

سرپرستی سازمان

کاردانی حسابداری

نام استاد:

مریم باوندپور

فصل اول

مفهوم مدیریت و سازمان

سازمان چیست

جوامع امروزی را جوامع سازمانی می نامند زیرا در این جوامع انسان ها هرجایی که زندگی می کنند و هرکاری انجام دهند با سازمان های مختلف در ارتباط اند و سازمان ها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل داده است.

وجوه اشتراک سازمان ها

سازمان ها از ابعاد مختلفی با هم متفاوت اند. برخی مانند نیروهای مسلح، وزارتخانه ها و سازمان های بزرگ دولتی و شهرداری ها هزاران نیروی انسانی و میلیون ها تومان سرمایه و امکانات در اختیار دارند و اهداف بسیار وسیعی را دنبال می کنند و برخی مانند بسیاری از شرکت های خصوصی، تیم های ورزشی، انجمن های تخصصی و مانند آن ها با عده کمی از افراد و منابع مالی محدودتر برای نیل به اهدافی خاص تشکیل شده اند. بعضی از شرکت ها به صورت رسمی و از طریق قانون ایجاد شده اند مانند شرکت های بزرگ و برخی به طور غیررسمی براساس تصمیم های شخصی سازمان یافته اند، مانند تیم فوتبال محلی. همه سازمان ها اعم از رسمی و غیررسمی، کوچک و بزرگ و جز آن دارای عوامل مشترکی به شرح زیر هستند:

- ۱. هدف یا منظور:** روشن ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است بدون هدف هیچ سازمانی دلیل بر وجود خود نمی یابد. هدف ها متفاوتند. پیروز در بازی های قهرمانی، تولید یک محصول، اجرای یک خدمت و مانند آن ها.
- ۲. برنامه:** سازمان ها برای نیل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم می کنند آن ها بدون برنامه نمی توانند فعالیت موثری داشته باشند. برای هدف های یاد شده در بند اول می تواند مانند نوع و میزان تمرینات قبل از مسابقه و ساخت محصولی خاص باشد.
- ۳. منابع:** سازمان ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه هایشان باید منابعی را به دست آورند و آن ها را به فعالیت های مورد نظر اختصاص دهند. یک زمین بازی پول برای پرداخت دستمزد و خرید مواد، استخدام نیروی انسانی واجد شرایط و مانند آن ها.
- ۴. مدیر:** سازمان ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه ها و تامین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آن ها را در این جهت هدایت کند: مربی، سرپرست تولید، مدیر

فروش و جز آن. سازمان ها بدون مدیر نمی توانند اهدافشان را محقق سازند و از هم می پاشند.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد:

- ساختار منظم و از پیش تعیین شده
- اهداف گروهی

اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدافشان باشند فقط گروه تشکیل می دهند نه یک سازمان.

این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

۱. سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
۲. این افراد با یکدیگر ارتباط دارند. یعنی بین آن ها روابط متقابل برقرار است.
۳. این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
۴. کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخص هستند و بعضی از این اهداف بر عملکرد آن ها اثر می گذارد.
۵. این روابط متقابل همچنین نیل به هدف های مشترک سازمانی را که ممکن است با هدف های شخصی کارکنان متفاوت باشد، میسر می کند.

انواع سازمان

سازمان ها را با توجه به اهداف اولیه آن ها می توان به انواع مختلف تقسیم کرد:

۱. سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی

سازمان های انتفاعی سازمان هایی هستند که از سوی صاحبشان برای کسب سود ایجاد شده اند. اکثر موسسه های تجاری جزو این دسته از سازمان ها محسوب می شوند.

سازمان های غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تشکیل شده اند. مثل موسسه های خیریه صندوق های قرض الحسنه و اتحادیه های کارگری و ...

۲. سازمان های تولیدی و خدماتی

سازمان های تولیدی از مواد اولیه برای تولید کالاها استفاده می کنند و این کالاها محسوس و ملموس هستند و مشتری می تواند به راحتی آن ها را ارزیابی کند. اما سازمان های خدماتی خدمات ارابه می کنند که ملموس نبوده و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری ندارند. فعالیت هایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی، آموزش و مراقبت های بهداشتی خدماتی محسوب می شوند و از نظر فیزیکی قابلیت اندازه گیری ندارند.

۳. سازمان های دولتی و خصوصی

سازمان ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته تقسیم می شوند. سازمان های دولتی تحت کنترل دولت هستند. سازمان هایی مثل ذوب آهن، فولاد و مخابرات از این قبیل هستند. اما سازمان های که خصوصی توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل می شوند و به آن ها سازمان های خصوصی گفته می شود.

فلسفه وجودی سازمان ها

اگر زندگی روزمره خود را مرور کنیم نتیجه می گیریم که سازمان ها شدیداً در زندگی ما نفوذ کرده اند. می توان گفت فلسفه اصلی و عقلانی برای وجود سازمان ها این است که هدف های معین فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق می یابد. بنابراین این هدف خواه سود، تعلیم و تربیت، تامین بهداشت و مسکن باشد و خواه ترویج مذهب سازمان ها، با هدف های مشخص علت وجودی را پیدا می کنند. به عبارت دیگر، سازمان ها هدف های کوتاه مدت و بلندمدتی را تعقیب می کنند که می توانند به طور کارآمد و موثر با کوشش های ثمربخش و مشترک افراد تامین شود.

اما سازمان ها از سطح یک وسیله تولید کالاها و خدمات فراتر رفته و پایگاهی را به وجود آورده اند که غالب انسان ها قسمت اعظم زندگی شان را در آن ها می گذرانند و بدین ترتیب تاثیر عمیقی در رفتار انسان ها دارند. از سوی دیگر کلیه سازمان ها به وسیله یک یا چند

مدیر اداره می شوند. مدیران منابع کمیاب را در جهت حصول هدف های مختلف تخصیص می دهند و رابطه بین هدف و وسایل نیل به هدف را تعیین می کنند. پیچدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آن ها افزایش نیازمندی ها، گسترش سازمان ها را ایجاب می کند که از مدیران کارآمد در اداره امور سازمان ها استفاده شود تا موجبات رشد و بقای سازمان را فراهم آورد.

سازمان و محیط

هر سازمانی دارای محیط داخلی و خارجی است. محیط داخلی احساسات، عواطف، ارزشها، اعتقادات، منافع کارکنان، سهامداران و هیات مدیره را در بر می گیرد. محیط خارجی به سازمان امکان می دهد تا مواد، پول، انرژی، اطلاعات و نیروی انسانی را دریافت و آن ها را به کالا و خدمات یا اطلاعات تبدیل کند و مجدداً به محیط خارجی برگرداند.

محیط های سازمانی دارای عواملی هستند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان اثر می گذارند، در فعل و انفعال های سازمان موثرند و تصمیم ها و خط مشی های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. آن دسته از عوامل که بر سازمان تاثیر مستقیم دارند به دو گروه ذی نفعان داخلی و ذی نفعان خارجی سازمان تقسیم می شوند. ذی نفعان سازمان افراد و گروه هایی هستند که با پیگیری اهداف سازمانی بر سازمان تاثیر می گذارند.

ذی نفعان خارجی شامل اتحادیه ها، عرضه کنندگان، رقیبان، مشتریان، گروه های با منافع ویژه، سازمان های دولتی و مانند آن ها هستند و ذی نفعان داخلی را کارکنان و صاحبان سهام و هیات مدیره سازمان تشکیل می دهند.

تاثیرات محیط بر سازمان

عوامل محیطی که بر سازمان تاثیر می گذارند

الف) عوامل اقدام مستقیم:

۱. مشتریان (افراد، سازمان های دولتی و خصوصی)
۲. رقیبان
۳. عرضه کنندگان (عرضه کنندگان مواد خام، انرژی)

۴. دولت ها (وضع قوانین، آیین نامه ها)
 ۵. گروه های ذی نفع (حفاظت محیط زیست)
 ۶. اتحادیه کارگری
 ۷. موسسه های عالی (بانک ها و موسسه های سرمایه گذاری)
 ۸. وسایل ارتباطی جمعی (رسانه ها)
- تاثیر عوامل مستقیم بر سازمان فوری بوده و نیاز به گذر زمان چندانی ندارد. از این رومدیران بلافاصله متوجه تغییرات ناشی از این تاثیرگذاری ها شده و بدون فوت کم ترین وقتی به چاره اندیشی می پردازند.

ب) عوامل اقدام غیرمستقیم

۱. عوامل اجتماعی: فرهنگ، آداب و رسوم
 ۲. عوامل اقتصادی: درآمدها، پس اندازها
 ۳. عوامل سیاسی: ثبات محیط سیاسی، آزادی
 ۴. عوامل فناوری: پیشرفت های علمی، کامپیوتر، روبات ها
- عوامل غیرمستقیم آرام آرام و به مرور زمان بر سازمان تاثیر می گذرانند. از این رومدیران یا به موقع متوجه تغییرات ناشی از این تاثیرگذاری ها نمی شوند و اگر هم به موقع متوجه شوند باید دید که برای مقابله با تغییرات چگونه عمل خواهند کرد.

تعریف مدیریت

برای مدیریت تعاریف مختلفی در ابعاد گوناگون ارائه شده است. اگر مدیریت فرآیندی باشد که مدیر برای تحقق اهداف سازمان آن را پی می گیرد، تعریف فرآیندی اریه می شود.

ماری پارکرفالت مدیریت را به عنوان "هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران" تعریف کرده است. زیرا مدیران با اتخاذ تدابیری برای انجام دادن کارها توسط دیگران نه شخص مدیر به اهداف سازمان نایل می شوند.

مدیریت فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

علم یا هنر!

واقعا درباره مدیریت چه می دانید؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش مدیریت را می توان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و درواقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود **علم مدیریت** و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگونی شود **هنرمدیریت** می نامند. به دیگر سخن مدیریت علم دانستن و هنر توانستن است. از آنجایی که مدیریت با عواملی همچون مواد، محصولات، خدمات کارکنان که پیوسته در تغییرند سر و کار دارد پیش بینی درباره آن ها دشوار و انطباق آن ها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمر صاحب نظران در جهت علمی کردن مدیریت هستیم.

اهمیت مدیریت

اصولا بنیان گذاران واحدهای بازرگانی/ صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می آورند. بعضی معتقدند که کارکنان خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند ولی هنوز دانشمندان علوم اجتماعی نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیریت پایدارمانده باشد.

ازطرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آن ها می دانند. به اعتقاد پیتر دراگر عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است. **هارولد کننتز** مدیریت را مهم ترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

انواع مدیران

مدیران را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱. از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی/ مدیران میانی/ مدیران عالی
۲. از نظر فعالیت های سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند:
مدیران وظیفه ای/ مدیران عمومی

مدیران عملیاتی

مدیران در این سطح به طور مستقیم مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت یا سرپرست یا متصدی می نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می کنند و سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارند. کارکنانی به آن ها گزارش می دهند که معمولاً کار تولیدی یا عملیاتی سازمان را انجام می دهند. این سطح از مدیریت حدفصل بین مدیران سطوح میانی و کارهای اجرایی است. بیش تر وقت این مدیران با کارگران صرف می شود و زمان کمی را با مدیران بالاتری یا افراد خارج از سازمان می گذرانند.

مدیران میانی

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند و به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. آن ها راهبردها و خط مشی های ارایه شده توسط مدیران عالی را به هدف های ویژه و برنامه تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند. این مدیران بیش تر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش ها می کنند.

مدیران عالی

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند. آن ها اهداف و خط مشی ها و راهبردها را تدوین و واکنش های سازمان را در برابر محیط معین می کنند. آنان را معمولاً رئیس، مدیرعامل و ... می نامند. آنان بیش تر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند.

مدیران وظیفه ای (تخصصی)

مدیران وظیفه ای کارکنانی را با مهارت های ویژه در یک زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی می کند. همه این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است. برای نمونه وظایف مسئول امور مالی در فروشگاه های بزرگ سرپرستی گروهی از متخصصان امور مالی و حسابداری است که از سیستم های پیشرفته کامپیوتری برای نگهداری سوابق فروش و صورت های موجودی و هزینه ها اطلاعات مهم مالی استفاده می کنند.

مدیران عمومی

مدیران عمومی مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌های یک واحد یا یک سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیت‌هایی است که در آن واحد انجام می‌شود. مانند تولید، بازاریابی، امور مالی و ... و معمولاً دو یا چند بخش را هماهنگ می‌کند. البته تعداد مدیران عمومی بستگی به کوچک یا بزرگ بودن سازمان دارد. مدیران عمومی در شغل خود با عدم اطمینان زیاد، پراکندگی بسیار و حجم زیادی از اطلاعات مواجه اند. آنان باید در برابر عده زیادی از افراد در داخل و خارج از سازمان واکنش نشان دهند زیرا افراد مختلف، صاحبان سهام گروه‌های حافظ منافع مصرف‌کنندگان اتحادیه‌ها و ... غالباً اهداف متفاوتی دارند و مدیر عمومی باید قادر باشد این پیچیدگی‌ها را با ابتکار خود سر و سامان دهد.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند، باید به مهارت‌های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. سه مهارت اصلی را برای مدیران تعریف و تعیین کرده‌اند که عبارتند از:

- مهارت‌های ادراکی
- مهارت‌های انسانی
- مهارت‌های فنی

باتوجه به سطوح مختلف مدیران، میزان زمانی که هریک به این مهارت‌ها اختصاص می‌دهند متفاوت است.

۱. **مهارت‌های ادراکی:** این مهارت‌ها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه فعالیت‌های سازمانی را به مدیر می‌دهد تا او بتواند سازمان را به صورت کلی مشاهده کند و روابط متقابل بین بخش‌های مختلف سازمان را پیش‌بینی نماید. مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه‌های مسایل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می‌دهند. این مهارت‌ها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلندمدت سازمان را برای آینده طرح‌ریزی کنند ضروری است.
۲. **مهارت‌های انسانی:** این مهارت‌ها به مدیر امکان می‌دهد که با افراد و درکنار آن‌ها و با ارتباط موثر با گروه‌ها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت

نیاز دارند، چون آنان برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. با مهارت های خوب انسانی قادرند نیازها و انگیزه های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند.

۳. مهارت های فنی: این مهارت ها یعنی توانایی به کار بردن شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی. مدیران عملیاتی به این مهارت نیاز دارند زیرا آنان به طور مستقیم با افراد کارمی کنند که ابزار و شیوه های تخصصی ویژه خود به کارمی برند.

شکل زیر رابطه سطوح مدیریت با مهارت های مورد نیاز مدیر را نشان می دهد:



رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت های مورد نیاز

وظایف مدیر

از اواخر قرن نوزدهم چهار وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت برای مدیر تعیین کرده اند و غالبا کتاب های مدیریت نیز بر مبنای این وظایف تدوین شده اند. هر چند امروز علاوه بر این چهار وظیفه، ایجاد زمینه لازم برای خلاقیت و وظایف دیگری نیز برای مدیر در نظر گرفته شده است. در این جزوه این چهار وظیفه همراه با فراهم کردن بستر لازم برای خلاقیت به عنوان کارکردهای اساسی مدیر مورد بحث قرار می گیرد.

۱. برنامه ریزی: سازمان برای تحقق هدف‌هایی ایجاد می‌شود و فردی باید این اهداف و وسایل نیل به آن‌ها را معین کند. مدیر همان فردی است که چنین کاری انجام می‌دهد. وظیفه برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمان و تعیین راهبرد و تحقق این اهداف و ایجاد مجموعه‌ای از برنامه‌ها برای یکپارچه کردن فعالیت‌ها در جهت نیل به هدف‌هاست.

۲. سازماندهی: وظیفه سازماندهی مدیر شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شوند، مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می‌توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند. همچنین مدیر تعیین می‌کند که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و تصمیم‌های سازمان در کجا باید اتخاذ می‌شود.

۳. هدایت: در هر سازمان افراد مختلفی کار می‌کنند. شغل مدیر ایجاب می‌کند که فعالیت‌های این افراد را هدایت و آن‌ها را با هم هماهنگ کند. مدیر با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیت آن‌ها را جهت می‌دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می‌کند و به این وسیله وظیفه هدایت را انجام می‌دهد.

۴. نظارت: وقتی هدف‌ها تعیین، برنامه‌ها تنظیم، چارچوب سازمان طراحی و افراد مورد نیاز منصوب شدند و پس از آموزش انگیزه لازم پیدا کردند، مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند. عملکرد واقعی سازمان‌ها باید با هدف‌هایی که از قبل تعیین شده است، مقایسه شود. اگر انحراف‌هایی از برنامه تعیین شده مشاهده شود، وظیفه مدیر است که آن را اصلاح کند. این فرآیند ارزیابی، مقایسه و اصلاح نظارت نامیده می‌شود.

۵. خلاقیت: تغییرات سریع محیط پیرامون سازمان‌ها موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه‌ها راه‌هایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت با رقبای متعدد دوام بیاورند و همچنین شرایطی در سازمان خود ایجاد کنند که امکان بروز چنین اندیشه‌هایی فراهم شود. از این رو امروزه ایجاد شرایط لازم برای بروز خلاقیت یعنی پیدایش اندیشه‌های نو یکی از وظایف مدیر در نظر گرفته شده است.

نقش های مدیر

تعریف نقش: نقش عبارت است از رفتاری که از یک شاغل پست ثابت سازمانی انتظار می رود. بنابراین نقش یک الگوی رفتاری است.

در تحقیق وسیعی که درباره نقش های مدیریتی انجام شده این نتیجه به دست آمده است که شاغل بسیاری از مدیران کاملاً شبیه یکدیگر است و همه مدیران برای اداره واحد یا سازمان خود اقتدار رسمی دارند و موقعیت خود را در این اقتدار کسب می کنند و براساس این موقعیت مدیران بازیردستان، همکاران و مقامهای بالاتر روابط شخصی برقرار می کنند و این ارتباط اطلاعات مورد نیاز آنان را برای تصمیم گیری فراهم می کند. بنابراین همه مدیران تعدادی از نقش های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری را بازی می کنند.

انواع نقش های مدیران

در این مورد نظریه های فراوانی وجود دارد که مشهورترین آن ها نظریه های "هنری مینتزبرگ" است. این نظریه نقش های زیر را برای مدیران قایل است:

الف) نقش های ارتباطی (شخصی)

مدیران با اجرای نقش های ارتباطی روابط خود را در سازمان حفظ می کنند و آن را گسترش می بخشند این نقش ها به سه دسته تقسیم می شوند:

- ۱. نقش تشریفاتی:** در این نقش که از مهم ترین و آسان ترین نقش های مدیریتی است، مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می کند. مدیری که در جشن عروسی زیردستان خود شرکت می کند و یا مدیر فروشی که مشتریان خود را به ناهار دعوت می کند نقش تشریفاتی ایفا می کنند. شرکت در چنین مراسمی از نظر ایجاد تصویری موفقیت آمیز از سازمان در ذهن اعضای سازمان و نظاره گران خارجی بسیار اهمیت دارد.
- ۲. نقش رابط:** این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیئت مدیره و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تاثیر به سزایی خواهد داشت، مانند ارباب رجوع، مقام های رسمی دولتی، مشتریان و مانند آن ها.

