

# مدیریت عمومی

نویسنده: سید مهدی الوانی

استاد: محمدرضا محمدی

درس: مدیریت مراکز رشد (رشته: تجاری سازی)

دانشگاه علمی و کاربردی علامه طبهرسی

۱۳۹۵

# فصل ۱

## سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت

مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه ای دیرینه دارد و به عنوان تاریخچه وسیع تحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می کند مدیریت به صورت رشته ای علمی در تمام رشته های علوم مطرح می شوند مدیریت در سالهای پایانی سده نوزدهم میلادی شکل گرفت و همان گونه به سادگی می توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه بوسیله نیوتن انجام شد و این نظریه به اثبات رسید از دیدگاه تاریخی آغاز پیدایی نظریه جاذبه محسوب می شود

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

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه مدیریت می توان در سالهای اوایل قرن بیستم جستجو کرد زمانی که و بر نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری مطرح کرد پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت در سالهای دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت آخرین مکتب با نظریه های سیستمی و اقتضایی مطرح شد

### هارولد کونتز در طبقه بندی اولیه خود به شش مکتب اشاره دارد

- 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 تئوری تصمیم گیری
- ۶- مکتب کمی و مقداری مدیریت

**بولدینگ** بادر نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم ها آنها را در نه سطح طبقه بندی می کند. طبقه بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسانها در سازمان از اهمیت فوق العاده بر خوردار است .  
سطح اول را ساخت یا چهارچوب می نامد. این سطح شامل تمام قوانین مربوط به استاتیک است که در تمام سوح بالاتر نیز صادق است .  
سطح دوم شامل سیستمهای متحرک یا ساعت گونه هاست. قوانین دینامیک توجیه کننده خصوصیات اصلی این سطح است

سطح سوم سیستمهای باز خور یا سایبرمیک است. ترموستات ساده ترین مصداق این سطح است

سطح چهارم تک یاخته است که به عنوان اولین سطح سیستمهای باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز میگردد

سطح پنجم سطح گیاه

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

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

سطح هشتم سازمانهای اجتماعی است این سطح در برگیرنده انسانهاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می دهد و در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا میکند.

سطح نهم شامل دنیای ناشناخته و سیستمهای متعالی است که در حال حاضر ما را از درک آنها عاجز میم .

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

**مکاتب کلاسیک:** که با تقسیم کار سلسله مراتب حیطة نظارت و ساختار منطقی سر کار داشت.

**مکاتب نئوکلاسیک:** که با نهضت روابط انسانی شناخته می شوند.

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

**نظریه اقتضائی:** که برگرفته از مکاتب سیستمی در مدیریت است مطلق گرائی در مدیریت را خطا دانسته و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده است. واز اینرو این نوع نظریه را "تئوری بستگی دارد" نامیده می شود .

**ریچارد اسکات** نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است . معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل های منطقی و اجتماعی رفتار انسانها 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 معطوف به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان است دیده میشوند.

**در نظریه های گونه اول** سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد میگردد نظریات علمایی چون تیلور - فایول - و کیلویک در این گونه قرار می گیرند.

**در نظریه های گونه دوم** سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان اجتماعی است . التون پایه گذار در این گونه نظریه است

**در نظریه های گونه سوم** سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض گردیده است .

وودوارد سه نظام اصلی تولید واحدی و تولید انبوه و تولید فرایندی را در نظر گرفت

چارلز پرو چهار نظام کارهای هنری و صنعتگرانه و کارهای تکراری کارهای غیر تکراری و کارهای مهندسی

نام برده است .

در نظریه گونه چهارم از نظریه های سازمان و مدیریت با نگرش سیستم باز وقائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته اند. نظریات علمایی چون می یورووان سالان سیک و پفر تاکید بسیار بر محیط تاکید بسیار دارد. مساله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیر در تئوریهای گونه چهارم جایگاه ویژه ای داشته است.

## نقش استعاره در شناخت سازمان

استعاره رامی توان توصیفی دانست که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگری که باهم دارای وجوه مشترکی هستند به روشن ذهن مایاری می دهد. استعاره موضوعات و پدیده های پیچیده را بوسیله تاکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می سازند استعاره بصورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می دهد. استعاره موضوعات و پدیده های پیچیده را بوسیله تاکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می سازند. مادر ادراک و فهم سازمان به مثابه آدمهای درون تاریکی هستیم که هر کدام بگونه ای متفاوت را توصیف می کردد هیچ یک درکی درست از آن نداشتند و یک تعریف مطلق و کامل از سازمان گام اول در درک صحیح از سازمان است و گام دوم مفهوم سازمان است .

## نقش استعاره در شناخت سازمان

در تحلیل سازمان به این شیوه صرفا در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره ای مناسب سازمان است یا چه استعاره ای در چه نوع سازمانی بکار می آید بلکه می خواهیم به کمک استعاره ای مختلف جنبه های متعدد و متنوع سازمان را شناخته روابط آنها را درک کرده و با تلفیق و ترکیب این جنبه ها به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم .

تمثیل و استعاره ها صرفا برای درک سازمان بکار نمی آید بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید فایده می افتند. مدیران با شناخت نوع سازمان که به کمک استعاره رخ داده است با درکی واقعی به مدیریت پرداخته و سبکی را پیشه خود می سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز می باشد.

## سازمان به مثابه ماشین:

نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست های یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد چون دموکریتوس و لوکیپوس جلوه گر شد. آنان معتقد بودند که جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می کنند و تمام حرکات اشکال و تغییرات جهان رامی توان در قالب اندازه و شکل و حرکات آنها توصیف نمود.

در علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت گرایشی ماشینی داشت و مادی گرایانی چون ژولین دولامتری آنرا گرفتند.

در مدیریت تیلور و فایول و گانت و نیز سازمان را بان ماشینی می دیدند که بوسیله مهندسان انسانی اداره می شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی موثر می افتاد. ارگونومی یا مهندسی انسانی نمونه امروزین از تفکر ماشینی درباره سازمان است یا آرایش کارگاه برداشتنی مادی و ماشینی است که هنوز ارزش آن کاسته نشده است.

وبرنیز برداشتی ماشینی را از سازمان ارائه دادودر مدل ایده ال خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگر چه در دینای واقعیات به طور خالص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن می توانستیم به تطبیق و مقایسه آن بپردازیم

### سازمان همچون موجودی زنده :

در دیدگاه ماشینی سازمان به روابط رسمی بازدهی و کارآیی و ساختارهای مکانیکی محدود می شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده ها و کاهش نهاده بود اما در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می شود . انسانها در سازمانها اساسی ترین نقش را ایفا می کنند وهم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می دهد.

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

ساختار "ادهو کراسی" مبتنیز بر گنیز شباهت تام با گونه زیستی داشته و برای شرایط متغیر و دگرگون شونده معاصر طراحی گردیده است .

یکی دیگر از نظریه های سازمانی که استعاره زیستی را به کار گرفته است نظریه انتخاب طبیعی یا نظریه جمعیت محیط است .

بر اساس نظریه جمعیت محیط سازمانها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آنها ست . این تغییرات فردی رخ نمی دهد بلکه به طور جمعی و گروهی است .

اندیشمندانی چون آلدریس و فری من وهننن که این نظریه را ترویج کرده اند معتقدند تجزیه و تحلیل سازمانی می بایست از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی و اضمحلال گروهها و جمعیتها تغییر جهت دهد.

