات :

واحدها بر اساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می شوند. سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه یک نوع سازمان بر مبنای نوع عملیات است که دور عمر محدود دارد.

### مزایا و محدودیت های سازمان بر مبنای نوع تولید :

مزایا مسئولیت و اختیارات مدیران عملیاتی مشخص است در نتیجه استقلال نسبی آنان در عملیات حفظ می شوند .

سهولت ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع تولید همکاری در واحدها توجه به هدف تولید و خدمات .

محدودیت ها : تضعیف گروه های تخصصی به علت پراکنده شدن در واحدهای مختلف وجود ناهماهنگی بین واحدها. زمانی که تعداد و انواع تولیدات موسسه بالا باشد سازمان مذکور ساختی مناسب به شمار می آید.

#### **سازمان بر مبنای منطقه عملیات :**

زمانی که شرایط اقتضا کند که از نیازهای منطقه به خوبی آگاه باشیم و ساطمان خود را برای رفع آنها تجهیز کنیم سازمان منطقه ای مفید است .

#### **مزایا و محدودیت های سازمان سازمان بر مبنای منطقه عملیات :**

مزایا سرعت و سهولت شناختن نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازها زمانی که منطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند این نوع سازمان مفید است اگر استقلال کافی سازمان منطقه ای داشته باشد می تواند به طور غیر متمرکز عمل کند. وحدت ، رویه در کل سازمان هماهنگی بین واحدها به دلیل پراکندگی منطقه ای مشکل است :ژ

#### **سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری :**

سازماندهی به گونه ای است که هر کدام از واحدها پاسخگوی گروهی متفاوت از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان است گروههای مختلف مشتریان سازمان ممکن است به خدمات متفاوت کالاهای مختلف و شیوه های گوناگون فروش نیاز داشته باشند. هر گاه رضایت مشتری شرط اساسی سازمان باشد روشی مناسب به شمار می رود.

#### **مزایا و محدودیت های سازمان بر مبنای ارباب رجوع :**

مزایا پاسخگوی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آنها به دلیل ارتباط با یک نوع ارباب رجوع تجربه و آگاهی کارمندان افزایش یافته و نیاز مشتری با کیفیت بهتر انجام می شود

معایب : هزینه بالا

ساختار ترکیبی :

در دنیای واقع در اغلب موارد ترکیبی از سازماندهی ها در شرایط مختلف استفاده می شود گاهی اوقات سازماندهی های مختلف بر یکدیگر منطبق می شوند. مثلاً اگر مشتریان سازمانی از یک نوع خدمات خاص استفاده کنند ساختار مبنای عملیاتی و مبنای مشتری در آن سازمان یکی خواهد شد.

ساختارهای مذکور ساختارهای سنتی هستند ساختارهای سازمانی جدید نیز وجود دارد که عبارتند از :

ساختار سازمان ماتریسی یا خزانه ای ساختار سازمان با گروههای متداخل .

#### **محدودیت های ساختارهای سازمانی سنتی :**

ساختار سنتی سازمانی ، که به صورت هرمی شکل طراحی می شود و به ساختار سلسله مراتبی یا ساختار وظیفه ای مشهور است به علت سادگی و سهولت کاربرد اغلب در سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد. اما دارای محدودیت ها و نارسایی هایی است.

#### **سازمان بر مبنای پروژه :**

یکی از انواع جدید ساختار سازمانی است. در سازمانهایی که هدف و ماموریت سازمان را می توانیم در قالب پروژه های مستقل اجرا کنیم این ساختار قابل استفاده است. در این ساختار به تعداد پروژه های موجود، واحدهای مستقل وجود دارد. که واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه هاست بدون نیاز به واحدهای دیگر.

این ساختار در سازمانی که به حد کافی توسعه یافته باشد مثر ثمر خواهد بود.

سازمان به واحدهای پروژه ای کوچکتر تقسیم می شود سلسله مراتب و کندی کار به حداقل می رسد.

واحدهای نسبتاً مستقل در غالب پروژه ها ایجاد می شود همکاری در داخل پروژه ها لازم است ولی کمک واحد های خارجی چندان مورد نیاز نیست. ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تاثیر قرار نمی دهد. سنجش و مقایسه واحد های پروژه با توجه به امکانات و منابع مصروفه وجود دارد. پروژه ها میتوانند رقابتی سالم و سازنده داشته باشند.

#### **سازمان های ماتریسی یا خزانه ای :**

اگر سازمان بر مبنای پروژه به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه فرض کنیم ترکیب حاصله سازمان ماتریسی خواهد بود. (ترکیب سازمان بر مبنای پروژه و سازمان بر مبنای وظیفه)

نیروهای فعال سازمان در خزانه های تخصصی جای دارند که خزانه ها به تبع نوع فعالیت و گستردگی سازمان تعیین می شوند. تحت نظر مدیران سازمان قرار دارند و از نظر سازمان دهی بر مبنای وظیفه هستند . اگر سازمان برای انجام برنامه ای احساس نیاز کند یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می دهد که افراد پروژه از خزانه ها تحت نظر مدیران سازمان و به هنگام اجرای پروژه تحت نظر مدیریت پروژه می باشند.

ساختار ماتریسی در سازمان هایی که برنامه های کوتاه مدت و موقت دارند قابل استفاده است. سازمان ماتریسی نیازمند برنامه ریزی خوبی است تا حداکثر استفاده از نیروها و امکانات سازمان به عمل آید و خزانه ها در اغلب اوقات خالی و خلوت باشد.