۳. نقش رهبری: نقش رهبری شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیت های زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است. مدیر چون با دیگران کار می کند و امور سازمانش را به وسیله دیگران انجام می دهد، مسئول اعمال زیردستانش است، همانطور که مسئول اعمال خودش نیز هست. در واقع شکست یا موفقیت زیردستان معیار برای ارزیابی شکست یا موفقیت مدیران است، زیرا زیردستان و منابع عواملی هستند که مدیران می توانند از آن ها برای نیل به اهداف سازمان بهره گیرند و موفق شوند.

(ب) نقش های اطلاعاتی

مدیران با برقراری ارتباط متقابل شبکه ای روابط را در درون سازمان ایجاد می کنند که موجب می شود مدیر موقعیت منحصر به فردی دریافت و ارسال اطلاعات داشته باشد. یکی دیگر از نظریه پردازان معتقد است بخش عظیمی از کار مدیر به نقش های اطلاعاتی او اختصاص می یابد. او سه نقش اطلاعاتی برای مدیران تعیین کرده است:

۱. نقش ارزیاب: این نقش شامل جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات است. مدیران به طور جدی اطلاعات مفید و مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان جمع آوری می کنند. از آنجا که بیش تر اطلاعات دریافت شده شفاهی است (حرف های بی اساس، شایعه ها و مانند آن ها) مدیران باید اطلاعات را ارزیابی و از میان آن ها اطلاعات مورد نیاز خود را انتخاب کنند. این نقش غالباً مدیران را به عنوان آگاه ترین عضو گروه مطرح می کند.

۲. نقش توزیع کننده: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستان خود توزیع می کنند. بعضی از این اطلاعات واقعی هستند که در جلسات مشترک و مذاکرات نقل می شود، اما برخی از این اطلاعات ناشی از تعبیر و تفاسیر مدیر از وقایع و رویدادها است. مسئولیت مدیر ایجاب می کند که مطمئن شود زیردستانش اطلاعات مورد نیاز را برای اجرای وظایفشان در اختیار دارند.

۳. نقش سخنگو: در نقش سخنگویی مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان خصوصاً مقام های بالاتر، سیاستمداران و مانند آن ها منتقل می کنند. در اجرای این نقش مدیران ممکن است در داخل سازمان صحبت کنند یا سازمان را به مشتریان، طرف های قرارداد، مقام های رسمی و مانند آن ها معرفی کنند.

نقش های تصمیم گیری

نقش های تصمیم گیری شاید مهم ترین نقش مدیریتی باشد، زیرا مدیران اطلاعات را برای تصمیم گیری به کار می برند تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیت های مورد نظر تعیین کنند. در این رابطه مدیران چهار نقش بازی می کنند:

۱. نقش نوآور: مدیران زمانی این نقش را بازی می کنند که طرح جدیدی

را آغاز کنند، به تغییر و اصلاح سازمانشان بپردازند، فعالیت های سازمان را بسنجند، بازار نویی را بیازمایند یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند. در این نقش آنان تغییر تازه ای در خواسته ای خود ایجاد می کنند.

۲. نقش آشوب زدایی: امور هیچ سازمانی همیشه به آرامی پیش نمی رود.

هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصاب کارگری، ورشکستگی عرضه کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و مانند آن ها از مدیران انتظار می رود حتی با اتخاذ تصمیم های غیر معمول و با یافتن راه حل هایی برای این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسایل به بحران تبدیل شود.

۳. نقش تخصیص دهنده منابع: هر مدیری با تعدادی اهداف، مسایل و نیازهای

انسانی مواجه است که همه آن ها برای استفاده از وقت و منابع او با هم رقابت می کنند. از آنجا که این منابع معمولاً محدودند، هر مدیری باید بین اهداف و نیازها تعادلی برقرار کند. برای مثال بسیاری از مدیران کارهای روزانه خود را به گونه ای ترتیب می دهند که برای برخی کارها اولویت قایل می شوند. کارهایی را که از نظر آن ها مهم تر است زودتر انجام می دهند و بقیه را به تاخیر می اندازند.

۴. نقش مذاکره کننده: مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره

اختصاص می دهند زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد. برخی از این مذاکرات با خارج از سازمان است. برای مثال رییس یک شرکت ممکن است با یک موسسه مشاوره معامله کند یا مدیر تولید درباره یک قرارداد با عرضه کننده ای مذاکره کند. مدیران در داخل سازمان نیز مذاکره می کنند. افرادی که برای سازمان کار می کنند ممکن است غالباً با اهداف یا راه های موثر برای دستیابی به اهداف موفق نباشند. منازعه های حل نشده می تواند روحیه بهره وری را کاهش دهد و کارکنان لایق را به ترک سازمان

سرپرستی سازمان

متمایل سازد. به این دلیل مدیران باید نقش وساطت را بر عهده بگیرند و در مذاکره با آن ها به سازش برسند. فرونشاندن منازعات مستلزم مهارت و کاردانی است، مذاکره کننده نا آزموده فقط می تواند بترساند و در نتیجه کار را بدتر کند.

نقش	اقدامات
رسمی	خوشامدگویی به میهمانان سازمان، امضای اسناد قانونی
رهبری	مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه
ارتباطی	انجام فعالیت های ارتباطی درون و بیرون سازمانی
ناظر	مطالعه گزارش ها مرتبط
توزیع کننده	ارسال اطلاعات مورد نیاز برای سازمان
سخنگو	حضور در جلسات مدیریت ارشد، ارائه اطلاعات لازم به جامعه
کارآفرینی	ایجاد برنامه توسعه کسب و کار، تعریف پروژه های بهبود
مشکل گشا	مدیریت بحران
تخصیص دهنده منابع	برنامه ریزی، بودجه بندی
مذاکره کننده	حضور در جلسات مذاکره

ده نقش مدیریتی

فصل دوم

آشنایی با سیر تحول اندیشه مدیریت

مقدمه

از زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، برای رفع نیازهای خود همواره در کارهای دسته جمعی و گروهی نیاز به هماهنگی، رهبری و در بسیاری موارد برنامه ریزی و سازماندهی پیدا کرد. در هر زمینه که برای تحقق اهداف دسته جمعی نیاز به همکاری پیدامی شد، رهبری باید گروه را در جهت هدف هدایت می کرد. البته نحوه انتخاب رهبر در جوامع مختلف متفاوت بوده است، ولی واقعیت این است که بدون وجود اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسان ها، یا از بدو تاریخ، عمل مدیریت وجود داشته است. لوح های گلی بازمانده از سومریان که قدمتی ۵۰۰۰ ساله دارد، نشان می دهد که آنان موجودی انبارهای خود را در آن ها یادداشت و آن ها را در معابد نگهداری می کرده اند. شاید این لوح ها اولین آثار مدون عمل مدیریت در تاریخ باشد.

۱. نظریه های کلاسیک

قدیمی ترین نظریه مدیریت نظریه سنتی (کلاسیک) است. این نظریه به سه شاخه اصلی مدیریت علمی، مدیریت اداری و مدیریت بروکراتیک تقسیم می شود. این شاخه ها در دوره بازه زمانی معینی (۱۹۰۰-۱۹۵۰) و توسط سه گروه جدا از هم که به ترتیب اهل آمریکا، فرانسه و آلمان بودند پدید آمده و گسترش یافته است.

الف) نظریه مدیریتی علمی

مدیریت علمی مکتبی است که بر اثر مشاهده و مطالعه منظم امور مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد. این نهضت از اواخر قرن نوزدهم با مطالعات مهندس جوانی به نام "فردریک وینسلوتیلور" در آمریکا آغاز شد. روش تیلور به این گونه بود که از طریق مطالعه چگونگی انجام کار قواعد حاکم بر کار را کشف می کرد و بر این اساس به اصولی دست می یافت. هدف او این بود که جنبه های مختلف ارتباط ماشین-کارگر را تعریف کند. فلسفه مدیریت علمی این بود که اساس مدیریت باید بر واقعیت های اثبات شده باشد نه بر حدس و گمان. منظور تیلور از علم و روش های علمی، مشاهده و ارزیابی منظم است. او معتقد بود که به مدد اصول علمی می توان فعالیت های تولیدی را تحت نظم درآورد و کارایی را افزایش داد. در نظام مدیریت علمی تیلور استفاده از نظام دستمزد تشویقی توصیه شده است. او از مسئولین می خواست که با تعیین وظایف روزانه کارکنان و استانداردهای کار به کسانی که

بیش از استاندارد تعیین شده تولیدکنند پاداش داده شود و کسانی که کم تر از استاندارد کار کرده باشند تنبیه شوند.

اصول مدیریت علمی

در این نظریه اعتقاد بر این است افزایش کارایی به پیدا کردن راه برای کارآتر کردن کارگر بستگی دارد.

هدف این نظریه این بود که جنبه های مختلف میان ماشین و کارگر را تعریف کند. برای رسیدن به این هدف، به جای تاکید بر روش های سنتی کار، مجموعه ای از مشاغل کارگری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند، انگیزه های کارکنان و نوع سرپرستی آن ها را مورد توجه قرار دادند تا بتوانند برای اجرای هرکار بهترین روش را تعیین کنند.

در اینجا شیوه های مورد نظر برای تعیین بهترین روش اجرای هرکار را به اختصار توضیح می دهیم:

۱. مطالعات زمان و حرکت

در این روش وقتی کارگری درحال انجام وظیفه است حرکات فیزیکی او بررسی و اندازه گیری می شود. سپس نتیجه این بررسی را تحلیل و حرکات زایدی را که موجب کاهش تولید و افزایش هزینه و زمان می شود حذف می کنند. یکی از اهداف مطالعه زمان و حرکت کارآمدتر کردن یک شغل و حذف تلاش فیزیکی زاید و همچنین اختصاص رشته ای از فعالیت هاست که زمان، هزینه و تلاش های مورد نیاز را برای تولید هر محصول به حداقل برساند. یک روش و زمان استاندارد برای انجام هر وظیفه تنها در صورتی می تواند موثر باشد که سایر عوامل از قبیل سرعت ماشین، تغذیه ماشین، عرضه مواد خام و مانند آن ها نیز استاندارد شده باشد.

۲. سرپرستی تخصصی

در این روش اعتقاد بر این است یک سرپرست نمی تواند برتمام مراحل کار کسانی که سرپرستی آن ها را عهده دار است تسلط و نظارت داشته باشد. بنابراین حوزه خاص تخصص هر سرپرست حوزه اختیار او محسوب می شود. این راه حل را سرپرستی تخصصی نامیدند و برای هر کارگر هشت سرپرست تعیین کردند. چهار سرپرست فعالیت های برنامه ریزی، برنامه تولید، مطالعه زمان و حرکت و نظم را اداره می کردند و چهار

سرپرست دیگر فعالیت هایی چون نگهداری ماشین، سرعت ماشین، تغذیه مواد به ماشین و تولید در کارگاه را زیر نظر داشتند.

۳. انگیزه های فردی

در این نظریه عقیده بر این است که پول انگیزه ایجاد می کند و فرض می شود که کارگران افراد منطقی هستند، دستورهای مدیر را اجرا می کنند، به انگیزه های مالی پاسخ می دهند و در نتیجه پول بیش تری به دست می آورند.

۴. اصول مدیریت علمی

بر مبنای نظریه مدیریت علمی عملکرد غیر واقعی و سرعت کم کارگران را می توان با نگرشی نظام مند به مدیریت بر مبنای هدایت و حمایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه های پولی برای کارگران اصلاح کرد. بر این اساس برای انجام هر کاری همیشه راه بهتری وجود دارد و تنها با به کار بستن اصول مدیریت علمی می توان روش صحیح اجرای هر کار را یافت. در اینجا به چهار اصل مدیریت علمی اشاره می کنیم:

اصول مدیریت علمی

۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.
۲. گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.
۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می شود براساس اصول علمی تعیین شده است.
۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به طوری که وظیفه طرح ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روش ها به عهده مدیریت باشد و پیروی کامل از روش ها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

ارزیابی مدیریت علمی

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

مدیران تاثیر کرد و آنان توانستند انتخاب کارکنان را اصلاح کنند، جریان آموزش تیلور را برقرار سازند و بهترین راه را برای اجرای هر وظیفه بیابند. ولی مدیریت علمی با مفروضاتش درباره انسان محدودیت هایی دارد زیرا انسان را موجودی تصور می کند که بدوا با نیازهای اقتصادی و فیزیکی انگیزش می یابد، در نتیجه اشتیاق کارگران را برای رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی آنان را به عنوان یک گروه نادیده میگیرد و از تنش هایی که ناشی از محرومیت این نیازها باشد غفلت می کند. در واقع مدل تیلور چنانکه "هربرت سایمون" گفته است به وضوح یک مدل مکانیکی است.

ب) مکتب مدیریت اداری

کانون توجه نظریه مدیریت علمی تنها بر سطح عملیاتی سازمان ها متمرکز بود و صاحب نظران دریافته اند که اداره سازمان ها با مدیریت سطح عملیاتی متفاوت است. در این زمینه بررسی هایی انجام شده و در یکی از این بررسی ها فعالیت های سازمان های تجاری به شش دسته تقسیم شده اند:

۱. فعالیت های فنی (تولید)
۲. فعالیت های بازرگانی (خرید، فروش، مبادله)
۳. فعالیت های مالی (بررسی های لازم برای سرمایه گذاری، استفاده مطلوب از سرمایه)
۴. فعالیت های امنیت (حفظ اموال و افراد)
۵. فعالیت های حسابداری (تدارک اطلاعات آماری)
۶. فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، کنترل)

اعتقاد بر این که فعالیت ها در هر نوع سازمان تجاری یافت می شود و در همه سازمان ها نسبتا مورد توجه قرار گرفته است. ولی فعالیت ششم مدیریت مستلزم تحقیق و مطالعه بیش تر است در نتیجه توجه و وقت بیش تری به مطالعه مدیریت اختصاص یافت.

توانایی های لازم برای مدیران که بر اساس فعالیت شش گانه به سه دسته تقسیم شده است:

۱. توانایی های عام مدیریت که شامل فعالیت های شش گانه است.

۲. توانایی های خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریتی، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و نظارت است.
 ۳. توانایی های فنی و تخصصی لازم که در ارتباط با فعالیت های تخصصی مورد نیاز در سازمان است.
- اعتقاد بر این بود که به کلیه کارکنان سازمان باید آموزش های لازم برای کسب توانایی های سه گانه داده شود، ولی میزان نیاز هریک از کارکنان به توانایی های مذکور در سطوح مختلف سازمانی متفاوت است.

اصول مدیریت

قبل از طرح نظریه مدیریت اداری عقیده بر این بود که مدیران مادرزاد مدیر هستند و نیازی به تربیت خاص برای مدیر شدن ندارند، ولی نظریه پرداز این نظریه تاکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارت هاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد. به همین جهت، این اصول ارایه شد تا رهنمودی برای حل مسایل مدیران ارایه دهد و تاکید شد که نمی توان این اصول را تحت هر شرایط و در همه جا اعمال کرد، بلکه هر سازمانی متناسب با شرایط خاص خود باید از این اصول استفاده کند.

اصول مدیریت عبارتند از:

۱. **تقسیم کار:** به موجب این اصل کارها و فعالیت های مرتبط در هر سازمانی باید طوری تقسیم شود که کارکنانی متخصص بار آورد. تقسیم کار موجب کاهش ضایعات افزایش بازدهی و تسهیل آموزش حرفه ای خواهد شد.
۲. **اختیار و مسئولیت:** حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیارگویند. مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.
۳. **انضباط:** اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود اطاعت کنند. انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافق های مدیر با کارکنان و بیش تر نتیجه توان رهبری مدیر است.
۴. **وحدت فرماندهی:** به موجب این اصل هریک از کارکنان برای انجام هر کار فقط باید از یک مافوق دستور بگیرند و در برابر او مسئول باشند. عدم رعایت این اصل

موجب تضاد و کشمکش و ضعف انضباط و به خطر افتادن اصل اختیار در سازمان می شود.

۵. **وحدت مدیریت یا وحدت جهت:** به موجب این اصل هر گروه از فعالیت ها که هدف واحدی را دنبال می کند باید زیر نظر یک رئیس قرار داده شود.

۶. **اولویت منافع عمومی بر منافع فردی:** در هر سازمان هدف های سازمانی بر هدف های فردی و خصوصی ارجعیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷. **جبران خدمات کارکنان:** حقوق و مزایای کارکنان در واقع بهایی است که در ازای خدمات آنان پرداخت می شود و باید عادلانه باشد و از آن راضی باشند.

۸. **تمرکز:** عدم مشارکت زیردستان در امر تصمیم گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند. میزان تمرکز به شخصیت مدیر، قابلیت زیردستان و شرایط سازمان بستگی دارد و چون این عوامل با توجه به موقعیت های سازمانی و زمان و مکان متغیرند، بنابراین بر عهده مدیران است که مناسب ترین درجه تمرکز را برای سازمان خود تعیین کنند.

۹. **سلسله مراتب:** سلسله مراتب عبارت است از الگوی زنجیره وار ارتباطی از بالاترین مقام تا پایین ترین رده هرم سازمانی. سلسله مراتب مکمل اصل وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می گیرد.

۱۰. **نظم و ترتیب:** مواد و نیروی انسانی باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آن ها استفاده شود. برای ایجاد نظم میان کارکنان، مدیران باید ماهیت و محتوای دقیق هر وظیفه را مشخص کنند و برای ایفای وظایف، مناسب ترین افراد را برگزینند. نمودارهای سازمانی معمولاً نظم موجود میان وظایف و روابط متقابل سازمانی را نشان می دهد.

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

۱۲. **ثبات و استمرار خدمت کارکنان:** در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان، به ویژه مدیران به خدمت دراز مدت صورت گیرد.

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

۱۴. روحیه کارگروهی: قدرت در اتحاد است و موجب هماهنگی سازمان می شود. ایجاد روحیه کار گروهی موجب وحدت و هماهنگی در سازمان می شود. مهم ترین عوامل برای ایجاد و تقویت روحیه، وحدت فرماندهی و ارتباط شفاهی است.

بروکراسی (دیوانسالاری)

واژه بروکراسی غالباً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری/ دوباره کاری/ کاغذ پراکنی، حاکمیت مقررات خشک و بی روح اداری دستگاه ها و سلسله مراتب عریض و طویل ودست و پا گیر اداری و اتلاف وقت و منافع و نظایر آن به کار برده می شود.

مشخصات مدیریت بوروکراتیک

مدیریت بوروکراتیک سیستمی است که با اتکا بر قوانین و مقررات، تقسیم کار و روش ها ایجاد شده است.

ماکس وبر جامعه شناس آلمانی بیش ترین تلاش را برای روشن شدن مفهوم مدیریت بوروکراتیک به عمل آورده است. او یکی از اولین کسانی است که به طور منظم با مسایل سازمان ها برخورد می کند.

بوروکراسی نظام اداره با سازمان بزرگ و گسترده ای است که به عده زیادی ارباب رجوع سر و کار دارد.