### سازمان همسان مغز:

سازمان همچون مغز نظامی تحلیل گر است که اطلاعات را دریافت داشته و آنها را تجزیه و تحلیل کرده ومورد استفاده قرار می دهد. و در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم واتخاب و اقدام سازمان همسان مغز انسان عمل می کند و از این جهت بعضی از علماء مدیریت عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده اند . مارچ وسایمون به بررسی فرآیند تصمیمگیری در سازمان پرداختند

سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمانها نمی توانند کاملاً عقلائی تصمیم بگیرند ونظریه ماشینی سازمان که تصمیمات منظم وبه غایت عقلائی را توصیه می کرد رویائی دور از واقعیت است.

سایرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل رابطه ای صریح تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد در تئوری ارتباطات و کنترل چهار اصل جاری است

نخست آنکه سیستم باید توان احساس و درک محیط خود وجذب اطلاعات از آن را دارا باشد .

دوم آنکه سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد.

سوم آنکه سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد

چهارم توانائی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات رادار باشد.

### سازمان همچون زندان روح

ایده زندان روح برای نخستین بار در جمهوری افلاطون و در داستان غارنشین ظاهر گردیده ساکنان به زنجیر کشیده شدند وسایه آدمها واشیاء بیرون را بردیوار غار می افتد وسایه را واقعیت می پندارند.

در استعاره سازمان همچون زندان روح اعضاء سازمان همچون غارنشینان جلوه می کنند که آنچنان دلبسته باورهای خویشند اند که به هیچ رو نمی خواهند واقعیت های بیرونی را بپذیرند. یکی از دامهایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوام و ساخته واز واقعیت های بیرونی غافل اشان می سازد عبارت از:

۱- موفقیت ۲- مکانیسم های اطمینان بخشی در سازمان ۳- گروه اندیشی  
در استعاره سازمان به عنوان زندان روح ماسازمان را به عنوان مجموعه ای که چنان درگیر فرآیند های درونی خود گردیده که از واقعیات بیرونی غافل گردیده تجسم می بخشم واز زاویه ای دیگر آن رادرمورد بررسی قراردادده وروابط درونی آنراکشف می کنیم .  
دراین استعاره نقش ذهن ناخود آگاه انسان نیز درخور اهمیت وتوجه است.

### سازمان به عنوان ابزارسلطه

شاید یکی از واقعی ترین استعاره برای توصیف برخی از سازمانهای معاصر همان ابزارسلطه وتسلط است .سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده اند پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می رانند واز صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می دهند و امروزه تمامی وظایف خانواده را سازمانها عهده ارشده اند و مهارت زندگی انسان بدست سازمانها سپرده شده است.  
جنبه دیگری از روح سلطه گری وتسلط جوئی سازمانها را می توان در محیط کاری نامناسب فضاهای آلوده کارگاهی عدم رعایت بهداشت صنعتی وعدم به کرامت انسانی در کار مشاهده کرد.  
جهان سوم به علت عدم آگاهی وبائین بودندانش فنی وضع از این جهت بحرانیتر است.  
شرکتهای چندملیتی نیز چهره تازه وقدرتمندی از سلطه گری سازمانها در عصرماست.

### سازمان همچون فرهنگ

دراین استعاره سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفته شده وخواص وویژگیهای فرهنگ در آن جستجو می شود فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. فرهنگ سازمانی از الگوی عمومی رفتارها باورها وتلقی های مشترک وجمعی وارزشهای که اکثر اعضاء در آن سهیم هستند.

فرهنگ سازمان در ساختار قوانین خط مشی اهداف شرح مشاغل ونحوه انجام ماموریتهای آن تبلور می یابد ولی این انسانها هستند که به آن روح می بخشند ودر واقع آنرا ایجاد می کنند. برای شناخت سازمان رفتارها و عملکرد کارکنان استعاره سازمان همچون فرهنگ ریشه های فرهنگی و ارزشی رفتارهای سازمانی را مشخص می سازد و این شناخت فرهنگ گامی اساسی وبینادی است. استعاره سازمان همچون فرهنگ ریشه های فرهنگی وارزشی رفتارهای سازمانی رامشخص میسازد و این استعاره به ما امکان تعبیر وتفسیر تجزیه وتحلیل عملکردهای سازمانی را داده وترسیم میکند.

### سازمان به مثابه یک نظام سیاسی

سازمانها از جهات بسیاری همانند حکومت هستند واز اینرو می توان آنها را به نظام سیاسی تشبیه کرد .سازمانها همانند حکومت ها هستند واز اینرو می توان آنها را به نظام سیاسی تشبیه کرد سازمانها همانند حکومتها برای اداره افراد از شیوه های مختلف استفاده می کنند. مثلاً در سازمانها می توان مدیریتی مستبدانه را مشاهده کرد که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر بوده و او کنترل کننده منابع اموال و اعضاء سازمان است.

مسائلی چون اهداف و منافع تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده ای را ایفاء میکنند. سازمانها و افراد موجود در آنها منافع و اهداف متفاوتی را دنبال میکنند. و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می گردد.

سازمانها یا افرادی در جهان وجود دارند که منابع کمیاب و مورد نیازی را در اختیار دارند و همین مالکیت منابع و امکانات منشاء قدرت آنها است.

مدیران و سرپرستان موفق در سازمان کسانی هستند که فرهنگ و ارزشهای کارکنان و مشتریان را شناخته و ضمن حرمت نهادن به آنها اعمال و رفتار خود را با آنها تطبیق دهند استفاده از نمادهای فرهنگی در سخنرانی ها مراسم سازمانی و روابط اجتماعی مدیران با کارکنان و ارباب رجوع می تواند نقطه قوت و قدرت آنان باشد.

### سازمان به مثابه یک نظام سیاسی

برای هدایت تعارض سبکهای مختلفی توصیه شده است که به توضیح یکی از آنها می پردازیم. در این مدل مدیر بر اساس دو معیار "توجه به نظرات گروه مخالف" و "تاکید بر نظرات خود می تواند سبک را در اداره تعارض پیش گیرد.

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

سبک ناسازگار یا رقابتی وضعیتی برنده و بازنده بوجود می آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می کنند. این سبک در حالات اضطراری و برای برقراری ضوابطی که مورد علاقه افرادی نیست ولی برای سازمان مهم است و همچنین به منظور بر خورد با افرادی که از موقعیت خود برخلاف اهداف سازمان سوء استفاده می کنند کاربرد موثر دارد. سبک همکار نشان دهنده بلوغ سازمان بوده و مدیر و طرف مقابل برای رسیدن به راه حل مناسب نیروهایشان را در یک راستا بکار می گیرند و در جستجوی راهی که نظرات هر دو طرف را در برداشته باشد تلاش می کنند.

### سازمان پدیده ای کثیرالوجه

سازمان پدیده های کثیرالوجه است که سطوح و رویه ها و زوایای بی شماری دارد. برای شناخت کامل آن نباید به توصیف و تبیین یک وجه بسنده کرد. برخی مکاتب مدیریت مرتکب تکرار شدند.

استعاره های زیادی گفته شده عبارت از:

- استعاره ماشینی رویه مادی و مکانیکی سازمان را نشان داده است

- استعاره زیستی چهره زنده انسان را به تصویر کشیده است

- استعاره سازمان به مثابه مغز الگوی برداریهای سازمان از مکانسیم مغز را در عملکرد سازمان توصیف کرده

است

- در استعاره سازمان تغییر پذیری و دگرگونه شدن سازمانها را بیان گردیده است.

- رویه های فرهنگی و سیاسی سازمان در دو استعاره بیان شده اند و استعاره سازمان به مثابه زندانی برای

روح دامهای را که در راه ادراک افراد سازمان گسترده شده توصیف کرده است.

اما نکته مهم در اینجا تناقض و تضاد برخی از این استعاره ها است درک سازمان را با مشکل مواجه

سازد تحلیل سازمان به کمک استعاره یک عمل مکانیکی با چارچوب غیر قابل انعطاف نیست با عملی پویا قابل انعطاف پذیر هستند.

