

بِسْمِ تَعَالَى

مبانی سازمان و مدیریت دوره بدو انتصاب مدیران پایه

تهیه و تنظیم:

دانشگاه علوم پزشکی ایران با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

اهداف دوره: پس از پایان این دوره از فراگیران انتظار می رود:

- * تاریخچه علم مدیریت را از گذشته تا کنون بدانند.
- * انواع وظایف مدیر سازمان بدانند و قادر به انجام صحیح آنها باشند.

شناسنامه دوره

◀ عنوان دوره: مبانی سازمان و مدیریت

◀ مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

تلفن: ۰۲۱-۸۸۶۷۱۶۱۵

پست الکترونیکی: hme@iums.ac.ir

◀ اهداف دوره: آشنایی با مبانی سازمان و مدیریت

◀ گروه هدف: مدیران پایه

فهرست مطالب:

- ۱..... چکیده
- ۱..... مقدمه
- ۲..... بخش اول: کلیات
- ۲..... تعریف سازمان
- ۳..... ویژگی مشترک سازمان ها
- ۴..... تعریف مدیریت
- ۴..... مدیریت علم است یا هنر یا حرفه
- ۵..... سطوح سازمان و سطوح مدیریت
- ۵..... تعریف سطوح مدیریت
- ۵..... آموزش مدیریت
- ۶..... کارایی و اثربخشی
- ۶..... آیا سازمان ها می توانند کارایی داشته باشند اما اثر بخشی نداشته باشند؟
- ۶..... مدیر موفق و اثربخشی مدیر موفق
- ۶..... نقش های مدیر
- ۷..... مهارت های مورد نیاز مدیران

۸	تعریف کارآفرینی
۸	رویکردهای کارآفرینی
۸	قدرت و اختیار
۸	تعریف قدرت
۹	تعریف اختیار
۹	تفاوت اختیار و قدرت
۹	منابع قدرت
۱۰	روش‌های اعمال قدرت
۱۱	قواعد سیاسی حاکم بر سازمان‌ها
۱۱	تاریخچه علم مدیریت
۱۲	مکاتب مدیریت
۱۲	مکتب سنتی یا کلاسیک
۱۶	مکتب نئوکلاسیک
۱۸	مکتب کمی
۱۸	مکتب سیستمی و اقتضایی
۲۱	مکتب یا عصر فرانوگرایی
۲۱	استعاره‌های سازمانی
۲۲	تعریف خلاقیت
۲۲	تعریف نوآوری
۲۲	فراگرد ایجاد خلاقیت
۲۳	مسأله‌یابی

۲۳ روش‌های مسأله یابی
۲۳ فراگرد حل مسأله
۲۴ موقعیت‌های تصمیم‌گیری
۲۵ انواع تصمیم
۲۵ انواع مدل‌های تصمیم‌گیری
۲۶ بیان چند نکته
۲۷ بخش دوم: اصول مدیریت
۲۷ اصل اول: برنامه‌ریزی
۲۷ برنامه‌ریزی
۲۷ انواع تقسیم‌بندی‌های برنامه‌ریزی
۲۷ انواع برنامه‌ریزی
۲۸ مراحل برنامه‌ریزی
۲۹ سلسله مراتب برنامه‌ها
۳۰ فنون پیش‌بینی
۳۱ فنون برنامه‌ریزی
۳۲ تعریف اصل تعهدات
۳۲ تعریف مدیریت بر مبنای استثناء (برنامه‌ریزی بر مبنای استثناء)
۳۲ برنامه‌ریزی اضطراری
۳۲ برنامه‌ریزی اقتضایی
۳۳ برنامه‌ریزی بر مبنای هدف
۳۳ اصل دوم: سازماندهی و هماهنگی

۳۳	تعریف سازماندهی
۳۳	فراگرد سازماندهی
۳۳	رابطه‌ی ساختار سازمانی و سازماندهی
۳۴	تعریف سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی
۳۴	تفاوت سازمان رسمی با غیر رسمی
۳۴	ابزارهای رسمی کردن سازمان
۳۵	واحدهای صف و ستاد
۳۵	انواع ستاد
۳۶	تعریف رسالت سازمان
۳۶	مبانی سازماندهی
۳۶	تفویض اختیار و عدم تمرکز
۳۷	تعریف حیطه نظارت
۳۸	روندهای جدید در سازماندهی
۳۸	فراگرد سازماندهی رسمی
۳۹	روش‌های سازماندهی
۴۱	انواع ساختارهای بوروکراتیک
۴۳	انواع ساختارهای ارگانیک
۴۶	عوامل تعیین کننده ساختار
۴۶	معرفی چند ساختار جدید
۴۷	تعریف هماهنگی
۴۷	رابطه تفکیک با هماهنگی
۴۷	دلایل نیاز سازمان و هماهنگی
۴۸	اصول ایجاد هماهنگی
۴۸	انواع وابستگی
۴۹	سازوکارهای ایجاد هماهنگی

۵۰ روش‌های هماهنگی از نظر خانم فالت
۵۰ سبک‌های مدیر در ایجاد هماهنگی
۵۱ اصل سوم: بسیج منابع و امکانات
۵۱ بسیج منابع و امکانات
۵۲ مدیریت منابع انسانی
۵۲ فراگرد مدیریت منابع انسانی
۵۲ مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۴ تعریف کارمندیابی
۵۴ انتخاب
۵۵ توجیه و راهنمایی
۵۵ حرکت
۵۵ ترک خدمت و انفصال
۵۵ تعریف مدیریت بازاریابی
۵۵ وظایف مدیر بازاریابی
۵۵ تعریف مدیریت مالی
۵۶ مدیریت پشتیبانی
۵۶ اصل چهارم: هدایت و رهبری
۵۶ رهبری
۵۶ تفاوت رهبری با مدیریت
۵۷ رویکردهای عمده در مطالعات رهبری
۶۱ قانون آهنین الیگارشی
۶۱ انگیزه
۶۱ جامعه شناسی گاوی
۶۱ نظریه‌های انگیزش

۶۲	انواع نظریه های محتوایی
۶۳	انواع نظریه های فراگردی
۶۵	نظریه های مربوط به انگیزش در عمل
۶۶	ارتباطات
۶۶	عناصر فراگرد ارتباط
۶۷	انواع تقسیم بندی های ارتباط
۶۸	اصل پنجم: کنترل
۶۸	تعریف کنترل
۶۸	فرآیند کنترل
۶۹	انواع استاندارد
۶۹	انواع کنترل
۷۰	انواع سیستم های کنترل
۷۱	ویژگی های سیستم کنترل مؤثر
۷۱	مشکلات کنترل
۷۱	چند تقسیم بندی دیگر از کنترل
۷۱	روش های نوین کنترل
۷۲	جمع بندی
۷۳	نکات کلیدی
۷۳	منابع و مراجع

چکیده

مدیریت از دیر باز در فعالیت‌های انسان وجود داشته، البته نه به اندازه و اهمیتی که در حال حاضر وجود دارد. انسان برای انجام هر فعالیتی باید از عوامل زیادی بهره ببرد، اما این عوامل به خودی خود موجب نیل به هدف نمی‌شود؛ چون این عوامل باید با یکدیگر هماهنگ باشند و یک مجموعه یکپارچه را تشکیل دهند تا بتوانند به هدف خود برسند. اما این هماهنگی نیز به خودی خود به دست نمی‌آید. در اینجا است که ما به اهمیت مدیریت پی می‌بریم. لذت بخش‌ترین تجربه‌ای که انسان در زندگی دارد رسیدن به هدف در کوتاه‌ترین و مناسب‌ترین زمان ممکن است و این امر جز با بهره‌جویی از مدیریت ممکن نیست. در این مجموعه ابتدا نگاهی به کلیات علم مدیریت و سازمان شده است و سپس بر مبنای اصول بنیادی در مدیریت مطالب مرتبط ارائه گردیده است.

مقدمه

مدیریت علمی نو ظهور نیست و در حقیقت برای انسان قدمتی به اندازه قدمت انسان دارد و اگر دقتی عمیق تر داشته باشیم خواهیم دید که انسان برای مدیریت شخصیت وجودی خویش پا به کره خاکی نهاده تا با مدیریت خود وقایعی که برایش اتفاق می‌افتد توان وظرفیت خویش را در رسیدن به کمال تقویت بخشد. اهمیت این علم با توجه به پیشرفت‌های چشم‌گیر بشر در دهه‌های اخیر بیشتر شده است. همه‌ی ما می‌دانیم که گذشته‌ی هر ملت چه پرافتخار چه نامطلوب دیگر سپری شده است و هیچ نیروی بشری قادر به آفرینش دوباره‌ی آن نیست. از این رو، مقطع زمانی حال برای نسل اکنون و آینده برای فرزندان ما اهمیت می‌یابد. تمامی جوامع دنیای امروزی متشکل از سازمانهایی هستند که برای مردم آن جامعه به تولید کالا یا خدمات می‌پردازند و از این راه منتفع می‌گردند. با توجه به جمعیت بسیار زیاد جوامع، بدون وجود مدیریت کارآمد و اثربخش در هر سازمان و رده‌های مختلف سازمانی، آنها قادر به برآورده کردن نیازهای جامعه نیستند. لذا، برای نیل به اهداف عالی و رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی خود و نسل آینده به مجموعه‌ای از مدیریت جهت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نیازمندیم. مطالعه‌ی علم مدیریت از دو لحاظ برای تمامی افراد جامعه حائز اهمیت است. ما هر روزه با چندین سازمان متفاوت سر و کار داریم. ممکن است

گاهی شما از وضعیت نامطلوب سیستم حمل و نقل درون شهری یا اتلاف بسیار زیاد وقت خود در اداره بیمه آزرده خاطر شده باشید. شاید هم از قیمت‌های مختلف یک کالا در فروشگاه‌های مختلف یا تأخیر چندین ساعته‌ی پرواز هواپیمایی سرگردان شده باشید. همه اینها ناشی از ضعف مدیریت است. اکثر سازمانها دارای دپارتمان خاصی جهت ارزیابی بازخورد رفتار مشتریان نسبت به کالاها یا خدمات تولید شده‌ی سازمان خود هستند. اگر سطح متوسط آگاهی عمومی از نحوه مدیریت بالا باشد، ارزیابی‌های بهتری از بازخورد رفتار مصرف کننده بدست می آید که نتیجه‌ی آن بهبود مدیریت است که همه ما از آن سود می بریم.

بخش اول: کلیات

تعریف سازمان

۱- آرائشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند.

۲- ترتیب منظمی از افراد برای دستیابی به اهدافی مشخص

۳- پدیده‌ای قانونی که با یک سیستم منطقی اختیارات و قواعد هدایت می شود و در ازای خدمات اعضای آن هدف‌های سازمان محقق می شود.

۴- پدیده‌ای است اجتماعی که آگاهانه و هماهنگ شده و دارای حد و مرز بطور نسبی مشخص بوده که وظیفه اساسی آن رسیدن به اهداف مشترک یا مجموعه اهداف می باشد .

نکات مربوط به این تعریف:

- آگاهانه و هماهنگ شده به معنی همکاری با شناخت و آگاهی کارکنان و مدیریت

- پدیده اجتماعی تشکیل شده از گروه‌ها و افرادی که تأثیر متقابل بر هم دارند

-تعریف حد مرز: حد و مرز از طریق تشخیص عضو از غیر عضو ، انعقاد قرار داد رسمی یا غیر رسمی اعضاء با سازمان معین می شود.

-مقاصد: توافق عمومی و کلی میان اعضاء در مورد اهداف.

ویژگی مشترک سازمان ها

۱-هدف و مقاصد مشخص : که به صورت مأموریت ، برنامه و اهداف بیان می شود .

۲-آحاد انسانی: که به دو دسته تقسیم می شوند:

الف) مدیران : فرد یا افرادی که هدایت دیگران را برعهده دارد

ب) غیر مدیران : افرادی که به انجام وظیفه تحت نظارت مدیران می پردازند .

نکته: منظور از کارکنان **یقه سفید**، پشت میز نشین ها و منظور از کارکنان **یقه آبی**، افرادی است که در قسمت های خدماتی کار می کنند.

۳- **ساختار:** ساختار تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و سازوکار هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند. ابعاد ساختار عبارتند از:

الف) پیچیدگی: حدود تفکیک (در سه بعد عمودی، افقی، جغرافیایی) در سازمان و همچنین میزان تخصص گرایی و تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب را نشان می دهد.

ب) **رسمیت:** حد و میزانی که سازمان از قوانین و مقررات استفاده می کند .

ج) **تمرکز:** نقطه ای است که تصمیم گیری در آنجا انجام می گیرد.

تعریف مدیریت

۱- فرآیند کسب اهداف به طور کارا و مؤثر از طریق دیگران

۲- کار کردن با دیگران از طریق دیگران

۳- فرآیند انجام امور به طور کارا و اثر بخش بوسیله ی دیگران

۴- علم و هنر بکار گیری افراد و امکانات به منظور دستیابی به اهداف سازمان

۵- علم دانستن و هنر توانستن

۶- هنری که علم را به خدمت می گیرد

۷- مدیریت از نظر هربرت سایمون یعنی تصمیم گیری.

مدیریت علم است یا هنر یا حرفه

بخشی از مدیریت از طریق آموزش فرا گرفته می شود، ولی بخش دیگر از آن باید ضمن کار آموخته شود؛ به این ترتیب آن بخشی از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود هنر مدیریت می دانند و اگر منظور از حرفه در مدیریت، حرفه ای شدن باشد مدیریت حرفه نیز است. اما اگر منظور از حرفه شغل باشد مدیریت حرفه نیست.

سطوح سازمان و سطوح مدیریت



تعریف سطوح مدیریت

۱- **مدیریت عملیاتی** : مدیرانی که مسئول مستقیم هدایت فعالیتهای روزانه کارکنان هستند. به آنها سرپرست هم می‌گویند.

۲- **مدیریت میانی** : مدیرانی هستند که مسئولیت تبدیل اهداف تعیین شده توسط مدیر ارشد به جزئیات را دارند. بطوریکه مدیران پائین تر فاقد آن هستند همچنین آنها بر مدیران عملیاتی مدیریت می‌کنند و واسطه بین مدیر ارشد و مدیریت عملیاتی هستند.

۳- **مدیر عالی (ارشد - استراتژیک)**: مدیری که در بالاترین نقطه سازمان قرار دارد و مسئول تصمیم‌گیری در مورد اهداف و جهت‌گیری سازمان و همچنین اجرای سیاست‌هایی است که بر همه افراد سازمان تأثیر می‌گذارد.