ماکس وبر عوامل کارایی دقت و سرعت روشنی و وضوح دانش، نگهداری سوابق، استمرار، اختیار و وحدت، فرمانبرداری کامل و کاهش هزینه های مواد و کارکنان در حد مطلوب را از ویژگی های یک مدیریت بوروکراتیک محسوب می کرد.

مدیریت بوروکراتیک معمولاً دارای هفت مشخصه به شرح زیر است:

۱. قوانین و مقررات: قوانین مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده در سازمان برقرار شود پیروی از قوانین و مقررات یک شکل بودن روش ها و عملیات را تضمین می کنند.

۲. غیر شخصی بودن: غیر شخصی بودن موجب می شود که مدیران زیردستان خود را به طور عینی و بر اساس عملکرد و تخصص آنان ارزشیابی کنند، به جای آنکه عوامل ذهنی ناشی از ملاحظات شخصی خود را در ارزیابی دخالت دهند. به عبارت دیگر،

غیرشخصی بودن عینیت مدیران را افزایش می دهد و فردگرایی را به حداقل می رساند.

۳. تقسیم کار: تقسیم کار فرایند تقسیم کار به کارهای ساده تر و تخصصی تر است این امر به سازمان قدرت می دهد تا کارایی شخص را به حد مطلوب برساند. مدیران باید در قسمت هایی فعالیت کنند که تخصص مناسب آن را دارا هستند و سایر کارکنان نیز باید به اجرای وظایفی منسوب شوند که یادگیری و انجام دادن آن وظایف نسبتاً برایشان آسان باشد.

۴. ساختار سلسله مراتبی: اکثر سازمان ها ساختار هرمی شکل دارند و مشاغل به طور عمودی در سازمان طبقه بندی شده اند. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد هر پست سطح پایین تر، تحت نظارت و هدایت پستی از سطح بالاتر قرار دارد. براساس نظر وبر یک سلسله مراتب خوب و مشخص رفتار کارکنان را کنترل می کند.

۵. تعهد برای کار مادام العمر: در نظام بوروکراتیک به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام العمر نگریسته می شود. به این معنا که هم مستخدم و هم موسسه خودشان را بیش از دوران زندگی کاری مستخدم نسبت به یکدیگر متعهد می بینند. شرایط ورودی مانند سطح تحصیلات و تجربه قبلی اطمینان می دهد که استخدام به جای طرفداری ناشی از ارتباطات فامیلی یا مانند آن براساس شایستگی انجام شده است و امنیت شغلی در صورت رضایت از شرایط و عملکرد مستخدم در طول مدت استخدام او را تضمین می کند.

۶. ساختار اختیار: مهم ترین کمک ماکس وبر به مدیریت توصیف سازمان ها بر مبنای ماهیت روابط ناشی از اختیار در سازمان ها است از نظر وبر اختیار به سه طریق مشروعیت قانونی پیدا می کند:

(الف) اختیار سنتی

(ب) اختیار شخصی

(ج) اختیار عقلانی - قانونی

الف. اختیار سنتی: پذیرش این نوع اختیار ناشی از سنت ها و آداب و رسوم است. اختیار سنتی بر این باور استوار است که پایگاه و مقام کسانی که در گذشته اعمال قدرت می کردند و رسوم و سنن و ارزش های مربوط به آن دارای اعتبار و مستلزم احترام است.

ب. **اختیار شخصیتی:** منشاء این اختیار جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است که او را از افراد عادی متمایز می‌سازد و در مقام رهبری قرار می‌دهد و بر مبنای همین امتیاز زیردستان یا پیروان از او اطاعت می‌کنند. جنبش‌های اجتماعی، سیاسی و مذهبی غالباً به وسیله این نوع رهبری هدایت می‌شوند.

ج. **اختیار عقلایی - قانونی:** منشاء این اختیار قوانین و مقررات عقلایی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می‌شوند. در این حالت اطاعت از اختیار به دلیل اطاعت از قانون است، زیرا مشروعیت اختیار به قانونی بودن آن اعتبار می‌بخشد. قوانین مشخص می‌کند که از قانون چه کسانی و تا چه اندازه‌ای باید اطاعت کرد و به علاوه، اختیار قانونی فقط در حیطه مشخص و حدود معینی به مناصب و اشخاص تفویض و اعمال می‌شود. سازمانی که در آن روابط اختیار بر مبنای قوانین برقرار شود، به نام سازمان اداری یا بروکراسی معروف است.

۷. **منطقی بودن (عقلانیت):** استفاده از کارآترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی است. مدیران باید سازمان‌های خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند. همه تصمیم‌ها باید سازمان را به سوی اهدافش هدایت کند. وقتی فعالیت‌ها هدفمند باشد، سازمان از منابع مالی و انسانی خود بیش‌ترین بهره را می‌گیرد. به علاوه اهداف عمومی سازمان می‌توانند بر اهداف جزئی تری مربوط به هر یک از بخش‌ها تقسیم شوند.

۲. نهضت روابط انسانی (تئوری‌های نئوکلاسیک)

نهضت روابط انسانی

با بهره‌گیری از نظریه‌های کلاسیک، بر کاربرد مطالعه علمی برای تعیین بهتر و سریع‌تر شیوه‌های تولید و کارآیی بیش‌تر طرح‌های سازمانی و مدیریت تأکید می‌شد. این تأکیدها برای تحقق یک هدف، یعنی افزایش تولید بود. کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می‌شدند که تنها انگیزه کاری آن‌ها پول بود.

در این دوران پیشرفت فناوری بسیار سریع و زیاد بود و پیشرفت‌های اجتماعی مناسب با پیشرفت‌های فناوری نبود. مشاغل روز به روز بیش‌تر تخصصی می‌شدند به طوری که کارکنان برای مشارکت در مجموعه تولیدی کم‌تر تقدیر می‌شدند و طبیعتاً نسبت به شغلشان کم‌تر احساس غرور می‌کردند. مدیران بیش‌تر حرفه‌ای شدند، ولی ضعف عمده در این دوره و این نوع نگرش مدیریت سلب انسانیت از اعضای سازمان بود.

زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می‌شد که می‌توانستند مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ خود درآورند. سازمان‌ها بزرگ‌تر پیچیده‌تر می‌شدند و مدیران با اتکا بر اصول سازمان و مدیریت، سازمان را هدایت می‌کردند و اهداف آن را به طور منطقی پیگیری می‌شدند. ولی چون انسان همیشه الگوی‌های پیش‌بینی شده یا قابل‌انتظاری را دنبال نمی‌کند، مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارایی تولیدی عاجز شد. به همین جهت در پی راه‌چاره‌ای برای حل مسایل سازمانی برآمد و براساس یافته‌های تجربی و علمی، عامل انسانی و تاثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت. تکوین این نظریه‌ها با مطالعات هاثورن آغاز شد.

مطالعات هاثورن

نهضت روابط انسانی با اجرای آزمایش‌های هاثورن در سال‌های ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد. محل مطالعات کارخانه هاثورن بود.

دوره اول مطالعات. این پژوهش‌ها ابتداء به شیوه مشابه با مدیریت علمی آغاز شد و هدف آن بررسی رابطه شرایط فیزیکی کار (نور، خستگی و مانند آن‌ها) با میزان عملکرد کارگران بود. مطالعات با بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار با بهره‌وری کارگران آغاز شد. پژوهشگران عده‌ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردند. سپس میزان نور را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند. افزایش نور موجب افزایش تولید شد. آنان نور محل را کاهش دادند تا به روشنایی نور ماه رسید. درکمال شگفتی متوجه شدند که باز هم تولیدی کارکنان افزایش یافته است. تولید در گروه کنترل نیز در طول مدت مطالعه افزایش یافته بود، اگرچه تغییری در میزان روشنایی محل کار آنان ایجاد نشده بود. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عامل دیگری به جز روشنایی در عملکرد کارکنان موثر است. این مطالعات در این مرحله متوقف شد.

دور دوم مطالعات. گروه کوچکی از زنان تلفنچی در یک چارچوب بسته تحت نظارت قرار گرفتند. برای این گروه شرایط به گونه‌ای پیوسته تغییر داده می‌شد و عواملی مانند غذای داغ، اوقات استراحت، ساعات کار روزانه کم یا زیاد و سایر شرایط کار به تدریج تغییر می‌یافت. پس از یک دوره چند ساله، مطالعه همراه با این تغییرات، همچنان ادامه داشت. با این حال بهره‌وری رو به افزایش بود. سرانجام پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در تعیین بهره‌وری، موضوع روابط انسانی و وابستگی‌های اجتماعی موجود بین کارکنان با اهمیت‌تر از شرایط کار است.

نهضت روابط انسانی مبلغ این اندیشه ها شد که حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شوند و اهمیت و جایگاه گروه ها در محیط کار به درستی شناخته شود و در تصمیم گیری ها از مشارکت گروهی استفاده شود.

۳. نگرش های سیستمی، اقتضایی و جنبش جدید روابط انسانی

الف) مکتب سیستم ها

تقریباً از دهه ۱۹۶۰ به بعد استفاده از نگرش سیستمی در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع است. نگرش سیستمی طرز فکری است مجموعه نگر و کل گرا که مسایل را از زوایای متفاوت و ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار می دهد و تاثیر و تاثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به نظام های بزرگ تر محیطی در نظر می گیرد. تئوری سیستم ها چارچوبی را برای بررسی عوامل داخلی یک نظام و نیز عوامل محیطی خارج آن را به دست می دهد.

مفهوم سیستم

واژه سیستم به زبان ساده یعنی یک کل سازمان یافته یا پیچیده، ترکیبی از چند چیز یا چند جز که یک کل واحد یا پیچیده ای را تشکیل می دهند. برتalanفی سیستم را مجموعه ای از واحد های مرتبط به یکدیگر تعریف می کند.

می توان خصوصیات یک سیستم را به شرح زیر توصیف کرد:

۱. هر سیستم از تعدادی اجزا عناصر و یا سیستم های فرعی مجزا تشکیل شده است.

۲. بین اجزا و عناصر و یا سیستم های فرعی تشکیل دهنده یک نظام همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.

۳. مجموعه سیستم های فرعی یک نظام یک کل واحد یا یک منظومه پیچیده را تشکیل می دهند که دارای خاصیتی بیش تر از مجموع خواص اجزای تشکیل دهنده آن است.

۴. هر سیستم دارای هدف یا هدفهای معینی است که برای تامین آن ها کلیه اجزا و عناصر یا نظام های فرعی تشکیل دهنده آن دست به دست هم داده و فعالیت می کنند.

نگرش سیستمی بر اساس این طرز فکر است که کلیه موجودات زنده از جمله سازمان های انسانی، سیستم هایی هستند که کم و بیش از قواعد مشابهی تبعیت می کنند و بایستی یک سازمان را به عنوان یک سیستم کلی که در آن عوامل محیطی و کلیه عوامل مربوط به تشکیلات رسمی سیستم اجتماعی و سیستم های فنی دایما در ارتباط متقابل هستند، مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی سیستم ها به دو دسته باز و بسته تقسیم می شوند.

سیستم بسته: عبارت است از مجموعه ای از عناصر وابسته که با محیط خارج ارتباطی ندارد و هیچ گونه داده ای را از بیرون دریافت نمی کند. مانند ساعت باطری دار.

سیستم باز: سیستمی است که برای ادامه حیات به ارتباط با محیط خارج نیازمند است. مانند سیستم بدن انسان. بدین ترتیب تمام سازمان ها سیستم باز هستند که با محیطشان ارتباط برقرار می کنند اما حدود ارتباط آن ها با محیط متفاوت است. به عنوان مثال، یک کارخانه اتومبیل سازی در مقایسه با سازمان یک زندان با محیط بیش تر ارتباط دارد. بنابراین باز بودن یا بسته بودن سیستم امری نسبی است.

اجزای سیستم

۱. درونداد (داده، ورودی)

درون دادها عبارتند از کلیه آنچه که به نحوی وارد سیستم می شوند و فعالیت سیستم را امکان پذیر می سازند. بدیهی است که بدون تزریق داده، ادامه حیات یا فعالیت سیستم ناممکن خواهد بود.

۲. فرآیند تبدیل

درون دادی که به سیستم وارد می شود، طبق فرآیند سیستم، در جریان تغییر و تبدیل قرار می گیرد. درواقع، کاری در سیستم انجام می شود و در نتیجه، در داده ها تغییر پدید می آید.

۳. برون داد (ستاده، خروجی)

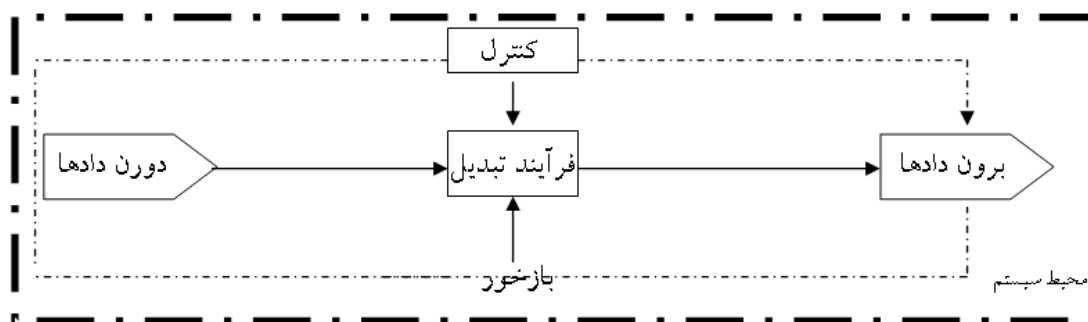
داده هایی که در فرآیند تبدیل قرار می گیرند، طبق نظم و سازمانی که برسیستم حاکم است، به صورت کالا یا خدمت، از سیستم به محیط صادر می شوند.

۴. بازخور

بازخور فرآیندی دورانی است که در آن بخشی از ستاده به عنوان اطلاعات به دروندارد بازخورانده می شود و به این ترتیب، سیستم را خود کنترل می سازد. به عبارت دیگر، بازخور یعنی یک مدار ارتباطی که چگونگی عملکرد سیستم را مشخص می سازد و انحراف را تعیین می کند. سیستم با اطلاعاتی که از طریق مدار بازخور دریافت می کند اصلاحات و تغییرات و تعدیل های لازم را متناسب با شرایط زمان و مکان درخود به وجود می آورد.

۵. محیط سیستم

هر سیستم به طور کلی در محیطی قراردارد. سیستم از عوامل محیط تاثیر می پذیرد و بر آن ها اثر می گذارد. به عبارت دیگر، سیستم و عوامل محیطی (مانند عوامل طبیعی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی) برهم کنش و واکنش متقابل دارند. به این ترتیب محیط سیستم را عواملی تشکیل می دهد که اگرچه جزء سیستم نیستند، اما تغییر در هریک از آن ها می تواند موجب تغییراتی در سیستم شود.



ترکیب سیستم

ویژگی های سیستم های باز

۱. کلیت و جامعیت وجودی. سیستم در کلیت وجودی خود خواصی را ظاهر می سازد که در اجزای تشکیل دهنده آن، به تنهایی وجود ندارد. این کلیت نتیجه گردآمدن اجزای مجرد نیست، بلکه ارتباط اجزا با یکدیگر و نظم در ترکیب سازمان آن هاست که کلیت سیستم را به وجود می آورد.

۲. **سلسله مراتب.** درسیستم ها نوعی نظم سلسله مراتبی از نظر ساختاری (نظم اجزاء) عملکردی و رفتاری (نظم فرآیندها) وجود دارد. در هر سیستم عناصری وجود دارد که آن عناصر به عنوان سیستم های کوچکتر؛ ساخت و عملکرد ساده تری دارند. به این ترتیب، مراتب وجود یک زنجیره مرتبی است که هر یک از مرتبه ها ساخت و خواصی علاوه بر ویژگی های مرتبه پیشین دارند.

۳. **همبستگی بین اجزاء.** یکی از مهم ترین مشخصه های سیستم همبستگی بین اجزای تشکیل دهنده آن ها است. منظور از همبستگی این است که هر جزء در سیستم، به نحوی با سایر اجزاء مرتبط است و به علت وجود این همبستگی، چنانچه در جزیی خللی وارد شود، سایر اجزاء نیز از آن متاثر می شود.

۴. **تناسب بین اجزاء.** بین اجزای هر سیستم سنخیت و تناسب متقابل وجود دارد. وجود تناسب بین اجزاء، سبب حفظ هویت و کلیت سیستم می شود. چنانچه اجزای سیستم باهم متناسب نباشد، در کار سیستم خلل ایجاد می شود. در یک نظام دانشگاهی تعداد دانشجویان باید با تعداد استادان سنخیت داشته باشد و همچنین بین کادر علمی و اداری و واحدهای خدماتی تناسب لازم برقرار باشد.

۵. **گردش دایره وار.** فرآیند درونداد و تبدیل و برون داد می تواند جریانی مستمر و مداوم باشد. به این معنی که با صدور برون داد، سیستم بار دیگر آماده کسب نیروی و تجدید فعالیت می شود و بدین شکل گردشی تناوبی و دایره وار ادامه می یابد.

۶. **خاصیت تولید مثل.** از دیگر ویژگی های سیستم های باز، تمایل به مانایی است. سیستم ها گرایش به جاودانه سازی خود دارند و تا حد امکان به حیات خویش ادامه می دهند. چنانچه در کار سیستم، نقصی پدید آید، در رفع آن می کوشد و برای ادامه حیات تلاش می کند و از طریق تولید مثل وجود خود را در دیگری نیز ادامه می دهد. این ویژگی در موجودات زنده به خوبی آشکار است.

۷. **همپایانی.** سیستم می تواند از راه ها و مسیرهای متفاوتی به هدف واحدی برسد. به عبارت دیگر، حالات پایانی واحدی ممکن است از شرایط اولیه متفاوت باشد و با راه های متفاوت حاصل شود. می توان از راه های متعددی به نتیجه واحدی دست یافت ویژگی همپایانی سبب انعطاف پذیری در مطابقت با شرایط زمان و مکان و تغییرات محیطی می شود.

۸. **گرایش به فنا.** در درون سیستم ها عواملی به وجود می آیند که سیستم را از جهت اصلی آن منحرف می سازد و تمایل در جهت عدم تعادل دارند که این عوامل

آنتروپی نام دارد. آنتروپی در سیستم های بسته معیار کهولت یا از هم پاشیدگی سیستم است و موجب ایجاد بی نظمی و اغتشاش در سیستم می شود. سیستم در هر یک از حالات خود دارای مقداری آنتروپی است. نتیجتاً آنتروپی عبارت است از آنچه که بعد از پدید آمدن سیستم در درون آن خلاف جهت نظم سیستم فعالیت می کند که آن را آنتروپی مثبت می خوانند. سیستم برای آنکه بتواند با این موضوع مقابله کند و حفظ تعادل انجام دهد، ناچار است در خلاف جهت آنتروپی مثبت عمل کند و نیروهای ضد خویش را به وجود آورد تا ادامه حیات خود را تضمین کند. آنتروپی منفی نقش کاهش دهنده آنتروپی مثبت را دارد و با مفهوم نظم سازمان در سیستم مترادف است. از این رو ایجاد آنتروپی منفی نظم را به سیستم بر می گرداند.