## فصل ۲

### برنامه ریزی جامع استراتژیک

هر کدام از دانشمندان مدیریت تعریفی از برنامه ریزی استراتژیک داشتند . برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی

#### 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 فعالیت‌ها هم جهت و هماهنگ می‌کند.
  - ۴- دارای دید دراز مدت است و به آینده‌های دورمی اندیشند.
  - ۵- در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد.
- با کمک ماتریس (SWOT) و وضعیت درونی و بیرونی سازمان IE (Internal External)، استراتژی‌ها را مشخص نماید.
- ماتریس (SWOT) چهار نمونه استراتژی را به ما پیشنهاد میکند:
- ۱- SO : عالی ترین وضعیت است و میتوان با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها سهم سازمان را در بازار افزایش داد.
  - ۲- WO : باید نقاط ضعف را کاهش داد و از فرصت‌ها بهره لازم برد مانند انتخاب تکنولوژی جدید.
  - ۳- ST : از نقاط قوت استفاده کرده و از تهدیدها دوری کنید.
  - ۴- WT : هدف کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در حداکثر زمان ممکن است و وضعیت بسیار وخیم میباشد پس باید دنبال انحلال ، ادغام، کاهش عملیات و ... باشیم.

Strength قوت

Weakness ضعف

Opportunity فرصت

Threat تهدید

#### افتراق برنامه ریزی جامع و عملیاتی:

- ۱- عملیاتی در سطح میانی و پایه انجام می‌شود در حالی که برنامه ریزی جامع در سطح عالی است.
- ۲- تاکید عملیاتی بر کارایی و بازدهی است یعنی غرض آن است که به هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم به بیان دیگر با هدف کارایی یعنی تلاش بر این است که در کارها به درستی انجام شود. تاکید



برنامه ریزی جامع بر اثر بخشی است یعنی تعیین هدف های اصلی و اساسی و دسترسی به آنها به بیان دیگر هدف اثر بخش 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 در جامع ساختار منعطف و متناسب با تغییرات است.

۵- در عملیاتی روشهای کار تجربه شده و تکراری است اما در جامع روش نو و تازه است.

### اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جامع:

مدیران دریافته اند با تعیین و تبیین اهداف و ماموریت های سازمان در درازمدت بهتری می توانند برنامه های خود را به ثمر برسانند. از این روستفاده از برنامه ریزی استراتژیک و جامع به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح گردیده است یکی از دلایل روی آوردن به برنامه ریزی جامع تحولات و دگرگونی های محیط امروز سازمانها است.

### سبک های مختلف برنامه ریزی جامع:

۱- در بعضی سازمانها 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 دریافتهای 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 بیسار کم آن و کاستیهای آن این است که سازگاری یا 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 نظم و قاعده ای خاص است که بررسی می کنیم:

### تعیین اهداف بر اساس برنامه ریزی جامع یا استراتژیک:

#### الف) تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان:

مهمترین مرحله می باشد و برعهده 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 های، 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 محیط سازمان:

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 بدست می آید و همچنین ضعف ها و نارسایی های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می شوند.

**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 یا کاملا استراتژی های جدید هستند و یا استراتژی های گذشته اند که با تغییراتی برای نیل به اهداف مطرح شده اند انتخاب براساس معیار های: عملی بودن، مفید بودن، قدرت حل مشکلات، هم راستایی با خط مشی ها...

**ژ) اجرای استراتژی جدید:**

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

**و) کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل:****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 میگیرد و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری 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 توانیم 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 میسازند. قابلیت سنجش صرفا به معنای اضافه کردن قیود کمی 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 بادو یاسه هدف روبه باشیم کارسختی نیست اما زمانی که تعداد هدفها زیاد باشد باید به طریق مختلف آنها را بایکدیگر مقایسه کرد که یکی از این روش ها استفاده از جدول تعیین هدف است.

**پیش بینی عملیات:**

پس از آنکه هدف مورد نظر انتخاب و تعیین شد باید به پیش بینی عملیات برای نیل به آن پرداخت. تکنیک های مختلفی برای پیش بینی ابداع گردیده است می توان درسه گروه قرارداد

۱- پیش بینی نظری و قضاوتی

۲- پیش بینی روند گذشته

۳- پیش بینی علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی اندواز طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها امرپیش بینی راممکن می سازد روش های اقتصادسنجی نیز نوع دیگری از روابط علت و معلولی را مطرح میسازد .

برنامه ریزان با استفاده از معیارهای مختلف بایدیکی از این تکنیک را انتخاب کنند پس از انتخاب تکنیک باید بتوان به پرسش زیر پاسخ داد که اجزای پیش بینی نامیده می شوند.  
پس از انجام پیش بینی عملیات برنامه ریزی باید بررسی تصویب و تایید شود و سپس مرحله بعد که اجراست انجام شود.

### تکنیک برنامه ریزی:

یکی از این تکنیک ها جدول کارنما است مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان دادن فعالیت های متداول و متقارن ونحوه احتساب زمان آنهاست .زمانی که دو فعالیت باهم انجام می شوند زمان آنها کلا یا بعضا برهم 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 میشود و امروزه در حوزه های عملیاتی کاربرد فراوان دارد.

### مدل های شبکه ای برنامه ریزی:

اصولا مدلهای شبکه ای که کاربرد فراوانی در برنامه ریزی عملیاتی دارد بر پایه دوروش یکی روش پرت (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و دیگری روش مسیر بحرانی قرار دارد.

مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی ترین مسیر از جهت زمان برنامه ریزان شبکه همواره میکوشند تا با متعادل ساختن مسیر و جابه جایی امکانات تجهیزات ونیروها زمان مسیر بحرانی را کاهش وزمان کل پروژه را تقلیل دهند.

### برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه ریزی های کلی سازمان و هدف آن تشخیص وتامین کادرمورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات در آینده است.  
دو بخش دارد:

الف) برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی براساس اطلاعات آماری و پرسنلی لازم

ب) برنامه ریزی تامین نیروی انسانی وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می کند.

### الف) برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی :

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

۲-روش نرخ روند

اصولا شرایط و موقعیت های هرسازمانی یکی از این دو روش را انتخاب میکند (وجود ثبات در سازمان روش دوم وتحول وتغییر روش اول مناسب است) و یا ترکیبی ازهر دو

## ۱- 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 شد.

برنامه سازمان شامل یک سری اطلاعات از جمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آتی است. این برنامه ممکن است باشکستن هدف ها و واحد های اصلی و فرعی سازمان را مشخص کند. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه ریزی نیروی انسانی و احدا اهمیت فراوان است زیرا برنامه های آموزش و ارتقا را در آینده تحت تاثیر قرار میدهد.

طول مدت برنامه نیز در تعیین نیازهای پرسنل مهم است. در تعیین تعداد پستهای 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 کنیم تا به کوچکترین جزء که شغل های مورد نیاز است برسیم با استفاده از استاندارد کل تعداد مشاغل مورد نیاز را بدست آوریم.

## ۲- روش نرخ روند:

این روش استاندارد های موجود نیروی انسانی را می پذیری و آنها را به آینده تعمیم میدهد نسبتها در این روش نقش مهمی را 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 اساس 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

۴- نسبت بین ماشین ها و تجهیزات و کارکنان بخصوص در موسسات صنعتی

## تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی:

بر اساس تجزیه و تحلیل های انجام شده با 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 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 ارتقاء، خروج از خدمت وافت نیروی انسانی در سازمان ضرورت دارد.

بطور کلی هیچ برنامه ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخواهد رسید 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.

## تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی:

### 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 مختلف بین آنها را مورد مطالعه قرار دهد:

### ۲- ترک حرفه پرسنل:

برنامه ریزی نیروی انسانی باید ترک حرفه 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 ورده ها و افراد گوناگون متفاوت است. آقایان نسبت به خانمها ترک حرفه کارگران نیمه ماهر نسبت به رده بالاتر در هر حال ترک حرفه را در رده ها و مشاغل مختلف میتوانیم در جداول و نمودارهای مختلف نشان دهیم و از تجزیه و تحلیل آنها در برآورده 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 نظر جویی از سرپرستان و مدیران (فرم نظر جویی نسبت به توانایی ارتقاء فرم تفصیلی نظر جویی نسبت به توانایی ارتقاء) می توانیم شمایی از کارکنان به تصویر بکشیم و از آن به عنوان عاملی برای پیش بینی افزایش ناشی از ارتقاء در بر آورد نیازها استفاده کنیم .

### ب) 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 و 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 و سعت 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. و گاهی اوقات برنامه ریزی خدمتی نوعی برنامه ریزی نیروی انسانی در درون سازمان بر شمرده می شود.

ذکر این نکته ضروری است که تامین نیازها همواره از رده های پایین به بالا نیستند بلکه می توان با جابه جایی های موازی و هم سطح هم نیازهای نیروی انسانی را بر آورده ساخت و یا جابه جایی های هم سطح و از یک رده به رده دیگر را با هم ترکیب کرد و به رفع نیازهای پرسنلی پرداخت.

## فصل ۳

### سازماندهی پویا

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 است که هدفها شکسته شده و تحقق آنها میسر می شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است از این روان راسازماندهی مجدد یا فرایند انتخاب دائم نام نهاده اند.

پویایی مدیریت ایجاد می کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر تکنولوژی های جدید و سایر سازمان ها استمرار داشته باشد. البته مستمر بودن به معنای آن نیست که سازمان دائما دستخوش دگرگونی های بنیادی است بلکه هر تغییر و اصلاحی در ساختار سازمان که بر اثر دریافت بازخور از محیط های موثر بر سازمان حاصل می شود گویای این واقعیت است که سازمان را تغییر داده و آنرا با محیط هماهنگ و سازگار ساخته ایم.

### مبانی سازماندهی:

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

یکی از رایج ترین مبانی سازماندهی، سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می باشد و در انواع دیگر سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات، سازمان بر مبنای منطقه عملیات و سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری است.

### 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 فقیرویی معنی می کند. مشاغل حاصل از تقسیم نباید موجب یکنواختی و بی معنی شدن شغل شود و باید از عهده یک فرد بر آید. تقسیم بندی زیاد به ایجاد پست های زائد می انجامد.

اطلاع از استاندارد های کارمارا در تعیین تعداد پست ها کمک می کند. پست های انتخاب شده از هم جدا هستند و هماهنگی و ارتباط لازم بین آنها برقرار 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 صاف و ستاد نیاز دارد.

**واحد صاف** مستقیماً مجری هدف اصلی سازمان **واحد ستاد** یاری کننده واحدهای صاف در انجام وظایفشان اند. ملاک اساسی تشخیص واحد صاف از ستاد در هر سازمانی هدف اصلی آن سازمان است.

یک راه ساده تعیین واحدهای ستادی مقایسه سازمان با سازمان های مشابه است. پس از تعیین واحدهای ستادی به تریبی که در مورد واحد صاف 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 قالب واحدها و پست ها می شناسیم و سپس مسئولیت ها و اختیارات پست ها و واحدها را مشخص می سازیم. سپس این پست ها و واحدها را چنان باهم مرتبط می سازیم که کار هماهنگی و نظارت و هدایت از طریق سطوح مختلف مدیریت امکان پذیر شود.

## مزایا و محدودیت های سازمان بر مبنای وظیفه :

### مزایا:

- ۱- ایجاد حوزه های قوی تخصصی
- ۲- بازدهی بالا در کارهای همیشگی و ثابت

### محدودیت ها:

- ۱- سازمان فاقد انعطاف است
- ۲- همکاری بین واحدها چندان قوی نیست
- ۳- هر واحد تنها به هدف خود می اندیشد
- ۴- لوژ شدن مسئولیت هابین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در ارتباط با فعالیت واحدها است

## سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات

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

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

**مزایا:** سرعت و سهولت شناختن نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازها، زمانی که مناطق 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.

**محدودیت ها :** وحدت رویه در کل سازمان هماهنگی بین واحدها به دلیل پراکندگی منطقه ای مشکل است.

## سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری

سازمان دهی به گونه ای است که هر کدام از واحدها پاسخ گوی 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 هرگاه رضایت مشتری شرط اساسی سازمان باشد روشی مناسب به شمار می رود.

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

مزایا: پاسخگویی 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 میشوند. مثلا مشتریان سازمانی از یک نوع خدمات خاص استفاده می کنند. مبنای عملیاتی و مبنای مشتری در آن سازمان یکی خواهد شد. ساختارهای مذکور ساختارهای سنتی هستند. ساختارهای سازمانی جدیدی نیز وجود دارند که عبارتند از ساختار سازمانی ماتریسی یا خزانه ای ساختار سازمان با گروه های متداخل .

### محدودیت های ساختار سازمانی سنتی

ساختار سازمانی سنتی 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 سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. اما دارای محدودیت ها و نارساییهای است. عدم عکس العمل سریع و به موقع در مقابل عوامل محیطی

## ۱- سازمان بر مبنای پروژه:

یکی از انواع جدید ساختار سازمانی است در سازمان هایی 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 ها، بدون نیاز به واحدهای دیگر هستند. این ساختار در سازمانهایی که به حد کافی توسعه یافته اند متمرکز نمی خواهد بود. سازمان به واحد پروژه ای کوچکتر تقسیم می شود <<< سلسله مراتب و کندی کار به حداقل می رسد . واحدهای نسبتا مستقل در غالب پروژه ها ایجاد می شود <<< همکاری در داخل پروژه ها لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نیست. ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تاثیر قرار نمیدهد. سنجش و مقایسه واحدهای پروژه با توجه به امکانات و منابع مصروفه وجود دارد پروژه ها میتوانند رقابتی سالم و سازنده داشته باشند .



## ۲- سازمانهای ماتریسی یا خزانه ای :

اگر سازمان بر مبنای پروژه به عنوان واحدهای 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 نظرمديران 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 میدهد که افراد پروژه از خزانه های تخصصی تامین می شوند و پس از پایان پروژه افراد مذکور به خزانه ها باز می گردند، افراد در خزانه ها تحت نظر مدیران سازمان و به هنگام اجرای پروژه تحت نظر مدیریت پروژه می باشند.

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

### مزایا و معایب سازمانهای ماتریسی یا خزانه ای :

**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 به وجود 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 دوگانه، مشکلات ارتباطی در این خطوط به وجود می آید و تعارضاتی بین مدیران پروژه و خزانه ها ایجاد می شود.

## ۳- سازمان با گروه های متداخل یا سازمان گروهی

در این ساختار رابطه گروه با گروه، جایگزین رابطه فرد با فرد شده است. این ساختار به وسیله گروه هایی که به وسیله اعضای مشترک باهم در ارتباط اند شکل می گیرد و 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 بانظرات گروه پایین تر هماهنگ می شود و در نتیجه از جهت روانی و انگیزشی بر عمل کارکنان تاثیر میگذارد. 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 وجود دارد در این گونه سازمان قابل حصول است.

**معایب:** بعضی معتقدند که تغییرات خاصی در ساختار و 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.

## ۴- سازمان با واحد مستقل:

سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می کنیم به طوری که ماموریت های سازمان بایهه گیری از خدمات برخی یا تمامی این واحدها امکان پذیر است. رابطه واحدها باهم براساس 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 بتواند 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 در آمد کسب کرده است.