**مزایا :** از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخطی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته است. انعطاف زیاد - استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان و از محبوس شدن نیروها در خانه های ثابت تخصصی جلوگیری می کند- ارتباطات عمودی و سلسله مراتبی با ارتباطات افقی آمیخته می شود و نوعی روابط گروهی در پروژه ها بوجود می آید واحدهای صف و ستاد با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می دهند - موقت بودن سازمان ماتریسی خود یک مزیت به حساب می آید - علاوه بر این مزایا ، مزایایی که در ساخت پروژه ای وجود دارد را نیز می توان ذکر کرد.

**معایب :** عدم ثبات که البته افراد عضو ثابت خزانه های تخصصی اند و عدم ثبات تا حدی خنثی شده - به علت خطوط ارتباطی دو گانه ، مشکلات ارتباطی در این خطوط به وجود می آید و تعارضاتی بین مدیران پروژه و خزانه ها ایجاد می شود.

سازمان با گروههای تداخل سازمان گروهی :

در این ساختار رابطه گروه با گروه جایگزین فرد با فرد (رئیس و مرئوس) شده است. این ساختار به وسیله گروه هایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط اند شکل می گیرد. وجود یک چنین ارتباطی گروه ها را به یکدیگر پیوند می دهد.

**مزایا :** انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و به سرعت بین گروه ها انجام می گیرد - تصمیمات در گروه بالاتر با نظرات گروه پایین تر هماهنگ می شود و در نتیجه از جهت روانی و انگیزشی بر عمل کارکنان تاثیر می گذارد - وجود اعضای مشترک همبستگی را تقویت می کند و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می آورد- علاوه بر اینها مزایایی که در روابط گروهی و تصمیم گیری های جمعی دارد در این گونه سازمان ها قابل حصول است.

**معایب :** بعضی معتقدند که تغییرات خاصی در ساختار وظیفه ای رخ نداده و فقط مثلث های گروهی ساخته شده - گروهی دیگر نیز مشکلات ناشی از تصمیم گیری های گروهی و کندی آن را ذکر کرده اند.

### **سازمان با واحد مستقل :**

سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می کنیم به طوری که مأموریت های سازمان با بهره گیری از خدمات برخی یا تمامی این واحدها امکان پذیر است. رابطه واحدها با هم بر اساس خرید و فروش کالا و خدمات است و هر واحد در مقابل تولید یا ارائه خدمات پول دریافت می کند.

**مزایا :** واحدها می کوشند مولد باشند تا بتوانند هزینه های خود را تامین کنند- مشکلی که در روش سنتی بین واحدهای صف و ستاد بود (واحدهای ستادی مسئولیت واحدهای صفی را مسئولیت خود نمی دانند) رفع می شود و هر واحد خود را مسئول انجام وظیفه ای می داند که بابت آن درآمد کسب کرده است.

### **سازمان با ساختار آزاد :**

این ساختار بعد از رده مدیریت عالی واحدهایی را تشکیل می دهد که به صورت پروژه ای انجام وظیفه می کنند این واحدها به صورت غیر متمرکز و با استقلال در تصمیم گیری و قدرت تطبیق پذیری به کار خود ادامه می دهند. سازمان با ساختار آزاد با سازمان ویژه و موقت (ادهوکرسی) شباهتی بسیار دارد.

ویژگی های سازمان ادهوکرسی : کمتر به ضوابط و قواعد تاکید دارند بر عکس بروکراتیک - افراد بر اساس توانایی ها و قابلیت های خود صاحب اختیاری می شوند - گروه های کاری موقت و غیر رسمی - اختیارات غیر متمرکز - کنترل عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار - این نوع سازمان ها کوششی در جهت تخفیف قید و بندهای سخت بروکرسی و توجه به ارزش های انسانی است.

نوعی دیگر از ساختار که شباهت زیادی با این ساختار دارد : سازمان با پست های گروهی است. در این ساختار کارها بر اساس یک پست گروهی در نظر گرفته می شوند . مشاغل گروهی می توانند موجب با مفهوم شدن کارها، توسعه و غنای شغل، رضایت از کار و عملکرد موثرتر شوند.

### **الگوی پنج بخشی :**

در این ساختار پنج بخش اساسی در هر سازمانی تشخیص داده شده است . توجه داشته باشید که هر کدام از این پنج بخش که نقش غالب را ایفا کنند، نوعی ترکیب و ساختار سازمانی بوجود می آید.

۱- بدنه اصلی عملیاتی :

مشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید و خدمات را بر عهده دارند. در صورت تسلط این بخش تصمیمات غیر متمرکز بروکرسی حرفه ای

۲- بخش عالی سازمان :

مدیران عالی رتبه که مسئولیت تعیین خط مشی را بر عهده دارند اعضای این بخش را تشکیل می دهند در صورت تسلط این بخش کنترل و تصمیمات متمرکز ساختار ساده متمرکز

۳- بخش میانی :

مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می سازند در صورت تسلط واحد هایی تقریباً مستقل تشکیل ساختار بخش یا شعبه ای

۴- بخش ستادی فنی :

تحلیل گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند در صورت تسلط کنترل ها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق بروکراسی ماشینی

۵- بخش ستاد پشتیبانی :

وظایف کمک رسانی و پشتیبانی به سازمان در صورت تسلط کنترل از طریق تفاهم بین اعضای سازمان سازمان ویژه یا ادھوکراسی هنری مینز برگا ابداع کننده الگوی پنج بخشی پس از مدتی این الگو را گسترش داد و آن را در شش بخش مطرح ساخت. که بخش ششم را ایدئولوژی یا فرهنگ نامید. بخش ششم همچون هاله ای پنج بخش دیگر را بر عهده می گیرد. در کشورهایی که نقش ایدئولوژیکی پر رنگ است سازمان اولویت را بر حفظ آن قرار می دهد و بخش های دیگر در زیر چتر آن هستند . به عبارت دیگر اگرچه بخشی از ساختار سازمان به طور مستقل نیست اما تمامی بخش های دیگر را به شکلی در می آورد که با آن هماهنگ و هم سر باشد. محیط سیاسی و گروه های خارج از سازمان نیز ممکن است بر سازمان اثر بگذارند.