۹. **گرایش به تکامل.** منظور از تکامل عبارت است از پیچیدگی ساخت و تنوع ویژگی هاست. چنانچه هر چه سیستم پیچیده تر باشد عملکردهای متنوع تری از سیستم به ظهور رسد به درجه ای بالاتر از تکامل رسیده است. از سیستم های مکانیکی و فیزیکی می توان اسم برد. کامپیوترهای ساده نسل اولیه به مدل های پیچیده تری تبدیل شده است.

۱۰. **گرایش به تعادل یا خود نگهداری پویا.** یکی دیگر از ویژگی های سیستم های باز خصوصیت تعادل گرایی یا خود نگهداری پویا و حالت پابرجا است. منظور از این حالت که به هوموستاسیس معروف است، تلاش سیستم در حفظ متغیرهای ضروری خود، در محدوده ای معین به منظور ادامه حیات سیستم است. به عنوان مثال در یک دستگاه حرارتی، درجه حرارت از جمله متغیرهای ضروری آن دستگاه به شمار می آید.

ب) مکتب اقتضایی

تئوری اقتضا مانند تئوری سیستم روی سازمان و ارتباط آن با محیط تاکید می کند. سازمان ها برای ادامه حیات باید خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند. شعار نگرش اقتضایی این است: "هر چیزی به موقعیت بستگی دارد." بنابراین از نظر تئوری اقتضا وظیفه مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در زمان معین، به بهترین وجه در نیل به هدف های مدیریت، موثر واقع می شود.

مثلا چنانچه که بخواهیم کارکنان را به افزایش بازدهی و تولید ترغیب کند، نظریه پردازان کلاسیک ممکن است طرح ساده کردن کار را تجویز کنند، در حالی که رفتار گرایان که در پی ایجاد یک فضای انگیزش روانی هستند، ممکن است پیشنهاد غنی کردن شغل را ارایه دهند. اما مدیری که تئوری اقتضا را بداند، به بررسی موقعیت می پردازد. چنانچه کارکنان از افراد غیر ماهر تشکیل شوند، ممکن است ساده کردن کار را بهترین راه حل تشخیص دهند و در صورتی که کارکنان ماهر باشند و به توانایی های خود اطمینان داشته باشند، برنامه غنی کردن شغل را ممکن است موثرتر بداند.

ج) جنبش جدید روابط انسانی

در طول بیست سال گذشته نظریه های دیگری در مدیریت معاصر پدید آمده است که در زیرنگاهی به این نظریه ها می اندازیم:

نظریه A: حاکی از نگرش آمریکایی بود و در آن سازمان ها بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشتند و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت.

نظریه I: این نظریه حاکی از نگرش مدیریت ژاپنی دارد. نگرشی که خصوصیات استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی است.

نظریه Z:

بعد از مطالعه اعمال مدیریت موسسه های مختلف ژاپنی و آمریکایی ارایه شد. این نظریه نگرش Z نظریه ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه های مدیریت ژاپنی و آمریکایی پرداخته شده است. ترکیبی از تعهد استخدام برای همه عمر خدمتی با مسئولیت فردی و تصمیم مشارکتی است. سازمان های آمریکایی که اداره شده اند، سبک مدیریتی را ارایه دادند که دارای بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی بر اساس نظریه Z است.

خصوصیات سازمان های Z	خصوصیات سازمان های J	خصوصیات سازمان های A
۱. استخدام برای همه عمر خدمتی	۱. استخدام کوتاه مدت	۱. استخدام برای همه عمر خدمتی
۲. تصمیم گیری مشارکتی	۲. تصمیم گیری فردی	۲. تصمیم گیری مشارکتی
۳. مسئولیت فردی	۳. مسئولیت فردی	۳. مسئولیت گروهی
۴. ارزشیابی و ترفیع کند	۴. ارزشیابی و ترفیع سریع	۴. ارزشیابی و ترفیع کند
۵. کنترل تلویحی	۵. کنترل صریح رسمی	۵. کنترل تلویحی و غیررسمی
۶. روند شغلی نسبتاً تخصصی شده	۶. روند شغلی تخصصی	۶. روند شغلی غیرتخصصی
۷. توجه همه جانبه به کارکنان	۷. توجه به نقش فرد در سازمان	۷. توجه به همه جوانب زندگی شخصی

فصل سوم

برنامه ریزی و تصمیم گیری

تصمیم گیری چیست؟

همه انسان ها روزانه با موقعیت های مختلفی برای تصمیم گیری مواجه اند. موقعیت تصمیم ممکن است روزمره ای مثل انتخاب بین مطالعه، شنا، تماشای تلویزیون، پیاده روی و مانند آن ها برای گذراندن اوقات یک روز تعطیل باشد و یا انتخاب پیمانکاری از میان متقاضیان ساخت سد بتونی.

تصمیم گیری رکن اساسی کلیه وظایف و فعالیت های مدیریتی به شمار می آید زیرا هر مدیری برای اجرای هر یک از وظایف خود برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت همواره با مواردی مواجه می شود که نیاز به اخذ تصمیم دارد. همه تصمیم های مدیران برای سازمان دارای اهمیت یکسان نیست. بعضی تصمیم ها برعهده زیادی از اعضای سازمان تاثیر می گذارد و برای اجرا به مبلغ زیادی پول نیاز دارد و یا تاثیر بلند مدت بر سازمان دارد و سایر تصمیم ها ممکن است از اهمیت زیادی برخوردار نباشد و فقط برعهده کمی از اعضای سازمان تاثیر بگذارد، هزینه کمی برای اجرا نیاز داشته باشد و فقط تاثیری کوتاه مدت بر سازمان داشته باشد. در هر صورت، کیفیت و چگونگی تصمیمات مدیران میزان توفیق آنان را در اداره سازمان و تحقق اهداف سازمانی تعیین می کند.

تصمیم گیری

تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و در حقیقت انتخاب بهترین راه برای نیل به هدف. این تعریف بسیار ساده از تصمیم گیری است، در صورتی که تصمیم گیری بیش از آنکه عملی ساده برای انتخاب بهترین راه باشد، می تواند فرآیندی تعریف شود که شامل تعریف مساله، ارزیابی راه حل ها، اتخاذ تصمیم (انتخاب راه حل ها) اجرای تصمیم و ارزیابی نتیجه است. با وجودی که تصمیم گیری به کلیه وظایف مدیریتی مربوط می شود، ولی این کار اساس برنامه ریزی به شمار می آید زیرا نمی توان گفت برنامه ای وجود دارد مگر اینکه تصمیمی اتخاذ شده باشد.

انواع تصمیم ها

مدیران درمورد مسایل گوناگون تصمیم می گیرند ولی کلیه تصمیم آن ها یکسان نیست. بعضی تصمیم ها مکررا اتخاذ می شوند، بنابراین به دوراندیشی زیاد نیاز دارند و برخی کم تر تکرار می شوند و تصمیم های یکنواختی به شمار نمی آیند و ممکن است فقط یک

بار در طول کار مدیری رخ دهد. عموماً تصمیمات به برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده تقسیم می شوند:

تصمیم های برنامه ریزی شده

وقتی موقعیتی غالباً اتفاق می افتد و یا این موقعیت خوش ساختار و منظم شده است، مدیر تصمیم برنامه ریزی شده اتخاذ می کند. تصمیم های برنامه ریزی شده بر اساس روش ها، قوانین و خط مشی های نوشته شده و یا نوشته نشده در موقعیت های تکراری با محدود کردن یا مستثنی کردن راه حل ها به آسانی اتخاذ می شوند. برای مثال مدیران به ندرت درباره سطح حقوق مستخدم جدیدی نگران هستند، زیرا سازمان ها مقررات حقوق و دستمزد را برای همه پست ها دارند. این نوع تصمیم گیری آزادی ما را محدود می کند چرا که سازمان به جای فرد تصمیم می گیرند و خط مشی ها و قوانین موجب صرفه جویی در وقت می گردند و به مدیران اجازه می دهند وقت خود را صرف امور دیگری کنند.

تصمیم های برنامه ریزی نشده

این تصمیم ها با مسایل غیر معمول و استثنایی و بدساختار سر و کار دارند. اگر مساله ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی تعیین کرد یا آنقدر مهم باشد که به برخورد خاصی نیاز داشته باشد، باید با تصمیم گیری برنامه ریزی نشده حل شود. مانند چگونگی تخصیص منابع سازمانی، چگونگی برخورد با نقص خط تولید، ارایه محصول جدید به بازار. بنابراین هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می رود داشتن توانایی تصمیم گیری برنامه ریزی نشده برای او اهمیت بیش تری پیدا می کند.

شرایط تصمیم گیری

شرایط محیطی: موقعیت های مختلفی که نتایج حاصل از راه های ممکن در تصمیم گیری را تحت تأثیر قرار می دهد و به کمک احتمالات می توان شانس وقوع آن را برآورد کرد. تصمیم ها در شرایط *اطمینان*، *مخاطره*، *عدم اطمینان* و *ابهام* اتخاذ می شوند.

اطمینان

مخاطره

عدم اطمینان

ابهام

• شرایط تصمیم گیری

کامل

هیچ

• سطح اطلاعات

شرایط اطمینان: مدیران درباره یک مسأله، راه حل های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه حل ها کاملاً آگاهی دارند. عامل مهم در تصمیم گیری در شرایط اطمینان، تعیین معیار برای تصمیم گیری است.

شرایط مخاطره: مدیر مسأله را می شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه حل های ممکن را دارد و بر اساس این اطلاعات، احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه حل را تخمین می زند و احتمال نتایج مورد انتظار خود را افزایش می دهد. ارزش مورد انتظار شاخصی برای اخذ تصمیم مدیر است که عبارت است از مجموع حاصلضرب احتمال وقوع شرایط محیطی در نتیجه پیش بینی شده در راه حل.

شرایط عدم اطمینان: مسایل و انواع راه حل های جایگزینی معمولاً مبهم اند و به خوبی شناخته نشده اند. عدم اطمینان معمولاً ناشی از کنترل خارج بودن شرایط خارجی یا عدم دسترسی به اطلاعات کلیدی است.

مدل های تصمیم گیری

مدل: الگویی است از واقعیت که روابط متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد.

مدل کلاسیک

بر این فرض استوار است که نگرش مدیران عقلایی و عینی است و در نتیجه آنان همیشه تصمیم هایی را اتخاذ می کنند که به نفع سازمان است. در این مدل، مسایل کاملاً مشخص هستند و مدیران راه های عملی برای آن مسایل را می شناسند.

فرآیند عقلایی تصمیم گیری

از مدل تصمیم گیری کلاسیک پیروی می کند. مدیران برای اتخاذ تصمیم های سودمندتر از آن استفاده می کنند. تضمینی برای تصمیم گیری درست در این روش وجود ندارد.

این فرآیند شامل شش مرحله است:

- ۱- تعریف مسأله
- ۲- ایجاد راه حل ها
- ۳- ارزیابی راه حل ها
- ۴- اتخاذ تصمیم
- ۵- اجرای تصمیم
- ۶- ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد

مدل اداری

تصمیم گیری واقعی مدیران را نشان می دهد. دو عامل کلیدی برای تصمیم گیری واقعی عبارتند از:

- الف) عقلانیت محدود:** (۱) اطلاعات مدیران در مورد مسأله، راه حل ها یا اثر تصمیم بر سازمان ناقص است. (۲) محدودیت های زمانی و مالی کمیت و کیفیت اطلاعات موجود را محدود می کند. (۳) اطلاعات زیاد از استفاده سودمند از آن ها جلوگیری می کند. (۴) غفلت از اهمیت نتایج راه حل ها. (۵) محدودیت حواس و حافظه انسان. (۶) محدودیت ظرفیت هوش و بینش مدیران برای ارزیابی راه حل مطلوب از میان تمام راه حل ها.
- ب) رضایتمندی:** انتخاب بهترین راه حل در شرایط موجود، نه بهترین و عالی ترین راه حل.

وظایف مدیران

همانطور که در قبل اشاره شد هر مدیر باید وظایف اساسی خود را که همان برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت و خلاقیت است، به خوبی به اجرا در بیاورد.

۱. برنامه ریزی

برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیران در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی هدف هایی را پی می گیرند که در فرایند برنامه ریزی تهیه شده است.

برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد، تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است، انتخاب و اجرا می کند.

ضرورت برنامه ریزی

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند. بنابراین ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به جزیی ترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر می باشد. (خواه برای مهمانی باشد یا سپری کردن یک روز تعطیل یا به منظور فروش یک محصول). بنابراین نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشات می گیرد که: همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند.

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی متحول برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها درآورده است.

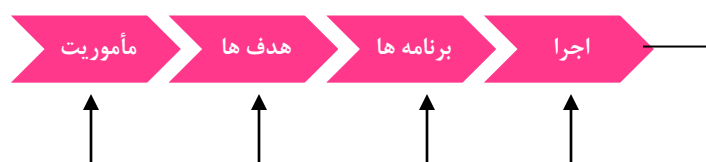
تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی مانند پلی است بر فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای نیل به آن ها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان راه های مختلف برای عملکرد آینده سازمان است.

برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد.

فرایند برنامه ریزی

فرایند شامل تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدف ها، پدید آوردن برنامه ها است



برنامه ریزی غیررسمی: در برنامه ریزی غیر رسمی هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و معمولاً مدیر به تنهایی تصمیم می گیرد و یا سهم کوچکی در تصمیم گیری را به کارکنان اختصاص می دهد. این نوع برنامه ریزی بیش تر در سازمان های بسیار کوچک کاربرد دارد که در آن مدیر چگونگی نیل به هدف را در ذهن دارد. این نوع برنامه ریزی فاقد استمرار است.

برنامه ریزی رسمی: اما در برنامه ریزی رسمی که منظور اصلی می باشد هدف های ویژه ای برای دوره معینی تنظیم می کند. این هدف ها نوشته می شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرد و طرح های اجرایی تدوین شده و مدیریت مسیری را تعیین می کند که می خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید باشد، برسد.

هدف های برنامه ریزی

هدف هایی که در هر برنامه ریزی دنبال می شود به شرح زیر می باشد:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها.
۲. افزایش جنبه اقتصادی.
۳. تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر.
۴. تهیه ابزاری برای کنترل.

انواع برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی اساسی (استراتژیک)

برنامه ریزی اساسی/ استراتژیک، دوراندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را در بر دارد:

- الف) تعریف ماموریت ها و هدف های دوربرد.
- ب) تفکیک ماموریت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت.
- ج) تعیین خط مشی های یا سیاست ها.
- د) طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی.

برنامه ریزی استراتژیک آینده را پیشگویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در مراحل زیر یاری رسانی کند:

الف) ارایه فرصت به موقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر
ب) کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب
ج) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند
برنامه های استراتژیک دارای دید بلند مدت است و افق های دورتر را در سازمان مطرح می سازد که ممکن است بیش از پنج سال به طول بی انجامد.
برنامه های استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد زیرا در این سطح تقریباً به طور همه

جانبه به اطلاعات لازم درباره امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن دسترسی وجود دارد. برنامه های استراتژیک فراگیر است و کلیه برنامه های کوتاه مدت و عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آن ها جهت می دهد.

۲. برنامه های کوتاه مدت (تاکتیکی)

برنامه های کوتاه مدت به عنوان وسیله ای برای نیل به هدف های کوتاه مدت سازمان طراحی شده اند. برنامه های کوتاه مدت با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می آیند و دوره زمانی کوتاه تری نسبت به برنامه های استراتژیک در بر می گیرد، تقریباً بین یک تا پنج سال. همچنین حوزه محدود تری نسبت به برنامه های استراتژیک دارد.

۳. برنامه های عملیاتی

برنامه های عملیاتی وسایل رسیدن به هدف های عملیاتی سازمان را تشریح می کنند. این برنامه ها از اجرای برنامه های کوتاه مدت شامل تصمیم ها و اقدامات ضروری است که باید به وسیله قسمت ها یا بخش های تخصصی اجرا شود و دوره های کوتاه تری را نسبت به برنامه های کوتاه مدت در بر می گیرد و شامل عملیات روزانه سازمان می باشد. برنامه های عملیاتی را به طور معمول با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول سازمان تنظیم می شود دوره زمانی یک سال و یا کم تر می باشد.

ابزار های برنامه ریزی

روش هایی هستند که مدیران به کمک آن ها برنامه ها را پدید می آورند، به دو دسته کلی تقسیم می شوند:

۱. **پیش بینی:** پیش بینی عبارتست از برآورد شرایط و رویداد های آینده بر اساس اطلاعات جاری، پژوهش ها و تجربیات گذشته پیش بینی انواع گوناگونی دارد که شامل پیش بینی اقتصادی / فنی / روند اجتماعی / فروش می باشد.
۲. **جدول زمانی:** فرایندی است برای تنظیم فهرستی از جزییات فعالیت هایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهم ترین آنها به شرح زیر است:

۱. اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.
۲. برنامه ریزی کمک می کند تا طرح های آینده بطور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه به دست آید.
۳. با رشد تکنولوژی تنها با چارچوب برنامه می توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد.
۴. برنامه ریزی از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند.
۵. برنامه ریزی موجب بودجه بندی می شود و ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد.
۶. برنامه ریزی روحیه گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می دهد.

محدودیت های برنامه ریزی

علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد محدودیت هایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

۱. با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای اهداف به دست نمی دهد.
۲. به علت صرف هزینه و وقت، سازمان های کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند.
۳. حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند.
۴. برنامه ریزی بیش تر براساس احتمالات و حدس است تا بر یقین.

انواع برنامه ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هر عملیاتی را در بر می گیرد، بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت دسته بندی می شود:

- ماموریت یا اهداف دور برد
- اهداف کوتاه مدت
- راهبرد (استراتژی)
- خط مشی (سیاست)
- رویه
- روش
- برنامه های اجرایی
- بودجه

الف) اهداف دور برد یا ماموریت ها

همه فعالیت ها و رفتار های انسانی هدف دارند. بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا ماموریت های یک سازمان نیازمند به ویژگی های خاصی به شرح زیر است:

۱. شرح ماموریت ها باید مفهوم و روشن باشد.
۲. ماموریت ها باید علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
۳. ویژگی تضایفی داشته باشد.
۴. در تنظیم ماموریت ها باید از نوآوری و خلاقیت استفاده شود.

ب) اهداف کوتاه مدت

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدف های کوتاه مدت دارد تا بتواند آن را زیر بنای همه برنامه ریزی های خود قرار دهد. تهیه برنامه بدون رعایت اهداف سازمانی موجب پراکنده کاری می شود. در واقع هدف، عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار در محدوده زمانی خاص و با هزینه ای معین. مدیر در تعیین این اهداف همواره ماموریت های کل سازمان را در نظر داشته و در راستای آن اهداف را تدوین می کند.