**ویژگی های سازمان ادوگراسی:** کمتر به ضوابط و قواعد تاکید دارند برعکس بروکراتیک - افراد براساس توانایی ها قابلیت های خود صاحب اختیاری می دشوند - گروه های کاری موقت و غیررسمی - اختیارات غیر متمرکز - کنترل عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار - این نوع سازمانها کوششی در جهت تخفیف قید و بندهای سخت بروکراسی و توجه به ارزش های انسانی است.

نوعی دیگر از ساختار که شباهت زیادی با این ساختار دارد. سازمان باپست های گروهی است. در این ساختار کارها بر اساس یک پست گروهی در نظر گرفته می شوند مشاغل گروهی دزنظر گرفته می شوند مشاغل گروهی می توانند موجب با مفهوم شدن کارها توسعه و غنای شغل رضایت از کار و عملکرد موثر تر 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 برعهده دارند. در صورت تسلط این بخش تصمیمات غیر متمرکز بروکراسی حرفه ای

۲- **بخش عالی سازمان:** مدیران عالی رتبه که مسئولیت تعیین خط مشی را برعهده دارند اعضای این بخش را تشکیل می دهند در صورت تسلط این بخش کنترل 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 واحدهای تقریباً مستقل تشکیل ساختار بخش یا شعبه ای

۴- **بخش ستادی فنی:** تحلیل گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را برعهده دارند تشکیل دهنده این بخش هستند

۵- **بخش ستاد پشتیبانی:** افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می دهند در این بخش قرار گرفته اند.

## الگوی شش بخشی :

هنری مینزبرگ ابداع کننده الگوی پنج بخشی پس از مدتی این الگو را گسترش داد و آنرا درشش مطرح ساخت. که بخش ششم را ایدولوژی یا فرهنگ نامید.

بخش ششم همچون هاله ای پنج بخش دیگر را برعهده می گیرد. در کشورهای که نقش ایدولوژیکی پررنگ است سازمان اولویت را بر حفظ آن قرار می دهد و بخش های دیگر در زیر چتر آن هستند. به عبارت دیگر اگر چه فرهنگ بخشی از ساختار سازمان به طور مستقل نیست اما تمامی بخش های دیگر را به شکلی در می آورد که با آن هماهنگ باشند. محیط سیاسی و گروه های خارج از سازمان نیز ممکن است بر سازمان اثر بگذارند.

## فصل ۴

### کنترل و نظارت در سازمان

کنترل ابزار کار مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد . سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق مأموریت های خود موفق نبوده و نمی توان از منافع خود به درستی استفاده کند.

#### 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 تنه 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.

#### تعریف کنترل:

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

#### کنترل گذشته نگر:

باز خور یا کنترل گذشته نگر صرفا بر اساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است باز خور با استفاده از نتایج یادراصلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند. اما مفهوم جدید کنترل فراتر از سازوکار باز خور و توجه به گذشته است.

#### کنترل آینده نگر:

کنترل آینده نگر یا هدایت کننده کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقیق میبخشد 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 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 تجزیه کنترل کننده است.

#### کنترل زمان وقوع

برخی از علمای مدیریت باز خور را نوشدارویی بعد از مرگ نام نهادند. 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 گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است ، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده و کنترل زمان وقوع بر اطلاعات زمان حال استوار است

## طراحی سیستم کنترل:

از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است که مراحل آن به شرح ذیل 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 باشد 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.

## • تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب بر اساس نوع سنجش:

۱- کمی و کیفی: گفتیم علاوه بر شاخص کمی، 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.

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

استاندارد های غیر مادی مانند استاندارد های فیزیکی یا مادی قابل سنجش نیستند و تعیین آنها مشکل است و برای سنجش آنها لازم است این نوع استانداردها را عاملی دیگر همیشه در نظر گرفته و کنترل کنیم.

## • تعیین استاندارد ها بر اساس نحوه به دست آمدنشان:

### الف- استاندارد 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- استاندارد های تطبیقی یا خارجی:

از سایر سازمان او 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 بالای 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 با قضاوت های ذهنی خویش و با اتکا به تجربه و آگاهی خود به تعیین استانداردها می پردازد.

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

طراحی یک شبکه که اطلاعات لازم را برای مسئولان فراهم می سازد و به موقع در اختیار آنها قرار میدهد امری حیاتی و اساسی در کنترل است. تلخیص و طبقه بندی براساس اهمیت و اولویت موضوع و همچنین اطلاعات را مستمر و 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 ۱- قبل از عمل، ۲- حین عمل، ۳- 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 در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت است هرگاه هزینه کنترل بیش از نتیجه آن باشد کنترل زائد است و باید لغو شود.

**مدل امتیاز متوازن چیست؟**

این مدل دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخصهای قابل سنجش تبدیل و توزیعی متعادل میان حوزه های حیاتی سازمان برقرار می کند. این مدل ۴ حوزه عملکرد مالی، مشتریان و ارباب رجوع، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری را در برمی 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 در آمد دست یابد به عبارتی کارایی هزینه های انجام شده مد نظر قرار می گیرد. اما در بخش دولتی بعد مالی صرفاً جهت کسب در آمد نیست.

۲- **بعد مشتریان و ارباب رجوع:** در بخش خصوصی این توجه تحت عنوان مشتری گرایی یکی از اهداف اصلی قلمداد می شود. در حالی که در بخش دولتی کلبه ذی نفعان شهروندان و کارکنان مشتریان این بخش به شمار می آیند.

۳- **بعد فرایندهای 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 یادگیرنده بودن سازمان تاکید دارد.

### 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.

### خود کنترلی: انتخابی دیگر در کنترل

شاید همه کوشش هایی که تاکنون در زمینه تلفیق هدف های فرد و سازمان انجام شده به طریقی در پی تحقق همین هدف بوده است.

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 ماموریت ها و شیوه کار سازمان نباید با اعتقادات اعضای سازمان در تضاد باشد. چرا که در صورت خود کنترل شدن فرد در جهت اهداف سازمان نخواهد بود. وجدان فردی فعلیت خواهی و میهن پرستی هیچ کدام به اندازه زمینه های اعتقادی اسلام بهترین بستر را برای خود کنترلی فراهم نمیآورد.

### مشخصات سیستم کنترل موثر

اصولاً سیستمهای کنترل باید با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان طراحی شده اما برای کنترل موثر می توان به یک خصوصیات عمومی اشاره کرد

- ۱- کنترل باید متناسب با برنامه و فعالیتها تنظیم شوند
- ۲- کنترلها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شود
- ۳- در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود

۴-اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق صحیح به روز باشند

۵-کنترل باید جامعیت داشته باشد

۶-کنترل باید عینیت داشته باشد

۷-کنترل باید واقع بینانه باشد

۸-کنترل باید اقتصادی باشد

۹-کنترل نباید بر نقاط ضعف تاکید ورزد

۱۰-سیستم کنترل باید انعطاف لازم را دارا باشد

## فصل پنجم

### هدایت و انگیزش

هدایت و رهبری سازمانی: گروهی رهبری را تاثیر گذاری بر افراد در انجام وظایفشان بامیل و علاقه توصیف کرده اند اما به عبارت ساده تر فرآیندی که مدیریت می کوشد 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 مدیریت است. مهمترین نکته در رهبری نفوذ و اثر گذاری است. اصولاً "قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران شود. رهبری بانفوذ بر دیگران تحقق می یابد 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 رهبر
- ۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی

### ۱- نظریه های خصوصیات فردی رهبری:

بر اساس این نظریه رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگیهایی 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 دید: 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
- ۵- خصوصیات شغلی مانند تلاش و پشتکار و ابداع و ابتکار ۶- خصوصیات اجتماعی مانند مراتب اجتماعی و سیاسی که در مورد هوش اتفاق نظر حاصل گردیده است.