## فصل چهارم: کنترل و نظارت سازمان

مهمترین مسائلی که وجود کنترل را ضروری می سازند عبارت اند از :

- ۱- پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی با درصدی خطا توأم اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است .
- ۲- محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیلی دیگر بر ضرورت کنترل است و می توان گفت که کنترل وسیله آگاهی از تغییرات محیطی است.
- ۳- حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمان های بزرگ طی برنامه های وسیع و پیچیده توزیع می شود.

### تعاریف :

فعالیتی که عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه شود و در صورت وجود اختلاف بین آنچه که باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام شود. بدین ترتیب کنترل باید ها را با هست ها، مطلوب ها را با موجودها و پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کنیم.

### کنترل گذشته نگر و آینده نگر :

بازخور یا کنترل گذشته نگر صرفاً بر اساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است. بازخور با استفاده از نتایج یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند. اما مفهوم جدید کنترل فراتر از ساز و کار بازخور و توجه به گذشته است.

کنترل آینده نگر یا هدایت کننده کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقق می بخشد قبل از آنکه عملی واقع شود. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع ، مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش بینی می کند و انجام اصلاحات را ممکن می سازد. نمودارهای صفحات ۱۲۱ و ۱۲۲ مهم است. هدف از این نوع کنترل ، پیش گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر است. کنترل پیش نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل کننده است.

برخی از علمای مدیریت بازخور را نوشارویی بعد از مرگ نام نهاده اند. زیرا نارسایی های اطلاعات تاریخی را با خود به همراه دارد و تصحیح خطاها فقط نسبت به آینده عملی است. بنابراین این نوع کنترل پیش از آنکه به گذشته متکی باشد آینده نگر است.

### کنترل زمان وقوع :

کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است ، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده و کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد. ماشین های الکترونیکی و رایانه ها اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع را فراهم می کنند و کنترل بر اساس این نوع اطلاعات کنترل زمان و وقوع نام دارد. حساسیت برخی از برنامه ها ایجاب می کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کند و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ نماید.

### طراحی سیستم کنترل :

از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است.

- ۱- تعیین نتایج مورد انتظار و باید ها در کنترل :
- اگر باید ها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشود امر کنترل دچار اشکال خواهد شد زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است نیاز به دو جزء داریم که یکی از آنها باید ها است.
- ۲- تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار:
- این شاخص ها در واقع مقیاس هایی برای سنجش عملکردها به شمار می آید. شاخص ها باید با موضوع مورد کنترل رابطه مستقیم داشته باشد و همچنین شاخص ها باید از جامعیت نسبی برخوردار و حتی المقدور جوانب مختلف را در بر داشته باشند. برای کنترل و مقایسه شاخص های کیفی هم لازمند شاخص های کیفی عبارتند از مقیاس هایی که برای سنجش کیفیت نتایج مورد انتظار به کار می روند.
- ۳- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب :

اگر برای شاخص یا مقیاسی که در بخش قبل تعیین کردیم میزان معین کرده ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل از مهمترین مراحل به شمار می رود.

تقسیم بندی های مختلفی در مورد انواع استانداردها به عمل آمده اند :

- ۱- بر اساس نوع سنجش کمی و کیفی : گفتیم که علاوه بر شاخص کمی و شاخص کیفی نیز وجود دارد و به همین ترتیب استانداردها نیز در دو طبقه کمی و کیفی می باشند . استاندارد کمی گویای کمیت، تعداد ، مقدار و زمان مورد نظر است و استاندارد کیفی گویای کیفیت موضوع کنترل است.

۲- فیزیکی یا مادی، پول و غیر مادی: استانداردهای فیزیکی تا حدی برخی از خصوصیات کیفی مانند دوام، استحکام و ثبات را نیز نشان می دهند.

استانداردهای پولی گرچه نوعی استاندارد فیزیکی است اما به علت اهمیتشان در کنترل به طور مستقل بیان شده اند این نوع استانداردها که شامل استانداردهای هزینه، درآمد و سرمایه اند در کنترل های مالی کاربرد دارند.

استانداردهای غیر مادی مانند استانداردهای فیزیکی، مادی و پولی قابل سنجش نیستند و تعیین آنها مشکل است و برای سنجش آنها لازم است این نوع استانداردها را با عاملی دیگر همبسته در نظر گرفته و کنترل کنیم.

۳- تعیین استانداردها بر اساس نحوه به دست آمدنشان:

الف- استانداردهای تاریخی:

بر اساس تجربیات و اطلاعات گذشته به دست آمده اند و نقطه ضعفشان این است که مربوط به گذشته اند و تغییرات فعلی در آنها منعکس نیست.

ب- استانداردهای تطبیقی یا خارجی:

از سایر سازمان ها و واحدهای مشابه اقتباس می شود. هزینه آن پایین است اما دقیقاً مطمئن نیستیم که سازمان مشابه با سازمان مذکور شباهت دارد یا خیر. در این نوع استاندارد باید محیط های فرهنگی و اجتماعی موثر بر سازمان را مد نظر قرار داد.