آموزش مدیریت

مدیریت علم اکتسابی است و به دو صورت حاصل می‌شود:

۱-آموزش

۲-ضمن انجام کار (تجربه) = هنر مدیریتی.

کارایی و اثربخشی

پیتر دراگر کارایی را درست انجام دادن کارها و اثر بخشی را انجام کار درست تعریف می کند.

فرق کارایی و اثر بخشی :

کارایی در رابطه با استفاده از منابع می باشد اما اثر بخشی با کسب هدف ارتباط دارد.

آیا سازمان ها می توانند کارایی داشته باشند اما اثر بخشی نداشته باشند ؟

بله می شود با انجام کار نادرست کارایی داشت اما اثر بخشی نداشت .

مثال : دانشگاه آزاد در یک کلاس ۱۵ نفره ۳۰ نفر را جای می دهد این باعث می شود که دانشگاه آزاد کارایی داشته باشد چون هزینه ها کاهش و درآمد افزایش می یابد اما اثربخشی که در اینجهمان کیفیت آموزشی است در حد مطلوب نیست.

نکته: مدیر خوب کسی است که به اهداف با حداکثر کارایی برسد (هم کارایی و هم اثر بخشی دارد).

مدیر موفق و اثربخشی مدیر موفق

مدیری که بتواند حداقل نتیجه قابل قبول با استفاده از ابزارهایی مانند تویخ کسر حقوق ، پاداش و ... را فراهم کند مدیری موفق است ولی مدیر اثر بخش مدیری است که در یک تعامل مناسب انسانی بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد از توانایی کارکنان را در رابطه با کسب هدف بکارگیری نماید .

نقش های مدیر

هنری مینتزرگ نقش های مدیر را به سه دسته کلی تقسیم می کند :

۱- نقش‌های ارتباطی یا میان فردی :
۱. تشریفاتی
۲. رهبر
۳. رابط

۲. نقش اطلاعاتی:
۱. گیرنده
۲. اطلاع رسان
۳. سخن گو

۳. نقش تصمیم گیری:
۱. کار آفرینی
۲. حل کننده مسائل
۳. تخصیص دهنده منابع
۴. مذاکره کننده

مهارت‌های مورد نیاز مدیران

۱- **مهارت اداری** : توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن فعالیتها و توانایی ادراک مشکلات سازمان در رابطه با

تصمیم گیری

۲- **مهارت انسانی** : توانایی مدیر در کار کردن با افراد

۳- **مهارت فنی** : استفاده از ابزار، شیوه و فنون لازم

۴- **مهارت سیاسی** : توانایی فرد در بالا بردن قدرت و ایجاد پایگاههای قدرت.

نکته: مهارت انسانی تنها مهارتی است که در همه سطوح مدیریت اهمیت یکسانی دارد.

تعریف کارآفرینی

این واژه برای اولین بار توسط پنکات مطرح شد.

۱- کارآفرینی عبارت است از فراگرد شکار فرصتها بوسیله افراد یا سازمان ها بدون در نظر گرفتن منابع موجود و در اختیار.

۲- کار آفرین فردی است خلاق که با پذیرش مخاطره به توسعه بازار و ایجاد محصول می پردازد.

رویکردهای کارآفرینی

۱. محتوایی : مبتنی بر صفات مشخصه و تمایز کار آفرین از غیر کار آفرین

۲. رهیافت رفتاری : تمرکز بر شناسایی کارکرد و فعالیتها و تبیین ماهیت کار آفرین

قدرت و اختیار

تعریف قدرت

۱. توانایی نفوذ بر دیگران و تصمیمات (بدون استفاده از زور).

۲. از دیدگاه خانم فالت (پیامبر مدیریت) : قدرت استعداد انجام کارهای خاص یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب است به دو صورت :

- قدرت بر دیگران (انتظار مدیر از زیر دستان بمنظور اطاعت از دستوراتش اعم از درست یا غلط)

- قدرت با دیگران (قدرت ناشی از توافق و همکاری متقابل مدیر و زیر دست)

۳. قدرت وسیله ی تأمین هدف است .

۴. از دیدگاه استیفن رایبیز قدرت توان بالقوه ای که فرد A دارد تا بر رفتار B اثر گذارد به گونه ای که B را وا می دارد تا کاری انجام دهد که اگر غیر این بود چنین نمی کرد.

تعریف اختیار

۱. حق تصمیم گیری ، اجرا ، پاداش ، تنبیه ، دستور

۲. حق صدور دستور ناشی از یک پست سازمانی که زیردستان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی مکلف به اطاعت هستند.

۳. از نظر **ماکس وبر** : اختیار نوعی قدرت است که برای اعمال آن نیاز به هیچ تهدیدی نیست .

۴. حقوق ذاتی مقام مدیریتی که براساس آن می تواند دستور دهد و توقع اطاعت نیز داشته باشد..

تفاوت اختیار و قدرت

اختیار تفویضی است اما قدرت قائم به شخص است یعنی قابل تفویض نیست . هر کسی که اختیار داشته باشد قدرت هم دارد . اما کسی که قدرت دارد الزاماً اختیار ندارد.

مثال : منشی رئیس اختیار ندارد اما قدرت دارد اما رئیس هم قدرت دارد هم اختیار.

نکته: ممکن است کسی قدرت داشته باشد اما از آن استفاده نکند به این نوع از قدرت قدرت بالقوه می گویند.

منابع قدرت

به دو دسته کلی تقسیم می شوند :

۱- **قدرت سازمانی:** این نوع قدرت مبتنی بر منصب و مقام است و به سه شکل پدیدار می شود:

- پاداش

- تنبیه

- مشروعیت یا قانون

۲- قدرت شخصی : قدرت مبتنی بر توان شخصی فرد به اشکال ذیل:

- قدرت تخصص یا مهارت

- قدرت مرجعیت یا الگویی

- قدرت کاریزماتیک

نکته : کلید درک قدرت وابستگی است. یعنی هر چقدر دیگران به ما وابسته باشند قدرت ما بیشتر است.

روش‌های اعمال قدرت

شیوه ای که به منابع قدرت جامه عمل می پوشاند یا به عبارت دیگر قدرت عملیاتی می شود.

رابینز هفت شیوه اعمال قدرت را مطرح کرده است :

۱- استدلال : با استفاده از راهها و نظریه های منطقی عقاید را بیان می کند.

۲- دوستانه : از در دوستی و خیر خواهی و حسن نیت وارد می شود .

۳- اتتلاف : بعد از جلب نظر و حمایت دیگران درخواست خود را مطرح می کند .

۴- مذاکره و چانه زدن

۵- دستور مستقیم (به استناد قانون و مقررات)

۶- جلب حمایت مقامات بالاتر (قانع کردن مدیران عالی برای صدور دستور در رابطه با خواسته ی مورد نظر)

۷- تحریم و تشویق

نکته: الوین تافلر در کتاب جابجایی قدرت می گوید " قدرت سه دوران را پشت سر گذاشته است":

۱- دوران قدرت فیزیکی

۲- دوران قدرت زر و ثروت

۳- دوران قدرت علم، خرد و دانایی.

قواعد سیاسی حاکم بر سازمان‌ها

۱- اتوکراسی: حکومت مطلقه یک نفر (دیکتاتوری)

۲- تکنوکراسی (حکومت افراد متخصص)

۳- بوروکراسی (حکومت قوانین، مقررات و مکتوبات)

۴- دموکراسی:

- مستقیم (همه افراد با هم تصمیم می گیرند)

- نمایندگی (نمایندگان منتخب به نیابت تصمیم می گیرند).

تاریخچه علم مدیریت

مدیریت سابقه ای به درازای عمر بشر دارد اما پیشینه آن به صورت یک علم به سالهای پایانی قرن ۱۹ زمانی که ماکس وبر بوروکراسی را مطرح، تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند و در ادامه بواسط ارائه نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و نظریه های سیستمی و اقتضایی تکامل یافت که ما این روند را در قالب مکاتب مدیریت بیان می کنیم.

مکاتب مدیریت

مکتب سنتی یا کلاسیک

مکتب کلاسیک اصولی را ارائه می کند که در همه وضعیت ها کاربرد دارد و معتقد است انسان منطقی است و افراد با انگیزه مادی کار می کنند. این مکتب به سه شاخه تقسیم می شود:

۱. مدیریت علمی ۲. مدیریت اداری ۳. نظریه بوروکراسی

۱. مدیریت علمی

بنیانگذار این مکتب **فردریک تیلور** است. او هدف اصلی مدیریت را کامیابی کارمند و کارفرما می داند. تیلور از طریق تخصصی نمودن کارها، جدا کردن برنامه ریزی از اجرا، استاندارد کردن فعالیت ها به کمک روش های مطالعه کار کوشید تا کارایی سازمان را ارتقا دهد. پدر مدیریت علمی اصول مدیریت علمی را در چهار اصل بیان می کند:

۱. علمی کردن کارها

۲. انتخاب دقیق کارکنان (تناسب شغل با شاغل)

۳. آموزش علمی کارکنان

۴. تقسیم کار بین کارمند و کارفرما بصورت عادلانه: یعنی کارهای فکری را مدیران و کارهای یدی را کارکنان انجام دهند.

تیلور هدف از مدیریت را افزایش کارایی، کاهش هزینه، زمان سنجی، کار سنجی، افزایش در آمد و کاهش ضایعات نمی داند، بلکه هدف مدیریت علمی را یک انقلاب ذهنی و روانی می داند.

۲. مدیریت اداری

مدیریت اداری توسط **مارچ و سایمون** مطرح شد . هدف این مکتب ارائه یک قالب جهانی و قابل تعمیم برای اداره تمام سازمانها صرف نظر از شرایط آنها می باشد یکی از صاحبانظران این مکتب هنری فایول است که فعالیت‌های سازمان را به شش دسته تقسیم می کند که عبارتند از : ۱. فنی ۲. بازرگانی ۳. مالی ۴. حسابداری ۵. ایمنی ۶ مدیریت. او همچنین **۱۴ اصل** را برای اداره سازمانها ارائه نمود که عبارتند از:

- ✓ تقسیم کار
- ✓ اختیار
- ✓ انضباط
- ✓ وحدت فرماندهی (اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد)
- ✓ وحدت مدیریت (برای اجرای هر برنامه باید یک مدیر تعیین شود)
- ✓ تبعیت اهداف و منافع فردی از منافع عمومی
- ✓ جبران خدمت کارکنان (دادن پاداش منصفانه)
- ✓ تمرکز
- ✓ سلسله مراتب (ارتباط باید در راستای خط فرمان صورت بگیرد. خط فرمان مسیر صدور دستور از عالی ترین مقام تا پایین ترین رده سازمان است)
- ✓ نظم
- ✓ عدالت
- ✓ ثبات (عدم جابه جایی کارمند قبل از بهره دهی کامل)
- ✓ ابتکار عمل
- ✓ احساس وحدت و یگانگی.

یکی دیگر از صاحب‌نظران این مکتب خانم **ماری پارکرفالت** است. او معتقد است تمام مسائل مدیریت مسائل روابط انسانی است و انسان اصولاً مایل به همکاری است. مدیریت باید کاری کند که افراد با تمام وجود در فعالیت‌ها شرکت کنند. شیوه خانم فالت دموکراتیک انسانی است.

هدف مدیریت باید دستیابی به وحدت، یکپارچگی و هماهنگی باشد. پیتر دراگر بخاطر افکار، عقاید و نوشته‌های الهام بخشی خانم فالت به او لقب **پیامبر مدیریت** را داده است. همچنین خانم فالت قانون موقعیت را بیان کرد بدین معنا که افراد باید بر مبنای موقعیت خود دستور بدهند و موقعیت از طریق مراد و رابطه‌ی متقابل بین افراد ایجاد می‌شود. تعریف مدیریت اداری: مدیریت اداری یا فرایندی یا اصول‌گرایی به شرح وظایفی می‌پردازد که مدیران باید انجام دهند. تعریف تعادل سازمانی: در ازای خدمات اعضاء سازمان هدفهای سازمان محقق می‌شود و متعاقباً اهداف فردی نیز تأمین می‌شود که به آن تعادل سازمانی (از نظر سایمون) و قرارداد روانی (از نظر شاین).

۳. بوروکراسی

در لغت «بورو» به معنی دفتر کار و «کراسی» به معنی حکومت است معادل آن حکومت ادارات و سازمانها. اما از نظر اصطلاحی بوروکراسی

- ۱- نظام حکومتی که بر سازمانهای اداری یک جامعه بصورت مستمر سلطه دارد.
- ۲- تمام کارکنان دولت که سرگرم خدمات رسانی مستمر دولتی هستند را بوروکراسی گویند.
- ۳- نظام حکومتی که خود را برده وار وقف کارهای عادی و روزمره کرده بی آنکه خود را جوابگوی مقامات سیاسی، دولت و افکار عامه بداند.
- ۴- بوروکراسی یعنی حکومت مکتوبات، قوانین و مقررات.
- ۵- شکلی از سازمان که بر ضرورت نظم، منطقی و استفاده از اختیار رسمی تأکید می‌کند.

نکته: اولین کسی که بررسی علمی بوروکراسی پرداخت **ماکس وبر** بود وی بوروکراسی را بعنوان بارزترین تیپ ایده‌آل سلطه مطرح می‌کند.

انواع سلطه مشروع

۱- سلطه ی آداب و رسوم

۲- سلطه ی قدرت کاریزماتیک (افرادی که دارای یک جذبه خاصی هستند مانند امام خمینی (ره)، فیدرکاسترو از کوبا، گاندی از هند)

۳- سلطه ی قانون: (قانون بهترین نوع سلطه مشروع است).

بوروکراسی بعنوان سلطه ی قانونی دارای ویژگیهای ذیل می باشد:

۱. هر نوع حقوقی که خواه بصورت اعطایی یا قرار داد می باشد، بصورت رسمی اعتبار دارد

۲. جدایی مالکیت و مدیریت

۳. سلسله مراتب بصورت از بالا به پائین

۴. غیر شخصی بودن پستها

۵. مقررات و رویه های رسمی

۶. تقسیم کار روشن

عملکرد مثبت بوروکراسی

۱. تخصص گرایی

۲. ساختار یابی

۳. قابلیت پیش بینی

۴. عقلایی بودن

۵. مردم سالاری

دیدگاه‌های صاحب‌نظران در مورد آینده بوروکراسی

۱- وارن بنیسی: بوروکراسی بخاطر نیاز سازمان‌ها به نظم و دقت و نیاز کارکنان به رفتاری بی طرفانه مناسب زمان گذشته بود بنابراین مرگ آن فرا رسیده است.