ج) استراتژی

استراتژی عبارت است از برنامه جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می گردد. بنابراین استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می نماید. استراتژی الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می باشد. استراتژی برای سازمان با توجه به اهداف چند گانه اش مسیر واحدی تعیین کرده و به کارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع هدایت می کند.

د) تعیین خط مشی ها و سیاست ها

خط مشی راهنما و حدودی است که تصمیم های آتی باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

سیاست یا خط مشی یک برنامه عمومی عملی است و نحوه اجرا هدف را بیان می کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می کند و در عین حال وسیله موثر برای کنترل عملیات است.

خط مشی باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- صراحت و وضوح
- قابلیت اجرایی
- قابلیت انعطاف
- جامعیت
- هماهنگی
- مستدل بودن

سیاست ها به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. سیاست های اساسی
۲. سیاست های کلی
۳. سیاست های واحدی

سیاست های اساسی مبنای سیاست های کلی اند و سیاست های کلی مبنای سیاست های واحدی می باشند. اگر سیاست های اساسی شرکت رقابت در قیمت باشد که توسط رییس شرکت تعیین شده است، معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی

رقابت در قیمت را تنها در مورد محصولات غیر انحصاری اجرا می کند و مدیر فروش منطقه با معاون فروش شرکت سیاست مدیر فروش بخش را تدوین می کند. برای مثال به او اجازه می دهد در صورت ضرورت تا ده درصد تخفیف بدهد.

ه) رویه

رویه ها محدود تر از سیاست ها بوده و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازد. هر سطحی از سازمان رویه ای خاص خود را دارد. هیات مدیره یک سازمان رویه ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد. رویه ها یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیت های آتی هستند.

و) روش ها

روش ها نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را تعیین می کند.

ز) قوانین

در واقع یک رویه را می توان به عنوان یک سلسله قوانین در نظر گرفت. "تاریخ هر سفارش باید معلوم باشد." قانونی است که باید حاکم باشد. خلاصه اینکه خط مشی به مدیر حق قضاوت می دهد ولی قانون این اجازه را نمی دهد.

ح) برنامه های عملیاتی

شرح برنامه های عملیاتی در قسمت های قبلی آمده است.

ط) بودجه

بودجه یکی از ابزار های مهم کنترل است. بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می باشد.

۲. سازماندهی

اهمیت مطالعه سازمان و روش های سازماندهی در این است که ارگان های خوب سازمان یافته کارآتر هستند و کارکنانشان راضی ترند. سازماندهی یک نوع فعالیت دوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به طور کلی گاهی مسایلی پدیدار می شود که ناشی از شکل سازماندهی است. مدیر این آثار را مورد بررسی قرار داده و به رفع آن اقدام می

کند و قبل از بروز مشکل جدید یا استراتژی سازمان، تغییری در ساختار سازمانی انجام نخواهد شد که وقت مدیر را به خود مصروف دارد.

تعریف سازماندهی

سازمان دهی فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک است. درواقع سازماندهی شامل وظایفی است که باید اجرا شود، تشخیص کسانی است که وظایف را باید اجرا کنند، چگونگی گروه بندی وظایف و تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند. مدیران باید چهار مرحله زیر را هنگام تصمیم گیری درباره سازماندهی طی کنند که عبارتند از:

(الف) تقسیم کار

(ب) واحد سازی

(ج) سلسله مراتب

(د) هماهنگی

قبل از پرداختن به هر یک از مراحل فرایند سازماندهی، بهتر است به مفاهیم اساسی نمودار سازمانی و ساختار سازمانی بپردازیم.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت ها اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمان های مختلف با هم متفاوتند زیرا اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند باهم متفاوتند. معمولا دو نوع ساختار سازمانی وجود دارد که شامل ساختار رسمی و ساختار غیر رسمی می باشد.

ساختار رسمی: ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی بنیان می گذرانند و تصویب می کنند و درآن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آن ها مشخص می شود.

سازمان غیر رسمی: بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد شد سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چار چوب آن پدید می آید. سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می کند یا آن را گسترش می دهد.

نمودار سازمانی

نمودار سازمانی تصویری از ساخت سازمان را منعکس می کند. در واقع وسیله ای است که از طریق آن می توان به کل سازمان، اجزای آن و روابط بین آن ها پی برد. نمودار سازمانی را می توان به نقشه یک راه تشبیه کرد همانطور که نقشه راه شبکه راه ها را نشان می دهد. از روی نمودار سازمانی هم بهتر می توان بسیاری از جنبه های سازمان اجزای مهم و روابط بین آن ها را درک کرد.

انواع نمودار سازمانی

۱. نمودار هرمی
۲. نمودار افقی
۳. نمودار دایره ای یا هم مرکز

محاسن نمودار سازمانی

۱. عنوان شغلی هر مدیر را نشان می دهد.
۲. معلوم می کند چه کسی سرپرست چه کسی است .
۳. نشان می دهد چه کسی مسئول چه واحدی است.
۴. مشخص کننده کلیه واحد های سازمان است.
۵. خط فرماندهی سازمان را نشان می دهد.
۶. مقام و موقعیت سازمانی افراد را نشان می دهد.



نمودار سازمانی

محدودیت نمودار سازمان

اساسی ترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از فرایند پویای عکس العمل های انسانی است. نمودار سازمانی مانند یک عکس فوری است که قسمتی از فرایند سازمان را در زمان مشخص نشان می دهد. در حالی که سازمان یک فرایند پویا از واکنش های انسانی است.

بنابراین نمودار وضعیت کامل سازمان را منعکس نمی کند و یا به عبارت دیگر فقط مدل ایستای سازمان است نه خود سازمان.

مراحل سازماندهی

الف) تقسیم کار: برای رسیدن به هدف های سازمانی کار باید به اجزای قابل اجرا تقسیم شود و هر یک از افراد سازمان (همراه با اختیار متناسب با مسئولیت) واگذار می

شود. بدیهی است که وظایف ضمن گروه بندی بایستی هماهنگ شوند. برای تحقق این منظور انجام مراحل زیر ضروری به نظر می رسد:

۱. **تعیین و شناسایی فعالیت ها:** در این مورد باید توجه لازم و کافی به عمل آید تا وظایف تمام فعالیت های ضروری را در بر بگیرند و چنانچه فعالیتی لازم به نظر نرسد حذف شود.

۲. **گروه بندی و واگذاری فعالیت ها:** تمام فعالیت های اصلی مشابه در یک گروه منظور می شوند و به ادارات و تقسیمات فرعی آن ها واگذار می شوند. در هر حال مسئولیت انجام فعالیت ها به عهده رییس اداره محول می شود و زیردستان نیز مسئول قسمت های ذی ربط خواهند بود.

۳. **تفویض اختیار:** اشخاصی که مشاغل تعیین شده را برعهده می گیرند مسئولیت دارند که وظایف را به بهترین نحو ممکن انجام دهند و بنابراین باید اختیار متناسب با مسئولیت محوله را داشته باشند. مسئولیت به منزله پس دادن حساب در خصوص اختیار تفویض شده است.

مزایا و معایب تقسیم کار

برای تقسیم کار مزایا و معایبی برشمرده اند. برخی از مزایایی که برای آن مطرح کرده اند.

محاسن تقسیم کار

۱. چون کارکنان وظیفه خاصی را باید اجراکنند، در آن وظیفه تخصص می یابند و مهارت آنان برای اجرای همان وظیفه افزایش می یابند.

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

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

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

معایب تقسیم کار

- کسانی که برمزیت تقسیم کار تاکید دارند تنها به کارآیی و منافع اقتصادی توجه دارند و از عامل انسانی غافل می شوند. برخی از معایب تقسیم کار به شرح زیر است:
۱. وقتی کار به مراحل کوچک و مجزا تقسیم می شود و هر فردی فقط مسئول مرحله ای از کار باشد، احساس از خود بیگانگی به آسانی پدید می آید.
 ۲. کسالت و بی حوصلگی محصول فرعی وظایف تخصصی است. وظایفی که معمولاً تکرار می شوند و افراد را ارضا نمی کنند.
 ۳. غیبت از کار نیز می تواند یکی از تاثیرات منفی تخصص شغل باشد.

ب) واحد سازی

واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت ها در گروه های منطقی دسته بندی می شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ تری ترکیب می شوند تا کل سازمان را شکل دهند. متداول ترین شیوه های واحد سازی در زیر آمده است:

۱. واحدسازی براساس وظیفه

واحد سازی وظیفه ای اساسی برای گروه بندی مشاغل است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارتی تخصصی مرتبط اند. مانند بازاریابی، امور مالی، منابع انسانی. در این نوع واحد سازی معمولاً کلیه افرادی که وظایف یکسان یا تخصص خاصی را عهده گرفته اند در یک قسمت متمرکز می شوند. این نوع واحد سازی رایج ترین نوع واحد سازی است و هر اندازه پیشرفت علم و فناوری تخصص بیش تری را در رشته های مختلف علوم مطرح می کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیش تر می شود.

مزایای واحد سازی براساس وظیفه:

- روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.
- بهترین راه ایجاد اطمینان است و موجب می شود مدیریت سطح بالای سازمان از قدرت و اعتبار فعالیت های سازمان حمایت کند.
- از اصل تخصص پیروی می کند که موجب بالا رفتن کارایی می شود.
- آموزش را آسان می کند.
- کمک به مدیران سطح بالای سازمان جهت کنترل شدید سطوح بالای سازمانی.

معایب واحد سازی براساس وظیفه:

- در سازمان های بزرگ به علت وسعت حوزه جغرافیایی ممکن است این نوع واحد سازی پاسخ ندهد و نیازمند به گروه بندی براساس محصول یا مشتری را ایجاب کند.
- واحدسازی وظیفه ای به توجه وپافشاری برهدف های کلی سازمان نیاز دارد. در صورتی که حسابداران و متخصصان تولید و فروش در واحدهای تخصصی کار می کنند غالبا مسایلی دارند که نمی توانند سازمان را مانند یک کل ببینند و هماهنگی میان آن ها نیز با دشواری رو به رو می شود. آن ها طرز رفتار مخصوص خود را دارند که هریک به واحد خود وفادار هستند نه سازمان به عنوان یک کل.
- این نوع واحدسازی تطبیق سریع سازمان را با تغییرات محیط دشوار می کند.
- این نوع واحد سازی که موجب محدودترشدن تخصص ها می شود، نمی تواند به اندازه کافی افرادی را که برای ایفای نقش های مدیریتی در سطوح سازمانی بالاتر آماده سازد.

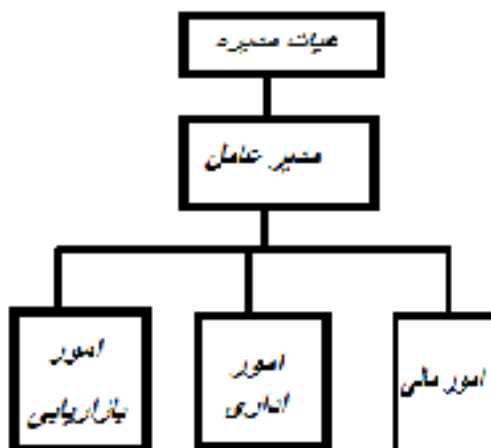
واحدسازی براساس وظیفه

۲. واحدسازی براساس محصول

وقتی مدیران واحد سازی بر مبنای محصول (یا خدمت) را به کار می برند، مشاغل را بر طبق کالاها و خدماتی که ارایه می دهند گروه بندی می کنند. این کار اعضای هر گروه را قادر می سازد که بر فعالیت های مربوط به تولید کالاها یا خدمات خود تمرکز یابند. معمولاً وقتی موسسه ای رشد می کند مدیریت های تولید و فروش و خدمات و مهندسی با حجم عظیمی از محصول رو به رو می شوند و در این حالت واحد سازی براساس محصول ضرورت پیدا می کند.

مزایای واحد سازی براساس محصول

- الف) از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می شود.
- ب) از تخصص ها و مهارت های نیروی انسانی حداکثر استفاده به عمل می آید.



- (ج) هماهنگی میان فعالیت‌های وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
(د) زمینه آموزش را برای مدیران فراهم می‌کند.
(ه) موجب تنوع تولید و کالاها و بهبود آرایه خدمات می‌شود.

معایب واحد سازی براساس محصول

- (الف) استخدام افراد بیش‌تر با توانایی‌های لازم در مدیریت الزامی است.
(ب) به دلیل تکرار خدمات و فعالیت‌های مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیش‌تری را به سازمان تحمیل می‌کند.
(ج) مدیریت عالی برای جلوگیری از پاشیدگی موسسه به دشواری می‌تواند کنترل لازم را اعمال کند.
(د) مشتری وقتی برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف در همان سازمان مراجعه کند سردرگم می‌شود.
(ه) کارکنان یک واحد ممکن است آن‌چنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیت‌های وسیع‌تر سازمان را فراموش کنند.

۳. واحد سازی جغرافیایی یا منطقه‌ای

در واحد سازی جغرافیایی یا منطقه‌ای منابع براساس مکانی که قرار است کار سازمان در آن‌ها اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می‌شود. وقتی حوزه بازار و مکان‌ها گسترش می‌یابد، مسافت فیزیکی بین مکان‌های مدیریتی بسیار دشوار است برای به حداقل رساندن تاثیر مسافت منابع می‌تواند براساس منطقه‌ای واحد سازی شود.

مزایای واحدسازی براساس منطقه

- الف) تشریک مساعی محلی موجب تشویق و بهبود فعالیت های محلی می شود.
- ب) امکان استخدام افراد محلی افزایش می یابد.
- ج) ارتباط متقابل با مردم محله توسعه می یابد.
- د) امکان سریع پاسخ گویی سریع به شرایط محلی در محله های مختلف فراهم می شود.
- ه) توانایی اداره کارآمد و موثر عملیات پراکنده در حوزه ای وسیع ایجاد می شود.

معایب واحد سازی براساس منطقه

- الف) کمبود نیروهای متخصص و مدیران کارآمد که ممکن است رشد سازمان را محدود سازد.
- ب) تکرار برخی خدمات در منطقه باعث بالا رفتن هزینه ها می شود زیرا موسسه مربوط آن خدمات را در مناطق مختلف ارایه می کند.
- ج) مدیریت عالی به دشواری می تواند کنترل لازم را به دست بگیرد و لزوم استفاده از هرم های قوی تر هزینه های بیش تری به سازمان تحمیل می کند.
- د) مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می توان هماهنگ کرد.



واحد سازی براساس منطقه جغرافیایی

۴. واحدسازی براساس مشتری

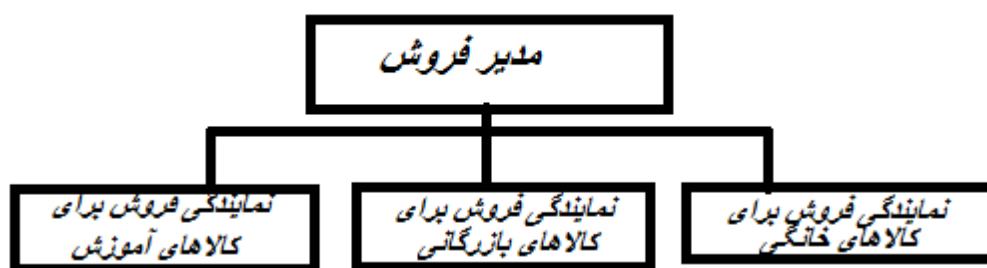
واحدسازی براساس مشتری در سازمان های زیادی متداول است. عامل کلیدی در دسته بندی فعالیت ها در این نوع واحدسازی مشتریان یا ارباب رجوع است. این نوع واحدسازی به ندرت به عنوان ساختار سازمانی اصلی به کار می رود و معمولاً این نوع تقسیم بندی از رده میانی به پایین اجرا می شود. واحدهای تجاری برای پاسخ گویی خواسته های مشتریان گوناگون از واحدسازی براین مبنای بهره می گیرند.

مزایای واحدسازی براساس مشتری

- (الف) از تاکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند.
- (ب) مشتریان احساس می کنند عرضه کنندگان کالا و خدمات مسایل آنان را درک می کنند.
- (ج) مهارت در شناخت مشتری را بیش تر می کند.

معایب واحدسازی براساس مشتری

- (الف) ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.
- (ب) به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.
- (ج) ممکن است نتواند گروه های مشتریان راهمواره خوب تعریف کند و تفکیک کند.



واحدسازی براساس مشتری

۵. واحدسازی براساس فرآیند تولید

این نوع واحدسازی بر فرآیند تولید کالاها و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصولات و خدمات به کار رفته است واحدسازی می شود.

مزایای واحدسازی براساس فرآیند تولید

الف) به مزایای اقتصادی دست می یابد.

ب) فناوری تخصصی را به کار می برد.

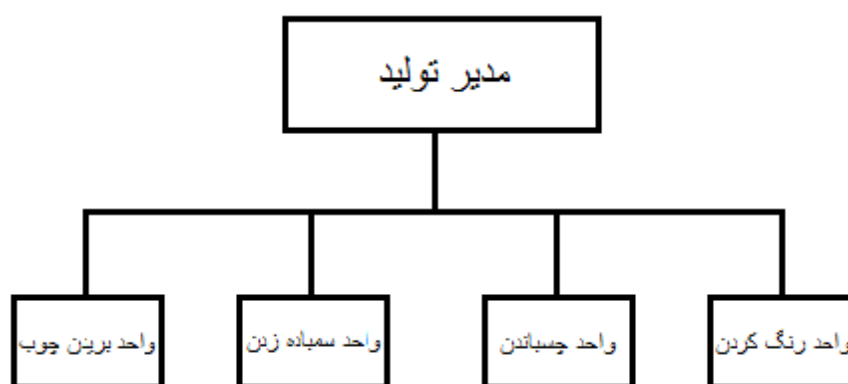
ج) مهارت های ویژه را بهبود می بخشد.

معایب واحدسازی براساس فرآیند تولید

الف) هماهنگی واحد ها دشوار است.

ب) مسئولیت سود دهی بامدیران سطح بالای سازمان است.

ج) این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.



واحدسازی براساس فرآیند تولید

الگوهای جدید واحدسازی

تغییرات شگرف و سریع دهه های اخیر و مسایل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت نشان دهنده این واقعیت است که طرح های تشکیلاتی سنتی پاسخ گوی نیازهای کنونی نیست و باید دگرگونی های اساسی در ساختار سازمانی ایجاد شود. در پاسخ به این نیاز، صاحب نظران و نظریه پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعدیلاتی در ساختارهای سنتی زده اند و کوشیده اند تا با ابداع الگو های جدید تشکیلاتی، سازمان ها را با محیط متغیر و پیچیده این عصر همساز کنند و مشکلات ساختارهای سنتی را تخفیف بدهند. این قسمت الگوهای جدید ساختار سازمانی معرفی می شود.

۱. سازمان بر مبنای پروژه.

سازمان بر مبنای پروژه یا طرح یکی از انواع جدید ساختار سازمانی است. در سازمان هایی که هدف و مأموریت آن ها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا کرد، این ساختار سازمانی قابل استفاده و مفید است.

مزایای سازمان براساس پروژه:

الف) در این واحدسازی، سازمان به واحد های پروژه ای کوچک تر تقسیم می شود. به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می یابد.