پ- استانداردهای مهندسی یا کار سنجی:

به طور کلی استانداردهای مهندسی (مطالعه کار و روش اندازه گیری زمان) از طریق روش های علمی تحقیق بدست می آید. دارای دقت بالایی است ولی استانداردهای مذکور ممکن است نتواند به علت شرایط محیطی و انگیزشی در هر محیطی به کار گرفته شود.

ت- استانداردهای نظری:

مدیران و کارشناسان امر بر قضاوت های ذهنی خویش و یا اتکا به تجربه و آگاهی خود به تعیین استانداردها می پردازند.

### **تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل:**

طراحی یک شبکه که اطلاعات لازم را برای مسئولان فراهم سازد و به موقع در اختیار آنها قرار دهد امری حیاتی و اساسی در کنترل است. تلخیص و طبقه بندی بر اساس اهمیت و اولویت موضوع و همچنین اطلاعات را به طور مستمر به روز در آوردن از وظایف این شبکه اطلاعاتی است.

### **ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری:**

در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرد. به عبارت دیگر آنچه پیش بینی شده در قالب استانداردها با آنچه انجام شده به صورت اطلاعات جمع آوری شده مورد مقایسه و تطبیق قرار می گیرد و در نتیجه اصلاحات لازم انجام می گیرد.

### **نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل:**

برای اینکه سیستم کنترل کارآمد طراحی شود باید نقاط مهم و کلیدی به درستی مشخص شوند. نقاط کلیدی بخشی از عملیات یا برنامه است که در نتایج و عملکرد کل برنامه نقش مهم و تعیین کننده دارد. انتخاب نقاط کلیدی به دلیل آن است که کنترل تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست و بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب و کنترل در آن نقاط را انجام دهیم.

نقاط کلیدی کنترل را می توانیم در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل، یا پس از خاتمه عمل انتخاب کنیم.

هر برنامه نقاط استراتژیک کنترل خاص خود را دارد و مدیر و برنامه ریز با احاطه به اجزای برنامه و اهمیت آنها می تواند نقاط مذکور را بدرستی بشناسد.

### **رابطه هزینه و نتیجه کنترل:**

در طراحی سیستم کنترل مسئله هزینه کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت است. هر گاه هزینه کنترل بیش از نتیجه آن باشد کنترل زائد است و باید لغو شود.

### **کاربرد مدل امتیازات متوازن در کنترل:**

یکی از کاستی های روش کنترل و ارزیابی عملکردها نگاه یک وجهی به موضوع است. مدل امتیازات متوازن ابزاری برای ارزیابی و کنترل برنامه هاست که از جامعیت کافی برخوردار است. این مدل مدلی کیفی و جامع برای مدیریت عملکرد سازمان هاست.

### **مدل امتیازات متوازن چیست؟**

این مدل دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص های قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه های حیاتی سازمان بر قرار می کند

این مدل ۴ حوزه عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری را در بر می گیرد.

- ۱- بعد مالی: توجه به شیوه هزینه کردن است. بعد مالی در بخش خصوصی و دولتی متفاوت است. در بخش خصوصی اهداف بلند مدتی مد نظر قرار می گیرد تا به حداکثر سود و درآمد دست یابد به عبارتی کارایی هزینه های انجام شده مد نظر قرار می گیرد. اما در بخش دولتی بعد مالی صرفاً جهت کسب درآمد نیست.
- ۲- بعد ارباب رجوع: در بخش خصوصی این توجه تحت عنوان مشتری گرایی یکی از اهداف اصلی قلمداد می شود. در حالی که در بخش دولتی کلیه ذی نفعان، شهروندان و کارکنان مشتریان این بخش به شمار می آیند.
- ۳- بعد فرآیندهای درون سازمانی: توجه به این بعد موجب تقویت دو بعد قبلی و توفیق سازمان می شود.
- ۴- بعد رشد و یادگیری: بر توانمندی کارکنان، کیفیت سیستم اطلاعاتی و میزان رشد و یاد گیرنده بود سازمان تاکید دارد.

#### **خود کنترلی: انتخاب دیگر در کنترل**

شاید همه کوشش هایی که تا کنون در زمینه تلفیق هدف های فرد و سازمان انجام شده به طریقی در پی تحقیق همین هدف بوده. در خود کنترلی هدف ایجاد حالتی درون فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی او را به انجام وظایفش متمایل می سازد. انجام این هدف جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود. ذکر این نکته ضروری است که هدف ها، مأموریت ها و شیوه های کار سازمان نباید با اعتقادات اعضای سازمان در تضاد باشد. چرا که در آن صورت خود کنترل شدن فرد در جهت اهداف سازمان نخواهد بود وجدان فردی فملیت خواهی و میهن پرستی هیچ کدام به اندازه زمینه های اعتقادی اسلام بهترین بستر را برای خود کنترلی فراهم نمی آورد.

## فصل پنجم: هدایت و رهبری سازمانی

فرایندی که مدیریت می‌کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است.

مهمترین نکته در رهبری نفوذ و اثر گذاری است اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد.

### طبقه بندی منابع قدرت :

قدرت فردی : ۱- قدرت مرجعیت ۲- قدرت تخصصی

قدرت سازمانی : ۱- قدرت قانونی ۲- قدرت پاداش و تنبیه

### نظریه های هدایت و رهبری :

۱- نظریه های خصوصیات فردی رهبری

۲- نظریه های رفتار رهبری

۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی

### نظریه های خصوصیات فردی رهبری :

بر اساس این نظریه رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی اند شایسته رهبری شده اند. یکی از نویسندگان چهار خصوصیت عمده را بیان کرده است :

۱- هوش

۲- بلوغ اجتماعی و وسعت دیدار : از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس هستند.