۲- رابرت میوالد: بوروکراسی می‌تواند خود را با تغییرات محیطی منطبق کند. نمونه این مسئله بوروکراسی حرفه‌ای است.

۳- الوین تافلر: بوروکراسی از بین نمی‌رود اما از قدرت آن کاسته می‌شود.

بوروکراسی پیوندی:

در این نوع بوروکراسی ابراز وفادرای کارکنان به مدیران بالاتر براساس بیعت است.

مکتب نئوکلاسیک

شاخص اصلی این مکتب توجه به ابعاد انسانی است. این مکتب معتقد است که انسان اجتماعی و خود شکوفا است. این مکتب دارای چند شاخه می‌باشد:

۱- نظریه روابط انسانی:

این نظریه که توسط التون مایو و همکارانش ارائه شد و به مطالعات هاتورن معروف است، ابتدا با هدف اثر نور بر عملکرد آغاز شد و مهم‌ترین دستاورد این مطالعه تأکید بر انسان در ابعادی فراتر از انگیزه اقتصادی است همچنین از

دیگر ویژگیهای این نظریه توجه به احساسات و عواطف فرد در سازمان، توجه به نقش هنجارهای گروهی و جمعی، تحلیل روابط غیر رسمی، توجه به تعامل میان شیوه سرپرستی و روحیه، توجه به عوامل اجتماعی و نقش گروههای غیر رسمی در کارایی است.

۲. نظریه نیازهای انسانی آبراهام مزلو:

مزلو بر این عقیده بود که رشد و پرورش انسان به تدریج و مرحله ای صورت می گیرد. وی پنج اصل در بحث ویژگیهای نیازهای انسان مطرح نمود:

۱. منسجم بودن انسان

۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز

۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه

۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده

۵. اصل توالی (مرحله ای)

مزلو نیازها را به پنج دسته تقسیم می کند:

۱. نیازهای فیزیولوژیک (زیستی)

۲. ایمنی

۳. اجتماعی (تعلق)

۴. احترام

۵. خود شکوفایی

او همچنین نیازها را به دو دسته رده بالا (اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) که بوسیله عوامل درونی ارضا می شوند و رده پایین (فیزیولوژیک و ایمنی) که بوسیله عوامل بیرونی ارضا می شوند، تقسیم بندی نمود. او معتقد بود تا نیاز سطح پایین ارضا نشود نوبت به سطح بالاتر نمی رسد.

۳. نظریه X و Y مک گرگور :

مطابق این نظریه نگرش مدیر نسبت به کارکنان بر مبنای دو دسته مفروضات است:

الف) نظریه X : که مدیر دید منفی نسبت به کارکنان دارد و معتقد است آنها تنبل مسئولیت ناپذیر و متنفر از کار هستند

ب) نظریه Y : مدیر دید مثبت نسبت به کارکنان دارد و معتقد است که آنها مسئولیت پذیر ، متعهد به کار و توفیق طلب هستند.

۴. نظریه شخصیت و سازمان کریس آرجریس :

او معتقد است نیاز عمده انسان احساس شایستگی و شخصیت است و اگر نگرش مدیر به کارکنان مثبت باشد و آنها را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد بداند در چنین حالتی بهره وری افزایش ، غیبت و ترک خدمت کاهش پیدا می کند .

مکتب کمی

در این مکتب از روشهای ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم گیری مدیریت استفاده می شود مانند علم تحقیق در عملیات .

مکتب سیستمی و اقتضایی

تعریف سیستم:

مجموعه پیچیده و ترکیبی از اجزاء و اعضاء که این مجموعه را بصورت یک کل واحد مطرح ساخته که به دنبال کسب هدف مشترک هستند. مکتب سیستمی معتقد است که باید سازمان را مانند یک کل نظام یافته در نظر گرفت. مطابق این نظریه کل سازمان چیزی متفاوت با اجزای آن است .

اجزاء سیستم :

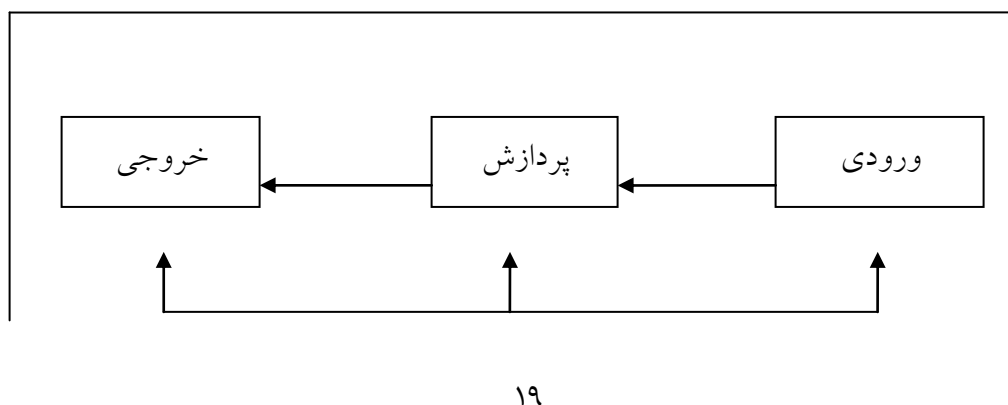
۱. **داده** : کلیه انرژی و موادی که از محیط خارج وارد سیستم می شود و موجب تحرک و فعالیت سیستم می شود.

۲. **پردازش (عملیات)** : هر نوع فعل یا انفعالاتی که بر روی داده ها انجام می شود (فعالیت‌های اصلی سیستم، عملیات است).

۳. **ستاده (باز داده)** محصول نهایی یا خروجی سیستم است.

۴. **بازخورد** : در طول فعالیت سیستم ممکن است انحرافات صورت گیرد بنابراین بازخورد در صدد رفع این انحرافات و اصلاح آنها است (باز خورد ضامن حیات سیستم).

۵. **محیط** : هر سیستمی توسط محیطی احاطه شده است که بر روی آن تأثیر می گذارد بر حسب تعامل سیستم با محیط دو نوع سیستم باز و بسته مطرح می شود . اگر سیستم با محیط خود رابطه متقابل داشته باشد می شود **سیستم باز** و اگر سیستم با محیط خود تعامل و مبادله داده و انرژی نکند **سیستم بسته** است .



محیط

دو جهت گیری جدید ناشی از دیدگاه سیستمی :

۱. یادگیری سازمانی :

فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آن که مبتنی بر آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین است. (مبتنی بر تجربه و خطا)

سازمان یادگیرنده یا سازمان دانش آفرین سازمانی است که در ایجاد، اکتساب و تبادل دانش، اصلاح و بهبود رفتاری که در دانش و دیدگاههای جدید منعکس می شود، مهارت دارد. در این نوع سازمان خلق دانش کار تخصصی نیست بلکه یک رفتار همگانی است که مبتنی بر دانش و آگاهی اعضای خود است و به صورت محدود از روش آزمون خطا استفاده می کند **پیترسنج** معتقد است سازمانی که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم ها و با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که کسب می کند بطور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

۲- نظریه آشوب (تئوری سیستمهای غیر خطی) :

این تئوری ادعا دارد که هیچ چیز در این جهان تصادفی نیست و بی نظمی و غیر قابل پیش بینی بودن ظاهری امور حاصل و نتیجه طبیعی تفکر قطعی گرایی و اثباتی است. در درون سیستمهای بی نظم الگویی از نظم وجود دارد. دلیل بی نظمی یک سیستم این است که ما بر مبنای قضاوت ظاهری یک سیستم را بی نظم می دانیم در حالیکه هر سیستم پیچیده نیز زندگی خاص خود را دارد و از قواعد خاصی پیروی می کند و اگر یک سیستم به ظاهر بی نظم را برای مدتی زیر نظر داشته باشیم می بینیم که دارای یک نظم ذاتی است.

اثر پروانه ای

یکی از ویژگی های نظریه آشوب اثر پروانه ای است. مطابق این مسئله یک تغییر کوچک (مثبت یا منفی) از ناحیه مدیر می تواند آثار بزرگی بوجود آورد (مثبت یا منفی). یا عبارت دیگر یک حرکت کوچک و جزئی می تواند موجد یک تحرک عظیم باشد.

مکتب اقتضایی

مطابق نظریه اقتضایی مطلق گرایی در مدیریت خطا است و مطلوبیت هر شیوه و روش وابسته به شرایط و موقعیت است بنابراین بهترین راه حل برای حل مسائل و اعمال مدیریت وجود ندارد بلکه باید با توجه به موقعیت و مجموع شرایط اقدام به فعالیت نمود. این دیدگاه بر اجتناب از اصولگرایی مطلق تأکید دارد و می گوید همه چیز بستگی به شرایط دارد.

تفاوت دیدگاه اقتضایی و دیدگاه وضعیتی

دیدگاه وضعیتی معتقد است که شرایط و موقعیتهای مدیریتی منحصر به فرد است و هر وضعیتی برخورد کاملاً مختص به خود دارد. اما در دیدگاه اقتضایی می توان اقتضائات مشابه را دسته بندی نمود برای همه آنها برخورد مشابه انجام داد.

مکتب یا عصر فرانوگرایی

در تقابل با نوگرایی بوجود آمد از دهه ۱۹۸۰ به بعد مطرح شد و تعریف واحدی از آن ارائه نشده است تعریف یک آینده مطلوب برای همگان، برای عقلانیت که نوگرایان برای آن ارزش زیادی قائل هستند ارزش قائل نیست، بر اجتناب از تمرکز قدرت تأکید دارد به مشارکت کلیه اعضاء سازمان بخصوص افرادی که در حاشیه هستند معتقد است.

استعاره های سازمانی

استعاره برای تشبیه یک پدیده به پدیده دیگر که با هم وجوه مشترکی دارند بکار می رود. از آنجا که سازمان پدیده ای کثیر الوجه می باشد شناخت سیمای واقعی آن با تمام ویژگی ها و پیچیدگی های از زوایایی مختلف ضرورت دارد که به کمک استعاره این امر محقق می شود علاوه بر شناخت سازمان تعیین شیوه مناسب مدیریت ارمان استعاره بشمار می آید. که در ادامه به چند مورد از استعاره های سازمانی اشاره می شود:

- سازمان همچون موجودی زنده (با محیط خود ارتباط دارد و متناسب با تغییر شرایط تغییر موضع می دهد)

- سازمان همچون زندان روح (مانند زندانی که روح مدیریت را به بند کشیده و توان درک واقعیت های خارجی را از او سلب کرده است)

- سازمان به مثابه نظام سیاسی (همانند یک حکومت)

- سازمان به مثابه ابزار سلطه (کارکنان موجوداتی ناتوان هستند که مورد سوء استفاده قرار می گیرند).

تعریف خلاقیت

پدیدار شده و تولید یک اندیشه و فکر نو

خلاقیت یعنی توانایی و قدرت ارائه نظرها و فکرهای جدید و نو.

تعریف نوآوری

بکارگیری ایده های ناشی از خلاقیت یا به عبارت دیگر عملی ساختن ایده .

فراگرد ایجاد خلاقیت

۱. ایجاد نگرش موافق برای پذیرش افکار و طرحهای جدید

۲. افزایش حساسیت افراد نسبت به مسأله

۳. مهیا ساختن شرایط خلاقیت از طریق فراهم ساختن مواد خام لازم

۴. ایجاد سلاست فکر : از طریق روشهای ذیل:

- هم اندیشی مستقیم (روش توفان مغزی): توسط **آکس ازبرن** ارائه شد. این روش مبتنی بر مرآوده آزاد و جلوگیری

از هر گونه انتقاد است طوری که افراد هر نوع فکری که به ذهن شان می رسد را فارغ از بحث صحیح یا غلط بیان

می کنند و ملاک زیادی فکر و ایده است.

- هم اندیشی غیر مستقیم (فن گوردن): توسط ویلیام جی گوردن ارائه شد. در این روش افراد برای بحث بر روی مسئله گزینش می شوند. ملاک در این روش کاهش فکر و ایده ارائه شده است. و رئیس جلسه مسئول ارزیابی افکار ارائه شده است.

۵. استمرار فعالیت ضمیر ناخود آگاه بر روی مسأله

۶. درخشش ناگهانی یک فکر

مسأله یابی

فراگرد شناسایی، تعریف و اولویت بندی مسائل و مشکلات پیش روی سازمان را مسأله یابی گویند.

روش های مسأله یابی

- رسمی: به صورت مستقیم (مدیر خودش به وجود مسأله پی ببرد) و غیر مستقیم (از طریق کارکنان، مافوق، ارباب رجوع و مشتری).

- غیر رسمی (از طریق ارتباطات غیر رسمی)

فراگرد حل مسأله

۱. شناسایی وضعیت

در این مرحله بعد از تعیین و تعریف مشکل، علل ایجاد آن شناسایی می گردد.

۲. راه حل یابی

معمولاً اشتیاق به پذیرش و کاربرد اولین راه حل علمی مدیر را از انتخاب بهترین راه حل بدیل باز می دارد. از این رو هرگز نباید قبل از دستیابی کافی به راه حلها به اتخاذ تصمیم عمده مبادرت شود. زیرا حل مطلوب مسائل در گرو یافتن بدیلهای ابتکاری و بدیع است. نکته قابل توجه آنکه، وسوسه ارزیابی راه حلهای بدیل در هنگام تنظیم و پی ریزی آنها یعنی زمانی که هنوز خام و ناپخته هستند، معمولاً مدیر را از ابداع بدیلهای پایدار و با ثبات باز می دارد.

۳. ارزیابی و انتخاب

بهترین راه حل از حیث اثرگذاری و کارکرد و میزان اثربخشی در حل مسئله انتخاب می شود .

۴. اجرا و پی گیری

بعد از اجرا نسبت به کنترل اقدام می کنیم و چنانچه روش انتخاب شده مشکلاتی داشت نسبت به اصلاح اقدام

می گردد.

موقعیت های تصمیم گیری

۱-موقعیت اطمینان :

در این وضعیت می توانیم آینده را بطور دقیق پیش بینی کنیم. در این موقعیت اطلاعات موجود دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتماد هستند .

۲-موقعیت مخاطره :

در این وضعیت میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است ولی امکان تصمیم گیری براساس نتایج محتمل وجود دارد .