## ۲- نظریه های رفتار رهبری:

در این نظریات به جای توجه به خصوصیات فردی در پی روشها و شیوه های رهبری هستیم. ۱- براساس یک طبقه بندی رفتار رهبران به دو نوع انسانگرا و سازمانگرا تقسیم میشود. رهبران انسانگرا توجه خود را مصروف اعضای سازمان می کنند، هدف گذاری جمعی را ترویج میکنند و به کارکنان اعتماد دارد و برای آنها ارزش قائل اند. رهبران سازمانگرا اهداف و مأموریت های سازمان را مقدم بر افراد می دانند. بیشتر به قوانین و مقررات سازمانی اتکا دارند و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند.

الف) (سبک اول - سیستم یک): کاملاً "وظیفه مدار و آمرانه است. مدیران به مرئوسان اعتماد ندارند.  
ب) (سبک دوم - سیستم دو): رابطه آمرانه همچنان برقرار است اما کمی تلطیف شده و مانند رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدرا نه است تصمیم گیری همچنان بر عهده مدیران است.  
پ) (سبک سوم - سیستم سه): اعتماد و اطمینان در حد خوبی است و در تعیین پاره ای اهداف مشارکت میشود. اما مسایل عمده سازمانی همچنان بر عهده رهبر و مدیر است.  
ت) (سبک چهارم - سیستم چهار): اعتماد و اطمینان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه است. تصمیم گیریها کاملاً "مشارکتی و گروه های رسمی و غیر رسمی در هم آمیخته اند.  
۲- سبکهای رهبری در نظریه های دیگر که شبکه مدیریت بلبک و موتان نام دارد در ۸ نوع طبقه بندی شده و به تفصیل در مورد هر سبک که آمیزه ای از انسانگرایی و سازمانگرایی است بحث شده.

## ۳- نظریه موقعیتی و اقتضایی:

شیوه مناسب رهبری براساس شرایط و مقتضیات است.

### الف) سه عامل اثر گذار است:

- ۱- عوامل مربوط به رهبر
- ۲- عوامل مربوط به پیروان
- ۳- عوامل مربوط به شرایط و موقعیت

### ب) شبکه مدیریت سه بعدی:

- 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 بودن ساختار و وظایف در سازمان
- ۳- میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

نظریه دوره زندگی (بلانچارد): دو سبک وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب چهار سبک ترکیب و با میزان بلوغ فرد سنجیده میشود. میزان بلوغ براساس سه عامل: انگیزه توفیق طلبی، مسئولیت پذیری و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه میشود.

**نظریه مسیر-هدف:** این نظریه بر اساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بیان شده و بر این نظریه 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.

طبق نظریه هدفگذاری، اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند.

## انگیزش:

به طور کلی انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل میسازد. نظریه های انگیزش: برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع پی جویی علت و سبب رفتار کارکنان است ضرورت دارد. و به دو بخش تقسیم می شود.

- ۱- **محتوایی:** عوامل و محرکهای ایجاد انگیزه را تعیین می سازد.
- ۲- **فرایندی:** بر جریان و فرایند انگیزش تاکید دارد و به طور خلاصه به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادارکی می پردازد.

## ۱- نظریه محتوایی:

### الف) سلسله مراتب نیازها:

- ارضای نیازهای فرد انگیزه به کار در فرد ایجاد میکند: مثلاً "در سلسله نیازهای مزلوبه ترتیب ذیل میباشد:
- ۱- نیازهای جسمانی: مثل تشنگی و گرسنگی و..
  - ۲- احساس نیاز به امنیت
  - ۳- نیاز به محبت و عشق و دوست داشتن
  - ۴- نیاز به احترام و قابل قبول بودن از طرف دیگران
  - ۵- نیاز به دانش اندوزی و درک پدیده ها
  - ۶- نیاز به زیبایی و نظم
  - ۷- نیاز به خود شکوفایی و خودیابی و کمال
- محرک یا انگیزه احساس نیازی است جهت دار که به سمت هدفی موجه حرکت شده نیاز یک احساس است اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل و نیروی زاینده و برخاسته از نیاز

### ب) نظریه دوجنبه ای انسان: X, Y

- ۱- انسانها طبیعتاً علاقه ای به کار ندارند و کارگريزان هستند اجبار و کنترل مستقیم هیچگونه انگیزه ای در فرد ایجاد نمیکند بنابراین نیاز به محرکهای خاصی است.
- ۲- علاقه مندی به کار در ذات و فطرت انسان است بنابراین در صورت ایجاد شرایط مطلوب کاری خود کنترل و خود انگیز است.

### نظریه دو عاملی انگیزش:

- ۱- عوامل انگیزنده باعث ترغیب و انگیزش میشود مثل ترفیع و پیشرفت در کار

۲- عوامل ابقانگهدارنده یا بهداشت: در صورت حذف باعث نارضایتی میشود 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:

در این تئوری کوشش می شود تا انگیزه هایی که باعث می شود فردی از فرد دیگری بیشتر تلاش کرده و جویای توفیق باشد را شناسایی کنند که عبارت است از: مخاطره پذیرند- در پی یافتن بازخورانی اند. از کار لذت می برند. از طریق شناسایی توانایی و استعداد افراد و همچنین به کمک هدایت و آموزش میتوان 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- خود شکوفایی و کمال- نیاز ارزش و احترام)

### ۲- نظریه های فرآیندی:

۱- **نظریه انتظار و احتمال:** این نظریه علت این که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می دهند و انتخاب می کنند، شرح می دهد و انگیزه رفتار را با موارد زیر معین می کند.

الف- ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که احتمالاً از یک رفتار معین حاصل می شود.

ب- جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او

۲- **نظریه برابری:** مقایسه نتایج حاصل از کار به نهاده هایش در آن کار با دیگران :

نتایج حاصل: دستمزد- پاداش- مقام سازمانی

نهاده ها: سن- جنس- تحصیلات- موقعیت اجتماعی- میزان تلاش

۳- **نظریه اسناد:** نقش برداشته ها و ادراکات فرد در انگیزشش به کار بررسی میکند.

۴- **انگیزش در عمل:** طراحی شغل، مناسبترین جایگاه برای کاربردی ساختن، نظریه های انگیزش

است.

۱- **مهندسی شغل:** با مطالعه کار و زمان سنجی حاصل و از جهت انگیزش متکی بر پاداشهای مساوی کاهش

خستگی در فرداست

۲- **توسعه شغل:** با متنوع ساختن شغل و خارج کردن شغل از حالت یکنواختی

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

۴- **غنی سازی شغل:** شغل باید غنی با معنی و گونه ای طراحی شود تا خود کنترلی استقلال مسئولیت

پذیری را در افراد ایجاد کند

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

۶- **خصوصیات مطلوب شغلی:** هدف اصلی این بحث این است که خصوصیات مطلوب شغلی به تنهایی

سبب ایجاد انگیزه نمیشود بلکه شخصیت فرهنگ و حالات روانی فرد را نیز باید در نظر بگیریم بخصوص

بررسیهای جدید بیان میکنند که باید ادراک فردانیز باید در نظر بگیریم و بر اساس طرز تلقی فرد به طراحی شغل پردازیم.

**۵- الگوی اقتضایی انگیزش:** نگرشی وسیعتر و همه جانبه تر به مسئله انگیزش دارد و سه تقسیم بندی

دارد:

**شاغلین:** کارکنان بانیاذهای رشد و تعالی - کارکنان بانیاذهای سطح پایین

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

**سازمان:** انعطاف پذیری و انسانی - ماشینی و پروکراتیک این مدل تصویری جامع از شرایط شغل سازمان

و خصوصیات فرد ارائه دهد و نتایج حاصل از آنها در حالت هشت گانه انگیزش نشان دهد.