۳- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف

۴- انسان گرایی

نویسنده ای دیگر شش خصوصیت را بیان کرده :

۱- خصوصیات ظاهری و فیزیکی

۲- زمینه های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات

۳- هوش

۴- شخصیت برون گرا

۵- خصوصیات شغلی مانند تلاش و پشتکار و ابداع و ابتکار

۶- خصوصیات اجتماعی مانند مراتبات اجتماعی و سیاسی

لازم به ذکر است که فقط هوش و ذکاوت به اثبات رسیده و در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظری نیست.

### نظریه های رفتار رهبری :

در این نظریات به جای توجه به خصوصیات فردی در پی روش ها و شیوه های رهبری هستیم.

۱- بر اساس یک طبقه بندی رفتار رهبران به دو نوع انسان گرا و سازمان گرا تقسیم می‌شود. رهبران انسان گرا توجه خود را

مصرف اعضای سازمان می‌کنند، هدف گذاری جمعی را ترویج می‌کنند و به کارکنان اعتماد دارند و برای آنها ارزش قائل اند.

رهبران سازمان گرا اهداف و ماموریت های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند.

۲- سبک های رهبری در نظریه ای دیگر که شبکه مدیریت بلبلک و موتان نام دارد در ۸۱ نوع طبقه بندی شده و به تفصیل در

مورد هر سبک که آمیزه ای از انسان گرایی و سازمان گرایی است بحث شده.

۳- در نظریه ای دیگر سبک های رهبری به چهار نوع تقسیم شده و از هر یک به عنوان یک سیستم نام برده شده :

الف) سیستم یک : کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است. مدیران به مرئوسان اعتماد ندارند.

ب) سیستم دو : رابطه ای آمرانه همچنان بر قرار است اما کمی تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت

پدرانه است تصمیم گیری همچنان بر عهده مدیران است.

ب) سیستم سه : اعتماد و اطمینان در حد خوبی است و در تعیین پاره ای اهداف مشارکت می شود. اما مسائل عمده سازمانی همچنان بر عهده رهبر و مدیر است.  
ت) سیستم چهار : اعتماد و اطمینان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه است. تصمیم گیری ها کاملاً مشارکتی و گروه های رسمی و غیر رسمی در هم آمیخته اند.

### **نظریه موقعیتی و اقتضایی :**

شیوه مناسب رهبری بر اساس شرایط و مقتضیات است.  
الف) سه عامل اثرگذار است : ۱- عوامل مربوط به رهبر ۲- عوامل مربوط به پیروان ۳- عوامل مربوط به شرایط و موقعیت  
ب) شبکه مدیریت سه بعدی : سه بعد : ۱- سازمان گرایی ۲- انسان گرایی ۳- شرایط و موقعیت  
پ) تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری  
تطبیق موقعیت : ۱- چگونگی رابطه رهبر و پیرو ۲- میزان مشخص بود ساختار و وظایف در سازمان ۳- میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر  
سبک رهبری : دو بعد و دو سبک آمرانه و انسان گرا

### **نظریه مسیر - هدف :**

این نظریه بر اساس مدل انگیزشی انتظار بیان شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبری زمانی برای پیروان قابل قبول است که منبع رضایت و انگیزه باشد. بنابراین در مسیر - هدف وظیفه رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی می باشد.

### **نظریه دوره زندگی (بلانچارد) :**

دو سبک وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب چهار سبک ترکیب و با میزان بلوغ فرد سنجیده می شود. میزان بلوغ بر اساس سه عامل : انگیزه توفیق طلبی ، مسئولیت پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه می شود.  
انگیزش : به طور کلی انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می سازد.

### **نظریه های انگیزش :**

محتوایی : عوامل و محرک های ایجاد انگیزه را معین می سازد.  
فرایندی : بر جریان و فرایند انگیزش تاکید دارد و به طور خلاصه به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی می پردازد.

### **نظریه محتوایی :**

#### **الف) سلسله مراتب نیازها :**

ارضای نیازهای فرد انگیزه به کار را در فرد ایجاد می کند.  
نیازها : ۱- جسمانی ۲- نیاز به امنیت ۳- نیاز به محبت ۴- نیاز به حرمت ۵- نیاز به دانش اندوزی و درک پدیده ها ۶- نیاز به زیبایی و نظم ۷- نیاز به خودیابی و کمال  
محرک یا انگیزه احساس نیازی است جهت دار که به سمت هدفی موجه حرکت شده . نیاز یک احساس است ام محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل و نیرویی زاینده و برخاسته از نیاز .

#### **ب) نظریه دو جنبه ای انسان : X, Y**

۱- X : انسان ها طبیعتاً علاقه ای به کار ندارند و کار گریزان هستند. اجبار و کنترل مستقیم هیچ گونه انگیزه ای در فرد ایجاد نمی کند بنابراین نیاز به محرک های خاصی است.

۲- Y : علاقه مندی به کار در ذات و فطرت انسان است بنابراین در صورت ایجاد شرایط مطلوب کاری خود کنترل و خود انگیزه است.

### **پ) نظریه دو عاملی انگیزش :**

۱- عوامل انگیزنده : باعث ترغیب و انگیزش می شود مثل ترفیع و پیشرفت در کار  
۲- عوامل ابقا ، نگهدارنده یا بهداشت : در صورت حذف باعث نارضایتی می شود اما وجودشان باعث انگیزش نیست.  
بر اساس این نظریه مدیر زمانی می تواند در ایجاد انگیزه در کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد.