۳-موقعیت عدم اطمینان :

در این وضعیت میزان احتمال وقوع هر نتیجه و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن، مشخص نیست . یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است .

بطور مثال : تعیین تورم در مدت سه سال آینده یا تعیین نحوه ی واکنش رقبا در برابر عرضه یک کالای جدید بسیار مشکل است .

انواع تصمیم

۱- برنامه ریزی شده:

تصمیماتی که بر حسب عادت و قوانین یا رویه های موجود اخذ می شوند. این روش مناسب حل مسائل تکراری است

۲- برنامه ریزی نشده:

تصمیماتی که در مورد مسائل غیر عادی و منحصر بفرد اخذ می شود و معمولاً توسط مدیر ارشد صورت می گیرد.

انواع مدل های تصمیم گیری

۱- مدل منطقی یا بخردانه:

در این مدل مساله به صورت منظم تجزیه و تحلیل می شود و مراحل تصمیم گیری به ترتیب پشت سر گذاشته شده و بهترین راه حل انتخاب می شود. این مدل مانع از اعمال نظر سلیقه ای می شود و مناسب وضعیت اطمینان است.

۲- مدل رضایت بخش:

در این مدل فرد برای حل مسئله به اولین راه حل که به نظرش منطقی می آید اکتفا می کند.

۳- مدل تلویحی:

این روش برای حل مسائل پیچیده و تصمیم گیری در موارد غیر عادی بکار می رود. در این مدل مانند مدل رضایت بخش فرد نه منطقی عمل می کند و نه قضاوتی بلکه با توجه به سلیقه و اعمال نظر شخصی بهترین راه حل را از نظر خود انتخاب می کند.

۴- مدل کارنگی:

از آنجا که در تصمیمات سازمانی تعداد زیادی مدیر دخالت می کنند، تصمیم نهایی براساس ائتلاف بین مدیران اخذ می شود. ائتلاف ممکن است شامل مدیران دواپر صفی، ستادی، گروههای خارج از سازمان مانند مشتریان، بانکداران و... شود.

بیان چند نکته

اصل پیتر: مطابق این اصل کارکنان در سلسله مراتب سازمان تا سر حد بی کفایتی رشد می کنند.

قانون مورفی: اگر چیزی قرار است اتفاق افتد، اتفاق خواهد افتاد. این قانون زبان حال افراد منفی باف است که دارای نگرش بدبینانه بوده و همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند بگونه ای که هنگام بررسی هر وضعیت بیشتر به جنبه منفی و محدودیت ها توجه می کنند تا فرصتها، لذا قضاوتشان نارسا است.

اصل پارکینسون: اشاره به زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی دارد مطابق این اصل کار آنقدر گسترش می یابد تا زمان تخصیص یافته و پیش بینی شده برای آن را پوشش دهد و نیز مدیران به دنبال اهداف شخصی خود هستند. بعنوان مثال اگر به کارمندی برای انجام کاری یک روز فرصت داده شود او طوری کار را انجام می دهد که تمام روز را دربر گیرد در حالی که ممکن است انجام آن فعالیت در کمتر از چند ساعت امکانپذیر باشد لذا برای مقابل با این چالش بوروکراسی باید با توجه به اهداف سازمان گسترش یابد چرا که افزایش کارکنان و واحدها همیشه باعث تغییر در سطح عملکرد و نتایج حاصله نیست.

اصل استثنا: مدیر باید به اداره امور استثنایی سازمان که زیردستان از انجام آن عاجز هستند بپردازد و از انجام کارهای عادی خودداری کند.

مکتب اصالت نفع: ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل.

مدیریت دانش: فرایند شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان. دانش مورد توجه در مدیریت دانش دو نوع است:

۱- دانش صریح و آشکار که به سادگی قابل شناسایی و انتقال است

۲- دانش ضمنی که ریشه در ارزشها، تجربیات و الگوهای ذهنی دارد و بخش عمده و مهم دانش را دربر می گیرد و از طریق ارتباطات و تعامل به خبرگان و صاحبان این نوع دانش قابل شناسایی و کسب است.

بخش دوم: اصول مدیریت

اصل اول: برنامه ریزی

برنامه ریزی

- ۱- فرایند تعیین اهداف و ارزیابی بهترین راه برای دستیابی به آنان
- ۲- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن راهها و وسایلی که رسیدن به آنها را فراهم سازد .
- ۳- تصمیم گیری برای انجام فعالیتی در زمان آینده
- ۴- برنامه تعهداتی برای انجام عملیات به منظور تحقق اهداف است یا برنامه هر عمل در آینده را در بر می گیرد .

انواع تقسیم بندی های برنامه ریزی

- ۱- از نظر افق زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
- ۲- از نظر وسعت (استراتژیک، عملیاتی)
- ۳- از نظر عمق (کلی، تفصیلی)
- ۴- از نظر تناوب استفاده (یکبار مصرف، چند بار مصرف).

انواع برنامه ریزی

- ۱- برنامه ریزی راهبردی یا استراتژیک :

تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات بنیادی و شکل دهنده فعالیت‌های آتی و بلند مدت سازمان است.

مراحل این نوع برنامه ریزی شامل :

۱. تعیین مأموریت و هدفهای دور برد سازمان و رسالت سازمان.
۲. تفکیک و تجزیه اهداف بلند مدت در قالب هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت (هدف گذاری)
- ۳- تدوین و تنظیم خط مشی و اتخاذ سیاستهای کلی
۴. طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی یا تاکتیکی .

۲- برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی :

این نوع برنامه ریزی نحوه ی اجرای برنامه استراتژیک را نشان می دهد و شامل مراحل ذیل است :

- ۱- تدوین برنامه های کوتاه مدت
 - ۲- تعیین معیارهای کیفی و کمی عملکرد
 - ۳- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف
 ۴. تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید .
- ۳- برنامه ریزی تخصصی : این نوع برنامه ریزی بر اساس وظایف مدیریت در سازمان اتخاذ می شود مانند:
- برنامه ریزی کنترل تولید یا برنامه ریزی نیروی انسانی یا برنامه ریزی مالی .

مراحل برنامه ریزی

- ۱- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیت ها)
- ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت (برای کل سازمان و تک تک واحدها)

کسب اطلاعات کامل در باره فعالیت های ضروری (کلیه فعالیت های داخل و خارج از سازمان)

طبقه بندی و تحلیل اطلاعات

۵-ارائه فرضیه های در مورد آینده = **سناریو نویسی**: فرایند پیش بینی وضعیتها و تغییرات احتمالی که در آینده رخ می دهد و برنامه ریزی در راستای برخورد مناسب با آن

۶-جستجو بدیل ها و برنامه های جایگزین

۷-ارزیابی بدیلها

۸-انتخاب بدیل مناسب

۹-تدوین برنامه های فرعی و پشتیبانی

۱۰-تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمانبندی

۱۱-بیان برنامه در قالب ارقام بودجه و تخصیص منابع مالی

۱۲-ارزیابی پیشرفت کار.

سلسله مراتب برنامه ها

۱-**چشم انداز**: در نظر گرفتن نوعی تصور نسبتاً پایدار نسبت به محیط و جهان و طرح ذهنی برای آینده ای دور مانند ایران ۱۴۰۴.

۲-**مقاصد**: بیانگر فلسفه وجودی سازمان و متأثر از خواست اجتماعی است .

۳-**مأموریت**: بیانگر جهت دار بودن مقاصد است (مثل دانشگاه که به خاطر تربیت نیروی انسانی درست شده است که مأموریت دانشکده علوم انسانی با دانشکده فنی فرق دارد اما هدف هر دو یکی است).

۳-**اهداف**: بیان نتایج مورد انتظار که باید مشخص قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی خاص با هزینه معین .

۴-**استراتژی یا راهبرد**: برنامه ای جامع، واحد و کاملی که مبنای آن نیل به اهداف اساسی و دور برد سازمان را تضمین می کند .

۵- **خط مشی و سیاست** : یک برنامه عمومی برای عمل کردن است که اعضاء سازمان را در اجرای عملیات هدایت می کند (تعریف سیاست) . **خط مشی** راهنما و حدودی که تصمیمات آتی در آن اتخاذ می شود یا نحوه ی اجرای هدف را بیان می کند .

۶- **مقررات** : نوعی برنامه که باید و نباید انجام کاری را مشخص می کند .

۷- **رویه** : محدودتر از سیاست بوده و عملیات را در مدیریت مشخص می کند یا یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی است .

نکته : هر سطح از سازمان رویه خاص خود را دارد .

۸- **روش** : نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را تعیین می کند .

۹- **برنامه عملیاتی ، عمده ، جزئی و پشتیبانی** .

۱۰- **بودجه**

فنون پیش بینی

۱- **پیش بینی کمی** :

یکسری قوانین ریاضی را برای یکسری از اطلاعات گذشته بکار می گیریم تا نتایج آتی را پیش بینی کنیم این روش زمانی مفید است که اطلاعات کافی برای کار وجود داشته باشد مانند اقتصاد سنجی، تجزیه و تحلیل سری های زمانی، مدل رگرسیون و ...

۲- **پیش بینی کیفی** :

در این روش از قضاوتها و دیدگاههای افراد مطلع و آگاه استفاده می کنیم. این روش زمانی مفید است که اطلاعات کافی در دسترس نباشد یا بدست آوردن آن مشکل باشد مانند ارزیابی مشتری، اجماع ، نظر کارکنان و ...

فنون برنامه‌ریزی

۱- نمودار میله ای (گانت) :

این نمودار تأثیر تغییرات متغیرهای مختلف را بررسی می‌کند . در این نمودار هر مستطیل نشانه یک فعالیت است و طول هر مستطیل با زمان انجام آن کار بوسیله ی ماشین مطابقت دارد . در این نمودار محور افقی نشانه زمان شروع و پایان فعالیت و محور عمودی نشانه مراحل انجام کار است .

۲- نمودار شبکه :

شامل مجموعه ای از فعالیتها و رویدادها که برای انجام یک پروژه لازم است چون این فعالیتها به شکل نمودار در می‌آید لذا پس از اتصال به یکدیگر به شکل یک شبکه جلوه می‌کند در این نمودار دو نوع علامت وجود دارد . ۱. **گره** : نشان دهنده شروع و پایان فعالیت است . ۲. **بردار** : نشانه یک فعالیت است .

۳- فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه (پرت) :

این روش بر اساس فرم شبکه است در این روش برای به حداقل رساندن تأخیر ، وقفه و تضاد در امر تولید هماهنگ کردن قسمتهای مختلف یک کار و تسریع در تکمیل طرحها بکار می‌رود . در این روش مسأله زمان و هزینه اهمیت ویژه ای دارد . در این روش بعد از تعیین فعالیتها نسبت به تخمین زمان هر فعالیت به سه شیوه خوش بینانه (کمترین زمان) ، بدبینانه (بیشترین زمان) ، محتمل ترین زمان (میانگین زمان خوش بینانه و بد بینانه) نسبت به رسم نمودار اقدام می‌نمائیم در این روش طولانی ترین روش را مسیر بحرانی می‌گویند. در مسیر بحرانی نباید تأخیری صورت گیرد وگرنه مدت زمان انجام کل پروژه افزایش می‌یابد این روش مناسب رویدادهای غیر تکراری است که مدت زمان انجام و خاتمه کار معین نیست.

۴- روش مسیر بحرانی:

این روش تلاش می کند بطور مشخص زمان مورد انتظار پایان کل پروژه یا پروژه های فرعی را تعیین کند این روش مناسب فرآیند های تکراری است که محدوده زمانی مشخص دارند و زمان پایان آن مشخص است. همچنین در این روش برای هر فعالیت یک محدوده زمانی در نظر گرفته می شود .

کارکرد روش مسیر بحرانی و پرت برآورد زمان مورد نیاز اتمام پروژه و صرفه جویی در زمان و هزینه است.

تعریف اصل تعهدات

بیان می دارد برنامه ریزی منطقی شامل مدت زمان ضروری برای انجام تعهدات ناشی از تصمیمات به روز در آمده توسط یکسری اعمال است یا عبارت دیگر برنامه ریزی باید برای مدت زمانی تنظیم شود که تعهدات ناشی از تصمیمات اتخاذ شده در آن امکانپذیر باشد.

تعریف مدیریت بر مبنای استثناء (برنامه ریزی بر مبنای استثناء)

پس از تعیین هدف امور اجرایی به مسئولان واگذار می شود و مدیریت عالی فقط زمانی وارد عمل می شود که انحرافات مهمی در عملکرد برنامه پیش بیاید.

برنامه ریزی اضطراری

پیش بینی و معین کردن عکس العملها و پاسخ های مناسب به حوادث و شرایط جدید که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

برنامه ریزی اقتضایی

در این نوع برنامه ریزی راه حل های گوناگون شناسایی می شود تا با تغییر شرایط از یکی از آنها استفاده شود این نوع برنامه ریزی مناسب تغییر جهت های احتمالی در رابطه با حوادث آینده است.

برنامه‌ریزی بر مبنای هدف

در این نوع برنامه‌ریزی بعد از تعریف مهم‌ترین مسائل سازمان با مشارکت کارکنان برنامه‌ریزی انجام می‌شود.

اصل دوم: سازماندهی و هماهنگی

تعریف سازماندهی

۱. فراگردی که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.

۲. فرایندی که بر اساس آن تقسیم کار، تعیین مراتب و تنظیم روابط در جهت کسب اهداف صورت می‌گیرد.

فراگرد سازماندهی

۱- طراحی کارها

۲- دسته‌بندی فعالیتها بصورت وظایف، مشاغل و پست سازمانی

۳- برقراری رابطه میان این مشاغل و منسب‌ها برای کسب اهداف مشترک.

رابطه‌ی ساختار سازمانی و سازماندهی

تعریف ساختار:

فرآیندی که فعالیت‌های سازمانی را تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌کند. دو نظریه در بحث ارتباط ساختار و سازماندهی وجود دارد:

۱- می شود ساختار سازمانی و سازماندهی را به جای هم به کار برد

۲- ساختار نتیجه سازماندهی است یا به عبارت دیگر خروجی فرآیند سازماندهی، ساختار است همچنین ساختار مشتمل بر مجموعه روابط ، مقررات و قوانینی که بصورت رسمی تصویب می شود و فعالیت افراد را در جهت کسب هدف شکل می دهد .