ب) در ساختار پروژه ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه ها ایجاد می شوند که دارای واحدهای مورد نیازند و می توانند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند، همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان نیاز نیست و نقش تعیین کننده ای در عملکرد پروژه ندارد.

ج) در این ساختار ضعف یک واحد کل نظام را تحت تاثیر قرار نمی دهد و مساله حساسی مسئولیت ها در هر پروژه قابل پیگیری است.

د) سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای، با توجه به امکانات و منابعی که مصرف می کنند، ارزیابی را با سهولت بیش تری امکان پذیر می کند.

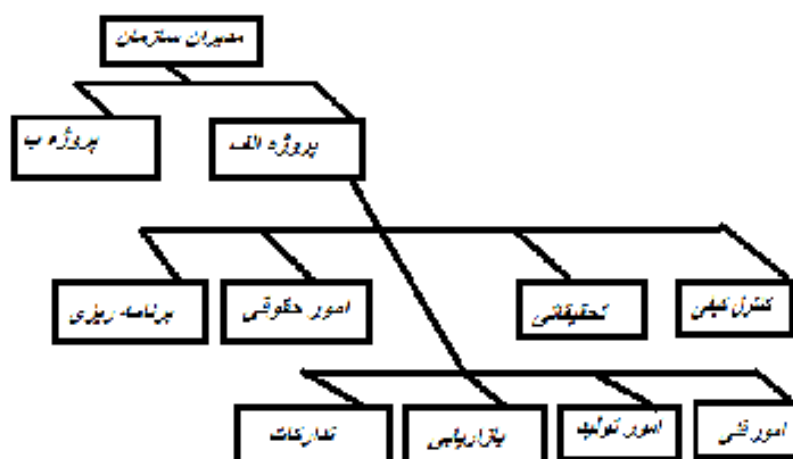
ه) پروژه ها می توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و از روش ها و فنونی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده است، استفاده کنند.

و) چون پروژه ها اهداف روشنی را دنبال می کنند، هر عضو تیم پروژه ای نقش معینی در تحقق آن اهداف بر عهده دارد. بنابراین واحد سازی پروژه ای هم می تواند اثربخش و هم کارآمد باشد.

معایب سازمان براساس پروژه:

الف) امکان جدا شدن اعضای پروژه از بقیه سازمان است که ارتباطات را دشوار می کند.

ب) ممکن است اعضای تیم سازمان را فراموش کنند و بر پروژه خود تمرکز یابند.



سازمان بر مبنای پروژه

۲. سازمان ماتریسی یا خزانه ای

سازمان بر اساس وظیفه و سازمان بر اساس پروژه با هم سازمان ماتریسی به وجود می آروند. در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه های تخصصی خود قرار می گیرند. این خزانه ها که با توجه به نوع فعالیت ها و گستردگی سازمان تعیین می شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه به شمار می روند. هرگاه برای اجرای برنامه ای سازمان احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می دهد که افراد آن از خزانه های تخصصی تامین و زمانی که برنامه ها خاتمه یافت، افراد مذکور به خزانه خود باز می گردند. کارکنان در خزانه های تخصصی تحت نظر مدیران واحدهای تخصصی هستند ولی به هنگام اجرای پروژه ها در اختیار مدیر پروژه قرار می گیرند و زیر نظر وی انجام وظیفه می کنند. ساختار ماتریسی در سازمان های استفاده می شود که دارای برنامه های کوتاه مدت و موقت اند.

مزایای ساختار ماتریسی یا خزانه ای:

الف) این ساختار به علت داشتن انعطاف زیاد امکان حداکثر استفاده از نیروها و منابع سازمان را فراهم می سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه های سازمانی جلوگیری می کند.

ب) همه پروژه ها در این ساختار امکان استفاده مساوی از منابع و تخصص های موجود در سازمان را دارند.

ج) ارتباط عمودی و سلسله مراتبی در این ساختار با ارتباطات افقی آمیخته می شود و نوعی رابطه گروهی در پروژه ها به وجود می آورد.

د) واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه به هم نزدیک می شوند و بدون احساس جدایی که در ساختار سنتی وجود دارد با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می دهند.

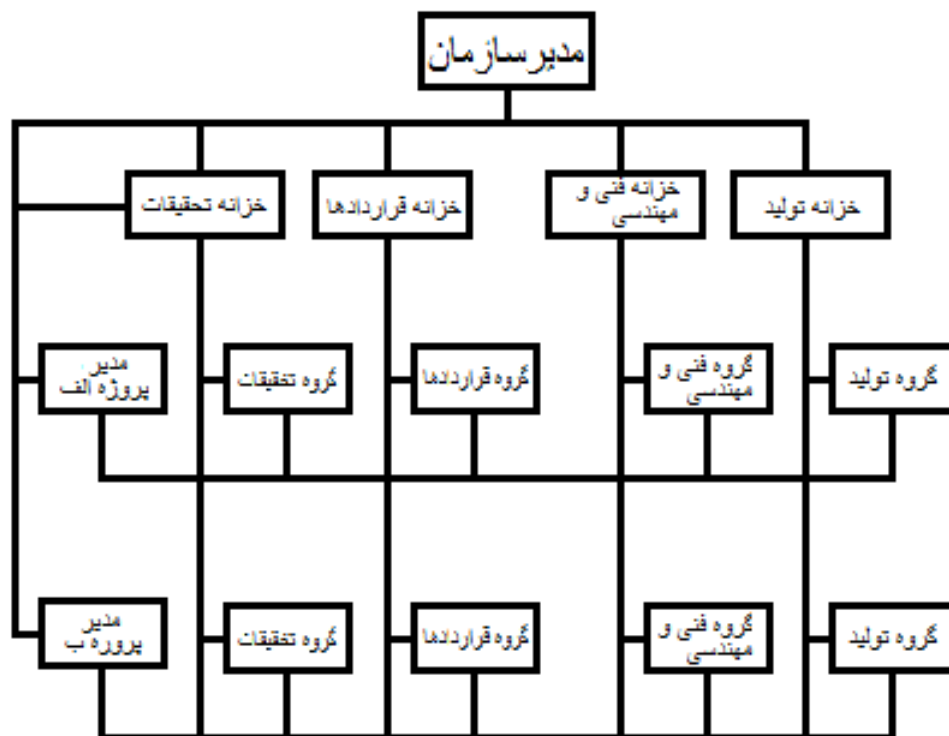
و) سازمان ماتریسی به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ می دهد و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می سازد.

ز) ساختار ماتریسی نوعی ساختار موقت است، به این معنی که وقتی هدف پروژه عملی شد، بلافاصله سازمان آن پروژه را منحل و پروژه دیگری را جایگزین می کند و مزیت کار بر این است در ساختار سنتی چنانچه واحدی تشکیل شود منحل کردن آن محال و یا بادشواری و زمان بسیار طولانی می باشد.

معایب ساختار ماتریسی یا خزانه ای:

الف) احساس عدم ثبات کارکنان احساس می شود. فرد در این ماه بر روی یک پروژه کار می کند در ماه دیگر بر روی پروژه دیگری. پس خود را متعلق به جایی نمی داند و از ثبات و امنیتی که در ساختار سنتی برای کارکنان مطرح است، بی نصیب می ماند و ممکن است دچار نابسامانی روحی شود.

ب) به علت خطوط ارتباطی دوگانه گاهی مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به وجود می آید و بین مدیران خزانه و پروژه ها تضاد ایجاد می شود.



ساختار ماتریسی یا خزانه ای

۳. ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادھوکراسی)

در مطالعه سازمانی همیشه این پرسش مطرح می شود که میزان ضرورت ساختار و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش، ادھوکراسی به جای طرفداری از ساختار مکانیکی و بوروکراسی اداری، از ساختار آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند. سازمان ویژه و موقت، برخلاف سازمان های بوروکراتیک کم تر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارد و برای نیل به هدف های ویژه تشکیل می شوند. در این نوع سازمان، اختیار بر اساس توانایی ها و قابلیت های افراد به آنان واگذار می شود و لزوماً تمامی اختیارات از راس هرم سازمانی سرچشمه نمی گیرد. سازمان موقت را می توان با خصوصیات چون گروه های کاری موقتی و غیررسمی، اختیارات غیرمتمرکز، تصمیم گیری های مستقل، انعطاف پذیری در مسئولیت های شغلی، کنترل های عمومی کم تر و کنترل بر نتیجه کار توصیف کرد. هدف این نوع سازمان ها کوششی در جهت تخفیف قید و بندهای سخت بوروکراسی ها و توجه به ارزش های انسانی در سازمان است.

ادھوکراسی	یوروکراسی	
عمومی، غالباً کوتاه مدت، بسیاری از موقعیها، برنامه ریزی و دستبندی نشده اند	جامع، مفصل، غالباً بلند مدت خط مشیها، رویه ها، قوانین و مقررات آشکار و واضح اند	برنامه ریزی
غالباً غیر رسمی، اغلب مسئولیتها به طور مبهم تعریف شده، غالباً بر حسب محصول یا مشتری سازماندهی شده و غالباً غیر متمرکزند	رسمی، مسئولیتهای شخصی مشخص، غالباً بر حسب وظیفه سازماندهی شده و غالباً متمرکزند	سازماندهی
غالباً مشارکتی	غالباً مستقیم	رهبری
غالباً سرپرستی عمومی	غالباً سرپرستی نزدیک	
غالباً کنترلهای کم یا عمومی	کنترل جامع	کنترل
غالباً متعادل به نتیجه	غالباً متمایل به روشها	(نظارت)

مقایسه سازمان های یوروکراتیک با ادھوکراسی

ج) سلسله مراتب

وقتی کار به وظایف معنی دار و متفاوت تقسیم شد، کارکنان فقط مسئول مشاغل فردی خود هستند. در این صورت مدیران برای هماهنگ کردن مشاغل و پیوند دادن فعالیت های شغلی در سطح های گوناگون، نیازمند یک ساختار عمودی (سلسله مراتب) هستند که این امر به حیطة نظارت مدیریت مربوط می شود. حیطة نظارت شامل عده افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند. تعیین حیطة نظارت و زنجیره فرماندهی، الگویی چند سطحی را پدید می آورد که سلسله مراتب نامیده می شود. در بالای جدول سلسله مراتب سازمانی عالی ترین طبقه مدیر یا مدیران قرار دارند که مسئول عملیات کل سازمان هستند و مدیرعامل، رئیس هیات مدیره و ... نامیده می شوند و مدیران دیگر در سطوح پایین تر سازمان قرار دارند.

عوامل موثر بر حیطة نظارت

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

۲. استاندارد کردن واقعی: وقتی افراد کارهای یکنواخت و تکراری را انجام می دهند، مدیران می توانند عده بیش تری از کارکنان را سرپرستی کنند.
۳. محل کار کارکنان: وقتی کارکنان و مدیران شان با هم در یک محل باشند، حیطه می تواند وسیع تر از زمانی باشد که کارکنان پراکنده شده باشند و مدیر برای سرپرستی فعالیت های آن ها مجبور به مسافرت باشد.
۴. فعالیت های غیر سرپرستی: مدیرانی که باید فعالیت های غیر سرپرستی زیادی را انجام دهند، وقتی کمی را می توانند صرف کارکنان شان بکنند. بنابراین حیطه نظارتی آن ها باید محدود باشد.
۵. سطح مهارت: وقتی کارمندان آموزش دیده و با تجربه باشند، به سرپرستی کم تری نیاز دارند. بنابراین حیطه می تواند وسیع باشد.
۶. حمایت مدیریت: مدیرانی که منشی ها و دستیارانی برای کمک دارند، به طور کلی می توانند عده بیش تری را نسبت به مدیرانی که کم تر حمایت می شوند اداره کنند.
۷. اولویت های شخصی: مدیرانی که به طور مداوم در ارتباط با کارکنان شان هستند، حیطه محدودتری برایشان مناسب تر است. همچنین بعضی کارکنان استقلال نسبی را که در حیطه نظارت وسیع تر ممکن می شود، ترجیح می دهند.

د) هماهنگی

هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیت های واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدف های سازمانی است. بدون هماهنگی ممکن است افراد نقش خود را در کل سازمان فراموش و تلاش کنند به بهای هدف های سازمان، خواسته های واحد خود را جامه عمل بپوشانند. بدیهی است که تقسیم منطقی وظایف میان واحدهای مختلف سازمان کافی نیست و برای اینکه هدف های مشترک سازمان تحقق یابد، ضروری است که عملیات واحدهای متعدد سازمان هماهنگ و ارتباط مناسبی بین آن ها برقرار شود.

مفاهیم صف و ستاد

با وجود اهمیتی که روابط صف و ستاد در زندگی سازمان دارد، لازم است این دو مفهوم دقیقاً تعریف کنیم تا شناخته شوند.

بنا بر نظریه ای که به طور وسیع در مدیریت پذیرفته شده است، "صف" به واحدها یا نقش هایی اطلاق می شود که مستقیماً برای تامین هدف های موسسه فعالیت می کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند. درحالی که "ستاد" به واحدها یا نقش هایی دلالت دارد که مستقیماً در جهت تامین هدف های موسسه فعالیت ندارند ولی به واحدهای صفی کمک می کنند تا بتوانند به نحو موثرتری انجام وظیفه کنند و از عهده تامین هدف های موسسه برآیند. بنا بر نظریه فوق، واحدهای تولید و فروش دریک موسسه تولیدی در شمار واحدهای صف و واحدهای خرید، حسابداری، کارگزینی در شمار واحدهای ستادی محسوب می شوند.

مدیران و مسئولین صف، درخط فرماندهی قرار دارند و حق صدور دستور به واحدها و مسئولین مادون را دارند و واحدها و مسئولین مادون ملزم به اجرای دستورات مافوق هستند.

در واقع فعالیت های صفی ماهیت اجرایی دارند و شامل وظایف، مسئولیت ها و کارهایی می شوند که مستقیماً در امر تولید دخالت دارند. درحالی که فعالیت های ستادی جنبه اجرایی ندارند و ماهیت آن ها مشورتی و کمکی است.

در دنیای امروز با پیشرفت علم و تکنولوژی و پدید آمدن رشته های علمی و تخصصی گوناگون، کم تر سازمان نسبتاً بزرگی را می توان یافت که فاقد واحدها یا کارشناسان ستادی باشد. بدون کمک واحدها یا کارشناسان ستادی، واحدهای صفی قادر به انجام موثر وظایف و تامین هدف های کلی موسسه نخواهند بود. با توجه به این حقیقت است که شناخت واحدهای صف و ستاد و اهمیت و نقش آن ها در تامین هدف های سازمانی و برقراری روابط مطلوب بین واحدهای مزبور به طور فزاینده ای ضرورت می یابد.

۳. هدایت

سومین وظیفه مدیر هدایت است. مدیرانی که به خوبی از عهده وظیفه برنامه ریزی بر می آیند و از الگوهای مناسب و شیوه های درست برای سازماندهی امور بهره می گیرند، اگر ندانند چگونه افراد را هدایت کنند و نتوانند نقش عامل انسانی را در دستیابی به نتایج مورد انتظار درک کنند، وظایف مدیریتی خود را نمی توانند به درستی اجرا کنند. وظیفه هدایت شامل انگیزش، رهبری و ارتباط است.

اگر مدیران پیچیدگی‌ها و تفاوت‌های فردی را درک نکنند، نمی‌توانند از انگیزش، رهبری و ارتباطات استفاده کنند. اصول و مفاهیم اگرچه به طور کلی واقعیت دارند، ولی باید با موقعیت‌های ویژه تطبیق داده شوند.

انگیزش

مدیر برای اصلاح عملکرد زیردستانش تلاش می‌کند پاداش مناسب جهت عملکرد آن‌ها در نظر بگیرد تا با زیردستانش ارتباط موثر برقرار کند و به ارزیابی نیازهای فردی کارکنان مختلف بپردازد. توانایی مدیر برای اجرای این نقش‌ها تاثیر مطلوبی بر توانایی رهبری او می‌گذارد و این تاثیر باعث موفقیت او در برانگیختن زیردستانش جهت اصلاح عملکرد و افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود.

انگیزش یکی از مفاهیمی است که عمیقاً مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری قرار گرفته است. برای اینکه مدیران در کار با افراد دیگر موفق شوند در مرحله اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرآیند انگیزش به دست آورند.

عده‌ای انگیزه را نیازها، خواسته‌ها، تمایلات یا قوای درونی افراد تعریف می‌کنند. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد.

انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می‌شود. واژه انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به جنبش درآوردن رفتار فعال برای ارضای نیاز است.

نیازها و انگیزش

نیازها سرچشمه انگیزش در انسان هستند. انسان‌ها همواره نیازهای گوناگونی دارند که ممکن است نسبت به آن‌ها آگاهی داشته باشند یا نداشته باشند. این نیازها در افراد گوناگون متفاوت اند و حتی در یک فرد خاصی نیز از زمانی به زمان دیگر فرق می‌کنند. نیازهای انسانی را می‌توان در دودسته بزرگ تقسیم کرد.

۱. نیازهای ابتدایی

۲. نیازهای ثانوی

نیازهای ابتدایی مانند نیاز به هوا غذا سرپناه و مانند آن‌ها و عمدتاً ماهیتی زیستی (فیزیولوژیکی) دارند. این نیازها سرشتی محدود دارند.

نیازهای ثانوی که ماهیتی اجتماعی- روانی دارند عبارتند از نیاز به وابستگی و تعلق و قدرت و اعتبار و شهرت و موفقیت و مانند آن ها، این نیازها سرشتی نامحدود دارند و در واقع شخصی که در طلب نیاز به قدرت و موفقیت و شهرت است محدودیتی ندارد و معلوم نیست که این نیازها در کجا به طور کامل برآورده می شوند. تفاوت افراد در نیازهای ثانویه بسیار بیش تر از تفاوت آن ها در نیازهای ابتدایی است، زیرا هر فردی کم و بیش همیشه نیازمند هوا و آب است اما عوامل اجتماعی و روانی همواره به صورت یکسان در افراد مختلف پدیدار نمی شود.

نظریه های انگیزشی

نظریه های انگیزشی را می توان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

۱. نظریه های محتوایی
۲. نظریه های فرآیندی

نظریه های محتوایی

۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو
۲. نظریه ERG
۳. نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی
۴. نظریه دو عاملی انگیزش
۵. نظریه نیازهای اکتسابی

۱. سلسله مراتب نیازهای مازلو

- نیازهای زیستی
- نیازهای ایمنی
- نیازهای اجتماعی (وابستگی)
- نیازهای احترام
- نیازهای خودیابی (تحقق ذات)

سلسله مراتب نیازهای مازلو براساس چهار فرضیه اساسی بنا شده است:

الف) نیازهای ارضا شده برانگیزاننده نیست. وقتی نیازی ارضا شد نیاز جدید پدید می آید و جای آن را می گیرد. بنابراین افراد همیشه در حال تلاش برای ارضای برخی نیازها هستند.

ب) ازدیدگاه بیش تر افراد شبکه نیازها بسیار پیچیده است، اما در یک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر می گذارند.