### **ت) نظریه انگیزشی موفقیت :**

این نظریه در پی یافتن عوامل و انگیزنده های افراد توفیق طلب است.

مخاطره پذیرند - در پی یافتن بازخور آنی اند. از طریق شناسایی توانایی و استعداد افراد و همچنین به کمک هدایت و آموزش می توان افراد را توفیق طلب تربیت کرد.

### ث) نظریه نیازهای زیستی ، تعلقی و رشد :

شباهت زیادی با نظریه سلسله مراتب نیازها دارد.  
تفاوتها :

۱- نیاز زیستی (جسمانی- امنیت)

۲- نیاز تعلق (نیاز محبت - نیاز رشد - خودشکوفایی و کمال - نیاز ارزش و احترام )

نظریه های فرایندی :

۱- نظریه انتظار و احتمال : انجام یک کار خاص ناشی از انتظار و احتمالی است که فرد در کسب نتایج دارد.

۲- نظریه برابری : مقایسه نتایج حاصل از کار به نهاده هایش در آن کار با دیگران : نتایج دستمزد - پاداش - مقام سازمانی . نهاده

ها : سن - جنس - تحصیلات - موقعیت اجتماع ی- میزان تلاش

۳- نظریه اسناد : نقش برداشتها و ادراکات فرد را در انگیزشش به کار بررسی می کند.

### انگیزش در عمل :

طراحی شغل مناسب ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه های انگیزش است.

۱- مهندسی شغل : از جهت انگیزش متکی بر پاداش هی مساوی و کاهش خستگی در فرد است.

۲- توسعه شغل : با متنوع ساختن شغل و خارج کردن شغل از حالت یک نواختی.

۳- چرخش شغل : آشنایی با مشاغل و ایجاد تنوع و گوناگونی و در نهایت ایجاد انگیزه

۴- غنی سازی شغل : شغل باید غنی ، ب معنی و گونه ای طراحی شود تا خود کنترلی ، استقلال، مسئولیت پذیری را در افراد ایجاد کند.

۵- مشاغل گروهی : استقلال در گروه و نکات مثبت تصمیم گیری و حضور در گروه باعث انگیزه می شود.

۶- خصوصیات مطلوب شغلی : هدف اصلی این بحث این است که خصوصیات مطلوب شغلی به تنهایی سبب ایجاد انگیزه نمی شود ، بلکه شخصیت، فرهنگ و حالات روانی فرد را نیز باید در نظر بگیریم بخصوص بررسی های جدید بیان می کند که باید ادراک فرد از شغل را در نظر بگیریم و بر اساس طرز تلقی فرد به طراحی شغل بپردازیم.

۷- الگوی اقتضایی انگیزش : نگرشی وسیع تر و همه جانبه تر به مسئله انگیزش دارد و سه تقسیم بندی دارد :

شاغلین : کارکنان با نیازهای رشد و تعالی - کارکنان با نیازهای سطح پایین

شغل : مشاغل توسعه یافته ، غنی و با مفهوم - مشاغل ساده و یکنواخت

سازمان : انعطاف پذیری و انسانی - ماشینی و بروکراتیک

این مدل تصویری جامع از شرایط شغل، سازمان و خصوصیات فرد ارائه دهد و نتایج حاصل از آنها را در حالت هشت گانه انگیزش نشان دهد.

## فصل ششم: ارتباطات سازمانی

اطلاعات باید طی یک جریان ارتباطی مداوم در اختیار مدیر قرار گیرد. محور اصلی در سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری در انتقال اطلاعات است.

### ارتباطات چیست؟

برداشتها متفاوت است شبیه به آفتاب پرست. انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد سازمان با واسطه یا بی واسطه.

### فرایند ارتباطات:

زمانی جریان ارتباطی کامل برقرار می شود که هر سه جزء الگوی ارتباط موجود باشد. فرستنده پیام: آغازگر جریان ارتباطی است - شناخت فرهنگ سازمانی و شناخت کسانی که قصد برقراری ارتباط با آنها را داریم در ایجاد ارتباط صحیح موثر است.

پیام: شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده است. پیامها: کلامی - غیر کلامی - سمعی - بصری - کتبی - ترکیبی گیرنده پیام: ممکن است چندین گیرنده وجود داشته باشد، اگر مفهوم ذهنی در ذهن گیرنده و فرستنده پیام کلی نباشد، نه پیام دریافت و نه ارتباط برقرار می شود.

### موانع ارتباطی:

هر نوع عاملی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. خارجی: فیزیکی، سر و صدا و ... درونی: احساسات، عواطف، درک و استنباط و پیش داوری

### نقش ادراک در ارتباطات:

- ۱- بین احساس و ادراک تفاوت است از پدیده واحد ادراکات متفاوتی حاصل می شود.
- ۲- تجربه ها و آموخته های قبلی ادراک موثر است.
- ۳- آنچه که تهدید کننده، ناخوشایند و ... باشد را خوب درک نمی کند.
- ۴- در فرایند ادراک بحث گزینش ادراکی وجود دارد. گزینش ادراکی تحت تاثیر عواملی چون تجربه، انگیزش، شخصیت و میزان شدت، تکرار و تازگی و تحرک محرک است.
- ۵- ادراک کلیشه ای در ارتباط تاثیرگذار است. پیام تحت تاثیر خصوصیات تعمیم داده می شود.
- ۶- خطای هاله ای: ادراک یک خصوصیت سایر خصوصیات را تحت الشعاع قرار می دهد.
- ۷- فرد چیزی را درک می کند که انتظار دارد نه آنچه که واقعاً وجود دارد.
- ۸- فرد پیام دریافتی را در قالب های ذهنی قرار می دهد و درک می کند.