تعریف سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

سازمان رسمی سازمانی است که به صورت قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود و مبتنی بر ساختار و ضوابط بوده که نقش افراد در آن به وضوح معین است

سازمان غیر رسمی : این نوع سازمان هر گونه فعالیت شخصی، مشترک بودن منافع و آگاهی از هدف مشترک را در می گیرد و معمولاً بعد از ایجاد سازمان رسمی بصورت طبیعی ایجاد می شود .

خط فرمان : مسیر صدور دستور از عالی ترین مقام تا پایین ترین رده سازمان.

تفاوت سازمان رسمی با غیر رسمی

۱. غیر شخصی بودن ساختار در سازمان رسمی

۲. روابط مکتوب و دقیق طبق نمودار در سازمان رسمی در حالی که در سازمان غیر رسمی روابط شفاهی صادق است .

ابزارهای رسمی کردن سازمان

۱- نمودار سازمانی : نقشه ای که به صورت سلسله مراتبی واحد های سازمان و ارتباط رسمی آنها را نشان می دهد.

۲- راهنمای سازمان : گسترده تر از نمودار سازمانی بوده و شامل اهداف ، خط مشی ها ، رویه ها ، شرح شغل مدیران و در کل معرف وضعیت سازمان یا تشریح کننده سازمان است .

واحدهای صف و ستاد

واحدهای صف :

هر واحدی که وظایف آن مستقیم در راستای رسالت و اهداف سازمان باشد واحد صف است یا به عبارت دیگر واحدهای صف مستقیماً مسئول نتایج عملیات سازمان بوده و در خط فرماندهی قرار دارند .

واحد ستاد :

واحدهایی که به منظور پشتیبانی از واحدهای صف در جهت انجام وظیفه ی بهتر آنان تشکیل می شوند یا به عبارت دیگر واحد ستاد یاری کننده واحدهای صف هستند .

انواع ستاد

۱. **ستاد شخصی** : اعضای این ستاد یاری کننده مدیر در اجرای وظایفی است که بر عهده اش می باشد

۲. **ستاد تخصصی** : این نوع ستاد به کلیه مدیران مسئول سازمان در اموری که تخصص آنهاست مشاوره می دهد

۳. **ستاد عمومی** : در این ستاد کارشناسان و متخصصان ستادی وجود دارد که پیشنهادات مشورتی در زمینه سیاست ها و خط مشی های عمومی به دستگاه ها ارائه می دهند و به آن ستاد مرکزی یا ستاد کل یا ستاد هماهنگ کننده نیز گفته می شود خود این ستاد به دو دسته اند :

الف). ستاد عمومی شخصی

ب) ستاد عمومی تخصصی

نکته ۱ : فعالیت ستاد عمومی محدود به یک وظیفه خاص نیست .

نکته ۲ : ملاک تشخیص واحد صفی از واحد ستادی در سازمان، رسالت سازمان است.

تعریف رسالت سازمان

علت اصلی که سازمان بخاطر آن تشکیل شده است. بعنوان مسائل رسالت دانشگاه علم آموزی است.

مبانی سازماندهی

۱. سازماندهی بر مبنای هدف

۲. سازماندهی بر مبنای فراگرد.

اگر برای سازمان افزایش کارایی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب است. اما اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود مهم باشد سازماندهی بر مبنای هدف بهتر است و اگر هر دوی آنها مهم باشد الگوی خزانه ای یا ماتریسی مهم است.

تفویض اختیار و عدم تمرکز

تفویض اختیار فرآیند محول نمودن قسمتی از اختیارات مدیر به مرئوسین است. عمل تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت پیدا می کند و اگر انجام نشود حیات سازمان به خطر می افتد. در نتیجه تفویض اختیار، عدم تمرکز شکل می گیرد.

تعریف تمرکز :

عدم تفویض اختیار و یا اگر اختیار بطور کلی در دست یک فرد یا یک سطح از سازمان که معمولاً در بالاترین مرتبه ی سازمان قرار دارد تمرکز می گویند.

سؤال: تا چه حد می توان تفویض اختیار نمود؟

نباید مدیر صلاحیت اخذ تصمیمات اساسی که موجب سلب صلاحیت وی می شود را تفویض کند و همچنین مدیر باید بتواند به یک شیوه ای بر امور تفویض شده نظارت کند .

انواع عدم تمرکز :

۱-عدم تمرکز سیاسی : مربوط به نحوه ی اداره ی کشور و ناظر بر روابط حکومت مرکزی با سازمانهای مرکزی است . مثال : نظام فدرال

۲-عدم تمرکز اداری یا سازمانی : مربوط به داخل سازمان و شامل تفویض وظایف خاص مدیریت با هدف سرعت عمل و حسن اداره امور در سازمان است.

تعریف درجه عدم تمرکز :

عدم تمرکز بستگی به تعداد تصمیمات در سطوح پائین سازمان دارد. یعنی هر چه تصمیمات بیشتری در سطوح پائین سازمان اخذ شود عدم تمرکز بیشتر است و بالعکس .

نکته ۱ : رابطه بین ارتفاع سازمان و حیطة نظارت رابطه معکوس است یعنی هر چه حیطة نظارت محدود باشد ارتفاع سازمان بیشتر می شود و بالعکس .

تعریف حیطة نظارت

تعداد کارکنانی که مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند .

نکته ۲ : سازمان بر حسب شکل هرم سازمانی به سه سطح تخت ، متوسط و بلند تقسیم می شود .

نکته ۳ : رابطه بین حیطة نظارت و عدم تمرکز مستقیم است یعنی هر چه حیطة نظارت گسترده تر باشد مدیر مجبور است بخش بیشتری از اختیاراتش را تفویض کند .

نکته ۴ : هر چه سبک رهبری یا مدیریت استبدادی تر باشد میزان تمرکز بیشتر است .

نکته ۵ : اگر سطح راهبردی، حاکم بر سازمان شود ساختار سازمان ساختار ساده می شود.

نکته ۶ : اگر سطح میانی حاکم بر سازمان شود ساختار سازمان بوروکراسی بخشی می شود.

نکته ۷ : اگر سطح عملیاتی حاکم بر سازمان شود، ساختار سازمان بوروکراسی حرفه ای می شود .

نکته ۸ : اگر سطح فنی حاکم بر سازمان شود ساختار سازمان بوروکراسی ماشینی می شود .

نکته ۹ : اگر ستاد پشتیبانی حاکم بر سازمان شود ساختار سازمان ادھو کراسی (ساختار موقت) می شود .

روندهای جدید در سازماندهی

۱-کوتاه ساختن خط فرمان

۲-کاهش وحدت فرماندهی

۳-گسترش حیطه نظارت

۴-افزایش تفویض اختیار

۵-افزایش عدم تمرکز با کنترل متمرکز

۶-کاهش واحدهای ستادی.

فراگرد سازماندهی رسمی

✓ تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی)

✓ ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی (تقسیم بندی عمودی)

✓ مرتب ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)

✓ جایابی برای کارکنان.

روش‌های سازماندهی

۱. سازماندهی بر مبنای وظیفه:

در این روش واحدهای سازمان بر مبنای وظایف و مأموریت‌های کلی سازمان طراحی و ایجاد می‌شود و هر واحد اصلی خود به واحدهای فرعی تقسیم می‌گردد که با رعایت سلسله مراتب تحت نظارت واحد اصلی قرار می‌گیرند. این شیوه معمول‌ترین شیوه سازماندهی است.

مزایا: افزایش بازدهی، سادگی، آموزش آسان و کم هزینه نیروی انسانی.

معایب: اگر بین واحدهای سازمان وابستگی باشد باعث کاهش کارایی می‌شود، عدم تشخیص واحد ضعیف، فاقد انعطاف پذیری.

۲. سازماندهی بر مبنای محصول:

در این روش سازمان به واحدهای دارای استقلال داخلی که هر یک عهده دار کلیه عملیات مربوط به تولید، فروش، تدارکات یک محصول یا محصولات هم خانواده هستند تقسیم می‌شود.

مزایا: حفظ استقلال نسبی مدیران، تمرکز بر فعالیت معین، بهبود هماهنگی، زمینه پرورش مدیران

معایب: افزایش نیاز به مدیر و سرپرست، کاهش امکان ارائه خدمات تخصصی، مشکلات در کنترل و هماهنگی، تضعیف گروه های تخصصی به لحاظ پراکندگی.

۳. سازماندهی بر مبنای فراگرد:

در این روش فعالیت های سازمان بر اساس فرایند دسته بندی می شود و گروه بندی مشاغل در واحدها براساس مراحل مختلف انجام کار و عملیات است.

۴. سازماندهی بر مبنای مناطق جغرافیایی:

مناسب سازمانهای است که در چند محل جغرافیایی مختلف فعالیت می کنند و در یک جا متمرکز نیستند.

مزایا: تاکید بر مشکلات محلی، فرصتها و موقعیت های محلی مورد توجه قرار می گیرد، بهبود هماهنگی در سطح محل، امکان کارآموزی مدیران و افزایش تجارب آنها

معایب: افزایش نیاز به نیروی انسانی ماهر، کاهش امکان ارائه خدمت متمرکز و کم هزینه، دشواری کنترل

۵. سازماندهی بر مبنای مشتری:

در این روش مشتری مبنای سازماندهی قرار گرفته و مناسب سطح میانی به پایین است.

مزایا: توجه به نیاز مشتری، ایجاد رضایت مندی در مشتری، افزایش مهارت کارکنان در برخورد با مشتری.

معایب: هماهنگی مشکل می شود، نیاز به مدیران و کارکنان ماهر بیشتر می شود، تعریف و متمایز کردن مشتری دشوار است.

۶. سازماندهی بر مبنای بازار:

در این روش نوع بازار ملاک سازماندهی قرار می گیرد.

مزایا: تمرکز بر بازار، توسعه فعالیتهای بازار یابی.

معایب: سخت بودن متقاعد نمودن مصرف کننده به در نظر گرفتن محصول، تعیین قیمت و هزینه یابی

مشکل می شود، سختی هماهنگی تحقیق و پژوهش در بازارهای مختلف.

۷. سازماندهی بر مبنای فعالیت یا نوبت کاری:

فعالیت ها براساس زمان دسته بندی می شود مانند شیفت های کاری

مزایا: مقرون به صرفه بودن، پوشش هزینه سرمایه گذاری در تامین دستگاه و ماشین آلات

معایب: هزینه افزایش نوبت کاری، کاهش کارایی در نوبت شب، دشواری نظارت مدیران.

انواع ساختارهای بوروکراتیک

۱- بوروکراسی ماشینی:

این نوع ساختار مناسب سازمانهای تولید انبوه و دولتی می باشد. اعضای این سازمان کارها را وفق استاندارد انجام می دهند. مناسب محیط ساده و پایدار است، میزان رسمیت زیاد و از عدم تمرکز اجتناب می شود.

قوت: ایجاد صرفه جویی ناشی از مقیاس به لحاظ استاندارد سازی و قرار گرفتن متخصصان مشابه در کنار هم، حداقل کردن دوباره کاری، رضایت مندی کارکنان به لحاظ قرار گرفتن در کنار همردیفان خود، کاهش نیاز به تصمیم گیرندگان با تجربه به لحاظ رسمیت بالا.

ضعف: تعارض بین واحدهای فرعی، در هنگام برخورد با موارد غیر عادی ناتوان است، استفاده بیش از حد از قوانین مانع اصلاح و تغییر می شود.

موارد استفاده: اندازه سازمان بزرگ باشد، محیط ساده و باثبات باشد، فناوری مورد استفاده تکراری باشد مانند سازمانهای دولتی، صنایع و ...

۲- بوروکراسی بخشی:

در این ساختار تعدادی واحد نسبتاً مستقل تحت پوشش سازمان مرکزی فعالیت می کنند این نوع ساختار مناسب سازمانهای بزرگ بوده و در محیط های نسبتاً پایدار موفق است مانند استانداری ها که تحت پوشش وزارت کشور هستند.

قوت: مسئولیت پذیری بیشتر و تاکید بر نتایج، کاهش درگیری کارکنان ادارات مرکزی با جزئیات و آزاد شدن وقت آنها برای توجه به اهداف بلندمدت، ایجاد فرصت اداره کردن به طور مستقل برای مدیران و عملکرد ضعیف هر واحد حداقل تاثیر بر سایر واحدها دارد.

ضعف: دوباره کاری در فعالیت ها و مصرف منابع، تعارض بین واحدها، مشکلات در امر هماهنگی، احساس عدم رضایت مدیران به لحاظ وابستگی به ادارات مرکزی.

موارد استفاده: زمانی که سازمان بخواهد استراتژی تنوع را بکار برد، افزایش در اندازه، فناوری قابل تقسیم، محیط نه زیاد پیچیده و نه زیاد پویا.

۳- بوروکراسی حرفه ای:

در سازمانهای کاربرد دارد که دارای تعداد زیادی کارمند متخصص هستند. مانند بیمارستان، دانشگاه، دادگستری (بخش قضایی). تصمیم گیری بر عهده هسته متخصص است و مناسب محیط های نسبتاً پایدار اما پیچیده می باشد.

قوت: واگذاری بخش عمده ای از کنترل، استقلال و آزادی متخصصین

ضعف: تعارض بین واحدهای فرعی، پابندی به قوانین در تصمیم گیری با این تفاوت که قوانین را خود متخصصان تنظیم کرده اند، اگر قوانین مانع انعطاف پذیری باشد مشکلاتی در بحث اثربخشی ایجاد می کند.

موارد استفاده: سازمان بزرگ، محیط پیچیده و با ثبات، فناوری تکراری نهادی شده.

انواع ساختارهای ارگانیک

۱. ساختار ساده:

این نوع ساختار از یک مدیر عالی و تعدادی کارمند در سطح عملیاتی تشکیل شده است. مناسب سازمان های کوچک است. کنترل متمرکز، پیچیدگی و رسمیت پایین و قدرت در دست یک نفر است.

قوت: سادگی، شکل گیری سریع، منعطف، مسئولیت افراد مشخص و ابهام کم

ضعف: کاربرد محدود، زمینه سوء استفاده از قدرت، ریسک بالا و از دست دادن کفایت با بزرگتر شدن سازمان

موارد استفاده: سازمان کوچک باشد، در مرحله اولیه و شکل گیری باشد، کارکنان کم باشند و محیط ساده و با ثبات باشد. مانند سازمانهای کارآفرین.

۲. ساختار ادھوکراسی یا سازمان ویژه موقت:

ساختاری منعطف و پویا دارد، میزان رسمیت و تمرکز پایین است، کارها به صورت تیمی انجام می شود، جو صمیمی بر سازمان حاکم است، مناسب محیط پیچیده و پویا، قدرت در دست افراد خبره، عدم تمایز بین صف و ستاد و در سازمانهای نوآور و تحقیقی بیشتر کاربرد دارد.