## فصل ششم

### ارتباطات

#### فرآیند تصمیم گیری:

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

#### ارتباطات چیست؟

برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرارداد و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهد. انتقال و تبادل اطلاعات معانی و مفاهیم و احساسات بین افراد سازمان با واسطه یا بی واسطه را ارتباطات نامیده اند.

**فرآیند ارتباطات:** زمانی جریان ارتباطی کامل برقرار میشود که هر سه جزء الگوی ارتباط موجود باشد.

۱- **فرستنده پیام:** آغازگر جریان ارتباطی است - شناخت فرهنگ سازمانی و شناخت کسانی که قصد برقراری ارتباط با آنان را داریم در ایجاد ارتباط صحیح موثر است.

۲- **پیام:** شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده است. پیامها: کلامی - غیر کلامی - سمعی - بصری - کتبی - ترکیبی

۳- **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 میشود.

**موانع ارتباطی:** هر نوع عاملی که در راه ارسال یا درک پیام اخلال ایجاد کند که به دودسته خارجی و داخلی تقسیم میشود:

۱- خارجی: مانند صدا - گرما و نور، پارازیت و..

۲- موانع درونی: احساسات عواطف درک و استنباط و پیش داوری و...

#### نقش ادراک در ارتباطات:

۱- بین احساس و ادراک تفاوت وجود دارد از پدیده واحد ادراکات متفاوتی حاصل میشود.

۲- تجربه ها و آموخته های قبلی بر ادراک موثر است .

۳- آنچه که تهدید کننده ناخوشایند و... باشد را خوب درک نمیکند.

۴- در فرآیند 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 تاثیر گذار است (پیام تحت تاثیر خصوصیات تعمیم داده میشود).

۶- خطای هاله ای: ادراک یک خصوصیت سایر خصوصیات را تحت الشعاع قرار میدهد.

۷- فرد چیزی را درک میکند که انتظار دارد نه آنچه که واقعا وجود دارد.

۸- فرد پیام دریافتی را در قالبهای ذهنی قرار میدهد و درک میکند.

### بازخور:

عبارتست از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد.

بازخور اطلاعات 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 نمیشود. در ارتباط دوجانبه و دوطرفه فرستنده و گیرنده تبادل اطلاعات دارند و نقش خود را عوض می کنند.

**الگوی ارتباطی هر ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلات هر سازمان مشخص است.**

الگوی زنجیره ای - حلقه ای - ستاره ای - الگوی Y

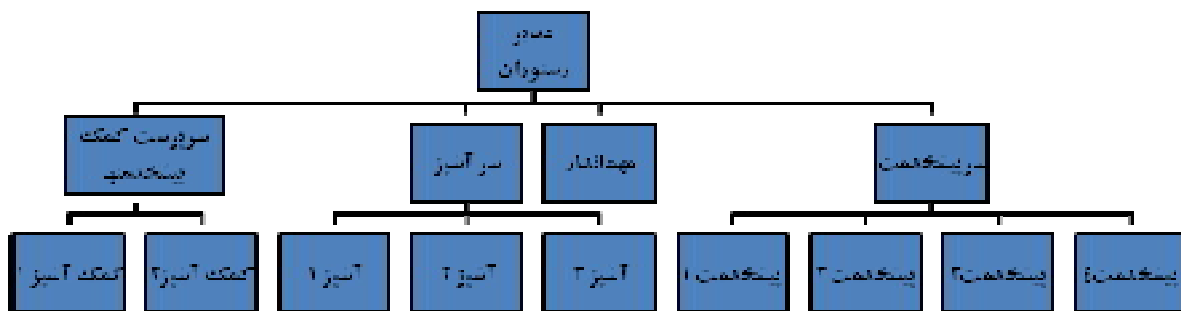
نوع ارتباط	دایره ای	ساختار شبکه ای	زنجیره ای	ستاره ای	متمرکز	نقطه های رسمی ارتباطی	نقاط تصمیم دایره بندی	تعداد
								۱
کثرت	کثرت	متوسط	نسبتاً متمرکز	متمرکز	متمرکز			۲
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۳
فراوانی در گروه سازمانی	فراوانی در سازمان	در حال شکل گیری	یادماندنی در حال شکل گیری	یادماندنی و مشکل	یادماندنی با شکل گیری			۴
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۵
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۶
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۷
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۸
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۹
بسیار خوب	خوب	نسبتاً خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف			۱۰

### ارتباطات عمودی در سازمان: رایجترین نوع ارتباط در سازمانها سلسله مراتبی است بدین صورت که

از بالا به پایین باشد مثل: آموزش، اطلاع، ابلاغ و از پایین به بالا باشد مثل: 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 علی مثل علائق سلاطی، الف

شبکه ارتباطات غیر رسمی نیز بوجود می آید. وجود ارتباطات غیر رسمی در سازمان اجتناب ناپذیر است.

**الگوی ارتباطات غیررسمی:** که به آن درخت انگوری نیز نامیده میشود چون به طور نامنظم در هر

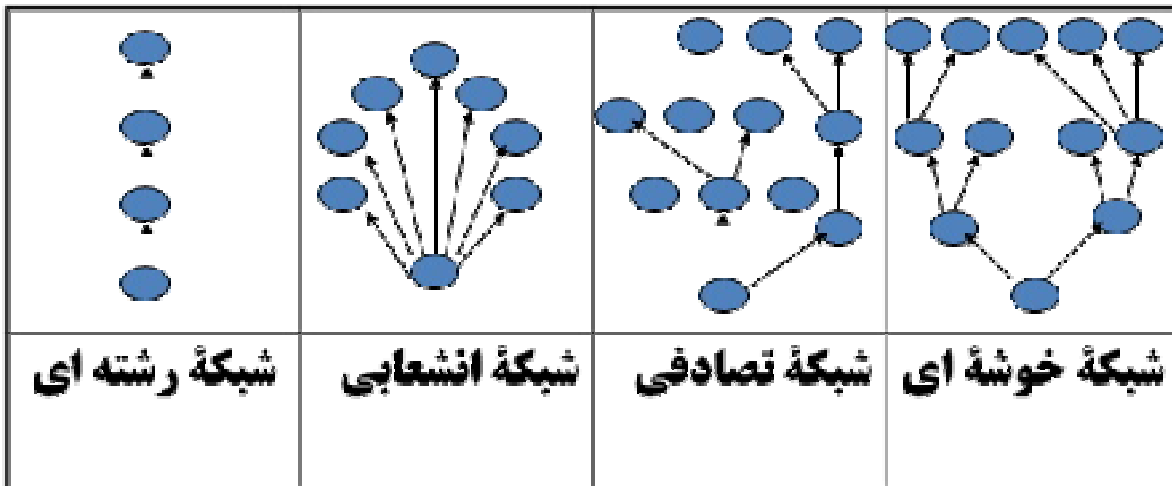
جای سازمان راه می یابد.

۱-رشته ای (در این الگو خیرازیک فرد به فردی دیگر منتقل میشود.

۲-تابشی یا انشعابی (فردی به طور غیررسمی خبری را به اطلاع گروهی برساند.

۳-الگوی تصادفی (که در آن یک نفر خبری را به طور تصادفی به کسی میدهد).

۴-خوشه ای (یک فرد خبری را به عده ای میرساند وهریک از آنها به عده دیگر میرسانند)

**تجزیه تحلیل تعاملی یا مروده ای:**

ارتباط بین افرادراازدیدگاه شخصیت و خصوصیات عاطفی و روانی وعوامل موثر بر نحوه ارتباط بررسی

میکند.دراین روش اعضای سازمان به سه گروه تقسیم می شوند:پدرانه؛کودکانه؛ بالغ

شیوه تجزیه وتحلیل تعاملی راهی است نو درشناسایی چگونگی افراد و رفتارهای آنان تلاشی است

تاازاین طریق بتوان ارتباط بااعضای سازمان وارباب رجوع ومشتریان آن رابراساس روحیات و حالات

متفاوتی که دارند تسهیل نمود وبهبود بخشید.