### بازخور:

بازخورد اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف به وجود آید. ارتباط یک جانبه و یک طرفه فاقد بازخور است. به طور کلی انعکاس و عکس العمل است اما توجهی به آن نمی شود. در ارتباط دو جانبه و دو طرفه فرستنده و گیرنده تبادل اطلاعات دارند و نقش خود را عوض می کنند.

### ارتباطات در سازمان:

الگوی ارتباطی هر ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلات هر سازمان مشخص است. الگوی زنجیره ای - حلقه ای - ستاره ای

### ارتباطات عمودی در سازمان:

رایج ترین نوع ارتباط در سازمان های سلسله مراتبی است.

بالا به پایین: آموزش، اطلاع، ابلاغ

پایین به بالا: گزارش، پیشنهاد، توضیحات

باید بکوشیم رده های سازمانی را کاهش دهیم و یا از طریق تفویض اختیار مسیر ارتباطی را کوتاه کنیم تا اثر بخشی ارتباطات را افزایش دهیم.

### ارتباطات غیر رسمی یا پیش بینی نشده:

ارتباط رسمی بر اساس تشکیلات رسمی است اما به دلیل حضور انسان و بنا به عللی مثل علائق ، سلائق ، الفت شبکه ارتباطات غیر رسمی نیز به وجود می آید.  
وجود ارتباطات غیر رسمی در سازمان اجتناب ناپذیر است.

### **الگوهای ارتباطات غیر رسمی :**

درخت انگوری نیز نامیده می شود.

۱- رشته ای (از فردی به فرد دیگر)

۲- تابشی (فردی به طور غیر رسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند)

۳- خوشه ای ( یک فرد خبری را به عده ای می رساند و هر یک از آنها به عده دیگر)

تجزیه تحلیل تعاملی یا مراوده ای :

ارتباط بین افراد را از دیدگاه شخصیت و خصوصیات عاطفی و روانی و عوامل موثر بر نحوه ارتباط بررسی می کند در این روش اعضای سازمان به سه گروه تقسیم می شوند : پدران - بالغ - کودکان

این روش اول به فرد قدرت می دهد و او رفتار خود را با حالت بلوغ عرضه می کند و دوم روحیات و حالات دیگران را در ارتباط با خود درک کند.

در این روش قبل از اینکه هدف تغییر باشد، مسئله شناخت و درک جنبه های شخصیت و طرز فکر فرد مطرح است.

## فصل هفتم : تصمیم گیری

انتخاب یک راه از میان راه های مختلف

### فرایند تصمیم گیری :

- ۱- تشخیص و تعیین مشکل (مسئله‌ای که در راه تحقق هدف مانع ایجاد می کند)
- ۲- احصای راه حل های ممکن (با استفاده از تجربه و اطلاعات و آمار در دسترس)
- ۳- انتخاب معیار ( مثلاً هزینه )
- ۴- تعیین نتایج حاصل از هر راه حل
- ۵- ارزیابی راه حل ها
- ۶- انتخاب راه حل اصلح

### استفاده از مدل در تصمیم گیری :

مدل عبارت است از الگوی برگرفته از واقعیت که روابط بین متغیرها را نشان می دهد و از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده می شود.

### انواع مدل :

مدل کلامی : به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می شود (مدل نوشتاری)  
مدل ترسیمی ، قیاسی : متغیرها را در قالب نمودار و اشکال مختلف نشان می دهد - نقطه سر به سر  
مدل تجسمی ، شمایی ، فیزیکی  
مدل ریاضی  
روش اکتشافی - ابتکاری : زمانی که برای موقعیت خاص مدل دقیق علمی وجود ندارد از توانایی های ذهنی مدد می گیریم.

### انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری :

معیارهای که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می برند عواملی هستند که در راه رسیدن هدف سازمان دارای اهمیت اند. شناخت این معیارها از طریق تجزیه و تحلیل های علمی و بررسی هدفها و خط مشی سازمان امکان پذیر است.  
تلفیق معیارها :

تلفیق معیارها و ایجاد یک واحد مطلوبیت در تصمیم گیری به مدیر کمک می کند.  
طبقه بندی تصمیم ه : طبقه بندی کار مدیر و تحلیل گرا در انتخاب مدل ها و معیارهای تصمیم گیری و شیوه های اخذ تصمیم ساده می سازد.  
طبقه بندی از جهت میزان اطمینان :

- ۱- تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل : عامل و شرایط محیطی وجود ندارد.
  - ۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک : شرایط محیطی موقعیت های مختلفی که نتایج حاصل در تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهند و به کمک احتمالات می توانیم شانس وقوع آنها را به انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری برآورد کنیم. استفاده از امید ریاضی.
  - ۳- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان :
- الف: حداکثر حداکثرها : بهترین نتیجه از بهترین نتایج در شرایط محیطی انتخاب می شود. خوش بینانه  
ب: حداکثر حداقل ها : با بدبینی از بین بدترین ها بهترین انتخاب می شود.  
ج: احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض می شود و بر اساس ارزش مورد انتظار تصمیم می گیریم.

### طبقه بندی تصمیم ها بر اساس مراحل :

- ۱- تک مرحله ای یا ایستا : تصمیم های یک باره که در آن هدف اخذ تصمیم در مورد یک مرحله است و نتایج مراحل بعدی ملاک عمل نیست .
- ۲- چند مرحله یا دنباله دار : مجموعه ای از تصمیم ها که با هم مرتبط اند و اثرات هر تصمیم بعدی مورد توجه است . برنامه های کلی.