قوت: توانایی واکنش سریع به تغییرات، تسهیل هماهنگی بین متخصصان مختلف، زمانی که مسئله پیچیده بوده و حل آن از عهده یک شخص بر نمی آید.

ضعف: تعارض بعلت کمبود استانداردها، ابهام زیاد، تنش روانی بین اعضا، طرح ساختاری آسیب پذیر.

موارد استفاده: زمانی که سازمان بخواهد استراتژی تنوع در محصول یا خدمات بکار برد، فناوری غیر تکراری باشد، مناسب محیط پیچیده و پویا و سازمان در سالهای اولیه حیات خود باشد چون در این سالها انعطاف پذیری بیشتر است.

انواع ساختارهای ادھو کراسی:

۱- سازماندهی ماتریسی یا خزانه ای:

این نوع ساختار ترکیبی از سازماندهی بر مبنای وظیفه و سازماندهی بر مبنای محصول است که بر اساس آن متخصصان دوائر وظیفه ای مختلف دعوت شده تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران پروژه فعالیت مشخصی را انجام دهند. در این نوع سازماندهی افراد تحت ۲ نوع سرپرستی (مدیر وظیفه و مدیر پروژه) قرار می گیرند و وحدت فرماندهی فایول را نقض می کند. ویژگی اصلی این نوع ساختار انعطاف پذیری است.

قوت: زمانی که سازمان به فعالیت های متعدد و پیچیده اشتغال دارد هماهنگی را تسهیل می کند، منجر به ارتباط بهتر و انعطاف پذیری بیشتر می شود، مشکلات بوروکراسی را ندارد، استفاده از متخصصان را تسهیل می کند.

ضعف: اغتشاش و بی نظمی، تنازع قدرت، نقض وحدت فرماندهی، تعارض، فشار عصبی بر کارکنان.

۲- تئوری Z:

ویلیام اچی با مقایسه تئوری A امریکایی و J ژاپنی این تئوری را ارائه داد. این تئوری برای تشریح سازمانهای امریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده مطرح گردید.

تئوری Z	تئوری J	تئوری A
استخدام بلند مدت	استخدام مادام العمر	استخدام کوتاه مدت
مسیر شغلی نیمه تخصصی	مسیر شغلی غیر تخصصی	مسیر شغلی تخصصی
تصمیم گیری با توافق جمعی	تصمیم گیری جمعی	تصمیم گیری انفرادی

مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی	مسئولیت فردی
ارزشیابی ناپیوسته	ارزشیابی ناپیوسته	ارزشیابی پیوسته
ارزشیابی ضمنی غیر رسمی با معیار رسمی	ارزشیابی غیر صریح و ضمنی	ارزشیابی رسمی و صریح
ارتقا کند	ارتقا کند	ارتقا سریع
تاکید جامع بر افراد	تاکید بر انسان بعنوان انسان	تاکید بر انسان بعنوان عضو سازمان

۳- گروه عملیاتی:

یک ساختار موقتی که برای انجام یک وظیفه خاص، معین و پیچیده شکل گرفته و تعدادی از واحدهای فرعی در آن مشارکت دارند. این نوع ساختار بعد از انجام کار منحل می شود.

۴- ساختار کمیته ای:

زمانی که در اتخاذ تصمیم دامنه وسیعی از تجارب و سوابق کاری ضرورت داشته باشد و نیاز باشد افراد در اتخاذ تصمیم سهیم باشند و یک فرد خاص برای رهبری سازمان وجود نداشته باشد از این ساختار استفاده می شود.

۵- گروههای آموزشی:

در دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و آزمایشگاهی متداول است. ویژگی بارز آن دموکراسی کامل در تصمیم گیری است. بعنوان مثال در یک دانشکده مدیران گروه نسبت به هم برتری ندارند و در تصمیم گیری مستقل عمل می کنند. از دیگر ویژگی این ساختار عدم تمرکز بخش ها، در عین مد نظر قرار دادن دستورالعمل ها است.

۶- ساختار موازی یا جانبی:

با توجه به اینکه سازمانهای بزرگ نیز به فعالیت های مانند کارآفرینی و ... نیازمند هستند و این نوع فعالیت ها ساختار ساده را می طلبد در حالی که سازمانهای بزرگ نمی توانند ساختار ساده داشته باشند، لذا از مزایای این نوع فعالیت محروم می شوند. بنابراین سازمانهای بزرگ به منظور حل مشکل می توانند یک ساختار ارگانیک و منعطف در کنار ساختار بوروکراسی بطور مستقل طراحی می کنند.

عوامل تعیین کننده ساختار

۱- استراتژی: **آلفرد چندلر** معتقد است که استراتژی ساختار را تعیین می کند.

۲- اندازه (ملاک اندازه تعداد پرسنل است) بوروکراسی مناسب سازمان های بزرگ است.

۳- قدرت و کنترل

۴- فناوری: ترکیب علم و فن در تبدیل نهاد به ستاده .

۵- محیط: اگر محیط آرام باشد ساختار بوروکراسی و اگر ناآرام باشد ادھوکراسی مناسب است.

۶- منابع انسانی.

معرفی چند ساختار جدید

• ساختار سه وجهی شبدری :

شبدر نماد ملی کشور ایرلند است ، آقای **هندی آنرا** این ساختار را معرفی کرد وی معتقد است سازمانهای امروزی به

سه قسمت تقسیم می شود :

۱. کارکنان اصلی یا هسته متخصص ۲. پیمانکاران یا مقاطعه کاران ۳. نیروی کار موقت و پاره وقت

- ساختار شبکه ای :

این ساختار مشتمل بر گروههایی از واحد های سازمان که به یکدیگر پیوند خورده اند و برای دستیابی به هدف استراتژیک مشترک فعالیت می کنند.

- ساختار مجازی :

نوعی ساختار که فاقد دفاتر کار سنتی است در این روش تکنولوژی و فضای الکترونیک و سایبری جانشین ادارات فیزیکی می شود .

- سازمان پارندی:

سازمانی که فعالیتهای غیر استراتژیک و غیر اصلی خود را به واحد های خارجی محول می کند.

تعریف هماهنگی

۱- فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان به طوری که تصمیمات، وظایف و فعالیت همه کارکنان و گروهها جهت نیل به اهداف تعیین شده ترکیب و هم جهت گردد .

۲- فراگردی که طی آن همه ی بخش های تشکیل دهنده یک سازمان برای کسب هدف مشترک ترکیب می شود .

رابطه تفکیک با هماهنگی

طرف مقابل هماهنگی تفکیک است هر چه تفکیک بیشتر شود نیاز به هماهنگی بیشتر شده و هماهنگی نیز دشوارتر می شود.

دلایل نیاز سازمان و هماهنگی

۱. تقسیم کار

۲. تعداد طبقات عمودی سازمان

۳. تنوع تخصص و وظایف

۴. وظایف صف و ستاد

۵. تخصیص منابع محدود

۶. اختلاف منحصر بفرد کارکنان

نکته: رابطه هماهنگی و فن آوری : هر چه نیاز به هماهنگی بیشتر شود نیاز به فن آوری برای هماهنگ سازی نیز افزایش می یابد.

اصول ایجاد هماهنگی

۱- اصل وحدت فرماندهی (هر کارمند به یک مدیر پاسخگو باشد).

۲- اصل خط فرمان (مسیر صدور دستور از عالی ترین مقام تا پایین ترین رده سازمان - به منظور بهبود هماهنگی باید خط فرمان را کوتاه کرد)

۳- اصل حیطه نظارت (تعداد کارکنانی که زیر نظر یک مدیر هستند- اگر حیطه نظارت در سطح مدیریت عالی کم و در سطح عملیاتی بیشتر باشد برای ایجاد هماهنگی مانعی ندارد).

نکته: هدف اصلی هماهنگی اصلاح وضع موجود و یا تنظیم عواملی برای حفظ وضع موجود است.

انواع وابستگی

۱- وابستگی مجموعه ای:

در این نوع وابستگی واحدهای سازمان به گونه ای آرایش داده می شود که در قالب یک مجموعه بطور مشترک در کسب هدف سهیم اند بدون ارتباط مستقیم با همدیگر .

۲- وابستگی ترتیبی:

در این وابستگی فعالیت‌های هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است یعنی باز داده هر واحد داده واحد دیگر است . مانند کارخانه تولید خودرو .

۳- وابستگی طرفینی :

در این وابستگی باز داده هر واحد به منزله داده واحد دیگر بوده و در مرحله بعد باز داده واحد دوم داده واحد اول می باشد . واحد تعمیر هواپیما.

سازوکارهای ایجاد هماهنگی

۱- هماهنگی غیر رسمی برنامه ریزی نشده :

این نوع هماهنگی بصورت داوطلبانه و بدون برنامه انجام می شود چون ایجاد هماهنگی به طور رسمی بین تمامی فعالیت سازمان امکانپذیر نیست.

شرایط استفاده از این روش :

- شناخت کارکنان از اهداف واحد خود.
- آگاهی کارکنان از نیاز واقعی خود .
- توانایی وفق دادن خود با اهداف سازمان و داشتن علاقه به سازمان

✓ خود را به سازمان وابسته دانستن.

۲- هماهنگی رسمی و برنامه ریزی شده :

زمانی که سازمان بزرگ باشد، پیچیدگی زیاد و ارتباطات غیر رسمی در حد مطلوبی نباشد از این روش استفاده می شود این نوع هماهنگی بر اساس برنامه، رویه، مقررات، خط مشی اداری صورت گرفته و مناسب امور جاری تکراری است.

۳- هماهنگی بوسیله افراد :

در این روش فرد یا افرادی به عنوان مسئول ایجاد هماهنگی انتخاب می شود به دو صورت : ۱. استفاده از مسئول مشترک ۲. ایجاد واحد هماهنگ کننده .

۴- هماهنگی بوسیله گروهها :

تشکیل گروههای کاری بصورت دائمی یا موقت برای ایجاد هماهنگی .

روش های هماهنگی از نظر خانم فالت

۱. اختیارات ۲. اهداف، خط مشی ها، قوانین و رویه ها ۳. افراد رابط ۴. تشکیل کمیته و کنفرانس ۵. ارتباطات ۶. مذاکرات ۷. سیستم پاداش ۸. هماهنگی داوطلبانه ۹. مدیریت پروژه

سبک های مدیر در ایجاد هماهنگی

۱. سبک بروکراتیک یا محافظه کار :

این سبک مورد حمایت کلاسیکها و مدافعان بوروکراسی است آنها معتقدند هماهنگی باید بصورت رسمی و توسط مدیر انجام گیرد.

۲- سبک مشارکتی یا لیبرال ماب:

این سبک معتقد است هماهنگی باید به صورت غیر رسمی و توسط گروه انجام گیرد .

۳- سبک میانه رو:

معتقد است از هر دو سبک بالا باید استفاده نمود اما ضعف آن این است که مشخص نمی کند چه زمان از هر کدام از این سبکها باید استفاده شود . معمولاً در این روش برای هماهنگی از رابط استفاده می شود .

نکته: بهترین سبک برای ایجاد هماهنگی وجود ندارد بلکه باید متناسب با شرایط و موقعیت سازمان هماهنگی ایجاد نمود یا به اصطلاح همان هماهنگی اقتضایی .

اصل سوم: بسیج منابع و امکانات

بسیج منابع و امکانات

شامل موارد ذیل می باشد:

۱. تأمین عناصر انسانی (مدیریت منابع انسانی)

۲. مدیریت بازار یابی

۳. تأمین منابع مالی یا مدیریت مالی

۴. تأمین مواد و وسایل یا مدیریت لجستیک

۵. تأمین و استفاده از منابع حقوقی

مدیریت منابع انسانی

۱- فرآیند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان را مدیریت منابع انسانی گویند.

۲- فرآیندی که بوسیله آن عرضه کار در داخل و خارج سازمان با تقاضای سازمان برای نیروی انسانی مطابقت داده می‌شود.

۳- فرآیندی که بوسیله آن سازمان معین می‌کند برای نیل به اهداف سازمانی به چه تعداد کارمند با چه تخصص‌هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

فراگرد مدیریت منابع انسانی

۱. پیش‌بینی و برنامه‌ریزی منابع انسانی

۲. کارمند یابی

۳. انتخاب

۴. توجیه و راهنمایی

۵. حرکت

۶. ترک خدمت یا انفصال

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

الف) تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان :

در این مرحله خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان به منظور تهیه ی فهرستی از تخصص ها و مهارت‌های موجود در سازمان انجام می شود یا به عبارت دیگر این مرحله به دنبال تعیین این مطلب است که چه مهارت‌هایی در درون سازمان وجود دارد.

(ب) بررسی اهداف آتی سازمان :

یعنی با توجه به اهداف و استراتژی های سازمان در آینده تعداد افراد و نوع تخصص های مورد نیاز را برآورد کنیم .

(ج) برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیروی انسانی):

در این مرحله تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز مشخص می شود که معمولاً مهمترین مبنای آن تقاضا برای تولیدات سازمان است .

(د) برآورد عرضه نیروی انسانی :

در این مرحله تعیین می شود که افراد مورد نیاز را از کجا و چگونه پیدا کنیم دو راه حل وجود دارد ؛ **اول** استفاده از نیروهای داخل سازمان و **دوم** استفاده از نیروهای خارج از سازمان .

(و) مقایسه عرضه و تقاضا :

در این مرحله سه وضعیت ممکن است بوجود آید :

حالت اول : تقاضای مساوی عرضه است. در این مرحله اقدامی لازم نیست مگر در موارد خاصی که با برگزاری آموزهای ضمن خدمت نیاز سازمان را در بعد نیروی انسانی مرتفع می سازیم .

حالت دوم: تقاضا بیشتر از عرضه (کسری نیروی انسانی): یعنی نیاز سازمان به نیروی انسانی بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارد و این کمبود را با روشهایی مانند کارمند یابی و استخدام حل می نمائیم .

حالت سوم : عرضه بیشتر از تقاضا : در این مرحله عرضه بیشتر از تقاضای مورد نیاز سازمان بوده یا به اصطلاح مزاد نیروی انسانی وجود دارد که باید از طریق روش هایی مانند بازنشستگی زودرس، برکناری، کاهش ساعات کاری و ... آنرا حل نمود.