ج) به طور کلی نیازهای سطح پایین باید قبل از نیازهای سطح بالا تا حدودی ارضا شده باشند تا این نیازها به اندازه کافی برای برانگیختن رفتار فرد فعال شود.

د) برای ارضا نیازهای سطوح بالاتر، راه های بیش تری نسبت به ارضای نیازهای سطح پایین وجود دارد.



۲. نظریه ERG

یکی از روانشناسان با مطالعه خود درباره نیازهای انسانی به برخی از انتقاداتی که در مورد سلسله مراتب نیازهای مازلو مطرح شده پاسخ گفته است. او سه دسته نیاز تعیین کرده است:

- الف) نیازهای زیستی (نیاز به سلامتی جسم)
- ب) نیازهای تعلق (نیاز به ارضای ارتباطات میان فردی)
- ج) نیازهای رشد (نیاز به تداوم رشد و پیشرفت شخصی)

درست می شود که این نظریه (E.R.G) از اولین حروف این نیازها به زبان انگلیسی سر واژه ای.آر.جی به این عنوان شناخته می شود.

این نظریه سه تفاوت با نظریه مازلو دارد:

۱. در این نظریه فقط سه مرتبه برای نیازهای انسانی تعیین شده است، درحالی که مازلو نیازهای انسانی را در پنج مرتبه جا داده است.
 ۲. مطابق این نظریه کارکنان ممکن است گاهی نیازهای سطوح بالاتر خود را قبل از ارضای کلیه نیازهای سطح پایین تر دنبال کنند.
 ۳. همچنین با توجه به این نظریه حرکت در سلسله مراتب نیازها برای ارضای آن ها همیشه رو به بالا نیست، زیرا چنانچه فردی از ارضا نشده نیاز سطح بالاتر مایوس شود ممکن است با تلاش خود نیازی در سطح پایین تر ارضا کند و آن را به ثمر برساند این روانشناس (سرتو) تاکید داشت که وقتی نیازهای بالاتر برآورده نشود، نیازهای پایین تر باز خواهند گشت، حتی اگر آن ها قبلا ارضا شده باشند.
- بر خلاف نظر این روانشناس، مازلو معتقد بود یک نیاز وقتی یک بار ارضا شد قدرت خود را برای برانگیختن رفتار از دست می دهد. همچنین مازلو معتقد است افراد به طور منظم سلسله مراتب نیازها را به بالا طی می کنند. وی عقیده دارد افراد با توجه به شرایط زمان و موقعیت در سلسله مراتب نیازها بالا و پایین می روند.

۴. نظریه رشد یافتگی - رشد نیافتگی

براساس این نظریه وقتی انسان به طور طبیعی در سال های رشد خود از یک فرد نابالغ به فردی بالغ تبدیل می شود، حرکتی را آغاز می کند که هفت نوع تغییر در او به وجود می آید:

- ۱) از وضعیت عدم تحرک و انفعالی دوره کودکی به حالت فعال در دوره بزرگسالی تغییر می کند.
- ۲) از وضعیت وابستگی به دیگران به عنوان کودک به وضعیت استقلال نسبی به عنوان بزرگسال دگرگون می شود.
- ۳) علایق آشفته، تصادفی، سطحی و به سرعت کاهش یابنده او در دوران کودکی به علایق عمیق تر و قوی تر در دوران بزرگسالی تبدیل می شود.
- ۴) در کودکی رفتارهای محدودی وجود دارد ولی توانایی او برای رفتارهای گوناگون در بزرگسالی افزایش می یابد.

- ۵) چشم انداز زمانی کوتاه مدت او در کودکی (که فقط حال را در بر می گیرد) به چشم انداز گسترده و بلند مدت او در بزرگسالی (که شامل گذشته و آینده نیز می شود) تغییر می یابد.
- ۶) از موقعیت اطاعت فرمانبرداری (زیردست بودن) در کودکی به موقعیتی مساوی یا برتر در بزرگسالی دست می یابد.
- ۷) از فقدان آگاهی درباره خود در کودکی به آگاهی و کنترل بر خود به عنوان بزرگسال دگرگون می شود.

رشد نیافتگی (عدم بلوغ)	رشد یافتگی (بلوغ)
منفعل اتکا به چند طریق رفتار می کند علاقه سطحی چشم اندازی محدود وضعیت زیردست و تابع ناآگاه از خود آگاهی و کنترل بر خود	فعال استقلال به چندین طریق رفتار می کند علاقه عمیق تر و قوی تر چشم انداز زمانی وسیع وضعیت برابر یا برتر آگاهی و کنترل بر خود

شکل پیوستار رشد یافتگی - رشد نیافتگی

این نظریه پرداز بی تفاوتی شایع میان کارگران صنعتی و فقدان تلاش از جانب آنان را صرفاً نتیجه تنبلی فرد نمی داند. به نظر او این مسائل از مدیریت ناشی می شود. وی عقیده دارد که در بسیاری موارد هنگامی که مردم به نیروی کار می پیوندند. بر اثر اعمال و اقدامات مدیریت سازمان ها از بلوغ و رشد باز می مانند. در این سازمان ها اجازه کم ترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی شود و آنان به متکی و زیردست و تابع بودن تشویق می شوند.

۴. نظریه دو عاملی انگیزشی

کم تر از یک دهه بعد از مازلو، که برای اولین بار سلسله مراتب نیازها را معرفی کرد، نظریه دیگری درباره ارتباط بین نیاز و رفتار پدید آمد. این نظریه نتیجه مطالعه گسترده ای درباره رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند. نارضایتی آن به محیطی مربوط است که در

آن کار می کنند. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی می کنند. این خشنودی به ماهیت کار مربوط می شود. در این زمینه دو دسته نیاز مطرح شده است: **نیازهای بهداشتی و انگیزنده ها (محرک ها)**

نیازهای بهداشتی. نیازهای سطح پایین می باشد و شامل عوامل محیط کار اعم از شان و مقام، خط مشی ها و اداره امور سازمان، کیفیت سرپرستی، روابط متقابل افراد، شرایط کار، امنیت شغلی و دستمزد می شود. عوامل بهداشتی ذاتی کار نیستند بلکه به شرایطی مربوط می شوند که در آن ها کار اجرا می شود. کلمه بهداشت اینجا به معنای پزشکی آن (پیشگیری کننده و محیطی) استعمال شده است. عوامل بهداشتی در قابلیت تولید و بازدهی کارگر هیچ تاثیری ندارد بلکه فقط مانع ضایعات ناشی از کم کاری و تحدید کار در عملکرد کارگر می شوند.

انگیزنده ها. به عنوان ارضا کننده ها هم شناخته می شوند. مجموعه عواملی هستند که بر رضایت شغلی تاثیر می گذراند. انگیزنده ها در سطح عالی تر نیازها نمایان می شوند و به محتوای کار مربوط می شوند که عبارتند از: کار پرتلاش، موفقیت، پیشرفت کاری، مسئولیت، رشد و توسعه و شناسایی.

۵. نظریه نیازهای اکتسابی

نظریه پرداز دیگری معتقد است که نیازها آنگونه که مازلو و دیگران فرض می کنند نه ذاتی اند و نه در همه افراد یکسان است. نیازهای اکتسابی یا آموختنی هستند و افراد در طول زندگی خود آن ها را می آموزند و گرایش آن ها نسبت به نیازهای خاصی با دیگران متفاوت است. وی و همکارانش سه دسته نیاز را مطرح می کنند: **نیاز به موفقیت، نیاز به وابستگی و نیاز به قدرت.**

نیاز به موفقیت: نیاز به کسب موفقیت انگیزه انسانی مشخصی است که می توان آن را از سایر نیازها متمایز ساخت. مهم تر اینکه انگیزه کسب موفقیت را می توان در هر گروهی تجربه و ارزیابی کرد.

نیاز به وابستگی: نیاز به وابستگی یعنی جلب دوستی و ایجاد ارتباط با دیگران. **نیاز به قدرت:** تمایل نفوذ در دیگران و اعمال کنترل شدید بر محیط اجتماعی و فیزیکی.

نظریه های فرآیندی

۱. نظریه انتظار

۲. نظریه برابری

۳. نظریه تعیین هدف

۱. **نظریه انتظار:** این نظریه بر این استوار است که نیازهای احساس شده علت رفتار انسان ها هستند. به علاوه این نظریه شدت انگیزش، یعنی میزان تمایل فرد به بروز یک رفتار را مطرح می کند. هرچه این تمایل افزایش یا کاهش یابد، شدت انگیزش نیز نسبت به آن نوسان پیدا می کند.

بر طبق این نظریه دو عامل شدت انگیزش را تعیین می کند:
الف) ارزش انتظار برای رفتاری که بروز می کند.
ب) احتمال مورد انتظار برای نتیجه ای که تحقق خواهد یافت.

۲. نظریه برابری

فرض این نظریه برابری بر این است که افراد علاقه مند هستند در ارتباط با دیگران رفتار مناسبی با آنان شود. چنانچه در مقایسه با دیگران رفتار نابرابری با فرد بشود، این عامل می تواند موجب تغییراتی در رفتار وی شود. براساس نظریه برابری، افراد براساس نیازهایشان عمل خواهند کرد، اگر نتایج حاصل از کوشش های آنان با نتایجی که دیگران از کوشش های مشابه به دست می آورند قابل مقایسه باشد. بنابراین افراد نسبت داده های خود را (از قبیل ساعت های کار، تجربه، سن، تحصیلات، دستمزد، ترفیعات و ...) به نتایج حاصل (پاداش ها از قبیل دستمزد، ترفیعات، مرخصی ها، مقام، رتبه و ...) را با نسبت نتایج به داده های افرادی که اعتقاد دارند در موقعیت مشابه هستند مقایسه می کنند.

۳. نظریه هدف

نظریه هدف بر فرآیند تعیین هدف ها تاکید دارد. بر اساس این نظریه گرایش طبیعی انسان برای تعیین هدف و تلاش برای تحقق هدف ها تنها وقتی مفید است که:

- فرد هدف های مشخص را درک می کند.
- فرد هدف های درک شده را بپذیرد.
- فرد مهارت های لازم را برای تحقق هدف ها را داشته باشد، زیرا اگر فرد فاقد مهارت برای تحقق اهداف باشد برانگیخته نمی شود.

براین اساس وقتی افراد به شیوه ای عمل می کنند که آنان را به سوی هدف های روشنی که پذیرفته اند و انتظار منطقی برای تحقق آنان دارند می داند، درحقیقت برانگیخته شده اند. در نتیجه این نظریه هم مانند نظریه انتظار راه دیگری برای بیان علت رفتار افراد به شمار می رود.

نتیجه پژوهشی در این زمینه نشان می دهد:

وقتی هدف ها مشخص و پرجاذبه اند، به عنوان عوامل انگیزشی و با کارایی بیش تر در نتیجه فعالیت های فردی و گروهی تاثیر می گذارد. وقتی زیر دستان در تعیین هدف مشارکت داشته باشند نسبت به تحقق هدف ها انگیزش و تعهد بیش تری احساس می کنند.

کارکنان به بازخورد دقیق عملکرد خود نیاز دارند. مشارکت در تعیین هدف ها به آنان کمک می کند که در صورت ضرورت شیوه های کاری خود را اصلاح کنند و آنان را تشویق می کند تا برای تحقق هدف ها پشتکار داشته باشند.

رهبری

تعریف رهبری: رهبری عبارت است از فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف های سازمانی. توانایی رهبری دیگران مهارتی ضروری برای مدیران خط اول، مدیران میانی تا مدیریت عالی سازمان است.

رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی در عملیات مدیر ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان های موفق و ناموفق معلوم گردد، بدون شک آن عامل رهبری پویا و موثر است. پیتراکر اشاره می کند که رهبران سازمان منبع اصلی و نادر هر موسسه ای به شمار می روند. اگر فردی در رده مدیریت عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد، در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر پیرو.

در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و رهبر می تواند عضو سازمان نباشد.

سبک رهبری

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده کند، سبک رهبری نامیده می شود. راه نفوذ داشتن، قدرت است که به دو بخش پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می شود.

قدرت پست و مقام شامل تشویق و قدرت تنبیه است و قدرت شخصی مرکب از قدرت مرجع و قدرت تخصص است.

خصوصیات رهبر

۱. هوش: معمولاً رهبران با هوش تر از پیروان خود هستند زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیل مشکلات و مسایل پیچیده است.

۲. بیان رسا: علاوه بر هوش رهبران برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنها به متابعت از خود باید از بیان رسایی برخوردار باشد.

۳. رشد اجتماعی و وسعت نظر: ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه ای باشد که از لحاظ روحی مغلوب ناکامی ها یا مغرور از موفقیت نگردد. از این رو باید مقابل موانع و تلخی ها قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد.

۴. انگیزش درونی: رهبران میل زیادی به موفقیت دارند. پس از دست یافتن به هدف توقعات آنها زیاد شده به کسب هدف های بالاتری می اندیشند. رهبر طرز تلقی و ارزش های درونی خود را نمی تواند از کارکنانش پنهان بدارد زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین رهبر باید ارزش هایی به کارکنان ارایه دهد که ضمن حفظ احترام ایشان در آنان تاثیر بگذارد. چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیندیشد و کارمندانش را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات عدیده می شود.

بررسی سبک های رهبری

الف) سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم). در این سبک رهبرها نقش را تعیین می کنند و به افراد می گویند چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

ب) سبک متقاعد کننده (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری زیاد). در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت کننده دارد و دستورالعمل های مربوط به کارها و بخشنامه های مربوط به حمایت از کارکنان صادر می کند.

ج) سبک مشارکتی وظیفه مدارکم- رابطه مدارزیاد). رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم گیری مشارکت دارند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

د) سبک تفویضی (وظیفه مدار کم- رابطه مدارکم). در این سبک رهبر در رابطه با کار و در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه ای صادر نمی کند.

ارتباطات

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیش تر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان، به صورت یک شبکه کار موثر و کارآمد برقراری ارتباطات مطلوب، ضروری است زیرا اگر ارتباطات برقرار نشود فعالیت های سازمان متوقف می شود و در واقع می توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد.

تعریف ارتباطات

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

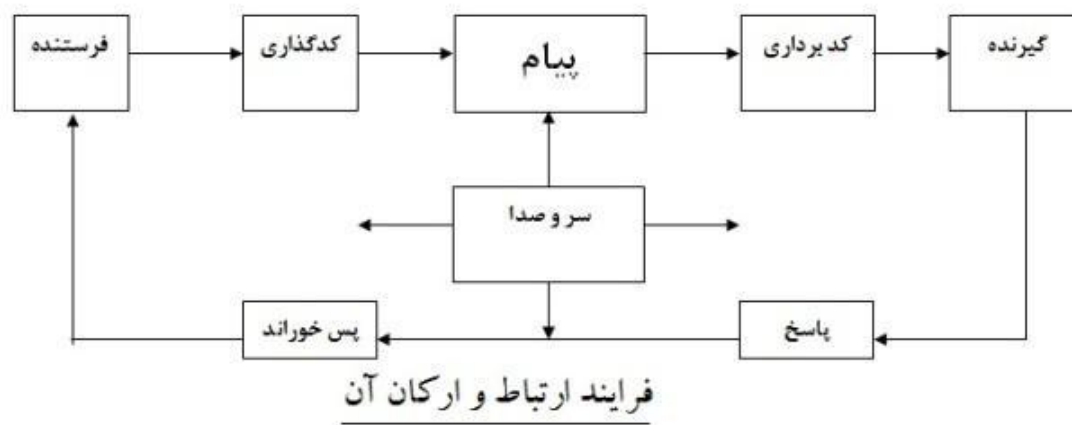
فرآیند ارتباطات

فرآیند ارتباطات دارای سه جزء اساسی است:

۱. فرستنده یا رمز گذار: فردی است که در ارتباطات با افراد، اطلاعات از او سرچشمه می گیرد و او آن ها را به رمز در می آورد. رمز گذاری فرآیندی است که اطلاعات به شکلی در می آید تا سایرین بتوانند آن ها را درک کنند. مانند نوشتن افکار بر روی کاغذ.

۲. پیام: اطلاعات رمز گذاری شده که فرستنده می خواهد آن را مبادله کند.

۳. گیرنده یا رمز گشا: شخصی که فرستنده تلاش می کند اطلاعات را با او مبادله کند. رمز گشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.



۴. نظارت

یکی از وظایف اصلی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می باشد که از طریق آن می توان از منابع و فعالیت های اعضای سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. بنابراین کنترل در موسسات تجاری و دیگر سازمان ها نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

تعریف نظارت

نظارت تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آن ها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است. نظارت مقایسه ای است بین باید ها و هست ها.

فرآیند نظارت

- مرحله اول. تعیین معیار (استاندارد) برای کنترل

- مرحله دوم. سنجش عملکرد در برابر معیارها
- مرحله سوم. تشخیص انحرافات و تحلیل علت آن ها
- مرحله چهارم. اقدامات اصلاحی

محاسن نظارت:

۱. دقت
۲. به موقع بودن
۳. مبتنی برهدف
۴. معقول و قابل درک بودن
۵. مقرون به صرفه بودن
۶. انعطاف پذیری
۷. قابلیت کشف کنندگی انحرافات

مشکلات نظارت

۱. مقاومت کارکنان در برابر کنترل: چون کنترل معمولاً با تنبیه و تشویق همراه است و بیش تر بر نقاط ضعف تاکید دارد، افراد و کارکنان به تدریج می پندارند کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آن هاست. از این رو در برابر آن مقاومت می کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان یک ابزار اصلاحی معرفی شود.
۲. مشکل دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل: گاهی اوقات نتایج کنترل به موقع در اختیار مسئولین قرار نمی گیرد بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است. بنابراین سیستم کنترل باید طوری باشد که به برنامه ریزان فرصت اصلاح بدهد.
۳. انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد: در انتخاب استانداردها باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آن ها به طور کامل استفاده کرد. در غیر این صورت کنترل با مشکل مواجه می شود. زیرا افراد سازمان استانداردها را غیر واقعی یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی دهند.

مدیران بر چه چیزهایی نظارت می کنند؟

نظارت عمدتاً بر یکی از این پنج حوزه اعمال می شود: افراد، منابع مالی، عملیات، اطلاعات، عملکرد کل سازمان.

۱. **افراد.** مدیران با کار کردن با افراد می توانند به اهداف خود نایل شوند. برای تحقق هدف های هر واحدی، مدیران به پیروان خود وابسته اند و به آنان نیاز دارند. بنابراین مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان آن گونه عمل می کنند که مورد انتظار است. روشن ترین راه برای حصول اطمینان اعمال سرپرستی و ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران است.

۲. **منابع مالی.** هدف اولیه هر موسسه تجاری کسب سود است. برای رسیدن به این هدف، مدیران نظارت های مالی را اعمال می کنند. برای نمونه مدیران ممکن است صورتحساب درآمد سه ماهه را برای پی بردن به هزینه های افراطی بررسی کنند، یا با کنترل نسبت های مالی مطمئن شوند برای هزینه های آتی دچار مشکل نشوند.