### درخت اخذ تصمیم :

یکی از شیوه‌هایی است که در تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای به کار می‌رود. مسئله طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل می‌شود و یک سلسله تصمیم‌ها در ارتباط با هم و به صورت یک مجموعه بیان می‌شوند.

#### ترسیم درخت اخذ تصمیم :

- مشخص کردن تمامی تصمیم‌ها و طرق ممکن
- مشخص کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیم
- ترسیم شمایی درخت مانند که نشان دهنده توالی تصمیمات باشد.

#### برآورد :

- برآورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخاب‌ها
- برآورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج

#### ارزیابی و انتخاب :

- احتساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن
- انتخاب نتیجه‌ای که ارزش مورد انتظار قابل قبول تری دارد.

## فصل هشتم : خلاقیت و نوآوری

خلاقیت : ایجاد یک اندیشه و فکر نو است .

نوآوری : عملی و کاربردی ساختن اندیشه و فکر نو است .

خلاقیت لازمه نوآوری است و نوآوری تغییر ایجاد می کند اما هر تغییری را نمی توانیم نوآوری بنامیم .

### طبقه بندی سازمان ها بر اساس توجه به محیط و خلاقیت :

۱- سازمان های همگام با تغییرات محیطی و بسیار خلاق (خلاق و نوآور)

۲- میزان توجه به محیط ضعیف (نوآوری ضعیف) ، خلاقیت نیز ضعیف – محافظه کار و سنتی باقی می ماند.

۳- سازمانهاییکه توجه به توسعه و تغییر دارند اما خلاق نیستند و به انتخاب معیار ی ملاک در تصمیم گیری پاسخ گویی به محیط نوآوری مقلدانه انجام می دهند.

۴- خلاق هستند اما ایده هایشان را عملی نمی کنند (نوآور نیستند)

### نحوه ظهور اندیشه های نو و بدیع :

افرادی مانند بیکن و هیرم طرفدار شیوه استقرایی هستند. این روش نقش تفکر خلاق را در تکوین مفاهیم جدید نادیده می گیرد.

گروهی دیگر بر شیوه قیاسی تاکید می ورزند و می توانیم از قوانین کلی به نتایجی نوین دست یابیم.

گروهی دیگر نیز اعتقاد به مدل سازی دارند. از مدلهای باید محتاطانه استفاده کرد.

درجه موثر بودن خلاقیت : ۱- بازده انرژی فکری ۲- پشتکار در بکارگیری مغز

**فنون خلاقیت و نوآوری :** زمانی این تکنیک ها ثمر بخش هستند که زمینه ای مساعد و مناسب برای نمود آنها فراهم آمده باشد. در این تکنیک ها رکن اصلی خلاقیت و نوآوری ذهن است.

۱- **تحرك مغزی :** مسئله ای به گوره کوچکی از افراد داده می شود و از آنان خواسته می شود تا فی البداهه و به سرعت واکنش نشان دهند.

پاسخ ها بر روی تابلویی نوشته می شود و همه اعضا می توانند آن را ببینند این امر باعث جرقه ای در ذهن افراد می شود.

دلایل اثر بخشی تحرك مغزی : ۱- افزایش قدرت خلاقیت در گروه

۲- رقابت

۳- عدم وجود انتقاد و ارزیابی های سریع

۴- فی البداهه بودن نظرات

افراد باید نسبت به مسئله دارای زمینه های تخصصی باشند و تلفیقی از افراد مجرب و تازه وارد در گروه قرار گیرند. توصیه می شود که اعضای گروه با هم همسانی داشته باشند.

۲- **ارتباط اجباری :** اعضا برای یافتن ارتباط بین دو گروه از پدیده ها که ارتباط و مانوسی با یکدیگر ندارند دست به تلاش فکری می زنند.

۳- **تجزیه و تحلیل هر فلوژیک :** باید پدیده مورد نظر را از نظر ریخت و ساختار کلی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. بدین منظور باید سطوح و ابعاد مختلف پدیده را مورد تبیین و تدوین قرار دهیم و ابعاد و اجزای متشکله پدیده را با یکدیگر مقایسه کنیم و در نتیجه در ارتباط میان بعدی های مختلف به راه های نو برای تحقق هدف نایل شویم.

۴- **گردش تخیلی :** روانشناسی به نام گردون بیان کرد که ذهن آدمی به هنگام خلاقیت در یک حالت خاص روانی ترغیب کرد. افراد به کمک استعاره ها به روش ها و راههای نو که هدف خلاقیت بود می رسیدند. این روش گردون شیوه تلفیق نامتجانس ها نیز نام گرفت.

### ۵- پرسش های ایده برانگیز

۶- **تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی :** شبیه تکنیک محرک مغزی است اما افراد جدا از هم کار می کنند . در تکنیک ۵-۳-۶، شش نفر به عنوان اعضای جلسه هر کدام سه ایده بر روی سه کارت می نویسند و هر فرد پنج بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و نظر خود را می نویسد. در این روش ضایعه گروه اندیشی به حداقل می رسد.

### ۷- الگوبرداری از طبیعت

۸- **تفکر موازی :** برای ورود به عرصه ها و شیوه های نوین می باشد. دید را وسیع تر می کند.

-اندیشه واسطه ای غیر ممکن : برو به عالم تخیل و سپس آن را تعدیل کن.

-پیوند تصادفی : شبیه به ارتباط اجباری است اما بحث تصادف مطرح است.

-معکوس سازی : مشکلات و ضعف ها را نقاط قوت و توانایی می بینیم.