تعریف کارمندیابی

فرآیندی که بوسیله آن کسانی را که به نظر می رسد توانایی بالقوه عضویت در سازمان و انجام وظایف محوله را دارند شناسایی و موجبات جذب آنها فراهم می شود کارمند یابی یک فرآیند واسطه ای است یعنی واسطه بین متقاضیان کار و استخدام کنندگان.

کارمند یابی از دو طریق انجام می شود :

۱. داخلی: مانند اعلان شغل

۲. خارجی: مانند آگهی یا مؤسسات کاریابی

انتخاب

در این مرحله افراد ارزیابی شده و از میان آنها کسانی که شایستگی لازم را دارند برگزیده می شود

توجیه و راهنمایی

یعنی آشنا ساختن کارکنان با وظایف و موقعیتهای شغلیشان از طریق دوره های توجیهی و ضمن خدمت

حرکت

شامل انتقال، ارتقاء، تنزل درجه، پر کردن منسب های خالی یا به اصطلاح جابجایی کارکنان در پست های مختلف می باشد.

ترک خدمت و انفصال

به چند صورت مانند بازنشستگی، از کار افتادگی، اخراج، مرگ و انتقال به سازمانهای دیگر نمود پیدا می کند.

تعریف مدیریت بازاریابی

فرآیند تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی که هدف آن ایجاد سطح مطلوبی از معاملات بازرگانی در بازار های مورد نظر جهت حصول اهداف سازمانی است.

وظایف مدیر بازاریابی

-هدف گذاری و تعیین راهبردهای بازاریابی:

- برنامه ریزی در زمینه ۴P (آمیخته بازاریابی = ابزار های بازاریابی: محصول - قیمت - توزیع - ترفیع)

- تحقیقات بازاریابی به منظور شناسایی زمینه های جدید در بازار

- ایجاد تقاضا و تعادل نمودن تقاضا.

تعریف مدیریت مالی

جریان تصمیم‌گیری بر اساس جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش رویدادهای مالی و پیش‌بینی وقایع بر مبنای مدل‌های اقتصادی یا مدیریت جریان نقدینگی و نظارت بر این جریان.

مدیریت پشتیبانی

برای تأمین، نگهداری و عرضه مواد و تجهیزات، تدارکات و حمل و نقل است.

اصل چهارم: هدایت و رهبری

رهبری

تعریف ۱: توانایی اعمال نفوذ بر گروهی در جهت تأمین هدف است.

تعریف ۲: توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه در جهت نیل به اهداف معین است.

تفاوت رهبری با مدیریت

۱. اهداف در رهبری گوناگون اما در مدیریت اولویت با اهداف سازمانی است.

۲. در رهبری سلسله‌مراتب مطرح نیست یعنی ممکن است رهبر خارج از سازمان باشد. اما مدیر باید حتماً عضو سازمان باشد.

۳. مدیران منصوب می‌شوند و قدرت آنها بر اساس موقعیت سازمانی است اما رهبر ممکن است منصوب شود یا از میان گروهی سر بر آورد و قدرت آن چیزی فراتر از قدرت رسمی است.

۴. رهبر با ایجاد تغییر سرو کار دارد اما مدیر برای برخورد با پیچیدگی‌هاست.

۵. رهبران نگرش شخصی به اهداف دارند اما مدیران نگرش غیر شخصی.

نکته : همه رهبران مدیر نیستند و همچنین همه مدیران هم رهبر نیستند. اگر مدیر نقش رهبری را نیز ایفا کند مدیریتش اثر بخش می شود.

رویکردهای عمده در مطالعات رهبری

۱- رویکرد صفات مشخصه :

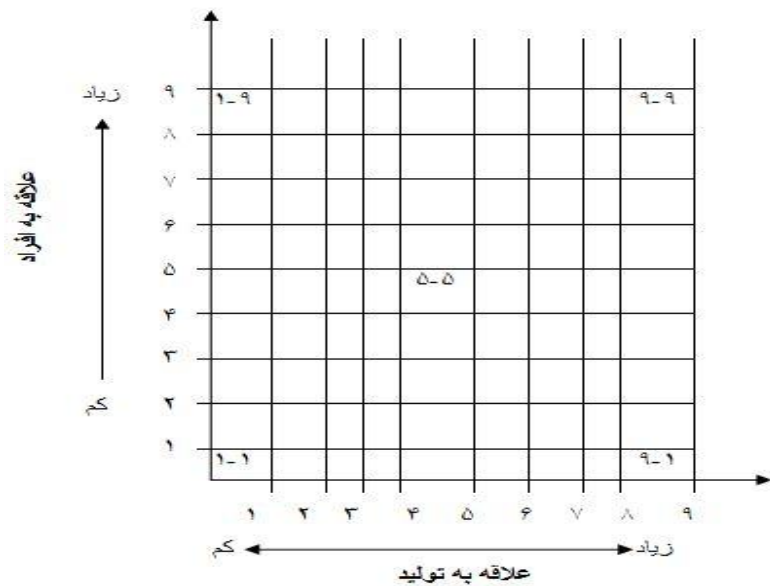
این رویکرد تمرکز بر ویژگیهای شخصیتی رهبر دارد و معتقد است رهبران دارای ویژگیهای منحصر به فرد یا شخصیت خاصی می باشند مانند هوش بالا ، اعتماد بنفس ، خلاقیت ، انعطاف پذیری

۲- رویکرد رفتاری :

این رویکرد بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان متمرکز است ، و شامل دو نوع نظریه است :

الف) سبک سنج مدیریت یا شبکه مدیریت :

توسط بلیک و موتان ارائه شد شبکه مدیریت بر مبنای نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، به بررسی ابعاد رفتاری رهبر یا مدیر با زیر دستان می پردازد. این دو صاحب نظر بر اساس دو بعد توجه به افراد و توجه به تولید شبکه ای را ترسیم کردند بدین شکل که بر روی محور عمودی توجه به کارکنان و بر روی محور افقی توجه به تولید قرار دادند که در مجموع ۸۱ سبک رهبری ارائه شد که مهمترین آن ۵ وضعیت به شرح ذیل است :



حالت ۱-۱ : مدیریت نامحسوس : کمترین قدرت اعمال شده و کارها بدون نظارت مدیران انجام می شود همچنین در این وضعیت حداقل تلاش برای انجام کار صورت می گیرد تا حدی که عضویت در سازمان خدشه دار نشود.

حالت ۱-۹ : مدیریت باشگاهی : توجه به افراد بالا و جو صمیمی بر سازمان حاکم است. در این وضعیت توجه به نیروی کار در حداکثر و توجه به تولید در اقل است.

حالت ۹-۱ : مدیریت استبدادی (وظیفه مدار) : افراد در این وضعیت وسیله انجام کار هستند بدین معنا که حداقل توجه به نیروی انسانی و درمقابل آن حداکثر توجه به تولید و انجام کار است.

حالت ۹-۹ : مدیریت تیمی یا گروهی : کارها بوسیله افراد متعهد و بر مبنای احترام متقابل انجام می شود. (بهترین حالت)

حالت ۵-۵ : مدیریت انسانی و سازمانی (میانه رو) : یعنی بطور همزمان به عملکرد سازمان و روحیه کارکنان توجه می شود و بازدهی سازمان از طریق توازن بین روحیه و انجام کار امکانپذیر است.

ب) سیستمهای مدیریتی لیکرت :

توسط لیکرت و همکارانش ارائه شد که نتیجه تحقیقات آنها چهار سبک به شرح ذیل است :

۱. سیستم یک یا آمرانه : مدیر اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد و بیشتر تصمیمات در سطح بالای سازمان اتخاذ می شود و زیر دستان مکلف به اجرای دستور هستند و پاداش بر اساس ارضای نیاز جسمی و ایمنی داده می شود و کنترل متمرکز است.

۲. دلسوزانه : مدیر اعتماد نسبی به زیر دستان دارد، ارتباط مافوق و مادون بر اساس ترهم و دلسوزی است تفویض اختیاری در حد ضعف انجام می شود ، سازمان غیر رسمی تشکیل می شود اما قدرت زیادی در مقابل سازمان رسمی ندارد .

۳. مشاوره ای : مدیر اعتماد قابل ملاحظه ای اما نه بطور کامل به زیر دستان دارد و معمولاً ارتباطات در سلسله مراتب دو طرفه است. تفویض اختیار بیشتر صورت می گیرد و سازمان غیر رسمی از اهداف سازمان رسمی حمایت می کنند.

۴. مشارکتی : اعتماد و اطمینان نسبتاً کامل است تصمیم گیری در سطح سازمان پخش می شود (عدم تمرکز) و تمام نیروها کوشش خود را برای کسب اهداف بکار می گیرند .

۳- رویکرد رویکرد اقتضایی :

این رویکرد متمرکز بر سازگاری میان رفتار رهبر و شرایط وضعیتی است.

تئوری های مربوط به این رویکرد :

الف) تئوری اقتضایی فیدلر :

طبق این تئوری اثر بخشی رهبر بستگی به موقعیت دارد و بعضی از رهبران ممکن است در یک وضعیت اثر بخش و در موقعیت دیگر اثر بخش نباشند فیدلر موقعیت های رهبری را به سه دسته تقسیم می کند :

✓ رابطه رهبر و عضو

✓ ساختار وظیفه

✓ قدرت مقام

او با ادغام این سه موقعیت ۸ وضعیت را ارائه نمود که مدیر از یکی از آنها استفاده می کند. نتایج آن به این صورت است که اگر موقعیت بسیار نامطلوب و یا بسیار مطلوب باشد رهبری وظیفه مدار اثر بخش تر است اما اگر موقعیت تا اندازه ای مطلوب و یا تا اندازه ای نامطلوب باشد سبک انسان مدار یا رابطه مدار مناسب است.

ب) نظریه رهبری وضعیت بلانچارد :

توسط بلانچارد ارائه شد این نظریه بیان می کند سبک رهبری باید بر اساس ویژگیهای پیروان باشد یعنی بر اساس میزان توانایی و تمایل کارکنان سبک رهبری انتخاب شود. افراد بر اساس توانایی و تمایل به چهار دسته تقسیم می شود که باید متناسب با هر دسته یک سبک رهبری بکار گرفته شود :

❖ افراد توانایی و تمایل ندارند که باید سبک رهبری **دستوری** باشد

❖ افراد توانا هستند اما تمایل ندارند که سبک رهبری باید **استدلالی** ، **تشویقی** یا **اقتناعی** باشد .

❖ افراد تمایل دارند اما توانایی ندارند که سبک رهبری باید **حمایتی** باشد .

❖ افراد هم توانایی و هم تمایل دارند که سبک **تفویضی** است .

سبک	توانایی	تمایل
دستوری	-	-
استدلالی، تشویقی	+	-
حمایتی	-	+
تفویضی	+	+

قانون آهنین الیگارشسی

مطابق نظر **مورگان** عنصری از سلطه در همه سازمانها وجود دارد. سازمانها بجای تعقیب اهدافی که منافع همگان را شامل شود از طریق ابزار سلطه، منافع نخبگان را تحت هزینه دیگران تامین می کنند. این قانون توسط **میثیل** فرانسوی ارائه شد. طبق این قانون رهبران زمانی که به قدرت می رسند مجذوب شیوه نگرش خود شده و گرایش دارند بخشی از یک گروه نخبه شده و منافع گروه خویش را پیش ببرند. بنابراین سازمان به ۲ گروه خودی و غیر خودی تقسیم می شود و سازمان تحت کنترل گروه محدودی می گردد.

انگیزه

- ۱- چراهای رفتار که موجب آغاز و ادامه فعالیت می شود .
- ۲- میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی نیز باشد .

جامعه شناسی گاوی

مطابق این نظریه سازمانها ماهیتی استثماراری دارند و هدف از تامین نیازهای کارکنان صرفاً تحقق هدفهای شخصی است. مانند گاوهای راضی که بیشتر شیر داده و بازدهی بیشتری دارند.

نظریه های انگیزش

نظریه محتوایی :

چیستی رفتار انگیزش را شرح می دهد یعنی نیازها را مطالعه می کند مانند ایمنی مهم است .

نظریه فراگردی :

چرایی و چگونگی انگیزش افراد را توصیف می کند مانند این که چرا ایمنی مهم است.

انواع نظریه های محتوایی

۱- نظریه سلسله مراتب نیازها :

این نظریه توسط آبراهام مزلو ارائه شد. او نیازها را به پنج دسته تقسیم کرد :

۱. فیزیولوژیک ۲. ایمنی ۳. اجتماعی یا تعلق ۴. احترام ۵. خود شکوفایی

- تا نیاز سطح پایین ارضاء نشود نوبت به نیاز سطح بالا نمی رسد

- نیاز ارضاء شده دیگر ایجاد انگیزه نمی کند .

- اگر کسی بخواهد کسی دیگر را برانگیزد باید بداند او در چه سطحی از سلسله مراتب است و مطابق آن سطح عمل کند.

همچنین مزلو نیازها را به دو دسته تقسیم می کند : سطح بالا - سطح پائین

- نیازهای رده پائین (۲ سطح اول) بوسیله ی عوامل بیرونی ارضاء می شود اما نیازهای سطح بالا (سطح ۳ و ۴ و ۵) بوسیله ی عوامل درونی .

البته لازم به ذکر است که این نظریه مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده اما معتقد است با ارضاء نیاز فرد انگیزه برای کارکردن در سازمان ایجاد می شود.

۲- نظریه انگیزش - بهداشت هرزبرگ :

طبق این دیدگاه عواملی که موجب رضایت شغلی می شود عوامل انگیزشی و عواملی که موجب عدم نارضایتی می شود عوامل بهداشتی می گویند. هرزبرگ معتقد است عواملی که منجر به رضایت شغلی می شود جدا و متمایز از عواملی

است که موجب نارضایتی می شود، یعنی نارضایتی نقطه ی مقابل رضایت نیست یعنی اگر عوامل بهداشتی در وضع مطلوبی باشد به منزله این است که فرد ناراضی نیست اما راضی هم نیست . آنچه که رضایت ایجاد می کند عوامل انگیزشی است .

۳- نظریه X و Y :

مطابق این نظریه نگرش مدیر نسبت به کارکنان بر مبنای دو دسته مفروضات است .

الف) نظریه X : که مدیر دید منفی نسبت به کارکنان دارد و معتقد است آنها تنبل مسئولیت ناپذیر و متنفر از کار هستند

ب) نظریه Y: مدیر دید مثبت نسبت به کارکنان دارد و معتقد است که آنها مسئولیت پذیر ، متعهد به کار و توفیق طلب هستند.