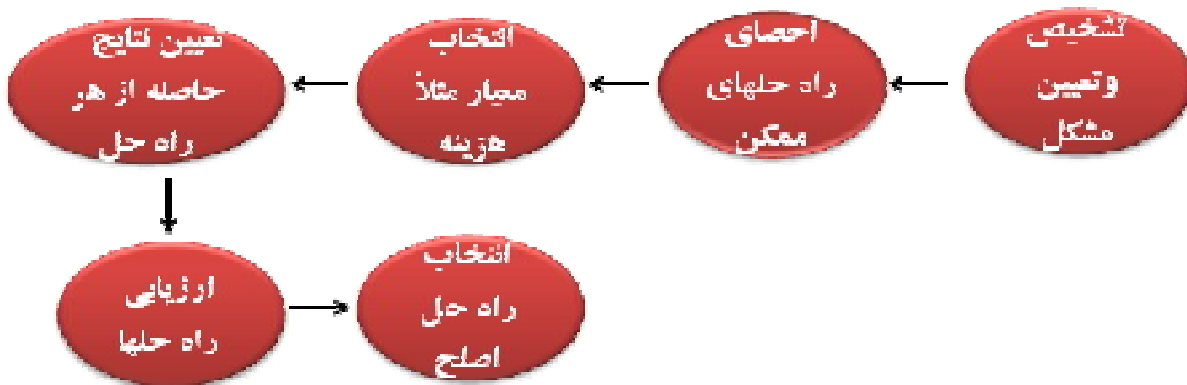
## فصل هفتم

### تصمیم گیری:

تصمیم گیری یعنی انتخاب یک راه از میان راههای مختلف

### مدل تصمیم گیری

استفاده از مدل در تصمیم گیری: مدل عبارتست از الگوی برگرفته از واقعیت که روابط بین متغیرها را نشان میدهد و از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده میشود.



### انواع مدل

**مدل کلامی:** به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان میشود (مدل نوشتاری)

**مدل ترسیمی:** قیاسی: متغیرها را در قالب نمودارها و اشکال مختلف نشان میدهد.

**مدل تجسمی:** یاسه بعدی وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاس معینی مجسم میسازند.

**مدل ریاضی:** روابط ریاضی بین متغیرها را نشان میدهد.

**مدل اکتشافی-ابتکاری:** زمانی که برای موقعیت خاص مدل دقیق علمی وجود ندارد از تواناییهای

ذهنی مدد میگیریم.

### انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری:

معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می‌برند عواملی هستند که در راه رسیدن هدف سازمان دارای اهمیت اند. شناخت این معیارها از طریق تجزیه و تحلیل‌های 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 میکند.

### طبقه بندی تصمیم ها:

طبقه بندی، کارمدیر و تحلیل گر را در انتخاب مدلها، معیارهای تصمیم گیری و شیوه‌های اخذ تصمیم،

آسان می‌کند.



## 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 (موقعیتهای مختلفی که نتایج حاصل در تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار میدهند) و به کمک احتمالات میتوانیم شانس وقوع آنها را برای انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری برآورد کنیم (استفاده از امیدریاضی)

### ۳- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان:

- الف- حداکثر حداکثرها: بهترین نتیجه از بهترین نتایج در شرایط محیطی انتخاب میشود. خوش بینانه
- ب- حداکثر حداقل ها: با بدبینی ازین بدترینها بهترین انتخاب میشود.
- ج- احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض میشود و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم میگیریم .

## طبقه بندی تصمیمها بر اساس مراحل:

- ۱- تک مرحله یا ایستا: تصمیم های یکباره که در آن هدف اخذ تصمیم در مورد یک مرحله است و نتایج بعدی ملاک عمل نیست
- ۲- چندمرحله یا دنباله دار: مجموعه ای از تصمیم هایی که باهم مرتبطند و اثرات هر تصمیم در تصمیم بعدی مورد توجه است. برنامه های کلی

## درخت اخذ تصمیم:

یکی از شیوه هایی است که در تصمیم گیری چندمرحله ای بکار میرود. مسئله طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل میشود. یک سلسله تصمیمها در ارتباط باهم و به صورت یک مجموعه بیان میشوند

### ترسیم درخت اخذ تصمیم:

مشخص کردن تمامی تصمیمها و طرق مختلف  
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:

احساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن  
انتخاب نتیجه ای که ارزش مورد انتظار قابل قبولتری دارد.

## فصل هشتم

### خلاقیت و نوآوری

#### طبقه بندی سازمانها بر اساس توجه به محیط و خلاقیت:

- ۱- سازمانهای همگام با تغییرات محیطی و بسیار خلاق (خلاق و نوآور)
- ۲- میزان توجه به محیط ضعیف (نوآوری ضعیف) خلاقیت نیز بسیار ضعیف - محافظه کار و سستی باقی میماند.
- ۳- سازمانهایی که به توسعه و تغییر توجه دارند اما خلاق نیستند و با انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری پاسخگویی به محیط نوآوری مقلدانه انجام می دهند.
- ۴- خلاق هستند اما ایده هایشان را عملی نمی کنند. (نوآوری ندارند)

#### نحوه ظهور اندیشه های نو و بدیع:

افرادی مانند بیکن و هیرم طرفدار شیوه اسقراپی هستند. این روش نقش تفکر خلاق را در تکوین مفاهیم جدید نادیده میگیرد. گروهی دیگر بر شیوه قیاسی تاکید می ورزند و میتوانیم از قوانین کلی به نتایجی نوین دست یابیم. گروهی دیگر نیز اعتقاد به مدل سازی دارند اما 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 ثمربخش هستند که زمینه ای مساعد برای

نمود آنها فراهم باشد. در این تکنیک ها رکن اصلی خلاقیت و نوآوری ذهن است.

#### ۱- تحرک مغزی:

مسئله ای به گروهی کوچک از افراد داده میشود و از آنان خواسته میشود تا فی البداهه و به سرعت واکنش نشان دهند. پاسخها بر روی تابلویی نوشته میشود و همه اعضا میتوانند آن را ببینند. این امر باعث جرقه ای در ذهن افراد میشود.

#### دلایل اثربخشی تحرک 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 میشود که اعضای گروه باهم همسانی داشته باشند.

## ۲- ارتباط اجباری :

اعضا برای یافتن ارتباط بین دو گروه از پدیده ها که ارتباط و مانوسی بایکدیگر ندارند دست به تلاش فکری میزنند

## ۳- تجزیه و تحلیل هر فولوژیک:

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 بایکدیگر مقایسه کنیم و در نتیجه در ارتباط میان بدهای 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 است . وی اعضای گروه را با استفاده از یک جریان تمثیلی و استفاده ای به گردش تخیلی و یا حالت خاص روانی ترغیب کرد . افراد به کمک استعاره ها به روش ها و راههای نو که هدف خلاقیت بود میرسیدند. این روش گردون شیوه تلفیق نامتجانس ها نیز نام گرفت.

چگونه میتوانیم خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کنیم:

- ✓ ساختار و تشکیلات مناسب: ساختار زیستی و ماشینی
- ✓ حمایت و پشتیبانی از افراد خلاق و نوآور در سازمان است و ایجاد سیستم پاداش دهی.
- ✓ وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری : مدیران و سیاستگذاران نیز خلاق باشند.
- ✓ ایجاد هسته های پژوهشی و نوآوری در سازمان

**با آرزوی موفقیت برای شما دانشجویان گرامی**