۳. **عملیات.** موفقیت هر سازمان به توانایی آن سازمان در تولید کالاها و خدمات به طور موثر و کارآمد بستگی دارد. فنون نظارت بر عملیات به گونه ای طراحی شده است تا چگونگی کارآمدی و تاثیر فرآیندهای عملیاتی سازمان را ارزیابی کند. تولید: برای اطمینان از این که این فعالیت ها مطابق برنامه پیش می رود. کنترل کیفیت محصولات و خدمات: برای اطمینان از اینکه با استانداردهای از پیش تعیین شده مطابقت دارند. حفاظت و نگهداری: برای اطمینان از اینکه از تجهیزات سازمان به خوبی نگهداری می شود.

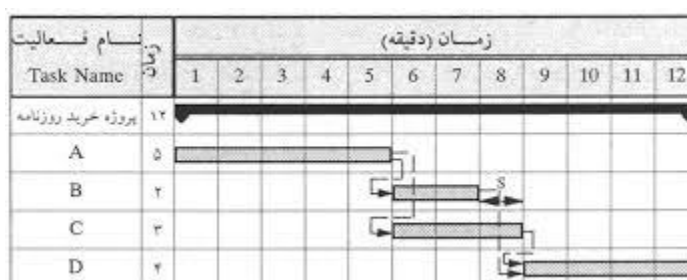
۴. **اطلاعات.** مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، ناقص، زیاده از حد و با تاخیر به طور جدی مانع موفقیت مدیران می شود. بنابراین ضروری است که سیستم اطلاعات مدیریت برای تدارک داده های درست، به میزان صحیح، برای افراد مربوط و در زمان مناسب پدید می آید.

۵. **عملکرد سازمان.** عملکرد یا اثربخشی کل سازمان، به طور منظم به وسیله عده ای از موسسان ارزیابی می شود. البته مدیران به عملکرد سازمان علاقمندند، اما تنها گروهی نیستند که اثربخشی سازمان را ارزیابی کنند. مشتریان و مراجعان وقتی موسسه ای را برای داد و ستد تجاری خود انتخاب می کنند. درباره اثربخشی آن قضاوت می کنند.

ابزارهای نظارت

جدول زمانی: فرایندی برای تنظیم فهرستی از جزییات فعالیت هایی برای تحقق اهداف که مکمل برنامه ریزی است.

نمودار گانت: برای برنامه ریزی پروژه که فعالیت ها، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را نشان می دهد. زمان روی محور افقی و فعالیت ها سمت چپ محور عمودی است. کمک می کند تا پروژه ها با فعالیت های متعدد، برنامه ریزی شود و هر فعالیت را به راحتی تکمیل کند. مدیر متوجه می شود از برنامه عقب تر یا جلوتر است.



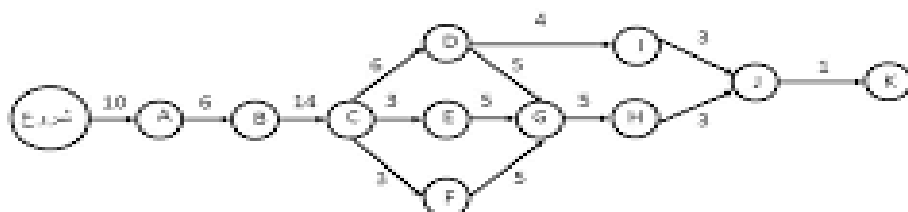
مزیت: نشان دادن فعالیت های متقارن و متوالی و چگونگی احتساب زمان آن هاست.
محدودیت: روابط متقابل برنامه هایی که باید اجرا شوند، روشن نمی کند. فقط زمانی مفید است که فعالیت ها و پروژه ها زمان بندی محدود و مستقل داشته باشند.

فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت)

برای برنامه ریزی های پیچیده استفاده می شود و توالی فعالیت های مورد نیاز را نشان می دهد.
رویداد: نشان دهنده آغاز و انجام فعالیت، محتاج هزینه و زمان نیست و با دایره نشان داده می شود.
فعالیت: اجزای تشکیل دهنده یک برنامه یا پروژه که با فلش نشان داده می شود. جهت پیکان، جهت اجرا را نشان می دهد.

مسیر بحرانی: مسیری که از اجرا تا هدف، بیشترین زمان را لازم دارد. هر رویدادی در مسیر بحرانی دیرتر به انجام برسد رویداد نهایی هم همانقدر دیرتر انجام می شود. گاهی بیش از یک مسیر بحرانی وجود دارد.

نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان



$$te = \frac{to + 4tm + tp}{6}$$

tm : محتمل ترین زمان

te : زمان مورد انتظار

to : زمان خوش بینانه

tp : زمان بدبینانه

۵. خلاقیت

در آغاز قرن بیست و یکم، تغییرات سریع و همه جانبه جهانی آنچنان محیط فعالیت سازمان ها را دگرگون کرده است که سازمان ها و مدیران آن ها برای سازگاری با تغییرات و تحولات جهانی مجبورند راه های نویی برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت داخلی و جهانی باقی بمانند.

حجم اطلاعاتی که در هر لحظه در جهان تولید و مبادله می شود و سرعت تبادل اطلاعات و پیشرفت فناوری ارتباطی از یک سو و تحولات سریع و دانش و آگاهی و در نتیجه تغییر سلیقه و خواست مشتریان، ذی نفعان (گروهی از افراد که یا سهم و یا علاقه ای در سازمان دارند، شامل مشتریان، دولت، عموم مردم و صاحبان سهام) و سازمان ها از سوی دیگر، موجب پیش بینی ناپذیری امور سازمان ها شده است و با پیچیده تر شدن مسایل فناوری، مسایل انسانی و مدیریتی نیز روز به روز در سازمان ها پیچیده تر می شود.

در چنین شرایطی برای حفظ ارتباط سازمان با مشتریان، ازدست ندادن سهم بازار، تامین نیاز و سلیقه مشتریان، دست یافتن به سهم مناسبی از بازار جهانی، توفیق در مبارزه با رقبا و مانند آن ها باید به اندیشه های نو و راه های نو دست یافت.

تعریف خلاقیت

درباره تعریف و ماهیت خلاقیت میان روانشناسان و محققان اتفاق نظر وجود ندارد و هر کدام آن را از دیدگاه خاصی تعریف کرده است. یکی از نویسندگان خلاقیت را به عنوان پدیدآوری (تولید) فکری نو تعریف کرده است. نویسنده دیگری خلاقیت را به معنای ترکیب افراد به شیوه ای بی نظیر و یا ایجاد ارتباط غیر معمول بین نظرات تعریف کرده است. خلاقیت فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه های بدیع و تخیلی درباره موقعیت های مختلف نیز تعریف شده است. نویسنده دیگر خلاقیت را به کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید دانسته است. با توجه به اشتراک معنی غالب تعریف های خلاقیت، این تعریف از خلاقیت، یعنی پدید آوری فکری نو در این بخش مورد استفاده قرار می گیرد.

تفاوت خلاقیت و نوآوری

خلاقیت نقطه آغاز نوآوری موفق است و بنابراین نیاز به پرورش و توسعه دارد. نویسنده ای اعتقاد دارد خلاقیت به طور معمول به توانایی و قدرت پرورش افکار نو مربوط می شود، در حالی که نوع آوری به معنای استفاده از این افکار است. نوآوری فرآیند فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه ای نو برای انجام دادن کار هاست. در واقع نوآوری بهره برداری موفقیت آمیز از ایده های نو است.

خلاقیت ← نوآوری ← بازار

پدیدآوردن فکر ← محصول جدید/توسعه فرآیند ← تولید محصول

رابطه خلاقیت و نوآوری

مراحل فرآیند خلاقیت

خلاقیت فرآیندی دارد که در آن راه حل های خلاق برای مسایل شکل می گیرد. صاحب نظران مختلف فرآیندهای گوناگونی برای خلاقیت ارائه داده اند. مراحل فرآیند خلاقیت عبارتند از:

۱. **آمادگی.** فرآیند فعالی است که به کوششی مستمر و پیگیر نیاز دارد و فراتر از نشستن و منتظر وقوع چیزی ماندن است. مثل هنرمندی که قبل از خلق اثر خود باید از ابعاد مختلف با زمینه کاری خویش آشنا بر مقدمات آن کار مسلط و از آمادگی کلی در زمینه های مختلف برخوردار باشد.

۲. **نهفتگی.** در این مرحله ظاهراً نوعی توقف در کار دیده می شود و فرد هیچ گونه تلاشی برای رسیدن به نتیجه انجام نمی دهد. حتی ممکن است درمورد مساله فکر نکند. روانشناسان معتقدند در این مرحله ذهن به صورت خودکار فعالیت می کند و هرچند به ظاهر پیشرفتی حاصل نمی شود، اما در واقع مساله رها نشده است و ذهن ناخودآگاه آن را دنبال می کند. بعضی از افراد خلاق مساله ای را که روی آن کار می کنند به عمد کنار می گذارند و به فعالیت دیگری می پردازند تا برای حل مساله آمادگی کافی پیدا کنند.

۳. **اشراق.** اغلب متفکران ظهور این مرحله را ناگهانی می دانند. فرد خلاق در روند کار طبیعتاً با موانعی برخورد می کند که کار را متوقف می سازد و امکان پیشرفت را از وی می گیرند. ولی ناگهان موضوع روشن می شود و فرد می تواند همه موانع را از سر راه بردارد. این مرحله توأم با جنبه های عاطفی است، چون فرد با تحقق مساله ای که از آن جدا بوده است، احساس لذت می کند و با این احساس انگیزه تلاش و کار بیش تر می شود. مرحله اشراق ممکن است در شرایطی که کانون توجه فرد بر مساله متمرکز نیست، تحقق یابد و بیش از چند لحظه نیز طول نکشد. بنابراین افراد خلاق باید ابزاری داشته باشند که فوراً افکار خلاق خود را یادداشت کنند تا بتوانند از آن بهره مند شوند، زیرا جویبار اندیشه مدام در جریان است و در این جویبار اندیشه های بسیار با ارزشی عبور می کند. باید از هر اندیشه ای که به مغزمان خطور می کند و صرف نظر از آن که در کجا هستیم، یادداشت برداریم.

۴. **اثبات.** در این مرحله فرد خلاق آنچه را که به دست آورده است اعم از اختراع، اکتشاف یا نظریه ای تازه ارزیابی می کند، شواهد آن را دوباره می سنجد و از نظر منطقی آزمایش می کند. در واقع اهمیت و ارزش کار نو با بازبینی در این مرحله

روشن می شود. بعضی مواقع در این مرحله ممکن است اثر نو کاملاً تغییر نکند یا تصحیح شود تا نتایج بهتری در بر داشته باشد.

برخی از ویژگی های افراد خلاق

- انعطاف افراد خلاق از افراد غیر خلاق بیش تر است و هنگام برخورد با مشکل تمایل دارند نگرش خود را تغییر دهند.
 - پیچیدگی کارها را بر سهولت آن ترجیح می دهند.
 - بیش تر به استقلال تمایل دارند.
 - هنگام چالش درباره اندیشه هایشان، سرسختانه از مواضع خود دفاع می کنند.
 - صاحبان قدرت را به آسانی زیر سوال می برند و از دستوراتی که معنی و مفهومی ندارد سرپیچی می کنند.
 - از مخاطره در کار استقبال می کنند.
 - برای نیل به هدف سخت کار می کنند.
 - بسیار کنجکاو و با افکار نو و غیر معمول زیادی رشد می کنند.
 - به ندرت از موقعیت اجتماعی خود راضی اند.
 - خود را متفاوت با دیگران می بینند و مخالف هم رنگ شدن با جماعت هستند.
- افراد خلاق با چنین خصوصیتی می توانند سهم عمده ای در موفقیت سازمان داشته باشند. در همان حال نیز ممکن است وجود آنان علت بسیاری از دشواری های سازمان شود، زیرا تغییر همیشه پرترفدار نیست و تغییر مستمر ممکن است تأثیرات ناخوشایند و غیرقابل انتظاری داشته باشد. از سوی دیگر پیگیری سرسختانه افکار غیر معمول می تواند باعث دلسردی دیگران و مانع از عملکرد آرام سازمان شود.
- سرانجام افراد خلاق ممکن است با نادیده گرفتن خط مشی ها، قوانین و مقررات نقش مخرب در سازمان داشته باشند.

توفان مغزی

شیوه ای برای گردهمایی است که در آن گروهی می کوشند با ارایه اندیشه های تخیلی کنترل نشده و سازمان نیافته برای مساله به خصوصی راه حلی بیابند. جلسات توفان مغزی گرد همایی خلاق است که صرفاً با هدف ایجاد فهرستی از اندیشه ها اندیشه هایی

که می توان آن ها را به عنوان سرنخی برای حل مساله به کاربرد، تشکیل می شود. در این روش موضوعی برای اظهار نظر به گروهی داده می شود. بهتر است اعضای گروه تخصص های مختلف داشته باشند و افراد کم تجربه نیز در میان آن ها باشند. در این جلسات از افراد خواسته می شود هر نوع فکری که در مورد موضوع به ذهنشان می رسد، حتی غیر عملی و احمقانه را ارایه دهند تا پس از پایان جلسه این ایده ها را بتوان به دقت ارزیابی کرد و به جریان انداخت. وقتی یک جلسه توفان مغزی تشکیل می شود، جرعه ای از یک مغز، درست مانند زنجیره ای از جرعه ها، تعداد زیادی اندیشه های عالی را در دیگران شعله ور می کند. هدف این جلسات بهبود حل مساله با یافتن راه حل های جدید و غیر معمول است. این نوع گردهمایی در صورتی موثر است که چهار قانون در آن رعایت شود:

۱. انتقاد ممنوع است. تا مدتی هر گونه قضاوت مخالف و ناسازگار باید متوقف شود زیرا موجب کاهش شوق افراد در ارایه اندیشه های مغزی می شود.
۲. هرچه عقاید بنیادی تر باشد بهتر است. هرچه اندیشه ها دور از ذهن و جسورانه تر باشد بهتر است.
۳. کمیت مورد نظر است. هرچه تعداد اندیشه ها بیش تر باشد احتمال ظهور اندیشه های مفید بیش تر است.
۴. افراد به اصلاح عقاید دیگران تشویق می شوند. شرکت کنندگان در جلسه علاوه بر ایفای سهم خود در ارایه اندیشه های نو، باید پیشنهاد کنند که چگونه می توان اندیشه های دیگران را به اندیشه های بهتری تبدیل کرد. یا آنکه چگونه می توان از ترکیب دو یا چند اندیشه، اندیشه دیگری پدید آورد.

نقش برنامه ریزی

مسیر ممتد خلاقیت و نوآوری با برنامه ریزی آغاز می شود. مدیران ماموریت ها و هدف های راهبردی سازمان را با تعیین آماج ها و دستور جلسات به گونه ای ترسیم می کنند که تغییر خلاق و نوآور سازمان را هدایت کنند. آنان با تحلیل موقعیت، محیط را از نظر علامت های خطری و فرصت ها می آزمایند و برای آگاهی از نقاط ضعف و قوت بالقوه سازمانی و برای غلبه بر مشکلات یا بهره برداری کردن از تغییر خلاق و نوآور طرح های مناسب را تنظیم می کنند.

نقش فرهنگ سازمانی

روانشناسان به مجموعه ای از ویژگی های نسبی هر فرد شخصیت می گویند. وقتی افرادی گرم، خلاق، مهربان، محافظه کار و جز آن نامیده می شوند، در واقع به ویژگی های شخصیتی آنان اشاره می شود. هر سازمان نیز شخصیتی دارد که فرهنگ سازمانی نامیده می شود. همان طور که در جوامع فرهنگ ها چگونگی ارتباط با افراد درون و بیرون از جامعه را تعیین می کنند، سازمان ها نیز فرهنگی دارند که چگونگی رفتار اعضا را معین می سازد. در هر سازمانی نظام ها و الگوهایی از ارزش ها، نمادها و شعائر اسطوره ها و اعمالی وجود دارد که در طول زمان تکامل یافته است. این ارزش های مشترک در سطحی وسیع چگونگی نگرش کارکنان به مسایل و نحوه پاسخ دادن آنان را معین می سازد.

نقش ساختار سازمانی

ساختارهای زنده و پویای سازمانی اثر مثبت بر خلاقیت و نوآوری دارند، زیرا این ساختارها رسمیت و تمرکز کم تری دارند و با انعطاف پذیری بیش تری می توانند خود را با نیازهای محیطی سازگار و خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند. ساختار منعطف موجب می شود تبادل اطلاعات و ارتباطات به راحتی انجام شود و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت داشته باشند.

مدیران می توانند به شیوه های مختلف از ساختار سازمانی برای نهادی کردن خلاقیت و نوآوری استفاده کنند. این شیوه ها به شرح زیرند:

۱. واگذار کردن اختیار به مدیران و کارکنان تا خلاق و نوآور شوند.
۲. مشاغل سازمان کاملاً مشخص و تعریف شده نباشد.
۳. قوانین رسمی کم تری بر کار سازمان حاکم باشد.
۴. افراد به جای روش های کار، بر اساس نتایج عملکردشان ارزیابی شوند.
۵. بخش جداگانه ای مخصوص فعالیت های خلاق و نوآور در سازمان ایجاد شود.
۶. تیم های تخصصی جهت تشویق خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد شود.

ویژگی مدیران خلاق

۱. به استقبال خلاقیت و نوآوری می روند، از آن هراس ندارند و فرصت خطر پذیری به زیردستانشان می دهند.

۲. با توجه به ویژگی مثبت همکاران بر تشویق بیش تر از تنبیه تاکید دارند و در نتیجه محیط شوق انگیزی در سازمان ایجاد می کنند.
۳. خود و سازمان را با تغییر و تحول جامعه هماهنگ می کنند.
۴. به کارکنان خود شهامت می دهند تا خیال بافی های خود را بنویسند و در اختیار سازمان قرار دهند.
۵. مثبت اندیش و امیدوارند و برخدا توکل می کنند.
۶. پرانرژی و با هیجان و قدرت انتقال هیجان را به دیگران دارند.
۷. به سرعت فرهنگ خلاقیت را ترویج می دهند. زیرا مدیر اگر به تنهایی خلاق باشد مانند جزیره ای در میان امواج طوفانی است که به زودی زیر آب می رود.
۸. هم از مغز هم از قلب همکاران خود بهره می برند. مهارت های اعضای سازمان مانند حسابداری و تدارکات و تولید، بعد مغزی و فکری و سایر مهارت ها ابعاد عاطفی آن ها را شکل می دهد.
۹. از اجرای کارهای جاری و یکنواخت دلزده و آزرده اند و در انجام کار نو پشتکار دارند.
۱۰. خودانگیخته اند و استقلال تفکر و آزادی اندیشه و عمل دارند.
۱۱. قدرت تخیل و اعتماد به نفس زیادی دارند.
۱۲. نسبت به رخدادهای محیطی (تهدیدات - فرصت ها) حساس اند.
۱۳. جامع نگرند و به جای نشانه های ظاهری مسایل و مشکلات به عمق آن ها توجه می کنند.
۱۴. با کارکنان مشورت و به رشد اجتماعی آن ها کمک می کنند.
۱۵. سبک رهبری مناسب دارند.