انواع نظریه های فراگردی

۱. نظریه تقویت و اصلاح رفتار :

توسط اسکینر و همکارانش ارائه شد او انگیزش درونی را نفی می کند و رفتار را متأثر از رفتار گذشته و محیط می داند. او رفتار را به دو دسته ارادی و غیر ارادی تقسیم می کند و تأکید می کند که باید رفتار ارادی مفید تقویت و رفتار غیر ارادی غیرمفید حذف شود او برای تقویت یا اصلاح رفتار ۴ روش پیشنهاد می کند :

۱. تقویت مثبت یعنی دادن پاداش برای تکرار رفتار مطلوب

۲. تقویت منفی : عدم تنبیه بخاطر انجام ندادن کار نامطلوب .

۳. تنبیه : اقدامی برای کاهش یا حذف رفتار نامطلوب

۴. چشم پوشی: یعنی عدم واکنش به انجام رفتار نامطلوب یا تقویت نکردن رفتار نامطلوب طوری که افراد خودشان بفهمند که اشتباه کردند.

۲. نظریه هدف گذاری :

طبق این نظریه اگر برای هر شخصی هدف تعیین شود افراد در جهت نیل به اهداف برانگیخته می شوند و آنها بصورت فعال و با عملکرد بهتر به اهداف تعیین شده دست پیدا می کنند .

۳. نظریه برابری :

توسط **آدامز** ارائه شد. پیش فرض این نظریه این است که انسان دوست دارد که بصورت منصفانه با او رفتار شود. شخص نسبت ستاده به داده خود را با دیگران مقایسه می کند اگر احساس بی عدالتی کند از طریق روشهای ذیل سعی می کند این بی عدالتی را مرتفع سازد :

۱. از فعالیت خود می کاهد.

۲. میزان تولید خود را تغییر می دهد.

۳. در پنداشت و ادراک خود تجدید نظر می کند .

۴. پنداشت و برداشت دیگران نسبت به خود را تغییر می دهد .

۵. مبنای مقایسه را تغییر می دهد.

۶. سازمان را ترک می کند .

۴. نظریه انتظار :

ریشه آن در نظریه های ادراکی است. مطابق این نظریه انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که برای حصول نتایج خاص دارد. به عبارت دیگر اقدام و گرایش به یک عمل تابع انتظاراتی است که پیامد آن مشخص بوده و نتیجه ی آن مورد قبول فاعل آن باشد. چهار گام اصلی در این نظریه :

۱. کار چه پاداش یا نتیجه ای برای فرد دارد (نتیجه از نظر فرد ممکن است منفی باشد).

۲. کارکنان پیامد و نتایج کار را تا چه اندازه مهم می دانند.

۳. برای درست یابی به نتیجه مهم چه نوع رفتاری باید انجام شود .

۴. فرد شانس و اقبال خود را در انجام کار چقدر می داند (تا چه اندازه خود را موفق می داند) .

نظریه های مربوط به انگیزش در عمل

✓ مهندسی شغل: از طریق مطالعه شغل بهترین راه انجام آن را بدست می اوریم در این روش تمرکز بر کاهش

خستگی در فرد و تاکید بر پاداشهای مادی است که سبب سرعت دهی به کار و بازدهی بیشتر می شود

✓ توسعه شغل: در این روش با افزودن وظایفی به یک شغل آن را توسعه داده و از حالت یکنواختی خارج

می سازیم (متنوع سازی شغل)

✓ چرخش شغلی: جابه جایی فرد در مشاغل هم خانواده و همگون

✓ غنی سازی شغلی: از طریق دادن اختیارات کافی، مسئولیت بیشتر، استقلال کاری و ... بدون آنکه به وظایف

اضافه شود صورت می گیرد.

تفاوت توسعه شغلی با غنی سازی در این است که توسعه با افزودن وظایف عملیاتی در سطح افقی صورت می گیرد اما

غنی سازی با دادن اختیارات و مسئولیت بیشتر بدون افزودن وظیفه و به صورت عمودی.

✓ مشاغل گروهی: یک گروه را مامور انجام یک شغل می کنیم و به آنان استقلال می دهیم تا در امور داخلی گروه خود تصمیم بگیرند و عمل کنند یعنی در تصدی پست ها ، تعیین سرپرست، شیوه انجام کار و .. استقلال داشته و مشارکتی عمل می کنند.

ارتباطات

تعریف ارتباط : عبارتست از تبادل اطلاعات و انتقال معنی ، ارتباط زمانی موفق است که توسط مخاطب درک شود .

سؤال : چرا آگاهی از ارتباط برای مدیر مهم است ؟

۱. ارتباط مؤثر باعث توفیق مدیر در دست یابی به اهداف می شود .
۲. بوسیله ی ارتباط وظایف مدیریت انجام می شود .
۳. بوسیله ی ارتباط مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود اقدام می کنند.

عناصر فراگرد ارتباط

۱. **فرستنده :** آغاز کننده ارتباط است و قصد انتقال اطلاعات دارد
۲. **پیام :** چیزی که قصد انتقال آن را داریم
۳. **مجاری پیام :** وسیله و کانال انتقال پیام
۴. **گیرنده :** شخصی که پیام برای درک او ارسال می شود
۵. **عوامل اختلال :** عواملی که موجب می شود پیام به درستی انتقال پیدا نکند
۶. **بازخورد :** ابراز واکنش گیرنده به فرستنده در مورد پیام

انواع تقسیم بندی های ارتباط

۱- ارتباط از نظر عکس العمل:

الف) ارتباط یک جانبه (اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود)

ب) ارتباط دو جانبه .

۲- ارتباط از نظر مسیر و جهت ارسال پیام :

الف) ارتباط افقی (ارتباط بین هم ردیفان)

ب) ارتباط عمودی : (ارتباط مافوق و زیر دست) از بالا به پائین و از پائین به بالا اعمال می شود .

ج) ارتباط مورب (پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمان یا خارج از سلسله مراتب سازمان انجام

می شود . مثال : ارتباط صف و ستاد) .

۳- ارتباط در سازمان :

الف) رسمی : در غالب سلسله مراتب و برپایه قوانین و مقررات است

ب) غیر رسمی : رابطه بین افراد سازمان . مانند شایعه

۴- ارتباط از نظر افراد شرکت کننده در آن:

الف) یک به یک

ب) یک به چند

ج) چند به یک

۵- ارتباط از نظر وسیله و کانال

الف) کلامی

ب) غیر کلامی (زبان بدنی)

انواع ارتباطات رسمی: متمرکز، ستاره‌ای، زنجیره‌ای، سه شاخه، دایره‌ای، همه جانبه

انواع ارتباطات غیر رسمی: رشته‌ای، انشعابی، تصادفی، خوشه‌ای

اصل پنجم: کنترل

تعریف کنترل

یکی از مهمترین وظایف مدیر کنترل است. اگر برنامه‌ای بدون کنترل و نظارت باشد به درستی اجرا نمی‌شود، کنترل با تمام عناصر و وظایف مدیریت ارتباط دارد. اما با برنامه ریزی ارتباط ویژه‌ای دارد.

تعریف کنترل ۱: فرآیندی که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده با فعالیتهای برنامه ریزی شده را می‌سنجد.

تعریف کنترل ۲: فرآیند بازبینی فعالیتهای برای کسب اطمینان از انجام آنها بر طبق برنامه.

فرآیند کنترل

۱. تعیین استاندارد یا ضابط برای کنترل: انجام این کار مستلزم شناخت هدفهای سازمان است. تعریف و تفسیر هدفهای سازمان در قالب باز داده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد گویند.

تعیین استاندارد شامل برنامه ریزی، استراتژی، خط مشی و روشها می‌شود.

انواع استاندارد

- کیفی : کارشناس نظر می دهد

- کمی : اعداد و ارقام

-مختلط : ترکیب کمی و کیفی .

-تاریخی: براساس تجربیات و اطلاعات گذشته

-تطبیقی یا خارجی: اقتباس و تقلید از سایر سازمانها

-مهندسی یا کارسنجی: از طریق مطالعه کار

-نظری: براساس قضاوت های ذهنی مدیران و کارشناسان.

۲.مقایسه عملکرد با اهداف و استانداردها :

در این مرحله نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهای از قبل تعیین شده، مقایسه می شود .

۳. تشخیص انحرافات و تحلیل آنها :

در این مرحله انحرافات مشخص شده و علل آنها باید بررسی شود در این مرحله توجه به انحرافات عمده و استراتژیک اهمیت بیشتری دارد.

۴.اقدامات اصلاحی:

در این مرحله اقدامات لازم جهت مرتفع نمودن انحرافات انجام می شود.

انواع کنترل

۱. کنترل آینده نگر :

مطلوب ترین نوع کنترل است و از بروز مشکلات پیش بینی شده جلوگیری می کند یعنی پیش از شروع عملیات انجام می شود .

۲. کنترل حال نگر (سکانی) :

فعالیت در حال انجام را شامل می شود که به آن نظارت مستقیم نیز می گویند این نوع کنترل همزمان با انجام عملیات انجام می شود .

۳. کنترل گذشته نگر (باز خوردی) :

معروف ترین نوع کنترل است که در مورد کار انجام شده اعمال می شود یعنی کنترل بعد از عملیات.

انواع سیستم های کنترل

۱. تشخیصی :

مدیر را قادر می سازد تا وضعیت بخشهای مختلف سازمان را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کند .

۲. سیستم ارزشی :

سازمان از طریق ارزشها و رهنمودها سعی میکند پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم سازد در این روش ارزشها عامل کنترل هستند .

۳. سیستم تحدیدی :

در این سیستم بجای تعیین کارهای موظفی کارکنان حدود فعالیتهای مجاز را تعیین می کنیم .

۴. سیستم تعاملی :

در جلسات غیر رسمی و بر مبنای تعامل مدیر و کارکنان مشکلات و تهدیدات سازمان مشخص می شود .

ویژگی‌های سیستم کنترل مؤثر

-دقت

-به موقع بودن

- مبتنی بر هدف

-مقرون به صرفه

-انعطاف پذیر

-کشف کننده

-قابل تجدید نظر

مشکلات کنترل

۱. مقاومت کارکنان

۲. تأخیر در ارائه نتایج

۳. استفاده از معیارهای غیر واقعی و غیر منصفانه.

چند تقسیم بندی دیگر از کنترل

۱-کنترل بر حسب سطوح سازمان: کنترل استراتژیک، کنترل اجرایی، کنترل عملیاتی

۲-کنترل برحسب خودکار بودن عملیات: کنترل سایبرنتیک یا آینده نگر، کنترل غیر سایبرنتیک یا گذشته نگر

۳-کنترل از جهت نوع عملکرد: پیش گیرنده و اصلاح کننده.

روش‌های نوین کنترل

مدل امتیازات متوازن:

یکی از کاستی های کنترل در سازمان یک بعدی بودن آن است. جامعیت سیستم کنترل ایجاب می کند از ابعاد گوناگون فعالیت های سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. به همین خاطر مدل ارزیابی متوازن سعی در جبران این کاستی دارد. براساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی باید بر حوزه های اصلی که عبارتند از امور مالی، مشتری و ارباب رجوع، فرایند های درونی، و رشد و یادگیری متمرکز شد. هر کدام از این حوزه ها نیز خود به دو یا چند شاخص تقسیم می شوند. لذا ارزیابی کامل در گرو لحاظ نمودن این ۴ منظر کلان در امر کنترل و ارزیابی می باشد.

خود کنترلی:

هرگاه افراد سازمان بدون آنکه سرپرست بر آنان نظارت کند و بدون ترس از عواقب کنترل وظایف خود را انجام دهند خود کنترلی صورت گرفته است. در این نوع کنترل فرد بدون کنترل یک عامل خارجی وظایفش را انجام می دهد. وجدان کاری، فرهنگ، پایه های اعتقادی و ... عوامل تحقق این نوع کنترل بشمار می روند. در کشور ما بستر اجرای این نوع کنترل با توجه به آموزه های دین مبین اسلام فراهم است و شایسته است مدیران سازمانهای ما در جهت استفاده از این پتانسیل و ظرفیت کوشا باشند.

جمع بندی

برای اداره یک سازمان باید بدانیم که اصولاً یک سازمان چگونه عمل می کند و چطور می توان عملکرد آن را بهبود بخشید و کارایی و بازدهی آن را افزایش داد. چگونه می توان از امکانات محدود سازمان حداکثر استفاده را در جهت تحقق هدفها و مأموریت های آن به عمل آورد و امکان سلامت و رشد سازمان را در بلند مدت فراهم نمود. چگونه می توان در کارکنان انگیزه و علاقه به کار و تلاش بیشتر را ایجاد کرد. وظایف و عناصر مدیریت چیست. اینها و بسیاری از مسایل دیگر از جمله مباحثی هستند که در مدیریت و اداره سازمانها مطرح می شوند و در این مجموعه سعی شد مجموعه کاملی از مباحث مختلف سازمان و مدیریت در اختیار علاقمندان علم مدیریت قرار داده شود.

نکات کلیدی

- سازمان آرایشی سیستماتیک از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند.
- مدیریت علم و هنر بکارگیری افراد و امکانات به منظور دستیابی به اهداف سازمان است.
- کارایی در رابطه با استفاده از منابع می‌باشد اما اثر بخشی با کسب هدف ارتباط دارد.
- کارآفرینی عبارت است از فراگرد شکار فرصت‌ها بوسیله افراد یا سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن منابع موجود و در اختیار.
- برنامه‌ریزی عبارت است از فرایند تعیین اهداف و ارزیابی بهترین راه برای دستیابی به آنها.
- سازماندهی فراگردی است که طی آن با تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می‌شود.
- هماهنگی فرآیند همسو نمودن فعالیت‌های همه قسمت‌های سازمان است به طوری که تصمیمات، وظایف و فعالیت همه کارکنان و گروه‌ها جهت نیل به اهداف تعیین شده ترکیب و هم جهت گردد.
- ارتباطات عبارتست از تبادل اطلاعات و انتقال معنی؛ ارتباط زمانی موفق است که توسط مخاطب درک شود.
- کنترل یعنی فرآیندی که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده را می‌سنجد.

منابع و مراجع

۱. رایبیز، استیفن؛ سنزو دیوید (۱۳۹۲). مبانی مدیریت. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۲. رضائیان، علی (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات سمت، تهران.
۳. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۰). مبانی سازمان و مدیریت. انتشارات نگاه دانش، تهران.

